

## العدالة التنظيمية والدمج التنظيمي ودورهما في تقليل سلوك العمل المنحرف دراسة تطبيقية في معمل سمنت المثنى

المدرس المساعد عامر علي حسين العطوي  
جامعة القادسية/كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم إدارة الأعمال

### Abstract

The current research aims to test the relationship between dimensions of organizational justice (distributive, procedural and interactional) and counterproductive work behavior by mediator role of organizational identification. With data was collected from sample of employees in AL-Muthanna cement factory consisted of (108) individuals, the author tested research's hypotheses which regard direct and indirect effecting relationships among research's variables. The author utilized set of statistical tools for testing validity of research's measures and testing research's hypotheses as structural equation modeling, regression analysis and Sobel's test. The findings proved validity of most of hypotheses. Following study's recommendations offered.

### المستخلص

يهدف البحث الحالي الى اختبار العلاقة بين ابعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية ، والاجرائية والتعاملات) وسلوك العمل المنحرف من خلال الدور الوسيط لمتغير الدمج التنظيمي. ومع بيانات جمعت من عينة من العاملين في معمل سمنت المثنى ضمت (108) فرد اختبر الباحث فرضيات البحث والتي تدور حول علاقات التأثير المباشر وغير المباشر بين متغيرات البحث. واستخدم الباحث عدد من الادوات الاحصائية لاختبار ملائمة مقاييس البحث واختبار الفرضيات كنموذج المعادلة الهيكلية وتحليل الانحدار واختبار (Sobel). وقد اثبتت نتائج البحث صحة اغلب الفرضيات والتي صيغ بصدها جملة من التوصيات التي التي تفيد واقع العمل التنظيمي في بلدنا العزيز.

### المقدمة

تصرفات العاملين التي تخل بالقواعد والاجراءات المنظمة وتعود بالضرر على وظائف المنظمة وممتلكاتها تسمى بسلوك العمل المنحرف (Counterproductive work behavior). ولا تقل هذه السلوكيات اهمية عن سلوكيات العمل الايجابية مثل المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي والتعاون والمشاركة. ورغم كل هذا فانها لاقت الاهتمام القليل من الباحثين . ومن اجل الحد من هذه الممارسات في مكان العمل المنظمي فان دراسة محددات هذه السلوكيات له اهمية بالغة الاثر . وقد سعت العديد من الدراسات السابقة الى مناقشة محددات هذه السلوكيات مثل ضغوط العمل (Fox et al., 2001) ، خصائص شخصية الفرد (Salgado, 2002) والعدالة التنظيمية (Spector, 1978; Fox et al., 2001).

وهذه الدراسة تحاول اخذ منحى اخر في دراسة سلوك العمل المنحرف (CWB) فهي تعتمد على بناء نموذج فرضي يربط العدالة التنظيمية (Organizational Justice) بابعادها الثلاث ( العدالة التوزيعية والعدالة

الاجرائية وعدالة التعاملات) مع سلوك العمل المنحرف من خلال دور مفهوم الدمج التنظيمي (Organizational Identification) الذي يعبر عن حالة الترابط النفسي الحاصل بين المنظمة واعضاؤها. فهي تقترح بان تأثير العدالة التنظيمية على سلوك العمل المنحرف لا يكون بشكل مباشر وانما عن طريق تواجد الدمج التنظيمي لدى العاملين.

ومن اجل تحقيق اهداف البحث الحالي فقد تم توزيعه على ثلاث محاور اساسية ، الاول يتناول منهجية البحث واجرائاته المتبعة. اما ادبيات متغير البحث (العدالة التنظيمية، والدمج التنظيمي وسلوك العمل المنحرف) فقد اقتصت بالمحور الثاني. اما المحور الاخير فيتعلق بجوانب الصدق البنائي لمقاييس البحث والوصف والتحليل الاحصائي.

## منهجية البحث

### اولاً: مشكلة البحث

تبع مشكلة البحث الحالي من المحاور الاربعة الاتية:-

١- بغض النظر عن عدد الدراسات التي ناقشت الاثار المترتبة على قضية ادراك العدالة التنظيمية في مكان العمل، فان هنالك الكثير من الاسئلة التي لم تجاب واخرى قيد المناقشة (Liao & Rupp, 2005:242)، وخصوصاً في اطار العلاقة بين العدالة التنظيمية والدمج التنظيمي (Olkkonen & Lipponen, 2006:205)، وهذا المحور يحد ذاته يشكل دافع بحثي قيم للخوض في مضمار هذه القضية.

٢- الدمج التنظيمي حالة نفسية اساسية تعكس عمق وحقيقة اواصر العقد الاجتماعي بين الفرد والمنظمة (Edwards, 2005). والاهم من ذلك هو ان هذا المفهوم يقدم اجابة عن سبب العلاقة بين السياق التنظيمي (مثال بحثنا الحالي هو العدالة التنظيمية) والسلوك التنظيمي (مثال بحثنا الحالي سلوك العمل المنحرف) (Haslam, 2001). وهذا المحور هو قضية تستحق الوقوف والتأمل خصوصاً في بناء النموذج الفرضي للبحث الحالي.

٣- نال موضوع سلوك العمل المنحرف الاهتمام الكبير في الدراسات الاجنبية بسبب انتشاره الفضيع في المنظمات فضلاً عن التكاليف الباهضة التي يسببها (Peterson, 2002)، وحسب ما افاده به تقرير المنظمة العالمية للشفافية بخصوص العراق فالصواب يعطي الباحثين العراقيين الاولوية بدراسة مشكلات بلدهم . وهذا المحور يظهر جزء مهم من مشكلة البحث الحالي.

٤- رغم الجهود الحثيثة والصادقة التي تبذلها الاجهزة الرقابية في العراق، الا ان بعض نتائجها قصير الاجل او غير فاعلة. فهي بحاجة الى اعتماد البحث العلمي القائم على النتائج التطبيقية والموضوعية كاداة في تقليص مظاهر الفساد والسلوك المنحرف في مؤسسات الدولة. وهذا المحور يبرر الدافع الاساسي للبحث الحالي.

### ثانياً: أهداف البحث

للبحث الحالي جملة من الاهداف التي يسعى الى تحقيقها عن طريق محاورة اللاحقة ، وهي:-

١- تحديد مستوى إدراك العاملين عينة البحث للعدالة التنظيمية وابعادها الثلاث (التوزيعية، والاجرائية وعدالة التعاملات).

٢- الكشف عن مستوى الدمج التنظيمي للعاملين عينة البحث.

- ٣- التعرف على مستوى ممارسات العاملين عينة البحث لسلوكيات العمل المنحرفة اتجاه المنظمة.
- ٤- اختبار ملائمة نموذج قياس البحث والمتضمن ثلاث محاور هي : العدالة التنظيمية، والدمج التنظيمي و سلوك العمل المنحرف من خلال استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling) ، وبالاعتماد على برنامج (LISREL).
- ٥- اختبار علاقة التأثير المباشر بين متغيرات العدالة التنظيمية والدمج التنظيمي وسلوك العمل المنحرف ، واختبار الدور الوسيط لمتغير الدمج التنظيمي من خلال اعتماد اسلوب (Baron & Kenny,1986).

### ثالثاً: أهمية البحث

تتجسد أهمية البحث الحالي بالمساهمات الآتية:-

١- من خلال المراجعة المتواضعة للادبيات الادارية السابقة لم يجد الباحث دراسة تختبر العلاقة بين الدمج التنظيمي وسلوك العمل المنحرف بل ان اغلب البحوث كانت تركز فقط على العلاقة بين الدمج التنظيمي وسلوك العمل التطوعي المرغوب مثل المواطنة التنظيمية وسلوك التعاون (e.g., van Dick & Wagner, 2002; Christ, van Dick, Wagner & Stellmacher, 2003). وهذا يعد مساهمة جديدة لاثراء الادب الاداري.

