

جامعة القادسية  
كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم إدارة الأعمال

# اثر العدالة التنظيمية في الاداء السياقي

( دراسة تحليلية لآراء اعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة القادسية )

المدرس المساعد

عامر علي حسين العطوي

جامعة القادسية - كلية الإدارة والاقتصاد

**بحث منشور في مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، جامعة  
القادسية ، المجلد العاشر ، العدد الأول**

2007

**المستخلص:** تختبر الدراسة الحالية علاقة الارتباط والأثر بين أبعاد العدالة التنظيمية ومستوى الاداء السياقي في عينة تمثلت بأعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية ، وقد تم استخدام اداة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات ، اذ تم توزيع (46) استبانته تم استلام (44) استبانته واحدة منها غير صالح للتحليل وبذلك فقد استخدم في عملية التحليل (43) استبانته أي بنسبة اكثر من (93%) من مجموع الاستبانات الموزعة ، وقد صيغت فرضيتان أساسيتان للبحث مفادها وجود علاقة ارتباط واثر بين إبعاد العدالة التنظيمية المدركة ومستوى الاداء السياقي للكادر التدريسي ، وقد جاءت النتائج مطابقة لأغلب فرضيات البحث تم وفقها صياغة مجموعة من التوصيات من اهمها ان تأخذ عمادة الكلية بالحسبان اهمية توفير مناخ تنظيمي تسوده العدالة التنظيمية ، وان تضع نصب أعينها دور الاداء السياقي وبشكل تكميلي مع اداء المهمة في تحسين كمية وجودة العمل .

### منهجية الدراسة

#### اولاً: مشكلة الدراسة

ادى الثقل الكبير الذي يشكله اداء العنصر البشري في فاعلية وكفاءة المنظمة وفي تحقيق اهدافها إلى تناوله بشكل مستفيض ومعتمق من قبل العديد من الباحثين ، الأمر الذي تمخض عنه العديد من النتائج والتوصيات والتي من جملة ما افادت به ان الاداء هو مفهوم متعدد الإبعاد ( اداء المهمة والاداء السياقي من اهم الإبعاد التي اكدت عليها ادبيات الإدارة) وان هنالك الكثير من المحددات لهذه الإبعاد يجب ان تأخذ بنظر الاعتبار .

وبالتالي فان تركيز الإدارة على احد هذه الإبعاد دون الآخر ، فضلاً عن عدم تفصيلها لمحددات هذه الإبعاد يعد مشكلة مهمة تحاول الدراسة الحالية رسم ملامحها وبشكل اكثر تحديداً عند ملاحظة المنظمات في البيئة المحلية وخصوصاً في قطاع التعليم العالي تؤكد على بعد اداء المهمة دون ان تعبر ذلك الاهتمام الذي يستحقه الاداء السياقي فضلاً عن مبادراته لمعرفته مدى تأثير العدالة المدركة من قبل العاملين في هذا البعد .

ووفقاً لما سبق فان الدراسة الحالية تحاول الإجابة عن الاسئلة الآتية :-

- ١- ما المقصود بمفهوم الاداء السياقي ؟
- ٢- ما مستوى الاداء السياقي للكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية ؟
- ٣- ما مدى إدراك الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية للعدالة التنظيمية ؟
- ٤- ما تأثير العدالة التنظيمية المدركة من قبل الكادر التدريسي على مستوى ادائهم السياقي ؟

#### ثانياً: اهداف الدراسة

يمكن إيجاز اهداف الدراسة بالنقاط الآتية:-

- ١- تحديد مفهوم الاداء السياقي وإبعاده المختلفة .
- ٢- الكشف عن مستوى تقييم الكادر التدريسي للعدالة التنظيمية بكلية الإدارة والاقتصاد في جامعة القادسية .
- ٣- الوقوف على مستوى الاداء السياقي للكادر التدريسي بكلية الإدارة والاقتصاد في جامعة القادسية .
- ٤- اختبار تأثير مستوى إدراك العدالة التنظيمية من قبل الكادر التدريسي على مستوى ادائهم السياقي .

#### ثالثاً : اهمية الدراسة

تنبع اهمية الدراسة من الآتي :-

١- يعد قطاع التعليم العالي من القطاعات المهمة والحיוوية في بلدان العالم وبالعراق بشكل خاص في الوقت الحالي . وهذه الاهمية تنبع سواء من دوره في مد المجتمع بالكوادر الكفوئه او دوره في معالجة المشاكل التي تواجهها المؤسسات الحكومية او غير الحكومية . ونظراً لما يمثله العنصر البشري من اهمية خاصة كونه العامل الحاسم في منظومة إنتاج هذا القطاع ، تأتي اهمية هذه الدراسة للتعرف على مستوى الاداء السياقي للكادر التدريسي والذي أثبتت العديد من الدراسات دورة في تعزيز الاداء الكلي للفرد وفي تحسين فاعلية وكفاءة المنظمة .

ب- يشكل مفهوم الاداء السياقي موضوعاً مهماً وحديثاً في الفكر الإداري المعاصر ، والذي لم تتناوله الدراسات العربية على حد المراجعة المتواضعة لأدبيات الإدارة من قبل الباحث ، لذا جاءت هذه الدراسة لتمثل إضافة جديدة للفكر الإداري على المستوى العربي والمحلي .

ج- قد تفيد هذه الدراسة عميد ورؤساء اقسام كليات جامعة القادسية بشكل عام وكلية الإدارة والاقتصاد بشكل خاص في تكوين اطار متكامل يمكن الاعتماد عليه في تشخيص نقاط القوة والضعف حول العدالة التنظيمية المدركة من قبل الكادر التدريسي ومستوى ادائهم السياقي ومن ثم المساهمة في عملية التحسين والتطوير .

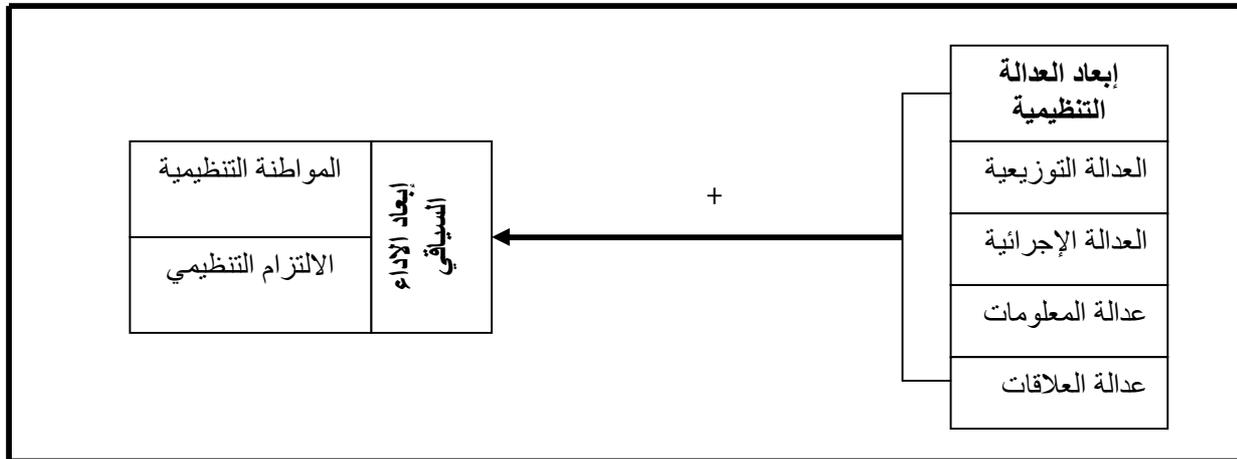
#### رابعاً : فرضيات الدراسة

تتمثل هذه الدراسة بفرضيتان اساسيتان :-

١- ترتبط إبعاد العدالة التنظيمية المدركة معنوياً بمستوى الاداء السياقي

٢- تؤثر إبعاد العدالة التنظيمية المدركة معنوياً بمستوى الاداء السياقي

والشكل رقم (1) يوضح الأنموذج الفرضي للدراسة :-



شكل (1)

الأنموذج الفرضي للدراسة

خامساً: مجتمع الدراسة وعينته

تم اختيار جامعة القادسية كمجتمع للدراسة ، وقد تمثلت عينة الدراسة بالكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد ، وتشمل كلية الإدارة والاقتصاد خمس اقسام هي ( قسم إدارة الأعمال ، وقسم الاقتصاد ، وقسم المحاسبة ، وقسم الإحصاء وقسم العلوم المالية

والمصرفية ) ، وقد تم توزيع استمارة الاستبانة على الكادر التدريسي في هذه الكلية اذ تم توزيع (46) استبانة ، استلم منها (44) استبانة ، استخدم (43) استبانة منها في التحليل بعد استبعاد استبانة واحدة غير صالحة للتحليل أي بنسبة اكثر من (93%) من مجموع الاستبانات الموزعة .

