

**تأثير عدالة القائد وجودة العلاقة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية  
دراسة استكشافية في عدد من مستشفيات البصرة الحكومية**

**أ.م.د. هادي عبد الوهاب عبد الامام  
جامعة البصرة / كلية الإدارة والاقتصاد / قسم الإدارة**

**الباحث: الحمزة مالك راضي  
جامعة البصرة / كلية الإدارة والاقتصاد / قسم الإدارة**

**The Impact of both the justice of the leader and relationship  
quality on organizational citizenship behavior  
An explanatory study in the public hospitals in Basrah**

**Assistant. Prof. Dr.Hadi A.AL-Abrrow  
Researcher :AL-Hamza Malik Radi**

تأثير عدالة القائد وجودة العلاقة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية .....

## تأثير عدالة القائد وجودة العلاقة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية

أ.م.د. هادي عبد الوهاب عبد الإمام

الباحث: الحمزة مالك راضي

### المستخلص

يسعى هذا البحث الى تقديم اطار عملي ونظري حول موضوع "التأثير المشترك لعدالة القائد وجودة العلاقة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية" وتم اختبار مخطط الدراسة الفرضي في القطاع الصحي الحكومي في محافظة البصرة، ويتضمن عدد من المستشفيات. استخدمت الاستبانة والمقابلة الشخصية كأسلوب لجمع البيانات للدراسة وكان حجم العينة 360 موظف. وقد استخدمت عدد من الاساليب الاحصائية لاختبار فرضيات الدراسة. وظهرت النتائج بأن هناك تأثير ايجابي لكل من عدالة القائد وجودة العلاقة على سلوك المواطنة التنظيمية، كذلك توضحها لوجود علاقة ارتباط ايجابية بين عدالة القائد وجودة العلاقة.

### ABSTRACT

The research seeks to provide a theoretical and practical framework about "The impact of Both the Justice in Leader and Relationship Quality on Organizational Citizenship Behaviors". This framework was tested in the governmental health sector in basrah which including number of hospitals. The questionnaire and interviews were used as data collection method for this study the sample size amounted to 360. Number of statistical techniques was used to test the hypotheses of the study. The results showed that the positive impact of both justice in leader and relationship quality on organizational citizenship behavior, as well as demonstrated the positive correlation between justice in leader and relationship quality.

تأثير عدالة القائد وجوده العلاقة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية .....

## المبحث الأول: الإطار النظري

### 1.1 : عدالة القائد

#### 1.1.1 مفهوم عدالة القائد

لقد أصبحت عدالة القائد من القيم الأساسية والدائمة للمنظمة (Konovsky, 2000 : 489). ويعود السبب في ذلك الى ان الالتزام بالعدالة ومعاملة العاملين بحب واحترام يؤدي بالعاملين الى ممارسة السلوكيات الرسمية وغير الرسمية والامتناع عن ممارسة سلوكيات العمل المنحرفة (Deluge,1994 : 317). ويعد Greenberg (1987) اول من استخدم مفهوم العدالة (Farahbod *et al.*, 2012 : 894). وشهدت هذه النظرية في بدايتها النجاح الجزئي عندما تم استخدامها لتوضيح اشكال مختلفة من السلوكيات المختلفة (Lee, 2000 : 18). وبعد ذلك اخذت بعدا تكامليا من نظريات الدافعية (George and Jones, 2012 : 160). و تجادل نظرية العدالة في كيفية تحفيز الافراد العاملين لتقديم مساهمات للعمل في مقابل ما يحصلون على النتائج اللازمة (Schermerhorn *et al.*, 2010 : 117). اذ ان القادة يريدون من الافراد العاملين ان يساهموا في المدخلات مثل (الجهد، والسلوكيات الوظيفية المحددة، والمهارات، والمعرفة، والوقت، والخبرة) حيث ان هذه المدخلات تؤثر في الاداء الوظيفي وتؤثر بالنهاية في الاداء التنظيمي (Robbins and Judge, 2013 : 220). بالمقابل يكون لدى الافراد العاملين مخاوف للحصول على النتائج الخارجية مثل (الاجور والامن الوظيفي) والنتائج الجوهرية مثل (الشعور بالإنجاز عند القيام بعمل جيد او الشعور بالمتعة عند القيام بعمل مثير للاهتمام) (George and Jones, 2012 : 160).

ويمكن تحديد مفهوم عدالة القائد بأنها إدراك الفرد للسلوكيات والقرارات والإجراءات المتخذة من قبل المنظمة وكيف يمكن لهذه العناصر الثلاثة التأثير على مواقف وسلوكيات الافراد العاملين الخاصة في العمل (Greenberg,1987:19). كما عرفها (Williams and Karrikar,2009:122). هي عدالة الاسلوب الذي يستخدمه القائد في التعامل مع الافراد العاملين على المستوى الانساني والوظيفي. وبناءً على ما تم عرضه من مفاهيم لعدالة القائد يرى الباحثان ان عدالة القائد هي ادراك الافراد العاملين للإجراءات التنظيمية ودرجة الاحترام المتبادل والذي يؤدي الى التفاعل الايجابي الذي يؤدي الى انتاج مفهوم عدالة القائد.

#### 2.1.1 اهمية عدالة القائد

مما لا شك فيه ان تطبيق العدالة هو حاجة طبيعية للإنسان وانها يمكن ان توفر السياق المناسب لتطوير المنظمات (Aryee et al, 2002 cited in Feizabadi *et al.*, 2013 : 2433). لذلك نرى ان المنظمات اكثر قلقا اتجاه ادراك الافراد العاملون للعدالة ولعل السبب في هذا ارتباط عدالة القائد بالرضا والسلوكيات الايجابية مقابل ضعف العدالة الذي يؤدي الى نتائج سلبية (Thomas and Nagalingappa, 2012 : 55). وعليه فان ادراك العدالة وفق هذا السياق يؤدي الى نتائج حاسمة للمنظمة مثل سلوك المواطنة التنظيمية. لذلك تعد عدالة القائد احد المبادئ الادارية الاساسية للقيادة والسبب في ذلك هو ان القادة عندما تلتزم في تعزيز العدالة وتقوم بمعاملة الافراد العاملين باحترام والامتناع عن التصريحات غير اللاتقة فأن هذا يؤدي الى تحفيز الافراد العاملين جوهريا ودفعهم لأداء المهام الرسمية والغير رسمية (Zapata-Phelan *et al.*, 2008 : 3). لذلك فأن أدراك عدالة القائد

تأثير عدالة القائد وجودة العلاقة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية .....

بكافة ابعادها يمكن ان يكون له ايجابيات واسعة النطاق لتحفيز الافراد العاملين وكذلك المواقف والسلوكيات (Colquitt *et al.*, 2001 : 438).

### 3.1.1 ابعاد عدالة القائد

هناك شبه اتفاق بين الباحثين على ان للعدالة ثلاثة ابعاد وهذا ما اكدته الدراسة التي قام بها كل من Charash and Spector ل 190 دراسة تناولت موضوع العدالة وهذه الابعاد هي : العدالة التوزيعية، العدالة الاجرائية والعدالة التفاعلية. وبناءا على ذلك يمكن تحديد ابعاد عدالة القائد بثلاثة ابعاد وهي (Charash and Spector, 2001 : 278).

1- **العدالة التوزيعية**: تشير الى نزاهة النتائج والمكافآت التي يحصل عليها الموظف (Moorman, 1991 : 845). و نظرا لتركيز العدالة التوزيعية على النتائج فإنه من المتوقع انها تكون مرتبطة بالمعرفة والتأثير وردود الفعل السلوكية اتجاه النتائج (Charash and Spector, 2001 : 280).

2- **العدالة الاجرائية** : ويقصد بها نزاهة الاجراءات والعمليات المستخدمة في تحديد النتائج والعمليات (Robbins and Coulter, 2012 : 442). وهذه الاجراءات تشمل الترقيات ، وتقييم الاداء، وتقاسم الفرص التنظيمية الاخرى (Cathleen *et al*, 2010, Cited in Neysari *et al.*, 2013 : 214).

3- **العدالة التفاعلية** : تعد العدالة التفاعلية او عدالة التعاملات امتداد لمفهوم العدالة الاجرائية، والتي تشير الى طريقة تصرف الادارة اتجاه الافراد والتي ترتبط بشكل اساسي بطريقة تعامل المدراء مع المرؤوسين على نحو (المصادقية، والاحترام والدبلوماسية..... الخ) (George and Jones, 2012:173).

### 2.1 جودة العلاقة

#### 1.2.1 مفهوم جودة العلاقة

يعد موضوع جودة العلاقة احدى نظريات القيادة المعاصرة التي تركز على سلوكيات ومواقف المرؤوسين، حيث تعمل على خلق العلاقات التبادلية المشتركة بين القائد و افراد التنظيم بعكس نظريات القيادة التقليدية التي ركزت على خصائص وصفات القائد (Grestner and Day, 1997:827). ولقد جاءت نظرية التبادل بين القائد والمرؤوس كرد فعل لمفهوم القيادة المتوسطة (Average leadership style) الذي افترض بأن القائد يستعمل اسلوب موحد في التعامل مع جميع الافراد العاملين داخل المنظمة. وهذا ما اكدته نظريات القيادة التقليدية التي فسرت القيادة على انها تستند على الخصائص الشخصية والسلوكية للقائد (Rossi, 2011:17). ومن هنا جاءت مساهمات الباحثين في بناء وتطوير منهجا بديلا لدراسة القيادة والذي يقول ان بناء القيادة الفاعلة يجب ان يشمل ثلاثة مجالات وهي : القائد، والاتباع والعلاقة (Grestner and Day, 1997 : 827).

ويقصد بجودة العلاقة بين القائد والمرؤوس بأنها منظور للقيادة توطر علاقات العمل الشخصية الثنائية بين القائد و المرؤوس كونهم العجلة المحركة لهذه العلاقة و باعتبارهم مشاركين في عملية مستمرة من التفاعلات و التبادلات الايجابية الاجتماعية لتحقيق النجاح التنظيمي (Sin *et al.*, 2009 : 1048). كذلك يقصد بها بأنها نهج يستخدمه القائد للتعامل مع المرؤوسين والذي يقسم العلاقات مع المرؤوسين الى علاقات داخل المجموعة وعلاقات خارج المجموعة (Soldner, 2009:316). ويوضح هذين المفهومين فكرة نظرية التبادل بين القائد والمرؤوس حيث ان القائد يميز بين المرؤوسين عن طريق تشكيل مجموعتين تضم كل مجموعة عددا من الاعضاء داخلها اذ كما

تأثير عدالة القائد وجوده العلاقة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية .....

وضح ذلك الباحث (Graen and Uhl-Bien, 1995) حيث اطلق على المجموعة الاولى بالأعضاء داخل المجموعة (in-group) والذين يمتلكون خصائص مماثلة لما يمتلكه القائد ويتميزون بدرجة عالية من الثقة والولاء والاحترام والالتزام. وبالمقابل ، فإن المرؤوسين في "المجموعة الخارجية" (out-group) فهم يعملون خارج دائرة القائد ويلتزمون بالمهام الرسمية المحددة لهم وفق العقد الرسمي للعمل مع درجة اقل من الثقة والولاء والاحترام. ومن ثم فهم لا يحصلون على دعم واهتمام وثقة قائدهم بل يحصلون فقط على المميزات المحددة لهم طبقا لوظائفهم ولذلك توصف العلاقة بين هذه المجموعة والقائد بأنها علاقة ذات جودة منخفضة (Alshamasi,2012:39;Davis and Gardner,2004:445).

