

العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفي وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية

د. عبد العزيز عبد الهادي العامري

أستاذ الإدارة التربوية المشارك - كلية التربية عيس - جامعة حجة

A_a_ameriy@gmail.com

الملخص

3

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية (الإيثارية، الكياسة، الروح الرياضية، ووعي الضمير، السلوك الحضاري) لدى موظفي وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية.

ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي بنوعيه المسحي والارتباطي، ولجمع بيانات الدراسة استخدم الباحث أداتي القياس المطورتين من قبل and Podsakoff (Niehoff Moorman, 1993) عن العدالة التنظيمية، و MacKenzie, Moorman, and Fetter, 1990) عن سلوكيات المواطنة التنظيمية، وغالباً ما وظفت هاتان الأداتان على نطاق واسع في كثير من الدراسات العربية، وقد خضعت أداتا القياس لاختبار الصدق الظاهري والصدق البنائي، واختبار الثبات للتأكد من الاتساق الداخلي لهما.

وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمختصين في ديوان وزارة التربية والتعليم بالعاصمة صنعاء والبالغ عددهم (821) موظفاً، وقد تم اختيار عينة ممثلة بالطريقة العشوائية الطبقية، حيث بلغ عدد أفراد العينة (155) موظفاً، بنسبة (18.9%) من مجموع مجتمع الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أبرزها: تدني مستوى إحساس موظفي وزارة التربية والتعليم بالعدالة التنظيمية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.29 من 5)، وجاء ترتيب أبعادها كالتالي: عدالة التعاملات ودرجة متوسطة، يليه عدالة التوزيع ودرجة منخفضة، وأخيراً عدالة الإجراءات ودرجة منخفضة، ووجود درجة ممارسة مرتفعة لسلوكيات المواطنة التنظيمية بجميع أبعادها وبمتوسط حسابي بلغ (3.98 من 5). كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين مستوى الإحساس بالعدالة التنظيمية ومستوى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة، كما أثبتت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية اتجاه أنماط العدالة التنظيمية، وسلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى إلى متغيرات: (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخدمة).

Organizational Justice and its Relationship to the Conduct of Employees' Organizational Citizenship at Ministry of Education, Yemen

Dr. Abdulaziz Abdulhadi Elameri

Associate Professor of Education Management, Faculty of Education-Abs, Hajjah University

Abstract:

The study aimed to investigate the relationship between the dimensions of Organizational Justice and the dimensions of Organizational Citizenship Behaviors of the employees of Ministry of Education in Yemen. The researcher used quantitative method to answer the questions of the study and used a questionnaire for collecting data about the variables of the study. The sample of the study was a stratified random sample that consisted of (155) employees. The results of the statistical analysis showed that no relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors. The results indicated that there is a low level feeling of Organizational Justice, while results pointed out that employees showed a high level of Organizational Citizenship Behaviors. It has also shown that there are no statistically significant differences between the average of the respondents about the Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors attribution to the following variables: (gender, job classification, educational qualification, age, and years of service). Based on the study results, a set of recommendations was proposed.

المقدمة (Introduction):

ترتبط الإدارة بالسلوك الإنساني ارتباطاً وثيقاً وغايتها السعي إلى تحقيق التميز في الأداء من خلال العنصر البشري، والذي يُعد الركيزة الأساسية في أي منظمة، لذا تسعى المنظمات إلى تحقيق الكفاءة والفاعلية في إنجاز أهدافها من خلال الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة، ويُعد العنصر البشري من أهم هذه الموارد فهو يمثل رأس المال الفكري الذي يقود المنظمة إلى التقدم والازدهار.

ويعد استثمار الموارد البشرية أساساً مهماً في إدارة المنظمات وتكمن أهمية الموارد البشرية باعتبارها الروح والحياة المحركة للمنظمة للقيام بجميع الواجبات والوظائف المطلوبة، فرأس المال البشري لا يقل أهمية عن المال المستثمر سيما إذا ما وُظف بطريقة مناسبة فسينعكس على الإنتاجية وجودة الأداء، ومهما أجادت المنظمة في تطوير هيكلها التنظيمي دون اعتبار للعنصر البشري؛ فإن ذلك سيكون مدعاة للفشل والخسارة بشكل عام.

ولقد ظهرت العديد من النظريات الإدارية الحديثة في مجال الموارد البشرية كالعادلة التنظيمية، والتي تُعد نظرية مهمة في دراسة سلوك الفرد لما تحوي من انعكاسات على مستوى إشباع الفرد لحاجاته وتوقعاته التي يطمح إليها فضلاً عن كونها تشكل بُدأً مهماً لدافعية الفرد نحو مزيد من الإنجاز بل والتميز في الأداء.

والمقصود بالعدالة التنظيمية هنا هي عدالة التوزيع من حيث مقارنة الفرد مدخلاته من (أعمال وخبرات) يؤديها بما سيتحصل عليه من مخرجات (أجور ومكافآت وامتيازات) مقارنة بغيره من الزملاء فإذا شعر بتساوي معدل المدخلات والمخرجات مع غيره فهذا سيدفعه لزيادة الإلتقان وبشكل له حافزاً في العمل، بينما يحدث العكس في حال الشعور بعدم المساواة مما يترك أثر سلبى على العمل ويولد شعور باللامبالاة في ظل غياب عدالة التوزيع، وبالإضافة لبعدها عدالة التوزيع فإن هناك بعد آخر لمفهوم العدالة التنظيمية ومصدره علم القانون، حيث أن العدالة هنا تكون إجرائية ولها شقين، الشق الأول إجرائي هيكلية وهو يعني إحساس الفرد بعدالة هيكله القرارات وعدم التحيز في تحديد السياسات والمكافأة، والشق الآخر يشتمل على عدالة المعاملة حين تطبق هذه الإجراءات والقوانين، وبالتالي يمكن تلخيص محددات العدالة التنظيمية بثلاث محددات (عدالة التوزيع، وعدالة الإجراءات، وعدالة التعاملات) (جرينبرج، وبارون، 2004: 177).

وتطبيق العدالة التنظيمية والحيادية في المنظمة يُعد أحد المتطلبات الأساسية لتشكيل بيئة عمل مناسبة وتعزيز سلوكيات واتجاهات إيجابية لدى الموظفين؛ مما يؤدي إلى زيادة ثقتهم في إدارة المنظمة وزيادة

قناعتهم بالحصول على حقوقهم وهذا بدوره يؤثر في العاملين ومدى التزامهم بمنظمتهم، ويولد لديهم ما يعرف بسلوك المواطنة التنظيمية، وهو "سلوك طوعي يبرز فيه الاستعداد للعمل وبذل الجهد أكثر مما هو مطلوب ومحدد وفق المهام الوظيفية ويأتي هذا السلوك كأثر لاستشعار وتوقع المعاملة العادلة في المنظمة، ومن أمثلة سلوك المواطنة التنظيمية "مساعدة زملاء العمل، وتجنب إثارة الشكاوى، وعدم تعطيل العمل، والحرص على نجاح المنظمة" (Organ, 1990).

ولقد أثبتت العديد من الدراسات وجود علاقة ارتباط إيجابية بين العدالة التنظيمية وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية ومن هذه الدراسات (دراسة عبد المجيد، والعوفي (2016)؛ ودراسة أبو تايه (2012)؛ ودراسة (Moorman, 1991) ودراسة عبد الرشيد وخان (Abdulrashid and Khan, 2012) والتي أكدت أن إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية يزيد من رغبتهم في القيام بسلوكيات إيجابية أو تطوعية لمنظمتهم أو لزملائهم.

وبسبب آثاره الإيجابية أصبح سلوك المواطنة التنظيمية مطلب الكثير من المنظمات التي تعمل على تحسين أدائها وزيادة فعاليتها وكفاءتها وتقليل مستوى التسرب الوظيفي ورفع الروح المعنوية للعاملين (العامري، 2002:66).

وإذا كان سلوك المواطنة التنظيمية في غاية الأهمية للمنظمات بكافة أشكالها، فإن المؤسسات التعليمية وإدارات التعليم على وجه الخصوص بحاجة ماسة أكثر من غيرها إلى الاهتمام بهذا السلوك والعمل على تنميته وتطويره وجعله واقعاً ملموساً، ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على "العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفي وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية".

مشكلة الدراسة (Study Problem):

يمثل العنصر البشري رافداً من روافد نجاح المنظمات والمؤسسات في تحقيق أهدافها، وفي ظل تراجع مستوى العدالة داخل المنظمات بفعل التحيز وعدم الموضوعية ومع تباين الإجراءات والمعايير المتبعة بحق الطاقات البشرية المتنوعة عموماً، أصبحت العدالة التنظيمية مطلباً للأفراد بشكل خاص وللمنظمات بشكل عام بما يضمن الاستقرار في بيئة العمل وتهيئة المناخ التنظيمي الأمثل لتحقيق أهداف المنظمة، وحتى تضمن من خلاله سلوكاً إيجابياً يعكس بفضل استشعار العدالة بصورها الثلاث، من حيث عدالة التوزيع مقارنة بالزملاء، وعدالة الإجراءات والقرارات والامتيازات، وعدالة حسن المعاملة التي يتلقاها الموظف من قبل مديره.

ولأن المنظمات الناجحة التي ترغب في تحقيق أهدافها وتطمح في الوصول إلى مستويات عالية في الأداء وتحقق الفعالية التنظيمية بحاجة ماسة إلى الأفراد الذين لا يقومون بالدور الرسمي المنوط بهم فقط بل يؤدون دوراً إضافياً أو تطوعياً لا يتحدد بالتوصيف الوظيفي وغير مشمول بنظام الأجور والمكافآت، وإنما هو سلوك تطوعي، يقدمونه لمؤسستهم أو لبعض أفرادها بدافع الولاء والانتماء للمؤسسة، ويُطلق على هذا الدور سلوك المواطنة التنظيمية. وإذا كان ذلك أمراً مهماً وأساسياً لنجاح أي مؤسسة فهو أكثر أهمية حينما يتعلق الأمر بقطاع مهم وحيوي مثل وزارة التربية والتعليم التي يقع على عاتقها تنفيذ السياسة العامة للتعليم لتحقيق الأهداف العامة والعليا للمجتمع وتطوير المواطن بفكره ومهاراته ليصبح إنساناً واعياً متقفاً ومورداً بشرياً منتجاً، كان لا بد من دراسة الرابط والعلاقة بين متغيري العدالة والمواطنة التنظيميين.

ولقد ركزت معظم نتائج وتوصيات الدراسات التي تم إعدادها في مجال أداء العاملين في العديد من المؤسسات على الجوانب التي تتعلق بعملية التدريب الإداري وتحسين الرضا الوظيفي ولكن على الرغم من ذلك فإن الواقع لم يتغير كثيراً بعد هذه الدراسات، وعلى الرغم من تعدد الأسباب التي تؤدي إلى انخفاض أداء وإنتاجية العاملين في أي مؤسسة، إلا أنه من الملاحظ بأنه قد تم إغفال بُعد مهم في المعادلة وهو إدراكات العاملين للعدالة التنظيمية السائدة داخل المؤسسات حيث أظهرت العديد من الدراسات التي تم إعدادها في مجال العدالة التنظيمية أثرها على قضايا تتعلق بالموظفين مثل: درجة الرضا الوظيفي والالتزام والولاء التنظيمي ومستوى الأداء والثقة في إدارة المؤسسة.

ومن المتغيرات المهمة التي تتأثر بالعدالة التنظيمية سلوكيات المواطنة التنظيمية، فقد أكدت دراسة جولدمان (Goldman, 2001) أن غياب العدالة يدمر القيم والعلاقات الاجتماعية للعاملين ويترتب عليه كذلك إتباع العاملين لسلوكيات ضارة بالمنظمة، كما أكدت دراسة (Fatimah, Amiraa & Halim, 2011) أن العدالة التنظيمية المنخفضة تلعب دوراً مهماً في انخفاض مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية، ومن ثم انخفاض في الأداء الوظيفي وفي جودة العمل وفي درجة التعاون بين العاملين.

كما تأتي هذه الدراسة لواقع العمل في وزارة التربية والتعليم والتي تعد من أكبر الوزارات في الجمهورية اليمنية من حيث عدد كوادرها الإدارية والتدريسية وكذلك المتأثرين بأعمالها وقراراتها من طلبة وأولياء أمور والمجتمع بشكل عام، وفي ظل ظرف دقيق وحساس يمر به الموظفون في المؤسسات الحكومية اليمنية ومنهم موظفو وزارة التربية والتعليم من عدم انتظام الرواتب، وقلة صرف الموزانات، وافتقار الموظفين لرواتب كاملة؛ مما يعطي مبرراً إضافياً للبحث في هذا الموضوع.

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

أسئلة الدراسة (Questions of the Study):

سعت الدراسة الحالية إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- 1) ما مستوى الإحساس بالعدالة التنظيمية لدى موظفي وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية؟.
- 2) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الإحساس بالعدالة التنظيمية لدى موظفي وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية تعزى إلى متغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخدمة في الوزارة)؟.
- 3) ما مستوى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفي وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية؟.
- 4) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفي وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية تعزى إلى متغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخدمة في الوزارة)؟.
- 5) هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين مستوى الإحساس بالعدالة التنظيمية ومستوى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفي وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية؟.

أهداف الدراسة (Objectives of the Study):

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1) التعرف إلى مستوى الإحساس بالعدالة التنظيمية لدى موظفي وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية.

