

**نموذج مقترح لتأثير التماثل التنظيمي كمتغير وسيط**

**على العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية والارتباط الوظيفي**

**“دراسة تطبيقية على العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة كفر الشيخ”**

إعداد

**د. عبد العزيز على مرزوق**

مدرس إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة كفر الشيخ

## تمهيد:

آثار ظهور مفهوم الارتباط بالوظيفة Job Engagement وتطبيقاته في الفكر الإداري الحديث ، اهتمام الباحثين والممارسين في إدارة الموارد البشرية، حيث يعكس هذا المفهوم إرتباط الموظفين بعملهم Engaged وتميزهم بالحيوية والنشاط والتفاني وشعورهم بالإيجابية نحو عملهم ، وتحقيقهم للفعالية في أداء أنشطتهم ، والحماس لتحقيق أهداف الوظيفة ، والالتزام بقيمتها ، وتأدية عملهم بشكل أفضل ، والعمل على تحقيق المزيد من نتائج الأعمال المثيرة للإعجاب ، بالإضافة إلى انخفاض النية لدى الموظفين لترك العمل ، لأنه سوف يبقى مع منظمته ويكون مدافعاً عن منتجاتها وخدماتها ويساهم في نجاح أعمالها(Burke,R.J, et al.,2009) .

ويزعم البعض أن إرتباط الموظف بمنظمته Engaged Organization يزداد عندما تتمتع المنظمة بقيم أصيلة ، وثقة وعدالة قائمة على أساس الاحترام المتبادل ، حيث الوعود والالتزامات تكون في اتجاهين بين الموظفين وأصحاب العمل ( المغربي ، ٢٠١٢ ) .

ويؤيد ما سبق ، ما توصلت إليه نتائج الدراسات الميدانية ، من أن إدراك العاملين للعدالة التنظيمية يؤثر بشكل كبير على العديد من النتائج التنظيمية والسلوكية ومنها الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي والأمان الوظيفي ، وزيادة الاستغراق والأداء الوظيفي ، وتنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية والتماثل التنظيمي(عبد العليم،٢٠١٢؛ العميان، والسعودي ، ٢٠٠٩ البشايشة، ٢٠٠٨ سلطان، وراتب، ٢٠٠٦؛ Jamaludin,2009; Abdeen,2010).

ومن المفاهيم الحديثة التي ظهرت في أدبيات السلوك التنظيمي منذ بداية التسعينيات مفهوم التماثل التنظيمي Organizational identification. وتوصل العديد من الباحثين أن له آثار وفوائد عديدة بالنسبة للفرد والمنظمة، فعلى مستوى الفرد ذكر كلٌّ من (Mael & Ashforth,2001) أن تماثل الفرد مع منظمته يحقق له تعزيز احترام الذات، والسمو فوق الذات ، وإضفاء معنى للحياة، وزيادة الطموح والانتماء . أما على مستوى المنظمة فيقلل التماثل التنظيمي من ميل العاملين لترك العمل، ويزيد من سلوكيات المواطنة التنظيمية، والرضا الوظيفي، والأداء الوظيفي، والارتباط الوظيفي ، والولاء والالتزام التنظيمي ، كما يزيد مستوى الاستغراق الوظيفي ، والفاعلية التنظيمية (Khan,et al.,2011;Yurchisin,2006;Knippenberg & Van,2000; Ashforth and Mael,1989)

ونظراً لما يعانيه قادة المنظمات الحكومية في مصر منذ قيام ثورة ٢٥ يناير 2011 من ضعف إرتباط العاملين بوظائفهم ومنظمتهم ، ومطالبة العاملين المستمرة بالعدالة والشفافية. من هنا جاءت فكرة هذا البحث في اقتراح نموذج يساعد قادة المنظمات الحكومية المصرية على بناء بيئة عمل تتسم بالعدالة والتماثل التنظيمي تشجع وتحفز وتدفع الموظفين للارتباط بأعمالهم وبمنظمتهم ، وذلك من خلال بحث طبيعة العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين العدالة التنظيمية والارتباط الوظيفي من خلال متغير وسيط هو التماثل التنظيمي بالتطبيق على مديريات الخدمات بمحافظة كفر الشيخ.

وسيتم عرض هذا البحث في قسمين ، الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة ، أما الثاني: فيعرض الدراسة التطبيقية.

## الإطار النظري والدراسات السابقة

### أولاً: مفاهيم الدراسة :

يعرض الباحث فيما يلي مفاهيم وأبعاد كل من العدالة التنظيمية ، والتماثل التنظيمي ، والارتباط الوظيفي ، وذلك على النحو التالي:

### (أ) مفاهيم وأبعاد العدالة التنظيمية: Organizational Justice

حظى مفهوم العدالة التنظيمية منذ ظهوره في التسعينيات باهتمام الباحثين، وأدى ذلك إلى ظهور مفاهيم متنوعة له. فقد عرف كل من (Sulu, et.al.,2010) العدالة التنظيمية على أنها "المدى الذى يتم التعامل فيه مع العاملين بعدالة وما إذا كانت المخرجات التى يحصلون عليها والإجراءات المستخدمة في تحديد تلك المخرجات عادلة". وينظر (Cox, 2009) إلى العدالة التنظيمية على أنها " تصورات العاملين تجاه عدالة المخرجات، والعمليات والإجراءات والتفاعلات الشخصية". بينما يرى كل من (Martison, et.al.,2006) أنها " مصطلح عام يشير إلى تصورات الأفراد حول مدى عدالة عملية اتخاذ القرارات داخل المنظمة وتأثير تلك التصورات على سلوكيات العاملين داخلها ". كما عرفها ( دره ، ٢٠٠٨ ) بأنها " درجة تحقيق المساواة في توزيع المخرجات والنزاهة والموضوعية في إتخاذ القرارات والإجراءات وإحساس الفرد بحسن المعاملة التى يعامل بها ضمن المنظمة".

ويعرف الباحث العدالة التنظيمية إجرائياً بأنها درجة إدراك موظفى مديريات الخدمات موضع الدراسة لحالة الانصاف والمساواة في المعاملة التى يعامل بها من قبل مديره من خلال مقارنة ما قدمه من جهود في مجال ، وما يترتب على تلك الجهود من نتائج ومردوات بجهود نظرائه من الموظفين ، كما يعكسها مقياس العدالة التنظيمية المستخدم في هذه الدراسة.

وفيما يتعلق بأبعاد العدالة التنظيمية ، توجد تصنيفات متعددة لها ( أنظر: صديق ، ٢٠٠٤ ، حسانين ، ٢٠٠٤ ، عبد العليم ، ٢٠١١ ؛ Adms,1965;Greenberg,2000;Hernandez and Flint,2005 ) ، إلا أن أكثر تصنيفات العدالة التنظيمية شيوعاً واستخداماً من قبل الباحثين ذلك الذى وضعه كل من Niehoff and (Moorman,1993)، حيث قسما العدالة التنظيمية إلى:

### ١- العدالة التوزيعية: Distributive Justice

وتشير إلى إدراك الفرد لعدالة المخرجات التى يحصل عليها، حيث يقارن الفرد بين ما يبذله من جهد وما يحصل عليه من جهة أو بين ما يبذله الآخرون وما يحصلون عليه من جهة أخرى (صديق، ٢٠٠٤). وينظر البعض الى عدالة التوزيع على أنها العدالة في توزيع المكافآت والموارد بين الموظفين في المنظمة (Hassan,2010)

## ٢- العدالة الإجرائية: Procedural Justice

ويعرفها (خليفة ، ١٩٩٧) بأنها " التصور الذهني لعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تمس الأفراد". ووفقاً (Mushinsky,2000) تكون هذه الإجراءات عادلة عندما تتسم بالاتساق والاستمرارية، وتحقق مصالح كل الأفراد ولا تحقق أهداف شخصية، وتقوم على المعلومات الصحيحة، وتوفر فرص تصحيح القرار. في حين ينظر إليها (Sulu et al.,2010) على أنها " تتعلق بعدالة الوسائل المستخدمة في صنع وتنفيذ القرارات وتحديد المخرجات".

## ٣- عدالة التعاملات: Interpersonal Justice

وتعنى "إحساس الموظف بعدالة المعاملة التي يحصل عليها عندما تطبق عليه بعض الإجراءات الرسمية أو معرفته أسباب تطبيقها" (Niehoff&Moorman,1993). بينما يعرفها (Gatien,2010) بأنها تشير " الى المدى الذي يتعامل فيه الأفراد باحترام وكرامة من قبل الآخرين، ويعكس هذا البعد أهمية أسلوب التعامل مع الموظفين عند تطبيق الإجراءات والأنظمة والقوانين المتعلقة بهم".

## (ب) مفاهيم وأبعاد التماثل التنظيمي: Organizational Identification

يعد مفهوم التماثل التنظيمي من المفاهيم الحديثة في أدبيات السلوك التنظيمي. وقد تباينت رؤى الباحثين في حول مفهومه ، فينظر اليه كل من (Tompkins&Cheney,1985) على أنه " قيام العاملين بإعادة تشكيل مفاهيم الذاتية لتتوافق مع مجموعة المفاهيم والقيم السائدة في المنظمة التي يعملون فيها". في حين يعرفه كل من (Milton&Westphal,2005) بأنه " درجة تعريف العامل في المنظمة لنفسه بنفس الخصائص التي يعتقد أن المنظمة تعرف أو توصف بها بها، وهذه الخصائص يمكن أن تكون إيجابية أو سلبية ". وبالنسبة لأبعاد التماثل التنظيمي ، يرى (Cheney,1982) أنه يأخذ ثلاثة أشكال أو أبعاد هي :

### ١. الولاء التنظيمي (Organizational Loyalty):

ويعبر عن مدى الدعم الذي يقدمه العامل للمنظمة والحماس لتحقيق أهدافها والدفاع عنها ودعمها ومحاكاة سلوك الأعضاء الآخرين.

### ٢. التشابه (Similarity):

ويعنى إدراك الفرد لوجود خصائص وقيم وأهداف مشتركة مع الأعضاء الآخرين في المجموعة أو المنظمة التي ينتمي إليها.

### ٣. العضوية (Membership):

وتشير إلى درجة فهم وإدراك الفرد لذاته من حيث إرتباطه بالمنظمة ، وإحساس بالانتماء وشعور بالغ بالالتصاق والجاذبية النفسية، وتعريف الذات من خلال العضوية بالمنظمة.

ويعرف الباحث التماثل إجرائياً بأنه: درجة شعور العامل بمديرية الخدمات بوجود روابط جذب نفسية واجتماعية تربطه بالمديرية والقسم الذي يعمل فيه، ويقاس ذلك بمجموع الدرجات التي يحصل عليها المستجيب على أداة التماثل التنظيمي.

### (ج) مفاهيم وأبعاد الارتباط الوظيفي: Job Engagement

يرجع الفضل في ظهور مفهوم الارتباط الى الباحث Kahn والذي قدمه في عام ١٩٩٠ على أنه الارتباط الشخصي Personal Engagement ويعرفه على أنه " تسخير أعضاء المنظمة أنفسهم في أدوار عملهم ، من خلال الارتباط فإن الفرد يستخدم ويعبر عن نفسه جسدياً، وذهنياً، وعاطفياً أثناء أداء دوره" (Wefald,A.J.,2008). ويرى (Daniel,2004) أنه " علاقة إيجابية بين الموظف ومنظّمته، فكلتا الطرفين على دراية بحاجات الطرف الآخر، ويدعم كل منهما الآخر". بينما يعرفه بعض الباحثين أنه " عكس الاحتراق وأن الاحتراق الوظيفي يتكون من ثلاثة عوامل هي: استنزاف الموارد العقلية، والسخرية من الوظيفة، وعدم وجود كفاءة مهنية (Taris,T.W., et al.,2008).

وفيما يتعلق بأبعاد الارتباط الوظيفي، فيرى (Schaufeli.W.B., and et al.,2002) أنها تأخذ ثلاث صور هي:

#### ١. الحيوية/الحماس Vigor:

وتعبر عن المستويات المرتفعة من الطاقة والمرونة الذهنية أثناء العمل، والرغبة في استثمار جهد الشخص في عمله، والمثابرة في مواجهة الصعاب.

#### ٢. التفاني/التكريس Dedication:

ويشير إلى إهتمام الفرد القوي بعمله ، وإحساسه بقيمته وأهميته ، والشعور بالحماس ، والإلهام ، والفخر، والتحدى عند ممارسة عمله.

#### ٣. الاستغراق/ الامتصاص Absorption:

ويعبر عن درجة انهماك الفرد في عمله ، وشعوره بأن الوقت ينقضي بسرعة في العمل ، وصعوبة فصل أو عزل نفسه من العمل.

ويعرف الباحث الارتباط إجرائياً بأنه: شعور العاملين بمديرية الخدمات محل الدراسة بالارتباط بوظيفته والمنظمة التي يعمل فيها، ويقاس ذلك بمجموع الدرجات التي يحصل عليها المستجيب على أداة الارتباط الوظيفي.

ثانياً: الدراسات السابقة:

اطلع الباحث على العديد من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث ، وفيما يلي عرض لتلك الدراسات وذلك على النحو التالي :

#### (أ) دراسات خاصة بالعدالة التنظيمية:

تشير نتائج العديد من الدراسات السابقة إلى أن للعدالة التنظيمية قدرة تنبؤية للعديد من المتغيرات السلوكية والتنظيمية، ففي دراسة قام بها ( صديق ، ٢٠٠٤ ) توصل إلى أن العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية- الإجرائية- المعاملات) لها تأثير جوهري على الفعالية الكلية لفريق العمل ، بينما توصلت دراسة (جاد الرب، ٢٠٠٤) إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد العدالة التنظيمية ( التوزيعية- الإجرائية - المعاملات) على أبعاد الالتزام التنظيمي ، وفي نفس الاتجاه أشارت نتائج دراسة (Kwak,2006) أن انخفاض الأبعاد الأربعة للعدالة ( العدالة التوزيعية ، عدالة التعامل ، عدالة المعلومات ، وسلوكيات العمل ذات النتائج العكسية) ترتبط بالاحترق النفسي لدى العاملين. كما توصلت دراسة (Thomas L,Baker et.al.,2006) إلى وجود علاقة بين القيم الأخلاقية والعدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية، وكليهما له تأثير ايجابي على الالتزام التنظيمي وسلوك المواطن التنظيمية. ووفقاً لدراسة (France A.Kennedy,et.al.,2006) يقود الإدراك الايجابي للعدالة التنظيمية إلى أعلى درجات الثقة، والذي بدوره يحقق نتائج ايجابية للمنظمة مثل انخفاض دوران العمالة، وزيادة الأداء الوظيفي. أما دراسة (Lee,2007) أوضحت نتائجها أن العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، وعدالة التعامل مع الأفراد، وعدالة المعلومات، ترتبط سلبياً بالضغوط المدركة، وتتفق نتائج دراسة ( دره ، ٢٠٠٧ ) جزئياً مع الدراسة السابقة، حيث أشارت نتائجها إلى أن للعدالة التوزيعية تأثيراً عكسياً في جميع مصادر ضغوط العمل ( صراع الدور ، عبء العمل الزائد، بيئة العمل المادية)، أما العدالة الاجرائية فتؤثر عكسياً في صراع الدور فقط، بينما تؤثر عدالة التعاملات عكسياً في عبء الدور الزائد فقط.

