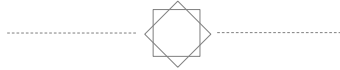


<https://www.doi.org/10.31918/twejer.1921.12>

e-ISSN (2617-0752)

p-ISSN (2617-0744)



العدالة التنظيمية ودورها في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين في جامعة زاخو / دراسة تحليلية

روشن إبراهيم محمد

مدرس - قسم العلوم الادارية / كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة زاخو

rush.mohammed@uoz.edu.krd

ملخص

يهدف البحث إلى التعرف على مستوى أبعاد العدالة التنظيمية، والتعرف على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين في جامعة زاخو. وتمثلت المشكلة الرئيسية للبحث بالتحقق من هل ان لإدراك الفرد للعدالة التنظيمية دور رئيسي في بلورة سلوكه التطوعي الذي يقوم به خارج اطر الواجبات الرسمية المنصوص عليها في وصف الوظيفة. واستند الجانب الميداني على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات المطلوبة. وتم استخدام البرمجة الاحصائية (-SPSS 22) لمعالجة مخرجات الاستبيان وتحليله وذلك باستخدام التكرارات والوسط الحسابي والانحراف المعياري. وأشارت النتائج بأن مستوى العدالة التنظيمية في الجامعة المبحوثة لم يكن بالمستوى المرضي، وهذا يدل على أن هناك ضعف في تطبيق العدالة في الجامعة المبحوثة. وتوصل الباحث إلى عدة استنتاجات كان من أهمها: جاء بعد عدالة الاجراءات بدرجة ضعيفة، في حين كان تأثير عدالة التعاملات بدرجة أقل من بعدي التوزيع والاجراءات، إذ جاء هذا البعد بدرجة مقبولة وذلك لأن هذه العدالة تعتمد بالأساس على أسلوب تعامل الرئيس مع مرؤوسيه وتعامل الفرد مع زملائه الآخرين في العمل وهو ذو طابع إنساني. ويوصي الباحث بقيام الجامعة المبحوثة بزيادة الاهتمام بالموظفين فيها، وأن تعطيهم اهتمام خاص، وأن تقوم بالتعرف على حاجاتهم من أجل محاولة اشباع ما أمكن منها، وأن تقوم بتوضيح الخطط والأهداف التي تسعى لتحقيقها والحرص على مشاركتهم في وضعها، وذلك لرفع مستوى ولائهم ورضاهم عن العمل.

الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية ، عدالة التوزيع ، عدالة الاجراءات ، عدالة التعاملات ، سلوك المواطنة التنظيمية

العدالة التنظيمية ودورها في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين في جامعة زاخو / دراسة تحليلية

المبحث الأول

التعريف بالمبحث

أولاً. المقدمة وأهمية البحث

لم يحظى موضوع العدالة التنظيمية باهتمام كافٍ من الكتاب والباحثين في مجال السلوك التنظيمي. ويعد إدراك الأفراد للعدالة في المنظمة من أبرز التحديات التي تواجه المنظمات في الوقت الحالي ومن إحدى المستلزمات الرئيسية لإيجاد سلوكيات جيدة وبناءة لديهم وبالتالي تمكين المنظمة من التكيف مع التغيرات المحيطة بها. ويرى بأن إدراك الفرد للعدالة التنظيمية له دور رئيسي في بلورة مواقفه وسلوكه تجاه المنظمة التي يعمل فيها. وتتلخص العدالة التنظيمية بناتج مقارنة الفرد بين ما يقدم لمنظمته وما يحصل منها من عوائد، وكما تدور العدالة التنظيمية حول نزاهة الإجراءات التي تستخدم في منح تلك العوائد وحسن المعاملة التي يتلقاها الفرد عند أداء العمل المناط به. ويمكن أن يؤدي الاختلال في إدراك الأفراد للعدالة إلى شعورهم بالاحباط وإلى سلوكيات سلبية على مستوى المواطنة التنظيمية مثل ترك العمل وزيادة معدلات الدوران ونقص الولاء والانتماء وقد تصل بالبعض منهم إلى سلوك الانتقام الموجهة نحو المنظمة وبالتالي انخفاض مستوى أداء الفرد في المنظمة، لذلك يجب على المنظمة أن تسعى إلى تحقيق العدالة بين أفرادها العاملين في كل إجراء يتم اتخاذه. (ابوتايه، ٢٠١٢: ١٤٦-١٤٧) (Bradley , 2006 : 66)

إن قيام المنظمة بأنشطة تلقائية لتجسيد قيم المساواة وتحقيق العدالة ما بين الأفراد تعتبر إشارة على دعم واهتمام المنظمة بالأفراد العاملين فيها. والمنظمات المعاصرة تعمل في بيئة تتسم بالتغير والتبدل المستمر ويعتمد عملها بالأساس على أداء فريق العمل الكفوء والفاعل الذي يتطلب وجود التطوع والتعاون فيما بينهم لتحقيق النجاح والتميز، فالمنظمات الناجحة تحتاج إلى افراد يقومون بأداء العمل بشكل يفوق التوقع ويتجاوز حدود الواجبات المناطة بهم في الوصف الوظيفي.

وتكمن أهمية البحث من دور العنصر البشري في العمل، إذ يمثل المحور الأساسي والركيزة الرئيسة لتحقيق أهداف المنظمة، ويحظى هذا العنصر باهتمام خاص في كل من القطاعين الخدمي والأنتاجي لما يتميز به من قدرات تساعد في زيادة مستوى الاداء الكلي للمنظمة. ويمكن إبراز أهمية البحث الحالي من خلال التطرق لجانبين أساسيين هما:

١. **الجانب الأكاديمي:** يعد هذا البحث امتداداً للدراسات التي تهتم بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية والتي هي إحدى أدبيات السلوك التنظيمي. وقد ركزت هذه الأدبيات على الدور الكبير الذي تلعبه العدالة التنظيمية في فاعلية أداء الأفراد خصوصاً الأداء الذي يهدف إلى الوصول للفاعلية الجامعية .

٢. **الجانب الميداني:** تكمن أهمية البحث وفقاً لهذا الجانب في محاولته تقديم تصور واضح ودقيق لدى الموظفين بوصف عام في الجامعة المبحوثة عن مفهومي العدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية وكيفية عدهما كإحدى الوسائل المهمة في الإدارة الجامعية. وبسبب إدراك المعنيين في إدارة الجامعة بالدور الهام الذي يلعبه الأفراد العاملين، فقد نالوا عناية كبيرة من أجل تحسين أوضاعهم المهنية والمادية في جميع المراكز الإدارية بوصف ذلك أحد الأساليب الرئيسة لتحسين مستوى الأداء في الجامعة بشكل عام، وزيادة مستوى أداء الافراد بشكل خاص.

ثانياً. مشكلة البحث

تعد العدالة التنظيمية من أهم العوامل التي تساهم في تشكيل السلوكيات والاتجاهات الايجابية لدى الأفراد وتنمية دوافعهم وتحقيق الرضا لديهم عن العمل. ومن أبرز الظواهر التنظيمية التي قد تتأثر بالعدالة التنظيمية هو سلوك المواطنة التنظيمية، فسلوك المواطنة يتأثر بشعور الأفراد بالعدالة في مكان العمل مما يدفعهم لأداء الاعمال بالشكل المطلوب والقيام بسلوكيات تكون خارج اطار تخصصهم الوظيفي وخارج واجبات العمل الرسمية المنصوص عليها.

فالعدالة التنظيمية هي طريقة للحكم على الاسلوب الذي يستخدم من قبل المدير في التعامل مع الفرد ليس على مستوى الوظيفة فحسب بل وعلى المستوى الانساني، وذلك بسبب الاثر الهام الذي قد يحدثه ادراك الأفراد للعدالة في كفاءة أدائهم وفي تطور المنظمة ونجاحها وتحقيقها للأهداف التي تسعى إليها بشكل

فاعل وكفوء. وأن غياب العدالة يمكن أن ينتج عنه قيام الأفراد العاملين بسلوكيات تضر بالمنظمة ونسيجها الاجتماعي.

وهذا يتفق مع ما أشارت إليه دراسة (Messer & White , 2006) حيث أكدت على أن سلوك المواطنة التنظيمية كانت أعلى لدى الأفراد الذين كان ادراكهم للعدالة بمستوى اكبر مقارنةً بالأفراد الذين كان ادراكهم اقل للعدالة في المنظمة. وكذلك أشارت دراسة (معمرى ، ٢٠١٤) بأن شعور الأفراد بغياب العدالة في المنظمة من شأنه أن يقلل من دافعيتهم تجاه القيام بأدوار إضافية في العمل أو القيام بسلوك تطوعي من أجل منظمته أو من أجل زملائهم في العمل.

وفي ضوء ما سبق فقد تولد لدى الباحث الدافع لاجراء البحث الحالي وذلك من أجل التعرف على طبيعة العلاقة التي تربط العدالة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية في جامعة زاخو مما يساهم في وضع استراتيجيات فعالة من أجل تحسين الاداء الحالي للجامعة المبحوثة. وعليه يمكن صياغة مشكلة البحث بالتساؤل الرئيس التالي : ماهو دور العدالة التنظيمية في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين في جامعة زاخو. ويمكن توضيح مشكلة البحث الرئيسة من خلال طرح التساؤلات التالية:

١. هل هناك ادراك كافي من الأفراد المبحوثين عن كل من مفهومي العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية ؟
٢. ماهو مستوى العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمي لدى الموظفين في جامعة زاخو ؟
٣. هل يمكن تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من خلال توافر ابعاد العدالة التنظيمية في الجامعة نفسها؟
٤. ماهي طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في الجامعة نفسها ؟

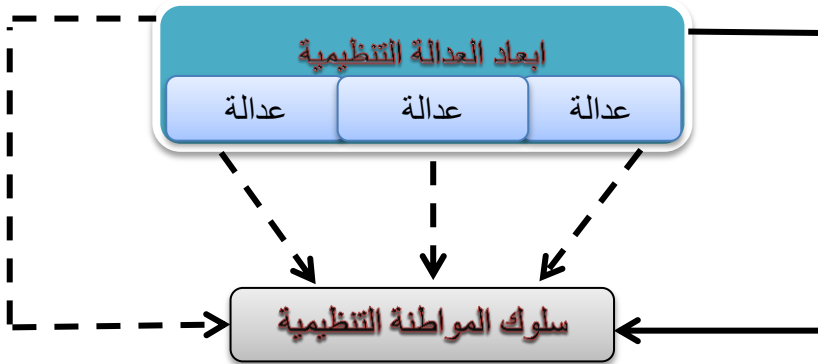
ثالثاً. أهداف البحث

يسعى هذا البحث لى تحقيق عدد من الأهداف، أهمها مآياتي:

- ١- التعرف على مستوى أبعاد العدالة التنظيمية لدى موظفي جامعة زاخو.
- ٢- التعرف على مستوى سلوك المواطنة التنظيمي لدى موظفي جامعة زاخو.
- ٣- التعرف على امكانية تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من خلال توافر ابعاد العدالة التنظيمية في جامعة زاخو ؟
- ٤- تحديد العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي جامعة زاخو.
- ٥- تحديد العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي جامعة زاخو.

