

دور العدالة التنظيمية في تقليل ظاهرة التهكم التنظيمي دراسة تحليلية لأراء عينه من منتسبي كلية التربية – جامعة القادسية

The Role of Organizational Justice in Reducing the Phenomenon of Organizational Cynicism

م. م. سحر عناوي رهيو

جامعة القادسية / كلية الإدارة والاقتصاد / قسم إدارة الأعمال

Assistant lecture

Sahar A. Rhaw

Sahar ar2013@yahoo.com

المستخلص

هدف البحث الحالي الى التعرف على دور العدالة التنظيمية في تقليل ظاهرة التهكم التنظيمي لدى منتسبي كلية التربية – جامعة القادسية ،ومحاولة لجعل العدالة التنظيمية هي الصفة السائدة في كليات جامعة القادسية ومنها تحديدا كلية التربية كونها الكلية الاقدم والاكبر من حيث الاقسام واعداد المنتسبين الموجودين فيها . ان الاساس المنطقي الذي دعم هذا البحث هو ان العاملين اللذين يدركون العدالة من المرجح سيتوجهون الى السلوك الايجابي في مجال عملهم،والعكس صحيح وقد تكون مجتمع البحث من (١٤٠) فردا من العاملين في الكلية المذكورة في خمس اقسام علمية هي (علوم الحياة، والعلوم النفسية والتربوية، والفيزياء، والكيمياء، والتاريخ) فضلا عن العاملين في عمادة الكلية، اشتملت عينة البحث على (٩٤) فرداً تم اختيارهم بطريقة عشوائية حيث شكلت هذه العينة ما نسبته (٦٧.١٤) من المجموع الكلي لأفراد مجتمع البحث، وبغية تحقيق اهداف البحث وبعد جمع البيانات باستخدام الاستبانة كأداة رئيسة تم الاستعانة بالبرنامج الإحصائي SPSS v.٢٠ وبرنامج Minitab v.١٦ ولمعالجة البيانات تم استعمال مجموعة من الأساليب الإحصائية مثل (معامل الفا كرونباخ، واختبار T ، واختبار مان وتني، ومعامل الارتباط بيرسون Pearson وANOVA والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري)، وقد توصل البحث الى مجموعة من النتائج اهمها وجود عدالة تنظيمية في الكلية بدرجة (متوسط) فضلاً عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ابعاد العدالة التنظيمية وابعاد التهكم التنظيمي.

وفي ضوء هذه الاستنتاجات تم صياغة مجموعة من التوصيات من اهمها: ضرورة تنمية وزيادة ادراك العاملين للعدالة التنظيمية بأنواعها الأربعة (التوزيعية، والاجرائية والتعاملية، والنقيمية) والذي ينعكس ايجاباً على الأداء والعمل على إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات ذات العلاقة بعملهم ، وابداء آرائهم وملاحظاتهم، مما يسهم في جعل هذه القرارات اكثر فاعلية لما لها من مردود ايجابي على مستوى شعورهم بعدالة الاجراءات .

Abstract

The aim of current research to identify the role of organizational justice in reducing the phenomenon of Organizational Cynicism among employees of the College of Education – University of Qadisiya, and to make organizational justice is the general feature in the faculties of the University of Qadisiya, including specifically the College of Education, College being the oldest and the biggest in sections and preparation associate members those present therein. The rationale term support this research is that employees who are aware of justice or certain will go to the positive behavior in their field, The research community (١٤٠) employees of staff at the college mentioned in the five scientific sections are (biology ,psychology, physics, chemistry and history) as well as employees in the Dean of the College. The research sample included on the (٩٤) individuals were randomly selected as this sample formed a gain of (٦٧.١٤) of the total employees of the research community, And in order to achieve the aim of the research and after the collection of data using the questionnaire as a tool head of the use of the program statistical SPSS v.٢٠, Minitab v.١٦ and data processing was used a range of statistical techniques (e.g., coefficient alpha Cronbach, test T, Mann Whitney test, the correlation coefficient Spearman, arithmetic mean and standard deviation), The research found a set of the most important results and the existence of organizational justice in college degree (medium) as well as a statistically significant relationship between the dimensions of organizational justice and dimensions of organizational sarcasm. Of the most important :Necessary to develop and increase awareness of employees for the four types of organizational justice (distributive, and procedural and transactional, and assessment approaches) which reflected positively on the performance ,and work on the Involve employees in the decision–making process related to their work, and to express their opinions and observations, which contributes to making these decisions are more effective because of its positive effect on the level of their sense of fairness of the proceedings.

المقدمة :

تعد العدالة التنظيمية احد اهم المتغيرات التنظيمية التي تؤثر بشكل مباشر على أداء الأفراد العاملين من جهة وعلى اداء المنظمة من جهة اخرى .وقد تنبه علماء الاجتماع الى اهمية العدالة وقيمها ومبادئها التي تعد الاساس للأداء المتميز للمنظمات الامر الذي دفع علماء الادارة الحديثة الى تركيز جلى اهتمامهم على الكثير من الظواهر المتعلقة بمفهوم العدالة كأختيار الافراد والتعيين، والاجور، والحوافز؛ أذ يعد موضوع العدالة التنظيمية احد المكونات الاساسية

للهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة (Miles, ٢٠٠٠, ١٢) وعلى هذا الاساس ينبغي على المنظمات تحقيق مستوى من العدالة التنظيمية لضمان رضا العاملين فيها ومؤشر مقبول بانهم مقبولين ومقدرين من قبل قياداتهم فضلاً عن انه يعبر عن قوة ايمان الفرد باهداف وقيم المنظمة . ان موضوع العدالة التنظيمية موضوع حيوي يتسم بالاصالة والتجديد ويرتبط بكثير من المفاهيم الحديثة التي تواجهها المنظمة واحد المواضيع التي يحاول البحث الحالي تناوله هو علاقة العدالة التنظيمية بالتهكم التنظيمي .ولتحقيق الغاية المنشودة من البحث تم تقسيمه الى اربع محاور اساسية ، تمثل المحور الاول بمنهجية البحث ، وتناول المحور الثاني الاطار النظري متمثلاً بالمتغيرين الاول المستقل العدالة التنظيمية بإبعادها الأربعة (التوزيعية ، والاجرائية ، والتعاملية والتقييمية) . الثاني المتغير المعتمد التهمك التنظيمي متمثلاً بالابعاد الثلاثة (بعد الاعتقاد ، البعد العاطفي ، والبعد السلوكي) اما المحور الثالث فخصص للجانب التحليلي ، وأخيراً جاء المحور الرابع والذي اقتصر على النتائج والتوصيات .

الجانب المنهجي للبحث

أولاً: مشكلة البحث

نظراً للدور الكبير الذي يتجسد في المورد البشري في تحقيق اهداف المنظمة واستمرارها وتطويرها وبغية ضمان رضا الافراد العاملين فإن على المنظمة ان تعمل جاهدة لتحقيق مستوى من العدالة التنظيمية من شأنه ان يسهم الى حد كبير في ظهور مشاعر انتماء وولاء العاملين للمنظمة، وعليه يحاول البحث الحالي تسليط الضوء على دور العدالة التنظيمية في تقليل ظاهرة التهمك التنظيمي ، وعلى هذا الأساس تتجسد مشكلة الدراسة في سؤال أساس مفاده .

- هل تسهم العدالة التنظيمية في تقليل سلوك العمل المنحرف في الكلية ؟ ويتفرع منه مجموعة من التساؤلات

١. هل تسهم العدالة التوزيعية في تقليل سلوك العمل المنحرف في الكلية .
٢. هل تسهم العدالة الاجرائية في تقليل سلوك العمل المنحرف في الكلية .
٣. هل تسهم العدالة التفاعلية في تقليل سلوك العمل المنحرف في الكلية .
٤. هل تسهم العدالة التقييمية في تقليل سلوك العمل المنحرف في الكلية .

ثانياً: أهداف البحث

يهدف البحث الحالي إلى تحقيق الآتي :

١. التعرف على مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية بأبعادها الأربعة (التوزيعية ، والإجرائية ، و التعاملية والتقييمية) لدى العاملين افراد عينة البحث .
٢. الكشف عن مستوى التهمك التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الاعتقاد،والعاطفة، والسلوك)لدى الافراد عينة البحث .
٣. دراسة واختبار العلاقة والاثر بين العدالة التنظيمية والتهكم التنظيمي .
٤. الوصول الى عدد من الاستنتاجات والتوصيات التي من شأنها الاسهام في تعزيز ادراك الإدارات العليا لمدى تاثير ادراك العاملين للعدالة التنظيمية ووضع السبل الكفيلة في الحد من شعور الافراد بالتهكم المنظمي .

ثالثاً: أهمية البحث

تكمن أهمية البحث الحالي بشكل اساس في كونه تناول احد المفاهيم الادارية المهمة وهو مفهوم العدالة التنظيمية كمتغير مستقل والذي يرتبط بالعديد من المتغيرات التنظيمية والسلوكية في مقدمتها ظاهرة التهكم التنظيمي ، كما تتضح اهمية البحث من خلال :

١. يوفر هذا البحث تقييماً عملياً عن دور العدالة التنظيمية في الحد من ظاهرة التهكم الذي يؤثر بالتالي على اداء العاملين .

٢. يمثل البحث الحالي اضافة علمية للمكتبات العربية والعراقية خاصة.

٣. قد يكون البحث الحالي مرجعاً مهماً للاكاديميين والباحثين في موضوع العدالة التنظيمية ودوره في الحد او التقليل من ظاهرة التهكم التنظيمي .

٤. يمكن ان يسهم البحث الحالي من خلال نتائجه وتوصياته في ان يكون مرجعاً لاصحاب القرار من خلال وضع الخطط والاجراءات التي يمكن ان تسهم في زيادة مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية لدى العاملين والذي ينعكس على اداء المنظمة .

رابعاً : مجتمع وعينة البحث

وقع اختيار الباحثة على جامعة القادسية كمجتمع للبحث الحالي كونها من الجامعات العريقة ضمن الجامعات العراقية واحدى تشكيلات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وتمثلت عينة البحث بالكادر الوظيفي في كلية التربية والبالغ (٩٤) من اداريين وفنيين من اجمالي (١٤٠) اي بنسبة (٦٧.١٤). اذ اعتمدت الباحثة طريقة العينة العشوائية اذ تم توزيع (٧) استبانة على عينة استطلاعية من المحكمين ملحق (٢) وبعد التأكد من سلامة واجراء بعض التعديل عليها بالشكل الذي يتلائم وطبيعة المجتمع المحلي تم توزيع (١٠٠) استبانة على العينة، استبعد (٦) منها بسبب عدم صلاحيتها وبهذا تم الحصول على كامل العينة المستهدفة وهي (٩٤) أي بنسبة (١٠٠%) .

خامساً:فرضيات البحث

ينطلق البحث الحالي لاختبار صحة الفرضية التالية :

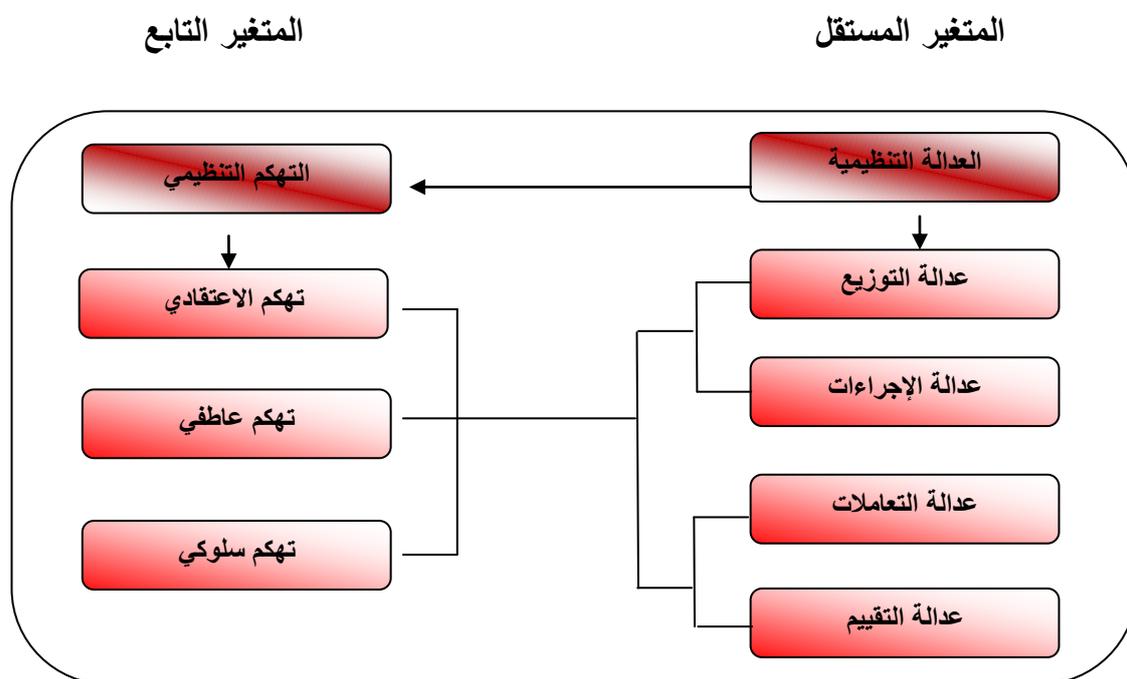
هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك الأفراد العاملين (عينة البحث) للعدالة التنظيمية والتهكم التنظيمي .

ومنها يتفرع الفرضيات التالية:

١- تؤثر ابعاد العدالة التنظيمية معنوياً على مستوى التهكم التنظيمي .

٢- ترتبط ابعاد العدالة التنظيمية معنوياً بمستوى التهكم التنظيمي .

سادساً: الانموذج الفرضي للبحث



شكل (١)

الأنموذج الفرضي للبحث

سابعاً : ثبات وصدق أداة البحث

اعتمدت الباحثة في البحث الحالي بشكل أساس على استمارة الإستبانة في عملية جمع البيانات الخاصة بالبحث ، آذ تضمنت هذه الاستبانة قسمين هما :

القسم الأول : يوضح الصفات (الديمغرافية للمبحوثين) وهي (الجنس، العمر ، سنوات الخدمة ، المؤهل العملي ، المستوى الوظيفي ، الراتب الشهري) .

القسم الثاني: خصص لقياس متغيري البحث ويتكون من (٣٧) فقرة موزعة على مجالين هما :

- المجال الاول: العدالة التنظيمية : من خلال (٢٤) فقرة يضم اربعة ابعاد فرعية لكل بعد

(٦) فقرات وهي:

✓ الفقرات من (١ - ٦) تقيس العدالة التوزيعية .

✓ الفقرات (٧- ١٢) تقيس العدالة الاجرائية .

✓ الفقرات (١٣-١٨) تقيس العدالة التعاملية .

✓ الفقرات (١٩-٢٤) تقيس العدالة التقييمية .

- المجال الثاني : خصص لقياس مستوى التهكم التنظيمي ويتضمن (١٤) فقرة موزعة على النحو الاتي:

✓ الفقرات من (٢٩-٣٣) تقيس بعد الاعتقاد .

✓ الفقرات من (٣٤-٣٨) تقيس بعد العاطفة .

✓ الفقرات من (٣٩ - ٤٢) تقيس بعد السلوك .

