

أثر العدالة التنظيمية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية بتوسيط الرضا الوظيفي

(بحث تطبيقي في مكاتب المفتشين العامين)

The effect of organizational justice in reinforcement of organizational citizenship behaviors mediately job satisfaction

أ.م.د. سعدون حمود حثير الربيعاوي الباحث . سلام سعد سريح الدراجي(*)

جامعة بغداد/ كلية الإدارة والاقتصاد

المستخلص

يسعى البحث للتعرف على العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي وانعكاسها في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية في خمسة من مكاتب المفتشين العامين ، فضلا عن تشخيص واقع المتغيرات الثلاثة لدى موظفي هذه المكاتب ومعرفة علاقات الارتباط والأثر بين هذه المتغيرات ومعرفة طبيعة أثر العدالة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية عبر الرضا الوظيفي ، وقد استخدمت الاستبانة كأسلوب لجمع البيانات من (127) موظفاً من العاملين في مكاتب المفتشين العامين ، وأعدت البحث على مقاييس جاهزة لجميع المتغيرات التي تضمنها، وأخضعت جميع هذه المقاييس إلى اختباري الصدق والثبات. دلت نتائج البحث على إن إدراك العاملين في هذه المكاتب للعدالة التنظيمية كان متوسطاً وان الرضا الوظيفي لديهم كان بنفس المستوى أيضا ، وإنهم يمارسون سلوكيات المواطنة التنظيمية بمستوى أعلى من إدراكهم للعدالة التنظيمية وشعورهم بالرضا الوظيفي ، وأن هناك علاقة ارتباط بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي بمستوى معنوية عالٍ ، وأن هناك علاقة ارتباط معنوية بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية ، وارتباط سلوكيات المواطنة التنظيمية بالرضا الوظيفي بعلاقة إيجابية معنوية عالية ، وأن أثر العدالة التنظيمية الإيجابي في سلوكيات المواطنة التنظيمية كان دالاً من خلال بعد العدالة التفاعلية ، أي إن العدالة التنظيمية تؤثر إيجاباً ومعنوياً في سلوكيات المواطنة التنظيمية وكذلك الرضا الوظيفي . وأن أشد تأثير مباشر للعدالة في سلوكيات المواطنة عبر الرضا كان من خلال بعدي الإنجاز وتنوع المهام، وأشد تأثير غير مباشر لها كان عبر بعد تنوع المهام .

مصطلحات البحث الأساسية : العدالة التنظيمية ، الرضا الوظيفي ، سلوكيات المواطنة التنظيمية

ABSTRACT

This research seek to explore the relationship between organizational justice and job satisfaction and reflection of this relationship in organizational citizenship behavior in five inspector general offices, In addition to determine organizational justice level and job satisfaction .And also determine the extent to which employees in these offices are engaged in organizational citizenship behavior, and identifying linking relation and effect between variables .

Then identifying the nature of justice effect across job satisfaction in organizational citizenship behavior if its direct or indirect in organizational citizenship . Population of this research consisted of (127) employees in inspector general offices .Questionnaire was main tool for data collection , the research employed ready scales for all variables involved, which were all subjected to reliability and validity test . The findings were perceived employees for organizational justice and job satisfaction was moderate level ,while results pointed out that employees showed high level of organizational citizenship behavior and there was significant correlation between organizational justice and job satisfaction and so with organizational citizenship. The effect of justice was significant in organizational citizenship across interactional justice . The study recommends increasing employees' perception of organizational justice and job satisfaction .

Key Words: Organizational Justice, Job Satisfaction , Organizational Citizenship Behavior

المقدمة

تعد العدالة التنظيمية مفهوم نسبي لظاهرة تنظيمية ، وذلك لأهمية الأثر الذي يمكن أن يحدثه شعور العاملين بالعدالة أو عدم العدالة في مكان العمل والذي يمكن أن يؤدي إلى تراجع مستويات الأداء المنظمي مهما بلغت قوة سائر عناصر العملية الإدارية ، وهي أحد المتغيرات التنظيمية المؤثرة على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين من جانب وعلى أداء المنظمة من جانب آخر ففي الحالات التي يزداد فيها شعور العاملين بعدم العدالة يترتب على ذلك العديد من النتائج السلبية كانخفاض الرضا الوظيفي وتدني سلوكيات المواطنة التنظيمية إضافة إلى انخفاض الأداء الوظيفي بصورة عامة ، وخلافاً لذلك فإن ارتفاع إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية يؤدي إلى زيادة ثقتهم في الإدارة وزيادة رضاهم وما ينتج عن ذلك من ارتقاء في سلوكيات الأفراد بعد الاطمئنان إلى سيادة العدالة . كما وأن الرضا الوظيفي حظي باهتمام كبير لدى الباحثين في الدراسات السلوكية والتنظيمية لما له من أثر على المنظمة ، وقد ربطت المدرسة التقليدية في الإدارة بين الحوافز الاقتصادية والرضا الوظيفي بحساب أن الحوافز هي المسؤولة عنه ، في حين رأت مدرسة العلاقات الإنسانية أن الرضا الوظيفي يتحقق من خلال علاقات قوامها للمسة الإنسانية بين العاملين وقررت المدرسة السلوكية أن دراسة الرضا الوظيفي تفرض دراسة مجموعة من العوامل الأخرى كالراتب والتقدم الوظيفي وطبيعة العمل ونمط الإشراف وزملاء العمل .

أن المنظمات المعاصرة تواجه شبكة من التأثيرات على مستقبلها مما يحتم عليها تجاوز أدوارها التقليدية والبيروقراطية المعمول بها إلى ممارسة أدوار جديدة ونظم حيوية أكثر فاعلية تؤهلها مستقبلاً لبناء ذاتها التنظيمية ومضاعفة قيم الخدمة العامة خاصة بالنسبة لمنظمات الإدارة الحكومية ومنها مكاتب المفتشين العاميين ، وهذا كله يتوقف على قدرة هذه المكاتب في خلق ثقافة جديدة فاعلة تتبنى أسس المشاركة والحرص على الأداء الفاعل والعمل الجماعي من واقع الاستعداد الصحيح لتحمل المسؤولية إنسانياً واجتماعياً من قبل العاملين فيها .

ويعد مفهوم المواطنة التنظيمية ركيزة أساسية في بناء العلاقات الإنسانية والسلوكية والتنظيمية داخل المنظمة وخارجها إذ يعكس هذا المفهوم إمكانية المكاتب في تفاعلها بيئياً واجتماعياً وفي دعمها لقيم التوافق ضمن الأهداف والمصالح لرفع مستويات الكفاءة والفاعلية في الأداء التنظيمي ، وذلك لأن مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية يتخطى المبررات الرسمية للسلوك ويتضمن معطيات مهمة داعمة للسلوك المنظمي الرسمي بمقومات الدور الإضافي ، إذ أن لكل فرد في المنظمة دوراً رسمياً يقوم به يتم تحديده من خلال وصف الوظيفة ، إلا أنه يوجد نوع آخر من السلوكيات زاد الاهتمام به مؤخراً وهو سلوك المواطنة التنظيمية .

المحور الأول: منهجية البحث

تعد منهجية البحث من الجوانب الأساسية لمشروع البحث العلمي وتتضمن :

أولاً: مشكلة البحث:

يعتقد معظم الباحثين بأن إدراك الموظف للعدالة التنظيمية (أو عدمها) هو أحد العوامل الرئيسية في تكوين اتجاهاته نحو منظمته التي يعمل بها ، وتتمحور العدالة التنظيمية حول أدراك العاملين لنتائج المقارنة بين ما يقدمه إلى منظمته وما يحصل عليه من امتيازات، كما تتمحور حول نزاهة القوانين والإجراءات التي تتبع في تحديد تلك الامتيازات وحسن المعاملة الشخصية التي يتلقاها الموظف عند تطبيق تلك القوانين والإجراءات ، وعليه فإن الاختلال في هذا الإدراك (الشعور بالظلم) قد ينعكس بصورة سلبية على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في مكاتب المفتشين العامين وبالتالي على سلوكيات المواطنين التنظيمية للعاملين في هذه المكاتب . لذلك فإن من المفترض أن تحرص كل منظمة على تحقيق العدالة بين العاملين في كل إجراء أو قرار تتخذه . وهنا يأتي البحث للتعرف على طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي وما تحققه هذه العلاقة من انعكاس على سلوكيات المواطنين التنظيمية لدى العاملين في مكاتب المفتشين العامين . ولذلك تتمحور مشكلة الدراسة حول الأسئلة الآتية:

1. ما مستوى إدراك العاملين في مكاتب المفتشين العامين للعدالة التنظيمية؟ .
2. ما مستوى إدراك العاملين في مكاتب المفتشين العامين للرضا الوظيفي؟ .
3. ما نوع العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي؟ .
4. ما نوع العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنين التنظيمية؟ .
5. ما نوع العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنين التنظيمية؟ .
6. ما أثر العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي في تعزيز سلوكيات المواطنين التنظيمية لدى العاملين في مكاتب المفتشين العامين؟ .

ثانياً: أهداف البحث :

يهدف البحث لمحاولة معرفة العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي وانعكاسها على سلوكيات المواطنين التنظيمية في بعض مكاتب المفتشين العامين وتحقيق الأهداف الآتية :

1. التعرف على مستوى إدراك العاملين في مكاتب المفتشين العامين للعدالة التنظيمية .
2. التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في مكاتب المفتشين العامين .
3. التعرف على نوع العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي .
4. تحديد نوع العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنين التنظيمية .
5. تحديد نوع العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنين التنظيمية .
6. تحديد اثر العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي في تعزيز سلوكيات المواطنين التنظيمية .