رابعاً. مخطط البحث

صمم مخطط فرضي للبحث الذي يبين العلاقة المنطقية بين متغيراته وكما في الشكل التالي:



الشكل (١١) مخطط البحث

: ارتباط

: تأثير

خامساً. فروض البحث

لتحقيق أهداف البحث، اعتمد البحث الفرضيات الآتية:

١. توجد علاقة ارتباط معنوية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمية في جامعة زاخو.

٢. يوجد تأثير معنوي للعدالة التنظيمية في سلوك المواطن التنظيمية في جامعة زاخو.

٣. يوجد تأثير معنوي لابعاد العدالة التنظيمية في سلوك المواطن التنظيمية في جامعة زاخو.

سادساً. مجالات البحث

تم تقسيم مجالات البحث وفقاً للتالي:

١. المجال الزمني: يتمثل بمدة إعداد البحث التطبيقية في جامعة زاخو للفترة من ٢٠١٨/٥/١٥ – ٢٠١٨/٧/١٥.

٢. المجال البشري: شمل هذا المجال عينة عشوائية من الموظفين في جامعة زاخو.

٣. المجال المكاني: أُجري البحث في جامعة زاخو وتضمن كل من كلية الإدارة والاقتصاد وكلية العلوم ورئاسة جامعة زاخو.

سابعاً. مصطلحات البحث

١. العدالة التنظيمية: العدالة التنظيمية بأنها حصيلة اتفاق ما بين الجهد المبذول وبين الفوائد المتأتية منها ما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المتوخاة.

٢. عدالة التوزيع: هي العدالة المدركة من قبل الفرد التي يحصل عليها من المنظمة عند تخصيص الموارد والتي قد توزع على أساس المساواة أو الحاجة أو المساهمة , ومن ثم يقرر الفرد بدوره عدالة التوزيع من خلال المقارنة مع الآخرين.

٣. عدالة الاجراءات: وتشير إلى عدالة الأساليب , والآليات , والعمليات المستخدمة في تحديد النتائج أو أنها العدالة المدركة للإجراءات المستخدمة في اتخاذ القرارات.

٤. عدالة التعاملات: هي العدالة المدركة للاتصالات أو العلاقات فيما بين الأفراد والمتصلة بالإجراءات المنظمة.

٥. سلوك المواطنة التنظيمية: هو السلوك ذو الطبيعة الاختيارية الذي لا يعد من متطلبات الدور الرسمي للأفراد العاملين ولكنه بالرغم من ذلك يسهم في فاعلية العمل بالمنظمة.

المبحث الثاني

الدراسات النظرية

أولاً. العدالة التنظيمية Organizational Justice

أ- مفهوم العدالة التنظيمية

تعتبر العدالة التنظيمية من إحدى أهم المفاهيم الإدارية في المنظمات عموماً، وفي المؤسسات التعليمية خصوصاً، إذ تحرص الإدارات التي تتوخى الكفاءة والتميز في الأداء إلى تطبيقه في أنظمتها الإدارية (غانم، ٢٠١٥: ١٣). ويستخدم مصطلح العدالة التنظيمية لوصف العدالة التي تكون مرتبطة بمكان العمل (نفساني واليوسف، ٢٠٠٢: ٦). ولاقى موضوع العدالة التنظيمية اهتماماً متزايداً من قبل الباحثين في مجال علم النفس والتنظيم وإدارة الموارد البشرية (Cremer, 2005: 4). وتعود فكرة العدالة في المنظمة إلى عام (1963) حيث ظهرت نظرية المساواة التي نادى بها (Adams)، إذ أشارت بأن سلوك الأفراد في المنظمة يتأثر بمدى ادراكهم بالمساواة في توزيع الامتيازات والفوائد التي يتلقونها والعمل الذي يقدمونه في المنظمة التي يعملون فيها، وعليه فإن النظرية تقوم على أساس مقارنة الفرد لمعدل مخرجاته المرتبطة بوظيفته (الرواتب، المكافأة، والحوافز) إلى مدخلاته فيها (عبء العمل، وساعات العمل، والجهد المبذول) مع معدل مخرجات زملاءه في المنظمة إلى مدخلاتهم. ووفقاً لتلك النظرية، يشعر الفرد بالرضا عندما تتساوى المعدلات، ولكن يسود الشعور بالظلم وعدم الرضا والتوتر عندما لا تتساوى تلك المعدلات. (أبو تأيه، ٢٠١٢: ١٥٠-١٥١).

وتعد العدالة التنظيمية إحدى أهم نظريات السلوك الأنساني لأنها تعتبر قيمة ونمط اجتماعي ينتج عن غياب عواقب خطيرة تهدد كل من الفرد والمنظمة على حد سواء، فعندما يشعر الأفراد بعدم العدالة فإن ذلك يقودهم لسلوكيات سلبية مثل تدني كل من الرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية ونقص الولاء

والالتزام التنظيمي وزيادة معدل الدوران الوظيفي، فضلا عن سلوك الانتقام الموجه للمنظمة (وادي، ٢٠١٠: ٢) .

وينظر لمفهوم العدالة التنظيمية بأنه مفهوم نسبي، أي أن ما يعتبره فرد بأنه إجراء عادل قد يعتبره فرد آخر بأنه إجراء غير عادل ومتحيز، لذا فالعدالة التنظيمية تتحدد وفق ادراك الفرد لنزاهة وموضوعية الإجراءات المتبعة وتوزيع المخرجات (حامد، ٢٠٠٦: ٨) .

ويمكن أن تفسر العدالة التنظيمية العديد من المتغيرات التي تؤثر على سلوك الأفراد، وذلك لأن العدالة التنظيمية تعكس طريقة حكم الأفراد على عدالة الأسلوب الذي يتبعه المدير في التعامل معهم على المستوى الوظيفية أو الأنساني (إسكندر، ٢٠٠٧: ١).

يعرف كل من كل من (Beugre & Baron, 2001: 326) بأنها نظام اجتماعي حسي وعلمي يشتمل على ادراك الفرد للعلاقة مع المنظمة والرؤساء والزلاء في العمل.

ويعرفها (المغربي، ٢٠٠٣: ٥) بأنها أسلوب معاملة الإدارة مع عاملها، وينصب تركيز العدالة التنظيمية على الاهتمام الذي تبديه الإدارة بسلوك واحاسيس ومشاعر الأفراد العاملين التي تؤثر على أدائهم الوظيفي.

ويعرفها كل من (السعود وسلطان، 2009، 210) على أنها إدراك الفرد للمساواة التي تتمثل بقيام الفرد بمقارنة معدل مخرجاته بالنسبة إلى مدخلاته مع زملائه الآخرين ، وعندما يتساوى المعدل أن توجد العدالة، وعندما لا يتساويان يشعر الفرد بالحيف والظلم.

ويعرفها (أبو تأيه، 2010: 149) بأنها العدالة المدركة من قبل الأفراد للمبادلات من المدخلات والمخرجات التي تنتج عن العلاقات السائدة في المنظمة التي تشمل علاقة الفرد مع رؤسائه وزملائه ومع المنظمة ككل كنظام اجتماعي.

ويعرفها (السليفاني، ٢٠١٠: 51) بأنها درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة.

وعرف (العبيدي، ٢٠١٢: ١٢) العدالة التنظيمية بأنها إدراك الأفراد للطرق التي تتبع في المنظمة سواء فيما يتعلق بمنح المكافآت أو التعامل مع الأفراد حسب الجهود المبذولة منهم وبما يسهم في تحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية.

يستنتج من المفاهيم السابقة اعلاه بأن العدالة التنظيمية هي أسلوب يحكم من خلاله الفرد على عدالة الأسلوب المتبع من قبل الإدارة في التعامل معه سواء كان على الصعيد الوظيفي أو الأنساني.

ب- أهمية العدالة التنظيمية

إن موضوع العدالة التنظيمية من المواضيع المؤثرة وذات أهمية كبيرة في حقل الإدارة والتنظيم، وينظر للعدالة التنظيمية كأحد المتغيرات التنظيمية التي تؤثر بشكل كبير على أداء الأفراد في المنظمة، ويمكن إدراك أهمية العدالة التنظيمية من خلال الآتي: (وادي، ٢٠١٠: ٣-٢) (أبو جاسر، ٢٠١٠: ١٦-١٧)

١. الابتعاد عن السياسات المنظمة الهدامة التي تؤدي إلى توليد مشاعر الظلم والحيف لدى الأفراد التي تقوم على البيروقراطية.
٢. اتباع سياسات تنظيمية تتصف بالاخلاق والعدالة ودعم الأفراد في سعيهم نحو تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم الفردية بما يكفل تحقيق الفاعلية التنظيمية.
٣. محاولة تخفيض سلوك الأفراد المعادي للمجتمع التي تصدر نتيجة فقدان العدالة.
٤. يمكن ان يساعد تطبيق عدالة التوزيع في توضيح السياسات المتبعة في توزيع الرواتب والأجور في المنظمة من خلال.
٥. إن تطبيق العدالة الاجرائية يمكن أن يحقق السيطرة الفعلية ومشاركة الأفراد في عملية اتخاذ القرارات في المنظمة.
٦. يساعد تطبيق عدالة التعاملات في التعرف عن المناخ التنظيمي السائد .
٧. زيادة مستويات الرضا الوظيفي لدى الأفراد عن الرؤساء والعمل وتحسين سلوك المواطن التنظيمية والالتزام التنظيمي.

٨. إبراز منظومة القيم الدينية والاخلاقية لدى الأفراد وتحديد كيفية ادراك هؤلاء الأفراد للعدالة التنظيمية السائدة ومعرفة مستوى النضج الأخلاقي لديهم.

