



## أثر العدالة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية\*

د. ياسين كاسب الخريشة

أستاذ إدارة الأعمال المساعد - قسم إدارة الأعمال  
جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية  
المملكة العربية السعودية

### ملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر العدالة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية، وتم سحب عينة عشوائية بسيطة بلغت (516) موظفًا، وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات. وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: وجود أثر لأبعاد العدالة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية، وأن العدالة التنظيمية تفسر ما مقداره (62.3%) من التباين في سلوكيات المواطنة التنظيمية في شركة الكهرباء الوطنية. وتوصي الدراسة بضرورة العمل على إيجاد ثقافة تنظيمية تعزز أبعاد العدالة في البيئة التنظيمية، والارتقاء بهذه الأبعاد إلى المستويات العليا المرغوب بها، من خلال تطوير مهارات العاملين وتوفير رؤية استراتيجية واضحة المعالم للشركة وأهدافها، لترسيخ مفهوم المواطنة التنظيمية، مع اقتراح تطبيق العدالة في أنظمة الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية، والعمل على توحيد معايير التقييم، وتفعيل المشاركة في المؤتمرات والندوات، والمشاركة في صنع القرار، ونشر مفاهيم الشفافية والحق، وربطه بالواجب، عبر لقاءات مفتوحة تشبع روح العلاقات المباشرة والإيجابية.

### مقدمة:

يُعدُّ موضوع العدالة التنظيمية، من الموضوعات المهمة في حقل الإدارة، وقد حظي بالاهتمام المتزايد عبر كثير من الأبحاث والدراسات المتعلقة بالسلوك التنظيمي وبالتطوير المعرفي للموارد البشرية في المنظمات، وفي خلق الثقافة التنظيمية المناسبة للأغراض الإدارية والإنسانية والمجتمعية. والعدالة التنظيمية تُشير إلى ميل الأفراد العاملين لمقارنة حالتهم مع حالة زملائهم الآخرين في العمل؛ أي إدراك العدالة في مكان العمل أو المكان المنظمي (AL-Otaibi, 2003)، أو هي إدراكات العاملين للعدالة في مكان العمل من خلال علاقتهم بالمنظمة أو برئيسهم المباشر والتي تؤثر بالنهاية على مواقفهم وسلوكياتهم في العمل (Rego & Cunha, 2006).

وضمن حقل الإدارة، فإنَّ إدارة شؤون العاملين، تُقرُّ دائمًا بأنه قد تكون هناك فروق أو فجوات بين إدراك العاملين والإدارة فيما يتعلق بقيام ووجود عدالة تنظيمية بمختلف صورها، لذلك فإنَّها تفترض وجود صراع في توقعات العاملين وأهدافهم، وما تتوقَّعه منهم الإدارة، وفي ضوء هذا الطرح تصيح العدالة التنظيمية آلية مقبولة للتخلُّص من الصراع التنظيمي السلبي وإحلال

\* تم تسلّم البحث في أغسطس 2012، وقُبل للنشر في فبراير 2013.

تجانس بين الأهداف المشتركة لكل من العاملين والإدارة (Beardwell and Len, 2001) ولا يمكن للمنظمات الاستمرار والازدهار دون أن يتصرف منتسبها بمواطنة صالحة من خلال الانخراط في جميع أنواع السلوك التنظيمي الإيجابي. وتعرف المواطنة التنظيمية بأنها سلوك وظيفي يؤديه الفرد طواعية يتعدى حدود واجباته الوظيفية، ولا تتم مكافأة الفرد عليه من خلال منظومة حوافز رسمية في المنظمة (Organ; Podsakoff & MacKenzie, 2006). كما تعرف بأنها شعور الموظف بالمسئولية، وتقديم مساهمات بناءة لتسيير أعمال المنظمة، والسعي لأن يكون ذلك الموظف ذا حضور دائم في مختلف المحافل، ويكون مطلعاً على كل جديد لمواكبة التطور في عمله (Burns & Carpenter, 2008).

وتشمل المواطنة التنظيمية من وجهة نظر أوجن (Organ, 1988) خمسة أبعاد: التعاون، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري، والوعي والاهتمام، والكياسة. ويصف التعاون ميل الموظف نحو مساعدة زملائه طواعية في المواقف العملية المختلفة (Heilman & Chen, 2005). وتشير الروح الرياضية إلى مقدرة العاملين على التكيف مع ظروف العمل الاستثنائية غير الملائمة والمزعجة دون تدمير أو شكوى (Cohen & Avrahami, 2006).

وأن المنظمات الأكثر نجاحاً هي تلك التي يمارس عاملوها سلوك المواطنة التنظيمية بدرجات عليا، فيسود فيها مناخ من الإيجابية، والتعاون، والانسجام (Chen & Chung, 2007)، ويسعى العاملون فيها تلقائياً إلى القيام بأعمال تطوعية، وينتظمون في حضور يفوق المؤلف (Yunl; Cox & Salam, 2007). كما تزيد المواطنة التنظيمية من المقدرة على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وترفع من مستوى الإنجازات المتحققة، وتعزز الثقة التنظيمية، وتهيئ الفرصة للعمل بروح الفريق، والاحتفاظ بالعاملين الأكفاء المهرة (Modassir & Singh, 2008)، وتقديم العون للعاملين الجدد، وتقليل المشكلات المتعلقة في العمل، و تنمية المهارات اللازمة لإحداث التغيير والتكيف معه؛ ممّا يزيد من الفاعلية الإدارية بمنح المدير الوقت الكافي لقيادة المنظمة بدلاً عن الانغماس بمهام إدارية هامشية (Fournier, 2008).

ونظراً لأهمية المواطنة التنظيمية الرفيعة والمسئولة فلا بد من تسليط الضوء على طبيعة ومسببات غرس سلوك المواطنة التنظيمية الذي هو محل اهتمام العلماء والباحثين منذ القدم وسيبقى كذلك. ويعرف "اورجان" Organ سلوك المواطنة التنظيمية بأنه "سلوك الفرد التقديري الذي لا يلاحظ مباشرة أو بشكل ظاهري من قبل الإدارة الرسمية، والذي بمجمله يؤدي إلى تعزيز الفعالية الوظيفية للمنظمة ككل، وهذا المفهوم يتضمّن نمطين من السلوك هما (Organ, 1988):

- 1- المبادرة/ المساهمة الإيجابية الفعّالة في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية الرفيع، مثل الدقة في التعامل والمواعيد، والحضور للعمل قبل الوقت وزيادة على ما تفرضه التعليمات الرسمية...إلخ.

- 2- تجنب التسبب في الإساءة والأذى للزملاء وللمنظمة والترفع والإحجام عن التذمر والشكوى حول المسائل المبتذلة والبسيطة.

وتعود ممارسة المواطنة التنظيمية بنوعها إلى التقدير الذاتي للفرد العامل، حيث إنّ ممارسة هذا النوع من السلوك غير مطلوب، ولا تنتظره المنظمة من منتسبيها، مع أنّه سلوك مفيد ومحبيب. لذا فلا تتم مكافأة العامل جرّاء هذا النوع من السلوك، أو فرض عقوبة عليه من قبل إدارة المنظمة إذا لم يمارسه. ويبيد "سكناك" (Schnake, 1991) ثلاثة أسباب لعدم قيام المنظمات بمراقبة ومتابعة ممارسة الأفراد لسلوك المواطنة التنظيمية مع أهميته، وهي:

- 1- إنَّه سلوك مهذَّب وماهر Subtle Behavior ويصعب وضع معيار موضوعي له عند تقييم الأداء .
- 2- تتضمَّن بعض أنواع هذا السلوك انتقال العامل من ممارسة مهامه الخاصة لمساعدة زملائه الآخرين طوعاً .
- 3- لأنَّ هذا النوع من السلوك غير مطلوب تعاقدياً (لا تفرضه عقود العمل)، وأنَّ المنظمة لا تعاقب الأفراد جرَّاء عدم ممارسته .

ومع أنَّ هذا الموضوع في الإدارة حظي بنصيب وافر من البحث والتحليل خلال الفترة السابقة، فإنَّ ذلك لا يجعلنا نقف عند هذا القدر من الدراسات والأبحاث، فموضوع العدالة التنظيمية موضوع حيوي يتَّسم بالأصالة والتجُدُّ، ويرتبط بكثير من المفاهيم الجديدة التي تواجهها المنظمة ويؤثر فيها، ويتَّسم الموضوع بالأصالة في دراستنا هذه من خلال ربطه بموضوع حيوي وحديث وهو "سلوكيات المواطنة التنظيمية"، ويرتبط المصطلحان من خلال أنَّ العدالة التنظيمية هي أحد العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية، من خلال استخدام الفهم القائم على الإصغاء لاستجابات العاملين وإدراك مشاعرهم، وتفهم مواقفهم واهتماماتهم وحاجاتهم ومنطلقاتهم، وخلق المناخ الإيجابي للعمل، والربط بين أهدافهم وأهداف المنظمة، ومشاركتهم في وضع الخطط، والاستعداد لتقبُّل شكاوهم واقتراحاتهم، وتشجيع مهاراتهم وقدراتهم، وتحمل مسؤولية أخطائهم في العمل. وهذا يعمل على خلق حالة من الشعور بالانتماء إلى هذه المنظمات تدفعهم للعمل باستخدام كامل طاقاتهم نحو تحقيق أهداف المنظمة، إلى جانب أهدافهم الشخصية، وهذا من شأنه أن يعزز من سلوكيات المواطنة التنظيمية (De Cremer, 2005).

#### مشكلة الدراسة:

تواجه المنظمات الأردنية - ومنها شركة الكهرباء الوطنية - تحديات جوهرية وتوجُّهات جديدة وتطورات حديثة نلمسها في مختلف المجالات، حيث لم تكن بمنأى عن بيئة التغيير التي أصبحت تؤثر على بقائها ومستقبلها؛ وذلك لضعف إدراك العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، نظراً لأهمية الدور الذي يلعبه توافر أبعاد العدالة التنظيمية في تعزيز أبعاد المواطنة التنظيمية؛ لما فيه من مزايا إيجابية وفعالة للمنظمة، كالتوفيق بين قيم المنظمة وقيم الفرد، وأهداف المنظمة وأهداف الفرد، وخلق درجات ولاء وانتماء كبيرة لدى الفرد تجاه منظمته.

وعليه فإنَّ غياب سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمات الإدارية قد يكون أحد أسبابه ضعف التركيز على ضوابط العدالة التنظيمية، التي تضمن خلق التوازن والمقبولية بين الأعباء الوظيفية والامتيازات، وبين الجهود المبذولة وطرق التوزيع والاستحقاقات، وبالتالي بلورة التوافق في التوجهات الإنسانية والتنظيمية. ولذلك سوف تحاول هذه الدراسة البحث في أثر العدالة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في شركة الكهرباء الوطنية.

#### أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال:

- 1- كون هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تتناول موضوع المواطنة التنظيمية على مستوى شركة الكهرباء الوطنية، وربطه بموضوع العدالة التنظيمية.
- 2- كون هذه الدراسة تساعد في تقديم معلومات عملية عن أهمية وديناميكية المواطنة التنظيمية، وبالتالي يمكن الاستفادة

من هذه الدراسة من خلال نتائجها التي توضح للمنظمات أهمية المواطنة التنظيمية بين أهدافها وأهداف أفرادها، لتشجيع العاملين على انتهاج سلوكيات تطوعية لتوفير المرونة، والفاعلية والإفلات من قيود الروتين التقليدي وما تحقّقه هذه العملية من نجاح وتقدم للمنظمات.

3- قد تكون هذه الدراسة مرجعاً مهماً للأكاديميين والباحثين في موضوع العدالة التنظيمية وأثرها في المواطنة التنظيمية، وخصوصاً أنّ الدراسات في هذا المجال قليلة.

4- من خلال ما سيتم التوصل إليه من نتائج، وتوصيات ستضيف هذه الدراسة شيئاً جديداً إلى المعرفة والبحث العلمي وتوجّه أنظار إدارة المنظمة إلى ضرورة الاهتمام بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى أفرادها.

### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحليل أثر العدالة التنظيمية في المواطنة التنظيمية لدى العاملين في شركة الكهرباء الوطنية، وينبثق من هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:

- 1- التعرف على مستوى المواطنة التنظيمية لدى العاملين في شركة الكهرباء الوطنية.
- 2- التعرف على أهمية تحقيق أبعاد العدالة التنظيمية في شركة الكهرباء الوطنية .
- 3- إمكانية التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة بعض التوصيات التي تساعد أصحاب القرار في شركة الكهرباء الوطنية على تحقيق مفهوم المواطنة التنظيمية، لما له من أثر إيجابي في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية.

### فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى- لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملات، التقييمية، الأخلاقية) في سلوكيات المواطنة التنظيمية في شركة الكهرباء الوطنية.

الفرضية الثانية- لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملات، التقييمية، الأخلاقية) في فضائل المواطنة العامة كأحد أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية.

الفرضية الثالثة- لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملات، التقييمية، الأخلاقية) في الإيثار كأحد أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية.

الفرضية الرابعة- لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملات، التقييمية، الأخلاقية) في الضمير الحي كأحد أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية.

الفرضية الخامسة- لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملات، التقييمية، الأخلاقية) في الكياسة واللفظ كأحد أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية.

الفرضية السادسة- لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملات، التقييمية، الأخلاقية) في الروح الرياضية كأحد أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية.

## التعريفات الإجرائية:

### المتغير المستقل وأبعاده:

**العدالة التنظيمية:** هي 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 (البشاشة، 2008).

- 1- **العدالة التوزيعية:** هي درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة القيم المادية وغير المادية التي يحصلون عليها من المنظمة بوصفها متحققة (Lee, 2000)، ويقاس هذا البُعد من خلال فقرات الاستبانة التي تحمل الأرقام من (1-6).
- 2- **العدالة الإجرائية:** هي درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة الإجراءات التنظيمية المستخدمة في تحديد المخرجات التنظيمية (البشاشة، 2008)، وتعرف إجرائياً بمتوسط الدرجات التي سيتم الحصول عليها في فقرات "بُعد العدالة الإجرائية"، ويقاس هذا البُعد من خلال فقرات الاستبانة أرقام من (7-12).
- 3- **عدالة التعاملات:** هي درجة إحساس العاملين بعدالة المعاملة (الإنسانية والتنظيمية) التي يحصلون عليها عند تطبيقهم للإجراءات (Rego & Chuha, 2006)، ويقاس هذا البعد من خلال فقرات الاستبانة التي تحمل الأرقام من (13-18).
- 4- **العدالة التقييمية:** هي درجة شعور الموظف بنزاهة التقييم الإداري، الصادر بحقه في الأداء والسلوك والعمل، ممّا يعزّز اطمئنانه إزاء ترقبته ونموه الوظيفي وتقييم أدائه (القطاونة، 2003)، ويقاس هذا البعد من خلال فقرات الاستبانة التي تحمل الأرقام من (19-24).
- 5- **العدالة الأخلاقية:** هي درجة شعور الموظف الإداري بالعدالة الإنسانية والأخلاقية المستقاة من منابع العقيدة والقيم الثقافية والحضارية في تفاعلها مع الأجواء السائدة في المنظمة (القطاونة، 2003)، ويقاس هذا البعد من خلال فقرات الاستبانة التي تحمل الأرقام من (25-30).

### المتغير التابع وأبعاده:

سلوك المواطنة التنظيمية: يعني سلوك الفرد التقديري الذي لا يكون لديه اهتمام بإظهاره مباشرة للدائرة الرسمية، ولا يحصل على مكافأة جراء ممارسته مع أنه في مجمله يؤدي إلى تعزيز الفعالية الوظيفية للمنظمة ككل، ويتكون هذا السلوك من الأبعاد التالية:

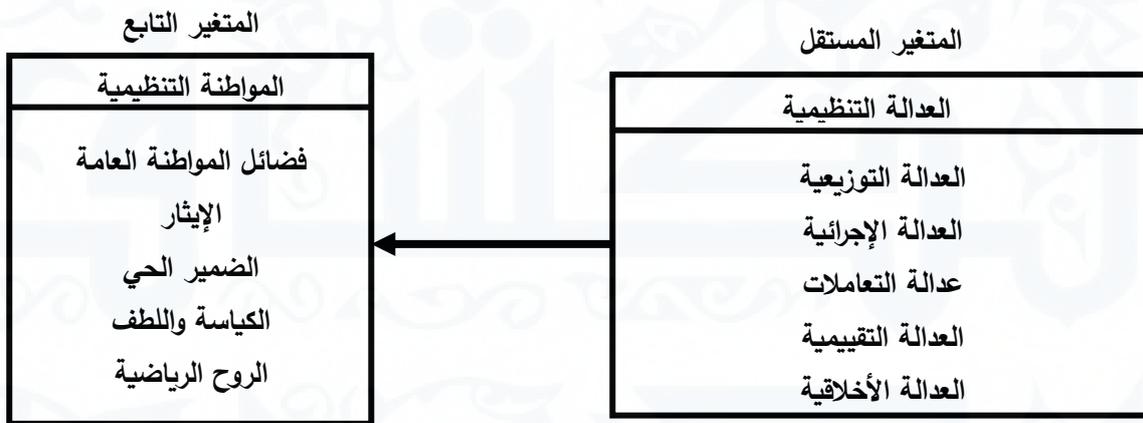
- أ- بُعد فضائل المواطنة العامة المدنية: يتمثل بممارسة السلوكيات البناءة في الأنشطة السياسية والاجتماعية داخل المنظمة (الهولي، 2009)، ويقاس هذا البُعد من خلال فقرات الاستبانة أرقام من (31-34).
- ب- بُعد الإيثار: يتمثل كذلك بالمساهمات التي يقدمها الفرد من خلال مساعدة شخص معين "زميل العمل مثلاً" في حالة مواجهته لمشكلة طارئة في العمل "مساعدة الآخرين ونكران الذات" (العامري، 2002)، ويقاس هذا البُعد من خلال فقرات الاستبانة التي تحمل الأرقام من (35-38).
- ج- بُعد اللطف والكمياسة: يتضمن هذا النمط سلوك المواطنة التنظيمية جميع الدلالات والحركات الإيجابية في التعامل

مع الآخرين، خاصة فيما يتعلق بمنع التسبب في أذى أو مشكلات لهم (الفهداوي، 2005)، ويقاس هذا البعد من خلال فقرات الاستبانة التي تحمل الأرقام من (39-43).

د- بُعد الضمير الحي: يتضمن هذا البعد الطاعة، احترام وقت الحضور للعمل، الدقة، الترتيب، الاعتناء بممتلكات المنظمة، والتصرف في وقت العمل، ويقاس هذا البعد من خلال فقرات الاستبانة التي تحمل الأرقام من (44-47).

هـ- بُعد الروح الرياضية: يعني تحمل المشاق وإحاطات العمل، وعدم الراحة، والإجتهاد الناتج عن ممارسات مهام العمل، ويقاس هذا البعد من خلال فقرات الاستبانة التي تحمل الأرقام من (48-50).

#### أنموذج الدراسة:



شكل (1) أنموذج الدراسة

#### منهجية الدراسة:

لقد تبنت الدراسة منهجية البحث الوصفي، والميداني التحليلي. فعلى صعيد البحث الوصفي، تم إجراء المسح المكتبي، والإطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية؛ لأجل بلورة الأسس والمنطلقات التي يقوم عليها الإطار النظري، والوقوف عند أهم الدراسات السابقة، التي تشكل رافداً حيويًا في الدراسة، وما تتضمنه من محاور معرفية. أما على صعيد البحث الميداني التحليلي، فقد تم إجراء المسح الاستطلاعي الشامل، وتحليل جميع البيانات المتحصلة من خلال الإجابة عن الاستبانات، واستخدام الطرق الإحصائية المناسبة، وكان اعتماد الدراسة على الاستبانة التي تم تطويرها.

#### مجتمع الدراسة:

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع الموظفين ورؤساء الأقسام ومدراء الدوائر ومن يشغل وظيفة نائب مدير عام من العاملين في شركة الكهرباء الوطنية المساهمة العامة المحدودة، وفي جميع مواقعها في المملكة الأردنية الهاشمية والبالغ عددهم (1040) موظفًا وموظفةً، في ضوء إحصائيات قسم شؤون الموظفين لشركة الكهرباء الوطنية المساهمة العامة المحدودة بتاريخ 2010/12/24 (شركة الكهرباء الوطنية المساهمة العامة المحدودة، دائرة شؤون الموظفين، 2010).

### عينة الدراسة:

تمَّ أخذ عينة عشوائية بسيطة تمثل (60%) من جميع العاملين في شركة الكهرباء الوطنية، وقد تمَّ توزيع (624) استبانة على عينة الدراسة، وتمَّ توزيع الاستبانات على جميع مفردات العينة، بالاستعانة بقسم العلاقات العامة، وشؤون الموظفين في هذه الشركة، استرجع منها (529) استبانة بنسبة استرجاع بلغت (84.8%)، وتمَّ استبعاد (13) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (516) استبانة لتشكل ما نسبته (49.6%) من مجتمع الدراسة الكلي، وما نسبته (812.7%) من عينة الدراسة المختارة. والجدول رقم (1) يبيِّن وصفًا لخصائص عينة الدراسة:

### جدول رقم (1)

#### توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

| المتغير         | فئات المتغير | العدد | النسبة المئوية |
|-----------------|--------------|-------|----------------|
| العمر           | 30 سنة فأقل  | 126   | 24.4           |
|                 | 31-40 سنة    | 215   | 41.7           |
|                 | 41-50 سنة    | 99    | 19.2           |
|                 | 51 سنة فأكثر | 76    | 14.7           |
| المستوى الوظيفي | إدارية       | 197   | 38.2           |
|                 | فنية         | 319   | 61.8           |
| الخبرة          | 5 سنوات فأقل | 109   | 21.1           |
|                 | 6-10 سنوات   | 132   | 25.6           |
|                 | 11-15 سنة    | 198   | 38.4           |
|                 | 16 سنة فأكثر | 77    | 14.9           |
| المؤهل العلمي   | دبلوم متوسط  | 129   | 25             |
|                 | بكالوريوس    | 343   | 66.5           |
|                 | دراسات عليا  | 44    | 8.5            |
| الجنس           | ذكر          | 380   | 73.6           |
|                 | أنثى         | 136   | 26.4           |

يظهر من جدول (1) أنَّ الفئة العمرية (31-40 سنة) احتلت أعلى نسبة بواقع (41.7%)، يلي ذلك الفئة العمرية (30 سنة فأقل) بنسبة (24.4%) من أفراد عينة الدراسة، وهي نتيجة منطقية، وجاء في المرتبة الثالثة الفئة العمرية (41-50 سنة) بنسبة (19.2%)، في حين بلغت نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (51 سنة فأكثر) بنسبة (14.7%). وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة، فقد وجد أنَّ (66.5%) من الحاصلين على درجة البكالوريوس، مقابل (25%) من حملة دبلوم متوسط، و(8.5%) من الحاصلين على دراسات عليا.

ويوضح جدول (2) أنَّ أغلبية العينة هم من الذكور، حيث بلغ عددهم (380) بنسبة (73.6%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، في حين بلغت نسبة الإناث (26.4%) من المجموع الكلي للعينة. وفيما يخصَّ المستوى الوظيفي نجد أنَّ فئة الفنيين كانت أعلى نسبة من مجموع أفراد عينة الدراسة، وبلغت نسبتهم (61.8%)، في حين جاءت فئة الإداريين بنسبة

(38.2%) كما وجد أن (38.4%) من المبحوثين ممن تقع مدة خدمتهم ضمن الفئة (11-15 سنة)، يلي ذلك المبحوثون الذين تقع مدة خدمتهم (6-10 سنوات) بنسبة (25.6%) من أفراد عينة الدراسة، وجاء في المرتبة الثالثة المبحوثون الذين تقع مدة خدمتهم (5 سنوات فأقل) بنسبة (21.1%)، وأخيراً جاءت فئة الخبرة (16 سنوات فأكثر) بنسبة (14.9%).

#### أداة الدراسة:

تمَّ تطوير أداة الدراسة من خلال الوقوف، والإطلاع على الجانب النظري لموضوعي العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، بأبعادها المختلفة، وفيما يأتي توضيح لأجزاء أداة الدراسة:

**الجزء الأول:** يتضمن خصائص عينة الدراسة في ضوء المتغيرات الديموغرافية، أو الشخصية، والوظيفية. (النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي).

**الجزء الثاني:** ويتضمن (50) فقرة وتوزعت الفقرات لتشمل المتغيرين (المستقل، والتابع) بمختلف أبعادهما وكما هي موضحة فيما يلي.

**المتغير المستقل - العدالة التنظيمية:** وتقيسه الفقرات من (1-30)، وتم الاعتماد في تطوير مجموعة الفقرات هذه بترجمة وتعديل وتطوير مجموعة استبانات التي صممها كل من (البشاشة، 2008؛ العطوي، 2007؛ القطان، 2003؛ Niehoff and Moorman, 1993؛ Rahim, 2000؛ Greenberg, 1991)، ويتضمن خمسة مقاييس فرعية لقياس العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، وعدالة التعاملات، والعدالة التقييمية، والعدالة الأخلاقية).

