

# أثر إدراك العدالة التنظيمية على الأداء السياقي للعاملين في هيئة ميناء دمياط

دكتور محمود محمد عوض دويدار

مدرس إدارة الأعمال بالمعهد العالى لتكنولوجيا إدارة المنشآت الصناعية ببلقاس

## أثر إدراك العدالة التنظيمية على الأداء السياقي

### للعاملين فى هيئة ميناء دمياط

دكتور محمود محمد عوض دويدار

مدرس إدارة الأعمال

المعهد العالى لتكنولوجيا إدارة المنشآت الصناعية ببلقاس

### ملخص الدراسة :

استهدفت هذه الدراسة تحقيق العديد من الأهداف التى تمثلت فى توضيح وتعريف المقصود بمفهوم الأداء السياقي وأبعاد العدالة التنظيمية لدى العاملين بهيئة ميناء دمياط وكذلك الكشف عن مدى ادراك أبعاد العدالة التنظيمية بين العاملين فى الهيئة، تحديد مستوى الأداء السياقي لهم ، استكشاف أثر العوامل الديموغرافية والتنظيمية على إدراك أبعاد العدالة التنظيمية، فضلاً عن التعرف على أثر العوامل الديموغرافية والتنظيمية على الأداء السياقي وأخيراً معرفة أثر إدراك العدالة التنظيمية للعاملين بهيئة الميناء على مستوى ادائهم السياقي ، من خلال التطبيق على عينة قدرها (١٧٦) مفردة من العاملين فى المستويات الإدارية المختلفة بهيئة ميناء دمياط والتى تتكون من خمس إدارات رئيسية تتمثل فى الإدارة المركزية للشئون المالية، الإدارة الهندسية، الشئون الادارية والأفراد، الإدارة الالكترونية، والشئون البحرية، وتم توزيع تلك العينة باستخدام برنامج Easysample . وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط طردية بين كافة أبعاد العدالة التنظيمية وبين أبعاد المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي، كما لم يتضح وجود علاقة بين إدراك العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية مجتمعة وفقاً للإدارات المختلفة، واخيراً اتضح أن إدراك العدالة التنظيمية بمختلف أبعادها يُفسر الأداء السياقي للعاملين بهيئة ميناء دمياط بنسبة ١٨,٤ % .

## تمهيد :

يعيش العالم فى ظل ثورة معلوماتية وثقافية متنامية ومتغيرة ، تركت اثارها ونتائجها على كافة الدول الغنية والفقيرة، الكبيرة والصغيرة على حد سواء ، فقد استطاعت تلك الثورة من التقريب بين الشعوب والحضارات حتى أصبح العالم قرية كونية صغيرة، فما يحدث فى الغرب يؤثر على الشرق، ويتأثر به الجنوب، وعلى اعتبار أن الإنسان هو الوحدة الأساسية المكونة للمنظمات الاجتماعية، فالأفراد داخل المنظمة يتفاعلون معًا ومع العملاء فى إطار تنظيمي معين، وبالتالي فالمنظمات أصبحت كيانات اجتماعية " Social Entities. وطبقًا لهذا المفهوم فإن النظر إلى المنظمة على أنها كيان اجتماعي يؤكد على أهمية كل أعضاء المنظمة على اختلاف وظائفهم ومستوياتهم الإدارية. وحيث أن استمرار الكيان الاجتماعي يستدعي بالضرورة أداء وظائف معينة من خلال خبرات متخصصة، ومن الطبيعي أن يتخصص كل فرد داخل المنظمة فى أداء وظيفة معينة تساعد على تحقيق الهدف الكلي للكيان. ويتطلب هذا التجمع البشري تحقيق خاصيتين أساسيتين من الخصائص اللازمة لتعظيم الاستفادة من الكيانات الاجتماعية ألا وهما التفاعل (Interaction) والاعتمادية المتبادلة (Interdependence). وعلى اعتبار موضوع العدالة التنظيمية من الموضوعات الهامة فى حقل إدارة الأعمال، والذي حظى باهتمام متزايد عبر الكثير من الأبحاث والدراسات المتعلقة بالسلوك التنظيمي، وكذلك فإن شعور الفرد بالعدالة التنظيمية يؤدي إلى زيادة ادائه السياقي، الذي يُعبر عن السلوكيات التي تدعم الأنشطة الرئيسية للمنظمة، وتقوى البيئة النفسية والاجتماعية التي تساعد على تحقيق الأهداف التنظيمية للفرد والمنظمة على حد سواء.

وقد قام الباحث بتقسيم هذه الدراسة إلى جانبين وهما الإطار النظري والدراسات السابقة والجانب التطبيقي كالتالى :

## الإطار النظري والدراسات السابقة

### أولاً الإطار النظري

#### -العدالة التنظيمية Organizational Justice-

إن أحد أسماء الله تعالى هو العدل والعاقل، وقد تواتر ذكر مفردات إشتقاقية كثيرة حول العدالة في القرآن كقوله تعالى ( إن الله يامر بالعدل والإحسان)،"النحل ٩٠" وكذلك قوله جل وعلا (هل يستوى هو ومن يأمر بالعدل وهو على صراط مستقيم)" النحل ٧٦"

وفيما يتعلق بالعدالة التنظيمية فإنه يُقصدُ بها العدالة المُدركة والتي تعنى ميل الأفراد العاملين لمقارنة حالتهم مع حالة زملائهم الآخرين في العمل ( Byrne,2003) . أي إدراك العاملين للعدالة في مكان العمل (المنظمة) من خلال علاقتهم بالمنظمة او برئيسهم المباشر والتي تؤثر بالنهاية على مواقفهم وسلوكياتهم في العمل (AL-Otaibi 2003) . ويذكر(Ortiz1999) بان الجذور التاريخية لمفهوم العدالة التنظيمية تعود لنظرية المساواة (Equity Theory) والتي تقوم على فرض أساسي مفاده ان الأفراد العاملين يميلوا إلى الحكم على العدالة،(Adam,1965) (Ortiz,1999:3) من خلال مقارنة مدخلاتهم إلى المخرجات التي يحصلوا عليها وايضاً مقارنة نسبة المدخلات إلى المخرجات الخاصة بهم مع زملائهم الآخرين، وان إدراك عدم العدالة وفق هذا السياق يمكن ان يؤدي إلى خلق حالة من التوتر النفسي الذي يؤدي بدوره إلى ظهور مجموعة من المتغيرات السلوكية من قبل الفرد لتقليل هذا التوتر(Newstrom and Davis , 1993). ويعرف ( Adam ) المدخلات على أنها أنواع وخصائص عمليات الشخص مثل العمر، والحالة الاجتماعية، والتعليم، والجهود المبذولة، والقابلية اوالمهارة ومدة الخدمة وغيره، في حين عرف المخرجات على انها الحقوق التي يحصل عليها الفرد مثل المكافآت ، المرتب، الترقيات والسلطة وغيره (Ortiz, 1999)، ويعرف (Byars and

(Rue,1997) ان العدالة التنظيمية هي محصلة الإتفاق بين الجهود المبذولة والعوائد المتحققة عنها، بشكل يسهم فى تحقيق الأهداف المطلوبة للمنظمة، كما يعرفها (Sall and Moor,1993) على أنها القيمة المتحصلة من جراء إدراك الموظف للنزاهة والموضوعية للإجراءات والمخرجات المتحصل عليها من المنظمة، أما (Cropanzano and Greenberg,1997) فقد عرفها على أنها إدراك الأفراد لحالة الإنصاف فى المعاملة التى يعاملون بها من قبل المنظمة. مما سبق يتضح أن كافة التعاريف اتفقت على أن العدالة التنظيمية هي الحالة التى يتم إدراكها من قبل العاملين من خلال المقارنة بين ما يبذله من جهد فى العمل وما يتحصل عليه من مكافآت وحوافز وطريقة تعامل فى المنظمة.

### **-أبعاد العدالة التنظيمية Organizational Justice Elemnts**

معظم الأدبيات التى تناولت موضوع العدالة التنظيمية تشير إلى وجود ثلاث أبعاد رئيسة للعدالة وهي عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات و عدالة التبادلات (التعاملات) والتى يمكن تناولها كالأتي (Rego and Cunha,2006):

#### **-العدالة التوزيعية Distributive Justice** :يعتبر الباحثان

(Ortiz,1995;Adam,1965) أن أساس عدالة التوزيعات تعود إلى نظرية المساواة، اذ يُقصد بعدالة التوزيع العدالة المدركة عن توزيع الموارد من قِبل المنظمة (Rego and Cunha,2006) فهى تُركز على إدراك الموظفين لعدالة المخرجات المستلمة من خلال تقييم الحالة النهائية لتوزيع الموارد فى المنظمة (Lee,2003) .كما يرى كل من (Folger and Konovskg,1989) على انها درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة القيم المادية وغير المادية ، التى يحصلون عليها من المنظمة .

#### **-العدالة الاجرائية Procedural Justice** : ويقصد بها مدى احساس

الافراد بأن الاجراءات والعمليات المتبعة فى تحديد المكافآت عادلة (مثل وسائل تحديد الأجور، ووسائل الترقيّة (Rego and Cunha,2006) . وتعنى ايضاً

العدالة المدركة عن الاجراءات والسياسات المستخدمة فى اتخاذ القرارات فى مكان العمل ( Lee,2003 ). كما يعرفها ( Moorman et al,1998) على انها درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة الإجراءات التنظيمية التى تُستخدم فى تحديد المخرجات التنظيمية.

**-عدالة التعاملات Interactional Justice :** تُعتبر عدالة التعاملات امتداد لمفهوم العدالة الاجرائية، والتى تشير إلى طريقة تصرف الإدارة تجاه الافراد، والتى ترتبط بشكل اساسى بطريقة تعامل المدراء مع المرؤوسين (مثل المصادقية، الاحترام، الدبلوماسية ..... الخ)(Rego and Cunha,2006) . كما يعرفها كل من (Skarlicki and Folger, 1993) على انها درجة إحساس العاملين بعدالة المعاملة الإنسانية التى يحصلون عليها عند تطبيق الإجراءات . وقد أشار العديد من الباحثين مثل (Greenberg,1991 ;Colquit ;Rego et al.,2004), إلى ان عدالة التعاملات تضم نوعين من العدالة الأول هو عدالة العلاقات الشخصية Interpersonal Justice والتى تشير إلى مدى الاحترام والتقدير التى يتعامل بها المدير مع مرؤوسيه، أما الثانى فهو عدالة المعلومات Information Justice والتى تركز على الايضاحات المقدمة إلى المرؤوسين من خلال توصيل المعلومات الضرورية حول أسباب استخدام اجراءات معينة أو طريقة تخصيص إجراءات معينة وبأسلوب موثوق وأكد مثل (تقديم المدير شرح وافى للموظفين حول القرارات التى تؤثر عليهم).

**- العدالة التقييمية Evaluation Justice :** ويمكن تعريفها على انها الدرجة التى يستشعر بها الموظف النزاهة والشفافية فى التقييم الادارى لأداؤه وسلوكه فى العمل، مما يؤدي إلى زيادة درجة رضاه عن نظم التقييم وفعاليتها.

العدالة الأخلاقية Ethecs Justice : وهى الدرجة التى يشعر بها الموظف الادارى بالعدالة الاخلاقية النابعة من العقيدة والقيم الثقافية التنظيمية والحضارية فى المنظمة مقارنة بزملائه فى نفس المستوى الادارى والتنظيمى .

## أداء السياق : *Contextual performance*

تتعدد وجهات نظر كتاب الإدارة حول مفهوم أداء العمل Jobe Performance ، حيث ركزت العديد من الأدبيات على أداء المهمة Task Performance والأداء السياقي (Befort and Hatrup,2003) . ويقصد بأداء المهمة قابلية الافراد لأداء الأنشطة الفنية الجوهرية المهمة لأعمالهم (Harris,2003) ، أو الأنشطة اللازمة لأداء العمل الأساسي في المنظمة بطريقة مباشرة عن طريق استخدامها في العملية التكنولوجية للمنظمة، أو بطريقة غير مباشرة عن طريق صيانة أو خدمة المتطلبات الفنية للمنظمة (Borman and Motowidlo,1997) . أما الأداء السياقي فهو مجموعة السلوكيات التي لا تدعم الجوهر الفني للمنظمة ولكنها تدعم البيئة النفسية والاجتماعية التي تجرى فيها العمليات الفنية (Motowidlo and Scotter,1994). كما انه يمكن تعريفه على أنه الأنشطة التي تساهم بفاعلية في المنظمة من خلال العديد من الطرق التي تعمل على تشكيل السياق النفسى والاجتماعى للمنظمة والتي تعتبر محفزات أنشطة العمليات وأداء المهمة (Borman and Motowidlo,1997) .

### -أبعاد الأداء السياقي *Contextual performance Elemnts* : من

خلال مراجعة الأدبيات الإدارية ذات الصلة بموضوع الأداء السياقي ، يمكن تحديد أربعة توجهات حول أبعاد الأداء السياقي كما فى الجدول (١)  
جدول رقم (١)

وجهات نظر الكتاب حول أبعاد الأداء السياقي

وجهة النظر	أهداف	الكاتب
الأولى	اعتبار أبعاد الأداء السياقي مشابه أبعاد المواطنة التنظيمية وهى (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضارى، الضمير الحى)	Bateman &organ,1998
الثانية	اعتبار أبعاد الأداء السياقي مشابه لأبعاد الالتزام التنظيمى وهى (وجود ايمان عميق بأهداف وقيم المنظمة، الاستعداد لبذل اقصى الجهود فى سبيل نجاح المنظمة، وجود الرغبة الصادقة للبقاء فى المنظمة)	Lambert,2000

الكاتب	الهدف	وجهة النظر
Borman & Motowidlo,1997	تتمثل أبعاد الأداء السياقى فى خمس سلوكيات هى (التطوع للأعمال، العمل بحماس، مساعدة الآخرين، اتباع القواعد والاجراءات المنظمة، دعم الاهداف المنظمة)	الثالثة
Harris ,2003	اعتبار أبعاد الأداء السياقى تتمثل فى أبعاد المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمى	الرابعة

Source: Borman & Motowidlo, 1993 and Harris ,2003 and Dick etal,2006

وسوف يعتمد الباحث على وجهة النظر الرابعة فى قياس مستوى الأداء السياقى نظراً لكونها الأكثر شمولية وكذلك لأنها تجمع بين وجهتى النظر الأولى والثانية ، فضلاً عن التشابه مع وجهة النظر الثالثة من حيث المضمون . ولذلك يمكن تعريف المواطنة التنظيمية والانتماء التنظيمى كما يلى :

#### 1. المواطنة التنظيمية Organization Citizenship

ظهر مفهوم المواطنة التنظيمية فى نهاية السبعينيات عندما عرفها (Organ,1977) على انها " الجهود التعاونية التى يقوم بها العاملين أو السلوكيات الابتكارية التعاونية". ثم عاد وعرفها (Organ,1988) على انها " سلوك مرتبط بالعمل ولا يتضمنه الهيكل الوظيفى الرسمى، وهو لا يرتبط بنظام المكافآت الرسمى، ويقوى ويدعم الأداء الفعال للمنظمة " . ثم عرفها ثالثة على انها " السلوك التطوعى الاختيارى الذى لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمى فى المنظمة والهادف إلى تعزيز أداء المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها" (Organ,1990) . ويحدد هذا التعريف مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية بأنه سلوك إختيارى بطبيعته وليس جزءاً من متطلبات الدور الرئيسى الرسمى للموظف، فالموظف لا يحاسب على عدم القيام به باعتباره عملاً اختيارياً وليس اجبارياً. كما عرفها (Mcalistre,1989) على انها " سلوك غير مكلف يحتوى على مجموعة من التصرفات التى لا تعتبر ضمن الاوامر المباشرة لرئيس العمل او تنفيذاً لمتطلبات العمل الرسمية " . وأغلب الدراسات التى تناولت أبعاد المواطنة التنظيمية قامت بتقسيمها إلى اتجاهين أساسيين وهما ( حواس،



٢٠٠٣): الإتجاه الأول: ويهتم بالبُعد الفردي والذي يسعى إلى مساعدة الموظفين الآخرين الذين يواجهون مشاكل معينة في المنظمة وتتم بشكل اختياري، مثل مساعدة زملاء العمل اثناء الغياب، او تقديم مقترحات لتحسين وتطوير اجراءات العمل. كما يهتم ايضاً بالبُعد المنظمى والذي يُركز على سلوك المساعدة الموجه إلى المنظمة والذي لا يُعد جزءاً من متطلبات العمل الرسمية. فى حين أن الإتجاه الثانى: ويقوم على اساس تقسيم سلوك المواطنة التنظيمية إلى خمسة أبعاد رئيسة كالتالى:

- **الإيثار *Altruism*** : وهى سلوك إختياري يقوم به الفرد طواعية لمساعدة زملائه فى العمل لحل مشكلاتهم المتعلقة بالعمل، أو مساعدة الزملاء الجدد فى التعرف على طرق وأساليب إنجاز المهام، وكذلك مساعدة الزملاء فى إتمام الأعمال المتركمة بسبب الغياب.
- **وعى الضمير (الطاعة العامة) *General Compliance*** : وهى التى تتعلق بالجانب النفسى للفرد لتقبل الهيكل التنظيمى، سياسات العمل فى المنظمة، ومدى إنعكاس ذلك على الحرص على الحضور فى مواعيد العمل، والإسراع فى إنجاز المهام الموكولة إليه مع احترام قواعد وإجراءات وقوانين المنظمة والحرص على مواردها(حواس، ٢٠٠٣).
- **الروح الرياضية *Sportmanship*** : وتعكس مدى مساهمة الفرد فى منع زملائه من الصراع والجدال، وتشجيعهم على حل النزاعات التى قد تنشأ بينهم بأسلوب بناء، مع محاولة تسويتها وتحمل بعض المضايقات التنظيمية التى قد تنشأ دون شكوى أو تذمر (Podsakoff et al, 2009).
- **الكمياسة *Courtesy***: ويطلق عليه ايضاً اللطف، وهى تعكس مساهمة الفرد فى منع المشكلات التى يمكن أن يتعرض لها زملائه فى العمل عن طريق تقديم النصح وتوفير المعلومات الضرورية واحترام رغبات الزملاء الآخرين، والتعرف آرائهم قبل إتخاذ القرارات والأفعال (خير، ٢٠٠٧).

