

## أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن<sup>١</sup>

د. بندر كريم أبو تايه

دكتورة في إدارة الموارد البشرية، أستاذ مساعد، كلية التخطيط والإدارة،

جامعة البلقاء التطبيقية

[Bandar\\_1974@yahoo.co.uk](mailto:Bandar_1974@yahoo.co.uk)

**ملخص:** هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن. وافترضت الدراسة وجود أثر إيجابي بين العدالة التنظيمية ممثلة بأبعادها التالية: العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التعاملية على سلوك المواطنة التنظيمية وأبعادها التالية: الإيثار والكياسة والروح الرياضية والسلوك الحضاري ووعي الضمير. حيث تم استخدام الاستبانة لجمع بيانات الدراسة وتحقيق أهدافها وفرضياتها. لقد أظهرت النتائج التي تم الحصول عليها من (٣٢٦) مستجيباً من العاملين في مراكز الوزارات الأردنية أن إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية وبجميع أبعادها 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 التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية وعلى جميع أبعادها. كما بينت النتائج أن إحساس العاملين بالعدالة الإجرائية له الدور الأكبر في التأثير على سلوك المواطنة التنظيمية مقارنة مع الأبعاد الأخرى للعدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية والعدالة التعاملية). وبناء على تلك النتائج، أوصت الدراسة بتعزيز قيم العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في الوزارات الحكومية الأردنية.

## The Effect of Organizational Justice on Organizational Citizenship behaviour in Government Ministries Centers in Jordan

**Abstract:** This study aimed to analyze the effect of employees' perceptions of justice on organizational citizenship behaviour in government ministries centres in Jordan. This study proposed a positive effect of organizational justice in the form of distributive, procedural, and interactional justice on organizational citizenship behaviour and its dimensions (Altruism, Courtesy, Sportsmanship, Civic Virtue, and Conscientiousness). Questionnaires were employed to fulfil the study objectives and test its hypotheses. Data obtained from 326 participants from government ministries centres in Jordan revealed above moderate level of employees' perception of distributive, procedural and

<sup>1</sup> نشر هذا البحث بدعم كامل من جامعة البلقاء التطبيقية

interactional justice, while results pointed out that employees showed a high level of organizational citizenship behaviour. Results indicated that employees' perceptions of organizational justice were positively affected organizational citizenship behaviour and all its dimensions. Furthermore, organizational citizenship behaviour was more strongly associated with procedural justice than with distributive and interactional justice). On the basis of findings, research recommended reinforcing justice and organizational citizenship behaviour in government ministries centres in Jordan.

### مقدمة

تعتبر الموارد البشرية من أهم موارد المنظمة، فهي المحرك الأساسي لكل النشاطات التي ينتج عنها تحويل المدخلات إلى مخرجات. ومع أن المنظمة تشمل عناصر متعددة كالأعمال والنشاطات والموارد المتاحة والآلات، إلا أن العنصر الإنساني يعتبر أهم هذه العناصر على الإطلاق. فهو الذي ينظم ويوزع الأعمال ويوفر الموارد ويستخدمها. ومهما بلغت المنظمة من التطور في تصميمها للهيكل التنظيمي وخطوط الإنتاج ونظم الرقابة، إلا أن المنظمة قد تفشل بسبب تعيينها لأفراد غير مناسبين أو لعدم قدرتها على حفز موظفيها لتحقيق أهدافها. وعليه فإن بقاء وتطور وندهور أي منظمة يعتمد اعتماداً كلياً على كفاءة مواردها البشرية وطريقة التعامل معها وعلى قدرة هذه المنظمة على تحفيز تلك الموارد لأداء المهام المطلوبة بكفاءة و فاعلية.

إن تطبيق العدالة وقيم النزاهة والحيادية في المنظمة يعتبر أحد المتطلبات الأساسية لتشكيل سلوكيات واتجاهات إيجابية لدى الموظفين فيها وعلى قدرة تلك المنظمة على التكيف مع المتغيرات والأحداث المحيطة بها. وبناء على ذلك فإن تحقيق العدالة بين الموظفين هو أحد التحديات التي تواجهها المنظمات المعاصرة وذلك لتنوع مواردها البشرية واختلاف ثقافتهم وخلفياتهم المعرفية والاقتصادية. إن المجتمع المحيط بالمنظمة يقيم أداء تلك المنظمة استناداً إلى معايير ومبادئ العدالة. وهنا تبرز الحاجة الملحة لأن تتسجم قرارات المنظمة وتوجهاتها مع التشريعات والقوانين المعمول بها من قبل الدول حيث تتواجد وقيم المجتمع المحيط بها وبالتالي تتجنب تعريض نفسها للمساءلة القانونية والأخلاقية في حال مخالفة تلك القوانين من قبل المجتمع والدول نفسها.

ومن السلوكيات التي تتأثر بقيم العدالة في المنظمة سلوك المواطن التنظيمية، وهو سلوك تطوعي يقوم به الموظف اختياريًا دون أن يكون هذا السلوك مرتبطاً بشكل مباشر بحوافز المنظمة ومكافآتها. والموظف قد يبادل إحساسه بعدالة تعامل المنظمة معه بإظهار سلوك المواطن التنظيمية وذلك من خلال إظهار سلوك لا يصنف ضمن الدور الرسمي له كمساعدة الموظفين والمراجعين لمنظمتهم، وتجنب إثارة المشاكل فيها، وأداء أعمال إضافية دون تذمر أو شكوى، والحرص على فاعلية المنظمة وتطورها. وعليه تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على

## أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن

العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية وتحليل العلاقة بينهما في مراكز الوزارات الأردنية في العاصمة عمان، باعتبارها منظمات خدمية تضم أعدادا كبيرة من الموظفين يتعامل معها فئات مختلفة من المواطنين الأردنيين بالإضافة إلى الوافدين والسياح والمستثمرين من مختلف الجنسيات. وهذا بدوره يعطي مبررا لدراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في تلك الوزارات.

### مشكلة الدراسة:

يعتقد معظم الباحثين بأن إدراك الموظف للعدالة التنظيمية (أو عدمها) هو أحد العوامل الرئيسية في تكوين اتجاهاته وبلورة سلوكه نحو منظمته التي يعمل بها (Greenberg and Colquitt, 2005; Lipponen *et al*, 2011; Sangjoo, 2011; Sarah, and Mary 2011). والعدالة التنظيمية تتمحور حول إدراك الموظف لنتائج المقارنة بين ما يقدمه إلى منظمته وما يحصل عليه من امتيازات، كما تتمحور حول نزاهة القوانين والإجراءات التي تتبع في تحديد تلك الامتيازات وحسن المعاملة الشخصية التي يتلقاها الموظف عند تطبيق تلك القوانين والإجراءات. وعليه فإن الاختلال في هذا الإدراك بصورة سلبية (الشعور بالظلم) قد ينعكس بصورة سلبية على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في تلك المنظمة. ولذلك فإن من المفترض أن تحرص كل منظمة على تحقيق العدالة بين الموظفين في كل إجراء أو قرار تتخذه. وهنا تأتي هذه الدراسة للتعرف على طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في الوزارات الحكومية في الأردن. ولذلك تتمحور مشكلة الدراسة حول الأسئلة التالية:

- ١- ما مستوى إحساس العاملين للعدالة التنظيمية في مراكز الوزارات الأردنية؟
- ٢- ما مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الأردنية؟
- ٣- ما أثر إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التعاملية) على سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار والكياسة والروح الرياضية والسلوك الحضاري ووعي الضمير) للموظفين في مراكز الوزارات الأردنية؟

د. بندر أبو تابه

#### فرضيات الدراسة:

اعتماداً على ما سبق ذكره عن علاقة العدالة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية فإن الدراسة الحالية تضع الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسة: يوجد أثر إيجابي للعدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية) على سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار والكميعة والروح الرياضية والسلوك الحضاري ووعي الضمير) لدى العاملين في مراكز الوزارات الأردنية. ويتفرع منها:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر إيجابي للعدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية) على بعد الإيثار لدى العاملين في مراكز الوزارات الأردنية.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر إيجابي للعدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية) على بعد الكميعة لدى العاملين في مراكز الوزارات الأردنية.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر إيجابي للعدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية) على بعد الروح الرياضية لدى العاملين في مراكز الوزارات الأردنية.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر إيجابي للعدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية) على بعد السلوك الحضاري لدى العاملين في مراكز الوزارات الأردنية.

الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر إيجابي للعدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية) على بعد وعي الضمير لدى العاملين في مراكز الوزارات الأردنية.

#### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعرف على إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية الأردنية المشمولة في الدراسة.
- 2- التعرف على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية الأردنية المشمولة في الدراسة.
- 3- التعرف على طبيعة العلاقة بين إحساس الفرد بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الأردنية المشمولة في الدراسة.
- 4- المساهمة في زيادة فاعلية وكفاءة الوزارات الحكومية الأردنية من خلال تقديم توصيات تساهم في رفع مستوى إدراك الأفراد للعدالة التنظيمية وبالتالي زيادة مستوى المواطنة التنظيمية لديهم.

## أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن

### أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من خلال محاولتها سد النقص في الأبحاث العربية المتعلقة بمفهوم العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية. فهذه الدراسة - حلى حد علم الباحث - تعتبر من أوائل الدراسات التي تتناول موضوع العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في الوزارات الأردنية. كما أن نتائج الدراسة ستوفر لمتخذي القرار في القطاع الحكومي الأردني معلومات مهمة عن مستوى العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في الوزارات الأردنية، وبالتالي تساعدهم في اتخاذ الإجراءات المناسبة لرفع مستوى كفاءة وفاعلية تلك الوزارات.

### التعريفات الإجرائية:

- ١ - العدالة التنظيمية: 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 وبالعلاقة مع منظمته كنظام اجتماعي.
- ٢ - العدالة التوزيعية: هي إدراك الموظف لعدالة توزيع المخرجات والمدخلات المرتبطة بوظيفته في المنظمة .
- ٣ - العدالة الإجرائية هي إدراك الموظف لعدالة الإجراءات والطرق المستخدمة في توزيع المدخلات والمخرجات في المنظمة.
- ٤ - العدالة التفاعلية: هي إدراك الموظف لعدالة المعاملة الشخصية من قبل المدراء أثناء تطبيق الاجراءات والقوانين عليهم
- ٥ - سلوك المواطنة التنظيمية: سلوك اختياري تطوعي لا يرتبط مباشرة بنظام الحوافز أو المكافآت في المنظمة ويقوم به الموظف من أجل الارتقاء بكفاءة المنظمة وفعاليتها.

### محددات الدراسة:

تأثرت هذه الدراسة بمجموعة من المحددات منها ما يلي:

- ١ - اقتصرت الدراسة على العاملين في مراكز الوزارات الحكومية الأردنية في مدينة عمان، ولم تشمل العاملين في فروع الوزارات المشمولة في الدراسة في باقي مناطق المملكة الأردنية الهاشمية.
- ٢ - اقتصرت الدراسة على العاملين المثبتين في الخدمة الدائمة وتم استثناء العاملين بال عقود المؤقتة أو العاملين بالميأومة لوضوح سلوك المواطنة عند العاملين المثبتين بشكل أفضل.
- ٣ - اعتمدت الدراسة على وجهات نظر الباحثين في تقييم العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الأردنية.

د. بندر أبو تابه

## الإطار النظري للدراسة

### العدالة التنظيمية (Organizational Justice)

لقد أدرك الباحثون في العلوم الاجتماعية والإنسانية منذ القدم الأهمية التي تلعبها قيم ومبادئ العدالة داخل المنظمة، ومع ذلك فإن مصطلح العدالة التنظيمية (organizational justice) لم يظهر إلا في عام (1987) (Greenberg, 1987) ليدل على إحساس العاملين بالعدالة والنزاهة في المنظمات. فالعدالة التنظيمية تتمحور حول ظروف الوظيفة التي نقود الموظفين للاعتقاد بأنهم يعاملون بعدالة أو يتعرضون للظلم وعدم المساواة (Folger and Cropanzano, 1998). ويعتقد بعض الباحثين بأن الموظف يقيم مدى عدالة إجراء أو قرار ما في المنظمة وفقاً لمبدأين هما التوازن، والتصحيح. والتوازن يتم من خلال تقييم المخرجات المتعلقة بالوظيفية (Outcomes) للموظفين ومقارنتهم مع قيمة المدخلات (Inputs) التي يزودون بها المنظمة. أما التصحيح فهو مبدأ يشير إلى جودة القرار أو الإجراء والتي تجعله يبدو عادلاً ومناسباً، وإلى مجموعة المعايير المعززة لعدالة القرارات كتطبيقهما على الجميع دون استثناء، والدقة والوضوح فيهما وملائمتهما للقيم والمبادئ الأخلاقية السائدة في المجتمع والمنظمة (Sheppard et al, 1992). لقد تم تعريف العدالة التنظيمية على أنها العدالة المدركة من قبل الأفراد للتبادلات (المدخلات والمخرجات) التي تنشأ عن العلاقة السائدة في المنظمة والتي تتضمن علاقات الفرد مع مدرائه والموظفين و زملائه بنفس رتبة العمل، وبعلاقته مع منظمته كنظام اجتماعي (Beugre, 1998). وبنفس السياق يرى (James, 1993) أن العدالة التنظيمية هي إحساس الفرد بالعدالة في المنظمة وردة الفعل السلوكية لهذا الإحساس.