- (2) تحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الإحساس بالعدالة التنظيمية لدى موظفي وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية تعزى إلى متغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخدمة في الوزارة).
- (3) التعرف إلى مستوى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفي وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية.
- (4) تحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفي وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية تعزى إلى متغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخدمة في الوزارة).
- (5) الكشف عن وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين مستوى الإحساس بالعدالة التنظيمية ومستوى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفي وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية.
- (6) التوصل إلى نتائج يمكن الاسترشاد بها في تقديم جملة من التوصيات والمقترحات، والتي من الممكن أن تسهم في زيادة فاعلية وكفاءة وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية من خلال رفع درجة ممارسة القيادات العليا بالوزارة للعدالة التنظيمية؛ مما سينعكس إيجاباً في زيادة مستوى ممارسة الموظفين لمستويات المواطنة التنظيمية.

أهمية الدراسة (Significance of the Study):

تستمد الدراسة أهميتها مما يأتي:

- (1) أهمية الشريحة التي تناولتها وهم الموظفون الإداريون، فالعنصر البشري في العمل التنظيمي يُعد أهم موارد المنظمة.
- (2) نشر الوعي بمدخلين من مداخل الفكر الإداري الحديث وهما العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية في الوسط التربوي والتعليمي.
- (3) كما تنبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تمثله "العدالة التنظيمية" باعتبارها من أهم المتغيرات التي تؤثر تأثيراً جوهرياً في سلوكيات المواطنة التنظيمية للموظفين موضوع الدراسة، حيث أنه من المفاهيم والمبادئ التي ينبغي على القيادات الإدارية والموظفين بوزارة التربية والتعليم تفهمها وإدراك معانيها وأهميتها لنجاح العمل الإداري والتربوي.

- (4) قد تساعد هذه الدراسة متخذو القرار والقيادات الإدارية العليا بوزارة التربية والتعليم في صياغة سياسات وإجراءات واستراتيجيات جديدة للتعامل مع الموظفين، ومعرفة الدور الذي يجب القيام به لتحسين المناخ التنظيمي بالوزارة من خلال رفع درجة ممارستهم للعدالة التنظيمية، الأمر الذي سينعكس إيجاباً على إنتاجية الموظفين ومستوى ممارستهم لأبعاد المواطنة التنظيمية.
- (5) تُعد هذه الدراسة هي الوحيدة التي تناولت العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الحكومية بشكل عام والمؤسسات التعليمية على وجه الخصوص في الجمهورية اليمنية -على حد علم الباحث- فهي بذلك تفتح الباب للباحثين والمهتمين للتعلم في واقع الدراسات السلوكية والإدارية داخل المؤسسات الحكومية والخاصة.

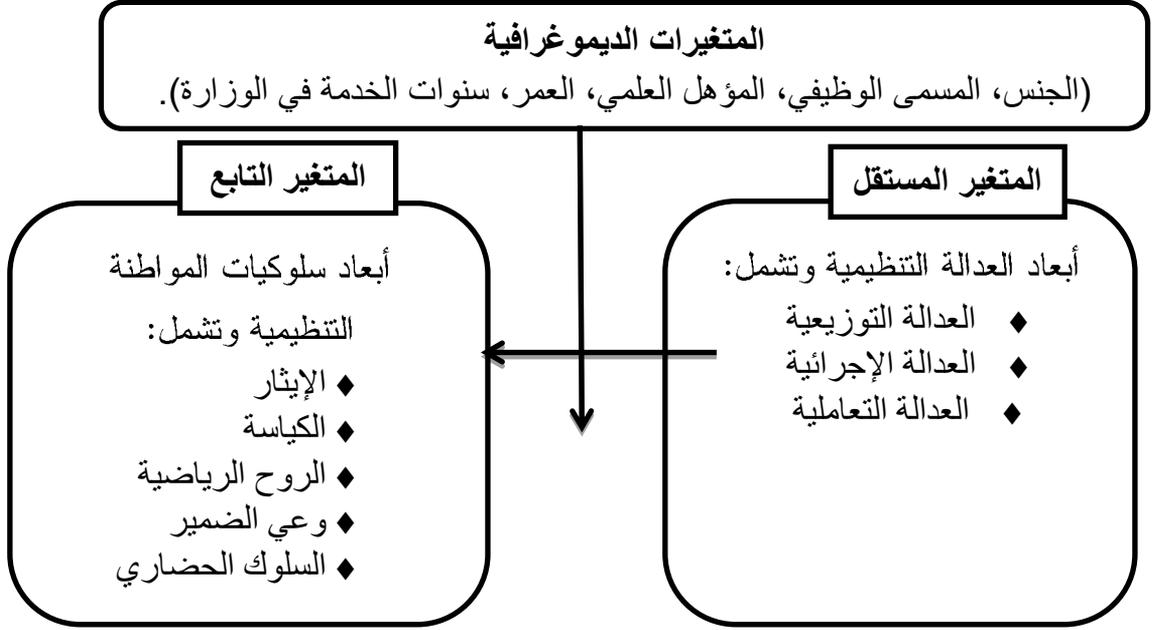
حدود الدراسة (Limitations of the Study):

تتمثل حدود الدراسة على النحو الآتي:

- **الحد الموضوعي:** اقتصرت هذه الدراسة على الكشف عن العلاقة بين العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة وهي: (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) وسلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمسة وهي: (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، وعي الضمير، السلوك الحضاري) لدى موظفي وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية.
- **الحد البشري:** اقتصرت هذه الدراسة على عينة ممثلة لمجتمع الدراسة مكونة من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمختصين في ديوان وزارة التربية والتعليم بالعاصمة صنعاء تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية.
- **الحد المكاني:** اقتصرت الدراسة على ديوان وزارة التربية والتعليم بالعاصمة صنعاء، ولم تشمل فروع الوزارة في أمانة العاصمة والمحافظات الأخرى.
- **الحد الزمني:** أجريت الدراسة الميدانية خلال العام الدراسي 2018 / 2019.

متغيرات الدراسة (Study Variables):

تتلخص متغيرات الدراسة والعلاقات المراد اختبارها من خلال الشكل الآتي:



مصطلحات الدراسة (Study Terminologies):

اشتملت هذه الدراسة على عدد من المصطلحات التي تم تعريفها وهي على النحو الآتي:

◆ **العدالة لغة:** " العدل: " ما قام في النفوس أنه مُستقيم ، وهو ضِدُّ الجَوْرِ " (ابن منظور، 2008: 2838).

◆ **التعريف الاصطلاحي للعدالة التنظيمية:** العدالة التنظيمية تعكس الدرجة التي يشعر العاملون من خلالها بالإنصاف بموجب مقارنة حصيللة نواتج مدخلات جهودهم بجهود العاملين الآخرين المناظرين لهم في الظروف والإمكانات (Moorman,1991:846).

ويُعرّف الباحث العدالة التنظيمية إجرائياً بأنها: شعور الموظف في وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية بتحقيق الإنصاف والعدالة في كافة النواحي التنظيمية في العمل، بما في ذلك توزيع العوائد بكافة

أشكالها والمخرجات المادية والمعنوية، والإجراءات المتبعة بحقه، وتقاس بالدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب على فقرات مقياس مستوى العدالة التنظيمية المستخدم في هذه الدراسة.

♦ **التعريف الاصطلاحي لسلوكيات المواطنة التنظيمية:** يُعرّف سلوك المواطنة التنظيمية بأنه: سلوك إنساني اختياري مدعوم بقيم أخلاقية واجتماعية، يسلكه الفرد إزاء منظمته ليدعم به واجباته الرسمية، بطريقة تعاونية خارج ما هو منصوص عليه رسمياً ضمن عمله الأساسي (Jafari & Bidarian, 2012:1816).

ويُعرّف الباحث سلوكيات المواطنة التنظيمية إجرائياً بأنها: مجموعة الأعمال التطوعية التي يقوم بها الموظف في وزارة التربية والتعليم، والتي تتجاوز الأدوار الوظيفية المطلوب منه أدائها رسمياً، دون أن ينتظر الحصول على أية مكافأة مادية أو معنوية في مقابل قيامه بهذه الأعمال، وتتمثل هذه السلوكيات في خمسة مجالات وهي: الإيثار، والكياسة أو اللطف، والروح الرياضية، والضمير الحي، والسلوك الحضاري وتقاس بالدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب على فقرات مقياس مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية المستخدم في هذه الدراسة.

الإطار النظري للدراسة The Study Theoretical Framework: ويشمل:

أولاً: العدالة التنظيمية Organizational Justice:

تعد العدالة التنظيمية متغيراً مهماً ومؤثراً في عمليات الإدارة ووظائفها، إذ ينظر إليها كأحد المتغيرات ذات العلاقة بكفاءة الأداء الوظيفي في المنظمات، كما أن العدالة التنظيمية تسهم في زيادة الولاء التنظيمي والثقة والرضا الوظيفي لدى العاملين فضلاً عن تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية والتخفيف من حدة الصراع داخل المنظمة، لذا حظي موضوع العدالة التنظيمية باهتمام الكثير من الأبحاث والدراسات المتعلقة بالسلوك التنظيمي للموارد البشرية في المنظمات. وتتناول الدراسة العدالة التنظيمية وذلك على النحو الآتي:

مفهوم العدالة التنظيمية: تُعرّف العدالة التنظيمية بأنها: القيمة المتحصلة من جراء إدراك العاملين لنزاهة وموضوعية الإجراءات الموجودة في المنظمة (Tatum&Eberlin,2008:297). ويعرف كاريكار ووليمز (Karriker & Williams,2009:114) العدالة التنظيمية بأنها: عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل مع العاملين على المستوى الإنساني والوظيفي.

كما ذكر نوروزي وآخرون (Noruzy, Shatery, Rezazadeh, & Hatami, 2011,843) أن العدالة التنظيمية تعني: إدراك الأفراد والجماعات للإنصاف والعدالة التي تقدمها لهم المؤسسة، مع ردة فعل سلوكية اتجاه تلك الإدراكات.

في حين يرى زايد (2006) أن العدالة التنظيمية مفهوم نسبي، فالإجراء التنظيمي الذي ينظر إليه موظف ما على أنه إجراء عادل، قد يكون إجراءً متحيزاً أو غير موضوعي من وجهة نظر موظف آخر.

أهمية العدالة التنظيمية:

إن العدالة التنظيمية تسهم بدور بارز في تماسك النظم الإدارية في المنظمات، وذلك من خلال تماسك أفرادها وتقديرهم لبعضهم، وكفاءة أدائهم وإنتاجيتهم، ويمكن استعراض أهمية العدالة التنظيمية في عدة نقاط منها: (Brockner, 2002:59؛ علوان، 2007: 60-61):

1. ظهرت الحاجة إلى العدالة التنظيمية نتيجة للسياسات التنظيمية القائمة على الظلم مثل البيروقراطية ومشاعر التهديد للعاملين؛ مما ينتج عنه سلوكيات مضادة للعمل وانخفاض الإنتاجية، والتأثير السلبي على المنظمة بشكل عام.

2. شعور الفرد بالثقة نحو نظام تقييم الأداء، فإن كانت معايير التقييم تطبق بشكل موضوعي ومنصف فإن هذا يحفز العاملين على بذل الجهد، وإن كان العكس فإن العاملين لا يهتمون بالعمل الجاد، وهذه العدالة التنظيمية في التقييم يكسب الأفراد العاملين ثقة بإدارتهم في المنظمة.

3. إن العدالة التنظيمية تبرز منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد.

4. إن العدالة التنظيمية تسلط الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة.

5. إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار.

6. تؤثر العدالة التنظيمية في زيادة دافعية الجماعة، فإن كان العامل يعمل ضمن جماعة فإنه يعرف أن عمله سيؤثر في زيادة مكافآت الجماعة أو نقصها، وأن كل عضو في هذه الجماعة سينال عائداً مناسباً لعمله.

7. تساعد العدالة التنظيمية على تحفيز الأفراد على العمل فإن كانت إدارة المنظمة متهاونة في العدالة التنظيمية فإن العامل لا يهتم ببذل الجهد أو التأخير والتقصير، بينما إذا اتسمت المنظمة بالعدالة التنظيمية فإن هذا يساعده ويحفزه للعمل لأنه يعلم أنه لن يكسب إلا بقدر ما يبذل.

ويمكن إدراك أهمية العدالة التنظيمية من خلال تأثيرها على العديد من المتغيرات التنظيمية والتي من

أهمها: (Rai, 2013 ؛ Usmani & Jamal, 2013, Fatimah, Amiraa, & Halim, 2011)

1- الولاء التنظيمي: فإن العامل إذا شعر بالعدالة التنظيمية من قبل إدارة المنظمة، يولد بداخله شعور بالارتياح والطمأنينة، وبالتالي راحة في العمل وزيادة في ولائه التنظيمي وهو الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة؛ مما يدفعه إلى الاندماج بالعمل وتبني قيم المنظمة.

2- الالتزام التنظيمي: تساعد العدالة التنظيمية في عملية الالتزام التنظيمي، المتمثل في رغبة الفرد في البقاء في تنظيم معين واستعداده التام لبذل جهود قوية لصالح هذا التنظيم.

3- الثقة التنظيمية: وهي توقعات العمال بأن صانع القرار سوف يتخذ إجراءات تحقق له العوائد المناسبة، وتؤدي الثقة التنظيمية إلى تحسين التواصل بين الأفراد داخل المنظمة، والتعاون، وكفاءة عمل الفريق.

