

دور الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية (دراسة تطبيقية على العاملين بوزارة الداخلية - الشق المدني - قطاع غزة)

د. محمود عبد الرحمن الشنطي^{1*}

الإدارة العامة لسياسات الموارد البشرية ديوان الموظفين العام، قطاع غزة، فلسطين

تاريخ الإرسال (2014/12/01)، تاريخ قبول النشر (2015/01/05)

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية، وقياس مستوى العدالة التنظيمية، وكذلك الكشف عن مدى وجود علاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة. بالإضافة، هدفت الدراسة للتحقق من دور الدعم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية. ولتحقيق هذه الأهداف، تم تطوير أداة القياس بالاعتماد على الدراسات السابقة. وتم اختيار عينة قوامها (240) من الموظفين العاملين بوزارة الداخلية الشق المدني بقطاع غزة باستخدام العينة العشوائية البسيطة. وبلغت نسبة الاستجابات المستلمة (210) بنسبة استجابة (32.8%) من مجتمع الدراسة الكلي. وقد خلصت الدراسة إلى أن مستوى العدالة التنظيمية كان متوسط، ومستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية مرتفع. وأظهرت النتائج وجود علاقة موجبة ودالة إحصائياً بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية. كما وكشفت أن الدعم التنظيمي يتوسط جزئياً العلاقة بين (العدالة التوزيعية والعدالة التفاعلية) وسلوك المواطنة التنظيمية، و يتوسط كلياً العلاقة بين العدالة الإجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية. وأخيراً، أوصت الدراسة بالعمل على زيادة إدراك العاملين للعدالة التنظيمية وخاصة عدالة التعاملات وأيضاً إدراج سلوكيات المواطنة التنظيمية ضمن معايير تقييم الأداء.

الكلمات الدالة: العدالة التنظيمية، الدعم التنظيمي، سلوك المواطنة التنظيمية.

The Mediating Role of Perceived Organizational Support in the Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior (Applied Study of the Interior Ministry - the Civil Part of the Gaza Strip)

Abstract

This study aimed to identify the organizational citizenship behavior level, to measure the level of organizational justice, to examine the relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior. Moreover, it aimed to investigate the role of perceived organizational support as a mediating variable in the relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior. To achieve these objectives, a measurement tool was developed based on previous studies. A sample of (240) employees working in Ministry of Interior in Gaza Strip were selected by using simple random sample. The number of received questionnaires was (210) which represents (32.8%) of the entire population of the study. The study found the level of organizational justice among the employees to be moderate and the level of organizational citizenship behavior was high. The study also revealed significant positive relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior. Additionally, the study found that organizational support partially mediated the relationship between (distributive and Interactional Justice) and organizational citizenship behavior, and fully mediated the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior. Finally, the study recommended enhancing employees' perception of the

* البريد الإلكتروني للباحث المرسل: Mahabnt@hotmail.com

organizational Justice especially interactional Justice and also including organizational citizenship behaviors in performance evaluations systems.

Keywords: Organizational justice, Organizational Support, Organizational Citizenship Behavior.

المقدمة:

أثارت التطورات الأخيرة داخل العمل وخارجه تساؤلات بحثية عديدة حول سلوكيات العاملين في منظمات الأعمال، خصوصاً مع اشتداد المنافسة وتعقد المهام الوظيفية. فالمنظمات تسعى لمواجهة مثل هذه التحديات من خلال الاهتمام بالموارد البشري ومخرجاته الاتجاهية والسلوكية الطوعية التي تذهب أبعد من الدور الرسمي المطلوب أدائه، إذ أصبح المورد البشري هو المصدر الرئيس الذي يمكن للمنظمة أن تحقق من خلاله أفضل النتائج مقارنة بالموارد الأخرى (Singh & Singh, 2010). ولقد أشار العديد من الباحثين إلى أهمية استعداد الموظفين للقيام بجهود إضافية تتعدى المهام الرسمية للوظيفية التي يشغلونها، وخاصة السلوكيات المتعلقة بمفهوم المواطنة التنظيمية (Tepper, Lockhart & Hoobler, 2001). إن تطبيق العدالة وقيم النزاهة والحيادية في المنظمة يعتبر أحد المتطلبات الأساسية لتشكيل سلوكيات واتجاهات إيجابية لدى الموظفين فيها ويزيد من قدرة تلك المنظمة على التكيف مع المتغيرات والأحداث المحيطة بها. وتعتبر العدالة التنظيمية مؤشراً يتضمن تفسير قيم كثيرة ومتعددة من جوانب العمل والسلوك التنظيمي (الفهداوي والقطاونة، 2004)، ويرتبط بمجموعة كبيرة من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على نجاح وتطور المؤسسات وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. ومن السلوكيات التي تتأثر بقيم العدالة في المنظمة سلوك المواطنة التنظيمية وهو سلوك تطوعي يقوم به الموظف اختياريًا دون أن يكون هذا السلوك مرتبطاً بشكل مباشر بحوافز المنظمة ومكافآتها (أبو تايه، 2012). إن الموظفين يقدمون مستويات عالية من الأداء عندما يقتنعوا بأن المنظمة تعاملهم بعدالة، فانخفاض أو ارتفاع أداء الموظفين متعلق بتصوراتهم حول مدى معاملة المنظمة لهم بإنصاف (Noruzy et al., 2011). إن الحفاظ على استمرارية المنظمة ونموها يتطلب الدعم المستمر من المنظمة الذي تنعكس نتائجه إيجابياً على مخرجات العاملين وسلوكياتهم الطوعية (أبو اسماعيل وآخرون، 2012). وعليه تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية وتحليل العلاقة بينهما في وجود المتغير الوسيط (الدعم التنظيمي) بالتطبيق على العاملين بوزارة الداخلية بقطاع غزة.

مشكلة الدراسة:

تتمركز العدالة التنظيمية حول ما يحصل عليه الموظف من امتيازات في مقابل ما يقدمه لمنظمتهم من خدمات. وأشار الكثير من الباحثين أن الشعور بعدم العدالة التنظيمية وبالظلم قد ينعكس بصورة سلبية على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في المنظمة. لقد أشارت بعض الدراسات السابقة في البيئة العربية إلى جوانب القصور في سلوكيات المواطنة التنظيمية وتدني هذا النوع من السلوك (حواس، 2003؛ العامري، 2002). وفي البيئة الفلسطينية، تلاحظ للباحث أن هناك كثرة في إضرابات الموظفين عن العمل وأحياناً تخفيض لساعات الدوام الرسمي في الوزارات الفلسطينية ومن ضمنها وزارة الداخلية في غزة، ويرى الباحث أن هذا السلوكيات تتعارض مع مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية. وفي سبيل تحديد مشكلة الدراسة بدقة، فقد قام الباحث بدراسة استطلاعية لاستكشاف مشكلة الدراسة وذلك بإجراء مقابلات شخصية مع عدد (10) من العاملين بوزارة الداخلية بغزة. وقد أظهرت نتائج

المقابلات وجود تباين في آراء الموظفين حول العدالة التنظيمية بالوزارة. وأظهرت نتائج هذه المقابلات أيضاً تدمر خصوصاً فيما يتعلق بسياسة الترقيات في الوزارة ووجود شكواي بشأن تحيز بعض الرؤساء لبعض العاملين في بعض القرارات المرتبطة بالعمل مما قد يؤدي إلى التأثير السلبي على سلوك المواطنة التنظيمية. ومن جانب آخر، وبمراجعة أدبيات الدراسة فإن عدد قليل من الدراسات تناول دراسة التأثير المباشر لمتغير العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية مثل (Young, 2010; Karriker & Williams, 2009; أبو تايه، 2012; حجاج، 2012)، لكن هذه الدراسات أغفلت دور الدعم التنظيمي كمتغير وسيط في هذه العلاقة. علاوة على ذلك، تمثل هذه الدراسة استجابة لما دعا إليه بعض الباحثين بضرورة إجراء بحوث مستقبلية لدراسة أثر العوامل الوسيطة على العلاقة بين هذين المتغيرين (أبو تايه، 2012)، وكذلك استجابة لما اقترحه (Zoubi، 2010; أبا زيد، 2010) بدراسة أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية. وبناء على ما تقدم، فإن الدراسة الحالية تعتبر واحدة من الدراسات النادرة التي تهدف إلى ردم الفجوة البحثية وذلك بدراسة الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط (Mediator Variable) في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بوزارة الداخلية بغزة الشق المدني. وتتمحور مشكلة الدراسة حول الأسئلة التالية:

- 1- ما مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بوزارة الداخلية بقطاع غزة؟
- 2- ما مستوى شعور العاملين بالعدالة التنظيمية بوزارة الداخلية بقطاع غزة؟
- 3- ما هي العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية؟
- 4- هل متغير الدعم التنظيمي المدرك يتوسط العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية؟

أهداف الدراسة:

انسجاماً مع أسئلة الدراسة فإن الدراسة الحالية تسعى لتحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعرف على مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بوزارة الداخلية قطاع غزة.
- 2- التعرف على مستوى إدراك أفراد العينة للعدالة التنظيمية بوزارة الداخلية قطاع غزة.
- 3- تحديد طبيعة واتجاه العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.
- 4- تحديد إذا ما كان متغير الدعم التنظيمي يلعب دور المتغير الوسيط (Mediator) في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الاعتبارات النظرية والعملية التالية. أولاً: الأهمية النظرية، تبرز أهمية الدراسة من خلال محاولتها سد النقص في الأبحاث العربية المتعلقة بمفهوم العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية. كما وأن معظم الدراسات السابقة التي تناولت بالدراسة تأثير العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية ركزت على دراسة العلاقة بين المتغير التابع والمستقل فقط، ولكن الدراسة الحالية تمثل إضافة للتراكم المعرفي من خلال دراسة المتغير الثالث وهو الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط في هذه العلاقة. علاوة على ذلك، فإن الدراسة الحالية تدرس ثلاث متغيرات تعتبر جميعها من أحدث أدبيات السلوك التنظيمي والتي حظيت باهتمام من الباحثين في الآونة

الأخيرة ومن المتوقع أن تساعد هذه الدراسة على إجراء المزيد من البحوث حول هذه المفاهيم وبالتالي فإنها تساهم في التطور الإداري المنشود خاصة في ظل افتقار المكتبة العربية لمثل هذا النوع من الدراسات. ثانياً: من الناحية العملية، فإن نتائج هذه الدراسة من المتوقع أن تكون مفيدة للقائمين على إدارة وزارة الداخلية ومنتخذي القرار في القطاع الحكومي بشكل عام حيث تقدم معلومات عن مستوى العدالة التنظيمية وتساعد في اتخاذ الإجراءات المناسبة لتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين فيها بما يؤدي لرفع مستوى كفاءة وفاعلية وزارة الداخلية.

فروض الدراسة:

الفرض الرئيسي الأول (H1): توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وينبثق عن هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

الفرض الفرعي الأول (H1a): توجد علاقة موجبة دالة احصائياً بين العدالة التوزيعية وسلوك المواطنة التنظيمية.

الفرض الفرعي الثاني (H1b): توجد علاقة موجبة دالة احصائياً بين العدالة الإجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية.

الفرض الفرعي الثالث (H1c): توجد علاقة موجبة دالة احصائياً بين العدالة التعاملية وسلوك المواطنة التنظيمية.

الفرض الرئيسي الثاني (H2): يتوسط الدعم التنظيمي المدرك العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وينبثق عن هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

الفرض الفرعي الأول (H2a): يتوسط الدعم التنظيمي العلاقة بين العدالة التوزيعية وسلوك المواطنة التنظيمية.

