

دراسة تحليلية لتأثير العدالة التنظيمية على التكيف التنظيمي : بالتطبيق على الوحدات المحلية

د/ عبير عثمان عطاالله - مدرس إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة الزقازيق

موضوع البحث

يؤثر إدراك العاملين للعدالة في المنظمة على مواقفهم وسلوكياتهم في العمل من خلال علاقتهم بالمنظمة أو برئيسهم المباشر ، ويميل العاملون إلى الحكم على العدالة من خلال مقارنة مدخلاتهم (أنواع وخصائص الفرد مثل: العمر ، والحالة الاجتماعية ، والمؤهل العلمي ، والقدرة على العمل، و الرغبة في العمل، والمهارة، ومدة الخدمة) بالمرجات التي يحصلوا عليها (الحقوق التي يحصل عليها الفرد مثل المكافآت ، والمرتب ، والترقيات، والسلطة)، بالإضافة إلى مقارنة نسبة ما يحصلون عليه من المدخلات إلى المخرجات الخاصة بهم مع زملائهم الآخرين. ومن ثم فإن إدراك عدم العدالة وفق هذا السياق يمكن أن يؤدي إلى خلق حالة من التوتر النفسي الذي يؤدي بدوره إلى ظهور مجموعة من المتغيرات السلوكية من قبل الفرد لتقليل هذا التوتر. (Hubbell & Chory, 2009), Li & Cropanzano (2005).

ويُعد التكيف التنظيمي أحد المفاهيم التي تعكس عملية تفاعل الأفراد مع الضغوط والتوتر بالمنظمة ، و يمثل التكيف أحد أشكال العلاقة بين الفرد والمنظمة ، و ما تضمه بينتها من تاريخ، و لغة، و سياسات، و أفراد، و أهداف، و قيم، وكيفية أداء الأعمال لضمان البقاء والنموفي بيئة تتسم بالتعقيد و التغير السريع، والذي يتطلب من التنظيمات إجراء تعديلات في عناصرها الداخلية بما يتلائم مع هذه البيئة، بما يحقق التكيف التنظيمي. Larson, Jeff A.1996.

وعلى ذلك فإن موضوع البحث يتلخص في دراسة مدى توافر أبعاد العدالة التنظيمية بالمنظمات جهة البحث، وكذلك أبعاد التكيف التنظيمي بتلك المنظمات، ودراسة العلاقة بينهما في ضوء بعض المتغيرات (المستويات الإدارية - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة).

أهمية البحث :

يستمد البحث أهميته من الاعتبارات التالية:

١- دور العدالة التنظيمية في تحقيق أهداف المنظمة، حيث أنها تحفز العاملين لتحقيق المصلحة العامة وتقديم إنجازات عالية ، وتكوين رؤية واضحة لدي العاملين بالمنظمة لإحداث التغييرات الأساسية اللازمة لمواكبة التغيرات التي تطرأ علي البيئة المحيطة بالمنظمة .

٢- دور التكيف التنظيمي في مساعدة العاملين الجدد على التكيف مع المنظمة، والعاملين الحاليين للتكيف مع التغيرات التي قد تجد على بيئة العمل بالمنظمة بالشكل الذي يسمح للأفراد اكتساب مجموعة من سلوكيات الدور الملائمة، وتطوير قدرات ومهارات العمل، بالإضافة إلى التوافق مع قيم ومعتقدات جماعة العمل.

٣- ندرة الدراسات العربية التي تربط بين العدالة التنظيمية والتكيف التنظيمي.

أهداف البحث :

يتمثل الهدف الأساسي لهذا البحث في التعرف على مدى تأثير توافر أبعاد العدالة التنظيمية على توافر أبعاد التكيف التنظيمي ببعض الوحدات المحلية بمحافظة الشرقية ، و من ثم يهدف البحث إلى تحقيق مجموعة الأهداف الفرعية التالية:

١- تناول جوانب العدالة التنظيمية من حيث مفهومها ، وأبعادها ، والوقوف على مدى توافر تلك العناصر بالمنظمات جهة البحث.

٢- تقديم إطار للتكيف التنظيمي يتناول مفهوم التكيف التنظيمي أبعاده، والوقوف على مدى توافر تلك الأبعاد بالمنظمات جهة البحث.

٣- الوقوف على مدي تأثير العدالة التنظيمية بالمنظمات جهة البحث في تحقيق التكيف التنظيمي بتلك المنظمات، من خلال تحديد مدى وجود علاقة ارتباط ذات

دلالة احصائية بين العدالة التنظيمية والتكيف التنظيمي في ضوء اختلاف المستويات الإدارية، واختلاف المؤهل العلمي، و الخبرة.

متغيرات البحث :

تشتمل على عدة متغيرات عبارة عن متغير مستقل يتمثل في أبعاد العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع، و عدالة الإجراءات، و عدالة التعاملات) ، ومتغير تابع يتمثل في أبعاد التكيف التنظيمي (الأهداف والقيم التنظيمية، و التكيف مع السياسات التنظيمية، والتكيف مع طرق أداء العمل ، والتكيف مع الأفراد العاملين ، والتكيف مع تاريخ المنظمة ، والتكيف مع اللغة السائدة بالمنظمة ، والتكيف مع الحوافز المرتبطة بالانجاز). وذلك في ضوء مختلف المستويات الإدارية ، و المؤهل العلمي، و سنوات الخبرة.

فروض البحث :

تتمثل تساؤلات البحث في الآتي :

الفرض الأول : تختلف أبعاد العدالة التنظيمية في المنظمات محل البحث باختلاف المستويات الإدارية، و المؤهل العلمي، و سنوات الخبرة.

الفرض الثاني : تختلف أبعاد التكيف التنظيمي في المنظمات محل البحث باختلاف المستويات الإدارية، و المؤهل العلمي، و سنوات الخبرة.

الفرض الثالث : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين أبعاد العدالة التنظيمية و أبعاد التكيف التنظيمي في المنظمات محل البحث.

الفرض الرابع : يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد العدالة التنظيمية على توافر أبعاد التكيف التنظيمي في المنظمات محل البحث.

أسلوب البحث :

يتضمن تحديد مجتمع و عينة البحث وتصميم مقياس الدراسة.

مجتمع وعينة البحث.