**المتغير التابع - سلوكيات المواطنة التنظيمية:** وتقيسه الفقرات (31-50) وتمت صياغة وبناء فقراته استرشاداً بدراسة (الهولي، 2009؛ الفهداوي، 2005؛ العامري، 2002؛ Asagri, et. al, 2008؛ Podsakoff et. al, 1990)، وتمَّ تكوين جميع مقاييس الاستجابات لفقرات المقياس على مقياس "ليكرت الخماسي"، وهي: تتطبق دائماً- تتطبق غالباً- تتطبق أحياناً- تتطبق نادراً- لا تتطبق إطلاقاً.

#### صدق الأداة:

تمَّ عرض الاستبانة على عدد من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية، ومن ذوي الاختصاص الفني، والأكاديمي في الجامعات الأردنية، للتحقق من مدى صدق محتوى فقرات الاستبانة، وإبداء آرائهم حول كل فقرة من فقرات الاستبانة، وانسجامها مع متغيرات وأبعاد الدراسة، وبعد الإطلاع على آراء المحكمين تم تعديل محتوى خمس فقرات، وحذف فقرة واحدة، ودمج فقرتين، لتكون أكثر وضوحاً، وفهماً لبقية أفراد مجتمع الدراسة.

#### ثبات أداة الدراسة:

تم التأكد من ثبات الأداة بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test-Retest) بتوزيعها على عينة استطلاعية من (25) مبحوثاً من خارج عينة الدراسة، وبفارق أسبوعين بين مرّتي التطبيق، حيث جرى استخراج معامل الثبات، للأداة بصيغتها النهائية الكلية، ولكل بُعد من أبعاد الدراسة، وكانت النتائج كما هي موضحة بجدول (2):

جدول رقم (2)

قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لكل بُعد من أبعاد متغيرات الدراسة

| الرقم      | المتغير                           | تسلسل الفقرات | معامل الثبات |             |
|------------|-----------------------------------|---------------|--------------|-------------|
|            |                                   |               | Alpha        | Test-Retest |
| 1          | العدالة التوزيعية                 | 6-1           | 0.87         | 0.88        |
| 2          | العدالة الإجرائية                 | 12-7          | 0.86         | 0.89        |
| 3          | عدالة التعاملات                   | 18-13         | 0.84         | 0.85        |
| 4          | العدالة التقييمية                 | 24-19         | 0.82         | 0.87        |
| 5          | العدالة الأخلاقية                 | 30-25         | 0.83         | 0.86        |
| <b>5-1</b> | <b>العدالة التنظيمية</b>          | <b>30-1</b>   | <b>0.91</b>  | <b>0.90</b> |
| 1          | فضائل المواطنة العامة             | 31-34         | 0.87         | 0.88        |
| 2          | الإيثار                           | 35-38         | 0.82         | 0.84        |
| 3          | الضمير الحي                       | 39-43         | 0.81         | 0.83        |
| 4          | الكياسة واللفظ                    | 44-47         | 0.89         | 0.91        |
| 5          | الروح الرياضية                    | 48-50         | 0.80         | 0.81        |
| <b>5-1</b> | <b>سلوكيات المواطنة التنظيمية</b> | <b>50-31</b>  | <b>0.90</b>  | <b>0.89</b> |

يتبين من خلال الجدول رقم (2) أن معاملات الثبات لجميع متغيرات وأبعاد الدراسة، مرتفعة، وهي نسب ثبات مقبولة لأغراض التحليل الإحصائي والبحث العلمي.

المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS V.16) وتحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار صلاحية نماذج الدراسة، وتأثير المتغير المستقل، وأبعاده على المتغير التابع وأبعاده. وتحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) لاختبار تأثير كل متغير مستقل منفرداً على المتغير التابع.

واختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factory) واختبار التباين المسموح (Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة. واختبار معامل الالتواء (Skewness)، وذلك للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (Normal Distributions).

الدراسات السابقة:

أشارت نتائج المسح المكتبي للأدبيات والدراسات السابقة عدم وجود دراسات على حد علم الباحث تبحث بشكل مباشر في أثر العدالة التنظيمية في المواطنة التنظيمية، لذلك حاولت هذه الدراسة توظيف ما جاء في الدراسات السابقة قدر الإمكان، وحيث كان ذلك ممكناً لتحقيق أهدافها، علماً أن الدراسات الميدانية في البيئة العربية، كانت قليلة:

أ- الدراسات العربية:

أجرى (أبازيد، 2010) دراسة بعنوان "أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن"، سعت الدراسة إلى الكشف عن مستوى التمكين النفسي وأثره على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسة

الضمان الاجتماعي في الأردن، وشملت عينة الدراسة (328) موظفًا وموظفةً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها: إن مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي جاءت بدرجة متوسطة، ووجود أثر للتمكين النفسي في سلوك المواطنة التنظيمية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

وأجرت كل من (الخليلة، وسعادة، 2010) دراسة بعنوان "درجة ممارسة مديري مدارس محافظة الزرقاء ومديراتها للقيادة التحولية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي تلك المدارس ومعلماتها"، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين درجة ممارسة مديري مدارس محافظة الزرقاء ومديراتها للقيادة التحولية وسلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي تلك المدارس ومعلماتها. تكونت عينة الدراسة من (256) معلمًا ومعلمة شاركوا في هذه الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلة أدائها. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة، ومتوسطة، ودالة إحصائيًا بين القيادة التحولية بأنماطها الأربعة وسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين وأربعة أبعاد منها: التعاون، والوعي والاهتمام، والسلوك الحضاري، والكيافة، بينما ارتبطت القيادة التحولية وأبعادها بسلوك الروح الرياضية بعلاقة ضعيفة، وسالبة، وذات دلالة إحصائية، كما توصلت الدراسة إلى أن القيادة التحولية متنبئ متوسط ذو دلالة إحصائية لسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين (0.37)، وإن أكثر أنماط القيادة التحولية تنبؤًا هو التأثير المثالي (0.47)، يليه الدافع الإلهامي (0.36)، بينما انتقت الدلالة الإحصائية لأثر بعدي الاعتبارية الفردية، والاستثارة الفكرية.

وأجرت كل من (السعود؛ وسلطان، 2009) دراسة بعنوان "درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها"، هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وبيان علاقته بالولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئات التدريسية الأردنيين المتفرغين، من حملة درجة الدكتوراه، في الجامعات الأردنية الرسمية، وعددهم (2905) أعضاء، في حين شملت عينة الدراسة التي تم اختيارها بطريقة طبقية عشوائية (450) عضو هيئة تدريس. دلت نتائج الدراسة أن مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية كانت مرتفعة، ووجود علاقة إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للعدالة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية.

وأجرت (الهولي، 2009) دراسة بعنوان "سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء القيادي وجودة أداء الإشراف والتوجيه بدولة الكويت"، وهدفت إلى التعرف على مدى توافر محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المستويات الإدارية قيد هذه الدراسة من خلال قياس (الرضا الوظيفي، الانتماء التنظيمي، القيادة، جودة الأداء)، ومسببات هذا السلوك في كل من مجتمع البحث بشكل عام ووفقًا للتنظيم الإداري، وتحديد العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والأنماط القيادية وسلوك المواطنة التنظيمية، وجودة الأداء وبين جودة الأداء والأنماط القيادية، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي، فقد اختارت عينة قوامها (288) تم اختيارها بالحصص الشامل تمثل الإدارة العليا والإدارة التنفيذية والمعلمين ومعلمات بالطريقة الطباقية العشوائية من المناطق التعليمية بوزارة التربية بدولة الكويت وأهم النتائج النسبة المئوية لسلوك المواطنة التنظيمية للعينة الكلية (17,85%) ولعينة الإدارة العليا (75,71%) ولعينة الإدارة التنفيذية (95,84%) ولعينة المعلمين (58,85%) وتتقارب سلوك المواطنة التنظيمية بين الأنماط القيادية (الديمقراطية-الدكتاتورية-الفوضوي) من حيث السلوك المواطنة وتأثيرها على تحقيق المرءوسين للتعليمات الخاصة بجودة الإشراف والتوجيه.

وأجرى (المحارمة، 2008) دراسة بعنوان "سلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية القطرية"، وهدفت إلى التعرف على مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الأجهزة الحكومية في دولة قطر، وشملت عينة الدراسة (266) موظفًا، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها أن تصورات العاملين لمستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية، جاءت بدرجة متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية تبعًا لمتغير الجنس والخبرة.

وأجرى (البشاشة، 2008) دراسة بعنوان "أثر العدالة التنظيمية على بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية"، هدفت إلى التعرف على تحليل أثر العدالة التنظيمية في التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة مطورة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة، بلغ عدد العاملين في المؤسسات العاملة التي خضعت للدراسة (6815) موظفًا وموظفةً، وتم اختيار عينة عشوائية تمثل (15%) من كل طبقة في كل مؤسسة وبلغ تعدادها الصافي (919) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

1- إن تصورات العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية، جاءت بدرجة متوسطة، وأن تصوراتهم لمستوى التماثل التنظيمي جاءت بدرجة مرتفعة.

2- إن هناك أثرًا ذا دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية في التماثل التنظيمي.

وأجرى (العطوي، 2007) دراسة بعنوان "أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي دراسة تحليلية لآراء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة القادسية"، وهدفت الدراسة إلى اختبار أثر أبعاد العدالة التنظيمية ومستوى الأداء في عينة تمثلت بأعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية، وقد تم استخدام أداة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، إذ تم توزيع (46) استبانة تم تسليم (44) استبانة، واحدة منها غير صالح للتحليل، وبذلك فقد استخدم في عملية التحليل (43) استبانة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر بين إبعاد العدالة التنظيمية المدركة ومستوى الأداء السياقي للكادر التدريسي.

أمّا دراسة (الفهداوي، 2005)، فجاءت بعنوان "علاقة المواطنة التنظيمية مع التغيير التحويلي: دراسة ميدانية لتصورات موظفي الدوائر الحكومية في مدينة الكرك/الأردن"، وهدفت الدراسة إلى معرفة علاقة المواطنة التنظيمية مع التغيير التحويلي في الدوائر الحكومية لمدينة الكرك، واختار الباحث عينة عشوائية بسيطة من (342) موظفًا، يمثلون نسبة (37.2%) من مجتمع الدراسة. وقد دلت نتائج الدراسة على وجود علاقة ارتباطية قوية ومهمة بين المواطنة التنظيمية والتغيير التحويلي على الصعيد الكلي والأبعاد المنفردة.

وفي دراسة قام بها (القطاونة، 2003) بعنوان "تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي للعاملين في الدوائر الإدارية لمراكز محافظات (الكرك، الطفيلة، معان)، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الدوائر الإدارية لمراكز المحافظات المبحوثة وعددهم (2444) موظفًا من الذكور والإناث، ضمن (18) دائرة، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (700) موظفًا وموظفة. شكلت ما نسبته (28.6%) من مجتمع الدراسة، وقد تم توزيع الاستبيانات على أعضاء العينة، فاسترجعت (631) استبانة شكلت ما نسبته (25.8%) من مجتمع الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- 1- إن تصورات المبحوثين إزاء العدالة التنظيمية كانت بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.1541).
- 2- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي.
- 3- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين حول العدالة التنظيمية، تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الخبرة، الراتب، العمر).

أما دراسة (العامري، 2002)، فجاءت بعنوان " السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية"، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على سلوك المواطنة التنظيمية والسلوك القيادي التحويلي في الأجهزة الحكومية السعودية وطبيعة العلاقة التي تربطهما. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده المختلفة متدن في تلك الأجهزة، كما أن السلوك القيادي التحويلي لا يرتقي إلى مستوى تطلعات الموظفين. وكشفت النتائج أيضاً عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية. لكن العلاقة بين العوامل الشخصية وهذين النمطين من السلوك بأبعادهما المختلفة ضعيفة نوعاً ما.