وفي اتجاه آخر ، توصلت دراسة ( جودة، ٢٠٠٧ ) إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على مناخ الإبداع بشركات الأدوية الأردنية. وتشير نتائج دراسة (Martha Andrews,et.al.,2008) إلى وجود علاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية ( الإجرائية، والتوزيعية، والتفاعلية) وبين الرضا الوظيفي. وللتعرف على أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، توصلت دراسة (البشايشة، ٢٠٠٨) إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية في التماثل التنظيمي. وتبين نتائج دراسة (Jamaludin,2009) أن للعدالة التوزيعية والعدالة التفاعلية تأثير كبير على الالتزام المعياري ، والالتزام العاطفي ( الوجداني) كأحد أبعاد الالتزام التنظيمي، بينما لا يوجد للعدالة التوزيعية تأثير معنوي على أي بعد من أبعاد الالتزام التنظيمي.

أما دراسة (Abdeen,2010) فتوصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمية. وبالنسبة للأداء الوظيفي ، توصلت دراسة (Khan et al.,2010) إلى أن عدالة التوزيع تؤثر بشكل أكبر على الأداء الوظيفي مقارنة بالأبعاد الأخرى للعدالة التنظيمية، في حين توصلت دراسة ( حسن، ٢٠١١) إلى وجود علاقة بين الرعاية كأحد أبعاد المناخ الأخلاقي وبين عدالة التوزيع كأحد أبعاد العدالة التنظيمية ، والى

وجود علاقة طردية بين بعدى المناخ الأخلاقي ( الرعاية ، والقواعد) وبين عدالة الاجراءات والتعاملات ، بينما توجد علاقة عكسية بين بعد الذاتية كأحد أبعاد المناخ الأخلاقي وبين عدالة التعاملات.

واتساقاً مع النتائج السابقة بينت نتائج دراسة ( عبد العليم ، ٢٠١٢ ) أن هناك علاقة معنوية بين أبعاد العدالة التنظيمية ومستوى الاستغراق الوظيفي. بينما أظهرت نتائج دراسة (الحراشه ، ٢٠١٢) إلى انخفاض درجة إحساس العاملين بمدرجات التعليم بالأردن بمجالات العدالة التنظيمية الثلاثة : عدالة التعاملات ، عدالة الإجراءات ، عدالة التوزيع. وللتعرف على دور العدالة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المعرفة ورأس المال الفكرى ، توصلت دراسة( المليجي ، ٢٠١٢ ) إلى أن هناك علاقة معنوية بين أبعاد العدالة التنظيمية وعمليات إدارة المعرفة ، كما توجد علاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية وأبعاد رأس المال الفكرى.

### (ب) دراسات خاصة بالعلاقة بين العدالة التنظيمية والارتباط الوظيفي :

اهتم عدد قليل من الباحثين بدراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية والارتباط الوظيفي، ومن هؤلاء الباحثين ( Saks,and Rotman,2006 ) حيث قدم نموذجاً لمحددات ونتائج الارتباط الوظيفي يظهر من خلاله أن للعدالة التوزيعية والعدالة الاجرائية تأثير على الارتباط الوظيفي. واتساقاً مع نتائج الدراسة السابقة توصلت دراسة (Kwak Ann, 2006) الى أن عدالة المعاملات تؤدي الى زيادة إرتباط الموظف بالوظيفة. في حين توصلت دراسة كل (Dicke,H. and Kontakos,2007) إلى جود علاقة طردية بين العدالة في بيئة العمل والارتباط الوظيفي. بينما أشارت نتائج دراسة (Osman M.,2010) الى أن الارتباط الوظيفي يتوسط العلاقة بين العدالة الاجرائية والأداء الوظيفي. وعلى نفس المنوال توصلت دراسة حديثة قام بها (Vishal andSushil,2013) لاختبار العلاقة بين عدالة موضوعية نظام تقييم الأداء والارتباط الوظيفي ، أن هناك علاقة معنوية بين عدالة التوزيع وعدالة المعاملات وبين الارتباط الوظيفي ، كما أن عدالة التوزيع والمعاملات لهما تأثير كبير على الارتباط الوظيفي.

### (ج) دراسات خاصة بالتماثل التنظيمي :

نال موضوع التماثل التنظيمي إهتمام الباحثين سواء على المستوى الأجنبي أو المستوى العربي ، ففي دراسة قام بها (Johnson,Johnson,&Heimberg,1999) لبحث صدق وثبات عناصر مقياس التماثل التنظيمي لـ Cheney بالتطبيق على مجموعة من المنظمات الاجتماعية بجنوب الولايات المتحدة الأمريكية ، توصلت الدراسة إلى ثبات عبارات المقياس وصلاحياتها لقياس موضوع التمثل التنظيمي. بينما ركزت دراسة (Knippenberg&Schie,2000) على تحليل العلاقة بين أهمية العمل الجماعي والتماثل التنظيمي وبعض المتغيرات التنظيمية (الرضا الوظيفي ،عدم الغياب ،الانغماس الوظيفي، والدافعية)، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التماثل التنظيمي من جهة وكل من الرضا الوظيفي وعدم الغياب من جهة ، ووجود علاقة ضعيفة بين الانغماس الوظيفي والدافعية من جهة أخرى. بينما توصلت (Wiesenfeld,etal.,2001) إلى

وجود علاقة طردية وإيجابية بين الحاجة للانتماء والدعم الاجتماعي وبين التماثل التنظيمي ، وأن الدعم الاجتماعي يتوسط العلاقة بين الحاجة للانتماء والتماثل التنظيمي.

وفي دراسة هي الأولى من نوعها على المستوى العربي اهتم (رشيد ، ٢٠٠٣) ببحث طبيعة العلاقة بين الهوية التنظيمية والتماثل التنظيمي بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود ، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى التماثل الكلي لأعضاء هيئة التدريس مع القسم أعلى من التماثل مع الكلية، وأنه كلما زادت مدة الخدمة زاد مستوى التماثل التنظيمي. أما دراسة (Oikkonen and Lipponen,2004) فأشارت نتائجها أن التماثل التنظيمي يتوسط العلاقة بين العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية وكل من سلوكيات الدور الإضافي والميل لترك للعمل ، في حين يتوسط التماثل مع الإدارة أو القسم العلاقة بين عدالة التعاملات وسلوكيات الدور الإضافي.

ومن جهة أخرى أوضحت دراسة (القرالة ، ٢٠٠٥ ) أثر المشاركة المرغوبة والمدركة في بلورة التماثل التنظيمي في الجامعات الأردنية ، ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن تصورات أعضاء هيئة التدريس حول مستوى المشاركة على مستوى القسم والكلية جاءت ضعيفه ، في حين جاءت تصورات أعضاء هيئة التدريس على مستوى القسم والكلية نحو المشاركة المرغوبة مرتفعة ، كما توصلت الدراسة إلى أن هناك أثراً للمشاركة المدركة والمرغوبة في بلورة التماثل التنظيمي.

بينما اهتمت دراسة (Cremer,2005) بمعرفة أثر التفاعل بين العدالة الإجرائية والتوزيعية يكون فقط بين العاملين ذوى التماثل التنظيمي المرتفع ، وأن زيادة العدالة الإجرائية والتوزيعية يؤدي إلى تعاون وتماثل أفضل. وعلى نفس المنوال ، تناولت دراسة( الخليفات ، ٢٠٠٦) أثر المهارات القيادية على بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية ، وتوصلت الدراسة إلى أن المتوسط العام لأبعاد المهارات القيادية والتماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية جاء مرتفعاً ، وأن هناك أثراً للمهارات القيادية في بلورة التماثل التنظيمي.

كما قام (Chan , 2006) بدراسة التماثل التنظيمي والولاء التنظيمي لدى العاملين بمنظمة Amanah Ikhtiar Malaysia ، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة الولاء التنظيمي والتماثل التنظيمي لدى العاملين بتلك المنظمات كانت مرتفعة. كما توصلت الدراسة إلى أن التماثل والولاء يسهمان في نجاح العمل المؤسسي. في حين توصلت دراسة كل من (Michael and Helke,2006) إلى أن إدراك العاملين لقوة الهوية التنظيمية والتماثل التنظيمي والالتزام التنظيمي ربما يؤثر على الميل لترك العمل اعتماداً على مستوى التسلسل الهرمي في المنظمة.

وفي نفس الاتجاه توصلت دراسة ( مسلم ، ٢٠٠٦) الى وجود علاقة طردية بين هوية المنظمة ودرجة التوحد ( التماثل) التنظيمي ، بالإضافة إلى عدم وجود علاقة معنوية بين درجة التوحد التنظيمي وسلوكيات التعاون مع الآخرين، وتبنى استراتيجيات هجومية. وتؤكد بعض النتائج السابقة دراسة (عبد الوهاب ، ٢٠٠٨) والتي توصلت



إلى وجود علاقة معنوية بين خصائص الهوية التنظيمية وبين درجة التوحد ( التماثل) التنظيمي، بالإضافة إلى وجود علاقة معنوية بين درجة التوحد التنظيمي وسلوكيات الالتزام التنظيمي.

أما دراسة ( السعود والصريرة ، ٢٠٠٩ ) فاستهدفت التعرف على درجة التماثل التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية وبين علاقته بالأداء الوظيفي ، وبينت النتائج أن درجة التماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس مرتفعة وأن أدائهم الوظيفي من وجهة نظر رؤساء أقسامهم كان مرتفعاً كما تبين وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين كل من التماثل التنظيمي والأداء الوظيفي.

وتختلف النتائج السابقة مع دراسة (Tuzun and Caglar,2009) والتي توصلت إلى أن الهوية التنظيمية لا تؤثر بشكل مباشر على التماثل التنظيمي وإنما من خلال متغير وسيط هو الثقة التنظيمية. وعلى نفس المنوال أظهرت نتائج دراسة (Vondey,2010) أن التماثل التنظيمي يتوسط العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية. وفي اتجاه آخر توصلت دراسة (Wang and et al.,2011) أن أنظمة تقييم الأداء لها تأثير إيجابي على كل من التعلم التنظيمي والتماثل التنظيمي، بالإضافة إلى أن التعلم التنظيمي له تأثير إيجابي على التماثل التنظيمي.

وفيما يتعلق بسلوكيات الدور الإضافي توصلت دراسة (Kane,2012) إلى أنه عندما يرتفع التماثل التنظيمي بين الفرد والمنظمة تزداد سلوكيات الدور الإضافي. في حين توصلت دراسة ( الشمري ، ٢٠١٢ ) وجود علاقة ايجابية مرتفعة بين النمط الديمقراطي وبين التماثل التنظيمي في جامعة الكويت، وكذلك وجود علاقة ارتباط موجبة بين النمط الأوتقراطي وبين التماثل التنظيمي إلا أنها ضعيفة جداً .

#### ويخلص الباحث من العرض السابق للدراسات السابقة إلى مايلي :

- تناولت العديد من الدراسات العدالة التنظيمية باعتبارها متغيراً مستقلاً ، في حين تناولتها دراسات أخرى على أنها متغير تابع ، وقلة من الدراسات تناولتها كمتغير وسيط.
- أسهمت الدراسات السابقة في لقاء الضوء على ما للعدالة التنظيمية من أهمية في زيادة الرضا الوظيفي ، وتنمية سلوك المواطنة التنظيمية ، والابداع ، والثقة ، والالتزام التنظيمي ، والاستغراق الوظيفي ، والارتباط الوظيفي ، فعالية فرق العمل ، وتحسين مستوى الأداء ، وانخفاض معدل دوران العمالة ، وتقليل مستوى ضغوط العمل ، والاحتراق النفسي لدى العاملين.
- تناولت بعض الدراسات محددات التماثل التنظيمي وهي ، المشاركة ، والعدالة التنظيمية ، والمهارات القيادية ، أنماط القيادة، في حين ركز البعض الآخر على نتائج التماثل التنظيمي والتي من بينها زيادة الارتباط الوظيفي ، والأداء الوظيفي ، وتقليل الميل لترك العمل.

- ندرة الدراسات العربية المتعلقة بالعدالة التنظيمية وتأثيرها على الارتباط الوظيفي ، حيث لا توجد أى دراسة عربية
- حسب علم الباحث- تناولت هذا المفهوم بالرغم من أهميته كمحدد هام للارتباط الوظيفي ، كما أن الدراسات الأجنبية في الموضوع مازالت قليلة .
- هناك ندرة أيضاً في الدراسات المتعلقة بدراسة علاقة التماثل التنظيمي بالارتباط الوظيفي ، وذلك سواء على المستوى العربي أو الأجنبي ، حيث لم يطلع الباحث إلا على عدد قليل جداً من الدراسات في هذا المجال.
- إقتصرت الدراسات السابقة التي تمت لتحديد طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية والارتباط الوظيفي على العلاقة المباشرة بين المتغيرين ، وعدم وجود أى دراسة - حسب علم الباحث- استهدفت تقديم نموذج يوضح العلاقات المباشرة وغير المباشرة بينهما.
- وبناء على ماسبق فإن الباحث في هذه الدراسة يسعى إلى سد هذه الفجوة البحثية من خلال تقديم نموذج يوضح طبيعة العلاقة والتأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين العدالة التنظيمية وبين الارتباط الوظيفي من خلال التماثل التنظيمي كمتغير وسيط.

### الدراسة التطبيقية

#### أولاً : مشكلة وأسئلة البحث:

تعد مديريات الخدمات بالمحافظات بمثابة شريان الحياة بالنسبة للمواطنين ، فمن خلالها يحصل المواطن على جميع الخدمات التعليمية والصحية والتموينية والاسكان والقوى العاملة وغيرها ، وبدون هذه الخدمات تصاب حياة المواطن بالشلل التام وتتوقف جميع مصالحه.

