

(أثر العدالة التنظيمية على التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة اليمنية)

دارسة ميدانية في هيئة مستشفى مأرب العام في محافظة مأرب - اليمن

د. محمد الكميم k.n.m3035@gmail.com

كلية العلوم الإدارية والمالية - جامعة اقليم سبأ - اليمن

#### الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير ابعاد العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع وعدالة الاجراءات وعدالة التعاملات) على التماثل التنظيمي في هيئة مستشفى مأرب العام، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة مطورة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة، وتم اختيار عينة بلغ تعدادها (155) مفردة، وتم الاعتماد على الرزمة الإحصائية (SPSS) للقيام بالتحليل الإحصائي لهذه الدراسة، مستخدماً مقاييس الإحصاء الوصفي، تحليل الانحدار البسيط، تحليل الانحدار المتعدد، معامل ارتباط بيرسون، ومعامل الانحدار التدريجي. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: وجود عدالة تنظيمية بدرجة متوسطة، ووجود تماثل تنظيمي مرتفع وبأبعاده (الولاء التنظيمي، التشابه التنظيمي، العضوية "الانتماء" التنظيمي). وأشارت النتائج الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية على التماثل التنظيمي. وبناء على تلك النتائج، أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها: تبني هيئة مستشفى مأرب - نشر مفاهيم العدالة والشفافية بين المديرين من خلال الاجتماعات والمؤتمرات وجلسات العصف الذهني والملصقات والنشرات، والتأكيد على أهمية الحياد والنزاهة في كافة الإجراءات والقرارات الإدارية، للارتقاء بترسيخ مفاهيم العدالة والتماثل التنظيمي عند اعضائها.

الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية، العدالة التوزيعية، العدالة الاجرائية، العدالة التعاملية، التماثل التنظيمي.

#### Abstract:

This study aimed to identify the impact of the dimensions of organizational justice (distribution justice, procedural justice and fair dealing) on organizational symmetry in the Marib General Hospital Authority. To achieve the objectives of the study, a questionnaire developed for the purpose of collecting data and distributing it to the sample of the study was used, and a sample of (155) individuals was selected, and the statistical package (SPSS) was used to carry out the statistical analysis of this study, using descriptive statistical scales, simple regression analysis, multiple regression analysis, Pearson correlation coefficient, and gradual regression coefficient. **The study reached a set of results, the most important of which are:**

There is a moderate degree of organizational justice, and a high organizational symmetry and its dimensions (organizational loyalty, organizational similarity, organizational membership). The results indicated that there is an effect and statistical significance of the dimensions of organizational justice on organizational symmetry.

**Based on these results, the study recommended a set of recommendations, the most important of which are:** Adopting the Marib General Hospital Authority spreading the concepts of justice and transparency among managers through meetings, conferences, brainstorming sessions, posters, and bulletins. The hospital should also stress the importance of neutrality and impartiality in all administrative procedures and decisions, to improve the establishment of concepts of justice and organizational symmetry among its members.

**Keywords:** Organizational Justice, Distributive Justice, Procedural Justice, Transactional Justice, Organizational Symmetry.

#### – المقدمة

منذ بداية القرن العشرين، ظهرت العديد من التغييرات فيما يتعلق بالأعمال والأداء، وأهمها تطور طرق أداء الأعمال للمؤسسات، هذه التغييرات أدت إلى تغيير التصور السابق للموارد البشرية الذي كان ينظر إليها على أنها أدوات إنتاجية، بحيث أصبح ينظر إليها على أنها أهم مورد في المنظمة لما يحمله أعضائها من فكر ومعرفة تم تكوينها نتيجة لاتصالهم بالعمل. إن نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها أدى إلى النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها أهم وظيفة في المنظمة، من خلال كفاءة ممارساتها في إدارة العنصر البشري والتي تعتبر حجر الزاوية في جذب وتأهيل العاملين، والاضطلاع بعملية التخطيط لهم، واختيارهم وتدريبهم وتصميم أنظمة الحوافر والتقييم لضمان كفاءتهم واستمرارهم في أعمالهم.

يعد موضوع العدالة التنظيمية *Organizational Justice* من الموضوعات المهمة في حقل الإدارة خصوصاً في المدة الأخيرة، إذ حظي ومازال يحظى باهتمام الباحثين ويتجلى ذلك في العدد الكبير من البحوث التي درسته، خصوصاً في تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية التي تعتبره رافداً أساسياً ومهماً من أجل خلق مناخ تنظيمي ملائم للعامل ومساعد على تحقيق أهداف المنظمة، وتفادي السلوكيات السلبية التي من الممكن أن يقوم بها العاملون إذا شعروا أنهم لا يعاملون بعدالة. (المين، خياط 2020). وتصب العدالة التنظيمية في المسعى العلمي لردم الفجوة الحاصلة بين أهداف الأعضاء وأهداف المنظمة، وخلق الروابط

الدافعة إلى إيجاد سبل ووسائل تكفل للأجهزة الإدارية، إشاعة مناخ تنظيمي إيجابي يتعامل معه العاملون في المنظمات الإدارية، من منطلق كون العدالة التنظيمية، مؤشراً يتضمن تفسير قيم كثيرة ومتعددة من جوانب العمل والسلوك التنظيمي، وما يختص بالعمليات الإدارية في المنظمة (القطاونه، 2003)، (أبو بكر، 2015).

وبناء على ذلك فإن تحقيق العدالة بين الموظفين هو أحد التحديات التي تواجهها المنظمات المعاصرة وذلك لتنوع مواردها البشرية واختلاف ثقافتهم وخلفياتهم المعرفية والاقتصادية. 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، 2012؛ العميان، والسعودي، 2009، البشايشة، 2008، سلطان، وراتب، 2006)، (Jamaludin, 2009، (Abdeen, 2010)

ومع أن هذا الموضوع في الإدارة حظي بنصيب وافر من البحث والتحليل خلال الفترة السابقة إلا أن ذلك لا يجعلنا نقف عند هذا القدر من الدراسات والأبحاث، فموضوع العدالة التنظيمية موضوع حيوي يتسم بالأصالة والتجدد ويرتبط بكثير من المفاهيم الجديدة التي تواجهها المنظمة ويؤثر بها، وتظهر أصالة الموضوع في دراستنا هذه من خلال ربطه بموضوع حيوي وحديث وهو "التماثل التنظيمي"، ويرتبط المصطلحان من خلال أن العدالة التنظيمية هي أحد العوامل المؤثرة في عملية التماثل التنظيمي، حيث أن تهيئة المناخ الإيجابي للعمل، والربط بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة، ومشاركتهم في وضع الخطط، والاستعداد لتقبل شكاوهم واقتراحاتهم، والتشجيع على مهاراتهم وقدراتهم، وتحمل مسئولية أخطائهم في العمل. كل ذلك يعمل على خلق حالة من الشعور بالانتماء إلى هذه المنظمات وتدفعهم للعمل باستخدام كامل طاقاتهم نحو تحقيق أهداف المنظمة إلى جانب أهدافهم الشخصية". وحالة الانتماء هذه والإخلاص والولاء التي يشعر بها العامل من شأنها أن تخلق وتعزز عملية التماثل التنظيمي (Crème , 2005).

ولقد أصبحت عملية التماثل التنظيمي ضرورة ملحة نظراً لما تشهده البيئة الإدارية من أحداث، وتطورات رافقتها العديد من الآثار والظواهر السلبية والتي شكلت مأزقاً أصبح من الضروري أن تعمل المنظمة على مواجهته، فأساليب العمل تغيرت وظهرت قيم وعادات وأهداف جديدة للمنظمة، وفي ظل هذه الأجواء عانت بيئة المنظمة من الفوضى والارتباك هذا الوضع أثر على العاملين وأصبح ولاءهم وانتمائهم مشتتاً وغير واضح. (Johnson & Hemberg, 1999). ويلعب التماثل التنظيمي دوراً هاماً في عملية صنع القرار في المنظمة. ويوفر التماثل التنظيمي منافع كثيرة للمنظمة مثل الالتزام والدافعية والأداء والتنظيمية والتقليل من حالات الاحتكاك والصراع (غنيم، 2021).

### • مشكلة الدراسة

إن إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية يكون له الأثر الكبير على كثير من النتائج التنظيمية ومنها اتجاهات العاملين والتي تشمل الرضا الوظيفي ونوايا ترك العمل والالتزام التنظيمي، كما أنه من المحتمل أن يحقق وجود العدالة التنظيمي فوائد كبيرة لكل من المنظمة والعاملين على حد سواء وتشمل هذه الفوائد زيادة الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي. إن استشعار حالة التناقض بين أهداف المنظمة من جهة، وأهداف العاملين من جهة أخرى، قد ولد بعض الصراعات والآثار السلبية التي انعكست بدورها على صميم العلاقة الإيجابية بين المنظمة والعاملين بها وبالتالي على جودة الأداء وعلى طبيعة

المخرجات التنظيمية. والمؤسسات الحكومية اليمنية كغيرها من المؤسسات الحكومية الاخرى عانت من هذه التغيرات، وأصبحت هوية وثقافة المؤسسة والعاملين بها تتأثر بهذه التغيرات المحيطة مما استدعى أن تركز المنظمات على مفهوم التماثل التنظيمي؛ لما فيه من مزايا إيجابية وفعاله للمنظمة كالتوفيق بين قيم المنظمة وقيم الفرد، وأهداف المنظمة وأهداف الفرد، وخلق درجات ولاء وانتماء كبيرة لدى الفرد تجاه منظمته. وعليه فإن غياب هذا المفهوم (التماثل التنظيمي) في المنظمات الإدارية قد يكون أحد أسبابه ضعف التركيز على ضوابط العدالة التنظيمية، والتي تضمن خلق التوازن والمقبولية بين الأعباء الوظيفية والامتيازات، وبين الجهود المبذولة وطرق التوزيع والاستحقاقات، وبالتالي بلورة التطابق في التوجهات الإنسانية والتنظيمية (et.al ,Cremer ، 2006) وعليه فان مشكلة هذه الدراسة تمثلت في البحث في أثر العدالة التنظيمية على التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة اليمنية. ويمكن بلورة المشكلة في التساؤل الرئيسي التالي: ما أثر العدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الاجرائية، العدالة التعاملية) على التماثل التنظيمي في هيئة مستشفى مأرب العام؟ ويتفرع من هذا التساؤل التساؤلات التالية:

ما هو مستوى ممارسة العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة لدى العاملين في هيئة مستشفى مأرب العام؟  
ما هو مستوى ممارسة التماثل التنظيمي لدى العاملين في هيئة مستشفى مأرب العام؟

#### ● أهمية الدراسة

تعد العدالة التنظيمية ظاهرة تنظيمية ومفهوما نسبيا، وهي إحدى المتغيرات التنظيمية المهمة المؤثرة على فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين من جانب وعلى أداء المنظمة من جانب آخر، ففي الحالات التي يزداد فيها شعور العاملين بعدم العدالة يترتب العديد من النتائج السلبية كإنخفاض الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وتدني سلوكيات المواطنة التنظيمية وانخفاض الانتماء التنظيمي وغيره، فضلا عن انخفاض الأداء الوظيفي بصفة عامة. وخلافا لذلك فإن ارتفاع وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية يؤدي إلى زيادة ثقتهم في إدارة المنظمة وزيادة قناعتهم بإمكانية الحصول على حقوقهم وما يعنيه ذلك من ارتفاع سلوكيات الأفراد بعد الاطمئنان إلى سيادة العدالة التنظيمية ومن ثم الوثوق بالمنظمة وحدوث التعافي والتماثل التنظيمي بشكل عام. إضافة الى ذلك فإن هذه الدراسة تستمد أهميتها من جانبها العلمي والتطبيقي كما يلي:

#### الأهمية العلمية:

- 1 - تعتبر الدراسات الحالية من أولى الدراسات في البيئة اليمنية - في حدود علم الباحث - التي تتناول موضوع التماثل التنظيمي على مستوى المؤسسات العامة اليمنية، وربطه بموضوع العدالة التنظيمية.
- 2 - تساعد الدراسة في تقديم معلومات عملية عن أهمية وديناميكية عملية التماثل التنظيمي، وبالتالي يمكن الاستفادة من هذه الدراسة من خلال نتائجها التي توضح للمنظمات الحكومية وغيرها أهمية عملية التماثل بين أهدافها وأهداف العاملين بها، وما تحققة هذه العملية من نجاح وتقدم للمنظمات.