٢- تفيد هذه الدراسة الاجهزة الرقابية في بلدنا العزيز بشكل عام والجهات المسؤولة في عينة البحث بشكل خاص في تكوين اطار متكامل يمكن الاعتماد عليه في تشخيص نقاط القوة والضعف حول العدالة التنظيمية المدركة ومستوى الدمج التنظيمي وسلوك العمل المنحرف ومن ثم المساهمة في عملية المعالجة والتحسين .

٣- اعتماد الدراسة الحالية الى احد الاساليب الاحصائية المتطورة في التعامل مع النماذج المعقدة وهو اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) ، والذي تفتقر اليه معظم البحوث على المستوى المحلي وحتى العربي يعد مساهمة في تعزيز النهج العلمي من خلال مواكبة التيار البحثي للدول المتقدمة.

### رابعاً: عينة البحث

تم اختيار معمل سمنت المثنى كمجتمع للبحث الحالي ، ومعمل سمنت المثنى من المنشآت الحيوية في العراق وهو تابع الى الشركة العامة للسمنت الجنوبية/الكوفة ضمن وزارة الصناعة. تمثلت عينة البحث الحالي بمجموعة من العاملين في معمل سمنت المثنى ، ضمت (112) فرد (من إداريين وفنيين) ، نسبة الذكور (89%) ، ومعدل عمر المشاركين تراوح بين (32-58) سنة، اما معدل خدمة العاملين عينة البحث فقد تراوح بين (3-28) سنة. وبعد توزيع استمارة الاستبيان عليهم ظهر بأن اربعة من استمارات الاستبيان غير صالحة للتحليل الإحصائي وبذلك تكون نسبة الاستمارات المستخدمة في البحث أكثر من (96 %).

### خامساً: فرضيات البحث

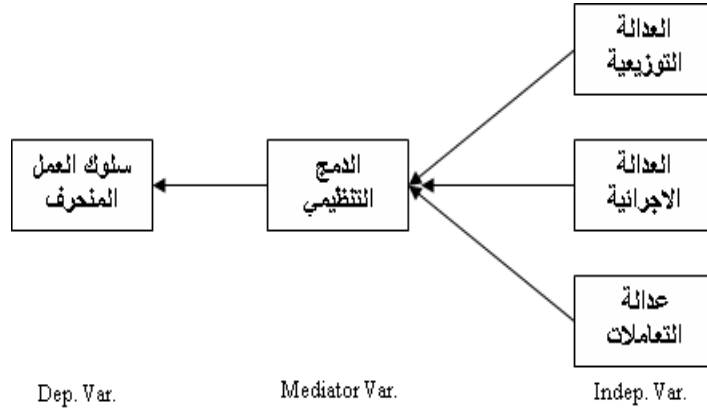
للبحث الحالي ثلاث فرضيات رئيسة هي:-

الفرضية الرئيسية الاولى : توجد علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة احصائية بين ابعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية والاجرائية وعدالة التعاملات) ومتغير الدمج التنظيمي.

الفرضية الرئيسية الثانية : توجد علاقة تأثير سلبية ذات دلالة احصائية بين متغير الدمج التنظيمي وسلوك العمل المنحرف.

الفرضية الرئيسة الثالثة : متغير الدمج التنظيمي يتوسط العلاقة بين ابعاد العدالة التنظيمية وسلوك العمل المنحرف.

والشكل (1) يصور هذه الفرضيات :-



شكل 1

النموذج الفرضي للبحث

## الجانب النظري للبحث

### اولاً: العدالة التنظيمية

تحتل قضية العدالة التنظيمية حيز مهم في الحياة التنظيمية (Cremer,2004:4)، وقد نال شخص هذا المفهوم تغيير مثير منذ ستينات القرن المنصرم (Tyler & Blader,2003:351). ولعل هذا الاهتمام نتج عن ردود الفعل النفسية وغير النفسية التي يسببها الى الناس والتي تقودهم الى ممارسات اشارت العديد من الدراسات السابقة الى اثارها السيئة . وهذا ما اكدته العديد من البحوث التطبيقية والتي استنتجت بان مشاعر وافكار وتصرفات الناس تتشكل عن طريق حكمهم عن العدالة التي يدركوها من الاخرين ، فضلاً عن هذا فان هذه البحوث اقترحت بان المعلومات حول العدالة تمثل شيء مركزي لتقييمات الناس حول مواقفهم الاجتماعية (ibid,2003:352).

يقصد بالعدالة التنظيمية ميل الأفراد العاملين لمقارنة حالتهم مع حالة زملائهم الآخرين في العمل (Byrne,2003:3)، او ادراكات العاملين للعدالة في مكان العمل او المكان المنظمي (AL- (Otaibi,2003:343)، أي إدراك العدالة في مكان العمل من خلال علاقتهم بالمنظمة او برئيسهم المباشر والتي تؤثر بالنهاية على مواقفهم وسلوكياتهم في العمل (العطوي، ٢٠٠٧).

معظم الأدبيات التي تتناول موضوع العدالة التنظيمية تشير الى انه يتضمن ثلاث ابعاد رئيسة وهي ( عدالة التوزيع ، وعدالة الإجراءات وعدالة التعاملات ) ( Rego & Cunha ,2006 :7). اذ يقصد بعدالة التوزيع الانصاف المدرك من قبل العاملين حول توزيع الموارد من قبل المنظمة (Rego & Cunha,2006:7) ، فهي تركز على ادراك الموظفين لعدالة المخرجات المستلمة ، فهم يقيمون الحالة النهائية لعملية توزيع الموارد (Lee 2003 :21). وهكذا فان العدالة التوزيعية هي دالة للقيمة الاقتصادية للموارد المستلمة. اما العدالة الاجرائية

فتشير الى الانصاف المدرك من قبل العاملين حول اجراءات اتخاذ القرارات الرسمية داخل المنظمة (Olkkonen & Lipponen, 2006: 204)، اي الانصاف في الإجراءات المستخدمة في تخصيص القرارات بخصوص توزيع المكافآت التي تعتبر مهمة للعاملين. وهكذا فان العدالة الاجرائية هي بمثابة دوافع مرتبطة بالذات او بالعلاقات الاجتماعية. وفيما يخص عدالة التعاملات فانها تشير الى طريقة تصرف الإدارة اتجاه الافراد والتي ترتبط بشكل اساسي بطريقة تعامل المدراء مع المرؤوسين على نحو ( المصادقية والاحترام والدبلوماسية... والخ) (7: Rego & cunha, 2006) ، وبمعنى اخر جودة التعامل المستلمة من متخذي القرار (Ortiz, 1999: 5).

لقد اشارت نتائج دراسات ما بعد التحليل (meta-analysis) بان ادراك العدالة التنظيمية له دور محوري في التأثير على العديد من مخرجات العمل الموقفية والسلوكية كالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية والاداء الوظيفي (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001).

