



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة كربلاء – كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

علاقة الهيئة الخارجية المدركة والعدالة التنظيمية المدركة وأثرهما في التهكم التنظيمي

بحث تحليلي في كليات جامعة كربلاء

رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء وهي جزء من متطلبات نيل درجة
الماجستير في علوم إدارة الأعمال

من الطالب

ضياء فالح بناي

باشراف

الاستاذ المساعد الدكتور

ميثاق هاتف الفتلاوي

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

وَقُلْ رَبِّ زِدْنِيْ عِلْمًا

صدق الله العلي العظيم

سورة طه (الآية ١١٤)

الإهداء

إلى أبي ياخيمه فوق رأسي.

إلى أمي التي طالما تحملت من أجلنا .

إلى إخواني وأخواتي و زوجتي .

إلى أصدقائي وكل من ساندني .

إلى كل من يسعى في سبيل العلم والمعرفة

ويعمل بصدق وأخلص للوصول إليه.

الباحث

شكر وعرّفان

الحمد لله فوق حمد الشاكرين والصلاة والسلام على السراج المنير خاتم الأنبياء والمرسلين ذاك هو محمد بن عبد الله وعلى آله الطيبين الطاهرين ومن اتبعه بإحسان إلى يوم الدين وبعد :

أتقدم بالشكر والتقدير إلى الأستاذ المساعد الدكتور ميثاق هاتف الفتلاوي لقبوله الإشراف على الرسالة وما تحمله معي طوال هذه المدة إذ كانت توصياته وارشاداته لها الأهمية الكبرى في اخراج هذا العمل المتواضع بهذه الصورة .

وكذلك أتقدم بالشكر والامتنان إلى عمادة كلية الإدارة والاقتصاد المتمثلة بالعميد الاستاذ الدكتور عواد الخالدي ، والمعاون الإداري الاستاذ المساعد الدكتور محمد علي الجبوري والمعاون العلمي الاستاذ المساعد الدكتور مهدي سهر غيلان ومسؤولة الدراسات العليا الاستاذة نغم دايخ ورئيس قسم إدارة الأعمال الاستاذ فواد العطار على جهودهم المبذولة في رعاية طلبة الدراسات العليا وكذلك الشكر والتقدير إلى المدرس المساعد امير غانم لما قدمه لي من معلومات ومقترحات بالجانب العملي .
وأيضاً أتقدم بالشكر والتقدير إلى أساتذتي الأفاضل لما قدموه لنا خلال مرحلة الماجستير متمنياً لهم المزيد من التفوق العلمي .

والشكر والعرّفان إلى الأساتذة المحكمين الذين قاموا بتحكيم استمارة الاستبيان حيث كانت مقترحاتهم وأفكارهم الدور المهم في إظهار استمارة الاستبيان بشكلها العلمي المطلوب .

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى جميع التدريسيين عينة البحث من الكليات المختلفة في جامعة كربلاء الذين أولوا اهتماماً في الإجابة على استمارة الاستبيان .

والشكر والتقدير موصول إلى طلبة الدورات السابقة من الدراسات العليا ومساعدتهم لنا في اجتياز هذه الدورة فجزاهم الله خيراً .

وكذلك الشكر والتقدير إلى الاخوة في الدراسة وهم (سيد افضل ، غازي ، عماد ، صفاء ، ياسمين و حوراء) .شكراً لكم من كل قلبي على الصداقة و الاخوة والتعاون أسأل الله التوفيق لكم في حياتكم و الشكر والتقدير والامتنان لكل من مد لي يد العون ولم اذكره حتى وان كان ذلك بكلمة تشجيع .

الباحث

إقرار الأستاذ المشرف

أشهد أن أعداد هذه الرسالة الموسومة ((علاقة الهيبة الخارجية المدركة والعدالة التنظيمية المدركة وأثرهما في التهكم التنظيمي - بحث تحليلي في كليات جامعة كربلاء)) للطالب ضياء فالح بناي قد جرى تحت إشرافي في قسم إدارة الأعمال / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء وهي جزء من متطلبات نيل درجة ماجستير في إدارة الأعمال.

التوقيع

المشرف / الأستاذ المساعد الدكتور

ميثاق هاتف الفتلاوي

توصية رئيس القسم

بناء على توصية المشرف , نرشح هذه الرسالة للمناقشة .

التوقيع

الأستاذ فؤاد حمودي العطار

رئيس قسم إدارة الأعمال

إقرار الخبير اللغوي

أشهد بأن الرسالة الموسومة ((علاقة الهيئة الخارجية المدركة والعدالة التنظيمية المدركة وأثرهما في التهكم التنظيمي - بحث تحليلي في كليات جامعة كربلاء)) والتي تقدم بها طالب الماجستير " ضياء فالح بناي " قد جرت مراجعتها من الناحية اللغوية وأصبحت بأسلوب علمي سليم خال من الأخطاء اللغوية.... ولأجله وقعت.

الخبير اللغوي

إقرار لجنة المناقشة

نشهد بأننا أعضاء لجنة المناقشة ، قد أطلعنا على محتويات هذه الرسالة الموسومة ((علاقة الهيبة الخارجية المدركة والعدالة التنظيمية المدركة وأثرهما في التهكم التنظيمي - بحث تحليلي في كليات جامعة كربلاء)) وقد ناقشنا الطالب ضياء فالح بناي في مضمونها وفيما له علاقة بها ، ونرى أنها جديرة بالقبول لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال بتقدير () .

عضواً

أ.م.د فيصل علوان الطائي

رئيس اللجنة

أ.مؤيد يوسف الساعدي

عضواً ومشرفاً

أ.م.د ميثاق هاتف عبد السادة

عضواً

أ.م.د فاضل راضي غباش

صادق مجلس كلية الإدارة واقتصاد على قرار لجنة المناقشة.

المستخلص

يهدف هذا البحث الحالي إلى اختبار علاقة الارتباط والتأثير كل من الهيبة الخارجية المدركة والعدالة التنظيمية المدركة بوصفهما متغيرين مستقلين في التهكم التنظيمي باعتباره متغير استجابياً بين عينة من التدريسيين في كليات جامعة كربلاء بلغت (250) تدريسياً ، ولتحقيق هذا الهدف جرت صياغة مشكلة البحث معبراً عنها بسؤال رئيسي مفادها (ما هو مستوى تأثير الهيبة الخارجية المدركة والعدالة التنظيمية المدركة بمستوى التهكم التنظيمي لدى أساتذة الكليات) ، ولغرض الوصول إلى إجابات على ذلك التساؤل تم صياغة عدد من الفرضيات منها (توجد علاقة تأثير لكل من الهيبة الخارجية المدركة والعدالة التنظيمية المدركة في التهكم التنظيمي) وتصميم مخطط بحث يوضح فرضيات البحث .

وقد استعملت أدوات قياس عدة في الجانب العملي بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي (Spss v.21) وتوصل البحث الى مجموعة من النتائج يمكن تلخيصها بوجود علاقة ارتباط وتأثير وبصورة متعكسة بين كل من الهيبة الخارجية المدركة والعدالة التنظيمية المدركة والمتغير الاستجابي (التهكم التنظيمي) لدى التدريسيين ، وبناءً على تلك النتائج قدم الباحث مجموعة من التوصيات منها ضرورة ان تدرك عمادات الكليات أن تعزيز أو الاهتمام بالهيبة الخارجية للكلية يعمل على توليد إدراك لدى التدريسيين بوجود العدالة التنظيمية، مما ينعكس تأثير ذلك الإدراك بتقليل مستويات التهكم التنظيمي لدى التدريسيين.

المحتويات

الصفحة	الموضوع
-	الايه
-	الإهداء
-	الشكر والتقدير
أ	المستخلص
ب - ت	المحتويات
ت - ث	قائمة الإشكال
ث - ح	قائمة الجداول
خ	قائمة الملاحق
1	المقدمة
36-2	الفصل الأول : الإطار العام للبحث
15-2	المبحث الأول : بعض الجهود المعرفية السابقة
36-16	المبحث الثاني : منهجية البحث
117-37	الفصل الثاني : الإطار النظري للبحث
61-37	المبحث الأول : الهيبة الخارجية المدركة
96-62	المبحث الثاني : العدالة التنظيمية المدركة
117-97	المبحث الثالث : التهمك التنظيمي

144-118	الفصل الثالث : الجانب العملي للبحث
131-118	المبحث الأول : وصف وتشخيص متغيرات البحث
144-132	المبحث الثاني : اختبار فرضيات البحث
153-145	الفصل الرابع : الاستنتاجات والتوصيات
151-145	المبحث الأول : الاستنتاجات
153-152	المبحث الثاني : التوصيات
176-154	المصادر
-	الملاحق

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
20	النموذج الفرضي للبحث	1
40	مداخل الهيبة الخارجية المدركة	2
41	وجهات النظر التنظيمية الرئيسة	3
48	نموذج ارتباط المجموعة	4
51	الأسس الفكرية للهيبة الخارجية المدركة	5

77	الأبعاد الرئيسة والفرعية للعدالة التنظيمية المدركة	6
110	أبعاد التهكم التنظيمي	7

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
24-23	استمارة الاستبيان	1
25	اختبار اتساق مقياس البحث	2
26	اختبار (KMO) و (Barlletts) لفقرات الهيبة الخارجية المدركة	3
27	نتائج التحليل العاملي لمقياس الهيبة الخارجية المدركة	4
28	الجذر الكامن والتباينات لمتغير الهيبة الخارجية المدركة	5
28	اختبار (KMO) و (Barlletts) لفقرات العدالة التنظيمية المدركة	6
29-30	نتائج التحليل العاملي لمقياس العدالة التنظيمية المدركة	7
30	الجذور الكامنة والتباينات لمتغير العدالة التنظيمية المدركة	8
31	اختبار (KMO) و (Barlletts) لفقرات التهكم التنظيمي	9
32-31	نتائج التحليل العاملي لمقياس التهكم التنظيمي	10

32	الجدور الكامنة والتباينات لمتغير التهكم التنظيمي	11
33	نسبة إجابات أساتذة الكليات	12
35-34	خصائص عينة البحث	13
50	مقارنة بين المكانة الخارجية المدركة والاحترام الداخلي المدرك	14
54	الهيبة الخارجية المدركة وعلاقتها مع بعض المتغيرات الأخرى	15
61-60	مقاييس الهيبة الخارجية المدركة	16
67	تلخيص العدالة التنظيمية	17
71-69	تعريف العدالة التنظيمية	18
76	تصنيف نظريات العدالة التنظيمية	19
84-83	مفاهيم العدالة التوزيعية	20
85	مفاهيم العدالة الإجرائية	21
102-101	تعريف التهكم التنظيمي	22
119	الوصف الإحصائي لأراء عينة البحث حول متغير الهيبة الخارجية المدركة	23
121	الوصف الإحصائي لأراء عينة البحث حول بعد العدالة التوزيعية	24
122	الوصف الإحصائي لأراء عينة البحث حول بعد العدالة الإجرائية	25
124	الوصف الإحصائي لأراء عينة البحث حول بعد عدالة التعاملات الشخصية	26

125	الوصف الإحصائي لأراء عينة البحث حول بعد عدالة المعلومات	27
126	الأهمية النسبية لإبعاد العدالة التنظيمية اعتماداً على الأوساط الحسابية	28
127	الوصف الإحصائي لأراء عينة البحث حول بعد الاعتقاد	29
129	الوصف الإحصائي لأراء عينة البحث حول بعد السلوك	30
130	الوصف الإحصائي لأراء عينة البحث حول البعد العاطفي	31
131	الأهمية النسبية للأبعاد التهكم التنظيمي اعتماداً على الأوساط الحسابية	32
132	معاملات الارتباط بين الهيبة الخارجية المدركة والتهكم التنظيمي	33
134	معاملات الارتباط بين العدالة التنظيمية المدركة والتهكم التنظيمي	34
136	ترتيب قوة علاقة الارتباط بين أبعاد العدالة التنظيمية المدركة (Y) والتهكم التنظيمي (Z)	35
137	معاملات الارتباط بين الهيبة الخارجية المدركة والعدالة التنظيمية المدركة	36
139	ملخص معادلة الانحدار وقيم (R^2) وقيمة (F) المحسوبة للفرضية الرئيسية الرابعة	37
140	ملخص معادلة الانحدار وقيم (R^2) وقيمة (F) المحسوبة للفرضية الرئيسية الخامسة	38
142	ترتيب قوة تأثير العدالة التنظيمية المدركة في التهكم التنظيمي	39
143	تقدير معلمات أنموذج الانحدار الخطي المتعدد لقياس تأثير كل من الهيبة الخارجية المدركة والعدالة التنظيمية المدركة في التهكم التنظيمي	40

الملاحق

الملاحق	رقم الملحق
استمارة الاستبيان	1
المحكمون لاستمارة الاستبيان	2

لطالما أخذت الدراسات المتعلقة بالعاملين حيزاً كبيراً في الأدبيات الإدارية والتنظيمية على الرغم من التطورات التكنولوجية الضخمة في السنوات الأخيرة والاتجاه نحو الامتته واستخدام التكنولوجيا في المنظمات بدلاً من الاعتماد على العاملين إلا أن دراسة سلوك العاملين مازال يأخذ اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين المختصين في هذا المجال .

وسبب هذا الاهتمام يرجع إلى كون العاملين يمثلون النواة الأساسية والقلب النابض في حياة المنظمة إذ يوجد الكثير من الدراسات التي تبحث في العوامل والمؤثرات الداخلية (التي تكون داخل المنظمة) والخارجية (خارج المنظمة) التي يمكن ان تؤثر في سلوك العاملين على سبيل المثال لا الحصر الرضا الوظيفي وما يتصل به من أبعاد الأمان الوظيفي ، أسلوب الإدارة ، المناخ العام ، التقدير و العمل نفسه . ولم تتوقف البحوث الإدارية عند عتبة دراسة السلوك التنظيمي الذي قد يفسر نتائج العمل غير مرضية بالنسبة للمنظمة وإنما بدأت تأخذ اتجاه آخر نحو ما يعرف بعلم النفس التنظيمي (Organizational Psychology) حيث دخل علماء النفس على الخط مستخدمين أدواتهم المختلفة في دراسة وقياس الأفكار والمعتقدات المتصورة في فكر العاملين وهذه تعد كخطوة استباقية في تفسير ردود الفعل المختلفة اتجاه المواقف والمتغيرات التي تواجه العاملين وخاصة تلك التي تمثل المواقف السلبية من اجل اتخاذ المعالجات اللازمة من قبل الإدارة العليا في المنظمة . وتمثل عملية فهم السلوك الإنساني داخل المنظمة موضع جدل ونقاش داخل علم النفس التنظيمي .

وبناءً على ما تقدم يروم الباحث تسليط الضوء على موضوع **التهكم التنظيمي (Organizational Cynicism)** وما يرتبط بها من نتائج العمل السلبية من شعور العاملين بالغضب ، واليأس ، وعدم الثقة بالمنظمة والآخرين داخل المنظمة الخ . منطلقاً في هذا البحث على تلك المشاعر التي يدركها العاملون والتي قد ترجع لأسباب منها : النظرة السلبية للمنظمة من قبل الأطراف خارج المنظمة (أصحاب المصالح) التي يعمل بها العاملون وهذه النظرة يطلق عليها **بالهيبة الخارجية المدركة (Perceived External Prestige)** . او قد تتبلور هذه التصورات لدى العاملين وتنعكس لسبب **العدالة التنظيمية (Organizational Justice)** ويعد موضوع العدالة التنظيمية احد أقوى المتغيرات التي تعبر عن سلوكيات العاملين وردود أفعالهم نتيجة لإدراكهم المعاملة العادلة للمنظمة.

ويهدف انجاز هذا البحث قسم على أربعة فصول سيتناول الفصل الأول منها : الدراسات السابقة ومنهجية البحث في حين اهتم الفصل الثاني بالإطار الفكري للبحث وقد اختص الفصل الثالث بعرض الإطار التطبيقي للبحث واختتم الفصل الرابع بالاستنتاجات والتوصيات.

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

المبحث الأول : بعض الجهود المعرفية السابقة

المبحث الثاني : منهجية البحث

المبحث الأول

بعض الجهود المعرفية السابقة

في هذا المبحث سوف يتم استعراض أهم الدراسات السابقة التي كانت موضع استفادة فعليه في البحث الحالي، وبالرجوع إلى القواعد البحثية وبحسب إطلاع الباحث لم يجد هناك دراسة سابقة تجمع المتغيرات التي قدمها الباحث في بحث واحد، ولذلك سيتم تقديم بعض الدراسات السابقة لكل متغير من متغيرات البحث الحالي وكما يلي :-

أولاً : الهيبة الخارجية المدركة .

1. دراسة (Mael and Ashforth, 1992)	
(الخريجون وكليتهم: اختبار جزئي لنموذج اعادة تشكيل الدمج المنظمي)	عنوان الدراسة
شملت الدراسة (297) شخصاً وجميعهم من الذكور من الخريجين من كليات الدينية في الولايات المتحدة الأمريكية .	عينة الدراسة وحجمها
اختبار نموذج مقترح للدمج المنظمي يتكون من الأسبقيات التنظيمية والأسبقيات الفردية .	هدف الدراسة
دعم التحليل لنموذج اعادة صياغة الدمج المنظمي وابتكار مقياس للدمج التنظيمي محدد بعدد من الفقرات وان الدمج المنظمي يتوسط العلاقة بين الأسبقيات والنتائج التنظيمية.	أهم نتائج الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> - التعرف على الباحثين السابقين ومدى إسهامهم في موضوع الهيبة الخارجية المدركة . - تعريف الهيبة التنظيمية . - استخدم مقياس هذه الدراسة في قياس الهيبة الخارجية المدركة . 	مدى الاستفادة منها

2 . دراسة (Smidts et al., 2000)	
عنوان الدراسة	<i>(The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification)</i> (تأثير اتصالات العاملين والهيبة الخارجية المدركة على الدمج المنظمي)
عينة الدراسة وحجمها	اختيار منظمة للخدمة المالية مجتمع للدراسة مكون من المقر الرئيس وخمسين مكتباً محلياً، وقد قام الباحثون بخطوتين الأولى اختيار عينة الدراسة التي تكونت من (15) وحدة تنظيمية تتضمن (6) اقسام من المقر الرئيس، و(8) مكاتب محلية، اما الخطوة الثانية فكانت اختيار (775) عامل باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية.
هدف الدراسة	فهم كيف يمكن للمدربين توظيف الاتصالات مع العاملين من اجل تحسين الدمج المنظمي .
أهم نتائج الدراسة	أظهرت النتائج ان اتصالات العاملين يتاثر بالدمج المنظمي بصورة اكبر من تأثيره بالهيبة الخارجية المدركة ، ويؤدي مناخ الاتصالات دور الوسيط في تلك العلاقة .
مدى الاستفادة منها	<ul style="list-style-type: none"> - تعزيز الجانب النظري فيما يتعلق بالهيبة الخارجية المدركة . - الاستفادة من التعاريف المقدمة وجهات النظر المختلفة . - الإطلاع على المقياس المستخدم وطريقة بنائها .

3. دراسة (Tyler and Blader, 2003)	
عنوان الدراسة	<i>(The Group Engagement Model: Procedural Justice, Social Identity, and Cooperative Behavior)</i> (نموذج ارتباط المجموعة: العدالة الاجرائية ،الهوية الاجتماعية و السلوك التعاوني)
عينة الدراسة وحجمها	مقالة بحثية
أهم هدف الدراسة	في هذه المقالة تم استعراض العديد من الأفكار الرئيسية مثل نموذج ارتباط المجموعة ، وغيره من الأفكار التي تتعلق بالاتجاهات المهمة في مجال البحوث النفسية على العدالة، ومناقشة الآثار

المرتبة على النموذج بما يتعلق بمستقبل البحوث على العدالة الإجرائية .	
ترتبط نتائج هذه المقالة بما تم تقديمه من مناقشة الافكار والنماذج موضوع البحث .	نتائج الدراسة
التعرف على العديد من النظريات والنماذج مثل :- - نموذج ارتباط المجموعة . - نموذج قيمة المجموعة . - نظرية الهوية الاجتماعية . - نظرية تصنيف الذات .	مدى الاستفادة منها

4 . دراسة (Carmeli,2005)	
(<i>Perceived External Prestige, Affective Commitment, and Citizenship Behaviors</i>) (الهيبة الخارجية المدركة ، الالتزام العاطفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية)	عنوان الدراسة
(560) فرد من العاملين الاجتماعيين في الخدمات الصحية موزعين على ثلاث أنظمة صحية.	عينة الدراسة وحجمها
محاولة الإسهام في الأدبيات من خلال شرح كيف للأشكال المختلفة للهيبة الخارجية المدركة (الاقتصادية والاجتماعية) التأثير على الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية ، وكذلك اقترح نموذج يبين توسط الالتزام العاطفي العلاقات بين الهيبة الخارجية المدركة وسلوكيات المواطنة .	هدف الدراسة
النتائج تشير الى ان كلا الشكلين من الهيبة الخارجية المدركة يزيدان من الالتزام العاطفي للعاملين باتجاه منظماتهم ، وعند مقارنة الشكلين معا يبدو ان الهيبة الخارجية الاجتماعية لها تأثير الاكبر على الالتزام العاطفي ، بالاضافة الى ذلك ان الالتزام العاطفي للعاملين يتوسط العلاقة بين الهيبة الخارجية الاجتماعية وسلوك المواطنة .	أهم نتائج الدراسة
- التعرف على شكلين للهيبة الخارجية المدركة هما الهيبة الاجتماعية والاقتصادية . - معرفة بعض التسميات التي استخدمها الباحثين للتعبير عن الهيبة الخارجية المدركة مثل تسمية (الصورة الخارجية المفسرة) - وكذلك التعرف على مقياس فورتشن (Fortune) ومكوناتها كاحد المقياس المستخدم في قياس الهيبة الخارجية المدركة .	مدى الاستفادة منها

5. دراسة (Fuller et al., 2006)	
عنوان الدراسة	(perceived external prestige and internal respect: New insights into the organizational identification process) (الهيبة الخارجية المدركة والاحترام الداخلي المدرك: منظور جديد لعمليات الدمج المنظمي داخل المنظمة)
عينة الدراسة وحجمها	بلغ حجم العينة (205) من الممرضات العاملات في الرعاية الصحية ، والبيانات تم الحصول عليه من ثلاث مصادر مختلفة (المرووسين ، والمشرفين وسجلات الشركة)
هدف الدراسة	تهدف هذه الدراسة إلى تقديم اختبار تجريبي لركائز الأساسية لنموذج ارتباط المجموعة الذي قدمه (Tyler & Blader, 2003) ، انطلق من فكرة أن العاملين لا يقيمون فقط مكانة المنظمة (الهيبة الخارجية المدركة) بل أيضا يقيمون مكانتهم داخل المنظمة (الاحترام الداخلي المدرك)
أهم نتائج الدراسة	توفر الدعم الجوهري للعلاقات الأساسية المقترحة في نموذج ارتباط المجموعة وتوسيع نطاق النموذج من خلال أظهار ان كل من الهيبة والاحترام لديها سوابق مختلفة .
مدى الاستفادة منها	- التعرف على النموذج الدراسة المقترح ومعرفة أسبقيات هيبة المنظمة التي وضعه (March & Simon, 1958) . - معرفة ان العاملين لا يقيمون فقط الهيبة الخارجية للمنظمة ولكن هم ايضا مهتمين بهيبتهم داخل المجموعة وما يطلق عليه (الاحترام الداخلي المدرك) .

6 . دراسة (العنزي والعطوي ، ٢٠١٠)	
عنوان الدراسة	(Status Judgments: New Insight into the Promoting Process of Entrepreneurial Behavior) (الاحتكام للمكانة : منظور معاصر في عملية تعزيز السلوك الريادي)
عينة الدراسة وحجمها	شملت العينة (152) تدريسي من ثلاث كليات هي (الإدارة والاقتصاد، والتربية وكلية التربية الرياضية) من جامعة القادسية

<p>يهدف إلى استكشاف محددات السلوك الريادي من منظور الهوية الاجتماعية، منطلقاً من افكار نموذج (Tyler & Blader, 2003) التي تركز على دراسة دور الهوية الشخصية الايجابية ودور الهوية الاجتماعية الايجابية في تحفيز العاملين على ممارسة السلوك المرغوب الذي يخدم المنظمة.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>لم تبين نتائج البحث وجود ميول عالي اتجاه توفر فقرات متغير المكانة الخارجية المدركة من لدن افراد عينة البحث، وهذا يبين بان هنالك فجوة في مستوى ادراكهم لاحترام وحكم وتقييم اصحاب المصالح الخارجيين لسمعة المنظمة.</p>	<p>أهم نتائج الدراسة</p>
<p>مجال الاستفادة من هذه الدراسة كان كبير بالنسبة للباحث :- - باعتباره واحد من الدراسات العربية القليلة التي تناولت موضوع الهوية الخارجية المدركة . - افادة الباحث في تعزيز معرفته بالأسس الفكرية ومفهوم وأهمية ومقاييس الهوية الخارجية المدركة . - الاستدلال من خلالها على الدراسات الأخرى مثل دراسة (Brown et al., 2006) التي ميزت بين مفهوم الهوية الخارجية المدركة والمفاهيم الأخرى مثل مفهوم السمعة التنظيمية ،الصورة التنظيمية و الهوية التنظيمية . - التفريق ما بين المكانة الخارجية المدركة والاحترام الداخلي المدرك .</p>	<p>مدى الاستفادة منها</p>

ثانياً: العدالة التنظيمية المدركة .

<p>1. دراسة (Greenberg,1987)</p>	
<p>(A Taxonomy of Organizational Justice Theories) (تصنيف نظريات العدالة التنظيمية)</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>مقالة بحثية</p>	<p>عينة الدراسة وحجمها</p>
<p>وضع تصنيف لجميع نظريات العدالة بشكل نظامي من خلال بعدين هما (الفاعل – ورد الفعل) و (العملية -المحتوى) وكذلك تسليط الضوء على ترابط تلك النظريات وأهميتها بالنسبة للمنظمات .</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>إضافة هذه المقالة مهمة في تصنيف نظريات العدالة بشكل لم يوجد سابقا في أدبيات الموضوع فقد جلبت اهتمام الباحثين ومن ثم مهدت الطريق لفهم الظواهر التنظيمية المختلفة وفهم العدالة نفسها .</p>	<p>أهم نتائج الدراسة</p>
<p>الاطلاع على نظريات العدالة التنظيمية المختلفة وظروف ونشئت كل نظرية مثل نظرية المساواة ونظرية الإدراك المرجعي .. الخ .</p>	<p>مدى الاستفادة منها</p>

2. دراسة (Niehoff & Moorman,1993)	
عنوان الدراسة	(<i>Justice as a Mediator The Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior</i>) (العدالة وسيط في العلاقة ما بين أساليب المراقبة وسلوك المواطنين التنظيمية)
عينة الدراسة وحجمها	ضمت العينة (213) من العاملين و (11) مدير عام من إحدى الشركات الكبرى في الولايات المتحدة الأمريكية .
هدف الدراسة	معرفة دور العدالة التنظيمية في العلاقة بين أساليب المراقبة والالتزام التنظيمي .
أهم نتائج الدراسة	وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية .
مدى الاستفادة منها	<ul style="list-style-type: none"> - تعريف العدالة التنظيمية . - توضيح وشرح أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية ، الإجرائية و التفاعلية) . - الإطلاع على مقياس الدراسة وفقراتها باعتباره واحد من أهم المقاييس المعتمدة من قبل الباحثين في قياس العدالة التنظيمية .

3. دراسة (Colquitt et al ., 2001)	
عنوان الدراسة	(<i>Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research</i>) (العدالة في الألفية : استعراض دراسات ما بعد التحليل لـ 25 سنة من بحوث العدالة التنظيمية)
عينة الدراسة وحجمها	اجرى الباحثون تحليل ما بعد الدراسات إلى ما يقارب (183) دراسة من العدالة التنظيمية .
هدف الدراسة	ينطلق من وجود أسئلة بحثية مهمة في مجال العدالة التنظيمية بما في ذلك حجم العلاقات بين أبعاد العدالة، والأهمية النسبية لمعايير العدالة المختلفة، وأثار أبعاد العدالة على النتائج التنظيمية الرئيسية.

<p>تشير النتائج انها على الرغم من اختلاف ابعاد العدالة فيما بينها إلا انها تعمل دور الوسيط في تفسير التباين المتزايد لتصورات العدالة ، النتائج ايضا توضح تاثير العلاقات العامة بين العدالة التوزيعية ، الاجرائية ، مابين الاشخاص والعدالة الاعلامية على عدد من النتائج التنظيمية مثل (الرضا الوظيفي ، الالتزام التنظيمي ، تقييم السلطة ، سلوك المواطنة التنظيمية ، الانسحاب و الاداء)</p>	<p>أهم نتائج الدراسة</p>
<p>- دراسة مهمه بالنسبة للباحث في توضيح الأسس الفكرية للعدالة التنظيمية والمساهمات المعرفية للباحثين . - الإطلاع على البدايات الاولى لتقديم عدالة ما بين الأشخاص و عدالة المعلومات . - المناقشات الفكرية حول كون العدالة التفاعلية بعد مستقل أم هي جزء من العدالة الاجرائية . - دور العدالة التنظيمية في التأثير على متغيرات أخرى مثل الرضا الوظيفي ، سلوك المواطنة ... الخ .</p>	<p>مدى الاستفادة منها</p>

<p>4. دراسة (العطوي، ٢٠٠٧)</p>	
<p>اثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي (دراسة تحليلية لأراء اعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة القادسية)</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>بلغت العينة (43) تدريسي من كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية .</p>	<p>عينة الدراسة وحجمها</p>
<p>اختبار علاقة الارتباط والأثر بين أبعاد العدالة التنظيمية ومستوى الاداء السياقي ، وكذلك الكشف عن مستوى تقييم الكادر التدريسي للعدالة التنظيمية بكلية الإدارة والاقتصاد في جامعة القادسية.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>هنالك توجه ايجابي نوعاً ما لدى الكادر التدريسي عينة الدراسة اتجاه بعد العدالة التوزيعية يقابله توجه بين المعتدل والمنخفض اتجاه ابعاد العدالة التنظيمية الأخرى (الإجرائية والعلاقاتية والمعلوماتية) المتبعة من قبل الكلية.</p>	<p>أهم نتائج الدراسة</p>
<p>- تعاريف العدالة التنظيمية المدركة . - توضيح القواعد الثلاثة التي وضعها (Organ , 1988) والتي تعد كمؤشرات على وجود العدالة التوزيعية في المنظمات . - كذلك الاستفادة من ترجمة مقياس العدالة التنظيمية الذي قدمها (Rego & Cunha , 2006) ، والمستخدم من قبل الباحث في رسالته الحالية .</p>	<p>مدى الاستفادة منها</p>

5. دراسة (الشكرجي، ٢٠٠٨)	
عنوان الدراسة	(تأثير كل من العدالة والثقة المنظرية في الاحتراق النفسي للعاملين) دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
عينة الدراسة وحجمها	شملت العينة (140) فرد من العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية ، والعينة مثلت (24) مدير و (116) موظف .
هدف الدراسة	تشخيص طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة (العدالة المنظرية، والثقة المنظرية، والاحتراق النفسي)، ومدى قوتها.
أهم نتائج الدراسة	أظهرت النتائج عدم وجود إرتباط بين العدالة المنظرية والثقة المنظرية على المستوى العام، وان وجدت فقد انحسر في العلاقة بين بعضا من أبعادها (علاقة العدالة والإجرائية والتفاعلية بالتوقعات) والتي كانت ذات دلالة معنوية وكذلك لم تحقق العدالة المنظرية اي علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية بينها وبين الاحتراق النفسي للعاملين بشكل عام، الا انه حقق بعدين منها وهما (العدالة الاجرائية، والعدالة التفاعلية) علاقة إرتباط معنوي مع بعد والاحتراق النفسي للعاملين على المستوى الشخصي.
مدى الاستفادة منها	- الاطلاع وفهم تعاريف ومفاهيم ابعاد العدالة التنظيمية المدركة . - توضيح القواعد الاربعه التي تحكم عدالة التعاملات التي حددها (Bies and Moag, 1986) وهي (الصدق ، التسويق ، اللياقة و الاحترام)

6. دراسة (المدو ، ٢٠١٢)	
عنوان الدراسة	(The impact of Organizational Equilibrium in Job Satisfaction mediate Organizational Justice: An analytical study in the center of the Ministry of Oil)
عينة الدراسة وحجمها	(تأثير التوازن التنظيمي في الرضا الوظيفي بتوسيط العدالة التنظيمية : دراسة تحليلية في ديوان وزارة النفط) تألفت عينة الدراسة من (154) فردا عاملا في ديوان وزارة النفط العراقية.

الكشف عن مستويات ابعاد العدالة التنظيمية، ومعرفة اي بعد هو السائد في ديوان وزارة النفط ، وكذلك تشخيص ومعرفة مدى قوة وضعف علاقات الارتباط على المستوى الكلي والجزئي بين متغيرات الدراسة في ديوان وزارة النفط.	هدف الدراسة
وجد ان الادراك فوق المتوسط للعدالة التنظيمية لدى العاملين في ديوان الوزارة ، واحتلت العدالة التفاعلية الأولوية من اهتمام العاملين اكثر من العدالة الاجرائية مما يعكس اهتمامهم بعدالة تعامل المدراء مع العاملين ، اما العدالة التوزيعية فحازت على اهتمام اقل من جانب العاملين وهذا يعكس ان الجانب الاجتماعي يشكل الأولوية اكثر من الجانب الاقتصادي لدى العاملين في ديوان الوزارة .	أهم نتائج الدراسة
- الاستفادة كانت بشكل كبير في الجانب النظري من الرسالة وخصوصا فيما يتعلق بمفهوم وتعريف العدالة التنظيمية . - الاستفادة من شكل تصنيف نظريات العدالة .	مدى الاستفادة منها

ثالثا : التهكم التنظيمي .

1. دراسة (Dean et al., 1998)	
(<i>ORGANIZATIONAL CYNICISM</i>) (التهكم التنظيمي)	عنوان الدراسة
مقالة بحثية	عينة الدراسة وحجمها
هدف هذه الدراسة هو شرح طبيعة المواقف السلبية التي اعرب عنها الكثير من العاملين نحو منظماتهم ومن هذه المواقف بشكل خاص التهكم التنظيمي .	هدف الدراسة
يقدم التهكم التنظيمي فرصة جديدة للبحث والتحدي الذي يستند على بنية جديدة تاركا خلفه الأطر النظرية القديمة ، فالبحث في التهكم التنظيمي يساعدنا على فهم افضل لهذه الظاهرة الواسعة الانتشار في المنظمات الحديثة وربما يساعد ذلك على العثور على افضل السبل الاداريه لمنع حدوث التهكم .	أهم نتائج الدراسة
- معرفة البدايات الأولى لظهور التهكم كفلسفة لدى الإغريق. - توضيح مفهوم التهكم التنظيمي وتعريفه الذي يعتبر واحد من اشهر التعاريف والذي يرى ان التهكم التنظيمي متعدد الابعاد يتكون من (الاعتقاد ، العاطفة و السلوك) . - التعرف على الانواع المختلفة للتهكم على سبيل المثال التهكم التنظيمي .	مدى الاستفادة منها

- الاستفادة فيما يتعلق بالمناقشات الفكرية بكون التهكم سمة شخصية ام موقف .	
- توضيح القيمة الايجابية والسلبية للتهكم التنظيمي .	

2. دراسة (Delken, 2004)	
عنوان الدراسة	<i>(Organizational cynicism: A study among call centers)</i> (التهكم التنظيمي : دراسة ما بين مراكز الاتصال)
عينة الدراسة وحجمها	(4) مراكز للاتصالات في هولندا والإجابة عن استمارة الدراسة من خلال الانترنت وتم جمع (39) استمارة قابلة للتحليل .
هدف الدراسة	تختبر هذه الدراسة جميع المتغيرات الديموغرافية المحتملة كعوامل وسطية في العلاقة ما بين اختراق العقد النفسي والتهكم التنظيمي .
أهم نتائج الدراسة	نتائج الدراسة تشير بأنه ليس هنالك دور للمتغيرات الديموغرافية في العلاقة باستثناء عامل العائلة ، وكذلك لم تؤثر المتغيرات الديموغرافية في التهكم التنظيمي ، مع ذلك فان متغيرات السيطرة او المتغيرات الضابطة (الشركة ، نوع العمل و الموقع) قد أثرت بالتهكم التنظيمي .
مدى الاستفادة منها	<ul style="list-style-type: none"> - مفهوم وتعريف التهكم التنظيمي . - الاستفادة في المقارنة بين المتهمين قديما والمتهمين في الوقت الحالي . - تعزيز الجانب النظري فيما يتعلق بانواع التهكم مثل التهكم المهني والتهكم باتجاه التغيير التنظيمي . - في توضيح مقياس (Cook & Medley, 1954) المستخدم في قياس الشخصية التهامية .

3. دراسة (Stanley et al ., 2005)	
عنوان الدراسة	<i>(EMPLOYEE CYNICISM AND RESISTANCE TO ORGANIZATIONAL CHANGE)</i> (تهكم الموظف ومقاومة التغيير التنظيمي)
عينة الدراسة وحجمها	أجريت الدراسة مع عينتين الاولى ضمت (65) عامل من عدة منظمات خضعت للتغيرات تنظيمية مختلفة ، والعينة الثانية ضمت (701) عامل من منظمة واحده خضعت لإعادة الهيكلة وتغيير الثقافة

<p>تم صياغة هدف الدراسة على شكل فرضيات ومنها على سبيل المثال التهكم باتجاه التغيير التنظيمي يتميز بالشك حول التغيير ومن جانب اخر انعدام الثقة بالإدارة ، التهكم والشك باتجاه التغيير المحدد يرتبطان بشكل مختلف بالسمات الشخصية والمتغيرات الموقفية .</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>وكانت النتائج متسقة عموما مع الفرضيات .</p>	<p>أهم نتائج الدراسة</p>
<p>- معرفة الجذور التاريخية للتهكم والتعرف على مدرسة المتكلمين الإغريقية . - توضيح تعاريف ومفاهيم التهكم باتجاه التغيير التنظيمي . - الاستفادة وبشكل مهم من الجدول الموضوع من قبل الباحثين والذي يضم اغلب تعاريف التهكم بأشكاله المتنوعة (المهني ، الاجتماعي وتهكم العاملين و التهكم باتجاه التغيير التنظيمي) مع شرح وتوصيف لكل مقياس من أشكال التهكم .</p>	<p>مدى الاستفادة منها</p>

4. دراسة (Bashir, 2011)

<p>4. دراسة (Bashir, 2011)</p>	
<p>(<i>Organizational Cynicism Development and Testing of an Integrated Model A Study of Public Sector Employees in Pakistan</i>)</p> <p>(تطوير واختبار نموذج متكامل للتهكم التنظيمي دراسة لموظفي القطاع العام في باكستان)</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>تم اختيار القطاع العام في باكستان كعينة لهذه الدراسة واقتصر حجم العينة على (948) فرد من العاملين في الخدمات البلدية الذين يعملون في الأمانات الحكومية الرئيسية في (إسلام آباد ولاهور، وكراتشي) .</p>	<p>عينة الدراسة وحجمها</p>
<p>وضع نموذج متكامل من التهكم التنظيمي في قطاع الخدمات العامة في باكستان ، المكون الاول من النموذج يميل الى دراسة تأثير العوامل الديموغرافية وبعض العوامل النفسية على التهكم التنظيمي ، اما المكون الثاني من النموذج يدرس نتائج التهكم التنظيمي ودورها كمتغيرات وسيطة .</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>ومنها من جانب العوامل الديموغرافية التأهيل يرتبط بشكل كبير مع التهكم التنظيمي اما نوع الجنس كانت لديه علاقة ضعيفة مع التهكم التنظيمي ، ومن جانب نتائج التنظيمية كانت هنالك علاقة ايجابية بين اختراق العقد النفسي والتهكم التنظيمي ، وعلاقة سلبية بين استقلالية العمل والتهكم .</p>	<p>أهم نتائج الدراسة</p>
<p>- معرفة طبيعة التهكم لدى الاغريق . - الاستفادة في تعزيز الجانب النظري وبالخصوص التهكم المهني .</p>	<p>مدى الاستفادة منها</p>

5. دراسة (العطوي ، ٢٠١٢)	
عنوان الدراسة	(تفسير ظاهرة التهكم التنظيمي في المنظمات من خلال الترابط البيئي لعمليات العقد النفسي والاحترام الداخلي دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في معمل سمنت المثنى)
عينة الدراسة وحجمها	(104) فرد من العاملين في معمل سمنت المثنى في العراق .
هدف الدراسة	تهدف الى اختبار العلاقة التفاعلية بين اختراق العقد النفسي والتهكم التنظيمي من خلال الدور الوسيط لتجربة مشاعر الانتهاك من قبل العاملين موضع الدراسة ، وتقترح الدراسة بان ادراك اختراق العقد النفسي يقود الى ظهور ردة فعل شعورية سلبية لدى العاملين تنعكس بشكل غير مباشر على زيادة مواقف التهكم التنظيمي لدى العاملين تشمل مستوى الاعتقاد والعاطفة والسلوك .
أهم نتائج الدراسة	ظهر بان الافراد عينة البحث يعتقدون بان المنظمة التي يعملون لديها تفتقد للمصداقية والاستقامة وانها تقول شيئاً وتفعل شيئاً اخر وكما ان ممارستها واهدافها وقيمها تفتقد للارضية المشتركة ، وهذا قد يساهم في توليد مشاعر عاطفية سيئة تعبر في اغلب الاحيان عن الاحباط والتشاؤم والقلق مما ينعكس على ظهور سلوكيات التذمر والسخرية والتشكي بين الافراد العاملين .
مدى الاستفادة منها	<ul style="list-style-type: none"> - تعتبر واحده من الدراسات العربية القليلة التي تناولت التهكم التنظيمي . - المساهمة في التطور الفكري للتهكم التنظيمي . - الاستدلال على تعاريف التهكم التنظيمي المقدمة من الباحثين . - كذلك المساهمة في توضيح تطور النظرة الى التهكم التنظيمي من بنية احادية البعد الى بنية متعددة الابعاد . - الاستفادة في استخدام مقياس التهكم التنظيمي المصمم من قبل (Brandes et al ., 1999) كمقياس للتهكم التنظيمي في الرسالة الحالية .

6. دراسة (العطوي، ٢٠١٤)	
عنوان الدراسة	(<i>Organizational cynicism of Iraqi employees : nature and some of its causes Scenario-based Experiment Study</i>) (التهكم التنظيمي لدى الموظف العراقي : طبيعته وبعض مسبباته دراسة تجريبية باعتماد منهج السيناريوهات)
عينة الدراسة وحجمها	العينة تتكون (162) موظف من ست دوائر حكومية في محافظة الديوانية (دائرة الصحة ، مديرية البلديات ، دائرة التخطيط العمراني ، دائرة النفط ، كلية التربية في جامعة القادسية ومديرية التربية العامة)
هدف الدراسة	تحديد مستوى التهكم لدى العاملين عينة البحث اتجاه المنظمات المفترضة، واتجاه المنظمات الحكومية العراقية ومديريها وكذلك اتجاه طبيعة الإنسان العراقي .
أهم نتائج الدراسة	اظهر المشاركون في البحث مستوى مرتفع من التهكم اتجاه المنظمات المفترضة (منظمة الرافدين) واتجاه المنظمات العراقية ومديريها وكذلك اتجاه طبيعة الإنسان العراقي .
مدى الاستفادة منها	<ul style="list-style-type: none"> - واحده من اهم الدراسات في التهكم التنظيمي في البيئة العراقية . - الاستفادة منها في فهم وهيكله وترتيب موضوع التهكم التنظيمي - كذلك الاستفادة منها في تتابع الباحثين ونظرتهم لطبيعة التهكم التنظيمي (سمة شخصية أو موقف). - تلخيص خصائص الشخصية التهامية . - وخصائص التهكم التنظيمي بصورة عامة كظاهرة . - توضيح ضرورة تمييز مفهوم التهكم التنظيمي عن المفاهيم الاخرى مثل (مفهوم الثقة ، الشكوكية و الرضا الوظيفي) - الاطلاع على مقاييس التهكم المختلفة مثل مقياس (Anderson ,1999 , Batemen, 1997; Brandes et al ., 1999) و مقياس فلسفة (wrightsman ,1992) حول الطبيعة الانسانية .

رابعاً : أهمية استعراض بعض الدراسات السابقة .

بعد استعراض اهم الدراسات السابقة التي استند عليها الباحث وتقسيم تلك الدراسات وبشكل منفصل لكل متغير من متغيرات البحث (الهيبة الخارجية المدركة ، العدالة التنظيمية المدركة و التهكم التنظيمي) ومن خلال الإطلاع على عينة وأهداف ونتائج تلك الدراسات يستخلص الباحث الآتي :-

1. ساعدت تلك الدراسات الباحث في سلوك الطريق نحو بناء رسالته الحالية من مفاهيم وتعريف ،أهمية و آراء فكرية ومقاييس لكل متغير من متغيرات الدراسة .
- 2 . المعرفة والإطلاع على أهم الأدبيات والمراجع والمواقع الإلكترونية من قبل الباحث والتي تتصل بمتغيرات الدراسة الحالية.
- 3 .الإفادة في صياغة أنموذج البحث وتصميمه .
- 4.الإفادة في الاطلاع على مقاييس المتغيرات وصياغة فقرات استمارة الاستبيان .
- 5.أوضحت الدراسات السابقة أهمية كل متغير من متغيرات الدراسة وهذا ما أعطى الباحث الحافز في مواصلة الجهود البحثية وربطها بمتغيرات أخرى ذات اهمية للعاملين او المنظمة .
- 6 . وكذلك بينت الدراسات السابقة ان هنالك دراسات قليلة خصوصا بما يتعلق بمتغير (الهيبة الخارجية المدركة ، والتهكم التنظيمي) وبشكل عام في البيئة العربية ، وهذا يعد دافعاً بالنسبة للباحث لدراسة هذه المتغيرات .
- 7 . وبحسب إطلاع الباحث على الدراسات لم يجد دراسة واحدة تجمع متغيرات الدراسة الحالية ، مما يشكل ذلك فرصة للبحث وتوضيح العلاقة بين هذه المتغيرات .

المبحث الثاني

منهجية البحث

تعد منهجية أي بحث بمثابة العرض التوضيحي لما سيكون عليه مسار البحث وما يتطلبه هذا المسار من أجل الوصول إلى الأهداف المنشودة منه، فالمنهجية تساعد على توضيح مشكلة البحث وأهميته فضلاً عن متغيرات موضوع البحث والأسلوب العلمي المتبع وكذلك توضيح لفرضياته ونموذج البحث ، فعليه يسعى هذا المبحث إلى بيان ما تقدم وعلى النحو الآتي :-

أولاً : مشكلة البحث .

تشير الاطروحات الفكرية إلى أن ارتفاع مستويات التهكم يحمل في طياته نتائج سلبية قد تؤدي الى انخفاض أداء المنظمة وقد يستمر الحال الى الفشل (Andersson, 1996; Dean et al ,1998 Andersson & Bateman, 1997) اذ يعد التهكم التنظيمي مشكلة متنامية في مكان العمل لأنه يثير العديد من المواقف والسلوكيات السلبية التي تضعف قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها (العطوي ، ٢٠١٢ : ٨-٩) ، و يتفاوت تأثير التهكم من منظمة الى أخرى وحسب مستوى التهكم الموجود ضمن المنظمة ، وانطلاقاً من الادبيات يمكن تشخيص وجود ظاهرة عامة تحتاج الى قياس مستوياتها ومسبباتها وسبل علاجها وهذا ما يحاول الباحث الوقوف عليه بعد تلمسه لوجود مثل هذه المشكلة ضمن بيئة عمل كليات جامعة كربلاء. ويمكن للباحث تجسيد المشكلة من خلال الأسئلة الآتية:-

- 1 - ما هو مستوى إدراك أساتذة الكليات قيد البحث للهيبة الخارجية لكلياتهم ؟
- 2 - كيف يتصور أساتذة الكليات قيد البحث العدالة التنظيمية بأنواعها (التوزيعية ، الاجرائية ، عدالة التعاملات الشخصية و عدالة المعلومات) في كلياتهم ؟
- 3- هل تهتم عمادات الكليات بتدريب التدريسيين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم كي يكونوا قادرين على تقديم أفضل الخدمات التعليمية وتقليل التهكم لديهم ؟
- 4- هل تملك عمادات الكليات عينة البحث تصور عن مستويات التهكم التنظيمي لدى اساتذة الكليات؟
- 5- ما هو تأثير الهيبة الخارجية المدركة والعدالة التنظيمية المدركة بمستوى التهكم التنظيمي لدى اساتذة الكليات؟

ثانياً: أهمية البحث .

تتبع أهمية هذا البحث من الأهمية المعرفية والميدانية لمتغيراته (الهيئة الخارجية المدركة، والعدالة التنظيمية المدركة، والتهكم التنظيمي) ويمكن وصف هذه الأهمية بالنقاط التالية :-

1. إذ تملك هذه المتغيرات أهمية على مستوى التنظير الفكري فهي لازالت تشكل مجالاً مهماً للبحث ضمن منظومة الفكر الإداري، إذ أوضح (Blader&Tyler,2003) أن الهيئة الخارجية المدركة تحفز العاملين على العمل بطريقة تتسجم مع اعتقادهم والتي تنعكس بشكل ايجابي على المنظمة (Mishra et al , 2012 : 204).

