

## تأثير العدالة التنظيمية على التماثل التنظيمي لدى منتسبي جامعة دار السلام الدولية للعلوم والتكنولوجيا

**The Impact of organizational justice on the organizational symmetry on the University of Dar Al-Salam International for Science and Technology's employees**

إعداد: الدكتور/ زايد ناجي ناصر شاوش

أستاذ إدارة الأعمال المشارك في جامعتي عمران وسبأ، الجمهورية اليمنية

Email: [Drzayed73@yahoo.com](mailto:Drzayed73@yahoo.com)

الدكتور/ علوي أحمد علي النجار

أستاذ مساعد في جامعة سبأ، الجمهورية اليمنية

Email: [Dr.alawisaba@yahoo.com](mailto:Dr.alawisaba@yahoo.com)**المخلص**

هدف البحث إلى قياس تأثير العدالة التنظيمية على التماثل التنظيمي لدى منتسبي جامعة دار السلام الدولية للعلوم والتكنولوجيا، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وصُممت استبانة لجمع البيانات الأولية، حيث تم توزيعها على مفردات العينة البالغ حجمها (113) مفردة، تمثل مجتمع البحث البالغ (166) عنصر، وبلغ عدد الاستمارات المسترجعة (90). أظهرت النتائج أن مستوى إدراك منتسبي الجامعة للعدالة التنظيمية كان متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (2.61)، والانحراف المعياري (0.75)، وكان مستوى التماثل التنظيمي لدى منتسبي الجامعة محل البحث متوسطاً أيضاً حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.26)، والانحراف المعياري (0.90)، كما أظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة معنوية إيجابية للعدالة المعلوماتية، والعدالة التفاعلية على التماثل التنظيمي، في حين أظهرت النتائج عدم وجود تأثير للعدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية على التماثل التنظيمي. بناء على النتائج التي توصل إليها البحث يوصي الباحثان بضرورة العمل على تحقيق العدالة التنظيمية بأبعادها الأربعة، وعلى وجه الخصوص بعد العدالة التوزيعية حيث كان مستوى إدراكه من قبل مفردات العينة منخفض، وذلك من خلال إعادة النظر في نظام المرتبات والأجور والمكافآت، وتوزيع أعباء العمل وفق أسس موضوعية وعادلة، والعمل على خلق مناخ تنظيمي يتسم بالمشاركة في اتخاذ القرارات والعمل بروح الفريق، بما يؤدي إلى تحقيق التوافق والانسجام بين قيم الجامعة وقيم ومعتقدات منتسبيها، وبما يؤدي إلى تحقيق الولاء والانتماء ومن ثم التماثل التنظيمي.

**الكلمات المفتاحية:** العدالة التنظيمية، العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية، العدالة المعلوماتية، التماثل التنظيمي.

## The Impact of organizational justice on the organizational symmetry on the University of Dar Al-Salam International for Science and Technology's employees

**Dr. Zayed Naji Nasser Shawesh**

Associate Professor of Business Administration at the Universities of Amran and Saba, Republic of Yemen

**Dr. Alawi Ahmed Ali Alnaggar**

Assistant Professor at the University of Sheba, Republic of Yemen

### Abstract

The research aimed to measure the impact of organizational justice on the organizational symmetry on the UDASIST's employees. The descriptive analytical approach was used, a questionnaire was designed to collect primary data, which was distributed to the sample size (113) individuals, The search population represented (166) items, and the retrieved were (90). The results showed an average level of awareness of organizational justice among the university's employees, with the overall mean was (2.61) the standard deviation was (0.75), and the level of organizational symmetry among the UDASIST' employees was an average, which the mean reaching (3.26), and standard deviation of (0.90). The results also showed a significant positive moral effect of informational justice and interactive justice on organizational symmetry, While the results showed insignificant effect of distributive justice and procedural justice on organizational symmetry Based on the findings of the research, the researchers recommend the necessity of working to achieve organizational justice in its four dimensions, and in particular the dimension of distributive justice, as the level of perception by the sample was low, by reconsidering the system of salaries, wages and rewards, and distributing workloads according to the principles Objectivity and fairness, and working to create an organizational climate characterized by participation in decision-making and teamwork, leading to achieving consensus and harmony between the university's values and the values and beliefs of its members, leading to achieving loyalty and belonging and then organizational symmetry.

**Keywords:** organizational justice, distributive justice, procedural justice, interactive justice, informational justice, organizational similarity

## 1. المقدمة:

تواجه المنظمات اليوم تحديات جمة مرتبطة أساسًا بكيفية تحقيق البقاء والاستمرار والنمو، خصوصًا في ظل التحولات والتغيرات التي تميز بيئة الأعمال المعاصرة، حيث يشهد العالم تطورات متسارعة لا سيما مع تطور ثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، والاقتصاد المعرفي، والرقمنة، وبروز الذكاء الاصطناعي، ومن هنا لم تعد المفاهيم الإدارية التقليدية والممارسات السلوكية الروتينية صالحة بالضرورة، لا سيما المرتبطة برأس المال البشري، الذي يمثل أهم الموارد التي تتفاخر بها منظمات الأعمال، كونها تعتمد عليه في تحقيق التميز والنجاح.

لقد اضحت هذه المنظمات تمثل مجتمعات مصغرة تتفاعل مع أفرادها بجهد جماعي، ساعية بذلك إلى توافق أهدافها مع أهدافهم لما له من أهمية في تحقيق التفوق والمنافسة، ولذلك اتجهت نحو توظيف هذا المورد وتفجير طاقاته الايجابية الكامنة واستثماره من أجل العمل بأقصى جهد وفكر ممكن، وبما يخدم تحقيق أهدافها ونموها واستمرارها، وهناك العديد من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تحفز رأس المال البشري على العطاء ومن هذه المفاهيم العدالة التنظيمية.

فالعدالة التنظيمية من أهم ركائز العمل في المنظمات الإنتاجية والخدمية، وتعزيز ثقافة الإنجاز في العمل، فقد أثبتت الدراسات أن العدالة التنظيمية تركز على العلاقة بين العامل، وصاحب العمل من خلال معرفة ردود أفعاله نتيجة المعاملة الحيدة أو السيئة من قبل المنظمة ورئيسه المباشر على حد سواء، مما ينعكس سلبًا أو إيجابًا على أداء العامل، وإنجازه في العمل، وإتقانه له، وشعوره بالانتماء تجاه المنظمة التي يعمل فيها.

ويعد التماثل التنظيمي أحد المفاهيم الحديثة التي ظهرت في أدبيات السلوك التنظيمي منذ بداية التسعينيات، ويتحقق التماثل في المنظمة من خلال تكامل ثلاثة أبعاد يجب أن يشعر بها الأفراد العاملين في المنظمة وأول هذه الأبعاد يتمثل بالولاء التنظيمي، وهو يعبر عن رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في المنظمة، وتفضيلها على غيرها من المنظمات، ويتمثل البعد الثاني بالعضوية التنظيمية الذي يعكس درجة ارتباط الفرد بالمنظمة وانتمائه إليها، فيما يشير البعد الثالث التشابه التنظيمي إلى إدراك الفرد لوجود قيم وخصائص مشتركة بينه وبين المنظمة التي يعمل بها.

وتعتبر جامعة دار السلام الدولية للعلوم والتكنولوجيا أحد مؤسسات قطاع التعليم العالي الأهلي في اليمن والتي تأسست في العام 2009م وتضم تسع كليات علمية وإنسانية. وقد لوحظ غياب مظاهر التماثل التنظيمي في أوساط منتسبي الجامعة، مما دفع الباحثان للتطرق لهذا الموضوع في محاولة لتقديم معالجة لذلك، من خلال بحث تأثير العدالة التنظيمية على التماثل التنظيمي لدى منتسبي الجامعة.

### 1.1. مشكلة البحث:

يعد رأس المال البشري من أهم موارد المنظمة، ومصدرًا لقدرتها التنافسية، فالاهتمام بالعنصر البشري أحد أبرز التحديات التي تواجه المنظمات حاليًا، نظرًا لكونه العضو المحرك فيها ويلعب دورًا محوريًا في نجاحها أو اخفاقها، إذ تعتمد عليه إلى درجة كبيرة في تحقيق طموحاتها، لذلك أصبح من الضروري الاهتمام به وتوفير بيئة ملائمة تساعد على أداء وظيفته من جهة وإشباع حاجاته ورغباته من جهة أخرى، وتحقق طموحاته في النمو والتقدم من جهة ثالثة، وبما يؤدي إلى تحقيق التميز.

ومن أجل ذلك تسعى المنظمات التي تنشئ التميز إلى تبني مفاهيم وأساليب إدارية تهدف من خلالها إلى تحفيز رأس مالها البشري، ومن بين تلك المفاهيم العدالة التنظيمية، والذي يجب ترسيخه في قواعد المنظمات وجعله مبدئًا مهمًا من مبادئها السامية

والدائمة، فالشعور بالعدالة التنظيمية له تأثير إيجابي على سلوك واتجاهات العاملين واستغراقهم الوظيفي، وتحقيق الرضا والتمائل التنظيمي لديهم، بينما شعورهم بغيابها قد يدفعهم لسلوكيات سلبية غير مرغوبة، تحد من تقدم المنظمة وتقف عائقاً أمام تطورها. وتعد جامعة دار السلام الدولية للعلوم والتكنولوجيا من الجامعات الأهلية التي تبنت تثبيت الكادر الأكاديمي والإداري بنسبة عالية بخلاف أغلب الجامعات الأهلية التي تتبنى نظام الساعات في التعامل مع كادرها الأكاديمي، والاكتفاء بتثبيت الكادر الإداري، ورغم الميزة التي تحققتها جامعة دار السلام للعلوم والتكنولوجيا من خلال تبني نظام التثبيت، إلا أنه ومن خلال استطلاع آراء الكثير من منتسبيها لوحظ أن مظاهر التماثل التنظيمي شبه مفقودة إلى حد ما في أوساط منتسبيها، كالحديث عن مشاريع الجامعة أو الافتخار بالانتماء إليها، أو تشابه قيمهم وتكامل شخصيتهم مع شخصية وقيم الجامعة... الخ.

واستناداً لتوصيات العديد من الدراسات السابقة التي أوصت بإجراء المزيد من الدراسات حول العدالة التنظيمية، والتمائل التنظيمي، حتى تتمكن الجامعات من التعرف على القصور الذي يكتنف إدارتها فيما يتعلق بالعدالة التنظيمية، والتمائل التنظيمي، والعمل على تلافيتها، كدراسة (الكعبي، 2018)، و(العاني، والصراف، 2019)، و(المنهاوي، وآخرون، 2021)، و(موسى، والحراشنة، 2021) و(زيد، والزعيمي، 2022).

وبناءً على ما سبق فإن مشكلة البحث تتبلور في السؤال الرئيس التالي:

- ما تأثير العدالة التنظيمية على التماثل التنظيمي لدى منتسبي جامعة دار السلام الدولية للعلوم والتكنولوجيا؟

وينبثق من السؤال الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما مستوى العدالة التنظيمية المدركة لدى منتسبي الجامعة محل البحث؟
2. ما مستوى التماثل التنظيمي المدرك لدى منتسبي الجامعة محل البحث؟
3. ما تأثير العدالة التنظيمية (العدالة الإجرائية، والعدالة التوزيعية، والعدالة التفاعلية، والعدالة المعلوماتية) على التماثل التنظيمي لدى منتسبي الجامعة محل البحث؟

## 2.1. أهداف البحث:

يتمثل الهدف الرئيس للبحث في قياس تأثير العدالة التنظيمية على التماثل التنظيمي لدى منتسبي جامعة دار السلام الدولية للعلوم والتكنولوجيا كما يهدف البحث إلى:

- 1- التعرف على مستوى العدالة التنظيمية لدى منتسبي الجامعة محل البحث؟
- 2- التعرف على مستوى التماثل التنظيمي لدى منتسبي الجامعة محل البحث؟
- 3- قياس تأثير العدالة التنظيمية (العدالة الإجرائية، والعدالة التوزيعية، والعدالة التفاعلية، والعدالة المعلوماتية) على التماثل التنظيمي لدى منتسبي الجامعة محل البحث.

## 3.1. أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث من أهمية الموضوع الذي يتناوله ويتضمن الأهمية النظرية والأهمية العملية.

### 1.3.1. الأهمية النظرية:

تكمن أهمية هذا البحث في كونه يقدم تأطير نظري للعدالة التنظيمية، والتمائل التنظيمي، وعلى حد علم الباحثان هناك ندرة في الدراسات المحلية المتعلقة بقياس تأثير العدالة التنظيمية (العدالة الإجرائية، والعدالة التوزيعية، والعدالة التفاعلية، والعدالة

المعلوماتية) على التماثل التنظيمي لدى منتسبي الجامعة محل البحث، وأن نتائج هذا البحث تفسح المجال أمام دراسات أخرى في مجال العدالة التنظيمية، والتماثل التنظيمي.

### 2.3.1. الأهمية العملية:

الإسهام في تزويد إدارة الجامعة محل البحث بنتائج البحث والتي تساعد في التعرف على جوانب القوة والضعف فيما يتعلق العدالة التنظيمية، والتمثل التنظيمي، والعمل على الاستفادة من نقاط القوة وتلافي نقاط الضعف.