ان ثبات بيانات الاستمارة من الامور المهمة التي يجب أن تأخذ بنظر الاعتبار حيث تم التأكد من أتساق وثبات مقاييس البحث من خلال أستخدام معامل (الفاكرونباخ) وكما موضح في الجدول (٢) والذي تقع قيمته بين الصفر والواحد الصحيح فإذا كانت قيمته صفرا دل ذلك على عدم ثبات أسئلة الاستمارة وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام تكون قيمته مساوية للواحد الصحيح إما القيم بينهما فتدل على مستوى قوة ثبات ومصداقية أسئلة الاستبيان وبالتالي امكانية تعميم النتائج التي تم الحصول عليها من العينة على المجتمع المبحوث، وفي بحثنا الحالي تم الحصول على نتائج الثبات المبينة في الجدول (٢) اذ يشير الى الاتساق في النتائج حيث الحصول على نسبة معامل الاتساق مطمئنة للعدالة التنظيمية قدرها (٠.٩٥) ، اما بالنسبة للتهكم التنظيمي فكانت نسبة الاتساق (٠.٨٣) وهذه النسبة مقبولة في البحوث الادارية والسلوكية لان قيمتها اكبر من (٧٥ %). وقد تم التحقق من الصدق الظاهري للمقياس من خلال عرض فقرات الاستبانة على مجموعة من المحكمين من اصحاب الخبرة والدراية من قسم ادارة الاعمال في جامعة القادسية (ملحق ٢) للتأكد من توافر الصدق الظاهري فيها لأجراء التعديلات على بعض فقراتها او حذفها استنادا الى الملاحظات الواردة من الخبراء اذ تم استقرار الباحثة على (٣٨) فقرة كونها حصلت على نسبة اتفاق تتجاوز ٨٥% .

ثامناً: متغيرات البحث ومقاييسها

يتكون البحث الحالي من متغيرين أساسيين هما:

١- **العدالة التنظيمية:** يمثل المتغير المستقل ممثلاً بأبعاده الأربعة (العدالة التوزيعية، والأجرائية، والتعاملية، والتقييمية) ، وقد أعتمد في قياس هذا المتغير مقياس تم بناءه أستناداً الى الاراء الفكرية التي تناولت موضوع العدالة التنظيمية والتي توفرت للباحثة.

(Nieheff & Moorman, ١٩٩٣) (Lee, ٢٠٠٠)(Rego, et al. ,٢٠٠٤) (cunha, ٢٠٠٦)

تألف هذا المقياس من (٢٤) فقرة من المقياس الكلي .

٢- **التهكم التنظيمي:** - يمثل متغير البحث المعتمد ممثلاً بأبعاد ثلاثة هي(الأعتقاد ، والعاطفة، والسلوك) وقد أستند في قياس هذه الأبعاد الى دراسات الباحثين (Ince & Turan,) (Proefschrift, ٢٠٠٧) (Dean et al., ١٩٩٨) (٢٠١١) وأستعمل في قياس فقراته (١٤) فقرة. وقد صممت جميع المقاييس على مقياس (Likert) ليكرت الخماسي بأستثناء مقياس البعد العاطفي أذ اعتمد على مقياس التناظر المرئي (Visual analog VAS scale) وهي اداة قياس تقيم المواقف التي لا يمكن قياسها بشكل مباشر وتوزع عبر سلسلة من العبارات المتناظرة والمسلسلة من (١- ٥) بالأعتماد على دراسة (العطوي، ٢٠١٢). والجدول (١) يقدم توضيح تفصيلي حول هذه المقاييس.

جدول (١)

ملخص مقاييس البحث

معامل كرونباخ الفا	من - الى	عدد الفقرات	المقياس	المتغيرات		ت
				الأبعاد	الرئيسية	
٠.٩٥	١-٦	٦	Moorman, ١٩٩٣ ., Lee, ٢٠٠٠., Regoetal, ٢٠٠٤	العدالة التوزيعية	العدالة التنظيمية	-١
	٧-١٢	٦		العدالة الأجرائية		
	١٣-١٨	٦		العدالة التعاملية		
	١٩-٢٤	٦		العدالة التقييمية		
٠.٨٣	٢٥-٢٩	٥	Dean et al, ١٩٩٨ والعطوي, ٢٠١٢	الأعتقاد	التهمك التنظيمي	-٢
	٣٠-٣٤	٥		العاطفة		
	٣٥-٣٨	٤		السلوك		

المصدر: اعداد الباحثة

أذا حققت أستبانة البحث معامل ثبات واتساق (عاليين) تراوح مقداره بين (٠.٨٣-٠.٩٥) وهي مقبولة احصائياً في البحوث الادارية والسلوكية حيث قيمتها اعلى من (٠.٧٥) (Nunnaly & Bernstrein , ١٩٩٤) التي تدل على ان المقاييس تتسم بالاتساق الداخلي.

تاسعاً: الاساليب الاحصائية

اعتمد البحث الحالي في جانبه العملي على الحقيبة الاحصائية (SPSSV.٢٠) و(MinitabV.١٦) لتحليل البيانات حيث اعتمدت الاساليب الاحصائية التالية:

- ١- الوسط الحسابي الموزون: بقصد تحديد مستوى امتلاك عينة البحث لأي من المتغيرات المبحوثة.
- ٢- الانحراف المعياري: لغرض التعرف على مستوى تشتت الاستجابات الواردة عن متوسطاتها الحسابية.
- ٣- اختبار الفا-كرونباخ (Cronbach-Alpha): لمعرفة ثبات اداة البحث وعدم التناقض فيما بين فقراتها.
- ٤- معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): لقياس قوة العلاقة بين متغيرات البحث ونوعها.
- ٥- معامل التحديد R^2 : للتعبير عن مقدار مساهمة النموذج المختبر في تفسير الانحرافات الموضحة في تحليل الانحدار الى الانحرافات الكلية في قيم المتغير المعتمد .
- ٦- اختبار T: لتحديد معنوية التأثير بين المتغيرين اللذين تناولهما البحث .

المحور الثاني: الجانب النظري

أولاً: العدالة التنظيمية Organizational Justice

يعد موضوع العدالة التنظيمية من الموضوعات الهامة في حقل الإدارة ، واهم مكون من المكونات البيئية الاجتماعية والنفسية للمنظمة ، اذ تعود أهمية العدالة التنظيمية لسببين أساسيين هما (Barockner, ٢٠٠٢: ٥٩) :

الأول : أن الأفراد يستعملون إدراك العدالة الحالية بالمنظمة للتنبؤ بما يمكن ان يعملوه في المستقبل .

الثاني: رغبة الأفراد بالشعور بأنهم جزء من المنظمة ، وتوافر العدالة مؤشر مقبول بأنهم مقبولين ومقدرين من قبل قياداتهم في المنظمة أو رؤساءهم في العمل.

وتعد العدالة التنظيمية إحدى محددات السلوك التنظيمي نظراً لعلاقتها المباشرة بالكثير من المتغيرات التنظيمية التي تلعب الدور الأساس في نجاح وتطوير المنظمات وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية

١. الجذور التاريخية للعدالة التنظيمية :

تمكنت مفاهيم ونظريات العدالة التنظيمية من اختراق أدبيات الدراسات السلوكية بصورة سريعة ومؤثرة . وتعود جذور العدالة التنظيمية الى نظرية العدالة التي نادى بها (Adam) عام ١٩٦٤ ، اذ تفترض هذه النظرية ان الفرد يقارن بين معدل مخرجاته الى مدخلاته مع معدل مخرجات الى مدخلات الاخرين ، ففي حالة تساويهما فانه يشعر بالمساواة والعدالة اما اذا حصل الاخرين على مخرجات اكثر من المدخلات او العكس فان الفرد يشعر حينها بعدم المساواة وهذا بدوره يخلق حالة من التوتر (١٧٥ : ٢٠٠٤ ، Greenberg & Barron) . ويعرف (Adam) المدخلات على انها خصائص الفرد مثل (العمر ، والحالة الاجتماعية ، والتعليم ، ومدة الخدمة ، والمهارة) ، في حين تعرف المخرجات على انها استلام حق مشروع خاص بالفرد مثل (الترقية الاجتماعية ، والسلطة ، والمكافآت وغيرها) (٤ : ١٩٩٩ ، Ortiz) ونظراً لاهمية الموضوع لاقت نظرية العدالة اهتماماً كبيراً منذ نشأتها الاولى لان الافراد يبحثون عن العدالة والمساواة بين ارباب العمل والعاملين . وأن عدم أدراك الأفراد العاملين للعدالة التنظيمية أي أنهم يعاملون معاملة غير عادلة فأن ذلك يترتب عليه عدد من النتائج السلبية (حواس، ٢٠٠٣ : ٤٣)

٢. مفهوم العدالة التنظيمية :

تعد العدالة التنظيمية من بين المواضيع الاكثر انتشاراً في الادبيات البحثية التي تناولها الباحثين فكان مفهوم العدالة التنظيمية موضع جدل بين الباحثين الحاليين والسابقين في السلوك التنظيمي اذ البحث في دراسة تأثير العدالة التنظيمية على اداء وسلوك الأفراد (١٠١:٢٠٠٩، Leow&khong) . والجدول (٢) يوضح مجموعة من الباحثين الذين تناولوا مفهوم العدالة التنظيمية .

جدول (٢)

مفهوم العدالة التنظيمية من وجهة نظر بعض الباحثين والكتاب

ت	اسم الباحث والسنة	المفهوم
١	Seal & Moore , ١٩٩٣ : ١٠٩	القيمة المتحصلة من جراء ادراك الموظف للنزاهة والموضوعية للاجراءات والمخرجات الحاصلة في المنظمة .
٢	Byars & Rue , ١٩٩٧ : ٣٢٥	محصلة الاتفاق بين الجهود المبذولة والعوائد المتحققة عنها ، بشكل يسهم في تحقيق الاهداف المطلوبة للمنظمة .
٣	Cropanzano & greenberg , ١٩٩٧:٣١٧	ادراك الافراد لحالة الانصاف في المعاملة التي يعاملون بها من قبل المنظمات
٤	العطوي ، ٢٠٠٧ : ١٤٩	درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة وتأكيد الثقة التنظيمية بين الطرفين .
٥	البشايشة، ٢٠٠٨ : ٤٣٤	قيمة مهمة واحساس وادراك انساني يشعر به اعضاء المنظمة في اطار التقييمات المتولدة نفسياً وادارياً من خلال اجراء المقارنات بين القيم التبادلية المتحصل عليها من قبل الاعضاء وادارة المنظمة
٦	Tatum & Eberlin , ٢٠٠٨ : ٢٩٧.	القيمة المتحصلة من جراء ادراك العاملين للنزاهة والموضوعية للاجراءات والمخرجات الحاصلة في المنظمة
٧	Ishak & Alam , ٢٠٠٩: ٣٢٦	مدى ادراك العاملين للمعاملة العادلة في وظائفهم وتأثير ذلك على العديد من المخرجات التنظيمية .
٨	Karrikar & Williams , ٢٠٠٩: ١١٤	طريقة يحكم من خلالها الفرد على عدالة الاسلوب الذي يستخدمه المدير في تعامله معه على المستويين الوظيفي والانساني
٩	Rupp, ٢٠١١:١٨٧	شعور العاملين بمدى عدالة التعاملات من قبل مختلف اصحاب المصالح المتعاملين معهم .
١٠	العبيدي ، ٢٠١٢ : ٨٠	ادراك العاملين الطرق المتبعة في منظماتهم سواء ما يخص منحهم المكافآت او التعامل معهم وفقاً للجهود المبذولة من قبلهم بشكل يسهم في تحقيق اهداف المنظمة معاً.

المصدر: اعداد الباحثة بالأستناد الى المصادر اعلاه.

٣. أبعاد العدالة التنظيمية

تباينت آراء الباحثين بشأن ابعاد العدالة التنظيمية فمنهم من يشير الى انها تتضمن بعدين هما عدالة التوزيع وعدالة الاجراءات (Nasurdin & khan , ٢٠٠٧ : ٣٣٩) واخرين أشاروا الى ثلاث ابعاد من خلال إضافة بعد ثالث هو عدالة التعاملات (Niehoff & Moorman, ١٩٩٣: ٥٢٧) ومنهم من اضاف بعدين آخرين على الثلاثة

السابقة هما : وعدالة الأخلاق، وعدالة التقييم (البشاشة، ٢٠٠٨) ، وهناك من اضاف عدالة المعلومات (Rego&Cunha, ٢٠٠٦) .

اما في بحثنا الحالي يتم التركيز على اربعة ابعاد هي :-

- ١- عدالة التوزيع
- ٢- عدالة الإجراءات
- ٣- عدالة التعاملات
- ٤- عدالة التقييم.

العدالة التوزيعية: Distributive Justice

تعتبر عدالة التوزيع على العدالة المدركة في توزيع الموارد من قبل المنظمة (Cunha, ٢٠٠٦:٧ Rego &) ، اذ تركز على ادراك الأفراد العاملين لعدالة المخرجات المستلمة ، وتحقق ادراك الأفراد العاملين بعدالة التوزيع في المنظمة عندما يشعر الفرد ان ما يحصل عليه من مكافآت يتناسب مع ما بذل من جهد مقارنة مع جهود الآخرين ، اذ يتم تقييم الافراد لنتائج اعمالهم وفق قاعدة توزيعية قائمة على اساس او مبدأ المساواة.

تعرف عدالة التوزيع على انها درجة الشعور المتولدة لدى الأفراد العاملين أزاء عدالة القيم المادية والمعنوية التي يحصلون عليها من المنظمة (Ishak& Alam, ٢٠٠٩:٣٢٦) . وبما ان عدالة التوزيع تتعلق بالنتائج او المخرجات التي يحصل عليها الفرد من وظيفته فان عدالة التوزيع تنطوي على جانبين اساسيين (Giap et al ., ٢٠٠٥:٦) هما :

١- **جانب مادي** : يعبر عن حجم ومضمون ما يحصل عليه الفرد من مكافآت.

٢- **جانب اجتماعي** : يعبر عن المعاملة الشخصية للفرد الذب يحصل على المكافآت وذلك

من قبل متخذي القرار .

ويصف (Folger& Greenberg, ١٩٨٥) العدالة التوزيعية بانها ادراك العدالة والانصاف في الاسلوب

الذي توزع فيه المنظمة المكافآت (Altaf et aL., ٢٠١١:١٢٨٧)

وخلصاً يمكن القول ان عدالة التوزيع تشير الى ردود أفعال العاملين تجاه شرعية التوزيع فيما يتلقونه أو يستلمونه من المقومات المادية او المعنوية من أرباب العمل او المنظمة وادراكهم عدم سرقة الجهد الذي يبذلونه .

العدالة الاجرائية Procedural Justice

هي عبارة عن مدى احساس العامل بعدالة الاجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات التنظيمية (فهداوي وقطاونة ، ٢٠٠٤ :١٠). واتجه (Greenberg, ١٩٩٠:٥٦١) الى التمييز بين عدالة التوزيع وعدالة الاجراءات حيث تشير الاولى الى نزاهة النتائج والثانية تشير الى نزاهة الاجراءات المستخدمة في تحقيق تلك النتائج . اما (Folger & Gropanzano, ١٩٩٨:٢٦) فيصف العدالة الاجرائية بانها قضايا الانصاف حول الاساليب والاليات والعمليات المستعملة في تحديد النتائج . وتعرف (Lee, ٢٠٠٠, ٢٧) على انها العدالة المدركة عن الاجراءات والسياسات المستخدمة في اتخاذ القرارات داخل المنظمة .. ويصفها (العطوي، ٢٠٠٧ : ١٥٠) بانها تعكس احساس العاملين بعدالة

الاجراءات التي تتبع في اتخاذ القرارات المتصلة بتوزيع النواتج .. ان طبيعة الاجراءات اذا ما اريد لها ان تكون عادلة ينبغي ان تركز على مجموعة من المعايير (FISHER, ٢٠٠٨: ٨٣) منها:

*خلوها من التحيز .

*دقة في المعلومات التي يستند اليها في عملية اتخاذ القرار .

*اتباع الية لتصحيح القرارات الخاطئة والغير دقيقة.

* ان تتلائم الاجراءات مع المايير السائدة والتي تستند الى الاخلاق والتي تكفل اراء مختلف الفئات المتضررة من اتخاذ القرار .