2. يلاحظ زيادة الاهتمام بالعدالة التنظيمية وبشكل كبير واحد أسباب ذلك الاهتمام هو ارتباط إدراك العدالة التنظيمية بالعديد من سلوكيات العاملين الايجابية (Zapata-Phelan et al . , 2009:93) ، اما بالنسبة للتهكم التنظيمي بينت الدراسات السابقة التي أجريت من قبل مختلف الباحثين اذا كان غالبية العاملين متهمين فانه هنالك احتمالات وجود نتائج أكثر سلبية في المنظمات (Bashir , 2011:21) .

3. فضلا عن انعكاس هذه المتغيرات على الواقع الميداني لعمل المنظمات، إذ أن أهمية هذه المتغيرات ضمن بيئة عمل المنظمات يعكس مدى أهمية دراستها فضلا عن تجلي أهمية البحث بعملية الجمع بين هذه المتغيرات ضمن مستوى بحث تحليلي واحد، إذ إن الباحث أجرى بحثاً عاماً ضمن محركات شبكة الانترنت والمجلات الأكاديمية العربية منها والأجنبية فلم يجد بحثاً يجمع بين هذه المتغيرات مما يشكل دافعاً مهماً لإجراء هذا البحث وبشكل خاص في البيئة الأكاديمية .

ثالثاً : أهداف البحث .

يهدف البحث بشكل رئيسي إلى بيان أثر الهيئة الخارجية المدركة والعدالة التنظيمية المدركة على سلوك التهكم التنظيمي في كليات جامعة كربلاء عينة البحث. وكذلك تحديد أهداف فرعية أخرى للبحث موزعة حسب محاور البحث وهيكلها على وفق ما يأتي:-

1. تقديم اطار نظري للبحث يستعرض فيه الهيئة التنظيمية المدركة والعدالة التنظيمية المدركة والتهكم التنظيمي.

2. بيان اهمية متغيرات البحث بالنسبة للتدريسيين من جهة والكليات من جهة اخرى .

3. تحديد واقع التفكير الذي يتبناه التدريسيون في الكليات المبحوثة تجاه هذا الموضوع.

4. التعرف على واقع التهكم التنظيمي في الكليات المبحوثة ومدى اتفاق وجوده مع اطروحات الرواد في حقل السلوك التنظيمي والخروج منها بصيغ ودلالات تتفق مع الهدف العام للبحث.
5. قياس وتحديد مستوى الهيئة التنظيمية والعدالة التنظيمية المدركة لدى التدريسيين في الكليات ومدى مساهمتها في تقليل مستويات التهكم التنظيمي.
6. محاولة التوصل إلى كيفية قيام عمادات الكليات في إيصال المعلومات المتعلقة بالتدريسيين ونعاكس ذلك على مستويات التهكم التنظيمي.
7. الوصول الى نتائج تسهم في اعطاء صورة عن واقع المتغيرات المبحوثة في كليات جامعة كربلاء وتقديم المقترحات الضرورية في ضوء تلك النتائج .

رابعاً: فرضيات البحث .

جاءت فرضيات البحث كمحاولة للإجابة عن التساؤلات التي وردت في مشكلة البحث ، وتم تقسيم الفرضيات على قسمين وهما :-

أولاً : فرضيات الارتباط

- الفرضية الرئيسية الأولى (H1) : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الهيئة الخارجية المدركة والتهكم التنظيمي على المستوى الكلي والجزئي.
- الفرضية الرئيسية الثانية (H2) : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العدالة التنظيمية المدركة والتهكم التنظيمي على المستوى الكلي والجزئي .
- وتنبثق من الفرضية الرئيسية الثانية عدد من الفرضيات الفرعية :
- H2-1 : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العدالة التوزيعية والتهكم التنظيمي).
 - H2-2 : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العدالة الإجرائية والتهكم التنظيمي).
 - H2-3 : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عدالة التعاملات الشخصية والتهكم التنظيمي).
 - H2-4 : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عدالة المعلومات والتهكم التنظيمي).
- الفرضية الرئيسية الثالثة (H3): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الهيئة الخارجية المدركة و العدالة التنظيمية المدركة على المستوى الكلي والجزئي.

ثانياً : فرضيات التأثير

الفرضية الرئيسة الرابعة (H4) : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الهيبة الخارجية المدركة والتهكم التنظيمي على المستوى الكلي .

الفرضية الرئيسة الخامسة (H5): توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين العدالة التنظيمية المدركة والتهكم التنظيمي على المستوى الكلي والجزئي.

وتنبثق من الفرضية الرئيسة الخامسة أربعة فرضيات فرعية :

H5-1 : (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين العدالة التوزيعية والتهكم التنظيمي).

H5-2 : (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين العدالة الإجرائية والتهكم التنظيمي).

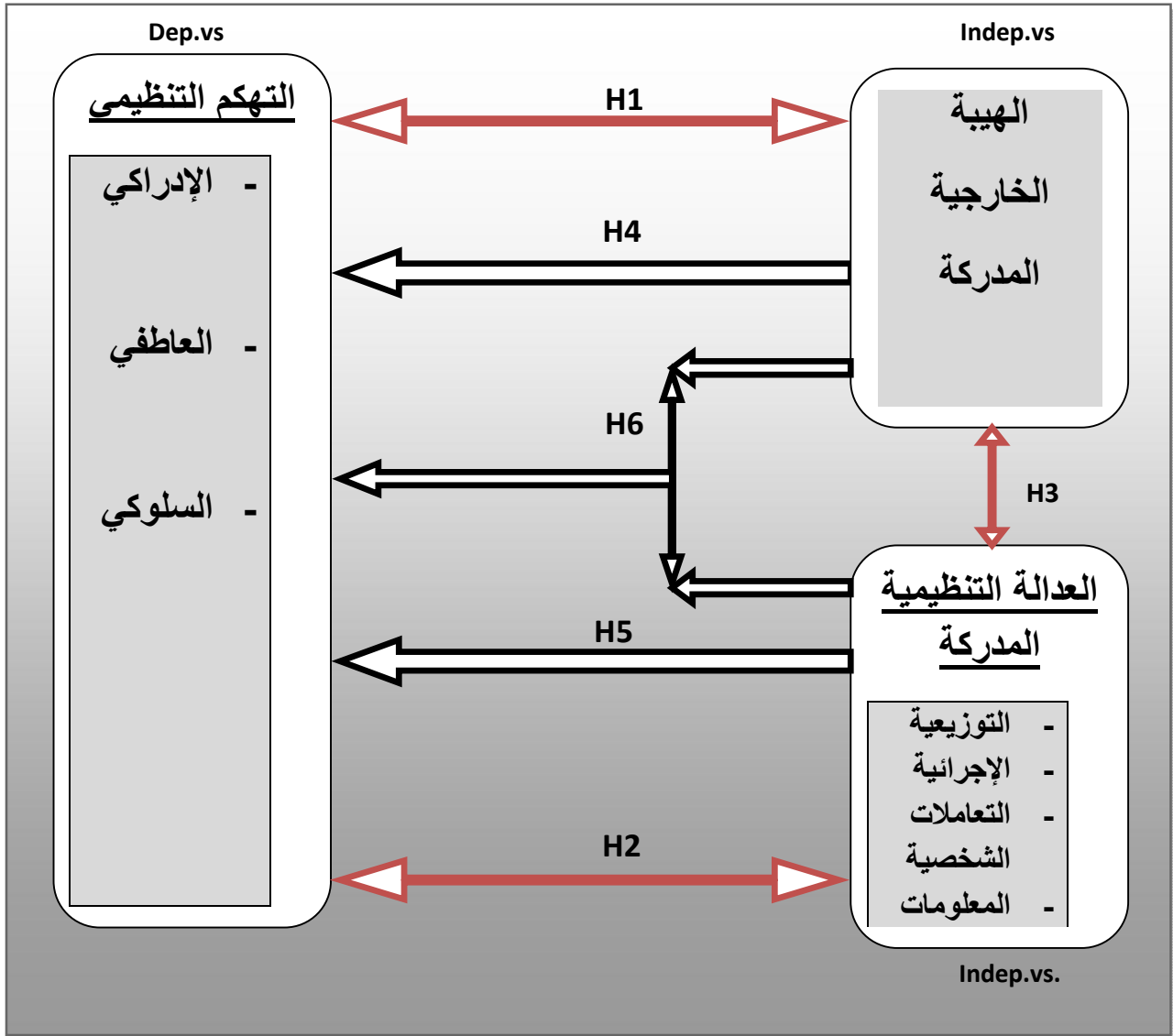
H5-3 : (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين عدالة التعاملات الشخصية والتهكم التنظيمي).

H5-4 : (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين عدالة المعلومات والتهكم التنظيمي).

الفرضية الرئيسة السادسة (H6) : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لكل من الهيبة الخارجية المدركة و العدالة التنظيمية المدركة في التهكم التنظيمي .

سادساً : مخطط البحث .

يوضح الشكل (1) النموذج الفرضي للبحث لعلاقات التأثير والارتباط بين المتغيرات ، وتشير الأسهم ذات الاتجاهين الى علاقات الارتباط بينما الأسهم ذات الاتجاه الواحد فتشير إلى علاقات التأثير ، إذ تم اعتبار متغير الهيبة الخارجية المدركة والعدالة التنظيمية المدركة متغيرات مستقلة (المتغير المستقل هو المتغير الذي يؤثر في المتغير المعتمد) أما التهكم التنظيمي فهو متغير معتمد (هو المتغير الذي تتأثر قيمه في حالة تغير قيم المتغيرات المستقلة)



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر : من اعداد الباحث

سابعاً : التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث .

الغرض من التعريفات الإجرائية هو إعطاء فكرة أولية عن مفهوم وأبعاد متغيرات البحث والتي يمكن توضيحه حسب التقسيم الآتي :-

1. الهيبة الخارجية المدركة (perceived external prestige)

تعرف بالكيفية التي يفكر أو يعتقد بها الموظفين (التدريسيين) حول نظرة الأطراف الخارجية بخصوص المنظمة التي يعمل فيها (Smidts et al., 2001). وقد استخدم كمتغير مستقل

(Independent) في هذا البحث ، فضلاً عن أن جميع البحوث التي درست هذا المتغير كانت قد استخدمته كمتغير احادي البعد (One-dimensional Construct).

2. العدالة التنظيمية (organizational justice)

تعرف العدالة التنظيمية هي حصيلة إدراك الموظفين (التدريسيين) والجماعات للعدالة التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية داخل المنظمة بنسب متفاوتة استناداً إلى العوامل العاملية (الشخصية، والإدراك، والخبرة)... والتوزيعية (مناخ العمل وسياسات العمل، الإجراءات،.. البيئة الخارجية) (الثقافية والاجتماعية). وانعكاس هذا الإدراك على اتجاهاتهم وسلوكياتهم والتي من خلالها يمكن للمنظمة معرفة مستوى عدالتها (Rupp,2011) وقد استخدم هذا المتغير ضمن سياق البحث كمتغير مستقل. أما أبعاده فقد تم اعتماد تصنيف (Rego & Cunha , 2006) للعدالة التنظيمية المدركة وهي:-

أ. العدالة التوزيعية (Distributive justice)

هي شكل من أشكال العدالة التنظيمية التي تركز على معتقدات الموظفين الذين يستلمون نتائج عادلة تعادل قيمة نتائجه (Aslam & Sadaqat,2011: 55) .

ب. العدالة الإجرائية (Procedural justice)

تشير العدالة الإجرائية إلى تصورات الموظفين من عدالة الإجراءات المستخدمة لتحديد النتائج التي يتلقونها في مكان العمل (Suliman & Al Kathairi , 2013:100).

ت. عدالة العلاقات الشخصية (Interpersonal justice)

وهي ادراك الموظفين لنزاهة طريقة المعاملة مثل المداراة، الكرامة، والاحترام التي تستخدمها المنظمة عند تنفيذ الإجراءات وتحديد النتائج ونوعية التعاملات الشخصية التي يتلقاها العامل عند تنفيذ السياسات والإجراءات في مكان العمل.

ث. عدالة المعلومات (Information justice)

تتركز على إعطاء تفسيرات صريحة و واقعية و تفصيلية عن تطبيق الإجراءات وتوزيع النتائج في الوقت المناسب (Rai, 2013 : 2).

3. التهمك التنظيمي (organizational cynicism)

وهو المتغير الأخير ويمثل المتغير المعتمد في البحث ويعرف التهمك التنظيمي بأنه موقف عام يتميز بالإحباط وخيبة الأمل وكذلك المشاعر السلبية وعدم الثقة اتجاه اي شخص او جماعة او أيديولوجيه أو التقاليد الاجتماعية او المؤسسات (Andersson,1996: 1397-1398)، وقد وضع (Brandes et al., 1999) الأبعاد التالية للتهمك التنظيمي :-

أ. البعد الإدراكي (cognitive)

أو البعد الاعتقادي وهو يمثل البعد الأول لمفهوم التهكم التنظيمي والذي يوضح بأن العامل يعتقد بأن المنظمة تفتقد للاستقامة والمصادقية (Dean et al., 1998: 345) .

ب. البعد العاطفي (affective)

البعد العاطفي يجسد ردود الفعل العاطفية والشعورية في حالة إدراك عدم استقامة ومصادقية أفعال وممارسات المنظمة (Ince&Turan, 2011: 106).

ت. البعد السلوكي (behavioral)

البعد الثالث لمفهوم التهكم التنظيمي وهو يعبر عن الأفعال العننية أو السرية من قبل الأفراد المتهكمين داخل المنظمة بسلوكيات تتصف بالعدائية، الذم، الاغتراب، عدم الانشغال، فقدان الأيمان بالقيادة وعدم الثقة في الأشخاص أو المجموعات أو الأيديولوجيات أو العرف الاجتماعي أو المؤسسي (العطوي، ٢٠١٢: ٢٠-٢١).

ثامناً : مجتمع وعينة البحث

من أجل تحقيق متطلبات الجانب العملي للبحث وتحقيقاً للأهداف التي يسعى إليها الباحثان كان لابد من وجود مجتمع للبحث يكون متطابق ومتوافق مع ما يسعى إليه الباحثان ، فقد وقع الاختيار على كليات جامعة كربلاء والبالغ عددها (16) كلية كمجتمع للبحث أما أفراد العينة فهم الأساتذة (التدريسيين) وحسب إحصائيات جامعة كربلاء لسنة (٢٠١٤) بلغ عدد الاساتذة فيه(907) أستاذ بمختلف الألقاب العلمية . والسبب في اختيار كليات الجامعة كما هو معروف في الأدبيات الإحصائية انه كلما كان حجم العينة اكبر كلما كان أفضل في القياس وإمكانية الاعمام أفضل والأمر المهم الآخر هو أن التعليم العالي يعد قطاعاً حيويماً في أمل قيام هذا البحث بإضافة قيمة متمثلة بالنتائج والتوصيات .أما اختيار الأساتذة كعناصر أساسية لهذه العينة هو من اجل الاستفادة من الثقافة التي يتمتعون بها والدرجة العلمية مما يسهل الأمر على الباحث في الدعم والحصول على التعاون و الاستجابة المرجوة للبحث. وتم توزيع (410) استمارة أستبانة ، والمسترجع منها (160) أستبانة ، والصالح لتحليل الاحصائي (250) فقط .

تاسعاً: طرق جمع البيانات والمعلومات

فيما يتعلق بالجانب النظري من البحث اعتمد الباحث على الكتب ، والمجلات الأكاديمية المتخصصة والدوريات والرسائل الجامعية العربية منها والأجنبية فضلا عن مراجعة الانترنت في الحصول على المصادر والمراجع ، أما الجانب العملي من البحث فقد اعتمد الباحث على استمارة الاستبيان بصورة أساسية في البحث الحالي والموضحة في الملحق (1) . وتتكون استمارة الاستبيان من جزئين ، الجزء الأول يضم المعلومات التعريفية من(اسم الكلية ، نوع الجنس ، الحالة الزوجية ، العمر سنوات الخدمة و اللقب العلمي) ، أما الجزء الثاني مجموعة الأسئلة الخاصة بكل متغير وعلى وفق المقاييس الخاصة بكل متغير فمتغير الهيبة الخارجية المدركة أحادي البعد ويتكون من (8) فقرات ، ومتغير العدالة التنظيمية المدركة يشمل أربعة أبعاد وهي العدالة التوزيعية (4) فقرات ، العدالة الإجرائية (4) فقرات ، عدالة التعاملات الشخصية (4) فقرات و عدالة المعلومات ايضا ضمت (4) فقرات ، اما المتغير المعتمد فهو التهكم التنظيمي ويتكون من ثلاثة أبعاد ، البعد الإدراكي (5) فقرات ، البعد العاطفي (5) فقرات و البعد السلوكي (4) فقرات . والجدول التالي يوضح أجزاء استمارة الاستبيان

الجدول (1)

استمارة الاستبيان

المصدر	عدد الفقرات	المتغيرات الفرعية	المتغيرات الرئيسية
من أعداد الباحث	-	(اسم الكلية ، نوع الجنس ، الحالة الزوجية ، العمر ، سنوات الخدمة و للقب العلمي)	المعلومات التعريفية
(Mael & Ashforth, 1992)	8	أحادي البعد	الهيبة الخارجية المدركة
	8		المجموع
(Rego & Cunha ,2006) بالاعتماد على ترجمة (العطوي	4	العدالة التوزيعية	العدالة التنظيمية المدركة
	4	العدالة الإجرائية	

٢٠٠٧، لفقرات المقياس .	4	عدالة التعاملات الشخصية	
	4	عدالة المعلومات	
(Brandes et al ., 1999) أخذ المقياس وبشكل مباشر من دراسة (العطوي ، ٢٠١٢)	16	المجموع	
	5	الادراكي	التهكم التنظيمي
	5	العاطفي	
	4	السلوكي	
	14	المجموع	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مقاييس المتغيرات .

ومن اجل اختبار دقة البيانات وصحتها التي تم الحصول عليها باستخدام استمارة الاستبيان قام الباحث بأجراء الاختبارات الآتية :

1- الصدق الظاهري :

من اجل اختبار استمارة الاستبيان بشكله الأولي قبل توزيعها على عينة البحث والتأكد من ان الفقرات لكل متغير تعكس بنية المتغير بشكل واضح قام الباحث بعرضها على (13) مختصاً من المحكمين المتخصصين في هذا المجال والمبينة أسماؤهم ولقبهم العلمي في الملحق (2) وكذلك الاستفادة من ملاحظاتهم وتعليقاتهم على صياغة وترجمة مقاييس البحث .

2- معامل الارتباط (الفا - كورنباخ):

وأيضاً خضعت استمارة الاستبيان الى اختبار الثبات بعد توزيعها على عينة البحث ويتمثل هذا الاختبار بان تعطي استمارة الاستبيان نفس النتائج فيما لو تم توزيعها مرة أخرى على عينة البحث و لصعوبة وصول الباحث الى افراد عينة البحث مرة ثانية فقد استخدم الباحث معامل الارتباط (الفا - كورنباخ) من اجل هذا الغرض ويبين الجدول (2) نسب الصدق لكل متغير .

الجدول (2) اختبار اتساق مقياس البحث

ت	متغيرات البحث	عدد الفقرات	معامل الفا-كرونباخ	نسبة الاتساق
1	الهيئة الخارجية المدركة.	8	0.917	92%
2	العدالة التنظيمية المدركة .	16	0.953	95%
3	التهكم التنظيمي .	14	0.931	93%

المصدر : من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات الحاسبة الالكترونية.

وهذا يدل على ان استمارة الاستبيان بمقاييسها المختلفة ذات ثبات عالٍ وهناك اتساق داخلي بين فقرات استمارة الاستبيان .

3- الصدق البنائي الاستكشافي :

يعتمد الصدق البنائي الاستكشافي على طريقة التحليل العاملي الاستكشافي (*Exploratory Factor Analysis*) (EFA) والهدف الأساسي منه يكمن في تلخيص وتقليل عدد المتغيرات المتعددة باقل عدد من المتغيرات التي يطلق عليها عوامل (*Factors*) إذ يكون لكل عامل منها بعض أو كل من هذه المتغيرات. واتباع هذا الاسلوب يعطي الحرية للفقرات في الارتباط بالعامل الذي يتلاءم ويتفق معها بحيث لا يعتمد على البناء الافتراضي للدراسات السابقة بخصوص هيكل المقاييس. وفي الدراسة الحالية سوف نعتمد على التحليل العاملي الاستكشافي باستخدام برنامج (SPSS, V.21) لاختبار مقياس المتغيرين المستقلين (الهيئة الخارجية المدركة) و (العدالة التنظيمية المدركة) و المتغير المعتمد (التهكم التنظيمي) ، وبين (Field,2009:647) ان هنالك خمسة معايير ينبغي توافرها في نتيجة هذا التحليل وهي :

- أ- كفاية العينة ووجود علاقات الارتباط بين المتغيرات.
- ب- إن النسبة المئوية التراكمية للتباين المفسر تعطي دلالة أكبر عندما تزيد على (0.60).
- ت- إن لا تقل قيمة الجذر الكامن (Eigen Value) عن الواحد الصحيح.
- ث- زيادة تشعبات الفقرات (Loading) عن (0.40) حتى تكون ذات دلالة إحصائية.
- ج- الفقرات الجيدة ستحصل على تشعبات عابرة عن العوامل الأخرى منخفضة (Cross-loading) (أقل من 0.30).

ومن اجل اختبار صدق متغيرات البحث يستوجب الاستكشاف الصريح للإبعاد التي تتطوي تحت مقياس مؤشرات البحث التي تتكون من (38) فقرة بشكل أجمالي ، واستخدام الباحث أسلوب التحليل العاملي الاستكشافي من اجل تحديد الفقرات الصالحة التي تدرج تحت تلك المقاييس وماهو المتغير الذي تنتمي اليه وكذلك إزالة او استبعاد فقرات المقياس التي لا تحقق المعايير (ث) و (ج) المذكورة اعلاه . وعليه سيكون اختبار صدق متغيرات الدراسة بالشكل التالي :

اولاً : الهيبة الخارجية المدركة

1. كفاية العينة و وجود علاقات الارتباط بين المتغيرات .

المعيار الاول من معايير التحليل العاملي الاستكشافي هو كفاية عينة البحث (*Sampling Adequacy*) وبغية الوصول الى هذه المعايير استخدم الباحث مقياس كايسر-ماير- اولكين (KMO) (*The Kaiser-Meyer-Olkin Measure*) الذي يعدُّ أحد الخطوات المهمة في هذا التحليل. وتتراوح إحصائية (KMO) بين (0-1). إذ تشير القيمة (0) بان مجموع الارتباطات الجزئية أكبر من مجموع الارتباطات الكلية وهذا يعني بأن نموذج الارتباط يكون منتشرًا (وهنا يكون استخدام التحليل العاملي الاستكشافي غير ملائم). أما إذا كانت القيمة تقترب من (1) فإن هذا يعني بأن نموذج الارتباط متوافق والتحليل العاملي سيكون ذا مصداقية ، واقترح (Kaiser,1974) بأن القيم المقبولة تكون أكبر من (0.50) أما القيم التي تكون ادنى من هذه القيمة فتعني يجب على الباحث أن يجمع بيانات أكثر (زيادة حجم العينة) أو يعيد التفكير بالمتغيرات المتضمنة في المقياس (Field,2009:647) . ويظهر من خلال الجدول (3) أن قيمة (KMO) هي اكبر من (0.50) والتي بلغت (0.886) وهي تعد قيمة كبيرة حسب (Kaiser) .

الجدول (3) اختبار (KMO) و (Bartlett's) لفقرات الهيبة الخارجية المدركة .

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.886
Bartlett's Test of Sphericity	
Approx. Chi-Square	1336.141
Df	28
Sig.	.000

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS V.21

اما فيما يتعلق بوجود علاقات ارتباط بين المتغيرات فقد استخدم الباحث اختبار بارتلليت (Bartlett) كما هو مبين في الجدول اعلاه يقوم هذا الاختبار على فكرة اختبار فرضية العدم والتي تشير إلى أن مصفوفة الارتباط هي مصفوفة وحدة (*Unity Matrix*)، فإذا كانت مصفوفة الارتباط مصفوفة وحدة فذلك يعني بأن كل معاملات الارتباط تساوي صفراً. لذلك يجب أن يكون الاختبار معنوياً ، واختبار المعنوية سوف يرشدنا بأن مصفوفة الارتباط ليست مصفوفة وحدة. ومن خلال الجدول (3) فان اختبار (Bartlett) يشير الى وجود المعنوية . والنتائج اعلاه تؤكد تحقق المعيار الاول (أ) الذي يعتبر من المعايير الضرورية لاختبار التحليل العاملي الاستكشافي ، اما التحقق من المعايير الاربعة الاخرى فاستخدم الباحث طريقة المكونات الاساسية .

2. طريقة المكونات الاساسية .

يتطلب التحقق من المعايير الأربعة المتبقية استخدام طريقة المكونات الأساسية (*Principal components*) التي تعد من اكثر طرق التحليل العاملي دقةً وشيوعاً للاستخدام ، فضلاً عن قدرتها في التحقق من صدق العبارات ومن عدد الأبعاد الكامنة للمقياس. ويوضح الجدول (4) نتائج التحليل العاملي لفقرات الهيبة الخارجية المدركة وفق طريقة المكونات الأساسية ، اذ يعتبر متغير الهيبة الخارجية المدركة احادي البعد وعليه سوف يكون بدون عامل .

جدول (4) نتائج التحليل العاملي لمقياس الهيبة الخارجية المدركة

عبارات المقياس	تشبعات الفقرات
الهيبة الخارجية المدركة	
الفقرة 5	.829
الفقرة 8	.817
الفقرة 1	.809
الفقرة 7	.802
الفقرة 3	.795
الفقرة 4	.793
الفقرة 6	.786
الفقرة 2	.750

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS V.21

يظهر من الجدول (4) أن تشبعت الفقرات للعوامل جميعها أكبر من (0.40) وهو ما يدعم المعيار الرابع. كما لا توجد فقرة من الفقرات قد حصلت على تحميلات عابرة على أكثر من فقرة باعتبار متغير الهيئة الخارجية المدركة احادي البعد . أما الجدول (5) فيظهر الجذر الكامن الأولي لمتغير الهيئة الخارجية المدركة وكان اكبر من الواحد الصحيح مما يحقق ذلك المعيار الرابع .

الجدول (5) الجذر الكامن والتباينات لمتغير الهيئة الخارجية المدركة

النسبة المئوية التراكمية للتباين %	النسبة المئوية للتباين المفسر %	الجذر الكامن
63.666	63.666	5.093

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS V.21

ثانياً : العدالة التنظيمية المدركة .

1. كفاية العينة و وجود علاقات الارتباط بين المتغيرات .

يوضح الجدول (6) إن قيمة (KMO) هي أكبر من (0.50) إذ بلغت (.925) وتعد قيمة كبيرة حسب تصنيف (Kaiser). اما بخصوص وجود علاقات ارتباط بين المتغيرات فيشير اختبار بارتلليت (Bartlet) يشير إلى وجود المعنوية.

الجدول (6) اختبار (KMO) و (Bartlett's) لفقرات العدالة التنظيمية المدركة .

Kaiser–Meyer–Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.925
Bartlett's Test of Sphericity	
Approx. Chi–Square	3959.348
df	120
Sig.	.000

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS V.21

2. طريقة المكونات الأساسية .

وايضا نستخدم في هذه الفقرة طريقة المكونات الأساسية للتحقق من المعايير الأربعة المتبقية. ويوضح الجدول (7) نتائج التحليل العاملي لفقرات العدالة التنظيمية المدركة وفق طريقة المكونات الأساسية ، ويتضمن متغير العدالة التنظيمية المدركة (16) فقرة موزعة على اربعة ابعاد (العدالة التوزيعية و الاجرائية و عدالة التعاملات الشخصية و عدالة المعلومات) ، ويظهر الجدول ادناه أن جميع تشبعات الفقرات للعوامل كانت اكبر من (0.40) وهو ما يدعم المعيار الرابع. كما لا توجد فقرة من الفقرات قد حصلت على تحميلات عابرة على أكثر من عامل فلا توجد فقرة لها تحميلات على أكثر من عامل تفوق (0.30) وهذا يدعم تحقق المعيار الخامس. وتم ترتيب العوامل حسب معطيات التحليل العاملي .

جدول (7) نتائج التحليل العاملي لمقياس العدالة التنظيمية المدركة .

تشبعات العوامل				عبارات المقياس
العامل الرابع	العامل الثالث	العامل الثاني	العامل الأول	
				1- العامل الأول : عدالة التعاملات الشخصية
			.843	الفقرة 12
			.825	الفقرة 10
			.796	الفقرة 9
			.769	الفقرة 11
				2- العامل الثاني :العدالة التوزيعية
		.854		الفقرة 3
		.845		الفقرة 4
		.786		الفقرة 1
		.780		الفقرة 2
				العامل الثالث : عدالة المعلومات
	.817			الفقرة 13
	.805			الفقرة 15
	.795			الفقرة 16
	.766			الفقرة 14
				العامل الرابع : العدالة الاجرائية

الفقرة 7				.855
الفقرة 6				.754
الفقرة 8				.734
الفقرة 5				.710

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS V.21

أما الجدول (8) فيظهر الجذور الكامنة الاولية التي تعني أنه كلما حصل العامل على قيمة أكبر من الواحد الصحيح فإن ذلك يعّده من الابعاد الرئيسة للمقياس ويتم اهمال بقية العوامل التي لا تحصل على تلك القيمة.

الجدول (8) الجذور الكامنة والتباينات لمتغير العدالة التنظيمية المدركة

العوامل	العامل الأول	العامل الثاني	العامل الثالث	العامل الرابع
الجذر الكامن	9.469	1.589	1.130	1.122
النسبة المئوية للتباين المفسر %	59.184	9.931	7.063	7.014
النسبة المئوية التراكمية للتباين %	59.184	69.115	76.178	83.192

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS V.21

ثالثاً : التهكم التنظيمي

1. كفاية العينة و وجود علاقات الارتباط بين المتغيرات .

بلغت قيمة (KMO) (.891) وهي أكبر من (0.50) كما هي مبين في الجدول (9) وتعد قيمة كبيرة ، اما فيما يتعلق بوجود علاقات ارتباط بين المتغيرات فيشير اختبار بارتليت (Bartlet) إلى وجود المعنوية.

الجدول (9) اختبار (KMO) و(Bartlett's) لفقرات التهكم التنظيمي .

Kaiser–Meyer–Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.891
Bartlett's Test of Sphericity	
Approx. Chi–Square	2485.901
df	91
Sig.	.000

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS V.21

2. طريقة المكونات الأساسية .

وايضا نستخدم في هذه الفقرة طريقة المكونات الأساسية للتحقق من المعايير الأربعة المتبقية الذي وضعه (Field,2009:647). ويوضح الجدول (10) نتائج التحليل العاملي لفقرات التهكم التنظيمي على وفق طريقة المكونات الأساسية ، ويتضمن متغير التهكم التنظيمي (14) فقرة موزعة بشكل مختلف على ثلاثة ابعاد (الاعتقاد و السلوك والبعد العاطفي) ، ويظهر في الجدول ادناه أن جميع تشعبات الفقرات للعوامل كانت اكبر من (0.40) وهو ما يدعم المعيار الرابع. كما لا توجد فقرة من الفقرات قد حصلت على تحميلات عابرة على أكثر من عامل فلا توجد فقرة لها تحميلات على أكثر من عامل تفوق (0.30) وهذا يدعم تحقق المعيار الخامس. ويجدر الإشارة الى أن ترتيب العوامل (الابعاد) كان بناءً على نتائج التحليل .

جدول (10) نتائج التحليل العاملي لمقياس التهكم التنظيمي .

عبارات المقياس	العامل الأول	العامل الثاني	العامل الرابع
1- العامل الاول : العاطفي			
الفقرة 11	.849		
الفقرة 12	.813		
الفقرة 10	.809		
الفقرة 14	.783		
الفقرة 13	.737		
2- العامل الثاني :الاعتقاد			
الفقرة 1		.803	
الفقرة 2		.800	
الفقرة 5		.768	

الفقرة 4		.674	
الفقرة 3		.557	
العامل الثالث : السلوك			
الفقرة 9			.799
الفقرة 8			.799
الفقرة 7			.779
الفقرة 6			.724

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS V.21

ويظهر الجدول (11) الجذور الكامنة الاولية التي تعني أنه كلما حصل العامل على قيمة أكبر من الواحد الصحيح فإن ذلك يعّده من الابعاد الرئيسة للمقياس ويتم اهمال بقية العوامل التي لا تحصل على تلك القيمة.

الجدول (11) الجذور الكامنة والتباينات لمتغير التهكم التنظيمي

العوامل	العامل الأول	العامل الثاني	العامل الثالث
الجذر الكامن	7.406	1.534	1.100
النسبة المئوية للتباين المفسر %	52.900	10.959	7.857
النسبة المئوية التراكمية للتباين %	52.900	63.858	71.716

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS V.21

عاشراً : وصف عينة البحث

ضمت العينة (250) تدريسي وبيين الجدول (12) توزيعهم ونسبتهم حسب الكليات ، مع الاخذ بنظر الاعتبار صعوبة وصول الباحث الى عدد من اساتذة الكليات بسبب الإجازات الدراسية ، دورات التدريب خارج القطر وايضا امتنع البعض منهم عن الاجابة عن أسئلة الاستبيان .

الجدول (12) نسب اجابات اساتذة الكليات

النسبة	عدد المشاركين	الكليات
17%	42	كلية العلوم
10%	25	كلية الإدارة واقتصاد
10%	25	كلية التربية للعلوم الإنسانية
8%	20	كلية الزراعة
7%	18	كلية الهندسة
7%	17	كلية التربية للعلوم الصرفة
7%	17	كلية السياحة الدينية
6%	16	كلية العلوم الإسلامية
6%	14	كلية الصيدلة
5%	13	كلية القانون
5%	13	كلية الطب البيطري
4%	9	كلية العلوم الطبية التطبيقية
4%	9	كلية التربية الرياضية
2%	6	كلية طب الأسنان
1%	3	كلية الطب
1%	3	كلية التمريض
% 100	250	المجموع

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج استمارة الاستبيان .

أما فيما يخص خصائص عينة البحث من (النوع ، الحالة الزوجية ، العمر ، سنوات الخدمة و اللقب العملي) يمكن تلخيصه كما في الجدول الآتي :-

الجدول (13) خصائص عينة البحث

النسبة	التكرار	نوع الجنس
67%	167	ذكر
33%	83	أنثى
100%	250	المجموع
الحالة الاجتماعية		
88%	221	متزوج
12%	29	غير متزوج
100%	250	المجموع
العمر		
9%	22	أقل من 30 سنة
46%	114	30 - 39 سنة
35%	87	40 - 49 سنة
9%	23	50 - 59 سنة
2%	4	60 - فأكثر
100%	250	المجموع
سنوات الخدمة		
9%	23	1 - 2 سنة
16%	40	3 - 6
25%	63	7 - 10
20%	51	11 - 14
7%	18	15 - 18
6%	14	19 - 22
8%	20	23 - 26
5%	12	27 - 30
3%	8	31 - 36
0%	1	36 - فأكثر

المجموع	250	100%
اللقب العلمي		
مدرس مساعد	103	41%
مدرس	86	34%
أستاذ مساعد	31	12%
أستاذ	30	12%
المجموع	250	100%

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على استمارة الاستبيان .

من خلال الجدول (10) نلاحظ إن نتائج خصائص عينة البحث كانت بالشكل التالي :-

أ- غالبية أفراد العينة هم من الذكور إذ بلغت نسبتهم أكثر من نصف أفراد العينة (67%) أي ما يعادل (167) تدرسياً، في حين بلغت نسبة الإناث (33%) أي ما يعادل (83) تدرسية ، ارتفاع نسبة الذكور عن الإناث قد يؤدي الى اختلاف الإجابات عن الاستبيان .

ب- اما الحالة الاجتماعية فبين الجدول ان غالبية افراد العينة من المتزوجين وشكلت نسبة (88%) أي ما يعادل (221) فرداً، بينما نسبة غير المتزوجين من افراد العينة كانت الأقل بلغت (12%) أي ما يعادل (29) فرد ، ارتفاع نسبة المتزوجين من افراد العينة لربما يوضح الاستقرار النفسي والقدرة المادية.

ت- حصل افراد العينة ضمن الفئة العمرية (30- 39) سنة على النسبة اكبر إذ بلغت (46%) وما يعادل (114) من افراد العينة، يليها الفئة العمرية (40-49) بنسبة (35%). اما الفئات العمرية بين (50-59) سنة و (اقل من 30 سنة) كانت نسبته على (9%) على التوالي، في حين كانت الفئة العمرية (60 سنة - فاكثر) هي الاقل بنسبة (2%) وما يعادل (4) افراد، بشكل إجمالي فإن الفئات العمرية للإفراد العينة كبيرة مما يشكل تباين في إجاباتهم عن أسئلة الاستبيان بشكل قد يختلف عن افراد العينة الذين يقعون تحت الفئات العمرية الاقل .

ث- وكانت سنوات الخدمة متفاوتة بعض الشيء بين أفراد العينة ، وكان عدد الافراد الذين كانت سنوات خدمتهم بين (7-10 سنة) يمثلون نسبة (25%) وما يعادل (63) فرد من العينة ، و يأتي بعدهم في المرتبة الثانية من حيث النسبة الاكبر ، سنوات الخدمة بين (11- 14 سنة) بنسبة (20%) ويليهم (3- 6 سنة) بنسبة (16%) في حين بلغت فئة (1-2) نسبة (9%) والفئة (23- 26) بنسبة (8%) ، اما بقية الفئة فحصلت على النسب الاقل مثل الفئة (15-18) بنسبة (7%) ، والفئة (19- 22) بنسبة (6%) ، والفئة المحددة بين (27- 30)

كانت نسبته (5%) ، اما الفئة (31 – 36) كانت نسبته (3%) ، في حين كانت ضمن الفئة (36 سنة فاكثراً) فرد واحد ، وبشكل عام تدل اغلب هذه النسب ان افراد العينة لديهم سنوات خدمة طويلة مما قد يسبب لهم التهكم وذلك بسب معرفتهم بأوضاع كليتهم بصورة جيدة وكذلك ادراكهم لهيئة وعدالة كلياتهم .

ج- وفيما يتصل باللقب العلمي الأفراد العينة يشير الجدول (10) الى أن معظم أفراد العينة يحملون لقب (مدرس مساعد) بلغت نسبتهم (41%) اي ما يعادل (103) مدرساً مساعداً من أجمالي العينة، يليها الافراد الذي يحملون لقب (مدرس) بنسبة (34%) ، في حين افراد العينة الذين يحملون لقب (أستاذ مساعد) و (استاذ) حصلوا على نسبة متساوية تقريباً بلغت (12%) بواقع (30) استاذاً و (31) استاذاً مساعداً . من المعروف في الأوساط الاكاديمية بان للقب العملي (مدرس مساعد) هو بداية الطريق نحو الحصول على الالقاب العلمية الاعلى (مدرس ، استاذ مساعد و استاذ) لذلك قد تكون اجابتهم متوقعة مع اسئلة الاستبيان .

الفصل الثاني

الإطار النظري للبحث

المبحث الأول : الهيئة الخارجية المدركة

المبحث الثاني : العدالة التنظيمية المدركة

المبحث الثالث : التهم التنظيمي

المبحث الأول

الهيئة الخارجية المدركة

تمهيد :

أدركت المنظمات منذ مدة طويلة من خلال معاشيتها الواقع الفعلي لبيئة الأعمال أنها تعمل ضمن بيئة تمتاز بالتغير السريع والديناميكية والتعقيد الذي يشمل جميع المتغيرات والظواهر (الاقتصادية والاجتماعية والسياسية) مما فرض على المنظمات البحث عن حلول أو معالجات حتى وان كانت جريئه للحد من الآثار التي تنتج عن تلك التغيرات والتي يمكن أن تؤثر على المنظمات، بعض تلك العلاجات تكون داخلية تتعلق بما يدور داخل المنظمة كالنظم والتشريعات، الهيكل، التكنولوجيا وسلوكيات العاملين وغيرها .

إذ يشكل الجانب السلوكي احد تلك العلاجات التي نالت الاهتمام الكبير على جميع المستويات لتأثيرها المباشر على أداء المنظمات ، ولذلك انطلق الباحثون في دراسة الجوانب السلوكية للإفراد والتي يمكن أن تكون جزءاً من منظومة علاج مشاكل المنظمات وقد نتج عن ذلك توجه ظهور العديد من المتغيرات منها **الهيئة الخارجية المدركة (Perceived External Prestige)** والتي يتمحور مفهومها حول إدراك العاملين لنظرة الأطراف الخارجية أو أصحاب المصالح مثل (الزبائن والموردين والمنافسين) إلى المنظمة التي يعملون فيها . إذ إن وجود اعتقاد ايجابي لدى العاملين عن نظرة أصحاب المصالح لمنظماتهم سيؤدي إلى تنامي الشعور بالفخر والاعتزاز في الانتماء إليها مما ينعكس على ارتفاع مستوى أدائهم وهذا ما توصلت إليه الكثير من البحوث (Mael & Ashforth 1992; Dutton et al , 1994; Fisher & Wakefield, 1998; Tyler & Blader, 2003) . ويحصل الأمر بصورة معاكسة في حالة تكوين إدراك سلبي عن نظرة أصحاب المصالح ، والذي يؤدي إلى ظهور سلوكيات سلبية قد يكون نتيجتها أن تفقد المنظمة الدعم الاجتماعي وبالتالي صعوبة تحقيق النجاح في أعمالها. ولغرض تشكيل قاعدة معرفية لماهية الهيئة الخارجية المدركة تناول هذا المبحث كل من الجذور التاريخية والمعرفية للهيئة الخارجية المدركة وأهميتها وتأثيرها على العاملين فضلاً عن البحث في المقاييس المستخدمة من قبل الباحثين في قياس متغير الهيئة التنظيمية .

ومن الجدير بالذكر أن استخدام الكلمات (الهيئة ، الهيئة التنظيمية ، المكانة الخارجية المدركة ، الصورة الخارجية المفسرة) يعكس نفس معنى الهيئة الخارجية المدركة .

أولاً : مفهوم الهيئة الخارجية المدركة

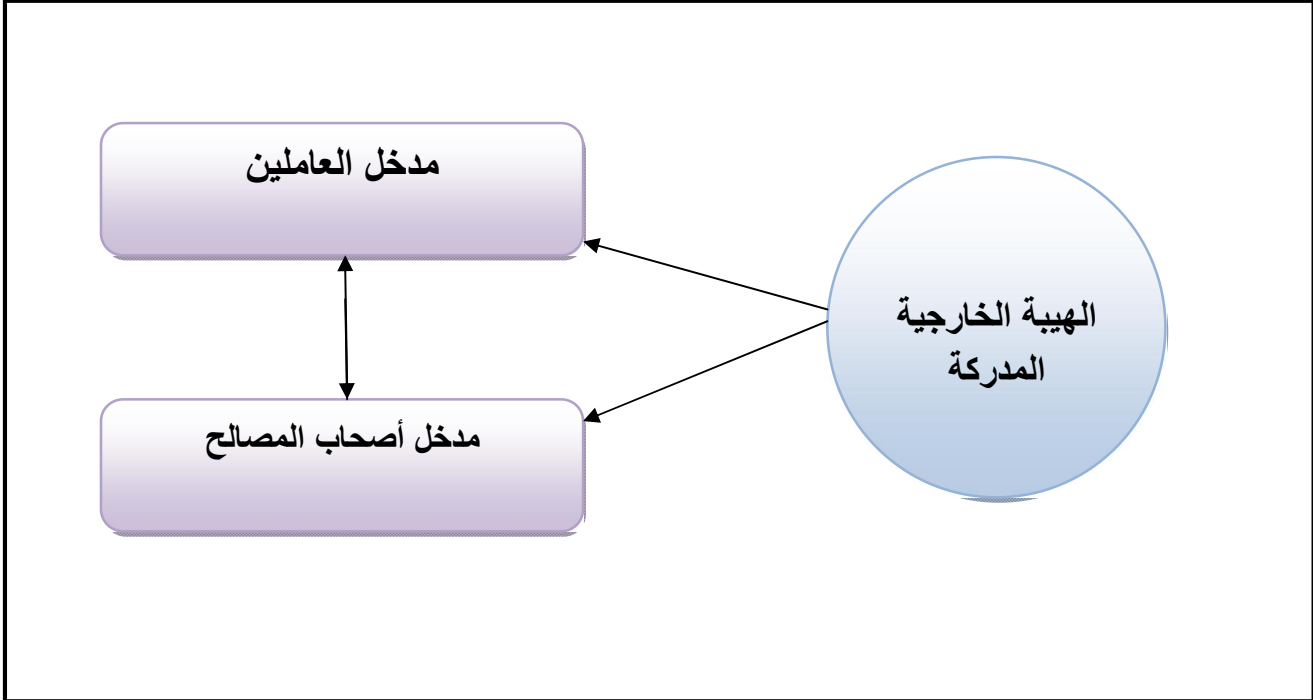
قبل الخوض في مفهوم وتعريف الهيئة الخارجية المدركة (*Perceived External Prestige*) يجب الإشارة إلى أن كلمة "prestige" عند ترجمتها إلى اللغة العربية كاسم فإنها تأخذ عدة معانٍ ومنها (هيئة ، مكانة ، احترام ، حظوة ، اعتبار ، تأثير) . وقد استخدمها عدد من الباحثين كل حسب فهمه لمعناها وانسجاماً مع بحثه ودراسته فمثلاً (الفتلاوي، ٢٠١٢، ؛ العززي و آخرون، ٢٠١١، ؛ العززي و العطوي ، ٢٠١٠، ؛ راضي وآخرون، ٢٠٠٩) استخدموا معنى المكانة للتعبير عن كلمة "Prestige" لتتسجم مع دراستهم متغير المكانة الخارجية المدركة أو إدراك المكانة الخارجية.و ذهبت دراسة (الجنابي، ٢٠١٣) إلى استخدام نفس الترجمة التي ذهب إليها الباحث في رسالته الحالية، إذ يرى الباحث أن معنى الهيئة هو أكثر عمقا في التعبير عن تصورات العاملين لمكانة المنظمة في عيون الأطراف الخارجية فضلا عن أن اخذ كلمة "الهيئة" بصورة مستقلة فإنها تعطي معنى السمعة أو النفوذ الناشئ من النجاح والإنجاز، والرتبة، أو السمات الايجابية أخرى.

عند تتبع الباحث الأدبيات المتعلقة بهذا المتغير وجد أن التسميات مثل (الهيئة التنظيمية ، الهيئة التنظيمية المدركة ، الصورة الخارجية المفسرة ، تقييمات أصحاب المصالح المنعكسة ، المكانة الخارجية المدركة أو الهيئة الخارجية المدركة ، الهيئة المدركة) تستخدم لتعكس جميعها معنى الهيئة الخارجية المدركة، إذ إن (Mael & Ashforth,1992: 111) استخدام كلمة الهيئة التنظيمية (*Perceived Organizational Prestige*) والهيئة التنظيمية المدركة (*Perceived Organizational Prestige*) لتعكس الهيئة الخارجية المدركة ، والتي عرفها بأنها الدرجة التي عندها تعد المؤسسة جيدة سواء على المستوى المطلق أم النسبي ، و المرتكز في تحديد المستوى المطلق والنسبي هو نظرة الأطراف الخارجية للمؤسسة ، هذا التعريف اللبنة الأولى نحو مفهوم الهيئة التنظيمية، وهو نفس التعبير الذي أورده (Bhattacharya et al., 1995 : 51) مستخدماً بذلك مضمون تعريف (Mael & Ashforth,1992) السابق وأيضا معتمداً على بعض مقاييس دراسته. ويمكن القول إن (Simdts et al., 2000) هو أول من استخدم مصطلح الهيئة الخارجية المدركة (PEP) بهذه الصيغة للتعبير عن كيفية تفسير العاملين لنظرة الأطراف الخارجية للمنظمة وبالتالي مقدار هيبتهم باعتبارهم أعضاء في المنظمة ، وأيضا أوضح أن الهيئة الخارجية المدركة تتشكل من مصادر متعددة مثل الكلام المتداول ، الدعاية ، الشركات المختصة بتوفير المعلومات بل حتى عن طريق الاتصالات الداخلية حول كيفية اعتقاد الشركة عن نظرة الأطراف الخارجية (Simdts et al., 2000 : 7) .

ومما يشار إليه أيضاً أن (Carmeli & Freund, 2002 : 51) أعطى مفهوماً مشابهاً لما سبق إذ عرف الهيئة الخارجية المدركة بأنها توضح الاعتقاد الذي يحمله الأعضاء عن اعتقاد الأطراف الخارجية للمنظمة . وعرف (Lipponen et al., 2005 : 104) أن الهيئة المدركة (*Perceived Prestige*) مفهوم يحدد التقييمات الخاصة بالأعضاء الداخليين (العاملين) من خلال ما يعتقد الإطراف الخارجية، وأن الهيئة الخارجية المدركة تشير إلى الاعتقادات الخاصة بالعاملين حول كيفية نظرة الأفراد خارج المنظمة مثل: العملاء، المنافسين، و الموردين الحكم أو تقييم مكانة و هيبة المنظمة (Carmeli, 2005 : 444)، وعرفت بأنها تعبير عن تصورات العاملين حول كيف ينظر العالم الخارجي لمنظمتهم؟ (Bartels et al., 2007 : 176). ويتضح من خلال ما سبق أن جوهر مفهوم الهيئة الخارجية المدركة يستند إلى اعتقادات العاملين، وهذا ما أوضحه (Fuller et al., 2006 : 819) بان الهيئة الخارجية المدركة تستند إلى تقييم الأفراد عن مدى ما يبديه الإطراف الخارجية للشركة من احترام أو تقدير عالٍ بسبب خصائص التقييم الإيجابي للمنظمة، مع ملاحظة اختلاف اعتقادات العاملين (Dutton et al., 1994; Smidts et al., 2001) حول تصورات الناس خارج المنظمة عن التصورات الفعلية للأطراف الخارجية بسبب أنهم يتشاركون في مصادر متنوعة من المعلومات، القيم والأهداف (Carmeli, 2005 : 444-445) .

