

واقع العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس وأثرها على  
سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين  
( دراسة ميدانية )

إعداد

د مشاري ظاهر الحسيني

استاذ مشارك- قسم الأصول والإدارة التربوية

كلية التربية الاساسية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب دولة الكويت

مجلة الدراسات التربوية والانسانية . كلية التربية . جامعة دمنهور

المجلد الحادي عشر - العدد الرابع - الجزء الثاني - لسنة ٢٠١٩



## واقع العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس وأثرها على سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين - (دراسة ميدانية)

د مشاري ظاهر الحسيني

### مقدمة البحث:

يعد المعلم بمثابة حجر الزاوية في العملية التعليمية وعلى كاهله تقع مسئوليات جسام لجعل طموحات النظام التعليمي حقيقة متجسدة على أرض الواقع ممثلة في نتائج أداء الطلاب وتحسين مستويات الإنجاز الدراسي بمختلف جوانبه المعرفية والوجدانية والمهارية لديهم. إن الأمر مرهون بشكل رئيسي بجودة أداء المعلمين. ولا يتوقف أداء المعلمين على ما لديهم من كفايات ومهارات وإعداد تدريسي فحسب إنما للأمر أيضاً أبعاد أخرى في غاية الأهمية.

ولكي يكون المعلمون قادرين على الأداء بشكل جيد وتقديم أفضل ما لديهم فإنهم يجب أن يكون لديهم شعور عالٍ بالرضا وإحساس بالانتماء إلى المنظمات التي يعملون بها وأن يطوروا ما يعرف بسلوك المواطنة التنظيمية. ويهتم العلماء والباحثون في علوم الإدارة والسلوك التنظيمي بدراسة سلوك الأفراد في المنظمات وتقييمه، وتفسيره، والتنبؤ به من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية. ومن أجل تحقيق هذه الكفاءة والفعالية تحتاج منظمات اليوم إلى سلوكيات تنظيمية تساعدها على النمو والنجاح في ظل بيئة تنافسية وتغيرات مستمرة. ويعتبر سلوك المواطنة التنظيمية الذي ظهر في الفكر الإداري المعاصر أحد مفاهيم السلوك التنظيمي الذي تحتاجه المنظمات المعاصرة لمواجهة التحديات المعاصرة) عالية طحطوح، 2016، ص (33)

ويعتبر مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم الحديثة نسبياً في الفكر الإداري وخاصة في البيئة العربية، ويلقي هذا المفهوم اهتماماً ملحوظاً من قبل الباحثين والإداريين لعلاقته الوثيقة بأهم عنصر في المنظمة وهم الموظفين (مروان الطراونة، 2014) ويمكن القول أن سلوك المواطنة التنظيمية يتمثل في التصرفات الإيجابية الزائدة عما هو موصوف في الأنظمة الرسمية للمنظمة،

ويمتاز بالطبيعة الاختيارية غير الإكراهية ولا تخضع لمكافئة محددة مباشرة في نظام الحوافز الرسمي للمنظمة، وذو أهمية كبيرة للأداء الناجح والفعال للمنظمة، وهو سلوك فردي نابع من المبادرة الذاتية ويخضع للإرادة الحرة للفرد، ولا توجد علاقة رسمية أو تعاقدية مباشرة بين هذا السلوك ومتطلبات الوظيفة، وعلى الرغم من أنه لا يعد أداءً رسمياً بحد ذاته إلا أنه يسمح ويسهم في تحقيق الأهداف الكلية للمؤسسة) حمزة معمري ومنصور ابن زاهي، 2014، ص. (47)

فسلوك المواطنة التنظيمية سلوك نابع من إرادة ذاتية وهو سلوك اختياري طوعي لا يثاب فاعله ولا يعاقب تاركه إلا أنه يساهم في تحسين أداء المنظمة وزيادة فاعليتها وبقائها في أوج العطاء والمنافسة) زياد العزام، 2015، ص (110) ومن ثم فهو سلوك يقوم به الفرد طواعية دون أن تفرضه عليه المتطلبات الوظيفية الرسمية، ولا ينتظر من ورائه المكافئة، وهو يزيد من فاعلية المنظمة لأنه يمثل استثماراً فعالاً لرأس المال الفكري) رائد العرايضة، 2012، ص. (44) ولقد أظهرت العديد من الدراسات العلمية العلاقة الوثيقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والعديد من مؤشرات الأداء والفاعلية التنظيمية من قبيل: تحسين الرضا، وزيادة الإنتاجية، والتنسيق الفعال بين مجموعات العمل، وتنمية رأس المال الاجتماعي. (Organ, Podsakoff & MacKenzie, 2006)

ونظراً للأهمية البالغة لسلوك المواطنة التنظيمية فمن الأهمية بمكان تناول دراسة وتحليل العوامل المؤثرة عليه وبخاصة ما يتعلق منها بما يتبعه المديرون من سلوكيات وممارسات وإجراءات تؤثر مباشرة عليهما. ومن أبرز هذه الممارسات العدالة التنظيمية .

ويمكن اعتبار العدالة التنظيمية بأنها "قيمة متحصلة تحكم سلوكيات الأفراد، وفي ضوء ما يدركه الأفراد من نزاهة في الحقوق والواجبات وما يقومون به من مقارنات لأفعالهم وما يحصلون عليه مع ما يحصل عليه نظرائهم بنفس المنظمة؛ تتحدد تصرفاتهم) "أحمد الزهراني، 2014، ص. (11) وتمثل العدالة التنظيمية إحدى أهم المتغيرات التنظيمية المؤثرة على نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها

وبرامجها نظراً لانعكاساتها على العاملين ومشاعرهم ولأن تنامي الإحساس لديهم بعدم عدالة الإدارة في تعاملها معهم سيؤثر ذلك سلباً على درجة رضاهم الوظيفي وولائهم لمنظمتهم وأدائهم بشكل عام) علي عبود، 2012، ص. (69)

وتعتبر العدالة التنظيمية ذات أهمية وخصوصية كبيرة في المنظمات عند تطبيقها بكل أبعادها بنزاهة وإنصاف بعيداً عن التحيز والاعتبارات الشخصية، وما يترتب على هذه النزاهة من تأثير على شعور الأفراد، وانعكاس هذا الشعور على رفع مستوى الأداء لدى العاملين والكفاءة الإنتاجية وزيادة الشعور بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والرقابة الذاتية على أدائهم، وبالتالي تحقيق أهداف وسياسات هذه المنظمات، وعدم تطبيق مفهوم العدالة التنظيمية يؤدي إلى نتائج سلبية من أهمها ترك العمل أو الانقطاع عنه) قيصر هياجنة، 201، ص. (23) ويعود الاهتمام بالعدالة التنظيمية إلى العديد من الأسباب أبرزها: الحاجة إلى التخلي عن السياسات التنظيمية الهدامة القائمة على البيروقراطية ومشاعر الظلم والتهديد لدى العاملين، وتبني سياسات أخلاقية أخرى تتسم بالعدالة التنظيمية والدعم التنظيمي، بما يكفل الاستمرارية والفعالية التنظيمية في الأجل البعيد كما يعود الاهتمام بالعدالة التنظيمية إلى وجود تحدي في السعي لتقليل أو منع السلوكيات المعادية للمجتمع الصادرة عن الموظفين الناتجة أساساً عن غياب العدالة التنظيمية) أحمد أبو كريم، (٢٠١٥)

وتبدو العلاقة ما بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية منطقية بشكل نظري. فحينما يشعر العاملون في المنظمة بعدم العدالة فإنهم يقلصون سلوك المواطنة التنظيمية لديهم أو يحدون من جهودهم بحيث تقتصر على الوفاء بالمتطلبات الرئيسية فحسب. وفي هذا السياق، توضح بعض الدراسات السابقة وجود تأثير إيجابي على العدالة التنظيمية المتصورة على سلوك المواطنة التنظيمية وأنه يمكن التنبؤ بشكل دال بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال العدالة التنظيمية التي يمارسها المديرون. (Chan & Lai, 2017)

مما تقدم، يعد المعلم ذي أهمية بالغة في تحقيق الطموحات التعليمية التي نأملها، ويعد أدائه عاملاً حاسماً في العملية التعليمية. ويرتبط أداء المعلم بالعديد من الجوانب ويمكن أن يتأثر بإحساسه بسلوك المواطنة التنظيمية. ويتأثر الأخير بدوره بما يمارسه المديرون من إجراءات إدارية وقيادية ومن أهمها على الإطلاق ما يعرف بالعدالة التنظيمية .

كما يعد سلوك المواطنة التنظيمية من أحد أهم المقومات التنظيمية الرئيسية لأي مؤسسة خاصة المؤسسات التعليمية فهو سلوك يعكس انتماء المعلمين لمدرستهم واعتزازهم بالعمل فيها ومن ثم استعدادهم للتفاني في عملهم من أجل تحقيق الصالح العام للطلاب وللمدرسة والمجتمع بشكل عام .وعليه فإنه كان هناك اهتمام بدراسة العوامل التي تؤثر على هذا السلوك وتحفز عليه وكان من أبرز العوامل التي كان هناك اهتمام بدراستها في تأثيرها على هذا السلوك إدراك العاملين للعدالة التنظيمية من جانب مديريهم أي مدى ممارسة المديرين لإجراءات وسلوكيات تعكس قدراً كبيراً من العدالة التوزيعية والإجرائية والتفاعلية في تعاملاتهم مع مرؤوسيهـم) المعلمين.

وعلى الرغم من وفرة الدراسات التي تربط ما بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية إلا أنه من الملاحظ القلة النسبية للدراسات التي أجريت لتناول هذه العلاقة في بيئة المدارس وفي البيئة الكويتية بشكل خاص وهو ما يدفع الباحث لإجراء البحث الحالي بهدف الكشف عن أثر إدراك معلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت للعدالة التنظيمية من قبل مديريهم وسلوك المواطنة التنظيمية لديهم .

### مشكلة وأسئلة البحث:

يعد المعلم ركيزة رئيسية في أي مؤسسة تعليمية ولا يمكن أن يُكتب لأي مبادرات للتطوير والإصلاح وتحقيق الجودة المنشودة في مدارسنا أن تحدث من دون معلم مؤهل جيداً ويشعر بأنه جزء فاعل في المنظومة التعليمية ويساهم فيها بقدر كبير من الكفاءة .ومن الضروري أن يشعر المعلمون بانتماء وارتباط قوي

بمدارسهم التي يعملون بها من أجل أن يكون لديهم الاسيعداد للتضحية بالغالي والنفيس من أجل تحقيق أهداف المدرسة، أي أن يكون لديهم مستوى مرتفع من سلوك المواطنة التنظيمية .ولذلك سعى العديد من الباحثين لدراسة العوامل التي من المحتمل أن يكون لها تأثير مهم على تعزيز هذا السلوك لدى المعلمين وكان من أبرز تلك العوامل على الإطلاق ما يعرف بالعدالة التنظيمية .ومن ثم تتمثل مشكلة البحث الحالي في الحاجة إلى الكشف عن أثر العدالة التنظيمية كما يمارسها مديرو المدارس المتوسطة وفقاً لإدراكات المعلمين الذين يعملون في مدارسهم وسلوك المواطنة التنظيمية لدى هؤلاء المعلمين .

ومن خلال خبرة الباحث ، فقد لاحظ أنه في بعض الأحيان يشعر المعلمون ببعض مظاهر عدم الرضا عن بعض الجوانب في العملية التعليمية . ويشيع في بعض الأحيان مظاهر من الرغبة في الانسحاب من مهنة التدريس وتركها واللجوء إلى مهن أخرى .كما يشعر بعض المعلمين بمظاهر من السخط عن واقع العملية التعليمية ويدركون وجود بعض جوانب عدم العدالة السائدة في مدارسهم .ويوضح ذلك أنه من الأهمية بمكان تناول العوامل التي يمكن أن يكون لها دور مساهم في التأثير على سلوك المواطنة التنظيمية لديهم .

ونجد أن سلوك المواطنة التنظيمية يتأثر على نحو قوي بممارسات المديرين والممارسات القيادية التي يتبعونها وهو ما تشير إليه نتائج العديد من الدراسات كدراسات" ديكسون(Dixon, 2013) ، ودراسة" مورينو (Moreno, 2015) التي أشارت إلى الدور الحيوي الذي يلعبه المديرين في إحداث عوامل مشجعة على تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى المرؤوسين وكذلك نتائج دراسة" مارتينيز (Martinez, 2016) "التي أشارت إلى أن أنماط القيادة الديمقراطية والتشاركية والقائمة على تمكين المعلمين لها تأثير إيجابي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين المرؤوسين .وفي مجالات عديدة ،أبرزت دراسات عديدة الدور الذي يمكن ان تلعبه مدركات العدالة التنظيمية في التأثير سلوك المواطنة التنظيمية) كمتغير تابع (ومن بينها دراسات كل من) بحري

صاير ومنى خرموش، 2017؛ أميمة مصطفى، 2017؛ أشرف حسن وزهور العوفي، 2016؛ نادية عاشور، 2016؛ ريم الجابر، 2015؛ Mohan, 2018; Tahseen & Akhtar, 2016; Efang & Akpan, 2015; Srivalli, & Vijayalakshmi, 2015)

لكن على الرغم من ذلك، من الملاحظ قلة الدراسات التي تناولت إدراك المعلمين في مختلف المراحل التعليمية للعدالة التنظيمية وعلاقة ذلك بسلوك المواطنة التنظيمية لديهم؛ إذ لم يتناول سوى عدد قليل من الدراسات السابقة تم تطبيقها على فئة المعلمين. وفي ضوء مراجعة الدراسات السابقة كذلك، لاحظ الباحث عدم وجود أي دراسات سابقة أجريت في البيئة الكويتية تتناول تأثير العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين. وتوضح هذه المراجعة أن هناك حاجة لمزيد من البحوث والدراسات في هذا الجانب .

وعليه، فإن الباحث يصيغ مشكلة البحث الحالي في العبارة التالية " :أثر العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت كما يدركها المعلمون على سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر معلمي المرحلة المتوسطة . ويمكن التعبير عن هذه المشكلة بصياغة سؤال رئيسي ينص على " ما أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر معلمي المرحلة المتوسطة؟ . ولكي تتم الإجابة عن هذا السؤال بمنهج علمي منظم يصيغ الباحث الأسئلة الفرعية التالية :

• ما الأسس النظرية للعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية والعلاقة بينهما؟

• ما واقع ممارسة العدالة التنظيمية) كدرجة إجمالية وكأبعاد فرعية :العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية (لدى مديري المدارس المتوسطة كما يدركها المعلمون؟



• ما مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المرحلة المتوسطة) كدرجة إجمالية وكأبعاد فرعية :الإيثار -الكياسة - الروح الرياضية -الضمير الحي -فضيلة المواطنة)؟

• هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين العدالة التنظيمية) كدرجة إجمالية وكأبعاد فرعية :العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية) لدى مديري المدارس المتوسطة كما يدركها المعلمون وسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المرحلة المتوسطة) كدرجة إجمالية وكأبعاد فرعية :الإيثار - الكياسة - الروح الرياضية -الضمير الحي - فضيلة المواطنة)؟

• ما أثر أبعاد العدالة التنظيمية) العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية (لدى مديري المدارس المتوسطة على سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين؟

## أهداف البحث :

يهدف هذا البحث إلى التعرف على الآتي :

• تحديد الأسس النظرية للعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية والعلاقة بينهما .

• تحديد واقع العدالة التنظيمية كما يمارسها مديرو المدارس المتوسطة من وجهة نظر المعلمين الذين يتأثرون بهذه الممارسات.

• الكشف عن مستويات سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين وفقاً لتقاريرهم الذاتية .

• الكشف عن تأثير أبعاد العدالة التنظيمية) العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية (على سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين .

• الكشف عما إذا كانت علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين العدالة التنظيمية) كدرجة إجمالية وكأبعاد فرعية :العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية (لدى مديري المدارس المتوسطة كما يدركها المعلمون وسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المرحلة المتوسطة) كدرجة إجمالية وكأبعاد

فرعية: الإيثار - الكياسة - الروح الرياضية - الضمير الحي - فضيلة المواطنة.

التحقق من أثر أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية) لدى مديري المدارس المتوسطة على سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين.

### أهمية البحث :

#### أ - الأهمية النظرية :

من الناحية النظرية، يعد هذا البحث إسهاماً ذي أهمية كبيرة في الكشف عن العوامل التي تؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية وهو موضوع مهم في إدارة الموارد البشرية وتطبيقها في المجال التعليمي لم يحظ بعد بالاهتمام البحثي الكافي. كما تلقى البحث الضوء أيضاً على العدالة التنظيمية باعتبارها أحد العوامل التي يمكن أن تؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين .

#### ب - الأهمية التطبيقية :

أما من الناحية التطبيقية فإن نتائج هذا البحث قد تفيد القائمين على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية بتحديد بعض من العوامل التي يمكن أن تؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين. كما يمكن أن تسهم في بناء برامج تدريبية لمديري المدارس لتدريبهم على ممارسة العدالة التنظيمية بما يعمل على تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين .

### حدود البحث :

تمثلت حدود البحث فيما يلي :

#### 1- حدود موضوعية :

استخدام منهج البحث الوصفي من خلال التصميمات البحثية التالية: التصميم المسحي القائم على الاستبيان - التصميم الوصفي الارتباطي - التصميم الوصفي التنبؤي .

- جمع البيانات باستخدام استبيان إدراك العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر معلمي المدارس المتوسطة .
- يتم دراسة العدالة التنظيمية باستخدام وجهات نظر المعلمين وليس من خلال آراء المديرين أو ملاحظة سلوكياتهم الفعلية .
- يتم دراسة الأبعاد التالية للعدالة التنظيمية) العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية.(
- يتم دراسة سلوك المواطنة التنظيمية وفقاً للأبعاد التالية) :الإيثار -القياسة - الروح الرياضية -الضمير الحي -فضيلة المواطنة).
- 2حدود بشرية :تطبيق البحث على عينة من معلمي المدارس المتوسطة الحكومية وتركز على تصوراتهم عن العدالة التنظيمية التي يمارسها مديروهم .
- 3حدود مكانية :تطبيق البحث في المدارس المتوسطة الحكومية بدولة الكويت.
- 4حدود زمانية :تطبيق البحث خلال العام 2018 م .

## مصطلحات البحث

### 1- العدالة التنظيمية: Organizational Justice

يُعرف " قيصر هياجنة (2011) "العدالة التنظيمية على أنها" مفهوم أخلاقي واجتماعي تعتمد عليه المنظمة في تعزيز الجوانب الأخلاقية والإنسانية والسلوكية عند الموظفين، من خلال النزاهة والمساواة في توزيع العوائد والإجراءات المتبعة في توزيع هذه الفوائد) "قيصر هياجنة، 2011، ص .(20) وتُعرف العدالة التنظيمية إجرائياً في البحث الحالي بأنها" متوسطات تقديرات المعلمين المشاركين لمدى ممارسة مديريهم للأبعاد التالية للعدالة التنظيمية، وهي :العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية، كما تقاس باستجاباتهم على المحور الأول للاستبيان المطبق في البحث الحالي ."

### 2- سلوك المواطنة التنظيمية Organizational Citizenship

### Behavior:

بالرغم من أهمية سلوك المواطنة التنظيمية، لم يلق مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية اتفاقاً بين الباحثين والمهتمين لا حول اسمه ولا حول تعريفه ف فيما يتعلق باسمه فقد أطلق عليه تسميات مختلفة منها: سلوك الدور الإضافي Extra-role Behavior، وسلوك الموالاة أو الدعم أو التأييد الاجتماعي Prosocial Behavior، وسلوك المواطنة التنظيمية Organizational Non Mandated Citizenship Behavior، والسلوك غير المكلف أو غير المفروض Non Mandated Behavior، وسلوك التفانية المؤسسية Institutional Spontaneity Behavior (حمزة معمري ومنصور ابن زاهي، 2014، ص 46).

ويُعرف "محمود نمر (2016) "سلوك المواطنة التنظيمية بأنه" سلوك تطوعي إختياري نابع من داخل الفرد لا يتضمنه الوصف الوظيفي ومتطلبات العمل الرسمي ويساعد في رفع أداء وزيادة فعالية المنظمة وكفاءتها) "محمود نمر، 2016، ص 29) كما يُعرف" مروان الطراونة (2014) "سلوك المواطنة التنظيمية على أنه" المحاولة الشاملة لفهم سلوك العاملين في المنظمة سواء أفراد أو جماعات أو أفراد كثيرين يقدموا أداء أعلى من المتوقع كوحدة شاملة متكاملة " (مروان الطراونة، 2014، ص 22).