4- الرضا الوظيفي: حيث تشير نظرية التوقع لفروم (Vroom) بأن انخراط الفرد في العمل مبني على توقعات بشأن العوائد فعندما لا تتحقق فإنه يشعر بعدم الرضا.

أبعاد العدالة التنظيمية:

تفرق الأدبيات الحديثة للعدالة التنظيمية بين ثلاثة أبعاد للعدالة التنظيمية وهي عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات وعدالة التعاملات، وسيتم التطرق لهذه الأبعاد على النحو الآتي:

1- عدالة التوزيع (Distributive Justice):

تمثل العدالة التوزيعية البعد الأول من أبعاد العدالة التنظيمية وترجع جذور مفهوم العدالة التوزيعية لنظرية المساواة أو العدالة التي قدمها آدمز (Adams) عام 1963 والتي تعد نتاجاً لجهود علماء النفس والاجتماع في تلك الحقبة الزمنية.

ويُقصد بعدالة التوزيع عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف من المنظمة، وبالتالي فهي تدل على إحساس العاملين بعدالة توزيع المخرجات التنظيمية، ومن أهم ما يركز عليه الأفراد في مخرجاتهم الوظيفية هي مقارنة تلك المخرجات مع مخرجات أقرانهم في المنظمة نفسها أو خارجها في منظمات مشابهة (أبو تايه، 2012: 150)، والمخرجات لا تعدو كونها ملموسة (الأجور والحوافز المادية) وغير ملموسة مثل (فرص الترقية، وعدد ساعات العمل، وأعباء وواجبات الوظيفة) (Ince & Gül, 2011,136).

2- العدالة الإجرائية: Procedural Justice

لقد تكلفت الدراسات التي قام بها تيبوت وولكر (Thibaut & Walker) بتطوير نظرية العدالة الإجرائية عام 1975، وقد قدما تعريفاً لها مفاده: أنها عبارة عن إدراك الأفراد للعدالة المتعلقة باستخدام الأساليب والإجراءات والطرائق التي يتم بها تحديد القرارات المتعلقة بالمخرجات (Elamin & Alomaim, 2011). وقد قدم (Rai, 2013,261) مجموعة من المعايير التي يتم الاعتماد عليها في إدراك تلك العدالة وهي:

1. الانسجام (Consistency): ويعني الثبات والعدالة في التعامل مع الأفراد.
2. عدم التحيز (Unbiased): وذلك بعدم الميل لفرد دون آخر.
3. الدقة (Accurate): وذلك بتحري الدقة في المعلومات قبل اتخاذ القرارات الإجرائية.
4. التصحيح (Correct): وذلك بتصحيح القرارات في حالة تقديم الطعون والشكاوى من طرف الأفراد.
5. ممثلة (Representative): حيث يجب أن تمثل تلك القرارات جميع الأفراد بدون استثناء.
6. أخلاقية (Ethical): عن طريق احترام المبادئ والأخلاق العامة حال تطبيق تلك الإجراءات.

ويمكن تلخيص عدالة الإجراءات بثلاث عناصر وهي كالآتي:

- القواعد والمعايير الرسمية للإجراءات.
- شرح الإجراءات وعملية صناعة القرارات.
- التفاعل بين من يقوم بتطبيق القواعد (متخذ القرار) والأفراد المتوقع تأثرهم بالقرار.

3- عدالة التعاملات: Interactional Justice

تعد عدالة التعاملات البعد الثالث من أبعاد العدالة التنظيمية، وبحسب (Usmani & Jamal, 2013:353) فإن (Bies and Moag) أول من أشار لهذا البعد في عام 1986، ويرتبط هذا البعد بشكل وثيق ببعد عدالة الإجراءات، حيث ترتبط عدالة التعاملات بجودة المعاملة المستقبلية من متخذ القرار وتعكس مدى التطبيق الصحيح للإجراءات الرسمية.

واستناداً لما حدده (Bies and Moag) فإن هناك أربعة عوامل تحدد إدراك العاملين لعدالة التعاملات وهي بحسب (الفضلي، والعنزي، 2007) كالآتي:

- مدى وجود مبررات واضحة للقرارات المتخذة.
- مدى إخلاص صاحب السلطة وصراحته وعدم استخدامه للخداع في تعامله مع العاملين.
- مدى احترام صاحب السلطة للعاملين.

- مدى التزام صاحب السلطة بحدود اللباقة في تعامله مع العاملين (بمعنى عدم استخدام الألفاظ غير الملائمة والمؤذية).

وتتضمن عدالة التعاملات جانبين وهما:

أ- عدالة العلاقة الشخصية: وتتحدد بطريقة المعاملة العادلة من قبل الرؤساء تجاه الأفراد.

ب- عدالة المعلومات: وتتضمن تقديم شرح مناسب للقرارات والإجراءات للأفراد الذين يتأثرون بها، فالتبرير المقبول أو المنطقي الذي تقدمه المنظمة بشأن قراراتها يؤدي إلى إدراك أعلى للعدالة من جانب العاملين، وذلك بالمقارنة بعدم تقديم أي مبررات.

من خلال استعراض أبعاد العدالة التنظيمية يتضح التأثير المتبادل والمتراط بين هذه الأبعاد، ففقدان أي بُعد من هذه الأبعاد الثلاثة السابقة يقصر ويحصر مفهوم العدالة التنظيمية في جانب محدد وهو ما يتنافى مع المفهوم الواسع للعدالة بشكل عام ويؤدي إلى شعور الفرد بعدم الإنصاف والظلم والتوتر في سلوكه الخاص.

ثانياً: سلوكيات المواطنة التنظيمية **Organizational Citizenship Behaviors**

يهتم العلماء والباحثون في السلوك التنظيمي بدراسة سلوك الأفراد في المنظمات وتقييمه، وتفسيره، والتنبؤ به من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية. ومن أجل تحقيق هذه الكفاءة والفعالية تحتاج منظمات اليوم إلى سلوكيات تنظيمية تساعدها على النمو والنجاح في ظل بيئة تنافسية وتغيرات مستمرة. ويُعد سلوك المواطنة التنظيمية الذي ظهر في الفكر الإداري المعاصر أحد مفاهيم السلوك التنظيمي الذي تحتاجه المنظمات المعاصرة لمواجهة التحديات، حيث تحتاج إلى موظفين يمارسون سلوكيات تتجاوز متطلبات أدوارهم الرسمية لتحقيق النجاح وتحسين الأداء العام للمنظمة.

مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية:

يُعد أوجان (Organ) أول باحث استخدم مصطلح سلوك المواطنة التنظيمية (Organizational Citizenship Behavior) واختصاره (O.C.B) وذلك في عام 1988، وقد عرفه مع آخران بأنه: سلوك الفرد التقديرى غير المعترف به بشكل مباشر أو صريح من قبل نظام المكافآت الرسمية، وهو في الإجمال يعزز من كفاءة وفعالية المنظمة (Organ, Podsakoff & MacKenzie, 2006).

ولقد تنوعت مسميات سلوك المواطنة التنظيمية حيث أطلقت على هذا النمط السلوكي عدة مسميات منها: السلوك غير المُكلف أو غير المفروض (Non-Mandated Behavior)، وسلوك الموالة أو الدعم أو التأييد الاجتماعي (Prosocial Behavior)، وسلوك الدور الإضافي (Extra-Role Behavior) وسلوك

التلقائية المؤسسية (institutional spontaneity Behavior)، وسلوك المواطنة التنظيمية (Beyond Formal Role Behaviors)، وسلوكيات خارج الدور الرسمي (Organizational Citizenship Behavior) (Ahmadi, P., Forouzandeh, S. & Kahreh, M., 2010).

بينما نظر (Sofiah, Padmashantini & Gengeswari, 2014:74) إلى سلوك المواطنة التنظيمية بأنه: سلوك غير إلزامي للفرد ولا يرتبط بشكل مباشر أو غير مباشر بنظام المكافآت في المنظمة. وبذلك فسلوك المواطنة التنظيمية يعكس في الحقيقة تلك الإجراءات التي يقوم بها الموظفون التي تفوق الحد الأدنى لمتطلبات الدور المتوقع من المنظمة، وتعزز رفاهية زملاء العمل، مجموعات العمل و/أو المنظمة" (Jihad, Farzana & Mohamad, 2011:152).

كما أن هذه السلوكيات وبحساب التعريفات السابقة تنقسم إلى نوعين أو اتجاهين: أ) سلوكيات إيجابية: وهي التي يمارسها الفرد طواعية مثل: مساعدة الزملاء في العمل وتقديم اقتراحات لتحسين صورة المنظمة والأداء، والتحدث بطريقة إيجابية عن المنظمة. ب) سلوكيات جودة الامتناع: وهي التي يمتنع عنها الفرد مثل: عدم التعبير عن الاستياء من أوضاع العمل، وعدم إثارة المشاكل والشكوى والتذمر.

كما يتضح من التعريفات السابقة أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تتضمن الخصائص الآتية:

1. سلوكيات فردية اختيارية تطوعية نابعة من مبادرة فردية.
2. سلوكيات لا تتدرج ضمن متطلبات العمل الرسمي أو الوصف الوظيفي.
3. سلوكيات إيجابية ومفيدة تنظيمياً.
4. سلوكيات غير ملزمة للمكافأة وكذلك عدم فعلها لا يستوجب العقوبة.
5. سلوكيات تعزز الأداء وتساهم في فعالية المنظمة ونجاحها واستمرارها.

أهمية سلوك المواطنة التنظيمية:

ذكر عدد من الباحثين الآثار الإيجابية لسلوك المواطنة التنظيمية على كل من الفرد، والمجموعة، والمنظمة وهي كالتالي: (العامري، 2003: 72-73؛ Chou، Sharma, Bajpai & Holani 2011:68؛

(Chou, Jiang, & Klein 2013:106

أ. أهميته على مستوى الفرد:

1. يعمل على تحسين أداء وإنتاجية الفرد وتطويره ذاتياً.
2. يقلل من معدلات التسرب الوظيفي.

3. يُحسّن من قدرة المديرين، والموظفين على أداء أعمالهم عن طريق تخصيص وقت أكبر للتخطيط الفعال، وجدولة الأعمال، وحل المشكلات.

ب. أهميته على مستوى المجموعة:

1. يساعد على تنسيق النشاطات بين أعضاء المجموعة وفرق العمل.
2. يساهم في التقليل من الصراعات بين الأفراد.
3. يعمل على تماسك النظام الاجتماعي بين أعضاء المجموعة وفرق العمل.

ج. أهميته على مستوى المنظمة:

1. يعمل على زيادة معدلات الأداء والإنتاجية على مستوى المنظمة.
2. يقلل الحاجة إلى تخصيص جزء من موارد المنظمة في وظائف الانضباط، والصيانة داخل المنظمة، والاستفادة من هذه الموارد لزيادة الإنتاجية الكلية للمنظمة.
3. يمكن المنظمة من اجتذاب الموظفين الأكفاء والاحتفاظ بهم.
4. يُحسّن من الظروف النفسية والتنظيمية داخل المنظمة.
5. يعمل على الحد من التباين في أداء المنظمة ويؤدي إلى استقرارها.
6. يعزز من قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية.
7. يساهم في تحسين رضا العملاء والمستفيدين من خدمات المنظمة.

الأبعاد الرئيسية لسلوك المواطنة التنظيمية:

يُعد النموذج الخماسي لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية هو الأكثر شمولية، نظراً لأنه يمثل كافة جوانب أنماط السلوك للمواطنة التنظيمية، وقد صممه Organ (1988) وتوالت عملية تطويره في سنوات لاحقة واعتمد العديد من الباحثين هذا النموذج في دراساتهم وكذلك تم اعتماده في هذه الدراسة، ويشمل هذا النموذج الأبعاد الأتية: (Organ & Rayan,1995:778-779, Polat,2009:1592-1593):

1- الإيثار (Altruism): ويقصد به مدى قيام الموظف بمساعدة الآخرين (زملاء، رؤساء، مرؤوسين) في منظمته للقيام بأعمالهم، كما تتجاوز هذه المساعدة زملاء العمل لتشمل المراجعين ليحصلوا على الخدمة المثلى في المنظمة.

2- الكياسة (Courtesy): وتعني سعي الموظف لتجنب إثارة المشاكل والخلافات في العمل، واتخاذ التدابير الوقائية لمنع حدوثها. كما تشمل إدراكه للأثر الذي قد يتركه سلوكه في الآخرين وبالتالي عدم اعتدائه على الآخرين.

3- الروح الرياضية (Sportsmanship): وهي تدل على مدى قدرة الموظف على القيام بمهام إضافية أو مؤقتة دون شكوى أو تدمير واستغلاله وقته وجهده للقيام بأعماله.

4- وعي الضمير (Conscientiousness): ويعني هذا البعد سلوك الموظف التطوعي والاختياري الذي يتجاوز الحدود الدنيا من متطلبات وظيفته، من خلال التطوع بأعمال إضافية وإبداء مقترحات تسهم في تطوير العمل وتحسينه والمساهمة بشكل اختياري في حل مشاكل المنظمة.

5- السلوك الحضاري (Civic Virtue): وتشير إلى مشاركة الموظف الفعالة والمسؤولية في إدارة أعمال المنظمة والحرص على نجاحها وتطورها من خلال المتابعة المستمرة لما يكتب وينشر كإعلانات وتعاميم داخلية في المنظمة. كما يعني احترام قوانين وأنظمة المنظمة والمحافظة على سمعتها والحرص على حضور الاجتماعات واللقاءات المرتبطة بالعمل.