يتفق معظم الباحثين في العدالة التنظيمية (Nadiri and Tanova, 2010) أن هناك ثلاث قضايا أساسية يبني عليها الأفراد شعورهم بالعدالة في المنظمة: القضية الأولى تتركز حول المخرجات التنظيمية للموظفين كالرواتب والمكافآت والحوافز وعبء العمل ويستخدم مصطلح العدالة التوزيعية (Distributive Justice) لوصف هذا النوع من العدالة (Azar and Darvishi, 2011). وبالتالي فإن العدالة التوزيعية أو عدالة التوزيع تدل على إحساس العاملين بعدالة توزيع المخرجات التنظيمية (Folger and Cropanzano, 1998). ومن أهم ما يركز عليه الأفراد في مخرجاتهم الوظيفية هو مقارنة تلك المخرجات مع مخرجات أقرانهم في المنظمة نفسها أو خارجها في منظمات مشابهة لها (Till and Karren, 2011). والقضية الثانية تتمحور حول الإجراءات والقوانين التي يتم من خلالها توزيع المخرجات التنظيمية كالراتب وعبء العمل بين الموظفين، ويطلق على هذا النوع من العدالة وفقاً للباحثين (Thibaut and Walker, 1975)

## أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن

مصطلح العدالة الإجرائية (Procedural Justice). أما القضية الثالثة فتتمركز حول المعاملة الشخصية التي يتلقاها الأفراد المتأثرون بالقرارات أثناء تعاملهم مع صانعي تلك القرارات، وفيما إذا كانت هذه المعاملة مبنية على الاحترام والتقدير والكرامة، وهنا فإن مصطلح العدالة التفاعلية أو التفاعلية (Interactional Justice) يستخدم للدلالة على هذا النوع من العدالة التنظيمية (Bies and Moag, 1986).

تعود فكرة العدالة في المنظمة إلى عام (١٩٦٣) حين ظهرت نظرية المساواة (Equity Theory) التي نادى بها آدم (Adams, 1963, 1965). إذ يعتقد آدم بأن سلوك الأفراد في المنظمة يتأثر بدرجة كبيرة بمدى إحساسهم بالمساواة في التوزيع بين الفوائد (Benefits) التي يحصلون عليها والتكاليف (Costs) التي يقدمونها ضمن المجموعة التي ينتمي إليها هؤلاء الأفراد، وعليه فإن النظرية تقوم على أساس مقارنة الفرد لمعدل مخرجاته المرتبطة بوظيفته (الرواتب، المكافآت، والحوافز... الخ) إلى مدخلاته فيها (عبء العمل، وساعات العمل، والجهد المبذول... الخ) مع معدل مخرجات زملاءه في المنظمة إلى مدخلاتهم. ووفقاً لتلك النظرية، يشعر الفرد بالرضا عندما يتساوى المعدلان، ولكن يسود الشعور بالظلم وعدم الرضا والتوتر عندما لا يتساوى المعدلان (Till and Karren, 2011).

تندرج نظرية المساواة تحت نوع العدالة التوزيعية؛ لأنها تركز على التوزيع النهائي للمخرجات والمدخلات في المنظمة. وقد سادت تلك النظرية خلال الستينيات والسبعينيات من القرن الماضي حتى عام (١٩٧٥) عندما ظهرت دراسات أخرى في العدالة التنظيمية تركز على نزاهة وحيادية الإجراءات والقوانين التي يتم من خلالها توزيع المدخلات والمخرجات على الموظفين في المنظمة. وقدم الباحثان (Thibaut and Walker, 1975) بحثاً يقوم على فكرة أن الأفراد العاملين يميلون لتقبل القرار أو الإجراء واعتباره عادلاً عندما يشاركون في صنعه. وأكدوا أنه في المواقف التي يكون بها صراع (Conflict) فإن عدالة المخرجات لنتائج القرار تتحقق من خلال نظام إجراءات إدارية يكفل لأطراف النزاع درجة معينة من التحكم في هذا القرار من خلال توفير فرصة الدفاع عن مواقفهم، وتقديم أدلتهم قبل اتخاذ القرار.

ومع أن (Thibaut and Walker, 1975) هما أول من تحدث عن عدالة الإجراءات إلا أن النموذج الذي قدمه (Leventhal, 1980) يعتبر الأساس للكثير من الدراسات التالية التي تناولت مفهوم العدالة الإجرائية. ويقوم هذا النموذج على أساس وجود ست قواعد للعدالة الإجرائية حتى يتم الحكم على أي عملية توزيعية في المنظمة على أنها عادلة وهذه القواعد الست هي: الاستقامة (الثبات)، وعدم التمييز، والدقة، وقابلية التصحيح، والتمثيل، والأخلاق. ووفقاً لنموذج

#### د . بندر أبو تابه

(Leventhal, 1980) فإن قاعدة الاستقامة تعني تطبيق القرارات على الجميع دون استثناء والثبات تعني أن تتبع تلك القرارات نفس الإجراءات كلما تم اتخاذها. أما قاعدة عدم التمييز، فتستوجب وجود قواعد وتعليمات تمنع الأهواء الشخصية لمتخذ القرار من التأثير على قراراته في كل مراحلها. وتتضمن قاعدة الدقة صنع القرار واتخاذ بناء على معلومات كافية ودقيقة، وأن يتخذ القرار من قبل شخص مؤهل لاتخاذ له صلاحية اتخاذه. وفيما يتعلق بقاعدة قابلية التصحيح، فإن الشخص المتأثر بالقرار يجب أن يحظى بفرصة تعديله وتغييره إن كان غير راض عنه وفي مرحلة من مراحل هذا القرار. وبمعنى آخر يجب على المنظمة إيجاد قوانين وأنظمة تكفل للإفراد العاملين حق التنظيم والطعن في القرارات المتخذة بحقهم. أما قاعدة التمثيل فتعني منح العاملين في المنظمة الفرصة للمشاركة في صنع القرارات التي ينجم عنها توزيع المخرجات على هؤلاء العاملين، بحيث تعكس تلك المشاركة اهتمامات ومخاوف العاملين المتأثرين بالقرار. وأخيراً تعكس قاعدة الأخلاق ضرورة تطابق القرارات في المنظمة مع أعراف العاملين المتأثرين بتلك القرارات وقيمهم الأخلاقية، فالشعور بعدم عدالة التعامل يحدث عندما تخالف تلك القرارات القيم والمبادئ الأخلاقية للأفراد في المنظمة.

تتمحور العدالة التعاملية (Bies and Moag, 1986) حول طبيعة المعاملة الشخصية التي يدركها العاملون عند تطبيق القرارات عليهم في المنظمة. وتعكس رأي العامل متلقي القرار عن المعاملة الشخصية التي يشعر بها عندما يقوم المدير أو متخذ القرار بتطبيق الإجراءات والقرارات عليه. فهي لا تعكس عدالة مخرجات القرار (العدالة التوزيعية) ولا عدالة القرار نفسه (عدالة الإجراءات)، ولكن تعكس التفاعل بين متخذ ومتلقي القرار كون تطبيق القرارات الإدارية والإجراءات يتطلب نوعاً من الاتصالات بين صانعي القرار ومتلقي القرارات. ووفقاً لرأي للباحثين (Bies and Moag, 1986) فإن هذا التفاعل ربما يفسر لماذا يشعر الموظفون بعدم العدالة حتى عندما تكون القرارات ومخرجات القرار عادلة. وهناك أربعة معايير تستخدم للحكم على مدى شعور العامل بمدى وجود العدالة التعاملية عند متخذ القرار (Bies and Moag 1986) وهي الثقة والاحترام والملائمة والتبرير. والثقة تحصل عندما يشعر العاملون أن متخذ القرار كان صريحاً وصادقاً أثناء تفاعله معهم واتصاله بهم. يشعر العاملون بالاحترام عندما يظهر متخذ القرار الاحترام والأدب للعاملين وعند معاملته لهم بتهديب. إنَّ الملائمة أو الموائمة يدركها العاملون عندما يتجنب متخذ القرار الخوض في أمور لا تتعلق (غير ملائمة) بالقرار مباشرة كالسؤال عن عمر العامل أو عرقه أو عمره أو دينه والتي قد تعطي مدلولات سلبية لدى العاملين. أما التبرير فيتحقق من خلال قيام متخذ القرار بتقديم تفسيرات كافية للقرار المتخذ



## أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن

وتبرير أسبابه وتوضيح مخرجاته والآثار السلبية والإيجابية لهذا القرار. وغياب التبرير قد يجعل الموظف يشعر بالظلم حتى لو كان صحيحا.

### سلوك المواطنة التنظيمية:

يعتبر مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم الحديثة نسبيا في الفكر الإداري وخاصة في البيئة العربية. ويلقى هذا المفهوم اهتماما ملحوظا من قبل الباحثين والإداريين لعلاقته الوثيقة بأهم عنصر في المنظمة وهم الموظفون. يرى (Organ, 1990) أن سلوك المواطنة التنظيمية سلوك اختياري من قبل الموظف يهدف إلى الارتقاء بكفاءة المنظمة وفعاليتها، فهو ذات طبيعة تطوعية لا يرتبط مباشرة بنظام الحوافز أو المكافآت بالمنظمة. ويعتقد (Polat, 2009) أن سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك مفيد للمنظمة والإدارة والجماعات والأفراد ويتمخض عنه مشاركة ومساهمة فعالة داخل المنظمات.

ويمكن تبرير الاهتمام المتزايد بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال النظر إلى طبيعة هذا المفهوم وعلاقته بالأبعاد والمخرجات التنظيمية. فسلوك المواطنة التنظيمية يرتبط بالكثير من المفاهيم الإدارية المهمة في المنظمة كالاتجاهات والإدراك والقيادة والتغيير (العامري، ٢٠٠٢، الفهداوي، ٢٠٠٥، Lin, Hung, and Chiu, 2008). أما من ناحية طبيعة سلوك المواطنة التنظيمية فهذا السلوك غير مكلف بالنسبة إلى المنظمة فهو اختياري وتطوعي للموظف ولا يرتبط بشكل رسمي بأية مكافآت أو حوافز (محارمة، ٢٠٠٨; Beurgre, 1998) ولا يندرج تحت الوصف الوظيفي وبمعنى آخر، لا يعتبر جزءا من العمل الرسمي للموظف. ويرى (Robbins and Judge, 2007) أن المنظمات الناجحة تتطلب موظفين يعملون أكثر من الواجبات المناطة بهم وأن يقدموا أداء أعلى من المتوقع، وخاصة المنظمات المعاصرة التي تعمل في بيئة متغيرة وتعتمد في عملها على فرق العمل التي تستدعي التعاون والتطوع لخدمة أعضاء الفريق.

تشير أغلب الدراسات أن سلوك المواطنة التنظيمية يتكون من خمسة أبعاد رئيسية (Organ, 2009; Polat, 1995; and Rayan, 1995)، وهي الإيثار (Altruism)، والكياسة (Courtesy)، والروح الرياضية (Sportsmanship)، والسلوك الحضاري (Civic Virtue)، ووعي الضمير (Conscientiousness)، وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد.

١- الإيثار، ويقصد به مدى قيام الموظف بمساعدة الموظفين (زملاء، رؤساء، مرؤوسين) في منظمته للقيام بأعمالهم، وكما تتجاوز هذه المساعدة زملاء العمل لتشمل المراجعين ليحصلوا على الخدمة المثلى في المنظمة.

## د . بندر أبو تابه

- ٢- الكياسة: وهي تعني سعي الموظف لتجنب إثارة المشاكل والخلافات في العمل، واتخاذ التدابير الوقائية لمنع حدوثها. كما تشمل إدراكه للأثر الذي قد يتركه سلوكه في الآخرين وبالتالي عدم اعتدائه على الآخرين.
- ٣- الروح الرياضية: وهي تدل على مدى قدرة الموظف على القيام بمهام إضافية أو مؤقتة دون شكوى أو تضرر، واستغلاله وقته وجهده للقيام بأعماله.
- ٤- السلوك الحضاري: وتشير إلى مشاركة الموظف الفعالة والمسؤولية في إدارة أعمال المنظمة والحرص على نجاحها وتطورها من خلال المتابعة المستمرة لما يكتب وينشر كإعلانات وتعاميم داخلية في المنظمة. كما يعني احترام قوانين وأنظمة المنظمة والمحافظة على سمعتها والحرص على حضور الاجتماعات واللقاءات المرتبطة بالعمل.
- ٥- وعي الضمير: ويعني هذا البعد سلوك الموظف التطوعي والاختياري الذي يتجاوز الحدود الدنيا من متطلبات وظيفته، من خلال التطوع بأعمال إضافية وإبداء مقترحات تسهم في تطوير العمل وتحسينه، والمساهمة بشكل اختياري في حل المشاكل في المنظمة.

