

بسم الله الرحمن الرحيم

العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية العامة

(دراسة ميدانية)

إعداد

د. مسلم محمد عليوة حميد
مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية - جامعة الزقازيق

د. محمد أحمد عوض البريري
مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية - جامعة الزقازيق

٢٠٠٦/٥١٤٢٦ م

www.ck12.org

Copyright © 2011 Cengage Learning. All Rights Reserved. May not be copied, scanned, or duplicated, in whole or in part. WCN 02-200-203

www.ck12.org

www.ck12.org

www.ck12.org
www.ck12.org
www.ck12.org

www.ck12.org
www.ck12.org
www.ck12.org

www.ck12.org

www.ck12.org

❖ مقدمة :

إن العدل من أهم المبادئ الإسلامية التي تحقق سعادة الفرد والجماعة والمؤسسة، وهو من المفاهيم الإدارية الهامة التي ينبغي تفهمها ، وإدراك معانيها وأهميتها في نجاح العمل الإداري سواء أكان ذلك تريبويا أم غير ذلك ، فالإنسان يحتاج إلى العدل في شتى جوانب حياته فهو يتعامل مع أفراد مختلفين لا تجمعهم بهم صلة أو قرابة أو معرفة، فإذا كان شعاع أفراد المؤسسة العدل، فإنه سيعمل وهو مطمئن لأنه لن يظلم وسيأخذ كل حقوقه ومطالبه بدون عناء مهما كانت منزلته.

وتمثل العدالة ظاهرة شديدة الشبوع في المنظمات والمؤسسات إلى الحد الذي يسلم فيه معظم المديرين بأن غياب العدالة يسبب تراجع مستويات الأداء بشكل خطير، وعلى النقيض فإن هناك العديد من المزايا التي تترتب على مفاهيم العدالة^(١) ويقصد بمفاهيم العدالة تلك الأفكار والاعتقادات التي تسود لدى الأفراد العاملين في المنظمات بقدرة العدالة على استعادة حقوقهم، وما يعنيه ذلك من ارتقاء في سلوكيات الأفراد بعد الاطمئنان إلى سيادة العدالة، وبالتالي الوثوق في المنظمة وإدارتها، وحتى يصبح مكون العدالة فعلاً لا بد من سعى المديرين لإقرارها في مكان العمل^(٢) وهناك العديد من صور العدالة التي لا بد وأن يؤمن بها المديرين ويطبقونها في تعاملاتهم مع مرعوسيهيم مثل مراعاة العدالة في قرارات اختيار العاملين، والترقية، وتخصيص المهام، ووضع جداول وخطط العمل للمؤسسة، وكذلك في اختيار من يمنح الفرص للتدريب لأن ذلك يحمل في طياته تبعات مهمة للترشيح للترقيات، وأيضاً في إجراءات تقييم الأداء.^(٣)

ولذا فقد اعترف الباحثون منذ القدم بأهمية مثالية العدالة، باعتبارها متطلباً أساسياً للأداء الفعال بالمنظمات، وتحقيق الرضا الشخصي للأفراد العاملين بتلك المنظمات، وقد أولى العديد من أصحاب نظريات الإدارة أهمية كبيرة للمعاملة العادلة في سير العمل، وضرورة حل الشكاوى، وإتاحة المشاركة للأفراد في صنع القرار الديمقراطي بالمنظمة.^(٤) فعندما جرى تقييم لعدالة القرارات الصادرة عن الإدارة فإن الموظفين يتركز اهتمامهم بالدرجة الأولى على كل من المخرجات الناتجة، وما إذا كان أسلوب وتقييم الأداء الذي جرى منحه عادلاً أم لا، وكذلك على كيفية اتخاذ القرار، بمعنى ماهية نوع المعايير المستخدمة في عمليات التقييم.^(٥)

وترجع فكرة العدالة التنظيمية إلى نظرية المساواة التي تنص على " أن الفرد يقارن معدل مخرجاته إلى مدخلاته مع معدل مخرجات الآخرين إلى مدخلاتهم، فإن تساوت المعدلات فليس هناك شعور بالظلم أو عدم المساواة، أما في حالة عدم تساوي المعدلين فيحدث الشعور بعدم المساواة، وذلك في حالة كون معدل مخرجات الفرد الوظيفية إلى مدخلاته أقل من مخرجات زملائه إلى مدخلاتهم " (١) مما يولد لديه شعوراً بالتوتر وعدم الارتياح ويدفعه لعمل شئ ما للتخلص من هذا التوتر. (٢) إذ تشير نظرية المساواة ونظرية التبادل الاجتماعي وفكرة المعاملة بالمثل إلى وجود علاقات بين العدالة في تخصيص المكافآت وبين رضا العاملين وسلوكيات المواطنة التنظيمية (٣) فعندما يشعر الموظفون بعدالة التعامل والرضا فإن سلوكيات المواطنة التنظيمية ستكون هي المتفلس الطبيعي الذي يظهر من خلاله الموظف الامتنان والمعاملة بالمثل.

ولعل أبحاث الإدارة التي أجريت حديثاً ركزت على أهمية وصف الهدف النهائي الذي يتعين على شاغل الوظيفة السعي لتحقيقه في نتائج ومخرجات المنظمة ككل، مع وجود توقعات لا محدودة فيما يتعلق بأداء الموظفين، وفي ظل هذا النموذج الجديد من توقعات الأداء سيصبح الموظف مسئولاً عن تحقيق النتائج التي ترقى بمصالح المنظمة، مع السعي الحثيث لاستكمال المهام التي جرى النص عليها في التوظيف الوظيفي، وبمشياً مع هذا التغيير في التوقعات المتوقعة على أداء الموظفين ومنهم المدرسين، فقد أبدى المتخصصون في علم النفس التطبيقي اهتماماً متجدداً بالظروف التي من شأنها المساهمة في إظهار سلوك المواطنة التنظيمية... ولذا نجد أنه في الوقت الذي يتعين فيه على الإدارات المدرسية الاستجابة للمتغيرات العصرية السريعة، ونظراً لوجود المنافسة الشرسية في مجتمعات عصر المعلوماتية، فإن مديري المدارس يحاولون جاهدين تغيير طبيعة التوقعات التي يأملون الحصول عليها من معلمهم ومساعدتهم من الإداريين، ففي العديد من المنظمات والمؤسسات الاجتماعية ومن بينها المدارس التابعة للعديد من المناطق التعليمية يتم تفويض السلطة للمدراء والوكلاء كي يتخذوا سلسلة متنوعة من القرارات في المجالات التي جرى منحهم فيها السلطة، خاصة وأنه لم يجر النص على وظائف ومهام المعلمين تحديداً في عقود العمل، بل أصبحت تذكر بشكل واسع حتى يمكن للإدارة المدرسية تكليف معلمها بالمهام التي تفرضها متطلبات البيئة والعصر المتغيرة، لذلك فإنه من المتوقع قيام المعلمين باستغلال هذه الفرص المتاحة أمامهم والعمل الجاد لتحقيق أكبر فائدة ممكنة لصالحهم ولصالح المدارس التي يعملون في ظلها من خلال سلوكيات المواطنة التنظيمية.

وبالرغم من هذا يلاحظ أنه كثيراً ما يشكى العديد من مدراء المدارس من عدم فاعلية الأداء الوظيفي والتربوي للكثير من المعلمين على الرغم من قيام المسؤولين عن الإدارات التعليمية والمدرسية ببذل قصارى جهدهم لتهيئة ظروف عمل مناسبة لهم، وفي المقابل كثيراً ما يتذمر المعلمون من سوء الأحوال المدرسية، ويبررون عدم فاعلية أدائهم بل وانعدام سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى البعض منهم مثل سلوكيات : التضحية والإيثار والإخلاص والطاعة والكرم ومساعدة الآخرين والروح الرياضية والالتزام والولاء .. الخ، بسبب التفرقة بين المعلمين والتحيز في توزيع الإجراءات الوظيفية التي تحدد المكافآت والمهام والأدوار، وعدم كفاية الإجراءات وقصورها، وأيضاً بسبب طريقة التعامل بين مدير المدرسة والمرؤوسين والتي يجب أن تنتم بالثقة بين الطرفين ، ومراعاة معايير النزاهة والأخلاق.

وتتعدد مظاهر شكوى العديد من النظار والمديرين في الإدارات المدرسية من مرعوسيهم من المعلمين والإداريين وغيرهم من الموظفين، كأن يدعى المدراء أن معظم المرؤوسين - بخاصة المعلمين منهم - لا يؤدون أعمالهم على النحو المرجو منهم إلا عند وجود علاوات أو حوافز لهم تشجعهم على أداء أعمالهم، فنسبة كبيرة منهم تتغيب عن أعمالها دون إذن مسبق، ويتحدثون في التليفون المحمول أو الثابت بالمدرسة في أوقات العمل الرسمية، ولا يسعون إلى مساعدة المعلم الأول والمباشر لهم أو حتى زملائهم حين تزيد أعباء العمل عليهم ... هذا إلى جانب إهدار الكثير من الوقت والمال في عمليات التدريب، وبالتأكيد يؤثر ذلك كله على مستوى أداء مدارسهم وفعاليتها. ومن هنا يبدو الاختلاف جلياً وواضحاً في وجهات النظر بين الرؤساء والمرعوسين فكل يرى أنه على صواب.

وأحياناً ما تكشف الدراسات السابقة عن تنوع في المشكلات الأخلاقية والسلوكية والشخصية والنفسية والدينية لدى العديد من مدراء المدارس أنفسهم، مما ينعكس على سير العمل بالمدرسة، وتتعدد وتتوغل هذه المشكلات وتشمل بعض جوانب شخصية المدير، مما يؤدي معه إلى إلحاق الضرر في حالات كثيرة للمتعاملين معه، بل وتعطيل سير العمل، ولعل أسوأ ما يصيب الأجهزة الإدارية المدرسية هو التدهور الأخلاقي وضعف الضمير الأخلاقي والوازع الديني، ومن ثم معاناة المعلم من تلك الأمراض النفسية والعقد والقلق والسادية والرغبة في الأذى من قبل بعض المدراء، تصل إلى حد الانتقام من جمهور المعلمين المتعاملين معهم لإشباع تعاطشهم الشاذ للانتقام والأذى وذلك في حالات كثيرة. (١٠)

ويمثل هذا البحث أداة لمعرفة مدركات المعلمين لأبعاد العدالة التنظيمية في مدارسهم، والتي تشتمل على كل من " العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، وعدالة التعامل" ودراسة مدى تأثير هذه الأبعاد في المدرسة على مؤشرات فاعلية سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى المعلمين العاملين بها، خاصة وأن المساواة بين البشر قيمة فطرية إذا افتقدتها الإنسان أحسن

❖ مشكلة الدراسة :

يذهب البعض إلى أن أداء سلوك المواطنة التنظيمية يمكن زيادته بزيادة رضا العاملين، وسيلة زيادة الرضا هذه تتم من خلال غرس مفاهيم في العمل مؤداها أن الموظفين يجرى مكافئهم بعدالة بواسطة منظماتهم^(١) خاصة وأن هذا السلوك يتضمن سلوكيات مرتبطة بالعمل لم يجر التكليف بها بصورة رسمية، وتعود بالنفع على منظمة العمل - المدرسة- إذ يقوم المعلمون بأدائها بصورة تطوعية إرادية مطلقة، وبهذه الصورة يمكن النظر إلى تلك السلوكيات على أنها مرتبطة بصورة خاصة بالأداء المنظمي في البيئة المدرسية، خاصة وأن النجاح التنظيمي في البيئة المتنوعة والمتغيرة يتطلب مرونة أكبر وسهولة في الاستجابة، وهو ما يتحقق بمشاركة المعلمين في علاقة تبادل اجتماعي ووجود ثقة متبادلة بينهم وبين الإدارة المدرسية.

ومع ذلك فإن مشاركة المعلمين الإيجابية تتطلب التخفيف من القيود التي تحد من حركتهم وكونهم موظفين، بما يسمح لهم بدرجة أكبر من الحرية في التطبيقات الفردية، وهذه الحريات تسمح باختيار أكبر خلال هذه التطبيقات الفردية، إذ أنه من غير المحتمل أن يجرى التوصل إليها من خلال المشاركة المباشرة باعتبار أن المعلمين لديهم سلطة محدودة للغاية في التأثير على السياسات الإدارية ذات النطاق الواسع، وبالتالي تستطيع المشاركة الجماعية فيما بينهم أن تلعب دوراً في تنفيذ هذه المبادئ العامة، بحيث يكون هناك ضمان أكبر بحقق العدالة التنظيمية مع حدوث تطوير في التبادل الاجتماعي المستهدف لأداء الأدوار الإضافية داخل جدران المدرسة.

وقد حاول بعض الباحثين مؤخراً فهم وشرح هذه السلوكيات التلقائية والابتكارية الصادرة عن الموظفين بصفة عامة والتي يقال أنه لا غنى عنها لازدياد الفعالية التنظيمية، حيث تتبع أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية من النتائج الإيجابية الكثيرة التي يمكن أن تحققها للمنظمة، فسلوكيات المواطنة التنظيمية هي سلوكيات ابتكارية خارجة عن إطار الوصف الوظيفي ولا تندرج تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة، فهذه السلوكيات تمتاز بالطبيعة الاختيارية غير الإلزامية، وغير الخاضعة للمكافآت المباشرة والشفافية في نظام الحوافز الإدارية بالمدرسة كمنظمة، وهي أساساً تهدف إلى تعزيز أداء المدرسة ككل وزيادة فعاليتها وكفاءتها، كما أنها تعمل على خفض حاجة المدرسة إلى تخصيص الموارد النادرة للصيانة والمحافظة على وحدة وتماسك المدرسة والاستفادة من هذه الموارد لزيادة الانتاجية الكلية، أي زيادة معدل أداء المعلمين ومن ثم زيادة رغبة التدرجات والمسؤوليات التحضيرية لتلاميذهم.

❖ أهداف الدراسة :

- ليس المقصود من هذه الدراسة إلا الرغبة في الإصلاح والعلاج والتشخيص الأمين والصدق مع الذات ، وحل مشاكل عدالة الإدارة المدرسية، وبالتالي حل معاناة العاملين بالمجتمع المدرسي الثانوى العام وبخاصة فئة المعلمين، مما قد يتعرضون له من الضرر من جراء هذه المشكلة الإدارية التنظيمية، وما تودى إليه هذه المشكلة من إعاقة حقيقية لمعدل الإنتاج، وضعف الخدمات والسلوكيات المتبعة فى المدرسة، بل ورداعتها وضياع الكثير من حقوق المعلمين ومصالحهم فى نسبة ليست بالقليلة، ومن ثم تتمثل أهداف الدراسة الراهنة فيما يلى :
- التعرف على مفهوم العدالة التنظيمية وأبعادها المختلفة وأهميتها فى حقل وميدان الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوى العام.
 - دراسة مفهوم المواطنة التنظيمية مع شرح لأبعاده، وطرح أمثلة له من الواقع المدرسى.
 - تقييم مدركات المعلمين بمدارس التعليم الثانوى العام لأبعاد العدالة التنظيمية، من خلال دراسة مدى تأثير أبعاد العدالة التنظيمية فى سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى المعلمين القائمين بالتدريس فى هذه المدارس.
 - التعرف على مقترحات المعلمين المشاركين فى هذا البحث، وأهم الحلول المقدمة من قبلهم لحل مشكلة العدالة التنظيمية، والنهوض بالأعباء الإدارية وتميئتها وتحديثها من قبل مديرى المدارس، وجعلها أكثر فاعلية وتطورا وأكثر إخلاصا وأكثر تمسكا بالقيم والمثل العليا التى يتصف بها مجتمعنا المصرى.
 - تقديم تصور مقترح يساعد القيادات المدرسية من المديرين والكلاء على دعم مدركات المعلمين لأبعاد العدالة التنظيمية، وصولا إلى الإسهام فى ظهور سلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم.

❖ أهمية الدراسة :

لقد ساعدت العولمة وحدة المنافسة والتركيز على جودة الخدمات التى تقدمها المدارس لطلابها على زيادة الاهتمام بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى المعلمين، ولأن هذه العوامل تعتمد على أسلوب المرونة والابتكار والثقافية التى يتحلى بها أعضاء المدرسة، فإن الدور الذى تلعبه سلوكيات المواطنة التنظيمية فى نجاح المدارس سوف تزداد أهميته، لذلك أصبح ضروريا مراعاة الإسهام الذى يقدمه سلوك المواطنة التنظيمية للنجاح التنظيمى، ولتحسين جودة الخدمة المقدمة للطلاب والمعاملين مع المدرسة يجب أيضا استناره السلوكيات الموجهة لهم من جانب

بالظلم وبعدم الرضا عن حياته الوظيفية ، فالعدالة مطلب إنساني اجتماعي يتطلبه الإنسان وتتطلبه الجماعة البشرية في المدرسة ، ففي غيابها تضطرب القيم والمفاهيم ، ويعمّ الظلم ، ونعمّ المفاصد بين الناس. (١١)

وفي ضوء ما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة الراهنة في السؤال الرئيس التالي : هل توجد علاقة دالة إحصائياً بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية العامة ؟ ويتفرع من هذا السؤال عدد من التساؤلات الفرعية التالية :

- ١) هل تتساوى مدرّكات معلمي المدرسة الثانوية العامة لمفهوم العدالة التنظيمية بأبعاده المختلفة (العدالة التوزيعية ، والعدالة الإجرائية ، وعدالة التعامل) ؟ .
- ٢) هل تتساوى مدرّكات معلمي المدرسة الثانوية العامة لمفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعاده المختلفة (الكرم ، والإيثار ، و الروح الرياضية ، والالتزام ، والانتماء ، والسلوك الحضاري) ؟ .
- ٣) هل توجد علاقة دالة إحصائياً بين العدالة التنظيمية بأبعاده المختلفة وسلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعاده المختلفة ؟ .

❖ فروض البحث :

بناءً على نتائج الدراسة الاستطلاعية الاستكشافية التي قام بها الباحثان في الدراسة الميدانية، والتي أسفرت عن تواجدها ثلاثة أبعاد للعدالة التنظيمية هي : العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، وعدالة التعامل، وفي ضوء أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية التي سيرد شرحها في الإطار النظري للدراسة الراهنة قام الباحثان بصياغة الفروض التالية :

- الفرض الأول : تختلف متوسطات درجات معلمي المدرسة الثانوية العامة لأبعاد العدالة التنظيمية تبعاً لمدرّكاتهم لكل بعد .
- الفرض الثاني : تختلف متوسطات درجات معلمي المدرسة الثانوية العامة لأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية تبعاً لمدرّكاتهم لكل بعد .
- الفرض الثالث : توجد علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد العدالة التنظيمية الثلاثة (العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية وعدالة التعامل) وسلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعاده المختلفة (الكرم ، والإيثار ، و الروح الرياضية ، والالتزام ، والانتماء ، والسلوك الحضاري) .

المعلمين، حيث أن العديد من السلوكيات المستهدفة للطلاب مبعثها سلوك المواطنة التنظيمية، لصعوبة تحديدها مقدماً أو تقديرها أو الاعتراف بها مباشرة أو صراحة من جانب المدرسة.

وبعد أصبح مفهوم العدالة التنظيمية محط اهتمام العديد من الباحثين في مجال ادب الإدارة بصفة عامة، فمنذ بداية التسعينيات من القرن العشرين شهد هذا المجال اهتماماً متزايداً من قبل الباحثين والمهتمين بدراسة ظاهرة العدالة الاجتماعية، ولكن على الصعيد التربوي فإن البحوث في مجال العدالة التنظيمية بالإدارات التعليمية أو المدرسية تعاني من ندرة شديدة، إذ لم تحظ بنفس الاهتمام الذي تحظى به الدراسات والبحوث الأجنبية والعربية في مجال إدارة الأعمال.

ومن هذا المنطلق تتبع أهمية البحث الزاهن في كونه يمثل امتداداً للجهود البحثية التي بدأت خلال فترة التسعينيات، على الرغم من تزايد هذه الدراسات وبخاصة تلك التي تتعلق بسلوكيات المواطنة التنظيمية وانعكاسها على الأداء الوظيفي للمعلمين وفعاليتهم، إلا أنه لا توجد دراسة تركز على أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في المجتمع التربوي المصري، لذا فمن الممكن أن يعتبر هذا البحث استكمالاً أو مساهمة في استكمال العجز في دراسة هذه الظاهرة في مجال أدبيات الإدارة التربوية باللغة العربية، وهذا يمثل الجانب العلمي (الأكاديمي)، ورغبة في تقديم إضافة علمية جديدة ومفيدة في مجال أدب الإدارة التربوية.

أما من حيث الجانب التطبيقي فنظراً للدور العظيم الذي تقوم به الإدارات المدرسية في وزارة التربية والتعليم من حيث التعامل مع المعلمين، وكونها تمثل الإدارة التي يقع عليها عاتق تنفيذ القوانين والقرارات والتعميمات الوزارية، ومن جهة أخرى أنها تهتم بشؤون جميع العاملين بالمدرسة - من مدرسين وفنيين وأمناء معامل وأخصائيين اجتماعيين، وغير ذلك من العديد من الموظفين ممن تتطلب أعمالهم العديد من المهام والوظائف المكلفين بأدائها - تتبع أهمية البحث الراهن، مما قد يؤدي إلى تحسين وتطوير ورفع مستوى فاعلية الأداء، وبالتالي الترقى للعملية التعليمية ككل، وذلك لما للمعلمين والعاملين بالمدارس من تأثير واضح في تقدم وتسيير للعمل التربوي ككل.

وذلك كي تتطلق الجهود الإدارية المدرسية في بلادنا إلى مزيد من الخلق والإبداع والبدل والعتاء والتضحية والفداء في سبيل تحقيق الأهداف والغايات التربوية للمجتمع، وتدعيم العدل والديمقراطية والمساواة وتكافؤ الفرص^(١) خاصة وأن الإدارة المدرسية ما هي إلا هيكل تنظيمية داخل منظمات لها العديد من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها بأحسن الوسائل وأقل التكاليف، ولها أيضاً بناء تنظيمي يتحرك ويتفاعل من خلال سلطة وعملية اتخاذ القرارات، ومن المفاهيم الإدارية الحديثة التي تسعى المنظمات - ومن بينها المدارس - إلى زيادة الاهتمام بها الآن العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية. إذ تشير بعض الدراسات إلى أن الأمر

يتطلب إجراء مزيد من البحوث لتحديد الأهمية النسبية لأنماط العدالة التنظيمية من حيث التأثير في سلوكيات المواطنة التنظيمية. (١٣)

❖ مصطلحات الدراسة :

يعرف العدل لغةً بأنه : ضد الجور ، وما قام في النفوس أنه مستقيم (١٤) وعدل أى : إنصاف، وكان عادلا فى الأمر : أى استقام فيه، والعدل كمفهوم هو: مصدر يعنى العدالة ، وهو الاعتدال والاستقامة ، والميل إلى الحق.

وإذا كانت البحوث والدراسات السابقة فى مجال العدالة التنظيمية قد اقترحت أن لكل من القرارات المتخذة والاجراءات المستخدمة فى صناعة واتخاذ القرارات والمعاملة الشخصية من جانب صناع القرار لها تأثير كبير على أحكام الفرد بشأن العدالة التنظيمية، فإن الدراسة الراهنة تقصد بها : " العلاقة المتداخلة بين العدالة التوزيعية والعدالة الاجرائية وعدالة التعامل لمدير المدرسة بجانب التأثيرات الجوهرية لكل منها فى ردود فعل المعلمين داخل المدرسة " بمعنى :

- أن العدالة التوزيعية تتضمن كل المخرجات أو النتائج التى يحصل عليها المعلمون أثناء بقائهم للعمل فى مدرسة ما بالمقارنة بغيرها من المدارس الأخرى، أى كيفية قيام مدير المدرسة بتوزيع المكافآت والحوافز والمهام والواجبات عليهم.
- وأن العدالة الإجرائية التى يندرج تحتها كل من الاجراءات الرسمية العادلة، أى إدراكات المعلمين بشأن عدالة الاجراءات المستخدمة فى اتخاذ القرارات إما من حيث الجانب المادى أو الجانب الهيكلى مثل اجراءات تقييم الأداء، وإجراءات التعامل مع الشكاوى أو التظلمات.. الخ.
- وأن عدالة التعامل من قبل مدير المدرسة تجاه المعلمين : أى الاحترام والاهتمام الذى يظهره مدير المدرسة للمعلمين العاملين بمدرسته، من خلال إخبارهم بشأن كيفية اتخاذ القرار مثلا، بمعنى آخر الجانب الاجتماعى للعدالة والمتمثل فى (تيريرات القرار النهائى).
- أما سلوكيات المواطنة التنظيمية : فيقصد بها " تلك السلوكيات الاختيارية غير الرسمية من قبل المعلمين تجاه أنفسهم كأفراد وتجاه المدرسة ككل " .

❖ منهج الدراسة :

اعتمدت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الملائم لمثل هذه النوعية من الدراسات بهدف وصف وتحليل واقع العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة وكذلك سلوكيات

المواطنة التنظيمية، ومن خلال الأدبيات والدراسات السابقة ومن واقع خبرة الباحث في ميدان عمل الإدارة التربوية قام الباحث بتصميم أداة الدراسة الميدانية، وتم عرضها على عينة من أساتذة التربية وغيرهم من الباحثين في ميدان الإدارة الذين أبدوا آراءهم في الأداة، وأدخلت عليها العديد من التعديلات حتى صارت ملائمة لطبيعة الدراسة وبالصورة النهائية التي طبقت عليها، والمتمثلة في مقياسين أحدهما لقياس العدالة التنظيمية والآخر لقياس سلوكيات المواطنة التنظيمية.

❖ حدود الدراسة :

تقتصر الدراسة الحالية على قياس العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى المعلمين العاملين في المدارس الثانوية العامة الحكومية، وذلك لمكانة مرحلة التعليم الثانوي العام في السلم التعليمي قبل الجامعي، وكذلك عند المعلمين وأولياء الأمور باعتبارها عنق الزجاجة، ومن ثم فتحقيق العدالة بأبعادها المختلفة ورصد سلوكيات المواطنة التنظيمية لمعلميها له مكانته الخاصة، ومن جانب آخر تحددت الدراسة الاستطلاعية بالعينة المستقاة والمكونة من (١٠٠) من المعلمين العاملين بالمدارس الثانوية العامة في محافظتي الدقهلية والشرقية، كما تحددت الدراسة الميدانية بأداتى الدراسة، وللتين طبقنا على العينة المختارة بطريقة عشوائية من معلمى المدارس الثانوية العامة الحكومية والمكونة من (٢٠٢) من المعلمين في نهاية الفصل الثانى من العام الدراسي ٢٠٠٥/٢٠٠٦م وذلك فى عدد من المحافظات هى الدقهلية والشرقية والإسكندرية وقنا وأسيوط، كصورة مصغرة للمجتمع الكلى المتمثل فى جميع مدارس التعليم الثانوى العام الحكومى بمختلف أرجاء الجمهورية.

❖ الدراسات السابقة :

قامت العديد من الدراسات السابقة ببحث الإسهام النسبى لكل من العدالة الاجرائية والعدالة التوزيعية فى التنبؤ للمواقف الوظيفية والسلوكية التى يتبناها الموظف فى المنظمات المختلفة، ومن ثم سلوك المواطنة التنظيمية التى يحتمل صدورها من قبلهم، ولقد تعددت وتنوعت الدراسات التى تناولت كل من متغيرات الدراسة الراهنة كما يلى:

أ. دراسات تناولت العدالة التنظيمية :

سوف يتم الاقتصار هنا على الدراسات التى تناولت العدالة التنظيمية ومتغير آخر:

* دراسة زايد : (١٥) هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين الأبعاد الثلاثة للعدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية و العدالة الاجرائية و عدالة التعامل) وبين أساليب مراقبة الأداء الوظيفي، ولقد

تم إجراء هذه الدراسة على عينة من الموظفين في منظمّتين مختلفتين (البنوك والسدوات الحكومية)، وتوصلت هذه الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها :

توجد علاقات إحصائية بين نوع المنظمة وبعض المتغيرات الديموجرافية وبين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية، وتساوى إدراك مفردات العينة في المنظمّتين لكل من العدالة الإجرائية وعدالة التعامل في حين اختلف الشعور بعدالة التوزيع بينهما، واختلاف إدراك العاملين لكل من العدالة الإجرائية وعدالة التعامل نتيجة اختلاف خبرة العمل، واختلاف إدراك العاملين للعدالة التوزيعية باختلاف النوع فقط، كما أن مستوى التعليم يؤثر في إدراك العاملين للعدالة الإجرائية، وتختلف هذه الدراسة عن البحث الحالي في متغير العدالة التنظيمية، حيث يشكل فيها تابعا مستقلا، فسي حين أنه في البحث الحالي يشكل متغيرا مستقلا، وكذلك يختلفان في نوعية عينة البحث والتي تقتصر في البحث الراهن على المعلمين العاملين بمدارس التعليم الثانوي العام.

* دراسة الكندري: (١٦) هدفت الدراسة إلى التعريف بمفهوم العدالة التنظيمية وأبعادها المختلفة وأهميتها، ودراسة ما هو المقصود بفاعلية الأداء الوظيفي، وتساءلت الدراسة حول الكيفية التي يمكن من خلالها تقييم مدركات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت لأبعاد العدالة التنظيمية، ودراسة مدى تأثير أبعاد العدالة التنظيمية في مؤشرات فاعلية الأداء الوظيفي، وتوصلت إلى عدد من النتائج من أهمها : أن مدركات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت لكل من بعدى العدالة التوزيعية وعدالة التعامل تقترب من الدرجة المرتفعة للمقياس، في حين أن مدركاتهم للعدالة الإجرائية تزيد على حد ما عن الدرجة المتوسطة للمقياس، وأن كافة المؤشرات التقليدية لفاعلية الأداء الوظيفي تزيد قليلا عن المتوسط العام للمقياس عدا كمية الأداء فهو يقترب من المتوسط العام ، فضلا عن أن أعضاء هيئة التدريس بهذه الجامعة يمارسون سلوكيات المواطنة التنظيمية بدرجة مرتفعة.

* دراسة Moorman: (١٧) هدفت هذه الدراسة إلى بحث العلاقة بين العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية، وبحث تأثير مصادر العدالة التنظيمية في الرضا الوظيفي، وبحث تأثير مصادر العدالة التنظيمية في أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية، وقد استخدمت الدراسة الأبعاد الخمس التالية : الإيثار، والإنجاز وفقا للضمير، والروح الرياضية، والكمياسة، وصدق المواطنة، وبحث العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، ولقد تم إجراء هذه الدراسة على عينة قوامها (٢٢٥) من عمال الإنتاج بالشركات الأمريكية، وتوصلت إلى النتائج التالية : توجد علاقة طردية معنوية بين العدالة التنظيمية والعدالة الإجرائية، وأن كلا من العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية تؤثر تأثيرا طرديا معنويا في الرضا الوظيفي، وأن عدالة التعامل فقط هي المصدر الوحيد للعدالة التنظيمية التي ترتبط حو هريا مع سلوكيات المواطنة التنظيمية،

وأنه عندما يتم قياس مدركات العدالة التنظيمية بشكل مستقل عن الرضا الوظيفي، فإن الرضا الوظيفي لا يرتبط مع سلوكيات المواطنة التنظيمية.

* دراسة Lissak وآخرين : (١٨) قامت هذه الدراسة بفحص العلاقة بين العدالة الاجرائية والتوزيعية في التنبؤ برضا العاملين في أوساط عدد من المتطوعين في وزارة الدفاع الكندية، وتبين من نتائجها مدى إسهام العدالة الاجرائية بقدر ملموس في الاختلاف الواضح والبين في الرضا لدى العاملين، وذلك بما يفوق بكثير ما أظهرته العدالة التوزيعية من تأثير.

* دراسة Alexander and Ruderman : (١٩) وجدت هذه الدراسة أن العدالة الاجرائية ساهمت بقدر ملموس من الاختلاف في الرضا بين العاملين وعلاقات المشرفين عما استطاعته العدالة التوزيعية، وأوضحت أن الإسهام كان نسبيا فيما يتعلق بالعدالة الاجرائية وكذلك التوزيعية والتي قد جرى إخضاعها هي الأخرى للبحث من حيث مدى الارتباط بينها وبين سلوك المواطنة التنظيمية.

* دراسة Witt : (٢٠) لاحظت هذه الدراسة أن العدالة التنظيمية والنظرية التي ساقها الباحثون من قبل لم تأخذ في الاعتبار الفروق الفردية ما عدا استثناءات قليلة، وهو ما قد يسر الاختلاف الواضح في مشاعر الرضا لدى العاملين وإحدى المتغيرات التي تتداخل في العلاقة بين العدالة التنظيمية وبين المواقف الوظيفية وهي أيديولوجية التبادل التي يتبناها الموظف مع المنظمة.

* دراسة Dally and Kirk : (٢١) وقد أوضحت أن الاحساس بعدالة الاجراءات في التقييم ونظم التخطيط تزيد من احتمال أن الموظفين سيتقنون فيما يصدر من تقييمات والعكس صحيح، حيث إن غياب العدالة في هذه الاجراءات يزيد من احتمال الرحيل عن المنظمة.

* دراسة Floger and Konovsky : (٢٢) وجدت هذه الدراسة أن متغيرات العدالة الاجرائية المرتبطة بالتقييم كانت قادرة على تفسير الاختلاف الواضح في درجات الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة بصورة تفوق ما استطاعت متغيرات العدالة التوزيعية أن تفسره، بينما استطاعت قياسات العدالة التوزيعية أن تتبا بصورة أكثر كفاءة بالاختلاف في الرضا بالأجور عما استطاعت متغيرات العدالة الاجرائية أن تقوم به.

ب. دراسات تناولت سلوكيات المواطنة التنظيمية :

سوف يتم الاقتصار هنا على الدراسات التي تناولت سلوكيات المواطنة التنظيمية :

* دراسة جاب الله : (٢٣) هدفت هذه الدراسة إلى اختبار تأثير مجموعة محددات لسلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث تم تقسيم تلك المحددات إلى ثلاث مجموعات : مجموعة المحددات الديموجرافية ومجموعة المحددات الاتجاهية والتي تشمل كل من الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي، ومجموعة المحددات البيئية والتي تشمل كل من نمط القيادة الديمقراطي وربط

المكافآت بالأداء ودعم المنظمة للعاملين وأيديولوجية التبادل الاجتماعي وغموض الدور، ولقد قسمت الدراسة سلوك المواطنة التنظيمية إلى بعدين هما : سلوك مواطنة الإيثار وسلوك مواطنة الطاعة، وتم اجراء هذه الدراسة على (١٥٦) فردا من العاملين بشركة عمر أفندي التابعة للشركة القابضة لتوزيع السلع الاستهلاكية.

وتوصلت الدراسة إلى أن محددات مواطنة الإيثار هما : الرضا الوظيفي الداخلي والرضا الوظيفي الخارجي، (ولكل منهما على حدة تأثير طردى معنوى فى سلوك مواطنة الإيثار) أما باقى المتغيرات التى تم دراستها فليس لأى منها تأثير معنوى فى سلوك مواطنة الإيثار، وتوصلت إلى وجود خمسة محددات لسلوك مواطنة الطاعة العامة وهى (الرضا الوظيفي الخارجي، والانتماء التنظيمي، ونمط القيادة الديمقراطي (ولكل متغير من هذه المتغيرات الثلاثة على حدة تأثير طردى معنوى فى سلوك مواطنة الطاعة العامة،) وغموض الدور له تأثير عكسى معنوى فى سلوك مواطنة الطاعة العامة، وترتيب الميلاد فالأفراد ذوو الترتيب الأول فى الميلاد يمارسون سلوك مواطنة الطاعة العامة بدرجة أكبر من الأفراد ذوى الترتيب اللاحق، أما باقى المتغيرات التى تم دراستها فليس لأى منها تأثير معنوى فى سلوك مواطنة الطاعة العامة.

* دراسة المبيض : (٢٤) هدفت هذه الدراسة إلى اختبار تأثير مجموعة محددات لسلوكيات المواطنة التنظيمية حيث تم تقسيم تلك المحددات إلى أربع مجموعات هى: مجموعة المحددات الاتجاهية: وتشتمل على متغيرين هما الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي، ومجموعة المحددات البيئية وتشتمل إدراكات الدعم التنظيمي والقيادة الديمقراطية وضغوط الدور، ومجموعة محددات الشخصية وتشتمل على متغيرين هما أنماط السلوك والقيم الدينية، ومجموعة المحددات الديموجرافية : وتشتمل على سبعة متغيرات هى السن والنوع والتعليم والحالة الاجتماعية والخبرة وترتيب الميلاد والجنور الاجتماعية.

وتم تقسيم سلوكيات المواطنة التنظيمية إلى بعدين هما : سلوكيات المواطنة التنظيمية التى تفيد المنظمة ككل، وسلوكيات المواطنة التنظيمية التى تفيد افرادا معينين، وأجريت الدراسة على (١٣٩) فردا من العاملين بإدارات شؤون الطلاب بجامعة عين شمس، وتوصلت على النتائج التالية : توجد خمسة محددات لسلوكيات المواطنة التنظيمية التى تفيد المنظمة ككل وهى: الرضا الداخلى والرضا الخارجى والانتماء التنظيمي، والحالة الاجتماعية والسن، ولكل منهم على حدة تأثير طردى معنوى فى سلوكيات المواطنة التنظيمية التى تفيد المنظمة ككل، أما باقى المتغيرات فليس لها أى تأثير معنوى، وأنه توجد ستة محددات لسلوكيات المواطنة التنظيمية التى تفيد أفرادا معينين وهى: (الرضا الداخلى والرضا الخارجى والانتماء التنظيمي، والقيم الدينية والحالة الاجتماعية) وكل متغير من هذه المتغيرات الخمسة له تأثير على حدة طردى معنوى فى

سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد أفرادا معينين، وترتيب الميلاد وله تأثير عكسي معنوي في سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد أفرادا معينين، أما باقي المتغيرات التي تمت دراستها فليس لأي منها تأثير معنوي.