ثالثاً: العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية:

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

وأكد مورمان (Moorman, 1991) أن العدالة التفاعلية أو التفاعلية تُمكن العاملين من رؤية أنفسهم كأفراد مهمين وذو قيمة، وأن العاملين الذين يتلقون معاملة عادلة من المديرين مارسوا بشكل أكبر سلوكيات المواطنة التنظيمية.

من جهة أخرى بين أبو العينين (Abu Elanain, 2010) أن الإدراك السلبي لأعضاء المنظمة للعدالة الإجرائية والتوزيعية يؤدي إلى ارتفاع معدلات التغيب عن العمل والانحراف والأداء المنخفض والولاء المتدني للمنظمة إضافة إلى تدني مستوى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.

الدراسات السابقة The Previous Studies:

فيما يأتي عرض للدراسات السابقة العربية والأجنبية، التي تناولت متغيري الدراسة: العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية:

أولاً: الدراسات التي تناولت العدالة التنظيمية:

- دراسة الحراشة (2012) وهدفت إلى التعرف على درجة إحساس العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق بالأردن بالعدالة التنظيمية، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج

الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة الدراسة والتي تكونت من (120) موظفاً تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة إحساس العاملين بمجالات العدالة التنظيمية الثلاثة: عدالة التعاملات، وعدالة الإجراءات، وعدالة التوزيع جاءت جميعها بدرجة منخفضة، كما بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية تعزى إلى متغير الجنس، ووجود فروق تعزى إلى متغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

- دراسة (السبعي، 2012) وهدفت إلى التعرف على درجة تطبيق العدالة التنظيمية لدى القادة التربويين بمكاتب التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بأساليب إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المشرفين التربويين، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة مكونة من محورين رئيسيين، وتكون مجتمع الدراسة من (190) مشرفاً تربوياً. وخلصت نتائج الدراسة إلى أن درجة تطبيق العدالة التنظيمية (بأبعادها) كان متوسطاً، وعدم وجود ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أبعاد العدالة التنظيمية تعزى إلى متغيري المؤهل والخبرة.

ثانياً: الدراسات التي تناولت سلوكيات المواطنة التنظيمية:

- دراسة دعنا(2017) وهدفت إلى التعرف على درجة ممارسة الموظفين للأبعاد المختلفة لسلوك المواطنة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الاستكشافي الوصفي، وتم الاعتماد على الطريقة المختلطة في جمع البيانات، حيث تم إجراء (10) مقابلات غير مهيكلة مع عينة كرة الثلج من موظفي المديريات المبحوثة، كما تم توزيع الاستبانة على كافة الموظفين الإداريين في المديريات المبحوثة والبالغ عددهم (146) موظفاً باستخدام أسلوب المسح الشامل، ثم القيام بإجراء (12) مقابلة مهيكلة مع عينة قصدية من الخبراء. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن درجة ممارسة الموظفين لسلوك المواطنة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها مرتفعة، وأن أعلى درجات ممارسة الموظفين لسلوك المواطنة التنظيمية كانت درجة الكياسة، يليها وعي الضمير، يليها الإيثار ثم الروح الرياضية، وأخيراً السلوك الحضاري.

- دراسة (Polat,2009) وهدفت إلى التعرف على درجة ممارسه سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى المدرسين في المدارس الثانوية في تركيا من وجهة نظر مديرو ووكلاء المدارس، واتباع الباحث المنهج

الوصفي المسحي، واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينه الدراسة من (55) مدير مدرسة، و(164) وكيل مدرسة تم اختيارهم عشوائياً من سبع مناطق.

وكانت أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة: أن درجه ممارسه سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمسة جاءت مرتفعة، وجاء بُعد الكياسة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(3.76)، يليه بُعد الإيثار بمتوسط حسابي(3.72)، ثم بُعد السلوك الحضاري بمتوسط حسابي(3.68)، وحل بُعد وعي الضمير والروح الرياضية في المرتبة الرابعة والخامسة على التوالي بمتوسط حسابي(3.65) و (3.55). كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية تعزى إلى متغيرات:(الجنس، والمسمى الوظيفي، والعمر).

ثالثاً: الدراسات التي تناولت العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية:

- دراسة عبد المجيد؛ والوعوفي(2016) وهدفت إلى الكشف عن العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى المشرفات التربويات في مدينة تبوك، واتبع الباحثان المنهج الوصفي، كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة والبالغ عدده (120) مشرفة تربوية.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين أبعاد العدالة التنظيمية وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) بين اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة تجاه محور العدالة التنظيمية تعزى إلى متغيري المؤهل العلمي والخبرة، وتجاه محور سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى إلى متغير الخبرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة تجاه محور المواطنة التنظيمية (الروح الرياضية) تعزى إلى متغير المؤهل العلمي لصالح أفراد مجتمع الدراسة ذوي المؤهل دراسات عليا.

- دراسة أبو تايه(2012) وهدفت إلى تحليل أثر إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الميداني، كما تم استخدام الاستبانة لجمع بيانات الدراسة من أفراد العينة والبالغ عددهم (326) فرداً من العاملين في مراكز الوزارات الأردنية. وأظهرت نتائج الدراسة أن إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية وبجميع أبعادها جاء فوق المتوسط، بينما كان مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بجميع أبعادها لدى عينة الدراسة مرتفعاً، كما بينت نتائج الدراسة أن هناك أثراً إيجابياً لإدراك الموظفين للعدالة التنظيمية على

سلوك المواطنة التنظيمية وعلى جميع أبعادها، وأن إحساس العاملين بالعدالة الإجرائية له الدور الأكبر في التأثير على سلوك المواطنة التنظيمية مقارنة مع الأبعاد الأخرى للعدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية والعدالة التعاملية).

- دراسة عبد الرشيد وخان (AbdulRashid and Khan, 2012) وهدفت إلى دراسة تأثير علاقة الالتزام التنظيمي، والقيادة، والثقافة التنظيمية، والعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية، واختار الباحثان عينة حجمها (50) أكاديمي من إحدى الجامعات الخاصة في ماليزيا، ولجمع البيانات استخدم الباحثان استبيان العدالة التنظيمية الذي طوره ميولر وبريس (Mueller and Price, 1986)، واستبيان سلوك المواطنة التنظيمية الذي صممه أسجري وآخرون (Asgari, et al, 2011)، وأظهرت الدراسة جملة من النتائج أهمها أن هناك تأثيراً مهماً لنمط القيادة التحويلية، والالتزام التنظيمي والثقافة التنظيمية، والعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية وفقاً لعينة الدراسة.

- دراسة (Asgari, Nojabae, & Arjmand, 2011) وهدفت إلى التعرف على علاقة العدالة التنظيمية بأبعادها (الإجرائية والتوزيعية والتفاعلية والمعلوماتية) وأثرها على سلوك المواطنة التنظيمية للموظفين في جامعة آزاد الإسلامية فرع تشالوس في إيران. واستخدمت الدراسة الاستبانة لاختبار الفرضيات الموضوعية، وكانت العينة مكونة من (127) موظفاً. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية والعدالة المعلوماتية وسلوك المواطنة للعاملين أما العدالة التوزيعية والعدالة التفاعلية فلا توجد علاقة كبيرة بينها وبين سلوك المواطنة، كما تشير الدراسة لحصول العدالة التوزيعية والتفاعلية على أقل وزن من وجهه نظر المشاركين في الاستبانة.

- دراسة (Guangling , 2010) وهدفت إلى اختبار نموذج العلاقة الوسيطة بين إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسات القطاع الخاص، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة حيث وزعت على (220) موظفاً في شركة من القطاع الخاص الصينية. وأظهرت نتائج الدراسة أن الشعور بالعدالة التنظيمية كان له دوراً إيجابياً على التنبؤ بالتماثل التنظيمي للموظفين، والتماثل التنظيمي كمتغير وسيط يعزز بشكل إيجابي سلوك المواطنة التنظيمية، كما تلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تلتقي الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في بعض أهدافها واختلفت معها في بعضها الآخر، حيث انفقت جزئياً مع بعضها في تناول موضوع العدالة التنظيمية ممثلة في أبعادها الرئيسية وهي العدالة

التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التعاملية كدراسة الحراشنة (2012)، ودراسة السبعي (2012)، كما اتفقت جزئياً مع دراسة دعنا (2017)، ودراسة الحراشنة والخريشا (2012) في تناول موضوع سلوكيات المواطنة التنظيمية.

وتقترب الدراسة الحالية من بعض الدراسات العربية والأجنبية في تناولها للعلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية كدراسة عبد المجيد؛ والعوفي (2016) ودراسة عبد الرشيد وخان (AbdulRashid and Khan, 2012) ودراسة (Asgari, Nojabae, & Arjmand 2011) ودراسة (Guangling , 2010)، إلا أن هناك بعض جوانب الاختلاف معها فيما يخص طبيعة مجتمع الدراسة حيث اتجهت الدراسات العربية لبحث العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المشرفات التربويات أو أساتذة التعليم الثانوي، بينما تناولت الدراسات العربية العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الكادر الأكاديمي والإداري في الجامعات أو موظفي مؤسسات القطاع الخاص. بينما تمثل مجتمع الدراسة الحالية في موظفي وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية.

وانتقدت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة من حيث المنهج المستخدم في الدراسة وهو المنهج الوصفي بنوعيه المسحي والارتباطي، كما أن الاستبانة هي أداة جمع البيانات في هذه الدراسة والدراسات السابقة أيضاً.

وتتميز الدراسة الحالية كونها تعد الدراسة الأولى على المستوى المحلي - على حد علم الباحث - التي تتناول العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسات الحكومية بشكل عام والمؤسسات التربوية على وجه الخصوص.

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في الجوانب الآتية:

- تكوين تصور شامل لموضوع- الدراسة الحالية- مما ساعد في صياغة المشكلة، وإثراء الإطار النظري.

- التعرف على الجوانب البحثية والنظرية التي تمت دراستها سابقاً، والوقوف على الجوانب التي بحاجة بحثية أكثر كمحاولة لتغطيتها في هذه الدراسة.

- الحصول على مصادر ومراجع بحثية متنوعة لدعم موضوع الدراسة.

- تحديد مجالات الاستبانة واختيار المنهج العلمي المناسب لطبيعة الدراسة.

منهجية الدراسة وإجراءاتها : Methodology and Procedures of The Study

يتناول هذا الجزء وصفاً مفصلاً للإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة، ويشمل منهج الدراسة، ومجتمعها وعينتها، وخطوات إعداد أداة الدراسة (الاستبانة)، والتأكد من صدقها وثباتها، وإجراءات تطبيقها، والأساليب الإحصائية المستخدمة (التحليل الإحصائي)، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات:

منهج الدراسة (Study Method):

تم الاعتماد على منهج البحث الوصفي بنوعيه المسحي والارتباطي، فعلى صعيد البحث الوصفي، تم إجراء المسح المكتبي، والإطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية، لأجل بلورة الأسس والمنطلقات التي يقوم عليها الإطار النظري والوقوف عند أهم الدراسات السابقة التي تشكل رافداً حيوياً في الدراسة، كما تم استخدام الأسلوب الوصفي المسحي لاستقصاء آراء أفراد عينة الدراسة، وتحليل كافة البيانات المتجمعة من خلال الإجابة عن الاستبانة وذلك لوصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها، وتم كذلك استخدام الأسلوب الوصفي الارتباطي لدراسة العلاقة بين متغيري الدراسة العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

مجتمع الدراسة وعينتها (Population and Sample of the Study):

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمختصين العاملين بديوان وزارة التربية والتعليم بالعاصمة صنعاء والبالغ عددهم (821) فرداً (بحسب إحصائية الإدارة العامة للموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم لشهر ديسمبر 2017)، وتم أخذ عينة عشوائية طبقية تمثل حوالي (20%) من كل طبقة بحسب متغيري المسمى الوظيفي والجنس، والجدولان (1) و(2) يبينان حجم مجتمع الدراسة وعينتها ووصف لخصائص عينة الدراسة:

جدول (1) توزيع مجتمع الدراسة وعينتها حسب المسمى الوظيفي والجنس

عينة الدراسة		مجتمع الدراسة		الجنس	المسمى الوظيفي
النسبة	العدد	النسبة	العدد		
94.9%	37	95.9%	187	ذكور	مدير إدارة
5.1%	2	4.1%	8	إناث	
100%	39	100%	195	الإجمالي	
90.9%	40	90.6%	212	ذكور	رئيس قسم

%9.1	4	%9.4	22	إناث	الإجمالي
%100	44	%100	234	الإجمالي	
%88.9	64	%89.5	351	ذكور	مختص
%11.1	8	%10.5	41	إناث	
%100	72	%100	392	الإجمالي	
%90.9	141	%91.4	750	ذكور	الإجمالي
%9.1	14	%8.6	71	إناث	
%100	155	%100	821	الإجمالي	

جدول (2) توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	141	% 90.9
	أنثى	14	% 9.1
	الإجمالي	155	% 100
المسمى الوظيفي	مدير إدارة	39	% 25.2
	رئيس قسم	44	% 28.3
	مختص	72	% 46.5
	الإجمالي	155	% 100
المؤهل العلمي	أقل من بكالوريوس	3	% 1.9
	بكالوريوس	136	% 87.7
	أعلى من بكالوريوس	16	% 10.4
	الإجمالي	155	% 100
العمر	أقل من 30 سنة	3	% 1.9
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	50	% 32.3

من 40 إلى أقل من 50 سنة	99	% 63.9	
50 سنة فأكثر	3	% 1.9	
الإجمالي	155	%100	
5 سنوات فأقل	3	% 1.9	سنوات الخدمة
من (6 - 10) سنوات	33	% 21.3	
من 11 - 15 سنة	8	% 5.2	
أكثر من 15 سنة	111	% 71.6	
الإجمالي	155	% 100	

أداة الدراسة (Study Instrument):

لقد تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية للدراسة، وقد تم الاعتماد على الأداة التي طورها (Niehof and Moorman, 1993) لقياس العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التعاملية)، وقد تم الاعتماد على المقياس الذي طوره (Organ, 1990) لقياس سلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمسة (الأيثار، والكياسة، والروح الرياضية، ووعي الضمير، والسلوك الحضاري).