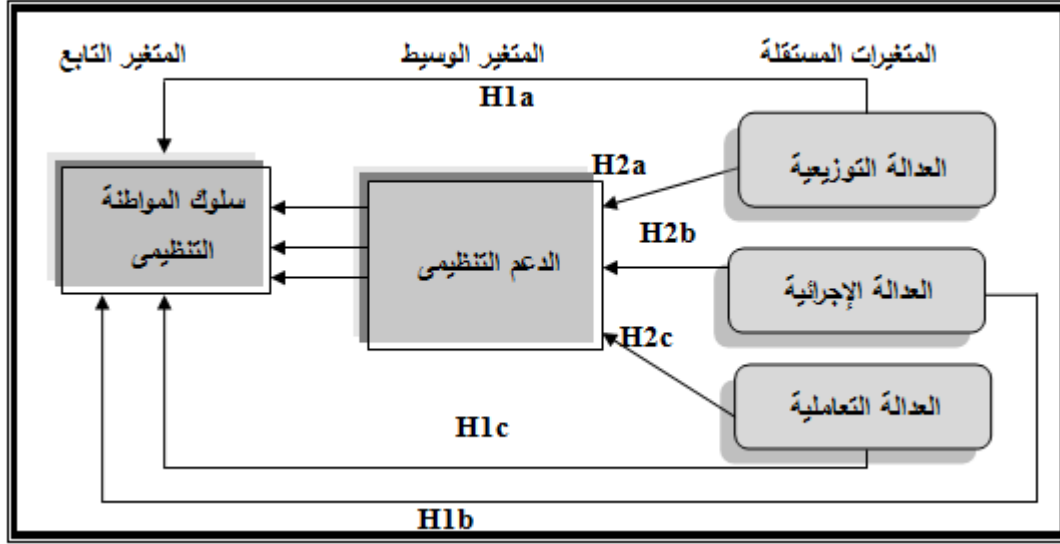
الفرض الفرعي الثاني (H2b): يتوسط الدعم التنظيمي العلاقة بين العدالة الإجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية.

الفرض الفرعي الثالث (H2c): يتوسط الدعم التنظيمي العلاقة بين العدالة التعاملية وسلوك المواطنة التنظيمية.

متغيرات الدراسة:

يحتوي هذا البحث على ثلاثة أنواع من المتغيرات، هي:

- 1- المتغير المستقل (Independent): العدالة التنظيمية (التوزيعية ، الإجرائية والتعاملية).
- 2- المتغير التابع (Dependent): سلوك المواطنة التنظيمية.
- 3- المتغير الوسيط (Mediator): الدعم التنظيمي المدرك.



الشكل 1: النموذج المقترح للدراسة

المصدر: من اعداد الباحث

التعريفات الإجرائية والمصطلحات:

العدالة التنظيمية: العدالة المدركة من قبل الأفراد للتبادلات- المدخلات والمخرجات- التي تنشأ عن العلاقة السائدة في المنظمة والتي تتضمن علاقات الموظف مع مشرفيه والموظفين وزملائه بنفس رتبة العمل وبالعلاقة مع منظمته كنظام اجتماعي (أبو تايه، 2012). ويُعرف إجرائياً بأنه الدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة من خلال إجاباتهم على فقرات هذا المحور بالاستبانة من الفقرة (1-19).

الدعم التنظيمي المدرك: إدراك الفرد لتقدير المنظمة له ولإسهاماته وللنتائج المترتبة على جهده ومدى اهتمامها برفاهيته. ويُعرف إجرائياً بأنه الدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة من خلال إجاباتهم على فقرات الدعم التنظيمي بالاستبانة من الفقرة (20-25).

سلوك المواطنة التنظيمية: سلوك اختياري غير رسمي لا يرتبط مباشرة بنظام الحوافز أو المكافآت في المنظمة إلا أنه يقدم تسهيلات وخدمات تعود بالنفع على المنظمة بشكل مباشر أو غير مباشر. ويعرف إجرائياً بأنه الدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة من خلال إجاباتهم على الفقرات المخصصة لقياس هذا البعد بالاستبانة من الفقرة (26-45).

الإطار النظري والدراسات السابقة:

سلوك المواطنة التنظيمية:

لقد ظهر مصطلح سلوكيات المواطنة التنظيمية في نهاية السبعينات من هذا القرن على يد العالم أوجان في العام 1977 والذي وصف السلوكيات التعاونية والابتكارية التلقائية. وخلال العقد الماضي زاد الاهتمام بمفهوم سلوك

المواطنة التنظيمية. ويعود أيضاً لأفكار (Katz, 1964) والذي ميز بين دور الفرد الرسمي في العمل والسلوك الإبداعي العفوي والذي هو أساس لفاعلية المنظمة (Farah et al., 2004). وقد عرف (Organ, 1990) سلوك المواطنة التنظيمية على أنه "ذلك السلوك الفردي الطوعي والاختياري الذي يقع خارج نطاق الأدوار الوظيفية الرئيسية ويعتمد كلياً على الجوانب التعاونية من الأفراد داخل التنظيم ولا يشمل على مكافآت أو حوافز جراء القيام به، ويؤدي إلى زيادة فاعلية الأداء التنظيمي للمنظمة". ويعرف (Lambert, 2006) سلوك المواطنة التنظيمية على أنه "ذلك السلوك الذي يتجاوز المتطلبات الأساسية للعمل، ويكون إلى حد كبير عمل تقديري يقوم به العاملين داخل المنظمة، وتعود الفائدة منه على المنظمة". بينما يعرف (Greenberg, 2011) مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية على أنه "ذلك النشاط أو الإجراء الذي يمارسه الأفراد في المنظمة والذي يتجاوز التوقعات الرسمية لمتطلبات وظائفهم وتعتمد مثل هذه السلوكيات على الثقافة التنظيمية المحفزة". ومهما تعددت التعريفات الخاصة بسلوك المواطنة التنظيمية فإنها كلها تشترك في أن سلوك المواطنة التنظيمية نابع من إرادة ذاتية وهو سلوك اختياري طوعي لا يثاب فاعله ولا يعاقب تاركه إلا أنه يساهم في تحسين أداء المنظمة وزيادة فاعليتها وبقائها في أوج العطاء والمنافسة. ويجمع الكثير من الباحثين والدارسين لسلوك المواطنة التنظيمية على أهميته الكبرى للمنظمة والفرد على حد سواء، وتتبع أهمية هذا السلوك من كونه يساهم في تحسين الأداء الكلي للمنظمة عن طريق بناء قاعدة علاقات تبادلية بين الموظفين في الإدارات المختلفة، ويحافظ على تماسك ووحدة المنظمة، كما أنه يحسن من قدرة المديرين وزملاء العمل على أداء أعمالهم عن طريق تخصيص وقت أكبر للتخطيط الفعال، وجدولة الأعمال، وحل المشاكل وغيرها (Podsakoff et. al., 2000). وأشار (العامري، 2003) إلى أن كثيراً من الدراسات في مجال سلوك المواطنة التنظيمية وضحت أهميته للمنظمات خصوصاً فيما يتعلق بكفاءة وفاعلية المنظمة في تحقيق أهدافها والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وزيادة عمليات الإبداع وسرعة المنظمة للاستجابة للمتغيرات البيئية وقدرتها على التكيف معها وتكيف العاملين معها. ولم ينفق الباحثون في مجال السلوك التنظيمي حول ما يحتويه هذا السلوك من أبعاد ومجالات إلا أن أغلب الدراسات (Polat, 2009) تشير أن سلوك المواطنة التنظيمية يتكون من خمسة أبعاد رئيسية هي كالتالي:

1. الإيثار: يقصد به ذلك السلوك الطوعي الذي يتخذ لمساعدة الزملاء الآخرين أو العميل (الزبون) أو المدير في تأديتهم لوظائفهم داخل المنظمة دون الالتفات للحصول على مكافآت تحفيزية جراء ذلك السلوك.
2. الكياسة: سلوك يهدف إلى حل المشاكل بين العاملين وبينهم وبين العملاء.
3. الروح الرياضية: رغبة الفرد في القيام بالمهام المطلوبة منه تحت أي ظروف ودون أي شكوى أو تدمير، والتشجيع على حل الخلافات التي قد تنشأ بين الأفراد في المنظمة وتقبل الانتقادات ومحاولة التحلي بالهدوء التام عند أي طارئ أو مشكلة لضمان عدم تأثر المنظمة بأية خسائر أو أضرار قد تلحق بها.
4. السلوك الحضاري: وتسمى قيم المواطنة وتقوم على أساس مشاركة الفرد بفاعلية في المنظمة والاهتمام بأمرها، وهنا تعكس هذه الأنشطة روح الاهتمام والولاء للمنظمة كصيانة الأجهزة التي يستخدمها الفرد في أعماله كالحاسب الشخصي والطابعة وغيرها من الأدوات الأخرى.
5. مراعاة الضمير: سلوك تطوعي يتعدى الحد الأدنى لإتمام الدور الرسمي الذي يقوم به الفرد (مثل العمل أوقات إضافية دون أجر وإتباع اللوائح بدقة).

العدالة التنظيمية:

لقد أدرك الباحثون في العلوم الاجتماعية والإنسانية منذ القدم الأهمية التي تلعبها قيم ومبادئ العدالة داخل المنظمة. ويذكر (Ortiz, 1999) بأن الجذور التاريخية لمفهوم العدالة التنظيمية تعود لنظرية المساواة (Equity theory)، والتي تقوم على فرض أساسي مفاده أن الأفراد العاملين يميلوا إلى الحكم على العدالة من خلال مقارنة مدخلاتهم إلى مخرجاتهم التي يتسلموها، وبمقارنة نسبة المدخلات الخاصة بهم مع زملائهم الآخرين (Newstrom & Davis, 1993). ووفقاً لتلك النظرية، يشعر الفرد بالرضا عندما يتساوى المعدلان، ولكن يسود الشعور بالظلم وعدم الرضا والتوتر عندما لا يتساويان (Till & Karren, 2011). وقد عرف (Byars & Rue, 1997) العدالة التنظيمية بأنها الاتفاق بين الجهود المبذولة والعوائد المتحققة بشكل يساهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للمنظمة. بينما يري (Saale & Moore, 1993) بأنها القيمة المتحصلة من جراء إدراك الموظف للنزاهة والموضوعية للإجراءات والمخرجات الحاصلة في المنظمة. ويتضح من هذه التعريفات عدم وجود تعريف محدد وهذا ينسجم مع ما ذكره زايد (2006) بأن العدالة التنظيمية مفهوم نسبي، بمعنى آخر إن الإجراء التنظيمي الذي ينظر إليه موظف ما على أنه إجراء عادل قد يكون متحيزاً أو غير موضوعي من وجهة نظر موظف آخر. وبشكل عام فإن العدالة التنظيمية هي قيمة مهمة وإحساس وإدراك إنساني يشعر به أعضاء المنظمة في إطار التقييمات المتولدة نفسياً وإدارياً من خلال إجراء المقارنات بين القيم التبادلية المتحصلة عليها من قبل الأعضاء وإدارة المنظمة. وتشير معظم الأدبيات التي تناولت موضوع العدالة التنظيمية لوجود ثلاث أبعاد رئيسية (Rego & Cunha, 2006) هي:

أولاً: العدالة التوزيعية (Distributive Justice): إن عدالة التوزيع تدل على إحساس العاملين بعدالة توزيع المخرجات التنظيمية وتشير إلى عدالة المخرجات أو العوائد التي يحصل عليها الفرد (Neifoff & Moorman, 1993). وتعتبر الرواتب والحوافز وعبء العمل أمثلة على هذه المخرجات. ثانياً: العدالة الإجرائية (Procedural Justice): تشير إلى السلوك والعمليات التي تستخدمها المنظمة لتنفيذ الوظائف المختلفة. وهي تركز حول الإجراءات والقوانين التي يتم من خلالها توزيع المخرجات التنظيمية. حيث أن مدى الاعتقاد بوجود عدالة الإجراءات يرتبط بمدى الوفاء أو الإخلال بمجموعة القواعد الإجرائية الآتية: وجود فرص للاعتراض على القرارات وتعديلها إذا ظهر ما يبرر ذلك، وتوزيع المصادر وفقاً للمعايير الأخلاقية السائدة، واستيعاب وجهات نظر أصحاب العلاقة، وعدم تمكين المصلحة الشخصية من التأثير على مجريات عملية اتخاذ القرارات، وبناء القرارات على أساس معلومات صحيحة. ثالثاً: عدالة التعاملات (Interactional Justice): وتشير إلى مدى إحساس الأفراد بعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عندما تطبق عليهم الإجراءات (Neifoff & Moorman 1993) وهل هي مبنية على الاحترام والتقدير من عدمه. والعديد من الباحثين مثل (Blakely et al., 2005) أشاروا أن عدالة التعاملات تضم نوعين من العدالة هي العدالة الشخصية (Interpersonal Justice)، والتي تشير إلى مدى الاحترام والتقدير الذي يتعامل فيه المدير مع المرؤوسين، وعدالة المعلومات (Informational Justice) والتي تعني المعرفة والتوضيحات المقدمة للموظفين حول الإجراءات والمخرجات المتعلقة بهم.