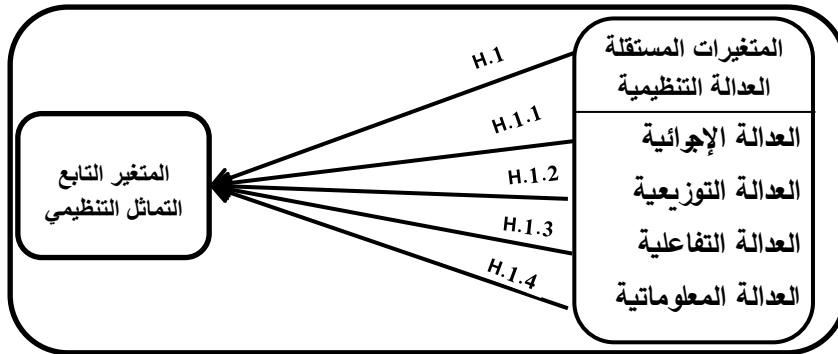
### 4.1. حدود البحث:

تتمثل حدود البحث في الآتي:

- الحدود الموضوعية: اقتصر البحث الحالي على دراسة تأثير العدالة التنظيمية (العدالة الإجرائية، والعدالة التوزيعية، والعدالة التفاعلية، والعدالة المعلوماتية) على التماثل التنظيمي لدى منتسبي جامعة دار السلام الدولية للعلوم والتكنولوجيا.
- الحدود المكانية: جامعة دار السلام الدولية للعلوم والتكنولوجيا.
- الحدود البشرية: منتسبي الجامعة من أكاديميين وإداريين.

### 5.1. متغيرات البحث والنموذج المعرفي:

يتضمن البحث متغيرين رئيسيين هما (المتغير المستقل العدالة التنظيمية، والمتغير التابع التماثل التنظيمي)، وتم الاعتماد في بناء النموذج المعرفي للبحث الحالي على عدد من الدراسات، ومن الدراسات المتعلقة بالعدالة التنظيمية: دراسة (زيد، والزعيمي، 2022)، ودراسة (Fahim, 2023)، ودراسة (Das, & Mohanty, 2023)، والدراسات المتعلقة بالتماثل التنظيمي تم الاعتماد على دراسة (موسى، والحراشنة، 2021)، ودراسة (بن وارد، وعبد الخير، 2022)، ودراسة (قاسم، وآخرون، 2023) ودراسة (الجراح، 2023).



شكل (1) نموذج البحث

### 6.1. فرضيات البحث:

للإجابة على أسئلة البحث وتحقيق أهدافه تم صياغة فرضيات الإثبات الآتية:

**الفرضية الرئيسية (H.1)** وتنص على أنه: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية (العدالة الإجرائية، العدالة التوزيعية، العدالة التفاعلية، العدالة المعلوماتية) على التماثل التنظيمي لمنتسبي الجامعة محل البحث".

وينبثق من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

(H.1.1) الفرضية الفرعية الأولى وتنص على أنه: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعدالة الإجرائية على التماثل التنظيمي لمنتسبي الجامعة محل البحث".

(H.1.2) الفرضية الفرعية الثانية وتنص على أنه: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعدالة التوزيعية على التماثل التنظيمي لمنتسبي الجامعة محل البحث".

(H.1.3) الفرضية الفرعية الثالثة وتنص على أنه: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعدالة التفاعلية على التماثل التنظيمي لمنتسبي الجامعة محل البحث".

(H.1.4) الفرضية الفرعية الرابعة وتنص على أنه: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعدالة المعلوماتية على التماثل التنظيمي لمنتسبي الجامعة محل البحث".

## 2. الإطار النظري والدراسات السابقة:

### 1.1.2. الإطار النظري:

#### 1.1.2. مفهوم العدالة التنظيمية:

يرجع مفهوم العدالة التنظيمية إلى نظرية المساواة الاجتماعية ل (Adams) التي حظيت بقبول لدى المهتمين بموضوع العدالة التنظيمية، وذلك لتأثيرها القوي على دوافع العاملين وتعد هذه النظرية من النظريات المهمة المفسرة للسلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، وتفترض هذه النظرية أن الأفراد يقارنون ما يحصلون عليه كمخرجات نسبة إلى ما يقدمونه كمدخلات مع الآخرين، فإذا ما تساوى الطرفان شعر الفرد حينئذ بالمساواة، وتحقيق العدالة، ويُفقد هذا الشعور إذا لم يتساوى الطرفان ويتولد بدلاً عنه، شعور بالتوتر (عبدالرزاق، 2014: 13). والعدالة التنظيمية هي "التوزيع العادل للمخرجات وحيادية اتخاذ القرارات، والإجراءات والتعامل الحسن مع الموظفين داخل المنظمة" (درة، 2008: 33).

إن مفتاح العدالة التنظيمية هو إدراك الإنصاف في مختلف جوانب العمل في المنظمة، فالعدالة التنظيمية تبين العلاقة بين صاحب العمل والعامل (Cropanzano, et al, 2007). والعدالة التنظيمية تمثل مؤشر تجعل الأفراد يشعرون أنهم يعاملوا معاملة عادلة فالعدالة تبرز أهميتها في الكشف عن المناخ التنظيمي السائد في المنظمة، كما أن العدالة التنظيمية تسلط الضوء على القيم الاجتماعية والأخلاقية، والدينية للأفراد وتحدد طرق التفاعل، والنضج الأخلاقي لأعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم لمفاهيم العدالة المشتركة في المنظمة (Wahda, et al, 2020).

وبناء على ما سبق يعرف الباحثان العدالة التنظيمية إجرائياً بأنها: درجة إدراك منتسبي الجامعة محل البحث للعدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية، والعدالة المعلوماتية)، والشعور بالعدالة، والمساواة في توزيع مهام العمل وإجراءاته، واتخاذ القرارات وتسهيل تدفق المعلومات ومشاركتها، ومقارنتهم للمجهود المبذول منهم والعائد الذي يحصلون عليه.

#### 2.1.2. أبعاد العدالة التنظيمية:

تتباين آراء الباحثين والكتاب في تحديد أبعاد العدالة التنظيمية، وتشير معظم الدراسات كدراسة: (Wahda, et al, 2020)، و(العامري، 2020)، و(Ahmed, & Jameel, 2021)، و(بن وارد، وعبد الخير، 2022)، و(محمد، وموسى، 2022)،

و(قاسم، وآخرون، 2023)، و(sunarta et al, 2023)، و(عبيدات، وأبا زيد، 2024). إلى وجود ثلاثة أبعاد رئيسية للعدالة التنظيمية وهي العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية، وعدالة المعاملات (التفاعلية).

فيما أشار (زيد، والزعيمي، 2022)، و(Fahim, 2023)، و(Das, & Mohanty, 2023) أن هناك أربعة أبعاد تساهم في إدراك العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والشخصية (التفاعلية)، والمعلوماتية)، وأعتمد البحث الحالي في قياس العدالة التنظيمية على أربعة أبعاد (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية، والعدالة المعلوماتية) والتي يمكن توضيحها كما يلي:

أ. **البعد الأول: العدالة التوزيعية:** عرف (Rahman, et al. (2022: 64) العدالة التوزيعية بأنها "توزيع النتائج على الموظفين بناءً على الإنصاف والمساواة، وأن العدالة التوزيعية تلعب دوراً فعالاً في تحسين نتائج العمل ورضا الموظفين، مما يحقق فاعلية المنظمة". "أن العدالة التوزيعية تقوم على أساس تصور الموظفين حول تناسب ما يحصلون عليه من المنظمة مقابل ما يقدمونه من جهود ومساهمة وأداء" (Pérez-Rodríguez et al, 2019: 150).

ب. **البعد الثاني: العدالة الإجرائية:** تعرف العدالة الإجرائية على أنها تصور الموظفين ما إذا كان تم التعامل معهم بشكل عادل عند التفاعل مع سلطاتهم العليا أو غيرها من السلطات في عملية اتخاذ القرارات التي يتم من خلالها تحقيق النتائج التنظيمية (Alamir, & Al Hallak, 2019). و عرف العدل (2019) العدالة الإجرائية بأنها مفهوم متعدد الجوانب يشمل تكافؤ فرص الوصول إلى التعليم والوظائف والموارد المادية للإنتاج وربط العائد بالمساهمة في الإنتاج مع ضمان حد أدنى مقبول للمعيشة لكل مواطن والعمل على ضبط الاختلافات في توزيع الدخل والثروة في الحدود التي لا تهدد سلامة المجتمع ووحده. و عرفها (عبيدات، وأبا زيد: 21) "بالعدالة المتصورة للإجراءات المستخدمة لاتخاذ القرارات، مثل ما إذا كان صنع القرار شفافاً ومتسقاً ويسمح بمشاركة المتضررين، مما يتيح للموظفين إدراك العدالة المتعلقة باستخدام الأساليب والإجراءات التي يتم من خلالها إقرار القرارات المتعلقة بالمنظمة".

ج. **البعد الثالث: العدالة التفاعلية:** فقد عرفها درة (2008: 36) "بإحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يحصل عليها العامل عندما تطبق عليه الإجراءات الرسمية أو مدى معرفته بأسباب تطبيق تلك الإجراءات، وتتمثل في المعاملة بأدب واحترام من جانب الرئيس للمرؤوس والثقة والمصارحة بين الرئيس والمرؤوس، واهتمام الرئيس بمصالح الموظف". ويمكن التعبير عنها "بمستوى جودة التعامل من قبل الرؤساء والتي يدركها الموظفون وتكفل لهم حفظ كرامتهم والاهتمام بمصالحهم" (زيد، والزعيمي، 2022: 398). ويرى (Apenkwah, (2019: 9) أن العدالة التفاعلية "هي الإدراك المتشكك فيما يتعلق بالمعالجات الشخصية تجاه الموظفين خلال الأنشطة التنظيمية".

د. **البعد الرابع: العدالة المعلوماتية:** تشير عدالة المعلومات إلى الكم المعرفي المقدم للموظفين فيما يخص وظائفهم، والقرارات والإجراءات المتعلقة بهم بشكل كافٍ ودقيق وفي الوقت المناسب، مما يساهم في تحقيق أداء مرغوب ورفع مستوى الالتزام بتنفيذ القرارات وقبول الإجراءات (Au & Leung, 2016: 134).

### 3.1.1. مفهوم التماثل التنظيمي:

يعرف التماثل التنظيمي بأنه "شعور ايجابي يتولد لدى الفرد العامل اتجاه المنظمة التي يعمل فيها والارتباط بها والاخلاص لها والتوافق مع قيمها وأهدافها والحرص على البقاء فيها، فهو حالة من التقارب بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد العامل" (العاني والصراف، 2019: 481). وعرفه عيد، (2022: 157) بأنه "الشعور بالتطابق والتشابه التام بين العاملين والمنظمة في



الأهداف، والمبادئ، والقيم، والإدراكات، والثقافات، الحاجات، والرغبات (التشابه التنظيمي)، والوصول لحالة من الاندماج والانسجام والانتماء التام لها (الانتماء التنظيمي)، ويسعون جاهدين نحو تحقيق أهدافها والاهتمام بمستقبلها، وإدراكهم بأنهم والمنظمة كيان واحد (الولاء التنظيمي). ويعرفه (سليمان، وأسعد، 2023: 303) بأنه "درجة التشابه في السلوك والثقافة والهيكل التنظيمي والقيم والمعتقدات بين أفراد المؤسسة أو المنظمة، ويعد عاملاً مهماً في تحديد ثقافة المؤسسة ونجاحها في تحقيق أهدافها".

ويعرف الباحثان التماثل التنظيمي إجرائياً بأنه: إدراك أو شعور منتسبي الجامعة للتماثل التنظيمي (الولاء التنظيمي، والعضوية التنظيمية، والتشابه التنظيمي)، وبأنهم جزء لا يتجزأ منها، مما يولد لديهم الشعور بالولاء لها، والارتباط بها والامتثال لأوامرها، وحمل قيمها والدفاع عنها والعمل على تحقيق أهدافها، والشعور بالفخر والانتماء لها وتمثيلها.

#### 4.1.2. أبعاد التماثل التنظيمي:

تباين الكتاب والباحثين في تحديد أبعاد التماثل التنظيمي، فقد حددها موسى، والحرأش، (2021: 8) في "العضوية التنظيمية، التشابه التنظيمي، والولاء التنظيمي". وحددها (Al Jaidah & Obeidat, 2020, 738) بـ"المواطنة التنظيمية، والالتزام التنظيمي، والولاء التنظيمي". فيما حددتها محمد، (2020: 305)، والعاني، والصراف، (2019: 484) في "الولاء، الانتماء، والتشابه".

ولأغراض هذا البحث تم اعتماد أبعاد التماثل التنظيمي في الولاء التنظيمي، العضوية التنظيمية، والتشابه التنظيمي ويمكن توضيحها كما يلي:

أ. **البعد الأول الولاء التنظيمي:** يعبر الولاء التنظيمي "عن الاتجاهات الإيجابية التي تظهرها خاصية العمل تجاه المنظمة لتحقيق التوافق والتناغم بينها وبين المنظمة" (الجراح، 2023: 192). ويعرف الولاء التنظيمي بأنه: "قوة تطابق الفرد واندماجه مع منظمته وارتباطه بها والفرد الذي يظهر مستوى عالي من الولاء التنظيمي لديه صفات القبول بأهداف المنظمة والاستعداد لبذل أقصى جهد من أجل المنظمة ورغبة قوية في المحافظة على الاستمرارية والبقاء فيها" (Al Jaidah & Obeidat, 2020: 739).

