

## Organizational justice and organizational citizenship behavior

Dr. Guenifi Adel

University Of Mohamed Khider Biskra (Algeria), adel.guenifi@univ-biskra.dz

Received: 01/2024, Published: 02/2024

### Abstract:

The aim of this paper is to identify the most important concepts and dimensions of organizational justice and its main principles, and to examine the behavior of citizenship and the role of organizational justice in its dimensions in achieving the behavior of citizenship in the Algerian organizations. It addressed the importance of justice at the human and organizational levels, This paper also touched on the broader concepts of citizenship behavior, which consisted of altruism and civility, awareness of conscience, spirit of sport, and civilizational behavior.

**Key words:** Irganizational justice, organizational citirenship, behaviors.

### العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية

د. قنيفي عادل

جامعة محمد خيضر بسكرة (الجزائر)، adel.guenifi@univ-biskra.dz

ملخص:

تهدف هذه الورقة إلى الوقوف على أهم مفاهيم وأبعاد العدالة التنظيمية، وأهم مبادئها، والوقوف على سلوك المواطنة ودور العدالة التنظيمية بأبعادها في تحقيق سلوك المواطنة في المنظمات الجزائرية، حيث تناولت أهمية العدالة على المستوى الانساني و المستوى التنظيمي، كما تناولت أبعاد العدالة التنظيمية بقواعدها، وتطرق هذه الورقة أيضا إلى أعم مفاهيم سلوك المواطنة التي تمثلت في الايثار والكياسة، وعي الضمير والروح الرياضية والسلوك الحضاري

**الكلمات المفتاحية:** العدالة التنظيمية، المواطنة التنظيمية، المنظمة الجزائرية، السلوكيات.

تمهيد

تعدّ العدالة قيمة إنسانية عليا، ومطلبا مجتمعيًا عامًا، وغاية سامية، والتزام أخلاقي، وضرورة لها أولويتها في سلم القيم الإنسانية، لذلك دأبت الأمم على سن التشريعات وعملت على تفعيلها لترسيخ العدالة التي تضمن استقرار المجتمعات ونمو الحضارات.

إن التغيرات الكبيرة التي شهدتها العصر الحالي فرضت على المنظمة جملة من التحديات تتعلق بضرورة تطوير الأداء الوظيفي وتحسين الفعالية التنظيمية، وتحقيق ذلك مرهون بقدراتها على التوظيف كل مواردها مجتمعة بكفاءة وفعالية، وتواجه المنظمات الاجتماعية نسفا من التحديات الناتجة عن المطالب المتنامية الداعية لتحقيق عدالة التوزيع والإجراءات والتعاملات، وتؤدي قيادات النظم دوراً مهماً في تعميق

مشاعر العدالة التنظيمية وترسيخ معانيها لدى العاملين في مناحات النظم، وفي بيئات العمل التي تزخر بالتفاوتات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، من خلال إيجاد صياغة مرضية، وتسوية عادلة بين جميع الأطراف المتصارعة، وإحداث نوع من التوازن العادل بين إشباع حاجات العاملين وأهداف النظم، ليسهم ذلك في تأسيس مناخ منظمي يسوده التعاون، والمبادرة، والثقة، ودعم الآخرين، والمشاركة والشعور بعمق المسؤولية المهنية، والمساءلة الذاتية، والتحكم الداخلي، واحترام النظم والتشريعات النافذة، والتحرك من بيئات عمل تركز على الضبط إلى مناحات تنظيمية تنشد النمو والتطور بهدف الوصول إلى درجات عالية من المهنية والاحتراف في العمل في اتجاه ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية.

## أولاً : العدالة التنظيمية.

### 1- مفهوم وتعريف العدالة التنظيمية.

العدالة هي الغاية التي لطالما يسعى الإنسان لتحقيقه، وذلك لما يصاحب وجودها في المجتمعات الإنسانية من استقرار، ولما ينجم عن غيابها من فوضى فهي قيمة جذابة إذ أنها مطلب الناس جميعاً وهي من أوسع المفاهيم الأساسية في فلسفة الأخلاق والسياسة والحقوق، حيث أنها احتلت مكانة مرموقة في كتابات الفلاسفة والمفكرين منذ القدم، فهي ذلك المبدأ المثالي أو الطبيعي أو الوضعي الذي يجدد معنى الحق ويوجب احترامه وتطبيقه، والعدالة التنظيمية ما هي إلا تطبيق للعدل داخل المنظمات بل إن تطبيقها يساعد على خلق بيئة عمل مناسبة يضمن العامل فيها إن يحصل على حقوقه بإنصاف من خلال جودة المعاملة وتطبيق الإجراءات التنظيمية وفق معايير موضوعية ( سعيدة، 2015: 3).

وتمثل العدالة ظاهرة تنظيمية، ويرجع السبب في ذلك إلى أهمية الأثر الذي يمكن أن يحدثه إحساس العاملين بالعدالة أو عدم العدالة في مكان العمل ، إن إحساس العاملين بعدم العدالة يمكن أن يؤدي إلى تراجع مستويات الأداء التنظيمي بشكل خطير مهما بلغت بقية عناصر العملية الإدارية من قوة ، وعلى العكس فإن زيادة إحساسهم بالعدالة التنظيمية يمكن أن يؤدي إلى حدوث طفرة كبيرة في مستويات الأداء التنظيمي، ففي الحالات التي يزداد فيها شعور العاملين بعدم العدالة يترتب على ذلك العديد من النتائج السلبية مثل انخفاض الرضا الوظيفي وتدني سلوكيات المواطنة التنظيمية وانخفاض الالتزام التنظيمي، إضافة إلى انخفاض الأداء الوظيفي بصفة عامة ، وعلى النقيض فإن ارتفاع إحساس العاملين بالعدالة سوف يؤدي إلى زيادة ثقتهم في إدارة المنظمة وزيادة قناعتهم بقدرتهم في الحصول على حقوقهم وما يعنيه ذلك من ارتقاء سلوكيات الأفراد بعد الاطمئنان إلى سيادة العدالة ومن ثم الوثوق في المنظمة (زايد ، 2006 : 12 ).

