

دور العدالة التنظيمية في تحقيق التماثل التنظيمي من وجهة نظر أساتذة علم النفس العمل والتنظيم - دراسة ميدانية -

The role of organizational justice in achieving organizational identification from the perspective of professors of working psychology and organization - field study -

جلاب مصباح : أستاذ محاضر أ
علوطي عاشور : أستاذ محاضر أ
جامعة المسيلة

تاريخ قبول المقال: 2018/12/07

تاريخ إرسال المقال: 2018/10/04

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور العدالة التنظيمية في تحقيق التماثل التنظيمي من وجهة نظر أساتذة علم النفس العمل والتنظيم. وقد أجريت الدراسة على عينة من أساتذة علم النفس العمل والتنظيم بجامعة المسيلة وعناية وقسنطينة والمقدر عددهم بـ (25) أستاذا متخصصا في مختلف فروع علم النفس العمل والتنظيم، مستخدمين مقياسا يتمتع بالخصائص السيكمومترية من صدق وثبات، يتكون من (30) بندا مقسمة على ثلاثة محاور؛ تتم الاجابة عنها باستخدام مقياس ليكرث. كما استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والأساليب الإحصائية المناسبة، وقد توصلت إلى النتائج التالية:

- 1- للعدالة التوزيعية دور في تحقيق التماثل التنظيمي بدرجة عالية.
- 2- للعدالة الاجرائية دور في تحقيق التماثل التنظيمي بدرجة عالية.
- 3- لعدالة التفاعلات دور في تحقيق التماثل التنظيمي بدرجة عالية.

الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية، التماثل الوظيفي، أساتذة علم النفس العمل والتنظيم.

Abstract:

The study aimed to identify the role of organizational justice in achieving organizational identification from the point of view of the professors of work and organization in psychology. The study was conducted on a sample of professors of industrial psychology from the University of M'sila, Annaba and Constantine, estimated at 25 (25) professors specializing in different branches of industrial psychology, using a questionnaire with characteristics of honesty and psychometric consistency, composed of (30) divided into three axes; Answer them using a scale. The study also used the descriptive approach and the appropriate statistical methods to achieve the following results:

1. Distributive justice plays a role in achieving high-level organizational identification
2. Procedural Justice plays a role in achieving high-level organizational identification
3. Interactional Justice plays a role in achieving high-level organizational identification

Keywords: Organizational Justice, Organizational Identification, Psychology Work Teachers and Organization

1 - مقدمة

يقاس تطور أي منظمة بمدى توافرها على عنصر بشري مؤهل وواعي بحقوقه وواجباته نحو المؤسسة، بهدف تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أعلى مستويات الولاء التنظيمي والاندماج الفردي والاجتماعي للرفقي بقيم ومقومات التنظيم. وفي المقابل على المنظمة الممثلة بالمسيرين والمشرفين فهم حاجات العامل وتقديم أفضل الخدمات النفسية والتنظيمية من أجل المحافظة على روح الانتماء، ولا يتحقق ذلك الا اذا توفرت عدة قيم؛ من بينها العدالة التنظيمية التي تتحكم في ارتباط العامل بمؤسسته بالدرجة الأولى، وشعوره بالظلم يجعله يعارض قيم المنظمة بصفة عامة. لذلك سنتناول تأثير العدالة التنظيمية في إحداث تطابق بين أهداف العامل المختلفة ومنها العدالة وحاجات المنظمة المتعددة وجعلها غاية واحدة، حيث أن العدالة التنظيمية تصبفي المسعى العلمي لردم الفجوة الحاصلة بين أهداف الأعضاء وأهداف المنظمة.

لذلك نال موضوع العدالة التنظيمية اهتماما كبيرا من قبل الباحثين في مجال السلوك التنظيمي. بحيث ركز بعضهم على دور العدالة التنظيمية في تحقيق رضا العاملين، ومنهم من ربطها بخفض الضغوط وبالتالي التأثير على السلوك التنظيمي عامة، كما تساهم أيضا العدالة التنظيمية في التأثير على بيئة العمل عموما، بما أنها

أهم خاصية يسعى المورد البشري إلى تحقيقها؛ لأنها شريان العلاقة بين العمال والتنظيم. ومن جهة أخرى تحاول المنظمة أن تلبى احتياجات عمالها والتكفل بانشغالاتهم؛ من خلال الوقاية التنظيمية، والعمل على توحيد أهداف التنظيم مع أهداف العامل، وكذلك ولاء العامل للمنظمة وولاء المنظمة للعامل، بمعنى مطابقة الأهداف والغايات بحيث تصبح متماثلة. وهذا ما يسمى بالتماثل التنظيمي الذي لم ينل حقه من الدراسات في علم النفس العمل والتنظيم. لذلك سنتطرق إلى دور العدالة التنظيمية في تحقيق التماثل التنظيمي من وجهة نظر أساتذة علم النفس العمل والتنظيم.

2- مشكلة الدراسة

يؤكد Kumar أن العدالة التنظيمية تؤثر بشكل كبير على الكثير من النتائج التنظيمية ومنها اتجاهات العاملين والتي تشمل الرضا الوظيفي ونوايا ترك العمل والالتزام التنظيمي وأيضا على سلوكياتهم في العمل مثل سلوكيات المواطنة التنظيمية والغياب عن العمل. كما أنه من المحتمل بحسب Jamaludin أن يحقق وجود العدالة التنظيمية فوائد كبيرة لكل من المنظمات والعاملين على حد سواء وتشمل هذه الفوائد زيادة الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي¹.

ويساهم الاهتمام بالعدالة بشكل كبير حسب عبد المتعال و جوده، 2003 في رفع مستويات أداء الأفراد نظراً لإتاحة الفرصة لتوليد الأفكار وبناء جسر من الثقة بين العاملين والإدارة من جهة وبين العاملين وبعضهم البعض من جهة أخرى. ومن ثم تعد العدالة التنظيمية من أهم العوامل في التماثل الوظيفي، وبالتالي فإن إدراك الموظف للعدالة التنظيمية يفترض أن يؤثر على علاقاته بالمنظمة والزملاء والمدراء، كما يؤثر على سلوكياته ومخرجات العمل وهو ما ذهب إليه Khan. نظر الأهمية القيم الخاصة بالعدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الرضاء ورفع الروح المعنوية للعاملين مما ينعكس إيجابا على تحسين الأداء في المنظمات، وعلى العكس من ذلك فإن شعور العاملين بعدم العدالة أو المساواة يجعلهم يعانون من التوتر والإحباط والاعتراب في العمل، الأمر الذي ينعكس سلبا على الأداء والإنتاجية.