ب. **البعد الثاني العضوية التنظيمية:** وهو عبارة عن "استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة ينتج عن العلاقة التعاقدية بينهما، ويترتب على ذلك أن يسلك الفرد سلوكاً يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه من جانب المنظمة رغبة منه بالإسهام في تحقيق هدف نجاحها واستمرارها والعضوية التنظيمية تظهر من خلال الفخر بالانتماء للمنظمة والقناعة الكاملة بأهدافها وقيمها، والتماثل هنا شعور الفرد العامل ببعض الخسارة النفسية عند ترك المنظمة" (العنبي، 2016، 721).

ج. **البعد الثالث التشابه التنظيمي:** عرف مرزوق (2013: 193) بأنه إدراك الفرد لوجود خصائص وقيم وأهداف مشتركة مع الأعضاء الآخرين في المجموعة أو المنظمة التي ينتمي إليها. وعُرف بأنه "إدراك الفرد بوجود خصائص وأهداف وقيم مشتركة مع المنظمة ويعد هذا البعد مهم جداً في نجاح عملية التماثل إذ يستدل على نجاح هذه العملية من خلال وجود درجة كبيرة من التشابه بين قيم وأهداف ورغبات ومصالح كلا الطرفين، وان درجة التشابه المدرك بين الفرد والمنظمة تتأثر بشكل كبير بطبيعة مجموعة العمل، وكلما كانت مستويات التشابه عالية انعكس هذا إيجاباً على الوصول إلى مستويات عالية من التماثل بين الأفراد والمنظمة التي يعملون بها (مرايط، 2019، 64).



## 2.2. الدراسات السابقة:

تعد من الركائز الأساسية التي يستند عليها الباحثين في إعداد البحث العلمي، وقد تم تصنيف الدراسات السابقة ذات العلاقة في مجموعتين حسب متغيرات البحث المجموعة الأولى تتناول الدراسات ذات العلاقة بالمتغير التابع والمجموعة الثانية تناولت الدراسات ذات العلاقة بالمتغير المستقل والموضحة كما يلي:

### 1.2.2. الدراسات السابقة ذات العلاقة بالمتغير التابع (التماثل التنظيمي):

استهدفت دراسة (Wang, et al, 2017) التعرف على علاقة كل من المسؤولية الاجتماعية للمنظمة وأخلاقيات المنظمة بسلوك المواطنة التنظيمية، كذلك دراسة الأثر الوسيط للتماثل التنظيمي في العلاقة بينهم، وذلك بالتطبيق على الجامعة الأمريكية في لبنان، واعتمدت الدراسة على الاستقصاء كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات الميدانية، حيث تم إجراء الدراسة على عينة مكونة من (308) مفردة من طلاب الجامعة وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين المسؤولية الاجتماعية للمنظمة والتماثل التنظيمي، ووجود علاقة إيجابية بين التماثل التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، كما توجد علاقة إيجابية بين أخلاقيات المنظمة والتماثل التنظيمي، ويوجد تأثير إيجابي غير مباشر لأخلاقيات المنظمة على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال الدور الوسيط للتماثل التنظيمي.

هدفت دراسة الكعبي، (2018) إلى التعرف على دور التماثل التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الولاء التنظيمي، والتشابه، والانتماء) في الحد من الصمت التنظيمي لدى عينة من العاملين في المصارف الأهلية العراقية بلغ عددهم (67) مفردة، وقد استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة سلبية بين التماثل التنظيمي والصمت التنظيمي. وهدفت دراسة العاني، والصراف (2019) إلى قياس مستوى التماثل التنظيمي بأبعاده (العضوية، والتشابه، والولاء) في جامعة الموصل، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات المطلوب من عينة قوامها (45) مفردة من العاملين في جامعة الموصل، ومن خلال استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود تمثيل فعلي للتماثل التنظيمي ولأبعاده (العضوية، والولاء، والتشابه) في جامعة الموصل.

وهدفت دراسة (Al Jaidah & Obeidat, 2020) إلى التعرف على دور المسؤولية الاجتماعية الداخلية في تحقيق التماثل التنظيمي (المواطنة التنظيمية، والالتزام التنظيمي، والولاء التنظيمي) واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات من مفردات العينة البالغ عددها (372) مفردة من العاملين في البنوك التجارية القطرية، وبينت نتائج الدراسة أن المسؤولية الاجتماعية الداخلية كان لها تأثير على التماثل التنظيمي، وكان مستوى التماثل التنظيمي للعاملين في البنوك التجارية محل البحث عال.

وهدفت دراسة محمد، (2020) التعرف على مدى توافر أبعاد التماثل التنظيمي (الولاء، والانتماء، والتشابه) وجود حياة العمل في جامعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات العراقية، والتعرف على العلاقة والتأثير بينهما، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على أسلوب لخصر الشامل لمجتمع الدراسة البالغ (148) عنصرًا، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن مستوى التماثل التنظيمي وجود حياة العمل في الجامعة المبحوثة كان بدرجة مرتفعة للمتغيرين وأن هناك تأثير قوي لبعد الولاء كأحد أبعاد التماثل التنظيمي في جودة حياة العمل.

واستهدفت دراسة موسى، والحراشنة، (2021) التعرف على أثر التماثل التنظيمي بأبعاده (الولاء التنظيمي، والتشابه التنظيمي، والعضوية التنظيمية) في أداء أعضاء هيئة التدريس، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة وزعت منها (170)

استبانة على مجتمع الدراسة البالغ (236) عضو هيئة تدريس، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمائل التنظيمي بأبعاده (الولاء التنظيمي، والتشابه التنظيمي، والعضوية التنظيمية) في أداء أعضاء هيئة التدريس بأبعاده (جودة الأداء، وحجم الأداء) وتباين الأثر بين أبعاد المتغير المستقل على المتغيرات التابعة إذ أكدت الدراسة على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من الولاء التنظيمي والتشابه التنظيمي على جودة الأداء وأيضاً كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية لكل من التشابه التنظيمي والعضوية التنظيمية على حجم الأداء، وكان مستوى توافر التماثل التنظيمي بجميع أبعاده مرتفع.

هدفت دراسة غنيم (2021) إلى التعرف على دور التماثل التنظيمي (الولاء التنظيمي، والتشابه التنظيمي، والعضوية) في تعزيز المخرجات الوظيفية في مستشفيات جامعة المنوفية، وتمثل مجتمع الدراسة بجميع العاملين والبالغ عددهم (2839) عنصر، واستخدمت الدراسة أسلوب العينة العشوائية الطبقية بلغ قوامها (338) مفردة، واعتمدت على الاستبيان كأداة لجمع البيانات من مفردات العينة وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة دالة إحصائية بين أبعاد التماثل التنظيمي والمخرجات الوظيفية في مستشفيات جامعة المنوفية، ووجود تأثير لأبعاد التماثل التنظيمي على المخرجات الوظيفية.

وهدفت دراسة نافع، وفهد (2022) التعرف على واقع التماثل التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين في الجمارك الكويتية، وتحديد نوع وقوة العلاقة بين التماثل التنظيمي والأداء الوظيفي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت قائمة استقصاء اشتملت على مجموعتين رئيسيتين هما التماثل التنظيمي، الأداء الوظيفي، وتم جمع البيانات الخاصة بالدراسة من (332) مفردة من العاملين في الجمارك الكويتية، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التماثل التنظيمي للعاملين في الجمارك الكويتية متوسط، كما أن مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجمارك الكويتية كان متوسط، وبينت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التماثل التنظيمي وبين الأداء السياقي (مأخوذة بصورة إجمالية) ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التماثل التنظيمي في الجمارك الكويتية محل الدراسة وبين أداء المهمة (مأخوذة بصورة إجمالية) ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات التماثل التنظيمي في الجمارك الكويتية محل الدراسة وبين الأداء الوظيفي للعاملين (مأخوذة بصورة إجمالية).

وهدفت دراسة عيد (2022) إلى التعرف على العلاقة بين التماثل التنظيمي (الولاء التنظيمي، والتشابه التنظيمي، والانتماء التنظيمي) والعضوية (التميز المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في محافظة الدقهلية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (380) عنصرًا واعتمدت أسلوب الحصر الشامل، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى وجود علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائية بين التماثل التنظيمي وتحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية وأن مستوى التماثل التنظيمي في المنظمات غير الحكومية كان مرتفع.

وهدفت دراسة الجراح (2023) إلى بيان الدور والتأثير الذي يؤديه التماثل التنظيمي (المواطنة التنظيمية، والالتزام التنظيمي، والولاء التنظيمي) بالسعادة الوظيفية لدى العاملين في ديوان وزارة الزراعة والموارد المائية في إقليم كردستان، والتعرف على مدى توافر متغيرات الدراسة وأبعاده في الميدان المبحوث، واستخدمت الدراسة لمنهج الوصفي التحليلي، وتم اعتماد الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات حيث تم توزيع (210) استمارة استبيان، وقد أثبتت النتائج وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي بين التماثل التنظيمي المتمثل بأبعاده والسعادة الوظيفية متمثلة بأبعاده.

هدفت دراسة سليمان، وأسعد (2023) إلى التعرف على دور القيادة الأخلاقية في التماثل التنظيمي (الولاء التنظيمي، والتشابه التنظيمي، والعضوية التنظيمية)، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات الأولية،

من عينة الدراسة البالغ عددها (120) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباط بين القيادة الأخلاقية والتمائل التنظيمي، وأن مستوى التماثل التنظيمي في الكليات المبحوثة كان مرتفع.

### 2.2.2. الدراسات السابقة التي تناولت المتغير المستقل (العدالة التنظيمية)

فقد هدفت دراسة باثنية (2019) إلى التعرف على مستوى العدالة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة حضرموت ومستوى الأداء السياقية لأعضاء هيئة التدريس، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية طبقية بلغت (120) مفردة من أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت إلى: أن مستوى العدالة التنظيمية جاء في المتوسط، بينما جاءت نتائج الأداء السياقية مرتفعة، وتوجد علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً بين العدالة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية والأداء السياقية لأعضاء هيئة التدريس.

هدفت دراسة (Wahda, et al, (2020) إلى تحليل تأثير الثقة التنظيمية لثقافة التعلم التنظيمي بشكل مباشر أو غير مباشر من خلال العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية) على سلوك الدور، وتأثير الثقة التنظيمية والعدالة التنظيمية على سلوك الدور، بالتطبيق على العاملين في 7 مستشفيات إندونيسية باستخدام أسلوب العينة العشوائية وبينت النتائج أن الثقة التنظيمية كان لها تأثير إيجابي على التعلم التنظيمي من خلال العدالة التنظيمية، وأن العلاقة المباشرة للعدالة التنظيمية والثقة التنظيمية، وثقافة التعلم التنظيمي تجاه السلوك خارج الدور كانت إيجابية، وأن الثقة التنظيمية والعدالة التنظيمية من خلال التعلم التنظيمي كان لها تأثير غير مباشر إيجابي وكبير على السلوك الإضافي لموظفي المستشفيات محل البحث.

هدفت دراسة العامري (2020) إلى الكشف عن العلاقة بين العدالة التنظيمية (التوزيعية، والإجرائية، والتعاملية) وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفي وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي والارتباطي، واستخدم الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة البالغة (155) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها تدني مستوى العدالة التنظيمية حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.29)، وأظهرت النتائج عدم وجود علاقة ارتباط بين العدالة التنظيمية، وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

وهدفت دراسة (Ahmed, & Jameel, (2021) التعرف على تأثير العدالة التنظيمية على أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية العراقية، تم تطبيق الدراسة على الموظفين الأكاديميين في 9 جامعات عراقية تعمل في بغداد وتم أخذ عينة قوامها (297) مفردة، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها، وجود تأثير إيجابي لبعدي العدالة التوزيعية والعدالة التفاعلية على أداء أعضاء هيئة التدريس، بينما لم يكن هناك أي تأثير لبعد العدالة الإجرائية على الأداء في الجامعات العراقية محل البحث.

وهدفت دراسة العميدي، وبراك (2021) إلى تحديد العلاقة بين العدالة التنظيمية (التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية، والزمانية، والمكانية) والحد من السلوك الانتقامي، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة بلغ قوامها (82) مفردة من العاملين في مستشفى الحكيم العام وتم جمع البيانات بالاعتماد على الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى وجود إدراك متوسط لمتغير العدالة التنظيمية وبينت نتائج الدراسة وجود علاقة تأثير للعدالة التنظيمية في السلوك الانتقامي.

وهدفت دراسة عطاوي (2022) الكشف عن دور العدالة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة التميز والأداء التنظيمي في الجامعات اليمنية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية طبقية عنقودية بلغت (348) مفردة من القيادات الإدارية والأكاديمية في الجامعات اليمنية،

وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق العدالة التنظيمية حصل على متوسط (3.09)، وبينت النتائج أن للعدالة التنظيمية تأثير في الأداء التنظيمي للجامعات اليمنية.

وهدفت دراسة بن وارد، وعبد الخير (2022) للتعرف على واقع العدالة التنظيمية، وإلى بيان أثر العدالة التنظيمية (عدالة الإجراءات، والمعاملات، والتوزيعية) على خفض الشعور بالاحترق الوظيفي، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد، تم اختيار عينة عشوائية بسيطة تتكون من (معيد، ومحاضر، وأ. مساعد، وأ. مشارك) مكونة من (100) مفردة، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج منها وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية مجتمعة في خفض الشعور بالاحترق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد في ظل جائحة COV 19، وجود مستوى متوسط للاحترق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في ظل جائحة COV 19.