#### الأهمية التطبيقية:

- 3 - قد تكون هذه الدراسة مرجعاً مهماً للأكاديميين والباحثين في موضوع العدالة التنظيمية وأثرها على التماثل التنظيمي، وخصوصاً أن الدراسات في هذا المجال قليلة.

4 - ستضيف هذه الدراسة من خلال نتائجها وتوصياتها شيئا جديدا إلى المعرفة والبحث العلمي وتوجه أنظار إدارة المنظمة إلى ضرورة الاهتمام بعملية التماثل لدى أفرادها.

### ● أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر العدالة التنظيمية على التماثل التنظيمي في هيئة مستشفى مأرب العام، وينبثق من هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:

- 1- التعرف على مستوى العدالة التنظيمية في هيئة مستشفى مأرب العام.
- 2- التعرف على مستوى التماثل التنظيمي في هيئة مستشفى مأرب العام.
- 3- التعرف على اثر ابعاد العدالة التنظيمية على التماثل التنظيمي في مستشفى مارب العام.
- 4- قياس أثر العدالة التنظيمية على التماثل التنظيمي في مستشفى مارب العام.
- 5- التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة بعض التوصيات التي تساعد أصحاب القرار في هيئة مستشفى مأرب العام والمؤسسات العامة اليمنية - بشكل عام - من تحقيق مفهوم التماثل التنظيمي، لما له من أثر إيجابي في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية.

### ● فرضيات الدراسة

سوف نقوم من خلال الدراسة الحالية باتخاذ القرار حول الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر للعدالة التنظيمية على تحقيق التماثل التنظيمي في مستشفى مارب العام.

ويتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- 1) لا يوجد أثر للعدالة التوزيعية على تحقيق التماثل التنظيمي حسب استجابة الباحثين في مستشفى مارب العام.
- 2) لا يوجد أثر للعدالة الإجرائية على تحقيق التماثل التنظيمي حسب استجابته الباحثين في مستشفى مارب العام.
- 3) لا يوجد أثر للعدالة التعاملية على تحقيق التماثل التنظيمي حسب استجابة الباحثين في مستشفى مارب العام.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق بين استجابات الباحثين حول ابعاد العدالة التنظيمية وكذلك ابعاد التماثل التنظيمي تعزى الى العوامل الديمغرافية (النوع، المؤهل، العمر، الخبرة، نوع العمل).

### ● التعريفات والمصطلحات الإجرائية

- العدالة التنظيمية: Organizational Justice : ويقصد بها هنا مدى شعور العاملين ببيئة مستشفى مأرب بنزاهة وانصاف وعدالة رؤسائهم في التعامل معهم وعدم التمييز في توزيع المهام والإجراءات والمعاملة التي يتلقونها من قبلهم وذلك على المستويات الإنساني (العدالة التعاملية) والوظيفي (العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية).
- التماثل التنظيمي Organizational Identification : شعور العاملين في هيئة مستشفى مأرب العام بوجود روابط جذب نفسية واجتماعية تربطهم بالمستشفى والإدارة والقسم الذي يعمل فيه، ويقاس ذلك بمجموع الدرجات التي يحصل عليها المستجيب على استبانة. ويتضمن ذلك إدراك التوحد مع المنظمة أو الانتماء اليها حيث يعرف نفسه من خلال

المنظمة التي يعمل بها، ويشتمل التماثل التنظيمي على الأنواع الآتية المثلة له وهي: (الولاء التنظيمي، التشابه التنظيمي، العضوية).

#### ● حدود الدراسة:

- المكانية: طبقة هذه الدراسة على العاملين بهيئة مستشفى مأرب العام - محافظة مأرب- حيث يمثل منشأة عامة يمنية تهتم بالجانب الصحي للمواطنين.
- الزمانية: تقتصر هذه الدراسة على الفترة الزمنية الممتدة من شهر ابريل الى شهر أكتوبر من العام 2022م
- الموضوعية: حيث تقتصر هذه الدراسة على دراسة تأثير أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية) على التماثل التنظيمي.

#### ● الدراسات السابقة:

1- دراسة (غنيم، 2021): "دور التماثل التنظيمي في تعزيز وتنمية المخرجات الوظيفية دراسة تطبيقية على مستشفيات جامعة المنوفية". هدفت الدراسة الى التعرف على دور التماثل التنظيمي في تحقيق المخرجات الوظيفية في مستشفيات جامعة المنوفية. ولقد توصل البحث إلى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين التماثل التنظيمي والمخرجات الوظيفية في مستشفيات جامعة المنوفية.

2- دراسة (الوشعي إيمان ، الوشعي منال ، 2020) : "دور العدالة التنظيمية في تعزيز الاستقرار الوظيفي دراسة ميدانية بمقر بلدية . كوينين". هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور العدالة التنظيمية في تعزيز الاستقرار الوظيفي للعاملين. وتبين من خلال الدراسة أن للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث تساهم في تعزيز الاستقرار الوظيفي للعاملين في المؤسسة. كما تبين أن: العدالة التنظيمية تساهم في تعزيز الرضا الإدراكي والرضا العاطفي كما تساهم في تعزيز الالتزام الوظيفي، وفي تعزيز الاندماج الوظيفي للعاملين في بلدية كوينين.

3- دراسة (مُحَمَّد، 2019): هدف هذا البحث للتعرف على طبيعة العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي للعاملين بشركات الخدمات المالية، ومعرفة المكونات الداخلية التي تتفاعل فيما بينها لخلق الولاء التنظيمي وتمثلت مشكلة البحث في تأثير ابعاد العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي من خلال فرضية رئيسة وهي هل تؤثر ابعاد العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين، توصل البحث لمجموعة من النتائج منها: وجود علاقة ايجابية بين العدالة الاجرائية وعدالة التعاملات وكل من الولاء العاطفي والمعياري والولاء المستمر، كما توجد علاقة بين العدالة التوزيعية وكل من الولاء العاطفي والمعياري والولاء المستمر كما قدم البحث مجموعة من التوصيات منها ضرورة فهم مكونات العدالة التنظيمية من اجل العمل على تعزيزها بما يخدم ولاء الموظفين وبالتالي تحقيق اهداف الشركة الكلية

4- دراسة (جبريل ، 2019): هدفت الدراسة إلى بحث أثر القيادة الأخلاقية على التماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة المصرية محل البحث، حيث تم إجراء البحث على عينة بلغ تعدادها الصافي (241) مفردة من أعضاء هيئة التدريس في هذه الجامعات بنسبة استرداد 77%، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية للقيادة الأخلاقية على التماثل التنظيمي وذلك من خلال اختبار المتغيرات الفرعية للقيادة الأخلاقية على التماثل التنظيمي، كما تبين أيضاً من النتائج الوصفية للبحث أن درجة كل من القيادة الأخلاقية والتماثل

التنظيمي كانت (3.5) فوق المتوسط. وأوصى البحث بالعمل على نشر ودعم السلوك والمناخ الأخلاقي بين الأفراد داخل الجامعة، وذلك من خلال التوجيه والإرشاد الأخلاقي من قبل الرؤساء في العمل في الجامعات محل البحث، وترسيخ قيم العدل والنزاهة، كما أوصى البحث أيضاً بأهمية اتباع الرؤساء لمفهوم القيادة الأخلاقية وأثرها الإيجابي على التماثل التنظيمي للأفراد، كذلك ضرورة الاهتمام بالمرؤوسين ومشاركتهم في صنع القرار وتطوير أدائهم الوظيفي.

5 - دراسة (المواضية ، 2018): هدفت الدراسة إلى كشف أثر التماثل التنظيمي في الدافعية للعمل لدى مديرات رياض الأطفال في مديرية الزرقاء. وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: وجود أثر للتماثل التنظيمي في الدافعية للعمل لدى مديرات رياض الأطفال من وجهة نظر المربيات في مديرية تربية الزرقاء، وأن مجالات التماثل التنظيمي تفسر ما مقداره (56.9%) من التباين في الدافعية للعمل. وأن مستوى التماثل التنظيمي وأبعاده: الولاء التنظيمي، الذي احتل المرتبة الأولى، يليه التشابه، فالعضوية في النظام موجودة بمستوى متوسط. كما تبين أن مستوى دافعية العمل وأبعاده: النفسية والاجتماعية موجودة بمستوى متوسط .

6 - دراسة (عبد الوهاب ، 2017) : هدفت الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية: التأصيل النظري لمفهوم منهج العدالة التنظيمية من حيث الأهمية والأبعاد ودورها الفاعل في تحقيق الرضا الوظيفي وتحسين الأداء وتحقيق أعلى استثمار بشري ، وبالشكل الذي يسهم في تحسين اداء الجهاز المصري، وتوصلت الى النتائج التالية: أن جميع العلاقات الارتباطية لأبعاد منهج العدالة التنظيمية بشكل منفرد مع أبعاد الرضا الوظيفي وتحسين الأداء مجتمعة كانت علاقة موجبة ، وهي إشارة واضحة الى وجود الاعتمادية والتبادلية بين المتغيرات المبحوثة ، وان البنك المركزي المصري محل البحث وظف منهج العدالة التنظيمية داخل قطاعاته المختلفة وان كان ذلك بدرجة محدودة.

7 - دراسة (Callea et al , 2016) واستهدف التعرف على دور التماثل التنظيمي، كمتغير وسيط في العلاقة بين عدم الأمان الوظيفي، وسلوك المواطنة التنظيمي والأداء الوظيفي ولقد توصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط سلبية بين عدم الأمان الوظيفي بالتماثل التنظيمي. وسلوك المواطنة التنظيمي والأداء الوظيفي. ولقد أشارت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط موجبة بين التماثل التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمي والأداء الوظيفي. كما إشارة الدراسة الى عدم الأمان الوظيفي يقلل من سلوك المواطنة لتنظيمي والأداء الوظيفي وكذلك ايضاً من عملية التماثل التنظيمي للعاملين داخل المنظمة.

8 -دراسة (السنباني، الزهراء : 2016): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين التماثل التنظيمي وبين المتغيرات الديموغرافية للعاملين في الهيئة العامة للبريد والتوفير البريدي في الجمهورية اليمنية. وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الهيئة العامة للبريد، وعددهم (448) موظفاً من الذكور والإناث، وتم اختيار عينة عشوائية بلغ تعدادها الصافي (145) مفردة، وقد توصلت الدراسة إلى أن العاملين في الهيئة العامة للبريد اليمنية لا توجد لديهم رؤية مشتركة إزاء التماثل التنظيمي، كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول التماثل التنظيمي تعزى للنوع الاجتماعي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة والمؤهل العلمي.

9- دراسة (حمدي، 2015): "مستوى التماثل التنظيمي لدى الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية"، هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر العدالة التنظيمية المدركة على الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة دمياط. وقد اشتملت عينة الدراسة على 53 استاذاً من الكلية / وقد تول

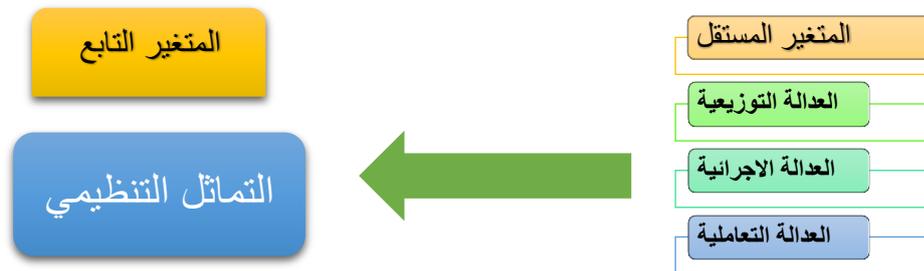
الباحث إلى جملة من النتائج أهمها: انخفاض معدل العدالة الإجرائية مقارنة بالعدالة التوزيعية والتفاعلية، وتسجيل معدل منخفض للرضا الوظيفي لدى الأساتذة خاصة في الأبعاد المتعلقة بالرضا عن الإجراءات. أما فيما يخص أثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي، فقد تم الوصول إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من العدالة التوزيعية والعدالة التفاعلية على الرضا الوظيفي للأساتذة، بينما سجل وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة الإجرائية على الرضا الوظيفي، في حين توصلت النتائج إلى عدم وجود أية فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العدالة التنظيمية الرضا الوظيفي.