#### سادساً: مقاييس الدراسة

لقد اعتمد الباحث بشكل اساس على استمارة الاستبانة في جمع البيانات الخاصة بالدراسة ، وضمت هذه الاستبانة ثلاث اقسام ، القسم الأول خصص للتعرف على بعض المعلومات الشخصية والوظيفية وهي ( العمر ، الجنس ، سنوات الخدمة ، سنوات الخدمة مع المسئول الحالي ، اللقب العلمي ، المؤهل العلمي ) ، اما القسم الثاني فيتكون من جزئين الجزء الأول يتعلق بقياس إبعاد العدالة التنظيمية المدركة ( العدالة التوزيعية ، والعدالة الإجرائية و عدالة العلاقات الشخصية و عدالة المعلومات ) والتي تضم (16) فقرة ، لكل بُعد (4) فقرات وقد تم تبني المقياس المصمم من قبل (Rego et al.,2004;Rego & Cunha ,2006) بعد إجراء بعض التعديلات البسيطة ليتوافق مع بيئة العمل المحلية ووفق مقياس Likert (الخماسي) ( لا اتفق تماماً – اتفق تماماً). اما الجزء الثاني فقد خصص لقياس إبعاد الاداء السياقي وهي بعد المواطنة التنظيمية وتشمل جانبين ( اتجاه المنظمة واتجاه الافراد ) وتمثل ب (9) فقرات ، (5) فقرات للجانب الأول ( اتجاه المنظمة ) و (4) فقرات للجانب الثاني ( اتجاه الافراد ) وقد تم الاستعانة بالمقياس المصمم من قبل (Becker & Randall ,1994) بعد إجراء بعض التكيف عليه وفق مقياس Likert (الخماسي) ( اطلاقاً – دائماً) . وفيما يتعلق بالبعد الثاني للاداء السياقي وهو الالتزام التنظيمي فيضم (15) فقرة وفق المقياس المسمى (OCQ) والمصمم من قبل (Mowday et al.,1979) وفق مقياس Likert (الخماسي) ( لا اتفق تماماً – اتفق تماماً).

#### الجانب النظري للدراسة

#### اولاً: العدالة التنظيمية (Organizational Justice)

##### ١ - المفهوم

يقصد بالعدالة التنظيمية المدركة ميل الأفراد العاملين لمقارنة حالتهم مع حالة زملائهم الآخرين في العمل (Byrne,2003:3) ، او ادراكات العاملين للعدالة في مكان العمل او المكان المنظمي (AL-Otaibi,2003:343) ، أي إدراك العدالة في مكان العمل من خلال علاقتهم بالمنظمة او برئيسهم المباشر والتي تؤثر بالنهاية على مواقفهم وسلوكياتهم في العمل . ويذكر (Ortiz) (1999) بان الجذور التاريخية لمفهوم العدالة التنظيمية تعود لنظرية المساواة (Equity Theory) لـ (Adam :1965) (Ortiz,1999:3) ، والتي تقوم على فرض أساسي مفاده ان الأفراد العاملين يميلوا الى الحكم على العدالة من خلال مقارنة مدخلاتهم الى المخرجات التي يستلموها وايضاً مقارنة نسبة المدخلات الى المخرجات الخاصة بهم مع زملائهم الآخرين (Newstrom & Davis , 1993:155) ، وان إدراك عدم العدالة وفق هذا السياق يمكن ان يؤدي الى خلق حالة من التوتر النفسي الذي ينشط بدوره مجموعة من المتغيرات السلوكية من قبل الفرد لتقليل هذا التوتر ، ويعرف (Adam) المدخلات على انها نوع وخصائص عمليات الشخص مثل ( العمر ، والحالة الاجتماعية ، والتعليم ، والجهود المبذولة ، والقابلية او المهارة ومدة الخدمة وغيرها ) ، في حين عرف المخرجات على انها استلام حق خاص بالفرد مثل ( المكافآت والنقود والترقية الاجتماعية والسلطة وغيرها ) (Ortiz,1999:4) .

##### ٢ - الإبعاد

معظم الأدبيات التي تتناول موضوع العدالة التنظيمية تشير الى وجود ثلاث إبعاد رئيسية وهي (عدالة التوزيع ، وعدالة الإجراءات وعدالة التبادلات ) ( Rego & Cunha ,2006 :7 ) وكالاتي :-

#### أ- عدالة التوزيع Distributive Justice

يعتبر الباحثين ان اساس عدالة التوزيع يعود الى نظرية المساواة ( Adam :1965 ) ( Ortiz ,1999:5 ) ، اذ يقصد بعدالة التوزيع العدالة المدركة عن توزيع الموارد من قبل المنظمة (Rego & Cunha,2006:7) ، فهي تركز على ادراك الموظفين لعدالة المخارجات المستلمة ، فهم يقيمون الحالة النهائية لعملية توزيع الموارد في المنظمة (Lee ,2003 :21) . وقد حدد ( Organ ,1988:64 ) ثلاث قواعد لعدالة التوزيع في المنظمات هي :-

- قاعدة المساواة وتقوم على فكرة إعطاء المكافآت على اساس المساهمة ، فالشخص الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويض اكبر من الشخص الذي يعمل بدوام جزئي على افتراض ان العوامل الأخرى متساوية لديهم ، واذا حصل العكس فهذا يعني تجاوز على قاعدة المساواة .
- قاعدة النوعية وتعني هذه القاعدة بان كل الناس وبغض النظر عن خصائصهم الفردية (الجنس ، العرق ، القابلية ... الخ ) يجب ان يتساو بفرض الحصول على المكافآت ، فمثلاً عندما تعمل المنظمة على تقديم الخدمات الصحية لموظفيها يجب ان تشمل هذه الخدمات كل الموظفين داخل المنظمة وليس فقط الذين يعملون بجد ، واذا حصل الاخير فان باقي الموظفين سيشعرون بان هنالك تجاوز على قاعدة النوعية .
- قاعدة الحاجة وتقوم هذه القاعدة على فكرة تقديم الافراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين ، بافتراض تساوي الاشياء الأخرى . فمثلاً اذا ارادت المنظمة زيادة الأجور وكانت هناك امرأة متزوجة ولديها اطفال وامرأة غير متزوجة وعلى افتراض تساوي الاشياء الأخرى فان المرأة المتزوجة يجب ان تقدم على الثانية . واذا حصل العكس فان المرأة المتزوجة تشعر بتجاوز قاعدة الحاجة .

#### ب- العدالة الإجرائية Procedural Justice

يلاحظ في السابق ان البحوث في مجال العدالة التنظيمية كان تركز فقط على العدالة التوزيعية ، ثم في بداية السبعينات بدء الباحثين يأخذون منحى اخر يشير الى ان تقييم الافراد للعدالة لاينبغي فقط على نتائج القرارات ( العدالة التوزيعية ) وانما ايضاً على كيفية اتخاذ هذه القرارات والذي يعرف بالعدالة الإجرائية (Lee,2003:27) .

اذ يقصد بالعدالة الإجرائية مدى إحساس الافراد بأن الإجراءات والعمليات المتبعة في تحديد المكافآت عادلة ( مثل وسائل تحديد الأجور ووسائل الترقية ) ( Rego & Cunha ,2006 :7 ) ، وتعني ايضاً العدالة المدركة عن الإجراءات والسياسات المستخدمة في اتخاذ القرارات في مكان العمل (Lee ,2003 :27) ، او العدالة في الإجراءات المستخدمة في تخصيص القرارات بخصوص توزيع المكافآت التي تعتبر مهمة للموظفين ( Begum ,2005 :3 ) .

وقد حدد (Leventhal) (1980) ست قواعد للعدالة الإجرائية يمكن ان تستخدمها المنظمات وهي (Lee,2003:29):-

- قاعدة الطريقة الثابتة وتعني تطبيق نفس الإجراءات على جميع الافراد الذين يخصهم قرار معين ، دون اعطاء أمتياز لأي منهم دون الآخرين .
- قاعدة طمس المحاباة وتعني الابتعاد عن الانحياز وعن تحقيق الفائدة الشخصية في كل نقاط عملية تخصيص إجراءات القرار .
- قاعدة الدقة وتعني بأن عملية التخصيص يجب ان تعتمد على المعلومات والآراء الدقيقة ، وان تجمع هذه المعلومات والآراء وتحلل بأقل خطأ ممكن .

- قاعدة القابلية للتصحيح والتي تعني توفر الفرص لأجراء التعديلات على عملية تخصيص إجراءات القرار .
- قاعدة التمثيل وتعني بأن كل مراحل عملية التخصيص يجب ان تمثل التوقعات والقيم والاعتبارات الاساسية للأفراد الذين تخصصهم إجراءات قرار معين .
- قاعدة الأخلاقية وتعني بأن كل إجراءات التخصيص يجب ان تكون متوافقة مع القيم الأخلاقية والمعايير المقبولة للأفراد .