### الدراسات السابقة:

من الناحية النظرية، يظهر أن سلوك المواطنة التنظيمية يتأثر بقيم العدالة التنظيمية في المنظمة. فوفقاً لنموذج قيم الجماعة (group-value model) يؤدي إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية إلى بناء علاقة طويلة الأمد مع تلك المنظمة، ولذلك فإن الموظفين سيقون على روابط متينة مع تلك المنظمة (Ambrose and Arnaud, 2005) ويمكن إدراج قيام الموظفين بأدوار إضافية تطوعية (سلوك المواطنة التنظيمية) ضمن تلك الروابط. ويرى بعض الباحثين أن الموظف يبادل إحساسه بعدالة تعامل المنظمة معه بإظهار سلوك المواطنة التنظيمية (Chiaburu and Lim, 2008) من خلال إظهار سلوك لا يصنف ضمن الدور الرسمي له كمساعدة الموظفين والمراجعين وتجنب إثارة المشاكل وأداء أعمال إضافية دون تضرر أو شكوى والحرص على فاعلية المنظمة وتطورها.

دلت مراجعة الأبحاث التي تناولت العلاقة بين موضوعي العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في البيئة العربية أن هناك ندرة واضحة فيها في البيئة العربية، بينما وجد اهتماماً كبيراً في العلاقة بين المتغيرين في البيئة الغربية. وفيما يلي سيتم التطرق إلى أحدث الدراسات التي تطرقت إلى موضوعي العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في البيئة العربية والأجنبية.

## أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن

### أولاً: الدراسات في البيئة العربية

هناك ندرة واضحة في عدد الأبحاث المنشورة في البيئة العربية والتي تنطرق إلى العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية. بينما توجد دراسات تطرقت إلى العلاقة بين العدالة التنظيمية وعدد من المخرجات التنظيمية، ودراسات تطرقت إلى سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالمتغيرات التنظيمية. ولذلك سيتم تقسيم الدراسات العربية إلى مجموعتين هما الدراسات التي تناولت العدالة التنظيمية والدراسات التي تناولت سلوك المواطنة التنظيمية.

### أولاً: الدراسات التي تناولت العدالة التنظيمية في البيئة العربية.

-دراسة (أبوتايه والقطاونة، ٢٠٠٩) وهي بعنوان: العلاقة بين إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية والولاء التنظيمي في مدينة الكرك الصناعية في الأردن. وقد شملت عينة الدراسة (٢٨٢) موظفاً. وقد بينت النتائج أن إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة. وأن الإحساس بالعدالة التنظيمية وتحديدًا العدالة التعاملية ساهم في زيادة الولاء التنظيمي للعاملين، وأوصت الدراسة أن يقوم المدراء بإظهار الاحترام والتقدير للمرؤوسين عند اتخاذ قرارات تتعلق بهم، وأن يتم توزيع أعباء العمل ومخرجاته بعدالة بين العاملين.

- دراسة (البشاشة، ٢٠٠٨) وحملت عنوان: أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية: دراسة ميدانية. وقد دلت النتائج التي تم الحصول عليها من عينة بلغت (٩١٩) مفردة إلى أن تصورات العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة وإن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية والتعاملية والأخلاقية) في بلورة التماثل التنظيمي (الولاء التنظيمي والتشابه التنظيمي والعضوية). وقد أوصت الدراسة على ضرورة النزاهة في كافة الإجراءات والقرارات الإدارية للارتقاء بترسيخ مفاهيم العدالة التنظيمية والتماثل التنظيمي عند أعضاء المؤسسات المبحوثة.

- دراسة (الفهداوي، والقطاونة، ٢٠٠٤) بعنوان: تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية. وقد تكونت عينة الدراسة من (٦٣١) من الموظفين والموظفات في الدوائر الإدارية لمراكز المحافظات في جنوب الأردن. وقد دلت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين متغيرات العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية والإجرائية والتعاملية) والولاء التنظيمي، وإن تصورات المبحوثين للعدالة التنظيمية والولاء التنظيمي كانت مختلفة وفقاً للمتغيرات الديمغرافية (الخبرة والراتب والعمر والمؤهل العلمي). وقد أوصت الدراسة بضرورة ربط الحوافز المادية والمعنوية بمتطلبات العدالة التنظيمية وعلى ضرورة الحياد والنزاهة في الإجراءات الإدارية.

#### د . بندر أبو تابه

- دراسة (الطحيح ومحمد، ٢٠٠٣) وجاءت تحت عنوان: العلاقة بين الهيكل التنظيمي ومدى الإدراك للعدالة التنظيمية: دراسة على منظمات الأعمال الكويتية. ودلت النتائج التي تم الحصول عليها من (٢٩٢) موظفة من (١٢) منظمة كويتية مدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية على وجود علاقة سلبية بين المركزية والعدالة التفاعلية والإجرائية. كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين درجة الرسمية في الهيكل التنظيمي والعدالة الإجرائية، بينما لم تجد الدراسة أي علاقة ذات دلالة إحصائية بين حجم المنظمة وأي من العدالة الإجرائية أو العدالة التفاعلية.
- دراسة قام بها (نجمكية، ٢٠٠١) وحملت عنوان: العلاقة بين العدالة التنظيمية والاعتراب في العمل. وهدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية ومتغيرات الاعتراب في العمل. وقد أكدت النتائج التي تم الحصول عليها من عينة الدراسة التي شملت (٤٩٣) موظفا حكوميا في جمهورية مصر العربية إلى وجود علاقة دالة إحصائية بين أبعاد العدالة التنظيمية ومتغيرات الاعتراب في العمل. كما بينت نتائج الدراسة أن عدالة الإجراءات كانت أكثر أبعاد العدالة التنظيمية تفسيراً وتأثيراً في الاعتراب في العمل.
- دراسة (محارمة، ٢٠٠٠) بعنوان: مدى إحساس موظفي الدوائر الحكومية في محافظتي الكرك والطفيلة بالعدالة التنظيمية. وقد شملت الدراسة (٤٥٠) موظفاً من (١٥) دائرة حكومية في تلك المحافظتين. لقد دلت النتائج على تدني إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية بشكل عام وبكل نوع من أنواعها (العدالة التوزيعية والإجرائية والتعاملية). كما أظهرت النتائج وجود اختلاف في إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية وفقاً لمتغير الجنس والخبرة والمؤهل العلمي للموظف.

#### ثانياً: الدراسات التي تناولت سلوك المواطنة التنظيمية في البيئة العربية.

- دراسة محارمة (٢٠٠٨) بعنوان: سلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية القطرية: دراسة ميدانية. وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بعدد من المتغيرات الشخصية والتنظيمية لدى موظفي الأجهزة الحكومية القطرية. وقد أظهرت النتائج التي شملت (٢٦٦) موظفاً إلى وجود درجة متوسطة من سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين. كما بينت النتائج إلى وجود اختلاف في سلوك المواطنة التنظيمية تبعاً لجنس الموظف وإلى سنوات خبرته، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية وبأهمية تنمية العلاقات الإيجابية بين الموظفين، وإجراء مزيد من الدراسات حول سلوك المواطنة التنظيمية.

## أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن

- دراسة الفهداوي (٢٠٠٥) بعنوان: علاقة المواطنة التنظيمية مع التغيير التحولي: دراسة ميدانية لتصورات موظفي الدوائر الحكومية في مدينة الكرك. وقد هدفت الدراسة إلى معرفة أثر سلوك المواطنة التنظيمية على التغيير التحولي في تلك الأجهزة الحكومية. وقد أظهرت النتائج التي شملت (٣٤٢) موظفاً إلى ارتفاع مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين، وأن هناك علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين جميع متغيرات سلوك المواطنة التنظيمية والتغيير التحولي. وأوصت الدراسة بتوظيف مفهوم المواطنة التنظيمية من أجل تحسين قدرة الدوائر الحكومية على إجراء التغييرات التحولية، وتبني مفهوم المشاركة لضمان التحفيز المعنوي للعاملين مما يساهم في تحقيق النجاح التنظيمي.

- دراسة قام بها العامري (٢٠٠٢) بعنوان: السلوك القيادي التحولي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية المركزية (الوزارات) في السعودية. وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على سلوك المواطنة التنظيمية والسلوك القيادي التحولي وطبيعة العلاقة بينهما في تلك الأجهزة الحكومية. وقد بلغت عينة الدراسة (٤٣٥) موظفاً. وقد أشارت النتائج إلى تدني مستوى سلوك المواطنة التنظيمية والسلوك القيادي التحولي بأبعادهما المختلفة. كما بينت الدراسة وجود علاقة دالة إحصائياً بين السلوك القيادي التحولي وسلوك المواطنة التنظيمية. وأوصت الدراسة بتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية وتأسيس السلوك القيادي التحولي كأحد أولويات العمل في الأجهزة الحكومية السعودية.

### ثانياً: الدراسات في البيئة الغربية.

لقد أثبتت الدراسات أن لإدراك العاملين للعدالة تأثيراً في تشكيل اتجاهاتهم وأنماط تصرفاتهم داخل المنظمة التي يعملون بها ( Ambrose etl al, 2007; Everton et al, 2007; Masterson et al, 2000). وقد أدرك الباحثون في الغرب منذ ظهور مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية منذ عقدين من الزمان، الدور الذي يمكن أن يلعبه إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية في التأثير الإيجابي على هذا السلوك. وفيما يأتي سيتم التطرق إلى أحدث الدراسات التي تناولت العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في البيئة الغربية.

- دراسة (Alhamdi et al, 2011) بعنوان العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في منظمات صناعة الأغذية في إقليم كردستان. وقد هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة الإرتباطية بين إدراك العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في عدد من مصانع الأغذية في إقليم كردستان في العراق. وقد بينت نتائج الدراسة التي شملت (٧٣) من أصحاب تلك المصانع

#### د. بندر أبو تابه

أن عدالة التوزيع والإجراءات والتعامل ترتبط بعلاقة إيجابية سلوك المواطنة التنظيمية. بينما لم تظهر النتائج وجود علاقة إيجابية بين عدالة المعلومات وسلوك المواطنة التنظيمية.

- دراسة قام بها (Wong et al, 2006) بعنوان: العدالة التنظيمية والثقة وسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة على العمال الصينيين في شركات مضاربة ومشاريع مملوكة للدولة. وافترضت الدراسة أن العدالة التنظيمية تؤثر على الثقة في المنظمة والثقة في المشرف، وبدورها تؤثر تلك الثقة على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين. لقد أظهرت النتائج التي تم الحصول عليها من (٨٤٥) عاملاً بتلك الشركات والمشاريع وجود أثر للعدالة التنظيمية في الثقة في المنظمة والمشرف ولكن بدرجات متفاوتة بين شركات المضاربة والمشاريع المملوكة للدولة. ولقد بينت النتائج أن الثقة في المنظمة أثرت بشكل إيجابي على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين، بينما أثرت الثقة في المشرف على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في مشاريع المضاربة فقط. ولم تظهر النتائج أثراً مباشراً للعدالة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية.

- دراسة قام بها (Nadiri and Tanova, 2010) بعنوان: تفحص دور العدالة التنظيمية في دوران العمل، الرضا الوظيفي، وسلوك المواطنة التنظيمية في صناعة الضيافة، وقد شملت الدراسة (٢٠٨) موظفاً ومديراً. لقد دلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية للعدالة التوزيعية وعدالة الإجراءات في مخرجات العمل المتمثلة بالرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية وعلاقة سلبية مع دوران العمل. كما دلت النتائج أن العدالة التوزيعية كان لها أثرٌ أكبر من أثر عدالة الإجراءات في التأثير على تلك المخرجات.

- دراسة قام بها (Viswesvaran, and Ones, 2002) بعنوان: تفحص مفهوم العدالة التنظيمية: تحليل بعدي تقييمي للعلاقات مع اتجاهات وسلوك العمل. هدفت هذه الدراسة لتفحص علاقة عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات مع الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية والإنتاجية. وقد اعتمدت الدراسة على نتائج مجموعة كبيرة من الدراسات السابقة التي تناولت علاقة العدالة مع كل أو بعض المتغيرات السابقة. وقد دلت النتائج إلى أن الارتباط بين عدالة الإجراءات وكل من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية والإنتاجية كان أقوى من ارتباط العدالة التوزيعية مع تلك المتغيرات.