هدفت دراسة محمد، وموسى (2022) إلى معرفة أثر العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، والإجرائية، والتعاملات) في الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس والموظفين في جامعة أم درمان الإسلامية، وتم استخدام المنهج التاريخي الاستنباطي لجمع البيانات الخاصة بالجزء النظري والدراسات السابقة، كما تم استخدام الاستبيان لجمع البيانات من مجتمع الدراسة عن طريق عينة عشوائية بسيطة بعدد (75) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن درجة توفر العدالة التنظيمية كانت متوسطة، أي أن أفراد العينة لا رأي محدد لهم نحو مدى توفر عدالة التوزيع، وتوفر العدالة الإجرائية، وعدالة التعاملات في الجامعة. وهدفت دراسة زيد، والزعيمي (2022) إلى تحديد أثر العدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية، والمعلوماتية) في الاحترق الوظيفي، والتعرف على مستوى العدالة التنظيمية المتحقق، وواقع الاحترق الوظيفي لدى موظفي شركات مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (736) موظفا وموظفة، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (242) مفردة، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية في الاحترق الوظيفي لدى شركات مجتمع الدراسة، وكان مستوى إدراك العدالة التنظيمية متوسط، وكانت العدالة التفاعلية أكثر أبعاد العدالة التنظيمية تأثيراً في الاحترق الوظيفي، ثم بُعد عدالة المعلومات، وتلاه على التوالي بُعد العدالة الإجرائية، وبعُد العدالة التوزيعية.

وهدفت دراسة Fahim, (2023) إلى التعرف على أثر العدالة التنظيمية (التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية، والمعلوماتية) في سلوك المواطنة التنظيمية من خلال الرضا الوظيفي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية من (104) مفردة من العاملين في وزارة النقل المصرية، وتوصلت الدراسة إلى وجود دور فعال للعدالة التنظيمية في التنبؤ بسلوك المواطنة التنظيمية، وبينت الدراسة أن العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي لهما تأثير في سلوك المواطنة التنظيمية، وكان مستوى ممارسة العدالة التنظيمية في الوزارة محل البحث مرتفع.

وهدفت دراسة قاسم، وآخرون (2023) إلى التعرف على تأثير العدالة التنظيمية في تحسين أداء العاملين بالتطبيق على العاملين في مركز محافظة اللاذقية، وتم اعتماد ثلاثة أبعاد للعدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، وعدالة التعاملات) واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة البالغة (114) مفردة من العاملين بمركز محافظة اللاذقية وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن مستوى ممارسة العدالة التنظيمية كان مرتفع، ووجود تأثير معنوي للعدالة التوزيعية في تحسين أداء العاملين في مركز محافظة اللاذقية،

ويوجد تأثير معنوي للعدالة الإجرائية في تحسين أداء العاملين في مركز محافظة اللاذقية، ويوجد تأثير معنوي للعدالة التفاعلية في تحسين أداء العاملين في مركز محافظة اللاذقية، ويوجد تأثير معنوي لأبعاد العدالة التنظيمية بشكل كلي في تحسين أداء العاملين.

وهدفت دراسة (Yuenger, (2023) إلى التعرف على تأثير العدالة التنظيمية على نية ترك العمل، والحضور، وبوساطة المشاركة في العمل، والإرهاق، وجمعت البيانات من (329) من العاملين الذين يعملون أكثر من 30 ساعة في الأسبوع، وتوصلت الدراسة إلى أن العدالة التنظيمية لها ارتباط موجب بالمشاركة، ووجود علاقة عكسية بين العدالة التنظيمية، والإرهاق ونية ترك العمل والحضور، كما بينت النتائج وجود وساطة جزئية في العلاقة بين العدالة التنظيمية ونية ترك العمل. وهدفت دراسة الحربي (2023) إلى التعرف على مستويات العدالة التنظيمية والاتجاهات الوظيفية والثقة التنظيمية في الجامعات السعودية واختبار أثر الثقة التنظيمية كمتغير وسيط بين العدالة التنظيمية والاتجاهات الوظيفية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بهذه الجامعات، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، شمل مجتمع الدراسة أعضاء هيئة التدريس من (7) جامعات سعودية البالغ عددهم (28892) عنصر، وبلغ حجم العينة المختارة بالأسلوب العشوائي (490) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى العدالة التنظيمية كان متوسطاً، والرضا الوظيفي كان أقرب للمرتفع. كذلك، أظهرت نتائج الدراسة إلى أن الثقة التنظيمية تتوسط كلياً العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، كما أنها تتوسط جزئياً العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي.

وهدفت دراسة (Das, & Mohanty, (2023) التعرف على تأثير العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، وعدالة العلاقات الشخصية، والعدالة المعلوماتية) على سلوك المواطنة التنظيمية بين أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة مكونة من (470) مفردة من أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير للعدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية، والعدالة المعلوماتية على سلوك المواطنة التنظيمية، وعدم وجود تأثير لبعد العدالة الشخصية على سلوك المواطنة التنظيمية، كما كان مستوى إدراك العدالة التنظيمية مرتفع. وهدفت دراسة (sunarta et al, (2023) إلى شرح دور الرضا الوظيفي كمتغير وسيط لتأثير العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية) على سلوك التسويق الوظيفي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم جمع البيانات بالاعتماد على الاستبانة من (195) مفردة من موظفي التعليم العالي في ثلاث جامعات حكومية إندونيسية، وتوصلت الدراسة إلى أن العدالة التنظيمية لم يكن لها تأثير بشكل مباشر على سلوك التسويق إلا من خلال وساطة الرضا الوظيفي.

هدفت دراسة عبيدات، وأبا زيد (2024) إلى بيان أثر الإدارة بالتجوال على الشعور بالعدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية) من وجهة نظر موظفي وزارة التربية والتعليم الأردنية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات، تم توزيعها على عينة شملت (229) مفردة من الموظفين في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية ومديرياتها، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ومن أهمها: أن درجة شعور الموظفين بالعدالة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة، وبينت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة بالتجوال بأبعادها (تحسين الاتصال واكتشاف الحقائق والتحفيز والتطوير والإبداع، والتغذية الراجعة)، وشعور الموظفين بالعدالة التنظيمية.

هدفت دراسة Bhaskor, et al, (2024) التعرف على أثر العدالة التنظيمية وعبء العمل في نية ترك العمل، بواسطة ضغوط العمل، تم تطبيق الدراسة على عينة من موظفي شركة PT Telkom الإندونيسية قوامها (221) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها وجود تأثير للعدالة التنظيمية على نية ترك العمل، بينما عبء العمل لم يكن له تأثير على نية ترك العمل، وكان لضغوط العمل توسط جزئي بين العدالة التنظيمية ونية ترك العمل.

### 3.2.2. التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال ما أسفر عنه مراجعة واستعراض العديد من الدراسات السابقة يتضح أن معظم الدراسات الأجنبية والعربية أولت موضوع العدالة التنظيمية والتماثل التنظيمي اهتمام متزايد، إلا أن الدراسات ربطت العدالة التنظيمية بمتغيرات أخرى غير التماثل التنظيمي كالأداء وسلوك المواطن التنظيمية، والاحتراق الوظيفي، ونية ترك العمل... كدراسة (بائنية، 2019)، ودراسة (Wahda, et al, 2020) ودراسة (Ahmed, & Jameel, 2021)، ودراسة (عطافي، 2022)، ودراسة (محمد، وموسى، 2022)، ودراسة (زيد، والزعيمي، 2022)، ودراسة (Fahim, 2023)، ودراسة (Yuenger, 2023)، ودراسة (Das, & Mohanty, 2023)، ودراسة (Bhaskor, et al, 2024).

كما أن أغلب الدراسات اعتمدت على ثلاثة أبعاد في قياس العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، وعدالة التعاملات أو التفاعلية) فيما عدا دراسة (زيد، والزعيمي، 2022)، ودراسة (Fahim, 2023) ودراسة (Das, & Mohanty, 2023)، استخدمت أربعة أبعاد لقياس العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية أو التفاعلية، العدالة المعلوماتية).

ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بالعدالة التنظيمية والتماثل التنظيمي اتضح عدم وجود أي دراسة جمعت بين المتغيرين ولذلك فهناك حاجة إلى مثل هذا البحث.

### 3. منهجية البحث وإجراءاته:

لتحقيق أهداف البحث الحالي، والإجابة على أسئلته تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بغرض تحقيق أهداف البحث، فعلى صعيد المنهج الوصفي تم الحصول على البيانات، والمعلومات الثانوية من خلال المراجعة المكتبية للرسائل والدوريات العلمية والكتب والمؤلفات، وما أتاحتها المكتبات الإلكترونية عبر شبكة الإنترنت بهدف تنمية الإطار النظري الذي يقوم عليه هذا البحث، أما من الناحية التحليلية، فقد تم تطوير أداة لجمع البيانات الأولية المتعلقة بأبعاد العدالة التنظيمية والتماثل التنظيمي، لاختبار فرضيات البحث وتحقيق أهدافه

### 1.3. مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين الأكاديميين، والإداريين العاملين في جامعة دار السلام الدولية للعلوم والتكنولوجيا، البالغ عددهم (166) عنصراً، وتم توزيع (120) استمارة على عينة الدراسة البالغة (113) مفردة وهي عينة عشوائية بسيطة تم تحديد عددها وفق جداول مرجان (العريفي، 2020: 145)، تم استرجاع (90) استمارة تمثل (79.6%).

### 2.2. مصادر جمع البيانات والمعلومات:

اعتمد البحث الحالي على مصدرين أساسيين لجمع البيانات والمعلومات هما:



أ- **المصادر الثانوية:** من أجل توضيح مشكلة البحث وصياغة تساؤلاته، ورسم النموذج المعرفي، وصياغة الفرضيات، وبناء الإطار النظري تم الاعتماد على مصادر البيانات الثانوية، المتمثلة في الرسائل والأطروحات العلمية، والأبحاث المنشورة في المجالات العلمية المحكمة، والكتب المتاحة في المكتبة الجامعية، والمكتبة الرقمية المرتبطة بشبكة الإنترنت المتاحة للبحث العلمي.

ب- **المصادر الأولية:** يعد العاملون في الجامعة محل البحث المصدر الرئيس للبيانات الأولية، وتم تجميعها بالاعتماد على الاستبانة التي تم تصميمها بالاعتماد على بعض الدراسات السابقة، وتم تكييفها بما يتناسب مع البحث الحالي، وبما يمكن من اختبار الفرضيات وتحقيق أهداف البحث.

### 3.3. أداة الدراسة:

تمثلت أداة الدراسة بالاستبانة والتي تتكون من جزئين هما:

**الجزء الأول:** تضمن المعلومات الشخصية والوظيفية لمفردات العينة والتي شملت: (النوع، العمر، المؤهل، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، الدوام في الجامعة).

**الجزء الثاني:** يتضمن الفقرات الخاصة بمتغيرات البحث الرئيسية، ويتكون من (34) فقرة موزعة على محورين، هما:

**المحور الأول:** تناول الفقرات الخاصة بالمتغير المستقل (العدالة التنظيمية) ويقاس بـ(19) فقرة موزعة على أربعة أبعاد وهي بُعد العدالة التوزيعية ويقاس بـ(5) فقرات، وبُعد العدالة الإجرائية ويقاس بـ(5) فقرات، وبُعد العدالة التفاعلية ويقاس بـ(5) فقرات، وبُعد العدالة المعلوماتية ويقاس بـ(4) فقرات.

**المحور الثاني:** يتناول الفقرات الخاصة بالمتغير التابع (التمائل التنظيمي) ويقاس بـ(15) فقرة، وكما هي موضحة بالجدول التالي.

**جدول (1) مكونات استمارة الاستبانة**

المتغيرات	الأبعاد	الفقرات
العدالة التنظيمية	العدالة التوزيعية	5
	العدالة الإجرائية	5
	العدالة التفاعلية	5
	العدالة المعلوماتية	4
	إجمالي العدالة التنظيمية	19
	التمائل التنظيمي	15
	الإجمالي	34

### اختبار صدق وثبات أداة البحث:

**1. صدق أداة البحث:** يعرف صدق أداة البحث على أنه مدى تمكن أداة جمع البيانات من قياس الغرض الذي صممت من أجله، كما يقصد بالصدق: شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، وتم التأكد من صدق أداة جمع البيانات والمعلومات كما يلي:



**أ. الصدق الظاهري (صدق المحتوى):**

بعد تصميم أداة البحث بصيغتها الأولية، تم عرضها على عدد من المحكمين من ذوي الاختصاص من أعضاء هيئة التدريس، والمختصين وذلك للاستفادة من خبراتهم، للتأكد من وضوح وصلاحيه فقرات الاستبانة، وإبداء آرائهم في مدى مناسبة الفقرات لقياس ما وضعت لأجله، وقد تم الأخذ بملاحظات ومقترحات المحكمين في إعادة صياغة فقرات الاستبانة من حذف وإضافة بعض الفقرات وإعادة الصياغة لبعضها الآخر، وإخراج أداة البحث بصيغتها النهائية.

**ب. صدق الاتساق الداخلي (التكويني):** يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرات (العريقي، 2020)، وللتأكد من عدم وجود فقرات في أداة البحث يمكن أن تضعف القدرة التفسيرية للنتائج، تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة باستخدام معامل ارتباط بيرسون (R) بين كل فقرة، والبُعد الذي تنتمي إليه هذه الفقرة ويمكن توضيح نتيجة هذا الاختبار كما يلي:

**1. نتائج الاتساق الداخلي للمتغير المستقل: العدالة التنظيمية:**

**جدول (2) الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد المتغير المستقل العدالة التنظيمية.**

2. العدالة الإجرائية			1. العدالة التوزيعية		
رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.613	.000	1	0.796	.000
2	0.746	.000	2	0.811	.000
3	0.802	.000	3	0.847	.000
4	0.668	.000	4	0.802	.000
5	0.753	.000	5	0.814	.000
3. العدالة التفاعلية			4. العدالة المعلوماتية		
رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.810	.000	1	0.831	.000
2	0.834	.000	2	0.837	.000
3	0.804	.000	3	0.881	.000
4	0.782	.000	4	0.834	.000
5	0.840	.000	//////////		

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الأولية للبحث.