• المشاركة (السلوك الحضارى) *Civic Virtue* : وهى تتمثل فى الأنشطة الاختيارية التى يتطوع الفرد للقيام بها للحفاظ أمن المنظمة، كالتبليغ عن وجود مخاطر محتملة قد تلحق بالمنظمة(مثل الحريق)، التأكد من غلق الأبواب والشبابيك والأنوار واغلاق الحاسب الآلى، أو الإبلاغ عن أى اعمال مشبوهة أو خطرة يمكن أن تُلحق الأذى بالمنظمة، مع أخذ المبادرة فى معالجة تلك المشكلة (Podsakoff et al, 2009)

## ٢. الالتزام التنظيمى *Organizational Commitment* :

ويُعرف الالتزام التنظيمى على انه " ارتباط الموظف بالمنظمة وتطابق اهدافه مع اهدافها وبشكل متزايد عبر الوقت" (Harris,2003) .. كما يعرفه اخر (القرشى، ١٩٩٨) على انه " الربط النفسى الذى يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه إلى الاندماج فى العمل، وإلى تبني قيم المنظمة " كما عرفه (Mowdy et al,1982) على انه يقوم على ثلاثة عناصر أساسية هى : الإعتقاد القوى فى أهداف وقيم المنظمة ومدى تقبلها، الإستعداد لبذل جهود فى التنظيم، والنية فى البقاء عضواً داخل التنظيم. فى حين يشير كل من (Vandenberg ,1992 and Lance) إلى أن الإلتزام التنظيمى هو مستوى الشعور الإيجابى المتولد عند الموظف إزاء منظمته الإدارية والإلتزام بقيمها والإخلاص لأهدافها والشعور الدائم بالإرتباط معها والإفتخار بالإنتماء إليها ويشتمل الولاء التنظيمى على الأنواع التالية الممثلة كأبعاد له وهى( Lee and Kim,2010) :

١. الإلتزام المؤثر *Affective Commetment* : وهو مستوى إحساس الموظف وإدراكه بالخصائص المميزة لمهام الوظيفة والتوافق معها، نظراً لكونها تسمح له بالمشاركة الفعّالة فى النشاط الإدارى (Reichers, 1985).
٢. الإلتزام الإستمرارى *Continuance Commitment* : وهو درجة إدراك العاملين بالإمتيازات والمنافع التى يحصلون عليها نظير إستمراريتهم وولائهم للمنظمة، مقارنة بفقدانهم للعمل بها (Meyer et al ,1993) .

٣. الإلتزام المعياري *Normative Commitment* : وهو مستوى الإلتزام الأخلاقي الذي يدفع الموظف الإداري إلى تبني قيم وأهداف المنظمة وإعتبارها جزءاً من قيمه وأهدافه (Meyer et al ,1993) .

### **ثانياً الدراسات السابقة**

تم التوصل إلى العديد من الدراسات التي تناولت العدالة التنظيمية وكذلك المتعلقة بالإلتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية. ولذلك سيقوم الباحث بتقسيم تلك الدراسات إلى ثلاثة محاور متكاملة، الأولى يتناول الدراسات المتعلقة بالعدالة التنظيمية، والثاني تلك المتعلقة بالإلتزام التنظيمي، والآخر الذي يتناول الأداء السياقي كالتالي :

### **١/٢ الدراسات التي تناولت العدالة التنظيمية**

هناك العديد من الأسباب التي أدت إلى زيادة الاهتمام بالعدالة التنظيمية ، حيث أثبتت نتائج الدراسات وجود علاقات ارتباطية بين العدالة التنظيمية وعدد من المتغيرات التنظيمية ذات العلاقة الوثيقة بأداء وإنتاجية الأفراد من جهة ، وبأداء المنظمات بشكل عام من جهة أخرى . فقد أوضحت الدراسات وجود علاقة واضحة تربط العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي ، حيث أن شعور الفرد بالعدالة يؤثر على مستوى ولاءه فالفرد الذي يشعر بعدالة الإجراءات والتعاملات وعدالة التوزيع يكون مستوى ولاءه مرتفعاً بالمقارنة بالفرد الذي يشعر بعدم عدالة الإجراءات والتوزيع (العجمي، ١٩٩٨) بالإضافة إلى ذلك فقد أثبتت الدراسات أن العدالة التنظيمية ترتبط بكل من أنظمة تقييم الأداء والرضا الوظيفي والرضا عن سياسات الأجور، والمكافآت. وسلوك المتطوع التنظيمي وغيرها من المتغيرات الأخرى (خليفة، ١٩٩٧) ، وسيتم تناول أهم تلك الدراسات كالتالي :

### **١/١/٣ الدراسات العربية :**

استهدفت دراسة ( العميان والسعودى ، ٢٠٠٩ ) التعرف علي تحليل أثر العدالة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي لدي العاملين في الوزارات الأردنية من خلال استخدام أبعاد العدالة التنظيمية وقد توصلت الدراسة إلى أن إدراك العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية ( التوزيعية ، الإجرائية ، التعاملات ، التقييمية ، الأخلاقية ) في الوزارات الأردنية جاءت بدرجة متوسطة ، حيث احتل بُعد العدالة التقييمية المرتبة الأولى ، ويفسر ذلك من خلال ميل العاملين إلى تحقيق العدالة من جراء التقييم على أساس العمل والجهد المبذول ، كمبدأ يؤمن به العاملين وذلك من خلال مكافأة المديرين لجميع العاملين وفقاً لأدائهم ، يلي ذلك بُعد العدالة الإجرائية ويعزى ذلك إلى القيمة المطلقة للعدالة ذات الامتداد النفسي والمعنوي والأخلاقي المترسخ في نفسية العاملين واستجابتهم لمبررات الحق والواجب ، يلي ذلك بُعد عدالة التعاملات ويرجع ذلك إلى إمكانية استشعار مدى العلاقات السائدة بين العاملين ومدرائهم ، يلي ذلك بُعد العدالة الأخلاقية والتي تعكس على الحرص على المزاجية بين الأخلاق والقانون عند ممارسة كافة الأنشطة الإدارية ، وجاء في المرتبة الأخيرة بُعد العدالة التوزيعية ويرجع ذلك إلى عدم تناسب المكافآت مع الأداء . في حين أن مستوى أداء العاملين في الوزارات الأردنية والتي تمثل في ( الانضباط ، إنجاز المهام ، العلاقة مع الرؤساء ، العلاقة مع الزملاء ) جاء بدرجة مرتفعة ، فقد احتل بُعد إنجاز المهام في المرتبة الأولى ، يليه بُعد الانضباط ، ثم بُعد العلاقة مع الرؤساء في حين جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة بُعد العلاقة مع الزملاء .

في حين اهتمت دراسة ( بلال ، ٢٠٠٨ ) بالتعرف على طبيعة العلاقة بين مدى إدراك المدير للعدالة والاستراتيجيات التي يستخدمها لإدارة مواقف الصراع في المنظمة ، وذلك من خلال استخدام ثلاثة متغيرات تمثلت في متغيرين مستقلين هما العدالة المدركة ، المستوى الإدراكي ، وأما عن المتغير التابع فقد تم التعبير عنه في خمس استراتيجيات لإدارة الصراع تمثلت في {

التنافس - التكيف - التجنب - التوفيق - التعاون } وقد توصلت الدراسة إلى وجود فروق معنوية في كل من مستوى العدالة المدركة والاستراتيجيات المستخدمة لإدارة الصراع باختلاف المستوى الإداري ، وسنوات الخبرة ، والنوع . وكذلك وجود اختلاف في طبيعة العلاقة بين مستوى العدالة المدركة واستراتيجيات إدارة الصراع باختلاف كل من المستوى الإداري ، وسنوات الخبرة ، والنوع .

أما دراسة ( سليمان ، ٢٠٠٤ ) فقد قامت بهدف التعرف على العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية والتي تمثلت في (عدالة التوزيع - عدالة الإجراءات - عدالة التعاملات ) وبين العدالة التنظيمية الكلية . وكذلك أثر متغيرات العدالة التنظيمية على متغيرات فعالية فريق العمل بما في ذلك مدخلات الفريق وعملياته ومخرجاته وبالتالي على فعاليته الكلية . وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة جوهرية بين كافة المتغيرات الفرعية للعدالة وبين العدالة التنظيمية الكلية وكانت هذه العلاقة أكثر قوة بين عدالة التوزيع والعدالة الكلية ثم عدالة التفاعل وأخيراً عدالة الإجراءات وبين العدالة التنظيمية الكلية . في حين تم استبعاد تأثير عدالة التوزيع على مدخلات فريق العمل ، بينما كان هناك تأثير جوهرى لكل من عدالة الإجراءات و عدالة التفاعلات والعدالة الكلية على مدخلات فريق العمل . كما اتضح وجود تأثير جوهرى لكل من عدالة الإجراءات و عدالة التفاعلات والعدالة الكلية على عمليات فريق العمل ، بينما لم يثبت هذا التأثير فيما يتعلق بعدالة التوزيع . أخيراً اتضح أن المتغيرات المستقلة للعدالة التنظيمية التي تؤثر جوهرياً على المتغير التابع (الفعالية الكلية لفريق العمل) هي عدالة الإجراءات و عدالة التفاعلات والعدالة الكلية ، في حين لم يكن لعدالة التوزيع تأثير يذكر على فعالية فريق العمل .

كما أن الدراسة التي قام بها ( نجم ، ٢٠٠١ ) استهدفت تحقيق مجموعة من الأهداف تمثلت في ، قياس العلاقة بين متغيرات العدالة التنظيمية ومتغيرات

الاغتراب الوظيفي ، نوع وطبيعة العلاقة بين متغيرات العدالة التنظيمية ومتغيرات الاغتراب الوظيفي ، متغيرات العدالة التنظيمية ذات التأثير الدال إحصائياً على متغيرات الاغتراب في العمل ، والتعرف على متغيرات العدالة التنظيمية الأكبر تأثيراً على متغيرات الاغتراب في العمل ، وأخيراً تحديد تأثير دخول بعض المتغيرات الشخصية على العلاقة بين العدالة التنظيمية والاغتراب في العمل . وقد أسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج تمثلت في وجود علاقة عكسية بين العدالة التنظيمية والاغتراب في العمل ، حيث كلما زادت العدالة التنظيمية في المنظمة أدى ذلك إلى انخفاض مستوى الاغتراب في العمل والعكس صحيح . في حين تمثل العدالة التنظيمية الكلية أحد المحددات الأساسية للاغتراب في العمل . ويُعتبر متغير عدالة التعاملات أهم المتغيرات المؤثرة في كلٍ من المشاعر السلبية تجاه العمل واضطرابات العلاقات داخل العمل بالمنظمة ، يليه متغير العدالة التوزيعية. كما تعتبر العدالة التنظيمية الكلية المتغير المستقل الوحيد المؤثر في متغيري النظرة المتشائمة لمستقبل العمل في المنظمة والاغتراب في العمل الكلي . وتمثل فئة العمر المتغير الوحيد من بين المتغيرات الشخصية الذي ظهر تأثيراً دالاً إحصائياً على متغير المشاعر السلبية تجاه العمل . كما لم يثبت أى تأثير معنوي لمتغير العدالة الإجرائية كمتغير مستقل على جميع متغيرات الاغتراب في العمل . وقد اتضح ايضاً تأثير العدالة التنظيمية الكلية على متغير النظرة المتشائمة لمستقبل العمل بشكل دال إحصائياً وفي دراسة ( ريان ، ٢٠٠٠ ) فقد قام باختبار أثر إدراك الأفراد للدعم التنظيمي كمتغير وسيط على العلاقة بين الالتزام التنظيمي الوجداني وكل من عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات . وقد كشفت الدراسة أن كل من العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية تؤثران جوهرياً على إدراك الأفراد للدعم التنظيمي ، كما كشفت الدراسة أن العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية تؤثران جوهرياً في الالتزام التنظيمي الوجداني لدى المرؤوسين وأخيراً كشفت الدراسة عن

وجود تأثير جوهري لإدراك الأفراد للدعم التنظيمي كمتغير وسيط على العلاقة بين العدالة التنظيمية التوزيعية والإجرائية والالتزام التنظيمي. أما دراسة ( زايد، ١٩٩٩ ) فقد تناولت العلاقة بين دور المدير الرقابي وأثره على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية ، وقد ركزت هذه الدراسة على تحليل العلاقة بين ثلاثة أساليب لمراقبة الأداء الوظيفي وبين إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية لعينتين من منطقتين مختلفتين ، وكشفت الدراسة أن أساليب مراقبة الأداء الوظيفي تؤثر على إحساس العاملين بكل من عدالة الإجراءات و عدالة التعاملات في حين لم يكن لها تأثير على إحساس العاملين ب عدالة التوزيع.

بينما توصلت دراسة ( خليفة ، ١٩٩٨ ) إلى وجود علاقة إيجابية بين نظم العدالة الإجرائية وحجم الانخراط التطوعي لدى موظفي الدوائر الحكومية في الإمارات العربية المتحدة ، حيث أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستويات العدالة الإجرائية تؤدي إلى زيادة في مستوى الانخراط في السلوكيات التطوعية ، فمجرد شعور الموظف ب عدالة إجراءات تقييم ومتابعة جهوده يدفعه لترجمة ذلك الشعور إلى مزيد من الممارسات التطوعية.

وفي دراسة قام بها (الدعيج وحمودة ، ١٩٩٨ ) بهدف معرفة العلاقة بين عدم موضوعية النظام الإشرافي في بعض الظواهر السلبية في المنظمات الكويتية ،وقد توصلت إلى أن النظام الإشرافي في المنظمات الكويتية يعاني بدرجات متوسطة من عدم الموضوعية والعدالة في التعامل مع المرؤوسين ، حيث تعاني المنظمات الكويتية بدرجات متفاوتة في انتشار ظاهرة عدم موضوعية تقييم الأداء ، والواسطة ، والتميز اليومي للمشرف ، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقات ارتباط بين عدم موضوعية وعدالة النظام الإشرافي من جهة وبعض المتغيرات الفردية والتنظيمية من جهة أخرى.

وأتساقاً مع الدراسة السابقة فقد تناولت دراسة أخرى العلاقة بين أساليب مراقبة الأداء الوظيفي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية ، وذلك عن طريق اختبار العلاقة بين الأساليب التي يستخدمها المديرون لمراقبة الموظفين وإحساس العاملين بثلاثة مكونات للعدالة التنظيمية هي :عدالة التوزيع ، عدالة الإجراءات ، عدالة التعاملات .وقد توصلت الدراسة إلى أن أفراد عينة الدراسة كانوا أكثر إحساساً بعدالة التعاملات عن عدالة الإجراءات ، وإنهم كانوا أقل إحساساً بعدالة التوزيع .وكشفت الدراسة أن أساليب مراقبة الأداء الوظيفي تؤثر إيجابياً على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية ، وتبين وجود علاقات إحصائية بين بعض المتغيرات الديموجرافية وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية ( زايد ، ١٩٩٥ )

وأخيراً قام ( جاب الله ، ١٩٩١ ) بدراسته التي تناولت محددات ونتائج ثقة العاملين فى عدالة ودقة نظم تقييم الأداء ، فقد تبين له أن ثقة العاملين فى عدالة ودقة نظام تقييم الأداء المطبق بالمنظمة تؤثر إيجابياً على مستوى كل من الرضا عن الرئيس المباشر والانتماء للمنظمة ، كما توصل إلى أن عدالة نظام تقييم الأداء تتطلب ثلاثة شروط هي الاعتماد على الجهود المبذولة وليس على شيء آخر ،الاتفاق على معايير الأداء الجيد ، وإبداء الرأي دون خوف .وكشفت الدراسة أن ثقة العاملين بعدالة ودقة نظام الأداء تزداد كلما زاد شعور العاملين بأن النظام يتصف بالعدالة الإجرائية والتوزيعية.

#### ٢/١/٣ الدراسات الأجنبية :

الدراسة التي قام بها (Graham, 2009) والتي استهدفت التعرف على أثر العدالة التنظيمية من خلال استخدام أبعادها الأربعة والتي تمثلت في ( العدالة التوزيعية ، العدالة الإجرائية ، عدالة التعاملات ، عدالة المعلومات ) على ضغوط العمل داخل المنظمة ، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن شعور الفرد بضغط العمل ذات تأثير سلبي على المرؤوسين وعلى المنظمة . وكذلك



وجود علاقة سلبية بين إدراك العدالة التنظيمية وضغوط العمل لدى المرؤوسين .

وقد أجرى (Asgari et al,2008) دراسة حول العلاقة بين القيادة التحويلية، العدالة التنظيمية، الدعم التنظيمي، الثقة وسلوك المواطنة ، على عينة مقدارها ١٦٢ موظف من خمس وزارات في ماليزيا. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ومباشرة بين القيادة التحويلية والعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة. كما اوضحت الدراسة عدم وجود ثقة بين المشرفين والموظفين، وأن المشرفين لا يعاملون الموظفين بعدالة .