* دراسة Rayn & Organ: (٢٥) راجعت هذه الدراسة عدد خمس وخمسون دراسة سابقة باستخدام أسلوب التحليل المتعدد حول المحددات الاتجاهية والشخصية لسلوكيات المواطنة التنظيمية، وقد أدخلت هذه الدراسة في التحليل أربعة متغيرات اتجاهية وهي: مدركات العدالة التنظيمية، والرضا الوظيفي، والانتماء الوظيفي، ودعم القائد، كما أدخلت أربعة متغيرات للشخصية وهي: الضمير والقبول والعاطفة الإيجابية والعاطفة السلبية كما اختبرت التأثير المعدل لسته متغيرات وهي: أسلوب قياس سلوكيات المواطنة التنظيمية، والسن والنوع والدرجة الوظيفية ونوع العمل والخبرة.

وتوصلت إلى عدد من النتائج من أهمها: أن المقاييس الاتجاهية (الانتماء الوظيفي ومدركات العدالة التنظيمية ودعم القائد، يرتبط كل منها على حدة مع سلوكيات المواطنة التنظيمية تقريبا بنفس درجة ارتباط الرضا الوظيفي مع سلوكيات المواطنة التنظيمية، كما أنه لا يوجد أي متغير اتجاهي من هذه المتغيرات يعدل العلاقة بين متغير اتجاهي آخر وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية، ورأت هذه الدراسة أن هذه النتيجة تتعارض مع وجهة النظر القائلة بأن ارتباط مقاييس الرضا الوظيفي مع سلوكيات المواطنة التنظيمية يرجع أساسا لارتباط مدركات العدالة التنظيمية مع هذه السلوكيات فكل من الرضا الوظيفي ومدركات العدالة التنظيمية هو متغير مستقل من زاوية التأثير في سلوكيات المواطنة التنظيمية.

* دراسة Schappe & et al: (٢٦) هدفت هذه الدراسة إلى بحث التساير المتزامن لثلاثة متغيرات (الرضا الوظيفي، والانتماء التنظيمي، والعدالة الإجرائية) في سلوكيات المواطنة التنظيمية، وتم إجراء هذه الدراسة على (١٣٠) فردا من العاملين في إحدى شركات التأمين بالولايات المتحدة الأمريكية، وتوصلت الدراسة إلى أن الرضا الوظيفي والعدالة الإجرائية لا تؤثران معنويا في سلوكيات المواطنة التنظيمية، إلا أن الانتماء التنظيمي هو المتغير الذي يؤثر في سلوكيات المواطنة التنظيمية، وهذا يتعارض مع ما جاءت به الدراسات السابقة من أنه عندما يتم أخذ كل متغير من المتغيرات الثلاثة بمفرده في الاعتبار، فإنه يؤثر معنويا في سلوكيات المواطنة التنظيمية.

ج. دراسات تناولت العلاقة بين متغيري الدراسة:

سوف يتم الإقتصار هنا على الدراسات التي تناولت العلاقة بين متغيري الدراسة في أحد أو بعض جوانبها:

* دراسة **Karriker** :^(٢٧) هدفت هذه الدراسة إلى وضع مؤشرات لنمجة الارتباط بين العدالة التنظيمية OJ وسلوكيات المواطنة التنظيمية OCB لدى المشرفين، وذلك من خلال نظرية التغيير الاجتماعي، ولقد أوضحت هذه الدراسة مدى تأثير كل من العدالة الفردية والعدالة التنظيمية بمرجعتهما الكاملة على السلوكيات المباشرة لهما والمحقة للنفع العام للمنظمة ككل شاملة لكل مؤشرات سلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعادها المختلفة في داخل المنظمة OCBO، والتي تظهر بوضوح وبصورة جلية أيضا عبر الدور الوظيفي للموظف IRB، وتلك التي تحقق النفع للمشرفين على العمل، وقامت الدراسة بعمل مسح للأدبيات وما نشر سابقا في مجالى العدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية، وتوصل الباحث إلى نتائج من أهمها :

أن الإلتقان الفردى للعمل وكذلك أمانة الموظف في داخل المنظمة والالتزام العام أسهم في تنظيم العلاقات في وسط العمل، وذلك في حالة اكتمال الأبعاد الخاصة بالعدالة التنظيمية لدى كل من الفرد الموظف والمنظمة والسلوك الوظيفي الممارس، المحقق للمنفعة الكلية للمنظمة، وتوقع الباحث أن علاقة التغيير في مكانة الفرد بالسلم الوظيفي تكون مؤشرا بالنسبة للعلاقة بين الأبعاد الخاصة لعدالة الفرد وممارستها في الواقع الميداني، وأن هناك دورا زائدا للسلوكيات المحققة لمنفعة المشرفين على العمل في المنظمة، إذ أن تحليل عامل وبنية المساواة في العمل تميل إلى النمجة، وامتدادا للأبحاث السابقة فقد سارت هذه الدراسة نحو اختبار علاقة العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية من vantage لبنية ثلاثة أبعاد للمواطنة التنظيمية، ووجدت أن هناك علاقات بين أربعة أبعاد للعدالة التنظيمية والدور الوظيفي IRB وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وحاولت هذه الدراسة إعادة حل التضارب بين كل من مصدر العدالة ونمط العدالة لأبعاد العدالة التنظيمية الأربعة.

وبسبب هذه الأوجه المتعددة لأبعاد العدالة التنظيمية وما هو مرتبط أكثر بسلوكيات المواطنة التنظيمية، فقد أوضحت اختلاف ردود الأفعال شاملة كل من سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى المشرفين وسلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد المنظمة وكذلك الدور الوظيفي لهم، وأخيرا اشتمل هذا النموذج على مؤشرات تساعد على الفهم لكل من أبعاد العدالة التنظيمية وترجمتها إلى كل نوع من المخرجات/السلوكيات المبنية تبعا لأصول من نظرية الجودة ونظرية التغيير الاجتماعي في واحدة من النماذج الخاصة والكاملة عما سبق من دراسات، ولقد أمدتنا هذه الدراسة بفكرة رئيسية عن النموذج المتعدد الأوجه لأبعاد ممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية بصورة مختلفة لجميع أنواع سلوكيات المواطنة التنظيمية، فهذه المؤشرات المؤكدة تميل إلى مساعدتنا على فهم كيفية عمل هذه العلاقات في سياق متغير.

* دراسة **Aquino** :^(٢٨) هدفت هذه الدراسة إلى بحث الآثار التي قد تحدثها العدالة التنظيمية في سلوكيات المواطنة، واستخدمت بعدين فقط لسلوكيات المواطنة وهما الغيرية والطاعة العامة،

كما قسمت العدالة التنظيمية إلى بعدين فقط وهما العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية بشقيها وهما عدالة التعاملات وعدالة الإجراءات، وتم إجراء هذه الدراسة على عينة قوامها (١١٧) فردا يقومون بالدراسة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بإحدى الجامعات بالولايات المتحدة الأمريكية ويعملون في خمس قطاعات مختلفة، وتوصلت إلى عدد من النتائج من أهمها:

أن عدالة التعامل هي أهم مصدر من مصادر العدالة التنظيمية من حيث التأثير في سلوكيات المواطن التنظيمية، وأن تأثير عدالة التعامل في سلوك مواطن الطاعة العامة يعد أقوى من تأثيرها في سلوك مواطن الإيثار، ولقد استخدمت الدراسة نموذج دراسة سلوك القائد على النحو التالي :

بالنسبة للعلاقة بين عدالة التعامل وسلوك مواطن الطاعة العامة توصلت إلى أنه عندما يعمل الرئيس على تحقيق المساواة بين مرعوسيه فإن هذا يؤدي إلى إيجاد معاني إيجابية ومؤيدة للرئيس لدى مرعوسيه وهذا سيؤدي في النهاية لممارستهم سلوك مواطن الطاعة العامة، ونظرا لطبيعة سلوك مواطن الإيثار من حيث كونه يشير إلى السلوكيات الموجهة نحو شخص معين لذا فإن ممارسته يمكن أن تكون أقل اعتمادا على عدالة التعامل بالمقارنة بسلوك المواطن الطاعة العامة.

* **دراسة Farh & et al:** (٢٠٠٩) هدفت هذه الدراسة إلى بحث العلاقة بين إدراكات العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطن التنظيمية في ضوء كل من الخصائص الثقافية والشخصية للعاملين، وتم إجراء هذه الدراسة على (٢٧٨) فردا من العاملين بهيئة التمريض في سبعة مستشفيات كبرى في الصين بعضها من المستشفيات الوطنية والبعض الآخر من المستشفيات الأجنبية، وتوصلت إلى النتائج التالية :

في كل مستشفى من المستشفيات نجد أن علاقة التبادل بين العاملين والمستشفى هو مزيج من التبادل الاجتماعي والتبادل الاقتصادي، وذلك بالاعتماد أساسا على ثقافة العاملين وشخصيتهم، وأن العلاقة بين إدراكات العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطن التنظيمية تعد أقوى في حالة الأفراد الأكثر تمسكا بالقيم الثقافية التقليدية والتي تدعو إلى الجهد والعمل الجماعي عنه في حالة الأفراد الأقل تمسكا بتلك القيم، وأن العلاقة بين إدراكات العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطن التنظيمية تعد أقوى في حالة الرجال عنه في حالة السيدات.

* **دراسة Moorman & Niehoff:** (٢٠٠٠) هدفت هذه الدراسة إلى بحث العلاقة بين ثلاثة متغيرات هي : الرقابة التي يفرضها القائد، وإدراك المرعوس للعدالة، وسلوكيات المواطن التنظيمية التي يمارسها المرعوس، خاصة وأن هذه الدراسة قد افترضت أن الرقابة التي يفرضها القائد تؤثر عكسيا في سلوكيات المواطن التنظيمية التي يمارسها المرعوس، وذلك على اعتبار

أن الرقابة عن قرب تمنع المرعوس من ممارسة تلك المهام الإضافية ولن يعاقب على عدم ممارستها، ولقد تم إجراء هذه الدراسة على العاملين والمدبرين العموم بإحدى الشركات القومية للمسارح، وتوصلت إلى النتائج التالية : تؤثر الرقابة التي يفرضها القائد تأثيراً عكسياً غير مباشر في سلوكيات المواطنة التنظيمية التي يمارسها المرعوس وذلك من خلال تأثير الرقابة في إدراك المرعوس للعدالة، وتؤثر الرقابة التي يفرضها القائد تأثيراً عكسياً مباشراً في سلوكيات المواطنة التنظيمية التي يمارسها المرعوس.

* دراسة Moorman & et al: (٢١) هدفت هذه الدراسة إلى بحث العلاقة بين المتغيرات الأربع التالية : العدالة الإجرائية والرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية ، واستخدمت الدراسة خمسة أبعاد لسلوكيات المواطنة التنظيمية وهي : الإيثار ، والانجاز وفقاً للضمير، والروح الرياضية ، والكياسة ، وصدق المواطنة، وتوصلت إلى نتائج تضمنت : أن العدالة الإجرائية ترتبط طردياً مع كل من الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي، وأن العدالة الإجرائية ترتبط طردياً مع كل من الكياسة، والروح الرياضية، والانجاز وفقاً للضمير، كثلاثة أبعاد لسلوكيات المواطنة التنظيمية، في حين أن العدالة الإجرائية لا ترتبط مع باقي أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية، وأنه عند التحكم في العلاقة بين العدالة الإجرائية وسلوكيات المواطنة التنظيمية فإن هذه السلوكيات لا ترتبط معنوياً مع أي من الرضا الوظيفي أو الانتماء التنظيمي، وأنه من الأفضل النظر إلى الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية كثلاثة تتابعات للعدالة الإجرائية بدلاً من النظر إلى الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي والعدالة الإجرائية كثلاثة محددات لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

* دراسة Tansky: (٢٢) سعت هذه الدراسة إلى بحث عدد من الأهداف شكلت المحور الأساسي لها وهي كالتالي : بحث ودراسة أثر العدالة التنظيمية الكلية في متغيرين هما : الرضا عن العمل وانتماء العامل الوظيفي، ودراسة أثر العدالة التنظيمية الكلية في الأبعاد المختلفة لسلوكيات المواطنة التنظيمية وهي : الغيرية، والضمير في العمل، والروح الرياضية، والصلاح واللباقة واحترام الآخرين في مكان العمل، ودراسة أثر الرضا الوظيفي في العمل على الأبعاد المختلفة لسلوكيات المواطنة التنظيمية، فضلاً عن دراسة أثر انتماء العاملين التنظيمي في الأبعاد المختلفة لسلوكيات المواطنة التنظيمية، وتم إجراء هذه الدراسة على عينة قوامها (١٩١) فرداً من العاملين في إحدى الشركات المتخصصة في مجال الحاسبات، وتوصلت إلى النتائج التالية : أن العدالة التنظيمية الكلية لها أثر طردي معنوي في بعد واحد من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية ألا وهو الإيثار، في حين أن العدالة الكلية لا تؤثر معنوياً في باقي أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية، وأن العدالة التنظيمية الكلية لها تأثير طردي معنوي في كل من رضا العاملين عن العمل وانتماء العاملين لمنظماتهم، وأن انتماء العاملين التنظيمي ليس له أثر مطلقاً

العاملين بهيئة التمريض بإحدى المستشفيات، وتوصلت إلى أن الثقة بين المرعوسين والمشرف تعدل العلاقة بين إدراكات العدالة الإجرائية وسلوكيات المواطنة التنظيمية التي يمارسها المرعوس، في حين أن الثقة في المشرف لا تعدل العلاقة بين إدراكات العدالة التوزيعية وسلوكيات المواطنة التنظيمية التي يمارسها المرعوس.

* دراسة Manogran & et al: (٢٦) هدفت هذه الدراسة إلى بحث العلاقة بين إدراكات العدالة التنظيمية وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية حيث استخدمت الدراسة ثلاثة أبعاد للعدالة التنظيمية وهي العدالة التوزيعية والاجراءات الرسمية العادلة، وعدالة التعامل، وكذلك بحث التأثير المعدل لثلاثة متغيرات (الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي والتبادل بين القائد والمرعوس) على العلاقة بين إدراكات العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وتم إجراء هذه الدراسة على (٣٥٩) فردا من العاملين في اقسام التصنيع الأوتوماتيكية باحد المصانع الكبرى في الولايات المتحدة الأمريكية، وتوصلت إلى النتائج التالية :

بشأن العلاقة بين إدراكات العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية: إن مصادر العدالة التنظيمية لا يرتبط أى منها معنويا مع سلوكيات المواطنة التنظيمية، وبشأن التأثير المعدل للمتغيرات الثلاثة: إن المتغيرات الثلاثة لا تعدل العلاقة بين إدراكات العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية وذلك باستثناء أن التبادل بين القائد والمرعوس يعدل العلاقة بين عدالة التعامل وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وهذه النتيجة هامة لأنها تعكس إمكانية تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية التي يمارسها المرعوسين من خلال عدالة التعامل بين الرؤساء والمرعوسين وتؤدي تلك العدالة في التعامل بالتبعية إلى تحقيق جودة علاقة التبادل بين الرؤساء والمرعوسين والتي من شأنها زيادة سلوكيات المواطنة التنظيمية التي يمارسها المرعوسين.

* دراسة Latham & Skarlicki: (٢٧) هدفت هذه الدراسة إلى بحث العلاقة بين تدريب مديري النقابات العمالية في كندا على المهارات الخاصة بالعدالة التنظيمية وبين ممارسة أعضاء النقابة لسلوكيات المواطنة التنظيمية، وتم إجراء هذه الدراسة على العاملين بإحدى النقابات، وتم تقسيم العينة الكلية إلى (١٥٢) عضواً إلى مجموعتين: مجموعة اختبارية (٨٣) عضواً وتضم الأعضاء الذين تم تدريب رؤسائهم على المهارات الخاصة بالعدالة التنظيمية، ومجموعة ضابطة (٦٩) عضواً وتضم الأعضاء الذين لم يتم تدريب رؤسائهم على المهارات الخاصة بالعدالة التنظيمية وبعد مرور ثلاثة أشهر على تدريب رؤساء المجموعة الاختبارية أشارت نتائج التحليل إلى عدد من النتائج:

أ- بعد إدراك العدالة التنظيمية أعلى في حالة أعضاء المجموعة الاختبارية عنه في حالة أعضاء المجموعة الضابطة، وتشتمل سلوكيات المواطنة التنظيمية على بعدين أساسيين هما سلوكيات المواطنة نحو المنظمة ككل، وسلوكيات المواطنة الموجهة نحو أفراد معينين، وأن

ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية سواء الموجهة نحو المنظمة ككل أو نحو أفراد معينين أعلى في حالة أعضاء المجموعة الاختبارية عنه في حالة أعضاء المجموعة الضابطة، وأن إدراك العدالة التنظيمية يعدل العلاقة بين التدريب وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو المنظمة ككل، في حين أن إدراك العلاقة التنظيمية لا يعدل العلاقة بين التدريب وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو أفراد معينين.

ولقد قام الباحثان بإجراء دراسة مماثلة^(٣٨) فتوصلا إلى نفس النتائج السابقة، وهو ما دفع الباحثين إلى الجزم بأن أي دراسة مستقبلية لسلوكيات المواطنة التنظيمية يجب أن تقوم على أساس التمييز بين بعدين أساسيين لتلك السلوكيات هما سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد المنظمة كل، وسلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد أفراداً معينين، وحقق ذلك وجسه استفادة جوهرى للدراسة الراهنة.

* دراسة Yorges:^(٣٩) هدفت هذه الدراسة إلى بحث تأثير كل من تشكيل الجماعة وإدراكات عدم عدالة الإجراءات في سلوكيات المواطنة التنظيمية ، حيث اشتملت الدراسة على نمطين من أنماط تشكيل الجماعة وهما : تشكيل الجماعة بناء على رغبات الأعضاء باستخدام الاختبارات السوسيوومترية، والتشكيل العشوائى للجماعة، كما استخدمت الدراسة خمسة أبعاد لسلوكيات المواطنة التنظيمية وهى : الإيثار والانجاز وفقا للضمير، والكياسة، والروح الرياضية، وصدق المواطنة، وقد تم إجراء هذه الدراسة على (١٦٩) طالبا بإحدى الجامعات الأمريكية، وتوصلت إلى النتائج التالية :

أن تشكيل الجماعة بناء على رغبات الأعضاء يؤثر تأثيرا طرديا معنويا فى ممارستهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية، وأن إدراكات عدم عدالة الإجراءات لا تؤثر معنويا فى ممارسة الأعضاء لسلوكيات المواطنة التنظيمية، وأن التداخل بين تشكيل الجماعة وإدراكات عدم العدالة الإجرائية لا يؤثر معنويا فى ممارسة الأعضاء لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

* دراسة Konovsky & Floger:^(٤٠) حيث أجرت هذه الدراسة تحليل الجدوى لبحث الاسهام المتميز لكل من مكونى العدالة فى الدرجات التى تبين سلوك المواطنة التنظيمية من حيث واقع التقارير الذاتية الصادرة عن الموظفين، وقد وجدت أن العدالة الاجرائية وحدها هى التى ساهمت فى الاختلاف الملموس فى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، وفى دراسة ثانية بواسطة هذين الباحثين تطابقت النتائج مرة أخرى مؤكدة تفوق العدالة الاجرائية على العدالة التوزيعية فى التنبؤ بصدور سلوكيات المواطنة التنظيمية ، وإن إحدى التفسيرات لهذه النتيجة هى الطريقة التى ينظر بها الموظفون إلى هذين النوعين من مكونات العدالة.

* دراسة Reis:^(٤١) اقترحت هذه الدراسة أن العدالة الاجرائية هى الأكثر احتمالا فى أن يتم النظر إليها فى سياق ظهور علاقات طويلة الأمد تجاه المنظمة، وأثبتت هذه الأبحاث تأكيد هذا

المبادئ الأساسية للنظرية الاجتماعية جاءت نتيجة منطقيّة لفطرة الإنسان وإمكاناته العقلية والنفسية والجسمية والاجتماعية ذلك أن الإنسان أحس بها، ولذلك تمثلت مبادئ الحرية والإخاء والمساواة والعدالة الاجتماعية، وهي مبادئ تتشكل في إطارها علاقات الناس في الجماعة على جميع مستوياتها ، وفي جميع مظاهرها، حسب استيعاب الجماعة لمغزاها ومضامينها، وحسب قدرتها أيضا على تجسيدها في واقع الحياة الاجتماعية على كافة المستويات والأصعدة في المؤسسات والأنظمة الاجتماعية. (٤٣)

وإذا كانت التشريعات تمثل الضوابط الاجتماعي الخارجي لسلوك الإنسان في الجماعة، فإن التربية هي البانية للضوابط الداخلي لهذا السلوك الإنساني، كما أنها توجد توافقاً بين الضوابط الاجتماعي الداخلي والخارجي في حياة الجماعة، فهي التي تبني فكر الإنسان واستيعابه للتشريع ولحكمته ولأهميته في انتظام الحياة الاجتماعية، وهي التي تبني الضمير والقيم والمثل في داخل الإنسان، فيتلاقى الفكر مع الضمير فتتسجم الشخصية، وتتسجم الجماعة في إطار هذه القيم (٤٤) فالقيم الاجتماعية تعكس روح المجتمع وتقاليد، وهي تختلف من مجتمع إلى آخر ويمكن أن تتغير مع الوقت والظروف، أما القيم السماوية فثابتة لا تتغير (٤٥) وفي هذا الشأن يلاحظ أن النظرية التربوية في الإسلام تجد نفسها أمام مجموعة من القيم والمبادئ المصاغة بحكمة ودقة، تهيئ لها القدرة على صياغة أهدافها وخبراتها ووسائلها لكي تحقق بناء الإنسان العادل المتمتع بكافة الحقوق الإنسانية والمؤدى لكافة الواجبات البشرية تجاه نفسه وتجاه مجتمعه.

كما أن هذه المبادئ ما هي إلا استجابة طبيعية لفطرة الله سبحانه وتعالى التي فطر الطبيعة البشرية عليها، فالحرية مبدأ إنساني ومطلب نفسى وعقلى ، والمساواة بين البشر قيمة فطرية في الإنسان إذا افتقدها أحس الإنسان بالظلم وبعدم الرضا عن حياته، والعدالة مطلب إنسانى اجتماعى ينطلبه الإنسان وتتطلبه الجماعة البشرية، وفي غيابها تضطرب القيم والمفاهيم ويعم الظلم وتعم المفاصد بين الناس (٤٦) وهذه المطالب تبدو بشكل واضح وتظهر كمطالب إنسانية واجتماعية في ظل الفطرة البشرية السليمة، أما إذا ما سقمت الفطرة البشرية واعتلت فإن إحساسها بضرورتها تقل بشكل جزئى مؤقت، ولكن يظل عدم الرضا هو المسيطر على حياة الإنسان وحياة الجماعة في غيابها. ولاشك أن الشريعة الإسلامية جاءت بالوقاية التي هي خير من العلاج، و لا يختص هذا بمرض الأبدان فقط ، بل يعم مرض المجتمعات والشعوب وما يعتريها أيضا، فالوقاية من الأخطار والأخذ بالأسباب التي لا تعرض للأخطار أيضا من مقاصد الشريعة الكاملة، ومن متطلبات أهل سداد الرأى والفكر السليم والعقول الراجحة. (٤٧)

وقد ثبت عن النبي صلى الله عليه وسلم فيما قال عن ربه - جلا وعلا- ان من - سبحانه : ﴿ يا عبادي إني حرمت الظلم على نفسي ، وجعلته بينكم محرماً ، فلا تظالموا ﴾ (حديث قدسى) ، فالعدل قامت به السماوات والأرض، ولذا يقول رب العزة - جلا وعلا- في

والسلوكيات التي تفيد أفراداً معينين (بمؤشراتها الفرعية: الإيثار، والكرم، والالتزام العام) وذلك باستثناء دراساتى المبيض وعمرو، والتان لم تتناولوا بحث نتائج العدالة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية كهدف أساسى لها.

الإطار النظري للبحث :-

أولاً : العدالة التنظيمية

يعد مصطلح العدالة التنظيمية من المصطلحات الحديثة فى المجال الإدارى والتنظيمى، وبرغم ذلك فإن له جذوره فى العلوم الاجتماعية الأخرى، كعلم الفلسفة وعلم الاجتماع وعلم النفس، حيث إن العدالة التنظيمية هى مفهوم متعدد الأبعاد وفقاً لآراء العديد من الكتاب النظريين والتطبيقيين، فكل بعد من أبعادها له مفهومه الخاص كما أن له دلالاته التي تميزه عن غيره من الأبعاد، وله أهميته أيضاً فى مجال السلوكيات التنظيمية ومؤشراتها، وإن اختلفت الآراء بشأن أسبقية أو أولوية أحد الأبعاد عن باقى الأبعاد الأخرى.

❖ مفهوم العدالة التنظيمية :

فى ظل حضارة العصر المادية والتي تتسم بالتعقيد واحتدام المنافسة والصراع والتكالب، إلى جانب ما يسودها من النزعات المادية، فإن العديد من الاضطرابات يزداد انتشارها فى داخل المنظمات والمؤسسات على اختلاف أنواعها، ومن بينها المؤسسات التربوية- المدارس والجامعات- بسبب ما يسقط على إنسان العصر من الضغوط، وما ينقل كاهله من الصعوبات والتحديات، وما يمتاز به إنسان اليوم نفسه من ارتفاع معدلات الطموح عنده بما يفوق مستوى إقتداره أو قدراته وإمكاناته وخبراته ومهاراته ومعارفه العلمية والمهنية، لذلك يشعر فى حالات كثيرة بالفشل فى تحقيق أهدافه التي تتجاوز حدود إمكاناته العقلية والجسمية والنفسية والعلمية والمهنية. (٤٧)

ولقد ظهر مفهوم العدالة فى بادئ الأمر فى كتابات علم الفلسفة لتعبر عن آراء الفلاسفة بشأن هذا المفهوم، فالتصرف العادل فلسفياً يتصف بمجموعة من السمات، ومن أمثلة هذه السمات : جدارة واستحقاق الفرد لما يحصل عليه، وضرورة مراعاة معايير النزاهة والأخلاق، وضرورة تقييم المكافآت أو المخرجات فى ضوء الإجراءات المستخدمة الخاصة بالمكافآت، و ضرورة العدالة فى التعامل بين البشر، هذا وتوجد أكثر من رؤية حول هذا المصطلح وفيما يلي تناول لكل منها بالتفصيل والإيضاح :

أ- الرؤية الدينية :

القرآن الكريم في الآية الثامنة من سورة المائدة في خطابه للمسلمين كافة : ﴿ ولا يجرمكم شنآن قوم على ألا تعدلوا ، اعدلوا هو أقرب للتقوى ﴾ وحدود الفعل الإنساني تتحدد بتشريعات الله التي بنيت على أساس من الفطرة الإنسانية التي فطرنا الله عليها، والذي هو أعرف بها فهو ﴿ أعلم بمن خلق وهو اللطيف الخبير ﴾ ولذلك نجد أن الإسلام في تشريعاته وفي بنائه لمبادئه وقيمه ومن بينها قيمة العدالة يستند على نظرية في الطبيعة البشرية تتصف بالتكامل والمرونة والقدرة على معرفة الخير والشر وحرية الاختيار. (٤٨)

ب- الرؤية الاجتماعية :

لقد ظهر مصطلح العدالة في كتابات علم الاجتماع ليعكس طبيعة الأخلاقيات الإنسانية بصفة عامة، خاصة في عمليات التبادل الاجتماعي أو عند التعامل بين البشر، ويرى أن مصطلح العدالة يميل للتقارب مع وجهة النظر الاجتماعية بشأن مفهوم العدالة، حيث إن العدالة التنظيمية تركز على أخلاقيات العمل على اعتبار أنها انعكاس لعمليات التبادل الاجتماعي بين المنظمة بإدائها وهيكلها التنظيمية وبين العاملين فيها.

هذا ولقد أصبح الباحثون التنظيميون خلال العقدین الأخيرین أكثر اهتماماً بدراسة مدركات العاملين للعدالة التنظيمية، بجانب كيفية تأثير هذه المدركات في الاتجاهات والسلوكيات الوظيفية والتنظيمية، إذ أنها محاولات لوصف وتفسير دور العدالة كمتغير من الجدير الاهتمام به في بيئة العمل. (٤٩) ومن هنا نجد أن العدالة التنظيمية من الناحية الاجتماعية تعرف على أنها " ذلك النشاط التنظيمي المستخدم في توزيع الموارد والمكافآت بالمنظمة، باستخدام إجراءات موحدة ودقيقة ونزيهة، بجانب المعاملة المحترمة لكافة العاملين، وبما يكفل المحافظة على حقوقهم الفردية ". (٥٠)

ج- رؤية علم النفس :

إذا نظرنا لوجهة نظر علم النفس نجد أن هناك منظورين لوجهة النظر السيكولوجية بشأن أحكام العدالة وهما : (٥١)

- المنظور الأول : ويرى أن الأهداف والقيم المعيارية لأي مجتمع أو جماعة مثل : الانتاجية، والانسجام الاجتماعي ومراعاة الطابع الإنساني - من حيث احترام الإنسان وتقدير أهميته ومكانته - هي التي تحدد أحكام الفرد للعدالة. (٥٢)

- المنظور الثاني : ويقرر أن كلاً من القيم و الاهتمامات الفردية - وليست القيم المعيارية للمجتمع أو الجماعة - هي المحدد الأكثر أهمية في سيكولوجية العدالة (٥٣) وبعبارة أخرى فإن أحكام الفرد بشأن العدالة تعتمد أساساً على قيمة الذاتية، ولذا فقد اعتمد أغلب الباحثين في المجال التنظيمي على هذا المنظور الثاني عند دراستهم لتقييم العاملين للعدالة التنظيمية وإحساسهم بها.

تكون أكثر عدالة حينما يحصلون على معلومات عن بدائل وظيفية أخرى متاحة أمامهم.^(١٤)

■ العدالة الإجرائية : Procedural Justice

يقصد بالعدالة الإجرائية : قضايا العدالة المتعلقة بالإجراءات المستخدمة فى توزيع المخرجات أو النتائج فى المنظمة/ المدرسة، إذ أن العدالة الإجرائية تتمثل فى الاهتمام بالآليات والعمليات والطرق المستخدمة فى تحديد المخرجات أو النتائج^(١٥) ولهذا تتضمن مدرجات العدالة الاجرائية نمطين من مدخلات القرار هما :^(١٦)

- التحكم فى عملية صناعة القرار : وهذا المدخل يشير إلى قدرة الفرد/ المعلم على التعبير عن رأيه الذاتى Voice من خلال مرحلة العمليات التى تتضمنها صناعة القرار (أى خلال مرحلة ما قبل صدور القرار).
- التحكم فى اتخاذ القرار : ويقصد بهذا المدخل قدرة الفرد على الاختيار Choice أى أن يكون له كلمة أو تأثيراً فى القرار الصادر مثلاً من مدير المدرسة (أى خلال مرحلة صدور القرار).

وبهذا فإنه تمشياً مع مفهومى صوت المعلمين / العاملين بالمدرسة وقدرتهم على الاختيار والتصويت، نجد أن مفهوم العدالة الإجرائية يمثل مشاركة المعلمين فى صناعة القرارات التى تؤثر فى توزيع المكافآت بحيث تقدم المدرسة الضمانات الكافية للإجابة على تساؤلات المعلمين، وتخفيف مخاوفهم بشأن الممارسات الصادرة عن المدرسة، إذ أن حرص المدرسة الفعلى على تحقيق العدالة الإجرائية يجعلها تصمم النظم والطرق الكفيلة بالحصول على أصوات كافة العاملين ومنحهم القدرة على اختيار ما يلى : اللجان، وبرامج المقترحات، وبرامج الإدارة بالمشاركة، وإجراءات الشكاوى، وسياسة الباب المفتوح، وندوات الحوار مع أعضاء الإدارة العليا، وفى ضوء هذا نجد أن العدالة الإجرائية لها شقان هما :^(١٧)

- ١) الشق المادى : ويقصد به استخدام الإجراءات العادلة مع كل العاملين بالمنظمة، ومن هذه الإجراءات المتعلقة بالتعامل مع الشكاوى، والإجراءات المتعلقة بالأجور، وإجراءات الترفيه والتدريب والنقل، والإجراءات المتعلقة بوضع معدلات الأداء وتقييمه.
- ٢) الشق الاجتماعى : وهذا هو ما يطلق عليه أحياناً من قبل البعض اسم : شق التعامل، وهو يعنى احترام صانع القرار للآخرين، وذلك من خلال إخباره للعاملين معه بمسببات القرار وخطوات اتخاذه.

ولذا نجد أن نظام أصوات العاملين وقدراتهم على الاختيار يودى إلى تخفيض شعورهم بالظلم^(١٨) وفى هذا الشأن من حيث تفضيل التوزيعات يمكن القول أن الإجراء العادل هو الذى

يتصف بالفراغ التالية : الثبات، و عدم التحيز، و الدقة أو الانضباط، والقابلية للتصحيح فى حالة وجود خطأ، وتوضيح اهتمامات أو أفكار جميع الأطراف، والتوافق مع المعايير الفردية أو الجماعية للقيم أو الأخلاق. (٧١)

▪ عدالة التعامل : Intersectional Justice

تعرف عدالة التعامل على أنها : " معتقدات أو أفكار الأفراد بشأن جودة المعاملة الشخصية التى يحصلون عليها من صانعى القرارات عند سن أو وضع الإجراءات " (٧١) وتعرف أيضا بأنها " العلاقة التى يحتفظ بها الفرد مع مشرفه المباشر بما يعكس الدرجة التى يشعر عندها الفرد بعدالة المعاملة الصادرة عن المنظمة ككل معه (٧١) ويمكن استنتاج عدالة التعامل فى المدرسة كمنظمة من الطريقة التى يتم بها تنفيذ الإجراءات ومعاملة مدير المدرسة للمعلمين العاملين معه، وبعبارة أخرى فإن الأفراد - المعلمين - يصدر عن أحكامهم من العدالة استنادا إلى نوعية المعاملة التى يلقونها من مدير المدرسة أو كئيلها أو غيرهم ممن هو بالإدارة المدرسية، وهى تحتوى على مكونين هما : (٧٢)

(١) الحساسية الشخصية : ويقصد بها المعاملة العادلة بأدب واحترام من جانب الرئيس للمرءوسين.

(٢) التفسيرات أو المحاسبة الاجتماعية : وتعنى قيام إدارة المدرسة بتقديم تفسيرات منطقية مقبولة للمعلمين العاملين بشأن أى مكافآت أو موارد غير مناسبة يتم توزيعها عليهم. وتؤكد الشواهد التطبيقية أن عدالة التعامل يمكن تناولها كبعد مستقل للعدالة التنظيمية، وذلك من خلال النقاط التالية :

▪ إن التبرير المقبول أو المنطقى الذى تقدمه المنظمة بشأن قراراتها يؤدى إلى مدركات أعلى للعدالة من جانب العاملين وذلك بالمقارنة بعدم تقديم أى تبريرات. (٧٣)

▪ أن العاملين يقرون بعدالة نظام تقييم الأداء عندما يقدم إليهم وصف كتابى بشأن كيفية إجراء عملية التقييم (تبريرات القرار النهائى). (٧٤)

وأخيراً يمكن القول أن عدالة التعامل يمكن تمييزها عملياً وبشكل مستقل عن العدالة الإجرائية، أى أن عدالة التعامل هى بعد مستقل للعدالة التنظيمية (٧٥) ورغم ذلك فإن هناك العديد من الدراسات التى عالجت عدالة التعامل على أنها أحد مكونات العدالة الإجرائية أى أنها جزء منها. (٧٦)

❖ أهداف وأهمية العدالة التنظيمية وتأثيرات أبعادها في عمل الإدارات

المدرسية :

تعد أصح حُسن الإدارة المدرسية وكفاعتها من الخصائص المهمة التي تمتاز بها المدرسة في وقتنا الراهن، فهي إحدى الثروات الملموسة لكل مدرسة عصرية، لذلك كله فإن النظم التعليمية العصرية ينبغي أن تهني لمدارسها جهازاً إدارياً يفهمها ويرعاها ويراقب سير العمليات المنفذة فيها، مستخدماً الجديد في طرائق الإدارة والتسيير Management التي أصبحت من مقومات العصر ومن عوامل النجاح الأساسية فيه^(٧٧) فالإدارة هي حصيلة العمليات التي يتم بواسطتها وضع الإمكانيات البشرية والمادية في خدمة أهداف عمل من الأعمال، إذ تؤدي وظيفتها من خلال التأثير في سلوك الأفراد^(٧٨) بحيث يتم توفير نوع من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية المختلفة بالمدرسة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.^(٧٩)

▪ أهداف العدالة التنظيمية :

- من الجدير بالذكر أن هناك ثلاثة أهداف مختلفة للعدالة التنظيمية بصفة عامة، والتي أحيانا ما تكون متعارضة على الرغم من اختلافها، وهي كالتالي :^(٨٠)
- **فاعلية الأداء :** ويقصد بها تعظيم كمية وجودة المخرجات النهائية،
 - **الإحساس بالجماعة :** أي توليد روح الجماعة والانتماء لها والهوية لجماعة العمل بالمدرسة،
 - **الكرامة :** ويقصد بها الحفاظ على آدمية الفرد / العامل كالمعلم ومكانته الإنسانية داخل المدرسة.