إلا أن العاملين في القطاع الحكومي المصرى يعانون منذ أكثر من عقدين من الزمان من مشكلات إرتفاع الأسعار، وإرتفاع مستوى التضخم ، هذا فضلاً عند انخفاض الأجور، وعدم حصول العاملين على حقوقهم، وانخفاض الشعور بالعدالة والشفافية في مكان العمل ، وذلك بسبب السياسات الخاطئة التي اتبعتها الحكومات المصرية المتتالية وخاصة سياسة الخصخصة (كامل، ٢٠١١).

وعندما قامت شرارة ثورة ٢٥ يناير ٢٠١١ ، تصاعدت حدة الاحتجاجات والاضرابات بين العاملين في الجهاز الحكومي المصرى ، كما ارتفعت أصوات العاملين Employee Voice للمطالبة بوضع حد للانتهاكات المستمرة لحقوق العاملين في الجهاز الحكومي المصرى ، وتحقيق نوع من العدالة الاجتماعية ، وتوفير مستوى معيشى مناسب.

وترتب على ماسبق ، انخفاض درجة الارتباط بين العامل المصرى ومنظمته ، حيث لم يعد مرتبطاً جسدياً وفكرياً وعاطفياً بمنظمته، وفتّر شعوره بالحماس نحو تحقيق أهدافها والالتزام بقيمها ، وتأدية عمله بشكل أفضل ، وأصبحت الوظيفة بالنسبة له وسيلة لضياح الوقت ، ومن ثم تدنى أداء خدمات الجهاز الحكومي المصرى ، وزادت شكاوى المواطن المصرى من سوء الخدمات المقدمة له.

ويعتقد الباحث أن البداية الصحيحة لحل تلك المشكلة يتمثل في حتمية توجه قادة المنظمات الحكومية المصرية بمفاهيم العدالة التنظيمية والتماثل التنظيمي ، وهذا يتطلب منهم الإلمام بتلك المفاهيم وأبعادها ومقدماتها والنتائج المترتبة عليها ، إلا أن الواقع يشير إلى وجود قصور في هذا المجال .

فمن الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث ، والتي تمثلت في إجراء مقابلة شخصية مع عدد (١٠) من مديري الإدارات بمديريات الخدمات موضع الدراسة ، و(٢٠ مفردة ) من العاملين بتلك المديريات بهدف الوقوف على طبيعة ومستوى العدالة التنظيمية والتماثل التنظيمي بالمديريات ، والوصول الى بعض الأسباب المحتملة لضعف الارتباط الوظيفي بين العاملين بتلك المديريات والأساليب المستخدمة من قبل المدراء للتغلب عليها ، بجانب الوقوف على مدى وعى المدراء بأهمية الارتباط الوظيفي لدى العاملين ودوره في تحسين الأداء التنظيمي، ومدى المامهم بأبعاد العدالة التنظيمية والتماثل التنظيمي ودورهما في معالجة قضية ضعف الارتباط الوظيفي لدى العاملين.

وقد أسفرت نتائج الدراسة الاستطلاعية عن وجود مجموعة من الظواهر وهي :

- يرى بعض العاملين أنه لا يوجد إنصاف في المديريات محل الدراسة ، حيث أن حركات الترقية والنقل وتوزيع الأعمال والمهام بينهم تتم بناءً على معايير غير موضوعية.
  - يفتقر العاملين بالمديريات إلى روح الترابط والتوحد ، نظراً للخلافات الشخصية والمهنية بالإضافة إلى الاختلافات الدائمة بين الإدارات بعضها البعض.
  - يرى بعض المديرين أن ضعف إرتباط العاملين بوظائفهم ومنظماتهم يترتب عليه كثير من الآثار السلبية، حيث يقلل من التعاون والتفاهيم والألفة ويزيد من الشعور الاغتراب وعدم الرضا ويضعف الثقة بين العاملين ، وبالنسبة للمنظمة يترتب عليه انخفاض أداء الوحدات الحكومية.
  - يفتقر المديرين الى عدم معرفة مفهوم وأبعاد التماثل التنظيمي ودورها في الحد من ظاهر ضعف الارتباط الوظيفي.
  - تختلف أشكال ضعف الارتباط الوظيفي بالمديريات ، فمنها ما هو عبارة عن فقدان الحماسة لتحقيق أهداف المديرية ، وعدم الالتزام بقيمتها ، ومنها ما هو مرتبط بعدم التحدث الفرد بايجابية عن المديرية ، ومنها ما هو متعلق باداء الفرد للحد الأدنى من العمل وعدم السعى الى بذل جهود إضافية.
- وإذا كانت المظاهر السابقة تشير الى قصور في الوعي بالعدالة التنظيمية والتماثل التنظيمي بصفة عامة ودورهما في علاج قضية ضعف الارتباط الوظيفي بصفة خاصة ، فهناك قصور على مستوى النظرية ، حيث يشير (Oikkonen and Lipponen,2006) الى وجود حاجة ماسة لبناء نماذج ذات معنوية عالية تتعلق بالتماثل التنظيمي ودوره في العلاقة بين العديد من المتغيرات التنظيمية. وذلك بالإضافة الى ما تم توضيحه في نتائج الدراسات السابقة من عدم وجود نموذج يتمتع بدرجة عالية من الصلاحية يبحث في طبيعة العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين العدالة التنظيمية والارتباط الوظيفي ودور التماثل التنظيمي كمتغير وسيط في هذه العلاقة .

وفي ضوء ما سبق ، فإن مشكلة البحث تتمثل في كيف يمكن الوصول إلى نموذج قابل للتطبيق لتحسين الارتباط الوظيفي لدى العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة كفر الشيخ ، وذلك عن طريق استخدام التماثل التنظيمي كمتغير وسيط بين العدالة التنظيمية والارتباط الوظيفي.

وعلى وجه التحديد ، فإن هذا البحث يسعى من خلال التقصي والتحليل إلى الإجابة على التساؤلات التالية :

١. هل هناك علاقة بين العدالة التنظيمية والتماثل التنظيمي؟
٢. هل هناك علاقة بين التماثل التنظيمي والارتباط الوظيفي؟
٣. ماهي طبيعة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لأبعاد العدالة التنظيمية على كل من التماثل التنظيمي والارتباط الوظيفي؟ وماهي طبيعة تأثير التماثل التنظيمي بمديريات الخدمات على مستوى الارتباط الوظيفي لدى العاملين فيها؟

### ثانياً: أهداف البحث :

يهدف هذا البحث إلى ما يلي:

١. فحص العلاقة بين العدالة التنظيمية والتماثل التنظيمي.
٢. تحديد طبيعة العلاقة بين التماثل التنظيمي والارتباط الوظيفي.
٣. التعرف على مدى تأثير العدالة التنظيمية على التماثل التنظيمي.
٤. تحديد مدى تأثير التماثل التنظيمي على الارتباط الوظيفي.
٥. تحديد مدى تأثير العدالة التنظيمية على الارتباط الوظيفي.
٦. تقديم نموذج متكامل لتأثير التماثل التنظيمي كمتغير وسيط على العلاقة بين العدالة التنظيمية والارتباط الوظيفي.

### ثالثاً : أهمية البحث:

- يستمد هذا البحث أهميته على المستويين العلمي والعملية من الاعتبارات التالية:
١. تعد قضية ضعف الارتباط الوظيفي لدى العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة كفر الشيخ في الوقت الحالي قضية هامة ودرجة للغاية بالنسبة للمسؤولين بتلك المديريات في الوقت الحالي ، وذلك لانعكاساتها السلبية على خدمات المواطنين واتجاهاتهم . ومن ثم فإن العمل على تخفيض درجة شعور العاملين بتلك المديريات بضعف الارتباط الوظيفي من خلال التعرف على العوامل المؤثرة فيها، سيسهم في تحسين الأداء التنظيمي الكلي لتلك المديريات ، ومن ثم رضا المتعاملين معها عن جودة الخدمة المقدمة.
  ٢. بالرغم من الكم الكبير من الدراسات السابقة عن العدالة التنظيمية ، إلا أن هذا البحث يتسم بالندرة في موضعه، حيث لم يرصد الباحث - في حدود علمه- أي سبق في هذا الصدد في بيئة إدارة الأعمال العربية، رغم أن الأدب الإداري العالمي يزخر بالقليل - حسب ماتوفر لدى الباحث- من البحوث تناولت العدالة

التنظيمية والارتباط الوظيفي، إلا أن الباحث لم يجد دراسة تناولت تأثير التماثل التنظيمي كمتغير وسيط على العلاقة بين المتغيرين. ولذا فإن هذه الدراسة تعد إضافة جديدة في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية وستفيد الدراسين والباحثين في هذا المجال ، ويمكن أن تفتح المجال أمام بعض الباحثين لمزيد من الدراسة والتحليل في مجالى العدالة التنظيمية والتماثل التنظيمي.

٣. أن الكشف عن طبيعة العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات البحث ، وتحديد نمط العلاقة المركبة والمتداخلة بين كل من العدالة التنظيمية والإرتباط الوظيفي من خلال توسيط متغير التماثل التنظيمي ، سوف يسهم في صياغة استراتيجيات جديدة لدعم الارتباط الوظيفي في البيئة المصرية.

٤. يتناول هذ البحث أحد الموضوعات الهامة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية في السنوات الأخيرة ، وهو الارتباط الوظيفي ، حيث يعتبر الارتباط الوظيفي أحد المؤشرات الأساسية لتحليل العديد من الظواهر السلوكية مثل معدل دوران العمل ، والرضا الوظيفي ، والالتزام التنظيمي ، وسلوك المواطنة التنظيمية ، والاحترق الوظيفي ، والسعادة النفسية ، والاستقرار العاطفي ، والقدرة على التكيف مع بيئة العمل ، وصراع الدور ، وغموض الدور (Dicke,C.H,2006;Saks,A.M.,2006).

٥. يقدم للمسؤولين في المديریات محل الدراسة نموذجاً عملياً يمكن من خلاله الالمام بالمتغيرات التي لها علاقة معنوية بالارتباط الوظيفي ، ومن ثم يمكن للمسؤولين عن رسم سياسة الموارد البشرية بتلك المديریات اجراء التعديلات الملائمة في بيئة العمل ، وخاصة ما يتعلق منها بعدالة التعامل وعدالة التوزيع وعدالة المعاملات ، وزيادة درجة التماثل بين العاملين والمديریات ، وذلك لتحفيز العاملين على تبنى سلوك الارتباط الوظيفي، حيث يرى الباحث أن المنظمات المصرية بحاجة ماسة لشيوع هذا النوع من سلوكيات الارتباط الوظيفي في الآونة الحالية للإرتقاء بمستوى أدائها.

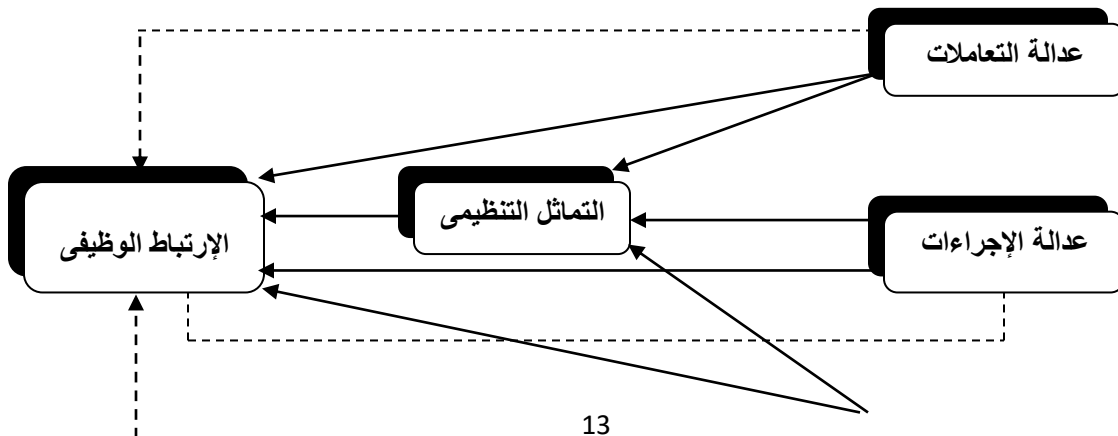
#### رابعاً : فروض البحث :

- في ضوء مشكلة البحث وأهدافه وفي ضوء النموذج المقترح ، تم صياغة فروض البحث على النحو التالي:
- ١- توجد ملاءمة إحصائية بين النموذج المقترح للعلاقات بين متغيرات الدراسة وبيانات العاملين بمديریات الخدمات كما تعكسها مؤشرات الملاءمة الاحصائية.
  - ٢- هناك علاقة معنوية بين أبعاد العدالة التنظيمية والتماثل التنظيمي.
  - ١/٢- الفرض الفرعى الأول: هناك علاقة معنوية بين العدالة التوزيعية والتماثل التنظيمي.
  - ٢/٢- الفرض الفرعى الثانى: هناك علاقة معنوية بين العدالة الإجرائية والتماثل التنظيمي.
  - ٣/٢- الفرض الفرعى الثالث: هناك علاقة معنوية بين عدالة التعاملات والتماثل التنظيمي.
  - ٣- هناك علاقة معنوية بين التماثل التنظيمي وبين الارتباط الوظيفي .
  - ٤- يوجد تأثير معنوى مباشر لأبعاد العدالة التنظيمية على التماثل التنظيمي.

- ١/٤- الفرض الفرعى الأول: يوجد تأثير معنى مباشر للعدالة التوزيعية على التماثل التنظيمى.
- ٢/٤- الفرض الفرعى الثانى: يوجد تأثير معنى مباشر للعدالة الإجرائية على التماثل التنظيمى.
- ٣/٤- الفرض الفرعى الثالث: يوجد تأثير معنى مباشر لعدالة التعاملات على التماثل التنظيمى.
- ٥- يوجد تأثير معنى مباشر للتماثل التنظيمى على الارتباط الوظيفى .
- ٦- يوجد تأثير معنى مباشر لأبعاد العدالة التنظيمية على الارتباط الوظيفى.
- ١/٦- الفرض الفرعى الأول : يوجد تأثير معنى مباشر للعدالة التوزيعية على الارتباط الوظيفى.
- ٢/٦- الفرض الفرعى الثانى : يوجد تأثير معنى مباشر للعدالة الإجرائية على الارتباط الوظيفى.
- ٣/٦- الفرض الفرعى الثالث : يوجد تأثير معنى مباشر لعدالة التعاملات على الارتباط الوظيفى.
- ٧- يوجد تأثير معنى غير مباشر لأبعاد العدالة التنظيمية على الارتباط الوظيفى.
- ١/٧- الفرض الفرعى الأول: يوجد تأثير معنى غير مباشر للعدالة التوزيعية على الارتباط الوظيفى.
- ٢/٧- الفرض الفرعى الثانى: يوجد تأثير معنى غير مباشر للعدالة الإجرائية على الارتباط الوظيفى.
- ٣/٧- الفرض الفرعى الثالث: يوجد تأثير معنى غير مباشر لعدالة التعاملات على الارتباط الوظيفى.
- ويوضح شكل رقم (١) التالى النموذج المقترح للعلاقات بين متغيرات البحث .