صدق الأداة (Instrument Validity):

أ- الصدق الظاهري (Face Validity):

بالرغم من أن مقياس العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية قد تم استخدامها في العديد من الدراسات العربية (علوان، 2007؛ أبو تابه، 2012؛ الحراحشة، 2012)، وثبتت ملائمتها للبيئة العربية، إلا أن الباحث وللتحقق من الصدق الظاهري للأداة قام بعرضها على (6) من المحكمين من أساتذة الجامعات اليمنية من ذوي الاختصاص والخبرة، وذلك لإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول درجة وضوح الفقرات، وسلامة صياغتها اللغوية ودرجة ملاءمتها للمجال الذي تنتمي إليه، وإضافة أو حذف، أو صياغة، أو اقتراح فقرات، وبيان مدى انتماء الفقرات إلى المجال الذي تدرج تحته، وقد تم الأخذ بملاحظاتهم. وتكونت استبانة الدراسة بصيغتها النهائية من (65) فقرة وثلاثة أقسام رئيسية: القسم الأول: وهو عبارة عن المتغيرات الشخصية عن المستجيب (الجنس، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، والعمر، وسنوات الخدمة).

القسم الثاني: وهو عبارة عن العدالة التنظيمية، ويتكون من (28) فقرة، موزعة على (3) مجالات: المجال الأول: عدالة التوزيع، ويتكون من (10) فقرات. المجال الثاني: عدالة الإجراءات، ويتكون من (11) فقرة. المجال الثالث: عدالة التعاملات، ويتكون من (7) فقرات.

القسم الثالث: وهو عبارة عن سلوك المواطنة التنظيمية، ويتكون من (37) فقرة، موزعة على (5) مجالات:

المجال الأول: الإيثار، ويتكون من (7) فقرات. المجال الثاني: الكياسة (اللطف)، ويتكون من (8) فقرات. المجال الثالث: الروح الرياضية، ويتكون من (7) فقرات. المجال الرابع: وعي الضمير، ويتكون من (8) فقرات. المجال الخامس: السلوك الحضاري، ويتكون من (7) فقرات.

صدق الاتساق الداخلي (البنائي) (Internal Validity (Structure Validity)

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي (البنائي) للاستبانيتين تم حساب معامل ارتباط "بيرسون" Pearson Correlation Coefficient بين درجة كل مجال والدرجة الكلية للاستبانة، والجدول (3) يبين ذلك:

جدول (3): معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل مجال

من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

م	المجال	معامل بيرسون للارتباط
1	عدالة التوزيع	* 0.810
2	عدالة الإجراءات	* 0.879
3	عدالة التعاملات	* 0.804
	محور العدالة التنظيمية ككل	* 0.884

*0.852	الإيثار	1
*0.875	الكياسة (اللطف)	2
*0.811	الروح الرياضية	3
*0.763	وعي الضمير	4
*0.906	السلوك الحضاري	5
*0.942	محور سلوكيات المواطنة التنظيمية ككل	

* دال إحصائياً عند مستوى

0.05

يتبين من الجدول (3) أن كل مجالات الاستبانة مرتبطة ودالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ وبذلك تعد الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

ثبات الأداة (Reliability of Questionnaire):

تم استخراج معامل ثبات الأداة، باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient بعد تطبيقها على (15) فرداً من خارج عينة الدراسة، وقد بلغ معامل الثبات للمجالات كما في الجدول (4):

جدول (4) معاملات ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات الاستبانة

وكذلك للاستبانة ككل

Cronbach's Alpha	المجال	م
.904	عدالة التوزيع	1
.897	عدالة الإجراءات	2
.894	عدالة التعاملات	3

.893	محور العدالة التنظيمية ككل	
.887	الإيثار	1
.892	الكماسة (اللف)	2
.896	الروح الرماضية	3
.899	وعي الضمير (الانترام العام)	4
.896	السلوك الحضاري	5
.889	محور سلوكيات المواطنة التنظيمية ككل	

يتضح من الجدول (4) أن قيمة ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال من مجالات العدالة التنظيمية، ولكل بُعد من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث أن قيمة ألفا كرونباخ أكبر من (88)، وهذا يعني ثبات متغير العدالة التنظيمية، وكذلك ثبات متغير سلوكيات المواطنة التنظيمية. وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، مما يجعله على ثقة بصحة الأداة وصلاحياتها لعرض وتحليل بيانات عينة الدراسة، والإجابة عن أسئلة الدراسة.

إجراءات تطبيق أداة الدراسة: (The Procedures of Applying The Study Instrument):

تم توزيع (200) استبانة على عينة الدراسة وهي تُعد أكثر من العدد المطلوب تحسباً لعدم القدرة على استرجاع العدد المطلوب للعينة، وقد تم استرجاع (155) استبانة - كانت جميعها صالحة للتحليل الإحصائي وهي تمثل العينة المستجيبة، وتساوي ما نسبته (18.9%) من مجموع مجتمع الدراسة البالغ (821) فرداً. والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (5) يوضح عدد الاستبانات الموزعة والمستردة ونسبتها

المسمى الوظيفي	العينة المطلوبة	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المستردة	نسبة الاستبانات المستردة إلى حجم العينة المطلوبة
مدير إدارة	39	50	39	100%
رئيس قسم	46	60	44	95.7%
مختص	78	90	72	92.3%
المجموع	163	200	155	95%

الأساليب الإحصائية المستخدمة (Statistical Analysis Styles):

1. الأساليب الإحصائية الوصفية وتمثلت فيما يأتي:

- النسب المئوية والتكرارات؛ لوصف أفراد مجتمع الدراسة وعينتها حسب متغيرات الدراسة.
- المتوسطات الحسابية؛ لتوضيح إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات والمجالات.
- الانحرافات المعيارية؛ لقياس مدى تشتت وانحرافات إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات والمجالات عن المتوسط الحسابي.

2. الأساليب الإحصائية الاستدلالية وتمثلت فيما يأتي:

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)؛ لحساب الصدق البنائي لمجالات ومحاور الاستبانة وكذلك لدارسة العلاقة بين متغيري الدراسة.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha)؛ لحساب ثبات الاستبانة.
- اختبار كولموجوروف - سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test (K-S)؛ لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
- اختبار (T) لمجوعتين مستقلتين (Independent-Sample T-Test)؛ لحساب الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة حول عينتين مستقلتين تُعزى إلى متغير الجنس.
- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance - ANOVA)؛ لحساب الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة حول ثلاث

عينات فأكثر تُعزى إلى متغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخدمة).

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها: Discussion and Interpretation of the Results

يتناول هذا الجزء عرضاً لنتائج الدراسة التي تم التوصل إليها، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لكل منها، كما تم تفسير النتائج وربطها بنتائج الدراسات السابقة. المعيار المعتمد في الدراسة الحالية: بعد جمع الاستبانات الموزعة على أفراد عينة الدراسة، تم ترميز البيانات، وإدخالها في الحاسب الآلي ومعالجتها باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences) والتي يُرمز لها بالرمز (SPSS)، ثم إعطاء كل بديل من بدائل سلم الإجابة على الاستبانة قيمة رقمية بناء على مقياس ليكرت الخماسي، وتم حساب المدى بين الدرجات بحساب الفرق بين أعلى قيمة وأقل قيمة = $5 - 1 = 4$ ، وتم تقسيم المدى على المقياس الخماسي $4 \div 5 = 0.80$ ، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وهكذا أصبح طول الفئات (الحدود الحقيقية لقياس المتوسط الحسابي) على النحو المبين في الجدول الآتي:

جدول (6) يوضح المحك المعتمد للحكم على فقرات ومجالات محوري الدراسة

مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	التقدير اللفظي (درجة الموافقة)
5	4	3	2	1	قيمة البديل
-4.21 5.00	4.20-3.41	3.40-2.61	2.60-1.81	1.80-1.00	الحدود الحقيقية للمتوسط الحسابي

اختبار التوزيع الطبيعي **Normality Distribution Test**: استخدم الباحث اختبار كولموجوروف-سمرنوف Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (7).

جدول (7) يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

رقم المجال	المجال	قيمة Z	القيمة الاحتمالية
1	عدالة التوزيع	.626	.829
2	عدالة الإجراءات	.486	.972
3	عدالة التعاملات	1.170	.129
	محور العدالة التنظيمية		.210
1	الإيثار	.659	.778
2	الكياسة (اللطف)	1.086	.189
3	الروح الرياضية	.774	.587
4	وعي الضمير	.791	.559
5	السلوك الحضاري	.810	.528
	محور سلوكيات المواطنة التنظيمية	.498	.965

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (7) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية Parametric Test لتحليل البيانات.

وفيما يلي عرض مفصل لنتائج الدراسة:

أولاً: عرض نتائج إجابة السؤال الأول وتفسيرها:

للإجابة عن السؤال الأول والذي نصه " ما مستوى الإحساس بالعدالة التنظيمية لدى موظفي وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية؟"، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول محور العدالة التنظيمية، وذلك كما يأتي:

1- تحليل مجالات محور العدالة التنظيمية ككل:

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات محور العدالة التنظيمية

مرتبة تنازلياً حسب درجة الموافقة (ن = 155)

رقم المجال بالأداة	المجال	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
3	عدالة التعاملات	1	2.79	.54	متوسطة
1	عدالة التوزيع	2	2.05	.69	منخفضة
2	عدالة الإجراءات	3	2.02	.99	منخفضة
	الدرجة الكلية		2.29	.66	منخفضة

يُلاحظ في الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام لأبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملات) لدى موظفي وزارة التربية والتعليم بلغ (2.29)، وانحراف معياري (0.66)، وهذا يعني أن مستوى الإحساس بالعدالة التنظيمية لدى عينة الدراسة من موظفي وزارة التربية والتعليم كان "منخفضاً"، مع التفاوت في ترتيب الإحساس بالعدالة، حيث احتل بُعد "عدالة التعاملات" المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (2.79)، وانحراف معياري (0.99)، وبدرجة موافقة "متوسطة"، ويعزو الباحث هذه النتيجة لإدراك القيادات الإدارية والموظفين في وزارة التربية والتعليم لأهمية مراعاة عدالة التعاملات، وهذا يفسره العلاقات الإنسانية القائمة في الوزارة، والتي كانت مبنية على الاحترام والطيبة وفق النتائج، كما يمكن الاستدلال من النتائج على روح التعاون والتناغم السائدة بين الزملاء والمديرين، كما أن المديرين يفهمون ويراعون الظروف الخاصة للمرؤوسين، ويسمحون بالمناقشة والحوار، ويتعاملون بكل نزاهة وعدالة في حل الخلافات بين الموظفين.

ويمكن أن تعزى هذه النتيجة كذلك إلى أن استجابات أفراد العينة لفقرات هذا البُعد لم تتأثر سلباً بالظروف الاقتصادية التي يمرون بها كون هذا البعد يُعد بعداً إنسانياً واجتماعياً ويرتبط بأسلوب التعامل خلافاً للبعدين الآخرين، بُعد عدالة التوزيع وبُعد عدالة الإجراءات واللذان حصلوا على درجة موافقة منخفضة كون عدالة التوزيع تتعلق بالجوانب المالية، كما أن عدالة الإجراءات تتضمن الإجراءات والقرارات التي تُهيكل عليها الحوافز والمكافآت والمرتببات والعقوبات.

وفي المرتبة الثانية جاء بُعد "عدالة التوزيع"، بمتوسط حسابي (2.05) وانحراف معياري (0.69)، ودرجة موافقة "منخفضة"، وتعزى هذه النتيجة إلى عدم تناسب المكافآت مع الأداء، ومثل هذه النتيجة ملموسة ومستشعرة لدى العاملين والموظفين بصفة عامة، وقد يشتركون غالبيتهم في عدم الرضا الوظيفي حيال المكافآت والرواتب، نظراً لعدم تناسبها مع المؤهلات العلمية والخبرات والجهود المبذولة في العمل من جهة، وعدم تناسبها أيضاً مع تغطية متطلبات الحياة الاجتماعية والمستلزمات المعيشية للأسرة من جهة أخرى.

كما يعزو الباحث ذلك إلى أن مجال عدالة التوزيع يتعلق بقدر المكافآت والرواتب والعوائد المالية التي يتحصل عليها الموظف، ونظراً لكون الدراسة طبقت في ظرف دقيق وحساس يمر به الموظفون في وزارة التربية والتعليم كغيرهم من الموظفين في المؤسسات الحكومية في اليمن، من حيث عدم انتظام الرواتب وافتقار الموظفين لرواتب كاملة، كما أن العجز المالي في الموازنات التشغيلية المصروفة للوزارة ألقى بظلاله على المنح والمكافآت المادية والمالية التي قد تمنح للموظف، لذا ربما كانت استجابات أفراد عينة الدراسة متأثرة إلى حد كبير بالظروف المالية التي يمرون بها.