### ثانيا: الدمج التنظيمي

نظرية الهوية الاجتماعية (Social Identity) هي المدخل المهيمن في عملية تفسير الدمج التنظيمي في المنظمات، لان افتراضات هذه النظرية طبقت بنجاح في السياق التنظيمي عبر العقدين الاخيرين (van Dick et al. 2008: 388). ويقترح مدخل الهوية الاجتماعية بان الدمج يتضمن افتراضات حول امتلاك الناس كل من الهوية الشخصية (Personal identity) وعدد من الهويات الاجتماعية (Social identities)، ففي حين ان الهوية الشخصية تعكس المزايا الفريدة للشخص فان الهوية الاجتماعية تشير الى اندماج الناس لمجموعة اجتماعية معينة. ويعتبر كل من (Ashforth & Mael, 1989) من اوائل الباحثين الذين اعتمدوا افتراضات الهوية الاجتماعية في مناقشة موضوع الدمج التنظيمي.

الناس يعرفون انفسهم في اغلب الاحيان من ناحية عضويتهم في مجاميع معينة (الهوية الاجتماعية). هذه الهويات الاجتماعية اصبحت شيء شائع في المجتمع حالياً. فالناس يرون انفسهم كجزء مكون لبلد ، او جنس ، او عرق ، او حركة سياسية او فريق رياضي او منظمة. لكن الامر الخطير يكمن بان بقاء وديمومة هذه المجاميع يعتمد على عضوية هؤلاء الناس (Fisher & Wakefield, 1998). والمخرجات المهمة للدمج مع مجموعة معينة هو قضية التفضيل : مثال ذلك ادعاء الرجال بانهم افضل من النساء ، شراء تشيرت لفريق كرة قدم مفضل لديك، او بشكل اكثر تحديد الدفاع عن منطمتك عندما تنتقد من شخص ما (Bartels, 2006: 1). واحد اشكال الدمج للمجموعة هو الدمج التنظيمي.

ومن اكثر التعاريف التي لاقت تقبل كبير من قبل الباحثين حول مفهوم الدمج التنظيمي هو تعريف (Male & Ashforth, 1992) واللدان عرفاه بانه ادراك العامل الوحدانية والارتباط مع المنظمة التي يعمل فيها. اي توضيح للربط الادراكي بين العاملين ومنظمتهم.

وقد اشار انصار نظرية الهوية الاجتماعية بان الدمج التنظيمي اخذ حيز جدير بالاعتبار في عملية تفسير ادراك، ومواقف، وسلوك الافراد في المنظم ات. اذ اثبتت الدراسات في الثلاثون سنة الاخيرة بان العاملين الذين يندمجون بشكل عالي مع منظماتهم سيبدون مواقف وسلوكيات ايجابية اتجاهها (Dutton, et al., 1994). فاليوم تعتبر دراسة محددات ومؤشرات اندماج العاملين لمنظماتهم هدف مهم ومفهوم مركزي لدى

علماء المنظمة (Lane & Scott, 2007) ، لانه اندماجهم ينظر اليه على انه حالة نفسية اساسية تعكس ارتباطهم بمنظمتهم ولذلك فهو قابلية كامنة لتفسير وتأشير العديد من المواقف والسلوكيات المهمة في مكان العمل (Edwards, 2005). فعلى سبيل المثال فان (Rikketa,2005) اثبت من خلال نتائج ما بعد التحليل بان الدمج التنظيمي يرتبط بشكل ايجابي مع ارتفاع الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة وسلوك التعاون ، ويرتبط بشكل سلبي مع انخفاض الغياب وترك العمل.

### ثالثاً: سلوك العمل المنحرف

اشار كل من (Rotundo & Sackett,2002) بان هناك ثلاث فئات للسلوك الوظيفي تمارس من قبل العاملين في المنظمة بشكل عام هي : سلوك المهمة ، وسلوك المواطنة التنظيمية وسلوك العمل المنحرف. اذ يقصد بسلوك المهمة " السلوكيات التي تساهم في نشاطات الصيانة والتحويل الجوهرية في المنظمة مثل صنع المنتجات ، بيع البضائع ، وتسليم الخدمات وأتباع المدراء وجدولة الأعمال وغيرها" (Motowidlo & Schmit,1999:64). اما سلوك المواطنة التنظيمية فيعرفه (Organ,1999:40) على انه "السلوك التطوع الاختياري الذي لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة والهادف الى تعزيز اداء المنظمة وزيادة فاعليتها وكفاءتها". وفيما يخص موضوع دراستنا الحالية وهو سلوك العمل المنحرف فيقصد به " السلوكيات التي تؤذي المنظمة اما بشكل مباشر عن طريق التأثير سلباً على وظائفها او ممتلكاتها، او عن طريق ايداء موظفيها بطريقة تخفض من فاعليتهم" (Fox, et al., 2001:292). فهو اذن سلوك تطوعي يمارسه العاملون عن طريق انتهاك المعايير التنظيمية بالشكل الذي يؤدي اما المنظمة او اعضائها او كلاهما (Robinson & Bennett, 1995). ويعرفه ايضاً (Raelin) (1994) بانه الممارسات اللااخلاقية للعاملين والغياب والتهرب عن العمل وتضخيم الأمور واللامبالاة وعدم النضج (Raelin,1994:488).

ويطلق على سلوك العمل المنحرف ايضاً بالعداء التنظيمي (Organizational aggression) (e.g., Fox & Spector, 1999) ، وسلوك العمل المعطل (e.g., Griffin, O'Leary- (dysfunctional) او السلوك اللااجتماعي (antisocial behavior) (e.g., Giacalone & Kelly & Collins, 1997). وفي السنوات الحالية اكتسب سلوك العمل المنحرف اهتمام متزايد بين الباحثين التنظيميين (Fox,et al., 2001) ، فالاهتمام قد تحول من دراسة سلوكيات العمل المرغوبة الى سلوكيات العمل غير المرغوبة. ويعود سبب هذا الاهتمام الى " الانتشار المتزايد لهذه السلوكيات في موقع العمل فضلاً عن التكاليف الهائلة المرتبطة بممارسة هذه السلوكيات" (Peterson, 2002, p.47) .

ويتضمن سلوك العمل المنحرف العديد من الممارسات مثل السرقة ، والتغيب ، والعنف ، وحوادث التخريب ، والاحتيال، وحجب الجهد والسلوك العدواني(Ones, 2002) ، والعمل الرديء وسوء استعمال الوقت والموارد، والرشوة والتزوير (Gruy & Sackett,2003).

وعلى الرغم من ان العديد من الدراسات تتناول موضوع سلوك العمل المنحرف على انه يتألف من بعدين هما الانحراف التنظيمي والانحراف في العلاقات الشخصية (e.g., Hollinger & Clark, 1982; Robinson & Bennett, 1995) ، الا ان هدف البحث الحالي سيركز فقط على البعد الاول.

## الجانب العملي للبحث

### أولاً: مقاييس البحث

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على عدد من المقاييس<sup>1</sup> المستخدمة سابقاً في ادبيات الإدارة، والتي تمتاز بالثبات والمصدقية العالية والجدول (1) يقدم توضيح تفصيلي حول هذه المقاييس، وكالاتي:-الجدول

#### (1): ملخص مقاييس البحث

المقياس	عدد الفقرات	مصدر المقياس	الرمز	معامل كرونباخ الفا
العدالة التوزيعية	4	(Rego, et al., 2004; Rego & Cunha, 2006)	DJ	0.88
العدالة الاجرائية	4		PJ	0.85
عدالة التعاملات	4		IJ	0.89
الدمج المنظمي	6	(Mael & Ashforth, 1992)	OI	0.93
سلوك العمل المنحرف	12	(Bennett & Robinson 2000)	CWBO	0.94

وقد صممت جميع مقاييس البحث بالاعتماد على مقياس (Likert) الخماسي . وقد تراوحت قيم معامل كرونباخ الفا بين (0.85-0.94) وهي مقبولة إحصائياً في البحوث الإدارية والسلوكية لان قيمتها أكبر (0.75) (Nunnaly & Bernstein,1994). والتي تدل على ان المقاييس تتصف بالاتساق الداخلي .