### 2.2.1 أهمية جودة العلاقة

أن اهمية الحاجة الى جودة العلاقة بين القائد والمرؤوس يكون بسبب ان كل قائد لديه قدرات محدده وهذا ناتج عن ضيق الوقت والطاقة لإنجاز المهام وكذلك عدم قدرة القائد في ايلاء الاهتمام بشكل متساوي لجميع الاعضاء. لذلك يلجأ القائد الى بناء علاقات مع الاعضاء اذ ان تلك العلاقات هي علاقات ديناميكية مهمة للمنظمة (Latham, 2012 : 17). فالفاعل الايجابي بين القائد والمرؤوس ينتج عنه انخفاض في التسرب الوظيفي، وتقييم ايجابي للأداء ،وزيادة في الترقيات والتزام تنظيمي أعلى، ورغبة في العمل ،ومزيد من اهتمام ومساندة القائد ،ومشاركة أكبر وتقدم مهني(Graen and Uhl-Bien, 1995 : 232).وبالتالي فإن جودة العلاقة بين القائد والمرؤوس تساهم في تحقيق النتائج الاتية (الاداء العالي، والرضا الوظيفي، والالتزام الوظيفي، وانخراط الاعضاء داخل المجموعة في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، وانخفاض دوران العمل، وزيادة الاتصالات، وتكرار فرص الترقية وزيادة الابتكار (Ilies et al., 2007 : 269).

### 3.2.1 ابعاد جودة العلاقة

على الرغم من ان النظرة الكلاسيكية لنظريه العلاقة بين القائد والمرؤوس اوضحت ان هذه النظرية تستند على بعد واحد(Dunegan et al.,1992:60). الا ان النظرة الحديثة وفقا للعديد من الباحثين تشير الى ان هذه النظرية هي ذات ابعاد متعددة وبالتالي فان جودة العلاقة بين القائد والمرؤوس هي متعددة الابعاد وذلك لعدة اسباب اولها ان القيادة اذ ما اريد لها الاستمرار فيتوجب على القائد القيام بثلاثة ادوار هي :الاشراف، وموزع الموارد، حل المشكلات. السبب الثاني ان العلاقة بين القائد والمرؤوس تستند الى نظريه التبادل الاجتماعي والتي تشير الى حدوث تبادلات مختلفة مثل النصائح ، وسير العمل والصدقة بين كل من القائد ومرؤوسيه (Kong,2008:2). ولقد تناول الباحثون ابعاد جودة العلاقة بين القائد والمرؤوسين من خلال وجهات نظر مختلفة، واختلفوا في تحديد الابعاد لكن وبعد مراجعة الباحث للأدبيات وجد بأن هناك اربعة ابعاد تشكل المرتكز الاساسي لأبعاد جودة العلاقة بين القائد والمرؤوسين وهي (التأثير، والولاء، والمساهمة والاحترام المهني) ؛ (Liden and Maslyn, 1998 : 44 ; Dienesch and Liden, 1986 : 624).

**1- المساهمة:** ان مفهوم المساهمة يشير الى مقدار العمل ونوعيته الذي يأتي به كل عضو من اعضاء العلاقة الثنائية بين القائد والمرؤوس باتجاه تحقيق الاهداف المتبادلة. وبالتالي فان مستوى المساهمة لكل عضو سوف تتأثر بصعوبة واهمية المهام التي يقوم بها اعضاء العلاقة. (Kong, 2008 : 3).

تأثير عدالة القائد وجودة العلاقة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية.....

**2- الولاء :** ويقصد به الى اي مدى يكون القائد والمرؤوس موالين لبعضهم البعض. بالتالي فان هذا البعد يشير الى المدى الذي يدعم كل من القائد والمرؤوس بعضهم البعض بشكل علني وعلى المستويين المهني والشخصي (Dienesch and Liden, 1986 : 624).

**3- التأثير :** ويشير الى التأثير المتبادل لأعضاء العلاقة الثنائية على بعضهم البعض والذي يعتمد بشكل اساسي على الدافع الذاتي اكثر من العمل والقيم المهنية (Farahbod *et al.*, 2012 : 895).

**4- الاحترام المهني :** ويقصد به بأنه الاحترام المتبادل الذي يملكه الطرفين (القائد والمرؤوس او المرؤوس مع مرؤوس اخر) فيما يتعلق بالقدرات المهنية لكل منهما، بحيث يؤدي هذا الاحترام المهني الى الاعتراف بكفاءة كل عضو من اعضاء العلاقة الثنائية. وبالتالي فان الاحترام المهني يمكن ان يبني سمعة للموظف داخل المنظمة (Liden and Maslyn, 1998 : 50).

### 3.1 سلوك المواطنة التنظيمية

#### 1.3.1 مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية

ان سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك طوعي له انعكاسات ايجابية سواء للموارد البشرية او للمنظمات عن طريق مساهمته في تحقيق الفاعلية التنظيمية (Karriker and Williams,2007:114). وتعود الجذور التاريخية لهذا المفهوم الى ما طرحه (Barnard (1938 من خلال مفهوم التنظيم الغير رسمي "Informal Organization" والذي يركز على الحاجة الى ان يكون لدى اعضاء المنظمة استعداد للتعاون من اجل تحقيق الاهداف التنظيمية، معارضا بذلك الفكر السائد في ذلك الوقت والذي يفترض ان الافراد العاملين ليس لديهم القدرة على التعاون بصورة تلقائية وان التنظيم الرسمي هو القادر على الوفاء بهذه الوظيفة (Robbins and Coulter,2012:33). وتأكدت الحاجة الى التعاون من خلال ماوضحه الباحثان Farahbod and Azadehdel (2012) بالإشارة الى أن المنظمات هي ليست ماكينات وانما مجاميع اجتماعية توجد فيها علاقات غير رسمية (Farahbod *et al.*,2012:895). لذلك يعد السلوك التعاوني والمساعد الذي يذهب الى ما وراء الدور الرسمي ضروري لنجاح عمل المنظمة وتحقيق الفاعلية التنظيمية (Gorji and Ranjbar,2013:69). وبالمقابل فالمنظمات التي تعتمد على قيام العاملين بمهامهم الرسمية فقط هي منظمات ضعيفة وغير قادرة على الاستمرار في الاجل الطويل ، اذ غالبا ما تحتاج المنظمات الى قيام العاملين بمهام تتجاوز دورهم الرسمي ، بسبب ظهور ظروف غير متوقعة على سبيل المثال التغير في البيئة التنظيمية وهذا بدوره يؤدي الى الحاجة في الاستجابة السريعة من قبل العاملين مما يتطلب سلوكيات عفوية ومبتكرة تتغلب على هذه الظروف. وبدون تلك السلوكيات التعاونية فأن نظام المنظمة يكون هش وسوف ينهار (Ozturk,2010:13).

وبناء على ذلك يمكن تحديد مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية بأنه مجموعة من الاعمال الطوعية والتي تكون خارج نظام المكافأة الرسمي ومنها على سبيل المثال الاستعداد لتقديم المساعدة والمقترحات فضلا عن التمتع بالنوايا الحسنة وغيرها (Smith *et al.*,1983:653). كذلك يقصد به بأنه سلوك فردي طوعي غير معترف به في نظام المكافأة الرسمي ويساهم في تحقيق الفاعلية التنظيمية (Singh ang Singh,2009:291). بينما يرى (Wang,2014:210). بأنه السلوك الذي لا يكافأ بشكل مباشر ويساهم في تحقيق الفاعلية التنظيمية ويحقق الفائدة للمنظمة والافراد.

تأثير عدالة القائد وجوده العلاقة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية .....

وبناء على ذلك يتضح ان سلوك المواطنة التنظيمية يتكون من ثلاث خصائص وهي :-

1- سلوك طوعي :- هو سلوك طوعي ينبع من الادوار الاضافية التي يمكن ان يقوم بها الفرد بمعنى انه ليس مفروض في العقد بين المنظمة والافراد العاملين فهذا السلوك يعتمد على رغبة الموظف في ممارسته ومن هذه السلوكيات الطوعية على سبيل المثال مساعدة زملاء العمل في المشاكل المتعلقة بالعمل, وعدم التذمر من المشاكل البسيطة في العمل والتحدث بالأشياء الحسنة عن المنظمة امام الاخرين الذين لايعملون في هذه المنظمة (Farahbodet *al.*,2012:895).

2- التجرد من الرسمية :- الفرد الذي يمارس هذا السلوك لا يحصل على مكافأة بشكل مباشر من خلال نظم الحوافز الرسمية المطبقة في المنظمة (Banerjee and Banerjee,2013:38).

3- تعزيز الفاعلية التنظيمية للمنظمات (Ozturk,2010:13).

### 2.3.1 ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية

بعد مراجعة الادبيات ذات الصلة بسلوك المواطنة التنظيمية يتضح عدم وجود توافق في الآراء حول ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية ، اذ ان الدراسات السابقة توضح ان هناك ما يقارب اكثر من ثلاثين بعدا من ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية وهذه الابعاد متداخلة فيما بينها (833 : 2013 Karfestani *et al.*). ويعود هذا التداخل الى اختلاف ثقافات البلدان فكل ثقافة تتطلب ابعاد محددة تتناسب مع مستخدميها (Farhet *al.*, 2004 : 243). وعليه فان الباحثان سوف يستخدمان نموذج ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية الذي قدمه الباحث Organ (1988) والتي هي : الايثار ، ووعي الضمير ، والروح الرياضية ، والكياسة والمشاركة الطوعية. وذلك بسبب ان نموذج الباحث (1988) Organ هو اهم نموذج تم التطرق اليه من بين نماذج سلوك المواطنة التنظيمية. فضلا عن تتمتع هذه الابعاد بقبول واسع بسبب ان الابعاد الاخرى والتي اقترحها بعض الباحثين هي متداخلة وغير كافية لوصف سلوك المواطنة التنظيمية (20 : 2014 Dash and Pradhan). كذلك تعد هذه الابعاد مناسبة للثقافة العراقية بسبب استخدامها في العديد من الدراسات العراقية على سبيل المثال (الزهيري, 2010: 142; رشيد ومطر, 2014: 89). ويمكن ان نتناول هذه الابعاد بما يلي :-

1- الايثار : ويقصد به جميع السلوكيات التطوعية التي تهدف الى مساعدة الاعضاء الاخرين في المنظمة. على سبيل المثال مساعدة العاملين الجدد لغرض التكيف مع المنظمة، ومساعدة زملاء العمل الذين لديهم اعباء عمل زائدة، ومساعدة الاخرين وتعليمهم على استخدام برامج الكمبيوتر وتغطية عمل الزملاء عند استئذانهم او غيابهم (Ozdem, 2012 : 49).

2- ووعي الضمير : اخلاص الفرد لمثاليات يضعها كمعيار لسلوكياته بحيث يتجه الى انجاز دوره في المنظمة بأسلوب يزيد عن المستوى المعروف او المتوقع منه (Organ,1988 Cited in Tambe and Shanker,2014:69).

3- الكياسة :ويطلق عليها اللياقة واللفظ او المجاملة ، وهو السلوك الذي يحرص فيه الافراد العاملين على منع وقوع المشكلات المتصلة بالعمل داخل المنظمة (Farhet *al.*, 2004 : 242).

تأثير عدالة القائد وجودة العلاقة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية.....