### ج- عدالة التعاملات Interactional Justice

تعتبر عدالة التعاملات امتداد لمفهوم العدالة الإجرائية ، والتي تشير الى طريقة تصرف الإدارة تجاه الافراد والتي ترتبط بشكل اساسي بطريقة تعامل المدراء مع المرؤوسين على نحو ( المصادقية والاحترام والدبلوماسية...والخ) (Rego & cunha ,2006) (7) : ، وبمعنى اخر جودة التعامل المستلمة من متخذي القرار (Ortiz ,1999:5) .

والعديد من الباحثين مثل (Greenberg,1993;Colquit,2001;Rego et al.,2004;Blakely et al. ,2005) اشارو الى ان عدالة التعاملات تضم نوعين من العدالة هي عدالة العلاقات الشخصية **Interpersonal Justice** وعدالة المعلومات **Informational Justice** ، اذ تشير عدالة العلاقات الشخصية الى مدى الاحترام والتقدير الذي يتعامل فيه المدير مع المرؤوسين . اما عدالة المعلومات فتركز على التوضيحات المقدمة للموظفين من خلال توصيل المعلومات الضرورية حول اسباب استخدام إجراءات معينة او طريقة تخصيص مخرجات معينة وبأسلوب موثوق واكيد مثل ( تقديم المدير شرح وافي للموظفين حول القرارات التي تؤثر عليهم ) (7: Rego & Cunha ,2006) ، وبمعنى اخر عدالة المعلومات تعني المعرفة المقدمة للموظفين حول الإجراءات والمخرجات المتعلقة بهم (Lee ,2003 :30) .

وفي هذه الدراسة سنتناول جميع هذه الإبعاد ( العدالة الإجرائية ، العدالة التوزيعية وعدالة التعاملات ( شخصية ومعلوماتية )) ضمن مفهوم العدالة التنظيمية .

### ثانياً : الأداء السياقي Contextual Performance

#### ١ - المفهوم

هنالك اتفاق واسع بين الباحثين بخصوص تعدد إبعاد مفهوم أداء العمل ( Job Performance ) (Bhavsar ,2006) (2) : ومن اكثر إبعاد الاداء التي ركز عليها الباحثون بشكل متكرر هي بعدي اداء المهمة (Task Performance) والاداء السياقي ( Contextual performance ) (Befort & Hatrup ,2003:17) ويقصد بأداء المهمة :-

\_\_ نشاطات اداء العمل التي تساهم في الجوهر الفني للمنظمة اما بشكل مباشر عن طريق استخدامها في العملية التكنولوجية للمنظمة او بشكل غير مباشر عن طريق صيانة او خدمة المتطلبات الفنية للمنظمة (Borman & Motowidlo ,1997 :99)

\_\_ او قابلية الافراد لأداء الانشطة الفنية الجوهرية المهمة لأعمالهم (Harris ,2003:29) .

\_\_ او السلوكيات التي تساهم في نشاطات الصيانة والتحويل الجوهرية في المنظمة مثل ( صنع المنتجات ، وبيع البضاعة ، وتسليم الخدمات وجدولة الأعمال) (63: Motowidlo & Schmit ,1999) .

اما الاداء السياقي فيقصد به :-

\_\_ السلوكيات التي لا تدعم الجوهر الفني للمنظمة مثلما تدعم البيئة النفسية والاجتماعية لها والتي تجرى فيها العمليات الفنية (476: Motowidlo & Van scotter ,1994) .

\_\_ النشاطات التي تساهم بفاعلية المنظمة من خلال طريق عديدة تعمل على تشكيل السياق النفسي والاجتماعي للمنظمة والتي تعتبر كمحفزات لعمليات ونشاطات المهمة (100 : Borman & Motowidlo , 1997) .

\_ السلوكيات التي تساهم في ثقافة ومناخ المنظمة ، والسياق الذي تنفذ خلاله النشاطات التحويلية ونشاطات الصيانة (Motowidlo & Schmit, 1999: 64) .

وقد اشار كل من (Borman & Motowidlo, 1993:74) الى ان الاداء السياقي واداء المهمة يختلفان بالجوانب الأربعة التالية :-

- في اطار نشاطات المهمة فان النشاطات السياقية لا تدعم الجوهر الفني للمنظمة بل عوضاً عن ذلك تدعم البيئة النفسية والاجتماعية المحيطة بالجوهر الفني .
- في اطار نشاطات المهمة فأن النشاطات السياقية تتشابه في كل الوظائف والمنظمات ، فيغض النظر عن منصب او شركة محددة فأنك قد تجد هنالك سلوك للتطوع او المساعدة او التعاون ، في حين ان نشاطات المهمة تكون مكرسة لعمل ما دون غيره .
- تتباين نشاطات المهمة بتباين المهارات والقابليات المعرفية والإدراكية للأفراد ، في حين ان النشاطات السياقية تتباين بتباين الخصائص الشخصية والعوامل التحفيزية .
- نشاطات المهمة معرفة ضمن التوصيف الوظيفي وضمن الإطار الرسمي للعمل على العكس من النشاطات السياقية .

## ٢ - الإبعاد

من خلال مراجعة الأدبيات الإدارية ذات الصلة بموضوع الاداء السياقي يمكن ان نحدد اربع توجهات حول إبعاد الاداء السياقي كما ملخصة في الجدول الآتي :-

### جدول (1)

#### ملخص التوجهات حول إبعاد الاداء السياقي

التوجه	الهدف	من مؤيدي هذا التوجه
الأول	اعتبار إبعاد الاداء السياقي مشابه لأبعاد المواطنة التنظيمية وهي ( الإيثار ، الكياسة ، الروح الرياضية ، السلوك الحضاري ، وعي الضمير )	(Bateman & Organ, 1988)
الثاني	اعتبار إبعاد الاداء السياقي مشابه لأبعاد الالتزام التنظيمي وهي ( وجود إيمان عميق بأهداف وقيم المنظمة ، وجود الاستعداد لبذل الجهد الكبير في سبيل نجاح المنظمة ، وجود الرغبة الصادقة للبقاء في المنظمة )	(Lambert, 2000)
الثالث	تمثيل إبعاد الاداء السياقي بخمس سلوكيات هي ( التطوع للإعمال ، العمل بحماس ، مساعدة الآخرين ، إتباع القواعد والإجراءات المنظمة ، دعم الاهداف المنظمة )	(Borman & Motowidlo, 1993)
الرابع	اعتبار إبعاد الاداء السياقي تتمثل بإبعاد المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي	(Harris, 2003)

المصدر من اعداد الباحث بالاعتماد على : (Borman & Motowidlo, 1993 :73;

Harris, 2003:30; Dick et al., 2006 :20)

وفي هذه الدراسة سيعتمد على التوجه الرابع في قياس مستوى الاداء السياقي وذلك لكونه اكثر شمولية ويجمع بين التوجه الأول والثاني ، فضلاً عن كونه مشابه للتوجه الثالث من حيث المضمون .

ووفقاً لما سبق فسنتناول كل من المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي بشيء من التوضيح كبعدي للاداء السياقي وكالاتي :-

## ١ - المواطنة التنظيمية Organizational Citizenship

### أ- الأصل والمفهوم :

في عام (1964) ميز (Katz) بين ثلاث انواع من السلوك في المنظمات الفاعلة هي :-

- التحاق الافراد بالمنظمة والحفاظ على عضويتهم .
- تنفيذهم للمهام الرئيسة لوظائفهم .
- القيام بأنشطة تتجاوز المهام الرسمية لوظائفهم مثل ( مساعدة زملائهم وتقديم المقترحات وحماية موارد المنظمة )

( Dick etal.,2006:20) .

وقد اشار (Katz) (1964) الى ان المنظمات التي تعتمد على قيام العاملين بمهامهم الرسمية فقط هي منظمات ضعيفة وغير قادرة على الصمود في الآجل الطويلة (Rego & Cunha ,2006:3) ، حيث غالباً ما تحتاج المنظمات الى قيام العاملين بمهام تتجاوز دورهم الرسمي وهو ما اطلق عليه الباحثون حالياً مصطلح ( المواطنة التنظيمية ) .

وعلى الرغم من تنبيه (Katz) لأهمية هذا النوع من السلوك التطوعي إلا ان اهتمام الباحثين به لم يبدأ إلا في الثمانينات حيث استخدم مصطلح المواطنة التنظيمية (Rafferty etal.2005 :49).

وقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم المواطنة التنظيمية إلا ان اهمها ما طرحه (Organ) (1990) والذي عرف فيه سلوك المواطنة التنظيمية على انه السلوك الاختياري الذي لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة والهادف الى تعزيز اداء المنظمة وزيادة فاعليتها وكفاءتها (Organ ,1999:40) . ويحدد هذا التعريف مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية بأنه سلوك اختياري بطبيعته وليس جزءاً من متطلبات الدور الرئيسي الرسمي للموظفين ، فالموظف لا يجاسب اذا لم يقيم به باعتباره عملاً اختياريّاً ، فهذا السلوك يتجاوز متطلبات العمل الاساسية والواجب المقرر .

وقد اشار (Joireman etal. ,2005 :6) الى ان سلوك المواطنة التنظيمية يتصف بشكل عام بثلاث خصائص هي :-

- يعتبر سلوك اختياري .
- يحقق المنفعة للآخرين (افراد او منظمة) .
- لا يحصل على المكافأة بشكل مباشر .

### ب\_ الإبعاد

على الرغم من عدم وجود اتفاق تام بين الباحثين حول ما هي الإبعاد الاساسية للمحتوى الحقيقي لمفهوم المواطنة التنظيمية إلا ان هنالك اتجاهين يستخدمان بشكل متكرر في الأدبيات (Lock ,2005:24) . الاتجاه الأول يقسم مفهوم المواطنة الى بعدين رئيسين هما ( البعد الفردي ) والذي يعني مساعدة الموظفين الآخرين الذين يواجهون مشاكل معينة في عملهم وبشكل اختياري ( غير مطلوب ) مثل ( مساعدة زملاء العمل إثناء غيابهم او تقديم مقترحات لتحسين العمل ) ، اما البعد الثاني فهو ( البعد المنظمي ) والذي يعني سلوك المساعدة الموجه نحو المنظمة والذي لا يعد جزء من متطلبات العمل الرسمية (Bolton,1997:224;Muchinsky,2000:283) .

اما الاتجاه الثاني فيقوم على اساس تقسيم سلوك المواطنة التنظيمية الى خمس ابعاد رئيسية هي :-

- الإيثار ويقصد به سلوك موجهة لمساعدة الآخرين (زملاء او رؤساء) داخل المنظمة في اداء وظائفهم دون توقع أي مكافأة .
- الوعي ويعني نشاط تنفيذ الواجبات التي تكون خارج المتطلبات الدنيا للعمل .
- الكياسة وتعني سلوك إنذار او تنبيه زملاء العمل الآخرين على التغيرات التي تؤثر على عملهم .
- الروح الرياضية وتعني رغبة الفرد في القيام بالمهام المطلوبة منه تحت أي ظروف دون أي شكوى او تدمير .
- السلوك الحضاري ويقصد به سلوك المشاركة بمسؤولية في إدارة امور المنظمة مثل حضور الاجتماعات وقراءات مذكرات المنظمة وإعلاناتها .

وهذان الاتجاهان متكاملين وغير متناقضين فالذين يتبعون الاتجاه الأول (البعدين) لايفضون فكرة الاتجاه الثاني (خمس ابعاد) لأنهم يرون هذه الأبعاد الخمسة يمكن إدراجها من خلال هذين البعدين ( العامري ، ٢٠٠٣ : ٦٩ ) .  
وفي هذه الدراسة سنعمد على الاتجاه الأول وذلك وفقاً للمتطلبات التطبيقية للدراسة . فضلاً على ذلك فأن المدراء يجودن صعوبة في التفرقة بين الأبعاد الخمسة للاتجاه الثاني مقارنةً بالاتجاه الأول (Mackenzie etal. ,1993:74) .

## ٢ - الالتزام التنظيمي Organizational Commitment

### أ - المفهوم

أدى الاهتمام بمفهوم الالتزام التنظيمي خلال العقدين الماضيين الى شيوعه لدى المديرين والاكاديميين على اعتبار ان الموظف الملتزم يكون اكثر التصاقاً بمنظمتهم واكثر اجتهاداً في تحقيق اهدافها ( الطجم، 1996 : 104 ) بالإضافة الى ان الالتزام التنظيمي عند الموظف يعتبر من اهم العوامل التي تحدد فعالية وكفاءة المنظمة ( العجمي ، 1999 : 50 ) .  
وقد تعددت التعاريف التي تتناول مفهوم الالتزام التنظيمي ، وقد يعود هذا الى تعدد المداخل الفكرية لأصحابها . ومن اوائل التعاريف التي طرحت واكثرها شيوعاً في هذا السياق تعريف (Porter & smith) (1970) ( الدخيل الله ، 1995 : 37 ) اذ عرفاه بأنه توجه يتسم بالفعالية والايجابية نحو المنظمة ( القرشي ، 1998 : 15 ) . في حين يعرفه (Mowday etal.) (1979) على انه ارتباط الموظف بالمنظمة وتطابق اهدافه مع اهدافها وبشكل متزايد عبر الوقت (Harris,2003:31) ، اما (O'reilly & Chatmans) (1986) فيعرفاه بأنه الربط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه الى الاندماج في العمل والى تبني قيم المنظمة ( القرشي ، 1998 : 18 ) . ويعرفه (DeCotiis & Summers) (1987) على انه امتداد لتوافق اهداف وقيم المنظمة مع توجهات الموظف او اهدافه المنظمة بشكل يساهم في هذه الاهداف والقيم ( Lee,2001: ) .  
وبالنتيجة يمكن القول وفقاً لهذه التعاريف ، بأن الالتزام التنظيمي هو حالة نفسية تتمثل بارتباط الفرد بالمنظمة وتطابق اهدافه مع اهدافها الامر الذي ينعكس على سلوكياته حيث يسعى لنجاح هذه المنظمة وبذل قصارى الجهد والالتزام لتحقيق ذلك .

### ب - الأبعاد

صنف (Mowday) وزملائه (1979) مداخل لدراسة الالتزام التنظيمي ومن خلال رؤيتين ، الأولى موقفية والثانية سلوكية (Lee,2000:48) . فالرؤية الموقفية تعكس طبيعة وجود العلاقة بين الموظف والمنظمة ، وحسب هذه الرؤية يمكن تحديد الالتزام التنظيمي للفرد من خلال ثلاثة أبعاد هي (العجمي ، 1999 : 51 ) :-

- وجود إيمان عميق بأهداف وقيم المنظمة .

- وجود الاستعداد لبذل الجهد الكبير في سبيل نجاح المنظمة .
- وجود الرغبة الصادقة للبقاء في المنظمة .

اما الرؤية السلوكية وتعني العملية التي من خلالها يؤدي السلوك الماضي للفرد إلى ارتباطه بالمنظمة من خلال الاستثمارات المادية وغير المادية التي يستثمرها في المنظمة ، والالتزام هنا ينبع من المكاسب التي يرى الموظف انه يحققها نتيجة استمراره في المنظمة او التكاليف التي قد يتكبدها نتيجة تركه لها (رشيد ، 2004 : 13 ) . وتنص الرؤية السلوكية على ان هنالك ثلاثة إبعاد تشكل في مجموعها الالتزام التنظيمي وهي (العجمي ، 1999 : 51 ) :-

- الالتزام العاطفي او الوجداني ويقصد به شعور الموظف بالارتباط بالمنظمة والمساهمة فيها لدرجة انه يعرف بما فيقال الشخص الذي في شركة كذا .
- الالتزام الاستمراري وهو مبني على التكاليف التي يرى الموظف انه سيتحملها في حالة تركه للمنظمة .
- الالتزام المعياري وهو شعور الموظف بالالتزام بالبقاء في المنظمة .

وفي هذه الدراسة سنعمد على إبعاد الرؤية الموقفية للالتزام التنظيمي لان هذه تختص بالدراسات التي تقيم مستوى الالتزام التنظيمي ( حسب ما تبغيه الدراسة الحالية) ، في حين ان الرؤية الثانية ( السلوكية) تستخدم في الدراسات التي تبحث عن تأثير الالتزام التنظيمي بالأمور الاقتصادية ، مثل اثر النتائج الاقتصادية السلبية لترك العمل على الموظف ومدى تأثير توقع الجوائز على الاستمرار في العمل (العجمي ، 1999 : 51 ) .