العدالة التفاعلية Interactional Justice

ترتبط عدالة التعاملات ارتباط وثيق بعدالة الاجراءات ، والتي تشير الى درجة احساس الافراد العاملين بعدالة المعاملة الانسانية والتنظيمية من قبل الرئيس مع المرؤسين او التي يحصل عليها الافراد عند تطبيقهم الاجراءات (Robert & Angelo , ٢٠٠١: ٣١٢) . اشار العديد من الباحثين الى ان عدالة التعاملات تنطوي على نوعين من العدالة ((Blakely et al ., ٢٠٠٥ Rego et al , ٢٠٠٤)) هما :

١ . معاملة الافراد من قبل رؤسائهم وزملائهم في العمل .

٢ . تقديم شرح مناسب للقرارات التي تتخذ تجاه الافراد اللذين يتاثرون بها .

يؤكد على ان العدالة الاجرائية تشير الى نوعية الهيكله في عملية اتخاذ القرار (Schappe, ١٩٩٨: ٤٩٣) اما

(Bies&Moag, ١٩٨٩: ٤٤٤) وان العدالة التفاعلية تشير الى التبادل الاجتماعي بين طرفين ، و اشار كل من

الى عدالة التعاملات على انها مصطلح يشير الى حساسية الافراد تجاه القرارات التي تتخذها المنظمة بحقهم في سن الاجراءات التنظيمية اذ اشار الى اربع سمات تعد الاساس في عدالة التعاملات بين الافراد والادارات في المنظمة هي:

*الصدق وعدم الخداع.

*معاملة الافراد باحترام.

*تبرير النتائج السلبية او الغير عادلة .

*اللياقة في اسلوب طرح الاسئلة .

اذ تشير معاملة الافراد من قبل رؤسائهم الى عدالة العلاقة الشخصية القائمة على اساس الاحترام والتفاهم والود فضلاً عن كيفية التعامل مع الزملاء في العمل والتقرب من المرؤسين يعني احساسه بعدم وجود الفوارق من خلال السماح للافراد بالاعتراض على القرارات التي تتعلق بعمله واشاعة روح التعاون بينهم.

العدالة التقييمية Justice estimate

يؤثر تقييم اداء الافراد العاملين في احساس هذا الفرد بالعدالة أي الطريقة التي تعامل بها الادارة الافراد بعيداً عن التحيز والمحاباة وتعبّر عن مدى احساس الافراد بعدالة وتزاهة التقييم الاداري الخاص بالاداء والسلوك والذي يعزز اطمأنانه ازاء ترقيته الوظيفية وتقييم اداءه ويصف (السعود وسلطان ، ٢٠٠٩ : ٢٠٣) العدالة التقييمية على انها تلك العدالة التي تتضمن عمليات واجراءات وانظمة محددة تسمح للافراد بالتأكد من ان حقوقهم ومستويات ادائهم يتم تقييمها بطريقة عادلة ونزيهة تؤمن لهم الاستقرار والامان الوظيفي .

تكمن اهمية العدالة التقييمية في كونها ترتبط ارتباط وثيق في تقييم اداء العاملين ولذا تلجأ العديد من المنظمات الى هذا الاسلوب الاداري لتبيان مستوى اداء كل فرد عبر مجموعة من المعايير الغرض منها الوقوف على معرفة الاخفاق في الاداء ومعالجته وتعزيز الاداء العالي والتميز ومكافئته أي معرفة نقاط القوة والضعف في الاداء ، وهذا بدوره يمثل عامل مهم لتحفيز وزيادة دافعية الافراد نحو الاداء المتميز من خلال الشعور الذي يمتلك الافراد بعدالة تقييم الادارة لاداء كل منهم بعيداً عن التحيز .

ثانياً: التهكم التنظيمي Organizational Cynicism

اليوم في ظل التغيرات البيئية والتعقيد في الحياة العملية وانحلال (degeneration) القيم، والفجوة بين التوقعات (expectation) الفردية والاجتماعية والصعوبات الجمة في ادارة الوقت. كل ذلك ساهم الى حداً ما في خلق التوتر لدى الافراد التي ربما في المدى البعيد قد تقود الى حدوث انهيار وارهاق نفسي وجسدي لدى العاملين (Arabaci, ٢٨٠٢ : ٢٠١٠) ونتيجة لذلك تتولد الافكار السلبية لدى الافراد عن انفسهم والآخرين، اذ يشعر اغليبيتهم بعدم امتلاكهم القدرة على حل مشاكلهم، وينتابهم شعور بالفشل وانخفاض الروح المعنوية والدافع للعمل بسبب عدم تقدير نجاحهم وادائهم في العمل من قبل الادارات العليا او المنظمة ككل.

يعد التهكم التنظيمي من اهم مسببات زيادة الفجوة بين المنظمة والافراد العاملين ومن الصعوبة تخطي او تقليص هذه الفجوة الامن خلال تنمية شعور الافراد بالعدالة والمساواة وخرق العقد النفسية لدى الافراد (العطوي،

٢٠١٢ : ١٠)

نبذة تاريخية :

تعددت وجهات نظر الباحثين حول اصل مفهوم التهكم، إلا ان اغلب الدراسات اتفقت على اثنين (James, ٢٠٠٥, ٧) هما:

١. ان التهكم مشتق من الكلمة اليونانية (كيون Kyon) والتي تعني (كلب dog)، اذ ان الافراد اللذين يعانون التهكم يفضلون حياة طبيعية، لاتتفق مع القواعد او الادوار الاجتماعية ويحتقرون شيئاً اسمه الحضارة. لذلك استعانة بـ (Kyon) للدلالة على المتهمون اللذين يظهرون سلوك غير عادية.

٢. الرأي الثاني فيشير الى اشتقاق كلمة التهكم من مصطلح (kynosarges) والذي يعني صالة الالعاب الرياضية والتي تقع فيها مدرسة المتهمون.

ويعد الفيلسوف الاغريقي (Diogenes) من المؤسسين الاوائل للمدرسة التهكمية التي ضمت العديد من الفلاسفة الاغريق المتكلمين اللذين يطمحون الى المعايير المتميزة في الاخلاق والاداب ويعارضون ويتصدون بقوة الى الاشخاص اللذين لا يتمسكون بهذه الفضائل وهذا يؤيد الاتجاه الذي راح يصور التهكم على انه سمة شخصية او تصرف. (Andersson&Bateman, ١٩٩٧:٤٤٩). اذ اخذ المتكلمون يحتقرون اي تقدم حضاري وطال الاحتقار حتى المؤسسات الاجتماعية والخيرية مثل الكنائس اعتقادا منهم بانها غير ذي فائدة. اما الافكار الحديثة للمتكلمون فقد نبتت جذورها عام ١٩٦٧ على يد الباحث (Niederhoffer) والذي وصف التهكم على انه المواقف السلبية (اي النظر الى التهكم على انه المواقف التي يشعر بها العاملون تجاه منظماتهم. الجدول (٣) يوضع مجموعة مفاهيم مصطلح التهكم. (Dali, ٢٠١١., Dean, ١٩٩٨, stanly, ٢٠٠٥., yilmaz, ٢٠٠٨)

جدول (٣)

مفهوم التهكم من وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين

الكاتب	السنة	المفهوم
Kanter & Mirvis	١٩٨٩	ضيق الافق للأفراد اللذين لم يحصلو اعلى ماكانو يتوقعون وهم يعتقدون ان الأفراد او الاشخاص ذوي الشأن في الحقيقة هم انانيون ويعملون من أجل تحقيق منافعهم الشخصية فقط.
Batemon	١٩٩٢	هو الموقف السلبي وانعدام الثقة في الادارة والمنظمة .
Vance et al.,	١٩٩٦	الاعتقاد بوجود تغير نحو الافضل مستقبلاً في المنظمة لكن الوضع الحالي سوف يستمر بعيداً عن التغير الافضل لاسباب خارجية عن سيطرة الفرد المتكلم ومثل هذا التغير لامكان له.
Abraham	٢٠٠٠	عدم الثقة المتأصلة ضد الاخرين عامة والتي تقوم على اساس ان العالم مليء بافراد لا يمتلكون الاحساس في حال التفاعلات الاجتماعية وان الأفراد من حولهم انانيون وغير مبالون وغير شرفاء.
Bakker	٢٠٠١	هي مواقف سلبية وغير صحيحة من الناحية الاخلاقية ،ومجموعة اجراءات التي قد تم تعديلها باسلوب مباشر او غير مباشر حول الاداء اليومي في (التحديات)الواقعة فعلاً.
Stanley Meyer &Topolnytsky	٢٠٠٥	مقاومة التغير حول البرامج التنظيمية الخاصة بالتغير او المواجهة للحقائق التي تعلنها الادارات اولاتعلنها.
Naus & Rou	٢٠٠٧	طريقة يستخدمها أعضاء المنظمة في الدفاع عن أنفسهم ضد الاحداث والظروف الساندة في المنظمة .

المصدر أعداد الباحثة بالأعتماد على المصادر الواردة فيه

انواع التهكم:

التهكم هو اكثر انتشاراً في المنظمات ويفسر على انه فشل للممارسات الادارية ويعد عائقاً في تنفيذ السياسات الخاصة بالشركات او المنظمات ، ويشير الى الافتقار للمناخ الداخلي ، والسؤال الذي يطرح نفسه هنا ما هو التهكم ؟ وما سبب ظهوره؟ بعد مراجعة الادبيات الاجنبية والقلّة من المصادر العربية مثل (العطوي، ٢٠١٢) التي توفرت للباحثة اتضح انه ليس هناك اتفاق فيما بين الباحثين على وضع تعريف محدد للتهكم . الا ان بعضها يتفق على انه الحالة التي تنتاب الافراد العاملين وتجعلهم يشكون في نزاهة المنظمة والذي يؤكد شكوكهم ويزيد قناعتهم هو عدم تردد المنظمة في الاستفادة من النفقات . اذ اشارت بعض الدراسات (serrano, ٢٠٠٩:٢ ; kanter&Mirvis, ١٩٨٩) الى ان اكثر من ٤٠% من العمال الامريكان يعانون من التهكم ويدعون بانهم يفتقدون للثقة في اداراتهم وانهم يعاملون بأسلوب لا يتسم بالعدالة (Naus et al., ٢٠٠٧). وضع (Abraham, ٢٠٠٠: ٢٧٠-٢٧٤) اشكال للتهكم والتي سبق وان تم تحديدها من قبل (Dean et al, ١٩٩٨: ٣٤١) وهي كما موضحة في الجدول ادناه.

جدول (٤)

اشكال او انواع التهكم وفقاً لـ (Abraham, ٢٠٠٠)

الاشكال	التعريف
التهكم الشخصي	الشكل الوحيد من اشكال التهكم الذي يعد سمة فطرية مستمرة مما يعكس النظرة السلبية للسلوك البشري ويتميز بضعف الترابط بين الافراد.
التهكم الاجتماعي	يمكن اعتباره نتاج طبيعي لخرق العقد بين الفرد والمجتمع.
التهكم الوظيفي	يستهدف الاعمال التجارية الكبيرة والادارة العليا والكيانات وغيرها في مكان العمل.
تهكم التغيير التنظيمي	يعتبر ردة فعل بسبب فشل جهود التغيير ، وينطوي على التشاؤم حول نجاح الجهود المستقبلية والاعتقاد بأن عوامل التغيير غير كفوءة.
تهكم العمل	تصبح استراتيجية التأقلم مع الاختصاص محبطة مما يسبب للإفراد بان يكونوا مسلبو الشخصية او يكون هناك مسافة بينهم وبين المستهلكين .

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على المصدرين اعلاه.

أما (Dalken) فيشير الى ستة انواع من التهكم (Dalken, ٢٠٠٤: ١٧) هي:

١. التهكم السلوكي .
٢. تهكم العاملين
٣. تهكم العمل .
٤. التهكم الاجتماعي .
٥. التهكم التنظيمي .
٦. تهكم التغيير التنظيمي .

مفهوم التهكم التنظيمي :

توصف المنظمات بأنها كالكائنات الحية التي قد تتوعك او تمرض لأي سبب (Esfahani et al., ٢٠١٢: ٣٤) والتي عادة تبدأ من عقل المنظمة والمتمثل بـ (متخذي القرار) في الادارة العليا، الا ان الدلائل وأثارها يمكن ملاحظتها في اي

جزء من اجزاء المنظمة ،ويعد داء العظمة (paranoid) واحد من اهم هذه الامراض وان التهمك احد الاثار المدمرة التي تخلفها هذه الامراض(٧-٦ : ٢٠٠٨، Efiliti).

اشار (Anderson, ١٩٩٦) الى ان هناك مجموعة من العوامل التي تسهم في تشكيل التهمك التنظيمي منها مثلاً توقعات كبيرة غير واقعية ،وخيبة الامل اتجاه الادارة العليا في تنفيذ او تحقيق تلك التوقعات ،وأخيراً الاحباط (Dan et al., ٢٠١٣; ٢٦).

لازال مفهوم التهمك التنظيمي يثير الجدل بين المهتمين ،وعلى العموم ارتأى الباحثين ان يقدموا مجموعة من التعريفات التي تبين اراء هولاء الكتاب والباحثين وكما مبين في الجدول (٥) ادناه.

جدول (٥)

تعريف التهمك التنظيمي وفقاً لأراء الباحثين والكتاب

التعريف	الباحث، السنة
موقف سلبي اتجاه المنظمة ،يتألف من ثلاث عناصر هي: ١. الاعتقاد بأن المنظمة تفتقر النزاهة والاستقامة . ٢. مشاعر سلبية تجاه المنظمة . ٣. الميل نحو سلوك الاستخفاف والانتقاد تجاه المنظمة .	Dean , Brandes & Dharwadkar, ١٩٩٨ ٣٥٢-٣٤١,
مجموعة الافكار السلبية لدى الافراد العاملين تجاه المنظمة والذي ينطوي على ثلاث جوانب اساسية هي: ١. فقدان الثقة بالنفس والصدق المنظمي. ٢. التوجه نحو الفردية مقابل التوجه نحو المنظمة . ٣. الميول الى السلبية تجاه العمل والسلوك المنظمي.	Penney & Spector ٢٠٠٢: ٧٧٧,
موقف سلبي اتجاه المنظمة بشكل عام، واتجاه ادارتها وأجراءاتها وعملياتها والذي يقوم على ايمان الافراد بان هذه العناصر تعمل بشكل عام ضد مصالحهم.	Wilkerson, ٢٠٠٢: ٥٣٣
مواقف تتعلق بالمنظمة توصف بالمعتقدات والمشاعر السلبية والسلوكيات ، وتمثل في الوقت ذاته استجابة لممارسة اجتماعية او شخصية ذات امد تاريخي ويمكن ان تتغير بفعل التأثيرات البيئية .	James, ٢٠٠٥: ٧
المواقف السلبية للعاملين تجاه المنظمة ، والسمة الاساسية للتهمك التنظيمي هو فقدان العدالة ،الصدق ، والنزاهة وسبب ذلك هو اشاعة او طغيان الفردية والدوافع الخفية والخداع.	Cole et al., ٢٠٠٦; ٤٦٣-٤٨٤
موقف سلبي اتجاه المنظمة ينطوي على ثلاث ابعاد هي : - افتقار المنظمة الى الالفة (الواحدة) - شعور سلبي تجاه المنظمة.	Tokgoz & Yilmaz, ٢٠٠٨: ٣٨٣

. سلوكيات مهينة حرجة نحو المنظمة.

المصدر :اعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر اعلاه.

ابعاد التهكم التنظيمي:

لا يعد التهكم حالة جديدة اذ اشيرت الى اهتمام الباحثين والكتاب منذ وفق ليس بالقصير، تعود جذورها الى العد اليوناني القديم (Dean.,Brandes). وفي الاونة الاخير اصبح تركيز معظم الدراسات على مجموعة متنوعة من التخصصات في مجال العلوم الاجتماعية والسلوكية، اذ توجد انواع مختلفة من التهكم تتراوح بين التهكم الشخصي، والاجتماعي، والمؤسسي (Andersson, ١٩٩٠.,Dean et al., ١٩٩٨) ومع ذلك ورغم التطور التاريخي، برز في الاونة الاخيرة نوع من التهكم باتجاه المنظمات كموضوع ادب في السلوك التنظيمي (Treadway, et al., ٢٠٠٤, ٤٩٥). اذ بدأت الدراسات توضح تأثير زيادة التهكم على الفاعلية التنظيمية كما تم الاشارة الى مفهوم التهكم التنظيمي والذي يعبر عن المواقف السلبية تجاه المنظمة، وهذا ينطوي على ثلاث مواقف او ابعاد سلبية تجاه المنظمة

(shahzad & Mohmood, ٢٠١٢:٥٨١) هي:

١. الاعتقاد بخيانة المنظمة.