ج- ابعاد العدالة التنظيمية

هناك ثلاثة أبعاد رئيسة للعدالة التنظيمية هي : (Al-Awamlah, 2013: 66)

١. عدالة التوزيع Distributive Justice :

تشير إلى شعور الفرد بعدالة المخرجات التي يتم استلامها (Lee,2000:21) ، أو هي عدالة توزيع المكافآت والمخرجات التي يحصل عليها الفرد، مقارنة بتلك المكافآت أو المخرجات التي يمكن ان يحصل عليها زملائه الآخرين في العمل (Williams,et.al.,2002 :3) . ويمكن القول بوجود عدالة التوزيع عندما يدرك الفرد بأن المكافآت والعوائد التي حصل عليها تتناسب مع ما بذله من جهد مقارنة بالجهود التي يبذلها زملائه الآخرين (وادي، 2010:5) . وتتضمن عدالة التوزيع على ثلاثة قواعد هي : (Yilmaz & Tasdan, 2009: 113)

- **المساواة:** تبنى هذه القاعدة على فكرة على فكرة ان يتم منح المكافآت على حسب مساهمة الفرد، وعلى افتراض تساوي العوامل الأخرى، فإذا كان الفرد يعمل بدوام كامل فإنه يستحق مكافأة اكبر من الفرد الذي يعمل بدوام جزئي، وإذا ما حصل عكس ذلك فإن هذا يدل على عدم وجود قاعدة المساواة.
- **النوعية:** تشير إلى أنه ينبغي ان يتساوى كل الأفراد في حصولهم على المكافأة بصرف النظر عن خصائصهم الشخصية كالجنس والقدرة، فإذا قامت المنظمة بتوفير الخدمة الصحية للأفراد لديها فينبغي ان تقدم هذه الخدمات لكل الأفراد العاملين ولا تقتصر فقط على الأفراد الذين يعملون بجهد، وإذا ما حصل العكس فسيشعر الأفراد الآخرون بعدم تطبيق قاعدة النوعية.
- **الحاجة:** تشير هذه القاعدة بأنه على افتراض تساوي العوامل الأخرى فإنه من الضروري إعطاء أولوية للأفراد ذوو الحاجات الملحة على الأفراد الآخرين. فعلى سبيل المثال إذا ما أرادت الإدارة مكافأة شخصين وكان الأول متزوجاً

ولديه أطفال بينما الآخر غير متزوج، وعلى افتراض تساوي العوامل الأخرى فإن الرجل المتزوج يجب أن يكافأ أولاً لأنه صاحب الحاجة الملحة أكثر. وإذا حصل عكس ذلك فإن الرجل المتزوج سيشعر بأنه تم تجاوز هذه القاعدة.

٢. عدالة الإجراءات Procedural Justice :

ويشار لها بأنها العدالة المدركة من قبل الأفراد بخصوص السياسات والجراءات المتبعة في اتخاذ القرار (Lee, 2000:27) ، وتعد عدالة الإجراءات المحدد الرئيسي للعدالة التنظيمية، فمن خلالها يتم التوصل إلى مضمون ونوعية اجراءات توزيع المخرجات على الأفراد العاملين في المنظمة. وتشير هذه العدالة إلى مدى ادراك الفرد بعدالة الاجراءات المتبعة في تحديد من يستحق الحصول على الامتيازات والمكافآت مثل اساليب تحديد الأجور والترقية (أبو تايه، 2012: 149) . وتتحقق هذه العدالة عندما يمنح الفرد دور في إبداء رأيه ومقترحاته حول اسس وقواعد تقييم أدائه. وهناك ستة قواعد لعدالة الإجراءات هي: (Colquitt,et.al, 2001: 428-431) (العطوي، ٢٠٠٧، ٦-٥)

- **الطريقة الثابتة:** وتشير هذه القاعدة إلى عدم استثناء أي فرد من الأفراد العاملين عندما يتم تطبيق الإجراءات بخصوص قرار معين، أي تطبيق نفس الاجراءات على الجميع دون التمييز بين الأفراد.
- **الابتعاد عن المحاباة:** وتشير إلى تجنب التحيز وعدم السماح للمصلحة الشخصية في التأثير على اجراءات اتخاذ القرار.
- **الدقة:** وتدل على ضرورة الاعتماد على المعلومات السليمة والدقيقة، كما يجب أن يتم جمع هذه المعلومات وتحليلها باكبر قدر من الدقة.
- **القدرة على التصحيح:** وتعكس هذه القاعدة مدى توافر الفرص للقيام بتعديلات على اجراءات اتخاذ القرار.
- **التمثيل:** وتشير إلى ضرورة ان يتم استيعاب وجهات نظر وتوقعات الأفراد الذين لهم صلة بإجراءات القرار المتخذ في عملية اتخاذ القرار.

- **الأخلاقية:** وتدل على وجوب الاعتماد على معايير اخلاقية مقبولة من قبل الأفراد العاملين في المنظمة تلائم اجراءات عملية اتخاذ القرار.

٣. عدالة التعاملات Interactional Justice :

تعد هذه العدالة امتداداً لعدالة الاجراءات، ويقصد منها أسلوب تعامل الإدارة تجاه الأفراد المرؤوسين (Rego & Cunha, 2006: 7) . أو هو مدى ادراك الأفراد بعدالة التعامل الذي يتلقونه عند تطبيق الاجراءات الرسمية أو درجة المعرفة بأسباب الاجراءات الرسمية المطبقة (السعود وسلطان، ٢٠٠٩: ٢٠٣-٢٠٤) ، و تمثل هذه العدالة بحسن معاملة الرئيس لمرؤوسيه، وتقسي الثقة والصراحة فيما بينهم، اضافة إلى ابداء الرئيس اهتمامه بمرؤوسيه (الخشروم، ٢٠١٠: ٣١٢) . ويشير الكتاب إلى أن عدالة التعاملات تشتمل على نوعين من العدالة هما: (Blakely,et.ai., 2005: 259) (البابكر، ٢٠١١: ٤٠)

- **عدالة العلاقات الشخصية:** تعني مدى اهتمام الرئيس ومراعاته لمشاعر مرؤوسيه عند التعامل معهم والحفاظ على كرامتهم، أو هي درجة تعامل المدير باحترام وتقدير مع مرؤوسيه.
- **عدالة المعلومات:** وتشير هذه العدالة إلى المعرفة التي تقدم للأفراد عن الاجراءات أو المخرجات التي تمسهم، أو هي تقديم المعلومات اللازمة للأفراد عن أسباب اتباع اجراءات معينة وبأسلوب موثوق وأكد.

يستنتج من أعلاه بأن هناك ثلاثة أبعاد للعدالة التنظيمية والمعتمدة في الجانب العملي في البحث الحالي وهي: **عدالة التوزيع** ويقصد بها درجة شعور الموظف بعدالة القيم المادية وغير المادية التي يحصل عليها من المؤسسة التعليمية، والبعد الثاني هو **عدالة الإجراءات** الذي يشير إلى درجة شعور الموظف بعدالة الإجراءات والسياسات التي تتبع في عملية اتخاذ القرارات، والثالث هو **عدالة التعاملات** ويدل على درجة شعور الموظف بعدالة المعاملة التي يتلاقها من قبل المدراء والزملاء في المؤسسة التعليمية.

ثانياً. سلوك المواطنة التنظيمية Organizational Citizenship

أ- مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية

يعدُّ مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية امتداداً لمفهوم الدور الإضافي للفرد أو السلوك الإضافي للفرد الذي قدمه كل من Katz & Kahn في عام ١٩٧٨ . وفي الثمانينيات من القرن الماضي برز اهتمام الباحثين بمصطلح سلوكيات المواطنة التنظيمية، إذ استخدم لأول مرة من قبل كل من Smith & Organ & Near في عام ١٩٨٣ ، وشبهه Smith,et.al. سلوكيات المواطنة التنظيمية بسلوك المواطن الصالح (ناميدي، ٢٠٠٨: ٤٣). ويعد Organ من رواد هذا الاتجاه، إذ استخدم مصطلح سلوك المواطنة التنظيمية لكي يرمز إلى السلوك المنظمي الجيد للأفراد والذي يتم بشكل اختياري وذلك من خلال مساعدة الآخرين في إنجاز أعمالهم ولا يكون مفروض من قبل المنظمة. (المحمود، ٢٠٠٧ : ١٠٠-١٠١)

ويعد سلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي نالت اهتمام العديد من الكتاب والباحثين في مجال السلوك التنظيمي. ويركز هذا المفهوم على مورد يعتبر من أهم الموارد في المنظمة ألا وهو المورد البشري (العامري، ٢٠٠٣: ٦٥) . ويرتبط هذا السلوك بإسهامات الفرد الإيجابية والابتعاد عن الأفعال التي تلحق الإذى والضرر بالمنظمة وبالأفراد الآخرين في العمل إضافة إلى أصحاب المصالح الآخرين في المنظمة (Markoczy & Xin, 2004:1) .

ويعرف سلوك المواطنة التنظيمية بأنه سلوك غير متوقع ولا يعد جزء من أداء الوظيفة المناطة بالفرد القيام بها أي أنه لا يدخل ضمن واجبات العمل الرسمية التي يجب أن ينجزها الفرد مثل مساعدة الزملاء في العمل . (Daft & Noe, 2001: 121)

ويعرف أيضاً بأنه تأدية المهام الاختيارية وغير الرسمية من قبل الأفراد لكنها تعد ضرورية للمنظمة مثل القيام بعمل تطوعي للمجتمع أو تقديم اقتراحات مفيدة للمنظمة. (Hellriegel,et.al., 2001: 155)

ويعرفه (DiPaola,et.al.,2003: 427) بأنه السلوك الذي يساند البيئة الاجتماعية والنفسية التي يتم فيها أداء الأعمال، وأن مثل هذا السلوك يمثل الزيت الذي يقلل من احتكاك الماكينة الاجتماعية في أثناء عملها بالمنظمة.

وعرفه (Patti,et.al.,2004) بأنه الأفعال التي يمارسها العاملون والتي لا تكون ظاهرة أو مضمنة في عقد التوظيف ولكنها تؤدي بشكل اختياري أو تطوعي وهي عوامل مساعدة وضرورية لفاعلية المنظمة. (المحمود، ٢٠٠٧ : ١٠١)

وكذلك عرف بأنه سلوك فردي اختياري يتصف بأنه عمل تطوعي مفيد للمنظمة، وهو ليس محدد في نظام المكافآت الرسمي، وهذا يعني بأن عدم قيام الفرد به لا يعرضه للمساءلة أو العقوبة. (Koster & Sanders, 2005: 2)

يستنتج مما سبق بأن سلوك المواطن التنظيمية هو سلوك اختياري أو تطوعي، في حالة تأديته من قبل الفرد فإنه يساهم في تحقيق أهداف المنظمة ومن ثم الوصول إلى الفاعلية التنظيمية، أما في حال عدم القيام به فإنه يؤدي إلى تعرض الفرد للعقوبة.

