



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الجامعة العراقية

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

العدالة الإجرائية وعلاقتها في سلوك المواطنة التنظيمية

بحث مقدم الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد الجامعة العراقية
كجزء من متطلبات نيل شهادة البكالوريوس في إدارة الأعمال

اعداد الطالب:

مصطفى حليم عباس عبد

بإشراف:

أ.د. صلاح الدين حسين الهيتي

2020\2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿يُؤْتِي الْحِكْمَةَ مَنْ يَشَاءُ وَمَنْ يُؤْتَ الْحِكْمَةَ فَقَدْ

أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا وَمَا يَذَّكَّرُ إِلَّا أُولُو الْأَلْبَابِ﴾

صدق الله العلي العظيم

﴿البقرة 269﴾

الاهداء

إلى وطني الغالي "العراق"، عرفانا ومحبة . إلى من كان لها الفضل علي بعد الله،
فأعطوني كل شيء، وما أعطيتهم إلا القليل، إلى من ترافقني دعواتها الطيبة أينما ذهبت،
إلى "أمي وأبي"، أسأل الله لها كل خير في الدنيا والآخرة، حبا وطاعة وبراً وإحساناً .
زملائي وأصدقائي في العمل وفي الدراسة كل من أحب العلم والبحث عن النجاح لكم
جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع . . . مع خالص تقديري واحترام

((الشكر والتقدير))

الحمد والشكر لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الخلق سيدنا ونبينا وحبينا أبي القاسم محمد الصادق الأمين وآله الطيبين الطاهرين أجمعين يطيب لي ابتداء ويدفعني واجب الوفاء والعرفان أن أقدم بجزيل شكري وخالص تقديري إلى

أستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور: ((صلاح الدين الهيتي))

الذي تفضل بالإشراف المتواصل على هذا البحث منذ أن كان مجرد فكرة مبهمه حتى أكمل في صورته النهائية، ولم يدخر جهداً في مساعدتي بما قدمه من ملاحظات قيمة وتوجيهات سديدة زادت من قيمة البحث، لذا أسأل الله أن يمه بالخير والعافية ويبارك له في علمه وعمله وأتقدم بجزيل الشكر وخالص التقدير إلى الأستاذ الفاضل عميد كلية الإدارة والاقتصاد - أساتذتي الأفاضل في كلية الإدارة والاقتصاد الجامعة العراقية - لما قدموه من حسن الرعاية والمتابعة المستمرة والاهتمام بالطلبة طيلة مدة الدراسة والذين تحملوا عبء تدريسنا وغمرونا بمناهل علمهم، كما أتوجه بجزيل الشكر وخالص التقدير إلى السادة رئيس وأعضاء لجنة المناقشة الأفاضل، لتفضلهم بقبول مناقشة هذا البحث وإبداء الآراء والملاحظات القيمة والتي لها الأثر الكبير في إثراء البحث وتقويمه، والشكر والعرفان موصول إلى موظفي ومنتسبي كلية الإدارة والاقتصاد، لما قدموه من بيانات ومعلومات لازمة لإتمام هذا البحث وختاماً شكري واعتزائي لكل الذين كانوا عوناً لي خلال مدة الدراسة والبحث وقد فاتني ذكر أسمائهم، فجزاهم الله عني خير الجزاء ووفقهم وسدد خطاهم أكرر شكري وتقديري للجميع، وأقول (جزاكم الله عني كل خير ووفقكم وسدد خطاكم)

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الآية القرآنية
ب	الاهداء
ت	الشكر والتقدير
ث - ج	فهرس المحتويات
ح	فهرس الاشكال
1	المقدمة
	الفصل الاول: منهجية البحث
2	مشكلة البحث
2	اهمية البحث
2	اهداف البحث
3	الدراسات السابقة
4	منهج البحث
4	التعريف الإجرائي للمفاهيم
	الفصل الثاني: العدالة الاجرائية
5	مفهوم العدالة التنظيمية
5	ابعاد العدالة التنظيمية
9	مفهوم العدالة الإجرائية
	شروط أدراك العدالة الإجرائية
9	انواع العدالة الإجرائية
9	قواعد العدالة الاجرائية
10	المبادئ المرتبطة بالعدالة الاجرائية
10	جوانب العدالة الاحرائية
11	نظريات العدالة الاجرائية
12	العوامل المؤثرة على العدالة الاجرائية
	المبحث الثالث: سلوك المواطنة التنظيمية
14	مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية
14	أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية
15	خصائص سلوكيات المواطنة التنظيمية
15	المحددات الأساسية لسلوك المواطنة التنظيمية
16	الآثار الايجابية لسلوك المواطنة التنظيمية
17	معوقات القيام بسلوك المواطنة التنظيمية

17	أنماط سلوك المواطنة التنظيمية
18	مداخل سلوكيات المواطنة التنظيمية
18	ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية
19	المبحث الرابع: العلاقة بين العدالة الإجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية
21	المبحث الخامس: الاستنتاجات والتوصيات
22	قائمة المصادر

المقدمة:

لطالما سعت كل منظمة إلى تحقيق أهدافها في إطار زمني ومكاني محدد ومن خلال خطة عمل دقيقة، آخذة بعين الاعتبار طبيعة هذه الأهداف ومتغيرات المحيط المتواجدة فيه، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال توفير عنصرين هامين أولهما العمل على خلق مناخ تنظيمي مناسب يتسم باستقرار وظيفي، يتخلله نشاط وحيوية تزيد في كفاءة الأداء الوظيفي الذي ينبثق من سلوكيات ايجابية لدى العمال نتاج ثقتهم في إدارة المنظمة ومن دافعية عند عمالها لضمان الأداء الجيد للمؤسسة ككل، وثانيهما يتعلق بالبحث عن أحسن الوسائل والطرق للمحافظة على هذه السلوكيات ومن تم لضمان الاستمرارية في الفعالية و الأداء الجيد

وحتى تضمن المؤسسة توفر هذان العنصران يجب عليها أن تركز على متغير محوري من متغيرات السلوك التنظيمي وهو العدالة الاجرائية لما له من انعكاسات وتأثيرات متعددة على العديد من المخرجات التنظيمية، فضلا عن كونها بعدا هاما لدافعية الفرد نحو الإنجاز وشعوره بالرضا والاستقرار.

وهي مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدركه العامل من نزاهة وموضوعية المخرجات داخل المنظمة، كما أن الشعور بانخفاضها أو عدمها يؤدي إلى سلوكيات سلبية لدى العمال وانخفاض في مستويات الأداء الوظيفي ككل.

ومن السلوكيات التي تتأثر بشكل مباشر بالشعور بالعدالة الاجرائية من عدمها، سلوك المواطننة التنظيمية، وهو سلوك ينبع من وعي وإرادة ورغبة ذاتية تلقائية تفوق المهام الرسمية المطلوبة من الفرد العامل في المنظمة وتترك انطبعا حسنا لدى الرؤساء والزملاء وتسهم في زيادة كفاءة وفعالية المنظمة وتحقيق أهدافها.

المبحث الأول: منهجية البحث

منهجية البحث: وهي المسار الميداني والطريقة العلمية لتحديد مشكلة الدراسة وإعطاء فكرة موجزة عنها وعن متغيراتها الأساسية والطريقة المستعملة لإنجازها ومعالجتها تحقيقاً لأهداف الدراسة. لذا تضمن هذا المبحث الفقرات الآتية:

أولاً: مشكلة البحث:

يمكن صياغة مشكلة البحث في الأسئلة الآتية:

- (1) ما المقصود بالعدالة الاجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية؟
- (2) الى أي مدى تساهم العدالة الاجرائية في تحسين سلوك المواطنة التنظيمية؟
- (3) ما هي طبيعة العلاقة بين العدالة الإجرائية وتحسين سلوك المواطنة التنظيمية؟

ثانياً: أهمية البحث:

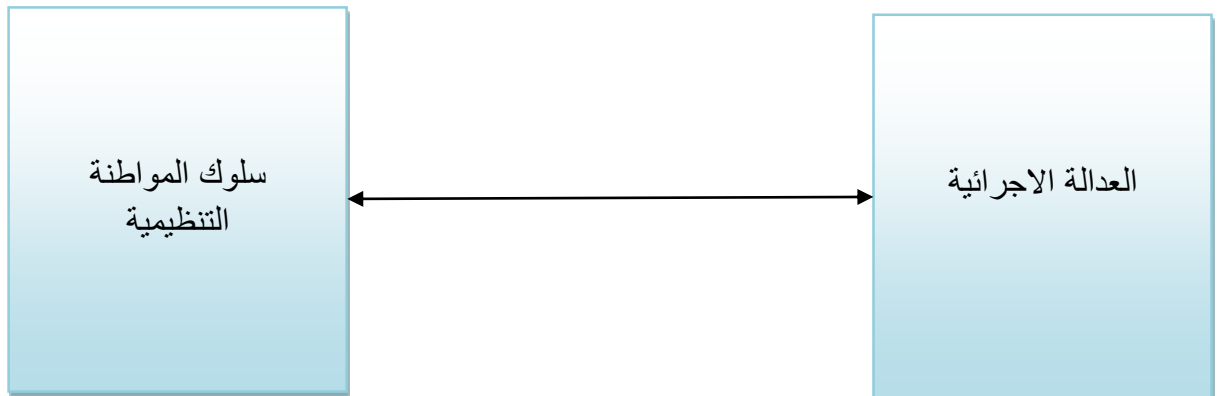
- (1) ان هذا البحث وما قد يصل اليه من نتائج ذو فائدة كبيرة للمنظمات في توجيه انظارها نحو تبني العدالة الاجرائية.
- (2) الدور الذي يلعبه العدالة الاجرائية في تحسين سلوك المواطنة التنظيمية.
- (3) التعرف بمكونات العدالة الاجرائية وابعادها وعلاقتها بتحسين سلوك المواطنة التنظيمية.