٢. الموقف السلبي تجاه المنظمة (الميل العاطفية).

٣. الميل الى تجاهل سلوك ضار تجاه المنظمة(السلوك).

١- بعد الاعتقاد

يشير هذا البعد الى ان الفرد يعتقد بان المنظمة لا تمتلك اي مصداقية او استقامة وبما ان مصطلح التهكم يشير الى المواقف السلبية تجاه المنظمة وموظفيها فان العامل يبدأ بالتفكير بالإحداث التي تحدث داخل المنظمة ويكون افكار ومعتقدات عن المنظمة ويحاول انتقاد او التشكيك لإيمانه بعدم وجود الصدق، والعدالة، والسلوكيات الاخلاقية. وطغيان الانتهازية (proefschrift, ٢٠٠٧:٣٠). ويصبح الاعتقاد الراسخ في اذهانهم بان المنظمة تمارس الخداع في معاملتهم، ومثل هذه الممارسات غالبا ماينجم عنها ضعف الامان وتفضيل المصلحة الشخصية على المصلحة العامة على اساس ان هذا رد فعل طبيعي لتلك الممارسات، (Goldner&FERENCE, ١٩٧٧) وغالبا مايعتقد الافراد ان هناك دوافع خفية وراء هذه الممارسات. وفي كثير من الاحيان تمتنع المنظمة في عرض وتوضيح الاسباب المنطقية التي على اساسها اتخذت القرارات، خلاصة فان هذا البعد يلخص اعتقاد الافراد ان منظماتهم تفتقر الى النزاهة، هنا يصبح مصطلح التهكم هو البديل عن النزاهة (Becker, ١٩٩٨:١٥٤).

٢- البعد العاطفي.

من المعروف ان الاحداث التنظيمية الغير متوقعة تزيد من التهكم لدى الافراد العاملين في المنظمة ومثل هذه الاحداث السلبية تسهم في ظهور مشاعر عاطفية شديدة لديهم وبالمقابل توصف هذه المشاعر بالقوة وتتطلب الاهتمام وان يحدد الهدف منها مسبقاً. ويوصف على انها ردود افعال عاطفية على موقف معين فضلا عن المعتقدات Eagly & Chaiken (١٩٩٣)، وقد اظهرت الدراسات ان ردود الافعال العاطفية يمكن ان تلعب دور رئيسي في زيادة او انخفاض مستويات

التهمك لدى العالمين (Brief&weiss, ٢٠٠٢: ٢٨٨). ان الاحداث او التفاعلات داخل المنظمة تثير العاطفة لدى العاملين والتي بدورها تؤثر على مواقف العاملين تجاه العمل والمنظمة. تعد العاطفة عنصر مؤثر يمكن ان ينطوي على مشاعر قوية او ربما ضعيفة في المواقف التهمكية تجاه المنظمة ، يصف IZARD ان هناك تسع انواع من المشاعر الاساسية يمكن ان تكون على درجات مختلفة من القوى او الضعف (IZARD , ١٩٧٧: ١٢٢) وهي: (المتعة او الاثارة- الاستمتاع او البهجة- المفاجئة او الدهشة- الالم او الغم -الغضب -الاشمئزاز- الاحتقار او الاهمال - الخوف او الرعب واخيرا العار او الاذلال)

٣- البعد السلوكي.

يمثل هذا البعد الميل لإظهار التجاهل تجاه المنظمة او السلوك الضار والسلبى الذي يحط من قيمة المنظمة ويشير هذا البعد الى التهمك السلوكي خاصة السلوكيات الاكثر وضوحاً فالإفراد يميلون الى انتقاد شامل للمنظمة من عدم الدقة، وخيانة الامانة، وقد تصل الى استخدام النكات للتعبير عن المواقف التهمكية تجاه المنظمة. (Haghighi, k et al , ١٢٥-١٢٣: ٢٠١١). ان الميل الى سلوك معين قد يشخص عيب في المنظمة بشكل تهكم معبر عن التفسيرات الخاصة باحداث في المنظمة والتي تفترض عدم النزاهة او الاخلاص في جزء او قسم ما في المنظمة ، مثلا اذا الفرد الذي يقول ان الشيء الوحيد الذي يجعله متمتعا بالعمل في المنظمة هو جو العمل فيها هذا يعني انه يميل الى تكوين علاقات اجتماعية جيدة (Ajzen, ١٩٩٤: ١١٤). الساخرون يميلون الى تكوين اعتقادات تشائمية تخص عمل معين في المنظمة على سبيل المثال يمكن ان يتنبؤ بان منتج معين يمكن ان يتخلى عنه الافراد او الزبائن اذا كان باهض السعر ، وهذا يعني اتباع سلوكيات غير لفظية تستخدم للتعبير عن موقف تهكمي مثلا معرفة (المظهر ، وحركة العين، ووالايتساما) التي تعبر عن التهمك (Dean , ١٩٩٨: ٣٤٦).

المحور الثالث

الجانب العملي للبحث

بعد إدخال البيانات الخاصة باستمارة الاستبيان الموزعة على عينة البحث البالغة (٩٤) تم الحصول على النتائج التالية التي قسمت الى قسمين هما الإحصاءات الوصفية والإحصاءات التحليلية بغية التعرف والوصول إلى أهم النتائج والاستنتاجات والتعرف على خصائص المجتمع المبحوث .

أولاً: الإحصاء الوصفي

١- الجداول التكرارية حسب (الجنس)

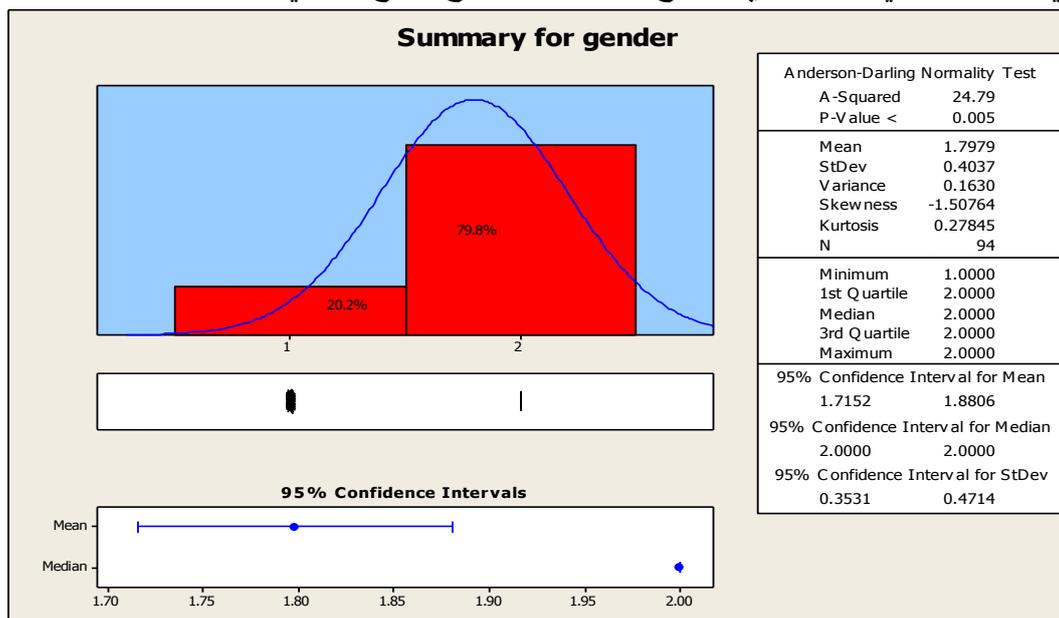
يشير الجدول (٦) اعلاه الى ان عينة البحث البالغة (٩٤) فردا بلغ عدد الذكور (١٩) وبنسبة (٢٠.٢%) اما الاناث فكان عددهم (٧٥) وبنسبة (٧٩.٨%) وهي نسبة تفوق نسبة الذكور في الكلية المبحوثة

جدول (٦)

التكرار والنسبة المئوية لعينة البحث حسب الجنس

النسبة	التكرار	المستوى
الجنس		
٢٠.٢	١٩	ذكور
٧٩.٨	٧٥	أناث
%١٠٠	٩٤	مجموع

وكما موضح في الشكل البياني ادناه والذي يوضح ان البيانات تتوزع توزيع طبيعي وهذا احد شروط التحليل



المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج الاحصائي Minitab V١٦

شكل (٢)

النسبة المئوية لعينة البحث حسب الجنس

٢- الجداول التكرارية حسب (العمر)

يشير الجدول (٧) الى ان (٦٠) من افراد العينة هم من الفئة العمرية (٣٠-٤٠) وبنسبة (٦٣.٨ %) وهي النسبة الاعلى . اما الفئة العمرية التي حصلت على اقل نسبة فكانت (٤١-٥٠) وبنسبة (١٢.٨%) ولم يكن هنالك من افراد العينة ممن هم من الفئة العمرية (اكثر من ٥٠ سنة)

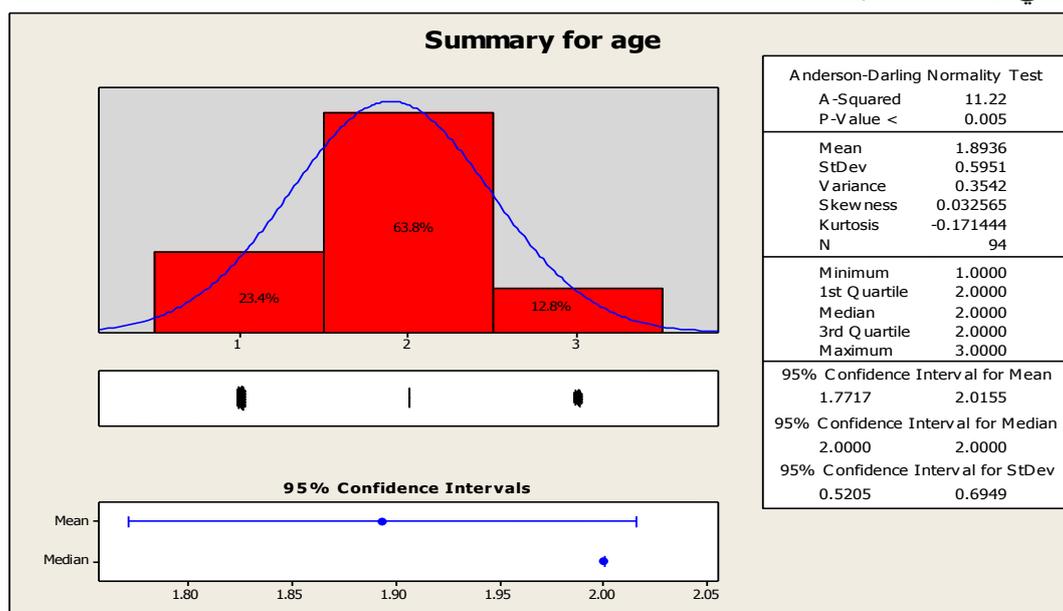
جدول (٧)

التكرار والنسبة المئوية لعينة البحث حسب العمر

النسبة	التكرار	العمر
% ٢٣.٤	٢٢	أقل من ٣٠ سنة

٦٠	٦٣.٨ %	٣٠ - ٤٠ سنة
١٢	١٢.٨ %	٤١ - ٥٠ سنة
٠	٠ %	أكثر من ٥٠ سنة
٩٤	١٠٠ %	مجموع

والشكل ادناه يوضح النسب المئوية لعينة البحث حسب الفئات العمرية في الجدول (٧) والذي يوضح ان البيانات تتوزع توزيع طبيعي وهذا احد شروط التحليل.



المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج الاحصائي Minitab V١٦

شكل (٣)

النسبة المئوية لعينة البحث حسب الفئات العمرية

٣- التكرار والنسبة المئوية لعينة البحث حسب سنوات الخدمة

يوضح الجدول (٨) توزيع افراد عينة البحث حسب مدة خدمتهم في الكلية ، والتي تشير الى ان مانسبته (٣٨%) لديهم خدمة تتراوح من (٦-١٠) سنة وهم بذلك يشكلون النسبة الاكبر من اجمالي عينة البحث ، اما الافراد اللذين مدة خدمتهم اكثر من ٢٠ سنة فبلغت نسبتهم ٦.٤% وهي النسبة الاقل

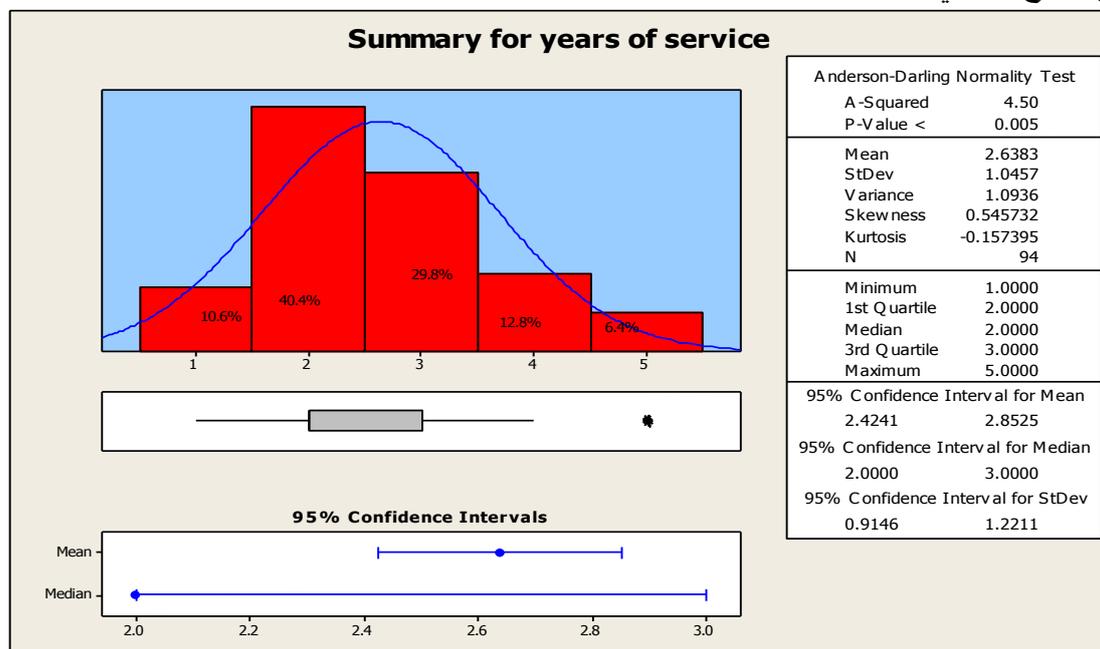
جدول (٨)

التكرار النسبة المئوية لعينة البحث حسب سنوات الخدمة

النسبة	التكرار	سنوات الخدمة
١٠٠.٦ %	١٠	أقل من ٥ سنة
٤٠.٤ %	٣٨	٦ - ١٠ سنة
٢٩.٨ %	٢٨	١١ - ١٥ سنة
١٢.٨ %	١٢	١٦ - ٢٠ سنة
٦.٤ %	٦	٢٠ فأكثر

مجموع	٩٤	%١٠٠
-------	----	------

والشكل البياني (٤) يوضح المدرجات التكرارية حسب النسب المئوية لعينة البحث وفقاً لسنوات الخدمة والذي يوضح ان البيانات تتوزع توزيع طبيعي وهذا احد شروط التحليل



المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج الاحصائي Minitab V.١٦

شكل (٤)

التكرارات حسب النسبة المئوية لعينة البحث وفقاً لسنوات الخدمة

٤- التكرار والنسبة المئوية حسب المؤهل العلمي

الجدول (٩) يوضح التكرارات ونسبها حسب المؤهل العلمي حيث شملت عينة البحث الافراد اللذين يحملون شهادة الماجستير وكانوا ٦ افراد وبنسبة ٦.٤% وهم موظفين بانتظار منح اللقب العلمي ويعاملون معاملة الافراد الاخرين ماعدا الاختلاف في مميزات الشهادة. اما الافراد ممن يحملون شهادة الدبلوم العالي كانوا ٣ فقط وبنسبة ٣.٢% وبالنسبة لحملة شهادة البكالوريوس كانوا ٦٤ وبنسبة ٦٨.١% ، اما اللذين يحملون شهادة الدبلوم كانوا ١٣ وبنسبة ١٣.٨% واللذين يحملون شهادة الاعدادية فما دون كانوا ٨ اشخاص وبنسبة ٨.٥% وهذا يوضح ان النسبة الاكبر من عينة البحث هم من حملة شهادة البكالوريوس والنسبة الاقل هم من حملة شهادة الدبلوم العالي .