ويُعرف سلوك المواطنة التنظيمية إجرائياً في البحث الحالي بالدرجة التي يحصل عليها المعلمون من خلال إجابتهم على المحور الثاني للاستبانة والذي يتضمن خمس أبعاد، وهي): الإيثار - الكياسة - الروح الرياضية - الضمير الحي - فضيلة المواطنة)

### الدراسات السابقة

يستعرض الباحث في الفقرات التالية تعقيباً تحليلياً ناقداً للدراسات السابقة يبرز موضع البحث الحالي من بين الدراسات السابقة ويحدد الجديد الذي يضيفه البحث، والفجوة التي تعمل على جسرهما وكيف استفاد الباحث من هذه الدراسات . ويستهل الباحث هذا التعقيب بتحليل الدراسات من حيث مكوناتها الرئيسية، يلي ذلك إبراز أوجه الشبه والاختلاف ما بين الدراسات السابقة والبحث الحالي، وفي

النهاية يتم ابراز أهم نقاط الاستفادة من الدراسات المستعرضة في إجراء وتطبيق البحث الحالي .

#### أ -التعقيب على الدراسات السابقة من حيث المكونات الرئيسية

للدراسات :

يلاحظ على الدراسات العربية والأجنبية السابقة أنه يمكن تصنيفها من

حيث أهدافها في إطار ثلاث فئات رئيسية وهي :

1-دراسات ركزت على العوامل المؤثرة على سلوك المواطنة التنظيمية

خاصةً ما يتعلق منها بالمديرين وهو ما تحقق في دراسات كل من " مارتينيز "

(Martinez, 2016)، و"مورينو (Moreno, 2015) "، و"ديكسون (Dixon, 2013).

2013).

2-دراسات ركزت على العلاقة ما بين العدالة التنظيمية إدراك العدالة

التنظيمية كمتغير مستقل (وسلوك المواطنة التنظيمية) كمتغير تابع (ومن بين

هذه الدراسات دراسات كل من) بحري صابر ومنى خرموش، 2017 ؛ أميمة

مصطفى، 2017 ؛ أشرف حسن وزهور العوفي، 2016 ؛ نادية عاشور، 2016 ؛

ريم الجابر، 2015 ؛ محمد أبو سمعان، 2015 ؛ محمد الطبولي وآخرين،

2015؛ سناء الدخيل الله، 2013 ؛ بندر أبو تاية، 2012 ؛ خليل حجاج، 2012 ؛

وجيه نافع، 2012 ؛ محمد العمري، 2011 ؛ طارق حسن، 2010 ؛ وجدي

العجلوني، 2010 ؛ ضحيوة السعيدية، 2009 ؛ أحمد إبراهيم، 2006 ؛ Mohan،

2018; Tahseen & Akhtar, 2016; Efanga & Akpan, 2015;

Srivalli, & Vijayalakshmi, 2015; Rauf, 2014; Burns &

DiPaola, 2013; Roohi & Feizi, 2013; Heidari et al. 2012).

3-دراسات تناولت متغيرات وسيطة في العلاقة ما بين العدالة التنظيمية

وسلوك المواطنة التنظيمية .أي ركزت هذه الدراسات على الكشف عن العلاقة ما

بين المتغيرين لكن في ظل دراسة عدد من المتغيرات كمتغيرات وسيطة في هذه

العلاقة ومن بين تلك المتغيرات الرضا الوظيفي) علي سلمان وآخرين، 2018 ؛

سعدون الربيعاوي وسلام الدراجي، 2016؛ (Dong & Phuong, 2018) ، والدعم التنظيمي المدرك) الشنطي، 2015؛ رشا صالح، (2015) ، والثقافة التنظيمية (Mardiyanti, & Suharnomo, 2018) ، والثقة التنظيمية (Burns & DiPaola, 2013; Yilmaz & Altinkurt, 2012) ، والمناخ التنظيمي) بهجت راضي، (2010).

ومن حيث المناهج البحثية التي تم توظيفها في الدراسات السابقة فيلاحظ أن أغلب الدراسات التي تم عرضها هي دراسات ميدانية باستثناء "موهان" (Mohan, 2018) التي قدمت تحليل نظري ومراجعة للدراسات العلمية التي تناولت العلاقة ما بين إدراك العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية .

وقد كان المنهج البحثي الوصفي هو المنهج الأكثر شيوعاً في جميع الدراسات التي تم مراجعتها سواءً منهج وصفي مسحي بهدف تحديد درجة ممارسة العدالة التنظيمية وكذلك مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى المشاركين ونجد لذلك صدى في دراسات كل من) ريم الجابر، 2015؛ محمد الطبولي وآخرين، 2015؛ سناء الدحل الله، 2013؛ بندر أبو تاية، 2012؛ خليل حجاج، 2012؛ محمد العمري، 2011؛ ضحيوة السعيدية، 2009؛ أحمد إبراهيم، 2006؛ (Mardiyanti, & Suharnomo, 2018; Tahseen & Akhtar, 2016; Martinez, 2016; Efanga & Akpan, 2015; Yilmaz & Altinkurt, 2012) ولما كانت الكثير من الدراسات التي تم عرضها تركز على الكشف عن العلاقات الارتباطية التنبؤية بين متغيرات متنوعة أهمها على الإطلاق العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية فنجد أن المنهج الوصفي الارتباطي والمنهج التنبؤي كانا شائعين في أغلب دراسات هذا المحور ومنهم على سبيل المثال لا الحصر دراسات كل من) سعدون الربيعاوي وسلام الدراجي، 2016؛ رشا صالح، 2015؛ بندر أبو تاية، 2012؛ أسماء عطاء الله الطيب وعمرو محمد عواد، 2011؛ محمد العمري، 2011؛ (Dong & Phuong, 2018; Tahseen & Akhtar, 2016; Martinez, 2016;

Efanga & Akpan, 2015; Burns & DiPaola, 2013; Dixon, 2013; Heidari et al. 2012). ومن الملاحظ أن أغلب الدراسات التي مالت إلى تبني المنحى الكمي وفي دراسة العلاقة ما بين العدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية وهناك قلة واضحة في الدراسات التي استخدمت المناهج ذات المنحى النوعي/الكيفي. فباستثناء دراسة" مورينو (Moreno, 2015) "التي وظفت منهج البحث الفينومينولوجي فإنه لا توجد أي دراسات أخرى وظفت المناهج البحثية النوعية/الكيفية كدراسة الحالة والمناهج الاثنوجرافية وما شابه . ومن حيث مجتمع وعينات الدراسات السابقة، وبيئات تطبيقها، فإنه لا توجد أي دراسات من بين الدراسات التي تم عرضها قد تم تطبيقها في دولة الكويت . ونجد أن الكثير من الدراسات قد وظفت عينات من غير المعلمين . فهناك الكثير من الدراسات التي أجريت على الموظفين والعاملين في المؤسسات الحكومية ومن الأمثلة على ذلك دراسات كل من) علي سلمان وآخرين، 2018 ؛ بحري صابر ومنى خرموش، 2017 ؛ نادية عاشور، 2016 ؛ سعدون الربيعاوي وسلام الدراجي، 2016 ؛ الشنطي، 2015 ؛ رشا صالح، 2015 ؛ ريم الجابر، 2015؛ محمد أبو سمعان، 2015 ؛ بندر أبو تاية، 2012 ؛ خليل حجاج، 2012؛ وجيه نافع، 2012 ؛ محمد العمري، 2011 ؛ طارق حسن، 2010 ؛ وجدي العجلوني، 2010 ؛ أحمد إبراهيم، 2006 ؛ شوقي الصباغ، 2006 ؛ (Moreno, 2015) كما أجريت بعض الدراسات في المؤسسات والشركات الخاصة كما هو الحال في دراسة" بهجت راضي(2010) "، ودراسة" مارويانتي، وسوهارنومو . (Mardiyanti & Suharnomo, 2018) " كما أجريت بعض الدراسات بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس والموظفين العاملين في مؤسسات التعليم العالي والجامعات كما هو الحال في دراسات كل من) أميمة مصطفى، 2017 ؛ محمد الطبولي وآخرين، 2015 ؛ اسماء عطالله الطيب وعمرو محمد عواد، 2011 ؛ Dong & Phuong,

2018; Tahseen & Akhtar, 2016; Srivalli, & Vijayalakshmi, 2015; Roohi & Feizi, 2013).

ومن الملاحظ قلة الدراسات التي تناولت إدراك المعلمين في مختلف المراحل التعليمية للعدالة التنظيمية وعلاقة ذلك بسلوك المواطنة التنظيمية لديهم؛ إذ لم يتناول سوى عدد قليل من الدراسات السابقة التي تم عرضها دراسات تم تطبيقها على فئة المعلمين مثل دراسات كل من " سناء الدخيل الله (2013) "، ودراسة " ضحيوة السعيدية (2009) "، ودراسة " مارتينيز (Martinez, 2016) "، ودراسة " إيفانجا وأكبان (Efanga & Akpan, 2015) "، ودراسة " رؤوف " (Rauf, 2014)، ودراسة " بيرنز وديباولا (Burns & DiPaola, 2013) "، ودراسة " ديكسون (Dixon, 2013) "، ودراسة " يلماظ وألتينكورت (Yilmaz & Altinkurt, 2012) "، ودراسة " حيدري وآخرين (Heidari et al., 2012) " وهو ما يوضح الحاجة لمزيد من الدراسات والبحوث التي تستكشف طبيعة العلاقة ما بين العدالة التنظيمية) كما يمارسها المديرون ويدركها المعلمون (وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين العاملين في المدارس .

ولقياس وجمع البيانات المتعلقة بالعدالة التنظيمية، فقد لجأت أغلبية الدراسات السابقة التي تم عرضها إلى قياس العدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين المتأثرين بممارسة مديريهم أو عدم ممارستهم لأبعاد العدالة التنظيمية أي إدراك العاملين/المعلمين للعدالة التنظيمية ومن الأمثلة على ذلك ما تم في دراسات كل من) علي سلمان وآخرين، 2018؛ سعدون الربيعاوي وسلام الدراجي، 2016؛ بندر أبو تاية، 2012؛ محمد العمري، 2011؛ Mohan, (2015); Srivalli, & Vijayalakshmi, 2018) وتم قياس ذلك باستخدام أداة

الاستبيان في معظم الدراسات السابقة كدراسات كل من " محمود الشنطي " (2015)، ودراسة " محمد العمري (2011) "، ودراسة " ضحيوة السعيدية " (2009)، ودراسة " ماروبيانتي، وسوهارنومو (Mardiyanti, & Suharnomo, 2009)



(2018، ودراسة" سيرفالي وفيجاياالاكشمي (Srivalli, & Vijayalakshmi, 2015).

بينما تم استخدام المقابلات الشخصية في عدد أقل كثيراً من الدراسات مثل دراسة" علي سلمان وآخرين(2018) "، ودراسة" بهجت راضي(2010) "، ودراسة" مورينو (Moreno, 2015) "وكانت أكثر الأبعاد التي تم التركيز عليها في الدراسات السابقة لقياس إدراك العاملين/المعلمين للعدالة التنظيمية هي) العدالة التوزيعية -العدالة الإجرائية -العدالة التفاعلية .(وعلى نفس الشاكلة ولقياس سلوك المواطنة التنظيمية تم الاعتماد على التقارير الذاتية للموظفين أو العاملين أو المعلمين أي أنه تم قياس مستوى سلوك المواطنة التنظيمية من خلال وجهة نظر الأفراد الذين يتأثرون بالعدالة التنظيمية أو غيابها .وكما كان الحال في قياس العدالة التنظيمية كانت أداة الاستبيان هي الأداة الأكثر شيوعاً لقياس سلوك المواطنة التنظيمية وبدرجة أقل المقابلات الشخصية .وكانت أكثر الأبعاد التي تم التركيز عليها لقياس سلوك المواطنة التنظيمية في الدراسات السابقة هي (الإيثار -الكياسة -الروح الرياضية -الضمير الحي -فضيلة المواطنة .)

ولتحليل البيانات إحصائياً تنوعت الأساليب المستخدمة ما بين أساليب إحصائية وصفية كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب وذلك لتقدير مستويات إدراك العدالة التنظيمية ومستويات سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأفراد المشاركين في الدراسات السابقة وكان ذلك في العديد من الدراسات كدراسات كل من) علي سلمان وآخرين،2018 ؛ أميمة مصطفى،2017 ؛ رشا صالح،2015 ؛ محمد أبو سمعان،2015 ؛ ضحوية السعيدية،2009 ؛ شوقي الصباغ، (2006) كما تم استخدام معاملات الارتباط لتحديد ما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية ما بين إدراك العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية كما هو الحال في دراسات كل من) علي سلمان وآخرين،2018 ؛ بحري صابر ومنى خرموش،2017 ؛ نادية عاشور،2016 ؛ وجيه نافع،2012 ؛ أحمد إبراهيم، (Roohi & Feizi, 2013).؛ 2006

وللكشف عن أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية تم توظيف أساليب تحليل الانحدار في العديد من الدراسات السابقة كما هو الحال في دراسات كل من (الشنطي، 2015 ؛ رشا صالح، 2015 ؛ بندر أبو تاية، 2012؛ خليل حجاج، 2012 ؛ محمد العمري، 2011، ؛ Heidari et al., 2012). ولدراسة العلاقة ما بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في إطار متغيرات أخرى وبشكل أكثر تعقيداً تم توظيف النمذجة بالمعادلة البنائية كما هو الحال في "دونج وفونج". (Phuong, 2018 Dong &) "وبجانب ذلك وظفت بعض الدراسات أساليب التحليل الاستدلالي للكشف عما إذا كان هناك فروق في إدراك العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية للمبحوثين كاختبار "ت وتحليل التباين أحادي الاتجاه كما هو الحال في دراسة" سناء الدخيل الله (2013) "، ودراسة" طارق حسن (2010) "، ودراسة "وجدي العجلوني (2010) "، ودراسة" مارتينيز (Martinez, 2016) "على سبيل المثال .

وقد أثمرت الدراسات السابقة عن العديد من النتائج ذات الأهمية البالغة للدراسة الحالية والتي يمكن أن نوجزها فيما يلي :

• يعد سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين من بين أهم المتغيرات والعوامل التي يمكن أن تؤثر بشكل إيجابي على النواتج التعليمية لدى الطلاب . وفي هذا السياق توصلت نتائج دراسة" بيرنز وديپاولا (Burns & DiPaola, 2013) " إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً ما بين سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين وبعض المؤشرات المحددة للتحصيل الدراسي لدى الطلاب .

• يتأثر سلوك المواطنة التنظيمية على نحو قوي بممارسات المديرين والممارسات القيادية التي يتبعونها وهو ما تشير إليه نتائج العديد من الدراسات كدراسات "ديكسون (Dixon, 2013) "، ودراسة" مورينو (Moreno, 2015) "التي أشارت إلى الدور الحيوي الذي يلعبه المديرين في إحداث عوامل مشجعة على تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى المرؤوسين وكذلك نتائج دراسة" مارتينيز "

(Martinez, 2016) التي أشارت إلى أن أنماط القيادة الديمقراطية والتشاركية والقائمة على تمكين المعلمين لها تأثير إيجابي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين المرؤوسين .

• برهنت العديد من الدراسات السابقة التي أجريت في بيئات متنوعة أن هناك علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً ما بين العدالة التنظيمية أو إدراك العاملين/المعلمين للعدالة التنظيمية وأبعادها) العدالة التوزيعية -العدالة الإجرائية -العدالة التفاعلية (من جانب وسلوك المواطنة التنظيمية وأبعاده) (الإيثار -الكياسة -الروح الرياضية -الضمير الحي -فضيلة المواطنة (من جانب آخر.

• كشفت العديد من نتائج الدراسات السابقة أنه يوجد أثر دال إحصائياً لأبعاد إدراك العدالة التنظيمية لدى العاملين أو الموظفين أو المعلمين) العدالة التوزيعية -العدالة الإجرائية -العدالة التفاعلية (على سلوك المواطنة التنظيمية لديهم وأبعاده) (الإيثار -الكياسة -الروح الرياضية -الضمير الحي -فضيلة المواطنة).

#### أوجه الشبه والاختلاف ما بين الدراسات السابقة والبحث الحالي :

يتشابه البحث الحالي مع الدراسات السابقة في العديد من الأبعاد والتي أجزها فيما يلي :

• التركيز على تحديد مستوى إدراك المعلمين للعدالة التنظيمية وأبعادها) العدالة التوزيعية -العدالة الإجرائية -العدالة التفاعلية(، ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية لديهم وأبعاده) (الإيثار -الكياسة -الروح الرياضية -الضمير الحي -فضيلة المواطنة).

• السعي وراء الكشف عن العلاقة الارتباطية ما بين إدراك العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين .

• السعي للكشف عن أثر أبعاد العدالة التنظيمية) العدالة التوزيعية -العدالة الإجرائية -العدالة التفاعلية (على سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين .

•يتشابه البحث الحالي مع الدراسات السابقة في الأبعاد التي يتم التركيز عليها لقياس إدراك العدالة التنظيمية) العدالة التوزيعية -العدالة الإجرائية -العدالة التفاعلية (وأبعاد قياس سلوك المواطنة التنظيمية) الإيثار -الكياسة -الروح الرياضية -الضمير الحي -فضيلة المواطنة).

•تستخدم البحث الحالي أساليب مشابهة في التحليل الإحصائي لمعظم الدراسات السابقة سواءً في الإحصاء الوصفي) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب(، وأساليب قياس الارتباط) معامل الارتباط، وتحليل الانحدار).

•يتشابه البحث الحالي مع الدراسات السابقة في الاعتماد على أداة الاستبيان لقياس متغيري البحث كما تعتمد على قياس إدراك العدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين المتأثرين بها .

بينما تتفرد البحث الحالي في العديد من الجوانب التي أبرزها فيما يلي :  
•بعد علمي يعد البحث الحالي هو البحث الأولى من نوعها التي يتم إجرائها في دولة الكويت للكشف عن أثر العدالة التنظيمية في تعزيز المواطنة التنظيمية لدى المعلمين .

•يعد هذا البحث من بين الدراسات القليلة التي ركزت على العلاقة ما بين إدراك العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين في المدارس المختلفة .

•يعد هذا البحث بحد علم الباحث الحالي من بين الدراسات القليلة التي يتم إجرائها على معلمي المرحلة المتوسطة .

**أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة في البحث الحالي :**

أفادت مراجعة الدراسات السابقة فائدة كبيرة في إعداد هذا البحث وألخص ذلك فيما يلي :

•ألقت الدراسات السابقة الضوء على فجوات بحثية تبرر إجراء البحث الحالي وتبرز أهمية مشكلته حيث أبرزت الدراسات قلة ما تم تنفيذه من دراسات

علمية تتناول أثر أبعاد العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين خاصةً في دولة الكويت، وفي المدارس المتوسطة تحديداً .  
• استفاد الباحث من هذه الدراسات في تحديد منهج البحث الأكثر ملائمة والتصميمات البحثية التي تندرج تحته) المسح بالاستبيان، والتصميم الوصفي الارتباطي والتصميم الوصفي التنبؤي).  
• بينت الدراسات الأدوات المناسبة لقياس إدراك العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية .

• تمكن الباحث من تحديد آلية قياس العدالة التنظيمية من خلال الاعتماد على إدراكات وتصورات المعلمين الذين يتأثرون بهذه الممارسات .  
• أفادت هذه الدراسات في الوقوف على أكثر أبعاد العدالة التنظيمية أهمية والتي يجب دراستها وهي) العدالة التوزيعية -العدالة الإجرائية -العدالة التفاعلية)، كما حدد الباحث من خلال الدراسات السابقة أيضاً أهم الأبعاد التي يجب التركيز عليها لقياس سلوك المواطنة التنظيمية، وهي: الإيثار -الكياسة - الروح الرياضية -الضمير الحي -فضيلة المواطنة .  
• حدد الباحث من خلال الرجوع إلى الدراسات السابقة أهم الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات .  
• استفاد الباحث من نتائج الدراسات السابقة عند مناقشة وتفسير نتائج البحث الحالي .

ساهمت الدراسات السابقة في صياغة الفروض الإحصائية الخاصة بالبحث الحالي وتوجيهها.