ثالثاً: اهداف البحث:

- (1) ان الهدف الأساسي لهذا البحث يتمثل في المحاولة للتعرف على العدالة الاجرائية وتحسين سلوك المواطنة التنظيمية.
 - (2) توضيح طبيعة العلاقة بين العدالة الاجرائية وتحسين سلوك المواطنة التنظيمية.
- تقديم بعض المقترحات والتوصيات التي تسهم في تحقيق الاستفادة القصوى من العدالة الاجرائية في تحسين سلوك المواطنة التنظيمية.
- رابعاً": النموذج الفرضي للبحث

المتغير التابع

المتغير المستقل



خامساً: الدراسات السابقة:

1. دراسة الصمادي (2018): بعنوان "أثر العدالة الإجرائية في الالتزام الوظيفي: دراسة ميدانية على شركات الادوية الأردنية"

هدف الى معرفة اهم محددات العدالة الإجرائية والالتزام الوظيفي والعوامل المؤثرة فيهما المختلفة نظرا لمساهمتها في تحسين دافعية العاملين ونتاجيتهم، وتأثيرهما على البقاء والاستمرارية في الشركة وانخفاض معدلات الغياب والدوران الوظيفي.

2. دراسة سكر (2017): بعنوان "أثر العدالة الإجرائية في الأداء الوظيفي"

استهدفت هذه الدراسة تحليل أثر العدالة الإجرائية في الأداء الوظيفي وفقا لآراء المديرين العاملين في الوزارات الأردنية، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع المعلومات النظرية من المصادر المكتبية، والبيانات من خلال استبانة وزعت على عينة الدراسة التي بلغت (172) مفردة تمثل مجتمع الدراسة، ومن ثم تمت الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها. توصلت الدراسة الى عدة نتائج من أهمها ما يلي:

- أ- إن تصورات المستجيبين نحو العدالة الإجرائية كانت متوسطة كما أظهر ذلك المتوسط الحسابي (2.579).
 - ب- إن تصورات المستجيبين نحو الأداء الوظيفي كانت متوسطة كما أظهر ذلك المتوسط الحسابي (3.475).
 - ت- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية موجبة بين العدالة الإجرائية كمتغير مستقل، والأداء الوظيفي كمتغير تابع بلغت قوته (% 59.3)، وفسر المتغير المستقل ما مقداره (35.2 %) من التباين في المتغير التابع.
- وصت الدراسة في ضوء النتائج أعلاه، بضرورة الاهتمام بالدراسات السلوكية والأخلاقية وتعزيز الجوانب الإيجابية وتعظيمها لدى المديرين لتحسين مستوى العدالة الإجرائية، وتعزيز الأداء الوظيفي في الوزارات الأردنية.

3. دراسة بن يحيى (2017): بعنوان "أثر العدالة الاجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسات الشباب لولاية قسنطينة"

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن إثر العدالة الاجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال المؤسسات الشبابية لولاية قسنطينة، ومن ثم الكشف عن مدى تواجد إنصاف ومساواة بين عمال هذه المؤسسات محل الدراسة بالإضافة إلى التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال هذه المؤسسات التي تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، سنوات العمل، السن والمؤهل العلمي .) وبعد التعرض للدراسة النظرية ثم الانتقال إلى الدراسة الميدانية وشملت كل مؤسسات الشباب بولاية قسنطينة، وكانت الاستبانة هي الأداة الأساسية للدراسة، وبعد تحليلها ومعالجتها إحصائيا كانت كشفت النتائج. أن إحساس العمال بالعدالة الاجرائية جاء متوسطا، بينما أظهرت النتائج ارتفاع مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مؤسسات الشباب، كما تم التوصل إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة الاجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية في حين أنه لا توجد فروق

ذات دلالة إحصائية في العوامل الديموغرافية (الجنس، السن، سنوات العمل، المؤهل العلمي) على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية.

4. دراسة الساقى (2016): بعنوان "العدالة التنظيمية وأثرها في سلوك المواطنة التنظيمية في الأندية الرياضية"

استخدم الباحث المنهج الوصفي بدراسته المسحية وبأسلوب البحث السببي المقارن على عينة قوامها (50) عضو هيئة إدارية موزعين على (13) ناديا من اندية محافظة بغداد وقد استخدم الباحث الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات، وتم اعتماد الوسط الحسابي والانحراف المعياري والمتوسط الفرضي والنسبة المئوية ومعامل الارتباط ومعامل الانحراف المتدرج بوصفها معالجات إحصائية.

5. دراسة ابو تايه (2012): بعنوان " أثر العدالة الاجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر إحساس العاملين بالعدالة الاجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن. وافترضت الدراسة وجود أثر إيجابي بين العدالة الاجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية وأبعادها التالية: الإيثار والكرامة والروح الرياضية والسلوك الحضاري ووعي الضمير. حيث تم استخدام الاستبانة لجمع بيانات الدراسة وتحقيق أهدافها وفرضياتها. لقد أظهرت النتائج التي تم الحصول عليها من (326) مستجيباً من العاملين في مراكز الوزارات الأردنية أن إحساس العاملين بالعدالة الاجرائية جاء فوق المتوسط، بينما أظهرت النتائج ارتفاع سلوك المواطنة التنظيمية بجميع أبعادها لدى عينة الدراسة. لقد بينت نتائج الدراسة أن هناك أثراً إيجابياً لإدراك الموظفين للعدالة الاجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية وعلى جميع أبعادها. كما بينت النتائج أن إحساس العاملين بالعدالة الإجرائية له الدور الأكبر في التأثير على سلوك المواطنة التنظيمية وبناء على تلك النتائج، أوصت الدراسة بتعزيز قيم العدالة الاجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية في الوزارات الحكومية الأردنية.

خامساً: منهج البحث:

يقوم الباحث باتباع المنهج الوصفي كما يأتي:

المنهج الوصفي: حيث يقوم الباحث بعرض الظواهر كما هي موجودة بالواقع وعرض جميع العوامل والمتغيرات التي تلعب دوراً أساسياً فيها.

ثامناً: التعريف الإجرائي للمفاهيم:

1. العدالة الإجرائية: تعني الإجراء الرسمية العادلة، أي الإجراءات التي جرى تصميمها لزيادة المشاركة في اتخاذ وتقليل الانحياز والأخطاء التي يتم الوقوع فيها.
2. سلوك المواطنة التنظيمية: سلوك اختياري تطوعي لا يرتبط مباشرة بنظام الحوافز أو المكافآت في المنظمة ويقوم به الموظف من أجل الارتقاء بكفاءة المنظمة وفعاليتها.

المبحث الثاني: العدالة الإجرائية

أولاً: مفهوم العدالة التنظيمية:

تعرف العدالة التنظيمية: بأنها: الإجراء التنظيمي الذي قد يدركه أحد العاملين على أنو إجراء متحيز وغير موضوعي (الترقية على أساس الجدارة وليس الاقدمية مثلاً) قد يدركه موظف آخر على أنه إجراء يتميز بدرجة عالية من الموضوعية وعدم التحيز (زايد، 2006: 13)

ويعرفها (ابو جاسر، 2010: 3) على أنها "قيمة مهمة واحساس وادارك يشعر به أعضاء المنظمة في إطار التقييمات المتولدة نفسياً وادارياً من خلال إجراء المقارنات بين القيم المتبادلة المتحصل عليها من قبل الأعضاء وإدارة المنظمة.

وعرفها (أبو تايه، 2012: 149) العدالة المدركة من قبل الأفراد للتبادلات (المدخلات والمخرجات) التي تنشأ عن العلاقة السائدة في المنظمة والتي تتضمن علاقات الموظف مع مدرائه والموظفين وزملائه بنفس رتبة العمل وبعلاقته مع منظمته كنظام اجتماعي. ويرى (دره، ٢٠٠٨: ٢٩) أن المقصود بالعدالة التنظيمية هو "درجة تحقيق المساواة في توزيع المخرجات والنزاهة والموضوعية في اتخاذ القرارات والإجراءات وإحساس الفرد بحسن المعاملة التي يعامل بها ضمن المنظمة".