إن الفكر الإداري المعاصر استفاد من نظريته لمفهوم العدالة التنظيمية من خلال نظريات التبادل، وذلك عبر توظيف أطروحات "هومانز" (1961) حول السلوك الاجتماعي وأشكاله المتحققة عبر تصرفات الأفراد، بوصفهم مانحين المكافآت بعضهم لبعض ويميلون إلى سلوك الذي يجذونه مجزيا بالنسبة لهم، ويقارنون بين قيمة أفعالهم وما يحصلون عليه فضلا عن أطروحات "بيتر بلاو" (1964) حول تأثيرات التبادل في الحياة الاجتماعية لتشمل تحليل العلاقات الإنسانية التي تتضمنها عمليات التبادل، في إطار الموقف العادل (معمرى، 2014): 60.

العدالة عند آدمز (1965)، تعني تناسب إسهامات العامل مع العوائد المادية التي يحصل عليها من العمل، مقارنة بمن يماثله ممن يقدمون إسهام مماثلة في نفس المنظمة أو خارجها، بينما عند هيزومان (1985) فإن العوائد لا تقتصر على الأجر والمكافآت المادية، وإنما تعتبر العلاقات الاجتماعية أيضاً عائداً منتظراً، يحقق رضا فئة من العاملين يسميها المؤثرين، أما ثبيت و والكر، (1975) فعندهما العدالة لا تتحقق إن لم تعزز بعدالة الإجراءات المستخدمة في التحديد استحقاق العامل من العوائد مقابل إسهاماته، وعند بايس وموج (1986)، فإن مفهوم العدالة يقتضي تبرير قرارات الصرف أو الحرمان (الخصم) من العوائد للمستحقين وتجنب المساس بكرامة العامل أثناء تطبيق إجراءات توزيع العوائد (البدراي، 2010، 12).

لقد طورت نظرية العدالة من قبل المفكر J. Stacey وقد ركزت الفكرة الأساسية لهذه النظرية على أن الفرد يتوقع أن يحصل من عمله على عوائد تنسجم مع الجهد الذي يبذله الآخرون في إطار نفس المستوى من الأداء، وعلى وفق ذلك فإن هذه العلاقات تتجسد في صور ثلاثة هي (الدراجي، 2016: 9 – 10):

1- إذا كانت العوائد المتحققة للفرد بالمقارنة مع أقرانه بنفس المستوى من العوائد فإن العدالة تتحقق من خلال ذلك.

2- إذا كانت العوائد المتحققة للفرد بالمقارنة مع أقرانه أقل مستوى من العوائد فإن العدالة لا تتحقق من خلال ذلك.

3- إذا كانت العوائد المتحققة للفرد بالمقارنة مع أقرانه أعلى مستوى من العوائد فإن العدالة لا تتحقق من خلال ذلك.

ومضمون هذه النظرية إن الفرد يكون مدفوعاً للمحافظة على علاقة عادلة بالمقارنة بالآخرين وتجنب العلاقات غير العادلة.

وتأسيساً على ما سبق يمكن القول إن الاهتمام بمفهوم العدالة التنظيمية يرجع إلى حقيقة أن تلك العدالة هي أحد المتغيرات التنظيمية المهمة المؤثرة على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين من جانب وعلى أداء المنظمة من جانب آخر، وحتى يصبح مكون العدالة فعالاً فلا بد أن تسعى إدارة المنظمة لإقرار في كافة مجالات العمل، وتعدد مجالات العدالة التنظيمية لتشمل كافة جوانب الحياة التنظيمية مثل قرارات

التعيين والتدريب وتقييم الأداء والترقية وإنهاء خدمات العاملين وتوزيع أعباء العمل ووضع جداول العمل وتخصيص مساحات المكاتب في مكان العمل وما إلى غير ذلك من إجراءات تنظيمية تخص العاملين بشكل مباشر أو غير مباشر ( زايد، 2006: 14-15).

يمكن تعريف العدالة التنظيمية " بأنها ادراك العاملين الطرق المتبعة في منظماتهم سواء ما يخص منحهم المكافآت او التعامل معهم وفقاً للجهود المبذولة من قبلهم بشكل يسهم في تحقيق أهدافهم و أهداف المنظمة معاً ( العبيدي، 2012: 80).

وقد عرفها كل من ( Arly&Farh ) " بأنها تعكس كل من عدالة المخرجات وكذلك عدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع تلك المخرجات، وكذلك نجد أن العدالة التنظيمية تركز على مدى إدراك العاملين للمعاملة العادلة في وظائفهم وتأثير ذلك على العديد من المخرجات التنظيمية (فوزية، 2014: 14).

كما عرف آخرون العدالة التنظيمية" بأنها درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون فيها، وتأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين" ( أبو جاسر، 2010، 12).

## 2- أهمية العدالة التنظيمية.

تعد العدالة التنظيمية من الموضوعات المهمة في مجال الإدارة ، وقد حظيت - ولا تزال - باهتمام متزايد عبر كثير من الأبحاث والدراسات التي ربطت إدراك العدالة التنظيمية بالنتائج الإيجابية الفردية والتنظيمية ، وأوضحت تلك الدراسات فؤاد إدراك العدالة في مدى واسع من الموضوعات الموارد البشرية، وتهتم نظرية العدالة التنظيمية بإدراك الأفراد لعدالة القضايا المرتبطة بالعمل، وتعكس الطريقة التي يحكم بها الفرد من خلالها على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير معه على المستويين الوظيفي والإنساني (رفاعي، 2009: 8).

و نظراً للأهمية المتزايدة لموضوع العدالة التنظيمية، فمن المنطقي أن تجرى الكثير من المحاولات الجادة لتطبيق نظريات العدالة الاجتماعية والإنسانية لفهم سلوك الأفراد داخل المنظمات، ولعل من الجدير بالذكر أن هذه المحاولات واجهت في بداياتها نجاحاً محدوداً لتفسير الكثير من صور السلوك التنظيمي، إلا أن استمرار المحاولات في السنوات الأخيرة حول وصف العدالة في المنظمات، أدى إلى ظهور مفهوم العدالة التنظيمية، لذا شهد عقد التسعينيات من القرن العشرين، الذي تميز بتسارع وتيرة التغيرات العالمية، اهتماماً متصاعداً بالعدالة التنظيمية، بعد أن باتت الموارد البشرية التي تعتبر أهم الأصول في المنظمات أكثر احتياجاً إلى الشعور بالاكتماء النفسي والمادي (الأسمرى، 2014: 20-21).