الدعم التنظيمي:

ينبثق مفهوم الدعم التنظيمي من نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange) والمنفعة المتبادلة (Benefits Exchange) وقد ساهمت هذه النظريات في تفسير الدافع الكامن وراء الاتجاهات والسلوكيات المتبادلة بين الأفراد والجماعات، وقد كان للباحث Eisenberger المساهمة الأكبر في مجال تطبيق هاتين النظريتين وتوظيفهما لأجل بيان وتفسير العلاقة بين المنظمة والموظفين العاملين فيها، حيث يبنون إدراك عام عن نوايا المنظمة واتجاهاتها نحوهم، ومن بينها المعتقدات العامة التي تتحدث عن مدى تقدير المنظمات التي يعملون بها لإسهاماتهم فيها واهتمامها بمصلحتهم وهذا ما يسمى بالدعم التنظيمي المدرك. وتستند نظرية الدعم التنظيمي إلى مدى اعتقاد الموظفون بأن منظماتهم التي ينتمون إليها تقدر إسهاماتهم وتهتم برفاهيتهم (Rhoades & Eisenberger, 2002). إن الدعم التنظيمي المدرك قدم فكرة مفادها أن الموظفين لديهم آراء فيما يتعلق بولاء المنظمة تجاههم، فمن المهم أن تؤخذ هذه النظرة بعين الاعتبار لأن الموظفين والمنظمات مشتركين بعلاقة توصف بالتبادلية، وبالتالي فإنه لا يكفي أن نختبر فقط جانب واحد من هذه العلاقة (ولاء الموظف تجاه المنظمة) ولكن يجب أن نأخذ بعين الاعتبار الدعم الذي تقدمه المنظمة لموظفيها. ويعكس الدعم التنظيمي نوعية التبادل الاجتماعي الذي يحدث بين الموظف وصاحب العمل (Cropanzano & Mitchell, 2005) حيث يترتب على هذه العلاقة الكثير من النتائج التي تؤثر على الفرد والمنظمة معاً. ويعرف (Eisenberger et al., 1990) الدعم التنظيمي بأنه الدرجة التي يدرك عندها الفرد أن المنظمة تهتم به وتضمن مجهوداته ومساهماته وتعنتي به وترعاه. وتفترض نظرية الدعم التنظيمي وجود علاقة تبادلية ومشاركة بين المنظمة والعاملين بها، فلا بد أن تتفاعل وتتأثر معتقدات العاملين بمدى تقدير المنظمة لإسهاماتهم والعناية برفاهيتهم، وتتضمن هذه المعاملات الموضوعات المادية والشخصية على حد سواء فهي تشمل مثلاً الصداقة والاحترام والمحبة، كما تتضمن النقود والخدمات والمعلومات (Eisenberger, et al., 1997). ويتفاوت إدراك الدعم التنظيمي من فرد لآخر ضمن البيئة التنظيمية، فقد يبني بعض الأفراد إحساسهم بالدعم التنظيمي على عوامل مثل مدى استعداد المنظمة لتقديم المساعدة أو المعدات اللازمة لهم كي يستطيعوا أداء أعمالهم على النحو المطلوب، أو مدى استعداد المنظمة لتوفير فرص التدريب في المجالات المهمة المرتبطة بعملهم، أو التشجيع المستمر لهم والثناء الصادق على أعمالهم أو تهيئة الفرصة لهم للمشاركة في اتخاذ القرار والتأثير على سياسات العمل (Eisenberger et al., 1997).

العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية:

بمراجعة الدراسات السابقة في مجال العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، لوحظ وجود عدد من الدراسات العربية والأجنبية التي ناقشت العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية. فمثلاً بينت دراسة (حجاج، 2012) توافر العدالة التنظيمية بشكل متوسط بينما مستويات سلوك المواطنة التنظيمية كانت مرتفعة لدى العاملين بشركة الكهرباء بقطاع غزة، وأظهرت نتائج دراسته أن هناك علاقة بين العدالة التنظيمية بأبعادها وسلوك المواطنة التنظيمية وأن عدالة التعاملات هي أفضل مجال يمكن التنبؤ من خلاله بسلوك المواطنة التنظيمية. وكذلك وجد (Netemeyer et al., 1997) أن هناك ارتباط دال احصائياً بين سلوك المواطنة التنظيمية وعدالة التوزيع. وأكدت دراسة (Ahmadi et al, 2011) والتي شملت (73) مصنع من مصانع الأغذية في إقليم كردستان العراق أن

عدالة التوزيع والإجراءات والتعامل ترتبط بعلاقة إيجابية مع سلوكيات المواطنة التنظيمية. وجاءت دراسة (Nadiri & Tanova, 2010) لتدلل على العلاقة الطردية بين العدالة التوزيعية والإجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية. وبينت أيضاً أن العدالة التوزيعية كان لها أثر أكبر من عدالة الإجراءات في التأثير على سلوك المواطنة التنظيمية. وأوضحت دراسة (Chiaburu & lim, 2008) والتي استطلعت آراء (120) موظف ومشرف أن عدالة التعامل تؤثر بشكل إيجابي على سلوك المواطنة التنظيمية. وأثبتت نتائج دراسة (Messer & White, 2006) والتي شملت (138) موظف من خمس منظمات خدمية، أن العدالة التنظيمية تؤثر إيجابياً في سلوك المواطنة التنظيمية، وأظهرت نتائج دراسته أن سلوك المواطنة كان أعلى عند الأفراد الذي شعروا بالعدالة بمستوى كبير مقارنة بالأفراد الذين شعروا بمستوى عدالة أقل. وأكدت دراسة (Blakely, et al., 2005) والتي أجريت على منظمات مختلفة أنه وبزيادة شعور العاملون بعدالة الرئيس في العمل فإن سلوكيات المواطنة التنظيمية تزداد. وأشارت دراسة (Moormam, 1991 ; Chagini, 2009) لوجود علاقة إيجابية بين المتغيرين. وأظهرت دراسة (أبو تايه، 2012) والتي استطلعت آراء العاملين في مراكز الوزارات الأردنية أن العدالة التنظيمية تؤثر إيجابياً على جميع أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية كما وأن العدالة الإجرائية كان لها التأثير الأكبر على سلوك المواطنة التنظيمية مقارنة بالعدالة التوزيعية والتعاملية. وبناءً على النتائج العملية لهذه الدراسات، يمكننا القول بأن سلوك المواطنة التنظيمية يتأثر إيجابياً بمدى شعور العاملين بالعدالة التنظيمية.

العلاقة بين العدالة التنظيمية والدعم التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية:

إن الدعم التنظيمي الإيجابي يزيد من التزام العاملين اتجاه منظماتهم ويساعد في تحقيق أهدافها وتقديم أفضل أداء ويزيد من حالة الولاء التنظيمي. وأشارت دراسة (Ambrose & chminke, 2003) إلى أن العلاقة بين العدالة الإجرائية والدعم التنظيمي كانت موجبة ودالة إحصائياً. وكذلك العدالة التعاملية كانت ترتبط ارتباطاً موجباً مع الثقة بالمشرفين. وبيّن (Moorman et al., 1998) أن العدالة التنظيمية هي أحد العوامل التي تقسر التباين في إدراك الدعم التنظيمي. وفي دراسة (ريان، 2000) والتي اختبر فيها أثر إدراك الأفراد للدعم التنظيمي كمتغير وسيط على العلاقة بين الالتزام التنظيمي الوجداني وكل من عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات. فقد كشفت دراسته أن كل من العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية تؤثر جوهرياً على إدراك الأفراد للدعم التنظيمي. ومن جهة أخرى، أظهرت نتائج دراسة (Wayne et al., 1997) عن وجود علاقة إيجابية قوية بين الدعم التنظيمي وسلوك المواطنة. علاوة على ذلك كشفت دراسة (نوح، 2013) أن العدالة التنظيمية ذات تأثير معنوي إيجابي على سلوك المواطنة وأداء الشركات الأردنية. وأوضحت دراسة (Chen & Chiu, 2008) أن الدعم التنظيمي من قبل المشرفين يؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية بشكل غير مباشر من خلال الرضا الوظيفي والملائمة بين الفرد والمنظمة. وبينت دراسة (Wayne et al., 2002) أن العدالة التنظيمية ترتبط إيجابياً بالدعم التنظيمي والذي بدوره يرتبط بسلوك المواطنة التنظيمية. وجاءت دراسة (Loi et al., 2006) لتؤكد أن كلاً من العدالة التوزيعية والإجرائية تساهم في تطوير الدعم التنظيمي كما ويؤثر الدعم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الالتزام التنظيمي ونوايا ترك العمل. ولخص (Moormen et al., 1998) أن العدالة الإجرائية هي من المتغيرات السابقة والمؤثرة على الدعم التنظيمي وتسلك سلوك المتغير الوسيط في العلاقة بين العدالة الإجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تشابه وتختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في عدة جوانب . فقد اتفقت مع بعض الدراسات العربية في تناولها دراسة العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة العدالة التوزيعية والإجرائية والتعاملية (أبو جاسر، 2010 ; وادي، 2007 ; الفهداوي والقطاونة، 2004) ، واتفقت مع القليل من الدراسات العربية والأجنبية والتي تناولت بالدراسة أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية مثل (أبو تايه، 2012 ; حجاج ، ; Nadiri & Tanova, 2010 ; Lim , 2008 2012 ; chiaburu & ; Karriker & Williams, 2009; Young, 2010) ، إلا أن أياً من هذه الدراسات لم يتناول دراسة العلاقة بين المتغيرات الثلاثة مجتمعة في دراسة واحدة، باستثناء دراسة (Moormen et al., 1998) والتي تناولت فقط دراسة العدالة الإجرائية مع سلوك المواطنة، ودراسة (Noruzy et al., 2011) التي كان مجال تطبيقها على قطاع التعليم في إيران. بالتالي، ما يميز هذه الدراسة أنها هدفت إلى دراسة تأثير الدعم التنظيمي كمتغير وسيط (Mediator) في هذه العلاقة. وما يميز هذه الدراسة أيضاً عن من سبقها هو مجال تطبيقها وبيئتها حيث اتجهت معظم الدراسات لبحث العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في منظمات الأعمال، بينما ركزت الدراسة الحالية على القطاع الحكومي وبشكل خاص وزارة الداخلية في غزة وهو قطاع يقوم على خدمة أبناء المجتمع مباشرة وقد يتطلب أحياناً العمل خارج الأوقات الرسمية وأيام العطل الرسمية.