### متغيرات البحث

يركز تصميم البحث الحالي على متغيرين رئيسيين أولهما يمكن اعتباره متغيراً مستقلاً وهو العدالة التنظيمية لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة كما يدركها المعلمون العاملون في تلك المدارس) ويشتمل هذا المتغير على ثلاث أبعاد رئيسية وهي: العدالة التوزيعية -العدالة الإجرائية -العدالة التفاعلية .(أما

المتغير الثاني فهو سلوك المواطنة التنظيمية: ويعد هذا المتغير بمثابة متغيراً تابعاً أو متأثراً في هذا البحث ويتم تناول خمس أبعاد لهذا المتغير (الإيثار - الكياسة - الروح الرياضية - الضمير الحي - فضيلة المواطنة). ويفترض البحث الحالي أن هناك ارتباط موجب ودال إحصائياً ما بين العدالة التنظيمية) كدرجة إجمالية وكأبعاد فرعية(، وسلوك المواطنة التنظيمية) كدرجة إجمالية وكأبعاد فرعية (كما يفترض البحث أنه يمكن التنبؤ على نحو دال إحصائياً بسلوك المواطنة التنظيمية) المتغير التابع (من خلال أبعاد العدالة التنظيمية) المتغير المستقل(، وهي) العدالة التوزيعية - العدالة الإجرائية - العدالة التفاعلية)

### أداة البحث

لجمع البيانات اللازمة للتطبيق الميداني للدراسة، تم الاعتماد على أداة الاستبيان حيث تم اعداد وتقنين استبيان تحت مسمى " استبيان إدراك العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر معلمي المدارس المتوسطة ". ولإعداد وتقنين هذه الأداة تم إتباع الإجراءات التالية :

#### 1- تحديد الهدف من البحث:

تحدد الهدف في الحصول على البيانات الميدانية من عينة البحث) معلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت (والتي تقيس مستوى إدراكهم لممارسة مديري مدارسهم للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث، وتصوراتهم الذاتية عن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لديهم) بأبعاده الخمس سابقة الذكر. (ولما كانت هذه النوعية من البيانات تعكس الآراء والتقارير الذاتية للمشاركين فقد كانت أداة الاستبيان المغلق أو المقنن هي الأداة الأكثر ملائمة لجمع البيانات في البحث الحالي؛ إذ يتيح جمع أكبر كمية كبيرة من البيانات من عدد كبير من المشاركين في فترة وجيزة.

#### 2- تحديد المحاور والأبعاد الرئيسية للأداة :

تم تحديد محورين رئيسيين يقيسان المتغيرين موضع الاهتمام في البحث الحالي :

أ-المحور الأول :العدالة التنظيمية :يتم التركيز على قياس الأبعاد التالية (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية (وتقيس العبارات التي تنتمي إلى هذا المحور في أبعادها الثلاث إدراكات معلمي المرحلة المتوسطة عن مدى ممارسة مديريهم لكل من أبعاد العدالة التنظيمية سابقة الذكر .

ب -المحور الثاني :سلوك المواطنة التنظيمية ويتضمن هذا المحور الأبعاد التالية) الإيثار، والكياسة، والروح الرياضية، ووعي الضمير، وفضيلة المواطنة (ويقيس هذا البعد سلوك المواطنة التنظيمية المتصور لدى المعلمين وفقاً لوجهة نظرهم الشخصية .

### 3- تجهيز الصورة الأولية لأداة البحث :

في هذه الخطوة كان على الباحث أن يصيغ الصورة الأولية لأداة البحث بما تتضمنه من عبارات تتدرج تحت المحاور والأبعاد التي سبق تحديدها .وهنا قام الباحث بالاضطلاع على عدد من أدوات جمع البيانات التي وردت في عدد من الدراسات السابقة خاصة تلك التي ركزت على عينات من المعلمين والمديرين في المدارس في المراحل التعليمية المختلفة.

#### أ -المحور الأول :

استناداً إلى مراجعة الأدوات الواردة في عدد من الدراسات السابقة قرر الباحث استخدام مقياس العدالة التنظيمية الوارد في دراسة علي المعاينة (2005) كمحور أول في الاستبيان وهي الأداة التي تم إعدادها استناداً إلى مقياس العدالة التنظيمية الذي أعده" نيهوف ومورمان "في عام 1993 وهي الأداة التي تم تعريبها وتقنينها في البيئة العربية من قبل علي المعاينة .واشتملت الأداة بصورتها الأجنبية على 20 عبارة موزعة على ثلاث أبعاد للعدالة التنظيمية وهي :العدالة التوزيعية) خمس عبارات(، والعدالة الإجرائية) ست عبارات(، والعدالة التفاعلية) تسع عبارات .(وأمام كل عبارة من تلك العبارات كان هناك مقياس ليكرتي متدرج لقياس درجة تقدير المعلمين لدرجة ممارسة مديريهم لأبعاد

هذا المقياس يتضمن البدائل التالية) أوافق بشدة -أوافق - محايد -لا أوافق -لا أوافق بشدة .)

وفي دراسة علي المعاينة (2005) تم التحقق من الصدق بطريقة الصدق الظاهري كما تم التحقق من ثباتها على عينة استطلاعية بطريقة إعادة الاختبار وبلغ معامل الثبات الكلي للمقياس 0.87 بينما تراوحت قيم معاملات الثبات ما بين 0.71 و 0.82 للأبعاد الثلاث التي يتضمنها المقياس .ويتسم المقياس الأصلي المعرب بدرجة مرتفعة من الثبات والصدق وتم الاعتماد عليه في العديد من الدراسات العربية والأجنبية على حد سواء وهو الأمر الذي دفع الباحث إلى تبني هذا الاستبيان وترجمته للعربية التي قدمها علي المعاينة.(2005)

#### ب -المحور الثاني :

لإعداد الأبعاد والعبارات المتضمنة في المحور الثاني قام الباحث بالرجوع إلى عدد من الدراسات العربية .وبعد الاستقرار على الأبعاد الرئيسية لهذا المحور وهي) الإيثار -الكياسة -الروح الرياضية -الضمير الحي -فضيلة المواطنة (تم الاعتماد في قياس البعدين الخاصين بالإيثار والكياسة بالعبارات التي قدمها (Khrais, 2016) في دراسته .وتم الحصول على العبارات التي تقيس بعد الروح الرياضية من دراسة أسماء يوسف .(2012) أما العبارات التي تقيس بعد الضمير الحي فتم الحصول عليها من دراسة ختام السحيمات .(2007) وأخيراً تم الحصول على العبارات التي تقيس فضيلة المواطنة من دراسة علي المعاينة (2005).وأمام كل عبارة من تلك العبارات وُضع مقياس ليكرتي يتضمن خمس بدائل للإجابة) دائماً - غالباً -أحياناً -قليلاً -مطلقاً .)

#### 4-التحقق من صدق أداة البحث :

للتحقق من صدق الاستبيان المستخدم في البحث بمحوريه الرئيسيين تم استخدام طريقة صدق المحكمين) الصدق الظاهري (والذي يعتمد على استطلاع آراء بعض من الخبراء والمتخصصين في مجال وموضوع البحث من أساتذة وأعضاء



هيئة التدريس في أقسام الإدارة التربوية وأصول التربية من كليات التربية بدولة الكويت وجمهورية مصر العربية للحكم على أداة البحث وتحكيمها بشكل علمي. ولهذا الغرض فقد قدم الباحث الصورة الأولية لأداة البحث متضمنة المحورين جنباً إلى جنب مع مجموعة من المعايير العلمية لتحكيمها إلى السادة المحكمين المتخصصين وركزت عملية التحكيم العلمي على النقاط التالية :

1-دقة انتماء الأبعاد الفرعية لكل محور من محوري أداة البحث للمحور الذي تنتمي إليه .

2-دقة انتماء وارتباط كل عبارة متضمنة في كل بعد من الأبعاد للبعد الذي تنتمي إليه .

3-دقة الصياغة العلمية واللغوية لكل عبارة من العبارات .

4-قابلية كل عبارة للقياس .

5-ملائمة طول العبارة بحيث لا تكون طويلة مملة أو قصيرة مخلة .

6-مدى الحاجة إلى حذف أو إضافة أي عبارة جديدة .

7-الحكم على البدائل الخمس أمام كل عبارة .

وتم اعتبار إجماع % 80 من السادة المحكمين على كل عبارة بمثابة مؤشر على تمتعها بالصدق الظاهري أو صدق المحكمين .واستناداً لما أجراه السادة المحكمون فقد أشاروا بإجراء تعديلات طفيفة في صياغة بعض العبارات ولم تتضمن عملية التحكيم حذف أو إضافة أي عبارات .واعتبر الباحث آراء السادة المحكمين بمثابة مؤشر على صدق الأداة خاصة أن الأداة قد تم إعدادها استناداً إلى أبعاد تم جمعها من أدوات متباينة وتم التحقق من صدقها في تلك الدراسات .

5-التحقق من ثبات الاستبيان :

بالنظر على عينة استطلاعية من غير المشاركين في العينة الأساسية للدراسة اشتملت على عدد (78) من معلمي ومعلمات المرحلة المتوسطة في دولة الكويت تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ

Cronbach's Alpha وذلك من خلال الاعتماد على برمجة الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية. (SPSS)

وتحصل الباحث من خلال هذا الاختبار وبالتطبيق على العينة الاستطلاعية على نتائج مفادها: حصول المحور الأول المتعلق بإدراك العدالة التنظيمية على قيمة معامل ثبات بطريقة ألفا كرونباخ تبلغ (0.795) كما حصل على معامل ثبات للمحور الثاني سلوك المواطنة التنظيمية (0.831) وهي القيم التي دلت على تمتع محوري الاستبيان بدرجة مناسبة من الثبات الملائم لتطبيق البحث ميدانياً.

#### -6 إعداد الصورة النهائية لأداة البحث :

في ضوء ما اتخذته الباحث من إجراءات شملت تحديد أهداف البحث ومحاورها وصياغة عباراتها والتحقق من ثباتها وصدقها أمكن للباحث في نهاية المطاف الوقوف على صورة نهائية من أداة البحث والتي تم استخدامها في التطبيق الميداني لها واشتملت على ما يلي :

أ - القسم التمهيدي) مقدمة أو ديباجة الأداة : (وتضمن هذا القسم مقدمة موجهة للمعلمين المشاركين في البحث توضح الهدف منها وتصف لهم أداة البحث ومعنى المتغيرين موضع الاهتمام) العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية ( كما توضح لهم طريقة الإجابة عن الاستبيان وتطمئنهم على سرية البيانات .

ب - القسم الرئيسي - المحور الأول : وركز هذا المحور على قياس إدراك المعلمين للعدالة التنظيمية واشتمل على ثلاثة أبعاد رئيسية وهي العدالة التوزيعية (خمس عبارات)، والعدالة الإجرائية) ست عبارات(، والعدالة التفاعلية) تسع عبارات (وبذلك اشتمل هذا المحور إجمالاً على عشرين عبارة .

ج - القسم الرئيسي - المحور الثاني : ركز هذا المحور على قياس سلوك المواطنة التنظيمية وتضمن خمس أبعاد رئيسية وهي : (الإيثار) أربع عبارات(، والكياسة) أربع عبارات(، والروح الرياضية) أربع عبارات(، والضمير الحي) أربع

عبارات (، وفضيلة المواطنة) أربع عبارات (وبهذا اشتمل هذا المحور إجمالاً على عشرين عبارة .

وبذلك تألف الاستبيان إجمالاً من أربعين عبارة تنتمي للمحورين سابقين الذكر وأمام كل عبارة من هذه العبارات تدرج خماسي يتضمن البدائل التالية) :أوافق بشدة -أوافق - محايد -لا أوافق -لا أوافق بشدة (لعبارات المحور الأول، و)دائماً - غالباً -أحياناً -قليلاً -مطلقاً (لعبارات المحور الثاني ويتم تصحيح الاستبيان على أساس أن أوافق بشدة، ودائماً) خمس درجات(، وأوافق وغالباً) أربع درجات(، ومحايد وأحياناً) ثلاث درجات(، ولا أوافق وقليلاً) درجتان(، لا أوافق بشدة ومطلقاً) درجة واحدة .(ولا يحتوي الاستبيان على أي عبارات سلبية الاتجاه أو تصحح بطريقة عكسية .

### مجتمع وعينة البحث

تألف مجتمع البحث الحالي من جميع معلمي المدارس المتوسطة في المحافظات الست لدولة الكويت) العاصمة -مبارك الكبير -حولي -الفروانية -الجهراء -الأحمدي .(ونظراً لكبر حجم هذا المجتمع وتشتته جغرافياً فقد لجأ الباحث إلى اختيار عينة ممثلة من بين هذا المجتمع تعكس خصائصه الرئيسية .وبغرض اختيار عينة ممثلة لجأ الباحث إلى فكرة العينة العشوائية العنقودية لاختيار عينة البحث حيث تم إتباع الخطوات التالية لاختيار العينة :

• من كل محافظة من محافظات دولة الكويت الست تم الاختيار العشوائي لخمس مدارس من بين مدارس المرحلة المتوسطة .  
• من بين المدارس الخمس التي تم اختيارها في كل محافظة من المحافظات تم اختيار المعلمين عشوائياً بالطريقة العشوائية البسيطة .  
• تم تطبيق أدوات البحث على العينة المختارة وأسفر ذلك عن الحصول (290)استجابة .

• بعد فرز الاستجابات اتضح أن الاستجابات القابلة للتحليل إحصائياً هي (254)استجابة بنسبة استرجاع تبلغ .(87.5 %)

وبالتالي اشتملت عينة البحث الحالي على (254) من معلمي ومعلمات المدارس المتوسطة من محافظات دولة الكويت الست.

### أساليب التحليل الإحصائي

لتحليل البيانات إحصائياً في البحث الحالي باستخدام برمجية (SPSS) تم الاعتماد على أساليب الإحصاء التالية :

• أساليب الإحصاء الوصفي ممثلة في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب وذلك للحكم على درجة إدراك المعلمين لتحقيق أبعاد العدالة التنظيمية كدرجة إجمالية وكأبعاد فرعية) العدالة التوزيعية -العدالة الإجرائية -العدالة التفاعلية (وكذلك مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين كدرجة إجمالية وكأبعاد فرعية) الإيثار -الكياسة -الروح الرياضية -الضمير الحي - فضيلة المواطنة).

• معامل الارتباط) بيرسون (لحساب درجة دلالة واتجاه العلاقة الارتباطية ما بين إدراك العدالة التنظيمية لدى المعلمين وسلوك المواطنة التنظيمية لديهم .  
تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار للكشف عن أبعاد العدالة التنظيمية الثلاث (العدالة التوزيعية -العدالة الإجرائية -العدالة التفاعلية (على سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين .

وللإجابة على تساؤلات البحث تم صياغة الفروض الإحصائية التالية والتي تم اختبارها وعرض نتائجها في الجزء التالي:

•يوجد مستوى" متوسط "من العدالة التنظيمية) كدرجة إجمالية وكأبعاد فرعية :  
العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية (لدى مديري المدارس المتوسطة كما يدركها المعلمون .

•يوجد مستوى" متوسط "من سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المرحلة المتوسطة) كدرجة إجمالية وكأبعاد فرعية :الإيثار -الكياسة - الروح الرياضية - الضمير الحي - فضيلة المواطنة؟)

• لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين العدالة التنظيمية) كدرجة إجمالية وكأبعاد فرعية: العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية (لدى مديري المدارس المتوسطة كما يدركها المعلمون وسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المرحلة المتوسطة) كدرجة إجمالية وكأبعاد فرعية: الإيثار - الكياسة - الروح الرياضية - الضمير الحي - فضيلة المواطنة .

• لا يمكن التنبؤ على نحو دال إحصائياً بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المرحلة المتوسطة من خلال أبعاد العدالة التنظيمية) العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية (لدى مديري المدارس المتوسطة .

ولاختبار الفروض الأول والثاني تم تبويب البيانات، وحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة، وترتيب النتائج في كل بُعد حسب قيم المتوسطات الحسابية لعبارات المحور . وتم تفسير النتائج بالاعتماد على قيمة المتوسط الحسابي؛ حيث تم تحديد معياراً للحكم عند مناقشة نتائج الجداول وتفسيرها وذلك على النحو التالي (المدى) = أكبر قيمة لفئات الإجابة - أقل قيمة لفئات الإجابة،  $4 = 5 - 1$  (وعدد الفئات = 5 فئات، وطول الفئة = المدى ÷ عدد الفئات  $0.80 = 4 \div 5$  وعلى ذلك تم استخدام المعيار (0.80) عند مناقشة نتائج الجداول وتفسيرها . وفيما يلي عرض النتائج التي تم التوصل إليها:

### 1-1 نتائج اختبار الفرض الأول:

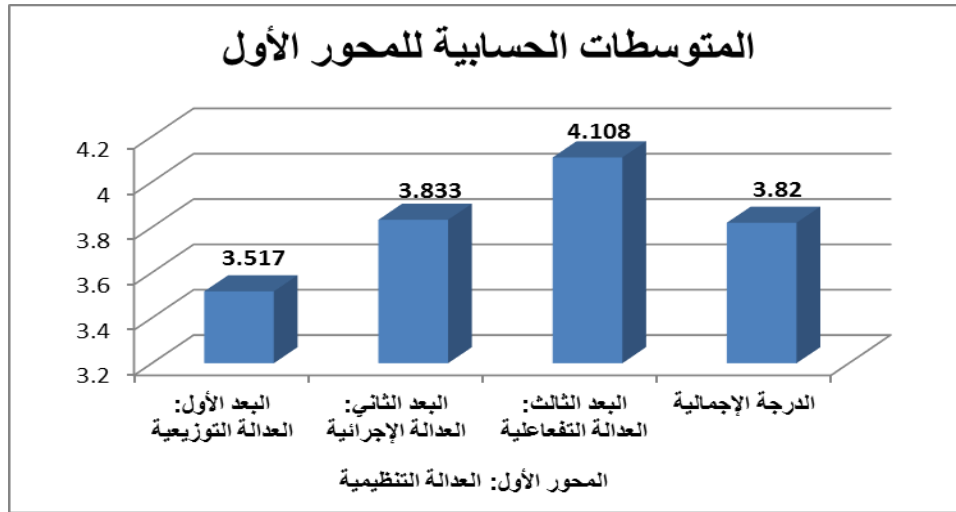
نص الفرض الأول لهذا البحث على " يوجد مستوى "متوسط" من العدالة التنظيمية (كدرجة إجمالية وكأبعاد فرعية: العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية (لدى مديري المدارس المتوسطة كما يدركها المعلمون . ولاختبار هذا الفرض تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي كما يتبين من الجدول التالي:

جدول: (2) النتائج المتعلقة بدرجة إدراك العدالة التنظيمية لدى عينة البحث

درجة الموافقة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور الأول: العدالة التنظيمية
مرتفعة	3	1.629	3.517	البعد الأول: العدالة التوزيعية
مرتفعة	2	1.409	3.833	البعد الثاني: العدالة الإجرائية
مرتفعة	1	1.474	4.108	البعد الثالث: العدالة التفاعلية
مرتفعة		4.289	3.82	الدرجة الإجمالية

ومن هذا الجدول يتضح أن إدراك معلمي المرحلة المتوسطة لمستوى العدالة التنظيمية لدى مديريهم كان بدرجة "مرتفعة" إجمالاً؛ حيث بلغ المتوسط الإجمالي لعبارات محور العدالة التنظيمية (3.82) كما أتت جميع أبعاد محور العدالة التنظيمية بدرجة "مرتفعة".

وقد جاء في الرتبة الأولى كأعلى الأبعاد البعد الثالث "العدالة التفاعلية" بدرجة (مرتفعة) ومتوسط حسابي (4.108)، وتلاه في الرتبة الثانية البعد الثاني "العدالة الإجرائية" بدرجة (مرتفعة) ومتوسط حسابي (3.833)، وقد جاء في الرتبة الأخيرة كأقل الأبعاد البعد الأول "العدالة التوزيعية" بدرجة (مرتفعة) ومتوسط حسابي (3.517). ويوضح الشكل التالي هذه النتائج.



شكل: (6) النتائج المتعلقة بدرجة العدالة التنظيمية إجمالاً

وكأبعاد فردية وفقاً لإدراكات عينة البحث

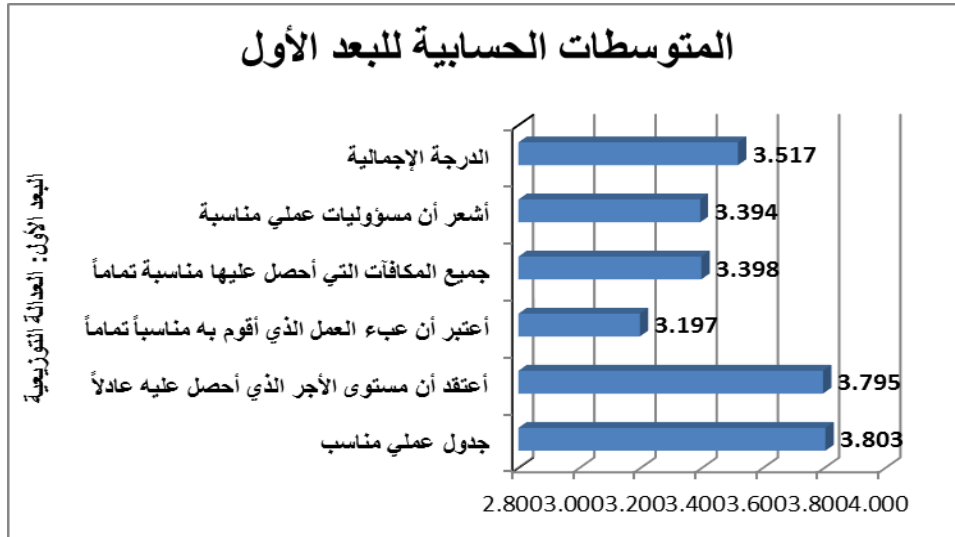
جدول (3) النتائج المتعلقة بمستوى إدراك عينة البحث للعدالة التنظيمية لمديريهم عن بعد العدالة التوزيعية

مقياس الحكم	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الأول: العدالة التوزيعية
مرتفعة	1	0.755	3.803	• جدول عملي مناسب
مرتفعة	2	1.162	3.795	• أعتقد أن مستوى الأجر الذي أحصل عليه عادلاً
متوسطة	5	1.166	3.197	• أعتبر أن عبء العمل الذي أقوم به مناسباً تماماً
متوسطة	3	0.498	3.398	• جميع المكافآت التي أحصل عليها مناسبة تماماً
متوسطة	4	1.027	3.394	• أشعر أن مسؤوليات عملي مناسبة
مرتفعة			<b>3.517</b>	المتوسط الحسابي العام

ومن هذا الجدول يتضح أن مستوى إدراك عينة البحث للعدالة التنظيمية لدى مديريهم عند بعد العدالة التوزيعية كان إجمالاً بدرجة "مرتفعة" حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.517) وقد تراوح مستوى إدراك عينة البحث لعبارات بعد العدالة التوزيعية ما بين "المرتفعة" و"المتوسطة". وأنت عبارتان بدرجة تحقق "مرتفعة"، وأنت عبارتان بدرجة تحقق "متوسطة".

