



The impact of organizational justice on organizational citizenship behaviors

تأثير العدالة التنظيمية في سلوكيات المواطنة

*م.م انمار ثامر عبيد

*م.م كرار حيدر حسون

Abstract:

The aim of this research is to know the impact of organizational justice on organizational citizenship behaviors. This research has been identified by an independent variable represented by organizational justice and a dependent variable which is organizational citizenship behaviors. To achieve the research objectives, the descriptive analytical approach was used and a questionnaire form was developed to obtain data and information targeting a random sample of employees in the research area of (500) employees. The questionnaire form was distributed to the sample members and (400) questionnaires were retrieved, i.e. (80%). The researcher used the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) and other statistical methods to analyze the questionnaire data that were collected for research purposes. After analyzing the data and interpreting the research results, it was found that there is a positive impact of organizational justice on organizational citizenship behaviors, and it also showed that there is a statistically significant impact of organizational justice on organizational citizenship behaviors

المخلص

ان الهدف من وراء هذا البحث هو معرفة تأثير العدالة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية كما حدد هذا البحث بمتغير مستقل تمثل في العدالة التنظيمية ومتغير تابع وهو سلوكيات المواطنة التنظيمية . ولتحقيق اهداف البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وتطوير استمارة الاستبيان للحصول على البيانات والمعلومات التي استهدفت عينة عشوائية من موظفين عينة البحث من (٥٠٠) موظف. تم توزيع استمارة الاستبيان على افراد العينة وتم استرداد (٤٠٠) استبانة أي بنسبة (٨٠ %) استخدم لتحليل بيانات الاستبانة التي تم جمعها لأغراض البحث برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) وغيرها من الاساليب الاحصائية. وبعد تحليل البيانات وتفسير نتائج البحث تبين بوجود تأثير ايجابي للعدالة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية , كما بينت على وجود تأثير ذو دلالة احصائية للعدالة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية .

الكلمات المفتاحية : العدالة التنظيمية , عدالة التعاملات , سلوك المواطنة التنظيمية , الايثار

المقدمة :

تأثير العدالة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية هو موضوع ذو أهمية كبيرة في بيئة العمل الحديثة. العدالة التنظيمية تشير إلى مدى شعور الموظفين بأنهم يُعاملون بإنصاف داخل المنظمة من حيث توزيع الموارد، والإجراءات المتبعة، والمعاملة الشخصية. هناك ثلاثة أنواع رئيسية من العدالة التنظيمية عدالة التوزيعية: وهي مدى شعور الموظفين بأن المكافآت، والترقيات، والرواتب يتم توزيعها بشكل عادل بناءً على معايير واضحة ومفهومة. العدالة الإجرائية: تتعلق بالشفافية والنزاهة في العمليات والإجراءات المستخدمة في اتخاذ القرارات داخل المنظمة، مثل الترقيات أو تقييم الأداء العدالة التفاعلية: وهي تتعلق بأسلوب معاملة الموظفين من قِبَل المديرين وزملاء العمل، ومدى احترامهم وتقديرهم خلال التفاعل اليومي. كما ان سلوكيات المواطنة التنظيمية تشير إلى التصرفات الطوعية التي يقوم بها الموظفون خارج نطاق مهامهم الرسمية، مثل مساعدة زملائهم، أو المشاركة في تحسين بيئة العمل، أو الدفاع عن سمعة المنظمة. هذه السلوكيات لا تكون إجبارية لكنها تسهم في نجاح المؤسسة ورفع أدائها. العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة عندما يشعر الموظفون بالعدالة في مكان العمل، فإنهم يكونون أكثر استعدادًا للقيام بسلوكيات مواطنة تنظيمية. وتشمل آثار العدالة التنظيمية ما يلي تحفيز الموظفين: يشعر الموظفون بأن المنظمة تهتم بهم وبحقوقهم، مما يدفعهم

لتقديم مجهود إضافي. زيادة الولاء: الإحساس بالعدالة يزيد من ارتباط الموظفين بالمنظمة وولائهم لها. تحسين بيئة العمل: سلوكيات المواطنة التنظيمية مثل التعاون والمساعدة تسهم في تعزيز روح الفريق وتحسين مناخ العمل.

١.٢. أهمية البحث : يركز هذا البحث على أهمية المتغيرات المدروسة، حيث تُعد سلوكيات المواطنة التنظيمية من الموضوعات المهمة التي تحظى باهتمام متزايد من قبل الباحثين والمهتمين في هذا المجال. كما تُعتبر العدالة التنظيمية من المفاهيم الأساسية في الإدارة والقيادة الحديثة. حيث تنبع أهمية هذا البحث من هدفه الأساسي المتمثل في توضيح تأثير العدالة التنظيمية على سلوكيات المواطنة. بالإضافة إلى ذلك، تكتسب الدراسة أهميتها من الإضافة العلمية التي تقدمها، مما يسهم في تحقيق نتائج قابلة للتطبيق العملي، ويوفر فائدة مباشرة للمنظمات قيد الدراسة.

١.٣. إشكالية البحث والتساؤلات المثارة حولها:

أ-ما هو واقع العدالة التنظيمية في مديرية شباب ورياضة بغداد / الرصافة والمنتديات التابعة لها ؟

ب-ما هو مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في مديرية شباب ورياضة بغداد / الرصافة والمنتديات التابعة لها ؟

ت-هل توجد علاقة ارتباط العدالة التنظيمية من جهة و سلوك المواطنة التنظيمية من جهة اخرى في مديرية شباب ورياضة بغداد / الرصافة والمنتديات التابعة لها ؟

١.٤. فرضيات البحث : اولا / الفرضيات الرئيسية الاولى :

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في مديرية شباب ورياضة بغداد الرصافة. H2 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في مديرية شباب ورياضة بغداد / الرصافة.

ومن هذه الفرضيات تتفرع الفرضية الفرعية الاتية :

أ-الفرضية الفرعية الأولى :

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعدالة التوزيع على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في المؤسسة عينة البحث. H1 : يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية لعدالة التوزيع على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في المؤسسة عينة البحث.

ب - **الفرضية الفرعية الثانية :** H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للكياسة على العدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في المنظمة عينة البحث. H1 : يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية للكياسة على العدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في المؤسسة عينة البحث.

ثانيا / الفرضيات الرئيسية الثانية:

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لسلوك المواطنة على العدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في مديرية شباب ورياضة بغداد /الرصافة. ومن هذه الفرضيات تتفرع الفرضية الفرعية الآتية :

أ-**الفرضية الفرعية الأولى :** H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للايثار على سلوك العدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في المؤسسة عينة البحث. H1 : يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية للايثار على العدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في المؤسسة عينة البحث.

ب- الفرضية الفرعية الثانية :

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للكياسة على العدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في المؤسسة عينة البحث. H1 : يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية للكياسة على العدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في المؤسسة عينة البحث.