ويعد موضوع العدالة التنظيمية Organizational Justice من الموضوعات المهمة في حقل الإدارة، وقد حظي بالاهتمام المتزايد عبر الكثير من الأبحاث والدراسات المتعلقة بالسلوك التنظيمي وبالتطوير المعرفي للموارد البشرية في المنظمات، وخلق الثقافة التنظيمية المناسبة للأغراض الإدارية والإنسانية والمجتمعية. حيث أن العدالة التنظيمية تصب 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 مؤشر يتضمن تفسير قيم كثيرة ومتعددة من جوانب العمل والسلوك التنظيمي، وما يختص بالعمليات الإدارية في المنظمة². إذ يرى سامر عبد المجيد البشاشة أنه لا بد من التأكيد على ضرورة الحياد والنزاهة في كافة الإجراءات والقرارات الإدارية، للارتقاء بترسيخ مفاهيم العدالة والتماثل التنظيمي عند أعضائها³. ويؤكد بندر كريم أبو تايه أن إحساس العامل بتحقيق أبعاد العدالة التنظيمية يؤثر على المواطنة التنظيمية، لذلك لا بد من تعزيز قيم العدالة، لكي يصبح العامل مواطناً تنظيمياً⁴ ويرى (المغربي 2012) أن ارتباط الموظف بمنظّمته Organizational Engaged يزداد عندما تتمتع المنظمة بقيم أصيلة وثقة وعدالة قائمة على أساس الاحترام المتبادل، حيث الوعود والالتزامات تكون في اتجاهين بين الموظفين وأصحاب العمل. ويذكر العديد من الباحثين منهم العميان والسعودي 2009، البشاشة وسلطان 2008، وراتب 2006، وAbdeen 2010 من أن إدراك العاملين للعدالة التنظيمية يؤثر بشكل كبير على العديد من النتائج التنظيمية والسلوكية، مثل الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي والأمان الوظيفي، وتتمية سلوكيات المواطنة التنظيمية والتماثل التنظيمي⁵.

ونظراً لعدم رضا العديد من العمال عن تطبيق مبدأ العدالة التنظيمية في المنظمة الجزائرية، والتي تترجمها الشكاوي الكثيرة، وعدم رضا العمال عن مسؤوليهم وعن المهام الموكلة اليهم، ومغادرتهم أماكن عملهم إما بالاستقالة أو تغيير المنظمة لدليل على غياب هوية المؤسسة الجزائرية - التطابق بين طموحات العامل وطموحات المؤسسة - لذلك جاءت الحاجة لمعالجة هذا الموضوع، ومحاولة توجيه اهتمام العمال والمنظمة معاً إلى التوحد في هوية واحدة، والذي لا نجد غير مصطلح التماثل التنظيمي لوصف هذه العلاقة. وتجيب هذه الدراسة على التساؤلات التالية:

التساؤل العام: هل للعدالة التنظيمية دور في تحقيق التماثل التنظيمي من وجهة نظر أساتذة علم النفس العمل والتنظيم؟

التساؤلات الجزئية

- هل للعدالة التوزيعية دور في تحقيق التماثل التنظيمي من وجهة نظر أساتذة علم ن العمل والتنظيم؟
- هل للعدالة الاجرائية دور في تحقيق التماثل التنظيمي من وجهة نظر أساتذة علم ن العمل والتنظيم؟

- هل لعدالة التفاعلات دور في تحقيق التماثل التنظيمي من وجهة نظر أساتذة علم ن العمل والتنظيم؟

3- فرضيات الدراسة

- للعدالة التوزيعية دور في تحقيق التماثل التنظيمي بدرجة عالية
- للعدالة الاجرائية دور في تحقيق التماثل التنظيمي بدرجة عالية
- لعدالة التفاعلات دور في تحقيق التماثل التنظيمي بدرجة عالية

4- أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة في اثاره النقاش حول موضوع العدالة في المؤسسات الجزائرية بصفة عامة، وانعكاسات قيم العدالة واللاعلاقة على استمرار التنظيم والمحافظة على هويته، وتبصير الرؤساء الذين ينحازون لتحقيق أهداف معينة على حساب العامل؛ هذا بصفة عامة. أما تحديدا توجيه الاهتمام إلى ضرورة المحافظة على المنظمة من خلال تحقيق قيم العدالة التنظيمية بأبعادها من أجل جعل العامل يشعر بالأمن النفسي والوظيفي وبالتالي يصبح جزء من هوية المنظمة. بالإضافة إلى تسليط الضوء على موضوع مهم وقليل التداول في الأدبيات التنظيمية الجزائرية وهو التماثل التنظيمي Organizational Identification.

5- أهداف الدراسة: تحقق الدراسة جملة من الأهداف:

- إدراك العامل أن توزيع الجهد والمكافأة بين العامل والآخرين توزيعا عادلا أساس التماثل التنظيمي.
- إدراك العامل أن العدالة في اتخاذ القرارات التي تخدم كل العمال وليس أهدافا معينة تسهم فعلا في تحقيق التماثل التنظيمي.
- إدراك العامل أن عدالة المعاملة التي يحصل عليها عندما تطبق عليه القرارات تحقق التماثل التنظيمي.
- إدراك العامل أن نزاهة التقييم الإداري المطبق عليه يحقق التماثل التنظيمي.

6- مصطلحات الدراسة

- العدالة التنظيمية Organizational Justice: هي القيمة الناتجة عن إدراك الفرد للنزاهة والموضوعية للإجراءات والعوائد في المؤسسة التي يعمل فيها⁶. وهي حسب الباحثان المعاملة بنزاهة وانصاف من طرف التنظيم من خلال مقارنة ما يقدمه العامل بغيره من العمال في جميع مكونات المنظمة وما يترتب عن ذلك من مجهودات ومكافآت.

- التماثل التنظيمي Organizational identification: ويتضمن إدراك التوحد مع المنظمة أو الانتماء إليها، حيث يعرف نفسه من خلال المنظمة التي يعمل بها، ويشتمل

التماثل التنظيمي على الأنواع الآتية الممثلة له وهي: (الولاء التنظيمي، التشابه التنظيمي، العضوية)⁷. وهو حسب الباحثان إدراك العامل لوجود التطابق بينه وبين التنظيم من خلال الشعور بالانتماء والارتباط والجاذبية كعضو في المنظمة.

- **أساتذة علمن العمل والتنظيم:** ونقصد به أساتذة الجامعة الذين ينتمون لقسم علم النفس، المتكونين في تخصصات علم النفس والعمل والتنظيم، والذين يدرسون مقاييس مثل: السلوك التنظيمي، تحليل العمل، الأرغوميا، التكوين المهني، تسيير المؤسسة، تسيير الموارد البشرية، علاقات العمل، علم النفس المرضي للمؤسسة، الأمن الصناعي... الخ.