إن مفهوم العدالة التنظيمية من الموضوعات الفاعلة والمهمة في حقل الإدارة، فهي متغير ومؤثر في عمليات الإدارة ووظائفها، ويمكن النظر إليها كأحد المتغيرات التنظيمية ذات التأثير الكبير على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات، ويمكن إدراك أهمية العدالة التنظيمية من خلال المؤشرات التالية (معمرى، 2014: 77 – 78) :

- 1- إن العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة، وذلك من خلال العدالة التوزيعية.
- 2- أن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكين في عملية اتخاذ القرار، وتعتبر العدالة الإجرائية بعداً هاماً في هذا الجانب.
- 3- تنعكس العدالة التنظيمية سلوكياً على حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرار، وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
- 4- إن العدالة التنظيمية تسلط الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة وهنا يبرز دور بعد العدالة في التعاملات.
- 5- أن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم، ولقدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة، بشكل يكفل جودة استدامة العمليات التنظيمية والإنجازات عند أعضاء المنظمة.
- 6- إن العدالة التنظيمية تبرز منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد، وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة.

كما يتضح بأن للعدالة التنظيمية أهمية على مستويين ( سعيدة، 2015: 17 – 18):

أ- **المستوى الإنساني**: تعد العدالة التنظيمية ذات أهمية كبيرة بالنسبة للفرد لما لها من تأثيرات على الجوانب النفسية للفرد. فقد بينت الدراسات أنه يترتب على افتقار العامل للإحساس بالعدالة آثار سلبية على شخصه وعلى حالته النفسية والصحية، فيشعر بقدر غير قليل من الضغوط والاضطرابات النفسية (كالقلق والغضب)، وقد يؤدي حتى إلى الشعور بالاغتراب الوظيفي والذي يقصد به باختصار شديد عدم الشعور بالانتماء إلى المنظمة، وهذا سينعكس سلباً على العمل نفسه.

ب- **المستوى التنظيمي**: للعدالة التنظيمية أهمية كبيرة على الجانب المنظمي، وتبرز هذه الأهمية من خلال متغير العدالة التنظيمية وعلاقته بالعديد من المتغيرات التنظيمية. إن وجود العدالة التنظيمية بات من الضرورات الاستراتيجية لمنظمات الأعمال في عالم اليوم حيث تزداد

المنافسة من أجل البحث عن مصادر الميزة التنافسية وتعتبر الموارد البشرية من أهم هذه المصادر. فوجب على المنظمات السعي لجذب الكفاءات البشرية والعمل على الحفاظ عليها في ظل المنافسة الشديدة من خلال تطوير ممارسات وقرارات تصب باتجاه تحقيق العدالة التنظيمية، وهذا بدوره يحقق عدة مزايا تنظيمية (سلوكيات المواطنة التنظيمية، الثقة التنظيمية، الولاء التنظيمي، والرضا الوظيفي وغيرها). وإن الفشل في التعامل بشكل فعال مع القضايا الخاصة بالإنصاف والثقة والاحترام والأخلاقيات، يمكن أن يؤدي غالبا إلى تزايد مستويات الصراع بين الأفراد، والاتجاه نحو حجب المعلومات أو إعاقة تبادلها بين الأفراد، وتجنب المهام التعاونية والصعبة والتركيز على الصالح الشخصي للفرد، وتدني مستويات الامتثال للتعليمات والأوامر، وكذا تزايد الشكاوي من متطلبات الدور. كما أنه عندما يشعر العاملون بأنهم يعاملون بطريقة غير عادلة من قبل مديريهم بالمنظمة التي يعملون بها، فإنهم يبدوون بالانسحاب، وهذا الانسحاب يمكن أن يأتي في شكل انخفاض الأداء وكثرة الغياب وترك العمل.

### 3- أبعاد العدالة التنظيمية

توصلت الدراسات التي أجريت بغرض بناء هيكل مفاهيم للعدالة التنظيمية إلى تحديد ثلاثة أبعاد، وهي التوزيع، والإجراءات، والتعاملات (البدراي، 2010، 29). ويمكن توضيحها فيما يلي:

أ- **عدالة التوزيع**: تعود نشأة عدالة التوزيع إلى الإسهامات التي قدمها Adams<sup>1</sup> في ضوء نظريته حول نظريته حول العدالة والمساواة، حيث تعتبر العدالة التوزيعية من أهم أبعاد العدالة التنظيمية وتعني مدى إدراك الأفراد لعدالة المخرجات التي يحصل عليها من عمله (فوزية، 2014: 15).

تعرف عدالة التوزيع "هي درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة القيم المادية وغير المادية التي يحصلون عليها من المنظمة" (رهبو، 2014: 192).

وعرفت عدالة التوزيع "بأنها عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف أي أنها تتعلق بعدالة توزيع المكافآت" (منوبة، 2013: 86).

وتتكون عدالة التوزيع في المنظمات من القواعد الآتية (العبيدي، 2012: 80-81):

1. **قاعدة المساواة**: تتمثل بمنح المكافآت على أساس المساهمة فالعامل الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويض أكثر من العامل الذي يعمل بدوام جزئي وإذا حصل العكس فهذا يعني تجاوز على قاعدة المساواة.

2. قاعدة النوعية: وتعني أن كل العاملين وبغض النظر عن خصائصهم الفردية يجب إن يتساووا بفرص الحصول على المكافآت، أي ليس الذين يعملون بجد فقط ، وإذ حصل الأخير فان باقي العاملين سيشعرون بوجود تجاوز على قاعدة النوعية .

3. قاعدة الحاجة: نعني بها تقديم الحاجة الملحة على الآخرين، بافتراض تساوي الأشياء الأخرى ، فمثلاً إذا زادت المنظمة الأجور وكانت هناك امرأة متزوجة ولديها أطفال وأخرى غير متزوجة وعلى افتراض تساوي الأشياء، فان المرأة المتزوجة تقدم على الثانية وإذ حصل العكس فهناك تجاوز على قاعدة الحاجة.