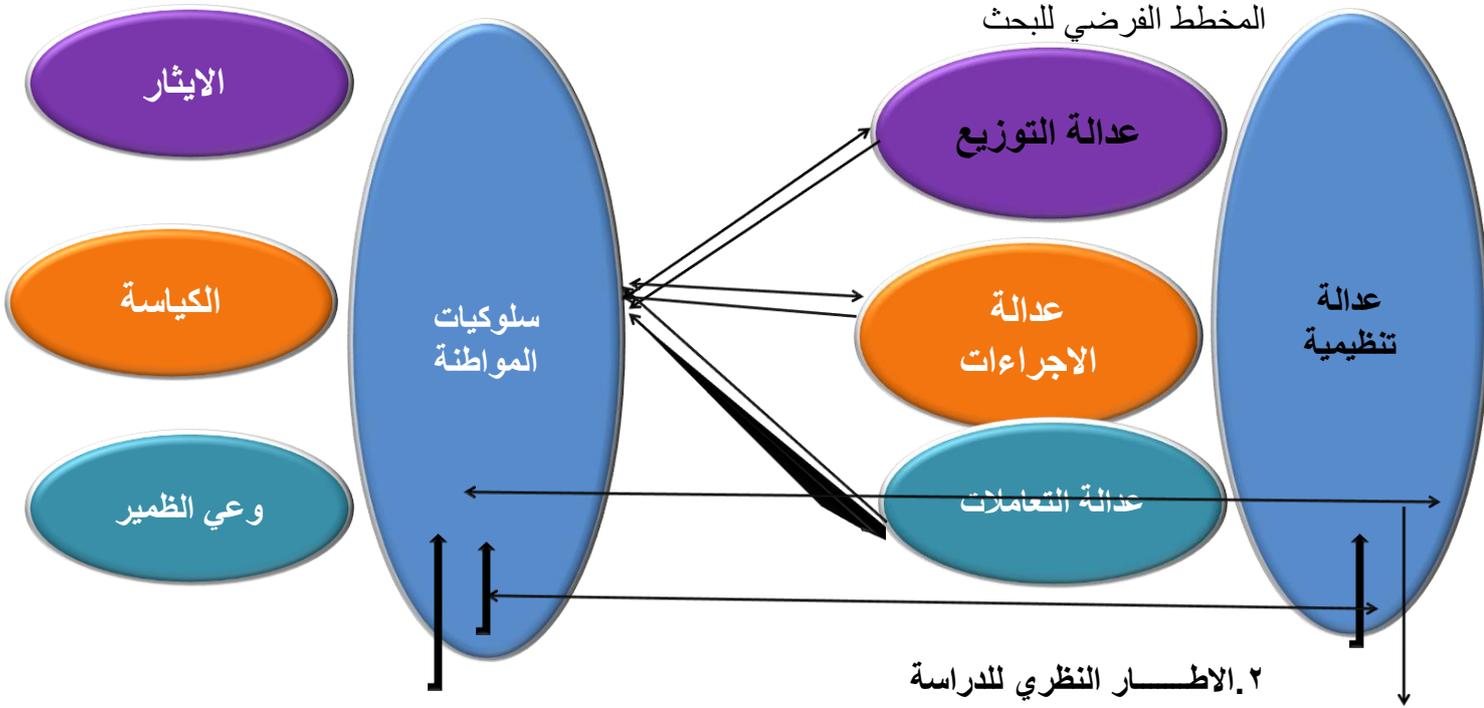
١.٥. أهداف البحث :

١. التعرف على مفهوم العدالة التنظيمية من خلال توضيح ماهية العدالة التنظيمية وأبعادها المختلفة، مثل العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية

٢. استعراض مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية لتحليل ماهية سلوكيات المواطنة التنظيمية وأهميتها في بيئة العمل

٣. تحليل العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية ودراسة كيفية تأثير الشعور بالعدالة التنظيمية على تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين.

٤. قياس واقع العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمات المبحوثة لتحليل مستوى توافر العدالة التنظيمية ومدى انتشار سلوكيات المواطنة التنظيمية في بيئة العمل قيد الدراسة.



٢. الاطار النظري للدراسة

٢.١. مفهوم العدالة التنظيمية

العدالة هي الغاية التي لطالما يسعى الإنسان لتحقيقه، وذلك لما يصاحب وجودها في المجتمعات الإنسانية من الاستقرار، الفوضى التي تنتج عن افتقاره، قيمة جذابة لأنه ما يريده كل الناس، وهو من أوسع المفاهيم الأساسية في فلسفة الأخلاق والسياسة والحقوق لأنه يوجد في الأدب يلعب دورًا مهمًا. يلعب دورا الفلاسفة والمفكرين منذ القديم. فهي ذلك المبدأ المثالي أو الطبيعي أو الوضعي الذي يحدد معنى الحق ويوجب احترامه وتطبيقه، والعدالة التنظيمية ما هي إلا تطبيق للعدل داخل المنظمات بل إن تطبيقها يساعد على خلق بيئة عمل مناسبة يضمن العامل فيها إن يحصل على حقوقه بإنصاف من خلال جودة المعاملة وتطبيق الإجراءات التنظيمية وفق معايير موضوعية (Saeeda, 2015: 3). وان العدالة تمثل ظاهرة تنظيمية ويعود في سبب ذلك الى التأثير الذي يمكن أن يحدثه إحساس بالعدالة أو عدمه في مكان العمل، إن إحساس العاملين بعدم العدالة يمكن أن يؤدي إلى تراجع مستويات الأداء التنظيمي بشكل خطير مهما بلغت بقية عناصر العملية الإدارية من قوة، وعلى العكس فإن زيادة إحساسهم بالعدالة التنظيمية يمكن أن يؤدي إلى حدوث طفرة كبيرة في مستويات الأداء التنظيمي، وقد عرفت بأنها تعكس

كل من عدالة المخرجات وكذلك عدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع تلك المخرجات، وكذلك نجد أن العدالة التنظيمية تركز على مدى إدراك العاملين للمعاملة العادلة في وظائفهم وتأثير ذلك على العديد من المخرجات التنظيمية (Fawzia, 2014: 14).

٢.٢. أهمية العدالة التنظيمية

تعد العدالة التنظيمية من الموضوعات المهمة في مجال الإدارة، وقد حظيت - ولا تزال - باهتمام متزايد عبر كثير من الأبحاث والدراسات التي ربطت إدراك العدالة التنظيمية بالنتائج الإيجابية الفردية والتنظيمية، وأوضحت تلك الدراسات فؤاد إدراك العدالة في مدى واسع من الموضوعات الموارد البشرية، وتهتم نظرية العدالة التنظيمية بإدراك الأفراد لعدالة القضايا المرتبطة بالعمل، ويعكس الطريقة التي يحكم بها المدير على الأفراد بعدالة الأساليب التي يستخدمها معه، سواء على المستوى الوظيفي أو البشري. (Rifai, 2009: 8). يعد مفهوم العدالة التنظيمية موضوعات نشطاً وهاماً في حقل الإدارة، انه متغير يعمل على عمليات الإدارة والوظائف وينظر اليه باعتباره احد التغيرات التنظيمية التي لها تأثير كبير على كفاءة العمل للموظفين في المؤسسة ، كما يتضح بأن للعدالة التنظيمية أهمية على مستويين (Saeeda, 2015: 17-18) :

اولا - المستوى الإنساني: تعد العدالة التنظيمية ذات أهمية كبيرة بالنسبة للفرد لما لها من تأثيرات على الجوانب النفسية للفرد. فقد بينت الدراسات أنه يترتب على افتقار العامل للإحساس بالعدالة آثار سلبية على شخصه وعلى حالته النفسية والصحية، فيشعر بقدر غير قليل من الضغوط والاضطرابات النفسية (كالقلق والغضب)

ثانيا- المستوى التنظيمي: للعدالة التنظيمية أهمية كبيرة على الجانب النظمي، ويتم تركيز الضوء على هذه الأهمية من خلال متغير العدالة التنظيمية وعلاقته بالعديد من المتغيرات التنظيمية. إن وجود العدالة التنظيمية بات من الضرورات الاستراتيجية لمنظمات الأعمال في عالم اليوم حيث تزداد حدة المنافسة من أجل البحث عن مصادر الميزة التنافسية وتعتبر الموارد البشرية من أهم هذه المصادر.