### شكل رقم (١)

نموذج مقترح للعلاقة بين متغيرات الدراسة



**خامسا : حدود البحث :**

١. **حدود مكانية:** حيث أجريت على مديريات الخدمات التابعة لمحافظة كفر الشيخ والكائنة بنفس المحافظة.
٢. **حدود زمنية:** حيث تم جمع بيانات الدراسة الميدانية خلال الفترة من ١٠/١٠/٢٠١٢ إلى ٣٠/٢/٢٠١٣.
٣. **حدود بشرية:** تم جمع بيانات الدراسة الميدانية من فئة مديري الإدارات وفئة العاملين بمديريات الخدمات موضع الدراسة ، وتم استبعاد فئة مديري العموم.
٤. **حدود موضوعية:** ركزت الدراسة الحالية على معرفة علاقة أبعاد العدالة التنظيمية الثلاثة ( العدالة التوزيعية ، العدالة الاجرائية ، عدالة التعاملات) بالارتباط الوظيفي ( مأخوذ بصورة كلية) من خلال متغير وسيط هو درجة التماثل التنظيمي ( مأخوذ بصورة كلية).

**سادسا : منهجية البحث :**

وتتضمن مصادر جمع البيانات ، مجتمع البحث والعينة ، ومتغيرات الدراسة وأساليب قياسها ، وأداة البحث ، وأساليب تحليل البيانات ، ويوضح الباحث ذلك على النحو التالي:

**أ- مصادر جمع البيانات:**

تطلب إعداد هذا البحث نوعين من البيانات هما البيانات الثانوية والأولية ، وبالنسبة للنوع الأول تم الحصول عليه من المراجع والدوريات المحلية والعالمية وسجلات الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة بمحافظة كفر الشيخ. أما النوع الثاني من البيانات فتم جمعها من المستهدفين في الدراسة الميدانية وباستخدام أسلوب الاستقصاء .

**ب- مجتمع البحث والعينة:**

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة كفر الشيخ ، إلا أنه نظراً لطبيعة مشكلة وأهداف البحث فسوف تقتصر الدراسة الميدانية على مديري الإدارات والعاملين بمديريات الخدمات موضع الدراسة ، ويبلغ العدد الإجمالي للفئات السابق تحديدها (٧٠٨٨ مفردة) ( أنظر جدول رقم ١).

وبالنسبة لعينة الدراسة تم الرجوع إلى الجداول الإحصائية لتحديد حجم العينة. وفي مجتمع يقترب من (١٠٠٠٠ مفردة) فإن حجم العينة يبلغ ٣٧٠ مفردة عند حدود خطأ ٥% (بازرعة ، ٢٠٠٨). وقام الباحث بتوزيع حجم عينة العاملين على مديريات الخدمات موضع الدراسة بنسبة عدد العاملين بكل مديرية ، ثم

أعقب ذلك سحب عينة منتظمة من سجلات شؤون العاملين بكل مديرية. وتمثلت وحدة المعاينة في مديري الإدارات والعاملين بالوظائف الإدارية والفنية والكتابية بهذه المديريات.

### جدول رقم (١)

بيان بإجمالي عدد المديرين والعاملين بمديريات الخدمات بمحافظة كفر الشيخ في ٢٠١٢/١/١

الجهة	عدد المديرين والعاملين	نسبة عدد المديرين والعاملين
مديرية الإسكان	٢٤٣	٣,٥٠
مديرية القوى العاملة	٢٦٤	٣,٦٨
مديرية الشباب والرياضة	٢٧٤	٣,٨٢
مديرية الطرق والنقل	٢٥٩	٣,٦٧
مديرية الطب البيطري	٢٧٥	٣,٧٧
مديرية الزراعة	٥٦٢	٧,٨٥
مديرية الشؤون الصحية	١١٦٠	١٦,٥٠
مديرية التربية والتعليم	١٣٨١	١٩,٨٣
مديرية التنظيم والإدارة	١٧١	٢,٣٥
مديرية الشؤون الاجتماعية	٦٢٧	٩,٢
مديرية التموين	٧٢٧	١١,٢٣
الديوان العام للمحافظة	١١٠٠	١٤,٦٩
<b>الإجمالي</b>	<b>٧٠٨٨</b>	<b>%١٠٠</b>

المصدر: الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة كفر الشيخ، ٢٠١٢.

وقد حرص الباحث على توزيع ٤٠٠ مفردة تفادياً لضياع بعض الاستثمارات أو عدم استيفائها بشكل صحيح ، ويوضح الجدول رقم (٢) توزيع حجم العينة على مديريات الخدمات بمحافظة كفر الشيخ ، ونسبة الردود.

### جدول رقم (٢)

توزيع العينة على المديرين والعاملين بمديريات الخدمات ونسبة الاستجابة

اسم المديرية	استثمارات الاستقصاء الموزعة	استثمارات الاستقصاء المجمعة	نسبة الإستجابة
مديرية الإسكان	١٤	١٢	٨٥,٧١



٨٦,٦٦	١٣	١٥	مديرية القوى العاملة
٧٣,٣٣	١١	١٥	مديرية الشباب والرياضة
٨٦,٦٦	١٣	١٥	مديرية الطرق والنقل
٨٦,٦٦	١٣	١٥	مديرية الطب البيطري
٩٠,٣٢	٢٨	٣١	مديرية الزراعة
٨٣,٣٣	٥٥	٦٦	مديرية الشؤون الصحية
٨٩,٧٤	٧٠	٧٨	مديرية التربية والتعليم
٩٠,٠	٩	١٠	مديرية التنظيم والإدارة
٩١,٨٩	٣٤	٣٧	مديرية الشؤون الاجتماعية
٩١,١١	٤١	٤٥	مديرية التموين
٨٦,٤٤	٥١	٥٩	الديوان العام للمحافظة
٨٧,٥	٥٠	٤٠٠	الاجمالي

### ج- متغيرات الدراسة وأساليب القياس:

اشتملت الدراسة الحالية على ثلاثة أبعاد رئيسة أمكن التعبير عنها من خلال ٦٦ متغيراً. وتمثلت هذه الأبعاد في كل من العدالة التنظيمية، والتماثل التنظيمي، والارتباط الوظيفي. وقد تفاوتت هذه الأبعاد الثلاثة من حيث عدد المتغيرات التي اشتملت عليها ، وطبيعة الأسئلة الخاصة بها ، وأخيراً أساليب قياسها ، وذلك على النحو التالي:

### ١- العدالة التنظيمية (المتغير المستقل) Organizational Justice

تم قياسها عن طريق سؤال متعدد المحتوى Multi-Item question يضم ٢٥ متغيراً فرعياً، تشكل إجمالاً مقياساً رئيساً للعدالة التنظيمية السائدة في المديرية موضع الدراسة ، وفيما يتعلق بالقياس ، تم استخدام مقياس ليكرت Likert Scale للموافقة وعدم الموافقة والمتدرج من خمس مستويات ( =١ غير موافق تماماً ، بينما =٥ موافق تماماً مع وجود درجة حيادية في المنتصف). وقد اعتمد الباحث في قياس العدالة التنظيمية على مقياس (Niehoff and Moorman,1993) نظراً لتمتعه بدرجة عالية من الصدق والثبات، وتم الاستعانة به في العديد من الدراسات السابقة من قبل العديد من الباحثين ( أنظر على سبيل المثال: الصباغ ، ٢٠٠٣ ، سليمان ، ٢٠٠٤ ، المليجي، ٢٠٠٨، 2008؛ Martha Andrews,et al., 2008) ويتكون هذا المقياس من (٢٠ عبارة). إلا أن بعض الدراسات الحديثة ( عبد العليم ، ٢٠١٢ ، جودة وآخرون ، ٢٠١٢) أضافت خمس عبارات لهذا المقياس ليصبح مجموع عباراته ٢٥ عبارة ، وبينت نتائج تلك الدراسات أنه يتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات ، لذا استعان الباحث بهذا المقياس بعد تطويره ( ١٠ متغيرات تعكس مظاهر العدالة التوزيعية، ٥ متغيرات تعكس مظاهر العدالة الاجرائية، ١٠ متغيرات تعكس مظاهر عدالة التعاملات).

## ٢- التماثل التنظيمي (متغير وسيط): Organizational Identification

تم قياس درجة التماثل التنظيمي لدى العاملين بمديرية الخدمات الحالية باستخدام استبانة التماثل التنظيمي (Organizational Identification Questionnaire) والتي صممها (Cheney,1982) وترجمها الى العربية (رشيد ، ٢٠٠٣) واستخدمت في بعض الدراسات العربية (الصريرة ، ٢٠٠٨؛ البشايشة ، ٢٠٠٨) وتتمتع هذه الأداة بدرجة عالية من الصدق والثبات. وتضم هذه الأداة سؤالاً متعدد المحتوى يضم (٢٣ عبارة) تغطي ثلاثة أبعاد للتماثل التنظيمي ( ٧ متغيرات لبعده التشابه ، ٧ متغيرات لبعده الولاء ، ٩ متغيرات لبعده العضوية) ، وفيما يتعلق بالقياس تم الاستعانة بمقياس ليكرت والمتدرج من خمس نقاط =١ غير موافق تماماً ، بينما =٥ موافق تماماً مع وجود درجة حيادية في المنتصف .

## ٣- الارتباط الوظيفي (المتغير التابع): Job Engagement

تم سؤال المستقصى منهم حول إدراكاتهم لمستوى الارتباط الوظيفي بمديرية الخدمات موضع الدراسة ، والتي تم التعبير عنها من خلال سؤال متعدد المحتوى ( ١٨ عبارة تجسد مظاهر الارتباط الوظيفي). وفيما يتعلق بالقياس تم استخدام مقياس ليكرت للموافقة وعدم الموافقة والمتدرج من ١-٥، حيث أشار الرقم (١) إلى أقصى درجات عدم الموافقة ، بينما أشار الرقم (٥) إلى أقصى درجات الموافقة ، مع وجود درجة حيادية في منتصف المقياس. وقد اعتمد الباحث في قياس الارتباط الوظيفي على مقياس (Schaufeli et

(al.,2002) ، نظراً لأنه يتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات ، وتم الاستعانة به في عدة دراسات ( المغربية ، ٢٠١٢ ؛ العنقري ، ٢٠١٢) بعد ترجمته إلى العربية.

#### د- أداة البحث وطريقة جمع البيانات:

تتمثل أداة جمع البيانات الأولية لهذه الدراسة في قائمة الاستقصاء الموجهة إلى كل من مديري الإدارات والأقسام والعاملين بمديريات الخدمات بمحافظة كفر الشيخ، وقد انقسمت هذه القائمة إلى ثلاثة أقسام:

- **القسم الأول :** وهو الذي يتعلق بأشكال وأنواع العدالة التنظيمية ، والتي قسمت إلى العدالة التوزيعية (العبارات من ١ - ١٠) ، والعدالة الإجرائية (العبارات من ١١-١٥) ، وعدالة المعاملات (العبارات من ١٦-٢٥) ، لتكون مجموع عبارات القسم الأول (٢٥) عبارة.
- **القسم الثاني:** وهو المخصص لقياس التماثل التنظيمي بمديريات الخدمات موضع الدراسة، وذلك من خلال (٢٣) عبارة (العبارات من ٢٦ إلى ٤٨ بقائمة الاستقصاء).
- **القسم الثالث:** ويتناول قياس الارتباط الوظيفي لدى العاملين بمديريات الخدمات موضع الدراسة، وذلك من خلال (١٨) عبارة (العبارات من ٤٩ إلى ٦٦ بقائمة الاستقصاء).

وتم جمع البيانات من مفردات العينة من خلال المقابلة الشخصية القصيرة مع المستقصى منهم ، حيث تم تسليم قوائم الاستقصاء إليهم للإجابة عليها في الوقت المناسب لاحقاً، وذلك بعد شرح أهداف الاستقصاء للمستقصى منهم، ثم تم جمعها منهم بعد ذلك. وتم الاستعانة في توزيع وجمع قوائم الاستقصاء ببعض المدرسين المساعدين والمعيدين بعد تدريبهم على المقابلة وشرح أهداف البحث لهم. وقد تم جمع عدد 350 قائمة استقصاء من أصل (٤٠٠ قائمة) وبذلك تكون نسبة الردود (٨٨%) وهي نسبة عالية ويرجع ذلك إلى الاهتمام الكبير من جانب الفئات المختلفة في المديريات الخاضعة للدراسة بموضوع الاستقصاء، وكذلك لوضوح الأسئلة وسهولة الاجابة عليها.

#### ه- أساليب تحليل البيانات واختبار الفروض:

- اعتمد الباحث في تحليل بيانات الدراسة الميدانية على عدد من الأساليب الاحصائية ، في ضوء نوع البيانات وفروض البحث ، وجميعها متوفرة بحزمة أساليب التحليل الاحصائي (Amos v18) وهي:
- أساليب التحليل الوصفي كالمتوسطات والانحراف المعياري.
  - معامل ارتباط ألفا لكرونباخ :لاختبار الثقة والاعتمادية لمحتويات مقياس العدالة التنظيمية والتماثل التنظيمي والارتباط الوظيفي.

- أسلوب الارتباط Correlation method: لوصف قوة واتجاه علاقة الارتباط بين متغيرات البحث.
- أسلوب التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor analysis(CFA) ومؤشرات الملائمة والمطابقة: بغرض التحقق من الصدق البنائي لمقاييس البحث والتحقق من التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للمتغيرات المستقلة والتابعة والوسيط على بعضها البعض.
- أسلوب تحليل الإنحدار المتعدد: وذلك للكشف عن طبيعة العلاقة بين كل من أبعاد العدالة التنظيمية والتمائل التنظيمي والارتباط الوظيفي.
- أسلوب تحليل المسار Path analysis : للتحقق من نوع العلاقة بين العدالة التنظيمية والتمائل التنظيمي ، وعلاقة التماثل التنظيمي بالارتباط الوظيفي، وتحديد درجة تأثير التماثل التنظيمي كمتغير وسيط على العلاقة بين العدالة التنظيمية والارتباط الوظيفي.