7- الدراسات السابقة

أولاً- الدراسات الأجنبية

- **دراسة ياسر فتحي الهنداوي المهدي 2006:** بعنوان: "العدالة التنظيمية وأداء المعلمين لسلوك المواطنة بالمدارس الثانوية العامة في مصر"، هدفت الدراسة إلى التعرف على أداء المعلمين لسلوك المواطنة في المدارس، حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من 1083 معلماً، من ثمانية محافظات، وتوصلت الدراسة إلى الآتي:

- إن تصورات المعلمين للعدالة التنظيمية كانت بدرجة متوسطة.
- هناك علاقة ارتباطية قوية ومهمة بين العدالة التنظيمية وأداء المعلمين لسلوك المواطنة.
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية في أداء المعلمين لسلوك المواطنة⁸.

- **نضال صالح الحوامدي وأروى عبد السلام القرالة 2006:** بعنوان: "أثر المشاركة المدركة والمرغوبة في بلورة التماثل التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية"، هدفت إلى تحليل المشاركة المدركة والمرغوبة على مستوى القسم والكلية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على استبانة على عينة من 559، وباستخدام المنهج الوصفي، كانت النتائج:

- إن تصورات المبحوثين لمستوى المشاركة المدركة على مستوى القسم جاءت بدرجة متوسطة.

- إن تصورات المبحوثين لمستوى المشاركة المرغوبة على مستوى القسم جاءت بدرجة متوسطة.

- وجود أثر دال إحصائياً بين المشاركة المدركة والمرغوبة على مستوى القسم في بلورة التماثل التنظيمي لدى المبحوثين⁹.

- **دراسة سامر عبد المجيد البشاشة 2008**: بعنوان: "أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية"، هدفت إلى التعرف على تحليل أثر العدالة التنظيمية في التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة، واختيار عينة بلغ تعدادها الصافي (919) مفردة، وتم الاعتماد على الرزمة الإحصائية (SPSS). وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:
- أن تصورات العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة، فقد احتل بعد العدالة الإجرائية المرتبة الأولى ثم جاءت العدالة التوزيعية في المرتبة الأخيرة.
- أن تصورات العاملين لمستوى التماثل التنظيمي جاءت بدرجة مرتفعة، وقد احتل بعد التشابه التنظيمي المرتبة الأولى، وجاء في المرتبة الأخيرة بعد الولاء التنظيمي
- أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية في التماثل التنظيمي¹⁰.
- **دراسة راتب السعود وسوزان سلطان، 2009**: بعنوان: "درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها" وشملت عينة الدراسة 450 عضو هيئة تدريس من الحاصلين على درجة الدكتوراه في الجامعات الأردنية الرسمية، وهدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى العدالة التنظيمية لدى العينة المذكورة، واستخدم الباحثان أداتان هما: مقياس العدالة التنظيمية ومقياس الولاء التنظيمي، وباستخدام المنهج الوصفي. وقد دلت نتائج الدراسة أن مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية كانت مرتفعة، وأن مستوى الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية كان مرتفعاً، وتبين وجود علاقة إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للعدالة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية¹¹.

ثانياً- الدراسات المحلية

- **دراسة ابو القاسم الأخضر حمدي، 2015**: بعنوان: "مستوى التماثل التنظيمي لدى الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية"، هدفت هذه إلى معرفة أثر العدالة التنظيمية المدركة على الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط. وقد اشتملت عينة الدراسة على 53 أستاذاً من الكلية، وقد توصل 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 متوسطات العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي¹².

- **دراسة زرقين سلمى، 2015:** بعنوان: "مستوى التماثل التنظيمي لدى الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية" هدفت إلى التعرف على مستوى التماثل التنظيمي لدى الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي بأسلوب المقارنة بين منطمتين الأولى تجارية تمثلت في مديرية سونلغاز بسكرة والثانية خدماتية تمثلت في الإدارة المحلية للولاية بسكرة وتكونت عينة الدراسة من 150 عاملا مقسمة بالتساوي بين المؤسستين، اختيروا بالطريقة العشوائية باستخدام جدول الأرقام العشوائية، كما استخدمت الباحثة أداة تمثلت في مقياس التماثل التنظيمي الذي صممه (تشيني، Cheney) 1982 وتكون في صورته النهائية من 33 فقرة، ولقد كشفت الدراسة على النتائج التالية:

- يوجد مستوى مرتفع للتماثل لدى الموارد البشرية مع المنظمة.
- يوجد مستوى مرتفع للتماثل لدى الموارد البشرية مع الوظيفة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \geq 0.05$ بين مستويات التماثل التنظيمي لدى الموارد البشرية في المنظمة تعزى لمتغير نوع المنظمة خدماتية، تجارية¹³.
- **دراسة سارة مهني، 2016:** هدفت إلى التعرف على الدور الذي تؤديه العدالة التنظيمية السائدة في المنظمة في تحقيق الرضا الوظيفي بين الأفراد العاملين بمقر بلدية شتمة بسكرة، وقد تمثلت أداة الدراسة في استبيان من 32 عبارة، مقسم إلى محورين: الأول - محور العدالة التنظيمية 16 عبارة، والثاني - محور الرضا الوظيفي 16 عبارة، واتباع المنهج الوصفي، على عينة من 80 مفردة، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
 - مستوى العدالة التنظيمية في المؤسسة متوسط.
 - مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة مرتفع.
 - مستوى عدالة الإجراءات في تحقيق نمط الاشراف السائدة في المؤسسة متوسط.
 - مستوى عدالة المعاملات في تحسين العلاقة بين جماعات العمل متوسط¹⁴.

- **دراسة محمد امين عبد الرحيم، 2018:** بعنوان: "دور القيادة التحويلية في تحقيق التماثل التنظيمي" هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين القيادة التحويلية والتماثل

التنظيمي من خلال مؤشرات القيادة التحويلية متمثلة في: بعد التأثير المثالي وبعد التحفيز الإلهامي وبعد الاستثارة الفكرية وبعد الاهتمام الفردي، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، على عينة من 30 عاملا بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني ببوسعادة ولاية المسيلة، خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2017/2018، وتمثلت أدوات الدراسة في استبيان القيادة التحويلية من أربعة أبعاد واستبيان التماثل التنظيمي. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة ارتباطية بين بعد التأثير المثالي والتماثل التنظيمي.
- توجد علاقة ارتباطية بين بعد التحفيز الإلهامي والتماثل التنظيمي.
- توجد علاقة ارتباطية بين بعد الاستثارة الفكرية والتماثل التنظيمي.
- توجد علاقة ارتباطية بين بعد الاهتمام الفردي والتماثل التنظيمي¹⁵.

