

## العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا (دراسة ميدانية)

د. أميمة حلمي مصطفى

(أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد بكلية التربية جامعة طنطا)

يهدف البحث الحالي إلى دراسة العلاقة بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للعدالة التنظيمية ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئات التدريسية في جامعة طنطا. وفي ذلك أهمية كبيرة حيث إن العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم الحيوية المعاصرة المستهدفة بحثاً وتطبيقاً في مجال السلوك التنظيمي، ويحظى هذان المتغيران في السنوات الأخيرة باهتمام الكثير من الباحثين، وذلك لكونها يُسهمان بشكل مباشر في تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية، وفي تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات. ولتحقيق هذا الهدف استخدم البحث المنهج الوصفي الارتباطي والذي يتلاءم مع طبيعة البحث وأسئلته وأهدافه، واستعان بالاستبانة التي طبقت على عينة ممثلة (تم اختيارها بطريقة عشوائية) بلغ عددها 335 عضواً من أعضاء هيئة التدريس في ست كليات بجامعة طنطا ثلاث كليات نظرية (هي الآداب، والتجارة، والتربية)، و ثلاث كليات عملية (وهي الطب، والصيدلة، والعلوم) بمختلف تخصصاتهم الأكاديمية، وقد تم ذلك خلال الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي 2016/ 2017م. وقد سار في اتجاه تحقيق هدفه وفقاً للخطوات التالية: أولاً: رسم معالم الإطار العام للبحث (من خلال لقاء الضوء على مشكلته وهدفه وأهميته، ومنهجه وأدواته، حدوده وخطواته، وتحديد إجراءاته لأهم المصطلحات المستخدمة فيه). ثانياً: تناول الإطار النظري للبحث وذلك للتعرف

العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية  
لأعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا (دراسة ميدانية)

---

على الإطار المفاهيمي للعدالة التنظيمية، وإلقاء الضوء على الأسس الفكرية لسلوك المواطنة التنظيمية. هذا فضلاً عن تسليط الضوء على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية. ثالثاً: إلقاء الضوء على الدراسة الميدانية والتي تم من خلالها قياس درجة تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة طنطا للعدالة التنظيمية، وعلاقة ذلك بدرجة توافر سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة طنطا من وجهة نظرهم. رابعاً: تحليل نتائج الدراسة الميدانية والتوصل منها ومن تحليل الأدب النظري إلى صياغة عدد من الآليات المقترحة التي يمكن أن تسهم في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة طنطا، وتُمكن رؤساء الأقسام الأكاديمية بتلك الجامعة من تطبيق العدالة التنظيمية بشكل فاعل.

**الكلمات المفتاحية:** العدالة التنظيمية، سلوك المواطنة التنظيمية، المنهج الوصفي الارتباطي.

# **Organizational Justice of Heads of Academic Departments and its Relationship with Teaching Staff Organizational citizenship Behavior in (Field study) Tanta University**

The current research aims to study the relationship between the degree of practice of the heads of the academic departments of organizational justice and the level of the organizational citizenship behaviors among faculty members at Tanta University. This is important because organizational justice and organizational citizenship behaviors are among the contemporary vital concepts in the field of organizational behavior. In recent years, these two variables have attracted the attention of many researchers because they contribute directly to organizational efficiency and effectiveness and to the competitive advantage of organizations.

To achieve this goal, the research used the descriptive correlative approach which is compatible with the nature of the research, its questions and objectives. The questionnaire was applied to a sample of 335 members of faculty in six faculties of Tanta University. This was done during the first semester of the academic year 2016/2017.

The current research follows the following procedures: The first step is to delineate the general framework of the research (by shedding light on its problem, its purpose and importance, its methodology and tools, its limits and steps, and a procedural definition of the most important terms used in it). Secondly, the theoretical framework of the research was examined to identify the conceptual framework of organizational justice and shed light on the intellectual

العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية  
لأعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا (دراسة ميدانية)

---

foundations of organizational citizenship behavior. It also highlights the relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior. Thirdly: shedding light on the field study. Fourthly: Analyzing the results of the field study and the theoretical literature to formulate a number of proposed mechanisms that can contribute to enhancing the behavior of organizational citizenship among the faculty members of Tanta University.

**Keywords:** organizational justice, organizational citizenship behavior, Correlative descriptive approach.

# العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا (دراسة ميدانية)

د. أميمة حلمي مصطفى

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد بكلية التربية جامعة طنطا

## مقدمة البحث:

تُعَدُّ كل من العدالة التنظيمية (Organizational Justice (OJ وسلوكيات المواطنة التنظيمية (Organizational Citizenship Behaviors (OCB) من المفاهيم الحيوية المعاصرة المستهدفة بحثاً وتطبيقاً في مجال السلوك التنظيمي؛ حيث يَحْظَى هذان المتغيران في السنوات الأخيرة باهتمام الكثير من الباحثين وذلك لكونها يُسْهِمَان بشكل مباشر في تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية. ففي عالم اليوم الذي يعرف بعالم المنظمات، والذي يتسم بالتنافسية الشديدة وسرعة التغير بسبب العولمة والتقدم التكنولوجي السريع، يلعب المورد البشري دوراً استراتيجياً في تحقيق أهداف المنظمة بوصفه أحد الأصول التنظيمية الأكثر قيمة لتحقيق الميزة التنافسية، وكونه المصدر الأكثر ندرة في الاقتصاد القائم على المعرفة. هذا فضلاً عنه كونه المحرك الرئيس لمبادرات التغيير، والقوة الدافعة الأساسية لنجاح المنظمات.

ونتيجة لذلك، تُولى المنظمات عامةً اهتماماً ملحوظاً بمواردها البشرية. فالمنظمات الرائدة هي التي تُدْرِك أن العنصر البشري من أهم وأثمن الموارد التنظيمية، وأن الاهتمام به وإدارته هو السبيل للمنافسة وتحقيق التميز. وتتطلب تلك المنظمات من الأفراد العاملين بها مستويات عالية من الأداء

## العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا (دراسة ميدانية)

تتجاوز حدود الأدوار الأساسية والمحددة وظيفياً. ولا يتحقق ذلك بطبيعة الحال إلا عندما يُعامل الأفراد في مكان العمل بطريقة عادلة؛ فالمعاملة العادلة تُعزز من دوافع العمل لديهم وتدفعهم إلى إظهار مستويات أعلى من الأداء. ومن ثم تُعدُّ العدالة التنظيمية أحد المتغيرات التنظيمية ذات الأهمية البالغة في إدارة المنظمات، باعتبارها قيمةً

ونمطاً اجتماعي، وكونها ترتبط بالعديد من المتغيرات التنظيمية المؤثرة علي سلوك العاملين في أية منظمة كالرضا الوظيفي، الولاء التنظيمي، الالتزام التنظيمي، التماثل التنظيمي، والثقة التنظيمية. كما أنها تؤثر على كفاءة وفعالية الأداء الوظيفي للعاملين من جانب، وعلى إنتاجية وفعالية المنظمة من جانب آخر. فالعدالة التنظيمية تُعدُّ مؤشراً يفسر قيم كثيرة ومتعددة من جوانب العمل والسلوك التنظيمي، ويمثل الاعتداء عليها تدميراً لمنظومة القيم داخل المنظمة مما يؤدي إلى صدور بعض السلوكيات من قبل العاملين والتي لا تكون في صالح المنظمة.

ولعل من بين أهم السلوكيات التي تتأثر بقيم العدالة في المنظمة هو سلوك المواطنة التنظيمية؛ "فالموظف نتيجة شعوره بالعدالة داخل المنظمة التي يعمل فيها، يُظهر سلوكاً طوعياً اختيارياً يتجاوز ما تفرضه عقود العمل وبطاقات الوصف الوظيفي" (Greenberg & Baron, 2000, 372). وهذا السلوك قد عُرف في الأدبيات بمسميات أخرى مختلفة منها سلوكيات الدور الإضافي Extra Role Behavior، وسلوكيات خارج الدور الرسمي Beyond Formal Role Behaviors، وسلوكيات الأدوار الزائدة Excess Role Behaviors، السلوك التنظيمي الاجتماعي Social/ Prosocial، السلوك التنظيمي المدني Civic Organizational Behavior.

Contextual Organizational Behavior، سلوك الأداء السياقي، Non-Wanted Performance Behavior، السلوك غير المطلوب، Voluntary participation، الفعل التطوعي، Behaviour، المشاركة التطوعية، Voluntary Action، العفوية التنظيمية، Organisational Spontaneity (George & Bettenhausen, 1990, 698; Borman, & Motowildo, 1993, 71; Van Dyne, et al., 1995, 215; Podsakoff et al, 2000, 514; Ince & Gül, 2011, 136).

وقد أصبح هذا السلوك من أكثر المفاهيم المثيرة للاهتمام في الآونة الأخيرة؛ حيث تزايد الاهتمام به من قبل المنظمات كسلوك مرغوب فيه لكونه يحقق الترابط والاندماج بين الفرد والمنظمة، ويساعد على تحقيق الاستثمار الأفضل للموارد البشرية بها، هذا فضلاً عن تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة الناتجة عن تقديم الجهود الإضافية والنوعية التي تفوق التوقعات.

وقد أثبتت العديد من البحوث والدراسات السابقة سواء الأجنبية أو العربية وجود علاقة ارتباطية موجبة بين توافر العدالة التنظيمية من جهة وظهور سلوك المواطنة التنظيمية من جهة أخرى (راجع ثالثاً من المحور الأول)؛ إذ أن توافر العدالة التنظيمية يعد من العوامل الحاسمة في تشكيل سلوك المواطنة التنظيمية ويعمل كمحدد لظهور ذلك السلوك ويرسم معالم نموه وتطوره. فهذا السلوك يظهر غالباً لدى الموظف الراضي عن بيئة العمل، وأن الرضا الوظيفي هو نتاج طبيعي للعدالة التنظيمية. ومن ثم، فإن إدراك الموظف للعدالة التنظيمية هو أحد العوامل الرئيسة في تكوين اتجاهاته وبلورة سلوكه نحو منظمته التي يعمل بها. ولذلك ينبغي أن تحرص كل منظمة على تحقيق العدالة في كل إجراء تتخذه مما ينعكس إيجاباً على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين بها.

## العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا (دراسة ميدانية)

إن المراجعة المتأنية والتحليل المتعمق لأدبيات الدراسة تُظهر توجهاً يهتم بفحص سلوك الأفراد في النظم ضمن محاولة واعية لفهم ذلك السلوك وتفسيره وضبط مساراته بما يحقق أبعاد القيمة المضافة في الأداء النظمي. وتماشياً مع هذا التوجه، وسعيًا وراء تحقيق هذا الهدف، بزغت فكرة البحث الحالي والذي يسعى إلى إلقاء الضوء على درجة ممارسة العدالة التنظيمية من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقة ذلك بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا.

### مشكلة البحث:

نظراً لأهمية الجامعات باعتبارها تشكل القاعدة الفكرية والفنية في أي مجتمع، وأن النهوض برسالة الجامعة وتحقيق أهدافها يقع على كاهل الأقسام الأكاديمية بها بوصفها الوحدات الإجرائية الأساسية في الهيكل التنظيمي للجامعة. فإنه من الأهمية بمكان أن يقوم القسم الأكاديمي بعمله على خير وجه، ويعتمد ذلك إلى حدٍ كبيرٍ على فاعلية أداء رئيس القسم والذي "لن يتسنى له النجاح في عمله وتحقيق أهداف قسمه إلا إذا طبق المبادئ الإدارية المعروفة، وفي مقدمتها العدالة التنظيمية؛ ذلك المبدأ الإداري الذي أكدت عليه جميع المدارس الإدارية بلا استثناء" (راتب السعود وسوزان السلطان، 2009، 194). ومن ثم، فإنه يقع على عاتق رؤساء الأقسام الأكاديمية مسئولية تطبيق العدالة حتى يتمكنوا من تحقيق الأهداف المنشودة لأقسامهم بفعالية. وينعكس ذلك بطبيعة الحال على أعضاء هيئة التدريس بتلك الأقسام؛ إذ أن توافر العدالة التنظيمية يؤدي إلى رفع مستوى الروح المعنوية لديهم، ومن ثم تحفيزهم على تجاوز حدود أدوارهم الرسمية ومتطلبات وظيفتهم بشكل يفوق المهام المطلوبة منهم، نتيجةً لشعورهم بأنهم جزء من الجامعة التي يعملون بها. وفي المقابل،



فإن غياب العدالة التنظيمية يؤدي إلى ضعف الشعور بالرضا لدى أعضاء هيئة التدريس، ومن ثم إلى تدني مستوى المواطنة التنظيمية لديهم، الأمر الذي قد يحول دون تنفيذهم لمسئولياتهم ويؤثر سلباً على مخرجات التعليم الجامعي. إلا أنه برغم التأكيد على أهمية توافر العدالة التنظيمية بالجامعات عامة، والأقسام الأكاديمية خاصة بوصفها أحد العوامل الحاسمة في تشكيل سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس العاملين بها، فإن الواقع الحالي يشير إلى أن أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية يعانون من مشكلات ترتبط بغياب العدالة أو أحد أبعادها مما ينعكس بشكل مباشر على أدائهم وعلى سلوك المواطنة التنظيمية لديهم؛ فقد أثبتت البحوث والدراسات السابقة أن الجامعات المصرية " تعاني من انخفاض أداء عدد غير قليل من أعضاء هيئة التدريس بها" (محمد عبد المجيد، 2013، 34)، وأن شكاوى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية تتزايد لأسباب عديدة تتسبب في عدم رضاهم الوظيفي؛ فقد كشفت دراسة (أجريت لتقصي وتحليل الرضا الوظيفي لكل من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة في الجامعات المصرية الحكومية بالتطبيق على جامعة المنوفية) أن نسبة عدم الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس تصل إلى 53% تقريباً، وأن بين المحددات الوظيفية لمستوى الرضا الكلي لأعضاء هيئة التدريس ما يتعلق بعلاقات العمل الداخلية والتي تتمثل في عدالة وموضوعية التعامل من جانب رئيس القسم، وكذلك ما يتعلق بعدالة النظم الحالية للترقية. وأكدت تلك الدراسة على الحاجة إلى سياسات أكثر عدالة وتحفيزاً لأعضاء هيئة التدريس بغرض تحسين مستوى رضاهم الوظيفي وتنمية ولائهم للجامعة (ثابت إدريس و دعاء محمد، 2010، 24، 33). وقد توصلت دراسة أخرى أجريت على جامعة طنطا أن من أهم المشكلات المعوقة لجودة أعضاء هيئة التدريس (من وجهة نظرهم) عدم توافر التقدير المعنوي المناسب، عدم توافر النواحي المادية الكافية، هذا فضلاً عن

## العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا (دراسة ميدانية)

الأساليب العقيمة في الترقى (محمد عبد المجيد، 2013، 49). هذا، وكشفت دراسة أخرى أن الجامعات المصرية بصفة عامة، وجامعة طنطا بصفة خاصة تعاني من قصور في نظم الحوافز لأعضاء هيئة التدريس؛ إذ تُصَرَّف الحوافز لهم بشكل جماعي دون تفرقة، ودون ربطها بالأداء الفعلي لعضو هيئة التدريس، وذلك انطلاقاً من أن الفلسفة السائدة في الجامعة هي أن معظم عناصر الحوافز تُصَرَّف للأعضاء تعويضاً عن انخفاض مستوى أجورهم، وبالتالي فإن الحوافز لا يقابلها أي مجهود إضافي (رمضان عبد السلام، 2005، 140-142). كما توصلت دراسة أخرى إلى أن بين المشكلات المؤثرة على الأداء الوظيفي لعضو هيئة التدريس عدم مشاركة عضو هيئة التدريس في اتخاذ القرارات المتعلقة به، وجود تفاوت في أسلوب التعامل مع أعضاء هيئة التدريس، هذا فضلاً عن عدم توافر الفرص العادلة للمشاركة في المؤتمرات والندوات. وأوصت تلك الدراسة بضرورة مراعاة العدالة بين أعضاء هيئة التدريس داخل الكلية والجامعة بغية تحسين أدائهم الوظيفي ( أحمد حمزة، 2011، 42).

وبناءً على ما تقدم، ونظراً لأهمية توافر العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية بالجامعات حتى يتسنى لها تحقيق الأدوار المتوقعة منها بكفاءة وفعالية، يأتي البحث الحالي الذي يُعنى بتشخيص الحال ببيئة عمل الباحث (وهي جامعة طنطا) من خلال الوقوف على درجة تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة طنطا للعدالة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها، وكذلك الكشف عن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بتلك الجامعة، وذلك كنقطة انطلاق للحكم على مستوى تلك الجامعة؛ حيث إن توافر هذين المتغيرين التنظيميين يُسهم بلا شك في رفع كفاءة وفعالية الجامعة في تحقيق أهدافها. أما عدم توافرهاما بالقدر الكافي يحتاج

إلى إجراءات تصحيحية يمكن أن يقدمها البحث الحالي، أملاً في الارتقاء بالجامعة وزيادة قدرتها التنافسية.

ومن ثم يمكن بلورة مشكلة البحث في محاولة الإجابة عن الأسئلة

التالية:

1. ما الأسس الفكرية للعدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية؟
3. مواقع تطبيق العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة طنطا، وما علاقته بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في تلك الجامعة من وجهة نظرهم؟
4. ما الآليات المقترحة التي يمكن أن تسهم في تحسين مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة طنطا من خلال التطبيق الفاعل للعدالة التنظيمية من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية بها؟

### أهداف البحث:

يسعى البحث الحالي إلى دراسة العلاقة بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للعدالة التنظيمية ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئات التدريسية في جامعة طنطا. ويتحقق الوصول إلى هذا الهدف من خلال تحقق الأهداف التالية:

- التعرف على الأسس الفكرية للعدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية.
- الكشف عن درجة تطبيق العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة طنطا، وما علاقته بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في تلك الجامعة من وجهة نظرهم.
- التوصل إلى عدد من الآليات المقترحة التي يمكن أن تسهم في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة طنطا من

العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية  
لأعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا (دراسة ميدانية)

خلال التطبيق الفاعل للعدالة التنظيمية من قبل رؤساء الأقسام  
الأكاديمية بها.

**أهمية البحث:** يستمد البحث الحالي أهميته من الاعتبارات النظرية والعملية  
التالية:

**أولاً: الاعتبارات النظرية؛ وتتمثل في:**

1. أهمية متغيري الدراسة؛ إذ أن البحث الحالي يُعنى بدراسة متغيرين يعتبران من أحدث أدبيات السلوك التنظيمي التي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات بصفة عامة والجامعات بصفة خاصة؛ فالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي شهدت اهتماماً متزايداً في الأونة الأخيرة. ومن ثم، فإن البحث الحالي يتماشى مع التوجهات الإدارية المعاصرة.

2. أهمية الفئتين اللتين يتناولهما البحث بالدراسة؛ فئة رؤساء الأقسام الأكاديمية؛ والذين تقع على عاتقهم المسؤولية المباشرة في تحقيق أهداف الجامعة انطلاقاً من أن رئيس القسم هو حيز الزاوية في إدارة القسم، ومن المؤثرين في مجريات الأمور بالقسم والجامعة من منطلق أن القسم الأكاديمي هو الوحدة الأكاديمية والإدارية الأساسية في الجامعة. وفئة أعضاء هيئة التدريس باعتبارهم من أكثر الفئات اتصالاً برئيس القسم، ومن ثم فهم الأكثر قدرة على تقييمه والحكم على أدائه. هذا فضلاً عن كونهم أحد أهم مدخلات العملية التربوية الأكثر تأثيراً سواء سلباً أو إيجاباً في مخرجات التعليم الجامعي بحسب ما يتوفر لهم من ظروف تحكم عملهم المهني بالجامعة.

3. كما تكمن أهمية البحث الحالي في أنه يعتبر (على حد علم الباحث) من أوائل البحوث التي أجريت في الجامعات المصرية عامة أو جامعة طنطا خاصة لدراسة العلاقة بين المتغيرين موضوع الاهتمام؛ العدالة التنظيمية وسلوك

المواطنة التنظيمية. ومن ثم، فإنه يمكن أن يكون نقطة انطلاق نحو إجراء بحوث ودراسات في جامعات محلية أخرى، ومقارنة نتائج بنتائج البحث الحالي، بما يمكن من تكوين صورة عن الحال في جميع الجامعات المصرية. **ثانياً: من الناحية العملية؛** فمن المأمول أن توفر الدراسة الميدانية معلومات للقيادات الإدارية الأكاديمية في جامعة طنطا عن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للعدالة التنظيمية، وأثر ذلك في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئات التدريسية بها. ومن ثم، فمن المتوقع أن تكون نتائج هذا البحث مفيدة للقائمين على الإدارة الجامعية ومتخذي القرار بشكل عام؛ إذ يمكن أن تساعد بعد تشخيص الوضع في جامعة طنطا من اتخاذ الإجراءات المناسبة ووضع الخطط والسياسات اللازمة لتعزيز الممارسات القائمة، أو تدارك أوجه القصور (إن وجدت) وخاصة في درجة الممارسة للعدالة التنظيمية من قبل رؤساء الأقسام في الجامعة، مما يساهم في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس ويؤدي إلى زيادة فعاليتهم أثناء قيامهم بعملهم الأكاديمي، وينعكس ذلك بشكل مباشر على كفاءة وفعالية الجامعة موضوع الاهتمام.

**مصطلحات البحث:** وفيما يلي تحديد إجرائي للمصطلحين الرئيسيين بالبحث الحالي وهما:

**1. العدالة التنظيمية Organizational Justice؛** العدالة التنظيمية إجرائياً تعبر عن درجة شعور/إدراك عضو هيئة التدريس بجامعة طنطا لحالة العدالة في توزيع المخرجات التنظيمية (الأعباء والواجبات الوظيفية سواء الأكاديمية أو الإدارية، انتدابات، حضور الندوات والمؤتمرات، أنظمة الحوافز المادية والمعنوية (مكافآت، بدلات، شهادات تقدير)، عن طريق اتباع إجراءات عادلة وموضوعية، هذا فضلاً عن عدالة المعاملة التي يتلقاها عضو هيئة التدريس، كل ذلك مقارنة بزملائه داخل نفس الجامعة. وتقاس العدالة التنظيمية إجرائياً

العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية  
لأعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا (دراسة ميدانية)

بالدرجة الكلية التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة نتيجة لإجاباتهم على فقرات المحور الأول بالاستبانة (من الفقرة 1 إلى الفقرة 25) والتي تغطي مجالات العدالة التنظيمية الثلاثة (العدالة التوزيعية (1-4)، العدالة الإجرائية (5-12)، والعدالة التفاعلية (13-25)).

## 2. سلوك المواطنة التنظيمية **Organisational citizenship**

**behavior**: ويُعرّف سلوك المواطنة التنظيمية إجرائياً بأنه سلوك اختياري غير رسمي يقع خارج نطاق الواجبات الوظيفية الرئيسة لعضو هيئة التدريس؛ فهو لا يرتبط مباشرة بنظام الحوافز أو المكافآت في الجامعة، وإنما يقوم به عضو هيئة التدريس طواعية من أجل الارتقاء بكفاءة الكلية أو الجامعة التي يعمل فيها وفعاليتها. هذا، ويقاس سلوك المواطنة التنظيمية إجرائياً بالدرجة الكلية المتحصل عليها نتيجة لاستجابات أفراد العينة على أداة قياس سلوك المواطنة التنظيمية من خلال إجاباتهم على فقرات المحور الثاني بالاستبانة (من الفقرة 1 إلى الفقرة 53) والتي تغطي الأبعاد الخمسة الفرعية المميزة لسلوك المواطنة التنظيمية وهي الإيثار (1-9)، اللياقة (1-12)، الروح الرياضية (1-11)، السلوك الحضاري (1-12)، وأخيراً مراعاة الضمير/ الضمير الحي (1-9).

### حدود البحث: يتمثل حدود البحث فيما يأتي:

1. **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة الميدانية على جامعة طنطا فقط. وقد تم التركيز على تلك الجامعة بعينها نظراً لكونها مقر عمل الباحث مما ييسر تطبيق الدراسة الميدانية. هذا فضلاً عن قناعة الباحث بضرورة توجيه البحث العلمي لخدمة الجامعة التي ينتمي إليها. وقد طبقت الدراسة على ست كليات من كليات جامعة طنطا البالغ عددها (13) كلية من بينها: ثلاث كليات نظرية (هي الآداب، والتجارة، والتربية)، و ثلاث كليات عملية (وهي الطب، والصيدلة، والعلوم) بمختلف تخصصاتهم الأكاديمية.

2. **الحدود البشرية؛** حيث طبقت أداة الدراسة الميدانية (الاستبانة) على عينة ممثلة لمجتمع الدراسة، تم اختيارها بطريقة عشوائية، مكونة من (335) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، تمثل نسبة (12,64%) من أفراد المجتمع الأصل البالغ عدده (2650) عضواً. وقد تم " تحديد حجم عينة الدراسة باستخدام معادلة Morgan & Krejcie عند مستوى معنوية 0.05".

(Krejcie & Morgan, 1970, 608; Cohen, Manion & Morrison, 2005, 94)

3. **الحدود الزمنية؛** تتحدد هذه الدراسة بالسياق الزمني الذي أجريت فيه؛ وهو الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي 2016 / 2017.

### منهج البحث وأدواته:

يعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي الارتباطي والذي يتلاءم مع طبيعة البحث وأسئلته وأهدافه؛

## العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا (دراسة ميدانية)

- فقد استُخدِم المنهج الوصفي بوصفه طريقة يُعتمد عليها في وصف ظاهرة ما من خلال جمع المعلومات والحقائق حولها، وتحليلها تحليلاً دقيقاً ومعالجتها لاستخلاص الدلالات والوصول إلى نتائج وتعميمات تتعلق بالظاهرة موضوع البحث والاهتمام (بشير الرشيدى، 2000، 59؛ ديوبولد فاندالين، 2007، ص 245) في وصف درجة تطبيق العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة طنطا، ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.
- أما المنهج الارتباطي، وهو ذلك النوع من أساليب البحث الذي يمكن بواسطته معرفة ما إذا كان هناك ثمة علاقة بين متغيرين أو أكثر، ومن ثم معرفة درجة تلك العلاقة (موفق عبد القادر، 2011، 59؛ صالح العساف، 2012، 261)، فقد استخدم لدراسة العلاقة الارتباطية بين العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة طنطا ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس، بالإضافة إلى تحديد درجة تلك العلاقة، واتجاهها سواء أكان سلبياً أم إيجابياً.

وقد استعان البحث بالاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة حول متغيرات الدراسة. وقد تم تحليل نتائج الدراسة الميدانية باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تتفق مع أهداف الدراسة. وتم الاستعانة بالحاسب الآلي لإدخال بيانات الدراسة وتحليلها إحصائياً بواسطة البرنامج الإحصائي المعروف ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for social Sciences؛ الإصدار رقم 22 (SPSS, V. 22)



### خطوات البحث؛ يسير البحث وفقاً للخطوات التالية:

- **الخطوة الأولى:** تحديد الإطار العام للبحث (من خلال لقاء الضوء على مشكلته وهدفه وأهميته، ومنهجه وأدواته، حدوده وخطواته، وتحديد إجرائي لأهم المصطلحات المستخدمة فيه).
- **الخطوة الثانية:** تحديد الإطار النظري للبحث وذلك للتعرف على الأسس الفكرية للعدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية.
- **الخطوة الثالثة:** إجراء الدراسة الميدانية والتي تم من خلالها قياس درجة تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة طنطا للعدالة التنظيمية، وعلاقة ذلك بدرجة توافر سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة طنطا من وجهة نظرهم، وتحليل نتائجها.
- **الخطوة الرابعة:** وضع عدد من الآليات المقترحة التي يمكن أن تسهم في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة طنطا، وتُمكن رؤساء الأقسام الأكاديمية بتلك الجامعة من تطبيق العدالة التنظيمية بشكل فاعل.

### المحور الأول/ العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية

#### بالجامعات

#### (إطار نظري)

ويشمل الإطار النظري للبحث الأدب النظري المتعلق بكل من العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية والدراسات المرتبطة بالمتغيرين معاً (العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية). ويمكن استعراض الإطار النظري كما يلي:

## أولاً: الاسس الفكرية للعدالة التنظيمية

وفيما يلي نعرض إطاراً مفاهيمياً حول العدالة التنظيمية من خلال تناول المحاور الفرعية التالية؛ النشأة والتطور، المفهوم، الأهمية، النظريات، وأخيراً الأبعاد.

### 1. العدالة التنظيمية: النشأة والتطور

لقد أدرك الباحثون في العلوم الاجتماعية والإنسانية منذ القدم الأهمية التي تلعبها قيم ومبادئ العدالة داخل المنظمات بوصفها مبدأ قانوني وأخلاقي، وأحد أهم القيم التنظيمية التي تسهم في تشكيل سلوكيات واتجاهات إيجابية لدى العاملين فيها.

ويعد مفهوم العدالة التنظيمية أحد المفاهيم التنظيمية القديمة والحديثة في الوقت نفسه. فالعدالة قضية وجدت منذ القدم؛ إذ يعود الاهتمام بها كمجال بحثي إلى فترة أفلاطون وسقراط (Shahzad et al., 2014, 902). وقد تأكد الاهتمام بها مع ظهور نظرية العدالة لأدامز في عام 1965م؛ تلك النظرية التي تقوم على افتراض أن الأفراد في المنظمات يميلون دائماً إلى مقارنة جهودهم ومكاسبهم التي يحصلون عليها مع جهود ومكاسب الآخرين (Adams, 1965, 267- 299).

ولما كانت النظريات التنظيمية الحديثة قد ركزت على التفاعلات بين الأفراد العاملين والمشكلات الناتجة عن تلك التفاعلات، فقد تم تكييف مفهوم العدالة الاجتماعية social justice على المنظمات، فظهر مفهوم العدالة التنظيمية (Ince & Gül, 2011, 135)، والذي استخدم لأول مرة بواسطة

Greenberg في عام 1978 (Farahbod et al., 2012, 894)؛ فقد أولى الباحثون في مجال السلوك التنظيمي اهتماماً كبيراً بالعدالة التنظيمية في ستينيات وسبعينيات القرن العشرين، وذلك لاختبار الفرضيات المتضمنة في نظريات العدالة التي نادى بها كل من Homans عام 1961، وAdams عام 1965، وWalster وآخرون عام 1973 (Greenberg, 1987, 9). ثم شاع استخدام مفهوم العدالة في سبعينيات القرن العشرين بوصفه أحد أبعاد العدالة الاجتماعية لتحقيق القيم والمبادئ التنظيمية. ولما كان تحقيق العدالة الاجتماعية مستحيلاً دون توافر العدالة التنظيمية، فإن العدالة التنظيمية أصبحت تشكل أساساً للتفكير الاستراتيجي وإدارة القيم بالمنظمات (Wan, 2016, 38)

## 2. مفهوم العدالة التنظيمية: العدل لغة

" اسم من اسماء الله الحسنی بمعنى الذي لا يظلم ولا يجور. وعدل إلى يعدل، عدلاً، فهو عادل (عدل بين المتخاصمين: أنصف بينهما وتجنب الظلم والجور. عدل القاضي: أي كان منصفاً متجنباً للظلم والجور عكسه الظلم). وأعدل (مفرد) اسم تفضيل من عدل أي أكثر إنصافاً (كان من أعدل الناس حكماً: أكثرهم إنصافاً). أي أن العدل هو الإنصاف وهو إعطاء كل ذي حق حقه أو إعطاء المرء ماله وأخذ ما عليه. أما العدالة (مفرد) مصدر عدل وهي إحدى الفضائل الأربع التي سلم بها الفلاسفة من قديم وهي الحكمة والشجاعة والعفة والعدالة. العدالة الاجتماعية (قص) نظام اقتصادي يعمل على إزالة الفروق الاقتصادية الكبيرة بين طبقات المجتمع. وعدالة التوزيع (قص) قيام الدولة بتوزيع الحقوق والواجبات بين الأفراد حسب كفاياتهم في حدود المصلحة" (أحمد عمر، 2008، ج2، (3327- ع د ل)، 1466-1468؛ مجمع اللغة العربية، 2009، 409).

العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية  
لأعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا (دراسة ميدانية)

وقد عرف قاموس ويبستر مصطلح العدل بأنه " توافق حر ومعقول لقبول معايير الحق الطبيعي والقانون والعدالة دون تحيز أو محسوبية أو احتيال وبدون صرامة تنطوي على مشقة لا داعي لها". ومن ثم يشتمل تعريف ويبستر للعدل على مجموعة من معايير، ولا يكفي بمعيار واحد (Gove, 1965)

وتاريخياً، يرتبط مفهوم العدالة بالقانون والشرعية ارتباطاً وثيقاً؛ ففي اللاتينية نجد أن كلمة Jus تعني قانون، ويُستمد منها كلمة Justitia والتي تعني العدالة. ورغم ذلك، نجد أن مصطلح العدالة "Justice" لم يعد يستخدم كمصطلح قانوني، بل يستخدم كمصطلح أخلاقي، وإداري، وتربوي. فالعدالة تتضمن الأفكار والمشاعر والسلوكيات المتعلقة بما هو صحيح وخاطئ وفق معايير القوانين والشرعية الخلقية والوظيفية (اسماء الخالدي وكايد سلامة، 2014، 288).

أما عن العدالة التنظيمية اصطلاحاً؛ فمراجعة الأدبيات يلاحظ عدم وجود تعريف محدد لمفهوم العدالة التنظيمية، بل العديد من التعريفات التي قدمت له، نذكر بعضها منها علي النحو التالي:

إذ يرى Greenberg أن العدالة التنظيمية تعني إدراك المساواة في مكان العمل؛ إذ يقصد بها المعاملة العادلة والأخلاقية للأفراد داخل المنظمة (Greenberg, 1987, 9). أما Moorman فيرى أن العدالة التنظيمية مصطلح يستخدم لوصف القرارات التي يتخذها الموظفون إذا ما تم معاملتهم بعدالة في وظائفهم، كما تحدد كيفية تأثير تلك القرارات على المتغيرات الأخرى ذات الصلة بالعمل (Moorman, 1991, 845).

والعدالة التنظيمية تعنى الإدارة العادلة للعاملين (Randeree, 2008, 2). كما أن تصورات العاملين عن الحقوق والإنصاف في الحياة التنظيمية هو أحد تعريفات العدالة التنظيمية؛ إذ أنها تمثل إطاراً عاماً يؤثر علي اتجاهات العاملين تجاه تقسيم العمل، الأجور، المكافآت، فرص الترفيه، هذا فضلاً عن أنه يحدد نوع التفاعل الاجتماعي الذي يحدث بينهم. هذا، ويعد أي نظام إداري قائم على العدالة أداة رئيسة وفاعلة في الاحتفاظ بالموظفين في المنظمة وإيجاد الشعور بالولاء لديهم (Ince & Gül, 2011, 134-135).

كما يشير مفهوم العدالة التنظيمية إلى ما يتصوره الموظفون من الإنصاف فيما يتعلق بتوزيع الموارد التنظيمية والإجراءات التي تستخدم لتوزيع هذه الموارد (Mohammad, Quoquab & Omar, 2016, 536). ويشير أيضاً إلي تصوراتهم حول مدى تعاملهم بشكل عادل في التنظيم، وكيف تؤثر هذه التصورات على النتائج التنظيمية مثل الالتزام والرضا. كما تُعنى العدالة التنظيمية بالقواعد التي وضعت لتوزيع المكتسبات في المنظمة مثل المهام، المكافآت، والعقوبات، والأجور، والمراكز/ المناصب التنظيمية، والفرص والأدوار بين الموظفين، و تُعنى كذلك بالمعايير المجتمعية التي تشكل الأساس لهذه القواعد. (Noruzy et al., 2011, 842-843).

وجدير بالذكر أن العدالة التنظيمية مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدركه الفرد من إنصاف في توزيع المخرجات أو موضوعية في الإجراءات المتبعة أو عدالة في التعاملات داخل المنظمة (راشد شبيب، 1998، 77)؛ إذ أن الأفراد قد يختلفون فيما بينهم في درجة استجابتهم للعديد من المواقف والقرارات التنظيمية، ومن ثم تختلف ردود أفعالهم حول مدى توافر العدالة من عدمه. فالإجراء التنظيمي ذاته قد ينظر إليه موظف على أنه إجراء عادل في حين يراه موظف آخر بأنه متحيز أو غير موضوعي (محمد الشنطي، 2015،

## العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا (دراسة ميدانية)

36). وربما يعكس هذا الفكر مفهوم حساسية العدالة الذي يأخذ في الحسبان الفروق الفردية والنفسية للعاملين. ولذلك فمن الطبيعي أن يتباين الأفراد فيما بينهم في مدى حساسيتهم للعدالة التنظيمية نظراً لاختلاف تفضيلاتهم (زياد بركات، 2016، 126).

وباستقراء التعريفات السابقة، يمكن أن نخلص إلى أن العدالة التنظيمية تشير إلى العدالة في توزيع المخرجات التنظيمية عن طريق اتباع إجراءات عادلة وموضوعية، هذا فضلاً عن عدالة المعاملة التي يتلقاها الأفراد العاملون داخل المنظمات التي يعملون بها. ولعل هذا التعريف يُعْطِي الأبعاد الثلاثة للعدالة، والتي سنتناولها لاحقاً في محور مستقل.

### 3. أهمية العدالة التنظيمية:

تعد العدالة التنظيمية قيمة إنسانية واجتماعية عليا لها أولويتها في سلم القيم الإنسانية، وهي مطلباً اجتماعياً عاماً يضمن استقرار المجتمعات ونمو الحضارات. كما أنها أحد المكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي والنفسية للمنظمة. وقد تنبه علماء الاجتماع منذ زمن طويل إلى أهمية قيم العدالة ومبادئها كأساس للأداء المميز للمجتمعات والمنظمات؛ فالعدالة التنظيمية من القيم الإدارية الأكثر أهمية في المنظمات، وأحد المتغيرات التي تؤثر تأثيراً جوهرياً في السلوك التنظيمي (زياد بركات، 2016، 121؛ محمد الطبولي، رمضان كريم، ابتسام العبار، 2015، ب، 67). وقد وصفها Cremer بأنها الجانب الأكثر تأثيراً في جميع أنشطة أية منظمة (Cremer, 2005, 4)؛ لكونها تُسهم في توفير بيئة تنظيمية ملائمة لإنجاز المهام المطلوبة بدقة، وتحقيق الأهداف المنشودة بجودة عالية.

إن تحقيق العدالة التنظيمية بين العاملين يعد أحد التحديات التي تواجهها المنظمات المعاصرة، بوصفها أحد أهم المتغيرات الحاسمة التي تسهم في تشكيل معالم مناخات النظم (بندر أبو تايه، 2012، 146). ومن ثم، أصبحت العدالة التنظيمية محور اهتمام أساسي لدى المديرين المعاصرين الذين يهتمون بتوفير فرص عمل متساوية، والتأكيد علي وجود ممارسات في محيط العمل تضمن تحقيق العدالة والذي يعد توافرها في أي سياق تنظيمي ضرورة ملحة على الأقل من وجهتين نظر؛ أولهما تحقيقاً للأثار الإيجابية المترتبة على توافر العدالة في المناخ التنظيمي. وثانيهما تجنباً للأثار السلبية الناتجة عن غياب العدالة التنظيمية (Shahzad et al., 2014, 900-901).

وفيما يتعلق بالأثار الإيجابية المترتبة على توافر العدالة في المناخ التنظيمي، فقد كشفت البحوث والدراسات السابقة عن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين العدالة التنظيمية والعديد من المتغيرات التنظيمية ذات العلاقة الوثيقة بأداء وإنتاجية الأفراد من جهة، وأداء المنظمات بشكل عام من جهة أخرى، ولعل من أهم تلك المتغيرات ذات الصلة الوثيقة بالعدالة التنظيمية؛

- **الرضا الوظيفي** job satisfaction ؛ فقد اثبتت بعض الدراسات وجود علاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي منها دراسة كل من (شذا محمد، 2012؛ منال الحميدي، 2012؛ Colquitt et al., 2001؛ Shiang-Lih, Henry & Nicholas, 2010؛ Usmani & Jamal, 2013؛ Watcharachatchawan & Steane, 2016)
- **الدعم التنظيمي** organizational support ؛ فقد اثبتت بعض الدراسات وجود علاقة بين العدالة التنظيمية والدعم التنظيمي منها دراسة كل من (Yang & Zhang, 2012؛ Noruzy et al., 2011)

العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية  
لأعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا (دراسة ميدانية)

---

- **الالتزام التنظيمي** organizational commitment؛ فقد اثبتت بعض الدراسات وجود علاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي منها دراسة كل من (نماء العبيدي، 2012؛ منال الحميدي، 2012، Matthew, 2012, Chang-Bae & Jae-Jin, 2012; Watcharachatchawan & Steane, 2016)
- **الثقة التنظيمية** organizational trust فقد اثبتت بعض الدراسات وجود علاقة بين العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية منها دراسة كل من (شدى فرج، 2013؛ Hoy & Tarter, 2004; Watcharachatchawan & Steane, 2016)
- **نمو الموظف** Employee development؛ فقد أثبتت بعض الدراسات وجود علاقة بين العدالة التنظيمية ونمو الموظف منها دراسة (McDowell & Fletcher, 204)
- **الأداء الوظيفي** organizational performance؛ فقد اثبتت بعض الدراسات وجود علاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي منها دراسة كل من (Suliman, 2007; Iqbal, 2013)؛ ريماء العقلة، 2011؛ عبد الكريم السكر، 2013 أ، 2013 ب)
- **الولاء الوظيفي** Organisational Loyalty؛ فقد أثبتت بعض الدراسات وجود علاقة بين العدالة التنظيمية والولاء الوظيفي منها دراسة (فهيمى الفهداوي، ونشأت القطاونة، 2004).



- الدافعية motivation؛ فقد أثبتت بعض الدراسات وجود علاقة بين العدالة التنظيمية والدافعية منها دراسة (زياد بركات 2016).
- السلوكيات التنظيمية Organizational behaviours؛ فقد أثبتت بعض الدراسات وجود علاقة بين العدالة التنظيمية وعدد من السلوكيات التنظيمية من بينها سلوك المواطنة التنظيمية منها دراسة كل من (عادل زايد، 2006؛ Kursad & Choi et al., 2014; Hakan, 2011; Murat, 2009).
- هذا علاوة على تأثير العدالة التنظيمية في العلاقات بين زملاء العمل (Forret & Love, 2008)، وفي مناخ الإبداع داخل المنظمة (جودة حافظ، 2001).

أما فيما يتعلق بالآثار السلبية الناتجة عن غياب العدالة في المناخ التنظيمي، فقد كشفت البحوث والدراسات السابقة أن غياب العدالة التنظيمية يعد مصدراً لوجود العديد من المشكلات لكل من الفرد والمنظمة (Ince & Gül, 2011, 135)؛ ففي الحالات التي يشعر فيها الموظف بالظلم نتيجة لعمله في منظمة غير عادلة، فإنه يترتب على ذلك العديد من النتائج السلبية كانهيار الرضا الوظيفي، انخفاض الالتزام التنظيمي، وتدني سلوكيات المواطنة التنظيمية، بالإضافة إلى انخفاض الأداء الوظيفي بصفة عامة، مما ينعكس سلباً على تحقيق أهداف المنظمة التي يعمل بها (زياد بركات، 2016، 125-126). كما تظهر لدى الموظف مشاكل صحية health problems ناتجة عن التوتر والضغط العصبي stress والذي يؤدي بدوره إلى ظهور سلوكيات سلبية تجاه المنظمة التي يعمل فيها من قبيل؛ معاندة الإدارة resistance to administration، محاولة الهروب من العمل escape from job،

العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية  
لأعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا (دراسة ميدانية)

والعصيان *disobedience*، والغضب *anger*، الرغبة في الاستقالة *resignation* أو نوايا لترك العمل *turnover intentions*، للتغيب *absenteeism*، الإهمال *omission*، الرغبة في الانتقام من المؤسسة *revenging organization /retaliation* أو مقاضاتها *sueing organization*. فالموظفون الذين يشعرون بأنهم في وضع غير عادل بالمقارنة مع الآخرين، فقد يرغبون في الطعن في النظام الذي أدى إلى هذا الوضع. إن النظم التي يتم فيها توزيع الموارد بشكل غير عادل يمكن أن تصبح عرضة تماماً للمنازعات *disputes* وعدم الثقة *mistrust*، وعدم الاحترام *disrespect*، وغيرها من المشاكل الاجتماعية *other social problems*. كما قد يظهر منهم سلوكيات عدوانية *aggressive behaviors* في محيط العمل، تؤثر على الأداء التنظيمي للمؤسسة، ومن ثم تؤدي إلى ضعف الإنتاجية التنظيمية *productivity suffer* (Kasemsap, 2012, 131- 134; Abdul Rauf, 2014, 124-125; Shahzad et al., 2014, 901, 903).

وعلاوة على ما سبق، فإن الظلم التنظيمي الناتج عن الاعتداء على العدالة التنظيمية من جانب المنظمة يمثل تدميراً للعلاقات الاجتماعية ولقيم العاملين (زياد بركات 2016، 122)، وهو أساس جميع الأضرار التنظيمية؛ إذ يدمر النزاهة التنظيمية (Gholipour & Ezzat, 2008)، كما يؤثر على معنويات الموظفين وعلي تطورهم المهني، ويؤثر كذلك على نمو المنظمة وتطورها بشكل عام (Hoy & Tarter, 2004, 250).

ونظراً لأهمية مفهوم العدالة التنظيمية في المنظمات، فقد جذبت العدالة التنظيمية قدراً كبيراً من اهتمام الباحثين في مجال علم النفس التنظيمي، وإدارة

الموارد البشرية، والسلوك التنظيمي في الأربعين سنة الماضية (Choi et al., 2014, 530). ويأتي البحث الحالي تماشياً مع تلك التوجهات المعاصرة التي تُعنى بدراسة العدالة التنظيمية كظاهرة تنظيمية وذلك للأثر الذي يمكن أن يحدثه شعور العاملين بالعدالة أو عدم العدالة في مكان العمل، والذي يمكن أن يؤدي إلى ارتفاع أو تراجع مستويات الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي مهما بلغت قوة سائر عناصر المنظومة الإدارية الأخرى.

#### 4. نظريات العدالة التنظيمية:

وقد تطورت عبر السنين العديد من النظريات المفسرة للعدالة التنظيمية؛ بعضها ركز على نوع واحد من العدالة، وبعضها ركز على الأبعاد المتعددة للعدالة التنظيمية. وفيما يلي نعرض لبعض أبرز تلك النظريات، وذلك على النحو التالي:

#### أ. نظرية أدامز للعدالة Equity Theory

إن جذور مفهوم العدالة التنظيمية تعود إلى تلك النظرية التي نادى بها أدامز والتي تفترض أن الأفراد يحكمون على عدالة المكافآت على أساس مبدأ الاستحقاق أو الجدارة individuals judge the fairness of rewards based on a merit principle. فهي تؤكد على أن العدالة تستوجب التوزيع العادل للعوائد والمخرجات (مثل الأجور، المكافآت، والترقيات) وفقاً للمساهمات الفعلية وجهود الأفراد. ومن ثم، فإن الأفراد الذين لديهم مساهمات أكبر ينبغي أن يحصلوا على عائدات أو مخرجات أعلى، ولا تتحقق العدالة إلا عندما تتناسب المخرجات مع الجهود والمساهمات Adams, 1963, 422-436; Wan, 2016, 85; (Mohammad, Quoquab & Omar, 2016, 536).

العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية  
لأعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا (دراسة ميدانية)

ووفقاً لتلك النظرية، فإن الأفراد يكونون دائماً في حالة مستمرة من المقارنات مع الجماعات المرجعية؛ فهم يميلون إلى مقارنة جهودهم ومكاسبهم مع جهود ومكاسب الآخرين (وخاصة في نفس ظروف العمل). وأن هذه المقارنات تُعَدُّ بصورة مستمرة خلال عمليات التبادل الاجتماعي، وتكون ملازمة لبذل الجهود من قبل الأفراد العاملين، وهي تحدد سقف التوقعات المتصلة بها. فالفرد يقارن معدل مدخلاته إلى مخرجاته مع معدل مدخلات الآخرين إلى مخرجاتهم. وقد عرف آدمز المخرجات على أنها الامتيازات التي يحصل عليها الفرد مثل الأجور والمكافآت وفرص الترقى، الاعتراف والتقدير، المركز في العمل،.. . أما المدخلات فهي الخصائص أو المؤهلات التي يمتلكها الفرد مثل المؤهل (مستوى التعليم)، التدريب، الخبرة، المهارة، الذكاء، العمر، الجهد، والدافع (Adams, 1965, 267-299).

وجدير بالذكر، أن شعور الفرد بالرضا تجاه المنظمة أو عدمه يكون انعكاساً لنتيجة تلك المقارنات؛ فالفرد يشعر بالرضا، ومن ثم الولاء للمنظمة إذا أظهرت المقارنة أن جهوده ومكاسبه متساوية مع الآخرين. ومن ثم، تتحقق العدالة بتساوي الطرفين. أما إذا لم يتساوى الطرفان، فقد يشعر الفرد إما بالغضب والتوتر وعدم الارتياح بسبب حصوله على مخرجات أقل من المدخلات التي يقدمها مقارنة بزملائه، أو قد يشعر بالذنب إذا أدرك أن مخرجاته إلى مدخلاته تفوق النسبة الخاصة بالشخص المرجعي. وقد تدفعه هذه المشاعر السلبية إلى عمل شيء ما للتخلص من الإحساس بالتوتر والغضب أو الذنب، فيؤثر ذلك بالتبعية على اتقانه لعمله، ومن ثم على ولائه للمنظمة التي يعمل بها (Ince & Gül, 2011, 135).

وقد واجهت هذه النظرية العديد من الانتقادات لكونها لم تقدم تصوراً كاملاً وإطاراً مفاهيمياً شاملاً للعدالة التنظيمية؛ فقد ركزت على نوع واحد فقط وهو عدالة التوزيع للمخرجات (العدالة التوزيعية)، هذا برغم أن العدالة التنظيمية لا تقتصر فقط على مجرد مقارنة النتائج أو المخرجات التنظيمية، وإنما تشمل أيضاً أن تكون طريقة تطبيق قواعد العمل على الجميع متساوية، وأن يُعامل جميع العاملين في المنظمة بشكل عادل. (Titrek et al., 2011, 1) ومن ثم ظهرت نظريات أخرى لإثراء هذه النظرية وتوسيع اهتماماتها.

### ب. نظرية حساسية العدالة The Equity Sensitivity Theory

أجرى جرينبرج Greenberg دراسة للتحقق من نظرية العدالة التي جاء بها أدامز من خلال دراسته لمدى إدراك العدالة التوزيعية من قبل بعض الأفراد الذين يؤمنون بشدة بالقيم البروتستانتية. وتوصل من خلال الدراسة إلى أن أولئك الأفراد على استعداد تام لتقديم التزامات تفوق ما يحصلون عليه من عوائد خلال عمليات التبادل الاجتماعي، ومن ثم فهم لا يأخذون في اعتبارهم مفهوم المقارنات بالجماعات المرجعية، والتي بنيت عليها نظرية العدالة لأدامز (Greenberg, 1979a, 146; Greenberg, 1979b, 81).

هذا، وتؤكد تلك النظرية التي عرفت بنظرية حساسية العدالة، أن هناك فروق فردية تؤثر على آليات توزيع الموارد سواء علي الأفراد أنفسهم أو على الآخرين، وتؤثر كذلك على طريقة استجابة الأفراد المختلفين للمعاملة غير العادلة، وذلك مع وجود بعض الاستثناء كما سبق وأن أشرنا بالنسبة للأشخاص الذين تحكم عملهم الأخلاقيات البروتستانتية. وتشير النظرية إلى أن الأفراد يستجيبون بطريقة متسقة ولكنها مختلفة إزاء كل من العدالة أو عدم العدالة، وربما يرجع ذلك إلى الاختلافات الفردية الموجودة بينهم في درجة حساسيتهم

## العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا (دراسة ميدانية)

للعدالة والتي تفرض وجود ردود فعل مختلفة إزاء نفس المثير. وبناء على ما تقدم، فقد أمكن تصنيف الأفراد حسب درجة حساسيتهم للعدالة إلى ثلاث فئات، وذلك كما يلي (Huseman, Hatfield & Miles, 1987, 223-225):

**الأشخاص الخيرين Benevolents**؛ وهم أولئك الذين يفضلون أن تكون نسبة مدخلاتهم إلى مخرجاتهم أقل من الآخرين عند المقارنات الاجتماعية بالجماعة المرجعية.

**الأشخاص الحساسين للعدالة Equity Sensitives**: أولئك الذين يتفوقون مع المعيار التقليدي للعدالة؛ حيث يفضلون أن تكون نسبة مدخلاتهم إلى مخرجاتهم مساوية لنسب المقارنة الأخرى مع الجماعات المرجعية.

**الأشخاص المميزون Entitleds**: ويطلق هذا اللقب على الأشخاص الذين يفضلون أن تكون نسبة مدخلاتهم إلى مخرجاتهم تفوق وتتجاوز الآخرين عند المقارنة بالجماعات المرجعية. وجدير بالإشارة إلى أنه قد تم استعارة لقب Entitleds من دراسة Coles لعام 1977 بعنوان الأشخاص المميزون Privileged Ones؛ حيث استُخدم لوصف الطفل الموسر الذي لديه الكثير ولكنه يتوقع الأكثر والأكثر.

### ج. نظرية ليفينثال للعدالة Justice Judgement Theory

وتقتضى نظرية العدالة التي أسسها ليفينثال Leventhal عام 1976م أن إدراك الفرد للعدالة التنظيمية يتصل بالعديد من القواعد rules التي تشكل الإطار المفاهيمي لمضامين هذا المفهوم؛ أي أن العدالة تتحقق عندما يتم توزيع المخرجات التنظيمية على الأفراد العاملين طبقاً لمعايير معينة. ووفقاً لتلك النظرية؛ يوجد عدد من القواعد المحددة لنوعين من العدالة؛ العدالة التوزيعية

والعدالة الإجرائية. وبالنسبة للعدالة التوزيعية، فإنها تستند إلى ثلاثة قواعد رئيسية؛ قاعدة المساهمة contribution rule، قاعدة الاحتياجات needs rule وقاعدة المساواة equality rule. ويطبق الأفراد هذه القواعد بشكل انتقائي، إذ أن معايير تقييم العدالة قد تختلف حسب الظروف المحيطة. أما العدالة الإجرائية فتحددها قواعد أخرى منها قاعدة الاتساق consistency ( والتي تعني وجود اتساق في تطبيق الإجراءات على جميع العاملين في فترة زمنية معينة)، قاعدة عدم التحيز bias-suppression ( والتي تعني أن يلتزم صانعي القرار بتوخي الموضوعية والبعد عن التحيز أو المصالح الشخصية عند تطبيق الإجراءات)، قاعدة الدقة accuracy (أي الاعتماد على معلومات دقيقة وكافية عند اتخاذ القرارات بشأن تحديد المخصصات)، قاعدة إمكانية التصحيح correctability (والتي تعني وجود فرص أمام الموظف للاعتراض على القرارات التي تصدر بشأنه، ومن ثم وجود فرص لاتخاذ إجراءات تصحيحية لتغيير أو تعديل القرارات غير العادلة)، قاعدة التمثيل representativeness (أي أن تشارك جميع الأطراف ذات العلاقة في صناعة القرارات)، القاعدة الأخلاقية ethicality (أي أن تتم عملية التخصيص/توزيع المصادر في ضوء قيم ومعايير أخلاقية) (Leventhal, 1976 a; b; Leventhal, Karuza & Fry, 1980)

وتعد نظرية Leventhal أكثر شمولاً من نظرية أدامز؛ فهي تتبنى نهجاً متعدد الأبعاد؛ حيث تتناول نوعين من أنواع العدالة التنظيمية؛ العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية. كما أنها تؤكد على أن تصورات الأفراد للعدالة لا تستند فقط إلى قاعدة المساهمة، بل أيضاً إلى قاعدة الاحتياجات، وقاعدة المساواة.

## د. النظريات النفسية للعدالة Psychological Theories of Justice

العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية  
لأعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا (دراسة ميدانية)

---

هناك نوعان من النظريات النفسية واسعة النطاق المتعلقة بتفسير العدالة؛ أولهما تُعرّف بنموذج المصلحة الذاتية أو نموذج التحكم في العدالة the self-interest or control model of justice، وثانيهما يُطلق عليها النموذج العلائقي للعدالة the relational model of justice. ورغم أن كلا النموذجين يقدم تفسيراً مختلفاً لأسباب تأثير العدالة على سلوك الأفراد، إلا أن كلاهما يؤكد على أهمية العدالة؛ حيث إن إدراك العاملين للعدالة يحفزهم لدعم المنظمة التي يعملون بها (Fuller & Hester, 2007, 190).

ويستند نموذج المصلحة الذاتية للعدالة أو نموذج التحكم في العدالة إلى نظرية التبادل الاجتماعي soc. exchange theory. ووفقاً لهذا النموذج، يشعر الأفراد بالعدالة حينما تُراعى ظروفهم الخاصة ويُهتَمَ باحتياجاتهم الفردية على حساب تلك الخاصة بزملائهم، فهم يشبعون مصالحهم الذاتية عن طريق تعظيم مخرجاتهم استناداً إلى قواعد العدالة، ويزداد إدراك الأفراد للعدالة عندما يتم تعزيز مصالحهم الذاتية. ولتعزيز إدراكهم للعدالة، يُمارس الأفراد أكبر قدر ممكن من السيطرة غير المباشرة على المخرجات من خلال عملية التحكم (اتساق الإجراءات، واستخدام معلومات دقيقة لصنع القرار). وتعتبر الإجراءات عادلة من جهة نظرهم عندما يشعرون بأن لديهم القدرة على السيطرة في عملية صنع القرار. علماً بأن كل من مناسبة الإجراءات ومعدل السيطرة على النتائج يزيد المصلحة الذاتية للأفراد (Tyler, 1989, 834; Tyler & Hastie, 1991, 70; Tyler & Lind, 1992, 125; Tyler, 1994, 850; Fuller & Hester, 2007, 192)



أما النموذج العلائقي للعدالة والذي يطلق عليه اسم نموذج القيمة الجماعية group-value model، والقائم على نظرية الهوية الاجتماعية social identity theory؛ فيؤكد على الروابط الاجتماعية القوية بين أعضاء الجماعة، ويهتم بالحفاظ على العلاقات الاجتماعية داخل تلك الجماعة؛ إذ يحصل الأفراد على مكانة وهوية إيجابية إذا ما تم التعامل معهم بشكل عادل من قبل السلطات التنظيمية. ومن ثم، يُبنى هذا النموذج على فكرة أن الأفراد يهتمون بالمعاملة المنصفة التي تعكس هويتهم الاجتماعية، أن الأفراد يقدرّون العضوية في الجماعات الاجتماعية social groups، وتعتبر الإجراءات عادلة بالنسبة لهم إذا ما تمت المحافظة على مصالح جميع أعضاء المجموعة على المدى الطويل. وبناء على ذلك، يكون الحفاظ على العلاقات داخل المجموعة أكثر أهمية من السيطرة على النتائج (Tyler, 1989, 831; Tyler & Lind, 1992, 125; Tyler, 1999, 203; Fuller & Hester, 2007, 192).

ويؤكد Lind أن العدالة وفقاً للنموذج العلائقي تتضمن قيمة الانتماء belongingness والاحترام respect، في حين أن الظلم يمثل معاني عدم الاحترام disrespect والاستبعاد exclusion (Lind, 2001, 58). وقد حدد Tyler ثلاثة مبادئ رئيسة متعلقة بالعدالة الإجرائية في ضوء هذا النموذج وهي الحيادية والثقة والاعتراف بالمكانة. وتتطوي الحيادية neutrality على تصورات الأفراد عن عدم التحيز من قبل صانعي القرار lack of bias in decision makers؛ فوفقاً لهذا المبدأ، فإن جميع الأفراد يستفيدون بشكل عادل من عملية اتخاذ القرار، وتستند القرارات المحايدة إلى الحقائق وليس الآراء. أما الثقة Trust فتتعلق بالمعتقدات حول النوايا الخيرة لصانع القرار؛ إذ يثق الأفراد بأن السلطات تعاملهم بطريقة عادلة، وتعمل على خدمة مصالحهم على المدى الطويل. وبالنسبة للاعتراف بالمكانة Standing؛ فتتضمن اعتراف السلطات

العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية  
لأعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا (دراسة ميدانية)

الجماعية بمكانة الأفراد، وتعاملها معهم بأدب واحترام وكرامة. وتقود هذه المبادئ جميعها في النهاية إلى توزيع عادل للموارد من قبل المجموعة. وبناء على ما تقدم، يرى النموذج العلائقي أنه من الملائم نفسياً للأفراد أن ينتموا إلى جماعة؛ فالجماعات مهمة لأن العضوية بها هي التي تمنح هوية للأفراد، ومن ثم الشعور بالذات (Tyler, 1989, 830; Tyler & Lind, self-worth, 1992, 115).