وفي دراسة قام بها (نجمكية، 2001) بعنوان "العلاقة بين العدالة التنظيمية والاعتراب في العمل: دراسة تطبيقية"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى قياس العلاقة بين متغيرات العدالة التنظيمية ومتغيرات الاعتراب في العمل، وتحديد متغيرات العدالة التنظيمية ذات التأثير الدال إحصائياً على متغيرات الاعتراب في العمل، وتحديد أي من متغيرات العدالة التنظيمية الأكبر تأثيراً على متغيرات الاعتراب في العمل، وتكونت عينة هذه الدراسة من (493) موظفاً حكومياً في جمهورية مصر العربية. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة بين متغيرات العدالة التنظيمية ومتغيرات الاعتراب في العمل، وأن أكثر متغيرات العدالة التنظيمية تفسيراً للاعتراب الوظيفي هو متغير عدالة الإجراءات، حيث فسر ما مقداره (58.4%) من التباين في الاعتراب الوظيفي، وتوصي الدراسة بإشاعة روح التقدير الإدارة وبلورة أبعاد الثقافة التنظيمية لدى المنتسبين، بحيث يشمل على تعريف الموظفين بأصول العدالة وكيفية الحفاظ على العلاقات السليمة في ممارسة العمل الإداري.

دراسة قام بها (محارمة، 2000) حول مدى إحساس موظفي الدوائر الحكومية الأردنية في محافظتي الكرك والطفيلة بالعدالة التنظيمية، حيث اشتملت الدراسة على عينة مكونة من (450) موظفاً من موظفي (15) دائرة حكومية تم اختيارها بشكل عشوائي، وقد توصلت الدراسة إلى تدني مستوى إحساس موظفي الدوائر الحكومية في المحافظتين المبحوثتين بالعدالة التنظيمية بشكل عام وبكل نوع من أنواع العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، عدالة التعاملات، عدالة الإجراءات)، كما توصلت الدراسة إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإحساس بالعدالة بشكل عام تعزى لمتغيرات، الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، العمر، كما بينت الدراسة العوامل التي أدت إلى تدني مستوى شعور الموظفين بالعدالة التنظيمية، مثل عدم توافر القيادات المؤهلة وعدم وجود نظام للرواتب يراعي الأعباء الوظيفية للموظفين، وكذلك غياب المشاركة وعدم الاهتمام بجمع المعلومات عند اتخاذ القرارات.

#### ب- الدراسات الأجنبية:

أجرى بودسكوف وآخرون (Podsakoff et al., 2009) دراسة بعنوان "العوامل الفردية والتنظيمية المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية" وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر سلوك المواطنة التنظيمية على المنظمات سواءً على المستوى الفردي أو التنظيمي، وشملت عينة الدراسة (168) فرداً يعملون في (38) منظمة في الولايات المتحدة الأمريكية. وتم التعرف على سلوكيات المواطنة التنظيمية على المستوى الفردي من خلال (تقييم الأداء، والمكافآت، ومعدل دوران العمل، والغياب)،

وعلى المستوى المنظمي من خلال (إنتاجية المنظمة، الكفاءة والإنتاجية، ورضا العملاء، وتخفيض التكاليف)، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها: وجود أثر لسلوكيات المواطنة التنظيمية في تقييم الأداء، والمكافآت، ومعدل دوران العمل، والغياب، ووجود أثر لسلوكيات المواطنة التنظيمية في إنتاجية المنظمة، والكفاءة والإنتاجية، ورضا العملاء، وتخفيض التكاليف.

وأجرى إيشاك وعلام (Ishak & Alam, 2009) دراسة بعنوان "أثر النظرية التبادلية بين القائد والأتباع في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية"، وهدفت إلى اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية والنظرية التبادلية بين القائد والأتباع في المؤسسات المصرفية في ماليزيا، وشملت عينة الدراسة (330) موظفًا وموظفةً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها: وجود أثر للعدالة التوزيعية والإجرائية في بُعد الإيثار.

في دراسة قام بها أساجري وآخرون (Asagri, et. al, 2008) بعنوان "العلاقة بين نمط القيادة التحويلي ونمط القيادة التبادلي وسلوك المواطنة التنظيمية"، وأجريت الدراسة على عينة تكونت من (220) من العاملين في المؤسسات التربوية في إيران، إذ تناولت الدراسة النمط القيادي التحويلي والنمط القيادي التبادلي، كما بحثت الدراسة أثر العلاقات التبادلية بين القائد والعاملين كعامل وسيط في تلك العلاقة. وقد توصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية بجميع أبعادها على علاقة إيجابية ودالة إحصائيًا بسلوك المواطنة التنظيمية، كما أظهرت النتائج أن العلاقة الأقوى كانت لبعيد تحديد الرؤية وتوضيحها، بينما حاز بعد الاستثارة الفكرية على قوة الارتباط الأقل، كما لم تتوصل الدراسة إلى وجود أثر للعلاقات التبادلية بين القائد والعاملين على العلاقة بين النمط القيادي للمدير وسلوك المواطنة التنظيمية.

وقام تشن وتشانغ (Chen & Chung, 2007) بدراسة بعنوان "أثر النمط القيادي التحويلي لمديري المدارس في سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين ومستوى الإنجاز التنظيمي"، وهدفت إلى التعرف على الدور الذي تلعبه العدالة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين ومستوى الإنجاز التنظيمي. استعمل الباحث استبانة القيادة متعددة العوامل MLQ للتعرف على درجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية، وأداة أخرى للتعرف على درجة ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية. تكونت عينة الدراسة من (748) معلمًا يعملون في (58) مدرسة من المدارس الثانوية المهنية في تايوان. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية للنمط القيادي التحويلي بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين ومستوى الإنجاز التنظيمي، كما ظهرت العدالة التنظيمية ومستوى الثقة السائدة في المدرسة كعاملين وسيطين في تلك العلاقة، كما أشارت نتائج الدراسة إلى العلاقة غير المباشرة للنمط القيادي التحويلي، ومستوى الإنجاز التنظيمي وقد لعبت العدالة التنظيمية دورًا وسيطًا فيها.

وأجرى كل من سيرمر (Cremer, 2005) دراسة تحت عنوان "أثر العدالة الإجرائية والتوزيعية في التماثل التنظيمي"، وهدفت إلى التعرف على أثر التفاعل بين العدالة الإجرائية والتوزيعية في التماثل التنظيمي، وقد تم استخدام الباحث أداة لقياس العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية والرغبة في التعاون وإدراك العاملين للتماثل، وقد تكونت عينة الدراسة من (241) مبحوثًا في كبرى المنظمات الصناعية في فرنسا، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن التفاعل بين العدالة الإجرائية والتوزيعية كان فقط بين العاملين الذين لديهم إدراك بالتماثل التنظيمي، وأنه إذا كانت العدالة الإجرائية والتوزيعية مرتفعة لدى العاملين فإن ذلك يؤدي إلى تعاون أفضل وبالتالي إلى تماثل أفضل.

دراسة دييولا (Dipaola, 2005)، "المواطنة التنظيمية وإنجاز الطلبة"، حيث قام الباحث بمراجعة مفهوم المواطنة التنظيمية ونطبقه على 97 مدرسة من المدارس الثانوية في ولاية أوهايو الأمريكية، وقد هدفت الدراسة إلى بيان الارتباط

بين سلوك المواطنة التنظيمية وإنجاز الطلبة في تلك المدارس، ودلت نتائج الدراسة على وجود علاقة ارتباط قوية بين إنجاز الطلبة في الامتحانات ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية لديهم.

دراسة غوتام وزملائه (Gautam et al., 2004)، "سلوك المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي في نيبال". قام الباحثون في هذه الدراسة باختبار هيكل سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالالتزام التنظيمي في نيبال، من خلال استبانة وزعت على عينة من 450 موظفًا يعملون في خمسة منظمات نيبالية. وقد بينت نتائج الدراسة إن بعدي الإيثار والطاعة (من أبعاد المواطنة التنظيمية) تتماثل مع النمط الغربي في المواطنة التنظيمية، وبيّنت الدراسة أيضًا وجود علاقة إيجابية بين الالتزام العاطفي والالتزام الأخلاقي من جهة وسلوك المواطنة التنظيمية، كما أنّ هناك علاقة بين الالتزام المستمر/ المحسوب وبعد الإيثار في المواطنة التنظيمية.

دراسة راين (Ryan, 2002) "قيم العمل وسلوك المواطنة التنظيمية: قيم العاملين والمنظمة". قام الباحث في هذه الدراسة باختبار السؤال التالي: لماذا ينخرط العامل في أعمال تؤدي إلى رفع مستوى الأداء التنظيمي مع أنه لا يكافأ عليها من قبل إدارته ولا يعترف له بها؟. ويرى الباحث أنه يمكن إجابة هذا السؤال من خلال معرفة مدى التزام العامل بأخلاقيات العمل البروتستانتية (الواردة بالتعليمات البروتستانتية) (Protestant Work Ethics (PWE)، وقام الباحث بتحليل العلاقة بين الالتزام بأخلاقيات العمل البروتستانتية وسلوك المواطنة التنظيمية، وقد كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين سلوك المواطنة التنظيمية وبعدين من أبعاد أخلاقيات العمل هما العمل الجاد Hard work وبعد الاستقلالية Independence. دراسة كيلي وزمليه (Kelly et al, 2002) "الإشراف التعسفي وسلوك المواطنة التنظيمية للمرءوسين"، حيث قام الباحثون باختبار العلاقة بين إدراك المرءوسين للإشراف التعسفي وسلوك المواطنة التنظيمية لديهم، وقد استخدم الباحثون عينة من 373 من العاملين في الحرس الوطني الجوي الأمريكي ومشرفيهم العسكريين، وبيّنت نتيجة الدراسة أنّ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإشراف التعسفي وسلوك المواطنة التنظيمية خارج أوقات العمل الرسمي، وأن هذه العلاقة تضعف أثناء العمل الرسمي وذلك عند ممارسة الإشراف التعسفي.

دراسة باريتو وزملائه (Barbuto, et al, 2001)، "اختبار الدوافع الضمنية لسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية على العاملين في التعاونيات الزراعية"، حيث هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين مصادر الدافعية وسلوك المواطنة التنظيمية، واستخدم الباحثون في الدراسة استبانة بحثية تم توزيعها على عينة من (175) فردًا من العاملين في (31) فرعًا من شركات التعاونيات الزراعية في ولاية الوسط الغربي الأمريكية. وكان المستوى التعليمي لأفراد العينة الثانوية العامة، و20% منهم حاصلون على درجة الدبلوم. وقد دلت نتائج الدراسة على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى إشباع الدوافع بأنواعها الداخلية والخارجية وبين سلوك المواطنة التنظيمية.

دراسة (Fok, 2000) حول العلاقة بين الإحساس بالعدالة وقوة حاجة النمو وسلوك المواطنة التنظيمية والمخرجات المدركة في البيئة النوعية، حيث اشتملت الدراسة على عينة من المحاسبين الإداريين والمتخصصين والبالغ عددها (85) عضوًا، ضمن منظمات متعددة في مدن الشمال في الولايات المتحدة الأمريكية، وتوصّلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الإحساس بالعدالة وقوة الحاجة إلى النمو وبين سلوك المواطنة التنظيمية، من خلال الارتباط مع المخرجات التي يدركها المبحوثون، وهذه العلاقة إيجابية تصاعدية، تعتمد على ارتباط الإدراك الإيجابي للمبحوثين بمدى المخرجات التي يحصلون عليها.

دراسة (Rahim, 2000) حول التعرف على العلاقة بين تصورات الموظفين للعدالة التنظيمية، والأساليب المستخدمة في مواجهة الصراع والتضارب وفي إدارة النزاع مع المشرفين"، حيث اشتملت الدراسة على عينة بلغ عدد أعضائها (202). وتوصلت الدراسة إلى أن العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية وعدالة التعاملات، لها تأثير إيجابي واضح في أساليب إدارة النزاع (التعاون، والمساومة، والتجنب)، وأوضحت الدراسة أن العدالة في التعاملات، لها دور في إحلال أسلوب إدارة النزاع.

دراسة أجراها لي (Lee, 2000) حول "العدالة التنظيمية كوسيط للعلاقات التبادلية القائمة بين الرؤساء والمرءوسين والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي ودوران العمل للعاملين في قطاع الفنادق"، وقد هدفت الدراسة إلى تحديد أثر العلاقة المتبادلة بين الرؤساء والمرءوسين على تصورات العاملين للعدالة التنظيمية وعلى اتجاهاتهم نحو العمل وسلوكياتهم، وقد اشتملت الدراسة على عينة حجمها (562) عضواً من العاملين في فندقين تم اختيارهما من أصل (4) فنادق تتبع إدارياً لشركة واحدة. وقد بينت نتائج الدراسة أن هناك أثراً إيجابياً للعدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية على الرضا الوظيفي، كما بينت الدراسة عدم وجود أثر للعدالة الإجرائية على الولاء التنظيمي، وأن هناك أثراً للعدالة الإجرائية على دوران العمل، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك دوراً رئيساً للعدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية في العلاقات التبادلية التعاونية القائمة بين الرئيس والمرءوسين، وأن العدالة الإجرائية لها دور في إحلال أسلوب إدارة النزاع من خلال المساومة، في حين أن العدالة التوزيعية أدت إلى تفضيل أسلوب إدارة النزاع من خلال التجنب.

#### ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

ركزت غالبية الدراسات السابقة العربية والأجنبية على أهمية دراسة العدالة التنظيمية، كما ركزت دراسة (البشاشة، 2008) على دراسة أثر العدالة التنظيمية على بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، لكنها استخدمت أبعاداً للعدالة تختلف عما استخدمته هذه الدراسة. كما تناولت دراسة (العطوي، 2007) أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي. أما فيما يتعلق بالدراسات السابقة التي تتعلق بالمواطنة التنظيمية فقد ركزت على سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالنمط القيادي وجودة أداء الإشراف والتوجيه كدراسة (الهولي، 2009)، كما ركزت دراسة (الفهداوي، 2005) على علاقة المواطنة التنظيمية مع التغيير التحولي، وتناولت دراسة (العامري، 2002) السلوك القيادي التحولي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية. ولم نجد أية دراسة قد تناولت العدالة التنظيمية، وأثرها في سلوكيات المواطنة التنظيمية في شركة الكهرباء الوطنية، لكن ما يميز هذه الدراسة، هو الاختلاف من حيث الهدف ومجتمع الدراسة والعينة، لهذا جاءت هذه الدراسة لسدّ النقص الحاصل في هذا المجال، وهذا ما يميز الدراسة عن غيرها.

#### عرض النتائج:

#### اختبار فرضيات الدراسة:

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، تم إجراء بعض الاختبارات، وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، وذلك على النحو التالي: فيما يتعلق بافتراض ضرورة عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة "Multi-collinearity" قام الباحث بإجراء معامل تضخم التباين "Variance Inflation Factor - VIF"، واختبار التباين المسموح به "Tolerance" لكل متغير من المتغيرات المستقلة، ويشير الجدول رقم (3) إلى أنه إذا كان معامل تضخم التباين (VIF) للمتغير يتجاوز (10) وكانت قيمة التباين المسموح به أقل من (0.05) فإنه يمكن القول

إن هذا المتغير له ارتباط عالٍ مع متغيرات مستقلة أخرى وبالتالي سيؤدي إلى حدوث مشكلة في تحليل الانحدار. وقد تم الاعتماد على هذه القاعدة لاختبار الارتباط "Multicollinearity" بين المتغيرات المستقلة. وكما يشير الجدول رقم (3) والذي يحتوي على المتغيرات المستقلة وقيمة معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح "Tolerance" لكل متغير، نلاحظ أن قيمة (VIF) لجميع المتغيرات كانت أقل من (10) وتتراوح بين (1.314 - 2.263) كما نلاحظ أن قيمة التباين المسموح "Tolerance" لجميع المتغيرات كانت أكبر من (0.05) وتتراوح بين (0.313 - 0.561) ولذلك يمكن القول إنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بوجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة.

### جدول رقم (3)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء

| المتغيرات         | التباين المسموح به Tolerance | معامل تقييم التباين (VIF) | معامل الالتواء Skewness |
|-------------------|------------------------------|---------------------------|-------------------------|
| العدالة التوزيعية | 0.313                        | 1.404                     | 0.370                   |
| العدالة الإجرائية | 0.464                        | 2.156                     | 0.210                   |
| عدالة التعاملات   | 0.561                        | 1.314                     | 0.266                   |
| العدالة التقييمية | 0.463                        | 2.160                     | 0.337                   |
| العدالة الأخلاقية | 0.418                        | 2.263                     | 0.287                   |

ومن أجل التحقق من افتراض التوزيع الطبيعي Normal Distribution للبيانات، فقد تم الاستناد إلى احتساب قيمة معامل الالتواء (Skewness) للمتغيرات، وكما يشير الجدول رقم (3) فإن قيمة معامل الالتواء لجميع متغيرات الدراسة كانت أقل من (1)، ولذلك يمكن القول بأنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بالتوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.

### جدول رقم (4)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة

| المتغير التابع        | درجات الحرية | معامل التحديد R <sup>2</sup> | قيمة F المحسوبة | مستوى دلالة F |
|-----------------------|--------------|------------------------------|-----------------|---------------|
| المواطنة التنظيمية    | (5، 510)     | 0.623                        | *111.16         | 0.000         |
| فضائل المواطنة العامة | (5، 510)     | 0.472                        | 60.68*          | 0.000         |
| الإيثار               | (5، 510)     | 0.488                        | *62.389         | 0.000         |
| الضمير الحي           | (5، 510)     | 0.512                        | *82.21          | 0.000         |
| الكمياسة واللفظ       | (5، 510)     | 0.398                        | *51.08          | 0.000         |
| الروح الرياضية        | (5، 510)     | 0.267                        | *30.08          | 0.000         |

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha \geq 0.01$ )

يوضح الجدول رقم (4) صلاحية نموذج لاختبار فرضيات الدراسة، ونظرًا لارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.01$ ) ودرجات حرية (5، 510)، حيث إن أبعاد العدالة التنظيمية تفسر (62.3%) من التباين في بُعد (المواطنة التنظيمية)، كما تُفسر أيضًا (47.2%) من التباين في بُعد (فضائل المواطنة العامة)، وتُفسر أيضًا (48.8%) من التباين في بُعد (الإيثار)، وفسرت أبعاد العدالة التنظيمية (51.2%) من التباين في بُعد (الضمير الحي)، كما تُفسر أيضًا (39.8%) من التباين في بُعد (الكمياسة واللفظ)، وأخيرًا فسرت أبعاد العدالة التنظيمية (26.7%) من

التباين في بُعد (الروح الرياضية)، وجميع ذلك يؤكد دور وأثر أبعاد العدالة التنظيمية في تفسير الأبعاد التابعة للمواطنة التنظيمية، وبناء على ذلك نستطيع اختبار فرضيات الدراسة.

الفرضية الأولى - لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملات، التقييمية، الأخلاقية) في سلوكيات المواطنة التنظيمية في شركة الكهرباء الوطنية.

#### جدول رقم (5)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد العدالة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية في شركة الكهرباء الوطنية

| أبعاد العدالة التنظيمية | B     | الخطأ المعياري | Beta  | قيمة t المحسوبة | مستوى دلالة t |
|-------------------------|-------|----------------|-------|-----------------|---------------|
| العدالة التوزيعية       | 0.191 | 0.030          | 0.261 | *6.369          | 0.000         |
| العدالة الإجرائية       | 0.162 | 0.027          | 0.214 | *6.067          | 0.000         |
| عدالة التعاملات         | 0.072 | 0.028          | 0.107 | **2.558         | 0.011         |
| العدالة التقييمية       | 0.063 | 0.027          | 0.094 | **2.336         | 0.020         |
| العدالة الأخلاقية       | 0.095 | 0.031          | 0.135 | *3.020          | 0.003         |

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha \geq 0.01$ ) \*\* ذات دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ )

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (5)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة الأخلاقية) لها تأثير في سلوكيات المواطنة التنظيمية في شركة الكهرباء الوطنية، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (6.369، 6.067، 3.020) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.01$ )، وأن المتغيرات الفرعية والمتعلقة (عدالة التعاملات، والعدالة التقييمية) لها تأثير متوسط في سلوكيات المواطنة التنظيمية في شركة الكهرباء الوطنية، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (2.558، 2.336) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ). وما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) لأبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملات، التقييمية، الأخلاقية) في سلوكيات المواطنة التنظيمية في شركة الكهرباء الوطنية.

#### جدول رقم (6)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للنتائج بسلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال أبعاد العدالة التنظيمية كمتغيرات مستقلة

| ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ | قيمة R <sup>2</sup> معامل التحديد | قيمة t المحسوبة | مستوى دلالة t |
|--|-----------------------------------|-----------------|---------------|
| العدالة التوزيعية                            | 0.453                             | *7.572          | 0.000         |
| العدالة الإجرائية                            | 0.546                             | *6.873          | 0.000         |
| العدالة الأخلاقية                            | 0.588                             | *4.476          | 0.000         |
| عدالة التعاملات                              | 0.624                             | *4.099          | 0.000         |
| العدالة التقييمية                            | 0.623                             | * 3.303         | 0.001         |

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha \geq 0.01$ ).

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملات، التقييمية، الأخلاقية) في سلوكيات المواطنة التنظيمية في شركة الكهرباء الوطنية، كما يتضح من الجدول رقم (6) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير العدالة التوزيعية قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (45.3%) من التباين في المتغير التابع. وجاء ثانياً متغير العدالة الإجرائية حيث فسر مع متغير العدالة التوزيعية (54.6%) من التباين في المتغير التابع. وجاء ثالثاً متغير العدالة الأخلاقية، حيث فسر مع المتغيرات السابقة (58.8%) من التباين في المتغير التابع. وجاء رابعاً متغير عدالة التعاملات، حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (62.4%) من التباين في المتغير التابع. وجاء أخيراً متغير العدالة التقييمية حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (62.3%) من التباين في سلوكيات المواطنة التنظيمية كمتغير تابع.

**الفرضية الثانية - لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملات، التقييمية، الأخلاقية) في فضائل المواطنة العامة كأحد أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية.**

#### جدول رقم (7)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد العدالة التنظيمية في فضائل المواطنة العامة بوصفها بُعداً من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية في شركة الكهرباء الوطنية

| أبعاد العدالة التنظيمية | B     | الخطأ المعياري | Beta  | قيمة t المحسوبة | مستوى دلالة t |
|-------------------------|-------|----------------|-------|-----------------|---------------|
| العدالة التوزيعية       | 0.200 | 0.043          | 0.195 | *4.681          | 0.000         |
| العدالة الإجرائية       | 0.185 | 0.048          | 0.187 | *3.845          | 0.000         |
| عدالة التعاملات         | 0.127 | 0.051          | 0.123 | **2.477         | 0.014         |
| العدالة التقييمية       | 0.124 | 0.045          | 0.136 | *2.750          | 0.006         |
| العدالة الأخلاقية       | 0.143 | 0.050          | 0.151 | *2.857          | 0.004         |

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha \geq 0.01$ ) \*\* ذات دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ )

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (7)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أنّ المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بالعدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التقييمية، والعدالة الأخلاقية - هي أكثر أبعاد العدالة التنظيمية تأثيراً في فضائل المواطنة العامة بوصفها بُعداً من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية في شركة الكهرباء الوطنية، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (4.681، 3.845، 2.750، 2.857) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.01$ ). وأن المتغير الفرعي والمتعلق (عدالة التعاملات) له تأثير في فضائل المواطنة العامة بوصفها بُعداً من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية في شركة الكهرباء الوطنية، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (2.477)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ). وما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملات، التقييمية، الأخلاقية) في فضائل المواطنة العامة كأحد أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية.

جدول رقم (8)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression " للنتبؤ بفصائل المواطنة العامة من خلال أبعاد العدالة التنظيمية كمتغيرات مستقلة

| ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ | قيمة R <sup>2</sup> معامل التحديد | قيمة t المحسوبة | مستوى دلالة t* |
|--|-----------------------------------|-----------------|----------------|
| العدالة التوزيعية                            | 0.318                             | *4.766          | 0.000          |
| العدالة الإجرائية                            | 0.407                             | *3.822          | 0.000          |
| العدالة الأخلاقية                            | 0.442                             | *2.840          | 0.005          |
| العدالة التقييمية                            | 0.469                             | *2.745          | 0.006          |
| عدالة التعاملات                              | 0.472                             | **2.504         | 0.013          |

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha \geq 0.01$ ) \*\* ذات دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ )

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملات، التقييمية، الأخلاقية) في فصائل المواطنة العامة كأحد أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية في شركة الكهرباء الوطنية، كما يتضح من الجدول رقم (8) الذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير العدالة التوزيعية قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (31.8%) من التباين في المتغير التابع. وجاء في المرتبة الثانية متغير العدالة الإجرائية، حيث فسر مع متغير العدالة التوزيعية (40.7%) من التباين في المتغير التابع. وجاء ثالثاً متغير العدالة الأخلاقية حيث فسر مع المتغيرات السابقة (44.2%) من التباين في المتغير التابع. وجاء رابعاً متغير العدالة التقييمية، حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (46.9%) من التباين في المتغير التابع. وجاء أخيراً متغير عدالة التعاملات، حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (47.2%) من التباين في فصائل المواطنة العامة كمتغير تابع.

الفرضية الثالثة - لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملات، التقييمية، الأخلاقية) في الإيثار كأحد أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية.