ب- أهمية سلوك المواطن التنظيمية

إنّ لسلوك المواطن التنظيمية أهمية كبيرة وذلك لأنه يقدم منافع عديدة سواء للمنظمة ككل كالعمل التطوعي أو بالنسبة للأفراد في المنظمة كمساعدة الآخرين (Dipaola,et.al., 2003: 428). وهناك عدد من النتائج الإيجابية التي يمكن أن يحققها سلوك المواطن التنظيمية للمنظمة، منها :

(السليفاني، ٢٠١٠ : ٤٧-٤٨) (العزاوي ويوسف، ٢٠١٦ : ٢٠٩)
(محارمة، ٢٠٠٨ : ٢٢) (الزبيدي، ٢٠٠٧ : ٦٣) (العامري، ٢٠٠٣ : ٦٨-٦٩)
(Fote & Tang, 2009: 4)

١. سلوك اختياري غير مكلف للمنظمة ولا يترتب على القيام به أي مكافأة أو حافز لأنه لا يعد جزءاً من واجبات العمل الرسمي.
٢. تنمية الناتج الكلي المتحقق في المنظمة وذلك من خلال امداد الإدارة بوسائل تفاعل الأفراد داخل المنظمة.

٣. تقوية الترابط والتماسك بين الأفراد وتمكين المنظمة من بناء رأس مال اجتماعي فاعل فيها.
٤. تمكين الفرد من القيام بدور اضافي الذي يمكن أن يساهم في تحقيق أهداف المنظمة وبالتالي تحسين الاداء الكلي للمنظمة.
٥. بذل الفرد لجهد اضافي في أداء العمل المناط به والابتعاد عن إضاعة وقت العمل في فترة استراحة طويلة أو زيارات داخلية وخارجية خارج حدود العمل.
٦. تعزيز قابلية المدراء والأفراد على تأدية العمل من خلال زيادة الوقت المخصص لمعالجة المشكلات والتخطيط الفاعل وجدولة العمل.
٧. مساعدة المنظمة من خلال القيام باعمال اضافية تطوعية كالمشاركة في اللجان أو المشاريع المرتبطة بالعمل أو التغلب على الاخطار والصعوبات التي تواجه العمل.
٨. الخضوع للأوامر والقيم والسياسات التنظيمية والعمل بموجبها كالحضور والأنصراف وفق الوقت المحدد للعمل أو استغلال الموارد استغلالاً امثلاً.
٩. زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية بفاعلية اكبر وذلك عن طريق تحسين الاتصالات ونقل المعلومات بشكل اكثر دقة.
١٠. تقديم اقتراحات من أجل القيام بتحسينات ادارية أو تنظيمية لجعل المنظمة أكثر تميز ونجاح مثل الاقتراحات ذات العلاقة بالهيكل التنظيمي أو الممارسات أو الاجراءات الادارية.
١١. تحسين سمعة المنظمة امام الآخرين وذلك من خلال الحديث الإيجابي عن المنظمة والدفاع عنها وتقديمها للآخرين بشكل جيد.

ج- محددات سلوك المواطنة التنظيمية

يشير الباحثين إلى هناك عدد من العوامل التي تعتبر من محددات سلوك المواطنة التنظيمية وهي :

١. العدالة التنظيمية: تؤثر العدالة التنظيمية في المشاعر الإنسانية المتولدة التي يشعر بها الفرد من حالات الظلم نتيجة السلوكيات والقرارات الغير عادلة للإدارة والتي قد تقود البعض كي يمارس العنف أو أن يكون صعب المراس، وقد تدفع البعض الآخر إلى ترك المنظمة (الخفاجي، ٢٠١٢: ١٣-١٤). وكلما زاد اعتقاد الأفراد

بعدالة المنظمة زادت ثقتهم بإدارتها , وهذه الثقة بدورها تؤثر على زيادة سلوك المواطن التنظيمية. (المحمود، ٢٠٠٧ : ١٠٣)

٢. الثقافة التنظيمية: إن الاختلافات الثقافية هي التي تقود الأفراد إلى ممارسة أنواع مختلفة من السلوك، ويتمثل تأثير ثقافة المنظمة في سلوك المواطن التنظيمية من مدى توافق تلك الثقافة أو تعارضها مع هذا السلوك، فإذا كانت الثقافة الشائعة في المنظمة هي قيام الأفراد بسلوك تطوعي وتشجع على ذلك فإن هذه الثقافة التنظيمية ستؤثر إيجاباً في أفعال وسلوكيات كل الأفراد العاملين في المنظمة. أما إذا كانت ثقافة المنظمة لا تشجع على القيام بممارسات خارج إطار الواجبات الرسمية المحددة، فإن ذلك سيؤدي إلى الحد من الممارسات التطوعية.

(Markoczy & Xin, 2004:7)

٣. الرضا الوظيفي: يمثل الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لعمله سواء فيما يتعلق بالمزايا التي يحصل عليها أم أسلوب القيادة أو زملاء العمل أو المناخ العام.

٤. الولاء التنظيمي: أشارت الدراسات في مجال السلوك التنظيمي إلى أن ولاء الفرد له تأثير في سلوك المواطن للمنظمة التي يعمل فيها. فإذا أدرك الفرد بأن ولاءه أو ارتباطه بالمنظمة نابع من حصوله على شيء ذو أهمية بالنسبة إليه، فإن هذا سيدفع الفرد إلى قيامه بأداء عمل أو ممارسة سلوك مرغوب به يتجاوز إطار الدور المطلوب منه القيام به عند انجاز مهام عمله. (علوان، ٢٠٠٧ : ٦٠-٦١)

٥. الالتزام التنظيمي: إن اتجاهات ومواقف العاملين نحو منظماتهم أو ما يطلق عليه بالالتزام التنظيمي له تأثير في سلوك المواطن، إذ كلما ازداد التزام العاملين زاد استعدادهم للتطوع والعمل بموجب سلوكيات المواطن التنظيمية.

٦. الدوافع الذاتية: يقصد بالدوافع الذاتية حاجات الفرد للإنجاز وتحقيق الذات التي تعمل على تحريك السلوك والعمليات النفسية. والفرد الذي يتمتع بالدوافع الذاتية يكون ميلاً أكثر من غيره إلى ممارسة سلوك المواطن التنظيمية وذلك لأنها تساهم في إشباع تلك الحاجات. (العامري، ٢٠٠٣، ٧٣-٧٨)

٧. بيئة المهمة: تعد بيئة المهمة من العوامل المؤثرة في سلوك المواطن التنظيمية حيث توجد علاقة ارتباط قوية بينهما، ويعتبر سلوك المواطن التنظيمية المردود الإيجابي لردود أفعال الأفراد تجاه بيئة المهمة ، وان وجود المواطن التنظيمية يساعد في نشوء بيئة عمل ملائمة ويحقق التطبيع الاجتماعي في المنظمة بدلاً من

اعتماد أساليب تعسفية وبيروقراطية من أجل الوصول إلى مثل تلك البيئة.
(المحمود، ٢٠٠٧: ١٠٤)

٨. اتساع تعريف العاملين لواجبات الوظيفة التي يؤدونها وكلما اتسع هذا التعريف زادت مشاركة العاملين في أنواع السلوك التطوعي الدال على الانتماء الجيد للمنظمة. (المحمود، ٢٠٠٧: ١٠٣)

المبحث الثالث

إجراءات البحث

أولاً. منهج البحث

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في البحث الحالي وذلك لأنه من المناهج الأكثر ملائمة في دراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية وخصوصاً ملائمته لطبيعة مشكلة البحث الحالية. ويستند المنهج على وصف وتحليل البيانات التي تجمع عن طريق الاستبيان.

ثانياً. وصف مجتمع البحث وعينته

تمثل مجتمع البحث بالموظفين في جامعة زاخو، وتم اختيار عينة البحث بشكل عشوائي والتي شملت مجموعة من الموظفين في الجامعة نفسها. واعتمدت استمارة الاستبانة كوسيلة رئيسة لجمع البيانات المطلوبة، وصممت الاستبانة حسب مقياس (ليكرت) الخماسي الذي يتكون من فقرات (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة). وتم توزيع (60) استبانة على الأفراد المشمولين بالبحث في مواقع عملهم المختلفة في الجامعة نفسها، وبلغ عدد الاستثمارات المسترجعة (٥٠) استبانة، وتم إهمال (3) استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل ليصبح عدد الاستبانات المعتمدة في التحليل الإحصائي (٤٧) استبانة وهو ما يمثل نسبة (٧٨%) من مجموع الاستبانات الموزعة وهي نسبة يمكن الاعتماد عليها إحصائياً بشكل جيد. والجدول (١) يوضح عدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة حسب المؤسسات المشمولة بالبحث في جامعة زاخو:

الجدول (١) الاستبانات الموزعة والمسترجعة والمستبعدة في جامعة زاخو

ت	المؤسسة	الاستبانات			
		الموزعة	المسترجعة	نسبة الاسترجاع	المستبعدة
١	كلية الإدارة والاقتصاد	٢٠	٢٠	٣٣,٣ %	-
٢	كلية العلوم	٢٠	١٦	٢٦,٧ %	١
٣	رئاسة جامعة زاخو	٢٠	١٤	٢٣,٣ %	٢
الاجمالي		٦٠	٥٠	٨٣,٣ %	٣
		٤٧			

المصدر : من اعداد الباحث

ثالثاً. أساليب جمع البيانات وتحليلها

من أجل الحصول على البيانات والمعلومات الضرورية لاختبار فرضيات البحث وانجاز أهدافه تم اتباع مايلي:

١. **الإطار النظري:** في الجانب النظري من البحث تم الاستعانة بالعديد من المراجع العلمية الحديثة (الرسائل والأطاريح، والدوريات، والبحوث، وتم أيضاً اللجوء لشبكة المعلومات (الانترنت) في توفير بعض المعلومات المتاحة عليها) ذات الصلة بموضوع البحث والتي تمكن الباحث من الحصول عليها لغرض الاسترشاد بها في اتمام الجانب النظري والميداني من البحث.
٢. **الإطار الميداني:** اعتمد على استمارة الاستبانة بوصفها وسيلة رئيسة لغرض الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة لإكمال الجانب الميداني من البحث ووزعت على العينة بصورة عشوائية من الموظفين في مواقع مختلفة في الجامعة المبحوثة لمعرفة آرائهم حول القضايا التي تخص موضوع البحث. والجدول (٢) يوضح فقرات الاستبانة وعدد الأسئلة ومصدر كل فقرة من الفقرات المعتمدة:

الجدول (٢) يوضح فقرات الاستبانة وعدد الاسئلة ومصدر كل فقرة

متغيرات البحث	عدد الاسئلة		المصدر المعتمد
العدالة التنظيمية	٢٠	X20-X1	(السعود وسلطان ، ٢٠٠٩)

(ابو تايه، ٢٠١٢)، (دره (٢٠٠٧،	X6-X1	٦	بعد عدالة التوزيع	
	X13-X7	٧	بعد عدالة الاجراءات	
	X20- X14	٧	بعد عدالة التعاملات	
(المحمود، ٢٠٠٧)، (السليفاني، ٢٠١٠)	X35- X21	١٥	سلوك المواطنة التنظيمية	

المصدر : من اعداد الباحث

رابعاً. أدوات التحليل والمعالجة الإحصائية

اعتمدت الأدوات الإحصائية الملائمة لتحليل البيانات ومعالجتها واختبار الفرضيات، ولقد تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS-٢٢) لإجراء التحليلات الإحصائية المطلوبة، وعلى هذا الأساس فإن البحث يستلزم الأدوات الإحصائية التالية: (النسبة المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف متغيرات البحث وتشخيصها) في تحليل بيانات استمارات الاستبيان لوصف متغيرات البحث وتشخيصها. وذلك للخروج بنتائج البحث لمعرفة دور العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمي من وجهة نظر الموظفين في جامعة زاخو، والتوصل إلى عدد من التوصيات.

