

” العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المشرفات التربويات بمدينة تبوك ”

د/أشرف عبد التواب عبد المجيد / / زهور سمران مرزوق العويط

• ملخص البحث :

أهداف البحث: الكشف عن العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، ووعي الضمير) لدى المشرفات التربويات في مدينة تبوك، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة تعزى لمتغيري المؤهل العلمي و سنوات الخبرة. منهج وأدوات البحث: المنهج الوصفي، و استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. مجتمع البحث: المشرفات التربويات بإدارة التعليم بتبوك والبالغ عددهم (١٢٠) فرداً. نتائج البحث: وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين أبعاد العدالة التنظيمية وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠٥) بين اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة تجاه محور العدالة التنظيمية تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة. وتجاه محور سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الخبرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠٥) بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة تجاه محور المواطنة التنظيمية (الروح الرياضية) تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح أفراد مجتمع الدراسة ذوي المؤهل دراسات عليا.

الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية - سلوك المواطنة التنظيمية - المشرفات التربويات

Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors of Female Educational Supervisors in Tabuk City.

Dr. Ashraf Abdel Tawwab Abdul, Ms.Zohour Samran Marzouk

Abstract:

Objectives of the Study: Revealing the relationship between the dimensions of organizational justice and the dimensions of organizational citizenship behaviors of female educational supervisors in Tabuk city. Investigating the presence of any statistically significant differences that can be attributed to the two variables of scientific qualifications and expertise among the responses of the study population members. Approach of the study: The Analytical Descriptive Approach. Community of the Study: All supervisors from the Administration of Education in Tabuk. Results of the study: There is a statistically significant direct relationship at a significance level of 0.05 between the dimensions of organizational justice and the dimensions of organizational citizenship behaviors. The study showed that there were no statistically significant differences at a significance level of less than 0.05 between the attitudes of the individuals of the study populations towards organizational justice that can be attributed to either of the two variables; scientific qualification and expertise, or towards organizational citizenship behavior attributable to the expertise variable. The study revealed statistically significant differences at a significance level of less than 0.05 between the attitudes of the individuals of the study populations towards organizational citizenship behavior (Sportsmanship) attributable to the scientific qualification variable. The result came in favor of members who had postgraduate qualification.

Keywords : *Organizational Justice- Organizational Citizenship Behaviors- Educational Supervisors*

• مقدمة البحث :

ترتبط الإدارة بالسلوك الإنساني ارتباطاً وثيقاً وغايتها السعي إلى تحقيق التمييز في الأداء من خلال العنصر البشري، والذي يعد الركيزة الأساسية في أي منظمة، لذا تسعى المنظمات إلى تحقيق الكفاءة والفاعلية في إنجاز أهدافها من خلال الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة، ويعد العنصر البشري من أهم هذه الموارد فهو يمثل رأس المال الفكري الذي يقود المنظمة إلى التقدم والازدهار، وهذا ما أكدته دراسة (Tremblay, et al, 2000) بأن الاستثمار في العنصر البشري يعطي السبق التنافسي ويؤدي إلى الفعالية، والاهتمام بالعنصر البشري يؤدي إلى ازدياد الدخل بنسب تتراوح بين ١٦ % و ٢٣ %.

فاستثمار طاقات العنصر البشري يعد من أهم أسباب التقدم الصناعي في اليابان، والتي حققت تفوق واضح في شتى المجالات الصناعية، فهي لم تحقق ذلك بسبب مواردها الطبيعية، إذ تعد اليابان من أفقر دول العالم في هذا المجال، إنما حققت ذلك التقدم والنجاح بفضل استثمار مواردها البشرية والتي تميزت بإتقان العمل والإخلاص فيه والولاء والانتماء للمنظمة (الجعيد، ٢٠٠٤).

وعليه فإن كفاءة المنظمة تعتمد على كفاءة مواردها البشرية وعلى قدرة المنظمة على توفير التحفيز والدعم لتلك الموارد وشعورهم بالرضا لأداء المهام المطلوبة منهم بفاعلية، من خلال خلق بيئة عمل مناسبة تساعد الأفراد على إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم بالإضافة إلى أهداف المنظمة.

وتطبيق العدالة التنظيمية والحيادية في المنظمة يعتبر أحد المتطلبات الأساسية لتشكيل بيئة عمل مناسبة وتعزيز سلوكيات واتجاهات إيجابية لدى الموظفين، مما يؤدي إلى زيادة ثقتهم في إدارة المنظمة وزيادة قناعتهم بالحصول على حقوقهم وهذا بدوره يؤثر في العاملين ومدى التزامهم بمنظمتهم، ويولد لديهم ما يعرف بسلوك المواطنة التنظيمية، أو الدور الإضافي كتقديم العون للموظفين والمراجعين للمنظمة، وتجنب المشاكل فيها، وأداء أعمال عديدة في المنظمة دون تذمر أو شكوى وعن رضا وطيب خاطر، ولقد أثبتت العديد من الدراسات وجود علاقة ارتباط إيجابية بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية وبين قيامهم بالأدوار الإضافية ومن هذه الدراسات دراسة (معمرى، ٢٠١٤: ١٨٩)، (زايد، ٢٠٠٠: ٦٠١) والتي أكدت أن إدراك العاملين لغياب العدالة سواء في توزيع أعباء العمل أو في تحديد الأجور والمكافآت أو في التعاملات يقلل من رغبتهم في أداء أدوار إضافية، وقد يتوقفون عن القيام بأي سلوك إيجابي أو تطوعي لمنظمتهم أو لزملائهم.

ويعد سلوك المواطنة التنظيمية "سلوك فردي لا يدخل ضمن المتطلبات المفروضة في الوصف الوظيفي، ولا يرتبط بشكل مباشر أو رسمي بنظم المكافآت المعمول بها في المنظمة، ويؤدي في مجمله إلى زيادة الفاعلية التنظيمية"

(بدوي، ٢٠١٠: ٤٣٣)، وبسبب آثاره الايجابية أصبح سلوك المواطنة التنظيمية مطلب الكثير من المنظمات والتي تعمل على تحسين أدائها وزيادة فعاليتها وكفاءتها وتقليل مستوى التسرب الوظيفي ورفع الروح المعنوية للعاملين (العامري، ٢٠٠٢: ٦٦).

ويؤكد (أبو تاية، ٢٠١٢: ١٧٧) أن إحساس العاملين بالعدالة الإجرائية له الدور الأكبر في التأثير على سلوك المواطنة التنظيمية، كما أن مفهوم المواطنة التنظيمية يتصل بالإسهامات الإيجابية للعاملين وتجنب السلوكيات المؤذية التي تلحق الضرر وتتجاوز على حقوق زملاء العمل، فضلا عن أصحاب المصالح الآخرين في المنظمة. (Markoczys & Xin, 2004:28)، وهو سلوك حضاري يحقق منافع كثيرة منها ما يعود على المنظمة بشكل عام، مثل العمل التطوعي، ومنها ما يخص الأفراد العاملين في المنظمة، كالإيثار ومساعدة الآخرين. (Dipaola & Hoy, 2003:428)

وإذا كان سلوك المواطنة التنظيمية في غاية الأهمية للمنظمات بكافة أشكالها، فإن المؤسسات التعليمية وإدارات التعليم على وجه الخصوص، ومنها إدارات الإشراف التربوي بحاجة ماسة أكثر من غيرها إلى الاهتمام بهذا السلوك والعمل على تنميته وتطويره وجعله واقعا ملموسا.

• مشكلة البحث :

يعد التعليم هو المستقبل لكافة الأمم والشعوب وهو مفتاح التقدم الاجتماعي وأساس الرفاهية والقاعدة الرئيسة لتلبية احتياجات المجتمع ، كما أن التعليم يقدم صورة لثقافة الدولة وفكرها وغاياتها وأهدافها، والإدارة التعليمية تلعب دورا هاما وحيويا في العملية التعليمية ويتوقف نجاح الخطط وبرامج نظام التعليم أو فشلها على مدى فاعلية الإدارة التعليمية، فوراء كل إنجاز أو تقدم إدارة تعليمية جيدة. (الغامدي وآخرون، ٢٠١٠: ٩١)

ومكاتب التربية والتعليم بالمملكة على مستوى المحافظات هي المخولة بتنفيذ السياسات التربوية ووضع الخطط التنفيذية والعمل على تنمية الموارد المادية والبشرية. فهي تضم في إداراتها وتنظيماتها مجموعة كبيرة من القادة والمشرفين التربويين والإداريين، وينبغي أن يتعاونوا فيما بينهم في إطار الدور التكاملي الذي يستهدفه وجود مكاتب التربية والتعليم من أجل تحسين وتطوير العملية التعليمية، ولكل فرد في المنظمة دورا رسميا يقوم به يتم تحديده من خلال وصف الوظيفة، فالمشرف التربوي مثلا يقع على عاتقه عدة أعمال منها، تبصير المعلمين وإرشادهم للطرق الصحيحة لأداء الأعمال المطلوبة، وتوضيح أهداف العمل، وتعريفهم بواجباتهم ومسئولياتهم وحفزهم على بذل الجهد، وترغيبهم في العمل والتنسيق بين جهودهم، وتحقيق التعاون بينهم، وتنمية الاتجاه نحو العمل كفريق. (مصطفى، ١٤٣٣: ٢١٦)، والدور الرسمي فقط لا يكفي لتحقيق أهداف المنظمة، بل لابد من تفعيل الدور الإضافي أو التطوعي، الذي لا يتحدد

بالتوصيف الوظيفي وغير مشمولاً بنظام الأجور والمكافآت، وإنما هو سلوك تطوعي، يقدمه الفرد لمنظّمته أو لبعض أفرادها، بدافع ولاءه للمنظمة وانتمائه إليها ورضاه عنها، ويطلق على هذا الدور سلوك المواطنة التنظيمية، ويمثل الأنشطة التي تزيد عن أعباء الوظيفة التي يقوم بها العاملون في المنظمة.

لذا فإن تدعيم مثل هذه السلوكيات مرتبط إلى حد بعيد بالدور الإشرافي أو القيادي في التعليم، وعليه يتوقع من المشرف التربوي القيام بالكثير من الأدوار الإضافية، فهو حلقة وصل بين مستوى التخطيط في إدارة التعليم ومستوى التنفيذ في المدرسة، كما أنه عنصر فعال في العملية التعليمية يعمل على تحسين وتطوير العمل التربوي التعليمي بما يملكه من خبرة فنية متخصصة في المادة العلمية وطرق تدريسها، وهي خبرة اكتسبها بإعداد المسبق وكذلك اكتسبها بتجواله المستمر بين مختلف المدارس ومواجهته لمختلف المواقف واطلاعه على الكثير من الأفكار والتجارب.

وهذا السلوك المتوقع من المشرف التربوي أو ما يعرف بسلوك المواطنة التنظيمية يختلف باختلاف الإدراك والوعي للقائمين بالعمل الإشرافي ومدى شعورهم بالعدالة التنظيمية وبمقارنة ما يقدمونه من أدوار إضافية إلى منظماتهم وما يحصلون عليه من امتيازات ومدى نزاهة القوانين والإجراءات التي تتبع في المنظمة وحسن المعاملة التي يتلقاها المشرف التربوي حال قيامه بهذه الأدوار.

وتعتبر العدالة التنظيمية من أهم مكونات الهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة حيث تعتبر قيمة ونمطا اجتماعيا، والاعتداء عليها من جانب المنظمة، يعتبر تدميرا للقيم والعلاقات الاجتماعية للعاملين، وعليه فإن غياب العدالة يترتب عليه إتباع العاملين لسلوكيات ضارة بالمنظمة (Goldman, B. M., 2001: 105).

لذا فإن الاختلال في هذا الإدراك بصورة سلبية (الشعور بالظلم وعدم المساواة) قد ينعكس بصورة سلبية على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمة وهذا ما تؤكد دراسة (Messerand White, 2006) حيث أثبتت أن سلوك المواطنة التنظيمية كان أعلى عند الأفراد الذين شعروا بالعدالة مقارنة بالأفراد الذين شعروا بمستوى عدالة أقل، فسلوكيات المواطنة التنظيمية تتأثر بالعدالة في المنظمة، وتولد لدى الأفراد الرغبة في أداء بعض الأعمال والسلوكيات التي تخرج عن نطاق تخصصهم الوظيفي، وهذا ما توصلت إليه دراسة (طه، ٢٠١١) والتي تؤكد أن العدالة التنظيمية المنخفضة تلعب دورا هاما في انخفاض مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية ومن ثم انخفاض الأداء الوظيفي للعاملين، كما أن العدالة التنظيمية المرتفعة تلعب دورا هاما في ارتفاع مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية ومن ثم ارتفاع الأداء لديهم .

وعليه فسوف يحاول هذا البحث التعرف على طبيعة علاقة العدالة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية، إذ لا يمكن تحسين وتطوير المؤسسات التعليمية إلا بالقيام بالمزيد من الدراسات والتي قد تسهم إلى حد ما في وضع استراتيجيات جديدة وواضحة وفعالة، فالواقع يتطلب منا تجاوز الحلول الشكلية والمؤقتة إلى حلول حقيقية مبنية على أسس علمية ودراسات موضوعية كفيلة بإخراجها من وضعها الحالي إلى ما هو أفضل.

وبناء على ما سبق فلقد تولد لدى الباحثان الإحساس بأهمية إجراء هذا البحث في تناول العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المشرفات التربويات في مدينة تبوك .

وفي ضوء ذلك يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي : ما العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المشرفات التربويات في مدينة تبوك ؟

ويتضرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

« ما العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، ووعي الضمير) لدى المشرفات التربويات في مدينة تبوك ؟
« هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات مجتمع الدراسة حول أبعاد العدالة التنظيمية وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لمتغيري المؤهل والخبرة ؟

• أهداف البحث :

يسعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف التالي:

« الكشف عن العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، ووعي الضمير) لدى المشرفات التربويات في مدينة تبوك .

« التعرف على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات مجتمع الدراسة حول أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، ووعي الضمير) لدى المشرفات التربويات في مدينة تبوك تعزى لمتغير المؤهل الدراسي والخبرة.

• أهمية البحث :

يمكن الاستفادة من البحث الحالي في:

« إلقاء الضوء على واقع ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في ضوء توفر العدالة التنظيمية في إدارة التربية والتعليم بتبوك.

◀ إثراء المكتبة وذلك بإضافة دراسة جديدة في مجال سلوكيات المواطنة التنظيمية يستفيد منها الباحثون والمهتمون في هذا المجال.
 ◀ تتمثل أهمية هذا البحث في أنها الأولى محليا - على حد علم الباحثان - التي تتناول تحديد العلاقة بين العدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية لدى المشرفة التربوية في إدارة التربية والتعليم .
 ◀ نشر الوعي بمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية في الوسط التربوي والتعليمي.
 ◀ تناولت واحدا من أهم محددات تطوير السلوك التنظيمي للمؤسسات التعليمية وهو سلوك الدور الإضافي المعروف بالمواطنة التنظيمية.
 ◀ يعد هذا البحث امتدادا للدراسات التي تناولت العدالة التنظيمية وعلاقتها بعدد من المتغيرات التنظيمية كالالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، والأداء الوظيفي.
 ◀ تنضح أهمية هذا البحث في الشريحة التي تناولتها وهن المشرفات التربويات اللاتي يقعن عليهن الدور الأكبر في تسيير دفة العملية التعليمية وتحقيق أهدافها المرجوة.

• منهج البحث :

لتحقيق أهداف البحث الحالي سوف يستخدم المنهج الوصفي أسلوب دراسة العلاقات للكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيري العدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) سلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير) لدى المشرفات التربويات في مدينة تبوك .

• أداة البحث :

بناءً على طبيعة البيانات المراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في البحث، فإن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف البحث هي الاستبانة كأداة لجمع البيانات، والتي ساعدت على تحقيق أهداف البحث والإجابة على تساؤلاته.

• مصطلحات البحث :

اعتمد البحث الحالي على مجموعة من المصطلحات وفيما يلي توضيحا لها:

• العدالة التنظيمية:

العدالة لغة: "العدل ما قام في النفوس أنه مستقيم وهو ضد جور". (ابن منظور، ١٩٩٢: ٤٣٠)

التعريف الاصطلاحي للعدالة التنظيمية: بأنها "التعامل بعدالة مع كافة الأفراد داخل المنظمة وبالتالي وفق معايير موضوعية، والابتعاد عن التحيز والمجاملة، وإعطاء كل ذي حق حقه" (الاسمري، ٢٠١٢: ٩) .

كما تعرف بأنها "تصف إدراك الفرد أو الجماعة لعدالة المعاملة المتلقاة من المنظمة واستجاباتهم السلوكية لهذه الإدراكات، أو أنها الطريقة العادلة والمنصفة التي تعامل المنظمات بها عمالها. (Fernandes&Awamleh, 2008 : 2)

وتعرف إجرائيا بأنها: شعور المشرفات التربويات في إدارة التعليم بتبوك بالمساواة والنزاهة في التعامل الإنساني والوظيفي وإعطاء كل فرد ما يستحقه من خلال عدالة توزيع الفرص والعدالة في الإجراءات والعدالة في التعامل.

• **سلوك المواطنة التنظيمية:**

يعرف سلوك المواطنة التنظيمية بأنه السلوك التطوعي الاختياري الذي لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة والهادف إلى تعزيز أداء المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها" (OFelbes,2005: 28)

كما يعرف بأنه "أعمال وأدوار تطوعية اختيارية تتجاوز نطاق المكافآت والحوافز الرسمية، ويمارسها الموظفون بهدف إشباع حاجاتهم ولمساعدة الآخرين، وتعود بالفائدة للمنظمة ككل، وتسهم في زيادة تماسك المنظمة وتحقيق أهدافها وفعاليتها". (القحطاني، ٢٠١٤: ٩)

وتعرف إجرائيا بأنها الأعمال التطوعية التي تصدر من المشرفات التربويات بإدارة التعليم بتبوك والتي لا تندرج ضمن الوصف الوظيفي، والهادفة إلى تعزيز أداء المنظمة وتحقيق أهدافها وزيادة فعاليتها وكفاءتها من خلال الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، ووعي الضمير.

• **حدود البحث :**

◀ الحدود الموضوعية : العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، ووعي الضمير) لدى المشرفات التربويات في إدارة التربية والتعليم بمدينة تبوك.

◀ الحدود المكانية: إدارة التربية والتعليم في مدينة تبوك.

◀ الحدود البشرية: طبقت هذه الدراسة على المشرفات التربويات في مدينة تبوك.

◀ الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول لعام ١٤٣٦هـ - ١٤٣٧هـ.