5. أبعاد العدالة التنظيمية:

وفقاً لما ورد في معظم الأدبيات التي تناولت العدالة التنظيمية، نجد أنها تتكون من ثلاثة أبعاد هي العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية. وفيما يلي سنعرض لكل بعد من هذه الأبعاد الثلاثة وأهم ما يميزه، وذلك على النحو التالي:

أ. العدالة التوزيعية (Distributive Justice (DJ): وقد تأسست العدالة التوزيعية في الأدب التربوي حول نظرية العدالة لأدامز والتي بمقتضاها يتحقق هذا النوع من العدالة إذا شعر الموظف بأن ما يحصل عليه من عوائد (مخرجات؛ أجور أو مرتبات، مكافآت، حوافز، فرص النمو والترقي والفرص الوظيفية، عبء وظروف العمل) يتناسب مع ما يبذله من جهد وما يقدمه من مساهمات في المنظمة التي يعمل بها، ويتناسب كذلك مع ما لديه من إمكانيات (مدخلات؛ مستوى التعليم أو التدريب ومستوى الأداء والمهارات)، كل ذلك مقارنة بزملائه الذين ينتمون إلى جماعة عمل واحدة. ومن ثم، فالعدالة وفقاً لهذه النظرية لاتعني المساواة وإنما تعني الإنصاف؛ فالعدالة لا تتحقق إذا عومل الأفراد بشكل متساو، لأن ذلك قد يتضمن عدم الإنصاف لبعض الأفراد العاملين

الذين يقومون بعمل أفضل من غيرهم في محيط العمل (Adams, 1963, 267-299; Adams, 1965, 422-436)

وبناء على ما سبق، فقد عُرِفَت العدالة التوزيعية من قبل معظم الباحثين بأنها التوزيع العادل للموارد والمخرجات التنظيمية على العاملين بناءً على معايير محددة مسبقاً أو وفقاً لمعايير أخلاقية وموضوعية. (Noruzy et al., 2011, 843; Abdul Rauf, 2014, 125; Shahzad et al., 2014, 902; Kasemsap, 2012, 134; Ince & Gül, 2011, 135-136; Ismail, 2014, 87) عن مستوى الرضا عن النتائج مثل الرضا عن الراتب الذي يحصل عليه الموظف (Ahmed, Rasheed & Jehanzeb, 2012, 102). هذا في حين عرفها البعض الآخر بأنها تعبر عن مدى تطابق النتائج مع التوقعات، أو مدى تطابق نسب المدخلات إلى المخرجات مع نسب المقارنة الأخرى لزملائهم (Wan, 2016, 15; Watcharachatchawan & Steane, 2016, 2).

وقد قسم Rego et al. بُعْد العدالة التوزيعية إلى وجهين هما؛ عدالة التوزيع للمهام Task distributive justice، وعدالة التوزيع للعوائد Reward distributive justice (Rego, Cunha & Pinho, 2009, 103). ورُغِم أن عدالة التوزيع للعوائد وخاصة عدالة الأجور كانت محور الاهتمام في معظم البحوث المبكرة التي أجريت حول هذا النوع من العدالة، إلا أنه ينبغي الأخذ في الاعتبار أن العدالة التوزيعية تتعلق بمجموعة أوسع من النتائج التنظيمية من بينها جداول العمل، والأداء (Lambert et al. 2005, 417)

العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية  
لأعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا (دراسة ميدانية)

وتجدر الإشارة في هذا الصدد، إلى أنه يُستَخدم في تحديد العدالة التوزيعية ثلاث قواعد رئيسة ألا وهي (Wan , 2016, 44-45; Nwibere , 2014, 193; Leventhal ,1976, 1-52):

**القاعدة الأولى (the merit/ equity rule)** والتي تستند إلى مبدأ الجدارة أو الاستحقاق؛ إذ تعني العدالة أن يحصل كل فرد على عوائد تتناسب مع الجهد المبذول. فالأفراد الذين يبذلون جهداً أكبر يستحقون الحصول علي عوائد أكثر من غيرهم (على سبيل المثال، يستحق الموظف بدوام كامل عائد أعلى من الموظف بدوام جزئي، في حالة تساوي جميع الجوانب الأخرى). ولعل الهدف من وراء تطبيق تلك القاعدة هو تحقيق إنتاجية أعلى ومستوى أعلى من الأداء.

**أما القاعدة الثانية (equality rule)** فهي تستند إلى مبدأ المساواة والذي يقضي أن يحصل كل فرد في المنظمة علي نفس القدر من العوائد بغض النظر عن الجهد المبذول، وبغض النظر عن الخصائص الشخصية ( مثل النوع، العمر، المقدرة، أو الجنس). إلا أن هذه القاعدة نادراً ما تستخدم في الممارسة العملية؛ حيث إنه من غير المنطقي أن يحصل الأفراد على عوائد متساوية بغض النظر عن الجهد الذي يبذلونه أو المؤهلات التي يتمتعون بها. وتستخدم فقط للحفاظ علي الانسجام/ الوئام الاجتماعي.

**أما القاعدة الثالثة (needs rule)**؛ فتستند إلى مبدأ الحاجة بمعنى أن كل فرد في المنظمة ينبغي أن يحصل على عوائد تتناسب مع احتياجاته (فإن أم واحدة لطفلين تستحق زيادة في الأجر أكثر من أم بدون أطفال). ويستهدف تطبيق تلك القاعدة تحقيق الرفاهية الشخصية.

ولقد أثبتت الدراسات العلمية أن مفهوم العدالة التوزيعية يتأثر بالثقافة السائدة؛ فهناك اختلاف عبر الثقافات في تفضيل تطبيق أي من المفاهيم الثلاثة

للعدالة سألفة الذكر؛ فبينما يفضل الأمريكيون مبدأ الجدارة أو الاستحقاق، نجد أن الهنود يفضلون مبدأ الحاجات. بينما يفضل الهولنديون مبدأ المساواة، وكذلك الحال بالنسبة للدول الاسكندنافية والتي لها تاريخ طويل في تطبيق هذا المبدأ. وهذا ينطبق أيضا على بعض البلدان الآسيوية مثل اليابان والصين، وعلى معظم الدول الأفريقية (Nwibere, 2014, 194).

### (ب) العدالة الإجرائية Procedural Justice:

أجرى كل من John Thibaut عالم النفس الاجتماعي و Laurens Walker أستاذ القانون دراستهم الأمبريقية عن تأثير الإجراءات بمعزل عن النتائج، وقدا خلال تلك الدراسة لأول مرة مصطلح العدالة الإجرائية في مقابل العدالة التوزيعية للإشارة إلى العواقب النفسية والاجتماعية للإجراءات المستخدمة، مع التركيز بشكل خاص على تأثير تلك الإجراءات في تصورات الأفراد للعدالة (Thibaut, Friedland & Walker, 1974, 782-801; Vidmar, 1990, 877-878; Farahbod et al., 2012, 894)

وقد اتفق معظم الباحثين على أن العدالة الإجرائية تشير إلى عدالة الأساليب والعمليات والسياسات المستخدمة، أو عدالة القواعد والإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات بشأن في تحديد وتوزيع المخرجات علي الأفراد العاملين في المنظمة، والتي من بينها المرتبات، الترقيات، التسهيلات المادية، ظروف العمل، وتقييم الأداء. كما أن العدالة الإجرائية تركز على عدالة الإجراءات المستخدمة في تحديد مقدار العقوبة أو المكافأة (Niehoff & Mooran, 1993, 533; Ang, Van Dyne & Begley, 2003, 563; Ince & Gül, 2011, 135; Shahzad et al., 2014, 902; Watcharachatchawan & Steane, 2016, 2).

## العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا (دراسة ميدانية)

السابق عرضها، فإنه يتم الحكم على إدراك الفرد للعدالة الإجرائية من خلال قياس توافر المعايير الستة وهي أن تكون إجراءات اتخاذ القرارات متسقة، وغير متحيزة، دقيقة، ممكنة التصحيح، أخلاقية، وأخيراً أن تكون ممثلة لجميع الأطراف ذات العلاقة.

وهناك أبعاد أخرى للعدالة الإجرائية قدمها آخرون تتمثل في وجود معايير كافية بشأن توقعات الأداء، نقل معايير الأداء بشكل واضح إلى العاملين، مشاركة الجميع (رؤساء ومرؤوسين) في وضع تلك المعايير، مراجعة دورية لإنجاز المهام، وجود تغذية راجعة دقيقة للأداء، وأخيراً وجود فرص لحل المظالم مع الرؤساء (Murphy et al., 2006, 331). وقد حدد (Niehoff & Moorman) مكونات الإجراءات في صحة الإجراءات وواقعيتها، دقة وثبات الإجراءات، والموضوعية في تطبيقها (Niehoff & Moorman, 1993, 527).

وجدير بالذكر أن العدالة الإجرائية ترتبط بشكل أكبر من العدالة التوزيعية بالنتائج التنظيمية الإيجابية مثل الأداء، والالتزام التنظيمي، والالتزام بالقرارات التنظيمية، والثقة في الإدارة، تشجيع السلوكيات التعاونية، الانخراط في الأنشطة التي تعزز المصالح الجماعية. فالكيفية التي يتم من خلالها تحديد النتائج قد تكون أكثر أهمية من النتائج ذاتها. (Wan, 2016, 45-46).

### (ج) العدالة التفاعلية/ عدالة التعاملات Interactional Justice :

وقد قدم كل من Bies and Moag بعداً ثالثاً للعدالة التنظيمية، أطلقا عليه العدالة التفاعلية. فقد اكتشفا أن الأفراد يهتمون بنوعية المعاملة الشخصية interpersonal treatment التي يتلقونها خلال عملية سن الإجراءات التنظيمية (اتخاذ القرارات) أو عند تنفيذها. كما أن الأفراد يبدون

اهتماماً بنوعية المعاملة التي يتلقونها في معاملاتهم اليومية داخل المنظمات تتجاوز سياقات صنع القرار الرسمية. وقد حددا أربع سمات attributes مميزة للعدالة التفاعلية هي الصدق truthfulness، الاحترام respect، التبرير justification، وأدب المعاملة propriety؛ إذ يتحقق هذا النوع من العدالة عندما يعامل الفرد في المنظمة التي يعمل بها بأدب واحترام من قبل مرءوسيه، وعندما تتاح له فرصة معرفة النتائج المترتبة على اتخاذ القرارات التي تتعلق به، والأسباب المنطقية التي دعت إلى اتخاذها وذلك من خلال مناقشة القرارات التي تخصه بصراحة (Bies & Moag, 1986, 44; Bies, 2001, 106; Lau, 2008, 15)

هذا، في حين قسم Greenberg هذه السمات الأربع إلى بعدين مكوناً من خلالهما نوعين فرعيين من العدالة التفاعلية. البعد الأول أسماه الحساسية sensitivity والذي ينطوي تحته خاصيتين هما الاحترام respect والأدب في المعاملة propriety. وهاتان الخاصيتان تميزان العدالة الشخصية Justice interpersonal أو ما يسمى بـعدالة التعاملات. أما البعد الثاني فهو التفسيرات explanations والذي يضم خاصيتين مختلفتين تميزان نوع آخر من العدالة التفاعلية سمي العدالة المعلوماتية informational justice، وهما التبرير justification والثقة truthfulness. هذا، وقد ميز Greenberg (1993) بوضوح بين العدالة الشخصية interpersonal justice والعدالة المعلوماتية informational justice؛ فهو يؤكد بأن جوانب الاحترام والحساسية المميزة للعدالة الشخصية يمكن أن تغير ردود فعل الأفراد إزاء نتائج القرارات المتخذة بشأنهم، ومن ثم يمكن أن يُنظر إليها على أنها جانب شخصي من العدالة التوزيعية لأنها يمكن أن تجعل الناس يشعرون باستحسان إزاء نتيجة غير مناسبة من وجهة نظرهم. أما الجانب التفسيري (والذي يُعنى بتقديم التفسيرات

العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية  
لأعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا (دراسة ميدانية)

الصادقة والكافية للموظفين بشأن استخدام إجراءات أو اتخاذ قرارات بعينها) فهو ما يميز العدالة المعلوماتية والذي يمكن اعتباره جانباً شخصياً من العدالة الإجرائية لأن التفسيرات غالباً ما توفر المعلومات اللازمة لتقييم الجوانب الهيكلية لإجراء أو قرار معين (Greenberg, 1993 a; 1993b).

وبناء على ما تقدم، فقد اعتبرت العدالة التفاعلية جانباً اجتماعياً لكل من العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية على حد سواء، ومن ثم تباينت التعريفات التي قدمت لها بناء على ذلك. فقد عرفها البعض بوصفها أحد مكونات العدالة الإجرائية يتعلق بالعدالة المدركة من قبل العاملين عند سن وتطبيق الإجراءات أو القرارات المتخذة بشأنهم؛ فالأفراد يتأثرون بالطريقة التي يعاملون بها، وبالتفسيرات التي تقدم لهم أثناء تطبيق الإجراءات أكثر من الإجراءات ذاتها (Colquitt et al., 2001, 425; Wat & Shaffer, 2005, 409; Ince & Gül, 2011, 136; Wan, 2016, 15). في حين عرفها البعض الآخر بأنها الجانب الانساني في الممارسات التنظيمية؛ فهي تمثل العلاقة بين مصدر التوزيع وبين الأفراد المتأثرين بقرارات التوزيع؛ حيث تشير إلى الطريقة التي تتعامل بها الإدارة أو أولئك الذين يتحكمون في توزيع المكافآت والموارد مع الأفراد العاملين " (Cohen-Charash & Spector , 2001, 4; Noruzy et al., 843). وتعد العدالة التفاعلية سمة أساسية لنجاح المنظمات بوصفها تعبر عن نوعية التعامل الاجتماعي الذي يتلقاه الفرد من الجماعات الاجتماعية، وخاصة من قبل السلطات التنظيمية الرئيسية له (Kasemsa, 2012, 134; Khalid et al., 2014, 22)

مما سبق يتضح أن العدالة التنظيمية تتكون من ثلاثة أبعاد رئيسة هي عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات والعدالة التفاعلية. هذا، وتشير معظم البحوث



الدراسات السابقة أن الأبعاد الثلاثة للعدالة التنظيمية رُغم أنها مختلفة، إلا أنها في نفس الوقت مرتبطة ارتباطاً وثيقاً. فالأبعاد الثلاثة متفاعلة وتعمل مجتمعة وتؤثر في بعضها بعضاً. ومن ثم فقد يشعر الموظف بالظلم في حالة فقدانه لأي بعد من الأبعاد. كما أن الآثار السلبية والمرضية للظلم يمكن أن تتخفض إلى حد ما إذا استمر بعد واحد على الأقل من العدالة؛ فإحساس الموظف بالظلم علي المستوى التوزيعي أو الإجرائي يمكن أن يقل إذا كانت العدالة التفاعلية مرتفعة (Shahzad et al., 2014, 902; Ismail, 2014, 87; Wan, 2016, 2-3).

### ثانياً: سلوك المواطنة التنظيمية (إطار مفاهيمي)

وفيما يلي نعرض للأسس الفكرية لسلوك المواطنة التنظيمية من خلال تناول المحاور الفرعية التالية؛ النشأة والتطور، الأهمية، المفهوم، أهم الخصائص، النظريات، وأخيراً الأبعاد.

#### 1. المواطنة التنظيمية: النشأة والتطور

لقد ظهر مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية في مجال العلوم التنظيمية لأول مرة في ثمانينات القرن العشرين على يد Dennis Organ وزملائه (Bateman & Organ, 1983, 587; Smith, Organ & Near, 1983, 653)، والذين صاغوا هذا المفهوم استناداً إلى فكرة الرغبة في التعاون التي نادى بها تشارلز برنارد Chester Barnard عام 1938م (Barnard, 1938)، وأفكار دانيال كاتز Daniel Katz لعام 1964م، والذي أكد على أن أي منظمة تعتمد فقط على السلوك الرسمي تمثل نظاماً اجتماعياً هشاً سهل الكسر. ومن ثم ميز بين أداء الفرد للأدوار الرسمية وبين السلوكيات المبتكرة والعفوية (Katz, 1964, 132).

العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية  
لأعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا (دراسة ميدانية)

وبناءً على ذلك، استحدث كاتز وزميله له مفهوم سلوك الدور الإضافي (Katz & Kahn, conception of extra-role behavior) (1966) والذي طوره كل من أوجان وزملاءه بعد ذلك ليصبح سلوك المواطنة التنظيمية. إن استحداث هذا المفهوم (سلوك المواطنة التنظيمية) قد أسهم في ظهور موجة جديدة في المعرفة المؤسسية، وخاصة في مجال السلوك التنظيمي لما له من دور فاعل في تحقيق الفعالية التنظيمية (Dipaola & Moran, 2001, 420)

2. مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية: المواطنة Citizenship لغةً

" مصدر من الفعل واطن؛ واطن، يواطن، مواطن، فهو مُواطن، والمفعول مُواطن. يقال واطن القوم: عاش معهم في وطن واحد. والوَطَن (مفرد) هو مكان الإنسان ومقره وإليه انتماؤه، ولد فيه أو لم يولد. والمواطنة لغويا لها معان عديدة منها أنها نزعة ترمي إلى اعتبار الإنسانية أسرة واحدة وطنها العالم وأعضاؤها أفراد البشر جميعا. أو هي عدم التمييز بين أبناء الوطن الواحد وسكانه الذين ينتمون إليه على أساس الدين أو اللغة أو العنصر أو الجنس. وأخيراً يقصد بها كون المرء مواطناً من مواطني دولة له فيها حقوق وامتيازات تكفلها له الدولة. وبالمقابل عليه الالتزام بالواجبات التي تفرضها عليه (أعطي حق المواطنة) ".  
(أحمد عمر، 2008، ج4، (5634- و ط ن)، 2461-2463؛ مجمع اللغة العربية، 2009، 674).

هذا، ويرى البعض أن معاجم اللغة العربية تخلو من لفظ مواطنة، فيما ورد لفظ الوطن ليقصد به محل إقامة الإنسان، ومن فعل واطن اشتقت كلمة مواطنة بمعنى المعاشة أو المشاركة والمفاعلة بين اثنين أو أكثر في وطن واحد

(منى عبيد، 2006، 8). أما المواطن فهو أحد طرفي علاقة المواطنة، على اعتبار أن المواطنة علاقة بين المواطنين والسلطة (سيف المعمري، 2006، 29)

أما المواطنة اصطلاحاً فتعرف بأنها سمة الفرد الذي يعرف ما له من حقوق وما عليه من مسؤوليات تجاه المجتمع الذي يعيش فيه. وأن يتعاون مع الآخرين من أفراد مجتمعه لتحقيق تطوره ورفقيه، ويؤمن بأن الدولة تحقق العدالة والمساواة بين جميع أفرادها دون تفرقة بينهم بسبب الدين أو اللون أو الجنس" (علي معبد وأحمد زارع، 2008، 363). وتعرف كذلك بأنها صفة الفرد الذي يعرف حقوقه ومسئولياته تجاه المجتمع الذي يعيش فيه، ويشارك بفاعلية في اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجه المجتمع والتعاون والعمل الجماعي مع الآخرين، وتكفل الدولة تحقيق العدل والمساواة بين الأفراد دون تفرقة بينهم (سناء يوسف، 2011، 26).

**أما عن سلوك المواطنة التنظيمية اصطلاحاً؛** فباستقراء الأدبيات نجد العديد من التعريفات التي قدمت لهذا المفهوم سنكتفي هنا بعرض تعريفات الرواد الأول الذين صاغوا هذا المفهوم منذ البداية، وذلك على النحو التالي:

- إذ يرى كل من Bateman & Organ في عام 1983م أن سلوك المواطنة التنظيمية يمكن اعتباره عملاً طوعياً يتجاوز الدور الرسمي المخصص للفرد في المنظمة. وقد أوضحنا أن هذا السلوك يمكن تعريفه من زاويتين الأولى تشير إلى تلك السلوكيات المفيدة مثل الالتزام بالمواعيد وأداء المهام التي تقع خارج نطاق الواجبات الوظيفية الرئيسة. وأما الثانية فتركز على تجنب السلوكيات التي قد تلحق

العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية  
لأعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا (دراسة ميدانية)

---

الضرر بمنظمات أو أفراد آخرين مثل تجنب إلقاء اللوم على الآخرين بسبب مسائل تافهة (Bateman & Organ, 1983, 588).

• وقد أكد على ذلك كل من Smith, Organ & Near حيث يرون أن المواطنة التنظيمية هي سلوكيات يقوم بها الأفراد طواعية بهدف مساعدة الآخرين في المنظمة، بالإضافة إلى أدائهم للأدوار الرسمية المتوقعة منهم (Smith, Organ & Near, 1983, 653).

• وقد عرف Organ مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية في عام 1988 بأنه ذلك السلوك الفردي الذي يتجاوز الدور الرسمي للفرد في العمل، وهو سلوك تقديري لا يرتبط بشكل مباشر أو صريح بالنظام الرسمي للمكافآت؛ فهو لا يعد متطلباً إجبارياً لأداء الدور الرسمي المقرر في الوصف الوظيفي، وإنما هو سلوكٌ اختياريٌّ لا يعرض تاركة للمساءلة أو العقوبة. ورُغم ذلك، فهو سلوك مهم؛ حيث يعزز في مجمله الأداء الفعال للمنظمة (Organ, 1988, 4).

• وفي عام 1997 أضاف Organ إلى التعريف السابق بأنه شكل من أشكال الأداء التي تدعم البيئة الاجتماعية أو النفسية التي يحدث فيها أداء المهام (Organ, 1997, 95).

وقد وصفت سلوكيات المواطنة التنظيمية بأنها " تلك الممارسات التي تذهب أبعد من نداء الواجب" (Mohanty & Rath, 2012, 65)؛ فهي تتجاوز سلوكيات العمل الروتينية، ولا تستند إلى أوامر وتعليمات صريحة (Avci, 2016, 320). وتهدف إلى الحفاظ على استمرار المنظمة في المستقبل بكفاءة وفعالية وتنافسية من خلال تبني مجموعة من الممارسات

الأخلاقية، البناءة، والإيجابية التي تتجاوز متطلبات الوظيفة الرسمية (Mohammad, Quoquab & Omar, 2016, 536).

ومن أمثلة تلك الممارسات التعاون مع الأقران، تقديم العون للزملاء، توجيه الأعضاء الجدد بالتنظيم، والتطوع لأداء واجبات إضافية دون شكوى، تقديم اقتراحات مبتكرة لتحسين العمل، وعدم إساءة استخدام حقوق زملاء العمل، الالتزام بالمواعيد واستخدام الوقت بفعالية، وعدم أخذ أوقات راحة إضافية أو العمل لساعات إضافية دون مقابل إذا لزم الأمر، وحضور اجتماعات العمل الاختيارية، المساهمة في حل النزاعات بين الأفراد داخل التنظيم، الحفاظ على الموارد، الشعور بالفخر عند تمثيل المنظمة، عدم الشكوى من المشاكل الصغيرة المعتادة (Salehi & Gholtash, 2011, 306; Ince & Gül, 2011, 137; Yadav & Punia, 2013, 2; Kasa & Hassan, 2016, 106)

وبناء على ما تقدم، يمكن القول بوجود العديد من التعريفات التي قدمت لمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية والتي تحمل ذات المضامين المقدمة في تعريفات الرواد الأوائل. ويمكن أن نخلص منها إلى تحديد إجرائي للمفهوم موضوع الاهتمام في السياق الجامعي محل الاهتمام بأنه سلوكٌ اختياريٌّ غير رسمي، ولا يدخل ضمن توقعات الأداء للدور الرسمي لعضو هيئة التدريس المنصوص عليه في اللوائح الرسمية. ومن ثم، فهو سلوك لا يرتبط مباشرة بنظام الحوافز أو المكافآت في الجامعة، وإنما يقوم به العضو طوعاً، ويسهم بشكلٍ إيجابي في الارتقاء بكفاءة الكلية أو الجامعة التي يعمل فيها وفاعليتها.

### 3. أهمية سلوك المواطنة التنظيمية:

العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية  
لأعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا (دراسة ميدانية)

لقد جذبت سلوكيات المواطنة التنظيمية اهتمام الباحثين خلال العقود الثلاثة السابقة في مجال السلوك التنظيمي وعلم النفس الاجتماعي (Berber & Rofcanin, 2012, 195; Lian & Tui, 2012, 64) وأصبح دراسة تلك السلوكيات تشكل جزءاً مهماً ومحورياً في الأدب التربوي لما لها من قيمة كبيرة للمنظمات. إذ يعتبر وجودها أمراً حيوياً لبقاء المنظمات (Noruzy et al., 2011, 842; Murphy, Athanasou & king, 2002, 288) ولتحقيق النجاح التنظيمي؛ فجاح المنظمات لا ينشأ عن جهود الموظفين العاديين، بل يرتبط بوجود موظفين يحاولون تجاوز واجباتهم الرسمية (Ebrahimpour, Zahed, Khaleghkhah & Sepehri, 2011, 1921)

وتكمن أهمية سلوك المواطنة التنظيمية كذلك في أنها أحد أهم العوامل المؤثرة في تحقيق الفعالية التنظيمية والتي تسعى كل منظمة إلى تحقيقها (Ueda, 2011, 2)؛ إذ أن قيام الموظف بمجموعة من السلوكيات الاختيارية التي ليست جزءاً من واجباته الرسمية يؤدي إلى تحسين فعالية المنظمة في أداء مسؤولياتها وأدوارها (Dehnad, 2015, 228). كما أنها تسهم في زيادة كفاءة المنظمة، وفي تحسين أدائها الكلي، ومن ثم تحقيق الأهداف التنظيمية (Khalid et al., 2014, 22).

هذا، وباستقراء الأدبيات يمكن رصد مجموعة واسعة من النتائج الفردية والتنظيمية التي ترتبط بسلوكيات المواطنة التنظيمية لعل أهمها:

- تحسين قدرات الموظفين ومهاراتهم، وتشكيل بيئة عمل فعالة ومنتجة من خلال تنمية روح التضامن والتعاون بين الموظفين، وتمكين الموظفين من تكوين اتجاهات إيجابية نحو زملائهم والمنظمة التي يعملون بها (Avci, 2015, 730).

- تحسين إنتاجية الموظفين، خلق التزام تنظيمي، وتقليل معدل دوران العمل لديهم (Ince & Gül, 2011, 134).
- تحقيق كل من الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية، بل يصل الأمر إلى حد تفضيل الموظفين للمصالح التنظيمية الجماعية على المصالح الفردية، خاصة في ظل شيوع ثقافة بينهم مفادها أننا ننتمي إلى عائلة كبيرة (Avci, 2015, 727,730; Moorman & Blakely, 1995, 129).
- زيادة إنتاجية الإدارة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد التنظيمية، تهيئة الطريق لتعاون أفضل بين مجموعات العمل وفيما بينها، زيادة قدرة التنظيم على اجتذاب الموظفين المتميزين والحفاظ عليهم، تمكين المنظمات من التكيف بفعالية مع التغيرات البيئية، وزيادة الاستقرار الوظيفي للمنظمات. (Podsakoff, et al., 2000, 543-546; Berber & Rofcanin, 2012, 200)
- تطوير الأداء بالمنظمات وزيادة قدرتها التنافسية حيث يشجع سلوك المواطنة التنظيمية الموظفين على أداء ما يتجاوز متطلبات الوظيفة الرسمية. ومن ثم يساعد المنظمة على أن تكون ناجحة في ظروف البيئة الحالية، هذا فضلاً عن تشجيعها على تبني مداخل التجديد والإبداع (Ahmed, Rasheed & Jehanzeb, 2012, 100)
- تعزيز الصحة العامة ومستوى الرفاهية في المنظمة، فضلاً عن زيادة فعالية عمل المنظمة من خلال تشجيع جميع الموظفين على تحقيق الأهداف التنظيمية بدلاً من إنجاز واجباتهم (Yadav & Punia, 2013, 1,3)

العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية  
لأعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا (دراسة ميدانية)

• حماية المنظمة من السلوكيات المدمرة، وغير المرغوبة (Organ & Konovsky, 1989, 157)

• تحسين قدرة الموظفين على أداء أعمالهم بشكل أفضل من خلال إعطائهم الوقت الكافي للتخطيط الفعال، وجدولة الأعمال، وحل المشاكل وغيرها (محمد الشنطي، 2015، 36).

• زيادة المخرجات الإجمالية المتحققة من خلال قيام الموظفين طواعية بأدوار إضافية تزيد على ما يتطلبه الدور الرسمي منهم (سعيد حامد، 2003، 15).

ويتضح مما سبق، أن هناك توافق بين الباحثين في أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تكسب المنظمات العديد من المزايا؛ إذ أنها تحقق الكفاءة والفعالية التنظيمية، ولها تأثير إيجابي تراكمي على الأداء التنظيمي، ومن ثم على نجاح المنظمة وبقائها على المدى الطويل.

#### 4. النظريات المفسرة لسلوك المواطنة التنظيمية:

وفيما يلي نعرض لأهم النظريات المرتبطة بسلوك المواطنة التنظيمية والتي تسهم في تفسيره، وذلك على النحو التالي:

#### أ. نظرية التبادل الاجتماعي Social Exchange Theory

تعد نظرية التبادل الاجتماعي واحدة من أهم النماذج المتوفرة لفهم سلوكيات الموظفين، وهي تعد بمثابة نموذجاً اقتصادياً للسلوك البشري (Farahbod et al., 2012, 893). إذ يرى المنظرون لسلوك المواطنة التنظيمية أن التبادل الاجتماعي يمثل نوعاً من علاقات التبادل، وأن السلوك



الذي يظهره الموظف يكون نتيجة لشكل وطبيعة تلك العلاقة. وقد صنفت علاقات التبادل في محيط العمل إلى نوعين (تبادلات اقتصادية وأخرى اجتماعية). ففي التبادلات الاقتصادية التي تتسم بالكمية، تُحدّد العلاقة بين الموظف والقائد من خلال عقود العمل الرسمية. أما التبادلات الاجتماعية فتتجاوز تلك العقود وتهدف إلى دعم العلاقة الاجتماعية بين الموظف ورئيسه؛ ففيها يُخلّص كل منهما للآخر، ويتبادلان مشاعر المودة والاحترام. إن مثل تلك التبادلات الاجتماعية تخلق لدى الموظف نوعاً من الالتزام؛ حيث يكون أكثر انخراطاً وممارسة لسلوك المواطنة التنظيمية. ومن ثم، تنمو سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمة التي تتميز فيها التبادلات الاجتماعية بجودة العلاقات بين القادة والموظفين. (Zeinabadi & Salehi, 2011, 1473)

وبناء على ما تقدم، فقد عرف المنظرون التبادل الاجتماعي بأنه الأفعال الطوعية للأفراد التي تحفزها النتائج التي يتوقعون الحصول عليها (Blau, 1964, 91). وعُرف التبادل كذلك بوصفه قاعدة المعاملة بالمثل the Norm of Reciprocity والتي يقصد بها تبادل مشترك للمنافع بين وحدتين أو أكثر. هذا، وينطوي التبادل الاجتماعي على التزامات غير محددة ومستويات عالية من الثقة والالتزام بما يتجاوز كثيراً المنصوص عليه في عقود العمل الرسمية (Gouldner, 1960, 165). وأكد المنظرون في ضوء التعريفات السابقة بأنه يمكن تفسير سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال علاقة التبادل الاجتماعي التي تنشأ بين المنظمات والموظفين والتي يكون لطبيعتها دوراً أساسياً في تحديد اتجاهات الموظفين نحو المنظمة، أو نوعية السلوكيات التي يبدونها في المنظمة (Konovsky & Pugh, 1994, 657). فعندما تكون تلك العلاقة جيدة وتتسم بالثقة المتبادل، والمعاملة بالمثل، والالتزام غير المشروط، يكون الموظفون أكثر استعداداً لإظهار سلوكيات طوعية تتجاوز

العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية  
لأعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا (دراسة ميدانية)

حدود أدوارهم الرسمية، ومن المرجح أن يكون سلوكهم إيجابياً تجاه منظماتهم  
(Van Dyne, Graham & Dienesch, 1994, 765).