4- الروح الرياضية: وهي السلوكيات التي تحافظ على الموقف الايجابي حتى عندما لاتسير الامور في طريقها الصحيح ، والاستعداد للتضحية الذاتية لغرض تقديم المنافع للآخرين وهذا يتم من خلال التسامح مع مضايقات Inconveniences واحباطات Impositions العمل دون شكوى او تدمير (Podsakoffet *al.*, 2000 : 518) 5- المشاركة الطوعية: ويقصد به المشاركة البناءة والمسؤولة في ادارة المنظمة ، والاهتمام بمصلحتها ومصيرها ، واطهار سلوك الانتماء للمنظمة والولاء لها من خلال تحسين صورتها وسمعتها والمحافظة على ممتلكاتها والدفاع عنها (Polat,2009:1593).

## المبحث الثاني: منهجية الدراسة

### 1.1.2 مشكلة البحث

من الواضح أنسوء الخدمات الصحية، يمكن أن يهددالصحة العامة من خلال تأثيره على اهداف المستشفيات وتقليل الكفاءة والاداء (Intaraprasonget *al.*, 2012 : 102). فالمستشفيات هي منظمات معقدة بسبب انها تشكل العمود الفقري للنظام الصحي لما تلعبه من دور لا يمكن إنكارهفيصحة المجتمع. لأسباب واضحة ومختلفة، والعمل في المستشفى هو مهمة شاقة وصعبة. وعليه فان الموظفين في المستشفيات غالبا ما يواجهون ظروف مجهدة يمكن أن تؤثر على سلوكهم بما في ذلك سلوك المواطنة التنظيمية والتي بدورها قد تتعكس سلبا على الأداء الفردي والجماعي والتنظيمي والذي، بدوره يؤدي إلى سوء الخدمات الصحية.(Bahrami *et al.*, 2013: 172) ان سلوك المواطنة التنظيمية يلعب دورا اساسيا في نجاح المنظمات (George and Jeons, 2012 : 653) : Smith *et al.*, 1983 : 34 وهذا ناتج من ديناميكية البيئة وتغيرها السريع لذلك ازداد هذا الاهتمام بسلوك المواطنة التنظيمية(Tziner and Sharoni,2014:36). ولبناء المواطنة التنظيمية الفعالة فأن ذلك يحتاج الى اطار تكاملي من خلال بناء علاقات متوازنة بين القيادة والأفراد العاملين مبنية على اساس العدالة (Ilies *et al.*, 2007 : 269 ; Farahbod et al, 2012 : 894).

وبالرغم من هذه الاهمية التكاملية الا ان المراجعة للأدبيات ذات الصلة كشفت عن وجود عدد قليل من الدراسات التي وظفت هذه المداخل (العدالة, وجودة العلاقة). خصوصا في المجال الصحي وتحديدًا في البيئة العراقية. وعليه فاذا ما ارادت المستشفيات الحكومية العراقية ان تهض من كبوتها من جديد ، فمن الضروري أن تكون المستشفيات قادرة على تحويل مواقف وسلوكيات أعضائها من السلوكيات الأنانية الى السلوكيات التي تعمل على التطوير التنظيمي من خلال بناء سلوك المواطنة التنظيمية الفعالة الذي يعزز السلوك الايجابي لدى الافراد العاملين(54: Lee *et al.*, 2013).

وبالاعتماد على دراسة كل من (Smith *et al.*, 1983:657) والذين استخدموا مجموعة من المقابلات غير المهيكلة مع (77) مديرا لتحديد السلوكيات المرتبطة بسلوك التنظيمية التي يفضلونها لدى رؤوسهم تم اجراء عدد من المقابلات المهيكلة مع (25) مديرا في عدد من المستشفيات الحكومية عينة البحث لتحديد السلوكيات المرغوبة التي يفضلونها لدى رؤوسهم لغرض الاداء ولكنهم لا يمكنهم ان يفرضوها على رؤوسهم بسبب خروجها عن نظم المكافأة الرسمية. وهذه الاجراءات موضحة في الجدول (1-2) وكما هو ادناه

تأثير عدالة القائد وجوده العلاقة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية .....

## جدول (1-2)

عدد من الإجراءات الخارجة عن نظام المكافأة الرسمي

ت	الفقرات	Mean(N=25)
1	عدم مساعدة زملاء العمل عند الحاجة (كالغياب، والاستئذان)	3.25
2	عدم الالتزام بالمواعيد	3.22
3	تجنب التطوع للقيام بالمهام الغير مطلوبة في جدول العمل	3.12
4	عدم تقديم الخدمات والجهود الى الزملاء الجدد في العمل	2.87
5	تجنب الحضور الى موقع العمل فوق المعتاد	3.42
6	عدم مساعدة الآخرين ممن يتحملون أعباء عمل كثيرة	3.03
7	عدم إخبار المسؤولين بشكل مبكر عندما أكون غير قادر على ان أتي الى العمل	2.71
8	تجنب المواظبة على قضاء معظم ساعات العمل في أداء واجبات العمل	3.75
9	تجنب التمتع بالإجازات والاستراحات غير ضرورية	3.75
10	عدم مساعدة المشرف في عمله	3.72
11	تجنب تقديم اقتراحات وأفكار مبتكرة لتحسين العمل	2.87
12	عدم قضاء وقت كثير بالمحادثات غير مجدية في إثراء العمل	3.45
13	تجنب الاهتمام بالوظائف غير المطلوبة في جدول العمل لكنها تساعد في تحسين صورة المنظمة	2.90
14	عدم التمتع بالاستراحات غير المستحقة	2.97
	الوسط الحسابي العام	3.21

المصدر من اعداد الباحثين بالاعتماد على (Smith et al (1983

يتضح من الجدول اعلاه ان هناك اشكالية وغموض في كيفية سعي مستشفيات البصرة الحكومية والمتمثلة (مستشفى البصرة العام، ومستشفى الصدر التعليمي، ومستشفى الفيحاء، ومستشفى الشفاء، ومستشفى الموانئ) لاستخدام المداخل التي تشجع العاملين في هذه المستشفيات لممارسة السلوكيات المرغوبة مثل سلوك المواطنة التنظيمية وذلك لان هذه الإجراءات لا يستطيع ان يطلبها المديرين من المرؤوسين بسبب خروجها عن نظام المكافأة الرسمية حيث بلغ الوسط الحسابي العام لهذه الفقرات (3.21) وهذه النسبة متوسطة. وبناء على ماتقدم لخص الباحث مشكلة الدراسة بالتساؤل الآتي :-

" الى اي مدى تتوفر عدالة للقائد وجوده في العلاقة بين القائد والمرؤوسين في المستشفيات الحكومية عينة البحث والتي تنعكس ايجابا في الرغبة بممارسة سلوك المواطنة التنظيمية ؟ "

### 2.1.2: اهداف البحث

1- اختبار نموذج مفاهيمي للتبادل الاجتماعي واختبار العلاقات بين المكونات الاساسية لهذا النموذج المتمثلة بالمتغيرين المستقلين (عدالة القائد، وجوده، العلاقة) والمتغير المعتمد (سلوك المواطنة التنظيمية).

تأثير عدالة القائد وجودة العلاقة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية .....

2- اختبار علاقة الارتباط بين المتغيرين المستقلين عدالة القائد وجودة العلاقة.

3- اختبار علاقة التأثير المباشر بين المتغيرين المستقلين عدالة القائد وجودة العلاقة والمتغير المعتمد سلوك المواطنة التنظيمية.

### 3.1.2: أهمية البحث

1- من خلال المراجعة المتواضعة للأدبيات الإدارية السابقة وجد الباحث عدد قليل من الدراسات التي وظفت هذه المداخل (عدالة القائد، وجودة العلاقة) في دراسة سلوك المواطنة التنظيمية خصوصا في القطاع الصحي لذلك تعد هذه الدراسة مساهمة جديدة ضمن البيئة العراقية.

2- ان معظم الدراسات السابقة حاولت ان تركز على ابعاد منفردة كالعلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والعدالة (Karriker and Williams, 2009 : 112) او سلوك المواطنة التنظيمية وجودة العلاقة بين القائد والمرؤوسين (Illies et al., 2007 : 269) في حين ان هذه الدراسة سوف تقدم نموذجا تكامليا بين المتغيرات الثلاث.

### 4.1.2 : تصميم البحث

يشير تصميم الدراسة الى انه عبارة عن وضع الخطط لجمع المعلومات بالاستناد الى الوقت والسؤال البحثي والتي تقدم دليل عن جمع البيانات والمعلومات ووضع اطار لتحديد العلاقات بين المتغيرات (Cooper and Schindler, 2014:125). وبسبب ضعف توفر الكثير المعلومات عن الظاهرة او المشكلة التي تناولتها هذه الدراسة فضلا عن قلة توفر معلومات عن كيفية حل المشكلة المطروحة فأن تصميم هذه الدراسة تبنى التصميم الاستكشافي Exploratory Design والذي هو عبارة عن بحوث ودراسات اولية تهدف الى توضيح المشاكل الغامضة. لذلك استخدم الباحث هذا التصميم وذلك للحصول على فهم اكبر للمشكلة من خلال استكشاف المعلومات الاكثر وضوحا عن المشكلة خصوصا ما وضحته مشكلة الدراسة من وجود عدد قليل من الدراسات في البيئة العراقية التي تناولت هذه المداخل (Cooper and Schindler, 2014:125).

### 5.1.2: مخطط الدراسة الفرضي وفرضيات البحث

يوضح المخطط الفرضي للدراسة المتغيرات الاساسية التي على اساسها تم صياغة مشكلة الدراسة. وكذلك توضيح المتغيرات المستقلة والتابعة والتي على اساسها يتم صياغة الفرضيات الاساسية للدراسة.

### 1.5.1.2 : العلاقة بين عدالة القائد وجودة العلاقة

يعد السلوك العادل والمعاملة العادلة للمؤوسين هو جزء اساسي من مفهوم القيادة، ومع ذلك وحتى وقت قريب فأن الدراسات التي بخصوص القيادة تناولت موضوع القيادة كموضوع مستقل عن العدالة (Piccolo et al., 2008 : 279). في الآونة الأخيرة بدأ الوضع يتغير اذ وجدت الدراسات بأن هناك علاقة بين العدالة والقيادة بمعنى ان العدالة التوزيعية والإجرائية والتفاعلية ترتبط مع معايير فاعلية القيادة (Knippenberg et al., 2007:113). استمرت الدراسات التي تناولت العلاقة بين العدالة والقيادة في الظهور اذ ظهرت دراسة تناولت نظرية القيادة لـ "Ohio" والعدالة (Judge and Colquitt., 2004 : 36). وترى الباحثة (Scandura, 1999 : 30). ان هناك علاقة بين العدالة وجودة العلاقة. وهذا يعزز افتراض الدراسة القائل:-

H1: توجد علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة إحصائية ومعنوية بين عدالة القائد وجودة العلاقة.

تأثير عدالة القائد وجوده العلاقة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية .....

