

أثر العدالة الاجرائية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين بجامعة الزعيم الازهري

د. آسيا يعقوب الهادي عبد الخير
قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية
البريد الإلكتروني: aabdalkhair@kku.edu.sa

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر العدالة الاجرائية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في جامعة الزعيم الازهري، شملت عينه الدراسة (421) موظفا، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، توصلت الدراسة الى العديد من النتائج منها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الاجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية، تسهم العدالة الاجرائية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، وأوصت الدراسة بضرورة تبني الجامعة للسياسات التنظيمية الداعمة والمحفزة لسلوكيات المواطنة التنظيمية والعمل على زيادة إدراك العاملين للعدالة الاجرائية وتوضيح أهميتها لتنمية وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: سلوك المواطنة التنظيمية، الايثار، الكياسة، العدالة الاجرائية، جامعة الزعيم الازهري.

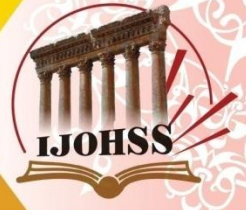
The Impact of Procedural Justice in Enhancing Organizational Citizenship behavior for Employees of Al-Zaeem Al-Azhari University

Dr. Asia Yagoub Alhadi Abdalkhair
Business Administration Department, College of Business, King Khalid University,
Saudi Arabia, Email: aabdalkhair@kku.edu.sa

ABSTRACT

The study aimed to identify the impact of procedural justice in promoting organizational citizenship behavior at Al-Zaeem Al-Azhari University. The sample of the study included (421) employees. The study followed the descriptive analytical approach. Procedural justice contributes to enhancing organizational citizenship behavior, and the study recommended the need for the university to adopt organizational policies that support and motivate organizational citizenship behavior and work to increase workers' awareness of procedural justice and clarify its importance for the development and promotion of organizational citizenship behavior.

Keywords: citizenship behavior, altruism, civility, procedural justice, Al-Zaeem Al-Azhari University.



مقدمة

ترتبط الإدارة بالسلوك الانساني ارتباطا وثيقا وغايتها السعي لتحقيق التميز الاداري من خلال العنصر البشري والذي يعد الركيزة الاساسية في أي منظمة لذا تسعى المنظمات لتحقيق الفاعلية والكفاءة في انجاز اهدافها من خلال الاستثمار الامثل للموارد البشرية المتاحة ، فراس المال البشري لايقا أهمية عن المال المستثمر خاصة اذا ما وظف بطريقة مناسبة فينعكس على الانتاج والانتاجية وجودة الاداء ومهما كانت الهياكل التنظيمية متطورة لا يمكن ان تكون سببا في نجاح المنظمة دون اعتبار للعنصر البشري ظهرت العديد من النظريات الادارية الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية كالعادلة التنظيمية والتي تعد نظرية مهمة في دراسة سلوك الفرد وذلك لأنها تحتوي انعكاسات على مستوى اشباع الفرد لحاجاته التي يرغب في الحصول عليها والتي تعتبر بعدا مهملا للدافعية نحو مزيد من التميز في الاداء. والتي تتكون من عدة ابعاد (عدالة التوزيع، عدالة التعاملات عدالة الاجراءات) فالعدالة الاجرائية لها شقين اجرائي وهيكلي وتعني احساس الفرد بعدالة هيكل القرارات وعدم التحيز في تحديد السياسات والمكافآت (العامري، 2020، ص117) يعتبر سلوك المواطن التنظيمية من بين المفاهيم الحديثة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. وهو من المفاهيم التي تهتم بالفاعلية التنظيمية وهو سلوك طوعي لا يأتي ضمن متطلبات عمل الفرد ووظيفته وليس ضمن النظام الرسمي للمكافآت في المنظمة، إضافة إلى ذلك يعتبر سلوك المواطن التنظيمية سلوكا طوعيا غير ظاهر وغير اجباري وهو سلوك، خارج الدور الوظيفي المحدد، لا يترتب عليه مكافأة عند حدوثه أو عقاب عند عدم حدوثه عن طريق المنظمة، ولكن تستفيد منه في تحسين كفاءتها واستمرارها" (حسنية وبن عون، 2020، ص 237)

تعتبر العدالة الاجرائية من المكونات الرئيسية للعدالة التنظيمية والتي تتيح بناء السلوك الايجابي للمواطنة التنظيمية للعاملين بالمنظمة وتعمل على الحد من المؤثرات السالبة لانعدام العدالة التوزيعية والتي تشير لأدراك الفرد لعدالة توزيع الموارد التي تقدمها المنظمة عن طريق المقارنة مع الآخرين، ونظرا لأهمية العدالة الاجرائية للمنظمات فقد تبنت المنظمات فلسفة التوجه نحو المنظمات الديمقراطية ومراعاة العدالة في إجراءاتها خاصة المتعلقة بعملية صنع القرارات ومشاركة العاملين في صنع القرارات مما يساهم في تعزيز سلوك المواطن التنظيمية وزيادة كفاءة وفاعلية العمل. (عبد الله وفليح وأحمد، 2008، ص13) إن نزاهة الإجراءات المتبعة في توزيع العوائد يجعل العامل يشعر بالعدالة الإجرائية. فتوفرها في المنظمات له تأثير على عدد من المتغيرات ومن أهمها الاداء والرضي الوظيفي وتعتبر العدالة الاجرائية من أهم المحددات للسلوك البشري داخل المنظمات وتشير إلى العدل في جميع الاجراءات مثل إجراءات الترقية ومعايير تقييم الأداء وأسس تحديد مستحقي المكافآت. (الدهبي وبوكمبيش 2021، ص194)

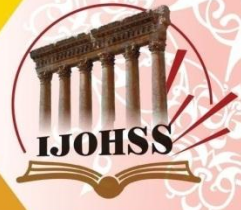
المبحث الاول: مشكلة البحث وأهميته

مشكلة الدراسة:

تعتبر العدالة الإجرائية إحدى مكونات العدالة التنظيمية التي يؤدي توفرها في الجامعة لرفع مستويات الاداء وكذلك الرضا الوظيفي، تعتبر العدالة الإجرائية آلية قادرة على تحريك جهود الافراد من خلال التأثير على سلوكيات المواطن التنظيمية إيجاباً وعليه تتمثل مشكلة الدراسة في بيان أثر العدالة الاجرائية على سلوك المواطن التنظيمية جامعة الزعيم الازهري من وجهة نظر العاملين بالجامعة.

اسئلة الدراسة:

1. ما مستوى تطبيق العدالة الإجرائية بجامعة الزعيم الازهري؟
2. ما مستوى سلوك المواطن التنظيمية لدى العاملين بجامعة الزعيم الازهري؟
3. ما هو تأثير العدالة الاجرائية في تعزيز سلوك المواطن التنظيمية للعاملين بجامعة الزعيم الازهري؟



أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في الإجابة عن التساؤلات النظرية لمشكلة الدراسة إذ ستوفر إطاراً نظرياً يؤسس لمفاهيم أبعاد العدالة الإجرائية وسلوك المواطنين التنظيمية مما يساهم في سد حاجة المهتمين بهذا المجال، وتتبع أهمية البحث من أهمية العدالة الإجرائية وانعكاسها على أداء العاملين بالمنظمات ورضاهم الوظيفي وبالتالي نجاح وتميز المنظمات، وتتبع أهمية البحث في توضيح مفهوم سلوكيات المواطنين وما له من كبير الأثر على كفاءة وفاعلية أداء المنظمات، كما يمكن أن تقديم نتائج و توصيات لمتخذي القرار حول تبني مفاهيم العدالة الإجرائية مما يساهم في تعزيز سلوك المواطنين التنظيمية.

أهداف الدراسة:

1. هدفت الدراسة لتوضيح الرؤية والمفاهيم تجاه العدالة الإجرائية وسلوكيات المواطنين التنظيمية.
2. تقديم مقترحات وتوصيات لمتخذي القرار بالمنظمات بضرورة تطبيق مبادئ العدالة على مستوى الإجراءات للرفع من كفاءة أداء عمالها وتعزيز سلوكيات المواطنين التنظيمية لديهم.
3. معرفة أهم العوامل التي من شأنها أن تساهم في تعزيز سلوكيات المواطنين التنظيمية.
4. إظهار أثر العدالة الإجرائية في تعزيز سلوكيات المواطنين التنظيمية.
5. الوصول الى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي تساهم في تبني مبادئ العدالة الإجرائية في جامعة الزعيم الأزهري من أجل تحسين مستوي أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية وتعزيز سلوك المواطنين التنظيمية للعاملين بجامعة الزعيم الأزهري؟
تنفرع منها عدة فرضيات فرعية

1. توجد علاقة بين العدالة الإجرائية وبعد الإيثار.
2. توجد علاقة بين العدالة الإجرائية وبعد اللطف والكرامة.
3. توجد علاقة بين العدالة الإجرائية وبعد الروح الرياضية.
4. توجد علاقة بين العدالة الإجرائية وبعد السلوك الحضاري.
5. توجد علاقة بين العدالة الإجرائية وبعد وعي الضمير.