وهكذا، فقد قدمت نظرية التبادل الاجتماعي على نطاق واسع تفسيراً  
للأسباب التي تدعو الموظفين لأن يكونوا مواطنين تنظيميين جيدين؛ حيث  
يمارس الأفراد سلوكيات المواطنة التنظيمية كجزء من رغبتهم في الحفاظ على  
علاقات عادلة ومناسبة في مكان العمل تتجاوز المنافع المتحققة من خلال  
الاتفاقات التعاقدية غير الشخصية. فالموظفون مثلاً الذين ينظرون إلى رؤسائهم  
على أنهم عادلون يكونون أكثر عرضة لإظهار اتجاهات إيجابية تجاه هؤلاء  
الرؤساء، بل وكذلك نحو العمل، ونتائج العمل (Wat & Shaffer, 2005, 407).  
ويتضح ذلك جلياً من خلال إظهار الموظف سلوكيات إضافية تفوق  
الدور الرسمي المتوقع منه، وهو ما يطلق عليه سلوك المواطنة التنظيمية.

ب. نظرية الفعل المبرر/ المنطقي Theory of Reasoned Action

وقد أرسى كل من Ajzen & Fishbein معالم هذه النظرية في عام  
1967م لدراسة العلاقة بين الاتجاهات والسلوك، واستخدمت في تفسير السلوك  
البشري. حيث تؤكد النظرية أن الاتجاهات يمكن أن تفسر المواقف الانسانية  
(Ajzen & Fishbein, 1980, 13).

وتركز نظرية الفعل المنطقي على المقاصد/ الأهداف السلوكية  
باعتبارها المحددات الرئيسة للسلوك؛ ونظرياً فكلما كان الهدف لدى الفرد قوياً  
لأداء سلوك بعينه، كلما كان أدائه لهذا السلوك ناجحاً. هذا وتقترض النظرية أن  
المحددات الرئيسة لمقاصد السلوك تتمثل في اتجاهات الفرد نحو السلوك  
وتقييمه للنتائج السلوكية المتوقعة (عامل شخصي)؛ فمن المرجح أن يكون لدى

الأفراد اتجاهات إيجابية إزاء أداء سلوك بعينه، إذا كانت هناك نتيجة إيجابية متوقعة من وراء أداء هذا السلوك، إذ تحفز التقييمات الإيجابية للنتيجة السلوكية الفرد لأداء سلوك معين بشكل مقصود. ومن بين المحددات الرئيسة للسلوك أيضاً **المعايير الذاتية Subjective Norms** المرتبطة بالسلوك؛ تصوره لوجهة نظر الأفراد المرجعين لهذا السلوك (عامل اجتماعي). وتشير هذه المعايير إلى مدى قبول القيم السلوكية بواسطة أشخاص آخرين، ومدى دافعية الفرد للامتثال لتلك القيم المرجعية. ومن ثم فالمعايير الذاتية تعد مزيجاً من التوقعات المتصورة من قبل الآخرين المهمين جنباً إلى جنب مع نية للامتثال لهذه التوقعات من قبل الفرد. فالفرد ينوي أداء سلوك بعينه إذا كان الأشخاص المرجعين يتوقعون منه أداء هذا السلوك. ومن ثم فإن أولئك الأشخاص المرجعين يؤثرون بشدة على ما إذا كان الشخص يشارك أو يعترم المشاركة في أي سلوك. وقد يميل الناس أيضاً (أو لا يميلون) للمشاركة في سلوك يرتكز على رغبتهم في الامتثال للآخرين. كما أن هناك **متغيرات خارجية** يمكن أن تسهم في تغيير المقاصد السلوكية من خلال التأثير على اتجاهات الأفراد والمعايير الذاتية لتعزيز سلوكيات محددة، ومن أهمها التركيبة الديموغرافية، الاتجاهات نحو الأهداف المراد تحقيقها، وسمات الشخصية، وغيرها من المتغيرات التي تعزى إلى الفروق الفردية بين الأفراد- (Hale, Householder & Greene, 2003, 259-286; Montano & Kasprzyk, 2008, 67-96)

وتقوم النظرية على افتراض مفاده أن الناس عادة ما يكونون عقلانيين ويستخدمون المعلومات المتاحة لهم بشكل منهجي. وهم يفكرون بصفة عامة في النتائج المترتبة على أفعالهم قبل اتخاذ قرار بشأن الانخراط في سلوك معين. وهكذا، فإن نظرية الفعل المنطقي تتعلق بالسلوك العقلاني، والطوعي، والمنهجي والذي يكون للفرد قدرة على التحكم والسيطرة عليه. وتعمل النظرية

العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية  
لأعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا (دراسة ميدانية)

بشكل أفضل عندما تكون السلوكيات تحت السيطرة الكاملة والطوعية من قبل الشخص. ومن ثم، فإن عدم وجود ذلك التحكم أو تلك السيطرة الطوعية يمكن أن يقيد الفرد عن أداء هذا العمل، على الرغم من كونه متحمساً بدرجة كبيرة لأدائه من خلال الاتجاهات الشخصية والمعايير الذاتية. وبناءً على ذلك، فقد تم استحداث مفهوم التحكم السلوكي المدرك، والذي أدى إلى ظهور نظرية أحدث تعرف باسم نظرية السلوك المخطط Theory of Planned Behavior (Chang,1998, 1826; Thompson, Haziris & Alekos, 1994, 9)

مما سبق يمكن القول، أن نظرية الفعل المنطقي تستخدم في تفسير سلوك المواطنة التنظيمية؛ إذ يمكن التنبؤ بنية الموظفين في إظهار سلوك المواطنة التنظيمية من خلال اتجاهات الأفراد نحو سلوك المواطنة التنظيمية والمعايير الذاتية المتعلقة بهذا السلوك. وكلما كانت اتجاهات الأفراد والمعايير الذاتية إيجابية كلما كان من المرجح أن يمارس الأفراد سلوك المواطنة التنظيمية بشكل أكبر.

#### 5. أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية:

باستقراء الأدبيات، يلاحظ وجود أبعاد عديدة ومختلفة لسلوك المواطنة التنظيمية؛ فبينما ذكر الرواد الأوائل أمثال سميث وزملائه أن هناك بعدين أساسيين لسلوك المواطنة التنظيمية هما الإيثار altruism، والالتزام العام general compliance (Smith, Organ & Near, 1983, 653)، ذكرت دراسة أخرى ثلاثة أبعاد لسلوك المواطنة التنظيمية هي سلوك التعاون المتبادل the mutual aid behaviour، الفضائل المدنية the civic

virtues، روح الفريق (Rioux, 2012, 182). واعتمدت دراسة أخرى علي قياس سلوك المواطنة التنظيمية من خلال ثلاثة أبعاد هي المساعدة الشخصية Interpersonal Helping، الروح الرياضية Sportsmanship، والفضيلة المدنية/ السلوك الحضاري Civic Virtue (Ryan, 2002, 128). هذا في حين ذكرت دراسة أخرى ستة أبعاد لسلوك المواطنة التنظيمية هي التعاون Helpfulness، الحفاظ علي العمل Take Care of the job، الشهامة Chivalry، الانتماء Appropriation، الإسهام في التطوير التنظيمي Contribution to the Organizational Development، وتطوير الذات (Ince & Gül, 2011, 137-138)، وذكرت دراسة أخرى سبعة أبعاد لهذا السلوك هي سلوك التعاون Helping Behavior، الروح الرياضية Sportsmanship، الولاء التنظيمي Organizational Loyalty، الامتثال/ الالتزام التنظيمي Organizational Compliance، المبادرة الفردية Individual Initiative، السلوك الحضاري Civic Virtue، وتطوير الذات Self Development (Podsakoff et al., 2000, 513).

ويتضح مما سبق أن الباحثين في مجال السلوك التنظيمي لم يتفقوا حول أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، وبرغم ذلك نجد أن أغلب الدراسات قد ركزت على خمسة أبعاد رئيسية، وأجمعوا على أهميتها في تحسين كفاءة المنظمات (Podsakoff et al., 1990, 115-116; Podsakoff et al., 1996, 279-280; DiPaola & Tschannen-Moran, 2001, 431-432)، وهذه الأبعاد هي الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، مراعاة الضمير، والسلوك الحضاري. وفيما يلي نعرض لكل بعد من هذه الأبعاد بشيء من التفصيل:

العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية  
لأعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا (دراسة ميدانية)

أ. الإيثار **Altruism**: ويقصد به تلك السلوكيات التطوعية الموجهة نحو مساعدة الأفراد الآخرين في العمل *how to help others on the job* لزيادة كفاءتهم أو حل المشكلات التي تقابلهم دون الالتفات للحصول على مكافآت تحفيزية من جراء ذلك (Organ, 1990, 47)؛ أي أن الفرد يساعد طواعية وبمحض إرادته الأشخاص الآخرين في أداء عملهم سواء أكانوا زملاء (توجيه زميل جديد، مساعدة زميل لديه عبء عمل إضافي، مساعدة زميل مريض في عمله، المساعدة في إعداد عروض) ، رؤساء، مرءوسين، عملاء أو مستفيدين من خدمات المنظمة، ويلعب دوراً نشطاً في حل المشاكل المتعلقة بالعمل داخل المنظمة (Wan, 2016, 53; Avci, 2015, 729; Ahmed, Rasheed & Jehanzeb, 2012, 100; Ince & Gül, 2011, 137)

ب. الكياسة/ اللباقة/ أصول اللياقة **Courtesy**؛ وتعني معاملة الآخرين باحترام (Kasemsap, 2012, 138)؛ وهو سلوك اختياري يقوم به الفرد لمساعدة الآخرين بهدف منع وقوع المشكلات المحتملة المتعلقة بالعمل، أو اتخاذ التدابير المناسبة للتقليل من آثار المشكلات في المستقبل، وذلك من خلال إعطاءهم المعلومات المناسبة التي تساعد على أداء أعمالهم بطريقة فعالة مع الاستغلال الأمثل للوقت والإمكانات المتاحة (Avci, 2016, 326). ويتضمن سلوك الكياسة أيضاً تشجيع الفرد لزملائه حينما يشعرون بالإحباط أو تتخفف معنوياتهم بشأن تطورهم المهني. وقد أظهرت نتائج البحوث أن الموظفين الذي يتمتعون بالكياسة يمكن أن يساهموا في تقليل الصراعات بين المجموعات في محيط العمل مما يساهم في تقليل الوقت المستنفد في أنشطة إدارة الصراع (LO (2009, 49-50).

ج. الروح الرياضية **sportsmanship**

وهو سلوك اختياري يعكس مدى استعداد الفرد للقيام بالمهام المطلوبة منه في ظروف عمل غير مناسبة دون شكوى (Organ, 1990, 96)؛ فهو يعكس رغبة الفرد في التسامح والصبر على المضايقات من قبل الآخرين وتحمل الإزعاج في الحياة التنظيمية والضغط الناشئة عن العمل دون تدمر، بل على العكس يحرص الفرد على الحفاظ على اتجاهات إيجابية نحو العمل حتى في حال عدم سير الأمور في مسارها القويم. ومن مظاهر الروح الرياضية أيضاً أن الفرد لا يشعر بالإهانة أو الاستياء حينما لا يستجيب الآخرون لمقترحاته، بل يكون على استعداد للتضحية بمصلحته الشخصية من أجل مصلحة مجموعة العمل (Podsakoff et al., 2000, 517). كما يحرص الفرد على توظيف كل الجهود لإنجاز الواجبات والأدوار المهنية المتوقعة منه، والتشجيع على حل الخلافات التي قد تنشأ بين الأفراد في المنظمة وتقبل الانتقادات ومحاولة التحلي بالهدوء التام عند أي طارئ أو مشكلة لضمان عدم تأثر المنظمة بأي خسائر أو أضرار قد تلحق بها (Shahzad et al., 2014, 903; Mahdiuon, Ghahramani & Sharif, 2010, 178)

#### د. الفضيلة المدنية/ السلوك الحضاري Civic Virtue

فهو سلوك اختياري يشير إلي استعداد الفرد للمشاركة الفعالة في الأنشطة التنظيمية بهدف الحفاظ على مصالح المنظمة على أعلى مستوى (Avci (2016, 326), هذا فضلاً عن المشاركة الفعالة في إدارة المنظمة من خلال الانخراط في المناقشات التي تحدد السياسة العامة للمنظمة والاستراتيجية التي ينبغي أن تتبعها (Podsakoff et al., 2000, 525)، وتقديم الاقتراحات التي يمكن أن تسهم في تطوير طرق العمل في المنظمة. هذا فضلاً عن الحرص على متابعة كل أنشطة المنظمة باهتمام شديد والمحافظة على ممتلكاتها

العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية  
لأعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا (دراسة ميدانية)

(كصيانة الأجهزة التي يستخدمها الفرد في أعماله كالحاسب الشخصي والطابعة وغيرها). ومن مظاهر هذا السلوك أيضا حرص الموظف على أداء وظائف غير مطلوبة منه، ولكنها يمكن أن تسهم في تحقيق منفعة للمنظمة التي يعمل بها (Kasemsap, 2012, 139). هذا فضلا عن حرصه على المشاركة في حياة المنظمة من خلال المواظبة علي حضور الاجتماعات، اللقاءات والندوات المهمة غير الرسمية التي تعقدها المنظمة، ومواكبة التغيرات التي تحدث فيها. وتعكس هذه السلوكيات حقيقة أن الموظف قد أصبح جزءاً من التنظيم مما يؤدي إلى كفاءة العمل الذي يؤديه (Lo, 2009, 49-50)

هـ. مراعاة الضمير/ الضمير الحي **Conscientiousness**

ويشير هذا البعد إلى إخلاص الفرد لمثاليات يضعها كمييار لسلوكه، توجهه إلى إنجاز دوره في المنظمة بأسلوب يزيد على المستوى المتعارف عليه أو المتوقع منه (Nadiri & Tanova, 2010, 34). فهو سلوك تطوعي يتجاوز الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة من قبيل وصول الموظف إلى مكان العمل في الوقت المحدد، استخدامه وقت العمل بكفاءة، واحترامه للقواعد المحددة في مكان العمل حتى وإن لم يره أحد. (Avci, 2015, 729)؛ ومن مظاهر هذه السلوك أيضا أن يعمل الفرد بجدية خلال أوقات إضافية فقط من أجل الصالح العام للمنظمة (Kasemsap, 2012, 138)، أو أن يعمل ساعات طويلة وينجز طواعية أعباء إضافية على مهامه الأساسية (Lo, 2009, 49-50) وذلك انطلاقا من الحرص على زيادة كفاءة الفرد والمجتمع وخدمة الصالح العام حتى ولو كان على حساب المصلحة الشخصية (Ahmed, Rasheed & Jehanzeb, 2012, 100)



هذا، وتجدر الإشارة إلى أن الأبعاد المختلفة لسلوك المواطنة التنظيمية تصنف ضمن نوعين؛ فقد أشارت بعض الدراسات إلى وجود بناء ثنائي الأبعاد لسلوكيات المواطنة التنظيمية؛ سلوكيات موجهة لتحقيق النفع العام للمنظمة بشكل عام - Organisational Citizenship Behavior- (OCBO) Organisation Behaviour، وسلوكيات موجهة لتحقيق النفع للأفراد داخل المنظمة - Organisational Citizenship Behavior- individual (OCBI). ومن أمثلة السلوكيات الموجهة لصالح المنظمة؛ أن يؤدي الموظفون واجبات غير رسمية تعزز صورة المنظمة، وتحسن الأداء التنظيمي مثل حفظ وحماية الممتلكات التنظيمية، وإعطاء إخطار مسبق عند عدم قدرتهم على الذهاب إلى العمل. أما عن السلوكيات الموجهة لصالح الأفراد؛ فعلى الرغم من أنها تعيد الأفراد بشكل مباشر، إلا أنها تؤثر أيضاً بشكل غير مباشر على أداء المنظمة التي يعملون بها. ومن أمثلة هذا النوع من السلوكيات مساعدة الزملاء الذين لديهم عبء عمل زائد، مساعدة الموظفين الجدد، تمرير المعلومات للزملاء في العمل. وتشير الدراسات إلى أن هذا البناء ثنائي الأبعاد لسلوك المواطنة التنظيمية موجود في إطار كل من الجامعة والمدارس على حد سواء (Wan, 2016, 52-53; Zeinabadi & Salehi, 2011, 1473; Jahangir, Akbar & Haq, 2004, 79).

### ثالثاً: العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية

لقد أثبتت الدراسات والبحوث السابقة سواء الأجنبية أو العربية وجود علاقة ارتباطية موجبة بين توافر العدالة التنظيمية من جهة وظهور سلوك المواطنة التنظيمية من جهة أخرى. وفيما يلي نعرض لأبرز وأحدث تلك

العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية  
لأعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا (دراسة ميدانية)

---

الدراسات سواء الأجنبية أو العربية مرتبة زمنياً من الأحدث الى الأقدم، وأهم ما توصلت إليه من نتائج:

(1) الدراسات الأجنبية:

1. دراسة Wan (2016) بعنوان: العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة في

ماليزيا

وقد هدفت هذه الدراسة التعرف على العلاقة بين درجة إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية ودرجة ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية، ومدى تأثير إدراكهم للعدالة التنظيمية على رضاهم الوظيفي وعلى علاقتهم برؤسائهم. كما هدفت أيضاً إلى معرفة أثر الرضا الوظيفي وعلاقة الفرد برئيسه على سلوك المواطنة التنظيمية، وتقييم دورهما كوسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تطبيق استبانة على الموظفين الإداريين في قطاع الصناعات التحويلية في ماليزيا ينتمون إلى عشر شركات (من بين إجمالي 2571 شركة) اختيرا بطريقة عشوائية طبقية على أساس الموقع بحيث تمثل العينة الشركات بالمنطقة الشمالية والوسط والجنوبية من شبه الجزيرة الماليزية شريطة أن يكون قد مر على الشركة عامين على الأقل في مجال التصنيع. وقد توصلت دراسة Wan إلى وجود علاقة موجبة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية؛ إذ تعد العدالة التنظيمية منبئاً لظهور سلوك المواطنة التنظيمية. كما أثبتت أن كل من الرضا الوظيفي وعلاقة الفرد برئيسه يؤثران كوسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.

2. دراسة Watcharachatchawan & Steane (2016) بعنوان:

تحليل مسار سلوك المواطنة التنظيمية: العدالة، الثقة، الرضا، والالتزام.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير كل من العدالة التنظيمية، الالتزام التنظيمي، الثقة التنظيمية، والرضا الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية. وقد أجريت الدراسة على عشرة من المدارس الكاثوليكية الابتدائية والثانوية في تايلند. وشملت عينة الدراسة 350 مشاركاً سواء من المعلمين، أو الموظفين أو ممن يعملون بالإدارة العليا، أو إدارة الدعم. وتشير نتائج البحث إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الأربعة موضوع الاهتمام (العدالة التنظيمية، الالتزام التنظيمي، الثقة التنظيمية، والرضا الوظيفي) وسلوك المواطنة التنظيمية؛ إذ تلعب تلك المتغيرات دوراً حاسماً في تغيير سلوك المواطنة في المنظمة.

### 3. دراسة Awang & Ahmad (2015) بعنوان: تأثير العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في التعليم العالي الماليزي.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في التعليم العالي الماليزي. وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من 363 عضو هيئة تدريس بالكليات البوليتكنيكية بخمس مناطق بماليزيا (هي المنطقة الشمالية والوسطى والغربية، الشرقية، وبورنيو). وتوصلت الدراسة إلى أن بعدي العدالة التوزيعية والتفاعلية فقط هما اللذان لهما تأثير في سلوك المواطنة التنظيمية.

### 4. دراسة Chen & Jin (2014) بعنوان: تأثيرات العدالة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية في السياق الصيني: علاقة التبادل الاجتماعي كمؤثر وسيط.

وقد هدفت الدراسة التعرف على أثر العدالة التنظيمية بأبعادها الأربعة (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية، والقيادية في سلوكيات المواطنة التنظيمية وذلك سياق المجتمعات الصينية. ولتحقيق هذا الهدف، طبقت استبانة على عدد 264 موظفاً يعملون في ستة عشر شركة بالصين ممن ينتمون للشريحة العمرية من

العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية  
لأعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا (دراسة ميدانية)

25- 50 سنة. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج لعل أهمها؛ أن كل من العدالة التوزيعية والتفاعلية يؤثران بشكل إيجابي ودال على سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة لصالح المشرفين، بينما كان للعدالة الإجرائية والتفاعلية تأثيراً إيجابياً على سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة لصالح المنظمة. وقد أثبتت الدراسة أن علاقات التبادل الاجتماعي لها دور مؤثر وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية؛ وبينما كان الدعم التنظيمي المدرك يتوسط ما بين بعدي العدالة الإجرائية والقيادية وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة لصالح المنظمة، نجد علاقة الفرد برئيسه تتوسط بين بعدي العدالة التوزيعية والتفاعلية وتلك السلوكيات الموجهة لصالح المنظمة.

5. دراسة Nwibere (2014) بعنوان: العدالة التنظيمية كمحدد لسلوك مواطنة التنظيمية في بيئة العمل النيجيرية: دراسة لبعض الجامعات المختارة في منطقة Niger Delta.

وقد هدفت الدراسة اختبار العلاقة الأمبريقية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية . ولتحقيق هذا الهدف، تم تطبيق استبانة على عينة مكونة من 245 عضو هيئة تدريس بتسع جامعات مختارة بمنطقة Niger Delta بنيجيريا. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية، والتفاعلية) ، وبين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية الخمسة ( الإيثار، اللياقة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، والالتزام العام).

6. دراسة Abdul Rauf (2014) بعنوان: إدراك العدالة التنظيمية كمنبئ

سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية بالمدارس في سريلانكا. وقد هدفت الدراسة هو التعرف على أثر إدراك العدالة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية، هذا فضلاً عن دراسة العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية والإجرائية والتفاعلية) وسلوك المواطنة التنظيمية. ولتحقيق هذا الهدف، تم تطبيق استبانة على عينة عشوائية طبقية مكونة من 230 معلماً في المنطقة الشرقية من سريلانكا. وقد أظهرت النتائج أن إدراك العدالة التنظيمية يعد مؤشراً / منبئاً قوياً على سلوك المواطنة التنظيمية.

7. دراسة Choi et al. (2014) بعنوان: دراسة مستعرضة للعلاقات بين

العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية: أدوار كل من التماثل التنظيمي والعقود النفسية.

وقد هدفت الدراسة إلى فحص التأثير الوسيط لكل من التماثل التنظيمي والعقود النفسية (عقود المعاملات والعلاقات) في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطبيق استبانة على عينة مكونة من 284 من الموظفين العاملين في الشركات ب كوريا الجنوبية. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن كل من العدالة التوزيعية والتفاعلية يؤثر تأثيراً كبيراً في سلوك المواطنة التنظيمية من خلال التماثل التنظيمي كوسيط بينهم. وأن العدالة الإجرائية لا ترتبط بشكل إيجابي بكل من التماثل التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية. وإذا نظرنا إلى أبعاد العدالة التنظيمية الثلاثة نجد أن أقوى منبئ لسلوك المواطنة التنظيمية وللتماثل التنظيمي كان بعد العدالة التوزيعية مقارنة بالأبعاد الأخرى.

8. دراسة Khalid et al. (2014) بعنوان: تأثير علاقة الفرد برئيسه على

العدالة التنظيمية وتأثير العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية.

العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية  
لأعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا (دراسة ميدانية)

وقد هدفت الدراسة التعرف على أثر العدالة التنظيمية في كل من سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقة الفرد برئيسه. ولتحقيق هذا الهدف طبقت استبانة على عينة مكونة من 187 موظفاً بشركة رياضية في باكستان Forward Sports Company, Sialkot Pakistan. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج لعل أهمها أنه توجد علاقة طردية إيجابية بين العدالة التنظيمية و كل من سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقة الفرد برئيسه.

9. دراسة Ismail (2014) بعنوان: العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة:  
الدور الوسيط للثقة.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور الثقة التنظيمية في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية). وقد اعتدت الدراسة على الاستبانة لقياس كل من العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية والتي طبقت على عينة مكونة من 191 موظفاً من المصارف الخاصة السورية. وتشير نتائج البحث إلى وجود تأثير إيجابي كبير لكل من أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية والإجرائية والنفاعية) والثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية. كما توصلت إلى أن الثقة التنظيمية تلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين العدالة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية.

10. دراسة Shahzad, et al. (2014) بعنوان: ربط العدالة التنظيمية  
بسلوكيات المواطنة التنظيمية؛ الجماعية كوسيط.

وقد هدفت الدراسة الكشف عن العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية باستخدام الجماعية collectivism كوسيط. ولتحقيق هذا الهدف تم تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) على عينة مكونة من 350 مفردة من ست جامعات حكومية في باكستان. وقد أسفرت الدراسة عن وجود علاقة بين كل من

العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وأن الجماعية تؤثر بشكل إيجابي في تلك العلاقة.

هذا فضلاً عن الدراسات التالية: (Garg, Rastogi & Kataria, 2013); (Burns & Dipaola, 2013); (Farahbod et al., 2012); (Jafari & Bidarian, 2012); (Khan & Abdul Rashid, 2012); (Guangling, 2011); (Ince & Gül, 2011); (Noruzy et al., 2011); (Titrek et al., 2011); (Zeinabadi & Salehi, 2011); (Nadiri & Tanova, 2010); (Yilmaz & Tasdan, 2009); (Fassina, Jones & Uggerslev, 2008)

ثانياً/ الدراسات العربية التي أجريت في البيئات العربية فنذكر منها؛

1. دراسة محمد الطبولي، رمضان كريم، ابتسام العبار (2015 أ): وقد هدفت الدراسة للكشف عن الدور الذي يلعبه الدعم التنظيمي بوصفه متغيراً وسيطاً في العلاقة بين كل من العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية. ولتحقيق هذه الهدف، تم تطبيق استبانة عينة عشوائية بسيطة قوامها (210) من الموظفين العاملين في قطاع غزة (بالشق المدني في وزارة الداخلية). وقد أسفرت الدراسة عن عدد نتائج لعل من أهمها أنه توجد علاقة موجبة ودالة إحصائياً بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية. هذا فضلاً عن أن متغير الدعم التنظيمي يتوسط بشكل جزئي في العلاقة بين بعدين من أبعاد العدالة التنظيمية؛ التوزيعية والتعاملية، وبين سلوك المواطنة التنظيمية، هذا في حين نجد ذات المتغير قد توسطت العلاقة بين بعد العدالة الإجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية بشكل كلي.

2. دراسة محمد الطبولي، رمضان كريم، ابتسام العبار (2015 ب): وقد هدفت الدراسة معرفة مستوى إحساس أعضاء هيئة التدريس في جامعة بني

## العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا (دراسة ميدانية)

غازي بالعدالة التنظيمية في ضوء متغيرات النوع، المؤهل العلمي، والدرجة العلمية، وعلاقة ذلك الاحساس بدرجة توافر سلوك المواطنة التنظيمية لديهم. وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق ذلك، وطبقت أدوات الدراسة الميدانية على عينة عشوائية بسيطة مكونة من 276 عضو هيئة تدريس لبيي يعملون في كليات حرم جامعة بنغازي خلال العام الجامعي 2011-2012. وقد كشفت نتائج الدراسة عن وجود ارتباط دال إحصائياً بين مستوى إحساس أفراد عينة الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة بنغازي بالعدالة التنظيمية ودرجة توافر سلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم.

**3. دراسة ياسين الخرشب (2015)؛** وقد هدفت الدراسة التعرف على تأثير العدالة التنظيمية في مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية. وقد استخدمت لتحقيق ذلك منهجية البحث الوصفي والميداني التحليلي. وقد تم تطبيق أداة الدراسة الاستبانة على عينة عشوائية بسيطة بلغت 516 موظفاً بشركة الكهرباء الوطنية المساهمة العامة المحدودة (وقد ضمت العينة موظفين، رؤساء أقسام، مدراء الدوائر، ومن يشغل وظيفة نائب مدير عام). وقد كشفت الدراسة عن وجود أثر لأبعاد العدالة التنظيمية المختلفة في السلوكيات الدالة على المواطنة التنظيمية، وأن العدالة التنظيمية تقسر ما مقداره % 62.3 من التباين الكائن في سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين بشركة الكهرباء الوطنية.

**4. دراسة ريم الجابر (2015)؛** وقد هدفت الدراسة التعرف على درجة تطبيق العدالة التنظيمية بإدارات التربية والتعليم في مدينة الرياض من وجهة نظر الموظفين، وأثر ذلك في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لديهم، وكذلك الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات



الموظفات وفقاً للمتغيرات التالية: عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، والمركز الوظيفي. وقد استخدم لتحقيق ذلك المنهج الوصفي المسحي. وقد أسفرت الدراسة عن وجود علاقة دالة إحصائياً بين الدرجة الكلية لممارسة العدالة التنظيمية والدرجة الكلية لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد العينة عند مستوى دلالة 0,01.

5. دراسة محمد أبو سمعان (2015)؛ وقد هدفت تلك الدراسة التعرف على وجهة نظر ضباط جهاز الشرطة بقطاع غزة حول العلاقة التي تربط بين محددات العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية. وقد استخدمت الدراسة الاستبانة كأحد أدوات المنهج الوصفي التحليلي، والتي طبقت على عينة طبقية مكونة من 353 ضابطاً ممن يحملون رتبة نقيب فما فوق. وقد كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباط موجبة بين المتغيرين موضوع الاهتمام. كما بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة المبحوثين تجاه العلاقة المبحوثة تعزي للمتغيرات التالية (نوع الإدارة، الفئة العمرية، المسمى الوظيفي، الرتبة العسكرية، وسنوات الخدمة).

6. دراسة سلامة الطعماسة، عبد الحفيظ حسب الله (2015 أ): وقد هدفت هذه الدراسة التعرف على آراء العاملين في شركات Qualified Industrial Zones (QIZ) في الأردن حول أثر أحد أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة الإجرائية) على سلوك المواطنة التنظيمية. وقد تحقق ذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأداته الاستبانة والتي وزعت على عينة عشوائية بسيطة بلغت 420 عاملاً في شركات (QIZ) في المناطق الصناعية الأربعة المؤهلة في الأردن بنسبة 87.5 % من مجتمع الدراسة. وقد كشفت الدراسة عن أن العدالة الإجرائية كمتغير مستقل تؤثر في سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير تابع بلغت قوته % 64.1، مما يدل على وجود علاقة بينهما.

العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية  
لأعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا (دراسة ميدانية)

7. دراسة سلامة الطعامة، عبد الحفيظ حسب الله (2015 ب): وقد هدفت هذه الدراسة التعرف على آراء العاملين في شركات Qualified Industrial Zones (QIZ) في الأردن حول أثر أحد أبعاد العدالة التنظيمية (عدالة التعاملات) على سلوك المواطنة التنظيمية، وكذلك الكشف عن درجة تطبيق عدالة التعاملات في هذه الشركات، بالإضافة إلى إدراك العاملين لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية في الشركات محل الدراسة. وقد تحقق ذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأداته الاستبانة والتي طبقت على عينة عشوائية بسيطة بلغت 420 عاملاً في شركات (QIZ) في المناطق الصناعية الأربعة المؤهلة في الأردن بنسبة 87.5 % من العينة الرئيسة. وقد كشفت الدراسة عن أن العدالة الإجرائية كمتغير مستقل تؤثر في سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير تابع بلغت قوته % 64.1، مما يدل على وجود علاقة بينهما.

8. دراسة حمزة معمرى (2014)؛ وقد هدفت الدراسة الكشف عن العلاقة بين إدراك أساتذة التعليم الثانوي بثانويات مدينة ورقلة للعدالة التنظيمية، وتوافر سلوك المواطنة التنظيمية لديهم، وكذا التعرف على الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات السن، نوع الجنس، والأقدمية. ولتحقيق هذه الأهداف، تم استخدام المنهج الوصفي وأداته الاستبانة؛ حيث تم تطبيق استبانتين على عينة مكونة من 280 أستاذ بثانويات ورقلة. وتم التوصل إلى وجود علاقة بين إدراك الأساتذة للعدالة التنظيمية بمختلف أبعادها، وبين توافر سلوك المواطنة التنظيمية لديهم.

9. دراسة سناء الدخيل الله (2013)؛ وقد هدفت الدراسة التعرف على درجة إحساس معلمي المدارس الثانوية الحكومية بالعدالة التنظيمية وعلاقة ذلك بمستوى سلوك المواطنة لديهم. ولتحقيق هدف الدراسة استخدم المنهج الوصفي

المسحي، وتم تطبيق استبانتين على عينة عشوائية بسيطة مكونة من 273 معلماً ومعلمة في محافظة جرش. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين درجة إحساس معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جرش للعدالة التنظيمية بمختلف أبعادها، وسلوك المواطنة التنظيمية بجميع مجالاتها في المدارس مجال التطبيق الميداني، وذلك عند مستوى دلالة 0.05.

**10. دراسة علي المعاينة (2008)؛** وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة آراء المعلمين حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن للعدالة التنظيمية وعلاقة ذلك بتوافر سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين وذلك من وجهة نظر المديرين. هذا فضلاً عن معرفة إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات كل من المعلمين أو المديرين تعزى لمتغيرات نوع الجنس والخبرة والمؤهل العلمي. وقد طبقت أدلة الدراسة الميدانية على عينة طبقية عشوائية نسبية مكونة من 72 مديراً ومديرة، و1010 معلماً ومعلمة. وقد كشفت الدراسة عن وجود علاقة معنوية موجبة بين درجة تطبيق مديري المدارس للعدالة التنظيمية من وجهة نظر معلمهم، وبين درجة توافر سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين من وجهة نظر المديرين.

**11. دراسة شوقي الصباغ (2006)؛** وقد هدفت الدراسة قياس أثر كل من الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية في مستشفيات وزارة الصحة بدولة الإمارات العربية المتحدة على سلوك المواطنة التنظيمية، وكذلك اختبار العلاقة بين بعض الخصائص الديموجرافية وسلوك المواطنة التنظيمية. وقد استخدم البحث أسلوباً للدراسة المكتبية والدراسة الميدانية؛ فقد تم تطبيق استبانة على عينة عشوائية من العاملين في مستشفيات وزارة الصحة تكونت من 315 موظفاً سواء أكانوا ينتمون للوظائف الإدارية أم الفنية (إدارياً، طبياً أو ممرضاً). وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية موجبة ومعنوية بين العدالة التنظيمية

## العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا (دراسة ميدانية)

بصفة عامة (بمختلف أبعادها) وبين سلوك المواطنة التنظيمية. كما كشفت عن وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين بعدي العدالة التوزيعية وعدالة التعاملات وبين سلوك المواطنة التنظيمية، بينما كشفت عن وجود علاقة إيجابية بين عدالة الإجراءات وبين سلوك المواطنة التنظيمية، إلا أنها ليست علاقة معنوية.

ثالثاً/ الدراسات العربية التي أجريت في البيئة المصرية وهي دراسات قليلة وقديمة من حيث زمن إجرائها، ولم يجر أي منها في السياق الجامعي، كما هو الحال في دراستنا الحالية. ومنها:

1. دراسة محمد البردان (2011)؛ وقد هدفت هذه الدراسة التعرف على أثر متغيري العدالة التنظيمية وتقدير الذات التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى لعاملين في مستشفيات جامعة المنوفية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وإعداد قائمة استقصاء تم تطبيقها على عينة مكونة من 325 من الاطباء وأعضاء هيئة التمريض والاداريين بالمستشفيات التالية؛ (مستشفى شبين الكوم التعليمي ، المستشفى التخصصي، مستشفى الأورام، مستشفى الطوارئ، مستشفى منشأة سلطان، ومستشفى معهد الكبد، ومستشفى الطلبة). وقد كشفت الدراسة عن وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين المتغيرات الثلاثة موضوع الدراسة (العدالة التنظيمية وتقدير الذات التنظيمية من ناحية، وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية من ناحية أخرى).

2. دراسة ياسر المهدي (2006)؛ وقد هدفت الدراسة إلى قياس درجة إدراك معلمي المدارس الثانوية العامة في مصر للعدالة التنظيمية، ودرجة ممارسة هؤلاء المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية، وذلك بغية التوصل إلى نموذج مقترح يسهم في تعزيز العدالة التنظيمية وتنمية أداء المعلمين لسلوك المواطنة

التنظيمية وتفعيل العلاقة بين هذين المتغيرين بالمدارس الثانوية العامة في مصر. ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطبيق مقياسان على عينة مكونة من 1083 من معلمي المدارس الثانوية العامة تم اختيارهم من ثماني محافظات بطريقة عشوائية. وقد أسفرت الدراسة عن وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين كل من العدالة التنظيمية بمختلف أبعادها، وبين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.

2. دراسة سعيد حامد (2003)؛ وقد هدفت الدراسة دراسة أثر العدالة التنظيمية كمتغير مستقل في سلوك المواطنة التنظيمي كمتغير تابع، وكذلك قياس أثر بعض المتغيرات الوسيطة المتمثلة في علاقة الفرد برئيسه في العمل، إدراك الفرد للدعم التنظيمي على العلاقة بين كل من المتغير المستقل والتابع. وقد استخدم المنهج الوصفي لتحقيق هذا الهدف من خلال أربعة مقاييس طبقت على عينة مكونة من 220 من العاملين بستة من شركات بترول ( شركات إنتاج ، تكرير، نقل، وتسويق البترول). وتوصلت الدراسة إلي وجود علاقة طردية وارتباط دال إحصائياً بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمي؛ بمعنى أنه كلما زاد إدراك الفرد للعدالة التنظيمية كلما زاد ممارسته لسلوك المواطنة التنظيمي، وكما توصلت الدراسة أن علاقة الفرد برئيسه في العمل، إدراك الفرد للدعم التنظيمي كمتغيرين وسيطين يؤثران في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.

وباستقراء البحوث والدراسات السابقة سواء الأجنبية أو العربية التي تناولت دراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية وعددها 24 دراسة (10 دراسات أجنبية، 11 دراسة عربية، 3 دراسات أجريت على البيئة المصرية) يمكن استنتاج الآتي:

العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية  
لأعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا (دراسة ميدانية)

\* أن الدراسات السابقة جميعها سواء العربية أو الأجنبية قد أثبتت وجود علاقة ارتباطية موجبة بين متغيري الدراسة موضوع الاهتمام (توافر العدالة التنظيمية وظهور سلوك المواطنة التنظيمية)؛ فالفرد قد يزيد أو ينقص مستوى ممارسته لسلوك المواطنة التنظيمي كرد فعل على درجة شعوره بالعدالة في المنظمة التي يعمل بها.

\* ندرة الدراسات التي تناولت هذه العلاقة في المؤسسات الجامعية؛ فمن بين 24 دراسة حديثة تناولت دراسة العلاقة بين متغيري الدراسة، لا يوجد (على حد علم الباحث) سوى 4 دراسات فقط أجريت بالمؤسسات الجامعية؛ وهي دراسة Nwibere (2014) والتي أجريت على عينة من أعضاء هيئة التدريس ببعض الجامعات النيجيرية، ودراسة Shahzad et al. (2014) والتي أجريت على عينة من ست جامعات حكومية في باكستان، ودراسة Awang & Ahmad (2015) والتي أجريت على التعليم العالي الماليزي، ودراسة كل من محمد الطبولي، رمضان كريم، ابتسام العبار (2015) والتي أجريت على أعضاء هيئة التدريس بجامعة بنغازي بليبيا. هذا في حين أجريت باقي الدراسات وعددها 20 دراسة في قطاع الصناعة (الشركات المختلفة)، المصارف، المستشفيات، وجهاز الشرطة، وفي المؤسسات التعليمية (على معلمي ومديري المدارس بمراحلها المختلفة). وهو ما يكشف الحاجة لسد الفجوة في التراث النظري في البيئة المصرية حول هذه العلاقة في المؤسسات الجامعية والتي دونما شك تختلف عن المؤسسات الأخرى سواء التعليمية، أو الاقتصادية أو الصحية أو العسكرية. وهو ما يتصدى له البحث الحالي والذي يحاول الكشف عن طبيعة العلاقة بين درجة تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية للعدالة التنظيمية بإحدى الجامعات المصرية (جامعة طنطا)، وعلاقتها بدرجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس بها

لسلوكيات المواطنة التنظيمية، ويتضح ذلك من خلال الدراسة الميدانية التالية والتي أجريت على أعضاء هيئة التدريس بمختلف كليات جامعة طنطا.

## المحور الثاني: العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية بجامعة طنطا: (دراسة ميدانية)

ومن خلال هذا المحور، يتم الإجابة عن السؤال الثالث من اسئلة البحث والذي يهدف الوقوف على درجة تطبيق العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة طنطا، وعلاقة ذلك بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في تلك الجامعة من وجهة نظرهم. وفيما يلي نعرض لإجراءات الدراسة الميدانية، ثم تحليلاً لأهم نتائجها وتفسيرها في ضوء الأدب التربوي (نتائج البحوث والدراسات السابقة).

**أولاً/ إجراءات الدراسة الميدانية:** وفيما يلي وصف موجز للدراسة الميدانية التي أجريت على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا بكلياتها المختلفة النظرية والعملية:

- 1. أهداف الدراسة الميدانية:** وقد هدفت الدراسة الميدانية إلى:
  - أ. التعرف على درجة تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة طنطا.
  - ب. التعرف على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمسة لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا من وجهة نظرهم.
  - ج. الكشف عن العلاقة الارتباطية بين درجة تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية للعدالة التنظيمية، وبين مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا.

العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية  
لأعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا (دراسة ميدانية)

د. التعرف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لدرجة تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية للعدالة التنظيمية بأبعدها الثلاثة (التوزيعية والإجرائية والتفاعلية)، وبين مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بأبعدها الخمسة (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، والضمير الحي) تُعزى إلى طبيعة الكلية التي ينتمي إليها عضو هيئة التدريس من حيث كونها كلية نظرية أو عملية.

2. مجتمع الدراسة وعينتها : تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس، والبالغ عددهم (2650) عضواً وفقاً لإحصاء شهر ديسمبر من العام الجامعي 2016/2017م بكليات جامعة طنطا المختلفة والبالغ عددها (13) كلية. وقد تكونت عينة الدراسة من (335) عضو هيئة التدريس تم اختيارهم بطريقة عشوائية؛ وهم يمثلون ما نسبته (12,64%) من مجتمع الدراسة الأصل، ونسبة (18.23%) من إجمالي عدد أعضاء هيئة التدريس بالكليات الستة مجال التطبيق الميداني والبالغ عددهم (1838) عضواً. وقد تم تحديد حجم عينة الدراسة باستخدام معادلة Krejcie and Morgan عند مستوي معنوية 0.05. ويوضح الجدول التالي رقم (1) أعداد أعضاء هيئة التدريس في الكليات الستة مجال التطبيق الميداني وذلك على النحو التالي:

جدول (1)

يبين أعداد أعضاء هيئة التدريس في الكليات الستة بجامعة طنطا

م	طبيعة الكلية	اسم الكلية	العدد الإجمالي* للأعضاء بها	عدد أفراد العينة	النسبة المئوية %
---	--------------	------------	-----------------------------------	---------------------	------------------------



د. أميمة حلمي مصطفى

1	كلية الطب	822	86	10.46 %
2	كلية الصيدلة	62	31	50.00 %
3	كلية العلوم	425	70	16.47 %
4	كلية التربية	188	64	34.04 %
5	كلية التجارة	141	46	32.62 %
6	كلية الآداب	200	38	19.00 %
	إجمالي العدد	1838	335	18.23 %
	بالكليات الستة	2650	335	12.64 %
	بالكليات (13)			

\* المصدر: قاعدة بيانات نظم المعلومات الإدارية... في 22/12/2016م

وفيما يلي جدول رقم (2) يوضح عدد الاستبانات الموزعة والفاقدة والعائدة والمستبعدة

جدول (2)

يبين عدد الاستبانات الموزعة والفاقدة والعائدة والمستبعدة

الاستبانات	الموزع	الفاقد	العائد	المستبعد	الصالح للتحليل الإحصائي
العدد	700	300	400	65	335

وباستقراء الجدول السابق، يتبين أن هناك فقد لعدد كبير من الاستبانات الموزعة بسبب طبيعة أفراد عينة الدراسة وانشغالهم وخاصة بالكلية العملية نظراً لعدم تعودهم علي استخدام تلك الأدوات البحثية في بحوثهم. وقد وجد الباحث صعوبة شديدة في تجميع الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي وذلك

## العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا (دراسة ميدانية)

بعد استبعاد عدد غير قليل منها غير المكتملة للبيانات. كما اضطر الباحث استبعاد بعض المتغيرات من التحليل الإحصائي مثل التخصص الدقيق، الدرجة العلمية، وعدد سنوات الخبرة والاكتماء فقط بمتغير طبيعة الكلية من حيث كونها نظرية وعملية لأنه المتغير الوحيد الذي تم تحديده من قبل أفراد عينة الدراسة.

**3. أداة الدراسة الميدانية:** وقد اعتمد البحث في جمع البيانات من الميدان على استبانة أعدها الباحث بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بمحوري الاستبانة وهما:

أ. المحور الأول الذي يدور حول أبعاد العدالة التنظيمية، وذلك لتحديد درجة تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية للعدالة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة طنطا. هذا، وقد تكون هذا المحور في صورته النهائية من (25) عبارة تغطي الأبعاد التالية: بعد العدالة التوزيعية (4) عبارات من (1-4)، بعد العدالة الإجرائية (8 عبارات) من (5-12)، وبعد العدالة التفاعلية (13 عبارة) من (13-25). وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لإتاحة الفرصة لأفراد عينة الدراسة للتعبير عن آرائهم إزاء كل عبارة من عبارات هذا المحور؛ حيث وُضِعَت أمام عبارات هذا المحور بدائل الإجابة التالية: موافق تماماً، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق على الإطلاق. وتم إعطاء كل إجابة درجة محددة تتدرج من موافق تماماً = (5) إلى غير موافق علي الإطلاق = (1).

ب. أما المحور الثاني فيدور حول سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك لتحديد مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة طنطا. هذا، وقد تكون محور سلوك المواطنة التنظيمية في صورته النهائية من (53)

عبارة تغطي الأبعاد التالية: بعد الإيثار (9 عبارات)، بعد الكياسة (12 عبارة)، بعد الروح الرياضية (11 عبارة)، بعد السلوك الحضاري (12 عبارة)، وأخيراً بعد الضمير الحي (9 عبارات). وقد وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي أيضاً؛ حيث وُضِعَت أمام عبارات هذا المحور بدائل للإيجابية، وتم إعطاء كل منها درجة محددة تتدرج من: دائما (5) درجات، غالبا (4) درجات، أحيانا (3) درجات، نادراً (2) درجتان، وأبداً (1) درجة.

#### 4. صدق وثبات أداة الدراسة الميدانية:

أ. صدق الأداة: للتحقق من صدق أداة الدراسة الميدانية وأنها تقيس فعلاً ما وضعت لقياسه، استخدمت الطرق التالية:

\* **صدق المحكمين:** حيث تم عرض الأداة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة والذين طُلبَ منهم إبداء الرأي حول مدى سلامة الصياغة اللغوية لعبارات الاستبانة، مدى انتمائها للمحور الذي تتدرج تحته، ومدى مناسبة العبارات لقياس السلوكيات المراد قياسها في كل محور. وبناءً على ملاحظات المحكمين، أُجْرِيت بعض التعديلات على بعض العبارات من حيث الصياغة اللغوية، كما حذفت بعض العبارات، وأضيف بعضها.

\* **صدق الاتساق الداخلي:** تم حساب صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبيان درجة ارتباط أبعاد كل محور مع الدرجة الكلية للأداة ككل. كما يتضح من خلال الجدولين التاليين (3،4).

العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية  
لأعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا (دراسة ميدانية)

جدول (3) يبين معاملات الارتباط بين أبعاد المحور الأول والدرجة الكلية للأداة  
(ن=335)

المجموع الكلي	العدالة التفاعلية	العدالة الإجرائية	العدالة التوزيعية	البعد
<b>0.463</b>	<b>0.613</b>	<b>0.649</b>	—	العدالة التوزيعية
<b>0.743</b>	<b>0.824</b>	—	<b>0.649</b>	العدالة الإجرائية
<b>0.774</b>	—	<b>0.824</b>	<b>0.613</b>	العدالة التفاعلية
	<b>0.774</b>	<b>0.743</b>	<b>0.463</b>	المجموع الكلي

\* القيم كلها دالة عند مستوى (0.01)

جدول (4) يبين معاملات الارتباط بين أبعاد المحور الثاني والدرجة الكلية للأداة  
(ن=335)

المجموع الكلي	مراعاة الضمير	السلوك الحضاري	الروح الرياضية	الكمياسة	الإيثار	البعد
<b>0.825</b>	<b>0.654</b>	<b>0.717</b>	<b>0.767</b>	<b>0.776</b>	—	الإيثار
<b>0.830</b>	<b>0.715</b>	<b>0.701</b>	<b>0.738</b>	—	<b>0.776</b>	الكمياسة
<b>0.828</b>	<b>0.706</b>	<b>0.757</b>	—	<b>0.738</b>	<b>0.767</b>	الروح الرياضية
<b>0.844</b>	<b>0.781</b>	—	<b>0.757</b>	<b>0.701</b>	<b>0.717</b>	السلوك الحضاري
<b>0.816</b>	—	<b>0.781</b>	<b>0.706</b>	<b>0.715</b>	<b>0.654</b>	مراعاة الضمير
	<b>0.816</b>	<b>0.844</b>	<b>0.828</b>	<b>0.830</b>	<b>0.825</b>	المجموع الكلي

\* القيم كلها دالة عند مستوى (0.01)

وتبين معاملات الارتباط في الجدولين السابقين رقم (3،4) أنها جميعها عالية ودالة إحصائياً عند مستوى (0.01)؛ إذ تتراوح ما بين (0.463- 0.824) بالنسبة للمحور الأول، وما بين (0.654- 0.844) بالنسبة للمحور الثاني، مما يوضح أن هناك ارتباط بين أبعاد كل محور من محوري الاستبانة مع الدرجة الكلية للأداة ككل، ويشير ذلك إلى تحقق الاتساق الداخلي للأداة، مما يعطي الثقة في استخدامها لقياس ما وضعت لقياسه.

ب. ثبات الاستبانة: تم حساب ثبات الأداة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ  $\alpha$ - Chronbach للاستبانة ككل، ولكل بعد من أبعاد محاور الاستبانة، كما يتضح من الجدول التالي رقم (5):

جدول (5) يبين معاملات ثبات ألفا كرونباخ للاستبانة ككل ولكل بعد من أبعادها الثمانية

معايير ثبات ألفا كرونباخ	عدد عبارات كل بعد	أبعاد كل محور	محاور الاستبانة
<b>0.752</b>	4	الأول	المحور الأول
<b>0.933</b>	8	الثاني	
<b>0.962</b>	13	الثالث	
<b>0.914</b>	9	الأول	المحور الثاني
<b>0.927</b>	12	الثاني	
<b>0.910</b>	11	الثالث	
<b>0.937</b>	12	الرابع	
<b>0.884</b>	9	الخامس	

العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية  
لأعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا (دراسة ميدانية)

0.977	78	8 أبعاد	الاستبانة كلل
-------	----	---------	---------------

وباستقراء الجدول السابق، يتضح أن معاملات الثبات للاستبانة ككل والتي تقدر ب 0.977، ومعاملات الثبات لكل بعد من أبعاد محوري الاستبانة جميعها مرتفعة ومطمئنة على ثبات الأداة، وهي مقبولة لتطبيق الاستبانة على عينة الدراسة.

### 5. فروض الدراسة الميدانية:

في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، تحاول الدراسة الميدانية اختبار الفروض التالية:

أ. توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 بين درجة تطبيق رؤساء الأقسام للعدالة التنظيمية كما يدركها أعضاء هيئة التدريس بجامعة طنطا، ودرجة توافر سلوك المواطنة التنظيمية لديهم، وذلك من وجهة نظرهم.

ب. توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 بين كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية الثلاثة (التوزيعية والإجرائية والتفاعلية) وأبعاد المواطنة التنظيمية الخمسة (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، والضمير الحي):

ج. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة تبعا لمتغير طبيعة الكلية التي ينتمون إليها (من حيث كونها نظرية، عملية).

د. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بتلك الجامعة من وجهة نظرهم تبعا لمتغير طبيعة الكلية التي ينتمون إليها (من حيث كونها نظرية، عملية)..

6. الأساليب الإحصائية المستخدمة: استخدم الباحث البرنامج الاحصائي SPSS الإصدار الثاني والعشرين بهدف احتساب الاختبارات الإحصائية التالية:

- معامل الفا كرونباخ Chronbach Coefficient -  $\alpha$  لتحديد درجة ثبات الاستبانة.
- التكرارات، والنسب المئوية الخاصة بكل عبارة من عبارات الاستبانة.
- المتوسطات الحسابية للدرجات الكلية التي حصل عليها أفراد العينة، والانحرافات المعيارية؛ حيث تم من خلال المتوسطات الحسابية تحديد درجة العدالة التنظيمية ودرجة سلوك المواطنة التنظيمية.
- النسب المئوية الكلية للاستجابات (المتوسط الحسابي مقسوماً علي عدد العبارات، مقسوماً علي مستوي استجابات ليكرت). وقد استخدمتها الدراسة في احتساب النسب المئوية لأبعاد العدالة التنظيمية وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.
- معامل ارتباط بيرسون للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، وكذلك للكشف عن درجة العلاقة الارتباطية بين العدالة التنظيمية سلوك المواطنة التنظيمية، واتجاهها سلبياً أم إيجابياً.
- حساب ( $K^2$ ) لمعرفة الدلالة الإحصائية لعبارات الاستبانة بالنسبة لجميع أفراد عينة الدراسة. أي التحقق من وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة على درجة الموافقة لكل

العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية  
لأعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا (دراسة ميدانية)

عبارة من عبارات كل محور من محاور الاستبانة، ومدى جوهرية هذه الاختلافات.

- اختبار (ت) لمعرفة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير نوع الكلية من حيث كونها نظرية أو عملية.

ولغايات التحليل الإحصائي للنتائج، تم اعتماد المعيار التالي:

الوصف	مدى المتوسطات
موافق بشدة أو دائماً	5,00-4,21
موافق أو غالباً	4,20-3,41
محايد/ أو أحياناً	3,40-2,61
غير موافق أو نادراً	2,60-1,81
غير موافق على الإطلاق أو أبداً	1,80-1,00

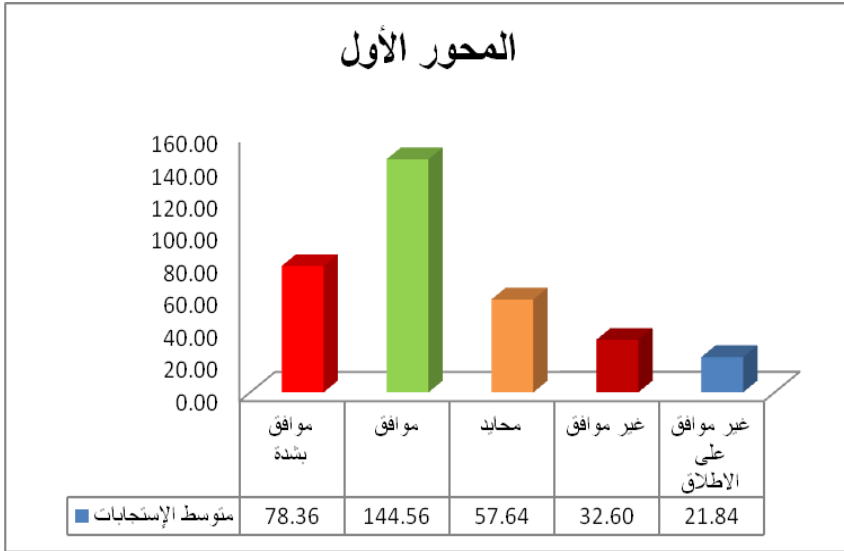
### ثانياً/ تحليل نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها:

وفيما يلي نعرض لنتائج الدراسة على النحو الذي يحقق أهدافها وذلك على النحو التالي:

1. النتائج المتعلقة بالمحور الأول والذي يهدف إلى الكشف عن درجة تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة طنطا. ويوضح التمثيل البياني التالي (شكل رقم 1) أن أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة طنطا المختلفة يوافقون على أن رؤساء الأقسام الأكاديمية يطبقون العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة حيث بلغت متوسط الاستجابات للموافقة 144.56 في مقابل 21.84 من استجابات غير



الموافقين على الإطلاق، مما يدل على أن العدالة التنظيمية تطبق بكليات جامعة طنطا المختلفة سواء النظرية منها أو العملية.



شكل (1) يبين درجة تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية للعدالة التنظيمية بأبعدها الثلاثة (من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة طنطا)

والجدول التالي رقم (6) يوضح التكرارات والنسب المئوية وقيمة كا<sup>2</sup> والوزن النسبي وترتيب عبارات المحور الأول تنازلياً وفقاً لاستجابات أفراد عينة الدراسة، وذلك على النحو التالي:

العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية  
لأعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا (دراسة ميدانية)

---

جدول رقم (6)

التكرارات والنسب المئوية وقيمة كا<sup>2</sup> والوزن النسبي وترتيب عبارات المحور الأول تنازلياً وفقاً لاستجابات أفراد عينة الدراسة (ن=335)

الترتيب	الوزن النسبي	درجة الموافقة										العبارات	الترتيب	
		غير موافق على الإطلاق		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة				
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
قيمة كا <sup>2</sup> *	الترتيب	الوزن النسبي	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
178.537	21	3.481	6.27	21	15.82	53	15.52	52	48.36	162	14.03	47	1. توزيع رئيس القسم الأعباء الأكاديمية بين الأعضاء بالتساوي.	العدالة التوزيعية
85.910	22	3.319	5.97	20	21.49	72	21.49	72	36.72	123	14.33	48	2. توزيع رئيس القسم الإداري بين الأعضاء بالتساوي	
312.299	24	1.818	56.72	190	22.09	74	8.36	28	8.36	28	4.48	15	3. توزيع رئيس القسم العوائد المالية على الأعضاء حسب الاستحقاق؛ الجهد الذي يبذله كل	

العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا (دراسة ميدانية)

													منهم.	العدالة الإجرائية
52.507	23	3.236	10.75	36	17.61	59	23.58	79	33.43	112	14.63	49	4. يوزع رئيس القسم العوائد المالية على الأعضاء بالتساوي؛ بغض النظر عن الجهد الذي يبذله كل منهم.	
114.627	20	3.561	5.07	17	12.24	41	23.58	79	39.70	133	19.40	65	1. يتخذ رئيس القسم القرارات بالنسبة لجميع الأعضاء بأسلوب غير متحيز	
141.522	19	3.576	5.67	19	12.84	43	18.51	62	44.18	148	18.81	63	2. يشرك جميع الأعضاء في صنع القرارات.	
166.119	14	3.690	3.88	13	9.25	31	21.49	72	48.78	150	20.60	69	3. يجمع رئيس القسم المعلومات الدقيقة حول الموضوع الذي سيتخذ	

													قراراً بشأنه.
205.164	10	3.761	3.88	13	7.46	25	18.81	63	48.36	162	21.49	72	4. بجمع رئيس القسم المعلومات الوافية حول الموضوع قبل اتخاذ قرار بشأنه.
230.030	12	3.722	3.58	12	9.55	32	16.72	56	51.34	172	18.81	63	5. يناقش رئيس القسم مع الأعضاء القرارات التي يتخذها في مصلحة العمل.
299.731	16	3.651	3.88	13	9.55	32	19.70	66	51.34	172	15.52	52	6. يزود رئيس القسم الأعضاء بتفاصيل إضافية عند استفسارهم عن تلك القرارات.
238.358	15	3.666	3.28	11	9.85	33	19.40	65	51.94	174	15.52	52	7. يتيح رئيس القسم للأعضاء المجال للاعتراض على القرارات التي يتخذها.

العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا (دراسة ميدانية)

165.866	18	3.582	4.18	14	12.24	41	21.97	73	44.78	150	17.01	57	8. يطبق رئيس القسم القرارات على جميع الأعضاء بلا استثناء.	
277.940	2	4.191	2.69	9	2.09	7	11.34	38	41.19	138	42.69	143	1. يتعامل رئيس القسم مع الأعضاء بكل ود واهتمام.	العدالة النفاذية
349.343	1	4.316	2.39	8	1.19	4	6.87	23	41.49	139	48.06	161	2. يتعامل رئيس القسم مع الأعضاء باحترام وكرامة.	
273.373	3	4.134	3.58	12	2.39	8	10.45	35	44.18	148	39.40	132	3. يقدم رئيس القسم للأعضاء أي توجيه بطريفة لائقة.	
235.612	4	4.039	4.18	14	5.67	19	9.55	32	43.28	145	37.31	125	4. يحرض رئيس القسم على بناء علاقات إنسانية طيبة مع الأعضاء	

177.313	5	3.901	4.18	14	6.57	22	15.82	53	41.79	140	31.64	106	5. يعمل رئيس القسم على سيادة روح التعاون بين الأعضاء من أجل العمل بروح الفريق
134.358	11	3.725	4.48	15	8.96	30	21.19	71	40.30	135	25.07	84	6. يبدي رئيس القسم اهتماماً بالحقوق الوظيفية للأعضاء
228.060	9	3.821	3.58	12	8.66	29	13.73	46	50.15	168	23.88	80	7. يوضح رئيس القسم للأعضاء انطباعاته عن سير العمل بكل صراحة.
176.030	10	3.761	3.82	11	9.25	31	18.81	63	45.37	152	23.28	78	8. يقدم رئيس القسم للأعضاء التفاصيل الخاصة بالعمل في الوقت المناسب.

العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا (دراسة ميدانية)

110.448	17	3.642	6.57	22	11.04	37	18.51	62	39.40	132	24.48	82	9. يحرص رئيس القسم على حل الصراعات التنظيمية بين الأعضاء بعدالة.
195.104	13	3.707	4.18	14	9.85	33	17.31	58	48.36	162	20.30	68	10. عندما يتخذ رئيس القسم قراراً متعلقاً بعضو هيئة تدريس، فإنه يناقش معه النتائج المتربة عليه بمنتهى الصراحة.
238.388	6	3.833	4.78	16	5.67	19	14.93	50	50.75	170	23.88	80	11. عندما يتخذ رئيس القسم قراراً متعلقاً بالعضو فإنه يراعي ظروفه الخاصة.
183.910	7	3.830	3.58	12	5.07	17	21.79	73	43.88	147	25.67	86	12. عندما يتخذ رئيس القسم قراراً متعلقاً بعضو هيئة تدريس، فإنه يبدي اهتماماً



													بمصلحته.
192.179	8	3.827	2.39	8	6.87	23	20.90	70	45.37	152	24.48	82	13. عندما يتخذ رئيس القسم قراراً متعلقاً بعضو هيئة تدريس، فإنه يشرح له بوضوح تام الأسباب المنطقية التي دعت له لاتخاذ ذلك القرار.

\* القيم كلها دالة إحصائياً عند مستوى 0.01



وباستقراء الجدول السابق يتضح ما يلي:

\* أن رؤساء الأقسام الجامعية بكليات جامعة طنطا المختلفة يطبقون العدالة التفاعلية بدرجة أكبر من تطبيقهم للنوعين الآخرين من العدالة (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية)؛ إذ أن العبارات التي حصلت على المراتب العشرة الأولى من بين (25 عبارة) المعبرة عن العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية، والتفاعلية) كانت جميعها ضمن البعد الثالث المعبر عن العدالة التفاعلية (وبالبلغ عدد عباراته 13 عبارة).

ورغم ذلك، فقد اختلفت مستويات الموافقة لأفراد عينة البحث حول تطبيق رؤساء الأقسام للممارسات الدالة على العدالة التفاعلية؛ فبينما نجد أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على أن رؤساء الأقسام يتعاملون مع أعضاء هيئة التدريس باحترام وكرامة (العبارة التي حصلت على الترتيب الأول بوزن نسبي قيمته 4,316 تقع عند مستوى موافق بشدة)، نجدهم يوافقون فقط على أن رؤساء الأقسام يتعاملون مع أعضاء هيئة التدريس بأقسامهم بكل ود واهتمام (العبارة التي حصلت على الترتيب الثاني بوزن نسبي قيمته 4,191)، وأنهم يقدمون لأعضاء هيئة التدريس أي توجيه أو ملاحظة بطريقة لائقة (العبارة التي حصلت على الترتيب الثالث بوزن نسبي قيمته 4,134)، وهم يحرصون على بناء علاقات إنسانية طيبة مع أعضاء هيئة التدريس (العبارة التي حصلت على الترتيب الرابع بوزن نسبي قيمته 4,039 تقع عند مستوى موافق)، وأنهم يعملون على سيادة روح التعاون بين أعضاء هيئة التدريس من أجل العمل بروح الفريق (العبارة التي حصلت على الترتيب الخامس بوزن نسبي قيمته 3,901). وأنهم يراعون ظروف عضو هيئة التدريس الخاصة حينما يتخذون قراراً يتعلق بهم (العبارة التي حصلت على الترتيب السادس بوزن نسبي قيمته 3,833)، ويبدون اهتماماً بمصلحتهم (العبارة التي حصلت على الترتيب السابع بوزن نسبي قيمته

العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية  
لأعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا (دراسة ميدانية)

3,830)، ويشرحون لهم بوضوح تام الأسباب المنطقية التي دعتمهم لاتخاذ ذلك القرار (العبرة التي حصلت على الترتيب الثامن بوزن نسبي قيمته 3,827)، وأنهم يوضحون لأعضاء هيئة التدريس انطباعاتهم عن سير العمل بكل صراحة (العبرة التي حصلت على الترتيب التاسع بوزن نسبي قيمته 3,821)، وأنهم يقدمون لأعضاء هيئة التدريس التفاصيل الخاصة بالعمل في الوقت المناسب (العبرة التي حصلت على الترتيب التاسع بوزن نسبي قيمته 3,821). حيث جاءت جميع العبارات السابقة عند مستوى (موافق فقط) والذي يتراوح ما بين 4, 20-3,41.

\* أن رؤساء الأقسام الجامعية بكليات جامعة طنطا المختلفة يطبقون العدالة التوزيعية بدرجة أقل من تطبيقهم للنوعين الآخرين من العدالة (العدالة التفاعلية، والعدالة الإجرائية)؛ إذ أن العبارات الأربعة المعبرة عن درجة تطبيق رؤساء الأقسام لبعد العدالة التوزيعية فقد حصلت على المراتب المتأخرة من بين (25 عبارة) المعبرة عن العدالة التنظيمية. هذا، وقد اختلفت أيضا مستويات الموافقة لأفراد عينة البحث حول تطبيق رؤساء الأقسام للممارسات الدالة على العدالة التوزيعية؛ بينما نجد أفراد عينة الدراسة لا يوافقون على أن رؤساء الأقسام يوزعون العوائد المالية (بدلات كبدل الجودة مثلا، مكافآت إشراف أو انتدابات) على أعضاء هيئة التدريس حسب الاستحقاق (مبدأ الإنصاف)؛ حيث أن العبارة التالية (يوزع رئيس القسم العوائد المالية (بدلات كبدل الجودة مثلا، مكافآت إشراف أو انتدابات) على أعضاء هيئة التدريس حسب الاستحقاق (مبدأ الإنصاف)؛ فكل عضو يحصل على عوائد تتناسب مع الجهد الذي يبذله) والتي جاءت في الترتيب 24 (بوزن نسبي قيمته 1,818) تقع في مستوى (غير موافق)، مما يشير إلى أن كل عضو هيئة التدريس لا يحصل على عوائد

تتناسب مع الجهد الذي يبذله. أما العبارة التالية (يوزع رئيس القسم العوائد المالية (بدلات كبدل الجودة مثلا، مكافآت إشراف أو انتدابات) على أعضاء هيئة التدريس بالتساوي (مبدأ العدالة)؛ فكل عضو يحصل على نفس القدر بغض النظر عن الجهد الذي يبذله)، والتي احتلت المرتبة قبل الأخيرة وجاءت في الترتيب 23 (بوزن نسبي قيمته 3,236) نجدها تقع في مستوى (محايد)؛ مما يشير إلى عدم وجود رأي قاطع من قبل أفراد عينة الدراسة بشأن احترام رؤساء الأقسام لمبدأ العدالة/ التساوي عند توزيع العوائد المالية (بدلات كبدل الجودة مثلا، مكافآت إشراف أو انتدابات) على أعضاء هيئة التدريس. ونفس الوضع بالنسبة للعبارة التالية (يوزع رئيس القسم الأعباء الأكاديمية بين أعضاء هيئة التدريس بالتساوي) والتي جاءت في الترتيب 22 (بوزن نسبي قيمته 3,319)، فقد وقعت أيضا في مستوى (محايد). أما العبارة التالية (يوزع رئيس القسم الأعباء الإدارية بين أعضاء هيئة التدريس بالتساوي) والتي جاءت في الترتيب 21 (بوزن نسبي قيمته 3,481) نجدها وقعت عند أول مستويات الموافقة بالنسبة لاستجابات لأفراد عينة الدراسة مما يشير إلى أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن رؤساء الأقسام الأكاديمية يوزعون الأعباء الإدارية بين أعضاء هيئة التدريس بالتساوي.

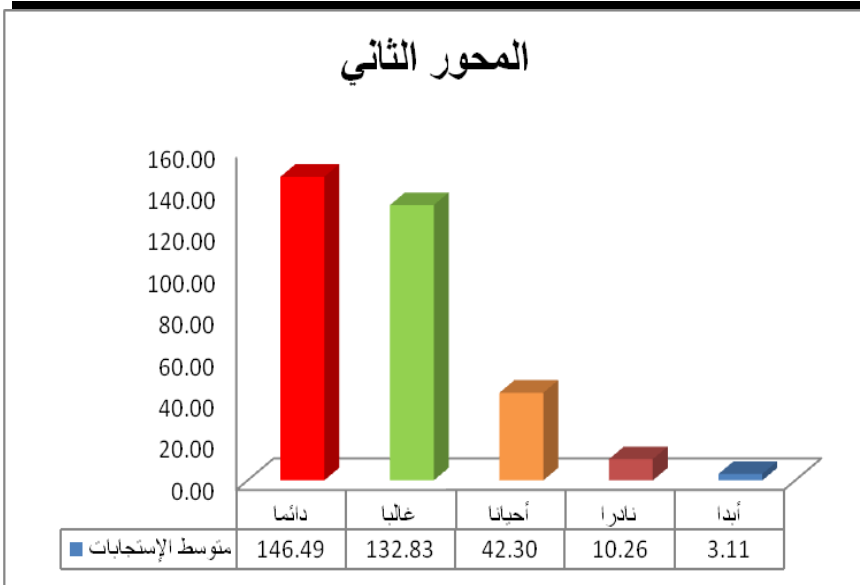
\* أن رؤساء الأقسام الجامعية بكلليات جامعة طنطا المختلفة يطبقون العدالة الإجرائية بدرجة متوسطة من تطبيقهم للنوعين الآخرين من العدالة (العدالة التفاعلية، والعدالة لتوزيعية)؛ فقد حصلت العبارات الثمانية المتعلقة بالعدالة الإجرائية والمعبرة عن درجة تطبيق رؤساء الأقسام لبعد العدالة الإجرائية على المراتب الوسيطة من بين (25 عبارة) المعبرة عن العدالة التنظيمية؛ حيث جاءت تلك العبارات في الترتيب التالي على التوالي (10 مكرر، 12، 14، 15، 16، 18، 19، 20). وقد وقعت جميع استجابات أفراد عينة الدراسة عند

العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية  
لأعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا (دراسة ميدانية)

مستوى (موافق) والذي يتراوح (ما بين 3,41-4,20)؛ حيث جاءت الأوزان النسبية للعبارات السابقة كالتالي (3,76، 3,72، 3,69، 3,66، 3,65، 3,58، 3,57، 3,56)؛ مما يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على تطبيق رؤساء الأقسام للممارسات الدالة على العدالة الإجرائية.

ونخلص مما سبق أن رؤساء الأقسام بكليات جامعة طنطا المختلفة النظرية والعملية يطبقون العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة كما وضح من التمثيل البياني، إلا أنهم يطبقون العدالة التفاعلية بدرجة أكبر من تطبيقهم للعدالة الإجرائية، ويطبقون العدالة الإجرائية بدرجة أكبر من تطبيقهم للعدالة التوزيعية.

**2. النتائج المتعلقة بالمحور الثاني** والذي يستهدف التعرف على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمسة لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا من وجهة نظرهم، ويوضح الرسم البياني التالي (شكل 2) مستوى ممارسة أعضاء هيئة التدريس بجامعة طنطا لسلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظرهم.



شكل (2) مستوى ممارسة أعضاء هيئة التدريس بجامعة طنطا  
لسلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظرهم

وباستقراء التمثيل البياني السابق، يتضح أن أعضاء هيئة التدريس  
بكلية جامعة طنطا المختلفة يمارسون سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها  
الخمسة بشكل دائم؛ حيث بلغت متوسط الاستجابات لـدائماً 146.49 في مقابل  
3.11 من استجابات أبداً (غير الممارسين على الإطلاق).

والجدول التالي رقم (7) يوضح التكرارات والنسب المئوية وقيمة كا<sup>2</sup>  
والوزن النسبي وترتيب عبارات المحور الثاني تنازلياً وفقاً لاستجابات أفراد عينة  
الدراسة، وذلك على النحو التالي:

العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا (دراسة ميدانية)

جدول رقم (7)

التكرارات والنسب المئوية وقيمة كا<sup>2</sup> والوزن النسبي وترتيب عبارات المحور الثاني تنازلياً وفقاً لاستجابات أفراد عينة الدراسة (ن=335)

الترتيب	الوزن النسبي	الترتيب	قيمة كا <sup>2</sup> *	درجة التحقق								العبارات	الإشارة		
				أبداً		نادراً		أحياناً		غالباً				دائماً	
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			%	ك
257.373	28	4.16	0.60	2	2.09	7	16.72	56	41.79	140	38.81	130	1. اساعد زملائي في القيام بالمهام الموكولة لهم عندما يكون لديهم أعباء عمل كثيرة.		
258.567	25	4.21	0.90	3	2.39	8	16.72	56	34.63	116	45.37	152	2. اقوم بأداء عمل زميل لي في حال تغيبه لعذر قهري.		
216.388	34	4.08	1.19	4	3.88	13	18.21	61	39.10	131	37.61	126	3. اساعد في حل مشكلات العمل.		
249.552	34	4.08	1.19	4	1.79	6	18.51	62	44.78	150	33.73	113	4. اقدم المساعدة والتوجيه لزملائي الجدد من أعضاء هيئة التدريس حتى إذا لم يطلب مني ذلك.		
236.269	31	4.11	0.60	2	3.28	11	17.61	59	41.19	138	37.31	125	5. لدي استعداد لإعطاء وقتي لمساعدة الآخرين.		



د. أميمة حلمي مصطفى

202.806	38	4.05	2.39	8	3.28	11	19.10	64	37.61	126	37.61	126	6. اتعاون مع رئيس القسم لأداء الأعمال على أحسن وجه.
143.866	29	4.16	0.0	0	2.09	7	17.31	58	43.58	146	37.01	124	7. اقدم المساعدة لجميع المستفيدين من خدمات القسم.
142.576	24	4.21	0.0	0	1.79	6	17.91	60	37.31	125	42.99	144	8. لا أتردد في مساعدة الآخرين ولو تطلب ذلك وقتاً إضافياً.
374.806	11	4.40	0,60	2	2.39	8	7.76	26	34.93	117	54.33	182	9. لدي استعداد لتقديم يد العون عن طيب خاطر لكل من حولي.
340.239	15	4.34	0,60	2	2.39	8	8.96	30	38.21	128	49.85	167	1. اقدم المعلومات المناسبة لزملائي التي يمكن أن تساعدهم على أداء أعمالهم
263.499	19	4.30	0,0	0	2.09	7	6.57	22	50.45	169	40.90	137	2. أحاول جاهداً منع حدوث مشكلات تتعلق بالعمل.
358.919	3	4.61	0,0	0	1.79	6	4.78	16	24.48	82	68.96	231	3. احتترم حقوق وخصوصيات زملائي.
347.710	5	4.58	0.0	0	1.79	6	2.99	10	31.04	104	64.18	215	4. لا أبادر بأي تصرف قد يؤثر علي زملائي قبل أن أشاورهم.
366.433	4	4.59	0.0	0	1.79	6	3.58	12	28.06	94	66.57	223	5. اتجنب إثارة المشكلات مع الآخرين.

القياسية

العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا (دراسة ميدانية)

344.985	17	4.33	0.60	2	1.79	6	9.55	32	40.30	135	47.76	160	6. اقدم النصيحة الضرورية للآخرين.	الروح الرياضية
670.299	1	4.66	0.90	3	1.79	6	2.09	7	20.60	69	74.63	250	7. اتعامل باحترام مع زملائي.	
359.403	16	4.33	0.60	2	1.79	6	7.16	24	44.78	150	45.67	153	8. اتخذ التدابير المناسبة للتقليل من آثار المشكلات في المستقبل.	
326.567	27	4.91	0.60	2	2.39	8	10.75	36	50.45	169	35.82	120	9. اساهم في الاستغلال الأمثل للإمكانات المتاحة.	
326.060	18	4.32	0.60	2	2.09	7	10.15	34	39.10	131	48.06	161	10. اشجع زملائي وأقدم الدعم المعنوي لهم في الأوقات الصعبة.	
287.940	34	4.08	0.60	2	5.37	18	11.64	39	50.15	168	32.24	108	11. أقوم بخطوات إيجابية لحل المشكلات التي تحدث بين الزملاء.	
394.806	13	4.38	1.19	4	2.39	8	3.58	12	42.69	143	50.15	168	12. انتبه إلى تأثير أفعالي على زملائي في العمل.	
236.299	39	4.04	0.60	2	4.78	16	17.01	57	45.37	152	32.24	108	1. لدي استعداد للقيام بالمهام المطلوبة في ظروف عمل غير مناسبة دون شكوى.	
179.164	46	3.89	1.79	6	5.97	20	22.09	74	41.49	139	28.66	96	2. أصير على المضايقات من قبل الآخرين.	

د. أميمة حلمي مصطفى

186.030	42	3.99	1.19	4	5.37	18	20.90	70	38.81	130	33.73	113	3. لدي استعداد لتحمل الضغوط الناشئة عن العمل دون تدمير.
293.284	30	4.13	0.60	2	3.28	11	12.84	43	48.96	164	34.33	115	4. اركز على الجوانب الإيجابية في العمل دون الجوانب السلبية.
356.836	22	4.27	0.90	3	2.99	10	5.97	20	48.36	162	41.79	140	5. ليس لدي ميل للمبالغة دون وجه حق.
180.060	43	3.92	2.99	10	5.37	18	19.40	65	41.19	138	31.04	104	6. لدي استعداد للتضحية بمصلحتي الشخصية من أجل مصلحة العمل.
196.355	23	4.24	0.0	0	1.19	4	11.94	40	48.36	162	38.51	129	7. أوظف كل الجهود لإنجاز الواجبات والأدوار المهنية المتوقعة مني.
185.313	44	3.91	1.79	6	4.18	14	24.48	82	40.60	136	28.96	97	8. أبادر بشكل شخصي لحل الخلافات التي قد تنشأ بين الأفراد في القسم أو الكلية.
279.970	32	4.10	0.0	0	2.09	7	13.13	44	51.94	174	32.84	110	9. اتقبل الانتقادات البناءة التي توجه لي بصدر رحب.
194.684	29	4.16	0.0	0	2.09	7	13.13	44	51.49	174	32.84	110	10. اتحلي بالهدوء التام عند حدوث أي طارئ أو مشكلة لضمان عدم تأثر
187.543	21	4.29	0.0	0	2.09	7	11.04	37	42.99	144	43.88	147	11. لا أبدد الكثير من الوقت في الشكوى من أمور تافهة.

العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا (دراسة ميدانية)

209.104	39	4.04	1.19	4	3.88	13	19.70	66	40.30	135	34.93	117	1. لدي استعداد للقيام بالمهام المطلوبة في ظروف عمل غير مناسبة دون شكوى
192.119	37	4.06	0.30	1	6.27	21	20.00	67	34.33	115	39.10	131	2. أصبح على المضايقات من قبل الآخرين.
245.463	26	4.19	0.30	1	2.99	10	18.81	63	33.13	111	44.78	150	3. لدي استعداد لتحمل الضغوط الناشئة عن العمل دون تدمير.
227.403	35	4.08	1.19	4	2.99	10	18.51	62	41.49	139	35.82	120	4. اركز على الجوانب الإيجابية في العمل دون الجوانب السلبية.
220.904	12	4.39	0.0	0	2.39	8	8.66	29	37.01	124	51.94	174	5. ليس لدي ميل للمبالغة دون وجه حق.
198.896	36	4.06	1.19	4	4.48	15	20.00	67	35.82	120	38.51	129	6. لدي استعداد للتضحية بمصلحتي الشخصية من أجل مصلحة العمل.
212.328	33	4.09	0.60	2	3.88	13	20.00	67	37.31	125	38.21	128	7. أوظف كل الجهود لإنجاز الواجبات والأدوار المهنية المتوقعة مني.
197.731	41	4.01	0.60	2	5.07	17	20.90	70	40.00	134	33.43	112	8. أبادر بشكل شخصي لحل الخلافات التي قد تنشأ بين الأفراد في القسم أو الكلية.

السلوك الحضاري

د. أميمة حلمي مصطفى

94.457	40	4.02	0.0	0	3.28	11	25.37	85	37.31	125	34.03	114	9. اتقبل الانتقادات البناء التي توجه لي بصدر رحب.
237.096	10	4.41	0.0	0	2.99	10	6.87	23	36.42	122	53.73	180	10. اتحلي بالهدوء التام عند حدوث أي طارئ أو مشكلة لضمان عدم تأثر القسم بأي أضرار قد تلحق به.
219.901	16	4.33	0.0	0	3.58	12	5.97	20	44.18	148	46.27	155	11. أبدي اهتماماً بمصالح القسم والدفاع عنه حينما يوجه إليه انتقادات من آخرين.
337.322	6	4.55	0.0	0	1.79	8	3.28	19	28.21	89	56.72	219	12. أحمي ممتلكات القسم أو الكلية وأحافظ عليها.
293.549	8	4.50	0.0	0	1.79	6	3.28	11	38.21	128	56.72	190	1. اساعد زملائي في القيام بالمهام الموكولة لهم عندما يكون لديهم أعباء عمل كثيرة.
266.493	9	4.44	0.0	0	2.09	7	3.88	13	42.09	141	51.94	174	2. اقوم بأداء عمل زميل لي في حال تغيبه لعذر قهري.
570.239	2	4.61	0.60	2	1.49	5	2.69	9	26.87	90	68.36	229	3. اساعد في حل مشكلات العمل.
368.597	14	4.35	1.19	4	1.19	4	6.57	22	43.28	145	47.76	160	4. اقدم المساعدة والتوجيه لزملائي الجدد من أعضاء هيئة التدريس حتى إذا لم يطلب مني ذلك.

الضمير الحي

العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا (دراسة ميدانية)

505.761	7	4.54	0.90	3	1.19	4	7.16	24	24.78	83	65.97	221	5. لدي استعداد لإعطاء وقتي لمساعدة الآخرين.
186.866	45	3.90	6.27	21	4.48	15	14.63	49	42.69	143	31.94	107	6. اتعاون مع رئيس القسم لأداء الأعمال على أحسن وجه.
345.373	20	4.29	0.60	2	1.79	6	8.36	28	46.27	155	42.99	144	7. أقدم المساعدة لجميع المستفيدين من خدمات القسم.
82.896	47	3.63	9.25	31	12.54	42	14.33	84	33.73	113	30.15	101	8. لا أتردد في مساعدة الآخرين ولو تطلب ذلك وقتاً إضافياً.
308.806	26	4.19	0.60	2	2.39	8	11.64	39	48.06	161	37.31	125	9. لدي استعداد لتقديم يد العون عن طيب خاطر لكل من حولي.

\* القيم كلها دالة إحصائياً عند مستوى 0.01

وباستقراء الجدول السابق والذي يتكون من (53) عبارة تعبر عن سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمسة التالية؛ بعد الإيثار، بعد الكياسة، بعد الروح الرياضية، بعد السلوك الحضاري، وأخيراً بعد الضمير الحي، يتضح ما يلي:

\* أن أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة طنطا المختلفة يمارسون بشكل أكبر سلوكيات المواطنة التنظيمية المتعلقة بالأبعاد التالية الكياسة والضمير حي والسلوك الحضاري، وذلك مقارنة بالبعدين الآخرين وخاصة بُعد الروح الرياضية بدليل كون العبارات التي حصلت على **المراتب العشرة الأولى** قد جاءت ضمن الأبعاد التالية؛ الكياسة (البعد الثاني؛ 4 عبارات)، والضمير الحي (البعد الخامس؛ 4 عبارات)، والسلوك الحضاري (البعد الثالث؛ عبارتان)؛ فقد جاءت العبارات الأربع التالية ضمن بعد الكياسة: " اتعامل باحترام مع زملائي " والتي جاءت في الترتيب الأول من بين (53) عبارة (بوزن نسبي قيمته 4,66)، والعبارة " احترم حقوق وخصوصيات زملائي " في الترتيب الثالث (بوزن نسبي قيمته 4,61). أما العبارة " اتجنب إثارة المشكلات مع الآخرين " فقد جاءت في الترتيب الرابع (بوزن نسبي قيمته 4,59)، والعبارة " لا أبادر بأي تصرف قد يؤثر علي زملائي قبل أن أشاورهم." قد جاءت في الترتيب الخامس (بوزن نسبي قيمته 4,58). هذا في حين تقع أربع عبارات أخرى من بين العبارات التي احتلت المراتب العشر الأولى أيضا ضمن بعد الضمير الحي وهي كالتالي: فقد جاءت العبارة التالية "احترم القواعد الحاكمة للعمل" في الترتيب الثاني (بوزن نسبي قيمته 4,61)، والعبارة " أحرصُ على عدم التغيب عن عملي إلا لعذر قهري" في الترتيب السابع (بوزن نسبي قيمته 4,54). أما العبارة " أحرصُ على إنجاز مهامي في الأوقات المحددة لها " فقد جاءت في الترتيب الثامن (بوزن نسبي قيمته 4,50)، والعبارة " اهتم باستغلال الوقت بكفاءة في أداء واجباتي الوظيفية. " قد جاءت في الترتيب التاسع (بوزن نسبي قيمته 4,44). أما العبارتان التاليتان " أحمي ممتلكات القسم أو الكلية وأحافظ عليها" ، "أشعر بالانتماء والولاء تجاه القسم والكلية" واللتان تدرجان تحت بعد السلوك الحضاري؛ فقد جاءتا في الترتيب السادس والعاشر (بوزن نسبي قيمته 4,55، 4,41) على التوالي. وتجدر الإشارة في هذا الصدد أنه بمراجعة الأوزان النسبية للعبارات العشرة التي جاءت في ترتيب متقدم، نجدها جميعاً قد وقعت عند مستوى (موافق بشدة) والذي يتراوح (ما بين 4,21-5,00) مما يشير أن أفراد

العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا (دراسة ميدانية)

عينة الدراسة يوافقون بشدة على ممارسة أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة طنطا لتلك السلوكيات.

\* أن أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة طنطا المختلفة يمارسون بشكل أقل سلوكيات المواطنة التنظيمية المتعلقة ببعدها الروحاني؛ حيث تركزت عبارات أربع ممن احتلت المرتبة الأخيرة في الترتيب ضمن بعد هذا البعد: فقد جاءت العبارات التالية؛ "أصبر على المضايقات من قبل الآخرين" و"العبرة" "أبادر بشكل شخصي لحل الخلافات التي قد تنشأ بين الأفراد في القسم أو الكلية" و"العبرة" "لدي استعداد للتضحية بمصلحتي الشخصية من أجل مصلحة العمل" و"العبرة" "لدي استعداد لتحمل الضغوط الناشئة عن العمل دون تذمر" في ترتيب متأخر؛ الترتيب (46، 44، 43، 42) على التوالي بأوزان نسبية قيمتها (3,89، 3,91، 3,92، 3,99). ورغم ذلك، نلاحظ أن تلك العبارات الأربعة الأخيرة تقع جميعها عند مستوى (موافق) والذي يتراوح (ما بين 3,41-4,20) مما يشير إلى أفراد عينة الدراسة يوافقون فقط على ممارسة أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة طنطا لتلك السلوكيات.

3. النتائج المتعلقة بالعلاقة الارتباطية بين متغيري الدراسة؛ تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لحساب العلاقة بين درجة تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية للعدالة التنظيمية، وبين مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا، وذلك كما يتضح من الجدول التالي رقم (8).



جدول (8) يبين معاملات الارتباط\*

بين أبعاد متغيري الدراسة (العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية) (ن=335)

متغيرات الدراسة	الإيثار	القياسة	الروح الرياضية	السلوك الحضاري	مراعاة الضمير	المجموع الكلي
العدالة التوزيعية	0.241	0.191	0.237	0.254	0.257	0.463
العدالة الإجرائية	0.429	0.422	0.419	0.463	0.422	0.743
العدالة التفاعلية	0.466	0.462	0.436	0.455	0.466	0.774
المجموع	0.852	0.830	0.828	0.844	0.816	

\* القيم كلها دالة عند مستوى (0.01)

وباستقراء الجدول السابق يتضح ما يلي:

\* وجود علاقة دالة احصائياً بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية؛ حيث إن معاملات الارتباط بين أبعاد العدالة التنظيمية الثلاثة والدرجة الكلية وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية الخمسة والدرجة الكلية كلها دالة احصائياً عند مستوى 0.01. وقد تراوحت تلك المعاملات ما بين 0.191 إلى 0.852 وجميعها دالة احصائياً عند مستوى 0.01. وتجدر الإشارة في هذا الصدد، أن تلك النتيجة للدراسة الحالية تتسق مع نتائج الدراسات السابقة سواء العربية أو الأجنبية التي أكدت على وجود علاقة وثيقة بين أبعاد العدالة التنظيمية وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية. ونذكر منها دراسة كل من Wan (2016)، ودراسة Abdul Rauf (2014) واللذان كشفتنا عن وجود علاقة موجبة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وأن إدراك العدالة التنظيمية يعد منبئاً لظهور سلوك المواطنة التنظيمية. كما تتفق النتيجة الحالية كذلك مع نتائج دراسة Watcharachatchawan & Steane (2016) والتي أشارت إلى وجود علاقة دالة إحصائياً بين أبعاد العدالة التنظيمية وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، وأن العدالة

## العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا (دراسة ميدانية)

التنظيمية (كواحدة من المتغيرات الأربعة التي شملتهم الدراسة) تلعب دوراً حاسماً في تغيير سلوك المواطنة في المنظمة.

هذا، تتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج بعض الدراسات السابقة التي أجريت في المؤسسات الجامعية أيضاً ومنها دراسة Nwibere (2014) والتي أجريت على عينة من أعضاء هيئة التدريس بتسع جامعات نيجيرية، وكشفت نتائجها عن وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية، والتفاعلية)، وبين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية الخمسة (الإيثار، اللياقة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، والالتزام العام). كما تتفق مع نتائج دراسة Shahzad (2014) والتي أجريت على ست جامعات حكومية في باكستان، وأسفرت نتائجها عن وجود علاقة بين كل من العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وأن الجماعية تؤثر بشكل إيجابي في تلك العلاقة. وكذلك تتفق مع نتائج دراسة محمد الطبولي، رمضان كريم، ابتسام العبار (2015) والتي أجريت على عينة من أعضاء هيئة التدريس بنغازي خلال العام الجامعي 2011-2012، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى إحساس أعضاء هيئة التدريس بجامعة بنغازي بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لديهم.