### 2.5.1.2 العلاقة بين عدالة القائد وسلوك المواطنة التنظيمية

على الرغم من ان الباحثين قد اشاروا الى انواع مختلفة من العدالة مثل العدالة التصديقية، والعدالة المعلوماتية، والعدالة في المراقبة، والعدالة العاطفية، والعدالة اللغوية والعدالة التجديدية (George and Jones, 170 : 2012). في مقابل ذلك انهم قد استخدموا في بحوثهم ثلاث انواع قد اتفقوا عليها وهي العدالة التوزيعية، والعدالة الاجرائية والعدالة التفاعلية (Ruder, 2003 : 34 ; Charash and Spector, 2001 : 301). والتبرير في ذلك انهم يرون ان العدالة المعلوماتية و الشخصية تجتمع معا في العدالة التفاعلية (Mathur and Padmakumari, 2013 : 126). لذلك الباحث اعتمد هذه الابعاد الثلاث (التوزيعية، والاجرائية والتفاعلية) لقياس عدالة القائد. كما وبينت العديد من الدراسات ان الموظفين عندما يرون بأنهم يعاملون معاملة الغير عادلة فإن ادائهم سيقل وتكون هناك زيادة في التغيب عن العمل وزيادة في دوران العمل والسلوكيات المنحرفة والتقليل من سلوك المواطنة التنظيمية بالمقابل، الشعور بالمعاملة العادلة يؤدي الى سلوك المواطنة التنظيمية (Blakely et al., 2005 : 262). حيث عندما يدرك الافراد العاملين المعاملة العادلة فإنهم يتجاوزون المسؤوليات الرسمية ويؤدون مجموعة من متطلبات الوظيفة الطوعية (Deluge, 1994 : 317). وبالمحصلة فإن زيادة ادراك العدالة للموظف تؤدي الى نتائج ايجابية ومن هذه النتائج سلوك المواطنة التنظيمية، بمعنى ادراك العدالة التوزيعية والاجرائية والتفاعلية يؤدي الى سلوك المواطنة التنظيمية (Yardan et al., 2014 : 132). ولذلك فإن نتائج الدراسات السابقة تعزز افتراض الدراسة القائل:-

**H2: توجد علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة إحصائية ومعنوية بين عدالة القائد وسلوك المواطنة التنظيمية.**

### 3.5.1.2 العلاقة بين جودة العلاقة وسلوك المواطنة التنظيمية

لا يوجد مبرر واضح يشير الى ان العلاقة بين المشرف والمرؤوس هي ذات بعد واحد والسبب في ذلك ان المدير الواحد يؤدي الادوار التالية داخل المنظمة قائد، ورئيس اتصالات، ومراقب، ومتحدث باسم، ومعالج نزاعات، وتخصيص الموارد ومفاوض (Ford and Greguras, 2004 : 4). لذلك اشار Dienesch (1986) الى ثلاثة ابعاد للعلاقة ما بين القائد والمرؤوسين وهي المساهمة، والولاء، والتأثير (Sin et al., 2009 : 1049 ; Dienesch and Liden, 1986 : 618). واشارت الدراسات بعد ذلك الى بعد رابع وهو الاحترام المهني (Davis and Gardner, 2004 : 443). ويعتقد الباحثين ان هذه الابعاد هي الاكثر مناسبة لقياس جودة العلاقة ما بين القائد والمرؤوس (Liden and Maslyn, 1998 : 44). لذلك الباحث وبعد المناقشة اعلاه سوف يستخدم هذه الابعاد الاربعة لقياس جودة العلاقة ما بين المشرف والمرؤوس.

كما واصبحت العلاقة بين جودة العلاقة وسلوك المواطنة التنظيمية عامل النجاح الاساسي لعصر بلغت فيه العولمة وتنوع القوة العاملة اقصى درجاتها في العالم (Asgari et al., 2008 : 143). وذلك لان العلاقات ذات الجودة العالية تؤدي الى زيادة مستويات الالتزام بسبب تلبيةها للمتطلبات الاجتماعية للموارد البشرية وهذا بدوره يؤدي الى تطبيق سلوكيات طوعية من قبل الموارد البشرية تساهم في تحقيق الفاعلية التنظيمية للمنظمات (Wang, 2014:211). وقد بينت الدراسات أن هذه العلاقة كلما كانت ذات جودة عالية فإن ذلك يؤدي الى اشتراك هؤلاء العاملين في سلوك المواطنة التنظيمية (Karriker and Williams, 2009:120). وهذا ما اكدته دراسة

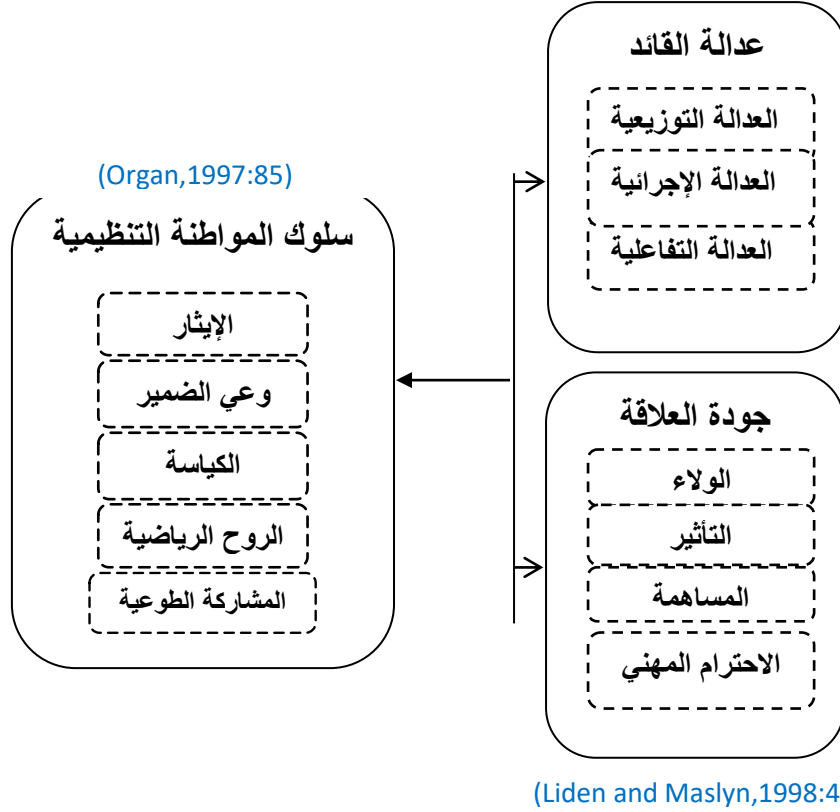
تأثير عدالة القائد وجودة العلاقة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية .....

(Jennifer et al., 2007 : 269). والتي ترى ان الجودة العالية في العلاقة تؤدي الى سلوك المواطنة التنظيمية

وهذا ما يؤكد افتراض الدراسة القائل :-

H3: توجد علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة احصائية ومعنوية بين جودة العلاقة و سلوك المواطنة التنظيمية

(Knippenberget al.,2007:130)



شكل (1-2) : مخطط الدراسة الفرضي

المصدر من اعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر المشار اليها اعلاه

## 6.1.2 طرق جمع البيانات

لغرض تحقيق اهداف البحث تم استخدام عدد من الادوات لجمع البيانات والمعلومات وهي:

1- الجانب النظري : تم الاعتماد على المعلومات المتعلقة بالجانب النظري من الدراسات, والمقالات, والرسائل الجامعية والكتب العلمية العربية والاجنبية المتخصصة في مجال نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي وغيرها من الاختصاصات المتاحة فضلا عن الاستفادة من خدمات (Internet), كما نفذت مراسلات عدة مع الكليات والمؤسسات المتخصصة والباحثين بهدف الحصول على دراسات, وبحوث ذات صلة بالموضوع.

2- الجانب الميداني : اعتمد الباحث في تغطية الجانب الميداني للدراسة على عدد من الوسائل اللازمة والضرورية لجمع البيانات والمعلومات وكما يلي :

أ. المقابلات الشخصية :اجرى الباحث عدد من المقابلات الشخصية المهيكلة وغير المهيكلة مع المدراء العاميين ومديري الاقسام ومسؤولي الشعب لخمس مستشفيات (مستشفى البصرة العام, ومستشفى الصدر التعليمي,

تأثير عدالة القائد وجوده العلاقة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية .....

ومستشفى الفيحاء, ومستشفى الشفاء, ومستشفى الموائى) وذلك لغرض استكشاف العوامل المتعددة التي ربما تؤثر على التعريف العام للمشكلة. حيث بلغت عدد المقابلات بحوالي (25) مقابلة.

ب. **الاستبانة** : تعد الاستبانة المصدر الاساس لجمع البيانات والتي هي تشكل مجموعة من الاسئلة يقوم المستجيب بتسجيل اجابته عليها, عادة باختيار احد البدائل المحددة. وتم الاعتماد على الاستبيان بسبب معرفة الباحث الدقيقة بالمطلوب وبكيفية قياس المتغيرات المطلوب دراستها, وقد تألفت الاستبانة النهائية من (87) فقرة غطت خمس متغيرات رئيسة انتظم تحتها (19) بعدا فرعيا. وتم الاعتماد على مقياس (Likert) الخماسي الذي يتدرج وفق الاجابات التالية (لا اتفق تماما "1", لا اتفق "2", اتفق الى حد ما "3", اتفق "4", اتفق تماما "5") والجدول ادناه يوضح متغيرات البحث الاساسية والفرعية والتعاريف الاجرائية والمصادر التي اعتمدت في وضع فقرات الاستبانة.

#### جدول (2-2) : التعاريف الاجرائية والمصادر التي اعتمدت في وضع فقرات الاستبانة

المتغير/البعد	التعريف الإجرائي	الفقرات المفسرة	المقياس المعتمد
عدالة القائد	دور العدالة من حيث صلتها في موقع العمل (Moorman,1991:845)	1-13	
العدالة التوزيعية	نزاهة النتائج والمكافآت التي يحصل عليها الموظف (Moorman,1991:845)	1-4	(Niehoff and Moorman, 1993:541)
العدالة الإجرائية	نزاهة الإجراءات المتبعة لتحديد الأجور, والترقيات وغيرها (Moorman,1991:845)	5-9	(Moorman, 1991:850)
العدالة التفاعلية	طريقة تصرف الإدارة تجاه الموارد البشرية (Moorman,1991:852)	10-13	(Colquitt, 2001:389)
جودة العلاقة	وهي منظور للقيادة توطر علاقات العمل الشخصية الثنائية بين القائد والعضو كونهم العجلة المحركة لهذه العلاقة وباعتبارهم مشاركين في عملية مستمرة من التفاعلات والتبادلات الايجابية الاجتماعية لتحقيق النجاح التنظيمي (Sin et al.,2009:1048)	14-29	
التأثير	التأثير المتبادل لاجزاء العلاقة الثنائية على بعضهم البعض والذي يعتمد بشكل اساسي على الدافع الذاتي اكثر من العمل والقيم المهنية (Sin et al.,2009:1048)	14-17	(Liden and Maslyn, 1998:52)
المساهمة	وهي مقدار العمل ونوعيته الذي يأتي به كل عضو من اعضاء العلاقة الثنائية الديناميكية باتجاه تحقيق الاهداف التبادلية (Sin et al.,2009:1049)	18-21	(Dienesch and Liden, 1986:626)
الولاء	المدى الذي يدعم كل من القائد والعضو بعضهم البعض بشكل علني على المستويين المهني والشخصي (Sin et al.,2009:1049)	22-25	(Scandura and Graen, 1984 : 430)
الاحترام المهني	التقدير المتبادل الذي يملكه الطرفان فيما يتعلق بالقدرات المهنية لكل منهما (Sin et al.,2009:1049)	26-29	(Graen and Uhl-Bien, 1995 : 237)
سلوك المواطنة التنظيمية	المساهمة في تعزيز وصيانة السياق الاجتماعي والنفسي الذي يدعم اداء المهمة (Organ,1997:85)	30-54	
الإيثار	جميع السلوكيات التطوعية التي تهدف الى مساعدة الأعضاء الآخرين في المنظمة (Organ,1997:85)	30-35	(Smith et al., 1983 : 657)
ووعي الضمير	سلوك الفرد التقديرى الذي يتجاوز الحدود الدنيا للمتطلبات الوظيفية فيما يتعلق باتباع الفرد لقواعد ولوائح وإجراءات المنظمة دون ان يكون هناك رقيب (Organ,1997:85)	36-41	(Smith et al., 1983 : 657)

تأثير عدالة القائد وجودة العلاقة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية .....