- دراسة قام بها (Chiaburu and Lim, 2008) بعنوان: المدير الجدير بالثقة (الاعتمادية) أو عدالة التعامل؟ التنبؤ بسلوك المواطنة التنظيمية. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة فيما إذا كان المدير الجدير بالثقة أو الإحساس بعدالة التعامل الأكثر قدرة على تفسير سلوك المواطنة التنظيمية. وقد دلت النتائج التي شملت (١٢٠) موظفاً ومشرفاً إلى أن كلا المتغيرين

## أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن

(المدير الجدير بالثقة وعدالة التعامل) قد أثرا بشكل إيجابي على سلوك المواطنة التنظيمية، ولكن الاعتمادية (جدارة المدير بالثقة) كانت أكثر تأثيراً، وقدرة على تفسير، سلوك المواطنة التنظيمية. - دراسة قام بها (Messer and White, 2006) بعنوان: مزاج الموظفين، إدراك العدالة، وسلوك المواطنة التنظيمية. وقد شملت الدراسة (١٣٨) موظفاً من خمس منظمات خدمية. لقد افترضت الدراسة إلى أن الأفراد ذو المزاج (الحالة النفسية) الإيجابي سيظهرون مستوى سلوك مواطنة تنظيمية أعلى من الأفراد ذو المزاج المحايد (ليس إيجابياً ولا سلبياً). وقد أثبتت النتائج عدم صحة هذا الافتراض. كما وجدت الدراسة أثراً للعدالة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية، وتحديداً أثبتت أن هذا السلوك كان أعلى عند الأفراد الذين شعروا بالعدالة مقارنة بالأفراد الذين شعروا بمستوى عدالة أقل.

### التعقيب على الدراسات السابقة:

تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في بعض الجوانب ولكنها تختلف معها في جوانب عديدة أخرى. ففيما يتعلق بالدراسات السابقة المنشورة باللغة العربية، انفقت مع بعضها في تناول موضوع العدالة التنظيمية ممثلة في أبعادها الرئيسية وهي العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية كدراسة أبوتايه والقطاونة (٢٠٠٩) ودراسة البشاشة (٢٠٠٨) ودراسة الفهداوي والقطاونة (٢٠٠٤). واختلفت مع معظم الدراسات العربية في تناولها للمتغير التابع وهو سلوك المواطنة التنظيمية، مما يجعل الدراسة الحالية في طليعة الدراسات العربية التي تناولت العلاقة بين مفهومي العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.

وتقترب الدراسة الحالية من الدراسات الأجنبية في تناولها للعلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية كدراسة (Viswesvaran, and Ones (2002) ودراسة (Chiaburu and Lim (2008) إلا أن هناك بعض جوانب الاختلاف معها فيما يخص طبيعة مجتمع الدراسة. لقد اتجهت معظم الدراسات الأجنبية لبحث العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في منظمات الأعمال بينما طبقت الدراسة الحالية على منظمات القطاع الحكومي في الأردن.

### الطريقة والإجراءات

#### منهجية الدراسة

اتبعت الدراسة الحالية الأسلوب الوصفي التحليلي الميداني. واعتمدت على المصادر التالية في جمع المعلومات:

- ١- المصادر الثانوية: وشملت استخدام المصادر المتوفرة في المكتبات وقواعد البيانات العالمية كالكتب والمقالات والدراسات السابقة.

د. بندر أبو تايه

٢- المصادر الثانوية: وتمثلت بالاستبانة التي طورها الباحث لجمع المعلومات من العاملين في مركز الوزارات الأردنية للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

#### مجتمع وعينة الدراسة

يشتمل مجتمع الدراسة على جميع الموظفين الأردنيين العاملين في مراكز الوزارات الأردنية على اختلاف مسمياتهم الوظيفية. وبسبب كبر حجم مجتمع الدراسة ومن أجل اختيار عينة ممثلة لهذا المجتمع، تم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة لاختيار (١٢) مركز وزارة تمثل تقريباً (٥٠%) من مجموع الوزارات الأردنية. وقد بلغ عدد العاملين في مراكز الوزارات التي تم اختيارها - حسب إدارات الموارد البشرية- (٤٠٠٠) موظفاً تقريباً. وقد تم توزيع (٤٠٠) استبانة على مراكز الوزارات المشمولة بالدراسة باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، ويعتبر حجم عينة الدراسة مناسباً لحجم مجتمع الدراسة (Sekaran, 2003). وهذا العدد يشكل ما نسبته ١٠% من عدد العاملين الكلي في مراكز الوزارات المشمولة في الدراسة. تم استرداد (٣٥٤) استبانة وبنسبة استجابة بلغت (٨٩%). واستبعد منها (٢٨) استبانة لعدم صلاحيتها، وبقي (٣٢٦) استبانة صالحة لغايات التحليل الإحصائي تشكل في مجموعها (٨%) من إجمالي العاملين في مراكز الوزارات المشمولة بالدراسة.

#### أداة الدراسة:

لقد تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية للدراسة. وقد تم الاعتماد على الأداة التي طورها (Niehof and Moorman, 1993) لقياس العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التعاملية). وقد تم الاعتماد على المقياس الذي طوره (Organ, 1990) لقياس سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمسة (الإيثار والكيافة والروح الرياضية والسلوك الحضاري ووعي الضمير). وبالرغم من أن مقاييس العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية قد تم استخدامها في العديد من الدراسات العربية (العجمي، ١٩٩٨؛ الطحیح و محمد، ٢٠٠٣، محارمة، ٢٠٠٨) وثبتت ملائمتها للبيئة العربية، إلا أن الباحث طلب من مجموعة خبراء ومتخصصين في الجامعات الأردنية قراءة المسودة الأولى للاستبانة مرفقاً بها أهداف وفرضيات الدراسة وإبداء مقترحاتهم بشأنها. وقد تم تعديل صياغة عدد من الفقرات وفقاً لتلك الملاحظات.

وقد تضمنت أداة الدراسة بشكلها النهائي (الملحق رقم ١) مقدمة بينت أهداف الدراسة والجهة الداعمة لها وبعض الإرشادات للمبوحثين في كيفية تعبئة الاستبانة، وبالإضافة الى المقدمة شملت الاداة ثلاثة أجزاء هي:



## أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن

الجزء الأول: وقد خصص لجمع معلومات تتعلق بالعوامل الديمغرافية للعاملين، وتشمل الجنس، العمر، الخبرة، المستوى العلمي، والمركز الوظيفي.

الجزء الثاني: واشتمل على ١٩ فقرة خصصت لقياس إحساس العاملين في مراكز الوزارات بالعدالة التنظيمية، حيث تم الاعتماد في بناء تلك الفقرات على المقياس الذي طوره Niehof and Moorman, 1993) وقد استخدمته العديد من الدراسات العربية (زايد، ١٩٩٠؛ العجمي، ١٩٩٨). وأمام كل فقرة خمسة خيارات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي تبدأ من رقم (١) لا أوافق بشدة حتى رقم (٥) أوافق بشدة. وهذا المقياس يشمل الأبعاد الثلاثة التالية :

- ١- العدالة التوزيعية: وتم قياسها بخمس فقرات وهي الفقرات (١-٥).
- ٢- العدالة الإجرائية: وتم قياسها بخمس فقرات وهي الفقرات (٦-١٠).
- ٣- العدالة التعاملية: وتم قياسها بتسع فقرات وهي الفقرات (١١-١٩).

### الجزء الثالث:

ويتكون من ٢٠ فقرة لقياس سلوك المواطنة التنظيمية وقد طور هذا المقياس (Organ, 1990)، وهذه الفقرات تشمل الأبعاد الخمسة التالية:

- ١- الإيثار: وتم قياسه بخمس فقرات وهي الفقرات (١-٥).
- ٢- الكياسة: وتم قياسه بأربع فقرات وهي الفقرات (٦-٩).
- ٣- الروح الرياضية: وتم قياسها بثلاث فقرات وهي الفقرات (١٠-١٢).
- ٤- السلوك الحضاري: وتم قياسه بخمس فقرات وهي الفقرات (١٣-١٧).
- ٥- وعي الضمير: وتم قياسه بثلاث فقرات وهي الفقرات (١٨-٢٠).

ولمعرفة درجة ثبات أداة الدراسة فيما يتعلق بمتغيرات العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية فقد تم استخدام معادلة كرونباك ألفا (Cronbach's alpha). حيث دلت النتائج على أن مقياس العدالة الكلية يتصف بدرجة عالية من الثبات بلغ (٠.٩٤). كما دلت النتائج الواردة في الجدول رقم (١) على أن جميع متغيرات العدالة التنظيمية وهي العدالة التوزيعية (٠.٧٠)، والعدالة الإجرائية (٠.٨٨)، والعدالة التعاملية (٠.٩٥)، تتصف بدرجات عالية من الثبات. كما تبين النتائج أن سلوك المواطنة التنظيمية الكلي يتصف بدرجة عالية من الثبات (٠.٩٥)، وأن جميع أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وهي الإيثار (٠.٨٩)، والكياسة (٠.٨٥)، والروح الرياضية (٠.٨٠)، والسلوك الحضاري (٠.٨٨)، ووعي الضمير (٠.٨٢) تتصف أيضاً بدرجات عالية من الثبات.

جدول رقم (١)

معادلة كرونباك ألفا (Cronbach's alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة

المتغير	عدد الفقرات	معامل الثبات (Cronbach's alpha)
العدالة التنظيمية الكلية	١٩	.٩٤
العدالة التوزيعية	٥	.٧٠
العدالة الإجرائية	٥	.٨٨
العدالة التعاملية	٩	.٩٥
سلوك المواطنة التنظيمية الكلي	٢٠	.٩٥
الإيثار	٥	.٨٩
الكياسة	٤	.٨٥
الروح الرياضية	٣	.٨٠
السلوك الحضاري	٥	.٨٨
وعي الضمير	٣	.٨٢

عرض النتائج وتفسيراتها:

أولاً: وصف خصائص عينة الدراسة

لقد خصص القسم الأول من استبانة الدراسة لدراسة العوامل الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة وهي: جنس الموظف، والعمر، ومدة العمل في الوزارة، والمؤهل العلمي، والمركز الوظيفي. والجدول رقم (٢) يبين نتائج خصائص عينة الدراسة الديمغرافية.

يتضح من الجدول رقم (٢) أن عدد الذكور المشاركين بالدراسة بلغ (١٩٣) عاملاً مشكلاً ما نسبته (٥٩,٢%) من إجمالي عدد العينة، في حين أن عدد الإناث المشاركات بلغ (١٣٣) أي ما نسبته (٤٠,٨%) من العدد الكلي لأفراد العينة. ويعتبر هذا التمثيل للذكور والإناث مقبولاً على اعتبار انخفاض مشاركة المرأة في قوى العمل في الأردن مقارنة مع الذكور. لقد كانت غالبية أفراد العينة هي من فئة الشباب، حيث بلغت نسبة من تقع أعمارهم بين (٢٠ و ٢٩) سنة (٤٧,٥%) من إجمالي عدد العينة. أما من تقع أعمارهم بين (٣٠ و ٣٩) سنة فقد بلغ عددهم (١١٠) مستجيباً؛ أي ما نسبته (٣٣,٧%) من العدد الكلي للعينة. وقد بلغ عدد من تقع أعمارهم بين (٤٠ و ٤٩) سنة (٤٥) مستجيباً مشكلين ما نسبته (١٣,٨%) من العدد الكلي للعينة، في

## أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن

حين لم يبلغ عدد من تجاوزت أعمارهم (٥٠) عاماً إلا (١٦) مستجيباً شكلوا ما نسبته (٤,٩%) من إجمالي عدد العينة. ويعكس ارتفاع نسبة الشباب في العينة طبيعة المجتمع الأردني الذي يشكل الشباب الغالبية العظمى فيه، وإلى تفضيل الشباب العمل في الأجهزة الحكومية كالوزارات لتوفيرها الأمن الوظيفي لهم.

وفيما يتعلق بالخبرة الوظيفية فقد كانت الغالبية من أفراد العينة ذوي خبرة أقل من أربع سنوات حيث بلغ عددهم (١٣٩) مستجيباً بما نسبته (٤٢,٦%) من العدد الكلي لأفراد العينة. وقد بلغ عدد الذين تبلغ خبرتهم الوظيفية بين (٤ - ٨) سنوات (٨١) مستجيباً شكلوا ما نسبته (٢٣,٩%) . وقد بلغ من كانت خبرتهم أكثر من (٨) سنوات (١٠٩) مستجيباً شكلوا ما نسبته (٣٣,٤%) من العدد الكلي لأفراد العينة. وقد يعود سبب ارتفاع نسبة من تقل خبرتهم عن أربع سنوات إلى كون غالبية عينة الدراسة من الشباب وهم حديثو التخرج الذين لم يمض على تعيينهم فترة طويلة بحيث تزيد مدة خبرتهم في العمل.