#### الجانب العملي للدراسة

#### اولاً : ثبات وصدق مقياس البحث

تم قياس مستوى الثبات او التناسق الداخلي للعوامل المكونة لمتغيرات البحث والمتمثلة بمتغيرات العدالة التنظيمية والأداء السياقي ، باستخدام مقياس كرونباخ ألفا ، وكالاتي :-

- ١- المتغير المستقل ( العدالة التنظيمية ) ويتكون من اربع مكونات :-
  - أ - العدالة التوزيعية ويتكون من اربع عوامل = 0.7833
  - ب- العدالة الإجرائية ويتكون من اربع عوامل = 0.8980
  - ج- العدالة الشخصية ويتكون من اربع عوامل = 0.7654
  - د- العدالة المعلوماتية ويتكون من اربع عوامل = 0.9025
- ٢- المتغير المعتمد ويتكون من بعدين :-
  - أ- المواطنة التنظيمية وتتكون من تسع عوامل = 0.9411
  - ب- الالتزام التنظيمي ويتكون من خمسة عشر عامل = 0.7878

ويلاحظ من النتيجة الخاصة بالتناسق الداخلي بين العوامل المكونة للمتغيران ( العدالة التنظيمية بأبعادها والأداء السياقي ببعديه ) مقبولاً ، لان قيمة معامل ارتباط الفا تعد مقبولة إحصائياً عندما تكون مساوية او اكبر من (0.75) في البحوث الإدارية والسلوكية (العبيدي ، ٢٠٠٤ : ٩٠ ) .

ثانياً: عرض نتائج إجابات عينة البحث

## ١- المتغير المستقل (العدالة التنظيمية المدركة)

### أ- العدالة التوزيعية

يلاحظ في الجدول رقم (2) إن معدل الإجابات الخاص بمتغير العدالة التوزيعية بلغ (4.03) وبانحراف عام بلغ (0.87) ومعامل اختلاف عام بلغ (0.218) .

حصلت الفقرة (2) الخاصة ب (اشعر بعدالة الراتب الذي احصل عليه مقارنة مع ما يحصل عليه زملائي في الكلية) على اعلى المتوسطات الحسابية وبمقدار (4.4) و بأدنى انحراف معياري (0.68) وأدنى معامل اختلاف (0.15) وهي من اكثر الفقرات التي كانت الإجابات حولها متناسقة وغير متشتتة ووفقاً لمعامل الاختلاف ، في حين حصلت الفقرة (6) الخاصة ب (عمادة الكلية تكافئي بعدالة إذا ما اخذت بالاعتبار مسؤوليات العمل الملقاة على عاتقي) على أدنى متوسط حسابي (3.6) وبانحراف معياري بلغ (0.94) وبمعامل اختلاف بلغ (0.26) .

ويلاحظ ايضاً من نتائج اجابات عينة البحث انحصار المتوسطات الحسابية بين (4.4)-(3.6) ، اذ تنحصر هذه النتائج وفقاً لمقياس (Likert) بين (موافق) إلى ( محايد ) وهذا يدل على انطباع ايجابي لدى الكادر التدريسي عينة الدراسة اتجاه بعد العدالة التوزيعية .

### ب- العدالة الإجرائية

يلاحظ في الجدول رقم (2) إن معدل الإجابات الخاص بمتغير العدالة الإجرائية بلغ (3.25) وبانحراف عام بلغ (0.75) ومعامل اختلاف عام بلغ (0.232) .

حصلت الفقرة (6) الخاصة ب (تستجيب عمادة الكلية للجوانب التي يطرحها الكادر التدريسي ، لاسيما ذات الصلة بالمكافأة وتقييم الأداء) على اعلى المتوسطات الحسابية وبمقدار (3.6) و بانحراف معياري (0.74) و معامل اختلاف (0.21) ، في حين حصلت الفقرة (7) الخاصة ب (تحاول عمادة الكلية تفهم انطباعات التدريسيين الخاصة بمستويات الأجر وبرامج التحفيز المعتمدة) على أدنى متوسط حسابي (3) وبأدنى انحراف معياري بلغ (0.59) وبأدنى معامل اختلاف بلغ (0.26) وهي من اكثر الفقرات التي كانت الإجابات حولها متناسقة وغير متشتتة ووفقاً لمعامل الاختلاف .

ويلاحظ ايضاً من نتائج اجابات عينة البحث انحصار المتوسطات الحسابية بين (3.6)-(3) ، اذ تنحصر هذه النتائج وفقاً لمقياس (Likert) ضمن اختيار الـ ( محايد ) وهذا يدل على انطباع معتدل لدى الكادر التدريسي عينة الدراسة اتجاه بعد العدالة الإجرائية .

### ج- عدالة العلاقات الشخصية

يلاحظ في الجدول رقم (2) إن معدل الإجابات الخاص بمتغير عدالة العلاقات الشخصية بلغ (2.65) وبانحراف عام بلغ (0.80) ومعامل اختلاف عام بلغ (0.30) .

حصلت الفقرة (11) الخاصة ب (يأخذ رئيسي المباشر بالاعتبار جميع حقوقي) على اعلى المتوسطات الحسابية وبمقدار (3) و بانحراف معياري (1.02) و معامل اختلاف (0.34) ، في حين حصلت الفقرة (10) الخاصة ب (رئيسي المباشر صادق وصريح معي وبشكل تام) على أدنى متوسط حسابي (2.4) وبأدنى انحراف معياري بلغ (0.65) وبأدنى معامل اختلاف بلغ (0.27) وهي من اكثر الفقرات التي كانت الإجابات حولها متناسقة وغير متشتتة ووفقاً لمعامل الاختلاف .

ويلاحظ ايضاً من نتائج اجابات عينة البحث انحصار المتوسطات الحسابية بين (3)-(2.4) ، اذ تنحصر هذه النتائج وفقاً لمقياس (Likert) بين ( محايد ) - (غير موافق) وهذا يدل على انطباع سلبي نوعاً ما لدى الكادر التدريسي عينة الدراسة اتجاه بعد عدالة العلاقات الشخصية .

د- عدالة العلاقات الشخصية

يلاحظ في الجدول رقم (2) إن معدل الإجابات الخاص بمتغير عدالة المعلومات بلغ (3) وانحراف عام بلغ (0.89) ومعامل اختلاف عام بلغ (0.29) .

حصلت الفقرة (13) الخاصة ب (يجرص رئيسي المباشر على وجود تغذية راجعة عن العمل تسمح لي بتحسين أدائي) على اعلى المتوسطات الحسابية وبمقدار (3.2) و بانحراف معياري (0.93) و معامل اختلاف (0.29) ، في حين حصلت الفقرة (16) الخاصة ب (يشرح رئيسي المباشر بشكل واضح كل المواضيع المتعلقة بعملتي) على أدنى متوسط حسابي (2.8) و بانحراف معياري بلغ (0.84) و بمعامل اختلاف بلغ (0.30) .

وقد حصلت الفقرة (14) على ادنى معامل اختلاف وهذا يدل على انها من اكثر الفقرات التي كانت الإجابات حولها متناسقة وغير متشتتة ووفقاً لمعامل الاختلاف .

ويلاحظ ايضاً من نتائج اجابات عينة البحث انحصار المتوسطات الحسابية بين (3.2)-(2.8) ، اذ تنحصر هذه النتائج وفقاً لمقياس (Likert) بين ( محايد ) - ( غير موافق) وهذا يدل على انطباع سلبي نوعاً ما لدى الكادر التدريسي عينة الدراسة اتجاه بعد عدالة المعلومات .

وقد كان المعدل العام لإجابات عينة الدراسة اتجاه متغير العدالة التنظيمية بأبعادها قد بلغ (3.23) وانحراف معياري عام بلغ (0.828) ومعامل اختلاف عام بلغ (0.262) .

جدول(2)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لإجابات عينة البحث اتجاه متغير إبعاد العدالة التنظيمية (n=43)

ت	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
العدالة التوزيعية				
١	عمادة الكلية تكافئني بعدالة إذا ما اخذت بالاعتبار مسؤوليات العمل الملقاة على عاتقي .	3.6	0.94	0.26
٢	اشعر بعدالة الراتب الذي احصل عليه مقارنة مع ما يحصل عليه زملائي في الكلية .	4.4	0.68	0.15
٣	عمادة الكلية تكافئني بعدالة إذا ما اخذت بالاعتبار خبرتي في العمل .	4	0.86	0.215
٤	عمادة الكلية تكافئني بعدالة إذا ما اخذت بالاعتبار التحصيل العلمي والتدريب الحاصل عليه .	4.1	1.01	0.25
المعدل		4.03	0.87	0.218
العدالة الإجرائية				
٥	تتبع الكلية آليه تسمح للكادر التدريسي بتقديم إي اعتراض إزاء القرارات التي تخصهم .	3.2	0.78	0.24