اهداف العدالة التنظيمية:

١. تحليل تأثير العدالة التنظيمية على السلوكيات الفردية والجماعية: دراسة كيف تؤثر العدالة التنظيمية على تصرفات الأفراد داخل فرق العمل ومدى تأثيرها على التعاون والتفاعل الجماعي

٢. تحديد دور العدالة التنظيمية في تقليل السلوكيات السلبية: استكشاف كيف يمكن لتعزيز العدالة التنظيمية أن يقلل من السلوكيات السلبية، مثل مقاومة التغيير أو الصراعات الداخلية.
٣. استكشاف العوامل الوسيطة والمعدلة: تحليل دور العوامل الأخرى، مثل الثقافة التنظيمية أو القيم الشخصية، التي قد تؤثر على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة.
٤. قياس تأثير العدالة التنظيمية على الالتزام المؤسسي: دراسة مدى تأثير العدالة التنظيمية على تعزيز الولاء المؤسسي والرغبة في المساهمة الإيجابية داخل المنظمة.
٥. تعزيز فهم ممارسات القيادة العادلة: تقديم رؤى حول كيفية تطبيق ممارسات القيادة القائمة على العدالة لتعزيز بيئة عمل تحفز على سلوك المواطنة.

٢.٣. أبعاد العدالة التنظيمية

أولاً / **عدالة التوزيع**: تعود نشأة عدالة التوزيع إلى الإسهامات التي قدمها Adams^{١١} وفقاً لنظريته حول نظرية العدالة والمساواة ، والتي تعتبر عدالة التوزيع من أهم أبعادها العدالة التنظيمية وتعني مدى إدراك الأفراد من انصاف النتائج التي يتلقاها من عمله (Fawzia, 2014: 15). تعرف عدالة التوزيع "هي درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة القيم المادية وغير المادية التي يحصلون عليها من المنظمة" (Rhiu, 192: 2014). وعرفت عدالة التوزيع "بأنها عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف أي أنها تتعلق بعدالة توزيع المكافآت (Manouba, 2013: 86). ثانياً / **عدالة الإجراءات**: ظهر مفهوم العدالة الإجرائية نتيجة لدراسة ((Thibaut&Walke، 1975) وخلص الباحثون إلى أن إحساس الفرد بالعدالة لا يتأثر فقط بإنصاف المخرجات التي يحصل عليها مقارنة بالآخرين (عدالة التوزيع) ، ولكن أيضاً بإنصاف الإجراءات المستخدمة لتحديد تلك المخرجات. وفقاً للباحثين ، الدرجة التي يتمتع بها الفرد بفرصة التعبير عن آرائه ومشاعره عند صياغة الطلب وتطبيقه ، ومدى قدرته على التأثير في الآخرين. في الإجراءات المستخدمة لأغراض توزيع المخرجات، يحددان مستوى إدراكه للعدالة الإجرائية (Sabri, 2009: 15-16). يتم تعريف العدالة الإجرائية على أنها الدرجة التي يشعر بها الموظفون حيال الإجراءات التنظيمية المستخدمة لتحديد النتائج التنظيمية " (Abu Jaser, 2010, 14) تُعرّف العدالة الإجرائية على أنها "المحدد الرئيسي للحس التنظيمي للعمال بالعدالة ، والوسائل التي يتم من خلالها الوصول إلى محتوى ونوعية قرارات تخصيص المخرجات" (Maamari, 2014: 68).

ثالثاً / **عدالة التعاملات** : يذهب الائتمان المعلق (بعد العدالة التجارية) إلى Pais لجهوده وموج التي أظهرت أهمية المعاملة الشخصية للعمال عند تطبيق الإجراءات بالنسبة لمدى إدراكهم للعدالة حيث يتأثر إدراك العاملين لعدالة التعاملات بناء على الدرجة التي يتم بها تبرير القرارات المتخذة ، ومدى إخلاص صاحب السلطة وصراحته والانفتاح وتجنب سلوكيات التسييس التنظيمي مع العاملين، ومدى احترام صاحب قوة العمال ، وتقديرهم الشخصي ومراعاتهم ، ودرجة التزام أصحاب السلطة بحدود الحشمة واللياقة في تعاملهم مع

العمال. تعرف عدالة التعاملات " بأنها درجة معاملة العمال بإنصاف (إنسانياً وتنظيمياً) عند التقديم (AI-) (Obaidi, 2012: 82).

وعرفت عدالة التعاملات أيضاً " بأنها الإنصاف المدرك للعملية التي تستخدم لتقرير توزيع المخرجات، وهي يشير التصور إلى قاهالدرجة التي يدرك بها الموظفون عدالة الإجراءات المستخدمة لتحديد المخرجات (Fawzia, 2014: 17). وايضا من أبعاد العدالة التنظيمية: لقد اتفق العديد من العلماء منهم (Moorman&Niehoff1993) على أن مبادئ العدالة التنظيمية تتمثل في أبعاد العدالة التوزيعية (Distributive Justice): عرفها: (Golestanipour,2016) بأنها إدراك الأفراد للظلم في نتائج التفاعل الاجتماعي أو التبادل، كما يعرفها (Hassan, 2011, p. 520) بأنها "العدالة المدركة أو أحكام العدالة بشأن توزيع المخرجات أو النتائج في البيئة التنظيمية مثل مستوى الأجور والحوافز وفرص الترقية وبراها كل من (Ratib, Sultan, 2009) على أنها عدالة المخرجات التي يتحصل عليها الموظف، حيث يقيم نتائج عمله وفقاً للقاعدة التوزيعية القائمة على اساس مبدأ المساواة".

أ- العدالة الإجرائية (Procedural Justice): هي عبارة عن التصور الذهني لعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تمس الأفراد حيث تعبر عن مدى إحساس الموظف بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد قيمة مخرجاته.