يتمثل مجتمع البحث في المديرين في المستويات الإدارية المختلفة ببعض الوحدات المحلية بمحافظة الشرقية . و يوضح الجدول رقم (1) مجتمع البحث.

جدول رقم (١)

مجتمع البحث

المديريات المستوى الإداري	التربية والتعليم	الزراعة	الشباب والرياضة	التموين والتجارة الداخلية	الشنون الصحية	الاجمالي
الإدارة العليا	٢٢	٢٠	١٥	٩	٢٢	٨٨
الإدارة الوسطى	٥٧	٥٠	٢٨	٣٢	١١٥	٢٨٢
الإدارة الإشرافية	٣٩٠	٢٦٠	٦٠	١٣٢	٣٥٢	١١٩٤
الاجمالي	٤٦٩	٣٣٠	١٠٣	١٧٣	٤٨٩	١٥٦٤

المصدر: اعداد الباحثة في ضوء سجلات شنون العاملين لعام ٢٠١٣.

هذا وقد تم اختيار عينة من مجتمع البحث باستخدام قانون العينة & Bartlett (2001). Higgins، في ضوء المستوى الإداري، و المؤهل العلمي، والخبرة، ويوضح الجدول رقم (٢) عينة البحث .

الجدول رقم (٢)

عينة البحث

العينة	البيان	الوصف
٩	إدارة عليا	المستوى الإداري
٢٨	إدارة وسطى	
١١٢	إدارة إشرافية	
١٤٩	اجمالي حجم العينة	
٣٢	فوق عالي	المؤهل
٨٦	عالي	
٣١	متوسط	
١٤٩	اجمالي حجم العينة	
٦٧	٢٠ فأكثر	الخبرة
٥٩	٢٠-١٠	
٢٣	أقل من ١٠	
١٤٩	اجمالي حجم العينة	

المصدر: اعداد الباحثة في ضوء سجلات شئون العاملين لعام ٢٠١٣.

مراحل تكوين المقياس المستخدم في الدراسة :

تم استخدام استمارة الإستقصاء كوسيلة قياس لمتغيرات البحث، و تتكون من أجزاء ثلاث الجزء الأول خاص بالبيانات الشخصية من الوظيفة، و المؤهل الدراسي و سنوات الخبرة، أما الجزء الثاني فيقيس أبعاد العدالة التنظيمية، في حين يقيس الجزء الثالث أبعاد التكيف التنظيمي . استخدمت الباحثة لقياس العدالة التنظيمية مقياس (Ahmadiet.al.,2011, Barsky&Kaplan2007) وقد تم قياس العدالة التنظيمية بمكوناتها الثلاثة كما يلي:

* عدالة التوزيع : وذلك باستخدام خمس عبارات ، وتقيس العبارات بصفة أساسية عدالة توزيع عبء العمل ، ومدى تناسب الأجر والحوافز المالية مع الجهد المبذول (الجانب المادي، و الجانب الاجتماعي)

* عدالة الإجراءات : تم قياسها بست عبارات وقياس العبارات مدى تحيز أو عدم تحيز المدير في اتخاذ القرارات ومدى حرص المدير على اتخاذ القرارات التي تستند إلى معلومات دقيقة معبرة عن الواقع الفعلي للأداء الوظيفي (وحدة الهدف، المساواة، السلطة والمسئولية، تسلسل السلطة، الاحتفاظ بالكفاءات الإدارية، المركزية).

* عدالة التعاملات الشخصية : تم قياسها بست عبارات وقياس العبارات الأسلوب الذي يتعامل به المدير مع مرؤوسيه عند اتخاذ القرارات التي تتعلق بمستوى أدائهم أو مستقبلهم الوظيفي (مدى وجود مبررات واضحة للقرارات المتخذة، مدى اخلاص صاحب السلطة وصراحته وعدم استخدامه الخداع في تعامله مع العاملين، مدى احترام صاحب السلطة العاملين، مدى التزام صاحب السلطة بحدود اللياقة في تعامله مع العاملين).

أما التكيف التنظيمي فقد تم الاعتماد على مقياس (Chao,G.T.,et.al,1994) ،لقياس أبعاد التكيف التنظيمي المتمثلة في الأهداف والقيم التنظيمية، و التكيف مع السياسات التنظيمية، والتكيف مع طرق أداء العمل ، والتكيف مع الأفراد العاملين ، والتكيف مع تاريخ المنظمة ، والتكيف مع اللغة السائدة بالمنظمة ، والتكيف مع الحوافز المرتبطة بالانجاز .

وقد تم عرض الإستقصاء على محكمين من الأكاديميين المتخصصين في صورته الأولية، للتأكد من مدى وضوح ما ورد به تحقيقاً لهدف البحث وفروضه. هذا وقد قامت الباحثة بإعادة الاختبار على عدد (٢٠) مفردة من مجتمع البحث، ويوضح الجدول رقم (٣) ارتفاع معاملات الثبات للمتغير المستقل و المتغير التابع باستخدام معامل ألفا كرونباخ Coefficient Cronbach's Alpha وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (٣)

قياس درجة ثبات متغيرات البحث باستخدام معامل ألفا كرونباخ

الأبعاد	درجة الثبات وفقاً لمقياس ألفا كرونباخ
١- العدالة التنظيمية	0.812
٢- التكيف التنظيمي	0.876

المصدر: من إعداد الباحثة استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي SPSS

الدراسة النظرية

تضمنت الدراسة النظرية دراسة المفاهيم المختلفة للعدالة التنظيمية والجوانب المختلفة للتكيف التنظيمي.
أولاً : العدالة التنظيمية:

اختلفت الأدبيات الإدارية في تعريف العدالة التنظيمية حيث تبنى البعض منهم المدخل النفسي ، وآخر تبنى المدخل السلوكي. وفقاً للمدخل النفسي تعرف العدالة التنظيمية على أنها إدراك العدالة في مكان العمل من خلال علاقة العاملين بالمنظمة أو بالرئيس المباشر والتي تؤثر في النهاية على مواقفهم وسلوكياتهم في العمل . كما عرفها آخرون بأنها الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه رئيسه في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني. يعرفها Sall and Moor, 1993 على أنها القيمة التي يحصل عليها الفرد نتيجة إدراكه نزاهة و موضوعية الإجراءات والمخرجات التي يحصل عليها من المنظمة ، أما (Cropanzano and Greenberg,1997) فقد عرفها على أنها إدراك الأفراد لحالة الإنصاف في المعاملة التي يعامل بها من قبل المنظمة . كما عرفها كل من (Colquitt,2001) بأنها محصلة الإتفاق بين الجهود المبذولة والعوائد المتحققة منها بشكل يسهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للمنظمة كما عرفها (Ali et.al.,2010) على أنها إجراءات تؤدي إلى تركيز الاهتمام نحو الإفصاح عن الشكاوى، من خلال إجراءات محددة للتعامل مع الشكاوى في المنظمة. مما يتطلب الحاجة إلى وجود نظام رسمي لحماية الأفراد من الانحرافات التي قد تطرأ على ثقافة المنظمة وفي نفس الوقت لحماية قيم المنظمة. ويعرف Barsky et.al.,2011 العدالة التنظيمية بأنها محصلة الاتفاق بين الجهود المبذولة والعوائد المتحققة عنها بشكل يسهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للمنظمة. ومن ثم تعد العدالة التنظيمية هي الحالة التي يتم إدراكها من قبل العاملين من خلال المقارنة بين ما يبذله من جهد في العمل وما يحصل عليه من مكافآت وحوافز وطريقة تعامل في المنظمة.

أبعاد العدالة التنظيمية ومحدداتها :

حددت معظم الدراسات التي تناولت العدالة التنظيمية ثلاثة أبعاد للعدالة التنظيمية، و يتكون كل بعد من مجموعة عناصر، وذلك على النحو التالي:

البعد الأول : عدالة التوزيع :

هي العدالة التي تتعلق بالمرجات مقابل المدخلات حيث عرفها (Kernan & Hanges,2002) بأنها عدالة المرجات التي يحصل عليها الموظف ويوضح (Parsky et.al.,2011) أن إحساس العاملين نحو عدالة توزيع المكافآت مقارنة بما بذلوه من جهد يمكن أن يخلق نوعاً من التوتر في العلاقات بين الأفراد بعضهم البعض من جانب وبين الأفراد والإدارة من جانب آخر ، وغالباً ما تتكون لدى الأفراد رغبة في حل مثل هذا الخلاف.

وخلص بعض الباحثين (Cohen&Sprector,2001) إلى تصنيف عدالة التوزيع بناء على مكان التواجد بين الطرفين المقارنين ، حيث صنفت إلى عدالة داخلية وهي غالباً بتواجد الطرفين المقارنين في منظمة واحدة ، وأخرى عدالة خارجية وهي عندما يكون الطرف الأول في منظمة والطرف الآخر في منظمة أخرى.

ويرى كل من (Greenberg&Barsoun,2008) أن لعدالة التوزيع جانبين أساسيين هما جانب اقتصادي وهو ما يعبر عن حجم ما يحصل عليه الفرد من عوائد ، وجانب اجتماعي وتعبر عن معاملة المدير للفرد الذي يحصل على تلك العوائد.

في ضوء ما سبق يتضح أن عدالة التوزيع تتعلق بالنتائج أو المرجات التي يحصل عليها الفرد من وظيفته و المتعلقة بكل من الجانب الاقتصادي و الجانب الاجتماعي. و من ثم ويشتمل بعد عدالة التوزيع على محددتين هما (Allen,2006; Morrison,2002):

أ- عملية توزيع العمل : حيث يجب توزيع العمل على مجموعة من الوظائف على أن يتولى كل فرد أداء وظيفة محددة ، ويهدف تقسيم العمل إلى زيادة كفاءة العاملين ، ويؤدي بشكل مباشر إلى التأثير على إنتاجيته ومن ثم مخرجات الوظيفة.

ب-تقدير الأجر المناسب :لابد أن يتناسب الأجر الذي يحصل عليه الفرد مع الجهد المبذول حتى لا يتولد لديه احساس بعدم عدالة التوزيع.

البعد الثاني : عدالة الإجراءات :

يقصد بهذا البعد عدالة الإجراءات التنظيمية التي تحدد المخرجات بطريقة تتناسب مع المدخلات التنظيمية (Mohammad et.al.,2010; Greenberg, 1987). وتعرف عدالة الإجراءات بأنها تمثل انعكاساً لمدى إحساس العاملين بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات ، و تتحقق هذه الصفة بشرطين هما أن يتفق الطرفان الذي يضع الإجراءات التنظيمية (الإدارة) والثاني الذي يتأثر بتلك الإجراءات (العاملين) على الأسس الموضوعية التي يتم بناء عليها صياغة تلك الإجراءات كما أنه على الطرف الأول (الإدارة) أن يزود الطرف الثاني (العاملين) بالمعلومات الكافية عن كيفية تطبيق تلك الإجراءات.

و يمكن بلورة محددات عدالة الإجراءات اللازمة لتحديد المخرجات التي يحصل عليها الفرد في: وحدة الهدف ، والمساواة ، و مبدأ السلطة والمسئولية ، وتسلسل السلطة ، والاحتفاظ بالكفاءات الإدارية ، بالإضافة إلى مبدأ المركزية (Allen,2006;Roberson&Colquitt,2005).

البعد الثالث : عدالة التعاملات :

تمثل عدالة التعاملات البعد الثالث من أبعاد العدالة التنظيمية ، ويقصد بعدالة التعاملات أنها مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يحصل عليها العامل عندما تطبق عليه الإجراءات ، حيث أن الأسلوب الذي يتم استخدامه في التعامل مع الموظفين عند تطبيق الإجراءات الرسمية يؤثر وبشكل كبير على الشعور بالعدالة التنظيمية لدى الموظفين. أما محددات عدالة التعاملات فهي (Brage&Schueter,2004;Robert&Angelo2007;Robbin,1995):

- ١- مدى وجود مبررات واضحة للقرارات المتخذة.
- ٢- مدى إخلاص صاحب السلطة وصراحته وعدم استخدامه للخداع في تعامله مع العاملين .
- ٣- مدى احترام صاحب السلطة للعاملين.
- ٤- مدى التزام صاحب السلطة بحدود اللياقة في تعامله مع العاملين (عدم استخدام الألفاظ غير الملائمة).