▪ أهمية العدالة التنظيمية في عمل الإدارات المدرسية :

تعتبر الإدارة المدرسية وسيلة مهمة لتنظيم الجهود الجماعية في المدرسة من أجل تنمية التلاميذ تنمية شاملة متكاملة ومتوازنة وفقا لقدراتهم واستعداداتهم وظروف البيئة التي يعيشون فيها، كما يحتاجها المعلمون لتسيير أمورهم، فالإدارة المدرسية ذات أهمية بالغة بالنسبة للمعلمين والإداريين وغيرهم ممن يعملون في المدرسة، كما تحتاجها المدرسة لتسيير أمورها التعليمية، وتبرز أهمية العدالة التنظيمية عندما تضر الأفعال أو القرارات الصادرة عن المدرسة أو من يمثلها بمصالح بعض الأفراد أو الجماعات العاملة بها، حيث يتعاطم تأثير عدم العدالة التنظيمية كلما زادت مشاعر الظلم لدى أي من العاملين بها.^(٨١)

إذ أن المدركات المتوقعة لعدم العدالة التنظيمية بالمدرسة مثلا قد يصاحبها من قبل الموظف أو المعلم ترك العمل الاختياري والرجوع إلى الطرقات التنريبية في أثناء السبل في حالات كثيرة. بل يمكن القول أن فشل العديد من المؤسسات والمنظمات في تحقيق بعض أهدافها مثل

الزيادة الانتاجية والرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين، قد يرجع أساسا إلى تواجد توزيعات وإجراءات وتعاملات تفكر إلى أسس وقواعد العدالة داخل هذه المنظمات. (٨٦) ومن جهة أخرى يرى البعض أن هذا يؤدي إلى ارتفاع تكاليف العمل التي تتحملها أي منظمة في سبيل تحقيق العدالة التنظيمية بشقيها، ومع ذلك يؤكد البعض أيضا على ضرورة تحمل تلك التكاليف، والتي تتمثل من وجهة النظر هذه حول مدى الإنفاق الاستثماري في هذا الشأن والذي سوف يكون له مردود من خلال زيادة فاعلية الأداء بالمنظمة ككل وتحقيق تميزها على المدى الطويل. (٨٧) ولقد قدرت الدراسات النظرية والتطبيقية خطورة عدم توافر أبعاد العدالة التنظيمية من زاوية التأثير في العديد من المتغيرات التنظيمية الهامة الأخرى في العديد من المنظمات، كما يتضح من النقاط التالية :

- بالنسبة لبعد العدالة التوزيعية : تشير الدراسات إلى أن عدم توافر هذا البعد يصاحبه العديد من النتائج السلبية مثل : انخفاض الرضا الوظيفي (٨٨) وضعف الانتماء التنظيمي وزيادة النزوح لترك العمل، وزيادة السرقة والتخريب في مكان العمل وزيادة الضغوط الوظيفية. (٨٩)
 - بالنسبة لبعد العدالة الإجرائية : توصلت الدراسات إلى أن الإجراءات الرسمية غير العادلة ترتبط بالعديد من النتائج التنظيمية السلبية مثل : انخفاض الرضا.
 - بالنسبة لبعد عدالة التعامل : بالقيام بمعالجته كبعد مستقل عن العدالة الإجرائية تؤكد الدراسات على أن عدم مراعاة الحسابية الشخصية والتي تشكل (المكون الأول لعدالة التعامل) يترتب عليه نشأة الصراعات التنظيمية، وزيادة الضغوط الوظيفية، وتبني العاملين للاتجاهات السلبية نحو العمل والمنظمة (٩٠) بل إن التوزيعات غير المناسبة يتم استقبالها بشكل أفضل عند إعطاء تيريرات منطقية لها من قبل الإدارة أي المكون الثاني لعدالة التعامل. (٩١)
- وبجانب هذا فقد تناولت الدراسات أهمية أبعاد العدالة التنظيمية وضرورة توافر هذه الأبعاد عند إجراء بعض العمليات التنظيمية، مثل : عملية الاختيار، والتوظيف وكذلك عمليات التطوير التنظيمي. (٩٢)

■ التأثيرات النسبية لأبعاد العدالة التنظيمية :

توصلت بعض الدراسات إلى أن العدالة الإجرائية ترتبط بقوة مع التقييمات الأشمل والأعم في المنظمة وذلك مثل عدالة النظام القضائي، أما العدالة التوزيعية فترتبط بقوة مع التقييمات الشخصية مثل رضا المذنبين عن أحكام القضاة في القضايا الخاصة بهم (٩٣) وباستخدام رضا العاملين عن أجورهم كمقاييس لتقييمات على المستوى الشخصي، واستخدام انتماء العاملين لمنظماتهم وقتهم في مشرفهم كمقاييس للتقييمات على المستوى التنظيمي، فقد توصلت بعض

الدراسات إلى أن العدالة التوزيعية تحدث اختلافات أكبر في رضا العاملين عن أجورهم، وذلك مقارنة بالعدالة الإجرائية، في حين أن العدالة الإجرائية تحدث اختلافات أكبر في انتماء العاملين لمنظماتهم وتقتهم في مشرفيهم مقارنة بالعدالة التوزيعية.^(١١)

ومن حيث التأثيرات النسبية لكل من العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية فقد توصلت بعض الدراسات إلى أن العدالة التوزيعية هي المحدد الأكثر أهمية للتقييمات على المستوى الشخصي، وذلك مثل الرضا الوظيفي والرضا عن الأجر وذلك بالمقارنة بالعدالة الإجرائية، في حين أن العدالة الإجرائية هي المحدد الأكثر أهمية للتقييمات على المستوى التنظيمي أو الكلي مثل الانتماء التنظيمي، والاعتراف بشرعية السلطة، والثقة في الإدارة، والنزوع لترك العمل، والسلوكيات التخريبية في العمل.^(١٢) وذلك طبقا للنموذج ثنائي العوامل الذي يشرح التأثيرات النسبية لأبعاد العدالة التنظيمية من حيث العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية، وبرغم تأكيدات هذا النموذج ثنائي العوامل فلم تدعم بعض الدراسات التطبيقية هذا النموذج حيث توصلت إلى أن العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية لكل منهما على حدة تأثيرات في التقييمات على المستوى الشخصي والتقييمات على المستوى التنظيمي.^(١٣)

« أولوية العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية :

طبقا لبعض الدراسات والأبحاث السابقة يوجد نموذجان للتدخل بين كل من العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية (باعتبار أن عدالة التعامل تشكل جزءاً من العدالة الإجرائية) والنموذجان هما كالتالي :^(١٤)

- النموذج الأول : نموذج أولوية العدالة الإجرائية

وهو سابق على نموذج هالة العدالة التوزيعية من حيث تطبيقاته، حيث يستمد هذا النموذج من أفكار وآراء Leventhal, 1976 ذلك أنه يرى أن الفرد سوف يشك في عدالة المكافآت التي يحصل عليها إذا كانت الإجراءات السابقة عليها إجراءات غير عادلة^(١٥) فالعدالة الإجرائية تؤثر مباشرة في رد الفعل عند الفرد تجاه عدالة المكافآت التي يحصل عليها^(١٥) ولذا يقترح هذا النموذج أن العدالة الإجرائية تؤثر بصورة مباشرة في العدالة التوزيعية، وذلك على الرغم من أن العدالة التوزيعية تؤثر أيضا في النتائج على كل من المستويين الشخصي والتنظيمي، وفي ضوء هذا يمكن القول أن هذا النموذج لا يفرق بين النتائج سواء على المستوى الشخصي أو المستوى التنظيمي، وقد يبدو في هذا تأثير كبير على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى المعلمين العاملين بالمدرسة وهذا ما تسعى الدراسة الحالية لقياسه.

- النموذج الثاني : نموذج هالة العدالة التوزيعية

وهو أحدث من نموذج العدالة الإجرائية، حيث ظهرت أفكار هذا النموذج مع آراء كلا من Lerner and Whitehead, 1980 حيث يرى الباحثان أنه إذا كانت المكافآت عادلة فسوف

تقييم الإجراءات في هذه الحالة على أنها عادلة، ويقترح هذا النموذج أن العدالة التوزيعية تؤثر بشكل مباشر في ردود فعل الفرد سواء على المستوى الشخصي أو المستوى التنظيمي، كما أنها تؤثر بشكل غير مباشر في العدالة الإجرائية^(١٦) وبناء على هذا يمكن القول أن هذا النموذج لا يفرق بين النتائج على المستويين الشخصي والتنظيمي، وأن الإجراءات تدور في فلك تخضع فيه للتوزيعات بحيث تتحكم النتائج في تقييم الوسائل^(١٧). وشكل ذلك أيضا أحد الدوافع للقيام بعمل الدراسة الراهنة، حيث إن هذا الأمر ما زال مجهولاً بالنسبة للعمل في الميدان المدرسي عموماً.

❖ مظاهر وخطورة عدم تحقيق العدالة التنظيمية في ممارسات الإدارات

المدرسية:

على الرغم من أن العدالة التنظيمية في عمل الإدارة المدرسية قوة غير منظورة إلا أنه يستدل على عدم كفايتها بالنتائج السيئة لغيابها، ففسوء الإدارة المدرسية وعدم عدالتها التنظيمية بأبعادها الثلاثة مظاهر أو عيوب يمكن الاستدلال عليها من حيث كيفية أداء المعلمين في المدرسة لأعمالهم وهي :

□ القصور في العمل :

وهو عيب خطير في الإدارة المدرسية يحدث عندما يستبعد أحد الأفراد جزءاً من مسؤولياته عن عمد، أو عندما يقصر في أداء مسؤولياته كلها لفترة من الزمن، كأن يهمل معلم في إعداد خطط دروسه اليومية، أو في تصحيح أوراق الامتحانات، أو يهمل محضر المختبر في تدوين عهده من الأدوات والأجهزة والمواد في السجلات الخاصة بها، أو يهمل الأخصائي الاجتماعي في عدم متابعة التلاميذ الذين سيعانون من مشكلات اجتماعية أو نفسية^(١٨) وقد ينتج هذا القصور عن عيوب في عدالة التنظيم في المدرسة منها :

(١) التقصير في تحديد مسؤولية الفرد : بشكل جيد يفهم منه المعلم ما هو مطلوب منه، أو ربما تكون مسؤوليات المعلم أكثر مما يستطيع أداءه كاملاً، أو ربما يكون الواجب المهمل لا يتناسب في الأهمية مع واجباته الرئيسية الأخرى، وهذا أمر يغرى بإهماله، كما أن التقصير قد ينشأ عن علاقات غير واضحة أو غير جيدة مع المدير أو الوكلاء أو الزملاء أو عن أسباب شخصية أو نفسية خارجة عن إرادة الفرد.

(٢) التأخير في إنجاز العمل المطلوب : وقد يحدث بسبب سوء أو عدم وضوح عدالة التنظيم : مثل الاعتماد كثيراً على الجهد الجماعي المشترك في إنجاز العمل لجماعة ما دون غيرها، أو أن تعتمد المدرسة على اللجان، فالمشاورات والاجتماعات تستغرق وقتاً وقد يكون طويلاً للوصول إلى اتفاق، أو قد تكون المسؤوليات متداخلة أو غير محددة بوضوح نتيجة لانعدام

عدالة التوزيع أو التعامل، فكل شخص في المدرسة معلماً كان أو إدارياً ينتظر الآخر لكي يعمل، مما يشير معه إلى ضعف سلوكيات المواطنة التنظيمية في هذه المدرسة أو تلك، أو قد تكون هناك عادات سلبية للمعلمين العاملين بها كالتراخي والكسل في أثناء أداء العمل إضافة إلى غياب الإشراف الفعلي.

٣) كثرة الأعمال الخاطئة : وقد يحدث ذلك بسبب كبير حجم العمل المطلوب أدائه من الفرد مما يغيره بالسرعة التي تولد الأخطاء، وإما من عدم كفاية الشخص القائم بالعمل، كأن يقوم مدير المدرسة بتكليف معلم العلوم بواجبات أمين المدرسة.

٤) نقص جودة المجهود المبذول لإنجاز العمل : ويدل هذا المظهر على نقص كفاية الأشخاص القائمين بالعمل أو نقص كفاءة الأشخاص القائمين بالإشراف أو على عدم تعريف المسؤوليات المطلوب تنفيذها تعريفاً كاملاً، أو لانهدام سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى المعلمين كرد فعل طبيعي لانهدام العدالة التنظيمية من قبل الإدارة المدرسية.

٥) نقص كمية الجهد المبذول لإنجاز العمل : أي أن القائمين على تنفيذ العمل من المعلمين والإداريين لا يبذلون الكمية اللازمة من المجهودات حتى ولو كانت مستويات جودة المجهودات ملائمة إلا أن هذه المجهودات قد تكون غير كافية من حيث الكمية وقد يكون سبب هذا المظهر انخفاض الروح المعنوية لدى المعلمين أو بسبب وضعف العدالة الإجرائية والمتابعة المستمرة والإشراف.

٦) الهدر وكثرة الجهد الضائع : ويقصد بهذا المظهر هو أن المعلمين يبذلون كثيراً من الجهود غير المنتجة أو المتكررة، وينتج هذا المظهر عن عدم التحديد الدقيق للمسؤوليات والواجبات فيقوم معلم بعمل يقوم به آخر، فتحدث الازدواجية والتكرار، وهذا بسبب فشل الإشراف في منع التداخل والازدواجية عند تنفيذ الأعمال، أو قلة الجهد المبذول أساساً في العدالة التوزيعية.

□ الخوف الوظيفي :

لا يخرج الخوف الوظيفي عن كونه أحاسيس ومشاعر مهددة بصدى الأحداث الناتجة عن الكلام حول العمل وقضاياها المختلفة مما يعوق الانتاجية، والجودة النوعية، والابداع في العمل .. وكلها قضايا تهم الجميع في مجالات العمل المدرسي، إذ يواجه مدراء مدارس بدايات القرن الحادي والعشرين تحديات، سافرة وغير مألوفة بسبب الفجوة بين مهارات قسوة العمل وبين احتياجات الأعمال، ومعوقات الاجتهاد لسد تلك الثغرة الناجمة بحكم التغييرات الرهيبة فنياً، وتنظيمياً، وسلوكياً، وحصارياً.. ويقع على رأس تلك المعوقات ظاهرة سلوكية تعرف بالخوف الجارى في محيط الأعمال المدرسية لعدم قدرة الأفراد على التعبير عما يجول بخاطرهم.^(٩١)

وتختلف مناطق ومجالات العمل المدرس التي لا يستطيع الأفراد الكلام فيها بحرية، وكذلك أسباب عدم الكلام، وآثار الخوف على الأفراد ومجالات العمل المدرسي، والطرق والأساليب التي تشجع الأفراد على الحديث بحرية من أجل تحويل الخوف إلى ثقة وإبداع، وذلك اعتقاداً أن انتزاع الخوف من نفوس المعلمين سيساعد الموارد البشرية سلوكياً من جانب، مع تحسين الانتاجية والارتقاء بالجودة النوعية من جانب آخر، وتتأثر ظاهرة الخوف الوظيفي للمعلمين بمحددات رئيسية تتمثل في العلاقات مع مدراء المدارس ونوعية القيادة المدرسية وآثارها في رفع أو خفض كل من معدلات الثقة، ونوعية الجودة في أداء الأعمال، ومستوى الانتاجية، والاتجاهات الابتكارية، كذلك درجة الجودة وتقبل القرارات الإدارية.

ويمثل الخوف من مدير المدرسة ظاهرة سلبية لها صور متعددة من أهمها الخوف من الحديث في طرقات وجوانب المدرسة، حيث يشعر المعلم بالتوتر لعدم قدرته على الحديث عن المدير، كما يشعر الوكيل بالخوف عن الإفصاح باضطراره بمعظم مهام المدير، ويقاوم هو والمعلم الأول منسوبي إدارة التعليم مع عدم القدرة على تقبل الإجراءات المفروضة عليهم جميعاً من قبل الإدارة بالمنطقة التعليمية التابعين لها، مثلاً يتردد الوكيل في إخبار مديره الجديد بالطرق العلمية لإدارة العمل في المدرسة بسلامة، ويعجز المعلم المرعوس عن مواجهة رئيسه المباشر أو وكيل المدرسة في قضايا العمل المدرسي.. لماذا كل هذا؟ بالطبع بسبب الخوف الذي يؤدي إلى السلبية، والغضب مع التوتر، وخدش الكبرياء، وعدم الإبداع في ظل تعدد صور هذا الخوف ذات الصلة بالحياة المدرسية من خلال مواقف عديدة ممثلة في الشك وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات ونقد البعض أمام الآخرين، وعدم الحصول على المعلومات الكافية للاضطلاع بالمهام وتكليف البعض بمهام متميزة دون باقي زملاء المستوى الواحد في العمل وعدم الاتفاق المؤدى على سوء العلاقات وعدم وضوح الدور، وسوء فهم الاقتراحات اعتقاداً بأنها انتقادات، وانخفاض مستوى الأداء الوظيفي.

□ افتقاد الأمن الوظيفي:

الأمن الوظيفي هو مدى شعور الموظف بأنه باق في وظيفته ومستمر في التمتع بالعلاوات والمكافآت وفرص الترقى والتقدم في المسار الوظيفي بالمنظمة، وقد يثور تساؤل مؤداه: هل الإشراف يساهم في تهيئة الأمن الوظيفي أم مضر بالمنظمة؟ بمعنى آخر هل نتوقع من موظف كالمعلم أو الوكيل أو مدير المدرسة يعلم تماماً أنه مهما قصر أو أهمل في أدائه أو في معاملته للمعلماء أو الرؤساء أو الزملاء أو المرعوسين، لن يجازى بإندار بالنقل أو بالفصل أو يفقد وظيفته، هل نتوقع من هذا الموظف خيراً؟ الإجابة أنه يتعذر ذلك في مدارسنا خاصة وأن كل منها منظمة من بين المنظمات والمؤسسات الحكومية المصرية، والتي يختلف فيها التوجه عن المنظمات والمؤسسات العالمية التي يطبق بها ضمن التوجهات الإدارية المعاصرة العديد من

شروط التوظيف كالوظائف الدائمة أو الوظائف المستمرة طالما استمر الموظف ملتزماً بتحسين أداء وظيفته، أو الوظائف المحددة المدة، فإذا أثبت الموظف التزاماً كافياً يتم تجديد العقد لمدة ثانية وهكذا.

□ انخفاض الرضا الوظيفي :

لا يمكن رفع معدلات الإنتاجية البشرية فقط من خلال المداخل الفني مثل تطوير الآلات أو الأجهزة أو الأدوات ووسائل التعليم المساعدة، وتحسين أو تبسيط طرق وإجراءات العمل، أو ترشيد معايير الأداء، وإنما يتطلب الأمر أيضاً الاهتمام بالجوانب النفسية للمعلمين والمعلمات، والاهتمام برفع روحهم المعنوية أى بتحقيق وزيادة رضائهم، والرضا هو حالة نفسية يشعر بها الفرد وفقاً لإدراكه للإشباع المادية والمعنوية فى بيئة العمل منسوبة لما يقدمه من جهد، ومن ثم إدراكه لدرجة إشباع حاجاته، فكلما زادت هذه الدرجة زاد الرضا، وكلما أشبعت حاجات الفرد فى مجال العمل، وقدم له مزيج الحوافز المناسب، اسهم ذلك فى رضائه وساعد على إثارة دافعيته، أى حثه وحفزه نحو الأداء الفاعل وحيث يعد الرضا عن العمل محصلة لكل من قدر وقيمة الحوافز المشبعة ومدى إدراك الفرد لعلاقتها. (١٠٠)

□ انخفاض الروح المعنوية :

عندما تنخفض درجة رضاء الفرد يؤدي ذلك لآثار سلبية على الأداء وتتنوع هذه الآثار السلبية لتشمل: الاستمرار فى الخدمة لكن دون أداء فاعل مثمر، أو الاستمرار فى العمل لكن بسلوك سلبي أو معاكس يؤثر سلباً على فاعلية الأداء الفردى والجماعى، أو ترك العمل مما يسهم فى رفع معدل دوران العمالة (١٠١) ومن السهل ملاحظة مستويات معنويات المعلمين والمعلمات، سواء كانت مرتفعة أو عادية أو منخفضة، وذلك من خلال الاتصال الشخصى السليم بين المدير أو الإدارة المدرسية ممثلة فى الوكلاء وبين المعلمين والمعلمات، والمعنويات ليست ثابتة، وإنما هى ديناميكية يمكن أن ترتفع أو تنخفض من وقت لآخر بتأثير المعوقات التى تحول دون إشباع الحاجات الإنسانية أو الإيجابية التى تسهم فى إشباعها (١٠٢) لذا فمن المهم لتحقيق العدالة التوزيعية أن يستمر مدراء المدارس فى قياس المعنويات واكتشاف المشكلات فى هذا الصدد وتشخيصها وعلاجها من خلال أساليب الحفز الفاعلية وعدالة التعامل.

□ كثرة المنازعات والمشاجرات :

تتسم الإدارة العربية عموماً بسوء إدارة النزاعات فى مجالات العمل ، مع عدم الاعتراف بوجود النزاع فى كثير من المدارس وهذا غير صحيح لأن النزاع يعتبر ظاهرة فطرية، ويعتبر الاعتراف بوجوده بمثابة الخطوة الأولى فى سبيل حسن إدارته، ولذا نجد أنه فى حالات كثيرة يسود النزاع الهدام بين جماعات العمل فى المدرسة، مع تلاشى روح المنافسة الإيجابية، مما

المختلفة وعن بعض المظاهر والمؤشرات التي تشير إلى عيوب محددة، وتأتي أهمية معرفة هذه العيوب من أن تحديد العيب وتشخيصه يشكل نقطة الانطلاق الصحيحة نحو الوقاية أو العلاج.

ثانيا : سلوكيات المواطنة التنظيمية

إن رغبة أو استعداد الأفراد في المنظمات المختلفة للتعاون والمساهمة بمزيد من بذل الجهد في النظام التعاوني لهو أمر حيوي لا غنى عنه، فالمنظمات التي تعتمد فقط على تطبيق اللوائح بشكل رسمي وتحديد الأدوار والاعتماد على السلوكيات المقررة تبعا للوصف الوظيفي تنتج عنها منظمات اجتماعية غير متماسكة، ونظام العمل الرسمي فيها يمثل نظاما هشاً ضعيفا سريع الزوال^(١٠١) وينعكس ذلك بالطبع على كفاءة وإبداع الأفراد فيها بشكل سلبي، ويشير البعض إلى أن هناك ثلاثة أنماط رئيسية لسلوكيات الفرد تؤثر بشكل جوهري في الكفاءة والفعالية لأية منظمة وهي كالتالي :^(١٠٢)

- ضرورة أن يتوفر لدى الفرد الحافز الكافي للانضمام للمنظمة والاستمرار في العمل بها.
- ضرورة أن ينفذ الفرد واجباته الوظيفية التي يحددها الوصف الوظيفي بطريقة مرضية والتي يطلق عليها- هذه الواجبات - مسمى السلوكيات الأساسية للدور In-Role Behaviors
- ضرورة أن يمارس الفرد بعض السلوكيات التعاونية الابتكارية التلقائية أثناء قيامه بتحقيق أهداف المنظمة، وتخرج هذه السلوكيات عن النطاق المحدود للواجبات التي يحددها الوصف الوظيفي ويطلق على هذه السلوكيات مسمى السلوكيات الإضافية للدور Extra-Role Behaviors
- وهذه السلوكيات الإضافية للدور هي سلوكيات يؤديها الأفراد داخل المنظمة وتكون مفيدة للمنظمة مع عدم وجود تفويض لهم بأدائها مثل : الأنشطة التعاونية التي يمارسها الفرد مع رئيسه المباشر وزملائه في العمل، وقبول الفرد للتغيرات التنظيمية بصدر رحب والاقتراحات البناءة التي يقدمها الفرد للمنظمة، والتدريب الذاتي لتحمل أعباء إضافية داخل العمل، وكذلك العمل طوال اليوم دون مساعدة من الغير وبذل جهد شديد من أجل حماية المنظمة من المخاطر وقبول الفرد لأعباء عمل إضافية دون شكوى أو تذمر.^(١٠٣)

وهنا تبرز أهمية هذه السلوكيات التطوعية والتي أطلق عليها منذ عام ١٩٩٧م مصطلح " سلوكيات المواطنة التنظيمية " وعلى الرغم من ذلك فإن التفرقة بين ما يمكن أن يعتبره الموظف دورا أساسيا أو دورا إضافيا ليست سهلة كما يبدو للبعض، إذ أنه من الصعب التفرقة بين السلوكيات الإضافية والسلوكيات الأساسية للدور حيث إنها تختلف باختلاف الأشخاص والمنظمات والوقت والثقافة السائدة داخل هذه المنظمة^(١٠٤) ولذا فقد اعتبر البعض أن سلوكيات المواطنة التنظيمية هي سلوكيات تتم ضمن النطاق الرسمي للوظيفة، وليست أدوارا إضافية

يؤدى معه إلى سوء مناخ العمل المدرسى، حيث يعتقد الأفراد وكأنهم دوماً فى معركة حربية.^(١٠١)

□ تكوين الاتجاهات السلبية نحو العمل :

تتضائل ظاهرة الولاء والانتماء للمدرسة نتيجة لعدم اعتراف بعض مدراء المدارس بالأخطاء إذ أن الأغلبية تكابر وتعتبر الوقوع فى الخطأ عيب لا يجب الاعتراف به، بل يتسم بعضهم بالضعف وعدم التصدى لقضايا العمل أو تحمل المسؤولية، ويظهر هذا فى صور عدم الاعتزاز بالنفس ، حيث تحاول أغلب القيادات المدرسية الاستجابة العمياء لمتطلبات النظام بصرف النظر عن فاعلية النظام أو عدم صحته، ومن ثم لا يوجد كبرياء واعتزاز بالنفس فى الأداء لسيادة الرياء.^(١٠٢)

□ الاحباط لدى المعلمين :

حيث تتسرب روح اليأس من بعض الأفراد مع الإحساس العام بعدم جدوى الشكوى إلى الرؤساء وغيرهم من القيادات التربوية، حيث يجنح الأفراد العاملون بالمدرسة لليأس مضطرين وذلك لعدم فاعلية الاستجابة لما يجيش بصدورهم من آراء ومتطلبات وحاجات شخصية وعامة من الضرورى تليبيتها.

□ القهر والشعور بالظلم :

بمعنى أن القرارات تتخذ وتنفذ على العاملين قهرا بصرف النظر عن آثارها السلوكية^(١٠٣) خاصة وأن المساواة بين البشر قيمة فطرية إذا افتقدتها الإنسان أحس بالظلم وعدم الرضا عن حياته الوظيفية، فالعدالة مطلب إنسانى اجتماعى يتطلبه الإنسان وتتطلبه الجماعة البشرية فى المدرسة ، فى غيابها تضطرب القيم والمفاهيم ، ويعم الظلم ، وتعم المفاصد بين العاملين.

□ انخفاض سلوكيات المواطنة التنظيمية :

كثيرا ما يشتكى العديد من مدراء المدارس من عدم فاعلية الأداء الوظيفى والتربوى للكثير من المعلمين على الرغم من قيام المسؤولين عن الإدارات التعليمية والمدرسية ببذل قصارى جهدهم لتهيئة ظروف عمل مناسبة لهم ، وفى المقابل كثيرا ما يتنمر المعلمون من سوء الأحوال المدرسية ، ويبررون عدم فاعلية أدائهم وانعدام سلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم مثل سلوكيات : التضحية والإيثار والإخلاص والطاعة والكرم و مساعدة الآخرين والروح الرياضية والالتزام والولاء .. الخ، بسبب التفرقة بين المعلمين والتحيز فى توزيع الامتيازات والمهام والأدوار، وأيضا بسبب طريقة التعامل بين مدير المدرسة والمرؤوسين والتي يجب أن تتسم بالثقة بين الطرفين ، ومراعاة معايير النزاهة والأخلاق.

وهكذا يمكن الحكم على فاعلية الإدارة المدرسية وعدالتها من عدمه فى أى مدرسة من خلال البحث عن النتائج التى تحققها العدالة المتبعة فى هذه الإدارة المدرسية بأبعادهما

وينضح مما سبق أن سلوكيات المواطنة التنظيمية هي : سلوكيات مقصودة : أي أنها متعمدة من جانب الفرد، وهي سلوكيات إيجابية : تهدف إلى تحقيق مصلحة المنظمة والارتقاء بها، وتطوعية ابتكارية : تخرج عن إطار الوصف الوظيفي كما أنها لا ترتبط بنظام الثواب والعقاب داخل المنظمة، ودقيقة : غالباً ما يصعب قياسها من قبل المديرين، كما أن ممارستها ما هي إلا دلالة واضحة على رغبة العاملين في الاستمرار في المنظمة، ويترتب على تحقيقها نمو المنظمة واستمرارها، واختيارية : لا يتضمنها الوصف الوظيفي الرسمي، وتطوعية : إذ يمارسها الفرد تطوعاً مثل تقديم الاقتراحات الخلاقة والابتكارية التي تساعد على تحسين المنظمة، وعدم إضاعة وقت العمل، والتحدث بصورة حسنة عن المنظمة أمام الغير أو مساعدة الزملاء في العمل والقيام بأداء بعض الأدوار الاختيارية لأشياء غير مطلوبة من الفرد.

وهي أيضاً سلوكيات تحقق جودة الامتثال في المنظمة : من خلال اشتمالها على الامتثال عن ممارسة بعض الأعمال التي قد تضر بالمنظمة، مثل تصيد الأخطاء في أعمال الآخرين، وعدم تحمل بعض المشاحنات البسيطة في مكان العمل، والتعبير عن الاستياء بشأن بعض أوضاع العمل، وإضافية : إذ تمارس من قبل الأفراد دون أن تكون ضمن الوصف الوظيفي، وكذلك ما هي إلا أدواراً إضافية تمارس دون انتظار ما يقابلها من مكافآت من قبل الرؤساء، لأنها لا ترتبط بنظام المكافآت أو العقاب الرسمي في المنظمة، فضلاً عن أنها: (١٨)

- غالباً ما تكون دقيقة ومن الصعب قياسها، فلا تتضمنها أنظمة تقييم الأداء الرسمية، وبالرغم من أن المدراء يمكنهم ملاحظتها وأخذها في الاعتبار عند التقييم الشخصي لأداء الفرد إلا أن الرابطة بين تلك السلوكيات والمكافآت تكون ضعيفة.
- إن ممارسة الفرد لها قد يضر بالأداء الوظيفي الرسمي للفرد، خاصة إذا أدت مساعدة الزملاء إلى إضاعة وقت الفرد في العمل ومن ثم انخفاض أدائه الرسمي.
- سلوكيات تطوعية ومن ثم لا يمكن معاقبة الفرد عن امتناعه عن العمل التطوعي.
- إن ممارسة مثل هذه السلوكيات من قبل بعض العاملين داخل المنظمة من الممكن أن تؤثر في باقي العاملين وتصبح جزءاً من ثقافة المنظمة.
- إن المنظمات التي لا تمارس فيها مثل هذه السلوكيات هي منظمات هشة سريعة الزوال.

❖ نماذج وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية :

تعتبر دراسة (Bateman and Oregan,1983) أول دراسة عملية لسلوكيات المواطنة التنظيمية وذلك من خلال إعداد قائمة بتلك السلوكيات التي يمارسها العاملون ويعصب بها المديرين ولكنها لا تزال ضمن الوصف الوظيفي ولقد اشتملت هذه الدراسة على ثلاثين بنداً، ثم

للدور الرسمي الذي يؤديه الفرد داخل المنظمة.^(١١١) وتعكس ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية رغبة حقيقة في استمرار وبقاء العاملين في المنظمة، أما عدم هذه السلوكيات فهذه دلالة واضحة على رغبة العاملين في الانسحاب من المنظمة، فهي سلوكيات اختيارية تفوق توقعات الدور الحالي للموظف.^(١١٢)

❖ مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية :

يشير مصطلح سلوكيات المواطنة التنظيمية إلى تلك السلوكيات المقيدة بتنظيميا، والتي لا يمكن تشجيعها أو تدعيمها من خلال الدور الرسمي فقط، كما أنها لا تظهر باستخدام نظام المكافآت الرسمي فهي عبارة عن سلوكيات يقوم بها الفرد اختياريًا أو يمتنع عن ممارستها بشكل اختياري دون مراعاة لنظام الثواب والعقاب^(١١٣) فهذه السلوكيات الاختيارية غير مباشرة، ولا ترتبط بنظام المكافآت الرسمية ولكنها في الوقت نفسه تدعم الأداء الفعال للمنظمة.^(١١٤)

وبهذا يمكن القول أنها سلوكيات زائدة عن الدور الرسمي وهي تؤدي إلى مساعدة الزملاء وتحسين صورة المنظمة و لا ترتبط بنظام المكافآت الرسمي، وهي أيضا سلوكيات تطوعية تتضمن أفعالا إيجابية لم تحدد رسميا كمتطلبات الدور الرسمي، أي أنه لا يعهد القيام بها إلى الأفراد كالأنشطة التي تشكل جزءا أساسيا داخل العمل، إذ أنها تشمل جميع السلوكيات المقيدة والإيماءات والتلميحات التي تصدر عن الأفراد دون أن تتطلب منهم بشكل رسمي بموجب لوائح العمل ولكنها تعود على المنظمة بفوائد عظيمة^(١١٥) وتتنوع التعريفات التي تناولت هذا المفهوم كما يلي :

- ١) هي " ذلك السلوك الفردي الذي يقع خارج نطاق الواجبات الوظيفية الرئيسية، ويشتمل على إشارات وإيماءات بناءة و لا تتم المكافأة عليها بشكل رسمي ولا تخضع لأنظمة الجزاءات في المنظمة ".^(١١٥)
- ٢) وهي " سلوكيات تنظيمية وظيفية، أو إضافية للدور وهي مدعومة اجتماعيا وتوجه إلى أفراد آخرين أو إلى جماعة العمل، أو إلى المنظمة بشكل عام".^(١١٦)
- ٣) وهي " سلوكيات اختيارية أو تطوعية لا ترتبط بنظام المكافآت أو العقاب الرسمي ولا يتضمنها الوصف الوظيفي الرسمي وتستهدف هذه السلوكيات تحقيق مصلحة المنظمة ككل، أو تحقيق مصلحة أفراد معينين داخل المنظمة، وذلك من خلال الاسهامات الإيجابية التي يمارسها الفرد تطوعا، أو من خلال الامتناع تطوعا عن السلوكيات التي تضايق المنظمة أو الإدارة أو القسم الذي يعمل به الفرد، وهي سلوكيات نزيهة ترتب على ممارستها بشكل دوري تحقيق الرفاهية التنظيمية".^(١١٧)

قام بعد ذلك (Smith, Oregon and Near, 1983) بتحليل تلك البنود وقدموا قائمة أكثر تطورا لقياس سلوكيات المواطنة التنظيمية تتكون من ستة عشر بندا. وذلك عن طريق الطلب من المشرفين بتدوين أمثلة على السلوكيات التي يمكن أن يقدمها العاملون تطوعا منهم، ويعجب بها المشرفون وتكون ذات فائدة كبيرة للمنظمة. (١١٩) ولقد اختلفت النماذج التي تناولت أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية من دراسة لأخرى وفيما يلي عرض لكل نموذج منها :

□ النموذج الثاني الأبعاد :

هناك بعدان من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية هما : الإيثار : ويقاس مساعدة الفرد لشخص آخر محدد (زميل من زملاء العمل، أو المشرف المباشر) في مشكلة محددة تحتاج المساعدة أو العون ، وكذلك يعكس هذا البعد إيثار أو تفضيل الفرد للآخرين عن نفسه، والطاعة العامة : ويظهر هذا البعد السلوكيات التي تعكس الضمير في إنجاز أعمال معينة وهي غير موجهة نحو شخص معين ، مثل عدم تضييع وقت العمل، وطاعة واحترام القواعد المختلفة للعمل، ولقد أطلقوا على هذا البعد مؤخرا: الانجاز وفقا للضمير (١٢٠) ويمكن التمييز بين بعدين مختلفين من هذه السلوكيات هما : (١٢١)

١. سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد المنظمة ككل : مثل التحدث بصورة إيجابية عن المنظمة أمام الغير، وقبول التغييرات بصدق رحب، والحضور الاختياري للاجتماعات، والمشاركة الإيجابية ، وتنمية المهارات، والدقة المتناهية في أداء الأعمال، وعدم تضييع وقت العمل في الأحاديث الجانبية والمحادثات التليفونية الشخصية، وعدم تصيد الأخطاء للعاملين بالمنظمة، وعدم المبالغة، وتضخيم المشكلات .. الخ.
٢. سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد أفرادا معينين : مثل مساعدة زملاء العمل عند زيادة أعباء العمل عليهم، أو الحرص على مساعدة المشرف المباشر حتى إذا لم يطلب منه ذلك، ومساعدة الزملاء الجدد في الإلمام بواجبات عملهم ، وعدم التردد في إعطاء أى زميل ما يحتاج إليه من معلومات خاصة بالعمل.