لقد كان هناك (٥٣) مستجيباً ضمن فئة من يحمل مؤهلاً علمياً عالياً (ماجستير ودكتوراه) مشكلين ما نسبته (١٠,٧%) من أفراد العينة. في حين بلغ عدد من يحملون مؤهلات علمية أقل من درجة البكالوريوس (١٣٨) فرداً؛ وهو ما نسبته (٤٢,٣%) من العدد الكلي لأفراد العينة. أما حملة درجة البكالوريوس فقد بلغ عددهم (١٥٣) فرداً أي ما نسبته (٤٦,٩%) من إجمالي عدد العينة. ويعكس ارتفاع نسبة حملة البكالوريوس إلى أن فرص العمل التي يوفرها الجهاز الحكومي في الأردن كالوزارات تعتمد في الدرجة الأولى على حملة الشهادة الجامعية الأولى. في حين يفضل حاملو الشهادات العليا كالماجستير والدكتوراه العمل في الجامعات الحكومية التي توفر رواتب وامتيازات تفوق ما يعرض لهم في الوزارات الحكومية.

وفيما يتعلق بالمركز الوظيفي فقد كانت الغالبية الكبرى من أفراد العينة مرؤوسين حيث بلغ عددهم (٢٥٢) مرؤوساً بما نسبته (٧٧,٣%) من العدد الكلي لأفراد العينة. وقد بلغ عدد رؤساء الأقسام (٥٤) مستجيباً شكلوا ما نسبته (١٦,٦%). ولم يبلغ عدد المدراء (ومساعدي مدراء) سوى (٢٠) مديراً شكلوا ما نسبته (٦,١%) من العدد الكلي لأفراد العينة. ويعتبر هذا التمثيل للمرؤوسين ورؤساء الأقسام والمدراء طبيعياً على اعتبار أن عدد المرؤوسين في أي منظمة أكبر من عدد المدراء ورؤساء الأقسام.

## جدول رقم (٢)

## توزيع أفراد العينة حسب العوامل الديمغرافية

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	١٩٣	%٥٩,٢
	انثى	١٣٣	%٤٠,٨
العمر	٢٠-٢٩	١٥٥	%٤٧,٥
	٣٠-٣٩	١١٠	%٣٣,٧
	٤٠-٤٩	٤٥	%١٣,٨
	٥٠ فأكثر	١٦	%٤,٩
الخبرة	أقل من ٤ سنوات	١٣٩	%٤٢,٦
	٤-٨ سنوات	٧٨	%٢٣,٩
	أكثر من ٨ سنوات	١٠٩	%٣٣,٤
المؤهل العلمي	دبلوم فما دون	١٣٨	%٤٢,٣
	بكالوريوس	١٥٣	%٤٦,٩
	عليا (ماجستير ودكتوراه)	٣٥	%١٠,٧
المركز الوظيفي	مدير/مساعد مدير	٢٠	%٦,١
	رئيس قسم	٥٤	%١٦,٦
	مرؤوس	٢٥٢	%٧٧,٣

## ثانياً: وصف متغيرات الدراسة

تم تحليل البيانات التي تم جمعها من أفراد العينة حول متغيرات الدراسة باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. يبين الجدول رقم (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن العدالة التنظيمية الكلية وأبعادها: العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التعاملية. يتضح من هذا الجدول أن العدالة التنظيمية وأبعادها جاءت فوق المتوسط. لقد كانت عينة الدراسة أكثر إحساساً بالعدالة التوزيعية (٣,٨٠)، ثم العدالة الإجرائية (٣,٧٢) بينما كانوا أقل إحساساً بالعدالة التعاملية (٣,١٥). وتأتي هذه النتائج متوافقة مع العديد من الدراسات في البيئة العربية (أبوتايه والقطاونة، ٢٠٠٩)، لكنها اختلفت معها في أن إحساس العاملين بالعدالة التوزيعية جاءت في المرتبة الأعلى والعدالة التعاملية في المرتبة الأخيرة. بينما

أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن  
 أشارت الدراسات العربية المذكورة سابقاً إلى أن إحساس العاملين بالعدالة التعاملية جاء في  
 المرتبة الأولى وجاء إحساس العاملين بالعدالة التوزيعية في المرتبة الأخيرة.

### جدول رقم (٣)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات العدالة التنظيمية

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
العدالة التوزيعية	٣,٨٠	.٨٦
العدالة الإجرائية	٣,٧٢	.٨٤
العدالة التعاملية	٣,١٥	.٩٠
العدالة التنظيمية الكلية	٣,٥٦	.٦٣

وقد يعود السبب الرئيسي في هذا الاختلاف في ترتيب أبعاد العدالة في هذه الدراسة إلى  
 خضوع مخرجات العمل كالأعباء الوظيفية والرواتب (العدالة التوزيعية) إلى قوانين وأنظمة ثابتة  
 تطبق على جميع الموظفين دون استثناء (العدالة الإجرائية)، حيث تحكم أنظمة الخدمة المدنية  
 عمل الوزارات في الأردن . ولذلك فإنه حتى لو أحس الموظف بانخفاض رواتبه فإنه سيشعر  
 بالعدالة طالما أن ذلك يسري على الجميع دون تمييز. وقد يعود السبب الرئيسي إلى انخفاض  
 إحساس العاملين بالعدالة التعاملية إلى عدم قدرة المدراء على شرح مبررات القرارات التي  
 يتخذونها بشكل مناسب، وإلى ضعف في قدرتهم على الربط بين اتخاذ القرارات ومراعاة مشاعر  
 الموظفين المتأثرين بتلك القرارات.

أما فيما يتعلق بسلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة الدراسة، فقد جاءت النتائج مغايرة إلى  
 إحساسهم بالعدالة التنظيمية. فالنتائج الواردة في جدول رقم (٥) تدل بشكل واضح إلى أن سلوك  
 المواطنة التنظيمية وأبعاده الخمسة كان مرتفعاً. فقد بلغ المتوسط الحسابي لسلوك المواطنة  
 التنظيمية (٤,٠٨). وقد بلغ أعلى متوسط حسابي لبعد الكياسة وبمتوسط حسابي (٤,٢٠) تلاه بعد  
 الإيثار بمتوسط حسابي (٤,١٩). كما تشير النتائج في الجدول رقم (٥) إلى أن المتوسط الحسابي  
 لبعد السلوك الحضاري بلغ (٤,٠٩) والمتوسط الحسابي لبعد الروح الرياضية (٤,٠١)، فيما جاء  
 بعد وعي الضمير في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (٣,٧٩). وتأتي هذه النتائج متوافقة مع  
 نتائج دراسة الفهداوي (٢٠٠٥) التي أجراها على الدوائر الحكومية في الكرك في الأردن،

د. بندر أبو تايه

ومغايرة لنتائج دراسة محارمة (٢٠٠٨) التي شملت الأجهزة الحكومية القطرية، ودراسة العامري (٢٠٠٢) في الأجهزة الحكومية السعودية.

جدول رقم (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات سلوك المواطنة التنظيمية

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الإيثار	٤,١٩	.٦٤
الكياسة	٤,٢٠	.٦٥
الروح الرياضية	٤,٠١	.٧٢
السلوك الحضاري	٤,٠٩	.٦٥
وعي الضمير	٣,٧٩	.٧٠
سلوك المواطنة التنظيمية الكلي	٤,٠٨	.٥٧

ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التعاملية) على سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار والكياسة والروح الرياضية والسلوك الحضاري ووعي الضمير).

جدول رقم (٥)

نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية) والمتغير المستقل (العدالة التنظيمية)

R	R <sup>2</sup>	قيمة F	مستوى دلالة F	قيمة T	مستوى دلالة T	درجات الحرية
٠,٥٨٥	٠,٣٤٢	١٦٨,١٨٣	٠,٠٠٠	١٢,٩٦٩	٠,٠٠٠	١,٣٢٤

R: معامل الارتباط

R<sup>2</sup>: معامل التحديد

يبين لنا الجدول رقم (٥) العلاقة بين المتغير المستقل (العدالة التنظيمية) والمتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية)، حيث فسر متغير العدالة التنظيمية ما مقداره (٠,٣٤٢) من التباين في سلوك المواطنة التنظيمية، كما بلغ معامل الارتباط (٠,٥٨٥)، في حين أن قيمة (F) بلغت (١٦٨,١٨٣)

## أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن

ومستوى الدلالة (0,000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05). كذلك بلغت قيمة (T) المحسوبة (12,969) ومستوى الدلالة (0,000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، وهذا يدل على أن قيم (F) و (T) دالة إحصائياً، وبناءً عليه فإننا نقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية. وهذا يعني أن إحساس العاملين بالعدالة في الوزارات التي يعملون بها يدفعهم للقيام بأعمال تطوعية واختيارية لا تقع ضمن واجباتهم الرسمية، ولا ترتبط بنظام الحوافز في وزاراتهم من أجل الارتقاء بالعمل وزيادة فعاليته. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسات الأجنبية التي تناولت العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، والتي أثبتت نتائجها وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين.

Viswesvaran, and Chiaburu and Lim, 2008 ;Nadiri and Tanova, 2010) كما وتتفق مع نتائج الدراسات العربية التي تناولت العلاقة بين العدالة التنظيمية والمخرجات التنظيمية (أبوتايه والقطاونة (2009) والفهداوي والقطاونة (2004)).

إن الأثر الإيجابي لشعور العاملين بالعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية لديهم، يبرر الحاجة لمعرفة مقدار مساهمة كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية في التأثير على سلوك المواطنة التنظيمية. ولتحقيق تلك الحاجة، فقد تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد. وتشير النتائج الواردة في جدول رقم (6) إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية يتأثر إيجاباً وبشكل دال إحصائياً بمدى إحساس العاملين في مراكز الوزارات الأردنية بكل من العدالة التوزيعية ( $T = 4,631$  ومستوى الدلالة 0,000)، والعدالة الإجرائية ( $T = 6,821$  ومستوى الدلالة 0,000)، والعدالة التفاعلية ( $T = 3,357$  ومستوى الدلالة 0,000). وتبين النتائج في الجدول السابق أن شعور الموظف بالعدالة الإجرائية ( $\beta = 0,374$ ) كان الأكثر تأثيراً في سلوك المواطنة التنظيمية، وجاء إحساس العاملين بالعدالة التوزيعية في المرتبة الثانية ( $\beta = 0,238$ )، ثم جاء إحساسهم بالعدالة التفاعلية في المرتبة الثالثة ( $\beta = 0,162$ ) في مقدار مساهمته في التأثير على سلوك المواطنة التنظيمية.

وتختلف نتائج هذا التحليل مع نتائج الدراسات العربية (أبوتايه والقطاونة (2009) والفهداوي والقطاونة (2004)) التي أكدت أن العدالة التفاعلية تلعب الدور الأكبر في تشكيل سلوك واتجاهات الموظفين مقارنة مع دور العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية. وربما يعود السبب في هذا الاختلاف إلى أن ما يحصل عليه الموظف في الوزارات الحكومية في الأردن من مزايا يستند

د. بندر أبو تابه

إلى الأنظمة والقوانين، ولا يلعب المدير دوراً مهماً في تحديد هذه المزايا وبالتالي فإن العدالة التفاعلية التي مصدرها المدير لعبت دوراً ثانوياً في التأثير على سلوك المواطنة التنظيمية مقارنة مع الدور الذي لعبه كلٌ من العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية.

جدول رقم (٦)

نتائج تحليل الاحدار المتعدد لأثر أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية) في سلوك المواطنة التنظيمية

العامل التابع (سلوك المواطنة التنظيمية)				العوامل المستقلة
مستوى الدلالة (Sig.)	t	$\beta$	B	
٠,٠٠٠	٤,٦٣١	٠,٢٣٨	٠,١٥٧	العدالة التوزيعية
٠,٠٠٠	٦,٨٢١	٠,٣٧٤	٠,٢٥١	العدالة الإجرائية
٠,٠٠١	٣,٣٥٧	٠,١٦٢	٠,١٠٢	العدالة التفاعلية

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية) على بعد الإيثار.