- التكيف مع طرق أداء العمل: بمعنى المام الفرد بالمعارف والمهارات التي يحتاج إليها لأداء الوظيفة بكفاءة.
- التكيف مع اللغة السائدة بالمنظمة: بمعنى ادراك الفرد للغة السائدة بالمنظمة التي يعمل بها.
- التكيف مع الأفراد العاملين: يشير هذا البعد إلى كيفية تكوين علاقات طيبة وناجحة مع العاملين بالمنظمة؛ لضمان قبول الآخرين للفرد الجديد كمدخل لنجاحه بالمنظمة.
- التكيف مع تاريخ المنظمة: يقصد بتاريخ المنظمة المعتقدات والعادات والتقاليد والأعراف والسياسات السائدة بالمنظمة .
- التكيف مع الحوافز المرتبطة بالانجاز: يتمثل هذا البعد في ضرورة تقدير مجهودات الفرد ومنحه الحوافز المادية والمعنوية التي تتناسب مع ما يقوم به من أعمال ومساهمته في حل المشكلات التي تواجهه بالعمل وتقديم حلول ابداعية.
- و لإختبار الفرض الأول : " تختلف أبعاد العدالة التنظيمية في المنظمات محل البحث باختلاف المستويات الإدارية، و المؤهل العلمي، و سنوات الخبرة.." يوضح الجدول رقم (٤) مدى توافر أبعاد العدالة التنظيمية بالنسبة للمستويات الإدارية بالمنظمات محل البحث.

الجدول رقم (٤)

مدى توافر أبعاد العدالة التنظيمية بالنسبة للمستويات الإدارية بالمنظمات محل البحث

Sig.	F المحصوية	المتوسط العام	الإدارة الإشرافية	الإدارة الوسطى	الإدارة العليا	العنصر
			المتوسط	المتوسط	المتوسط	
٠.٠٠١	٧.٤٣٧	٢.٨٩٨	٢.٥٧	٢.٨٧	٣.٢٦	عدالة التوزيع
٠.٠٠٠	٣٢.٨٠	٣.٦٥٦	٣.٤١	٣.٨٢	٣.٧٣	عدالة الإجراءات
٠.٠٠٠ ٠.٠٠٠	١٠٠.٦١	٣.٦٠٤	٣.٢٥	٣.٥٢	٤.٠٣	عدالة التعاملات
		٣.٢٨٧	٣.٠٧	٣.٤٠	٣.٦٧	المتوسط العام

المصدر: اعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (٤) توافر أبعاد العدالة التنظيمية بالمستويات الإدارية الثلاثة في المنظمات محل البحث بدرجة متوسطة لعدالة التوزيع بمتوسط ٢.٨٩، وتوافر بدرجة كبيرة كل من عدالة الإجراءات وعدالة التعاملات بنسب ٣.٦٥، ٣.٦٠ على الترتيب. كذلك يتضح من الجدول وجود تباين بالنسبة لمدى توافر أبعاد العدالة التنظيمية في ضوء المستويات الإدارية المختلفة. حيث تتوافر تلك العناصر بدرجة أكبر في مستوى الإدارة العليا مقارنة بمستوى الإدارة الوسطى ومستوى الإدارة الإشرافية، وتفسر الباحثة ذلك بأن أفراد مستوى الإدارة العليا يؤثرون في مدى إدراك العاملين بمنظمتهم ويعملون على خلق مناخ من الثقة المتبادلة بينهم وبين العاملين، والعمل على زيادة الاحساس بالإنصاف والمساواة والذي يزيد من شعورهم بتحمل مسؤولية أعمالهم وزيادة فاعلية المنظمة. و يوضح الجدول رقم (٥) مدي توافر أبعاد العدالة التنظيمية وفقاً للمؤهل العلمي بالمنظمات محل البحث.

الجدول رقم (٥)

مدي توافر أبعاد العدالة التنظيمية وفقاً للمؤهل العلمي بالمنظمات محل البحث

Sig.	F المحسوبة	المتوسط العام	متوسط	عالي	فوق عالي	العنصر
			المتوسط	المتوسط	المتوسط	
٠.٠٠٠	٢٣.٦٣٨	٢.٩٠٣	٢.٥٧٤	٢.٨٨١	٣.٢٥٦	عدالة التوزيع
٠.٠٠٠	٣٢.١٧٦	٣.٦٥٦	٣.٤٠٩	٣.٨٠٩	٣.٧٥	عدالة الإجراءات
٠.٠٠٠	٩١.٨٦٧	٣.٦	٣.٢٥٤	٣.٥١٦	٤.٠٣	عدالة التعاملات
		٣.٣٨٥	٣.١٧٩	٣.٤٠٩	٣.٦٧٨	المتوسط العام

المصدر: اعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الاحصائي لبيانات قوائم الاستقصاء.

يتضح من الجدول رقم (٥) توافر أبعاد العدالة التنظيمية على اختلاف المؤهل العلمي للعاملين في المنظمات محل البحث بدرجة متوسطة لعدالة التوزيع بمتوسط ٢.٩٠٣، و توافر بدرجة كبيرة كل من عدالة الإجراءات وعدالة التعاملات بنسب ٣.٦٥٦، ٣.٦٠ على الترتيب. كذلك يتضح من الجدول وجود تباين بالنسبة لمدى توافر أبعاد العدالة التنظيمية وفقاً لدرجة المؤهل العلمي حيث تتوافر تلك العناصر

درجة التباين بين استجابات مفردات المعاينة بالنسبة لمدى توافر أبعاد التكيف التنظيمي في المنظمات محل البحث. كذلك يتضح من الجدول وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمدى توافر أبعاد التكيف التنظيمي في ضوء المستويات الإدارية المختلفة. حيث تتوافر تلك العناصر بدرجة كبيرة في مستوى الإدارة العليا ← بدرجة متوسطة في مستوى الإدارة الوسطى و مستوى الإدارة الإشرافية . ويوضح الجدول رقم (٨) مدي توافر أبعاد التكيف التنظيمي في ضوء المؤهل العلمي بالمنظمات محل البحث.