□ النموذج ثلاثي الأبعاد :

تشير الدراسات إلى أن هناك ثلاثة أبعاد لسلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسة هي: (١٢٢)

١. الروح الرياضية : ويقصد بها قدرة الفرد على أن يتحمل أوضاع العمل السيئة دون شكوى أو تذمر وكذلك تحمل بعض المضايقات التنظيمية العرضية التي تحدث نتيجة تفاعل العاملين بالمنظمة الواحدة أو العمل ضمن جماعة أو توجيه اللوم أو الاتهام للآخرين.
٢. الكياسة : وهي تعكس مدى مساهمة الفرد في منع المشاكل التي يمكن أن يتعرض لها زملاؤه عن طريق توفير المعلومات الضرورية لهم والتعرف على آراء الآخرين قبل اتخاذ

أى قرارات من شأنها التأثير فيهم، وتؤدي الكياسة في الأعمال التي تتطلب ضرورة التنسيق بين المجموعات المختلفة في العمل إلى الحفاظ على الروح المعنوية للعاملين المشاركين وبناء روح التعاون.

٣. **صدق المواطنة** : وهذا البعد يعكس رغبة الفرد في المساهمة الإيجابية في الحياة التنظيمية، ويظهر ذلك من خلال قراءة الفرد العامل لوحة الإعلانات بالمنظمة وحضور الندوات وحلقات النقاش التي تعدها إدارة المنظمة، وتقديم مقترحات جديدة من شأنها تحسين أوضاع المنظمة، ومن جهة أخرى نجد ان صدق المواطنة يتطلب التدريب الذاتي على تحمل المسؤوليات الإضافية والتحدث بطريقة إيجابية عن المنظمة أمام غير العاملين بها. (١٢٣)

□ النموذج رباعي الأبعاد :

استخدم Moorman وزملاؤه أربعة أبعاد لسلوكيات المواطنة التنظيمية وهي كما يلي :

(١٢٤)

١. **المبادأة الفردية** : ويقصد بها علاج المشكلات داخل مكان العمل بشكل ودي وهو يناظر بعد الروح الرياضية.
٢. **الاجتهاد والمثابرة** : ويعنى هذا البعد قيام الأفراد بأداء بعض المهام بما يفوق المتطلبات الرسمية للأداء.
٣. **الدعم الانتمائي** : ويقصد به تحسين صورة المنظمة أمام الجمهور الخارجى وهو يناظر بعد صون السمعة.
٤. **مساعدة الآخرين** : ويقصد به مساعدة الزملاء فى مكان العمل حتى إذا كان ذلك غير مطلوب بصفة رسمية وهو يناظر بعد الإيثار.

□ النموذج خماسى الأبعاد :

تنوعت أبعاد هذا النموذج الخماسى من دراسة لأخرى، وفيما يلي سوف يتم استعراض الأنواع المختلفة من هذه النماذج، وتوضيح الأبعاد التي قامت بتصنيفها تبعاً لفروضها البحثية، فلقد قامت (Dyne et al, 1994) بتحديد خمسة أبعاد لسلوكيات المواطنة التنظيمية فى دراستها وهي كما يلي (١٢٥)

١. **الإخلاص** : ويقصد به الولاء للمنظمة.
٢. **الطاعة** : وهي احترام سياسات وقواعد وإجراءات العمل.
٣. **المشاركة الفعالة** : ويعنى هذا البعد التطوير والابتكار من أجل الارتقاء بالمنظمة.
٤. **المشاركة الاجتماعية** : أى المشاركة فى الاجتماعات و الندوات و الأنشطة الاجتماعية وهذا يناظر صدق المواطنة.

٥. المشاركة المؤيدة : ويعنى هذا البعد المشاركة المستمرة للآخرين (للمشرف المباشر أو زملاء العمل) ويتناظر بعد الإيثار.

وثمة نموذج خماسى آخر للدلالة على سلوكيات المواطنة التنظيمية يتضمن : (١١٦)

١. الإيثار : وهو البعد الذى أشار إليه Oregan, 1983 فى النموذج ثنائى الأبعاد والذى يشير إلى الرغبة فى مساعدة الآخرين (المشرفين أو زملاء العمل).

٢. الالتزام العام : ويتعدى هذا البعد حدود الالتزام المحدد رسميا من المنظمة فهو يعكس مدى حرص الموظف على تعظيم استغلال وقت العمل ومدى حرصه على الالتزام بقواعد وقوانين العمل وهو يناظر بعد الانجاز وفقا للضمير.

٣. الروح الرياضية : وهو البعد الذى أشار إليه Oregan, 1988

٤. الكرم : ويعكس هذا البعد مدى مساهمة الفرد فى منع المشاكل التى يمكن أن يتعرض لها زملاء فى العمل والتعرف على آراء الآخرين قبل اتخاذ أى قرار من شأنه التأثير فيهم وهو يناظر بعد الكياسة.

٥. السلوك الحضارى : والذى يعكس رغبة الفرد فى الاندماج الجاد والبناء فى كافة نشاطات المنظمة غير الرسمية وقراءة لوحة الإعلانات وحضور الندوات وحلقات النقاش التى تعقدتها المنظمة وتقديم مقترحات جديدة لتحسين أداء المنظمة والتحدث بشكل جيد أمام غير العاملين بالمنظمة وهو يناظر بعد الروح الرياضية عند Oregan كما يناظر بعد الدعم الإنتمائى عند Moorman.

وعلى الرغم من القبول الذى حققه هذا النموذج الخماسى إلا أنه لا يخلو أيضا من الانتقادات النظرية والتطبيقية وذلك على النحو التالى :

أولا : الانتقادات النظرية : إذ نجد ان بعدى الإنجاز وفقا لما يمليه الضمير لا تصبح سلوكيات دور إضافى إلا إذا تجاوزت يمثلان سلوكيات دور أساسى وذلك على النحو التالى :

- إن سلوكيات الإنجاز وفقا لما يمليه الضمير لا تصبح سلوكيات دور إضافى إلا إذا تجاوزت الحد الأدنى من الالتزام والذى تحدده متطلبات الدور الأساسى، فعلى سبيل المثال : فإن ممارسة الفرد للعمل فى ساعات العمل الإضافية لا تصبح سلوك مواطنة تنظيمية إلا إذا كان هذا السلوك غير مطلوب بصفة رسمية، لأن الفرد الذى يعلم أنه لن يحصل على أية مكافآت مادية نتيجة ممارسة هذا السلوك، أو بمعنى آخر أن سلوكيات الإنجاز وفقا للضمير تصبح سلوكيات مواطنة تنظيمية إذا كانت نية الفرد هى تجاوز ما هو مطلوب منه بصفة رسمية دون النظر إلى الاعتبارات أو المصالح الشخصية والعكس.

- إن سلوكيات الكياسة هى سلوكيات متوقعة فى العديد من الوظائف التى تتطلب ضرورة التنسيق بين مجموعة العاملين الذين يمارسون عملا واحدا حيث يكون من الضرورى أن

يتعرف الفرد على آراء الآخرين قبل اتخاذ القرارات أو ممارسة الأفعال التي يمكن أن تؤثر فيهم.

ثانياً : **الانتقادات التطبيقية** : يلاحظ أن الأبعاد الخمسة سالفة الذكر لسلوكيات المواطنة التنظيمية يمكن ألا تكون ملائمة لجميع أوضاع العمل مثل عدم وجود بعض الإنجاز وفقاً للضمير عند مندوبي المبيعات وذلك لصعوبة وضع توصيف وظيفي محدد لها. كما أن بعض الكياسة يمثل سلوكيات دور أساسي عند عمال الانتاج وذلك لضرورة حدوث تنسيق بينهم أما بالنسبة لبعدي الإيثار والانجاز وفقاً للضمير فهي سلوكيات غير مطلوبة في الوظائف الآلية أو الميكانيكية ففي هذه الوظائف نجد أن مساعدة العامل لغيره وجهوده التي تتجاوز الأدوار الوظيفية المحددة مسبقاً غالباً ما تؤدي إلى وقوع العديد من المخاطر الجسدية لعامل وزملائه أو تعوق انتظام العملية الانتاجية. (١٢٧)

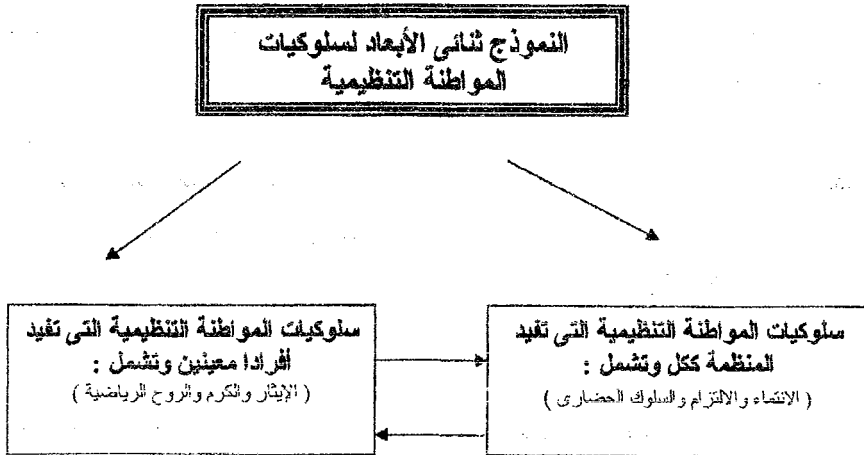
□ النموذج سياعي الأبعاد :

- قامت دراسة (Podsakoff, et al 2001) بحصر الأبعاد السابقة ووضع نموذج مكون من سبعة أبعاد للمهتمين بدراسة سلوكيات المواطنة التنظيمية وهي كالتالي : (١٢٨)
١. **سلوك المساعدة** : وهذا البعد يعكس مدى مساعدة الفرد للزملاء وحل مشكلاتهم ومحاولة تجنب الزملاء الوقوع في الأخطاء داخل مكان العمل، وهو يناظر بعد الإيثار والمبادأة الفردية والمشاركة المؤيدة.
 ٢. **الروح الرياضية** : سبق وأن استخدمه كل من Oregan ، و زايد تحت مسمى المبادأة الفردية، وكذلك Van Dyne تحت مسمى المشاركة الإيجابية وسوف يتم تناوله في البحث الحالي.
 ٣. **الولاء للمنظمة** : ويقصد بهذا البعد ليس الإخلاص للمنظمة فقط، ولكن العمل نوماً على تدعيمها وذلك بالحديث عنها بشكل جيد أمام الآخرين، وأن يبقى الفرد مرتبطاً بالمنظمة حتى مع وجود بعض الظروف السيئة والدفاع عنها من المخاطر.
 ٤. **الطاعة للمنظمة** : ويتعلق هذا البعد بقدرة الفرد على احترام قواعد وإجراءات العمل، وتنفيذها بالدقة المطلوبة حتى إذا لم تكن هناك رقابة وهو ما يناظر بعد الإنجاز وفقاً لما يمليه الضمير عند Oregan .
 ٥. **التمبادرة الشخصية** : ويعكس هذا البعد قدرة الفرد على تقديم أفكار بناءة للمنظمة لتحسين أدائها والتطوع لتحمل مسؤوليات إضافية وتشجيع الآخرين على تحمل المسؤوليات.
 ٦. **السلوك الحضاري** : وقد استخدم هذا البعد كل من Oregan ، و زايد تحت مسمى صدق المواطنة وسبق تناوله.

٧. التنمية الذاتية : ويعكس هذا البعد قدرة الفرد على الاجتهاد الشخصي لرفع المستوى المعرفي والمهارات، حتى إذا كان ذلك غير مطلوب منه بصفة رسمية. ويمكن القول أن هذه الأبعاد لم تخرج عن الأبعاد التي سبق وأن ذكرها (Katz,1964) لسلوكيات المواطنة التنظيمية وهي كيفية التعامل مع الآخرين، وحماية المنظمة، والاجتهاد بأفكار بناءة ومفيدة للمنظمة، و التدريب الذاتي، و الحفاظ على الاتجاهات المرغوبة تجاه المنظمة.

ولقد استخدم الباحثان في البحث الحالي هذا النموذج ثنائي الأبعاد لسلوكيات المواطنة التنظيمية والذي يشمل كلا من سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد المنظمة ككل، وسلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد أفرادا معينين، إذ يرى الباحثان أن النموذج ثنائي الأبعاد هو أفضل النماذج حيث أنه أشمل من النموذج الثلاثي والرابعي، فضلا عن أنه يخلو من عيوب النموذج الخماسي عند Oregan كما أنه من ناحية أخرى أكثر شمولاً من النموذج السباعي عند Podsakoff خاصة وأن سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد أفرادا معينين ما هي إلا سلوكيات إيجابية تعود على المنظمة بالنفع أيضا ولكن بأسلوب غير مباشر، مع الإشارة إلى أنه يشتمل في الوقت ذاته على عدد ستة أبعاد فرعية هي : الانتماء والإيثار والكرم والالتزام والسلوك الحضاري والروح الرياضية، موزعة على البعدين الرئيسيين وذلك كما سيتضح من بنود استبيان قياس سلوكيات المواطنة التنظيمية بالمدارس الثانوية الحكومية خلال الدراسة الميدانية الراهنة .

شكل رقم (٢) بوضوح أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية



❖ الغرض الكامن لممارسة المواطنة التنظيمية :

هناك العديد من الدراسات والأبحاث التي تناولت البحث عن الدوافع وراء ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية وما هو الغرض الكامن لمثل هذه السلوكيات، ويمكن تفسيرها من خلال اتجاهين هما : (١٢٩)

الاتجاه الأول : الدافع الأناي لسلوكيات المواطنة التنظيمية : قامت كل من النظرية السلوكية ونظرية التحليل النفسي بافتراض أن أي تصرف يفعله الإنسان بما في ذلك السلوك الاجتماعي المدعم يكون هدفه النهائي هو تحقيق مصلحة شخصية لذلك الإنسان، وبناء على ذلك فإن أي شخص يمارس أي سلوك من شأنه مساعدة شخص آخر أو جماعة أخرى أو حتى المجتمع ككل، فإنه يفعل ذلك أساسا للحصول على مكاسب شخصية مثل المكافآت المادية أو المعنوية كالمدح والثناء من جانب أشخاص آخرين أو مكافآت ذاتية متمثلة في تهنئة نفسه لأنه يتسم بالحنان والاهتمام بالآخرين، كما أن المكافآت قد تكون في شكل الهروب من النقد والشعور بالذنب والخجل من نفسه.

الاتجاه الثاني : الدافع الإيثاري أو الغيري لسلوكيات المواطنة التنظيمية : يتمثل هذا الاتجاه في أن الإنسان في بعض الأحيان يتصرف بناء على دوافع غير أنانية ولقد أطلق على هذا المصطلح الإيثار من قبل Auguste Comte حيث يكون الهدف النهائي للإيثار هو تحقيق مصلحة الفرد أو الجماعة أو المجتمع ككل دون النظر إلى أي مصلحة شخصية ناتجة عن ممارسته لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

وفي هذا الشأن يؤكد Nagel على صحة الاتجاه الأول المتمثل في الدافع الأناي بقوله أنه عندما يقوم شخص مدفوعا تجاه تحقيق مصلحة شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص أو المجتمع ككل فإنه سوف يشعر بالسرور والمكائنة وتقدير الآخرين عندما تتحقق مصلحة الغير (١٣٠) ويميل البحث إلى تبني الاتجاه الأول وهو اتجاه الدافع الأناي وذلك لأننا إذا نظرنا إلى ترتيب ماسلو لترتيب الحاجات نجد أن أي شخص بحاجة إلى : الشعور بإثبات الذات ، وتقدير الذات ، والاحترام من جانب الآخرين بعد إشباع حاجاته الفسيولوجية ، وإشباع الحاجة إلى الأمان ، والحاجة إلى الانتماء ، وأن ممارسة مثل هذه السلوكيات التعاونية الابتكارية توفر له حاجات تقدير الذات.(١٣١)

❖ العوامل المؤثرة على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية :

تحرص العديد من المنظمات اليوم على تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية لما لها من أهمية قصوى في زيادة كفاءتها وفعاليتها، ويمكن تلخيص أهم العوامل المؤثرة على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في خمس كما يلي :

١. **الرضا الوظيفي** : وهو له جانبان أحدهما خاص والآخر عام، فالرضا الخاص هو عبارة عن اتجاه فردي نحو جوانب معينة في الوظيفة مثل الأجر أو فرص الترقية أو ظروف العمل، أما الرضا العام فيقصد به الاتجاه العام للوظيفة بجميع جوانبها، حيث توجد درجة ارتباط قوية بين الرضا عن العمل وسلوكيات المواطنة التنظيمية، كما أن العاملين يبحثون دوماً عن رد الجميل إلى المنظمة إلى الدرجة التي يكونون فيها راضيين عن المنظمة، ويتضح ذلك في مدى الولاء والانتماء للمدرسة التي يعمل بها المعلم.
٢. **الدعم التنظيمي** : وهو الدرجة التي يدرك عندها الفرد أن المنظمة تهتم بحاجاته وتستجيب لمتطلباته، خاصة وأن المنظمة عندما تهتم بعملية المشاركة في صنع القرار فهي تزيد من إحساس العاملين بالدعم التنظيمي، وعلى ذلك تكون المشاركة في صنع القرار تتوسط العلاقة بين الدعم التنظيمي وممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية. ونجد ذلك بوضوح في المدارس ذات الإدارة التشاركية.
٣. **الأمان الوظيفي** : يشير البعض إلى أن العمالة - خاصة المؤقتة - إذا شعرت بأن المنظمة تعاملهم على أنهم يعملون لفترة زمنية محددة فإن ذلك يجعلهم يقومون بالأعمال المطلوبة منهم فقط وذلك على المستوى الرسمي، وكذلك الحال بالنسبة للمعلمين المنتسبين لبعض الوقت والأيام في بعض المدارس. الحيوية هي وحدها التي تفجر الطاقات الكامنة عند الناس إنها تدفعهم إلى العمل الجاد وبناء القوة .
٤. **نمط القيادة الإدارية** : ويقصد بها القدرة على حفز وحث الأفراد على إنجاز ما ترغب القيادة في تحقيقه عندما يمارس شخص التأثير في الآخرين، فإنه يجعل شعورهم ومدركاتهم بالأهداف تتماشى كما لو كانت أهدافهم الشخصية^(١٣٦) هذا وتوجد علاقة ارتباط قوية بين نمط القيادة الديمقراطي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وكذلك توجد علاقة سلبية بين نمط القيادة الأوتوقراطي وكافة أشكال سلوكيات المواطنة التنظيمية، وبالطبع فإن هذه النتيجة منطقية حيث أن القادة الديمقراطيين تتصف ببنائهم التنظيمية بالثقة المتبادلة وانسجام العلاقات الشخصية بينهم وبين العاملين، وبالتالي يقوم العاملون بممارسة سلوكيات إيجابية تفوق الدور الرسمي للوظيفة، في حين أن القادة الأوتوقراطيين يتسمون بالتسلط الشديد ولا يتقنون في مرعوسهم ويرغمونهم على العمل خوفاً من النتائج المترتبة على عدم الطاعة ، وبالتالي لا يمارس العاملون أي سلوكيات إيجابية تفوق الدور الرسمي للوظيفة .
٥. **العدالة التنظيمية** : والمقصود بها هنا طريقة التعامل بين المدير والمرووسين والتي يجب أن تتسم بالثقة بين الطرفين ، ومراعاة معايير النزاهة والأخلاق. إذ تنعكس على مدركات العاملين لأبعادها والتي تشمل كل من : " العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، وعدالة التعامل" فهذه الأبعاد ذات تأثير مباشر على مؤشرات وفاعلية سلوكيات المواطنة التنظيمية

لدى العاملين بهذه المنظمة، خاصة وأن المساواة بين البشر قيمة فطرية إذا افترضنا الإنسان أحسن بالظلم وعدم الرضا عن حياته الوظيفية، فالعدالة التنظيمية مطلب إنساني اجتماعي يتطلبه الإنسان، وتتطلبه الجماعة البشرية في المنظمة، ففي غيابها تضطرب القيم والمفاهيم، وتختل الموازين ووحدة المعايير، ويعم الظلم، وتعم المفاسد بين العاملين بها.

ثالثاً : العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية

باختلاف الأبعاد الثلاثة للعدالة التنظيمية تختلف صور وأشكال العلاقات مع مؤشرات سلوكيات المواطنة التنظيمية كما يلي :

❖ عدالة التوزيع وسلوكيات المواطنة التنظيمية :

تشير الدراسات السابقة إلى وجود أساس نظري بالنسبة للعلاقة بين عدالة التوزيع وسلوك المواطنة التنظيمية، باستخدام نظرية التعامل بالمثل أو المساواة^(١٣٣) ومنهجية التمييز فيما بين التبادل الاجتماعي والاقتصادي بين صاحب العمل والموظف^(١٣٤) ووفقاً لنظرية المساواة فإن المفاهيم الخاصة بالتوزيع غير العادل للمكافآت والمتعلقة بمدخلات العمل تخلق التوتر^(١٣٥) على سبيل المثال لو أن سلوك المواطنة التنظيمية تعد من مدخلات العمل، فإن رد الفعل الصادر عن الموظف تجاه عدم تلقيه الأجر المناسب، سينظر إليه على أنه بمثابة رد فعل تجاه عدم المساواة وهو ما يحتمل أن يتمثل في عدم الميل إلى أداء سلوك المواطنة التنظيمية.^(١٣٦)

أيضاً إذا أخذنا في الاعتبار أن العوامل الموقفية غالباً ما تعيق أداء الأدوار الواقعة في النطاق الوظيفي، فإن اختيار تقليل سلوك المواطنة التنظيمية كرد فعل تجاه عدم عدالة الأجر الذي يتلقاه الموظف تصبح احتمالات واقعة، ومع ذلك فإن استخدام عدالة المخرجات لأداء سلوك المواطنة التنظيمية قد يثير تناقضاً حاداً، فلو أن سلوك المواطنة التنظيمية جرى تعريفها على أنها سلوك لا يحظى بالمكافأة الرسمية من جانب الإدارة، فكيف يتسنى لمفاهيم العدالة التوزيعية والتي تستند إلى تخصيص المكافآت أن تؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية ؟. ولتفسير هذا التناقض الواضح وباستخدام منهج التمييز بين التبادل الاقتصادي والاجتماعي، اقترح البعض أن سلوك المواطنة التنظيمية للموظف يمكن تعريفه من خلال نوعين من المبادلات هما :^(١٣٧)

- التبادل الاقتصادي : والذي يحفز السلوك الذي يستهدف استيفاء البنود التي وردت رسمياً في عقد العمل، أي القيام بالأدوار الواقعة في النطاق الوظيفي الرسمي، وهذا العقد قائم على التعامل بالمثل والالتزام الوثيق، والواضح على ما هو مطلوب من كل واحد من طرفي العقد يضمن الخاصية المميزة لهذا التبادل.

- التبادل الاجتماعي : والذي يختلف عن التبادل الاقتصادي في أنه يقوم على عقد اجتماعي يتضمن التزامات محددة من الجانبين الممثلين لطرفي العقد مع ترك وسائل التبادل للتوزيعات العادلة لتقدير الموظف.

وفي هذا الشأن ثمة اقتراح هو أن مفتاح فهم الكيفية التي تؤثر بها العدالة التوزيعية على سلوك المواطنة التنظيمية يتمثل في قدرة منظماتهم على التبادلات الاجتماعية^(١٣٨) فإذا حدد الموظفون علاقاتهم مع أصحاب الأعمال على أنها تبادلات اقتصادية فقط، فإن العدالة التوزيعية لن يكون لها سوى تأثير ضئيل للغاية على سلوك المواطنة التنظيمية، وسيقتصر التعامل بالمثل في التبادل الاقتصادي على أداء سلوكيات النطاق الوظيفي فحسب، لأن الموظفين لن يروا مبررا على الانطلاق إلى ما هو أبعد مما نصت عليه بنود عقد العمل وأداء أي أدوار إضافية.

ومع ذلك فإذا ما قام الموظفون بتعريف علاقاتهم مع صاحب العمل على أنها تبادلات اجتماعية، فإن التعامل بالمثل سوف يحمل معه على الأرجح سلوكيات تتخطى نطاق الأدوار الوظيفية الرسمية، وعندها سيقوم الموظف بأداء سلوك المواطنة التنظيمية، لأنه يعمل ذلك سيكون متماشيا مع الخاصية الإيجابية للعلاقة الوظيفية وليس لكون عقد العمل نص على أدائها^(١٣٩)، ولذلك ففي علاقات التبادل الاجتماعي فإن مثل هذا التناقض الجلي/ الكبير لا يعتد به، وقد يعتقد الموظف أن من سلوك المواطنة التنظيمية ، رد الفعل المناسب تجاه ما يشعر به ويحس من عدالة توزيعية، رغم أن سلوك المواطنة التنظيمية لا يحظى بمكافأة مباشرة من المنظمة، وبهذا يمكن القول أن إحساس العاملين بتحقيق العدالة التوزيعية، وذلك عندما يشعر كل فرد أن ما حصل عليه من مكافآت يتناسب مع ما بذله من جهد مقارنة ذلك مع جهود زملائه، والأمثلة في هذا تتضمن الحصول على تقييمات للأداء بناء على الأداء الفعلي ومن ثم عمل توصيات بشأن المرتب والعلاوات بناء على تقييمات الأداء الفعلية.

❖ عدالة الإجراءات وسلوكيات المواطنة التنظيمية :

يمكن تعريف عدالة الإجراءات على أنها الإجراءات الرسمية العادلة لدى الموظفين^(١٤٠) والأمثلة على هذه الإجراءات هي تلك التي جرى تصميمها لزيادة المشاركة في اتخاذ القرارات أو السعي من خلال تبني إجراءات معينة لتقليل الانحياز والأخطاء في القرارات التي يتم اتخاذها. وقام الباحثون بتفسير تأثيرات العدالة الإجرائية باستخدام نظرية التبادل^(١٤١) ووفقا لهذه النظرية فإن قيمة الإجراءات العادلة والمعاملة العادلة، هي في أنها تجعل في الأرجح توزيع المخرجات عادلا، ولذلك فإن دور العدالة الاحرائية هو النهوض بالعدالة التوزيعية، وفي حالة سلوك المواطنة التنظيمية فإن العلاقة بين العدالة الاجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية قد يمكن تفسيرها من خلال تأثير العدالة التوزيعية على سلوك المواطنة التنظيمية، ومع ذلك فإن معظم

الأبحاث التي تناولت العدالة الاجرائية قد حددت تأثيرات مستقلة عن العدالة التوزيعية، فعلى سبيل المثال وجد أنه لدى قياس العدالة التوزيعية والاجرائية كل على حدة فإن العدالة الاجرائية هي التي استطاعت التنبؤ بممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في حين لم تستطع تلك العدالة التوزيعية.

ومما سبق يتضح أن عدالة الاجراءات تعكس مدى إحساس العاملين بعدالة الاجراءات المتبعة لتحديد المكافآت التنظيمية، ويتحقق هذا النوع من العدالة عندما يتاح للموظف فرصة لمناقشة الأسس والقواعد التي سوف يتم على أساسها تقييم أدائه، وتتضمن الأمثلة قدرة الموظف على تحدى الطعن في تقييمات الأداء إضافة إلى ثبات المعايير المستخدمة لتقييم الموظفين.

• عدالة التعامل وسلوكيات المواطنة التنظيمية :

يعتبر البعض أن عدالة التعاملات هي المكون الثاني للعدالة الاجرائية^(٤٢) حيث يشير هذا المصطلح إلى عدالة المعاملة التي يحظى بها الموظف لدى تنفيذ الاجراءات الرسمية أو فى تفسير هذه الاجراءات، وفي حالات كثيرة فإن الطريقة التي يعامل بها الموظف لدى تنفيذ إجراء معين، يمكن أن تؤثر على العدالة والتعاملات العادة بين الأشخاص، أو قد يؤثر كلاهما على الأحكام الخاصة بالعدالة الاجرائية ، ومن ثم يمكن القول أن عدالة التعاملات تعكس مدى جودة العلاقات الشخصية بين كل من الرئيس والمرؤوسين خلال عملية تقييم الأداء، والأمثلة تتضمن مقدار الاحترام ودمائة الخلق التي يبديها صانع القرار بإخطار الموظف بالكيفية التي اتخذ بها القرار.

• عدالة نظام تقييم الأداء وسلوكيات المواطنة التنظيمية :

إذا كان نظام تقييم أداء العاملين هو أحد النظم الأساسية التي يتولد عنها إحساسهم بالرضا وينتج عنه تغيير شامل فى كافة النظم الإدارية الأخرى كالتدريب والتحفيز بالنسبة لهم، فإن العديد من المؤشرات تشير إلى أن هناك علاقة مباشرة بين عدالة نظم تقييم الأداء المتبعة وإحساسهم بالعدالة التنظيمية مما يؤثر بشكل مباشر وبصورة إيجابية على سلوك المواطنة التنظيمية لهم.

نعم إن المواقف تجاه عدالة تقييم الأداء ليس لها فقط تبعات مهمة بالنسبة لصدور الأدوار الواقعة فى نطاق المهام الوظيفية الرسمية فقط، ولكن أيضا بالنسبة للأدوار الإضافية الواقعة خارج هذا النطاق، أى سلوك المواطنة التنظيمية أيضا، وكما أشير من قبل فإن المواطنة التنظيمية يستحيل الإلزام بها عادة من خلال النص عليها فى مقتضيات الأدوار الوظيفية

المطلوبة، لأنها عبارة عن التزامات غير محددة تحدث نتيجة لقناعة الموظف بعدالة التبادل الاجتماعي الحاصل، فيقدمها طواعية دون مراقبة أو خوف من عقاب.

وهناك صور دعم عملي ونظري لهذا المنظور الخاص في إطار نظرية التبادل الاجتماعي في نطاق تقييم الأداء أيضا، بل إن تقييم الأداء هو في مجمله قياس لدرجة التداخل الاجتماعي للموظف، ولو جرى تنفيذه على الوجه السليم فسوف يحسن من شعور الموظف بأنه تلقى عملية التقييم الواجبة. ^(١٤٣) وهناك ثلاث سمات أساسية لعملية التقييم الموجبة وهي: ^(١٤٤)

- الإخطار الصحيح والكافي: وذلك بأن الأفراد سيتم تحميلهم المسؤولية عن طاعة القوانين ويكون ذلك فقط عندما تجرى طباعة القوانين والإخطار الصحيح بها أو توصيلها بأي طريقة.

- الإصغاء العادل: بمعنى أن يجري تقديم جميع الأدلة بخصوص المخالفات المزعومة تسم دراستها مع منح الفرصة للأطراف المتهمة لكلي تقدم تعليقاتها فيما هو منسوب إليها.

- إصدار الأحكام بناء على الأدلة المقدمة: بمعنى أن تكون القرارات القضائية خالية من الضغوط الخارجية والمحاباة والفساد الشخصي وخلو الأدلة من الانحياز.

ومع ذلك فهما حاولت المنظمة أن تحدد جميع أنواع السلوكيات المطلوب تطبيقها لصالح المنظمة، فإن أفعال الإبداع أو مد يد العون التلقائي والمتبادل يستحيل النص عليها بصورة قاطعة، إضافة لذلك فإن متطلبات الدور الوظيفي الرسمي سوف يشوبها الغموض لسو جرى النص على مواصفات قانونية لهذه الأدوار في نصوص متعددة ^(١٤٥) وبالإضافة إلى ذلك فإنه من الصعب على المنظمة القيام بتحديد ماهية وطبيعة سلوكيات المواطنة التنظيمية، سواء في إيضاح التوصيف الوظيفي أو في وثيقة تقييم الأداء للموظف، ومع ذلك فلا يعنى هذا أن الإيضاح والإيحاءات التي تحمل سلوكيات المواطنة التنظيمية قد لا تؤثر إيجابيا على تقييم الأداء للفرد، بل يمكن القول إن لسلوكيات المواطنة التنظيمية محددات مهمة في الأغلب للتقييمات الصادرة عن المديرين تجاه أداء موظفيهم. ^(١٤٦)

• الأسباب والأبعاد لهذه العلاقات التأثيرية المختلفة:

بتحليل وبحث تأثير العدالة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية، يلاحظ أن هناك سببين رئيسيين للاعتقاد بأن إدراكات العدالة التنظيمية تؤثر طرديا في سلوكيات المواطنة التنظيمية هما كالتالي:

- شكل وحالة التوتر: حيث أن ظروف عدم العدالة تسبب حالة من التوتر داخل الفرد، ولذا يحاول الفرد علاج هذا التوتر من خلال زيادة المخرجات الوظيفية، أو بتخفيض المدخلات الوظيفية، ولما كانت المخرجات الوظيفية من أجور وحوافز ومزايا تخرج عن نطاق تحكم

الفرد، فإن الفرد في هذه الحالة يلجأ لتخفيض المدخلات الوظيفية من خلال تخفيض الأنماط التقليدية للسلوك الوظيفي (المرتبطة بنظام المكافآت/ العقاب الرسمي) أو من خلال تخفيض الأنماط غير التقليدية للسلوك الوظيفي (غير المرتبطة بنظام المكافآت/ العقاب الرسمي) وبالطبع يلجأ الفرد لتخفيض الأنماط غير التقليدية للسلوك الوظيفي لأن ذلك يعتبر أكثر أمناً، ومن ثم يعتبر تخفيض ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية ما هو إلا رد الفعل الطبيعي لحالة عدم العدالة، وبعبارة أخرى هو الاستراتيجية أو المدخل الأفضل لتحقيق العدالة. (١٤٧)

مدى وقدرة تحقيق المنفعة : وذلك من خلال حساب الفرق بين التبادل الاجتماعي والتبادل الاقتصادي كأيدولوجيات لتبادل المنفعة بين الفرد والمنظمة، ففي حين يعكس التبادل الاجتماعي التزامات واسعة تفوق تلك الأزمات التي يحددها العقد الرسمي بين الفرد والمنظمة ومبنية على الثقة المتبادلة بين الطرفين، فإن التبادل الاقتصادي يعكس التزامات واضحة ومحددة بطريقة رسمية في العقد بين الفرد والمنظمة. (١٤٨) وفي هذا الشأن يعتقد البعض أن إدراكات العدالة التنظيمية يمكن أن تؤثر طردياً في سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال حث الفرد على إعادة تعريف علاقته مع المنظمة على أنها علاقة تبادل اجتماعي بدلاً من كونها علاقة تبادل اقتصادي. (١٤٩)

وبتحليل الأهمية النسبية لكل من العدالة التوزيعية والعدالة الاجرائية في التأثير على سلوكيات المواطنة التنظيمية يلاحظ أن هناك رأيين مختلفين في هذا الصدد يفسران التأثير المقارن لنمط العدالة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية ولكل منهما ما يدعمه تطبيقياً، والرأيان هما كالتالي :

- الرأي الأول (ويؤكد على أن العدالة الاجرائية أكثر أهمية من العدالة التوزيعية من حيث التأثير في سلوكيات المواطنة التنظيمية) : ويبني هذا الرأي على النموذج ثنائي العوامل والذي سبق شرحه (والذي يفترض أن العدالة التوزيعية أكثر أهمية في التأثير في النتائج على المستوى الشخصي في حين أن العدالة الاجرائية أكثر أهمية في التأثير في النتائج على المستوى التنظيمي) ولما كانت ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية تمثل تضحية لن يكافأ الفرد عليها ونتاجة عن التقويم الإيجابي من جانب الفرد للمنظمة أو التنظيم ككل، لذا فإن العدالة الاجرائية هي المحدد الأكثر أهمية لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالمقارنة بالعدالة التوزيعية. (١٥٠)

- الرأي الثاني (ويؤكد على أهمية نمط العدالة التنظيمية في التأثير في سلوكيات المواطنة التنظيمية) : وهو يقترح أنه عندما يدرك الفرد أنه يعامل بعدالة من خلال الميكانيزمات التوزيعية والاجرائية فسوف يزداد احتمال ممارسته لسلوكيات المواطنة

التنظيمية، أى أن هذا الرأى يميل إلى اتباع النموذج الإضافى الذى سبق شرحه (والذى يفترض أن نمطى العدالة لا يرتبطان فيما بينهما داخليا فى التأثير على ردود فعل الفرد سواء الشخصية أو التنظيمية). (١٥١)

• تأثير العدالة التنظيمية فى خلق المناخ الصحى بالمدرسة :

تدل كثير من البحوث الميدانية فى مجال الإدارة المدرسية أنها المسؤولة فى المحل الأول عن خلق الجو السيكولوجى أو المناخ المدرسى وأن هذا الجو قد يكون جيدا أو صحيا ودافئا وقد يكون سيئا أو سائبا تؤثر العدالة التنظيمية للإدارة المدرسية وسلوكها وفلسفتها فى خلق المناخ المدرسى حيث تعطى الإدارة المدرسية ما يشبه بالسلسلة أو رد الفعل المتسلسل خلال المستويات الدنيا منها، بمعنى أن شخصية مدير المدرسة واتجاهاته وميوله وفلسفته تتعكس وتتطبع على باقى مستويات الإدارة - الوكلاء والمعلمين الأول- وتؤثر فيها وتطبعها بطابع معين.