ثالثاً: أهمية البحث:

تتبع أهمية هذا البحث من أهمية العنصر البشري في العمل التنظيمي بصورة عامة ولخصوصية العمل في مكاتب المفتشين العامين والذي يقوم على أعمال التدقيق والتحقيق وتقييم الأداء إذ يصبح هذا العنصر من أهم عناصر الإنتاج في هذه المكاتب على الإطلاق لأنه المحدد الأساسي لمدى كفاءة وفعالية الأداء بالنسبة لها .

كما أن هذا البحث قد يساهم في نشر الوعي الإداري بمفاهيم العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي وكذلك سلوكيات المواطنين التنظيمية .

وقد يساهم البحث في الكشف عن أهمية العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي وما ينتج عنهما من سلوكيات إيجابية في حال حضورهما وما يرافق غيابهما من سلبيات تظهر بشكل سلوك من قبل العاملين في مكاتب المفتشين العامين .

رابعاً: حدود البحث :

1. **الحدود البشرية:** تتمثل الحدود البشرية بالعاملين في مكاتب المفتشين العاملين من مختلف المستويات الإدارية ومختلف الاختصاصات التي تمارس العمل في هذه المكاتب.
2. **الحدود المكانية :** أقتصر البحث على مكاتب المفتشين في مراكز الوزارات في محافظة بغداد وهي وزارات الصناعة والمعادن ، العمل والشؤون الاجتماعية ، التعليم العالي والبحث العلمي ، الموارد المائية ، حقوق الإنسان .
3. **الحدود الزمانية :** وتتمثل بفترة إعداد البحث التطبيقي على المكاتب المبحوثة التي بدأت بالزيارات الأولية لتشخيص مشكلة البحث ومدة توزيع الاستبانة واسترجاعها والتي امتدت من شهر أيلول 2014 ولغاية بداية كانون الثاني 2014 .

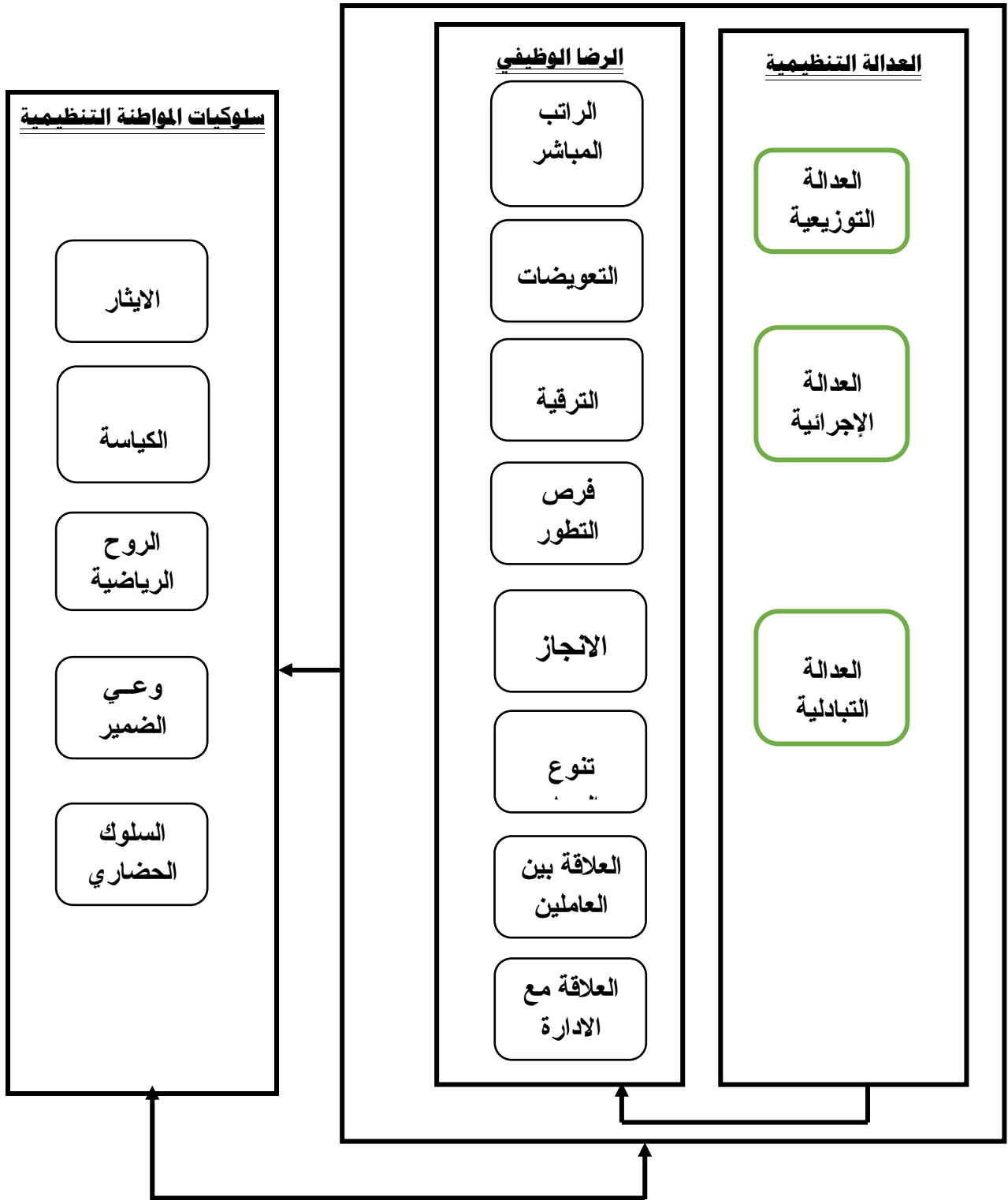
خامساً: منهج البحث :

أعتمد الباحث في بحثه المنهج الوصفي التحليلي ، إذ اعتمد المنهج الوصفي من خلال المراجعة النظرية لما كتب عن المتغيرات التي تناولها البحث بالاعتماد على ما متاح عنها من مراجع ومصادر عربية وأجنبية ، وعرض أهم ما كتب في هذه الموضوعات من الآخرين، ومن ثم محاولة تبويب وتصنيف هذه المعرفة والمعلومات بأطر مفاهيمية وتعريفية .

سادساً: مخطط البحث الفرضي :

يقدم مخطط البحث الفرضي صورة معبرة عن فكرة البحث ، وطبيعة العلاقة بين متغيراته الفرعية والرئيسية وكذلك أمكانية قياس هذه العلاقة بالارتباط أو الأثر، وفيما يأتي المتغيرات التي تضمنها المخطط:

1. **العدالة التنظيمية :** وهي المتغير المستقل الأول ، إذ جرى تناوله من خلال أبعاد ثلاثة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية) .
2. **الرضا الوظيفي:** وهو المتغير الوسيط، إذ جرى تناوله من خلال أبعاد (الراتب المباشر ، التعويضات، الترقية ، فرص التطور ، تنوع المهام ، الإنجاز ، العلاقة بين العاملين ، العلاقة مع الإدارة) .
3. **سلوكيات المواطنة التنظيمية :** وهي المتغير التابع ، وجرى تناوله من خلال أبعاد (الإيثار ، الكياسة ، الروح الرياضية ، واعي الضمير ، السلوك الحضاري) .



شكل (1) المخطط الفرضي للبحث

سابعاً: فرضيات البحث :

الفرضية الرئيسية الاولى : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية للرضا الوظيفي في سلوكيات المواطن التنظيمية .

الفرضية الرئيسية الثانية : يزداد أثر العدالة التنظيمية في سلوكيات المواطن التنظيمية بتوسيط الرضا الوظيفي.

ثامناً: مجتمع البحث :

مكاتب المفتشين العاميين . تأسست مكاتب المفتشين العاميين بموجب الأمر التشريعي رقم (57) في سنة (2004) لتمارس أعمال التدقيق والتحقيق والتفتيش في وزارات الدولة كافة من منظور حسن تدبير المصروفات وكفاءة وفاعلية الأداء والمراجعة على أي من أنظمة الدوائر بغية قياس الأداء ، وكذلك تلقي الشكاوى المتعلقة بأعمال الغش والتبذير وإساءة استخدام السلطة وسوء التدبير التي تؤثر على المصالح العامة .

تاسعاً: عينة البحث :

تضمنت عينة البحث خمسة مكاتب من مكاتب المفتشين العاميين في وزارات خمسة هي التعليم العالي والبحث العلمي، الصناعة والمعادن، الموارد المائية، حقوق الإنسان، العمل والشؤون الاجتماعية . وبواقع (30) مفردة من كل مكتب ، إذ بلغ عدد الاستبانات المستردة والصالحة (127) إستبانة من مجموع (150) إستبانة.

1. **توزيع عينة الدراسة بحسب العمر.** يتضح من الجدول (1) الخاص بتوزيع عينة الدراسة بحسب الفئات العمرية ، إذ كانت أعلى فئة هي الفئة العمرية بين (30 – 39) سنة وبعدها (58) وبنسبة (45%) (وأن أقل فئة كانت لعمر (50) سنة فأكثر وبنسبة (9%) ، وهذا يدل على أن فئة الشباب تمثل الأغلبية من بين عينة البحث، ومن الجدير بالذكر إن هذه الفئة هي الأكثر تعاوناً من خلال الاستجابة والتفاعل مع أستبانة البحث وطرح التساؤلات عن محتوياتها.