جدول رقم (٨)

مدي توافر أبعاد التكيف التنظيمي بالنسبة للمؤهل العلمي بالمنظمات محل البحث

Sig.	F المحصوية	المتوسط العام	متوسط	عالي	فوق عالي	العنصر
			المتوسط	المتوسط	المتوسط	
٠.٠٠٠	٨٠.٠٧٩	٣.٥١١	٣.٣٠٣	٣.٣٢٥	٣.٩٠٦	التكيف مع قيم و أهداف المنظمة
٠.٠٠٠	٢٢.٨١٢	٣.٤٢١	٣.٢٩٦	٣.٢٩٧	٣.٦٧١	التكيف مع السياسات التنظيمية
٠.٠٠٠	٣٤.٨٤٨	٣.٧٣٩	٣.٥٧١	٣.٥٣٧	٤.١٠٩	التكيف مع طرق أداء العمل
٠.٠٠٠	١٠١.٦٩٢	٣.٦٧٢	٣.٣٣٥	٣.٣٧٥	٤.٣٠٦	التكيف مع الأفراد العاملين
٠.٠٠٠	١٥.٢٩٢	٣.٥٠٧	٣.٢٠٣	٣.٢٩٥	٤.٠٢٥	التكيف مع تاريخ المنظمة
٠.٠٠٠	٨.٣٥٢	٣.٧٢٤	٣.٥٩٦	٣.٦٠٥	٤	التكيف مع اللغة السائدة
٠.٠٠٠	١٠٢.٨٠	٣.٠٧٢	٢.٨٢٩	٢.٨٤٥	٣.٥٤٣	التكيف مع الحوافز المرتبطة بالإنجاز
		٣.٥٢٢	٣.٣٠٤	٣.٣٢٥	٣.٩٣٧	المتوسط العام

المصدر: اعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الاحصالي لبيانات قوائم الاستقصاء .

يتضح من الجدول رقم (٨) توافر مظاهر التكيف التنظيمي في المنظمات محل البحث بدرجة متوسطة بمتوسط عام ٣.٥٢٢. كذلك يتضح من الجدول وجود تباين بالنسبة لمدى توافر أبعاد التكيف التنظيمي بين المؤهلات العلمية المختلفة. حيث تتوافر تلك العناصر بدرجة كبيرة في مستوى الإدارة العليا و بدرجة متوسطة في مستوى الإدارة الوسطى و مستوى الإدارة الإشرافية . ويوضح الجدول رقم (٩) مدى توافر أبعاد التكيف التنظيمي وفقاً لسنوات الخبرة بالمنظمات محل البحث.

جدول رقم (٩)

مدى توافر أبعاد التكيف التنظيمي بالنسبة لسنوات الخبرة بالمنظمات محل البحث

Sig.	F المحسوبة	المتوسط العام	أقل من ١٠ سنوات			العنصر
			أكثر من ٢٠ سنة	١٠ - ٢٠ سنة	أقل من ١٠ سنة	
...	١١١.٢٩٥	٣.٥٥٣	٣.٣٤٧	٣.٣٩٣	٣.٩٢٠	التكيف مع قيم و أهداف المنظمة
...	٥١.٩٨٨	٣.٤٢٨	٣.٣٠٤	٣.٣٠١	٣.٦٨٠	التكيف مع السياسات التنظيمية
...	٩١.٧٥٦	٣.٧٠٥	٣.٥٣٤	٣.٤٦٢	٤.١٢	التكيف مع طرق أداء العمل
...	١٤٧.٥٩٥	٣.٧٥	٣.٤١٧	٣.٥٠٥	٤.٣٣	التكيف مع الأفراد العاملين
...	١٥.٥١٣	٣.٦٦٦	٣.٣٥٢	٣.٥٣٧	٤.١١٠	التكيف مع تاريخ المنظمة
...	١٥.٩٠٦	٣.٧٣	٣.٥٩٥	٣.٦٢٠	٣.٩٧٩	التكيف مع اللغة السائدة
...	١٤٢.٨٥٦	٣.٠٩	٢.٨٣٩	٢.٨٧١	٣.٥٦١	التكيف مع الحوافز المرتبطة بالإنتاج
		٣.٥٧٣	٣.٣٦٦	٣.٣٨٤	٣.٩٧	المتوسط العام

المصدر: اعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (٩) توافر مظاهر التكيف التنظيمي في المنظمات محل البحث بدرجة متوسطة بلغت ٣.٥٧٣ كمتوسط عام في ضوء متغير سنوات الخبرة، ويؤكد الانحراف المعياري عدم وجود تباين بين استجابات مفردات المعاينة بالنسبة لمدى توافر أبعاد التكيف التنظيمي في المنظمات محل البحث. كذلك يتضح من الجدول وجود تباين بالنسبة لمدى توافر أبعاد التكيف التنظيمي وفقاً لإختلاف سنوات الخبرة. حيث تتوافر تلك العناصر بدرجة كبيرة في العاملين بالمنظمة لأكثر من عشرين عاماً، و بدرجة متوسطة للعاملين بالمنظمات لفترة أقل من عشرين عاماً. في ضوء ما سبق تم قبول الفرض الثاني.

و لإختبار الفرض الثالث: " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين أبعاد العدالة التنظيمية و أبعاد التكيف التنظيمي في المنظمات محل البحث". و لإختبار الفرض الرابع " يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد العدالة التنظيمية على توافر أبعاد التكيف التنظيمي في المنظمات محل البحث". يوضح الجدول رقم (١٠) أثر المتغيرات المستقلة والمتمثلة في أبعاد العدالة التنظيمية على المتغير التابع المتمثل في التكيف التنظيمي في ضوء المستويات الإدارية المختلفة.

يتضح من الجدول رقم (١٠) وجود علاقة ارتباط طردية بين المتغيرات المستقلة والمتمثلة في أبعاد العدالة التنظيمية والمتغير التابع والمتمثل في التكيف التنظيمي ، حيث كانت قيم معالم دالة الاتحدار Beta جميعها موجبة ، بمعنى كلما زادت أبعاد العدالة التنظيمية ارتفع مستوى التكيف التنظيمي. وكذلك يتضح مدى قدرة أبعاد العدالة التنظيمية في تفسير العلاقة بالتكيف التنظيمي ، حيث بلغت القوة التفسيرية وهي قيمة معامل التحديد تتراوح بين ٠.٨٤ إلى ٠.٧٤ R^2 وهذا يشير بأن المتغيرات المستقلة والمتمثلة في أبعاد العدالة التنظيمية يمكنها تفسير من ٧٤ % إلى ٨٤ % من التغيرات في التكيف التنظيمي ، كما أن قيمة مستوى الدلالة Sig. يساوى صفر وهي أقل من ٠.٠٥ مما يعنى وجود تأثير معنوى لأبعاد العدالة التنظيمية على التكيف التنظيمي عند مستوى دلالة $\alpha = ٠.٠٥$ ، مما يعنى أن مستوى الإدارة العليا يؤثر بدرجة أكبر على التكيف التنظيمي مقارنة بالمستويات الإدارية الأخرى.