جدول رقم (9)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد العدالة التنظيمية في الإيثار بوصفها بُعداً من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية في شركة الكهرباء الوطنية

| أبعاد العدالة التنظيمية | B     | الخطأ المعياري | Beta  | قيمة t المحسوبة | مستوى دلالة t |
|-------------------------|-------|----------------|-------|-----------------|---------------|
| العدالة التوزيعية       | 0.109 | 0.036          | 0.272 | * 6.339         | 0.000         |
| العدالة الإجرائية       | 0.215 | 0.045          | 0.230 | *4.757          | 0.000         |
| عدالة التعاملات         | 0.124 | 0.047          | 0.138 | *2.631          | 0.009         |
| العدالة التقييمية       | 0.109 | 0.040          | 0.113 | *2.715          | 0.007         |
| العدالة الأخلاقية       | 0.103 | 0.048          | 0.105 | **2.131         | 0.034         |

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha \geq 0.01$ ) \*\* ذات دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ )

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (9)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، وعدالة التعاملات، والعدالة التقييمية) هي أكثر أبعاد العدالة التنظيمية تأثيراً في الإيثار بوصفها بعداً من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية في شركة الكهرباء الوطنية، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (6.339، 4.757، 2.631، 2.715) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.01$ ). وأن المتغير الفرعي والمتعلق بالعدالة الأخلاقية له تأثير في الإيثار بوصفه بعداً من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية في شركة الكهرباء الوطنية، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (2.131)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ). وما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملات، التقييمية، الأخلاقية) في الإيثار بوصفها بعداً من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية في شركة الكهرباء الوطنية.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملات، التقييمية، الأخلاقية) في الإيثار بوصفها بعداً من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية في شركة الكهرباء الوطنية، كما يتضح من الجدول رقم (10) الذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير العدالة التوزيعية قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (34.8%) من التباين في المتغير التابع. وجاء ثانياً متغير العدالة الإجرائية حيث فسر مع متغير العدالة التوزيعية (43.1%) من التباين في المتغير التابع. وجاء ثالثاً متغير العدالة التقييمية، حيث فسر مع المتغيرات السابقة (46.2%) من التباين في المتغير التابع. وجاء رابعاً متغير عدالة التعاملات حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (47.5%) من التباين في المتغير التابع. وجاء أخيراً متغير العدالة الأخلاقية حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (48.8%) من في الإيثار بوصفه بعداً من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية في شركة الكهرباء الوطنية كمتغير تابع.

#### جدول رقم (10)

#### نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression"

للتنبؤ بالإيثار من خلال أبعاد العدالة التنظيمية كمتغيرات مستقلة

| ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ | قيمة R <sup>2</sup> معامل التحديد | قيمة t المحسوبة | مستوى دلالة t* |
|--|-----------------------------------|-----------------|----------------|
| العدالة التوزيعية                            | 0.348                             | *6.493          | 0.000          |
| العدالة الإجرائية                            | 0.431                             | *4.905          | 0.000          |
| العدالة التقييمية                            | 0.462                             | *2.883          | 0.004          |
| عدالة التعاملات                              | 0.475                             | * 2.760         | 0.006          |
| العدالة الأخلاقية                            | 0.488                             | **2.398         | 0.017          |

\* \* ذات دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ )

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha \geq 0.01$ )

الفرضية الرابعة - لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملات، التقييمية، الأخلاقية) في الضمير الحي كأحد أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية.

جدول رقم (11)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد العدالة التنظيمية في الضمير الحي بوصفها بُعدًا من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية في شركة الكهرباء الوطنية

| أبعاد العدالة التنظيمية | B     | الخطأ المعياري | Beta  | قيمة t المحسوبة | مستوى دلالة t |
|-------------------------|-------|----------------|-------|-----------------|---------------|
| العدالة التوزيعية       | 0.259 | 0.047          | 0.259 | *5.540          | 0.000         |
| العدالة الإجرائية       | 0.222 | 0.042          | 0.214 | *5.335          | 0.000         |
| عدالة التعاملات         | 0.122 | 0.042          | 0.134 | *2.913          | 0.004         |
| العدالة التقييمية       | 0.086 | 0.044          | 0.093 | ***1.557        | 0.061         |
| العدالة الأخلاقية       | 0.119 | 0.049          | 0.124 | **2.446         | 0.015         |

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha \geq 0.01$ ) \*\* ذات دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ) \*\*\* غير دالة إحصائياً على مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ )

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (11)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بالعدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، وعدالة التعاملات - هي أكثر أبعاد العدالة التنظيمية تأثيراً في الضمير الحي بوصفها بُعدًا من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية في شركة الكهرباء الوطنية، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (5.540، 5.335، 2.913)، على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.01$ ). وأن المتغير الفرعي والمتعلق بالعدالة الأخلاقية له تأثير في الضمير الحي بوصفه بُعدًا من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية في شركة الكهرباء الوطنية، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (2.446)، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ). وما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملات، الأخلاقية) في الضمير الحي كأحد أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية. وقبول الفرضية فيما يتعلق بمتغير العدالة التقييمية في الضمير الحي بوصفه بُعدًا من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملات، التقييمية، الأخلاقية) في الضمير الحي بوصفه بُعدًا من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية في شركة الكهرباء الوطنية، كما يتضح من الجدول رقم (12) الذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير العدالة التوزيعية قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (37.8%) من التباين في المتغير التابع. وجاء ثانيًا متغير العدالة الإجرائية، حيث فسر مع متغير العدالة التوزيعية (45.3%) من التباين في المتغير التابع. وجاء ثالثًا متغير عدالة التعاملات حيث فسر مع المتغيرات السابقة (49.2%) من التباين في المتغير التابع. وجاء أخيرًا متغير العدالة الأخلاقية حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (50.9%) من التباين في الضمير الحي بوصفه بُعدًا من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية كمتغير تابع. خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير (العدالة التقييمية) على اعتبار أنه متغير غير مهم إحصائياً وضعيف في تفسير التباين في المتغير التابع.

جدول رقم (12)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression " للتنبؤ بالضمير الحي من خلال أبعاد العدالة التنظيمية

| ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ | قيمة R <sup>2</sup> معامل التحديد | قيمة t المحسوبة | مستوى دلالة t* |
|--|-----------------------------------|-----------------|----------------|
| العدالة التوزيعية                            | 0.378                             | 6.645           | 0.000          |
| العدالة الإجرائية                            | 0.453                             | 6.061           | 0.000          |
| عدالة التعاملات                              | 0.492                             | 3.250           | 0.001          |
| العدالة الأخلاقية                            | 0.509                             | 2.921           | 0.004          |

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha \geq 0.01$ ) خرج من معادلة الانحدار المتعدد المترج متغير (العدالة التقييمية)

الفرضية الخامسة - لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملات، التقييمية، الأخلاقية) في الكياسة واللفظ بوصفها بعداً من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية في شركة الكهرباء الوطنية.

جدول رقم (13)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد العدالة التنظيمية في الكياسة واللفظ بوصفها بعداً من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية في شركة الكهرباء الوطنية

| أبعاد العدالة التنظيمية | B     | الخطأ المعياري | Beta  | قيمة t المحسوبة | مستوى دلالة t |
|-------------------------|-------|----------------|-------|-----------------|---------------|
| العدالة التوزيعية       | 0.262 | 0.047          | 0.247 | *5.561          | 0.000         |
| العدالة الإجرائية       | 0.195 | 0.053          | 0.191 | *3.679          | 0.000         |
| عدالة التعاملات         | 0.171 | 0.048          | 0.183 | *3.585          | 0.000         |
| العدالة التقييمية       | 0.041 | 0.050          | 0.044 | **0.827         | 0.409         |
| العدالة الأخلاقية       | 0.065 | 0.055          | 0.066 | **1.171         | 0.242         |

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha \geq 0.01$ ) \*\* غير دالة إحصائياً على مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ )

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (13)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بالعدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، وعدالة التعاملات هي أكثر أبعاد العدالة التنظيمية تأثيراً في الكياسة واللفظ بوصفها بعداً من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية في شركة الكهرباء الوطنية، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (5.561، 3.679، 3.585) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.01$ ). وأشارت النتائج أن المتغيرات الفرعية المتعلقة بالعدالة التقييمية، والعدالة الأخلاقية - ليس لها تأثير في الكياسة واللفظ بوصفها بعداً من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية في شركة الكهرباء الوطنية، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (0.827، 1.171)، وهي قيم غير معنوية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ).

وما سبق يقنضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، وعدالة التعاملات) في الكياسة واللفظ بوصفها بعداً من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية. وقبول الفرضية فيما يتعلق بمتغير (العدالة التقييمية، والعدالة الأخلاقية) في الكياسة واللفظ بوصفها بعداً من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية في شركة الكهرباء الوطنية.

جدول رقم (14)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression"

للتنبؤ بالكياسة واللفظ من خلال أبعاد العدالة التنظيمية

| ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ | قيمة R <sup>2</sup> معامل التحديد | قيمة t المحسوبة | مستوى دلالة t * |
|--|-----------------------------------|-----------------|-----------------|
| العدالة التوزيعية                            | 0.266                             | *7.948          | 0.000           |
| العدالة الإجرائية                            | 0.351                             | * 5.790         | 0.000           |
| عدالة التعاملات                              | 0.391                             | *5.661          | 0.000           |

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha \geq 0.01$ )

خرج من معادلة الانحدار المتعدد المترج متغيرات (العدالة التقييمية، والعدالة الأخلاقية)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملات، التقييمية، الأخلاقية) في الكياسة واللفظ بوصفها بعداً من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية في شركة الكهرباء الوطنية، كما يتضح من الجدول رقم (14) الذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير العدالة التوزيعية قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (26.6%) من التباين في المتغير التابع. ثم جاء متغير العدالة الإجرائية حيث فسر مع متغير العدالة التوزيعية (35.1%) من التباين في المتغير التابع. وجاء أخيراً متغير عدالة التعاملات، حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (39.1%) من التباين في الكياسة واللفظ بوصفها بعداً من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية كمتغير تابع. خرج من معادلة الانحدار المتعدد المترج متغيرات (العدالة التقييمية، والعدالة الأخلاقية) على اعتبار أنها متغيرات غير مهمة إحصائياً وضعيفة في تفسير التباين في المتغير التابع.

الفرضية السادسة - لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملات، التقييمية، الأخلاقية) في الروح الرياضية بوصفها بعداً من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية في شركة الكهرباء الوطنية.

جدول رقم (15)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد العدالة التنظيمية في الروح الرياضية

بوصفها بعداً من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية في شركة الكهرباء الوطنية

| أبعاد العدالة التنظيمية | B     | الخطأ المعياري | Beta  | قيمة t المحسوبة | مستوى دلالة t |
|-------------------------|-------|----------------|-------|-----------------|---------------|
| العدالة التوزيعية       | 0.163 | 0.044          | 0.211 | *3.691          | 0.000         |
| العدالة الإجرائية       | 0.111 | 0.039          | 0.139 | *2.825          | 0.005         |
| عدالة التعاملات         | 0.097 | 0.046          | 0.130 | **2.090         | 0.037         |
| العدالة التقييمية       | 0.031 | 0.040          | 0.044 | ***0.775        | 0.439         |
| العدالة الأخلاقية       | 0.053 | 0.042          | 0.075 | ***1.280        | 0.201         |

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha \geq 0.01$ ) \*\* ذات دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ) \*\*\* غير دالة إحصائياً على مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ )

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (15)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بالعدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية هي أكثر أبعاد العدالة التنظيمية تأثيراً في الروح الرياضية بوصفها بعداً من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية في شركة الكهرباء الوطنية، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (3.691، 2.825) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.01$ ). وأن المتغير الفرعي المتعلق بعدالة التعاملات له تأثير في الروح الرياضية بوصفها بعداً من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (2.090)، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ).

وأشارت النتائج أن المتغيرات الفرعية المتعلقة بالعدالة التقييمية، والعدالة الأخلاقية ليس لها تأثير في الروح الرياضية بوصفها بعداً من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (0.775، 1.280)، وهي قيم غير معنوية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ).

وما سبق يقضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، وعدالة التعاملات) في الروح الرياضية بوصفها بعداً من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية. وقبول الفرضية فيما يتعلق بمتغير العدالة التقييمية، والعدالة الأخلاقية في الروح الرياضية بوصفها بعداً من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية.