وفي دراسة كل من (Moorman & Niehoff, 1993) والتي شملت موظفًا و (١١) مديراً عاماً في إحدى كبريات شركات إدارة المسارح في الولايات المتحدة الأمريكية وذلك لمعرفة دور العدالة التنظيمية على العلاقة بين أساليب الرقابة والولاء التنظيمي. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين الولاء التنظيمي والعدالة التنظيمية ، حيث أن الولاء التنظيمي هو رد الفعل الطبيعي للموظف إزاء شعوره بعدالة التوزيع ، فالموظف تزداد درجة ولائه لأن ذلك يتماشى مع وجود العلاقات بينه وبين منظمته ، ومع إحساسه بعدالة التوزيع والإجراءات ، وليس لأن ذلك احد متطلبات عقد العمل في المنظمة .

وقد قام (Moorman ,1991) بدراسة لمعرفة العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي ، وكان هدفها الرئيسي معرفة أثر إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية على سلوكهم الوظيفي وولائهم التنظيمي .وقد شملت الدراسة (٨٧) مديراً من عدة مؤسسات ، وتوصلت إلى أن عدالة التوزيع يمكن أن تكون مؤشراً للولاء التنظيمي أكثر من عدالة الإجراءات حيث أن الحديث عن عدالة التوزيع دون عدالة الإجراءات هو أمر غير واقعي.

وفى الدراسة التى قام بها كل من (Folger & Konovsky ,1989) على(٢١٧) من المشرفين بمصانع القطاع الخاص بجنوب الولايات المتحدة وذلك لمعرفة أثر عدالة التوزيع و عدالة الإجراءات على رد فعل المشرفين تجاه قرارات زيادة مرتباتهم . أوضحت الدراسة أن عدالة التوزيع أدت إلى زيادة رضا المشرفين عن زيادة مرتباتهم بدرجة أكبر من عدالة الإجراءات . كما أوضحت الدراسة أن العدالة الإجرائية أكثر قدرة من العدالة التوزيعية فى تفسير اختلاف الأفراد فى الولاء التنظيمي وفى الثقة بالمشرف.

## **٢/٢ الدراسات التى تناولت المواطنة التنظيمية**

### **١/٢/٢ الدراسات العربية :**

من خلال المراجعة التى قام بها الباحث للدراسات المتعلقة بالمواطنة التنظيمية، وجد الباحث أن الدراسات العربية فى مجال سلوك المواطنة التنظيمية قليلة نسبياً .فى الدراسة التى قام بها (محرمة،٢٠٠٨) عن مستوى سلوك المواطنة فى الاجهزة الحكومية القطرية ، على عينة بلغت(٢٦٦) موظفاً، وكشفت نتائج الدراسة عن وجود درجة متوسطة نسبياً لسلوك المواطنة التنظيمية، وكان أعلى مستوى لهذا السلوك فى مجال الكياسة والإيثار، كما بينت الدراسة وجود اختلافات فى مستوى سلوك المواطنة يُعزى إلى متغير الجنس والخبرة.

الا ان دراسة (حواس،٢٠٠٣) اتجهت لقياس أثر المتغيرات الوسيطة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية فى البنوك التجارية فى القاهرة الكبرى، واتضح وجود علاقة ارتباط بين عدالة التوزيع، عدالة الاجراءات ، وعدالة التعاملات وبين سلوكيات المواطنة فى ظل وجود متغيرى الثقة فى الإدارة والالتزام التنظيمى .

بينما تناولت دراسة ( زايد، ٢٠٠٢ ) سلوك المواطنة التنظيمي للعاملين بشركات قطاع الأعمال المصري شملت الدراسة (٣٨٢) عاملاً بخمسة عشر شركة من قطاع الصناعات الغذائية وجد أن هناك انخفاضاً في رغبة العاملين في الانخراط في سلوك المواطنة التنظيمي وإحساسهم بدرجة منخفضة من الرضا عن الترقية. كما وجد أن هناك ارتباطاً إيجابياً بين مكونات الرضا الوظيفي ومكونات سلوك المواطنة التنظيمية (ماعدا مكون الروح الرياضية) . وفي دراسة ( الخليفة، ١٩٩٧ ) عن محددات سلوك التطوع التنظيمي في المنظمات الحكومية بدولة الإمارات العربية وشملت الدراسة (٣٦٠) مرؤوساً و (٥٢) مشرفاً ممن يعملون في عشرة منظمات حكومية ، وكشفت النتائج عن انخفاض مستوى الممارسات التطوعية للأفراد ، وكذلك وجد أن هناك علاقة إيجابية بين نظم العدالة الإجرائية ، المحيط الاجتماعي ، القدرة القيادية ، الرضا الوظيفي ، المسؤولية الاجتماعية ، الجنس، وحجم الانخراط التطوعي .

كما قام (عريشة، ١٩٩٦) بدراسة لمحددات سلوكيات الدور الإضافي وسلوكيات الدور الرسمي للأفراد في منظمات العمل ، وقد شملت الدراسة (٤١) مشرفاً ، (٣١٨) عاملاً ممن يعملون بخمس شركات صناعية في مجال الصناعات الغذائية، الصناعات الهندسية، الغزل والنسيج، إحدى المستشفيات التابعة للمؤسسة العلاجية بالقاهرة، وإدارتين بوزارة الزراعة ، وكان الهدف من الدراسة هو معرفة أثر المتغيرات المتعلقة بخصائص الوظيفة وبيئة العمل وبعض المتغيرات الفردية على كل من سلوكيات الأدوار الإضافية وسلوكيات الدور الرسمي . وتبين من نتائج الدراسة أن فرص تكوين صداقات في العمل وإدراك الأفراد لعدالة المشرف والحالة النفسية للأفراد تؤثر بشكل معنوي على كل من سلوكيات الدور الإضافي وسلوكيات الدور الرسمي .

**٢/٢٢ الدراسات الأجنبية :**

قام (Thayer,2008) بدراسة حول المناخ النفسى واستغراق الموظف فى العمل وعلاقته بسلوك المواطنه . وقد اجريت الدراسة على عدة منظمات فى الولايات المتحدة الأمريكية وبلغت العينة (١٦٨) فرداً. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين المناخ النفسى السائد من جهة والاستغراق الوظيفى وسلوك المواطنه . بينما لا توجد علاقة بين الاستغراق الوظيفى وسلوك المواطنه، كما بينت الدراسة أن المناخ التنظيمى الصحى سوف يزيد من درجة الاستغراق فى العمل وسلوك المواطنه .

بينما أجرى كل من (Raub & Robert,2007) دراسة حول التمكين وسلوك المواطنه وذلك على عينة بلغت (٦٤٠) فرداً يعملون فى سلسلة فنادق فى (١١) دولة فى الشرق الأوسط والأدنى لاختبار الثقافة كمتغير وسيط . وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين التمكين وسلوك المواطنه، وكذلك بين التمكين والولاء التنظيمى، وأن التمكين فعالاً فى عدة ثقافات وأن تمكين القيادة ينعكس على تأثر المرؤوسين فى درجة التمكين النفسى.

أما كل من (Bhatnagar & Sandhu,2005) فقد قاما بإجراء دراسة حول التمكين النفسى وسلوك المواطنه، فى قطاع منظمات تكنولوجيا المعلومات والبرمجيات. وقد بلغت عينة الدراسة (١١١) مديراً من ثلاث منظمات ، وتوصلت الدراسة إلى ان متوسط التمكين النفسى كان أعلى من متوسط سلوك المواطنه، وهناك ارتباط ايجابى بينهما، وأن التمكين النفسى يحدد سلوك المواطنه ، كما اتضح وجود فروق فى اتجاهات المبحوثين نحو التمكين وسلوك المواطنه ترجع إلى المتغيرات الديموغرافية.

وفى دراسة (Deckop, et al., 1999) والتي تناولت اختبار العلاقة بين خطط دفع مقابل الأداء وسلوك المواطنه التنظيمى ، وقد شملت (٦٦٠) موظفًا بثمانية مصانع للكهرباء والغاز بالولايات المتحدة الأمريكية ، وأوضحت الدراسة أن خطط الدفع مقابل الأداء لها أثر سلبى على سلوك المواطنه.

وقام كل من (Chen and Sego,1998) بإجراء دراسة على عينة من العاملين بإحدى عشر شركة بالصين ، توصلت الدراسة إلى أن الأفراد ذوي المستويات المنخفضة من سلوك المواطنة التنظيمي لديهم استعداد أكبر لترك العمل والعكس صحيح.

كما قام (Netermeyer et al.,1997) بدراسة تناولت محددات المواطنة التنظيمي لرجال البيع .وشملت العينة (١١٥) رجل بيع بإحدى شركات التليفونات بالولايات المتحدة الأمريكية ، وقد أوضحت الدراسة أن هناك علاقة ارتباط بين سلوك المواطنة التنظيمية وكل من درجة الانسجام بين الفرد والمنظمة ، ودعم القائد للفرد ، وإدراك الفرد لعدالة توزيع العوائد ،عدالة التوزيع، والرضا الوظيفي.

وفي دراسة (Knovvsky and Pugh, 1994) التي اشتملت على (٤٧٥) موظفًا بإحدى المستشفيات بالولايات المتحدة الأمريكية، اختبر الباحثان العلاقة بين نظرية التبادل الاجتماعي وسلوك المواطنة التنظيمي.وقد أوضحت نتائج الدراسة قدرة نظرية التبادل الاجتماعي على تفسير سلوك المواطنة التنظيمية .كما وجد أن هناك علاقة إيجابية غير مباشرة بين الممارسات الإشرافية العادلة وسلوك المواطنة التنظيمية وذلك من خلال الثقة التي تولدت كأساس لعلاقات التبادل الاجتماعي.

أما دراسة(Mackanzie et al.,1993) والتي اهتمت بتحليل العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمي وتقييم أداء رجال البيع ، وقد شملت الدراسة(٥٧٣) من رجال البيع ، وتوصلت الدراسة إلى أن نتائج تقييم أداء رجال البيع تتأثر بدرجة كبيرة بالتفاعل بين مكونات سلوك المواطنة التنظيمي وإنتاجية رجال البيع أكثر من تأثرها بإنتاجية رجال البيع فقط ، وبمعنى آخر فإن تقييم المدير للعاملين لا يتوقف فقط على الأداء الوظيفي ، ولكن يمكن أن يتأثر أيضاً ببعض مكونات سلوك المواطنة التنظيمي.

وفى دراسة (Scholl et al., 1987) والتي اهتمت باختبار علاقة سلوك الدور الإضافى مع إدراك الأفراد لعدالة الدخل من الوظيفة ، وتضمن البحث ثلاثة أبعاد للعدالة هى :العدالة الداخلية(أى إدراك الفرد لعدالة الدخل الذى يحصل عليه بالمقارنة مع أفراد آخرين يقومون بنفس العمل ، وبالمقارنة مع أفراد آخرين يقومون بأعمال مختلفة فى نفس منظمة العمل (العدالة الذاتية) أى تقييم الفرد لقيمه، (عدالة النظام) أى إدراك الفرد لعدالة الدخل الذى يتوقع أن يحصل عليه من النظام .) وقد شملت الدراسة ١٥٢ مديراً بإحدى المنشآت المالية بالولايات المتحدة الأمريكية ، وتبين من نتائج الدراسة أن للعدالة الداخلية أثر معنوياً على سلوك الدور الإضافى ، ولم يكن لكل من العدالة الذاتية و عدالة النظام أثر معنوى على سلوك الدور الإضافى.

وفى الدراسة التى قام بها كل من ( Moorman and Niehoff 1993 ) اختبر الباحثان العلاقة بين ثلاث طرق من الرقابة وبين إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية كمتغير وسيط ، وبين سلوك المواطن التنظيمى ، وقد أوضحت نتائج الدراسة وجود ارتباط معنوى سالب بين أسلوب الرقابة اللصيقة وبين سلوك المواطن التنظيمى ، ووجود ارتباط معنوى موجب بين أسلوب الرقابة اللصيقة وبين إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية.

فى حين ان دراسة ( Bateman & Organ,1983 ) والتي استهدفت معرفة أثر الرضا الكلى والرضا عن العمل ذاته والدخل والترقية والزملاء والإشراف على سلوك المواطن التنظيمية ، وشملت الدراسة عينتين :الأولى تحتوى على (٨٢) مفردة والثانية (٨٧) مفردة من العاملين غير الأكاديميين بإحدى الجامعات الأمريكية. وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك ارتباط موجب معنوى بين أبعاد الرضا الوظيفى وسلوك المواطن التنظيمى ، إلا أن العلاقة مع الإشراف وفرص الترقية كانت أكثر قوة من العلاقة مع الدخل وزملاء العمل.

وبمراجعة الدراسات السابقة فى المتعلقة بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية ، لوحظ أن هناك أكثر من دراسة تناولت العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمى ، فقد وجد (زايد , ٢٠٠٠) ، أن هناك علاقة إيجابية بين نظم العدالة الإجرائية وحجم الانخراط التطوعى لدى موظفي الدوائر الحكومية فى الإمارات العربية المتحدة ، كما وجد (خليفة، ١٩٩٧) ، أن هناك علاقة إيجابية بين مكونات العدالة التنظيمية ومكونات سلوك المواطنة التنظيمى ، وكذلك وُجد أن هناك ارتباط بين العدالة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمى (Netemeyer et al., 1997).

### **٢/٢ الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمى :**

تناولت دراسة (العتيبي، ٢٠٠٨) التعرف على دور البرامج التدريبية للعاملين فى مجلس الشورى بالسعودية على ولائهم التنظيمى. وقد توصلت الدراسة إلى ان هناك ارتفاع فى مستوى الولاء التنظيمى، ولا توجد اختلافات بين مستوى الولاء باختلاف الخصائص الوظيفية والشخصية، ولكن الولاء يرتفع مع تقدم العمر، وأن البرامج التدريبية تؤدى لزيادة الولاء التنظيمى.

بينما استهدفت دراسة (فلمبان، ٢٠٠٨) التعرف على مستوى الرضا الوظيفى ومستوى الالتزام التنظيمى والعلاقة بينهما لدى المشرفين والمشرفات التربويات فى مكة المكرمة، والوقوف على العلاقة بين كل من الالتزام التنظيمى، والرضا الوظيفى ببعض المتغيرات الشخصية، واتضح ارتفاع مستوى الولاء التنظيمى لدى العينة، كما توجد علاقة ارتباط ايجابية متوسطة بين الرضا الوظيفى بأبعاده والالتزام التنظيمى، كما توجد فروق بين درجات الالتزام وفقاً للتخصص.

كما تناولت دراسة (العوفى، ٢٠٠٥) أثر القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمى لدى العاملين بهيئة التحقيق والادعاء العام بالرياض، والوقوف على مدى اختلاف قيم الثقافة التنظيمية باختلاف

الخصائص الشخصية، وتوصل البحث إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الثقافة التنظيمية بشكل عام والالتزام التنظيمي وبين القيم المكونة للثقافة والالتزام التنظيمي، كما أن أهم العوامل المؤثرة على الالتزام هي العدل، الكفاءة، وفرق العمل، كما تبين عدم وجود علاقة بين الخصائص الشخصية ومستوى الالتزام التنظيمي.

في حين استهدفت الدراسة التي قام بها (حسانين، ٢٠٠٤) الوقوف على أثر العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في قطاع المحليات بالدقهلية، واتضح ارتفاع متوسط إدراك الإداريين لجميع أبعاد العدالة مقارنة بالتنفيذيين، كما توجد علاقة ارتباط بين جميع أبعاد العدالة، في حين يرتفع مستوى الالتزام لدى الإداريين أكثر من التنفيذيين في جميع أبعاد الالتزام، كما توجد علاقة ارتباط بين جميع أبعاد العدالة وأبعاد الالتزام.

أما دراسة (الهنداوي، ٢٠٠٢) فقد هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين الالتزام التنظيمي وضغوط العمل الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية في مصر، والاستفادة من ذلك في التوصل إلى مجموعة مقترحات إجرائية لتفعيل هذه العلاقة بما يؤدي إلى تعزيز الالتزام التنظيمي لدى المديرين وتنشيط ضغوط العمل الإيجابية ومواجهة ضغوط العمل السلبية لديهم وقد توصلت الدراسة إلى أن العلاقة بين الالتزام التنظيمي وضغوط العمل الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية تختلف باختلاف كل من شكل الالتزام التنظيمي المدروس، ونوع ضغوط العمل المقصودة، كما أن للالتزام التنظيمي العام يرتبط طردياً بضغوط العمل الإيجابية لدى مديري المدارس الابتدائية في مصر. في حين أن الالتزام التنظيمي العام يرتبط ارتباطاً عكسياً غير دال إحصائياً بضغوط العمل السلبية لدى المديرين. كما اتضح عدم وجود فروق ذات دلالة بين مديري المدارس الابتدائية في درجات ضغوط العمل (الإيجابية والسلبية) طبقاً لاختلاف كل من (الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة الإدارية). كما أنه لا



توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس الابتدائية في درجات الالتزام التنظيمي العام طبقاً لاختلاف كل من (المستوى التعليمي ، الخبرة الإدارية) بينما وجدت فروق دالة طبقاً للجنس وذلك لصالح الذكور.

#### **٤/٢ الدراسات التي تناولت العلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء السياقي.**

##### **١١/٤/٢ الدراسات العربية :**

تناولت الدراسة التي قامت بها (ابو جاسر، ٢٠١٠) التعرف على أثر إدراك العدالة التنظيمية للعاملين في السلطة الوطنية الفلسطينية في غزة على الأداء السياقي، وكذا تحديد الاختلافات بين مستوى العدالة التنظيمية وبين الالتزام والمواطنة التنظيمية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي بدرجة متوسطة، وسلوك المواطنة التنظيمية بدرجة عالية، كما انه لا توجد فروق بين أثر إدراك العدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي وفقاً للصفات الشخصية، في حين ظهرت فروق بين إدراك العدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي بالنسبة للمواطنة ترجع إلى الصفات الشخصية .