• **الدراسات السابقة :**

وقد أسفرت الدراسة المسحية التي قام بها الباحثان لمجمل الدراسات التي عنت بالعدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المشرفات التربويات بإدارة التعليم بمدينة تبوك عن عدم وجود دراسة تناولت الموضوع الحالي بصورة مباشرة، غير أن هناك دراسات وبحوث تعرضت لجانب أو آخر من موضوع البحث وهي دراسات لها أهميتها وقيمتها ومن الدراسات التي تناولته ما يلي:

• المحور الأول: الدراسات العربية والأجنبية والتي تناولت العدالة التنظيمية

هدفت دراسة أسبوعي (٢٠١٢) إلى التعرف على درجة تطبيق العدالة التنظيمية لدى القادة التربويين بمكاتب التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، وعلاقتها بأساليب إدارة الصراع التنظيمي، من وجهة نظر المشرفين التربويين، ومدى وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات مجتمع الدراسة تعزى لمتغيرات الدراسة (مجال الإشراف، المؤهل العلمي، الخبرة الإشرافية) واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، كما استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من (١٩) مشرفاً تربوياً، وكانت أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة: أن درجة تطبيق العدالة التنظيمية (بأبعادها) كان متوسطاً، وهناك علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين درجات تطبيق العدالة التنظيمية وأبعادها، وبين درجات ممارسة كل أسلوب من أساليب إدارة الصراع التنظيمي، باستثناء أسلوب الإيجار، ووجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات العدالة التنظيمية، والعدالة التوزيعية، وعدالة الإجراءات، تعزى لمتغير مجال الإشراف لصالح مشرفي المواد الدراسية. بينما لا توجد فروق لباقي أبعاد العدالة، وكذلك لا توجد فروق بين أبعاد العدالة ومتغيري المؤهل والخبرة، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المعلمين حول مستوى العدالة التنظيمية، تعزى لمتغير الدورات التدريبية والمؤهل العلمي باستثناء الفروق التي ظهرت على مجال (عدالة التوزيع) والتي كانت لصالح مستوى (دراسات عليا)، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مستوى العدالة التنظيمية تعزى لمتغير (سنوات الخبرة) بالدرجة الكلية وأبعادها باستثناء الفروق التي ظهرت بمجال (العدالة التقويمية)، ولصالح (١٠ سنوات فأكثر).

كما هدفت دراسة حراشة (٢٠١٢ م) إلى التعرف على درجة إحساس العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق بالعدالة التنظيمية، وأثر بعض المتغيرات المستقلة مثل: الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة على درجة إحساسهم بالعدالة التنظيمية، وهل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة إحساس العاملين في مديريات التربية والتعليم بالعدالة التنظيمية تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لتحديد درجة إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، ويتكون مجتمع الدراسة من (٢٤٥) موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن درجة إحساس العاملين بمجالات العدالة التنظيمية الثلاثة (عدالة التعاملات، عدالة الإجراءات، عدالة التوزيعات) جاءت جميعها بدرجة منخفضة، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة إحساس العاملين بمجالات العدالة التنظيمية الثلاثة (عدالة التعاملات، عدالة الإجراءات، عدالة التوزيع) في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

• الدراسات الأجنبية:

دراسة Paul ayobami (2013) بعنوان أثر العدالة التنظيمية المتصورة على الالتزام التنظيمي في الشركة النيجرية للأغذية والمشروبات، والتي هدفت الى التعرف على أثر العدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي في شركة نستله agbara نيجيريا لاغوس، كما هدفت إلى التحقق من الفرق الكبير بين العدالة الإجرائية التنظيمية المتصورة والالتزام التنظيمي، واستخدم الباحث الاستبيان لجمع البيانات، وتكونت عينة البحث من (٢١٥) من جميع فئات العاملين في شركة التصنيع الوطنية وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن العدالة التنظيمية متمثلة في العدالة الإجرائية و العدالة التوزيعية يمكن أن يكون لها تأثير كبير على الالتزام التنظيمي لشركات متعددة الجنسيات. كما أظهرت النتائج أيضا أن هناك علاقة مهمة بين العدالة التوزيعية والالتزام التنظيمي.

دراسة Viswesvaran (2002) بعنوان تضحص مفهوم العدالة التنظيمية: تحليل بعدي تقييمي للعلاقات مع اتجاهات وسلوك العمل، وهدفت الدراسة إلى الكشف عن علاقة عدالة التوزيع، وعدالة الإجراءات مع الرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية والإنتاجية، وقد اعتمدت الدراسة على نتائج مجموعة كبيرة من الدراسات السابقة، التي تناولت علاقة العدالة مع كل أو بعض المتغيرات السابقة. وقد دلت النتائج إلى أن الارتباط بين عدالة الإجراءات وكل من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية والإنتاجية كان أقوى من ارتباط العدالة التوزيعية مع تلك المتغيرات.

• المحور الثاني: الدراسات التي تناولت سلوك المواطنة التنظيمية:

دراسة القحطاني (٢٠١٤) بعنوان سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري، والتي تهدف إلى التعرف على العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمي والإبداع الإداري، واتبع الباحث المنهج الوصفي، واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (٢٩٩) من العاملين بمركز المعلومات الوطني، وشركة العلم لأمن المعلومات بالرياض، وتوصل إلى عدد من النتائج كان أبرزها:

◀ إن سلوك المواطنة التنظيمية يمارس في مركز المعلومات الوطني أكثر من شركة العلم لأمن المعلومات.

◀ إن ارتفاع مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية يرتبط طردياً مع مدى توفر الإبداع الإداري في القطاع العام بشكل أعلى منه في القطاع الخاص

دراسة الحراحشة والخريشا (٢٠١٢) بعنوان درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية

والتعليم في محافظة المفرق، والتي تهدف إلى التعرف على درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق، وأثر المتغيرات الديموغرافية: النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة في درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، ودرجة الولاء التنظيمي، واتبع الباحث المنهج الوصفي المسحي، واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (٢٠٦) من العاملين مديريات التربية والتعليم وكانت أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة:

- ◀ إن درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمسة جاءت مرتفعة، بينما جاءت درجة الولاء التنظيمي متوسطة.
- ◀ ودلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية ودرجة الولاء التنظيمي.
- ◀ كما بينت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، ودرجة الولاء التنظيمي، تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، وسنوات الخدمة.
- ◀ أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

دراسة الزهراني (٢٠٠٧) بعنوان "سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس" والتي تهدف إلى تحديد مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من جميع مديري مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة، والبالغ عددهم (٣٩٣) مديراً، بالإضافة إلى عينة عشوائية من معلمي تلك المدارس بلغ عددهم (٩٦٤)، وتوصل الباحث إلى عدد من النتائج كان أبرزها:

- ◀ يرى المديرون أن المعلمين يميلون إلى تكرار ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، وفق الترتيب التالي: الكياسة، يليه السلوك الحضاري، ثم وعي الضمير ثم الإيثار، وأخيراً الروح الرياضية.
- ◀ وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية تعزى للمؤهل العلمي.
- ◀ وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية تعزى للخبرة في التعليم.

• الدراسات الأجنبية:

دراسة Sarfo وآخرين (2014) بعنوان الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية: أدوات تطوير أداء الموظفين، منهج تسويق داخلي، والتي تهدف

إلى تقييم مدى تأثير الالتزام التنظيمي و المواطنة التنظيمية في أداء الموظف في القطاع المصرفي، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (٢٠٠) موظف من عشرة بنوك تجارية مختلفة في غانا لتقييم مدى تأثير أدائهم بالالتزام وسلوك المواطنة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

◀ كشفت النتائج عن وجود علاقة طردية بين الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية .

◀ إن البنوك في غانا يمكنها التأثير والتطوير أكثر في أداء الموظفين إذا تم الجمع بين سلوك الالتزام التنظيمي والتزام المواطنة كأدوات تسويق داخلي.

دراسة Cilla (2011) بعنوان استكشاف العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والمناخ التنظيمي للإبداع، والتي تهدف إلى استكشاف العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية والمناخ التنظيمي الذي يشجع على الإبداع، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة وتكونت عينة الدراسة من (١٠٢) من العاملين من الطلاب الجامعيين وحاملي الماجستير، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

◀ إن إدراك الموظفين للمناخ المناسب للإبداع مرتبط بشكل معتدل بالسلوكيات الاجتماعية .

◀ إن العمل في منظمات تراعي المناخ الإبداعي مرتبط بوجود علاقات تبادل اجتماعي داعمة وحافز داخلي للقيام بوظائفهم .

دراسة Ozturk (2010) بعنوان محددات سلوك المواطنة التنظيمية بين عاملي المعرفة: دور مميزات الوظيفة والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، والتي تهدف إلى تحليل التأثيرات الناتجة عن مميزات الوظيفة والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة وتكونت عينة الدراسة من (٢٢٥) من عاملي المعرفة الذين لا يعملون بمهن يدوية، ويؤدون مهارات هامة لا يملكها الآخرون خارج نطاق هذا العمل، من أربعة قطاعات صناعية مختلفة مثل: الدفاع والاتصالات التكنولوجية والبرمجة والعمل المصرفي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

◀ إن الرضا الوظيفي والالتزام العاطفي يوجّهان العلاقة بين خصائص الوظيفة وسلوك المواطنة التنظيمية بشكل كامل، وأن الالتزام المعياري يوجّهها بشكل جزئي.

- ثالثاً: الدراسات المتعلقة بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية:
- الدراسات العربية:

دراسة معمري (٢٠١٤) بعنوان إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي، والتي تهدف إلى التعرف على مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية وعلى سلوك المواطنة التنظيمية،

لدى أساتذة التعليم الثانوي، وكذلك التعرف على الفروق باختلاف السن والجنس والأقدمية، والكشف عن العلاقة بين إدراك أساتذة التعليم الثانوي للعدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كما استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من جميع أساتذة التعليم الثانوي في مدينة (ورقلة وضواحيها) وعددهم (٨٢٩)، وكانت أبرز النتائج التي توصل إليها الباحث:

- ◀ مستوى إدراك أساتذة التعليم الثانوي للعدالة التنظيمية متوسط.
- ◀ مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي مرتفع.
- ◀ لا توجد فروق في إدراك العدالة التنظيمية تعزى للمتغيرات التالية (السن، الجنس، الأقدمية)
- ◀ لا توجد فروق في سلوك المواطنة التنظيمية تعزى للمتغيرات التالية (السن، الجنس، الأقدمية)
- ◀ توجد فروق بين الجنسين في إدراك العدالة التنظيمية باختلاف السن والأقدمية .
- ◀ توجد علاقة بين إدراك الأساتذة للعدالة التنظيمية (الإجرائية، التوزيعية، التعاملية) وسلوك المواطنة التنظيمية (الإيثاري، وعي الضمير، الروح الرياضية، الكياسة، السلوك الحضاري).

دراسة البوق (٢٠١٤) بعنوان إدراك العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية "والتي تهدف التعرف على دور إدراك العدالة التنظيمية في تحقيق سلوكيات المواطنة من وجهة نظر الموظفين بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بالرياض، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (٣٥٥) موظفة من الموظفين الإداريات بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بمدينة الرياض، وكانت أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة:

- ◀ إن الموظفين الإداريات بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن يدركن العدالة التنظيمية بدرجة متوسطة بمتوسط (٣,٢٣ من ٥)، حيث جاء بُعد عدالة التوزيع في المرتبة الأولى بمتوسط (٣,٣١ من ٥) يليه بُعد عدالة الإجراءات بمتوسط بلغ (٣,٢٤ من ٥)، وجاء بُعد عدالة التعاملات في المرتبة الثالثة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من الموظفين بمتوسط حسابي بلغ (٣,٢٣ من ٥).

- ◀ إن أفراد عينة الدراسة من موظفات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن يدركن أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية بدرجة متوسطة وجاء بُعد الإيثاري في المرتبة الأولى يليه بُعد الكياسة وجاء بُعد الروح الرياضية في المرتبة الثالثة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من الموظفين، وفي المرتبة الرابعة جاء بُعد السلوك الحضاري، وجاء بُعد وعي الضمير في المرتبة الخامسة والأخيرة .

« أظهرت النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين كل من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وأبعاد العدالة التنظيمية.

دراسة أبو تايه (٢٠١٢) بعنوان أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، والتي تهدف إلى تحليل أثر إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، وافترضت الدراسة وجود أثر إيجابي بين العدالة التنظيمية ممثلة بأبعادها التالية: العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التعاملية على سلوك المواطنة التنظيمية وأبعادها التالية: الإيثار والكياسة والروح الرياضية والسلوك الحضاري، وعي الضمير، واتبعت الدراسة الأسلوب الوصفي التحليلي الميداني، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة لجمع بيانات الدراسة وتحقيق أهدافها وفرضياتها، وتكون عينة الدراسة من (٣٢٦) مستجيباً من العاملين في مراكز الوزارات الأردنية، وكانت أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة:

« إن هناك إحساساً بتوافر العدالة في العمل لدى الموظفين في مراكز الوزارات الأردنية، حيث جاءت جميع المتوسطات الحسابية للعدالة التنظيمية بجميع أبعادها فوق المتوسط. وقد جاء إحساس العاملين بعدالة التوزيع في المرتبة الأولى، ثم تلاه الإحساس بعدالة الإجراءات ثم عدالة التعامل.

« إن سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مراكز الوزارات الأردنية كان مرتفعاً وبجميع أبعاده وقد احتل بعد الكيافة المرتبة الأولى تلاه بعد الإيثار، وجاء بعد وعي الضمير في المرتبة الأخيرة.

« دلت النتائج إلى وجود أثر إيجابي لإدراك الموظفين للعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الأردنية. لقد فسرت العدالة التنظيمية ما مقداره (٣٤ %) من سلوك المواطنة التنظيمية الكلي.

« شكل بعد العدالة الإجرائية أهم الأبعاد وأكثرها تأثيراً على سلوك المواطنة التنظيمية وعلى جميع أبعادها، باستثناء بعد الإيثار الذي تأثر بالعدالة التوزيعية بشكل أكبر.

دراسة حواس (٢٠٠٣) بعنوان أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، والتي هدفت إلى قياس كل من الثقة في الإدارة والالتزام التنظيمي على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، من حيث طبيعتها واتجاهاتها، ومدى قوتها بالنسبة للعاملين في البنوك التجارية المصرية نطاق عام داخل محافظة القاهرة الكبرى، كما هدفت إلى إزالة الغموض الذي يكتنف سلوكيات المواطنة التنظيمية، والذي يعتبر من أحدث مفاهيم السلوك التنظيمي. واستخدمت لتحقيق الهدف من الدراسة

قائمة استقصاء وتكونت عينة الدراسة (٣٨٥) من العاملين في البنوك التجارية المصرية في القاهرة، وكانت أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

« ارتباط عدالة التوزيع بسلوكيات المواطنة التنظيمية في وجود متغير الثقة في الإدارة والالتزام التنظيمي .

« ارتباط عدالة الإجراءات بسلوكيات المواطنة التنظيمية في وجود متغير الثقة في الإدارة والالتزام التنظيمي .

« ارتباط عدالة التعاملات بسلوكيات المواطنة التنظيمية في وجود متغير الثقة في الإدارة والالتزام التنظيمي .

دراسة الجعيد (٢٠٠٤) بعنوان العلاقة بين إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، والتي تهدف الى التعرف على مدى إحساس موظفي الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية بالعدالة التنظيمية بشكل عام، ويكل بعد من أبعادها الثلاثة: عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات و عدالة التعاملات وإلى التعرف على رؤية الموظفين حول مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية التي يعملون فيها بمدينة الرياض، بالإضافة إلى التعرف على العلاقة بين إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية، وسلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها المختلفة في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض وإلى التعرف على أثر إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض على انخراطهم في سلوك المواطنة التنظيمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، كما استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة وتكونت عينة البحث من (١٠٠) موظف من خمس وزارات تم اختيارها بطريقة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

« موافقة معظم أفراد عينة الدراسة على الإحساس بالعدالة التنظيمية بشكل عام في الأجهزة الحكومية التي يعملون فيها بمدينة الرياض بدرجة ليست قوية.

« موافقة معظم أفراد عينة الدراسة على وجود سلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية التي يعملون فيها بمدينة الرياض بدرجة ليست قوية حيث توصلت هذه الدراسة إلى وجود بعدي: الإيثار، والكياسة بدرجة كبيره جدا

« وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية بشكل عام، وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية.

« وجود تأثير معنوي سالب لمتغيري المستوى العلمي، والخبرة الوظيفية على إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية في تلك الأجهزة .

« وجود تأثير معنوي موجب لمتغيري إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية.

• الدراسات الأجنبية:

دراسة Sani (2013) بعنوان دور العدالة الإجرائية والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي على الأداء، ووظيفة: أثار الوساطة لسلوك المواطنة التنظيمية، والتي تهدف إلى التعرف على تأثير العدالة الإجرائية والالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي على أداء الموظفين ودور الوساطة الذي تلعبه سلوكيات المواطنة التنظيمية، واتبع الباحث المنهج الوصفي، واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة وتكونت عينة الدراسة من (٧٠) موظفاً في البنوك الشرعية الكبيرة في مالانج، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

« إن كلا من العدالة الإجرائية والالتزام التنظيمي يتأثر إيجاباً بسلوك المواطنة التنظيمية.

« الرضا الوظيفي لا يؤثر بشكل إيجابي في سلوك المواطنة التنظيمية والأداء الوظيفي.

« سلوك المواطنة التنظيمية يؤثر إيجاباً في أداء العمل.

« يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية كوسيط بين العدالة الإجرائية الجزئية، والالتزام التنظيمي، والأداء الوظيفي.

دراسة Ylmaiz (2009) بعنوان العدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية لدى مدرسي المدارس الابتدائية بتركيا، والتي هدفت إلى معرفة مدى إدراك مدرسي المدارس الابتدائية للعدالة والمواطنة التنظيمية، وما إذا كان إدراكهم لهذه المتغيرات يختلف بناء على متغيرات الجنس ومجال التدريس والأقدمية، وما إذا كان هناك ارتباط بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، واعتمد الباحث على الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (٢٤٢) مدرساً للمرحلة الابتدائية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

« هناك إدراك موجب للعدالة والمواطنة التنظيمية لدى المدرسين.

« لا يوجد تأثير للمتغيرات الديموغرافية (الجنس ، مجال التدريس ، سنوات الخبرة) في إدراك المدرسين للمواطنة التنظيمية.