ثانياً: أبعاد العدالة التنظيمية: (ابو جاسر، 2010: 13)

1. العدالة التوزيعية:

تعرف العدالة التوزيعية على أنها عدالة المخرجات أو العوائد التي يتحصل عليها الموظف والتي تتمثل في: الأجور والحوافز، وفرص الترقية، وعدد ساعات العمل، واعباء وواجبات الوظيفة، وهي العدالة المدركة من المخرجات أو النتائج أو التوزيعات التي يحصل عليها الفرد في البيئة التنظيمية. والعدالة التوزيعية تتحقق بين الأفراد عندما تتوفر المساواة في توزيع المصادر والفرص التنظيمية بينهم، وتتحقق أيضاً العدالة التوزيعية عندما ترتبط الاسهامات التي يقدمها الفرد للمنظمة التي يعمل فيها مع ما يحصل عليه من المكافآت المقدمة لو مثل: المرتب والحوافز والترقيات والتسهيلات المادية ومهام العمل وان احساس العاملين بعدم عدالة التوزيع يخلق نوعاً من التوتر في العلاقات بين العاملين بعضهم البعض من جانب، وبين العاملين والإدارة من جانب آخر، ولفهم اثر العدالة التوزيعية على العلاقات بين العاملين داخل المنظمة يجب ملاحظة أن هذا الاثر يتوقف إلى حد كبير على الأهمية النسبية لقيم العمل الاقتصادية والاجتماعية، فإذا زادت أهمية القيم الاقتصادية بالنسبة للعاملين فلاشك أن إحساس بعدالة التوزيع سيكون لو الاثر الأكبر على سلوكهم، اما في الحالات التي تعطى فيها القيم الاجتماعية للعاملين على قيمهم الاقتصادية، فان الاحساس بعدالة التوزيع سوف يكون اقل أهمية في التأثير على سلوك العاملين **قواعد عدالة التوزيع: وضع (** ORGAN **) ثلاث قواعد لعدالة التوزيع في المنظمات هي:**

أ- قاعدة التوزيع: وتقوم على فكرة اعطاء المكافآت على أساس المساهمة، فالشخص الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويض أكبر من الشخص الذي يعمل بدوام جزئي

على افتراض ثبات العوامل الأخرى لديهم وإذا حصل العكس فهذا يعني تجاوز عمى قاعدة المساواة.

- ب- قاعدة النوعية: وتعني هذه القاعدة أن كل العمال وبغض النظر عن خصائصهم
- ت- (الجنس، العرق، الدين) يجب أن يتساوى في فرص الحصول على المكافآت، مثلاً عندما تعمل المنظمة عمى تقديم الخدمات الصحية لموظفيها يجب أن تشمل هذه الخدمات كل الموظفين داخل المنظمة وليس فقط الذين يعملون بجد، وإذا حصل غير ذلك فإن باقي الموظفين سيشعرون بأن هناك تجاوز على قاعدة النوعية.
- ث- قاعدة الحاجة: وتقوم هذه القاعدة عمى فكرة تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين لافتراض تساوي الأشياء الأخرى، فمثلاً إذا أرادت المنظمة زيادة الأجور وكانت هناك امرأة متزوجة ولديها أطفال، وهناك امرأة غير متزوجة وعلى افتراض تساوي الأشياء الأخرى، فإن المرأة المتزوجة يجب أن تقدم على الثانية، وإذا حصل العكس فإن المرأة المتزوجة تشعر بتجاوز قاعدة الحاجة.

المبادئ المرتبطة بعدالة التوزيع: (زايد، 2006: 68)

هي مجموعة المبادئ التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بتحديد المخرجات التي يحصل عليها الفرد داخل المنظمة والتي تتضمن مايلي:

- تقسيم العمل: يجب تقسيم العمل إلى مجموعة من وظائف عمى أن يتولى كل فرد التخصص في أداء وظيفة محددة ويهدف تقسيم العمل إلى زيادة كفاءة العاملين، ويؤدي بشكل مباشر إلى التأثير عمى إنتاجيته ومن ثم مخرجاته الوظيفية.
 - الأجر المناسب: يجب أن تأخذ المنظمة في اعتبارها العديد من المتغيرات عند تحديد الأجر المناسب ومن هذه المتغيرات، أسعار السلع والخدمات، مستوى المعيشة، ومستوى الأرباح الذي تحققه المنظمة بصفة عامة فإن الفرد لا بد أن يشعر أن الأجر الذي يحصل عليه يتناسب مع الجيد الذي يبذله والا زادت درجة إحساسه بعدم عدالة التوزيع.
 - ترتيب: لزيادة درجة الكفاءة والتنسيق يجب أن توضع كافة الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لأداء وظيفة معينة قريبة من مكان استخدامها.
2. **العدالة الاجرائية:** هي تلك القرارات والاجراءات المتعمقة بالأفراد. تمثل العدالة الاجرائية انعكاسات لمدى إحساس العاملين بعدالة الاجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات، فهي التصور الذهني لعدالة الاجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تمس الأفراد، ويتحقق هذا النوع من العدالة عندما يتاح للموظف فرصة مناقشة الأسس والقواعد التي سوف يتم على أساسها تقييم أدائه، والامثلة على هذه الاجراءات هي تلك جرى تصميمها لزيادة المشاركة في اتخاذ القرارات أو السعي من خلالها تبني اجراءات معينة لتقليل الانحياز والخطأ في القرارات التي يتم اتخاذها وتعد الاجراءات التنظيمية التي صممت لتكون موضوعية وعادلة وصعبة التحقق إلا بتوفير شرطين هما:
- **شرط الأول:** ان يتفق الطرفان الأول الذي يضع الاجراءات التنظيمية (الإدارة)
 - **شرط الثاني:** الذي يتأثر بتلك الاجراءات (العاملين) على الأسس الموضوعية التي يتم بناء عليها صياغة تلك الاجراءات.

قواعد العدالة الاجرائية:

ولقد حددها البعض على أنها المكونات الهيكلية التي يعتقد أنها تشكل القلب الذهني لإدراك الأفراد لمعنى العدالة، وتستند إلى القواعد التالية:

- أ- قاعدة الاستئناف، بمعنى وجود فرص للاعتراض على القرارات وتعديلها إذا ظهر ما يبرر ذلك
 - ب- القاعدة الأخلاقية: أي أن يتم توزيع الموارد وفقا للمعايير الأخلاقية السائدة.
 - ت- قاعدة التمثيل: إذ يجب أن تستوعب عملية اتخاذ القرارات وجهات نظر أصحاب المصلحة والعلاقة.
 - ث- قاعدة عدم الانحياز: يجب عدم تمكين المصلحة الشخصية من التأثير على مجريات عملية اتخاذ القرارات.
 - ج- قاعدة الدقة: بناء القرارات على أساس المعلومات الصحيحة والدقيقة والمصادر الموثقة.
 - ح- قاعدة الانسجام: يجب أن تستخدم إجراءات توزيع الإجراءات والمكافآت على جميع الأفراد وفي كل الأوقات (المغربي، 2007: 208)
- المبادئ المرتبطة بعدالة الإجراءات:** (السعود، سلطان، 2009: 54)

هي مجموعة المبادئ التي ترتبط ارتباطا مباشرا بتحديد الإجراءات التي تم الاعتماد عليها لتحديد المخرجات التي يحصل عليها الفرد داخل المنظمة والتي تتضمن مايلي:

1. **السلطة والمسؤولية:** السلطة هي حق إصدار الأوامر وممارسة الضغوط لضمان طاعة العاملين، وترتبط السلطة بالمسؤولية والمسؤولية هي تحمل نتائج القرارات التي يتخذها صاحب السلطة (المحاسبة) وبالتالي فإن من يحصل عله سلطة ما لا بد أن يتحمل المسؤولية.
 2. **تسلسل السلطة:** توزع السلطة بين مستويات الإدارية المختلفة كل حسب اختصاصاته وغالبا ما تتدفق السلطة من أعلى إلى الأسفل.
 3. **الاحتفاظ بالكفاءات الإدارية:** يجب أن تعمل المنظمة على الاحتفاظ بالعمال المتميزين وتظهر أهمية هذا المبدأ خاصة مع تزايد معدلات التقصص التنظيمي اتجاه معظم الشركات إلى تقليل حجم العمالة.
 4. **مبدأ وحدة التوجيه:** وهذا يعني أن المنظمة في أداء مسؤولياتها توجيه واحد وخط عام واحد وأهداف موحدة وبأساليب متكاملة في مختلف جوانب الأنشطة فيها.
 5. **مبدأ المركزية:** ويعني تمركز الصلاحيات في يد المدير وهذا يعني أن يتمتع المدير بشخصية متميزة وقدرة عالية في توجيه المرؤوسين ويعتمد على ظروف العمل وطبيعة الأنشطة المؤداة.
 6. **مبدأ المساواة:** وهذا المبدأ يتضمن ضرورة العدالة والمساواة بين أعضاء التنظيم لكي يقوم كل فرد بأداء أعماله بكفاءة وإخلاص
- 3. العدالة التعاملية:**

تهتم العدالة التفاعلية بسلوك إدارة المنظمة عند تعاملها مع باقي العاملين ويتعلق هذا النوع من العدالة بمدى إحساس العاملين بعدالة تعاملهم مع إدارة المنظمة التي يعملون فيها،

ويندرج تحت العدالة ما يسمى عدالة التعاملات والتي تشير إلى احترام الآخرين والدق في التعامل معهم.