\* وبالنظر إلى أقوى معاملات الارتباط بين الأبعاد، نجد أن بعد العدالة التفاعلية كان أعلى أبعاد العدالة التنظيمية ارتباطاً مع جميع أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية والدرجة الكلية؛ حيث كانت معاملات الارتباط بين بُعد العدالة التفاعلية وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية الخمسة والتي تتمثل في الإيثار، اللياقة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، والضمير الحي هي 0.466، 0.462، 0.436، 0.455، 0.466 على التوالي. هذا ويمكن تفسير العلاقة الإيجابية بين بعد العدالة التفاعلية وسلوك المواطنة التنظيمية من خلال التركيز على أهمية جودة المعاملة بين رئيس القسم وأعضاء هيئة التدريس؛ حيث تكون العلاقة بين عضو هيئة التدريس والمؤسسة الجامعية على شكل سلسلة مترابطة ومنسجمة يطبعها نوع من التنسيق. هذه العلاقة تشكل العامل المعنوي الدافع لأعضاء هيئة التدريس على أداء أعمال إضافية. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات

السابقة ولعل من أهمها دراسة Giap et al. (2005) والتي كشفت نتائجها عن وجود علاقة موجبة بين العدالة التفاعلية وسلوك المواطنة التنظيمية؛ فالموظفون الذين يدركون وجود بعد العدالة التفاعلية في محيط العمل والذين لديهم علاقات شخصية جيدة برؤسائهم يظهرون سلوكيات للمواطنة التنظيمية من قبيل مساعدة الآخرين الذين في حاجة إليهم، واحترام قواعد وأنظمة العمل حتى في حال غياب رؤسائهم عن العمل. كما تتفق هذه النتيجة أيضاً مع دراسة Farahbod (2012) والتي اختبرت العلاقة بين كل أبعاد العدالة التنظيمية وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، وتوصلت إلى أن العدالة التفاعلية فقط (من بين أبعاد العدالة التنظيمية) هي التي ترتبط بعلاقة إيجابية بسلوك المواطنة التنظيمية. وقد أكدت هذه النتيجة أيضاً دراسات الرواد الأوائل مثل دراسة Moorman (1991) والتي أجريت على عينة من الموظفين بشركتين بوسط غرب الولايات المتحدة الأمريكية؛ حيث كشفت تلك الدراسة عن أن العدالة التفاعلية هي البعد الوحيد للعدالة الذي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالمواطنة التنظيمية. وتوصلت الدراسة إلى أن إدراك العدالة بصفة عامة، ولا سيما تلك المستمدة من العدالة التفاعلية، يعد أمراً حاسماً في التنبؤ بظهور سلوك المواطنة التنظيمية. هذا في حين تختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة Viswesvaran & Ones (2002) والتي أكدت نتائجها أن العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية هما البعدان اللذان يرتبطان فقط بسلوك المواطنة التنظيمية، بينما أن لا ترتبط العدالة التفاعلية بهذا السلوك.

\* أما عن ثاني أبعاد العدالة التنظيمية ارتباطاً بأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية؛ فقد كان بعد العدالة الإجرائية؛ حيث كانت معاملات الارتباط بين بعد العدالة الإجرائية وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية الخمسة والتي تتمثل في الإيثار، اللياقة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، والضمير الحي هي 0.429، 0.422، 0.419، 0.463، 0.422 على التوالي، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين بعد العدالة الإجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية. وتدل العلاقة الإيجابية بين العدالة الإجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية على أن الإجراءات المطبقة بالفعل في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعضاء هيئة التدريس تخضع لمنطق معين ومعايير محددة؛ حيث يشارك أعضاء هيئة التدريس من خلال مجالس الأقسام في صناعة القرارات المتعلقة بهم بحيث تكون مبنية على أسباب

## العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا (دراسة ميدانية)

منطقية مما يضمن تنفيذ أعضاء هيئة التدريس لتعليمات الإدارة الجامعية بطريقة جيدة. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات السابقة ولعل من أهمها دراسة Zeinabadi ودراسة Konovsky & Folger (1991)، دراسة Konovsky (2000)، ودراسة Salehi & (2011)؛ حيث كشفت نتائج تلك الدراسات جميعاً عن وجود علاقة موجبة بين العدالة الإجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية؛ إذ أن ظهور سلوك المواطنة التنظيمية هو نتيجة لإدراك الموظف للعدالة، وخاصة للعدالة الإجرائية. كما تتفق مع دراسة أبو تاية (2012) والتي دلت نتائجها أن إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية يؤثر إيجاباً على سلوك المواطنة التنظيمية، وأن الاحساس بالعدالة الإجرائية له الدور الكبير في التأثير على سلوك المواطنة التنظيمية مقارنة بالأبعاد الأخرى. كما تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة العطوي (2007) والتي دلت نتائجها على أن هناك علاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية. وأن العدالة الإجرائية والتعاملية تلعب الدور الأهم مقارنة بالعدالة التوزيعية في تحسين مستوى السلوكيات التطوعية. كما أكدت دراسات أخرى أيضاً أن العدالة الإجرائية والتفاعلية هي أقوى المحددات للتنبؤ بسلوك المواطنة التنظيمية (خليل حجاج، 2012، 111).

\* أما عن ثالث أبعاد العدالة التنظيمية وأقلهم ارتباطاً بأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية فقد كان بعد العدالة التوزيعية؛ فمراجعة الجدول السابق يتضح أن معاملات الارتباط بين بُعد العدالة التوزيعية وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية أقل من نظيراتها في البعدين الآخرين (العدالة التفاعلية والعدالة الإجرائية). وكانت معاملات الارتباط بالنسبة للأبعاد الخمسة (الإيثار، اللياقة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، والضمير الحي) هي (0.241، 0.191، 0.237، 0.254، 0.257) على التوالي، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين بُعد العدالة التوزيعية وسلوك المواطنة التنظيمية. ويمكن تفسير العلاقة الإيجابية بين العدالة التوزيعية وسلوك المواطنة التنظيمية، من خلال مؤشرات الوضع الراهن والذي يعكس معاناة عضو هيئة التدريس الدائمة خاصة فيما يتعلق بالجانب المادي. ومن ثم فإحساس عضو هيئة التدريس بوجود عدالة فيما يتعلق بالجانب المادي يزيد مما لاشك فيه من احتمالية قيامه بسلوكيات إضافية. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج

بعض الدراسات السابقة ولعل من أهمها دراسة كل من Abdul Rauf (2014)، ودراسة Choi et al. (2014) والتي كشفت نتائجها عن أن العدالة التوزيعية لها تأثير كبير ودال على سلوك المواطنة التنظيمية؛ فإدراك الموظف للتوزيع العادل للمخرجات التنظيمية يدفعه إلى الالتزام طواعية بمكونات سلوك المواطنة التنظيمية. هذا في حين تختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسات أخرى مثل دراسة Moorman (1991) والتي أجريت على لاختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية وكشفت نتائجها أن إدراك العدالة التوزيعية لم يؤثر على أي بعد من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.

ويتضح مما سبق، أن نتائج الدراسة الحالية تتسق مع نتائج بعض الدراسات السابقة مثل دراسة Blader (2007) والتي كشفت نتائجها عن أن كل من العدالة الإجرائية أو التفاعلية تعد مؤشراً أقوى من العدالة التوزيعية في التأثير على سلوكيات الموظفين. وأكدت ذلك أيضاً دراسات أخرى مثل دراسة Moorman (1991)، ودراسة كل من Moorman Niehoff & (1993)، ودراسة كل من Mohammad, Habib & Alias (2010) أن اثنين فقط من أبعاد العدالة التنظيمية وهما العدالة الإجرائية والتفاعلية كانا مرتبطان بشكل إيجابي مع سلوك المواطنة التنظيمية، هذا في حين لم يكن بعد العدالة التوزيعية قادراً على التنبؤ بسلوكيات المواطنة التنظيمية. هذا في حين تختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسات أخرى مثل دراسة Viswesvaran & Ones (2002) والتي أكدت نتائجها أن كل من العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية هما البعدان اللذان يرتبطان بشكل أكبر بسلوك المواطنة التنظيمية. وتختلف كذلك مع نتيجة دراسة كل من Awang & Ahmad (2015) والتي كشفت نتائجها عن أن بعدي العدالة التوزيعية والتفاعلية فقط هما اللذان لهما التأثير الأكبر في سلوك المواطنة التنظيمية.

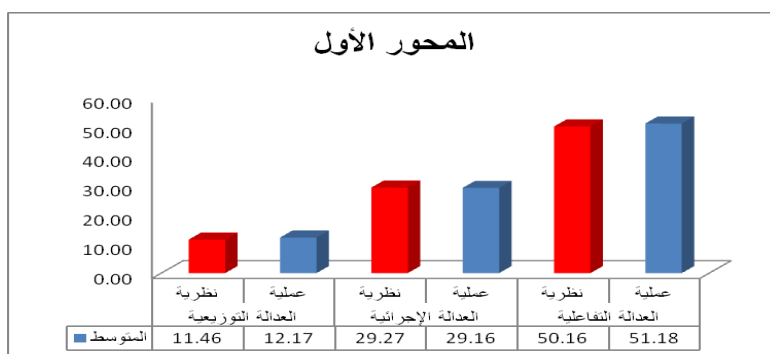
4. النتائج المتعلقة بالاختلافات بين استجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى إلى طبيعة الكلية: تم استخدام اختبار (ت) للكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لدرجة تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية والإجرائية والتفاعلية)، وبين مستوى ممارسة أعضاء هيئة التدريس لسلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمسة (الإيثار، الكياسة، الروح

العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا (دراسة ميدانية)

الرياضية، السلوك الحضاري، والضمير الحي) تُعزى إلى طبيعة الكلية التي ينتمي إليها عضو هيئة التدريس من حيث كونها كلية نظرية أو عملية وذلك كما يتضح من الجدولين التاليين أرقام (من 9-10).

أ. فيما يخص العدالة التنظيمية:

تم حساب بحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيم ت للتعرف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية والإجرائية والتفاعلية) تُعزى إلى طبيعة الكلية التي ينتمي إليها عضو هيئة التدريس من حيث كونها كلية (نظرية أو عملية). ويمكن التعبير عن هذه الفروق الاجمالية في الشكل التالي رقم (3)، وكذلك من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (9):



شكل (3)

الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد العدالة التنظيمية حسب طبيعة الكلية

جدول ( 9 )

المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة ت لحساب دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة حول أبعاد العدالة التنظيمية حسب طبيعة الكلية

أبعاد	طبيعة	العينة	المتوسط	الانحراف	قيمة ت	التعليق	مستوى
-------	-------	--------	---------	----------	--------	---------	-------

الدلالة			المعياري	الحسابي		الكلية	العدالة التنظيمية
0,05	دالة إحصائية	2,216	3,294	11,46	148	نظرية	العدالة
			2,761	12,17	187	عملية	التوزيعية
		0,006	7,781	29,27	148	نظرية	العدالة
			5,885	29,16	187	عملية	الإجرائية
		0,886	12,510	50,16	148	نظرية	العدالة
			9,280	51,18	187	عملية	التفاعلية

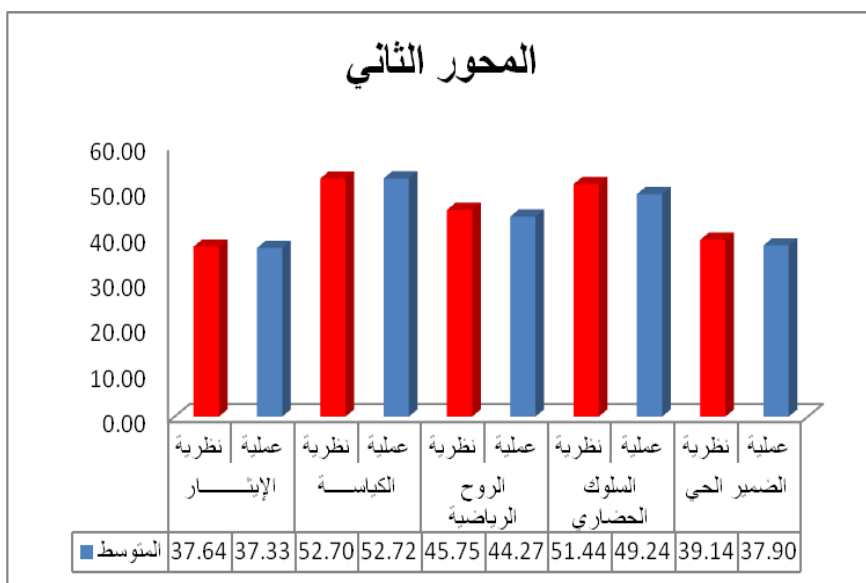
وتشير النتائج الإحصائية في الجدول السابق إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية للعدالة التنظيمية بأبعدها الثلاثة تُعزى إلى طبيعة الكلية التي ينتمي إليها عضو هيئة التدريس من حيث كونها كلية نظرية أو عملية؛ حيث جاءت قيم (t- test) بالنسبة لجميع الأبعاد دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0,05)؛ حيث بلغت قيمتها (2,216، 0,006، 0,886) على التوالي. وتشير هذه النتائج إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في أبعاد العدالة التنظيمية. وكانت المتوسطات الأعلى لصالح الكليات العملية بالنسبة لبعدي العدالة التوزيعية والعدالة التفاعلية؛ حيث بلغت (12.17 في مقابل 11.46) فيما يتعلق ببعدها التوزيعية وذلك بالنسبة للكليات العملية والنظرية على التوالي، وبلغت (51.18 في مقابل 50.16) فيما يتعلق ببعدها التفاعلية وذلك بالنسبة للكليات العملية والنظرية على التوالي. هذا في حين كان المتوسط الأعلى لصالح الكليات النظرية بالنسبة لبعدها الإجرائية؛ حيث بلغ (29.27 في مقابل 29.16) وذلك بالنسبة للكليات النظرية والعملية على التوالي.

#### ب. فيما يخص سلوك المواطنة التنظيمية:

تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيم ت للتعرف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول مستوى ممارسة

العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا (دراسة ميدانية)

أعضاء هيئة التدريس لسلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمسة (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، والضمير الحي) تُعزى إلى طبيعة الكلية التي ينتمي إليها عضو هيئة التدريس من حيث كونها كلية نظرية أو عملية، ويمكن التعبير عن هذه الفروق الاجمالية في الشكل التالي رقم 4، وكذلك من خلال البيانات الواردة بالجدول رقم (10):



شكل (4) يوضح الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية حسب طبيعة الكلية



جدول (10) يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة ت لحساب دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة حول أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية حسب طبيعة الكلية

التعليق	مستوى الدلالة	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	طبيعة الكلية	البعد
دالة إحصائية	0,05	0,574	6,919	37,64	148	نظرية	الإيثار
			4,879	37,33	187	عملية	
		0,057	8,317	52,70	148	نظرية	القياسة
			4,814	52,72	187	عملية	
		2,017	7,841	45,75	148	نظرية	الروح الرياضية
			5,677	44,27	187	عملية	
		2,665	8,925	51,44	148	نظرية	السلوك الحضاري
			6,624	49,24	187	عملية	
		0,085	6,236	39,14	148	نظرية	الضمير الحي
			4,800	37,90	187	عملية	

وتشير النتائج الإحصائية في الجدول السابق إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات عينة الدراسة حول مستوى ممارسة أعضاء هيئة التدريس لسلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمسة (الإيثار، القياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، والضمير الحي) تُعزى إلى طبيعة الكلية التي ينتمي إليها عضو هيئة التدريس من حيث كونها كلية نظرية أو عملية؛ حيث جاءت قيمة (t-test) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0,05)، لصالح الكليات النظرية ذات المتوسط الحسابي الأعلى بالنسبة لجميع أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية الواردة في الجدول فيما عدا بعدد القياسة؛ حيث بلغت المتوسطات (37.64 في مقابل 37.33) فيما يتعلق ببعد الإيثار وذلك بالنسبة للكليات النظرية والعملية على التوالي، وبلغت (45.75 في مقابل 44.27) فيما يتعلق ببعد الروح الرياضية وذلك بالنسبة للكليات النظرية والعملية على التوالي، وبلغت (51.44 في مقابل 49.24) فيما يتعلق ببعد السلوك الحضاري وذلك بالنسبة للكليات النظرية والعملية على التوالي، وأخيراً بلغت (39.14 في مقابل 37.90)

العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء  
هيئة التدريس في جامعة طنطا (دراسة ميدانية)

فيما يتعلق ببعد الضمير الحي وذلك بالنسبة للكليات النظرية والعملية على التوالي. أما بالنسبة لبعد الكياسة فقد جاء المتوسط الحسابي الأعلى لصالح الكليات العملية؛ حيث بلغ (52.72 في مقابل 52.70) وذلك بالنسبة للكليات العملية والنظرية على التوالي.

### المحور الثالث: الآليات المقترحة

بمراجعة الأدب النظري، ونتائج الدراسة الميدانية، يمكن تقديم بعض الآليات المقترحة التي من شأنها أن تعمل على تنوير بصيرة متخذي القرار الجامعي، وتؤسس لاتخاذ مجموعة من القرارات التي يمكن أن تسهم في مزيد من التطبيق الفاعل للعدالة التنظيمية من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية، ومزيد من الممارسة لسلوكيات المواطنة التنظيمية من قبل أعضاء هيئة التدريس بجامعة طنطا. ورُغم أن نتائج الدراسة قد أشارت إلى ارتفاع درجة ممارسة رؤساء الأقسام للعدالة التنظيمية، ودرجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس لسلوكيات المواطنة التنظيمية في جامعة طنطا، إلا أنه يجب المحافظة على هذه الدرجة، بل العمل على تعزيزها وتحسينها. وفي هذا الصدد، تقترح الدراسة ما يلي:

1. العمل على زيادة إدراك رؤساء الأقسام الأكاديمية للعدالة التنظيمية بأنواعها الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية)، وبيان أهميتها لتأصيل سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بأقسامهم باعتبارها من المحددات الرئيسة لسلوكيات المواطنة التنظيمية في الجامعة، مع ضرورة التركيز على زيادة ادراكهم للعدالة التوزيعية؛ حيث كشفت نتائج الدراسة أن رؤساء الأقسام بكليات جامعة طنطا المختلفة النظرية والعملية يطبقون العدالة التفاعلية والإجرائية بدرجة أكبر من تطبيقهم للعدالة التوزيعية. ويمكن أن يتم ذلك من خلال عقد وتنفيذ دورات تدريبية وندوات إرشادية وورش عمل لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعة ( وخاصة الجدد منهم) من أجل بناء قاعدة معرفية لديهم حول مبررات وأهمية تطبيق العدالة بأنواعها المختلفة، والآليات الواجب عليهم اتباعها لترسيخ سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس، وتعميق الانتماء والولاء لديهم للجامعة، ولعل من أهمها:

أ. تعزيز مستوى شعور أعضاء هيئة التدريس بالأقسام الأكاديمية المختلفة للعدالة التوزيعية، من خلال الحرص على التوزيع العادل للمخرجات التنظيمية بين أعضاء هيئة التدريس (الأعباء والواجبات الوظيفية؛ الأكاديمية والإدارية، الانتدابات، والبدلات كحافز الجودة ومكافآت الامتحانات، وغيرها من أنظمة الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية)، وفق تقييمات منصفة تتضمن مراعاة معايير الجدارة (التخصص والمؤهل والخبرة)، فضلاً عن مقدار الأداء والجهد المبذول.

ب. تعزيز مستوى شعور أعضاء هيئة التدريس بالأقسام الأكاديمية المختلفة للعدالة الإجرائية وزيادة قناعتهم بأن الإجراءات الإدارية المطبقة في أقسامهم تتسم بالعدالة. ويجب على رؤساء الأقسام الأكاديمية توخي النزاهة والموضوعية عند اتخاذ القرارات الوظيفية المتعلقة بجميع أعضاء هيئة التدريس، وتشجيع الأعضاء على المشاركة الحقيقية في صنع القرار من خلال السماح لهم بحرية التعبير وإبداء الآراء في القرارات المتخذة، هذا فضلاً عن المناقشة الواضحة والصريحة لمبررات القرارات التي تُتخذ فيما يتعلق بهم، مما يكون له أكبر الأثر في جعلهم أكثر احتراماً لتلك القرارات وأكثر التزاماً بتنفيذ تلك القرارات التي صيغت باشتراك الجميع. وكذلك يجب على رؤساء الأقسام الحرص على اتخاذ القرارات بناء على المعلومات الدقيقة والدراسة للبدائل المتاحة، وشرح الأسباب المنطقية لاتخاذ القرارات، وتجنب الأهواء الشخصية عند إصدار القرارات أو تنفيذها مما يضمن عدالتها وانعكاسها بشكل إيجابي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في أقسامهم.

ج. تعزيز مستوى شعور أعضاء هيئة التدريس بالأقسام الأكاديمية المختلفة للعدالة التفاعلية، من خلال تركيز رؤساء الأقسام الأكاديمية على أهمية الجانب النفسي أولاً في التعامل مع أعضاء هيئة التدريس؛ بأن لا ينظر رئيس القسم إلى عضو هيئة التدريس على أنه مجرد شخص مادي يؤدي مهام معينة تقتضيها وظيفته، وإنما ينظر إليه كعضو مهم في الجامعة، يأخذ مطالبه ومصالحته في الحسبان عند اتخاذ قرارات خاصة به، ويحرص على التواصل الفعال ذو الاتجاهين معه، وعلى وجود نوع من الاحترام المتبادل والعلاقات الإنسانية الطيبة فيما بينهم. هذا فضلاً عن ضرورة وجود عدالة في التعاملات مع جميع أعضاء هيئة التدريس من خلال معاملة الجميع بود واحترام واهتمام، مع

العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا (دراسة ميدانية)

المراجعة المستمرة للممارسات الخاطئة والابتعاد عن المحاباة والتمييز والمحسوبية في التعامل بما يضمن تحقيق المساواة والعدالة للجميع. ومن ثم يتولد لدى عضو هيئة التدريس شعوراً داخلياً بالولاء والانتماء للجامعة التي يعمل بها، ويشعر بأن نجاحها يعد نجاحاً له، مما يدفعه طوعاً نحو أداء سلوكيات الدور الإضافي التي تسهم في رفعة القسم الأكاديمي والجامعة.

2. العمل على تنمية وترسيخ مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس لما لهذه السلوكيات من أهمية في زيادة الفعالية التنظيمية؛ فعلى الرغم من أن سلوكيات المواطنة التنظيمية هي سلوكيات طوعية وتدخل في نطاق المبادرات العفوية من قبل أعضاء هيئة التدريس بالجامعات، إلا أن تلك السلوكيات يمكن تعزيزها من خلال عقد برامج توعوية وتدريبية وتنظيم الاجتماعات والندوات التي تستهدف نشر الوعي حول مفهوم المواطنة التنظيمية وزيادة إدراك أعضاء هيئة التدريس لأهمية أداء سلوكيات المواطنة التنظيمية والنتائج المترتبة عليها مما يؤدي إلى تحفيزهم وتشجيعهم على ممارسة تلك السلوكيات التطوعية التي لا توجد بشكل رسمي في بطاقة وصف الوظيفة، والتي لا يترتب على قيام أعضاء هيئة التدريس بها حصولهم على مكافآت، ولكنهم يقومون بها طوعاً لقناعتهم بأنها تؤثر على أداء الأقسام الأكاديمية التي يعملون بها، ومن ثم على أداء الجامعة، وعلى نجاح العمل الجامعي برمته.

3. توفير مناخ تنظيمي بالجامعة يسوده الشعور بوجود العدالة التنظيمية، وخلق بيئة عمل تكون مواتية وداعمة لسلوكيات المواطنة التنظيمية بين أعضاء هيئة التدريس، ويمكن أن يتم ذلك من خلال:

أ. تنقيف الإدارة الجامعية بكافة مستوياتها وتوعيتها بأهمية تلك المفاهيم التنظيمية (العدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية) بوصفها قيماً تنظيمية مهمة في السياق الجامعي. ومن ثم يلزم تشجيعها بشكل نشط بين أعضاء هيئة التدريس، وجعلها جزءاً من الثقافة التنظيمية السائدة بالجامعة.

ب. تعزيز التواصل بين رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس من خلال تنظيم لقاءات دورية غير رسمية بينهم، يتم فيها من خلال المصارحة والشفافية التعرف على مشاكلهم، ووجهات نظرهم حول كيفية ممارستهم للعمل، ومناقشتهم بموضوعية في جميع القرارات والإجراءات التي تتم داخل القسم، وكذلك في المشكلات التي تواجههم أثناء العمل وكيفية التعامل معها.

ج. شحذ روح التنافس لدى أعضاء هيئة التدريس من خلال المفاضلة بينهم استناداً إلى قيامهم بجهود تطوعية لا تدخل ضمن نطاق الواجبات الرسمية.

د. تحفيز أعضاء هيئة التدريس على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية باستخدام الحوافز المادية (المكافآت) والمعنوية (الشهادات التشجيعية والتقديرية)، مع التوصية بإصدار نشرات دورية تتضمن أسماء أعضاء هيئة التدريس المتميزين الذين أظهروا مستويات مرتفعة من سلوكيات المواطنة ورفعها على المواقع الإلكترونية للجامعة والكليات وذلك للإشادة بهم وحث الزملاء الآخرين على الاقتداء بهم، لينعكس الأثر الإيجابي على الجامعة ككل.

هـ. اعتماد معايير واضحة ومحددة فيما يتعلق بحقوق أعضاء هيئة التدريس وواجباتهم، مع وضع مؤشرات يتم من خلالها قياس سلوكيات المواطنة التنظيمية، وربطها بغايات وأهداف القسم الأكاديمي والكلية والجامعة عند إعداد الخطة الاستراتيجية لكل منهم.

و. الاهتمام بتعزيز الجوانب الإنسانية والاجتماعية في إدارة العمل الجامعي، والبعد عن المركزية والبيروقراطية في الجهاز الإداري، مع تشجيع المبادرات التطوعية الذاتية والإيجابية من جانب أعضاء هيئة التدريس داخل الجامعة، مما يعمل على تنمية روح المبادرة والإبداع لديهم، ويخلق لديهم شعوراً بالرضا يدفعهم إلى أداء مهامهم بكل كفاءة ويبدلون جهوداً إضافية تتجاوز المتوقع منهم، مع ضرورة التقييم المستمر لتلك البرامج لتطورها في ضوء نتائج التقييم.

ز. تفعيل وحدة المقترحات والشكاوي بكل كلية من خلال إتاحة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس لتقديم المقترحات أو الشكاوي، ودراسة المقترحات أو التعامل مع الشكاوي بالجدية المطلوبة لتعزيز شعورهم بالعدالة التنظيمية وخاصة بعدالة التعاملات.

4. إعادة النظر في التشريعات المنظمة للتعليم الجامعي بشأن:

أ. إدراج المعايير ذات الارتباط بسلوكيات المواطنة التنظيمية والتي تتضمن اشتراك أعضاء هيئة التدريس بالأنشطة التطوعية داخل المؤسسة الجامعية وخارجها ضمن تقييمات الأداء لأعضاء هيئة التدريس (سواء ضمن معايير اختيار عضو هيئة التدريس لتقلد منصباً إدارياً، أو ضمن معايير ترقيته للدرجة العلمية الأعلى).

ب. إعادة تقييم الجهود المبذولة من قبل أعضاء هيئة التدريس والمزايا والمكافآت التي تمنح لهم نظير تقديمها، مع وضع سياسات تقضي بربط المكافآت بمعايير موضوعية للأداء والإنجاز؛ بحيث تتيح مكافأة الجهود التطوعية لأعضاء هيئة التدريس، ومكافأة أعضاء هيئة التدريس من ذوي الأداء المتميز، مما يكون له بالغ الأثر في تحفيزهم على التصرف بروح سلوك المواطنة التنظيمية من خلال نظرهم بأن الجامعة التي يعملون بها تعري مصالحهم وتقدر مساهماتهم وتكافئهم عليها.

ج. وضع استراتيجيات من شأنها أن تتيح لأعضاء هيئة التدريس المشاركة في عملية صنع القرارات التنظيمية، وذلك لزيادة مستوى الرضا الوظيفي لديهم.

5. إجراء مزيد من الدراسات الأمبريقية لدراسة العلاقة بين درجة تطبيق العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية بالجامعات المصرية الأخرى؛ حيث اقتصر البحث الحالي على دراسة تلك العلاقة وذلك في بعض الكليات النظرية والعملية بجامعة واحدة (جامعة طنطا). وبالتالي تكون النتائج التي تم التوصل إليها تخص جامعة طنطا فقط، ويصعب تعميمها على كل الجامعات المصرية. ويمكن كذلك اقتراح إجراء دراسة مقارنة للعلاقة بين المتغيرين في كل من الجامعات الحكومية والخاصة بجمهورية مصر العربية، أو دراسة العلاقة بين المتغيرين من منظور مقارن في كل من الجامعات المصرية والجامعات في مجتمعات أخرى عربية أو أجنبية. كما يقترح إجراء بحوث مستقبلية إضافية بحيث تشمل علاقة متغيرات تنظيمية أخرى (مثل التمكين، الولاء التنظيمي، الثقافة التنظيمية، المناخ التنظيمي، التماثل التنظيمي، الأمن الوظيفي، تقدير الذات التنظيمية، الأنماط القيادية، جودة حياة العمل) كمتغير مستقل على سلوكيات المواطنة التنظيمية كمتغير تابع، أو دراسة تأثير بعض المتغيرات الوسيطة على العلاقة بين المتغيرين موضوع

الاهتمام بالدراسة الحالية مثل علاقة الفرد برئيسه، الثقة التنظيمية، الدعم التنظيمي، أو غيرها.

### مراجع وهوامش البحث

1. أحمد إبراهيم حمزة (2011): التخطيط لمواجهة المشكلات المؤثرة على الأداء الوظيفي لعضو هيئة التدريس: دراسة مطبقة على أعضاء هيئة التدريس بجامعة حلوان، مجلة

العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء  
هيئة التدريس في جامعة طنطا (دراسة ميدانية)

- دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، مصر، الجزء الأول، العدد 31، أكتوبر،  
ص ص 2-48.
2. أحمد مختار عمر (2008): معجم اللغة العربية المعاصرة، عالم الكتب، القاهرة.
3. أسماء الخالدي، كايد سلامة (2014): العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في  
محافظة المفرق، وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين في تلك المدارس، مجلة المنارة، المجلد  
(20)، العدد (2/ب)، ص ص 287-315.
4. بشير صالح الرشدي (2000): مناهج البحث التربوي - رؤية تطبيقية مبسطة، دار الكتاب  
الحديث، القاهرة.
5. بندر كريم ابو تايه (2012): أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز  
الوزارات الحكومية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية،  
المجلد (20)، العدد (2)، يونيو، ص ص 145-186.
6. ثابت عبد الرحمن إدريس، دعاء محمد صبري محمد (2010): تحليل الرضا الوظيفي لكل  
من أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة في الجامعات الحكومية المصرية: دراسة  
تطبيقية على جامعة المنوفية، آفاق جديدة للدراسات التجارية، المجلد 22، العدد (3،4)،  
يوليو - أكتوبر، ص ص 9-46.
7. جودة حافظ (2007): أثر العدالة التنظيمية على مناخ الإبداع، يناير، ص ص 1-26.
- Available at: <https://www.researchgate.net/publication/257479928>
8. حمزة معمري (2014): إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى  
اساتذة التعليم الثانوي، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية العلوم  
الإنسانية والاجتماعية، جامعة فاصدي مرياح، ورقلة.
9. خليل جعفر حجاج (2012): دور العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية،  
دراسة استطلاعية لأراء العاملين في شركة توزيع كهرباء محافظة غزة، مجلة تنمية الوافدين،  
جامعة الموصل، المجلد 34، الإصدار 110، ص ص 105-138.