المبحث الرابع

عرض النتائج ومناقشتها

أولاً. وصف متغيرات البحث وتشخيصها

- أ- وصف متغير العدالة التنظيمية
١. وصف بعد عدالة التوزيع وتشخيصه

الجدول (٣) التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعـد عدالة التوزيع

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية												المتغير المستقل
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
0.92	3.74	0.0	0	6.4	3	25.5	12	55.3	26	12.8	6	X ^١
0.83	2.72	17.0	8	21.3	10	38.3	18	19.1	9	4.3	2	X ^٢
0.89	3.60	2.1	1	4.3	2	38.3	18	42.6	20	12.8	6	X ^٣
0.82	3.04	12.8	6	31.9	15	21.3	10	6.4	3	27.7	13	X ^٤
0.97	3.91	2.1	1	4.3	2	21.3	10	44.7	21	27.7	13	X ^٥
0.88	3.55	8.5	4	8.5	4	19.1	9	46.8	22	17.0	8	X ⁶
0.85	3.43	7.1		12.8		27.30		35.82		17.02		المؤشر الكلي
		19.9				27.3		52.8				

N =47

المصدر : من اعداد الباحث في ضوء نتائج SPSS.

يشير الجدول (٣) إلى التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أو مؤشرات بعد عدالة التوزيع (X6-X1)، حيث بلغت نسبة اتفاق الأفراد المشمولين بالبحث على مؤشرات هذا البعد إلى (52.8%) ، ونسبة (27.3%) محايدين، ونسبة (19.9%) غير متفقين، وذلك بوسط حسابي (٣,٤٣)، وانحراف معياري (٠,٨٥).

ومن أبرز المؤشرات التي أسهمت في إغناء هذا البعد هو المؤشر (X5) الذي ينص على (أرى أن واجبي الوظيفي يلأئم قدراتي)، وبنسبة اتفاق كلي (٧٢,٤%) من أفراد العينة، ويدعم ذلك وسط حسابي (٣,٩١)، وانحراف معياري (0.97). وكذلك المؤشر (X1) الذي ينص على (تناسب ساعات العمل مع قدراتي الذاتية في الأداء)، وبنسبة اتفاق (68.1%) من الأفراد المشمولين بالبحث، ويدعم ذلك وسط حسابي (٣,٧٤)، وانحراف معياري (٠,٩٢). بينما بلغت أقل نسبة اتفاق سلبي (11%) الخاصة بالمؤشر (X2) الذي ينص على (ان ما احصل عليه من حوافز مالية تعد مناسبة)، ويؤكد هذا قيمة الوسط الحسابي الذي بلغ (٢,٧٢)، والانحراف المعياري الذي بلغ قيمته (٠,٨٣). وتتباين باقي

المؤشرات في معدلات إسهامها في اغناء هذا البعد وحسب ما مبين في الجدول (١) .

وهذه النسبة المقبولة من الاتفاق على مؤشرات هذا البعد (دلالة على وجود عدالة ومساواة محدودة في توزيع الرواتب والمكافآت على الموظفين)، واستمرار هذه الحالة سينعكس سلباً على سلوك الموظف نحو أداء أعمال اضافية لمصلحة المؤسسة التعليمية من أجل الارتقاء بمستوى الأداء فيها.

٢. وصف بعد عدالة الاجراءات وتشخيصه

الجدول (٤) التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد عدالة الاجراءات

المتغير المستقل	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية												عائلة الاختبارات	
	المؤشر	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة		الوسط الحسابي		الانحراف المعياري
		التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%			
	X7	7	14.9	12	25.5	19	40.4	7	14.9	2	4.3	3.32	0.84	
	X8	3	6.4	14	29.8	20	42.6	6	12.8	4	8.5	3.13	0.82	
	X9	7	14.9	19	40.4	13	27.7	6	12.8	2	4.3	3.49	0.86	
	X١٠	5	10.6	17	36.2	17	36.2	5	10.6	3	6.4	3.34	0.84	
	X١١	5	10.6	10	21.3	22	46.8	4	8.5	6	12.8	3.09	0.82	
	X١٢	2	4.3	12	25.5	21	44.7	5	10.6	7	14.9	2.94	0.82	
	X١٣	4	8.5	8	17.0	19	40.4	9	19.1	7	14.9	2.85	0.82	
	المؤشر الكلي	10.03		27.96		39.82		12.77		9.42		3.16	0.82	
	٣٧,٩٩		39.82		22.19									

N =47

المصدر : من اعدد الباحث في ضوء نتائج SPSS.

يوضح الجدول (٤) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد عدالة الاجراءات (X7-X13)، إذ تشير النسب إلى أن (37.99%) فقط من أفراد العينة متفقون مع مؤشرات هذا البعد، و (39.82%) منهم محايدون لمؤشرات هذا البعد، و (22.19%) غير متفقين، وذلك بوسط حسابي (٣,١٦) وانحراف معياري (٠,٨٢) .

ومن المؤشرات التي ساهمت في اغناء هذا البعد وبأعلى نسبة اتفاق إيجابي بلغت (55.3%) لإجابات أفراد عينة الدراسة هو المؤشر (X9) الذي ينص على (يقوم المدير بجمع معلومات دقيقة ووافية قبل قيامه باتخاذ قرار ما)، وجاء ذلك بوسط حسابي (3,49) وانحراف معياري (0,86). ومن ثم جاء المؤشر (X10) الذي ينص على (يقدم المدير معلومات وتوضيحات كافية للأفراد عن القرار المراد اتخاذه)، بنسبة اتفاق (46,8%) من أفراد العينة، ويدعم ذلك وسط حسابي (3,34)، وانحراف معياري (0,84). بينما بلغت أقل نسبة اتفاق سلبي (25.5%) الخاصة بالمؤشر (X13) الذي ينص على (ان الإجراءات الإدارية المطبقة في المؤسسة تتسم بالعدالة)، ويؤكد هذا قيمة الوسط الحسابي الذي بلغ (2,85) والانحراف المعياري الذي بلغ قيمته (0,82). وجاء المؤشر (X12) في المرتبة الثانية من الاتفاق السلبي بنسبة (29.8%) الذي ينص على (يسمح المدير للأفراد بمعارضة القرارات التي يتخذها)، ويؤكد هذا قيمة الوسط الحسابي الذي بلغ (2.94)، وبلغ الانحراف المعياري (0.82). وتتقارب بقية المؤشرات في درجات إسهامها في هذا البعد وحسب مامين في الجدول (٢) .

إن هذه النسبة القليلة من الاتفاق على مؤشرات هذا البعد تشير إلى (ضعف عدالة الإجراءات المطبقة على الموظفين من قبل المدير عند قيامه باتخاذ القرار الخاص بالأفراد المرؤوسين)، وهذا مؤشر سلبي للمؤسسة التعليمية لعدالة الاجراءات مما ينتج عنه اختلال الثقة لدى الموظفين بالاجراءات المتبعة في تحديد الاجور والمكافآت والحوافز مما ينعكس سلباً في قبول تلك القرارات من قبلهم وتطبيقها بالصورة التي تحقق أهداف المؤسسة التعليمية.

٣. وصف بعد عدالة التعاملات وتشخيصه

الجدول (٥) التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد عدالة التعاملات

المتغير المستقل	المؤشر	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية									
		اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة	
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
التعاملات	X14	46.8	22	36.2	17	14.9	7	0.0	0	2.1	1
										4.26	1.09

0.97	3.8 9	4.3	2	4.3	2	19. 1	9	42. 6	20	29. 8	1 4	X1 5
0.89	3.6 2	4.3	2	6.4	3	23. 4	11	55. 3	26	10. 6	5	X1 6
0.82	3.1 7	6.4	3	14. 9	7	42. 6	20	27. 7	13	8.5	4	X1 7
0.82	2.9 8	12. 8	6	6.4	3	55. 3	26	21. 3	10	4.3	2	X1 8
0.87	3.5 1	2.1	1	6.4	3	36. 2	17	48. 9	23	6.4	3	X1 9
0.91	3.6 8	0.0	0	10. 6	5	25. 5	12	48. 9	23	14. 9	7	X2 0
0.88	3.5 9	4.56		6.99		31.00		40.12		17.33		المؤشر الكلي
		11.55				31.00		57.45				

N=47

المصدر: من اعداد الباحث في ضوء نتائج SPSS.

يوضح الجدول (٥) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد عدالة التعاملات (X20-X14)، إذ بلغت نسبة الاتفاق من قبل أفراد العينة مع مؤشرات هذا البعد إلى (57.45%)، ونسبة (31.00%) منهم كانوا محايدين لمؤشرات هذا البعد، ونسبة (11.55%) غير متفقون، وذلك بوسط حسابي (٣,٥٩) وانحراف معياري (٠,٨٨).

ومن أبرز المؤشرات التي ساهمت في اغناء هذا البعد هو المؤشر (X14) وجاء بمعدل اتفاق إيجابي بلغ (83%) من الموظفين، والذي ينص على (يتعامل معي زملائي في العمل بسلوكيات جيدة)، ويدعم ذلك الوسط الحسابي البالغ (٤,٢٦) وانحراف معياري (١,٠٩). كما ان المؤشر (X15) ساهم باغناء هذا البعد الذي جاء بمعدل اتفاق (72.4%) من أفراد العينة، وبوسط حسابي (٣,٨٩) وانحراف معياري (٠,٩٧) الذي ينص على (يتعامل معي المدير باحترام وتقدير عند اتخاذ قراراً يتعلق بعملتي). بينما بلغت أقل نسبة اتفاق سلبي (25.6%) الخاصة بالمؤشر (X18) والذي ينص على (يسمح لي المدير بمناقشة القرارات التي يتم اتخاذها والاعتراض عليها)، ويؤكد هذا قيمة الوسط الحسابي الذي بلغ (2.98)، والانحراف المعياري الذي بلغ قيمته (٠,٨٢). وتتقارب باقي المؤشرات في معدلات إسهامها في اغناء هذا البعد وحسب ما يبينها الجدول (٣) النسب المئوية لكل مؤشر من المؤشرات المكونة للبعد.