« يوجد تأثير لسنوات الأقدمية على مستوى إدراك المدرسين للعدالة التنظيمية.

« هناك علاقة موجبة بين إدراك المدرسين للعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.

دراسة Chiaburu (2008) بعنوان المدير الجدير بالثقة (الاعتمادية) عدالة التعامل التنبؤ بسلوك المواطنة التنظيمية، والتي تهدف إلى معرفة فيما إذا كان المدير الجدير بالثقة أو الإحساس بعدالة التعامل الأكثر قدرة على تفسير سلوك المواطنة التنظيمية، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة وتكونت عينة الدراسة من (١٢٠) موظفاً ومشرفاً، وتوصلت الدراسة إلى النتيجة التالية :

إن كلا المتغيرين (المدير الجدير بالثقة وعدالة التعامل) قد أثرا بشكل إيجابي في سلوك المواطن التنظيمية، ولكن الاعتمادية (جدارة المدير بالثقة) كانت أكثر تأثيراً، وقدرة في تفسير سلوك المواطن التنظيمية.

دراسة Cremer (2005) بعنوان أثر العدالة الإجرائية والتوزيعية في الولاء التنظيمي، والتي تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر التفاعل بين العدالة الإجرائية والتوزيعية في الولاء التنظيمي، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم أداة لقياس العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية والرغبة في التعاون وإدراك العاملين للولاء التنظيمي، وتكونت عينة الدراسة من (٢٤١) مبحوثاً في المنظمات الصناعية الكبرى في فرنسا، وتم اختيارها بطريقة عشوائية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

« إن التفاعل بين العدالة الإجرائية والتوزيعية كان فقط بين العاملين الذين لديهم إدراك للولاء التنظيمي.

« أظهرت النتائج أن العدالة الإجرائية والتوزيعية مرتفعة لدى العاملين مما يؤدي إلى تعاون أفضل وبالتالي ولاء أكثر للمنظمة.

• التعقيب على الدراسات السابقة:

عرض البحث في الجزء السابق عدداً من الدراسات التي بحثت في أحد متغيري الدراسة، والتي تعتبر من أكثر مصادر المعلومات إثراء وإفادة حيث إنه يمكن الاستفادة منها عند إجراء أي دراسة، حيث تم استعراض (١٩) دراسة ما بين الدراسات العربية والدراسات الأجنبية، منها (٤) دراسات في العدالة التنظيمية و(٦) دراسات في المواطن التنظيمية و(٩) دراسات في متغيري الدراسة، مما يظهر التنوع في البيئات التي أجريت بها تلك الدراسات.

التقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في بعض أهدافها واختلفت معها في بعضها الآخر، واتفقت هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة من حيث المنهج المستخدم في الدراسة وهو المنهج الوصفي، كما أن الاستبانة هي أداة جمع البيانات في هذه الدراسة والدراسات السابقة أيضاً.

ويتفق البحث الحالي مع بعض الدراسات على وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمية مثل دراسة البوق (٢٠١٤)، معمري (٢٠١٤)، أبو تايه (٢٠١٢)، الجعيد (٢٠٠٤)، Ylmaiz (٢٠٠٩).

وما يميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة في كيفية تطرقها للموضوع، حيث تناول المتغيرين لدى فئة المشرفات التربويات، مع تطبيق استباني للعدالة التنظيمية بثلاث أبعاد وسلوك المواطن التنظيمية بأبعاده الخمسة، كما تطرقت إلى دراسة تفاعل متغيرات الخبرة والمؤهل في التأثير على متغيري الدراسة. كما نلاحظ أن معظم الدراسات من حيث الفترة الزمنية أجريت

من الفترة الزمنية (٢٠٠٢) إلى (٢٠١٤) وأن الدراسة الحالية في (٢٠١٥) مما يدل على أن الموضوع حديث، ولا يزال التطرق إليه من قبل الباحثين لما له من دور كبير في تحقيق الفاعلية في المنظمات.

وإجمالاً استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في الآتي:

- ◀ الاهتداء إلى بعض المصادر العربية والأجنبية التي تناولت موضوع البحث.
- ◀ الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد محاور الاستبانة وفي اختيار منهج الدراسة.
- ◀ المساعدة في بناء بعض أركان الإطار النظري.
- ◀ التعرف على العديد من الكتب والمجلات والرسائل العلمية التي تخدم البحث الحالي.

• خطوات السير في البحث :

عالج الباحثان موضوع البحث على النحو التالي:

• أولاً الإطار العام :

ويشمل:

• المحور الأول: العدالة التنظيمية :

يعد موضوع العدالة التنظيمية من الموضوعات الهامة التي أنتجها الفكر الإداري المعاصر، والذي استحوذ على اهتمام الكثير من الباحثين، وذلك من خلال دورها في خلق الثقافة التنظيمية المناسبة لخدمة الأهداف الإنسانية والاجتماعية والارتقاء بمستوى أداء المنظمة والعاملين، ويتناول البحث العدالة التنظيمية وذلك على النحو التالي:

• مفهوم العدالة التنظيمية:

تعد العدالة قاعدة ونظام اجتماعي أساسي لاستمرار الحياة الإنسانية، فالعدل قيمة إنسانية ومحور أساسي في الأخلاق وفي الحقوق وفي الفلسفة الاجتماعية، ولقد جعل الله سبحانه وتعالى العدل نظاماً للعالم وقياما للخلق ويأمر به في كثير من آياته، قال الله تعالى : (أن الله يأمركم بالعدل والإحسان وإيتاء ذي القربى وينهى عن الفحشاء والمنكر والبغى يعظكم لعلكم تذكرون) النحل (٩٠).

وتعود جذور فكرة العدالة التنظيمية (Organizational Justice) إلى نظرية الإنصاف أو المساواة (Equity Theory)، عندما افترض (-Adams, 1965:267, 275) أن شعور الفرد بالإنصاف من عدمه يتحدد من خلال مقارنة معدل مخرجاته بالقياس إلى مدخلاته مع مخرجات الآخرين بالقياس إلى مدخلاتهم، وحين تتساوى المعدلات تتحقق العدالة من خلال هذه المساواة، وحيثما لا يتساوى المعدلات يشعر الفرد حينئذ بالظلم. ويمكن توضيح هذه النظرية كما يلي:

◀ شعور الفرد بالإنصاف وعدم الظلم عندما تكون نتيجة المقارنة كالاتي:

مدخلات الفرد	=	مدخلات زميله	في هذه الحالة يشعر الفرد بالمساواة والعدالة والرضا
--------------	---	--------------	--

◀ شعور الفرد بعدم الإنصاف عندما تكون نتيجة المقارنة كالتالي

مدخلات الفرد	>	مدخلات زميله	يولد لدى الفرد شعور بالتوتر وعدم الارتياح مما يدفعه لعمل شيء ما للتخلص من التوتر والذي قد يؤثر على إقائه للعمل وولائه لمنظّمته
--------------	---	--------------	--

◀ شعور الفرد بالمحاباة عندما تكون نتيجة المقارنة على شكل

مدخلات الفرد	<	مدخلات زميله	يولد لدى الفرد شعور بالظلم وغياب العدالة التنظيمية في ظل المحاباة لبعض الأفراد والتعسف وعدم الإنصاف لأفراد آخرين.
--------------	---	--------------	---

وتقوم العدالة التنظيمية على قاعدة أساسية وهي رغبة العاملين في المنظمات بالحصول على معاملة عادلة، واعتقاد العامل بأنه يعامل معاملة عادلة مقارنة مع الآخرين. (حسن، ٢٠٠٢: ١٢٧) ويقصد بالعدالة التنظيمية إعطاء كل فرد ما يستحقه. (حسانين، ٢٠٠٤: ١٤)

وتعرف العدالة التنظيمية بأنها قيمة مهمة وإحساس وإدراك إنساني. (البشاشة، ٢٠٠٨: ٤٣٤) ويرى كل من (Tripp&Bies) أن العدالة التنظيمية هي مجموعة من القواعد والمعايير الاجتماعية في المنظمة والتي تحكم الإجراءات التي ينبغي أن تستخدم لصنع القرارات وتخصيص النتائج وكيفية التعامل مع الآخرين بطريقة شخصية. (Tripp & Bies, 2006): (10)

كما عرفت العدالة التنظيمية بأنها "إدراك العاملين الطرق المتبعة في منظماتهم سواء ما يخص منحهم المكافآت أو التعامل معهم وفقاً للجهود المبذولة من قبلهم بشكل يسهم في تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة معا" (العبيدي، ٢٠١٢: ٨٠)

وهي "الطريقة التي يحكم بها الفرد من خلالها على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني وهي مفهوم نسبي في ضوء ما يدركه الموظف من نزاهة وموضوعية. (وادي، ٢٠٠٧: ٤)

ويبقى مفهوم العدالة التنظيمية مفهوماً نسبياً، بمعنى ان الإجراءات التنظيمية الذي ينظر اليه موظف ما على انه إجراء عادل قد يكون إجراءً متحيزاً وغير موضوعي من وجهة نظر فرد آخر. (زايد، ٢٠٠٦: ١٣)

لذا فالعدالة التنظيمية تتحدد في ضوء ما يدركه الموظف من نزاهة وموضوعية في الإجراءات والتعاملات وتتمحور حول ظروف الوظيفة التي تقود الموظفين للاعتقاد بأنهم يعاملون بعدالة أو أنهم يتعرضون لعدم المساواة والظلم.

ويمكن القول إن العدالة التنظيمية تتمثل في أنها شعور الموظفين بالمساواة والنزاهة في التعامل الإنساني والوظيفي وإعطاء كل فرد ما يستحقه من خلال عدالة توزيع الفرص والعدالة في الإجراءات والعدالة في التعامل.

• أهمية العدالة التنظيمية:

يعد مفهوم العدالة التنظيمية من الموضوعات الفاعلة والهامة في مجال الإدارة ووظائفها. ويعود الاهتمام بالعدالة التنظيمية إلى العديد من الأسباب أبرزها 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 والفاعلية التنظيمية في الأجل البعيد، كما يعود الاهتمام بالعدالة التنظيمية إلى وجود تحد في السعي لتقليل أو منع السلوكيات المعادية للمجتمع الصادرة عن الموظفين الناتجة أساساً عن غياب العدالة التنظيمية. (عواد، ٢٠٠٣: ١٢).

ويمكن إدراك أهمية العدالة التنظيمية من خلال تأثيرها على العديد من المتغيرات التنظيمية والتي من أهمها: (زايد، ٢٠٠٦؛ وعلوان، ٢٠٠٧؛ والاصفر، ٢٠٠٢؛ الشخلي، ٢٠٠٤)

◀ سلوكيات المواطننة التنظيمية: تؤثر العدالة التنظيمية ايجابياً في مكونات سلوكيات المواطننة التنظيمية، وذلك لأن إحساس الموظف بالمساواة والإنصاف سواء فيما يتعلق بعدالة الإجراءات أو التوزيع أو التعاملات تولد لديه الشعور بالمسؤولية تجاه المنظمة، وبالتالي الانخراط في الكثير من الممارسات التطوعية غير الرسمية أو سلوك المواطننة التنظيمية.

◀ الالتزام التنظيمي: تساعد العدالة التنظيمية في عملية الالتزام التنظيمي، المتمثل في رغبة الفرد في البقاء عضو في تنظيم معين، واستعداده التام لبذل جهود قوية لصالح التنظيم ويكون ذلك من خلال الإيمان بالقيم، التي يتبناها التنظيم، وقبوله للأهداف التي يسعى لتحقيقها.

◀ الولاء التنظيمي: إن إدراك الفرد العامل للعدالة من خلال أبعادها الثلاث، يؤثر في مستوى الولاء التنظيمي (الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه للاندماج في العمل والى تبني قيم المنظمة) فلو أن شعور الفرد العامل بالارتباط النفسي أو الولاء التنظيمي قائم على أساس حصوله على شيء مهم بالنسبة له، فإنه يسعى لمقابلة أو تعويض هذا الأمر المهم، وإحدى صور هذا التعويض هو قيامه بأداء عمل أو سلوك معين مرغوب فيه لدى منظمته، خارج حدود الدور المطلوب منه في عقد العمل.

◀ ثقة الفرد في نظام تقييم الأداء: أن ثقة الفرد العامل في عدالة ودقة نظام التقييم المطبق بالمنظمة تزداد كلما شعر بأن هذا النظام يتصف بالعدالة التنظيمية (الإجرائية و التعاملات) ويتحقق ذلك عندما يدرك الفرد أن تقديرات التقييم تتم على أساس الجهد والأداء، باستقرار معايير التقييم، وكذلك إتاحة الفرصة للعامل بالتحدث بصوت مسموع لإبداء رأيه في نتائج التقييم.

◀ زيادة دافعية الجماعة: تؤثر العدالة التنظيمية على روح فريق العمل والجماعة، وهذا من شأنه أن يؤثر على دوافع الفرد لزيادة مكافآت وعوائد الجماعة، وليس الفرد، وأن عدالة الإجراءات والتعاملات تعتبر من وسائل

إشاعة روح الجماعة ؛ لأن الإجراءات العادلة والمعاملة العادلة توجهان رسالة للفرد على أن الجماعة تقدر كل عضو فيها .
 ◀◀ الفساد: أن العامل الأخلاقي يأتي في مقدمة العوامل التي يمكنها أن تحد من انتشار الفساد ؛ لذا فالقرارات غير العادلة في منح بعض العاملين أقل من استحقاقاتهم ، عندما تكون مقصودة، فإنها تصنف كأحد أنماط الفساد الذي يمثل ظلما صريحا يترك آثار سلبية على العاملين المنقوصة حقوقهم، مما يولد الغيظ لديهم .

كما أن للعدالة التنظيمية أهمية ذات تأثير كبير على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات ، ويمكن إدراكها من خلال ما يلي: (الخفاجي ، ٢٠١٢ ؛ والفهداوي والقطاونة، ٢٠٠٤؛ والعبيدي، ١٤٢٠)

◀◀ تعد العدالة التنظيمية بالنسبة للعاملين قيمة وعلاقة اجتماعية، والتجاوز عليها من قبل المنظمة بعدم تطبيقها يحفز العاملين لاحتمال ردود أفعال وسلوكيات ضارة بالمنظمة .

◀◀ تطبيق العدالة يمنح العاملين فرصة المشاركة بإبداء الرأي فيما يتعلق بعملهم مما يولد لديهم إحساس بمدى أهميتهم للمنظمة .

◀◀ يتوقف مدى إدراك العاملين لفهم أدوارهم وبيئة عملهم على توفر ودقة المعلومات المقدمة من المنظمة لهم، وبخلافها سيعملون بالاعتماد على معلوماتهم الشخصية، والتي قد تكون غير صحيحة أو غير دقيقة أو غير رسمية .

◀◀ العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للأجور والرواتب في المنظمة ، وذلك من خلال عدالة التوزيع .

◀◀ تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمسك في عملية اتخاذ القرار من خلال العدالة الإجرائية .

◀◀ يؤدي عدم العدالة في التعامل مع المرؤوسين الى الصراع بينهم .

◀◀ تؤدي العدالة التنظيمية إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم، والقدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة، بشكل يكفل استدامة العمليات التنظيمية والإنجازات عند أعضاء المنظمة .

وقد تظهر أهمية العدالة التنظيمية واضحة من خلال الآثار السيئة المترتبة على افتقار الإدارة لها، ومن هذه الآثار كما ذكر كل من (Greenberg,2004,Tatum&Eberlin,2006Blakely et al,2005) في (باجودة، ٢٠٠٩: ٢٤ - ٢٥)

◀◀ أن الأدلة العلمية أثبتت أن الناس الذين يعتقدون أنهم يعاملون معاملة تفتقر إلى العدالة والإنصاف في عملهم يشعرون بقدر غير قليل من الضغوط والاضطرابات وعدم الراحة النفسية .

◀◀ قد يترتب على افتقار العامل للإحساس بالعدالة آثار سلبية على شخصه وعلى حالته النفسية والصحية، تنعكس سلبا على العمل نفسه .

« إن الضل في التعامل بشكل فعّال مع القضايا الخاصة بالإنصاف والثقة والاحترام والأخلاقيات يمكن أن يؤدي غالباً إلى الصراع والخلل الوظيفي التنظيمي .

« عندما يشعر المستخدمون بأنهم يعاملون بطريقة غير عادلة من قبل مديريهم بالمنظمة التي يعملون بها، فإنهم يبدؤون بالانسحاب، وهذا الانسحاب يمكن أن يأتي في شكل الأداء المنخفض وكثرة الغياب والتحول أو الابتعاد وهذا يؤكد ما للعدالة التنظيمية من الأهمية في مجال الإدارة.

ومما سبق تتضح أهمية العدالة التنظيمية لعلاقتها بالعديد من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر في نجاح وتطور المنظمات وتساعد على تحقيق أهدافها ، حيث إن لها دورا كبيرا في تشجيع العاملين على حسن الأداء وتحفيزهم ودفعهم نحو العمل، وزيادة الرضا الوظيفي وقيامهم بأعمال تطوعية نظرا لشعورهم بالعدل والمساواة في تعامل الإدارة معهم ، كما أنها تعمل على تعزيز العلاقات الإنسانية الإيجابية في العمل. كما أن للعدالة التنظيمية اثارا إيجابية على أداء الفرد والرفع من مستوى المنظمة على حد سواء حيث إن مفهومها يعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل مع الموظفين على المستوى الوظيفي والإنساني وذلك لزيادة كفاءة المنظمة، بالإضافة إلى أن لها دورا فعّالا في الكشف عن بعض أشكال السلوك التنظيمي (الإيجابية أو السلبية) والتي تكون نتيجة لتطبيق أو عدم تطبيق العدالة التنظيمية في المنظمة.