(Podsakoff <i>et al.</i> , 1990 Cited in Ozturk, 2010 : 125)	42-45	وهو السلوك الذي يحرص فيه الافراد العاملين على منع وقوع المشكلات المتصلة بالعمل داخل المنظمة (Organ,1997:85)	الكياسة
(Podsakoff <i>et al.</i> , 1997 : 266)	46-50	وهي مدى تحمل الشخص وتقبله لبعض الاحباطات والمضايقات التي يتعرض لها في المنظمة فضلا عن قيامه باداء العمل في ظروف اقل من الظروف المطلوبة للعمل دون اظهار التذمر او الشكوى او الملل (Organ,1997:85)	الروح الرياضية
(Morrison and Phelps, 1999 : 410)	51-54	مشاركة الموظف الفاعلة والمسئولة في ادارة اعمال المنظمة والحرص على نجاحها وتطورها من خلال المتابعة المستمرة (Organ,1997:85)	المشاركة الطوعية

المصدر من اعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر اعلاه

### 7.1.2 عينة البحث

قام الباحث باستطلاع آراء عدد من الافراد العاملين في مستشفيات البصرة الحكومية وذلك لما لهم دور في تقديم الخدمات الصحية، والتي تتأثر بالسلوكيات التي يمارسونها (Intaraprasong *et al.*, 2012 : 102). لذلك هذه الاسباب جعلت الباحث يختار المستشفيات الحكومية مجتمع لدراسته وتمثلت عينة البحث (360) فردا تم اختيارهم بشكل عشوائي وذلك بالاستناد الى (Zikmund *et al.*, 2010:437). والذي اورد جدولاً يبين فيه حجم العينة الملائم عند مستويات مختلفة من مجتمع الدراسة الاصلي، والذي يبين حجم العينة المناسب لعدد افراد المجتمع الذين تنطبق عليهم الخصائص المطلوبة للاستجواب والذي يتراوح عددهم بين (5000-6000) فردا هو (357) فردا عند مستوى ثقة (0.05)، كذلك يرى (Roscoe 1975) ان حجم العينة مابين (30-500) هو مناسب لمختلف الدراسات فضلا عن كونه يرى ان حجم العينة المناسب هو اكبر بعشرة مرات من متغيرات وابعاد الدراسة حيث كانت متغيرات الدراسة 19 متغير (Roscoe,1975, Cited in Sze,2014:37). بالمقابل فإن الباحث استخدام اسلوب المعاينات الاحتمالية (المعاينة العشوائية البسيطة) والتي يقصد بها ان كل فرد في المجتمع له فرصة متساوية ومعلومة ليكون من بين افراد العينة، ويعطي هذا النوع اقل مستوى من التحيز ويوفر فرصة اكبر لتعميم النتائج وكذلك يتم اللجوء اليه عند وجود محددات ومنها على سبيل المثال الوقت والكلفة. (Sekaran and Bougie,2010:270). والجدول (2-3) يوضح مجموع اعداد العاملين في المستشفيات عينة الدراسة.

### جدول (2-3): مجتمع الدراسة والاستمارات الموزعة والمستردة والخاضعة للتحليل

المستشفى	مجتمع الدراسة	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المستردة	الاستمارات الخاضعة للتحليل
مستشفى البصرة العام	1693	105	102	102
مستشفى الصدر التعليمي	1482	90	87	87
مستشفى الفيحاء	1110	73	69	69
مستشفى الموائى	892	66	66	66
مستشفى الشفاء	549	42	36	36
المجموع	5726	376	360	360
			%96	%96

المصدر من اعداد الباحثين بالاعتماد على سجلات الشركة لشهر نيسان 2015

تأثير عدالة القائد وجوده العلاقة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية .....

### المبحث الثالث: تحليل البيانات

#### 1.1.3 الصدق والثبات لأداة البحث

##### 1.1.1.3 الصدق الداخلي

يشير الى استقرار وثبات الاداة المستخدمة في جمع البيانات، وبعبارة اخرى تعبر عن الاتساق الداخلي او الى اي مدى ينتج الاختبار نتائج تكاد تكون متشابهة في ظل ظروف مماثلة وفي جميع الاوقات. كذلك يؤدي الى وضوح فقرات الاستبانة (Zikmund *et al.*,2010:309). ولتحديد ثبات اداة القياس، سوف يستخدم الباحثان (Item Total Correlation - to - والذي يقيس تأثير كل فقرة من فقرات الاستبيان على المتغير الأساسي، حيث يتم إلغاء كل فقرة يكون ارتباطه اقل من (0.40) والإبقاء على بقية الفقرات التي يكون ارتباطها اكبر من (0.40) (Pallant,2011:5). والجدول (1-3) يوضح معاملات الصدق الداخلي النهائي لأداة جمع المعلومات.

##### 2.1.1.3 قياس الثبات

اعتمد الباحثان في هذه الدراسة على عدد من المقاييس المستخدمة سابقا في أدبيات الإدارة، والتي تمتاز بالثبات والمصدقية العالية وقد صممت جميع مقاييس الدراسة بالاعتماد على مقياس (Likert) الخماسي ولغرض التأكد من ثبات واتساق مقاييس الدراسة قام الباحث باستخدام Cronbach's Alpha الموضح بالجدول (1-3) وقد تراوحت قيم معامل Cronbach's Alpha بين (0.86-0.96) وهي مقبولة إحصائيا في البحوث الإدارية والسلوكية لان قيمتها اكبر من (0.7) (Pallant, 2011 :100 ; Sekaran and Bougie,2010 : 335). والتي تدل على إن المقاييس تتصف بالموثوقية العالية. والجدول أدناه يوضح قيم Cronbach's Alpha والتي قد ازدادت بعد استبعاد الفقرات الذي كان Corrected Item-Total Correlation لها اقل من 0.4 وكما هو موضح في الجدول (1-3) بسبب عدم دخول هذه الفقرات في عملية التحليل والتي كان تأثيرها في أبعاد متغيرات الدراسة ضعيف بالمقارنة مع الفقرات المتبقية.

#### جدول (1-3)

##### قيم الصدق والثبات للمقاييس

المقياس	الصدق - Validity	الثبات - Alpha-Cronbach
عدالة القائد	0.53	0.88
جودة العلاقة	0.68	0.93
سلوك المواطنة التنظيمية	0.63	0.91

المصدر من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS, V.18

#### 2.1.3 اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

يتحدد الأسلوب الإحصائي المستخدم في التحليل بنوع توزيع بيانات المتغيرات موضوع الدراسة، فإذا كان التوزيع توزيع طبيعي، فالأسلوب الإحصائي المناسب هو (الإحصاء المعلمي)، إما إذا كان التوزيع توزيع غير طبيعي، فالأسلوب الإحصائي المناسب هو (الإحصاء اللامعلمي) - (337: Sekaran and Bougie, 2010). وبسبب ان بياناتهذه الدراسة هي بيانات لعينة واحدة فأن اختبار Kolmogorov-Smirnov هو الاسلوب الانسب. ووفقا لهذا الأسلوب فان البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً إذا كانت القيمة المحسوبة لاختبار Kolmogorov-

تأثير عدالة القائد وجوده العلاقة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية .....

Smirnov أكبر من مستوى D المعيارية وبسبب زيادة حجم العينة عن 35 مشارك ومستوى المعنوية المستخدم في هذه الدراسة هو 0.05 يمكن استخدام المعادلة الآتية لغرض حساب D المعيارية ( $D = 1.36 \div \sqrt{N}$ ) حيث ان N هو حجم العينة (Massey,1951:70). وبما ان حجم العينة لهذه الدراسة هو 360 فإن D المعيارية لهذه الدراسة يساوي 0.071 وبسبب ان القيم المحسوبة هي أكبر من D المعيارية كما هو موضح في الجدول ادناه فإن بيانات الدراسة الحالية هي موزعة توزيعاً طبيعياً مما يعطي مؤشراً لإمكانية استخدام الاختبارات الاحصائية المعلمية لهذه الدراسة (Cooper and Schindler, 2014 : 623).

### الجدول (2-3)

#### اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Simrnov) لمتغيرات الدراسة

الاستنتاج	Asymp. Sig. (1-tailed)	Kolmogorov-Simrnov Z	المتغير
طبيعي	0.465	0.694	عدالة القائد
طبيعي	0.223	0.787	جودة العلاقة
طبيعي	0.402	0.766	سلوك المواطنة التنظيمية

المصدر من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.18.

### 3.1.3 الاحصاءات الوصفية ومعاملات الارتباط

تم عرض الاحصاءات الوصفية والارتباطات في الجدول (3-3). وقد اشارت النتائج بان المتوسطات الحسابية للمتغيرات كانت أكبر من المتوسط الفرضي وهذا يشير الى تأييد افراد عينة البحث بخصوص الدور الحيوي الذي تؤديه عدالة القائد وجوده العلاقة بين القائد والمرؤوس في ممارسة الافراد العاملين في القطاع الصحي لسلوك المواطنة التنظيمية، كما ان الانحراف المعياري للمتغيرات اظهرت تفاوتات بسيطة فيما بين اراء المستجيبين. فضلا عن كون جميع العلاقات فيما بين المتغيرات الاساسية عند مستوى معنوية (0.05)، وان ارتباطات نموذج متغيرات البحث تراوحت قيمتها من (0.480) فيما بين (عدالة القائد وسلوك المواطنة التنظيمية) الى (0.578) فيما بين (جودة العلاقة وعدالة القائد).

### جدول (3-3)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والارتباطات بين المتغيرات

المتغيرات	Mean	S.D	عدالة القائد	جودة العلاقة	سلوك المواطنة التنظيمية
عدالة القائد	3.14	0.56			
جودة العلاقة	3.36	0.72	0.578**		
سلوك المواطنة التنظيمية	3.25	0.66	0.480**	0.524**	

المصدر من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS, V.18 (\*\*P < 0.05)

من الجدول اعلاه نستنتج الآتي :

- وجود علاقة ارتباط موجبة كبيرة وذات دلالة معنوية فيما بين جودة العلاقة وعدالة القائد بلغت قيمة الارتباط (\*\*0.578) وذات دلالة معنوية عند المستوى (0.05). وهذه النتيجة من وجه نظر الباحثان تدل على اهمية عدالة القائد في زيادة جودة العلاقة بين القائد والمرؤوس.

تأثير عدالة القائد وجوده العلاقة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية .....