ويقول الخشالي بأن: عدالة التعاملات تتعلق بمدى إدراك العامل لعلاقته مع المدير من خلال معاملة المدير للعامل باحترام ومودة، ومن خلال مناقشة القرارات التي تخص وظيفته بصراحة. وان يأخذ المدير بنظر الاعتبار مطالب العامل الشخصية، وأن يبدي المدير اهتماما بمصلحته ويشركه في معرفة النتائج المترتبة على اتخاذ القرارات التي تتعلق بوظيفته والمبررات والأسباب المنطقية التي دعت لاتخاذ مثل تلك القرارات. (ابو جاسر، 2010: 310)

المبادئ المرتبطة بعدالة التعاملات:

هي مجموعة المبادئ التي ترتبط ارتباطا مباشرا بتحديد الأسلوب الذي تستخدمه الإدارة في التعامل مع العاملين والتي تتضمن ما يلي:

1. وحدة الأمر: الموظف يتلقى أوامره من شخص واحد فقط (مديره المباشر).
2. التأديب: المنظمة الناجحة هي المنظمة التي تستطيع أن توجد جهود العاملين مع ذلك فإن توقيع العقوبات يعتبر أمرا ضروريا لضمان عقاب غير الملتزمين، بشرط أن نطبق تلك العقوبات على جميع المخالفين دون تفرقة وأن يطمئن العاملون إلى سلامة تلك الإجراءات.
3. المبادرة: لا بد من تشجيع العاملين على المبادرة ودعم روح التجديد والابتكار.
4. المصلحة العامة: الأولوية لمصالح العام وليس للمصالح الفردية ويمثل هذا المبدأ ركنا أساسيا من أركان العدالة التنظيمية فشعور العاملين بتغليب المصالح الفردية على الصالح العام خاصة في مجالات الاختيار والترقية وانهاء خدمة العاملين يمكن أن يؤدي إلى نتائج سلبية عمى اتجاهات وسلوكيات العاملين.
5. تنمية روح الجماعة بغرض التعاون: يجب تنمية روح الجماعة والتوافق بين العاملين لتحقيق استقرار ووحدة المنظمة.
6. الضبط: إن أفضل الطرق لم الحصول عمى الضبط هي ان يطبق المدير أنظمة الجزاء والعقاب في حالة حدوث أخطاء عمى أن يتم التطبيق بصورة عادلة.

من خلال ما تم عرضه يمكن القول أن:

فقدان أي بعد من الأبعاد الثلاث السابقة والتي تفسر العدالة التنظيمية، يؤدي إلى شعور الفرد العامل بعدم الإنصاف والظلم والتوتر في سلوكه. حيث أن عدالة التعاملات تمثل الأسلوب الذي يتم استخدامه في التعامل مع الفرد العامل عند تطبيق الإجراءات الرسمية، والتي تؤثر بشكل كبير من الشعور بالعدالة التنظيمية وأن عدالة الإجراءات تمثل عدالة السياسات والإجراءات المستخدمة في تحديد مقدار المخرجات (العوائد التي يحصل عليها الفرد في المنظمة مثل الأجور، الترقية، المزايا الإضافية، وغيرها) مقارنة بمدخلاته الأداء الفعل للفرد من حيث الكمية والجودة وهو يمثل حصيلة لعدة عوامل مثل: (الجهد، التعلم، الخبرة، التدريب، وغيرها).

ثالثاً: مفهوم العدالة الإجرائية:

سوف نتناول أولاً مفهوم العدالة لغة واصطلاحاً:

معنى العدل لغة: خلاف الجور. يقال: عدل عليه في القضية فهو عادل. وبسط الوالي عدله ومعدلته ومعدلته. وفلان من أهل المعدلة. وهو ما قام في النفوس أنه مستقيم. (ابن منظور، 11\430)

معنى العدل اصطلاحاً: هو استعمال الأمور في مواضعها، وأوقاتها، ووجوهها، ومقاديرها، من غير سرف، ولا تقصير، ولا تقديم، ولا تأخير. (أبو تايه، 2012: 28)

العدالة الإجرائية: (الفهداوي والقطاونه ٢٠٠٤: ٥١) تعني الإجراءات الرسمية العادلة، أي الإجراءات التي جرى تصميمها لزيادة المشاركة في اتخاذ وتقليل الانحياز والأخطاء التي يتم الوقوع فيها.

ويرى (السعود وسلطان ٢٠٠٩: ٢٠٢) أن عدالة التوزيع إذا كانت تتعلق بعدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف، فإن العدالة الإجرائية تتعلق بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد تلك المخرجات.

رابعاً: شروط أدراك العدالة الإجرائية: (الطحيح ومحمد، 2003: 88)

1. أن يتم تطبيق الإجراءات بشكل ثابت ومستمر على الجميع دون استثناء.
2. أن تكون الإجراءات خالية من التحيز.
3. أن يؤخذ بعين الاعتبار جميع آراء الجماعات المتأثرة بالقرار.
4. أن تتوفر آلية لأغراض تصحيح القرارات الخاطئة.

خامساً: أنواع العدالة الإجرائية: (Greenberg, 1990: 428)

1. **العدالة النظامية:** وهي تستخدم قاعدة منهجية واضحة للإجراءات المستخدمة في اتخاذ القرارات التوزيعية مرتكزة على القواعد الأساسية للعدالة الإجرائية المشار إليها سابقاً.
2. **العدالة المعلوماتية:** وهي وسيلة اجتماعية لتحقيق عدالة الإجراءات، وتتضمن توفير معلومات واضحة للعاملين والمستفيدين من المخرجات حول القرار المتخذ في إجراء التوزيع.

سادساً: قواعد العدالة الإجرائية: (المغربي، 2007: 208)

ولقد حددها البعض على أنها المكونات الهيكلية التي يعتقد أنها تشكل القالب الذهني لإدراك الأفراد لمعنى العدالة، وتستند إلى القواعد التالية:

- أ- قاعدة الاستئناف، بمعنى وجود فرص للاعتراض على القرارات وتعديلها إذا ظهر ما يبرر ذلك
- ب- القاعدة الأخلاقية: أي أن يتم توزيع الموارد وفقاً للمعايير الأخلاقية السائدة.
- ت- قاعدة التمثيل: إذ يجب أن تستوعب عملية اتخاذ القرارات وجهات نظر أصحاب المصلحة والعلاقة.

- ث- قاعدة عدم الانحياز: يجب عدم تمكين المصلحة الشخصية من التأثير على مجريات عملية اتخاذ القرارات.
- ج- قاعدة الدقة: بناء القرارات على أساس المعلومات الصحيحة والدقيقة والمصادر الموثقة.
- ح- قاعدة الانسجام: يجب أن تستخدم إجراءات توزيع الإجراءات والمكافآت على جميع الأفراد وفي كل الأوقات

سابعاً: المبادئ المرتبطة بمحاكمة الإجراءات: (السعود، سلطان، 2009: 54)

هي مجموعة المبادئ التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بتحديد الإجراءات التي تم الاعتماد عليها لتحديد المخرجات التي يحصل عليها الفرد داخل المنظمة والتي تتضمن مايلي:

- 1. السلطة والمسؤولية:** السلطة هي حق إصدار الأوامر وممارسة الضغوط لضمان طاعة العاملين، وترتبط السلطة بالمسؤولية والمسؤولية هي تحمل نتائج القرارات التي يتخذها صاحب السلطة (المحاسبة) وبالتالي فإن من يحصل عله سلطة ما لا بد أن يتحمل المسؤولية.
- 2. تسلسل السلطة:** توزع السلطة بين مستويات الإدارية المختلفة كل حسب اختصاصاته وغالباً ما تتدفق السلطة من أعلى إلى الأسفل.
- 3. الاحتفاظ بالكفاءات الإدارية:** يجب أن تعمل المنظمة على الاحتفاظ بالعمال المتميزين وتظهر أهمية هذا المبدأ خاصة مع تزايد معدلات التقلص التنظيمي اتجاه معظم الشركات إلى تقليل حجم العمالة.
- 4. مبدأ وحدة التوجيه:** وهذا يعني أن المنظمة في أداء مسؤولياتها توجيه واحد وخط عام واحد وأهداف موحدة وبأساليب متكاملة في مختلف جوانب الأنشطة فيها.
- 5. مبدأ المركزية:** ويعني تركز الصلاحيات في يد المدير وهذا يعني أن يتمتع المدير بشخصية متميزة وقدرة عالية في توجيه المرؤوسين ويعتمد على ظروف العمل وطبيعة الأنشطة المؤداة.
- 6. مبدأ المساواة:** وهذا المبدأ يتضمن ضرورة العدالة والمساواة بين أعضاء التنظيم لكي يقوم كل فرد بأداء أعماله بكفاءة وإخلاص

ثامناً: جوانب العدالة الإجرائية: (الصيرفي، 2009: 311)

العدالة الإجرائية تشتمل على جانبين هما:

- 1. الجانب الهيكلي:** ويتعلق بالكيفية التي يتم من خلالها صنع القرارات ومتى تبدو تلك الكيفية عادلة يجب مراعاة مايلي:
- أن يكون للأفراد صوت في إجراءات صنع القرارات بمعنى أن يكون لديهم رأي في صنع القرارات المؤثرة عليهم.
 - إعطاء الفرصة لتصحيح الأخطاء.
 - تطبيق قواعد وسياسات ثابتة.
 - عدم التحيز عند اتخاذ القرارات.