منهج البحث:

المنهج الوصفي التحليلي في إنجاز الدراسة كما استفاد من تقنيات هذا المنهج في جمع البيانات ووضعها في استبانة تتناسب مع غاية الدراسة، تمت الاستعانة برنامج (spss) الاحصائي لتحليل ومعالجة البيانات الواردة في الدراسة واختبار صحة الفرضيات .

حدود الدراسة:

حدود المكانية: ولاية الخرطوم
الحدود البشرية: العاملين بجامعة الزعيم الأزهري
الحدود الزمانية: خلال عام 2022م
مصطلحات البحث

سلوك المواطنين التنظيمية: هو سلوك إنساني اختياري مدعوم بقيم أخلاقية واجتماعية، يؤديه الفرد تجاه منظمته ليدعم به واجباته الرسمية بطريقة طوعية خارج ما هو منصوص عليه ضمن عمله الأساسي (العامي، 2020، ص 124)

الإيثار: هو سلوك تلقائي موجه نحو أعضاء المنظمة كزملاء العمل والرؤساء في المهام المتعلقة في كيفية إنجاز العمل والمساعدة ومد يد العون في حل المشكلات الشخصية لهم ويمتد ليشمل مساعدة عملاء وزبائن المنظمة. ((الطعامسة وحسب الله، 2015، ص 297))

القياسية: هو سلوك انساني يتعلق بالأعمال التي يقوم بها الموظف للحد من مشكلات العمل او العمل على حلها سواء تعلقت بزملاء العمل او العمل بتقديم النصح والإرشاد والتوجيه لضمان مناخ عملي ملائم. (بحري وخرموش، ص80)

العدالة الإجرائية: هل تمثل انعكاساً لمدى إحساس العاملين بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات وهي العدالة المدركة التي تتعلق بالطريقة التي يجري بها اتخاذ القرارات المتعلقة بتوزيع العوائد. (عبد الله، فليح وأحمد، 2008، ص 13)

جامعة الزعيم الازهري: احدى مؤسسات التعليم العالي بالسودان أنشئت في عام 1990م (<http://aau.edu.sd/about/aboutUniversity>)

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

1. دراسات تناولت سلوك المواطن التنظيمية

1. دراسة (حسينة وابوعون، 2020) تهدف الدراسة لبحث أثر سلوك المواطن التنظيمية بأبعاده (سلوك المواطن اتجاه الفرد، وسلوك المواطن تجاه المنظمة) على ادارة المعرفة (التشارك والاستعمال) لدي عينة من اساتذة الجامعة عمار ثليجي، تم تصميم استبانة وتم توزيعها علي مختلف كليات الجامعة توصلت الدراسة لبعض النتائج اهمها وجود اثر معنوي ذو دلالة احصائية بين سلوك المواطن وادارة المعرفة، كما اوصت الدراسة بتعزيز سلوكيات المواطن التنظيمية ضمن سياسات الجامعة وتوفير المناخ الملائم من اجل نشر وتبادل المعرفة.

2. (بلقاسم، عبد السلام، عزيز، 2020) هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر نظام إدارة الاداء البشري على سلوك المواطن التنظيمية لدي الافراد العاملين في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بولاية النعامة، ولجمع المعلومات الاولى من عينة الدراسة تم تصميم استبيان وتوزيعه على عينة عشوائية مكونة من 95 عامل من عمال الصندوق، ولتحليل بيانات الدراسة استخدمت بعض الادوات الاحصائية في برنامج SPSS وتوصلت الدراسة الي العديد من النتائج منها ان تصورات المبحوثين لمستوي تطبيق إدارة الاداء البشري كان متوسطا وفقاً لمقاييس الدراسة كما اظهرت نتائج الدراسة أن العاملين يتمتعون بدرجة متوسطة من سلوك المواطن التنظيمية، وان نظام إدارة الاداء البشري بجميع أبعاده (تخطيط الاداء، تقييم الاداء، توجيه الاداء، مكافأة الاداء، تحسين الاداء تؤثر في سلوك المواطن التنظيمية) واوصت الي العديد من التوصيات منها تعميم نظام إدارة الاداء البشري على كافة مديريات الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية، احترام افكار العمال وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات المهمة لتعزيز سلوك المواطن لديهم.

3. دراسة (عمران، 2019) توضيح الدور والتأثير الذي تلعبه إدارة المعرفة بإبعادها في تحقيق سلوكيات المواطن التنظيمية ، و تم تصميم استبانة لهذا الغرض، وزعت على عينته ممن هم بدرجة (مدير - رئيس قسم - طبيب - ممرض) ، وزع عدد 07 استمارة بلغت المسترجع (36) ، وبعد التطرق إلى المحاور النظرية ، والتي يمكن تمثيلها من خلال عدد من الكلمات المفتاحية ، هي : إدارة المعرفة ، المواطن التنظيمية ، وما يخص وصف عينته ، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج لعل من أهمها أنه يوجد عالقة واثر ايجابي لإدارة المعرفة في تحقيق سلوكيات المواطن التنظيمية.

دراسات تناولت العدالة الاجرائية

1. دراسة (جودة ويحي وجعفر، 2021) هدفت الدراسة للتعرف على اثر العدالة الاجرائية على السلوك الابداعي للعاملين في الشركات السياحية استخدمت الاستبيان كأداة لجمع المعلومات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي توصلت الي العديد من النتائج منها هنالك دلالة احصائية بين العدالة الاجرائية والسلوك الابداعي للعاملين ان العاملين بالشركات السياحية غير راضيين عن مستوي العدالة الاجرائية المطبقة كما ان مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تحسن من العلاقة بين الادارة والعاملين مما يشجع على تكوين السلوك الابداعي

للعاملين واوصت الي العديد من التوصيات منها الحرص على تطبيق العدالة الاجرائية بين جميع العاملين بالشركة.

2. دراسة (الدهبي ولعلی 2021) هدفت الدراسة الي بحث العلاقة بين العدالة الاجرائية ونية دوران العمل الاداري لدي العاملين بالمؤسسة الجزائرية استخدمت الدراسة المنهج الوصفي واستخدام الاستبانة كأداة للدراسة، توصلت الدراسة الي العديد من النتائج منها للعدالة الاجرائية فيما يتعلق بإمكانية الطعن في القرار المتخذ بحق العامل له أثر واضح على نية دوران العمل ، ان مستوى العدالة الاجرائية فيما يتعلق بوضوح معايير تقييم الاداء لا يؤثر في نية الدوران لدي العمال واوصت الي العديد من التوصيات منها ضرورة اعطاء اهتمام اكبر لتحفيز العمال ماديا ومعنويا ، البحث عن العوامل المسببة لنية دوران العمل الاداري لدى العمال.

3. دراسة (الجهني والقرني، 2020) هدفت الدراسة للتعرف على علاقة القيادة الأصلية لدي قادة مدارس التعليم العام بالعدالة الاجرائية المدركة من وجهة نظر المعلمين وتوصلت الدراسة الي العديد من النتائج منها توفر العدالة الاجرائية بدرجة عالية ويرجع ذلك الي حرص قادة المدارس على تحقيق مبدأ العدالة عند اتخاذهم للقرارات المدرسية واوصت الي العديد من التوصيات منها ضرورة تصميم البرامج التدريبية التي تعني بتدريب القيادات على الاساليب والممارسات القيادية والاخلاقية ، توجيه قادة المدارس بأهمية التحلي بالعدل والانصاف عند اتخاذ القرارات وتوزيع المهام ومنح المكافآت لما له من اثر إيجابي على روحهم المعنوية.

4. دراسة (عبد الله وفليح واحمد، 2008) هدفت لبيان العدالة الاجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت الدراسة لعدة نتائج منها عدم وجود علاقة ارتباط بين العدالة الاجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية لا يوجد اثر للعدالة الاجرائية على مسوي بعديها على سلوك المواطنة التنظيمية واوصت الي ضرورة البحث عن السبل التي تعزز سلوك المواطنة التنظيمية.

التعليق على الدراسات السابقة:

يتضح مع عرض الدراسات السابقة تعدد مجالات البحوث، ولكنها لا تجمع متغيرات البحث الحالي في منظومة ارتباطية وحدة الامر الذي يضيف أهمية على البحث الحالي استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في الإطار النظري وصياغة أسئلة الاستبانة. اتفقت الدراسة مع الدراسات السابقة في أداة الدراسة وفي المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي التحليلي. اختلفت الدراسة مع الدراسات السابقة من حيث الهدف الذي تسعى اليه وهو التعرف على أثر العدالة الاجرائية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية. يتميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة في تناوله لمتغيرات البحث وطرق معالجتها اذ تناولت بعض الدراسات العدالة الاجرائية وعلاقته بمتغيرات اخرى.

تميّزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في النقاط التالية:

الفجوة البحثية: تختلف عن الدراسات السابقة من حيث الهدف حيث ان الغرض من دراستنا هو معرفة تأثير العدالة الاجرائية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية بينما اختلف غرض كل دراسة عن الأخرى ،تختلف عن الدراسات من حيث المجال المكاني حيث كانت دراستنا الحالية في جامعة الزعيم الازهري بالسودان. جاءت دراستنا لسد الفجوة وواجه القصور في الدراسات السابقة لتكمل مسار بحثهم من اجل الوصول الي أفضل النتائج والتوصيات.

المبحث الثاني: الإطار النظري

أولاً: العدالة الاجرائية:

هي عبارة عن عدالة ونزاهة الإجراءات المتعلقة بأداء العمل، أي مدى صدق ونزاهة تحويل المدخلات إلى مخرجات في المنظمة، كاتخاذ القرارات داخل المنظمة، فكلما شعر الموظف بالنزاهة في عملية اتخاذ القرار الخاص بالعمل كلما ازدادت ثقته بالمسؤولين عنه مما ينمي لديه الشعور بالعدالة التنظيمية في العمل. (بحري وخرموش، 2017، ص 79)

عرفت بانها درجة الشعور المتولدة لدى العاملين تجاه عدالة الإجراءات التنظيمية والتي تستخدم لتحديد الإجراءات التنظيمية، كما أنها ترتبط برضا العاملين عن الإجراءات المتعلقة بالعمل الخاص بهم كما أن ادراك العاملين للعدالة يتلخص فيما يحصل عليه العامل من حرمان، انذار، فصل، علاوة ترقية وتوزيع مكافأة (جودة ويحي وجعفر، 2021، ص 215).

عرفها بانها العدالة التي يدركها العامل فيما يتعلق بالعملية والإجراءات المستخدمة في اتخاذ القرارات (عبد الله فليح وأحمد، 2008، ص 13)

واضاف (عبد المجيد، 2020، ص 378) بانه لتحقيق العدالة الإجرائية يلزم اشراك أكبر عدد ممكن من الجهات عند وضع الإجراءات والمساواة في تنفيذ الإجراءات واللوائح على كل العاملين وإعطاء العاملين الحق في الاعتراض وللمنظمة الحق في معاقبة العاملين.

ذكر (عبد اللطيف، غبيش، العزب، 2020، ص 31) بانه يمكن تقسيم عدالة الاجراءات الى نوعين هما الاجراءات العادلة والتي تتعلق بالوسائل والطرق العادلة عند اتخاذ القرارات والمشاركة في تبني اجراءات جديدة لتقليل التحيز والخطاء في القرارات التي يتم اتخاذها والثاني الاجراءات الغير العادلة التي تتعلق بالوسائل الغير عادلة عند اتخاذ القرار بحق العاملين الشي الذي يؤدي لتكوين الشعور السلبي مما يؤدي لانخفاض الاداء الوظيفي.

أهمية العدالة الاجرائية:

تخفيض مستويات الضغط على العاملين زيادة الرضي الوظيفي والدافعية والالتزام لدي العاملين، كما تعمل على زيادة الثقة التنظيمية وتخفيض مقاومة التغيير لدي العاملين : (عبد الله، فليح واحمد، 2008، ص 13) تتمثل العدالة الاجرائية في تطبيق الاجراءات على كل العاملين، واشراك العاملين في اتخاذ القرارات وتزويدهم بالمعلومات الدقيقة المرتبطة بالقرارات عند سؤالهم عنها كما تعمل العدالة الاجرائية الى تحقيق السيطرة الفعلية على العاملين، كما يتحدد وفقا لها نظام الالتزامات الوظيفية والعقوبات، وتحدد كيفية الاداء المطلوب للوصول للأهداف ونظام التظلم الوظيفي وحل مشكلات العمل. (الجهني والقرني، 2020، ص 757) تعمل على توضيح القواعد الخاصة التي يتم عليها اتخاذ القرار تقدم شرح تفصيلي لما تم اتخاذه من إجراءات تجاه العاملين وتوضح العقوبات والجزاءات التي تطبق على العاملين مما يؤدي لشعور العاملين بتطبيق العدالة الإجرائية مما يؤدي لتقليل شعور العاملين بالصراع النفسي عن طريق معرفة السبب الذ اوقع عليه الجزاء من قبل الادارة (جودة، يحي وجعفر، 2021، ص 215)

من الآثار السالبة لعدم تطبيق العدالة الاجرائية ان عدم تطبيق العدالة الاجرائية يعتبر أساساً لكل الاضرار التنظيمية التي تصاب بها المنظمة ولترجع المنظمة وتدهورها، كما ينجم عن عدم تطبيقها انخفاض جودة الاداء (عبد اللطيف والعزب وغبيش، 2020، ص 32)

معايير الحكم على العدالة الإجرائية:

هناك مجموعة من المعايير يجب الالتزام بها لتحقيق عدالة الإجراءات مثل الاتساق اذ يجب ان تتسجم وتتناغم إجراءات توزيع الجزاءات على الجميع وفي كل الاوقات ،والموضوعية يجب ان لا تحقق مصالح أو أهداف شخصية والاستناد الي معلومات صادقة وصحيحة كما تتوافر فيها فرص لتصحيح وتبديل القرار اذا ظهر ما يبرر ذلك وبدمعه (قاعدة الاستئناف)، كما يجب ان تستند الي معايير اخلاقية بمعنى ان تتوزع المصادر وفقاً للمعايير الاخلاقية السائدة في المجتمع (القاعدة الأخلاقية) وتحقق مصالح الجميع دون ان

يكون هنالك تحيز عند اتخاذ القرارات بسبب اللون او الجنس او غيره من الاختلافات(قاعدة عدم الانحياز (رضوان،2020،ص10) (عبد الله ، فليح واحمد،2008،ص14)
ابعاد العدالة الإجرائية:

اوضح (عبد الله، فليح وأحمد،2008، ص13) بان ابعاد العدالة الإجرائية هما بعدين اساسيين هما البعد الهيكلي والذي يوضح الإجراءات العادلة والرسمية داخل المنظمة ويبين أهمية وضع مجموعة من القواعد التي يجب اتباعها عند اتخاذ القرارات الخاصة بتوزيع المخرجات (مثل اجراءات تحديد الاجور وتقييم الاداء، الترقية والنقل ومنح الحوافز وغيرها) والجانب الاجتماعي (التأثيري) يتعلق هذا البعد بمعامله المشرفين مع مرؤوسيههم ويرتبط بالطريقة التي تنفذ بها الإجراءات المتعلقة بالعوائد اي الجانب التوزيعي كما تعبر عن مدى احترام الادارة او متخذي القرارات للعاملين عن طريق توضيح كيفية اتخاذ القرارات ويمكن تجزئته العدالة الاجرائية لجانبين الاول يتعلق بالعدالة المتعلقة بالمعلومات وهي التوضيحات المقدمة الى الافراد الذين تنتقل اليهم المعلومات المتعلقة بتطبيق الإجراءات بطريقة معينة. والثاني العدالة المتعلقة بمعاملة الافراد وتركز على الطريقة التي يتعامل بها الفرد باحترام من قبل الادارة أثناء تشريع الاجراءات وتعكس عدالة المعاملة بين الرئيس والمرؤوس جودة العلاقة الشخصية بينهما.

المنافع المتحققة من تطبيق العدالة الاجرائية: (عبد اللطيف، غبيش، العزب،2020، ص 31)

- تلعب العدالة الاجرائية دورا كبيرا في تماسك بالنظم بكافة اقسامها
- تعزيز ثقة العاملين بالمنظمة
- تحقيق رضا العاملين بالمنظمة
- توفير اساس العدل والنزاهة والمساواة في الواجبات والحقوق
- زيادة دافعية العاملين نحو العمل ورفع مستوى الاداء.
- توضيح حقيقة النظام الاجرائي للرواتب والاجور
- تعديل اتجاهات العاملين بشكل ايجابي.

اهم العناصر التي تحقق عدالة الإجراءات

اشار (جودة، يحي، جعفر،2020،ص216) بان هنالك عدة عناصر تحقق عدالة الاجراءات منها:

- الاستمرارية بمعنى ان تطبق باستمرار على اختلاف الافراد والاوقات.
- ان تستند لمعايير اخلاقية
- ان تحتوي جميع المعلومات الدقيقة واستخدامها في صنع القرار
- ان تحتوي بعض الوسائل لتصحيح القرارات غير الدقيقة
- ان تراعى وجهات نظر كافة الاطراف المتأثرة بالقرار.

ثانياً: سلوك المواطنة التنظيمية

مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية:

هو ذلك السلوك الاجتهادي الذي يقوم به الفرد في المنظمة بشكل طوعي واختياري والذي يتجاوز متطلبات ونطاق الدور الرسمي المحدد في الوصف الوظيفي ولا يرتبط بنظام المكافآت والحوافز الرسمية ويكون هذا السلوك للأفراد او الجماعات او المنظمة ككل بهدف تحقيق الفعالية التنظيمية. (مشمش،2016، ص6)
 و اضاف (الطعامسة وحسب الله، ص296) بانه السلوكيات التي تساعد في مناخ وثقافة المنظمة والطريقة التي تنفذ من خلاله النشاطات التحويلية ونشاطات الصيانة غير منصوص بها في بطاقة الوصف الوظيفي للوظيفة، وهو الانشطة التي يقوم بها الموظف لإنجاز العمل بطريقة غير مباشر في بيئة العمل التي تستوجب مساعدة زملاء العمل والالتزام والمحافظة على انظمة وقواعد بيئة العمل مما يسهم بطريقة غير مباشرة في نجاح المنظمة.