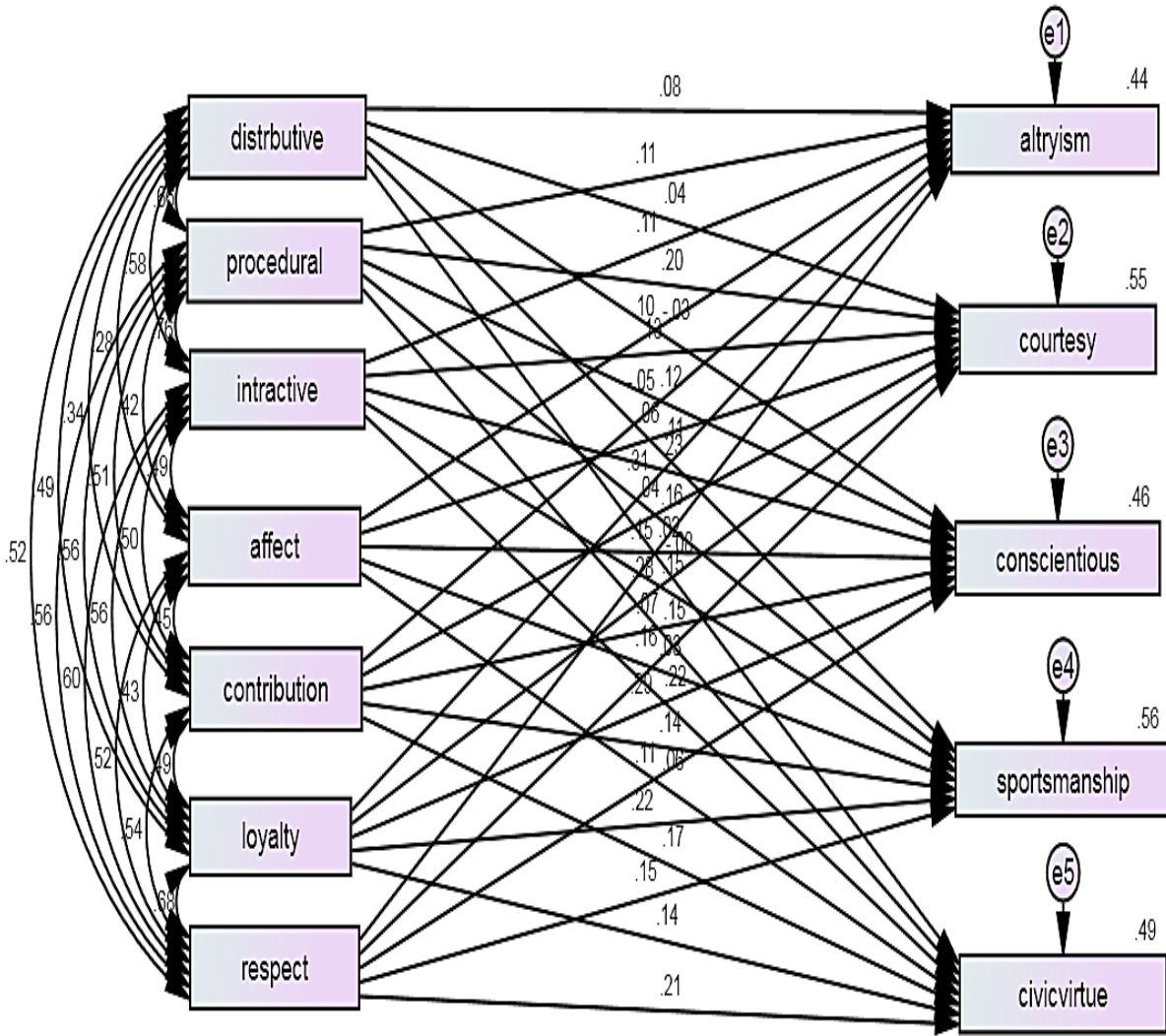
• تتوفر هناك علاقة ارتباط موجبة متوسطة وذات دلالة معنوية فيما بين عدالة القائد وسلوك المواطنة التنظيمية بلغت قيمة الارتباط ( $0.480^{**}$ ) ومستوى معنوية ( $0.05$ ). ويوضح هذا الدور الكبير الذي تؤديه عدالة القائد على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال تحقيق الكفاءة في اجراءات توزيع النتائج فضلا عن زيادة جودة معاملة القادة للأفراد العاملين في المستشفيات.

• تتوفر هناك علاقة ارتباط موجبة متوسطة وذات دلالة معنوية فيما بين جودة العلاقة وسلوك المواطنة التنظيمية بلغت قيمة الارتباط ( $0.524^{**}$ ) ومستوى معنوية ( $0.05$ ). ويوضح هذا الدور الكبير الذي يؤديه جودة العلاقة على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال زيادة الولاء والاحترام المتبادل الذي يملكه الطرفين (القائد والمرؤوس او المرؤوس مع مرؤوس اخر) فيما يتعلق بالقدرات المهنية لكل منهما.

### 4.1.3 اختبار الفرضيات

بما ان نوع الفرضيات لهذه الدراسة هو فرضيات علاقة تأثير (قياس التأثيرات المباشرة بين المتغيرات) سوف يستخدم الباحث برنامج AMOS 20 لغرض اختبار الفرضيات بواسطة تحليل المسار, حيث ان معاملات هذا النوع من التحليل هو مماثل لمعاملات تحليل الانحدار بمعنى ان تحليل المسار يقدم نفس النتائج التي يقدمها تحليل الانحدار لذا لا يوجد سبب لتقديم نفس النتائج مرة اخرى بواسطة تحليل الانحدار. (Ruder, 2003 : 65). ويعتمد تحليل المسار على فكرة المربعات الصغرى Least Square المستخدمة في تحليل الانحدار, اذ يتضمن تحليل المسار اوزان الانحدار Regression Weights التي تتضمن مخرجاتها معاملات المسار Estimate وهي اوزان مشابهة لأوزان الانحدار ( $B$  or  $\beta$ ) وقد تكون معاملات المسار عادية مثل معاملات الانحدار ( $B$ ) او معاملات مسار معيارية, وكذلك يتضمن تحليل المسار النسبة الحرجة Critical Ratio (C.R) والتي تبين مستوى الاختلافات بين اوزان الانحرافات وتقابل قيمة ( $t$ ) في تحليل الانحدار ولكي تكون الفرضية مقبولة, ينبغي ان تكون قيم (C.R) اكبر من 1.96, عند مستوى معنوية ( $0.05$ ; Tabachnick and Fidell, 2001 : 687). والجدول (3-4) والشكل (3-1) يوضح علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة.

تأثير عدالة القائد وجودة العلاقة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية .....



شكل (1-3):

علاقات التأثير بين كل من (عدالة القائد, جودة العلاقة) وسلوك المواطنة التنظيمية المصدر : مخرجات برنامج

AMOS.V.20

جدول (4-3)

علاقات التأثير بين (عدالة القائد, جودة العلاقة) على سلوك المواطنة التنظيمية

			Estimate	S.E.	C.R.(Estimate/S.E)	P	النتائج
Citizenship	<---	Justice	.232	.033	7.013	***	تقبل
Altruism	<---	Distributive	.001	.050	1.457	.145	ترفض
Courtesy	<---	Distributive	-.003	.048	.857	.392	ترفض
Conscientious	<---	Distributive	-.031	.059	-.626	.532	ترفض
Sportsmanship	<---	Distributive	.042	.049	2.176	.030	تقبل
Civic virtue	<---	Distributive	-.025	.059	-1.473	.141	ترفض
Altruism	<---	Procedural	-.034	.053	1.579	.114	ترفض
Courtesy	<---	Procedural	.099	.051	3.263	.001	تقبل
Conscientious	<---	Procedural	-.003	.063	1.827	.068	ترفض

تأثير عدالة القائد وجوده العلاقة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية .....

النتائج	P	C.R.(Estimate/S.E)	S.E.	Estimate		
تقبل	.008	2.651	.052	.118	Procedural	Sportsmanship <---
تقبل	.026	2.229	.063	.085	Procedural	Civic virtue <---
ترفض	.097	1.660	.046	-.013	Interactive	Altruism <---
ترفض	.065	1.523	.065	-.006	Interactive	Courtesy <---
تقبل	***	3.565	.054	.155	Interactive	Conscientious <---
تقبل	.012	2.521	.046	.104	Interactive	Sportsmanship <---
تقبل	***	3.439	.055	-.004	Interactive	Civic virtue <---
تقبل	***	7.594	.046	.349	Relationship quality	Citizenship <---
ترفض	.202	1.277	.053	-.075	Affect	Civic virtue <---
ترفض	.544	.607	.044	.034	Affect	Sportsmanship <---
ترفض	.679	.413	.053	-.042	Affect	Conscientious <---
ترفض	.140	1.475	.043	-.036	Affect	Courtesy <---
ترفض	.055	1.618	.055	-.096	Affect	Altruism <---
ترفض	.298	-1.040	.042	-.035	Contribution	Altruism <---
ترفض	.417	.811	.041	-.055	Contribution	Courtesy <---
ترفض	.178	1.347	.050	-.083	Contribution	Conscientious <---
تقبل	.002	3.031	.042	.144	Contribution	Sportsmanship <---
تقبل	***	3.451	.050	.193	Contribution	Civic virtue <---
تقبل	***	5.506	.045	.356	Loyalty	Altruism <---
تقبل	***	5.374	.043	.325	Loyalty	Courtesy <---
تقبل	***	5.102	.052	.323	Loyalty	Conscientious <---
تقبل	***	4.381	.044	.270	Loyalty	Sportsmanship <---
ترفض	.083	1.650	.083	-.006	Loyalty	Civic virtue <---
تقبل	.015	2.428	.046	.186	Respect	Altruism <---
تقبل	.003	2.961	.044	.204	Respect	Courtesy <---
ترفض	.065	1.844	.054	-.005	Respect	Conscientious <---
تقبل	.008	2.657	.045	.192	Respect	Sportsmanship <---
تقبل	***	3.505	.055	.230	Respect	Civic virtue <---

#### المصدر : مخرجات برنامج AMOS.V.20

وبناء على معاملات المسار والمبنية في الجدول والشكل اعلاه باستخدام برنامج Amos, يتضح أن اغلب فرضيات الدراسة مدعومة. حيث ان عدالة القائد وجوده العلاقة ذات تأثير ايجابي على سلوك المواطنة التنظيمية وكذلك وجود علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين عدالة القائد وجوده العلاقة وبالتالي, تقبل الفرضيات الرئيسية الثلاث (H1, H2, and H3).

#### المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

##### 1.1.4 الاستنتاجات

استندت النتائج التي توصل اليها الباحثان للإجابة عن اهداف وفرضيات البحث والتي صيغت من خلال مراجعة الادبيات المتعلقة بهذا الموضوع, ومن خلال ما تم جمعه من بيانات من خلال استخدام كل من المقابلات الخاصة مع عدد من المديرين العاملين في بعض المستشفيات الحكومية في محافظة البصرة, فضلا عن جمع

تأثير عدالة القائد وجودة العلاقة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية .....

البيانات من خلال استمارة الاستبيان، وشملت الافراد العاملين في القطاع الصحي. وفي ادناه اهم الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة :

1- افضت نتائج تحليل الدراسة عن وجود علاقة تأثير مباشرة ايجابية ذات دلالة احصائية بين العدالة الاجرائية وابعاد سلوك المواطنة التنظيمية (الكياسة، والروح الرياضية والمشاركة الطوعية) اما فيما يتعلق ببعده العدالة التفاعلية فتبين النتائج عن وجود علاقة تأثير مباشرة ايجابية ذات دلالة احصائية بين العدالة التفاعلية (باستثناء بعد الايثار وبعد الكياسة) وابعاد سلوك المواطنة التنظيمية (وعي الضمير، والروح الرياضية والمشاركة الطوعية) وهذه النتائج تتفق مع دراسة (Yardanet al., 2014 : 145). وقد بررت هذه الدراسة ذلك الى حقيقة ان المعاملة العادلة للموارد البشرية في المنظمات بشكل عام وفي القطاع الصحي بشكل خاص دليل على اهتمام المنظمة بهذه الموارد وزيادة اهتمام المنظمات بتحقيق الرفاهية لهم، مما يؤدي الى زيادة اهتمام تلك الموارد بممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.