أما الصورة الخارجية المفسرة (*Construed External Image*) فتشير إلى اعتقادات الأعضاء (العاملين) حول تصورات الآخرين للمنظمة، فالصورة الخارجية المفسرة تقدم أكثر من مجرد معلومات حول التقييم الاجتماعي للمنظمة بل تساهم في تقييم الأعضاء من خلال مجموعة من الأسئلة الضمنية والتي منها "كيف ينظر أو يفكر الإطراف خارج المنظمة لي بسبب ارتباطي مع هذه المنظمة؟" إذ انها تعد بمثابة مرآة عاكسة بالنسبة للأعضاء عن كيفية نظرة الإطراف الخارجية لكل من المنظمة وسلوك أعضائها (Dutton et al., 1994: 248)، وقد أطلق (Scott & Lane 53 : 2000) على تصورات المديرين عن انطباعات أصحاب المصالح عن المنظمة بتقييمات أصحاب المصالح المنعكسة (*Reflected Stakeholder Appraisals*) وهذه الانطباعات يواجهها المديرون أما بشكل مباشر (على سبيل المثال، الاجتماع السنوي للمساهمين)، أو أنها يمكن الاستدلال عليها من خلال سلوك أصحاب المصلحة . وطبقا (Riordan et al., 1997 : 401) تختلف الصور أو النظرة للمنظمة باختلاف أصحاب المصلحة. ولم يتوقف الباحثون عند هذا المقدار بل توسعوا في مفهوم الهيئة التنظيمية حيث حدد (Carmeli, 2005: 443) شكلين من الهيئة الخارجية المدركة هما: الهيئة الاقتصادية (*Economic prestige*) و الهيئة الاجتماعية (*Social prestige*)، والمبرر لهذين الشكلين هو أنه لا يمكن حصر تصورات الأطراف الخارجية عن هيئة المنظمة بجانب واحد فهم يأخذون بالحسبان أوجه مختلفة للهيئة التنظيمية (مالية، أخلاقية

، اجتماعية). ويمكننا القول ومن خلال استعراضنا الخاص بالموضوع إن الباحثين تعاملوا مع مفهوم الهيبة الخارجية المدركة من خلال مدخلين كما يوضحه الشكل الآتي:



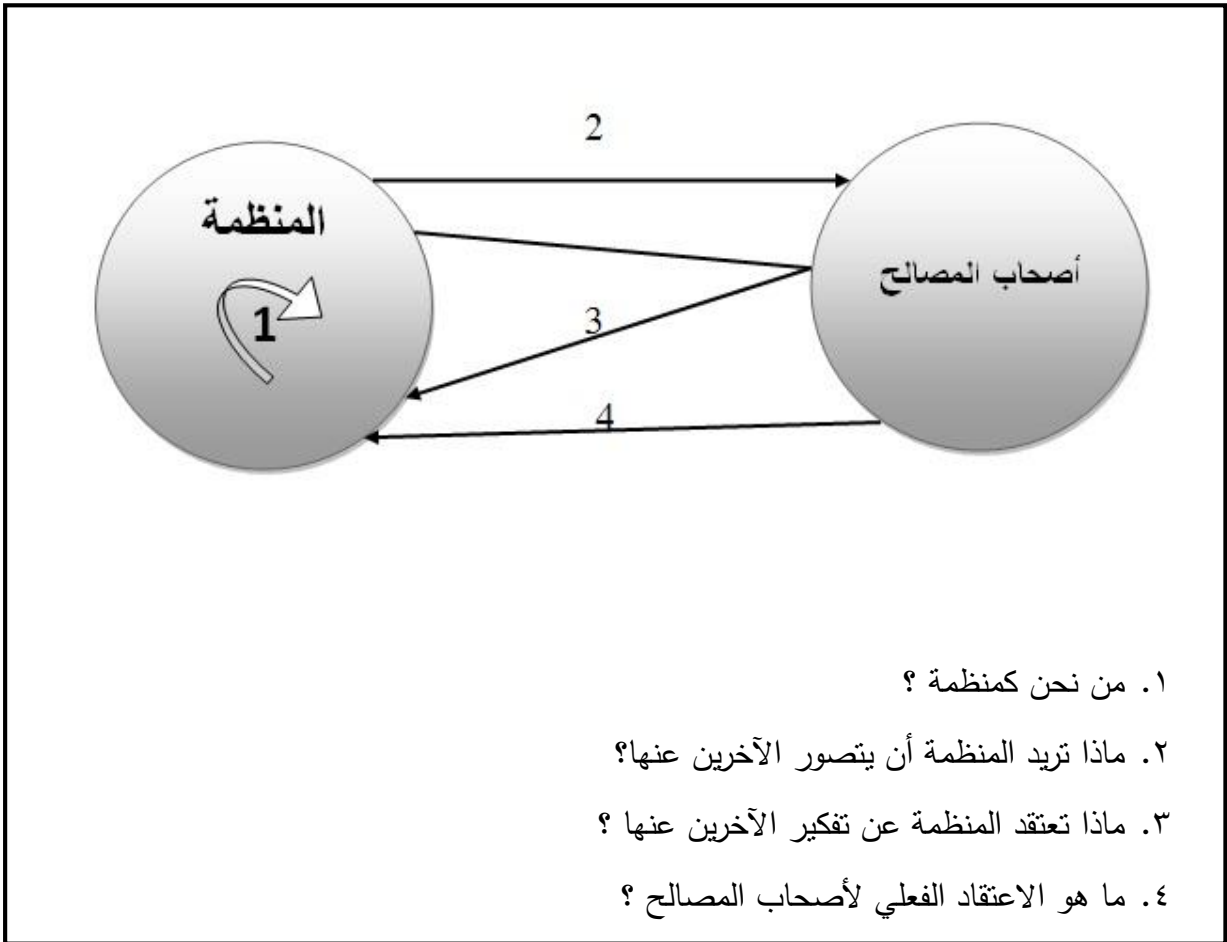
الشكل (2) مداخل الهيبة الخارجية المدركة .

المصدر: من أعداد الباحث .

الأول مدخل العاملين (*Individual Approach*) يركز على دراسة تأثير إدراك الهيبة الخارجية من قبل العاملين على سلوكهم وتوجهاتهم داخل المنظمة والتي تنعكس بدورها بشكل ايجابي أو سلبي على نتائج أعمالهم ، وقد حظي هذا المدخل باهتمام الكثير من الباحثين الذين اختبروا العديد من المتغيرات التنظيمية مع متغير الهيبة التنظيمية من أجل معرفة مدى تأثير الهيبة التنظيمية على العاملين وأكدت أغلب نتائج الباحثين وجود (ارتباط ، تأثير، دور، أهمية) للهيبة على على العديد من المتغيرات التنظيمية أما الثاني: مدخل أصحاب المصالح (*Stakeholders Approach*) إذ نلاحظ أن الباحثين لم يهتموا دور أصحاب المصالح في تشكيل صورة عن هيبة المنظمة في أذهان العاملين، فهو مدخل متفاعل مع المدخل السابق باعتبار أن أصحاب المصالح في البيئة الخارجية للمنظمة هم من يقيمون هيبة المنظمة وبالنتيجة هذا التقييم سوف ينعكس على تصورات العاملين لهيبة منظماتهم من خلال نظرة أصحاب المصالح . ومن الجدير بالذكر أن هنالك خلطاً يحصل عند ذكر مجموعة من التسميات القريبة المعنى لمفهوم الهيبة التنظيمية (كالهوية التنظيمية ، السمعة التنظيمية و الصورة التنظيمية) ، لذلك من اجل التخلص من هذا الخلط ميز (Brown

100 : 2006 et al.) بين الهوية التنظيمية، الصورة التنظيمية، الهيئة الخارجية المدركة والسمعة التنظيمية من خلال أربع أسئلة هي :-

1. من نحن كمنظمة ؟
 2. ماذا تريد المنظمة أن يتصور الآخريين عنها ؟
 3. ماذا تعتقد المنظمة عن تفكير الآخريين عنها ؟
 4. ما هو الاعتقاد الفعلي لأصحاب المصالح عن المنظمة ؟
- والشكل التالي يتضمن هذه الأسئلة وكذلك يوضح مصدر هذه الأسئلة بشكل متفاعل من خلال اتجاه الأسهم من جهتين الأول : من جهة المنظمة والاتجاه الأخر من جهة أصحاب المصالح .



الشكل (3) وجهات النظر التنظيمية الرئيسية

Sources : Tom J. Brown, peter A. Dacin, Michael G. pratt and David A. Whetten ,(2006) **identity, Intended Image, Construed Image, and Reputation: An Interdisciplinary Framework and Suggested Terminology** , Journal of the Academy of Marketing Science,vol 34,no 99 .

إذ يوضح مفهوم الهوية التنظيمية (*Organizational Identity*) اعتقادات العاملين حول ما يميز منظماتهم من خصائص مثل: (الثبات، المركزية، التميز) (Dutton & Dukerich, 1991:520)، أي الصورة التي ترسمها المنظمة في تصور العاملين، أما السمعة التنظيمية (*Reputation Organizational*) تم بحثها في العديد من الدراسات من قبل الباحثين في الاستراتيجية وعلم الاجتماع و التسويق والاقتصاد وغيرهم، وعلى الرغم من وجود الكثير من التعاريف للسمعة التنظيمية إلا أنه غالباً ما تمثل النظرة الشاملة لأصحاب المصالح (الأفراد خارج المنظمة) عن المنظمة (Carmeli et al., 2006 : 92)، وهي بذلك تعكس الرؤية العامة لأصحاب المصالح عن المنظمة، ويرى (Gotski & Wilson, 2001) أنه هذه التقييمات تعتمد على التجربة المباشرة لأصحاب المصالح مع المنظمة وأي شكل آخر من الاتصالات التي تقدم المعلومات حول أفعال المنظمة (العنزي وآخرون، 2011 : 7). وعلى الرغم من الصلة الوثيقة التي قد تكون بين الهوية التنظيمية وسمعة الشركة ولكنهما يختلفان عن الهوية الخارجية المدركة التي تتشكل بشكل غير مباشر من قبل العاملين الذين يدركون كيف تنظر الأطراف الخارجية إلى منظماتهم؟ وبهذا فإن الهوية الخارجية المدركة تضم كلا من وجهة نظر العاملين والإطراف الخارجية، في حين الهوية التنظيمية تضم فقط وجهة نظر العاملين، والسمعة التنظيمية تشمل وجهة نظر الأطراف الخارجية فقط (Gkorezis, 2012 : 53).

في حين الصورة التنظيمية (*Organizational Image*) تشير إلى ما تريد المنظمة أن يتصوره الآخرون عنها (Brown et al., 2006 : 101)، وأخذت الصورة التنظيمية مجالاً واسعاً في البحوث كمدخل أو مقدمة للهوية الخارجية المدركة من قبل الباحثين مثل: (Carmeli, 2005 ; Kamasak & Bulutlar, 2008)، ومن خلال الفكر الإداري نلاحظ أن هنالك أهمية كبيرة للصورة التنظيمية حيث استخدمت بكثرة في شرح سلوك كلا من أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين الذين لهم تأثير على أداء المنظمة (Kamasak & Bulutlar, 2008: 134)، وازدادت أهميتها بسبب تأثيرها على المواقف والسلوكيات والنتائج الفردية (Carmeli et al, 2006 : 92)، و يرى (Smidts et al., 2001) أن الصورة التنظيمية لها تأثير بشكل غير مباشر على العاملين: لأنهم يتلقون ويفسرون العديد من الرسائل المختلفة وبالاعتماد على هذه الرسائل يتكون لديهم رأي حول كيف ينظر أصحاب المصالح إلى منظماتهم؟ (Mignonae & Herrbaach, 2006: 2)، ولكنها بالمقابل تشكل النظرة العامة عن خصائص المنظمة من قبل أصحاب المصالح بينما الهوية الخارجية المدركة مفهوماً مميزاً كما اشرنا أعلاه يمثل إدراك العاملين بشكل كبير.

وبعد استعراض المفاهيم السابقة و التسميات المختلفة (الهبة التنظيمية ،الهبة التنظيمية المدركة ، الصورة الخارجية المفسرة ، تقييمات أصحاب المصالح المنعكسة) تبين أن الهبة الخارجية المدركة تعني كيف يتصور العاملون هبة منظماتهم سواء كانت ايجابية أم سلبية من خلال النظرة المتولدة لدى الأطراف الخارجية ذات العلاقة بالمنظمة والأثر الذي تتركه هذه النظرة على سلوكيات واتجاهات العاملين داخل المنظمة، وعليه يمكن تعريف الهبة الخارجية المدركة بأنها (رؤية العاملين لمنظماتهم من خلال أعين الآخرين) .

ثانياً : الأساس الفكري للهبة الخارجية المدركة .

المنتبع للفكر الإداري يجد أن الجذور الفكرية للهبة الخارجية المدركة تعود أصولها الفكرية إلى نظرية الهوية الاجتماعية و نظرية تصنيف الذات و نموذج ارتباط المجموعة (Clopton & Finch 80 : 2012)،. وسنستعرض ذلك بنوع من التفصيل وبما يخدم في الاحاطة بمفهوم الهبة الخارجية المدركة :-

١- نظرية الهوية الاجتماعية (Social Identity Theory)

تعد نظرية الهوية الاجتماعية (SIT) نظرية شاملة كونها تحاول إعطاء تفسير شامل للحياة الاجتماعية و التاريخية و لما يحيط بالحياة الإنسانية ولذلك فهي تعد نظرية معقدة ومتعددة الجوانب وتمتاز بالديناميكية (Johnson, 2008: 9)، فهي موضع اهتمام العديد من الباحثين في المجالات الإدارية والتنظيمية وعلم النفس والاجتماع وغيرها، سواء فيما مضى وحتى في الوقت الحاضر وهذا يبدو جلياً في الدراسات والبحوث التي تناولتها بالبحث والدراسة فهي نظرية تقدم توضيحاً مهماً لكيفية التفاعل بين الأفراد داخل المجموعة وخارجها وكيف يقيم الفرد عملية التفاعل تلك. وقد أوضح (Schwartz & Dunkel, 2009) أن مصطلح الهوية " *identity* " يشير بشكل عام إلى البناء النظري المعقد الذي يشمل العناصر الأساسية الثلاثة (الهوية الثقافية ، الهوية الاجتماعية والهوية الشخصية). إذ تشير **الهوية الثقافية** إلى القيم الثقافية الخاصة التي تندمج في مجالات حياة الفرد كافة والتي تشكل دليل المبادئ السلوكية للفرد وهي تنبع من مصادر كثيرة منها: البيئة الوطنية ، والدينية، والمجتمع التعليمي، أما **الهوية الاجتماعية** فتشير إلى الخصوصية المستندة إلى الذات وارتباطها بالجماعات في المجتمع والتي يتفاعل معها الفرد مباشرة، إذ ينتمي ويرتبط كل فرد بمجموعة ويشارك في أنشطتها ويؤمن بعملها ويعارض من يعارضها مثل : (الانتماء العرقي ، والنادي الرياضي) أما **الهوية الشخصية** فتشير إلى ما يمتلكه الفرد من خصائص تميزه مثل : (الموهبة، الذكاء) (الفتلاوي ، ٢٠١٢ ، ص ٧٨) .

أما (6 : 2009 , Maarleveld) فإنه يرى أن الأدبيات المرتبطة بموضوع الهوية تأتي أساساً من خطين من البحوث : يمثل **الخط الأول** بحوث الهوية بين الثقافات (e.g. Triandis, 1989;) (Markus & Kitayama, 1991) في حين يمثل **الخط الثاني** نظرية الهوية الاجتماعية (Tajfel, 1979; Tajfel & Turner, 1978) ، إذ يتم في كلا الخطين التمييز بين الذات الشخصية أو التفرد (الجوانب الذاتية التي تعد متميزة ويمكن من خلالها تمييز الفرد عن الآخرين) والذات الجماعية (الجوانب النفسية التي تعكس الاندماج مع الآخرين أو مع مجموعات اجتماعية مهمة) في كلا الخطين من البحوث تكمن الهوية داخل الفرد ، إذ يمتلك كل فرد قابلية الاعتقاد بهوية معينة ولكن الأمر يتعلق بكيفية تنشيط الاهتمام بهوية معينة.

وكانت الانطلاقة الأولى لمفهوم نظرية الهوية التنظيمية من قبل (Tajfel, 1972) إذ أشار إليها بأنها أدراك الفرد لثلاثة أمور يتعلق الأمر الأول بانتمائه لمجموعة معينة، والأمر الثاني يتعلق بالروابط العاطفية التي تربطه ببقية أفراد المجموعة في حين يحتوي الأمر الثالث على الحصول على قيمة ما نتيجة ذلك الانتماء (Tajfel, 1972 : 292) . إلا أنه في عامي (1978) و (1979) قدمها (Tajfel) كنظرية تتعلق بفهم ذات الفرد وحاجته للاحترام ، ثم استخدمت فيما بعد لفهم علاقات الارتباط داخل المجموعة. إذ أشار العديد من الباحثين أمثال (Ashforth & Mael, 1986; pratt, 1998; Tajfel & Turner, 1989) إلى أن نظرية الهوية الاجتماعية تسلط الضوء على عمليات تصنيف الأفراد ضمن المجموعات وعملية المقارنة بين تلك المجموعات ، كما تستخدم هذه النظرية في إيضاح تصورات الأفراد عن هوية المنظمة وما هي المحفزات التي يمكن أن تكون أساساً في زيادة عملية الدمج بين هوية الفرد وهوية المنظمة (Jones & Volpe , 2010 : 414) . يرى (Hogg et al., 1995) أن نظرية الهوية الاجتماعية لا توفر فقط عدسة عاكسة للإدراك والسلوك الفردي بل هي نموذج يوضح أثر الهوية الفردية داخل الهياكل الاجتماعية (Dowing , 2009, : 20) . و طبقاً لنظرية الهوية الاجتماعية يرى (Tajfel & Turner, 1985) أن الأفراد يميلون إلى تصنيف أنفسهم والآخرين ضمن فئات اجتماعية مختلفة مثل: العضوية التنظيمية، الانتماء الديني، ونوع الجنس، والفئة العمرية (Asforth & Mael , 1989: 20). كما بين كل من (Hogg and Terry, 2000; Tajfel, 1982) أن الفكرة الأساسية من نظرية الهوية الاجتماعية (SIT) هو أن انتماء الفرد للمجموعة يشكل جزءاً أساسياً من شعور الفرد بالانتماء (Lauring , 2008 : 345) ، ويعتقد (Hogg and Terry, 2001) أن هذا الانتماء أو التصنيف (مثل الانتماء المتعلق بالدين أو المهنة أو الانتماء السياسي) يحدد جزئياً مفهوم الذات من حيث الخصائص المميزة للفئة ويصف أيضاً كيف ينبغي للمرء أن يفكر ويشعر ويتصرف كعضو من تلك الفئة (Russell et al., 2010 : 221)، ويجب توضيح ان قضية تصنيف الأفراد

الذي تركز عليه فكرة النظرية يعتمد على الهوية المدركة فالفرد يرغب بالانتماء الى المنظمات التي تمتلك هوية اعلى من غيرها . وبناءً على ما سبق من توضيح للهوية الاجتماعية يتبادر إلى الذهن سؤال :لماذا يقوم الأفراد أو الناس بعملية تصنيف أنفسهم في جماعات معينة دون سواها ؟ (Norman et al., 2009: 11)، بالحقيقة يمكن القول :إن أسباب انضمام الأفراد إلى مجموعة معينة هي كثيرة ومعقدة في الوقت نفسه تمثل تحقيق مجموعة من الاحتياجات النفسية مثل: تعزيز الذات، تقليل عدم التأكد، وتلبية حاجات الانتماء(Tyler & Blader, 2009: 446)، وأيضا الحصول على الاحترام والتقدير المتميز من قبل الآخرين قد تكون المبررات لذلك التصنيف فضلاً عن الشعور بالفخر وحتى السعادة في الانتماء لمجموعة معينة (على سبيل المثال منظمة ما) ، إذ يعتقد الأفراد أنهم سوف يحصلون على ما يرمون إليه بالانتماء لمثل تلك المجموعات . وهذا ما أكده (Broadly) أن الأفراد ضمن نظرية الهوية الاجتماعية يسعون إلى تحقيق مفهوم ايجابي للذات فضلاً عن كونهم يسعون إلى تكوين هويتهم الاجتماعية عندما ينتمون للمجموعة (Van Dick et al., 2006 : 520) . فاستخدام نظرية الهوية الاجتماعية في البحوث التنظيمية يعد من أنجح الطرق المستخدمة في فهم سلوكيات الأفراد داخل المنظمات فهي تعد أساسا في فهم طبيعة الحياة التنظيمية وكيفية النهوض بواقعها (Blader & Tyler , 2009 : 445). وبذلك فان نظرية الهوية الاجتماعية تعتمد على أربع مبادئ أساسية وضعها (Tajfel,1978) وحسب ما أوضحه كل من (Trepte & Kramer, 2007: 5-6) ، (العنزي وآخرون ، ٢٠١١: ٤) :

1.التصنيف الاجتماعي (*Social Categorization*) : ويشير هذا المبدأ إلى حقيقة إننا نقوم

بتصنيف الناس إلى مجموعات بغية تبسيط فهمنا للعالم وهيكله وتنظيم التفاعل الاجتماعي من حولنا.

2.المقارنة الاجتماعية (*Social Comparison*) : وتأتي بعد عملية التصنيف وتفترض بأننا

نقارن قابليتنا وأفكارنا وآرائنا مع الآخرين على مستوى المجموعات، ولهذا فإن الأفراد من اجل إجراء المقارنة يحتاجون إلى جمع المعلومات عن المجموعات الخارجية وكذلك عن مجموعتهم.

3.الهوية الاجتماعية (*Social Identity*) : وهي جزء من مفهوم الفرد للذات تشتق من معرفته

وعضويته بمجموعة اجتماعية ما (أو مجموعات) سويةً فضلاً عن الأهمية العاطفية والقيمة الملازمة لهذه العضوية.

4.تقدير الذات (*Self-esteem*) : تشير نظرية الهوية الاجتماعية إلى تقدير الذات على انه

حافز أساسي للفرد لإجراء المقارنة والتصنيف الاجتماعي.

٢- نظرية تصنيف الذات (Self-Categorization Theory)

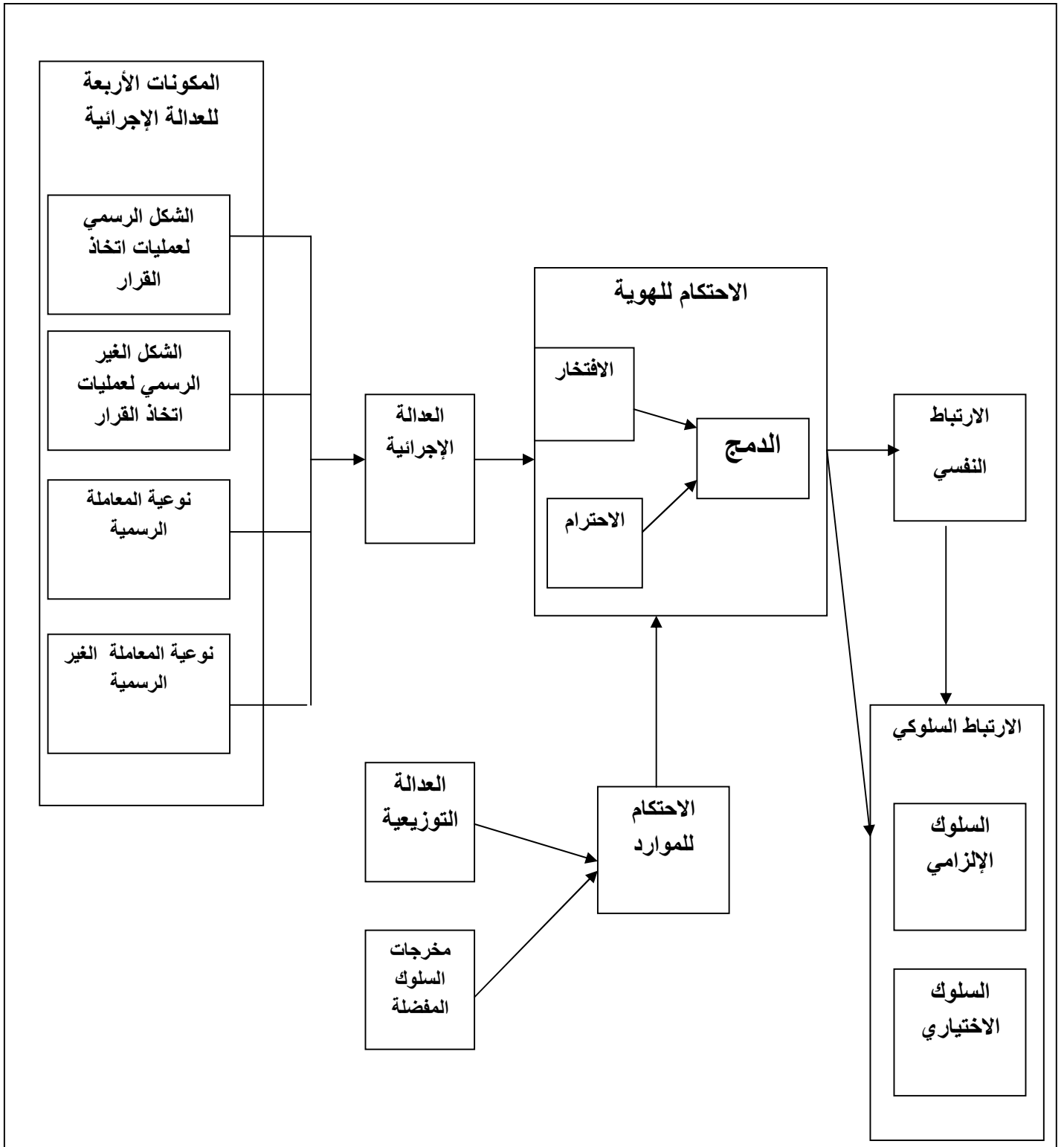
تحتل نظرية تصنيف الذات المرتبة الثانية بعد نظرية الهوية الاجتماعية كونها أقل شيوعاً وأصعب مناصلاً لعلماء النفس التنظيمي من حيث عملياتها وعلاقتها مع نظرية الهوية الاجتماعية وقدرتها على تفسير الإجراءات التنظيمية. وبعد (Tajfel and Turner) من الرواد الأوائل لنظرية الهوية الاجتماعية ونظرية تصنيف الذات (SCT) التي هي الامتداد لنظرية الهوية الاجتماعية و بصورة أدق هي الجزء الموسع من الهوية الاجتماعية التي توضح العلاقة بين الذات والسلوك الجماعي تم دراسته بشكل متزامن مع الهوية الاجتماعية في الكثير من الدراسات. و بعد (15) سنة من ظهور مفهوم الهوية الاجتماعية ظهرت نظرية تصنيف الذات من قبل (Turner et al., 1987) وزملائه في كتابهم (إعادة اكتشاف المجموعة الاجتماعية : نظرية تصنيف الذات) حيث أوضحوا أن الأفكار الواردة في هذا الكتاب عبارة عن نظرية جديدة ومنفصلة تسمى نظرية تصنيف الذات.

ويرى (Hogg & Terry, 2000) عدم وجود أي تعارض بين نظرية تصنيف الذات والشكل الأصلي للنظرية الاجتماعية وتعتبر نظرية تصنيف الذات عنصر نظري إضافي لنظرية الهوية الاجتماعية. وتشارك النظريتان في الكثير من الافتراضات والأساليب ويندمجان معا في نفس المنظور إيديولوجي وغالبا ما يتم الإشارة إلى مدخل نظرية الهوية الاجتماعية بنفس المعنى لكل من نظرية الهوية الاجتماعية ونظرية تصنيف الذات ولكن يجب الإقرار بأنهما مختلفتين من حيث التركيز والنتائج (Hornsey, 2008: 208) ، وهذا ما أوضحه (vanDijk et al., 2005) في أن نظرية الهوية الاجتماعية تركز بشكل رئيسي على المواقف والسلوكيات الناشئة بين الجماعات وما يتعلق بتعريف الأفراد للذات ، في حين أن نظرية تصنيف الذات تهتم في المقام الأول في العمليات التي تجري داخل الجماعات التي لديها القدرة في التأثير على دمج الأفراد. وعليه وضع (Turner et al., 1987) ثلاث مستويات من تصنيف الذات وهي: المستوى الأدنى الذي يتعلق بالذات كإنسان أو هوية الإنسان (الهوية البشرية) المستوى المتوسط من الذات باعتبارها عضو في مجموعة معينة مقابل مجموعة أخرى من البشر (الهوية الاجتماعية) المستوى الثالث (الهوية الشخصية) حيث يكون تصنيف الذات على أساس المقارنات الشخصية (Ekmecki & Casey, 2008 : 208 ; Hornsey , 2008 : 48 ; 2009). مع ملاحظة أن نظرية تصنيف الذات تشير إلى الحدوث الآني لعملية التصنيف والمقارنة (أي في نفس الوقت) من قبل الفرد وليس بشكل تتابعي وهي تقترح أيضاً بأن التأثيرات المعروفة من خلال نظرية الهوية الاجتماعية تكون أكثر وضوحاً عندما يكون التصنيف بارز ومهم وذو صلة مباشرة بالفرد (Terpte & karmar, 2007: 7).

والذي يثير الاهتمام في مستويات تصنيف الذات هو أي من هذه المستويات من التصنيف يعد ذات أهمية بالنسبة للفرد؟ فهناك بعض المواقف تصبح فيها الهوية الشخصية أهم من الهوية الاجتماعية وفي البعض الآخر قد تصبح الهوية الاجتماعية أكثر بروزاً وأهمية من الهوية الشخصية (Turner & Onorato, 1999 : 45). و يمكن أن يكون الجواب عن التساؤل السابق من خلال ما اقترحه نظرية تصنيف الذات من أن الهوية الاجتماعية والهوية الشخصية للفرد تمثلان مستويين مختلفين لتصنيف الذات، فالأهمية النسبية لدى الفرد تجاه احد هذين المستويين هي التي تحدد درجة تعبير الفرد عن وجود حالة الاختلافات الشخصية أو التشابه الجماعي (Turner, 1999). ويلاحظ أن هدف البحث في كلا النظريتين (الهوية الاجتماعية وتصنيف الذات) هو الوصول إلى مفهوم عضوية المجموعة (*Membership*) التي لديها تأثير على التحكم بموقف وسلوكيات الأفراد لأن العضوية هي جزء من تعريف الفرد للذات وبعبارة أخرى كلما اندمج الفرد بصورة كبيرة مع مجموعة ما فإن من المرجح أن يتصرف بطريقة تعود بالنفع على تلك المجموعة (Ekmekci & Casey, 48 : 2009). وعليه تعد هذه النظرية مهمة لفهم احتياج العاملين الى هوية المنظمة من اجل تصنيف أنفسهم ومكانتهم داخل المنظمة .

٣- نموذج ارتباط المجموعة . (*Group Engagement Model*)

قدم نموذج ارتباط المجموعة (GEM) من قبل (Tyler & Blader , 2003) بالمفهوم الحالي إلا أن هناك إشارات عنه سبقت هذا التاريخ إذ كانت الإشارة الأولى للنموذج في كتابهما تحت عنوان (التعاون في المجموعات: العدالة الإجرائية، والهوية الاجتماعية والارتباط السلوكي). الإشارة الثانية كانت من قبل (Blader et al., 2001)، والإشارة الثالثة للنموذج كانت عام (2002) من قبل (Tyler & Blader) ، إلا أنه عام (2003) قدم نموذج ارتباط المجموعة بالشكل المعروف لدى الباحثين في أدبيات السلوك التنظيمي وكما هو موضح بالشكل (4). يتمحور نموذج ارتباط المجموعة حول ثلاث عناصر رئيسة وهي: العدالة الإجرائية ، الهوية الاجتماعية والارتباط السلوكي وهو يبحث بذلك عن العوامل التي تؤثر على مواقف وقيم وسلوكيات العاملين، افترض النموذج أن العدالة الإجرائية (*Procedural justice*) واحدة من تلك العوامل التي لها تأثير مهم على التعاون داخل المجموعة معتمداً بذلك على نماذج سابقة للعدالة الإجرائية مثل: نموذج قيمة المجموعة (*Group Value Model*) للعدالة الإجرائية الذي يركز على أحكام العدالة الإجرائية (Lind & Tyler, 1988) ونموذج علاقات السلطة (*Relational Model of Authority*) الذي



الشكل (4) نموذج ارتباط المجموعة

Source : Tyler . Tom R. and Blader. Steven L ,(2003), **The Group Engagement Model: Procedural Justice, Social Identity, and Cooperative Behavior** , Personality and Social Psychology Review 2003, Vol. 7. No. 4, 349-361 .

يركز حول ردود أفعال العاملين اتجاه السلطة (Tyler & Lind, 1992) ، وأيضاً افترض النموذج أن ممارسات الاحتكام للموارد (Resource Judgments) لها تأثير على تشكيل الهوية الاجتماعية للعاملين ، ويتوسط نموذج ارتباط المجموعة الهوية الاجتماعية التي تفسر لماذا العاملون يركزون على العدالة الإجرائية وعلى وجه الخصوص على عناصر العدالة الإجرائية ذات الصلة بالمعاملة الشخصية التي يتلقونها . وعليه فإن نموذج ارتباط المجموعة يستند إلى فرضية أن العاملين يركزون على العدالة الإجرائية التي تسلط الضوء على دوافعهم للمشاركة في مجموعات وبالتالي يفترض النموذج أن الحاجة إلى الشعور بالفخر والاحترام هي من تلك الدوافع وراء سعي العاملين إلى الانضمام إلى المجموعة (Tyler & Blader, 2003 : 349) .

أن المبدأ الجوهرى لنموذج ارتباط المجموعة هو أن الجهد السلوكي للفرد باسم المجموعة التي ينتمي إليها يتأثر بالدور الذي تؤديه المجموعة في الكيفية التي يرى بها الفرد و يشعر حول ذاته (أي من خلال الهوية الاجتماعية التي تتشكل حول الجماعة) (Tyler & Blader, 2009: 445) وتعد الهوية الاجتماعية من العوامل المهمة المؤثرة على السلوك داخل المنظمات وتقدم دعم قوي لتطبيق نموذج ارتباط المجموعة في الأطر التنظيمية ، و ساهمت جهود تايلر وزملائه (Tyler et al., 2003, 2002, Tyler & Blader, 1999; Tyler, 1996; al., بتطوير نموذج ارتباط المجموعة وهذا التطوير ترتب عليه توسيع منظور الهوية الاجتماعية التقليدي الذي يركز على الديناميكيات بين المجموعات ليشمل الديناميكيات داخل المجموعة (Fuller et al., 2006 : 816). وبالنظر بصورة أكثر تركيز على الجزء الثاني من النموذج وهو الاحتكام للهوية (*identity judgments*) والذي يفرق بين ثلاث جوانب من الهوية الاجتماعية وهي الافتخار أو الاعتزاز (*Pride*) الذي يعكس تقييم الشخص لمكانة مجموعته التي ينتمي إليها والاحترام (*Respect*) يعكس تقييم الشخص لمكانته داخل تلك المجموعة ، و الاندماج (*Identification*) يعكس اندماج الهوية الفردية مع الهوية التنظيمية. وفيما يتعلق بكل من الفخر و الاحترام ضمن الاحتكام للهوية يعدان جزءاً أساسياً ومهم لنموذج ارتباط المجموعة ، والشعور بالاعتزاز والاحترام يخضع لتقييمات الفرد لمكانته مرة داخل المجموعة وأخرى خارج المجموعة ، وقد أوضح (Tyler & Blader, 2003: 356) أن أعضاء المجموعة لا يقيمون فقط مكانة مجموعتهم من خلال نظرة الإطراف خارج المجموعة ولكن أيضاً يقيمون مكانتهم لدى الإطراف داخل المجموعة، وفي السياق التنظيمي

يستخدم على المكانة المدركة للمنظمة " بالهبة الخارجية المدركة " ويطلق على تصورات الأفراد للمكانة داخل المجموعة " بالاحترام " أو الاحترام الداخلي المدرك (Fuller et al., 2006 : 817) . ويمكن مقارنة المكانة الخارجية المدركة والاحترام الداخلي المدرك من خلال الجدول التالي:

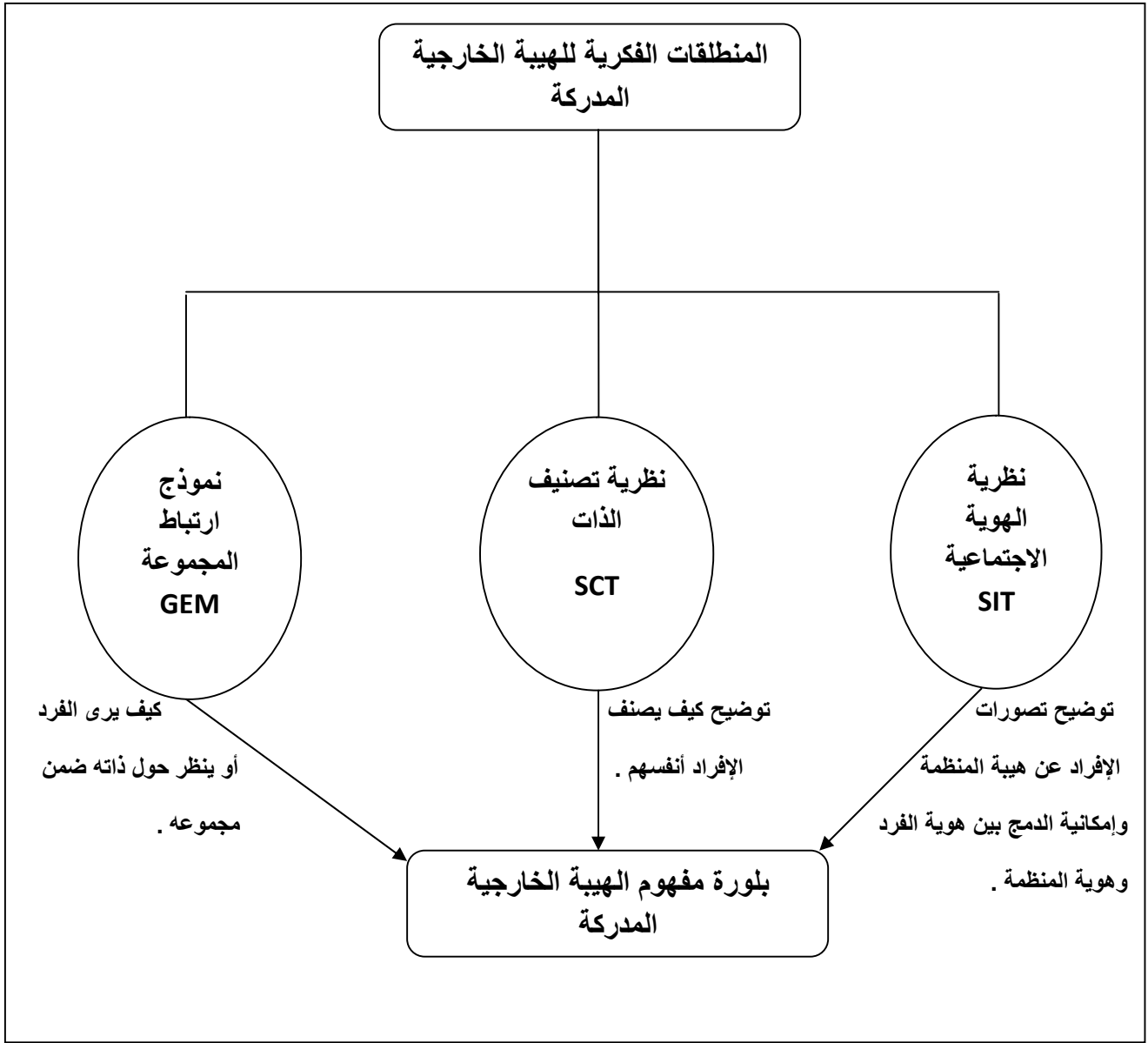
جدول (14) مقارنة بين المكانة الخارجية المدركة والاحترام الداخلي المدرك

الاحترام الداخلي المدرك	المكانة الخارجية المدركة
أدراك المقام الذاتي للفرد في أعين الآخرين	أدراك مقام المنظمة في أعين الآخرين
تجيب عن تساؤل : ما هو مقام هويتي الشخصية ضمن المنظمة؟	تجيب عن تساؤل : ماذا تفكر الأطراف الخارجية بمقام ومكانة منظمتي؟
دافع نفسي للشعور بالهوية الشخصية الايجابية	دافع نفسي للشعور بالهوية الاجتماعية الايجابية
انعكاس للذات السمعية	انعكاس للذات الفئوية

المصدر: العنزي .سعد علي حمود ، العطوي .عامر علي حسين ،(٢٠١٠) الاحتكام للمكانة : منظور معاصر في عملية تعزيز السلوك الريادي ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد : ١٦ ، العدد : ٥٨ ، ص : ٢٨-١.

أما الجزء الثالث من نموذج ارتباط المجموعة يبين ارتباط الأفراد بالمجموعة من خلال بعدين الأول يكون ارتباط نفسي والأخر يظهر ارتباط الأفراد من خلال سلوكهم سواء كان سلوكاً إلزامياً أم اختيارياً . وبناءً على ما تقدم من استعراض الأسس الفكرية لمتغير الهبة الخارجية المدركة والتي ركزت على (نظرية الهوية الاجتماعية ، نظرية تصنيف الذات ، نموذج ارتباط المجموعة) يمكن القول : انه لا يمكن الوصول إلى مناقشة مفهوم الهبة الخارجية المدركة بدون استعراض هذه المنطلقات التي تستند إليها الهبة الخارجية المدركة كما هو مبين في الشكل (5) وهذا الشكل يوضح أن كل واحدة من هذه الأسس تمارس دوراً مهماً في تفسير الكيفية التي يتصرف فيها العاملون داخل المنظمات وكذلك كيفية بناء التصورات الخاصة بهم كأعضاء داخل المنظمة وخارجها وانعكاس ذلك التصور على نتائج أعمالهم والبدائية كانت مع نظرية الهوية الاجتماعية كأساس في توضيح لماذا قد تشكل الهبة الخارجية إدراكاً مهماً لدى العاملين ، فالمنظمات تهدف إلى تشكيل الهوية الاجتماعية

إلا أنها تحقق لها المكانة والقيمة التي سوف يتم تقييمها من قبل الأطراف الخارجية ، والشكل التالي يوضح كيف تساهم هذه النظريات في الهيئة الخارجية المدركة .



الشكل (5) الأسس الفكرية للهيئة الخارجية المدركة .

المصدر: من أعداد الباحث.

وبشكل أكثر اختصاراً فإن (Van Dick et al.,2005) أوضح أن الهوية الاجتماعية تستند الى ثلاث عناصر رئيسية (Mignonac & Herrbach ,2006: 4) :-

1. الأفراد يسعون إلى الحصول على تقدير ايجابي .
2. ذلك الجزء من مفهوم الذات ينبع من عضويتهم في مجموعة معينة .

3. الهبة الايجابية يمكن المحافظة عليها أو تعزيزها من خلال المقارنة مع مجموعات أخرى. وبالتالي فإن التصور الايجابي لهبة المنظمة من قبل العاملين هو بالحقيقة تعزيز لعناصر هويتهم الاجتماعية و لا سيما إذ كان تقييم الأطراف الخارجية يتسم بالاجابية. الأساس الثاني للهبة الخارجية هو نظرية تصنيف الذات التي تركز على مفهوم الذات والهويات الشخصية للفرد التي يتم تشكيلها وتعديلها بشكل جزئي من خلال نظرة الآخرين للمنظمة التي يعمل فيها الفرد (Carmli, 444 : 2005). أما نموذج ارتباط المجموعة فهو يوسع الإطار المفاهيمي لفهم السبل التي تقدم من خلالها المجموعة نظرة ايجابية للإفراد عن أنفسهم (Fuller et al., 2006, 817). وهذا ما أكده النموذج على سعي العاملين إلى تقييم مكانتهم مرة داخل المجموعة التي ينتمون إليها من خلال شعورهم بالاحترام الداخلي المدرك من قبل الأطراف داخل المجموعة، وأخرى خارج المجموعة من خلال تقييم الأطراف خارج المجموعة للهبة الخارجية للمجموعة .

ثالثاً : أهمية الهبة الخارجية المدركة في الفكر الإداري .

من اجل الإحاطة بأهمية الهبة الخارجية المدركة يتطلب الأمر تسليط الضوء على الجذور التاريخية لهبة الخارجية المدركة بهدف تكوين صورة تعتمد على منهج البناء الفكري وليس التسلسل الزمني للإضافات المعرفية للموضوع ضمن منظور الفكر الإداري فضلاً عن البحث في الأسباب التي أدت إلى الاهتمام بالهبة الخارجية المدركة وكيفية ارتباطها بمواضيع ومتغيرات مختلفة وبشكل تدريجي في فترات زمنية مختلفة من البحث والدراسة .

أن أول ظهور لمعنى الهبة (*Prestige*) كان من قبل (Shepherd and Brown 1956) في بحثهم عن (المكانة والهبة و الاحترام في المنظمات البحثية) إذ أوضح أن تقييم الأفراد (الباحثين) لمكانتهم داخل المنظمة عادة ما يدعى بالهبة (Shepherd & Brown,1956:342) ، ويبدو جلياً أن الكاتبين ركزا على المعنى الحرفي للهبة والمرتبطة بالإفراد دون الإشارة للهبة الخارجية للمنظمة، وأشار (March&Simon,1958) في كتابهم *المنظمات (Organizations)* إلى أن وجود الهبة المدركة لدى العاملين في المنظمة يمكن أن تشكل نوعاً من مصادر القوة لديهم، إذ يرى (March and Simon) أن العاملين يميلون إلى الذويان في هوية المنظمة عندما يدركون أن منظماتهم تحصل على تقدير عالي من قبل أصحاب المصالح (: Gkorezis et al., 2012)، وهذا التصور يعكس رؤيتهم للهبة على أنها عامل لتعزيز مستوى الاندماج بين المنظمة والعاملين (Ciftcioglu, 2010: 88). ومن باب الإشارة يعد موضوع الدمج التنظيمي واحد من أكثر المواضيع الذي تم دراسته من قبل الباحثين بالتزامن مع الهبة التنظيمية، والذي يمكننا اختصار

مفهومه بالربط الإدراكي بين العاملين ومنظمتهم (العزني وآخرون، ٢٠١١: ٨) ، و توصل كل من (Bhattacharya et al., 1995: 46 ; Mael & Ashforth ,1992:112) إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية بين هيئة المنظمة واندماج العاملين فيها ، وعليه فإن تأثير الهيئة على الدمج التنظيمي يقدم لإدارة المنظمة أداة مهمة لتعزيز سمعة المنظمة من خلال التواصل الخارجي الجيد مع أصحاب المصالح والذي ينعكس من جهة أخرى على شعور العاملين بالفخر وتناقل المعلومات (الاتصالات بين العاملين) بشكل ايجابي بينهم (Smidts et al., 2000: 20) وقد حدد (Carmeli et al., 2006 : 92) في دراسته أصحاب المصالح الذين يؤثرون على تصورات العاملين لهيئة منظمتهم ممثلين بالزبائن، المنافسين و الموردین .

ومما يجدر الإشارة إليه موقف العاملين من هيئة المنظمة ، إذ أكد نموذج ارتباط المجموعة أن العاملين لا يقومون فقط بتقييم الهيئة الخارجية لمنظمتهم بل أيضاً يقيمون مكانتهم كأفراد داخل المنظمة من خلال شعورهم بالاحترام الداخلي (*Perceived Internal Respect*) ، لذلك فإن تصور الهيئة والاحترام من قبل العاملين يؤدي دوراً مهماً في اندماجهم مع المنظمة وبالتالي التأثير على سلوكهم (Fuller et al., 2006: 815) . و أظهرت نتائج بحث (Kong ,2008: 3) وجود علاقة طويلة بين الأداء المالي للشركة (CFP) والهيئة التنظيمية ، ألا أن الباحث لم يدرس تصورات العاملين عن هيئة المنظمة وإنما وضح الهيئة مؤشراً للأداء المالي السابق للمنظمة متضمناً كل من الكفاءة والفعالية و العلاقات الداخلية ، وكذلك تمت دراسة دور هيئة المنظمة في التأثير على فريق الإدارة وبالتالي على تكامل سلوك فريق الإدارة العليا داخل المنظمة (Carmeli & Shteigman,2010 : 318)، وتم بحث المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) مع الهيئة التنظيمية في كل من دراسة (Kim et al., 2010) و دراسة (De Roeck & Delobbe, 2012:400) إذ افترض توسط الهيئة الخارجية المدركة العلاقة الإيجابية بين المسؤولية الاجتماعية المدركة للشركات و الاندماج التنظيمي (OI) للموظفين. وميز الباحثون المرونة التي يتمتع بها متغير الهيئة الخارجية المدركة مع إنهم بحثوه في موقع التواصل الاجتماعي الشهير بالفييس بوك (Facebook) فهو الآخر كان موضوع لدراسة حالة قدمها (Min Chiu et al ., 2013 : 543) حيث افترض في واحدة من فرضياته وجود تأثير إيجابي للهيئة الخارجية المدركة على اندماج الأعضاء في مواقع الشبكة الاجتماعية . وبناءً على ما تقدم فإن الفائدة من استعراض ارتباط ودور الهيئة الخارجية المدركة مع متغيرات أخرى هو لمعرفة الى أي مدى ممكن أن تؤثر الهيئة التنظيمية في ظل تلك المتغيرات المختلفة ، وفي الجدول التالي نستعرض مجموعة من الدراسات التي تناولت الهيئة الخارجية المدركة مع مخرجات تنظيمية متنوعة ضمن الفكر الإداري .