ب- عدالة الإجراءات: ظهر مفهوم العدالة الإجرائية نتيجة لدراسة ((Thibaut&Walke، 1975) إذ توصل الباحثان إلى أن مدى إدراك الفرد للعدالة لا يتأثر فقط بعدالة كمية المخرجات التي حصل عليها مقارنة بالآخرين (العدالة التوزيعية)، ولكن يتأثر أيضاً بعدالة الإجراءات المستخدمة في تحديد كمية هذه المخرجات. ويرى الباحثان أن مدى إتاحة الفرصة للفرد لإبداء آرائه ومشاعره عند صياغة وتطبيق الإجراءات، ومدى قدرته على التأثير في الإجراءات المستخدمة لأغراض توزيع المخرجات، يحددان مستوى إدراكه للعدالة الإجرائية ( صبري، 2009: 15-16).

تعرف عدالة الإجراءات " بأنها درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء الإجراءات التنظيمية التي تستخدم في تحديد المخرجات التنظيمية " (أبو جاسر، 2010، 14).

وعرفت عدالة الإجراءات " المحدد الأساسي لإدراك العاملين للعدالة التنظيمية أي الطريقة التي تم من خلالها التوصل إلى مضمون ونوعية قرارات توزيع المخرجات " (معمري، 2014: 68).

وقد حدد (Leventhal 1980)، المكونات الهيكلية التي يعتقد أنها تشكل القالب الذهني لإدراك الأفراد لمعنى العدالة ، حيث أن

مدى الاعتقاد بوجود عدالة الإجراءات يرتبط بمدى الوفاء أو الإخلال بمجموعة القواعد الإجرائية التالية (الأسمرى، 2014: 18) :

1- قاعدة الاستئناف: بمعنى وجود فرص للاعتراض على القرارات وتعديلها إذا ظهر ما يبرر ذلك.

2- القاعدة الأخلاقية: أي أن يتم توزيع المصادر وفقاً للمعايير الأخلاقية السائدة.

3- قاعدة التمثيل: يجب أن تستوعب عملية اتخاذ القرار وجهات نظر أصحاب العلاقة.

4- قاعدة عدم الانحياز: يجب عدم تمكين المصلحة الشخصية من التأثير على مجريات عملية اتخاذ القرارات.

5- قاعدة الدقة: بناء القرارات على أساس معلومات صحيحة وسليمة ودقيقة.

6- قاعدة الانسجام: يجب أن تنسجم إجراءات توزيع الجزاءات والمكافآت على جميع الأفراد وفي كل الأوقات.

ج - عدالة التعاملات : يرجع الفضل في بروز (بعد عدالة التعاملات) إلى جهود بايس ومووج التي أظهرت أهمية المعاملة الشخصية التي يتلقاها العاملون عند تطبيق الإجراءات بالنسبة لمدى إدراكهم للعدالة حيث يتأثر إدراك العاملين لعدالة التعاملات بناء على مدى وجود مبررات واضحة للقرارات المتخذة، ومدى إخلاص صاحب السلطة وصراحته والانفتاح وتجنب سلوكيات التسييس التنظيمي مع العاملين، ومدى احترام صاحب السلطة للعاملين، والتقدير الشخصي والاعتبار لهم، ومدى التزام صاحب السلطة بحدود اللياقة والأدب في تعامله مع العاملين ( البدراني، 2010: 30-31).

تعرف عدالة التعاملات " بأنها درجة إحساس العاملين بعدالة المعاملة ( الإنسانية والتنظيمية) التي يحصلون عليها عند تطبيقهم للإجراءات" (العبيدي، 2012: 82).

وعرفت عدالة التعاملات أيضاً " بأنها الإنصاف المدرك للعملية التي تستخدم لتقرير توزيع المخرجات، وهي عبارة عن مدى إدراك الموظف بعدالة الإجراءات المستخدمة في تحديد المخرجات (فوزية، 2014: 17).

وهناك أربعة معايير تستخدم للحكم على مدى شعور العامل بمدى وجود العدالة التعاملية عند اتخاذ القرار وهي:

1- الثقة : تحصل عندما يشعر العاملون أن اتخاذ القرار كان صريحاً وصادقاً أثناء تفاعله معهم واتصاله بهم.

2- الاحترام: يشعر العاملون بالاحترام عندما يظهر متخذ الاحترام والأدب للعاملين وعند معاملته لهم بتهذيب.

3- الملائمة: يدركها العاملون عندما يتجنب متخذ القرار الخوض في أمور لا تتعلق بالقرار مباشرة (أي غير ملائمة) كالسؤال عن عمر العامل أو عرقه أو عمره أو دينه، والتي قد تعطي مدلولات سلبية لدى العاملين.

4- التبرير: ويتحقق من خلال قيام متخذ القرار بتقديم تفسيرات كافية حول القرار المتخذ وتبرير أسبابه وتوضيح مخرجاته والآثار السلبية والإيجابية لهذا القرار، وغياب التبرير قد يجعل العامل يشعر بالظلم حتى لو كان صحيحاً (سعيدة، 2015: 27).

ثانياً : سلوك المواطنة التنظيمية.

1- مفهوم وتعريف سلوك المواطنة التنظيمية.

من المفاهيم الإدارية التي أنتجها الفكر الإداري المعاصر مؤخراً ونالت اهتمام الباحثين والممارسين على حد سواء مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية ويدور محور الارتكاز على المفهوم حول العامل الذي يعد من أهم الموارد التنظيمية على الإطلاق إذ باختلافه لا يمكن أن تتصور

وجود أي أساس للمنظمة، لأن العنصر البشري يمثل ركيزة أساسية من ركائز التطور والتقدم في أي مجتمع، فكما هو معروف أن اغلب البلدان المتطورة وصلت إلى ما هي عليه من ازدهار وتطور في مختلف المجالات بسبب الاهتمام الذي سلطته على موردها البشرية (الشامي، 2014: 81).