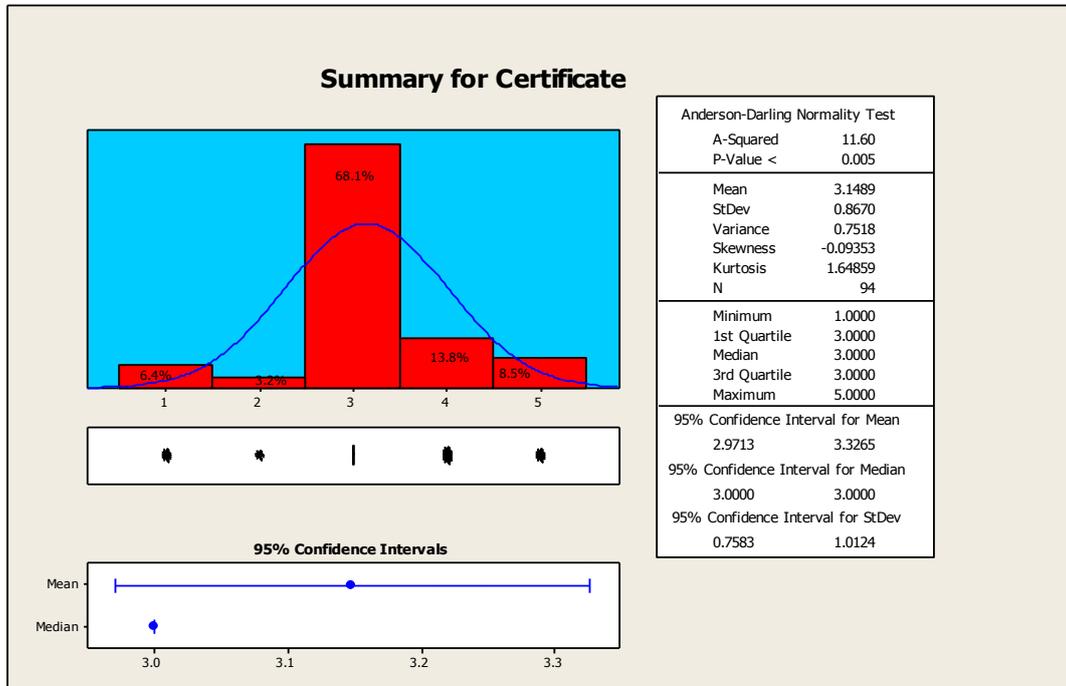
جدول (٩)

التكرار والنسبة المئوية لعينة البحث حسب المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
%٦.٤	٦	ماجستير
%٣.٢	٣	دبلوم عالي
%٦٨.١	٦٤	بكالوريوس
%١٣.٨	١٣	دبلوم

أعدادية فما دون	٨	٨.٥%
مجموع	٩٤	١٠٠%

والشكل البياني يوضح التكرارات حسب النسب لعينة البحث وفقاً للمؤهل العلمي والذي يوضح ان البيانات تتوزع توزيع طبيعي وهذا احد شروط التحليل.



المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج الاحصائي V.١٦ Minitab

شكل (٥)

التكرارات حسب النسبة المئوية لعينة البحث وفقاً للمؤهل العلمي

٥- التكرار والنسبة المئوية لعينة البحث حسب العنوان الوظيفي

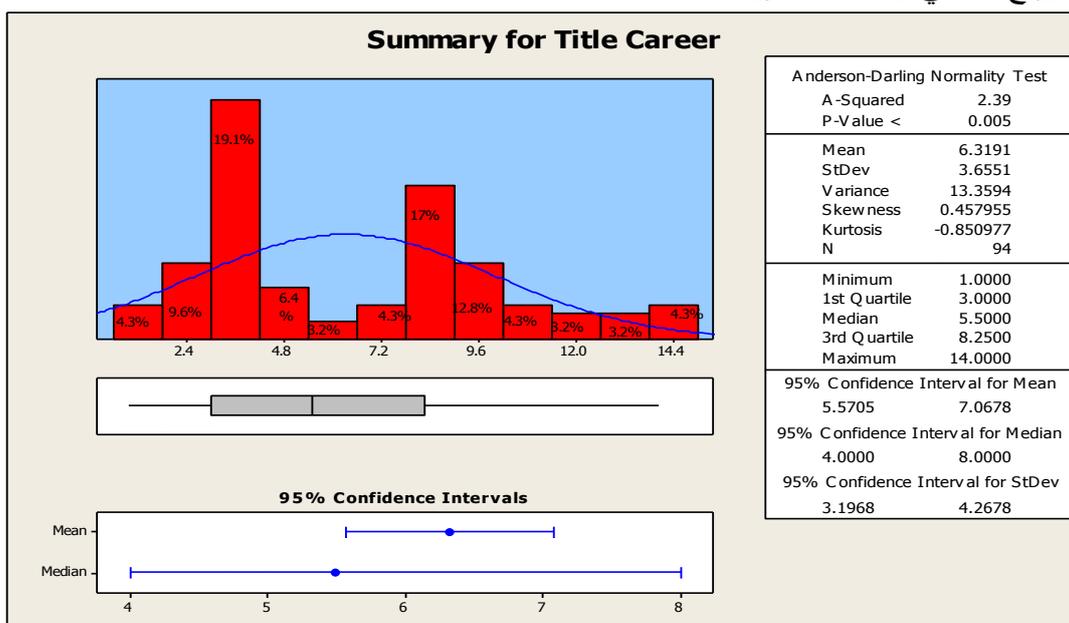
الجدول التالي يوضح التكرارات ونسبها حسب العنوان الوظيفي حيث شملت العينة الافراد الذين يحملون عنوان (مدير، وباحث اقدم، وفيزيائي، ومحاسب) وكان عددهم (٤) لكل عنوان اي بنسبة ٤.٣% لكل منهم اما الافراد الذين يحملون عنوان معاون مدير سواء اكان فني او اداري كان عددهم (٩) وبنسبة ٩.٣% و الافراد ممن يحملون عنوان رئيس ملاحظين بلغ عددهم (١٦) وبنسبة ١٧% ، والافراد الذين يحملون عنوان ملاحظ كان عددهم (١٢) وبنسبة ١٢.٨% اما بالنسبة الذين يحملون عنوان (معاون ملاحظ، وبإيلوجي) فكان عددهم واحد منهما هو (٦) وبنسبة ٦.٤% لكل عنوان، والذين يحملون عنوان رئيس باحث فكان عددهم (٢) وهم من حملة شهادة الدبلوم العالي وبنسبة ٢.١% والافراد الذين يحملون عنوان باحث كان عددهم (١٨) وبنسبة مقدارها ١٩.١% وهم النسبة الاعلى من عينة البحث علما انهم جميعا من حملة شهادة البكالوريوس، واخيرا الافراد اللذين يحملون العناوين (مساعد باحث، وكيميائي، ومحاسب اقدم) فقد بلغ عدد الافراد لكل عنوان (٣) فقط وبنسبة ٣.٢% وهم اقل التكرارات والنسب من اجمالي عينة البحث والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (١٠)

التكرار النسبة المئوية لعينة البحث حسب العنوان الوظيفي

النسبة	التكرار	العنوان الوظيفي
%٤.٣	٤	مدير
%٩.٣	٩	معاون مدير
%١٧	١٦	رئيس ملاحظين
%١٢.٨	١٢	ملاحظ
%٦.٤	٦	م . ملاحظ
%٢.١	٢	رئيس ابحاث
%٤.٣	٤	باحث اقدم
%١٩.١	١٨	باحث
%٣.٢	٣	مساعد باحث
%٦.٤	٦	بايولوجي
%٤.٣	٤	فيزياوي
%٣.٢	٣	كيمياوي
%٣.٢	٣	محاسب اقدم
%٤.٣	٤	محاسب
%١٠٠	٩٤	مجموع

والشكل التالي يوضح رسم المدرجات البيانية للجدول التكراري أعلاه وحسب العنوان الوظيفي والذي يوضح ان البيانات تتوزع توزيع طبيعي وهذا احد شروط التحليل



المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج الاحصائي Minitab V.١٦

شكل (٦)

التكرارات حسب النسبة المئوية لعينة البحث وفقاً ل العنوان الوظيفي

٦- التكرار والنسبة المئوية لعينة البحث حسب الراتب الشهري (بدون مخصصات)

الجدول التالي يوضح التكرارات ونسبها حسب الراتب الشهري حيث شملت العينة الافراد الذين تتراوح رواتبهم اقل من ٤٠٠٠٠٠٠ الف دينار بلغ عددهم ٢٨ فردا ونسبة ٢٩.٨% والاشخاص الذين تتراوح رواتبهم من ٤٠٠٠٠٠٠ - ٥٠٠٠٠٠٠ الف دينار كانوا ٢٦ فردا ونسبة ٢٧.٧% اما الافراد الذين تتراوح رواتبهم من ٥٠٠٠٠٠٠ - ٦٠٠٠٠٠٠ كانوا ٢٤ ونسبة ٢٥.٥% والافراد الذين تتراوح رواتبهم اكثر من ٦٠٠٠٠٠٠ الف دينار كانوا ١٦ ونسبة ١٧% والجدول التالي يوضح ذلك.

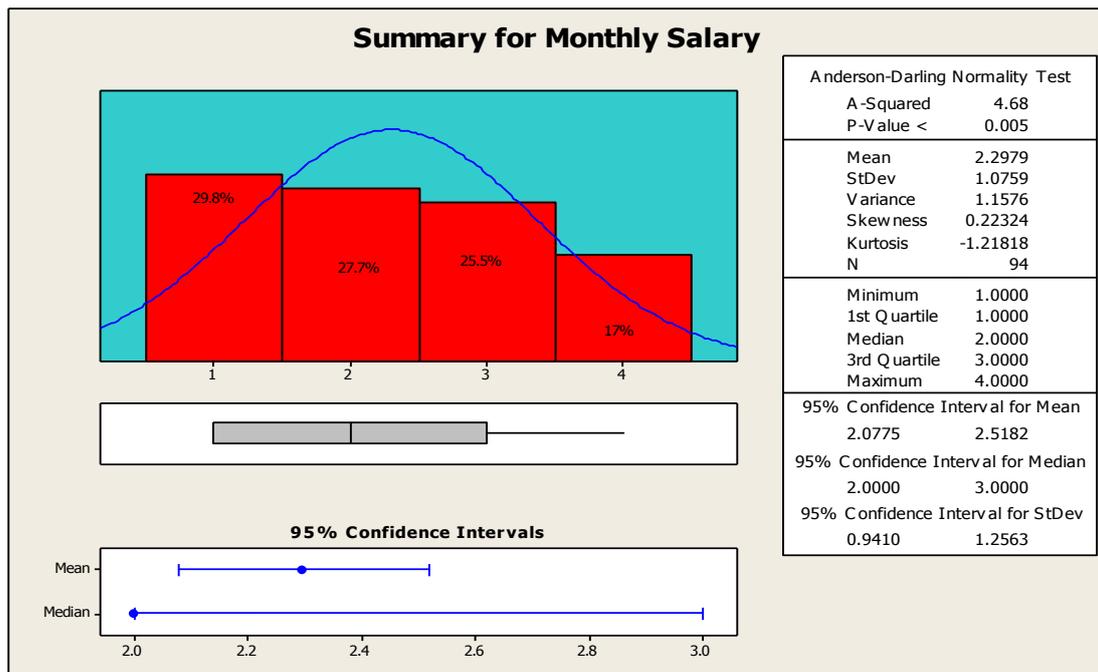
جدول (١١)

التكرار النسبة المئوية لعينة البحث حسب الراتب الشهري

النسبة	التكرار	الراتب الشهري
٢٩.٨%	٢٨	اقل من ٤٠٠٠٠٠٠
٢٧.٧%	٢٦	من ٤٠٠٠٠٠٠ - ٥٠٠٠٠٠٠
٢٥.٥%	٢٤	من ٥٠٠٠٠٠٠ - ٦٠٠٠٠٠٠
١٧%	١٦	اكثر من ٦٠٠٠٠٠٠
١٠٠%	٩٤	المجموع

والشكل التالي يوضح رسم الدائرة البيانية للجدول التكراري أعلاه وحسب الراتب الشهري والذي يوضح ان البيانات تتوزع

توزيع طبيعي وهذا احد شروط التحليل



المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج الاحصائي Minitab V.١٦

شكل (٧)

التكرارات حسب النسبة المئوية لعينة البحث وفقاً ل الراتب الشهري

ثانياً: الإحصاء التحليلي

١- العدالة التنظيمية

١-١- عدالة التوزيع

يبين الجدول ادناه تحليل فقرات الاستبانة من حيث الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة اتجاه الاجابات حسب الفقرات الواردة في الاستبانة والتي تتعلق بالمتغير المستقل العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع) حيث يلاحظ ان اعلى متوسط حصلت عليه الفقرة الثانية (اشعر بعدالة الراتب الذي احصل عليه مقارنة مع ما يحصل عليه زملائي في الكلية) والذي كانت قيمته (٢.٩٧٨٧) وبانحراف معياري مقداره (١.٢٧٨٢٦). أما ادنى متوسط حصلت عليه الفقرتين (الاولى) عمادة الكلية تكافئني بعدالة اذا ما اخذت بالاعتبار مسؤوليات العمل الملقاة على عاتقي (والخامسة) تقدم لي الكلية امتيازات مماثلة لغيري في الكليات الاخرى مقداره (٢.٥٩٥٧) وبانحراف مقداره (١.٢٢٩٧٣)،(١.٢٣٨٤٤) على التوالي.