الجدول (15) الهيئة الخارجية المدركة وعلاقتها مع بعض المتغيرات

الدراسة	المتغير المرتبط مع الهيئة التنظيمية
(Carmeli & Freund ,2002)	- توجهات العاملين . - مكان العمل .
(Herrbach et al , 2004)	- ترك العمل .
(Herrbach & Mignonac , 2004)	- الرضا الوظيفي . - الالتزام التنظيمي . - الرفاهية في مكان العمل .
(Kong ,2008)	- الأداء المالي
(Al-Sakarnah& Alhawary , 2009)	- الثقة التنظيمية - الدعم التنظيمي المدرك
(Kim et al ,2010)	- المسؤولية الاجتماعية
(Kang et al , 2011)	- أخلاقيات المناخ التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة .

ويمكن القول أن متغير الهيئة الخارجية المدركة يكتسب أهميته من خلال مصدرين الأول المرونة الكبيرة التي يتمتع بها (كمتغير) في تأثيره الايجابي على الكثير من المتغيرات الإدارية والتنظيمية على سبيل المثال : الدمج التنظيمي والالتزام التنظيمي فضلا عن تأثيره على الالتزام ، سلوك المواطنة والاستقرار في مكان العمل (Mael & Ashforth, 1992;Bergami & Bagozzi, 2000; Smidts et al., 2001; Dukerich et al., 2002; Kreiner & Ashforth, 2004 ; Ashforth and Mael ,1989; Herrbach and Mignonac ,2004; Fuller et al 2006 ; Mishra , 2012). وكما بينت البحوث السابقة أن الهيئة الخارجية لها

دور في الهوية التنظيمية وتأثر بشكل ايجابي على العديد من نتائج الأعمال إذ إن الأعضاء الذين يعتقدون بقوة هويتهم التنظيمية يظهرون مواقف داعمة تجاه المنظمة مثل الرضا الوظيفي (Van Dick et al., 2004 a) و انخفاض الرغبة في ترك العمل (Van Dick et al., 2004 b) ، وفي دور آخر للهبة أشار (Perrow,1961: 335) إلى أن الهبة يمكن أن تشكل ناقوس خطر يهدد عمل المنظمة ، فالصورة المدركة عنها من قبل الجمهور ضمن البيئة الخارجية قد تكون نقطة بداية النجاح أو أنها تعكس نقطة بداية طريق الفشل ، ولذلك فهو أشار إلى أهمية الانتباه إليها من قبل المنظمة ، هذا ويعد التكيف مع ظروف البيئة الخارجية واحدة من أهم الأهداف الرئيسة للمنظمات بسبب ديناميكية البيئة و يمكن لهبة المنظمة أن تتخذ دوراً مهماً في استراتيجيات التكيف ، إذ أشار (Abbott,1974:401) في بحثه عن هبة الجامعات الأميركية أنه كلما زادت الهبة كلما قل التركيز على أهداف التكيف مع الظروف بسبب ما تتمتع بها من قوة متمثلة بهيبتها ، فضلا عن جاذبية هبة المنظمة في أعين الأطراف الخارجية وقد تكون عاملاً مساعداً يعطي للمنظمة المرونة والسهولة في تشكيل التحالفات والائتلافات في البيئة الخارجية (Nikolai et al., 1977) ،

وعليه يمكن القول: إن المنظمات لطالما بحثت عن جودة معينة تميزها عن بقية المنظمات ، فإن تأثير الهبة التنظيمية كمتغير تمثل الجودة الكامنة للمنظمة نفسها (Clopton & Finch , 2012 : 80) وبناءً على ما قدمه (Dutton et al., 1994: 239) في أن الفرد يحمل صورتين لمنظمتها واحدة تعكس تقييم الفرد لنفسه لما تمثله المنظمة أو رمزيتها أما الصورة الأخرى فتعكس تقييمه بما يعتقد الآخرون خارج المنظمة عن ما تمثله المنظمة أو رمزيتها، وبناء على الصورة الأخرى يتبلور المصدر الثاني لأهمية الهبة الخارجية المدركة الذي يكمن في الأثر الذي يمكننا تسميته "بالأثر النفسي المباشر" على العاملين ونتائج سلوكهم التي تنعكس على العمل، حيث أوضح (Tyler and Blader 2003) أن الهبة الخارجية المدركة تحفز العاملين على العمل بطريقة تتسجم مع اعتقادهم والتي تنعكس بشكل ايجابي على المنظمة (Mishra et al., 2012 : 204) . وكما استعراضنا سابقا فان تصورات الهبة الخارجية لدى العاملين تستند الى نظرية الهوية الاجتماعية ونظرية تصنيف الذات ، خصوصاً إذ علمنا أن العاملين يبحثون عن المنظمات التي تطابق شعورهم الذاتي كتطابق المفتاح مع القفل (Ashforth, 1998: 213)، وكما يقول أنصار نظرية الهوية الاجتماعية أن الأفراد يفضلون الانتماء إلى المجموعات التي لديها هبة عالية لان ذلك يزيد من احترام الذات (Hameed et al., 2011 : 8) ، ويرى كل من (Dutton et al., 1994; Mael & Ashforth, 1992) إن معظم الناس يرغبون في الانتماء إلى المنظمة التي يعتقدون أنها تمتلك خصائص التقدير الاجتماعي (Kang et al., 2011 : 764)، والشعور بالفخر بالانتماء إلى

منظمة مشهورة اجتماعيا بشكل كبير (Choi & Kim , 2011 : 244-245) ،وعليه فان الرغبة بالحصول على الاحترام والتقدير والفخر هي حاجات ، لذلك يمكن لجاذبية الهيئة الخارجية المدركة الإسهام في سد حاجات الأفراد الاجتماعية والعاطفية (Kamask , 2011 : 211) . و رغم التأثير الذي ذكرناه للهيئة الخارجية المدركة على الأفراد تبقى هنالك بعض الحالات التي لا تؤدي فيه الهيئة الخارجية المدركة هدفها على الرغم من أدراك العاملين لهيئة المنظمة لدى الأطراف الخارجية وقد تكون المنظمة تملك الهيئة في أعين الأطراف الخارجية، لكن العاملين يشعرون بالاستياء كما يعبر عنه (Cialdini et al., 1976: 366) " بالتشمس في شهرته المنعكسة " والتي تعني على الرغم من المكاسب التي تحققها المنظمة من خلال هيئتها إلا أن هذه المكاسب لا تعود بالمنفعة على العاملين هذا الاستياء قد يقودهم إلى التهكم (Cynicism). وعليه فقد أوصى كل من (Fisher and Wakefield, 1998) المنظمات التي لديها سمعة جيدة في المجتمع بان تركز على الاستراتيجيات التي توصل المعلومات للعاملين حول نجاحاتها وانتصاراتها في الأعمال أما المنظمات التي لا تمتلك تلك السمعة الجيدة فعليها أن توظف الاستراتيجيات التي تعزز الروابط الاجتماعية والعلاقات التفاعلية بين أعضائها (العنزي واخرون ، ٢٠١١ : ٧).

رابعاً : مقاييس الهيئة الخارجية المدركة .

بالرجوع إلى التاريخ المعرفي للهيئة التنظيمية يعتبر كلا من (March and Simon,1958) هما أول من وضع أسبقيات الهيئة التنظيمية وكذلك أول من أشار إلى تأثير الهيئة التنظيمية على العاملون حيث أوضح ذلك عندما يعتقد العاملون أن منظماتهم تحظى بتقدير عالي من قبل الأطراف الخارجية فان ذلك يقود إلى اندماجهم بقوة مع المنظمة ، وان هيئة المنظمة دالة لكل من مكانة المنظمة في المجتمع و معايير العاملين عن الهيئة، كما أوضحنا أن هيئة المنظمة في المجتمع تعتمد على مدى امتلاكها رموز النجاح المعترف بها داخل ذلك المجتمع وهذه الرموز تعتبر أسبقيات للهيئة التنظيمية وهي (Fuller et al., 2006 : 820) :-

1. **وضوح رؤية المنظمة** : تستند على الخصائص التي تؤدي إلى جعل المنظمة معروفة بالمجتمع مثل حجم المنظمة ، النمو ، تمايز المنظمة وكلما زادت هذه الخصائص كلما أدى ذلك إلى تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات .

2. **النجاح في تحقيق أهداف المنظمة:** نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها ترتبط ايجابيا مع هيئة المنظمة من خلال النجاح في تحقيق الأهداف القصيرة وطويلة الأمد يتولد أدراك لدى العاملين في احتمالية نظرة الناس خارج المنظمة باحترام كبير للمنظمة .

3. **معدل مستوى مكانة العاملين :** فالجماعات التي لديها ارتباط ايجابي مع المنظمة فأنها تؤكد للعالم قيمة وثروة المنظمة وبذلك فان الأفراد خارج المنظمة سوف يقدرن المنظمة بشكل كبير و جميع العاملين يجب أن يرتبطوا بشكل ايجابي مع هيئة المنظمة في المجتمع ،

4. **مستوى الهيئة للعاملين ،** يمكن أن يحصل العاملون على الهيئة الخاصة بهم من خلال خبرات العمل السابقة التي هي شكل من أشكال راس المال البشري الذي يعكس مكانتهم .

على الرغم من أهمية أسبقيات الهيئة التنظيمية التي اقترحها (March and Simon) ولكن لم يتم توظيفها الا في دراسة واحدة فقط وهي دراسة (Fuller et al., 2006) اذ اعتبرها كأسبقيات للهيئة الخارجية المدركة والتي تؤثر بدورها على اندماج العاملين مع المنظمة . في الدراسات اللاحقة وضع الباحثون عدد من المقاييس لقياس الهيئة التنظيمية والتي يمكن تقسيمها كما يلي :-

1. مقياس (Mael & Ashforth 1992)

سعى كل من (Mael & Ashforth) في بحثهم عن طريقة حصول المنظمة (الكلية) على الدعم من خلال بيئتها الخارجية مفترضين أن السبيل للوصول إلى هذا الدعم هو من خلال الدمج التنظيمي الذي يأتي من أسبقيات منها فردية وأخرى تنظيمية ومن ضمن هذه الأسبقيات التنظيمية هي الهيئة التنظيمية والسبب في وضع الهيئة التنظيمية ضمن الأسبقيات التنظيمية جاء معتمداً على رأي (March and Simon, 1958) السابق حول اندماج العاملين مع منظماتهم من اجل تعزيز احترام الذات وكلما كانت المنظمة مرموقة كلما زادت الثقة بأنفسهم من خلال الاندماج (Mael & Ashforth 1992:107).

ومن اجل قياس الهيئة التنظيمية صمما واحداً من أهم المقاييس الذي استعمله العديد من الباحثين فيما بعد لقياس الهيئة الخارجية المدركة مع تعديل بنود المقياس لتناسب مع غرض وعينة دراسة الباحثين، اذ اعتمدا مقياس ليكرت الخماسي الذي يتراوح بين (5 اتفق بشدة) و (1 لا اتفق بشدة) و مكون من (8) فقرات ومنها على سبيل المثال " الناس في مجتمعي يفكرون بشدة (الكلية) " و "يعد من الأفراد المرموقين في المجتمع إذا كان من خريجي (الكلية) " ..الخ . بعد ذلك قام الباحثون بوضع مقاييس معتمده على مقياس (Mael & Ashforth 1992) أو جاء مشابها إلى حد ما

فقراتها مثل مقياس (Bhattacharya et al., 1995) الذي يتكون من (3) فقرات ، ومقياس (Bergami and Bagozzi 2000) الذي ركز على أربع جوانب تدل على هيئة المنظمة هي الشهرة (Well Known) ، الاحترام (Respect) ، الإعجاب (Admired) والمكانة المرموقة (Prestigious). وأيضاً اعتمد (Smidts et al., 2001) على مقياس (Mael & Ashforth) (1992) والذي أستخدم فيما بعد في طيف واسع من البحوث المرتبطة بمتغير الهيئة الخارجية المدركة وركز المقياس على سمعة ومكانة المنظمة وتكون من أربع بنود ومنها (منظمتنا لديها سمعة جيدة) ، (ينظر إلى منظمتنا كمنظمة مرموقة للعمل فيها)، (عند التكلم مع الأهل والأصدقاء فان لديهم اتجاهات جيدة باتجاه المنظمة).

2. مقياس (Riordan et al., 1997)

استخدم هذا المقياس من قبل الباحثين مثل (Fuller et al , 2006 ; Kamasak &) لقياس الهيئة الخارجية المدركة ، على الرغم من أن (Riordan et al., 1997) استخدم هذا المقياس لقياس صورة المنظمة التي اعتبرها دالة الإشارات التنظيمية التي تحدد التصورات المختلفة لأصحاب المصالح و أوضح المتغيرات التي تؤثر عليها وأيضاً كيف تؤثر الصورة التنظيمية على كل من الرضا الوظيفي و رغبة العاملين في ترك المنظمة، معتمداً بهذا المقياس على ما قدمه (Dutton & Dukerich, 1991) الذي عرف الصورة التنظيمية من وجهة نظر العاملين بأنها الطريقة التي يعتقدونها الآخريين في مشاهدة المنظمة (Riordan et al., 1997 : 406). والذي يلاحظ على هذا المقياس انه لم يذكر الهيئة الخارجية المدركة إطلاقاً ولكنه جاء مطبقاً لمفهومها حيث تكون المقياس من ست فقرات ومنها (بشكل عام أنا اعتقد أن شركة " X " لديها سمعة جيدة في المجتمع) ، (بشكل عام أنا اعتقد أن شركة " X " لديها سمعة جيدة في الصناعة) ، (بشكل عام أنا اعتقد أن شركة " X " معروفه بأنها مكان جيد للعمل) .

3. مقياس (Fortune)

يرى (Carmeli , 2005: 445) أن الجانب النظري للهيئة الخارجية المدركة تم اغناءه بشكل جيد من قبل الباحثين و لكن مقاييسها مازالت بحاجة إلى المزيد من المناقشة والاختبار على الرغم من وجود دراستين حديثتين لقياس تصورات العاملين لكيفية نظرة أصحاب المصالح إلى منظمتهم وهما دراسة (Bergami & Bagozzi 2000) التي ركزت على أربعة جوانب للهيئة التنظيمية (الشهرة، الاحترام، الإعجاب و المكانة المرموقة) ودراسة (Smidts et al., 2001) التي ركزت

على المكانة والسمعة، وكلا الدراستين اعتمدا على أفكار مقياس (Mael & Ashforth 1992) و يعتقد (Carmeli , 2005) ان هنالك حاجة إلى صقل هذه المقاييس من اجل تجميع التقييمات الفردية لذلك نحن بحاجة إلى :-

أ. استكشاف الجوانب المحددة التي تشكل هيئة أي منظمة بدلا من الاعتماد على البيانات العامة للهيئة (على سبيل المثال الشهرة ، الاحترام و الإعجاب) وفي هذا الصدد قد نستفيد من اكتشاف مؤشرات خاصة توضح لماذا تكون المنظمة مشهورة ، محترمة ، وموضع أعجاب.

ب. أهمية المعايير التي تحدد أي منظمة مرموقة من اجل فهم ما يشكل هيئة المنظمة .

وتحقيقا لهذه الغاية قام (Carmeli,2005) بتكييف مؤشر المسح السنوي لفورتنش (Fortune) المصمم خصيصا لقياس السمعة التنظيمية للشركات الأميركية الأكثر أعجابا، هذا المسح شمل (8000) مدير تنفيذي وشمل أيضا أكبر عشر شركات في القطاع الصناعي نفسه بالاعتماد على ثمان خصائص وبتراوح المقياس من (0) ضعيف الى (10) ممتاز . أوضح (Wang & Fryxell, 1994) أن مؤشر (Fortune) يتكون من بعدين :-

الأول (القدرات والأساليب الإستراتيجية) أو **الهيئة الاجتماعية (Social Prestige)** والذي يضم (جودة الإدارة ، جودة المنتجات والخدمات ، القدرة على الجذب والتطوير والاحتفاظ بالمواهب ، المسؤولية الاجتماعية والبيئية والإبداع) ، البعد الثاني (النتائج المالية) أو **الهيئة الاقتصادية (Economic Prestige)** ويضم (السلامة المالية ، قيمة الاستثمار طويل الأمد ، استخدام أصول المنظمة) ، استخدام مؤشر (Fortune) في بعض الدراسات من اجل تقييم السمعة الشاملة للمنظمة (e.g. Fombrun & Shanley 1990; Fryxell & Wang 1994) والبعض الآخر في تقييم المسؤولية الاجتماعية للشركات بشكل رئيسي (Hammond & Slocum 1996; McGuire et al., 1988). وهناك أيضا بعض المقاييس المستخدمة في قياس هيئة المنظمة مثل (Bartels et al., 2009) الذي درس تأثير دمج المنظمة مع منظمة أخرى على العاملين قبل وبعد عملية الاندماج وكان المقياس مصمم لقياس تقييم العاملين لسمعة منظماتهم بصورة عامة مثل (المنظمة تحظى بسمعة طيبة، المنظمة محل تقدير الخ)، رغم تركيزه على سمعة المنظمة ولكنه استخدم كمقياس للهيئة الخارجية المدركة من قبل (De Roeck & Delobbe ,2012 :403). وبناءً على ما تقدم من استعراض للمقاييس اعتمد الباحث على مقياس (Mael & Ashforth 1992) في دراسته الحالية لقياس متغير الهيئة الخارجية المدركة لكون هذا المقياس يتمتع

بمصادقية وثبات واستخدم من قبل أكثر من (21) دراسة مختلفة كما هو مبين في الجدول (16) إضافة إلى توافق فقرات المقياس مع عينة الدراسة الحالية .

الجدول (16) مقاييس الهيئة الخارجية المدركة

(Riordan et al., 1997)	(Bhattacharya et al., 1995)	(Mael&Ashforth,1992)	المقياس الدراسة
		*	Min Chiu et al , 2013
		*	الجنابي ، ٢٠١٣
		*	Gumus et al , 2012
		*	Gkorezis et al , 2012
		*	Smith ,2012
		*	Mishra et al , 2012
		*	الفتلاوي ، ٢٠١٢
	*	*	Choi & Kim , 2011
*			Kamask , 2011
		*	Kang et al , 2011
		*	Hameed et al , 2011
		*	Ciftcioglu , 2010
		*	Kim et al , 2010
*			Al-Sakarnah& Alhawary,2009
*			Kamasak & Bulutlar , 2008
*			Fuller et al , 2006
		*	Carmeli et al 2006
		*	Witting, 2006
		*	Mignonac &Herrbach,2006
		*	Lipponen et al, 2005

			*	Herrbach et al,2004
			*	Gwinner &Swanson , 2003
			*	Smidts et al. 2000
			*	Bergami and Bagozzi 2000
			*	Bhattacharya et al, 1995
		21		عدد الدراسات
4	1			
فورتشن (Fortune)	(Bartels et al., 2009)	(Smidts et al., 2001)		المقياس الدراسات
			*	الجنابي ، ٢٠١٣
				Clopton & Finch , 2012
		*		De Roeck & Delobbe ,2012
*				Clopton & Finch , 2012
			*	Carmeli et al , 2011
			*	العنزي وآخرون ، ٢٠١١
			*	Carmeli & Shteigman , 2010
			*	العنزي والعطوي ، ٢٠١٠
			*	راضي واخرون ، ٢٠٠٩
*				Kong, 2008
*				Carmeli, 2005
3	1	6		عدد الدراسات

المبحث الثاني

العدالة التنظيمية المدركة

تمهيد:

أيقنت المنظمات منذ وقت طويل من خلال التجارب والدراسات المختلفة في حقل الإدارة أن العاملين في المنظمة يشكلون المحور الأساسي في استدامة حياة المنظمة في بيئة الأعمال وبالتالي كان التركيز الأكبر من قبل الباحثين وخصوصا في الفكر الإداري على معرفة ما يؤثر على أدراك أو تصورات العاملين في مكان العمل وكيف ينعكس ذلك على أداء أعمالهم ، لذلك قام الباحثون في دراسة الكثير من المتغيرات التنظيمية المؤثرة على ذلك الإدراك مثل (الرضا الوظيفي ، الالتزام التنظيمي ، سلوك المواطنة) فضلا عن العدالة التنظيمية المدركة (Perceived Organizational Justice) اذ تعتبر من أكثر المواضيع حساسية بالنسبة للعاملين بسبب ارتباطها بالشعور الإنساني الذي يتحسس العدل و الظلم في مكان العمل والعدالة بحد ذاتها هي من أهم المفاهيم التي تم شرحها في الكثير من المجالات السياسية والاجتماعية والأخلاقية ، فضلا عن قضايا العدالة والإنصاف التي تشكل مصدر قلق لجميع العاملين تقريبا في بيئات الأعمال ويلاحظ أن العاملين كثيرا ما يقيمون الأجر أو الراتب الذي يتلقونه هل هو مساوي مقارنة إلى مساهمتهم في المنظمة ؟ وهل زملائهم في العمل يتلقون نفس الأجر ؟ فضلا عن تقييم عدالة الإجراءات المرافقة لاتخاذ القرارات من قبل المدراء وهل هذه الإجراءات منسقة ودقيقة وغير متحيزة ، ولا يقف تقييم العدالة التنظيمية من قبل العاملين عند هذا الحد بل أيضا يأخذون بالاعتبار المعاملة الشخصية التي يتلقونها من المدراء (Judge and Colquitt , 2004 :395) . وقد أثبتت العديد من الدراسات التي أجريت على العدالة التنظيمية مثل (Cropanzano & Greenberg, 1997; Cropanzano et al , 2001; Colquitt & Greenberg, 2003) أن المخاوف بشأن العدالة تقود إلى التأثير في مواقف وسلوكيات العاملين . ونظرا للأهمية الكبيرة للعدالة التنظيمية سيحاول الباحث في هذا المبحث التعرف على البدايات الأولى لظهور مفهوم العدالة التنظيمية والنظريات الأساسية التي مهدت هذا الظهور في الفكر الإداري وتكوين أبعاد العدالة التنظيمية الأساسية وكيف ارتبطت دراسة العدالة مع طيف واسع من المتغيرات المختلفة كل هذا من خلال النظرة التاريخية ، فضلا عن التطرق إلى تاريخ و مفهوم وأهمية وأبعاد العدالة التنظيمية المدركة.

أولاً : نظرة تاريخية على العدالة التنظيمية المدركة

يعد ركون الإنسان إلى العدل وكره الظلم من السلوكيات النفسية المتجذره في طبيعته التكوينية لذلك جاءت الرسائل السماوية مطابقة لتلك الطبيعة الإنسانية في الدعوة إلى العدل في الحياة الاجتماعية ونبذ الظلم لكونه يحدث أخلال في التوازن الاجتماعي البشري. ويمكن القول أن الغوص في تاريخ العدالة بوصفه مفهوم مستقل هي رحلة طويلة ممتدة بعمق التاريخ، لأن العدالة مفهوم عالمي يشمل المساواة بين الأشخاص من حيث الاحترام والكرامة لجميع البشر باعتبارهم أفراد في المجتمعات البشرية (Johnson 2007:16) ، فالنقاشات الفكرية الأولى حول طبيعة وفلسفة العدالة ودورها في الحياة المدنية تقودنا إلى رواد المدارس الفلسفية القديمة مثل أفلاطون وسقراط (jing & sheng,2008:1067) اذ ركزت هذه النقاشات الفلسفية على العدالة باعتبارها احد السمات الضرورية للنظام المجتمعي، و يرى أفلاطون أن النظام الاجتماعي الذي هو رمز الحضارة لا يمكن أن يوجد من دون العدالة (Chegini, 2009: 173) واعتبار العدالة فضيلة إنسانية (Fortin & Fellenz, 2008 : 418) ، وان الهدف من العدالة هو ازدهار جميع أعضاء المجتمع (Finnis ,1980: 174) وهذا ما ينطبق مع فكر أرسطو الذي يربط العدالة بالأخلاق الفاضلة .

واستمرار البحوث والدراسات خلال عقود من الزمن بصور وإشكال مختلفة تبحث في العدالة وأهميتها وصولاً إلى المجتمعات الحديثة التي بدأت الدعوة إلى العدالة تتوضح بشكل اكبر من خلال الروايات و الأفلام والبرامج التلفزيونية (Lambert et al., 2005:411) واخذ مفهوم العدالة بالاتساع و ظهرت أشكال متنوعة من العدالة في الحياة الاجتماعية مثل العدالة الجزائية ، العدالة التوزيعية ، و العدالة التعويضية (Rawls,1971) ، ولم يقتصر هذا التوسع في أهمية العدالة فقط في الحياة الاجتماعية وإنما امتد أيضاً إلى ضرورة وجود عدالة في مكان العمل ومعاملة العاملين في المنظمات بمساواة هذه المعاملة اذ يطلق على هذه المعاملة بالفكر الإداري بالعدالة التنظيمية . و بدأ التطور للعدالة في السياق التنظيمي يتمثل بمخاوف العاملين بشأن العدالة في توزيع الموارد مثل الأجور، المكافآت و الترقيات ، ويعد عام(1960) الانطلاقة الأولى في البحث بشكل عملي في العدالة التنظيمية اذ كان العاملون يحكمون على وجود العدالة في المنظمة من خلال بعد واحد وهو العدالة التوزيعية (*Distributive justice*) ، وتم تقديم مفهوم العدالة من قبل (Homans, 1961) بالاعتماد على نظرية التبادل الاجتماعي والذي يشير إلى تصور العاملين للعدالة عن ما سوف يحصلون عليه من نتائج مقابل مساهمتهم في المنظمة

، وبعبارة أخرى فإن العدالة التوزيعية تتمحور حول المساواة في القرار المتخذ لتخصيص النتائج على العاملين ، و بدأ علماء الاجتماع يضعون اهتماماً أكبر لهذا الجانب الأساسي من سلوك العاملين وأصبح هذا الموضوع أكثر أهمية في مجال بحوث السلوك التنظيمي (Hassa , 2002:56). و تعد العدالة التوزيعية هي المكون الأول للعدالة التنظيمية و معظم الباحثين الذين بحثوا العدالة التوزيعية يستندون بمفهومها على نظرية المساواة (*Theory of equity*) التي قدمها (Adams,1965) والتي تنص على ضرورة أن يحصل العاملين على المخرجات (مثل الراتب) بما يتفق أو يتلاءم مع مساهماتهم داخل المنظمة (مثل الجهود) (Xu, 2009:4601). و يبدو أن الحكم من قبل العاملين على العدالة التنظيمية من خلال بعد العدالة التوزيعية غير كافي لإعطاء الصورة الكاملة للعدالة في مكان العمل ، وبعد ما يقارب (15) سنة من البحث في العدالة التنظيمية قدم كل من (Thibaut and Walker ,1975) مفهوم العدالة الإجرائية (*Procedural justice*) المشتق من الدراسات القانونية والذي يتمثل بعدالة الإجراءات المستخدمة في اتخاذ القرارات (Daly et al., 2009 :336) وأصبحت المكون الثاني للعدالة التنظيمية وبهذا توسع مفهوم العدالة التنظيمية ليس فقط فيما يتعلق بعدالة توزيع الموارد أو النتائج على العاملين وإنما أيضا يشمل العدالة المدركة للعمليات والإجراءات المستخدمة في تحقيق تلك النتائج أو القرارات (Whisenant & Smucker , 2009 :158).

وفي أو خر عام(1970) ونتيجة لزيادة البحوث التي تناولت العدالة التنظيمية تحولت من الدراسات النفسية والاجتماعية إلى مجالات أخرى متخصصة مثل الفلسفة، السياسة ، علم الاجتماع ، القانون ، علم النفس المعرفي والإدارة (Fortin & Fellenz ,2008 : 417) وعلى الرغم من التطورات التي مرت بها العدالة التنظيمية من خلال (العدالة التوزيعية والإجرائية) وكثرة الدراسات التي اختبرت أهمية تلك المكونات في التأثير على مواقف العاملون تجاه المنظمة الا انه هذه المكونات لم توضح الطريقة التي يعامل فيها العاملين عندما يتم توزيع الموارد و تنفيذ الإجراءات أو القرارات، هذا الأمر دفع كل من (Bies and Moag, 1986) تقديم اقتراح لتوسيع مفهوم العدالة الإجرائية بتقديم نوع جديد من العدالة التنظيمية الذي يركز على أهمية نوعية المعاملة التي يتلقاها العاملون عند تنفيذ الإجراءات عبر عنه بالعدالة التفاعلية أو عدالة التعاملات (*interactional justice*) (Johnson et al., 2009:410). اذ أشار (Bies ,1987) أن الأمر لا يقتصر فقط على تنفيذ النتائج والإجراءات من قبل العاملين ولكن المهم تشكيل استجابة لذلك من خلال إعطاء تفسيرات أو توضيحات لهم بشأن تلك النتائج

والإجراءات (Holbrook, 1999, 207) إذ ان هنالك ضرورة أعطاء تفسيرات واضحة للعاملين عن القرارات والنتائج التي يتم اتخاذها من اجل توسيع إدراكهم للعدالة داخل المنظمة. ويلاحظ أنه على الرغم من تأكيد الباحثين في العلوم الاجتماعية والإنسانية على أهمية الدور الذي تمارسه العدالة داخل المنظمة إلا ان مصطلح العدالة التنظيمية لم يظهر إلا في عام (1987) ليدل على أحساس العاملين بالعدالة والنزاهة في المنظمات (ابو تايه ، ٢٠١٢ : ١٥٠). ويعد (Jerald Greenberg) أول من استخدم مصطلح " العدالة التنظيمية " في بحثه المقدم في عام (1987) لوصف مجموعة مختلفة من المفاهيم في أدبيات الأبحاث والتي تغطي علم النفس الاجتماعي والتنظيمي والسلوك التنظيمي (Myhill & Bradford , 2013 :339).

في وائل عام (1990) بدت أبحاث العدالة التنظيمية تبرز بصورة أوضح باعتباره وسيلة ناجحة وقوية لتقييم كيف يشعر العاملون حول الطريقة التي يؤدون بها وظائفهم ، وفي هذه الفترة نشر (Greenberg) أكثر من (20) كتاباً و(150) مقالة عن العدالة التنظيمية (Whisenant & Smucker :158 ، 2009) ، و بعد سنوات على ظهور العدالة التفاعلية مكون ثالث للعدالة التنظيمية ، وفي الأعوام (1993-1990) أوضح (Greenberg) بان العدالة التفاعلية تمتلك نوعين خاصين من العدالة وهذين النوعين مستقلين عن العدالة الإجرائية ، النوع الأول يسمى عدالة التعاملات الشخصية أو العلاقات الشخصية (Interpersonal Justice) والتي تعكس الدرجة التي يتم بها معاملة العاملين من حيث الكرامة و الاحترام و المداراة من قبل المنظمة في أثناء تنفيذ الإجراءات وتحديد النتائج ، أما النوع الثاني من العدالة التفاعلية يطلق عليه عدالة المعلومات أو العدالة المعلوماتية (Informational Justice) والتي تعكس التفسيرات المقدمة إلى العاملين من اجل نقل المعلومات حول لماذا الإجراءات تتم بطريقة معينة أو لماذا يتم توزيع النتائج بهذه الطريقة (Xu,2009:4602). وكان هنالك جدل قائم حول إذا ما كانت العدالة التفاعلية بمكوناتها تمثل بعداً مستقلاً (مثل العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية) للعدالة التنظيمية أم أنها مجرد توسيع للعدالة الإجرائية؟

في عام (2001) قدم كل من (Cohen-Charash and Spector) دراسات ما بعد التحليل (meta-analysis) اختبرت (190) دراسة مختلفة عن العدالة التنظيمية بإبعادها الثلاثة التوزيعية و الإجرائية و التفاعلية ، وجدت هذه الدراسة أن هنالك تمييز بين الأبعاد الثلاثة وكذلك وجدت أنها ترتبط مع بعضها البعض بطرق مختلفة، وان أدراك العدالة التفاعلية قد يسهم في ادراك العدالة التوزيعية

(Cohen-Charash and Spector , 2001: 307) ، هذا الاستنتاج يضيف وزناً كبيراً في التأكيد على استقلال الأبعاد الثلاثة للعدالة التنظيمية، التوزيعية و الإجرائية و التفاعلية (Jackson,2011:63). وأراد (Colquitt's) وزملائه حسم هذا الجدل في نفس عام (2001) عندما أثبتوا أن العدالة التنظيمية لها أربعة أبعاد مختلفة وهي العدالة التوزيعية ، الإجرائية ، العلاقات الشخصية و عدالة المعلومات (Carmon et al., 2010 :213) . وقد كانت هذه المساهمة مهمة من قبل (Colquitt's et al.,2001) حيث تضمن بحثهم دراسات عن العدالة التنظيمية لعقدين من الزمن وجدوا من خلال اختبار (120) دراسة مستقلة مابعد التحليل من اصل (183) دراسة تجريبية أن العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات الشخصية و عدالة المعلومات هي بنى مختلفة ويمكن تمييزها من خلال الدراسات التي أجريت على العدالة التنظيمية .

وقد عبر (Colquitt,2005) و زملائه عن تطور بحوث العدالة التنظيمية على أنها مجموعة مميزة من " الموجات " بدت الموجة الأولى في عام(1950) مع عدالة التوزيع ثم تلتها الموجة الثانية المتمثلة بالعدالة الإجرائية منتصف عام(1975) وبعد ذلك ظهرت الموجة الثالثة عدالة العلاقات الشخصية في عام (1980) (Whisenant & Smucker , ibid :158) . وعليه فان النظرة التاريخية للعدالة التنظيمية تؤدي دور كبير في معرفة البدايات لها وكيف تشكلت أبعادها بفترات زمنية مختلفة من خلال الزخم المتواصل من البحوث والدراسات المتعلقة بها ، ومن خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بالعدالة التنظيمية يمكننا القول أن مفهوم وأهمية وإبعاد العدالة التنظيمية ترسخت بشكل كبير في منظمات الأعمال من جهة و إدراكها من قبل العاملين من جهة أخرى خلال الفترة الزمنية الممتدة من عام (1965) إلى عام (2002) إلا ان هذه الفترة تضمنت أهم و ابرز التطورات التي مرت بها العدالة التنظيمية كما هو مبين في الجدول (17) وهذا لا يعني أن بعد عام (2002) ليس هنالك دراسات متصلة بالعدالة التنظيمية بل بالعكس مازلت الدراسات مستمرة حتى اليوم تبحث في أهمية ودور العدالة في متغيرات تنظيمية أخرى متضمنة عينات بحثية مختلفة، ولكن هذه الدراسات لم تكن تواجهها إضافة مكون جديد للعدالة التنظيمية او تغير مفومها السابق وإنما اختبرت علاقة العدالة التنظيمية مع متغيرات أخرى متعددة .

الجدول (17)

تلخيص العدالة التنظيمية

السنة	الباحث	التركيز على العدالة التنظيمية المدركة من خلال
1965	Adams	نظرية المساواة: تكافؤ المدخلات مع مخرجات العاملين
1975	Thibaut &Walke	إجراءات أخطه والقرار هي حاسمة بالنسبة للتصورات العدالة
1980	Leventhal	العوامل الظرفية للعدالة الإجرائية
1986	Bies & Moag	الاختلاف ما بين العدالة التفاعلية والعدالة الإجرائية
1991	Konovsky &Cropanzano	العدالة التنظيمية والموقف العدائي ودوره في الأداء
1993	Kim	الانصياع وقبول القواعد التنظيمية
1994	Pugh	الثقة بالمسؤول ودور ذلك بالمهام خارج الأداء
1995	Korsgaard & Schweiger	الالتزام التنظيمي
1995	Tracy & Renard	أشغال المناصب
1997	Greenberg	العدالة ما بين الأشخاص والعدالة الإعلامية : العدالة التنظيمية وأداء العاملين
2001	Colquitt	العدالة التنظيمية والسلوك
2001	Lind	العدالة التنظيمية والمعاملة
2002	Saunders	التصورات وفاعلية العدالة التنظيمية

Source: HAN Feng-jing &SHI Chun-sheng , Relationship of Perceived Organizational Justice and Employee Performance, International Conference on Management Science & Engineering (15th) , September 10-12, 2008 , Long Beach, USA.

ثانياً: مفهوم وطبيعة العدالة التنظيمية المدركة

عند البحث عن كلمة " العدالة " في معاجم اللغة العربية فان ذلك سوف يقودنا إلى "العدل " والعدل من الناحية اللغوية هو مصدر بمعنى العدالة والاعتدال والاستقامة، وهو الميل باتجاه الحق (الحقني، ٣٠:١٩٩٠). وان لمفاهيم وتطبيقات العدالة مكانه مهمة في التشريع الإسلامي حيث ذكر القران الكريم كلمة "عدل " في مواضع مختلفة منه على شكل فعل ومصدر ومشتق (٢٨ مرة) ^١ . ولفظة العدالة (*Justice*) هي فرنسية مأخوذة من الكلمة اللاتينية (*Justitia*) من (*Just*) و (*Justus*) وتعني عدل وأنصاف وهو مفهوم يعني ضمناً معاملة منصفة أخلاقية ونزيهة مع كل الناس (الحسيني والشريفي ، ٢٠١٠ : ١٤٠) . أما قاموس (Oxford) فيعرف العدالة بأنها تشخيص وتحديد خصائص تنسم بالعدالة والنزاهة وتكون منصفة للجميع وغير متحيزة (الخفاجي ، ٢٠١٢ : ١٣) .

في حين أدبيات العدالة التنظيمية تستخدم كلمات مثل العدالة (*Justice*) ، الأنصاف (*fairness*)، المساواة (*equity*) بشكل متبادل في البحوث الإدارية للتعبير عن مصطلح العدالة التنظيمية المدركة (Malik & Naeem , 2011 ; Fortin & Fellenz, 2008 : 416 ; Johnson , 2007:16) (93) . وأوضح (Suliman , 2003) أن مصطلح العدالة التنظيمية يعني الدرجة التي عندها يدرك العاملون بان القواعد والقوانين التنظيمية والإجراءات والسياسات المتعلقة بعملهم عادلة للجميع (عبد الحميد ، ٢٠٠٨ : ٢١) ، وأشار (العطوي، ٢٠٠٧) إلى ان إدراك العاملين للعدالة في مكان العمل يكون من خلال علاقتهم بالمنظمة او برئيسهم المباشر والتي تؤثر بالنهاية على مواقفهم وسلوكياتهم في العمل (العطوي ، ٢٠١١ : ١٧٠) .

ويرى (Seel & Moor, 1993) إن العدالة التنظيمية مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدركه العامل من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات داخل المنظمة (الفتلاوي ، ٢٠١٣ : ١٩) بمعنى ان ادراك العدالة يختلف من فرد إلى آخر داخل المنظمة، ويتفق (Lilly & Virick, 2008) مع هذا الرأي ويرى ان العدالة التنظيمية ليست بالمفهوم البسيط فقد توجد هناك مستويات مختلفة تبرز فيها قضايا العدالة اعتماداً على الوسط التنظيمي والفرد المشمول بذلك (حسن ، ٢٠١٢ : ١١٣) .

١. انظر ، عبد الباقي، محمد فؤاد . معجم القران الكريم، طبعة دار الشعب.

وقد تكون الاختلافات بين العاملين برود الفعل، وتصورهم لعدم المساواة ، ونوع الجنس، والشخصية، والاستعداد الفردي، الكفاءة الذاتية، والأطر الأخلاقية الشخصية، والتي تمارس دورا رئيسيا في تحديد كيفية تقييمهم للعدالة التنظيمية (Jackson, 2011:67) ، وهذا الاختلاف في تفسير العدالة التنظيمية يمكن أن يأخذ مستوى آخر أعلى من مستوى المنظمة على سبيل المثال المستوى الدولي بمعنى وجود تفسيرات مختلفة للعدالة من دولة إلى أخرى وهذا الاختلاف يتحكم به العديد من المتغيرات المتنوعة مثل (متغيرات ديمغرافية ، سياسية ، اقتصادية..). وتعد الثقافة واحدة من ابرز تلك المتغيرات، هذا ما أكدته دراسة (Fischer et al ., 2011 : 297) حيث قامت هذه الدراسة بأخذ عينة تتكون من (13) دولة ومن ضمنها ثلاث دول عربية (مصر ، لبنان و السعودية) وجدت أن تباين ثقافات الأفراد هذه الدول كيفية تفسير مفهوم العدالة التنظيمية . لذلك عندما نعود إلى أدبيات العدالة التنظيمية نجد أن هنالك وجهات نظر مختلفة من قبل الباحثين في تعريف العدالة التنظيمية كما يصورها الجدول أدناه .

الجدول (18) تعريف العدالة التنظيمية

السنة	الباحث	التعريف	المصدر
1987	Alexander & Ruderman	هي العمليات التي يحدد العاملون ماهي المعاملات العادلة في وظائفهم وتأثير المدركات على النتائج الأخرى.	(المدو ، ٢٠١٢ : ٥١)
1987	Greenberg	هي أدراك العامل وردة فعله نحو العدالة في المنظمة.	(Owolabi,2012:28)
1990	Greenberg	تشكل موضع اهتمام في مكان العمل.	(Greenberg, 1990: 400).
1991	Moorman	هي العدالة المرتبط مباشرة في مكان العمل.	(المدو ، ٢٠١٢ : ٥١)
1993	Sall & Moore	هي القيمة الناتجة عن إدراك الفرد للنزاهة والموضوعية للإجراءات والعوائد في المؤسسة التي يعمل فيها.	(حسن ، ٢٠١٢ : ١٠٩)
1993	Niehoff & Moorman	الطريقة التي تعامل بها المنظمة المرووسين .	(Niehoff & Moorman , 1993 : 284)
1993	James	هي إحساس الفرد بالعدالة في المنظمة وردة الفعل السلوكية لهذا الإحساس.	(أبو تايه ، ٢٠١٢ : ١٥٠)
1993	Cropanzano	هي المعاملة العادلة والأخلاقية للأفراد داخل المنظمة.	(المدو ، ٢٠١٢ : ٥١)
1996	Greenberg	تصورات العاملين للعدالة في الأوضاع التنظيمية	(Simpson & Kaminski,) (2007 : 61)
1997	Byars & Rue	محصلة الاتفاق بين الجهود المبذولة والعوائد المتحققة منها، بشكل يسهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للمنظمة.	(السعود ، سلطان ، ٢٠٠٩ : ١٩٥)

(نفس المصدر: ١٩٥)	بأنها إدراك الأفراد لحالة الإنصاف في المعاملة التي يعاملون بها من قبل منظماتهم.	Cropanzano & Greenberg	1997
(الشكري، ٢٠٠٨: ٤٢)	المفهوم الذي يركز على إدراكات الإنصاف في المحيط التنظيمي، وتبحث في تصنيف وتوضيح رؤية الأفراد ومشاعرهم حول المعاملة الشخصية التي يتلقونها من قبل الآخرين ضمن المنظمة.	Greenberg	1998
(أبو تايه، ٢٠١٢: ١٥٠)	على أنها العدالة المدركة من قبل الأفراد للتبادلات (المدخلات والمخرجات) التي تنشأ عن العلاقة السائدة في المنظمة والتي تتضمن علاقات الفرد مع مدرائه والموظفين و زملائه بنفس رتبة العمل، وبالعلاقة مع منظمته كنظام اجتماعي.	Beugre	1998
(Palaiologos et al.2011:827)	دراسة للنزاهة في العمل .	Byrne & Cropanzano	2001
(العطوي، ٢٠٠٧: ١٤٨)	ميل الأفراد العاملين لمقارنة حالتهم مع حالة زملائهم الآخرين في العمل .	Byrne	2003
(المدو، ٢٠١٢: ٥١)	مدرجات لكيفية إتخاذ القرارات فيما يتعلق بتوزيع النتائج والعدالة المدركة للنتائج نفسها.	Baron & Greenberg	2003
(العبيدي، ٢٠١٢: ٨٠)	اعطاء كل فرد ما يستحقه	حسانين	2004
(شعبان، ٢٠١٠: ١٦٥)	السلوكيات التي تؤثر ايجابيا على الأفراد حيث تؤدي الى زيادة الرضا عن العمل والثقة وسلوكيات المواطنة التنظيمية .	صديق	2004
(جوده، ٢٠١٠: ٣٠٧)	هي قيمة مهمه وإحساس وإدراك انساني يشعر بها أعضاء المنظمة في إطار التقييمات المتولدة نفسيا وإداريا من خلال إجراء المقارنات بين القيم التبادلية المتحصل عليها من قبل أعضاء وإدارة المنظمة.	الفيهداوي والقطاونه	2004
(Malik & Naeem,2011: 93)	تصورات العاملين الى مدى التعامل معهم بعدالة وصدق .	Elovainio et al	2005
(المحمود، ٢٠١٠: ٢٢٥)	مدى ادراك العاملين للمعاملة العادلة في وظائفهم وتأثير ذلك على العديد من المخرجات التنظيمية .	زايد	2006
(Robbins&Judge,2007:205)	هي التصور الكلي للعدالة في مكان العمل، المتكون من العدالة التوزيعية والإجرائية والتفاعلية .	Robbins & Judge	2007
(المدو، مصدر سابق: ٥٢)	هي الدرجة التي يعتقد العاملون بأن النتائج التي يتلقونها والطريقة التي يعاملون بها داخل المنظمة هي عادلة وتتماشى مع المعايير الأخلاقية.	Cropanzano & et al	2007

(عبد الحميد ، ٢٠٠٨ : ٢٢)	بأنها مدركات العمال للعدالة التي عوملوا بها من قبل المنظمة	Campbell & Finch	2008
(Tatum&Eberlin,2008:297)	هي القيمة الناتجة من جراء ادراك العاملين للنزاهة وموضوعية الإجراءات المستخدمة في المنظمة .	Tatum & Eberlin	2008
(الشكرجي ، مصدر سابق: ٤٤)	منظومة إدارية متكاملة الأبعاد تصف أنماط القرارات والسلوكيات التنظيمية، والمعايير المحددة لها، ونتائجها المتوقعة، التي تنال القبول مجتمعيًا ويلتزم الأفراد بتنفيذ مضامينها بوصفها تحقق الإنصاف.	الشكرجي	2008
(العبيدي ، مصدر سابق)	هي عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل مع العاملين على المستوى الإنساني والوظيفي .	Ishak&Alam	2009
(Shah , 2011: 226)	العدالة التنظيمية تشير إلى إدراك العاملين للنزاهة داخل منظماتهم .	Foster	2010
(شعبان ، مصدر سابق)	مجموعة من الإجراءات والتوزيعات والتفاعلات بين الفرد و المنظمة الغرض منها تحقيق الأهداف .	شعبان	2010
(المدو ، مصدر سابق)	هي شعور العاملين بمدى عدالة التعاملات من قبل مختلف أصحاب المصالح المتعاملين معهم، وتتضمن تشكيل إدراك من خلال معالجة الاحداث عاطفيا ومعرفيا، ونتج عنها ردود فعل كأتجاهات وسلوكيات، في ظل مناخ العدالة داخل جماعات العمل والمنظمات.	Rupp	2011
(الدليمي ، المدو، ٢٠١٢ : ٥١)	حصيلة إدراك العاملين والجماعات للعدالة التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية داخل المنظمة بنسب متفاوتة استنادا إلى العوامل العاملة (الشخصية، والإدراك، والخبرة،)...والتنظيمية (مناخ العمل، وسياسات العمل، والإجراءات،)... البيئة الخارجية (الثقافية، والاجتماعية،)... وانعكاس هذا الإدراك على اتجاهاتهم وسلوكياتهم والتي من خلالها يمكن للمنظمة معرفة مستوى عدالتها.	الدليمي ، المدو	2012

المصدر: من أعداد الباحث بالاعتماد على المصادر أعلاه .