اما الدراسة التي قام بها (العطوى، ٢٠٠٧) بهدف اختبار علاقة الارتباط والأثر بين أبعاد العدالة التنظيمية ومستوى الأداء السياقي لدى الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة القادسية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية لدى الكادر التدريسي تجاه العدالة التوزيعية، يقابله توجه بين المعتدل والمنخفض تجاه اتبعاد العدالة الأخرى، وان مستوى الأداء السياقي كان فوق المعتدل للبُعد الفردي للمواطنة على البُعد المنظمي، وكذلك لبُعد المواطنة بشكل اجمالي على الالتزام التنظيمي، كما اتضحت علاقة ارتباط ايجابية بين أبعاد العدالة التنظيمية وأبعاد الأداء السياقي.

##### **٢/٤/٢ الدراسات الأجنبية :**

قام (Cheng-Jun,2008) بدراسة العلاقة بين الأداء السياقي وتقييم الأداء الكلي، حيث طبق الدراسة على (٦) شركات تعمل في المجالات الصناعية

المختلفة في الصين، وقد استهدفت الدراسة تقييم الأداء الكلي باستخدام الأداء السياقي كمتغير يؤدي الى الأداء الكلي من خلال استخدام أربع طرق في التقييم متمثلة في التقييم الذاتي، تقييم المشرفين، تقييم الزملاء (الأقران)، وطريقة تقييم المرؤوسين لبعضهم البعض، وقد توصلت الدراسة إلى أن تقييم المشرفين والمرؤوسين باستخدام الأداء السياقي يساهم بدرجة كبيرة في تقييم الاداء الكلي، ولكن في ظل طريقة التقييم الذاتي يكون الأداء السياقي غير مساهم بدرجة كبيرة في الأداء الكلي، بينما في ظل طريقة تقييم المشرفين والزملاء فإن الأداء السياقي يمكن أن يساهم بدرجة أكبر من أداء المهمة للوصول إلى التقييم الكلي.

بينما اشار كل من (Griffin, et al,2001) إلى أن أداء المهمة ، والأداء السياقي هما بُعدان مختلفان من السلوك في العمل، والذان من الممكن ان يسهما بطريقة مباشرة في فعالية المنظمة، وقد ذكر الباحثون أن الأداء السياقي على درجة كبيرة من الأهمية لأنه يمثل نوعاً من السلوك الذي يمكن السيطرة عليه من خلال تحفيز الأفراد، وقد تناولت هذه الدراسة مدى مساهمة أداء المهمة ، والأداء السياقي في فعالية عمل المراقبين الجويين، وقد توصل البحث إلى أدار أن العلاقة بين الأداء السياقي والفعالية لم تتضح بدرجة كبيرة في المجالات التقنية ، مثل مراقبة الحركة الجوية ، وتسليط الضوء على أهمية تقييم العوامل الموقفية عند تقييم الأداء والفعالية التنظيمية.

في حين تناولت دراسة (Salomon, 2000) الاداء السياقي باعتباره مكون من (التفاني في العمل، وتسهيل اداء العمل) والذان يساهمان بدرجة كبيرة في الأداء العام للوظيفة، واستهدفت الدراسة اختبار العوامل الشخصية المرتبطة بقوة بالأداء السياقي ومن ثم اداء المهمة، وقد تم تطبيق البحث على عينة قدرها (٢٣٣) من المشرفات على المضيفات في احدى شركات الطيران المحلية في الولايات المتحدة، مستخدماً في ذلك اختبارات الشخصية المهنية التي تطبقها تلك الشركات، بالإضافة الى المعلومات الاساسية عن افراد العينة، والتي بلغت

حوالى (٣٠) سمة شخصية، وقد توصلت الدراسة الى ان هناك خمسة خصائص شخصية اكثر تأثيراً على الأداء السياقى، كما اتضح انه حينما يتم الربط بين الأداء السياقى وأداء المهمة نستطيع التفرقة بدرجة كبيرة من الموضوعية بين شخص وآخر، كما اتضح وجو تأثير كبير لبعض الخصائص الشخصية مثل الإنبساط النفسى (المرح)، الضمير الحى، والتفانى فى العمل ، على أداء المهمة، كما أن الخصائص الشخصية غير دالة معنوياً على تسهيل الشخص للعمل اكثر من أداء المهمة.

فى حين ركزت دراسة (Van,2000) على دراسة أثر اداء المهمة والأداء السياقى على معدل الدوران، الرضا الوظيفى، والإلتزام التنظيمى مستخدمة فى ذلك عينتين من المتطوعين فى سلاح الجو الأمريكى، فُدرت العينة الأولى (٤١٩) مفردة وتم الحصول عليها عام ١٩٩٤، بينما العينة الثانية وعدد (٩٩١) وتم الحصول عليها عام ١٩٩٣، وتم تقييم الأداء السياقى وأداء المهمة لهؤلاء المتطوعين لتقدير درجة الرضا عن العمل ومعدل الدوران عام ١٩٩٦، وقد توصل الباحث إلى أن الأداء السياقى له تأثير أكبر على الرضا عن العمل ومعدل الدوران والالتزام التنظيمى فى عينة ١٩٩٤، وبدرجة أقل من التأثير على عينة ١٩٩٣.

### **الدراسة التطبيقية**

وتشتمل الدراسة التطبيقية على العديد من العناصر المتمثلة فى مشكلة الدراسة، أهمية الدراسة، اهدافها ، فروضها، نموذج الدراسة ، أسلوب الدراسة، المعالجة الإحصائية، نتائج الدراسة، توصيات الدراسة، وأخيراً مقترحات البحوث المستقبلية والتي سيتم استعراضها كالتالى:

#### **اولاً مشكلة الدراسة :**

يعتبر أداء العنصر البشرى من أهم الأشياء التى شغلت الفكر الادارى على مدار العقود الماضية، وقد قامت العديد من الدراسات بمحاولة الوقوف على أبعاد وأساليب تقييم أداء العنصر البشرى، إلا ان غالبية هذه الطرق، كانت

تركز على أداء المهمة، والقليل من الطرق التي تطرقت إلى الأداء السياقي، ويعتبر احساس العامل بوجود تناقض بين أهداف المنظمة من جهة والعاملين من جهة اخرى يؤدي إلى ظهور العديد من الصراعات والتصرفات التي تؤدي إلى إنخفاض جودة الأداء، وبالتالي انخفاض الانتاجية وقدرة الشركة التنافسية، وشعور العاملين بالعدالة التنظيمية من خلال أبعادها يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية وزيادة الترابط بينهم وبين المنظمة، لذلك تسعى الشركات على اختلاف اشكالها إلى التأثير على قنوات العاملين بعدالة المنظمة في التوزيع، الاجراءات، التعاملات، التقييم، والعدالة الأخلاقية مما يخلق حالة من التوازن والقبول بين الأعباء التي تفرضها الوظيفة وبين الجهود المبذولة وما يحصل عليه الفرد من مرتب وامتيازات أخرى.

لذلك يمكن القول أن مشكلة البحث تكمن في مدى ادراك العاملين في هيئة ميناء دمياط للعدالة وأثر ذلك على الأداء السياقي، ويمكن استعراض مشكلة البحث من خلال الاجابة على التساؤلات التالية:

- ١ - ما المقصود بالعدالة التنظيمية ، والأداء السياقي ؟
- ٢ - هل هناك اختلاف في ادراك العدالة التنظيمية بين العاملين في هيئة ميناء دمياط للإدارة التي يعملون بها ؟
- ٣ - هل هناك علاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية والأداء السياقي للعاملين في هيئة ميناء دمياط ؟
- ٤ - هل يختلف مستوى الأداء السياقي للعاملين في هيئة ميناء دمياط باختلاف الإدارة التي يعملون بها؟
- ٥ - كيف تؤثر العوامل الشخصية والتنظيمية على إدراك أبعاد العدالة التنظيمية والأداء السياقي للعاملين بهيئة الميناء؟
- ٦ - ما تأثير العدالة التنظيمية المدركة من قبل العاملين بهيئة الميناء على مستوى ادائهم السياقي ؟

### **ثانياً أهمية الدراسة :**

تأتى أهمية الدراسة من خلال أهمية المتغيرات التي تتناولها، حيث تتناول متغير إدراك العدالة التنظيمية والذي تطرق له ( العميان ، والسعودى ،

٢٠٠٩ ، بلال، ٢٠٠٨، محارمه ٢٠٠٨، جلال، ٢٠٠٤... الخ ) للتعرف علي تحليل أثر العدالة التنظيمية في تحسين الأداء لوظيفي ، إدارة الصراع، وسلوك المواطنة في الاجهزة الحكومية، وكذلك دراسة العلاقة بين أبعاد العدالة والعدالة الكلية... الخ . ولقد تزايد الاهتمام في الفكر الاداري في الاونة الأخيرة بدراسة أثر إدراك العدالة على العديد من المتغيرات المستقلة مثل الأداء والمواطنة، إلا انه وعلى حد علم الباحث\_ يوجد ندرة في الدراسات التي حاولت الربط بين ادراك العدالة التنظيمية والأداء السياقي، ومن هنا تتأتى أهمية تلك الدراسة في محاولة التعرف على نوع وطبيعة العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية والأداء السياقي المتمثل في المواطنة التنظيمية والإلتزام التنظيمي وكذلك تهتم الدراسة بتحديد تأثير الخصائص الديموجرافية على العدالة التنظيمية والأداء السياقي، وكذلك تهتم بمعرفة مدى تأثير الخصائص التنظيمية على إدراك العدالة التنظيمية والأداء السياقي .

### ثالثاً اهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى الوصول إلى ما يلي:

١. توضيح وتعريف المقصود بمفهوم الأداء السياقي وأبعاد العدالة التنظيمية لدى العاملين بهيئة ميناء دمياط.
٢. الكشف عن مدى ادراك أبعاد العدالة التنظيمية بين العاملين في الهيئة.
٣. تحديد مستوى الأداء السياقي للعاملين في هيئة ميناء دمياط .
٤. دراسة واستكشاف أثر العوامل الديموجرافية والتنظيمية على إدراك أبعاد العدالة التنظيمية.
٥. التعرف على أثر العوامل الديموجرافية والتنظيمية على الأداء السياقي .
٦. دراسة أثر إدراك العدالة التنظيمية للعاملين بهيئة الميناء على مستوى ادائهم السياقي .

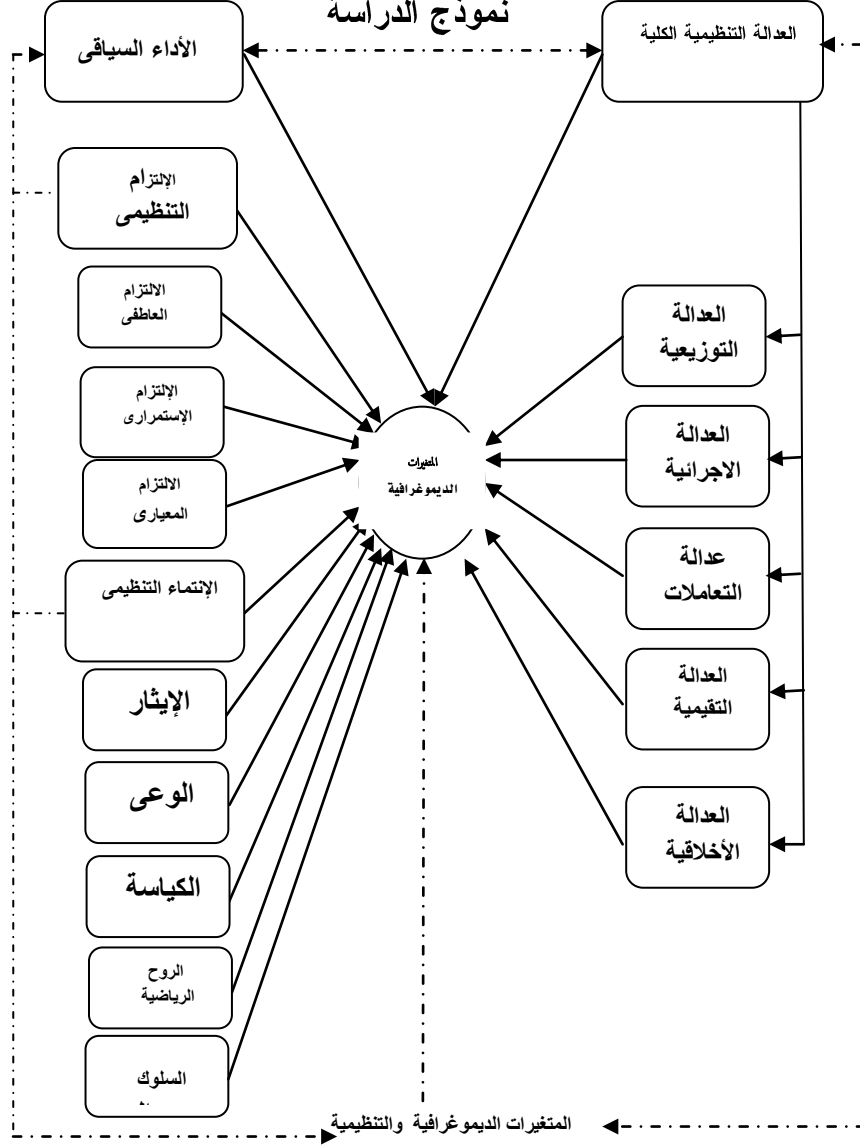
## رابعاً فروض الدراسة

- ١ - لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين أبعاد ادراك العدالة التنظيمية وأبعاد الأداء السياقي للعاملين في هيئة ميناء دمياط.
- ٢ - لا توجد اختلافات ذات دلالة احصائية بين العاملين في هيئة ميناء دمياط نحو إدراك أبعاد العدالة التنظيمية وفقاً للإدارة التابعين لها.
- ٣ - لا توجد اختلافات ذات دلالة احصائية بين العاملين في هيئة ميناء دمياط فيما يتعلق بأدائهم السياقي (الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية) مجتمعين ومنفردين وفقاً للإدارة التابعين لها في هيئة ميناء دمياط .
- ٤ - لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ادراك أبعاد العدالة التنظيمية مجتمعة ولكل بُعد على حده وفقاً للخصائص الديموغرافية والتنظيمية للعاملين بهيئة ميناء دمياط.
- ٥ - لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين أبعاد الأداء السياقي مجتمعة ومنفرده وفقاً للخصائص الديموغرافية والتنظيمية للعاملين بهيئة ميناء دمياط.
- ٦ - لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لإدراك العدالة التنظيمية على الأداء السياقي للعاملين في هيئة ميناء دمياط.

## خامساً نموذج الدراسة ومتغيراتها:

- ويتضح من الشكل رقم (١) ان المتغيرات الخاصة بالدراسة تتكون من التالي:
- ١ - المتغير المستقل العدالة التنظيمية الكلية والتي تتكون من مجموعة من المحاور المتمثلة في العدالة التوزيعية، الاجرائية، التعاملات، التقييمية والاخلاقية .
  - ٢ - المتغير التابع والمتمثل في الأداء السياقي الذي يتكون من الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام الإستمراري، والإلتزام المعياري) والانتماء التنظيمي (الإيثار، الوعي، الكياسة، الروح الرياضية، والسلوك).

شكل رقم (١)  
نموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الباحث

## سادساً أسلوب الدراسة:

### ١ - مجتمع وعينة الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من ٢٨١٤ عامل بهيئة ميناء دمياط من العاملين بالدرجة الاولى والثانية والمتقدين من الثالثة حتى الخامسة (هيئة ميناء دمياط، ٢٠١١). ويمكن تمثيل مجتمع الدراسة كما فى الجدول رقم (٢)

### جدول رقم (٢)

بيان بأعداد العاملين بهيئة ميناء دمياط

بيان بأعداد العاملين فى المستويات الوظيفية				الإدارة التابعين لها
الاجمالي	العاملون	رؤساء الأقسام	المديرون	
٣٧٢	٣٠٠	٣٣	٣٩	الإدارة المركزية للشئون المالية والتجارية
٥٠٥	٤٥٠	٢٤	٣١	الإدارة المركزية للشئون الهندسية
٤٩٧	٤٥٠	٢٥	٢٢	الإدارة المركزية للشئون الادارية والأفراد
٤٨٢	٤٧٠	١٠	٢	الإدارة الالكترونية
٩٦٨	٩٠٠	٤٣	٢٥	الإدارة المركزية للشئون البحرية
٢٨١٤	٢٥٧٠	١٣٥	١٠٩	الاجمالي

المصدر: الإدارة المركزية للشئون الادارية والأفراد

أما بالنسبة لعينة الدراسة فقد تم احتسابها وفقاً للمعادلة التالية باستخدام برنامج Easysample وفقاً للمعادلة التالية:

$$s = \frac{z^2 \times N \times E \times (1-E)}{\left[ \left( A^2 \times N \right) + \left( z^2 \times E \times (1-E) \right) \right]}$$



Where:

$S =$  Required sample size حجم العينة المطلوبة

$Z =$  Factor for the desired confidence level معدل مستوى الثقة

المرغوبة ٩٥% %

$N =$  Population size حجم المجتمع؛ ٢٨١

$E =$  Expected error rate معدل الخطأ المتوقع %٢

$A =$  Precision range درجة الدقة %٢

ولقد تم توزيع مفردات العينة (١٧٦ مفردة) على المستويات الادارية وفقاً لنسبة

كل مستوى من تلك المستويات كما يتضح فى الجدول رقم (٣):

جدول (٣)

تحديد حجم العينة وفقاً لكل مستوى ادارى

حجم العينة فى المستويات الوظيفية				الإدارة التابعين لها
الاجملى	العاملين	رؤساء الأقسام	المديرين	
٢٤	١٩	٢	٣	الإدارة المركزية للشئون المالية والتجارية
٣١	٢٧	٢	٢	الإدارة المركزية للشئون الهندسية
٣٢	٢٨	٢	٢	الإدارة المركزية للشئون الادارية والأفراد
٣٢	٣٠	١	١	الإدارة الالكترونية
٦١	٥٦	٣	٢	الإدارة المركزية للشئون البحرية
١٨٠	١٦٠	١٠	١٠	الاجملى

وقد كانت عدد القوائم الصحيحة التى تم تحليلها (١٧٠) قائمة بنسبة استجابة

٩٦,٦% .