كما اضاف (بحري وخرموش ص 87) بان سلوك المواطنة التنظيمية يعكس جميع الإجراءات التي يقوم بها الافراد والتي تفوق الحد الأدنى لمتطلبات الدور المتوقع من المنظمة، وتعزز رفاهية زملاء العمل، وهو استعداد المشاركين لبذل الجهد تتجاوز الالتزامات الرسمية التي تملئها عليهم، وتظهر في رغبة الافراد في التعاون لتحقيق أهداف المنظمة والحفاظ عليه.

كما اضاف (بلقاسم، عبد السلام عزيز. 2020، ص547) يهدف سلوك المواطنة التنظيمية لتعزيز الجوانب الايجابية التي تؤثر على الاداء الوظيفي.

ذكر (بوبر، احمد، 2020، ص504) بانها هي سلوك تطوعي اختياري يتعدى حدود الدور الرسمي ويتمثل في حرص الفرد على منظمته وصالحها ونجاحها وممتلكاتها ووقتها ومستقبلها، واهتمامه بمساعدة الموظفين الاخرين من موظفين جدد وزملاء عمل. وتمسكه بسياسات وقيم المنظمة وتفانيه لبذل جهد مضاعف لتحسين الاداء وزيادة الانتاجية دون توقعه الحصول على حوافز أو مكافآت.

مما سبق نستنتج بان سلوك المواطنة التنظيمية هام لكل المنظمات وهو يمنح الافراد المقدرة علي التعامل مع المواقف غير المتوقعة والتي تتطلب التصرف الابتكاري، كما يساعد الافراد على القيام بمتطلباتهم الوظيفية المطلوبة منهم بطريقة صحيحة كما يساعد على تحسين الاداء وزيادة الفاعلية التنظيمية ويزيد من الرضا الوظيفي للعاملين والتزامهم التنظيمي.

ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية:

لا يوجد اتفاق حول ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية لكن هنالك مجموعة من الابعاد اجمعت عليها اغلب البحوث (بوبر، احمد، 2020، ص504)، (حسينة وبوعون، 2020، ص237) (مشمش، 2016، ص9) (عبد الله وفليح واحمد، ص18)

وهي:

الايثار: مساعدة الموظف للأشخاص من حوله في المهام المتعلقة بالعمل عندما يكون عبء العمل مرتفع او تقديم النصح للموظفين الجدد كما تتجاوز هذه المساعدة لتشمل المراجعين ليحصلوا على الخدمة المثلي في المنظمة.

صحوة (وعي) الضمير: يمثل سلوك الموظف التطوعي الذي يفوق الوعي الأدنى من متطلبات الوظيفة وابداء اراء ومقترحات تساعد في حل مشاكل العمل وتحسين وتطوير العمل داخل المنظمة دون انتظار مكافأة تحفيزية وهو ذلك البعد الذي يدفع معه الشخص الي ابعاد من مستويات متطلبات الوظيفة وواجباتها كالعامل بعد اوقات الدوام الرسمي والحفاظ على موارد المنظمة.

الروح الرياضية (التسامح): تتمثل في رغبة الموظف في القيام بالمهام المطلوبة منه دون تذمر او شكوي واستعداده لتقبل بعض لمضايقات التنظيمية العرضية والتكيف مع ظروف العمل الاستثنائية كذلك المحافظة علي الهدوء والمرح حتي لو بدر النقيض من الزملاء او لو كانت الظروف التي تمر بها المنظمة صعبة و هي كل الانماط التي تجعل الموظف يقوم بمهام موقته او إضافية وللتوافق مع اقل مما هو مثالي في بيئة العمل برضي ودون تذمر.

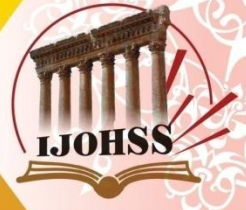
الكياسة: تتمثل في محاولة الموظف ان يمنع المشاكل المتعلقة بالعمل ومعرفته لتأثير سلوكه على الاخرين وعدم استغلاله لحقوق الاخرين وتجنب إثارة المشاكل معهم كما تشمل ابلاغ الزملاء بكافة المعلومات التي تخصهم واحترام الزملاء.

السلوك الحضاري: يتضمن كافة الانشطة التي يتطوع الفرد للقيام بها حفاظاً على أمن المؤسسة وممتلكاتها وبيان سلوك الانتماء والولاء لها ويشمل احترام الانظمة واللوائح والقوانين والمحافظة على مكانة وسمعة المنظمة والحرص على نجاحها وعلى حضور الفعاليات والاجتماعات المرتبطة بها.

اهمية سلوك المواطنة التنظيمية:

اوضح (مشمش، 2016، ص8) بان اهمية سلوك المواطنة التنظيمية بالنسبة للمنظمات ككل تظهر من خلال:

- تحسين مستويات الاداء للأفراد وإدارة العلاقات التبادلية بين العاملين في الاقسام الإدارية
- في خفض معدل دوران العمل والغياب الشئ الذي يؤدي لتحقيق الاستقرار التنظيمي
- ارتفاع معدلات الاداء وازدياد مستوي الانتاجية والفعالية والكفاءة التنظيمية
- تعزيز الثقة المتبادلة بين العاملين والرضي الوظيفي وتخفيض الصراعات التنظيمية.



محددات سلوك المواطنة التنظيمية:

ذكر (عمران، 2019، ص 8) وجود ثلاثة عوامل تؤثر في استعداد الافراد في بذل جهد أكثر من المطلوب منهم

المواصفات الوظيفية التي يؤدونها والتي اعتبرت من محددات المواطنة التنظيمية
1. **الميول الفردية:** ويتعلق هذا المحدد بخصائص شخصية الفرد المرتبطة بالقبول من قبل الآخرين ومدى سهولة أو صعوبة انسجامه معهم أو مدى طاعة أو انفتاح الفرد فيما يتعلق بالعلاقات بين الأفراد إن هذه الميول تبين مدى استعداد الأفراد للانخراط في سلوك المواطنة التنظيمية.

2. **المقدمات الموقفية:** هذه المقدمات تترافق مع مفهوم العدالة التنظيمية وبخاصة فيما يخص العدالة الإجرائية فسلوك المواطنة يرتبط بالإدراكات المتعلقة بالعدالة الإجرائية فالمنظمة التي تقدم المعاملة العادلة والمنصفة سيكون لديها عاملون من المحتمل أن يبادلونها من خلال الانخراط في سلوك المواطنة التنظيمية ، كما أن الاتجاهات الوظيفية مثل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وخصائص المهمة والثقة ما بين الأفراد جميعها تعتبر أسباب تقع وراء اتخاذ العاملين قرار تأدية سلوك المواطنة كذلك هناك عوامل تتعلق بالسياق التنظيمي مثل حجم العمل ومدى استقراره العضوية في المنظمة جميعها تؤثر على قرارات الأفراد المتعلقة بالتوجه نحو سلوكيات المواطنة التنظيمية.

3. **الثقافة التنظيمية:** إن الثقافة التنظيمية التي تبنى على الاهتمام بالفرد تميل الى اعتبار العاملين لديها كيانات إنسانية مستقلة تسعى الى تحقيق أهدافها والتي يكون لها أسبقية على أهداف الجماعة كما أن حقوقهم الشخصية فوق حقوق الجماعة ، إما الثقافات التنظيمية التي تهتم بالجماعة فإنها تعتبر الفرد جزءا من الجماعة وأن حقوق الجماعة ومصلحتها تسبق الحقوق والمصالح الفردية وأن هذه الاختلافات الثقافية هي التي تقود الأفراد إلى ممارسة أنواع مختلفة من سلوك المواطنة في جوانبه السلبية بينما يعد السلوك الذي ليتوافق مع مصالح الجماعة من الجوانب السلبية لسلوك المواطنة التنظيمية الجماعية.

خصائص سلوك المواطنة التنظيمية

أوضح (الطعامسة، حسب الله، 2014، ص296) (حمدان، 2015، ص13)

- سلوك طوعي ينبع من الادوار الاضافية التي يمكن ان يقوم بها الفرد
- لا تتم مكافئة من خلال نظم الحوافز الرسمية للمنظمة
- سلوك يسهم في زيادة الفاعلية للمنظمة
- سلوك طوعي يفوق المهام المطلوب انجازها وغير محدد ضمن الوصف الوظيفي.