### ثانياً: الصدق البنائي لمقاييس البحث

استخدم الباحث اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) وهو ما يطلق عليه بالتحليل العاملي التوكيدي للتحقق من الصدق البنائي للمقاييس المختلفة التي يتم بنائها في ضوء أطر نظرية سابقة . (MacCallum & Austin, 2000). واعتمد في تطبيق هذا الاسلوب على البرنامج الاحصائي (LISREL). وفي ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج (المستهلكة من قبل النموذج) تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة ومنها كما هو في الجدول (1):

#### الجدول (1) مؤشرات وقاعدة جودة المطابقة لنمذجة المعادلة الهيكلية

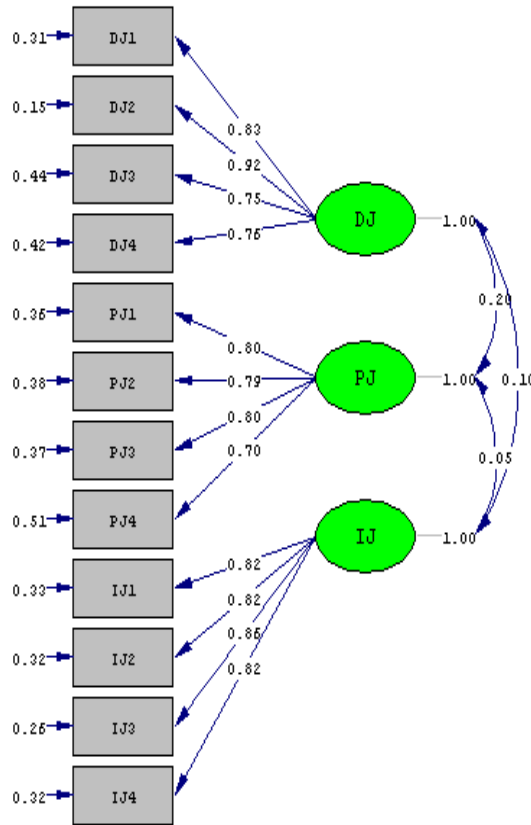
ت	المؤشرات	قاعدة جودة المطابقة
-١	النسبة بين قيم $\chi^2$ ودرجات الحرية $df$	اقل من 5
-٢	حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)	أكبر من 0.90
-٣	مؤشر المطابقة المعياري Normed Fit Index (NFI)	أكبر من 0.90
-٤	مؤشر المطابقة المقارن Comparative Fit Index (CFI)	أكبر من 0.95
-٥	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي: Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	بين 0.05-0.08

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على (Chan et al.,2007)

ويقسم البحث هذا الاجراء من خلال الاتي:-

### ١- العدالة التنظيمية

تشير مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في اسفل الشكل (2) الى صحة افتراض أن ال (12) عبارة تقيس بنية تتكون من ثلاث ابعاد (العدالة التوزيعية، والاجرائية والتعاملات) مترابطة فيما بينها. وفي ضوء الأوزان الانحدارية المعيارية الظاهرة على الاسهم التي تربط المتغير الكامن (المتغير الذي يكون غير قابل للقياس) مع كل فقرة من فقرات الابعاد الثلاث ، والتي تعرف بمعاملات الصدق أو التشيع يمكن الحكم على صدق العبارات لان قيمتها أكبر من (0.40) (Costello& Osborne,2005).



Chi-Square=77.92, df=51, P-value=0.00898, RMSEA=0.070 / GFI=0.90, CFI=0.96, NFI=0.91

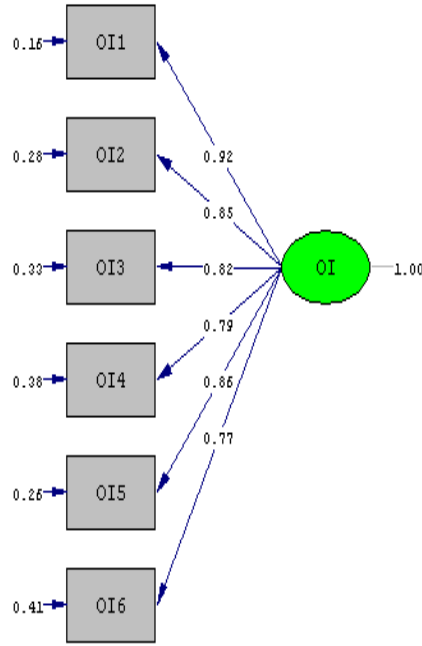
شكل (2)

نموذج القياس لمتغير العدالة التنظيمية

### ٢- الدمج التنظيمي

تشير مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في اسفل الشكل (3) الى صحة افتراض أن ال (6) عبارات تقيس بنية احادية البعد (الدمج التنظيمي). وفي ضوء الأوزان الانحدارية المعيارية الظاهرة على الاسهم التي تربط المتغير الكامن مع كل فقرة من فقرات المقياس ، والتي تعرف بمعاملات الصدق أو التشيع يمكن الحكم على صدق العبارات.





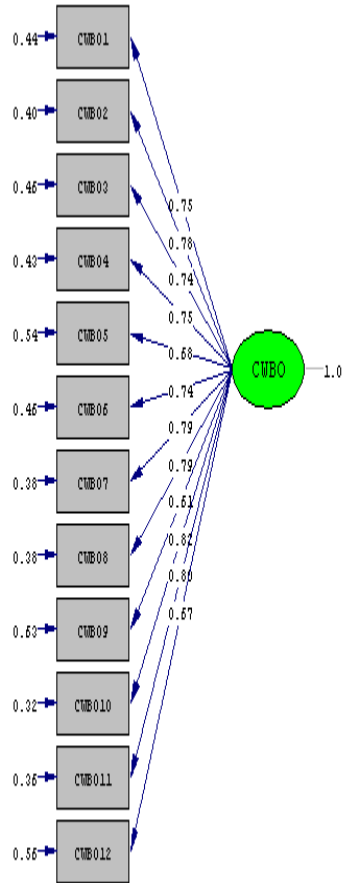
Chi-Square=12.76, df=9, P-value=0.17387, RMSEA=0.062 , GFI=0.96, CFI=0.99, NFI=0.98

شكل (3)

نموذج التباين المتغير للدمج التنظيمي

### ٣- سلوك العمل المنحرف

تظهر مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في اسفل الشكل (4) الى صحة افتراض أن ال (12) عبارة تقيس بنية احادية البعد (سلوك العمل المنحرف). وفي ضوء الأوزان الانحدارية المعيارية الظاهرة على الاسهم التي تربط المتغير الكامن مع كل فقرة من فقرات المقياس ، يمكن الحكم على صدق العبارات.



Chi-Square=89.08, df=54, P-value=0.00187, RMSEA=0.078, GFI=0.91, CFI=0.98, NFI=0.96

شكل (4)

نموذج التماس للتغير سلوك العمل المنحرف

### ثالثاً: الإحصائيات الوصفية (Descriptive Statistics)

يلاحظ في الجدول (2) الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية ومصفوفة الارتباط الداخلي لمتغيرات

البحر، وكالاتي :-

العدالة التنظيمية

حصلت ابعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية والاجرائية والتعاملات) على اوساط حسابية عامة بلغت (DJ=3.10; PJ=3.17; IJ=3.24)، ويتبين بأن بعد عدالة التعاملات قد حصل على اعلى الأوساط الحسابية. إما الانحرافات العامة لهذه الأبعاد فهي (DJ= 1.30 ; PJ=1.20 ; IJ= 0.87)، وتشير جميع هذه الانحرافات المعيارية الى تجانس إجابات عينة البحث حول فقرات مقاييس هذه الأبعاد. وتدل الأوساط الحسابية لابعاد العدالة التنظيمية على وجود تقبل معتدل لدى أفراد عينة البحث اتجاه توفر العدالة التوزيعية، والاجرائية وعدالة التعاملات، لان مقدار الوسط الحسابي اعلى من الوسط الفرضي (3) وفق المقياس الخماسي (3= 2 / 6= 5+1).