2. **الجانب الاجتماعي:** يتعمق بنوعية المعاملة التي يتلقاها العامل على أيدي متخذي القرارات ويتأثر الإحساس بمدى عدالة تلك المعاملة من ناحيتين:

- بمدى صحة وكفاية المعلومات التي يتلقاها بخصوص تنفيذ القرارات.
- تتعلق بالحساسية الاجتماعية، أي بمدى الاهتمام الذي يلقاه الفرد عند حدوث نتائج غير مرضية في تنفيذ القرارات وتدل الشواهد على أن الناس يكونون أكثر قبولاً للنواتج السلبية حينما تقدم لهم معلومات كافية وكاملة عنها.

تلمعا: نظريات العدالة الإجرائية: (الصيرفي، 2009: 155)

1. نظرية النموذج:

طور (Lind & Tyler) ثلاثة نماذج لشرح العدالة الإجرائية ببُعديها (الإجراءات الرسمية، وعدالة التعامل) وفيما يلي شرح لهذه النماذج الثلاثة:

أ- **نموذج المصلحة الذاتية:** يطلق على هذا النموذج أيضاً مسمى (منظور الوسائل أو الأدوات) حيث يقترح هذا النموذج ما يلي:

- إن الإجراءات تستخدم كوسائل أو أدوات لتحقيق التوزيعات العادلة
 - عندما يعمل الفرد بفردية فإنه يبحث عن التحكم في القرار (القدرة على الاختيار)
- لأنه مهتم بتعظيم مصلحته الذاتية في شكل المخرجات المكافآت التي يحصل عليها إما عندما يحتاج الفرد لأن يتعاون مع الآخرين في الجماعة لتحقيق المخرجات أو النتائج، فإن الاهتمام يتحرك من التركيز على التحكم في القرار إلى التحكم في العملية (القدرة على التعبير عن الرأي) لأن ما يهم الفرد هو الشعور بأن رأيه له صدى كآراء الآخرين.

ب- **نموذج القيم الجماعية:** تم تطوير هذا النموذج بالاعتماد على مفاهيم التماثل الجماعي حيث يفسر هذا النموذج تأثيرات التعبير عن القيم الجماعية في مرحلة ما قبل صدور القرارات. ويؤكد هذا النموذج على أن التماثل مع الجماعة وإجراءات الجماعة يتحكمان في أداء الجماعة، فإذا نظر أعضاء الجماعة للإجراءات على أنها عادلة – أي أنها تسمح لهم بالتعبير عن آرائهم أو تمكنهم من المشاركة في عمليات الجماعة – فإنهم يعظمون من قيمة عضويتهم في الجماعة، وحتى إذا كان التعبير عن الرأي لا يؤدي إلى الحصول على النتائج أو التوزيعات المرغوبة، فإنه يدعم من مدركات العدالة الإجرائية لأن وظيفة التعبير عن القيم تعزز قيمة المشاركة الجماعية والانتماء إلى الجماعة.

ت- **نموذج علاقات السلطة في الجماعات:** يناقش هذا النموذج ثلاثة مفاهيم مرتبطة بعلاقات السلطة وتؤثر في مدركات المرؤوسين للعدالة الإجرائية، وهذه المفاهيم هي:

• **الثقة في السلطة:**

وتقاس في شكل درجة عدالة وأخلاقيات القائد كحامل للسلطة، فإذا كان القائد يتصرف بعدالة ويأخذ في الاعتبار حاجات ووجهات نظر المرؤوسين، فإنه سيصبح موثوق فيه من جانبهم، حيث إن الثقة تعكس معتقدات المرؤوسين لنوايا القائد.

• **الحياد:**

ويتم الحكم على حياد القائد من خلال اتخاذ قرارات غير متحيزة بالاعتماد على الحقائق، وعدم التفرقة بين المرؤوسين في المعاملة.

• المكانة أو السمعة الحسنة للقائد:

وتعتمد على التاريخ السابق للقائد مع نفس الجماعة أو الجماعات الأخرى بجانب الواقع الحالي، حيث ترتفع مكانة القائد كلما عامل المرؤوسين باهتمام وأدب مع احترام حقوقهم.

2. النظرية التقليدية للمدركات المرجعية:

تصور هذه النظرية نموذجاً ثنائي العوامل:

• عوامل ترتبط بالمخرجات (النتائج)

• عوامل ترتبط بالإجراءات (العمليات المستخدمة في توزيع المخرجات)

وإن العنصر الأساسي في هذه النظرية هو التفكير التصوري بشأن المخرجات أو الإجراءات المرجعية، ومن أجل الوصول إلى معايير لتقييم المخرجات والإجراءات الفعلية، فإنه يجب على الفرد القيام بإجراءات مماثلة أو محاكاة عقلية أي تفكير تصوري لكل من المخرجات المرجعية والإجراءات المرجعية (ما الذي يجب أن تكون عليه المخرجات والإجراءات؟).

وقد استخدم Folger مصطلح التبرير في هذه النظرية، وذلك للإشارة إلى الأسباب أو الأعذار التي تقدمها المنظمة للفرد بشأن استخدام إجراءات معينة للقيام بأفعال معينة، لذا فإن التبرير قد يكون قوياً أو ضعيفاً بالاعتماد على منطقته أو مدى اقتناع الفرد به.

وبناء على ذلك تصنف هذه النظرية مدركات عدم العدالة الاجرائية إلى ثلاث درجات بالاعتماد على شدتها حيث أنه كلما ارتفعت درجة شدتها ازدادت مدركات عدم العدالة الاجرائية وذلك على النحو التالي:

أ- **الدرجة الأولى (درجة عدم الرضا المحدود):** وذلك في حالة زيادة المخرجات المرجعية عن المخرجات الفعلية، مع وجود تبرير قوي من جانب المنظمة عن الإجراءات المستخدمة.

ب- **الدرجة الثانية (درجة الاستياء):** وذلك في حالة زيادة المخرجات المرجعية عن المخرجات الفعلية، مع وجود تبرير ضعيف من جانب المنظمة عن الإجراءات المستخدمة.

ت- **الدرجة الثالثة (أقصى درجات الاستياء):** وذلك في حالة زيادة المخرجات الفعلية عن المخرجات المرجعية، مع ضعف التبرير التنظيمي عن الإجراءات المستخدمة، ونقص احتمال الحصول على المخرجات المرجعية أو المرغوبة في المستقبل.

مأهرا: العوامل المؤثرة على العدالة الاجرائية: (أبو جاسر، 2010: 41)

قدم (greenberg) عددا من المبادئ التي تؤثر على سلوك الموظفين فيما يتعمق بعلاقة الموظفين مع المدراء في المنظمة والتي تؤثر على أدراك العدالة التنظيمية وهي:

1. **الاتساق:** قرارات التوزيع في المنظمات أن تكون متسقة، كما أن السلوك القيادي المتسق هو شرط ضروري لإدراك الموظفين للعدالة.
2. **التحيز:** فيما يتعلق بالتوزيع أو العمليات يجب ألا يقوم المدير بالتمييز أو التحيز ضد موظفي المنظمة.
3. **الدقة:** يجب أن يتعامل مع المعلومات في المنظمة بدقة وأمان

4. **التصحيح:** يجب أن يعطي لموظفين الحق في الاعتراض أو تصحيح القرارات الخاطئة المتخذة من قبل المدراء، كما أنو ينبغي تصحيح الخلل أو القرارات غير الصحيحة من قبل المدراء.
5. **التمثيل أو المشاركة:** أي عملية صنع القرارات التي تؤثر على الموظفين يجب أن تضم ممثلين عنهم اثناء تطبيق هذه القرارات.
6. **الاخلاقيات:** يجب أن تعكس صنع القرار القيم الاخلاقية للموظفين.
7. **الانصاف:** أي أن الموظف يجب أن يدرك أن ما يحصل عليه يتناسب مع جهوده التي قدمها.
8. **التصور أو الإدراك:** أي أن تصور الفرد يساهم في ادراكه العام للعدالة.
9. **العدالة الشخصية:** أي القيام بمعاملة الموظف بحساسية وكرامة واحترام وبالتالي تساهم بتعزيز حكمه على المساواة والعدالة.
10. **المطالبة بالمساواة:** يجب ان تكون عملية صنع القرار بعيدة عن المصالح الذاتية وأن تكون وفقا للمنفعة الجماعية وعلى مستوى المنظمة.

المبحث الثالث: سلوك المواطنة التنظيمية

أولاً: مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية:

سلوك المواطنة التنظيمية: يمثل التصرفات الايجابية الزائدة عما هو موصوف رسمياً في المنظمة، ويمتاز هذا السلوك بالطبيعة الاختيارية غير الإكراهية وغير الخاضعة للمكافأة مباشرة وصراحة في نظام الحوافز الإداري للمنظمة (العامري، 2002: 46)

سلوك المواطنة التنظيمية: هي درجة السلوك الإنساني الذي يؤديه عضو المنظمة بصورة اختيارية أو تطوعية، ويحدث أثراً إيجابياً يصب في خدمة المنظمة وزيادة قدرتها على الأداء التنظيمي، دون احتساب ذلك السلوك ضمن جدول الحوافز الرسمية (الفهداوي، 2005: 394)

وعرفه (orgen, 1988: 40) على أنه: سلوك تطوعي يقوم به الفرد يتعدى حدود دوره الرسمي ومتطلبات وظيفته ولا تشمله لوائح المنظمة الخاصة بالمكافأة وترقية العاملين. ويعرفه الباحث على أنه: على أنه السلوك التطوعي الاختياري الذي لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة والهادف إلى تعزيز أداء المنظمة وزيادة فاعليتها وكفاءتها.