- **التعليق على الدراسات السابقة:** تناولت الدراسات السابقة موضوع التماثل التنظيمي وعلاقته ببعض المؤشرات الدالة عليه مثل العدالة التنظيمية والمشاركة المدركة وأداء العاملين والولاء التنظيمي والرضا الوظيفي، وقد استفدنا منها في الجانب النظري، من خلال التعرف على مكونات العدالة التنظيمية ومدى مساهمتها في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات. كما استفدنا منها منهجيا وفي النتائج التي تولت إليها، وقد استفدنا منها في تأسيس إشكاليتنا وتفسير النتائج التي توصلنا إليها.

8- الاطار النظري

أولاً: العدالة التنظيمية: عرف (آدمز 1965, Adams) العدالة التنظيمية بأنها المساواة، والتي تتضمن 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 الجور ويشعر الفرد حينئذٍ بالظلم. وضمن حقل الإدارة، فإن إدارة شؤون العاملين، تقر بأنه قد تكون هناك فروق أو فجوات بين إدراك العاملين وتصورات الإدارة فيما يتعلق بوجود العدالة التنظيمية بمختلف صورها ووجودها. لذلك فإنها تفترض بالنتيجة وجود صراع بين توقعات العاملين وأهدافهم، وما تتوقعه منهم الإدارة. وفي ضوء هذا الطرح تصبح العدالة التنظيمية آلية مقبولة للتخلص من الصراع التنظيمي السلبي، وإحلال التجانس بين الأهداف المشتركة لكل من العاملين والإدارة¹⁶.

وفي معرض توضيحهما لأنواع العدالة التنظيمية، أشار نيهوفومورمان Niehoff (Moorman, 1993) أن هناك ثلاثة أنواع من العدالة التنظيمية وهي:

- **العدالة التوزيعية (Distributive Justice):** وهي عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف. إذ يقيم الأفراد نتائج أعمالهم وفقاً لقاعدة توزيعية قائمة على مبدأ المساواة.
- **العدالة الإجرائية (Procedural Justice):** وهي عبارة عن مدى إحساس العامل بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات. إن عدالة الإجراءات هي عبارة عن التصور الذهني لعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تمس الأفراد، وإذا كانت عدالة التوزيع تتعلق بعدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف، فإن العدالة الإجرائية تتعلق بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد تلك المخرجات.

- **العدالة التفاعلية (Interactional Justice):** وهي مدى إحساس العامل بعدالة المعاملة التي يحصل عليها عندما تطبق عليه بعض الإجراءات الرسمية، أو معرفته أسباب تطبيق تلك الإجراءات. ويلاحظ أن هناك ترابطاً وثيقاً بين عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات والعدالة التفاعلية. ذلك أن شعور الموظف بالعدالة يؤثر في مستواه ولأنه لمنظّمته، فالموظف الذي يشعر بعدالة الإجراءات وعدالة التوزيع و العدالة التفاعلية يكون مستواه ولأنه مرتفعاً. لذلك فإن كلاً من عدالة الإجراءات والتوزيع والتفاعلية يمكن أن تؤثر في إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية¹⁷. وينقسم هذا النوع من العدالة إلى نوعين هما:

- **عدالة التعاملات Interpersonal justice:** تشير إلى الدرجة التي يتعامل بها القادة مع المرؤوسين بكل احترام وتقدير. كما تعكس عدالة التعاملات المدى الذي يتعامل فيه الأفراد باحترام وكرامه من قبل الآخرين. ومن زاوية أخرى، فتشير عدالة التعاملات إلى نوعية المعاملة الشخصية التي يتلقاها الفرد عندما يتم تنفيذ الإجراءات. وتشير أيضاً إلى إدراك العاملين للمعاملة الشخصية التي يحصلون عليها أثناء إجراءات تخصيص الحوافز. ويرى (Kaneshiro, 2008) أن عدالة التعاملات تشير إلى التفاعل الاجتماعي بين الفرد والآخرين في إطار تنظيمي أو اجتماعي.

- **عدالة المعلومات Informational justice:** تشير عدالة المعلومات إلى كفاية المعلومات فيما يتعلق بالإجابة على تساؤل وهو لماذا تم استخدام الإجراءات بطريقة معينة؟ أو كيف تم تحديد المخرجات؟ أو لماذا تم توزيع المخرجات بهذا الأسلوب؟ بالإضافة إلى أن عدالة المعلومات تركز على نوعية المعلومات والتفسيرات المقدمة للأفراد فيما يتعلق بالإجراءات التنظيمية وتوزيع المخرجات. وعلاوة على ذلك، فيرى

(صديق، 2007) أنها تشير إلى المعلومات المتوافرة لدى المرؤوسين عن شرح وتفسير القرارات والإجراءات والسياسات. ويعرفها (Kaneshiro, 2008) بأنها مدى كفاية المعلومات المستخدمة في تفسير كيفية صنع القرارات. وتشير إلى تصورات العاملين بشأن المعلومات الواضحة التي تتعلق بالقرارات التي تصنعها المنظمة. وتركز عدالة المعلومات على التفسيرات المقدمة للأفراد والتي تنقل المعلومات المتعلقة بالتساؤلات الخاصة بـ لماذا تم استخدام الإجراءات بطريقة معينة؟ أو لماذا تم توزيع المخرجات بأسلوب معين؟ كما تتضمن عدالة المعلومات الدقة والصراحة في إيصال المعلومات، بالإضافة إلى كونها معقولة وفي التوقيت المناسب ومحددة¹⁸.

وهناك دراسات أخرى تصنف نوعين من العدالة هما: العدالة التقييمية والعدالة الأخلاقية:

- **العدالة التقييمية** : وهي درجة شعور الموظف بنزاهة التقييم الإداري، الصادر بحقه في الأداء والسلوك والعمل، مما يعزز اطمئنانه إزاء ترقيته ونموه الوظيفي وتقييم أدائه.
- **العدالة الأخلاقية**: هي درجة شعور الموظف الإداري بالعدالة الإنسانية والأخلاقية المستقاة من منابع العقيدة والقيم الثقافية والحضارية في تفاعلها مع الأجواء السائدة في المنظمة¹⁹.
ولما كان للعدالة التنظيمية مثل هذه الأهمية، فقد انصبت جهود الباحثين على تفسيرها من خلال عرضهم لمجموعة من النظريات التي من أهمها:

- 1- نظرية التوقع لفروم (Vroom : Expectancy Theory)
- 2- نظرية المساواة لادمز (Adams : Equity Theory)
- 3- نظرية بورتر ولولر (Porter & Lawler: Model)
- 4- نظرية العدالة لرولز (Rawls : A Theory of Justice)
- 5- نظرية المساواة الاجتماعية لفردريكسون (Fredrickson: Social Equit)²⁰.