الطريقة والإجراءات:**منهجية الدراسة:**

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الظاهرة لكونه أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية ولأنه يناسب الظاهرة موضوع الدراسة. وهدفت مرحلة البحث الوصفي إلى توضيح بعض المفاهيم والتعرف على ما توصل إليه الآخرون من خلال الدراسات السابقة والأدب النظري وتحديد المشكلة واستخلاص الفروض. وفي مرحلة المنهج التحليلي اعتمد الباحث على تفسير العلاقة بين المتغيرات واستنتاج العلاقات السببية بينهما. وقد كانت وحدة التحليل هي الفرد (Individual).

مجتمع وعينة الدراسة:

ينكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بوزارة الداخلية -الشرق المدني بقطاع غزة على اختلاف مسمياتهم الوظيفية. وقد بلغ عددهم (639) موظف. ونظراً لتعذر استخدام أسلوب الحصر الشامل في جمع البيانات الخاصة بالدراسة الحالية لاعتبارات الوقت والجهد والتكلفة، تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة حجمها (240) موظف وفقاً لجدول تحديد حجم العينة من المجتمع والذي أعده (Krejcie and Morgan, 1970) موزعين على الإدارات والوحدات المختلفة في الوزارة. ويُعتبر حجم عينة الدراسة الحالية مناسباً لحجم المجتمع الذي سُحبت منه (Sekaran, 2003)، حيث يمثل هذا العدد ما نسبته (37.5%) من عدد أفراد مجتمع الدراسة الأصلي. وتم توزيع الاستبيانات بمعرفة الباحث يدوياً على الباحثين، وتم استرداد (210) استبانة بنسبة استجابة (87.5%). وبعد إجراء التحليلات الإحصائية الخاصة بالقيم المفقودة والقيم الشاذة تم استبعاد عدد (8) استبانات، لتصبح عدد الاستبيانات

النهائية التي خضعت للتحليل الإحصائي (202) استبانة صالحة لغايات التحليل الإحصائي بنسبة (31.6%) من إجمالي عدد العاملين بالشق المدني بوزارة الداخلية بغزة.

جدول 1 توزيع أفراد العينة			
الخصائص الشخصية	المستوى	التكرارات	النسبة (%)
الجنس	ذكر	165	81.7
	أنثي	37	18.3
العمر	29-18	97	48.0
	39-30	67	33.1
	49-40	26	12.9
	60-50	12	06.0
المؤهل العلمي	دكتوراه وماجستير	36	17.8
	بكالوريوس	137	67.8
	أقل من بكالوريوس	29	14.4
عدد سنوات الخدمة	أقل من 6 سنوات	36	17.8
	15-7	58	28.8
	أكثر من 15 سنة	108	53.4
المسمى الوظيفي	وظائف إشرافية	54	26.7
	وظيفة عادية	148	73.3

ويبين الجدول (1) توزيع أفراد العينة الذين تم تحليل استجاباتهم حسب خصائصهم الشخصية. ويوضح الجدول أن عدد الذكور المشاركين بلغ ما نسبته (81.7%) وهي نسبة أعلى بكثير من الإناث والتي سجلت (18.3%)، وهذه النتيجة تعكس انخفاض مشاركة الإناث في القوي العاملة في فلسطين مقارنة بالذكور (الإحصاء المركزي الفلسطيني، 2012). ويُلاحظ أن غالبية الأعمار كانت من فئة الشباب حيث أن نسبة من تتجاوز أعمارهم الخمسين عاماً لم تتجاوز (6%). وهذا ينسجم مع طبيعة التكوين المجتمعي للمجتمع الفلسطيني حيث يُشكل الشباب فيه الغالبية العظمى. أما فيما يتعلق بالمؤهل العلمي فيُلاحظ أن أكثر من (85.0%) من أفراد العينة من حملة المؤهلات العليا والبكالوريوس. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن درجة البكالوريوس هي الحد الأدنى من متطلبات الحصول على وظيفة إشرافية أو وظيفة تخصصية طبقاً لقانون الخدمة الفلسطيني المعدل لعام 2005. كما ويبين الجدول أن نسبة من لديهم سنوات خدمة أقل من 6 سنوات هي (17.8%) وكان من لديهم خبرة أقل من 15 سنة يساوي (28.8%). وقد يُفسر ذلك بسبب الانقسام الفلسطيني وما تبعه من تعيين لعدد كبير من الموظفين الجدد بدلاً من الموظفين القدامى. وكانت الغالبية من أفراد العينة من المرؤوسين وبلغت نسبتهم (73.3%)، بينما بلغت نسبة شاغلي الوظائف القيادية والإشرافية (26.7%). ويعتبر هذا التمثيل مناسباً و يعكس جودة في تسكين الموظفين على الهيكل التنظيمي للوزارة إذ أن نسبة المرؤوسين يجب أن تكون أكثر من المدراء والرؤساء.

أداة جمع البيانات:

تم اختيار (الاستبيان) كأداة رئيسة لجمع البيانات والحصول على بيانات لا يمكن الوصول إليها من مصادر أخرى وإعطاء فرصة من الوقت للمبحوثين للتفكير. وصُممت الاستبانة لتكون من أربعة أجزاء. الجزء الأول خُصص ليشمل 19 فقرة لقياس العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة (التوزيعية والإجرائية والتعاملية)، وقد تم الاستعانة بالمقياس المصمم من قبل (Niehof & Moorman, 1993) والجزء الثاني: يحتوي على 6 فقرات لقياس الدعم التنظيمي، وقد تم الاعتماد على مقياس (Eisenberger et al., 1986). أما فيما يتعلق بالجزء الثالث فهو يحتوي على (20) فقرة لقياس سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها المختلفة (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، ووعي الضمير)، وقد تم استخدام مقياس (Organ, 1990). والجزء الرابع خُصص للتعرف على المعلومات الشخصية والوظيفية للمبحوثين مثل (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة).

العينة الاستطلاعية:

تم توزيع الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من 25 مفردة (لم يتم دمجهم مع العينة الكلية للتأكد من استقرار الإجابات). وكان الغرض منها التأكد من وضوح الاستبانة ومعرفة المعينات التي قد تواجه المبحوثين وكذلك لتقدير الزمن الذي يتطلبه الإجابة على الأداة. وبناءً على مقترحات العينة الاستطلاعية تم التعديل لبعض الفقرات وإعادة صياغتها ليسهل فهمها. و تم احتساب معامل الفا كرونباخ وكانت جميع المعاملات أكبر من (0.7)، وتم احتساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة بحساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له، وتبين أن جميعها دالة إحصائياً عند مستوى ($p < 0.05$). مما يدل على صدق وثبات الأداة من الناحية المبدئية.

الإطار العملي للدراسة:**صدق أداة الدراسة:**

على الرغم من أن كافة المقاييس التي تضمنتها قائمة الاستقصاء قد تم تأسيسها على مقاييس طُورت واستُخدمت في دراسات سابقة في البيئة العربية والأجنبية والتي أثبتت درجات مقبولة من الصدق والثبات، إلا أنه وبسبب أن البيئة الفلسطينية قد تختلف عن البيئات التي تمت فيها تلك الدراسات فإن الباحث عمد إلى التأكد من ثبات وصدق الأداة بطرق عديدة. وللتحقق من الصدق الظاهري (Content Validity) قام الباحث بعرض مسودة أداة القياس على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية من أصحاب الخبرة في السلوك التنظيمي لإبداء آرائهم في صلاحيتها ومدى ملاءمتها لأغراض الدراسة خصوصاً (القطاع الحكومي)، وتم الاستئناس باقتراحات المحكمين وجرت بعض التعديلات وفقاً لآرائهم لتأخذ القائمة شكلها النهائي. إلى جانب ذلك، فقد تم فحص الصدق البنائي (Construct Validity) وتم استخدام التحليل العملي (Factor Analysis) للتأكد من صدق الأداة. وفي الدراسة الحالية فإن جميع المتغيرات وهي العدالة التنظيمية، والدعم التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، خضعت للتحليل العملي. واستُخدمت طريقة المكونات الأساسية (Principle Component) وطريقة تدوير العوامل (Varimax) من أجل تحديد معاملات الاشباع (Factor Loading). ويُحدد (Igarria, Iivari & Maragahh, 1995) أن الفقرات التي معاملات الإشباع لها تزيد عن (0.50) يُمكن أن تُأخذ بعين الاعتبار

والمعاملات التي دون ذلك تُحذف من التحليل. ولإجراء التحليل العاملي فإنه يتطلب إجراء قياس (KMO) وهو معرفة مدى كفاية أفراد العينة والذي يجب ألا يقل عن (60%). وأيضاً إجراء اختبار (Berlet) بوصفه مؤشر للعلاقة بين المتغيرات إذ يجب أن يكون مستوى الدلالة لهذه العلاقة أقل من (0.05).

جدول 2 نتائج التحليل العاملي				
متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	نسبة التباين المفسر %	KMO	الفقرات التي استبعدت من التحليل العاملي
العدالة التنظيمية	19	65%	0.908	3
العدالة التوزيعية	5			1
العدالة الإجرائية	5			-
العدالة التعاملية	9			2
الدعم التنظيمي	6	53%	0.814	1
سلوك المواطنة التنظيمي	20	68%	0.859	4
الايثار	5			1
الكياسة	4			1
الروح الرياضية	3			-
السلوك الحضاري	5			2
وعي الضمير	3			-

ويبين الجدول (2) أعلاه أنه عند إجراء قياس (KMO) كانت القيم المستخرجة لكل المقاييس والمتغيرات الرئيسية أكبر من (0.60) مما يدل على أن العينة مناسبة لإجراء التحليل العاملي ، وأيضاً يُبين الجدول أنه عند إجراء اختبار (Berlet) على البيانات كانت القيم المستخرجة أقل من (0.50) وهذا مؤشر أن العلاقة بين المتغيرات دالة إحصائياً. ونسبة التفسير للعوامل المتتابة كانت أكثر من (50%) وهذا يُعتبر حلاً مُرضياً طبقاً لما ذكره (Tabachnick & Fidell, 2007). وتم حذف (8) فقرات لأن معاملات الاشباع لها أقل من (50%) وخضعت (37) فقرة للتحليل حيث معامل الاشباع لها أكثر من (50%) وهي تدل على صدق فقرات الاستبانة. ثبات أداة الدراسة:

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة باستخراج معاملات الثبات الفا كرونباخ للاتساق الداخلي للفقرات. ويبين الجدول (3) أن قيم معامل الفا كرونباخ لجميع المتغيرات والأبعاد قد تراوحت بين (0.783-0.940)، حيث أنها اتصفت بدرجة عالية من الثبات وتعتبر مقبولة ومطمئنة لأغراض البحث العلمي حيث تجاوزت جميعها القيمة المفترضة وهي (0.7) على النحو الذي اقترحه (Hair et al., 2010). وفي ضوء ما سبق، فإن نتائج اختبارات الصدق والثبات السابقة ترجح إمكانية الاطمئنان إلى جودة الجوانب السيكومترية لمقاييس الدراسة، بما يدعم الثقة في الأداة البحثية المستخدمة، وبالتالي إمكانية الاعتماد عليها في جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة الحالية.