فعلى أساس من عدالة مدير المدرسة يسود جو من الود والتعاون والتعاطف والدفء والسلام والإخاء والانتماء والتحمس للإنجاز والعمل والانضباط واحتضان أهداف المدرسة ورسالتها، أو يسود جو من النفور والتواكل والسلبية أو الكراهية والمنافسة البغيضة والذس والوقعية والتهرب من تحمل المسئولية والشاوية والتجسس والاهمال والاعتراب والشجار والنقار بين المعلمين فيما بينهم أو بينهم وبين إدارة المدرسة أو يسود جو من الفوضى والإهمال واللامبالاة، والتسبب وكراهية القيام بالعمل مهما كان بسيطا وسهلا والتلصص والفردية والأنانية والوصولية والرياء والنفاق، وفى هذا الشأن هناك نظريتان كلاهما صادق وهما كالتالى: (١٥٢)

١. النظرية التقليدية : ومؤداها أن الإنسان العادى لديه كراهية مورثة أو فطرية ضد العمل ومن ثم فهو يحاول أن يتحاشى أو يتجنب أو يتهرب من العمل بكل الطرق. (١٥٣) وينبع هذا الافتراض من الاعتقاد بأن المعلم يجب أن يخضع للضبط والربط والتحكم والتوجيه والتهديد بإنزال العقاب لإرغامه على العمل وبذل الطاقة والجهد لتحقيق أهداف المدرسة، وعلى ذلك فالمعلم يفضل أن يتلقى التوجيه أو الإرشاد ويرغب فى تحاشى المسئولية ولديه قليل فقط من الطموح ويرغب فى الحماية (١٥٤) وفوق كل شئ يؤمن بهذه النظرية نسبة كبيرة من مدراء المدارس ومن ثم يعملون إلى فرض ووضع أنظمة صارمة وجافة لأداء العمل ومستوياته، تفرض فرضا دون ترك الحرية الفردية للمعلم كي يتصرف فى الأداء فى حدود الإطار العام للعمل بالمدرسة.

٢. النظرية غير التقليدية : وتعرف بنظرية التعاون أو تكامل الأهداف، ولب هذه النظرية يكمن فى التكامل أو التوحد بين أهداف المعلم وأهداف المدرسة التى يعمل بها، بمعنى نقص

رسالة المدرسة وأهدافها والتوحد وإياها والشعور بأنه جزء لا يتجزأ منها وأنها قطعة من كيانه يسعد لسعادتها ويشقى لشقائها، ومن ثم فهناك فرصة لنمو الحماس نحو العمل نفسه والإنجاز فيه، وهنا نلمس ما يلي :

- أن الضبط الخارجى والتهديد بالعقاب ليس هما الوسائل الوحيدة لإثارة جهد المعلم نحو تحقيق أهداف المدرسة بل إنه سوف يمارس التوجيه الذاتى وسوف يمارس الضبط الذاتى نحو تحقيق تلك الأهداف التى يؤمن بها وسوف يعمل بصورة تلقائية ، فتظهر ساعتها منه سلوكيات المواطنة التنظيمية والتى تستفيد منها المدرسة ككل .
- إن الالتزام بتحقيق الأهداف يكون نتيجة للمكافآت أو الحوافز أو التعزيزات المرتبطة بهذا الانجاز محققا سلوكيات المواطنة التنظيمية التى يستفيد منها الفرد.
- المعلم تحت الظروف الطبيعية السوية يتعلم ليس فقط أن يقبل تحمل المسؤولية ولكن أيضا يسعى لتحملها ويشعر بالسعادة من أداء العمل.
- الإيمان بوجود القدرة على الخيال والأصالة والابتكار والخبرة لحل المشاكل المؤسسية وأن هذه القدرة واسعة الانتشار وليست قليلة الوجود فى المعلم الإنسان، بمعنى أن المعلم قادر على ممارسة الابداع والابتكار والخيال فى حل ما يواجهه من مشكلات.

• كيفية استثمار المعلمين فى المدرسة الاستثمار الأمثل :

كيف السبيل إلى ذلك ؟ وكيف يمكن استغلال واستثمار كل طاقات المعلمين وتوظيفها واستغلالها وترشيدها وتوجيهها وإرشادها إلى أقصى حد مستطاع ؟ كيف يمكن أن نستخلص أو نستخرج كل ما فى باطن الإنسان المعلم فى المدرسة من خير وعمل ونتاج وابداع وخلق وعطاء وتضحية وقدرات واستعدادات ومواهب ونكاء ؟ بمعنى أشمل كيف يمكن تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى المعلمين فى المدرسة.

ويمكن القول أن هناك شرطين أساسيين لتحقيق هذا الهدف الحيوى والذى أصبح أكثر ضرورة فى ضوء تبنى المجتمع المصرى لفلسفة التنمية الشاملة وزيادة الانتاج كما وتحسين جودته كيفا وخاصة التنمية البشرية أى تنمية الإنسان وصقل مواهبه وخبراته وقدراته وهما:

(١٥٥)

- (١) الفرد نفسه : يجب أن يكون مهيباً ومستعداً وراعياً فى استخدام مواهبه بمعنى أن يكون لديه الدافعية والحماسة والفهم الكافى .
- (٢) يجب أن تكون المدرسة قادرة على تشجيع مثل هذه الدافعية، وأن تسهل سبل الاستفادة من الأفراد، وحثهم على السير قدما نحو تحقيق الأهداف المرسومة للمدرسة، من ذلك، أن بناء المؤسسة بناء جيداً، وكذلك سياساتها وأهدافها يجب أن يحقق ذلك بمعنى أن الخصائص

التي تساعد المدرسة فى تسهيل دافعية المدرسين وكيفية تشجيعهم على العمل بفاعلية أو بكفاءة واقتدار، ويعد هذا الهدف من الأهداف الرئيسة للإدارة المدرسية والعمل على توفير الخصائص الجيدة والتنظيم الجيد بحيث ينجح فى تحقيق أهدافه، وفى الحقيقة إذا ما تأملنا فى هذا الهدف لوجدنا أنه يلزم لتحقيقه ما يلى :

المبادئ الإدارية الجيدة، والتركيب التنظيمى الجيد، والممارسات الإدارية العادلة والجيدة، ونظام اتصال أو تواصل جيد بين المعلمين والإدارة المدرسية، ودفع وتحفيز القوى البشرية أو الأفراد أو الطاقات البشرية الجيدة فى المدرسة، والمناخ المدرسى أو الجو الديمقراطى أو الإنسانى الجيد، وأخيرا نظام جيد للمكافآت والحوافز والتقدير والثناء.

ويتوقف النجاح فى ذلك على مبلغ عزم الإدارة المدرسية على تطبيق مبادئ العلاقات الإنسانية ونتائج الدراسات والبحوث التى أجريت فى العلاقات الإنسانية فى مجالات العمل التربوى، ذلك لأنه يلاحظ أن هناك من بين رجال الإدارة المدرسية من يرفض تطبيق نتائج الدراسات العلمية ويباهاى بخبرته الذاتية التى يعتقد أنها خبرة لا يصل إليها أى علم مهما كانت دقته^(١٥) ويتوقف ذلك أيضا على مدى اتساع اهتمامات المدير وعدم انحصارها فى اهتماماته الذاتية الضيقة، وعلى أسلوب المدير فى جذب المعلمين بمدرسته لفلسفته ومناهجه، وكذلك توفير المقاصد الخيرية والإيجابية والمخلصة والقائمة على فهم المشاكل التى تواجه العمل وفهم مشاكل المعلمين وينجح فى ذلك المدير القادر على جعل العمل خبرة إيجابية جيدة ومعززة أى خبرة محبوبة تجلب الرضا والإشباع والسعادة والمكافآت المادية أو المعنوية للمعلمين، أى جعل العمل فى المدرسة نشاطا محبوبا مرغوبا فيه ويجعل المعلم ميالا إليه ويجعله مشبعا بالنسبة له، بحيث يجد فيه المعلم ذاته أى يحق ذاته وأهدافه^(١٥).

• تأثير ممارسة العدالة التنظيمية على سلوكيات المعلمين التنظيمية :

من العوامل السيكولوجية المهمة فى نجاح المعلم فى عمله بالمدرسة مدى حبه وميله إلى هذا العمل ويتطلب ذلك أن يكون مدير المدرسة قادرا على التعرف على صعوبات العمل وأوجه القصور أو النقص أو العجز فيه، كذلك يتوقف الأمر على قدرة رجل الإدارة المدرسية على الإلمام بالأساليب والمناهج والطرق التى تساعد على تحسين العمل وتجويده وإتقانه وتطبيق مبادئ الدراسات والأبحاث المتعلقة بالعلاقات الإنسانية كالأخاء والتعاون والتضامن والمودة، والمشاركة الوجدانية والتسامح والصفح والإحساس بما يحس به الغير من المعلمين والشعور الجماعى، والشعور بالانتماء للمدرسة وعدم الشعور بالاغتراب أو التمرد والعصيان والسخط والضجر والتبرم ، هذه الأمور تفيد كلا من المعلمين وإدارة المدرسة معا.

وجدير بالملاحظة أن ارتفاع الروح المعنوية للمعلمين لا يتوقف على مقدار ما يحصل عليه المعلم من الأجور فقط كما يظن البعض وإنما يتوقف على المعاملة الإنسانية والديمقراطية التي يتلقاها المعلم^(١٥٨) سواء الحوافز الرسمية أو غير الرسمية كما يلي :

- الحوافز الرسمية الإيجابية المادية : كالمكافآت والمنح والعلاوات والجوائز والمزايا الخاصة، والحوافز الرسمية السالبة: ومنها الإجراءات التأديبية أو وقف بعض المزايا أو إلغاءها كلية، والتوفير من العمل أو التأنيب أو اللوم الرسمي مثل لفت النظر والتوبيخ واللم.

- الحوافز غير الرسمية الإيجابية : كالمنيح والإطراء والتشجيع والتمتع بالاتجاه الودي من قبل الآخرين نحو المعلم أو اتجاه القبول من جهة الجماعة المدرسية، أو تقليل الإشراف على المعلم الممتاز أو إشعاره بالاحترام من قبل رجال الإدارة المدرسية ومن قبل زملاء، أما الحوافز الغير رسمية السالبة : فمنها عدم قبول المعلم ونبذ أو لفظه أو توجيه النقد إليه وتكليفه بالقيام بأعمال متعبة وحرمانه من تعاون زملائه معه في العمل وتشديد الإشراف والمتابعة.

ولقد أدى سوء العدالة في اختيارات المدراء للأحكام في بعض الأمور المدرسية اليومية وعدم الاهتمام بتدريب المعلمين وتشجيعهم على استغلال مواهبهم إلى ضعف الجهاز الإداري بالعديد من المدارس وعجزهم عن القيام بالمهام المطلوبة منهم، ويضاف إلى ذلك قلة الرقابة وضعف المتابعة والتفتيش الدوري على أعمال المعلم وضعف الردع أو العقاب أو المحاسبة إلى جانب وضع المدير في غير مكانه المناسب في حالات كثيرة فكانت توجد فئة تميل إلى التهرب والكسب الحرام من وراء الوظيفة أو تعاطي الرشوة وعدم أداء واجبات وظيفتهم إلا بالوساطة رغبة منهم في المجاملة بغرض اكتساب معارف جدد. وبذلك أصبح يوجد في الوسط التعليمي بمدارسنا فئتان من المدراء : فئة تعمل بأمانة وفئة لا تعمل وتنتظاهر بالعمل ، وتعتمد تعطيل قضاء مصالح المعلمين، حتى يضطر المعلم إلى مقابلة المدير وإقامة علاقات معه أو تبادل المصالح وإياه ولم تكن المصلحة العامة للمدرسة هي الغاية القصوى.^(١٥٩)

رابعاً : العدالة التنظيمية بالإدارة المدرسية وسلوكيات المواطنة

التنظيمية : -

إن معظم وليس كل مشاكل المجتمع المدرسي ترجع - في أحيان كثيرة - إلى عدالة الإدارة المدرسية تنظيمياً والتشريع والقوانين واللوائح ، فإذا كانت الأحكام القانونية أو اللوائح جيدة ومناسبة لتسيير شئون المعلمين في مدارسنا، كان التطبيق مسيئاً وغير مراعى للعدالة التوزيعية

أو الإجرائية أو حتى عدالة التعامل، وقد يكون التطبيق مسيئاً والنصوص أيضاً مسيئة أو قديمة وغير مناسبة أو جامدة ومتحجرة أو معقدة وظالمة، ومن هنا تتبع النقاط التالية التى توصلت إليها بعض الدراسات السابقة :

١- تأثير سوء الإدارة المدرسية على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى المعلمين:

لقد استقر فى ذهن الشعب المصرى أن الوساطة والمحسوبية والرشوة هى وسائل قضاء الحاجة بالمصالح والوزارات ومن بينها وزارة التربية والتعليم فيما يتعلق بتعيين العديد من القيادات المدرسية، ولذلك انتشرت المهارات الحزبية والأحقاد الشخصية والفساد والوقعية والحقيقة أن مظاهر الفساد الإدارى كانت تحدث فى كل العهود ولا يوجد عهد يخلو تماماً من الانحراف بالسلطة وسوء استعمالها فالوظائف الكبرى ومن بينها إدارة المدارس تمنح لأنصار الحزب الحاكم بصرف النظر عن مدى كفاءة من يتولى هذا المنصب،^(١٦) ولذلك كان الناس يترتمون فى أحضان الحزب الحاكم أملاً فى الحصول على منصب مدير مدرسة بصرف النظر عن كفاءة من يتولى هذا المنصب، والمهم أن المسئول عن نقشى بعض مظاهر البيروقراطية وسوء استعمال السلطة من قبل عدد كبير منهم لا يرجع فقط إلى إهمال الحكومة وحدها بل يرجع أيضاً إلى ضعف خلق ونزاهة أفراد الإدارة المدرسية وعدم شعورهم بعظم الواجبات وضخامة المسئوليات الملقاة عليهم.

فالمشكلة التى تواجه بعض الأفراد العاملين فى إدارة المنظمات ومن بينها المدارس - أحياناً - مشكلة أخلاق ومبادئ - وفاقد الشيء لا يعطيه - فإذا ألحق بإدارة المدارس أفراد على خلق من عزة نفس وكرامة وخلق رفيع وعامل حسن، أمكن الارتقاء بمستوى الخدمة التعليمية المقدمة فى مدارسنا ، والحقيقة التى يريد أن يؤكد عليها البحث الحالى هى أهمية القيم والمبادئ والمثل والمعايير والقواعد الأخلاقية والعدالة التنظيمية، ولا شك أن الإدارة المدرسية العادلة والمنشودة تعتمد فى المقام الأول على حسن الخلق سواء لدى مدير المدرسة أو مساعديه ممن الوكلاء العاملين معه، فالدولة لا تستطيع أن تعين رقيباً على كل منهم وإنما لابد وأن يكون لدى كل منهم سباجاً أخلاقياً ذو حس ورهف خلقى متميز وطبيعة العمل التربوي وتنشئة الأجيال.

٢- شكل وبنية العدالة التنظيمية المدرسية :

لاشك أن النظام الإدارى فى المدرسة يختلف باختلاف الزمان والمكان وباختلاف الفلسفات السياسية والاقتصادية والاجتماعية السائدة فى المجتمع ، فالإدارة فى عصرنا الراهن تختلف عنها فى العصور الأخرى السابقة، ففي ضوء فلسفة الخصخصة الحالية أى فلسفة الإيمان بحدوى الحكمة الخاصة الفردية ، ومن ثم لابد من توفير نطاق الإدارة يتحقق مع هذه الأمدان بمعنى الإدارة المسالمة للتنمية البشرية والاجتماعية والاقتصادية بكل فروعها وبالطبع من بينها

تتمية الجوانب التربوية، فالإدارة المدرسية الإنسانية والديمقراطية والعلمية والقائمة على أساس من الشورى وتبادل الآراء والخبرة وإشراك المعلمين العاملين بالمدرسة فى إدارة هذه المؤسسة ، واستطلاع آرائهم وترشيد الجهود وزيادة الإنتاج ومعدل المشاركات فى الأنشطة والمشروعات المدرسية وإتاحتها بوفرة أمام الطالب المصرى :

• نمط الإدارة المدرسية المطلوبة لتحقيق العدالة التنظيمية :

لم يعد مقبولاً أن نتصور أن الإدارة المدرسية مجرد خبرة تكتسب بالأقدمية المطلقة أو أنها حق مطلق بالأقدمية وأنها مجرد ممارسة تخضع للصواب والخطأ أو المحاولات والخطأ، وإنما أصبح ينظر للإدارة المدرسية الآن على أنها علم له أصوله وقواعده وأسس ومبادئ ونظرياته وأهدافها التى ينبغى أن تسعى دوماً إلى تحقيق العدالة التنظيمية واستلاب الهمم والعزائم لدى المعلمين نحو البذل للمزيد من سلوكيات المواطنة التنظيمية.

• عدالة الإدارة المدرسية وشكل المناخ المدرسى :

نعم إن ما يصيب مدارسنا ومؤسساتنا التعليمية من القتل والخسارة والتدهور والعجز عن أداء رسالتها لأبد وأن للإدارة المدرسية نصيباً فيها، فالمدارس التى لاتحقق مستويات ومراكز بالمقارنة بغيرها من المدارس الأخرى الملحقة بنفس الإدارة التعليمية لأبد أن إدارتها كانت مسئولة عن ذلك ولو جزئياً، فعلى أساس من شخصية مدير المدرسة ومدى مراعاته للعدالة التنظيمية فى مدرسته تكون حالة الجو السائد فى المدرسة إما أن يكون جواً صحياً مشجعاً نشطاً تعاونياً أخوياً أو يكون جواً عدوانياً وترصباً وتصيداً للأخطاء، وحقدًا وضغينة ودسا ووشاية ووصولية وانتهازية، واستحواداً وقهراً ويطشاً وظلماً ورعباً وإذلالاً أو فوضى مدرسية وتسبياً وإهمالاً ولا مبالاة، وتهرباً من المسئولية ورياءً ونفاقاً وتجسساً وتصنفاً وهروباً من العمل والمسئولية ، وتمرداً وعصياناً ، وتخيباً عن العمل أو حتى هجرته وتركه إلى أى من الأعمال الخاصة الأخرى والنّى لا تتوافق فى أحيان كثيرة مع طبيعة التخصص .

• سمات الإدارة المدرسية العادلة والفاعلة :

ونظراً لأهمية الإدارة المدرسية فلقد اهتم المجتمع بتحقيق التنمية الإدارية وزيادة خبرة رجال الإدارة بها من مدراء ووكلاء وتدريبهم ووضعهم فى تخصصاتهم وإعطائهم من الإمكانيات ما يمكنهم من القيام بالواجبات الملقاة عليهم تحت ظروف من الأمن والأمان والحقيقة أن الإدارة المدرسية نشاطاً ملاصقاً لكل مدا يتأثر به ويؤثر فيه، فالعلاقة بين أفراد المجتمع المدرسى، والإدارة المدرسية علاقة تفاعل أى تأثر وتأثير متبادل، أخذاً وعطاءً، فالإدارة المدرسية العادلة والفاعلة هى التى تكون رائدة فى التطوير وغير مسيرة ، والنّى يمكن أن تأخذ الصفات والخصائص التالية : (١١)

- الإدارة العلمية التطويرية ذات البعد الإنساني والثقافي والتي تحافظ على كرامة وأمية المعلم.
- الإدارة الديمقراطية التي تعتمد على مشاركة كل أطراف العملية التعليمية في القرار (الإداريون، المعلمون، التلاميذ).
- الإدارة التي تشجع انتعاش وتبادل الآراء والحوار للوصول إلى قرارات مناسبة (ولا يستبعد فيها أى معلم برأيه وسلطته التربوية أو العلمية) للوصول إلى قرارات مناسبة تخص المجتمع المدرسى أو تخص المحيط الأوسع للمدرسة.
- الإدارة المدرسية التي تحترم فردية وكرامة كل طرف فيها، سواء كان إداريا أو معلما، ذكرا أو أنثى، وتعمل على مواجهة المشاكل الناتجة عن التفاعل اليومي للمدرسة بعقلية مرنة ومتسامحة وحازمة فى آن واحد.
- الإدارة المدرسية القادرة على جمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها بهدف تطوير العمل التربوى ككل وبما يسمح بمراعاة وحدة المعايير بين العاملين فى المدرسة، وبما يحقق المساواة والعدالة التنظيمية.
- الإدارة المدرسية التي تسمع لشكاوى الجميع، مدرسين أو تلاميذ مهما كانت وتخلق آليات إدارية وعلمية وفنية لمعالجتها والسيطرة عليها بما يشجع على ظهور سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تقيد الأفراد أو المدرسة ككل.
- الإدارة المدرسية المرتبطة مباشرة مع المعلم وما يحيط به من واقع اجتماعى وثقافى مباشر.
- الإدارة المدرسية القادرة على العمل والتعاون مع السلطات المحلية فى حل مشكلات البيئة المحلية (عن طريق مديرها ووكلائها ومعلميها) والقادرة على أن تجعل من نفسها مركز إشعاع تربوى وثقافى يشع ويفيض على الجميع بسلوكيات افتقدناها لفترات زمنية طويلة.
- الإدارة المدرسية التي تشجع على كل ابداع وابتكار وجديد، وتعمل على مكافأة المبدعين والمبتكرين من المعلمين بحوافز مادية ومعنوية وتراعى فى ذلك عدالة التعامل والتوزيع.

• دور عدالة الإدارة المدرسية فى تحقيق الإصلاح التعليمى :

لا يمكن أن يتم الإصلاح التعليمى المنشود بزيادة الأعباء وإرهاق كاهل المعلمين بالعديد من المهام والواجبات وإن كان عليه أن يضحى، وإنما الأهم أن يزيد كل منا من إنتاجه، على الإدارة المدرسية ككل ومدراء المدارس بخاصة تقع مسؤولية اختيار المعلمين الأكفاء الصالحين لممارسة كل عمل من الأعمال المدرسية والمهام المطلوبة فى الأنشطة المدرسية بكفاءة واقتدار، وعليهم

تقع مسؤولية توجيه المعلمين وتدريبهم ورفع كفاياتهم الانتاجية، وعليهم أيضا العمل على تحسين بيئة العمل أو المناخ المدرسي وجعله أكثر صحة وسلامة وتشجيعا على الانتاج والعمل والابداع والتضحية^(١٦٦)، وهم الذين يساهمون في حل مشاكل المعلمين داخل المدرسة وخارجها في أحيان كثيرة، وهم الذين يساهمون في عمليات التأهيل المهني والتربوي للضعاف والعجزة منهم، وبذلك يتم تحويلهم إلى طاقة منتجة سعيدة ومنكيفة مع نفسها ومع المجتمع المدرسي، بدلا من أن يبفوا عالة على المجتمع المدرسي وزملائهم وطلابهم في العديد من المدارس.

• عدالة الإدارة المدرسية وتوفير المناخ المدرسي الصحي :

الإدارة المدرسية مسؤولة عن إشاعة جو من السعادة والرضا والتكيف النفسي والاجتماعي والمهني لدى المعلمين، بمعنى تكيف المعلم مع مهنته ورضائه عنها وهي أيضا مسؤولة عن توفير الأمن والأمان والمحافظة على حياة المعلمين من خطر التعرض للإصابة بالأمراض المهنية وعليهم تقع مسؤوليات عمليات فنية داخل المدارس من ذلك الهندسة البشرية وتحليل العمل ودراسة الحركة والزمن^(١٦٧)

والمجتمع المدرسي مدين بكل ما يحققه من انتصارات ومكاسب وتقدم ورخاء وازدهار إلى رجال الإدارة فيه ، ومن هذا المنطلق انبثقت فكرة هذا البحث ليكون صيحة مدوية للاهتمام بدراسة قضية العدالة التنظيمية لدى الإدارات المدرسية في مدارسنا الثانوية وكذلك ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى المعلمين العاملين بها، وهو بهذا يشير إلى أهمية الاهتمام بكل من رجال الإدارة المدرسية والمعلمين ورعايتهم نفسيا وعلميا ومهنيا واجتماعيا وماليا وتشريعا، وفي نفس الوقت العمل على حسن اختيار المدير المناسب ووضعه في المكان المناسب لذلك المكان الذي يتفق مع ما لديه من ذكاء عام وقدرات واستعدادات وميول واتجاهات وسمات شخصية، وخبرات ومهارات ومعارف ومؤهلات وظروف صحية واجتماعية وأسرية على أن يوضع المدير في مجال تخصصه، وإتاحة الفرصة أمام رجال الإدارات المدرسية للنمو وإرسالهم في بعثات تدريبية داخلية وخارجية وحمائتهم من الفصل التعسفي أو العزل.

• عدل الإدارة المدرسية وخلو المدرء من الاضطرابات والخلل :

وفي نفس الوقت التدقيق - إلى حد ما - في اختيار من يتولى المنصب الإداري والتأكد من سلامته الصحية والعقلية والنفسية وخلوه من الشذوذ والاضطراب ، والخلل والمعاناة من نزعات العدوان والتسلط والعنف والسيطرة والقسوة، والشدة والغلظة والغرور والشك والريبة والوسوسة وحب الأذى والانتقام، والميل للتعقيد وعرقلة العمل، وحرمان المعلمين من الحصول على حقوقهم وقضاء مصالحهم ومن معاناة وتعذيب وبطء وتعطيل أو استغلال وانتشاء وتدريبهم على ممارسة اصول لإدارة الديمقراطية والانسانية والإدارة العلمية المتطورة والإدارة بالأهداف والتحلى بالسمات الديمقراطية والشورى واحترام كيان المعلمين العاملين، والاتصاف والعدل

والمساواة والإخاء وتكافؤ الفرص والتعاون والحرية وتقسيم الأعمال والمسئوليات والقدرة على حسن التوقيت واتخاذ القرارات المناسبة في موعدها المناسب، وعلى الفصل في الأمور وفض المنازعات بسرعة وكفاءة، في ظل حب العمل والانتماء إليه والتحمس له ، والانتماء للوطن والإخلاص له.

• الاختيار المناسب لمدراء المدارس :

عملية الاختيار لمدراء المدارس من العمليات الهامة في المجال المهني، وذلك لأنها تضمن بذل الجهود لاختيار المدراء من بين أصلح العناصر المتقدمة أو الموجودة لشغل هذه الوظيفة، وبالطبع يصبح الاختيار جيداً وناجحاً إذا اتفقت المهنة ومتطلباتها مع قدرات شاغلها وذكائه العام واستعداداته وميوله واتجاهاته وسمات شخصيته وظروفه الاجتماعية ومع ما لديه من خبرات ومعارف ومهارات، ووفقاً للمفهوم العلمي ينبغى أن تكون هذه العملية موضوعية وأن تقوم على أساس من تطبيق الاختبارات والاستبيانات والمقابلات وعلى الحقائق الموضوعية وأن ننأى بها عن الوساطة والحزبية والمحسوبية والمجاملات وتعيين المعارف والأقارب، بحيث تحقق الإدارة المدرسية المبدأ الشهير القائل بضرورة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

ومن المتوقع في ظل هذا أن يحب المعلم القيام بسلوكيات المواطنة التنظيمية ونقل السلبيات المترتبة على وضع الإنسان في غير ما هو مؤهل له من ذلك هجرة المعلمين للعديد من الأعمال والمهام اليومية بالمدرسة، وزيادة معدلات التمرد، والتمارض والغياب، والتورط في الدروس الخصوصية، وارتكاب حوادث العمل وإثارة المشكلات والأزمات المدرسية، وسوء العلاقة بين المعلمين والإدارة المدرسية وبين المعلمين فيما بينهم وانخفاض الروح المعنوية، ويلزم للإدارة المدرسية أن تقوم بتقديم أو تقدير أعمال المعلمين أو مستوى أدائهم، وينبغي لمدير المدرسة دوماً أن يحدث مقارنة بين خصائص المهمة المطلوب إنجازها وخصائص المعلم المرشح لها. ولذا لا يكفي أن نحسن اختيار المدير المناسب ونضعه في المكان الملائم، بل لابد من قياس أو تقويم أو تقدير مدى أدائه هو نفسه في هذا العمل. إذ أن عملية الاختيار لا ينبغي أن تكون أبدية وأولية - كما هو الحال الآن - ومن ثم فهناك فروق في عمليات تقويم المدراء:

- في حالة المدراء الجدد فإن إدارة التعليم تعتمد على ما يمكن تسميته بالمعلومات الخارجية والتي نحصل عليها من الوظائف والأعمال السابقة ونوعية هذه الأعمال ومدة الخدمة السابقة ومدى قدرته على فض النزاعات ومراعاة النزاهة والأخلاق في أعماله السابقة.
- أما في حالة المديرين القدامى ونقلهم إلى مدارس جديدة فإن المدرسة قد مرت بخبرات وتجارب معه ولديها معلومات عنه ويمكن الاستفادة من تلك الخبرات عند إعادة تسكين المدير في مدرسة أخرى.
- ضرورة أن يعرف مدير المدرسة لقائين العاملين بالدولة.

وهكذا نرى أن هناك أساليب مختلفة في وسع جهة الإدارة التعليمية استخدامها لحسن اختيار الأفراد. مدراء المدارس ووكلائها والحكم عليهم وتقدير شخصياتهم وسماتهم وكفاءاتهم وقدراتهم وتحديد مبلغ صلاحياتهم للعمل وتوقع مقدار ما يمكن أن يحققوه من نجاح وتقدم وترقى في وظيفة مدير المدرسة أو النقل من مدرسة لأخرى.

٣- معايير وصفات الإدارة المدرسية العادلة :

إن مديري المدارس قادة عينتهم السلطات وفرضتهم الوظيفة، غير أنه باتباعهم الأسس السليمة يستطيعون أن ينجحوا في القيادة العادلة وتصحيح قيادتهم نابعة من داخل الجماعة غير مفروضة عليهم، ويعترف بها المجتمع المدرسي، وتنجح في ظهور سلوكيات المواطنة التنظيمية من قبل العاملين معهم بالمدرسة، و التي تساعد وتؤدي إلى ظهور سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى المعلمين بالمدرسة، وهذه الأسس والمعايير يمكن تلخيصها فيما يلي :

• وحدة المعايير ومبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب :

منذ أمد بعيد وعلماء الإدارة في شتى بلاد العالم ينادون بوضع مبدأ " الرجل المناسب في المكان المناسب" موضع النفاذ المعجل لما في ذلك من خير ونفع ومصالحة له شخصيا ولأمته أو مجتمعه، ويقررون أن مدير المدرسة - الإنسان - يكون قد وضع في الوظيفة المناسبة إذا اتفقت هذه الوظيفة مع كم وكيف ما يمتلك من القدرات الخاصة والذكاء العام والذكاء الاجتماعي أو الأكاديمي أو العلمي، وما لديه من الاستعدادات والمهارات والميول وسمات الشخصية كالانسياب والتعاون وحب الالتقاء بالناس، ووحدة في المعايير والعمل على تحقيق العدالة التنظيمية في تسيير شئون مدرسته ومؤسسته التي يعمل بها وما لديه من خبرات ومعارف وظروف اجتماعية واقتصادية. وتزداد هذه الدعوة أهمية وضرورة في هذه الأيام مع بدايات القرن الحادي والعشرين والذي نتطلع فيه أن تتبوأ بلادنا مكانتها المرموقة بين الأمم، وأن تجد لنفسها مكانا في عالم يسود فيه التنافس والرقى والتنمية، ويسير بخطى سريعة نحو التطور والتقدم ومراعاة حقوق الإنسان وكفالتها في شتى مناحي الحياة ومن بينها الحياة التنظيمية في مدارسنا.

• توطيد العلاقات الإنسانية السليمة داخل المدرسة :

إن العلاقات التي تربط مدير المدرسة بالمعلمين يجب أن تتميز في بعض جوانبها بالتقارب والتداخل والتفاعل، وهي على جانب كبير من الأهمية فهي أولا: تحدد مدى النشاط وإمكانياته في المدرسة وسير العمل فيها، وهي ثانيا: تنعكس على نفوس المدرسين والإداريين وغيرهم، وحتى تكون علاقات وظيفية منتجة تتيح الفرص لتنمية المهارات والقدرات إلى أقصى حد ممكن، يلزم مدير المدرسة اكتساب قدر كبير من المهارات الإنسانية التي تمكنه من تحقيق التفاعل بنه وبين هذه الجماعات المتنوعة ذات الصلة بالعمل التعليمي، وبما يمكنه من أداء واجباته العامة على أساس القيادة لا الرياسة. (١٦٤)

لذا يتعين على مدير المدرسة تكوين علاقات إنسانية مع كل منسوبي المدرسة من معلمين وموظفين وإداريين وعمال، وطلاب وأولياء أمور، وأن يتعرف على ظروف كل واحد من منسوبي مدرسته، وأن يشاركه في أفراحه وأحزانه، وحل المشكلات الشخصية للمعلمين. يساعد على خلق جو عاطفي وروحي طيب للمعلمين، لأن حالة المعلمين النفسية تنعكس على العمل في المدرسة ويتأثر هذا باحترام شخصية المعلمين وإعطاء مشكلاتهم وآرائهم ومقترحاتهم أهمية واضحة في واجباتهم اليومية، ومن الأفضل مشاركة المعلمين في حل المشكلات التربوية والإدارية وتنفيذ التعليمات، وذلك بعقد الاجتماعات المثمرة والاستماع إلى آرائهم ومناقشتهم ليحصل مدير المدرسة على مشاركتهم الفاعلة ، وفي نفس الوقت يشعر المعلمون بأهميتهم في المدرسة.

• امثال مدير المدرسة القدوة الحسنة والمثال الأعلى :

ينظر منسوبو المدرسة إلى المدير وهو قائد هذه المدرسة التربوية ورأسها المفكر والمنفذ نظرة إجلال وإكبار واحترام ويتوقعون منه كل حسن ومفيد وكل جيد وصالح، وكل صحيح وجميل ولا بد له من أن يحقق لهم هذه الثقة العالية فيكون قدوة صالحة ومثلاً أعلى يحتذى به في أعماله وأقواله وفي أخلاقه الحسنة ومعاملاته السليمة وتصرفاته الحكيمة المترتبة وعليه أن يضرب المثل الصالح للمعلمين كما يجب أن يكون حسن المظهر نظيف الملابس والمخبر بأن يتحلى بالأخلاق الحميدة والابتعاد عن كل ما يعيب سواء من الناحية الوظيفية والاجتماعية. (١٦)

• انتهاج القيادة الحكيمة والتبعية الكريمة :

على مدير المدرسة الذي يجد قصورا أو مخالفة من أحد مرعوسيه - خاصة من المعلمين - في أمر من الأمور ألا ينتقده أو ينصحه جهاراً أو أمام زملائه أو أمام طلبته بل يجب أن يتم ذلك على انفراد حتى لا تضعف مكانة المعلم لدى طلبته، وعليه أن يبين له خطأه بركة ولطف مع إبداء النصح والإرشاد بالطريق الصحيح ويناقشه في هذا الخطأ ويسمح له بعرض وجهة نظره ويمكن أن يحدث هذا بأسلوب غير مباشر ، وعلى المعلمين والعاملين التبعية الكريمة لرئيسهم مدير المدرسة، وهذه التبعية أساسها الإخاء والمودة والتعاون البناء واكتساب الخبرات والاحترام المتبادل بينهما، كسلوكيات تتم عن توافر المواطنة التنظيمية.

• اتباع الأسلوب الديمقراطي والقيادة الجماعية للمدرسة:

النمط الديمقراطي من أنجح الأنماط القيادية في إدارة المدارس، فالقائد الديمقراطي هو الذي يشجع الآخرين ويقترح ولا يملأ ولا يفرض، ويترك للآخرين حرية اتخاذ القرار واقتراح البدائل والحلول، وهو الذي يراعى رغبات الآخرين ومطالبهم، ولذلك ترتبط هذه القيادة التشاركية بصورة إيجابية تسمح بظهور سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين معه والتي

تحقق النفع لكل من الأفراد والمدرسة، والتي تقوم على أساس من العلاقات الإنسانية من جانب وفى ضوء مراعاة مصلحة كل من العمل والمعلمين من جانب آخر .

• مراعاة العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة :

على القائد التربوى العادل أن يضع نصب عينيه الصالح العام، وليست المصلحة الشخصية له. يعدل فى محاسبة المقصرين، ولا يفرق بين أحد منهم، فالكل سواء، وكل ينال من التقدير بقدر جهده واجتهاده وإخلاصه فى عمله- يراعى العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، وعدالة التعامل- لا يحابى أحدا لأنه قريب أو صديق، ويعدل بين المعلمين، ويعدل فى كل شئ حتى فى ابتسامته وبشاشته للآخرين، وبذلك يكسب ثقة ومحبة ومودة الجميع، واحترامهم وتقديرهم.

• تحقيق الأوبة الرحيمة والحازمة مع الجميع :

يجب على مدير المدرسة أن يستشعر أنه مرب وأب لكل العاملين والمنتظمين، وأنه ما وجد فى هذا المركز القيادى إلا ليراعى إخوانه المعلمين، ويهتم بشئونهم ويحل مشكلاتهم وإنه وجميع مرعوسيه من معلمين وموظفين وعمال بالإضافة إلى رؤسائه كلهم جميعا فى خدمة العمل والصالح العام.