سابعاً: تقييم الثبات والصدق في المقاييس:

#### (أ) تقييم ثبات المقاييس Reliability Analysis

للتأكد من تمتع المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية بدرجة عالية من الثبات، تم استخدام أسلوب معامل الارتباط ألفا لكرونباتش Gronbach's alpha باعتباره أكثر أساليب تحليل الاعتمادية دلالة في تقييم درجة التناسق الداخلي بين محتويات أو بنود مقاييس متغيرات البحث الخاضعة للاختبار (٢٥ عبارة لقياس العدالة التنظيمية في صورة عبارات تشكل في مجموعها ثلاثة أبعاد رئيسية ) ( ٢٣ عبارة لقياس التماثل التنظيمي)،(١٨ عبارة لقياس الارتباط الوظيفي) ، وفي تحديد مدى تمثيل محتويات أو بنود المقاييس للبنية الأساسية المطلوب قياسها وليس شيئاً آخر. ووفقاً للمبادئ العامة لتنمية واختبار المقاييس في البحوث الاجتماعية يستبعد أى متغير من المتغيرات الخاضعة لاختبار معامل ألفا يحصل على معامل ارتباط إجمالي بينه وبين المتغيرات الأخرى في نفس المقياس أقل من ٠,٣٠.(إدريس، ٢٠١٢؛ Peterson, A.R., 1994). وبفحص معاملات ألفا التي تم الحصول عليها ( أنظر جدول رقم ٣) تبين أنها تتراوح ما بين ٠,٩٠ إلى ٠,٩٩ ، مما يدل على أن المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاعتمادية.

#### (ب) تقييم صدق المقاييس Validity Assessment

اعتمد الباحث على طريقة صدق المحكمين وذلك بعرض المقياس بصورته النهائية على ستة من أعضاء هيئة التدريس بقسم إدارة الأعمال بثلاث كليات تجارة ، وكذلك ستة من مديري إدارة الخدمات موضع الدراسة. وقد أبدى معظم المحكمون موافقتهم على وضوح عبارات المقياس وتماسكها وتكاملها، في حين قدم إثنان من مديري الإدارات مقترح بإعادة صياغة بعض عبارات مقياس التماثل التنظيمي ، وتم تعديلها وفقاً لأرائهم. كما تم حساب الصدق الذاتي لمقاييس الدراسة الحالية ، وذلك عن طريق ايجاد الجذر التربيعي لمعامل ثبات الاختبار. ويوضح الجدول رقم (٣) معاملات الثبات والصدق لمقاييس الدراسة.

### جدول رقم (٣)

#### نتائج اختبار الثبات والصدق لمقاييس متغيرات البحث

المتغير	عدد البنود	معامل ألفا	معامل الصدق
العدالة التوزيعية	١٠	0.91	٠,٩٥
العدالة الاجرائية	٥	٠,٩١	٠,٩٥
عدالة التعاملات	١٠	٠,٩٢	٠,٩٦
معامل الثبات الكلى لمقياس العدالة التنظيمي	٢٥	٠,٩٩	٠,٩٩٤
العضوية	٩	٠,٧٨	٠,٨٨
الولاء	٧	٠,٩٠	٠,٩٥
التشابه	٧	٠,٨٦	٠,٩٣
معامل الثبات الكلى لمقياس التماثل التنظيمي	٢٣	٠,٩٠	٠,٩٥
معامل الثبات الكلى الارتباط الوظيفي	١٨	٠,٩١	٠,٩٥

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الاحصائي

في ضوء النتائج السابقة ، والخاصة بتقييم الثبات أو الاعتمادية والمصادقية في المقاييس المستخدمة في هذا البحث، يتضح إمكانية الاعتماد علي ٢٥ متغيراً لقياس العدالة التنظيمية و ٢٣ متغيراً لقياس التماثل التنظيمي ، و ١٨ متغيراً لقياس الارتباط الوظيفي حيث تتمتع جميعها بدرجة عالية من الثبات والمصادقية.

#### ثامنا : تحليل ومناقشة النتائج واختبار الفروض :

يتناول الباحث في هذا الجزء عرض لنتائج الدراسة واختبار الفروض ، وذلك على النحو التالي:

##### ١- التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

أعتمد الباحث على معامل الارتباط البسيط (بيرسون Pearson) بين متغيرات الدراسة ، وذلك للتعرف على قوة واتجاه العلاقة ومعنوياتها بين متغيرات الدراسة. ومن الجدول رقم (٤) يمكن استخلاص النتائج التالية :

- وجود علاقات إرتباط موجبة ومعنوية بين جميع متغيرات الدراسة.

- أن العدالة التوزيعية ( متغير مستقل ) أكثر أبعاد العدالة التنظيمية إرتباطاً بالمتغير الوسيط) التماثل التنظيمي)، حيث بلغ معامل إرتباطها(٠,٧٢) يليها عدالة الإجراءات(٠,٥٩)، وجاءت عدالة التعاملات في النهاية (٠,٥٥).
- أن العدالة التوزيعية( متغير مستقل) أكثر أبعاد العدالة التنظيمية إرتباطاً بالمتغير التابع( الارتباط الوظيفي) حيث معامل إرتباطها (٠,٦٥) يليها عدالة الإجراءات(٠,٥٣)، في حين جاءت عدالة التعاملات في النهاية(٠,٤٩).
- بلغت درجة إرتباط المتغير الوسيط بالمتغير التابع درجة أكبر من إرتباط المتغيرات المستقلة به ، حيث بلغ معامل الإرتباط بينهما(٠,٨٩)، وهي نسبة عالية إذا قورنت بمعامل إرتباط المتغيرات المستقلة بالمتغير التابع.
- أن متوسطات أبعاد العدالة التنظيمية متوسطة بشكل عام وهناك تقارب بينها حيث بلغت ٢,٩٤٣ لعدالة التعاملات و ٢,٩٣٤ لعدالة الإجراءات و ٢,٩٦٨ لعدالة التوزيع.
- أن متوسط درجة التماثل التنظيمي يرتفع بدرجة صغيرة جداً عن متوسط الارتباط الوظيفي.

#### جدول رقم (٤)

#### مصفوفة الارتباط بين متغيرات البحث

	التعاملات	الإجراءات	التوزيع	التماثل	الارتباط	المتوسط الحسابي
التعاملات	١,٠٠٠					٢,٩٤٣
الإجراءات	٠,٦٢	١,٠٠٠				٢,٩٣٤
التوزيع	٠,٥٥	٠,٦٦	١,٠٠٠			٢,٩٦٨
التماثل	٠,٥٥	٠,٥٩	٠,٧٢	١,٠٠٠		٢,٩٢٢
الارتباط	٠,٤٩	٠,٥٣	٠,٦٥	٠,٨٩	١,٠٠٠	٢,٨٨٣

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

#### ٢- اختبار صحة الفرض الأول للدراسة :

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاصة باختبار الفرض الأول للبحث والذي ينص على أنه " توجد ملاءمة إحصائية بين النموذج المقترح للعلاقات بين متغيرات الدراسة وبيانات العاملين بمديريات الخدمات موضع الدراسة كما تعكسها مؤشرات الملائمة الإحصائية". ولتحديد صحة / عدم صحة نموذج الدراسة الحالية للقياس والذي تم بناؤه في ضوء أسس نظرية سابقة ، استعان الباحث بأسلوب التحليل العاملي التوكيدي(Confirmatory Factor analysis) وباستخدام طريقة Asymptotically Distribution Free والمتوفرة ببرنامج (Amos18) . ولاختبار صحة هذا الفرض ، تقرر استخدام مؤشرات جودة التطابق بين مصفوفة التباين للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج (المستهلكة من قبل النموذج)، وهي جذر متوسط مربع الانحرافات

The Goodness-of-Fit (GFI) ، ومؤشر المطابقة المقارن Comparative Fit Index (CFI) ، ومؤشر المطابقة المعياري Normed Fit Index (NFI) ، ومؤشر المطابقة المتزايد Incremental Fit Index (IFI) ، ومؤشر Tucker-Lewis Index (TLI) (أنظر جدول رقم ٥).

ويعد النموذج مقبولاً إذا كان مربع جذر الانحرافات (RMR) أقل من ٠,١٠، وإذا كان مؤشر جودة المطابقة (GFI) أو مؤشر المطابقة المعياري (NFI) أو مؤشر المطابقة المقارن (CFI) أو مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) تساوي ٠,٩٠ على الأقل، وتتراوح قيم هذه المقاييس الأربعة بين (١,٠) وتشير القيمة المرتفعة إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة. وتجدر الإشارة إلى أنه عند الحكم على جودة النموذج أو عدة نماذج يمكن الحصول عليها من نفس البيانات ، يجب ملاحظة أن أفضل النماذج من حيث مطابقتها للبناء العاملي الضمني للمتغيرات موضوع البحث هو النموذج الذي يتميز بتوفر أفضل قيم لأكثر عدد من المؤشرات الإحصائية السابقة مجتمعة ولا يتم الحكم في ضوء مؤشر معين أو أكثر ( البرق، وآخرون؛ ٢٠١٣ ) .

ويتضح من الجدول رقم (٥) أن النموذج التي تم التوصل اليه للعلاقة بين متغيرات البحث نجح في اجتياز خمس مؤشرات للجودة الكلية للنموذج وهي (IFI, CFI, NFI, GFI, Tli)، إلا أنه لم ينجح في اختبار مؤشر Root Mean Square error of Approximation (RMSEA) ويرجع ذلك من وجهة نظر الباحث إلى كبر حجم العينة.

#### جدول رقم (٥)

##### مؤشرات الجودة الكلية لنموذج تحليل المسار باستخدام Amos

التفسير	قيم الاختبار	مؤشر اختبار جودة النموذج
صلاحية عالية للنموذج حيث تقترب القيمة من الواحد الصحيح	0.987	Normed Fit Index( NFI)
صلاحية عالية للنموذج حيث تقترب القيمة من الواحد الصحيح	0.960	Tucker-Lewis Index (TLI)

صلاحية عالية للنموذج حيث تقترب القيمة من الواحد الصحيح	0.956	GFI Goodness of Fit Index (GFI)
صلاحية تامة للنموذج حيث تقترب القيمة من الواحد الصحيح	0.988	Comparative Fit Index (CFI)
صلاحية تامة للنموذج حيث تقترب القيمة من الواحد الصحيح	0.988	Index Incremental Fit (IFI)

وفي ضوء ماسبق ، يمكن قبول صحة الفرض الأول لهذا البحث ، حيث تعكس مؤشرات الجودة الكلية لتحليل المسار الواردة في الجدول (٥) درجة عالية من الجودة والصلاحية لمسارات العلاقة بين متغيرات البحث، حيث بلغت قيمة خمسة مؤشرات من أصل سبعة درجة المطابقة التامة. ولذلك فإن نموذج الأبعاد الثلاثة للعدالة التنظيمية مع القيمة الكلية للتماثل التنظيمي والارتباط الوظيفي مقبول ويصل لحسن المطابقة تماماً.

### ٣- اختبار صحة الفرض الثاني للدراسة:

للكشف عن طبيعة العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية وبين التماثل التنظيمي ، تم صياغة الفرض الثاني للدراسة والذي ينص على أنه " توجد علاقة معنوية بين أبعاد العدالة التنظيمية والتماثل التنظيمي " . وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام أسلوب تحليل المسار ، والجدول رقم (٦) يوضح هذا نتائج هذا التحليل ، ويمكن استخلاص النتائج التالية من هذا الجدول :

١/٣- بالنسبة لتحديد طبيعة العلاقة بين العدالة التوزيعية والتماثل التنظيمي: تشير النتائج إلى أن قيمة (ت) بلغت ١٥,٠١٤ ، وبلغت قيمة معلمة المسار ٠,٤٩١ عند مستوى دلالة ٠,٠٠٠ . ولذا فهي معنوية عند ٠,٠٠١ والعلاقة طردية . وتشير هذه النتيجة أنه كلما زادت شعور العاملين بمديريات الخدمات بالعدالة التوزيعية زادت درجة التماثل التنظيمي لديهم مع المديرية التي يعملون بها، وتؤيد هذه النتيجة صحة الفرض الفرعي الأول.

٢/٣- بالنسبة لتحديد طبيعة العلاقة بين بعد عدالة الإجراءات والتماثل التنظيمي: تبين نتائج الجدول رقم (٦) أن قيمة (ت) ٢,٩٢١ ، وقيمة معلمة المسار ٠,١٠٩ عند مستوى دلالة ٠,٠٠٣ ، وبالتالي فهي معنوية عند مستوى (٠,٠٥) والعلاقة طردية ، وتعنى هذه النتيجة أنه كلما زاد إدراك العاملين لوجود عدالة توزيعية في المديرية التي يعملون بها زادت درجة التماثل التنظيمي لديهم. وتؤيد هذه النتيجة صحة الفرض الفرعي الثاني.

٣/٣- بالنسبة لبعدها عدالة التعاملات: فإن قيمة (ت) بلغت ٤,٩١٨ ، وقيمة معلمة المسار ٠,١٢٠ عند مستوى دلالة ٠,٠٠١ والعلاقة طردية ، وبالتالي فهي معنوية عند مستوى (٠,٠٠١) وتدلل هذه النتيجة على أنه كلما



زاد درجة إدراك العاملين بالمديريات محل الدراسة لعدالة التعاملات ، زادت درجة تطابق أهدافهم مع أهداف المديرية التي يعملون بها. وتؤيد هذه النتيجة صحة الفرضى الفرعى الثالث.

### جدول رقم (٦)

#### نتائج العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية والتماثل التنظيمى والارتباط الوظيفى

الترتيب	المتغير التابع : التماثل التنظيمى				المتغيرات المستقلة
	مستوى الدلالة	قيمة (ت)	الخطأ المعيارى	معلمة المسار (بيتا)	
١	٠,٠٠٠	١٥,٠١٤	٠,٠٣٣	٠,٤٩١	العدالة التوزيعية
٢	٠,٠٠٣	٢,٩٢١	٠,٠٣٧	٠,١٠٩	عدالة الاجراءات
٣	٠,٠٠٠	٤,٩١٨	٠,٠٢٤	٠,١٢٠	عدالة التعاملات
٤	٠,٠٠٠	٤٩,٥٠٢	٠,٠٢٠	١,٠٠٥	التماثل التنظيمى

وفي ضوء ما تقدم ، فإنه يجب قبول صحة الفرض الثاني للبحث ، وذلك بعد أن أثبت تحليل المسار أن هناك علاقة معنوية بين أبعاد العدالة التنظيمية الثلاثة عند مستوى معنوية ( ٠,٠٥ ، و ٠,٠٠١ ) ( وفقا لاختبار ت). أى أن هناك علاقة معنوية بين أبعاد العدالة التنظيمية ( مأخوذة بصورة فردية) والتماثل التنظيمى مأخوذ بصورة كلية كما يدركها العاملون بمديريات الخدمات الخاضعة للدراسة.