## ٢ - أداة الدراسة :

تضمنت أداة الدراسة المتمثلة في قائمة الإستبيان التي قام الباحث بإعدادها وعرضها على العديد من المحكمين ذوى الاختصاص الأكاديمي، وكذلك عينة مقدارها (٢٥) من العاملين بهيئة الميناء، للتحقق من صدق المحتوى ومدى انسجام كل فقرة مع البعد الذي تمثله، وبناءً على ذلك قام الباحث بتقسيمها إلى ثلاثة أقسام رئيسية كالتالي:

القسم الأول: ويتضمن المتغير المستقل والمتمثل في العدالة التنظيمية ويتضمن (٤٠) فقرة ضمن مقياس ليكرت الخماسي، لقياس المتغير

المستقل بكافة أبعاده كالتالي:

■ العدالة التوزيعية : وتم قياسها بالفقرات من (٨-١) كما تناولتها

الدراسة التي قام بها (Moorman and Niehoff, 1993)

■ العدالة الإجرائية: وقد تم قياسها بالفقرات (٩-١٦) وفقاً للدراسة التي

قام بها (Lee, 2000) .

■ عدالة التفاعلات : وتم قياسها باستخدام الفقرات (١٧-٢٤) كما

تناولتها دراسة (Rahim, 2000) .

■ العدالة التقييمية : وقد امكن قياسها بالعبارات (٢٥-٣٢) مثل الدراسة

التي تناولها (Greenberg, 1991) .

■ العدالة الأخلاقية : وقد تم قياس درجة تواجدها من خلال الفقرات

(٣٣-٤٠) كما تناولتها مدونات السلوك الأخلاقي في دراسة (نجم،

٢٠٠٤).

القسم الثاني : ويتضمن المتغير التابع المتمثل في الإلتزام التنظيمي باعتباره

أحد مكونات الأداء السياقي والذي يتكون من الأبعاد الفرعية التالية:

■ الإلتزام العاطفي : وقد استطاع الباحث قياسه بالعبارات (٤١-٤٨)

بناءً على الدراسة التي قام بها (Reichers, 1985)

■ الإلتزام الاستمراري: وقد قام الباحث بقياسه باستخدام الفقرات (٤٩-

٥٦) وفقاً لدراسة (Meyer et al, 1993)

■ الإلتزام الاستمراري : وتم قياس ذلك المتغير من خلال الفقرات (٥٧-٦٤) كما تناولتها دراسة (Meyer et al, 1993) القسم الثالث : ويشتمل على المتغير التابع الثاني والمتمثل في المواطنة التنظيمية على اعتبار انه المكون الثاني للأداء السياقي، تم قياسه من خلال ٣٠ عبارة اعدھا الباحث بُعد مراجعة الأدبيات والدراسات التي تناولت مفهوم المواطنة التنظيمية مثل دراسات (العطوى، ٢٠٠٧)، (الخميس، ٢٠٠١)، (Moorman and Niehoff, 1993)

- الإيثار وقد تم التوصل إلى قياسه من خلال الفقرات (٦٥-٧٠)
- وعى الضمير : وتشير العبارات (٧١-٧٦) .
- الروح الرياضية: حيث تمكن الباحث من قياسها مستخدماً العبارات (٧٧-٨٢)
- الكياسه : حيث تشير الفقرات (٨٣-٨٨) إلى قياس ذلك البُعد .
- السلوك الحضاري (المشاركة) : وتم قياسها بالفقرات (٨٩-٩٤) .

#### ١/٢ ثبات أداة الدراسة

وُعتبر صلاحية المقياس عن تحقق نفس النتائج المترتبة على تطبيقه مع المحاولات المتكررة لتجميع وتحليل البيانات (Ahire et al. 1996; Sroufe 2003; Wee & Quazi, 2005) وفي هذا الصدد، تم اختيار طريقة الاتساق الداخلي Internal Consistency Method للتحقق من ثبات المقاييس العملية، باعتبارها أكثر الطرق شيوعاً في تحديد درجة تجانس مكونات المقياس (Saraph et al., 1989; Tseng. et al., 2007) . ويمكن قياس هذا التجانس باستخدام الاختبار المعروف باسم معامل ألفا لمقياس كرونباخ Cronbach's Coefficient Alpha وذلك بغرض التحقق من درجة الاعتمادية والثبات في المقاييس متعددة المحتوى، والمستخدم في الدراسة الحالية، كما أن هذا الأسلوب يتيح مؤشراً لمتوسط الارتباط بين البنود التي يتشكل منها المقياس، تتراوح قيمه ما بين الصفر والواحد الصحيح. حيث يمكن التحقق من ترابط الأسئلة التي تقيس مفهوماً معيناً مع بعضها البعض

"المصدقية الداخلية للمقياس" مع ارتفاع قيمة المؤشر. ومع احتمال وجود مستويات مختلفة للموثوقية حسب طبيعة المقياس والغرض منه، فقد اقترح Nunnally مستوى أدنى لمعاملات ألفا كرونباخ يبلغ ٠,٦٢ قيمة مثالية يوصي بها (Saraph. et al., 1989). ويوضح الجدول رقم (٢) أعداد البنود / العبارات في كل مقياس وقيمة معامل ألفا لمقياس كرونباخ الخاصة بكل مقياس من مقاييس الدراسة بعد استبعاد بعض البنود للوصول إلى القيم المثلى على مقياس ألفا كرونباخ.

**وفى ضوء النتائج الموضحة بالجدول رقم (١/٤) يمكن أن نتبين الآتى :**

- تتراوح قيم ألفا لغالبية مقاييس متغيرات النموذج ما بين ٠,٦٦٨ و ٠,٩٠٩، مما يشير لمتعتها بدرجة عالية من الثبات الداخلى، حيث تزيد عن القيمة المثلى التى اقترحها Nunnally .
- تبلغ قيمة ألفا لمقياس بُعد العدالة التوزيعية ٠,٥٦٩، وبُعد الالتزام الاستمرارى ٠,٥٩٧، وكذلك بُعد الالتزام المعيارى ٠,٥٩٤، ونظراً لأن قيم ألفا لهذه المقاييس ابتعدت قليلاً عن القيمة المثلى، لذا فهى تنسم بدرجة جيدة من الموثوقية. إذ تشير بعض الأدبيات إلى أن قيمة ألفا لمقياس كرونباخ تعتمد على عدد بند المقياس بدرجة كبيرة (Sharma & Nguan, 1999)، كما ان اجمالى متغير الالتزام التنظيمى للعبارات مجتمعه يتميز بمستوى عالى من الموثوقية تصل إلى ٠,٨٣٥، كما أن قيمة الحد الأدنى لمعامل ألفا التى تصل إلى ٠,٦٠ أو أكثر تعتبر قيمة مقبولة للموثوقية عندما يتكون المقياس من عدد صغير نسبياً من البنود (أقل من عشرة بند) (Prakash & Smith, 2006) كما هو الحال فى عبارات قياس الالتزام الاستمرارى والمعيارى التى تصل إلى (٨) . عبارات فقط.

جدول رقم (٢)

نتائج اختبار معامل الفا لمقياس كرونباخ

معامل الثبات	عدد البنود	المقياس	مسلسل
٠,٥٩٦	٨	العدالة التوزيعية	١
٠,٧٢٦	٨	العدالة الإجرائية	٢
٠,٦٧٥	٨	عدالة التعاملات	٣
٠,٧٨٣	٨	العدالة التقييمية	٤
٠,٧٣٤	٨	العدالة الأخلاقية	٥
٠,٩١٤	٤٠	اجمالي العدالة التنظيمية	٦
٠,٧١٠	٨	الإلتزام العاطفي	٧
٠,٥٩٧	٨	الإلتزام الإستمراري	٨
٠,٥٩٤	٨	الإلتزام المعيارى	٩
٠,٨٣٥	٢٤	اجمالي الإلتزام التنظيمى	١٠
٠,٦٩١	٦	الإيثار	١١
٠,٧١٥	٦	وعى الضمير	١٢
٠,٦٦٨	٦	الروح الرياضية	١٣
٠,٦٩١	٦	الكياسة	١٤
٠,٦٠٤	٦	السلوك الحضارى	١٥
٠,٩٠٩	٣٠	أجمالى المواطنة التنظيمية	١٦

## ٢/٢ المعالجة الإحصائية :

قام الباحث فيما يلي بتحليل ومعالجة البيانات إحصائياً، وسوف يتم عرض تلك البيانات حسب تسلسل فروض البحث وذلك كما يلي:

١. العلاقة بين إدراك أبعاد العدالة التنظيمية والأداء السياقي وإختبار هذه العلاقة تم صياغة الفرض الأول " لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد ادراك العدالة التنظيمية وأبعاد الأداء السياقي للعاملين في هيئة ميناء دمياط" وقد قام الباحث باستخدام معامل ارتباط كارل بيرسون وذلك للوصول إلى نوع وطبيعة العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية وبين كل من متغير المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي والأبعاد المكونه لهما كما يتضح فى الجدول رقم

(٤)

جدول رقم (٤)  
علاقات الارتباط بين أبعاد العدالة التنظيمية والأداء السياقي

الالتزام التنظيمي	الالتزام العاطفي	الالتزام المعيارى	الالتزام الاستمرارى	المواطنة التنظيمية	السلوك الحضارى	الكياسة	الروح الرياضية	وعى الضمير	الايثار	الأداء السياقي العدالة التنظيمية
٠,٥٣٦ ٠,٠٠٠	٠,٥٥٦ ٠,٠٠٠	٠,٣٥٥ ٠,٠٠٠	٠,٤٦٦ ٠,٠٠٠	٠,٢٦٩ ٠,٠٠٠	٠,٢٣٣ ٠,٠٠٢	٠,١٦٧ ٠,٠٣٠	٠,٢٦٦ ٠,٠٠٠	٠,٣١٢ ٠,٠٣٧	٠,١٦٠ ٠,٠٠٠	العدالة التوزيعية ارتباط بيرسون مستوى المعنوية
٠,٥١١ ٠,٠٠٠	٠,٥٣٩ ٠,٠٠٠	٠,٣٦٦ ٠,٠٠٠	٠,٤١٢ ٠,٠٠٠	٠,٤٢٥ ٠,٠٠٠	٠,٤٥٧ ٠,٠٠٠	٠,٢٧٠ ٠,٠٠٠	٠,٤٣٢ ٠,٠٠٠	٠,٣٤٦ ٠,٠٠٠	٠,٣٠٦ ٠,٠٠٠	العدالة الاجرائية ارتباط بيرسون مستوى المعنوية
٠,٤٩٢ ٠,٠٠٠	٠,٥٠٦ ٠,٠٠٠	٠,٢٨١ ٠,٠٠٠	٠,٤٧٨ ٠,٠٠٠	٠,٢٩٤ ٠,٠٠٠	٠,٣٤١ ٠,٠٠٠	٠,١٧٨ ٠,٠٢٠	٠,٢٨٨ ٠,٠٠٠	٠,٢٦٤ ٠,٠٠١	٠,١٨١ ٠,٠١٨	عدالة التعاملات ارتباط بيرسون مستوى المعنوية
٠,٤٩٨ ٠,٠٠٠	٠,٥٧٠ ٠,٠٠٠	٠,٢٦٧ ٠,٠٠٠	٠,٤٣٧ ٠,٠٠٠	٠,٤٠٤ ٠,٠٠٠	٠,٤٣٩ ٠,٠٠٠	٠,٢٨٠ ٠,٠٠٠	٠,٣٨٤ ٠,٠٠٠	٠,٣٨٢ ٠,٠٠٠	٠,٢٣٥ ٠,٠٠٢	العدالة التقييمية ارتباط بيرسون مستوى المعنوية
٠,٥٥٤ ٠,٠٠٠	٠,٥٣٣ ٠,٠٠٠	٠,٣٧٧ ٠,٠٠٠	٠,٥٢٠ ٠,٠٠٠	٠,٢١١ ٠,٠٠٦	٠,٢٦٨ ٠,٠٠٠	٠,١٢٦ ٠,١٠٣	٠,٢٠٥ ٠,٠٠٧	٠,١٤١ ٠,٠٦٦	٠,١٦٤ ٠,٠٣٢	العدالة الاخلاقية ارتباط بيرسون مستوى المعنوية
٠,٦٤٣ ٠,٠٠٠	٠,٦٧٤ ٠,٠٠٠	٠,٤١٨ ٠,٠٠٠	٠,٥٦٣ ٠,٠٠٠	٠,٤١٤ ٠,٠٠٠	٠,٤٦١ ٠,٠٠٠	٠,٢٦٨ ٠,٠٠٠	٠,٤١٠ ٠,٠٠٠	٠,٣٦١ ٠,٠٠٠	٠,٢٦٥ ٠,٠٠٠	العدالة التنظيمية ارتباط بيرسون مستوى المعنوية

ويتضح من الجدول السابق صحة الفرض الأول بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين أبعاد العدالة التنظيمية وبين أبعاد الأداء السياقي، وقد كانت العلاقة طردية موجبة تتراوح من ضعيفة إلى متوسطة بين كافة أبعاد العدالة التنظيمية منفردة (ومجموعة) مع كل بُعد من أبعاد المواطنة التنظيمية منفردة ومجموعة، وكذلك اتضح وجود علاقة ارتباط ايجابية من متوسطة إلى قوية بين كل بُعد من أبعاد العدالة التنظيمية منفردة (ومجموعة) مع كل بُعد من الالتزام التنظيمي منفردة ومجموعة. وقد اتضح ان علاقة الارتباط بين العدالة التنظيمية وبين المواطنة التنظيمية موجبة بمقدار (٠,٤١٤) وهى علاقة طردية متوسطة. كما انه توجد علاقة ارتباط موجبة بين العدالة التنظيمية وبين الالتزام التنظيمي بمقدار (٠,٦٤٣) وهى علاقة طردية قوية .

٢. العلاقة بين ادراك العدالة التنظيمية والادارة التى يعمل بها الفرد، واختبار تلك العلاقة تم صياغة الفرض الثانى " لا توجد اختلافات ذات دلالة احصائية بين العاملين فى هيئة ميناء دمياط نحو إدراك أبعاد العدالة التنظيمية وفقاً للإدارة التابعين لها". وقد قام الباحث باستخدام تحليل التباين لإختبار الفرض الثانى للتعرف على مدى إدراك العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة وهل تختلف باختلاف الإدارة التى يعمل بها الفرد كما يتضح فى جدول تحليل التباين (ANOVA) رقم (٥)

جدول رقم (٥)

تحليل التباين (ANOVA)

مستوى المعنوية	قيمة ف (F)	متوسط مجموع المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
٠,٠٥٤	٢,٣٧٤	٠,٦٩٦ ٠,٢٩٣	٤ ١٦٦ ١٧٠	٢,٧٨٥ ٤٨,٣٩٨ ٥١,١٨٣	<u>العدالة التوزيعية</u> بين المجموعات داخل المجموعات الاجمالية

تابع جدول رقم (٥)  
تحليل التباين (ANOVA)

مستوى المعنوية	قيمة ف (F)	متوسط مجموع المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
٠,٦٦٣	٠,٦٠٠	٠,٢٢٨ ٠,٣٨١	٤ ١٦٦ ١٧٠	٠,٩١٣ ٦٢,٨١٠ ٦٣,٧٢٣	<u>عدالة الإجراءات</u> بين المجموعات داخل المجموعات الاجمالي
٠,٠٤١	٢,٥٥٠	٠,٨٣٢ ٠,٣٢٦	٤ ١٦٦ ١٧٠	٣,٣٢٩ ٥٣,٨٤١ ٥٧,١٧٠	<u>عدالة التعاملات</u> بين المجموعات داخل المجموعات الاجمالي
٠,٢٥٣	١,٣٥٢	٠,٦٢٩ ٠,٤٦٥	٤ ١٦٦ ١٧٠	٢,٥١٥ ٧٦,٧٤٥ ٧٩,٢٦٠	<u>العدالة التقييمية</u> بين المجموعات داخل المجموعات الاجمالي
٠,٠٣٠	٢,٧٥٨	١,٠٤٦ ٠,٣٧٩	٤ ١٦٦ ١٧٠	٤,١٨٢ ٦٢,٥٤٣ ٦٦,٧٢٥	<u>العدالة الاخلاقية</u> بين المجموعات داخل المجموعات الاجمالي
٠,٠٧٨	٢,١٣٧	٠,٥٤٨ ٠,٢٥٦	٤ ١٦٦ ١٧٠	٢,١٩٠ ٤٢,٢٧٩ ٤٤,٤٦٩	<u>العدالة التنظيمية</u> بين المجموعات داخل المجموعات الاجمالي

ويتضح من الجدول رقم (٥) انه لا توجد اختلافات ذات دلالة احصائية بين إدراك أبعاد العدالة التنظيمية بين العاملين في هيئة ميناء دمياط وفقاً للإدارة التابعين لها، حيث كانت قيمة (ف) ٢,١٣٧ بمستوى معنوية (٥) (٠,٠٧٨) وهي اكبر من قيمة (٥) (٠,٠٥) الجدولية مما يدل على عدم وجود اختلافات بين العاملين في الادارات المختلفة في هيئة ميناء نحو إدراك أبعاد العدالة التنظيمية مجتمعة.