10- دراسة (Ahmad Raza Bilal , farwa Muqadas , 2015) ، هدفت هذه الدراسة إلى حصول المؤسسات وصانعي السياسة الذين يعملون في الكليات الخاصة على فهم أفضل لقضايا مثل العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي ورغبتهم في التعاون ومساعدتهم في نهاية المطاف على تطوير تلك الإستراتيجيات التي ستساعدتهم على زيادة الفعالية التنظيمية ، ولقد توصلت الدراسة إلى نتائج : وجود علاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي ومع ذلك لا يمكن تعميم نتائج هذه الدراسة على جميع كليات القطاع الخاص وغيرها من الصناعات في الباكستان.

11- دراسة (Ayobami,2013) : تختبر هذه الدراسة دور العدالة التنظيمية وأثرها على الالتزام التنظيمي، وقد أجريت الدراسة على عينة قدرها 215 من العاملين من فئات مختلفة في شركات متعددة الجنسية العاملة في دولة نيجيريا، وبتحليل النتائج تبين أن العدالة التنظيمية ذات تأثير معنوي على الالتزام التنظيمي، كذلك تبين وجود علاقة معنوية بين العدالة التوزيعية والالتزام التنظيمي، وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني المنظمات لمفهوم العدالة بكل صورها وتطبيقها بما يؤدي إلى تحفيز الالتزام التنظيمي لدى الأفراد.

#### • نموذج الدراسة:

المتغير المستقل في هذه الدراسة هو العدالة التنظيمية وأبعاده (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات). أما المتغير التابع فهو التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة اليمينية (الولاء التنظيمي، التشابه، العضوية(الانتماء)).



نموذج الدراسة الافتراضي كما يراه الباحث

#### • الإطار النظري للدارسة:

##### أولاً- المتغير المستقل وأبعاده: (العدالة التنظيمية) :

ترجع الجذور الأولى للعدالة المنتظمة إلى نظرة المساواة والتي قدمها آدمز، وقد تضمنت النظرية قيام الفرد أو الموظف بمقارنة معدل مخرجاته نسبة إلى مدخلاته مع معدل مخرجات الزملاء الآخرين نسبة إلى مدخلاتهم، وحيث يتساوى المعدلان تتحقق العدالة، وحيث لا يتساوى المعدلان يقع الحيف ويشعر الفرد حينئذٍ بالظلم (السعود، وسلطان، 2009: 201).

نجد في هذا التعريف مقارنة بين الشعور بالعدالة التنظيمية والشعور بعدالة أي تبادل تجاري، يقارن فيه الفرد بين ما قدمه من سلعة أو خدمة مع ما حصل عليه من مقابل، حيث أنه إذا كان ما حصل عليه اقل مما قدمه يشعر الفرد بعدم وجود عدالة في عملية التبادل.

وتعرف العدالة التنظيمية على أنها مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدركه العامل من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات داخل المنظمة، بمعنى إن الإجراء التنظيمي الذي يدركه أحد العاملين على أنه إجراء متحيز وغير موضوعي قد يدركه عامل آخر على أنه إجراء يتميز بدرجة عالية من الموضوعية وعدم التحيز. (الريبي، والحدراوي، 2016: 6).

وهي كذلك تشير: إلى درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون فيها، وتأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين (البشاشة، 2008: 429).

**وبحسب العطوي فإنه يقصد بالعدالة التنظيمية ميل الأفراد العاملين لمقارنة حالتهم مع حالة زملائهم الآخرين في العمل أو إدراكات العاملين للعدالة في مكان العمل أو المكان المنظمي أي إدراك العدالة في مكان العمل من خلال علاقتهم بالمنظمة أو برئيسهم المباشر، والتي تؤثر بالنهاية على مواقفهم وسلوكياتهم في العمل (العطوي، 2011: 170).**

وهكذا يتضح أن العدالة التنظيمية تمثل أحد العناصر أو المكونات الهامة ذات الارتباط بنجاح المنظمات فعندما يدرك العاملون أنهم يعاملون على أسس عادلة في المنظمة فانهم سوف يحرصون على تكوين اتجاهات وسلوكيات ايجابية تجاه الأفراد والمنظمة على حد سواء.

ويتضح من هذه التعريفات جميعها، أن العدالة التنظيمية هي قيمة مهمة وإحساس وإدراك إنساني يشعر به أعضاء المنظمة في إطار التقييمات المتولدة نفسياً وإدارياً، من خلال إجراء المقارنات بين القيم التبادلية المتحصل عليها من قبل الأعضاء وإدارة المنظمة.

والعدالة التنظيمية كذلك ليست فقط أحد مكونات نجاح المنظمة، بل إنها أحد المؤشرات الهامة للتنبؤ بنجاح المنظمة، فالعدالة التنظيمية بكل أبعادها تعني أن العاملين في تلك المنظمة سوف يدون ردود أفعال ايجابية تجاه المنظمة سواء في انتاجيتهم أو في سلوكياتهم الشخصية (Ayobami، 2013). وعلى العكس من ذلك فإن إدراك العاملين لغياب العدالة يمكن أن يؤدي إلى حالة من التوتر النفسي الذي يؤثر بدوره في مجموعة من المتغيرات السلوكية من قبل الفرد لتقليل هذا التوتر والتعبير عنه.

#### ● أهمية العدالة التنظيمية:

إن مفهوم العدالة التنظيمية من الموضوعات المهمة كونه يعد أحد المتغيرات التنظيمية ذات التأثير الكبير والمباشر على كفاءة أداء العاملين في المنظمة. وعليه يمكن إدراك أهمية العدالة التنظيمية من خلال المؤشرات التالية: (عطا، 2014: 135):

1. إن العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة وذلك من خلال العدالة التوزيعية.
2. إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار وتعد العدالة الإجرائية بعدا هاما في هذا الجانب.
3. تنعكس العدالة التنظيمية سلوكا على الحالات الرضا عن الرؤساء وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
4. تسلط العدالة التنظيمية الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة وهنا يبرز دور بعد العدالة في التعاملات.

5. إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحديد جودة النظام المتابعة والرقابة والتقييم والقدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة بشكل يكفل جودة استدامة العمليات التنظيمية والإنجازات عند أعضاء المنظمة.
6. تبرز العدالة التنظيمية منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة.
7. كشفت العديد من الدراسات أن العدالة التنظيمية تؤثر إيجابياً في مكونات سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك لأن إحساس العامل بالمساواة والإنصاف سواء فيما تعلق بعدالة التوزيع أو الإجراءات أو التعاملات تولد لديه الشعور بالمسؤولية اتجاه المنظمة، بالتالي الانخراط في الكثير من الممارسات التطوعية غير الرسمية أو سلوك المواطنة.
8. زيادة دافعية الجماعة: تؤثر العدالة التنظيمية على روح فريق العمل والجماعة، هذا من شأنه أن يؤثر على دوافع الفرد العامل لزيادة مكافآت وعوائد الجماعة وليس الفرد، إن عدالة الإجراءات والتعاملات تعتبر من وسائل إشاعة روح الجماعة، لأن الإجراءات والمعاملات العادلة توجه رسالة للعاملين على أن الجماعة تقدر كل عضو فيها.
9. الثقة في نظام تقييم الأداء: إن ثقة الفرد العامل في عدالة ودقة نظام التقييم، تزداد كلما شعر أن هذا النظام يتصف بالعدالة التنظيمية ويتحقق ذلك عندما يدرك الفرد أن تقديرات التقييم تتم على أساس الجهد والأداء واستقرار معايير التقييم، كذلك إتاحة الفرصة للعامل لكي يتكلم وبصوت مسموع لإبداء رأيه في الانتاج.
10. كمية وجودة الإنتاج: يمكن أن تؤثر العدالة التنظيمية على كمية ونوعية الأداء، حيث أن شعور الفرد بعدم الانصاف يولد لديه شعوراً بالتوتر يحاول إزالته، وذلك بالتأثير على أدائه بالعمل من حيث الكم والنوع، أو يكثُر من التأخير عن العمل أو التغيب أحياناً، مما يؤثر هذا كذلك على حياتهم الخاصة خارج العمل.
- وتشمل العدالة التنظيمية ثلاثة أبعاد رئيسية على النحو التالي:

### 1- العدالة التوزيعية: Distributive justice

هي درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة القيم المادية وغير المادية التي يحصلون عليها من المنظمة بوصفها متحققة. وهي تشير إلى العدالة المدركة فيما يتعلق بتوزيع الموارد من قبل المنظمة فهي تركز على ادراك العاملين لعدالة المخرجات المستلمة فهم يقيّمون الحالة النهائية لعملية توزيع الموارد في المنظمة. (Banerjee & Banerjee , 2013).

وقد تتمثل تلك المخرجات في الأجور أو الترقيات أو الحوافز، فهي تشير إلى التعويضات التي يحصل عليها العاملون، حيث تركز على العدل في التقييم المرتبط بالعمل الذي تم أدائه، وفي حالة غياب تلك العدالة فإن الأفراد سوف يبررون بعض السلوكيات السلبية لذلك فلن يبذلوا جهودهم إذا لم يحصلوا على عائد مشابه لما يقدم للآخرين الذين يبذلون جهوداً مشابهاً.

(Dailey & Kirk , 1992) وقد حددت ثلاث قواعد لعدالة التوزيع في المنظمات وهي بحسب (سويني ، 2017):

(640-551):

#### • قاعدة الإنصاف Equity

وتقوم على فكرة إعطاء المزايا والمكافآت للأفراد كل حسب اسهاماته، فالشخص الذي يبذل جهداً ويعمل لفترات أطول ينبغي أن يحصل على مزايا أكبر من غيره الذي لا يقدم نفس هذه الجهود وإلا كان ذلك مخالفاً لقاعدة الإنصاف.

#### • المساواة Equality

وتعني أن توزع نفس المزايا والمكافآت على جميع الأفراد على حد سواء بغض النظر عن الخصائص والفروق الفردية.

### • الحاجة Need

وتعني أن تمنح المزايا والمكافآت للأفراد كل حسب حاجته وما تقتضيه ظروفه بشكل خاص. فالعدالة التوزيعية تعتمد على فكرة مؤداها أن الفرد يجري مجموعة من المقارنات يقرر بناء عليها مدى توفر العدالة التوزيعية في مكان العمل.

وبذلك تلعب العدالة التوزيعية دورا بارزا في تقييم العاملين للمنظمة التي يعملون بها، فالعاملون سوف يرتبطون بدرجة أكبر بمنظمتهم في حالة ما لم يتمكنوا من الحصول على نفس العائد في منظمات أخرى. أي أن العدالة التوزيعية تركز على العدل في تقييم العمل الذي يتم أدائه، فالأفراد المتشابهون في السمات الأخلاقية والموضوعية يجب أن يتلقوا معاملة مماثلة، وكذلك المختلفين يتم معاملتهم بما يناسب تلك الاختلافات (Foley, 2002).

### 2- العدالة الإجرائية: Procedural justice

هي درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة الإجراءات التنظيمية التي تستخدم في تحديد المخرجات التنظيمية. وتعرف بأنها العدالة المرتبطة بعمليات صنع واتخاذ القرارات، فهي تركز على تلك العمليات وعدالتها وردود أفعال الأفراد تجاهها في مكان العمل. (Greenberg & Tyler, 1987) وتكمن أهمية العدالة الإجرائية في أنها توفر فرصة الرقابة على عمليات صنع القرار والنتائج، وبهذه الطريقة يتولد لدى العاملين شعورا بالثقة في مدى العدالة المرتبطة بتحديد دخلهم على المدى الطويل، كذلك فهم يشعرون بقيمتهم وتقديرهم من خلال مواقعهم التي يحتلوها في المنظمة بناء على ذلك. وترتبط درجة العدالة الإجرائية بمدى وجود الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين، فكلما كانت هناك ثقة متبادلة أكبر كلما شعر العاملون بالعدالة الإجرائية بشكل أكبر (سويني ، 2017: 559). وتكمن أهمية العدالة الاجرائية في أنها توفر فرص الرقابة على عمليات صنع القرار والنتائج، وهو ما من شأنه أن يولد الثقة لدى الفرد على المدى الطويل.