### ٣- اختبار صحة الفرض الثالث للدراسة:

يتناول هذا الجزء الإجابة على السؤال الثانى للدراسة والمتعلق بالكشف عن طبيعة العلاقة بين التماثل التنظيمى (كمتغير مستقل) والارتباط الوظيفى ( كمتغير تابع) ، وللإجابة على هذا السؤال تم صياغة الفرض الثالث للدراسة على النحو التالى " توجد علاقة معنوية بين التماثل التنظيمى والارتباط الوظيفى " .

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام أسلوب تحليل المسار، وتظهر نتائج الجدول السابق رقم (٦) أن هناك علاقة معنوية في النموذج ككل وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( ٠,٠٠١ ) بين إدراك العاملين بمديريات الخدمات الخاضعة للدراسة لدرجة التماثل التنظيمى وبين إدراكهم لمستوى الارتباط الوظيفى لديهم. حيث بلغت قيمة (ت) ٤٩,٥٠٢ ، وقيمة معلمة المسار ١,٠٠٥ ، عند مستوى دلالة ٠,٠٠٠ . وتعنى هذه النتيجة أنه كلما زادت درجة التماثل التنظيمى لدى العاملين زاد مستوى الارتباط الوظيفى لديهم.

وبناءً على النتائج السابقة للدراسة ، يتم قبول صحة الفرض الثالث للدراسة ، وفقاً لاختبار (ت) عند مستوى معنوية (٠,٠٠١).

#### ٥- اختبار صحة الفرض الرابع للدراسة:

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الاحصائي الخاصة بالإجابة على السؤال الثالث لهذا البحث والمتعلق بالتأثير المباشرة بين أبعاد العدالة التنظيمية والتماثل التنظيمي . كما يناقش هذا الجزء نتائج اختبار صحة الفرض الرابع لهذا البحث والذي ينص على أنه " يوجد تأثير معنوي مباشر لأبعاد العدالة التنظيمية على التماثل التنظيمي". وللتحقق من صحة هذا الفرض تم الاستعانة بأسلوب تحليل المسار .

ويتضح من نتائج الجدول رقم (٧) وجود تأثير معنوي مباشر لكل من العدالة التوزيعية ، وعدالة التعاملات على التماثل التنظيمي ، حيث بلغت قيمة معاملات المسار ٠,٤٧ ، ٠,٢٢ ، على الترتيب وجميعها معنوية عند مستوى ٠,٠١ في حين لم تثبت معنوية تأثير العدالة الإجرائية على التماثل التنظيمي.

وتعنى هذه النتيجة أنه كلما زاد إدراك العاملين لوجود عدالة توزيعية وعدالة التعاملات بمكان العمل تزداد درجة التماثل بينهم وبين المنظمة. وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع ما توصلت إليه بعض الدراسات من وجود تأثير معنوي مباشر للعدالة التوزيعية والإجرائية على التماثل التنظيمي (Cremer,2005;Oikkonen and Lipponen,2004) ؛ البشايشة ، ٢٠٠٨).

وترجع التأثيرات المباشرة للعدالة التوزيعية على التماثل التنظيمي وفقاً لرؤية الباحث إلى أن شعور العاملين بعدالة الأجور والترقيات والحوافز التي يحصلون عليها مقابل ما يبذلون من جهد ، ومقارنة بما يبذله الآخرون وما يحصلون عليه ، يؤثر في زيادة شعور العاملين بالتوحد مع أهداف المنظمة وقيمها ، والاندماج في الأعمال والمهام المكلفين بها، كما يؤثر في تنمية الشعور بالولاء والالتزام والرغبة في الحفاظ على الانتماء والعضوية في المنظمة. ومن جهة ثانية ، فإن شعور العاملين بأن رؤسائهم في العمل يتعاملون معهم بكل احترام وتقدير وكرامة ، ويقدمون لها التفسيرات والمبررات الكافية للقرارات المتخذة بصورة جيدة ، يؤثر على درجة تبنى العاملين لقيم وأهداف ورسالة المنظمة، وشعورهم بالاندماج في العمل والرضا والالتزام.

ويرجع الباحث عدم ثبوت تأثير معنوي مباشر للعدالة الإجرائية على التماثل التنظيمي إلى أن ممارسات القادة المستندة إلى عدم عدالة الإجراءات الرسمية المستخدمة في اتخاذ القرارات في مديريات الخدمات بما في ذلك استمرارية وثبات الإجراءات المتبعة في المديريات لمدة طويلة ، وعدم دقتها ، وعدم تلافى الأخطاء الواردة فيها ، وعدم السماح للأفراد بالمشاركة في اتخاذ القرارات ، بجانب عدم الالتزام بالمعايير الأخلاقية للقرارات ، نتج عنها شعور المرؤوسين بأن بيئة العمل بالمديريات غير جيدة ولاتشبع حاجاتهم ورغباتهم ، مما يفقد العاملين الشعور بالتوحد أو التماثل مع المديريات.

#### جدول رقم (٧)

نتائج التأثير المباشر بين أبعاد العدالة التنظيمية والتماثل التنظيمي والارتباط الوظيفي

### باستخدام تحليل المسار AMOS

العلاقة المباشرة بين المتغيرات	معامل المسار	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة (P-Value)	نوع التأثير
العدالة التوزيعية مع التماثل التنظيمي	0.47	٠,٠٥٤	***	مباشر
العدالة الاجرائية مع التماثل التنظيمي	0.12	٠,٠٦١	0.058	مباشر
عدالة المعاملات مع التماثل التنظيمي	0.22	٠,٠٥٣	***	مباشر
التماثل التنظيمي مع الارتباط الوظيفي	0.95	٠,٠٣٢	***	مباشر

ومما سبق ، يتضح صحة الفروض الفرعية (١/٤ ، ٣/٤) في حين لم يثبت صحة الفرض الفرعي رقم (٢/٤).

#### ٦- اختبار صحة الفرض الخامس للدراسة :

يناقش هذا الجزء اختبار صحة الفرض الخامس والذي ينص على " يوجد تأثير معنوي مباشر للتماثل التنظيمي على الارتباط الوظيفي". وتبين نتائج التحليل الاحصائي الواردة بالجدول رقم (٧) أن هناك تأثيراً معنوياً مباشراً للتماثل التنظيمي (مأخوذ بصورة كلية) على الارتباط الوظيفي (مأخوذ بصورة كلية) ، حيث بلغت قيمة معامل المسار ٠,٩٥ ، وهي معنوية عند مستوى دلالة ٠,٠١ ،

وتعنى هذه النتيجة أن إدراك العاملين لتوافر التماثل التنظيمي (مأخوذ بصورة كلية) يؤثر على مستوى إرتباط العاملين بوظائفهم في المديرية التي ينتمون اليها. ومن وجهة نظر الباحث ، ترجع التأثيرات المباشرة للتماثل التنظيمي على الارتباط الوظيفي إلى أن شعور العاملين بأن هناك تطابقاً بين أهدافهم وأهداف المنظمة التي يعملون بها، وشعورهم بالاستغراق التام في المهام والأعمال ، وشعورهم بالولاء والالتزام التنظيمي ، كل ذلك يؤثر على مشاعرهم نحو المنظمة فيزداد حماسهم نحو تحقيق أهدافها، ويؤدون عملهم بشكل أفضل ويعملون على تحقيق المزيد من نتائج الأعمال المثيرة ، ويرتبطون إيجابياً بعملهم.

وفي ضوء ما سبق ، فإنه يجب قبول صحة هذا الفرض مأخوذاً بصورة كلية للتماثل التنظيمي والارتباط الوظيفي ، وذلك عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠١ . أي يوجد تأثير معنوي مباشر للتماثل التنظيمي على الارتباط الوظيفي .

#### ٦- اختبار صحة الفرض السادس للدراسة :

يناقش هذا الجزء نتائج اختبار صحة الفرض السادس لهذا البحث والذي ينص على أنه " يوجد تأثير معنوي مباشر لأبعاد العدالة التنظيمية على الارتباط الوظيفي". وللتحقق من صحة هذا الفرض تم الاستعانة بأسلوب تحليل المسار .

ويتضح من نتائج الجدول رقم (٨) وجود تأثير معنوي مباشر لكل من العدالة التوزيعية ، وعدالة الإجراءات وعدالة التعاملات على الارتباط الوظيفي ، حيث بلغت قيمة معاملات المسار ٠,٣٦ ، ٠,٠٦ ، ٠,٠٦ على الترتيب وجميعها معنوية عند مستوى ٠,٠٠١ .

وتعنى هذه النتيجة أن هناك علاقة طردية بين أبعاد العدالة التنظيمية والارتباط الوظيفي (مأخوذ بصورة كلية) ، بمعنى أن توافر أبعاد العدالة التنظيمية يؤدي إلى زيادة الارتباط بالوظيفة . وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (Saks, and Rotman, 2006) والتي أظهرت أن للعدالة التوزيعية والعدالة الاجرائية تأثير على الارتباط الوظيفي ، كما تتفق مع دراسة (Kwak Ann, 2006) والتي أشارت الى أن عدالة المعاملات تؤدي الى زيادة ارتباط الموظف بالوظيفة.

**ويرى الباحث** أن هذه التأثيرات المباشرة لأبعاد العدالة التنظيمية على الارتباط الوظيفي ترجع إلى أن إدراك العاملين لعدالة توزيع المخرجات ، وعدالة الاجراءات المستخدمة في اتخاذ القرارات وتطبيق السياسات ، بالإضافة إلى عدالة التعامل معهم من قبل رؤسائهم ، يؤثر على درجة استغراق العاملين في عمله ، وشعورهم بالأهمية والفخر والتحدى في العمل ، وزيادة رغبته في استثمار جهده الشخصي وطاقته في العمل.

#### جدول رقم (٨)

نتائج التأثير المباشر بين أبعاد العدالة التنظيمية والارتباط الوظيفي باستخدام تحليل المسار AMOS

المتغير المستقل	معلمة المسار (بيتا)	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة	نوع التأثير
العدالة التوزيعية	٠,٣٦	٠,١١٢	٠,٠٠٠	مباشر
عدالة الاجراءات	٠,٠٦	٠,٠٧٧	٠,٠٠٠	مباشر
عدالة التعاملات	٠,٠٦	٠,٥٧	٠,٠٠٠	مباشر

وفي ضوء النتائج السابقة ، يمكن قبول صحة الفرض السادس للدراسة ، وفقاً لاختبار (ت) عند مستوى معنوية (٠,٠٠١).

#### ٧- اختبار صحة الفرض السابع للدراسة:

للكشف عن طبيعة التأثيرات غير المباشرة لأبعاد العدالة التنظيمية على الارتباط الوظيفي من خلال التماثل التنظيمي كمتغير وسيط ، تم صياغة الفرض السابع للدراسة والذي ينص على أنه " يوجد تأثير معنوي غير مباشر لأبعاد العدالة التنظيمية على الارتباط الوظيفي". ولتحقيق ذلك تم استخدام أسلوب تحليل المسار ، والجدول رقم (٩) يوضح هذا التحليل ، ويمكن أن نستخلص من هذا الجدول النتائج التالية :

- زادت قوة العلاقة بين عدالة التعاملات والارتباط الوظيفي من (٠,٣٦) إلى (٠,١٥٧) بمقدار (٠,١٢١) والذي يمثل التأثير غير المباشر من خلال التماثل التنظيمي كمتغير وسيط ، واتجاه العلاقة طردياً.

- زادت قوة العلاقة بين عدالة التوزيع والارتباط الوظيفي من (٠,٠٦) إلى (٠,٤٩٩) بمقدار (٠,٤٩٣) والذي يمثل التأثير غير المباشر من خلال التماثل التنظيمي كمتغير وسيط ، واتجاه العلاقة طردياً.
  - زادت قوة العلاقة بين عدالة الإجراءات والارتباط الوظيفي من (٠,٠٦) إلى (٠,١٠٤) بمقدار (٠,١١٥) وتمثل هذه الزيادة قيمة التأثير غير المباشر للتماثل التنظيمي كمتغير وسيط ، إلا أن اتجاه العلاقة عكسياً.
- وتشير النتائج السابقة أن هناك تأثير ناتج عن دخول التماثل التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية والإرتباط الوظيفي ، حيث تغيرت قوة العلاقات بين أبعاد العدالة التنظيمية والارتباط الوظيفي ، كما ظلت اتجاهات العلاقات كما هي بالنسبة لبعدي عدالة التعاملات وعدالة التوزيع في حين تغير اتجاه العلاقة بين عدالة الاجراءات والإرتباط الوظيفي.

### جدول رقم (٩)

تأثير المتغير الوسيط على العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية والارتباط الوظيفي

باستخدام تحليل المسار AMOS

المتغير التابع	المتغير المستقل	التأثير المباشر	التأثير غير المباشر	التأثير الكلي
التماثل التنظيمي	عدالة التعاملات	٠,١٢٠		٠,١٢٠
	عدالة الإجراءات	٠,١٥٩		٠,١٥٩
	عدالة التوزيع	٠,٤٩١		٠,٤٩١
الارتباط الوظيفي	عدالة التعاملات	٠,٣٦	٠,١٢١	٠,١٥٧
	عدالة الإجراءات	٠,٠٦	٠,١١٥	-٠,١٠٤
	عدالة التوزيع	٠,٠٦	٠,٤٩٣	٠,٤٩٩
	التماثل التنظيمي	٠,١٠٠٥		٠,١٠٠٥

(E1) الخطأ أو التباين غير المفسر في المتغير الوسيط = ٠,٢٥

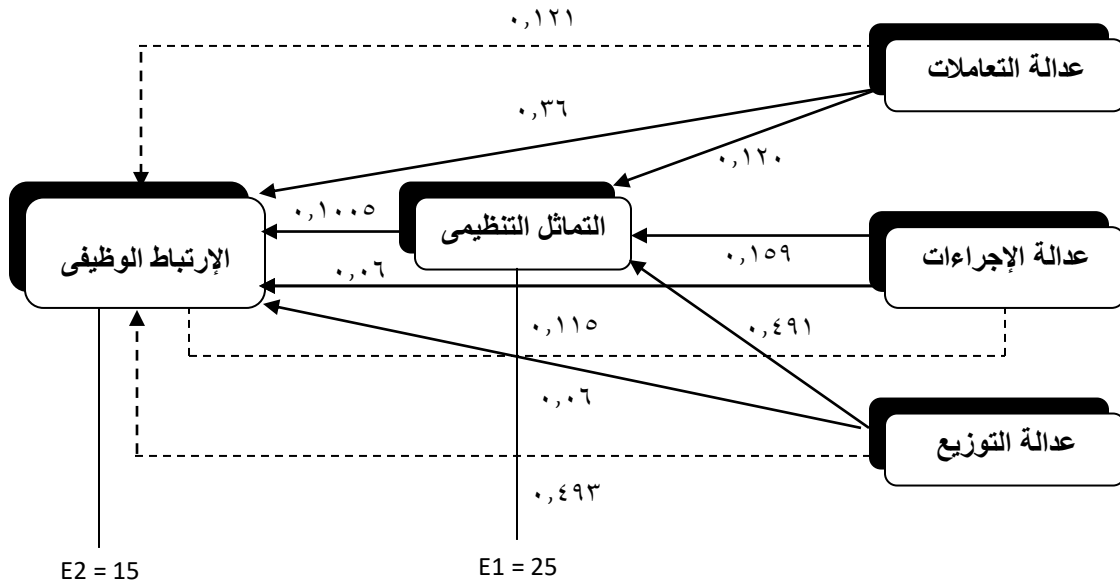
(E) الخطأ أو التباين غير المفسر في المتغير التابع = ٠,١٥

وفي ضوء ماسبق ، فإنه يجب قبول هذا الفرض مأخوذاً بصورة فردية لكل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية ، وذلك عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠١ . أى يوجد تأثير معنوي غير مباشر لأبعاد العدالة التنظيمية على الارتباط الوظيفي.