الجدول رقم (١٠)

أثر أبعاد العدالة التنظيمية على التكيف التنظيمي في ضوء المستويات الإدارية

Sig.	معامل التحديد R ²	Sig.			Beta			المتغيرات المستقلة
		إدارة إشرافية	إدارة وسطى	إدارة عليا	إدارة إشرافية	إدارة وسطى	إدارة عليا	
إدارة عليا ٠.٠٠٠٠	إدارة عليا ٠.٠٨٤	إدارة إشرافية ٠.١٤	إدارة وسطى ٠.٠٢	إدارة عليا ٠.٠٢	إدارة إشرافية ٠.١٣	إدارة وسطى ٠.١٧٤	إدارة عليا ٠.١٧٩	المقدار الثابت
إدارة وسطى ٠.٠٠٠٠	إدارة وسطى ٠.٠٧٩	٧	٩	٨	٦			عدالة التوزيع
إدارة إشرافية ٠.٠٠٠٠	إدارة إشرافية ٠.٠٧٤	٣	٢	٧	٢	٠.٤٢٤	٠.٣٠٩	عدالة الإجراءات
		٠.٠٥٧	٠.٢٨	٠.٨٨	٠.٠٠٤	٠.٠٧٠	٠.٠١٠	عدالة التعاملات
		٨	٢		٦			
		٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٥٨	٠.٠٠٥٩	٠.٦٥٠	
		١			٤			

المصدر: اعداد الباحثة في ضوء التحليل الاحصالي للبيانات باستخدام برنامج SPSS

يوضح الجدول التالي رقم (١١) أثر المتغيرات المستقلة والمتمثلة في أبعاد العدالة التنظيمية على المتغير التابع المتمثل في التكيف التنظيمي في ضوء المؤهل العلمي.

الجدول رقم (١١)

أثر أبعاد العدالة التنظيمية على التكيف التنظيمي في ضوء المؤهل العلمي

Sig.	معامل التحديد R ²	Sig.			Beta			المتغيرات المستقلة
		متوسط	عالي	فوق عالي	متوسط	عالي	فوق عالي	
فوق عالي ٠.٠٠٠	فوق عالي ٠.٨٥							
عالي ٠.٠٠٠	عالي ٠.٨٠	٠.٣٥٤	٠.٣٨	٠.٢٣١	٠.٤٣١	٠.٧٠٣	٠.٦٣	المقدار الثابت
متوسط ٠.٠٠٠	متوسط ٠.٧٦	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠١	٢.٥١٥	٢.٠٠٧	٢.٢٤	عدالة التوزيع
		٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠١١	١.٧١٧	١.١٣٨	١.٣٩	عدالة الاجراءات
		٠.٠٠٦	٠.٠٠٠	٠.٠٥٤	٠.٥٢٦	٠.٥٣٤	٠.٥٣٥	عدالة التعاملات

المصدر: اعداد الباحثة في ضوء التحليل الاحصالي للبيانات باستخدام برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (١١) وجود علاقة ارتباط طردية بين المتغيرات المستقلة والمتمثلة في أبعاد العدالة التنظيمية والمتغير التابع والمتمثل في التكيف التنظيمي ، حيث كانت قيم معالم دالة الاحتمال Beta جميعها موجبة ، بمعنى كلما زادت أبعاد العدالة التنظيمية ارتفع مستوى التكيف التنظيمي. وكذلك يتضح مدى قدرة أبعاد العدالة التنظيمية في تفسير العلاقة بالتكيف التنظيمي ، حيث بلغت القوة التفسيرية وهي قيمة معامل التحديد تتراوح بين ٠.٧٦ إلى ٠.٨٥ R² وهذا يشير بأن المتغيرات المستقلة والمتمثلة في أبعاد العدالة التنظيمية يمكنها تفسير من ٧٦ % إلى ٨٥ % من التغيرات في التكيف التنظيمي ، كما أن قيمة مستوى الدلالة Sig. يساوى صفر وهي أقل من ٠.٠٠٥ مما يعنى وجود تأثير معنوي لأبعاد العدالة التنظيمية على التكيف التنظيمي عند مستوى دلالة ٠.٠٠٥ = α ، مما يعنى وجود اختلافات في تأثير أبعاد العدالة التنظيمية على التكيف التنظيمي باختلاف المؤهل العلمي للعاملين بالمنظمة. حيث يؤثر المؤهل فوق

الجامعي بدرجة أكبر على التكيف التنظيمي مقارنة بالموهمل العالي و الموهمل المتوسط.

يوضح الجدول التالي رقم (١٢) أثر المتغيرات المستقلة والمتمثلة في أبعاد العدالة التنظيمية على المتغير التابع المتمثل في التكيف التنظيمي في ضوء سنوات الخبرة.