واضاف (عبد الله وفليح واحمد، ص 17)

بان من خصائصه بانه سلوك غير ملزم للموظف اذ لم تنص عليه واجبات واعباء الوظيفة، وبالرغم من انه سلوك طوعي لكن تشجع المنظمات انخراط العاملين فيه وذلك لأهميته في تحقيق الاداء التنظيمي المتميز ،كما ان العاملين الذين يؤدون سلوك المواطنة التنظيمية عندما يدركون بان علاقتهم مع المنظمة قائمة على اساس التبادل الاجتماعي اكثر من الاساس التبادل الاقتصادي .

منافع المواطنة التنظيمية:

ذكر (عبد اللطيف والعزب وغيث، 2020، ص 18) بان هنالك الكثير من المؤشرات التي تؤكد وجود منافع المترتبة عن ممارسة المواطنة التنظيمية والذي يعد سلوك مرغوبا من وجه نظر الادارة وذلك لأنه يؤدي الي زيادة الموارد المتاحة وتقليل مستويات واليات الرقابة ومنها يؤدي لتعزيز العلاقة بين الرئيس والمرووس كما انه يؤثر تأثيرا ايجابيا على اداء المجموعة مما يزيد من انتاجيتها وتقليل الاخطاء والعيوب، و اضاف (عبد الله وفليح واحمد، ص 18) بان هنالك منافع متحققة للمنظمة بشكل عام كالعمل التطوعي في حلقات الجودة واللجان ، كما انه يعزز من بيئة العمل بشكل أفضل ، كما ان منافع سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين تعزيز العلاقة بين الرئيس والمرووس .

المبحث الثالث: منهج البحث وإجراءاته

متغيرات الدراسة

أولاً: المتغير المستقل العدالة الإجرائية

ثانياً: المتغير التابع سلوك المواطنة التنظيمية: والذي يشمل المتغيرات الفرعية التالية: (الإيثار، اللطف والكياسة، السلوك الحضاري، الروح الرياضية، وعي الضمير)

المعالجة الإحصائية:

تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي التحليلي وذلك باستخدام الحزمة الإحصائية (SPSS)، تم استخراج التكرارات والنسب المئوية. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم استخدام اختبار الانحدار البسيط Régression Simple، واستخدام تحليل المسار لاختبار فرضيات الدراسة. وقد تم الاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات والتي تشمل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع محاور الدراسة المستقلة والفقرات المكونة لكل محور،

تحليل البيانات لكل المحاور

تم طرح عبارات المحاور على المبحوثين واعطوا الاجابات اوافق بشدة، اوافق، محايد، لا اوافق، لا اوافق بشدة) وتمت الاجابة على كل فقرة من المحاور وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي:

جدول (1) مقياس ليكرت الخماسي القياسي

الدرجة الدالة	الوزن	الدلالة الاحصائية
موافق بشدة	5	موافق بشدة
موافق	4	موافق
محايد	3	محايد
غير موافق	2	غير موافق
غير موافق بشدة	1	غير موافق بشدة

اعداد الباحثة 2022م

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس اتجاهات المبحوثين نحو عبارات الاستبانة يتدرج المقياس من (5) القبول المطلقة الي (1) الرفض المطلق.

واعتماداً على ما تقدم فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها على النحو الآتي: (3.68-فما فوق: مرتفع.)، (2.34-3.67متوسط) (2.33-فما دون: منخفض)

مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع البحث من جميع العاملين بجامعة الزعيم الازهري، تم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على عينة الدراسة والتي بلغت (421) موظف بهدف التعرف على توجهاتهم واراءهم حول تأثير العدالة الاجرائية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين بجامعة الزعيم الأزهرى

جدول (2): خصائص العينة التي استجابت للدراسة

المتغير	الفئة	عدد أفراد العينة	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	217	52%
	أنثى	204	48%

المتغير	الفئة	عدد أفراد العينة	النسبة المئوية
المجموع		421	100
العمر	30 سنة فأقل	100	24%
	30 وأقل من 40 سنة	98	23%
	40 وأقل من 50 سنة	131	32%
	50 سنة فأكثر	90	21%
المجموع		421	100%
المؤهل العلمي	ماجستير	120	29%
	دبلوم عالي	111	26%
	ثانوي	63	15%
	بكالوريوس	127	30%
المجموع		421	100%
المسمى الوظيفي	مشرف قسم	74	18%
	مفتش أول	145	35%
	سكرتارية	132	31%
	كبير مفتشين	70	16%
المجموع		421	100%

جدول (2) خصائص العينة التي استجابت للدراسة من نتائج الدراسة الميدانية وبرنامج spss

أن ما نسبته 52% من فئة الذكور، و48% من فئة الإناث الشي الذي يشير لتكافؤ فرص التوظيف بالجامعة للجنسين.

أن ما نسبته 32% من الفئة العمرية (40 وأقل من 50 سنة)، تليها الفئة (30 وأقل) بنسبة 24%، والفئة (30 سنة وأقل من 40)، فقد بلغت نسبتهم (24%) يلاحظ أن غالبية العينة المبحوثة من الفئة العمرية (30 سنة فأكثر). مما يدل على جودة العينة لخبرة افرادها.

أن أعلى فئة كانت من حمل المؤهل العلمي بكالوريوس بنسبة (30%)، تليها حملة المؤهل ماجستير بنسبة (29%)، أما الفئة دبلوم على فقد بلغت نسبتهم (26%). والفئة ثانوي فقد بلغت نسبتهم 15% يلاحظ أن جميع أفراد العينة المبحوثة من حملة البكالوريوس فما فوق مما يدل على مقدرتهم على استيعاب اسئلة الاستبانة والاجابة عليها

أن ما نسبته (35%) مساهم الوظيفي مفتش أول وهي تمثل أعلى فئة، تليها مسمي السكرتارية بنسبة (31%)، تليها كبير مفتشين جاءت بنسبة (16%) أما مشرفي الاقسام فقد جاءت بنسبة 18 % من إجمالي العينة المبحوثة، وهي تمثل أدنى فئة. كما يلاحظ أن المسميات الوظيفية تتنوع بنسب جيدة لجميع الوظائف الادارية في جميع المستويات الادارية مما يمكنهم من الاجابة على أسئلة الاستبانة بشكل موضوعي.

2. نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:

تم استخراج المتوسطات والانحرافات المعيارية للتعرف على استجابات أفراد عينة الدراسة حول اتجاهاتهم نحو تطبيق العدالة الاجرائية وأثرها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية.

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على استجابات أفراد عينة الدراسة عن " مستوى تطبيق العدالة الإجرائية ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية، "، وفيما يلي الإجابة عن أسئلة الدراسة التالية:

جدول 3: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن "مستوى تطبيق العدالة الإجرائية في الجامعة مرتبة ترتيباً تنازلياً"

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
8	يتم تطبيق كل القرارات الإدارية على كل الموظفين دون استثناء.	3.54	1.21	1	متوسط
1	يتخذ رئيسي القرارات الوظيفية بشكل غير متحيز	3.51	1.14	2	متوسط
2	يحرص رئيسي على أن يبدي كل موظف رأيه قبل اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.	3.50	1.12	3	متوسط
3	يشرح رئيسي القرارات ويزود الموظفين بتفاصيل اضافية عن استفسارهم عن تلك القرارات.	3.49	1.18	4	متوسط
5	تستند الاجراءات المطبقة الي المعايير الاخلاقية	3.46	1.21	5	متوسط
6	يسمح للموظفين بعدم قبول أو معارضة القرارات التي تتخذ من قبل رئيسهم.	3.46	1.21	6	متوسط
7	يقوم رئيسي بجمع المعلومات الدقيقة والكاملة قبل اتخاذه للقرارات الخاصة بالعمل	3.30	1.22	7	متوسط
4	يتم تصحيح الإجراءات إذا كانت خاطئة	3.31	1.21	8	متوسط
	المتوسط الحسابي	3.45	1.02		متوسط

المصدر: عداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية spss

يتضح من الجدول رقم (3) أن المتوسطات الحسابية لمستوى العدالة الإجرائية في الجامعة تراوحت ما بين (3.54 و 3.30) حيث حاز المحور على متوسط حسابي إجمالي (3.45) وهو من المتوسط وقد حازت الفقرة رقم (8) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.54) وانحراف معياري (1.21) وهو من المستوى المتوسط وقد نصت الفقرة على (يتم تطبيق كل القرارات الإدارية على كل الموظفين دون استثناء).

وفي المقابل وفي المرتبة الأخيرة، جاءت الفقرة (7) بمتوسط (3.30) وانحراف معياري (1.22) وهومن المستوي المتوسط، حيث نصت الفقرة (يقوم رئيسي بجمع المعلومات الدقيقة والكاملة قبل اتخاذه للقرارات الخاصة بالعمل) مما يفسر أن تطبيق العدالة الاجرائية بالجامعة كان بمستوى متوسط.