الجدول (1) توزيع عينة الدراسة فئات العمر

العمر	العدد	النسبة
20 – 29	30	23%
30 – 39	58	45%
40 – 49	28	22%
50 – فأكثر	11	9%
المجموع	127	100%

2. **المؤهل العلمي .** يتضح من الجدول (2) إن أعلى نسبة في عينة البحث هم من حملة شهادة البكالوريوس إذ بلغ عددهم (100) فرد وبنسبة (79 %) ، وأقل نسبة كانت من حملة شهادة الدبلوم العالي إذ بلغ عددهم (2) وبنسبة (1%) ويضح من الجدول أجمالاً أن معظم عينة البحث هم من حملة المؤهل الجامعي ، فإذا تم جمع حملة شهادة البكالوريوس مع حملة شهادة الدبلوم والدبلوم العالي والماجستير كان العدد (121) وهم يشكلون نسبته (95%) من عينة البحث وهذا يعطي مؤشراً إيجابياً على ارتفاع مستوى المؤهل العلمي لأفراد عينة البحث .

جدول (2) توزيع عينة البحث بحسب التحصيل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة
اعدادية فما دون	6	5%
دبلوم	16	13%

بكالوريوس	100	79%
دبلوم عالي	2	1%
ماجستير	3	2%
المجموع	127	100%

3. مدة العمل . يتضح من الجدول (3) الفئة العظمى من عينة البحث هم ذوي الخدمة الأكثر من (8) سنوات إذ بلغ عددهم (46) ويشكلون نسبة (36 %) من عينة البحث وان اقل نسبة كانت هي من فئة الخدمة الأقل من أربع سنوات وبعدها (38) وبنسبة (30 %) إن هذا التقارب في النسب بين الفئتين سببه حداثة عمر مكاتب المفتشين العاملين واعتمادها على الجمع بين الخبرات المتوسطة في مجال العمل والعناصر البشرية الشابة .
الجدول (3) توزيع عينة البحث بحسب مدة العمل في المكتب

مدة العمل	العدد	النسبة
أقل من 4 سنوات	38	30%
من 4 سنوات - 8 سنوات	43	34%
أكثر من 8 سنوات	46	36%
المجموع	127	100%

4. وعن المركز الوظيفي . لإفراد عينة البحث فقد كان عدد العاملين بصفة مرؤوس (100) شخص من أفراد العينة وبنسبة (79 %) ، وبنسبة (13 %) بمركز مدير ومعاون مدير وبعدها (16) والجدول (4) يوضح توزيع العينة بحسب الموقع الوظيفي .
جدول (4) توزيع العينة بحسب المنصب الوظيفي

الموقع الوظيفي	العدد	النسبة
مدير - معاون مدير	16	13%
رئيس قسم	11	8%
موظف	100	79%
المجموع	127	100%

عاشراً: أسلوب جمع البيانات والمعلومات : لأجل تحقيق أهداف البحث واختبار فرضياته تم جمع

البيانات من خلال الآتي .

1. المقابلة: وتضمنت الحوار مع بعض المديرين والعاملين في مكاتب المفتشين العاملين عينة البحث في أثناء توزيع استبانته البحث، وتم الحصول على بعض المعلومات المباشرة منهم .
2. المصادر المكتبية: إذ اعتمدت في تغطية الجانب النظري على المصادر العربية والأجنبية والتي اشتملت على الكتب ، الدوريات ، والرسائل ، والاطاريح ، بالإضافة إلى الانتفاع من الشبكة الدولية للمعلومات ، وما تتوفر من مقالات ومجلات مختصة .
3. الاستبانة . تعد الاستبانة المصدر الرئيس للحصول على بيانات الجانب العملي للبحث وقد اعتمدت الاستبانة على مقاييس جاهزة من دراسات سابقة بعد أن تم تحكيمها والتعديل عليها من قبل أساتذة مختصين . والجدول (5) يوضح متغيرات الدراسة الرئيسة والفرعية والفقرات التي تقيسها المقاييس .

جدول (5) متغيرات البحث والفقرات التي تقيس كل متغير من المقياس

المقياس المعتمد	تسلسل الفقرات التي تقيسها	المتغيرات الفرعية	أسم المتغير
Moorman ,1993	5-1	العدالة التوزيعية	العدالة التنظيمية
	10-6	العدالة الإجرائية	
	19-11	العدالة التعاملية	
Mayer & Allen 1984	24- 20	الراتب المباشر	الرضا الوظيفي
	29- 25	التعويضات	
	34-30	الترقية	
	39-35	فرص التطوير	
	44-40	الانجاز	
	49-45	تنوع المهام	
	54-50	العلاقة بين العاملين	
	59-55	العلاقة مع الادارة	
Podsakoff , et al . 1990	66-60	الايثار	سلوكيات المواطنة التنظيمية
	72-67	الكياسة	
	78-73	الروح الرياضية	
	84-79	وعي الضمير	
	91-85	السلوك الحضاري	

أحدى عشر: الأساليب الإحصائية المستخدمة :

تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية من أجل تحليل البيانات وهي النسب المئوية لعرض البيانات ووصفها ، الانحراف المعياري لقياس درجة التشتت المطلق لقيم الإجابات عن وسطها الحسابي، والوسط الحسابي لمعرفة متوسط إجابات أفراد العينة ومعرفة مستوى المتغيرات لأغراض التحليل والمقارنة ، معامل الاختلاف لقياس درجة التشتت النسبي لقيم الإجابات عن وسطها الحسابي ، معامل الارتباط لمعرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة ، معامل الانحدار البسيط لمعرفة تأثير المتغيرات المستقلة في المتغيرات التابعة، وتحليل المسار لقياس التأثير المباشر وغير مباشر للمتغير المستقل في المتغير التابع عبر المتغير الوسيط ، اختبار معامل التحديد لتفسير مقدار التأثير للمتغير المستقل في المتغير التابع .

1. صدق المحكمين (صدق أداة الدراسة) رأى (Ebel) ، المشار إليه في (الزوبعي ، 2010 : 15) أن أحسن وسيلة للتأكد من الصدق الظاهري لأداة القياس هي أن يقوم عدد من الخبراء المختصين بقراءتها وتقرير مدى ملائمة الفقرات للصفة المراد قياسها . وتأسيساً على ذلك تم التحقق من صدق أداة الدراسة بما تضمنته من فقرات باستخدام الصدق الظاهري وذلك من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من المختصين في الإدارة إذ قاموا بإبداء الرأي في دقة الفقرات لأداة الدراسة وإجراء أية تعديلات ملائمة تخدم الدراسة .

2. ثبات الاستبانة : يقصد بثبات الاستبانة قدرة الاستبانة على إعطاء نفس النتائج فيما لو طبقت على نفس العينة في وقت آخر، وبسبب تعذر الوصول إلى أفراد العينة مرة ثانية، فقد تم استخدام معادلة الفا-كرونباخ والتي تستخدم لهذا الغرض ، وكان الناتج هو (0.80) وهذا يعني إن استبانته البحث بجميع مقاييسها ذات ثبات عالٍ ، ومتسقة داخليا ، وأنها تعطي النتائج ذاتها إذ ما طبقت على نفس العينة في وقت آخر .

المحور الثاني : الجانب النظري

أولاً: مفهوم العدالة التنظيمية :

لقد أدرك الباحثون في العلوم الاجتماعية والإنسانية منذ القدم الأهمية التي تليها قيم ومبادئ العدالة داخل المنظمة ومع ذلك فإن مصطلح العدالة التنظيمية لم يظهر إلا في عام (1987) ليدل على إحساس العاملين بالعدالة والنزاهة في المنظمات (أبو تايه ، 2012 : 150). ورأى (Amiri and Karimey , 2013) أن العدالة طبقاتاً لـ (Bos,2002:866) هي القضية الرئيسية لفهم السلوك التنظيمي ، وإنها حازت على الجزء الأعظم من دراسات الباحثين خلال الخمسة وعشرين سنة الماضية في مختلف الحقول ، الاقتصاد ، علم النفس ، القانون ، والعلوم التنظيمية ، وإن (Elanain2010:6) ، وصفها بأنها الفكرة المسيطرة في الحياة التنظيمية . وإن (Rick,2001:232) عرفها بأنها الطريقة التي يحكم الفرد من خلالها على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني وهي مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدركه الفرد من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات داخل المنظمة (أبو جاسر ، 2010 : 12) . وعرفها (العطوي ، 2007 : 133) عن (Byrine,2003:3) بأنها ميل الأفراد العاملين في مكان العمل والمكان المنظمي . أي إدراك العدالة في مكان العمل من خلال علاقتهم بالمنظمة أو برئيسهم المباشر والتي تؤثر بالنهاية على مواقفهم وسلوكياتهم في العمل . ويشير مصطلح العدالة التنظيمية إلى مقدار درجة إدراك العاملين بأن القواعد والقوانين التنظيمية والإجراءات والسياسات المتبعة والمتعلقة بعملهم عادلة ومطبقة على الجميع (Suleman,2008:3) . وقالت عنها (Taheri & Soltani , 2013:64) إنها الإنصاف والعدل في سلوك المنظمات تجاه الأفراد العاملين بها . وقد ذكر (Greenberg & Bies,1992:434) المشار إليه في (باجوده ، 2010 : 18) إن العدالة التنظيمية مصطلح يستخدم لوصف دور الإنصاف في المعاملة وذلك بشكل خاص في مواقف أو مواقع مكان العمل وإنها تتعلق بشكل خاص بالطرق والأساليب التي يحدد بها الموظف أو المستخدم فيما إذا كان التعامل معه يتم بشكل متساوٍ وعادل في عمله وبالتالي تؤثر تحديدهات الموظف وتقديراته هذه في المتغيرات الأخرى المرتبطة بالعمل .