الجدول رقم (١٢)

أثر أبعاد العدالة التنظيمية على التكيف التنظيمي في ضوء سنوات الخبرة

Sig.	معامل التحديد R ²	Sig.			Beta			المتغيرات المستقلة
		أكثر من ٢٠ سنة	١٠-٢٠ سنة	أقل من ١٠ سنوات	أكثر من ٢٠ سنة	١٠-٢٠ سنة	أقل من ١٠ سنوات	
٠.٠٠٠٠	٠.٨٢	٠.٠٠٠١	٠.٠٠٦٣	٠.٠٠٠٩	٠.٤١٢	٠.٢٩٢	٠.١٨١	المقدار الثابت
٠.٠٠٠	٠.٧٥	٠.٠٠٠١	٠.٠٠٢١	٠.٠٠٠٠	٠.٤٩١	٠.٣٨٨	٠.٩٤٥	عدالة التوزيع
٠.٠٠٠	٠.٧١	٠.٠٠٠١	٠.٠٠٥١	٠.٠٠٠٩	٠.١٠٥	٠.٣٢٣	٠.١٨٠	عدالة الاجراءات
٠.٠٠٠	٠.٧١	٠.٠٠٠٣	٠.٠٠٠٠	٠.٠٠٠٠	٠.٥٣٦	٠.٨٧٥	٠.٦٧٣	عدالة التعاملات

المصدر : اعداد الباحثة في ضوء التحليل الاحصائي لبيانات باستخدام برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (١٢) وجود علاقة ارتباط طردية بين المتغيرات المستقلة والمتمثلة في أبعاد العدالة التنظيمية والمتغير التابع والمتمثل في التكيف التنظيمي ، حيث كانت قيم معالم دالة الاحتمال Beta جميعها موجبة ، بمعنى كلما زادت أبعاد العدالة التنظيمية ارتفع مستوى التكيف التنظيمي. وكذلك يتضح مدى قدرة أبعاد العدالة التنظيمية في تفسير العلاقة بالتكيف التنظيمي ، حيث بلغت القوة التفسيرية وهي قيمة معامل التحديد تتراوح بين ٠.٧١ إلى ٠.٨٢ R² وهذا يشير بأن المتغيرات المستقلة والمتمثلة في أبعاد العدالة التنظيمية يمكنها تفسير قدر كبير من التغيرات في التكيف التنظيمي ، كما أن قيمة مستوى الدلالة Sig. يساوي صفر وهي

زادت أبعاد العدالة التنظيمية ارتفع مستوى التكيف التنظيمي. وكذلك يتضح مدى قدرة أبعاد العدالة التنظيمية في تفسير العلاقة بالتكيف التنظيمي ، حيث بلغت القوة التفسيرية وهي قيمة معامل التحديد تتراوح بين ٠.٧١ إلى ٠.٨٢ R^2 وهذا يشير بأن المتغيرات المستقلة والمتمثلة في أبعاد العدالة التنظيمية يمكنها تفسير قدر كبير من التغيرات في التكيف التنظيمي ، كما أن قيمة مستوى الدلالة Sig. يساوي صفر وهي أقل من ٠.٠٥ مما يعنى وجود تأثير معنوي لأبعاد العدالة التنظيمية على التكيف التنظيمي عند مستوى دلالة $\alpha = ٠.٠٥$ ، مما يعنى وجود اختلافات في تأثير أبعاد العدالة التنظيمية على التكيف التنظيمي باختلاف سنوات الخبرة. حيث يؤثر ذوي الخبرة فوق العشرين عاماً بدرجة أكبر على التكيف التنظيمي مقارنة بذوي خبرة أقل من عشرين عاماً. و يؤكد ما سبق قبول الفرض الرابع.

نتائج وتوصيات البحث

أولاً: نتائج البحث

بعد قيام الباحثة بعرض التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية حول مدى توافر أبعاد العدالة التنظيمية و كذلك أبعاد التكيف التنظيمي من ناحية ، و مدى ارتباط أبعاد العدالة التنظيمية و تأثيرها على التكيف التنظيمي من ناحية أخرى في بعض الوحدات الخدمية بمحافظة الشرقية، يمكن عرض أهم ما توصل إليه هذا البحث من نتائج وذلك على النحو التالي :

الفرض الأول: " تختلف أبعاد العدالة التنظيمية في المنظمات محل البحث باختلاف المستويات الإدارية، و المؤهل العلمي، و سنوات الخبرة. ". أسفرت نتائج التحليل الإحصائي عن توافر أبعاد العدالة التنظيمية في المنظمات محل البحث ، والمتمثلة في عدالة التوزيع و عدالة الاجراءات و عدالة التعاملات بدرجة كبيرة في مستويات الإدارة العليا ، و مع ذوي المؤهل فوق العالي، و الذين تزيد سنوات خبرتهم عن ٢٠ عاماً. في حين توافرت بدرجة متوسطة في مستويات الإدارة الوسطى و الإشرافية، و مع حاملي المؤهل العالي و فوق المتوسط، و العاملين لفترة تقل عن عشرين عاماً بالمنظمة. و من ثم تم قبول الفرض.

الفرض الثاني: " تختلف أبعاد التكيف التنظيمي في المنظمات محل البحث باختلاف المستويات الإدارية، و المؤهل العلمي، و سنوات الخبرة ". أسفرت نتائج التحليل الإحصائي عن توافر أبعاد التكيف التنظيمي بالمنظمات محل البحث والمتمثلة في (التكيف مع الأفراد العاملين ، التكيف مع تاريخ المنظمة ، التكيف مع اللغة السائدة بالمنظمة ، التكيف مع طرق أداء العمل، التكيف مع السياسات التنظيمية، التكيف مع الأهداف والقيم التنظيمية ، التكيف مع الحوافز المرتبطة بالانجاز) بدرجة متوسطة بين العاملين في كل من الإدارة الوسطى و الإدارة الإشرافية، و ذوي المؤهل العلمي الجامعي و أقل من المتوسط، و بين العاملين لأقل من ٢٠ عام بالمنظمات جهة البحث. و من ثم تم قبول الفرض.

الفرض الثالث: " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين أبعاد العدالة التنظيمية والتكيف التنظيمي في المنظمات محل البحث. " أسفرت نتائج التحليل الاحصائي وجود علاقة ارتباط موجبة قوية ذات دلالة معنوية بين المتغيرات المستقلة والمتمثلة في أبعاد العدالة التنظيمية و أبعاد التكيف التنظيمي . و من ثم تم قبول الفرض.

الفرض الرابع : " يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد العدالة التنظيمية على توافر أبعاد التكيف التنظيمي في المنظمات محل البحث ". أسفرت نتائج التحليل الاحصائي عن وجود اختلافات ذات دلالة معنوية بين المتغيرات المستقلة والمتمثلة في أبعاد (عدالة التوزيع وعدالة الاجراءات و عدالة التعاملات) وأبعاد التكيف التنظيمي (التكيف مع الأفراد العاملين ، التكيف مع تاريخ المنظمة ، التكيف مع اللغة السائدة بالمنظمة ، التكيف مع طرق أداء العمل، التكيف مع السياسات التنظيمية، التكيف مع الأهداف والقيم التنظيمية ، التكيف مع الحوافز المرتبطة بالإنجاز) باختلاف المستويات الإدارية و المؤهل العلمي و سنوات الخبرة، حيث أوضحت النتائج تأثير كل من مستوى الإدارة العليا، و المؤهل فوق الجامعي، و الخبرة لأكثر من عشرين عاماً على أبعاد التكيف التنظيمي بدرجة أكبر من باقي المتغيرات بما يدعم ويؤكد قبول هذا الفرض.