ويعتقد وجود ستة معايير ينبغي مراعاتها عندما نريد ان نتصف الإجراءات بالعدالة (Leventhal , 1980) . وهي على النحو التالي:

- التناسق: فحتى يكون الاجراء عادلا فلا بد أن يطبق الاجراء بنفس الأسلوب على جميع الأفراد وعبر أوقات مختلفة، فالأطراف جميعا لهم نفس الحقوق ويتلقون نفس المعاملة وتتبع نفس الطرق في كل مرة يطبق فيها القرار.
- البعد عن التحيز: يجب ألا يتم تحقيق أي مصلحة شخصية في أي تسوية أو قرار.
- الدقة: التأكيد على دقة المعلومات التي يتم جمعها والتي يعتمد عليها في صنع القرارات.
- القابلية للتصحيح: لا بد ان تتوفر آلية لتصحيح القرارات الخاطئة أو غير الدقيقة.
- أن تتوافق مع المعايير جانب من الأخلاقية السائدة، والتي تلقى قبولا لدى الأفراد.
- التأكد من أخذ آراء جميع الفئات التي يخصها القرار أو الإجراءات المتخذة.

### 3- العدالة التفاعلية (عدالة التعاملات: Nteractional justice)

أو ما يعرف بالعدالة التفاعلية: وهي درجة إحساس العاملين بعدالة المعاملة (الإنسانية والتنظيمية) التي يحصلون عليها عند تطبيقهم للإجراءات. وترتبط العدالة التفاعلية (التفاعلية) بالبعد الإنساني حيث أنها ترتبط بشكل أساسي بطريقة تعامل

المديرين مع المرؤوسين، فهي تتخذ أبعاداً مثل اللطف والأمانة والاحترام والمصادقية والدبلوماسية (Beugr , 2002). ويعتقد أن العدالة التفاعلية تشير إلى مدى إحساس الأفراد بعدالة المعاملة التي يتلقونها عندما تطبق عليهم الإجراءات (Moorman, 1991: 271).

وفي هذا الصدد يعتقد (العطوي، 2007 : 271) أن العدالة التفاعلية تضم نوعين من العدالة وهما:  
عدالة العلاقات الشخصية: وتشير إلى مدى معاملة الأفراد باحترام وكرامة من قبل متخذي القرار أثناء عمليات صنع القرار. أما النوع الثاني فهو عدالة المعلومات: وهي تركز على الإيضاحات المقدمة للعاملين من خلال توصيل المعلومات الضرورية حول أسباب استخدام إجراءات معينة أو طريقة تخصيص مخرجات معينة. فكلما كانت التفسيرات المقدمة لتفسيرات منطقية كلما كان مستوى العدالة المدركة أفضل أي أن عدالة المعلومات تعكس مستوى شفافية الإجراءات المتخذة لتنفيذ قرار أو تحقيق نتيجة معينة.

#### • ثانياً- المتغير التابع وأبعاده (التماثل التنظيمي):

يُعدُّ مفهوم التماثل التنظيمي من المفاهيم الحديثة التي ظهرت في أدبيات السلوك التنظيمي، ويعتبر فوت (Foot) أول من استخدم مصطلح التماثل في المجال التنظيمي وذلك سنة 1951م، والذي اعتبر أن التماثل من العناصر الضرورية لتحفيز الأفراد، وفي رأيه أن التماثل التنظيمي يشير إلى نظرة الفرد إلى نفسه كعضو في المنظمة وهذا ما يدفع الفرد للعمل نيابة عن المنظمة (Bartels , 2006, p. 05).

وبحسب (أنور، 2021) فقد توصل العديد من الباحثين إلى أن لهذا المفهوم آثاره الإيجابية على الفرد وكذلك المنظمة. حيث يتضمن التماثل التنظيمي: إدراك الفرد بالتوحد مع المنظمة أو الانتماء إليها، حيث يعرف نفسه من خلال المنظمة التي يعمل بها،

ويرى (العتيبي ، 2016) أن التماثل التنظيمي هو: "تلك العملية التي تتكامل وتتطابق من خلالها أهداف المنظمة، والأهداف الخاصة بالفرد". ويعرفه (الشوارة ، 2016) بأنه: "التواصل النفسي والعاطفي والذهني بين الفرد والمنظمة ودرجة تشابه أهداف الفرد مع أهداف المنظمة، وهي درجة نسبية"

ومن ثم فإن التماثل التنظيمي يصبح العملية التي يجب فيها الفرد عن سؤال: من أنا؟ وتجب فيها المنظمة عن سؤال: من نحن؟ بما يحقق ارتباطاً فيما بين هوية الفرد والمنظمة (Birckhead, 2018) ، وهنا يدرك أعضاء المنظمة هويتها بصورة جزئية من خلال قيم أفرادها، واهتماماتهم، ومعتقداتهم، وسماتهم.

#### • أهمية عملية التماثل التنظيمي (الشوارة، 2015: 124):

لقد أصبحت مرحلة التماثل صفة ملازمة للمنظمات الناجحة والتي يحدث فيها نوع من التوافق والانسجام بين الفرد، والمنظمة، حيث أن عدم التماثل سوف يؤثر على هذه المنظمات وعلى أدائها ومخرجاتها ورضا العاملين فيها وبالتالي يؤثر سلباً على نجاحها واستقرارها، ويمكن إبراز أهمية عملية التماثل التنظيمي بالنسبة للمنظمة من خلال النقاط الآتية:

1- يوفر التماثل التنظيمي للمنظمات منافع كثيرة مثل الالتزام والدافعية والأداء والمواطنة التنظيمية، وكذلك التقليل من حالات الاحتكاك والصراع (Dessler, 1999)

2- تساهم عملية التماثل التنظيمي في زيادة درجات الولاء، والالتزام، والتعاون مع المنظمة.

- 3 - أنه من خلال التماثل مع المجموعة فإن الناس يدركون ارتباطهم النفسي مع قدر المجموعة، ومصيرها، وأنهم يتشاركون معها في الكرامة، والسمعة ويتأثرون بنجاحها وفشلها، وهذا يجعل العاملين ملتزمين بالمحافظة على سمعة منظماتهم وكرامتها.
- 4- إن الإحساس بالتماثل التنظيمي قد يمنع الموظف من أن يصبح مزعجاً، ويمكن اعتبار التماثل شرط سابق للشعور العام بالقناعة بالعمل، إضافة إلى أن الأفراد الذين يتماثلون مع المنظمة من المتوقع أن يبقوا في المنظمة وأن يبذلوا جهودهم لتحسين المنظمة (Dutton, Dukerich & Harquail, 1994).
- 5- إن للتماثل دوراً مهماً في عملية صنع القرار في المنظمة، حيث أن الفرد عندما يقيم بدائل الخيار فإنه لا يراعي أهدافه الشخصية، فحسب وإنما يراعي أهداف منظمته أيضاً. (Duncan, 2002).
- 6- أن الفرد الذي يتماثل بقوة مع منظمته تكون معتقداته عن المنظمة إيجابية إلى حد كبير ومن جوانب متعددة، مثل الاعتقاد بأن المنظمة تقدم مخرجات قيمة، ومن ثم فإنه يتخذ قرارات منسجمة مع أهدافها (Duncan, 2002).
- 7- يساهم التماثل التنظيمي في تحسين مكانة المنظمة في المجتمع ورفع قدرتها التنافسية، فالموظف الذي يتماثل مع منظمته يدافع عنها أمام المجتمع وأمام المنظمات الأخرى ويبذل قصارى جهده ليحقق أهدافها وهذا يساهم في جعل مخرجات المنظمة تتميز بالجودة والقدرة على المنافسة في ظل أجواء السوق المفتوحة القائمة على المنافسة الشديدة.
- 8- عندما يتماثل الأفراد مع المنظمة فإنه يسهل أحداث عملية التغيير بدون مشاعر الإكراه والإكراه والمقاومة.
- 9- يؤثر التماثل التنظيمي القوي على اتجاهات الأفراد مما ينعكس على سلوكياتهم في العمل، وتصبح المنظمة نتيجة للتماثل مرشداً للأفراد في مشاعرهم، ومعتقداتهم، وسلوكياتهم، وتساهم في تحديد ولاء الأفراد، والمجموعات.
- أما بالنسبة لأهمية عملية التماثل بالنسبة للفرد فقد ذكر كلٌّ من (Mael & Ashforth, 2001, 199-201) فوائدها خمس يحققها الفرد من خلال التماثل وهي:

- 1 - تعزيز احترام الذات.
- 2 - السمو فوق الذات.
- 3 - إضفاء معنى للحياة.
- 4 - زيادة الطموح.
- 5 - الانتماء.

#### ابعاد التماثل التنظيمي :

يشتمل التماثل التنظيمي على الأنواع الممثلة له، وبمراجعة الباحث للعديد من أدبيات الدراسات السابقة التي تناولت قياس التماثل التنظيمي، لاحظ اعتماد معظم هذه الأدبيات على مقياس (Cheney, 1982)، وقام بعد ذلك (et. Al. Johnson, 1999) بتطوير هذا المقياس والذي يتضمن ثلاثة أبعاد هي: (الولاء التنظيمي، والتشابه، والعضوية)، في حين اعتمدت بعض الأدبيات الأخرى على قياس هذا المتغير من خلال مجموعة من العبارات اعتماداً على مقياس (Mael and Ashforth, 1992) ويمكن تعريف هذه الأبعاد كالتالي (Cheney, 1982):

#### أ-الولاء التنظيمي: (Organizational Loyalty) :

يعبر الولاء التنظيمي عن مدى الدعم الذي يقدمه العامل للمنظمة والحماس لتحقيق أهدافها والدفاع عنها ودعمها ومحاکاة سلوك الأعضاء الآخرين.

## ب- التشابه التنظيمي: (Similarity) :

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

## ج- العضوية: (Membership):

- أنها درجة مفهوم الفرد لذاته من حيث ارتباطه بالمنظمة وأنها إحساس بالانتماء وشعور بالغ بالاتصاق والجاذبية النفسية، وتعريف الذات من خلال العضوية بالمنظمة.

## • منهجية الدراسة

تماشياً مع طبيعة الموضوع محل الدراسة والأهداف المرجوة منها، اتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي والميداني التحليلي. فعلى صعيد البحث الوصفي، تم إجراء المسح المكتبي، والاطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية، لأجل بلورة الأسس والمنطلقات التي يقوم عليها الإطار النظري، والوقوف عند أهم الدراسات السابقة، التي تشكل رافداً حيويًا في الدراسة، وما تتضمنه من محاور معرفية. أما على صعيد البحث الميداني التحليلي، فقد تم إجراء المسح الاستطلاعي الشامل، وتحليل كافة البيانات المتجمعة من خلال الإجابة عن الاستبانة، واستخدام الطرق الإحصائية المناسبة، وكان اعتماد الدراسة على الاستبانة التي تم تطويرها .

## • مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في قطاع العاملين الإداريين في هيئة مستشفى مارب العام، ومن جميع المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا. حيث بلغ عددهم (272) موظفاً وموظفة، وتم الرجوع إلى الإحصاءات الصادرة عن الإدارة العامة للموارد البشرية للمستشفى للتأكد من مطابقة أعداد العاملين فيها. وتم استبعاد العاملين والأخصائيين من غير اليمنيين وعددهم (23) هنود و(12) من جنسيات عربية، و(7) مبتعثين ومتدربين خارج المستشفى ليكون عدد مجتمع الدراسة المستهدف هو (230) موظفاً وموظفة. والجدول التالي يوضح توزيع العاملين على المستويات الإدارية المختلفة:

الجدول رقم (1) أعداد العاملين في هيئة مستشفى مارب العام

مدير عام فأعلى	مدير إدارة	رئيس قسم ومشرف	مختص	الإجمالي
13	19	26	172	230

## • عينة الدراسة

تم أخذ عينة عشوائية طبقية غير النسبية من كل طبقة في المستشفى وهي العينة التي تستخدم عندما يكون الفرق بين حجم أكبر شريحة وأصغر شريحة في مجتمع الدراسة كبير جداً، ما يتطلب عدم تطبيق نظام النسبة حتى يكون تمثيل المجتمع سليماً (العريقي، 2020) كما يظهر في الجدول رقم (2)، وقد تم توزيع (155) استبانة على عينة الدراسة، ويعتبر حجم عينة الدراسة مناسباً لحجم مجتمع الدراسة (Sekaran, 2003)، وهذا العدد يشكل ما نسبته (67%) من عدد العاملين، حيث تم توزيع (45) استبانة على عينة المديرين واستعيد منها (42) استبانة، وتم توزيع (110) استبانة على عينة العاملين (المختصين)، وتم استرجاع (94) استبانة منها، وتم استبعاد (7) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (128)، وهي تشكل ما نسبته (56%) من مجتمع الدراسة الكلي، وما نسبته (83%) من

عينة الدراسة الكلية، وهي نسبة جيدة لأغراض البحث العلمي. والجدول التالي يوضح توزيع عينة البحث على المستويات الإدارية المختلفة:

الجدول رقم (2) أعداد عينة العاملين الإداريين في هيئة مستشفى مأرب العام

مدير عام فأعلى	مدير إدارة	رئيس قسم	مختص	الاجمالي
10	10	18	110	155

#### ● أداة الدراسة:

لجمع معلومات الدراسة استخدمت أداة خاصة. مكونة من ثلاثة أجزاء: الجزء الأول: يشتمل على المعلومات الديموغرافية اللازمة عن المستجيب وهي (النوع الاجتماعي، العمر، الخبرة، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي).