بدأت الدراسات المعمقة لموضوع سلوك المواطنة التنظيمية في إطار الفهم الموسع لنظرية التبادل الاجتماعي، إذ يمكن النظر إلى هذا المفهوم من منظور ثنائي الاتجاه يتصل الأول بأنماط الممارسات التطوعية الرامية إلى تحقيق بُعد الفاعلية التنظيمية، بينما يتصل الآخر بالرغبة في مساعدة الزملاء على القيام بأدوارهم وواجباتهم لتحقيق أفضل حالات التوازن بين الأبعاد الشخصية والتنظيمية، حيث يعكس سلوك المواطنة التنظيمية مستويات متقدمة من الاحتراف والاستغراقية في العمل، والنضج المهني والأخلاقي لقيادة النظم والعاملين فيها على تأطير ممارساتهم بمنظومة أخلاقية مفعمة بمشاعر الإيثار، والغيرة، والانتماء، وبقطة الضمير، والمشاركة الفاعلة والمبادرة بهدف تطوير الممارسات التنظيمية، وتقدم الجهود الإضافية التطوعية بعيداً عن معالم الفرض والضبط الرسمي، والتحكم الخارجي ( الترهوني وبجيح، 2016 : 198).

خلال العقد الماضي زاد الاهتمام بمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية ، وهو سلوك غير محدد ولا يرتبط رسمياً بنظم الحوافز وتقييم الأداء بالمنظمات ، وهو سلوك هام لكل المنظمات حيث أن المنظمات التي تعتمد فقط على السلوك الرسمي تعتبر نظم هشة سهلة الكسر، كما أن المنظمات يجب أن تترك جزءاً من السلوك غير محدد للأفراد حتى يكون لديهم مقدرة على التعامل مع المواقف غير المتوقعة والتي تتطلب التصرف الابتكار من قبل الأفراد (نصار، 2012: 61).

وتعتبر كتابات برنارد في العام 1938 في مجال الرغبات الحقيقية للأفراد ومدى استعدادهم لتقديم خدمات وأعمال جيدة هي بداية الشراكة الحقيقية في تحليل الأسس الدافعة للسلوك التنظيمي والتي أعتمد عليها فيما بعد كاتز في العام 1964 حينما حدد ثلاثة أنماط رئيسية للأسس الدافعة للسلوك التنظيمي (Katz, 1964)، بعدها وفي نهاية السبعينات ظهر مصطلح سلوكيات المواطنة التنظيمية (Organizational Citizenship Behavior) (OCB) على يد العالم أوجان في العام 1977 موصفاً بذلك السلوكيات التعاونية والابتكارية التلقائية عندما قام بدراسة العلاقات بين الرضا الوظيفي والأداء، ثم قامت بعد ذلك دراسة (أوجان، 1977) حيث أظهرت أنه على الرغم من عدم وجود علاقة قوية بين الرضا الوظيفي والإنتاجية إلا أن الرضا الوظيفي يرتبط بقوة مع سلوكيات المواطنة التنظيمية وذلك لأن الأخيرة أقل تقييداً واعتماداً على كل من قدرة الفرد والتكنولوجيا المستخدمة في العمل بالمقارنة بالإنتاجية، ومنذ عام

1983 وحتى الآن توالى الأبحاث والدراسات التي تناولت سلوكيات المواطنة التنظيمية من الناحيتين النظرية والتطبيقية ( العزام، 2015 : 109).

لقد قدم الباحثين العديد من التعريفات لمفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية، فقد عرف (Organ) سلوكيات المواطنة " بأنه سلوك فردي لا يدخل ضمن المتطلبات المفروضة في الوصف الوظيفي، ولا يرتبط بشكل مباشر أو رسمي بنظم المكافآت المعمول بها في المنظمة، ويؤدي في مجمله إلى زيادة الفعالية التنظيمية " (البوق، 2014: 41).

ويعرف سلوك المواطنة التنظيمية على " أنه نشاط فردي اختياري يتسم بطابع الطوعية فهو يتعدى إطار الوجبات الرسمية المحددة، ويتضمن رموز وإشارات تحمل معاني إثارية أو تعاونية لا يتطلبها التوصيف الوظيفي الرسمي للتنظيم، وبالتالي لا يترتب عليه أي مكافأة أو عقاب، ومع هذا فهو ضروري لأي منظمة لتحقيق النجاح التنظيمي والارتقاء بمستوى الأداء الإجمالي والحفاظ على التوازن الداخلي للتنظيم من خلال مساهمته بتشجيع الآلة الاجتماعية للمنظمة وتوفير المرونة اللازمة للعمل في إطار الموقف الطارئة والأزمات " (أبو جاسر، 2010: 33-34).

ويعرف أيضاً على " انه سلوك فردي نابع من المبادرة والرغبة الذاتية التي تسهم في تشكيل السياق الاجتماعي والسيكولوجي والذي يتم في إطار تنفيذ المهام المشكلة لوظيفة معينة ( آل زاهر، 2011: 341).

## 2- أهمية سلوك المواطنة التنظيمية.

حضي موضوع سلوك المواطنة التنظيمي باهتمام واسع في مجال البحوث الميدانية خلال العقود الماضية، لما له من آثار كبيرة في نجاح المنظمة واستمرارها في بيئة الأعمال التنافسية، إذ أشار إلى أهمية سلوك المواطنة التنظيمي في العديد من المجالات كالفاعلية التنظيمية، وتقييم الأداء، والالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي، والعدالة المدركة، ودوران العمل والغياب، والثقة التنظيمية، كل هذه المجالات ألقت الضوء على أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في بيئة العمل ( الفالح، 2015: 11-12).

كما أنّ سلوك المواطنة التنظيمية يساعد على تخفيض حاجة المنظمة إلى تخصيص الموارد النادرة لوظائف الصيانة والحفاظ على وحدة تماسك المنظمة والاستفادة من هذه الموارد لزيادة الإنتاجية الكلية للمنظمة ، ويساهم في تحسين قدرة المدراء وزملاء العمل على أداء أعمالهم عن طريق تخصيص وقت أكبر للتخطيط الفعال، وجدولة الأعمال، وحل المشاكل وما إلى ذلك ( أبو جاسر، 2010: 42-43).