ويعرف الباحثان العدالة التنظيمية بأنها إدراك العاملين للإنصاف والنزاهة والشفافية في الإجراءات والتوزيعات والتفاعلات والتي يؤدي وجودها إلى زيادة رضا العاملين والثقة في الإدارة وتبادل المواقف الإيجابية بين العاملين من جهة وبين العاملين والمنظمة من جهة أخرى وبما يعزز الأداء المنظمي . نظرية العدالة :

لقد طورت نظرية العدالة من قبل المفكر J.Stacey وقد ركزت الفكرة الأساسية لهذه النظرية على أن الفرد يتوقع أن يحصل من عمله على عوائد تتسجم مع الجهد الذي يبذله الآخرون في إطار نفس المستوى من الأداء المنجز . وعلى وفق ذلك فإن هذه العلاقات تتجسد في صور ثلاثة هي (الفريجات وآخرون ، 2009 : 113)

- 1- إذا كانت العوائد المتحققة للفرد بالمقارنة مع أقرانه بنفس المستوى من العوائد فإن العدالة تتحقق من خلال ذلك .
- 2- إذا كانت العوائد المتحققة للفرد بالمقارنة مع أقرانه أقل مستوى من العوائد فإن العدالة لا تتحقق من خلال ذلك .
- 3- إذا كانت العوائد المتحققة للفرد بالمقارنة مع أقرانه أعلى مستوى من العوائد فإن العدالة لا تتحقق من خلال ذلك .

ومضمون هذه النظرية إن الفرد يكون مدفوعاً للمحافظة على علاقة عادلة بالمقارنة بالآخرين وتجنب العلاقات غير العادلة . وعلى وفق هذه النظرية فإن الفرد يقارن نفسه بالغير في ضوء متغيرين. الأول النواتج أو المخرجات والثاني المدخلات وتشتمل النواتج بما يحصل عليه الفرد من عمله كالأجر ، والمزايا الإضافية والمكانة . أما المدخلات فتتمثل فيما يعطيه الفرد للمنظمة مثل وقت العمل ، مقدار الجهد المبذول، ومؤهلاته ، وخبراته . ونظرية العدالة تهتم بالمدخلات والمخرجات ، كما يدركها الفرد سواء كان هذا الإدراك وثيقاً أو غير وثيق (جرينبرج وبارون ، 2009 : 175) . وذكر (جلاب ، 2011 : 234) طبقاً لـ (Hackett:1985) إن (Adams) قد بنى وجهة نظره على افتراض إن هناك نقطة توازن بين المدخلات والمخرجات يؤمن بها الأفراد وإنهم سوف يحاولون جاهدين الوصول إلى هذا التوازن ، فإذا كان الفرد يستلم أجراً يتجاوز الجهد الذي يبذله سيحاول بذل المزيد من الجهد للوصول إلى حالة التكافؤ بين الجهد والأجر وإنه سيعمل على تحسين جودة أداءه ، أما إذا توصل هذا الفرد إلى إن الأجر الذي يستلمه هو أقل من الجهد المبذول من قبله (عدم عدالة وأن الإحساس بعدم العدالة من قبل العاملين ينتج عنه الاحتمالات أو النتائج الآتية (Robbins & Judge ,2007:204)

- 1- تغيير مدخلات العمل كتقليل مجهود الأداء.
 - 2- محاولة تغيير المكافآت التي يتم الحصول عليها، من خلال المطالبة بزيادة المكافآت.
 - 3- التعديل النفسي للمقارنة، كالتبرير مثلاً بان عدم العدالة أمر مؤقت وسوف يتم حله في المستقبل.
 - 4- اتخاذ إجراءات من أجل تغيير المدخلات أو المخرجات الخاصة بالشخص موضوع المقارنة كأقناع الشخص مثلاً بقبول عمل أكثر .
 - 5- تغيير نقاط المقارنة كالمقارنة الذاتية مع مجموعة العمل المختلفة .
 - 6- ترك الموقف ، ترك العمل (الانسحاب الوظيفي) .
- مميزات نظرية العدالة :

ذكرت (فرج ، 2013 : 27) بأن ميزات نظرية العدالة :-

- 1- تهتم بالجماعة وتأثيراتها.
 - 2- فهم الفرد وإدراكه للآخرين.
 - 3- إيجاد الطرق والوسائل المختلفة التي تجعل الفرد يشعر بعدالة معاملة الإدارة له .
- ومن عيوب هذه النظرية :-

- 1- ميل الناس إلى المبالغة في تقدير جهودهم التي يبذلونها والمبالغة في تقدير العوائد التي يحصل عليها الآخرون فينشأ ميل لدى الأفراد بالشعور بعدم المساواة (جرينبيرج وبارون ، 2009 : 299) .
 - 2- عجزها عن تقديم صورة متكاملة عن سير العدالة التنظيمية وعجزها عن تحديد الأنواع الأساسية للعدالة التي توجد في المنظمات (زايد ، 2006 : 9) .
- تركز على الحوافز النقدية فقط نظراً لسهولة قياسها والإحساس بها وإدراك أهميتها.

ثانياً: مفهوم الرضا الوظيفي :

يشير الرضا إلى القناعة الحاصلة عندما يتم إشباع الحاجة كما يعبر الرضا عن العمل عن الاتجاهات التي يمتلكها الأفراد بشأن عملهم سيما الاتجاهات الناجمة عن إدراكهم للعمل ومحتواه (جلاب ، 2011 : 110). ويعرف (Locke) الرضا الوظيفي على أنه الحالة العاطفية الانفعالية الإيجابية أو السارة التي تنشأ عن طبيعة عمل الفرد وخبراته العلمية . وعادة ما ينتج الرضا عن مدركات الفرد حول المدى الذي يوفره العمل من المتطلبات الأساسية للفرد العامل (101 : Ahmed ,et.al; 2012). وعرف (Daft and Marcic , 2007: 407) الرضا الوظيفي بأنه المواقف الإيجابية للأفراد تجاه عملهم، وأنه يحدث عندما يتطابق العمل مع حاجات العاملين ومع اهتماماتهم وعندما تكون شروط العمل والمكافآت مثل (الأجور) مقنعة ، وعندما يتبادلون علاقات طيبة مع زملائهم ويتلقون معاملة حسنة من مشرفيهم . وعرف (عبد الجواد ومتولي ، 1993 : 149) المشار إليه في (القحطاني ، 2013 : 11) الرضا الوظيفي بأنه حالة يصل

بها الفرد الى تكامل مع عمله من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه من خلال تحقيق أهداف العمل ذاته. وعده (Davis and Wilson , 2000: 350) دالة للعلاقة بين ما يرغبه الفرد من وظيفته وما يقدم إليه منها. والرضا من شأنه أن يزيد من الإنتاجية وتحسين أداء الفرد في العمل الذي يؤديه ، فكلما كان الفرد أكثر رضا عن عمله زادت ثقته في نفسه وأستطاع أن يتعامل مع الضغوط بشكل أفضل ، أما الفرد الراضي عن عمله لا يشعر بالإجهاد لأنه محب لهذا العمل فيزداد بذلاً للجهد دون أن يشعر بالتعب (القحطاني ، 2013 : 2) . وأوضحت (Paille,et.al;2010:55) أن الرضا هو نتاج تقييم الفرد لعمله ، وأن حالة الرضا مجرد نتيجة لعملية التقييم وأن التقييم السلبي لبيئة العمل ينتج عنه عدم الرضا ومن ناحية أخرى فإن التقييم الإيجابي يقود إلى الشعور بالرضا. وأشار (الفريجات وآخرون ، 2009 : 117) بأن الرضا الوظيفي يقترن بثلاثة أبعاد رئيسية:

- 1- الجانب الشعوري أو العاطفي وهذا يرتبط بالاستجابة الشعورية نحو العمل وطبيعة الاقتران به ولذا لا يمكن رؤيته بوضوح إذ أنه يتعلق بالعواطف الكامنة لدى الفرد اتجاه العمل ذاته .
- 2- يرتبط الرضا الوظيفي بمدى تجاوز التوقعات التي يحصل عليها العامل من جراء عمله
- 3- ارتباط الرضا الوظيفي بالعديد من الاتجاهات المترابطة التي تشكل لديه رغبة كبيرة في الارتباط بعمله والاعتزاز به . وأوضحت (Tahri & Soultani ,2013 : 65) انه الموقف أو الحالة التي يظهر من خلالها شعور الفرد تجاه عمله او عن مختلف إبعاده . وبناء على ما تقدم يرى الباحث أن الرضا الوظيفي هو عبارة عن شعور بالارتياح النفسي تجاه العمل والعاملين ويظهره الفرد من خلال سلوكه، في حرصه على حسن التعامل وزيادة الإنتاجية وذلك نتيجة لما يحصل عليه من حوافز مادية ومعنوية من هذه المنظمة التي يعمل بها. ويمكن تعريف الرضا الوظيفي بأنه شعور الفرد العامل الإيجابي تجاه العمل الذي يؤديه والمرتبط بمدى إشباع هذا العمل لحاجاته واهتماماته . وينتج عن قناعاته بما يتحقق من إشباع لحاجاته المادية والذاتية والاجتماعية عبر مجموعة من الأبعاد .

أهمية الرضا الوظيفي :

أن العنصر البشري هو الثروة الحقيقية والمحور الأساسي للإنتاج في أي منظمة أما المعدات والأجهزة الحديثة مهما بلغ تطورها ستبقى غير مفيدة إذا لم يتوفر الفعل البشري الذي يديرها ويحركها . لذى كان من الضروري الحرص على توفير درجة عالية من الرضا لدى العاملين في المنظمة لأن ذلك يسهم في التزام العاملين في مؤسساتهم ورضاهم نحو ارتباطاتهم بعملهم . كما أن الرضا يسهم بتحسين الوظيفة البدنية والنفسية ونوعية الحياة داخل بيئة العمل . (فرج ، 2013 : 146) ، وذكرت (فلمبان ، 2008 : 46) أن الرضا الوظيفي يؤثر إيجاباً في :

- 1- إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع درجة الطموح لدى العاملين .
- 2- إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة العاملين .
- 3- إن الفرد الأكثر رضا عن عمله يكون راضياً عن وقت فراغه وخاصة مع عائلته وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة .
- 4- إن العاملين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل تعرضاً لحوادث العمل .
- 5- كلما كانت هناك درجة عالية من الرضا الوظيفي أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج .

وعده (Chiboiwa ,et.al; 2011 : 2910) المطلب الأساسي للمنظمات التي تسعى لتحقيق التميز والنجاح. وأشار (Aydogdu, et ; al. 2011: 44) إلى أن ارتفاع الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض الشائعات في مكان العمل وقلة الشكوى من جانب العاملين ودرجة مقاومة التغيير وزيادة سلوك المواطنة التنظيمية. وذكر (Chiboiwa , et;al. 2011 : 2910) فقط العاملون الراضون عن عملهم يخرطون في السلوكيات الاختيارية أو سلوكيات ما بعد الدور الوظيفي والتي من شأنها ان تزيد من الفاعلية التنظيمية ، وأضاف إن المنظمات تعد العاملين الراضين عن عملهم خاصية حاسمة لتحقيق الفاعلية التنظيمية وخاصة المنظمات التي تسعى لمنح الزبون أهمية خاصة ، وان الرضا الوظيفي يعزز الإنتاجية ويخفض معدلات دوران العمل .

ثالثاً: مفهوم وتعريف سلوكيات المواطنة التنظيمية :

يعد سلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم الحديثة نسبياً في الفكر الإداري وخاصة في البيئة العربية، إذ يلقى هذا المفهوم اهتماماً ملحوظاً من قبل الباحثين والإداريين بسبب طبيعته المركبة وكذلك لارتباطه بعلاقة وثيقة بأهم عنصرين في المنظمة وهما العاملين وكذلك بالمرجات والأبعاد التنظيمية (أبو تايه ، 2012: 153). ولذلك من الصعوبة أن تجد اتفاقاً بين الباحثين على تعريف محدد لهذا المفهوم فقد عرفه (Organ,1977) على أنه الجهد التعاوني الذي يقوم به العاملين أو سلوكياتهم الإبتكارية التعاونية (حواس ، 2003: 16) .

وفي عام 1983 عادَ (Organ & Batman) وعرفاه بأنه ذلك السلوك المرتبط بالعمل والذي يذهب بعيداً عن الواجبات الروتينية المفصلة بالوصف الوظيفي، وأن هذه الجهود طالما تقع خارج أو أبعد من متطلبات العمل المحددة رسمياً من خلال الوصف الوظيفي فأن إظهارها لا يمكن أن يكون إلزامياً وكذلك الامتناع عن ممارستها أو غيابها لا يمكن أن يعاقب عليه (Organ & Ryan,1995:775) . وفي العام 1988 عاد (Organ) ليؤكد إن سلوكيات المواطنة التنظيمية لها الأثر على أداء الأفراد داخل المنظمة وأنها كسلوك مُميز غير معترف به من قبل نظام المكافآت الرسمية لكنه على العموم يعزز الأداء المنظمي من خلال تعريفه لها على أنها سلوك مرتبط بالعمل ولا ينظمه الهيكل التنظيمي الرسمي وهو لا يرتبط بنظام الحوافز الرسمي ، ويقوي ويدعم الأداء الفعال للمنظمة. وهذا ما أكده عنه (Podsakoff & Mackenzie ,1994). (Krollowicz & Lowery 1996). (Padsakaf & Hhearne & Mackenzie, 1997) ، (Samanvitha. et, al :2013).

ورأى (العامري ، 2003: 67) إنه على وفق هذا التعريف فأن هذا السلوك يتضمن إجمالاً عناصر أربعة .

1. يتجاوز هذا السلوك أكثر مما هو موصوف بالأنظمة الرسمية للمنظمة .
2. يمتاز بأنه ذو طبيعة اختيارية تطوعية .
3. لا يجد له مكافآت محددة مباشرة في نظام الحوافز الرسمية للمنظمة .
4. مهم جداً للأداء الناجح للمنظمة .

وعرف (أبا زيد ، 2010: 501) هذه السلوكيات نقلاً عن (Chien ، 2004) بأنها تصرف الفرد التطوعي الاختياري والذي لا يندرج ضمن الوصف الوظيفي أو ضمن التعليمات وعقد العمل أو تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة والهادف الى تحقيق أهداف المنظمة وزيادة فاعليتها وكفاءتها . وعرفه (Niehoff & Moorman ;1993:527) بأنه سلوك الدور الإضافي ، فهو سلوك اختياري يقوم به الفرد دون أجبار كما أنه لا يرتبط بنظام الحوافز الرسمية داخل المنظمة (حامد ، 2003 : 15) . وأشار (Daft & Marcic , 2007: 404) بأنه ذلك السلوك المرتبط بالعمل والذي يذهب أبعد من متطلبات العمل ويساهم بنجاح المنظمة ، وأوضح أن العاملين الذين يظهرون سلوكيات المواطنة التنظيمية فهم يمارسونها عن طريق أبداء المساعدة لفريق العمل والزبائن والقيام بالأعمال الإضافية أن تطلب الأمر ذلك ، والبحث عن طرق لتحسين المنتجات والإجراءات ، وهذه السلوكيات تعزز الأداء المنظمي عن طريق المساعدة في بناء رأس المال الاجتماعي . وعرفه (الزبيدي ، 2007:59) أنه سلوك إيجابي تطوعي من قبل العاملين في المنظمة تجاه العاملين الآخرين والمنظمة نفسها بما يساعد في تعزيز البيئة الاجتماعية وخلق أسس التعاون من جهة تعزيز أداء المنظمة وفعاليتها ونجاحها من جهة أخرى.

أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية

1. **الإيثارة:** وهو سلوك تطوعي يتضمن مساعدة الأفراد الذين يقعون في مشاكل ويحتاجون الى المساعدة وقد يكون هؤلاء الأفراد رؤساء او زملاء العمل او حتى العملاء ومن أمثلة هذا السلوك، مشاركة العاملين الآخرين أساليب العمل الجديدة ، مساعدة العاملين الجدد وتعليمهم. ويمكن إن يوجه الإيثارة لمساعدة الأفراد خارج الحدود التنظيمية إذا كان هناك صلة ما بين المستلم والمنفعة للمنظمة (Organ, 1997: 94) ، (Podsakoff , et; al. 2000 : 518) .

2. الكياسة: عرفت الكياسة كسلوك اختياري يستهدف منع النزاعات المتصلة بالعمل مع الآخرين، وهي القدرة على ادراك الفرد لتأثير السلوك على الآخرين، وعدم استغلاله لحقوق الآخرين وتجنب اثاره المشاكل معهم واحترام رغباتهم والتعرف على آرائهم (Podsakoff, et; al. 200 : 518).

3. الروح الرياضية: تتمثل بقدرة الفرد على تجاوز المشاكل الصغيرة والمتاعب التي تعترضه دون تذمر او رفض وادخار الطاقة لمثل ذلك لإنجاز العمل. ويقال عنها تحمل أوضاع العمل السيئة، أي انها تعكس مدى استعداد الفرد لتقبل بعض الاحباطات والمضايقات التي يتعرض لها في مكان العمل والتي لا تخلوا منها أية وظيفة، وذلك دون أي امتعاض او شكوى وتظهر هذه المضايقات نتيجة لتفاعل العاملين داخل المنظمة (Moon, et, al.2004:8).

4. وعي الضمير (الالتزام العام):

يشير إلى السلوك الاختياري الذي يذهب إلى أبعد من المتطلبات الأساسية لأداء العمل كما ويعني التمسك بالسلوكيات التي تسير صفا واحدا مع القواعد والتشريعات والإجراءات السائدة بغض النظر فيما اذا كان هناك رقيب أو لا، كما انه يتضمن الجانب الداخلي للفرد والمدى الذي يكون فيه ملتزما بالسياسات المتبعة في المنظمة كالإخلاص في العمل والحضور قبل بدء العمل بوقت مناسب والمغادرة في الوقت المحدد واحترام اللوائح والأنظمة واستثمار الوقت (Podsakoff, et; al. 2000:517)، (Bukhari 108: 2008).

5. السلوك الحضاري :

ذكرت (Ozturk, 2010 :25) أنه الاهتمام والمشاركة في الحياة التنظيمية للمنظمة وقبول المسؤوليات التي هي جزء من ميراث المنظمة. ورأى (Bolin, et; al.2002 :508) أن (Graham. 1986) قد استنبط هذا النوع من السلوك من فلسفة النظرية السياسية ويعني إن يظل الفرد بالمنظمة على علم بما يدور فيها من أنشطة وإبداء الرأي والاقتراح لما يشعر به من آراء وأفكار، والمشاركة في الاجتماعات وقراءة البريد وما يستطيع الحصول عليه من مواد إعلامية بخصوص أنظمة المنظمة.

المحور الثالث : الجانب العملي

أولاً: تشخيص واقع المتغير التفسيري العدالة التنظيمية

قيس هذا المتغير من خلال ثلاثة إبعاد فرعية هي (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية)، إذ يشير الجدول (6) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص متغير العدالة التنظيمية، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً لمتغير العدالة التنظيمية بلغ (3.06) وهو فوق الوسط المعياري البالغ (3)، وكان الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف حولهما (0.70) (23.0%)، وفيما يأتي تشخيص لواقع المتغيرات الفرعية :

1- العدالة التوزيعية :

يشير الجدول (6) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص (العدالة التوزيعية)، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً للمتغير الفرعي الاول (العدالة التوزيعية) حول الوسط المعياري، إذ بلغ (2.97)، وكانت النتائج حوله قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققتها الفقرة الثالثة (أعتبر إن عبئ العمل الخاص بي مناسب)، إذ بلغت قيمة الوسط له (3.33) وهي فوق الوسط الفرضي البالغة (3)، أما الفقرة الرابعة (الحوافز المالية التي أحصل عليها مناسبة) فقد حقق أدنى مستوى إجابة، إذ بلغت قيمة الوسط له (2.26).