• أبعاد العدالة التنظيمية:

تشير معظم الأدبيات التي تتناول موضوع العدالة التنظيمية إلى وجود ثلاثة أبعاد رئيسية وهي (عدالة التوزيع ، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات) (Rego&Cunha,2006:79) إلا أن هناك دراسات أخرى ترى أن مفهوم العدالة التنظيمية هو مفهوم ثنائي البعد أي يتضمن عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات فقط كما في دراسة (Moormans,1991) ودراسة (Greenberg,1990)، كما أن هناك بعض الدراسات مثل دراسة (الحميدي،٢٠١٢) ودراسة (القطاونة،٢٠٠٣) أضافت بعدا رابعا وهو العدالة التقويمية . وترى الدراسة أن طبيعة مفهوم العدالة التنظيمية يتطلب التعامل معه على أنه مفهوم ثلاثي الأبعاد (التوزيع والتعامل والإجراءات). وفيما يلي توضيح لأبعاد العدالة التنظيمية:



شكل رقم (١): أبعاد العدالة التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحثان

• **البعد الأول: عدالة التوزيع (Distributive Justice):**

ويقصد بعدالة التوزيع عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف، أي أنها تتعلق بعدالة توزيع المكافآت، والنتائج، والمخرجات التي يحصل عليها الفرد من وظيفته، وخاصة ما يتعلق بتوزيع الأجور أو المزايا أو الترقيات، ويتحقق إدراك العاملين لعدالة التوزيع عندما يشعر الفرد أن ما يحصل عليه من مخرجات (مكافآت، أجور، مزايا) تتناسب مع ما بذل من جهد مقارنة مع جهود زملائه. (زايد، ٢٠٠٦: ١٨)

وتعرف عدالة التوزيع بأنها "العدالة والمساواة في توزيع الموارد على الأفراد في المنظمات" (جاسر، ٢٠١٠: ٣).

وتقوم العدالة التوزيعية على ثلاثة مبادئ هي: (Champoux, 2000: 46)

◀ مبدأ المساواة في الاختيار: الذي يعني أن كل الخيارات الأساسية للشخص يجب أن تساوي خيارات الآخرين مثل حرية الكلام، حق التصويت، حق امتلاك الملكية الشخصية وغيرها.

◀ مبدأ الاختلاف: الذي يعني أن المجتمعات فيها عدم مساواة، ولكن يجب أن تساعد من هم من غير المقتدرين كالمريض، وعلى المجتمع الاهتمام بالمحتاجين.

◀ مبدأ المساواة بالفرص: الذي يعني أن كل فرد يجب أن يمتلك الفرصة نفسها للحصول على المناصب، أو المواقع الأفضل المعروضة من قبل المجتمع، أي يسمح للناس بالتقدم بالمجتمع، اعتماداً على جهودهم ومشاركاتهم، كما يجب أن يكون لديهم فرص متساوية للتعليم، والتدريب لفسح المجال أمامهم لتطوير مهاراتهم.

ويمكن القول إن للعدالة التوزيعية جانبين أساسيين هما: (حواس، ٢٠٠٣: ٤٧)

◀ جانب مادي (هيكل التوزيعات): ويعبر عن حجم أو مضمون ما يحصل عليه الفرد من مكافآت.

◀ جانب اجتماعي ويعبر عن المعاملة الشخصية التي يعامل بها المدير الفرد الذي يحصل على المكافآت.

• **البعد الثاني: عدالة الإجراءات (Procedural Justice):**

تعرف بأنها درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة الإجراءات التنظيمية التي تستخدم في تحديد المخرجات التنظيمية (فهداوي وقطاونة، ٢٠٠٤: ١٠). وهي "درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة الإجراءات والعمليات التنظيمية التي تستخدم في تحديد النتائج أو المخرجات التنظيمية." (سعيدة، ٢٠١٤: ٢٢)

وإذا كانت عدالة التوزيع تتمثل في عدالة المخرجات التي يحصل عليها الفرد، مقارنة بزملائه في المنظمة، فإن عدالة الإجراءات تعني مدى إحساس الفرد بعدالة الإجراءات التي تستخدم في تحديد تلك المخرجات. (الصيري، ٢٠٠٧: ٣١)

وحتى تكتسب الإجراءات صفة الموضوعية والعدالة لابد من توفر شرطين هما: (السكر، ٢٠١٣: ٣٩)

« أن يتفق الطرفان المتأثران بالإجراءات، الأول الذي يضع الإجراءات التنظيمية (الإدارة) والثاني يتأثر بتلك الإجراءات (العاملين) على أساس الموضوعية التي يتم بناء عليها صياغة تلك الإجراءات.

« قيام الإدارة بتزويد العاملين بالمعلومات الكافية والشروحات المطلوبة عن كيفية تطبيق تلك الإجراءات

وعليه يمكن القول بوجود علاقة ارتباطيه بين العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية. فشعور الموظف بعدالة التوزيع وأن ما يحصل عليه من عوائد في العمل مقابل الجهد الذي يبذله ، مرتبط بإحساسه بأن قرارات التوزيع تتم وفق طرق وإجراءات عادلة .

وهناك مجموعة من القواعد التي ينبغي إتباعها عند اتخاذ القرارات، والتي يمكن أن تستخدمها المنظمات. حيث إن مدى الاعتقاد بوجود عدالة الإجراءات يرتبط بمدى الوفاء أو الإخلال بمجموعة القواعد الإجرائية الآتية: (المغربي، ٢٠٠٣؛ والبكار، ٢٠١٢)

« قاعدة الاستئناف: بمعنى وجود فرص لتبديل وتعديل القرارات إذا ما ظهر ما يبرر ذلك ويدعمه.

« القاعدة الأخلاقية: تتمثل في أن كل إجراءات توزيع ينبغي أن تكون متوافقة مع المعايير الأخلاقية والقيم السائدة لدى العاملين.

« قاعدة الدقة: وتعني اتخاذ القرارات بناء على معلومات دقيقة وصحيحة، وأن تعمل المنظمة على تفعيل الشفافية إذا أرادت تحقيق درجة عالية من العدالة.

« قاعدة التمثيل: أن عملية اتخاذ القرار يجب أن تستوعب وجهات نظر أصحاب العلاقة ومشاركة العاملين في صياغة اللوائح أو مناقشة القرارات التنظيمية التي يمكن أن تؤثر عليهم.

« قاعدة الانسجام: ينبغي أن تتناغم إجراءات توزيع الجزاءات والعوائد والمكافآت على جميع الأفراد.

« قاعدة عدم الانحياز: وتعني عدم تمكين المصلحة الشخصية من التأثير على مجريات عملية اتخاذ القرار، حيث يعد تحقيق وتفضيل الصالح العام من مرتكزات العدالة التنظيمية.

ويمكن القول إن هذه القواعد لا تتمتع بأوزان متساوية ، بالنسبة للموظفين في أغلب الأحوال ، إنما تختلف باختلاف المواقف التي تتطلبها وتقتضيها ، فيفضلون قواعد معينة دون الأخرى حسب الموقف.

ويتضح مما سبق أن العدالة الإجرائية لها جانب اجتماعي تركز فيه على عدالة المعاملات التي يعامل بها الموظفون من قبل مرؤوسيهم ، بينما

في جانبها الهيكلية فتركز على عدالة الإجراءات الرسمية المتعلقة باتخاذ القرار. كما أن العدالة الإجرائية تهتم بعدالة آلية القرار الذي يقود إلى نتيجة محددة، لذا فإن العدالة الإجرائية قد تفوق العدالة التوزيعية، حيث يكون الأشخاص على استعداد لتقبل نتائج غير مرغوبة إذا اعتقدوا أن آلية اتخاذ القرار التي أدت لهذه النتيجة أجريت وفقا لمبادئ العدالة التنظيمية.

• البعد الثالث: عدالة التعاملات (العدالة التفاعلية):

ويقصد بها إحساس الموظف بموضعية المعاملة التي يحصل عليها ، عندما تطبق عليه الإجراءات والقوانين التنظيمية. (الجعيد، ٢٠٠٤: ١١). كما يقصد بها أيضا " الصراحة والاحترام والتعامل الأخلاقي، الذي يُعامل به العاملون في المديرية عن تطبيق الإجراءات المتعلقة بتحديد مخرجاتهم."

وتتضمن عدالة المعاملات على العناصر التالية: (باجودة، ٢٠٠٩: ٤٠).

- ◀ معاملة الرئيس لمؤوسيه باحترام وتقدير.
- ◀ معاملة الرئيس لمؤوسيه بإنصاف دون تحيز.
- ◀ إتاحة المعلومات المهمة لتبرير الإجراءات المتخذة عند الطلب.
- ◀ صحة وواقعية المعلومات المقدمة للمؤوسين وتقديمها في الوقت المناسب.

وتتضمن عدالة المعاملات نوعين من العدالة هما: (السكر، ٢٠١٣: ٤١٤)

- ◀ عدالة العلاقات الشخصية: والتي تشير إلى مدى الاحترام والتقدير الذي يتعامل به المدير مع مؤوسيه.
- ◀ عدالة المعلومات: وتركز على التوضيحات المقدمة للعاملين من خلال توصيل المعلومات الضرورية حول أسباب استخدام إجراءات معينة أو طريقة تخصيص مخرجات معينة، وبأسلوب موثق وأكيد، مثل قيام المدير بتقديم شرح للعاملين حول القرارات التي تؤثر فيهم.

ومن خلال استعراض أبعاد العدالة التنظيمية يتضح لنا أنها مترابطة، ويؤثر بعضها في بعض ، وأن فقدان أي بعد من الأبعاد الثلاثة السابقة ، والتي تفسر العدالة التنظيمية ، يؤدي الى شعور الفرد بالظلم، ويؤثر في سلوكه، وهذا ما تؤكدته نتائج دراسة (رفاعي ، ٢٠٠٩) والتي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين أبعاد العدالة التنظيمية بعضها ببعض وكل منها مع العدالة التنظيمية بشكل إجمالي.

وترى الدراسة أن عدالة الإجراءات هي جوهر العدالة التنظيمية ، حيث تتعلق بإدراك الموظف لعدالة العمليات التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات التنظيمية، فكلما كان الفرد أكثر إحساسا بعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ مختلف القرارات داخل المنظمة ، قوي لديه دافع الالتزام بها وتنفيذها. كما أن عدالة الإجراءات هي التي تحدد بشكل رئيسي عدالة التوزيع، حيث إن المدخلات تمر خلال إجراءات معينة لتحديد المخرجات التي تستحقها، كما أن للعدالة

الإجرائية جانبين وهما الجانب الهيكلي، والذي يعبر عن الإجراءات الرسمية للعدالة داخل المنظمة والأخر هو الجانب الاجتماعي والذي يمثل عدالة التعاملات لما يعنيه من احترام متخذي القرار للعاملين وإخبارهم بكيفية اتخاذ القرار.

• **العوامل المؤثرة في إدراك العاملين للعدالة التنظيمية:**

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في إدراك العاملين للعدالة التنظيمية وإحساسهم بها في مكان عملهم، فمنها ما يتعلق بالفرد ذاته ، ومنها ما يتعلق بالبيئة الداخلية للمنظمة، ومنها ما يتعلق بالبيئة الخارجية لها. وسوف تناول الدراسة بعضاً من تلك العوامل للتعرف على تأثيراتها في إدراك العاملين للعدالة التنظيمية بشكل عام أو على أي بعد من أبعادها وفيما يلي بيان لبعض العوامل:

• **بيئة العمل الداخلية :**

تعرف البيئة الداخلية بأنها "مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة من الأفراد العاملين في هذه البيئة ، بحيث تكون هذه الخصائص ذات تأثير واضح على دوافع هؤلاء العاملين وسلوكياتهم" (العديلي، ١٩٩٥: ٩٥) . ويتطلب فهم العدالة التنظيمية الفهم الصحيح للبيئة الداخلية للتنظيم والتعرف على خصائصها، كون الحديث عن العدالة التنظيمية وتطبيقها لا يمكن أن يتم دون التعرف على خصائص تلك البيئة التي ترغب تطبيق العدالة فيها. (الشمري، ٢٠١١: ٣٣) . لذا تسعى المنظمات إلى توفير بيئة عمل مناسبة، من خلال تشجيع العمل بروح الفريق، وتعزيز المهارات والقدرات الإيجابية للعاملين، ونشر قيم المساواة والموضوعية والتعاون ، الأمر الذي من شأنه أن ينعكس ايجابياً على إحساس العاملين وإدراكهم للعدالة التنظيمية. (الاسمري، ٢٠١٢: ٢٦).

• **الهيكل التنظيمي:**

يعرف الهيكل التنظيمي بأنه "الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام، وتحديد الأدوار الرئيسية للعاملين ، وتبيين نظام تبادل المعلومات، وتحديد آليات التنسيق ، وأنماط التفاعل اللازمة بين الأقسام المختلفة في المنظمة والعاملين فيها" (القريوتي، ٢٠٠٦: ٥٠) . والهيكل التنظيمي هو مصدر أساسي من مصادر تحقيق العدالة التنظيمية، ومن خلاله يتم تحديد العديد من الأوجه التنظيمية ذات التأثير على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية ، ومنها على سبيل المثال درجة الرسمية ، ونطاق الإشراف ودرجة المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات بالإضافة إلى تدفق المعلومات داخل المنظمة. (زايد، ٢٠٠٦: ٥٦) وتؤكد دراسة (نعساني، ٢٠٠٧: ٥) على أن مدركات العاملين لعدالة الإجراءات تتباين مع اختلاف نمط الهيكل التنظيمي.

• **مستوى الأجر:**

يعد الأجر (المقابل المادي) الذي يتقاضاه الموظف هو المصدر الأساسي لدخل الفرد، ويمثل أحد العوامل المؤثرة على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، وخاصة عدالة التوزيع، وذلك أن الفرد يسعى لتحقيق كل من العدالة الداخلية والخارجية في تحديد معدلات الأجور. فالعدالة الخارجية تتحقق من خلال تقديم المنظمة أجور مساوية نسبياً لتلك التي يتلقاها العاملون في أنماط مشابهة من الوظائف في منظمات أخرى، أما العدالة الداخلية فتتحقق عندما يعتقد العاملون أن معدلات الأجور الخاصة بوظائفهم تتناسب مع قيمة الوظيفة بالنسبة للمنظمة. (الوليد، ٢٠٠٩: ٩٥)

وهذا ما تؤكدته دراسة (النعيم، ٢٠٠٩) بأن لسياسة الأجور تأثيراً قوياً في إحساس العاملين بعدالة التوزيع.

• **الاستقطاب:**

يعد الاستقطاب عملية جذب وإغراء المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة خاصة تلك التي تتميز بندرتها أو محدودية المتاحين لشغلها في سوق العمل. (الكبيسي، ٢٠٠٥: ١٠٦)

والاستقطاب نوعان هما: (صالح وسالم، ٢٠٠٩: ٨٣ - ٨٤)

◀ **استقطاب داخلي:** يتمثل في استقطاب العاملين من داخل المنظمة لشغل الوظائف الشاغرة.

◀ **استقطاب خارجي:** حيث تلجأ المنظمة إلى المصادر الخارجية عند عدم وفاء المصادر الداخلية بحاجتها من العاملين المطلوبين للعمل، أو عندما ترغب في إضافة وتنويع الكفاءات فيها.

إن إتباع المنظمة لأسلوب الاستقطاب الداخلي من شأنه أن يشعر العاملين باهتمام المنظمة بهم وثقتها في قدراتهم وإمكانياتهم مما يساهم في شعورهم بالرضا الوظيفي والذي ينعكس إيجابياً على إحساسهم بالعدالة التنظيمية. لكن المغالاة في الاعتماد على الاستقطاب الخارجي قد يؤدي إلى انخفاض إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، وخاصة لدى موظفين المستويات الإدارية العليا، وذلك لأنهم ينتظرون بفارغ الصبر لحظة الترقية إلى منصب رفيع في أماكن عملهم. (الأسمرى، ٢٠١٢: ٢٨)

• **التدريب:**

يهدف نشاط التدريب على تنمية القوى البشرية في مختلف المستويات التنظيمية، فهو يساعد القوى البشرية على اكتساب المهارات والمعارف والقدرات اللازمة لأداء الوظائف بشكل مناسب. إن نشاط التدريب الذي يساهم في تحقيق أهداف كل من المنظمة والعاملين يمكن أن يكون عاملاً مهماً في زيادة إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، والعكس صحيح. فالنشاط التدريبي الذي يمكن

أن يحقق هدف أحدهما دون الآخر يمكن أن يكون عاملاً سلبياً مؤثراً على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية. (زايد، ٢٠٠٦: ١٦٨ - ١٦٩)

• الشفافية:

وتعني الشفافية الحرية التامة في الحصول على المعلومات بشكل واضح . وترتبط الشفافية بوضوح الإجراءات وتوفير المعلومات للمحتاج لها دون قيود ، فالشفافية تزيد من إدراك العاملين للعدالة التنظيمية ، لأنها توفر لهم المعلومات عن نظم تقييم الأداء وإجراءاتها، وكذلك توفر الرقابة على متخذي القرارات في الإدارة ، وبالتالي عدم انحرافهم عن المعايير التي تدعم شرعية قراراتهم ، وتعتبر الشفافية والإفصاح من المبادئ المهمة التي يجب تفعيلها إذا ما أرادت المنظمة تحقيق درجة عالية من العدالة. (البقمي، ٢٠١١: ٤٤)

• الاعتماد على مبدأ الجدارة والكفاءة:

يعتمد مبدأ الجدارة والكفاءة على المعايير التي تؤكد أن بذل الجهد والكفاءة في الأداء هي معيار المفاضلة بين العاملين في تولي المناصب القيادية ، والترشيح للدورات التدريبية ، والحصول على المكافآت المادية والمعنوية. وأن اعتماد الإدارة على مبدأ الجدارة والكفاءة المدعم بمعايير دقيقة تضمن تطبيقه بشكل موضوعي ، سيساعد على إدراك العاملين للعدالة التنظيمية؛ لأنه يربط ما يحصل عليه الفرد من عوائد بما يقدمه من جهود ومهارات في ادائه للمهام الموكلة إليه. (سعيدة، ٢٠١٤: ٤٥ - ٤٦)

• تقييم الأداء:

هي العملية التي يتم من خلالها جمع المعلومات اللازمة عن مستويات الأداء المتحقق فعلاً للعاملين ومقارنتها بالمعايير التي توضح ما ينبغي أن يتحقق. (الكبيسي، ٢٠٠٥: ١٨٩) وتؤثر نتائج تقييم الأداء في شعور العاملين بالعدالة التنظيمية، فكلما كانت نتائج التقييم معبرة بشكل موضوعي عن مستوى أدائهم الفعلي وأتيح لهم فرصة كافية لإبداء الرأي في هذه التقديرات وشعروا أن رئيسهم المباشر لديه إلمام كاف بجوانب عملهم، أدى ذلك إلى زيادة شعورهم بالعدالة التنظيمية وزاد من ثقتهم في نظام تقييم الأداء (زايد، ٢٠٠٦: ١٧٤)

ومما سبق يمكننا القول إن إدراك العدالة التنظيمية تختلف درجته من شخص لآخر، باختلاف الثقافات والبيئات ، التي ينتمي إليها الشخص ، كما أن هناك العديد من العوامل التي تؤثر في هذا الإدراك ومنها ما يتعلق بالفرد ذاته ومنها ما يتعلق بالبيئة التي يعمل فيها. ويمكن لهذا الإدراك أن يؤثر في التصرفات والسلوك على نحو جيد أو سيء، وفي المقابل يكون له تأثيراً إيجابياً أو سلباً على نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها.