وفيما يتعلق بكل بُعد من أبعاد العدالة التنظيمية منفردة وفقاً للإدارة التي يعمل بها افراد العينة فقد اتضح عدم وجود اختلافات بين بُعد العدالة التوزيعية حيث



كانت قيمة (ف) ٢,٣٧٤ بمستوى معنوية (٠,٠٥٤) وهى اكبر من (٠,٠٥)، وكذلك بُعد عدالة الاجراءات حيث بلغت قيمة (ف) ٠,٦٠٠ بمستوى معنوية (٠,٦٦٣) وهى اكبر من (٠,٠٥)، وكذلك بُعد العدالة التقييمية حيث بلغت قيمة (ف) ٣,٣٥٢ بمستوى معنوية (٠,٢٥٣) وهى اكبر من (٠,٠٥).

فى حين اتضح وجود اختلافات لدى العاملين فى الادارات المختلفة فى هيئة ميناء دمياط نحو بُعد عدالة التعاملات حيث يشعر العاملين فى بعض بُعدم العدالة فى التعامل حيث بلغت قيمة (ف) ٢,٥٥٠ بمستوى معنوية (٠,٠٤١) وهى قيمة اقل من (٠,٠٥) مما يدل على وجود اختلافات، كما ان نفس العاملين فى ذات الادارتين يختلفون فى ادراك العدالة الأخلاقية، حيث بلغت قيمة (ف) ٢,٧٥٨ بمستوى معنوية (٠,٠٣٠) وهذه القيمة تقل عن (٠,٠٥).

مما سبق يمكن قبول الفرض الثانى كلياً بُعدم وجود اختلافات ذات دلالة احصائية بين العاملين فى هيئة ميناء دمياط نحو إدراك أبعاد العدالة التنظيمية مجتمعة، فى حين عدم قبول الفرض جزئياً حيث توجد اختلافات بين إدراك عدالة التعاملات بين العاملين فى الإدارة الالكترونية بمتوسط مرجح (٣,٣٢) وبانحراف معيارى قدره (٠,٦١٩) وبأهمية نسبية قدرها ٦٦,٤% عن العاملين فى الإدارة المركزية للشئون المالية والتجارية حيث بلغ المتوسط المرجح (٣,٦٧) والانحراف المعيارى (٠,٤١٩) وبأهمية نسبية قدرها ٧٣,٤% فى صالح العاملين فى الإدارة المركزية للشئون المالية والتجارية. وكذلك اختلافات فى بُعد العدالة الأخلاقية بين العاملين فى الإدارة الهندسية بمتوسط مرجح قدره (٣,٢٣) وبانحراف معيارى قدره (٠,٩١٠) وبأهمية نسبية قدرها ٦٤,٦% عن العاملين فى الإدارة المركزية للشئون المالية والتجارية حيث كان المتوسط المرجح (٣,٦٤) ، والانحراف المعيارى (٠,٤٦٠) والأهمية النسبية (٧٢,٨%) لصالح العاملين فى الإدارة المركزية للشئون المالية والتجارية.

٣. العلاقة بين الاداء السياقى والادارة التابع لها افراد، ولاختبار تلك العلاقة فقد تم صياغة الفرض الثالث: "لا توجد اختلافات ذات دلالة احصائية بين العاملين فى هيئة ميناء دمياط فيما يتعلق بأدائهم السياقى (الالتزام التنظيمى والمواطنة التنظيمية) مجتمعين ومنفردين وفقاً للإدارة التابعين لها فى هيئة ميناء دمياط". ولقد تم استخدام تحليل التباين المتعدد للوصول إلى طبيعة العلاقة بين أبعاد الأداء السياقى المتمثل فى الالتزام التنظيمى والمواطنة التنظيمية مجتمعين وبين كل بُعد من الأبعاد منفردين . وقد اتضح ان صحة الفرض الأول جزئياً حيث اتضح من الجدول رقم (٦) ان هناك اختلافات بين العاملين فى الادارات المختلفة فى ادائهم السياقى، وللوصول إلى الأبعاد التى يتضح فيها تلك الاختلافات تقام الباحث بتحليل (MANOVA) كما يتضح فى الجدول رقم (٧).

#### جدول رقم (٦)

تحليل التباين المتعدد للأداء السياقى للعاملين فى هيئة ميناء دمياط

نوع الاختبار	القيمة	F	درجات الحرية المقترضة	الخطأ فى درجات الحرية	المعنوية	مربع ايتا الجزئى
اختبار فيللى Pillai's Trace	٠,٣٠٢	١,٦٤٣	٣٢	٦٤٤	٠,٠١٥	٠,٠٧٥
ويلكس لامبادا Wiliks Lammbda	٠,٧٢١	١,٦٩٤	٣٢	٥١٤,٢٧	٠,٠١١	٠,٠٧٩
هوتلينج Hotelling's Trace	٠,٣٥٦	١,٧٤٢	٣٢	٦٢٦	٠,٠٠٨	٠,٠٨٢
روييز Roy's Largest Root	٠,٢٤٢	١,١٧٦	٨	١٦١	٠,٠٠٠	٠,١٩٥

ويتضح من جدول رقم (٦) أن هناك اختلافات معنوية ذات دلالة احصائية بين كافة أبعاد الأداء السياقى للعاملين وفقاً للإدارة التابعين لها، وفقاً لكافة الاختبارات فيللى، لامبادا ..... الخ حيث كانت الدلالة الاحصائية لكل انواع الاختبارات تقل عن (٠,٠٥) ويتم تفسير العلاقة نتيجة اختلاف

الإدارة التي يعملون بها باستخدام مربع ايتا الجزئي لكل الاختبارات بنسبة تتراوح من ٧,٥% إلى ١٩,٥% من نسبة التباينات الكلية.

ولتحديد الاختلافات في اى بُعد من أبعاد الأداء السياقي بين العاملين في الادارات المختلفة فقد قام الباحث باستخدام تحليل التباين المتعدد Multivariate Analysis وقد توصل الباحث إلى النتائج كما يعرضها الجدول رقم (٧).

#### جدول رقم (٧)

تحليل التباين المتعدد لكل بُعد من أبعاد الأداء السياقي للعاملين في الهيئة

أبعاد الأداء السياقي	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	المعنوية	مربع ايتا الجزئي
الالتزام العاطفي	٢,٠٧٣	٤	٠,٥١٨	١,٤٦٤	٠,٢١٦	٠,٠٣٤
الالتزام الاستمراري	٢,٣٣٧	٤	٠,٥٨٤	١,٩٤٦	٠,١٠٥	٠,٠٤٥
الالتزام المعياري	٢,٨٠٠	٤	٠,٧٠٠	٢,٧٣٨	٠,٠٣١	٠,٠٦٢
الايثار	٤,٦٤١	٤	١,١٦٠	٢,٩٣٦	٠,٠٢٢	٠,٠٦٦
وعى الضمير	١,٥٦٦	٤	٠,٣٩١	٠,٨٤٤	٠,٤٩٩	٠,٠٢٠
الروح المعنوية	٠,٦٥٦	٤	٠,١٦٤	٠,٤٠٨	٠,٨٠٣	٠,٠١٠
الكياسة	٥,٧٦٣	٤	١,٤٤١	٣,٧٠٩	٠,٠٠٦	٠,٠٨٣
السلوك الحضاري	١,٢٠٦	٤	٠,٣٠٢	٠,٧٩٥	٠,٥٣٠	٠,٠١٩

ويتضح من الجدول رقم (٧) ان اهم الاختلافات بين العاملين في ادارات هيئة ميناء دمياط ترجع إلى وجود فروق ذات دلالة معنوية بين العاملين فيما يتعلق بالالتزام المعياري، حيث بلغت قيمة (ف) (٠,٠٣١) ويتم تفسير الاختلافات بين التباينات بنسبة ٦,٢% كما توضحه قيمة مربع ايتا الجزئي. كما اتضح ايضاً ان هناك اختلافات بين العاملين في بُعد الايثار حيث كانت قيمة (ف) (٠,٠٢٢) ويفسر سبب الاختلاف ذلك البُعد بما نسبته ٦,٦%. كما اتضح وجود اختلافات بين العاملين وفقاً للإدارات المختلفة في بُعد الكياسة حيث كانت قيمة (ف) بمقدار (٠,٠٠٦) وهي اقل من (ف) الجدولية (٠,٠٥)

مما يدل على ودود اختلافات ذات دلالة احصائية بين العاملين فى الإدارات المختلفة ويفسر بُعد الكياسة هذه الاختلافات بنسبة ٨,٣% .

٤. للوصول إلى العلاقة بين ادراك العدالة التنظيمية وفقاً للخصائص الديموغرافية والتنظيمية، فقد تم صياغة الفرض الرابع " لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ادراك أبعاد العدالة التنظيمية مجتمة ولكل بُعد على حده وفقاً للخصائص الديموغرافية والتنظيمية للعاملين بهيئة ميناء دمياط"، وقد قام الباحث باستخدام تحليل التباين المتعدد لمعرفة مقدار الاختلافات على مستوى العدالة التنظيمية مجتمة ولكل بُعد من أبعاد العدالة التنظيمية منفردة، وقد اتضح صحة الفرض على المستوى الكلى للعدالة التنظيمية بعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين العاملين فى هيئة ميناء دمياط وفقاً لخصائصهم الديموغرافية والتنظيمية، فمثلاً بالنسبة للجنس كانت قيمة فيللى Fillai's trace (٠,١٣) وبمستوى معنوية (Sig) (٠,٧٩٣)، مما يدل على عدم جود اختلافات بين العاملين فى إدراك أبعاد العدالة التنظيمية. وكذلك الحال كانت قيمة فيللى بالنسبة للمؤهل العلمى (٠,٢٧٤) وبمستوى معنوية (Sig) (٠,٨١٣) وبالنسبة لسنوات الخبرة كانت قيمة فيللى (٠,٢٤٠) وبمستوى معنوية (٠,٤٦٨) وكل تلك القيم اكبر من (٠,٠٥) مما يدل على عدم وجود اختلافات فى إدراك العدالة التنظيمية مجتمة وفقاً للخصائص الديموغرافية والتنظيمية لعينة الدراسة.

ومن خلال التحليل المتداخل بين المتغيرات اتضح وجود علاقة ذات دلالة احصائية وفقاً لإختبار فيللى بين الجنس والمؤهل الدراسى وسنوات الخبرة، حيث كانت قيمة فيللى (٠,١٧٩) بمستوى معنوية (٠,٠١٠) ومربع ايتا الجزئى يغسر ١٧,٩% من العلاقة.

وقد اتضح ايضا عدم وجود اختلافات ذات دلالة احصائية بين العاملين وفقاً لخصائصهم الديموغرافية والتنظيمية فيما يتعلق بأبعاد العدالة التنظيمية منفردة، حيث اتضح ان قيمة الدلالة المعنوية لكافة أبعاد العدالة التنظيمية

المتتمثلة في العدالة التوزيعية، والاجرائية، والتعاملات، التقييمية والاخلاقية لايتختلف تقييمها وإدراكها بالنسبة للعاملين في هيئة ميناء دمياط ويمكن استعراض تلك النتائج في الجدول رقم (٨)

جدول رقم (٨)

تحليل التباين المتعدد لأبعاد العدالة التنظيمية وفقاً للخصائص الديموغرافية والتنظيمية لعينة الدراسة

الخصائص الديموغرافية	أبعاد العدالة التنظيمية	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة ف (F)	المعنوية	مربع ايتا الجزئي
الجنس	العدالة التوزيعية	٠,٠٠٦	١	٠,٣٧٠	١,٦٣٣	٠,٨٧٦	٠,٠٠٠
	العدالة الاجرائية	٠,٦١٨	١	٠,٤٨٦	١,٧١٤	٠,١٣٧	٠,٠٢٨
	عدالة التعاملات	٠,٠٩٩	١	٠,٤١٨	١,٦٨٦	٠,٥٢٨	٠,٠٠٥
	العدالة التقييمية	٠,١٢٧	١	٠,٦٥٧	٢,٥٧١	٠,٤٨٣	٠,٠٠٦
	العدالة الأخلاقية	٠,٠٤٥	١	٠,٤٣١	١,٢٢٢	٠,٧٢١	٠,٠٠٢
المؤهل العلمي	العدالة التوزيعية	١,٠٣١	٦	٠,١٧٢	٠,٧٥٩	٠,٦٠٤	٠,٠٥٥
	العدالة الاجرائية	٠,٥٦٢	٦	٠,٠٩٤	٠,٣٤٣	٠,٩١٢	٠,٠٢٥
	عدالة التعاملات	١,١٤٧	٦	٠,١٩١٩	٠,٧٧١	٠,٥٩٥	٠,٠٥٥
	العدالة التقييمية	٠,٩٧٢	٦	٠,١٦٢	٠,٦٣٤	٠,٧٠٢	٠,٠٤٦
	العدالة الأخلاقية	٢,٧٧٤	٦	٠,٤٦٢	١,٣١٠	٠,٢٦٣	٠,٠٩٠
الدرجة الوظيفية	العدالة التوزيعية	٠,٤٣١	٣	٠,١٤٤	٠,٦٣٤	٠,٥٩٥	٠,٠٢٤
	العدالة الاجرائية	١,٢٩٨	٣	٠,٤٣٠	١,٥٧٣	٠,٢٠٢	٠,٠٥٦
	عدالة التعاملات	٠,٣٩٨	٣	٠,١٣٣	٠,٥٣٥	٠,٦٥٩	٠,٠٢٠
	العدالة التقييمية	١,٤١٠	٣	٠,٤٧٠	١,٨٤١	٠,١٤٧	٠,٠٦٥
	العدالة الأخلاقية	٠,١٣٨	٣	٠,٠٤٦	٠,١٣٠	٠,٩٤٢	٠,٠٠٥
سنوات الخبرة	العدالة التوزيعية	١,٥٥٩	٤	٠,٣٩٠	١,٧٢٢	٠,١٥٤	٠,٠٨٠
	العدالة الاجرائية	١,٩٢٨	٤	٠,٤٨٢	٢,٧٦٥	٠,١٤٤	٠,٠٨٢
	عدالة التعاملات	٠,٥٣٤	٤	٠,١٣٣	٠,٥٣٩	٠,٧٠٨	٠,٠٢٧
	العدالة التقييمية	٠,٣٤٤	٤	٠,٠٨٦	٠,٣٣٧	٠,٨٥٢	٠,٠١٧
	العدالة الأخلاقية	٠,٤١٦	٤	٠,١٠٤	٠,٢٩٥	٠,٨٨١	٠,٠١٥
المرتب الشهرى	العدالة التوزيعية	٠,٣٩٩	٣	٠,١٣٣	٠,٥٨٨	٠,٦٢٥	٠,٠٢٢
	العدالة الاجرائية	٠,٨٤٠	٣	٠,٢٨٠	١,٠٢٥	٠,٣٨٦	٠,٠٣٧
	عدالة التعاملات	٠,٦١١	٣	٠,٢٠٤	٠,٨٢٢	٠,٤٨٦	٠,٠٣٠
	العدالة التقييمية	١,٥٦٥	٣	٠,٥٢٢	٢,٠٤٣	٠,١١٥	٠,٠٧٢
	العدالة الأخلاقية	٠,٤٤٦	٣	٠,١٤٩	٠,٤٢١	٠,٧٣٨	٠,٠١٦

مما سبق يتضح انه لا توجد اختلافات بين إدراك العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة بين العاملين بهيئة ميناء دمياط وفقاً للخصائص الديموجرافية

لأفراد العينة حيث اتضح أن العاملين في الهيئة يدركون كافة أبعاد العدالة التنظيمية بغض النظر عن جنسهم أو مسماهم الوظيفي أو سنوات خبرتهم أو حتى بالنسبة للأجر الذي يتقاضوه.

٥. وللتعرف على طبيعة العلاقة بين ابعاد الداء السياقي وفقاً للإدارة التي يعمل بها الفرد، فقد أمكن صياغة الفرض الخامس " لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين أبعاد الأداء السياقي مجتمعة ومنفرده وفقاً للخصائص الديموغرافية والتنظيمية للعاملين بهيئة ميناء دمياط"، وقد قام الباحث باستخدام اسلوب تحليل التباين المتعدد لدراسة العلاقة الاجمالية بين الأداء السياقي وفقاً للخصائص الديموجرافية، وكذلك لكل بعد من أبعاد الأداء السياقي منفردة كما يتضح في الجدول رقم (٩).