جدول 3 معاملات ثبات ألفا كرونباخ لجميع المتغيرات	
معامل الفا كرونباخ	البعد
0.820	العدالة التنظيمية - الثبات الكلي
0.783	العدالة التوزيعية
0.831	العدالة الإجرائية
0.804	العدالة التعاملية
0.940	الدعم التنظيمي المدرك
0.937	سلوك المواطنة التنظيمية - الثبات لكلي
0.898	الايثار
0.884	الكمياسة
0.826	الروح الرياضية
0.862	السلوك الحضاري
0.813	وعي الضمير

تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة:

يوضح الجدول (4) قيمة معامل بيرسون (Pearson) لجميع المتغيرات في هذه الدراسة. وتتراوح قيم معامل بيرسون ما بين (-1) وتعني ارتباط عكسي تام و (+1) وتعني ارتباط موجب تام. ولقد حدد (Cohen,1992) حجم الارتباط (قوة التأثير) بين المتغيرات في الدراسات الاجتماعية ، على النحو التالي: ارتباط ضعيف فإن قيمة (r) تتراوح بين (0.1 - 0.29)، ارتباط وتأثير متوسط فإن قيمة (r) تتراوح بين (0.30 - 0.49)، وتأثير كبير فإن قيمة (r) اكبر من (0.50).

جدول 4 معاملات ارتباط بيرسون لمجالات أداة الدراسة					
5	4	3	2	1	المجال
				1	العدالة التوزيعية
			1	0.700**	العدالة الإجرائية
		1	0.629**	0.584**	العدالة التعاملية
	1	0.411**	0.446**	0.533**	الدعم التنظيمي
1	0.551**	0.326*	0.352**	0.430**	سلوك المواطنة التنظيمية

Note: **P<0.01, and *P<0.05

المعالجات الإحصائية:

تمت معالجة بيانات الدراسة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.14) حيث أولاً: تم معالجة القيم المفقودة والشاذة. ثانياً: للتأكد من صدق أداة القياس جرى استخدام التحليل العاملي، ولحساب ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الفا كرونباخ. وقد استخدم معامل ارتباط بيرسون لتحديد قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

ثالثاً: تم استخدام معادلة الانحدار المتعدد (التدرجية) لفحص فروض الدراسة. رابعاً: لتطبيق تحليل الانحدار المتعدد في الدراسة الحالية، فقد تم تحقيق مجموعة من الافتراضات وهي الارتباط الذاتي المتعدد، الخطية، التجانس، استقلال البواقي و الطبيعية (Hair et al., 2010). ويُبين الجدول (5) أن قيم معامل الالتواء والتفطح (Skewness & Kurtosis) محصورة بين (±1.96, ± 2.58) ، مما يدل على أن البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً. وباستخدام شكل الانتشار (scatter plot) تبين أن العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع هي علاقة خطية. ويبين الجدول أيضاً أن قيم معامل تضخم التباين (VIF) أقل من (10) و اختبار التباين المسموح أكبر من (0.05) وهذا يؤكد على عدم وجود ارتباط عالٍ (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة العدالة التوزيعية والإجرائية والتعاملية. ووضح اختبار دروبن واطسون (Durbin-Watson) والذي استخدم لفحص استقلال البواقي أن قيمة الاختبار هي (1.801، 2.176، 1.492) وهذه القيم محصورة بين (1.5 and 2.5) وهذا يدل على عدم وجود ارتباط ذاتي بين الأخطاء (Coakes et al., 2006). وبشكل عام يُستنتج أنه يمكن تطبيق معادلة الانحدار المتعدد التدرجية في هذه الدراسة حيث لا يوجد انتهاكات لشروط استخدامها.

جدول 5 معاملات الالتواء والتفطح ومعامل تضخم التباين والتباين المسموح				
المتغير	م. الالتواء	م. التفطح	معامل تضخم التباين	التباين المسموح
العدالة التوزيعية	-0.68	-0.23	1.53	0.66
العدالة الإجرائية	-0.49	-0.27	1.68	0.76
العدالة التعاملية	-0.28	-0.89	1.27	0.83
سلوك المواطنة	-0.02	-0.66		
الدعم التنظيمي	-0.66	-0.27		

عرض نتائج الدراسة واختبار فروض الدراسة:

أولاً: نتيجة السؤال الأول، ونصه "ما مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بوزارة الداخلية بقطاع غزة؟" تمت الإجابة عن السؤال من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة العينة. يتضح من الجدول (6) أن درجة سلوك المواطنة التنظيمية جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.12). ويدل الانحراف المعياري على أن استجابة المبحوثين في المجال لم تكن متباينة بشكل كبير وكانت مقاربة حول متوسطها الحسابي، حيث أن قيمة الانحراف المعياري بلغت (0.35) وكانت أقل من (1) طبقاً لما اقترحه (Hair et al., 2010). وأظهر أفراد العينة أن أعلى متوسط حسابي كان لُبعد الإيثار (4.20)، يليه بُعد الكياسة (4.17) ثم، بُعد السلوك الحضاري (4.14) وكان المتوسط الحسابي لُبُعد الروح الرياضية ووعي الضمير هو (4.07) و(4.02) على الترتيب.

جدول 6 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة			
الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
كبيرة	0.83	3.86	العدالة التوزيعية
كبيرة	0.79	3.78	العدالة الإجرائية
متوسطة	0.88	3.21	العدالة التعاملية
متوسطة	0.65	3.61	الدرجة الكلية للعدالة التنظيمية
مرتفعة	0.35	4.12	سلوك المواطنة التنظيمية
مرتفعة	0.62	3.79	الدعم التنظيمي

ثانياً: نتيجة السؤال الثاني، ونصه "ما مستوى شعور العاملين بالعدالة التنظيمية بوزارة الداخلية بقطاع غزة؟" يُلاحظ من الجدول رقم (6) أن الدرجة الكلية للعدالة التنظيمية جاءت بمستوى متوسط، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.61). وكان إدراك عينة الدراسة بالعدالة التوزيعية هو الأعلى (3.86) مقارنةً بالمتوسط الحسابي للعدالة الإجرائية (3.78)، والعدالة التعاملية (3.21) والذي كان إدراك أفراد العينة لها هو الأقل. وتدل الانحرافات المعيارية على أن استجابة المبحوثين لم تكن متباينة بشكل كبير ومقاربة حول متوسطها الحسابي، حيث أن قيم الانحرافات المعيارية كانت جميعها أقل من (1).

ثالثاً: لإجابة السؤال الثالث، والذي ينص "ما هي العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية؟" تم استخدام معادلة الانحدار البسيط لاختبار الفرض الفرعي الأول (H1a). ويتضح من نتائج إجراء اختبار الانحدار البسيط في الجدول (7) أن قيمة (ت) المحسوبة (9.335) أكبر من قيمتها الجدولية (1.96) وبمستوى معنوية أقل من (0.01). ويوضح الجدول قيمة معامل الارتباط (R) وتساوي (0.430) والتي تعني أن العلاقة بين المتغيرين موجبة. وبمعنى آخر فإن زيادة مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين يرتفع كلما ارتفع مستوى إدراكهم للعدالة التوزيعية. وقوة العلاقة بين هذين المتغيرين كانت متوسطة طبقاً لمعايير (Cohen, 1992) حيث (r=0.30 to 0.49). وتُشير قيمة معامل التحديد (R²) أن العدالة التوزيعية تُفسر ما يقارب (18.5%) من التباين في المتغير التابع (سلوك المواطنة). وتوضح قيمة F (87.44) والتي كانت دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) أن العلاقة بين (العدالة التوزيعية) والمتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية) هي علاقة خطية وتشير إلى صلاحية النموذج بالتنبؤ بالتباين في المتغير التابع. وعليه تم قبول الفرض الفرعي الأول (H1a).

الجدول 7 معادلة الانحدار: العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية								
Durbin Watson	F-value	Sig.F	t	Sig	R	Adj. R ²	R ²	المتغير المستقل
1.801	87.44	**	9.335	**	0.430	0.181	0.185	العدالة التوزيعية
2.176	45.11	**	6.376	**	0.352	0.122	0.124	العدالة الإجرائية
1.492	62.51	*	8.116	*	0.326	0.103	0.106	العدالة التعاملية

**p<0.01, *p<0.05

كذلك تم استخدام معادلة الانحدار البسيط لاختبار الفرض الفرعي الثاني (H1b)، ويوضح الجدول (7) قيمة (ت) المحسوبة (6.376) أكبر من قيمتها الجدولية (1.96) وبمستوى معنوية أقل من (0.01). ويُظهر الجدول أيضاً قيمة معامل الارتباط (R) ومعامل التحديد (R²) وهي (0.352) و(0.124) على التوالي. كما وتُشير قيمة (adj.R²) إلى أن العدالة الإجرائية تُفسر ما يقارب (12%) من التباين في المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية). كما أن العلاقة بين المتغيرين موجبة. وبمعنى آخر زيادة إدراك الفرد للعدالة الإجرائية تؤدي إلى زيادة ممارسته لسلوك المواطنة التنظيمية. وتوضح قيمة F (45.11) والتي كانت دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) أن العلاقة بين المتغير المستقل (العدالة الإجرائية) والمتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية) هي علاقة خطية ومتوسطة القوة حيث معامل الارتباط (0.352) ، كما وتُشير إلى صلاحية النموذج بالتنبؤ بالتباين في المتغير التابع. وعليه تم قبول الفرضية الفرعية الثانية (H1b).

وفيما يتعلق باختبار الفرض الفرعي الثالث (H1c)، فإن نتائج إجراء اختبار الانحدار البسيط في الجدول (7) توضح أن قيمة (ت) المحسوبة (8.116) أكبر من قيمتها الجدولية (1.96) وبمستوى معنوية أقل من (0.05). ويُوضح الجدول أيضاً قيمة معامل الانحدار ومعامل التحديد (R²) وهي (0.326) و(0.106) على التوالي. كما وتُشير قيمة معامل التحديد المعدل (adj.R²) إلى أن العدالة التعاملية تُفسر ما يقارب (10.6%) من التباين في المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية). كما أن العلاقة بين المتغيرين موجبة ومتوسطة القوة حيث قوة العلاقة تساوي (0.326). وبمعنى آخر، إن زيادة إدراك الفرد للعدالة التعاملية تؤدي إلى زيادة ممارسته للسلوكيات التطوعية. وتوضح قيمة F (62.51) والتي كانت دالة إحصائياً عند مستوى (0.05) أن العلاقة بين المتغير المستقل (العدالة التعاملية) والمتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية) هي علاقة خطية ، كما وتُشير إلى صلاحية النموذج بالتنبؤ بالتباين في المتغير التابع. وعليه تم قبول الفرضية الفرعية الثالثة (H1c). وبشكل عام وحيث أن نتائج هذه الدراسة وضحت أن العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التعاملية) تؤثر إيجابياً على سلوك المواطنة التنظيمية فإنه يمكن قبول الفرض الرئيسي الأول (H1).

رابعاً: لإجابة السؤال الرابع، والذي ينص "هل متغير الدعم التنظيمي يتوسط العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية؟" ولبحث أثر المتغير الوسيط في العلاقة فقد تم استخدام الانحدار المتعدد على ثلاث مراحل كما حددها (Baron & Kenny, 1986): المرحلة الأولى: ويتم فيها قياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع. وفي المرحلة الثانية: يتم قياس أثر المتغير المستقل على المتغير الوسيط. والمرحلة الثالثة: يتم قياس أثر المتغير الوسيط على المتغير التابع. ثم يتم إدخال المتغير الوسيط في نموذج الانحدار المتعدد مع المتغير المستقل لقياس أثر الوساطة

التي يقوم بها المتغير الوسيط على العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع. ويلاحظ أن تأثير المتغير الوسيط على العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع لن يتحقق إلا بوجود تأثير جوهري للمتغير المستقل على المتغير الوسيط ذاته ثم وجود تأثير جوهري للمتغير المستقل على المتغير التابع. وأخيراً، فإنه عند دخول المتغير الوسيط في نموذج الانحدار فإن تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع إما أن يختفى تماماً أو يقترب من الصفر ويصح الارتباط غير دال إحصائياً ويسمى توسط كامل (Perfect Mediation)، أو ينخفض الارتباط ولكن يظل دال إحصائياً فيعتبر توسط جزئي (Partial Mediation).