وقد أنت في الرتبة الأولى كأعلى عبارات هذا البعد تحقّقاً وبدرجة) مرتفعة ( العبارة رقم" (1) جدول عملي مناسب "بمتوسط حسابي(3.803) ، تلتها في الرتبة الثانية وبدرجة) مرتفعة (العبارة رقم" (2) أعتقد أن مستوى الأجر الذي أحصل عليه عادلاً "بمتوسط حسابي(3.795) ، تلتها في الرتبة الثالثة وبدرجة)متوسطة (العبارة رقم" (4) جميع المكافآت التي أحصل عليها مناسبة تماماً " بمتوسط حسابي .(3.398) تلتها في الرتبة الرابعة وبدرجة) متوسطة (العبارة رقم

" (5) أشعر أن مسؤوليات عملي مناسبة "بمتوسط حسابي (3.394). وجاءت في الرتبة الأخيرة كأقل عبارات هذا البعد تحققاً ودرجة) متوسطة (العبارة رقم (3) "أعتبر أن عبء العمل الذي أقوم به مناسباً تماماً "بمتوسط حسابي (3.197). ويمثل الشكل التالي هذه النتائج بيانياً .



شكل (7) النتائج المتعلقة بمستوى إدراك عينة البحث للعدالة التنظيمية لمديريهم

عن بعد العدالة التوزيعية

جدول (4) النتائج المتعلقة بمستوى إدراك عينة البحث للعدالة التنظيمية

لمديريهم عن بعد العدالة الإجرائية

مقياس الحكم	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الثاني: العدالة الإجرائية
متوسطة	6	1.166	3.197	• يتخذ مدير المدرسة قرارات العمل بأسلوب غير متحيز
مرتفعة	4	0.752	3.811	• يحرص مدير المدرسة على سماع جميع اهتمامات المعلمين قبل اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل



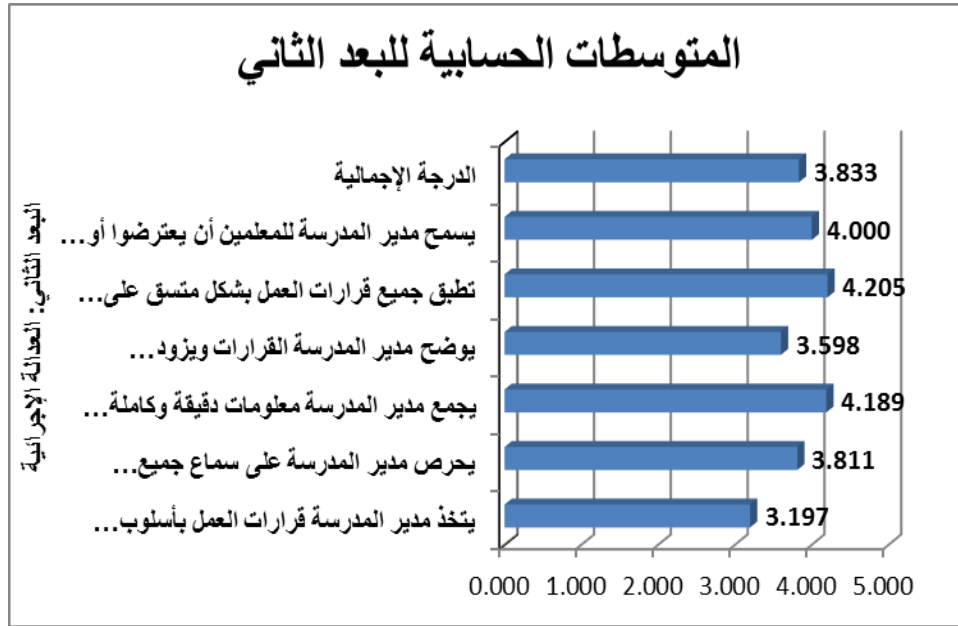
مرتفعة	2	0.752	4.189	•يجمع مدير المدرسة معلومات دقيقة وكاملة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل
مرتفعة	5	0.798	3.598	•يوضح مدير المدرسة القرارات ويزود المعلمين بمعلومات إضافية عند طلبها
مرتفعة	1	0.747	4.205	•تطبق جميع قرارات العمل بشكل متسق على جميع المعلمين المتأثرين بها
مرتفعة	3	0.647	4.000	•يسمح مدير المدرسة للمعلمين أن يعترضوا أو يحتجوا على قراراته
مرتفعة			<b>3.833</b>	<b>المتوسط الحسابي العام</b>

ومن هذا الجدول يتضح أن مستوى إدراك عينة البحث للعدالة التنظيمية لدى مديريهم عن بعد العدالة الإجرائية كان إجمالاً بدرجة "مرتفعة" حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.833) وقد تراوحت عبارات بعد العدالة الإجرائية ما بين "المرتفعة" و"المتوسطة". وأنت خمس عبارات بدرجة تحقق "مرتفعة"، وأنت عبارة واحدة بدرجة تحقق "متوسطة".

وقد أنت في الرتبة الأولى كأعلى عبارات هذا البعد تحققاً وبدرجة) مرتفعة ( العبارة رقم" (5) تطبق جميع قرارات العمل بشكل متسق على جميع المعلمين المتأثرين بها "بمتوسط حسابي(4.205) ، تلتها في الرتبة الثانية وبدرجة)مرتفعة (العبارة رقم" (3) يجمع مدير المدرسة معلومات دقيقة وكاملة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل "بمتوسط حسابي(4.189) ، تلتها في الرتبة الثالثة وبدرجة) مرتفعة (العبارة رقم" (6) يسمح مدير المدرسة للمعلمين أن يعترضوا أو يحتجوا على قراراته "بمتوسط حسابي (4.000) تلتها في الرتبة الرابعة وبدرجة)مرتفعة (العبارة رقم" (2) يحرص مدير المدرسة على سماع جميع اهتمامات المعلمين قبل اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل "بمتوسط حسابي (3.811) تلتها في الرتبة الخامسة وبدرجة) مرتفعة (العبارة رقم" (4) يوضح مدير المدرسة

القرارات ويزود المعلمين بمعلومات إضافية عند طلبها "بمتوسط حسابي (3.598).

وجاءت في الرتبة الأخيرة كأقل عبارات هذا البعد تحققاً ودرجة) متوسطة (العبارة رقم" (1) يتخذ مدير المدرسة قرارات العمل بأسلوب غير متحيز "بمتوسط حسابي (3.197). ويمثل الشكل التالي هذه النتائج بيانياً.



شكل (8): النتائج المتعلقة بمستوى إدراك عينة البحث للعدالة التنظيمية لمديريهم عن بعد العدالة الإجرائية

جدول (5): النتائج المتعلقة بمستوى إدراك عينة البحث للعدالة التنظيمية لمديريهم عن بعد العدالة التفاعلية

البعد الثالث: العدالة التفاعلية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	معيان الحكم
• عندما يتخذ مدير المدرسة قرارات خاصة بعلمي يتعامل معي بلطف واهتمام	3.811	0.752	8	مرتفعة

مرتفعة	3	0.404	4.205	• عندما يتخذ مدير المدرسة قرارات خاصة بعلمي يتعامل معي باحترام وكرامة
مرتفعة جدا	2	0.810	4.386	• عندما يتخذ مدير المدرسة قرارات خاصة بعلمي يأخذ بعين الاعتبار ظروفى وحاجاتى الخاصة
مرتفعة	9	0.988	3.799	• عندما يتخذ مدير المدرسة قرارات بشأن عملى يتعامل معى بأسلوب صادق
مرتفعة	4	0.746	4.201	• عندما تُتخذ القرارات بشأن عملى يُظهر مدير المدرسة اهتماماً بحقوقى الوظيفية
مرتفعة	5	0.894	4.008	• يناقش مدير المدرسة معى مضامين القرارات التى تُتخذ بشأن عملى
مرتفعة	7	0.898	3.984	• يقدم مدير المدرسة تبريراً مرضياً للقرارات التى اتخذت بشأن عملى
مرتفعة جدا	1	0.516	4.591	• عند اتخاذ قرارات بشأن عملى يقدم مدير المدرسة لى تفسيرات ذات معنى
مرتفعة	6	0.125	3.992	• يشرح مدير المدرسة بوضوح أية قرارات تتخذ بشأن عملى
مرتفعة			<b>4.108</b>	<b>المتوسط الحسابى العام</b>

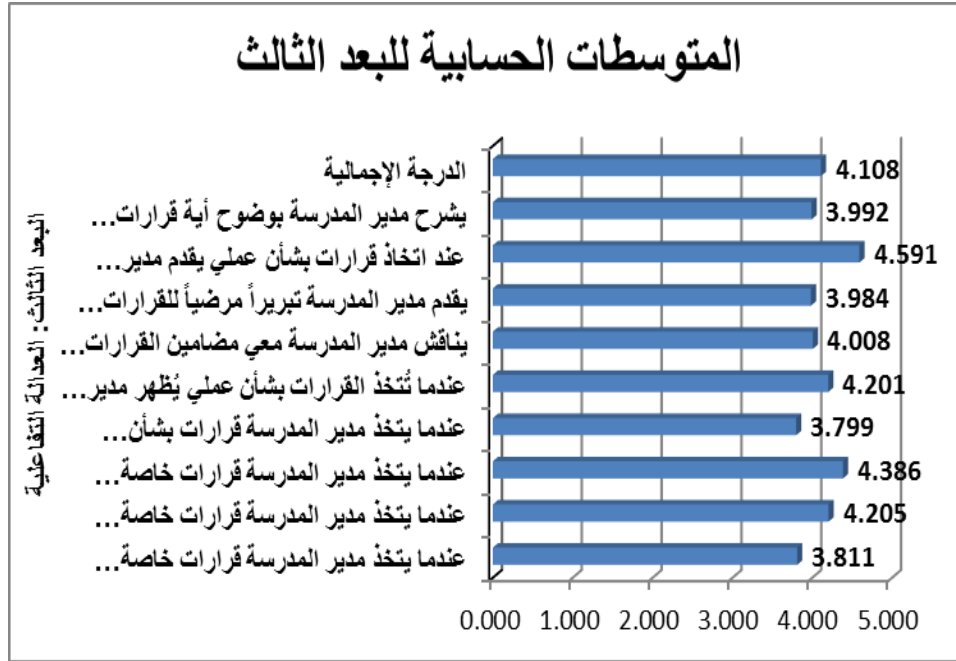
ومن هذا الجدول يتضح أن مستوى إدراك عينة البحث للعدالة التنظيمية لدى مديرهم عن بعد العدالة التفاعلية كان إجمالاً بدرجة "مرتفعة" حيث بلغ المتوسط الحسابى العام (4.108) وقد تراوحت عبارات بعد العدالة التفاعلية ما

بين "المرتفعة جداً" و"المرتفعة". وأنت عبارتان بدرجة تحقق "مرتفعة جداً"، وأنت سبع عبارات بدرجة تحقق "مرتفعة".

وقد أنت في الرتبة الأولى كأعلى عبارات هذا البعد تحققاً وبدرجة) مرتفعة جداً ( العبارة رقم" (8) عند اتخاذ قرارات بشأن عملي يقدم مدير المدرسة لي تفسيرات ذات معنى "بمتوسط حسابي(4.591) ، تلتها في الرتبة الثانية وبدرجة) مرتفعة جداً (العبارة رقم" (3) عندما يتخذ مدير المدرسة قرارات خاصة بعملي يأخذ بعين الاعتبار ظروف وحاجاتي الخاصة "بمتوسط حسابي(4.386) ، تلتها في الرتبة الثالثة وبدرجة) مرتفعة (العبارة رقم" (2) عندما يتخذ مدير المدرسة قرارات خاصة بعملي يتعامل معي باحترام وكرامة "بمتوسط حسابي(4.205) ، تلتها في الرتبة الرابعة وبدرجة) مرتفعة (العبارة رقم" (5) عندما تُتخذ القرارات بشأن عملي يُظهر مدير المدرسة اهتماماً بحقوق الوظيفية "بمتوسط حسابي(4.201) ، تلتها في الرتبة الخامسة وبدرجة) مرتفعة (العبارة رقم" (6) يناقش مدير المدرسة معي مضامين القرارات التي تُتخذ بشأن عملي "بمتوسط حسابي.(3.598)

وأنت في الرتبة السادسة وبدرجة) مرتفعة (العبارة رقم" (9) يشرح مدير المدرسة بوضوح أية قرارات تتخذ بشأن عملي "بمتوسط حسابي(3.992) ، تلتها في الرتبة السابعة وبدرجة) مرتفعة (العبارة رقم" (7) يقدم مدير المدرسة تبريراً مرضياً للقرارات التي اتخذت بشأن عملي "بمتوسط حسابي(3.984) ، تلتها في الرتبة الثامنة وبدرجة) مرتفعة (العبارة رقم" (1) عندما يتخذ مدير المدرسة قرارات خاصة بعملي يتعامل معي بلطف واهتمام "بمتوسط حسابي.(3.811)

وجاءت في الرتبة الأخيرة كأقل عبارات هذا البعد تحققاً وبدرجة) مرتفعة (العبارة رقم" (4) عندما يتخذ مدير المدرسة قرارات بشأن عملي يتعامل معي بأسلوب صادق "بمتوسط حسابي.(3.799) ويمثل الشكل التالي هذه النتائج بيانياً.



شكل (9) النتائج المتعلقة بمستوى إدراك عينة البحث للعدالة التنظيمية

#### لمديريهم عن بعد العدالة التفاعلية

وبذلك نرفض الفرض الإحصائي الأول لهذا البحث والذي نص على " يوجد مستوى "متوسط" من العدالة التنظيمية (كدرجة إجمالية وكأبعاد فرعية: العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية (لدى مديري المدارس المتوسطة كما يدركها المعلمون. كما يكون الباحث قد أجاب عن السؤال الأول والذي مفاده "ما مستوى العدالة التنظيمية) كدرجة إجمالية وكأبعاد فرعية: العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية (لدى مديري المدارس المتوسطة كما يدركها المعلمون؟".

#### 2-2 نتائج اختبار الفرض الثاني :

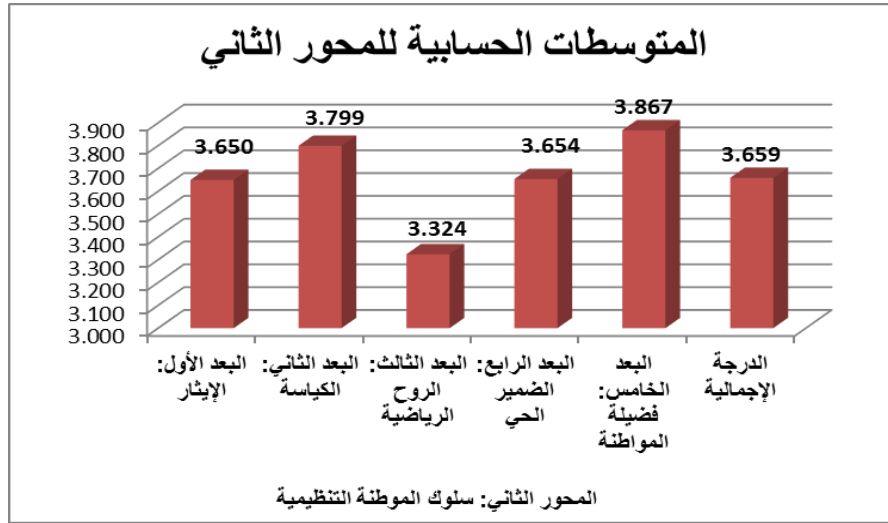
نص الفرض الإحصائي الثاني لهذا البحث على " يوجد مستوى "متوسط" من سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المرحلة المتوسطة (كدرجة إجمالية وكأبعاد فرعية: الإيثار - الكياسة - الروح الرياضية - الضمير الحي - فضيلة المواطنة ". ولاختبار هذا الفرض تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي كما يتبين من الجدول التالي:

جدول (6) النتائج المتعلقة بدرجة سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة البحث

درجة الموافقة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور الثاني: سلوك المواطنة التنظيمية
مرتفعة	4	1.949	3.650	البعد الأول: الإيثار
مرتفعة	2	1.325	3.799	البعد الثاني: الكياسة
متوسطة	5	1.743	3.324	البعد الثالث: الروح الرياضية
مرتفعة	3	1.952	3.654	البعد الرابع: الضمير الحي
مرتفعة	1	2.073	3.867	البعد الخامس: فضيلة المواطنة
مرتفعة		<b>6.303</b>	<b>3.659</b>	الدرجة الإجمالية

ومن هذا الجدول يتضح أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية إجمالاً كان بدرجة "مرتفعة" حيث بلغت الدرجة الإجمالية لعبارات محور سلوك المواطنة التنظيمية (3.659) وقد أتت جميع أبعاد محور سلوك المواطنة التنظيمية - عدا بعد الروح الرياضية - بدرجة "مرتفعة".

وقد جاء في الرتبة الأولى كأعلى الأبعاد البعد الخامس "فضيلة المواطنة" بدرجة (مرتفعة) ومتوسط حسابي (3.867)، وتلاه في الرتبة الثانية البعد الثاني "الكياسة" بدرجة (مرتفعة) ومتوسط حسابي (3.799)، وتلاه في الرتبة الثالثة البعد الأول "الإيثار" بدرجة (مرتفعة) ومتوسط حسابي (3.650)، وتلاه في الرتبة الرابعة البعد الرابع "الضمير الحي" بدرجة (مرتفعة) ومتوسط حسابي (3.654)، وقد جاء في الرتبة الأخيرة كأقل الأبعاد البعد الثالث "الروح الرياضية" بدرجة (متوسطة) ومتوسط حسابي (3.324). ويمثل الشكل التالي هذه النتائج بيانياً.



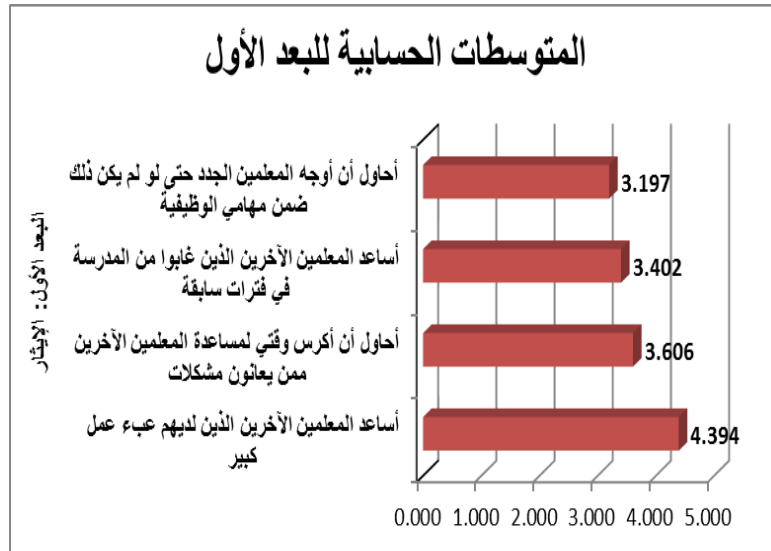
شكل (10): النتائج المتعلقة بدرجة سلوك المواطنة التنظيمية إجمالاً وكأبعاد فرعية

جدول (7): النتائج المتعلقة بعبارات بعد الإيثار

معيار الحكم	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الأول: الإيثار
مرتفعة جداً	1	0.807	4.394	• أساعد المعلمين الآخرين الذين لديهم عبء عمل كبير
مرتفعة	2	1.015	3.606	• أحاول أن أكرس وقتي لمساعدة المعلمين الآخرين ممن يعانون مشكلات
متوسطة	3	0.491	3.402	• أساعد المعلمين الآخرين الذين غابوا من المدرسة في فترات سابقة
متوسطة	4	0.744	3.197	• أحاول أن أوجه المعلمين الجدد حتى لو لم يكن ذلك ضمن مهامهم الوظيفية
مرتفعة			<b>3.650</b>	<b>المتوسط الحسابي العام</b>

ومن هذا الجدول يتضح أن عبارات بعد الإيثار جاءت إجمالاً بدرجة "مرتفعة" حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا البعد (3.650) وقد تراوحت عبارات بعد الإيثار ما بين "المرتفعة جداً" و"المتوسطة". وأنت عبارة واحدة بدرجة تحقق "مرتفعة جداً"، وأنت عبارة واحدة بدرجة تحقق "مرتفعة"، وأنت عبارتان بدرجة تحقق "متوسطة".