جدول 4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالجامعة مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
2	الإيثار	3.98	0.95	1	مرتفع
1	وعى الضمير	3.90	1.01	2	مرتفع
3	اللطف والكياسة	3.84	0.95	3	مرتفع
5	السلوك الحضاري	3.83	1.04	4	مرتفع
4	الروح الرياضية	3.66	1.02	5	متوسط
	المتوسط الحسابي	3.84	0.90		مرتفع

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية spss

يتضح من الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالجامعة تراوحت ما بين (3.66 و 3.98) حيث حاز سلوك المواطنة التنظيمية ككل على متوسط حسابي إجمالي بلغ (3.84) وهو من المستوى المرتفع وقد جاءت في المرتبة الأولى الإيثار وقد حازت على متوسط حسابي بلغ (3.98) وبانحراف معياري (0.95) وفي المرتبة الثانية جاء وعى الضمير، وقد حاز على متوسط حسابي بلغ (3.90) وبانحراف معياري (1.01) وهو من المستوى المرتفع وفي المرتبة الثالثة جاء السلوك الحضاري وقد حاز على متوسط حسابي بلغ (3.84) وبانحراف معياري (0.95) وهو من المستوى المرتفع وفي المرتبة الرابعة جاء اللطف والكياسة وقد حاز على متوسط حسابي بلغ (3.79) وبانحراف معياري (1.04) وهو من المستوى المرتفع وفي المرتبة الأخيرة جاءت الروح الرياضية والتي حازت على متوسط حسابي بلغ (3.66) وبانحراف معياري (1.02) بلغ المتوسط الحسابية لجميع ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية (3.84) وبانحراف معياري (0.90) وهو المستوى المرتفع وهذا يفسر أن سلوك المواطنة التنظيمية كان مرتفع المستوى للموظفين بالجامعة.

المتوسطات الحسابية لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

السؤال الأول: ما مستوى الإيثار لدى العاملين بالجامعة؟

جدول 5: المتوسطات الحسابية والانحرافات لاستجابات الموظفين بالجامعة عن مستوى الإيثار لدى الموظفين بالجامعة مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
2	أقدم المساعدة لزملائي في العمل أي كان نوعه	4.07	1.04	1	مرتفع
1	استجيب لتوجيهات رؤسائي بالعمل	3.96	1.07	2	مرتفع
3	أقضي جزء من وقتي في حل بعض مشكلات العمل التي تعترض زملائي	3.95	1.01	3	مرتفع
4	أقاسم مع زملائي بعضاً من أدوات العمل لأساعد الآخرين لإنجاز مهامهم	3.93	1.08	4	مرتفع
	المتوسط الحسابي	3.98	0.94		مرتفع

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية spss

يتضح من الجدول (5) ان المتوسطات الحسابية لمستوى الإيثار لدى الموظفين بالجامعة تراوحت ما بين (3.93 و 4.07) حيث حاز المحور على متوسط حسابي إجمالي (3.98) وهو مستوى عالي وقد حازت الفقرة

رقم (2) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (4.07) وبانحراف معياري (1.04) وهو مستوى العالي وقد نصت الفقرة على (أقدم المساعدة لزملائي في العمل أي كان نوعه) نلاحظ من الجدول ان المتوسط الحسابي لبعد الإيثار بلغ (3.98) وهو مستوى عالي مما يفسر أن الإيثار لدى الموظفين بالجامعة مرتفع كما جاءت الفقرة رقم (4) بأقل متوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (1.08). (أتقاسم مع زملائي بعضا من ادوات العمل لأساعد الآخرين لإنجاز مهامهم).

السؤال الثاني: ما مستوى وعي الضمير لدى الموظفين بالجامعة؟

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى وعي الضمير لدى الموظفين في الجامعة مرتبة تنازليا

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
2	التزم بالحضور والانصراف وفقا للضوابط المحددة بالجامعة	3.96	1.12	1	مرتفع
1	أقدم مقترحات لتطوير العمل بالجامعة	3.92	1.05	2	مرتفع
3	اعمل على الحفاظ على ممتلكات الجامعة	3.90	1.09	3	مرتفع
4	استأذن من رئيسي المباشر إذا حدث لي ظرف طارئ	3.84	1.14	4	مرتفع
	المتوسط الحسابي	3.90	1.01		مرتفع

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية spss

نلاحظ من الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لمستوى وعي الضمير لدى الموظفين بالجامعة، تراوحت ما بين (3.96 و 3.84) حيث حاز المحور على متوسط حسابي إجمالي (3.90) وهو مستوى مرتفع وقد حازت الفقرة (2) (التزم بالحضور والانصراف وفقا للضوابط المحددة بالجامعة) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.96) وبانحراف معياري (1.12) وهو مرتفع في المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (4) بمتوسط حسابي (3.84) وبانحراف معياري (1.14) وهو مرتفع نصت الفقرة (استأذن من رئيسي المباشر إذا حدث لي ظرف طارئ) مما يفسر أن وعي الضمير لدى الموظفين بالجامعة كان مرتفع.

السؤال الثالث: ما مستوى اللطف والكرامة لدى الموظفين بالجامعة؟

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الموظفين بالجامعة عن مستوى اللطف والكرامة مرتبة تنازليا

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
2	احترم حقوق الآخرين في العمل	3.90	1.04	1	مرتفع
1	أسهم في حل الخلافات وسوء التفاهم التي قد تنشأ بين زملائي بالعمل	3.84	1.05	2	مرتفع
3	اتجنب خلق وافتعال المشكلات لزملائي بالعمل	3.83	1.02	3	مرتفع
4	اهتم بمعاملة الزملاء بالعمل حتى في اوقات ضغط العمل	3.79	1.09	4	مرتفع
	المتوسط الحسابي	3.84	0.95		مرتفع

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية spss

يتضح من الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لمستوى اللطف والكرامة للموظفين بالجامعة تراوحت ما بين (3.90 و 3.79) حيث حاز المحور على متوسط حسابي إجمالي (3.84) وهو مستوى مرتفع، حازت الفقرة رقم (2) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.90) وبانحراف معياري (1.04) وهو مستوى مرتفع وقد نصت

الفقرة (احترم حقوق الآخرين في العمل) وفي المقابل وفي المرتبة الاخيرة جاءت الفقرة رقم (4) بمتوسط حسابي (3.79) وبانحراف معياري (1.09) وهو مستوى مرتفع، حيث نصت الفقرة (اهتم بمجاملة الزملاء بالعمل حتي في اوقات ضغط العمل) مما يفسر ان الروح مستوي اللطف والكياسة للعاملين بالجامعة مرتفع.

السؤال الرابع: ما مستوى السلوك الحضاري لدى الموظفين بالجامعة؟
جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الموظفين بالجامعة عن مستوى السلوك الحضاري مرتبة تنازليا

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
2	احرص على المشاركة الفعالة في الاجتماعات المتعلقة بالعمل.	3.89	1.03	1	مرتفع
1	اعمل على تنمية مهاراتي وقدراتي الشخصية	3.83	1.04	2	مرتفع
3	احرص على نجاح أنشطة وفعاليات الجامعة طوعا	3.82	1.01	3	مرتفع
4	احرص على تحسين سمعة الجامعة امام الآخرين	3.78	1.08	4	مرتفع
	المتوسط الحسابي	3.83	0.94		مرتفع

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية spss

يتضح من الجدول رقم (8) أن المتوسطات الحسابية لمستوى السلوك الحضاري لدى الموظفين بالجامعة تراوح ما بين (3.89 و 3.78) حيث حاز المحور على متوسط حسابي إجمالي (3.83) وهو مستوى مرتفع، حازت الفقرة رقم (2) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.89) وبانحراف معياري (1.03) وهو مستوى مرتفع وقد نصت الفقرة على (احرص على المشاركة الفعالة في الاجتماعات المتعلقة بالعمل) وحازت الفقرة (4) احرص على تحسين سمعة الجامعة امام الآخرين على اقل متوسط حسابي (3.78) بانحراف معياري (1.08)، مما يفسر ان الروح مستوي السلوك الحضاري للعاملين بالجامعة مرتفع

السؤال الخامس: ما مستوى الروح الرياضية لدى الموظفين بالجامعة؟
جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الموظفين بالجامعة عن مستوى الروح الرياضية مرتبة تنازليا

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
2	أبادر بالاعتذار إذا أخطأت في حق أحد الزملاء بالعمل	3.72	1.11	1	مرتفع
1	اقوم بتقبل والقيام بالأعمال الاضافية تدمر	3.70	1.17	2	مرتفع
3	أتغاضى عن الخلافات التي تنشأ في بيئة العمل	3.68	1.16	3	مرتفع
4	اتقبل ملاحظات الآخرين عن العمل بصدر رحب	3.63	1.31	4	متوسط
	المتوسط الحسابي	3.68	1.05		مرتفع

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية spss

يتضح من الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية لمستوى الروح الرياضية لدى الموظفين بالجامعة تراوحت ما بين (3.63 و 3.72) حيث حاز المحور على متوسط حسابي إجمالي (3.68) وهو مستوى مرتفع، وقد حازت الفقرة رقم (2) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.72) وبانحراف معياري (1.11) وهو مستوى مرتفع وقد نصت الفقرة على (أبادر بالاعتذار اذا أخطأت في حق أحد. من الزملاء بالعمل) وجاءت الفقرة رقم (4) بمتوسط حسابي (3.63) وبانحراف معياري (1.31)، وهو مستوى متوسط حيث نصت الفقرة (أقبل ملاحظات الآخرين عن العمل بصدر رحب) مما يفسر ان الروح الرياضية لدى الموظفين بالجامعة بدرجة مرتفعة.

اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية الأولى

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة بين العدالة الإجرائية، وسلوك المواطنة التنظيمية يتضح من الجدول (10)

الارتباط R	اتجاه العلاقة Beta	معامل التحديد R2	قيمة F	الدلالة الاحصائية
0.639	0.639	0.409	291.520	0.000

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية spss

بلغت قيمة الإحصائي (F) (291.520) بمستوى دلالة إحصائية أقل من (0.05) مما يشير إلى وجود علاقة بين العدالة الإجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية، حيث بلغت قيمة (R) (0.639) وكان تأثير العدالة الإجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية في الجامعة (40.9%) مما يدل على قبول الفرضية

وتتفرع عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

***توجد علاقة بين العدالة الإجرائية وبعد الإيثار يتضح من الجدول (11)**

الارتباط R	اتجاه العلاقة Beta	معامل التحديد R2	قيمة F	الدلالة الاحصائية
0.587	0.587	0.345	221.818	0.000

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية spss

بلغت قيمة الإحصائي F (221.818) بمستوى دلالة إحصائية أقل من (0.05) مما يشير إلى وجود علاقة بين العدالة الإجرائية والإيثار، حيث بلغت قيمة R (0.587) وكان تأثير العدالة الإجرائية على الإيثار في الجامعة ما نسبته (34.5%) مما يشير إلى قبول الفرضية.

*** توجد علاقة بين العدالة الإجرائية وبعد وعي الضمير يتضح من الجدول (12)**

الارتباط R	اتجاه العلاقة Beta	معامل التحديد R2	قيمة F	الدلالة الاحصائية
0.577	0.577	0.332	210.901	0.000

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية spss

بلغت قيمة الإحصائي (F) 210.901 بمستوى دلالة إحصائية أقل من (0.05) مما يشير إلى وجود علاقة بين العدالة الإجرائية ووعي الضمير، حيث بلغت قيمة R (0.577) وكان تأثير العدالة التنظيمية على وعي الضمير لدى العاملين بالجامعة ما نسبته (33.2%) مما يشير إلى قبول الفرضية.

***توجد علاقة بين العدالة الإجرائية وبعد والطف والكماسة يتضح من الجدول (13)**

الارتباط R	اتجاه العلاقة Beta	معامل التحديد R ²	قيمة F	الدلالة الاحصائية
0.579	0.579	0.335	212.620	0.000

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية spss

بلغت قيمة الإحصائي (F) بمستوى دلالة إحصائية أقل من (0.05) مما يشير إلى وجود علاقة بين العدالة الإجرائية والروح الرياضية، حيث بلغت قيمة R (0.579) وكان تأثير العدالة الإجرائية على اللطف والكماسة للعاملين بالجامعة ما نسبته (33.5%) مما يشير إلى قبول الفرضية.

***توجد علاقة بين العدالة الإجرائية وبعد السلوك الحضاري يتضح من الجدول (14)**

الارتباط R	اتجاه العلاقة Beta	معامل التحديد R ²	قيمة F	الدلالة الاحصائية
0.611	0.611	0.374	251.680	0.000

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية spss

بلغت قيمة الإحصائي (F) (251.680) بمستوى دلالة إحصائية أقل من (0.05) مما يشير إلى وجود علاقة بين العدالة الإجرائية والسلوك الحضاري، حيث بلغت قيمة R (0.611) وكان تأثير العدالة الإجرائية على السلوك الحضاري في الجامعة ما نسبته (37.4%) مما يشير إلى قبول الفرضية.

*** توجد علاقة بين العدالة الإجرائية وبعد الروح الرياضية يتضح من الجدول (15)**

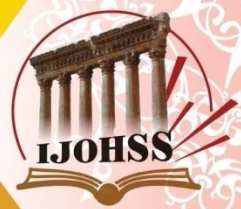
الارتباط R	اتجاه العلاقة Beta	معامل التحديد R ²	قيمة F	الدلالة الاحصائية
0.556	0.556	0.310	189.145	0.000

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية spss

بلغت قيمة الإحصائي (F) (189.145) بمستوى دلالة إحصائية أقل من (0.05) مما يشير إلى وجود علاقة بين العدالة الإجرائية ووعي الضمير، حيث بلغت قيمة R (0.556) وكان تأثير العدالة التنظيمية على الروح الرياضية للعاملين في الجامعة ما نسبته (31%) مما يشير إلى قبول الفرضية.

الخاتمة

في خاتمة هذا العرض الموجز الذي ارتشفت فيه من معين نضيب المحتوى والمتناول لموضوع الاستنباط لقياس تأثير العدالة الإجرائية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية واخلص إلى جملة من النتائج والتوصيات، فأما النتائج فدونهاكم أهمها إجمالاً:



النتائج:

في ضوء نتائج تحليل الدراسة الميدانية استخلصت الباحثة عدد من النتائج منها:

1. ان العدالة الإجرائية المطبقة بجامعة الزعيم الازهري لها أثر إيجابي في مختلف ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية لأنه كلما شعر الموظفون بالعدالة الإجرائية كلما ارتفع سلوك المواطنة التنظيمية لديهم.
2. سلوك المواطنة التنظيمية يساهم بشكل مباشر في رفع كفاءة أداء العاملين بالجامعة، وذلك من خلال العمل على تنمية المهارات والقدرات الشخصية للعاملين، تقديم مقترحات لتطوير العمل بالجامعة ، احترام حقوق الآخرين والحرص على تحسين سمعة الجامعة امام الآخرين
3. يزيد سلوك المواطنة التنظيمية من روابط الزمالة بين العاملين بالجامعة، كتطوع العاملين لمساعدة الموظفين الجدد أو مساعدة بعضهم البعض في الارتقاء بمستوى الأداء من خلال تبادل واكتساب مهارات وخبرات فنية وسلوكية وإدراكية جديدة أو من خلال تقديم اقتراحات قيمة لتحسين الوحدة الإدارية وتجنب خلق المشاكل لزملاء العمل.
4. اظهرت النتائج ان العدالة الإجرائية المطبقة بالجامعة تسهم في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالجامعة
5. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الاجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية بشكل عام. اختلفت بذلك مع دراسة (عبد الله وفليح وأحمد، 2008) التي توصلت لعدم وجود علاقة ارتباط معنوية بين العدالة الإجرائية على المستوى الكلي وعلى مستوى بعديها وبين سلوك المواطنة التنظيمية.
6. جود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الاجرائية وابعاد سلوك المواطنة التنظيمية (الايثار-وعى الضمير اللطف والكياسة السلوك الحضاري الروح الرياضية)
7. اظهرت النتائج سلوك المواطنة لدى العاملين بجامعة الزعيم الازهري كانت مرتفع المستوى وكانت جميع الابعاد مرتفعة المستوى حيث جاء يعد الايثار في المرتبة الاولى وبعد وعى الضمير في المرتبة الثانية وجاء بالمرتبة الثالثة. اللطف والكياسة وجاء بالمرتبة الرابعة السلوك الحضاري والروح الرياضية بالمرتبة الخامسة
8. اظهرت النتائج ان أن الإيثار لدى الموظفين بالجامعة مرتفع ويظهر ذلك من خلال العديد م الممارسات، كتقديم المساعدة للزملاء والاستجابة لتوجيهات الرؤساء بالعمل او قضاء بعض الوقت في حل بعض المشاكل التي تعترض الزملاء.
9. يؤدي سلوك المواطنة التنظيمية الى زيادة كفاءة الافراد وتحسين قدراتهم في نشر وتبادل المعلومات مما ينعكس على اداء العاملين.
10. اظهرت النتائج ان أن الروح الرياضية لدى الموظفين بالجامعة بمستوي مرتفع ويظهر ذلك من خلال العديد من الممارسات، كالمبادرة بالاعتذار في حال الخطأ وتقبل الاعمال الاضافية دون تذمر والتغاضي عن الخلافات التي تنشأ في بيئة العمل مما يساهم في خلق مناخ تنظيمي خال من المشاكل والضغط الشدي الذي يحسن من اداء العاملين.

التوصيات

في ضوء نتائج تحليل الدراسة الميدانية استخلصت الباحثة عدد من التوصيات منها:

1. يجب السماح للموظفين بالجامعة بالمشاركة في اتخاذ القرارات وجمع المعلومات بدقة قبل اتخاذ القرارات مما يعزز من شعورهم بعدالة الإجراءات.
2. زيادة الاهتمام بوضع أسس للعدالة الإجرائية والتشجيع على الالتزام بها من قبل العاملين بالجامعة خاصة المدراء باعتبارهم القدوة المسؤولة أخلاقيا واجتماعيا وإداريا عن الالتزام بهذه الأسس.
3. الحرص على بناء ثقافة تنظيمية قائمة على العدالة الإجرائية وذلك لتأثيرها في رفع منسوب الرضا لدى العاملين في جميع المستويات الإدارية مما يحسن من الأداء الوظيفي.