• استمرارية التقويم والمتابعة لنفسه وللمعلمين :

إن التقويم المستمر للمعلمين يتيح الفرص للاطلاع على مدى ما حققه كل منهم من أهداف المدرسة التربوية والاجتماعية ، هذا فضلا عن أن التقويم والمتابعة المستمرة سوف تعطى انطبعا وفكرة عن مواطن الضعف والقصور لدى بعض المعلمين، فيمكن تلافيه وتقديم أنسب الحلول لها مع توفير ما تحتاجه من إمكانيات، فعلى مدير المدرسة أن ينظر مدققا إلى خطواته وأساليبه التى ينتهجها فى الملاحظة والمراقبة ناقدا لها نقدا بناءا ، مراجعا حساباته ليرى الصالح منها فيكرره، والمعوج منها فيصلحه ويطوره لما هو أحسن، فبدون مراجعة الذات والطرق المتبعة فى هذا الشأن لا يكون العمل ناجحا تماما، مع عدم تصيد الأخطاء وعدم الوقوف على السلبيات فقط.

• مواجهة المشاكل اليومية فى وقتها وعدم التهرب منها :

على المدير العادل أن يكون شجاعا يواجه مشاكل مدرسته بوضوح وصراحة، ولا يتهرب منها، ولا يؤجل حلها ودراستها ووضع الحلول المناسبة لها واتخاذ القرارات بشأنها حتى لا تتراكم المشكلات وتترايد الأعباء وينقل الحمل فتأتى القشة التى تقصم ظهر البعير وتظهر القرارات الفجائية التى لا تراعى العدالة التنظيمية، ومن ثم تعم الفوضى وعدم الشعور بالعدالة والمساواة الإنصاف ووحدة المغاير .

• مراعاة الأسس والقواعد السيكولوجية :

عدالة الإدارة المدرسية عبء وتكليف لا تشریف، ومن ثم لا بد من مراعاة الأسس والقواعد السيكولوجية المرتبطة بهذه الإدارة ونشاطها ومسئولياتها ابتداء من إعداد المدير العادل الناجح، وتأهيله وإبراز الجوانب النفسية في العمل الإداري المدرسي ذلك لأن العنصر البشري هو أعلى وأقيم الثروات جميعا، وهو أهم عنصر من عناصر العملية الإنتاجية برمتها في المجتمع كله، ومن ثم ينبغي أن تستند علاقة المدير بالمعلم على الجانب السيكولوجي - للمعلم - وتحرص على تطوير إمكانياته وتقدير مكانته واحترامه ودفعه نحو الإبداع والابتكار، وتمكنه من تفهم مكونات مجتمعه المدرسي ومقتضياته وفي التفاعل مع أفراد وجماعته، وفي الوقت نفسه تستند هذه العلاقة على مراعاة الفروق الفردية بين المعلمين وإعطائهم قدرا من الحرية الموجهة، بما يساعدهم على تطوير أنفسهم وتطوير مستوى أدائهم والارتقاء بمعنوياتهم وبمستوى العملية التعليمية ككل.

• توافر الثقة بين المدير والمعلمين :

يعد توفر الثقة بين المدير والمعلمين أمرا ضروريا فحينما لا تتوافر هذه الثقة بينهما نجد المعلمين وقد اتخذ كل منهم موقف الدفاع عن نفسه وعن مركزه أكثر من اهتمامه بالتعرف على الطرق الفعالة لأداء العمل، فالثقة هي حجر الأساس في كل اتصال بين الأفراد، فإذا لم نثق في الآخرين فإننا نقاوم أفكارهم ونقل إبداعاتهم ونرفض مشاركتهم في العمل، ولا يمكن أن يحصل مدير المدرسة على ثقة زملائه بمجرد قوله أنه يرغب في أن يثقوا به، فالثقة شيء مكتسب، وكل عمل يقوم به الفرد يؤثر في ثقة الآخرين أو عدم ثقتهم به، فالثقة على هذا الأساس طريق ذو اتجاهين، وإذا أراد مدير المدرسة توافرها بينه وبين أعضاء هيئة التدريس الذين يعمل معهم وجب عليه أن يكون أول من يظهرها. (١١)

• الأخذ بمبدأ التفاوت والفروق الفردية بين المعلمين :

فيما يتصل بقدراتهم واستعداداتهم وميولهم وظروف البيئة المدرسية وفي الوقت نفسه تطبيق مبدأ العدل والمساواة بينهم فيما يتعلق بالحقوق والواجبات وفقا لتلك القدرات لافرق بينهما ولا محاباة لأحد على حساب الآخر، و لا فضل لأسود على أبيض، و لا إنكر على أنثى، فكل فرد بقدر اجتهاده وكل فرد بقدر طاعته وامتناله يمكنه أن يحصل على المكافآت والحوافز سواء كانت مادية أو معنوية.

• جعل التكليف لأداء المهام والأعمال قائما على القدرة والاستطاعة:

أى رد الأحوال إلى أهل الكفايات من ذوى الاختصاص من المعلمين، بأن يتم ذلك بمراعاة النظرة الواقعية للفطرة البشرية والشعور بالعدالة التنظيمية من قبلهم، مما يتطلب معه مراعاة الميول والحاجات الخاصة بالمعلمين والعمل على إشباعها، ومراعاة النقص البشرية وحالات

الضعف البشري، ومراعاة مبدأ التباين في القدرات والاستقلال، فضلاً عن جعل سلوكيات المواطنة التنظيمية مبنية على الرغبة الذاتية والإرادة المشمولة وحرية الاختيار بعيدة كل البعد عن الإكراه والقسر، مما يولد معه الشعور بالولاء والانتماء للمدرسة.

• تحقيق أمن المعلم وتحريره من الأزمات سعياً وراء سلوكيات المواطنة التنظيمية :

الإنسان المعلم هو عصب النجاح في كل أمور الحياة المدرسية ولذلك وجب العناية به وتحريره مما يكبل طاقاته من المشكلات الإدارية والأمراض والعلل والضغط والأزمات والصراعات والتوترات وخبرات الفشل والإحباط والزجر والقسوة والانتقام والعدوان والفساد والوقعية والوشاية والظلم والتزمت والتعسف والانحراف بالسلطة واستغلال النفوذ والقهر والبطش والاستبداد الإداري الذي يتعرض له العديد من معلمينا في مدارسنا.

• اتباع عدالة التعامل التي تسمح بظهور سلوكيات المواطنة التنظيمية:

إننا نستطيع أن نحكم على سلامة العلاقات بين المدير والمعلمين، يوم ترى المدير يقوم بتوجيه مدرسيه على نحو يمكن كل فرد في المدرسة - بما فيهم هو نفسه- من القيام بعمله وفق قدراته، وفي تناسق وانسجام^(١٧) ومن بين مجموعة المبادئ التي تحكم العلاقة بين المدير والمعلمين والأخذ بها يبسر عليه مهمته ويوطد صلاته بهم، ومن ثم يضمن إخلاصهم في العمل، ويحصل على أفضل ما عندهم ويساعد على ظهور سلوكيات المواطنة التنظيمية في مدرسته ما يلي :^(١٨)

- ١) أن يعامل المعلم على أنه مواطن له نفس الحقوق التي له، وعليه نفس الواجبات ويجب أن تكون العلاقة التي تربطه به علاقة زمالة في المهنة.
- ٢) يجب أن يترفع عن الأمور الشخصية ويقس أعمال الأفراد وتصرفاتهم بمقياس موضوعي.
- ٣) يجب أن يثبت في ذهن المدير دائماً أن الروح المعنوية في صفوف المعلمين ضرورية.
- ٤) ضرورة توفير الشعور بالأمن والأطمئنان بين المعلمين وعدم زعزعة الثقة في نفوسهم وفي قدرتهم المهنية.
- ٥) تقوية أواصر العلاقات المهنية والاجتماعية بين العاملين بالمدرسة.
- ٦) يجب أن يحرص على تطبيق مبدأ تكافؤ الفرص بين المعلمين في كل ما يساعد على نموهم الشخصي والمهني.
- ٧) يجب أن يقدر ما يبذله المعلمون من جهود وما يحسنون من عمل، ويؤمن بوجود فرق فردية بينهم في القدرات والاستعدادات، وعدم وضع كل منهم في العمل المناسب يحرم المدرسة من الاستفادة منهم.

٨) يجب أن يعمل على توفير كل ما يستطيع من أسباب الراحة الشخصية والنفسية للمعلمين.

٩) يجب أن يتمسك بالموضوعية في تقويم نفسه وتقويم المعلمين وفسي الحكم على الأساليب التي اتبعوها والنتائج التي حققوها.

١٠) يجب أن يركز المدير على الجوانب والمميزات الإيجابية في عمل مرعوسيه وألا يركز على نقاط الضعف بل يعمل على حفزهم لتصحيح أدايتهم بدلا من تعنتهم ومعاقتهم.

• التجاوز عن بعض أخطاء المعلمين :

لماذا تقع أعين مدراء المدارس على النواحي السلبية فيما يعرضه عليهم معلومهم الأول من تقارير أو فيما يطرحونه من رؤى وأفكار ؟ ولماذا يهتم أولئك المدراء كثيرا بتبنييه موظفيهم ومعلميهم بكيفية الحد منها، وبالتالي القضاء على ما يعانیه علمهم من قصور . بمعنى آخر لماذا يتجه التفكير مباشرة حتى على المستوى الشخصي إلى السلبيات والدعوة للخلاص منها دون البحث والتركيز على الإيجابيات الموجودة والعمل على تعزيزها وتطويرها ؟.

من الملاحظ أن بعض المديرين يشغلون أنفسهم ببعض السلبيات التي تعانيها مدارسهم وتلك التي يمارسها معلومهم أكثر من اهتمامهم بالبحث عن الإيجابيات وتطويرها واستغلالها الاستغلال الأمثل، فعندما يكون هم المدراء واهتماماتهم هو معالجة نواحي القصور فإننا ننقاد دونما نشعر إلى البحث عنه والسعي لالتقاطها وبالتالي تتصرف عقول المدراء وعيونهم عما لديهم من إيجابيات . أى أن ننزلق دونما نشعر نحو النظرة السلبية للأمور بدلا من الاتجاه الذي يجب أن يكون هو محركنا ومحرضنا لتحقيق الأهداف. ثم إن العناية بالإيجابيات ودعمها سيكون وسيلة لمعالجة نواحي القصور والضعف بل القضاء عليها بطريقة قد لا تكون مباشرة. (١٩) ويتضمن ما يلي عدد من التوجهات والاقتراحات الهامة للمدراء والتي تساعد في الوصول إلى سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى المعلمين :

- التعامل مع الأخطاء :

يترك الخطأ أثره الواضح عند من يرقبه، وقد تكون مشاعرة جياشه، فيولد وقوع الخطأ لديه أثرا قد يغفل فيه عن الأسلوب الأمثل معه، فلا بد وأن يتسم تعامل المدير مع أخطاء المعلمين بأسلوب راق في علاج الخطأ بالنصح والتوجيه ودراسة الحالة النفسية للمخطئ والتعامل معه على مضمونها ودرء المفسدة بأقل ضرر ممكن فردة الفعل قد ينشأ عنها تضخيم الخطأ وربما ينشأ خطأ آخر أكبر في الطرف المقابل.

- عدم التشهير وإحراج المعلم الواقع في الخطأ : ليس من أهداف تصحيح الخطأ إصدار حكم بإدانة معلم ما ، وإثبات التهمة في حقه، نحينما يأخذ المدير في حسابه مراعاة مشاعر

المعلمين جميعهم وعواطفهم، يكون همّه منصباً على الإصلاح والتغيير فإنه لن يسعى لإحراج أحدهم.

- عدم الاحتفاظ بصورة سلبية على المعلم المخطئ إذا ما غير سلوكياته : يتطلع كثير من المعلمين ممن يقع في بعض الأخطاء ، ويوجه إليه اللوم من المدير على ذلك الأمر ، أن يثبت له المدير أنه لم ترتسم في ذهنه عنه صورة سيئة دائمة ، بل قد يتجاوز عن هذه الصورة ليغير النظرة السلبية التي ارتسمت في ذهن المعلم تجاهه من قبل.

- عدم الاقتصار على الأسلوب المباشر وحده في علاج الأخطاء : إن ثمة أخطاء تستوجب الحديث الصريح المباشر عنها وثمة حالات لا بد من علاجها عن طريق التلميح من قبل المدير لا التصريح .

• التركيز على النواحي الإيجابية للمعلمين ورفع روحهم المعنوية :

إن التذكير الإيجابي في تعامل المدير مع مرعوسيه له انعكاس على أداء أولئك المعلمين وحماستهم ورغبتهم في البحث والتطوير والسعي الجاد لتقديم الجديد، إن بعض المديرين يتجاوز عن ملاحظة الأخطاء التي تصدر فيما يمارسه المعلمون من أعمال إلى العمل الجاد والسعي لاكتشافها ، وبالتالي توجيههم لتصحيحها اعتقاداً منه أن ذلك يقع في صميم مهماته وأنه لا يليق به أن يوافق على عرض أو تقرير مقدم من أحد معلميه دون أن يضيف إليه أو أن ينقص منه... والأولى به أن يبتهج حين يجد أن ذلك الموظف قدم عملاً متكاملًا بل الأحرى به أن يتجاوز عن بعض الأخطاء إذا كانت لا تؤثر على جوهر الموضوع.

نعم إن التركيز على النواحي الإيجابية (عملياً وشخصياً) سيجعلنا دوماً نشعر بأننا نعالج نواحي القصور والضعف بدلاً من أن يكون علاج ذلك الضعف هو همنا وشغلنا، وبالتالي يقف عائقاً أمام الأفكار والإبداعات وأمام استغلال ما نملكه من قدرات . إن هذا لا يعنى أن نهمل الجانب السلبي والاهتمام به ولكنها دعوة في أن ننظر إلى الناحية الإيجابية ونعمل على دعمها وتطويرها والتي عندها سنكتشف نتائج طيبة.

الدراسة الميدانية :-

استخدمت الدراسة الراهنة أسلوب الاستقصاء، وفيما يلي توضيح لاستمارة الاستقصاء

وتحليل البيانات واختيار عينة البحث :

❖ تصميم استمارة الاستقصاء :

تحتوى قائمة الاستقصاء على كل من :-

أ - مقياس العدالة التنظيمية :

حيث تم قياس العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة المختلفة باستخدام مقياس مكون من (٤٩) عبارة، تم توزيعها على ثلاثة محاور هي: جوانب العمل بالمدرسة، والعدالة والإجراءات المتبعة بالمدرسة، وسلوكيات المدرسة تجاه المعلم، وكانت بنود الاستجابة مكونة من ثلاثة أبعاد هي (موافق - موافق إلى حد ما - غير موافق) وتم استفاد الباحثان من الدراسات السابقة الأجنبية والعربية في صياغة المقياس (١٧٠) وتم حساب مقياس العدالة التنظيمية من خلال عينة استطلاع مكونة من (١٠٠) فرد، وكانت المعالجة الإحصائية والنتائج على النحو التالي :

(١) معامل ارتباط البنود بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه : تم حساب معامل ارتباط كل عبارة بالدرجة الكلية وجاءت النتائج على النحو التالي :

جدول رقم (١)

معاملات ارتباط بنود جوانب العمل بالمدرسة بالدرجة الكلية للمحور

م	البند	معامل الارتباط
١	تتناسب ساعات عملي في المدرسة مع ظروفى الخاصة.	**٠,٣١١
٢	إن عبء العمل الخاص بى في المدرسة مناسب جدا.	**٠,٥٧٨
٣	إن واجبات ومسئوليات عملي في المدرسة مناسبة.	**٠,٥٤٦
٤	تتخذ القرارات والإجراءات في المدرسة بأسلوب غير متحيز.	**٠,٥٩٤
٥	يحرص مدير المدرسة على أن يبدي كل عضو بها رأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بسير العمل.	**٠,٦٦٦
٦	يشرح مدير المدرسة للعاملين بها القرارات الخاصة بالعمل ويجب عن استثماراتهم.	**٠,٥٩٠
٧	يتم تطبيق كل القرارات الإدارية على جميع أعضاء المدرسة بدون استثناء.	**٠,٦٣١
٨	يسمح للمعلمين بمعارضة أو عدم قبول القرارات التي يصدرها مدير المدرسة.	**٠,٦١٧
٩	يتعامل مدير المدرسة معي بكل النود والاهتمام.	**٠,٦٥٠
١٠	يأخذ مدير المدرسة في الاعتبار مطالبى الشخصية عندما يتخذ قراراً متعلقاً بعملى.	**٠,٦٠٠
١١	عندما يتخذ مدير المدرسة قراراً متعلقاً بأدائى في العمل فإنه يناقشه معي بمنتهى الصراحة.	**٠,٧٢٢
١٢	عندما يتخذ مدير المدرسة قراراً متعلقاً بالأعمال التي أقوم بها فإنه يتعامل معي بإنسانية واحترام.	**٠,٥٦١
١٣	لا يتردد مدير المدرسة في الاجابة عن استماراتى بشأن كيفية تنفيذ القرارات المتعلقة بعملى.	**٠,٦١٣
١٤	لا يفرق مدير المدرسة في التعامل بينى وبين زملائى في العمل.	**٠,٦٥٩
١٥	يقدر مدير المدرسة مشاركتى في الأنشطة المدرسية.	**٠,٦٠٧

(*) دال عند : ٠,٠٥ أما (**) دال عند : ٠,٠١

ويتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات ارتباط البنود بدرجة المحور دالة عند مستوى (٠,٠١) مما يؤكد تمتع مفردات هذا المحور بدرجة مرتفعة من الاتساق الداخلى.

جدول رقم (٢)

معاملات ارتباط بنود الإجراءات المتبعة في المدرسة بالدرجة الكلية للمحور

معلم	البنود	٤
**٠,٥٤٨	تعتبر الإجراءات المتبعة في تقييم أدائي عادلة في هذه المدرسة.	١
**٠,٦٢٥	تُرَاعَى المدرسة العدالة في توزيع خطط الإشراف على جميع المدرسين.	٢
**٠,٥٠٩	تعتبر الحوافز والمكافآت التي أحصل عليها من عملي عادلة وذلك بالمقارنة بما أبذله من جهد.	٣
**٠,٥٣٧	تعتبر الحوافز التي أحصل عليها من عملي عادلة وذلك بالمقارنة بحجم الضغوط النفسية والجسدية التي أتعرض لها في المدرسة.	٤
**٠,٦١٩	أشعر بأن إدارة المدرسة تراعى العدالة في توزيع جدول الحصص.	٥
**٠,٤٣٩	تعتبر الإجراءات المتبعة بشأن التقرير السنوي عني عادلة.	٦
**٠,٦١١	تعتبر الإجراءات المتبعة في معالجة الشكاوى في المدرسة عادلة.	٧
**٠,٦٢٢	بصفة عامة تعتبر الإجراءات المدرسية المتبعة في التعامل مع العاملين إجراءات إنسانية وعادلة.	٨
**٠,٥٣٠	تحرص إدارة المدرسة على التعرف على آراء العاملين بها قبل صدور أية إجراءات جديدة في العمل مثل : (تقييم أداء ، حوافز ، مكافآت ، انتداب خارجي .. الخ).	٩
**٠,٥٥٠	تسمح إدارة المدرسة للعاملين بها بالتعبير عن آرائهم بشأن إجراءات العمل المتبعة ومقترحاتهم لتطويرها.	١٠
**٠,٤٥٥	إن المدرسة التي أعمل بها تعقد اجتماعاً فور صدور أية إجراءات جديدة لمناقشتها مع المدرسين ومحاولة إقناعهم بها.	١١
**٠,٥٥٤	تتعامل الإدارة المدرسية مع جميع العاملين بمساواة وذلك بغض النظر عن مدى قربيتهم أو جنتسهم أو انتماءاتهم.	١٢
**٠,٥٦٢	تعتبر توزيعات حصة الريادة الأسبوعية بالمدرسة عادلة.	١٣
٠,٠٥٩	تتحيز إدارة المدرسة لبعض المعلمين عند التوقيع بالحضور أو الانصراف.	١٤
٠,١٠٩	تؤثر بعض الأمراض الاجتماعية مثل ' اللواسطة والمحسوبة ' في التحيز لبعض المعلمين بالمدرسة.	١٥
**٠,٢٧٦	تحتيز الإدارة لبعض المعلمين يُؤثر بالسلب على طبيعة العلاقات داخل مجتمع المدرسة.	١٦
**٠,٤٥٤	تُرَاعَى إدارة المدرسة العدالة والنزاهة في توزيع حصص الاحتياط.	١٧
٠,٠٤٨	يصف المعلمون مدير المدرسة بصفات سلبية عديدة.	١٨
٠,١٤٤	يتذمر المعلمون بالمدرسة من بعض التصرفات الظالمة للمدير.	١٩

ويتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات ارتباط البنود بدرجة المحور دالة عند مستوى (٠,٠١) ما عدا المفردات أرقام (١٤، ١٥، ١٨، ١٩) والتي تم استبعادها في التطبيق الميداني على العينة الكلية.

وفي ضوء هذه الاحصائيات تم اختصار مفردات مقياس العدالة التنظيمية إلى عدد (٤٥) مفردة فقط لقياس أبعاد العدالة التنظيمية الثلاث : العدالة التوزيعية بعدد (١٠ عبارات) ، وعدالة التعامل بعدد (١٧ عبارة) ، وعدالة الإجراءات بعدد (١٨ عبارة) .

ب- مقياس سلوكيات المواطنة التنظيمية :

حيث تم قياس سلوكيات المواطنة التنظيمية كمؤشرات غير تقليدية للعدالة التنظيمية باستخدام بعض عبارات مقياس مقتبس من عدد من الدراسات^(١٧) وتكون هذا المقياس في العينة الاستطلاعية من (٥١) عبارة تتعلق ببعدين لهذه السلوكيات هما : سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد المدرسة ككل، وسلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد أفراداً معينين، وذلك من خلال محورين هما شعور المعلم تجاه المدرسة التي يعمل بها، وسلوكياته الوظيفية بالمدرسة، وكانت بنود الاستجابة مكونة من ثلاثة أبعاد هي (موافق - موافق إلى حد ما - غير موافق) وتم حساب مقياس سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال عينة استطلاع مكونة من (١٠٠) فرد، وكانت الإحصاءات والنتائج كالتالي :

(١) معامل ارتباط البنود بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه :

تم حساب معامل ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبيان وجاءت النتائج على النحو التالي :

جدول رقم (٥)

معاملات ارتباط بنود شعور المعلم تجاه المدرسة بالدرجة الكلية للمحور

م	البند	معامل الارتباط
١	إن مجرد تفكيري في أنني سوف أفضي الفترة الحقيقية من حياتي الوظيفية وحتى من المعاش في هذه المدرسة يشعرني بسعادة غامرة.	٠,٥٤٢
٢	أشعر في داخلي كما لو كانت مشاكل المدرسة هي مشاكلي الشخصية.	٠,٣٤٤
٣	لا أشعر بانتماء قوي تجاه هذه المدرسة.	٠,٣٤٥
٤	لا أشعر بأي نوع من الارتباط العاطفي مع المدرسة التي أعمل بها.	٠,٣١٨
٥	لا أشعر في داخلي بأنني أحد أفراد أسرة هذه المدرسة.	٠,٤٣٣
٦	يسعدني البقاء في هذه المدرسة باعتبارها من المدارس الرائدة.	٠,٣٠١
٧	أشعر بالملل من بعض المهام والواجبات بهذه المدرسة.	٠,٢٨١
٨	أشعر أن إدارة المدرسة تثق بي ثقة كاملة.	٠,٣١٨
٩	إن حياتي سوف تضطرب إذا استجبت لرغبتني في ترك المدرسة.	٠,٣٠٩
١٠	إن بقائي حتى الآن في هذه المدرسة يرجع إلى ندرة البدائل الوظيفية المتاحة أمامي.	٠,٢٧٣
١١	لولا الفترة الطويلة التي أمضيتها في العمل بهذه المدرسة لفضلت العمل في مدرسة أخرى.	٠,٤٤٤
١٢	أشعر بجدم الرغبة في البقاء والاستمرار بهذه المدرسة.	٠,٣٧٠
١٣	على الرغم من أن قرار تركي العمل بهذه المدرسة في مصلحتي الشخصية إلا أنني أشعر أنه قرار غير أخلاقي.	٠,٥٤٥
١٤	إذا تركت هذه المدرسة وانتقلت لأخرى فإني سوف أشعر بالندم.	٠,٤١٧
١٥	إن أترك هذه المدرسة لأنني أشعر بالالتزام تجاه جميع الأفراد العاملين بها.	٠,٣٣٤
١٦	أشعر أن في رقتي دينياً كبيراً تجاه هذه المدرسة.	٠,٤٨١
١٧	أشعر أنا والمعلمون العاملون معي بالفخر لانتمائنا لهذه المدرسة.	٠,٥٠٤
١٨	أشعر بأنني ملزم بأداء أشتياء لا أحب أن أقطعها خلال اليوم الدراسي.	٠,٣٨٥

(*) دال عند : ٠,٠٥ و (***) دال عند : ٠,٠١

جدول رقم (٣)

معاملات ارتباط بنود سلوكيات المدرسة تجاه المعلم بالدرجة الكلية للمحور

م	البيد	معامل الارتباط
١	تقدر إدارة المدرسة ما أسهم به من جهد وأداء في سبيل تحقيق أهدافها.	٠.٥٥٧
٢	إذا كان بإمكان إدارة المدرسة أن تعين شخصاً آخر مكاني فإنها لن تتردد في ذلك.	٠.٣١٤
٣	لا تقدر إدارة المدرسة أي جهود إضافية أسهم بها.	٠.٣١٢
٤	تأخذ إدارة المدرسة في الاعتبار أهدافي ومصالحتي الشخصية.	٠.٤٩٠
٥	تجاهل إدارة المدرسة أي شكوى أقدم بها.	٠.٤٣٠
٦	تجاهل إدارة المدرسة مصالحتي الشخصية عند اتخاذ أي قرار يمسني.	٠.٤١٥
٧	عندما أواجه أي مشكلة فإنتي أجد المعاونة من جانب إدارة المدرسة.	٠.٤٦٣
٨	لا تقدر إدارة المدرسة ما أنبذه من جهد حتى إذا قمت بأداء المهام المطلوبة على أكمل وجه ممكن.	٠.٥٣٦
٩	إن إدارة المدرسة على استعداد لتقديم أي دعم أو مساعدة خاصة بي عندما أحتاج لذلك.	٠.٤٤٤
١٠	تحرص إدارة المدرسة على تعزيز ما أشعر به من رضا علم عن العمل بها.	٠.٥٨٣
١١	تظهر إدارة المدرسة اهتماما محدودا جدا بشأعري وحاجاتي.	٠.٣٥٦
١٢	لا تتردد إدارة المدرسة في استغالي إلى أقصى حد ممكن إذا أتحت لها الفرصة لذلك.	٠.٣٧٩
١٣	تهتم إدارة المدرسة بأرائي ومقترحاتي فيما يتعلق بشئون العمل وتسييره بها.	٠.٣٨٦
١٤	تثني إدارة المدرسة بكل فخر على أدائي وإنجازاتي في العمل وتظهرها لباقي العاملين بها.	٠.٤٦٦
١٥	تحرص إدارة المدرسة على جعل عملي مثيراً ومشوقاً بقدر الإمكان.	٠.٤٦٥

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات ارتباط البنود بدرجة المحور دالة عند مستوى

(٠,٠١) مما يؤكد تمتع مفردات هذا المحور بدرجة مرتفعة من الاتساق الداخلي.

(٢) معاملات ارتباط المحاور بالدرجة الكلية لمقياس العدالة التنظيمية : وجاءت النتائج

على النحو التالي :

جدول رقم (٤)

معاملات ارتباط المحاور بالدرجة الكلية لمقياس العدالة التنظيمية

م	المحور	معامل الارتباط
(١)	جوانب العمل بالمدرسة	٠.٧٣٦
(٢)	الاجراءات المتبعة في المدرسة	٠.٦٩٦
(٣)	سلوكيات المدرسة تجاه المعلم	٠.٣٤٥

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات ارتباط المحاور المكونة لمقياس العدالة

التنظيمية بالدرجة الكلية دالة عند مستوى (٠,٠١) مما يؤكد تمتع المحاور وكذلك بنود المقياس

بدرجة مرتفعة من الاتساق الداخلي ، وهذا مؤشر جيد لثبات المقياس.

(٣) حساب معامل ألفا كرونباخ لمقياس العدالة التنظيمية ككل : وجاءت قيمة معامل

ألفا (٠,٧٨٨) وهذا يؤكد تمتع المقياس بدرجة مرتفعة من الثبات.

وينضح من الجدول السابق أن جميع معاملات ارتباط البنود بدرجة المحور دالة عند مستوى (٠,٠١) مما يؤكد تمتع مفردات هذا المحور بدرجة مرتفعة من الاتساق الداخلي.

جدول رقم (٦)

معاملات ارتباط بنود سلوكيات المعلم الوظيفية في المدرسة بالدرجة الكلية للمحور

م	البند	معامل الارتباط
١	أحاول دائماً أن أتجنب إثارة المشاكل مع زملائي في المدرسة.	**٠,٣٣٨
٢	أقبل التغييرات التي تحدث في المدرسة بصدر رحب وبدون تلمذ.	**٠,٣٦٠
٣	أحرص دائماً على الحضور والمشاركة الإيجابية في الاجتماعات والندوات التي تعقد إدارة المدرسة حتى إذا كان ذلك غير مطلوب بصفة رسمية.	**٠,٥٩٤
٤	كثيراً ما أسأرس أعمالاً غير مطلوبة مني بصفة رسمية لكنها تساعد على تحقيق التميز للمدرسة.	**٠,٤٦٢
٥	لا أحصل على فترات الراحة أو الغذاء الكافية أثناء العمل اليومي بالمدرسة.	**٠,٢٣١
٦	أحرص دائماً على التعرف على آراء زملائي في المدرسة أو على الأقل إخبارهم قبل القيام بأي تصرف قد يكون من شأنه التأثير فيهم.	**٠,٥١٢
٧	يرى مدير المدرسة وزملائي في العمل أنني أميل إلى المبالغة وتكبير المشاكل ويقولون لي : " إنك تصنع من الحبة قبة ".	٠,١٠١
٨	أحرص دائماً على مساعدة أعضاء المدرسة الجدد حتى يتمكنوا من الإلمام بمتطلبات العمل.	**٠,٥٣٤
٩	أحرص دائماً على الاستماع لمشكلات زملائي في العمل وأحاول مساعدتهم في علاجها.	**٠,٣٨٠
١٠	إن مكتبي بالمدرسة مفتوح دائماً للطلبة لأي مشورة أو طلب يحتاجون إليه حتى إذا كان ذلك خارجاً عن نطاق الدراسة.	**٠,٦٢٥
١١	أحرص دائماً على مساعدة زملائي في العمل عندما يزيد عبء العمل عليهم.	**٠,٦٦١
١٢	لا أمانع من إجراء المحادثات التليفونية الشخصية أثناء وجودي بالمدرسة.	٠,١٨٢
١٣	لا أغيب أو أتأخر عن الحضور للمدرسة إلا في حالات الضرورة القصوى.	**٠,٥٩٣
١٤	أشعر بالسعادة عندما أقوم بإنجاز أعمال الزملاء المتعبين.	**٠,٦٤٨
١٥	إن إنجاز العمل المطلوب مني في الوقت المحدد أهم عندي بكثير من دقته.	**٠,٢٥٤
١٦	إنني شديد الحرص على تطبيق نظم وقواعد العمل بالمدرسة على الرغم من أن هذا يمكن أن يكلفني الكثير من الوقت والجهد ولن أكافئ عليه.	**٠,٥٢٢
١٧	أنا شديد الحرص على مراقبة العمليات التي تتم داخل المدرسة للكشف عن الأخطاء التي تحدث بها.	**٠,٤٧٧
١٨	أعتقد أن أكثر ما يميزني هو تتبع زملائي في العمل للتعرف على الأخطاء التي يقع فيها كل منهم.	**٠,٣٢٥
١٩	عندما تقع أي مشكلة في المدرسة فمن حقى الشكوى للمدير مباشرة حتى إذا كانت هذه المشكلة صغيرة.	**٠,٣٤٧
٢٠	أهم ما يميزني عدم التحدث بالسوء عن زملائي في العمل أثناء غيابهم.	**٠,٥٠٣
٢١	أعمل دائماً على تجنب المواقف التي يمكن أن تحدث جواً من التوتر بين زملائي في المدرسة.	**٠,٥٥٩
٢٢	أسرع دائماً إلى حل المشاكل التي تحدث بين زملائي في المدرسة بشكل ودي.	**٠,٥٢٢
٢٣	يتنبأني الشعور بالغضب عند علمي بحدوث بعض التغييرات المفاجئة في نظم وقواعد وإجراءات العمل بالمدرسة.	**٠,٣٥٠
٢٤	في كثير من الأحيان أقوم بإداء أعمال اختيارية غير مطلوبة مني بصفة رسمية مع علمي الكامل بأنني لن أشي شيئاً.	**٠,٤٩٠
٢٥	لا أبالي بقراءة لوحة الإعلانات الداخلية المعلقة بالمدرسة.	٠,٠٣٤
٢٦	أحرص دائماً على الاطلاع على كل ما هو جديد في تخصصي الأكاديمي لمواكبة التطورات والمستجدات.	**٠,٤٩٩

٢٧	لا أتورد في تقديم أى أفكار أو مقترحات من شأنها تحسين أوضاع وسير العمل داخل المدرسة.	٠,٦٨٤
٢٨	إننى شديد الحرص على حصولى على إذن مسبق قبل تغيبى عن المدرسة أو تأخرى حتى إذا كان ذلك غير مطلوب منى بصفة رسمية.	٠,٦٠٠
٢٩	لا أتورد مطلقاً فى القيام بأعمال من شأنها تحقيق التميز والتفوق للمدرسة.	٠,٦٨٧
٣٠	عندما تزيد الأعباء على أحد زملائى فى العمل أقدم له يد العون والمساعدة له فوراً.	٠,٥٣٣
٣١	لا أبخل على أى زميل بإعطائه ما يحتاج إليه من معلومات وخبرات تتعلق بتسيير العمل فى المدرسة.	٠,٥٤٧
٣٢	لا تطرق فى بالى فكرة مساعدة مدير أو وكيل المدرسة فى أداء عمل أى منهما.	٠,١٣٦
٣٣	إن عراقة مدرستى تشعرنى بالمسئولية تجاهها.	٠,٧٠٩

و يوضح من الجدول السابق أن جميع معاملات ارتباط البنود بدرجة المحور دالة عند مستوى (٠,٠١) ماعدا المفردات أرقام (٧، ١٢، ٢٥، ٣٢) والتي تم استبعادها فى التطبيق الميدانى على العينة الكلية للبحث.

(٢) معاملات ارتباط المحاور بالدرجة الكلية لمقياس سلوكيات المواطنة التنظيمية :

وجاءت النتائج على النحو التالى :

جدول رقم (٧)

معاملات ارتباط المحاور بالدرجة الكلية لمقياس العدالة التنظيمية

معامل الارتباط	المحور	م
٠,٥٨٥	شعور المعلم تجاه المدرسة	(١)
٠,٩٠٧	سلوكيات المعلم الوظيفية بالمدرسة	(٢)

ينضح من الجدول السابق أن جميع معاملات ارتباط الأبعاد المكونة لمقياس سلوكيات المواطنة التنظيمية بالدرجة الكلية دالة عند مستوى (٠,٠١) مما يؤكد أن هذه الأبعاد وكذلك بنود المقياس تتمتع بدرجة مرتفعة من الاتساق الداخلى وهذا مؤشر جيد لثبات المقياس.

(٣) حساب معامل ألفا كرونباخ لمقياس سلوكيات المواطنة التنظيمية ككل:

وجاءت قيمة معامل ألفا (٠,٨٤١) وهذا يؤكد تمتع المقياس بدرجة مرتفعة من الثبات.

وفى ضوء ذلك تم اختصار مفردات مقياس المواطنة التنظيمية إلى عدد (٤٧) مفردة فقط لقياس بعدى المواطنة التنظيمية بجميع مؤشراتهما الفرعية الست التى تبينها الدراسة الراهنة وهى : الإيثار بعدد (٩ عبارات) ، و السلوك الحضارى بعدد (١٣ عبارة) ، والكرم بعدد (ست عبارات) ، والانتماء بعدد (تسع عبارات) ، والروح الرياضية بعدد (٤ عبارات) ، والالتزام بعدد (ست عبارات).

❖ تحليل بيانات الاستقصاء :

- استخدم الباحثان الأساليب الإحصائية لإيجاد العلاقة بين المتغيرات التي تضمنتها فروض البحث مستعيناً بالعديد من أساليب التحليل الإحصائي حيث تم الاستعانة بالحاسب الآلي والمجموعة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS, Release 8.0) وذلك على النحو التالي :
- تم حساب التكرارات والنسب لتوصيف عينة البحث، وتم استخدام أسلوب التحليل العاملي لمقياس العدالة التنظيمية وذلك لتحديد أبعاد العدالة التنظيمية وصياغة الفروض بشكل علمي، مع حساب القيمة الذاتية لكل بعد ونسبة التباين التي يفسرها كل بعد.
 - تم حساب الإحصائيات الوصفية (المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري) لجميع متغيرات الدراسة (أى لأبعاد العدالة التنظيمية ومؤشرات سلوكيات المواطنة التنظيمية) وذلك للتعرف على معدل توجد كل متغير في عينة البحث ومعدل التشتت الخاص به، وترتيب أولويات متغيرات الدراسة.
 - تم حساب معامل المصادقية لجميع متغيرات الدراسة وذلك للتعرف على معدل التناسق الداخلي لعبارات مقياس كل متغير، وتم حساب معامل الارتباط لبيرسون بين كل متغيرين من متغيرات الدراسة، وذلك للتعرف على قوة واتجاه ومعنوية العلاقة بين المتغيرين في صورتها البسيطة.