في حين جاء بُعد "عدالة الإجراءات" في المرتبة الثالثة والأخيرة، بمتوسط حسابي (2.02) وانحراف معياري (0.69)، ودرجة موافقة "منخفضة"، مما يدل على أن أفراد العينة لا يشعرون بوجود عدالة إجراءات في بيئة العمل، وكان من أكثر الفقرات التي ساهمت بانخفاض هذا البعد هي: أن الموظفون في وزارة التربية والتعليم لا يحصلون على الترقيات الوظيفية بناءً على انجازاتهم وعلى مبدأ الجدارة والكفاءة، وأن القرارات الإدارية لا تُبنى على الموضوعية وعلى مبدأ عدم التحيز لأحد، ولا يتم تطبيقها على جميع الموظفين ودون تمييز، إضافة إلى أن عملية تقييم أداء الموظفين لا تتم بصورة عادلة وفق آلية محددة ومعروفة للجميع.

وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع نتائج دراسة الحراشة (2012) التي أشارت إلى أن درجة إحساس العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق بمجالات العدالة التنظيمية الثلاثة: عدالة التعاملات، وعدالة الإجراءات، وعدالة التوزيع جاءت جميعها بدرجة منخفضة.

واختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة أبو تايه (2012) والتي أظهرت أن إحساس العاملين في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن بالعدالة التنظيمية وبجميع أبعادها جاء فوق المتوسط.

2- تحليل فقرات كل مجال من مجالات محور العدالة التنظيمية:

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات مجالات محور العدالة التنظيمية مرتبة تنازلياً حسب درجة الموافقة (ن = 155)

رقم الفقرة	ترتيب الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
المجال الأول: عدالة التوزيع:					
7	1	يتم مراعاة العدل في الموافقة على الإجازات المختلفة (طارئة، مرضية، سنوية).	2.98	.82	متوسطة
6	2	تناسب متطلبات ومهام عملي مع مؤهلاتي العلمية وقدراتي الذاتية.	2.74	.71	متوسطة
4	3	يتم توزيع أعباء ومسؤوليات العمل بين الموظفين بعدالة.	2.09	.70	منخفضة
8	4	يتم توزيع الموارد المالية والمواد والأدوات اللازمة لإنجاز العمل على الإدارات والأقسام بطريقة عادلة.	2.07	.94	منخفضة
10	5	تتاح فرص متساوية أمام جميع الموظفين للحصول على الدورات التدريبية والمشاركة في النشاطات الخارجية.	1.98	.93	منخفضة
9	6	يتم الحصول على امتيازات مماثلة لغيري في الأقسام والإدارات الأخرى.	1.85	1.14	منخفضة
2	7	يتناسب الراتب الشهري مع الجهود التي أبدلها في عملي.	1.76	1.14	منخفضة جداً
5	8	يتم الحصول على مكافآت عادلة مقابل الجهود الإضافية التي أبدلها.	1.72	1.02	منخفضة جداً

منخفضة جداً	.89	1.67	يتناسب الراتب الشهري مع خبراتي في العمل.	9	3
منخفضة جداً	.98	1.67	يتناسب الراتب الشهري مع المؤهل العلمي والدورات التي حصلت عليها.	10	1
المجال الثاني: عدالة الإجراءات:					
منخفضة	.87	2.35	يحرص المدير على استشارة موظفيه قبل اتخاذ القرارات في العمل.	1	16
منخفضة	.99	2.24	تتناسب العقوبات الإدارية المخالفات والتجاوزات التي تحدث في الوزارة.	2	18
منخفضة	1.03	2.22	يُسمح للموظفين بالاعتراض على القرارات التي تخصهم.	3	17
منخفضة	.93	2.07	تتميز الإجراءات المعمول بها في الوزارة بالعدالة.	4	11
منخفضة	.93	1.98	يُنَاقش المسؤول موظفيه قبل اتخاذ أي إجراء بحقهم.	5	13
منخفضة	1.02	1.98	هناك فرصة لموظفي الوزارة للتظلم من التقييمات غير العادلة لهم.	6	20
منخفضة	.89	1.96	يتم اتخاذ القرارات بحق الموظفين بعد جمع معلومات دقيقة وكافية.	7	14
منخفضة	.95	1.93	تتم عملية تقييم أداء الموظفين بصورة عادلة وفق آلية محددة ومعروفة للجميع.	8	19
منخفضة	.90	1.89	تُبنى القرارات الصادرة على مبدأ عدم التحيز لأحد.	9	15
منخفضة	.86	1.87	يتم تطبيق القرارات الإدارية على جميع الموظفين دون استثناء.	10	12

منخفضة جداً	.84	1.70	يحصل الموظفون في الوزارة على الترتيبات الوظيفية بناء على انجازاتهم وعلى مبدأ الجدارة والكفاءة.	11	21
المجال الثالث: عدالة التعاملات:					
متوسطة	1.21	3.12	تتميز العلاقات الاجتماعية بالطيبة بين الموظفين.	1	23
متوسطة	1.07	2.96	يتفهم ويراعي المدير الظروف الخاصة.	2	24
متوسطة	1.13	2.91	يمتاز المدير بسعة الصدر ويسمح بالمناقشة والحوار.	3	27
متوسطة	1.04	2.74	يتعامل المدير بكل نزاهة وعدالة في حل الخلافات بين الموظفين.	4	28
متوسطة	1.13	2.70	يحرص المدير على إشاعة روح التعاون في العمل بين جميع الموظفين.	5	25
منخفضة	1.18	2.59	يكون المدير دائماً صادق وصريح في قضايا العمل.	6	26
منخفضة	1.07	2.50	تمتاز معاملة المدير بعدم التفريق والمحاباة.	7	22

ثانياً: عرض نتائج إجابة السؤال الثاني ومناقشتها:

ينص السؤال الثاني على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الإحساس بالعدالة التنظيمية لدى موظفي وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية تعزى إلى متغيرات: (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخدمة في الوزارة)؟.

1- حسب متغير الجنس:

استخدم الباحث اختبار (T-Test) لعينتين مستقلتين، لكشف الفروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإحساس بالعدالة التنظيمية لدى موظفي وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية، تُعزى إلى متغير الجنس، وقد تم عرض النتائج في الجدول الآتي:

جدول (10) اختبار (T) لكشف الفروق بين متوسطي درجات تقديرات عينة الدراسة حول مستوى الإحساس بالعدالة التنظيمية تُعزى إلى مُتغير الجنس (ن = 155)

المجالات	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	القيمة الاحتمالية (Sig.)
عدالة التوزيع	ذكر	114	2.06	.57	1.004	.322
	أنثى	14	2.01	.41		
عدالة الإجراءات	ذكر	114	1.94	.68	.015	.903
	أنثى	14	2.31	.67		
عدالة التعاملات	ذكر	114	2.77	1.01	.076	.785
	أنثى	14	2.84	.92		
المحور ككل	ذكر	114	2.26	.67	.167	.685
	أنثى	14	2.38	.61		

يتضح من الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية (sig.) المقابلة لاختبار (T) لعينتين مستقلتين، أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الدرجة الكلية للمحور، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات تقديرات عينة الدراسة حول مستوى الإحساس بالعدالة التنظيمية لدى موظفي وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية تعزى إلى متغير الجنس.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن هذه النتيجة تعكس مدى توافق أفراد عينة الدراسة من الجنسين (الذكور والإناث)، وانسجامهم وتقارب وجهات نظرهم حول مستوى الإحساس بأبعاد العدالة التنظيمية المختلفة - المشمولة في استبانة الدراسة الحالية-. وقد يُعزى ذلك أيضاً إلى أن العاملين في الوزارة من الجنسين يعيشون نفس الظروف الاقتصادية والاجتماعية ويؤدون أعمالهم في مناخ تنظيمي واحد، ويتعاملون مع مديرين بالنمط الإداري نفسه.

تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الحراحشة (2012) ونتائج دراسة معمري (2014) واللتين بينتا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية تعزى إلى متغير الجنس.

2- حسب متغيرات: (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخدمة):

استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي (One -Way ANOVA) لكشف الفروق بين متوسطات درجات تقديرات عينة الدراسة حول مستوى الإحساس بالعدالة التنظيمية لدى موظفي وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية تُعزى إلى مُتغيرات: (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخدمة)، وقد تم عرض النتائج في الجدول الآتي:

جدول (11) اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لكشف الفروق بين متوسطات درجات تقديرات عينة الدراسة حول مستوى الإحساس بالعدالة التنظيمية تُعزى إلى مُتغيرات (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخدمة) (ن = 155)

القيمة الاحتمالية (Sig .)	قيمة (F)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغيرات
.374	1.006	1.954	2	3.908	بين المجموعات	المسمى الوظيفي
		.493	152	74.959	داخل المجموعات	
			154	78.867	المجموع	
.597	.522	.780	2	1.560	بين المجموعات	المؤهل العلمي
		.509	152	77.307	داخل المجموعات	
			154	78.867	المجموع	
.803	.331	1.610	3	4.829	بين المجموعات	العمر
		.490	151	74.038	داخل المجموعات	
			154	78.867	المجموع	
.541	.729	1.610	3	4.829	بين المجموعات	سنوات الخدمة
		.490	151	74.038	داخل المجموعات	
			154	78.867	المجموع	

يتضح من الجدول السابق (11) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " ، أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الدرجة الكلية للمحور، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات تقديرات عينة الدراسة حول مستوى الإحساس بالعدالة التنظيمية لدى موظفي وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية تعزى إلى متغيرات: (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، العمر، عدد سنوات الخدمة).

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى وجود فهم مشترك واتفاق في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة، بغض النظر عن مستواهم الوظيفي ومؤهلاتهم العلمية، وعمرهم وسنوات خدمتهم؛ حيث أنهم جميعاً يعملون في ظل ظروف موحدة مما جعلهم يُدركون ويلمسون ضعف مستوى العدالة التنظيمية.

تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة عبد المجيد؛ والعوفي (2016) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) بين اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة تجاه محور العدالة التنظيمية تعزى إلى متغيري المؤهل العلمي والخبرة.

كما تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة السبعي (2012) والتي خلصت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أبعاد العدالة التنظيمية تعزى إلى متغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة. وتختلف مع نتائج دراسة الحراحشة (2012) والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية تعزى إلى متغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

ثالثاً: عرض نتائج إجابة السؤال الثالث وتفسيرها:

للإجابة عن السؤال الثالث والذي نصه " ما مستوى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفي وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية"؟، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول محور سلوكيات المواطنة التنظيمية، وذلك كما يأتي:

1- تحليل مجالات محور سلوكيات المواطنة التنظيمية ككل:

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات محور سلوكيات المواطنة التنظيمية مرتبة تنازلياً حسب درجة الموافقة (ن = 155)

رقم المجال بالأداة	المجال	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة

مرتفعة	.72	4.08	1	السلوك الحضاري	5
مرتفعة	.78	4.03	2	وعي الضمير (الالتزام العام)	4
مرتفعة	.71	4.01	3	الكماسة (الطف)	2
مرتفعة	.83	3.90	4	الروح الرياضية	3
مرتفعة	.75	3.88	5	الإيثار	1
مرتفعة	0.66	3.98		الدرجة الكلية	

يتضح من الجدول (12) أن المتوسط الحسابي العام لدرجة الممارسة الفعلية لمحتوى مجالات محور سلوكيات المواطنة التنظيمية (مجتمعة) بلغ (3.98)، وانحراف معياري (0.66). وهذا يعني أن درجة الممارسة الفعلية لمحتوى مجالات محور سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفي وزارة التربية والتعليم (مجتمعة) "مرتفعة" وفق تقديرات أفراد عينة الدراسة، وبمتوسطات متقاربة، فيما تراوحت متوسطات مجالات الخمسة بين (3.88 - 4.08)، وكان المدى بين متوسط أعلى بُعد ومتوسط أقل بُعد بمقدار (0.20) درجة، وقد يشير إلى التقارب الشديد بين استجابات عينة الدراسة من وجهة نظرهم للممارسة الفعلية لسلوكيات المواطنة التنظيمية، كما تشير إلى تقارب التباين في مجالات المحور.

ويفسر الباحث وجود درجة ممارسة مرتفعة لسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي وزارة التربية والتعليم بأنه قد يُعزى إلى أن القيم، والعادات، والأعراف المنبثقة من الثقافة الإسلامية والعربية تحت على هذه السلوكيات، وأن هذه السلوكيات تؤكد العديد من مبادئ وأخلاقيات العمل الإسلامي. كذلك قد يكون لإحساس الموظفين بالمسؤولية اتجاه عملهم، والشعور بالانتماء اتجاه الوزارة، وإدراكهم أن نجاح الوزارة متوقف عليهم، وأن ممارسة هذه السلوكيات والعمل بروح الفريق يجعلهم يقدمون المصلحة العامة على مصالحهم الشخصية؛ مما يساعد الوزارة على تحقيق أهدافها.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة دعنا (2017) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة الموظفين لسلوك المواطنة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها مرتفعة. كما تتفق مع نتائج دراسة (Polat, 2009) والتي أشارت إلى أن درجه ممارسه سلوك المواطنة التنظيمية بأبعدها الخمسة جاءت مرتفعة لدى مدرسي المدارس الثانوية في تركيا.