جاءت التعاريف السابقة في الجدول (18) لتؤكد وجهات النظر المختلفة للباحثين عن مفهوم العدالة التنظيمية المدركة وفي نفس الوقت توضح التطورات التي مرت بها، ويلاحظ في تعريف كل من (Alexander & Ruderman,1987) و (Greenberg,1987) تركيز على الجانب السلوكي للعاملين وردة فعلهم في حالة إدراكهم للعدالة في المنظمة وكيف يؤثر ذلك على النتائج التنظيمية الأخرى ، في حين اختصر (Sall & Moore,1993) العدالة التنظيمية ببعدين هما العدالة التوزيعية والإجرائية من خلال أدراك العاملين لعدالة الإجراءات والعوائد . ويرى (Byars & Rue ,1997) ان العدالة التنظيمية التي يدركها العاملون تتضمن عملية التبادل ما بين الجهود التي يقدمونها والعوائد المقابلة لتلك الجهود ، وإذا سارت عملية التبادل بشكل سليم فانه سوف تساهم في تحقيق أهداف المنظمة . في حين بين (Greenberg,1998) ان أدراك العاملين لا يتوقف فقط على عملية التبادل بل أيضا يعتمد على العدالة في المعاملة الشخصية أثناء عملية التبادل، وهذا ينطبق مع مفهوم العدالة التفاعلية . وبعد التأكيد من قبل الباحثين في تعريفهم للعدالة التنظيمية على أهمية النتائج و الإجراءات والمعاملة الشخصية اثناء تنفيذهم لتلك الإجراءات ، ينتقل كل من (Baron &Greenberg,2003) في تعريفهم للعدالة التنظيمية للتأكيد على أهمية نقل المعلومات(عدالة المعلومات) بين العاملين للتوضيح كيف يتم اتخاذ القرارات وكذلك النتائج المترتبة على تلك القرارات .

وبعد أن أصبحت أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الاجرائية ، ما بين الاشخاص و عدالة المعلومات) معروفة في الفكر الإداري جاءت تعاريف الباحثين لتؤكد ان تصور العاملين للعدالة التنظيمية يشمل كل هذه الأبعاد ، هذا ما أوضحه تعريف كل من (Robbins & Judge, 2007)، وأضاف (Cropanzano & et al, 2007) الجانب الأخلاقي إلى هذه الأبعاد في تعريفه . وأيضاً تم ربط تعريف العدالة التنظيمية مع متغيرات أخرى مثل الرضا الوظيفي ، الثقة و سلوكيات المواطنة التنظيمية كما في تعريف (صديق، ٢٠٠٤) . و بعد استعراض اغلب التعاريف يمكن للباحث تعريف العدالة التنظيمية (بأنها الإحساس المتولد لدى العاملين لعدالة المنظمة كنتيجة لمجموعة من المؤشرات التي يدركها العاملين ومن هذه المؤشرات ، الإجراءات ، والتوزيعات و المعاملة الشخصية)

ثالثاً : أهمية العدالة التنظيمية المدركة .

تأخذ العدالة مركز الاهتمام الرئيسي في جميع الشؤون الإنسانية ،وذلك بسبب حساسية الناس اتجاه كيفية التصرف معهم بعدالة وكذلك فان العدالة من أكثر المعايير قيمة في الحياة الاجتماعية ، وفي البيئة التنظيمية تكون العدالة التنظيمية نوع من الوفاء للجميع ، الأنشطة والسلوكيات وتوجهات العاملين في المنظمة ، بل هي الأساس للتفكير الاستراتيجي والقيم والمبادئ التنظيمية (Chegini , 2009 :173) ، وخلال أربعة عقود الأخيرة أجريت العديد من الدراسات على العدالة التنظيمية وأيضاً الكثير من المراجعات من خلال الكتابات الأكاديمية ، وقد وجدت معظم تلك الدراسات ان سبب استمرار فائدة أو منفعة دراسة العدالة التنظيمية هو لكونها عامل أساسي في فهم مواقف وسلوكيات العاملين في المنظمات (Rai,2013:260) ، إذ أصبحت العدالة التنظيمية المدركة واحده من أكثر المجالات نشاطاً في السلوك التنظيمي ، حيث أخذت دراسة ادراك العدالة التنظيمية من قبل العاملين اهتماماً كبيراً من الباحثين ، حيث بحثت العدالة بشكل مستفيض في علم النفس الاجتماعي وتحديداً في السياقات التنظيمية من قبل علماء النفس والإدارة وغيرهم من المهتمين (Bakhshi et al ., 2009 : 145). وبشكل أجمالي كان تركيز البحوث التي أجريت على العدالة التنظيمية ، تتعلق بجانبين الأول يتعلق بكيفية أدراك العاملين للعدالة داخل المنظمه ، وأما الجانب الثاني يركز على النتائج المترتبة على ذلك الإدراك (Elovainio et al .,2013:40) ، وكما أوضحنا أن ادراك العدالة داخل المنظمة يأتي من مصادر متنوعة هذه المصادر تكون أبعاد العدالة التنظيمية المدركة (العدالة التوزيعية ، الإجرائية ، التفاعلية) ، وفيما يتعلق بالنتائج المترتبة على ادراك تلك المصادر لطالما تم اعتبار العدالة التنظيمية ولوقت طويل كمتغير تفسيري في البحوث التنظيمية حيث تصف العدالة ادراك العاملين أو المجموعة لنزاهة المعاملة التي يتلقونها من قبل المنظمة و ردود أفعالهم اتجاه ما يدركونها (Nadiri&Tanova,2010:34). ويرى (Brockner,2006) أن العدالة التنظيمية تقدم رسالة مهمة إلى المدراء كون العدالة قليلة التكاليف ولكنها تأتي ثمارها بشكل رائع (Fortin & Fellenz , 2008 :415) ، ولذلك نلاحظ زيادة الاهتمام بالعدالة التنظيمية وبشكل كبير واحد أسباب ذلك الاهتمام هو ارتباط إدراك العدالة التنظيمية بالعديد من سلوكيات العاملين الايجابية (Zapata-Phelan et al ., 2009:93) ،ولقد أوضحت الكثير من الدراسات التجريبية التي يذكرها (Xu , 2009 : 4602) أهمية العدالة التنظيمية على نتائج العاملين او المنظمة والتي يمكن تصنيفه إلى ثلاث جوانب :-

1- التأثير على النتائج الشخصية ، وتشمل الأجور ، الرضاء الوظيفي ، التغيب عن العمل

والاستقالة

2- التأثير على النتائج التنظيمية ، مثل الالتزام التنظيمي ، سلوكيات المواطنة التنظيمية و الرغبة

في ترك العمل .

3- النتائج المتعلقة بالمشرف ، وتتضمن الرضا عن أداء المشرف ، الثقة بالمشرف ، وكذلك تقييم المشرف من قبل العاملين .

و كذلك أظهرت العديد من الدراسات السابقة وجود علاقة ارتباط قوية للعدالة التنظيمية المدركة مع اندماج العاملين ، الرضاء الوظيفي ، الدعم التنظيمي وكذلك الالتزام العاطفي (Carmon et al ., 2010:210) وأيضا ارتبطت العدالة التنظيمية بصحة ورفاهية العاملين وبشكل أكثر تحديداً بالصحة النفسية وتجنب الغياب نتيجة المرض (Ybema & den Bos, 2010 :1609) وتكمن أهمية العدالة التنظيمية باعتبارها ظاهرة تنظيمية تملك تأثير قوي ليس فقط على ادراك العدالة ولكن أيضا تأثيره على المواقف والسلوكيات العاملين على سبيل المثال الممارسات البعيدة عن العدالة (الظلم) من قبل المنظمات غالباً ما تؤدي إلى عدم رضا العاملين عن المنظمة و خفض جهودهم في العمل والتعاون فيما بينهم (Whisenant & Smucker, 2009:159)، وفي الواقع الظلم أو التمييز في مكان العمل هو الأساس لكل الأضرار التنظيمية والتجاوزات ولها تأثير مدمر على عملية التنشئة التنظيمية لانه يطغي على جهود العاملين ودوافعهم (Chegini , 2009,ibid) ، وفي دراسات ما بعد التحليل التي قدمه (Colquitt et al., 2001) وزملائه قدموا أدلة بان المستويات المنخفضة من العدالة التوزيعية والإجرائية والنقاعلية كانت مرتبطة مع ردود الفعل السلبية وبذلك فان المستويات المنخفضة او غياب العدالة التنظيمية قد يؤدي بالعاملين الى تطوير مواقف تهكم سلبية باتجاه المنظمة (Chiaburu et al ., 2013 : 184) اذ أن أدراك الظلم من قبل العاملين يمكن أن يؤثر على ردود و استجابة العاملين بشكل سلبي مثل سلوك العمل المنحرف اتجاه زملاء العمل و المشرفين و حتى باتجاه المنظمة نفسها (Khan et al 2014:129)، وكذلك التأثير على صحة العاملين و سلوكيات الانسحاب من المنظمة (Oren et al 2013 :506)، ويمكن أن يتعدى الأمر إلى انتهاك أو اختراق العقد النفسي (*psychological contract breach*) ، حيث أوضح (Robinson , 2000) عندما يدرك العاملين ان المنظمة لا تحقق او لا تلتزم بالعدالة التنظيمية سيؤدي ذلك الى تكوين تصور لدى العاملين في انتهاك العقد النفسي (Wang et al ., 2010 :2). وبناء على ما تقدم من تأكيد الدراسات على أهمية العدالة التنظيمية ، فان العدالة وبلا شك تؤثر على نظرة العاملين في نهاية المطاف ولذلك تم اعتبار العدالة مهمة لكونها قيمة اجتماعية لها تأثير كبير بالنسبة للحياة الاجتماعية ومكان العمل .

رابعاً : أبعاد العدالة التنظيمية المدركة

اغلب الدراسات والبحوث في الفترات التاريخية السابقة بينت أن العدالة التنظيمية المدركة تمثل "مضلة" لمجموعة من المفاهيم المختلفة والمرتبطة بنفس الوقت فيما بينها والتي يمكن إرجاعه إلى ثلاث مفاهيم (أبعاد) رئيسية هي (العدالة التوزيعية ، العدالة الإجرائية و العدالة التفاعلية أو عدالة التعاملات (Myhill & Bradford , 2013 :339) ، وقبل الخوض في التعرف على هذه الأبعاد يجب التوضيح أن أبعاد العدالة التنظيمية تكونت بفعل العديد من النظريات والنماذج التي عززت وجودها في الفكر الإداري ، إذ إن نظريات العدالة التنظيمية بمفاهيمها المختلفة تحاول أن تجيب عن التساؤلات المطروحة منذ وقت طويل ، لماذا يهتم العاملون بالعدالة ؟ وما هي معايير أحكام العدالة ؟ ماهي النتائج المرتبطة بالاحتكام للعدالة؟ (Malmir et al ., 2013 : 1334) . بالحقيقة الإجابة عن هذه التساؤلات ينطوي تحت نوعين من النظريات النوع الأول تسمى (نظريات المحتوى) والتي تركز على عدالة النتائج ، أما النوع الثاني يدعى (نظريات العملية) ويركز على الوسائل المستخدمة لتحقيق عدالة النتائج ، وقد دمج (Greenberg,1987:10) هذين النوعين من النظريات من خلال تصنيفه لمجموعة من النظريات المرتبطة بأبعاد العدالة التنظيمية ، وكان التصنيف ضمن بعدين :-

١- البعد الأول (الفعل - رد الفعل) (Reactive-proactive dimension)

تم اقتراحه من قبل (Van Avermaet, McClintock, and Moskowitz, 1978)، وقد استخدمه (Greenberg ,1982) في أدبيات نظرية المساواة، هذا البعد يميز بين نظريات **الفعل** للعدالة التي تركز على محاولة العاملين تجنب أو الهروب من حالة الظلم المدرك مثل هذه النظريات تدرس ردود الفعل على حالة انعدام العدالة (الظلم) ، و نظريات **رد الفعل** فانها تركز على السلوكيات التي تهدف إلى تعزيز العدالة وتقوم كذلك بدراسات السلوكيات التي من خلالها يمكن إنشاء أو صنع حالة العدالة ، ويلاحظ ان كل من نظريات الفعل ورد الفعل قد تكون نتيجة للمناخ التنظيمي أو الثقافة التنظيمية .

٢- البعد الثاني (العملية - المحتوى) (process-content dimension)

هذا البعد مشتق من البحوث القانونية التي ميزت بين الطريقة التي تنشأ من خلالها الأحكام والكيفية تنفيذ تلك الأحكام القانونية ، وبالاعتماد على ما قدمه (Mahoney ,1983) الذي ميز بين العمليات التي من خلالها يتم تحديد الأجور ونتائج هذه العمليات .و يتكون هذا البعد من مدخلين مدخل **العملية** الذي يركز على الكيفية التي يتم من خلالها تحديد النتائج المختلفة، وبذلك فان مدخل العملية يهتم

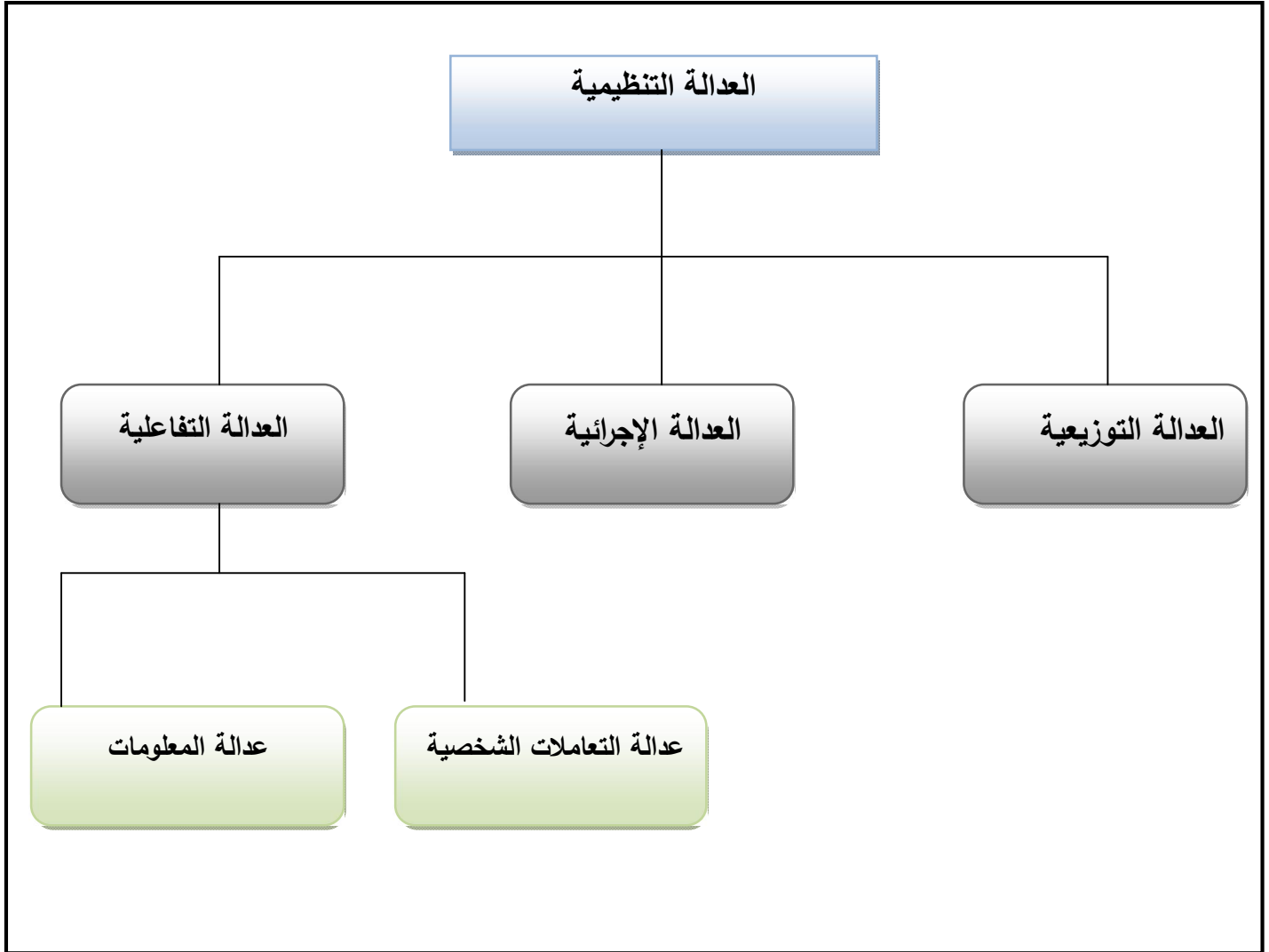
بالتوجهات التي تؤكد على نزاهة الإجراءات المتبعة لاتخاذ وتنفيذ القرارات ، ويعكس مدخل المحتوى الذي يهتم بالعدالة الناتجة عن توزيع النتائج (المخرجات)، فوجهات النظر في هذا المدخل تتناول العدالة النسبية للنتائج التي يتلقاها العاملون من الوحدات التنظيمية المختلفة (سواء كانوا أفراد أو جماعات). وبعبارة أخرى فإن نظريات المحتوى تهتم بالعدالة التوزيعية ، أما نظريات العملية فإنه تهتم بالعدالة الإجرائية ، وعند دمج كل من البعد الأول (الفعل - رد الفعل) والبعد الثاني (العملية - المحتوى) تتكون لدينا مصفوفة متكونة من محورين وأربعة خلايا، توضح اغلب النظريات التي تقع تحت تصنيف البعدين كما في الجدول (19) الذي يبين النظريات التي مهدت الطريق لبناء العدالة التوزيعية و العدالة الإجرائية، وتصنيف (المدو ، ٢٠١٢ : ٥٧) نظرية العدالة التفاعلية إلى الشكل والذي لا يوجد في التصنيف الأصلي لنظريات العدالة الذي وضعه (Greenberg,1987) .

الجدول (19) تصنيف نظريات العدالة التنظيمية

بعد المحتوى والعملية			
المحتوى	العملية		
الفعل - المحتوى نظرية المساواة Adams (1965) نظرية الادراك المرجعي Folger (1986) نظرية الحرمان النسبي Crosby,Burris,Censo&MacKethan (1986) نظرية التبادل الاجتماعي Malinowski(1922)& Maus (1925) نظرية حساسية العدالة Huseman (1987)	الفعل - العملية نظرية العدالة الإجرائية Thibaut & Walker (1975) نظرية العدالة التفاعلية Bies& Moag (1986)	الفعل	بعد الفعل ورد الفعل
رد الفعل - المحتوى نظرية احكام العدالة Leventhal (1976) نظرية دافعية العدالة Lerner(1977)& Whitehead (1980)	رد الفعل - العملية نظرية توزيع الافضلية Leventha Karuza & Fry (1980)		

المصدر : المدو، الآء عبد الكريم غالب ، (٢٠١٢) تأثير التوازن التنظيمي في الرضا الوظيفي بتوسيط العدالة التنظيمية : دراسة تحليلية في ديون وزارة النفط ، رسالة ماجستير ، كلية الادارة واقتصاد ، جامعة بغداد.

و سيتم توضيح النظريات التي تضمنه الجدول (19) السابق بشكل متزامن حسب مساهمتها التاريخية والمعرفية مع كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية المدركة ، ويمكن تمثيل أبعاد العدالة التنظيمية من خلال الشكل أدناه :-



الشكل (6) الأبعاد الرئيسية والفرعية للعدالة التنظيمية المدركة

المصدر: من أعداد الباحث اعتمادا على أدبيات العدالة التنظيمية .

أولاً - العدالة التوزيعية

ينتاب العاملين الكثير من المخاوف أو القلق بشأن العدالة في المنظمة وينعكس ذلك التخوف في عدة جوانب من حياتهم وعلى سبيل المثال العاملين قلقين بشأن العدالة في توزيع الموارد (مثل الأجور ، المكافآت ، الترقية و قرارات حل النزاعات ...)، عدالة توزيع الموارد على العاملين بحثت بشكل واسع تحت عنوان العدالة التوزيعية، وتعد العدالة التوزيعية البعد الأول للعدالة التنظيمية المدركة الأكثر شيوعاً في الأدبيات التنظيمية والإدارية والسلوكية . يعتمد الباحثون في توضيح العدالة التنظيمية بصورة عامة والعدالة التوزيعية بصورة خاصة على **نظرية المساواة** لتفسير أدراك العاملين للعدالة التوزيعية في المنظمات . في الحقيقة قدم الباحثون الكثير من الجهود البحثية والنظريات التي ساهمت في بناء مفهوم وشكل العدالة التوزيعية في الوقت الحالي وكذلك مهدت الطريق في شيوع نظرية المساواة ، ومن هذه النظريات :-

١- نظرية التبادل الاجتماعي .

تعد **نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory)** واحدة من أكثر النماذج تأثيراً لفهم سلوك العاملين في مكان العمل، تعود جذورها المعرفية إلى عام (1920) من خلال دراسات (Malinowski, 1922; Mauss, 1925) و اختبار فعالية هذه النظرية في العديد من العلوم مثل علم الإنسان، وعلم النفس الاجتماعي وعلم الاجتماع على الرغم من وجهات النظر المختلفة من التبادل الاجتماعي ، يتفق اغلب المنظرين على أن نظرية التبادل الاجتماعي تتطوي على سلسلة من التفاعلات التي تنشئ التزامات بين المنظمة والعاملين (Cropanzano & Mitchell, 2005:874) ، و عدالة التوزيع واحده من المكونات الرئيسة لنظرية التبادل الاجتماعي (Schafer & Klonglan , 1974,199)، وفقاً (Blau,1964) فان نظرية التبادل الاجتماعي تتمحور حول التبادلات الاقتصادية من خلال التعويض الذي تقره المنظمة إلى العاملين كجزء من الوفاء لجهود العاملين ، هذا التبادل يعتبر نوع من أنواع قواعد المعاملة بالمثل (*Norm of Reciprocity*) بمعنى إذا أدرك العاملون ان المنظمة لم تعاملهم بالمثل فأنهم يفسرون ذلك بانتهاك قواعد المعاملة وبذلك يكون لديهم تصور بعدم معاملتهم بعدالة (Johnson et al., 2009 : 410) ،لذلك فان علاقات التبادل الاجتماعي بين المنظمة والعاملين يجب أن تكون عادلة لانها تشكل نسيج الحياة التنظيمية للعاملين (Fu & Lihua, 2012 :145).

٢ - نظرية الحرمان النسبي .

أفكار ومفهوم نظرية الحرمان النسبي (*Relative Deprivation Theory*) ترجع إلى حقبة الحرب العالمية الثانية ، أول من أستخدم هذه النظرية هو (Stouffer et al., 1949) لدراسة حالة التناقض في رضا الجنود المتمركزين في أماكن مختلفة من جبهات القتال، استخدمت هذه النظرية في السياقات التنظيمية مع الدراسات التي قدمها (Martin,1981)،(Crosby,1984)، وقد جاءت النظرية على أساس مفهوم نظرية التبادل الاجتماعي ، ويمكن تلخيص نظرية الحرمان النسبي من خلال التالي (Jackson,2011,ibid,53) :-

أ. يحصل العامل او يتوقع الحصول على بعض النتائج .

ب. يتأكد العامل من قيمة هذه النتائج من خلال المقارنة مع بعض المعايير وعادة ما تكون المقارنة مع نتائج العاملين الآخرين .

ج. إذا كانت النتائج اقل من المعيار سوف يشعر الفرد بالغضب او عدم الرضا .

٣ - نظرية المساواة

مازالت نظرية التبادل الاجتماعي تشكل دوراً مهماً في تفسير سلوك العاملين باتجاه العدالة ، قدم عالم الاجتماع (*George Homans*) في عام (1958) نظرية التبادل الاجتماعي وأشار فيها الى " أن الأفراد يحتفظون بخبرة تجارب معينة كنتيجة للتبادل الاجتماعي والتي تخلق لديهم توقعات تكون معيار للتبادلات المستقبلية " (الشكرجي ، ٢٠٠٨ : ٣٣).

وأيضاً قدم (*Homans, 1961*) قواعد العدالة التوزيعية في شكلها الأولي و للمرة الأولى خلال سعيه لتوضيح المظاهر الأولية للسلوك الاجتماعي ، حيث أوضح أن أي شخص في علاقة التبادل مع شخص آخر يتوقع كل واحد منهما بان العوائد سوف تكون اعلى من تكاليفه وكلما كانت العوائد أعلى من التكاليف يؤدي ذلك إلى زيادة الربح ، والربح لكل واحد سوف يكون متناسب مع استثماراته، و زيادة الاستثمارات تؤدي إلى زيادة الربح (*Homans ,1961:75*) ، هذا التقديم لقواعد العدالة التوزيعية كان من منظور اقتصادي . وبناء على مفهوم نظرية التبادل الاجتماعي وماقدمه (*Homans ، 1961*) ، ساعد (*J.Stacey Adams*) في تقديم نظرية المساواة (*Theory Equity*) منظور إداري سلوكي والتي كانت ضمن مقالتي الأولى نشرها في عام (1963) حيث دعا فيها إلى فهم حالة عدم المساواة (*Towards An Understanding of Inequality*) وضع اهتمام خاص لعدم المساواة في الأجور

وتحديد الظروف التي سنتشي الظلم والوسائل التي يجب استخدامها للقضاء على الظلم أو تخفيفه ، وقد بنى (Adams,1963) هذه النظرية على الفرضيتين الآتيتين (الفتلاوي ، ٢٠١٣ : ٢٤):-

أ - الأفراد يكونون دائماً في حالة مستمرة من المقارنات الاجتماعية مع الجماعات المرجعية أي أن الفرد يقيس بشكل مستمر نسبة مخرجاته المدركة إلى مدخلاته المدركة مع مقارنة هذه النسبة بالنسبة الخاصة بالشخص المرجعي وقد عرف (Adams) المخرجات على أنها الامتيازات التي يحصل عليها الفرد في التبادل الاجتماعي مثل النقود والمكافآت وزيادة السلطة وتحسن المركز الاجتماعي والمدح والتقدير ومهام العمل الشاقة أما المدخلات فهي الصفات أو الخصائص التي يمتلكها الفرد مثل العمر والحالة الاجتماعية، والتعليم، والخبرة، والمهارة، والجهد والدافع.

ب- إن الفرد مدفوع أساساً بوساطة مدركات عدم العدالة وبعبارة أخرى فإن الاستجابات لظروف عدم العدالة أكثر فاعلية منها لظروف العدالة، إذ تخلق ظروف عدم العدالة نوعين مختلفين من ردود الفعل الاجتماعي هما:

أولاً- الغضب: إذا أدرك الفرد أن مدخلاته تفوق مخرجاته بدرجة كبيرة، أو أن نسبة مخرجاته تقل عن النسبة الخاصة بالشخص المرجعي.

ثانياً- الشعور بالذنب: إذا أدرك الفرد أن مخرجاته تفوق مدخلاته بدرجة كبيرة أو أن نسبة مخرجاته إلى مدخلاته تفوق النسبة الخاصة بالشخص المرجعي.

أما المقالة الثانية التي قدمها (Adams) في عام (1965) لدراسة حالة اللامساواة في التبادل الاجتماعي (*Inequality in Social Exchange*) كان الهدف منها الإجابة عن تساؤلات معينة مثل: هل المعاملة غير عادلة تعبر ببساطة عن عدم الرضا؟ هل هناك عواقب أخرى للتبادل الغير العادل ؟ ما هو السلوك الذي يمكن التنبؤ به؟ (Adams , 1965 : 268) ، ومن جانب آخر عززت هذه المقالة نظرية المساواة السابقة التي تعتبر واحدة من المداخل الأساسية لدراسة العدالة التنظيمية وبشكل خاص العدالة التوزيعية ، والتي تقترح أن العاملين لديهم الدافع على الحفاظ على علاقات عادلة أو منصفة فيما بينهم وتجنب تلك العلاقات التي هي غير عادلة ، ويقوم العاملون على وفق هذه النظرية بمقارنة مدخلات أعمالهم ومخرجاتهم (النتائج) مع الآخرين ومن ثم يكون الحكم على هذه العلاقات في شكل نسبة إذا أدراك العاملون أن نسبة المدخلات إلى مخرجات أعمالهم مشابه للآخرين هذا يعني وجود العدالة وبالعكس (Hassan, 2002:56).

٤- نظرية الاحتكام للعدالة .

حدد الباحثون مجموعة من القيود أو المحددات على نظرية المساواة على الرغم من أهميتها في توضيح كيفية تقييم العاملين للعدالة التوزيعية في المنظمة ، المشكلة في نظرية المساواة أن عملية التقييم مازالت ذاتية تعتمد على التصورات المختلفة للعاملين ، والاعتماد على مصادر مرجعية متنوعة للمقارنة مثل المقارنة مع عامل آخر او منظمات أخرى، إضافة إلى صعوبة عملية المقارنة (jing & sheng,2008:1068) ، والقيود الأخر هو اعتماد نظرية المساواة على بعد واحد للحكم على العدالة التوزيعية من خلال قاعدة المساواة فقط ، لذلك قام كل من (Deutsch,1975) ، (Leventhal's,1976) بتطوير الإطار المفاهيمي للعدالة التوزيعية باقتراح نظرية الاحتكام للعدالة (Justice Judgment Theory) التي تضم قاعدة النوعية (Equality) و قاعدة الحاجة (Need) مع قاعدة المساواة (Equity) (Jackson,2011:56) ، واعتبر (Organ ,1988) هذه القواعد الثلاث كمؤشرات للعدالة التوزيعية في المنظمات و أوضحها كما يلي (العطوي ، ٢٠٠٧ :- (١٤٩

- أ. قاعدة المساواة وتقوم على فكرة إعطاء المكافآت على أساس المساهمة ، فالشخص الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويض أكبر من الشخص الذي يعمل بدوام جزئي على افتراض ان العوامل الأخرى متساوية لديهم ، وإذا حصل العكس فهذا يعني تجاوز على قاعدة المساواة.
- ب. قاعدة النوعية وتعني هذه القاعدة بان كل الناس وبغض النظر عن خصائصهم (الفردية ، الجنس ، العرق ، القابلية الخ) يجب أن يتساووا بفرص الحصول على المكافآت ، فمثلاً عندما تعمل المنظمة على تقديم الخدمات الصحية لموظفيها يجب أن تشمل هذه الخدمات كل الموظفين داخل المنظمة وليس فقط الذين يعملون بجد ، وإذ حصل الأخير فان باقي الموظفين سيشعرون بان هنالك تجاوز على قاعدة النوعية.
- ج. قاعدة الحاجة وتقوم هذه القاعدة على فكرة تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين ، بافتراض تساوي الأشياء الأخرى . فمثلاً إذا أرادت المنظمة زيادة الأجور وكانت هناك امرأة متزوجة ولديها اطفال وامرأة غير متزوجة وعلى افتراض تساوي الأشياء الأخرى فان المرأة المتزوجة يجب أن تقدم على الثانية . وإذ حصل العكس فان المرأة المتزوجة تشعر بتجاوز قاعدة الحاجة.

٥ - نظرية دافع العدالة .

كانت لمساهمة نظرية الاحتكام للعدالة دوراً محورياً في تنويع قواعد العدالة التوزيعية في المنظمة ، قدم (Lerners ,1977) و(Whitehead ,1980) نظرية دافع العدالة (Justice Motive Theory) ونظرية دافع العدالة تنص على أن أي شكل من أشكال العدالة التي يجب أتباعها في صنع قرارات التوزيع سيعتمد على طبيعة العلاقات بين الأطراف المعنية بالتزامن مع تركيز الطرفين على بعضهم البعض كأفراد أو شاغلي لمناصب. و بين (Lener) من خلال هذه النظرية أن العدالة تشكل أهمية بارزة لدى البشر وأنهم يسعون الى العدالة كوسيلة لتعظيم أرباحهم ، وأيضا اعترف أن بعض ممارسات التوزيع في المنظمات تتجاوز قاعدة المساواة ، لذلك وضح أن هنالك أربع قواعد للتوزيع عادة ما يتم أتباعها (Greenberg1987, ibid: 13) :-

أولاً - توزيع التنافسي ، ويعتمد على نتائج الأداء .

ثانياً- توزيع التكافؤ ، هذا النوع من التوزيع يعتمد على المساواة .

ثالثاً- توزيع النوعية ، يستند على المساهمات النسبية للعاملين .

رابعاً- توزيع الماركسي ، يأخذ بمفهوم الحاجة .

٦ - نظرية الإدراك المرجعي

اقترح (Folger,1986) نظرية الإدراك المرجعي (Referent Cognitions Theory) لتوضيح ردود الأفعال السلبية من قبل العاملين نتيجة لقرارات توزيع الموارد ، وقد بين أن ردود الأفعال السلبية تحصل لسببين ، الأول عندما تكون نتائج قرارات التوزيع اقل بكثير مقارنة بما كان يتصوره من النتائج البديلة، السبب الثاني الإجراءات الغير عادلة في التوزيع، تؤدي بالنتيجة إلى نتائج غير عادلة على سبيل المثال الإجراءات التي لا تأخذ بنظر الاعتبار مدخلات العاملين ،يتم إدراكها بأنها غير عادلة (Erkutlu, 2011:536) ، ويرى (Zapata-Phelan et al., 2009:94) ان نظرية الإدراك المرجعي تؤثر على عواطف العاملين من خلال تركيزها على إدراكهم الذي يقودهم إلى تقييم الأحداث داخل المنظمة اذا كانت عادلة او غير عادلة ، وردود الأفعال العاطفية التي تنتج عن ذلك الإدراك .

٧ - نظرية حساسية العدالة .

تتصل نظرية حساسية العدالة (Equity Sensitivity Theory) بصورة مباشرة بمفاهيم نظرية المساواة ،قدمت في عام (1987) من قبل (Hseman) وزملائها ، وقد أوضحت أن رد فعل العاملين على المساواة / عدم المساواة يمثل دالة لوجهات النظر المختلفة(أي اختلاف حساسيتهم للعدالة) التي يدرك بها العاملين نسبة مدخلاتهم الى مخرجاتهم ، وقد صنف (Hseman et al., 1987:223) الأفراد وفقا إلى حساسيتهم للعدالة إلى ثلاثة فئات :-

- أ- **المعطاءون (Benevolents)** أولئك الذين تكون نسبة مدخلاتهم إلى مخرجاتهم اقل مقارنة بنسبة الآخرين ، وهم يمتلكون نوع من الإيثار ألا انهم يعطون ويتوقعون الحصول على القليل .
- ب- **المساوون (Equity Sensitives)** ضمن هذه الفئة يصنف العاملين الذين يتبعون المعيار التقليدي للمساواة وتكون نسبة مدخلاتهم / مخرجاتهم مساوي إلى نسبة الآخرين ، ويشعرون بالانزعاج عندما تكون النتائج اعلى او اقل من نسبة الآخرين .
- ج- **الأتانيون (Entitled)** الصنف الثالث هم العاملين الذي يفضلون أن تكون نسبة مدخلاتهم / مخرجاتهم اكبر من نسبة الآخرين . وهم على العكس تماما من المساوون .
- ما تم تقديمه من نظريات لعبت دور كبير في أدبيات العدالة التنظيمية بسبب ان تلك النظريات وضحت كيفية ادراك العاملين للعدالة التنظيمية فيما يتعلق بعدالة التوزيع وبنفس الوقت فسرت ردود الأفعال المختلفة للعاملين في حالة التوزيع العادل أو الظلم في التوزيع ، واستناداً على الجهود البحثية السابقة عرف الباحثون العدالة التوزيعية كما هو موضح في الجدول (20) من وجهات نظر مختلفة التي تعتمد اغلبها على أفكار نظرية التبادل الاجتماعي ونظرية المساواة مثل تعريف (YueNgo&Wong,2004) بان العاملين يتبلور لديهم احساس بعدالة التوزيع في المنظمة عندما يشعرون أن ما تم توزيعه عليهم من مكافآت يتناسب مع ما بذل من جهد مقارنة مع جهود زملائهم .

الجدول (20) مفاهيم العدالة التوزيعية

السنة	الباحث	التعريف	المصدر
1991	Moorman	عدالة النتائج التي يحصل عليها الموظف مثل الأجور والترقيات .	(Malik & Naeem,2011: 92)
1998	Jones	العدالة التوزيعية تشير الى النزاهة فيما يتعلق بتوزيع النتائج على أعضاء المنظمة .	(Crow et al . 2012 :403)
1998	Folger & Cropanzano	هي العدالة المدركة للنتائج او التوزيعات التي يحصل عليها العاملون .	(Shah , 2011: 227)
2003	Lambert	وهو يشير إلى درجة الإنصاف المدركة في توزيع المخرجات في المنظمة على ضوء المساهمات المقدمة.	(الخفاجي ، ٢٠١٢ : ١٥)
2004	Yue Ngo & Wong	احساس العاملون بعدالة التوزيع في المنظمة عندما يشعر الفرد أن ما حصل عليه من مكافآت يتناسب مع ما بذل من جهد مقارنة مع جهود زملائه.	(الفتلاوي ، ٢٠١٣ : ٤٠)
2008	Greenberg & Baron	هي شكل من اشكال العدالة التنظيمية التي تركز على معتقدات العاملين الذين يستلمون نتائج عادلة تعادل قيمة نتاجهم.	(المدو ، ٢٠١٢ : ٦٣)

(حسن، ٢٠١٢: ١١٥)	وتعرف عدالة التوزيع على أنها درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة القيم المادية وغير المادية التي يحصلون عليها من المنظمة بوصفها متحققه	Ishak and Alam	2009
------------------	---	----------------	------

المصدر : أعداد الباحث بالاعتماد على المصادر أعلاه

وهناك جانب آخر ركزت عليه التعاريف السابقة يتعلق بأهمية العدالة التوزيعية بالنسبة للعاملين والمنظمة ومدى تأثيرها وارتباطها مع متغيرات تنظيمية أخرى ، عدد كبير من الدراسات والبحوث أكدت على أهمية العدالة التوزيعية ، يرى (Cropanzano & Folger,1991) أن أدراك العدالة التوزيعية من قبل العاملين يشكل سلوك العاملين المعرفي و ردود أفعالهم اتجاه المنظمة (Gelens et al.,2013:346) ، وبين كل من (Clay-Warner et al. , 2005) ، و (Chou ,2009) ان العاملين يدركون العدالة التوزيعية في المنظمة عندما تكون مخرجات التوزيع مثل التعويضات ،المزايا و المكافآت الأخرى تلبى توقعاتهم وبما يتناسب مع مدخلاتهم (Crow et al .,2012 :403) .

وتشير البحوث الى ان ردود الفعل الايجابية للعاملين ترتبط بالنتائج المفضلة لديهم وبالعكس في حالة عدم حصولهم على النتائج التي يتوقعونها فان ذلك سوف يقودهم إلى ردود أفعال سلبية (Holbrook , 206 : 1999) ، وأكد ذلك (Greenberg ,1993) في حالة أدراك العاملين أن هناك ظلم في توزيع المخرجات سوف يعبرون عن عدم رضاهم باتجاه المنظمة من خلال خفض مستوى أدائهم وتغيير مواقفهم (Fu & Lihua , 2012 :148) ، ومواقف العاملين السلبية تأتي نتيجة حصول أختلال بنسبة التوازن ما بين جهود العاملين وما يحصلون عليه مقابل تلك الجهود الأمر الذي قد يؤدي إلى انزعاجهم أو القيام بسلوك العمل المنحرف (Counterproductive Work Behavior) مثل العمل بوتيرة اقل أو حتى السرقة من المنظمة (Myhill & Bradford , 2013 : 339) .

ثانياً- العدالة الإجرائية

أثبتت الدراسات السابقة في علم الإدارة وغيرها من المجالات ذات العلاقة أن قلق العاملين من العدالة التنظيمية لا يقتصر فقط على العدالة التوزيعية وما يتصل بها من عدالة في الأجور والترقيات، بل يمتد ليشمل التخوف أيضا من العدالة الإجرائية ، وقد عرفت العدالة الإجرائية من قبل الباحثين بوجهات نظر مختلفة كما يبينه الجدول (21) .

الجدول (21) تعاريف العدالة الإجرائية

السنة	الباحث	التعريف	المصدر
1975	Thibaut & Walker	تشير إلى العمليات ، الإجراءات و الأساليب المستخدمة من قبل المنظمة في اتخاذ قرارات توزيع النتائج	(Rai,2013:261)
1991	Moorman	بأنها عدالة الإجراءات المستخدمة في تحديد نتائج العاملين	(Malik & Naeem,2011,ibid)
1992	Tyler & Lind	كيفية معاملة المنظمة عاملها والى أي مدى يتم الأخذ بمصالح العاملين بالاعتبار	Ybema & Bos ,2010) (:1609
1994	Daly &Geyer	إلى أي مدى ينظر إلى الإجراءات المستخدمة لاتخاذ قرار التخصيص على أنها عادلة	(Shah ,2011:227)
1998	Folger & Cropanzano	تهتم بالطرق ،والاليات ،والعملية المستخدمة لتحديد النتائج	(Folger & Cropanzano, 1998: 26)
1999	Williams	الإنصاف المدرك في عملية تحديد النتائج التوزيعية مثل دفع الأجور والحوافز، والترقيات المقررة من قبل المنظمة	(الخفاجي، ٢٠١٢ : ١٥)
2000	Konovsky	العدالة الاجرائية تمثل الدرجة التي تستخدم في العمليات من اجل اتخاذ قرار عادل	(Carr et al , 2010 :585)
2006	Rego & Cunha	مدى إحساس الافراد بأن الإجراءات والعمليات المتبعة في تحديد المكافآت عادلة (مثل وسائل تحديد الأجور ووسائل الترقية)	(العطوي ، ٢٠٠٧ : ١٥٠)
2010	جاسر	درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة الإجراءات التنظيمية التي تستخدم في تحديد المخرجات التنظيمية .	(العبيدي ، ٢٠١٢ : ٨١)

أعداد الباحث بالاعتماد على مصادر المفاهيم .

ويمكن ملاحظة أن اغلب الباحثين يتفقون على أن مفهوم العدالة الإجرائية يتمحور حول الوسائل ،الطرق و الآليات التي يتم من خلالها تحديد النتائج مثل كيفية دفع الأجور ، الحوافز و الترقيات ، وضرورة أن تأخذ تلك الإجراءات بالحسبان مصالح العاملين ،من اجل توليد إحساس لديهم بان العمليات المستخدمة لتحديد التوزيع بأنها عادلة ،وهكذا فان العاملين لا يحكمون فقط على عدالة وأفضلية النتائج، ولكن أيضا يحكمون على الطريقة المصممه لتحديد تلك النتائج (Rosen et al.,2009:203). وأشتق مفهوم العدالة الإجرائية من حقل الدراسات القانونية في منتصف السبعينات بالاعتماد على ما نشره كل من (Thibaut and Walker ,1975) في كتابهما (العدالة الإجرائية : التحليل النفسي) الذي وضحا

فيه ردود أفعال المتنازعين قانونياً، إذ حقق (Thibaut and Walker, 1975) في نزاهة الإجراءات التي يتم فيها تسوية النزاعات القانونية في نظامين قانونيين مختلفين، النظام الأول هو نظام إجراء الخصم، الذي تستعمله البلدان الناطقة باللغة الإنجليزية كثيراً، التي تكون فيها الأطراف في النزاع القانوني تحمل المسؤولية لتطوير وتقديم الحجج في المحاكمة. وكان النظام الثاني هو نظام الأجراء التحقيقي، والذي تستعمله معظم الدول الأوروبية، وفيه يكون القاضي (مثلاً صانع القرار) أو وكلائه مسؤولين عن تطوير وتقديم الحجج (الفتاوي ، ٢٠١٣: ٤٣) . ولقد لاحظنا ان المتنازعين وحسب تأثيرهم في كل مراحل التسوية القانونية يمكن أن يدركوا العدالة الإجرائية من خلال شكلين من السيطرة، الأول يتعلق بمدى السلطة التي لدى المتنازعين على عملية اتخاذ القرارات ويشار إليه بالسيطرة على العملية (Process Control) ، أما الشكل الثاني فيدور حول مدى القدرة التي لديهم للتأثير على القرار ويشار إليها السيطرة على القرار (Decision Control) (الشكرجي ، ٢٠٠٨:٣٤) ، واقترح (Thibaut and Walker, 1975) في بحثهم أن المتنازعين كانوا على استعداد للتخلي عن السيطرة في مرحلة القرار ما داموا يستطيعون السيطرة على مرحلة العملية والسبب وراء ذلك إذا أدركوا ان لديهم التحكم في العمليات سوف ينظرون إلى الإجراءات على أنها عادلة (بمعنى لديهم السيطرة على عرض حججهم في وقت كافي من اجل قضيتهم) وغالبا ما يشير الباحثون إلى التأثير على سيطرة العملية بتأثير العملية العادلة (Fair Process Effect) أو الصوت (Voice) (Colquitt et al. , 2001: 426). وكثيرا ما يستخدم مصطلح "الصوت" بشكل متكرر في الفكر الإداري للتعبير عن مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار والأخذ بوجهات نظرهم في حالة أي قرار (Shah, 2011:227) ، و دعم عدد من الباحثين نتائج تأثير العملية العادلة مثل (Deutsch's ,1975) الذي وجد بأن العاملين يكونوا أكثر عرضة لقبول القرارات وعواقبها إذا كانوا قد اشتركوا في عملية صنع تلك القرارات ، وكذلك وجد (Folger et al.,1979) أن إعطاء العاملين صوت سوف يزيد من إدراكهم للعدالة الإجرائية ورضاهم عن النتائج (Haynie,2013:7) . وصرح (Lind & Tyler, 1988) بهذا الصدد ان العاملين يدركون العدالة الإجرائية عندما يكون لديهم شعور بأنهم يمكن أن يؤثروا على العملية بدرجة معينة (يعني تأثير الصوت ، إعطاء العاملين فرصة لمشاركة أفكارهم وأرائهم) (Gelens et al., 2013:344) ، ونص (Bos & Prooijen ,2001:617) على أهمية الصوت من خلال مقولته "لقد أظهرت الأبحاث على نحو مقنع أن الصوت هو أحد العوامل المحددة الرئيسة التي تقود العاملين للحكم على إجراء محدد إذا كان عادل أم لا" وعلى الرغم من تقديم (Thibaut and Walker ,1975) مفهوم العدالة الإجرائية في البيئة

القانونية و بشكل أساسي على دراسة رد فعل المتنازعين على الإجراءات القانونية وتركيزه على عدالة الإجراءات ولكنه حظي باهتمام الباحثين على نطاق واسع ومنهم الباحثين في علم الإدارة ، ويعود الفضل إلى (Leventhal,1980) وزملائه في توسيع مفهوم العدالة الإجرائية من خلال النموذج الذي قدموه ليتجاوز مفهوم العدالة الإجرائية السيطرة على القرار والعملية ، والنموذج يعد الأساس للكثير من الدراسات التي بحثت في العدالة الإجرائية، يتكون النموذج من ست قواعد سميت بقواعد العدالة (Justice Rules) من خلالها يمكن الحكم على العدالة الإجرائية وتشمل (ابو تايه ، ٢٠١٢ : ١٥١) :-

١- قاعدة الاستقامة (الثبات)

تعني تطبيق القرارات على الجميع دون استثناء والثبات تعني أن تتبع تلك القرارات نفس الإجراءات كلما تم اتخاذها.

٢ - قاعدة عدم التمييز

فتستوجب وجود قواعد وتعليمات تمنع الأهواء الشخصية لمتخذ القرار من التأثير على قراراته في كل مراحلها.

٣ - قاعدة الدقة

صنع القرار واتخاذ بناء على معلومات كافية ودقيقة، وأن يتخذ القرار من قبل شخص مؤهل لاتخاذ وله صلاحية اتخاذه.

٤ - قاعدة قابلية التصحيح

فإن الشخص المتأثر بالقرار يجب أن يحظى بفرصة تعديله وتغييره إن كان غير راض عنه وفي مرحلة من مراحل هذا القرار. وبمعنى آخر يجب على المنظمة إيجاد قوانين وأنظمة تكفل للأفراد العاملين حق التظلم والطعن في القرارات المتخذة بحقهم.

٥ - قاعدة التمثيل

فتعني منح العاملين في المنظمة الفرصة للمشاركة في صنع القرارات التي ينجم عنها توزيع المخرجات على هؤلاء العاملين، بحيث تعكس تلك المشاركة اهتمامات ومخاوف العاملين المتأثرين بالقرار.

٦ - قاعدة الأخلاق

وأخيرا تعكس قاعدة الأخلاق ضرورة تطابق القرارات في المنظمة مع أعراف العاملين المتأثرين بتلك القرارات وقيمهم الأخلاقية، فالشعور بعدم عدالة التعامل يحدث عندما تخالف تلك القرارات القيم والمبادئ الأخلاقية للأفراد في المنظمة.

وبعد تقديم نموذج قواعد العدالة من قبل (Leventhal, 1980)، وجد الباحثون أمكانية كبيرة في تطوير العدالة الإجرائية وتوسيع نطاقها في مجالات بحثية أخرى و بالفعل قدم مفهوم العدالة الإجرائية وبشكل رسمي في علم الإدارة في عام (1983) من قبل (Greenberg and Folger) (Kim & Andrew, 2013:201)، واخذ تركيز الباحثين في الإدارة على العدالة الإجرائية بشكل أساسي من جانبين الأولى أهمية الالتزام بقواعد العدالة الإجرائية في المنظمة، الجانب الثاني دور مشاركة العاملين في عمليات اتخاذ القرار من خلال منحهم الصوت (سمع آرائهم ومشاركتهم)، ويمكن تلخيص التطورات التي قدمها الباحثون للعدالة الإجرائية كما يلي :-

١ - نظرية توزيع الأفضلية.

جاءت هذه النظرية امتداد لنموذج قواعد العدالة الستة الذي قدمه (Leventhal, 1980) و تعتبر نظرية توزيع الأفضلية (*Allocation Preference Theory*) من النظريات المتأصلة بالنظم الاجتماعية، قدمها (Leventhal, Karuza, and Fry's, 1980) حددت هذه النظرية سبع عناصر إجرائية تشكل قواعد تخصيص الموارد بصورة جيدة أو تحافظ على عدالة التوزيع في هيكل النظام الاجتماعي وهي (Leventhal et al . 1980 :171) :-

أ- اختيار الوكلاء أو المدراء الذين يتخذون القرارات ، و يجمعون المعلومات و يحافظون على عملية التوزيع .