ثانياً: أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية: (الحواس، 2003: 21)

إن أهمية دراسة سلوك المواطنة التنظيمية تنبع من كونه يساهم في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة عن طريق إدارة العلاقات التبادلية بين الموظفين في الأقسام والإدارات المختلفة مما يساهم في زيادة حجم المخرجات الكلية المنجزة، ويرى الباحثون في مجال المواطنة التنظيمية أن لها أهمية كبيرة في الأداء الكلي للمؤسسة من خلال:

1. يمد سلوك المواطنة التنظيمية الإدارة بوسائل للتفاعل بين الأفراد داخل المؤسسة تؤدي إلى زيادة النتائج الإجمالية المحققة.
2. نظراً لندرة الموارد في المؤسسات، فإن القيام بالأدوار الإضافية التي تنبع من سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى إمكانية تحقيق المؤسسة لأهدافها.
3. كما تنبع أهمية سلوك المواطنة التنظيمية من النتائج والآثار الإيجابية الكثيرة التي يمكن أن يحققها للمؤسسة وذلك كما يلي:

- يؤدي إلى تحسين الإنتاجية ويعتبر مصدر مجاني لها.
 - يؤدي إلى تحسين قدرات ومهارات العاملين والمديرين على حد سواء.
 - يؤدي إلى الالتزام وحل المشاكل.
 - تحسين مستوى كفاءة المؤسسة وفعاليتها.
 - تقليل مستوى التسرب الوظيفي.
 - رفع الروح المعنوية للعاملين.
 - أن هذه السلوكيات تحقق لممارسها أفضلية وميزة تنافسية.
- أي أن سلوك المواطنة التنظيمية يمكن أن يؤدي إلى نتائج إيجابية على مستويات الأداء الفردي والجماعي والتنظيمي.

ثالثاً: خصائص سلوكيات المواطنة التنظيمية: (نجم، كريم، 2014: 369)

تتميز سلوكيات المواطنة التنظيمية بأربع خصائص كالآتي:

1. التطوع: فقد وضح أن سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك تطوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن أن يقوم بها الفرد، أي أنه ليس مفروضاً في نظام توصيف الوظائف.
2. الاختيار: هي سلوك اختياري غير موجود في وصف الوظيفة الخاصة بالفرد.
3. التجرد من الرسمية: أي أن الفرد لا يحصل على مكافأة بشكل مباشر من خلال نظم الحوافز الرسمية المطبقة في المؤسسة.
4. النفع: سلوك قائم على تحقيق المنفعة للآخرين سواء كانوا أفراداً أو مؤسسات.

رابعاً: المحددات الأساسية لسلوك المواطنة التنظيمية: (العزاوي، 2008: 13)

بحثاً عن أهم الأسباب التي تقف خلف ظهور أو اختفاء هذا السلوك، عكف الكثير من الباحثين على إجراء العديد من الدراسات بقصد إيجاد تفسير لهذه الظاهرة، حيث أن سلوك المواطنة التنظيمية سلوك تطوعي، فهو يرتبط بعلاقة مباشرة أو غير مباشرة مع مجموعة من المحددات الأساسية، وهي:

1. الرضا الوظيفي:
نظراً لأهمية الرضا الوظيفي، تم دراسة علاقته مع مفهوم المواطنة التنظيمية، ويقصد بالرضا الوظيفي إجمالاً، الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقويم الفرد لعمله، سواء فيما يتعلق بالمزايا التي يحصل عليها، أو أسلوب القيادة، أو زملاء العمل، أو المناخ العام.
وفي ضوء هذا التعريف، أجريت العديد من الدراسات الميدانية للكشف عن العلاقة بين الرضا وسلوك المواطنة التنظيمية، وخرجت معظم هذه الدراسات بنتيجة مفادها أن هناك علاقة إيجابية معنوية بين هذين المتغيرين، وأكدت هذه الدراسات على أن الرضا الوظيفي يعد أكبر محدد لسلوك المواطنة التنظيمية.
2. الالتزام الوظيفي:
هناك بعض الدراسات، وجدت علاقة إيجابية قوية بين الالتزام الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية، وهناك دراسات توصلت إلى أنه لا توجد علاقة بينهما، لكن يرجع البعض سبب هذا التناقض إلى عدم الأخذ بعين الاعتبار، وجود متغيرات أخرى محددة لسلوك المواطنة التنظيمية، مثل الرضا والعدالة التنظيمية، حيث تم تأكيد هذا الطرح في دراسات وجدت أن هناك علاقة بين الالتزام وسلوك المواطنة، عندما تم التحكم في متغيري الرضا الوظيفي والعدالة التنظيمية.
3. العدالة التنظيمية:

يتكون هذا المفهوم من ثلاثة أبعاد رئيسية: عدالة التوزيع، وعدالة الإجراءات، وعدالة التعاملات، وهذه الأبعاد تبقى مترابطة ومتداخلة، وتؤدي في النهاية إلى مدى إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية في منظمة العمل.

وفي هذا الصدد كشفت العديد من الدراسات، أن العدالة التنظيمية تؤثر إيجابياً في مكونات سلوك المواطنة التنظيمية؛ وذلك لأن إحساس الموظفين بالمساواة والإنصاف

سواء فيما يتعلق بعدالة الإجراءات، أو التوزيع، أو التعاملات تولد لديه الشعور بالمسؤولية اتجاه المنظمة، وبالتالي الانخراط في الكثير من الممارسات التطوعية غير الرسمية، أو سلوك المواطنة التنظيمية.

4. القيادة الإدارية:

كشفت بعض الدراسات، عن وجود علاقة قوية بين القيادة التحويلة وسلوك المواطنة التنظيمية، على اعتبار أن القائد التحويلي يعمل دوماً على تحفيز موظفيه، للقيام بأكثر مما هو متوقع منهم، عن طريق العمل كقدوة لهم، والاهتمام بحاجاتهم وتقديمها على حاجاته الشخصية، مما يعظم من مستوى ثقة رؤوسيه فيه؛ لأن أقواله دائماً تنسجم مع أفعاله، وفي هذا الخصوص وجد أن الموظف يقوم بممارسات تطوعية، عندما يكون مستوى ثقته برئيسه عالية، والعكس صحيح.

5. الدوافع الذاتية:

يقصد بالدوافع الذاتية حاجات الفرد الداخلية للإنجاز وتحقيق الذات، والتي تعمل على تحريك السلوك والعمليات النفسية وفي هذا الصدد يمكن القول إن الموظف الذي يتمتع بالدوافع الذاتية، يكون ميالاً أكثر من غيره إلى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية؛ وذلك لأنها تساهم في إشباع حاجاته الداخلية المتمثلة بالإنجاز، وتحقيق الذات.

6. الثقافة التنظيمية:

إن تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية، يأتي من خلال مدى تشجيعها، أو رفضها لمثل هذا النوع من السلوك، فإذا كان السائد في المنظمة أن يمارس الموظفون أنماطاً من السلوكيات التطوعية، ويشجعون على القيام بذلك، فإن جميع أفراد المنظمة سيتأثرون بذلك، وسينعكس ذلك على سلوكهم وأفعالهم، والعكس صحيح.

خامساً: الآثار الإيجابية لسلوك المواطنة التنظيمية: (Febles, 2005:35)

1. يؤدي إلى تخفف العبء المادي عن المؤسسات، فهو إضافة حقيقية لمواردها، بحيث يسمح بتوجيه ما كان مقررأ أن تتحمله المؤسسات في توظيف بعض العاملين، للتوسع في خدماتها والتميز في أدائها.
2. يزيد من مستوى الحماس في الأداء، وهذا ما يفتقده العمل الروتيني.
3. يزيد من مستوى الرضا عن العمل، ويعزز مستوى شعور الأفراد بالانتماء لمؤسساتهم.
4. يتيح الفرصة للممارسة الديمقراطية، من حيث اختيار الفرد لنوع النشاط الذي يرغب المشاركة فيه، أو التوقيت المناسب له.
5. يوطد العلاقات بين الأفراد والجماعات؛ مما ينعكس إيجابياً على الأداء المتميز.
6. يزيد من فاعلية الأداء وكفاءته.
7. يؤدي إلى الالتزام وحل المشكلات.
8. يقلل من مستوى التسرب الوظيفي، ويرفع الروح المعنوية لدى العاملين.