يتضح من نتائج الجدول السابق أن جميع فقرات المتغير المستقل جاءت مرتبطة بأبعادها بدرجة ارتباط موجبة، وذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.000)، ودرجة الارتباط تتراوح بين (0.613) و(0.881)، وهو ما يشير إلى عدم وجود فقرات قد تضعف المصدقية لهذه الأبعاد، وهذا يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية، يمكن الوثوق بها في تطبيق البحث الحالي، وبذلك تعد أبعاد وفقرات المتغير المستقل صادقة لما وضعت لقياسه.

## 2. نتائج الاتساق الداخلي للمتغير التابع التماثل التنظيمي.

جدول (3) الاتساق الداخلي لفقرات المتغير التابع التماثل التنظيمي

رقم الفقرة	معامل ارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل ارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل ارتباط	مستوى الدلالة
1	0.824	.000	6	0.812	.000	11	0.524	.000
2	0.805	.000	7	0.737	.000	12	0.615	.000
3	0.795	.000	8	0.753	.000	13	0.823	.000
4	0.662	.000	9	0.650	.000	14	0.801	.000
5	0.782	.000	10	0.567	.000	15	0.827	.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الأولية للبحث.

يتضح من الجدول (3) أن جميع فقرات المتغير التابع التماثل التنظيمي جاءت مرتبطة بأبعادها بدرجة ارتباط موجبة، وذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.00) وتتراوح درجة الارتباط بين (0.524) و(0.827)، ما يشير إلى عدم وجود فقرات قد تضعف المصدقية لهذا المتغير، وهذا يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية، يمكن الوثوق بها في تطبيق البحث الحالي.

## 2. اختبار ثبات الأداة:

لمعرفة درجة ثبات الاستبانة تم إجراء اختبار كرونباخ (ألفا - Cronbach's alpha)، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (4) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لأداة البحث

أبعاد/متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	درجة الثبات	√Alpha درجة المصدقية
العدالة التوزيعية	5	0.95	0.97
العدالة الإجرائية	5	0.94	0.97
العدالة التفاعلية	5	0.93	0.96
العدالة المعلوماتية	4	0.95	0.97
إجمالي العدالة التنظيمية	19	0.93	0.96
إجمالي التماثل التنظيمي	15	0.95	0.97
إجمالي المقياس	34	0.96	0.98

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الأولية للبحث.

يتضح من نتائج الجدول السابق أن قيمة معامل الثبات لأداة جمع البيانات بلغت (0.96) وهذا يعني أنها جاءت بنسبة ثبات مرتفعة جداً، وجاءت نسبة المصدقية لإجابات العينة (0.98) وهذا يعني أن درجة مصداقية الإجابات مرتفعة جداً، مما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة وفاعلة للبحث.

#### 4.3. خصائص عينة البحث:

للتعرف على خصائص عينة البحث حسب المتغيرات الديموغرافية تم إيجاد التوزيعات التكرارية، والنسب المئوية لها وكما هي موضحة بالجدول التالي:

جدول (5) الخصائص الديموغرافية والوظيفية

المتغير	الفئة	التكرارات	النسبة (%)
الجنس	ذكر	52	57.7
	أنثى	38	42.3
	الإجمالي	90	100.0
العمر	أقل من 25 سنة	6	6.7
	من 25 إلى أقل من 35 سنة	44	48.9
	من 35 إلى أقل من 45 سنة	21	23.3
	من 45 فأكثر	19	21.1
	الإجمالي	90	100.0
المؤهل العلمي	ثانوية	1	1.1
	دبلوم بعد الثانوية	9	10.0
	بكالوريوس	44	48.9
	ماجستير	18	20.0
	دكتوراه	18	20.0
	الإجمالي	90	100.0
المسمى الوظيفي	أكاديمي	52	57.8
	إداري	38	42.2
	الإجمالي	90	100.0
الدوام في الجامعة	دوام كلي 3 أيام فأكثر	39	43.3
	دوام جزئي 3 أيام فأقل	29	32.2

24.4	22	الدوام بنظام الساعات	
100	90	الإجمالي	
66.7	60	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
17.8	16	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	
15.6	14	أكثر من 10 سنوات	
100	90	الإجمالي	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الأولية للبحث.

توضح نتائج الجدول السابق خصائص عينة البحث حسب المتغيرات الديموغرافية، ويلاحظ أن المستجيبين من الذكور بلغ عددهم (52) مفردة ونسبة (57.7%)، في حين بلغ عدد المستجيبين من الإناث (38) مفردة ونسبة (42.3%)، وهذه النسبة تعكس طبيعة العمل الجامعي الذي يشجع النوعين على العمل وهو دليل على الوعي والدعم لهذا الجانب، وبالنسبة للفئة العمرية يُلاحظ أن أعلى نسبة بين مفردات العينة هي (48.9%) كانت لمن تتراوح أعمارهم بين (25 إلى أقل من 35) تليها نسبة (23.3%) لمن تتراوح أعمارهم بين (35 إلى أقل من 45 سنة)، ثم نسبة (21.1%) لمن أعمارهم من 45 فأكثر وهذا يدل على الاهتمام باستيعاب العناصر الشابة والقادرة على العطاء، كونهم في هذه المراحل العمرية يتمتعون بالطاقة والنشاط ولديهم القدرة على تحمل أعباء العمل، وكان أقل الفئات العمرية الذين أعمارهم أقل من 25 سنة ونسبتهم (6.7%) وهي نسبة ضعيفة جداً.

وتشير خصائص العينة حسب المؤهل العلمي أن أعلى نسبة (48.9%) كانت للحاصلين على درجة البكالوريوس ثم الحاصلين على درجتي الماجستير والدكتوراه وبنسبة متساوية (20%) وهذا يشير إلى أن نسبة المشاركين في الردود من الحاصلين على درجة البكالوريوس الذين قد يتح لهم الوقت المشارك وزيادة عدد الموظفين من هذه الفئة، بينما انخفاض مشاركة الحاصلين على الدرجات العليا قد يعود إلى ضيق وقتهم وضغوط العمل، أو أن أغلبهم لا يحبذ المشاركة لارتباطهم بأكثر من جامعة، بينما نجد أن أقل نسبة (1.1%) للحاصلين على مؤهل الثانوية، ثم الحاصلين على مؤهل دبلوم بعد الثانوية بنسبة (10.0%) وهذا يعكس طبيعة العمل الذي يتطلب موظفين من الحاصلين على الدرجات الجامعية والعليا.

وفيما يتعلق بخصائص العينة حسب المسمى الوظيفي كانت أعلى نسبة (57.8%) لصالح المسمى الأكاديمي تليه نسبة (42.2%) ويفسر ذلك طبيعة العمل الأكاديمي في الجامعة.

كما تشير خصائص العينة حسب نظام الدوام في الجامعة أن أعلى نسبة (43.3%) الذين دوامهم من 3 أيام فأكثر في الأسبوع، ثم الذين دوامهم 3 أيام فأقل في الأسبوع بنسبة (32.2%)، بينما نسبة (24.4%) لمن يعملون بنظام الساعات، وهذا يعكس اتباع الجامعة نظام التثبيت الكلي والجزئي والذي يفرضه طبيعة العمل الجامعي.

فيما تتمثل خصائص العينة حسب سنوات الخبرة حيث كانت أعلى نسبة (66.7%) لصالح أصحاب الخبرة الأقل من 5 سنوات، وتليها نسبة (17.8%) لصالح أصحاب الخبرة التي تتراوح بين (5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) ثم نسبة (15.6%) لصالح أصحاب الخبرة الأكثر من (10) سنوات، ويفسر ذلك على اعتماد الجامعة على أصحاب الخبرة الجديدة إلى حد ما إلى جانب اعتمادها على الخبرات الأعلى مما يعني تنوع منتسبي الجامعة حسب الخبرات.

### 5.3. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

للإجابة عن أسئلة البحث واختبار فرضياته، تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات الأولية، وتم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية الآتية:

أ. أساليب الإحصاء الوصفي: التكرارات، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. لوصف خصائص العينة ومتغيرات البحث.

ب. أساليب الإحصاء الاستدلالي وتتمثل في: (معامل الارتباط لبيرسون لاختبار الصدق البنائي وصدق الاتساق الداخلي، لمعرفة مدى قوة العلاقة بين فقرات الاستبانة، والأبعاد التي تنتمي لها من جهة، وبين الأبعاد الرئيسية وأبعادها من جهة أخرى وكذا اختبار العلاقة بين المتغير المستقل (العدالة التنظيمية) وأبعاده وبين المتغير التابع (التمائل التنظيمي)، معامل ألفا كرونباخ لاختبار لمعرفة مدى ثبات أداة البحث، وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار فرضيات الدراسة.

### 4. نتائج الدراسة ومناقشتها:

#### 1.4. التحليل الوصفي لمتغيرات البحث:

من أهداف البحث التعرف على مستوى العدالة التنظيمية المدركة بأبعادها (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التوزيعية، والتفاعلية، والعدالة المعلوماتية) في الجامعة محل البحث، والتعرف على مستوى التماثل التنظيمي بين منتسبي الجامعة محل البحث، ولتحقيق ذلك تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية من مفردات العينة وتم استخدام مقياس ليكارت الخماسي، وبعد التحليل تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛ للتأكد من مستوى إدراك متغيرات الدراسة وأبعادها. والجدول التالي يوضح كيفية تفسير قيم الوسط الحسابي الموجودة في جداول نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات البحث:

#### جدول (6) كيفية تفسير قيم المتوسط الحسابي والنسب الموجودة في جداول النتائج

درجة الموافقة	التقدير اللفظي	إذا كان المتوسط
منخفض جداً	غير موافق تمامًا	أقل من 1.8
منخفض	غير موافق	من 1.8 وأقل من 2.6
متوسط	موافق إلى حد ما	من 2.6 وأقل من 3.4
مرتفع	موافق	من 3.4 وأقل من 4.2
مرتفع جداً	موافق تمامًا	من 4.2 حتى 5

#### 1.1.4. التحليل الوصفي للمتغير المستقل: العدالة التنظيمية:

للتعرف على مستوى العدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التوزيعية، والعدالة التفاعلية، والعدالة المعلوماتية) في الجامعة محل البحث، تم استخدام الإحصاء الوصفي (المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب)، والموضحة كالتالي:

#### 1.1.1.4. التحليل الوصفي لبعد العدالة التوزيعية حسب الفقرات:

للتعرف على مستوى إدراك بعد العدالة التوزيعية تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب والموضحة في الجدول التالي:

**الجدول (7) نتائج التحليل الوصفي لبعء العدالة التوزيعية حسب الفقرات**

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الرتبة
1	يتناسب الأجر الذي حصل عليه مع خبراتي ومؤهلاتي العلمية.	2.20	1.13	منخفضة	2
2	يتناسب الأجر الذي حصل عليه مع الجهود التي أبذلها في العمل.	2.04	1.12	منخفضة	4
3	يتم توزيع المكافآت المالية بشكل عادل داخل الجامعة.	1.80	0.89	منخفضة	5
4	أحصل على تعويضات مالية مقابل الأعمال الإضافية التي أقوم بها.	2.13	1.06	منخفضة	3
5	يتم توزيع أعباء العمل بين العاملين بشكل عادل داخل الجامعة.	2.29	1.11	منخفضة	1
	إحصائية بعد العدالة التوزيعية	2.07	0.77	منخفضة	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الأولية للبحث.

يتضح من النتائج بالجدول السابق أن فقرات بُعء العدالة التوزيعية تتراوح المتوسطات الحسابية لها بين (2.29) و(1.80)، والانحرافات المعيارية (1.11) و(0.89) وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (5) بمتوسط حسابي (2.29) وبلغ الانحراف المعياري (1.11)، حيث كانت درجة الموافقة منخفضة، فيما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (3) بمتوسط حسابي (1.80) وانحراف معياري (0.89)، حيث كانت درجة الموافقة منخفضة، كما يتضح من نتائج الجدول السابق أن جميع الفقرات كانت درجة الموافقة منخفضة.

وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لبعء العدالة التوزيعية (2.07)، والانحراف المعياري (0.770)، مما يدل على أن درجة توافر هذا البعد وفقاً لإجابة مفردات العينة كانت منخفضة، ويمكن تفسير ذلك بعدم مناسبة الأجر الذي يحصل عليه الموظف مع المؤهل العلمي، والجهد المبذول، وعدم توزيع المكافآت بشكل عادل.

**2.1.1.4 التحليل الوصفي لبعء العدالة الإجرائية حسب الفقرات:**

للتعرف على مستوى إدراك بعد العدالة الإجرائية تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والترتيب والموضحة في الجدول التالي:

**الجدول (8) نتائج التحليل الوصفي لبعء العدالة الإجرائية حسب الفقرات**

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الرتبة
1	تطبّق إجراءات وتعليمات العمل بشكل عادل بين جميع العاملين في الجامعة	2.51	1.06	منخفضة	4
2	تشجع الجامعة على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المرتبطة بهم	2.48	0.97	منخفضة	5
3	توفر الجامعة متطلبات العمل لجميع منتسبيها دون استثناء.	2.52	1.01	منخفضة	3

4	يتم حل النزاعات بين العاملين في الجامعة بشكل عادل ونزيه.	2.57	1.00	منخفضة	2
5	تركز عملية تقييم الأداء على الجهود والمساهمات المبذولة.	2.62	1.02	متوسطة	1
إحصائية بعد العدالة الإجرائية		2.54	0.83	منخفضة	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الأولية للبحث.