ج - العدالة التفاعلية (المعاملات) (Interactional Justice): وهي مدى إحساس العامل بعدالة المعاملة التي يحصل عليها عندما تطبق عليه بعض الإجراءات الرسمية، أو معرفته أسباب تطبيق تلك الإجراءات (AI-) (Saud, Sultan, 2009)

٢.٤ مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية: ان ظهور مفاهيم الادارة مؤخرًا في الفكر الإداري الحديث والتي كانت محط انظار المفكرين الباحثون لمفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية. هذه ركيزة مهمة من ركائز التنمية وتقدم أي مجتمع، وكما نعلم جميعاً، فإن معظم الدول المتقدمة قد وصلت إلى ذروة الازدهار والتنمية في جميع الجوانب بسبب التركيز على الموارد البشرية. (AI-) (Shami, 2014: 81). ينطلق البحث المتعلق بسلوكيات المواطنة التنظيمية من فهم عميق لنظرية التبادل الاجتماعي، حيث يمكن تناول هذا المفهوم من زاويتين. الأولى تتمثل في تحقيق توازن بين الأبعاد الفردية والتنظيمية، بينما تعكس الزاوية الثانية سلوكيات المواطنة التنظيمية مستويات مرتفعة من المهنية والالتزام الوظيفي، إلى جانب قيادة النظام بروح من النضج المهني والأخلاقي (Al-Tarhouni and Buhayh, 2016: 198). على مدى السنوات الماضية ، كان هناك اهتمام متزايد بمفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية، أي هو سلوك غير محدد لا يرتبط رسمياً بنظام تقييم الحوافز والأداء في المنظمة. إنه السلوك غير محدد للفرد حتى يكونوا على استعداد للحالات الطارئة التي تتطلب سلوكاً مبتكراً من الأفراد ويظهر برغم

ذلك بدون علاقة متبادلة بين انتاجية العمل والرضا الوظيفي , فإن الرضا الوظيفي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بسلوك المواطنة التنظيمية لأن هذا الأخير أقل تقييداً من الإنتاجية ويعتمد على قدرات الفرد والتكنولوجيا المستخدمة. منذ عام ١٩٨٣ وحتى الآن، لا تزال الأبحاث والبحث مستمرة. مقارنة سلوك المواطنة التنظيمية من منظور نظري وعملي (Al-Azzam, 2015: 109).

٢.٥. أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية :

حظيت قضية سلوك المواطنة التنظيمية باهتمام واسع بالبحث الميداني على مدى العقود القليلة الماضية لما لها من تأثير كبير على نجاح المنظمات واستدامتها في بيئة أعمال تنافسية، مما يدل على أهمية سلوك المواطنة التنظيمية. تعتبر سلوكيات المواطنة التنظيمية مهمة في بيئة العمل في العديد من الأبعاد مثل الفعالية التنظيمية، وتقييمات الأداء، والالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي، وتصورات الانصاف، والدوران والتغيب، والثقة التنظيمية، وما الى ذلك. (AI- Falih, 2015: 11-12). يساعد سلوك المواطنة التنظيمية أيضاً على تقليل حاجة المؤسسات لتخصيص الموارد النادرة لوظائف الصيانة، والحفاظ على التماسك التنظيمي والوحدة، واستخدام الموارد من اجل طاقتها الإنتاجية الإجمالية للمؤسسة ويساعد على تحسين قدرات المديرين والزملاء تنفيذ أعمالهم من خلال تخصيص المزيد من الوقت للتخطيط والجدولة الفعالة للعمل وحل المشكلات (Abu Jaser, 2010: 42-43) تأتي أهمية سلوك المواطنة التنظيمية من النتائج الإيجابية والتأثير الذي يمكن تحقيقها المنظمة ، ويختصر الآثار الإيجابية لسلوكيات المواطنة التنظيمية على النحو التالي: (Nassar, 2012: 68):

١. يتسبب في تخفيف العبء المالي على المنظمة لأنه مكمل حقيقي لموارد المنظمة لأنه يسمح بتوجيه مسؤولية المنظمة من حيث توظيف بعض العمال وتوسيع الخدمات وتحسين الأداء.
٢. زيادة الحماس في العمل الذي ينقصه العمل اليومي.
- ٢- تحسين الرضا الوظيفي وتعزيز شعور الفرد بالانتماء إلى المنظمة.
- ٣- يوفر فرصاً للممارسة الديمقراطية التي يمكن للفرد فيها اختيار نوع الأنشطة أو الوقت المناسب الذي يرغب في الانخراط فيه.
- ٤- يقوي العلاقات بين الأفراد والجماعات وهذا له تأثير إيجابي على الأداء العالي.

٥- وتبرز هذه الأهمية لهذا السلوك على ثلاث مستويات لأي كيان تنظيمي وهي :

أ- بالنسبة لمستوى المنظمة : فإن هذه الأهمية تنبثق من النتائج الايجابية المحققة للمنظمة ومنها :

➤ يساعد على تحسين الأداء التنظيمي من خلال إدارة العلاقات المتبادلة بين الإدارات المختلفة وموظفي الإدارات.

➤ يساعد على زيادة الناتج الإجمالي المحقق.

➤ يساعد على تقليل حاجة المنظمات لتخصيص الموارد النادرة لوظائف الصيانة.

➤ الحفاظ على الوحدة من أجل الوحدة التنظيمي.

ب - بالنسبة لمستوى جماعات العمل: إنه يقوي العلاقة بين الأفراد والفرق، مما له تأثير إيجابي على الأداء الممتاز، ويسهل تنسيقاً أفضل للأنشطة بين فرق العمل، ويعزز المنظمة بجعلها مكان عمل جذاب. قدرة المنظمة على جذب أفضل الموظفين والاحتفاظ بهم.

ج- بالنسبة لمستوى الفرد: يزيد من انتاجية الموظف وفعاليته مما يمكنهم من تحسين وزيادة الرضا الوظيفي. لأن هذا النوع من السلوك يثر اعجاب الرئيس والمدير، فإنه يلعب دوراً مهماً في التحفيز البدني والمادي .

٦.٢ أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية: تظهر معظم الدراسات ابعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية وهي : الإيثار، والكياسة، وعي الضمير، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري وتم الاعتماد على دراسة (Al-Rashidi, 2015: 27) فيما يلي شرح هذه الأبعاد:

أ- الإيثار : ويعرف الإيثار " بأنه ذلك السلوك الموجه (الطوعي) الذي يتخذ مساعدة الزملاء الآخرين أو العميل (الزبون) أو المدير في تأدية لوظائفهم داخل المنظمة دون الالتفات للحصول على مكافأة تحفيزية له جراء ذلك السلوك . ومن سلوكيات الإيثار : مساعدة أولئك الذين يعانون من إرهاق العمل، والمساعدة في توجيه وتعليم الأشخاص الجدد حتى عندما لا يطلبون ذلك، وتولي عملهم عندما لا يكون زملاء العمل متاحين أو مسموحاً به، وتخصيص بعض الوقت لمساعدة الآخرين في العمل، والتطوع عندما لا يكونون كذلك طلب المشاركة في اللجان للعمل الإضافي عند الحاجة، وترغب في تحمل مسؤوليات إضافية، وإقراض المال للزملاء الذين يعانون من ضائقة مالية (Al-Zahrani, 1428: 28).

ب- الكياسة : وتعرف الكياسة " هو سلوك الفرد الذي يهدف إلى تجنب الصعوبات في العمل، وخاصة تلك التي تؤثر على الآخرين. (Nassar, 2012: 90).

ج - وعي الضمير : ويعرف وعي الضمير " الموظفون المتطوعون والمتطوعون الذين يتجاوزون الحد الأدنى لمتطلبات وظائفهم من خلال التطوع لعمل إضافي وتقديم الاقتراحات التي تسهم بتطوير الوظائف وتحسينها، ويساهم طوعاً في حل المشكلات داخل المؤسسة (alrahed، 2015: 28).

د- الروح الرياضية : وتعرف الروح الرياضية " إنه موقف إيجابي للفرد تجاه الجوانب السلبية للعمل، أو صورة لاستعداد الفرد لقبول الانتكاسات ومضايقات في العمل العرضية دون استياء أو شكوى. المشرفون المباشرون ويقودون الرؤساء والمؤوسين العمل للتغلب على الصعوبات الحقيقية. (Nassar، 2012: 90).