النموذج النهائي المقترح:

تم استخدام أسلوب التحليل العاملي التوكيدي من برنامج (Amos 18) وإجراء التحليل العاملي التوكيدي لبيانات الدراسة الميدانية تم التوصل إلى النموذج النهائي كما يوضحه الشكل رقم (٢) التالي:

شكل (٢) النموذج النهائي



#### تاسعا : ملخص لأهم النتائج والتوصيات :

توصل الباحث إلى عدة نتائج مهمة ، يمكن ابرازها فيما يلي:

١. توجد علاقة طردية معنوية بين أبعاد العدالة التنظيمية وبين التماثل التنظيمي والارتباط الوظيفي.
٢. مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والتماثل التنظيمي والارتباط الوظيفي لدى العاملين بمديريات الخدمات موضع الدراسة متوسط.
٣. أن أبعاد العدالة التنظيمية الثلاثة ترتبط معنويًا بالتماثل التنظيمي. ويعنى ذلك أن أبعاد العدالة التنظيمية تؤدي إلى زيادة التماثل التنظيمي .
٤. تبين أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين التماثل التنظيمي والارتباط الوظيفي ، ويعنى ذلك أن التماثل التنظيمي يؤدي إلى زيادة الارتباط الوظيفي.
٥. يوجد تأثير معنوي مباشر لكل من العدالة التوزيعية وعدالة التعاملات على التماثل التنظيمي ، في حين لم تثبت النتائج وجود تأثير معنوي مباشر للعدالة الإجرائية على التماثل التنظيمي .
٦. أن العدالة التوزيعية أكثر أبعاد العدالة التنظيمية تأثيراً غير مباشر على الارتباط الوظيفي.
٧. يوجد تأثير معنوي مباشر للتماثل التنظيمي على الارتباط الوظيفي.

٨. أن هناك تأثير مباشر لأبعاد العدالة التنظيمية على الارتباط الوظيفي.
٩. أن دخول التماثل التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية والارتباط الوظيفي أثر على قوة العلاقة بينهما بالزيادة.
١٠. تم تقديم نموذج لتأثير التماثل التنظيمي كمتغير وسيط على العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية والارتباط الوظيفي، يتمتع بدرجة عالية من حسن المطابقة ، وذلك في ضوء خمس مؤشرات هي (IFI, GFI, Tli) ، وفقاً لنتائج تحليل العامل التوكيدي ، وتحليل المسار. CFI, NFI,

### وبناءً على النتائج السابقة يقدم الباحث التوصيات التالية:

١. على رؤساء مديريات الخدمات موضع الدراسة العمل على تحقيق العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة ، وبخاصة العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية عن طريق توزيع المكافآت والحوافز المادية بين العاملين وفق أسس موضوعية وعادلة ، بما يسمح للعاملين بالحصول على المردود المناسب لما يبذلونه من جهد، واتباع إجراءات واضحة وموضوعية عند تطبيق القرارات المتعلقة بتخصيص المكافآت وتقييم أداء العاملين لاختلاف باختلاف المديرين القائمين على تطبيقها مع مراعاة مصالح كافة الأطراف المتأثرين بها، وحرص قادة مديريات الخدمات على العدالة في التعامل مع كافة المرؤوسين في إطار من الاحترام والتقدير، والعدالة في توفير المعلومات وتقديم التفسيرات المتعلقة بها للمرؤوسين في ثوب من التواضع.
٢. يجب على قادة مديريات الخدمات تنمية وتطوير درجة شعور العاملين بالتوحد أو التطابق بينهم وبين الإدارات أو الأقسام والمديريات التي يعملون بها. ويمكن تحقيق ذلك عن طريق عمل مسح دورى لحاجات ورغبات العاملين بمديريات الخدمات وتحقيق ما يتوافق منها مع أهداف المديرية ، وزيادة أساليب تحفيز وتنمية العاملين ، وخلق مناخ تنظيمي يتسم بالمشاركة في اتخاذ القرارات والعمل بروح الفريق ، وتكوين هوية تنظيمية محددة لمديريات الخدمات ، وتحقيق التوافق والانسجام بين قيم المنظمة وقيم ومعتقدات العاملين ، وزيادة ثقة العاملين في القيادة ، وزيادة شعور العاملين بالعدالة التنظيمية. إن توفير المتطلبات السابقة سوف يؤدي إلى زيادة دافعية العاملين ، واستغراقهم وانهماكهم في العمل ، وتنمية سلوكيات الدور الإضافي لديهم دون المطالبة بتعويض مباشر عما بذلوه من جهود إضافية ، وزيادة درجة الالتزام والتعاون والتماسك ، وتحقيق التوافق داخل المديريات ، ويزيد من المشاركة الفاعلة ، ويسهل الاتصال والتعلم ، ويقلل من دوران العمل ، كذلك سوف تضمن مديريات الخدمات أن القرارات التي سوف تتخذ سوف تكون متسقة مع الأهداف والقيم التنظيمية لها ، إضافة إلى أنهم سيكونون سفراء لمديرياتهم يدافعون عنها وعن سمعتها خارج العمل.
٣. إن إدارة الموارد البشرية بالجهاز الحكومي بحكم كون وظيفتها تتعلق بإدارة العنصر البشري بتلك المديريات يمكن أن تساهم في زيادة درجة إرتباط العاملين بوظائفهم من خلال بعض ممارساتها وذلك عن طريق:
- ١/٣- عمل قياس دورى لمدى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية والتماثل التنظيمي بكافة أبعادهما.

٢/٣ - عقد لقاءات دورية بين المديرين والعاملين لمناقشة أى سياسات أو إجراءات جديدة أو حتى لمناقشة أى مشاكل تواجه الموظف.

٣/٣ - وضع ضوابط ومعايير لاختيار مديري العموم ومديري الإدارات من أهمها: الحرص على تحقيق العدالة والمساواة ، وتحقيق التوحد والتطابق بين الفرد والمنظمة ، والمصادقية في القول والعمل ، وبناء ثقافة تنظيمية قوية.

٤/٣ - شرح وتقديم المبررات والمعلومات المتعلقة بأى قرار يتعلق بنقل أو ترقية أو مكافأة أحد العاملين.

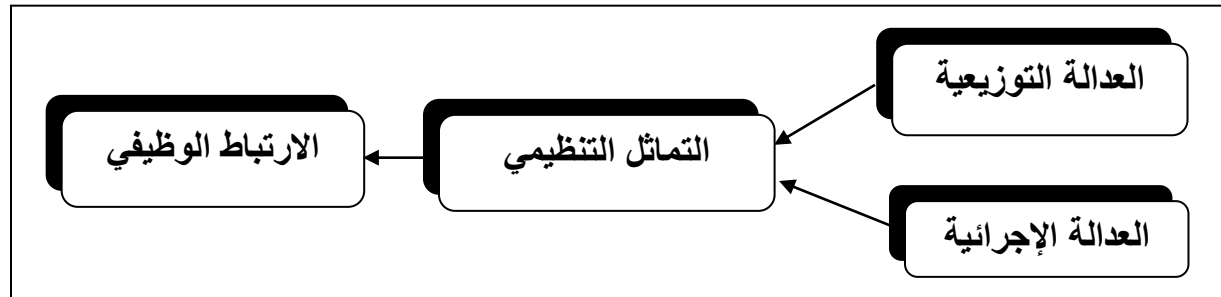
٥/٣ - تصميم وتوصيف الوظائف بحيث تتسم بالأهمية والتنوع والتحدى، لأن ذلك سيؤدى إلى زيادة إستغراق العاملين في وظائفهم.

٦/٣ - التقييم والمتابعة الدورية لأنظمة الرواتب والأجور والتحقق من مدى كفايتها لتلبية احتياجات العاملين من مأكّل وملبس.

٧/٣ - تصميم برامج تدريبية تستهدف تنمية المهارات السلوكية والتنظيمية لقادة مديريات الخدمات ، على أن يكون مجال التركيز في هذه البرامج على تنمية المهارات الأساسية التالية:

- تشخيص احتياجات العاملين بمديريات الخدمات وتوفير الاهتمام الشخصى لهم.
- استراتيجيات تمكين العاملين بمديريات الخدمات.
- المسح الدورى لأنظمة الرواتب والأجور.
- أسس ومعايير الاختيار والتعيين في الوظائف.
- طرق وأساليب تصميم وتحليل الوظائف.
- تصميم أنظمة الأجور والرواتب.
- بناء الثقة التنظيمية.
- تقييم أداء العاملين.

٤. في ضوء طبيعة وأغراض الدراسة ونتائج التحليل ودلالاتها، يقدم الباحث نموذج عملياً يمكن لقادة مديريات الخدمات محل الدراسة الاسترشاد به لمعالجة قضية ضعف الارتباط الوظيفي لدى العاملين بتلك المديريات.





## عاشراً: مجالات الدراسات المستقبلية :

بخلاف إهتمام الدراسة الحالية ، والذي تمثل في التعرف دور التماثل التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية والارتباط الوظيفي ، يعتقد الباحث أن هناك العديد من القضايا الأخرى، والتي تستحق امتداد جهود الباحثين لتغطيتها، ومن أبرزها:

١. أجريت الدراسة الحالية على مديريات الخدمات بمحافظة كفر الشيخ ، ويتوقع الباحث أن تطبيقها على قطاعات أخرى ، يمكن أن يؤثر على متغيرات البحث والعلاقة بينها ، لذا يقترح الباحث تطبيق الدراسة الحالية على قطاعات أخرى.
٢. تناولت الدراسة الحالية تأثير التماثل التنظيمي مأخوذ بصورة كلية على العلاقة بين العدالة التنظيمية والارتباط الوظيفي. لذا قد يكون من المفيد أن تتناول دراسة أخرى تأثير أبعاد التماثل التنظيمي على العلاقة بين متغيرات البحث ، حيث يعتقد الباحث أن ذلك سوف يساعد في الوصول إلى نماذج أكثر شمولاً وعمقاً.
٣. نموذج مقترح للعلاقة بين التماثل التنظيمي والاستغراق الوظيفي.
٤. التماثل التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وعدم الأمان الوظيفي.
٥. العدالة التنظيمية مع التماثل التنظيمي والدور الإضافي.
٦. أثر محددات التماثل التنظيمي على الارتباط الوظيفي.
٧. محددات ونتائج الارتباط الوظيفي.
٨. الارتباط الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي.

## المراجع:

### أولاً : المراجع العربية :

١. البشايشة ، سامر عبد المجيد (٢٠٠٨) " أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية : دراسة ميدانية " ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، الجامعة الأردنية ، المجلد ٤ ، العدد ٤٢٧-٤٥٧.
٢. البرق ، وآخرون ؛ (٢٠١٣) دليل الباحثين في التحليل الاحصائي باستخدام أموس (Amos) ، دار وائل ، عمان ، الأردن.
٣. الحراشنة ، محمد عبود (٢٠١٢) " درجة إحساس العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق بالعدالة التنظيمية " ، العلوم التربوية والدراسات الإسلامية ، مجلة جامعة الملك سعود ، مجلد ٢٤ ، العدد ١ ، ٤٧-٧٢.

٤. الخليفات ، مها عبد العزيز (٢٠٠٦) أثر المهارات القيادية على بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، عمادة الدراسات العليا ، جامعة مؤتة.
٥. السعود ، راتب ؛ الصرايرة ، خالد أحمد (٢٠٠٩) " التماثل التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية وعلاقته بأدائهم الوظيفي" ، مجلة دراسات الجامعة الأردنية ، عمان ، الأردن.
٦. الشمري ، أحمد مطر (٢٠١٢) درجة ممارسة الأدوار القيادية لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت وعلاقتها بالتماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم ، رسالة ماجستير منشورة ، كلية العلوم التربوية - جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
٧. الصباغ ، شوقي محمد (٢٠٠٦) " دراسة أثر كل من العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية بالتطبيق على مستشفيات وزارة الصحة بدولة الإمارات العربية المتحدة" ، آفاق جديدة (جامعة المنوفية : كلية التجارة) ، مجلد ١٨ ، العدد (١ ، ٢) ، ٢٢٧-٢٥١.
٨. العنقري ، عبد العزيز بن سلطان ؛ المغربي ، عبد الحميد (٢٠١٢) " أثر الأنماط القيادية على الإرتباط الوظيفي لدى العاملين بمصرف الراجحي بالمنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية " ، المجلة المصرية للدراسات التجارية (جامعة المنصورة : كلية التجارة ) المجلد ٢٦ ، العدد ٣ ، ١٠٨ - ٥١.
٩. العميان ، مصطفى محمد ؛ المسعودي ، موسى أحمد (٢٠٠٩) " أثر العدالة التنظيمية في الأداء لدى العاملين في الوزارت الأردنية- دراسة ميدانية " ، المجلة المصرية للدراسات التجارية (جامعة المنصورة : كلية التجارة ) ، مجلد ٣٣ ، ٣٩٥-٤٥٥.
١٠. القرالة ، أروى عبد السلام (٢٠٠٥) أثر المشاركة في بلورة التماثل التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
١١. المغربي ، عبد الحميد (٢٠١٢) "أثر الثقافة التنظيمية على الإرتباط الوظيفي بالتطبيق على الأجهزة الحكومية السعودية " ، المجلة المصرية للدراسات التجارية (جامعة المنصورة : كلية التجارة ) المجلد ٢٦ ، العدد ٣ ، ٥٠ - ١.
١٢. المليجي ، أحمد حسن عبد العال (٢٠١٢) "أثر العدالة التنظيمية على العلاقات بين إدارة المعرفة ورأس المال الفكري : بالتطبيق على القطاع المصرفي" ، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية ( جامعة حلوان: كلية التجارة) ، مجلد، ٢٦، العدد ١، ٢٧٧ - ٣٧٤.