0.21	0.74	3.6	تستجيب عمادة الكلية للجوانب التي يطرحها الكادر التدريسي ، لاسيما ذات الصلة بالمكافأة وتقييم الأداء .	٦
0.20	0.59	3	تحاول عمادة الكلية تفهم انطباعات التدريسيين الخاصة بمستويات الأجر وبرامج التحفيز المعتمدة.	٧
0.28	0.88	3.2	يستطيع التدريسي إن يعترض على القرارات التي تصدر من رئيسه .	٨
0.232	0.75	3.25		المعدل
عدالة العلاقات الشخصية				
0.32	0.82	2.6	يهتم رئيسي المباشر بالتعامل العادل معي .	٩
0.27	0.65	2.4	رئيسي المباشر صادق وصریح معي وبشكل تام	١٠
0.34	1.02	3	يأخذ رئيسي المباشر بالاعتبار جميع حقوقي	١١
0.27	0.71	2.6	يعاملني رئيسي المباشر بكل احترام وتقدير	١٢
0.30	0.80	2.65		المعدل
عدالة المعلومات				
0.29	0.93	3.2	يحرص رئيسي المباشر على وجود تغذية راجعة عن العمل تسمح لي بتحسين أدائي .	١٣
0.26	0.80	3	عندما يتخذ رئيسي المباشر أي قرار حول عملي فانه يقدم التوضيحات المعقولة والمبررة حول ذلك.	١٤
0.34	1.01	3	يناقش رئيسي المباشر معي التوقعات المتعلقة بأدائي	١٥
0.30	0.84	2.8	يشرح رئيسي المباشر بشكل واضح كل المواضيع المتعلقة بعملتي .	١٦
0.297	0.895	3		المعدل
0.262	0.828	3.23		متوسط المتوسطات

## ٢ - المتغير المعتمد (الأداء السياقي)

أ- المواطنة التنظيمية

- البعد المنظمي

يلاحظ في الجدول رقم (3) إن معدل الإجابات الخاص بمتغير البعد المنظمي بلغ (3.3) وبانحراف عام بلغ (0.81) ومعامل اختلاف عام بلغ (0.25) .

حصلت الفقرة (4) الخاصة ب (لا اخذ إجازات عمل إلا بالضرورة) على اعلى المتوسطات الحسابية وبمقدار (4) و بأدن انحراف معياري (0.68) وأدن معامل اختلاف (0.17) وهي من اكثر الفقرات التي كانت الإجابات حولها متناسقة وغير متشتتة ووفقاً لمعامل الاختلاف ، في حين حصلت الفقرة (3) الخاصة ب (اقضي وقت كثير بالمحادثات غير المجدية إثناء العمل) على أدن متوسط حسابي (3) وبانحراف معياري بلغ (1.01) وبمعامل اختلاف بلغ (0.34) .

ويلاحظ ايضاً من نتائج اجابات عينة البحث انحصار المتوسطات الحسابية بين (4)-(3) ، اذ تنحصر هذه النتائج وفقاً لمقياس (Likert) بين (موافق) إلى ( محايد ) وهذا يدل على انطباع ايجابي لدى الكادر التدريسي عينة الدراسة اتجاه بعد المنظمي .

- البعد الفردي

يلاحظ في الجدول رقم (3) إن معدل الإجابات الخاص بمتغير البعد الفردي بلغ (3.53) وبانحراف عام بلغ (0.837) ومعامل اختلاف عام بلغ (0.237) .

حصلت الفقرة (8) الخاصة ب (أوجه زملاء العمل الجدد وبشكل اختياري) على اعلى المتوسطات الحسابية وبمقدار (4) و بانحراف معياري (0.86) ومعامل اختلاف (0.21) وهي من اكثر الفقرات التي كانت الإجابات حولها متناسقة وغير متشتتة ووفقاً لمعامل الاختلاف ، في حين حصلت الفقرة (9) الخاصة ب (اقضي وقت كثير بالمحادثات غير المجدية إثناء العمل) على أدن متوسط حسابي (3.2) وبانحراف معياري بلغ (0.92) وبمعامل اختلاف بلغ (0.29) .

ويلاحظ ايضاً من نتائج اجابات عينة البحث انحصار المتوسطات الحسابية بين (4)-(3.2) ، اذ تنحصر هذه النتائج وفقاً لمقياس (Likert) بين (موافق) إلى ( محايد ) وهذا يدل على انطباع ايجابي لدى الكادر التدريسي عينة الدراسة اتجاه البعد الفردي .

وقد كان المعدل العام لإجابات عينة الدراسة اتجاه متغير الأداء السياقي ببعديه قد بلغ (3.28) وانحراف معياري عام بلغ (0.818) ومعامل اختلاف عام بلغ (0.255) .

### جدول (3)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لإجابات عينة البحث اتجاه متغير إبعاد الأداء السياقي (n=43)

ت	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
المواطنة التنظيمية				
البعد المنظمي				
١	أتطوع للمهام غير المطلوبة مني	3.1	0.63	0.20
٢	أقدم أفكار مبتكرة لتحسين العمل	3.2	0.94	0.29
٣	اقضي وقت كثير بالمحادثات غير المجدية إثناء العمل (R)	3	1.01	0.34
٤	لا اخذ إجازات عمل إلا بالضرورة .	4	0.68	0.17
٥	اخبر مسؤولي بشكل مبكر عندما عندما أكون غير قادر على ان أتي إلى العمل	3.2	0.77	0.24
المعدل		3.3	0.81	0.25
البعد الفردي				

0.25	0.84	3.3	أحاول مساعدة زملائي ممن لديهم مشاكل في العمل	٦
0.20	0.73	3.6	أساعد الآخرين ممن يتحملون أعباء عمل كبيرة	٧
0.21	0.86	4	أوجه زملاء العمل الجدد وبشكل اختياري .	٨
0.29	0.92	3.2	أشجع زملائي في العمل نحو إنجاز مهامهم .	٩
0.237	0.837	3.53		المعدل
0.243	0.82	3.4		متوسط المتوسطات
الالتزام التنظيمي				
0.26	1.02	4	لدي استعداد لبذل جهد أكبر من المتوقع لمساعدة الكلية على النجاح	١
0.25	0.90	3.6	أحدث إمام أصدقائي بأن الكلية مهمة وتستحق العمل بها	٢
0.26	0.83	3.2	اشعر بقليل من الولاء نحو الكلية (R)	٣
0.25	0.76	3	لدي استعداد للقيام بأي مهمة توكل الي للاحتفاظ بعملي الحالي في الكلية	٤
0.25	0.69	2.8	تشابه قيمي وتوجهاتي الشخصية مع قيم وتوجهات الكلية	٥
0.14	0.58	4.2	اشعر بالفخر عندما اخبر الآخرين بأني تدريسي في الكلية	٦
0.23	0.81	3.6	انا مستعد لأخبر الآخرين باني ادرس في هذه الكلية	٧
0.21	0.67	3.2	ارفض نقلني الى جهة عمل أخرى ، لقناعتني بعملي في الكلية	٨
0.25	0.75	3	يشجعني العمل بالكلية على إظهار اقصى ما لدي من اداء ومهارات	٩
0.28	0.88	3.2	في حالة حدوث أي تغيير في ظروفي الحالية سيؤدي بي الى ترك العمل في الكلية (R)	١٠
0.25	0.64	2.6	اشعر بسعادة بالغة لاختياري الكلية وتفضيلها على جهات اخرى كان يمكنني ان اعمل بها	١١
0.29	0.97	3.3	لن اكتسب الكثير من بقائي وتمسكي بالكلية دون سواها (R)	١٢
0.39	1.01	2.6	أواجه صعوبة كبيرة في الاتفاق مع توجهات وسياسات الكلية فيما يخص المسائل والأمور المتعلقة بكادرتها التدريسي (R)	١٣
0.30	0.77	2.6	اهتم كثيراً بسمعة الكلية ومصيرها	١٤
0.32	0.96	3	القرار الذي اتخذته في اختيار العمل بالكلية كان خطأ كبير مني (R)	١٥

0.262	0.816	3.19		المعدل
0.255	0.818	3.28		متوسط المتوسطات

#### اختبار فرضيات الدراسة

#### ١ - الفرضية الرئيسة الأولى ( ترتبط إبعاد العدالة التنظيمية معنوياً بالأداء السياقي)

يلاحظ من الجدول رقم (4) العلاقات الارتباطية بين متغير إبعاد العدالة التنظيمية والأداء السياقي وقد تم استخدام معامل الارتباط البسيط (Person) لإيجاد هذه العلاقات ، وكالآتي:-

أ- العدالة التوزيعية: يظهر وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين متغير العدالة التوزيعية والبعد المنظمي للمواطنة وبواقع (0.263) عند مستوى (5%) ، ووجود علاقة ارتباط ضعيفة وغير دالة إحصائياً بين متغير العدالة التوزيعية والبعد الفردي للمواطنة وبواقع (0.219) عند المستويين (5%، 1%) ، ووجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين متغير العدالة التوزيعية والالتزام التنظيمي وبواقع (0.267) عند المستوى (5%) ، وكذلك وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية عند المستوى (5%) بين متغير العدالة التوزيعية وإبعاد الاداء السياقي مجتمعة وبواقع (0.247) .