هـ- السلوك الحضاري: ويعرف السلوك الحضاري " هو السلوك الذي يقوم به الأفراد لتقديم اقتراحات تنفيذ المؤسسة وتعمل على تطويرها، مثلاً الامتثال للقرارات التنظيمية والمشاركة في الندوات والمؤتمرات والاجتماعات، وأداء الأعمال غير الضرورية. إنه يهتم بتطوير المنظمة، ويبقى صادقاً مع المنظمة ويتحدث بشكل إيجابي عن ذلك، خاصة أمام غير الموظفين. إبداء الرأي أو التعبير عن الذات (Al Zahir, 2011: 342).

ومن خلال ما تقدم من توضيح لا بعداد سلوك المواطنة التنظيمية يمكن وضعها في مجموعتين :

١- السلوك الاساسي المتمركز حول الانسان في المؤسسات بشكل اساسي مثلاً (الإيثار والكياسة).

٢- السلوك الاساسي المتمركز حول المؤسسة كلها مثلاً (وعي الضمير والروح الرياضية والسلوك الحضاري) .

وتمثل هذه الابعاد الخمسة الاساس التي يقف عليها المفهوم . وتختلف في الاسم بين بعض الباحثون ولكنها متشابهة في طبيعتها وحتى في التعريف الإجرائي. حدد الباحثون مؤخرًا هذه الأبعاد الخمسة كمكون أساسي لسلوك المواطنة التنظيمي. (القحطاني، 1434: 46).

٣. الاطار العملي للبحث

٣.١. مجتمع البحث :

يتألف مجتمع البحث من الموظفين في مديرية شباب ورياضة بغداد / الرصافة والمنتديات التابعة لها. والبالغ عددهم حوالي (١٠٠٠) موظف تقريباً بحسب البيانات التي تم الحصول عليها من إدارة الموارد البشرية بالمنظمة عينة البحث .

٣.٢. عينة البحث :

اختار الباحثون عينة عشوائية من الموظفين العاملين في مديرية شباب ورياضة بغداد / الرصافة والمنتديات التابعة لها. وتم اختيار (500) موظف. وحدد الباحثون حجم العينة بالاستناد إلى معادلة ريتشارد جيجر. وتعتبر العينة العشوائية من أكثر الطرق دقة في الحصول على النتائج.

$$n = \frac{\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2}{1 + \frac{1}{N} \left[\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2 - 1\right]}$$

شكل (1) معادلة ريتشارد جيجر (ملا حويش، ١٧، ٢٠١٣)

(n) يمثل حجم العينة، و (N) يمثل حجم المجتمع، و (z) يمثل الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96، أما (d) فهي تمثل عبارة عن نسبة الخطأ 5%

بعد تطبيق معادلة جيجر تبين ان حجم العينة المطلوبة هو (500) موظف، وبالتعاون مع الموظفين قام الباحثون بتوزيع الاستبانة وتم استرداد (400) استبانة صحيحة ومستوفية لشروط الإجابة عليها وبذلك يكون عدد استبانة البحث (400) استبانة.

0.45572	موافق بشدة	4.2728	2
0.56515	موافق	3.7162	3
0.45854	موافق بشدة	4.2138	4
0.54515	موافق	3.8962	5
0.49904			4.0515

ان المتوسط الحسابي لكل جمل البعد الرابع يزيد عن (3. 7162) وتشير هذه النتيجة الى ان المستجيبين من افراد العينة يتفقون مع هذه الجمل التي تعبر عن الايثار، وإن الانحراف المعياري لكل الجمل هو اقل من (0. 56515) مما تشير الى عدم وجود تشتت في الاجابات. تتراوح نتيجة الانحراف المعياري لكل جملة من جمل البعد الأول بين (0.

45572 و 0.56515) ، ومن هنا يمكن القول بأن اجابات المبحوثين على جمل البعد الاول متسقة ولا توجد فيها اي تشتت واضح. تتراوح نتيجة المتوسط الحسابي لجمل البعد الأول بين (3.7162 و 4.2728) حيث انحسرت درجة التأييد في جمل البعد الأول بدرجة (موافق) حسب مقياس ليكرت الخماسي. جاءت الجملة رقم (2) " انا أرشد أشخاصًا جدد على الرغم من أنه ليس مطلب مني " بالمرتبة الأولى من ناحية درجة التأييد وكانت نتيجة المتوسط الحسابي (4.2728 وبنسبة 76.9104 %). وجاءت الجملة رقم (4) " أنا عن طيب خاطر أساعد الآخرين الذين لديهم مشاكل متعلقة بالعمل " بالمرتبة الثانية وكانت نتيجة المتوسط الحسابي (4.2138 وبنسبة 75.8484 %). اما الجملة رقم (3) " انا أساعد الآخرين الذين تغيبوا عن العمل " حيث جاءت بالمرتبة الأخيرة من ناحية درجة التأييد وكانت نتيجة المتوسط الحسابي (3.7162 وبنسبة 66.8916 %)

نتائج البعد الثاني: الكياسة: بُعد سلوكيات المواطنة التنظيمية

يمثل الجدول أدناه المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لكل جملة من جمل البعد الثاني:

الجدول (22) توزيع عينة البحث حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة للقسم الثاني

ت	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة	الانحراف المعياري
1	4.2876	موافق بشدة	0.48780
2	3.9672	موافق	0.56451
3	4.2566	موافق بشدة	0.47821
4	4.1925	موافق	0.54112
5	4.3762	موافق بشدة	0.46538
	4.2160		0.50740

ان المتوسط الحسابي لكل جمل البعد الثاني يزيد عن (3.9672) وتشير هذه النتيجة الى ان المستجيبين من افراد العينة يتفقون مع هذه الجمل التي تعبر عن الكياسة، وإن الانحراف المعياري لكل الجمل هو اقل من (0.56451) مما تشير الى عدم وجود تشتت في الاجابات . تتراوح نتيجة الانحراف المعياري لكل جملة من جمل البعد الثاني بين (0.46538 و 0.56451) ، ومن هنا يمكن القول بأن اجابات المبحوثين على جمل البعد الثاني متسقة ولا

توجد فيها اي تشتت واضح. تتراوح نتيجة المتوسط الحسابي لجمل البعد الثاني بين (3.9672 و3.3762) حيث انحسرت درجة التأييد في جمل البعد الثاني بدرجة (موافق بشدة) حسب مقياس ليكرت الخماسي. جاءت الجملة رقم (5) "أحترم حقوق الأشخاص الذين يعملون معي" بالمرتبة الأولى من ناحية درجة التأييد وكانت نتيجة المتوسط الحسابي (4.3762 وبنسبة 78.7716%) . جاءت الجملة رقم (1) " أحاول تجنب خلق المشاكل لزملائي في العمل" بالمرتبة الثانية وكانت نتيجة المتوسط الحسابي (4.2876 وبنسبة 77.1768%) . وجاءت الجملة رقم (2) " التواصل والتفاعل والتعاون بين موظفي المؤسسة فعال" بالمرتبة الأخيرة من ناحية درجة التأييد وكانت نتيجة المتوسط الحسابي (3.3532 وبنسبة 71.4096%) .