وهذه النسبة المقبولة من الاتفاق تدل على (وجود المعاملة الحسنة من قبل الرئيس تجاه المرؤوسين) ووجود روح التعاون فيما بين الموظفين عند أداء أعمالهم وشعور الموظف بوجود معاملة عادلة إلى حد ما.

ب- وصف متغير سلوك المواطنة التنظيمية

الجدول (٦) التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية

المتغير	المؤشر	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية									
		اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة	
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار
سلوك المواطنة التنظيمية	X21	21	44.7	22	46.8	3	6.4	1	2.1	0	0.0
	X22	23	48.9	16	34.0	7	14.9	1	2.1	0	0.0
	X23	30	63.8	14	29.8	1	2.1	2	4.3	0	0.0
	X24	18	38.3	20	42.6	9	19.1	0	0.0	0	0.0
	X25	11	23.4	30	63.8	6	12.8	0	0.0	0	0.0
	X26	7	14.9	30	63.8	9	19.1	1	2.1	0	0.0
	X27	21	44.7	14	29.8	12	25.5	0	0.0	0	0.0
	X28	22	46.8	17	36.2	7	14.9	0	0.0	1	2.1
	X29	19	40.4	20	42.6	7	14.9	1	2.1	0	0.0
	X30	13	27.7	15	31.9	17	36.2	2	4.3	0	0.0
	X31	22	46.8	17	36.2	8	17.0	0	0.0	0	0.0
	X32	13	27.7	19	40.4	11	23.4	2	4.3	2	4.3
	X33	29	61.7	12	25.5	2	4.3	1	2.1	3	6.4
	X34	26	55.3	17	36.2	4	8.5	0	0.0	0	0.0
	X35	29	61.7	15	31.9	3	6.4	0	0.0	0	0.0
	المؤشر الكلي	43.12		39.43		15.04		1.51		0.9	
		82.55		15.04		2.41		4.22		1.08	

N =47

المصدر: من اعداد الباحث في ضوء نتائج SPSS.

يوضح الجدول (٦) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير سلوك المواطنة التنظيمية (X21-X35)، إذ يشير الجدول أدناه أن غالبية أفراد العينة متفقون مع مؤشرات هذا المتغير حيث بلغت النسبة (82.55%) ، و(15.04%) منهم محايدون، و فقط نسبة (2.41%)

غير متفقون، وبلغت قيمة الوسط حسابي (٤,٢٢) والانحراف المعياري بلغ (١,٠٨).

ومن أهم المؤشرات التي كان لها اسهام في اغناء هذا المتغير، هو المؤشر (X35) وجاء بنسبة اتفاق إيجابي بلغ (93.6%) من أفراد العينة والذي ينص على (اسعى للمحافظة على أسرار العمل الموكل إليّ وعلى نحو مستمر)، ويدعم ذلك الوسط الحسابي البالغ (٤,٥٥) وانحراف معياري (١,٢١). والمؤشر (X23) ساهم باغناء هذا المتغير الذي جاء بمعدل اتفاق (93.6%) من أفراد العينة وبوسط حسابي (٤,٥٣) وانحراف معياري (١,٢٠) والذي ينص على (لا اقوم بتجاوز على حقوق زملائي في العمل)، والمؤشر (X34) والذي ينص على (لا اقوم بتقديم الشكوى في العمل إلا في حالات الضرورة)، والذي جاء بنسبة اتفاق (91.5%) من أفراد العينة، ويؤكد هذا قيمة الوسط الحسابي الذي بلغ (٤,٤٧)، والانحراف المعياري الذي بلغ (١,١٨). كما ان المؤشر (X21) ساهم باغناء هذا المتغير الذي جاء بمعدل اتفاق (91.5%) من أفراد العينة وبوسط حسابي (٤,٣٤) وانحراف معياري (١,١٢) الذي ينص على (اقوم بتقديم المساعدة للزملاء الجدد في العمل في أي وقت كان). وكذلك المؤشر (X33) والذي ينص على (لا استخدم ممتلكات الكلية من أجل مصلحتي الخاصة)، والذي جاء بنسبة اتفاق (٨٧,٢%) من أفراد العينة، ويؤكد هذا قيمة الوسط الحسابي الذي بلغ (٤,٣٤)، والانحراف المعياري الذي بلغ (١,١٢). وتتقارب باقي المؤشرات في معدلات إسهامها في اغناء هذا المتغير وحسب ما يبينها الجدول (٤) النسب المئوية لكل مؤشر من المؤشرات المكونة للمتغير.

ان هذه النسبة المرتفعة من الاتفاق على مؤشرات متغير سلوك المواطن التنظيمية لدى غالبية الأفراد في جامعة زاخو (دلالة على ممارسة هؤلاء الأفراد لممارسات أو سلوكيات جيدة اثناء تنفيذ العمل الموكل إليهم) وتفتشي روح التعاون فيما بينهم .

ثانياً. عرض وتحليل علاقة الارتباط والتأثير بين متغيري البحث

أ- عرض وتحليل علاقة الارتباط بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمية

تتضمن هذه الفقرة التحقق من فرضية البحث الأولى التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوي بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في الجامعة المعنية بالدراسة، وللتحقق منها استخدم الباحث معامل ارتباط بيرسون ودرجت النتائج في جدول (٧) ، وتشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط معنوي ضعيف بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٣٢١) ، وهذا يعني بأن ادراك الأفراد للعدالة التنظيمية في الجامعة المعنية يؤدي إلى تحفيزهم لأداء العمل المناط بهم ورفع ولائهم وتنمية سلوك المواطنة للمنظمة التي يعملون فيها. وبهذا فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.

الجدول (٧) نتائج علاقة الارتباط بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية على مستوى جامعة زاخو

سلوك المواطنة التنظيمية	البعد المعتمد
	البعد المستقل
٠,٣٢١ *	العدالة التنظيمية

* $P \leq 0.05$

N=٤٧

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج

spss

ب- عرض وتحليل علاقة التأثير

١. عرض وتحليل علاقة التأثير للعدالة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية

تركز هذه الفقرة على التحقق من صحة فرضية البحث الرئيسية الثانية التي تنص على أنه يوجد تأثير معنوي للعدالة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية، وللتحقق من ذلك استخدم الباحث الانحدار الخطي البسيط ودرجت النتائج في جدول (٨). وتشير نتائج التحليل في الجدول (٨) إلى وجود تأثير معنوي للعدالة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية، ويدعم ذلك قيمة (F) البالغة (١٣,٧٧٦) والتي كانت اكبر من القيمة الجدولية لها البالغة (٣,٢٣١) ، ويدعم ذلك قيمة

معامل الأنحدار (B) البالغة (٠,٨٦٧) ويعزز ذلك قيمة (t) المحسوبة والبالغة (٧,٢١٧) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (١,٦٨٤) ، وتأسيساً على ما تقدم فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على وجود تأثير معنوي للعدالة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية على مستوى جامعة زاخو.

الجدول (٨) تأثير العدالة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية على مستوى جامعة زاخو

T		F		R ²	سلوك المواطنة التنظيمية		البعد المعتمد
الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة		B1	Bo	البعد المستقل
١,٦٨٤	* ٧,٢١٧	٣,٢٣١	١٣,٧٧٦ *	٠,٣٩٥	٠,٨٦٧	٠,٧١٢	العدالة التنظيمية

*P≤ ٠,٠٥

DF (1.47)

N=٤٧

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss

٢. عرض وتحليل علاقة التأثير لأبعاد العدالة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية على مستوى المتغيرات الفرعية

يلاحظ من الجدول (٩) ان مأيقارب من (٢٤,٨ %) من تباين في المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية) سببه بعد عدالة التوزيع للمتغير المستقل، وان نسبة (٧٥,٢ %) المتبقية تعود لمتغيرات أو اسباب خارجية لم تدخل في النموذج، وان ما يقارب من (٢٠,٩ %) من تباين في المتغير التابع سببه بعد عدالة التعاملات للمتغير المستقل، وان نسبة (٧٩,١ %) منه تعود لمتغيرات أو أسباب خارجية لم تدخل في النموذج، وهذا ما تشير إليه قيمة (R²). وتتضح من نتائج التحليل في الجدول (٩) وجود تأثير معنوي لأبعاد العدالة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية باستثناء بعد عدالة الاجراءات الذي أظهر عدم وجود تأثير معنوي في سلوك المواطنة التنظيمية، ويدعم ذلك قيمة (F) لكل من بعدي عدالة التوزيع والتعاملات والبالغة على التوالي (٨,١٣٩ ، ٦,٥٠٩) والتي كانت اكبر من القيمة الجدولية لها والبالغة (٢,٤٤٩) ، في حين بلغت قيمة (F) لبعد عدالة الاجراءات (١,٢٠٨) وهي أصغر من قيمتها الجدولية ، وبلغت قيمة (t) لبعدي

عدالة التوزيع والاحكامات على التوالي (٦,٢١٠ ، ٣,٧٨٢) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (١,٥٦٤) ، في حين بلغ قيمة (t) لبعد الاجراءات (١,٣٤٥) - وهي أصغر من قيمة (t) الجدولية ، وبهذا فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية الرئيسية الثالثة التي تنص بأنه يوجد تأثير معنوي لأبعاد العدالة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية .

جدول (٩) تأثير ابعاد العدالة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية على مستوى جامعة زاخو

F		R ²	سلوك المواطنة التنظيمية		المتغير المعتمد	المتغير المستقل
الجدو لية	المحسوبة		B1	Bo		
٢,٤٤٩	*8.139	0.248	0.521 * (6.210)	٠,٥٣٢	عدالة التوزيع	أبعاد العدالة التنظيمية
	*1.208	- 0.131	0.218 -(1.345)	-٠,٣٥٤	عدالة الاجراءات	
	*6.509	0.209	0.309 * (3.782)	٠,٤٢٥	عدالة المعاملات	

DF (1.44) *P≤0.05

N=47

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss

المبحث الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

تعد الاستنتاجات والتوصيات خلاصة لما توصل إليه اعتماداً على النتائج النظرية والميدانية حيث تمثل هذه الاستنتاجات ركيزة أساسية لصياغة التوصيات والتي تعد ضرورية لإدارة الجامعات. لذا فإن هذا المبحث ينقسم إلى:

أولاً. الاستنتاجات

تم التوصل إلى عدد من الاستنتاجات النظرية والميدانية، وكما يأتي:

١. جاءت عدالة الاجراءات بدرجة ضعيفة، في حين كان تأثير عدالة التعاملات بدرجة أقل من بعدي التوزيع والاجراءات، إذ جاء هذا البعد بدرجة مقبولة وذلك لأن هذه العدالة تعتمد بالاساس على اسلوب تعامل الرئيس مع مرؤوسيه وتعامل الفرد مع زملائه الآخرين في العمل وهو ذو طابع انساني.
٢. توجد علاقة وثيقة بين العدالة التوزيعية والعدالة الاجرائية، فإذا ادرك الموظف ان هناك عدالة في توزيع المخرجات فعندها لا بدّ من أن يشعر مسبقاً بعدالة الاجراءات التي اتبعت في توزيع تلك المخرجات، وهذا ما بينته نتائج التحليل الاحصائي للبحث.
٣. إن إدراك الفرد للعدالة التنظيمية من شأنه ان يعمل على تحقيق عدة أهداف مثل فاعلية الأداء وتنمية شعور الفرد بانتمائه للمنظمة وتعزيز المواطنة التنظيمية واحساسه بمكانته في المنظمة التي يعمل فيها، إذ ان عدم شعوره بالعدالة سيولد لديه احساس بالتوتر، وهذا قد يؤدي به إلى سلوكيات سلبية للقضاء على هذا التوتر، وتؤثر هذه السلوكيات في مدخلات ومخرجات الفرد أو مدخلات ومخرجات الأفراد الآخرين.
٤. ان الموظفين في جامعة زاخو يعتقدون بانخفاض العوائد التي يحصلون عليها من الجامعة مقارنة بآخرين يعملون في ظروف مشابهة لظروفهم أو يتحملون نفس اعبائهم الوظيفية.
٥. هناك ضعف واضح في تطبيق عدالة الاجراءات في جامعة زاخو من قبل المديرين ورؤساء العمل مما يؤثر على قدرة الأفراد في انجاز الأعمال المناطة بهم، واستمرار هذه الحالة سينعكس سلباً على ثقة الموظفين بالاجراءات المتبعة في تحديد عوائدهم ومكافآتهم ويقلل من اهتمام الموظفين بتنمية خبراتهم ودافعيتهم نحو العمل والانتاجية.
٦. تشير نتائج التحليل الوصفي إلى أن عدالة التعاملات تحظى بنسبة اتفاق مقبولة من قبل افراد عينة البحث.
٧. ابرزت نتائج التحليل الاحصائي وجود علاقة ارتباط بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وهذا يشير إلى ان احساس الفرد بالعدالة التنظيمية يدفعه لممارسة سلوكيات تطوعية اختيارية خارج حدود واجبات العمل الرسمية.

٨. أوضحت نتائج التحليل الاحصائي وجود علاقة تأثير لابعد العدالة التنظيمية في سلوك المواطن التنظيمية.

ثانياً. التوصيات

يوصي الباحث عدة توصيات، منها:

١. قيام الجامعة بزيادة الاهتمام بالموظفين فيها، وأن تعطيهم اهتمام خاص، وأن تقوم بالتعرف على حاجاتهم من أجل محاولة اشباع ما أمكن منها، وأن تقوم بتوضيح الخطط والأهداف التي تسعى لتحقيقها والحرص على مشاركتهم في وضعها، وذلك لرفع مستوى ولائهم ورضاهم عن العمل.
٢. ترسيخ السلوكيات الجيدة في نفوس الأفراد وذلك من خلال مكافأة الأفراد الذين يمارسون مثل هذه السلوكيات.
٣. خلق مناخ ملائم يساعد في المحافظة على المستوى المرتفع من سلوكيات المواطن التنظيمية وذلك عن طريق الاهتمام بنظام تقييم الاداء ومنح الحوافز التشجيعية للأفراد.
٤. العمل على رفع مستوى كل من عدالة التوزيع والاجراءات في الجامعة من خلال الاهتمام بجميع قواعد عدالة التوزيع والاجراءات.
٥. اعادة توزيع واجبات واعباء العمل بين الموظفين بشكل عادل ومتوازن، والقيام بتحديد الراتب الذي يتقاضاه الموظف على أساس الواجبات والمهام التي يؤديها اثناء العمل وليس على أساس المؤهل العلمي فقط.
٦. اشراك الموظفين وخاصة الجدد منهم بدورات تدريبية مستمرة وورش عمل.

المصادر

أولاً. المصادر باللغة العربية:

أ- الرسائل والأطاريح الجامعية :

- ابابكر، عيسى سعيد، (٢٠١١)، العلاقة بين انماط التفكير الاستراتيجي والعدالة التنظيمية وتأثيرها في بناء الميزة التنافسية المستدامة / دراسة تحليلية لآراء مديري المصارف في مدينة اربيل، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- الزيدي، ناظم جواد عبد سلمان، (٢٠٠٧)، العلاقة بين سلوك المواطن التنظيمية والقيادة التحويلية وأثرهما في تفوق المنظمات / دراسة استطلاعية لعينة من مديري المصارف الحكومية والاهلية، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- السليفاني، نزار محمد علي، (٢٠١٠)، الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز سلوك المواطن التنظيمية / دراسة لآراء عينة من العاملين في دار ابن الاثير للطباعة والنشر/ جامعة الموصل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- دره، عمر محمد، (٢٠٠٧)، أثر تطبيق العدالة التنظيمية على إدارة ضغوط العمل / دراسة ميدانية على المستشفيات الجامعية، رسالة ماجستير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- غانم، محمود عبد الرحيم بدر، (٢٠١٥)، درجة العدالة التنظيمية وعلاقتها بتفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية ومديراتها في محافظة طولكرم من وجهات نظر معلمي مدارسهم، رسالة ماجستير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- المحمود، سعد فاضل عباس، (٢٠٠٧)، العلاقة بين الأبعاد التنظيمية وخصائص المنظمة الديمقراطية وانعكاسها على ممارسة الإدارة الذاتية بالتطبيق على جامعتي الموصل ودهوك، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

- معمري، حمزة، (٢٠١٤)، ادراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى اساتذة التعليم الثانوي، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح.
- ثاميدي، غرين مصطفى خالد، (٢٠٠٨)، الأثر التتبعي للسلوك السياسي والأندماج الوظيفي في سلوك المواطنة التنظيمية/ دراسة ميدانية لآراء عينة من الملاكات التدريسية في كليات جامعة دھوك، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة دھوك.
- ب- الدوريات والمجلات العلمية :**
- أبو تايه، بندر كريم، (٢٠١٢)، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة البلقاء التطبيقية، المجلد ٢٠، العدد ٢.
- إسكندر، سوزي رؤوف، (٢٠٠٧)، تأثير العدالة التنظيمية على تنمية علاقات الثقة لدى العاملين نحو رؤسائهم، مجلة مركز الاستشارات والبحوث والتطوير، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، العدد ٣.
- الخشروم، محمد مصطفى، (٢٠١٠)، دور العدالة التنظيمية في تخفيف ضغوط صراع الدور، دراسة تطبيقية على عناصر التمريض في مستشفى حلب الجامعي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٢٦، العدد ٢.
- الخفاجي، حاكم جبوري، (٢٠١٢)، التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحقيق جودة حياة العمل/ دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في جامعة الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، المجلد ١٤، العدد ٣.
- السعود، راتب وسلطان، سوزان، (٢٠٠٩)، درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، مجلة جامعة دمشق، المجلد ٢٥، العدد (٢٠١)، الأردن، عمان.
- العامري، أحمد بن سالم، (٢٠٠٣)، محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك ابن عبد العزيز، المجلد ١٧، العدد ٢، المملكة العربية السعودية.

- العبيدي، نماء جواد، (٢٠١٢)، أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي/ دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، المجلد ٨، العدد ٢٤.
 - العزاوي، شفاء محمد علي ويوسف، مروة بدر زيا، (٢٠١٦)، تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية في المواطنة التنظيمية / بحث تطبيقي في الشركة العامة للصناعات الإلكترونية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ٢٢، العدد ٩١.
 - العطوي، عامر علي حبيبه، (٢٠٠٧)، أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي، دراسة تحليلية لآراء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإداري والاقتصاد- جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، المجلد ١٥، العدد ١.
 - علوان، قاسم نأيف، (٢٠٠٧)، تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري/ دراسة ميدانية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية الاقتصاد، جامعة التحدي، ليبيا، العدد ٧.
 - محارمة، ثامر محمد، (٢٠٠٨)، سلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية القطرية، مجلة الإدارة العامة، مجلد ٤٨، العدد ٢.
 - المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، (٢٠٠٣)، أثر محددات إدراك الدعم التنظيمي على دافعية الأفراد للإنجاز بالتطبيق على الشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية، المجلة العلمية التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، الملحق ٢، العدد ٢.
 - نعساني، عبد المحسن واليوسف، أحمد، (٢٠٠٢)، اختبار أثر العدالة التنظيمية والثقة كمتغيرات وسيطة في علاقة القيادة التحويلية والتبادلية بسلوكيات المواطنة التنظيمية / دراسة ميدانية، مجلة بحوث جامعة حلب، العدد ٣٢.
- ج- الأنترنت :**
- أبو جاسر، صابرين مراد نمر، (٢٠١٠)، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي، دراسة تطبيقية على موظف وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية- غزة.
 - حامد، سعيد شعبان، (٢٠٠٦)، اثر علاقة الفرد برئيسه وإدراكه للدعم التنظيمي كمتغيرين وسيطين على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمي "دراسة ميدانية"، كلية التجارة، جامعة الأزهر، مصر.

- وادي، رشدي عبداللطيف، (٢٠١٠)، العدالة التنظيمية/دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية، غزة.

ثانياً- المصادر باللغة الأجنبية:

A- Dissertation & Thesis:

- Lee, H. R., (2000), An Empirical Study of Organizational Justice as a mediator of the Relationship among Leader-Member Exchange and Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions in the Lodging Industry, dissertation, Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University.