ب- العدالة الإجرائية: يظهر وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين متغير العدالة الإجرائية والبعد المنظمي للمواطنة وبواقع (0.686) عند مستوى (1%) ، ووجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين متغير العدالة الإجرائية والبعد الفردي للمواطنة وبواقع (0.355) عند المستوى (5%) ، ووجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين متغير العدالة الإجرائية والالتزام التنظيمي وبواقع (0.685) عند المستوى (1%) ، وكذلك وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية عند المستوى (1%) بين متغير العدالة الإجرائية وإبعاد الاداء السياقي مجتمعة وبواقع (0.644) .

ج- عدالة العلاقات الشخصية: يظهر وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين متغير عدالة العلاقات والبعد المنظمي للمواطنة وبواقع (0.349) عند مستوى (5%) ، ووجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين متغير العدالة الإجرائية والبعد الفردي للمواطنة وبواقع (0.721) عند المستوى (1%) ، ووجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين متغير عدالة العلاقات والالتزام التنظيمي وبواقع (0.353) عند المستوى (5%) ، وكذلك وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية عند المستوى (1%) بين متغير عدالة العلاقات وإبعاد الاداء السياقي مجتمعة وبواقع (0.797) .

د- عدالة المعلومات: يظهر وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين متغير عدالة المعلومات والبعد الفردي للمواطنة وبواقع (0.640) عند مستوى (1%) ، ووجود علاقة ارتباط ضعيفة وغير دالة إحصائياً بين متغير عدالة المعلومات والبعد المنظمي للمواطنة وبواقع (0.238) عند المستويين (5%، 1%) ، ووجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين متغير عدالة المعلومات والالتزام التنظيمي وبواقع (0.352) عند المستوى (5%) ، وكذلك وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية عند المستوى (5%) بين متغير عدالة المعلومات وإبعاد الاداء السياقي مجتمعة وبواقع (0.348) .

#### جدول (4)

معامل الارتباط البسيط بين إبعاد العدالة التنظيمية والأداء السياقي (n=43)

إبعاد الاداء السياقي مجتمعة	الالتزام التنظيمي	البعد الفردي للمواطنة	البعد المنظمي للمواطنة	الأداء العدالة السياقي التنظيمية
0.247*	0.267*	0.219	0.263*	العدالة التوزيعية
0.644**	0.685**	0.355*	0.686**	العدالة الإجرائية
0.797**	0.353*	0.721**	0.349*	عدالة العلاقات
0.348*	0.352*	0.640**	0.238	عدالة المعلومات

(\*\*يعني معنوي عند مستوى 1% ، \* يعني معنوي عند مستوى 5%)

#### ٢ - الفرضية الرئيسة الثانية (تؤثر إبعاد العدالة التنظيمية في الاداء السياقي )

يلاحظ من الجدول رقم (5) علاقات الأثر المشتركة لعوامل منافع العلاقات بالأداء التسويقي وقد تم استخدام نموذج الانحدار المتعدد واختبار (t) واختبار (F) لهذه الفرضية وكما يأتي:-

#### أ- تأثير إبعاد العدالة التنظيمية في البعد المنظمي للمواطنة

١- ان قيم (t) المحسوبة لمعاملات انحدار إبعاد العدالة التنظيمية (الإجرائية والعلاقاتية) على البعد المنظمي هي ذات دلالة معنوية عند المستوى (5%) ، مما يدل على ثبوت معاملات الانحدار البالغة (1.33,136) على الترتيب عند المستوى المذكور ، وتبين ايضاً ان قيمة (t) المحسوبة لمعاملات انحدار إبعاد العدالة التنظيمية ( التوزيعية والمعلوماتية ) على البعد المنظمي للمواطنة هي ذات دلالة غير معنوية عند المستوى (5% ,1%) ، مما يدل على عدم ثبوت معاملات الانحدار البالغة (0.054,0.831) على الترتيب عند المستوى المذكور. ويدل من كل ذلك بان إبعاد العدالة الإجرائية والعلاقاتية تؤثر معنوياً على متغير البعد المنظمي للمواطنة من خلال تحليل الانحدار المتعدد .

٢- ان قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار المتعدد لأبعاد العدالة التنظيمية على متغير البعد المنظمي للمواطنة هي معنوية عند المستوى (1%) مما يدل على ثبوت معنوية هذا النموذج عند المستوى المذكور.

٣- يتضح من خلال قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) للانحدار المتعدد لإبعاد العدالة التنظيمية على متغير البعد المنظمي انها تفسر ما نسبته (37) في تفسير متغير البعد المنظمي للمواطنة والنسبة المتبقية منها تعود الى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في النماذج .

#### ب- تأثير إبعاد العدالة التنظيمية في البعد الفردي للمواطنة

١- ان قيم (t) المحسوبة لمعاملات انحدار إبعاد العدالة التنظيمية (الإجرائية والعلاقاتية) على البعد الفردي للمواطنة هي ذات دلالة معنوية عند المستوى (5%) ، مما يدل على ثبوت معاملات الانحدار البالغة (1.46,2.04) على الترتيب عند المستوى المذكور ، وتبين ايضاً ان قيمة (t) المحسوبة لمعاملات انحدار إبعاد العدالة التنظيمية ( التوزيعية والمعلوماتية ) على البعد الفردي للمواطنة هي ذات دلالة غير معنوية عند المستوى (5% ,1%) ، مما يدل على عدم ثبوت معاملات الانحدار البالغة (0.064,1.03) على

الترتيب عند المستوى المذكور. ويدل من كل ذلك بان إبعاد العدالة الإجرائية والعلاقاتية تؤثر معنوياً على متغير البعد الفردي للمواطنة من خلال تحليل الانحدار المتعدد .

٢- ان قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار المتعدد لأبعاد العدالة التنظيمية على متغير البعد الفردي للمواطنة هي معنوية عند المستوى (1%) مما يدل على ثبوت معنوية هذا النموذج عند المستوى المذكور.

٣- يتضح من خلال قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) للانحدار المتعدد لإبعاد العدالة التنظيمية على متغير البعد الفردي انها تفسر ما نسبته (34) في تفسير متغير البعد الفردي للمواطنة والنسبة المتبقية منها تعود الى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلة في النماذج .

### ج- تأثير إبعاد العدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي

١- ان قيم (t) المحسوبة لمعاملات انحدار إبعاد العدالة التنظيمية (الإجرائية والعلاقاتية) على الالتزام المنظمي هي ذات دلالة معنوية عند المستوى (5%) ، مما يدل على ثبوت معاملات الانحدار البالغة (1.29,2.5) على الترتيب عند المستوى المذكور ، وتبين ايضاً ان قيمة (t) المحسوبة لمعاملات انحدار إبعاد العدالة التنظيمية ( التوزيعية والمعلوماتية ) على الالتزام التنظيمي هي ذات دلالة غير معنوية عند المستوى (5% , 1%) ، مما يدل على عدم ثبوت معاملات الانحدار البالغة (0.049,0.78) على الترتيب عند المستوى المذكور. ويدل من كل ذلك بان إبعاد العدالة الإجرائية والعلاقاتية تؤثر معنوياً على متغير الالتزام التنظيمي من خلال تحليل الانحدار المتعدد .

ب- ان قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار المتعدد لأبعاد العدالة التنظيمية على متغير الالتزام التنظيمي هي معنوية عند المستوى (1%) مما يدل على ثبوت معنوية هذا النموذج عند المستوى المذكور.

ج- يتضح من خلال قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) للانحدار المتعدد لإبعاد العدالة التنظيمية على متغيرا لالتزام التنظيمي انها تفسر ما نسبته (31) في تفسير متغير الالتزام المنظمي والنسبة المتبقية منها تعود الى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلة في النماذج .

### جدول (5)

تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد العدالة التنظيمية على الأداء السياقي (n=27)

الالتزام التنظيمي			البعد الفردي للمواطنة			البعد المنظمي للمواطنة			الأداء السياقي العدالة التنظيمية
F, R <sup>2</sup>	T	B	F, R <sup>2</sup>	T	B	F, R <sup>2</sup>	T	B	
R <sup>2</sup> =0.31% , F= 14.4 **	0.46	0.049	R <sup>2</sup> =10.4% , F= 10.4 **	0.53	0.064	R <sup>2</sup> = 37% , F= 15.8 **	0.51	0.054	العدالة التوزيعية
	2.0*	1.29		2.0*	1.46		2.12*	1.33	العدالة الإجرائية
	1.28	0.78		1.47	1.03		1.38	0.831	عدالة المعلومات
	2.5*	1.35		2.49*	2.04		2.76*	1.36	عدالة العلاقات

(\*\*يعني معنوي عند مستوى 1% ، \* يعني معنوي عند مستوى 5%)

## نتائج وتوصيات الدراسة

### أولاً : النتائج

أ- في ضوء نتائج إجابات الكادر التدريسي عينة الدراسة تبين :-

١- هنالك توجه إيجابي نوعاً ما لدى الكادر التدريسي عينة الدراسة اتجاه بعد العدالة التوزيعية يقابله توجه بين المعتدل والمنخفض اتجاه إبعاد العدالة التنظيمية الأخرى ( الإجرائية والعلاقاتية والمعلوماتية ) المتبعة من قبل الكلية .