4. الالتزام بزيادة وعي العاملين بالجامعة بمختلف مستوياتهم الوظيفية والإدارية بالعدالة الإجرائية وبيان أهميتها باعتبارها مكوناً رئيساً من مكونات الثقافة التنظيمية البانية للأطر الأخلاقية والسلوكية والتي تضبط سلوكيات العاملين بالجامعة.
5. ضرورة تشجيع العاملين بالجامعة على تنمية سلوك المواطن التنظيمية لما له من آثار إيجابية تنعكس على أداء المنظمة والفرد وجماعات العمل بالجامعة
6. يجب على الجامعة تبني السياسات التنظيمية الداعمة والمحفزة لسلوكيات المواطن التنظيمية و العمل على زيادة إدراك العاملين للعدالة الاجرائية وتوضيح أهميتها لتنمية وتعزيز سلوك المواطن التنظيمية.

المراجع

1. حسينة، طالب وابن عون الطيب. (2020). أثر سلوك المواطن التنظيمية على ادارة المعرفة (المشاركة والاستعمال)، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير المجلد (20) العدد 1 ص 236-247.
2. عمران، حسن عبد السلام علي. (2019). دور إدارة المعرفة في تحقيق سلوكيات المواطن التنظيمية دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين بمركز سبها الطبي مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية المجلد (6) العدد2 ص ص1-20.
3. نعرورة بوبكر وتي أحمد. (2020) أثر الصمت التنظيمي في أبعاد سلوك المواطن التنظيمية لدي المؤسسات الاقتصادية، مجلة مجاميع المعرفة المجلد (6) العدد2 ص ص497-513
4. بالقاسم بالشيخ & عبد السلام مخلوفي & عزيز، دحماني. أثر إدارة الاداء البشري على سلوك المواطن التنظيمية، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد (6) العدد2، ص 544-560
5. مشمش أشرف محمد زيدان. (2016). واقع سلوك المواطن التنظيمية لدي اعضاء الادارة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة من وجهة نظر العاملين في الوظائف الاشرافية، مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات، العدد (4) ص 1-33
6. الطعامة، سلامة عبد الله خلف وحسب الله، عبد الحفيظ (2015). أثر العدالة الاجرائية على سلوك المواطن التنظيمية دراسة تحليلية لآراء العاملين في شركات (QIZ) في (الأردن، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد (2) العدد 16.
7. عبد اللطيف تهاني شحاتة أحمد وغبيش، ناصر فؤاد علي والعزب، هاني السيد (2020). العدالة الاجرائية كمدخل لمواجهة العبء الوظيفي لدي موجهات رياض الاطفال بمحافظة المنيا مجلة التربية وثقافة الطفل، المجلد (16) العدد (1) ص ص26-51
8. عبد الله أنيس وفليح، حكمت محمد وأحمد، حميد أنور. (2008). العدالة الاجرائية وأثرها على سلوك المواطن التنظيمية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (4)، العدد، 12، ص 9-33
9. رضوان، علاء فرج. (2020). أثر القهر الوظيفي في العلاقة بين ابعاد العدالة التنظيمية وصمت العاملين، مجلة التجارة والتمويل لمجلد 40، العدد 3 الصفحة 126-171.
10. جودة إيمان أحمد، يحي، نهاد محمد يحي وجعفر، هبة الله علي. (2021). أثر العدالة الاجرائية على السلوك الابداعي للعاملين في شركات السياحة مجلة كلية السياحة والفنادق المجلد (5) العدد2، ص ص214-226
11. العامري عبد العزيز عبد الهادي. (2020). العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوكيات المواطن التنظيمية لدى موظفي وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية مجلة جامعة الناصر العدد (16) المجلد2، ص 115-168.
12. حمدان حيان. (2015). أثر سلوك المواطن التنظيمية في تحسين أداء المؤسسات الخدمية، مجلة Science Research Network The Influence of Organisationnel Citizen hip Beauvoir (OCB) On Improvant the Performance of Service Institutions). المجلد، العدد ص ص1-

13. بحري صابر وخرموش منى. (2017). العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مجال الادارة المحلية في الجزائر، مجلة الجامعة العربية الامريكية للبحوث مجلد (3)، العدد 2. ص 108-74.
14. الدهبي، حياة ولعلي وبوكميش. (2017). العدالة الاجرائية وعلاقتها بدوران العمل الاداري في المؤسسة الجزائرية مجلة الحوار الفكري المجلد (12)، العدد 14، الصفحة 193-220.
15. الجهني، سعود فهد دخيل الله، القرني، صالح، بن على بن يعن. (2020). القيادة الاصيلة لدى قادة مدارس التعليم بمدينة ينبع وعلاقتها بالعدالة الاجرائية المدركة من جهة المعلمين، مجلة كلية التربية جامعة المنصورة، العدد 112 ص 747-772.
16. الموقع الالكتروني لجامعة الزعيم الازهري <http://aau.edu.sd/about/aboutUniversity>

References:

1. Abdel Latif, Tahani Shehata Ahmed, Ghobeish, Nasser Fouad Ali and Al-Azab, Hani Al-Sayed (2020). The Journal of Education and Child Culture, Volume (16), Issue 1, page. 26-51.
2. Abdullah Anis and Fleih, Hikmat Muhammad and Ahmad, Hamid Anwar. (2008). Procedural justice and its impact on organizational citizenship behavior, Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Volume (4), Number 12, page. 9-33.
3. Al-Amiri, Abdulaziz Abdul-Hadi. (2020). Organizational justice and its relationship to organizational citizenship behaviors among employees of the Ministry of Education in the Republic of Yemen, Al-Nasser University Journal, Issue (16), Volume 2, page. 115-168.
4. Al-Ta'abasa, Salama Abdullah Khalaf, Wasab Allah, Abdel-Hafeez (2015). The impact of procedural justice on organizational citizenship behavior. An analytical study of the opinions of workers in QIZ companies (Jordan, Journal of Economic Sciences, Vol. (2), No. 16 page.
5. Bahri, Saber and Kharmoush Mona. (2017). Organizational justice and its relationship to organizational citizenship behavior among workers in the field of local administration in Algeria, Journal of the Arab American University for Research, Volume (3), Issue 2. Page. 74-108
6. Belkacem, Belsheikh and Abd al-Salam, Makhoulfi and Aziz Dahmani. (2020). Human management on the behavior of organizational citizenship, Al-Bashir Economic Journal, Volume (6), Issue 2, page. 544-559
7. Hamdan Haiyan (2015). The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Improving the Performance of Service Institutions, Science Research Network The Influence of Organizational Citizenship Behavior (OCB) On Improving the Performance of Service Institutions), Volume, Issues, page 1-30
8. Hasina, Talib and Ibn Awn Al-Tayeb. (2020) the Impact of Organizational Citizenship Behavior on Knowledge Management (Participation and Use), Journal

of Economic Sciences and Management Sciences, Volume (20), Issue 1, page 236-247.

9. Judah, Iman Ahmed, Yahya, Nihad Muhammad Yahya and Jaafar, Hibat Allah Ali (2021). The impact of procedural justice on the creative behavior of workers in tourism companies, Journal of the College of Tourism and Hotels, Volume (5) Issue 2, page. 214-226.

10. Meshmesh, Ashraf Muhammad Zaidan. (2016). the reality of organizational citizenship behavior among members of the administration in Palestinian universities in the Gaza Strip from the viewpoint of workers in supervisory positions. Journal of the Palestine Technical College for Research and Studies, Issue (4), page. 1-33

11. Naroura Boubaker and T. Ahmed. (2020) The Impact of Organizational Silence on the Dimensions of Organizational Citizenship Behavior of Economic Institutions, Knowledge Collectives Journal, Volume (6) Issue 2, page. 497-513

12. Omran, Hassan Abd al-Salam Ali. (2019). the role of knowledge management in achieving organizational citizenship behaviors. An analytical study of the opinions of a sample of employees at the Sabha Medical Center. Journal of Development and Human Resources Management, Volume (6), Issue 2, page. 1-20.

13. Radwan, Alaa Farag (2020). The impact of job oppression on the relationship between the dimensions of organizational justice and employee silence, Journal of Commerce and Finance, Volume 40, Issue 3, page 126-171.

14. Al-Dhabi, Hayat and Ali Bukmeish. (2017). Procedural justice and its relationship to the turnover of administrative work in the Algerian institution, Journal of Intellectual Dialogue, Vol. (12), No. 14, Pages 193-220.

15. Al-Juhani, Saud Fahd Dakhil Allah, Al-Qarni, Saleh, Bin Ali Bin Yaan. (2020). The authentic leadership of the leaders of educational schools and its relationship to the perceived procedural justice on the part of the teachers, Journal of the College of Education, Mansoura University, Issue 112, pp. 747-772.

16. <http://aau.edu.sd/about/aboutUniversity> (Alzeem Al-Azhari University)