#### جدول رقم (٩)

تحليل التباين المتعدد لأبعاد الأداء السياقي وفقاً للمتغيرات الديموجرافية

مربع ايتا الجزئي	المعنوية	الخطأ في درجات الحرية	درجات الحرية المفترضة	ف	القيمة	الخصائص الديموجرافية
٠,١٨١	٠,٠٥٩	٧٢	٨	١,٩٩٦	٠,١٨١	اختبار فيللي Pillai's Trace للجنس
٠,١١٨	٠,١٠٥	٤٦٢	٤٨	١,٢٨٢	٠,٧٠٥	اختبار فيللي Pillai's Trace للمؤهل الدراسي
٠,١٠٦	٠,٣١٩	٣٠٠	٣٢	١,١٠٩	٠,٤٢٣	اختبار فيللي Pillai's Trace لسنوات الخبرة
٠,١٨٣	٠,٠٠٣	٢٢٢	٢٤	٢,٠٧٠	٠,٥٤٩	اختبار فيللي Pillai's Trace للدرجة الوظيفية
٠,١٩٧	٠,٠٠١	٢٢٢	٢٤	٢,٢٩٦	٠,٥٩١	اختبار فيللي Pillai's Trace لسنوات الخبرة مع المرتب

ويتضح من الجدول رقم (٩) ان الخصائص الديموجرافية ليس لها تأثير على الأداء السياقي حيث ان قيمة اختبار فيللي للجنس (٠,١٨١) وبمستوى معنوية (٠,٠٥٩)، وكذلك قيمة فيللي للمؤهل الدراسي (٠,٧٠٥) بمستوى معنوية (٠,١٠٥)، وبالنسبة لسنوات الخبرة كانت قيمة فيللي (٠,٤٢٣) وبمستوى معنوية (٠,١٠٦)، وحيث ان كافة مستويات المعنوية تزيد عن (٠,٠٥)

وبذلك يتضح عدم معنوية تأثير تلك المتغيرات على الأداء السياقي للعاملين بهيئة ميناء دمياط.

ومما سبق يتضح تحقق صحة الفرض الخامس جزئياً بالنسبة لعدم وجود اختلافات ذات دلالة احصائية بين العاملين في هيئة ميناء دمياط وفقاً لخصائصهم الديموجرافية، مع وجود اختلافات في الأداء السياقي بين العاملين في هيئة ميناء دمياط ترجع إلى اختلاف الدرجة الوظيفية، وقد كانت في صالح مديري الإدارات بمتوسط مرجح (٣,٧٨) بأهمية نسبية ٧٤%، ثم رؤساء الأقسام بمتوسط مرجح (٣,٧٤) وبأهمية نسبية ٧٤,٨% وفي الترتيب الثالث مديري العموم بمتوسط مرجح (٣,٧٣) وبأهمية نسبية ٧٤,٦%، ثم العمال بمتوسط مرجح (٣,٦٩) وبأهمية نسبية ٧٣,٨% وفي الترتيب الأخير الموظفين بمتوسط مرجح (٣,٦٨) وبأهمية نسبية ٧٣,٦%.

#### جدول رقم (١١)

تحليل التباين المتعدد للأداء السياقي وفقاً للخصائص الديموجرافية لعينة البحث

مربع ابتنا الجزئي	المعنوية	قيمة ف(F)	متوسط مجموع المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	أبعاد العدالة التنظيمية	الخصائص الديموجرافية	
0.06	0.02	5.43	1.49	1.00	1.49	الالتزام العاطفي	الجنس	
0.01	0.30	1.09	0.28	1.00	0.28	الإلتزام الإستمراري		
0.07	0.02	5.51	1.10	1.00	1.10	الالتزام المعياري		
0.08	0.01	6.43	1.58	1.00	1.58	الإيثار		
0.00	0.82	0.05	0.02	1.00	0.02	وعى الضمير		
0.05	0.05	4.14	1.30	1.00	1.30	الروح الرياضية		
0.02	0.19	1.73	0.52	1.00	0.52	الكياسة (اللباقة)		
0.05	0.06	3.74	0.84	1.00	0.84	السلوك الحضاري		
0.06	0.52	0.87	0.24	6.00	1.43	الالتزام العاطفي		المؤهل العلمي
0.06	0.60	0.77	0.20	6.00	1.20	الإلتزام الإستمراري		
0.05	0.64	0.71	0.14	6.00	0.85	الالتزام المعياري		
0.08	0.32	1.18	0.29	6.00	1.75	الإيثار		
0.02	0.97	0.23	0.10	6.00	0.61	وعى الضمير		
0.11	0.17	1.58	0.49	6.00	2.96	الروح الرياضية		
0.03	0.87	0.40	0.12	6.00	0.72	الكياسة (اللباقة)		
0.04	0.74	0.59	0.13	6.00	0.80	السلوك الحضاري		

تابع جدول رقم ( ١١ )  
تحليل التباين المتعدد للأداء السياقي وفقاً للخصائص الديموغرافية لعينة البحث

مربع ايتا الجزئي	المعنوية	قيمة ف(F)	متوسط مجموع المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	أبعاد العدالة التنظيمية	الخصائص الديموغرافية
0.03	0.43	0.92	0.25	3.00	0.76	الالتزام العاطفي	الدرجة الوظيفية
0.02	0.75	0.41	0.11	3.00	0.32	الإلتزام الإستمراري	
0.03	0.46	0.88	0.17	3.00	0.52	الالتزام المعيارى	
0.03	0.43	0.94	0.23	3.00	0.69	الإيثار	
0.02	0.61	0.61	0.27	3.00	0.80	وعى الضمير	
0.13	0.01	3.99	1.25	3.00	3.75	الروح الرياضية	
0.02	0.60	0.63	0.19	3.00	0.57	الكمياسة (اللباقة)	
0.06	0.21	1.54	0.35	3.00	1.04	السلوك الحضارى	سنوات الخبرة
0.03	0.64	0.63	0.17	4.00	0.69	الالتزام العاطفي	
0.02	0.87	0.31	0.08	4.00	0.32	الإلتزام الإستمراري	
0.13	0.02	3.07	0.61	4.00	2.44	الالتزام المعيارى	
0.05	0.34	1.14	0.28	4.00	1.12	الإيثار	
0.02	0.85	0.34	0.15	4.00	0.60	وعى الضمير	
0.01	0.98	0.12	0.04	4.00	0.15	الروح الرياضية	
0.04	0.51	0.84	0.25	4.00	1.00	الكمياسة (اللباقة)	المرتب الشهرى
0.02	0.84	0.35	0.08	4.00	0.31	السلوك الحضارى	
0.03	0.51	0.77	0.21	3.00	0.64	الالتزام العاطفي	
0.02	0.69	0.49	0.13	3.00	0.38	الإلتزام الإستمراري	
0.01	0.83	0.30	0.06	3.00	0.18	الالتزام المعيارى	
0.10	0.03	3.03	0.74	3.00	2.23	الإيثار	
0.01	0.93	0.15	0.07	3.00	0.20	وعى الضمير	
0.02	0.59	0.64	0.20	3.00	0.60	الروح الرياضية	
0.06	0.18	1.66	0.50	3.00	1.49	الكمياسة (اللباقة)	
0.03	0.50	0.79	0.18	3.00	0.54	السلوك الحضارى	

وحتى يتمكن الباحث من الوصول إلى الاختلافات فى الأداء السياقى لكل بُعد من أبعاد الأداء السياقى الثمانية بالنسبة للخصائص الديموغرافية فقد قام الباحث بتحليل التباين المتعدد لكل بُعد من تلك الأبعاد مع المتغيرات الديموجرافية كما يتضح من الجدول رقم ( ١١ ) والذي يمكن ملاحظة ما يلي من خلال ذلك الجدول:

- وجود اختلافات بالنسبة للجنس فى الإلتزام العاطفى حيث بلغت قيمة (ف) (٥,٤٣) بمستوى معنوية (٠,٠٢) لصالح الذكور بوسط حسابى مرجح (٣,٦٩) وانحراف معيارى (٠,٦٣٥) فى حين بلغ المتوسط الرجح للنساء (٣,٥٨) وانحراف معيارى (٠,٥٣٥) .



- لوحظ اختلافات بالنسبة للجنس فيما يتعلق بالالتزام المعياري حيث بلغت قيمة (ف) (٥,٥١) بمستوى معنوية (٠,٠٢) لصالح الذكور بوسط حسابي مرجح (٣,٧٣) وانحراف معياري (٠,٥٥٣) في حين بلغ المتوسط المرجح للنساء (٣,٦١) وانحراف معياري (٠,٤٤٨) .
  - وجود اختلافات بالنسبة لُبُعْدالايثار حيث بلغت قيمة (ف) (٦,٤٣) بمستوى معنوية (٠,٠١) لصالح الذكور بوسط حسابي مرجح (٣,٧٨) وانحراف معياري (٠,٦٧٦) في حين بلغ المتوسط المرجح للنساء (٣,٧٢) وانحراف معياري (٠,٥٩١) .
  - وجود اختلافات بالنسبة للجنس فيما يتعلق بُبُعْد الروح الرياضية حيث بلغت قيمة (ف) (٤,١٤) بمستوى معنوية (٠,٠٥) لصالح الذكور بوسط حسابي مرجح (٣,٧٩) وانحراف معياري (٠,٦٥٨) في حين بلغ المتوسط المرجح للنساء (٣,٦٨) وانحراف معياري (٠,٥٨٢) .
  - وجود اختلافات بالنسبة للجنس فيما يتعلق بُبُعْد السلوك الحضاري حيث بلغت قيمة (ف) (٣,٧٣) بمستوى معنوية (٠,٠٦) لصالح الذكور بوسط حسابي مرجح (٣,٨١) وانحراف معياري (٠,٦٣٢) في حين بلغ المتوسط المرجح للنساء (٣,٧٧) وانحراف معياري (٠,٥٩٠) .
٦. تأثير العدالة التنظيمية على الأداء السياقي، ولاختبار هذه العلاقة تم صياغة الفرض السادس " لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدراك العدالة التنظيمية على الأداء السياقي للعاملين في هيئة ميناء دمياط" وقد قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي للتعرف على تأثير إدراك العدالة التنظيمية على الأداء السياقي كما يتضح في جدول رقم (١٢) .
- ويتضح من الجدول رقم (١٢) ان استخدام تحليل الانحدار البسيط يوضح أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) كانت تمثل (٠,١٨٤) وذلك يعني أن الأداء السياقي للعاملين بهيئة ميناء دمياط يتم تفسيره بما قيمته ١٨,٤% . والنسبة

الباقية المتمثلة في (٨١,٦) ترجع إلى العديد من العوامل الأخرى المتعلقة بالمعرفة والمهارة ونوعية وكمية العمل... الخ.

- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية، فقد اتضح أن قيمة T (٢,٠٨٠) وهي معنوية عند مستوى ٥% .وبين الأداء السياقى للعاملين بهيئة الميناء.
- وفيما يخص دراسة العلاقة بين العدالة الإجرائية، التعاملات، الأخلاقية، والتقييمية وبين الأداء السياقى للعاملين بهيئة ميناء دمياط، فلم تتضح أى علاقة ذات دلالة إحصائية بين تلك الأبعاد وبين الأداء السياقى لأن مستوى معنوية هذه الأبعاد تزيد عن ٥%.

جدول رقم (١٢)

تحليل الانحدار البسيط لتأثير إدراك العدالة التنظيمية على الأداء السياقى للعاملين بهيئة ميناء دمياط

Sig المعنوية	T(ت)	بيتا	المعالم غير القياسية		المتغيرات
			Beta	Unstandardized Coefficient	
			بيتا	الخطأ المعياري	
			Beta	Std. error	
٠,٠٠٠	١٦,٠٧٨	-	٠,٢٢٩	٤,١٤٧	الثابت
٠,٠٣٩	٢,٠٨٠	٠,٢٠٤	٠,٠٨٢	٠,١٧٠	العدالة التوزيعية
٠,٨٤٠	٠,٢٠٣	٠,٠٢٥	٠,٠٩١	٠,٠١٨	العدالة الإجرائية
٠,٨٥٠	٠,١٨٩	٠,٠٢١	٠,٠٨٨	٠,٠١٧	عدالة التعاملات
٠,٨٥٢	٠,١٨٧	٠,٠١٩	٠,٧٦	٠,٠١٤	العدالة الأخلاقية
٠,٥٠٥	٠,٦٦٨	٠,٠٨٣	٠,٠٨٣	٠,٠٥٦	العدالة التقييمية

## سابعاً نتائج الدراسة :

يمكن استعراض اهم النتائج التي تم التوصل اليها من خلال الدراسة التي قام بها الباحث كالتالى:

١- وجود علاقة ارتباط طردية موجبة تتراوح من ضعيفة إلى متوسطة بين كافة أبعاد العدالة التنظيمية منفردة (ومجموعة) وبين أبعاد المواطنة التنظيمية.

٢- وجود علاقة طردية موجبة تتراوح من من متوسطة إلى قوية بين كل بُعد من أبعاد العدالة التنظيمية منفردة (ومجموعة) مع أبعاد الالتزام التنظيمى منفردة ومجموعة.

٣- عدم وجود اختلافات ذات دلالة احصائية بين إدراك العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية مجموعة وفقاً للإدارات المختلفة فى هيئة ميناء دمياط .

٤- وبالنسبة لكل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية منفردة وفقاً للإدارة التي يعمل بها الشخص فقد اتضح وجود اختلافات بين بُعد عدالة الاجراءات وبُعد العدالة التقييمية .

٥- توجد اختلافات لدى العاملين فى الإدارات المختلفة فى هيئة ميناء دمياط نحو بُعد عدالة التعاملات حيث يشعر العاملين فى الإدارة الالكترونية بعدم العدالة فى التعامل مقارنة بالعاملين فى الإدارة المركزية للشئون المالية والتجارية .

٦- توجد اختلافات فى بُعد العدالة الأخلاقية بين العاملين فى الإدارة الهندسية مقارنة بالعاملين فى الإدارة المركزية للشئون المالية والتجارية لصالح الإدارة المالية والتجارية .

٧- تم التوصل إلى وجود اختلافات معنوية بين كافة أبعاد الأداء السياقى للعاملين فى هيئة ميناء دمياط وفقاً للإدارة التابعين لها.

- ٨ - اتضح وجود اختلافات بين العاملين فى ادارات هيئة ميناء دمياط خاصة فيما يتعلق بالالتزام المعيارى، وكذلك الكياسه.
- ٩ - لوحظ عدم وجود فروق فى إدراك أبعاد العدالة التنظيمية بين العاملين فى هيئة ميناء دمياط وفقاً لخصائصهم الديموغرافية والتنظيمية
- ١٠ - اتضح وجود علاقة فى إدراك أبعاد العدالة التنظيمية وفقاً للجنس والمؤهل الدراسى وسنوات الخبرة مجتمعين.
- ١١ - تم التوصل لعدم وجود اختلافات بين العاملين وفقاً لخصائصهم الديموغرافية لكل بُعد من أبعاد العدالة التنظيمية بصفة منفردة .
- ١٢ - لا توجد اختلافات فى الأداء السياقى الكلى للعاملين فى هيئة ميناء دمياط وفقاً لخصائصهم الديموجرافية.
- ١٣ - توجد بعض الاختلافات فى الأداء السياقى بين العاملين فى هيئة ميناء دمياط ترجع إلى اختلاف الدرجة الوظيفية.
- ١٤ - وجود اختلافات فى الأداء السياقى (الالتزام التنظيمى) ترجع إلى الجنس وفى صالح الذكور تجاه الالتزام العاطفى والالتزام المعيارى .
- ١٥ - اتضح وجود اختلافات فى الأداء السياقى (المواطنة التنظيمية) ترجع إلى الجنس وفى صالح الذكور خاصة فيما يتعلق ببثعد افيثار والروح الرياضية والسلوك الحضارى .
- ١٦ - يتم تفسير الأداء السياقى للعاملين بهيئة ميناء دمياط بما نسبته ١٨,٤ % . والنسبة الباقية المتمثلة فى (٨١,٦) ترجع إلى العديد من العوامل الأخرى المتعلقة بالمعرفة والمهارة ونوعية وكمية العمل.... الخ.
- ١٧ - أظهرت نتائج التحليل الاحصائى وجود علاقة بين العدالة التوزيعية والأداء السياقى للعاملين بهيئة ميناء دمياط.

١٨ - وفيما يخص دراسة العلاقة بين العدالة الإجرائية، التعاملات، الأخلاقية، والتقييمية وبين الأداء السياقي للعاملين بهيئة ميناء دمياط، فلم تتضح أي علاقة ذات دلالة احصائية بين تلك الأبعاد وبين الأداء .

### **ثامناً توصيات الدراسة :**

في ضوء ما اسفرت عنه الدراسة الحالية من نتائج فإن الباحث قام بتقسيم التوصيات التي تخص كل متغير من متغيرات الدراسة كالتالي:

#### **التوصيات المتعلقة بالعدالة التنظيمية:**

١. ينبغي على رئيس مجلس ادارة هيئة الميناء أن يسعى إلى توفير مناخ تنظيمي يسوده العدالة التنظيمية، من خلال اتخاذ قرارات واجراءات تحد من الفروق المالية الكبيرة بين العاملين في الإدارة المركزية للشئون المالية والتجارية وبين الادارات الاخرى.
٢. التأكيد على أهمية الحياد والنزاهة في كافة الاجراءات والقرارات الادارية في الهيئة بإداراتها المختلفة، لترسيخ مفاهيم العدالة الاجرائية والتقييمية لدى العاملين في الهيئة دون التفرقة بين ادارة وأخرى.
٣. إتاحة الفرصة للعاملين من المشاركة في صنع القرارات الاداري، خاصة تلك التي تتعلق بأعمالهم، وكذلك اخذ آرائهم \_ كلما امكن ذلك \_ في مناقشة الاجراءات والسياسات المستخدمة في اتخاذ القرارات.
٤. يجب على المدراء في الهيئة من زيادة المصداقية والاحترام والدبلوماسية في التعامل مع المرؤوسين لما لذلك من فائدة في زيادة الاحساس بعدالة التعاملات، كما ينبغي الاهتمام بحسن المعاملة الانسانية عند تطبيق الاجراءات المتعلقة بالعاملين، وكذلك توفير كافة المعلومات المتعلقة بالقرارات والاجراءات التي يتم اتخاذها وتؤثر على العاملين .