جدول (6) التكرارات ونسبها والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات المتغير الفرعي (العدالة التوزيعية) واجمالي المتغير التفسيري (العدالة التنظيمية)

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	موافق بشده (5)		موافق (4)		محايد (3)		غير موافق (2)		غير موافق بشده (1)		
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
29.4%	0.93	3.16	2%	3	41%	52	31%	39	22%	28	4%	5	1 تتناسب ساعات العمل مع ظروفها الخاصة.
32.4%	0.98	3.02	2%	2	38%	48	27%	34	28%	36	6%	7	2 أعتقد إن راتبي مناسب.
26.8%	0.89	3.33	2%	3	50%	63	31%	40	12%	15	5%	6	3 أعتبر إن عبي العمل الخاص بي مناسب.
51.8%	1.17	2.26	2%	3	18%	23	16%	20	31%	39	33%	42	4 الحوافز المالية التي أحصل عليها مناسبة.
32.2%	1.00	3.11	3%	4	39%	50	30%	38	20%	26	7%	9	5 أشعر إن المهام المكلف بها تتناسب مع راتبي .
22.5%	0.67	2.97	إجمالي العدالة التوزيعية										
23.0%	0.70	3.06	إجمالي العدالة التنظيمية										

2- العدالة الإجرائية

يشير الجدول (7) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص (العدالة الإجرائية)، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً للمتغير الفرعي الثاني (العدالة الإجرائية) حول الوسط المعياري، إذ بلغ (3.01)، وكانت النتائج حوله قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققتها الفقرة (7) (يجمع المدير المعلومات الدقيقة والكاملة قبل إتخاذ القرارات الخاصة بالعمل)، إذ بلغت قيمة الوسط له (3.29) وهي فوق الوسط الفرضي البالغة (3)، أما الفقرة العاشرة (يسمح للعاملين بعدم قبول أو معارضة القرارات التي يصدرها المدير) فقد حقق أدنى مستوى إجابة، إذ بلغت قيمة الوسط له (2.74).

جدول (7) التكرارات ونسبها والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ل فقرات المتغير الفرعي (العدالة الإجرائية)														
معامل الاختلاف	الإحراف المعياري	الوسط الحسابي	موافق بشده (5)		موافق (4)		محايد (3)		غير موافق (2)		غير موافق بشده (1)			
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
38.8%	1.1 4	2.9 4	6 %	7	31 %	3 9	31 %	4 0	17 %	2 2	15 %	1 9	عدم تحيز القرارات الوظيفية التي تتخذها الإدارة العليا تجاه الموظفين .	6
35.5%	1.1 7	3.2 9	13 %	1 7	35 %	4 5	29 %	3 7	11 %	1 4	11 %	1 4	يجمع المدير المعلومات الدقيقة والكاملة قبل إتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.	7
39.1%	1.1 3	2.9 0	4 %	5	33 %	4 2	26 %	3 3	23 %	2 9	14 %	1 8	تحرص الإدارة العليا على المشاركة في الرأي من قبل الموظفين بشأن القرارات الخاصة بطبيعة العمل .	8
34.2%	1.0 8	3.1 7	8 %	1 0	35 %	4 4	33 %	4 2	15 %	1 9	9 %	1 2	يشرح المدير القرارات بتزويد الموظفين بتفاصيل إضافية عند إستفسارهم عن تلك القرارات.	9
38.5%	1.0 6	2.7 4	4 %	5	20 %	2 5	37 %	4 7	25 %	3 2	14 %	1 8	يسمح للعاملين بعدم قبول أو	10

													معارضة القرارات التي يصدرها المدير .
30.0%	0.9 0	3.0 1	إجمالي العدالة الإجرائية										

جدول (8) التكرارات ونسبها والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات المتغير الفرعي (العدالة التعاملية)

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	موافق بشده (5)		موافق (4)		محايد (3)		غير موافق (2)		غير موافق بشده (1)			
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
33.5%	1.11	3.32	11%	14	41%	52	26%	33	13%	17	9%	11	يعاملني المدير بكل إهتمام وود في حالة إتخاذ قرار يتعلق بوظيفتي .	11
38.2%	1.20	3.15	9%	12	39%	50	20%	26	18%	23	13%	16	عندما يتخذ المدير قراراً يتعلق بوظيفتي فإنه يناقشه معي بمنتهى الصراحة .	12
36.7%	1.11	3.02	7%	9	31%	39	30%	38	22%	28	10%	13	عندما يتخذ المدير قراراً يتعلق بوظيفتي فإنه يأخذ في الإعتبار مطالبي الشخصية .	13
29.8%	1.04	3.48	13%	16	45%	57	27%	34	9%	12	6%	8	عندما يتخذ المدير قراراً يتعلق بوظيفتي فإنه يتعامل معي باحترام وكرامة .	14
32.5%	1.07	3.29	9%	12	40%	51	28%	35	16%	20	7%	9	عندما يتخذ المدير قراراً يتعلق بوظيفتي فإنه يبدي إهتماماً بحقوقى كموظف .	15
33.2%	1.07	3.23	9%	11	37%	47	31%	39	16%	20	8%	10	يناقش المدير معي النتائج المترتبة على القرارات التي يمكن أن تؤثر	16

على وظيفتي .														
يشرح المدير مبررات القرارات التي إتخذت بالنسبة لوظيفتي.	17	12	9%	21	17%	34	27%	52	41%	8	6%	3.18	1.09	34.2%
عندما يتخذ المدير قرارات متعلقة بوظيفتي فإنه يوفر لي التفسيرات المنطقية التي دعتة لإتخاذ تلك القرارات .	18	16	13%	24	19%	38	30%	42	33%	7	6%	3.00	1.12	37.3%
يشرح لي المدير بشكل واضح أي قرار متعلق بوظيفتي .	19	16	13%	25	20%	33	26%	46	36%	7	6%	3.02	1.14	37.6%
إجمالي العدالة التعاملية														
												3.19	0.97	30.4%

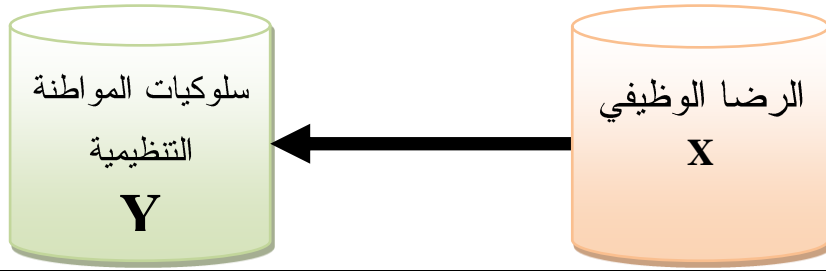
3- العدالة التعاملية

يشير الجدول (8) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص (العدالة التعاملية)، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً للمتغير الفرعي الثاني (العدالة التعاملية) حول الوسط المعياري ، إذ بلغ (3.19) ، فقد قيس هذا المتغير من خلال تسعة فقرات ، وكما موضح في الجدول (8)، وكانت النتائج حوله قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققها الفقرة (14) (عندما يتخذ المدير قراراً يتعلق بوظيفتي فإنه يتعامل معي بأحترام وكرامة) ، إذ بلغت قيمة الوسط له (3.48) ، وهي فوق الوسط الفرضي البالغة (3) ، أما الفقرة (18) (عندما يتخذ المدير قرارات متعلقة بوظيفتي فإنه يوفر لي التفسيرات المنطقية التي دعتة لأتخاذ تلك القرارات) فقد حقق أدنى مستوى إجابة ، إذ بلغت قيمة الوسط له (3.00)، وهذا يعكس عدم قدرة المدراء على تقديم التفسيرات للعاملين عن مبررات إتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفهم .

ثانياً: فرضية الدراسة الاولى : توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية معنوية للرضا

الوظيفي في سلوكيات المواطنة التنظيمية

جرى اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار البسيط (*Simple Regression Analysis*)، وفي ضوء هذه الفرضية جرت صياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير الاستجابي (سلوكيات المواطنة التنظيمية) الذي جرى ترميزه بالرمز (Y)، والمتغير التفسيري الرئيس (الرضا الوظيفي) والذي رُمز بالرمز (Z) ، ويبين الشكل (17) التوضيحي للفرضية الرئيسية .



جدول (9) تحليل تأثير الرضا الوظيفي والأبعاد الفرعية في المتغير الاستجابي سلوكيات المواطنة التنظيمية (Y)

شكل (2) جوهر فرضية التأثير الرئيسية الثانية

سلوكيات المواطنة التنظيمية	المتغير (X) المعنوية	المتغير (X) المحسوبة	المتغير (X) التحديد	الأبعاد	
دال	0.000	44.37	0.26	الرضا الوظيفي	Z
غير دال	0.75	0.09	0.001	الراتب المباشر	z1
غير دال	0.27	1.20	0.01	التعويضات	z2

وفي ضوء الجدول (9) لتحليل التباين، الذي ظهر من مخرجات النظام الإحصائي الحاسوبي (SPSS)، تظهر معنوية الأنموذج على وفق اختبار (f) وكما سيظهر تحليله لاحقاً:

z3	الترقية	0.05	6.49	0.012	دال
z4	فرص التطوير	0.04	5.37	0.022	دال
z5	الإنجاز	0.35	66.48	0.000	دال
Z6	تنوع المهام	0.18	28.18	0.000	دال
Z7	العلاقة بين العاملين	0.30	54.49	0.000	دال
Z8	العلاقة مع الإدارة	0.29	51.92	0.000	دال
n = 127					
قيمة (f) الجدولية بمستوى دلالة 6.47 = 0.01 قيمة (f) الجدولية بمستوى دلالة 3.28 = 0.05					

يتضح في ضوء الجدول (9) ، أن قيمة (f) المحسوبة بلغت (44.37) ، وكانت هذه القيمة أكبر من قيمتها الجدولية (6.47) بمستوى معنوية (0.01) ، وبحدود ثقة (99%) ، وهذا يعني وجود تأثير لـ(الرضا الوظيفي) في المتغير الاستجابي سلوكيات المواطنة التنظيمية . وهذا يدل على أن منحني الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيرين ، ومن خلال الجدول (9) يمكن ملاحظة قيمة معامل التحديد (R^2) ، والذي يُعد مقياساً وصفيًا يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم ، ويمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار ، والذي كان مقداره (0.26) ، والذي يعني أن ما مقداره (0.26) ، من التباين الحاصل في (سلوكيات المواطنة التنظيمية) هو تباين مُفسَّر بفعل (الرضا الوظيفي) الذي دخل النموذج ، كما أشار الجدول (9) إلى المعنوية التي ظهر مقدارها (0.000) في مخرجات النظام الإحصائي ، وهو تأكيد إلى وجود تأثير إيجابي ومعنوي للرضا الوظيفي في سلوكيات المواطنة التنظيمية . وبهذه النتيجة تتحقق الفرضية الرئيسية الأولى من الدراسة الحالية والتي مفادها (يؤثر الرضا الوظيفي معنوياً وإيجابياً في سلوكيات المواطنة التنظيمية).