ويؤكد بعض الباحثين في مجال المواطنة التنظيمية أن لها أهمية كبيرة في الأداء الكلي للمنظمة من خلال (معمري، 2014: 105):

- يمد سلوك المواطنة التنظيمية الإدارة بوسائل للتفاعل بين الأفراد داخل المنظمة تؤدي إلى زيادة النتائج الإجمالية المحققة .
- نظر لندرة الموارد في المنظمات، فإن القيام بالأدوار الإضافية التي تنبع من سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى إمكانية تحقيق المنظمة لأهدافها.

أن أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية تنبع من النتائج والآثار الإيجابية ، التي يمكن أن تحققها للمنظمة ، فقد لخص بعض الآثار الإيجابية لسلوك المواطنة التنظيمية بما يلي (نصار، 2012: 68):

1. يؤدي إلى تخفيف العبء المادي عن المنظمات ، فهو إضافة حقيقية لمواردها ، إذ يسمح بتوجيه ما كان مقرراً أن تتحمله المنظمات 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 لمنظماتهم .
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 .

وتبرز هذه الأهمية لهذا السلوك على ثلاث مستويات لأي كيان تنظيمي وهي: (الرميزان، 2013: 39).

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

- يساهم في تحسين الأداء للمنظمة من خلال إدارة العلاقات التبادلية بين الموظفين في الأقسام والإدارات المختلفة .
- يساهم في زيادة حجم المخرجات الكلية المنجزة.
- يساعد على تخفيض حاجة المنظمة إلى تخصيص الموارد النادرة لوظائف الصيانة.
- المحافظة على وحدة تماسك المنظمة.

• الاستفادة من الموارد لزيادة الإنتاجية الكلية للمنظمة .

• يساهم في تحسين قدرة المديرين وزملاء العمل على أداء أعمالهم عن طريق تخصيص وقت أكبر للتخطيط الفعال وجدولة الأعمال وحل المشكلات.

ب - بالنسبة لمستوى جماعات العمل: فانه يوطد العلاقات بين الأفراد والجماعات بما ينعكس إيجاباً على الأداء المتميز، ويساهم في تنسيق النشاطات بين جماعات العمل بشكل أفضل، ويعزز قدرة المنظمة على استقطاب أفضل العاملين والمحافظة عليهم عن طريق جعلها مكان عمل جذاب.

ج- بالنسبة لمستوى الفرد: فهو يزيد من كفاءة وفاعلية الموظف في العمل و يحقق الرضا الوظيفي بالإضافة إلى زيادة مستوى الرضا عن العمل .... وحيث أن هذا السلوك يترك انطباعاً جيداً لدى الرؤساء والمديرين عن الفرد فهو يلعب دوراً مهماً في الحوافز المادية والمعنوية.

### 3- أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.

تشير أغلب الدراسات إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية يتكون من خمسة أبعاد رئيسية، هي : الإيثار، والكياسة، ووعي الضمير، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري ( الرشيدى، 2015: 27) وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد:

أ- الإيثار : وهذا السلوك يؤكد على أهمية السلوك المساعد في توجيه الأفراد داخل المؤسسة ( زملاء، ورؤساء) دون توقع أي مكافأة، أي أنه سلوك تطوعي يقوم به الشخص لمساعدة الآخرين أو محاولة تجنب الزملاء الوقوع في الأخطاء خلال العمل، وينظر البعض إلى أن هذا السلوك هو النوع الأساسي في سلوك المواطنة التنظيمية ( آل زاهر، 2011: 342).

ويعرف الإيثار " بأنه ذلك السلوك الموجه ( الطوعي ) الذي يتخذ مساعدة الزملاء الآخرين أو العميل ( الزبون ) أو المدير في تأدية لوظائفهم داخل المنظمة دون الالتفات للحصول على مكافأة تحفيزية له جراء ذلك السلوك ( العزام، 2015 : 110).

ومن سلوكيات الإيثار : مساعدة الآخرين الذين عليهم أعباء عملية زائدة، والمساعدة بتوجيه الأشخاص الجدد وتعليمهم حتى عندما لا يسألون، وتغطية عمل الزملاء عند غيابهم أو استئذانهم، وتوفير بعض الزمن لمساعدة الآخرين في العمل، والتطوع للمشاركة في اللجان دون أن يطلب منه ذلك، والتطوع للعمل في الزمن الإضافي عند الحاجة، والرغبة في أخذ مسؤوليات إضافية، وإقراض المال لزملاء العمل الذين لديهم صعوبات مالية (الزهراني، 1428 : 28).

ب- الكياسة : وهناك من يطلق عليه اللياقة واللفظ، ويعكس مدى محاولة الشخص منع وقوع المشاكل المتعلقة بالعمل وإدراكه لتأثير السلوك على الآخرين، وعدم استغلاله لحقوق الآخرين وتجنب إثارة المشاكل معهم (القحطاني، 1434 : 45).

وتعرف الكياسة " بأنها سلوك الفرد الموجه نحو تجنب مشكلات وصعوبات العمل وخاصة التي تؤثر على الآخرين ، وهذا السلوك يساهم بشكل كبير في تقديم الاقتراحات وتمرير المعلومات وتسهيل إجراءات عمل المنظمة ويتضمن مساعدة العاملين بصورة رسمية أو غير رسمية (نصار، 2012: 90).

ومن مؤشرات بُعد الكياسة أخذ الاحتياطات والتدابير اللازمة للتقليل من احتمالية حدوث المشاكل في العمل والحرص على عدم التدخل في خصوصيات الآخرين، ومراعاة الفرد لمشاعر زملائه في العمل في تصرفاته وأفعاله ( أبو جاسر، 2010: 183).

أن أهمية هذا البعد تبدو واضحة في الحالات التي يتطلب فيها أداء العمل ضرورة التنسيق بين مجموعة أفراد أو مجموعات عمل مختلفة، وما يترتب على ذلك من تدعيم روح التعاون البناء بدلاً من الاستغراق في الحوارات جدلية غير مفيدة ( الفالح، 2015 : 14).

ج - وعي الضمير : ويمثل سلوك الموظف التطوعي الذي يفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة في مجال الحضور، واحترام اللوائح والأنظمة، والاستراحات، والعمل بجدية ( الرميزان، 2013: 42).