ب - وضع القواعد الأساسية للتوزيع .

ج - جمع المعلومات من اجل استخدامها في قرار التخصيص .

د - اتخاذ القرار ، وتكون عملية اتخاذ القرار بشكل فعلي عندما يتم توزيع الموارد .

هـ - وضع ضمانات بان المدراء أو الوكلاء الذي يديرون عملية التخصيص يؤدون واجباتهم بشكل صحيح .

و- وضع شكل من أشكال نظام الشكاوى .

ولقد صنف (Greenberg, 1987) نظرية توزيع الأفضلية ضمن نظريات (عملية - المحتوى) و أوضح ان هذه النظرية من النظريات الغير مشهورة وهي تقترح نموذجاً عام للسلوك التخصيصي ، ومع ذلك تم تطبيقه بشكل خاص مع القرارات الإجرائية لأنها تركز على إجراءات التوزيع والسعي إلى تحديد الإجراءات التي يجب استخدامها من اجل تعزيز العدالة، وأضاف (Greenberg, 1987:14) إلى القواعد الستة .أمكانية إجراء تعديلات أو تغييرات على الإجراءات التي يتم اتخاذها ، و ضرورة ان ترعي قواعد العدالة المعايير الأخلاقية والمعنوية السائدة .

٢ - نموذج المصلحة الشخصية .

نموذج المصلحة الشخصية (*Self-Interest Model*) ويعرف أيضا باسم نموذج النتائج الشخصية (*Personal Outcomes Model*) وكذلك يطلق عليه نموذج الأدوات (*Instrumental Model*) ويعد من النماذج التي تحاول أن تفسر تأثير العدالة الإجرائية على نتائج العاملين ، وفقاً إلى (Tyler 1987)، أن الدافع وراء قلق العاملون من العدالة الإجرائية هو بسبب "المصلحة الشخصية" وهذا يعني أن الإجراءات العادلة لها دور فعال لتحقيق نتائج جيدة (Sousa et al.,2002:100)، اي لها دور في التأثير على نتائجهم الاقتصادية . وبين كل من (Lind and Tyler,1988) على وفق النموذج فان عدالة الإجراءات تعتبر ذات قيمة ألا أنها في النهاية تؤدي إلى نتائج ايجابية (Lipponen et al., 2004:276) ، وينظر إلى العدالة الإجرائية بأنها مهمة في المقام الأول في تأثيرها على أدراك العاملين للعدالة التوزيعية ، وبعبارة أخرى العاملين الذين يدركون أن إجراءات منظماتهم كانت عادلة فمن المرجح أن ينظروا إلى نتائج هذه الإجراءات على أنها عادلة ومنصفة (Crow et al. , 2012 :408).

٣ - نموذج قيمة المجموعة

كان الهدف من تقديم نموذج المصلحة الشخصية السابق ونموذج قيمة المجموعة (*Group-Value Model*) ، والمعروف باسم النموذج العلائقي (*Relational Model*) من قبل (Lind and Tyler 1992) ، وهدفه توضيح لماذا يرغب العاملون أو يفضلون الإجراءات العادلة ؟ هذا السؤال لم تستطع قواعد العدالة الستة التي وضعها (Leventhal , 1980) بالأجابه عن ذلك الهدف، لذلك جاء الاقتراح بتقديم هذين النموذجين (Greenberg & Cropanzano,2001: 123)، ويوضح نموذج قيمة المجموعة تأثير العدالة الإجرائية وربطها مع الهوية الاجتماعية للعاملين ، وتستند أفكار النموذج على نظرية الهوية الاجتماعية باعتبار ان العاملون يبحثون عن المجموعة التي تمنح أعضائها تحقيق الذات وتوفير لهم الدعم العاطفي والشعور بالانتماء، ويشير إلى أن العدالة الإجرائية مهمة بالنسبة الى المجموعة لأنها تنقل المعلومات إلى اعضاء المجموعة حول نوعية علاقتهم مع المنظمة من جهة والمجموعات الأخرى من جهة ثانية ، وعلى وجه الخصوص المعلومات حول عدالة الإجراءات والمعاملة تشير إلى وجود ايجابية ومواقف احترام داخل المجموعة وتعزز الفخر في عضوية المجموعة (Lipponen et al.,2004, ibid). وباختصار فقد اقترح كل (Lind and Tyler ,1988) نموذج قيمة المجموعة لشرح الإلية النفسية للعدالة الإجرائية وفقاً لهذا النموذج فان العاملين يستخدمون العدالة الإجرائية كمصدر للمعلومات حول وضعهم الاجتماعي القائم مع المنظمة ، و إذا كانت الإجراءات المدركة عادلة فان العاملين سوف يشعرون بالاحترام والتقدير من قبل المنظمة ويشكلون نوع من الثقة بالسلطة المنظمة على المدى الطويل (Li et al ., 2010 : 633). وعندما يركز العاملون على علاقتهم طويلة الأمد مع

السلطة فانهم سوف يقيمون عدالة الإجراءات وفقاً لمجموعة مختلفة من المعايير والتي تختلف عن المتغيرات السيطرة (السيطرة على العملية والسيطرة على القرار) التي اقترحها (Thibaut and Walker, 1975)، وافترض (Lind and Tyler) ان العاملين يقيمون العدالة الإجرائية وفق ثلاث معايير (Heuer & Margulies, 1993:6) :-

أ.مصادقية السلطات في سن القوانين .

ب .حيادية تلك السلطات .

ج.المعلومات الصادرة عن تلك الإجراءات حول مكانة العاملين في المنظمة .

٤ - نموذج ارتباط المجموعة

يعتبر نموذج ارتباط المجموعة (*Group Engagement Model*) واحد من أحدث النماذج المقترحة لفهم الأساس النفسي لتأثير العدالة الإجرائية على العاملين ، والذي قدم في عام (2003) من قبل (Tom R. Tyler and Steven L. Blader)، وجاء نموذج ارتباط المجموعة لتوسيع افكار النماذج السابقة للتفسير لماذا العدالة الإجرائية تشكل التعاون داخل المجموعات ،المنظمات و المجتمعات حيث افترض النموذج أن الإجراءات مهمة لانها تشكل الهوية الاجتماعية للعاملين داخل المجموعات ، و الهوية الاجتماعية بدورها تؤثر على المواقف والقيم والسلوك ، والهوية الاجتماعية تاخذ دور الوسيط في نموذج ارتباط المجموعة لتشرح لماذا يركز العاملون على العدالة الاجرائية وبالخصوص على عناصر العدالة الاجرائية التي ترتبط بنوعية التعاملات الشخصية معهم (Tyler & Blader, 2003:349) .
وبذلك فان النموذج يجمع ما بين (Blader& Tyler , 2009 :447) :-

أ.تأثير العدالة الاجرائية على السلوك .

ب. تأثير العدالة الاجرائية على الهوية الاجتماعية .

ج. تأثير الهوية الاجتماعية على السلوك .

ويقترح النموذج ان عملية العدالة الإجرائية تؤثر على اندماج العاملون مع المجموعة والتي بدورها يؤثر على نوع ارتباطهم داخل المجموعة، وسلوك الارتباط اما يكون سلوكاً إلزامي وهو السلوك المطلوب من قبل المجموعة ويكون الدافع من وراءه الحوافز والعقوبات ،أو سلوكاً اختياري ويكون الدافع وراءه الإيمان بقيم المجموعة . وبالتزامن مع هذه النظريات والنماذج التي إضافة فهماً كبيراً حول دور وأهمية العدالة الإجرائية ، بين كل من (Lind and Tyler, 1988; Tyler et al., 1997) أن العدالة الإجرائية طبقت على نطاق واسع في مكان العمل وقد وجدت نتائج البحوث ان العاملين يضعون قيمة كبيرة على العدالة الإجرائية (Clay-Warner et al.,2005:393) ، وفقاً (Moorman et al.,1993) فان العدالة الإجرائية لها وظيفة رمزية تساعد على تعزيز العلاقة بين العاملين والمدراء وبذلك تؤثر العدالة الإجرائية على الثقة بالمدير والمنظمة وكذلك الالتزام بصورة عامة وهذا التأثير من شأنه أن يؤدي إلى

نتائج ايجابية (100 : Suliman & Al Kathairi, 2013)، ويضيف (Ivancevich & Matteson, 2005) إلى ان للعدالة الإجرائية تأثير ايجابي على عدد من ردود الفعل السلوكية والشعورية للعاملين ، الالتزام المنظمي ، نية البقاء في المنظمة في الأوقات الصعبة ، الثقة بالمشرف والرضا عن نواتج القرار والتفاني في العمل والانجاز والمواطنة المنظمة (عبد الله واخرون ، ٢٠٠٨ : ١٣) ، أوضحت الكثير من الدراسات التي يذكرها (Bidder et al ., 2001:296) أن العدالة الإجرائية تعتبر واحدة من الأسباب الرئيسية للعديد من النتائج التنظيمية مثل الولاء ، الالتزام و سلوك الدور التطوعي (*Extra Role Behavior*) ، وهكذا فان العدالة الإجرائية لم ترتبط فقط بالنتائج أأمنظمية الايجابية بل وجدت مؤخرًا دراسات ذات صلة بين ظلم العدالة الإجرائية والنتائج السلبية مثل السلوكيات الانتقامية والسرقة ، وعليه وضع (Cropanzano and Ambrose , 2001) مجموعة من الأسباب التي تؤكد أهمية معرفة العدالة الإجرائية في المنظمة وهي (الفتلاوي ، ٢٠١٣ : ٤٢) :-

أ - غالبًا ما يتساءل العاملون حول ما اذا كانت القرارات المتخذة بحقهم منصفة من حيث دفع الأجور ، والترقيات وتخصيص المهام والواجبات .

ب- أذ تتأصل العدالة الإجرائية من حيث الأنصاف و العدالة الملازمين للإجراءات المعتمدة في اتخاذ القرارات في مدركات العاملين أنفسهم .

ج - وقد أثبتت البحوث التجريبية أن هذه المدركات تؤدي الى نتائج مهمة تتجسد في سلوكيات العاملين ومواقفهم فضلاً عن مخرجات الأعمال برمتها كمستويات رضا الزبائن .

د- وتشغل العدالة الإجرائية موقعا مهما في إدارة المورد البشري لاسيما في عملية التوظيف وادارة الاداء ومنح المكافآت .

هـ - ويؤدي الانصاف الناشئ عن العدالة الاجرائية الى التقليل من مستويات الاجهاد ، ورفع مستوى الاداء ، والرضا الوظيفي والالتزام مع المنظمة ، والثقة فيها ، وبالتالي ابداء سلوكيات المواطنة التنظيمية الوجه الآخر لحرية التصرف والاختيار خارج الادوار الرسمية التي تساعد العاملين الآخرين على انجاز مهامهم ودعم المنظمة ومراعاة الضمير في كل ذلك .

ثالثاً- العدالة التفاعلية

أوضحت الكثير من الدراسات السابقة أن هنالك أبعاد للعدالة الإجرائية وجاءت تلك الدراسات متنوعة ومتعددة ، ولكن معظمها يركز على بعدين مهمين نالا قبولاً من قبل الكثير من الباحثين ، الأول هو البعد الهيكلي الذي كان موضع اهتمام الباحثين في عام (1975)، ويعبر عن مفهوم العدالة الإجرائية التي تم توضيحه سابقاً من خلال الوسائل المستخدمة في تحديد نتائج العاملين وكذلك يتضمن القواعد الإجرائية الستة التي وضعها (Leventhal , 1980) والتي تؤدي الى تكوين ادراك العاملون عن عدالة الإجراءات في المنظمة، أما البعد الثاني الاجتماعي يتعلق هذا البعد بالمعاملة التي يتلقاها العاملون من قبل مشرفيهم أي أنها ترتبط بالأسلوب (الطريقة) التي تنفذ بها الإجراءات المتعلقة بالمخرجات (العوائد) التي هي الجانب التوزيعي من العدالة المنظمة (عبد الله وآخرون ، ٢٠٠٨ : ١٥). والاهتمام بالجانب الاجتماعي للعدالة الإجرائية جاء نتيجة الدراسة التي طرحها كل من (Bies and Moag ,1986)، واقترحا وبشكل تجريبي اختبار فرضية جديدة مفادها ان تصورات العدالة الإجرائية من قبل العاملين لا ترتبط بالضرورة بالنتائج المستلمة او النتائج المتوقعة ولا تستند فقط على الجوانب الرسمية من عملية اتخاذ القرار (Sousa & Vala , 2002:100)، ولذلك حاولا عزل الجانب الإنساني في الممارسات التنظيمية من العدالة الإجرائية عن طريق تقديم العدالة التفاعلية أو عدالة التعاملات (Kim & Andrew ,2013) 201: التي تركز على أهمية نوعية المعاملة الشخصية للعاملين عند تنفيذهم الإجراءات وحصولهم على النتائج . وبين (Farahbod, 2012) ان تقديم (Bies & Moag) للبعد الثالث للعدالة التنظيمية كان من خلال سلسلة من المقابلات التي أجروها اكتشفوا بان العاملين ينتابهم الشعور بالقلق بشأن نوعية المعاملة والسلوك الشخصي التي يتلقونها إنشاء تشريع وتنفيذ الإجراءات (الفتلاوي ، ٢٠١٣ : ٤٩) .

وقد بدا اهتمام (Bies) بقضايا المعاملة الشخصية كطالب دراسات عليا ، وأوضح أن الشائع بين طلاب الدكتوراه الشكوى من المعاملة غير العادلة من قبل أعضاء هيئة التدريس على سبيل المثال الطلاب يشكون من بعض أعضاء هيئة التدريس الذين يقومون بتضليلهم في وصف شروط مشروع ما (بحوث التخرج) ، وقد سمع (Bies) الكثير من القصص المشتركة بين الطلاب عن هذا المعاملة ، واستناداً على نتائج تلك المقابلات وضح (Bies and Moag ,1986) ان العدالة التفاعلية من الناحية المفاهيمية مختلفة عن البنية الاجرائية وقد ذكر ذلك بشكل رسمي " المخاوف بشأن نزاهة الاتصالات الشخصية تمثل مجموعة من القضايا والتي نشير اليه بالعدالة التفاعلية، ونعني من خلال العدالة التفاعلية ان الناس حساسين لنوعية المعاملة الشخصية التي يتلقونها خلال إصدار الإجراءات التنظيمية " (Greenberg & Colquitt ,2005:29) ، الادعاء السابق من قبل (Bies and Moag,1986) حول اختلاف عدالة التعاملات عن العدالة الإجرائية يطرح تساؤل هو كيف يمكن تعزيز ذلك الادعاء ؟

ومن اجل ذلك سعى الباحثان إلى تشخيص أسبقيات المعاملة العادلة بالاعتماد على أربعة قواعد تتحكم في عدالة المعاملة ولخصا هذه القواعد في نقطتين أساسيتين ، تتمثل الأولى في إعطاء العاملين تفسيرات أو تبريرات واضحة وكافية للقرارات ، أما الثانية فتتمثل في معاملة العاملين بكرامة واحترام أثناء تطبيق إجراءات القرار ، والقواعد الأربعة هي (الشكرجي ، ٢٠٠٨ : ٥١) :-

- أ. الصدق فيجب أن تكون الإدارة منفتحة ونزيهة وصريحة عند تنفيذ إجراءات اتخاذ القرار .
- ب. التسوية: يجب أن توفر الإدارة التفسيرات الملائمة لنتائج عملية اتخاذ القرار .
- ت..اللياقة / الأدب : الابتعاد عن قول العبارات الغير مناسبة
- ث. الاحترام : يجب أن تعامل الإدارة العاملين باحترام وعدالة .

وقام الباحثون لاحقا بإضافة معايير أخرى إلى القواعد الأربعة التي وضعهما (Bies and Moag, 1986), للحكم على عدالة التعاملات ، فقد وضع (Folger and Bies,1989) سبعة قواعد إجرائية مهمة للمدراء وهي (Rowland & Hall ,2012 :282):-

- أولاً - أعطى الاهتمام الكافي لوجهات نظر العاملين .
- ثانياً - قمع أي تحيز .
- ثالثاً - تطبيق معايير اتخاذ القرار بشكل متسق مع جميع العاملين .
- رابعاً - أعطى العاملين فرصة للتغذية العكسية في الوقت المناسب بعد اتخاذ القرار .
- خامساً - تقديم مبررات اتخاذ القرارات .
- سادساً - الصدق في عملية التواصل مع العاملين .
- سابعاً- معاملة العاملين بمجاملة وكياسة .

وقد أطلق على هذه القواعد بالواجبات الإدارية السبعة الرئيسية (*seven key managerial responsibilities*) وتركز هذه القواعد بشكل أساسي على الصدق ، التسوية ، الاحترام ،التغذية العكسية ،احترام وجهات نظر العاملين ،الاتساق ومواجهة التحيز ، وأيضاً حدد(Greenberg et al., 1991) ستة اعتبارات مهمة للمدراء من خلال هذه الاعتبارات يستطيع المدراء توليد ادراك لدى العاملين بعدالتهم وهي تتضمن ثلاثة اعتبارات هيكلية ،مثل الاهتمام بوجهات نظر العاملين ، أظهر الحيادية و تطبيق القواعد بشكل متسق ، و ثلاثة اعتبارات الأخرى تعتبر علاقاتية مثل الوقت المناسب الاستخدام التغذية العكسية ،الاستخدام الكافي للتبريرات و المعاملة باحترام وكرامة (Greenberg & Colquitt ,2005,ibid:30). وعبر (Greenberg ,1990) عن العدالة التفاعلية بانها المعاملة الشخصية التي يتلقاها العاملون من قبل متخذي القرار ومدى كفاية التفسيرات المقدمة لهم عن الإجراءات الرسمية في اتخاذ القرارات (Malik & Naeem,2011: 92) .

وأشار إليه (Moorman,1991) بكونه التفاعل بين مصدر التخصيص والعاملين الذين سوف يتأثرون بقرار التخصيص ،وفي عام (1993) اقترح (Greenberg) أمكانية تقسيم عدالة التعاملات إلى جزئيين منفصلين ،الأول عدالة العلاقات الشخصية وهي إدراك العاملين للنزاهة طريقة المعاملة مثل المداراة ،الكرامة و الاحترام المستخدمة من قبل السلطات عند تنفيذ الإجراءات وتحديد النتائج ، والجزء الثاني ،عدالة المعلومات تركز على أعطاء تفسيرات صريحة و واقعية و تفصيلية عن تطبيق الإجراءات وتوزيع النتائج في الوقت المناسب (Rai, 2013 : 261).

وبهذا التقسيم قد جمع (Greenberg) القواعد الأربعة التي حددها (Bies and Moag ,1986) للحكم على عدالة المعاملة في جزئين منفصلين، وقد حصلت الكثير من النقاشات بين الباحثين حول كون العدالة التفاعلية بعد مستقل للعدالة التنظيمية المدركة كما أوضح (Bies and Moag ,1986) أو هي جزء من العدالة الإجرائية؟ وهل اقترح (Greenberg,1993) بان عدالة العلاقات الشخصية و عدالة المعلومات أبعاد مستقلة من العدالة التفاعلية؟ (Jackson , 2011 : 63) . وعد بعض الباحثين العدالة التفاعلية تقع تحت مظلة العدالة الإجرائية أمثال (Cropanzano & Randall,1993) و (Tyler& Blade ,2000) (المدوا ، ٢٠١٢ : ٧١) ، في حين يرى (Bies ,2001) ان العدالة التفاعلية هي بناء مستقل يختلف مفاهيمياً عن العدالة الإجرائية (حسن ، ٢٠١٢ : ١١٩) ، والسبب في ذلك ان العدالة التفاعلية أدراك مختلف لنزاهة المعاملة الشخصية للعاملين من قبل المنظمة بينما العدالة الإجرائية ترتبط بنزاهة الإجراءات المتبعة في تسوية المنازعات وتوزيع النتائج (Crow et al 2012:404)، والسبب الآخر هو في العدالة الإجرائية تكون ردة فعل العاملين ومواقفهم باتجاه المنظمة نفسها بينما في العدالة التفاعلية ردة فعل ومواقف العاملين تكون باتجاه المشرف لان ذلك يرتبط بطرق التواصل من قبل المشرفين مع العاملين وكيفية إدارة هذا التواصل من حيث المداراة والاحترام (Kim & Andrew ,2013 : 201)

وخفف (Colquitt, 2001) حدة تلك النقاشات عندما طور مقاييس للعدالة التوزيعية و الإجرائية و عدالة التعاملات الشخصية و عدالة المعلومات استناداً إلى الأعمال الأصلية لكل بعد والتحقق من موثوقية تلك المقاييس في كل من الجامعات والحقل التنظيمي ، وجد أن أبعاد العدالة الأربعة تتنبأ بنتائج مختلفة ، وأيضاً قدم (Colquitt) و زملائه واحدة من أهم الدراسات ما بعد التحليل (Meta-Analytic) والتي شملت (183) دراسة تناولت العدالة التنظيمية على مدى (25) سنة ، لخصت دراستهم بوجود اختلاف بين العدالة التوزيعية ، الإجرائية ، عدالة التعاملات الشخصية و عدالة المعلومات ، إضافة إلى وجود علاقات قوية بين هذه الأبعاد الأربعة في الارتباط بالعديد من النتائج التنظيمية مثل الرضا الوظيفي ، الالتزام التنظيمي ، تقييم السلطة ، سلوك المواطنة التنظيمية ، ترك العمل و الأداء (Colquitt et al 2001 : 425) ، وهناك عدد من الدراسات مثل (Kernan & Hanges ,2002) و (Judge & Colquitt ,2004) دعمت استقلالية عدالة التعاملات الشخصية و عدالة المعلومات ،و على الرغم من

أهمية الدراسات السابقة في اثبات وبشكل تجريبي استقلالية عدالة التعاملات الشخصية و عدالة المعلومات كإبعاد للعدالة التفاعلية ، الا انه لم تحسم النقاش السابق ، ألا ان بعض الدراسات التي ذكرها (Daly et al .,2009 : 339) اعتبرت العدالة التفاعلية بنية أحادية البعد ومن هذه الدراسات (Erdogan et al ., 2006) , (George and Zhou ,2007) , (Luo و2006,2007) . واستناداً على ما قدمه كل من (Greenberg,1993) و (Colquitt, 2001) بدا اغلب الباحثون يأخذون بمفهوم عدالة التعاملات الشخصية و عدالة المعلومات ، حيث بين كل من (Bies ,2001) و (Ambrose,2002) ان العدالة التفاعلية تنص بوضوح على ان العاملين يهتمون بنزاهة المعاملة الشخصية والاتصالات (المعلومات) التي يتلقونها من المنظمة (Palaiologos et al ., 2011:827) . وعليه فان العدالة التفاعلية هي كيفية معاملة العاملين عند سن الإجراءات وهي تشمل (Daly et al.,2009 ,ibid: 336 :-).

أ- الى أي مدى متخذي القرار يعاملون متلقي النتائج (العاملين) بمدارة وكرامة واحترام .
 ب- الى أي مدى تعتبر التفسيرات المقدمة الى العاملين كافية ليتم الحكم عليها بكونها عادلة .
 وقد بين (Cropanzano and Mitchell,2005) ان العدالة التفاعلية تقوم على أساس نظرية التبادل الاجتماعي وقاعدة المعاملة بالمثل ، فمن منظور نظرية التبادل الاجتماعي فان العاملين يتوقعون العدالة ، النزاهة والمعاملة بشفافية من قبل المنظمة أو وكلائها ، وفي الوقت نفسه وفقاً لقاعدة المعاملة بالمثل ، فمن المرجح ان يكون سلوك العاملين ايجابي من خلال التزامهم بالقيم وأهداف المنظمة ، زيادة الرضا الوظيفي ، وسلوك المواطن ، تحسين الأداء الوظيفي و الحد من السلوكيات المنحرفة (Warokka et al :6,2012) . ، وعليه فان العدالة التفاعلية يمكن اعتبارها كجزء من (الدفع) مقابل مدخلات العاملون هذا في حالة تعامل المشرفين بشكل عادل مع العاملين (Feng-jing & sheng ,2008 :1070) .
 ويعتبر كل ما تم تقديمه سابقاً هو بمثابة التطور التاريخي لكل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية المدركة ، وكيفية ظهور تلك الأبعاد وتوظيفها في المجالات التنظيمية وأهميتها في التأثير على المتغيرات المختلفة ، ولكن يبقى جانب آخر مهم يجب التطرق اليه يتعلق بالعلاقة التي تربط ما بين أبعاد العدالة التنظيمية بعضها البعض و محاولة معرفة أي أبعاد العدالة التنظيمية هو أكثر أهمية في خلق أدراك لدى العاملين عن العدالة في المنظمة وكذلك معرفة مقدار الترابط بين تلك الأبعاد ، بالحقيقة في هذا الصدد جاءت الدراسات مختلفة ومتنوعة ، وكثيرا ما ميزت الدراسات بين العدالة التوزيعية والإجرائية والتي يمكن تلخيصها كما يلي :-

أ- العدالة التنظيمية وإبعادها (التوزيعية ، الإجرائية و التفاعلية) تم ربطها وبشكل مباشر ومتكرر بالعديد من المتغيرات التنظيمية مثل الأداء ، الالتزام ، سلوك المواطن التنظيمية و الرضا الوظيفي (Whisenant & Smucker,2009:158) .

ب - وذكرت الكثير من الدراسات ان العدالة التوزيعية والإجرائية على حد سواء يكتسبان أهمية لانهما يتنبأ بسلوك ومواقف العاملين في مكان العمل ،وجدت تلك الدراسات أن العدالة الإجرائية تؤثر وبشكل مباشر على تقييم المنظمات ،السلطة والقواعد والارتباط الايجابي بسلوك المواطنين ، بينما العدالة التوزيعية لها تأثير قوي مع الرضا الوظيفي للعاملين عن أجورهم والنية في ترك العمل (Clay-Warner, et al ., 2005 :394).

ت- أخذت العلاقة و عملية التمييز بين العدالة التوزيعية والإجرائية مساحة كبيرة من المناقشات بين الباحثين وتختلف تلك العلاقة من دراسة إلى أخرى ، أوضح (Weiss et al.,1999) ان مفهوم العدالة التوزيعية يتعلق بسياسات المنظمة ككل والسبب في ذلك لان نتائج التوزيع يتم تحديدها من قبل أنظمة المنظمة وبذلك يمكن اعتبار العدالة التوزيعية البعد الهيكلية للعدالة التنظيمية ، وقدمت الكثير من الأدلة على ان العدالة التوزيعية هي أكثر ملائمة لتوقع نتائج المقارنة المرجعية الشخصية للعاملين مثل الرضا عن ارتفاع الأجور أو تقييم الأداء (Jackson,2011:56) .

ث - بينما اثبت دراسات أخرى أن توزيع النتائج ليست مهمة دائماً لدى العاملين بقدر أهمية كيفية (العملية) توزيع تلك النتائج (Fu & Lihua, 2012 :146) ، وقد أوضح ذلك (Tyler, 1991) بان العاملين قد يدركون أن نتائج التوزيع غير عادلة ولكنهم موافقين او راضين عن عملية اتخاذ القرار وخصوصا إذا تم إعطائهم صوت بذلك (Crow et al ., 2012 : 403) ، وبذلك يؤكد على أهمية العدالة الإجرائية وإمكانية تأثيرها على النتائج ، ألان عندما يتم تقييم الإجراءات على أنها عادلة سوف تؤدي بالنهاية إلى نتائج ايجابية (Lipponen et al., 2004: 276) .

ج - خلصت نتائج دراسات مابعد التحليل المقدمة من قبل (Cohen-Charash & Spector 2001) التي شملت (190) دراسة مختلفة تناولت العدالة التوزيعية ، الإجرائية والعدالة التفاعلية ، نتائج متنوعة وكما يلي(Johnson,2007 : 32) :-

- اولاً - جميع أبعاد العدالة التنظيمية ترتبط بسلوكيات المواطن التنظيمية .
- ثانياً - الالتزام التنظيمي ظهر كمؤشر للعدالة التوزيعية ، الإجرائية و التفاعلية ،وكذلك الرضا الوظيفي والثقة ترتبط بالإبعاد الثلاثة من العدالة التنظيمية .
- ثالثاً - وجود ارتباط بين العدالة التوزيعية وسلوك العمل المنحرف .
- رابعاً- العدالة الإجرائية هي أفضل مؤشر للأداء الوظيفي وسلوك العمل المنحرف .
- خامساً - بينما العدالة التفاعلية كانت مع علاقة ارتباط ضعيفة مع الأداء الوظيفي .

المبحث الثالث

التهكم التنظيمي

تمهيد :

المنظمات منذ أن وجدت وهي تسعى إلى تحقيق واحده من أهداف الريح ، النمو والبقاء في بيئات الأعمال (سواء كانت منظمات ربحية أو غير ربحية) وبعد إدراكها أن السبيل نحو تحقيق هذه الأهداف يكون من خلال عنصره البشري والذي كان ولا يزال موضوع اهتمام الكثير من البحوث الإدارية والسلوكية باعتباره الطاقة الكامنة التي لا تتضب ، فتلك البحوث التي أجريت اختبرت الكثير من الخصائص التنظيمية المختلفة منها على سبيل المثال لا الحصر رضى العاملين عن وظائفهم ، شعورهم بالأمان في العمل ، إدراكهم للعدالة التنظيمية ، وكان الغرض من البحوث السابقة هو معرفة ما يحيط بالعاملين في مكان العمل وكيف سوف تؤثر خصائص منظماتهم على أداء أعمالهم . ولكن بات من الواضح أن دراسة السلوك التنظيمي لم يعد مقتصرأ على المفاهيم التقليدية والتي عرفت في معظم الفكر الإداري والتنظيمي بل امتدت لتشمل التوغل في أعماق النفس البشرية واستكشاف عالمها الواسع على الصعيد النفسي والشعوري والاجتماعي (العنزي و ابراهيم ، ٢٠١٣ : ٣) ، وتماشياً مع القفز على المفاهيم التقليدية في دراسة سلوك العاملين ، بدا توجه الباحثين في دراسة مواقف العاملين الذين يشعرون بفقد الثقة بصاحب العمل وما يرافقه من الشعور بالخيانة و الغضب ، والخوف وباختصار فان العاملين قد يستاءون من هذه المواقف وتسبب لديهم ما يعرف بالتهكم التنظيمي (6 : 2004 ، Delken) .

ان موضوع التهكم التنظيمي (*Organizational Cynicism*) يتمحور حول موقف العاملين السلبية اتجاه المنظمة ، وبين (Dean et al., 1998) ان التهكم التنظيمي هو تعبير عن موقف يضم مزيجا من معتقدات العاملين عندما يعتقدون ان المنظمة لم توفي بتحقيق العدالة ، الصدق والإخلاص في العمل وبالتالي سوف يؤثر ذلك على ردود أفعالهم العاطفية اتجاه منظماتهم وكذلك حتى على سلوكهم من خلال إحراج المنظمة و تكوين وجهات نظر متشائمة لديهم (Clarke , 1999 : 769) . ومن اجل معرفة أهمية التهكم التنظيمي وتأثيره على العاملين من جانب وتداعياتها على المنظمة من جانب آخر ، سنحاول الإحاطة بالتهكم التنظيمي من خلال هذه المبحث ابتداءً من المداخل الفكرية التي تناولت التهكم ، ومعرفة طبيعته وتعريفه وأنواعه وأهميته و صولا إلى جوانبه الايجابية والسلبية ومقاييسها .

أولاً / التطور الفكري للتهكم التنظيمي .

البحث عن جذور التهكم (Cynicism) بصفته العامة في الأدبيات المختلفة يقودنا إلى التاريخ الإغريقي حيث المدارس الفكرية والفلسفية التي نشأت في تلك الحقبة ، أذ كان هنالك بعض الأفراد من المجتمع اليوناني متهمين و غير راضين عن المؤسسات الحكومية وكانوا يريدون ان يعيشوا حياة طبيعة بدون أي قواعد او لوائح محددة (Bashir , 2011:40) وكانوا لا يهتمون بملابسهم الرثة ويحتقرون ما يسميه الآخرون بالحضارة (İşçi et al ., 2013 : 253)، على الرغم من أن هنالك اتفاق عام بين الباحثين يؤكد أن التهكم كفلسفة أو نظرة عالميه نشأ في اليونان القديمة والذي تأثر والى حد كبير بتعاليم الفيلسوف سقراط ، لكن مع ذلك اختلف العلماء حول من مؤسس التهكم كفلسفة أو نظرية لعيش الحياة وأيضا حول تحديد الفترة التي ظهر بها التهكم ، ويدور النقاش والجدل بين العلماء عن مؤسس فلسفة التهكم ويذكرون بهذا الصدد اسم فيلسوفان هما (Antisthenes) و (Diogenes of Sinope) (Mokotedi, 2010 :9) ، والباحث هنا يتجنب بما يقتضيه الموضوع الخوض في غمار من هو مؤسس نظرية التهكم لان ذلك لا يمكن أن يوصلنا إلى نتيجة موثوقة لان المشكلة كما يوضحها (McKirahan,1994:383) ليست فقط في التصنيف(اسم مؤسس التهكم) ولكن هنالك مشكلة أيضا على مستوى الوحدة الفلسفية والتاريخية .

وبما هو شائع في الأدبيات الإدارية يمكننا ارجاع جذور التهكم مع تاريخه الطويل إلى ما يطلق عليه بـ المدرسة التهكمية (Cynic School) التي نشأت في القرن الرابع عشر قبل الميلاد (Stanley et al ., 2005 : 340) ، وبين (Goldfarb, 1991) أن هذه المدرسة تتلمذ فيها العديد من الفلاسفة الإغريق المتهمين والذين رفعوا شعار معادي للإلتباع المستمر لقضية القوة والنفوذ والثروة المادية من قبل أفراد المجتمع (العطوي ، ٢٠١٢ : ١٧) ، ويعتبر الفيلسوف ديوجينيس (Diogenes) بمثابة الأب الفكري لهذه المدرسة ، تخلى وابتعد عن أي شي طموح وعاش حياة غريبة الأطوار وميز نفسه عن طريق احتقاره للراحة، الثروات والشرف التي كان يتبجح بها بعض أفراد المجتمع حيث اعتقد بان الفضيلة أو ميزة الإنسان لا تكون بشكل نظري وإنما تكون من خلال العمل أو الفعل ، وكان كل حياته محتج ضد المجتمع الذي وصفه بأنه مجتمع فاسد وكان يعبر عن احتجاجه ذلك عن طريق حمله مصباح في وضح النهار أدعا منه بأنه يبحث عن رجل صادق ولكن لم يجد احد ! (Vogel, 2001 :11) . وكان اليونانيين القدماء اقرب الناس للتهكم حيث كانوا يحتقرون أي مؤسسة مجتمعية وغالبا ما يستخدمون

الدعابة (النكتة) في أنتقاد تلك المؤسسات متخذين بذلك من التهكم فلسفة معتمده في حياتهم لذلك هم يتجنبون المفاخرة بالترف والمناصب الحكومية، وهم على العكس من المتهكمين المعاصرين الذين غالبا ما يتم تصورهم على إنهم أكثر ضحايا المجتمع (12 : 2004 , Delken) ، والتهكم في الوقت الحالي هو ليس كما كان قبل (2500) سنة في حين كان المتهكمين القدماء عنيدون ينتقدون المجتمع بشكل مستمر لا هوادة فيه ، بينما التهكم بمفهومه المعاصر لديه نزعة متأصلة من التساؤم وعدم الثقة (Dhar 154 : 2009) ، وعلى الرغم من هذا الاختلاف يرى (Andersson, 1996) ان المتهكمين القدماء والمعاصرين لديهم قاسم مشترك بينهما وهو اليأس حيث كان المتهكمين القدماء يحاربون النظام وتمثيلهم في المجتمع وهم يعرفون إنهم لن يستطيعوا الانتصار وليس لهم أمل بذلك ، أما المتهكمين المعاصرين ينتقدون طريقة معاملتهم و عملية المساواة من قبل منظماتهم وليس هنالك تحسن من خلال هذا الانتقاد ، وكذلك يشترك كلا المتهكمين (القدماء والمعاصرين) باستخدام المزاح أو الفكاهة مصحوبة مع كلمات متهكمة لانتقاد أنظمتهم (12 : ibid , Delken) .

فمن الطبيعي وبشكل نظري اذا كان أفراد المجتمع متهكمين في حياتهم العامة قد يؤدي ذلك إلى التأثير على أعمالهم، ان البحث عن البدايات الأولى لدراسة التهكم في البيئة التنظيمية يمكن الاستدلال عليه من خلال عدد من الدراسات التي قدمها الباحثون والتي تعد القاعدة الأساسية لبحوث التهكم في الوقت الحالي، وبين (Andersson, 1996) انه عندما طبق مفهوم التهكم في البدايات الأولى في العمل كان الهدف منه التركيز على الأفراد العاملين في مجال الشرطة والخدمات الاجتماعية حيث من خصائص هذه الوظائف عدم الوضوح في العمل والحاجة إلى جهد عالي (: 2008 Scott & Zweig 96) ، و يعد عالم الاجتماع (Arthur Niederhoffer) من الباحثين الأوائل الذي درس من خلال تقديم أطروحته في عام (1963) انتشار التهكم في العمل وبشكل خاص بين ضباط الشرطة في الولايات المتحدة الأمريكية وقد وضع بذلك بنية ومقياس خاص بتهكم الشرطة (5 : 1980 , Holzman) ، وبعد ذلك تم تحويل أطروحته إلى كتاب، ويتميز كتابه **خلف الدرع** (*Behind the Shield*) بكونه أول دراسة سيكولوجية لمفهوم التهكم في البيئات التنظيمية (Anson,1986:296)، وقد أكد (Niederhoffer , 1967:99) أن التهكم متغلغل في جميع مستويات التسلسل الهرمي للشرطة وكذلك في الإشكال المختلفة من وكالات تطبيق القانون و السبب في ذلك يرتبط بقضايا البنية الاجتماعية للشرطة .

ولقد مهدت دراسة (Niederhoffer , 1967) فيما بعد الطريق للباحثين في دراسة التهكم باتجاهين الأول هو إجراء المزيد من البحوث عن تهكم ضباط الشرطة واختبار مدى موثوقية ما تم تقديمه من مقاييس لقياس تهكم الشرطة ، الاتجاه الثاني دراسة التهكم في بيئات تنظيمية أخرى تختلف من حيث خصائصها عن بيئة الشرطة ، ويمكن القول أن نهاية الثمانينات وبداية التسعينات من القرن الماضي مثلت الانطلاقة الفعلية في بلورة مفهوم التهكم التنظيمي ، حينما تنامي استغلال العاملين في المراحل المبكرة من التصنيع وفشل المنظمات الحديثة في تلبية الوعود التي قدمتها لتحسين حياة العاملين (Dean et al., 1998,344) وفي هذه الفترة وبالتحديد عام (1989) قدم كل من (Kanter & Mirvis) كتابهم المشهور "الأمريكيون المتهكمين" (The Cynical Americans)، وقد عرفا المتهكمين باعتبارهم أناس ضيقي الأفق والذين أصيبوا بخيبة أمل حيث لم يتمكنوا من العثور على ما كانوا يتوقعونه وهم يؤمنون بحقيقة ان الناس المرتبطين معهم بعلاقة أناس أنانيون ويعملون من اجل مصالحهم الخاصة (İşçi et al ., 2013 : 253) ، و أعلنوا أن حوالي (43%) من العاملين الأمريكيين متهكمين ويشعرون بالإحباط وخيبة الأمل وانعدام الثقة والتشكيك بسبب ما تم أدراكه من قبلهم من ممارسات غير أخلاقية من قادة المنظمة والغموض من قبل المنظمات، وفي عام (1991) لاحظ أيضا كل من (Kanter & Mirvis, 1991) أن نسبة المتهكمين الأمريكيون ارتفعت لتصل إلى (48%) (Nause et al ., 2007 691) .

واستنادا على ما تم تقديمه من دراسات وبحوث سابقه أصبح واضحاً لدى الباحثين والمنظمات ان التهكم التنظيمي له تأثير كبير على العاملين وبذلك اخذ حيز اهتمام كبير في فترة التسعينات وما بعدها حيث بدا الباحثون بتريخ مفهوم التهكم التنظيمي بالأدبيات التنظيمية من خلال وضع التعاريف المختلفة والمقاييس واختبار تأثيره على متغيرات تنظيمية مثل انتهاك العقد النفسي (Andersson, 1996) ، وكذلك اختبار العلاقة بين التهكم و التغيير التنظيمي وإمكانية تأثير التهكم بخفض الرضا الوظيفي ، الالتزام التنظيمي ، دافع العمل بجد واستعداد العاملين في المشاركة بجهود التغيير (Reichers et al., 1997) ، بينما (Brandes et al ., 1999) وزملائها صمموا بيئة لقياس التهكم التنظيمي مكونة من ثلاث أبعاد (البعد الإدراكي ، السلوكي و العاطفي) ، وتعتبر تلك الدراسات من اشهر الاعمال التي قدمت في الأدبيات الإدارية حيث بينت لنا كيف تطور التهكم ، وبين (Twenge et al ., 2004) ان تهكم العاملين في الالفية الجديدة اصبح بشكل متزايد وبصورة خاصة في بيئات الشركات التي تعج بعدم الثقة والفضائح والسلوكيات الانتهازية (Chiaburu et al ., 2013 : 181) ، وهذا لا يعني أن أهم ما

بحث في التهكم التنظيمي مختصر على هذه الفترة بل توسعت البحوث في الفترات اللاحقة ومازالت تنمو (Vogel, 2001:38) .

ثانياً/ مفهوم وتعريف التهكم التنظيمي .

يشير مفهوم التهكم في اللغة العربية إلى اشتداد الغضب، والتمهك المتكبر (الجوهري، ١٩٩٠ : ٣٢٩)، كما يقال فلان متهم أي انه ترّم وحدث نفسه وتكبر على غيره واشتد غضبه وحمقه وتبختر بطلاً (مصطفى وآخرون، ٢٠٠٤ : ٩٠٣). أما قاموس أكسفورد (1989) يعرف الشخص المتهم باعتباره يسخر من الخطأ المكتشف؛ كما يظهر الشخص المتهم تصرف بعدم الإيمان في الصدق أو الخير دوافع الإنسان والإعمال ، ويعبر عن ذلك من خلال السخرية والتهكمات (-122: Bakker , 2007 , 123). تلك التعاريف تمثل النظرة إلى التهكم من خلال طبيعة وخصائص الشخص المتهم ، وأيضاً يمكن النظر إلى التهكم انعكاس للمواقف السلبية نحو السلطة والمؤسسات (Bateman et al.,1992 : 768) . قدم الباحثون مجموعة من تعاريف التهكم ضمن المنظومة الفكرية التنظيمية كما هي مبينه في الجدول (22) .

الجدول (22) تعاريف التهكم التنظيمي

السنة	الباحث	التعريف	المصدر
1980	Holzman	هو انعكاس للمشاعر السلبية تجاه القواعد والعمليات والسياسات والإجراءات التي وضعتها المنظمة.	(Holzman, 1980:8)
1996	Andersson	موقف عام يتميز بالإحباط وخيبة الأمل وكذلك المشاعر السلبية وعدم الثقة اتجاه اي شخص او جماعة او أيولوجية أو التقاليد الاجتماعية او المؤسسات .	(Andersson ,1996: 1397-1398)
1997	Andersson & Bateman	موقف يضم عناصر عاطفية من المشاعر السلبية وخيبة الأمل فضلا عن الاقتناع بالشك .	(Bashira& Nasirb, 2013) (: 62)
1998	Dean, Brandes and Dharwadkar	موقف سلبي اتجاه المنظمة يتكون من ثلاثة عناصر (1) الاعتقاد بان المنظمة تفتقد الى النزاهة (2) مشاعر سلبية تجاه المنظمة (3) الميل نحو سلوكيات الاحتقار والحرص نحو المنظمة بما ينسجم مع تلك الاعتقادات والمشاعر.	(Dean et al., 1998:) (345)
1991	Abraham	يشير التهكم التنظيمي الى المواقف السلبية باتجاه المنظمة والاعتقاد الأساسي لهذا التهكم هو أن مبادئ الصدق والنزاهة والإخلاص يتم التضحية بها لتعزيز المصالح الذاتية للقيادة، مما	(Abraham, 2000 :269)

	أدى إلى اتخاذ إجراءات على أساس دوافع التضليل والخداع .		
(العطوي ، ٢٠١٢ : ١٩)	موقف سلبي تجاه المنظمة بشكل عام واتجاه أجرأتها وعملياتها وإدارتها والذي يعتمد على أيمان راسخ بان هذه العناصر تعمل بشكل عام ضد المصالح الجيدة للعامل .	Wilkerson	2002
(Delkens ,2004 :10)	الموقف تجاه التوظيف في المنظمة او في اي جزء تابع لها كشريك في العقد النفسي بشكل دائم .	Delkens	2004
Bommer et al) (.,2005:736	موقف معقد يتضمن الإدراك والعاطفة و السلوك كنتيجة لزيادة تصورات الظلم ومشاعر عدم الثقة و يرتبط ذلك باعمال ضد المنظمة .	Bommer , Rich and Rubin	2005
Bektaş et al ., 2013 :) (253	مواقف مرتبطة بالمنظمة تتصف بالمعتقدات والمشاعر السلبية والسلوكيات المرتبطة وهي تمثل استجابة لممارسة اجتماعية او شخصية والتي يمكن أن تتغير بفعل التأثيرات البيئية .	James	2005
Cole et al ., 2006) (:463	الإحكام التقييمية التي تنبع من تجارب الأفراد العاملين .	Cole , Bruch and Vogel	2006

المصدر : من أعداد الباحث بالاعتماد على مراجعة الأدبيات .

كما هو واضح من استعراض اغلب تعاريف التهكم التنظيمي بمفاهيمه المختلفة أن هنالك أجماع بان التهكم يمثل موقف وتلك المواقف غالبا ما تكون سلبية ،اذ اخذ تعريف كل من (Andersson,1996) و (Dean et al., 1998) حيز كبير في الأدبيات ، فلقد حاول (Andersson) الجمع ما بين المدخل الأول الذي ينظر إلى التهكم باعتباره سمة شخصية من خلال توضيحه ان التهكم يسبب خيبة الأمل والإحباط، والمدخل الثاني الذي يعتبر التهكم بمثابة موقف ، اما تعريف (Dean) وزملائها كان موجه بشكل مركز على فهم آلية التهكم كموقف سلبي باتجاه المنظمة يتكون من ثلاثة عناصر الاعتقاد (الإدراك) ، العاطفة و السلوك . وأيضا أكد تعريف (Wilkerson,2002) ، (James, 2005) نفس التوجهات السابقة في اعتبار التهكم كموقف ولكن بتمديد التهكم ليس فقط اتجاه المنظمة ولكن أيضا اتجاه إجراءاتها وعملياتها وهنالك احتمالية كبيرة في تغير ذلك الموقف او تطوره بمرور الوقت اعتمادا على المؤثرات البيئية . بينما رفض (Delkens ,2004) تعاريف التهكم التنظيمي التي تتضمن الموقف ، الاعتقاد و السلوك مستند بذلك على (نموذج القيمة المتوقعة الذي يبين العلاقة بين الموقف والاعتقاد) و أوضح أن الاعتقاد يسبق الموقف او هو من يسبب الموقف وبالتالي لا يمكن ان يكون جزء من الموقف ، وبذكر كذلك بانه يجب ان لا يعرف الموقف حسب نتائجه ، والسلوك لا يجب ان يكون معروفاً من حيث مكوناته العاطفية (Mokotedi, 2010 :24)، لذلك جاء تعريف (Delkens) للتهكم التنظيمي بشكل مغاير عن التعاريف معتبرا التهكم هو ادراك لدى العاملين بقيام المنظمة بانتهاك العقد النفسي

باعتباره الشريك بالعقد، وبناء على التعاريف اعلاه يمكننا تعريف التهكم التنظيمي (باعتباره موقف سلبي يؤثر على مدركات العاملين ويظهر في سلوكياتهم بشكل يؤدي بالنتيجة الى انخفاض مستوى ادائهم) .

وشدد الباحثون على ضرورة التمييز بين مفهوم التهكم التنظيمي والمفاهيم الأخرى الشائعة في الأدبيات الإدارية على سبيل المثال الثقة ، الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والدعم التنظيمي المدرك فالتهكم التنظيمي يختلف عن مفهوم الثقة (Trust) فهما بنيتان مختلفتان (Andersson and Bateman 1997) ، فالثقة تعد مؤشر هام للتهكم ، ويتم تعريف الثقة باعتقاد الفرد بان الكلمة ، الوعد أو البيان الشفوي أو المكتوب من قبل فرد أو مجموعة يمكن الاعتماد عليه (Andersson & Bateman ,1997) ، ويختلف التهكم التنظيمي عن الثقة بعدة جوانب ، الجانب الأول الفرد الذي لديه الثقة بفرد آخر يكون على استعداد للخضوع إليه ويكون عرضة لنتائج عمل الفرد الثاني ، بينما المتهم يكون متهما بدون أن يكون عرضة لنتائج عمل الفرد الآخر ، الجانب الثاني الثقة تختلف عن التهكم التنظيمي لأنها لا تمتلك البعد العاطفي لذلك لم يتم تعريف الثقة على انه موقف بل تم تعريفه بأنه اعتقاد وبالتالي يمكن ان تكون مقدمة لذلك الموقف (Mokotedi,ibid :24) ، لذلك فان التهكم التنظيمي يكون قوي بالتأثيرات العاطفية مثل خيبة الأمل ، الإحباط ، مشاعر الخجل والاشمئزاز هذه التأثيرات العاطفية غائبة عن الثقة ،الجانب الثالث وأيضا تختلف الثقة عن التهكم التنظيمي في انه ليس دائما وظيفة للتفاعل أو التجربة مع الطرف الآخر، اذ يمكن للفرد عدم الثقة بالطرف الآخر بدون أن يكون هنالك تفاعل فيما بينهما ،بالمقابل يحدث التهكم التنظيمي دائما بعد أن يكون للعاملين تجربة مع المنظمة (Dean et al., 1998:348) ، و على العموم في البيئة التنظيمية العاملين قادرين على التمييز بين الجماعات أو اصحاب المناصب التي يمكن الوثوق بهم عن والنك الذين يكون التهكم موجه باتجاههم (Thompson et al., 2000:7).