الجدول (2) مصفوفة الارتباط، والاطواس الحسائية والانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث

Study variables	1	2	3	4	5
DJ	1				
PJ	.73***	1			
IJ	.027	.13	1		
OI	.835***	.78***	.06	1	
CWBO	-.60***	-.69***	.19	-.66***	1
Summary statistics					
Number of items	4	4	4	6	12
Mean	3.10	3.17	3.24	2.89	2.42
Standard deviation	1.30	1.20	.87	1.24	.94

Note. Two-tailed tests of significance were used.

\*\*  $p < 0.01$ ; \*\*\*  $p < 0.001$ .

## ٢- الدمج التنظيمي

حصل متغير الدمج التنظيمي (OI) على وسط حسابي عام بلغ (2.89) وانحراف معياري عام بلغ (1.24)، مما يشير الى انسجام الاجابات الواردة بخصوص فقرات هذا المتغير. ويدل الوسط الحسابي العام لهذا المتغير على وجود تقبل منخفض من قبل افراد عينة البحث اتجاه توفر هذا المتغير لان قيمة الوسط الحسابي اقل من الوسط الفرضي (3).

## ٣- سلوك العمل المنحرف

حصل متغير سلوك العمل المنحرف (OI) على وسط حسابي عام بلغ (2.42) وانحراف معياري عام بلغ (0.94)، مما يشير الى انسجام الاجابات الواردة بخصوص فقرات هذا المتغير. ويدل الوسط الحسابي العام لهذا المتغير على وجود تقبل منخفض من قبل افراد عينة البحث اتجاه ممارسة هذه السلوكيات لان قيمة الوسط الحسابي اقل من الوسط الفرضي (3).

إما بالنسبة لمصفوفة معاملات ارتباط (Person) بين متغيرات الدراسة فقد استخدمت لغرضين ، الأول يتعلق بالتحقق من قوة نموذج الدراسة من خلال الاستدلال على وجود ارتباط خطي بين المتغيرات تمهيداً لاستخدام تحليل الانحدار المتعدد ، اذ اظهرت النتائج ان اعلى معاملات الارتباط لم تتجاوز (0.60) وهذا يعني بعدم وجود مشكلة (Multi collinarity) (Fryxell & Wang, 1994).

إما الغرض الثاني فيخص تقديم دعم أولي (Initial Support) لفرضيات البحث ، فقد أشارت اغلب معاملات الارتباط الى وجود علاقة معنوية بين متغيرات البحث

## رابعاً: اختبار الفرضيات Hypotheses testing

### ١- الفرضية الرئيسة الاولى والثانية

يظهر الجدول (2) تحليل الانحدار المتعدد (MRA) والبسيط (SRA) الخاص باختبار الفرضية الرئيسة

(الأولى والثانية) ، والذي يتضمن معامل بيتا (B) ، وقيمة (F & T) الجدولية ومعامل التفسير ( $R^2$ )

حول علاقات التأثير بين إبعاد العدالة التنظيمية ومتغير الدمج التنظيمي ومتغير سلوك العمل المنحرف ، وكالاتي :-

#### أ- الفرضية الأولى

يلاحظ في معادلة (1) ضمن جدول (3) بان قيم (B) الخاصة بعلاقات التأثير بين إبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، والاجرائية والتعاملات) ومتغير الدمج التنظيمي (OI) تشير الى وجود علاقة تأثير معنوية بين كل ابعاد العدالة التنظيمية ومتغير الدمج التنظيمي.

وهذه النتيجة تدعم نتائج العديد من الدراسات السابقة والتي تشير بان العدالة التنظيمية مؤشر مهم في تحديد الدمج التنظيمي مثال ذلك دراسة (e.g., Olkkonen & Lipoonen, 2006; Cremer, 2004). وقد كانت قيمة (F) معنوية ضمن هذه المعادلة مما يدل على القوة التفسيرية العالية لانموذج الانحدار الخطي المتعدد من الناحية الاحصائية ، اما قيمة معامل التحديد المعدل ( $R^2$ -adj) فقد بلغت (77.%) مما يعني بان جميع المتغيرات المستقلة التفسيرية لمتغير العدالة التنظيمية استطاعت ان تفسر (77 %) من التغيرات الحاصلة في مستوى متغير الدمج التنظيمي ، والباقي (23 %) يعزى الى عوامل اخرى غير داخلية في انموذج الدراسة.

#### ب- الفرضية الثانية

يلاحظ في معادلة (2) ضمن الجدول (3) بان قيم (B) الخاصة بعلاقة التأثير بين متغير الدمج التنظيمي ومتغير سلوك العمل المنحرف (CWBO) تشير الى وجود علاقة تأثير ذات دلالة احصائية. وقد كانت قيمة (F) معنوية ضمن هذه المعادلة مما يدل على القوة التفسيرية العالية لانموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الاحصائية ، اما قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت (43.%) .

#### الجدول/ (3) تحليل الانحدار المتعدد والبسيط

Dependent variable	Independent variable	B	T	R 2	F
OID (Equation 1)	DJ	.59***	10.90	.77	120.6***
	PJ	.42***	7.76		
	IJ	.12**	2.60		
CWBO (Equation 2)	OI	-.66***	9.10	.43	82.7***

\*\*  $p < 0.01$ ; \*\*\*  $p < 0.001$ .

#### ٢- الفرضية الرئيسة الثالثة

من اجل اختبار الدور الوسيط لمتغير الدمج التنظيمي بين ابعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، والاجرائية والتعاملات) ومتغير سلوك العمل المنحرف فقد اعتمد الباحث الخطوات التي حددها (Baron & Kenny, 1986) ، وهي :-

- ١- وجود علاقة تأثير معنوية بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط .
- ٢- وجود علاقة تأثير معنوية بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد .
- ٣- وجود علاقة تأثير معنوية بين المتغير الوسيط والمتغير المعتمد ضمن معادلة تحليل الانحدار الثالثة وبوجود المتغير المستقل كمتغير رقابي (Control Variable) .

٤- ويتضمن الشرط الثالث جانبيين هما :-

أ- اذ انخفضت قيمة معامل التأثير في المعادلة الثالثة عن قيمتها في المعادلة الثانية فهذا يعني بأن هنالك دور وسيط جزئي بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد .

ب- اذ كانت قيمة معامل التأثير (Zero-effect) في المعادلة الثالثة عن قيمتها في المعادلة الثانية فهذا يعني بأن هنالك دور وسيط كامل بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد .

وفي ضوء نتائج الجدول (2) يتبين تحقق الشرط الاول والثاني والخاصة بوجود علاقة تأثير معنوية بين المتغير المستقل (العدالة التوزيعية، والعدالة الاجرائية والتعاملات) والمتغير الوسيط (الدمج التنظيمي) ، وكذلك وجود علاقة تأثير معنوية بين المتغير الوسيط والمتغير المعتمد (سلوك العمل المنحرف).