جدول (١٢)

الوصف الاحصائي لمتغير العدالة التنظيمية / عدالة التوزيع

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	عمادة الكلية تكافئني بعدالة اذا ما اخذت بالاعتبار مسؤوليات العمل الملقاه على عاتقي	٢.٥٩٥٧	١.٢٢٩٧٣
٢	اشعر بعدالة الراتب الذي احصل عليه مقارنة مع ما يحصل عليه زملائي في الكلية	٢.٩٧٨٧	١.٢٧٨٢٦
٣	عمادة الكلية تكافئني بعدالة اذا ما اخذت بنظر الاعتبار خبرتي في العمل	٢.٧٦٦	١.٢٥٦٦
٤	عمادة الكلية تكافئني بعدالة اذا ما اخذت بنظر الاعتبار التحصيل العلمي والتدريب الحاصل عليها	٢.٧٩٧٩	١.٢٠٥٥٤
٥	تقدم لي الكلية امتيازات مماثلة لغيري في الكليات الاخرى	٢.٥٩٥٧	١.٢٣٨٤٤
٦	يتناسب راتبي مع ما اتمتع به من مؤهلات وخبرات علمية	٢.٩٢٥٥	١.٢٩٧١٤
	المعدل العام	٢.٧٧٦٥٨٣	٠.٠٣٣٤٠٧

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل

١-٢: عدالة الاجراءات

يبين الجدول ادناه تحليل فقرات الاستبانة من حيث الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة اتجاه الاجابات حسب الفقرات الواردة في الاستبانة والتي تتعلق بالمتغير المستقل العدالة التنظيمية (عدالة الاجراءات) حيث يلاحظ ان اعلى

متوسط حصلت عليه الفقرة التاسعة (عمادة الكلية تكافئني بعدالة اذا ما اخذت بنظر الاعتبار خبرتي في العمل) والذي كانت قيمته (٣.١٤٨٩) وبانحراف معياري مقداره (١.٠٦٧١٨) . أما ادنى متوسط حصلت عليه الفقرة (الثانية عشر) (بنتاسب راتبي مع ما اتمتع به من مؤهلات وخبرات علمية) مقداره (٢.٦٨٠٩) وبانحراف مقداره (١.٣٠٥١٨)

جدول (١٣)

الوصف الاحصائي لمتغير العدالة التنظيمية / عدالة الاجراءات

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٧	عمادة الكلية تكافئني بعدالة اذا ما اخذت بالاعتبار مسؤوليات العمل الملقاه على عاتقي	٢.٧٩٧٩	١.٢٤٠٧١
٨	اشعر بعدالة الراتب الذي احصل عليه مقارنة مع ما يحصل عليه زملائي في الكلية	٣.١٣٨٣	١.١٩٦٧٨
٩	عمادة الكلية تكافئني بعدالة اذا ما اخذت بنظر الاعتبار خبرتي في العمل	٣.١٤٨٩	١.٠٦٧١٨
١٠	عمادة الكلية تكافئني بعدالة اذا ما اخذت بنظر الاعتبار التحصيل العلمي والتدريب الحاصل عليها	٢.٨٩٣٦	١.٣٣١٧٣
١١	تقدم لي الكلية امتيازات مماثلة لغيري في الكليات الاخرى	٢.٧٧٦٦	١.١٥٦١٤
١٢	بنتاسب راتبي مع ما اتمتع به من مؤهلات وخبرات علمية	٢.٦٨٠٩	١.٣٠٥١٨
	المعدل العام	٢.٩٠٦٠٣٣	٠.٠٩٨٠٣٧

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل

٣-١: عدالة التعاملات

يبين الجدول ادناه تحليل فقرات الاستبانة من حيث الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة اتجاه الاجابات حسب الفقرات الواردة في الاستبانة والتي تتعلق بالمتغير المستقل العدالة التنظيمية (عدالة التعاملات) حيث يلاحظ ان اعلى متوسط حصلت عليه الفقرة السادسة عشر (يعاملني رئيسي المباشر بكل احترام وتقدير) والذي كانت قيمته (٣.٥٣١٩) وبانحراف معياري مقداره (١.٢٢٤٣٢). أما ادنى متوسط حصلت عليه الفقرة (الثامنة عشر) (اشعر بنزاهة الإدارة العليا في حسم النزاعات بين الموظفين) مقداره (٢.٧١٢٨) وبانحراف مقداره (١.٣٦٤٨٦)

جدول (١٤)

الوصف الاحصائي لمتغير العدالة التنظيمية / عدالة التعاملات

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١٣	يهتم رئيسي المباشر بالتعامل العادل معي	٣.١٤٨٩	١.٣٢٧٦
١٤	رئيسي المباشر صادق وصريح معي ويشكل تام	٣.١٥٩٦	١.٢٦٤٠٩
١٥	ياخذ رئيسي المباشر بالاعتبار جميع حقوقي	٣.٠٣١٩	١.١٩٥٤٤
١٦	يعاملني رئيسي المباشر بكل احترام وتقدير	٣.٥٣١٩	١.٢٢٤٣٢

١٧	يسمح لي بالاعتراض على القرارات المتخذة من قبل الإدارة العليا في الكلية	٢.٨١٩١	١.٣٥١٧٢
١٨	اشعر بنزاهة الإدارة العليا في حسم النزاعات بين الموظفين	٢.٧١٢٨	١.٣٦٤٨٦
	المعدل العام	٣.٠٦٧٣٦٦	٠.٠٧٠٣٢٨

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل

٤-١: عدالة التقييم

يبين الجدول ادناه تحليل فقرات الاستبانة من حيث الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة اتجاه الاجابات حسب الفقرات الواردة في الاستبانة والتي تتعلق بالمتغير المستقل العدالة التنظيمية (عدالة التقييم) حيث يلاحظ ان اعلى متوسط حصلت عليه الفقرة الثانية والعشرون (لدي معرفة تامة بالمعايير التي يتم من خلالها تقييم ادائي) والذي كانت قيمته (٢.٩٤٦٨) وبانحراف معياري مقداره (١.٢٦٤٦٣). أما ادنى متوسط حصلت عليه الفقرة (التاسعة عشر) (تعتمد عمادة الكلية في تقييم اداء الموظفين على ما يبذله الموظف فعلاً وما يحققه من انجاز في العمل) مقداره (٢.٥٢١٣) وبانحراف مقداره (١.٢٣٣٣١)

جدول (١٥)

الوصف الاحصائي لمتغير العدالة التنظيمية / عدالة التقييم

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١٩	تعتمد عمادة الكلية في تقييم اداء الموظفين على ما يبذله الموظف فعلاً وما يحققه من انجاز في العمل	٢.٥٢١٣	١.٢٣٣٣١
٢٠	احظي بالفرصة المناسبة للترقية والتحفيز كلما قدمت اداء متميز .	٢.٧٦٦	١.٢٣٩٣٧
٢١	اعتقد ان عملية تقييم الاداء التي احظى بها في الكلية عادلة وبعيدة عن العلاقات الشخصية .	٢.٨٧٢٣	١.٣٢٩٨٤
٢٢	لدي معرفة تامة بالمعايير التي يتم من خلالها تقييم ادائي	٢.٩٤٦٨	١.٢٦٤٦٣
٢٣	لدي فرصة في التظلم والاعتراض على تقييم ادائي اذا شعرت انه غير عادل	٢.٧٠٢١	١.٣٠٢٠٢
٢٤	تستخدم الكلية طرق حديثة وموضوعية في عملية تقييم الاداء لغرض تجنب التحيز .	٢.٦٠٦٤	١.٢٨٠٢٧
	المعدل العام	٢.٧٣٥٨١٦	٠.٠٣٧٠٩٥

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل

٢- التهكم التنظيمي

١-٢ بعد الاعتقاد

يوضح الجدول ادناه تحليل فقرات الاستبانة من حيث الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة اتجاه الاجابات حسب الفقرات الواردة في الاستبانة والتي تتعلق بالمتغير المعتمد التهكم التنظيمي (الاعتقاد) حيث يلاحظ ان اعلى متوسط حصلت عليه الفقرة التاسعة والعشرون (اعتقد بان الكلية تفتقد المصداقية والاستقامة) والذي كانت قيمته (٣.٠٣١٩) وبانحراف معياري مقداره (١.٢٧٣٨٢) . أما ادنى متوسط حصلت عليه الفقرة السابعة والعشرون (عندما الكلية تقول بانها متجهة نحو اداء شيء معين فانا اعلم ان ذلك سيحدث حقاً (R)) مقداره (٢.٧٧٦٦) وبانحراف مقداره (١.١٤٦٨)، اما المتوسط العام لبعد الاعتقاد كانت قيمته (٢.٩٢١٢٨) وبانحراف معياري عام مقداره (٠.٠٨١٤٠٥).

جدول (١٦)

الوصف الاحصائي لمتغير التهكم التنظيمي / بعد الاعتقاد

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٢٥	اعتقد بان الكلية تقول شيء وتفعل شيء آخر .	٢.٨٨٣	١.٣٤٢٨٩
٢٦	يبدو بأن سياسات الكلية واهدافها وممارساتها لديها القليل من القواسم المشتركة	٢.٩١٤٩	١.١٦٠٨٣
٢٧	عندما الكلية تقول بانها متجهة نحو اداء شيء معين فانا اعلم ان ذلك سيحدث حقاً (R)	٢.٧٧٦٦	١.١٤٦٨
٢٨	ارى تشابهاً قليل بين ما تقوله الكلية بانها سوف تعمله وبين ما عمله فعلاً	٣	١.٢٤٤٣٤
٢٩	اعتقد بان الكلية تفتقد المصداقية والاستقامة	٣.٠٣١٩	١.٢٧٣٨٢
	المعدل العام	٢.٩٢١٢٨	٠.٠٨١٤٠٥

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل

٢-٢ : بعد العاطفي

يوضح الجدول ادناه تحليل فقرات الاستبانة من حيث الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة اتجاه الاجابات حسب الفقرات الواردة في الاستبانة والتي تتعلق بالمتغير المعتمد التهكم التنظيمي (البعد العاطفي) حيث يلاحظ ان اعلى متوسط حصلت عليه الفقرة الثالثة والثلاثون والتي تتعلق بمستوى الشعور بالهدوء او التوتر اذ كانت قيمته (٣.١١٧) وبانحراف معياري مقداره (١.١٢٥٠٥) . أما ادنى متوسط حصلت عليه الفقرة الواحدة والثلاثون والتي تتعلق بالشعور بالتفاؤل او التشاؤم مقداره (٢.٩٥٧٤) وبانحراف مقداره (١.٠٢٥٦٤)، اما المتوسط العام لبعد العاطفي كانت قيمته (٣.٠١٩١٤) وبانحراف معياري عام مقداره (٠.٠٤٧٩٣٤)

جدول (١٧)

الوصف الاحصائي لمتغير التهمك التنظيمي / البعد العاطفي

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٣٠	اشعر بالرضا او الاستياء	٢.٩٦٨١	١.٠٥١٩
٣١	اشعر بالتفائل او التشاؤم	٢.٩٥٧٤	١.٠٢٥٦٤
٣٢	اشعر بالاطمئنان او القلق	٣.٠٤٢٦	١.١١٦٠١
٣٣	اشعر بالهدوء او التوتر	٣.١١٧	١.١٢٥٠٥
٣٤	اشعر بالالهام او الضجر	٣.٠١٠٦	١.١٣١١٣
	المعدل العام	٣.٠١٩١٤	٠.٠٤٧٩٣٤

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل

٢-٣ البعد السلوكي

يوضح الجدول ادناه تحليل فقرات الاستبانة من حيث الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة اتجاه الاجابات حسب الفقرات الواردة في الاستبانة والتي تتعلق بالمتغير المعتمد التهمك التنظيمي (البعد السلوكي) حيث يلاحظ ان اعلى متوسط حصلت عليه الفقرة السابعة والثلاثون (غالباً ما انتقد ممارسات وسياسات الكلية مع الآخرين) اذ كانت قيمته (٣.٠٥٣٢) وبانحراف معياري مقداره (١.١٦٧٣٦). أما ادنى متوسط حصلت عليه الفقرة الخامسة والثلاثون (أشكو وأتذمر لأصدقائي خارج الكلية عن الاشياء السيئة التي تحدث في هذه الكلية) مقداره (٢.٨٦١٧) وبانحراف مقداره (٢.٨٦١٧)، اما المتوسط العام لبعد العاطفي كانت قيمته (٢.٩٥٧٤٥) وبانحراف معياري عام مقداره (١.٣٥٦٧٩).

جدول (١٨)

الوصف الاحصائي لمتغير التهمك التنظيمي / بعد السلوك

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٣٥	أشكو وأتذمر لأصدقائي خارج الكلية عن الاشياء السيئة التي تحدث في هذه الكلية.	٢.٨٦١٧	١.٣٥٦٧٩
٣٦	اتبادل في الغالب نظرات الاستياء والضجر مع زملائي في الكلية .	٣.٠٢١٣	١.٢٥٢٧٧
٣٧	غالباً ما انتقد ممارسات وسياسات الكلية مع الآخرين	٣.٠٥٣٢	١.١٦٧٣٦
٣٨	غالباً ما اسخر من الشعارات والمبادرات التي تدعيها الكلية	٢.٨٩٣٦	١.٣٢٣٦٣
	المعدل العام	٢.٩٥٧٤٥	٠.٠٨٣٩٣٤

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل

اختبار معنوية الارتباطات

يتم اختبار الارتباطات بين المحاور لاكتشاف معنوية او عدم معنوية هذه الارتباطات. سيتم أولاً اختبار الفرضية الرئيسية الأولى التالية :

الفرضية H1: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العدالة التنظيمية والتهكم التنظيمي وبعد حساب معامل الارتباط بين العدالة التنظيمية والتهكم التنظيمي حصلنا على النتائج التالية:

جدول (١٩)

معامل الارتباط بين المتغيرين المستقل والمعتمد

Correlations

	عدالة تنظيمية	تهكم تنظيمي
Pearson Correlation	عدالة تنظيمية	١.٠٠٠
	تهكم تنظيمي	.٦٤٧
Sig. (1-tailed)	عدالة تنظيمية	.٠٠٠
	تهكم تنظيمي	.٠٠٠
N	عدالة تنظيمية	٩٤
	تهكم تنظيمي	٩٤

من الجدول أعلاه يتضح ان هناك علاقة ارتباط طردية ومعنوية تحت مستوى دلالة ١% و ٥% بين العدالة التنظيمية والتهكم التنظيمي وهذا يدعونا إلى قبول الفرضية التي تنص بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العدالة التنظيمية والتهكم التنظيمي.

ولغرض معرفة أي محور من محاور العدالة التنظيمية يؤثر بشكل اكبر على التهكم التنظيمي فقد تم وضع الفرضيات الفرعية التالية:

- ١- الفرضية الفرعية الأولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عدالة التوزيع والتهكم التنظيمي
- ٢- الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عدالة الاجراءات والتهكم التنظيمي
- ٣- الفرضية الفرعية الثالثة : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عدالة التعاملات والتهكم التنظيمي
- ٤- الفرضية الفرعية الرابعة : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عدالة التقييم والتهكم التنظيمي

جدول (٢١)

الارتباط بين ابعاد العدالة التنظيمية والتهكم التنظيمي وفيه T المحسوبة

ترتيب الأهمية	معنوية الارتباط	قيمة p	قيمة t المحسوبة	قيمة الارتباط مع التهكم التنظيمي	ابعاد العدالة التنظيمية
٣	معنوي تحت مستوى دلالة ٥% و ١%	.٠٠٠٠٠	١.٧٧١	.٠٥٦٩	عدالة التوزيع

١	معنوي تحت مستوى دلالة ٥% و ١%	٠.٠٠٠٠	٠.٧٧٥	٠.٥٧٨	عدالة الاجراءات
٢	معنوي تحت مستوى دلالة ٥% و ١%	٠.٠٠٠٠	٠.١٦٥٩	٠.٥٧١	عدالة التعاملات
٤	معنوي تحت مستوى دلالة ٥% و ١%	٠.٠٠٠٠	١.٣٤٤	٠.٥٦٥	عدالة التقييم

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل

من الجدول أعلاه يتم قبول جميع الفرضيات الفرعية التي وضعت سابقا ويتضح أن جميع الابعاد الاربعة معنوية تحت مستوى معنوية ٥% و ١% وكذلك نلاحظ ان البعد الثاني (عدالة الاجراءات) له الأهمية الأولى من ناحية قوة ارتباطه بالتهكم التنظيمي حيث بلغت قيمة الارتباط ٠.٥٧٨ وهي معنوية وطرديّة تحت مستوى دلالة ٥% و ١% ، يليه البعد الثالث (عدالة التعاملات) الذي كانت قيمة ارتباطه مع متغير التهكم التنظيمي ٠.٥٧١ وهي معنوية وطرديّة تحت مستوى دلالة ٥% و ١% ، يليه البعد الاول وهو (عدالة التوزيع) الذي كانت قيمة ارتباطه مع التهكم التنظيمي هي ٠.٥٦٩ وهي معنوية وطرديّة تحت مستوى دلالة ٥% و ١% ، يليه البعد الرابع (عدالة التقييم) الذي كانت قيمة ارتباطه مع التهكم التنظيمي هي ٠.٥٦٥ وهي معنوية وطرديّة تحت مستوى دلالة ٥% و ١%

اختبار اثر (العدالة التنظيمية) وابعادها الاربعة على التهكم التنظيمي

تم اختبار التأثير السببي العدالة التنظيمية وابعادها الاربعة على التهكم التنظيمي

وهنا سيتم أولاً اختبار الفرضية الرئيسية الثانية التالية :

الفرضية: يوجد اثر ذو دلالة معنوية للعدالة التنظيمية على التهكم التنظيمي

وقد تم حساب دالة انحدار العدالة التنظيمية على التهكم التنظيمي وحصلنا على النتائج التالية :

جدول (٢٢)

معامل التحديد ومعامل التحديد المصحح

Model Summary

Adjusted R Square	R ^٢	R	Model
٠.٣٩٤	٠.٤٢٠	٠.٦٤٨	١

يلاحظ من الجدول (٢٢) ان قيمة معامل التحديد (R^2) والذي يعد مقياسا وصفيا يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم. والذي يعني مامقداره (٠.٤٢٠) من التباين الحاصل في العدالة التنظيمية هو تباين مفسر بفعل التهكم التنظيمي ، وان (٠.٥٨) هو تباين مفسر من قبل عوامل اخرى لم تدخل في نموذج الانحدار . ومما تقدم تبين لنا أن نموذج العدالة التنظيمية على التهكم التنظيمي قد شرحت ما مقداره ٤٢% من الانحرافات الكلية.