٥. يجب الاخذ فى الاعتبار النزاهة والشفافية فى التقييم السنوى للموظف، مع البعد عن المحسوبية والعلاقات الشخصية عند التقييم، حتى يساعد على تنمية وزيادة الرضا الوظيفى للعاملين وتنمية معدلات ولائهم للهيئة.
٦. يجب النظر فى تطوير أساليب وآليات تقييم الأداء والابتعاد عن الأساليب النمطية والتقليدية فى عملية التقييم والتي تقوم على تقييم اداء المهمة فقط .
٧. عقد لقاءات وندوات دورية مع العاملين بشأن تعريفهم بأساليب وطرق تقييم الأداء وكيفية التظلم من عملية التقييم وكيفية الحصول على اعلى مستويات التقييم.
٨. تنمية روح العقيدة الدينية السليمة التى تقوم على القيم والأخلاق الدينية فى التعامل بين المرؤسيين وإذكاء روح الثقافة التنظيمية التى تقوم على الابتكار والابداع والتعاون فى اداء المهام.
- التوصيات المتعلقة بتنمية المواطنة التنظيمية:**

١. توفير البيئة التنظيمية التى تحض على الإيثار وحب الاخرين وإنكار الذات لمساعدة الزملاء فى العمل لحل مشاكلهم أو مساعدة الزملاء الجدد فى التعرف على طرق وأساليب إنجاز المهام، وكذلك مساعدة الزملاء فى إتمام الأعمال المتراكمة بسبب الغياب من خلال عقد الندوات والامسيات الدينية التى تنمى روح التعاون والإيحاء ووضع الملصقات الدينية التى تدعو إلى الإيحاء والتعاون .
٢. زيادة وترسيخ وعى الضمير والرقابة الذاتية لدى العاملين بالهيئة من خلال الاهتمام بالجانب النفسى والدينى للفرد من خلال اعادة النظر فى الهياكل التنظيمية القائمة، وسياسات العمل السائدة فى كل ادارة من ادارات الهيئة لتسهيل وتيسير الاجراءات والعلاقات بين العاملين .
٣. تنمية وتدعيم مفهوم الروح الرياضية للعاملين من خلال تشكيل لجان اجتماعية تتكون من بعض العاملين فى كل ادارة المشهود لهم بالنزاهة

والحياد والالتزام، وذلك لحل المشكلات والصراع التنظيمي والجدل بين العاملين، فضلاً عن مسئوليتها عن حل النزاعات الشخصية بين العاملين بأساليب وطرق بناءة.

٤. زيادة اواصر علاقات التفاعل وروح الفريق بين العاملين من خلال تنمية روح اللطف والمجاملة بين العاملين باتباع اساليب النصح والارشاد والتوجيه، وتوفير المعلومات الضرورية للزملاء والرؤساء والمرؤوسين، فضلاص عن ضرورة الاهتمام بالتعرف على رغبات الاخرين وارائهم قبل اتخاذ اى قرارات او اجراءات تؤثر على عملهم.
٥. تفعيل روح المشاركة والسلوك الحضارى من خلال منح حوافز عينية ومادية للعاملني الذين يقومون بأعمال تطوعية من شأنها الحفاظ على ااث ومبانى ومعدات الهيئة من التلف او السرقة او الأهمال.

#### **التوصيات المتعلقة بتنمية الالتزام التنظيمي:**

١. توفير المناخ التنظيمي الذى يساعد على الاقتناع بقيم وأهداف المنظمة وزيادة تقبلها مع الإستعداد لبذل كافة الجهود المطلوبة من الموظف للحفاظ على الفرد عضواً داخل الهيئة عن طريق تنمية الإلتزام من خلال السماح للعاملين بالمشاركة الفعالة فى النشاط الإدارى.
٢. تدعيم قيم الإلتزام الإستمرارى من خلال الاعلان المستمر فى كافة الوسائل المتاحة داخل الهيئة عن كافة الإمتيازات والمنافع التى يمكن الحصول عليها نظير إستمرار اراهم وولائهم للهيئة، مقارنة بفقدانهم للعمل.
٣. تنمية روح وتعاليم الإلتزام الاخلاقى من خلال اعداد وثيقة شرف بالقيم والاخلاقيات التى يجب ان يتبعها العاملين فى هيئة الميناء وذلك بغرض حث العاملين إلى تبني قيم وأهداف المنظمة وإعتبارها جزءاً من قيمه وأهدافه الشخصية .

## تاسعاً البحوث المستقبلية:

وفقاً لما تم التوصل اليه فى هذه الدراسة فإن الباحث يرى أن هناك العديد من البحوث المستقبلية التى يمكن دراستها كالتالى:

١. دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاداء السياقى .
٢. دراسة أثر العلاقة بين إدراك العدالة التنظيمية والأداء السياقى لدى جهات ادارية اخرى مثل الجامعات، المستشفيات... الخ.
٣. دور القيادة وانماطها المختلفة على الأداء السياقى .
٤. دراسة العلاقة بين المناخ التنظيمى والأداء السياقى .



## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

بلال، محمد اسماعيل (٢٠٠٨)، " طبيعة العلاقة بين العدالة المدركة واستراتيجيات إدارة الصراع في المنظمة"، **المجلة المصرية للدراسات التجارية**، كلية التجارة، جامعة المنصورة، م ٣٢، ص. ٢٢٥-٢٩٨.

جاب الله ، رفعت محمد (١٩٩١)، " محددات ونتائج ثقة العاملة في عدالة ودقة نظم تقييم الأداء ، **المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد** ، كلية الإدارة والاقتصاد، ٢٤، ص ١٢٨-١٧٣.

حسانين، جاد الرب عبد السميع (٢٠٠٤) ، " أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية"، **مجلة البحوث التجارية**، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، ٢٠٠٤، م٢٦، ع٢٤، ص ٧٣-١٣٠.

حواس، أميرة محمد (٢٠٠٣) ، أثر الإلتزام التنظيمي والثقة التنظيمية على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية ، **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية التجارة، جامعة القاهرة..

خليفة، محمد عبد الطيف (١٩٩٧)، "محددات سلوك التطوع التنظيمي في المنظمات العامة : دراسة تحليلية في ضوء بعض النظريات السلوكية الحديثة" **المجلة -العربية للعلوم الإدارية**، م ٥ ، ع ١ ، ص ٩-٥١ خيرة، براف (٢٠٠٧)، التمكين وأثره على المواطنة التنظيمية ، **رسالة ماجستير غير منشورة**، معهد العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التيسير، الجزائر.

الديعج، صالح ، حموده، عبد الناصر(١٩٩٨)،" العلاقة بين عدم موضوعية النظام الإشرافي وبعض الظواهر السلبية في التنظيم : دراسة ارتباطيه مطبقة على المنظمات الكويتية ، **المجلة العربية للعلوم الإدارية** ، م ٥، ع ٢، ص ٢٨٩-٣٤٦.

ريان، عادل ريان محمد (٢٠٠٠)، " محددات الإدراك الإداري لفلتزام التنظيمي لدى المرؤوسين ونتائجه: دراسة مطبقة على العاملين بالجهاز الإداري للدولة

بجامعة اسيوط، **المجلة العربية للعلوم الادارية**، الكويت، م ٧، ع ٣، ص ٤٨٢-٤٥٥.

زايد، عادل محمد (١٩٩٩)، " تحليل دور المدير الرقابي فى التأثير على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية "، **مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين**، ٥٤٤، ص ٩٩-١٤٦.

سليمان، محمد جلال (٢٠٠٤)، " أثر إدراك العدالة التنظيمية على فعالية فرق العمل: بالتطبيق على شركات قطاع الأعمال العام للصناعات الدوائية"، **مجلة البحوث التجارية**، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، م ٢٦، ع ١، ص ٣٨٥-٤٣٣.

العتيبي، مشعل بن حمس (٢٠٠٨)، دور البرامج التدريبية فى رفع مستوى الولاء التنظيمي: دراسة مسحية على العاملين بمجلس الشورى ، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.

العجمي، راشد شبيب (١٩٩٨)، " تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية"، **مجلة الإدارى** ، معهد الإدارة العامة ، مسقط ، ص ٧١-٩٤

عريشة، محمد محمد (١٩٩٦)، " محددات سلوكيات الدور الاضافى وسلوكيات الدور الرسمي للأفراد فى منظمات الأعمال : دراسة تطبيقية "، **المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد** ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة قطر ، ع ٧٤، ص ٢٠٣-٢٥١.

العتوي، عامر على حسين، (٢٠٠٧)، " أثر العدالة التنظيمية فى الأداء السياقي"، **مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية**، جامعة القادسية، العراق، م ٩، ع ٤٤، ص ١٤٦-١٧٠.

العميان، مصطفى محمد و السعودى، موسى أحمد، (٢٠٠٩)، " أثر العدالة التنظيمية فى الأداء لدى العاملين فى الوزارات الاردنية - دراسة ميدانية"، **المجلة المصرية للدراسات التجارية**، كلية التجارة، جامعة المنصورة، م ٣٣، ص ٣٩٥-٤٥٥.

العوفى، محمد بن غالب (٢٠٠٥) ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي : دراسة ميدانية على العاملين بهيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض .

فلمبان، ايناس فؤاد نواوي (٢٠٠٨) ، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التعليم بمكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى بمكة المكرمة، السعودية.

القرشي، سوزان محمد ( ١٩٩٨ )، الولاء التنظيمي للموظفين الحكوميين في مدينة جدة بعض المحددات والآثار ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض : جامعة الملك سعود.

محارمة، ثامر محمد (٢٠٠٨)، " سلوك المواطنة التنظيمية فى الأجهزة الحكومية القطرية: دراسة ميدانية"، معهد الإدارة العامة، الرياض، م ٤٨، ع ٢، ص ١٦١-١٧٨.

نجم، عبد الحكيم أحمد (٢٠٠١) ، " العلاقة بين العدالة التنظيمية والإغتراب فى العمل- دراسة تطبيقية"، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، كلية التجارة، جامعة المنصورة، م ٢٥، ع ٢، ص ٣٢١-٣٤٨.

الهنداوي، ياسر فتحي (٢٠٠٢م) ،الالتزام التنظيمي وضغوط العمل الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية

- Adams, J.S.(1965)," Inequity in social exchange", *Adv. Exp. Soc. Psychol.*62,335-343.
- Ahire, Sanjay L; Golhar, Damodar Y & Waller, Matthew A. (1996), "Development and Validation of TQM Implementation Constructs", *Decision Sciences*, 27( 1), 23-56.
- 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* ,10,(3), 343-362.

- Asgari, Ali. Silong, Abu Daud. Ahmad, Aminah. Abu Samah, Bahaman. (2008). "The Relationship between Transformational Leadership Behaviors". *Organizational Justice. Leader-Member Exchange. Perceived Organizational Support. Trust in Management and Organizational Citizenship Behaviors*", **European Journal of Scientific Research** ISSN. 23 (2), 227-242.
- 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* , 8(1),17-32
- Bhatnagar, Jyotsna. & Sandhu, Sheetal. (2005). "Psychological Empowerment and Organizational Citizenship Behavior in IT Managers: A Talent Retention Tool Indian", **Journal of Industrial Relations** 40(4),469-449.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997)," Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research", **Human Performance**,10,. 99–109.
- 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, New York: Jossey–Bass,71-98.*
- Byars, I. Liloyd and Rus, Lesliue,(1997),**Human resource management**, sth, Ld. NY, Irwin McGrow- Hill Inc.p325.
- 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, Orlando, Florida.
- Chen ,Xiao-Ping and Sejo,Douglas, J.(1998)," The Role of Organizational Citizenship Behavior in Turnover: Conceptualization and Preliminary Test of Key Hypothesis", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 83, No. 6, 922-931.
- Cropanzano R. and Greengerg,J.,(1997),"Progress in organizational justice tunneling through the Maze in I.T. roberison and C.L. cooper (Eds)" **International Review of Induserial and organizational Psyehology** , vol.12,NY Wiley.,317-372

- Deckop, John, R. et al. (1999), "Getting More than you pay for: Organizational Citizenship Behavior and Pay-for-Performance Plans", *Academy of Management Journal*, 42,(4),420-428.
- Folger, R. and Konovsky, M. A., (1989), "Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions", *Academy of Management Journal*, 32(2),115-130.
- Graham, Heather, (2009), *organizational justice and stress: An investigation of the justice salience hierarchy using the four-factor model*, **Unpublished Dissertation**, *University of Texas at Arlington, USA*.
- Greenberg, J., (1991), "Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow", *Journal of Management*, 16,21-32.
- Griffin, Mark; Neal, Andrew and Neale, Matthew (2001), "The Contribution of Task Performance and Contextual Performance to Effectiveness: Investigating the Role of Situational Constraints" *Applied Psychology*, (49)3,317-361
- Harris, A.F. (2003), *Towards culture 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*, [www.pdfactory.com](http://www.pdfactory.com).
- Konovsky, M. and Pugh, S., (1994), "Citizenship Behavior and Social Exchanges", *Academy of Management Journal*, 37(6), 656-669.
- 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*.
- , (2003), "organizational level as a moderation of the relationship between justice perception and work reaction", *Journal of Organizational Behavior*, 27(6)705-721.
- Lee, Jooho and Kim, Soonhee, (2010), "Exploring the Role of Social Networks in Affective Organizational Commitment: Network Centrality, Strength of Ties, and Structural Holes" *American*

- Review of Public Administration*, Forthcoming. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1599833>–,
- Meyer ,J; Allen, N., and Smith, C.,(1993)," Commitment to organization and accusation :extention and test of three component conceptualization", **jornal of Applied Psychology**, 78,pp538-556.
- Moorman, R.;kolor, J. and Sorin, M.,(1998)," Procedural justice as mediator between participation in decision-making and organization citizenship behavior",**International Journal of Commerce and Management**,14(3/4)58-68.
- Moorman, R& Niehoff, B.,(1993), "Justice as a Mediator of The Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior",**Academy of Management Journal**,36(2), pp 527-556,
- Moorman, R., (1991),"Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship?", **journal of applied psychology**,76( 6), pp 845-855.
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994)," Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance", **Journal of AppliedPsychology**, 79, 475–480.
- Netemeyer, Richard, G,(1997),"An Investigation into the Antecedents of Organizational Citizenship Behavior in a Personals Selling Context", **Journal of Marketing**,61(3), 85-98.
- Newstrom , J. & Davise , K. (1993) , **Organizational Behavior ; Human Behavior at Work : team work Ninth Edition ,Von Hoffman press** , North America .
- Organ, D. W. (1997). " Organizational citizenship behavior: It's construct clean -up time", **Human Performance**, 10, 85-97.
- Organ, D. (1990)," The motivational basis of organizational citizenship behavior", **Organizational Behavior**, 12, 43-72.
- Organ, D. W. (1988), **Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome**. Lexington, MA: **Lexington Books**.
- 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).
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., & Blume, B. D.,(2009), "Individual- and Organizational- Level Consequences of Organizational Citizenship behaviors: A Meta-Analysis", **Journal of Applied Psychology**, 94(1), 122-141.
- Prakash, Singh J & Smith, Alan. (2006), "An Empirically Validated Quality Management Measurement Instrument", **Benchmarking: An International Journal**, 13 (4), 493-510.
- Rahim, M., Alzolur, (200), " Do justice perceptions intluence styles of handling conflict with supervisors? What justice perceptions, precisely ", **International Journal of Conflict Management**, 11, 9-23.
- Raub, Steffen E. & Robert, Christopher. (2007),Empowerment and Organizational Citizenship behavior by Cultural in Multi-National Sample, **Annual Meeting of the Academy of Management** .
- 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.
- 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.
- Reichers, A. E.,(1985), "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment", *Academy of Management Review*,10(3), 465-476.
- Saal ,F. and moore, S. ,(1993), "Perception of promotional fairness and promotion candidates qualification", **jornal of Applied Psychology**,78, 105-110.
- salomon, L.M.(2000, "The Impact of Personality Variables on Different Facets of Contextual Performance." **The Sciences and Engineering**, (61).

- Saraph, Jayant V. Benson, George & Schroeder, Roger G. (1989), "An Instrument for Measuring The Critical Factors of Quality Management", **Decision Sciences**, 20 (4), 810-829.
- Scholl, R. W. et al.,(1987)," Referent Selection in Determining Equity Perceptions: Differential Effects on Behavioral and Attitudinal Outcomes", **Personnel Psychology**,40(2), 113-124.
- Sharma, Sanjay & Naguan, Oliver(1999),"The Biotechnology Industry and Strategies of Biodiversity Conservation : The Influence of Managerial Interpretations and risk propensity", **Business Strategy and the environment** ,8(1)46-61.
- Sheng-jun, chen,(2008)," Study on the Relationship between Contextual Performance and Overall Performance Appraisal", **Journal of Shanxi Finance and Economics University**, (01)113-134.
- Sroufe, Robert,"Effects of environmental management systems on environmental management practices and operations", **Journal of Production and Operation Management**,12(3),416-431.
- Thayer, Stacy E. (2008),Psychological Climate and its Relationship to Employee Engagements and Organizational Citizenship Behaviors, **Unpublished Dissertation**. Capella University U.S.A.
- Tseng, Ming-Lang.Lin, Yuan-Hsu. Chiu, Anthony SF & Liao, Chi-Horng. (2007), "A Structural Equation Model of Total Quality Management and Cleaner Production Implementation", **Journal of American Academy of Business**, 11(1),65-71.
- Van Scotter, James R.(2000), " Relationships of Task Performance and Contextual Performance with Turnover, Job Satisfaction, and Affective Commitment ",**Human Resource Management Review**, (10)1,79-95.
- Vandenberg R. J.and Lance C. E.,(1992)," Satisfaction and organizational commitment", **Journal of Management**,(18),153-167.
- Wee, Yeo Soo, Quazi, Hesan A. (2005) "Development and validation of critical factors of environmental management", **Industrial Management & Data Systems**,105(1), 96 – 114.