وكما يختلف مفهوم التهكم التنظيمي عن مفهوم الرضا الوظيفي (Job satisfaction) الذي هو عبارة عن موقف يعكس كيف يشعر العاملين عن عملهم (Knights and Kennedy 2005:58)، كمتغير موقفي يقتصر الرضا الوظيفي على بيئة معينة حيث يقوم العاملين بمهامهم وتتعكس ردود أفعال العاملين فقط في حدود تلك البيئة ، على الرغم من التهكم التنظيمي والرضا الوظيفي على حد سواء يعتمدان على تصور المواقف الا أن (Dean et al., 1998) لاحظ بان الموقف لكل بنية يكون مختلف فالأول يركز على المنظمة ككل بينما الآخر يركز على وظيفة الفرد ، وبعبارة أخرى يكون التهكم التنظيمي موجه إلى الخارج في حين أن الرضا الوظيفي يركز على الذات (Scott & Zweig 2008 : 101) .

وكذلك يختلف مفهوم التهكم التنظيمي عن مفهوم الشك أو الشكوكية (Skepticism) الذي يعتبر واحد من المفاهيم غالباً ما يتم الخلط بمفهومه مع التهكم التنظيمي ، وقد حاول (Kanter and Mirvis 1989) التمييز بين المفهومين فصور مفهوم الشكوكية من خلال الشك بضمون الاتصالات في المنظمة ولكنهم يكونوا على استعداد بالافتتاح بالأفعال بالمقابل اقترحوا أن المتهمين لا يشكون فقط بضمون الاتصالات بل حتى بالدوافع من وراءه ، وأيضاً وصف (Reichers et al., 1997) المتشككين من خلال شكهم في احتمالات نجاح التغيير في المنظمة في حين لا يزالون متأمليين وبشكل معقول أن التغيير الإيجابي سوف يحدث بينما المتهمين ينظرون بصورة متشائمة وبشكل كبير حول نجاح التغيير خصوصاً إذا كان هنالك تاريخ طويل من الإخفاقات المتكررة لدى المنظمة (Stanley et al ., 2005 : 436) ، وأيضاً يمكن التمييز بين مفهوم التهكم والالتزام التنظيمي (Organizational commitment) هو عقد بين العاملين والمنظمة والذي يتحدد ويتأثر من خلال مستوى اندماج العاملين ومدى مشاركتهم في المنظمة (Brandes et al., 1999) ، فالعاملين الذين لديهم مستويات عالية من الالتزام يبذلون المزيد من الجهد في أعمالهم ويدافعون عن سمعة الشركة ويرغبون ان يكونوا مرتبطين بالمنظمة حتى بعد انتهاء أعمالهم ، وهم على العكس من العاملين المتهمين يقومون بالعمل بأقل قدر ممكن ومغادرة العمل بوقت مبكر ، ولا يحبون الارتباط بالمنظمة ويكونوا مستعدين على تركها متى ما توفرت أدنى فرصة بذلك (Mokotedi,ibid :25).

وأخيراً أوضح (Erdogan & Enders, 2007) أن هنالك اختلاف بين التهكم التنظيمي والدعم التنظيمي المدرك (Perceived organizational support) وغالباً ما يكونا من مصادر مختلفة مكانياً ومعرفياً فالتهكم التنظيمي يعكس السلوك والنوايا باتجاه المنظمة بينما الدعم التنظيمي المدرك عادةً ما يكون من خلال التواصل والتفاعل الديناميكي مع المشرف المباشر (Byrne & Hochwarter , 2008 : 57) كل ما تقدم يوضح ضرورة التمييز بين التهكم التنظيمي عن المفاهيم الأخرى و أن التهكم التنظيمي هو أوسع نطاقاً من المواقف الأخرى .

ثالثاً / وجهات النظر حول طبيعة التهكم التنظيمي .

موضوع التهكم التنظيمي جذب اهتمام الباحثين بشكل متزايد وكما بين (Ince & Turan, 2011) ان مفهوم التهكم التنظيمي أصبح موضع اهتمام في تخصصات مختلفة مثل الفلسفة والدين و العلوم السياسية وعلم الاجتماع والادارة وعلم النفس (Nafei & Kaifi,2013:131) ، وفي الآونة الأخيرة انعكس هذا في الجدل المحتدم حول طبيعة التهكم التنظيمي ومنظوره الفكري ، ولقد أسهمت دراسة (Niederhoffer) في أيقاد هذا الجدل بين الباحثين، حيث ميزت بين نوعين من التهكم بين عناصر

الشرطة النوع الأول من التهكم كان موجه نحو المجتمع الذي تخدمه الشرطة والنوع الثاني كان نحو دائرة الشرطة نفسها (Niederhoffer, 1967 :100)، ولقد نتج عن هذا الجدول مدخلين أساسيين في الأدبيات المتعلقة بالتهكم التنظيمي كما وضحتها (Dean et al., 1998)، المدخل الأول يتعامل مع التهكم باعتباره بنية أو تركيبه عامة تعكس سمة شخصية (Personal Trait) مستقرة في الفرد، المدخل الثاني يصف التهكم بوصفه موقف عام (General Attitude) قد يكون باتجاه المجتمع و المؤسسات والتغيير التنظيمي (Qian & Daniels , 2008 :320) .

ويرى الباحثون أصحاب المدخل الأول التهكم على انه سمة شخصية متعلقة أو متجذره في طبيعة وخصائص الفرد ، ويعكس هذا المدخل الأفكار السابقة للفلاسفة الإغريق المتهكمين وكيفية نظرتهم إلى طبيعة وسلوك الإنسان ، وتدرج الشخصية التهكمية (Personality Cynicism) ضمن هذا المدخل ، ويمكن وصف التهكم من خلالها بأنه يكون بشكل فطري ويمثل سمة مستقرة لدى الفرد وهذه السمة تعكس تصورات النظرة السلبية للسلوك البشري والتي تتميز بالازدراء وضعف الترابط ما بين الأشخاص الآخرين ، وهذا يدل على أن هنالك أزمة نفسية عميقة مع الآخرين بالاستناد على التعميم الشامل بان العالم مملوء بأناس غير أميين ، متأمرين ، غير مهتمين وأنانيين غير قادرين على تكوين علاقات طيبة في التفاعلات الاجتماعية (Abraham,2000 : 270) ، ويمكن النظر إلى الشخصية التهكمية (كمتغير مرضي ونفسي من التهكم التنظيمي) يؤدي دور كبير في التأثير على المستويات العامة للتهكم التنظيمي ، وبشكل عام العاملين من هذا النوع من التهكم يفتقرون إلى الثقة والإيمان بالآخرين (Delken, 2004:17) ، وهي بذلك تتمركز على التوجهات العدوانية والتصورات السلبية اتجاه الآخرين (Dean et al ., 1998:343) ، وقد اعتمدت الدراسات ضمن هذا المدخل على مقياس (Cook & Medley, 1954) والذي تم تقديمه مبدئياً لقياس التهكمية العدوانية ، اذ بين (Pope et al., 1993) أن الأفراد الذين يسجلون درجات عالية على هذا المقياس يميلون إلى عدم الثقة بالآخرين وكذلك يشكون بدوافعهم والنظر إليهم على أنهم أنانيون (Li et al ., 2011:340) ، وقام (Brandes , 1997) بتلخيص وإيجاز خصائص الشخصية التهكمية بالاتي (العطوي ، ٢٠١٤ : ٦) :-

- أ- النظر إلى الآخرين على أنهم أنانيين وكذابين وغير مبالين .
- ب- التشكيك في دوافع الآخرين .
- ت- الحذر وعدم الشعور بالثقة في طبيعة العلاقات الإنسانية .

ث- عدائيين وقمعيين .

ج- يمتعضون من مطالب الآخرين .

ح- غير ودودون ولا يقدمون المساعدة للآخرين .

أوضح (Arabaci ,2010:2803) أن عدد قليل من الباحثين الذين يدعمون النظرة إلى التهكم باعتباره سمة شخصية مثل (Kanter and Mirvis, 1989; Mirvis and Kanter, 1991;) (Guastello et al ., 1992; Reichers et al., 1997) ،بينما معظم الباحثين في الوقت الحالي يميلون إلى المدخل الثاني باعتبار التهكم بمثابة موقف سلبي متوقع نحو شيئاً ما(Tesluk, Farr, Mathieu and Vance, 1995; Andersson, 1996; Andersson and Bateman, 1997; Dean, Brandesand, 1998; Wilkerson, 2002; Wanous, Reichers and Austin, 2006; Cole, Brunch and Vogel, 2004) ، وان التهكم ليس سمة شخصية ثابتة وإنما متغيرة ، والعاملين لا يقررون أن يكونوا متهمين بل التهكم التنظيمي يتطور من خلال التجارب السابقة للعاملين مع المنظمة (660 : 2008 Brown & Cregan) ، وقد قدم الباحثون (Andersson,1996 ; Andersson & Bateman 1997; Dean et al., 1998) عدة أشكال من التهكم من الممكن ان تندرج تحت مفهوم المدخل الثاني ويشكل التهكم التنظيمي مضلة لتلك الأشكال، ومن هذه الأشكال كما بينه (31 – 29 : 2010 Mokotedi, 2010 ; Arabaci ,2010:2803 ; Delken 2004:15–17) :-

1. التهكم الاجتماعي / المؤسساتي (Societal / Institutional Cynicism).

التهكم الاجتماعي هو شكل من أشكال التهكم التنظيمي الذي ترجع بداية التعريف بمفهومه إلى ما قدمه (Kanter & Mirvis, 1989) حيث مواطنين البلد لا يثقون بحكوماتهم والشركات ، ويمكن النظر إلى التهكم الاجتماعي على انه عقد اجتماعي (Social Contract) أبرم بين المجتمع والفرد على ان الدولة سوف تستمر بتقديم فرص أفضل لمواطنيها وحمايتهم من أن يتعرضوا للأذى، على سبيل المثال العقد الاجتماعي بين المواطنين الأمريكيين والدولة يتم تمثيله من خلال الحلم الأمريكي والذي هو بالأساس وعداً لحياة أفضل (2: Abraham, 2000)، وعندما يتم انتهاك العقد الاجتماعي وفشل الدولة في تحقيق الوعود التي قطعها يحدث التهكم الاجتماعي والذي يؤدي بدوره إلى فقدان الثقة بالنظام وترك المواطنين مع الشعور بالإحباط والتهكم (Delken 2004:17) ، والمخاوف من فقدان الأعمال والاعتراب الاجتماعي ، ويتم التعبير عن التهكم الاجتماعي من خلال النفور من المؤسسات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية ألا ان المواطنين يقومون بتحميل تلك المؤسسات مسؤولية مصيرهم ،وقد يختارون على سبيل المثال عدم التصويت عندما يتم التسجيل في المنافع الاقتصادية وعدم دفع خدمات البلدية. الخ .

2. التهكم المهني (Occupational Cynicism)

التهكم المهني بعض الأحيان يشار إليه بتهكم العمل (*work cynicism*) او كما يسمى تهكم العمل الاجتماعي (*cynicism in social work*) (Andersson, 1996 : 1398) ،وهذا الشكل من التهكم يكون موجه نحو العمل نفسه أو يكون مقتصر على مجالات مهنية محددة على سبيل المثال الرعاية الاجتماعية والشرطة، و جاءت نشأت التهكم المهني في الدراسات الأولى للتهكم متزامنة مع دراسة تهكم ضباط الشرطة (Dean et al., 1998) ، وأشار (Niederhoffer, 1967) إلى أن الضباط العاملون في الشرطة يتعرضون الى نوع معين من التهكم موجود فقط في قسم الشرطة أطلق عليه التهكم المهني (Bashir , 2011:50)، وكذلك أوضح إن التهكم المهني لدى ضباط الشرطة يكمن في ثلاثة عناصر متشابهة (1) مشاعر مستفيضة من الكراهية والحسد والعداوة (2) عدم القدرة على التعبير عن هذه المشاعر نحو الشخص (أو الأشخاص) أو حتى نحو البنية الاجتماعية التي أثارت لديهم هذه المشاعر (3) إعادة وبشكل مستمر ممارسة تلك المشاعر (Vogel, 2001:15) ، وزعم (Dean et al., 1998) بان تهكم العمل (التهكم المهني) يتضمن التهكم التنظيمي، و بين (Naus, 2003) عدم صحة ذلك وفسر ذلك بان التهكم المهني يشير إلى محتوى العمل ، وانه غالبا ما يرتبط مع العاملين في وظائف الخدمة التي تتميز بالصراع وغموض الدور ، بينما يشير التهكم التنظيمي إلى سياق العمل (Delken 2004:16) .

3. التهكم نحو التغيير التنظيمي (Cynicism About Organizational Change)

هو شكل من أشكال التهكم التنظيمي الذي يتمحور حول ردة فعل العاملين للفشل المدرك للتغيير في المنظمة ،صنفه (Andersson, 1996:1398) على انه شكل فرعي من التهكم "التهكم باتجاه منظمات الأعمال والقادة " بينما حسب تصنيف (Dean et al., 1998) اخذ التهكم نحو التغيير مكانة مستقلة من الدراسة ، وعرف الباحثون التهكم نحو التغيير التنظيمي بأنه موقف من قبل العاملين يتضمن عدم جدوى التغيير بالإضافة إلى فقدان الثقة في أولئك الذين يقودون اجراء التغييرات (Bommer et al. , 2005:736) ، وأيضا يمكن وصفه كردة فعل العاملين على فشل جهود التغيير التي قامت بها المنظمة في الماضي والنظر بتساؤم من إمكانية نجاح التغيير في المستقبل (Abraham 2000:3) ، ويحدث التهكم باتجاه التغيير التنظيمي عندما يعتقد العاملون أن التغييرات التي تمت من قبل الإدارة لم ترى النور أو تحقق النتيجة المرجوة منها ، والتهكم هنا لا يشمل فقط التغييرات التي لم تحدث وتركزت المنظمة كما هي، ولكن أيضا تشمل التغييرات الفاشلة التي جعلت المنظمة تبدوا أسوأ من قبل ، وقد اقترح (Reichers & Wanous ,1997) أن التهكم من الممكن أن يزداد عن طريق سياسات التغيير الخاطيء وينخفض إذا كانت تلك السياسات صحيحة (Delken 2004:15).

5. تهكم العاملين (Employee Cynicism)

تهكم العاملين اخذ مكانة بارزة في الأدبيات، وتم اقتراح هذا الشكل من قبل (Anderson & Bateman, 1997) اذ يستهدف تهكم العاملين الشركات التجارية الكبرى، الإدارة العليا، وكيانات أخرى ، و في مكان العمل مشاعر الظلم تميز العاملين المتهمين عن غيرهم من العاملين الآخرين (Abraham, 2000 :272) ، ويعرف تهكم العاملين كموقف سلبي تجاه المنظمة ، زملاء العمل وغيرها من الأشياء في مكان العمل والسبب في ذلك العوائق المعرقة في العمل ، انعدام الأمان وخيبة الأمل . و يعرف كذلك بأنه نموذجاً جديد للعلاقة مابين العاملين وصاحب العمل ينشأ نتيجة لعدة أسباب مثل ساعات العمل الطويلة والقيادة والإدارة الغير كفوءه وأساليب أخرى في مكان العمل (Özler & Atalay :27,2011). نستنتج مما تقدم بان التهكم قد يكون سمة شخصية مستقرة لدى بعض الافراد او قد يكون موقف سلبي محدد او عام ، ويمكن ان نحدد من خلال ما تقدم الخصائص الآتية لظاهرة التهكم التنظيمي (العطوي ، ٢٠١٤ : ٧ - ٨) :-

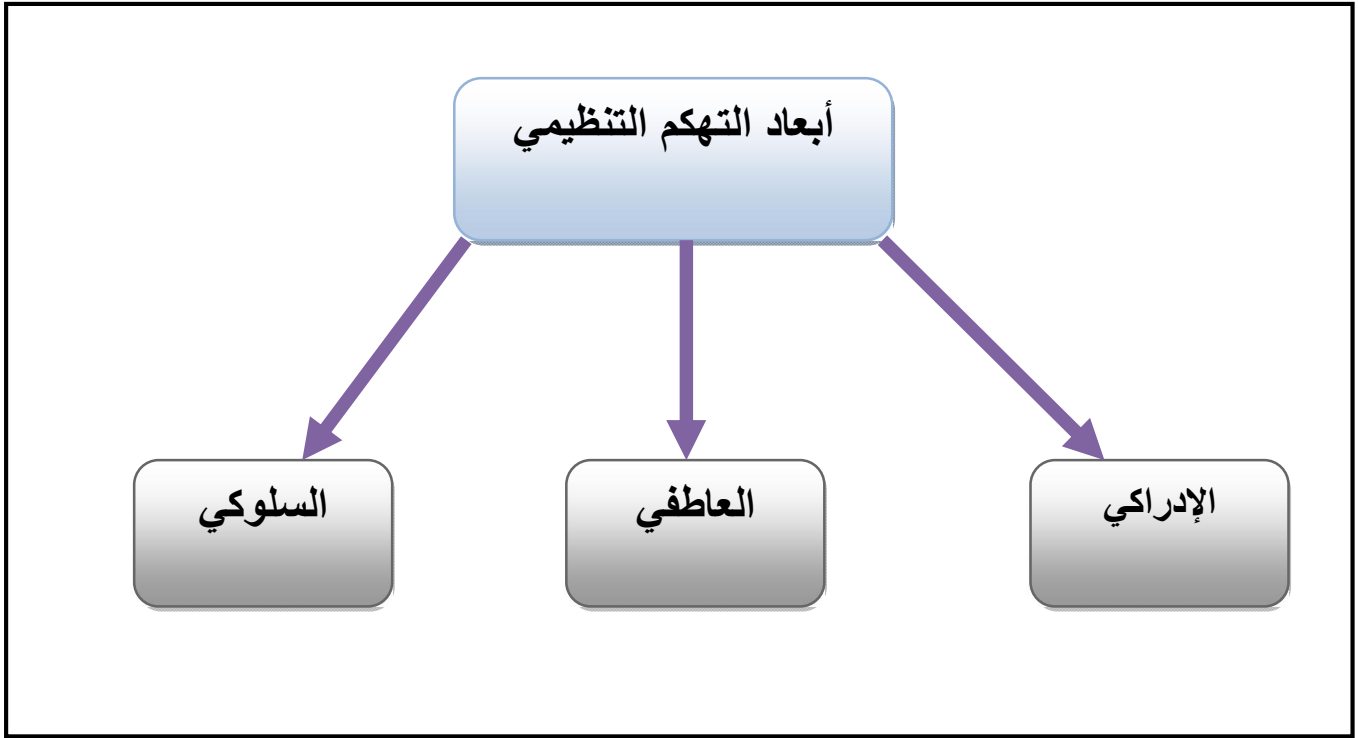
- 1.التهكم كموقف يشير الى انه ميول يمكن ان يتغير والتغيير يكون عبر الزمن كنتيجة لعدم تاكد وتحقق التجارب والممارسات ، في حين ان التهكم كميزة شخصية او نزعة تضع العاملين في حالة دائمة ومستمرة من عدم الثقة والتشكيك (Proefschrift, 2007 :25) .
- 2.التهكم التنظيمي لا يقتصر فقط على مهنة محددة او عمل محدد او شي معين مثل مبادرات التغيير المخططة ولكن يمكن ان يرتبط باشياء متعددة ويمكن كذلك ان يعمم من شي ما الى شي اخر (Ince & Turan , 2011 : 108 ; Johnson & O'Leary-Kelly, 2003: 629) .
- 3.التهكم التنظيمي هو استجابة الفرد لتاريخه الشخصي او لتجربته (Bernerth et al ., 2007) .
- 4.ضرورة النظر الى التهكم على انه ليس حالة جيدة خالية من الشوائب ولا بمثابة حاله سيئة خالصة للمنظمات .فالتهكم قد يكون خاصية غير قيمة جداً في ثقافتنا فالإشارة الى شخص ما بالتهكم لا تعبر عن المدح و الثناء لانه قد يكون متشائم وقد تضيع عليه العديد من الفرص الجذابة .

رابعاً / أبعاد التهكم التنظيمي .

التهكم التنظيمي يشكل دراسة موسعه وهو فقط في المراحل الأولى من البحث ، و لذلك من الضروري مراجعه الأدبيات من اجل فهم الكيفية التي تطور بها التهكم التنظيمي وأيضاً وضع الحجر الأساس للمزيد من البحوث في المستقبل ، وبناءاً على ذلك قدم (Dean et al., 1998) وزملائه عرضاً ممتاز للدراسات التي تناولت التهكم التنظيمي في ذلك الوقت ، في هذا الاستعراض يوضح تطور التهكم التنظيمي في أربعة مجالات (Vogel, 2001:21):-

- التهكم التنظيمي هو موقف وليس سمة شخصية .
- التهكم التنظيمي لا يقتصر على نوع معين من العمل .
- هنالك إمكانية من الحد من هدف التهكم في المنظمات .
- بنية التهكم التنظيمي تتضمن أكثر من مجرد الاعتقاد وهي كذلك تتضمن التأثير والسلوك .

وكما أشرنا سابقاً عرف (Dean et al., 1998) وزملائه التهكم التنظيمي كموقف سلبي اتجاه المنظمة يتكون من ثلاثة عناصر (1) الاعتقاد بان المنظمة تفتقد إلى النزاهة (2) مشاعر سلبية اتجاه المنظمة (3) الميل نحو سلوكيات الاحتقار والحرص نحو المنظمة بما ينسجم مع تلك الاعتقادات والمشاعر و بالاعتماد على ما تم تقديمه من قبل (Dean et al., 1998) بات ينظر إلى التهكم التنظيمي من قبل الباحثين في الوقت الحالي كبنية متعددة الأبعاد (*Multidimensional Construct*) ، على الرغم أن هنالك عدد من الدراسات السابقة (e.g., Andersson, 1996; Andersson & Bateman, 1997) كانت تتعامل مع مفهوم التهكم التنظيمي كبنية أحادية البعد (*One-dimensional Construct*) ويوضح (Eaton, 2000) بان التوضيح المفاهيمي لبنية التهكم من قبل (Dean) وزملائها يمثل أثبات قيم ومفيد للأدبيات المتعلقة بالتهكم التنظيمي كما أن النموذج الثلاثي المعتمد للتهكم يعطي الباحثين القابلية على تمييز بنية التهكم التنظيمي عن العديد من المفاهيم الأخرى مثل الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي والالتزام (العطوي ، ٢٠١٢ : ٢٠) ، وفيما يلي توضيح لأبعاد التهكم التنظيمي من خلال الشكل التالي (Dean et al., 1998:345-346):-



الشكل (7) أبعاد التهكم التنظيمي

المصدر : من أعداد الباحث بالاعتماد على تعريف

Dean, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). *Organizational cynicism*. Academy of Management Review, 23(2), 341–352.

1. بعد الاعتقاد أو الإدراك (Belief)

البعد الأول من التهكم التنظيمي هو الاعتقاد بان المنظمة تفتقر إلى النزاهة و حسب قاموس أكسفورد النزاهة تعني (سلامة المبدأ الأخلاقي و شخصية فاضلة غير فاسدة وخاصة فيما يتعلق بالتعامل مع الحقيقة و التعامل العادل و الاستقامة و الصدق والإخلاص)، والاعتقاد بان الأنانية والتزيف هي صميم الطبيعة البشرية، وان المنظمات لا ضمير لها فقط لخدمة مصالحها الذاتية (Dhar 155 : 2009) ، وهكذا فان العاملين المتهمين يعتقدون أن الممارسات التنظيمية في منظماتهم تمثل خيانة بالنسبة لهم بسبب عدم وجود المبادئ مثل العدالة ، الصدق والإخلاص، وأيضاً يعتقدون أن هذه المبادئ غالباً ما يتم التضحية بها كما هو سائد من اجل المنافع التنظيمية ، ويعتبرون في الكثير من الأحيان أن هنالك دوافع خفية وراء اتخاذ القرارات وان تلك القرارات تنطوي على تضليل بدل ان تكون صريحة ومن غير المرجح أن يقبل العاملون بالمنطق الرسمي وراء اتخاذها (Dean et al., 1998:345).

2. البعد العاطفي (Affective)

تمثل ردة الفعل العاطفية الناتجة عن اعتقاد المتهكمين من العاملين تمثل البعد الثاني للتهكم التنظيمي ، و ردود الفعل العاطفية تأخذ أشكال متنوعة و قد تكون قويه ، فقد حدد (Izard, 1977) تسعة أنواع من العواطف الأساسية التي من الممكن ان تصدر من الأشخاص والتي قد تكون بعضها ضعيفة وبعضها الأخر قوية وهي (1) الحماس - الفائدة (2) التمتع - الفرح (3) الفرح بصورة مبالغته (4) الضائقة - المعاناة (5) الغضب - الغيظ (6) الاشمئزاز - الاستياء (7) الاحتقار - الازدراء (8) الخوف - الإرهاب (9) العار-الإذلال ، أذ ان البعد العاطفي من التهكم التنظيمي يضم العديد من هذه المشاعر المترتبة على الاعتقاد، على سبيل المثال قد يشعر المتهكمين بالاحتقار والغضب اتجاه منظماتهم كما أنهم يعانون من الضيق والاشمئزاز، وحتى يصل الأمر بالشعور بالعار عندما يفكروا في منظماتهم وبالتالي فان التهكم يرتبط بمجموعه متنوعه من المشاعر السلبية .

3. البعد السلوكي (Behavioural)

يمثل البعد الأخير من التهكم التنظيمي حيث الميول نحول السلبية ، تلك المواقف والمشاعر والعواطف لابد وان يكون لها منفذا سلوكيا ، و بين (Dhar ,2009 : 155) سواء كان ذلك السلوك علناً او سراً فهم يتصرفون بدافع التهكم وهو الأساس للتصورات مثل التصرف بعدائية والتشهير بدوافع المنظمة (Turner and Valentine 2001) و الاغتراب النفسي والانفصال وعدم المشاركة (O'Brien et al., 2004) وفقدان الثقة في قادة التغيير (Reichers et al., 1997; Wanous et al., 2000,) وكذلك عدم الثقة في أي شخص أو جماعة أو أيديولوجية أو تقاليد اجتماعية أو مؤسسية (2004) ، ويمكن تلخيص سلوك المتهكمين الذي يأخذ أشكالا مختلفة، كالآتي (and Valentine 2001). ويمكن تلخيص سلوك المتهكمين الذي يأخذ أشكالا مختلفة، كالآتي (Dean et al., 1998:345) -:

1- توجيه انتقادات قوية و حادة مباشرة إلى المنظمة وذلك من خلال التصريح وبشكل علني عن فقدان المنظمة الصدق والإخلاص، وفي الكثير من الأحيان يتكلمون بشكل سيئ عن المنظمة وعدم امتلاكها القيم والنزاهة وكذلك هم يستخدمون محاكاة متهكمة من اجل أن يسخروا من الإجراءات التنظيمية وينتابهم التشاؤم بصورة كبيرة حول أية محاولة جديدة سواء كانت إجرائية او تشغيلية تنوي المنظمة تنفيذها (Barandes et al ., 1999) ،

2- كما يستخدم العاملون الدعابة، خصوصا الدعابة الساخرة للتعبير عن المواقف المتهكمة ومفسرين بذلك الإحداث التنظيمية التي تحدث، على سبيل المثال العاملون يكونون متهكمين باتجاه المنظمة بينما تعلن الأخيرة أنها مهتمة بالبيئة من اجل توليد علاقات جيدة مع العامة ،

3- وأيضاً سلوكيات المتهمين والتوقعات المتشائمة منهم قد تؤثر على مسار عمل المنظمة مستقبلاً على سبيل المثال مبادرة الجودة التي تنوي القيام بها المنظمة ولكن بسبب التوقعات المتشائمة قد يتم التخلي عنه من قبل العاملون و هذه تصبح مكلفة بالنسبة للمنظمة ،وهكذا

4 - شكل آخر من سلوكيات المتهمين تأخذ الصفة الغير لفظية وتكون مفهومة من الطرف الآخر بمعناها مثل النظرة المعروفة والتحديق، حركة العيون والابتسامات الساخرة ، وإيماءات الوجه و تعابيره وحركة الرأس وجميع هذه الأفعال ترتبط وبشكل متكرر مع العاملين المتهمين (Barandes et al ., 1999:4) .

خامساً / الآثار السلبية والإيجابية للتهكم التنظيمي .

من خلال مراجعة الأدبيات أصبح من الواضح أن " التهكم في كل مكان " (Dean et al., 1998:341) ، وهو بذلك يمثل حالة سلبية يقع تأثيره على المجتمع والمنظمات، وبالنسبة إلى المنظمات يمكن أن تمتد آثاره على مستويين ، المستوى الأول (الفرد) يتمثل بدور التهكم التنظيمي في التأثير على اعتقادات و عواطف و سلوكيات العاملين الذي يأخذ أشكال متعددة مثل الغضب و الانزعاج و خيبة الأمل و الإحباط ،الشك و الامبالاة...الخ ، وقد اقترح بعض الباحثين أن المشاعر السلبية يمكن النظر إليها على أنها خسائر أو رسوم شخصية 633 (Johnson & O'Leary-Kelly, 2003) و يمكن أن تتطور هذه الآثار السلبية مع العاملين الذين يحملون تلك المواقف لتصل بهم إلى الاستنزاف العاطفي (*Emotional Exhaustion*) والذي يمثل حالة " مزمنة من الاستنزاف النفسي والجسدي " (Cropanzano et al ., 2003: 3) ، و بين (Özler Ergun et al., 2010) أن التهكم التنظيمي يجلب معه مشاكل لكل من العاملين والمنظمة على حد سواء (Özler & Atalay, 2011: 27) ، وعليه فإن المستوى الثاني يتمثل بتأثير التهكم على (المنظمة) ككل ، وهنا يرد سؤال لماذا يعتبر تحليل ومناقشة التهكم التنظيمي ذات أهمية على المستوى التنظيمي ؟ والجواب يمكن العثور عليه في الدراسات السابقة التي أجريت من قبل مختلف الباحثين حيث بينت اذا كان غالبية العاملين متهمين فانه هنالك احتمالات وجود نتائج أكثر سلبية في المنظمات (Bashir , 2011:21) ، ويمكن للعاملين المتهمين التأثير على الوصول إلى اهدافها (Nafei & Kaifi,2013:132) ، وينطوي تحت هذا المستوى الكثير من البحوث التي أشارت إلى أن التهكم لديه أهمية واثار سلبية على سبيل المثال يذكر (Rubin et al ., 2009 : 680) مجموعة من الدراسات التي وجدت ارتباط ما بين التهكم التنظيمي وانخفاض سلوك المواطنة التنظيمية (Abraham, 2000; Andersson & Bateman, 1997) ،الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي (Abraham, 2000; Reichers et al., 1997)، و الحافز والنية في أحداث التغيير (Stanley et al., 2005; Wanous et al ., 2000) ، و كما رأينا هنالك الكثير من

الدلائل تؤيد التأثير السلبي للتهكم التنظيمي على العاملين أنفسهم والمنظمة ككل ، ولكن في نفس الوقت التهكم لديه إمكانيات أخرى غير التأثير السلبي بعبارة أخرى يمتلك التهكم التنظيمي قيمة إيجابية ، عندما يشار الى شخص ما بأنه متهم في مكان العمل في العادة لا يعني ذلك إطرء بل العكس قد يكون التهكم قيمة وظيفية (Dean et al., 1998:347) فالتهكم من الممكن ان يساعد في فهم الأحداث المحيرة في البيئة (Reichers et al., 1997) ، وكذلك فإنه يستطيع منع أو كشف الجهات داخل المنظمة الذين يقدمون مصالحهم الذاتية على مصلحة المنظمة ، وأيضاً يساعد المدراء على رؤية علاقات القوة المؤسسية بالعمل في المنظمة ، ويوفر لهم نقطة انطلاق جيدة للتطوير لأنه يشكل جزء كبير من حياتهم اليومية ويعيشونه بشكل واقع وتجارب مع المنظمة (Clarke , 1999 : 770) ، فالجوانب الوظيفية المحتملة للتهكم التنظيمي تكون على شقين الأول يتعلق بالإفراد الذين هم غير جديرين فعلاً بالثقة من المرجح سوف يكونوا قادرين على الاستفادة من الأفراد المتهمين ، أما الشق الثاني يمثل المنظمة فالتهكم يمكن أن يكون صوت الضمير (voice of conscience) داخل المنظمة وعليه سوف يعيق أي أمكانية لتقديم المنافع الذاتية على المبادئ (Dean et al., 1998:347) ، والتهكم التنظيمي يمكن أن يساعد على تسليط الضوء على المصالح الذاتية والسلوكيات الأخرى التي تنتقص من الرسالة الحقيقية للمنظمة ، فضلاً عن ذلك يمكن للتهكم أن يكون أفضل محلل وهو غير مستعد لقبول الأفكار أو الوسائل القديمة في المنظمة من هنا يمكن أن يكونوا في مقدمة المرشحين لتقديم أفكار ومناهج جديدة (Vogel, 2001 :11) ،

فضلاً عن ذلك أشار (Bommer et al ., 2005) أن المتهمين يهتمون اهتماماً عميقاً بما يحيط منظماتهم ويقدمون توصيات دقيقة ونظامية للمشاكل التنظيمية (Nause et al ., 2007: 691) ، ويكونوا أقل نية في الامتثال لطلبات المشاركة في السلوكيات الغير أخلاقية (Andersson, 1997) ، وبشكل عام يمكن تلخيص أهمية وخصائص التهكم التنظيمي الذي يعتبر ذات أهمية خاصة لدى الأفراد والمنظمة على حد سواء، إذ بين الباحثون (Dean et al, 1998:347 ; Brown and Cregan,) 668 :2008) هذه الأهمية والخصائص من خلال النقاط التالية :

- 1- يساعد التهكم المنظمة في جهود التغيير، إذ أن استكشاف حالات التهكم تجاه التغيير يمكن المنظمة من إيجاد إستراتيجية تغيير ناجحة.
- 2 - ينظر للتهكم على انه موقف وليس سمة.
- 3- لا يرتبط التهكم بمهنة أو مجال عمل بشكل ثابت.
- 4- يشمل التهكم المعتقد، الشعور، والسلوك.
- 5- قد يكون قضية ثابتة أو لا يكون يؤخذ على المستوى الفردي او المنظمي.
- 6 -الإفراد المتهمون أقل استخداماً من الآخرين.

7- يعمل المتهمون كجهاز حماية وسيطرة على حالات الاحتيال وتغليب المصلحة الشخصية.

8- يساعد التهكم المنظمة في تحديد أسباب المشاكل التنظيمية.

9 - يبين التهكم المنظمات ذات الفاعلية والإفراد الكفؤين.

وبالاستناد إلى ما تم عرضه من سلبيات وإيجابيات التهكم التنظيمي يمكن القول ان التهكم ليس حالة جيدة لا تشوبه أي شائبة ولا هو شر بالنسبة للمنظمات (Dean et al., 1998) .

سادساً / مسببات التهكم التنظيمي .

يعد التهكم التنظيمي دراسة سلوكية نسبية ولكنه ظاهرة تنظيمية هامة يمكن أن تؤثر على مجموعة من الخبرات التنظيمية لذلك فمن المهم ان نفهم كيف يتطور التهكم التنظيمي وكيف يظهر في المنظمات (Scott & Zweig 2008 : 95) . العلماء اكتشفوا العديد من المناهج النظرية ودرسوا مجموعة متنوعة من الأسباب والآثار المختلفة للتهكم كمشاهدة للحصول على فهم أعمق أو التعرف على التهكم بشكل أكبر في مكان العمل (Dhar ,2009 : 154) . فقد حدد (Andersson , 1996) ثلاثة عوامل محتملة للتهكم في مكان العمل (1) **عوامل بيئية** : الرواتب المرتفعة للمدراء التنفيذيين ، وعملية التسريح القاسية للعاملين ، و أرباح الشركة الغير مبررة و عدم الشعور بالمسؤولية من قبلها (2) **تنظيمية** : الندرة أو عدم كفاية الاتصالات ، محدودية التعبير من قبل العاملين ، المعاملة ما بين الأفراد بطريقة فظة ، عدم كفاءة الإدارة و استخدامها للتقنيات (3) **خصائص العمل** ، غموض دور العاملين و الصراع والعمل الزائد (Clarke,1999 : 769) . وباستخدام مدخل العقود النفسية لتفسير سبب التهكم التنظيمي أوضح ايضا (Andersson , 1996) ان هنالك ثلاثة عناصر تساهم في التهكم (1) صياغة توقعات عالية بشكل غير واقعي (2) تجربة خيبة الامل في فشل تلبية هذه التوقعات (3) الإحباط وخيبة الأمل الذي سيحدث لاحقا لدى العاملين بعد الفشل في تلبية تلك التوقعات (Andersson, 1996 :1004). ويبدو ان مواقف الاستياء او السخط تساهم في تطوير مواقف سلبية مقابل انتشار عمليات التسريح التي تواجه العاملين، المرتبات المرتفعة التي يحصل عليه المدراء التنفيذيين للشركات ،وفضائح الشركات المستحوذة على الملايين من حسابات التقاعد و تفكك العقد النفسي والتصور المدرك عن افتقار المشرف والقائد للنزاهة (Johnson & O'Leary-Kelly, 2003:629) . ومن خلال البحوث التي أجريت سابقا يتضح لنا وجود عدد كبير من الأسباب التي تؤدي إلى حدوث التهكم التنظيمي ومن هذه البحوث التي يذكرها (Dhar ,ibid : 165) :-

1- نقض الوعود التي تؤدي إلى تصورات اختراق أو انتهاك العقد النفسي (Abraham 2000;

Andersson 1996; Johnson and O'Leary-Kelly 2003; Pugh et al. 2003).

2- السياسة التنظيمية قد تلعب السلطة دور في خدمة مصالحه الذاتية والتي تكون على حساب

- الاستقامة (Davis & Gardner 2004) .
- 3- الشعور بالإهمال من قبل المنظمة وانعدام المعاملة بكرامة واحترام (O'Brien et al., 2004) .
- 4- غياب أو فقدان المعنى من العمل (Cartwright & Holmes 2006) .
- 5- عدم المشاركة الصادقة في عمليات صنع القرار وانعدام الدعم الحقيقي من قبل الإدارة (Fleming 2000; O'Brien et al., 2004; Wanous et al., 2005).
- 6- وجود نقص في نوعية أو جودة تغير القادة الأعضاء (Bommer et al. 2005; Cole et al. 2006; Davis and Gardner 2004).
- 7- تاريخ محاولات التغيير الفاشلة (Reichers et al. 1997; Wanous et al. 1994, 2000, 2004) .
- 8- الإحداث اليومية في مكان العمل والممارسات مثل التعويضات العالية للمدراء التنفيذيين وإعادة هيكلة المنظمة وتقليل وتسريح العاملين (Abraham 2000; Andersson 1996; Andersson and Bateman 1997; Bateman et al. 1992).

وكذلك وفرت الأزمة الاقتصادية الأخيرة وزيادة فضائح الشركات بيئة مثالية لتهكم العاملين وتطور هذا التهكم باتجاه منظماتهم (Neves , 2012 : 965) ، كما يتضح سابقا ان التهكم التنظيمي كموقف يتطور من خلال تجارب العاملين في المنظمة ، مع ملاحظة ان مواقف التهكم من الممكن ان تتغير بمرور الوقت كلما حصل العاملون على تجارب جديدة ، وقد لاحظ (Cole et al., 2006) ان التجارب الايجابية في المنظمة مثل (الحماس ، الرضا والفهم الأفضل للعمل و وجود الشعور الايجابي) تؤدي الى تخفيض التهكم والتجارب السلبية مثل (التوتر و القلق و انعدام الثقة و عدم الرضا ..الخ) تزيد من مستوى التهكم (Apaydin, 2012:9650) ، لذلك من الضروري لكل منظمة ان تكون على علم بوجود العاملين المتهمين وكذلك ينبغي وضع استراتيجيات للحد من هذه المواقف ، وهناك أدلة تدعم ممارسات التدريب ودوره في الحد من التهكم (McCarthy & Garavan, 2007) ، وكذلك اقترح (Reichers et al., 1998) مشاركة العاملين في عمليات صنع القرار وتبادل المعلومات والتقليل من المستوى الأدنى من التغييرات التنظيمية وتوفير الفرص كأفضل السبل للحد من مستوى التهكم (Bashir , 2011:48)

سابعا / مقاييس التهكم التنظيمي .

وضع الباحثون مجموعة من المقاييس في مجال التهكم بصورة عامة لكافة أشكال التهكم سواء كان لقياس الشخصية المتهمة و التهكم المهني و تهكم العاملين والتهكم باتجاه التغيير التنظيمي وكان تطبيق اغلب تلك المقاييس في المجتمعات الغربية ، وبنظرة مختصرة على الأدبيات وبحسب هدف كل مقاييس يمكننا تقسيم تلك المقاييس إلى صنفين :-

1-الصف الأول: يتعلق بقياس التهكم من خلال الخصائص الطبيعية البشرية ، أذ ان أول المقاييس بهذا الخصوص كان جزء من بحث تاريخي في الخصائص الشخصية في عام (1940) في جامعة مينيسوتا لدراسة الشخصيات متعددة الأطوار والذي يرمز لها (MMPI) طور بعد ذلك من قبل (Cook& Medley, 1954) فقد ركز هذا المقياس في البداية على العدوان والعداء باعتبارهما سمة شخصية (4 : 2004 , Delken) ، و أوضح (Graham ,1993) ان الأفراد الذين يحصلون على درجات عالية في مقياس (MMPI) يرون الآخرين أنانيون وغير مهتمين ، ويشككون بدوافع الآخرين ولا يتقون بالعلاقات معهم ، واستخدم ونوقش هذا المقياس في اختصاصات علم النفس والطب تحت عنوان " الشخصية العدوانية " (Dean et al., 1998, 342) ، كما استخدم هذا المقاييس من قبل (Abraham ,2000)، وقد وضع (Wrightsman,1974) مقياس ثانوي للتهكم والذي اعتبر التهكم سمه شخصية ومن ضمن فقرات المقياس تلك (إذا كان معظم الناس يمكن أن يدخلوا إلى فلم دون يدفعوا وهم متأكدين سوف لن ينظر إليهم سوف يفعلون ذلك) ، (معظم الناس ليسوا صادقين لأسباب مرغوب فيها، وأنهم يخافون إن يتم الإمساك بهم) (Johnson & O'Leary-Kelly, 2003: 636).

2-الصف الثاني يضم مجموعة من المقاييس التي توضح انتقال تركيز الباحثين في مقاييسهم من اعتبار التهكم كسمه شخصية إلى التعامل معه باعتباره موقف، أول تلك المقاييس ضمن هذا التصنيف كانت موجه باتجاه قياس تهكم العمل أو التهكم المهني وبالخصوص تهكم الشرطة وقد صمم (Niederhoffer , 1967) مقياس متكون من (20) فقرة لقياس التهكم تم تطبيقه على (226) فرد من ضباط شرطة نيويورك ، وكانت فرضيته الأساسية بان التهكم مرتبط بسنوات خدمة الضابط ، وقد استنتج ان المجند الجديد بالخدمة يسلك مسلك التهكم بمرور الوقت ويزداد التهكم ويصل ذروته عندما يصل الضابط السنة العاشرة من خدمته (13: 2010 , Mokotedi) .

المقياس الثاني قدم من قبل (Kanter & Mirvis, 1989) الذي كان الهدف منه معرفة التهكم ضد الأفراد والمؤسسات التي لم تلبى توقعات مواطني البلد ، أشترك في المسح أكثر من (649) مشترك وتم توزيع الإجابة على فقرات البحث وفق مقياس ليكرت الخماسي ، وظهرت نتائج البحث مايقارب (43%) من المشاركين يمكن اعتبارهم متهمين بشدة، (16%) كانوا قلقين او حذرين ومتخوفين ويميلون إلى الإجابة أوفق أو لا أوفق ، بينما (41%) متفائلين يحملون وجهة نظر متفائلة باتجاه زملائهم في العمل و الأشخاص الآخرين (23: 2001 , Vogel) . المقاييس اللاحقة التي صممها الباحثون بدأت تركز بشكل كبير على قياس تهكم العاملين داخل المنظمات ، فالمقياس الثالث ضمن التصنيف الثاني وضع من قبل كل من (Bateman et al ., 1992 ; Andersson & Bateman, 1997) لقياس تهكم العامل بالاعتماد على المقاييس السابقة ، والتهكم كان موجه باتجاه (1) التهكم باتجاه المنظمة

وإدارتها (أدارة المنظمة سوف تستحوذ على المنافع متى ما توفرت لها فرصة بذلك)، (2) التهكم باتجاه منظمات الأعمال والمدراء التنفيذيين (انا غالبا ما اشك بحقيقة ما تخبره الإدارة العليا للعاملين) ، (3) التهكم نحو الطبيعية البشرية (Stanley et al ., 2005 : 431) ، وأيضا وضع الباحثين مثل (Reichers et al., 1997) مقياس لتهكم العاملين اتجاه التغيير التنظيمي مما شكل المقياس الرابع الذي يتعامل مع التهكم باعتباره موقف ، أجريت دراستهم على التغيير التنظيمي في الصناعات التحويلية أذ شملت أكثر من (200) عامل على مدى ثلاثة سنوات، وكان المقياس يركز على جوانب مثل ، التفاؤ من فعالية التغيير (معظم البرامج التي يفترض ان تحل المشاكل داخل المنظمة لم تفعل بشكل جيد) او التهكم باتجاه وضع المساهمة الداخلية في التغيير (العاملين المسؤولين عن حل هذه المشاكل لا يحاولون بذل جهد كافي لحلها) (Stanley et al ., ibid : 432) ، وأضاف (, Wanous et al ., 2000) الطابع الرسمي على التهكم التنظيمي باتجاه التغيير التنظيمي باعتباره بنيه (Construct) مستقلة تأخذ الاختصار (CAOC) . فضلاً عن ان اغلب المقاييس اعتمدت على بعد واحد في قياس التهكم (e.g., Andersson, 1996; Andersson & Bateman, 1997) بينما عرف (Dean et al., 1998) التهكم التنظيمي باعتباره بنيه متعددة الأبعاد تضم (الاعتقاد ، العاطفة والسلوك) ، وصمم (Brandes, Dharwadkar and Dean , 1999) مقياسهم بناء على ذلك حيث يتكون من (14) فقرة ، (5) فقرات للبعد الاول (الاعتقاد) ، وحصل البعد العاطفي الثاني على (5) فقرات بينما البعد الثالث السلوكي حصل على (4) فقرات ، وقد اعتمد الباحث على هذه المقياس في قياس التهكم التنظيمي لكونه متعدد الأبعاد .

الفصل الثالث

الجانب العملي

المبحث الاول : وصف وتشخيص متغيرات البحث

المبحث الثاني : اختبار الفرضيات

المبحث الأول

وصف وتشخيص متغيرات البحث

تمهيد :

هذا المبحث يستعرض ويحلل أجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالمتغيرين المستقلين (الهيئة الخارجية المدركة و العدالة التنظيمية المدركة) والمتغير المعتمد (التهكم التنظيمي) والمستمدة من نتائج استمارة الاستبيان وباستخدام مقياس ليكرات الخماسي الموزع على خمس فقرات ولكل فقرة لها وزن موافق بشدة (5 درجات) ، موافق (4 درجات) ، محايد (3 درجات)، غير موافق (2 درجتان) و غير موافق بشدة (1 درجة واحده) ، ومن اجل توضيح الوصف الإحصائي لإجابات عينة البحث استخدم الباحث مقاييس احصائية هي الاوساط الحسابية ، الانحرافات المعيارية وشدة الاجابة وتم ترتيب عملية الوصف الاحصائي كمايلي :-

أولاً : الوصف الإحصائي لآراء عينة البحث حول متغير الهيئة الخارجية المدركة .

النتائج الواردة في الجدول (23) توضح ان هنالك ارتفاع نسبي في الوسط الحسابي الموزون الكلي لمتغير الهيئة الخارجية المدركة اذ بلغ (3.409) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري مقداره (0.913) و بلغت شدة الإجابة (68.18%) وهي تشير الى نسبة الاتفاق في إجابات أفراد العينة حول هذا المتغير مما يدل على ان المتغير كان واضح بشكل لا بأس به لدى أفراد العينة ، ويلاحظ ايضاً ان شدة الإجابة لعينة الدراسة المبحوثة جميعها كانت اعلى من (50%) ويعود السبب وراء ذلك الى ارتفاع مستوى ادراك أفراد العينة على أهمية متغير الهيئة الخارجية المدركة. وفيما يلي توضيح تفصيلي لآراء عينة الدراسة حول فقرات متغير الهيئة الخارجية المدركة :

1 - بلغ الوسط الحسابي الموزون (3.528) للفقرة (1) وهو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري مقداره (1.138) و بلغت شدة الإجابة (70.56%) ، مما يدل على ان إجابات أفراد العينة تتسم بالوضوح الجيد بالنسبة لهذه الفقرة وانهم يرون ان كلياتهم تحظى بسمعه جيدة لدى المجتمع .