يتضح من النتائج بالجدول السابق أن فقرات بُعد العدالة الإجرائية تتراوح المتوسطات الحسابية لها بين (2.62) و(2.48)، والانحرافات المعيارية (1.02) و(0.97) وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (5) بمتوسط حسابي (2.62) وبلغ الانحراف المعياري (1.02)، حيث كانت درجة الموافقة متوسطة، فيما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (2) بمتوسط حسابي (2.48) وانحراف معياري (0.97)، حيث كانت درجة الموافقة منخفضة، كما يتضح من نتائج الجدول السابق أن جميع الفقرات كانت درجة الموافقة منخفضة.

وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لبُعد العدالة التوزيعية (2.54)، والانحراف المعياري (0.83)، مما يدل على أن درجة توافر هذا البعد وفقاً لإجابة مفردات العينة كانت منخفضة. ويمكن تفسير ذلك أن عملية تقييم الأداء لا تركز على الجهود والمساهمات المبذولة، وأن الجامعة لا تشجع على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المرتبطة بهم.

#### 3.1.1.4. التحليل الوصفي لبعد العدالة التفاعلية حسب الفقرات:

للتعرف على مستوى إدراك بعد العدالة التفاعلية تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والترتيب والموضحة في الجدول التالي:

الجدول (9) نتائج التحليل الوصفي لبعد العدالة التفاعلية حسب الفقرات

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الرتبة
1	تتعامل الإدارة مع جميع العاملين بكل صدق وصراحة.	2.43	1.08	منخفضة	5
2	رئيسي المباشر يقدر ما يبذله من جهد.	3.12	1.31	متوسطة	2
3	أشعر بأنني أحظى بالتقدير والاحترام داخل الجامعة.	3.40	1.25	مرتفعة	1
4	تُراعى مصالح العاملين عند اتخاذ القرارات التي تصدر في مجال عملهم	2.66	1.03	متوسطة	4
5	تحرص إدارة الجامعة على إشاعة روح التعاون الجماعي بين العاملين.	2.84	1.03	متوسطة	3
إحصائية بعد العدالة التفاعلية		2,89	0.95	متوسطة	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الأولية للبحث.

يتضح من النتائج بالجدول السابق أن فقرات بُعد العدالة التفاعلية تتراوح المتوسطات الحسابية لها بين (3.40) و(2.43)، والانحرافات المعيارية (1.25) و(1.08) وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (3) بمتوسط حسابي (3.40) وبلغ الانحراف المعياري (1.25)، حيث كانت درجة الموافقة مرتفعة، فيما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (1) بمتوسط حسابي (2.43) وانحراف معياري (1.08)، حيث كانت درجة الموافقة منخفضة، كما يتضح من نتائج الجدول السابق أن درجة الموافقة على أغلب الفقرات كانت بدرجة متوسطة عدا الفقرة (3) كانت بدرجة مرتفعة، والفقرة (1) كانت بدرجة منخفضة.



وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لُبُعد العدالة التفاعلية (2.89)، والانحراف المعياري (0.95)، مما يدل على أن درجة الموافقة على هذا البعد وفقاً لإجابة مفردات العينة كانت متوسطة. ويمكن تفسير ذلك بأن التقدير والاحترام موجود داخل الجامعة، إلا أن تعامل الإدارة مع جميع العاملين لم يكون بالمستوى المناسب.

#### 4.1.1.4. التحليل الوصفي لبعد العدالة المعلوماتية حسب الفقرات:

للتعرف على مستوى إدراك بعد العدالة المعلوماتية تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والترتيب والموضحة في الجدول التالي

الجدول (10) نتائج التحليل الوصفي لبعد العدالة المعلوماتية حسب الفقرات

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الرتبة
1	يمكن لأي موظف الوصول إلى المعلومات المتعلقة بعمله بسهولة.	2.92	1.04	متوسطة	4
2	المعلومات المتعلقة بالعمل متاحة لجميع الموظفين	2.93	1.09	متوسطة	3
3	التوضيحات المتعلقة بالإجراءات تصلني في الوقت المناسب	2.94	1.20	متوسطة	2
4	يقدم لي مسؤولي المباشر مبررات لأي قرار يتخذ في مجال عملي.	3.01	1.24	متوسطة	1
	إحصائية بعد العدالة المعلوماتية	2.95	0.97	متوسطة	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الأولية للبحث.

يتضح من النتائج بالجدول السابق أن فقرات بُعد العدالة المعلوماتية تتراوح المتوسطات الحسابية لها بين (3.01) و(2.92)، والانحرافات المعيارية (1.24) و(1.04) وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (4) بمتوسط حسابي (3.01) وبلغ الانحراف المعياري (1.24)، حيث كانت درجة الموافقة متوسطة، فيما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (1) بمتوسط حسابي (2.92) وانحراف معياري (1.04)، حيث كانت درجة الموافقة متوسطة، كما يتضح من نتائج الجدول السابق أن درجة الموافقة على جميع الفقرات كانت بدرجة متوسطة.

وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لُبُعد العدالة المعلوماتية (2.95)، والانحراف المعياري (0.97)، مما يدل على أن درجة الموافقة على هذا البعد وفقاً لإجابة مفردات العينة كانت متوسطة. ويمكن تفسير ذلك بأن المسؤول المباشر يوضح إلى حد ما مبررات لأي قرار يتخذ في مجال العمل، وأنه يمكن لأي موظف الوصول إلى المعلومات المتعلقة بعمله.

#### 2.1.4. التحليل الوصفي للمتغير التابع التماثل التنظيمي حسب الفقرات:

للتعرف على مستوى إدراك التماثل التنظيمي لدى منتسبي الجامعة محل البحث تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والترتيب والموضحة في الجدول التالي.

الجدول (11) نتائج التحليل الوصفي للمتغير التابع التماثل التنظيمي حسب الفقرات

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الرتبة
1	أهتم بمستقبل الجامعة.	3.53	1.19	مرتفعة	4

3	مرتفعة	1.15	3.60	أشعر بالولاء المستمر للجامعة.	2
6	متوسطة	1.24	3.34	أفخر بأني عضو في فريق العمل بالجامعة	3
14	متوسطة	0.75	2.60	أتحدث إلى الآخرين عن مشاريع الجامعة	4
15	منخفضة	0.77	2.07	إنجازات الجامعة فخر للعاملين فيها.	5
7	متوسطة	1.26	3.28	أشعر بالسعادة لأنني أعمل في هذه الجامعة.	6
9	متوسطة	1.25	3.19	أستطيع وصف الجامعة بأنها أسرة كبيرة يشعر غالبية أعضائها بالانتماء لها.	7
8	متوسطة	1.25	3.23	أعتبر الجامعة بيتي الثاني.	8
10	متوسطة	1.25	3.14	إدارة الجامعة تهتم بمصالح منتسبيها اهتماماً كبيراً	9
12	متوسطة	1.33	3.00	أعتقد بأن الجامعة التي أعمل فيها مكتملة لشخصيتي الاجتماعية	10
13	متوسطة	1.30	2.78	أن قيمي وقيم الجامعة متشابهة إلى حد كبير.	11
5	مرتفعة	1.20	3.41	أشعر بأني مدين بالكثير للجامعة.	12
1	مرتفعة	1.22	3.74	أبذل أقصى جهد لتحقيق أهداف الجامعة	13
11	متوسطة	1.30	3.04	أعمل في الجامعة من أجل تحقيق رسالتها.	14
2	مرتفعة	1.26	3.69	لدي الكثير من القواسم المشتركة مع العاملين في الجامعة.	15
	متوسطة	0.90	3.26	إحصائية المتغير التابع التماثل التنظيمي	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الأولية للبحث.

يتضح من النتائج بالجدول السابق أن فقرات المتغير التابع التماثل التنظيمي تتراوح المتوسطات الحسابية لها بين (3.74) و(2.07)، والانحرافات المعيارية (1.22) و(0.77) وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (13) بمتوسط حسابي (3.74) وبلغ الانحراف المعياري (1.22)، حيث كانت درجة الموافقة مرتفعة، فيما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (5) بمتوسط حسابي (2.07)، وانحراف معياري (0.77) وهذا يعني أن منتسبي الجامعة لا يعتبروا إنجازات الجامعة فخر لهم ولا يتحدثون عنها.

كما ينضح من الجدول السابق أن مستوى إدراك مفردات العينة في الجامعة محل البحث للمتغير التابع التماثل التنظيمي كان متوسط، ولكن بدرجة أعلى من مستوى العدالة التنظيمية فقد بلغ المتوسط الحسابي (3.26)، والانحراف المعياري (0.90)، ويمكن تفسير ذلك بأن الموظفين في الجامعة يعكسون إلى حد ما التماثل التنظيمي من خلال بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف الجامعة، ووجود قواسم مشتركة بينهما، إلا أن انخفاض الشعور بالولاء التنظيمي يظهر من خلال انخفاض الشعور بالفخر بإنجازات الجامعة، والاحجام عن التحدث للآخرين عن مشاريع الجامعة، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (نافع، وفهد، 2022)، وتختلف مع النتائج التي توصلت إليها دراسات كلاً من (AlJaidah & Obeidat, 2020)، و(موسى، والحراشنة، 2021)، و(محمد، 2020)، و(عيد، 2022)، و(سليمان، وأسعد، 2023)، حيث توصلت هذه الدراسات إلى أن مستوى إدراك التماثل التنظيمي كان مرتفع.

### 3.1.4. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة بحسب أبعادها:

للتعرف على مستوى إدراك العدالة التنظيمية والتماثل التنظيمي لدى منتسبي الجامعة محل البحث حسب الأبعاد الفرعية تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والترتيب والموضحة في الجدول التالي.

الجدول (12) نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات البحث حسب أبعادها

م	الأبعاد/المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الرتبة
1	العدالة التوزيعية	2.07	0.77	منخفضة	4
2	العدالة الإجرائية	2.54	0.83	متوسطة	3
3	العدالة التفاعلية	2.89	0.95	متوسطة	2
4	العدالة المعلوماتية	2.95	0.97	متوسطة	1
	إحصائية العدالة التنظيمية	2.61	0.75	متوسطة	
	إحصائية التماثل التنظيمي	3.26	0.90	متوسطة	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الأولية للبحث.

يتضح من نتائج الجدول السابق تباين مستوى إدراك العدالة التنظيمية حسب أبعادها وفقاً لإجابات مفردات العينة فقد احتل بعد العدالة المعلوماتية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.95)، والانحراف المعياري (0.97) وبدرجة موافقة متوسطة، وهذا يشير إلى أن المسؤول المباشر يقدم إلى حد ما المبررات لأي قرار يتخذ في مجال العمل، وتوضيح الإجراءات المتبعة، وأحتل في المرتبة الثانية بعد العدالة التفاعلية بمتوسط حسابي بلغ (2.89)، والانحراف المعياري (0.95)، وبدرجة موافقة متوسطة، وهذا يشير إلى الاحترام والتقدير المتبادل بين منتسبي الجامعة، وتقدير الرئيس المباشر للجهود المبذولة من مرؤوسيه، وأحتل في المرتبة الثالثة بعد العدالة الإجرائية بمتوسط حسابي بلغ (2.54)، والانحراف المعياري (0.83)، وبدرجة موافقة متوسطة، وهذا البعد يركز على إجراءات العمل وتقييم الإداء، وعدالة حل النزاعات ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وأحتل في المرتبة الرابعة بعد العدالة التوزيعية بمتوسط حسابي بلغ (2.07)، والانحراف المعياري (0.77)، وبدرجة موافقة منخفضة. وهنا يجب على إدارة الجامعة التركيز على هذا البعد والعمل على تحسينه لتحسين إدراكه من قبل منتسبيها، ورفع مستواه بإعادة النظر في نظام المرتبات والأجور والمكافآت، وتوزيع أعباء العمل بشكل عادل.

كما يتضح من الجدول السابق أن مستوى إدراك مفردات العينة للمتغير المستقل العدالة التنظيمية ككل كان متوسط حيث بلغ الوسط الحسابي (2.61) والانحراف المعياري (0.75)، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كلاً من (بائنية، 2019)، و(العامري، 2020)، و(العميدي، وبراك، 2021)، و(عطافي، 2022)، و(محمد، وموسى، 2022)، و(زيد، والزعيبي، 2022)، و(عبيدات، وأبا زيد، 2024) حيث بينت نتائجها أن مستوى إدراك العدالة التنظيمية كان متوسط، وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسات كلاً من (Fahim, 2023)، و(قاسم، وأخرون، 2023)، و(الحربي، 2023)، و (Das, & Mohanty, 2023) حيث بينت نتائجها أن مستوى إدراك العدالة التنظيمية كان مرتفع.

وبناءً على ما سبق يمكن القول: إن التساؤل الفرعي الأول للبحث (ما مستوى إدراك العدالة التنظيمية في الجامعة محل البحث؟) قد تمت الإجابة عليه، بالإضافة إلى تحقيق الهدف الفرعي الأول، كذلك تمت الإجابة على التساؤل الفرعي الثاني للدراسة (ما مستوى التماثل التنظيمي المدرك لدى منتسبي الجامعة محل البحث؟)، بالإضافة إلى تحقيق الهدف الفرعي الثاني.