وقد أنت في الرتبة الأولى كأعلى عبارات هذا البعد تحققاً وبدرجة) مرتفعة جداً ( العبارة رقم" (1) أساعد المعلمين الآخرين الذين لديهم عبء عمل كبير "بمتوسط حسابي(4.394) ، تلتها في الرتبة الثانية وبدرجة) مرتفعة (العبارة رقم (2) "أحاول أن أكرس وقتي لمساعدة المعلمين الآخرين ممن يعانون مشكلات " بمتوسط حسابي(3.606) ، تلتها في الرتبة الثالثة وبدرجة) متوسطة (العبارة رقم " (3)أساعد المعلمين الآخرين الذين غابوا من المدرسة في فترات سابقة "بمتوسط حسابي (3.402) وجاءت في الرتبة الأخيرة كأقل عبارات هذا البعد تحققاً وبدرجة) متوسطة (العبارة رقم" (4) أحاول أن أوجه المعلمين الجدد حتى لو لم يكن ذلك ضمن مهامي الوظيفية "بمتوسط حسابي (3.197) ويمثل الشكل التالي هذه النتائج بيانياً.



شكل (11) النتائج المتعلقة بعبارات بعد الإيثار



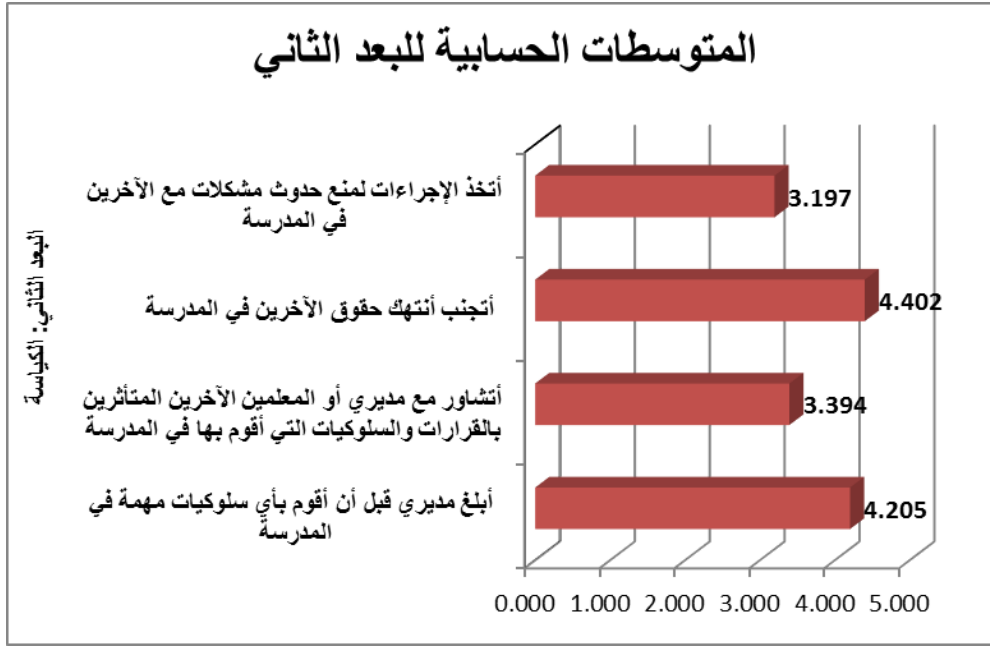
جدول (8): النتائج المتعلقة بعبارات بعد الكياسة

مقياس الحكم	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الثاني: الكياسة
مرتفعة	2	0.747	4.205	•أبلغ مديري قبل أن أقوم بأي سلوكيات مهمة في المدرسة
متوسطة	3	0.490	3.394	•أتشاور مع مديري أو المعلمين الآخرين المتأثرين بالقرارات والسلوكيات التي أقوم بها في المدرسة
مرتفعة جدا	1	0.798	4.402	• أتجنب انتهاك حقوق الآخرين في المدرسة
متوسطة	4	1.078	3.197	•أخذ الإجراءات لمنع حدوث مشكلات مع الآخرين في المدرسة
مرتفعة			<b>3.799</b>	<b>المتوسط الحسابي العام</b>

ومن هذا الجدول يتضح أن عبارات بعد الكياسة جاءت إجمالاً بدرجة "مرتفعة" حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا البعد (3.799) وقد تراوحت عبارات بعد الكياسة ما بين "المرتفعة جداً" و"المتوسطة". وأنت عبارة واحدة بدرجة تحقق "مرتفعة جداً"، وأنت عبارة واحدة بدرجة تحقق "مرتفعة"، وأنت عبارتان بدرجة تحقق "متوسطة".

وقد أنت في الرتبة الأولى كأعلى عبارات هذا البعد تحققاً وبدرجة) مرتفعة جداً ( العبارة رقم " (3) أتجنب أنتهك حقوق الآخرين في المدرسة "بمتوسط حسابي (4.402)، تلتها في الرتبة الثانية وبدرجة) مرتفعة (العبارة رقم" (1) أبلغ مديري قبل أن أقوم بأي سلوكيات مهمة في المدرسة "بمتوسط حسابي(4.205) ، تلتها في الرتبة الثالثة وبدرجة) متوسطة (العبارة رقم" (2) أتشاور مع مديري أو المعلمين الآخرين المتأثرين بالقرارات والسلوكيات التي أقوم بها في المدرسة "

بمتوسط حسابي (3.394) وجاءت في الرتبة الأخيرة كأقل عبارات هذا البعد تحققاً وبدرجة) متوسطة (العبارة رقم " 4) أتخذ الإجراءات لمنع حدوث مشكلات مع الآخرين في المدرسة "بمتوسط حسابي (3.197) ويمثل الشكل التالي هذه النتائج بيانياً.



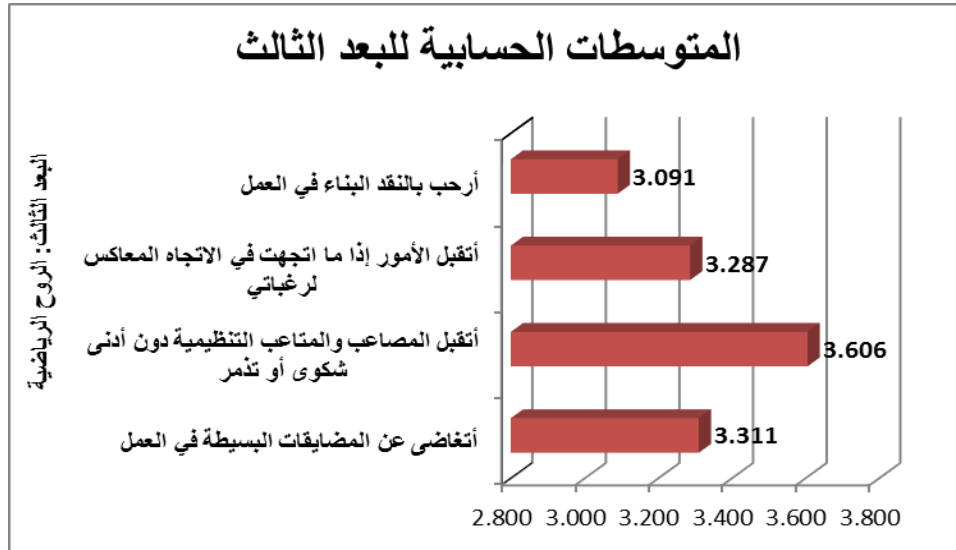
شكل (12): النتائج المتعلقة بعبارات بعد الكياسة

جدول (9): النتائج المتعلقة بعبارات بعد الروح الرياضية

مقياس الحكم	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الثالث: الروح الرياضية
متوسطة	2	0.791	3.311	• أتغاضى عن المضايقات البسيطة في العمل
مرتفعة	1	0.797	3.606	• أتقبل المصاعب والمتاعب التنظيمية دون أدنى شكوى أو تدمير
متوسطة	3	1.186	3.287	• أتقبل الأمور إذا ما اتجهت في الاتجاه المعاكس لرغباتي

متوسطة	4	0.703	3.091	أرحب بالنقد البناء في العمل
متوسطة			3.324	المتوسط الحسابي العام

ومن هذا الجدول يتضح أن عبارات بعد الروح الرياضية جاءت إجمالاً بدرجة "متوسطة" حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا البعد (3.324). وقد تراوحت عبارات بعد الروح الرياضية ما بين "المرتفعة" و"المتوسطة". وأنت عبارة واحدة بدرجة تحقق "مرتفعة"، وأنت ثلاث عبارات بدرجة تحقق "متوسطة". وقد أنت في الرتبة الأولى كأعلى عبارات هذا البعد تحقّقاً وبدرجة (مرتفعة) العبارة رقم (2) أتقبل المصاعب والمتاعب التنظيمية دون أدنى شكوى أو تذمر " بمتوسط حسابي (3.606) ، تلتها في الرتبة الثانية وبدرجة) متوسطة (العبارة رقم " (1) أنتغاضى عن المضايقات البسيطة في العمل " بمتوسط حسابي (3.311) ، تلتها في الرتبة الثالثة وبدرجة) متوسطة (العبارة رقم (3) أتقبل الأمور إذا ما اتجهت في الاتجاه المعاكس لرغباتي " بمتوسط حسابي (3.287) وجاءت في الرتبة الأخيرة كأقل عبارات هذا البعد تحقّقاً وبدرجة) متوسطة (العبارة رقم (4) "أرحب بالنقد البناء في العمل " بمتوسط حسابي (3.091) ويمثل الشكل التالي هذه النتائج بيانياً.

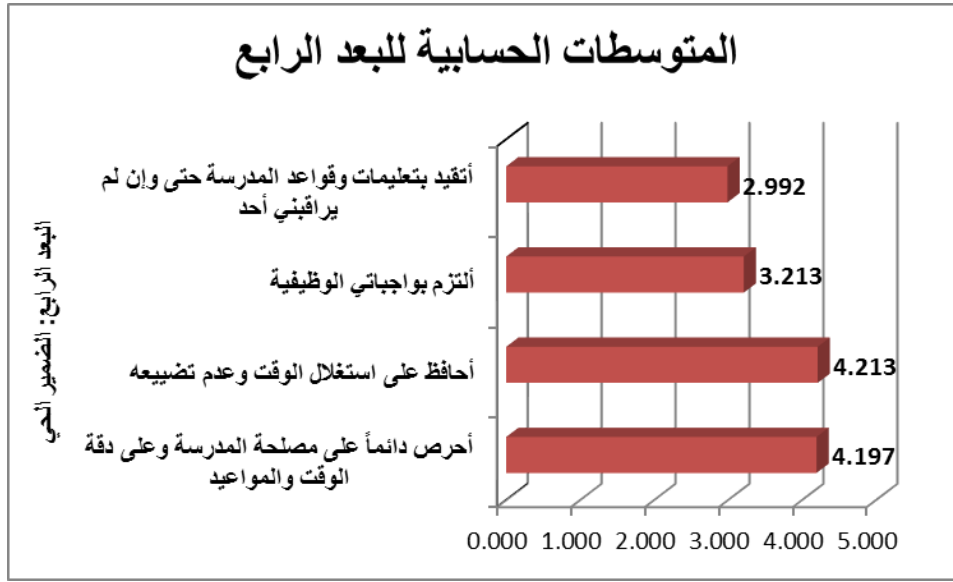


شكل (13): النتائج المتعلقة بعبارات بعد الروح الرياضية

جدول (10) النتائج المتعلقة بعبارات بعد الضمير الحي

مقياس الحكم	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الرابع: الضمير الحي
مرتفعة	2	0.398	4.197	•أحرص دائماً على مصلحة المدرسة وعلى دقة الوقت والمواعيد
مرتفعة جدا	1	1.075	4.213	•أحافظ على استغلال الوقت وعدم تضييعه
متوسطة	3	0.751	3.213	•ألتزم بواجباتي الوظيفية
متوسطة	4	0.775	2.992	•أتقيد بتعليمات وقواعد المدرسة حتى وإن لم يراقبني أحد
مرتفعة			<b>3.654</b>	المتوسط الحسابي العام

ومن هذا الجدول يتضح أن عبارات بعد الضمير الحي جاءت إجمالاً بدرجة "مرتفعة" حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا البعد (3.654). وقد تراوحت عبارات بعد الضمير الحي ما بين "المرتفعة جداً" و"المتوسطة". وأنت عبارة واحدة بدرجة تحقق "مرتفعة جداً"، وأنت عبارة واحدة بدرجة تحقق "مرتفعة"، وأنت عبارتان بدرجة تحقق "متوسطة". وقد أنت في الرتبة الأولى كأعلى عبارات هذا البعد تحققاً وبدرجة) مرتفعة جداً ( العبارة رقم (2) أحافظ على استغلال الوقت وعدم تضييعه "بمتوسط حسابي (4.213)، تلتها في الرتبة الثانية وبدرجة) مرتفعة (العبارة رقم (1) أحرص دائماً على مصلحة المدرسة وعلى دقة الوقت والمواعيد "بمتوسط حسابي (4.197)، تلتها في الرتبة الثالثة وبدرجة) متوسطة (العبارة رقم (3) ألتزم بواجباتي الوظيفية "بمتوسط حسابي (3.213) وجاءت في الرتبة الأخيرة كأقل عبارات هذا البعد تحققاً وبدرجة) متوسطة (العبارة رقم (4) أتقيد بتعليمات وقواعد المدرسة حتى وإن لم يراقبني أحد "بمتوسط حسابي (2.992) ويمثل الشكل التالي هذه النتائج بيانياً.



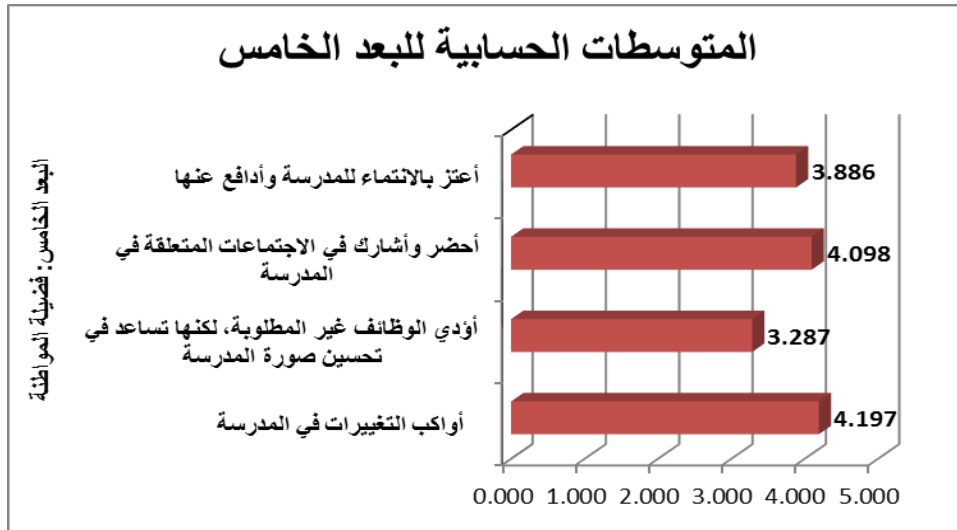
شكل (14): النتائج المتعلقة بعبارات بعد الضمير الحي

جدول (11): النتائج المتعلقة بعبارات بعد فضيلة المواطنة

معيار الحكم	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الخامس: فضيلة المواطنة
مرتفعة	1	0.755	4.197	أواكب التغييرات في المدرسة
متوسطة	4	1.186	3.287	أؤدي الوظائف غير المطلوبة، لكنها تساعد في تحسين صورة المدرسة
مرتفعة	2	0.826	4.098	أحضر وأشارك في الاجتماعات المتعلقة في المدرسة
مرتفعة	3	0.953	3.886	أعتر بالانتماء للمدرسة وأدافع عنها
مرتفعة			<b>3.867</b>	<b>المتوسط الحسابي العام</b>

ومن هذا الجدول يتضح أن عبارات بعد فضيلة المواطنة جاءت إجمالاً بدرجة "مرتفعة" حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا البعد (3.867).

وقد تراوحت عبارات بعد فضيلة المواطنة ما بين " المرتفعة " و " المتوسطة ". وأنت ثلاث عبارات بدرجة تحقق " مرتفعةً"، وأنت عبارة واحدة بدرجة تحقق " متوسطة ". وقد أنت في الرتبة الأولى كأعلى عبارات هذا البعد تحققاً وبدرجة) مرتفعة ( العبارة رقم" (1) أواكب التغييرات في المدرسة "بمتوسط حسابي(4.197) ، تلتها في الرتبة الثانية وبدرجة) مرتفعة (العبارة رقم" (3) أحضر وأشارك في الاجتماعات المتعلقة في المدرسة "بمتوسط حسابي(4.098) ، تلتها في الرتبة الثالثة وبدرجة) مرتفعة (العبارة رقم" (4) أعتز بالانتماء للمدرسة وأدافع عنها " بمتوسط حسابي (3.886) وجاءت في الرتبة الأخيرة كأقل عبارات هذا البعد تحققاً وبدرجة) متوسطة (العبارة رقم" (2) أؤدي الوظائف غير المطلوبة، لكنها تساعد في تحسين صورة المدرسة "بمتوسط حسابي (3.287). ويمثل الشكل التالي هذه النتائج بيانياً .



شكل (15): النتائج المتعلقة بعبارات بعد فضيلة المواطنة

وبذلك نرفض الفرض الإحصائي الثاني لهذا البحث والذي نص على " يوجد مستوى "متوسط "من سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المرحلة المتوسطة )كدرجة إجمالية وكأبعاد فرعية :الإيثار -الكياسة -الروح الرياضية -الضمير الحي - فضيلة المواطنة ."(كما يكون الباحث قد أتم الإجابة عن التساؤل الثاني والذي مفاده" ما مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المرحلة المتوسطة

(كدرجة إجمالية وكأبعاد فرعية :الإيثار -الكياسة - الروح الرياضية -الضمير الحى - فضيلة المواطنة)؟".

### 3-3 نتائج اختبار الفرض الثالث :

نص الفرض الثالث لهذا البحث على " لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين العدالة التنظيمية) كدرجة إجمالية وكأبعاد فرعية :العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية (لدى مديري المدارس المتوسطة كما يدركها المعلمون وسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المرحلة المتوسطة) كدرجة إجمالية وكأبعاد فرعية :الإيثار -الكياسة - الروح الرياضية -الضمير الحى - فضيلة المواطنة ."(ولاختبار هذا الفرض تم حساب معامل الارتباط) ر (كما يتبين من الجدول التالي:

جدول : (12) مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد العدالة التنظيمية

وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

المحور الثانى :سلوك المواطنة التنظيمية						المحور الأول : العدالة التنظيمية	
الدرجة الإجمالية	فضيلة المواطنة	الضمير الحى	الروح الرياضية	الكياسة	الإيثار		
0.835	0.221	0.726	0.753	0.349	0.825		العدالة التوزيعية
0.946	0.372	0.934	0.724	0.424	0.792		العدالة الإجرائية
0.899	0.359	0.881	0.676	0.419	0.753		العدالة التفاعلية
0.937	0.330	0.886	0.756	0.416	0.832	الدرجة الإجمالية	

القيمة الجدولية لمعامل الارتباط) ر (عند مستوى الدلالة  $0.123 = (0.05)$  ، وعند مستوى الدلالة

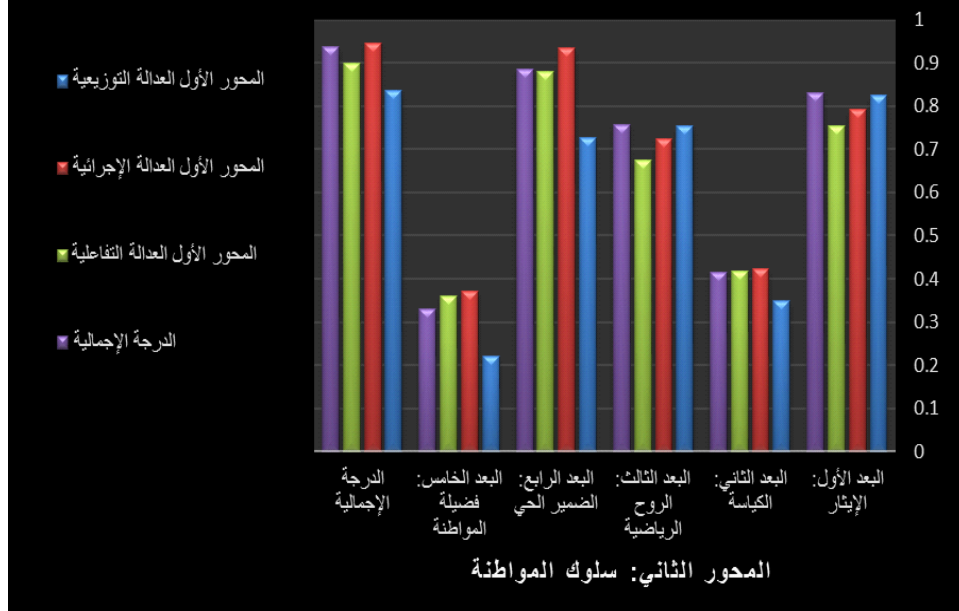
$0.161 = (0.01)$

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

- أولاً: وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) بين الدرجات الإجمالية لسلوك المواطنة التنظيمية في المحور الثاني) سلوك المواطنة التنظيمية (ودرجاتهم الإجمالية في المحور الأول) العدالة التنظيمية (وأبعاده الفرعية) العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية).
- ثانياً: وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) بين الدرجات الإجمالية لسلوك المواطنة التنظيمية في البعد الأول للمحور الثاني) الإيثار (ودرجاتهم الإجمالية في المحور الأول) العدالة التنظيمية (وأبعاده الفرعية) العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية).
- ثالثاً: وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) بين الدرجات الإجمالية لسلوك المواطنة التنظيمية في البعد الثاني للمحور الثاني) الكياسة (ودرجاتهم الإجمالية في المحور الأول) العدالة التنظيمية (وأبعاده الفرعية) العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية).
- رابعاً: وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) بين الدرجات الإجمالية لسلوك المواطنة التنظيمية في البعد الثالث للمحور الثاني) الروح الرياضية (ودرجاتهم الإجمالية في المحور الأول) العدالة التنظيمية (وأبعاده الفرعية) العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية).
- خامساً: وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) بين الدرجات الإجمالية لسلوك المواطنة التنظيمية في البعد الرابع للمحور الثاني) الضمير الحي (ودرجاتهم الإجمالية في المحور الأول) العدالة التنظيمية (وأبعاده الفرعية) العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية).
- سادساً: وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) بين الدرجات الإجمالية لسلوك المواطنة التنظيمية في البعد الخامس



للمحور الثاني) فضيلة المواطنة (ودرجاتهم الإجمالية في المحور الأول (العدالة التنظيمية (وأبعاده الفرعية) العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية . (ويمثل الشكل التالي هذه النتائج بيانياً .