ويعرف وعي الضمير " بأنه سلوك الموظف التطوعي والاختياري الذي يتجاوز الحدود الدنيا من متطلبات وظيفته، من خلال التطوع بأعمال إضافية وإبداء مقترحات تساهم في تطوير العمل وتحسينه، والمساهمة بشكل اختياري في حل المشاكل في المنظمة ( الرشيد، 2015: 28).

من سلوكيات وعي الضمير : الالتزام بمواعيد العمل المحددة كالحضور المبكر وتسليم الأعمال في مواعيدها، والجاهزية لبدء العمل فوراً، وعدم إهدار الوقت في المحادثات الخاصة او في استراحات طويلة لا تخدم أهداف المنظمة، والحرص الدائم على الحضور والعمل وندرة الغياب حتى عندما تكون هناك أسباب وجيهة لذلك، وقلة الأخطاء عند أداء المهام ( سلوك الحيطه ) وإكمال الواجبات بعناية فائقة، والحرص على قضاء معظم ساعات العمل في أداء الواجبات الرسمية، وتقبل قوانين المنظمة والقواعد والإجراءات وتنفيذها بالدقة المطلوبة حتى لو لم تكن هناك رقابة أو عدم وجود أدلة أو آثار على خرق هذه القوانين (الزهراني، 1428 : 29-30).

د- الروح الرياضية : وتعني رغبة الفرد القيام بالمهام المطلوبة منه دون شكوى أو تدمير، كما تعكس مدى إسهام العامل في حل النزاعات التي تنشأ في المنظمة بأسلوب بناء بالإضافة إلى استعداده لتقبل بعض الإحباطات والمضايقات التنظيمية العرضية وتحملها، وتتجلى الروح

الرياضية في مظاهر الاستعداد لدى العمال لاحتمال مضايقات الأفراد البسيطة والمؤقتة وواجبات العمل دون تظلمات أو شكوى أو طعون أو احتجاج، وبالتالي حفظ الطاقات التنظيمية لإنجاز المهمة وتخفيف أحمال المديرين ( الدهبي، 2014: 109).

وتعرف الروح الرياضية " بأنها هي موقف الفرد الإيجابي من النواحي السلبية الموجودة في العمل أو هي صورة مدى استعداد الفرد لتقبل الاحباطات والمضايقات التنظيمية العرضية من دون امتعاض أو شكوى ، وغالباً ما تظهر هذه المضايقات التنظيمية نتيجة تفاعل العاملين داخل المنظمة الواحدة أو العمل ضمن جماعة ، ومن الواضح أنّ تقبل الفرد لتلك الاحباطات الوظيفية من دون تدمير أو شكوى يمكن أنّ يخفف عبء العمل على الرئيس المباشر وأنّ يؤدي إلى تفرغ كل من الرئيس والمرؤوس لحل مشاكل العمل الحقيقية (نصار، 2012: 90). ويتضمن هذا البعد رغبة الفرد في القيام بالمهام المطلوبة منه تحت أي ظروف ودون أي شكوى أو تدمير، وتشجيع حل الخلافات التي قد تنشأ بين الأفراد في المنظمة وتقبل الانتقادات ومحاوله التحلي بالهدوء التام عند أي طارئ أو مشكلة لضمان عدم تأثر المنظمة لأية خسائر أو أضرار قد تلحق بها ( العزام، 2015 : 110 - 111).

**هـ- السلوك الحضاري:** وهناك من يطلق عليها المشاركة، ويتضمن كافة الأنشطة الاختيارية التي يتطوع الفرد للقيام بها حفاظاً على أمن المنظمة كالتبليغ عن وجود مخاطر حريق قد يلحق بالمنظمة في المستقبل، التأكد من أن الأبواب موصدة والأنوار مطفأة عند مغادرة مكان العمل، التبليغ عن أي أعمال مشبوهة أو خطرة يمكن أن تلحق الأذى بالمنظمة، أخذ المبادرة لوقف عملية تصنيع أي منتج يمكن أن يلحق الأذى بالصحة البشرية ( أبو جاسر، 2010: 39).

ويعرف السلوك الحضاري " بأنه عبارة عن سلوك يقوم به الفرد بهدف المساهمة في تقديم مقترحات تفيد المنظمة وتساهم في تطويرها مثل: التمسك بقرارات المنظمة، وحضور الاجتماعات والندوات، وأداء الوظائف غير المطلوبة منه، ومتابعة التطورات التنظيمية، ووجود ولاء للمنظمة والتحدث عنها بطريقة إيجابية وخصوصاً أمام غير العاملين بها، والتعبير عن الرأي أو التعبير الذاتي (آل زاهر، 2011 : 342).

ومن خلال ما تقدم من توضيح لا يعاد سلوك المواطنة التنظيمية يمكن وضعها في مجموعتين هما ( عبد الله وآخرون، 2008: 18):

1- السلوك الموجه نحو الأفراد في المنظمة بشكل أساسي مثل ( الإيثار والكياسة).

2- السلوك الموجه نحو المنظمة ككل مثل ( وعي الضمير والروح الرياضية والسلوك الحضاري) .

أن هذه الأبعاد الخمسة تمثل الأساس الذي يقوم عليه مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وقد اختلف مسميات هذه الأبعاد عند بعض الباحثين لكنها تبقى متشابهة في جوهرها وحتى تعريفاتها الإجرائية بالمقابل هناك شبه اتفاق بين الباحثين مؤخرًا على أن هذه الأبعاد الخمسة هي المكونات الأساسية لسلوك المواطنة التنظيمية (الفحطاني، 1434: 46).

#### خاتمة:

من خلال ما سبق تعتبر العدالة التنظيمية أحد أهم الركائز الأساسية، لتحفيز المورد البشري والمحافظة عليه في المؤسسة، وبالتالي تحقيق المواطنة، ونفس الشيء ينطبق على أفراد المجتمع داخل الوطن الواحد، لذلك قيل "العدل أساس الملك"، أي أنه لا بد من العدل تحقيق العدالة بكل أبعادها بأكبر قدر ممكن داخل التنظيمات، كما يمكن القول أن سلوك المواطنة لا يتأتى من فراغ، حيث أن الفرد يكتسبه من خلال رضاه عن محيط عمله أو مجتمعه، وبالتالي الموافقة على العيش ضمن تلك المنظومة بسلام، ولتحقيق الرضا نعود ونقول علينا بتحقيق العدالة.