• المحور الثاني: سلوك المواطنة التنظيمية :

يعتبر مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية أحد المفاهيم الإدارية التي أنتجها الفكر الإداري المعاصر ، والذي استحوذ على اهتمام الكثير من الباحثين كونه يعتبر أحد أهم السلوكيات التي ستطور المنظمات الحديثة.

و يدور محور ارتكاز هذا المفهوم على الموظف الذي يعد أحد أهم الموارد التنظيمية، وباختفائه لا يتصور وجود أي أساس تنظيمي، فالعنصر البشري يمثل ركيزة التطور والتقدم في أي منظمة ومجتمع. (العامري، ٢٠٠٣: ٤٤)

• مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية:

يعد أورجان (Organ) أول باحث استخدم عبارة سلوك المواطنة التنظيمية التي يرمز لها (OCB) ليحدد تنظيمياً السلوك المفيد غير المفروض على العاملين، والذي يحدث طواعية لمساعدة الآخرين على إنجاز المهمة التي بين أيديهم. (الشريفي، ٢٠١١: ١٢٣)

ولقد تنوعت مسميات سلوك المواطنة التنظيمية حيث أطلقت على هذا النمط السلوكي عدة مسميات منها: "السلوك غير المكلف" Non Mandated) و "سلوك الدور الإضافي" (Extra Role Behavior) و "سلوك الموالية أو التأييد الاجتماعي" (Prosocial Behavior) و "سلوك المواطنة التنظيمية (Organizational Citizenship Behavior) وكما أن الباحثين لم يتفقوا على مسمى هذا السلوك، فأنهم أيضا اختلفوا في تعريفه، وتعددت التعريفات التي تعرض هذا المفهوم، وذلك باختلاف المفكرين والزوايا التي ينظر منها هؤلاء المفكرون، والمدارس الفكرية التي يتبعونها. ومن هذه التعريفات المفهوم الذي طرحه "ميركسون" حيث عرفه على أنه "سلوكيات اجتماعية اختيارية طوعية لا تتضمنها نظم تقييم الأداء الرسمية، ومن ثم فإن امتناع الفرد عن ممارستها لا يعاقب عليه رسمياً" (Murkison & Tumipssed, 2000: 10)

وعرفته الجاويش بأنه "ذلك السلوك الذي ينتهجه الموظف طواعية برضا نفسه غير مرغم أو مكره وبدون توقع أي مقابل مادي في مقرر عمله". (الجاويش، ٢٠٠٧: ١٠)

وأما العامري فقد عرفه بأنه "التصرفات الإيجابية الزائدة عن ما هو موصوف رسمياً في المنظمة، والتي تمتاز بالطبيعة الاختيارية غير الإكراهية، وغير الخاضعة للمكافأة مباشرة وصراحة في نظام الحوافز الإداري للمنظمة، وذات الأهمية الكبيرة لفعالية المنظمة، ونجاحها واستمرار أداؤها". (العامري، ٢٠٠٢: ٢٣)

وهو "سلوك فردي لا يدخل ضمن المتطلبات المفروضة في الوصف الوظيفي، ولا يرتبط بشكل مباشر أو رسمي بنظم المكافآت المعمول بها في المنظمة، ويؤدي في مجمله إلى زيادة الفعالية التنظيمية" (بدوي، ٢٠١٠: ٤٣٣)

كما يعرف "بأنه تلك الأنشطة التي يقوم بها الفرد لإنجاز العمل بطريقة غير مباشرة في بيئة العمل التي تتضمن مساعدة زملاء العمل، المحافظة والالتزام على أنظمة وقواعد بيئة العمل والمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات، فضلاً عن تحمل ظروف العمل دون إبداء أي شكوى أو تدمير من العمل". (Yen et. Al., 2008: 394-395)

ويمكننا القول إن مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية يحظى باتفاق عام بين كتاب الإدارة، فالتعريفات السابقة وإن اختلفت في صياغاتها إلا أنها متقاربة في المعنى ويكمل بعضها بعضاً .

فعلى الرغم من التباين والاختلاف في مسميات وتعريفات هذا السلوك إلا أنه يوجد اتفاق بأن هذا السلوك اختياري وتطوعي وليس رسمياً . وانه نابع من إرادة ذاتية وهو سلوك اختياري يسهم في تحسين أداء المنظمة وزيادة فاعليتها .

• أهمية سلوك المواطنة التنظيمية:

بعد الاهتمام بدراسة سلوك المواطنة التنظيمية والعوامل المؤثرة فيه والمتأثرة به ليس وليد فراغ، بل هو ناتج عن أهمية هذا السلوك وتأثيره في العديد من الجوانب، التي تؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء الفردي والمؤسسي، وإدارة الوقت بشكل فعال، وتحسين العلاقات التنظيمية وتنمية الإبداع والابتكار، وتعزيز بقاء المنظمة وقدرتها على المنافسة وحمايتها من الأخطار. (القحطاني، ٢٠١٤: ٢٠)

وأشار (العامري، ٢٠٠٣: ٧٢) إلى أن كثيراً من الدراسات في مجال سلوك المواطنة التنظيمية ذو أهمية كبرى للمنظمات خصوصاً فيما يتعلق بكفاءة وفاعلية المنظمة في تحقيق أهدافها والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وزيادة عمليات الإبداع وسرعة المنظمة للاستجابة للمتغيرات البيئية وقدرتها على التكيف معها وتكيف العاملين معها .

ووفقاً لما ذكره كل من (الحراشنة والخريشا، ٢٠١٢: ٦٦)، (عوده، ٢٠١٠: ٣٤٨٠ - ٣٤٨١) تكمن أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في زيادة فاعلية المؤسسات من خلال ما يأتي:

- « تعزيز إنتاجية الموظفين الجدد .
- « تعزيز الإنتاجية الإدارية وذلك من خلال تطبيق مقترحات قيمة لتحسين أداء المؤسسة
- « تقديم تغذية راجعة عن أفكارهم .
- « تحرير الموارد البشرية والمادية لزيادة الإنتاجية .
- « تقلل من الحاجة لتخصيص المصادر النادرة للحفاظ على مستوى الأداء .
- « يساعد سلوك المواطنة التنظيمي على وجود بيئة عمل مثالية داخل المنظمات المجتمعية .
- « يتيح سلوك المواطنة التنظيمي فرصة العمل بالمنظمة لمدة أطول وإنتاج منتجات عالية الجودة والكفاءة .
- « يسهم سلوك المواطنة التنظيمي وخاصة الإيثار والروح الرياضية في التقليل من معدل دوران العمل .
- « يؤدي سلوك المواطنة التنظيمي إلى تحسين العلاقة والارتباط بين المشرفين والإداريين والموظفين حيث يكون السلوك ناتجاً عن الاحترام المتبادل بينه .

كما أن سلوك المواطنة التنظيمية يشتمل على ما يعزز فائدة الفرد والجماعة والمؤسسة، فعلى المستوى الفردي فإن أهميته تكمن من خلال: (Somech & Zahavy , 2000 : 649 – 650)

« تنمية وتعزيز روح المبادرة والإيثار والاتجاهات والمعتقدات الإيجابية في العمل.
« تعلم الفرد من خلال الممارسة مما يساهم في تعزيز السلوك وتوجيهه نحو الأهداف المنشودة.

« تحقيق الفرد لذاته وشعوره بأهميته بشكل مستقل عن باقي العاملين.
« تشجيع التطور المهني وروح الإنجاز في العمل وتعزيزها.

أما على مستوى الجماعة فتكمن أهميته في: (الحراحشة والخريشا، ٢٠١٢: ٦٧)

« وضع جماعات العمل لمعايير طموحة في العمل والإصرار على تحقيقها.
« تطوير جماعات العمل لمهاراتهم وتقوية ثقتهم بأنفسهم مما ينعكس إيجاباً على أدائهم.

« استغلال جماعة العمل للفرص التي تعزز الإدراك الحسي الذاتي الذي يشير إلى توقع النجاح في العمل.

أما على مستوى المؤسسة تنعكس أهمية هذا السلوك من خلال:

« الإسهام في تغليب مصلحة المؤسسة على المصلحة الشخصية.
« الحد من الصراعات داخل المؤسسة.

وفي ضوء ما سبق فإن للمواطنة التنظيمية أهمية تعكس وجودها على فعالية الأداء في صفوف القيادات التربوية، والتي يعد المشرف التربوي من أبرزها، وتساعد على إيجاد مناخ تعليمي تربوي مبدع، يساهم في تطوير وتكوين أفراد لديهم حب العمل التطوعي التطويري للمنظمة. وعليه فإن انتشار هذه السلوكيات داخل إدارة التربية والتعليم بشكل عام، والإشراف التربوي بشكل خاص، سوف يساهم في انتشارها بين أعضاء المجتمع المدرسي من إداريين ومعلمين وبالتالي ينعكس على أداء المدرسة ككل، كما أن أداء المشرفين لسلوكيات المواطنة التنظيمية له تأثير إيجابي تراكمي عليهم، بالإضافة إلى أنه يمثل استثمار للمورد البشرية بما يحقق أهداف التربية والتعليم.

• أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية:

يتناول الباحثون والمهتمون سلوك المواطنة التنظيمية من أوجه مختلفة، فهناك من يرى بأنه يمثل بعدين أساسيين، وهناك من يرى بأنه يتضمن خمسة أبعاد رئيسية، لكن هذين الاتجاهين غير متناقضين بل متكاملين، فالذين يرون أن هذا المفهوم يتضمن بعدين أساسيين لا يرفضون مقولة التيار الآخر، الذي يحددها بخمسة أبعاد لأنهم يرون أن هذه الأبعاد الخمسة يمكن دمجها في هذين البعدين. والبعدان الرئيسيان لسلوك المواطنة التنظيمية حسب رأي الاتجاه الأول هما: بعد تنظيمي وآخر فردي، بمعنى أن هناك سلوكاً تطوعياً يهدف إلى إفادة المنظمة والارتقاء بأدائها والعمل على بقائها. (العامري، ٢٠٠٣: ٦٩)

والتقسيم الآخر لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية يقوم على أساس خمسة أبعاد رئيسه هي: (الحراشة والخريشا، ٢٠١٢؛ و الزهراني، ١٤٢٨) **الإيثار Altruism** : ويقصد به مدى مساعدة الموظف لمن حوله من (الزملاء، الرؤساء، والعملاء) في المهام المتعلقة بالعمل. ومن سلوكيات الإيثار مساعدة الآخرين الذين عليهم أعباء عملية زائدة، والمساعدة بتوجيه الأشخاص الجدد وتعليمهم حتى عندما لا يسألون، وتغطية عمل الزملاء عند غيابهم أو استئذانهم، والتطوع للعمل في الزمن الإضافي عند الحاجة.

الكياسة Courtesy: وتعني محاولة الشخص منع وقوع المشكلات المتعلقة بالعمل، وإدراكه لتأثير السلوك في الآخرين، وعدم استغلاله لحقوق الآخرين، وتجنب إثارة المشكلات مع الآخرين. ومن سلوكيات الكياسة تقديم النصح والمعلومات الضرورية للزملاء، تجنب إيذاء أو جرح مشاعر الزملاء أو التعدي على حقوقهم وتجنب إثارة المشكلات معهم، والمبادرة إلى الاتصال بالزملاء قبل اتخاذ إجراء أو قرار قد يؤثر في أعمالهم والمساعدة في حل الصراعات وسوء التفاهم بين زملاء العمل.

الروح الرياضية Sportsmanship: ويقصد بها مدى تحمل الشخص لأي متاعب شخصية مؤقتة أو بسيطة دون تدمير أو رفض أو ما شابه ذلك وإدخار الطاقة الموجهة مثل ذلك لإنجاز العمل. ومن سلوكيات الروح الرياضية، تجنب استهلاك زمن طويل في الشكوى من مشكلات تافهة، وإعطاء المشاكل أكبر من حجمها الطبيعي، وتجنب التركيز على أخطاء الآخرين، وإظهار الاحترام والمجاملة للزملاء حتى في أوقات التوتر الشخصي أو المهني، وتقبل النقد بصدق، والتسامح عن الإساءة الشخصية.

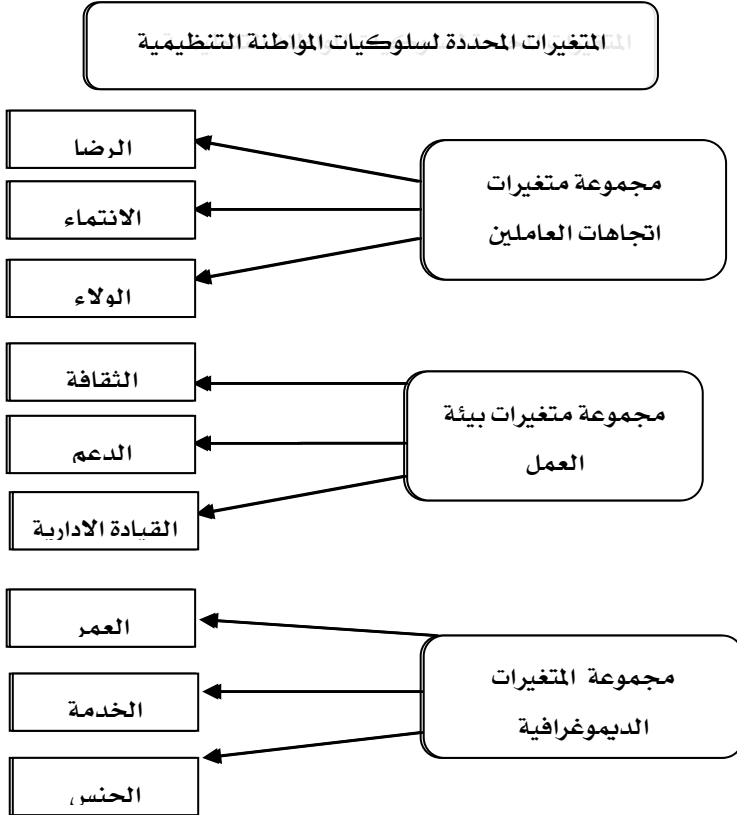
السلوك الحضاري civic virtue: ويعني المشاركة البناءة والمسؤولية في إدارة أمور المنظمة والاهتمام بمصير المنظمة من خلال الحرص على حضور الاجتماعات المهمة غير الرسمية، المحافظة على التغيير، وقراءة مذكرات المنظمة وإعلاناتها، وتأدية العمل بصورة تساعد في المحافظة على سمعة المنظمة. والتحدث عن المنظمة ومحاسنها أمام الآخرين، وحفظ موقع العمل نظيفا وانيقا.

وعي الضمير Conscientiousness: ويمثل سلوك الموظف التطوعي الذي يفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة في مجال الحضور، واحترام اللوائح والأنظمة و التعليمات، والعمل بجدية. ومن سلوكيات وعي الضمير الالتزام بمواعيد العمل المحددة كالحضور المبكر وتسليم الأعمال في موعيدها، وعدم إهدار الوقت في المحادثات الخاصة أو في استراحات طويلة لا تخدم أهداف المنظمة، والحرص الدائم على الحضور والعمل وندرة الغياب، حتى في وجود أسباب وجيهة لذلك، وتقبل قوانين المنظمة والقواعد والإجراءات، وتنفيذها بالدقة المطلوبة حتى لو لم تكن هناك رقابة.

وبشكل عام يعد النموذجان الثنائي والخماسي أكثر التصنيفات قبولاً ، وقد أثبتت الدراسات صلاحية هذا التصنيف الخماسي للتطبيق على عدد من البيئات الثقافية المختلفة كما في الكويت (Alotaibi,2001) والسعودية (العامري،٢٠٠٢).

• المتغيرات المحددة لسلوك المواطنة التنظيمية:

من منطلق أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات ، فقد عكف الكثير من الباحثين على إجراء العديد من الدراسات ، والتي تفسر المتغيرات أو المحددات التي تقف خلف ظهور أو اختفاء هذا السلوك. ويمكن تصنيف المتغيرات المحددة لسلوكيات المواطنة التنظيمية التي تناولتها الدراسات السابقة إلى ثلاث مجموعات رئيسية هي:



شكل رقم (٢) : المتغيرات المحددة لسلوكيات المواطنة التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحثان

• **أولاً: مجموعة متغيرات اتجاهات العاملين:**

وتشمل مجموعة متغيرات اتجاهات العاملين كلاً من :

• **الرضا الوظيفي:**

يقصد بالرضا الوظيفي إجمالاً الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لعمله سواء فيما يتعلق بالمزايا التي يحصل عليها أو أسلوب القيادة أو الزملاء العمل أو المناخ العام... الخ. (العامري، ٢٠٠٣: ٧٣). وفي ضوء هذا التعريف أجريت العديد من الدراسات الميدانية للكشف عن العلاقة بين الرضا، وسلوك المواطنة التنظيمية، وخرجت معظم هذه الدراسات بنتيجة مفادها أن للرضا الوظيفي تأثير معنوي موجب على سلوكيات المواطنة التنظيمية مثل دراسة كل من: (زايد، ٢٠٠٠)، (المبيض، ١٩٩٩)، (العامري، ٢٠٠٣).

ويعود تفسير العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة إلى أن الرضا الوظيفي يعكس العاطفة الإيجابية إلى العمل. وفقاً لنظرية التبادل (Exchange Theory) ل(Adams, 1956) يفترض (Organ, 1988) أن الأفراد يبحثون عن رد الجميل إلى التنظيم إلى الدرجة التي يكون فيها راضين عن التنظيم. أو بتفسير آخر "أن هذا السلوك التطوعي ما هو إلا عملية تبادلية بين الموظف وأولئك الذين أحسنوا إليه ونفعوه" (العامري، ٢٠٠٣: ٧٤)

• **الانتماء الوظيفي:**

يعد الانتماء أحد الأهداف الإنسانية الذي تسعى جميع المنظمات إلى تحقيقه لما له من آثار إيجابية في الفرد والمنظمة في الوقت نفسه، حيث يساعد على استقرار العمل فضلاً عن تنمية الدوافع الإيجابية لدى العاملين، وزيادة رضاهم، فالعديد من الدراسات العربية والأجنبية تناولت الانتماء التنظيمي. ولقد تعددت التعريفات واختلفت فيما يتعلق بالانتماء التنظيمي نذكر منها: ظاهرة تحدث نتيجة العلاقات التبادلية بين المنظمة والفرد يترتب عليها إنفاق استثمار متبادل باستمرار العلاقة التعاقدية. وهي اعتقاد قوي وقبول من جانب الفرد لأهداف وقيم المنظمة ورغبة في بذل أكبر عطاء ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها الفرد مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة. (خطاب، ٢٠٠١: ١٤٥)

• **الولاء التنظيمي:**

تعددت تعريفات الولاء التنظيمي وذلك بتعدد المداخل الفكرية لأصحابها، حيث عرف الولاء التنظيمي بأنه شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى المنظمة، وأن هذا الفرد جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل فيها، وأن أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المنظمة، ومن هنا يتولد لدى الفرد رغبة قوية في بذل المزيد من الجهد لتحقيق النجاح للمنظمة. (أبو النصر، ٢٠٠٥:

(٤٥) . كما عرف بأنه "إحساس الموظف بارتباطه بأهداف وقيم المنظمة والدور الذي يقوم به لتحقيق هذه الأهداف" (الدوسري، ٢٠٠٥: ٧٣).