ثانياً - التماثل التنظيمي

- **التماثل التنظيمي Organizational Identification**: بالرغم من حداثة مفهوم التماثل التنظيمي في حقل الإدارة إلا أنه جذورا عميقة تعود إلى الفكر الإسلامي، والسياسي والإداري، فقد تضمنت الدعوة الإسلامية مبدأ التماثل كواحد من مبادئها. حيث حثت على ضرورة أن يتبنى المسلمون أهداف وقيم الشريعة الإسلامية لتصبح موازية لأهدافهم الشخصية، وحثت كذلك على أن يلتزموا بقيم الولاء، والانتماء للأمة الإسلامية و لمبادئها، و لقيم الدين الحنيف. أما بالنسبة لمصطلح التماثل التنظيمي فيمكن القول أنه يشير إلى التشابه في القيم والأهداف والرغبات بين العامل والمنظمة،

ولقد تعددت وجهات النظر حول تعريفه ويشير (Cheney & Tompkins, 1987) إلى أن الموظفين الذين يتماثلون مع منظماتهم يعيدون تشكيل مفاهيمهم الذاتية لكي تتواءم مع مفاهيم المنظمة وقيمها. ويرى كل من (Hall & Nygren, 1997) "أن التماثل هو تلك العملية التي من خلالها تتكامل وتتطابق أهداف المنظمة والأهداف الخاصة بالفرد". ويعرفه (Johnson etl., 1999) بأنه "عملية إقناع داخلية وخارجية، من خلال أن رغبات الفرد تندمج مع رغبات المنظمة وينتج خلق حالة من التماثل على أساس اندماج هذه الرغبات. ويرى (Dutton, etl. 1994) "إن التماثل التنظيمي هو الدرجة التي يعرف الأعضاء أنفسهم/ أو أنفسهم من خلال الصفات المميزة التي يعتقد هو أو هي أنها تميز المنظمة". ويصف (Duncan 2002) عملية التماثل من خلال "ربط العامل لمصيره بمصير منظمة معينة، ويتضح ذلك من خلال الأسئلة التالية: هل يعتبر العامل أهداف المنظمة هي نفس الأهداف التي يملكها هو؟ هل يمدح العامل المنظمة إذا كان خارج العمل؟". ويشير (Carol, 2001) إلى أن التماثل التنظيمي يتكون بعدة طرق، إحدى هذه الطرق يتم من خلال تماثل القيم والأهداف المشتركة بين الأفراد والمنظمة، أما الطريقة الأخرى والأكثر حداثة لتكوين مفهوم التماثل تتم بمساعدة نظرية الهوية الاجتماعية.

- أهمية عملية التماثل التنظيمي: 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:

- يوفر التماثل التنظيمي للمنظمات منافع كثيرة مثل الالتزام والدافعية والأداء والمواطنة التنظيمية، وكذلك التقليل من حالات الاحتكاك والصراع
- تساهم عملية التماثل التنظيمي في زيادة درجات الولاء، والالتزام، والتعاون مع المنظمة.
- أنه من خلال التماثل مع المجموعة فإننا لناس 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.
- 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.

- 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.
- أن الفرد الذي يتماثل بقوة مع منظمته تكون معتقداته عن المنظمة إيجابية إلى حد كبير ومن جوانب متعددة، مثل الاعتقاد بأن المنظمة تقدم مخرجات قيمه، ومن ثم فإنه يتخذ قرارات منسجمة مع أهدافها.
- يساهم التماثل التنظيمي في تحسين مكانة المنظمة في المجتمع ورفع قدرتها التنافسية، فالموظف الذي يتماثل مع منظمته يدافع عنها أمام المجتمع وأمام المنظمات الأخرى ويبدل قصارى جهده ليحقق أهدافها وهذا يساهم في جعل مخرجات المنظمة تتميز بالجودة والقدرة على المنافسة في ظل أجواء السوق المفتوحة القائمة على المنافسة الشديدة.
- عندما يتماثل الأفراد مع المنظمة فإنه يسهل أحداث عملية التغيير دون إكراه أو مقاومة.
- 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 فهي: 1- تعزيز احترام الذات، 2- السمو فوق الذات، 3- إضفاء معنى للحياة، 4- زيادة الطموح، 5- الانتماء²¹.

9- الجانب المنهجي للدراسة

- **منهج الدراسة:** استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الملائم لهذا النوع من الدراسات، من خلال استطلاع رأي أساتذة علم النفس والعمل والتنظيم في مدى تحقيق أبعاد العدالة التنظيمية للتماثل التنظيمي من خلال الاستجابات على الاستبانة في أبعادها الثلاثة، وتحليل البيانات تحليلًا وصفيًا للحصول على مدى تحقق الخاصية المراد دراستها.
- **عينة الدراسة:** تكونت عينة الدراسة من 25 مختصين في علم النفس والعمل والتنظيم وفروعه.
- **الحدود الزمانية:** أجريت الدراسة شهر أكتوبر ونوفمبر 2016 بقسم علم النفس بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، وبعض الأساتذة من قسم علم النفس جامعة باجي مختار بعبانة، والبعض من كلية علم النفس وعلوم التربية بجامعة عبد الحميد مهري بقسنطينة.

- **أدوات الدراسة:** هي عبارة عن مقياسين: أولاً: (مقياس التماثل التنظيمي) يتكون من 33 عبارة، مطبق في البيئة الجزائرية لصاحبه: زرقين سلمى²² تتم الإجابة عليه وفق ثلاثة بدائل (موافق 3، محايد 2، غير موافق 1)، حيث تعبر 33 أدنى درجة و 99 أعلى درجة، وقد أخذنا المتوسط النظري الذي يساوي 66 درجة فما فوق، كمحك لقياس التماثل التنظيمي لدى أفراد العينة (ملحق رقم 1). ثانياً: (مقياس العدالة التنظيمية) اعداد الباحثان (ملحق رقم 2) يتكون من 30 وثلاثة محاور: - عدالة التوزيع، - العدالة الاجرائية، - عدالة التفاعلات (عدالة التعاملات، عدالة المعلومات)، يحتوي كل محور 10 عبارات، تتم الإجابة عليه وفق ثلاثة بدائل (بدرجة عالية 70% فما فوق، بدرجة متوسطة من 50% إلى 69.99%، بدرجة ضعيفة أقل من 49.99). وقد قمنا بانتقاء عبارات الأداة من خلال القراءة والاطلاع على العديد من الدراسات التي تناولت العدالة التنظيمية. نذكر منها: (دراسة محمود عبد الرحيم: 2005) كذلك دراسة (عامر علي حسين العطوي: 2007) ودراسة (راتب السعود وسوزان سلطان: 2009) ودراسة (ماهر علي الخزاعي: 2005) ودراسة (أشرف ماجد عبابنة: 2014) وبعض المواقع والعديد من الدراسات التي تناولت متغيرات العدالة التنظيمية.