ثالثاً:فرضية تحليل المسار :

وضعت في الدراسة الحالية الفرضية الرئيسية الثانية والتي مفادها (يزداد أثر العدالة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية بتوسط الرضا الوظيفي) تبنت هذه الفرضية أسلوب تفصيلاً للفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية التابعة لها :

جدول (10) وصف اتجاهات التأثير للمتغير التفسيري العدالة التنظيمية (X)، عبر أبعاد متغير الرضا الوظيفي (Z) في سلوكيات المواطنة التنظيمية (Y)

1. في إطار التوجه الفكري للدراسة يمكن استقراء وتفسير النتائج والتي تعكس اتجاهات وقيم مسارات تأثير العدالة التنظيمية (X) بسلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال الرضا الوظيفي (Z) إذ حقق تأثيراً مباشراً بلغت (0.18)، ومن خلال معطيات الجدول (10) يظهر إن التأثير غير المباشر

0.29	0.18	0.11	تأثير العدالة التنظيمية (X) عبر الرضا الوظيفي (z) في سلوكيات المواطنة التنظيمية
0.46	0.21	0.25	تأثير العدالة التنظيمية (X) عبر الراتب المباشر (Z1) في سلوكيات المواطنة التنظيمية
0.48	0.21	0.27	تأثير العدالة التنظيمية (X) عبر التعويضات (Z2) في سلوكيات المواطنة التنظيمية
0.3	0.18	0.12	تأثير العدالة التنظيمية (X) عبر الترقية (Z3) في سلوكيات المواطنة التنظيمية
0.34	0.19	0.15	تأثير العدالة التنظيمية (X) عبر فرص التطوير (Z4) في سلوكيات المواطنة التنظيمية
0.63	0.24	0.39	تأثير العدالة التنظيمية (X) عبر الإجاز (Z5) في سلوكيات المواطنة التنظيمية
0.66	0.24	0.42	تأثير العدالة التنظيمية (X) عبر تنوع المهام (Z6) في سلوكيات المواطنة التنظيمية
0.53	0.22	0.31	تأثير العدالة التنظيمية (X) عبر العلاقة بين العاملين (Z7) في سلوكيات المواطنة التنظيمية
0.39	0.2	0.19	تأثير العدالة التنظيمية (X) عبر العلاقة مع الإدارة (Z8) في سلوكيات المواطنة التنظيمية
	المباشر X ₁	غير المباشر X ₂	اتجاهات التأثير
	الكلية		

للعدالة التنظيمية عبر الرضا الوظيفي (Z) في سلوكيات المواطنة التنظيمية بلغ قيمة مقدارها (0.11)، وبلغت قيمة التأثير الكلي (0.29).

2. تشير معطيات الجدول أعلاه إن اشد تأثير للعدالة التنظيمية (X) بسلوكيات المواطنة التنظيمية كان من خلال المتغير الفرعي تنوع المهام (Z6)، إذ حقق تأثيراً مباشراً بلغت (0.24)، ومن خلال معطيات الجدول يظهر إن التأثير غير المباشر للعدالة التنظيمية عبر الرضا الوظيفي (Z) في سلوكيات المواطنة التنظيمية بلغ قيمة مقدارها (0.42)، وبلغت قيمة التأثير الكلي (0.66).

المحور الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

يستعرض هذا المبحث عددا من الاستنتاجات التي توصل إليها الباحثان استنادا إلى نتائج التحليل للجانب الميداني في مجال العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية .

1. دلت نتائج البحث على أن أدراك العاملين في مكاتب المفتشين العاملين للعدالة التنظيمية كان متوسطا إذ احتل بعد العدالة التعاملية المرتبة الأولى بين أبعاد العدالة التنظيمية مؤشرا تفوق اهتمام العاملين بالجوانب الاجتماعية وعدالة تعامل المندرجين معهم على الجوانب الإجرائية المتعلقة بالجوانب المادية، تلاه بعد العدالة الإجرائية، وحازت العدالة

- التوزيعية على اقل اهتمام من جانب العاملين بمستوى منخفض وهذا يؤشر ضعف اهتمام العاملين بتوزيع النتائج كونه ناتج عن قوانين ثابتة تطبق على جميع العاملين .
2. بينت نتائج البحث إن الرضا الوظيفي لدى العاملين في مكاتب المفتشين العاملين كان متوسطاً ، وهذا يعكس حاجة العاملين في مكاتب المفتشين إلى ما يعزز ويزيد من رضاهم الوظيفي عن مختلف الأبعاد سيما الأبعاد التي يعبرها العاملين أولوية خاصة تلك التي تتعلق بالعلاقات الاجتماعية بين العاملين وبين العاملين والإدارة والانجاز ، إذ احتل بعد الإنجاز المرتبة الأولى بين أبعاد الرضا الوظيفي وهذا يؤشر قدرة العاملين في المكاتب على تحمل مسؤوليات اكبر وان لديهم ثقة عالية بأنفسهم ينبغي استغلالها لتعزيز رضاهم الوظيفي، تلاه بعد العلاقة بين العاملين ، ثم العلاقة مع الإدارة ، ثم متغير فرص التطوير ، وان المتغيرات (الراتب المباشر، الترقية ، التعويضات) ، كانت بمستوى منخفض لاعتقاد العاملين بأنهم يبذلون جهدا كبيرا في ممارسة عملهم اليومي يفوق ما يتقاضون من رواتب وتعويضات .
3. دلت نتائج البحث إن سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مكاتب المفتشين العاملين كانت بمستوى مرتفع وهذا يفسر توفر المناخ المشجع على ممارسة هذه السلوكيات بما يسوده من علاقات بين العاملين وبين العاملين والإدارة وان التعاون والمودة تسود هذه العلاقات وان أداء الأعمال في هذه المكاتب يتصف بالحرص من ناحية العاملين.
- إذ احتل بعد الكياسة المرتبة الأولى بمستوى مرتفع بين أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية، تلاه بعد وعي الضمير بمستوى مرتفع ، ثم كل من بعد (الإيثار، الروح الرياضية، السلوك الحضاري)، وبذلك فان الحاجة قائمة للارتقاء بمستوى هذه السلوكيات وتعزيزها للوصول بها إلى أقصى مستوياتها .
4. دلت نتائج البحث على وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية معنوية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، وان الارتباط حصل بين المتغير الرئيس العدالة التنظيمية وبين كل من الأبعاد (الراتب المباشر، التعويضات، الترقية، فرص التطوير، العلاقة بين العاملين، العلاقة مع الإدارة) وهذا يعني إن العدالة التنظيمية تسهم في تحديد مستوى الرضا لدى العاملين من خلال عدالة التوزيعات والترقيات و يؤشر إن السياسات المتبعة في مكاتب المفتشين للتدريب والتطوير مجددة إذ ينبغي الاستغلال الأمثل لأثرها في رضا العاملين، وكذلك العلاقة بين العاملين والعلاقة مع الإدارة ، في حين لم يحدث ارتباط معنوي بين كل من العدالة وبين كل من (الإنجاز، تنوع المهام) وهذا يعني وجود محددات تحد من ارتباط الإنجاز وتنوع المهام بالعدالة التنظيمية مثل عدم تمكين العاملين وعدم إتاحة الفرصة لهم لأداء مهامهم بطرق مبتكرة أو السماح لهم باستغلال مهاراتهم وخبراتهم، بسبب تقيد عمل المكاتب بقوانين محددة .
5. وجود علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وان الارتباط قد حصل بين العدالة التنظيمية وبين كل من (الإيثار، والسلوك الحضاري)، وهذا يعني ان شعور العاملين بالعدالة التنظيمية يحفزهم للتضحية من اجل الآخرين ومن اجل المنظمة ويجعلهم يؤدون على الأقل الحد الأدنى من متطلبات العمل في حين لم يحصل ارتباط معنوي بين العدالة التنظيمية وكل من إبعاد (الكياسة، الروح الرياضية، وعي الضمير) .
6. وجود علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وبين الرضا الوظيفي، وان الارتباط حصل بين المتغير الرئيس سلوكيات المواطنة التنظيمية وبين كل من الأبعاد (الترقية ، فرص التطوير ، الإنجاز ، تنوع المهام ، العلاقة بين العاملين ، العلاقة مع الإدارة) ، في حين لم يحصل ارتباط بين كل من سلوكيات المواطنة التنظيمية وبين كل من إبعاد (الراتب المباشر ، التعويضات)، وهذا يعني إن الرضا الوظيفي يساهم في تحديد مستوى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مكاتب المفتشين العاملين من خلال جميع إبعاده باستثناء الأبعاد التي يترتب عليها اثر مادي مباشر .
7. وجود تأثير إيجابي ومعنوي للعدالة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية . وأن التأثير الإيجابي أقتصر على بعد العدالة التعاملية في حين لم يحصل تأثير لبعدي (العدالة التوزيعية ، العدالة الإجرائية) ، وهذا يعني ان العدالة التعاملية لها الدور الرئيس من بين

إبعاد العدالة التنظيمية في تشجيع العاملين على الانخراط في سلوكيات المواطنة التنظيمية ، وهذا يفسر أهمية العلاقة بمسمة إنسانية أساسها الاحترام المتبادل بين العاملين والرؤساء لتحفيز السلوك الإيجابي لدى العاملين.