نتائج المحور الثالث: وعي الضمير: بُعد سلوكيات المواطنة التنظيمية

يمثل الجدول أدناه المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لكل جملة من جمل البعد الثالث:

الجدول (23) توزيع عينة البحث حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة للقسم الثالث

ت	الوسط الحسابي	درجة الموافقة	الانحراف المعياري
1	4.0562	موافق	0.53131
2	4.2243	موافق بشدة	0.48621
3	3.9472	موافق	0.57724
4	4.2442	موافق بشدة	0.47137
5	4.1936	موافق	0.47908
	4.2815		0.50904

ان المتوسط الحسابي لكل جمل البعد الثالث تزيد عن (3.9472) وتشير هذه النتيجة الى ان المستجيبين من افراد العينة يتفقون مع هذه الجمل التي تعبر عن وعي الضمير، وإن الانحراف المعياري لكل الجمل هو اقل من (0.57724) مما تشير الى عدم وجود تشتت في الاجابات. وتتراوح نتيجة الانحراف المعياري لكل جملة من جمل البعد الثالث بين (0.47137 و 0.57724) ، ومن هنا يمكن القول بأن اجابات المبحوثين على جمل البعد الثالث متسقة ولا توجد فيها اي تشتت واضح. تتراوح نتيجة المتوسط الحسابي لجمل البعد الثالث بين (3.9472 و 4.2442) حيث انحسرت درجة التأييد في جمل البعد الثالث بدرجة (موافق

بشدة) حسب مقياس ليكرت الخماسي. جاءت الجملة رقم (4) " أنا واحد من أكثر الموظفين ضميراً" بالمرتبة الأولى من ناحية درجة التأييد وكانت نتيجة المتوسط الحسابي (4. 2442 وبنسبة 76.3956%) . وجاءت الجملة رقم (2) " أنا أو من بإعطاء يوم عمل صادق مقابل أجر يوم أمين" بالمرتبة الثانية وكانت نتيجة المتوسط الحسابي (4. 2243 وبنسبة 76.0374%) . اما الجملة رقم (3) " انا أحرص على استغلال الوقت لإنجاز العمل" فقد جاءت بالمرتبة الأخيرة من ناحية درجة التأييد وكانت نتيجة المتوسط الحسابي (3. 9472 وبنسبة 71.0496%) . نتائج البعد الرابع: الروح الرياضية: بُعد سلوكيات المواطنة التنظيمية

أ- يمثل الجدول أدناه المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لكل جملة من جمل البعد الرابع.

الجدول (24) توزيع عينة البحث حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة للقسم الرابع

ت	الوسط الحسابي	درجة الموافقة	الانحراف المعياري
1	3.9868	موافق	0.55172
2	4.2417	موافق بشدة	0.484305
3	4.1183	موافق	0.54234
4	4.2347	موافق بشدة	0.50153
	4.14537		0.51997

ان المتوسط الحسابي لكل جمل البعد الرابع يزيد عن (3. 9868) وتشير هذه النتيجة الى ان المستجيبين من افراد العينة يتفقون مع هذه الكلمات والتي تدل عن الروح الرياضية، وإن الانحراف المعياري لكل الجمل هو اقل من (0. 55172) مما تشير الى عدم وجود تشتت في الاجابات. تتراوح نتيجة الانحراف المعياري لكل جملة من جمل البعد الرابع بين (0. 484305 و 0.55172) ومن هنا يمكن القول بأن اجابات المبحوثين على جمل البعد الرابع متسقة ولا توجد فيها اي تشتت واضح. تتراوح نتيجة المتوسط الحسابي لجمل البعد الرابع بين (3.9868 و 4. 2417) حيث انحسرت درجة التأييد في جمل البعد الرابع بدرجة (موافق) حسب مقياس ليكرت الخماسي. وجاءت الجملة رقم (2) " أنا عن طيب خاطر أساعد الآخرين الذين لديهم مشاكل متعلقة بالعمل" بالمرتبة الأولى من ناحية درجة التأييد وكانت نتيجة المتوسط الحسابي (4.2417 وبنسبة 76.3506%) . وجاءت جملة رقم (4) " أهتم بمساعدة

الموظفين الجدد في التأقلم مع أجواء العمل" بالمرتبة الثانية وكانت نتيجة المتوسط الحسابي (4. 2347 وبنسبة 76.2246%). وجاءت جملة رقم (1) " أنا لا أضيع الوقت في الشكوى من الأمور التافهة" بالترتيب الاخير من ناحية درجة التأييد وكانت نتيجة المتوسط الحسابي (3. 9868 وبنسبة 71.7624%).

نتائج البعد الخامس: السلوك الحضاري: بُعد سلوكيات المواطنة التنظيمية

أ- يمثل الجدول أدناه المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لكل جملة من جمل البعد الخامس

الجدول (25) توزيع عينة البحث حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة للقسم الخامس

ت	الوسط الحسابي	درجة الموافقة	الانحراف المعياري
1	4.0062	موافق	0.52131
2	4.0264	موافق	0.52001
3	3.9291	موافق	0.55742
4	4.2112	موافق بشدة	0.47543
5	3.8626	موافق	0.56109
	4.0071		0.52705

ان المتوسط الحسابي لكل جمل البعد الخامس يزيد عن (3.8626) وتشير هذه النتيجة الى ان المستجيبين من افراد العينة يتفقون مع هذه الجمل والتي تدل عن السلوك الحضاري، وإن الانحراف المعياري لكل الجمل هو اقل من (0. 56109) مما تشير الى عدم وجود تشتت في الاجابات. تتراوح نتيجة الانحراف المعياري لكل جملة من جمل البعد الخامس بين (0. 47543 و0. 56109) ومن هنا يمكن القول بأن اجابات المبحوثين على جمل البعد الخامس متنسقة ولا توجد فيها اي تشتت واضح. تتراوح نتيجة المتوسط الحسابي لجمل البعد الخامس بين (3.8626 و 4. 2112) حيث انحسرت درجة التأييد في جمل البعد الخامس بدرجة (موافق) حسب مقياس ليكرت الخماسي. جاءت الجملة رقم (4) " أحافظ على ممتلكات المؤسسة باهتمام ". بالمرتبة الأولى من ناحية درجة التأييد وكانت نتيجة المتوسط الحسابي

2112 4. وبنسبة 75.8016 %). جاءت الجملة رقم (2) " أشارك في أنشطة غير مطلوبة ولكنها مهمة لصورة المؤسسة" بالمرتبة الثانية وكانت نتيجة المتوسط الحسابي (4. 0264 وبنسبة 72.4752 %) . وجاءت جملة رقم (5) " أحضر اجتماعات ليست إلزامية ولكنها مهمة" بالترتيب الاخير من ناحية درجة التأييد وكانت نتيجة المتوسط الحسابي (3. 8626 وبنسبة 70.7238 %).

٣.٤. نتائج اختبار فرضية البحث :

الفرضية الرئيسية للبحث: استخدم الباحثون فرضية العدمية او الصفرية والتي تقول بعدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في مديرية شباب ورياضة بغداد / الرصافة والمنتديات التابعة لها .