- **الصدق والثبات:** بالنسبة لمقياس التماثل التنظيمي فهو مقياس ل زرقين سلمى وهو مقياس مطبق في البيئة الجزائرية ويتمتع بالخصائص السكومترية. أما مقياس العدالة التنظيمية فهو من اعداد الباحثان، بحيث تم عرضه على مجموعة من المتخصصين في علم النفس العمل والتنظيم، الذين يمتلكون خبرة في السلوك التنظيمي، وخاصة العدالة التنظيمية (05) محكمين من جامعة المسيلة، وقد تجاوبوا مع الفكرة وطريقة صياغة العبارات، ومدى خدمة عبارات المقياس لغرض الدراسة، وتوافقها مع الجانب النظري. وتم قبول البنود بنسبة 80%، في حين أبدوا مجموعة من الملاحظات على صياغة بعض البنود وتم الأخذ بها. أما حساب الثبات فكان بطريقة التطبيق وإعادة التطبيق على عينة من عشرة أساتذة، وباستخدام معامل بيرسون كانت النتيجة 0.86، وعليه كان الصدق الذاتي 0.92 وهو مرتفع.

- **الأساليب الإحصائية:** استخدمنا التكرارات والمتوسط الحسابي والنسب المئوية ومعامل الارتباط بيرسون.

10- عرض النتائج على ضوء فرضيات الدراسة

- **عرض نتائج الفرضية الأولى:** للعدالة التوزيعية دور في تحقيق التماثل التنظيمي بدرجة عالية.

جدول 1 : استجابات الأساتذة على المجال الأول

الرقم	محور العدالة التوزيعية	عالي %	متوسط %	ضعيف %
1	أحصل على امتيازات تعكس الجهد الذي أبذله	68	20	12
2	أحصل على امتيازات تعكس مدى مساهمتي في القسم	76	16	8
3	تتناسب الامتيازات التي أحصل عليها مع الأعمال التي أنجزها	80	12	08
4	أشعر بعدالة ما أحصل عليه مقارنة بما يحصل عليه زملائي	84	12	4
5	أشعر بعدالة ما أحصل عليه مقارنة بزملائي بمنظمة أخرى مماثلة	88	8	4
6	يتناسب راتبي مع مستوى التعليم والتدريب الذي أتمتع به	92	4	4
7	أشعر بأن الامتيازات التي أحصل عليها تناسب قدراتي الحالية	100	00	00
8	يتناسب راتبي مع احتياجاتي المستمرة لتطوير مهاراتي	96	4	00
9	يتناسب راتبي مع احتياجاتي المالية	92	4	4
10	الامتيازات التي أحصل عليها تناسب الضغوط التي أتعرض لها	88	8	4
	النسبة	86.4	8.8	4.8

تشير نتائج الجدول 1: أن الذين استجابوا بدرجة عالية كانت نسبتهم 86.4، وعند مقارنة نسبة الاستجابة أفراد العينة على مجال العدالة التوزيعية، ودرجة استجابتهم على مقياس التماثل التنظيمي، نلاحظ أن العدالة التوزيعية من العوامل المساهمة بدرجة عالية في تحقيق التماثل التنظيمي الذي كانت نتائجه مرتفعة على المقياس، حيث تراوحت بين 66 و 85 درجة (الملحق رقم 1)، وهي قيم مرتفعة. وهذا يعني تحقق الفرضية الأولى.

- عرض نتائج الفرضية الثانية: للعدالة الإجرائية دور في تحقيق التماثل التنظيمي بدرجة عالية

جدول 2: استجابات الأساتذة على المجال الثاني

الرقم	محور العدالة الإجرائية	عالي %	متوسط %	ضعيف %
1	أشعر بأن الإجراءات المستخدمة في تقييم أدائي عادلة	88	8	4
2	أشعر بأن الإجراءات المستخدمة في توزيع المكافآت عادلة	96	4	0
3	تطبق الإجراءات في قسمي باستمرار رغم تعاقب الأشخاص	92	8	0
4	تطبق الإجراءات في قسمي على كافة العاملين بلا استثناء	100	00	00
5	تستند الإجراءات المطبقة في قسمي إلي معلومات دقيقة	96	4	00
6	تستند الإجراءات المطبقة في قسمي إلي معايير أخلاقية	88	8	4
7	تتضمن الإجراءات المطبقة أساليب لتصحيح القرارات الخاطئة	76	12	12
8	تراعى الإجراءات المطبقة مصالح كافة الأطراف المتأثرة بها	84	12	4
9	لدى الفرصة للتعبير عن رأيي بشأن الإجراءات المطبقة في قسمي	92	8	00
10	يمكنني الطعن في نتائج الإجراءات المطبقة في قسمي	96	4	00
	النسبة	90.8	6.8	2.4

تشير نتائج الجدول 2: أن الذين استجابوا بدرجة عالية كانت نسبتهم 90.8، وعند مقارنة نسبة الاستجابة أفراد العينة على مجال العدالة الإجرائية، ودرجة استجابتهم على مقياس التماثل التنظيمي، نلاحظ أن العدالة الإجرائية من العوامل المساهمة بدرجة عالية في تحقيق التماثل التنظيمي الذي كانت نتائجه مرتفعة على

المقياس، حيث تراوحت بين 66 و 85 درجة (الملحق رقم 1)، وهي قيم مرتفعة. وهذا يعني تحقق الفرضية الثانية.