8. وجود تأثير إيجابي ومعنوي للرضا الوظيفي في سلوكيات المواطنة التنظيمية وان التأثير حصل بفعل جميع إبعاد الرضا الوظيفي باستثناء بعدي (الراتب المباشر ، التعويضات) وهذا يؤكد عدم ارتباط هذه السلوكيات بنظم الرواتب والمكافآت كونها سلوكيات اختيارية نابعة من إرادة الفرد العامل وان من يؤدي هذه السلوكيات لا يطمح من خلال ذلك للحصول على الجزاء المادي .
9. كان اشد تأثير مباشر للعدالة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية عبر الرضا الوظيفي عبر بعدي الإنجاز وتنوع المهام وبنفس الدرجة ، أما اشد تأثير غير مباشر للعدالة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية عبر الرضا الوظيفي كان عبر بعد تنوع المهام .

ثانياً: التوصيات

1. تفعيل إسهامات العاملين في مكاتب المفتشين العاملين في تبني مناخ مهني يسهم في تشكيل أفراد قادرين ومسؤولين لديهم حب التعاون والتكامل والثقة المتبادلة والتفاعل الإيجابي ومراعاة الاهتمام بالجوانب السلوكية والأخلاقية التي تدعم سلوك المواطنة التنظيمية، والابتعاد عن الأساليب النمطية والتقليدية في عملية تقييم الأداء والتي تقوم على تقييم أداء المهمة فقط، وتنمية ثقافة الدور الوظيفي بدلا عن الواجبات الوظيفية.
2. تهيئة بيئة العمل الملائمة للرضا الوظيفي للعاملين من خلال مراعاة احتياجاتهم المادية والتطويرية والاجتماعية، والاستمرار في توطيد العلاقات بين العاملين والرؤساء عن طريق عقد الندوات واللقاءات المفتوحة، والحث على الإيثار وحب الآخرين وإنكار الذات ومساعدة الزملاء في العمل.
3. تبني مكاتب المفتشين لأخلاقيات وقيم وأساليب تنظيمية تدعم ممارسات العدالة التنظيمية مثل التوزيع العادل للمكافآت والحوافز وعدالة المعاملة التي يتلقاها العاملين باعتبارهم أفراد فاعلين لهم قيمة في المنظمة ، وإتاحة الفرصة لهم بالمشاركة في صنع القرارات الإدارية خاصة تلك التي تتعلق بأعمالهم ، وأخذ آرائهم كلما أمكن ذلك في مناقشة الإجراءات والسياسات المستخدمة في اتخاذ القرارات وكذلك توفير المعلومات المتعلقة بالقرارات والإجراءات التي يتم اتخاذها وتؤثر على العاملين.
4. تنمية روح اللطف والمجاملة بين العاملين بأتباع أساليب النصح والإرشاد والتوجيه، والتعرف على رغبات الآخرين وآرائهم قبل اتخاذ أي إجراءات تؤثر على عملهم، وكذلك تفعيل روح المشاركة والسلوك الحضاري من خلال إبراز الدور الإيجابي للعاملين الذين يقومون بأعمال تطوعية تصب في مصلحة العمل والزملاء.
5. إشباع الحاجات التي تؤدي إلى الرضا الوظيفي لدى العاملين في مكاتب المفتشين العاملين فالموظف الراضي عن عمله أو عن ما يحصل عليه مقابل عمله سواء كان مردوداً مادياً أو معنوياً ينخرط في ممارسة الكثير من سلوكيات المواطنة التنظيمية .
6. ينبغي تقدير الجهود المبذولة من قبل العاملين في مكاتب المفتشين العاملين في ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية معنوياً ومادياً وتكثيف الجهود للتعريف بهذه السلوكيات وأهميتها وأثرها الإيجابي

المصادر

1. أبا زيد، رياض (2010)، أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي، الأردن ، مجلة جامعة النجاح للأبحاث ، مجلد 24 ، العدد 2 .

2. أبو تايه، بندر كريم (2012)، أثر أدراك العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 2.
3. جرينبيرج، جيرالد، وبارون روبرت (2009)، إدارة السلوك في المنظمات، تعريب رفاعي محمد، وبسيوني إسماعيل علي، دار المريخ للنشر، الرياض.
4. جلاب، أحسان دهش (2011)، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
5. حامد، سعيد شعبان (2003)، أثر علاقة الفرد برئيسه وإدراكه للدعم التنظيمي كمتغيرين وسيطين على العلاقة بين العدالة وسلوك المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مجلد 42 العدد، 61.
6. حواس، أميره محمد رفعت (2003)، أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة.
7. الزوبعي، مجيد حميد عبد الله (2010)، أثر ابعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية في استراتيجيات تمكين فرق العمل، دراسة استطلاعية تحليلية في عينة من مدينة الطب، رسالة ماجستير علوم إدارة أعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
8. الزبيدي، ناظم جواد سلمان (207)، العلاقة بين سلوك المواطنة والقيادة التحويلية وأثرها في تفوق المنظمات، دراسة استطلاعية لعينة من مديري المصارف الحكومية والأهلية، أطروحة دكتوراه فلسفة في علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
9. العامري، أحمد بن سالم (2003)، محددات وأثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، مجلد (17)، العدد 2.
10. العطوي، عامر علي حسين (2007)، أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي، دراسة تحليلية لآراء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، العدد الأول، المجلد 10.
11. علوان، قاسم نايف (2007)، تأثير العدالة التنظيمية على أنتشار الفساد الإداري (دراسة ميدانية) ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة التحدي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 7.
12. فرج، أخلاص زكي (2013)، الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة التربية، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد 36، أبو جاسر، صابرين مراد نمر (2010)، أثر ادراك العاملين للعدالة التنظيمية على الأداء السياقي، دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الفلسطينية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية في غزة.
13. الفريجات، خضير كاظم، اللوزي، موسى سلامه، الشهابي، انعام (2009)، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، الطبعة الأولى، دار الحامد للطباعة والنشر.
14. فلمبان، أبناس فؤاد نواوي (2008)، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بأدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير الإدارة التربوية غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
15. القحطاني، يحيى بن سعيد محمد (2013)، معوقات الرضا الوظيفي لدى معلمي التعليم العام بمحافظة الطائف وطرق التغلب عليها كما يراها المعلمون والمديرون، رسالة ماجستير الأداة التربوية والتخطيط غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
16. Aydogdu, Sinem & Asikgil , Baris, (2011) , An Empirical Study Of The Relationship Among Job Satisfaction Organizational Commitment & Turnover Intention, International Review Of Management & Marketing vol.1,N.3,pp.43-53 .

17. Bukhari ,Zirgham Ullah,(2008), Key Antecedent Of Organizational Citizenship Behavior (O.C.B) In The Banking Sector Of Pakistan .International Journal Of Business & Management ,vol.3, No.12.
18. Dennis W. Organ & Katherine, Ryan,(1995), A meta-Analytic Review of Attitudinal & Dispositional Predictors Of Organizational citizenship Behavior ,Personal Psychology .48 .
19. Elanain,(2007), Relationship Between Personality & Organizational citizenship Behavior: Does Personality Influence Employee Citizenship. International Review of Business Research Papers vol.3, no.4 , pp.31-43.
20. Karimaei ,M.Reza & Amiri,N.Seyed ,(2013), Studying The Relationship Between Organizational Justice & Entrepreneurship. Case Study Mellat Bank Supervisory Branch In Tehran Borough. Journal Of Basic & Applied, 3 (2) , 29-36 .
21. Organ,D.W,(1997), Organizational Citizenship Behavior Its Construct Clen-up Time.Human Performance, 10,(2),85-97.
22. Ozturk , Funda ,(2010), Determinants of organizational citizenship behavior among knowledge worker: The role of job characteristics, job satisfaction and organizational commitment . A thesis submitted to graduate school.
23. P.Robbins Stephen & A.Judge. Timothy, (2007), Organizational Behavior 12Th Edition Prentice Hall .
24. Paille, Pascal,(2014), citizenship In The Workplace, Examining Work Attitudes As Predictors Among French Employee, International Journal of Business & Management, vol.5,No.4.
25. Podsakooff , Philip M. , Mackenzie , Scott B. Pain , Julie , Beth and Bachrach Daniel G. (2000), Organizational Citizenship Behavior : A critical Review of the theoretical and Empirical Literature and suggestions for future research. journal of management Vol. 26, No.3, 513-563.
26. Taheri, fatemeh & Soltani, Eiraj,(2013), The Study Of Organizational Justice Effect On Job Satisfaction & Organizational Citizenship Behavior ,(Case Study ,Organization Of Roads & Urban Development Of Golsestan State, World Of Sciences Journal V.1 I,15 p.64-73 .
27. Yilmaz,K.& Tasdan, M,(2009), Organizational Citizenship & Organizational Justice In Turkish Primary Schools , Journal Of Educational Administration ,vol.47, No.1, pp.108-126.