#### جدول رقم (16)

#### نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالروح الرياضية من خلال أبعاد العدالة التنظيمية

| ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ | قيمة R <sup>2</sup> معامل التحديد | قيمة t المحسوبة | مستوى دلالة t* |
|--|-----------------------------------|-----------------|----------------|
| العدالة التوزيعية                            | 0.206                             | *4.182          | 0.000          |
| العدالة الإجرائية                            | 0.240                             | *3.468          | 0.001          |
| عدالة التعاملات                              | 0.264                             | * 2.756         | 0.006          |

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha \geq 0.01$ )

خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغيرات (العدالة التقييمية، والعدالة الأخلاقية)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملات، التقييمية، الأخلاقية) في الروح الرياضية بوصفها بعداً من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية في شركة الكهرباء الوطنية، كما يتضح من الجدول رقم (16) الذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، أن متغير العدالة التوزيعية قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (20.6%) من التباين في المتغير التابع. وجاء متغير العدالة الإجرائية حيث فسر مع متغير العدالة التوزيعية (24%) من التباين في المتغير التابع. وجاء أخيراً متغير عدالة التعاملات، حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (26.4%) من التباين في الروح الرياضية بوصفها بعداً من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية كمتغير تابع. خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير العدالة التقييمية، والعدالة الأخلاقية على اعتبار أنهما متغيران غير مهمين إحصائياً وضعيفان في تفسير التباين في المتغير التابع.

## مناقشة النتائج:

1- أشارت النتائج أنّ العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة الأخلاقية، عدالة التعاملات، والعدالة التقييمية - لها تأثير في سلوكيات المواطنة التنظيمية في شركة الكهرباء الوطنية، وأن متغير العدالة التوزيعية قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (45.3%) من التباين في المتغير التابع. ثم وجاء متغير العدالة الإجرائية حيث فسر مع متغير العدالة التوزيعية (54.6%) من التباين في المتغير التابع. وجاء ثالثاً متغير العدالة الأخلاقية، حيث فسر مع المتغيرات السابقة (58.8%) من التباين في المتغير التابع. وجاء رابعاً متغير عدالة التعاملات، حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (62.4%) من التباين في المتغير التابع. وجاء أخيراً متغير العدالة التقييمية، حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (62.3%) من التباين في سلوكيات المواطنة التنظيمية كمتغير تابع، ويرجع ذلك إلى إمكانية استشعار مدى العلاقات السائدة بين العاملين ومدراهم، ويتمثل ذلك في التعامل مع العاملين بكل ودّ واهتمام واحترام وكرامة، وأخذ المدير بعين الاعتبار حاجات العاملين الشخصية، والاهتمام بحقوقهم الوظيفية، لتحقيق العدالة جراء التقييم على أساس العمل والجهد المبذول، كمبدأ يؤمن به العاملون، ويتمثل ذلك في مكافأة المدير جميع العاملين وفقاً لأدائهم. والحصول على الفرصة المناسبة للترقية، وممارسة عملية التقييم من خلال معايير عادلة بعيداً عن العلاقات الشخصية، ويتم إطلاع العاملين عليها لمعرفة أوجه القوة والضعف في الأداء، وقد يعزى ذلك إلى القيمة المطلقة للعدالة ذات الامتداد النفسي والمعنوي والأخلاقي المترسخ في نفسية العاملين واستجاباتهم لمبررات الحق والواجب، وقد تُعزى هذه النتيجة أيضاً إلى شعور العاملين بالتوافق النفسي والتنظيمي إزاء المهام التي يؤدونها، وبما يترتب على ذلك من توزيع المهام والأعباء في ضوء قدراتهم على الأداء. ولكون العدالة التنظيمية وبمختلف أبعادها ذات أصول قيمية ونفسية بالإضافة إلى أصولها القانونية والوظيفية، فذلك يجعلها واسعة الامتداد في الإدراك والشعور، وقد يكون ذلك على حساب المعطيات المادية والحقائق الملموسة، الأمر الذي جعل المبحوثين يفضلونها ضمن الحالة المتوسطة. والتقت نتائج هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة (السعود، وسلطان، 2009) التي أشارت نتائجها إلى وجود علاقة إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للعدالة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية، والتقت أيضاً مع دراسة (البشاشة، 2008) التي أشارت نتائجها إلى وجود أثر لأبعاد العدالة التنظيمية في التماثل التنظيمي، والتقت أيضاً مع دراسة (العطوي، 2007) التي أشارت نتائجها إلى وجود أثر بين إبعاد العدالة التنظيمية المدركة ومستوى الأداء السياقي، والتقت أيضاً مع دراسة (Lee، 2000) التي أشارت نتائجها إلى وجود أثر إيجابي للعدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية على الرضا الوظيفي، في حين اختلفت مع دراسة (محارمة، 2000) التي أقرت بانخفاض متوسط إجابات المبحوثين حيال العدالة التنظيمية.

2- دلت النتائج أنّ المتغيرات الفرعية التالية المتعلقة بالعدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التقييمية، والعدالة الأخلاقية، وعدالة التعاملات - لها تأثير في فضائل المواطنة العامة بوصفها بعداً من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية في شركة الكهرباء الوطنية، وأن متغير العدالة التوزيعية قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (31.8%) من التباين في المتغير التابع. وجاء ثانياً متغير العدالة الإجرائية حيث فسر مع متغير العدالة التوزيعية (40.7%) من التباين في المتغير التابع. وجاء ثالثاً متغير العدالة الأخلاقية حيث فسر مع المتغيرات السابقة (44.2%) من التباين

في المتغير التابع. وجاء رابعاً متغير العدالة التقييمية حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (46.9%) من التباين في المتغير التابع. وجاء أخيراً متغير عدالة التعاملات، حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (47.2%) من التباين في فضائل المواطنة العامة كمتغير تابع. وهذا يشير إلى اعتقاد عام وواسع لدى العاملين بضرورة وأهمية توافر أبعاد العدالة التنظيمية وفضائل المواطنة العامة لأنها تؤدي إلى تحسين أداء المنظمة ونجاحها. وقد يرجع السبب إلى العلاقة الوثيقة بين دعم الإدارة لأبعاد العدالة التنظيمية وبين ممارسة هذه العملية بسبب أهمية الأدوار القيادية التي لا بد أن تتبناها الإدارات العليا من حيث الحرص على الوعي بمفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية، والالتزام بتنقيف وتعليم العاملين في جميع المستويات الإدارية، ورصد الإمكانيات المادية والطاقات البشرية اللازمة لذلك، واستخدام فرق العمل المختلفة التي يشارك فيها العاملون من جميع الأقسام والمستويات الإدارية، لتسهيل عملية الاتصال والتنسيق وتبادل المعلومات الخاصة بالبيئة الداخلية والخارجية.

3- دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية المتعلقة بالعدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، وعدالة التعاملات، والعدالة التقييمية، والعدالة الأخلاقية - لها تأثير في الإيثار بوصفها بعداً من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية في شركة الكهرباء الوطنية، وأن متغير العدالة التوزيعية قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (34.8%) من التباين في المتغير التابع. وجاء ثانياً متغير العدالة الإجرائية حيث فسر مع متغير العدالة التوزيعية (43.1%) من التباين في المتغير التابع. وجاء ثالثاً متغير العدالة التقييمية، حيث فسر مع المتغيرات السابقة (46.2%) من التباين في المتغير التابع. وجاء رابعاً متغير عدالة التعاملات، حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (47.5%) من التباين في المتغير التابع. وجاء أخيراً متغير العدالة الأخلاقية، حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (48.8%) من التباين في الإيثار بوصفها بعداً من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية في شركة الكهرباء الوطنية كمتغير تابع. ويلاحظ أن تصورات الحكام الإداريين تركزت على الإيثار كأداة فعالة لتوافر أبعاد العدالة التنظيمية، فالإيثار إلى إحداث تغييرات من ناحية المعلومات والمهارات والاتجاهات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك، من شأنه أن يساعد العاملين على القيام بعملهم على الوجه المطلوب. ويساعدهم على تعلم المعرفة والأساليب المتطورة لأداء العمل، وذلك لإحداث تغييرات في سلوكهم وعاداتهم ومعرفتهم ومهاراتهم وقدراتهم اللازمة في أدائهم لعملهم من أجل الوصول إلى أهدافهم وأهداف المنظمة التي يعملون بها على السواء. كما إن توافر أبعاد العدالة التنظيمية يعتبر أحد المؤثرات في تعزيز وبلورة سلوكيات المواطنة التنظيمية، من خلال وجود التعاون والانسجام بين العاملين والإدارة، وإتاحة الفرصة للنمو والتطور وتحقيق الطموحات الفردية، وتسهيل طرق وأساليب العمل، بما يكفل الاستفادة من الطاقات والقدرات الكامنة لدى الأفراد والعاملين بالمنظمة من أجل تحقيق مصلحة المنظمة والفرد معاً.

4- دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية المتعلقة بالعدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، وعدالة التعاملات، والعدالة الأخلاقية - لها تأثير في الضمير الحي بوصفها بعداً من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية في شركة الكهرباء الوطنية، وأن متغير العدالة التوزيعية قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (37.8%) من التباين في المتغير التابع. وجاء ثانياً متغير العدالة الإجرائية، حيث فسر مع متغير العدالة التوزيعية (45.3%) من التباين في المتغير التابع. وجاء ثالثاً متغير عدالة التعاملات، حيث فسر مع المتغيرات السابقة (49.2%) من التباين في المتغير التابع. وجاء أخيراً متغير العدالة الأخلاقية حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (50.9%) من التباين في الضمير الحي

بوصفها بعداً من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية كمتغير تابع. ومثل هذه النتيجة ملموسة ومستشعرة حيث تقسر على أن المنظمات تواجه تحديات متجددة ومتغيرة تتطلب من الإدارات العليا تبني سياسات واستراتيجيات تتكيف مع هذه التحديات لتحقيق أهداف المنظمة بالأسلوب الناجح. ونظرًا للتغير السريع والمتجدد في بيئة العمل، فإنه يتوجب على الإدارات العليا أن تفسح مجال الحرية للموظفين في مختلف المستويات الإدارية لاتخاذ القرارات المناسبة دون الرجوع للإدارة العليا إلا في الحالات الضرورية وفي حالة القرارات الحاسمة، بغية تقديم الخدمات للمواطنين بكفاءة وفاعلية.

5- دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية المتعلقة بالعدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، وعدالة التعاملات - لها تأثير في الكياسة واللفظ بوصفها بعداً من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية في شركة الكهرباء الوطنية، وأن متغير العدالة التوزيعية قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (26.6%) من التباين في المتغير التابع. وجاء بعد ذلك متغير العدالة الإجرائية، حيث فسر مع متغير العدالة التوزيعية (35.1%) من التباين في المتغير التابع. وجاء أخيراً متغير عدالة التعاملات حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (39.1%) من التباين في الكياسة واللفظ بوصفها بعداً من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية كمتغير تابع. ولعل هذا يشير إلى أن العدالة والمواطنة صفة ملازمة للمنظمات الناجحة التي يحدث فيها نوع من التوافق والانسجام بين الفرد والمنظمة، حيث يوفر منافع كثيرة مثل الالتزام والدافعية والأداء والمواطنة التنظيمية، وزيادة درجات الالتزام والتعاون والولاء للمنظمة. إضافة إلى الدور المهم في عملية صنع القرار. وذلك لأن العاملين يبذلون قصارى جهدهم لرقى المؤسسة، وشعورهم المستمر بولائهم للمؤسسة ووجود مشاعر دافئة لكونها مصدر رزق لهم. والتقت مع دراسة بودسكوف وآخرين (Podsakoff et al., 2009) ودراسة أساغري وآخرون (Asagri, et. al, 2008) والتقت مع دراسة (أبازيد، 2010) ودراسة (الخليلة، وسعادة، 2010) ودراسة (الهولي، 2009).

6- دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية المتعلقة بالعدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، وعدالة التعاملات - هي أكثر أبعاد العدالة التنظيمية تأثيراً في الروح الرياضية بوصفها بعداً من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية في شركة الكهرباء الوطنية، وأن متغير العدالة التوزيعية قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (20.6%) من التباين في المتغير التابع. وجاء بعد ذلك متغير العدالة الإجرائية حيث فسر مع متغير العدالة التوزيعية (24%) من التباين في المتغير التابع. وجاء أخيراً متغير عدالة التعاملات، حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (26.4%) من التباين في الروح الرياضية بوصفها بعداً من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية كمتغير تابع. وهذا يعني أن الممارسات التي يقوم بها العاملون والمتعلقة بالعدالة التنظيمية تساهم بدرجة كبيرة في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية. وقد يعود سبب ذلك إلى أنه كلما قام الفرد بعمل متكامل وشعر أنه قام بإنجازه على أكمل وجه، شعر بالارتياح النفسي في عمله، وزادت قدرته على الأداء وارتفعت وتيرة دافعيته للعمل، بل وتزداد اتجاهاته الإيجابية نحو المنظمة ونحو العمل، وهذا بدوره يزيد من شعوره بالانتماء والولاء، وبالتالي تعزز من سلوكيات المواطنة التنظيمية، ويأتي ذلك نتيجة لكثير من الأسباب، منها وجود العدالة في القواعد والإجراءات والأنظمة. والتقت مع دراسة (أبا زيد، 2010) ودراسة (الخليلة؛ وسعادة، 2010) ودراسة (الهولي، 2009) ودراسة إيشاك وعلام (Ishak & Alam, 2009).