#### المصادر

##### أولاً: الكتب

- 1- رفاعي، رجب حسنين محمد، "تحليل العلاقة بين العدالة التنظيمية ومستويات الصراع و أساليب إدارته (دراسة ميدانية)" منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2009.
- 2- زايد، عادل محمد، "العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية" منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006.

##### ثانياً: الرسائل والاطروحات:

- 3- أبو جاسر، صابرين مراد نمر، "أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي (دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية)"، قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية- غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، فلسطين، 2010.

- 4- الأسمرى، سلطان فالح علي بن صافية، "مدركات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأمن الوظيفي (من وجهة نظر موظفي شركة أول لتقنية المعلومات والاتصالات العاملين في تشغيل مشروع تقنية المعلومات والاتصالات بوزارة الخارجية)"، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات

- الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية كلية العلوم الاجتماعية والإدارية قسم العلوم الإدارية، الرياض، السعودية، 2014.
- 5- البدراني، حمد بن سليمان، " إدراك العدالة التنظيمية وعلاقته بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية (دراسة ميدانية للعاملين بالتفتيش الأمني بالمطارات السعودية الدولية)"، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، السعودية، 2010.
- 6- البوق، لينا محمد سالم، " إدراك العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية (من وجهة نظر الموظفين بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بمدينة الرياض)" ، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية قسم العلوم الإدارية ، الرياض، السعودية، 2014.
- 7- الدهبي، حياة، " العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية ( دراسة ميدانية بوحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي بأدرار)، مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع والتنظيم والعمل، جامعة أدرار، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص علم الاجتماع، الجزائر، 2014.
- 8- الرشدي، أمل شباب حمدي، " مستوى ممارسات مديرات المرحلة الثانوية بمدينة حائل لمهارات القيادة الإبداعية وأثرها في سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمات " ، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط ، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط ، السعودية، 2015.
- 9- الرميضان، عبد الرحمن بن عبد الله، " إدارة التغيير وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمنسوبي حرس الحدود بالمنطقة الشرقية "، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية، الرياض، السعودية، 2013.
- 10- الزهراني، محمد بن عبد الله بن سعيد، " سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة ( من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس)" ، متطلب تكلمي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط ، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط ، السعودية، 1428.

- 11- الشامي، أفضل عباس مهدي، "روحانية مكان العمل وانعكاساتها في سلوك المواطنة بتوسيط جاذبية الهوية التنظيمية (دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي العتبة الحسينية المقدسة)"، وهي جزء من متطلبات نيل درجة ماجستير علوم في إدارة الأعمال، جامعة كربلاء، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، 2014.
- 12- الفالح، ماجد بن سليمان، "العوامل المؤثرة على واقع سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر ضباط إدارة المرور بمدينة الرياض"، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، قسم العلوم الإدارية، الرياض، السعودية، 2015.
- 13- القحطاني، سند بن نهار، "الأنماط القيادية لمديري المدارس وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين (من وجهة نظر معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة جدة)"، متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، السعودية، 1434.
- 14- سعيدة، شيخ، "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة)" مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التيسير تخصص: إدارة الأعمال، جامعة أكلي محند أولحاج - البويرة - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، الجزائر، 2015.
- 15- صبري، قادر محمد، "العدالة التنظيمية وأثرها على الرضا الوظيفي بالتطبيق على مستشفى الخنساء التعليمي في الموصل"، وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي / إدارة مستشفيات، جامعة الموصل، 2009.
- 16- فوزية، عبد الرزاق، "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي (دراسة ميدانية على بكلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التيسير بجامعة محمد خيضر - بسكرة، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص علم النفس والعمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر - بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، شعبة علم النفس، الجزائر، 2014.
- 17- معمري، حمزة، "إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة - كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، 2014.

18- منوبة، مزوار، " أثر الحوافز على الولاء التنظيمي ( دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية) " مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة محمد بوقرة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، شعبة علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال، الجزائر، 2013.

19- نصار، علي حبيب، " دراسة تأثير التمكين في سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين في دائرة صحة المثنى " ، وهو جزء من متطلبات نيل درجة الدبلوم العالي في إدارة المستشفيات، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، 2012.

### ثالثاً: المجالات

20- الترهوني، رمضان سعد كرم وبجيح، خديجة أحمد عثمان، " التأثيرات المحتملة لعناصر الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي مدارس التعليم الأساسي بمدينة بنغازي " ، مجلة نقد وتنوير، العدد 4، كلية الآداب ، جامعة بنغازي، ليبيا، 2016.

21- الدراجي، سلام سعد سريح، " أثر العدالة التنظيمية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية بتوسيط الرضا الوظيفي ( بحث تطبيقي في مكاتب المفتشين العاملين) " ، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية ، العدد 21، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة واسط ، العراق، 2016.

22- العبيدي، نماء جواد، " أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والحث العلمي " ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصاد، المجلد - 8، العدد 24، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، 2012.

23- آل زاهر، علي ناصر شتوي، " سلوك المواطنة التنظيمية في جامعة الملك خالد " ، مجلة العلمية لجامعة فيصل ( العلوم الإنسانية والإدارية)، المجلد 12، العدد 1، جامعة الملك خالد، السعودية، 2011.

24- رهيو، سحر عناوي، " دور العدالة التنظيمية في تقليل ظاهرة التهكم التنظيمي ( دراسة تحليلية لآراء عينه من منتسبي كلية التربية - جامعة القادسية) " ، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 4، العدد 10، جامعة القادسية، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، 2014.

25- عبد الله، أنيس أحمد و فليح، حكمت محمد وأحمد، حميد أنور، " العدالة الإجرائية وأثرها على سلوك المواطنة التنظيمية " ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصاد، المجلد 4، العدد 12، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، 2008.