الجدول 8 العلاقة بين العدالة التوزيعية وسلوك المواطنة التنظيمية: الدعم التنظيمي كمتغير وسيط						
المتغير المستقل	R ²	β	t	Sig	F value	Sig. F-
العدالة التوزيعية	0.284	0.533	11.35	**	120.53	**
الدعم التنظيمي	0.303	0.551	10.49	**	160.41	**
النموذج الأول - العدالة التوزيعية	0.185	0.430	9.335	**	87.44	**
النموذج الثاني - العدالة التوزيعية	0.329	0.190	3.882	**	98.12	**
الدعم التنظيمي		0.438	8.809	**		

**p<0.01, *p<0.05

يبين الجدول (8) نتائج فحص الفرض الفرعي الأول (H2a) من الفرض الرئيسي الثاني وهو "يتوسط الدعم التنظيمي العلاقة بين العدالة التوزيعية وسلوك المواطنة التنظيمية". تم دراسة تأثير المتغير المستقل (العدالة التوزيعية) على المتغير الوسيط (الدعم التنظيمي) وتبين أن العلاقة بينهما موجبة ودالة إحصائياً حيث أن (Beta = 0.533, t=11.35, sig=0.01)، وكانت قيمة معامل التحديد (0.284) وأسهمت في تفسير ما نسبته (28%) من التباين في الدعم التنظيمي. ويوضح الجدول أن العلاقة بين المتغير الوسيط وهو الدعم التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية إيجابية حيث (Beta = 0.551, t=10.49, sig=0.01)، ويدل معامل التحديد (R²) أن الدعم التنظيمي يفسر ما يقارب (30.3%) من التباين في متغير سلوك المواطنة. ويوضح النموذج الأول تأثير المتغير المستقل -العدالة التوزيعية على المتغير التابع وهو سلوك المواطنة التنظيمية بدون إدخال المتغير الوسيط في العلاقة. وتبين من النموذج أن معامل التحديد (0.185) دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01 وكانت العلاقة بين المتغيرين علاقة موجبة حيث (Beta = 0.430, t= 9.335, sig=0.01). وبعد إدراج الدعم التنظيمي في معادلة الانحدار كما هو موضح في النموذج الثاني فإنه يتضح أن قوة الارتباط بين المتغير المستقل (العدالة التوزيعية) والمتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية) انخفضت حيث أصبحت (Beta = 0.190) ومعامل التحديد ارتفع من (0.185) ليصبح (0.329) عند مستوى معنوية (0.01)، والتغير في قيمة (F) كان دال إحصائياً، مشيراً إلى تحسن قدره (14.4%) في تفسير التباين في المتغير التابع. وحيث أن معامل الارتباط انخفض ولكن ما زال دال إحصائياً، فهذا يدل على أن الدعم

التنظيمي يتوسط جزئياً (Partial Mediation) العلاقة بين العدالة التوزيعية وسلوك المواطنة التنظيمية، وعليه يمكن قبول الفرض الفرعي الأول (H2a) من الفرضية الثانية.

الجدول 9 العلاقة بين العدالة الإجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية: الدعم التنظيمي كمتغير وسيط						
Sig. F-	F value	Sig	t	β	R ²	المتغير المستقل
**	113.60	**	9.866	0.446	0.199	العدالة الإجرائية
**	160.41	**	10.49	0.551	0.303	الدعم التنظيمي
**	54.11	**	6.376	0.352	0.124	النموذج الأول - العدالة الإجرائية
	89.224		17.83	0.133	0.317	النموذج الثاني - العدالة الإجرائية
		**	8.441	0.495		الدعم التنظيمي

**p<0.01, *p<0.05

كما ويُبين الجدول (9) نتائج فحص الفرض الفرعي الثاني (H2b) من الفرض الرئيسي الثاني وهو "يتوسط الدعم التنظيمي العلاقة بين العدالة الإجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية". تم دراسة تأثير المتغير المستقل (العدالة الإجرائية) على المتغير الوسيط (الدعم التنظيمي) وتبين أن العلاقة بينهما موجبة ودالة إحصائياً حيث أن $(\beta = 0.446, t=9.866, sig=0.01)$ ، وكان قيمة معامل التحديد (0.199) ويفسر ما يقارب نسبته (20%) من التباين في الدعم التنظيمي. ويوضح الجدول أن العلاقة بين المتغير الوسيط وهو الدعم التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية هي علاقة إيجابية أيضاً حيث كانت $(\beta = 0.551, t=10.49, sig=0.01)$ ، ويدل معامل التحديد أن الدعم التنظيمي يُفسر (30.3%) من التباين في متغير سلوك المواطنة التنظيمية. ويوضح النموذج الأول تأثير المتغير المستقل - العدالة الإجرائية على المتغير التابع وهو سلوك المواطنة التنظيمية بدون إدخال المتغير الوسيط في العلاقة، ويتضح من النتائج أن معامل التحديد (0.124) دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) وكانت العلاقة بينهما علاقة موجبة حيث $(\beta = 0.352, t=6.376, sig=0.01)$. وبعد إدراج الدعم التنظيمي في معادلة الانحدار كما هو موضح في النموذج الثاني فيتضح أن قوة الارتباط بين المتغير المستقل (العدالة الإجرائية) والمتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية) انخفضت حيث كانت قيمة $(\beta = 0.133)$ ومعامل التحديد زاد من (0.124) ليصبح (0.317) مشيراً إلى تحسن قدره (19.3%) في تفسير التباين في المتغير التابع - سلوك المواطنة التنظيمية، وأصبح التغير في قيمة F غير دال إحصائياً. وحيث أن معامل الارتباط انخفض وأصبح غير دال إحصائياً، فهذا يدل على أن الدعم التنظيمي يتوسط العلاقة بين العدالة الإجرائية وسلوك المواطنة توطاً كاملاً (Full Mediation). وعليه يمكن قبول الفرض الفرعي الثاني (H2b) من الفرضية الثانية.

الجدول 10 العلاقة بين العدالة التعاملية وسلوك المواطنة التنظيمية: الدعم التنظيمي كمتغير وسيط						
المتغير المستقل	R ²	β	t	Sig	F value	Sig. F-
العدالة التعاملية	0.169	0.411	3.210	*	88.177	*
الدعم التنظيمي	0.303	0.551	10.49	**	160.41	**
النموذج الأول - العدالة التعاملية	0.106	0.326	8.116	*	62.51	**
النموذج الثاني - العدالة التعاملية	0.293	0.123	4.094	**	68.70	**
الدعم التنظيمي		0.418	13.99	**		

**p<0.01, *p<0.05

يبين الجدول (10) نتائج فحص الفرض الفرعي الثالث (H2c) من الفرض الرئيسي الثاني وهو "يتوسط الدعم التنظيمي العلاقة بين العدالة التعاملية وسلوك المواطنة التنظيمية". وباستقراء النتائج الواردة في الجدول (10) يتبين أن المتغير المستقل (العدالة التعاملية) يؤثر جوهرياً على المتغير الوسيط (الدعم التنظيمي)، ويتضح أن العلاقة بينهما موجبة ودالة إحصائياً حيث أن (Beta = 0.411, t=3.210, sig=0.05)، وكانت قيمة معامل التحديد (0.169) وأسهمت في تفسير ما يقارب (17%) من التباين في الدعم التنظيمي. إن العلاقة بين المتغير الوسيط وهو الدعم التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية إيجابية حيث (Beta = 0.551, t=10.49, sig=0.01)، وبدل معامل التحديد أن الدعم التنظيمي يُفسر ما يقارب (30.3%) من التباين في متغير سلوك المواطنة. ويوضح النموذج الأول تأثير المتغير المستقل -العدالة التعاملية على المتغير التابع وهو سلوك المواطنة التنظيمية بدون إدخال المتغير الوسيط في العلاقة. وتبين أن معامل التحديد (0.106) دال إحصائياً وكانت العلاقة بينهما علاقة موجبة حيث Beta = 0.326, (t= 8.116, sig=0.05). وبعد إدراج الدعم التنظيمي في معادلة الانحدار كما هو موضح في النموذج الثاني فإنه يتضح أن قوة الارتباط بين المتغير المستقل (العدالة التعاملية) والمتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية) انخفضت معنوية (0.01) وقيمة التغير في (F) دالة إحصائياً، مما يدل على تحسن قدره (18.7%) في تفسير التباين في المتغير التابع - سلوك المواطنة التنظيمية. وحيث أن معامل الارتباط انخفض ولكن ما زال دال إحصائياً، فهذا يدل على أن الدعم التنظيمي يتوسط جزئياً العلاقة بين العدالة التعاملية وسلوك المواطنة التنظيمية. وعليه يمكن قبول الفرض الفرعي الثالث (H2c) من الفرضية الثانية. وفي المجمل، وحيث أن الدعم التنظيمي يعمل كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة وسلوك المواطنة التنظيمية، فإنه يمكن القول بصحة وثبوت الفرض الرئيسي الثاني (H2).

مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها:

أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في وزارة الداخلية الشق المدني كان مرتفعاً بجميع أبعاده الخمسة حيث بلغ المتوسط الحسابي لآراء واتجاهات العاملين (4.12) على مقياس ليكرت

الخماسي. وتعني هذه النتيجة بأن العاملين بوزارة الداخلية في قطاع غزة لديهم الرغبة بممارسة السلوكيات التنظيمية التطوعية مثل مساعدة الزملاء والقيام بالأعمال والأنشطة بما يزيد عن التوقعات المحددة لهم والمهام المدرجة بالوصف الوظيفي، كما أنهم يتمتعون بمراعاة الضمير ويحافظون على الأجهزة الخاصة بالوزارة ويطيعون قوانين الوزارة والعمل الحكومي. ويُفسر الباحث هذا الارتفاع بسلوك المواطنة التنظيمية بسبب الأعراف الاجتماعية والثقافية والدينية الحاكمة في قطاع غزة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع بعض الدراسات السابقة مثل (أبو تايه، 2012؛ أبو جاسر، 2010؛ العطوي، 2007؛ Yilmaz & Tasdan, 2009) والتي أكدت أن سلوك المواطنة التنظيمية كانت متوافرة بدرجة مرتفعة. وتختلف نتيجة الدراسة الحالية مع بعض الدراسات مثل (حواس، 2003؛ محارمه، 2008؛ خليفة، 1997) والتي كان توافر سلوكيات المواطنة فيها بدرجات منخفضة أو متوسطة.