وعلى الرغم من تنوع التعاريف وتعددتها فإنها تصب في معنى واحد وتدور حول مدى ارتباط الفرد بقيم ومعتقدات وأهداف المنظمة، ودرجة استعداده لبذل الجهد في سبيل إنجاح واستمرار هذه المنظمة، والحرص المستمر على البقاء فيها. (الحراش، الخريشا، ٢٠١٢: ١٠٦)

وتوصلت بعض الدراسات إلى إنه كلما زاد الولاء التنظيمي قل معدل الدوران، كما أنه يساعد في انخفاض نسبة الغياب، والحد من مشكلة التأخير عن الدوام وتحسين الأداء الوظيفي. (الزهراني، ٢٠٠٥: ١٠١) . كما تؤكد العديد من الدراسات التي أجريت لمعرفة درجة العلاقة بين الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، على أنه توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية مثل دراسة (الحراش والخريشا، ٢٠١٢)، (زايد، ٢٠٠٠)

• ثانيا: مجموعة متغيرات بيئة العمل:

وتشمل كلا من:

• الثقافة التنظيمية:

تعد الثقافة التنظيمية شرط هام لتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية، وحيث إن الثقافة التنظيمية تتكون من قيم مشتركة، ومبادئ مرشدة، يعتنقها الأفراد في المنظمات، وتكون بمثابة الطرق الصحيحة لفعل الأشياء، نجد أن بعض المنظمات لديها قيم مشتركة قوية عن التعاون والعمل في شكل فرق العمل، حيث يساعد الأفراد كلا منهم الآخر بشكل تلقائي. (هاشم، ٢٠٠٥: ٢٨٠)

ويعرفها (القيوتي، ٢٠٠٠: ٢٨٦) بأنها "تشير إلى منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن وتصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم والسلوك"

والثقافة التنظيمية بهذا المعنى تؤثر في سلوك الأفراد سواء الموجودين في المنظمة منذ فترة طويلة أو الأعضاء الجدد. ويأتي تأثيرها على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال مدى تشجيعها أو رفضها لمثل هذا النوع من السلوك. فإذا كان السائد في المنظمة أن يمارس الموظفون أنماطا من السلوكيات التطوعية، ويشجعون على القيام بذلك، فإن جميع أفراد المنظمة سيتأثرون بذلك وسينعكس ذلك على سلوكهم وأفعالهم. أما إذا كانت القيم التنظيمية تؤكد على أن يقوم الموظف بما هو مطلوب منه فقط، وأي أدوار أخرى ينظر إليها بعين الشك والريبة، فسيكون حجم الممارسات التطوعية محددا للغاية.

وعليه فإن الثقافة التنظيمية تؤثر سلبياً أو إيجابياً على سلوك المواطنة التنظيمية تبعد للاعتقادات التي تقوم عليها هذه الثقافة. (العامري، ٢٠٠٣: ٧٧)

وتشير بعض الدراسات (عودة، ٢٠١٠)، (سعود، ٢٠٠٩) على وجود علاقة ارتباطية بين سلوك المواطنة التنظيمية والثقافة التنظيمية، وعلى أهمية الثقافة التنظيمية في توفير إطاراً لتنظيم السلوك التنظيمي، وتشكيل سلوك المواطنة التنظيمي داخل المنظمة.

• الدعم التنظيمي :

يعد الدعم التنظيمي محددًا هاماً لسلوكيات المواطنة التنظيمية، ويشجع على أداء سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمة، والتي تساهم في زيادة فعالية المنظمة (مثل الارتقاء بجودة الخدمات والمنتجات، والمشاركة بالأفكار في إحداث تطورات أو مشروعات جديدة) (هاشم، ٢٠٠٥: ٢٦٦)

ويشير الدعم التنظيمي إلى اعتقاد الأفراد وشعورهم باهتمام المنظمة برفاهيتهم، وتقديرها لأفكارهم وإسهاماتهم، مما يخلق لديهم مشاعر الالتزام والانتماء التي تجعلهم سعداء راضين بانتمائهم للمنظمة، وعليهم أن يعبروا عن ذلك من خلال ممارستهم للسلوكيات التي تدعم الأهداف التنظيمية مثل سلوكيات الالتزام والمواطنة وزيادة دافعيتهم للإنجاز. (المغربي، ٢٠٠٣: ٣)

وتشير دراسة (نوح، ٢٠١٣) إلى وجود تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية للدعم التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية كما تؤكد دراسة (السلوم والعضايلة، ١٤٣٣) على أن الدعم التنظيمي المدرك يحث على التأثير الإيجابي على سلوك المواطنة التنظيمي.

• القيادة الإدارية:

تعد القيادة الإدارية أحد أهم العوامل المؤثرة في البيئة التنظيمية وفي بناء وتكوين قيم ومبادئ وثقافة المنظمة والتي بدورها تؤثر تأثيراً بالغاً في سلوكيات الموظفين في مختلف المستويات الإدارية. (العامري، ٢٠٠٣: ٧٥)

وكشفت بعض الدراسات (العامري، ٢٠٠٢)، (الصرايرة، ٢٠١٢) عن وجود علاقة قوية بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية على اعتبارات أن القائد التحويلي يعمل دوماً على حفز موظفيه، للقيام بأكثر مما هو متوقع منهم عن طريق العمل كقدوة لهم، واحترامهم، والاهتمام بحاجاتهم، وتقديمها على حاجاته الشخصية مما يعظم من مستوى ثقة مرؤوسيه فيه

وفي المقابل فقد أثبتت الدراسات وجود علاقة سلبية بين القيادة التبادلية وسلوك المواطنة التنظيمي للمرؤوسين، إذ إن القائد التبادلي يركز على المكافآت ونظام الحوافز الممنوحة للمرؤوسين مقابل المهام والإعمال المطلوب إنجازها. وهذا ما تؤكدته دراسة (Lee&Salleh,2009:141) بأن سلوك القائد

التحويلي هو الذي يؤثر في خلق السلوك الطوعي للمرؤوسين ، أما سلوك القيادة التبادلية فلا يوجد لها تأثير في تنمية السلوك الطوعي لدى المرؤوسين .

• **ثالثاً: مجموعة المتغيرات الديموغرافية:**

تشمل مجموعة المتغيرات الديموغرافية كلا من:

• **عمر الموظف:**

تؤكد بعض الدراسات مثل دراسة (Wanger&Rush,2000) أن لعمر الموظف تأثيراً واضحاً على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال تأثيره في بعض المتغيرات الوسيطة. فقد اتضح أن الموظفين صغار السن تقريباً يظهرون هذا النوع من السلوك لأسباب تختلف عن تلك التي تجعل الموظفين كبار السن يمارسون مثل هذه الأدوار الإضافية التطوعية. فعمر الموظف يحدد نظرته للعمل، وبالتالي نجد أن كبار السن يتمتعون بحاجات أقل للإنجاز، وتحقيق الذات وأكبر للانتماء الاجتماعي، والعلاقات الإنسانية من صغار السن نسبياً الأمر الذي يؤثر على توجهاتهم نحو أنفسهم وأعمالهم والآخرين. ففي الوقت الذي يهتم صغار السن بموضوع العدالة والعمليات التبادلية التي يتم بموجبها الموازنة بين ما يبذلونه من جهد مقابل ما يحصلون عليه من مردود، تجد كبار السن يهتمون بالعلاقات الاجتماعية والأخلاقية التي يتم بناؤها عبر الزمن. (العامري ٢٠٠٣: ٧٦)

ويؤكد ذلك ما توصلت إليه دراسة (البوق، ٢٠١٤) من أن الأفراد الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (أقل من ٢٥ سنة) هم الأكثر التزاماً بسلوك المواطنة التنظيمية من الفئات العمرية (من ٣٥ إلى ٤٠) وعليه يمكن القول إن العوامل المؤدية الى ظهور سلوك المواطنة التنظيمية عند الأفراد تختلف باختلاف أعمارهم.

• **مدة خدمة الموظف:**

تلعب المدة التي يقضيها الموظف في العمل دوراً كبيراً في وجود سلوك المواطنة التنظيمية أو اختفائه . وأثبتت البحوث الميدانية (Organ&Rayan,1995) أن هناك علاقة سلبية بين مدة خدمة الموظف وسلوك المواطنة التنظيمية. فقد تبين أن الموظفين الجدد يظهرون هذا النوع من السلوك أكثر من الموظفين ذوي الخدمة الطويلة، ويعود السبب إلى أن الموظف الجديد لا يعرف أو غير متأكد من حجم المسؤوليات المطلوبة منه إنجازها، وبالتالي فإنه يحددها بشكل واسع. لكن ما أن يتكيفوا مع النظام الاجتماعي للمنظمة، وتقل درجة عدم التأكد والغموض عندهم، حتى يصبحوا أكثر قدرة على تحديد أدوارهم بدقة مما يترتب عليه قلة النشاطات الإضافية التطوعية التي يقومون فيها. وهذا ما تؤكد دراسة (الزهراني، ١٤٢٨) حيث إن المديرين الأقل خبرة (أقل من ١٠ سنوات) يرون أنهم يمارسون سلوك المواطنة التنظيمية أكثر مما يراه الموظفين الأكثر خبرة.

• **الجنس:**

تؤثر خاصية الجنس على درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية فقد كشفت دراسة (العوضي، ٢٠١٠) إلى وجود اختلافات جوهرية في اتجاهات كل من الذكور والإناث نحو سلوك المواطنة التنظيمية، حيث تبين إن اتجاهات الذكور أكبر من اتجاهات الإناث نحو ممارسة هذا السلوك. وترجع الدراسة ذلك إلى أن العمل هو أولوية بالنسبة للذكور حيث إنه المصدر الدخل الذي يعتمد عليه في تلبية احتياجات أسرته، ويساعده في تحقيق مكانة اجتماعية في المجتمع، لذا فهو يحرص على القيام بواجباته الوظيفية، ودعم ذلك من خلال السلوك التطوعي، أو ما يعرف بسلوك المواطنة التنظيمية.

وتأسيساً على ما سبق فإنه كلما كان هناك عدد من المحددات لسلوكيات المواطنة التنظيمية مثل (الجنس، العمر، مدة الخدمة، الرضا الوظيفي، الانتماء الوظيفي، الولاء التنظيمي، الإدارة القيادية الدعم التنظيمي، الثقافة التنظيمية)، كلما زادت كفاءة المنظمة وارتفعت الروح المعنوية للموظفين، وأصبحوا أكثر قدرة على الإبداع والإنجاز في مجال أعمالهم مما يؤدي إلى التميز في الأداء، والذي ينعكس بدوره على أداء المنظمة ككل، ويزيد الولاء للمنظمة، والرغبة في الاستمرار والبقاء فيها، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى تحسين الأداء الكلي للمنظمة، وإدارة العلاقات التبادلية بين الموظفين في الأقسام والإدارات المختلفة مما يسهم في زيادة حجم المخرجات الكلية المنجزة.

• **ثانياً: الإطار الميداني للبحث:**

• **الدراسة الميدانية ونائجها:**

يتناول البحث في إطاره الميداني منهج البحث، ومجتمع البحث، وأداة البحث والإجراءات التي استخدمت في التحقق من صدق أداة البحث وثباتها، والأساليب الإحصائية التي استخدمتها في معالجة بيانات البحث، على النحو التالي:

• **مجتمع البحث:**

يتكون مجتمع البحث من جميع المشرفات التربويات بمدينة تبوك، والبالغ عددهم (١٢٢) مشرفة حسب إحصائيات إدارة الإشراف التربوي للعام ١٤٣٥هـ - ١٤٣٦هـ، تم توزيع عدد (١٢٢) استبانته، استبعد منها (٢) غير صالحتين للتحليل الإحصائي، لتصبح العينة النهائية التي طبق عليها البحث (١٢٠) مفردة من مفردات مجتمع البحث.

• **خصائص مجتمع البحث:**

تم احتساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد مجتمع البحث وفقاً للمتغيرات (المؤهل والخبرة في الإشراف التربوي) كما يلي:

« توزيع مجتمع البحث وفقاً للمؤهل العلمي:

جدول (١) خصائص مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
٪٧٩.٢	٩٥	بكالوريوس
٪٢٠.٨	٢٥	دراسات عليا
٪١٠٠	١٢٠	المجموع

يتضح من الجدول (١) أن (79.2%) من عينة البحث هن من ذوات المؤهل العلمي (بكالوريوس)، وهن الفئة الأكبر في مجتمع الدراسة، وأن (20.8%) من عينة الدراسة هن من ذوات المؤهل العلمي (دراسات عليا) وهن الفئة الأقل في مجتمع الدراسة، ويعزى ذلك لحدثة الدراسات العليا في جامعة تبوك. ◀◀ توزيع مجتمع البحث وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

جدول (٢) خصائص مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
٪٢٨.٣	٣٤	أقل من 5 سنوات
٪٢٣.٣	٢٨	من ٥ إلى ١٠ سنوات
٪٤٨.٣	٥٨	أكثر من ١٠ سنوات
٪١٠٠	١٢٠	المجموع

يتضح من الجدول (٢) أن (28.3%) من عينة الدراسة هن من ذوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات)، وأن (23.3%) من عينة الدراسة هن من ذوات الخبرة (من ٥ إلى ١٠ سنوات) وهن الفئة الأقل في مجتمع الدراسة، وأن (48.3%) من عينة الدراسة هن من ذوات الخبرة (أكثر من ١٠ سنوات) وهن الفئة الأكبر في مجتمع الدراسة، ويعزى ذلك أن طبيعة العمل في الإشراف التربوي تتطلب خبرة طويلة في العمل الميداني وتمكن من المادة العلمية والإلمام بها بشكل كامل. • أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية الاجتماعية (statistical package for social science) والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS) وتم استخدام المقاييس الإحصائية التالية: ◀◀ الإحصاء الوصفي المتمثل بالتكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة. ◀◀ استخدمت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي كما هو موضح أدناه:

سلم الإجابة	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
الدرجة	٥	٤	٣	٢	١

◀◀ معامل ارتباط بيرسون لحساب:

✓ صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

✓ العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير) لدى المشرفات التربويات في مدينة تبوك.

◀◀ معادلة ألفا كرونباخ لحسب ثبات أداة الدراسة.

◀◀ اختبار (ت) للمجموعات المستقلة Independent Samples Test للتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه محور العدالة التنظيمية وتجاه محور المواطنة التنظيمية وفقاً للمتغير المؤهل العلمي.

◀◀ اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه محور العدالة التنظيمية وتجاه محور المواطنة التنظيمية وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

• عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية :

• تمهيد:

يناول البحث عرضاً لنتائج الدراسة الميدانية وتحليلها، بعد أن تم الحصول عليها عن طريق الاستبانة الموزعة على مجتمع الدراسة، وذلك بعد أن تم معالجتها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

• عرض ومناقشة النتائج:

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول والذي ينص على: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (٠.٠٥) بين أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير) لدى المشرفات التربويات في مدينة تبوك؟ تم استخدام: معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation والجدول (٨) يوضح نتائج ذلك.

يتضح من الجدول (٨):

◀◀ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (٠.٠٥) بين أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير) لدى المشرفات التربويات في مدينة تبوك.

◀◀ أعلى قيمة معامل الارتباط هي القيمة (٠.٤٤٥) وذلك بين بعد (العدالة التوزيعية) من أبعاد المحور الأول العدالة التنظيمية، وبعد (الكياسة) من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية.

◀◀ أقل قيمة معامل الارتباط هي القيمة (٠.٢٠٨) وذلك بين بعد (العدالة الإجرائية) من أبعاد المحور الأول العدالة التنظيمية، وبعد (وعي الضمير) من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية.

جدول رقم (٨) معاملات الارتباط بيرسون بين أبعاد العدالة التنظيمية وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى المشرفات التربويات في مدينة تبوك

أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية	معاملات الارتباط ومستوى الدلالة	التوزيعية	الإجرائية	التعاملية	العدالة التنظيمية (الكلية)
الإيثار	قيمة معاملات الارتباط	٠.٠٤٤٣	٠.٠٢٧٤	٠.٠٣٦٦	٠.٠٣٩٣
	مستوى الدلالة	٠.٠٠	٠.٠٢	٠.٠٠	٠.٠٠
الكياسة	قيمة معاملات الارتباط	٠.٠٤٤٥	٠.٠٢٧٦	٠.٠٠٨٩	٠.٠٤٠٣
	مستوى الدلالة	٠.٠٠٠	٠.٠٢	٠.٠٠	٠.٠٠
الروح الرياضية	قيمة معاملات الارتباط	٠.٠٣٥٤	٠.٠٣١٨	٠.٠٣٥٨	٠.٠٣٧٥
	مستوى الدلالة	٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠
السلوك الحضاري	قيمة معاملات الارتباط	٠.٠٢٨٦	٠.٠٣٠٢	٠.٠٣١٧	٠.٠٣٣١
	مستوى الدلالة	٠.٠٢	٠.٠١	٠.٠٠	٠.٠٠
وعي الضمير	قيمة معاملات الارتباط	٠.٠٢٤١	٠.٠٢٠٨	٠.٠٢١٦	٠.٠٢٤٢
	مستوى الدلالة	٠.٠٨	٠.٢٣	٠.١٨	٠.٠٨
سلوكيات المواطنة التنظيمية (الكلية)	قيمة معاملات الارتباط	٠.٠٣٧٨	٠.٠٢٩٥	٠.٠٣٥٢	٠.٠٣٧٣
	مستوى الدلالة	٠.٠٠	٠.٠١	٠.٠٠	٠.٠٠
❖ دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من ٠.٠١					
❖ دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من ٠.٠٥					

◀ ويمكن تصنيف قوة العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير) لدى المشرفات التربويات في مدينة تبوك بأنها علاقة بين الضعيفة والمتوسطة وذلك حسب التصنيف الذي أورده (الزعيبي وطلافة، ٢٠٠٦) وهو:

- ✓ أقل من ٠.٣٠ علاقة ضعيفة.
- ✓ من ٠.٣٠ إلى أقل من ٠.٧٠ علاقة متوسطة.
- ✓ من ٠.٧٠ إلى أقل من ١.٠٠ علاقة قوية.