الجزء الثاني: استبانة قياس المتغير المستقل (العدالة التنظيمية) وتم صياغة وبناء فقرات هذا المتغير استرشاداً بدراسة (القطاونه، 2003) ودراسة (البشاشة، 2004) ودراسة (Rahim, 2000)، ويتضمن ثلاثة مقاييس فرعية لقياس العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات).

الجزء الثالث: استبانة قياس المتغير التابع (التمائل التنظيمي). وتم صياغة وبناء فقرات هذا المتغير استرشاداً بدراسة (العتيبي، 2016) ودراسة (مرزقلال، 2020) ودراسة (Cheney, 1982) وطورها، (Johnson, Johnson & Hemberg, 1999) وترجمها للعربية (رشيد، 2003) واستخدمتها (القراله، 2005).

وقد تم إعداد الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي الذي يعتبر أحد المقاييس الأكثر شيوعاً حيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة، وهو يتكون من خمس خيارات متدرجة على النحو التالي:

الجدول رقم (3) تدرج مقياس ليكرت الخماسي

موافق بشدة	موا	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

18 عبارة موزعة على الأبعاد

شملت أبعاد العدالة التنظيمية

الثلاثة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (4) العبارات التي تقيس ابعاد التشارك المعرفي

رقم العبار	البعد
6-1	العدالة التوزيعية
12-7	العدالة الإجرائية
18-13	العدالة التعاملية

-أما بالنسبة لقياس التماثل التنظيمي (المتغير التابع) فقد شملت 9 عبارة.

### • إجراءات وأساليب الدراسة:

- قام الباحث باستخدام برنامج الإحصاء SPSS وذلك بغرض:
- تحديد المتوسط الحسابي المرجح بأوزان حددت اعتماداً على مقياس ليكرت الخماسي .
  - التكرارات والنسب المئوية بغرض تحليل الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.
  - حساب الانحراف المعياري بغرض قياس درجة التشتت لقيم الإجابات عن وسطها الحسابي.
  - معامل الارتباط الخطي البسيط (بيرسون) لبيان العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.
  - تحديد معامل الثبات ألفا كرونباخ للتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة.
  - معامل الانحدار الخطي البسيط لقياس التأثير المعنوي للمتغير المستقل في المتغير التابع.
  - وحيث أن حجم العينة أكبر من 100 حسب نظرية النهاية المركزية إذا كان حجم العينة أكبر من 30 فأنتما تقترب من التوزيع الطبيعي وكلما زاد حجم العينة فإن البيانات تتطابق تقريباً مع التوزيع الطبيعي. تم استخدام اختبار One Sample T-test (اختبار T) في حالة عينة واحدة (لإيجاد الفروق بين آراء أفراد العينة حول المتوسط ومستوى الدلالة الإحصائية).
  - تحليل التباين (ANOVA) لقياس درجة معنوية الفروق بين متغيرات الدراسة.
  - حساب المدى من خلال: الحد الأعلى للمقياس (5) - الحد الأدنى للمقياس (1) = 4
  - وبغرض تحديد الوسط الحسابي استناداً إلى نسب مقياس ليكرت الخماسي: نقوم بقسمة المدى (4) / درجات سلم القياس (5) = 0.8

### • ثبات وصدق أداة الدراسة :

يقصد بالثبات استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساوي لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة. وبالتالي فهو يؤدي إلى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متوافقة في كل مرة يتم فيها إعادة القياس. وكلما زادت درجة الثبات واستقرار الأداة كلما زادت الثقة فيه، وهناك عدة طرق للتحقق من ثبات المقياس وقد قام الباحث بحساب معامل ثبات وصدق المقياس باستخدام معامل الفا كرونباخ Alpha Cronbach.

### • التحليل الاحصائي للبيانات بواسطة البرنامج الاحصائي SPSS

#### أولاً: جدول نتائج تحليل الصدق والثبات لجميع عبارات محاور البحث

للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لقياس ثبات الأداة ككل وعلى مستوى المحاور، كما هو موضح بالجدول رقم (6). معامل الثبات، وكانت النتائج أعلى من القيمة المقبولة (0.60) والنتائج موضحة كما يلي:

جدول (6) نتائج تحليل الصدق والثبات

الرقم	العبارات	عدد العبارات	معامل الثبات الفا كرونباخ	معامل الصدق
-------	----------	--------------	---------------------------	-------------

	Cronbach's Alpha			
0.913	0.834	6	البعد الأول: العدالة التوزيعية	1
0.893	0.7980	6	البعد الثاني: العدالة الاجرائية	2
0.917	0.840	6	البعد الثالث: العدالة التعاملية	3
0.961	0.923	18	المحور الأول: العدالة التنظيمية	
0.957	0.915	9	المحور الثاني: التماثل التنظيمي	
0.961	0.924	27	كل عبارات الاستبيان	

من الجدول السابق نستنتج ان نتائج اختبار الثبات لجميع عبارات محاور الاستبيان أكبر من (60 %) وتعني هذه القيم توافر درجة عالية من الثبات حيث بلغت قيمة الفا كرونباخ Cronbach's Alpha لجميع عبارات الابعاد و المحاور كما يلي:

- عبارات البعد الأول (العدالة التوزيعية) معامل الثبات هو (0.834) ومعامل الصدق هو (0.913).
- عبارات البعد الثاني (العدالة الاجرائية) معامل الثبات هو (0.798) ومعامل الصدق هو (0.893).
- عبارات البعد الثالث (العدالة التعاملية) معامل الثبات هو (0.840) ومعامل الصدق هو (0.917).
- معامل الثبات لكل عبارات المحور الاول يساوي (0.923) ومعامل الصدق هو (0.961).
- معامل الثبات لكل عبارات المحور الثاني يساوي (0.915) ومعامل الصدق هو (0.957).
- معامل الثبات لكل عبارات استبيان البحث يساوي (0.924) ومعامل الصدق هو (0.961).

وبالتالي في هذه القيم تدل على ثبات وصدق مرتفع لجميع الابعاد والمحاور ومن ثم يمكن القول بان المقياس والاداة التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس موضوع البحث تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات والنتائج في تحقيق أهداف الدراسة.

ثانيا: جداول نتائج تحليل البيانات العامة (الشخصية) لعينة البحث

1- النوع:

جدول (7) نتائج تحليل بيانات العينة حسب النوع				
Cumulative Percent	Valid Percent	النسبة Percent	التكرارات Frequency	
85.9	85.9	85.9	110	ذكر
100.0	14.1	14.1	18	انثى
	100.0	100.0	128	Total

نستنتج من الجدول السابق أن معظم أفراد العينة من الذكور حيث أن: عدد الذكور (110) وبنسبة (85.9%) من حجم العينة بينما عدد الاناث (18) وبنسبة (14.1%) من حجم العينة.

### 2- سنوات الخبرة:

جدول (8) نتائج تحليل بيانات العينة حسب سنوات الخبرة				
Cumulative Percent	Valid Percent	النسبة Percent	التكرارات Frequency	
44.5	44.5	44.5	57	أقل من 5
78.9	34.4	34.4	44	5 - 10
91.4	12.5	12.5	16	11 - 15
100.0	8.6	8.6	11	فأكثر 16
	100.0	100.0	128	Total

يتضح من الجدول السابق أن معظم افراد العينة المأخوذة من مجتمع الدراسة (هيئة مستشفى مأرب العام بمحافظة مأرب) سنوات الخبرة لهم هي أقل من 5 سنوات، ويليه من 5-10 سنة حيث أن:

عدد أفراد العينة خبرتهم أقل من 5 سنوات هو (57) ونسبتهم تقريباً (45%) من حجم العينة.  
عدد أفراد العينة خبرتهم من 5-10 سنوات هو (44) ونسبتهم تقريباً (44%) من حجم العينة.  
عدد أفراد العينة خبرتهم من 11-15 سنة هو (16) ونسبتهم تقريباً (13%) من حجم العينة.

### 3- العمر:

جدول (9) نتائج تحليل بيانات العينة حسب العمر				
Cumulative Percent	Valid Percent	النسبة Percent	التكرارات Frequency	
35.9	35.9	35.9	46	أقل من 30
83.6	47.7	47.7	61	30-39
98.4	14.8	14.8	19	40-49
100.0	1.6	1.6	2	فأكثر 50
	100.0	100.0	128	Total

يتضح من الجدول السابق أن معظم افراد العينة المأخوذة من مجتمع الدراسة (هيئة مستشفى مأرب العام بمحافظة مأرب) أعمارهم تقع ضمن الفئة 30-39 ثم الفئة أقل من 30 حيث أن:

عدد أفراد العينة أعمارهم بين 30-39 هو (61) ونسبتهم تقريباً (48%) من حجم العينة.  
 عدد أفراد العينة أعمارهم اقل من 30 عام هو (46) ونسبتهم تقريباً (36%) من حجم العينة.  
 عدد أفراد العينة أعمارهم بين 40-49 هو (19) ونسبتهم تقريباً (15%) من حجم العينة.  
 4- طبيعة العمل:

جدول (10) نتائج تحليل بيانات العينة حسب نوع العمل				
Cumulative Percent	Valid Percent	النسبة Percent	التكرارات Frequency	
6.3	6.3	6.3	8	مدير عام
19.5	13.3	13.3	17	مدير ادارة
32.8	13.3	13.3	17	رئيس قسم
100.0	67.2	67.2	86	مختص
	100.0	100.0	128	Total

يتضح من الجدول السابق أن معظم افراد العينة المأخوذة من مجتمع الدراسة (هيئة مستشفى مأرب العام بمحافظة مأرب) المستوى الوظيفي هو مختص ثم رئيس قسم ثم مدير ادارة حيث أن:  
 عدد أفراد العينة مختص (86) ونسبتهم تقريباً (67%) من حجم العينة.  
 عدد أفراد العينة رئيس قسم ومدير ادارة (17) ونسبتهم تقريباً (13%) من حجم العينة.  
 عدد أفراد العينة مدير عام (8) ونسبتهم تقريباً (6%) من حجم العينة.

## 5- المؤهل:

جدول (11) نتائج تحليل بيانات المؤهل العلمي				
Cumulative Percent	Valid Percent	النسبة Percent	التكرارات Frequency	
4.7	4.7	4.7	6	ثانوية
70.3	65.6	65.6	84	بكالوريوس
75.8	5.5	5.5	7	ماجستير
78.9	3.1	3.1	4	دكتوراه
100.0	21.1	21.1	27	أخرى
	100.0	100.0	128	Total

يتضح من الجدول السابق أن معظم أفراد العينة مؤهلهم بكالوريوس وذلك لان مجتمع الدراسة هو هيئة مستشفى مأرب العام بمحافظة مأرب وأغلب الكادر من حملة البكالوريوس يليه الأخرى (الدبلومات الطبية والصحية) ثم الماجستير وقل فئه هم من مؤهل الدكتوراه حيث أن:

عدد أفراد العينة مؤهلهم بكالوريوس (84) ونسبتهم تقريباً (67%) من حجم العينة.  
عدد أفراد العينة مؤهلهم الأخرى (الدبلومات) (27) ونسبتهم تقريباً (21%) من حجم العينة.  
عدد أفراد العينة مؤهلهم ماجستير (7) ونسبتهم تقريباً (6%) من حجم العينة.