سادسا: معوقات القيام بسلوك المواطنة التنظيمية: (حامد، 2003: 33)

إن عدم مساهمة الموظفين في المؤسسة بسلوكيات دور إضافي تعود إلى مجموعة من المعوقات تشمل:

1. عدم إشراك الموظفين في القرارات التي تتخذها المؤسسة، فضلا عن عدم تقوية توجهاتهم الإيجابية نحو المؤسسة.
2. عجز ثقافة المؤسسة وقيمها في التخفيف من ضغوط العمل، فالضغط الشديد يؤثر على كفاءة الموظفين وعلى سلوكياتهم الإضافية الإيجابية، مما ينعكس على تميز أدائهم.
3. عدم إتاحة الفرصة للموظفين للتعبير عن آرائهم وعدم رضاهم تجاه وظائفهم، مما يقف عائقا أمام الموظفين للقيام بسلوكيات غير محسوبة.
4. افتقار العديد من المؤسسات لتحقيق العدالة التنظيمية التي إن وجدت فأنها تشكل حافزا قويا لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

سابعا: أنماط سلوك المواطنة التنظيمية: (شهري، 2010: 21)

يضم سلوك المواطنة التنظيمية العديد من الأنماط والصور التي يمارسها داخل منظماتهم والتي هي التالي:

1. **النمط المتعلق بشؤون العمل:** يشمل هذا النمط مساعدة الموظف لزملائه في الأمور المتعلقة بشؤون العمل، توجيه الموظفين الجدد، مساعدة الآخرين ذوي الأعباء الوظيفية الكثيرة، ومساعدة الرئيس أو المشرف في عمله، حتى لو كان ذلك غير مطلوب منه، أن هذه الممارسات هي أعمال تطوعية لا يتوقع من الشخص أن يقوم بها لأنها ليست من متطلبات وظيفته الرسمية أساسا.
2. **النمط المتعلق بالأمور الشخصية:** يتضمن هذا النمط تقديم المساعدة في الأمور المتعلقة بالمشكلات الاجتماعية أو العائلية العاطفية، التي تواجه الزملاء المديرين، والعملاء، ويعرفها الآخر عنه فيسعى لمساعدته.
3. **النمط المتعلق بالسلع والخدمات المقدمة من المنظمة:** يتضمن هذا النمط مساعدة العملاء أو المراجعين بأمور تتعلق بالسلع والخدمات المقدمة، مثل إرشادهم أو الإصغاء والإنصات لأهم وشرح الطرق والإجراءات التي تساعدكم لكي يستفيدوا من خدمات تلك المنظمة.
4. **النمط المتعلق بالتنظيم الإداري:** وذلك من خلال الانصياع للقيم التنظيمية، السياسية، واللوائح، والعمل وفقها: الحضور والانصراف حسب مواعيد العمل المحددة، استخدام الموارد التنظيمية الاستخدام الصحيح، وكذلك اقتراح تحسينات تنظيمية إدارية أو إجرائية، من أجل جعل العمل أكثر نجاحا وتميزا، مثل الاقتراحات المتعلقة بالبناء التنظيمي، أو الممارسات الإدارية أو الإجراءات.
5. **النمط المتعلق بالتطوع للقيام بأعمال إضافية خارج حدود المنظمة:** يشمل هذا النمط إقبال الموظف على القيام بأعمال إضافية من أجل مساعدة المنظمة، كالاشتراك في اللجان أو المشاريع المتعلقة بالعمل، أو التغلب على الصعوبات التي تواجه العمليات التنظيمية، وحماية المنظمة من الأخطار والحضور الاختياري للاجتماعات والندوات.

6. النمط المتعلق بتقديم المنظمة للآخرين: وذلك بالحديث عنها بصورة طيبة أمام الآخرين، والدفاع عنها وعن مصالحها، كذكر إيجابياتها مع العاملين والعملاء والوقوف معها في الظروف الصعبة التي تواجهها مما يسهم في تحسين سمعتها عند الآخرين.

ثامناً: مداخل سلوكيات المواطنة التنظيمية: (معمرى، زاهي، 2014: 54)

ويمكن تناول مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال مدخلين أساسيين هما:

1. المدخل الأول:

يفترض أن هناك انفصلاً بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وبين الأداء الوظيفي المطلوب رسمياً وطبقاً لهذا المدخل ينظر إلى سلوكيات المواطنة التنظيمية على أنها سلوك ذاتي، لا يتم مكافأته قبل نظام المكافأة الرسمي، كما أنه يزيد من الأداء الفعال للمؤسسة.

2. المدخل الثاني:

ويقوم هذا المدخل على التراث الفكري لبحوث المواطنة المدنية في علوم الفلسفة، السياسية، الاجتماع، حيث يتم النظر إلى المواطنة المدنية على أنها تشمل على كل السلوكيات الإيجابية المرتبطة بالمجتمع.

تاسعاً: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية: (Febles, 2005: 28)

يمكن تقسيم أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية إلى خمسة أبعاد رئيسية وهي: الإيثار، اللياقة واللف، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، ووعي الضمير

1. الإيثار: وهو عبارة عن سلوك اختياري يقوم به الفرد طوعية لمساعدة زملائه في العمل في حل مشكلاتهم المتعلقة بالعمل، ومساعدة العاملين الجدد في التعرف على أساليب وطرق إنجاز مهامهم، مساعدة زملاء العمل في إتمام أعمالهم المترجمة بسبب الغياب.
2. اللياقة واللف: وهناك من يطلق عليه الكياسة، ويعكس مدى محاولة الشخص منع وقوع المشاكل المتعلقة بالعمل وإدراكه لتأثير السلوك على الآخرين، وعدم استغلاله لحقوق الآخرين وتجنب إثارة المشاكل معهم.
3. الروح الرياضية: وتعكس مدى تحمل الشخص لأي متاعب شخصية مؤقتة أو بسيطة دون تذمر أو رفض أو ما شابه ذلك وإدخال الطاقة الموجهة لمثل ذلك لإنجاز العمل.
4. السلوك الحضاري: ويعني المشاركة البناءة والمسؤولية في إدارة أمور المؤسسة والاهتمام بمصير المؤسسة من خلال حضور الاجتماعات المهمة غير الرسمية، المحافظة على التغيير، قراءة مذكرات المؤسسة وإعلاناتها، وتأدية العمل بصورة تساعد في المحافظة على سمعة المؤسسة.
5. وعي الضمير: ويمثل سلوك الموظف التطوعي الذي يفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة في مجال الحضور، احترام اللوائح والأنظمة، واستراحات العمل بجدية... الخ.
6. الالتزام العام: هو سلوك اختياري يشمل أداء أنشطة أكثر من المطلوبة من الفرد وإطاعة واحترام قواعد الشركة ولوائحها وإجراءاتها حتى إذا لم يره أحد.
7. السلوك الحضاري: فهو سلوك اختياري يشير إلى مسؤولية الفرد عن المشاركة أو المساهمة في تطوير الشركة مثل حضور الاجتماعات والندوات وأداء وظائف غير مطلوبة منه، ولكنها تساعد الشركة على أداء أنشطتها والمبادرة بتقديم النصيحة للآخرين لتحسين الإجراءات والعمليات بالشركة.

المبحث الرابع: العلاقة بين العدالة الإجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية:

يتكون مفهوم العدالة التنظيمية من ثلاثة أبعاد رئيسية: عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات و عدالة التعاملات. وهذه الأبعاد تبقى مترابطة ومتداخلة وتؤدي في النهاية إلى مدى إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية في منظمة العمل. وبخصوص العلاقة بين العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة، وبسلوك المواطنة التنظيمية، كشفت العديد من الدراسات الميدانية عن وجود علاقة قوية بين إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية. مثل دراسة "العطوى، 2007" ودراسة كل من " حواس " و " العامري " و " حامد " في 2003. فقد أظهرت هذه الدراسات أن العدالة التنظيمية تؤثر إيجابيا في مكونات سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك لأن إحساس الموظفين بالمساواة والإنصاف سواء فيما يتعلق بعدالة الإجراءات أو التوزيع أو التعاملات تولد لديه الشعور بالمسؤولية اتجاه المنظمة، وبالتالي الانخراط في الكثير من الممارسات التطوعية غير الرسمية أو سلوك المواطنة التنظيمية (الخميس، 2001: 43).

ويرى (Kim , 2009 :23) بأن الموظفين الذين عوملوا بعدل وبحق، يميلون إلى التطوير والحفاظ على العلاقات داخل الشركة بالإضافة إلى زيادة درجة الالتزام الوظيفي والثقة والارتياح. وكذلك أثر العدالة التي تجري داخل العمل على أداء الموظفين والرضا العام عن الإجراءات التي ترتبط بهم، وكذلك السلوك وفي مكان العمل وشرط وجود السلوك التنظيمي الايجابي يجب أن تسبقه العدالة الاجرائية. وأن الإنصاف والعدالة يوفر فرص للموظفين لكي يشعروا بالانتماء الذي يعتبر مترجم كبير في سلوك المواطنة التنظيمية وبأن العدالة الاجرائية تعطي الشرعية للموظفين للنظر في القرارات الإدارية والتنظيمية والذي يعزز التزام الموظفين.

ويرى (العميان ، 2002 : 23) أن شعور العامل بعدالة ما يحصل عليه من مكافأة وحوافز من عمله تحدد بدرجة كبيرة شعوره بالرضا ، مما يؤثر في مستوى أدائه وإنتاجيته، حيث إن الأفراد الذين يعتقدون أن العائد المادي الذي يحصلون عليه عادل مقارنة بالآخرين يكون مستوى أدائهم أعلى من هؤلاء الذين لا يشعرون بالعدالة وبالإضافة إلى أهمية إشباع حاجات الأفراد العاملين لضمان حفزهم لأداء أعمالهم بطريقة أكثر كفاءة وفعالية، هناك جانب آخر هام وهو التأكد من وجود الرغبة لديهم في القيام بالعمل لأن الأداء المرتفع الذي تصبو إليه المنظمات يساوي القدرة على الأداء والرغبة فيه ، وهذا يتمثل في:

$$\text{أداء مرتفع} = \text{القدرة على الأداء} * \text{الرغبة في الأداء}$$

وبدون وجود هذه الرغبة في الأداء ودرجة عالية من تحفيز المرؤوسين بواسطة المدير " لا يمكن ضمان مستوى عال من الأداء أو الإنتاجية، الأمر الذي يجعل من الضروري للمدير تفهم كيفية تحفيز مرؤوسيه بحيث يمكن استخراج أفضل ما فيهم من طاقات ومواهب ". (توفيق، 1998: 25).