اما الشرط الثالث والرابع فان الجدول (4) يعرض تحليل الانحدار المتدرج ، فالخطوة الاولى تخص الشرط الثالث اما الخطوة الثانية فتخص الشرط الرابع. فبالنسبة للشرط الثالث فترى بان فقط بعد العدالة التوزيعية والاجرائية تحقق هذا الشرط (توجد علاقة تأثير معنوية بين المتغير المستقل والمعتمد). اما نتائج الخطوة الثانية فتشير الى ان :-

• متغير الدمج التنظيمي يتوسط بشكل كامل العلاقة بين بعد العدالة التوزيعية وسلوك العمل المنحرف لان قيمة معامل بيتا في الخطوة الاولى تغيرت من ( $\beta = -.27, P < .001$ ) الى ( $\beta = -.09, ns$ ) في الخطوة الثانية.

• متغير الدمج التنظيمي يتوسط بشكل جزئي العلاقة بين بعد العدالة الاجرائية وسلوك العمل المنحرف، لان قيمة معامل بيتا في الخطوة الاولى تغيرت من ( $\beta = -.54, P < .001$ ) الى ( $\beta = -.42, P < .001$ ) في الخطوة الثانية.

• متغير الدمج التنظيمي لا يتوسط العلاقة بين بعد عدالة التعاملات وسلوك العمل المنحرف لعدم تحقق الشرط الثالث في الجدول (4).

الجدول (4) /تحليل الانحدار المتعدد المتدرج

Dependent Variable	Independent Variable	B	T	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>	F
CWBO	Step 1					
	DJ	-.27***	3.28	.50		43.7***
	PJ	-.54***	-6.58			
Step 2	IJ	-.06	-.81			
	DJ	-.09	-.80	.52	.02**	27.8***
	PJ	-.42***	-4.09			
	IJ	-.02	-.30			
	OI	-.29**	-2.01			

\*\*  $p < 0.01$ ; \*\*\*  $p < 0.001$ .

وحسب ما اشار له (Baron & Kenny, 1986) فان النتائج اعلاه لا تكون ذات دلالة احصائية الا بعد اجراء اختبار (Sobel) حتى يتم التحقق من معنوية الافتراضات الخاصة بالدور الوسيط. وقد صمم (Preacher & Leonardelli, 2001) برنامج حسابي لاجراء هذا الاختبار والتي تعرض نتائجه في الجدول (5) ، والتي تدل حسب قيمة (p-value) بمعنوية نتائج اختبار الدور الوسيط.

الجدول (5) / نتائج اختبار Sobel

Hypothesis	Inputs	Sobel test	p-value
DJ-OI-CWBO	a= 0.565 b= -0.503 Sa= 0.052 Sb= 0.055	-6.99	P< .000
PJ-OI-CWBO	a= 0.439 b= -0.503 Sa= 0.057 Sb= 0.055	-5.89	P< .000

Note:

a= unstandardized regression coefficient for the association between IV and mediator

b = unstandardized regression coefficient for the association between the mediator and DV

s<sub>a</sub> = standard error of as<sub>b</sub> = standard error of b

## الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً: الاستنتاجات

حاول البحث الحالي التحقق من الدور الذي يلعبه ادراك العاملين للعدالة التنظيمية بابعادها الثلاث في التقليل

من سلوك العمل المنحرف من خلال تحسين الدمج التنظيمي. وقد افادت نتائج الدراسة بالاتي:-

١- مستوى العدالة التنظيمية بابعادها الثلاث كان غير مرض، فاجابات الافراد لم تشير بشكل كاف الى

وجود انصاف من قبل المنظمة عينة البحث بتوزيع مواردها للعاملين وفي اتباع سياق عادل في اتخاذ القرارات

داخل المنظمة، وهذا شمل ايضاً اسلوب التعامل الذي يبديه المدراء او الادارة العليا اتجاه العاملين.

٢- حسب نتائج اجابات العاملين عينة البحث فان الرابط النفسي بين المنظمة وعاملها كان منخفض، ولعل

اهم اسبابه هو انخفاض مستوى ادراك العاملين للعدالة التنظيمية (التوزيعية، والاجرائية والتعاملات) فضلاً عن

اسباب اخرى سنذكرها بجانب التوصيات .

٣- السلوك المعاكس للانتاج والذي تنعكس اثاره بشكل اساسي على ممتلكات المنظمة وادائها كان

منخفض نسبياً لدى العاملين عينة البحث. وعلى الرغم من ان عامل الثقة الذي أكد عليه الباحث بخصوص

ملاً استمارات الاستبيان له دور مهم في صحة ودقة الاجابات بهذا الصدد الا ان البحث لا يستبعد وجود

اجابات غير دقيقة، لان عامل الثقة وحده لا يكفي لان هنالك بعض العوامل النفسية الاخرى التي قد تساهم

في التأثير على دقة الاجابة .

٤- للعدالة دور اساسي في تحفيز الافراد العاملين على الاندماج في منظماتهم لان ادراك العدالة يوصل

رسالة اشعار للعاملين بوجود حالة من الاحترام والتقدير من قبل المنظمة والادارة اتجاههم وهذه الحقيقة اثبتتها

صحة فرضيات البحث والتي افادت بالدور الايجابي لادراك العدالة التنظيمية في زيادة مستوى الدمج

التنظيمي.

٥- اندماج العاملين لمنظماتهم ليس فقط عامل مهم في زيادة سلوك العمل التطوعي الايجابي بل له دور مهم

ايضا في تقليل سلوك العمل المنحرف والذي يضر بممتلكات المنظمة ووظائفها لان الدمج التنظيمي يعزز من

حالة تقدير وتعزيز الذات وبالتالي يساهم في الحد من الممارسات السلبية، وياخذ مفهوم الدمج التنظيمي

ايضا الدور الوسيط في تفسير حالة الترابط الموجود بين ادراك العدالة وسلوك العمل المنحرف، وهذا جاء في

نتائج الجانب التحليلي للبحث والتي اشارت الى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الدمج التنظيمي وسلوك العامل المنحرف وكذلك فيما يخص الدور الوسيط للدمج التنظيمي.