جدول رقم (٧)

نتائج تحليل الاحدار لاختبار العلاقة بين المتغير التابع (الإيثار) والمتغير المستقل (العدالة التنظيمية)

درجات الحرية	مستوى دلالة T	قيمة T	مستوى دلالة F	قيمة F	R <sup>2</sup>	R
١,٣٢٤	٠,٠٠٠٠	١١,٥٣٧	٠,٠٠٠٠	١٣٣,٠٩٤	٠,٢٩١	٠,٥٤٠

R: معامل الارتباط

R<sup>2</sup>: معامل التحدي

يبين لنا الجدول رقم (٧) العلاقة بين المتغير المستقل (العدالة التنظيمية) والمتغير التابع (الإيثار)، حيث فسر متغير العدالة التنظيمية (٠,٢٩١) من التباين في بعد الإيثار، كما بلغ معامل الارتباط (٠,٥٤٠)، في حين أن قيمة (F) بلغت (١٣٣,٠٩٤) ومستوى الدلالة (٠,٠٠٠) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (٠,٠٥). كذلك بلغت قيمة (T) المحسوبة (١١,٥٣٧) ومستوى



### أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن

الدلالة (0,00) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، وهذا يدل على أن قيم (F) و (T) دالة إحصائياً، وبناءً عليه فإننا نقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية في الإيثار، وهذا يعني أن إحساس العاملين بالعدالة في الوزارات التي يعملون بها يؤدي إلى تطوعهم بمساعدة زملائهم للقيام بأعمالهم ومساعدة مراجعي الوزارات للحصول على أفضل الخدمات.

ولمعرفة مقدار مساهمة أبعاد العدالة التنظيمية الثلاثة (العدالة التوزيعية والإجرائية والتعاملية) في التأثير على متغير الإيثار، فقد تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد. وتشير النتائج الواردة في جدول رقم (8) إلى أن متغير الإيثار يتأثر إيجاباً وبشكل دال إحصائياً بمدى إحساس العاملين في مراكز الوزارات الأردنية بكل من العدالة التوزيعية ( $T = 9,770$  ومستوى الدلالة 0,000)، والعدالة الإجرائية ( $T = 2,113$  ومستوى الدلالة 0,035)، والعدالة التعاملية ( $T = 2,933$  ومستوى الدلالة 0,004). وتبين النتائج أن شعور الموظف بالعدالة التوزيعية ( $\beta = 0,500$ ) كانت الأكثر تأثيراً في تطوع الموظفين لمساعدة زملائهم ومراجعي الوزارة، وجاء إحساس العاملين بالعدالة الإجرائية في المرتبة الثانية ( $\beta = 0,116$ )، ثم جاء إحساسهم بالعدالة التعاملية في المرتبة الثالثة ( $\beta = 0,141$ ) في مقدار مساهمته في التأثير على متغير الإيثار.

#### جدول رقم (8)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية،

و العدالة التعاملية) على الإيثار

العامل التابع (الإيثار)				العوامل المستقلة
مستوى الدلالة (Sig.)	t	$\beta$	B	
0,000	9,770	0,500	0,374	العدالة التوزيعية
0,035	2,113	0,116	0,088	العدالة الإجرائية
0,004	2,933	0,141	0,101	العدالة التعاملية

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التعاملية) على الكياسة.

جدول رقم (٩)

نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين المتغير التابع (القياسية) والمتغير المستقل (العدالة التنظيمية)

درجات الحرية	مستوى دلالة T	قيمة T	مستوى دلالة F	قيمة F	R <sup>2</sup>	R
١,٣٢٤	٠,٠٠٠٠	١٠,٨٩٠	٠,٠٠٠٠	١١٨,٥٩٠	٠,٢٦٨	٠,٥١٨

R: معامل الارتباط

R<sup>2</sup>: معامل التحدي

يبين لنا الجدول رقم (٩) العلاقة بين المتغير المستقل (العدالة التنظيمية) والمتغير التابع (القياسية)، حيث فسر متغير العدالة التنظيمية (٠,٢٦٨) من التباين في بعد القياسية، كما بلغ معامل الارتباط (٠,٥١٨)، في حين أن قيمة (F) بلغت (١١٨,٥٩٠) ومستوى الدلالة (٠,٠٠٠) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (٠,٠٥). كذلك بلغت قيمة (T) المحسوبة (١٠,٨٩٠) ومستوى الدلالة (٠,٠٠) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (٠,٠٥)، وهذا يدل على أن قيم (F) و (T) دالة إحصائياً، وبناءً عليه فإننا نقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية في بعد القياسية، وهذا يعني أن إحساس العاملين بالعدالة في الوزارات التي يعملون بها يدفعهم إلى تجنب إثارة المشاكل والخلافات في العمل والوقاية منها وإدراكهم للأثر السلبي لتلك المشاكل على الآخرين.

ولمقارنة مقدار الأثر الإيجابي لكل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية على متغير القياسية، فقد تم اللجوء إلى استخدام اختبار الانحدار المتعدد. وتظهر النتائج الواردة في جدول رقم (١٠) إلى أن بعد القياسية يتأثر إيجاباً وبشكل دال إحصائياً بمدى إحساس العاملين في مراكز الوزارات الأردنية بكل من العدالة التوزيعية (T = ٤,٣١٥ ومستوى الدلالة ٠,٠٠٠٠)، والعدالة الإجرائية (T = ٥,٨٢٥ ومستوى الدلالة ٠,٠٠٠٠)، والعدالة التعاملية (T = ٢,٢٢٢ ومستوى الدلالة ٠,٠٠٢٧). وتدل النتائج على أن شعور الموظف بالعدالة الإجرائية (β = ٠,٣٣٦) كانت الأكثر تأثيراً في سعي الموظفين لتجنب إثارة الخلافات والنزاعات في العمل، وجاء إحساس العاملين بالعدالة التوزيعية في المرتبة الثانية (β = ٠,٢٣٣)، ثم جاء إحساس العاملين بالعدالة التعاملية في المرتبة الثالثة (β = ٠,١١٣) في مقدار مساهمته في التأثير على بعد القياسية.

أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن

جدول رقم (١٠)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، و العدالة التفاعلية) على الكياسة

العامل التابع (الكياسة)				العوامل المستقلة
مستوى الدلالة (Sig.)	t	$\beta$	B	
٠,٠٠٠	٤,٣١٥	٠,٢٣٣	٠,١٧٨	العدالة التوزيعية
٠,٠٠٠	٥,٨٢٥	٠,٣٣٦	٠,٢٦١	العدالة الإجرائية
٠,٠٢٧	٢,٢٢٢	٠,١١٣	٠,٠٨٢	العدالة التفاعلية

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية) على الروح الرياضية.

جدول رقم (١١)

نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين المتغير التابع (الروح الرياضية) والمتغير المستقل (العدالة التنظيمية)

درجات الحرية	مستوى دلالة T	قيمة T	مستوى دلالة F	قيمة F	R <sup>2</sup>	R
١,٣٢٤	٠,٠٠٠	٨,٤١٠	٠,٠٠٠	٧٠,٧٣٦	٠,١٧٩	٠,٤٢٣

R: معامل الارتباط

R<sup>2</sup>: معامل التحدي

يبين لنا الجدول رقم (١١) العلاقة بين المتغير المستقل (العدالة التنظيمية) والمتغير التابع (الروح الرياضية)، حيث فسر متغير العدالة التنظيمية (٠,١٧٩) من التباين في بعد الروح الرياضية، كما بلغ معامل الارتباط (٠,٤٢٣)، في حين أن قيمة (F) بلغت (٧٠,٧٣٦) ومستوى الدلالة (٠,٠٠٠) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (٠,٠٥). كذلك بلغت قيمة (T) المحسوبة (٨,٤١٠) ومستوى الدلالة (٠,٠٠٠) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (٠,٠٥)، وهذا يدل على أن قيم (F) و (T) دالة إحصائياً، وبناءً عليه فإننا نقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على بعد الروح الرياضية، وهذا يعني أن إحساس العاملين

#### د. بندر أبو تابه

بالعدالة في الوزارات التي يعملون بها يرفع من قدرتهم على أداء مهام إضافية دون تذمر واستغلالهم لوقتهم في أداء أعمالهم. ومن أجل معرفة مقدار مساهمة أبعاد العدالة التنظيمية في التأثير على بعد الروح الرياضية، فقد تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد. وتظهر النتائج الواردة في جدول رقم (١٢) أن بعد الروح الرياضية يتأثر إيجاباً وبشكل دال إحصائياً بمدى إحساس العاملين في مراكز الوزارات الأردنية بكل من العدالة التوزيعية ( $T = 2,715$  ومستوى الدلالة  $0,007$ )، والعدالة الإجرائية ( $T = 4,423$  ومستوى الدلالة  $0,000$ )، والعدالة التعاملية ( $T = 2,413$  ومستوى الدلالة  $0,016$ ). وتبين النتائج أن شعور الموظف بالعدالة الإجرائية ( $\beta = 0,273$ ) كانت الأكثر تأثيراً على مدى قدرتهم على استغلال وقتهم وجهدهم في العمل وعلى القيام بواجبات إضافية دون شكوى، وجاء إحساس العاملين بالعدالة التوزيعية في المرتبة الثانية ( $\beta = 0,157$ )، ثم جاء إحساسهم بالعدالة التعاملية في المرتبة الثالثة ( $\beta = 0,131$ ) في مقدار مساهمته في التأثير على بعد الروح الرياضية لدى هؤلاء الموظفين.

#### جدول رقم (١٢)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، و العدالة التعاملية) على بعد الروح الرياضية

العامل التابع (الروح الرياضية)				العوامل المستقلة
مستوى الدلالة (Sig.)	t	$\beta$	B	
0,007	2,715	0,157	0,132	العدالة التوزيعية
0,000	4,423	0,273	0,234	العدالة الإجرائية
0,016	2,413	0,131	0,106	العدالة التعاملية

أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن  
الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية (العدالة  
التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية) على السلوك الحضاري.

جدول رقم (١٣)

نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين المتغير التابع (السلوك الحضاري) والمتغير المستقل  
(العدالة التنظيمية)

درجات الحرية	مستوى دلالة T	قيمة T	مستوى دلالة F	قيمة F	R <sup>2</sup>	R
١,٣٢٤	٠,٠٠٠	١١,٣١٦	٠,٠٠٠	١٢٨,٠٤٣	٠,٢٨٣	٠,٥٣٢

R: معامل الارتباط

R<sup>2</sup>: معامل التحدي

يبين لنا الجدول رقم (١٣) العلاقة بين المتغير المستقل (العدالة التنظيمية) والمتغير التابع (السلوك الحضاري)، حيث فسر متغير العدالة التنظيمية (٠,٢٨٣) من التباين في بعد السلوك الحضاري ، كما بلغ معامل الارتباط (٠,٥٣٢)، في حين أن قيمة (F) بلغت (١٢٨,٠٤٣) ومستوى الدلالة (٠,٠٠٠) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (٠,٠٥). كذلك بلغت قيمة (T) المحسوبة (١١,٣١٦) ومستوى الدلالة (٠,٠٠٠) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (٠,٠٥)، وهذا يدل على أن قيم (F) و (T) دالة إحصائياً، وبناءً عليه فإننا نقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية في بعد السلوك الحضاري ، وهذا يعني أن إحساس العاملين بالعدالة في الوزارات التي يعملون بها يؤدي إلى مشاركتهم الفاعلة والمسؤولة في إدارة أعمالهم والحرص على نجاح وزاراتهم والحفاظ على سمعتها واحترام الانظمة والقوانين.  
ولمعرفة مقدار مساهمة أبعاد العدالة التنظيمية في التأثير على بعد السلوك الحضاري، فقد تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد. وتشير النتائج الواردة في جدول رقم (١٤) الى ان بعد السلوك الحضاري يتأثر إيجاباً وبشكل دال إحصائياً بمدى إحساس العاملين في مراكز الوزارات الأردنية بكل من العدالة الإجرائية (T = ٩,٦٤٢ ومستوى الدلالة ٠,٠٠٠)، والعدالة التفاعلية (T = ٢,٦٤٠ ومستوى الدلالة ٠,٠٠٩). بينما لم تؤثر العدالة التوزيعية (T = ٠,١٧٦ ومستوى الدلالة ٠,٨٦١) في بعد السلوك الحضاري. وتبين النتائج أن شعور الموظف بالعدالة الإجرائية (β = ٠,٥٣١) كان الأكثر تأثيراً في بعد السلوك الحضاري، وجاء إحساس العاملين بالعدالة التفاعلية في المرتبة الثانية (β = ٠,١٢٨).

د . بندر أبو تابه

أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن

جدول رقم (١٤)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، و العدالة التفاعلية) على بعد السلوك الحضاري

العامل التابع (السلوك الحضاري)				العوامل المستقلة
مستوى الدلالة (Sig.)	t	$\beta$	B	
٠,٨٦١	٠,١٧٦	٠,٠٠٩	٠,٠٠٧	العدالة التوزيعية
٠,٠٠٠	٩,٦٤٢	٠,٥٣١	٠,٤١١	العدالة الإجرائية
٠,٠٠٩	٢,٦٤٠	٠,١٢٨	٠,٠٩٣	العدالة التفاعلية

الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية) على وعي الضمير.