شكل (16) مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد العدالة التنظيمية

وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

وبذلك نرفض الفرض الإحصائي الثالث لهذا البحث والذي نص على: "لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين العدالة التنظيمية) كدرجة إجمالية وكأبعاد فرعية: العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية (لدى مديري المدارس المتوسطة كما يدركها المعلمون وسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المرحلة المتوسطة) كدرجة إجمالية وكأبعاد فرعية: الإيثار - الكياسة - الروح الرياضية - الضمير الحي - فضيلة المواطنة ."(كما يكون الباحث قد أجاب عن التساؤل الثالث للدراسة والذي كان نصه" :هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين العدالة التنظيمية) كدرجة إجمالية وكأبعاد فرعية: العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية (لدى مديري المدارس المتوسطة كما يدركها المعلمون وسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المرحلة المتوسطة) كدرجة

إجمالية وكأبعاد فرعية: الإيثار - الكياسة - الروح الرياضية - الضمير الحي - فضيلة المواطنة(?)

#### 4-4 نتائج اختبار الفرض الرابع :

نص الفرض الرابع لهذا البحث على " لا يمكن التنبؤ على نحو دال إحصائياً بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المرحلة المتوسطة من خلال أبعاد العدالة التنظيمية) العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية (لدى مديري المدارس المتوسطة .ولاختبار هذا الفرض تم إجراء تحليل الانحدار الميعدد "طريقة الانحدار الميعدد الهرمي Hierarchical Multiple Regression باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية "SPSS"، وتم حساب معامل التحديد (مربع معامل الارتباط (لمعرفة مدى إسهام كل بعد من العدالة التنظيمية) العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية) في سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المرحلة المتوسطة، وجاءت النتائج كما يظهر الجدول التالي:

جدول (13) نتائج تحليل الانحدار الميعدد الهرمي لتحديد مدى إسهام أبعاد العدالة التنظيمية) العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية) في

#### سلوك المواطنة التنظيمية

اختبار " T "			ثابت المعادلة	النسبة المئوية للإسهام %	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	اختبار " F "		النماذج المتغيرات المستقلة
معامل الانحدار B	قيمة " ت "	الدلالة					مستوى الدلالة	قيمة " ف "	
			16.396	69.6	0.696	0.835	(0.01)	578.241	النموذج الأول
دال عند مستوى (0.01)	24.047	3.228							العدالة التوزيعية
			-	90.5	0.905	0.946	(0.01)	1197.457	النموذج

			21.275						الثاني
دال عند مستوى (0.01)	5.174	0.682							العدالة التوزيعية
دال عند مستوى (0.01)	23.497	3.585							العدالة الإجرائية
			-7.957	90.9	0.909	0.899	(0.01)	827.608	النموذج الثالث
دال عند مستوى (0.01)	5.182	0.673							العدالة التوزيعية
دال عند مستوى (0.01)	12.713	4.580							العدالة الإجرائية
دال عند مستوى (0.01)	-3.040	-	0.975						العدالة التفاعلية

### نستنتج من النماذج الثلاثة السابقة ما يلي:

- ثبات صلاحية النماذج الثلاثة نظرًا لارتفاع قيمة "ف" المحسوبة فقد بلغت (827.608) عند مستوى (0.01)؛ مما يعني أن هناك تأثيراً إيجابياً ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية) العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية) على سلوك المواطنة التنظيمية.
- العناصر الأكثر تأثيراً من أبعاد العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية يتم توضيحها من خلال النماذج التالية:
- النموذج الأول: إدخال بعد العدالة التوزيعية بمعامل ارتباط R يساوي (0.835) وبمعامل تحديد R<sup>2</sup> يساوي (0.696)، ومعنى ذلك أن العدالة

التوزيعية تستطيع تفسير التغيرات التي تحدث في سلوك المواطنة التنظيمية بنسبة (62%) لدى معلمي المرحلة المتوسطة.

• **النموذج الثاني:** تم إضافة بعد العدالة الإجرائية إلى بعد العدالة التوزيعية، وقد أدى ذلك إلى ارتفاع معامل التحديد  $R^2$  ليصبح (0.905)، ومعنى ذلك أن إضافة بعد العدالة الإجرائية أدى إلى زيادة نسبة تفسير التغيرات التي تحدث في سلوك المواطنة التنظيمية بمقدار (20.9%) لدى معلمي المرحلة المتوسطة.

• **النموذج الثالث:** إدخال بعد العدالة التفاعلية الأداء إلى بعدي العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية، قد أدى إلى ارتفاع معامل التحديد  $R^2$  ليصبح (0.909) ومعنى ذلك أن إضافة بعد تقييم العدالة التفاعلية إلى البعدين السابقين قد أدى إلى زيادة نسبة تفسير التغيرات التي تحدث في سلوك المواطنة التنظيمية بمقدار (40.0%) لدى معلمي المرحلة المتوسطة. ويتبين مما تقدم أن أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية) تسهم في التنبؤ على نحو دال إحصائياً بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المرحلة المتوسطة. أي أنه يمكن التنبؤ بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المرحلة المتوسطة من خلال أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية). ويمكن التعبير عن معادلة الانحدار كالتالي:

$$\text{سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المرحلة المتوسطة} = -7.957 + (0.673 \times \text{العدالة التوزيعية} + 4.580 \times \text{العدالة الإجرائية} - 0.975 \times \text{العدالة التفاعلية}).$$

وبذلك يتم رفض الفرض الإحصائي الرابع لهذا البحث والذي نص على "لا يمكن التنبؤ على نحو دال إحصائياً بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المرحلة المتوسطة من خلال أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية) لدى مديري المدارس المتوسطة." كما يكون الباحث

قد أجاب عن التساؤل الرابع للدراسة والذي نص على " ما أثر أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية (لدى مديري المدارس المتوسطة على سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين؟"

### مناقشة وتفسير نتائج البحث :

يمكن تلخيص أبرز ما أسفرت عنه البحث من نتائج في أربعة محاور رئيسية وهي :

• مستوى إدراك معلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت لممارسة مديريهم للعدالة التنظيمية .

• النتائج المتعلقة بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر معلمي المرحلة المتوسطة.

• النتائج المتعلقة بالعلاقة الارتباطية ما بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية .

• النتائج المتعلقة بتأثير أبعاد العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية .

وفيما يلي مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بكل محور من هذه المحاور :

#### - مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بمستوى إدراك معلمي المرحلة المتوسطة

##### بدولة الكويت لممارسة مديريهم للعدالة التنظيمية:

أظهرت نتائج البحث وجود مستوى إجمالي من إدراك معلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت للممارسة العدالة التنظيمية من جانب مديريهم كما كانت الأبعاد الفرعية (العدالة التوزيعية -العدالة الإجرائية -العدالة التفاعلية (أيضاً بدرجة مرتفعة .وكان أعلى الأبعاد بعد العدالة التفاعلية تلاه العدالة الإجرائية ثم العدالة التوزيعية .

وتأتي هذه النتائج متفقة مع نتائج دراسة" سناء الدخل الله (2013) "التي أبرزت وجود مستوى مرتفع من إدراك العدالة التفاعلية لدى معلمي ومعلمات المدارس الحكومية المتوسطة في محافظة جرش في الأردن .كما تتفق مع نتائج دراسة "بندر أبو تاية (2012) "التي بينت وجود مستوى عالٍ من إدراك العدالة

التنظيمية لدى الموظفين الأردنيين العاملين في مراكز الوزارات الأردنية. وكذلك نتائج دراسة" محمد العمري (2011) "التي أظهرت نتائج مشابهة على عينة من العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية . بينما تختلف هذه النتيجة مع الاتجاه العام السائد في الدراسات السابقة الذي أبرز وجود مستويات متوسطة وأقل من المتوسطة من إدراك العدالة التنظيمية لدى المشاركين في تلك الدراسات وهو الأمر الذي تحقق في العديد من الدراسات ومن بينها دراسة" ريم الجابر (2015) "التي توصلت إلى درجة متوسطة من ممارسة العدالة التنظيمية في إدارات التربية والتعليم بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية؛ ودراسة" محمد أبو سمعان (2015) "التي أظهرت درجة متوسطة من إدراك العدالة التنظيمية من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة؛ ودراسة" يلماظ وألتينكورت (Yilmaz & Altinkurt, 2012) "التي أظهرت وجود مستوى متوسط من إدراك العدالة التنظيمية لدى معلمي المدارس المتوسطة التركية .

وقد أتى ترتيب أبعاد العدالة التنظيمية) العدالة التفاعلية ثم العدالة الإجرائية ثم العدالة التوزيعية (مطابقاً لنتائج ما توصلت إليه دراسة" محمد أبو سمعان " (2015) التي بينت أن الترتيب التنازلي لأبعاد العدالة التنظيمية قد جاء على النحو التالي): عدالة التعاملات، عدالة الإجراءات، عدالة التوزيع .

وتعني هذه النتائج أن معلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت يشعرون بالمستوى الملائم والكافي من العدالة التنظيمية كما يمارسها مديري مدارسهم وذلك من وجهة نظرهم .وهو ما يشير بشكل إجمالي إلى أن المعلمين يرون أنهم يعاملون بالمستوى الذي يرغبونه من العدالة وذلك في جميع أبعادها .فالمعلمين يشعرون بعدالة التفاعل معهم بالقدر المطلوب كما يتجسد في حصول المعلم على كامل حقوقه وإشراكه في مناقشة القرارات الهامة، ومراعاة ظروفه، وتوجيهه بشكل مناسب .كما تعني النتائج أيضاً أن المعلمين لديهم شعور بالعدالة في توزيع مهام العمل سواء بما يتلائم مع الوقت الكافي، وبما يتلائم مع التخصص

والمؤهل، و رغباتهم وميولهم، وكذلك توزيع الأعمال ما بين المعلمين، وتفويض الأعمال بنزاهة .وأخيراً كان لدى المعلمين شعور بمدى عدالة الإجراءات الإدارية، وعدالة تطبيقها بين المعلمين، وعدالة الأنظمة والتوجيهات، والعدالة في مشاركة القرار، واتخاذ القرارات المستندة للمعلومات، ووجود حق الاعتراض، و تعديل القرارات استناداً إلى اعتراضاتهم، ووجود نظم واضحة للجزاءات، ومعايير واضحة للتقييم والترقية ومنح الحوافز .

ووفقاً لنظرية العدالة (Heidari & Saeedi, 2012) equity theory ، فإن هذه النتائج تعني أن معلمي المرحلة المتوسطة يحصلون على القدر المنشود من العدالة التنظيمية التي يتوقعونها من مديريهم، ويحصلون على النواتج العادلة مثل الراتب، والمعاملة، والترقيات، والجوائز الخاصة، والاعتراف التنظيمي، والتغذية الراجعة الشفافة، وعمليات تقويم الأداء والعدالة والدقيقة التي يتوقعونها في مقابل مدخلاتهم التي يجلبوها للمدرسة مثل مستواهم التعليمي، وما يبذلونه من جهد، وخبراتهم، واسيعداداتهم .. الخ .

**2-مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر معلمي المرحلة المتوسطة :**

أبرزت نتائج البحث وجود مستوى مرتفع من سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المرحلة المتوسطة من وجهة نظرهم الشخصية .وكذلك في الأبعاد الفرعية الخمس لسلوك المواطنة التنظيمية وهي) الإيثار -الكياسة -الروح الرياضية - الضمير الحي -فضيلة المواطنة .(وذلك عدا البعد المتعلق بالروح الرياضية . وتأتي هذه النتائج منقفة مع نتائج العديد من الدراسات التي أشارت إلى وجود مستويات مرتفعة من سلوك المواطنة التنظيمية وهو ما تم التوصل إليه في العديد من الدراسات السابقة كدراسات كل من " علي سلمان وآخرين(2018) "، و"أميمة مصطفى(2017) "، و"محمود الشنطي(2015) "، و"خليل حجاج(2012) "، و"محمد العمري .(2011) "

وتشير هذه النتائج إلى وجود سلوك تطوعي اختياري لدى معلمي مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت يدفعهم إلى الارتقاء بكفاءة وفعالية مدارسهم وتحقيق النجاح المنشود من خلال نواتج تعلم إيجابية للمتعلمين بما يذهب لما هو أبعد من المتطلبات الرسمية والتوصيف الوظيفي الرسمي لهم ويتضمن ذلك الإتيان بسلوكيات إيجابية للمدرسة ككل مثل: الانتظام في العمل وإتباع الدقة فيه والتفاعل الإيجابي مع الزملاء وتجنب المشاكل ومساعدة الآخرين بشكل طوعي والسعي الدائم لتحسين صورة المدرسة أمام المجتمع الخارجي وأولياء الأمور.

كما تشير الدرجة المرتفعة من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار - الكياسة - الضمير الحي - فضيلة المواطنة (إلى أن معلمي المرحلة المتوسطة لديهم درجة مرتفعة من السلوك الإيثاري الذي يتضمن مساعدة الزملاء والعمل بروح الفريق لتخفيف الأعباء الواقعة على كاهل كل منهم؛ وإتباع سلوكيات تهدف إلى حل الصراعات وتجنب المشاكل مع الزملاء واحترامهم وتبادل المنافع والعمل معهم على نحو مشترك لصالح الطلاب؛ فضلاً عن مستوى مرتفع من يقظة الضمير والوعي بضرورة أن يكون امتثال نابع من داخل الفرد بلوائح المدرسة، فضلاً عن إتباع سلوك حضاري يتضمن مشاركة فاعلة في إدارة الأعمال بالمدرسة بدرجة مرتفعة من المسؤولية والحرص على نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها.

### 3- مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالعلاقة الارتباطية ما بين العدالة

#### التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية :

أظهرت نتائج البحث وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين العدالة التنظيمية وأبعادها الفرعية) العدالة التوزيعية - العدالة الإجرائية - العدالة التفاعلية (وسلوك المواطنة التنظيمية وأبعاده الفرعية) الإيثار - الكياسة - الروح الرياضية - الضمير الحي - فضيلة المواطنة . (وتأتي هذه النتائج متفقة مع نتائج عدد من الدراسات السابقة التي أشارت إلى نتائج قريبة من ذلك ومن بينها نتائج دراسات كل من " بحري صابر ومنى خرموش (2017) "، ودراسة" محمد أبو



سمعان(2015) "، ودراسة" بهجت راضي(2010) "، ودراسة" إيفانجا وأكبان " (Efanga & Akpan, 2015)، ونتائج دراسة" روحي وفيزي (Roohi & Feizi, 2013).

بينما تختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة" سيرفالي وفيجايالاكشمي (Srivalli, Vijayalakshmi, 2015) & التي أشارت إلى عدم وجود علاقة دالة بين العدالة التوزيعية وسلوك المواطنة التنظيمية، وكذلك نتائج دراسة" بيرنز وديابولا (Burns & DiPaola, 2013) التي لم تتوصل إلى وجود علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية وتحصيل الطلاب .

وبذلك تشير النتائج إلى أنه كلما زادت درجة إدراك معلمي المرحلة المتوسطة لممارسة مديريهم للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث) العدالة التوزيعية - العدالة الإجرائية - العدالة التفاعلية (كلما زاد سلوك المواطنة التنظيمية لديهم بأبعاده) الإيثار - الكياسة - الروح الرياضية - الضمير الحي - فضيلة المواطنة . ويمكن تفسير هذه النتيجة بوجود عوامل رئيسية سابقة على كل من العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية تؤثر عليهما معاً في آنٍ واحد بما يوجد ارتباط بينهما .

ويمكن القول بأن هذه العوامل تتمثل في قيادة مدرسية ديمقراطية وتشاركية تتفاعل على نحو بناء مع الموظفين والمعلمين وتؤمن بالدور الحيوي لهؤلاء المعلمين في تحقيق أهداف المدرسة وتسعى لتفعيل دورهم في تحقيق أهداف المدرسة من خلال نمط معاملة إنساني يستند إلى لوائح وإجراءات تنظيمية واضحة تتسم بالعدالة والتحديد الدقيق الأمر الذي يعمل في آنٍ واحد على إيجاد مناخ لممارسة العدالة التنظيمية بكافة صورها في المدرسة وفي نفس الوقت يشجع على تبني المعلمين لسلوك طوعي يهدف إلى تحسين كفاءة وفاعلية المدرسة ونجاحها في تحقيق أهدافها وهو ما يوجد في نهاية المطاف علاقة ارتباطية دالة إحصائياً وموجبة وقوية ما بين إدراك المعلمين لممارسة مديريهم للعدالة التنظيمية من جانب وسلوك المواطنة التنظيمية لديهم .

#### 4- مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بتأثير أبعاد العدالة التنظيمية على

##### سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المرحلة المتوسطة :

أبرزت النتائج المتعلقة بهذا المحور أنه يمكن التنبؤ على نحو دال إحصائياً بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المرحلة المتوسطة من خلال إدراكهم لممارسة مديريهم لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية -العدالة الإجرائية -العدالة التفاعلية .) (وتأتي هذه النتائج متفقة مع الاتجاه العام للدراسات السابقة التي تم عرضها حيث تتفق مع نتائج دراسات كل من " بندر أبو تاية " (2012) التي أشارت إلى وجود أثر إيجابي لإدراك الموظفين للعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية لديهم؛ ونتائج دراسة " بندر أبو تاية (2012) " التي أشارت إلى أثر إيجابي لإدراك الموظفين للعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية لديهم .ون نتائج دراسة محمد العمري (2011) التي أشارت إلى أن أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية والإجرائية والتعاملية (كان لها أثر إيجابي في سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى عينة من العاملين بالدوائر الحكومية بالسعودية .كما اتفقت هذه النتائج مع نتائج عدد من الدراسات الأجنبية كدراسة "مارويانتي وسوهارنومو (Mardiyanti, & Suharnomo, 2018) " التي توصلت إلى أنه يمكن التنبؤ بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال بعدي العدالة التوزيعية والإجرائية؛ ودراسة " تحسين وأختار (Tahseen & Akhtar, 2016) " التي بينت أنه يمكن التنبؤ على نحو دال إحصائياً بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية في باكستان من خلال الدرجة الإجمالية للعدالة التنظيمية وأبعادها) العدالة التوزيعية -العدالة الإجرائية - العدالة التفاعلية .(وأخيراً نتائج دراسة" حيدري وآخرين (Heidari et al., 2012) التي أشارت إلى مساهمة أبعاد العدالة التنظيمية في التنبؤ على نحو دال إحصائياً بسلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من المعلمين الإيرانيين بالمرحل الابتدائية والمتوسطة والمتوسطة .