كما يتبين من الجدول أن بُعد "السلوك الحضاري" جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.08)، وهذا يدل على أن أفراد العينة من موظفي وزارة التربية والتعليم لديهم حرص على تحسين صورة وسمعة الوزارة أمام الآخرين، واهتمام بمستقبل الوزارة وتطويرها، وكذلك حرص على المشاركة الفعالة في أنشطة الوزارة وتقديم المقترحات والأفكار لتطوير وتحسين طرق العمل، كل ذلك يؤشر على سلوكيات حضارية وراقية يتسم بها المستطلعين.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة دعنا (2017) والتي توصلت إلى أن أقل درجات ممارسة الموظفين في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل لسلوك المواطنة التنظيمية كانت درجة بُعد السلوك الحضاري والذي حل في المرتبة الأخيرة.

ولقد احتل بُعد "وعي الضمير (الالتزام العام)" المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.03)، ويمكن الاستدلال من خلال هذه النتيجة على توافر سلوك وعي الضمير من خلال الالتزام العام والقبول الذاتي لقواعد العمل وإجراءاته داخل وزارة التربية والتعليم، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة لديهم حرص على أداء العمل بإتقان وتفاني، وتقيد بأنظمة العمل حتى في غياب الرقيب والحسيب.

فيما جاء بُعد "الكياسة (اللطف)" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.01)، وهذا يعني أن أفراد العينة المستطلعة تسود بينهم أجواء التعاون والانسجام ويتصفون بالكياسة، وهذا يؤشر على محافظتهم على الاستقرار والهدوء داخل العمل.

في حين جاء بُعد "الروح الرياضية" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.90)، ويستدل من ذلك إلى توافر الروح الرياضية العالية داخل وزارة التربية والتعليم، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة يتعالون عن تصيد الأخطاء للزملاء في العمل، كما يبادرون إلى تقديم الاعتذار إذا أخطأ أحدهم في حق أحد من الزملاء، ويتجنبون إثارة وتضخيم المشكلات التافهة والبسيطة، إضافة إلى تقبل النقد البناء بسعة صدر ودون تدمر، وضبط النفس بعدم الإكثار من الشكوى، ويعزى ذلك لطبيعة العمل التربوي الذي يحتاج صبر وجدد وضبط للنفس مهما كانت الظروف.

بينما حل بُعد "الإيثار" في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.88)، وهذا يدل على توافر سلوك التطوع والمساعدة للزملاء دون انتظار مقابل، إضافة إلى مساعدة وإرشاد المراجعين للحصول على أفضل خدمة، وهذا يعني أن أفراد العينة لديهم إيثار وتقديم لمصلحة العمل على المصلحة الشخصية.

2- تحليل فقرات كل مجال من مجالات محور سلوكيات المواطنة التنظيمية:

جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات مجالات محور سلوكيات

المواطنة التنظيمية

مرتبة تنازلياً حسب درجة الموافقة (ن = 155)

رقم الفقرة	ترتيب الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموا فقة
المجال الأول: الإيثار:					
6	1	تقوم بمساعدة وإرشاد المراجعين للحصول على أفضل خدمة.	4.15	.82	مرتفعة
5	2	تقوم بأداء عمل زملائك عند الحاجة (كالغياب، الاستئذان).	4.02	.80	مرتفعة
2	3	تساعد الزملاء حينما يكون لديهم أعباء عمل كثيرة دون انتظار مقابل.	3.87	.88	مرتفعة
4	4	تقوم بمساعدة وتوجيه الموظفين الجدد وتُفيدهم بخبراتك.	3.80	.86	مرتفعة
7	5	تقدم مصلحة العمل على المصلحة الشخصية.	3.80	.93	مرتفعة
3	6	تتعاون مع المدير لأداء الأعمال على أحسن وجه.	3.78	.87	مرتفعة
1	7	تساعد زملائك على القيام بالمهام الموكلة إليهم.	3.72	.91	مرتفعة
المجال الثاني: الكياسة (اللطف):					
13	1	تتجنب خلق وافتعال المشكلات لزملائك في العمل.	4.28	.72	مرتفعة جداً

مرتفعة جداً	.79	4.22	تتجنب إيذاء أو جرح مشاعر زملائك في العمل.	2	12
مرتفعة	.76	4.15	تُسهّم في حل الخلافات وسوء التفاهم التي قد تنشأ بين زملائك في العمل.	3	14
مرتفعة	.99	4.11	تبتعد عن التدخل في خصوصيات زملاء في العمل.	4	8
مرتفعة	.74	4.07	تدعم وتشجع الزملاء معنوياً في الأوقات الصعبة.	5	9
مرتفعة	.83	3.93	تتجنب اتخاذ أي قرار يُحدث إرباك في العمل	6	11
مرتفعة	1.08	3.76	تحترم رغبات وميول الزملاء وتشاورهم قبل القيام بأي إجراء أو تصرف قد يؤثر عليهم.	7	10
مرتفعة	1.04	3.61	تهتم بمعاملة الزملاء في العمل حتى في أوقات التوتر الشخصي أو المهني.	8	15
المجال الثالث: الروح الرياضية:					
مرتفعة	.95	4.07	تبادر إلى تقديم الاعتذار إذا أخطأت في حق أحد من الزملاء.	1	22
مرتفعة	1.04	4.07	تتعالى عن تصيد الأخطاء للزملاء في العمل.	2	21
مرتفعة	.92	4.00	تتجنب إثارة وتضخيم المشكلات النافهة والبسيطة.	3	16
مرتفعة	.91	3.91	تتقبل النقد البناء بسعة صدر ودون تدمير.	4	17
مرتفعة	.97	3.89	تحاول ضبط النفس بعدم الإكثار من الشكوى.	5	20
مرتفعة	.94	3.78	تتقبل التغيرات والتقلبات في ظروف العمل بصدر رحب.	6	19
مرتفعة	1.05	3.57	تتغاضى عن الإساءات الشخصية والمضايقات البسيطة من قبل الزملاء.	7	18

المجال الرابع: وعي الضمير (الالتزام العام):				
مرتفعة جداً	.78	4.28	تتعامل بعناية مع الموجودات العينية (الأجهزة والمعدات) في مكان العمل.	1 29
مرتفعة جداً	.79	4.24	تحرص على أداء العمل بإنقار ونفاني.	2 28
مرتفعة	.86	4.02	تتقيد بأنظمة العمل حتى في غياب الرقيب والحسيب.	3 26
مرتفعة	.99	4.02	تتقيد تماما بمواعيد الحضور والانصراف من العمل.	4 23
مرتفعة	.92	4.00	تحرص عل استغلال ساعات الدوام في أداء واجبات العمل على أكمل وجه.	5 30
مرتفعة	.95	3.98	تهتم بإعلام جهة العمل مسبقا عندما لا تتمكن من الحضور للعمل.	6 27
مرتفعة	.93	3.87	تحرص على عدم الغياب، حتى عندما تكون هناك أسباب مقنعة للغياب.	7 24
مرتفعة	1.13	3.80	تتقبل الاستمرار في العمل لما بعد ساعات الدوام الرسمي عند الحاجة	8 25
المجال الخامس: السلوك الحضاري:				
مرتفعة جداً	.79	4.24	تحرص على تحسين صورة وسمعة الوزارة أمام الآخرين.	1 31
مرتفعة	.81	4.13	تحرص على المشاركة الفعالة في الاجتماعات المتعلقة بالعمل.	2 35
مرتفعة	.90	4.11	تهتم بمستقبل الوزارة وتطورها.	3 36
مرتفعة	.90	4.10	تهتم بتنمية قدراتك ومهاراتك وأدائك الوظيفي ولو على نفقتك الخاصة.	4 37

مرتفعة	.95	4.02	تقدم دائماً المقترحات والأفكار لتطوير وتحسين طرق العمل بالوزارة.	5	33
مرتفعة	.86	3.98	تهتم بنجاح فعاليات وأنشطة الوزارة حتى لو لم يطلب منك ذلك	6	32
مرتفعة	1.01	3.96	تحرص على متابعة التعليمات والتعميمات الداخلية الخاصة بالعمل.	7	34

رابعاً: عرض نتائج إجابة السؤال الرابع ومناقشتها:

ينص السؤال الرابع على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفي وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية تعزى إلى متغيرات: (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخدمة في الوزارة)؟.

1- حسب متغير الجنس:

استخدم الباحث اختبار (T-Test) لعينتين مستقلتين، لكشف الفروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفي وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية، تعزى إلى متغير الجنس، وقد تم عرض النتائج في الجدول الآتي:

جدول (14) اختبار (T) لكشف الفروق بين متوسطي درجات تقديرات عينة الدراسة حول مستوى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى إلى متغير الجنس (ن = 155)

القيمة الاحتمالية (Sig.)	القيمة (T)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	مجالات
.427	.643	.73	3.86	114	ذكر	الإيثار
		.83	3.92	14	أنثى	
.895	.017	.71	3.94	114	ذكر	الكمياء (اللطيف)
		.63	4.31	14	أنثى	
.561	.343	.80	3.89	114	ذكر	الروح الرياضية
		.99	3.92	14	أنثى	

.345	.913	.73	4.03	114	ذكر	وعي الضمير (الالتزام العام)
		.99	3.98	14	أنثى	
.580	.311	.75	4.08	114	ذكر	السلوك الحضاري
		.63	4.03	14	أنثى	
.802	.063	.65	3.96	114	ذكر	الاستبانة ككل
		.72	4.03	14	أنثى	

يتضح من الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية (sig.) المقابلة لاختبار (T) لعينتين مستقلتين، أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الدرجة الكلية للمحور، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات تقديرات عينة الدراسة حول مستوى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفي وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية تعزى إلى متغير الجنس. ويمكن تفسير ذلك في أن أفراد العينة بغض النظر عن اختلاف الجنس يمارسون نفس المهام ونفس الأدوار في الوزارة ويخضعون لنفس ظروف بيئة العمل، وبالتالي فإن ممارستهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية التطوعية يأتي نتيجة إدراكهم لإيجابية هذا السلوكيات والتغيير الذي تحدثه في تحسين وتطوير وتنمية العمل الإداري والتربوي في الوزارة.

تنفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Polat,2009) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجه ممارسه سلوك المواطنة التنظيمية تعزى إلى متغير الجنس.

2- حسب متغيرات: (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخدمة):

استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي (One -Way ANOVA) لكشف الفروق بين متوسطات درجات تقديرات عينة الدراسة حول مستوى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفي وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية تُعزى إلى متغيرات: (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخدمة)، وقد تم عرض النتائج في الجدول الآتي:

جدول (15) اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لكشف الفروق بين متوسطات درجات تقديرات عينة الدراسة حول مستوى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية تُعزى إلى متغيرات (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخدمة).

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	القيمة الاحتمالية (Sig.)
المسمى الوظيفي	بين المجموعات	1.374	2	.687	1.708	.193
	داخل المجموعات	53.250	152	.350		
	المجموع	54.624	154			
المؤهل العلمي	بين المجموعات	.291	2	.145	.055	.947
	داخل المجموعات	54.333	152	.357		
	المجموع	54.624	154			
العمر	بين المجموعات	8.979	3	2.993	1.037	.386
	داخل المجموعات	45.645	151	.302		
	المجموع	54.624	154			
سنوات الخدمة	بين المجموعات	8.979	3	2.993	.351	.788
	داخل المجموعات	45.645	151	.302		
	المجموع	54.624	154			

يتضح من الجدول السابق (20) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي"، أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الدرجة الكلية للمحور، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات تقديرات عينة الدراسة حول مستوى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفي وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية تعزى إلى متغيرات: (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، العمر، عدد سنوات الخدمة).

ويفسر الباحث هذه النتائج بأنه قد يعود ذلك إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي وزارة التربية والتعليم نابع عن التزام ديني، وأخلاقي بغض النظر عن المستوى الوظيفي، أو المؤهل العلمي، أو العمر، أو عدد سنوات الخدمة في الوزارة.

تتفق هذه النتيجة جزئياً مع نتائج دراسة عبد المجيد؛ والعوفي (2016) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) بين اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة تجاه محور سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى إلى متغير الخبرة. وتتفق كذلك مع نتائج دراسة (Polat,2009) والتي كشفت عن عدم وجود فروق في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية تعزى إلى متغيري المسمى الوظيفي، والعمر.

خامساً: عرض نتائج إجابة السؤال الخامس ومناقشتها:

ينص السؤال الخامس على: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ بين مستوى الإحساس بالعدالة التنظيمية ومستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية؟.

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمعرفة العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول (16) معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد العدالة التنظيمية وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية

لدى موظفي وزارة التربية والتعليم

أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية						متغيرات الدراسة	
الدرجة الكلية	السلوك الحضاري	وعي الضمير	الروح الرياضية	الكياسة (اللطف)	الإيثار	معامل الارتباط	عدالة التوزيع
.080	-.145-	-.167-	-.211-	-.110-	.018	معامل الارتباط	عدالة التوزيع
.539	.336	.266	.159	.465	.904	مستوى الدلالة	
.074	-.001-	.011	-.025-	.098	.251	معامل الارتباط	عدالة الإجراءات
.626	.993	.943	.871	.517	.093	مستوى الدلالة	

أبعاد العدالة التنظيمية

.230	.134	.075	.156	.266	.380**	معامل الارتباط	عدالة التعاملات
						مستوى الدلالة	
.125	.374	.619	.300	.074	.009	معامل الارتباط	الدرجة الكلية
						مستوى الدلالة	
.101	.026	.072	.011	.136	.282	معامل الارتباط	الدرجة الكلية
						مستوى الدلالة	
.506	.861	.676	.940	.366	.057	معامل الارتباط	الدرجة الكلية
						مستوى الدلالة	

يتبين من الجدول السابق ما يأتي:

- عدم وجود علاقة بين الدرجة الكلية لمحور العدالة التنظيمية وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بين (0.011 - 0.282)، ومستوى دلالة أكبر من (0,05) وهذا غير دال إحصائياً.