جدول رقم (١٥)

نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين المتغير التابع (وعي الضمير) والمتغير المستقل (العدالة التنظيمية)

درجات الحرية	مستوى دلالة T	قيمة T	مستوى دلالة F	قيمة F	R <sup>2</sup>	R
١,٣٢٤	٠,٠٠٠	٨,٢٧٠	٠,٠٠٠	٦٨,٣٨٩	٠,١٧٤	٠,٤١٧

R: معامل الارتباط

R<sup>2</sup>: معامل التحدي

يبين لنا الجدول رقم (١٥) العلاقة بين المتغير المستقل (العدالة التنظيمية) والمتغير التابع (وعي الضمير)، حيث فسر متغير العدالة التنظيمية (٠,١٧٤) من التباين في بعد وعي الضمير، كما بلغ معامل الارتباط (٠,٤١٧)، في حين أن قيمة (F) بلغت (٦٨,٣٨٩) ومستوى الدلالة (٠,٠٠٠) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (٠,٠٥). كذلك بلغت قيمة (T) المحسوبة (٨,٢٧٠) ومستوى الدلالة (٠,٠٠٠) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (٠,٠٥)، وهذا يدل على أن قيم (F) و (T) دالة إحصائياً، وبناءً عليه فإننا نقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية في بعد وعي الضمير، وهذا يعني أن إحساس العاملين بالعدالة

#### د . بندر أبو تابه

في الوزارات التي يعملون بها يجعل الموظف يتجاوز الحدود الدنيا من متطلبات عمله بتطوعه بأعمال إضافية، وإبداء مقترحات تؤدي إلى تطوير وتحسين العمل ومعالجة مشاكل المنظمة. ولمقارنة مقدار الأثر الإيجابي لكل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية على بعد وعي الضمير، فقد تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد. وتدل النتائج الواردة في جدول رقم (١٦) إلى أن بعد وعي الضمير يتأثر إيجاباً وبشكل دال إحصائياً بمدى إحساس العاملين في مراكز الوزارات الأردنية بكل من العدالة الإجرائية ( $T = 5,111$  ومستوى الدلالة  $0,000$ )، والعدالة التعاملية ( $T = 3,376$  ومستوى الدلالة  $0,001$ ). بينما لم تؤثر العدالة التوزيعية ( $T = 0,882$  ومستوى الدلالة  $0,378$ ) في بعد وعي الضمير. وتبين النتائج أن شعور الموظف بالعدالة الإجرائية ( $\beta = 0,314$ ) كان الأكثر تأثيراً في مدى تطوع الموظفين في الوزارات في أداء مهام إضافية لتحسين العمل في الوزارة ومعالجة مشاكلها، وجاء إحساس العاملين بالعدالة التعاملية في المرتبة الثانية ( $\beta = 0,182$ ) في مقدار مساهمته في التأثير على بعد وعي الضمير.

#### جدول رقم (١٦)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، و

العدالة التعاملية) على بعد وعي الضمير

العامل التابع (وعي الضمير)				العوامل المستقلة
مستوى الدلالة (Sig.)	t	$\beta$	B	
0,378	0,882	0,051	0,042	العدالة التوزيعية
0,000	5,111	0,314	0,262	العدالة الإجرائية
0,001	3,376	0,182	0,143	العدالة التعاملية



## أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن

### نتائج الدراسة:

- ١- أشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك إحساساً بتوافر العدالة في العمل لدى الموظفين في مراكز الوزارات الأردنية، حيث جاءت جميع المتوسطات الحسابية للعدالة التنظيمية بجميع أبعادها فوق المتوسط. وقد جاء إحساس العاملين بعدالة التوزيع في المرتبة الأولى ثم تلاه الإحساس بعدالة الاجراءات ثم عدالة التعامل.
- ٢- بينت النتائج أن سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مراكز الوزارات الأردنية كان مرتفعاً وبجميع أبعاده. وقد احتل بعد الكياسة المرتبة الأولى تلاه بعد الإيثار، وجاء بعد وعي الضمير في المرتبة الأخيرة.
- ٣- دلت النتائج إلى وجود أثر إيجابي لإدراك الموظفين للعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الأردنية. لقد فسرت العدالة التنظيمية ما مقداره (٣٤%) من سلوك المواطنة التنظيمية الكلي، وهي نسبة مقبولة في العلوم الاجتماعية والإنسانية لتعدها ولكثرة متغيراتها. وهذا يعني أن تحقيق النزاهة والعدل بين الموظفين يزيد من سلوك المواطنة التنظيمية لديهم.
- ٤- وفيم يتعلق بأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، فسرت العدالة التنظيمية (٢٩%) من بعد الإيثار، و (٢٧%) من بعد الكياسة، و (١٨%) من بعد الروح الرياضية، و (٢٨%) من بعد السلوك الحضاري، و (١٧) من بعد وعي الضمير. وتلك النتائج تدل على أهمية الأثر الإيجابي لتحقيق العدالة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية والمتمثل في تطوع الموظف لمساعدة زملائه وإلى تجنب إثارة المشاكل في العمل وأداء مهام إضافية دون شكوى وإبداء المقترحات والمشاركة الفاعلة في ادارة العمل.
- ٥- شكل بعد العدالة الإجرائية أهم الأبعاد وأكثرها تأثيراً على سلوك المواطنة التنظيمية وعلى جميع أبعادها، باستثناء بعد الإيثار الذي تأثر بالعدالة التوزيعية بشكل أكبر. وهذا يعني أن تطبيق القوانين على الجميع بدون استثناء والسماح للموظفين بإبداء آرائهم في العمل واتخاذ القرارات بناء على معلومات دقيقة ووافية يساهم بشكل إيجابي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية.

د . بندر أبو تابه

#### التوصيات:

بناءً على النتائج توصي الدراسة بما يلي:

- ١- يجب على المدراء وصانعي القرارات في الوزارات الحكومية في الأردن اتخاذ قرارات نزيهة وعادلة بين الموظفين ومبينة على أسس واضحة وثابتة تضمن المساواة بين الموظفين، والاهتمام بتوزيع مخرجات العمل كالأجور والحوافز وعبء العمل بناء على الجدارة والكفاءة مع مراعاة المخصصات المالية للتغيرات في مستويات المعيشة للموظفين.
- ٢- ينبغي على المدراء الاهتمام بمصالح الموظفين وحقوقهم عند اتخاذ القرارات في الوزارات الحكومية، وشرح مبررات تلك القرارات وإظهار الاحترام والتقدير للمرؤوسين عند تنفيذ تلك القرارات بما يضمن حفظ كرامتهم ومشاعرهم الإنسانية.
- ٣- اتباع أسلوب اللامركزية في الإدارة والسماح للموظفين بالمشاركة وإبداء الآراء في الوزارات الحكومية وجمع المعلومات الدقيقة والكاملة قبل اتخاذها مما يضمن عدالة تلك القرارات وانعكاسها على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في تلك الوزارات من خلال احترام تلك القرارات والمشاركة المسؤولة في إدارة أعمال الوزارة.
- ٤- غرس سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين في الوزارات الحكومية من خلال تشجيعهم على مساعدة زملائهم ومراجعي الوزارة، وتجنب إثارة الخلافات في العمل، واستغلال وقتهم في العمل والحرص على تطوير مهامهم وتحسينها.
- ٥- وفيما يتعلق بالدراسات المستقبلية، توصي الدراسة الباحثين بدراسة أثر المتغيرات الوسيطة كالعوامل الديمغرافية للموظف، والولاء التنظيمي على العلاقة بين إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، وسلوك المواطنة التنظيمية. كما توصي الدراسة الباحثين المهتمين بدراسة العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية بضرورة ربطها بمتغيرات أخرى كالثقافة والشفافية وفي مجتمعات بحثية أخرى كالبنوك والشركات والمؤسسات العمامة والمستقلة.

## أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن

### المراجع العربية

١. أبوتايه، بندر كريم و القطاونة ، منار إبراهيم ، ٢٠٠٩، العلاقة بين إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية والولاء التنظيمي في مدينة الكرك الصناعية في الأردن، مجلة التربية (جامعة الأزهر)، عدد ١٤٠، الجزء الأول، ٢٧٩-٣١٠
٢. البشابشة، سامر عبد المجيد، ٢٠٠٨، أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية: دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ٤، العدد ٤، ٤٢٧-٤٥٩
٣. العجمي، راشد شبيب، ١٩٩٨، تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، الإداري، السنة ٢٠، العدد ٧٢، ٧١-٩٩.
٤. زايد، عادل محمد، ١٩٩٥، تحليل العلاقة بين أساليب مراقبة الأداء الوظيفي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد ٢، العدد ٢، ٢٦٩-٢٩٨.
٥. الطحيح و محمد، ٢٠٠٣، العلاقة بين الهيكل التنظيمي والعدالة التنظيمية، الإداري، العدد ٩٤، ٨١-١٠٨
٦. الدهان، اميمة، ومخامرة، محسن، و سالم، فؤاد الشيخ، ورمضان، زياد، ٢٠٠٢، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة السادسة، مركز الكتب الأردني.
٧. الفهداوي، فهمي خليفة، و القطاونة، نشأت احمد، ٢٠٠٤، تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية، المجلة العربية للإدارة، مجلد ٢٤، عدد ٢، ١-٥١
٨. نجمكليه، عبد الحكيم احمد، ٢٠٠١، العلاقة بين العدالة التنظيمية والاعتراب في العمل: دراسة تطبيقية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مجلد ٢٥، عدد ٢، محارمة، ثامر محمد، ٢٠٠٠، مدى إحساس موظفي الدوائر الحكومية في محافظتي الكرك والطفيلة بالعدالة التنظيمية، مجلة الإدارة العامة، عدد ٢، ٣١٩-٣٤٣

1. Adams, S. J. 1963. Toward an Understanding of Inequity, **Journal of Abnormal Social Psychology**, Vol. 67, pp. 422-436
2. Adams, S. J. 1965. Inequity in Social Exchange. In L. Berkowitz (Ed.), **Advances in Experimental Social Psychology**, (Vol. 2, pp. 267-299), New York: Academic Press.
3. Ahmadi, F., Ahmadi, S, and Tavreh, N. 2011. Survey Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior (OCB) of Food Product Firms in Kurdistan Province, Interdisciplinary, **Journal of Contemporary Research in Business**, Vo. 2, No. 10, pp 272-281
4. Ambrose, M., Hess, R., and Ganesan, S., 2007. The Relationship between Justice and Attitudes: An Examination of Justice Effects on Event and System-related Attitudes, **Organisational Behavior and Human Decision Processes**, Vol. 103, pp 21-36.
5. Ambrose, M., and Arnaud, A (2005). Are Procedural Justice and Distributive Justice Conceptually Distinct. In Greenberg, J., and Colquitt, J. (Ed.) **Handbook of Organizational Justice**, Mahwah, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, Inc
6. Aryee, S., Chen, Z., and Budhwar, S. 2004. Exchange Fairness and Employee Performance: An Examination of the Relationship between Organizational Politics and Procedural Justice, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, No. 94, pp, 1-14.
7. Azar, A., and Darvishi, Z., 2011. Development and Validation of A Measure of Justice Perception in the Frame of fairness Theory-Fuzzy Approach, **Expert Systems with Application**, 38, pp 7364-7372
8. Begley, T., Lee, C., Fang, Y., and Li, J. 2002. Power Distance as a Moderator of the Relationship between Justice and Employee Outcomes in a Sample of Chinese Employees, **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 17, No. 8, pp 692-711
9. Beugre, C. 1998. **Managing Fairness in Organizations**, London, Quorum Books.
10. Bies, R., and Moag, J. 1986. Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness, **Research on Negotiation in Organisation**, Vol. 1, pp 43-55
11. Chiaburu, D., and Lim, A. 2008. Manager Trustworthiness or interactional Justice? Predicting Organizational Citizenship Behaviors, **Journal of Business Ethics**, 83, pp 453-467

أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن

12. Dessler, G. 2011. Human Resource Management, Twelfth Edition, Pearson, Boston
13. Everton, W., Jolton, J., and Mastrangelo, P. 2007. Be Nice and Fair or Else: Understanding Reasons for Employees' Deviant Behaviors, **Journal of Management Development**, Vol. 26, No. 2, pp. 117-131.
14. Folger, R. and Konovsky, M., 1989. Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decision, **Academy of Management Journal**, Vol. 32, No. 1, pp. 115-130
15. Folger, R., and Cropanzano, R., 1998. **Organisational Justice and Human Resource Management**, Sage Publications, California, Thousand Oaks
16. Gomez-Mejia, L., Balkin, D., and Cardy, R. 2004. **Managing Human Resources**, Fourth Edition, New Jersey, Pearson Prentice Hall.
17. Greenberg, J., and Baron, R. 2003. **Behavior in Organizations**, Eighth edition, New Jersey, Pearson Education, Inc
18. Greenberg, J., and Colquitt, J. 2005. **Handbook of Organizational Justice (Ed.)**, Mahwah, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
19. Greenberg, J. 1987. A Taxonomy of Organizational Justice Theories, **Academy of Management Review**, Vol. 12, No. 1, pp 9-22
20. James, K. 1993. The Social Context of Organizational Justice: Cultural, Intergroup, and Structural Effects on Justice Behaviors and Perceptions. In. R. Cropanzano (Ed.), **Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management** (pp. 21-50).
21. Lambert, E. 2003. The Effect of Organizational Justice on Correctional Staff, **Journal of Criminal Justice**, 31, pp 155-168
22. Leventhal, G. 1980. What Should be Done with Equity Theory? In Gergen, K., Greenberg, M., and Willis, R., (Eds) **Social Exchange Advances in Theory and Research** (pp. 27-55), New York, Plenum Press
23. Lin, Ch., Hung, W., and Chiu, Ch. 2008. Being Good Citizens: Understanding a Mediating Mechanism of Organizational Commitment and Social Network Ties in OCBs. **Journal of Business Ethics**, 81, pp 561-578
24. Lipponen, J., Wisse, B., and Perälä, J. 2011. Perceived Justice and Group Identification: The Moderating Role of Previous Identification, **Journal of Personnel Psychology**, Volume 10, Issue 1, pp 13-23
25. Masterson, S., Lewis, K., Goldman, B., and Taylor, M. 2000. Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships, **Academy of Management Journal**, Volume 43, Number 4. pp 738-748.