◀ كما يمكن تصنيف اتجاه العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير) لدى المشرفات التربويات في مدينة تبوك على أنها علاقة طردية بمعنى أنه كلما زادت العدالة التنظيمية قابلها زيادة في سلوكيات المواطنة التنظيمية.

وتتفق النتيجة الحالية مع نتيجة الدراسة التي قام بها حواس (٢٠٠٣) والتي توصلت إلى ارتباط العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) بسلوك المواطنة التنظيمية، وكذلك دراسة الجعيد (٢٠٠٤) التي تؤكد وجود تأثير معنوي موجب لمتغير إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية، ومع النتائج التي توصلت لها دراسة Ylmaiz (٢٠٠٩) أن هناك علاقة موجبة بين إدراك المدرسين للعدالة التنظيمية و سلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإيثار، الروح الرياضية، وعي الضمير، الكياسة، السلوك الحضاري)، وتتفق مع نتائج دراسة أبو تايه (٢٠١٢) حيث دلت النتائج إلى وجود أثر إيجابي لإدراك الموظفين للعدالة التنظيمية

على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الأردنية، حيث فسرت العدالة التنظيمية ما مقداره (٣٤ %) من سلوك المواطنة التنظيمية الكلي، ونتائج دراسة معمري (٢٠١٤) التي توصلت إلى وجود علاقة بين العدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإيثار، الكياسة، وعي الضمير، السلوك الحضاري، الروح الرياضية) ونتائج دراسة البوق (٢٠١٤) حيث أظهرت النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين كل من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وأبعاد العدالة التنظيمية، كما أن دراسة Sani (2013) توصلت إلى أن العدالة الإجرائية تؤثر إيجابيا بسلوك المواطنة التنظيمية وأن سلوك المواطنة يؤثر إيجابيا في أداء العمل، وتتفق في ذلك مع دراسة القحطاني (٢٠١٤) التي توصلت إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية يرتبط طرديا مع توفر الإبداع الإداري، ودراسة Cremer (2005) التي تؤكد أن للعدالة الإجرائية والتوزيعية أثر في تعاون العاملين وبالتالي زيادة الولاء للمنظمة، وتتفق أيضا مع دراسة Viswesvaran (٢٠٠٢) التي تؤكد وجود ارتباط بين عدالة الإجراءات والولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية.

ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن إحساس الموظف بالعدالة والإنصاف في عمله فيما يتعلق بعدالة الإجراءات أو التوزيع أو التعاملات، تولد لديه الشعور بالمسؤولية تجاه المنظمة ويعزز الالتزام التنظيمي، وبالتالي القيام في الكثير من الممارسات التطوعية أو سلوك المواطنة التنظيمية دون انتظار مقابل، وهذا ما تؤكد دراسة Paulayobami (2013) التي توصلت إلى أن للعدالة التنظيمية أثرا في الالتزام التنظيمي، كما تؤكد دراسة Safro (2014) وجود علاقة طردية بين الالتزام التنظيمي والمواطنة. فالأفراد الذين يشعرون بالعدالة التنظيمية يتولد لديهم الانتماء والولاء للمنظمة، ويؤدون أعمال وسلوكيات تطوعية، وهي ما تقوم عليه نظرية التبادل الاجتماعي وتحقيق التوازن والتكافؤ فالأفراد يتوقعون رد الجميل والمعاملة بالمثل لقاء ما يقومون به من جهود وإسهامات إضافية في عملهم.

للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني والذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من ٠.٠٥ في استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه محور العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) تعزى لمتغيري (المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)؟ تم استخدام:

« اختبار (ت) Independent Samples T Test لمتغير المؤهل العلمي الذي يتكون من فئتين فقط (بكالوريوس، دراسات عليا). والجدول (٩) يوضح نتائج ذلك. « اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لمتغير عدد سنوات الخبرة الذي يتكون من ثلاث فئات (أقل من ٥ سنوات، من ٥ إلى ١٠ سنوات، أكثر من 10 سنوات). والجدول (٩) يوضح نتائج ذلك

الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه محور العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) وفقا لمتغير المؤهل العلمي:

جدول رقم (٩) نتائج اختبار (ت) للتعرف على الفروق في استجابات أفراد العينة تجاه محور العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) وفقا لمتغير المؤهل العلمي

البعد	المؤهل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفرق بين المتوسطين	قيمة ت	مستوى الدلالة
العدالة التوزيعية	بكالوريوس	٩٥	٢.٨٤	٠.٧٩٧	٠.١١٩٨	٠.٧٠	٠.٩٤٤
	دراسات عليا	٢٥	٢.٨٣	٠.٦١٧			
العدالة الإجرائية	بكالوريوس	٩٥	٢.٥٦	٠.٨٦٣	٠.١٥٥٢٢	٠.٨٣٣	٠.٤٠٧
	دراسات عليا	٢٥	٢.٧١	٠.٦٧١			
العدالة التعاملية (التفاعلية)	بكالوريوس	٩٥	٢.٧٣	٠.٨٩٤	٠.٢٧٧٣	٠.٢٣٤	٠.٨١٦
	دراسات عليا	٢٥	٢.٧٦	٠.٣٧٦			
محور العدالة التنظيمية	بكالوريوس	٩٥	٢.٧١	٠.٧٨٣	٠.٥٦٩٩	٠.٣٤٦	٠.٧٣٠
	دراسات عليا	٢٥	٢.٧٧	٠.٤٢٥			

يتضح من الجدول (٩):

◀ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من ٠.٠٥ في استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه محور العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث إن مستوى الدلالة لجميع الأبعاد أكبر من (٠.٠٥).

الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه محور العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) وفقا لمتغير عدد سنوات الخبرة:

جدول (١٠) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للتعرف على الفروق تجاه محور العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) وفقا لمتغير عدد سنوات الخبرة

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
العدالة	بين المجموعات	٠.٣٥٦	٢	٠.١٧٨	٠.٣٠٤	٠.٧٣٨
	داخل المجموعات	٦٨.٤٧٠	١١٧	٠.٥٨٥		
التوزيعية	الكلية	٦٨.٨٢٦	١١٩			
	بين المجموعات	٠.٣٥٦	٢	٠.١٧٨	٠.٢٥٦	٠.٧٧٤
داخل المجموعات	٨١.٢٠٨	١١٧	٠.٦٩٤			
الإجرائية	الكلية	٨١.٥٦٤	١١٩			
	بين المجموعات	٠.٣٥٨	٢	٠.١٧٩	٠.٢٦٨	٠.٧٦٥
داخل المجموعات	٧٨.١٢٧	١١٧	٠.٦٦٨			
العدالة التعاملية (التفاعلية)	الكلية	٧٨.٤٨٥	١١٩			
	بين المجموعات	٠.١٢٤	٢	٠.٠٦٢	٠.١١٤	٠.٨٩٢
داخل المجموعات	٦٣.٤٣٥	١١٧	٠.٥٤٢			
محور العدالة التنظيمية	الكلية	٦٣.٥٥٩	١١٩			

يتضح من الجدول (١٠):

◀ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من ٠.٠٥ في استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه محور العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، حيث إن مستوى الدلالة لجميع الأبعاد أكبر من (٠.٠٥).

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة السبيعي (٢٠١٢) التي توصلت إلى عدم وجود فروق بين أبعاد العدالة التنظيمية، ومتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، ودراسة معمري (٢٠١٤) التي تؤكد عدم وجود فروق في إدراك العدالة التنظيمية تعزى لمتغيرات السن والأقدمية، وتختلف الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الحراحشة (٢٠١٢) والتي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيع، الإجراءات، التعامل) في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق تعزى لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

يعزو الباحثان عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه محور العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) أن للخبرة في مجال الإشراف أثرا في استجابات مجتمع الدراسة من المشرفات مما تزيد الخبرة لديهن في مجال الإشراف عن ١٠ سنوات واللاتي يدركن واقع العمل بشكل أكبر، بالإضافة إلى تشابه ظروف العمل التي تعمل بها المشرفات التربويات، وتشابه العمل الميداني الإشرافي والمسؤولية الملقاة على كاهل المشرفات بغض النظر عن مؤهلاتهن العلمية حيث إن إدارات التربية والتعليم لا تكلف المشرفات التربويات بمهامهن وفقا للمؤهل العلمي .

للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني والذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من ٠.٠٥ في استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه محور المواطنة التنظيمية (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير) تعزى لمتغيري (المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)؟ تم استخدام:

« اختبار (ت) Independent Samples T Test لمتغير المؤهل العلمي الذي يتكون من فئتين فقط (بكالوريوس، دراسات عليا). والجدول (٤) يوضح نتائج ذلك.
« اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لمتغير عدد سنوات الخبرة الذي يتكون من ثلاث فئات (أقل من ٥ سنوات، من ٥ الى ١٠ سنوات، أكثر من 10 سنوات). والجدول (٥) يوضح نتائج ذلك.

الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه محور المواطنة التنظيمية (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير) وفقا لمتغير المؤهل العلمي:

يتضح من الجدول (١١):

« عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من ٠.٠٥ في استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه محور المواطنة التنظيمية (الإيثار، الكياسة، السلوك الحضاري، وعي الضمير) ومحور المواطنة التنظيمية الكلي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث إن مستوى الدلالة لهذه الأبعاد أكبر من (٠.٠٥).

جدول رقم (١١) نتائج اختبار (ت) للتعرف على الفروق في استجابات أفراد العينة تجاه محور المواطنة التنظيمية (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير) وفقا لمتغير المؤهل العلمي

المستوى الدلالة	قيمة ت	الفرق بين المتوسطين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل	البعد
٠.٠٦٧	١.٨٥٠	٠.٣١٨٧٤	٠.٨٣٣	٤.١١	٩٥	بكالوريوس	الإيثار
			٠.٤١٠	٤.٤٢	٢٥	دراسات عليا	
٠.٤٥٣	٠.٧٥٢	٠.١٣١٧٩	٠.٨٤٦	٤.٢٨	٩٥	بكالوريوس	الكياسة
			٠.٤٢٤	٤.٤٢	٢٥	دراسات عليا	
٠.٠٠٠	٣.٩٢١	٠.٣٨١٤٣	٠.٨٠٦	٣.٩٥	٩٥	بكالوريوس	الروح الرياضية
			٠.٢٥٦	٤.٣٣	٢٥	دراسات عليا	
٠.١٢٥	١.٥٤٤	٠.٢٧٠٧٤	٠.٨٢٩	٣.٨٤	٩٥	بكالوريوس	السلوك الحضاري
			٠.٥٤٧	٤.١١	٢٥	دراسات عليا	
٠.١٢٨	١.٥٣٢	٠.٢٨٧٦٠	٠.٨٩٥	٣.٩٢	٩٥	بكالوريوس	وعي الضمير
			٠.٥٤٢	٤.٢١	٢٥	دراسات عليا	
٠.٠٩٢	١.٧٠١	٠.٢٧٥٧٥	٠.٧٨٤	٤.٠٢	٩٥	بكالوريوس	محور المواطنة التنظيمية
			٠.٣٨٣	٤.٢٩	٢٥	دراسات عليا	

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتيجة الدراسة التي قام بها الحرحشة والخربشا (٢٠١٢) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وتختلف مع دراسة الزهراني (١٤٢٨) والتي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى المديرين في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من ٠.٠٥ في استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه محور المواطنة التنظيمية (الروح الرياضية) تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث إن مستوى الدلالة لهذا البعد أقل من (٠.٠٥)، وأن هذه الفروق كانت في اتجاه المشرفات ذوات المؤهل (دراسات عليا) صاحبات المتوسط الحسابي الأعلى (٤.٣٣).

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة البوق (٢٠١٤) والتي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من ٠.٠٥ في استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه محور المواطنة التنظيمية (الروح الرياضية) تعزى لمتغير المؤهل واختلفت معها في نوع المؤهل حيث كانت دراسة البوق لصالح حملة المؤهل العلمي الثانوية العامة .

ويعزو الباحثان ذلك إلى إن المشرفات ذوات المؤهل (دراسات عليا) يتمتعن بالروح الرياضية حيث إن طبيعة الدراسات العليا تتطلب التعاون والصبر وتحمل المشقة في سبيل العلم والتحصيل، والتي تنعكس أثاره على شخصية المشرفة وعلى مستوى أدائها في العمل فتكون أكثر مساهمة في بناء المجتمع وتتنوع بأعمال إضافية لتنمية العمل وتطويره .

الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه محور المواطنة التنظيمية (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، ووعي الضمير) وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة:

جدول رقم (١٢) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للتعرف على الفروق تجاه محور المواطنة التنظيمية (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، ووعي الضمير) وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الإيثار	بين المجموعات	٢.٧٠٦	٢	١.٣٥٣	٢.٣٠٨	٠.١٠٤
	داخل المجموعات	٦٨.٥٩٨	١١٧	٠.٥٨٦		
	الكلية	٧١.٣٠٤	١١٩			
الكياسة	بين المجموعات	١.٦٨٨	٢	٠.٨٤٤	١.٤٠٤	٠.٢٥٠
	داخل المجموعات	٧٠.٢٩٦	١١٧	٠.٦٠١		
	الكلية	٧١.٩٨٤	١١٩			
الروح الرياضية	بين المجموعات	٢.٢٠٤	٢	١.١٠٢	٢.٠٣٥	٠.١٣٥
	داخل المجموعات	٦٣.٣٥٣	١١٧	٠.٥٤١		
	الكلية	٦٥.٥٥٧	١١٩			
السلوك الحضاري	بين المجموعات	١.٩٧٠	٢	٠.٩٨٥	١.٦١٦	٠.٢٠٣
	داخل المجموعات	٧١.٣١٦	١١٧	٠.٦١٠		
	الكلية	٧٣.٢٨٦	١١٩			
وعي الضمير	بين المجموعات	٣.٠٧٠	٢	١.٥٣٥	٢.٢١٩	٠.١١٣
	داخل المجموعات	٨٠.٩١٨	١١٧	٠.٦٩٢		
	الكلية	٨٣.٩٨٨	١١٩			
محور المواطنة التنظيمية	بين المجموعات	٢.٢٠٨	٢	١.١٠٤	٢.١٢٩	٠.١٢٤
	داخل المجموعات	٦٠.٦٧٢	١١٧	٠.٥١٩		
	الكلية	٦٢.٨٧٩	١١٩			

يتضح من الجدول (١٢):

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من ٠.٠٥ في استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه محور المواطنة التنظيمية (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، ووعي الضمير) وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، حيث إن مستوى الدلالة لجميع الأبعاد أكبر من (٠.٠٥).

واتفقت هذه النتيجة مع كل من نتيجة دراسة معمري (٢٠١٤) التي توصلت إلى أنه لا توجد فروق في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغيرات (السن والأقدمية)، ومع دراسة (Ylmaiz) والتي توصلت أنه لا يوجد تأثير لسنوات الأقدمية في إدراك المدرسين لسلوك المواطنة التنظيمية، وأيضاً مع دراسة الجعيد (٢٠٠٤) والتي توصلت إلى أنه لا يوجد تأثير معنوي للعوامل الشخصية (المستوى العلمي والخبرة الوظيفية) على سلوك المواطنة التنظيمية.

ويعزو الباحثان عدم وجود فروق في استجابات أفراد مجتمع الدراسة تجاه محور المواطنة التنظيمية إلى أن تنوع خبرات المشرفات ومؤهلاتهن العلمية ليس له أثر في رؤيتهن نحو ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها المختلفة،

ويرجع ذلك طبيعة المجتمع السعودي، وثقافته الاجتماعية التي تحبذ الإيثار والعطاء ومساعدة الآخرين دون مقابل لذلك، حيث تعتبر سلوكيات المواطنة التنظيمية سلوكيات فردية وجماعية، نابغة من المبادرة الذاتية، وتخضع للإرادة الشخصية للأفراد.

• النتائج والتوصيات :

• أولاً: خلاصة النتائج المتعلقة بنسؤالات البحث:

النتائج المتعلقة بسؤال البحث الأول: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (٠.٠٥) بين أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، ووعي الضمير) لدى المشرفات التربويات في مدينة تبوك؟

توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (٠.٠٥) بين أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، ووعي الضمير) لدى المشرفات التربويات في مدينة تبوك، ويمكن تصنيف هذه العلاقة بين المتوسطة والضعيفة من حيث القوة.

النتائج المتعلقة بسؤال البحث الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من ٠.٠٥ في استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه محور العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) وتجاه محور المواطنة التنظيمية (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، ووعي الضمير) تعزى لمتغيري (المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)؟

« لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من ٠.٠٥ في استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه محور العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

« لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من ٠.٠٥ في استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه محور العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

« لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من ٠.٠٥ في استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه محور المواطنة التنظيمية (الإيثار، الكياسة، السلوك الحضاري، ووعي الضمير) تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

« توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من ٠.٠٥ في استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه محور المواطنة التنظيمية (الروح الرياضية) تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وأن هذه الفروق كانت في اتجاه المشرفات ذوات المؤهل (دراسات عليا) صاحبات المتوسط الحسابي الأعلى.

◀ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من ٠.٠٥، في استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه محور المواطنة التنظيمية (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير) تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

• **ثانياً: توصيات ومقترحات البحث :**

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة الحالية فإن الدراسة الحالية توصي بما يلي:

◀ تشجيع المنظمات التعليمية على تبني بيئة تنظيمية تنمي سلوك المواطنة التنظيمية من خلال توفير مناخ تنظيمي تسوده العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة والابتعاد عن المحسوبية في التعامل. وذلك من خلال:

✓ توزيع المهام والمسؤوليات والمكافآت على جميع الموظفين بعدالة.
 ✓ تطبيق الإجراءات الوظيفية على كافة الموظفين بموضوعية ودون تحيز.
 ✓ احتواء تقارير الأداء الوظيفي للموظفين على معيار يقيس سلوك المواطنة التنظيمية، واعتبارها نقاط قوة يعتمد عليها عند الترقية .
 ◀ تحسين جودة بيئة العمل الداخلية نظراً لانعكاساتها الإيجابية في توليد سلوك المواطنة التنظيمية للموظفين. وذلك من خلال:

✓ إشراك الموظفين في صنع القرارات الخاصة بالعمل وتشجيعهم على التعبير عن أفكارهم وآرائهم الخاصة وتمكينهم إدارياً.
 ✓ تشجيع التعاون والعمل بروح الفريق الواحد بين الموظفين مما يعزز دافعيتهم ويرسخ مفهوم المواطنة لديهم.
 ✓ الاهتمام ببناء العلاقات الإنسانية والاجتماعية في المنظمة مما يدعم ويرسخ مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية.
 ◀ نشر ثقافة السلوك التطوعي في المجتمع والتشجيع على الانخراط فيه. وذلك من خلال:

✓ عقد الدورات التدريبية والتثقيفية بقيمة العمل التطوعي وآثاره الإيجابية على الفرد والمجتمع.
 ✓ التشجيع على الالتحاق بالجمعيات واللجان التطوعية.
 ✓ تقديم مكافآت مادية ومعنوية للمتطوعين في سلوكيات اجتماعية والإشادة بهم.