من أجل معرفة العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والمتغيرات المفسرة (عدالة التوزيع – عدالة الاجراءات – عدالة التعاملات)، استخدم الباحثون نموذج الانحدار الخطي المتعدد والجدول (26) والتي اعتبرت فيه متغيرات (عدالة التوزيع – عدالة الاجراءات – عدالة التعاملات) متغيرات تفسيرية، و (سلوك المواطنة التنظيمية) كمتغير تابع، وبينت نتيجة نموذج الانحدار أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (ف) البالغة (62.43) بدلالة (0.001) أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وتفسير النتائج ان المتغيرات (المستقلة) تفسر أن 46.5% من التباين الحاصل في سلوك المواطنة التنظيمية من خلال النظر الى معامل التحديد (R Square)، مما يدل هذا على أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في مديرية شباب ورياضة بغداد/ الرصافة والمنتديات التابعة لها ، وبذلك رفض الباحثون الفرضية العدمية او الصفرية H0 القائلة بعدم وجود تأثير ويقبل الفرضية البديلة H1 التي تقول بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في مديرية شباب ورياضة/ بغداد الرصافة والمنتديات التابعة لها.

أ_ الفرضية الفرعية الأولى (للفرضية الرئيسية الثانية): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعدالة التوزيع على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في المنظمة عينة البحث.

بين الجدول رقم (٢٦) قيمة بيتا التي تبين ان العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وعدالة التوزيع (0.412) ذات دلالة احصائية ويمكن الاستدلال عليها من قيمة (ت) والبالغة (4.63) ودلالاتها الاحصائية (0.000) وهي اقل من (0.05)، والتفسير لذلك أنه كلما تحسنت عدالة التوزيع بمقدار وحدة، تحسن سلوك المواطنة التنظيمية بمقدار 41.2%.

وبذلك رفض الباحثون الفرضية العدمية او الصفرية H_0 القائلة بعدم وجود تأثير، ويقبل الفرضية البديلة H_1 التي تقول بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية لعدالة التوزيع على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في المنظمة عينة البحث.

ب- الفرضية الفرعية الثانية (الفرضية الرئيسية الثانية): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للكياسة على العدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في المنظمة عينة البحث.

يبين من الجدول (26) أن قيمة بيتا التي تبين ان العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وعدالة الاجراءات (0.403) ذات دلالة احصائية ويمكن الاستدلال عليها من قيمة (ت) والبالغة (4.52) ودلالاتها الاحصائية (0.000) وهي اقل من (0.05)، والتفسير لذلك أنه كلما تحسنت عدالة الاجراءات بمقدار وحدة، تحسن سلوك المواطنة التنظيمية بمقدار 40.3%.

وبذلك رفض الباحثون الفرضية العدمية او الصفرية H_0 القائلة بعدم وجود تأثير، ويقبل الفرضية البديلة H_1 التي تقول بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية لعدالة الاجراءات في سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في المنظمة عينة البحث.

ج _ الفرضية الفرعية الثالثة (للفرضية الرئيسية الثانية): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية وعي الضمير على العدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في المنظمة عينة البحث.

يبين من الجدول (26) أن قيمة بيتا التي تبين ان العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والعلاقات الانسانية (0.521) ذات دلالة احصائية ويمكن الاستدلال عليها من قيمة (ت) والبالغة (6.29) ودلالاتها الاحصائية (0.000) وهي اقل من (0.05)، والتفسير لذلك أنه كلما تحسنت عدالة التعاملات بمقدار وحدة، تحسن سلوك المواطنة التنظيمية بمقدار 52.1%.

وبذلك رفض الباحثون الفرضية العدمية او الصفرية H_0 القائلة بعدم وجود تأثير، ويقبل الفرضية البديلة H_1 التي تقول بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية وعي الضمير على العدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في المنظمة عينة البحث.

ويبين الجدول (26) نتائج اختبار التعددية الخطية أن عامل تضخم التباين (VIF) للنموذج هو (1.184) أصغر من (3) مما يدل بعدم وجود مشكلة تعددية خطية بين متغيرات النموذج.

جدول (26) نتائج الانحدار المتعدد لتأثير العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في مديرية شباب ورياضة بغداد/ الرصافة والمنتديات التابعة لها

المتغير التابع	المتغير المستقلة	R	R ²	قيمة F	دلالة F sig	بيتا B	قيمة T	دلالة T sig	معامل التضخم التباين vif
سلوك المواطنة التنظيمية	عدالة التوزيع	0.682	0.465	62.43	0.001	0.412	4.63	0.000	1.184
سلوك المواطنة التنظيمية	عدالة الإجراءات	0.682	0.465	62.43	0.001	0.403	4.52	0.000	1.184
سلوك المواطنة التنظيمية	عدالة التعاملات	0.682	0.465	62.43	0.001	0.521	6.29	0.000	1.184

٤. النتائج والتوصيات:

٤.١. النتائج:

✓ كشفت نتائج البحث بوجود تأثير لُبعد الصفات الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية ، وتشير هذه النتيجة إلى حرص مدراء المؤسسة عينة البحث إيصال القيم بين المرؤوسين ، والتأكيد على أهمية التزام المرؤوسين بأخلاقيات العمل ، والدور الذي يلعبه هذا في علاقاتهم مع بعضهم البعض ومع الأطراف المعنية من ناحية أخرى ، وفي تحقيق دور الرؤية والرسالة في المؤسسة ، بالإضافة لسعي المدراء إلى الالتزام باللوائح والقوانين

والتعليمات المنظمة للعمل يساعد في تحقيق الأهداف المنشودة ويحقق العدالة بين موظفيه وتشجيع الآخرين على الإبداع والتجديد ويسمح لهم بالمزيد من فرص الترقى والنمو المهني. كذلك اعتماد المدير على معايير واضحة لتقييم الأداء وتقديم الدعم لمن يحتاجه ومحاسبة المقصرين، كل تلك السلوكيات تعتبر واضحة وملموسة للمرؤوسين مما تنعكس على إدراكهم للعدالة التنظيمية السائدة داخل المديرية من قبل مديريهم.

✓ توصل البحث إلى وجود تأثير ذو دلالة احصائية لُبعد العلاقات الإنسانية على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال المرؤوسين داخل المديرية حيث أن وعي المدير بأهمية العلاقات الإنسانية داخل العمل من خلال تعامله بتواضع واحترام مع الجميع والحرص على كسب صداقتهم ومشاركتهم مناسباتهم الاجتماعية ومراعى احتياجاتهم كل ذلك يخلق جو من الود والرضا والولاء تجاه المنظمة ومديريهم .

✓ أظهر البحث على وجود تأثير للُبعد الخاص بالعمل بروح الفريق على سلوك المواطنة التنظيمية بالرغم من أهمية هذا البعد والذي يعزز ثقة العاملين بزملائهم وينمي روح المسؤولية لديهم ويعزز مهارة صنع القرارات بشكل جماعي.

✓ من خلال البحث تبين وجود تأثير لبعد العدالة التوزيع على سلوك المواطنة التنظيمية مما يدل بشعور الموظفين بارتياح تجاه مرؤوسيه من ناحية توزيع المكافأة المالية بشكل متساوي مقابل توزيع اعباء العمل بينهم بشكل عادل .

✓ كشف النتائج ان لبعد عدالة التعاملات تأثير على سلوك المواطنة التنظيمية لما لهذا البعد من ابعاد الاجتماعية والانسانية لأنه مرتبط بأسلوب التعامل .

✓ يوجد تأثير واضح لبعد عدالة الاجراءات على سلوكيات المواطنة التنظيمية مما يدل على ادراك المدراء والمرؤوسين لأهمية هذا البعد في ممارساتهم من حيث اتخاذ القرارات وبشكل موضوعي.