❖ عينة الدراسة :

تكون مجتمع البحث والدراسة من معلمي المدارس الثانوية العامة الحكومية، وإذا كانت المتغيرات المؤثرة على سلوكيات المواطنة التنظيمية تتنوع فتشمل كل من المناخ المدرسي والقيادة الإدارية، والمتغيرات الديموجرافية، ورضا العاملين، وأخيراً العدالة التنظيمية، إلا أن البحث الحالي اقتصر على دراسة متغير العدالة التنظيمية فقط وقياس أثره على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى عينة من المعلمين بلغ عددهم (٢٠٢) من المعلمين وفقاً للعينة المسحوبة، وذلك في عدد من المدارس التي تم اختيارها عشوائياً بالمناطق والإدارات التعليمية المختلفة بالمحافظات التالية كتمثيل لأغلب مناطق الجمهورية حيث تم اختيار : بعض مدارس محافظتي الدقهلية والشرقية، كمثال للمناطق التعليمية في منطقة الدلتا، وهما يمثلان موطناً إقامة وعمل الباحثين، وبعض مدارس محافظة الإسكندرية، كمثال للمناطق التعليمية بالمناطق الساحلية، وبعض مدارس محافظتي قنا وأسيوط، كمثال للمناطق التعليمية بالوجه القبلي. (١٧٢)

التحليل الإحصائي ونتائج الدراسة :-

يهدف هذا الجزء من البحث الحالي إلى اختبار صحة الفروض التي صاغها، ويشتمل على الإحصاءات الوصفية لعينة الدراسة، والمسحوبة من المعلمين العاملين بمسدارس التعليم الثانوي العام الحكومية، وعددهم (٢٠٢) مفردة وفقاً للعينة المسحوبة، وقد استخدم الباحثان الأساليب الإحصائية لإيجاد العلاقات بين المتغيرات التي تضمنتها فروض البحث والدراسة، مع الاستعانة ببعض من أساليب التحليل الإحصائي : التكرارات والنسب لتوصيف عينة البحث، والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لترتيب أولويات متغيرات الدراسة، والتي تشكل كلا من أبعاد العدالة التنظيمية ومؤشرات سلوكيات المواطنة التنظيمية، وحساب متوسط الرتب لجميع متغيرات الدراسة.

❖ توصيف متغيرات الدراسة :

- تضمنت الدراسة الحالية ثلاثة فروض حيث ينص الفرض الأول على أنه : تختلف متوسطات درجات معلمي المدرسة الثانوية العامة لأبعاد العدالة التنظيمية تبعاً لمدركاتهم لكل بعد ، وللإجابة على هذا الفرض استخدم الباحثان الوسط الحسابي، والانحراف المعياري وذلك وفقاً لاستجابات المعلمين المستقصى منهم كما يتضح من الجدول التالي :

جدول رقم (٨)

الإحصاءات الوصفية لمتغيرات العدالة التنظيمية

رقم المتغير	البعد	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
١	عدالة الإجراءات	٥,١١	٣٩,٦٥
٢	عدالة التعامل	٤,٣٣	٣٧,٦٧
٣	عدالة التوزيع	٣,٦٤	٢٢,٥١
٤	المتوسط العام لمتغيرات العدالة التنظيمية	٣,٦٦	٢٣,٢٨

وباستقراء الجدول السابق أعلاه يتضح ما يلي من نتائج :

❖ المتوسط الحسابي للعدالة التنظيمية :

بلغ هذا المتوسط داخل مدارس التعليم الثانوي العام (٣٣,٢٨ %) تقريباً، إذ تتكون العدالة التنظيمية من ثلاثة أنواع رئيسية للعدالة ، وهي عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات وعدالة التعامل، وباستعراض النتائج الإحصائية السابقة لأبعاد العدالة التنظيمية يتضح لنا أن أكثر

الأبعاد إدراكاً من قبل المعلمين هو بعد عدالة الإجراءات يلي ذلك بعد عدالة التعامل، وأخيراً بعد عدالة التوزيع، ويرى الباحثان أن هذه النتيجة منطقية في مدارسنا، فمن قراءة الجدول وبمقارنة المتوسط الحسابي للأصناف الثلاثة تبين ما يلي :

• تصدرت عدالة الإجراءات الأصناف المختلفة للعدالة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٣٩,٦٥ %) تقريباً حيث تشمل عدالة الإجراءات عدة بنود أساسية تتوفر في المدرسة الثانوية الحكومية مثل :

- المنهج والأسلوب الإداري المتبع عند اتخاذ القرارات الإدارية من قبل مدير المدرسة من حيث عدم التحيز والصداف والمحاباة للبعض على حساب البعض الآخر، والحرص على مشاركة جميع المعلمين في القضايا المدرسية اليومية، والمساهمة في بناء القرارات الإدارية على قاعدة من المعلومات الدقيقة والمتكاملة، ومن ثم قد يتطلب الأمر في حالات كثيرة إمداد المعلمين بكافة المعلومات حول القرارات المتخذة والمنفذة داخل أسوار المدرسة، ومن جهة أخرى تطبيق القرارات على كافة المعلمين دون استثناء لأحد على حساب آخر، بل وإتاحة الفرص للمعلمين بقبول أو رفض القرارات المتخذة في حالات كثيرة، وبما يحقق احترام الرأي وتقدير مكانة كل منهم .
- الحرص قدر الإمكان على تطبيق الإجراءات العادلة على كافة المعلمين بالنسبة للحوافز والترقية وتقييم الأداء والتدريب والترشيح للدورات التدريبية.
- مدى اتسام الإجراءات المطبقة على معظم المعلمين بالثبات والدقة والواقعية والمساواة بين الجميع.
- إن بعد عدالة الإجراءات ككل يرتبط بالقوانين والقواعد المعمول بها، والتي قد تتسم بضرورة العدالة من قبل مديري المدارس، وخاصة عندما يتعلق الأمر ببعض المشكلات التي لا تكبل فيها القوانين معظم مديري المدارس، ومن ثم لا تعوقهم عن حرية التصرف الإداري لمعالجة المشكلات بالسبل والخبرات الذاتية بعيداً عن قيود اللوائح والقوانين المكبلة لهم، والتي تنعكس كثيراً في اتخاذ بعض الإجراءات الغير رسمية المحققة بالفعل للعدالة أو حسبما يكون التفسير من قبل بعض المعلمين العاملين بمدارسهم.

• احتلت عدالة التعامل المرتبة الثانية من أصناف العدالة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (٣٧,٦٧ %) تقريباً، وتبدو عدالة التعامل تجاه المعلمين من عدة مظاهر تقسوم بها إدارة المدرسة في التعامل مع المعلمين :

- مدير المدرسة حينما يتخذ قراراً يتعلق بالوظيفة التي يشغلها المعلم فهو يحرص على التعامل معه بالاهتمام والود، والاحترام والكرامة، ويناقش الموضوع معه بكل صراحة،

ويناقش معه النتائج المترتبة على القرارات المتخذة، ويشرح له الأسباب ومبررات القرارات المتخذة، ويأخذ في الاعتبار مطالبه ومصالحه الشخصية، ولا يفرق في التعامل بينه وبين زملائه من المعلمين العاملين معه بالمدرسة.

- أى أن بعد عدالة التعامل متوقف أساساً على كيفية معاملة مدير المدرسة للمعلمين، ولا شك أن مدير المدرسة يدرك جيداً أنه يتعامل مع معلمى ومربى الأجيال فتتساوى بينهم دوماً علاقة الاحترام والوَدِّ والتفسيرات الاجتماعية في هذا الشأن كثيرة.

- إذا كان المواطن المصرى بعامة والمعلم بخاصة يميل دائما إلى استمالاته من الناحية العملية بالكلام الطيب ولين القول، فنلاحظ أن عدالة التعامل حققت هذه النسبة المتوسطة فى ميزان مدركات العدالة بالنسبة لمعلمى التعليم الثانوى بالمدارس الحكومية، حيث تحققت بفعل الانتماء والمواطنة الحقيقية للمعلمين بالمدارس التى يعملون بها، وهذا قد يرجع فى أحد أسبابه أيضا إلى شخصية النمط الإدارى العادل المتبع فى المدرسة الثانوية العامة الحكومية وأسلوبه السلس فى التعامل وإعطاء الأوامر والنواهي.

■ احتلت عدالة التوزيع المرتبة الثالثة بين أنواع العدالة المتاحة فى البيئة التنظيمية للمدرسة الثانوية الحكومية، حيث بلغ المتوسط الحسابى لها (٢٢,٥١ %) تقريبا ، و عدالة التوزيع هذه تركز أساساً على مدى تناسب ساعات العمل بالمدرسة مع الوظائف المماثلة وبما لا يمنع المعلم من ممارسة شئون حياته الخاصة، وممارسة الدروس الخصوصية فى حالات كثيرة، مع مراعاة التناسب الفعلى بين عبء وواجبات العمل وقدرات المعلم، وكذلك مدى مناسبة المكافأة الشهرية المقدمة للمعلم مع احتياجاته الذاتية إذ أن :

- بعد العدالة التوزيعية يتأثر بمدركات المعلمين لعدالة المكافآت والحوافز التى يحصل عليها كل منهم، والتى قد تكون محسومة غالبا بالقوانين واللوائح المقيدة لتوزيعها ونسبها، ولا شك أن هذه المدركات تنخفض أكثر وأكثر كلما ارتفعت الرتبة الوظيفية وطول مدة سنوات الخبرة لدى المعلم، فتجعله فى حالات كثيرة مدركاً أن جهوده قد لا تكافأ مادياً على الرغم من كثافة الأعباء والمهام والتكليفات المكلف بها كل منهم.

- هناك عيب يرتبط بالوزارة وما ترصده نوما من مكافآت وحوافز محدودة وغير مغرية للمعلمين، فى مقابل عدد حصص وأنشطة وريادة يومية وأسبوعية وشهرية ونصف سنوية وسنوية، بل قد تدفع فى بعض الحالات نسبة ليست بالهينة منهم إلى ادخار الجهد وبذله فى أماكن أخرى تسهم فى رفع المستوى الاقتصادى لكل منهم.

- كثيراً ما يكون توزيع الجهود والأعمال فى المدرسة يتم توزيعه من قِبل الإدارة المدرسية بصورة غير عادلة على جميع المعلمين مكوناً أحد الأسباب الداعية إلى الرغبة

في الانتقال وترك المدرسة وذلك كما سيرد من نتائج مقياس المواطنة التنظيمية وتحليلاتها الإحصائية،

❖ المتوسط الحسابي لسلوكيات المواطنة التنظيمية :

تضمنت الدراسة الحالية الفرض الثاني الذي ينص على أنه : تختلف متوسطات درجات معلمي المدرسة الثانوية العامة لأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية تبعاً لمسدركاتهم لكل بعد، وللإجابة على هذا الفرض استخدم الباحثان الوسط الحسابي، والانحراف المعياري وذلك وفقاً لاستجابات المعلمين المستقصى منهم كما يتضح من الجدول التالي :

جدول رقم (٩)

الاحصاءات الوصفية لمتغيرات المواطنة التنظيمية

رقم المتغير	الهدف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
١	السلوك الحضاري	٤,١٠	٢٩,٧٥
٢	الإيثار	٣,٣١	٢١,٧٧
٣	الانتماء	٣,٦٥	١٨,٣٥
٤	الكرم	٢,٧٨	١٤,٩٦
٥	الالتزام العام	٢,٣٢	١٤,٠٢
٦	الروح الرياضية	١,٥٣	٠٨,٥٢
٧	المتوسط العام لسلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد المدرسة ككل	٣,٣٥	٢٠,٧٠
٨	المتوسط العام لسلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد أفراداً معينين	٢,٥٤	١٥,٠٨
٩	المتوسط العام لسلوكيات المواطنة التنظيمية	٢,٠٥	١٧,٩٠

وباستعراض الجدول التالي يتضح ما يلي من نتائج : بلغ المتوسط العام (١٧,٩٠ %) تقريباً في مجال العمل الفعلي بمدارس التعليم الثانوي العام، إذ تتشكل سلوكيات المواطنة التنظيمية بتفاعل ست متغيرات فرعية لمؤشرات سلوكيات المواطنة التنظيمية هي كل من : الإيثار، والكرم، والروح الرياضية، والالتزام العام، والسلوك الحضاري، وبمقارنة المتوسطات الحسابية لهذه المؤشرات الست جاء ترتيبهم كالتالي :

(١) تصدر السلوك الحضاري : المكون الأول لسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين حيث بلغ المتوسط الحسابي له (٢٩,٧٥ %) تقريباً ، ويمثل السلوك الحضاري في مدى حرص المعلمين على تقديم مقترحات تطوير العمل بالمدرسة خلال الاجتماعات، والمساهمة والمشاركة الإيجابية بحضور الندوات، والمواظبة عليها واللقاءات والاجتماعات التي تعقد

الإدارة المدرسية من أجل تنمية ورفع معدلات الأداء مع الحرص على تبنى السياسات التخطيطية للمدرسة من أجل تحقيق أهدافها، والحرص على دراسة وتعقب معظم المشكلات التي تحيط بالمدرسة، وتتبع المستجدات من التقنيات والوسائل التعليمية الجديدة، ومحاولة استخدامها لتحديث وتطوير نظم وأساليب التدريس.

(٢) احتل الإيثار الترتيب الثاني من مكونات سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى المعلمين حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢١,٧٧ %) تقريباً، ويتكون سلوك الإيثار لدى معلمى المدرسة من مجموعة من المظاهر الإيجابية التي تدعم التفاعل بين الزملاء فى المدرسة أساسها تقديم المساعدة والعون للزملاء فى حالة تضاعف وزيادة حجم الأعمال بصورة كبيرة، مع القيام بأداء أعمالهم فى حالة غيابهم عن المدرسة، وتسهيل مهام الزملاء الجدد بالمدرسة إن وجد أى منهم، ومعاونة المعلم الأول ووكيل المدرسة فى أداء الأعمال دون أن يطلب منهم ذلك.

(٣) احتل الانتماء المرتبة الثالثة فى مكونات سلوكيات المواطنة التنظيمية لمعلمى التعليم الثانوى بالمدارس الحكومية حيث بلغ المتوسط الحسابى له (١٨,٣٥ %) تقريباً، ويتكون هذا السلوك من الشعور الغامر بالسعادة بأنه سيقضى فترة طويلة من العمل بهذه المدرسة وبأنه أحد أفراد أسرة المدرسة إذ يشعر بارتباط عاطفى تجاهها، فضلاً عن الشعور بالفخر والاعتزاز بالانتماء لهذه المدرسة دون غيرها من مدارس المنطقة التعليمية التابع لها.

(٤) احتل الكرم المرتبة الرابعة من مكونات سلوك المواطنة التنظيمية حيث بلغ المتوسط الحسابى له (١٤,٩٦ %) تقريباً، وسلوك الكرم بالمدرسة ينبى على مجموعة من الخصائص يتسم بها المعلمون فى تعاملاتهم وتفاعلاتهم، إذ يبدو فى حرص الواحد منهم على مساعدة زملائه فى تنفيذ بعض من أساليب العمل الجديدة، ومبادرته إلى إمدادهم بما يحتاجونه من معلومات وخبرات للجهد منهم، ومساعدة القدامى منهم على معالجة ما يعترضهم من مشكلات يومية أثناء سير العمل، مع التركيز على أسلوب مشاركتهم الدائمة فى اتخاذ القرارات المدرسية.

(٥) الالتزام العام هو ميزة أساسية يتمتع بها معلمو التعليم الثانوى العام، حيث بلغ متوسط الالتزام العام (١٤,٠٢ %) تقريباً، وجاء فى الترتيب الخامس متمثلاً فى مدى التزام المعلمين بمواعيد الحضور والانصراف واحترام كافة القواعد والقوانين التى تحكم العمل المدرسى، وكذلك العمل فى أوقات الفسح والراحة اليومية بالمدرسة من خلال أداء حصص الاحتياطى دون مقابل، والسعى لإنجاز الأعمال المتأخرة، مع الحرص على الاندماج والمشاركة فى جماعات وفرق العمل واللجان المدرسية.

(٦) الروح الرياضية هى المكون السادس من مكونات سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين بالمدرسة حيث بلغ المتوسط الحسابى (٨,٥٢ %) تقريباً، مما يؤكد ضعف المتوسط العام

لهذا البعد الفرعي، والروح الرياضية لدى المعلمين تتشكل من مدى تقبلهم لإحباطات العمل دون تذمر أو شكوى، وتقبل النقد البناء في العمل، وعدم الانزعاج من عدم التزام الآخرين، والاستعداد للتصحية بالمصالح الخاصة في سبيل مصلحة الجماعة، وقد يرجع السبب إلى السعي دوماً لتحقيق التميز من خلال اللجوء إلى المنافسة الشريفة مع زملاء التخصص وأحياناً غير التخصص.

(٧) إن ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية (السلوك الحضاري والالتزام والانتماء) التي تفيده المدرسة ككل تزيد كثيراً عن المتوسط العام للمقياس فبلغت (٢٠,٧٠) ، ولاشك أن هذا الأمر يؤكد أن هناك انتماءً والتزاماً وسلوكاً حضارياً من قبل معلمى التعليم الثانوى العام صوب مدارسهم، خاصة وأنهم يشكلون أهم فئة وظيفية فى السلم التعليمى ككل ، ومن المفترض أن تكون سلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم مرتفعة تجاه مدارسهم، كما هو الحال الآن ، وبالتأكيد تعتبر هذه النتيجة منطقية فسلوكيات المواطنة التنظيمية تعكس فى مضمونها أخلاقيات العمل التربوى، وليس من الغريب تبني المعلمين على اختلاف تخصصاتهم لهذه السلوكيات الإيجابية والبناءة.

(٨) إن ممارسة المعلمين لسلوكيات المواطنة التنظيمية (الكرم والإيثار والروح الرياضية) التي تفيده أفراداً معينين أقل من المتوسط العام للمقياس فبلغت (١٥,٠٨) ، ولاشك أن هذه النتيجة تعتبر منطقية أيضاً إذ تعكس فى مضمونها أخلاقيات العمل الفردى بصفة عامة والبعد عن روح الفريق فى بعض الحالات، ومن بينها بعض جوانب ومجريات العمل اليومى فى مدارسنا، وتأثرها بطغيان الحياة المادية وأثرها العام، إذ ليس من المستغرب تبني المعلمين على اختلاف تخصصاتهم وسنوات الخبرة لديهم لهذه السلوكيات الإيجابية والشعور البناء تجاه أفراد معينين، واتجاه البعض نحو المصالح الشخصية فى حل عدد من المشكلات والأزمات التي قد تعترضهم فى أثناء العمل، وإن كان هذا يناهض سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيده المدرسة ككل.

(٩) إن ممارسة معلمى المدارس الثانوية العامة الحكومية لسلوكيات المواطنة التنظيمية سواء التي تفيده المدرسة ككل أو التي تفيده أفراداً معينين تعتبر كبيرة إلى حد ما وهذا فى مجمله مؤشر جاد خاصة إذا تم ربطه بمتغيرات العدالة التنظيمية.

(١٠) بمقارنة المتوسط الحسابى لكل من متغيرات البحث يتضح ما يلى : احتلت متغيرات العدالة التنظيمية المرتبة الأولى بمتوسط قدره (٣٣,٢٨ %) تقريبا وتميزها فى هذا الجانب ، فى حين أن سلوكيات المواطنة التنظيمية التي يتمتع بها المعلمون بلغت فقط نسبة (١٧,٩٠ %) أى بما يعادل النصف تقريبا، والنتيجة هذه تعتبر منطقية إلى حد كبير حيث يتكون

مقياس سلوك المواطنة التنظيمية من سبع وأربعين بنداً تشكل فيما بينها المتغيرات التي تخص العدالة التنظيمية بالمدرسة.

❖ تحليل الارتباط بين أبعاد العدالة التنظيمية :

يوضح الجدول التالي مصفوفة الارتباط بين متغيرات أبعاد العدالة التنظيمية باستخدام معامل الارتباط لبيرسون :

جدول رقم (١٠)

مصفوفة الارتباط بين متغيرات العدالة التنظيمية

أبعاد العدالة التنظيمية	عدالة الإجراءات	عدالة التعامل	العدالة التوزيعية	العدالة التنظيمية
عدالة الإجراءات	-			
عدالة التعامل	٠٠,٦٤١	-		
العدالة التوزيعية	٠٠,٥٦٠	٠٠,٤٣٠	-	
العدالة التنظيمية	٠٠,٩٠٢	٠٠,٨٣٤	٠٠,١٠٠	-

** تشير إلى أن معامل الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى ثقة ٩٥%.

ويتضح من مصفوفة الارتباط السابقة أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين كل بعدين من أبعاد العدالة التنظيمية الثلاثة، وكذلك بين كل بعد والعدالة التنظيمية ككل، وإن كانت العلاقة بين بعد العدالة التوزيعية والعدالة التنظيمية ككل تامة الارتباط.

❖ تحليل الارتباط بين أبعاد المواطنة التنظيمية :

توضح الجداول التالية مصفوفة الارتباط بين متغيرات أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية باستخدام معامل الارتباط لبيرسون :

جدول رقم (١١)

مصفوفة الارتباط بين متغيرات سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد أفرادا معينين

أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية	الروح الرياضية	الإيثار	الكرم	سلوكيات المواطنة التي تفيد أفرادا معينين
الروح الرياضية	-			
الإيثار	**٠,٢٧٨	-		
الكرم	**٠,٣١٢	**٠,٧٣٦	-	
سلوكيات المواطنة التي تفيد أفرادا معينين	**٠,٣١٢	**٠,٧٣٦	**١,٠٠٠	-

** تشير إلى أن معامل الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى ثقة ٩٥%.

ويتضح من مصفوفة الارتباط السابقة أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين كل بعدين من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد أفرادا معينين، وكذلك بين كل بعد وسلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد أفرادا معينين ككل، وإن كانت العلاقة بين بعد الكرم وسلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد أفرادا معينين تامة الارتباط.

جدول رقم (١٢)

مصفوفة الارتباط بين متغيرات سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد المدرسة ككل

أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية	الانتماء	السلوك الحضاري	الالتزام	سلوكيات المواطنة التي تفيد المدرسة ككل
الانتماء	-			
السلوك الحضاري	**٠,١٨٨	-		
الالتزام	**٠,١٤٨	**٠,٥٧٧	-	
سلوكيات المواطنة التي تفيد المدرسة ككل	**٠,١٤٨	**٠,٥٧٧	**١,٠٠٠	-

** تشير إلى أن معامل الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى ثقة ٩٥%.

ويتضح من مصفوفة الارتباط السابقة أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين كل بعدين من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد المدرسة ككل، وكذلك بين كل بعد وسلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد المدرسة ككل، وإن كانت العلاقة بين بعد الالتزام وسلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد المدرسة ككل تامة الارتباط.

❖ تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة :

تضمنت الدراسة الحالية الفرض الثالث الذى ينص على أنه : توجد علاقة ارتباطيه موجبة بين أبعاد العدالة التنظيمية الثلاثة (العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية وعدالة التعامل) وسلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعادهما المختلفة (الكرم ، والإيثار ، و الروح الرياضية ، والالتزام ، والانتماء ، والسلوك الحضارى) ، وللإجابة على هذا الفرض استخدم الباحث معامل الارتباط لبيرسون كما يتضح من الجدول التالى :

جدول رقم (١٣)

مصفوفة الارتباط بين أبعاد العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية

سلوكيات المواطنة ككل	سلوكيات المواطنة التى تفيد أفرادا معينين	سلوكيات المواطنة التى تفيد المدرسة ككل	العدالة التوزيعية	عدالة التعامل	العدالة الاجرائية	المتغير
					-	العدالة الإجرائية
					**٠,٦٤١	عدالة التعامل
			-	**٠,٤٣٠	**٠,٥٦٠	العدالة التوزيعية
		-	٠,٠٢٢-	٠,٠٨١	٠,١٢٣	سلوكيات المواطنة التى تفيد المدرسة ككل
	-	**٠,٦٦٨	٠,٠٣٠	٠,٠٠١	٠,٠٣١-	سلوكيات المواطنة التى تفيد أفرادا معينين
-	٠,٦٠٧-	٠,٠٣٠-	٠,٠٣٥	٠,٠٨٤	٠,٠٨٣	سلوكيات المواطنة ككل

** تشير إلى أن معامل الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى ثقة ٩٥%.

ويتضح من مصفوفة الارتباط فى الجدول السابق ما يلى :

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين كل بعدين من أبعاد العدالة التنظيمية الثلاثة.
- توجد علاقة ارتباط سالبة ذات دلالة إحصائية بين بعد العدالة التوزيعية وبين ثلاثة مؤشرات لسلوكيات المواطنة التنظيمية التى تفيد المدرسة ككل وهى (السلوك الحضارى والالتزام والانتماء) ، وهذا يعنى أنه كلما زادت العدالة التوزيعية قلت سلوكيات المواطنة التنظيمية التى تفيد المدرسة ككل.
- توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين بعد العدالة التوزيعية وبين ثلاثة مؤشرات لسلوكيات المواطنة التنظيمية التى تفيد أفرادا معينين وهى (الكرم والإيثار والروح

(الرياضية)، وهذا يعنى أنه كلما زادت العدالة التوزيعية زادت سلوكيات المواطنة التنظيمية التى تقيد أفرادا معينين.

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد العدالة الإجرائية وبين ثلاثة مؤشرات لسلوكيات المواطنة التنظيمية التى تقيد المدرسة ككل وهى (السلوك الحضارى والالتزام والانتماء)، وعلاقة ارتباط سالبة بينها وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية التى تقيد أفرادا معينين وهى (الكرم والإيثار والروح الرياضية)، أى أنه كلما زادت العدالة الاجرائية قلت سلوكيات المواطنة التى تقيد أفرادا معينين .

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد عدالة التعامل وبين ثلاثة مؤشرات لسلوكيات المواطنة التنظيمية التى تقيد المدرسة ككل وهى (السلوك الحضارى والالتزام والانتماء)، وسلوكيات المواطنة التنظيمية التى تقيد أفرادا معينين وهى (الكرم والإيثار والروح الرياضية).

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد ثلاثة مؤشرات لسلوكيات المواطنة التنظيمية التى تقيد المدرسة ككل وهى (السلوك الحضارى والالتزام والانتماء)، وسلوكيات المواطنة التنظيمية التى تقيد أفرادا معينين وهى (الكرم والإيثار والروح الرياضية).

- توجد علاقة ارتباط سالبة بين كل من مؤشرات لسلوكيات المواطنة التنظيمية التى تقيد المدرسة ككل وهى (السلوك الحضارى والالتزام والانتماء)، ومؤشرات سلوكيات المواطنة التنظيمية التى تقيد أفرادا معينين وهى (الكرم والإيثار والروح الرياضية) وسلوكيات المواطنة التنظيمية ككل.

وتشير مصفوفة الارتباط فى الجدول السابق أيضا إلى ما يلى :

- أن سلوكيات المواطنة التنظيمية التى تقيد المدرسة ككل والتى يمارسها المعلمون تتأثر طرديا معنويا ببعدين من أبعاد العدالة التنظيمية ، وهما كل من عدالة التعامل حيث تشرح (٠,٠٨١) وكذلك العدالة الإجرائية حيث تشرح (٠,١٢٣) من الاختلافات فى هذه السلوكيات. فى حين أن السلوكيات تتأثر معنويا ببعد العدالة التوزيعية، إذ أن العلاقة بينهما سلبية (- ٠,٠٢٢).

- أن سلوكيات المواطنة التنظيمية التى تقيد أفرادا معينين والتى يمارسها المعلمون تتأثر طرديا معنويا ببعدين من العدالة التنظيمية وهما عدالة التعامل حيث تشرح عدالة التعامل (٠,٠٠١) (وكذلك العدالة التوزيعية حيث تشرح (٠,٠٣٠) من الاختلافات فى هذه السلوكيات . فى حين أن السلوكيات تتأثر معنويا ببعد عدالة الاجراءات إذ أن العلاقة بينهما سلبية (- (٠,٠٣١).

ويوضح الجدول التالي أيضا مصفوفة الارتباط بين متغير العدالة التنظيمية ككل وبعدي سلوكيات المواطنة التنظيمية باستخدام معامل الارتباط لبيرسون :

جدول رقم (١٤)

مصفوفة الارتباط بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية

المتغير	العدالة التنظيمية	سلوكيات المواطنة التي تفيد المدرسة ككل	سلوكيات المواطنة التي تفيد أفرادا معينين	سلوكيات المواطنة ككل
العدالة التنظيمية	-			
سلوكيات المواطنة التي تفيد المدرسة ككل	**٠,٦١٣	-		
سلوكيات المواطنة التي تفيد أفرادا معينين	*٠,١٠٣	**٠,٦٦٨	-	
سلوكيات المواطنة ككل	**٠,٤٧٧	٠,٠٣٠ -	**٠,٦٠٧ -	-

** تشير إلى أن معامل الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى ثقة ٩٥%.

ويلاحظ أن تحليل الارتباط وفقا للجدول السابق يعطى مؤشرا عن مدى تأثير أبعاد العدالة التنظيمية في مؤشرات سلوكيات المواطنة التنظيمية، ويتضح أيضا مما سبق اختلاف سلوك المواطنة التنظيمية ككل لدى المعلمين الذين يعملون في ظل مناخ مدرسي يتسم بتوافر درجة مرتفعة من العدالة التنظيمية ويعتقد الباحثان أن توافر العدالة التنظيمية سواء في عدالة التوزيع وعدالة الاجراءات وعدالة التعاملات يدفع المعلمين نحو الالتزام بسلوك العمل المدرسي التطوعي وغير الرسمي متمثلا ذلك في تبادل سلوكيات الإيثار والكرم والالتزام العام نحو القواعد والاجراءات وقوانين العمل بالمدرسة إلى جانب تحفيزهم على تطوير وتجديد أنفسهم وتطوير وسائل وتقنيات التعليم المستخدمة، والأخذ بالتكنولوجيا الحديثة من أجل الارتقاء بجودة وكفاءة العملية التعليمية والتربوية.

وفي ضوء ما سبق ترى الدراسة الحالية أن سلوكيات المواطنة التنظيمية بشقيها (السلوكيات التي تفيد المدرسة ككل، والسلوكيات التي تفيد أفرادا معينين) تتأثر بالعدالة التنظيمية ككل وهذه نتيجة منطقية، فغالما أن سلوكيات المواطنة التنظيمية هي بطبيعتها سلوكيات اختيارية لا يكافأ عليها المعلم ولا ترتبط بإجراءات أو قواعد العمل الرسمية بالمدرسة، لذا فمن المتوقع أن تتأثر هذه السلوكيات بأبعاد العدالة التنظيمية (الإجرائية، والتعامل، والتوزيعية) وطالما أن هذه السلوكيات قد يمارسها المعلم بدافع ذاتي نرد التجميل نحو مدرسته وإدارتها وتعامليتها فيها ، نذا فكلما زاد إدراك المعلم لكل من عدالة الإجراءات

وعدالة التعامل من قبل الإدارة المدرسية معه زادت ممارسته لهذه السلوكيات. إذ أن المعلم يدرك مع ارتفاع مستواه الثقافي وخبرته التدريسية في الحقل التربوي - يدرك - تماما أن الإجراءات وكيفية وأسلوب التعامل معه وحصوله على حقوقه كاملة غير منقوصة لا تخرج في حالات كثيرة عن نطاق سيطرة الإدارة المدرسية وعدالتها المأمولة، فعدالة الإجراءات أو عدالة التعامل مثلا هي الغاية التي يمكن تحقيقها بغض النظر عن التوزيعات سواء كانت فسي الجهود أو الواجبات أو حتى الحوافز.

مقترحات الدراسة :-

إذا كانت العدالة التنظيمية من المفاهيم التي يجب إدراكها جيدا حتى يمكن ممارستها بالشئ المطلوب حتى تتحقق السعادة لجميع العاملين في المدرسة، وبالتالي تحقق أهدافها بالشكل المطلوب، وفي ضوء نتائج الدراسة يقترح الباحثان عدداً من المقترحات لتحقيق سيادة العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة في المدرسة الثانوية العامة ، ومن ثم يتبعها ظهور وممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية وشيوعها كثقافة تنظيمية وهي كالتالي :

○ دعم مدركات المعلمين للعدالة التوزيعية ، وذلك من خلال حرص الإدارة المدرسية على توزيع الجدول المدرسي بالعدل فيساوي بين المعلمين نوى التخصص الواحد، وكذلك الحرص على توزيع الأعباء المدرسية الأخرى من أنشطة وعضوية مجالس وريادات على جميع المعلمين بشكل عادل ودون محاباة- مع الحرص على أن يكون الاختيار وفق اهتمامات المعلمين وتخصصاتهم- حتى لا يتسبب ذلك في وجود خلافات حادة بين المعلمين وبالتالي يشعرون بالضيق والجور وهذا يعد فشلا للإدارة المدرسية في تحقيق أهدافها التي ترمى إليها، والتي يظهر أثرها بوضوح في أشكال وممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية سواء التي تفيد أفرادا معينين أم تفيد المدرسة ككل، ومن جانب آخر لا بد وأن يتم دعم مدركات المعلمين للعدالة التوزيعية عبر عدالة الراتب الشهري الذي يحصل عليه المعلم، وعدالة الحوافز المالية التي يحصل عليها، وهذا دور وزارة التربية والتعليم في الرفع من معدلات ونسب الرواتب الشهرية، مع ضرورة تناسب ساعات العمل بالمدرسة والظروف الخاصة لكل لمعلم، وذلك بحيث يكون عبء وواجبات العمل اليومية مناسبة له بحيث تتناسب المسؤوليات الوظيفية الخاصة بالمعلمين.

○ تعزيز شعور المعلمين بعدالة التعامل وذلك من خلال التعامل بشكل ودي مع المعلمين كافة، بحيث يكون التعامل باحترام وتقدير وأخذ مطالبهم وحاجاتهم الشخصية في الاعتبار عند اتخاذ أى من القرارات الخاصة بهم، ومناقشة القرارات معهم بكل صراحة ووضوح، مع

الاهتمام بكيوتية المعلمين عند اتخاذ قرارا ما وظيفيا خاص بهم، وشرح مبررات وأسباب هذه القرارات لهم، ومناقشة النتائج المترتبة على هذه القرارات معهم، وعدم التفرقة بين المعلمين ومعاملة الجميع معاملة واحدة وسوية. إذ أن المساواة في الإدارة المدرسية تكون بإتاحة الفرص المتساوية للعاملين للإنجاز، ثم العدل في التقييم، بمعنى المساواة في الحقوق العامة، وفي هذا الشأن فإنه يقع على عاتق مدير المدرسة الحرص على أمور هامة منها : تكثيف جميع المعلمين بالأنشطة المدرسية حسب رغباتهم وميولهم وإمكانياتهم المتاحة، وعدم تكثيف المعلم الواحد بأكثر مما تحمل طاقته على القيام به.

○ العمل على تنمية مهارات المعلمين بالمدرسة للعدالة الاجرائية وذلك من خلال اتخاذ القرارات الوظيفية بشكل غير متحيز والحرص على إيداء المعلم لرأيه قبل اتخاذ قرارات العمل المدرسي الإدارية والتنظيمية والإشرافية، مع جمع وإعلام/ إعلان المعلومات حولها بصورة كافية ودقيقة قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل المدرسي، فضلا عن التفسير لكل القرارات الخاصة بسير العمل بالمدرسة، والإجابة عن استفسارات المعلمين بشأن أى من هذه القرارات، وفوق هذا وذلك ضرورة المساواة في تطبيق كافة القرارات وعدم المحاباة للبعض على حساب البعض الآخر، بل والسماح للمعلمين في حالات كثيرة بمعارضة القرارات، وفي هذا الشأن أيضا ثمة بحث لأسباب القصور لدى بعض المعلمين ووضع العلاج اللازم لهم ومحاسبة المقصرين، وتشجيع ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية المفيدة للمنظمة ككل أو المفيدة لأفراد معينين داخل أو خارج المدرسة وتعود بالنفع على المدرسة وأسرة العاملين بها.

○ الاهتمام بالمؤشرات المتعارف عليها وتطويرها لفاعلية سلوكيات المواطنة التنظيمية وتدعيمها دوما من حيث الانتماء للمدرسة والروح الرياضية والسلوك الحضارى والالتزام الوظيفي والإيثار والكرم، وذلك كله من خلال تحفيز وتشجيع الأداء الجيد، وتحديث الوصف الوظيفي للمعلم في المدرسة بشكل مستمر ليشمل كافة جوانب العمل بالمدرسة ومسؤولياتها وسلطاتها، مع تقديم الحوافز المناسبة لعمل المعلمين من الأنشطة والمشاركة فى البرامج والمشروعات واللجان بهدف وزيادة الالتزام الوظيفي وتمكين المعلمين من المشاركة الفعلية فى اتخاذ القرارات الوظيفية ليس على مستوى اللجنة أو التخصص الدراسي فحسب، وإنما على مستوى المدرسة ككل بما يكفل تنمية السلوكيات التنظيمية المحققة للانتماء والروح الرياضية والسلوك الحضارى.