B- Journals & Periodical:

- AL-Awamlah, Hamdan Salim, (2013), The Impact of Organizational Justice at Organizational Conflict Level between Its Parties: A Field Study in Jordan Public Administration, International Journal of Business Administration Vol. 4, No. 6.
- Beugre, C.D. & Baron, R.A., (2001), Perceptions of Systemic Justice: The Effects of Distributive, Procedural and Interactional Justice, Journal of Applied Psychology, Vol. 31, No. II.
- Blakely, G.L. & Andrews, M.C. & Moorman, R.H., (2005), The moderating effects of equity sensitivity on the relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors, Journal of Business & Psychol, Vol. 20, No. 2.
- Bradley, Lisa M., (2006), Perceptions of justice when selecting internal and external job candidates, Personnel Review, Vol. 35 , Issue 1.
- Colquitt, Judge & Conlon, D. & Wesson, M. & Porter, O. & Yee, K., (٢٠٠١), Justice At The Millennium: A Meta-Analytic Review Of 25 Years Of Organizational Justice Research, Journal Of Applied Psychology, Vol. 86.
- Cremer, D., (2005), Procedural And Distributive Justice Effects Moderated By Organizational Identification, Journal Of Managerial Psychology, Vol. 20, Iss. 1.
- Fote, David A. & Tang, Thomas Li-ping, (2009), Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior (OCB). Does Team Commitment Make a Difference in Self-Directed Teams ?, Personal Review, Vol. 38, No. 4 .

- Koster, Ferry & Sanders, Karin, (2005), Organizational Citizens or Reciprocal Relations ? An empirical comparison, Personal Review.
- Messer, B. & White, F., (2006), Employees mood, perceptions of fairness, and organizational citizenship behavior, The Journal of Business and Psychology, Vol. 21, No. 1.
- Williams, S. & Pitre, R. & Zainuba, M., (2002), Justice and organizational citizenship behavior intentions: fair rewards versus fair treatment, The Journal of Social Psychology, Vol. 42.
- Yilmaz, K. & Tasdan, M., (2009), Organizational Citizenship and Organizational Justice in Turkish Primary Schools, Journal of Educational Administration, Vol. 47, No.

C- Books:

- Daft, Richard L. & Noe, Raymond A., (2001), Organizational Behavior, Harcourt College Publishers, Florida, U.S.A.
- JDipaola, Michel & Tarter, C. J. & Hoy, Wayne K., (2003), Measuring Organizational Citizenship of schools: The OCB Scale Educational Leadership and Reform, Information Age Publishing.
- Hellriegel, Don & Slocum, John W. & Woodman, Richard W., (٢٠٠١), Organizational Behavior, 9th. Ed., South-Western College Publishing-Thomson Learning, Ohio, USA.

D- Internet:

- Markoczy, L. & Xin, K., (2004), The Virtues of Omission in Organizational Citizenship Behaviour. www.goldmark.org
- Rego, A. & Cunha, M., (2006). Organizational Justice and Citizenship Behaviors: a Study in a Feminine, High Power Distance Culture, University de Santiago, Aveiro. Portugal.

الملاحق

الملحق (١)

م / استثمارة استبيان

بعد التحية والسلام

تمثل هذه الاستثمارة جزءاً من مشروع بحث بعنوان (العدالة التنظيمية ودورها في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين في جامعة

زاخو / دراسة تحليلية) لذا نرجو تفضلكم مشكورين باختيار وإحدى الإجابات التي ترونها مناسبة لكل سؤال بوضع إشارة (√) في المكان المخصص والمعلومات ستكون مقياساً يعتمد لأغراض البحث العلمي فحسب. ويرجى عدم ترك أي سؤال من دون إجابة، لأن ذلك يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل.

مع الشكر والتقدير

الباحث

أولاً. العدالة التنظيمية: درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة.

ت	العبارات	أُتفق بشدة	أُتفق	محايد	لا أُتفق	لا أُتفق بشدة
أ. عدالة التوزيع						
X1	تتناسب ساعات العمل مع قدراتي الذاتية في الأداء.					
X2	الراتب الشهري الذي ألقاه متناسب مع الجهد الذي أبذله في العمل.					
X3	العبء الذي أحمله في العمل يعد مقبولاً.					
X4	ما أحصل عليه من حوافز مالية تعد مناسبة.					
X5	أرى ان واجبي الوظيفي يلائم قدراتي.					
X6	يتمثل راتبتي مع رواتب الأفراد الآخرين المشابهين لي في الجهود.					
ب. عدالة الاجراءات						
X7	يقوم المدير باتخاذ القرار بأسلوب عادل ومنصف .					
X8	يهتم المدير بأبداء كل فرد لرايه قبل اتخاذه للقرار الذي يمسّه.					
X9	يقوم المدير بجمع معلومات دقيقة ووافية قبل قيامه باتخاذ قرار ما.					
X10	يقدم المدير معلومات وتوضيحات كافية للأفراد عن القرار المراد اتخاذه.					
X11	القرارات التي يتم اتخاذاها تشمل كل الأفراد ولا تستثني أحد منهم.					
X12	يسمح المدير للأفراد بمعارضة القرارات التي يتخذها.					
X13	الإجراءات الإدارية المطبقة في المؤسسة تتسم بالعدالة.					

ج. عدالة التعاملات				
X١٤	يتعامل معي زملائي في العمل بسلوكيات جيدة.			
X١٥	يتعامل معي المدير باحترام وتقدير عند اتخاذه قراراً يتعلق بعلمي.			
X١٦	بناقشني المدير بصراحة تامة إذا اتخذ قراراً متعلقاً بعلمي.			
X١٧	يتم تبليغي بأي أنشطة رسمية أو اجتماعية قبل ان تحدث.			
X١٨	يسمح لي المدير بمناقشة القرارات التي يتم اتخاذهها والاعتراض عليها.			
X١٩	يقوم المدير بمناقشة نتائج القرارات معي التي من الممكن ان تؤثر على عملي.			
X٢٠	يقوم المدير ببث روح فريق العمل والتعاون بين الأفراد في العمل.			

ثانياً سلوك المواطنة التنظيمية: سلوك فردي اختياري يتصف بأنه عمل تطوعي مفيد للمنظمة، وهو ليس محدد في نظام المكافآت الرسمي، وهذا يعني بأن عدم قيام الفرد به لا يعرضه للمساءلة أو العقوبة.

العبارات	أتفق بشدة	أُتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
X٢١	اقوم بتقديم المساعدة للزملاء الجدد في العمل في أي وقت كان				
X٢٢	أؤدي العمل كبديل عن زملائي في العمل إذا تطلب الامر ذلك				
X٢٣	لا اقوم بالتجاوز على حقوق زملائي في العمل				
X٢٤	املك رغبة كبيرة في التعاون والاتصال مع الزملاء في العمل				
X٢٥	احاول التركيز على السلوكيات الإيجابية لزملاء العمل أكثر من الضارة				
X٢٦	اقوم بالعمل المناط بي بجدية وقلما أرتكب الأخطاء				
X٢٧	أجهد نفسي بشكل دائم من أجل تطوير مهاراتي في العمل.				
X٢٨	احاول تبسيط المشاكل التي تواجهني في مكان العمل قدر الامكان				
X٢٩	اتجنب مجادلة الآخرين في العمل.				
X٣٠	أحاول تجنب القيام بأي عمل شخصي خلال وقت الدوام الرسمي.				
X٣١	ابتعد عن السلوكيات التي يمكن ان تؤدي إلى				

					الاضرار والإساءة للأفراد في العمل	
					أقدم المعلومات الجيدة عن الكلية لمن هم خارج مكان العمل	X٣٢
					لا أستخدم ممتلكات الكلية من أجل مصلحتي الخاصة	X٣٣
					لا أقوم بتقديم الشكوى في العمل الا في حالات الضرورة	X٣٤
					أسعى للمحافظة على أسرار العمل الموكل إلي وعلى نحو مستمر.	X٣٥

Organizational Justice and its Role in Development of Organizational Citizenship Behavior from the point of view of the employees at University of Zakho / A Analytical study

ABSTRACT

This study aims to identify organizational justice dimensions as well as the organizational citizenship behaviour of the employees at the University of Zakho. This study is an attempt to investigate the research problem which is mainly related to whether has the individual's organizational justice perception helped them to build a voluntary behaviour outside their organizational duties. This paper follows a field study method to collect data. For data analysis, SPSS has been used with formulas of frequency, mean and standard deviation. The results showed that the level of the organizational justice was not at the satisfaction level in the given university which denotes a weakness in the application of organizational justice. The study reached to a number of important conclusions such as the the dimension of procedural justice was weak, While the impact of the transaction justice was less than the dimensions of distributive and procedural, as it is mainly dependent on the way how the presidents deal with their subordinates and on how individuals deal with each other at work which is believed to be within a humanitarian frame. This study crucially recommends that the given university gives more importance to its employees to satisfy their needs and desires. It is also recommended that the given university should clarify the goals and the strategies of the work to their employees to attain a high level of the employees' job satisfaction and loyalty.

Key words: Organizational Justice, Justice of Distribution, Justice of Procedures, Justice of Transactions, Organizational Citizenship Behavior

دادوهرییا ریځخستی و رولۍ وی ل ره فتاری نیشتمانکاریا ریځخستی لدوویف بوچونن کومه کا هه رمانبه ران ل زانکویا زاخو / خواندنه کا شرو هه کاری

پوخته

نارمانجا قی څه کولینی دیارکړنا ئاستی هه لسانگاندا هه رمانبه ران بو دادوهریا ریځخستی، هه روه ها دیارکړنا ئاستی ره فتاری نیشتمانکاریا ریځخستی دناف زانکویا زاخو، ناریشا څه کولینی یا سه ره کی نه و بو وه کو پشتراسکرکه لدوور: ئه ری وه رگرتنا تاکه که سی بو دادوهریا ریځخستی روله که سه ره کی هه ی بو پیکننانا ره فتاری وی یی خوپه خش یی کارپیکته ژ دهرقه ی سنورین ئه رکین هه رمی، هه روه ها به رسقین فورما هاتنه شلو څه کرن بریکا به رنای ئاماری بناقونیشان (SPSS-22)، و بریکا قی څه ندی څه کولین که هشته چه ندین ئه نجامین گرنه که وه کو: ئاستی دادوهریا ریځخستی ل زانکویا زاخو نه ل ئاستی رازمه ندی بو، ئه څه چنده دزقرت بو لوازا جیبه جیکړنا دادوهری ل زانکوی یا نافبری، هه روه سا دادوهریا کاروباران دهرکه ت بنمره کا لوازا، به لی دادوهری یا دانوستاندا دهرکه ت بنمره کا په سهند چونکه ئه ف جورئ دادوهری درأوه ستت لسهر چوری دانوستاندنې دناف برا ریڅه به ری و تاکا که سان و دانوستاندا تاکه که سی دگه ل هه قالین خو، هه روه ها گرنترین شیرت نه و بو کو پیټقی یه لسهر ریڅه بریا گشتی یا زانکوی گرنیگه کا زیده دت تاکه که سین خو وه ولده ت بجاره سه رکړنا ناریشین وان و پیټقین وان و دهرقه تین بشکداری بو ان دابینکه ت بو ده سنیشکړنا پلنن پاشه روژا زانکوی.