26. Messer, B., and White., F. 2006. Employees' mood, Perceptions of Fairness, and Organizational Citizenship Behavior, **Journal of Business and Psychology**, Vol. 21, No. 1, pp 65-82
27. Moorman, R. 1991. Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?, **Journal of Applied Psychology**, Vol. 76, Number 6, PP 845-855.
28. Nadiri, H., and Tanova, C., 2010. An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry, **International Journal of Hospitality Management**, 29, pp 33–41
29. Newbert, S., and Stouder, M. 2011. Justice in Entrepreneurial Organizations, **International Journal of Social Economics**, Vol. 38., No, 5, pp 453-465
30. Niehoff, B., and Moorman, R. 1993. Justice as a Mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior, **Academy of Management Journal**, No 3, pp 527-556
31. Pallant, J, 2005. **SPSS Survival Manual: A Step by Step Guide to Data Analysis Using SPSS for Windows (Versions 10 and 11)**, Open University Press.
32. Polat, S., 2009. Organizational citizenship behavior (OCB) display levels of the teachers at secondary schools according to the perceptions of the school administrators. **Procedia Social and Behavioral Sciences**, 1, pp 1591–1596
33. Organ, D. 1990. **Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome**. Lexington, MA: Lexington Books.
34. Organ, D. and Ryan, K. 1995. A meta-analytical review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behaviors. **Personnel Psychology**, 48, pp, 775-802.
35. Sarah., Ch., and Mary, J., 2011. Workplace Relationships, Attitudes, and Organizational Justice: A Hospitality Shift Worker Contextual Perspective. **Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism**, Vol. 10 Issue 2, pp150-168.
36. Sekaran, U. 2003. **Research Methods for Business: A Skill Building Approach**, Fourth Edition, New York, John Wiley & Sons, Inc.
37. Sheppard, B., Lewicki, R., and Minton, J. 1992. **Organizational Justice: The Search for Fairness in the Workplace**, New York, Lexington Books.

أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن

38. Sondak, H., and Tyler, T. 2007. How Does Procedural Justice Shape the Desirability of Markets?, **Journal of Economic Psychology**, Vol. 28, pp. 79-92
39. Sungjoo, Ch., 2011. Organizational Justice and Employee Work Attitudes: The Federal Case. **American Review of Public Administration**, Vol. 41 Issue 2, pp185-204.
40. Thibaut, J. W., and Walker, L., 1975. **Procedural Justice: A Psychological Analysis**, Hillsdale, Lawrence Erlbaum Associates
41. Till, E., and Karren, R., 2011. Organizational Justice Perceptions and Pay Level satisfaction, **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 26, No. 1, pp 42-57
42. Ulrich, D. 1998. A New Mandate for Human Resource, **Harvard Business Review**, (January-February), pp. 124-134
43. Viswesvaran, Ch., and Ones, D. 2002. Examining the Construct of organizational Justice: A Meta-Analytic Evaluation of relations with Work Attitudes and Behavior, **Journal of Business Ethics**, 38, pp, 193–203
44. Wong, Y., Ngo, H., and Wong, Ch. 2006. Perceived organizational justice, trust, and OCB: A study of Chinese workers in joint ventures and state-owned enterprises, **Journal of World Business**, 41, pp 344–355

د. بندر أبو تايه

### الملحق رقم ١

(استبانة الدراسة)

بسم الله الرحمن الرحيم

سيدي الموظف/ سيدي الموظفة

تحية طيبة وبعد،،،

لقد تم تصميم هذه الاستمارة لمعرفة آراء واتجاهات الموظفين تجاه أعمالهم. وتحديدًا فإن هذه الدراسة تتعامل مع السياسات التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية. وهذه الدراسة مدعومة بالكامل من قبل جامعة البلقاء التطبيقية. لن يستغرق إكمال تعبئة هذه الاستمارة أكثر من عشر دقائق، ولا حاجة لكتابة اسمك أو عنوانك. كما أنه لا يوجد داعي للتفكير كثيراً حول إجابة الأسئلة حيث إنه لا توجد اجابة خاطئة أو صحيحة، فقط أجب حسب ما يتبادر إلى تفكيرك أولاً. يؤكد الباحث أن المعلومات التي ستزودونه بها ستعامل بسرية ولأغراض البحث العلمي فقط. يرجى عند إكمال تعبئة الاستمارة إعادتها إلى قسم الموارد البشرية أو تسليمها إلى الباحث عندما يجمع الاستمارات من وزارتك.

الباحث: بندر أبو تايه

قسم العلوم الإدارية/ كلية التخطيط والإدارة

جامعة البلقاء التطبيقية

### القسم الأول: معلومات عامة

يهدف هذا القسم إلى تقديم معلومات عامة عن الموظف. الرجاء وضع اشارة (√) أمام رمز

الإجابة المناسبة:

- ١- الجنس: ذكر  أنثى
- ٢- العمر: ٢٠-٢٩ سنة  ٣٠-٣٩ سنة  ٤٠-٤٩ سنة  ٥٠ سنة فأكثر
- ٣- مدة العمل في الوزارة: أقل من ٤ سنوات  من ٤-٨ سنوات  أكثر من ٨ سنوات
- ٤- المؤهل العلمي: دبلوم فما دون  بكالوريوس  عليا (ماجستير أو دكتوراة)
- ٥- المركز الوظيفي: مدير/ مساعد مدير  رئيس قسم  مرؤوس



أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن

القسم الثاني: العدالة التنظيمية

يهدف هذا القسم إلى قياس السياسات التنظيمية في مركز الوزارة. الرجاء تحديد مستوى موافقتك أو عدم موافقتك مع العبارات التالية من خلال وضع دائرة حول الرقم الذي يمثل اجابتك.

الرقم	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
١	تتناسب ساعات العمل مع ظروفى الخاصة.	١	٢	٣	٤	٥
٢	اعتقد أن راتبي الشهري مناسب.	١	٢	٣	٤	٥
٣	اعتبر أن عبء العمل الخاص بي مناسب.	١	٢	٣	٤	٥
٤	الحوافز المالية التي احصل عليها مناسبة جدا.	١	٢	٣	٤	٥
٥	أشعر أن أعبائي وواجباتي الوظيفية مناسبة.	١	٢	٣	٤	٥
٦	يتخذ المدير القرارات الوظيفية بأسلوب غير متحيز.	١	٢	٣	٤	٥
٧	يحرص المدير على أن يبدي كل موظف رأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.	١	٢	٣	٤	٥
٨	يجمع المدير المعلومات الدقيقة و الكاملة قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.	١	٢	٣	٤	٥
٩	يشرح المدير القرارات بتزويد الموظفين بتفاصيل إضافية عند استفسارهم عن تلك القرارات.	١	٢	٣	٤	٥
١٠	يسمح للعاملين بعدم قبول أو معارضة القرارات التي يصدرها المدير.	١	٢	٣	٤	٥
١١	يعاملني المدير بكل اهتمام وود في حالة اتخاذ قرار يتعلق بوظيفتي.	١	٢	٣	٤	٥
١٢	عندما يتخذ المدير قراراً يتعلق بوظيفتي	١	٢	٣	٤	٥

د. بندر أبو تايه

					فانه يناقشه معي بمنتهى الصراحة.	
١٣	١	٢	٣	٤	٥	عندما يتخذ المدير قرارا يتعلق بوظيفتي فإنه يأخذ في الاعتبار مطالبى الشخصية.
١٤	١	٢	٣	٤	٥	عندما يتخذ المدير قرارا يتعلق بوظيفتي فإنه يتعامل معي باحترام و كرامة.
١٥	١	٢	٣	٤	٥	عندما يتخذ المدير قرارا يتعلق بوظيفتي فإنه يبدي اهتماما بحقوقى كموظف.
١٦	١	٢	٣	٤	٥	يناقش المدير معى النتائج المترتبة على القرارات التى يمكن أن تؤثر على وظيفتى.
١٧	١	٢	٣	٤	٥	يشرح المدير مبررات القرارات التى اتخذت بالنسبة لوظيفتى.
١٨	١	٢	٣	٤	٥	عندما يتخذ المدير قرارات متعلقة بوظيفتى فإنه يوفر لى التفسيرات المنطقية التى دعتة لاتخاذ تلك القرارات.
١٩	١	٢	٣	٤	٥	يشرح لى المدير بشكل واضح اى قرار متعلق بوظيفتى.

القسم الثاني: سلوك المواطنة التنظيمية:

يهدف هذا القسم إلى قياس سلوك المواطنة التنظيمية في الوزارة التي تعمل بها. الرجاء تحديد مستوى موافقتك أو عدم موافقتك مع العبارات التالية من خلال وضع دائرة حول الرقم الذي يمثل إجابتك.

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
١	أساعد زملائي على القيام بالمهام الموكولة لهم.	١	٢	٣	٤	٥
٢	لا أتردد في تقديم المساعدة لزملائي عندما يكون لديهم اعباء كثيرة.	١	٢	٣	٤	٥

أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن

٣	١	٢	٣	٤	٥	اتعاون مع رؤسائي لأداء الأعمال على أحسن وجه.
٤	١	٢	٣	٤	٥	أقوم بمساعدة وإرشاد المراجعين ليحصلوا على خدمة متميزة.
٥	١	٢	٣	٤	٥	أقوم بمساعدة الموظفين الجدد وأفيدهم بخبراتي.
٦	١	٢	٣	٤	٥	أتجنب إثارة المشاكل في العمل
٧	١	٢	٣	٤	٥	أحرص على اتخاذ التدابير الوقائية للمشاكل قبل حدوثها.
٨	١	٢	٣	٤	٥	أنتبه للأثر الذي يتركه سلوكي في الآخرين.
٩	١	٢	٣	٤	٥	لا أعتدي على حقوق الآخرين.
١٠	١	٢	٣	٤	٥	أقوم بالمهام الإضافية دون تدمير.
١١	١	٢	٣	٤	٥	لا أتردد بمساعدة الآخرين ولو تطلب ذلك وقتاً إضافياً.
١٢	١	٢	٣	٤	٥	أستغل وقتي للقيام بالعمل.
١٣	١	٢	٣	٤	٥	أحافظ على سمعة منظمتي.
١٤	١	٢	٣	٤	٥	أتابع دائماً الإعلانات والتعاميم الداخلية.
١٥	١	٢	٣	٤	٥	أحرص على حضور الاجتماعات واللقاءات المرتبط بالعمل.
١٦	١	٢	٣	٤	٥	أحترم أنظمة وتعليمات منظمتي.
١٧	١	٢	٣	٤	٥	أهتم بمستقبل منظمتي.
١٨	١	٢	٣	٤	٥	دائماً أتقدم بمقترحات لتطوير العمل وتحسينه.
١٩	١	٢	٣	٤	٥	أتطوع بأعمال إضافية لتحسين وتطوير العمل.
٢٠	١	٢	٣	٤	٥	أساهم في حل المشاكل في منظمتي.