#### 2.4. اختبار فرضيات البحث:

لاختبار فرضيات البحث تم استخدام أساليب الإحصاء الاستدلالي (معامل الارتباط لبيرسون، وأسلوب الانحدار الخطي المتعدد والبسيط لاختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات المتفرعة منها وذلك على النحو التالي.

**1.2.4. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى (H.1) وتنص على أنه:** "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على التماثل التنظيمي في الجامعة محل البحث".

وتهدف هذه الفرضية إلى معرفة مدى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على التماثل التنظيمي في الجامعة محل البحث. ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط لبيرسون، وتحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression Analysis) وكما هو موضح بالجدول التالي.

**الجدول (13) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط**

Sig.T	T	$\beta$	Sig.F	F	R <sup>2</sup>	R
0.000	9.559	0.714	0.000	91.380	0.509	0.714

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الأولية للبحث.

يتضح من النتائج في الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.714) عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وهذه يعني وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والتماثل التنظيمي في الجامعة محل البحث، كما توضح نتائج الجدول أن قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) البالغة (0.509) تبين بأن المتغير المستقل (العدالة التنظيمية) يفسر ما نسبته (50.9%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (التماثل التنظيمي)، وأن (49.1%) من التغيرات التي تحدث في التماثل التنظيمي تعود لعوامل أخرى لم يتم الإشارة إليها في النموذج، وتؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (91.380) عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وتفسر قيمة معامل الانحدار ( $\beta$ ) درجة التأثير التي بلغت (0.714)، وأنه بافتراض تحييد تأثير أي متغيرات أخرى لم تخضع للبحث فإن الزيادة بدرجة واحدة في العدالة التنظيمية ستؤدي إلى زيادة بمقدار (71.4%) في التماثل التنظيمي، وتوضح قيمة (T) مستوى الدلالة الإحصائية.

وهذه النتيجة تظهر أنه كلما كانت العدالة التنظيمية المدركة من قبل منتسبي الجامعة محل البحث مرتفعة، أدى ذلك إلى تعزيز التماثل التنظيمي لديهم، حيث كان مستوى العدالة التنظيمية المدركة متوسط، وكانت أكثر الأبعاد تحققاً هو بعد العدالة المعلوماتية وأقلها بعد العدالة التوزيعية، بينما كان أكثر الأبعاد تأثيراً في التماثل التنظيمي هو بعد العدالة التفاعلية وأقلها بعد العدالة التوزيعية. وفيما يلي نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط.

#### 1.1.2.4. اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية:

وتهدف هذه الفرضيات إلى التعرف على مدى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية (للعدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية، العدالة المعلوماتية) على التماثل التنظيمي لدى منتسبي الجامعة محل البحث، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل

الارتباط لبيرسون، وأسلوب الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression Analysis) والجدول التالي يوضح ذلك.

**الجدول (14) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى**

الفرضيات	R	R <sup>2</sup>	F	Sig.F	B	T	Sig.T
(H.1.1)	0.474	0.224	25.442	0.000	0.474	5.044	0.000
(H.1.2)	0.611	0.373	52.443	0.000	0.611	7.242	0.000
(H.1.3)	0.690	0.477	80.115	0.000	0.690	8.951	0.000
(H.1.4)	0.634	0.402	59.055	0.000	0.634	7.685	0.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الأولية للبحث.

يتضح من النتائج في الجدول السابق وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية والتماثل التنظيمي لدى منتسبي الجامعة محل البحث، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.474) عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، كما توضح نتائج الجدول أن قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) البالغة (0.224) تبين بأن بُعد العدالة التوزيعية يفسر ما نسبته (22.4%) من التغيرات الحاصلة في التماثل التنظيمي، وأن (77.6%) من التغيرات التي تحدث في التماثل التنظيمي تعود لعوامل أخرى غير العدالة التوزيعية لم يتم الإشارة إليها في النموذج، وتؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (25.442) عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، كما تفسر قيمة معامل الانحدار (β) درجة التأثير البالغة (0.474)، وأنه بافتراض تحييد تأثير أي متغيرات أخرى لم تخضع للبحث فإن الزيادة بدرجة واحدة في العدالة التوزيعية ستؤدي إلى زيادة بمقدار (47.4%) في التماثل التنظيمي، وتوضح قيمة (T) مستوى الدلالة الإحصائية، وهذا يثبت وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للعدالة التوزيعية على التماثل التنظيمي لمنتسبي الجامعة محل البحث، بالتالي تم قبول الفرضية الفرعية الأولى للبحث H.1.1، ومن ثم الإجابة على السؤال الفرعي الثالث المتعلق العدالة التوزيعية والتماثل التنظيمي، وتحقيق الهدف الفرعي الثالث المتعلق العدالة التوزيعية والتماثل التنظيمي.

كما يتضح من النتائج في الجدول السابق وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية والتماثل التنظيمي لدى منتسبي الجامعة محل البحث، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.611) عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، كما توضح نتائج الجدول أن قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) البالغة (0.373) تبين بأن بُعد العدالة الإجرائية يفسر ما نسبته (37.3%) من التغيرات الحاصلة في التماثل التنظيمي، وأن (62.7%) من التغيرات التي تحدث في التماثل التنظيمي تعود لعوامل أخرى غير العدالة الإجرائية لم يتم الإشارة إليها في النموذج، وتؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (52.443) عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، كما تفسر قيمة معامل الانحدار (β) درجة التأثير البالغة (0.611)، وأنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للبحث فإن الزيادة بدرجة واحدة في العدالة الإجرائية ستؤدي إلى زيادة بمقدار (61.1%) في التماثل التنظيمي، وتوضح قيمة (T) مستوى الدلالة الإحصائية، وهذا يثبت وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للعدالة الإجرائية على التماثل التنظيمي لمنتسبي الجامعة محل البحث، بالتالي تم قبول الفرضية الفرعية الثانية للبحث H.1.2، ومن ثم الإجابة على السؤال الفرعي الثالث المتعلق العدالة الإجرائية والتماثل التنظيمي، وتحقيق الهدف الفرعي الثالث المتعلق العدالة الإجرائية والتماثل التنظيمي.

ويتضح من النتائج في الجدول السابق وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين العدالة التفاعلية والتماثل التنظيمي لدى منتسبي الجامعة محل البحث، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.690) عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، كما توضح نتائج الجدول أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.477) تبين بأن بعد العدالة التفاعلية يفسر ما نسبته (47.7%) من التغيرات الحاصلة في التماثل التنظيمي، وأن (53.3%) من التغيرات التي تحدث في التماثل التنظيمي تعود لعوامل أخرى غير العدالة التفاعلية لم يتم الإشارة إليها في النموذج، وتؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (80.115) عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، كما تفسر قيمة معامل الانحدار ( $\beta$ ) درجة التأثير البالغة (0.690)، وأنه بافتراض تحييد تأثير أي متغيرات أخرى لم تخضع للبحث فإن الزيادة بدرجة واحدة في العدالة التفاعلية ستؤدي إلى زيادة بمقدار (69%) في التماثل التنظيمي، وتوضح قيمة (T) مستوى الدلالة الإحصائية، وهذا يثبت وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للعدالة التفاعلية على التماثل التنظيمي لمنتسبي الجامعة محل البحث، بالتالي تم قبول الفرضية الفرعية الثالثة للبحث H.1.3، ومن ثم الإجابة على السؤال الفرعي الثالث المتعلق العدالة التفاعلية والتماثل التنظيمي، وتحقيق الهدف الفرعي الثالث المتعلق العدالة التفاعلية والتماثل التنظيمي.

وتظهر النتائج في الجدول السابق أن وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين العدالة المعلوماتية والتماثل التنظيمي لدى منتسبي الجامعة محل البحث، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.634) عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، كما توضح نتائج الجدول أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.402) تبين بأن بعد العدالة المعلوماتية يفسر ما نسبته (40.2%) من التغيرات الحاصلة في التماثل التنظيمي، وأن (59.8%) من التغيرات التي تحدث في التماثل التنظيمي تعود لعوامل أخرى غير العدالة المعلوماتية لم يتم الإشارة إليها في النموذج، وتؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (59.055) عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، كما تفسر قيمة معامل الانحدار ( $\beta$ ) درجة التأثير البالغة (0.634)، وأنه بافتراض تحييد تأثير أي متغيرات أخرى لم تخضع للبحث فإن الزيادة بدرجة واحدة العدالة التنظيمية ستؤدي إلى زيادة بمقدار (63.4%) في التماثل التنظيمي، وتوضح قيمة (T) مستوى الدلالة الإحصائية، وهذا يثبت وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للعدالة المعلوماتية على التماثل التنظيمي لمنتسبي الجامعة محل البحث، بالتالي تم قبول الفرضية الفرعية الرابعة للبحث H.1.4، ومن ثم الإجابة على السؤال الفرعي الثالث المتعلق العدالة المعلوماتية والتماثل التنظيمي، وتحقيق الهدف الفرعي الثالث المتعلق العدالة المعلوماتية والتماثل التنظيمي.

ولتحديد تأثير العدالة التنظيمية مجتمعة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية، العدالة المعلوماتية) على التماثل التنظيمي لمنتسبي الجامعة محل البحث تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد وفق (Enter) وكما هو موضح بالجدول التالي:

الجدول (15) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير العدالة التنظيمية مجتمعة على التماثل التنظيمي

المتغير التابع	R	$R^2$	F	Sig.F	المتغيرات المستقلة	B	T	Sig.T
التماثل التنظيمي	0.730	0.533	24.217	0.000	العدالة التوزيعية	0.007	0.06	0.947
					العدالة الإجرائية	0.169	1.330	0.187
					العدالة التفاعلية	0.351	2.497	0.014
					العدالة المعلوماتية	0.290	2.796	0.006

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الأولية للبحث.



يتضح من النتائج في الجدول السابق أن معامل الارتباط ( $R$ ) بلغت قيمته (0.730) عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وهذه يعني وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين أبعاد العدالة التنظيمية والتمائل التنظيمي لدى منتسبي الجامعة محل البحث، كما توضح نتائج الجدول أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.533) تبين بأن أبعاد العدالة التنظيمية تفسر ما نسبته (53.3%) من التغيرات الحاصلة في التماثل التنظيمي لمنتسبي الجامعة محل الدراسة، وأن (46.78%) من التغيرات التي تحدث في مستوى التماثل تعود لعوامل أخرى غير أبعاد العدالة التنظيمية، لم يتم الإشارة إليها في النموذج. وتؤكد معنوية هذا التأثير قيمة ( $F$ ) المحسوبة والتي بلغت (24.217) عند مستوى دلالة أقل من (0.05) أي أن نموذج الانحدار كان ذا دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية الكلية لقيمة ( $F$ ) المحسوبة، أما نموذج الانحدار عند مستوى المعنوية الجزئية لقيمة ( $T$ ) حيث يتضح من خلال النتائج بالجدول السابق أن قيمة ( $\beta$ ) لبعد العدالة التوزيعية بلغت (0.007) وهي غير دالة إحصائياً، ويمكن استنتاج ذلك من قيمة ( $T$ ) التي بلغت (0.06) عند مستوى دلالة (0.947) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعني أنه ليس هناك تأثير لبعد العدالة التوزيعية على التماثل التنظيمي لمنتسبي الجامعة محل البحث، وبلغت قيمة ( $\beta$ ) لبعد العدالة المعلوماتية (0.169) وهي غير دالة إحصائياً، ويمكن استنتاج ذلك من قيمة ( $T$ ) التي بلغت (1.330) عند مستوى دلالة (0.187) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعني أنه ليس هناك تأثير لبعد العدالة الإجرائية التماثل التنظيمي لمنتسبي الجامعة محل البحث، وبلغت قيمة ( $\beta$ ) لبعد العدالة التفاعلية (0.351) وهي دالة إحصائياً، ويمكن استنتاج ذلك من قيمة ( $T$ ) التي بلغت (2.497) عند مستوى دلالة (0.014) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعني أنه يوجد تأثير لبعد العدالة التفاعلية على التماثل التنظيمي لمنتسبي الجامعة محل البحث، وبلغت قيمة ( $\beta$ ) لبعد العدالة المعلوماتية (0.290) وهي دالة إحصائياً، ويمكن استنتاج ذلك من قيمة ( $T$ ) التي بلغت (2.796) عند مستوى دلالة (0.006) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعني أنه يوجد تأثير لبعد العدالة المعلوماتية على التماثل التنظيمي لمنتسبي الجامعة محل البحث.

ويمكن تفسير ذلك أنه كلما كانت أبعاد العدالة التنظيمية المدركة من قبل منتسبي الجامعة محل البحث مرتفعة، أدى ذلك إلى تعزيز التماثل التنظيمي لديهم، وقد توزع مستوى إدراك أبعاد العدالة التنظيمية بين متوسط، ومنخفض، وكانت أكثر الأبعاد تحققاً هو بعد العدالة المعلوماتية بمتوسط حسابي (2.95)، وانحراف معياري (0.97) وأقلها بعد العدالة التوزيعية بمتوسط حسابي (2.07)، وانحراف معياري (0.77) بينما كان لبعدي العدالة التفاعلية، والعدالة المعلوماتية تأثيراً في التماثل التنظيمي وعدم وجود تأثير لبعدي العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية.

وبناءً على ما سبق يمكن القول بوجود تأثير جزئي للعدالة التنظيمية (العدالة التفاعلية، والعدالة المعلوماتية) على التماثل التنظيمي لمنتسبي الجامعة محل البحث، وعدم وجود تأثير لبعدي (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية) على التماثل التنظيمي.