كما أن نتائج الدراسة الحالية بينت أن هناك شعور لدى الموظفين بوزارة الداخلية بقطاع غزة بتوافر العدالة التنظيمية بمستوى متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.61)، كما وجاءت جميع المتوسطات الحسابية لأبعاد متغير العدالة التنظيمية فوق المتوسط باستثناء العدالة التعاملية والتي بلغ المتوسط الحسابي (3.21). وقد جاءت هذه النسبة المتوسطة للشعور بالعدالة التنظيمية متوافقة مع دراسة مثلاً (أبو جاسر، 2010؛ وادي، 2007) والتي أُجريت على وزارات السلطة الفلسطينية. وقد بينت عينة الدراسة الحالية أن شعورهم بالعدالة التوزيعية جاء في المرتبة الأولى ثم تلاه الإحساس بعدالة الإجراءات، ثم عدالة التعاملات. وكأحد التفسيرات المحتملة لهذه النتيجة أن إحساس العاملين بعدالة المخرجات والعائد الذين يحصلون عليه مثل أعباء العمل والرواتب تخضع لقوانين الخدمة المدنية والتي تُطبق على جميع العاملين بالوزارات الفلسطينية ومن ضمنها العاملين بوزارة الداخلية دون استثناء. إضافةً إلى وجود الأجهزة الرقابية التي تراقب صحة ودقة تطبيق القوانين. وكنفسير آخر لهذه النتيجة هو أنه في حال شعر الموظف بانخفاض أو تأخير في استلام راتبه فإنه سيشعر بالعدالة كون هذا الأمر يسري على زملاءه وأقرانه بنفس مستوى وظيفته سواء داخل وزارة الداخلية أو خارجها في الوزارات الأخرى. كما وأن ترتيب عدالة التعاملات في المستوى الأخير يشير إلى عدم قدرة المشرفين والمدراء على شرح مبررات القرارات التي يتخذونها والتي تتعلق بمرؤوسيتهم. ويرى الباحث أن الإحساس بهذا المستوى المتوسط بالعدالة التنظيمية في الدراسة الحالية إنما يشير إلى ضرورة العمل على إرساء قواعد العدالة التنظيمية في الوزارة وعدم الاكتفاء بهذا المستوى لما للعدالة التنظيمية من أثر على كثير من المخرجات التنظيمية.

ولقد أظهرت نتائج الدراسة أيضاً أن العدالة التنظيمية تؤثر تأثيراً إيجابياً ذو دلالة إحصائية على سلوك المواطنة التنظيمية. وجاءت نتائج هذه الدراسة متوافقة مع الدراسات السابقة مثل (Blakely et al., 2005؛ Young, 2010؛ Yilmaz & Tasdan, 2009) ومع بعض الدراسات العربية مثل (أبو تايه، 2010؛ أبو تايه والقطاونة، 2009؛ والفهداوي والقطاونة، 2004؛ حجاج، 2012). وهذا يعني أنه كلما زادت درجة شعور العاملين بالعدالة التنظيمية، كلما زاد ميلهم لإظهار سلوكيات المواطنة التنظيمية والعكس صحيح. وقد خالفت نتيجة هذه الدراسة دراسة (Ishak & Alam, 2009) والتي بينت أن العدالة الاجرائية والتوزيعية لا ترتبط بسلوك المواطنة التنظيمية، ويُرجع الباحث مثل هذه النتيجة إلى اختلاف البيئة التي جرت فيها الدراسة ولخصائص العينة المبحوثة. كما وأنه وفي هذه الدراسة شكل بُعد العدالة التوزيعية أكثر الأبعاد تأثيراً على سلوك المواطنة التنظيمية وفسر نسبة (18.5%) وجاءت هذه

النتيجة متوافقة مع دراسة (Nadiri & Tanova, 2010)، وكان بُعد العدالة التعاملية هو أقل الأبعاد تأثيراً على سلوك المواطنة التنظيمية وفسر نسبة (10.6%) من التباين في سلوك المواطنة التنظيمية. واتفقت هذه الدراسة مع دراسة (Fassina, Jones & Uggerstev, 2008) والتي أظهرت أن العدالة التوزيعية والإجرائية هي الأقوى في تفسير التباين والتنبؤ بسلوك المواطنة التنظيمية. ويرى الباحث أنه وبسبب أن الموارد البشرية هي أغلى موارد المنظمات فإن سلوكيات العاملين وطرق معاملتهم ستؤثر حتماً على مواقفهم وسلوكياتهم والتي ستؤثر على المنظمة ومخرجاتها. ويُفسر الباحث الارتباط بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية بأنه عندما يشعر العاملون بعدم العدالة فإنهم قد يقرروا الحد من مدخلاتهم، ولكنهم يختاروا المدخلات التي ليس لها علاقة مباشرة بالأداء كي لا يؤثر هذا السلوك على مستقبلهم الوظيفي، بالتالي فمن المتوقع أن يزيد الموظفين من ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية حال شعورهم بالعدالة التنظيمية حيث تعتبر سلوكيات تطوعية تقع ضمن اختيارهم أنفسهم وليست هناك من إجبار على فعلها.

ومن ناحية أخرى، بينت النتائج أن العدالة التنظيمية تؤثر إيجابياً على الدعم التنظيمي المدرك. وقد يكون السبب في هذه النتيجة أن العدالة التنظيمية نظرياً وعملياً أثبتت أنها واحدة من العوامل التي تؤثر في إدراك الدعم التنظيمي. إن الموظفين يرون أن المعاملة العادلة من جانب المنظمة دليل واضح على اهتمام المنظمة بهم (Rhoades & Eisenberger, 2002). وقد يُعزى ذلك بأنه في حال اعتقاد العاملين بعدالة الإجراءات والمخرجات سيجعلهم يُرجعون ذلك إلى استعداد المنظمة للتعامل معهم بإنصاف وبالتالي إلى القيمة التي يحتلونها لدى المنظمة. وبينت نتائج الدراسة الحالية ومن خلال أفراد العينة من العاملين بوزارة الداخلية بقطاع غزة وجود العلاقة الإيجابية بين الدعم التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية. وهذه النتيجة متوافقة مع الدراسات السابقة مثل (Wayne et al., 2002; Liu, 2009). إن النتيجة السابقة تؤكد أن العاملين الذين يتلقون الدعم والمساندة، هم الذين من المحتمل أن يبادروا بسلوكيات المواطنة التنظيمية والأعمال التطوعية. ويعتقد الباحث أن إدراك العاملين للدعم المستمر من المنظمة إنما يخلق لديهم نوع من الالتزام الأخلاقي يُقدموا المزيد من سلوكيات المواطنة التنظيمية مثل الإيثار والروح الرياضية ووعي الضمير. وفيما يتعلق بالمتغير الوسيط (الدعم التنظيمي)، تبين أن الدعم التنظيمي يتوسط جزئياً العلاقة بين كل من (العدالة التوزيعية والعدالة التعاملية) وسلوك المواطنة التنظيمية، ويتوسط كلياً العلاقة بين العدالة الإجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية. وقد جاءت هذه النتيجة منسجمة مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة مثل (Moorman et al., 1998; Henry, 2007; Noruzy et al., 2011) والتي بينت أن التحسن في العدالة التنظيمية سوف يعزز من إدراك الدعم التنظيمي والذي يرتبط بخلق بيئة ومناخ مشجع لزيادة سلوكيات المواطنة التنظيمية. ويُفسر الباحث هذه النتيجة بأن العلاقة بين المنظمة والعاملين هي علاقة قائمة على نظرية التبادل الاجتماعي، لذا فشعور الموظفين بالعدالة يؤدي إلى إدراكهم للدعم التنظيمي ومن ثم إلى القيام بأدوار خارج نطاق وظائفهم والقيام بأعمال تتجاوز ما هو متفق عليه. وعلى العكس من ذلك فإن العلاقة المستندة إلى نظرية التبادل الاقتصادي تؤدي إلى قيام الموظفين ببعض الأعمال داخل أدوار العمل المناط بهم حال شعورهم بالعدالة التنظيمية.

التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة فإن الباحث يوصي بالآتي:

- يتوجب على إدارة الوزارة مراعاة تحقيق المزيد من العدالة التنظيمية والتي ظهرت بمستوى متوسط (3.61). إن إجراء دورات تدريبية للمديرين بشأن أهمية العدالة التنظيمية وأثر عوائدها على العاملين والمنظمة معاً يعتبر أحد العوامل المهمة لزيادة الإحساس بالعدالة لتنظيمية داخل الوزارة. كذلك توصي الدراسة تفعيل وحدة الشكاوي بالوزارة حيث أن التعامل مع شكاوي العاملين بالجدية المطلوبة ودراسة أسبابها من العوامل المفيدة لتعزيز الإحساس بالعدالة التنظيمية.
- تنمية وزيادة إدراك العاملين لعدالة التعاملات التي ظهرت بأقل متوسط حسابي (3.21) مقارنةً بباقي أبعاد العدالة التنظيمية من خلال إظهار الود والاحترام والاهتمام بالعاملين، ومناقشتهم بالقرارات التي تتعلق بوظائفهم، واتخاذ القرارات بناءً على المعلومات الدقيقة والدراسة للبدائل المتاحة، وشرح الأسباب المنطقية لاتخاذ القرارات بما يضمن عدالة هذه القرارات ومدى انعكاساتها على سلوك المواطنة التنظيمية للموظفين بالوزارة.
- تشجيع ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال وضع الأنظمة والتعليمات اللازمة لمكافحة الجهود العفوية والتطوعية للعاملين. إضافة إلى إدراج معيار سلوكيات المواطنة التنظيمية كأحد المعايير الهامة في تقييم أداء العاملين، كذلك أخذها بعين الاعتبار عند ترقية العاملين في الوزارة. كما ويوصي بالعمل على تحفيز العاملين لانتهاج سلوك المواطنة التنظيمية باستخدام الحوافز المادية والمعنوية لمن سلك سلوكيات المواطنة وبذلك يتحفز الآخرون للاقتداء بهؤلاء الزملاء لينعكس الأثر الإيجابي على المنظمة.
- توصي هذه الدراسة المدراء وصانعي القرار في وزارة الداخلية بالعمل على المزيد من اتخاذ القرارات النزيهة والعدالة بين العاملين والتي تُبنى على أسس واضحة وثابتة وتعتمد على الإنصاف والمساواة بين العاملين وعلى معايير الكفاءة، وتهتم بتوزيع عادل لمخرجات العمل والحوافز وأعباء العمل والمكافآت المبنية على أسس الجدارة، وكذلك الابتعاد عن المحاباة والتميز حيث أن "الواسطة" وهي أحد مصادر الضغوط الوظيفية في الشرق الأوسط وتؤدي إلى نتائج سلبية تضر بمصالح المنظمات.
- حيث أن إدراك العاملين للدعم التنظيمي جاء بمتوسط حسابي (3.79) لكنه ليس (مرتفع) بما يكفي، لذا توصي الدراسة بضرورة توفير الدعم التنظيمي من خلال الاهتمام بالعاملين في كافة النواحي من تقديم الحوافز المناسبة والمعاملة الجيدة وتهيئة أجواء العمل المناسبة وتوفير وإعداد برامج التدريب المناسبة لهؤلاء العاملين. وتوصي الدراسة المدراء و شاغلي الوظائف الإشرافية في الوزارة بأن يكونوا نموذج يُحتذى به، فإذا ما تعامل المدراء مع المرؤوسين بعدالة وإنصاف واحترام وأظهروا المساندة والدعم لهم، وعززوا من قيم المشاركة والثقة فإن الموظفين في مقابل ذلك سيعاملون الوزارة التي يعملون فيها بشعور من الإجلال وينفذون أعمالهم ووظائفهم بكل كفاءة وبيدولون جهود إضافية وأداء يتجاوز المتوقع منهم.