### ثالثاً: تحليل الاستمارة ومناقشة النتائج:

#### • نتائج تحليل عبارات أبعاد ومحاور الدراسة والتأكد من تحقق أهداف الدراسة:

تم استخدام الترميز لعبارات الاستبيان وذلك لغرض الاختصار والتحليل كما يلي:  $A1, \dots, A6$  عبارات العدالة التوزيعية،  $B1, \dots, B6$  عبارات العدالة الإجرائية،  $C1, \dots, C6$  عبارات العدالة التعاملية،  $D1, \dots, D9$  عبارات التماثل التنظيمي.

#### 1- تحليل عبارات أبعاد المتغير المستقل (العدالة التنظيمية)

##### البعد الأول: العدالة التوزيعية:

يوضح الجدول (12) مدى توفر معايير العدالة التوزيعية في كادر هيئة مستشفى مأرب العام بمحافظة مأرب من وجهة نظرهم

جدول (12) نتائج تحليل عبارات البعد الأول (العدالة التوزيعية)

الرقم	رمز العبارة	قيمة الاختبار T	مستوى الدلالة Sig.	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة
1	A1	-3.121	0.002	2.64	1.303	محايد
2	A2	-3.242	0.002	2.66	1.172	محايد
3	A3	-4.435	0.000	2.55	1.156	غير موافق
4	A4	-4.009	0.000	2.62	1.080	محايد
5	A5	4.752	0.000	3.50	1.191	موافق
6	A6	-2.433	0.016	2.74	1.199	محايد
كل عبارات البعد الأول (العدالة التوزيعية)						
		-2.774	0.006	2.7852	.87623	محايد

جدول (12) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات البعد الأول (العدالة التوزيعية) والنتيجة الحاصلة عليها، كذلك قيمة اختبار **T-test** ومستوى الدلالة الإحصائية. حيث كانت دالة معنوياً لكل العبارات عند مستوى معنوية أقل من (0.01). وقد اعتمد في الاختبار على الفرق بين المتوسط المحسوب والمتوسط الفرضي 3 عند مستوى معنوية 5%.  
حيث أن متوسط جميع عبارات البعد الأول (العدالة التوزيعية) (2.785) وبانحراف معياري (0.876) والنسبة المئوية هي (56%) (وتم الحصول على النسبة المئوية بضرب المتوسط الحسابي في 20).

وقد اعتمد في الاختبار على الفرق بين المتوسط المحسوب والمتوسط الفرضي 3 عند مستوى معنوية 5%. والجدول (13) السابق يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات البعد الثاني (العدالة الاجرائية) والنتيجة الحاصلة عليها، كذلك قيمة اختبار **T- test** ومستوى الدلالة. حيث كانت غير دالة احصائياً في معظم العبارات لأنها أكبر من (0.05) ماعدا العبارة الرابعة أقل من (0.05) حيث بلغت مستوى الدلالة (0.019).

كما بلغ متوسط جميع عبارات البعد الأول (العدالة الاجرائية) (3.036) وانحراف معياري (0.830) والنسبة المئوية هي (61 %) وقيمة اختبار **T** (0.490) وبقية احتمالية بلغت (0.625) وهي قيمة غير دالة معنوية كونها أكبر من (0.05). وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة حول العدالة الإجرائية حول الوسط وهي نتيجة محايد. كما يدل على: توفر معايير العدالة الاجرائية في كادر هيئة مستشفى مأرب العام بمحافظة مأرب بنسبة (61 %) وذلك من وجهة نظرهم.

### البعد الثاني: العدالة الاجرائية:

يوضح الجدول (13) مدى توفر معايير العدالة الاجرائية في كادر هيئة مستشفى مأرب العام بمحافظة مأرب من وجهة نظرهم.

جدول (13) نتائج تحليل عبارات البعد الثاني (العدالة الاجرائية)

الرقم	رمز العبارة	قيمة الاختبار T	مستوى الدلالة Sig.	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة
1	B1	-0.865	0.389	2.91	1.226	محايد
2	B2	-1.893	0.061	2.81	1.121	محايد
3	B3	.516	0.607	3.05	1.199	محايد
4	B4	2.386	0.019	3.24	1.148	محايد
5	B5	0.000	1.000	3.00	1.129	محايد
6	B6	1.944	.054	3.21	1.227	محايد
كل عبارات البعد الثاني (العدالة الإجرائية)						
		0.490	0.625	3.0359	0.83028	محايد

وقد اعتمد في الاختبار على الفرق بين المتوسط المحسوب والمتوسط الفرضي 3 عند مستوى معنوية 5%. والجدول (13) السابق يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات البعد الثاني (العدالة الاجرائية) والنتيجة الحاصلة عليها، كذلك قيمة اختبار **T- test** ومستوى الدلالة. حيث كانت غير دالة احصائياً في معظم العبارات لأنها أكبر من (0.05) ماعدا العبارة الرابعة أقل من (0.05) حيث بلغت مستوى الدلالة (0.019).

كما بلغ متوسط جميع عبارات البعد الأول (العدالة الاجرائية) (3.036) وانحراف معياري (0.830) والنسبة المئوية هي (61 %) وقيمة اختبار **T** (0.490) وبقية احتمالية بلغت (0.625) وهي قيمة غير دالة معنوية كونها أكبر من (0.05). وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة حول العدالة الإجرائية حول الوسط وهي نتيجة محايد. كما يدل على: توفر معايير العدالة الاجرائية في كادر هيئة مستشفى مأرب العام بمحافظة مأرب بنسبة (61 %) وذلك من وجهة نظرهم.

### البعد الثالث: العدالة التعاملية:

الجدول (14) يوضح مدى توفر معايير العدالة التعاملية في كادر هيئة مستشفى مأرب العام بمحافظة مأرب من وجهة نظرهم.

جدول (14) نتائج تحليل عبارات البعد الثالث (العدالة التعاملية)

الرقم	رمز العبارة	قيمة الاختبار T	مستوى الدلالة Sig.	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة
1	C1	-2.914	0.004	2.70	1.153	محايد
2	C2	0.080	0.936	3.01	1.105	محايد
3	C3	3.751	0.000	3.37	1.107	محايد
4	C4	-1.010	0.314	2.89	1.225	محايد
5	C5	10.342	0.000	4.00	1.094	موافق
6	C6	0.812	0.418	3.09	1.197	محايد
كل عبارات البعد الثالث (العدالة التعاملية)						
كل عبارات المحور الأول: العدالة التنظيمية						
		-0.041	0.967	2.9972	0.73753	محايد

وقد اعتمد في الاختبار على الفرق بين المتوسط المحسوب والمتوسط الفرضي 3 عند مستوى معنوية 5%. وجدول (14) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات البعد الثالث (العدالة العالمية) والنتيجة الحاصلة عليها، كذلك قيمة اختبار **T-test** ومستوى الدلالة الإحصائية. حيث كانت دالة معنوية في معظم العبارات عند مستوى معنوية أقل من (0.05). وقد بلغ متوسط جميع عبارات البعد الأول (العدالة التوزيعية) (3.1706) وانحراف معياري (0.856) والنسبة المئوية تقريباً هي (63%) وقيمة اختبار **T** (2.255) بقيمة احتمالية بلغت (0.026) وهي قيمة ذات دلالة معنوية كونها أقل من (0.05). وهذا يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة حول العدالة التوزيعية ولصالح الذين أجابوا بمحايد. كما يدل على: توفر معايير العدالة التعاملية في كادر هيئة مستشفى مأرب العام بمحافظة مأرب بنسبة (63%) وذلك من وجهة نظرهم.

• ملخص قياس توافر معايير المحور الأول (العدالة التنظيمية) بأبعاده الثلاثة:

الجدول (15) يوضح توافر معايير العدالة التنظيمية -بأبعادها الثلاثة- في كادر هيئة مستشفى مأرب العام -بمحافظة مأرب من وجهة نظرهم.

الجدول (15) يوضح نتائج تحليل عبارات الأبعاد الثلاثة للعدالة التنظيمية

م	البعد	قيمة الاختبار T	مستوى الدلالة Sig.	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة
1	عبارات البعد الأول (العدالة التوزيعية)	-2.774	.0060	2.7852	.87623	محايد
2	عبارات البعد الثاني (العدالة الإجرائية)	0.490	0.625	3.0359	0.83028	محايد
3	عبارات البعد الثالث (العدالة التعاملية)	2.255	0.026	3.1706	0.85577	محايد
جميع عبارات المحور الأول: العدالة التنظيمية						
		-0.041	0.967	2.9972	0.73753	محايد

• وبشكل عام فإن متوسط جميع عبارات المحور الأول (العدالة التنظيمية) هو (2.997) وانحراف معياري (0.738) والنسبة المئوية هي (60%) وقيمة اختبار **T** (-0.041) بقيمة احتمالية بلغت (0.967) وهي قيمة غير دالة معنوية كونها

أكبر من (0.05). وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة حول العدالة التنظيمية حول الوسط وهي نتيجة محايد. وهذا يؤكد على: أن

- معايير العدالة التنظيمية في كادر هيئة مستشفى مأرب العام بمحافظة مأرب تتوفر بنسبة (60 %) وذلك من وجهة نظرهم.

## 2- تحليل عبارات أبعاد المتغير التابع (التمائل التنظيمي)

والجدول رقم (16) التالي يبين مدى توفر معايير التماثل التنظيمي في كادر هيئة مستشفى مأرب العام بمحافظة مأرب من وجهة نظرهم

جدول (16) نتائج تحليل عبارات المحور الثاني (التمائل التنظيمي)

الرقم	رمز العبارة	قيمة الاختبار T	مستوى الدلالة Sig.	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة
1	D1	13.141	.000	4.16	1.002	موافق بشدة
2	D2	9.769	.000	3.97	1.122	موافق
3	D3	16.523	.000	4.18	.808	موافق
4	D4	16.986	.000	4.34	.890	موافق بشدة
5	D5	16.326	.000	4.26	.872	موافق بشدة
6	D6	16.730	.000	4.34	.909	موافق بشدة
7	D7	7.254	.000	3.70	1.097	موافق
8	D8	15.955	.000	4.18	.837	موافق
9	D9	11.450	.000	4.03	1.019	موافق
كل عبارات المحور الثاني (التمائل التنظيمي)						موافق
		17.324	0.000	4.1293	0.73753	

وقد اعتمد في الاختبار على الفرق بين المتوسط المحسوب والمتوسط الفرضي 3 عند مستوى معنوية 5%.

جدول (16) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات البعد الأول (العدالة التوزيعية) والنتيجة الحاصلة عليها، كذلك قيمة اختبار **T- test** ومستوى الدلالة الإحصائية. حيث كانت دالة معنوية لكل العبارات عند مستوى معنوية أقل من (0.01).

حيث أن متوسط جميع عبارات المحور الثاني (التمائل التنظيمي) (4.1293) وانحراف معياري (0.738) والنسبة المئوية هي (83 %) وقيمة اختبار **T** (17.324) بقيمة احتمالية بلغت (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية كونها أقل من (0.01). وهذا يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة حول التماثل التنظيمي ولصالح الذين أجابوا موافق. وهو الذي يؤكد على توفر معايير التماثل التنظيمي في كادر هيئة مستشفى مأرب العام بمحافظة مأرب بنسبة (83 %) وذلك من وجهة نظرهم.

رابعاً: نتائج تحليل الأثر والفروق: (الإجابة على فرضيات البحث)

1- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على: لا يوجد أثر للعدالة التنظيمية على تحقيق التماثل التنظيمي في مستشفى مأرب العام.