### ثانياً: التوصيات

- ١- المنظمة عينة البحث بحاجة ضرورية الى اعادة التفكير بسياساتها واجرائاتها المتبعة في سياق تحقيق العدالة التنظيمية ، ويجب ان يكون هذا التعديل مقرون باتباع الاسس العلمية البناءة ، وكالاتي :-
  - أ- حتى تحقق المنظمة العدالة التوزيعية فهي بحاجة الى اعتماد القواعد الاتية ( Organ,1988:64):-
    - ❖ قاعدة المساواة وتقوم على فكرة إعطاء المكافئات على اساس المساهمة ، فالشخص الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويض اكبر من الشخص الذي يعمل بدوام جزئي على افتراض ان العوامل الأخرى متساوية لديهم ، واذا حصل العكس فهذا يعني تجاوز على قاعدة المساواة .
    - ❖ قاعدة النوعية وتعني هذه القاعدة بان كل الناس وبغض النظر عن خصائصهم الفردية ( الجنس ، العرق ، القابلية ... الخ ) يجب ان يتساو بفرص الحصول على المكافئات ، فمثلاً عندما تعمل المنظمة على تقديم الخدمات الصحية لموظفيها يجب ان تشمل هذه الخدمات كل الموظفين داخل المنظمة وليس فقط الذين يعملون بجد ، واذا حصل الاخير فان باقي الموظفين سيشعرون بان هنالك تجاوز على قاعدة النوعية .
    - ❖ قاعدة الحاجة وتقوم هذه القاعدة على فكرة تقديم الافراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين ، بافتراض تساوي الاشياء الأخرى . فمثلاً اذا ارادت المنظمة زيادة الأجور وكانت هناك امرأة متزوجة ولديها اطفال وامرأة غير متزوجة وعلى افتراض تساوي الاشياء الأخرى فان المرأة المتزوجة يجب ان تقدم على الثانية . واذا حصل العكس فان المرأة المتزوجة تشعر بتجاوز قاعدة الحاجة .
  - ب- ولتحقيق العدالة الاجرائية فالمنظمة بحاجة الى اعتماد القواعد الاتية (Lee,2003:29):-
    - ❖ قاعدة الطريقة الثابتة وتعني تطبيق نفس الإجراءات على جميع الافراد الذين يخصهم قرار معين ، دون اعطاء امتياز لأي منهم دون الآخرين .
    - ❖ قاعدة طمس المحاباة وتعني الابتعاد عن الانحياز وعن تحقيق الفائدة الشخصية في كل نقاط عملية تخصيص إجراءات القرار .
    - ❖ قاعدة الدقة وتعني بأن عملية التخصيص يجب ان تعتمد على المعلومات والآراء الدقيقة ، وان تجمع هذه المعلومات والآراء وتحلل بأقل خطأ ممكن .
    - ❖ قاعدة القابلية للتصحيح والتي تعني توفر الفرص لأجراء التعديلات على عملية تخصيص إجراءات القرار
    - ❖ قاعدة التمثيل وتعني بأن كل مراحل عملية التخصيص يجب ان تمثل التوقعات والقيم والاعتبارات الاساسية للأفراد الذين تخصهم إجراءات قرار معين
    - ❖ قاعدة الأخلاقية وتعني بأن كل إجراءات التخصيص يجب ان تكون متوافقة مع القيم الأخلاقية والمعايير المقبولة للأفراد .





- 2-AL-Otaibi , A.,G. (2003). The influence of organizational justice on employee attitudes in public organizations in the state of Kuwait .Arab Journal of Administrative Sciences ,V.10,N.3,P: 343-362.
- 3-Ashforth, B.E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. Academy of Management Review, 14(1), 20–39.
- 3-Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical Considerations. Journal of Personality and Social Psychology, 51(6), 1173–1182.
- 4-Bartels, J., (2006). Organizational identification and communication: Employee's evolution of internal communication and its effect on identification at different organizational levels. Unpublished doctoral dissertation, University of Twente.
- 5-Bennett, R.J. & Robinson, S.L. (2000). Development of measure of workplace deviance. Journal of Applied Psychology, 85, 349-360.
- 6-Byrne , Z. S. (2003) . Perceptions of Organizational Justice, Identification, and Support Within Work Teams , Poster at the 18th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology April 11-13, 2003, Orlando, Florida .
- 7-Chan, F., Lee, G., Lee, E., Kubota, C., & Allen, Ch., (2007). Structural Equation Modeling in Rehabilitation Counseling Research, Rehabilitation Counseling Bulletin, 51:1, 53-66.
- 8-Christ, O., van Dick, R., Wagner, U., & Stellmacher, J. (2003). When teachers go the extra-mile: Foci of organizational identification as determinants of different forms of organizational citizenship behavior among schoolteachers. British Journal of Educational Psychology, 73, 329–341.
- 9-Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millenium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. Journal of Applied Psychology, 86, 425–445.
- 10-Costello, A., & Osborne, J. (2005). Best practices in exploratory factor analysis: four 11-11-recommendations for getting the most from your analysis. Journal of Practical Assessment Research & Evaluation, Vol. 10, No 7, 1-9.
- 12-Cremer, D. (2004). Procedural and distributive justice effects moderated by organizational identification. Journal of Managerial Psychology. Vol. 20 No. 1, 4-13.
- 13-Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. Administrative Science Quarterly, 39, 239–263.
- 14-Edwards, M.R. (2005). Organizational identification: A conceptual and operational review, International Journal of Management Reviews, 7, 207-230.
- 15-Fisher, R.J., & Wakefield, K. (1998). Factors leading to group identification: A field study of winners and losers. Psychology and Marketing, 15, 23-40.
- 16-Fox, S. and Spector, P.E. (1999) A model of work frustration-aggression. Journal of Organizational Behavior, 20, 915-931.
- 17-Fox, S., Spector, P., & Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. Journal of Vocational Behavior, 59, 291–309.
- 18-Fryxell, G.E. and Wang, J. (1994) 'The Fortune corporate 'reputation' index, Reputation for what?', Journal of Management, 20(1), 1–14.
- 19-Giacalone, R. A., & Greenberg, J. (1997). Antisocial behavior in organizations. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- 20-Griffin, R. W., O'Leary-Kelly, A., & Collins, J. (1998). Dysfunctional work behaviors in organizations. Trends in Organizational Behavior, 5, 65–82.
- 21-Gruys, M., & Sackett, P. (2003). Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior. International Journal of Selection and Assessment, 11, 30-42.
- 22-Haslam, A. (2001). Psychology in organizations: The social identity approach. London: Sage Publications.
- 23-Hollinger, R.C., & Clark, J.P. (1982) Formal and informal social controls of employee deviance. The Sociology Quarterly, 23, 333-343.

- 24-Lane, V., & Scott, S. (2007). The neural network model of organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 104, 175–192.
- 25-Lee, H. R. (2003). An Empirical Study of Organizational Justice as a Mediator of the Relationships among Leader-Member Exchange and Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions in the Lodging Industry, Unpublished dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg, Virginia
- 27-Liao, H., & Rupp, D. (2005). The impact of justice climate and justice orientation on work outcomes: A cross-level multifoci framework. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 90, No.2, 242-256.
- 28-MacCallum, R., & Austin, J. (2000). Applications of structural equation modeling in psychological research. *Annual Reviews Psychological*. 2000. 51:201–226
- 29-Mael, F. A., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103–123.
- 30-Motowidlo, S. J., & Schmit, M. J. (1999). Performance assessment in unique jobs. In D. R. Ilgen & E. D. Pulakos (Eds.), *The changing nature of performance* (pp. 56-86). San Francisco: Jossey-Bass.
- 31-Nunnally, J.C. & Bernstein, I.H. (1994). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Olkkonen, M., & Lipponen, J. (2006). Relationships between organizational justice, identification with organization and work unit, and group-related outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100, 202–215.
- 32-Ones, D. S. (2002). Introduction to the special issue on counterproductive behaviors at work. *International Journal of Selection and Assessment*, 10, 1–4.
- 33-Organ, D. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior, *Research in Organizational Behavior*, 12, 43-72.
- 34-Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- 35-Ortiz, L. (1999). A comprehensive literature review of organizational justice and organizational citizenship behavior: Is there a connection to international business and cross cultural research? Available online: <http://www.sbaer.uca.edu/Docs/proceedingsIII/99sri159.htm> (Accessed March 12, 2001).
- 36-Peterson, D. (2002). Deviant workplace behavior and the organization's ethical climate. *Journal of Business and Psychology*, 17, 47-61.
- 37-Preacher, K., & Leonardelli, G. (2001). Calculation for the Sobel test: An interactive calculation tool for mediation test (computer software).
- 38-Raelin, J. A. (1994). Three scales of professional deviance within organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 483-501.
- 39-Rego, A. & Cunha, M. (2006). *Organizational Justice and Citizenship Behaviors: a Study in a Feminine, High Power Distance Culture*, Submission of Papers for Publication, University de Santiago. 3810-193 Aveiro. Portugal..
- 40-Rego, A., Leite, R., Carvalho, T., Freire, C. & Vieira, A. (2004). organizational commitment: Toward a different understanding of the ways people feel attached to their organizations. *Management Research*, 2(3), 201-218.
- 41-Ricketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 358–384.
- 42-Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38, 555–572.
- 43-Rotundo, M., & Sackett, P. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: a policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 87, 66-80.
- 44-Salgado, J., F. (2002). The big five personality dimensions and counterproductive work behaviors. *International Journal of Selection and Assessment*, 10, 117-125.
- 45-Smidts, A., Pruyn, A. T. H., & van Riel, C. B. (2001). The impact of employee communication and perceived external image on organizational identification. *Academy of Management Journal*, 44, 1051–1062.