٢- ان مستوى الاداء السياقي بأبعاده للكادر التدريسي كان فوق المعتدل ينتابه ارتفاع بمقدار بسيط للبعد الفردي للمواطنة على البعد المنظمي وكذلك لبعد المواطنة بشكل اجمالي على الالتزام التنظيمي .

ب- في ضوء تحليل النتائج واختبار فرضيات البحث تبين :-

١- وجود ارتباط معنوي إيجابي بين اغلب إبعاد العدالة التنظيمية وإبعاد الاداء السياقي ، وهذا يعني بان الاداء السياقي للفرد يزداد بازدياد مستوى شعوره بالعدالة التنظيمية وخصوصاً العدالة الإجرائية والعلاقاتية .

٢- وجود تأثير معنوي لكل من بعد العدالة الإجرائية والعلاقاتية على الاداء السياقي بأبعاده الثلاثة ، وهذا يعني ان العدالة الإجرائية والعلاقاتية تلعب الدور الأهم مقارنة بالعدالة التوزيعية والمعلوماتية في تحسين مستوى الاداء السياقي للفرد .

### ثانياً: التوصيات

١- من الاهمية ان تعمل عمادة الكلية عينة الدراسة على توفير مناخ تنظيمي يسوده العدالة بأبعاده المختلفة وخصوصاً تلك المتعلقة بالعدالة الإجرائية والعلاقاتية ، وذلك من خلال مراجعة سياساتها في توزيع الموارد والمعلومات وكذلك مراجعة إجراءاتها في اتخاذ القرارات وفي اساليبها في التعامل مع اعضاء الكادر التدريسي وفق صيغة تضمن للجميع تحقيق العدالة والمساواة .

٢- من الضروري ان تأخذ عمادة الكلية عينة الدراسة بالحسبان اهمية الاداء السياقي في تحسين كمية وجودة اداء العمل وان لا ينعصر اهتمامها على اداء المهمة فقط وان تبادر الى تحسين الاداء السياقي من خلال اتباع الآتي :-

أ- تنمية وزرع روح المواطنة لدى اعضاء الكادر التدريسي من خلال عقد الاجتماعات والندوات التي تدعم هذا الموضوع ومراعاة محددات هذا الشعور والمتمثلة فضلاً عن العدالة التنظيمية بالرضا الوظيفي ونمط القيادة والتوجه الجماعي للثقافة داخل الكلية.

ب- زيادة مستوى التزام اعضاء الكادر التدريسي اتجاه الكلية من خلال تركيز عمادة الكلية على توعيتهم للشعور بالمسؤولية اتجاه منظماتهم والى دور هذا الشعور في تعزيز حياتهم العملية والنفسية داخل الكلية .

### المصادر:

#### أولاً: المصادر العربية

١- العجمي ، راشد شبيب (١٩٩٩) ، الولاء التنظيمي والرضا عن العمل : مقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص في دولة الكويت ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز : الاقتصاد والإدارة ، مجلد ١٣ ، العدد الأول، ص ٤٩-٧٠ .

٢- الطحيم ، عبد الله عبد الغني (١٩٩٦) ، قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية والديموغرافية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي

بالأجهزة الإدارية السعودية . المجلة العربية للعلوم الإدارية ، جامعة الكويت ، المجلد ٤ ، العدد ١ ، ص ١٠٣-١٢٤ . ٣- الدخيل الله ، دخيل بن عبد الله (١٩٩٥) ، مقدمة الالتزام لمنظمات اكااديمية . مجلة جامعة الملك سعود ، جامعة الملك سعود ، المجلد ٧. العدد ١ ،

ص ٣٣-٧٧ .

- ٣- القرشي ، سوزان محمد (١٩٩٨) ، الولاء التنظيمي للموظفين الحكوميين في مدينة جدة بعض المحددات والآثار ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض : جامعة الملك سعود .
- ٤- رشيد ، مازن فارس (٢٠٠٤) ، الدعم التنظيمي المدرك والإبعاد المتعددة للولاء التنظيمي . المجلة العربية للعلوم الإدارية ، جامعة الكويت ، المجلد ١١ ، العدد ١ ، ص ١٢-١٤ .
- ٥- العامري ، احمد بن سالم (٢٠٠٣) ، "محددات و آثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات " ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز : الاقتصاد والإدارة ، م ١٧ ، ع ٢ ، ص ٦٧-٨٣ .
- ٦- العبيدي ، ازهار عزيز ، (٢٠٠٤) " دور بحوث التسويق في نشر وظيفة الجودة لتحقيق رضا المستهلك " رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة .

ثانياً: المصادر الاجنبية

- 1- 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 ,V.10,N.3,P: 343-362.
- 2-Bolon, D. S. (1997). Organizational citizenship behavior among hospital employees: A multidimensional analysis involving job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Hospital & Health Services Administration*, 42(2): 221-241.
- 3-Byrne , Z. S. (2003) . Perceptions of Organizational Justice, Identification, and Support Within Work Teams , Poster at the 18th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology April 11-13, 2003, Orlando, Florida .
- 4-Befort , N. & Hatrup , K. (2003) . Valuing Task and Contextual Performance: Experience, Job Roles, and Ratings of the Importance of Job Behaviors , *Applied H.R.M. Research*, 2003, Volume 8, Number 1, pages 17-32
- 5 -Becker, T. E. and Randall, D. M. (1994). Validation of a Measure of Organizational Citizenship Behavior Against an Objective Behavioral Criterion. *Educational and Psychological Measurement*. 54(1), 160-167.
- 6-Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10, 99–109.
- 7-Borman, W. C.,&Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt &W. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71–98). New York: Jossey–Bass.
- 8.Heresy,P.,&Blanchard , K., Management of Organizational Behavior :Utilizing Human Resources , New Delih , prentic –Hall of India ,1996.
- 9-Harris , A. F. (2003) . TOWARDS CULTURAL COMPETENCE:AN EXPLORATORY STUDY OF THE RELATIONSHIP BETWEEN RACIAL IDENTITY AND CONTEXTUAL PERFORMANCE INDICATORS OF PUBLIC EMPLOYEES . Unpublished dissertation , North Carolina State University , Raleigh , North Carolina

- 10-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 , Unpublished dissertation , Virginia Polytechnic Institute and State University , Blacksburg, Virginia**
- 11-Lock , A. (2005) . The relationship between individualistic/ collectivistic orientation and organizational citizenship behavior and the possible influence of leadership style. Unpublished thesis , Faculty of Social Sciences , Erasmus University Rotterdam, Turkish .**
- 12-MacKenzie, S.B., P.M. Podsakoff and R. Fetter ‘The impact of organizational citizenship behavior on evaluations of salesperson performance’, Journal of Marketing (1993) 57: 70–80.**
- 13-Mowday, R. T., Steers L, W. and Porter, L. W. (1979) The Measurement of Organizational Commitment. Journal of Vocational Behavior, 14, 224-247**
- 14-Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology, 79*, 475–480.**
- 15-Motowidlo, S. J., & Schmit, M. J. (1999). Performance assessment in unique jobs. In D. R. Ilgen & E. D. Pulakos (Eds.), *The changing nature of performance* (pp. 56-86). San Francisco: Jossey-Bass.**
- 16-Newstrom , J. & Davise , K. (1993) , Organizational Behavior ; Human Behavior at Work : team work Ninth Edition , Von Hoffman press , North America .**
- 17-Organ, D. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior, Research in Organizational Behavior, 12, 43-72.**
- 18-Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.**
- 19-Ortiz, L. (1999). A comprehensive literature review of organizational justice and organizational citizenship behavior: Is there a connection to international business and cross cultural research? Available online: <http://www.sbaer.uca.edu/Docs/proceedingsIII/99sri159.htm> (Accessed March 12, 2001).**
- 20- Rego, A., Leite, R., Carvalho, T., Freire, C. & Vieira, A. (2004). organizational commitment: Toward a different understanding of the ways people feel attached to their organizations. *Management Research, 2*(3), 201-218.**
- 21-Rego , A. & Cunha , M. (2006) . Organizational Justice and Citizenship Behaviors: a Study in a Feminine, High Power Distance Culture , Submission of Papers for Publication , University de Santiago. 3810-193 Aveiro. Portugal..**
- 22-Muchinsky , P. M. (2000) . Psychology applied to work. (6th ed.) Wadsworth, USA.**