## 5. الاستنتاجات:

بناءً على نتائج تحليل البيانات الأولية للبحث واختبار الفرضيات تم التوصل إلى الاستنتاجات ما يلي:

1. ممارسة العدالة التنظيمية بجميع أبعادها في الجامعة محل البحث ليست بالمستوى المطلوب حيث تراوح المتوسط الحسابي لإجابة مفردات العينة بين المنخفض والمتوسط.
2. أن مستوى التماثل التنظيمي بين منتسبي الجامعة محل البحث ليست بالمستوى المطلوب.
3. وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على التماثل التنظيمي لمنتسبي الجامعة محل البحث وفقاً لنتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط.



4. وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعدي (العدالة المعلوماتية، والعدالة التفاعلية) على التماثل التنظيمي لمنتسبي الجامعة محل البحث وفقاً لنتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد.

5. عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعدي (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية) على التماثل التنظيمي لمنتسبي الجامعة محل البحث وفقاً لنتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد.

## 6. التوصيات:

بناء على النتائج التي توصل إليها البحث يمكن تقديم التوصيات التالية:

1. ضرورة العمل على تحقيق العدالة التنظيمية بأبعادها الأربعة، وعلى وجه الخصوص بُعد العدالة التوزيعية حيث كان مستوى إدراكه من قبل مفردات العينة منخفض، وذلك من خلال إعادة النظر في نظام المرتبات والأجور والمكافآت، وتوزيع أعباء العمل وفق أسس موضوعية وعادلة، بما يسمح لمنتسبي الجامعة من الحصول على المردود المناسب لما يبذلونه من جهد، واتباع إجراءات واضحة وموضوعية عند تطبيق القرارات المتعلقة بتخصيص المكافآت وتقييم الأداء.

2. يجب على إدارة الجامعة العمل على تعزيز العدالة الإجرائية والتفاعلية من خلال تبسيط وتوضيح إجراءات العمل، واعتماد الموضوعية في تقييم الإداء، وحل النزاعات بين العاملين بشكل عادل ونزيه، إتاحة الفرصة لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، والتعامل مع كافة منتسبي الجامعة بصدق وصراحة ومراعاة مصالحهم عند اتخاذ القرارات التي تصدر في مجال عملهم.

3. العمل على تسهيل تدفق المعلومات وتوفيرها لمنتسبي الجامعة كلاً فيما يخص عمله.

4. العمل على تحسين مستوى التماثل التنظيمي من خلال الاهتمام بجميع أبعاده (الولاء التنظيمي، والعضوية التنظيمية، والتشابه التنظيمي).

5. ضرورة الاهتمام بأبعاد العدالة التنظيمية والتي كان لها تأثير على التماثل التنظيمي والعمل على تعزيزها، وهي العدالة المعلوماتية والعدالة التفاعلية.

6. إجراء عملية تقييم موضوعية لمنتسبي الجامعة والتركيز على نقاط القوة والضعف فيما يتعلق بالعدالة التنظيمية والتماثل التنظيمي.

7. العمل على خلق مناخ تنظيمي يتسم بالمشاركة في اتخاذ القرارات والعمل بروح الفريق، بما يؤدي إلى تحقيق التوافق والانسجام بين قيم الجامعة وقيم ومعتقدات منتسبيها، بما يؤدي إلى تحقيق الولاء والانتماء ومن ثم التماثل التنظيمي.

## 7. دراسات مستقبلية:

1. دراسة متغيرات الدراسة على نطاق أوسع في قطاع التعليم العالي.

2. دراسة التماثل التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية والأمان الوظيفي.

3. دراسة أثر العدالة التنظيمية في الاستغراق الوظيفي.

4. دراسة أثر العوامل التنظيمية الأخرى في التماثل التنظيمي.

## 8. المصادر والمراجع

### 1.8. المراجع العربية:

باثنية، عبد الله أحمد (2019) العدالة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة حضرموت وعلاقتها بالأداء السياقي لأعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حضرموت، اليمن.

بن واردة، إيمان هيف عبد الله، وعبد الخير، آسيا يعقوب الهادي (2022) العدالة التنظيمية وأثرها في تخفيض الشعور بالاحترق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس خلال جائحة كورونا في الفترة (2021 - 2022)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد (6)، العدد (2) ص ص: 82-63.

الجراح، أضواء كمال حسين (2023) التماثل التنظيمي وعلاقته بالسعادة الوظيفية دراسة مسحية لآراء عينة من العاملين في ديوان وزارة الزراعة والموارد المائية في إقليم كردستان، مجلة العلوم الإدارية والإنسانية، المجلد (3)، العدد (1)، ص ص: 206-185.

الحربي، عبد الله بن مداري، (2023) أثر العدالة التنظيمية في الاتجاهات الوظيفية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية: الدور الوسيط للثقة التنظيمية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والادارة، المجلد (37) العدد (1)، ص ص: 132-91.

درة، عمر محمد (2008) العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، الأردن: دار الرضوان للنشر والتوزيع.

زيد، جمال درهم، والزعيمي، حورية إسماعيل أحمد (2022)، أثر العدالة التنظيمية في الاحتراق الوظيفي دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية بأمانة العاصمة صنعاء، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، الإصدار (34)، ص ص: 417-390.

سليمان، هشيار ياسين، أسعد، بارزان صالح (2023) دور القيادة الأخلاقية في التماثل التنظيمي (دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء مجالس الكليات في جامعة صلاح الدين - أربيل)، مجلة يوليتكنيك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد (4)، العدد (2)، ص ص: 314-300.

العامري، عبد العزيز عبد الهادي (2020) العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفي وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية، مجلة جامعة الناصر، المجلد (2)، العدد (16)، ص ص: 167-115.

العاني، الاء عبد الموجود، الصراف، سجي نذير (2019) قياس مستوى التماثل التنظيمي للأفراد العاملين في جامعة الموصل: دراسة ميدانية، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (10) العدد (24)، ص ص: 492-477.

عبيدات، أحمد عبد الله، وأبا زيد، رياض أحمد (2024) أثر الإدارة بالتجوال على الشعور بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر موظفي وزارة التربية والتعليم الأردنية، مجلة العلوم القانونية والإدارة والاقتصاد، المجلد (8)، العدد (1)، ص ص: 18-36.

عبد الرزاق، فوزية (2204) العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي: دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة (رسالة ماجستير)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

العتيبي، تركي بن كديمس (2016)، التماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة القصيم، المجلد (9) العدد (3)، ص ص: 762-705.

العدل، ضياء فتحي (2019). العدالة التوزيعية مفهومها وأوضاعها وسبل تحسينها، المجلة المصرية للدراسات التجارية، 3، ص ص: 298-340.

- العريقي، محمد منصور (2020) طرق البحث العلمي – للباحثين في مختلف المجالات، الطبعة السابعة، الأمين للنشر والتوزيع، صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- عطافي، جميلة ناجي (2022) دور العدالة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة التميز والأداء التنظيمي في الجامعات اليمنية، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، المجلد (2) العدد (15)، ص ص: 72-99.
- العبيدي، ضرغام علي، وبراك، علي عبيد (2021)، العدالة التنظيمية استراتيجية مؤثرة لمواجهة السلوكيات الانتقامية لدى العاملين، مجلة مركز دراسات الكوفة، المجلد (1)، العدد (63)، ص ص: 75-100.
- عيد، نور الإيمان أشرف محمد (2022) التماثل التنظيمي كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية، مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، المجلد (10)، العدد (4)، ص ص: 137-202.
- 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، المجلد (9)، العدد (1)، ص ص: 259-288.
- قاسم، سامر، وعيسى، نضال، وعلي، نور تيسير (2023) تأثير العدالة التنظيمية في تحسين أداء العاملين (دراسة ميدانية على العاملين في مركز محافظة اللاذقية)، مجلة جامعة البعث المجلد 45 العدد 2، ص ص: 41-76.
- الكعبي، حميد سالم. (2018)، دور التماثل التنظيمي في الحد من الصمت التنظيمي (دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في المصارف العراقية الأهلية / بغداد، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (10) العدد (23)، ص ص: 141-161.
- محمد، حنان عثمان عمسيب، وموسى، بكرى الطيب (2022) أثر العدالة التنظيمية في الرضا الوظيفي بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس والموظفين بجامعة أم درمان الإسلامية، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (1)، العدد (11)، ص ص: 1-35.
- محمد، لمى قيس رؤوف. (2020) دور التماثل التنظيمي في تحسين جودة حياة العمل : بحث تطبيقي في جامعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد (26) العدد (121)، ص ص: 301-316.
- مرايط، سوريا عثمان، (2019) التماثل التنظيمي وعلاقته بإدراك الهوية المهنية عند الاخصائي النفسي في القطاع الصحي العام، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، الجزائر.
- موسى، معاذ جمال، والحراشة، فرج عبدالله. (2021) التماثل التنظيمي وأثره على أداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإسراء / الأردن، رسالة ماجستير، جامعة الاسراء، الأردن.
- مرزوق، عبد العزيز علي، (2013)، نموذج مقترح لتأثير التماثل التنظيمي كمتغير وسيط على العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية والارتباط الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة كفر الشيخ، مجلة التجارة والتمويل، جامعة طنطا - كلية التجارة، العدد (3)، ص ص: 289-331.
- نافع، وجيه عبدالستار، و فهد، مشعل مانع محمد (2022) دور التماثل التنظيمي في تدعيم الأداء الوظيفي للعاملين في الجمارك الكويتية - دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد (14)، العدد (1)، ص ص: 1-45.

## 2.8. المراجع باللغة الأجنبية:

- Ahmad, Abd Rahman & Jameel, Alaa S (2021), Effect of Organizational Justice Dimensions on Performance of Academic Staff in Developing Countries, **Annals of R.S.C.B.**, Vol. 25, Issue 3, pp: 259 – 270.
- Al Jaidah, Jassim Mohammed & Obeidat, Abdallah Mishael, (2020), The Role of Internal Social Responsibility in Achieving Organizational Symmetry, **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, Vol 10, No 5, pp: 730-752.
- Alamir, I., Ayoubi, R., Massoud, H., & Al Hallak, L. (2019), Transformational leadership, organizational justice and organizational outcomes: A study from the higher education sector in Syria. **Leadership & Organization Development Journal**, pp: 749–763.
- Apenkwah, Peter. (2019), **The Influence of Organizational Justice on Job Satisfaction in the Parliamentary Service of Ghana** (Requirements for the Degree Master, of Management, of University of Ghana).
- Au, A. K., & Leung, K. (2016), Differentiating the effects of informational and interpersonal justice in co-worker interactions for task accomplishment. **Applied Psychology**, 65(1), pp: 132-159.
- Bhaskoro, Haryo, & Noermijati, suryadi, Nanang, (2024), The effect of organizational justice and Workload on Turnover Intention with job stress as a mediating variable, **journal of management economic and financial**, vol (2), ni, (1), pp: 23-32.
- Colquitt, J. A. (2012), Organizational justice. In S. W. J. Kozlowski (Ed.), **The Oxford Handbook of Organizational Psychology**, (Vol. 1, pp. 526–547)..
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007), The management of organizational justice. **Academy of Management Perspectives**, 21(4), pp: 34–48.
- Das, laxmipriy, & Mohanty, Sasmita (2023), Impact of Organization Justice on Organization Citizenship; empirical evidence from Higher Educational institutions, **Journal of Evolutionary Studies in Business**, (8),2, pp: 32-49.
- Fahim, Marwa Gaber Ahmed (2023), The Antecedents of Organizational Citizenship Behavior in the Public Sector: A study in the Effect of Organizational Justice Determinants with the Mediating Role of Job Satisfaction (Applied to the Egyptian Ministry of Transportation), **Arab Journal of Administration**, Vol. 43, No. 4, pp: 227- 250.

- Pérez-Rodríguez, V., Topa, G., & Beléndez, M. (2019), Organizational justice and work stress: The mediating role of negative, but not positive, emotions. **Personality and Individual Differences**, 151, 109-392.
- Rahman, M., Haque, M., Elahi, F., & Miah, W. (2015), Impact of organizational justice on employee job satisfaction: an empirical investigation. **American Journal of Business and management**, 4(4), pp: 162-171.
- Sunarta, sunarta & Tjahjono, Heru & Muafi, Muafi & Prajogo, Wisnu (2023), Organizational Justice on employee procrastination: A Moderated- MEDIATION Model of Job Satisfaction And psychological contract Breach, **International Journal Professional**, v(8), n(5), pp: 1-19.
- Wahda, & mursalim, & fauziah & asy, almaida (2020), extra-role behavior improvement model: organizational learning culture, organizational trust and organizational justice approach, **international journal of engineering business management**, 12, (2) pp: 1-12.
- Wang, H. J., Demerouti, E., & Le Blanc, P. (2017), Transformational leadership, adaptability, and job crafting: The moderating role of organizational identification. **Journal of Vocational Behavior**, 100, pp:185-195.
- Yuenger, Anneliese, (2023), **The Effects of Organizational Justice**, A Thesis Presented to the Faculty of California State University, San Bernardino, In Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Master of Science in Industrial Organizational Psychology.

جميع الحقوق محفوظة © 2024، الدكتور/ زايد ناجي ناصر شاوش، الدكتور/ علوي أحمد علي النجار، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي (CC BY NC)

Doi: [doi.org/10.52132/Ajrsp/v6.63.6](https://doi.org/10.52132/Ajrsp/v6.63.6)