وتعني هذه النتائج أن لأبعاد إدراك المعلمين للعدالة التنظيمية كما يمارسها مديروهم وهي (أبعاد) العدالة التوزيعية - العدالة الإجرائية - العدالة التفاعلية (تأثير دال وملحوس على سلوك المواطنة التنظيمية لديهم الأمر الذي يشير إلى أن إتباع مديري مدارس المرحلة المتوسطة لممارسات تنظيمية عادلة يؤدي إلى تأثير قوي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى رؤوسهم) المعلمين . (ويمكن تفسير هذه النتائج بأن سلوك المواطنة التنظيمية يُمارس من قبل المعلمين عندما يشعرون أنهم راضين عن وظائفهم وعندما يشعرون على نحو إيجابي بأنه يتم معاملتهم بعدالة من قبل مديريهم ومدرستهم . فعندما يشعر المعلمون بأنهم يعاملون معاملة جيدة من قبل سلطة المدرسة وأنهم يدركون عدالة إجراءات التوزيع الوظيفي فإن المعلمين يكون لديهم مستوى مرتفع من الرضا عن مدرستهم وبالتالي يكونوا مسيحين لسلوك مواطني نحوها . (Mohan, 2018, p. 163)

#### خلاصة نتائج البحث :

أسفرت نتائج التطبيق الميداني لأداة البحث وتحليل البيانات إحصائياً عما يلي:  
توجد درجة مرتفعة من العدالة التنظيمية إجمالاً لدى مديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت وفقاً لإدراكات المعلمين في هذه المدارس؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لمحور العدالة التنظيمية (3.82) وجاء بعد "العدالة التفاعلية" كأعلى أبعاد العدالة التنظيمية ودرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (4.108) وتلاه في المرتبة الثانية بعد "العدالة الإجرائية" بدرجة (مرتفعة) ومتوسط حسابي (3.833)، تلاه بعد "العدالة التوزيعية" بدرجة (مرتفعة) ومتوسط حسابي (3.517).

توجد درجة مرتفعة من سلوك المواطنة التنظيمية إجمالاً من وجهة نظر معلمي المدارس المتوسطة بدولة الكويت؛ حيث بلغ الحسابي الإجمالي لمحور سلوك المواطنة التنظيمية (3.659) وجاء بعد "فضيلة المواطنة" بدرجة (

مرتفعة (ومتوسط حسابي (3.867) في المرتبة الأولى وتلاه في المرتبة الثانية بعد "القياس" بدرجة (مرتفعة (ومتوسط حسابي (3.799)، وتلاه في المرتبة الثالثة بعد "الإيثار" بدرجة (مرتفعة (ومتوسط حسابي (3.650)، وتلاه في المرتبة الرابعة بعد "الضمير الحي" بدرجة (مرتفعة (ومتوسط حسابي (3.654)، وقد جاء في المرتبة الأخيرة بعد "الروح الرياضية" بدرجة (متوسطة (ومتوسط حسابي (3.324).

توجد علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين العدالة التنظيمية وأبعادها الفرعية (العدالة التوزيعية - العدالة الإجرائية - العدالة التفاعلية) وبين سلوك المواطنة التنظيمية وأبعاده الفرعية (الإيثار - القياس - الروح الرياضية - الضمير الحي - فضيلة المواطنة).

تسهم أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية) على نحو دال إحصائياً في التنبؤ بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المرحلة المتوسطة. أي أنه يمكن التنبؤ بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المرحلة المتوسطة من خلال أبعاد العدالة التنظيمية.

### توصيات البحث :

أظهرت نتائج البحث الحالي، وجود مستويات مرتفعة من إدراك معلمي المرحلة المتوسطة لممارسة مديريهم للعدالة التنظيمية وهي نتيجة إيجابية ومبشرة إلا أنه في سبيل أن تكون هذه النتائج مستدامة لأطول فترة ممكنة فإن الباحث الحالي يقدم مجموعة من التوصيات التي قد تسهم في هذا المقام، وهي :

- [توعية مديري المدارس بشكل مباشر ومنهج بأهمية ممارسات العدالة التنظيمية وسبل تعزيزها واستدامتها في المدرسة .

- 2-توعية مديري المدارس بأهم المظاهر السلوكية التي تدل على سلوك المواطنة التنظيمية أو غيابه بحيث تكون مؤشر لهم ليعديل الممارسات الإدارية والقيادية المتبعة في الوقت المناسب دعماً لهذه السلوكيات الإيجابية .
  - 3-العمل بشكل دوري على استطلاع آراء معلمي ومعلمات المدارس المتوسطة بشأن احتياجاتهم واهتماماتهم وأهم المشكلات والقضايا التي يتعرضون لها والحلول المقترحة لديهم بما يعطي متنفس للمعلمين يعزز إحساسهم بالانتماء لمدرستهم ويقوي إحساسهم بعدالة المدرسة في التعامل معهم .
  - 4-عمل ندوات واجتماعات دورية تشمل الإداريين والموظفين والمعلمين لتبادل الآراء والمناقشة بشأن القرارات المتخذة وتفعيل دور المعلمين فيها .
  - 5-تقديم برامج تدريبية لمديري المدارس فيما يتعلق بممارسات العدالة التنظيمية والممارسات الهادفة لدعم سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين .
  - 6-التأكيد في بيانات المهمة والرؤية والرسالة للمدارس المتوسطة على ممارسات تنظيمية تتسم بالعدالة وكذلك تعزيز هذه البيانات بعبارات واضحة تؤكد على أهمية الانتماء التنظيمي للمدرسة ودور سلوك المواطنة التنظيمية المهم .
  - 7-تشجيع مديري المدارس المتوسطة على تبني الاتجاهات الحديثة في إدارة المدارس كالقيادة التشاركية والتمكين الإداري والقيادة الديمقراطية والإدارة الذاتية للمدرسة وهي الأساليب والنظم الإدارية التي من شأنها توفير مناخ فيه يشعر المعلمون بأنهم أكثر تمكيناً وإحساساً بالعدالة ومن ثم يساهم في تبنيهم لنظم ومن ثم يساهم في تحسين سلوك المواطنة التنظيمية لديهم .
  - 8-العمل على تدريب معلمي ومعلمات المدارس المتوسطة على المشاركة الفاعلة في صنع واتخاذ القرارات المدرسية بما يزيد ثقة المديرين فيهم ويحسن من إحساسهم بالعدالة .
  - 9-تدريب المعلمين لتعريفهم بحقوقهم وواجباتهم ومساعدتهم على بناء توقعات إيجابية عن بيئة العمل المدرسية بما يجعلهم أكثر إحساساً بالمواطنة التنظيمية .
- البحوث المقترحة :**

- يعد هذا البحث بمثابة حلقة في سلسلة متصلة من البحوث والدراسات العلمية قامت على ما سبقها ، وتمهد لما يأتي لاحقاً من الدراسات .ومن بين الدراسات والبحوث المقترح إجرائها لإكمال ما تم البدء به في هذا البحث ما يلي :
- 1-دراسة تأثير العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال متغيرات وسيطة متنوعة) كالتمكين الإداري، والرضا الوظيفي، والثقافة التنظيمية، والالتزام التنظيمي، والروح المعنوية، وغيرها من المتغيرات .
  - 2-دراسة أثر التفاعل ما بين العدالة التنظيمية ومتغيرات مستقلة أخرى تتعلق بمديري المدارس كأنماط القيادة المتبعة) مثل :القيادة الديمقراطية (أو خصائص المديرين) كالذكاء الانفعالي (في التأثير على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين .
  - 3-دراسة أثر التفاعل ما بين العدالة التنظيمية وبعض الخصائص الشخصية للمعلمين في التأثير على سلوك المواطنة التنظيمية لديهم .
  - 4-إعادة إجراء البحث الحالي من خلال بحث تصورات المديرين الذاتية عن تطبيقهم لممارسات العدالة التنظيمية وكذلك وجهة نظرهم بشأن سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمهم .
  - 5-دراسة تأثير العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية على نواتج التعلم لدى الطلاب مثل :التحصيل الدراسي والاتجاهات نحو المواد الدراسية .
  - 6-فاعلية برنامج تدريبي مقترح عن ممارسات العدالة التنظيمية مقدم لمديري مدارس المرحلة الثانوية في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى المعلمين .
  - 7-دراسة العلاقة ما بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في دراسة مقارنة تستند لوجهات نظر المعلمين في مراحل تعليمية متنوعة) المرحلة الابتدائية والثانوية .
  - 8-العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية :دراسة مقارنة ما بين المدارس الحكومية والخاصة في دولة الكويت .

9-دراسة أثر أبعاد أخرى للعدالة التنظيمية كالعدالة الأخلاقية في التأثير على سلوك المواطنة التنظيمية .





## قائمة المصادر والمراجع

### أولاً: المراجع العربية

- ١) أحمد إبراهيم .(2006) العدالة التنظيمية واثرها في سلوك المواطنة التنظيمية في الأندية الرياضية لمحافظة بغداد .رسالة ماجستير غير منشورة .جامعة الموصل، كلية التربية الرياضية.
- ٢) أحمد أبو كريم .(2015) العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمدينة الرياض وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين .(التربية) جامعة الأزهر)، 162، 221-263.
- ٣) أحمد الزهراني .(2014) العدالة التنظيمية السائدة لدى مديري المدارس بمحافظة المنطق من وجهة نظر المعلمين .رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة الباحة، الباحة.
- ٤) احمد بن سالم العامري .(2003) محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات .مجلة جامعة الملك عبد العزيز . الإقتصاد والإدارة،(2)17 ، 65 - 83.
- ٥) أحمد حامد .(2003) أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي :دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية . مجلة جامعة النجاح للأبحاث،25، (5) ، 1-54.
- ٦) أحمد كردي .(2011) إدارة السلوك التنظيمي . د . ن .
- ٧) أحمد ماهر .(1999) السلوك التنظيمي :مدخل بناء المهارات .الاسكندرية : الدار الجامعية.
- ٨) احمد محمد حمد .(2012) سلوكيات المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالأنماط القيادية :دراسة ميدانية على العاملين في الكليات الطبية بجامعة بنغازي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بنغازي، بنغازي.

- ٩) احمد محمود نصيرات. (2013) مستوى تطبيق العدالة التنظيمية وأثره على مستوى الإبداع الإداري في البنوك التجارية الأردنية في محافظة اربد من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد.
- ١٠) اخلاص محمد الرباعي. (2013) مستوى العدالة التنظيمية وعلاقتها بدرجة التمكين الاداري في مديريات التربية و التعليم في محافظة اربد، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد.
- ١١) اسماء حمود الخالدي. (2014) العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس المتوسطة في محافظة المفرق وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين في تلك المدارس، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد.
- ١٢) اسماء عطالله الطيب، وعمرو محمد عواد. (2011) العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وفاعلية الاداء الوظيفي في ضوء مدركات العدالة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة عين شمس. فكر وإبداع، 62، 476 - 459
- ١٣) اسمهان محمد أبو سمهدانة. (2010) درجة تأثير العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، مؤتة.
- ١٤) أشرف حسن وزهور العوفي. (2016) العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المشرفات التربويات بمدينة تبوك "دراسات عربية في التربية وعلم النفس: رابطة التربويين العرب، 80، 329-382
- ١٥) امانى عبدالله الهاشم. (2017) درجة توافر اليقظة الذهنية لدى مديري المدارس المتوسطة الحكومية في محافظة عمان وعلاقتها بدرجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- ١٦) امل طه القطاونة، وعبدالفتاح صالح خليفات. (2015) العدالة التنظيمية وعلاقتها بالنية في ترك العمل لدى معلمى المدارس الخاصة في

محافظات جنوب الأردن من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة،  
جامعة مؤتة، الكرك.

(١٧) أمانة الجراحي .(2005) العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية لدى  
العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان :دراسة  
تحليلية .رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، سلطنة  
عمان .

(١٨) أميرة حواس .(2003) أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة  
بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على  
البنوك التجارية .رسالة ماجستير غير منشورة .جامعة القاهرة .كلية  
التجارة .

(١٩) اميمة حلمي مصطفى .(2017) العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام  
الأكاديمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في  
جامعة طنطا :دراسة ميدانية .مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، كلية  
التربية، جامعة عين شمس،(3)41، 251 - 112

(٢٠) أولغا شربتجي .(2006) العوامل المؤثرة في ممارسة العاملين لسلوكيات  
المواطنة التنظيمية بالتطبيق على المشافي الجامعية في سورية .مجلة  
بحوث جامعة حلب،،44

(٢١) ايه احمد كحول .(2016) أثر العدالة التنظيمية في دعم تطبيق معايير  
جائزة الموظف المثالي في وزارة الصناعة والتموين الأردنية والدوائر  
التابعة لها من وجهة نظر شاغلي الوظائف الإشرافية، رسالة ماجستير  
غير منشورة، جامعة اليرموك، اردن.

(٢٢) ايه محمود عيسى .(2011) العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام وعلاقتها  
بالإلتزام الوظيفي عند الموظفين من وجهة نظر رؤساء الأقسام وموظفي  
مديرية التربية والتعليم في محافظة العاصمة عمان، رسالة ماجستير  
غير منشورة، الجامعة الهاشمية، الزرقاء.

- ٢٣) بحري صابر، ومنى خرموش. (2017) العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مجال الإدارة المحلية في الجزائر . مجلة الجامعة العربية الأمريكية للبحوث - الجامعة العربية الأمريكية بجنين، 3(2)، 74 - 108.
- ٢٤) بدر ناصر السعيد. (2011) استراتيجية التمكين والمواطنة التنظيمية : دراسة تطبيقية على العاملين في الإدارة العامة للجمارك بدولة الكويت . رسالة ماجستير غير منشورة .الجامعة الخليجية، البحرين.
- ٢٥) برف خيرة .(2007) التمكين وأثره على سلوك المواطنة التنظيمية .رسالة ماجستير غير منشورة .معهد العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التيسير، الجزائر .
- ٢٦) بندر أبو تاية" .(2012) أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن ."مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية :الجامعة الإسلامية بغزة - شؤون البحث العلمي والدراسات العليا، (2) 20 ، 145 - 187
- ٢٧) بهجت عطية راضي .(2010) العدالة التنظيمية و المناخ التنظيمي و علاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية :دراسة تطبيقية على القنوات الفضائية الحكومية و الخاصة .المؤتمر العلمي الدولي الثالث عشر، التربية البدنية والرياضة، تحديات الألفية الثالثة، 1 ، القاهرة :كلية التربية ، جامعة حلوان، 61 - 99.
- ٢٨) تغريد بنت سالم العامري، ومحمد بن عثمان الثبيتي .(2016) دور العدالة التنظيمية في الحد من الاحتقان التنظيمي من وجهة نظر منسوبي جامعة تبوك .عالم التربية،(53)17 ، 90 - 1
- ٢٩) الحارث محمد أبو حسين .(2017) أثر العدالة التنظيمية على الفاعلية التنظيمية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية .المجلة الاردنية في إدارة الاعمال،(3)13 ، 331 - 349.

(٣٠) حسين يوسف الصرايرة .(2012) درجة ممارسة مديرى المدارس المتوسطة : القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية .دراسات،

77 - 93،19

(٣١) حمزة معمري، ومنصور ابن زاهي .(2014) سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة .مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 14 ، 43 - 54

(٣٢) حياة سرير الحرتسي، وكريمة رحي .(2017) العدالة التنظيمية وأثرها في تعزيز الإبداع الإداري :دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين .SAA مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، مخبر التنمية الاقتصادية و البشرية، جامعة سعد دحلب البليدة، 17 ، 83 - 94

(٣٣) خالد سليمان المومني .(2017) مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك فيصل .مجلة جامعة القدس المفتوحة للابحاث والدراسات التربوية والنفسية،(18) 5 ، 227 - 244

(٣٤) ختام قاسم الجعيثي .(2017) درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية) غزة(، غزة.

(٣٥) خديجة علي مهدي، واريح عبدالرحمن الشماسي .(2017) أثر مكونات العدالة التنظيمية على الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بمراكز الرعاية الصحية الأولية بمحافظة جدة .مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المركز القومي للبحوث،(6) 1 ، 86 - 102

(٣٦) خليل حجاج .(2012) دور العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية :دراسة استطلاعية لآراء العاملين في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة .تنمية الرافدين،(110) 34 ، 105 - 138

(٣٧) رائد العرايضة .(2012) مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس المتوسطة الحكومية في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة

- التنظيمية من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط، عمان .
- (٣٨) رائدة هاني العرايضة. (2012) مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس المتوسطة الحكومية في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- (٣٩) رجب حسنين رفاعي. (2014) تحليل العلاقة بين سلوك إدارة الانطباع وعلاقة الفرد برئيسه وسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية بالتطبيق على العاملين بالبنوك التجارية بمحافظة الطائف. المجلة العلمية، كلية التجارة جامعة أسيوط، 56، 283 - 338.
- (٤٠) رشا مهدي صالح. (2015) تأثير عوامل الدعم التنظيمي والعدالة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية في الشركة العامة لنفط الجنوب. حولية المنتدى، 23.
- (٤١) ريم عبد الرحمن الجابر. (2015) درجة ممارسة العدالة التنظيمية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية بإدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية. مجلة كلية التربية، جامعة بنها، (10) 26، 317 - 386.
- (٤٢) زكريا إمام. (2003) مفهوم العدالة بين الفكر الإسلامي والفكر الغربي . عمان :روائع مجدلاوي للنشر والتوزيع .
- (٤٣) زياد العزام. (2015) أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية في محافظة إربد بالأردن. دراسات -العلوم الإدارية، 42 (1)، 103-130.
- (٤٤) زياد امين بركات. (2016) درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين. مجلة الدراسات التربوية والنفسية، (1) 10، 120 - 145.

٤٥) سارة زويتى . (2015) واقع العدالة التنظيمية بالمؤسسات الجزائرية :دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية بسكيدة .مجلة العلوم الانسانية، 43 ، 381 - 401.

٤٦) سارة كساب المصاروه . (2017) إدارة التنوع فى الموارد البشرية وأثرها فى سلوك المواطنة التنظيمية، الدور الوسيط للتمكين الإدارى :دراسة ميدانية فى المناطق الصناعية المؤهلة فى سحاب، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

٤٧) سامر البشابشة . (2008) أثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي لدي العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية .المجلة العربية للعلوم الإدارية، 15 ، 213-257.

٤٨) سامر عبدالز البشابشة، ومحمد احمد الحراحشه . (2011) أثر أبعاد الدافعيه على سلوك المواطنه التنظيميه :دراسه ميدانيه من وجهه نظر العاملين فى بلديات محافظات جنوب الاردن .المجلة الاردنية فى إدارة الاعمال، 7(4)، 647 - 680.

٤٩) سامي نايف محمد . (2018) أثر المناخ التنظيمي السائد على سلوك المواطنة التنظيمية :دراسة حالة أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق.

٥٠) سحر رهيو . (2014) دور العدالة التنظيمية في تقليل ظاهرة التهمك الوظيفي : دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي كلية التربية جامعة القادسية .مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية، 4 ، (10).

٥١) سعد محمد القرني . (2017) مستوى العدالة التنظيمية لدى قادة المدارس المتوسطة الحكومية بمحافظة جدة وعلاقتها بالإستغراق الوظيفي لدى المعلمين .مجلة القراءة والمعرفة، 193 ، 225 - 294.

٥٢) سعدون الربيعاوي وسلام الدراجي . (2016) أثر العدالة التنظيمية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية بتوسيط الرضا الوظيفي) بحث تطبيقي في مكاتب المفتشين العامين .(جامعة واسط، 22، 308-331.

- ٥٣) سعيد فايز السبعي. (2015) دور العدالة التنظيمية في تطوير العمل المؤسسي وإدارة الصراع التنظيمي. مجلة التربية للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، (1) 164، 521 - 560.
- ٥٤) سفيان نواش النوافلة. (2010) أثر العدالة التنظيمية على الاحتراق النفسي للموظفين في مستشفيات القطاع الخاص الأردنية في عمان من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد.
- ٥٥) سلام محمود السبع. (2010) العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضى الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية والخاصة في محافظة الكرك، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك.
- ٥٦) سلامة عبد الله الطعامة، وعبدالحفيظ علي حسب الله. (2015) أثر عدالة التعاملات على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء العاملين في شركات QIZ في الأردن. مجلة رؤى اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، 8، 291 - 310.
- ٥٧) سناء محمود الدخل الله. (2013) العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة لدى معلمي ومعلمات المدارس الحكومية والمتوسطة في محافظة جرش. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة جرش، جرش.
- ٥٨) سوزان اكرم سلطان. (2006) العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان.
- ٥٩) سيد جاد الرب. (2005) السلوك التنظيمي موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة. جامعة قناة السويس، كلية التجارة بالإسماعيلية للدراسات العليا والبحوث.
- ٦٠) السيد يوسف الجزار. (2016) العلاقة بين الفساد الإداري وسلوكيات المواطنة التنظيمية: بالتطبيق على قطاع المحليات في محافظة دمياط. مجلة



البحوث التجارية، كلية التجارة - جامعة الزقازيق، (1) 38 ، ، - 211  
260.