٤.٢. التوصيات :

✓ تدعيم السلوك الإداري للمدير بالصفات الأخلاقية ليتمكن من أداء مهامه على أكمل وجه على اعتبار أن الأخلاق ركن أساس في العمل الإداري وبدونها لا تستقيم الأمور.

✓ الحفاظ على العلاقات الإنسانية والاجتماعية مع المرؤوسين والقيام بممارسات تدعم تلك العلاقات الايجابية.

✓ العمل على تنمية روح الفريق داخل بيئة العمل لما لها من مزايا أهمها تقريب وجهات النظر بين الزملاء بعضهم البعض والاستفادة من الخبرات والمعارف المشتركة بينهم وتشجيعهم على الحوار البناء والمشاركة في اتخاذ القرارات بشكل جماعي.

✓ تم العثور على مستوى عالٍ من تطبيق بُعد العدالة التنظيمية من خلال نتائج البحث الحالية ، وبالتالي يقترح الباحثون أن هذا المستوى من العدالة يحتاج إلى الحفاظ عليه وزيادته من خلال ضمان بيئة مناسبة للمرؤوسين ليكون لديهم إحساس بالأدوار التنظيمية الهامة تدفع خارج الإطار المسؤوليات الرسمية والتوصيف الوظيفي.

✓ توفير مناخ تنظيمي يتبنى حضور سلوكيات المواطنة التنظيمية داخل مكان العمل من خلال تشجيع الموظفين وتقديم لهم الجوائز المادية والمعنوية .

المصادر

1.Saida, Sheikh, "Organizational . Principal Leadership , 10 , (2) Justice and its Relationship to Employee Job Satisfaction (Case Study of the National Oil Corporation in Bouira)" A thesis submitted as part of the requirements for a Master's degree in Facilitation Sciences, Specialization: Business Administration, Akli Mohand Oulhadj University - Bouira - Faculty of Economics, Commerce and Facilitation Sciences, Algeria, 2015.

2.Fawzia, Abdel Razzaq, "Organizational Justice and its . Relationship to Organizational Commitment among University Professors (A Field Study at the Faculty of Economics, Business and Management Sciences at Mohamed Khider University - Biskra, A thesis for a Master's degree in Psychology, Work and Organization, Mohamed Khider University - Biskra, Faculty of

Humanities and Social Sciences, Department of Social Sciences,
.Department of Psychology, Algeria, 2014.

3. Rafai, Rajab Hassanein Mohamed, "Analysis of the Relationship between Organizational Justice and Conflict Levels and Management Methods (Field Study)" Publications of the Arab .Organization for Administrative Development, Cairo, Egypt, 2009

4.A study (Al-Amian, and Al-Saudi, entitled: "The Impact of Organizational Justice on Job Performance among Employees in Jordanian Ministries - A Field Study,2013.

5.Rhiou, Sahar Anawi, "The Role of Organizational Justice in . Reducing the Phenomenon of Organizational Sarcasm (An Analytical Study of the Opinions of a Sample of the Faculty of Education - Al-Qadisiyah University)", Al-Muthanna Journal of Administrative and Economic Sciences, Volume 4, Issue 10, Al-Qadisiyah University, College of Administration and Economics, Department of Business Administration, 2014.

6.Manouba, Mazwar, "The Impact of Incentives on . Organizational Loyalty (A Case Study of a Sample of Public Institutions)" A Memorandum Included in the Requirements for Obtaining a Master's Degree, University of Mohamed Bouguerra Boumerdes, College of Economics, Commerce and Management Sciences, Department of Management Sciences, Specialization: Business Administration, Algeria, 2013.

7.Sabry, Qader Muhammad, "Organizational Justice and Its . Impact on Job Satisfaction as Applied to Al-Khansa Teaching Hospital in Mosul", which is part of the requirements for obtaining a

Higher Diploma / Hospital Administration, University of Mosul, .2009.

8.Maamari, Hamza, "Awareness of Organizational Justice and Its Relationship Organizational citizenship behavior among secondary school teachers, a thesis submitted for a PhD in Science, University of Kasdi Merbah - Ouargla - Faculty of Humanities and .Social Sciences, Algeria, 2014

9.Al-Abidi, Namaa Jawad, "The impact of organizational justice and its relationship to organizational commitment, a field study in the Ministry of Higher Education and Scientific Research", Tikrit Journal of Administrative Sciences and Economics, Volume 8, Issue 24, Tikrit University, Faculty of Administration and .Economics, 2012.

10. Niehoff, B; beyweenn methods of monit and organization . Moorman, R. (1993). "Justice As a

11.Golestanipour, Morteza(2016), Relationship between the Ethical Leadership, Transformational Leadership, Ethical Climate, Organizational Justice and Organizational Citizen Behavior and Organization-Based Self-Esteem Using the Organizational spirituality as a Mediator Variable in an Industrial Organization, INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMANITIES AND CULTURAL STUDIES

12.Al-Asmari, Sultan Faleh Ali bin Safia, "Perceptions of Organizational Justice and its Relationship to Job Security (From the Perspective of the Employees of the First Information and Communications Technology Company Working in Operating the

Information and Communications Technology Project at the Ministry of Foreign Affairs)", A Thesis Submitted in Fulfillment of the Requirements for Obtaining a Master's Degree in Administrative Sciences, Naif Arab University for Security Sciences, College of Social and Administrative Sciences, Department of Administrative Sciences, Riyadh, Saudi Arabia, .2014.

13.Al-Shami, Afzal Abbas Mahdi, "Workplace Spirituality and Its Reflections on Citizenship Behavior by Mediating the Attractiveness of Organizational Identity (An Analytical Study of the Opinions of A sample of the employees of the Holy Shrine of Imam Hussein (a.s.)", which is part of the requirements for obtaining a Master of Science in Business Administration, University of Karbala, College of Administration and Economics, Department of Business Administration, 2014.

14.Al-Tarhouni, Ramadan Saad Karim and Buhaih, Khadija Ahmed Othman, "The potential effects of organizational culture elements on organizational loyalty and organizational citizenship behavior of primary school teachers in Benghazi city", Criticism and Enlightenment Magazine, Issue 4, College of Arts, University of Benghazi, Libya, 2016.

17.Al-Rashidi, Amal Shabab Hamdi, "The level of practices of secondary school principals in Hail city for creative leadership skills and their impact on organizational citizenship behavior among female teachers", a study submitted to complete the requirements for obtaining a master's degree in educational administration and planning, Umm Al-Qura University, College of

Education, Department of Educational Administration and
.Planning, Saudi Arabia, 2015.

18. Al-Zaher, Ali Nasser Shatawi, "Organizational citizenship .
behavior at King Khalid University", Scientific Journal of Faisal
University (Humanities and Administrative Sciences), Volume 12,
.Issue 1, King Khalid University, Saudi Arabia, 2011.

19. Al-Qahtani, Sand bin Nahar, "Leadership styles of school .
principals and their relationship to organizational citizenship
behavior of teachers (from the perspective of secondary school
teachers in Jeddah Governorate)", a supplementary requirement
for obtaining a master's degree in educational administration and
planning, Umm Al-Qura University, College of Education,
Department of Educational Administration and Planning, Saudi
Arabia, 2014.

20. Rhiu, (2014: 19) The effect of organizational culture on
organizational creativity and efficiency . Journal of organizational
.behavior , 25 (2)

21. Saeeda, (2015: 3) Culture of Ethical Leadership