10. ديوبولد فان داين (2007): مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ترجمة محمد نبيل نوفل، ط 10، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
11. راتب السعود، وسوزان سلطان (2009): درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد 2+1، ص ص 191-231.
12. رمضان محمود عبد السلام (2005): محددات إدارة هيكلية نظم حوافز أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، دراسة تطبيقية على جامعة طنطا، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة جامعة الزقازيق، المجلد 27، العدد 2، يوليو، ص ص 137-204.
13. ريم محمود العقلة (2011): العدالة التنظيمية في جامعة اليرموك وعلاقتها بأداء أعضاء هيئة التدريس فيها وسبل تحسينها، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، أربد، الأردن.
14. ريم عبد الرحمن عبد الله الجابر (2015): درجة ممارسة العدالة التنظيمية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية بإدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، مجلة كلية التربية جامعة بنها، مج 26، ع 101، يناير، ص ص 317-386.
15. زياد بركات (2016): درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، جامعة السلطان قابوس، المجلد (10)، العدد (1)، يناير، ص ص 120-145.
16. سعيد شعبان حامد (2003): اثر علاقة الفرد برئيسه وإدراكه للدعم التنظيمي كمتغيرين وسيطين على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمي : دراسة ميدانية , مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين , كلية التجارة - جامعة القاهرة , مصر, السنة الثانية والأربعون , العدد الواحد والستون, ص ص 1-57.
17. سلامة عبد الله الطعماسة، عبد الحفيظ علي حسب الله (2015 أ): أثر العدالة الإجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تحليلية لأراء العاملين في شركات (QIZ) في الأردن، مجلة العلوم الاقتصادية، مج 16، ع 2، ص ص 15-33.

العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء  
هيئة التدريس في جامعة طنطا (دراسة ميدانية)

18. عدالة ..... (2015 ب): أثر عدالة  
التعاملات على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تحليلية لأراء العاملين في شركات (QIZ)  
في الأردن، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، ع 8، يونيو،  
ص ص 291-310.
19. سناء علي أحمد يوسف (2011) : تربية المواطنة في ضوء التحديات المعاصرة: المواطنة  
في الفلسفات المختلفة، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع ، القاهرة.
20. سناء محمود الدخل الله (2013): العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة لدى معلمي  
ومعلمات المدارس الحكومية والثانوية في محافظة جرش، رسالة ماجستير، كلية العلوم  
التربوية جامعة الجرش الأهلية، الأردن، ص ص 1-161.
21. سيف بن ناصر المعمرى (2006): تربية المواطنة، توجهات وتجارب عالمية في إعداد  
المواطن الصالح، مكتب الجيل الواعد، سلطنة عمان.
22. شبيب العجمي (1998): تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة  
التنظيمية، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، مسقط، 20(72)، 71-89.
23. شدى بنت إبراهيم بن حسين فرج (2013): العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام وعلاقتها  
بالثقة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعات منطقة مكة المكرمة، دكتوراه غير منشورة،  
قسم الإدارة والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
24. شذا لطفي محمود محمد (2012): درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية  
وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة  
الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية في  
نابلس، فلسطين، 208 ص.
25. شوقي محمد الصباغ (2006): دراسة أثر كل من العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي على  
سلوك المواطنة التنظيمية بالتطبيق على مستشفيات وزارة الصحة بدولة الإمارات العربية  
المتحدة، آفاق جديدة للدراسات التجارية، مصر، مج 18، ع 1، 2، يناير- أبريل، ص ص  
227-251.

26. صالح بن حمد العساف (2012): المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، دار الزهراء للنشر والتوزيع، الرياض.
27. عامر علي حسين العطوي (2007): أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي: دراسة تحليلية لأعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، العراق، المجلد 9، الإصدار 3، ص ص 146-170.
28. عبد الكريم السكر (2013 أ): أثر العدالة الإجرائية في الأداء الوظيفي (دراسة تحليلية لأراء المديرين في الوزارات الأردنية، دراسات: العلوم الإدارية، المجلد (40)، العدد (1)، ص ص 35-57.
29. .... (2013 ب): أثر العدالة التفاعلية في الأداء الوظيفي (دراسة استطلاعية لأراء المديرين في الوزارات الأردنية، دراسات: العلوم الإدارية، المجلد (40)، العدد (2)، ص ص 409-429.
30. علي أحمد جبرائيل المعايطه (2005): درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن للعدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمعلميهم، دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان الأردن.
31. علي كمال علي معبد، أحمد زارع أحمد زارع (2008) : أثر وحدة مقترحة في الدراسات الاجتماعية في ضوء التعديلات الدستورية على تنمية مفهوم المواطنة لتلاميذ المرحلة الإعدادية، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الأول للجمعية التربوية للدراسات الاجتماعية " تربية المواطنة ومناهج الدراسات الاجتماعية "، المنعقد في الفترة من 19-20 يوليو، كلية التربية جامعة عين شمس، (الجزء الأول).
32. فهمي خليفة الفهداوي، ونشأت أحمت القطاونة (2004): تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية، المجلة العربية للإدارة، المجلد (24)، العدد (2) ، ص ص 1-52.

العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء  
هيئة التدريس في جامعة طنطا (دراسة ميدانية)

33. محمد سعيد عبد المجيد (2013): المتطلبات التشريعية لجودة التعليم الجامعي "دراسة ميدانية"، حوليات الآداب والعلوم الاجتماعية، الكويت، الحولية 34، الرسالة 384، سبتمبر، ص ص 7-104.
34. محمد عبد الحميد الطبولي، رمضان سعد كريم، ابتسام علي حمزة العبار (2015 أ): دور الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية (دراسة تطبيقية على العاملين بوزارة الداخلية- الشق المدني- قطاع غزة)، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 23، العدد 2، يونيو، ص ص 31-59.
35. ..... (2015 ب):  
الإحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي، نقد وتنوير، العدد الثاني، سبتمبر، أكتوبر، نوفمبر، خريف، ص ص 64-100.
36. محمد فوزي أمين البردان (2011): أثر العدالة التنظيمية وتقدير الذات التنظيمية علي سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين - دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة المنوفية.
37. محمد ناصر راشد أبو سمعان (2015): محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية: من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، ص ص 1-205.
38. محمود عبد الرحمن الشنطي (2015): دور الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية (دراسة تطبيقية على العاملين بوزارة الداخلية- الشق المدني- قطاع غزة)، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 23، العدد 2، يونيو، ص ص 31-59.
39. مجمع اللغة العربية (2009): المعجم الوجيز، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية (طبعة خاصة بوزارة التربية والتعليم)، ج.م.ع.

40. منال بنت حسين بن حسن الحميدي (2012): العدالة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمعلمات بمحافظة جدة، دكتوراه غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى.
41. منى مكرم عبيد (2006): المواطنة ، مفاهيم الأسس العلمية للمعرفة ، المركز الدولي للدراسات المستقبلية والاستراتيجية، العدد (15) ، القاهرة .
42. موفق عبد الله عبد القادر (2011): منهج البحث العلمي وكتابة الرسائل العلمية، دار التوحيد، الرياض.
43. نماء جواد العبيدي (2012): أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي)، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، المجلد 8، العدد 24، ص ص 74-107.
44. ياسر فتحي الهنادوي المهدي (2006): العدالة التنظيمية وأداء المعلمين لسلوك المواطنة بالمدارس الثانوية العامة في مصر، دكتوراه غير منشورة، كلية التربية جامعة عين شمس.
45. ياسين كاسب الخرشب (2015): أثر العدالة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية : دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية، *المجلة العربية للإدارة - المنظمة العربية للتنمية الإدارية* ، مصر، مج 35، ع2، ديسمبر، ص ص 225-256.
46. Abdul Rauf, F. H. (2014): Perception of Organizational Justice as a Predictor of Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Study at Schools in Sri Lanka, **European Journal of Business and Management**, Vol.6, No. 12, pp. 124-130.
47. Adams, J. S. (1963): Toward an understanding of inequity. **Journal of Abnormal and Social Psychology**, Vol. 67, No. 5, pp. 422-436.
48. .... (1965): Inequity in social exchange. **In** L. Berkowitz (Ed.); *Advances in experimental social psychology* , Vol. 2, (pp. 267-299), Academic Press Inc., New York.
49. Ahmed, N.; Rasheed, A. & Jehanzeb, Kh. (2012): An Exploration of Predictors of Organizational Citizenship Behaviour and its Significant

Link to Employee Engagement, **International Journal of Business, Humanities and Technology**, Vol. 2 No. 4, June, pp. 99-106.

50. Ajzen, I., & Fishbein, M. (1980): Understanding attitudes and predicting social behavior. Prentice Hall, Englewood Cliffs.
51. Ang, S.; Van Dyne, L. & Begley, Th. M. (2003): The employment relationships of foreign workers versus local employees: A field study of organizational justice, job satisfaction, performance and OCB, **Journal of organizational behavior**, Vol. 24, pp.561-583.
52. Avci, A. (2015): The role of leadership and organizational citizenship behaviour in efficient management. **African Journal of Business Management**, Vol. 9, No. 20, Oct., pp. 727 – 734.
53. .... (2016): Investigation of teachers' perceptions of organizational citizenship behavior and their evaluation in terms of educational administration, **Educational Research and Reviews**, Vol. 11, No. 7, April, pp. 318-327.
54. Awang, R. & Ahmad, W. M. R. W. (2015): The Impact of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior in Malaysian Higher Education, **Mediterranean Journal of Social Sciences**, Vol 6 No 5 S2, Sep. pp. 674- 678.
55. Barnard, C. I. (1938): The functions of the executive, Cambridge, MA university press, Harvard.
56. Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983): Job satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and employee citizenship. **Academy of Management Journal**, Vol. 26, pp. 587-95.
57. Berber, A. & Rofcanin, Y. (2012): Investigation of Organization Citizenship Behavior Construct A Framework for Antecedents and Consequences, **International Journal of Business and Social Research (IJBSR)**, Vol. 2, No. 4, Aug., pp. 195-210.
58. Bies, R. J. (2001): Interactional (In) Justice: The Sacred and the Profane. In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.): Advances in organizational justice (pp. 89-118). Stanford University Press, Stanford.

59. .... & Moag, J. F. (1986): Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman (Eds.); **Research on negotiations in organizations** (pp. 43–55), JAI Press, Greenwich.
60. Blader, S. L. (2007): What determines people's fairness judgments? Identification and outcomes influence procedural justice evaluations under uncertainty, **Journal of Experimental Social Psychology**, Vol. 43 No. 6, pp. 986-994.
61. Blau, P. (1964): Exchange and power in social life, Wiley, New York.
62. Borman, W.C. & Motowildo, S. J. (1993): Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance, In N. Schmitt & W.C. Borman (eds.): Personality Selection (71-98), Jossey-Bass, San Francisco.
63. Burns, W.R.T. & Dipaola, M. F. (2013): A study of Organisational Justice, organizational citizenship Behavior, and student achievement in High Schools, **American Secondary Education**, Vol. 42, No. 1, Fall, pp. 4-23.
64. Chang, M. K. (1998): Predicting unethical behavior: A comparison of the theory of reasoned action and the theory of planned behavior. **Journal of Business Ethics**, Vol. 17, No. 16, pp. 1825–1834.
65. Chen, H. & Jin, Y- H. (2014): The Effects of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior in the Chinese Context: The Mediating Effects of Social Exchange Relationship, **Public Personnel Management**, Vol. 43, Issue 3 , Sep., 301-313.
66. Choi, B. K. et al (2014): A cross-sectional study of the relationships between organizational justices and OCB, Roles of organizational identification and psychological contracts, **Leadership & Organization Development Journal**, Vol. 35, Issue 6, pp. 530 – 554.
67. Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2005): Research Methods in Education, Fifth edition, Taylor & Francis e-Library, London & New York, 446P.

68. Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001): The role of justice in organizations: A meta-analysis. **Human Decision Processes**, Vol. 86 , No. 2, pp. 278–321.
69. Colquitt, J., et al. (2001): Justice at the millennium: a Meta analytic review of 25 years of organizational justice research. **Journal of Applied Psychology**, Vol. 86, No. 3, pp. 425-445.
70. Cremer, D. (2005): Procedural and distributive justice effects moderated by organizational identification, **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 20, No. 1, pp. 4-13.
71. Dehnad, M. (2015): The Organizational Citizenship Behavior and Intellectual Capital Growth of Employees` Empowerment, **International Journal of Business and Technopreneurship**, Vol. 5, No. 2, June, pp. 225-238.
72. Dipaola, M. & Moran, M. T. (2001): Organizational Citizenship Behavior in Schools and Its Relationship to School Climate, **Journal of school leadership**, Vol 11.p. 424-477.
73. .... & Tschannen-Moran, M. (2001): Organizational citizenship behavior in schools and its relationship to school climate. **Journal of School Leadership**, Vo. 11, 424- 447.
74. Ebrahimpour, H.; Zahed, A.; Khaleghkhah, A. & Sepehri, M. B. (2011): A survey relation between organizational culture and organizational citizenship behavior, **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 30, pp. 1920 – 1925.
75. Farahbod, F. et al. (2012): Organizational citizenship behavior: The role of organizational justice and leader–member exchange, **Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business**, Vol 3, No. 9 , January, pp. 893-903.
76. Fassina, N. E., Jones, D. A., & Uggerslev, K. L. (2008): Relationship clean-up time: Using meta analysis and path analysis to clarify relationships among job satisfaction, perceived fairness, and citizenship behaviors. **Journal of Management**, 34 (2), 161–188.
77. Forret, M. & Love, M. S., (2008): Employee justice perceptions and co worker relationships, **Leadership & Organization Development Journal**, Vol. 29, No. 3, pp. 248-260



78. Fuller, J. B., & Hester, K. (2007): Procedural justice and the cooperative worker: An interactional model of union participation. **Journal of Labor Research**, Vol. 28, No. 1, pp.189–202.
79. Garg, P., Rastogi, R., & Kataria, A. (2013): The influence of organizational justice on organizational citizenship behaviour. **International Journal of Business Insights & Transformation**, Vol.6, Issue 2, April-Sep., pp.84-93
80. George, J. M. & Bettenhausen K. (1990): Understanding prosocial behavior, sales performance, and turnover: A group-level analysis in a service context, **Journal of applied Psychology**, Vol. 75, No. 6, Dec., pp. 698–709.
81. Gholipour, A., & Ezzat, A. P. (2008): Injustice consequences in organization, Bardasht E Dovvom Publications, Imam Sadegh University Research Center,
82. Giap, B. N., Hackermeier, I., Jiao, X., & Wagdarikar, P. (2005): Organizational Citizenship Behavior and Perception of Organizational Justice in Student Jobs, Workplace Behavior in Student Jobs, Grin Verlag, Germany, pp. 1-14.
83. Gove, Ph. B. (Ed.) (1965): Webster's Third New International Dictionary, Great library of the English language.
84. Gouldner, A. (1960): The norm of reciprocity, **American Sociological Review**, Vol. 25, No. 2, pp. 165–167.
85. Greenberg, J. (1979 a): A Reexamination of equity theory in social exchange. **Journal of Applied Psychology**, Vol. 64, No. 1, pp.146-154.
86. .... (1979 b): Protestant ethic endorsement and the fairness of equity inputs. **Journal of Research in Personality**, Vol. 13, pp. 81-90.
87. .... (1987): Taxonomy of organizational justice theories. **Academy of Management Review**, Vol. 12, No. 1, pp. 9-22.
88. .... (1993 a): The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. **In R. Cropanzano**

- (Ed.): Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management (pp. 79–103). Lawrence Erlbaum, Hillsdale.
89. ....(1993 b): Stealing in the name of justice: Informational and interpersonal moderators of theft reactions to underpayment inequity. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol. 54 , No.1, pp. 81–103.
90. ....& Baron, R. A. (2000): Behavior in Organizations ,Seventh Edition, Prentice Hall, New Jersey.
91. Guangling, W. (2011): The Study on Relationship between Employees' Sense of Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior in Private Enterprises , **Energy Procedia** 5, pp. 2030-2034.
92. Hakan, E. (2011): The moderating role of organizational culture in the relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors. **Leadership and Organization Development Journal**, Vol. 32, No. 6, pp. 532 - 554.
93. Hale, J. L., Householder, B. J., & Greene, K. L. (2003): The theory of reasoned action. In J. P. Dillard & M. Pfau (Eds.), The persuasion handbook: Developments in theory and practice (pp. 259–286), Sage, Thousand Oaks.
94. Hoy, W. K. & Tarter, C. J. (2004): Organizational justice in schools: no justice without trust, **International Journal of Educational Management**, Vol. 18, Issue 4, pp. 250 – 259.
95. Huseman, R. C.; Hatfield, J. D. & Miles, E. W. (1987): A New Perspective on Equity Theory: The Equity Sensitivity Construct, **The Academy of Management Review**, Vol. 12, No. 2 , Apr., pp. 222-234.
96. Ince, M. & Gül, H. (2011): The Effect of Employees' Perceptions of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior: An Application in Turkish Public Institutions, **International Journal of Business and Management**, Vol. 6, No. 6; June , pp. 134-149.

97. Ismail, H. (2014): Organizational Justice and Citizenship Behavior, the Mediating Role of Trust , **International Journal of Human Resource Studies** , Vol. 5, No. 1, pp. 86-96.
98. Iqbal, K. (2013): Determinants of Organizational Justice (A survey conducted in Pakistan), **International Review of management and business research** , Vol. 2, Issue 1, March, pp. 48-56.
99. Jafari, P. & Bidarian, S. (2012): The relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior, **Procedia - Social and Behavioral Sciences** 47, pp. 1815 – 1820.
100. Jahangir, N.; Akbar, M.M. & Haq, M. (2004): Organizational Citizenship Behavior: its nature and antecedents, **BRAC University Journal**, Vol. I, No. 2, pp. 78- 97.
101. Kasemsap, K. (2012): Factors Affecting Organizational Citizenship Behavior of Passenger Car Plant Employees in Thailand, **Silpakorn University Journal of Social Sciences, Humanities, and Arts**, Vol.12, No. 2 , pp. 129-159.
102. Katz, D. (1964): The motivational basis of organizational behavior, **Behavioral Science**, Vol. 9 , No. 2, Apr., pp. 131-146.
103. .... & Kahn, R. L. (1966): The social psychology of organizations, Wiley, New York, NY.
104. Khalid, S. et al. (2014): Impact of LMX on Organizational Justice and Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior, **International Journal of Business and Management Invention**, Volume 3, Issue 10 , October, PP.21-29.
105. Khan, S. K. & Abdul Rashid, M. Z. (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**, Vol. 3 No. 8 [Special Issue - April], pp. 83-91.
106. Konovsky M. A (2000): Understanding procedural justice and its impact on business organizations. **Journal of Management.**, Vol. 26, Issue 3, June, pp. 489-511.

107. .... & Folger, R. (1991): The effects of procedures, social accounts, and benefits level on victims' Layoff reaction, **Journal of Applied Social Psychology**, Vol 21, Issue 8, Apr., pp. 630-650.
108. .... & Pugh, S. D. (1994): Citizenship behavior and social exchange, **Academy of Management Journal**, Vol. 7, No. 3, pp. 656-669.
109. Krejcie, R.V & Morgan, D.W. (1970): Determining sample size for research activities, **Educational and Psychological Measurement**, Vol. 30, pp. 607-610.
110. Kursad, Y., & Murat, T. (2009): Organizational citizenship and organizational justice in Turkish primary schools. **Journal of Educational Administration**, Vol. 47, No. 1, pp. 108 - 126.
111. Lambert , E. G. et al (2005) : The Impact of Distributive and Procedural Justice on Social Service Workers, **Social Justice Research**, Vol 18, No.4, Dec., pp. 411-427.
112. Lau, R. S. Y. (2008): Integration and Extension of Leader-Member Exchange and Organizational Justice at Individual and Group-Levels of Analysis, PH.D. Dissertation, faculty of the Virginia, Polytechnic Institute and State University, Blacksburg, VA, April, pp.1-168.
113. Leventhal, G. S. (1976 a): What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relations, National Science Foundation, Washington, D.C., Sep. pp. 1-52.
114. .... (1976 b): The distribution of rewards and resources in groups and organizations. In L. Berkowitz & E. Walster (Eds.): *Advances in experimental social psychology*, Vol. 9, (pp. 91-131), Academic Press Inc., New York.
115. ...., Karuza, J., & Fry, W. R. (1980): Beyond fairness: A theory of allocation preferences. In G. Mikula (Ed.): *Justice and social interaction* (pp. 167-218), Springer, New York.
116. Lian, L. k. & Tui, L. G. (2012): Leadership Styles and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effect of

- Subordinates' Competence and Downward Influence Tactics, **Journal of Applied Business and Economics**, Vol. 13, No. 2, pp. 59-96.
117. Lind, E. A. (2001): Fairness heuristic theory: Justice judgments as pivotal cognitions in organizational relations. In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.): *Advances in organizational behavior* (pp. 56–88), Stanford University Press, Stanford.
118. Lo, M-C. (2009): Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior (OCB) in a Multicultural Society: The Case of Malaysia, **International Business Research**, Vol. 2, No. 1, January , pp. 48-55.
119. Matthew, S. C., Chang-Bae, L., & Jae-Jin, J. (2012): Organizational justice and organizational commitment among South Korean police officers: An investigation of job satisfaction as a mediator. **An International Journal of Police Strategies & Management**, Vol. 35, No.2, pp. 402 - 423.
120. McDowell, A. & Fletcher, C. (2004): Employee development: an organizational justice perspective. **Personnel Review**, Vol. 33, No. 1, pp. 8-29.
121. Mohammad, J.; Habib, F.Q. B., & Alias, M. A. B. (2010): Organizational justice and organizational citizenship behavior in higher education institution. **Global Business and Management Research: An International Journal**, Vol. 2, Jan. pp. 13-32.
122. Mohammad, J.; Quoquab, F. & Omar, R. (2016): Factors Affecting Organizational Citizenship Behavior among Malaysian Bank Employees: The Moderating Role of Islamic Work Ethic, **Procedia - Social and Behavioral Sciences** 224, pp. 562 – 570.
123. Mohanty, J. & Rath, B. P. (2012): Influence of Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior: A three-sector study, **Global Journal of Business Research** , Vol. 6 , No. 1, pp. 65-76.
124. Montano, D., & Kasprzyk, D. (2008): Theory of reasoned action, theory of planned behavior, and the integrated behavioral model. In K. Glanz, B. Rimer, & K. Vizwanath (Eds.), *Health behavior and*

- health education: Theory, research, and practice (4th ed., pp. 67–96), Jossey-Bass, San Francisco.
125. Moorman R. H. (1991): Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship, **Journal of Applied Psychology**, Vol. 76, No. 6, pp. 845–855.
126. .... & Blakely G. L. (1995): Individualism- collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior, **Journal of organizational behavior**, Vol. 16, pp. 127-142.
127. Murphy, C. et al. (2006): Organisational justice perceptions and employee attitudes among Irish blue collar employees: An empirical test of the main and moderating roles of individualism/collectivism. **Management Revue**, Vol. 17, Issue 3, Feb., pp. 328–343.
128. Murphy, G.; Athanasou, J & king, N. (2002): Job Satisfaction and organizational citizenship behavior: A study of Australian human-service professionals', **Journal of Management psychology**, Vol. 17, No.4, pp. 287 – 297.
129. Nadiri, H. & Tanova, C. (2010): An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry, **International Journal of Hospitality Management**, Vol. 29, pp. 33-41.
130. Niehoff, B. P. & Moorman, R. H. (1993): Justice as mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior, **Academy of Management Journal**, Vol. 36, No. 3, June, pp. 527-556.
131. Noruzy, A. et al. (2011): Investigation the relationship between organizational justice, and organizational citizenship behavior: The mediating role of perceived organizational support, **Indian Journal of Science and Technology**, Vol. 4, No. 7, July, pp. 842-847.
132. Nwibere, B. M. (2014): Organisational Justice as a Determinant of Organisational Citizenship Behaviour in the Nigerain Work Environment: A Study of Selected Universities in the Niger Delta

- Region, **International Journal of Business and Management**, Vol. 9, No. 4, pp. 191-205.
133. Organ, D.W. (1988): Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome, Lexington Books, Lexington, MA.
134. ....(1990): The motivational basis of organizational citizenship behavior. **Research in Organizational Behavior**, Vol. 12, pp. 43-72.
135. ....(1997):Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. **Human Performance**, Vol. 10, No. 2, June, pp. 85-97.
136. ....& Konovsky, M. (1989): Cognitive Versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior, **Journal of Applied Psychology**, Vol. 74, No. 1, Feb., pp. 157-164.
137. Podsakoff, P. M. et al (1990): Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. **Leadership Quarterly**, Vol. 1, pp. 107–142.
138. .... (2000): Organizational Citizenship Behaviors: A critical review of the theoretical and empirical Literature and Suggestions for future research. **Journal of Management** , Vol. 26, No, 3, July, pp. 513-563.
139. Randeree, K. (2008): Organizational justice: Migrant workers perceptions in organizations in the United Arab Emirates. **Journal of business systems, Governance and Ethics** ,Vol. 3, No. 4, pp. 1-11.
140. Rego, A., Cunha, M. G. E., & Pinho, C. (2009): Exploring a five-factor model of organizational justice. **Management Research**, Vol. 7, No. 2, pp. 103-125.
141. Rioux, L. (2012): the Organisational Citizenship Behaviour. study on a population of french hospital agents, **Bulletin of the Transilvania University of Brasov** , Vol. 5 (54) No. 1 , pp. 181-186.

142. Ryan, J. J. (2002): Work Values and Organizational Citizenship Behaviors: Values that work for employees and organizations, **Journal of Business and Psychology**, vol. 17, Issue 1, Sep. , pp 123–132.
143. Salehi, M. & Gholtash, A. ( 2011): The relationship between job satisfaction, job burnout and organizational commitment with the organizational citizenship behavior among members of faculty in the Islamic Azad University –first district branches, in order to provide the appropriate model, **Procedia Social and Behavioral Sciences**, 15 , pp. 306-310.
144. Shahzad, A. et al. (2014): Linking Organizational Justice with Organization Citizenship Behaviors: Collectivism as Moderator, **Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences**, Vol. 8, No. 3, pp. 900-913.
145. Shiang-Lih, C., Henry, T., & Nicholas, B. (2010): Organizational justice, employee's ethical behavior, and job satisfaction in the casino industry. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol. 22, No. 7, pp. 992-1009.
146. Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983): Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. **Journal of Applied Psychology**, Vol. 68, No. 4, pp. 653-663.
147. Suliman, A. (2007): Links between justice, satisfaction and performance in the workplace: A survey in the UAE and Arabic context, **Journal of Management Development** , Vol. 26, No. 4, April, pp. 294-311.
148. Thibaut, J.; Friedland, N. & Walker, L. (1974): Compliance with rule: some social determinants, **Journal of personality and social psychology**, Vol. 30, pp.782-801.
149. Thompson, K. E., Haziris, N., & Alekos, P. J. (1994): Attitudes and food choice behavior. **British Food Journal**, Vol. 96, No. 11, pp. 9–17.
150. Titrek, O. et al. (2011): The Relationship Among Emotional Intelligence (EI), Organizational Justice, Organizational Citizenship. A part of this study has been used as an **oral presentation in “6<sup>th</sup>**



- National Educational Management Congress”** held in Turkish Republic of Northern Cyprus on 16-17 April, pp. 1-13.
151. Tyler, T. R. (1989): The psychology of procedural justice: A test of the group value model. **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol. 57 No.5, pp.830-838.
152. ....(1994): Psychological models of the justice motive: Antecedents of distributive and procedural justice. **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol. 67, No.5, pp. 850–853.
153. ....(1999): Why people cooperate with organizations: An identity-based perspective. **Research in Organizational Behavior**, Vol. 21, pp.201–246.
154. ....& Hastie, R. (1991): The social consequences of cognitive illusions. In M. Bazerman, et al. (Eds.): **Research on negotiations in organizations: Handbook of negotiation research** (pp. 69–98), JAI Press, Greenwich.
155. .... & Lind, E. A. (1992): A relational model of authority in groups. In M. P. Zanna (Ed.) :**Advances in experimental social psychology** (pp. 115–191), Academic, San Diego.
156. Ueda, Y. (2011): Organizational citizenship behavior in a Japanese organization: The effects of job involvement, organizational commitment, and collectivism, **Journal of Behavioral Studies in Business**, 4, pp. 1-14.
157. 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**, Vol. 2, No. 1, pp. 351-383.
158. Van Dyne, L. et al., (1995): Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (A bridge over muddied waters), In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.) **Research in organizational behavior**, Vol. 17, (pp. 215–285). JAI Press, Greenwich, CT.
159. ...., Graham, J.W. & Dienesch, R.M. (1994): Organizational citizenship behavior: construct redefinition,

- 
- measurement, and validation, **Academy of Management Journal**, Vol. 37, No. 4, pp. 765-802.
160. Vidmar, N. (1990): The Origins and Consequences of Procedural Fairness, **Law and Social Inquiry**, Vol. 15, pp. 877-892.
161. Viswesvaran, Ch., and Ones, D.S. (2002): Examining the construct of organizational justice: a meta-analytic evaluation of relations with work attitudes and behaviors, **Journal of Business Ethics**, Vol. 38, Issue 3, July, pp. 193-203.
162. Wan, H. L. (2016): Organisational Justice & Citizenship Behaviours in Malaysia, *Governance & Citizenship in Asia Series*, Springer Science+Business Media Singapore.
163. Wat, D. & Shaffer, M. A. (2005): Equity and relationship quality influences on organizational citizenship behavior; the mediating role of trust in the supervisor and empowerment", **Personnel review**, Vol. 34, No. 4, pp. 406-422.
164. Watcharachatchawan, K. & Steane, P. (2016): Organization Citizenship Behaviour Path Analysis: Justice, Trust, Satisfaction and Commitment, **ABAC ODI, Journal Vision. Action. Outcome.**, Vol .3, No. 1, pp. 1-21.
165. Yadav, P. & Punia, B. K. (2013): Organisational Citizenship Behavior : A Review of Antecedent, Correlates, Outcomes and Future Research Directions, **IJHPD**, Vol. 2 No. 2 July - Dec., pp. 1-19.
166. Yang, F., & Zhang, L. (2012): Organizational justice and perceived organizational support: The moderating role of conscientiousness in China. **Nankai Business Review International**, Vol. 3, No. 2, 145-166.
167. Yilmaz, K. & Tasdan, M. (2009): Organizational citizenship and organizational justice in Turkish primary schools, **Journal of Educational Administration**, Vol. 47, Issue 1, pp. 108 – 126.
168. Zeinabadi, H. & Keyvan Salehi, K. (2011): Role of procedural justice, trust, job satisfaction, and organizational commitment in Organizational Citizenship Behavior (OCB) of teachers: Proposing a modified social exchange model, **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 29, pp. 1472 – 1481.