- 46-Spector, P. E. (1978). Organizational frustration: A model and review of the literature. *Personnel Psychology*, 31, 815–829.
- Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2003). The group engagement model: Procedural justice, social identity, and cooperative behavior. *Personality and Social Psychology Review*, 7, 349–361.
- unique jobs. In D. R. Ilgen & E. D. Pulakos (Eds.), *The changing nature of performance* (pp. 56-86). San Francisco: Jossey-Bass.
- van Dick, R., van Knippenberg, D., Kerschreiter, R., Hertel, G., & Wieseke, J. (2008). Interactive effects of work group and organizational identification on job satisfaction and extra-role behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 72, 388–399.
- van Dick, R., & Wagner, U. (2002). Social identification among school teachers: Dimensions, foci, and correlates. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11, 129–149.

### الملحق (1)

بسم الله الرحمن الرحيم

استمارة استبيان

عزيزي الموظف .....

لقد تم اختيارك للمشاركة في دراسة بحثية تخص مواقف وسلوكيات العمل في المنظمات. حيث ستساعدنا مشاركتك هذه في تكوين صورة افضل عن اسباب ومحددات ممارسة السلوك الغير مرغوب في العمل. اجابتك ستساعدنا في التأكد من دقة نتائج بحثنا وفي تقديم المقترحات العلمية التي تخدم منظماتنا. اذ كانت لديك الرغبة للمشاركة في هذه الدراسة فالرجاء اكمال الاسئلة المرفقة في ادناه. كل اجاباتك ستعامل بسرية تامة جداً، ونحن نتعهد لك بان نتائج الدراسة للاغراض العلمية حصراً وسوف لا تعرض امام اي جهة داخل المعمل، فلا داعي لذكر اسمك او توقيعك. رجاءً كُن متأكداً لإكمال كُـلّ الأسئلة حسب قدرتك، مع الاخذ بالاعتبار بان واقعية المعلومات ستساهم بدقة النتائج. اكمال استمارة الاستبيان سوف يأخذ من ١٥-٢٠ دقيقة.

الشكر الجزيل لمساعدتكم في جمع هذه المعلومات المفيدة

مع تمنياتنا لكم بالتوفيق

الباحث

الجزء الاول : معلومات عامة

رجاءً أخطأ أو إملأً اجابتك في ادناه:-

١	عدد سنوات الخدمة في هذا المعمل	
٢	عدد سنوات عمرك	
٣	الجنس	أ. ذكر ب. انثى
٤	عملك	أ. اداري ب. فني

## الجزء الثاني: متغيرات الدراسة

ملاحظة: ضع إشارة او اخط ازاء الخيار الذي يلائمك في ادناه :-

## ١- الدمج التنظيمي

العبارة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جداً
١ اشعر بالاهانة الشخصية عندما ينتقد شخص ما معمل سمنت المشفى	٥	٤	٣	٢	١
٢ عندما اتحدث عن معمل سمنت المشفى اقول عادةً "نحن" بدلاً من "هم"	٥	٤	٣	٢	١
٣ اهتم بما يفكر به الآخرون حول معمل سمنت المشفى	٥	٤	٣	٢	١
٤ انظر الى نجاحات معمل سمنت المشفى على انها نجاحاتي	٥	٤	٣	٢	١
٥ اشعر بالتقدير الشخصي عندما يمدح شخص ما معمل سمنت المشفى	٥	٤	٣	٢	١
٦ اشعر بالخجل اذ وردت اخبار باجهزة الاعلام تنتقد معمل سمنت المشفى					

## ٢- العدالة التنظيمية (التوزيعية والاجرائية وعدالة التعاملات)

العبارة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جداً
١ ادارة المعمل تكافئي بعدالة إذا ما اخذت بالاعتبار مسؤوليات العمل الملقاة على عاتقي.	٥	٤	٣	٢	١
٢ اشعر بعدالة الراتب الذي احصل عليه مقارنة مع ما يحصل عليه زملائي في المعمل .	٥	٤	٣	٢	١
٣ ادارة المعمل تكافئي بعدالة إذا ما اخذت بالاعتبار خبرتي في العمل.	٥	٤	٣	٢	١
٤ ادارة المعمل تكافئي بعدالة إذا ما اخذت بالاعتبار التحصيل العلمي والتدريب الحاصل عليه .	٥	٤	٣	٢	١
٥ يتبع المعمل آليه تسمح للعاملين بتقديم إي اعتراض إزاء القرارات التي تخصهم .	٥	٤	٣	٢	١
٦ تستجيب ادارة المعمل للجوانب التي يطرحها العاملون، لاسيما ذات الصلة بالمكافأة وتقييم الأداء	٥	٤	٣	٢	١
٧ تحاول ادارة المعمل تفهم انطباعات العاملين الخاصة بمستويات الأجور وبرامج التحفيز المعتمدة.	٥	٤	٣	٢	١
٨ يستطيع العامل إن يعترض على القرارات التي تصدر من رئيسه .	٥	٤	٣	٢	١
٩ يهتم رئيسي المباشر بالتعامل العادل معي	٥	٤	٣	٢	١
١٠ رئيسي المباشر صادق وصريح معي ويشكل تام	٥	٤	٣	٢	١
١١ يأخذ رئيسي المباشر بالاعتبار جميع حقوقي	٥	٤	٣	٢	١
١٢ يعاملني رئيسي المباشر بكل احترام وتقدير	٥	٤	٣	٢	١

## ٣- سلوك العمل المنحرف اتجاه المنظمة بين المدى الذي تمارس فيه اي من السلوكيات التالية :-

العبارة	اسبوعياً	مرة او مرتين في الشهر	عدة مرات في السنة	مرة او مرتين في السنة	ابداً
١ الاخذ من ممتلكات العمل بدون رخصة	٥	٤	٣	٢	١
٢ قضاء كثير من الوقت في التفكير بأمر لا يخص العمل	٥	٤	٣	٢	١
٣ تزوير وصولات بغية الحصول على اموال اضافية تفوق نفقات العمل الازمة	٥	٤	٣	٢	١
٤ اخذ استراحة بالعمل تزيد عن الوقت المسموح به	٥	٤	٣	٢	١
٥ الوصول متأخر الى العمل بدون رخصة	٥	٤	٣	٢	١
٦ اثاره الفوضى في بيئة العمل	٥	٤	٣	٢	١
٧ تقصد العمل بشكـل ابطأ مما يقدر عليه	٥	٤	٣	٢	١
٨ مناقشة معلومات المعمل السرية مع اشخاص غير مخولين	٥	٤	٣	٢	١
٩ التعامل بالرشوة	٥	٤	٣	٢	١

١	٢	٣	٤	٥	١٠	بذل جهود قليلة في العمل
١	٢	٣	٤	٥	١١	التأخر خارج العمل للحصول على وقت اضافي
١	٢	٣	٤	٥	١٢	اهمال تنفيذ تعليمات مسؤولك

<sup>i</sup> انظر الملحق (1)