اما جدول تحليل التباين ANOVA

جدول (٢٣)

تحليل التباين

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	١٧.٨٣٥	٤	٤.٤٥٩	١٦.١١٨	.٠٠٠ ^a
١ Residual	٢٤.٦٢١	٨٩	.٢٧٧		
Total	٤٢.٤٥٦	٩٣			

a. Predictors: (Constant), VAR٠٠٠٠٥, VAR٠٠٠٠٢, VAR٠٠٠٠٤, VAR٠٠٠٠٣

b. Dependent Variable: VAR٠٠٠٠١

من خلال جدول تحليل التباين أعلاه نلاحظ إن قيمة F المحسوبة كانت ١٦.١١٨ وكانت معنوية بدرجة عالية وهو دليل على إن العدالة التنظيمية تؤثر على التهكم التنظيمي بصورة خطية (وهو نموذج الانحدار الخطي المفترض من قبل الباحثه). وبقصد معرفة إي بعد من ابعاد العدالة التنظيمية يؤثر بشكل اكبر على التهكم التنظيمي فقد تم وضع الفرضيات الفرعية التالية:

- ١- الفرضية الفرعية الأولى : يوجد اثر ذو دلالة معنوية لعدالة التوزيع على التهكم التنظيمي
- ٢- الفرضية الفرعية الثانية : يوجد اثر ذو دلالة معنوية لعدالة الاجراءات على التهكم التنظيمي
- ٣- الفرضية الفرعية الثالثة : يوجد اثر ذو دلالة معنوية لعدالة التعاملات على التهكم التنظيمي
- ٤- الفرضية الفرعية الرابعة : يوجد اثر ذو دلالة معنوية لعدالة التقييم على التهكم التنظيمي

وبعد إيجاد النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS حصلنا على الجدول التالي الذي يوضح قيم F ومعنوياتها لانحدار الابعاد لاربعة على متغير التهكم التنظيمي التي رتبت حسب أهميتها من خلال قيمة F المحتسبة ومعامل التحديد (R^2)

جدول (٢٤)

الاثر بين ابعاد العدالة التنظيمية والتهكم التنظيمي

قيمة (P) مستوى المعنوية	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد المصحح	معامل التحديد R^2	الثوابت		ابعاد العدالة التنظيمية
				β	α	
.٠٠٠	٤٤.١٣	.٠٣١	.٠٣٢	.٠٥٦٩	.٠٣٨٢	عدالة التوزيع
.٠٠٠	٤٦.٢٣	.٠٣٢	.٠٣٣	.٠٥٧	.٠٤١	عدالة الاجراءات
.٠٠٠	٤٤.٥٧	.٠٣١	.٠٣٢	.٠٥٤	.٠٣٦	عدالة التعاملات
.٠٠٠	٤٣.١٦	.٠٣٠	.٠٣١	.٠٥٦	.٠٣٦	عدالة التقييم

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل

من الجدول اعلاه يتم قبول جميع الفرضيات الفرعية التي وضعت سابقا ويتضح ان الابعاد الاربعة لها اثر ذو دلالة معنوية على التهكم التنظيمي وكذلك نلاحظ ان النتائج هنا تسند النتائج التي تم الحصول عليها عند اختبار علاقات الارتباط حيث ان البعد الثاني وهو (عدالة الاجراءات) له الاهمية الاولى من ناحية قوة تأثيره على التهكم التنظيمي حيث بلغت قيمة f (٤٦.٢٣) و يليه بعد عدالة التعاملات حيث بلغت قيمة F (٤٤.٥٧) ومن ثم (عدالة التقييم) حيث بلغت قيمة F (٤٣.١٦) واخيرا بعد عدالة التوزيع حيث بلغت قيمة F (٤٤.١٣) وهذا يدل على ان جميع الابعاد لها تاثير على ظاهرة التهكم التنظيمي في المنظمة المبحوثة ولكن بنسب مختلفة.

الاستنتاجات

- ١- هناك توجه ايجابي لدى عينة البحث اتجاه عدالة الاجراءات و عدالة التعاملات والتي لها الاثر الاول على شعور الافراد العاملين في المنظمة المبحوثة ويقابله توجه معتدل اومنخفض اتجاه ابعاد العدالة التنظيمية متمثلة بعدالة التقييم و عدالة التوزيع.
- ٢- وجود ارتباط معنوي قوي ايجابي بين ابعاد العدالة التنظيمية اذ ان عدالة الاجراءات المتبعة في الكلية المبحوثة لها الارتباط القوي و يليها عدالة التعاملات مقارنة مع عدالة التوزيع و عدالة التقييم ذات الارتباط الاقل .
- ٣- يفتقر الافراد العاملين في المنظمة المبحوثة الى الحصول على المكافآت المعنوية والمادية اي ضعف واضح في عدالة التوزيع .
- ٤- هناك اختلاف واضح في تعامل الادارات العليا مع الافراد العاملين لايقوم على اساس الاختلاف في مستويات الاداء وانما لأعتبارات اخرى .
- ٥- افتقار اسلوب التقييم في المنظمة المبحوثة الى الوسائل الحديثة في تقييم اداء الافراد العاملين شأنها شأن باقي الكليات في الجامعة .
- ٦- جهل نسبة عالية من الافراد في معرفة مواضع القوة او الضعف في ادائهم من خلال عدم الافصاح عن نتائج عملية التقييم السنوية خاصتهم.

التوصيات

بناء على ماتم التوصل اليه من استنتاجات في هذا البحث ، تقدم الباحثة التوصيات التالية :

١. ضرورة تنمية وزيادة ادراك العاملين للعدالة التنظيمية بأنواعها الأربعة (التوزيعية ، والاجرائية والتعاملية ، والتقييمية) والذي ينعكس ايجاباً على زرع روح العمل كفريق وزيادة وتحسين أداء الافراد من خلال:
 - زرع روح المواطنة لدى الافراد عبر عقد اللقاءات والندوات باستمرار والتي تدعم هذا الاتجاه فضلا عن العدالة التنظيمية والرضا والتوجه نحو الثقافة داخل الكلية.
 - زيادة الوعي لدى الافراد العاملين من قبل عمادة الكلية اتجاه المسؤولية ومايترتب عليه من تعزيز الروح العملية والمعنوية والذي يسهم في زيادة الولاء اتجاه المنظمة.

٢. إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات ذات العلاقة بعملهم ، وابداء آرائهم وملاحظاتهم ، مما يسهم في جعل هذه القرارات اكثر فاعلية لما لها من مردود ايجابي على مستوى شعورهم بعدالة الاجراءات .
٣. حث المنظمات على التوجه بشكل فعلي نحو التقليل من ظاهرة التهكم التنظيمي لما له من تأثير سلبي على اداء الافراد من خلال اصدار اصدارات تتضمن تقييم اداء الافراد وفق معايير تعلن مفصلاً والتكريمات التي يحصل عليها وهذا بدوره يزيد من المشاعر الايجابية نحو المنظمة من حيث توزيع المكافآت المادية والمعنوية فضلاً عن اظهار العدالة في الاجراءات والمعاملة والتقييم دون التمييز بين الافراد من خلال الاداء .
٤. ضرورة تشجيع روح المنافسة بين الافراد وتميز الاداء الافضل من بينهم للأقتداء به من قبل الاخرين .
٥. اتباع الوسائل الحديثة في التعامل الذي يقوم على اساس الاحترام والتقدير .
٦. التوجه بشكل جاد نحو دراسة اسباب انخفاض مستوى العدالة التقييمية والتوزيعية في المنظمة المبحوثة وايجاد الحلول المناسبة للمعالجة .

المصادر :

اولاً- المصادر العربية

- ١- حواس، اميرة محمد، ٢٠٠٣، اثر الالتزام التنظيمي والثقة التنظيمية على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية ، رسالة ماجستير ، جامعة القاهرة ، جمهورية مصر العربية : ٤٣ .
- ٢- البشاشة ، سامر عبد المجيد ، ٢٠٠٨ ، اثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الاردنية ، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال ، كلية ادارة الاعمال ، قسم الادارة العامة ، جامعة مؤتة، م٤ ، ع٤ .
- ٣- السعود، راتب وسلطان، سوزان، ٢٠٠٩، درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، مجلة جامعة دمشق، م٢٥، ع٢١٣ : ٢٠٣ .
- ٤- العبيدي، نداء جواد، (٢٠١٢) ، اثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي /دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة نكريت للعلوم الادارية والاقتصادية ، جامعة نكريت ، كلية الادارة والاقتصاد ، م (٨) ، ع (٢٤) : ٨٠ .
- ٥- العطوي ، عامر علي ، (٢٠١٢) ، تفسير ظاهرة التهكم التنظيمي في المنظمات من خلال الترابط البيئي لعمليات العقد النفسي والاحترام الداخلي ، دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في معمل سمنت المثى ، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ، جامعة القادسية ، كلية الادارة والاقتصاد، م١٤ ، ع٢٤ : ٢٤ .
- ٦- العطوي ، عامر علي ، (٢٠٠٧) ، اث العدالة التنظيمية في الاداء السياقي ، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ، جامعة القادسية ، كلية الادارة والاقتصاد، م (١٠) ، ع (١) .
- ٧- الفهداوي ، فهمي خليفة ، القطاونة ، نشأت احمد ، (٢٠٠٤) ، تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي ، دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الاردنية ، المجلة العربية للإدارة ، عمان ، م٢٤ ، ع٢٤ ، م١-٥٢ .
- ٨- Barron, R& Greenberg, G, ٢٠٠٤، إدارة السلوك التنظيمي في المنظمات، تعريب ومراجعة رفاعي محمد ، وبسيوني أسماعيل، دار المريخ، ط١، الرياض، المملكة العربية السعودية.

ثانياً- المصادر الاجنبية

١. Abraham, R., (٢٠٠٤), organizational cynicism definitions ,Basis and con- ceauencas, Mellea studies in Business:٢٠ .
٢. Ajzen, I., (١٩٩٤), Attitudes .In R.J.Corsini (Ed), Encyclopedia of psychology (٢nd ed) New York:Wiley:١١٤-١١٦.
٣. ALtaf, Mohsin., Afza, Hasan ., Hamid, Kashif & Jamil, Muhammad, (٢٠١١), Empirical Analysis of Organizational Justice to wards ,Employee's Customer oriented Behavior: Acase study of Medical Institutions in Pakistan. African Journal of Business Management , Vol (٥), No (٤) :١٢٨٦- ١٢٩٢.
٤. Anderson, L,M (١٩٩٦), Employee cynicism: AN examination using a contract violation frmework Human Relations ,vol(٤٩),No(١):١٣٩٥-١٤١٥.
٥. Anderson, L,M., & Bateman, T.s. (١٩٩٧). Cynicism in the work place: Some causes and effects. Journal of Organizational Behavior ,Vol(١٨),No(١):٤٤٩-٤٧٠.
٦. Arabaci, Bakir, (٢٠١٠), the effects of depersonalization and organizational cynicism levels on the Job satisfaction of educational inspectors, African Journal of Business Management ,vol(٤),No(١٣): ٢٨٠٢-٢٨١١.
٧. Bakhshi, A., kumar, k., Rani, E., (٢٠٠٩), organizational Justice perceptions as predictor of Job satisfaction and organizational commitment ,International Joarnal of Business and Management ,vol(٤),no(٩):١٤٥-١٥٤.
٨. Becker, T., (١٩٩٨), Integrity in organizations Beyond honesty and conscientiousness . Academy of Management Review ,Vol(٤١),No(١٠ : ١٥٤-١٦١.
٩. Bies, R., & Moag, J. (١٩٨٦) ,International justice: Communication criteria of famess. In R.J,Lewicki, B.h.sheppard & B.H.Bazerman (Eds) ,Research on Negotiation in Organization ,Greenwich, CT:JAI press:٤٣-٥٥ .
١٠. Brief ,A & Weiss ,H (٢٠٠٢), Organizational behavior Affect in the workplace .Annual Review of psychology ,vol(٥٣),No(١):٢٧٩-٣٠٧.
١١. Brockner, J , (٢٠٠٢) , “Making sense of procedural fairness: How high procedural fairness can reduce or Heighten the influence outcome favorability” , Acodemy of Management Review , vol(٢٧) , No(١) : ٥٩ .
١٢. Byars, I., & Rue , I , (١٩٩٧) , Human Resource management , ٥th (Ed) , New York, Irwin Mc Graw – Hill companies, Inc.
١٣. Cole ,M,s. ,Brunch ,H.,& Vogel ,B,(٢٠٠٦) ,Emotion as Mediators of the Relations between perceived supervision support and Psychological Hardiness on Employee cynicism,Journal of Organizational Behavior ,vol(٢٧) ,No(١):٤٦٣-٤٨٤

١٤. Cropanzano , R., & Greenberg , J, (١٩٩٧) , progress in organizational justice : Tunneling through the Maze. In
١٥. Dan,s.,chiaburu,A.,George ,c.,Banks,I,(٢٠١٣),Antecedents and consequences of Employee Organizational cynicism:Ameta–Analysis Journal of Vocational Behavior, vol(١٣),No(٦):٢٤–٣٨.
١٦. Dean,JW.,Brandes,P., &Dharwadkar,R ,(١٩٩٨),Organizational Cynicism ,Academy of Management Review ,vol (٢٣) ,No(١):٣٤١–٣٥٢.
١٧. Eagly ,A,& Chaiken ,S,(١٩٩٣), The psychology of attitudes .for Worth, TX: Harcourt Brace Jovanovich
١٨. Efitti,S.,(٢٠٠٨),organizational. cynicism: Afield research on Administrative secretaries Working at A kdeniz University. Trabzon:١–١٤.
١٩. Esfahani,Ali.,Davoodi,sayyed.,farokhi, Mojtaba & Amiri, zeynab, (٢٠١٢),the Effects of constructive criticism on the organizational cynicism, case study, Department of management faculty of Administrative sciences and Economics, University of Isfahan,Iran:٣٤
٢٠. Fisher,A,H.(٢٠٠٨) ,the relationship Between job satisfaction and Organization justice amongst Academic employees in agricultural Colleges in South Africa, master of Administration ,University of the Western CAPE: ٨٣ .
٢١. Folger,R & Konovsky, M, (١٩٨٩), Effects of procedural and distributive Justice on reactions to pay raise decisions, Academy of Management Journal,Vol(٣٢), No(٢), pp١١٥– ١٣٠.
٢٢. Giap, B., Hackermeler, L., Jiao,X & wagdarikar, S, (٢٠٠٥), organizational Citizenship Behavior and perception of organizational justice in student Jobs, Research study, Ludwing– Maximilians– University, Munich.
٢٣. Goldner ,F&FERENCE,T,(١٩٧٧) ,The production of cynical knowledge in Organization . American Sociological Review ,Vol(٤٢),no(١): ٥٣٩–٥٥١
٢٤. Greenberg, J, (١٩٩٠), Organizational justice: Yesterday, Today and Tomorrow, Journal of Management, Vol(١٦), No(١): ٦٠٦– ٦١٣.
٢٥. Haghigh,k/ Mahdi, M.,Nader,M,(٢٠١١) the Background and Outcome of organizational Cynicism, Persian company Employees as case study, Journal of Improvement and Revolution Management vol(١٢),No(٦٤):١١٧–١٣٩٠.
٢٦. Ishak, N & Alam , S, (٢٠٠٩) , the Effects of leader – Member Exchange on organizational justice and organizational citizenship behavior : Empirical study , European journal of social sciences , Vol. (٨), No (٢) : ٣٢٦.
٢٧. Izard ,C,(١٩٧٧), Human emotions .New York :plenum :١٢٢.