○ ترغيب المعلمين فى الإنجاز من حيث الاطلاع على الجديد و الحديث فى مجال تخصصاتهم وأدوارهم الإشرافية والتوجيهية ، وذلك من خلال اتباع نظم عادلة للحوافز ودعم الأنشطة والبرامج المشتركة بين المعلمين فى ذات التخصص ومن تخصصات دراسية مختلفة، مكونة بذلك روح الفريق والعمل الجماعي بالأسرة المدرسية.

الهوامش والمراجع

- 1- Myers, K.; The Fairness Factor, in; Quality Progress, v. 27, n. 6, 1994, p.p. 77-79.
- 2- Greenberg, J.; Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow, in; Journal of Management, v. 16, 1990, p.p. 399-432.
- 3- Witt, L. A. and Mayers, J. G.; Perceived Environmental Uncertainty and Participation in Decision making in the Prediction of Perception of the Fairness of Personnel Decisions, in; Review of Public Personnel Administration, v. 12, n. 3, 1992, p.p. 59- 56.
- 4- Greenberg, J; Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow, op.cit.
- 5- Greenberg, J. and Fieger, R.; Procedural Justice, Participation, and the Fair Process Effect in Groups and Organizations, in; Paulus, P. (Ed); Basic Group Process, Springer-Verlag, New York, 1983, p.p.235-256.
- 6- عبد الله أحمد محمد عباس الكندري : أثر العدالة التنظيمية على فاعلية الأداء الوظيفي بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة - جامعة عين شمس، ٢٠٠٣، ص ٢.
- 7- مما هو جدير بالذكر أن مفهوم العدالة التنظيمية يعتبر مفهوما نسبيا، أي أن الإجراء التنظيمي الذي ينظر له موظف / معلم ما على أنه إجراء عادل، قد يكون إجراء متحيزا في نظر موظف / معلم آخر، وتعكس العدالة التنظيمية الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه الرئيس / المدير في التعامل معه على المستوى الوظيفي والإنساني.
- 8- Organ, D. W.; Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome, Lexington Books, and MA, 1988.
- 9- Look;
 - Organ, D. W.; Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome, op.cit.
 - Mackenzie, S.B. et al; The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Evaluations of Salesperson Performance, in; Journal of Marketing, v. 57, 1993, p.p. 70- 80.
- 10- كما هو الحال في حالة الإصابة بالسادية وهي نزعة نفسية شاذة تدفع صاحبها للاحاق الأذى والضرر والانتقام بالنااس الآخرين حتى أقرب الناس إليه. لمزيد من التفاصيل راجع: عبد الرحمن العيسوي : سيكولوجية الإدارة، مع دراسة ميدانية عن المشكلات الإدارية وسبل علاجها، الدار الجامعية، الإسكندرية، ١٩٩٨، الجدول رقم (٢) ص ٢٠٦.
- 11- محمود السيد سلطان : النظرية التربوية في الإسلام، الطبعة الأولى، دار المهندس للطباعة، طنطا، ١٩٨٤، ص، ص ٢٧، ٢٨.
- 12- عبد الرحمن محمد العيسوي : سيكولوجية الإدارة، مع دراسة ميدانية عن المشكلات الإدارية وسبل علاجها، الدار الجامعية، الإسكندرية، ١٩٩٨، ص ١٤.
- 13- عمرو محمد أحمد عواد : نموذج مقترح لسلوكيات المواطنة التنظيمية ، دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية بالقاهرة الكبرى، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة - جامعة عين شمس، ٢٠٠١، ص ١٠٥.
- 14- أنظر كلا من :
 - ابن منظور : لسان العرب ، طبعة دار المعارف ، تحقيق عبد الله على الكبير وأخران، الجزء الرابع، ص ٢٨٤٢.
 - الفيروز آبادي : القاموس المحيط ، ١٤٠٧هـ، ص ١٣٣١.
- 15- عادل محمد زايد : تحليل العلاقة بين أساليب مراقبة الأداء الوظيفي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، في المجلة العربية للعلوم الإدارية ، العدد الثاني، المجلد الثاني، جامعة الكويت، ١٩٩٥، ص ص ٢٦٩- ٢٩٨.
- 16- عبد الله أحمد محمد عباس الكندري : أثر العدالة التنظيمية على فاعلية الأداء الوظيفي، بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت، مرجع سابق
- 17- Moorman, Robert H.; Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions influence Employee Citizenship, in; Journal of Applied Psychology, v. 76, n. 6, 1991, p.p. 845-855.

- ¹⁸ - Lissak, R. I. et al; **Organizational and NonOrganizational Influences on attitudes Towards Work**. Unpublished Manuscript, University of Illinois, Champaign, 1983.
- ¹⁹ - Alexander, S. and Ruderman, M.; **The Role of Procedural and Distributive Justice in Organizational Behavior**, in; **Social Justice Research**, v. 1, 1987, p.p. 177-198.
- ²⁰ - Witt, L. A.; **Exchange as Moderator of Job Attitudes-Organizational Citizenship Behaviors Relationships**, in; **Journal of Applies Social Psychology**, v. 21, 1991, p.p. 1490- 1501.
- ²¹ - Dalley, R. C. and Kirk, D. J.; **Distributive and Procedural Justice as Antecedents of Job Dissatisfaction and Intent to Turnover**, in; **Human Relations**, v. 45, n. 3, 1992, p.p. 305-317.
- ²² - Floger, R. and Konovsky, M.A.; **Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions**, in; **Academy of Management Journal**, v. 32, n. 1, 1989, p.p. 1150130.
- ²³ - رفعت محمد جاب الله : محددات سلوك المواطنة التنظيمية، في : المجلة العلمية، كلية التجارة - جامعة عين شمس، العدد الثالث، ١٩٩٥ .
- ²⁴ - على محمود المبيض : العوامل المؤثرة على سلوكيات المواطنة التنظيمية ، دراسة تطبيقية على العاملين بإدارة شئون الطلاب بجامعة عين شمس، في : المجلة العلمية، كلية التجارة - جامعة عين شمس، العدد الثالث، ١٩٩٩ .
- ²⁵ - Organ, Dennis W. & Rayn, Katherine; **A Meta - Analytic Review of Attitudinal and Dispositional of Predictors of Organizational Citizenship Behavior**, in; **Personnel Psychology**, v. 18, 1995, p.p. 775- 802.
- ²⁶ - Schappe, Stephen P. et al; **The Influence of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Fairness Perceptions on Organizational Citizenship Behavior**, in **Journal of Applied Interdisciplinary Psychology**, v. 132, n. 3, 1998, p.p. 277-290.
- ²⁷ - Karriker, Joy Humphriss, **Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: A Mediated Multi-Foci Model**, Unpublished PhD, Virginia Commonwealth University, 2005.
- ²⁸ - Aquino, Karl; **Relationships among Pay Inequity, Perceptions of Procedural Justice and Organizational Citizenship**, in; **Employee Responsibilities and Rights Journal**, v. 8, n. 1, 1995, p.p. 21- 33.
- ²⁹ - Farh, Jung Lih et al; **Impetus for Action : A Cultural Analysis of Justice and Organizational Citizenship Behavior in Chinese Society**, in; **Administrative Science Quarterly**, v. 42, 1997, p.p. 421-444.
- ³⁰ - Niehoff, Brain P. & Moorman, Robert H.; **Justice as a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organization Citizenship Behavior**, in; **Academy of Management Journal**, v. 36, n. 3, 1993, p.p. 527- 556.
- ³¹ - Moorman, Robert H. et al; **Treating Employees Fairly and Organizational Citizenship Behavior : Sorting the Effects of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Procedural Justice**, in; **Employee Responsibilities and Rights journal**, v. 6, n. 3, 1993, p.p. 209-225.
- ³² - Tansky, Judith W.; **Justice and Organizational Citizenship Behavior: What is the Relationship?**, in; **Employee Responsibilities and Rights Journal**, v. 6, n. 3, 1993, p.p. 195- 207.
- ³³ - Organ, Dennis W. et al; **Accounting for Organizational Citizenship Behavior: Leather Fairness and Task Scope versus Satisfaction**, in; **Journal of Management**, v 16, n. 4, 1990, p.p. 705- 721.
- ³⁴ - Bies, Robert J. et al; **Just Laid off, But Still a Good Citizen, Only if the Process is Fair**, in; **Employee Responsibilities and Rights Journal**, v. 6, n. 3, 1993, p.p. 227- 238.

- ³⁵- Pugh, S. Douglas and Konovsky, Mary; **Citizenship Behavior and Social Exchange**, in; Academy of Management Journal, v.37, n. 3, 1994, p.p. 656-669.
- ³⁶- Manogran, Paramasivam et al; **Leader – Member Exchange as a Key Mediating Variable between Employees, Perceptions of Fairness and Organizational Citizenship Behavior**, in; Academy of Management Best Proceeding, 1994, p.p. 249-253.
- ³⁷- Skarlicki, Daniel P. and Latham, Gray P.; **Increasing Citizenship Behavior within a Labor Union: A Test of Organizational Justice Theory**, in; Journal of Applied Psychology, v. 81, n. 2, 1996, p.p. 161-169.
- ³⁸- Skarlicki, Daniel P. and Latham, Gray P.; **Leadership Training in Organizational Justice to Increase Citizenship Behavior within a Labor Union: A Replication**, in; Personnel Psychology, v. 50, n. 3, 1997, p.p. 617-633.
- ³⁹- Yorges, Stefni L.; **The Impact of Group Formation and Perceptions of Fairness on Organizational Citizenship Behaviors**, in; Journal of Applied Social Psychology, v. 29, n. 7, 1999, p.p. 1444-1471.
- ⁴⁰- Konovsky, M. A. and Floger, R.; **The Effect of Procedural and Distributive Justice on Organizational Citizenship Behaviors**, Unpublished Manuscript, A. B. Freeman School of Business, Tulane University, 1991.
- ⁴¹- Reis, H. T.; **Levels of Interest in the Stud of Interpersonal Justice**, in; Bierhoff, H W. et al (Eds); Justice in Social Relations, Plenum Press, New York, 1986, p.p. 187-210.
- ⁴²- لمزيد من التفاصيل راجع : عبد الرحمن العيسوي، سيكولوجية الإدارة، مع دراسة ميدانية عن المشكلات الإدارية وسبل علاجها، مرجع سابق.
- ⁴³- سيد قطب : العدالة الاجتماعية في الإسلام، دار احياء الكتب العربية، القاهرة، ١٣٧٣هـ / ١٩٥٤، ص ١٥.
- ⁴⁴- محمود السيد سلطان : النظرية التربوية في الإسلام، الطبعة الأولى، دار المهندس للطباعة ، طنطا، ١٩٨٤، ص ص ٣٢، ٢٣.
- ⁴⁵- مفيدة محمد إبراهيم : القيادة التربوية في الإسلام، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي، عمان، الأردن، ١٤١٧هـ - ١٩٩٧، ص ١٢.
- ⁴⁶- محمود السيد سلطان : النظرية التربوية في الإسلام، مرجع سابق، ص ص ٢٧، ٢٨.
- ⁴⁷- صالح بن محمد اللحيدان : وجوب العدل وتحريم الظلم على الناس كافة، فتاوى في فقه الجهاد والسياسة الشرعية، العدد السادس، وزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد، المملكة العربية السعودية، ص ٨.
- ⁴⁸- محمود السيد سلطان : مفاهيم تربوية في الإسلام، مؤسسة الوحدة للطباعة والنشر، الكويت، ١٩٧٨.
- ⁴⁹- Greenberg, J.; **Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow**, in; Journal of Management, v. 19, 1990, p.p. 299-342.
- ⁵⁰- Notz, W.W. and Strake, F.A.; **Arbitration and Distributive Justice: Equity or Equality**, in Journal of Applied Psychology, v. 72, n. 3, 1987, p.p. 359-365.
- ⁵¹- Rasinski, Kenneth A.; **What's Fair is.. Or is it ? Public Values and Conflicting Public Views about Social Justice**, in; Journal of Personality and Social Psychology, v. 53, n. 2, 1987, p.p. 201-211.
- ⁵²- Deutsch, M.; **Equity, Equality and Need: What Determines which Value will be Used as the Distributive Justice?**, in; Journal of Social Issues, v. 31, n. 3, 1975, p.p. 137- 149.
- ⁵³- Greenberg, J.; **Protestant Ethic Endorsement and the Fairness of Equity Inputs**, in; Journal of Research in Personality, v. 13, 1979, p.p. 81-90.
- ⁵⁴- Adams, J. A.; **Inequity in Social Exchange**, in; Berkowitz, L. (Ed); Advances in Experimental Social Psychology, v. 2, Academic Press, New York, 1965, p.p. 267-299.
- ⁵⁵- Floger, R. and Greenberg, J.; **Procedural Justice**, in; Research in Human Resource management, v. 3, 1985, p.p. 23-32.

- ⁵⁶- Look;
- Niehoff, B. and Moorman, R.; Justice as a Mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior, in; Academy of Management Journal, v. 36, n. 3, 1993, p.p. 527-556.
 - Beugre, C. D.; Implementing Business Process Reengineering : The Role of Organizational Justice, in; Journal of Behavioral Sciences, v. 34, n. 3, 1998, p.p. 347-360.
- ⁵⁷- Floger, Robert and Cropanzano, R.; Organizational Justice and Human Resource Management, Working Paper, Thousand Oaks, Inc, CA, 1998.
- ⁵⁸- Kurland, N. B. and Egan, T. D.; Telecommuting : Isolation and Justice in the Virtual Organization, Manuscript Submitted for Publication, 1997.
- ⁵⁹- Adams, J. S.; Inequity in Social Exchange, in; Advances in Experimental Social Psychology, v. 2, 1965, p.p. 267- 299.
- ⁶⁰- Lansberg, Ivan; Social Categorization, Entitlement and Justice in Organizations: Contextual Determinants and Cognitive Underpinnings, in; Human Relations, v. 41, n. 12, 1989, p.p. 871- 899.
- ⁶¹- Randall, C. S, and Mueller, C. W.; Extensions of Justice Theory: Justice Evaluations and Employees, Reactions in a Natural Setting, in; Social Psychology Quarterly, v. 58, n. 3, 1995, p.p. 178- 194.
- ⁶²- Greenberg, J; The Social Side of Fairness: Interpersonal and Informational Classes of Organizational Justice, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, 1992, p.p. 50-54.
- ⁶³- Greenberg, J; The Social Side of Fairness, Ibid, p.p. 60-63.
- ⁶⁴- Bies, R. J.; The Predicament of Injustice: The Management of Moral Outrage, in; Research in Organizational Behavior, v. 9, 1987, p.p. 289- 319.
- ⁶⁵- Floger, Robert and Cropanzano, R.; Organizational Justice and Human Resource Management, Opcit, p.26.
- ⁶⁶- Thibaut, J W. and Walker, L.; Procedural Justice : A Psychological Analysis, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, N J., 1975, p.30-46.
- ⁶⁷- Greenberg, J.; Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow, Opcit, p.p. 312-316.
- ⁶⁸- Sheppard, Blair H. et al; Organizational Justice, Opcit, p. 5.
- ⁶⁹- Leventhal, G. S. ; What should be done with Equity Theory?, Plenum, Inc, New York, 1980, p.p.167- 180.
- ⁷⁰- Bies, R. J. and Moag, J. S.; Inter-actional Justice: Communication Criteria of Fairness, in; Research on Negotiation in Organizations, v. 1, 1986, p.p. 43- 55.
- ⁷¹- Kurland, N. B. and Egan, T. D.; Telecommuting : Isolation and Justice in the Virtual Organization, Opcit, p. 25.
- ⁷²- Chan, M.; Organizational Justice and Landmark Cases, in; International Journal of Organizational Analysis, v. 8, n. 1, 2000, p.p. 68-88.
- ⁷³- Bies, R. J. and Shapiro, D. L.; Voice and Justification: Their Influences on Procedural Fairness Judgments, in; Academy of Management Journal, v. 31, n. 4, 1988, p.p. 676- 685.
- ⁷⁴- Greenberg, J.; Using Explanations to manage Impressions of Performance Appraisal Fairness, in; Employee Responsibilities and Rights Journal, v. 4, n. 1, 1991. p.p. 51-60.
- ⁷⁵- Rhee, Jaehoon; Organizational Justice in an Employee Participation Program, Unpublished Doctoral Dissertation, Cornell University, 1996

- 76- Farh, Jiing Lih et al; **Impetus for Action: A Cultural Analysis of Justice and Organizational Citizenship Behavior in Chinese Society**, in; Administrative Science Quarterly, v. 42, 1997, p.p. 421- 444.
- 77- صلاح عبد الحميد مصطفى : الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار النشر، الرياض، ١٤١٤هـ ١٩٩٤م، ص، ص ١٩، ٢٠.
- 78- Percy, Burrup; **Modern high school Administration**, Harper & Brothers, Ltd, New York, 1962, p.6.
- 79- عبد الكريم درويش و ليلي تكلّا : أصول إدارة الجامعة، الأنجلو المصرية، القاهرة، ١٩٧٤، ص ٤٩.
- 80- Leventhal, G. S.; **The Distribution of Rewards and Resources in Groups and Organizations**, in, Advances in Experimental Social Psychology, v. 9, 1979, p.p. 91-131.
- 81- Sheppard, Blair H. et al; **Organizational Justice**, Lexington Books, Inc, New York, 1992, p.p. 50-52
- 82- Greenberg, J; **The Quest for Justice on the Job**, Working Paper, SAGE Publication, CA, 1996.
- 83- Zwik, R. and Chen, Ziao-Ping; **What is the Price of Fairness: A Bargaining Study**, in; Journal of Management, v. 25, n. 6, 1999, p.p. 688-699.
- 84- Moorman, Robert H.; **Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors**, Op.cit, p.p. 845-855.
- 85- Zohar, D.; **The Justice Perspective of Job Stress**, in; Journal of Organizational Behavior, v. 16, n. 4, 1995, p.p. 487-495.
- 86- Floger, Robert and Cropanzano, R.; **Organizational Justice and Human Resource Management**, Op.cit, p. p. 44-46.
- 87- Ibid; p.p. 50-51.
- 88- Look;
- Gilliland, S. W.; **The Perceived Fairness of Selection Systems: An Organizational Justice Perspective**, in; Academy of Management Review, v. 18, n. 4, 1993, p.p. 694-734.
 - Cobb, A. T. et al; **The Role Justice Plays in Organizational Change**, in; Public Administration Quarterly, v. 19, n. 2, 1995, p.p. 135- 151.
- 89- Look;
- Alexander , S. and Ruderman, M.; **The Role of Procedural and Distributive Justice in Organizational Behavior**, in; Social Justice Research, v. 1, 1987, p.p. 177- 198.
 - Lind, E.A. and Tyler, T. R.; **The Social Psychology of Procedural Justice**, Plenum, Inc, New York, 1988, p.p. 223- 228.
- 90- Look;
- Floger, Robert and Konovsky, Mary; **Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to pay Raise Decisions**, in; Academy of management Journal, v. 32, n. 1, 1989, p.p. 115- 130.
 - Sweeney, Paul D. and MC Farlin, Dean B.; **Workers Evaluations of the Ends and the Means: An Examination of four Models of Distributive and Procedural Justice**, in; Organizational Behavior and Human Performance, v. 55, 1993, p.p. 23- 40.
- 91- Look;
- Floger, Robert and Konovsky, Mary; **Perceived Fairness of Employee Drug Testing as a Predictor of Employee Attitudes and Job Performance**, in; Journal of Applied Psychology, v. 76, n. 5, 1991, p.p. 608- 707

- Egan, T.D.; **Multiple Dimensions of Organizational Justice Perceptions and Individual Level Performance**, Unpublished Doctoral Dissertation, University of California UCLA, Irvine, 1993, p.p. 33-34.
- ⁹² Look;
- Sheppard, Blair H. and Lewicki, R.J.; **Toward General Principles of Managerial Fairness**, in; **Social Justice Research**, v. 1, 1987, p.p. 161- 176.
- Leung, K. et al; **Sympathy and Support for Industrial Actions: A Justice Analysis**, in; **Journal of Applied Psychology**, v. 78, n. 5, 1993, p.p. 781- 787.
- ⁹³ - Sweeney, Paul D. and MC Farlin, Dean B.; **Workers Evaluations of the Ends and the Means: An Examination of four Models of Distributive and Procedural Justice**, Opcit, p.p. 23- 40.
- ⁹⁴ - Leventahl, G.S.; **Fairness in Social Relations**, General Learning Press, Morristown, 1976, p.p. 230,231.
- ⁹⁵ - Greenberg, J.; **Reactions to Procedural Justice in Payment Distributions: Do the Means Justify the Ends?**, in; **Journal of applied Psychology**, v. 72, n. 1, 1987, p.p. 55- 71.
- ⁹⁶ - Lerner, M.J. and Whitehead, L.A.; **Procedural Justice Viewed in the Context of Justice Motive Theory**, Springer-Verlag, Inc, New York, 1980, p.p. 246- 248.
- ⁹⁷ - For more details, Look;
- Floger, Robert and Konovsky, Mary; **Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to pay Raise Decisions**, Opcit.
- Lewis, Paul A.; **Distributive Hala Model or Procedural Primacy Model**, in; **the magazine for Semi-financial Executives**, 2002, p.p. 45- 55.
- ⁹⁸ - صلاح عبد الحميد مصطفى: **الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر**، مرجع سابق، ص ٤٠.
- ⁹⁹ - ما هي الأسرار التي يعرفها كل فرد؟ وما هي الموضوعات التي لا تخضع للمناقشة في كل مدرسة؟ ماذا يكمن داخل نفوس المعلمين؟ وماذا يخشى المعلمين فقدها؟ وما هي ضريبة الخوف وما هي التصرفات المؤدية للخوف؟ وما هي الحلقة المفرغة حول أزمة الثقة والافتراضات السلبية حولها؟ وكيفية تغيير تلك الافتراضات؟ كيف ننمي العلاقات مع الآخرين دون خوف؟ ولماذا نسمع الأخبار السيئة بل نبحث عنها أحيانا؟ نكافي ناقل تلك الأخبار في كثير من الأحيان اعتقادا منا أن التجسس والتناجس من الضروريات رغم أنها من المحظورات، وماذا حول اتخاذ القرارات تجاه الأفراد للعمل بدون خوف من أجل التحسين، والارتقاء بالجودة النوعية مع الإبداع في العمل...؟ المزيد من التفاصيل أنظر: سعيد يس عامر: **هوية الإدارة العربية**، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر الجديدة - القاهرة، ١٤١٩ هـ ١٩٩٨م، ص ص ٤٩ : ٥١.
- ¹⁰⁰ - أحمد سيد مصطفى: **إدارة البشر، الأصول والمهارات**، كلية التجارة، جامعة الزقازيق - فرع بنها، ٢٠٠٢، ص ص ٤٠٥، ٤٠٦.
- ¹⁰¹ - خذ مثلا معلمة تفتقد الانسجام الاجتماعي مع صحة العمل والزملاء في قسمها بالمدرسة، لذا تسعى لتكوين علاقات أو صداقات مع أخريات في قسم أو أقسام أخرى بالمدرسة، فتمضي جزءا غير قليل من وقت العمل والدوام بالمدرسة في الحديث معهم وتضيق وقتها ووقتهن مما يؤثر سلبا على الأداء، وفي مثال ثان يمكن أن نجد معلما ساخطا يحدد لنفسه أو للآخرين أيضا معدلات أداء على مزاجه، تكون أقل من مستويات الأداء المطلوبة أو المفترض الالتزام بها، ويحاول حث زملائه على التباطؤ في الأداء أو الأداء المعيب أو كليهما، وقد يلجأ البعض الآخر لإشباع بعض حاجاته من خارج محيط العمل، بأن يتجه لعمل آخر كالدروس الخصوصية يؤثر سلبا على أدائه بعمله الأصلي في المدرسة.
- ¹⁰² - أحمد سيد مصطفى: **إدارة البشر، الأصول والمهارات**، مرجع سابق، ص ٤٠٩.
- ¹⁰³ - سعيد يس عامر: **هوية الإدارة العربية**، مرجع سابق، ص، ص ٤٢، ٤٧.
- ¹⁰⁴ - المرجع السابق: ص ص ٤٠ : ٤٤.
- ¹⁰⁵ - المرجع السابق، ص ٣٧.
- ¹⁰⁶ - عل. محمود المبيض: **العوامل المؤثرة على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية**، دراسة تطبيقية على العاملين بإدارة شئون الطلاب بجامعة عين شمس، مرجع سابق، ص ٥٣٨.
- ¹⁰⁷ - المرجع السابق: ص ٥٣٧.

- ¹⁰⁸ - Lambert, Susan j.; Added Benefits: The Link Between Work-Life Benefits and Organizational Citizenship Behavior, in; Academy of Management Journal, v. 43, n. 5, 2000, p.p. 801- 815.
- ¹⁰⁹ - Dyne, Linne Van et al; **Organizational Citizenship Behavior: Contract Redefinition Measurement and Validations**, in; Academy of Management Journal, v. 37, n. 4, 1994, p.p. 765- 802.
- ¹¹⁰ - Lambert, Susan j.; Added Benefits: The Link Between Work-Life Benefits and Organizational Citizenship Behavior, opcit, p.810 .
- ¹¹¹ - Landen, Mary; **Citizenship or Careerism? The Relationship with Commitment , Competence, Congruence and Cost-Effectiveness**, in; Critical Management Studies, v. 22, n. 1, July 2001, p.p. 2-9.
- ¹¹² - Bateman, Tomas S. and Oregon, Dennis W.; **Job Satisfaction and Good Soldier: The Affect and Employee (Citizenship)**, in; Academy of Management Journal, v. 26, n. 4, 1983, p.p. 587-595.
- ¹¹³ - Kidwell, et al; **Cohesiveness and Organizational Citizenship Behavior: A Multilevel Analysis Using Work Groups and Individuals**, in; Journal of Management, v. 23, n. 6, 1997, p.p. 775-794.
- ¹¹⁴ - Kidwell, et al; **Cohesiveness and Organizational Citizenship Behavior**, ibid.
- ¹¹⁵ - Oregon, Dennis W. and Konovsky, M.; **Cognitive Versus Effective Determinants of Organizational Citizenship**, in; Journal of Applied Psychology, v. 74, 1989, p.p. 157-164.
- ¹¹⁶ - على محمود المبيض: العوامل المؤثرة على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، دراسة تطبيقية على العاملين بإدارة شئون الطلاب بجامعة عين شمس، ص ٥٤٨.
- ¹¹⁷ - عمرو محمد أحمد عواد: نموذج مقترح لسلوكيات المواطنة التنظيمية : دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية بالقاهرة الكبرى، مرجع سابق، ص ٣٨.
- ¹¹⁸ - Organ, opcit, 1988.
- ¹¹⁹ - Smith, C.A. et al; **Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents**, in; Journal of Applied Psychology, v. 68, n. 5, 1983, p.p. 653- 663.
- ¹²⁰ - Smith, C.A. et al; **Organizational Citizenship Behavior**, ibid.
- ¹²¹ - Williams, L. J.; **Affective and Non-Affective Components of Job Satisfaction and Organizational Commitment as Determinants of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors**, in; Human Relations, v. 41, n. 7, 1988, p.p. 611- 629.
- ¹²² - Michael F. D and Wayne K. H.; **Organizational Citizenship of Faculty and Achievement of high School Students**, The Ohio State University, 2002.
- ¹²³ - Graham, Jill w.; **Organizational Citizenship Informed by Political Theory**, Paper presented at Academy of Management Meeting, Chicago, 19086.
- ¹²⁴ - Moorman, Robert H. et al; **Does Perceived Organizational Support Mediate the Relationship between Procedural Justice and Organizational Citizenship Behavior?** in; Academy of Management Journal, v. 41, n., 3, 1998, p.p. 351- 357.
- ¹²⁵ - Dyne, Linn Van et al; **Organizational Citizenship Behavior: Contract Redefinition, Measurement and Validation**, in; Academy of Management Journal, v. 37, n. 4, 1994, p.p. 765- 802.
- ¹²⁶ - عادل محمد زايد : تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمي للعاملين في شركات قطاع الأعمال المصري، دراسة تطبيقية، مرجع سابق، ص ٥٨٠.
- ¹²⁷ - عمرو محمد أحمد عواد : نموذج مقترح لسلوكيات المواطنة التنظيمية . دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية بالقاهرة الكبرى . مرجع سابق . ص ٤٤ : ٤٥ .
- ¹²⁸ - Podsakoff, et al; **Organizational Citizenship Behavior: Article Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestion for Future Research**, in; Journal of Marketing, v. 3, n. 26, 2001, p.p. 513- 563.

129- عواد ٢٠٠١ ن ص ص ص ص ص ص

- 130- Nagel, T.; The Possibility of Altruism, Princeton University Press, 1970, p.p. 251-154.
- 131- Certo, Samuel C.; Modern Management, Upper Saddle River, Inc, New Jersey, 2001, p. 365.
- 132- عابدة سيد خطاب وآخرون: العلوم السلوكية، دار قباء للنشر، دت، القاهرة، ص ٨٢.
- 133- Organ, D. W.; Organizational Citizenship Behaviors : The Good Soldier Syndrome Lexington, Mass., Lexington Books, 1988.
- 134- Blau, P. M.; Exchange and Power in Social Life, John Wiley and Sons, Ltd, New York, 1964.
- 135- Adams, J. S.; Toward and Understanding of Inequity, in ; Journal of Abnormal and Social Psychology, v. 67, 1963, p.p. 422- 436.
- 136- Organ, D. W.; Organizational Citizenship Behaviors : The Good Soldier Syndrome Lexington , op.cit.
- 137- Look;
- Blau, Exchange and Power in Social Life , op.cit.
 - Organ, D. W. et. al.; Accounting for Organizational Citizenship Behavior: Leader Fairness and Task Scope Versus Satisfaction, in; Journal of Management, v. 16, n. 4, 1990, p.p.
- 138- Organ, D. W.; Accounting for Organizational Citizenship Behavior: Leader Fairness and Task Scope Versus Satisfaction, Ibid.
- 139- مغير خميس مغير الخليلي : نموذج مقترح لتنمية سلوك المواطنة التنظيمية، مرجع سابق، ص ١٢٢.
- 140- Greenberg, J.; Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow, op.cit.
- 141- Lind, E. A. ET. al.; Voice, Control and Procedural Justice : Instrumental and Non-instrumental Concerns in Fairness Judgments, in; Journal of Personality and Social Psychology, v. 59, n. 5, 1990, p.p. 952-959.
- 142- Greenberg, J; Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow, op.cit.
- 143- Cleveland, J.N. and Murphy, K.R.; Analyzing Performance Appraisal as Goal directed Behavior, in; Rowland, K. and Ferris, G. (Eds): Research in Personnel and Human Resource Management, v. 10, Jal Press, Greenwich CT, 1992, p.p. 121-185.
- 144- Taylor, M. S. ET. al; Due Process in Performance Appraisal. A Quasi-experiment in Procedural Justice, in; Administrative Science Quarterly, v. 40, n. 30, 1995, p.p. 495- 523.
- 145- Katz, D. and Kahn, R.L.; The Social Psychology of Organizations, Wily Ltd, New York, 1978.
- 146- Podsakoff, P.M. et. al.; Citizenship Behavior and Fairness in Organizations : Issues and Directions for Future Research, in; Employees Responsibilities and Rights Journal, v. 6, 1993, p.p. 257-269.
- 147- Adams, J. S.; Toward an Understanding of Inequity, in; Journal of Abnormal and Social Psychology, v. 63, 1963, p.p. 422-436.
- 148- Blau, P.; Exchange and Power in Social Life, Wiley, New York, 1964, p.p. 87-98.
- 149- Organ, Dennis W. et al; Accounting for Organizational Citizenship Behavior: Leader Fairness and Task Scope Versus Satisfaction, in; Journal of Management, v. 16, n. 4, 1990, 705-721.
- 150- لقد دعم هذا الرأى العديد من الدراسات كما يلي :
- Konovsky, Mary and Floger, Robert; The Effects of Procedural and Distributive Justice on Organizational Citizenship Behavior, in;

Employee Responsibilities and Rights Journal, v. 4, n. 3, 1991, p.p. 231-239.

- Moorman, Robert H.; **Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions influence Employee Citizenship**, op.cit.
- Aquino, Karl; **Relationships among Pay Inequity, Perceptions of Procedural Justice and Organizational Citizenship**, op.cit.

151- لقد دعم هذا الرأي أيضا العديد من الدراسات مثل :

- Scholl, Randall W. et al; **Referent Selections in Determining Equity Perception : Differential Effects on Behavioral and Attitudinal Outcomes**, in; Personnel Psychology, v. 40, 1989, p.p. 113- 124.
- Netemeyer, Richard G. et al; **An Investigation into the Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in a Personal Selling Context**, in; Journal of Marketing, v. 61, n. 1, 1997, p.p. 85-98.
- Ortiz, Luis; **A Comprehensive Literature Review of Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior : Is there a Connection to International Business and Cross-Cultural Research ?**, in; Social Justice Research, v. 13, 1999, p.p. 153-164.

152- عبد الرحمن العيسوي : سيكولوجية الإدارة مع دراسة ميدانية عن المشكلات الإدارية وسبل علاجها، مرجع سابق، ص ٧٢ : ٧٥.

153- تؤيد الملاحظة المباشرة للباحث أثناء تطبيق الاستبيان : وجود مثل هذه النزعة لدى البعض من المعلمين الذين يكرهون القيام بأى عمل مهما كان سهلا وبسيطا ومهما كانت عائداته لدرجة الرفض والهروب من أداء أبسط الأعمال وأخفها، ويفضلون الجلوس ساكتين، وبخاصة النساء أو يجتروا مشاكلهم عن القيام بأى عمل أو يقرعون الصحف والمجلات أو يفتابون زملاءهم أو مديرهم.

154- أصبح المعلم متأكدًا من أنه سوف يتقاضى راتبه سواء عمل أم لم يعمل سواء أنتج أم لم ينتج، حين كفل له الفكر الاشتراكي الضمانات الكافية فأصبح من الصعب توقيع الجزاءات أو الطرد (الحماية الاشتراكية الزائفة).

155- عبد الرحمن العيسوي : الإسلام والتنمية البشرية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، ص ٥٧.

156- توصل الباحثان إلى ذلك من خلال المقابلات المستمرة مع العديد من مدرّاء المدارس وانبهارهم بخبراتهم الذاتية ونجاحاتهم السابقة في ميدان العمل التربوي وإلا ما كان في هذا المنصب الذي يفتخ به كل منهم الآن.

157- لمزيد من التفاصيل حول هذا الشأن أنظر : عبد الرحمن عيسوي : علم النفس في المجال التربوي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.

158- راجع : عبد الرحمن عيسوي : دراسات في علم النفس الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ١٩٩٢.

159- لقد سمع الباحثان تعليقًا من أحد مديري المدارس الثانوية العامة الحكومية يقول فيه : إذا قضيت مصالح جميع المعلمين في مدرستي فلن يدخل مكتبي أحد منهم بعد الآن.

160- عبد الرحمن العيسوي : سيكولوجية الإدارة مع دراسة ميدانية عن المشكلات الإدارية وسبل علاجها، مرجع سابق، ص ٨٣.

161- على الهادي الحوات : التربية العربية ، رؤية لمجتمع القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، اللجنة الوطنية الليبية للتربية والثقافة والعلوم، بنغازي- ليبيا، ٢٠٠٤، ص ١٣١، ١٣٢.

162- عبد الرحمن العيسوي : سيكولوجية الإدارة مع دراسة ميدانية عن المشكلات الإدارية وسبل علاجها، مرجع سابق، ص ٩.

163- المرجع السابق: ص ١٠.

164- صلاح عبد الحميد مصطفى : الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، مرجع «سابق» ص ١٧٠.

165- علي بن محمد بن علي مطاعن : المعايير والصفات التي تقوم عليها القيادة المدرسية الناجحة، في : الإدارة المدرسية، دورية كلية المعلمين في جازان، مرجع سابق، ص ٢٥.

166- وهيب سمعان ومحمد منير مرسى : الإدارة المدرسية الحديثة، الطبعة الثانية، عالم كتّاب ، القاهرة، ١٩٧٩، ص ٢٦.

167- أبو الفتوح رضوان وآخرون : المدرسة في المجتمع، دار الثقافة، القاهرة، دت، ص ٣٠٧.

168- محمد حامد الأفندي : الإشراف التربوي، مكتبة الفلاح، الكويت، ١٩٨١، ص ص ٤٥ : ٥٠.
 169- صالح الأسود العزى : للمديرين : لا تقرحوا بأخطاء موظفيكم، فى : مجلة الإدارة المدرسية، العدد لثالث، مركز التدريب وخدمة المجتمع، كلية المعلمين بالجوف، المملكة العربية السعودية، الفصل الدراسى الأول ٢٢ / ١٤٢٤هـ، ص ١٣٩.

170- Look;

- عبد الله أحمد محمد عباس الكندري : أثر العدالة التنظيمية على فاعلية الأداء الوظيفى بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت، مرجع سابق.

171- Look;

- L.J. Williams and S.E. Anderson; Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-role Behaviors, in; Journal of Management, v. 17, n. 3, 1991, 601-618.

- دراسة عمرو محمد أحمد عزان : نموذج مقترح لمتغيرات المواطنة التنظيمية، دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية ببنغازية الكبرى، مرجع سابق: ص ص ٣٥٤ - ٣٧٦.

172 - ساعد الباحثان فى هذه الدراسة عدد من أعضاء هيئة التدريس المقيمين بهذه المناطق التعليمية ولهم جزيل الشكر والعرفان والتقدير.