- عرض نتائج الفرضية الثالثة: لعدالة التفاعلات دور في تحقيق التماثل التنظيمي بدرجة عالية

جدول 3: استجابات الأساتذة على المجال الثالث

الرقم	محور عدالة التفاعلات	متوسط %	ضعيف %
1	يتعامل رئيس القسم مع كل الزملاء بنفس القدر من الاحترام	96	4
2	يحرص رئيس القسم على معاملتي بطريقة تحفظ كرامتي	84	12
3	يتجنب رئيس القسم التعليقات غير اللائقة عند التحدث معي	92	8
4	يتعامل معي رئيس القسم بأسلوب مهذب	100	00
5	لا يخص رئيس القسم البعض بالمعلومات دون البعض الآخر	84	12
6	يقنعني رئيسي بمبررات معقولة لما يتخذ قرارات تخص عملي	76	20
7	يبلغني رئيس القسم بالمعلومات التي أحتاجها في الوقت المناسب	96	4
8	يوضح لي القرارات التي اتخذت بشأن عملي إذا رغبت في ذلك	96	4
9	يحرص رئيس القسم على أن يتحدث معي بمنتهى الصراحة	84	12
10	المعلومات التي يقدمها لي رئيس القسم كافية للرد على تساؤلاتي	96	4
	النسبة	90.4	8.0

تشير نتائج الجدول 3: أن الذين استجابوا بدرجة عالية كانت نسبتهم 90.4، وعند مقارنة نسبة الاستجابة أفراد العينة على مجال العدالة التفاعلية، ودرجة استجابتهم على مقياس التماثل التنظيمي، نلاحظ أن العدالة التفاعلية من العوامل المساهمة

بدرجة عالية في تحقيق التماثل التنظيمي الذي كانت نتائجه مرتفعة على المقياس، حيث تراوحت بين 66 و85 درجة (الملحق رقم 1)، وهي قيم مرتفعة. وهذا يعني تحقق الفرضية الثالثة.

11- تفسير النتائج على ضوء الدراسات السابقة

- **تفسير نتائج الفرضية الأولى:** تشير نتائج الفرضية الأولى أن نسبة الاستجابة بدرجة عالية كانت مرتفعة لدى أفراد عينة الدراسة، وهي تتوافق مع نتائجهم على مقياس التماثل التنظيمي التي كانت دالة؛ باعتبارها كانت أكثر من المتوسط الفرضي. مما يعني أن للعدالة التوزيعية دور في تحقيق التماثل التنظيمي من وجهة نظرهم، وهذا يتوافق مع الجانب النظري، بحيث ترى (سوزان سلطان) أن التماثل لا يتحقق ما لم يكن التنظيم بمختلف مكوناته عادلاً. من خلال شعور العامل بعدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف، إذ يقيم الأفراد نتائج أعمالهم وفقاً لقاعدة توزيعية قائمة على مبدأ المساواة. وفي ضوء هذا الطرح تصبح العدالة التنظيمية آلية مقبولة للتخلص من الصراع التنظيمي السلبي، وإحلال التجانس بين الأهداف المشتركة لكل من العاملين والإدارة. كما أن التماثل التنظيمي يهدف إلى تحقيق تطابق بين أهداف الفرد المتمثلة في الشعور بعدالة التنظيم في توزيع الامتيازات والرواتب والمشاركة في اتخاذ القرارات ومن ثمة الشعور بالولاء للمنظمة والالتزام التنظيمي المحفز على الاستمرار في المنظمة. وهذا يتوافق مع بعض الدراسات الميدانية منها دراسة (سامر عبد المجيد البشاشة) 2008: التي احتل فيها بعد العدالة الإجرائية المرتبة الأولى في تصورات العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية ثم جاءت العدالة التوزيعية في المرتبة الأخيرة. وهي نفس نتائج دراستنا، وأن تصورات العاملين لمستوى التماثل التنظيمي جاءت بدرجة مرتفعة، كما أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية في التماثل التنظيمي. واتفقت أيضاً مع دراسة (راتب السعود) و(سوزان سلطان)، 2009: الذي أكد أن مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية كانت مرتفعة، وأن مستوى الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية كان مرتفعاً، وتبين وجود علاقة إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للعدالة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية، كما اتفقت مع دراسة (ابو القاسم الأخضر حمدي) 2015 التي توصلت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة الإجرائية على الرضا الوظيفي عند قياس مستوى التماثل التنظيمي لدى الموارد

البشرية في المؤسسة الجزائرية، مع انخفاض معدل العدالة الإجرائية مقارنة بالعدالة التوزيعية والتفاعلية. واختلفت نتائج دراستنا مع دراسة (ياسر فتحي الهداوي المهدي) 2006، بحيث كانت تصورات المعلمين للعدالة التنظيمية بدرجة متوسطة.

- تفسير نتائج الفرضية الثانية: دلت نتائج الفرضية الثانية أن العدالة الاجرائية من وجهة نظر أساتذة علم النفس العمل والتنظيم تساهم بدرجة عالية وقوية في بلورة التفاعل التنظيمي، تتوافق مع نتائج مقياس التماثل التنظيمي الذي تبين من خلاله أن مستوى التماثل التنظيمي لديهم عالي، وهذا ما يؤكد الجانب النظري فالعدالة الإجرائية عبارة عن مدى إحساس العامل بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات. وبالتالي هي التصور الذهني للإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تمس الأفراد، وإذا كانت عدالة التوزيع تتعلق بعدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف، فإن العدالة الإجرائية تتعلق بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد تلك المخرجات، سواء المتعلقة بالتقييم أو توزيع المكافآت والاستمرار في فلسفة المنظمة رغم تعاقب المسؤولين، وتطبيق الإجراءات على كل العاملين دون استثناء استنادا إلى المعايير الأخلاقية وشعور العامل بأن أهداف الإجراء هو تصحيح مسار وليس العقاب وكذلك معرفة العامل لطبيعة الإجراء بكل شفافية. وفي دراستنا يشعر الأستاذ بوجود عدالة إجرائية مطبقة من طرف مسؤول المنظمة وبالتالي تحقق التطابق التنظيمي، أو المواطنة التنظيمية، وهذا يتفق مع دراسة (ياسر فتحي الهداوي المهدي) 2006، في أن هناك علاقة ارتباطية قوية ومهمة بين العدالة التنظيمية وأداء المعلمين لسلوك المواطنة. وكذلك هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية في أداء المعلمين لسلوك المواطنة. ويتفق كذلك مع دراسة (زرقين سلمى) 2015، التي توصلت إلى أن وجود مستوى مرتفع للتماثل لدى الموارد البشرية مع المنظمة ومع الوظيفة. واختلفت مع نتائج دراسة (سارة مهني) 2016، حول الدور الذي تؤديه العدالة التنظيمية السائدة في المنظمة في تحقيق الرضا الوظيفي بين الأفراد العاملين، بحيث اتضح أن مستوى عدالة الإجراءات في تحقيق نمط الإشراف السائدة في المؤسسة الجزائرية كان متوسطا. وهذا يؤكد على أن المشرف الجزائري لا يتخذ الإجراءات وفق مقارنة العلاقات الإنسانية، بل يطبق في كثير من الأحيان القوانين كما هي؛ مما يجعل العامل لا يشعر بالقناعة حول الإجراءات التي اتخذت ضده.