٢٨. James, M.(٢٠٠٥),Antecedents And consequences of Cynicism in Organizations: an examination of the potential positive and negative effects on school systems. Unpublished Dissertation, the florida state University, College of Business . .
٢٩. Karriker.J & Williams , M , (٢٠٠٩) , Organizational justice and Organizational Citizenship Behavior : A mediated multi foci model , Journal of management , vol(٣٥) ,No(١) pp١١٢-١٣٥.
٣٠. Lee, H, R., (٢٠٠٠), An Empirical study of organizational Justice as a mediator of the Relationship among Leader-member Exchange and Job satisfaction, Organizational Commitment and Turnover intentions in the loading industry, Unpublished dissertation, Faculty of the Virginia Polytechnic institute and State University.
٣١. Leow , K & Khong . k., (٢٠٠٩) , Organizational commitment the study of organizational justice and leader member Exchange Among Auditors in Malaysia , sunway university college , Julian University , vol.(٤) , No.(٢) :١٦١.
٣٢. Miles , A , ٢٠٠٠ , The cumulative Effects of justice perceptions , the Journal of Applied Management , Vol(٢) ,No(١) :١٢ .
٣٣. Nasurdin, A& Khuan, S., (٢٠٠٧), Organizational justice As An Antecedent of Job performance, Gad Jan Mada international Journal of Business, Vol (٩) ,No (٣) pp ٣٢٥- ٣٤٣.
٣٤. Naus,F.,Iterson,A&Roe,R.(٢٠٠٧). Organizational cynicism:Extending the exit, voice, loyalty, and neglect model of employees responses to adverse conditions in the workplace .Human Relations ,Vol(٦٠),No(٥) pp ٦٨٣-٧١٨.
٣٥. Niehoff, B & Moorman, R, (١٩٩٣), Justice As a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior, Academy of Management Journal ,Vol (٣٥) , No(٣), pp٥٢٧- ٥٥٦.
٣٦. Ortiz, L, (١٩٩٩), A comprehensive literature review of Organizational justice and Organizational citizenship behavior online:
[http:// www.sbaer.uca.edu/ Docs/ proceedings III/٩٩sri٥٩.htm](http://www.sbaer.uca.edu/Docs/proceedings%20III/٩٩sri٥٩.htm) (Accessed March ١٢, ٢٠٠١).
٣٧. Penney,M,lissa & spector,E,Paul ,(٢٠٠٢),Job stress incivility and counter productive work behavior:the moderating role of negative .affectivity ,Journal of organizational Behavior vol ((٢٦),No(١):٧٧٧-٧٩٦.
٣٨. Rahim, M, Afzalur, (٢٠٠٠), Do justice perceptions influence styles of Handing conflict with supervisors? What justice perceptions. Precisely? International Journal of conflict Management, Vol(١١), No(١) pp ٩- ٢٣.
٣٩. Rego , A & Cunha , M , (٢٠٠٦) , Organizational justice and citizenship Behaviors : a study in a feminine , High power Distance culture , submission of papers for publication .

٤٠. Rego, A.,Leite,R., Carvalho, T., Freire, C& Vieira,A, (٢٠٠٤), organizational commitment: Toward a different understanding of the ways people feel attached to their Organizations Management Research ,Vol(٢), No(٣) pp٢٠١-٢١٨.
٤١. Robert, K & Angelo, K (٢٠٠١), Organizational Behavior, ٥th Edition, Irwin, MCGraw:٣١٢.
٤٢. Rupp , D ., (٢٠١١) , An employees – centered model of Organizational justice and social responsibility , Organizational psychology Review , vol(١) , No(١) , pp.٧٢-٩٤.
٤٣. Saal , F., & Moore , S , (١٩٩٣) , perception of promotional famines and promotion candidates qualification, Vol.(٧٨) , No(١) pp ١٠٥-١١٠.
٤٤. Schappe,P.(١٩٩٨) ,understanding Employee job satisfaction :the Importance of procedural and distributive justice, Journal of Business and psychology, Vol(١٢) ,No(٤) pp٤٩٣-٥٠٣ .
٤٥. Serrano, C ,(٢٠٠٩),Manager cynicism as An ambivalent response to perceived top Management lack of Integrity and competence paper has been presented at the ٦th International critical Management conference Warwick United kingdom ,Marseille ,University paul cezanne:٢ .
٤٦. Shazad,A & Mohmood ,Z,(٢٠١٢) , the mediating –moderating Model of Organizational Cynicism and workplace Deviant Behavior (Evidence from Banking) sector in Pakistan ,Journal of scientific research Vol(١٢) , No(٥) ,pp٥٨٠-٥٨٨ .
٤٤. Shbaoka, M &Kawakami , N ,(٢٠١٣), Development and Validity of the Japanese Version of the Organizational Justice Scale Original Article , Industrial Health , Graduate School of Medical Science, Kitasato University Vol(٤٨),: ٦٦-٧٣
٤٥. Tatum, B., & Eberlin, R, (٢٠٠٨), The relationship between organizational justice and confitice style , Business strategy series , No(٦), Vol.(٩) pp ٢٩٧-٣٠٥.
٤٦. Treadway,D.,Hochwater,W.,ferris,G.,Kacmar,C .,Douglas, C.,Ammeter ,A.,Buckley, M.,(٢٠٠٤),Leader political skill and employee reactions, The leadership Quarterly ,vole(١٥) ,No(١):٤٩٣-٥١٣
٤٧. Wilkerson, M., (٢٠٠٢),Organizational cynicism and its impact on human resources management ,In G,R, Ferris , M.R. Buckley &D.B. Fodor (Eds.),Human Resources management :Perspectives, Context, functions and out comes pp٥٣٢-٥٤٦.Vpper saddle River ,NS: Prentice Hall.

ملحق (١)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة القادسية
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

استمارة استبيان

الأخت ، الأخالمجيبون المحترمون

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بإعداد بحثها الموسوم ((دور العدالة التنظيمية في التقليل من ظاهرة التهكم التنظيمي دراسة تحليلية لآراء منتسبي كلية التربية - جامعة القادسية)) ويسعدها تكرمكم بملئ الاستبانة المرفقة بكل صراحة للخروج بنتائج تعود بالنفع على الجميع من خلال استطلاع آرائكم حول هذا الموضوع ، علماً ان الاجابات ستكون موضع عناية وسرية ولن تستخدم الا في اغراض البحث العلمي .

مقدرة حسن تعاونكم سلفاً

م.م. سحر عناوي رهيو الزبيدي

قسم ادارة الاعمال

كلية الادارة والاقتصاد

جامعة القادسية

الجزء الأول : الخصائص الديمغرافية

١. الجنس

انثى	ذكر

٢. العمر

اقل من ٣٠ سنة	من ٣٠ - ٤٠	٤١ - ٥٠	٥٠ فأكثر

٣. سنوات الخدمة

اقل من ٥ سنة	من ٥ - ١٠	١١ - ١٥	١٦ - ٢٠	اكثر من ٢٠

٤. المؤهل العلمي

ماجستير	دبلوم عالي	بكالوريوس	دبلوم	اعدادية فما دون

٦. العنوان الوظيفي

مدير	معاون مدير	رئيس ملاحظين	ملاحظ	معاون ملاحظ	رئيس ابحاث	باحث اقدم
٣	١٦	١٤	٥	٢	٣	٦
باحث	مساعد باحث	بايولوجي	فيزياوي	كيمياوي	محاسب اقدم	محاسب
١١	٤	٨	٥	٦	٣	٦

٦. الراتب الشهري (بدون المخصصات)

اقل من ٤٠٠٠٠٠٠ دينار	من ٤٠٠٠٠٠٠ - ٥٠٠٠٠٠٠	من ٥٠٠٠٠٠٠ - ٦٠٠٠٠٠٠	٦٠٠٠٠٠٠ فأكثر

الجزء الثاني : يرجى وضع علامة (√) على الفقرة التي تعتقد انها تعبر عن رأيك

أولاً: العدالة التنظيمية : هي القيمة الناتجة عن إدراك الفرد للنزاهة والموضوعية للإجراءات والعوائد في المنظمة التي يعمل فيها والتي

تتطوي على اربعة ابعاد هي (العدالة التوزيعية ، والاجرائية والتعاملية والعدالة التقييمية

السؤال	بشدة	بمواقف	بمواقف	بمواقف	بمواقف بشدة
عدالة التوزيع : درجة شعور الموظف بعدالة القيم المادية والمعنوية التي يحصل عليها من الكلية					
٠.١	عمادة الكلية تكافئني بعدالة اذا ما اخذت بالاعتبار مسؤوليات العمل الملقاة على عاتقي				
٠.٢	اشعر بعدالة الراتب الذي احصل عليه مقارنة مع ما يحصل عليه زملائي في الكلية				

					٣. عمادة الكلية تكافني بعدالة اذا ما اخذت بنظر الاعتبار خبرتي في العمل
					٤. عمادة الكلية تكافني بعدالة اذا ما اخذت بنظر الاعتبار التحصيل العلمي والتدريب الحاصل عليها
					٥. تقدم لي الكلية امتيازات مماثلة لغيري في الكليات الاخرى
					٦. يتناسب راتبي مع ما اتمتع به من مؤهلات وخبرات علمية
عدالة الاجراءات : درجة شعور الموظف بعدالة الاجراءات التي تتبع في اتخاذ القرارات والسياسات					
					٧. يتخذ رؤسائي القرارات الوظيفية بناءً على اسباب منطقية وغير متحيزة
					٨. القرارات بخصوص عملي تتخذ بالاعتماد على معلومات كافية ودقيقة
					٩. يتولى المقررون تقديم معلومات اضافية عند الاستفسار عنها
					١٠. يجري تطبيق كل القرارات الادارية المتخذة على الجميع دون استثناء
					١١. يستمع متخذي القرارات لاراء المرؤوسين قبل اتخاذ القرارات
					١٢. اشعر بان الاجراءات الادارية المطبقة في الكلية تتسم بالعدالة
عدالة التعاملات : درجة شعور الموظف بعدالة المعاملة التي يحصل عليها من قبل المدراء والزملاء في الكلية					
					١٣. يهتم رئيسي المباشر بالتعامل العادل معي
					١٤. رئيسي المباشر صادق وصریح معي وبشكل تام
					١٥. يأخذ رئيسي المباشر بالاعتبار جميع حقوقي
					١٦. يعاملني رئيسي المباشر بكل احترام وتقدير
					١٧. يسمح لي بالاعتراض على القرارات المتخذة من قبل الإدارة العليا في الكلية
					١٨. اشعر بنزاهة الإدارة العليا في حسم النزاعات بين الموظفين
عدالة التقييم : درجة شعور الأفراد بعدالة الإجراءات والأنظمة المحددة والتي تسمح بالتأكد من ان حقوق المنتسبين ومستوى أدائهم تم تقييمه بطرق نزيهة عادلة خالية من التحيز .					
					١٩. تعتمد عمادة الكلية في تقييم اداء الموظفين على ما يبذله الموظف فعلاً وما يحققه من انجاز في العمل
					٢٠. احظي بالفرصة المناسبة للترقية والتحفيز كلما قدمت اداء متميز .
					٢١. اعتقد ان عملية تقييم الاداء التي احظي بها في الكلية عادلة وبعيدة عن العلاقات الشخصية .
					٢٢. لدي معرفة تامة بالمعايير التي يتم من خلالها تقييم ادائي

٢٣	لديّ فرصة في التظلم والاعتراض على تقييم ادائي اذا شعرت انه غير عادل
٢٤	تستخدم الكلية طرق حديثة وموضوعية في عملية تقييم الاداء لغرض تجنب التحيز .

ثانياً: التهكم التنظيمي : مواقف مرتبطة بالمنظمة تتصف بالمعتقدات والمشاعر السلبية والسلوكيات وهي تمثل استجابة لممارسات اجتماعية او فردية يمكن ان تتغير بفعل التأثيرات البيئية

١. بعد الاعتقاد : اعتقاد الفرد بان المنظمة تفتقد للمصداقية والاستقامة	
٢٤.	اعتقد بان الكلية تقول شيء وتفعل شيء آخر .
٢٥.	يبدو بان سياسات الكلية واهدافها وممارساتها لديها القليل من القواسم المشتركة
٢٦.	عندما الكلية تقول بانها متجهة نحو اداء شيء معين فانا اعلم ان ذلك سيحدث حقاً (R)
٢٧.	ارى تشابهاً قليل بين ما تقوله الكلية بانها سوف تعمله وبين ما تعمله فعلاً
٢٨.	اعتقد بان الكلية تفتقد المصداقية والاستقامة
٢. البعد العاطفي : شعور الفرد بالازدراء والغضب اتجاه المنظمة وشعوره بالالم وحتى الخجل عندما ينظم بالمنظمة .	
كيف تشعر عندما تفكر بنوايا الكلية ودوافعها وفقاً للحالات الآتية:	
الشعور بالاستياء	الشعور بالرضا
الشعور بالتشاؤم	الشعور بالتفاؤل
الشعور بالتلق	الشعور بالاطمئنان
الشعور بالفرح	الشعور بالهدوء
الشعور بالخجل	الشعور بالالهام
1	5
2	4
3	3
4	2
5	1
٣. البعد السلوكي : هي الافعال العننية والسرية من قبل الافراد المتهمين داخل المنظمة والتي تتصف بالعدائية والذم وعدم الثقة بالافراد والمجاميع وفقدان الايمان بالقادة .	
٣٤.	أشكو وأتذمر لأصدقائي خارج الكلية عن الاشياء السيئة التي تحدث في هذه الكلية.
٣٥.	اتبادل في الغالب نظرات الاستياء والضجر مع زملائي في الكلية
٣٦.	غالباً ما انتقد ممارسات وسياسات الكلية مع الآخرين
٣٧.	غالباً ما اسخر من الشعارات والمبادرات التي تدعيها الكلية

ملحق (٢)

ت	الاسم	اللقب العلمي	مكان العمل
١-	د. احسان دهش جلاب	استاذ	جامعة القادسية / كلية الادارة والاقتصاد/ادارة اعمال
٢-	د. عامر علي حسين	استاذ مساعد	جامعة القادسية / كلية الادارة والاقتصاد/ادارة اعمال
٣-	د. حسين علي عبد الرسول	استاذ مساعد	جامعة القادسية / كلية الادارة والاقتصاد/ادارة الاعمال
٤-	د. جواد محسن راضي	استاذ مساعد	جامعة القادسية / كلية الادارة والاقتصاد/ادارة اعمال
٥-	د. فاضل راضي غباش	مدرس	جامعة القادسية / كلية الادارة والاقتصاد/ادارة الاعمال
٦-	بشرى عبد الحمزة عباس	استاذ مساعد	جامعة القادسية / كلية الادارة والاقتصاد/ادارة اعمال