وللإجابة عن هذه الفرضية فقد اعتمدنا على تحليل الانحدار الخطي البسيط بعد معرفة معامل الارتباط بين المتغيرين والذي سيحدد نوع العلاقة بين المتغيرين وبموجبها سيبنى وجود الأثر بين المتغيرين من عدمه، وذلك باستخدام برنامج (SPSS). وقد كانت النتيجة كما هو مبين في الجدول (17) التالي:

جدول (17) جدول نتائج تحليل العلاقة بين العدالة التنظيمية والتماثل التنظيمي

التماثل التنظيمي					العدالة التنظيمية
معامل الارتباط R Pearson	معامل التحديد R <sup>2</sup>	درجة التأثير التقريبية	مستوى الدلالة Sig. (2-tailed)	الدلالة الاحصائية	
0.338**	0.114	% 11	0.000	دالة احصائياً	

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

من الجدول (17) السابق نلاحظ بأن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين العدالة التوزيعية والتماثل التنظيمي هو (0.338\*\*) عند مستوى دلالة (0.000) وهي دالة احصائياً عند مستوى (0.01)، كما نلاحظ أن قيمة معامل التحديد (0.114) وبدرجة تأثير تقريباً (11%) أي أن نسبة (0.11) من التغير الحاصل في التماثل التنظيمي يعزى للعدالة التنظيمية. وبالتالي نستنتج أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين العدالة التنظيمية وتحقيق التماثل التنظيمي حسب استجابات أفراد عينة البحث.

وباستخدام تحليل الانحدار حصلنا على الجداول التالية: جدول ANOVA<sup>a</sup> و Coefficients<sup>a</sup>

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	8.602	1	8.602	16.279	.000 <sup>b</sup>
1 Residual	66.581	126	.528		
Total	75.183	127			

a. Dependent Variable: المحور الاول: العدالة التنظيمية

b. Predictors: (Constant), المحور الثاني: التماثل التنظيمي

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.540	.367		4.198	.000
المحور الثاني: التماثل التنظيمي	.353	.087	.338	4.035	.000

a. Dependent Variable: المحور الاول: العدالة التنظيمية

ومن نتائج تحليل الانحدار نستنتج من الجداول السابقة انه يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية (0.01) بين العدالة التنظيمية وتحقيق التماثل التنظيمي حيث بلغت قيمة (F = 16.279) ومستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.01).

اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى:

1-1 اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر للعدالة التوزيعية على تحقيق التماثل التنظيمي حسب استجابة المبحوثين في مستشفى مارب العام.

جدول (18) جدول نتائج تحليل العلاقة بين العدالة التوزيعية والتماثل التنظيمي

التماثل التنظيمي					
الدالة الاحصائية	مستوى الدلالة Sig. (2-tailed)	درجة التأثير التقريبية	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R Pearson	العدالة التوزيعية
دالة احصائياً	0.000	% 10	0.094	0.306**	

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

من الجدول السابق نلاحظ بأن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين العدالة التوزيعية والتماثل التنظيمي هو (0.306\*\*) عند مستوى دلالة (0.000) وهي دالة احصائياً عند مستوى (0.01)، كما نلاحظ أن قيمة معامل التحديد (0.094) وبدرجة تأثير تقريباً (10 %) أي أن نسبة (0.10) من التغير الحاصل في التماثل التنظيمي يعزى للعدالة التوزيعية. وبالتالي نستنتج أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين العدالة التوزيعية وتحقيق التماثل التنظيمي حسب استجابات أفراد عينة البحث.

ولدراسة تأثير العلاقة بينهما تم استخدام تحليل الانحدار وحصلنا على الجدول التالي: جدول ANOVA<sup>a</sup>

ANOVA <sup>a</sup>					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	9.142	1	9.142	13.036	.000 <sup>b</sup>
1 Residual	88.366	126	.701		
Total	97.508	127			

a. Dependent Variable: البعد الاول: العدالة التوزيعية

b. Predictors: (Constant), التماثل التنظيمي

نتائج تحليل الانحدار: نستنتج من الجدول السابق انه يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية (0.01) بين العدالة التوزيعية وتحقيق التماثل التنظيمي حيث بلغت قيمة (F = 13.036) ومستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.01).

1-2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر للعدالة الإجرائية على تحقيق التماثل التنظيمي حسب استجابته

المبحوثين في مستشفى مارب العام.

جدول (19) جدول نتائج تحليل العلاقة بين العدالة الاجرائية والتماثل التنظيمي

التماثل التنظيمي					
الدالة الاحصائية	مستوى الدلالة Sig. (2-tailed)	درجة التأثير التقريبية	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R Pearson	العدالة الاجرائية

دالة احصائياً	0.001	% 9	0.09	0.300**	
---------------	-------	-----	------	---------	--

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

من الجدول السابق نلاحظ بأن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين العدالة التوزيعية والتماثل التنظيمي هو (0.300\*\*) عند مستوى دلالة (0.001) وهي دالة احصائياً عند مستوي (0.01). كما نلاحظ أن قيمة معامل التحديد (0.09) وبدرجة تأثير تقريباً (9%) أي أن نسبة (0.09) من التغير الحاصل في التماثل التنظيمي يعزى للعدالة الاجرائية. وبالتالي نستنتج أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين العدالة الاجرائية وتحقيق التماثل التنظيمي حسب استجابات أفراد عينة البحث.

ولدراسة تأثير العلاقة بينهما تم استخدام تحليل الانحدار وحصلنا على الجدول التالي: جدول ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	7.867	1	7.867	12.440	.001 <sup>b</sup>
Residual	79.683	126	.632		
Total	87.550	127			

a. Dependent Variable: البعد الثاني: العدالة الاجرائية

b. Predictors: (Constant), التماثل التنظيمي

نتائج تحليل الانحدار: نستنتج من الجدول السابق انه يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية (0.05) بين العدالة الاجرائية وتحقيق التماثل التنظيمي حيث بلغت قيمة (F = 12.440) ومستوى الدلالة (0.001) وهي أقل من (0.05).

**3-1- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد أثر للعدالة التفاعلية على تحقيق التماثل التنظيمي حسب استجابة المبحوثين في مستشفى مارب العام

جدول (20) جدول نتائج تحليل العلاقة بين العدالة التفاعلية والتماثل التنظيمي

التماثل التنظيمي					
الدالة الاحصائية	مستوى الدلالة Sig. (2-tailed)	درجة التأثير التقريبية	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R Pearson	العدالة التفاعلية
دالة احصائياً	0.000	% 10	0.095	0.308**	

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

من الجدول السابق نلاحظ بأن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين العدالة التوزيعية والتماثل التنظيمي هو (0.308\*\*) عند مستوى دلالة (0.000) وهي دالة احصائياً عند مستوي (0.01)، كما نلاحظ أن قيمة معامل التحديد (0.095) وبدرجة تأثير تقريباً (10%) أي أن نسبة (0.10) من التغير الحاصل في التماثل التنظيمي يعزى للعدالة التفاعلية. وبالتالي نستنتج أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين العدالة التفاعلية وتحقيق التماثل التنظيمي حسب استجابات أفراد عينة البحث.

ولدراسة تأثير العلاقة بينهما تم استخدام تحليل الانحدار وحصلنا على الجدول التالي: جدول ANOVA<sup>a</sup>

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	8.822	1	8.822	13.204	.000 <sup>b</sup>
1 Residual	84.186	126	.668		
Total	93.008	127			

a. Dependent Variable: البعد الثالث: العدالة التعاملية

b. Predictors: (Constant), التماثل التنظيمي

نتائج تحليل الانحدار نستنتج من الجدول السابق انه يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية (0.01) بين العدالة التعاملية وتحقيق التماثل التنظيمي حيث بلغت قيمة (F = 13.204) ومستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.01).

**اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:** لا توجد فروق بين استجابات الباحثين حول ابعاد العدالة التنظيمية وكذلك ابعاد التماثل التنظيمي تعزي الى العوامل الديمغرافية (النوع، المؤهل، العمر، الخبرة، نوع العمل).

جدول (21) نتائج تحليل التباين و الفروق بين استجابات العينة حول العدالة التنظيمية والتماثل التنظيمي - ANOVA

الدلالة Sig.	قيمة اختبار F	Mean Square	درجة حرية df	Sum of Squares	المتغير
.730	.120	.071	1	.071	Between Groups
		.596	126	75.111	Within Groups
					الاحور الاول: العدالة التنظيمية
.733	.117	.064	1	.064	Between Groups
		.548	126	69.017	Within Groups
					الاحور الثاني: التماثل التنظيمي
.731	.506	.304	4	1.218	Between Groups
		.601	123	73.965	Within Groups
					الاحور الاول: العدالة التنظيمية
.149	1.723	.917	4	3.666	Between Groups
		.532	123	65.415	Within Groups
					الاحور الثاني: التماثل التنظيمي
.345	1.117	.660	3	1.979	Between Groups
		.590	124	73.204	Within Groups
					الاحور الاول: العدالة التنظيمية
.444	.899	.490	3	1.470	Between Groups
		.545	124	67.611	Within Groups
					الاحور الثاني: التماثل التنظيمي
.497	.798	.475	3	1.424	Between Groups
		.595	124	73.759	Within Groups
					الاحور الاول: العدالة التنظيمية
.257	1.365	.736	3	2.209	Between Groups
					الاحور الثاني: التماثل التنظيمي

		.539	124	66.872	Within Groups		
.163	1.734	1.009	3	3.027	Between Groups	المحور الاول: العدالة التنظيمية	طبيعة العمل
		.582	124	72.156	Within Groups		
.550	.706	.387	3	1.160	Between Groups	المحور الثاني: التماثل التنظيمي	
		.548	124	67.921	Within Groups		

من خلال الجدول السابق يتبين للباحث باستخدام اختبار أنوفا ANOVA لتحليل التباين والفرق بين متوسطات أفراد عينة البحث انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإجابات حول العدالة التنظيمية وكذلك التماثل التنظيمي تعزى الى المتغيرات الديموغرافية (النوع، المؤهل، العمر، الخبرة، طبيعة العمل)، حيث نلاحظ أن قيمة اختبار F ومستوى الدلالة كبيرة أكبر من (0.05) ولذلك نقبل الفرضية الصفرية أنه لا توجد فروق جوهرية بين إجابات عينة البحث تعزى للعوامل الديموغرافية.

#### • النتائج والتوصيات:

#### • أولاً: النتائج:

#### توصل الباحث الى النتائج التالية:

- إن مدركات العاملين ببيئة مستشفى مأرب للعدالة التنظيمية بلغ مستوى معديلاً متوسطاً بشكل عام. وبنسبة مئوية بلغت (60%). ويرجع ذلك إلى إمكانية استشعار مدى العلاقات السائدة بين العاملين ومدراءهم، ويتمثل ذلك في التعامل مع العاملين بكل ود واهتمام، واحترام وكرامة، وأخذ المدير بعين الاعتبار حاجات العاملين الشخصية، والاهتمام بحقوقهم الوظيفية، لتحقيق العدالة من جراء التقييم على أساس العمل والجهد المبذول، كمبدأ يؤمن به العاملون، وقد تُعزى هذه النتيجة أيضاً إلى شعور العاملين بالتوافق النفسي والتنظيمي إزاء المهام التي يؤديونها، وبما يترتب على ذلك من توزيع المهام والأعباء في ضوء قدراتهم في الأداء. لأن العدالة التنظيمية وبمختلف أبعادها ذات أصول قيمية ونفسية بالإضافة إلى أصولها القانونية والوظيفية.

- إن مدركات العاملين ببيئة مستشفى مأرب العام - للعدالة التعاملية تزيد قليلاً عن الدرجة المتوسطة للمقياس، وتأتي أولاً من حيث الترتيب - بين ابعاد العدالة التنظيمية - بنسبة مئوية بلغت (63%)، ثم العدالة الإجرائية بنسبة مئوية بلغت (61%)، فالتوزيعية بنسبة مئوية بلغت (56%)،

- إن مدركات العاملين ببيئة مستشفى مأرب العام للتماثل التنظيمي بلغ مستوى معديلاً إيجابياً مرتفعاً وبنسبة مئوية بلغت (83%)، وهو ما يؤكد وجود تماثل تنظيمي بأبعاده (الولاء التنظيمي، التشابه، العضوية "الانتماء") مرتفع لدى العاملين.

ولعل ظهور هذا القدر المرتفع من التماثل التنظيمي لدى العاملين في هيئة مستشفى مارب العام - يعد مؤشراً إيجابياً لأن التماثل صفة ملازمة للمنظمات الناجحة والتي يحدث فيها نوع من التوافق والانسجام بين الفرد والمنظمة، حيث يوفر منافع كثيرة مثل الالتزام والدافعية والأداء والمواطنة التنظيمية، وزيادة درجات الالتزام والتعاون والولاء للمنظمة. إضافة إلى الدور الهام في عملية صنع القرار. وذلك لأن العاملين يبذلون قصارى جهدهم لرفي المؤسسة، وشعورهم المستمر بولائهم للمؤسسة ووجود مشاعر دافعة كونها مصدر رزق لهم.

- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط بين العدالة التنظيمية والتماثل التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.338). كما اتضح من تحليل النتائج أن هنالك أثراً هاماً ذا دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملات) على التماثل التنظيمي (الولاء التنظيمي، التشابه، العضوية "الانتماء")، وإن أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملات) تفسر التباين في المتغير التابع (التماثل التنظيمي).

- تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الإجابات حول العدالة التنظيمية وكذلك التماثل التنظيمي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (النوع، المؤهل، العمر، الخبرة، طبيعة العمل). حيث نلاحظ أن قيمة اختبار F ومستوى الدلالة كبيرة أكبر من (0.05) ولذلك نقبل الفرضية الصفرية التي نصت على أنه (لا توجد فروق جوهرية بين إجابات عينة البحث تعزى للعوامل الديموغرافية).

#### ثانياً: التوصيات:

يوصي الباحث القيادات الإدارية في هيئة مستشفى مارب العام بما يأتي:

1- تنمية مدركات العاملين للعدالة التنظيمية في هيئة مستشفى مارب وذلك من خلال ما يأتي:  
أ. التزام المديرين بالموضوعية في التعامل مع المرؤوسين.

ب. مشاركة العاملين بهيئة مستشفى مارب للرؤساء في وضع الخطط والأهداف.

ت. تحسين العلاقات الإنسانية والاحترام المتبادل بشكل خاص مع الأطباء والعاملين.

ث. الأخذ بمطالب العاملين في الحسبان عند اتخاذ قرارات خاصة بهم.

ج. مناقشة القرارات بكل وضوح وصراحة وشرح مبررات القرارات للعاملين - بهيئة المستشفى - والتي تُتخذ فيما يتعلق بوظائفهم.

ح. الاهتمام بجميع العاملين بهيئة المستشفى ومعاملتهم باحترام وود.

2 - تبني هيئة مستشفى مارب - كثيراً من المفاهيم التي تعكس أبعاد العدالة التنظيمية، وذلك من خلال عقد دورات إرشادية وتدريبية للموظفين، لتعريفهم كيف يتم توزيع المخرجات الناتجة عن العمل المتمثلة في الرواتب والأجور والمكافآت والحوافز، وما الإجراءات المتبعة في العمل، وكيف يتم اتخاذ القرارات، وكيفية التعامل مع الآخرين.

3- نشر مفاهيم العدالة والشفافية بين المديرين من خلال الاجتماعات والمؤتمرات وجلسات العصف الذهني والملصقات والنشرات.

- 4- على المدراء وصانعي القرارات في هيئة المستشفى اتخاذ قرارات نزيهة وعادلة بين الموظفين ومبنية على أسس واضحة وثابتة، تضمن المساواة بين الموظفين، والاهتمام بتوزيع مخرجات العمل كالأجور والحوافز وعبء العمل بناء على الجدارة والكفاءة مع مراعاة المخصصات المالية للتغيرات في مستويات المعيشة للموظفين.
- 5- التأكيد على ربط الجزاءات المادية والمعنوية بمتطلبات تحقيق العدالة التنظيمية، دون جعلها خاضعة للأهواء والأساليب البعيدة عن النزاهة والحق.
- 6- أهمية متابعة إدارة هيئة المستشفى لواقع عدالة المعاملة والتأكد من إن كافة العاملين يتم معاملتهم بعدالة واحترام، ويحدث هذا من خلال الاستماع المباشر بين الإدارة العليا والعاملين.
- 7- أهمية مراعاة توزيع الأعباء الوظيفية على الموظفين بشكل عادل ومناسب، والعمل على وضع نظام لتصنيف الوظائف يحدد مهام وواجبات كل وظيفة ويحدد الراتب بناء على صعوبة تلك المهام والواجبات وليس فقط على أساس المؤهل العلمي.
- 8- وأوصى الباحث في الأخير بضرورة إيلاء المؤسسات الحكومية اليمنية اهتماماً أكبر بتحقيق العدالة التنظيمية بما يحقق تماثلاً تنظيمياً ورضاً وظيفياً أكبر لدى العاملين فيها، لأن ذلك سينعكس إيجاباً على إنتاجيتهم وسلوكياتهم،
- 9- كما أوصى الباحث إضافة إلى تلك التوصيات تشجيع تكرار مثل هذه الدراسة في المؤسسات الحكومية كل 3 إلى 5 سنوات لمعرفة تقدّم الجهات الحكومية في هذا المجال. كما يوصي الباحث بدراسة أثر المتغيرات الوسيطة كالعوامل الديمغرافية للموظف، والولاء التنظيمي على العلاقة بين إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، وسلوك المواطنة التنظيمية، في المؤسسات الحكومية اليمنية.

## المراجع:

1. إبراهيم، مرزقلال. (2020). "دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المكتبات الجامعية دراسة ميدانية بالمكتبة الجامعية بجامعة المسيلة". مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية: 5 (1): 144-169.
2. البشابشة، سامر عبد المجيد. (2008). "أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية". المجلة الأردنية في إدارة الأعمال: 4 (4): 427.
3. جبريل، هيثم محمد عبد العزيز. (2019). "أثر القيادة الأخلاقية على التماثل التنظيمي دراسة على الجامعات الخاصة المصرية". مجلة البحوث المالية والتجارية: 01 (02).
4. السعود، راتب؛ وسوزان، سلطان. (2009). "درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها". مجلة جامعة دمشق: 25 (2): 201.
5. الزبيدي، حيدر حمودي علي. (2012). "اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والاعتزاز الوظيفي دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في معمل سمنت الكوفة". مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية جامعة الكوفة: 7 : 1-27.
6. السبناني، عامر عبد الوهاب علي. (2016). "التماثل التنظيمي وعلاقته بالمتغيرات الديموغرافية دراسة ميدانية على الهيئة العامة للبريد والتوفير البريدي في الجمهورية اليمنية". مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية: 2 (1): 66-84.
7. سويفي، عبيد مختار (2017). "أثر العدالة التنظيمية على رأس المال النفسي دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة الأزهر - فرع أسبوط -". المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة: 47 (4): 551-640.
8. الشواورة، طه سالم (2016). "أثر التماثل التنظيمي في دافعية العمل لدى معلمي وزارة التربية والتعليم الأردنية في مديرية التربية والتعليم لقصبة الكرك". مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية: 24 (01): 120-141.
9. عبد الوهاب، ياسر. (2017). "العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي وتحسين الأداء دراسة حالة البنك المركزي المصري". مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية: 18 (18): 03-15.
10. العتيبي، تركي بن كديمس. (2016). "التماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف". مجلة العلوم التربوية والنفسية - جامعة القصيم- السعودية: 9 (03).
11. عثمان، ايمن محمد. (2019). "أثر العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين دراسة تطبيقية على بعض شركات الخدمات المالية". بحث تكميل لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال. بحث منشور. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. كلية الدراسات العليا. قسم إدارة الاعمال.
12. عطاء، خالدية مصطفى؛ وبريسم، مها عارف. (2007). العدالة التنظيمية وأثرها في الحد من الصراع التنظيمي دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في رئاسة الجامعة المصرية، مجلة كلية المأمون الجامعة: (23): 135.
13. العطوي، عامر علي حسين. (2007). "أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي - دراسة تحليلية لأراء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية"، مجلة القادسية للعلوم الدراية والاقتصادية، جامعة القادسية: 10 (01).

14. العطوي، عامر علي حسين. (2011). "العدالة التنظيمية والدمج التنظيمي ودورها في تقليل سلوك العمل المنحرف دراسة تطبيقية في معمل سمنت المثنى". مجلة الغري للعلوم: (07): 170.
15. غنيم، منال أحمد محمد. (2021). "دور التماثل التنظيمي في تعزيز وتنمية المخرجات الوظيفية دراسة تطبيقية على مستشفيات جامعة المنوفية". المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية: 9 (01): 259.
16. أنور، فاطمة. (2021). "دراسة العلاقة بين العقد النفسي والتماثل التنظيمي". مجلة الدراسات المالية والتجارية. (3): 200-153
17. القراله، أروى عبد السلام، (2005)، أثر المشاركة المرغوبة والمدركة في بلورة التماثل التنظيمي في الجامعات الأردنية الرسمية، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة.
18. المنيزل، عبد الله فلاح والعتوم؛ ويوسف، عدنان. (2019). مناهج البحث في العلوم التربوية والنفسية. ط (01). دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. الأردن.
19. المواضية، رضا سلامه. (2018). "أثر التماثل التنظيمي في دافعية العمل لدى مديرات رياض الأطفال من وجهة نظر المربيات في مديريات تربية الزرقاء كلية العلوم التربوية". جامعة الزرقاء. الأردن. دراسات، العلوم التربوية: 45 (4): ملحق (4): 137.
20. الوشعي، إيمان؛ ومنال. (2020). "دور العدالة التنظيمية في تعزيز الاستقرار الوظيفي دراسة ميدانية بمقر بلدية - كوينين". مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع. جامعة الشهيد حمه لخضر - كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية. الجزائرية.
21. لمين، سليمان تيش؛ وأميرة، خياط (2020) "العدالة التنظيمية، المحددات والنتائج"، مجلة الخلدونية للعلوم الإنسانية والاجتماعية: 12 (1): 39 - 59.

### المراجع الأجنبية:

1. Ahmad Raza Bilal , farwa Muqadas , Impact of Organizational justice on job satisfaction , Global Management Journal for Academic & Corporate Studies, vol 5 , no 2 , Top University Lahore Pakistan, 2015.
2. Callea, A. Urbini, F. and Chirumbolo, A. (2016). The mediating role of organizational identification in the relationship between qualitative job insecurity, OCB and job performance, Journal of Management Development, Vol. 35(1), PP. 735-746
3. AyobamiP. Akanbi. (2013). Impact of Perceived Organizational Justice on Organizational Commitment of a Food and Beverage Firm in Nigeria. International Journal of Humanities and Social Science, (3), 14
4. AyobamiP. Akanbi. (2013). Impact of Perceived Organizational Justice on Organizational Commitment of a Food and Beverage Firm in Nigeria. International Journal of Humanities and Social Science, (3), 14

5. BanerjeeRicha& BanerjeeSubeer. (2013). A Study of Perceived Organizational Justice, Trust, and Organisational Citizenship Behaviour, *Journal of Business and Management*, 12 (4) :36-43.
6. Dailey, R. C., & Kirk, D. J. (1992). Distributive and procedural justice as antecedents of jobdissatisfaction and intent to turnover. *Human Relations*, 45 (3): 305-317.
7. Foley, S., Kidder, D. L. & Powell, G. N. (2002). The perceived glass ceiling and justice perceptions: An investigation of Hispanic law associates. *Journal of Management*, 28(4): 471-496.
8. Greenberg, J. & Tyler, T. R. (1987). Why procedural justice in organizations? *Social Justice Research*, 1(2), 127-142.
9. .Leventhal, G. S., Karuza, J., & Fry, W. R. (1980). Beyond fairness: A theory of allocation preferences. In G. Mikula (Ed.), *Justice and social interaction*: 167-218. New York: Springer-Verlag
10. .Beugr, C. D. (2002). Understanding organizational justice and its impact on managingemployees: An African perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 13(7): 1091-1104.
11. Moorman R. H. (1991). The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship, *Journal of Applied Psychology*, 75.(3)
12. .Bartels Jos, (2006), *Organizational Identification and Communication: Employees Evaluations of Internal Communication and its Effect on Identification at Different Organizational Levels*, Thesis (Doctorat), Faculty of Behavioural , Management and Social Sciences, University of Twente, Enschede.
13. Birckhead, T. M. (2018). *For the Sake of His House: The Role of Leadership Development of Lay Leaders of an African American Protestant Church in Enhancing Organizational Identification* (Doctoral dissertation, The George Washington University).(
14. Cheney, G. (1982). On the various and changing meanings of organizational membership: A field study of organizational identification. *Communications Monographs*, 50(4), 342-362.
15. Mael, F., and Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification, *Journal of organizational Behavior*, 13(2), 103-123.

16. Rahim, M, Afzalur. 2000. Do Justice Perceptions Influence Styles of Handling Conflict with Supervisors? What Justice perceptions, precisely? International Journal of conflict Management, 11, 9-23