(٦١) شروق عبد المحسن المتزوك . (2010) أثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري من وجهة نظر موظفي الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية، عمان.

(٦٢) شوقي محمد الصباغ . (2006) دراسة أثر كل من العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية بالتطبيق على مستشفيات وزارة الصحة بدولة الإمارات العربية المتحدة . آفاق جديدة للدراسات التجارية، (1) 18، 251 - 227

(٦٣) صالح علي القرني، وحجي بن سليمان العنزى . (2018) مستوى الدعم التنظيمي المدرك في المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين والمعلمات . المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، مركز رفاد للدراسات والأبحاث، (1) 3 ، - 49  
73.

(٦٤) صباح ابراهيم علوش . (2016) دور العدالة التنظيمية في تخفيض ضغوط العمل :دراسة ميدانية بالتطبيق على جامعة قناة السويس . المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، (1) 7 ، 716 - 672

(٦٥) صديق حسني الشريف . (2018) دور مديري المدارس المتوسطة الخاصة في محافظة العاصمة عمان في تنمية المجتمع المحلي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان.

(٦٦) ضحيوة بنت خلفان السعيدية . (2009) سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالعدالة التنظيمية لدى معلمى التعليم الأساسى بسلطنة عمان من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك.

- (٦٧) عادل زايد. (2006) العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية. القاهرة. المنظمة العربية للتنمية الإدارية .
- (٦٨) عالية طحطوح. (2016) تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة . رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
- (٦٩) عائشة بنت احمد الحضرمية. (2012) العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي ومعلمات مدارس التعليم الأساسي وما بعد الأساسي في سلطنة عمان من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك.
- (٧٠) عباس عيد الشريفي. (2011) سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس المتوسطة في الأردن في ضوء متغيرات الجنس و الخبرة و المؤهل العلمي و الوظيفة و نوع المدرسة. المجلة التربوية، (100)25، 146 - 117
- (٧١) عبد الإله فيحان الهاجري. (2016) الإغتراب الاجتماعي لدى مدرء المدارس في دولة الكويت وعلاقته بالعدالة التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق.
- (٧٢) عبد السلام مسعود هندر. (2012) العلاقة بين إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية وبعض المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية: دراسة ميدانية حول آراء العاملين في جامعة الزيتونة. مجلة الإقتصاد والتجارة، كلية الإقتصاد والعلوم السياسية، سوق الأحد، جامعة الزيتونة، 1، 114 - 96
- (٧٣) عبد العزيز احمد داود. (2015) العدالة التنظيمية كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة كفر الشيخ. المجلة التربوية، 41، 234 - 294.
- (٧٤) عبد الكريم السكر. (2012) أثر العدالة التوزيعية في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية لآراء المديرين في الوزارات الأردنية. دراسات العلوم الإدارية، 39 (2)، 229-259.

- (٧٥) عبدالله محمد الطعمانة . (2011) أثر ممارسة العدالة التنظيمية على أداء العاملين في البنوك الأردنية في مدينة اربد من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد.
- (٧٦) عبدالله محمد الوهبي . (2014) أثر إدراك العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين :دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة القصيم .مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة جامعة بور سعيد، 3 ، - 414 443.
- (٧٧) عبير عثمان عطا الله . (2015) دراسة تحليلية لتأثير العدالة التنظيمية على التكيف التطبيقي بالتطبيق على الوحدات المحلية .المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 2 ،، 181 - 210
- (٧٨) عثمان محمد القصير، وصالح ناصر عليمات . (2015) العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى رؤساء الاقسام الاكاديمية في الجامعات الاردنية الحكومية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد.
- (٧٩) علاء الدين عبد الغني . (2001) دراسة تحليلية بعض محددات ونتائج سلوك المواطنة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بجامعة القاهرة -فرع بنوي سويف .مجلة الدراسات المالية والتجارية، 11، (2) ، 86-116.
- (٨٠) علي الخضور . (2008) التربية الوطنية .عمان :دار كنوز المعرفة العلمية .
- (٨١) علي زاهر . (2011) سلوك المواطنة التنظيمية في جامعة الملك خالد .المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل) العلوم الإنسانية 12، (1)، ، 54-76.
- (٨٢) علي احمد المعاينة . (2005) درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة العامة في الأردن للعدالة التنظيمية و علاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمعلميهم، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان.
- (٨٣) علي سلمان وعيسى عبد الرضا ومثنى علي . (2018) أثر العدالة التنظيمية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية بتوسيط الرضا الوظيفي :بحث تطبيقي في هيئة التقاعد الوطنية/فرع ميسان .بحث مقدم إلى جامعة ميسان كلية الإدارة والاقتصاد.

- ٨٤) علي عبود. (2012) العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي للعالمين دراسة استطلاعية على عينة من المعلمين والمدرسين في مركز محافظة الديوانية. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، (4) 14، 66-81.
- ٨٥) علي يونس أحمد. (2011) أثر الاختلاف في شكل العمالة على سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين بالتطبيق على العاملين بجامعة الطائف .  
المجلة المصرية للدراسات التجارية (3) 35، 47 - 98.
- ٨٦) علياء حسني نوح. (2013) أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات وسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية في مدينة سحاب، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- ٨٧) عماد نور الدين. (2008) العدالة التنظيمية وأهميتها في تحقيق أهداف المنظمة. الإدارة، (2) 46، 57 - 60.
- ٨٨) عمر درة. (2008) العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة. حلب: دار الرضوان للنشر والتوزيع.
- ٨٩) غويزي محييد القناني. (2016) أثر العدالة التنظيمية على الاستقرار الوظيفي لدى المرأة السعودية العاملة بالقطاع الخاص: دراسة ميدانية. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة جامعة سوهاج، (1) 30، 251 - 299.
- ٩٠) فاتن فايز الفهد. (2016) القيادة الإدارية الحديثة وعلاقتها بالعدالة التنظيمية لمديري المدارس الحكومية الأساسية فتي العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.
- ٩١) فايز عودة السرحان. (2017) أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي لموظفي مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق.

- ٩٢) فرحة احمد بلعوط . (2015). درجة ممارسة العدالة التنظيمية وعلاقتها بمستوى الإحترق النفسى لدى المعلمين فى المدارس الأساسية بمحافظة الزرقاء، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، الزرقاء.
- ٩٣) فهد ضحوي البصمان . (2016) أثر التمكين الإدارى على سلوك المواطنة التنظيمية :دراسة استطلاعية لعينة من الجامعات الحكومية الأردنية ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق.
- ٩٤) فهمي الفهداوي، ونشأت القطاونة . (2004) تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء لتنظيمي :دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية .المجلة العربية للإدارة، 20، (2) ، 17-10
- ٩٥) فهمي خليفة الفهداوي . (2005) علاقة المواطنة التنظيمية مع التغيير التحولي :دراسة ميدانية لتصورات موظفي الدوائر الحكومية في مدينة الكرك .دراسات، العلوم الإدارية، (2)، 32، 414 - 392
- ٩٦) قيصر [هياجنة\(2011\)](#) .مستوى العدالة التنظيمية وأثره على الرضا الوظيفي في المستشفيات الحكومية الأردنية في محافظة إربد من وجهة نظر العاملين .رسالة ماجستير غير منشورة .جامعة اليرموك، إربد.
- ٩٧) ماجدة العطية . (2003) سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة .عمان :دار الشروق للنشر والتوزيع.
- ٩٨) مجد ريان . (2008) تقييم أداء العاملين وأثر سلوك المواطنة التنظيمية والثقة المتبادلة على الأداء) .ط(1، عمان :دار الياقوت للطباعة والنشر والتوزيع .
- ٩٩) محمد التويجري . (2008) المواقف الوظيفية والرضا الوظيفي للعاملين من السعوديين وغير السعوديين في الشركات متعددة الجنسيات) دراسة ميدانية مقارنة . (المجلة العربية للإدارة، 12، (3) ، 63-48
- ١٠٠) محمد الشوافي . (2003) أثر الدعم التنظيمي على سلوك المواطنة .دراسة تطبيقية على مديري البنوك التجارية .مجلة المالية التجارية، 24، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، مصر .

- ١٠١) محمد الطبولي ورمضان كريم وابتسام العبار. (2015) الإحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي. نقد وتنوير، 2، 65-100.
- ١٠٢) محمد بن صالح العجمي. (2012) درجة ممارسة القيادات الإدارية لسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين العاملين. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة عمان العربية، عمان.
- ١٠٣) محمد بن صباح البلوي. (2016) العدالة التنظيمية وأثرها على الرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين في وزارة العمل السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة.
- ١٠٤) محمد بن عبدالله الزهراني. (2007) سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدین جدة: من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- ١٠٥) محمد بوقليع. (2011) العدالة التنظيمية وأثرها في تحسين أداء العاملين : دراسة حالة على الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- ١٠٦) محمد زكي البطاينة، وسوزان محمد عتوم. (2016) أثر الذكاء العاطفي على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال. دراسات، العلوم الإدارية، 563، 43 - 583.
- ١٠٧) محمد زين العابدين عبدالفتاح. (2016) العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالسنة التحضيرية بجامعة تبوك المتعاقدین مع شركات التعليم. مستقبل التربية العربية، (103) 23، 119 - 182.

- (١٠٨) محمد شذا. (2012) درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في محافظات شمال الضفة الغربية . رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة النجاح الوطنية . نابلس . فلسطين .
- (١٠٩) محمد صفر منصور الزهراني . (2016) العدالة التنظيمية المدركة وعلاقتها بمقاومة التغيير لدى معلمي المدارس المتوسطة بمحافظة الليث . مجلة القراءة والمعرفة، 181، 1-48
- (١١٠) محمد عبد الحميد الطبولي، وابتسام على العبار . (2014) الإحساس بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى اعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي . مجلة جامعة بنغازي العلمية، جامعة بنغازي، (12) 27، 5-40
- (١١١) محمد عوض العمري . (2011) أثر أبعاد العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية :دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك .
- (١١٢) محمد كعوان . (2015) العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي . مجلة العلوم الانسانية، 44، 541 - 563
- (١١٣) محمد ناصر أبو سمعان . (2015) محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية :من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة .
- (١١٤) محمود احمد اليوم . (2013) أثر ثقافة المواطنة التنظيمية على أداء الشركات الصناعية الليبية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية .
- (١١٥) محمود الروسان . (2017) أثر القيادة التحويلية في سلوك المواطنة (دراسة ميدانية في شركات التأمين الأردنية . (المجلة الأكاديمية لجامعة نورو، (2) 6، 239-250
- (١١٦) محمود عبدالرحمن الشنطي . (2015) دور الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية "

- دراسة تطبيقية على العاملين بوزارة الداخلية - الشق المدني - قطاع غزة .  
مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، (2) 23 ، - 31  
59.
- (117) محمود نمر . (2016) دور خصائص فريق العمل في تعزيز سلوك المواطنة  
التنظيمية في أمانة عمان الكبرى .رسالة ماجستير غير منشورة .جامعة  
اليرموك، اربد .
- (118) مروان الطراونة . (2014) أثر التماثل التنظيمي في سلوك المواطنة  
التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية من وجهة نظر العاملين :دراسة  
تطبيقية .رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة مؤتة، الكرك.
- (119) مروان بن محمد بخاري . (2014) درجة ممارسة العلاقات الانسانية لدى  
مديري المدارس المتوسطة بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالعدالة  
التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة  
أم القرى، مكة المكرمة.
- (120) منال الحميدي . (2012) العدالة التنظيمية لدى مديرات المدارس  
المتوسطة وعلاقتها بالرضى الوظيفي والالتزام التنظيمي للمعلمات  
بمحافظة جدة .رسالة ماجستير غير منشورة .جامعة أم القرى، المملكة  
العربية السعودية .
- (121) ميرفت خليل بنى خالد . (2017) أثر العدالة التنظيمية في الانغماس  
الوظيفي :دراسة على المدارس المتوسطة في البادية الشمالية الغربية في  
الأردن .رسالة ماجستير غير منشورة .جامعة آل البيت، المفرق.
- (122) ميساء عبداللطيف النسور . (2015) موضوعية نظام تقييم أداء الموارد  
البشرية وأثرها في سلوك المواطنة التنظيمية : الدور الوسيط لأسلوب  
التغذية الراجعة 360 درجة :دراسة ميدانية في الجامعات الخاصة  
الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية،  
عمان.



- ١٢٢٣) مينة شهري . (2010) سلوك المواطنة التنظيمية علاقته وأثره في توجيه شركات الاتصالات الاردنية نحو الأداء من وجهة نظر العاملين فيها . رسالة ماجستير غير منشورة . الأردن جامعة اليرموك .
- ١٢٢٤) نادية عاشور . (2016) العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية :دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة .رسالة ماجستير غير منشورة .جامعة محمد بو ضياف -المسيلة .
- ١٢٢٥) ناصر العديلي . (1995) السلوك الإنساني والتنظيمي .منظور مقارن . معهد الإدارة العامة الرياض .
- ١٢٢٦) نانسي الشمايلة . (2004) تأثير سلوكيات الدور الإضافي في التميز التنظيمي .رسالة ماجستير غير منشورة .جامعة مؤتة، الكرك، الأردن .
- ١٢٢٧) نبيلة محمد الحداد . (2018) تصور مقترح لتفعيل العدالة التنظيمية في جامعة إب، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة إب .
- ١٢٢٨) ندى باجودة . (2010) واقع تطبيق العدالة التنظيمية بمدارس التعليم العام الحكومي للبنات بمدينة مكة المكرمة .رسالة ماجستير .جامعة ام القرى، مكة، المملكة العربية السعودية .
- ١٢٢٩) نضال حسن زعرب . (2016) الدور الوسيط للملكية النفسية تجاه الوظيفة على العلاقة بين ممارسات التسويق الداخلى وسلوك المواطنة التنظيمية فى المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية .
- ١٣٠) نهلة هاشم . (2005) آليات تفعيل المواطنة التنظيمية في المدارس المصرية .مجلة التربية، جمهورية مصر العربية .
- ١٣١) هاشم راشد المعيني . (2018) العدالة التنظيمية وأثرها على الالتزام التنظيمي في الجامعات الخاصة الأردنية :الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق .

١٣٢) هاشم راشد المعيني. (2018) العدالة التنظيمية وأثرها على الالتزام التنظيمي في الجامعات الخاصة الأردنية: الرضا الوظيفي كمتغير بسيط، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق.

١٣٣) الهام حكمت نصير. (2017) الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين في محافظة الزرقاء، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، الزرقاء.

١٣٤) هبه نمر الخريشة. (2015) التمكين الإداري وأثره في تحقيق الإبداع التكنولوجي: سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير معدل: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية العاملة في قطاع الصناعات الهندسية والإنشائية. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة العلوم الإسلامية العالمية.

١٣٥) هناء خالد الرقاد، وعزيزة أبو دية. (2012) الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية و علاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى الهيئة التدريسية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، شؤون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية، غزة، (2) 20، 763 - 737

١٣٦) وائل محمد جبريل. (2015) سلوكيات المواطنة التنظيمية وعلاقتها بتنمية رأس المال الفكري: دراسة ميدانية على العاملين الإداريين بشؤون التربية والتعليم بمدينة درنة في ليبيا. مجلة جرش للبحوث والدراسات، (1) 16، 477 - 524.

١٣٧) وجددي محمد العجلوني. (2010) العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية في مستشفيات القطاع الحكومي في مركز محافظة اربد من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد.

١٣٨) وجيه عبدالستار نافع. (2012) أثر العدالة التنظيمية والخصائص الشخصية على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على البنك السعودية

بمحافظة الطائف .مجلة جامعة الملك عبد العزيز . الإقتصاد والإدارة،  
367 - 444، 26(2)

(١٣٩) ياسر المهدي .(2006) العدالة التنظيمية وأداء المعلمين لسلوك المواطنة  
بالمدارس المتوسطة العامة في مصر .رسالة دكتوراه غير منشورة .جامعة  
عين شمس، كلية التربية، قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية.  
(١٤٠) يسرى حمدي المعاينة .(2014) أثر مراعاة العدالة التنظيمية فى تحسين  
جودة الخدمات الصحية :دراسة ميدانية على العاملين فى المهن الطبية  
فى مستشفيات المملكة الأردنية الهاشمية، رسالة ماجستير غير منشورة،  
جامعة مؤتة، الكرك.

### ثانياً :المراجع الأجنبية

- 1) Burns, t. & Carpenter, J. (2008). Organization Citizenship and student Achievement Behavior: *Asocial Network Perspective, Journal of Applied Psychology*, Vol.91, no. 1: PP70-80
- 2) Burns, W. R. T., & DiPaola, M. F., (2013). A study of organizational justice, organizational citizenship behavior, and student achievement in high schools. *American Secondary Education*, 42(1), 4-23.
- 3) Chan, S. H. J., & Lai, H. Y. I. (2017). Understanding the link between communication satisfaction, perceived justice and organizational citizenship behavior. *Journal of Business Research*, 70, 214-223.
- 4) Dixon, D. L. (2013). *Relationships among servant leadership, organizational citizenship behavior, and school climate in alabama high schools* (Order No. 3612079). Available from ProQuest Central; ProQuest Dissertations & Theses Global. (1505373528).
- 5) Dong, T. & Phuong, N. (2018). Organizational Justice, Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior in Higher Education Institutions: A Research

- Proposition in Vietnam. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business (JAFEB)*, 5(3), 113-119.
- 6) Efanga, S. I., & Akpan, G. M. (2015). The Relationships between Organizational Justice and Teachers' Organizational Citizenship Behaviour in Secondary Schools in Akwa Ibom State, Nigeria. *Asian Journal of Management Sciences & Education Vol, 4, 3*.
  - 7) Girish, V. G, (2015), Diversity and Organizational Justice: The Mediating Role of Diversity Management. *American International Journal of Social Science*, Vol. 4, No. 1, pp. 64 – 72.
  - 8) Heidari, M., Rajaeepoor, S., Davoodi, S. M. R., & Bozorgzadeh, N. (2012). Investigating the relationship between perceptions of organizational justice and organizational citizenship behavior among teachers of Abadeh. *World Applied Sciences Journal*, 18(1), 113-122.
  - 9) Hoy, K, & Tarter, J. (2004). Organizational justice in school; No justice without trust. *International journal of educational management*, 18, (4), 250-263.
  - 10) James, K. (2013). The social context of organizational justice: Cultural, inter group and structural effects on justice behaviors and perceptions, *Journal of Criminal Justice*, 3 (1), 155-168.
  - 11) Ladebo, R. (2004). An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context. *Journal of marketing*. 61 (3), 199-235.
  - 12) Mardiyanti, I., & Suharnomo, S. (2018). The moderating role of organizational culture on the effect of organizational justice on organizational citizenship behavior. *Diponegoro International Journal of Business*, 1(1), 49-54.
  - 13) Martinez, S. D. (2016). *Exploring the relationship between school administrators' leadership styles and the self-report of teachers' organizational citizenship*

- behavior, when controlling for follower's age, gender, ethnicity, job tenure, and education* (Order No. 10173967). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (1827607020).
- 14) Mohan, A. (2018). Organizational justice and organizational citizenship behaviour: A review study. *International Journal of Education and Management Studies*, 8(1), 162-164.
- 15) Moreno, E. A. (2015). *Organizational citizenship behavior in schools: The principal's influence* (Order No. 3681162). Available from ProQuest Central; ProQuest Dissertations & Theses Global. (1655360866).
- 16) Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- 17) Rauf, F. A. (2014). Perception of organizational justice as a predictor of organizational citizenship behavior: An empirical study at schools in Sri Lanka. *Perception*, 6(12).
- 18) Roohi, M., & Feizi, M. (2013). Organizational justice and organizational citizenship behavior in Islamic Azad university. *International Journal of Management Research and Reviews*, 3(3), 2513.
- 19) Srivalli, P., & Vijayalakshmi, B. (2015). Organizational citizenship behavior and organizational justice among faculty in engineering colleges. *International Journal on Global Business Management & Research*, 3(2), 83-87.
- 20) Tahseen, N., & Akhtar, M. S. (2016). Organizational Justice leading to Citizenship Behavior: A Study of University Education Faculties in Punjab (Pakistan). *Pakistan Journal of Social Sciences (PJSS)*, 36(1).

- 21)Wan, H, L, (2016). Organizational Justice & Citizenship Behaviours in Malaysia, Governance & Citizenship in Asia Series, Springer Science Business Media Singapore.
- 22)Yilmaz, K., & Altinkurt, Y. (2012). Chapter 9 The Relationship between Organizational Justice, Organizational Trust and Organizational Citizenship Behaviors in Secondary Schools in Turkey. In *Discretionary behavior and performance in educational organizations: The missing link in educational leadership and management* (pp. 223-248). Emerald Group Publishing Limited.