محددات الدراسة والمقترحات:

- اقتصر تطبيق هذه الدراسة على العاملين بوزارة الداخلية في قطاع غزة ولم تشمل الدراسة العاملين بالضفة الغربية وذلك لصعوبة التواصل وبسبب الإغلاقات الإسرائيلية ولعوامل التكلفة. أيضاً، لقد تناولت هذه الدراسة العاملين بالقطاع الحكومي وبالتالي هذا يحد من القدرة على تعميم النتائج على العاملين بالقطاعات الأخرى. وبناءً عليه، يقترح تكرار هذه الدراسة على القطاعات المختلفة مثل الشركات والبنوك والمؤسسات التعليمية. كما يقترح إجراء دراسة مقارنة بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص.
- تم جمع البيانات في هذه الدراسة عند نقطة زمنية واحدة، وبالتالي يقترح الباحث جمع البيانات من المستجيبين عند أكثر من نقطة زمنية حيث من المتوقع أن يُساعد هذا الأسلوب بتزويد معلومات عن التغيير في المواقف والاتجاهات لأفراد العينة ويزود بفهم أعمق لطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- في الدراسة الحالية تم دراسة تأثير العدالة التنظيمية كأحد العوامل المستقلة. لذا، يقترح الباحث إجراء بحوث مستقبلية إضافية بحيث تشمل متغيرات مستقلة أخرى مثل (التمكين أو الثقافة التنظيمية أو المناخ التنظيمي) لدراسة تأثيرها على سلوكيات المواطنة التنظيمية مما قد يساعد في تفسير التباين في سلوك المواطنة التنظيمية بشكل أفضل مما توصلت إليه هذه الدراسة وهي (18.1%) للعدالة التوزيعية و(12.2%) للإجرائية و (10.3%) للتعاملية.
- تم تناول الدعم التنظيمي كمتغير وسيط (Mediator)، وفي الواقع من المحتمل أن يكون هناك عوامل أخرى ينصح بدراسة مدى تأثيرها في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية مثل (العلاقة بين الفرد ورئيسه). كما يقترح الباحث بدراسة التفاعل بين الأنماط القيادية والعدالة التنظيمية وتأثيرهما على سلوك المواطنة التنظيمية.

المراجع:**أولاً: المراجع العربية**

- أبا زيد، رياض. (2010). أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن لآراء، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية)، المجلد 4، عدد 2، 493 - 519.
- أبو اسماعيل، محمد، جاسم، نبيل، صبر، رنا. (2012). أثر المناخ التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس في معهد الإدارة - الرصافة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية والجامعة، 209-230.
- أبو تاية، بندر، القطاونة، منار. (2009). العلاقة بين إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، والولاء التنظيمي في مدينة الكرك الصناعية في الأردن، مجلة التربية- جامعة الأزهر، الجزء الاول، عدد 140، 279-310.

- أبو تايه، بندر. (2012). أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مجلد 20، عدد 2، 145-186.
- أبو جاسر، صابرين. (2010). أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على الأداء السياقي: دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الإحصاء المركزي الفلسطيني، التقرير السنوي، سبتمبر 2012 .
- حجاج، خليل جعفر. (2012). دور العدالة التنظيمية في تقرير سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء العاملين في شركة توزيع الكهرباء محافظات غزة، تنمية الرافدين، المجلد 34، عدد 110، 105 - 138.
- حواس، أميره محمد. (2003). أثر الالتزام التنظيمي في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة - جامعة القاهرة، مصر.
- خليفة، محمد عبد اللطيف. (1997). محددات سلوك التطوع التنظيمي في المنظمات العامة: دراسة تحليلية في ضوء بعض النظريات السلوكية الحديثة، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 5، عدد 1، 9-51.
- ريان، عادل محمد. (2000). أثر إدراك الأفراد للدعم التنظيمي كمتغير وسيط على العلاقة بين الالتزام التنظيمي والوجداني وبعض المتغيرات الموقفية: دراسة ميدانية، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، المجلد 22، عدد 1، 131-159.
- زايد، عادل محمد. (2006). العدالة التنظيمية: المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، طبعة 1.
- العامري، أحمد بن سالم. (2002). سلوك المواطنة التنظيمية في مستشفيات وزارة الصحة: دراسة استطلاعية لآراء المديرين، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، المجلد 16، عدد 2، 43 - 62.
- العامري، احمد سالم. (2003). محددات وأثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة الاقتصاد والإدارة، المجلد 17، عدد 2.
- العطوي، عامر حسين. (2007). أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي: دراسة تحليلية لأعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة القدس، مجلة القدس للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10، عدد 1.
- الفهداوي، فهمي خليفة، والقطاونة، نشأت احمد. (2004). تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية، المجلة العربية للإدارة، مجلد 24، عدد 1، 51-1.
- محارمة، ثامر محمد. (2008). سلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية القطرية: دراسة ميدانية، دورية الإدارة العامة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، المجلد 48، عدد 2، 161-178.

- نوح، علياء حسني. (2013). اثر الدعم التنظيمي في اداء الشركات وسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية في مدينة سحاب، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم ادارة الاعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط.
- وادي، رشدي. (2007). العدالة التنظيمية : دراسة ميدانية بالتطبيق على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة اسيوط، المجلد 21، عدد 1.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Ahmadi, F., Ahmadi, S, and Tavreh, N. (2011). Survey Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior (OCB) of Food Product Firms in Kurdistan Province, Interdisciplinary, *Journal of Contemporary Research in Business*, 2(10), 272-281.
- Ambrose, ML., and Schminke, M.(2003). Organization structure as a moderator of the relationship between procedural justice, interactional justice, perceived organizational support, and supervisory trust. *J. Appl. Psychol.*, 88 (2), 295-305.
- Baron, R. & Kenny, D. (1986). The moderator-mediator Variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical consideration. *Journal of personality and psychology*,6,1173-1182.
- Blakely GL, Andrews, MC., & Moorman, RH. (2005). The moderating effects of equity sensitivity on the relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors. *J. Business & Psychol.* 20(2), 259–273.
- Byars, I, Lloyd, & Rue, Leslive, W. (1997). *Human Resource Management*, 5th (Ed), New York, Irwin McGraw-Hill Companies, Inc.
- Chegini M. (2009). The relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior. *Am. J. Economic Business Administration*. 1 (2), 171- 174.
- Chen, CC., & Chiu, SF .(2008). An integrative model linking supervisor support and organizational citizenship behavior. *Journal of Business & Psychol.* 23 (1), 1– 10.
- Chiaburu, D., and Lim, A. 2008. Manager Trustworthiness or interactional Justice? Predicting Organizational Citizenship Behaviors, *Journal of Business Ethics*, 83, 453–467.
- Coakes, S. J., Steed, L., & Dzidic, P. (2006). *SPSS version 13.0 for windows: Analysis without anguish*. John Wiley and Sons, Australia.
- Cohen, J. (1992). A power premier. *Psychologist Bulletin*, 112, 155-159.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Eisenberger R, Huntington R, Hutchison S and Sowa D (1986) Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 500-7.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82, 812–820.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59.

- Farh, Zh., Chen-Bo. & Organ, D., (2004). Organizational Citizenship Behavior in the People's Republic of China. *Organization Science*, 15(2).
- Fassina, N. Jones, A., & Uggerslev, K. (2008). Analytic tests of relationships between organizational Justice and citizenship behavior: testing agent system and shared-variance models, *Journal of Organizational Behavior*, 29 (6).
- Greenberg J. (2011). *Behavior in Organizations*. (10th Edition). Pearson Education Limited. Essex. England.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Upper Saddle River, N.J: Pearson Prentice Hall.
- Henry, EP. (2007). Reciprocating perceived organizational support through citizenship behaviors, *Journal of Managerial Issues*, 19(4), 554-576.
- Igbaria, M., Iivari, J., & Maragahh, H. (1995). Why do individuals use computer technology? A Finnish case study. *Information & Management*, 29(5), 227-238.
- Ishak, N., & Alam, S. (2009). Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behavior: the Mediating Impact of Self-Esteem. *International Journal of Business and Management*, 4(3), 52-61.
- Karriker JH and Williams ML .(2009). Organizational justice and organizational citizenship behavior: A mediated multi-foci model, *Journal of Management*, 35 (1), 112-135.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.
- Lambert, S.J. (2006). Both art and science: Employing organizational documentation in workplace-based research. In Pitt-Catsouphes, M., Kossek, E.E., and Sweet, S. (Eds.). *The work and family handbook: Multi-disciplinary perspectives, methods, and approaches*. Mahwah. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Liu, Y. (2009). Perceived organizational support and expatriate organizational citizenship behavior: The mediating role of affective commitment towards the parent company, *Personnel Review*, 38(3), 307-319.
- Loi R, Hang-Yue, N., & Foley, S. (2006). Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support. *Journal of Occup. Organization Psychol.* 79(1), 101–120.
- Messer, B., and White., F. (2006). Employees' mood, Perceptions of Fairness, and Organizational Citizenship Behavior, *Journal of Business and Psychology*, 21(1), 65-82.
- Moorman, RH. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship, *J. Appl. Psychol*, 76(6), 845– 855.
- Moorman, RH., Blakely, GL., & Niehoff., BP .(1998). Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior? *Acad. Management Journal*, 41(3), 351–357.
- Nadiri, H., and Tanova, C. (2010). An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry, *International J. of Hospitality Management*, 29(1), 33–41.

- Netemeyer, RG., Boles, JS., McKee, DO., & McMurrian R. (1997). An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context, *Journal Mark*, 61(3). 85 – 98.
- Newstrom , J. & Davise , K. (1993) . *Organizational Behavior ; Human Behavior at Work : team work*, Ninth Edition , Von Hoffman press , North America .
- Niehoff, B. and Moorman, R. (1993). Justice as a Mediator of The Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior, *Academy of Management Journal* , 36 (2), 527-556.
- Noruzy, A., Shatery, K., Rezazadeh, A. & Shirkouhi, L. (2011). Investigation the relationship between organizational justice, and organizational citizenship behavior: The mediating role of perceived organizational support. *Indian Journal of Science and technology*, 4(7), 842–847.
- Organ, D. (1990). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington, MA: Lexington Books.
- Ortiz, L. (1999). *A comprehensive literature review of organizational justice and organizational citizenship behavior: Is there a connection to international business and cross cultural research?* Available online: <http://www.sbaer.uca.edu/Docs/proceedingsIII/99sri159.htm> (Accessed october 16,2014).
- 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*, 26(3), 513–563.
- Polat, S.(2009). Organizational citizenship behavior (OCB) display levels of the teachers at secondary schools according to the perceptions of the school administrators. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 1, 1591–1596.
- Rego , A. & Cunha , M. (2006) . *Organizational Justice and Citizenship Behaviors: a Study in a Feminine, High Power Distance Culture* , Submission of Papers for Publication , University de Santiago, Aveiro. Portugal.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Saale, F & Moore, S. (1993). Perception of Promotional Fairness and Promotion candidates Qualification. *Journal of Applied Psychology*. 78 (1), 105-110.
- Sekaran, U. (2003). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*, Fourth Edition, New York, John Wiley & Sons, Inc.
- Singh, A.K. and Singh, A.P. (2010). Role of Stress and Organizational Support in Predicting Organizational Citizenship Behavior. *The IUP Journal of Organizational Behavior*, IX (4), 7-25.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics* (5th ed.).Boston: Pearson/Allyn & Bacon.
- Tepper, B. J., Lockhart, D., & Hoobler, J. (2001). Justice, citizenship, and role definition effects. *Journal of Applied Psychology*, 86, 789–796.
- Till, R., & Karren, R. (2011). Organizational justice perceptions and pay level satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 26 (1), 42-57.

- Wayne, S.J., Shore, L.M., & Liden, R.C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*. 21(5), 82–111.
- Wayne, S.J., Shore, L.M., Bommer, W.H., & Tetrick, L.E. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader member exchange. *Journal of Appl. Psychol*, 87(3), 590–598.
- Yilmaz, K., & Tasdan, M. (2009). Organizational citizenship and organizational justice in Turkish primary schools. *J. Edu. Admin*. 47(1), 108–126.
- Young, L.D. (2010). Is organizational justice enough to promote citizenship behavior at Work? A retest in Korea. *European journal of scientific research* ,45(4), 637–648.
- AL Zoubi, H. (2010). A Study of relationship between organizational justice and job Satisfaction. *International Journal of Business and Management*,5(12), 102–109.