2- توضح النتائج عن عدم وجود علاقة تأثير مباشرة ايجابية ذات دلالة احصائية بين العدالة التوزيعية ( باستثناء بعد الروح الرياضية ) وابعاد سلوك المواطنة التنظيمية (الايثار، ووعي الضمير، والكياسة والمشاركة الطوعية) كذلك لا توجد علاقة تأثير مباشرة ايجابية ذات دلالة احصائية بين العدالة الاجرائية (وبعد الايثار وبعد وعي الضمير). وتتفق هذه النتائج مع نتائج المقابلات التي اجريت مع المدراء العاملين في القطاع الصحي والتي وضحت انهم يواجهون الكثير من الظروف والمواقف التي تحد من قدرتهم على التوزيع العادل للأجور والاجراءات والتفاعلات ومن هذه الظروف القيود القانونية والرقابة الخارجية.

3- اظهرت النتائج عن وجود علاقة تأثير مباشرة ايجابية ذات دلالة احصائية بين بعد المساهمة وبعدي الروح الرياضية والمشاركة الطوعية، كذلك توجد علاقة تأثير مباشرة ايجابية ذات دلالة احصائية بين الولاء (باستثناء بعد المشاركة الطوعية) وابعاد سلوك المواطنة التنظيمية (الايثار، ووعي الضمير، والكياسة والروح الرياضية) ايضا توصلت النتائج الى وجود علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة احصائية بين الاحترام المهني (باستثناء بعد وعي الضمير) وابعاد (الايثار، والكياسة، والروح الرياضية والمشاركة الطوعية). وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت اليه دراستي كل من (Ilieset al., 2007 : 274 ; Deluga, 1994 : 324). حيث بررت هذه الدراستين ذلك الى ان زيادة جودة العلاقة تؤدي الى اكتساب الثقة في القدرات الجسمية والنفسية بالتالي اكتساب ثقافة تنظيمية تتميز بالمشاركة بالأعمال الطوعية التي تزيد من فعالية المستشفيات الحكومية عينة البحث.

4- كذلك بينت النتائج عن عدم وجود علاقة تأثير مباشرة ايجابية ذات دلالة احصائية بين بعد التأثير وابعاد سلوك المواطنة التنظيمية. كما توصلت النتائج الى عدم وجود علاقة تأثير مباشرة ايجابية ذات دلالة احصائية بين بعد المساهمة وابعاد (الايثار، ووعي الضمير والكياسة). وتتفق هذه النتائج مع دراسة (Asgariet al., 2008 : 147). والتي توضح ان اسباب ذلك يعود الى التوزيع المتحيز للموارد فضلا عن زيادة المشاكل بين الافراد العاملين وبالتالي، يؤدي ذلك الى ضعف العلاقة بين القائد والمرؤوس وهذا بدوره يؤدي الى ضعف تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية.

5- اوضحت النتائج ان عدالة القائد وجودة العلاقة بين القائد والمرؤوس يعملان معا على زيادة سلوكيات المواطنة التنظيمية للأفراد العاملين في القطاع الصحي بصورة اكبر مقارنة عندما تقاس هذه المتغيرات كل على حدة، وهذا

تأثير عدالة القائد وجوده العلاقة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية .....

يتفق مع ما توصلت اليه دراسة (Piccolo *et al.*, 2008 : 290). والتي ترى الى ان ارتباط العدالة وجوده العلاقة معا يساهمان في ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية بصورة اكبر .

#### 2.1.4 التوصيات

1- أهمية ان يعمل قادة ومدراء المستشفيات عينة البحث على توفير مناخ تنظيمي يسوده العدالة بإبعادها المختلفة وخاصة تلك المتعلقة بالعدالة الإجرائية والتفاعلية, من خلال تصميم نظام للتعلم ووضع السياسات من اجل تجميع وتنفيذ وتقييم تلك السياسات على اساس مبدأ العدالة لتطوير وتحسين العدالة الإجرائية, واقامة دورات تدريبية للمدراء والقادة لتشجيعهم على استخدام مبادئ نظرية العدالة لغرض التعامل مع الموارد البشرية.

2- توفير معاملة محترمة وكريمة من قبل مدراء وقادة مستشفيات البصرة الحكومية, لتدعيم أحكام العدالة, فمثلا على المسؤولين ابلاغ الموارد البشرية بالقرارات المتعلقة بعملهم حتى وان كانت سيئة بالنسبة لهم وذلك بصورة محترمة مصحوبة بالمعلومات الكافية, وان تمثل هذه القرارات مصالح الاطراف المعنية, وضرورة اتباع المعايير الاخلاقية في التعامل مع الموارد البشرية ومن هذه المعايير (الامانة, والاخلاص, والموثوقية, والمساواة, والنزاهة والشرف) وان يكون لدى المسؤول استعداد دائم لتصحيح القرارات الخاطئة.

3- يتطلب الاستثمار البناء لقدرات وقابليات القيادات في كل المستويات التنظيمية لمستشفيات البصرة اعتمادا على مضمون نظرية تبادلية القائد-المرؤوس, لما له من أثر ايجابي على اداء المستشفيات امام تحديات الظروف الحالية التي تواجهها منظمات العراق.

4- ضرورة الاهتمام بعلاقات العمل الشخصية الثنائية بين القائد والمرؤوس (جودة العلاقة) بأبعادها المختلفة وخاصة تلك المتعلقة بالتأثير والاحترام المهني, من خلال اقامة صداقات خارج إطار العمل والاهتمام بالجانب العاطفي للموظفين فضلا عن زيادة الاتصالات والتأكيد على الإعلام الذي تتبناه المنظمة والذي يعبر عن الإعجاب بالمهارات والقدرات بين أطراف العلاقة الثنائية. وتعديل العمليات الإدارية الغير فعالة, وتعزيز الدعم النفسي.

5- التوجه الفعلي للقيادات الإدارية في جميع المستويات التنظيمية لمستشفيات البصرة عينة البحث نحو تحسين سلوك المواطنة التنظيمية من خلال وضع الأنظمة والتعليمات اللازمة لمكافأة الجهود العفوية والتطوعية فضلا عن اعتبارها احد المعايير الهامة في نماذج تقييم الأداء السنوي للعاملين, وبالتالي اعتبار هذه السلوكيات احد المعايير الهامة لغايات منح الجدارة وإشغال المناصب الوظيفية في المستشفيات.

#### 4.1.4. المحددات Limitations

بالرغم من الجهود التي بذلت في هذه الدراسة الا ان هناك مجموعة من المحددات التي واجهتها وهذا من الامور الطبيعية للدراسات المختلفة مما يتطلب الاخذ بعين الاعتبار المحددات الموجودة في هذه الدراسة حيث يعد عامل الوقت احد المحددات التي واجهتها هذه الدراسة من خلال اعتبار الوقت المخصص للدراسات السلوكية قد تكون غير كافية للحصول على البيانات والمعلومات والوثائق المتعلقة بالدراسة. وفيما يتعلق بمجتمع وعينة الدراسة فأنها اقتصرت على القطاع الصحي (مستشفيات البصرة الحكومية) وبالتالي فإن شمول قطاعات اخرى ربما يساهم بالوصول الى نتائج اكثر وضوحا. كذلك تناولت الدراسة الحالية عددا من الابعاد لمحوري عدالة القائد وجوده العلاقة, وقد تم تحديدهما بناءا على ما يتناسب مع الواقع الفعلي للمستشفيات عينة الدراسة, والتي قد تختلف من بلد الى اخر اعتمادا على العوامل الثقافية. اما فيما يتعلق بنتائج الدراسة وبسبب ما وضحته قيم "R-Square" في التأثير المباشر للمتغيرين المستقلين

تأثير عدالة القائد وجودة العلاقة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية .....

(عدالة القائد, وجودة العلاقة) على المتغير المعتمد (سلوك المواطنة التنظيمية). بأن هناك عوامل اخرى من الممكن ان تؤثر في سلوك المواطنة التنظيمية.

#### 4.1.5. البحوث المستقبلية The Future Researches

تشكل المحددات التي تمت الاشارة اليها في المناقشة اعلاه البداية للبحوث المستقبلية في هذا المجال, وفي ضوء ذلك يمكن ان نشير الى التوصيات للأبحاث المستقبلية من خلال الاتي :-

1- إجراء الدراسة على قطاعات اخرى (صناعية, وخدمية, وزراعية, وتكنولوجية وغيرها), وذلك بسبب ان القطاع العام يختلف عن القطاع الخاص بثلاث عوامل وهي (جداوله الزمنية ضيقة وغير قابلة للتفاوض, وضعف إطار التخطيط, وضعف القضايا اللوجستية). فضلا عن ضرورة استهداف الإدارات العليا, لأن ذلك من شأنه ان يساعد في تعميم النتائج بصورة اوسع.

2- ضرورة تحسين وتطوير نموذج هذه الدراسة من قبل الباحثين في هذا المجال وذلك عن طريق اضافة المزيد من المتغيرات والابعاد التي لم تتطرق اليها هذه الدراسة بسبب ما وضحته قيم "R-Square" حيث يمكن اضافة متغيرات او ابعاد عديدهم تتطرق اليها الدراسة وذلك بسبب ان استخدام متغيرات أخرى من شأنه ان يعطي نتائج اكثر جدوى وفائدة للدراسات المستقبلية.

3- اجراء دراسة مقارنة بين القطاع الصحي الحكومي والقطاع الخاص لمعرفة مدى التشابه او الاختلاف فيما يتعلق بالمتغيرات الاساسية التي شملتها الدراسة الحالية.

## المصادر :

- رشيد، صالح عبد الرضا ومطر، ليث علي (2014)، "سلوكيات المواطنة التنظيمية في ظل نظرية القيادة الخادمة دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة القادسية"، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية والادارية، م. 20، ع. 76، ص 109-83.
- الزهيرى، مروة عبد الكريم (2010)، "دور عوامل النجاح الحرجة وسلوك المواطنة التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي دراسة استطلاعية في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية"، رسالة ماجستير مقدمة الى كلية الادارة والاقتصاد-جامعة الكوفة.