- عدم وجود علاقة بين الدرجة الكلية لمحور سلوكيات المواطنة التنظيمية وأبعاد محور العدالة التنظيمية، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بين (0.074-0.230)، ومستوى دلالة أكبر من (0,05) وهذا غير دال إحصائياً.

- عدم وجود علاقة بين الدرجة الكلية لمحور العدالة التنظيمية والدرجة الكلية لمحور سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0,101)، ومستوى دلالة أكبر من (0,05) وهذا غير دال إحصائياً.

- يلاحظ أن علاقة ارتباط أبعاد العدالة التنظيمية بأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية كانت أقوى مع بعد سلوك الإيثار.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنه وبرغم الإحساس المنخفض بالعدالة التنظيمية من قبل موظفي وزارة التربية والتعليم إلا أنهم يمارسون سلوكيات المواطنة التنظيمية بدرجة مرتفعة ويرجع ذلك إلى الإحساس بالمسؤولية اتجاه عملهم، والشعور بالانتماء اتجاه الوزارة، وإدراكهم أن نجاح الوزارة متوقف عليهم، وأن ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية والعمل بروح الفريق يجعلهم يقدمون المصلحة العامة على مصالحهم الشخصية، مما يساعد الوزارة على تحقيق أهدافها، إضافة إلى أن القيم، والعادات، والأعراف المنبثقة من الثقافة الإسلامية والعربية تحت على هذه السلوكيات.

تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Asgari, Nojabae, & Arjmand, 2011) والتي كشفت عن عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية والعدالة التفاعلية وسلوك المواطنة للموظفين في جامعة آزاد الإسلامية.

وتختلف مع نتائج دراسة عبد المجيد؛ والعوفي (2016)، ودراسة أبو تايه (2012) والتي أظهرت جميعها وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين أبعاد العدالة التنظيمية وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية.

كما تختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة عبد الرشيد وخان (AbdulRashid and Khan, 2012) والتي أظهرت أن هناك تأثيراً مهماً للعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية.

ملخص نتائج الدراسة (Conclusions):

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها ما يأتي:

1. أن مستوى الإحساس بالعدالة التنظيمية لدى عينة الدراسة من موظفي وزارة التربية والتعليم كان "منخفضاً"، مع التفاوت في ترتيب الإحساس بالعدالة، حيث احتل بُعد "عدالة التعاملات" المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (2.79 من 5)، وبدرجة موافقة "متوسطة". يليه بُعد "عدالة التوزيع"، بمتوسط حسابي (2.05) ودرجة موافقة "منخفضة"، في حين جاء بُعد "عدالة الإجراءات" في المرتبة الثالثة والأخيرة، بمتوسط حسابي (2.02) ودرجة موافقة "منخفضة".
2. أن درجة الممارسة لسلوكيات المواطنة التنظيمية بجميع أبعادها لدى موظفي وزارة التربية والتعليم (مجتمعة) "مرتفعة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.98 من 5). وجاء بُعد "السلوك الحضاري" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.08)، يليه بُعد "وعي الضمير (الالتزام العام)" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.03)، وجاء بُعد "القياس (اللفظ)" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.01)، في حين جاء بُعد "الروح الرياضية" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.90)، بينما حل بُعد "الإيثار" في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.88).
3. عدم وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين مستوى الإحساس بالعدالة التنظيمية ومستوى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة.
4. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية اتجاه أنماط العدالة التنظيمية، وسلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى إلى متغيرات: (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخدمة).

توصيات الدراسة (Recommendations):

- بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم عدد من التوصيات من أهمها:
- 1) العمل على تحسين مستوى العدالة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم من خلال الاهتمام بجميع أبعاد العدالة (التوزيعية والإجرائية والتعاملية).
 - 2) العمل على إنصاف موظفي وزارة التربية والتعليم فيما يتعلق بصرف رواتبهم بشكل منتظم، وتحسين الراتب بالقدر الذي يضمن لهم حياة كريمة.
 - 3) الاهتمام بمراعاة العدالة تجاه الجهود الإضافية المبذولة من قبل موظفي وزارة التربية والتعليم، والعمل على توفير مكافآت مادية ومعنوية نظير ذلك.
 - 4) إعادة النظر في سياسة الترقيات الوظيفية، من خلال ربط الترقيات بمؤشرات الكفاءة والإنجاز في العمل.
 - 5) يجب على قيادة وزارة التربية والتعليم إشراك الموظفين بمختلف مستوياتهم الإدارية في عملية صناعة واتخاذ القرارات، واتخاذ قرارات نزيهة وعادلة ومبنية على أسس واضحة وثابتة تضمن المساواة بين الموظفين.
 - 6) ضرورة أن يكون نظام تقييم أداء الموظفين شفافاً وعادلاً ويسمح بحاسبة المقصرين أيضاً كان موقعهم.
 - 7) الحفاظ على درجة الممارسة المرتفعة لسلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين والاستفادة منها في تطوير العمل وزيادة الإنتاجية، من خلال تقديم حوافز معنوية لتعزيز هذا السلوك لدى الموظفين، وتحفيز الآخرين للقيام به، واحتواء تقارير الأداء الوظيفي للموظفين على معايير تقيس سلوكيات المواطنة التنظيمية، واعتبارها نقاط قوة يعتمد عليها عند الترقية.
 - 8) الاهتمام بترسيخ مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين في مختلف المستويات الإدارية، عن طريق عقد الدورات والندوات لإبراز مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، وأهميته، وآثاره الإيجابية على مستوى الفرد، والجماعة، والمنظمة، خصوصاً في ظل شح الموارد المالية.

الدراسات المستقبلية المقترحة (Suggestion for Future Studies):

استكمالاً للدراسة الحالية يقترح الباحث إجراء الدراسات الآتية:

1. العلاقة بين عدد من المتغيرات مثل: (التمكين الإداري، أنماط القيادة الإدارية، جودة الحياة الوظيفية) وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

2. أثر العدالة التنظيمية على عدد من المتغيرات مثل: الالتزام والولاء التنظيمي، السلوك الإبداعي، التميز المؤسسي، دافعية الإنجاز.
3. إجراء دراسات باعتبار سلوك المواطنة التنظيمية متغير مستقل قد يكون له تأثير على متغيرات أخرى مثل: كفاءة وفعالية المنظمة، التسرب الوظيفي، تحسين الأداء الوظيفي.
4. العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات التعليمية الأهلية ومقارنتها بالمؤسسات التعليمية الحكومية.
5. أثر الثقة التنظيمية كمتغير وسيط بين العدالة التنظيمية، وسلوك المواطنة التنظيمية.

مراجع الدراسة References

أولاً: المراجع باللغة العربية:

- ابن منظور، جمال الدين (2008). *لسان العرب*. ج (11)، دار الكتب العلمية: بيروت، لبنان.
- أبو تايه، بندر كريم (2012). أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، 20 (2)، 145-186.
- جرينبرج، جيرالد؛ وبارون، روبرت (2004) *إدارة السلوك في المنظمات*، ترجمة رفاعي محمد؛ وإسماعيل علي بسيوني. دار المريخ للنشر: الرياض.
- الحراشنة، محمد عبود (2012). درجة إحساس العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق بالعدالة التنظيمية. *مجلة جامعة الملك سعود (العلوم التربوية والدراسات الإسلامية)*، الرياض، 24(1)، 47-72.
- دعنا، صباح جوهر (2017). *سلوك المواطنة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين.
- زايد، عادل محمد (2006). *العدالة التنظيمية: المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية*. المنظمة العربية للتنمية الإدارية: القاهرة.
- السبعي، سعيد بن فايز (2012). *العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي لدى القادة التربويين بمكاتب التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المشرفين*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

- العامري، أحمد سالم(2002). السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية. *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، 9 (1) 19-39.
- العامري، أحمد سالم(2003). محددات وأثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات. *مجلة جامعة الملك عبد العزيز - الاقتصاد والإدارة*، 17 (2)، 67-83.
- عبد المجيد، اشرف عبد التواب؛ والعوفي، زهور سمران(ديسمبر،2016). العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المشرفات التربويات بمدينة تبوك. *دراسات عربية في التربية وعلم النفس (ASEP)*، (80)، 329-382.
- علوان، قاسم نايف(2007). تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري- دراسة ميدانية. *مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير*، جامعة سطيف، الجزائر(7)، 57-82.
- الفضلي، فضل صباح؛ والعنزي، عوض خلف(2007). العلاقة بين العدالة التنظيمية وبعض المتغيرات التنظيمية والديمقراطية في الأجهزة الحكومية في دولة الكويت، *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، جامعة الكويت 14(1).

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية:

- Abdul Rashid, M and Khan,S (2012). The mediating effect of organizational commitment in the organizational culture, leadership and organizational justice relationship with organizational citizenship behavior: A study of academicians in private higher learning institutions in Malaysia. *International Journal of Business and Social Science*,3(8),83-91.
- Abu Elanain H. (2010). Testing the direct and indirect relationship between organizational justice and workout comes in a non-Western Context of the UA. *Journal of Management Development*, 29 (1), 5-27.
- Ahmadi, P., Forouzandeh, S. & Kahreh, M. (2010). The relationship between organizational citizenship behavior and social exchange constructs. *European Journal of Economics ,Finance and Administrative Sciences*, (19),107-120.
- Asgari, M., Nojabae, S., & Arjmand, F. (2011). The relationship between the organizational justice and organizational citizenship behavior of the employees. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 10(2), 141-148.
- Brockner, J.(2002). Making sense of Procedural fairness: How high Procedural fairness can reduce or Heighten the influence of outcome favorability. *Academy of Management Review*, 2(7).
- Chou, T., Chou, S., Jiang, J., & Klein, G. (2013) The organizational citizenship behavior of IS Personnel: Does Organizational Justice Matter?, *Information & Management*, 50, (2-3), 105-111.
- Elamin, A., & Alomaim, N.(2011). Does organizational justice influence job satisfaction and self-perceived performance in Saudi Arabia work environment? *International Management Review*, 7(1), 38-49.

- Fatimah, O., Amiraa, A. & Halim, F. (2011). The relationships between organizational justice, organizational citizenship behavior and job satisfaction. *Pertanika J. Soc. Sci. & Hum.*19 (S), 115 – 121.
- Goldman, B. (March 7,2001). "Toward an understanding of Employment Discrimination Claiming: An Integration of Organizational Justice and Social Information Processing Theories", *Personnel Psychology*, 54,1-44.
- Guangling, W. (2010). The Study on Relationship between Employees' Sense of Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior in Private Enterprises. *Energy Procedia*, 5, 2030-2034.
- Ince, M., & Gül, H. (2011). The effect of employee's perceptions of organizational justice on organizational citizenship behavior: An application in Turkish public institutions. *International Journal of Business and Management*, 6(6), 134-149.
- Jafari, P., & Bidarian, S. (2012). The relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 47, 1815– 1820.
- Jihad, M., Farzana, Q., & Mohammad, A.(2011). Job satisfaction and organizational citizenship behavior: An empirical study at higher learning institutions. *Asian Academy of Management Journal*.16(2, 149-165.
- Karriker, J., & Williams, M.(2009) Organizational justice and organizational citizenship behavior: A mediated Multifoci Model, *Journal of Management*, 35 (1), 112-135.
- Moorman, R.(1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*,76(6) 845-855.
- Niehoff, B. & Moorman, R. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.
- Noruzy, A., Shatery, K., Rezazadeh, A. & Hatami-Shirkouhi, L.(2011). Investigation the relationship between organizational justice and organizational citizenship: the mediating role of perceived organizational support, *Indian Journal of Science and Technology*,4(7), 842-847.
- Organ, D., Podsakoff, P., & MacKenzie, S.(2006) *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences, thousand oaks*: Sage Publications Inc.
- Organ, D. & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behaviors. *Personnel Psychology*, 48(4), 775-802
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Moorman, R., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Polat, S. (2009). Organizational citizenship behavior (OCB) display levels of the teachers at secondary schools according to the perceptions of the school administrators. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 1, 1591–1596.
- Rai, G. (2013). Impact of organizational justice on satisfaction, commitment and turnover intention: Can fair treatment by organizations make a difference in their workers' attitudes and behaviors. *International Journal of Human Sciences*,10(2):260- 284.
- Sharma, J., Bajpai, N., & Holani, U. (2011) Organizational citizenship behavior in public and private sector and its impact on job satisfaction: A comparative study in Indian perspective, *International Journal of Business and Management*, 6(1), 67-75.

- Sofiah, K., Padmashantini., P. & Gengeswari, K.(2014). A Study on organizational citizenship behavior in banking Industry. *International Journal for Innovation Education and Research*,2(7), 73-82.
- Tatum, B., & Eberlin, R. (2008). The relationship between organizational justice and conflict style, *Business Strategy Series*, 9 (6), p297-305
- Usmani, S. & Jamal, S. (2013). Impact of distributive justice, procedural justice, interactional Justice, temporal justice, spatial justice on job satisfaction of banking employees. *Review of Integrative Business & Economics Research*, 2(1), 351-383.