- **تفسير نتائج الفرضية الثالثة:** تشير النتائج إلى ارتفاع نسبة الاستجابة على محور عدالة التفاعلات الذي تتطابق فيه النتائج المتحصل عليها من مقياس العدالة التنظيمية مع النتائج المتحصل عليها من مقياس التماثل التنظيمي. وهذه النتائج متحققة في قسم علم النفس حسب استجابات الأساتذة، التي تشير إلى وجود علاقة قوية وبدرجة عالية بين تحقيق العدالة في المعاملات والمعلومات والتماثل التنظيمي. بحيث يشير الجانب النظري إلى نوعية المعاملة الشخصية التي يتلقاها الفرد عندما يتم تنفيذ الإجراءات تساهم في تحقيق التماثل التنظيمي، وتشير أيضا إلى أن إدراك العاملين للمعاملة الشخصية التي يحصلون عليها أثناء إجراءات تخصيص الحوافز يؤثر أيضا في مستويات الشعور بالتماثل الوظيفي، وقد أكد (Kaneshiro) أن عدالة المعاملات تشير إلى التفاعل الاجتماعي بين الفرد والآخرين في إطار تنظيمي أو اجتماعي، بمعنى التماثل بين الفرد والمنظمة في الأهداف والتصورات. وبالتالي فشعور الموظف بالعدالة يؤثر في مستوى ولائه لمنظمته، فالموظف الذي يشعر بالعدالة التفاعلية يكون مستوى ولائه مرتفعا. لذلك فإن كلا من عدالة الإجراءات والتوزيع والتفاعلية يمكن أن تؤثر في إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية. واتفق مع دراسة (محمد امين عبد الرحيم) 2018، في وجود علاقة قوية بين القيادة التحويلية باعتبارها من مؤشرات العدالة التنظيمية والتماثل التنظيمي. واختلفت مع دراسة (سارة مهني) 2016، التي توصلت إلى أن مستوى عدالة المعاملات في تحسين العلاقة بين جماعات العمل متوسط، وهذا له عدة دلالات في المنظمة الجزائرية أهمها نقص الجانب الإعلامي، وعدم وصول المعلومة إلى كل أعضاء التنظيم مما يشعر العامل بنوع من التحفظ تجاه منظمته، وكذلك طريقة تعامل المشرف الجزائري مع العامل، بحيث يميل إلى استخدام الأساليب القانونية في المعاملات، وهذا يؤدي إلى الكثير من الصراعات في المنظمة؛ مما يخفض مستوى التماثل التنظيمي لدى العامل الجزائري.

وعليه نستنتج تحقق فرضيات الدراسة التي أشارت كلها إلى أن العدالة التنظيمية تحقق التماثل التنظيمي بدرجة عالية تجاوزت 90% على الرغم أن المؤشر الذي وضعناه يبدأ من 70%.

خاتمة وتوصيات: يوصي الباحث بما يلي:

- تفعيل المسؤولين في المنظمات لأبعاد العدالة لأنها أساس الملك.
- معاملة العمال في المنظمة على السواء ودون تمييز أو تحيز.
- تحسيس العامل بأن المنظمة فوق كل اعتبار.
- التطبيق العادل للقانون على جميع فئات العمال والسهر على تطبيقه.
- احترام المؤهلات العلمية للعمال والنظر اليهم نظرة تقدير وليست نظرة ازدراء.
- توزيع المهام ومواقيت العمل بالتساوي العادل بين جميع العمال كل حسب تخصصه.
- عدم استغلال المناصب استغلالا تعسفيا ، بل لخدمة أعضاء المنظمة.
- معاملة العمال وفق مبدأ العلاقات الانسانية من أجل ضمان الولاء التنظيمي وتحقيق المواطنة التنظيمية.
- الصراحة في المعاملة مع العمال في تبليغ المعلومات في وقتها.
- مكافأة ذوي الأفكار المبدعة والخلاقة ، وجعل ممثلي العمال شركاء في اتخاذ قرارات التنظيم.

الهوامش

- 1- www.m5zn.com/newuploads/2012/.../docx/5357e93ae4f1788
- 2- نشأت أحمد القطوانة، تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، 2003.
- 3- سامر عبد المجيد البشابشة، أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 4، 2008، ص427.
- 4- بندر كريم أبو تايه، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية، في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 2، 2008، ص145-186.
- 5- عبد العزيز علي مرزوق، نموذج مقترح لتأثير التماثل الوظيفي كمتغير وسيط على العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية والارتباط الوظيفي، ص1.
- 6- راتب السعود وسوزان سلطان، درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد 1، 2009، ص200.
- 7- سامر عبد المجيد البشابشة، أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، مرجع سابق، ص427-461.
- 8- ياسر فتحي الهنداوي المهدي، العدالة التنظيمية وأداء المعلمين لسلوك المواطنة بالمدارس الثانوية العامة في مصر، رسالة دكتوراه، كلية التربية، عين شمس، مصر، 2006.
- 9- نضال صالح الحوامدي و أروى عبد السلام القرالة، أثر المشاركة المدركة والمرغوبة في بلورة التماثل التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 2، العدد 3، 2006، ص369-389.
- 10- سامر عبد المجيد البشابشة، أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، ص429.
- 11- راتب السعود وسوزان سلطان، درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، مرجع سابق، ص191-131.
- 12- ابو القاسم الأخضر حمدي، أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي لدى اعضاء هيئة التدريس، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 3، 2015.
- 13- زرقين سلمى، مستوى التماثل التنظيمي لدى الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير في علم النفس، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.

- 14- سارة مهني، العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، في علم الاجتماع، ادارة الأعمال، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016.
- 15- محمد عبد الرحيم أمين، دور القيادة التحويلية في تحقيق التماثل التنظيمي، رسالة ماستر في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة المسيلة، 2018.
- 16- سوزان سلطان، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد 1-2، 2009، ص 201.
- 17- سوزان سلطان، نفس المرجع، ص 202.
- 18- www.m5zn.com/newuploads/2012/.../docx/5357e93ae4f1788.doc
- 19- سامر عبد المجيد البشابشة، أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، مرجع سابق، ص 429.
- 20- سوزان سلطان: 2009، مجلة جامعة دمشق، ص 202.
- 21- سامر عبد المجيد البشابشة، أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، مرجع سابق، ص 436.
- 22- زرقين سلمى، مستوى التماثل التنظيمي لدى الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير في علم النفس، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.