## References:

- Alshamasi, A. A. (2012). "Effectiveness of Leader-Member Exchange (LMX) in the Saudi Workplace Context During Times of Organizational Change: An Investigation of LMX Roles and Their Potential to Enhance Employee Outcomes". The Thesis is Submitted of the University of Portsmouth Business School for the Degree of Doctor of Philosophy Human Resource and Marketing Management.
- Asgari, A., Silong, A.D., Ahmad, A. and Sama, B.A. (2008). "The Relationship Between Transformational Leadership Behaviors, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviors", *European Journal of Social Sciences*, Vol. 6, No. 4, pp. 140–151.
- Banerjee, R., and Banerjee, S. (2013). "A Study of Perceived Organizational Justice, Trust, and Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Business and Management*, Vol. 12, No. 4, pp. 36-43.
- Blakely, G., Andrews, M., and Moorman, R. (2005). "The Moderating Effects of Equity Sensitivity on the Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior ", *Journal of Business and Psychology*, Vol.20, No.2, pp 259- 273.
- Cohen-Charash, Y., and Spector, P. (2001). "The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis", *Journal of Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.86, No.2, pp 278- 321.
- Colquitt, J., Conlon, D., Wesson, M., Porter, C., and Ng, K. (2001). "Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research", *Journal of Applied Psychology*, Vol.80, No.3, pp 425- 445.
- Colquitt, J. A. (2001). "On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No. 3, pp. 386–400.
- Cooper, Donald R., and Schindler, Pamela S., (2014). "Business Research Methods", 12<sup>th</sup> ed, McGraw-Hill education.
- Dash, S., and Pradhan, R. (2014). "Determinants & Consequences of Organizational Citizenship Behavior: A Theoretical Framework for Indian Manufacturing Organizations", *International Journal of Business and Management Invention*, Vol. 3, No. 1, pp. 17-27.
- Davis, W.D., and Gardner, W.L. (2004). "Perceptions of Politics and Organizational Cynicism: An Attribution and Leader–Member Exchange Perspective", *Journal of The Leadership Quarterly*, Vol. 15, No. 3, pp. 439-465.
- Deluga, R.J. (1994). "Supervisor Trust Building, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 67, No. 7, pp. 315-326.
- Dienesch, R.M., and Liden, R.C., (1986). "Leader-Member Exchange Model of Leadership : A Critique and Future Development", *Journal of Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 3, pp. 616-634.
- Dunegan, K., Duchon, D., and Uhl-Bien, M. (1992). "Examining the Link Between Leader-Member Exchange and Subordinate Performance: The Role of Task Analyzability and Variety as Moderators", *Journal of Management*, Vol. 18, No. 1, pp. 59-79.
- Farahbod, F., Azadehdel, M., Rezaei-Dizgah, M., and Nezhadi-Jirdehi, M. (2012). "Organizational Citizenship Behavior: The Role of Organizational Justice and Leader–

- Member Exchange", *International Journal of Contemporary Research in Business*, Vol. 3, No. 9, pp. 893-903.
- Feizabadi, M., Zakizadeh, B., Afshardoust, M., and Rad, T. (2013). "The Relationship Between Organizational Perceived Justice and Organizational Citizenship Behavior among the Sport Organization Experts of Tehran Municipality", *Journal of Applied and Basic Sciences*, Vol. 4, No. 9, pp. 2432-2435.
  - George, Jennifer M, and Jones Gareth R. (2012), *Understanding and Making Organizational Behavior*, 6<sup>th</sup>ed, Prentice Hall.
  - Gerstner, C.R., and Day, D.V. (1997). "Meta-Analytic Review of Leader Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82, No. 6, pp. 827-844.
  - Goertzen, B.J., and Fritz, S.M. (2004). "Does Sex of Dyad Members Really Matter? A Review of Leader-Member Exchange", *Journal of Leadership Education*, Vol. 3, No. 2, pp. 3-18.
  - Gorji, M.B., and Ranjbar, M. (2013). "Narcissism as a Moderator of the Relationship Between Organizational Trust and Organizational Citizenship Behavior", *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, Vol. 7, No. 1, pp. 67-75.
  - Graen, B., and Uhl-Bien, M. (1995). "Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective", *Journal of Leadership Quarterly*, Vol. 6, No. 2, pp. 219-247.
  - Greenberg, J. (1987). "A Taxonomy of Organizational Justice Theories", *Journal of Academy of Management Review*, Vol.12, No.1, pp 9- 22.
  - Ilies, R., Nahrgang, J., and Morgeson, F.(2007). "Leader–Member Exchange and Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, No. 1, pp. 269-277.
  - Jahangir, N., Akbar, M., and Haq, M. (2007). "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 1, No. 2, pp. 75-85.
  - Judge, T., and Colquitt, J. (2004). Organizational Justice and Stress: The Mediating Role of Work–Family Conflict", *Journal of Applied Psychology*, Vol.89, No.3, pp 395- 404.
  - Karfestani, Z.J., Shomami, M.A., and Hasanvand, M.M. (2013). "Organizational Citizenship Behavior as an Unavoidable Necessity for Increasing the Effectiveness of Organizations", *International Journal of Contemporary Research in Business*, Vol. 4, No. 9, pp. 827-850.
  - Karriker, J.H., and Williams, M.L. (2007). "Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: A Mediated Multi-foci Model", *Journal of Management*, Vol. 35, No. 1, pp. 112-135.
  - Knippenberg, D.V., Cremer, D.D., and Knippenberg, B.V. (2007). "Leadership and Fairness the State of the Art", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 16, No. 2, pp. 113–140.
  - Kong, D.T. (2008). "Relationships of LMX with Its Antecedents and Consequence within Context", research paper, John M. Olin Business School Washington University., pp. 1-21.
  - Konovsky, M. (2000). "Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations", *Journal of Management*, Vol.26, No.3, pp 489- 511.
  - Latham, G. (2012). "An Exploratory Study of Leader-Member Exchange in China, and the Role of Guanxi in the LMX Process". The Dissertation is Submitted of the University of Southern Queensland for the Degree Doctor of Philosophy.
  - Lee, H.R. (2000). "An Empirical Study of Organizational Justice as a Mediator of the Relationships Among Leader-Member Exchange and Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions in the Lodging Industry". Dissertation Submitted to the

Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University for the Degree of Doctor of Philosophy In Hospitality and Tourism Management.

- Liden, R.C., and Maslyn, J.M. (1998). "Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development", *Journal of Management*, Vol. 24, No. 1, pp. 43-72.
- Massey, F.J. (1951). "The Kolmogorov-Smirnov Test for Goodness of Fit", *Journal of the American Statistical Association*, Vol. 46, No. 253, pp. 68-78.
- Mathur, S., and Padmakumari, S. (2013). "Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior among Store Executives", *Journal of Human Resource Management Research*, Vol.3, No.4, pp 124- 149.
- Moorman, R.H. (1991). "Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship", *Journal of Problems and Perspectives in Management*, Vol.76, No.6, pp 845- 855.
- Morrison, E.W., and Phelps, C.C. (1999). "Taking Charge At Work: Extra role Efforts to Initiate Workplace Change", *Journal of Management*, Vol. 42, No. 4, pp. 403-419.
- Neysari, B., Hooshmand, L., and Hooshmand, Z. (2013). "The Relationship Between Presence of a CKO (Chief Knowledge Officer) and Organizational Justice Perception (Case Study in State Universities in Iran)", *Journal of LifeScienceJournal*, pp. 213-218.
- Niehoff, B., and Moorman P., R. (1993). "Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior", *Academy of Management Journal*. Vol. 36, No. 3, pp. 527-566.
- Ozdem, G. (2012). "The Relationship Between the Organizational Citizenship Behaviors and The Organizational and Professional Commitments of Secondary School Teachers", *Journal of Global StrategicManagement*, Vol. 12, No. 9, pp. 47-64.
- Ozturk, F. (2010). "Determinants of Organizational Citizenship Behavior Among Knowledge Workers: the Role of Job Characteristics, Job Satisfaction, and Organizational Commitment". Thesis is Submitted of the Graduate School Social Sciences of Middle East Technical University for the Degree of Master of In Business Administration.
- Pallant, J., (2011). *SPSS Survival Manual*, 4<sup>th</sup>ed, open university press, McGraw-Hill education.
- Piccolo, R.F., Bardes, M., Mayer, D.M., and Judge, T.A. (2008). "Does High Quality Leader-Member Exchange Accentuate or Attenuate Organizational Injustice", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 17 No. 2, pp. 273-298.
- Podsakoff, P.M., Ahearne, M., and Mackenzie, S.B. (1997). "Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82, No. 2, pp. 262-270.
- Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., Paine, J.B., and Bachrach, D.G. (2000). "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research", *Journal of Management*, Vol. 26, No. 3, pp. 513-363.
- Polat, S. (2009). "Organizational Citizenship Behavior (OCB) Display Levels of the Teachers at Secondary Schools According to the Perceptions of the School Administrators", *Journal of Procedia Social and Behavioral Sciences*, Vol. 24, No. 13, pp. 1591-1596.
- Robbins, S.P., and Judge, T.A. (2013). *Organizational Behavior*, 15<sup>th</sup>ed, Pearson education, Inc.
- Robbins, S.R., and Coulter, M.K. (2012). *Management*, 11<sup>th</sup>, Pearson education, Inc.
- Rossi, M. (2011). "An Investigation into High Quality Leader Member Exchange Relationships and Their Relation to Followers Motivation to Lead". Dissertation Submitted to the College of Arts and Sciences University of South Florida for the Degree of Doctor of Philosophy.
- Ruder, G.J. (2003). "The Relationship Among Organizational Justice, Trust, and Role Breadth Self-Efficacy". Dissertation Submitted to the Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University for the Degree of Doctor of Philosophy in Human Development.

- Scandura, T., and Graen, G.B. (1984). "Moderating Effects of Initial Leader-Member Exchange Status Effects of a Leadership Intervention". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 69, No.3, pp. 428-436.
- Scandura, T.A. (1999). "Rethinking Leader-Member Exchange : An Organizational Justice Perspective", *Journal of Leadership Quarterly*, Vol. 10, No. 1, pp. 25-40.
- Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G., Osborn, R.N., and Blen, M.U. (2010). *Organizational Behavior*, 11<sup>th</sup>ed, John Wiley and Sons, Inc.
- Sekaran, U., and Bougie, R. (2010). *Research Method For Business*, 5<sup>th</sup>ed, John Wiley and Sons Ltd.
- Sin, H. P., Nahrgang, J. D., and Morgeson, F.P. (2009). "Understanding why they don't see eye-to-eye: A meta-analytic examination of leader-member exchange (LMX) agreement". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 94, No. 4, pp.1048-1057.
- Singh, A.K., and Singh, A.P. (2000). "Does Personality Predict Organizational Citizenship Behavior Among Managerial Personnel", *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, Vol. 35, No. 2, pp. 291-298.
- Smith, C.A., Organ, D.W., and Near, J.P. (1983). "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 68, No. 4, pp. 653-663.
- Soldner, J.L. (2009). "Relationships Among Leader-Member Exchange, Organizational Citizenship Behavior, Organizational Commitment, Gender, And Dyadic Duration In A Rehabilitation Organization". The Dissertation is submitted of the Southern Illinois University Carbondale for the Degree of Doctor of Philosophy in the Field of Rehabilitation.
- Sze, C.M. (2014). "Influence of Psychological Empowerment and Organizational Justice on Organizational Commitment". Thesis Submitted of the University Tunku Abdul Rahman, for the Degree Bachelor of Business Administration.
- Tabachnick, B.G., and Fidell, L.S. (2013). *Using Multivariate Statistics*, 4<sup>th</sup> ed. Boston Allyn and Bacon.
- Tambe, S., and Shanker, M. (2014). "A Study of Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Its Dimensions: A Literature Review", *International Research Journal of Business and Management*, Vol. 1, No. 1, pp. 67-73.
- Thomas, P., and Nagalingappa, G. (2012). "Consequences of Perceive Organizational Justice: An Empirical Study of Whith-Collar Employees", *Journal of Arts, Science & Commerce*, Vol.3, No.2, pp 54- 63.
- Tziner, A., and Sharoni, G. (2014). "Organizational Citizenship Behavior, Organizational Justice, Job Stress, and Work Family Conflict: Examination of their Interrelationships with Respondents From a non-Western Culture", *Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol.30, No. 3, pp 35 – 42.
- Wang, Z. (2014). "Perceived Supervisor Support and Organizational Citizenship Behavior: The Role of Organizational Commitment", *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 5, No. 1, pp. 210-214.
- Yordan, E.D., Kose, S.D., Kose, T. (2014). "The Effect of Employees Perceptions of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*, Vol. 2, No. 2, pp. 129-148.
- Zapata-Phelan, P.C., Colquitt, J.A., Scott, B.A., and Livingston, B. (2008). "Procedural Justice, Interactional Justice, and Task Performance: The Mediating Role of Intrinsic Motivation", *Journal of Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.10, No.1, pp 1- 13.
- Zikmund, W. G., Babin, B. J., Carr, J. C., & Griffin, M. (2010). *Business research methods*, 8<sup>th</sup> ed. Mason, HO: Cengage Learning.