- ٢- وضع السياسات التنظيمية المرشدة للعاملين في تنفيذ مهامهم بكفاءة و فعالية، مما يساهم في تحقيق تكيف العاملين مع السياسات التنظيمية.
- ٣- تصميم طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى تنفيذ العاملين لمهامهم في الوقت المحدد بكفاءة وفعالية، ويترتب على ذلك تحقيق تكيف العاملين مع طرق أداء العمل بالمنظمة.
- ٤- الإهتمام بتفعيل عدالة إدارة العلاقات الشخصية لتحقيق التكيف بين الأفراد العاملين .
- ٥- نشر تاريخ المنظمة و نشأتها و تطورها بين العاملين لتحقيق التكيف مع تاريخ المنظمة.
- ٦- عقد دورات تدريبية للعاملين الجدد للتدريب على اللغة السائدة في العمل بالمنظمة حتى يمكنهم فهم لغة المنظمة و التكيف معها.
- ٧- توزيع نشرات على العاملين توضح نظم الحوافز و المكافآت المرتبطة بأداء المهام بالمنظمة لتحقيق تكيف العاملين مع نظام الحوافز المرتبط بالإنجاز بالمنظمة. توصيات بأبحاث مستقبلية:
- دراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية و الرضا الوظيفي : دراسة تطبيقية في قطاع الخدمات الصحية.
- دور العدالة التنظيمية في الحد من الخوف التنظيمي بالتطبيق على القطاع الحكومي.
- دور التكيف التنظيمي في إدارة التغيير التنظيمي: دراسة تطبيقية في قطاع السياحة.
- أثر التكيف التنظيمي على عملية إدارة المواهب : دراسة تطبيقية على مراكز البحث العلمي.

المراجع

1. Ahmadi et al., (2011). Survey Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior (OCB) Of
2. Food Product Firms in Kurdistan Province, **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, 20(10).
3. Ali et al (2010) Impact of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior of Bankers of NWFP, Pakistan (An Empirical Evidence), **Interdisciplinary Journal of Contemporary** 2(7), 111-117.
4. Allen, D.G.,(2006)."Do Organizational Socialization Tactics influence Newcomer Embeddedness ND Turnover?" **Journal of Management**, Vol.32, April, pp.237-240.
15. Al-Zu'bi, H. A. (2010). A study of relationship between organizational justice and job satisfaction. **International Journal of Business and Management**, 5(12), 102-109.
5. Barge, K.J. &Schlueter, W.D., (2004)."Memorable messages and newcomer socialization, **Weston Journal of communication**, Vol.68, No.3, pp.133-250.
16. Barsky, A., & Kaplan, S. A. (2007). If you feel bad, it's unfair: A quantitative synthesis of affect and organizational justice perceptions. **Journal of Applied Psychology**, 92, 286–295.
17. Barsky, A., Kaplan, S. A., & Beal, D.J. (2011). Just feelings? The role of affect in the formation of organizational fairness judgments. **Journal of Management**, 37, 248-279.
18. Bartlett, J. E., II Kotrlik, J.W.,& Higgins, C. (2001). "Organizational research: Determining appropriate sample size for survey research", **information Technology, Learning, and Performance Journal**, 19(1) 43- 50.
19. Chao, G.T., et.al. (1994),"Organizational Socialization: Its Contents and Consequences", **Journal of Applied Psychology**, Vol.79, No.5. pp.730-742
6. Chatman, J.,(1991). "Matching People and Organizations: selection and Socialization in Public Accounting Firms", **Administrative Science Quarterly**,Vol.36.

20. -Dulac, T., et.al, (2006). "The Role of Socialization Tactics and Information Seeking in Newcomers Psychological contracts", **ape r presented at AOM meeting in Atlanta ,USA.,PP.1-24.**
21. Greenberg, J. (1987). Taxonomy of organizational justice theories. **Academy of Management Review**, 12, 9–22.
22. Greenberg, J. (1990). Organizational justice: yesterday, today, and tomorrow. **Journal of Management**, 16, 399-432.
23. Greenberhg, J. &Barson, A., (2008). **Behavior in Organization**, 9th ed.,Person-Hall,USA.,.
24. Hakan Erkutlu (2011).The moderating role of organizational culture in the relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors. **Leadership & Organization Development Journal .Vol. 32 No. 6, 2011 pp. .**
25. Hubbell, A., &Chory-Assad, R. (2005). Motivating factors: Perceptions of justice and their relationship with managerial and organizational trust. **Communication Studies**, 56, 47-70.
26. Larson, Jeff A., (2009)."Why Change? Organizational Adaption and Stability in A Social Movement Field". **PHD. USA: University of Arizona , pp.13-14.**
27. Li, A., & Cropanzano, R. (2009). Fairness at the group level: Justice Climate and intranet justice climate. **Journal of Management**, 35, 564-599.
28. Milliken, Frances J.,(2003)."Understanding Organizational Adaption to Change: The case of Work-Family Issues", **Human Resources Planning**, Vol.13.No.2, pp.91-94
29. Mohammad et al (2010), Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior in Higher Education Institution, **Global Business and Management Research. (2) 1, 13-32.**
30. Morrison,E.W., (2002).Newcomers relationship: The role of social networks during socialization", **Academy of Management Journal**,Vol.45 ,pp.1149-1160.
31. Robbin S. P., (1995). **Organizational Behavior**, 6th ed.,Prentice-Hall of India, New Delhi .

32. Roberson, Q. M., & Colquitt, J. A.(2005). Shared and configured justice: A social network model of justice in teams. **Academy of Management Review**, 30, 595-607.
33. Robert, Krertner and Angelo, K.,(.2007). **Organizational Behavior**, Prentice-Hall,USA.PP45-46.