ووجد الباحثون أن عدالة القائد وخصائص الوظيفة هما متغيرات سبباني حيث أن سلوكيات المواطنة والرضا الوظيفي يرتبطان ببعضهما لوجود عوامل مشتركة للمتغيرات السببية

ووجد أن الرضا الوظيفي ليس على ارتباط مع سلوكيات المواطنة عندما يتم قياس إدراك العدالة لدى الأفراد، حيث وجد أن مدركات العدالة التنظيمية تؤثر على الرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة بينما تؤثر مدركات العدالة الإجرائية على مدركات العدالة التوزيعية

وجد أن مقاييس جوانب الرضا الوظيفي المعرفية فسرت كمية تباين أكثر في سلوكيات المواطنة من مقاييس جوانب الرضا العاطفي أو الشعوري.

وجد الباحثون أن أساليب مراقبة أو ملاحظة الأفراد تؤثر سلباً على سلوكيات المواطنة التنظيمية، لكن لها تأثير إيجابي من خلال تأثيرها على مدركات العدالة وأنه حسب مبدأ رد الجميل في علاقات التبادل الاجتماعي بين الأفراد ومشرفيهم، فإن الأفراد يقومون برد الجميل نتيجة المعاملة العادلة من مشرفيهم على شكل إظهار سلوكيات المواطنة التنظيمية وجد أن هناك تأثير معنوي لإدراك الأفراد لعدالة علاقة التفاعل مع المشرف على أربعة أبعاد لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

المبحث الخامس: الاستنتاجات والتوصيات:

الاستنتاجات:

1. هنالك علاقة مباشرة واساسية بين العدالة الاجرائية وسلوك المواطن التنظيمية.
2. اظهر البحث ان هنالك تركيزا جيدا على العدالة الاجرائية لما احتله من دور بارز وعلاقة ايجابية بتأثيره على سلوك المواطن التنظيمية وهنا يقع على الإدارة الاخذ بنظر الاعتبار ان العدالة الاجرائية يعد من القيم الأساسية للعمل في الشركة.
3. اظهر البحث ان العدالة الاجرائية أحد الأركان الأساسية في ترسيخ سلوك المواطن التنظيمية.
4. اظهر البحث ان العدالة الاجرائية سيقود الى تعزيز سلوك المواطن التنظيمية وتكثيف جهود الافراد وتحفيزهم نحو الابتكار والعطاء والابداع.
5. ان من اهم شروط أدراك العدالة الإجرائية هي: أن يتم تطبيق الإجراءات بشكل ثابت ومستمر على الجميع دون استثناء، أن تكون الإجراءات خالية من التحيز، أن يؤخذ بعين الاعتبار جميع آراء الجماعات المتأثرة بالقرار، أن تتوفر آلية لأغراض تصحيح القرارات الخاطئة.
6. تتميز سلوكيات المواطن التنظيمية بأربع خصائص كالآتي: التطوع والاختيار، التجرد من الرسمية، النفع.
7. بحثاً عن أهم الأسباب التي تقف خلف ظهور أو اختفاء هذا السلوك، عكف الكثير من الباحثين على إجراء العديد من الدراسات بقصد إيجاد تفسير لهذه الظاهرة، حيث أن سلوك المواطن التنظيمية سلوك تطوعي، فهو يرتبط بعلاقة مباشرة أو غير مباشرة مع مجموعة من المحددات الأساسية، وهي: (الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي، العدالة التنظيمية، القيادة الإدارية، الدوافع الذاتية، الثقافة التنظيمية)

التوصيات:

1. العمل على زيادة إدراك العاملين للعدالة الإجرائية وبيان أهميتها لسلوك المواطن التنظيمية، باعتبارها مكون رئيسي من مكونات الثقافة التنظيمية البانية للأطر السلوكية والأخلاقية التنظيمية.
2. توجيه العاملين لسلوك المواطن التنظيمية من خلال تشجيعهم على الاستجابة لتوجيهات الرؤساء دون تردد والحرص على تفادي المشكلات قبل وقوعها والحرص على حضور الاجتماعات المتعلقة بالعمل والتغاضي عن المضايقات البسيطة في بيئة العمل.
3. رفع مستوى شعور العاملين بأن الإجراءات الإدارية المطبقة في المؤسسة تنسم بالعدالة وذلك من خلال السماح للعاملين بالمشاركة وإبداء الآراء في القرارات، وجمع المعلومات الدقيقة والكاملة قبل اتخاذ القرارات مما يضمن عدالتها وانعكاسها على سلوك المواطن التنظيمية من خلال احترام تلك القرارات وتنفيذها.
4. العمل على إجراء العديد من الدراسات ذات العلاقة لقلتها في الدراسات العربية، وذلك لما للموضوع من
5. أهمية كذلك لإثراء المكتبة العربية، ويوصي البحث الباحثين المهتمين بدراسة العدالة الإجرائية وسلوك المواطن التنظيمية بضرورة ربطها بمتغيرات أخرى كالثقافة والشفافية وفي مجتمعات بحثية أخرى.

المصادر:

الكتب:

1. ابن المنظور، "لسان العرب"، المجلد 2، بيروت.
2. العميان، محمود، (2002)، "السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الاردن.
3. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، (2007)، "المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية" ط 2 المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، المنصورة.
4. توفيق، عبد الرحمن، (1998)، "المهارات السلوكية القيادية"، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة - مصر.
5. زايد، عادل محمد، (2006)، "العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة - مصر.
6. الصيرفي، محمد (2009)، "التحليل على مستوى المنظمات"، الجزء الرابع، المكتب الجامعي الحديث، مصر.

الرسائل والاطاريح:

1. أبو جاسر، صابر مراد نمر، (2010)، "إثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، قسم إدارة الأعمال.
2. الحواس، أميرة، (2003)، "أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية"، رسالة ماجستير، جامعة القاهرة، مصر.
3. الخميس، عبد الله، (2001)، "علاقة خصائص الوظيفة وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين - دراسة ميدانية على الموظفين في الإدارة الهندسية بقوات الدفاع الجوي -"، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية الرياض - السعودية.
4. الفهداوي، فهمي خليفة صالح، (2005)، "علاقة المواطنة التنظيمية مع التغير التحولي : دراسة ميدانية لتصورات موظفي الدوائر الحكومية في مدينة الكرك"، دراسات العلوم الإدارية، عمان - الأردن.
5. شهري، مينة، (2010) "سلوك المواطنة التنظيمية علاقته وأثره في توجيه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء من وجهة نظر العاملين فيها"، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن.
6. العزاوي شفاء محمد علي حسون (٢٠٠٨)، "تحليل أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية لعينة من تدريسي جامعة بغداد. جامعة بغداد كلية الادارة والاقتصاد"، رسالة ماجستير، جامعة بغداد، العراق.

المجلات:

1. أبو تايه، وهيب، (2012) " اثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية مجلد 20 العدد 2

2. السعود، راتب، سلطان، سوزان، (2009) "درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالأداء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها"، مجلة دمشق للعلوم التربوية المجلد 25 العدد 1 + 2.
 3. الفهداوي، فهمي خليفة، والقطاونه، نشأت احمد، (٢٠٠٤) "تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية"، المجلة العربية للإدارة، مجلد ٢٤ ، عدد ١ - 51.
 4. الطحيح ومحمد، (2003)، "العلاقة بين الهيكل التنظيمي والعدالة التنظيمية"، الإداري، العدد، ٩٤
 5. العامري، احمد بن سالم، (٢٠٠٢) "السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطن التنظيمية في الاجهزة الحكومية السعودية"، المجلد ٩، العدد ١، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الملك بن سعود، السعودية.
 6. زاهي منصور، حمزة معمري، (2014) "سلوك المواطن التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية قاصدي مرباح ورقلة، العدد 14
 7. حامد، سعيد شعبان، (2003)، "أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية والوظيفية على إدراك العاملين للعدالة التنظيمية (دراسة ميدانية)"، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، جامعة القاهرة، العدد 5.
 8. نجم، نجيب وكريم، خولة، (2014) "دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطن التنظيمية دراسة تشخيصية تحليلية لآراء عينة من العاملين في مديرية بلدية كركوك". مجلة آداب الفراهيدي، عدد 19.
- المصادر الأجنبية:**

1. Fables, M. (2005). "The Role of Task and Contextual Performance in Appraisal Fairness and Satisfaction" dissertation, Faculty of the California School of Organizational studies Alliant International University.
2. Greenberg, J. (1990). "Organizational Justice: Yesterday .Today and Tomorrow" .Journal of Management.
3. Organ, D.W.(1988),"Organizational citizenship Behavior, The Good Soldier syndrome", Lexington Books, Lexington, MA.
4. Kim H. (2009). "Integrating Organizational Justice In to the Relationship Management Theory: The Influence of Organizational Justice on Employee- Organization Relationship ". Review Online Available: <http://www.allacademic.com>.