١٣. إدريس ، ثابت عبد الرحمن (٢٠١٢) " معوقات إدراك الجودة والاعتماد في الجامعات المصرية الحكومية وفقاً لإدراكات القيادات الأكاديمية : دراسة تطبيقية" ، مجلة آفاق جديدة (جامعة المنوفية: كلية التجارة) ، العدد الأول ، يناير، ٩- ٨٣.
١٤. بازرة ، محمود صادق (٢٠٠٨) **بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية** ، جده، مكتبة خوارزم.
١٥. جودة ، محفوظ (٢٠٠٧) " أثر العدالة التنظيمية على مناخ الابداع: دراسة ميدانية على شركات الأدوية الأردنية" ، **مجلة المحاسبة والإدارة (جامعة القاهرة : كلية التجارة )** ، المجلد ٤٦ ، العدد ٦٩ ، ١٢٧-١٦٥.
١٦. جوده ، عبد المحسن ، وآخرون (٢٠١٢) " أثر أبعاد العدالة التنظيمية على مستوى الاستغراق الوظيفي" دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع البنوك بمحافظة الدقهلية ، **المجلة المصرية للدراسات التجارية (جامعة المنصورة : كلية التجارة )** ، المجلد ٣٦ ، العدد ٢ ، ٢١٥ - ٢٤٣.
١٧. حسن ، أحمد على حسن (٢٠١١) " العلاقة بين أبعاد المناخ الأخلاقي ومدركات العدالة التنظيمية في المستشفيات الحكومية والخاصة بمحافظة القاهرة : دراسة ميدانية " ، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة (جامعة عين شمس: كلية التجارة )**، العدد ٣ ، ٣- ٥١٢ - ٥٤٤.
١٨. حسانس ، جاد الرب عبد السميع (٢٠٠٤) " أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية" ، **مجلة البحوث التجارية (جامعة الزقازيق: كلية التجارة)**، المجلد ٢٦ ، العدد ٢ ، ٧٣ - ١٢٣.
١٩. خليفة ، محمد عبد اللطيف (١٩٩٧) " محددات سلوك التطوع التنظيمي في المنظمات العامة: دراسة تحليلية ميدانية في ضوء بعض النظريات السلوكية الحديثة" ، **المجلة العربية للعلوم الإدارية** ، الكويت، مجلس النشر العلمي، المجلد(٥)، العدد (١)، ٩-٥١.
٢٠. دره ، عمر عمر (٢٠٠٧) **أثر تطبيق العدالة التنظيمية على إدارة ضغوط العمل دراسة ميدانية على المستشفيات الجامعية ، رسالة ماجستير غير منشورة** ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس.
٢١. سلطان ، سوزان أكرم ؛ المسعود ، راتب (٢٠٠٦) " العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية بها" ، **مؤته للبحوث والدراسات (سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية)**، م (٢١)، العدد (٤) ١٢٧-١٥٨.
٢٢. صديق ، محمد جلال سليمان (٢٠٠٤) " أثر العدالة التنظيمية على فاعلية فرق العمل بالتطبيق على شركات قطاع الأعمال العام للصناعات الدوائية" ، **مجلة البحوث التجارية (جامعة الزقازيق: كلية التجارة )** ، المجلد ٢٦ ، العدد ١ ، ٣٨٧ - ٤٣٣.

٢٣. عبد العليم ، محمد بكرى (٢٠١٢) " محددات وأبعاد العدالة التنظيمية وأثرها على الاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية "، آفاق جديدة (جامعة المنوفية : كلية التجارة ) ، مجلد ٢٤ ، العدد ٢ ، ٩ - ٤٦ .
٢٤. عبد الوهاب ، محمد أبو القمصان محمد (٢٠٠٨) " العلاقة بين خصائص الهوية التنظيمية والتوحد والالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على الأطباء بالمستشفيات الحكومية بمدينة كفر الشيخ " ، المجلة العلمية- التجارة والتمويل، ( جامعة طنطا : كلية التجارة)، العدد الأول ، ٢٤٩-٣١١ .
٢٥. فارس ، مازن رشيد (٢٠٠٣) الهوية التنظيمية والتماثل التنظيمي: تحليل المفهوم والأبعاد السلوكية لتطبيقاته ، مركز البحوث - كلية العلوم الإدارية ، جامعة الملك سعود ، دار النشر العلمى والمطابع ، الرياض.
٢٦. كامل ، رأفت وليم (٢٠١١) " صوت الموظفين وممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق ثلاثية العدالة والثقة والالتزام في القطاع الحكومى بعد أحداث ثورة ٢٥ يناير ٢٠١١- دراسة ميدانية، المجلة المصرية للدراسات التجارية (جامعة عين شمس: كلية التجارة )، العدد الرابع ، ٢٠٧ - ٢٥٨ .
٢٧. مسلم ، على عبد الهادى (٢٠٠٦) " الهوية التنظيمية والتوحد التنظيمي: نموذج نظري واختبار تجريبي على عينة من المنظمات السعودية" ، المجلة العلمية- التجارة والتمويل ( جامعة طنطا: كلية التجارة)، الملحق الأول للعدد الأول ، ٥٣-١٠٢ .

#### ثانيا: المراجع الأجنبية

1. Abdeen,Tark Hassan,(2010)"The Relationship between the Perceived organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior",*New Horizons Journal*,Vol.three and four,(July&October)6-30.
2. Adams. S.J.(1965)" Inequity in Social Exchange. In L. Berkowitz(Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol.2,pp.267-299.
3. Ashforth, B. E., & Mael, F. A.,(1989)"Social identity theory and the organization", *Academy of Management Review*, 14,p.20-39.
4. Burke, Ronald J., et al.,(2009)" Work Engagement among hotel managers in Beijing, China: Potential antecedents and consequences", *Tourism Review*, V.64,N.3,p.5-18.
5. Cox,Christie M,(2009)Approach and Avoidance motivations: Implications for Organizations for Organizations Justice, *Doctor of Philosophy*,the University of Akron.

6. Chan Sow Hup,(2006)"Organizational Identatification and Commitment of members of a human development Organization",*Journal of Management Development*, 25(3):249-268.
7. Cheney,G.,(1982)"On the various and changing meanings of organizational membership : A field study of organizational identification", *Communication Monographs*,50:342-362.
8. Cremer David De,(2005)"Procedural and Distributive justice effects moderated by Organization Identification", *Journal of Managerial Psychology*,20(1),4-13.
9. Daniel R. Denison Stephanie Haaland Paulo Goelzer(2004)"Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is Asia Different From the Rest of the World?", *Organizational Dynamics*,Vol.33,No.1,.
10. Dicke,C.,Holwerda,J.,& Kontakos,A.,(2007)Employee Engagement: What Do We Really Know? What Do We Need to Know to Take Action?, Center for Advance Human Resource Studies, Spring Sponsor Meeting Marriot Paris Champs-Elysees,Paris,France,(May 22-23).
11. Frances A.Kenndy, James M.Kolmeve, Robert J.Parker,(2006), The Roles of Organizational Justice and Trust in a Gain-SHARING Control System, Work paper Series, July 27, date posted: January 11,WWW.SSnr.com.
12. Gatien,B.,(2010) An Investigation into the Relationship between Perceptions of Safety Climate and Organizational Justice, *PHD Dissertation*,Saint Mary,s University, Halifax, Nova Scotia.
13. Greeneberg,L., and Barling,J.,(2000)" Predicting Employee Aggression against Coworkers, Subordinates and Supervisors : The role of person Behaviors and perceived Workplace factors", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.14,897-913.
14. Hassan,S.,(2010) Fair Treatment, Job Involvement, and Turnover Intention of Professional Employees in Government: The Importance of Organizational Identification as A mediator, *PHD Dissertation*, University at Albany,State University of New York.
15. Hsing-Kuo Wang et.al.,(2011)"University Staff Performance Evaluation systems, Organizational Learning, and Organizational Identification in Taiwan",*Social Behavior and Personality*,39(1),43-54.

16. Hernandez.Marrero Pablo and Flint Douglas, (2005)" The mediating effects of Procedural justice in Predicting commitment from social structural factors in the Workplace", *The Business Review*, Vol.4,No.(2),61-67.
17. Jamaludin Zainl, (2009)."Perceived organizational Justice and its Impact to the Development of Commitments: A Regression analysis", *World Journal of management*, Vol.1, No.1,49-61.
18. Johnson, W.L.J., Johnson, A.M and Heimberg,F.,(1999) A primary and Secondary Order Component Analysis of the Organizational Identification Questionnaire, *Educational and Psychological Measurement*, 5(1): 159- 170.
19. Kane,Rachel E., et.al.,(2012)" Differential effects of Identification on extra-role behavior", *Career Development International*,Vol.17.No.1,25-42.
20. Khan,S., Mukhtar,S., and Niazi, M.A.K.,(2010)" Link between Organizational Justice and Employee job Performance in the Work Place", *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol.2.No.3,121-132.
21. Knippenberg, Daan van,& Schie, Els C. M. Van. (2000)"Foci and correlated of organizational identification", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 137-147.
22. Kwak Ann,(2006)The relationships of Organizational injustice with employee burnout and Counterproductive work behaviors: Equity sensitivity as a moderator, *PHD. Disseration*, Central Michigan University, (Febury),1-117.
23. Lee J. Andrew,(2007), Organizational justice A mediated model From individual well being and Social exchange Theory: The faculty of the college of business A administration, (April),1-142.
24. Mael,F.A. and Ashforth,B.E.,(2001)"Identification In Work, War,Sports and Religion:Contrasting the Benefits and Risks",*The Executive Management Committee*,197-222.
25. Martha Andrews, et.al.,(2008)"The Interactive Effects of Centralization on the Relationship between Justice and Satisfaction", *Journal of Leadership and Organizational studies*, Vol.15,No.2( November),135-144.
26. Martinson,B., et.al.,(2006)"Scientists Perceptions of Organizational Justice and self reported misbehaviors",*Journal of Empirical Research in Human Resource Ethics*,1(1),51-66.
27. Michael S, Cole and Helke Bruch,(2006)"Organization Identity Strength, Identification, and Commitmentand Their relationships to Turnover intention:

- Does Organizational hierarchy matter?", *Journal of Organizational Behaviour*,27,585-605.
28. Milton,L.&Westphal,J.(2005)"Identity confirmation networks and cooperation in Work group", *Academy of Management Journal*,48,191-212.
  29. Muchinsky,P.M.(2000)**Psychology Applid to Work**: An introduction to industrial and Organizational Psychology, Wadsworth/ Thomas,(Belmont),270-284.
  30. Niehoff,B; Moorman,R.,(1993)"Justice as a Mediator of the Relatiobship between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior", *Academy of Management Journal*,Vol.35(3),527-556.
  31. Olkkonen,Maria-Elena and Lipponen Jukka,(2004)"Relationships Between Organizational Justice, Identification with Organization and work unit, and Group- related outcomes",*Organizational Behavior and Human Descision processes*,100,202-215
  32. Osman M.Karatep,(2010)"Procedural Justice,Work Engagemet and Job Outcomes: Evidence from Nigeria", *Journal of Hospitality Marketing & Management*,20,8,855-875.
  33. peterson,A.R.,(1994)"A Meta-Analysis of Cronbanch.S Coefficient Alpha", *Journal of Consumer Research*, 21,(Sep),381-391.
  34. Rachel E.Kane et al.,(2011)"Differential effects of Identification on extra-role behavior",*Career Development International*, Vol.17 No.1,25-42.
  35. Saks,Alan.M,and Rotman Joseph L.,(2006)"Antecedents and Consequences of Employee Engagement", *Journal of Managerial Psychology*, V.21,N.7,600-619.
  36. Schaufeli,W.B., and et al.,(2002)"The measurement of Engagement and Burnout: A two sample confirmatory factor Analytic Approach", *Journal of Happiness studies*,3,71-92.
  37. Sushil,Kumar and Vishal Gupta,(2013)"Impact of Performance appraisal Justice on employee engagement: a study of Indion Professionals", *Employee Relations*,35.1,pp.61-78.
  38. Sulu,S., Ceylan,A., and Kaynak,R.,(2010)"Work Alienation as A Mediator of the Relationship between Organizational Injustice and Organizational Commitment: Implications for Healthcare Professionals",*International Journal of Business and Management*, Vol.5,No.8,27-38.

39. Thomas I. Baker, Tommy G. Hunt, Matha Andrews,(2006)" Promoting Ethical Behavior and Organizational Citizenship Behaviors: The Influence of Corporate Ethical Values", *Journal of business Research*, Vol.59,( July)840-857.
40. Tompkins,P.k., and Cheney,G., (1985) Communication and Unobstrasive control in Contemporary Organizations. In R.D. Mcphee and p.k. Tompkins(Eds),*Organizational Communication: Traditional Themes and New Directions*,179-210,Beverly Hill,CA:Sage.
41. Tuzun,Ipek Kalemci and Caglar Irfan,(2009)"Investigating the Antecedent of Organizational Identification",*Dougs Universitesi Dergisi*, 10 (2),284-293.
42. Vondey, Michelle(2010)"The Relationship Among Servant Leadership,Organizational Citizenship Behavior, Person-Organization Fit ,and Organizational Identification",*International Journal of Leadership Studies*,Vol.6 Iss.1.7-23.
43. Wefald Andrew J.,(2008)An Examining of Job Engagement Transformational Leadership and Related Psychological constructs, *Doctor of Philosophy* College of Arts and science: Kansas State University.
44. Wiesenfeld,B.M.,Reghuram, S. and Garud, R.,(2001)"Organizational Identification Among Virtual Workers: The Role of Need for A afflation and perceived Work –Based Social Support", *Journal of Management*,27(2).
45. Yurchisin,Jennifer Lee,(2006)The Relationship among salesperson, employee-organization identification,job involvement, and job performance in the context of an apparel retail store, *PHD. Disseration*,Lowa State University,Ames,Lowa.