◀ غرس مفهوم المواطنة التنظيمية في المؤسسات التعليمية من خلال تضمين المناهج التعليمية لسلوكيات الدور الإضافي في كافة المراحل التعليمية.

• **بحوث مقترحة:**

◀ إجراء دراسة حول تأثير الأنماط القيادية على سلوك المواطنة التنظيمية.
 ◀ دراسة حول درجة ممارسة المديرات لسلوكيات المواطنة التنظيمية، وعلاقتها ببعض المتغيرات مثل التمكين الإداري .
 ◀ دور العدالة التنظيمية في الحد من التسرب الوظيفي.

• المراجع :

- القرآن الكريم
- الأسمرى، سعيد محمد (٢٠١٢). مدركات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران .رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .الرياض.كلية الدراسات العليا .
- الأصغر، أحمد(٢٠٠٢). الضوابط الأخلاقية والفساد الإداري في المؤسسات العامة .المجلة العربية للدراسات الأمنية ١٦م ٣٢ع. ٣٢٠ ص.
- ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين (١٩٩٢). لسان العرب. ط١ م. ١١. بيروت .دار الفكر العربي .لبنان.
- أبو النصر، مدحت محمد(٢٠٠٥). بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة. ط١. مصر: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع.
- أبو تايه، بندر كريم (٢٠١٢). أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية. جامعة البلقاء التطبيقية م.٢٠٠٢ع. ٢٤ ص. ١٧٧.
- باجودة، ندى بنت حسن (٢٠٠٩). واقع تطبيق العدالة التنظيمية بمدارس التعليم العام الحكومي للبنات بمدينة مكة المكرمة .رسالة ماجستير غير منشورة .جامعة أم القرى. مكة المكرمة. كلية التربية.
- بدوي، سحر محمد (٢٠١٠). أثر الالتزام التنظيمي على العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية.المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة. جامعة الأزهر قسم إدارة الأعمال ٧٤ع. ٧٤ ص ٤٣٣ .
- البشباشة، سامر عبد المجيد (٢٠٠٨). أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات الأردنية.المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ٤م، ٤ع. ص ٤٣٤.
- البقمي، ماجد شجاع(٢٠١١). القيم التنظيمية وعلاقتها بإدراك العاملين للعدالة التنظيمية في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .الرياض. كلية الدراسات العليا.
- البكار، أماني يوسف (٢٠١٢). مستوى العدالة التنظيمية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية العامة في محافظة عمان وعلاقته بمستوى الثقافة التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر العاملين .رسالة ماجستير غير منشورة في التربية تخصص الادارة والقيادة التربوية،كلية العلوم .جامعة الشرق الاوسط،عمان.الأردن.
- البوق، ليلى محمد (٢٠١٤). إدراك العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر موظفات جامعة الاميرة نورة بنت عبدالرحمن بالرياض .رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية . الرياض.
- جاسر، صابرين مراد (٢٠١٠). أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي،دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.رسالة ماجستير غير منشورة فلسطين. كلية التجارة.
- الجاويش، هدى محمد(٢٠٠٧). سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفات الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض.رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الملك سعود. الرياض.

- الجعيد، عوض بن عتيق (٢٠٠٤). العلاقة بين إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الملك سعود. الرياض. كلية العلوم الإدارية .
- الحراحشة، محمد عبود؛ و الخريشا، ملوح باجي (٢٠١٢). درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق. جامعة مؤتة: سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، م٧٠٧٤. ص٥٣ - ٧٠.
- الحميدي، منال حسين (٢٠١٢). العدالة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمعلمات بمحافظة جدة. أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة أم القرى. كلية التربية.
- حواس، أميرة محمد (٢٠٠٣). أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة القاهرة . القاهرة. كلية التجارة.
- الخفاجي، حاكم جبوري (٢٠١٢). التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحقيق جودة حياة العمل: دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في جامعة الكوفة. مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية. م١٤٣٤. ص٣٤ - ١٤.
- خطاب، عايدة سيد (٢٠٠١). العولمة ومشكلات الموارد البشرية القاهرة. دار الفكر العربي للنشر.
- الدوسري، سعد بن عميقان (٢٠٠٥). ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف. الرياض.
- رفاعي، رجب حسنين (٢٠٠٩). تحليل العلاقة بين العدالة التنظيمية ومستويات الصراع وأساليب ادارته. المجلة العربية للإدارة. القاهرة. المنظمة العربية للتنمية الادارية.
- زايد، عادل محمد (٢٠٠٦). العدالة التنظيمية المهمة: القادمة لإدارة الموارد البشرية. القاهرة. المنظمة العربية للتنمية الادارية.
- زايد، عادل محمد (٢٠٠٠). تنمية سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في شركات قطاع الاعمال المصري. مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين . كلية التجارة. جامعة القاهرة. ع ٥٥. ص١٨ - ١٦٩.
- الزعبي، محمد بلال؛ و الطلافحة، عباس (٢٠٠٦). فهم وتحليل البيانات الإحصائية. عمان. دار وائل للنشر.
- الزهراني، عبد الواحد سعود (٢٠٠٥). الولاء التنظيمي لمعلمي المرحلة الثانوية بمنطقة الباحة التعليمية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى. مكة المكرمة. كلية التربية.
- الزهراني، محمد عبد الله (١٤٢٨). سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدين جدة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى. مكة المكرمة. كلية التربية.
- الزهراني، محمد علي (١٤٣٤). العدالة التنظيمية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين في محافظة المخوة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى. مكة المكرمة. كلية التربية.
- سعود، منصور ماجد (٢٠٠٩). رسالة ماجستير غير منشورة. قسم العلوم الإدارية. أكاديمية نايف للعلوم الأمنية. الرياض. كلية الدراسات العليا.

- السكر، عبد الكريم. (٢٠١٣). أثر العدالة الإجرائية في الأداء الوظيفي: دراسة تحليلية لأراء المديرين في الوزارات الأردنية. مجلة دراسات للعلوم الادارية. الجامعة الاردنية م٤٠. ص٣١ - ٤١٤
- سعيدة، شيخ (٢٠١٤). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أكلي محند أولحاج - البويرة. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- السلوم، محمد طارق؛ والعضايلة، علي محمد (١٤٣٣). أثر إدراك الدعم التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية لدى اعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية. جامعة الملك سعود. الرياض.
- الشريف، عباس عبد مهدي (٢٠١١). سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية في الأردن في ضوء متغيرات الجنس و الخبرة و المؤهل العلمي و الوظيفة و نوع المدرسة. المجلة التربوية الكويت. م٢٥، ع١٠٠٤. ص١٢٣.
- الشمري، أحمد بن صالح (٢٠١١). مدركات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء من وجهة نظر المحوثين في المديرية العامة للجوازات. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- الشيخلي، عبد القادر عبد الحفيظ. (٢٠٠٤). الواسطة في الإدارة: الوقاية والمكافحة. المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب. م١٩، ع٣٨٤. ص٢٧٢.
- صالح، عادل حرشوش؛ وسالم، مؤيد سعيد (٢٠٠٩) إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي. ط٣. عمان :عالم الكتب الحديثة .
- الصرايرة، حسين يوسف (2012). درجة ممارسة مديري مدارس الثانوية للقيادة التحولية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية. مجلة دراسات جامعة الأغواط . الجزائر. ١٩٤
- الصيري، محمد عبد الفتاح (٢٠٠٧م). بحوث إدارية محكمة (٣) ط١. الإسكندرية: دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر.
- طه، منى حسنين السيد (٢٠١١). أثر اهتمام القيادة بالعاملين في القيادة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية. دراسة ميدانية. آفاق جديدة للدراسات التجارية. مصر. م٢٣. ع٤. ص٣.
- العامري، أحمد سالم (٢٠٠٢) . السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الاجهزة الحكومية السعودية. المجلة العربية للعلوم الإدارية . م٩، ع١ مجلس النشر العلمي ،جامعة الكويت. ص٢٣ - ٦٦ .
- العامري، احمد سالم (٢٠٠٣). محددات واثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات. مجلة جامعة الملك عبد العزيز. م٢٤٧، ص٦٦ - ١٠٦
- العبيدي، عبد الله سعد (١٤٢٠) الصراع التنظيمي في المؤسسات العامة: دراسة ميدانية استطلاعية لأسباب واثاره وسبل إدارته ،رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة الملك سعود. الرياض . كلية العلوم الادارية.
- العبيدي، نماء جواد (٢٠١٢) . أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي. دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي . مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية جامعة تكريت. م٨٠، ع٢٤. ص٨٠.
- العدلي، ناصر محمد (١٩٩٥). السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور كلي مقارن. الرياض. معهد الإدارة العامة. ص٩٥.

- علوان ،قاسم نايف(٢٠٠٧) .تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري :دراسة ميدانية.مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير . جامعة سطيف، الجزائر.ص٧.
- عواد ،عمرو محمد أحمد (٢٠٠٣) .تحليل أبعاد العدالة التنظيمية، دراسة تطبيقية .مجلة البحوث الإدارية أكاديمية السادات للعلوم الإدارية. مصر.م٢١ع١ .
- عوده، عبد الله علي(٢٠١٠).العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق سلوك المواطنة التنظيمي لأعضاء مجالس إدارة الجمعيات الأهلية:المؤتمر العلمي للخدمة الاجتماعية الثالث والعشرون.العدد السابع. كلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان.ص٤٨٠- ٤٨١ .
- العوضي ،فايزة خير الله ؛و العوضي ،عادل خير الله(٢٠١٢).العوامل المؤثرة في ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية .مجلة مستقبل التربية العربية .ع١٢ع١٠٦ .
- الغامدي، حمدان بن أحمد ؛وعبد الجواد ،نور الدين محمد(٢٠١٠) .تطور نظام التعليم في المملكة العربية السعودية. ط٣ . الرياض :مكتبة الرشد .
- الفهداوي، فهمي خليفة ؛والقطاونة، نشأت (٢٠٠٤) . تأثير العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي .المجلة العربية للإدارة.م٢٤ع٢٤ .ص١٥- ١٦ .
- القريوتي ،محمد قاسم(٢٠٠٦).نظرية المنظمة والتنظيم .ط٢ . عمان .دار وائل للنشر .
- القحطاني، عبد السلام شايح(٢٠١٤).سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري(دراسة مقارنة نحو نموذج مقترح).أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض .كلية العلوم الاجتماعية والإدارية .
- القطاونة ، نشأت احمد(٢٠٠٣) .تأثير العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي .رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة مؤتة. الأردن .
- الكبيسي، عامر خضير(٢٠٠٥).ادارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية . القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- المبيض،علي محمود(١٩٩٩).العوامل المؤثرة على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية على العاملين بإدارات شؤون الطلاب بجامعة عين شمس. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة.ع٣ع٥٣٨ .
- مصطفى، صلاح عبد الحميد(١٤٣٣) .الإدارة المدرسية الحديثة (المفاهيم- التطبيقات) ط١. الرياض:مكتبة الرشد .
- المعايطة، علي محمد (٢٠٠٥).درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن للعدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمعلميهم.أطروحة دكتوراه غير منشورة. كلية الدراسات التربوية العليا. جامعة عمان العربية للدراسات العليا .
- معمري،حمزة(٢٠١٤).إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي .اطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة قاصدي مرباح .قلة .كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية .
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (٢٠٠٣).أثر محددات إدراك الدعم التنظيمي على دافعية الأفراد للإنجاز بالتطبيق على الشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية . المجلة العلمية للتجارة والتمويل .م٢٠ع٢٤ .ص٣ .
- نغساني، عبد المحسن (٢٠٠٧).اختبار أثر الهيكل التنظيمي كمتغير وسيط في علاقة العدالة التنظيمية بعوائد الأداء التنظيمي. مجلة بحوث جامعة حلب.ع٧ع٤٧ .ص٥ .
- النعيم،عبد اللطيف بن صالح(٢٠٠٩).العلاقة بين أساليب تصميم سياسات الموارد البشرية وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية:دراسة تطبيقية على المؤسسات العامة السعودية. دورية الإداري . معهد الادارة العامة. مسقط.ع١١٩ .ص١٠٩ .

- هاشم، نهلة عبد القادر (٢٠٠٥). آليات تفعيل المواطنة التنظيمية بالمدرسة المصرية. مجلة التربية، ١٤، ص٢٦٦ - ٢٨٠.
- وادي، رشيد عبد اللطيف (٢٠٠٧). العدالة التنظيمية: دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة. مجلة البحوث التجارية المعاصرة. جامعة سوهاج. ٢١م. ١٧ع. ص٤.
- الوليد، بشار بن يزيد (٢٠٠٩). الإدارة الحديثة للموارد البشرية. ط١. الأردن: دار الراية للنشر والتوزيع.
- Adams, J. S., (1965). inequity in social exchange .In Berkowitz, L. (ed) Advances in experiment-al social psychology. New York. Academic.Press.pp267-275.
- AL-Otaibi, A. G. (2003).The influence of organizational justice on employee attitudes in public organizations in the state of Kuwait. Arab Journal of Administrative Sciences. Vol.10. No. 3.
- Champoux, Joseph E. (2000). organizational behavior: Essential Tenets for a new millennium. south- western college publishing – anInternational. Thomson publishing company- ITP.pp.46.
- Chiaburu, D. and Lim, A.(2008). Manager Trustworthiness or interactional Justice? Predicting Organizational Citizenship Behaviors. Journal of Business Ethics. Vol. 83, pp. 453–467
- Cilla, Michael Joseph (2011). Exploring the relationship between organizational citizenship behavior and organizational climates for Creativity. Master's Theses. San Jose State University
- Dipaola, Michel; Tarter, C. J & Hoy, Wayne. K. (2003). Measuring organizational citizenship of schools: The OCB. Scale . Educational Leadership and Reform . Information Age Publishing.pp.428.
- Febles ,Max. (2005). The Role of Task and Contextual Performance In Appraisal Fairness and Satisfaction. Unpublished dissertation . Faculty of the California School of Organizational studies . Alliant International University. pp28.
- Fernandes, Cedwyn & Awameleh, Raed (2008). Impact of organizational justice in an expatriate work environment. management research news . vol.31 .No. 11. pp2
- Green berg, d. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow .Journal of Management. Vol.16. pp. 606- 613
- Goldman, B.M.(2001) .Toward an understanding of Employment Discrimination Claiming: An Integration of Organizational Justice

and Social Information Processing Theories. personnel psychology. Vol.54. pp.105

- Lee, Kim L.,& Salleh, Abdul Latif (2009). Moderating Effects of Subordinates' Competency Level on Leadership and Organization Citizenship Behavior. International Journal of Business and Management. Vol. 4. No. 7.PP. 141-142.
- Markoczy,Livia & Xin, Katherina (2004).The virtues of omission inorganizational citizenship behavior .California Riverside.pp.28
- Messer, B., and White., F.(2006). Employees' mood, Perceptions of Fairness, and Organizational Citizenship Behavior . Journal of Business and Psychology.Vol. 21. No. 1.pp. 65-76.
- Moorman, R. (1991). The relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship? Journal of Applied Psychology. Vol.79. PP. 845-855.
- Organ, D. and Ryan, K. (1995)A meta-analytical review of attitudinaland dispositional predictors of organizational citizenship behaviors.Personnel Psychology. Vol. 48, pp, 775-802.
- Ozturk, Funda(2010). Determinants OF Organizational CitizenshipBehavior Amang Knowledge Workers: The Role Of Job Charactaristics, Job Satisfacion, And Organizational Commitments.Middle East Technical Univercity.
- Paul ayobami, Akanbi (2013). Impact of Perceived Organizational Justice on Organizational Commitment of a Food and Beverage Firm in Nigeria. International Journal of Humanities and Social Science. Vol. 3 No. 14.
- Rego, A. & Cunha, M. (2006). Organizational Justice and Citizenship Behaviors: a Study in a Feminine, High Power Distance Culture. Submission of Papers for Publication. University de Santiago. .Aveiro. Portugal.pp79
- Safro,Jacob &Asiedu, Michael.(2014).Organisational Commitment and Citizenship Behavior: Tools to Improve Employee Pereformance ,An internal marketing approach. European Scientific Journal.Vol.10.No.4. 4.pp.288.
- Somach,A & Drach –Zahavy,A(2000).Understanding Organizational Citizenship Behavior in Schools: The Relationships Between Job Satisfaction ,Sense, of Efficacy and Teacher Education ,Behavior, Teaching and Teacher Education.pp649-650

- Tremblay, Michel; Philippe Gray&Gilles Sinard (2000). L'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires, l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines. Série scientifique. Montréal. Juillet.
- Tripp, T. M. and Bies, R. J.(2006). Getting Even or Moving On? Power, Procedural Justice, and Types of Offense as Predictors of Revenge, Forgiveness, Reconciliation, and Avoidance in Organizations. Journal of Applied Psychology.Vol. 91, No. 3, pp. 10.
- Viswesvaran, Ch., and Ones, D.(2002). Examining the Construct of organizational Justice: A Meta-Analytic Evaluation of relations with Work Attitudes and Behavior. Journal of Business Ethics.No.38, pp. 193-203.
- Wanger, S. & Rush, M. (2000). Altruistic organizational citizenship behavior: Context, disposition, and age. Journal of Social Psychology. Vol.140.No.3.PP. 379-381
- yen ,hsiuju R; Li, Eldon .Y&Niehoff, Brian P. (2008). Do Organizational citizenship behaviors lead to information system success? testing the mediation effects of integration climate and project management. journal of information & Management. vol.45. PP. 394-495.