## التوصيات:

- 1- ضرورة أن تتبنى شركة الكهرباء الوطنية كثيرًا من المفاهيم التي تعمل على تحسين مستوى العدالة التنظيمية من خلال الاهتمام بجميع أبعاد العدالة، مع اقتراح تطبيق العدالة في أنظمة الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية، والعمل على توحيد معايير التقييم، وتفعيل المشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية، والمشاركة في صناعة القرارات، ونشر مفاهيم الشفافية والحق وربطه بالواجب، عبر لقاءات مفتوحة تتيح إشاعة روح العلاقات المباشرة والإيجابية.
- 2- إشاعة روح التقدير الإداري وبلورة أبعاد الثقافة التنظيمية لدى المنتسبين، بحيث يشمل على تعريف الموظفين بأصول العدالة، وكيفية الحفاظ على العلاقات السليمة في ممارسة العمل الإداري؛ وذلك لأن عملية تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية تحتاج إلى إدارة فعالة تعمل على رسم رسالة واضحة ومميزة للمنظمة يوضح من خلالها أهداف المنظمة ومعالماها، وبالتالي يستطيع العاملون في المنظمة أو الراغبون في العمل بها أن يتعرفوا على أهداف منظمتهم ويتبنوا ما يتوافق مع أهدافهم منها.
- 3- العمل على زيادة تنمية مفهوم المواطنة التنظيمية عند العاملين والقادة على حد سواء، والعمل على تعزيز هذا المفهوم لديهم وجعله أولية من أولويات العمل التنظيمي، من إتاحة الفرصة للموظفين في المشاركة في صنع القرارات الإدارية، وخاصة تلك المتعلقة بعملهم في المنظمة، مما يؤدي إلى جعلهم أكثر قبولاً وتجاوباً مع هذه القرارات، الأمر الذي ينعكس على ولائهم التنظيمي وأدائهم لواجباتهم.
- 4- على شركة الكهرباء الوطنية تقييم استراتيجيات وآليات عملها المتبعة، وتعمل كذلك على ابتكار آليات وتكتيكات حديثة تساهم في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- 5- ضرورة توجيه الأبحاث القادمة إلى البحث في متغيرات أخرى لم تتناولها الدراسة، مثل أثر الدافعية للعمل في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية، أو أثر التمكين على سلوكيات المواطنة التنظيمية، وغيرها من الموضوعات المتعلقة بأعمال العاملين في المؤسسات العامة.

## المراجع

### أولاً - مراجع باللغة العربية:

- أبا زيد، رياض. (2010). "أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن"، *مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)*، مج (24)، ع (2)، (2010).
- البشابشة، سامر عبد المجيد. (2008). "أثر العدالة التنظيمية على بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، مج (4)، ع (4).
- الخلايلة، هدى أحمد؛ وسائدة تيسير سعادة. (2010). "درجة ممارسة مديري مدارس محافظة الزرقاء ومديراتها للقيادة التحويلية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي تلك المدارس ومعلماتها"، ورقة عمل مقدمة إلى: *مؤتمر التربية في عالم متغير*، عمان: الجامعة الهاشمية 7-8 إبريل.
- السعود، راتب؛ وسوزان سلطان. (2009). "درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها"، *مجلة جامعة دمشق*، مج (25)، ع (1).
- العامري، أحمد بن سالم. (2002). "السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية"، *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، مج (9)، ع (1).
- العطوي، عامر حسين. (2007). "أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي: دراسة تحليلية لآراء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة القادسية"، *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، جامعة القادسية، مج (10)، ع (1).
- الفهداوي، فهمي خليفة. (2005). "علاقة المواطنة التنظيمية مع التغيير التحويلي: دراسة ميدانية لتصورات موظفي الدوائر الحكومية في مدينة الكرك"، *مجلة دراسات، العلوم الإدارية*، عمان: الجامعة الأردنية، مج (32)، ع (2).
- القطوانة، نشأت أحمد. (2003). "تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية للأجهزة الإدارية في محافظات الجنوب، *رسالة ماجستير غير منشورة*، عمان: جامعة مؤتة.
- المحارمة، ثامر محمد. (2000). "مدى إحساس موظفي الدوائر الحكومية الأردنية في محافظتي الكرك والطيفة بالعدالة التنظيمية"، *الإدارة العامة*، ع (2).
- المحارمة، ثامر محمد. (2008). "سلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية القطرية: دراسة ميدانية"، *الإدارة العامة*، الرياض، مج (48)، ع (2).
- الهولي، ساجدة جاسم. (2009). "سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالنمط القيادي وجودة أداء الإشراف والتوجيه بدولة الكويت، *رسالة بكتواره غير منشورة*، كلية التربية، جامعة حلوان، مصر.
- نجمكليه، عبد الحكيم أحمد. (2001). "العلاقة بين العدالة التنظيمية والاغتراب في العمل: دراسة تطبيقية"، *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، القاهرة: أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مج (25)، ع (2).

ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية:

- Afzalur Rahim, M. (2000). "Do Justice Perceptions Influence Styles of Handling Conflict with Supervisors? What Justice Perceptions, Precisely?" *International Journal of Conflict Management*, Vol. (11).
- AL-Otaibi, A. G. (2003). "The Influence of Organizational Justice on Employee Attitudes in Public Organizations in the State of Kuwait", *Arab Journal of Administrative Sciences*, Vol. 10, No. 3.
- Asagri, A. and Others. (2008). The Relationship between Transformational Leadership Behaviors, Leader-member Exchange and Organizational Citizenship Behaviors. *European Journal of Social Sciences* 6 (4).
- Barry, B. (1989). *Theories of Justice*, Bppc Eheatons LID, Exeter, Great Britain.
- Bowler, M. and D. Brass. (2006). "Relational Correlates of Interpersonal Citizenship Behavior: A Social Network Perspective", *Journal of Applied Psychology*, 91(1).
- Burns, T. and J. Carpenter. (2008). "Organizational Citizenship and Student Achievement", *Journal of Cross-disciplinary Perspectives in Education*, 1(1).
- Chen, C. and R. Chung. (2007). "The Effects of Leadership Styles of Principals in Senior Vocational High Schools for Teacher Organizational Citizenship Behavior and School Organizational Performance", *Contemporary Educational Research Quarterly*, 15 (3).
- Cohen, A. and A. Avrahami. (2006). "The Relationship between Individualism, Collectivism, the Perception of Justice, Demographic Characteristics and Organizational Citizenship Behavior", *The Service Industries Journal*, 26 (8).
- Cropanzano, R. and J. Greenberg. (1997). "Progress in Organizational Justice : Tunneling through the Maze. In: I. T. Robertson and C. L. Cooper (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. (12), New York : Wiley.
- David De Cremer. (2005). Procedural and Distributive Justice Effects Moderated By Organizational Identification, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 20 No. 1.
- Fournier, H. (2008). "Communication Satisfaction, Interactional Justice, and Organizational Citizenship Behaviors: Staff Perceptions in a University Environment", *Unpublished Doctoral Dissertation*. Ohio University.
- Greenberg, J. (1991). "Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow", *Journal of Management*, (16).
- Heilman, M. and J. Chen. (2005). "Same Behavior, Different Consequences: Reactions to Men's and Women's Altruistic Citizenship Behavior", *Journal of Applied Psychology*, 90 (3).
- I., Byars, Lioyd, and Leslive, W, Rue. *Human Resource Management*, 5<sup>th</sup> (Ed), Newyork, Irwin McGraw-Hill Companies, Inc. (1997).
- Ian, Beardwell and Holden Len. (2001). *Human Resource Management: Contemporary Approach*. 3<sup>rd</sup> Ed. England, Financial Times, Prenticehall.
- Ishak, N. A. and S. S. Alam. (2009). "The Effects of Leader-member Exchange on Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: Empirical Study", *European Journal of Social Sciences*, Vol. (8), No. (2).

- John, E. and Others. (2001). "Testing the Underlying Motives of Organizational Citizenship Behavior: A Field Study of Agricultural Co-op Workers", **28<sup>th</sup> Annual National Agricultural Education Research Conference**, Dec.12, University of Nebraska- Lincoln.
- John, J. and Ryan. (2002). "Work Values and Organizational Citizenship Behavior: Values that Work for Employees and Organizations", **Journal of Business and Psychology**, Springer Netherlands, Vol. 17, No. 1.
- Kelly, L. Zellars; J. Tepper Bennett and K. Dffy Michelle. (2002). "A Busive Supervision and Subordinates Organizational Citizenship Behavior", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 87, No. 6.
- Lee, H. R. (2000). "An Empirical Study of Organizational Justice as a Mediator of the Relationships among Leader-member Exchange and Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions in the Lodging Industry", **Ph.D-Dissertation**, Virginia State University.
- Lillian, Y. and Fok. (2000). "The Relationship between Equity Sensitivity, Growth Need, Strength, Organizational Citizenship Behavior, and Perceived Outcomes in the Quality Environment: A Study of Accounting Professionals", **Journal of Social Behavior, Personality**, Vol. (15).
- Michael F. Dipaola. (2005). "Organizational Citizenship of Faculty and Achievement of High School Students", **The High School Journal**, The University of North Carolina Press, Vol. 88, No. 3.
- Modassir and T. Singh. (2008). "Relationship of Emotional Intelligence with Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior", **International Journal of Leadership Studies**, 4 (1).
- Niehoff, and R. Moorman. (1993). "Justice as Mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior", **Academy of Management Journal** (36).
- Organ, W.( 1988). **Organizational Citizenship Behavior**. Lexington, MA: D.C. Heath.
- Organ, W.; P. M. Podsakoff and S. B. MacKenzie. (2006). **Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences**. London: Sage.
- Philip, M., and Others. (1990). "Transformation Leadership Behavior and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior", **Leadership Quarterly**, Vol. 1, No. 2.
- Podsakoff, N. P. and S. W. Whiting and B. D. Blume. (2009) "Individual and Organizational Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-analysis", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 94, No. 1.
- Rego, A. and M. Cunha. (2006). **Organizational Justice and Citizenship Behaviours: A Study in a Feminine, High Power Distance Culture**. University de Santiago. 3810-192 Aviro. Portugal.
- Saal, F. and S. Moore. (1993). "Perception of Promotional Fairness and Promotion Candidates Qualification", **Journal of Applied Psychology**, Vol. (78).
- Schnake, M. (1991). "Organizational Citizenship: A Review, Proposed Model, and Research Agenda", **Human Relation Journal**, Vol. 44.
- Thanswer Gautam and Others. (2004). "**Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment In Nepal**", Aston Academy Centre for Research in Management, Birmingham B47ET, UK.
- Tom, Campbell. (1988). **Justice: Issues in Political Theory**, 2<sup>nd</sup> (Ed). London: Macmillan Education LTD.
- Yunl, S.; J. Cox; H. Sims and S. Salam. (2007). "Leadership and Teamwork: The Effects of Leadership and Job Satisfaction on Team Citizenship", **International Journal of Leadership Studies**, 2 (3).

**The Impact of Organizational Justice  
On the Organizational Citizenship Behavior:  
An Empirical Study on  
Jordanian National Electricity Power Company**

**Dr. Yasien Kaseb Al Khersha**  
Assistance Professor of Management  
Management Department  
Prince Mohammed bin Saud University  
Kingdom of Saudi Arabia

**ABSTRACT**

The study aimed at introducing the impact of organizational justice upon enhancement of the dimensions of organizational citizenship behavior from the perspective of the staff of the Jordanian National Electricity company. To achieve the objectives of this study, a questionnaire was developed and distributed to a sample consisted of (516) subjects.

The study has reached the following results: There is an impact of organizational justice in the dimensions of organizational citizenship behavior which explains (62.3%) of variation in the dependent variable (the dimensions of organizational citizenship behavior).

The study recommends the need to work on creating an organizational culture that enhance organizational justice dimensions, and improve the dimensions to the higher desired levels, through the development of skilled workers and provide a vision of a clear strategy for company and its objectives, because of their impact in enhancing the organizational citizenship behavior concept.