الفصل الثالث .. الجانب العملي المبحث الاول .. وصف وتشخيص متغيرات الدراسة

الجدول (23) الوصف الإحصائي لأراء عينة البحث حول متغير الهيئة الخارجية المدركة .

المتغير	الأسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الإجابة
الهيئة الخارجية المدركة	1. تحظى كُليتي بسمعه جيده لدى المجتمع.	3.528	1.138	70.56%
	2. يعتبر خريجو كُليتي أفراداً مرموقين ومميزين في المجتمع .	3.616	1.044	72.32%
	3. عندما يذكر اسم كُليتي يشار اليه أنها واحدة من أفضل الكليات في البلد.	3.448	1.033	68.96%
	4. ينظر التدريسيون في الكليات الأخرى بنظرة سلبية لكُليتي.	3.232	1.2	64.64%
	5. يتفاخر أصحاب المصالح في المجتمع عند قبول أولادهم في كليتي.	3.504	1.076	70.08%
	6. لا تملك كليتي سمعه جيده في المجتمع	3.128	1.219	62.56%
	7. الأساتذة الذين يريدون أن يمضون قدما في تطوير حياتهم المهنية يجب أن لا يربطوا أسمائهم بهذه الكلية.	3.184	1.289	63.68%
	8. عندما نتحدث مع الأهل والأصدقاء حول كليتي هم غالباً ما يبدون مواقف ايجابية اتجاهها.	3.632	1.151	72.64%
المعدل العام للوسط الحسابي		3.409	0.913	68.18%

من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية .

2- بلغ الوسط الحسابي الموزون (3.616) للفقرة (2) وهو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وانحراف معياري مقداره (1.044) و بلغت شدة الإجابة (72.32%)، مما يدل ايضا على ان إجابات أفراد العينة تتسم بالوضوح الجيد بالنسبة لهذه الفقرة بخصوص اعتبار خريجو كلياتهم افراد مرموقين ومميزين في المجتمع .

3- بلغ الوسط الحسابي الموزون (3.448) للفقرة (3) وهو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وانحراف معياري مقداره (1.033) وبلغت شدة الإجابة (64.64%)، مما يدل على ان إجابات أفراد العينة منخفضة نوعاً ما بالنسبة لهذه الفقرة حول الاشارة الى كلياتهم بانها واحده من افضل كليات البلد .

4- بلغ الوسط الحسابي الموزون (3.232) للفقرة (4) وهو اكبر بقليل من الوسط الفرضي البالغ (3) وانحراف معياري مقداره (1.2) وبلغت شدة الإجابة (64.64%)، يدل انخفاض شدة الاجابة

الى ان ليس هنالك اتفاق كبير بين افراد العينة حول هذه الفقرة بما يتعلق بالنظرة السلبية لكلياتهم من قبل الأساتذة في الكليات الاخرى .

5- كان الوسط الحسابي الموزون (3.504) للفقرة (5) وهو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري مقداره (1.076) وبلغت شدة الإجابة (70.08%)، مما يدل على ان إجابات أفراد العينة تنسم بالوضوح بشكل جيد بالنسبة لهذه الفقرة وانهم يعتقدون ان اصحاب المصالح يتفاخرون عند قبول ابنائهم في كلياتهم

6- كان الوسط الحسابي الموزون (3.128) للفقرة (6) وهو بنسبة قليلة من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري مقداره (1.219) وبلغت شدة الإجابة (62.56%)، مما يدل على انه ليس هنالك اتفاق كبير في إجابات أفراد العينة عن ان كلياتهم لا تملك سمعة جيدة في المجتمع .

7- اما الوسط الحسابي الموزون للفقرة (7) بلغ (3.184) وهو أعلى بقليل من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري مقداره (1.289) وبلغت شدة الإجابة (63.68%)، مما يدل على انه ليس هنالك اتفاق بمقدار عالي بين افراد العينة في المضي قدما في تطوير حياتهم المهنية يجب أن لا يربطوا أسمائهم بكلياتهم .

8- اما الوسط الحسابي الموزون للفقرة (8) بلغ (3.632) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري مقداره (1.151) وبلغت شدة الإجابة (72.64%)، مما يدل على انه هذه الفقرة واضحة بنسبة كبيرة بين افراد العينة بإبداء المواقف الايجابية من قبل الأهل والأصدقاء اتجاه كلياتهم.

ثانيا : الوصف الإحصائي لأراء عينة البحث حول أبعاد العدالة التنظيمية المدركة .

سيتم في هذه الفقرة وصف وتشخيص آراء عينة البحث حول أبعاد العدالة التنظيمية المدركة (العدالة التوزيعية ، الاجرائية وعدالة التعاملات الشخصية وعدالة المعلومات) ، ويبين الجدول (24) الوسط الحسابي الموزون الكلي لمتغير العدالة التنظيمية المدركة اذ بلغ (3.564) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري مقداره (0.851) و بلغت شدة الإجابة (71.29%) وهي تشير الى نسبة الاتفاق في إجابات أفراد العينة حول هذا المتغير مما يدل على ان المتغير كان واضح بشكل جيد لدى أفراد العينة وان شدة الإجابة لعينة الدراسة المبحوثة جميعها كانت اعلى من (60%) .

1. الوصف الإحصائي لأراء عينة البحث حول بعد العدالة التوزيعية .

وحسب نتائج الجدول (24) فقد كان الوسط الحسابي الموزون لبعده العدالة التوزيعية هو (3.388) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري مقداره (0.851) وبلغت شدة الإجابة (67.76%) مما يدل على ان هنالك اتفاق فوق المتوسط ما بين أفراد العينة حول فقرات بعد العدالة التوزيعية .

الجدول (24) الوصف الإحصائي لأراء عينة البحث حول بعد العدالة التوزيعية .

شدة الإجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الأسئلة	المتغير
			العدالة التوزيعية	
66.24%	1.129	3.312	1. عمادة الكلية تكافئني بعدالة إذا ما أخذت بالاعتبار مسؤوليات العمل الملقاة على عاتقي	العدالة التنظيمية المدركة
70.80%	1.144	3.54	2. اشعر بعدالة الراتب الذي احصل عليه مقارنة مع ما يحصل عليه زملائي في الكلية	
65.84%	1.082	3.292	3. عمادة الكلية تكافئني بعدالة إذا ما أخذت بالاعتبار خبرتي في العمل.	
68.16%	1.19	3.408	4. عمادة الكلية تكافئني بعدالة إذا ما أخذت بالاعتبار التحصيل العلمي والتدريب الحاصل عليه.	
67.76%	1.015	3.388		المجموع
71.29%	0.851	3.564		المعدل العام للوسط الحسابي

من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية .

وكانت اجابات افراد العينة على فقرات بعد العدالة التوزيعية بالشكل الاتي :

أ- بلغ الوسط الحسابي الموزون (3.312) للفقرة (1) وهو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري مقداره (1.129) وبلغت شدة الإجابة (66.24%)، مما يدل على ان إجابات أفراد العينة تتسم بالوضوح نوعا ما بعدالة المكافآت التي تقدمها الكلية بعد ما تأخذ بالاعتبار مسؤوليات العمل الملقاة على عاتق التدريسي .

ب- بلغ الوسط الحسابي الموزون (3.54) للفقرة (2) وهو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري مقداره (1.144) وبلغت شدة الإجابة (70.80%)، مما يدل ايضا على الرؤيا الواضحة لإفراد العينة حول هذه الفقرة ، أي شعورهم بعدالة الراتب الذي يحصلون عليه مقارنة مع ما يحصل عليه زملائهم في الكلية .

ت- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة (3) (3.292) وهو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري مقداره (1.082) وبلغت شدة الإجابة (65.84%)، وهذا يدل على ان هذه الفقرة حظيت باهتمام اقل من قبل افراد العينة مقارنة بالفقرات الاخرى ، اي ليس هنالك اتفاق كبير في اجابات افراد العينة بما يتعلق بعدالة المكافآت المعتمده على خبرت التدريسي بالعمل

ث- اما الوسط الحسابي الموزون للفقرة (4) بلغ (3.408) وهو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري مقداره (1.19) وبلغت شدة الإجابة (68.16%)، مما يدل وبشكل لا باس به هنالك اتفاق بين افراد العينة بعدالة المكافآت التي يحصل عليها التدريسي بالاعتماد على التحصيل العلمي والتدريب ، ويلاحظ بانها اعلى من شدة الاجابة للفقرة (1) المتعلقة بعدالة المكافآت على اساس مسؤولية العمل وكذلك اعلى من شدة الاجابة للفقرة (3) المتصلة بعدالة المكافآت المعتمده على خبرت التدريسي بالعمل .

2. الوصف الإحصائي لأراء عينة البحث حول بعد العدالة الإجرائية .

بالنسبة لبعء العدالة الاجرائية وكما مبين في الجدول (25) كان الوسط الحسابي الموزون بشكل كلي هو (3.379) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري مقداره (1) وبلغت شدة الإجابة (67.58%) مما يدل على فقرات بعد العدالة الإجرائية كانت واضحة بالنسبة لإفراد العينة .

الجدول (25) الوصف الإحصائي لأراء عينة البحث حول بعد العدالة الإجرائية .

المتغير	الأسئلة		
	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدالة الإجرائية
العدالة التنظيمية المدركة	1.129	3.388	5. تتبع الكلية أليه تسمح للكادر التدريسي بتقديم إي اعتراض إزاء القرارات التي تخصهم .
	1.112	3.336	6. تستجيب عمادة الكلية للجوانب التي يطرحها الكادر التدريسي ، لاسيما ذات الصلة بالمكافأة وتقييم الأداء.
	1.018	3.396	7. تحاول عمادة الكلية تفهم انطباعات التدريسيون الخاصة بمستويات الأجور وبرامج التحفيز المعتمدة.
	1.165	3.396	8. يستطيع التدريسي إن يعترض على القرارات التي تصدر من رئيسه .
المجموع	1	3.379	67.58%

من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية .

اما اجابات افراد العينة عن فقرات بعد العدالة الاجرائية كانت بالشكل الاتي :

أ- بلغ الوسط الحسابي الموزون (3.388) للفقرة (5) وهو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري مقداره (1.129) وبلغت شدة الإجابة (67.76%)، مما يدل على ان هنالك اتفاق بين افراد العينة فوق المتوسط بقليل حول اتباع الكلية الية تسمح للكادر التدريسي بتقديم اي اعتراض ازاء القرارات التي تخصهم

ب- وكان الوسط الحسابي الموزون (3.336) للفقرة (6) وهو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري (1.112) وبلغت شدة الإجابة (66.72%)، وحصلت هذه الفقرة على اقل شدة اجابة مقارنة بالفقرات الاخرى مما يوضح هنالك انخفاض ليس بالكبير في استجابة عمادة الكلية للجوانب التي يطرحها الكادر التدريسي ولاسيما الجوانب ذات الصلة بالمكافآت وتقييم الأداء .

ت- بلغ الوسط الحسابي الموزون (3.396) للفقرة (7) وهو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري مقداره (1.018) وبلغت شدة الإجابة (67.92%) اعلى من شدة اجابة الفقرة (6)، مما يدل على ان هنالك اتفاق بين افراد العينة بشكل نسبي فيما يتعلق بتفهم عمادة الكلية انطباعات التدريسيون المتصلة بمستويات الأجور وبرامج التحفيز المعتمدة .

ث- اما الوسط الحسابي الموزون لفقرة (8) فقد بلغ (3.396) وهو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري مقداره (1.165) وبلغت شدة الإجابة (67.92%) وهي مساوية لشدة اجابة الفقرة (7)، وهذا يدل ايضا على ان هنالك اتفاق بين افراد العينة يمكن وصفه بالجيد بشكل نسبي فيما يتعلق باستطاعة التدريسي ان يعترض على القرارات التي تصدر من رئيسه .

3. الوصف الإحصائي لأراء عينة البحث حول بعد عدالة التعاملات الشخصية .

تظهر نتائج الجدول (26) بان الوسط الحسابي الموزون لبعء عدالة التعاملات الشخصية بشكل عام هو (3.899) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري مقداره (1.006) وبلغت شدة الإجابة (77.98%) وهي اعلى شدة اجابة بعد العدالة التوزيعية والاجرائية ويبين ذلك حصول فقرات بعد عدالة التعاملات الشخصية على اهتمام اكبر من قبل افراد العينة ، وايضا يلاحظ ان جميع فقرات هذا البعد حصلت على شدة إجابة تجاوزت (70%).

الفصل الثالث ..الجانب العملي المبحث الاول .. وصف وتشخيص متغيرات الدراسة

الجدول (26) الوصف الإحصائي لأراء عينة البحث حول بعد عدالة التعاملات الشخصية .

شدة الإجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الأسئلة	المتغير
			عدالة التعاملات الشخصية	
76.40%	1.125	3.82	9. يهتم رئيسي المباشر بالتعامل العادل معي .	العدالة التنظيمية المدركة
77.68%	1.041	3.884	10 . رئيسي المباشر صادق وصريح معي وبشكل تام.	
75.60%	1.058	3.78	11. يأخذ رئيسي المباشر بالاعتبار جميع حقوقي.	
82.24%	1.117	4.112	12. يعاملني رئيسي المباشر بكل احترام وتقدير.	
77.98%	1.006	3.899		المجموع

من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية .

اما اجابات افراد العينة حول فقرات عدالة التعاملات الشخصية كانت بالشكل الاتي :

أ- بلغ الوسط الحسابي الموزون (3.82) للفقرة (9) وهو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وانحراف معياري (1.125) وشدة الإجابة (76.40%)، وهذا يوضح وجود اتفاق بنسبة جيدة من قبل افراد العينة على اهتمام الرئيس المباشر بالتعامل العادل معهم.

ب- في حين بلغ الوسط الحسابي الموزون (3.884) للفقرة (10) وهو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وانحراف معياري (1.041) وبلغت شدة الإجابة (77.68%)، مما يدل على صدق وصراحة الرئيس المباشر مع أفراد العينة .

ت- وكان الوسط الحسابي الموزون للفقرة (11) بلغ (3.78) وهو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وانحراف معياري (1.058) وبلغت شدة الإجابة (75.60%)، وهذا يبين وضوح هذه الفقرة بالنسبة لإفراد العينة .

ث- اما الوسط الحسابي الموزون للفقرة (12) بلغ (4.112) وهو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وانحراف معياري (1.117) و شدة الإجابة بلغت (82.24%) وهي اعلى من شدة اجابات الفقرات الأخرى، مما يدل وبشكل كبير معاملة الرئيس المباشر افراد العينة بكل احترام وتقدير .

3. الوصف الإحصائي لأراء عينة البحث حول بعد عدالة المعلومات .

بلغ الوسط الحسابي الموزون للبعد الرابع من ابعاد العدالة التنظيمية (3.591) كما مبين في الجدول (27) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري مقداره (1) وبلغت شدة الإجابة (71.82%) مما يدل على وجود اهتمام كافي من قبل افراد العينة بما يتعلق بفقرات بعد عدالة المعلومات ، وايضا يلاحظ ان جميع فقرات هذا البعد حصلت على شدة إجابة مساوية (70%) ، في حين كانت اجابات افراد العينة عن اسئلة بعد عدالة المعلومات بالشكل التالي :

أ- بلغ الوسط الحسابي الموزون (3.512) للفقرة (13) وهو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري (1.098) وبلغت شدة الإجابة (70.24%)، وهذا يوضح وجود حرص من قبل الرئيس المباشر على التغذية العكسية في العمل من اجل مساعدة افراد العينة على تحسين ادائهم .

الجدول (27) الوصف الإحصائي لأراء عينة البحث حول بعد عدالة المعلومات .

المتغير	الأسئلة		المتغير
	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
العدالة التنظيمية المدركة	1.098	3.512	13. يحرص رئيسي المباشر على وجود تغذية راجعة عن العمل تسمح لي بتحسين أدائي
	1.134	3.592	14. عندما يتخذ رئيسي المباشر أي قرار حول عملي فانه يقدم التوضيحات المعقولة والمبررة حول ذلك.
	1.144	3.56	15. يناقش رئيسي المباشر معي التوقعات المتعلقة بأدائي .
	1.058	3.7	16. يشرح رئيسي المباشر بشكل واضح كل المواضيع المتعلقة بعملتي.
المجموع	1	3.591	71.82%

من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية .

ب- اما الوسط الحسابي الموزون للفقرة (14) كان (3.592) وهو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري مقداره (1.134) وبلغت شدة الإجابة (71.84%)، مما يدل على اتفاق افراد العينة وبشكل جيد حول تقديم الرئيس المباشر لهم التوضيحات المبررة المعقولة عند اتخاذه قرار يخص عملهم .

ت- وكان الوسط الحسابي الموزون (3.56) للفقرة (15) وهو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري (1.144) وبلغت شدة الإجابة (71.20%)، ويبين ذلك وبنسبة كافية لافراد العينة قيام الرئيس المباشر بمناقشة التوقعات الخاصة بأدائهم .

ث- اما الفقرة (16) بلغ الوسط الحسابي الموزون لها (3.7) وهو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري (1.058) وشدة الإجابة بلغت (71.82%)، مما يدل على وضوح هذه الفقرة بالنسبة لافراد العينة وقيام رئيسهم المباشر بشرح وتوضيح كل المواضيع المتعلقة بعملهم .

ويوضح الجدول (28) الاتي أهمية ابعاد العدالة التنظيمية المدركة بالنسبة لافراد العينة المبحوثة بالاعتماد على الاوساط الحسابية ومن حيث الاهمية النسبية حصل بعد عدالة التعاملات الشخصية على المرتبة الاولى ويله بالمرتبة الثانية عدالة المعلومات والعدالة التوزيعية بالمرتبة الثالثة و في المرتبة الرابعة العدالة الاجرائية.

الجدول (28) الأهمية النسبية لأبعاد العدالة التنظيمية المدركة اعتماداً على الأوساط الحسابية

الأهمية النسبية	الوسط الحسابي الموزون	العدالة التنظيمية المدركة
الاول	3.899	عدالة التعاملات الشخصية
الثاني	3.591	عدالة المعلومات
الثالث	3.388	العدالة التوزيعية
الرابع	3.379	العدالة الإجرائية

من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

ثالثا : الوصف الإحصائي لأراء عينة البحث حول متغير التهكم التنظيمي .

في هذه الفقرة سيتم وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة حول أبعاد التهكم التنظيمي (الأعتقادي و العاطفي والسلوكي) . ويوضح الجدول (29) ان الوسط الحسابي الموزون الكلي لمتغير التهكم التنظيمي بلغ (3.196) وهو اكبر بقليل من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري مقداره (0.879) و بلغت شدة الإجابة (63.92%) وهي تشير الى نسبة الاتفاق وبشكل منخفض

الفصل الثالث .. الجانب العملي المبحث الاول .. وصف وتشخيص متغيرات الدراسة

في إجابات أفراد العينة حول هذا المتغير لا باس بها ويلاحظ ان شدة الإجابة لجميع أبعاد و فقرات متغير التهكم التنظيمي كانت مقاربة الى (60%) .

1. الوصف الإحصائي لأراء عينة البحث حول بعد الاعتقاد .

كان الوسط الحسابي الموزون لبعد الاعتقاد (3.152) كما مبين في الجدول (29) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري مقداره (0.932) وبلغت شدة الإجابة (63.04%) مما يدل الوضع النسبي لافراد العينة بما يتعلق بفقرات بعد الاعتقاد ، ومايلي اجابات افراد العينة بشكل تفصيلي :

الجدول (29) الوصف الإحصائي لأراء عينة البحث حول بعد الاعتقاد .

شدة الإجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الأسئلة	المتغير
			الاعتقاد	
62.00%	1.193	3.1	1. اعتقد بان الكلية تقول شيء وتفعل شيء آخر.	التهكم التظيمي
63.44%	1.168	3.172	2. يبدو بأن سياسات الكلية وأهدافها وممارساتها لديها القليل من القواسم المشتركة	
65.92%	1.076	3.296	3. عندما تقول الكلية بانها متجه نحو اداء شيء معين فانا اعلم ان ذلك سيحدث حقاً.	
63.12%	1.02	3.156	4. ارى تشابهاً قليل بين ما تقول الكلية بانها سوف تعمله وبين ما تعمله فعلاً.	
60.72%	1.381	3.036	5. اعتقد بان الكلية تفتقد المصداقية .	
63.04%	0.932	3.152		المجموع
63.92%	0.879	3.196		المعدل العام للوسط الحسابي

من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية .

أ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة (1) (3.1) وهو اكبر بفارق قليل من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري (1.193) وشدة الإجابة كانت (62.00%)، ويبين ذلك انخفاض الاتفاق بين أفراد العينة على رؤية ان كلياتهم تقول شيء وتفعل شيء آخر .

ب- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (2) (3.172) وهو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري (1.168) وشدة الإجابة (63.44%)، وهذا يدل على انه ليس هنالك

اتفاق كبير للعينة البحث حول ان سياسات الكلية وأهدافها وممارساتها لديها القليل من القواسم المشتركة .

ت- وكان الوسط الحسابي الموزون للفقرة (3) بلغ (3.296) وهو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري مقداره (1.076) وشدة الإجابة (65.92%) وهي اعلى شدة اجابة بالمقارنة مع الفقرات الاخرى ، وان هنالك اتفاق فوق المتوسط من قبل افراد العينة حول عندما تقول الكلية بانها متجه نحو اداء شي معين فان افراد العينة يعلمون سوف يحدث ذلك حقا .

ث- اما الوسط الحسابي الموزون للفقرة (4) بلغ (3.156) وهو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري (1.02) وشدة الإجابة بلغت (63.12%) ، وهذا يبعث على تأكيد منخفض نوعا ما حول رؤية افراد الكلية بما يتعلق بوجود تشابه قليل بين ما تقول الكلية بانها سوف تعمله وما تعمله فعلاً.

ج- في حين كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة (5) (3.036) وهو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري (1.381) وشدة الإجابة بلغت (60.72%) وهي اقل شدة اجابة مقارنة بالفقرات الأخرى، مما يدل على وجود اتفاق ليس بالكبير بين افراد العينة حول الاعتقاد بافتقاد كلياتهم للمصداقية .

2. الوصف الإحصائي لأراء عينة البحث حول بعد السلوك .

بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعء السلوك (3.178) كما مبين في الجدول (30) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري مقداره (1.087) وبلغت شدة الإجابة (63.56%) مما يدل على ان هنالك اتفاق فوق المتوسط على اغلب فقرات بعد السلوك ، وبالنسبة للإجابات أفراد العينة على فقرات بعد السلوك كانت بالشكل التالي :

أ- بلغ الوسط الحسابي الموزون (3.24) للفقرة (6) وهو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري (1.205) وشدة الإجابة كانت (64.80%)، ويبين ذلك وجود شكوى وتذمر من قبل افراد العينة لأصدقائهم خارج العمل عن الاشياء السيئة التي تحدث في كلياتهم.

الجدول (30) الوصف الإحصائي لأراء عينة البحث حول بعد السلوك .

المتغير	الأسئلة		المتغير
	الأسئلة	السلوك	
التهم التنظيمي	6. أشكو وأتذمر لأصدقائي خارج العمل عن الأشياء السيئة التي تحدث في هذه الكلية .	3.24	64.80%
	7. أتبادل في الغالب نظرات الاستياء والضجر مع زملائي في الكلية .	3.148	62.96%
	8. غالباً ما انتقد ممارسات وسياسات الكلية مع الآخرين .	3.224	64.48%
	9. غالباً ما اسخر من الشعارات والمبادرات التي تدعيها الكلية .	3.1	62.00%
المجموع		3.178	63.56%

من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية .

- ب- بلغ الوسط الحسابي الموزون (3.24) للفقرة (6) وهو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري (1.205) وشدة الإجابة كانت (64.80%)، ويبين ذلك وجود شكوى وتذمر من قبل افراد العينة لأصدقائهم خارج العمل عن الاشياء السيئة التي تحدث في كلياتهم
- ت- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة (7) (3.148) وهو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري (1.248) وشدة الإجابة بلغت (62.96%) وهي الأقل مقارنة بالفقرات الأخرى ، مما يدل على تبادل نظرات الاستياء والضجر اغلب الأحيان بين الزملاء في العمل داخل كلياتهم .
- ث- وبلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (8) (3.224) وهو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري (1.231) وشدة الإجابة (64.48%) ، وهذا يوضح وجود اتفاق ليس بالكبير بين افراد العينة بما يتعلق بانتقادهم ممارسات وسياسات كلياتهم مع الاخرين .
- ج- اما الوسط الحسابي الموزون للفقرة (9) بلغ (3.1) وهو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري (1.321) وشدة الإجابة بلغت (62.00%) ، وهذا يبعث على تأكيد فوق المتوسط بين افراد العينة بانهم غالبا ما يسخرون من الشعارات والمبادرات التي تدعيها كلياتهم .

3. الوصف الإحصائي لأراء عينة البحث حول البعد العاطفي .

يبين الجدول (31) ان الوسط الحسابي الموزون للبعد العاطفي بشكل كلي كان (3.258) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري مقداره (1.038) وبلغت شدة الإجابة (65.17%) مما يدل على وضوح اغلب فقرات البعد العاطفي بشكل لا باس به لافراد العينة ، أما اجابات أفراد العينة على فقرات البعد العاطفي كما يصورها الجدول (28) :

أ- كان الوسط الحسابي الموزون (3.16) للفقرة (10) وهو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري (1.26) وشدة الإجابة كانت (63.20%)، ويبين ذلك وجود اتفاق فوق المتوسط بقليل بين أفراد العينة حول شعورهم بالرضا .

ب- بلغ الوسط الحسابي الموزون (3.232) للفقرة (11) وهو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري (1.226) وشدة الإجابة بلغت (64.64%) وهي اعلى من شدة اجابة الفقرة (10) مما يدل اتجاه شعور افراد العينة نحو التفاضل بشكل متوسط .

الجدول (31) الوصف الإحصائي لأراء عينة البحث حول البعد العاطفي .

شدة الإجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الأسئلة	المتغير
			العاطفي	
63.20%	1.26	3.16	10. اشعر بالاستياء ← اشعر بالرضا	التحكم التنظيمي
64.64%	1.226	3.232	11. اشعر بالتساوم ← اشعر بالتفاضل	
67.68%	1.066	3.384	12. اشعر بالقلق ← اشعر بالاطمئنان	
67.84%	1.09	3.392	13. اشعر بالتوتر ← اشعر بالهدوء	
62.48%	1.328	3.124	14. اشعر بالضجر ← اشعر بالإلهام	
65.17%	1.038	3.258		المجموع

من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية .

ث- اما الوسط الحسابي الموزون للفقرة (12) بلغ (3.384) وهو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري مقداره (1.066) وشدة الإجابة كانت (67.68%) وهي اعلى

الفصل الثالث ..الجانب العملي المبحث الاول .. وصف وتشخيص متغيرات الدراسة

من شدة اجابة الفقرتين السابقتين ، ويوضح ذلك شعور افراد العينة بالاطمئنان يمكن وصفه بالجيد .

ج- بلغ الوسط الحسابي الموزون (3.392) للفقرة (13) وهو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري مقداره (1.09) وبلغت شدة الإجابة (67.84%) وهي مساوية لشدة اجابة الفقرة (12) ، وايضا يدل ذلك شعور افراد العينة بالهدوء بشكل فوق المتوسط .

ح- في حين الوسط الحسابي الموزون (3.124) للفقرة (14) وهو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري مقداره (1.328) وبلغت شدة الإجابة (62.48%) وتعتبر الاقل بالمقارنة مع الفقرات الاخرى ، ويبين ذلك شعور افراد العينة بالإلهام ولكن ليس بصورة كبيرة .

ويوضح الجدول (32) الاتي أهمية ابعاد التهكم التنظيمي بالنسبة لافراد العينة المبحوثة بالاعتماد على الاوساط الحسابية .

الجدول (32) الأهمية النسبية للأبعاد التهكم التنظيمي اعتماداً على الأوساط الحسابية

الأهمية النسبية	الوسط الحسابي الموزون	التهكم التنظيمي
الاول	3.258	البعد العاطفي
الثاني	3.178	البعد السلوكي
الثالث	3.152	بعد الاعتقاد

من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

أ- حصل البعد العاطفي على المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بوسط حسابي موزون (3.258) .

ب- جاء البعد السلوكي في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية بوسط حسابي موزون (3.178) .

ت- أما بعد الاعتقاد في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية بوسط حسابي موزون (3.152) .

المبحث الثاني

اختبار الفرضيات

تمهيد :

سوف يخصص هذا المبحث لمعرفة علاقة الارتباط والتأثير بين المتغيرات المستقلة (الهيئة الخارجية المدركة و العدالة التنظيمية المدركة) والمعتمده (التهكم التنظيمي) بالنسبة لعينة البحث، اذ اعتماد على مجموعة من الوسائل الاحصائية مثل مصفوفة الارتباط (معاملات ارتباط بيرسون) من اجل التحقق من قوة واتجاه علاقات الارتباط بين متغيرات البحث ، وأيضا استخدم الباحث تحليل الانحدار (البسيط والمتعدد) لقياس الأثر المباشر بين أبعاد متغيرات البحث ، وسيكون اختبار الفرضيات بالشكل التالي :

أولاً / اختبار فرضيات الارتباط

1. الفرضية الرئيسة الأولى (H1) : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الهيئة الخارجية المدركة والتهكم التنظيمي على المستوى الكلي والجزئي.

جدول (33) معاملات الارتباط بين الهيئة الخارجية المدركة والتهكم التنظيمي .

أبعاد التهكم التنظيمي			التهكم التنظيمي (Z)	المتغير المعتمد	
العاطفي (Z3)	السلوك (Z2)	الاعتقاد (Z1)		المتغير المستقل	
-.344(**)	-.369(**)	-.383(**)	-.423(**)	Pearson Correlation	الهيئة الخارجية المدركة
.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	(X)
250	250	250	250	N	

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS V.21

الجدول (33) السابق يوضح علاقات الارتباط بين الهيئة الخارجية المدركة وبين التهكم التنظيمي وقبل تفسير نتائج الجدول يجب الإشارة الى ان الحرف (N) يشير الى حجم العينة والتي كانت (250) تدرسي ، وتشير كلمة (2-tailed) الى نوع الاختبار اما الاختصار (Sig) الموجود في الجدول فانه يشير الى اختبار معنوية معامل الارتباط من خلال مقارنة (T) المحسوبة مع (T) الجدولية من غير ان تظهر قيمها في الجدول فوجود العلامه (***) يدل على معنوية الارتباط عند مستوى (0.01). ويتضح من النتائج الواردة في الجدول مايلي :

أ- وجود علاقة ارتباط سلبية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين الهيئة الخارجية المدركة والتهكم التنظيمي على المستوى الكلي اذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (-.423) ، وهذه النتيجة تدعم صحة الفرضية الرئيسية الأولى ، ويشير السالب في قيمة معامل الارتباط الى اتجاه العلاقة بين المتغيرين ويعني ذلك عند ادراك التدريسيين للهيئة الخارجية لكلياتهم من خلال سمعتها بالمجتمع و نظرة التدريسيين من الكليات الاخرى لكلياتهم وافتخار أصحاب المصالح في قبول ابنائهم في كلياتهم فان ذلك يؤدي الى خفض مستويات التهكم لديهم داخل كلياتهم ، وبشكل طبيعي يحصل العكس عندما يدركون ان كلياتهم لا تتمتع بالهيئة .

ب- اما على المستوى الجزئي من علاقات الارتباط نلاحظ وجود علاقة ارتباط سلبية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين الهيئة الخارجية المدركة وبعد الاعتقاد (البعد الاول من أبعاد التهكم التنظيمي) اذا بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (-.383) وتدل هذه العلاقة على أهمية الهيئة الخارجية للكلية في اعتقاد التدريسيين وايمانهم بممارسات وأهداف وروية الكلية .

ت- بلغت قيمة معامل الارتباط (-.369) عند مستوى معنوية (1%) بين الهيئة الخارجية المدركة و بعد السلوك (البعد الثاني من أبعاد التهكم التنظيمي) ، وتؤكد قيمة معامل الارتباط واتجاه العلاقة السلبية الى دور هيئة الكلية في تقليل السلوك التهكمي لدى التدريسيين وهذا السلوك قد ياخذ اشكالا متعددة مثل النقد الحاد والتكهن باحداث متشائمة والسلوك الغير لفظي. وبحصل العكس تزداد مواقف التهكم وخصوصا السلوك المتهكم عند لا يرى التدريسيون ان كلياتهم لا تمتلك الهيئة .

ث- ايضا ظهرت علاقة ارتباط سلبية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين الهيئة الخارجية المدركة و البعد العاطفي (البعد الثالث من أبعاد التهكم التنظيمي) اذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (-.344) مما تبين هذه النتيجة دور هيئة الكلية في الجانب العاطفي للتدريسيين فالكلية التي تتمتع بهيبة عالية قد تكون مؤثر على الشعور بالرضا

والتفاؤل والاطمئنان من قبل التدريسيين اتجاه كلياتهم .

2. الفرضية الرئيسية الثانية (H2): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العدالة التنظيمية المدركة والتهكم التنظيمي على المستوى الكلي والجزئي .

يظهر الجدول (34) دعم صحة الفرضية الرئيسية الثانية وجود علاقة ارتباط سلبية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين العدالة التنظيمية المدركة والتهكم التنظيمي على المستوى الكلي إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (-.544) ، وتشير علامة السالب في قيمة معامل الارتباط الى اتجاه العلاقة بين المتغيرين مما يدل بأنه عندما يدرك التدريسيون (عينة الدراسة) العدالة التنظيمية داخل كلياتهم والمتعلقة بعدالة القواعد والقوانين والاجراءات والسياسات والتعامل العادل من قبل المرؤوسين فان ذلك قد يؤدي الى تقليل تهكمهم اتجاه كلياتهم ، بينما يكون العكس عندما يدركون انعدام او انخفاض العدالة التنظيمية داخل كلياتهم .

جدول (34) معاملات الارتباط بين العدالة التنظيمية المدركة والتهكم التنظيمي .

أبعاد العدالة التنظيمية المدركة				العدالة التنظيمية المدركة	المتغير المستقل	
عدالة المعلومات (Y4)	عدالة التعاملات الشخصية (Y3)	الإجرائية (Y2)	التوزيعية (Y1)		المتغير المعتمد	التهكم التنظيمي (Z)
-.491(**)	-.439(**)	-.503(**)	-.412(**)	-.544(**)	Pearson Correlation	
.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
250	250	250	250	250	N	

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS V.21

وتتبع من الفرضية الرئيسة الثانية أربعة فرضيات فرعية :

أ. الفرضية الفرعية الأولى :

H2-1 : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العدالة التوزيعية والتهكم التنظيمي).

يبين الجدول (34) وجود علاقة ارتباط سلبية ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (1%) بين بعد العدالة التوزيعية (البعد الاول من أبعاد العدالة التنظيمية المدركة) والتهكم التنظيمي اذا بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (-.412). وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية الاولى ، وتعكس طبيعة العلاقة العكسية بينهما في حالة إدراك التدريسيون للعدالة التوزيعية داخل كلياتهم وما تتضمنه العدالة التوزيعية من عدالة الراتب والمكافآت والأخذ بالاعتبار المسؤولية والخبرة والتدريب والتحصيل العلمي للتدريسيين قد يحقق ذلك مستويات منخفضة من التهكم التنظيمي .

ب. الفرضية الفرعية الثانية :

H2-2 : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العدالة الإجرائية والتهكم التنظيمي).

يظهر الجدول (34) وجود علاقة ارتباط سلبية ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (1%) بين بعد العدالة الإجرائية (البعد الثاني من أبعاد العدالة التنظيمية المدركة) والتهكم التنظيمي اذا بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (-.503). وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية الثانية ، هذه النتيجة تبين ان العدالة الاجرائية التي يدركها التدريسيون من خلال الممارسات التي تقوم بها الكلية مثل السماح لهم بتقديم الاعتراضات على القرارات التي تخصهم وتفهم انطباعاتهم الخاصة بمستويات الاجور وبرامج التحفيز المعتمده قد تسهم في تقليل مستويات التهكم لديهم باتجاه الكلية .

ت. الفرضية الفرعية الثالثة :

H2-3 : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عدالة التعاملات الشخصية والتهكم التنظيمي).

يبين الجدول (34) وجود علاقة ارتباط سلبية ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (1%) بين بعد عدالة التعاملات الشخصية (البعد الثالث من أبعاد العدالة التنظيمية المدركة) والتهكم التنظيمي اذا بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (-.439). وتؤكد هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية الثالثة ، وكذلك اهمية عدالة التعاملات الشخصية التي ترتبط بشكل رئيسي بتعامل الرئيس المباشر للتدريسيين فصدق وصراحة واحترام وتقدير الرئيس المباشر للتدريسيين قد تخفض مستويات التهكم لديهم ، ويحصل العكس بحكم طبيعة العلاقة العكسية بينهما .

ث. الفرضية الفرعية الرابعة :

H2-4 : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عدالة المعلومات والتهكم التنظيمي).

يوضح الجدول (34) وجود علاقة ارتباط سلبية ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (1%) بين بعد عدالة المعلومات (البعد الرابع من أبعاد العدالة التنظيمية المدركة) والتهكم التنظيمي اذا بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (-0.491-) وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية الرابعة مما يدل على الدور الذي تلعبه عدالة المعلومات بالنسبة للتدريسيين المتمثلة بتقديم المعلومات والتوضيحات حول القرارات المتعلقة بهم وقد يسهم ذلك في تقليل مواقف التهكم لديهم .
ويوضح الجدول (35) ترتيب قوة علاقة الارتباط بين ابعاد العدالة التنظيمية المدركة (Y) في التهكم التنظيمي (Z) وفقاً لقيم معامل الارتباط البسيط .

جدول (35) ترتيب قوة علاقة الارتباط بين ابعاد العدالة التنظيمية المدركة (Y) في التهكم التنظيمي (Z)

المتغير المعتمد	التهكم التنظيمي (Z)	ترتيب قوة الارتباط
العدالة الإجرائية (Y2)	-0.503	الاول
عدالة المعلومات (Y4)	-0.491	الثاني
عدالة التعاملات الشخصية (Y3)	-0.439	الثالث
العدالة التوزيعية (Y1)	-0.412	الرابع

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية .

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (35) ما يأتي :

- أ- حصلت العدالة الإجرائية (Y2) على المرتبة الأولى من حيث قوة الارتباط العكسي في التهكم التنظيمي من خلال معامل الارتباط الذي بلغ (-0.503) .
- ب- كانت عدالة المعلومات (Y4) في المرتبة الثانية من حيث قوة الارتباط العكسي التهكم التنظيمي من خلال معامل لارتباط الذي بلغ (-0.491) .
- ت- كانت عدالة التعاملات الشخصية (Y3) في المرتبة الثالثة من حيث قوة الارتباط العكسي التهكم التنظيمي من خلال معامل لارتباط الذي بلغ (-0.439) .
- ث- اما العدالة التوزيعية (Y1) كانت في المرتبة الرابعة من حيث قوة الارتباط العكسي في التهكم التنظيمي من خلال معامل لارتباط الذي بلغ (-0.412) .

3.الفرضية الرئيسة الثانية (H3): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الهيبة الخارجية المدركة و العدالة التنظيمية المدركة على المستوى الكلي والجزئي.

جدول (36) معاملات الارتباط بين الهيبة الخارجية المدركة والعدالة التنظيمية المدركة .

أبعاد العدالة التنظيمية المدركة				العدالة التنظيمية المدركة	المتغير المستقل	
عدالة المعلومات	عدالة التعاملات الشخصية	الإجرائية	التوزيعية		المتغير المستقل	الهيبة الخارجية المدركة
.582(**)	.567(**)	.637(**)	.531(**)	.684(**)	Pearson Correlation	
.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
250	250	250	250	250	N	

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS V.21

ويتضح من النتائج الواردة في الجدول (36) مايلي :

- أ- وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين الهيبة الخارجية المدركة والتهكم التنظيمي على المستوى الكلي اذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (.684) ، وهذه النتيجة تدعم صحة الفرضية الرئيسة الثالثة، وتشير الموجب في قيمة معامل الارتباط الى اتجاه العلاقة بين المتغيرين ويعني ذلك عند ادراك التدريسيون عينة الدراسة الهيبة الخارجية لكلياتهم من خلال سمعتها بالمجتمع و نظرة التدريسيون من الكليات الاخرى لكلياتهم وافتخار اصحاب المصالح في قبول ابنائهم في كلياتهم فان ذلك يدل على ادراكهم للعدالة التنظيمية في كلياتهم .
- ب- اما على المستوى الجزئي من علاقات الارتباط نلاحظ وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (1%) بين الهيبة الخارجية المدركة وبعد العدالة التوزيعية اذا بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (.531) وتدل هذه العلاقة على انه كلما كانت لدى الكلية هيبة عالية كلما بين ذلك وجود عدالة في الأجور والرواتب والترقيات التي يحصل عليه التدريسي .

- ت- بلغت قيمة معامل الارتباط (637). عند مستوى معنوية (1%) بين الهيبة الخارجية المدركة و بعد العدالة الإجرائية ، وتؤكد قيمة معامل الارتباط واتجاه العلاقة الايجابية الى إدراك وجود العدالة الإجرائية هو تعزيز امتلاك الكلية للهيبة من خلال نظرة التدريسيون .
- ث- ايضا وجدت علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين الهيبة الخارجية المدركة و بعد عدالة التعاملات الشخصية اذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (567). مما تبين هذه النتيجة ان ادراك التدريسيون عدالة التعاملات الشخصية من خلال صدق وصراحة وتفهم الرئيس المباشر لهم تؤكد على هيبة كليتهم .
- ج- بلغت قيمة معامل الارتباط (582) عند مستوى معنوية (1%) بين الهيبة الخارجية المدركة و بعد عدالة المعلومات، وتؤكد قيمة معامل الارتباط واتجاه العلاقة الايجابية الى ادراك عدالة المعومات التي يحصل عليه التدريسي بشكل واضح وصريح بما يتعلق في عمله من قبل رئيسه المباشر تبين امتلاك الكلية للهيبة في نظرة التدريسيون .

ثانياً / اختبار فرضيات التأثير

في هذه الفقرة سيتم قياس علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة وذلك بالاعتماد على تحليل الانحدار البسيط واختبار (F) لتحديد معنوية معادلة الانحدار (التأثير) ، اذ يوجد تأثير معنوي إذا كانت قيمة (F) المحسوبة اكبر من قيمة (F) الجدولية ، ولا يوجد تأثير معنوي إذا كانت قيمة (F) المحسوبة اصغر من قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية (1%) ، كما استعمل معامل التحديد (R^2) لتفسير مقدار التباين الذي يحققه تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع ، ولتحقيق هذا الهدف لابد من التحقق من مدى إمكانية قبول الفرضيات الرئيسية (الرابعة والخامسة ، السادسة) والفرضيات المنبثقة عن كل منها وبالشكل التالي :

1.الفرضية الرئيسية الرابعة (H4) : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الهيبة الخارجية المدركة والتهكم التنظيمي على المستوى الكلي .

وتبين نتائج الجدول (37) ان قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط بلغت (54.125) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية (4.79) عند مستوى (1%) ، مما يدل على معنوية نموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية، وبلغت قيمة معامل بيتا (-0.407) أي ان تغير مقداره وحدة واحدة في الهيبة الخارجية المدركة يؤدي الى تغير عكسي مقداره (-0.407) في التهكم التنظيمي.

الجدول (37) ملخص معادلة الانحدار وقيم (R^2) وقيمة (F) المحسوبة للفرضية الرئيسية الرابعة

الفرضية الرئيسية الرابعة	المتغير المستقل	المتغير المعتمد	(Constant) a	معادلة الانحدار	قيمة β	قيمة (F) المحسوبة	قيمة R^2
	الهيئة الخارجية المدركة (X)	التهكم التنظيمي (Z)	4.585	$Z=4.585 +(-0.407)X$	-0.407	54.125	.179

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية .

كما ان قيمة معامل التفسير (R^2) بلغت (0.179). مما يعني ان (الهيئة الخارجية المدركة) تفسر ما نسبته تقريبا (18%) من التغيرات الكلية المعاكسة التي تطرأ على (التهكم التنظيمي)، أما النسبة المتبقية والبالغة (82%) فتعود الى متغيرات أخرى غير داخله في مخطط البحث الحالي. وهذا يؤدي الى تأكيد صحة الفرضية الرئيسية الرابعة التي تنص على انه " توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الهيئة الخارجية المدركة والتهكم التنظيمي على المستوى الكلي " .

2. الفرضية الرئيسية الخامسة (H5): توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين العدالة

التنظيمية المدركة والتهكم التنظيمي على المستوى الكلي والجزئي .

يظهر الجدول (38) نتائج تحليل الانحدار هنالك تاثير عكسي ذو دلالة معنوية عند مستوى (1%) للعدالة التنظيمية المدركة على التهكم التنظيمي اذ بلغت قيمة معامل بيتا (-0.562) و قيمة (F) المحسوبة بلغت (50.720) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (4.79) مما يدل على معنوية انموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية ، اما معامل التفسير (R^2) بلغت قيمته (0.296). بمعنى ان العدالة التنظيمية المدركة تفسر ما نسبته (30%) من التغيرات المعاكسة التي تطرأ على التهكم التنظيمي أما النسبة المتبقية والبالغة (70%) فتعود الى متغيرات أخرى غير موجودة في مخطط الدراسة الحالية . وهذا يؤدي الى تأكيد صحة الفرضية الرئيسية الخامسة " توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين العدالة التنظيمية والتهكم التنظيمي على المستوى الكلي "

الجدول (38) ملخص معادلة الانحدار وقيم (R^2) وقيمة (F) المحسوبة للفرضية الرئيسية الخامسة

قيمة R^2	قيمة (F) المحسوبة	قيمة β	معادلة الانحدار	المتغير المعتمد	المتغير المستقل	الفرضية الرئيسية الخامسة
.296	50.720	-0.562	$Z = 5.200 + (-0.562) Y$	التهكم التنظيمي (Z)	العدالة التنظيمية المدركة (Y)	
.170	50.720	-0.357	$Z = 4.404 + (-0.357) Y1$		العدالة التوزيعية (Y1)	أبعاد العدالة التنظيمية المدركة
.253	83.818	-0.442	$Z = 4.688 + (-0.442) Y2$		العدالة الإجرائية (Y2)	
.192	59.067	-0.383	$Z = 4.690 + (-0.383) Y3$		عدالة التعاملات الشخصية (Y3)	
.241	78.606	-0.431	$Z = 4.744 + (-0.431) Y4$		عدالة المعلومات (Y4)	

المصدر: أعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية .

وتنبثق من الفرضية الرئيسية الخامسة عدد من الفرضيات الفرعية :

أ. اختبار الفرضية الفرعية الأولى .

H5-1 : (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين العدالة التوزيعية والتهكم التنظيمي).

يظهر الجدول (38) نتائج تحليل الانحدار هنالك تأثير عكسي ذو دلالة معنوية عند مستوى 1%) للعدالة التنظيمية المدركة على التهكم التنظيمي اذ بلغت قيمة معامل بيتا (-0.357) و قيمة (F) المحسوبة بلغت (104.441) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغه (4.79) مما يدل على معنوية انموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية ، أما معامل التفسير (R^2) بلغت قيمته (.170).

بمعنى ان العدالة التوزيعية تفسر ما نسبته (17%) من التغيرات المعاكسة التي تطرأ على التهكم التنظيمي أما النسبة المتبقية والبالغة (83%) فتعود الى متغيرات أخرى غير موجودة في مخطط الدراسة الحالية . وهذا يؤكد صحة الفرضية الفرعية الأولى " بوجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين العدالة التوزيعية والتهكم التنظيمي " .
 ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية .

H5-2 : (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين العدالة الإجرائية والتهكم التنظيمي) .

يظهر الجدول (38) نتائج تحليل الانحدار هنالك تأثير عكسي ذو دلالة معنوية عند مستوى (1%) للعدالة التنظيمية المدركة على التهكم التنظيمي اذ بلغت قيمة معامل بيتا (-.442) و قيمة (F) المحسوبة بلغت (83.818) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (4.79) مما يدل على معنوية انموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية ، اما معامل التفسير (R^2) بلغت قيمته (.253) .
 بمعنى ان العدالة الإجرائية تفسر ما نسبته (25%) من التغيرات المعاكسة التي تطرأ على التهكم التنظيمي أما النسبة المتبقية والبالغة (75%) فتعود الى متغيرات أخرى غير موجودة في مخطط الدراسة الحالية. هذا يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثانية " بوجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين العدالة الإجرائية والتهكم التنظيمي " .
 ت. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة .

H5-3 : (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين عدالة التعاملات الشخصية والتهكم التنظيمي) .

يظهر الجدول (38) نتائج تحليل الانحدار هنالك تأثير عكسي ذو دلالة معنوية عند مستوى (1%) للعدالة التنظيمية المدركة على التهكم التنظيمي اذ بلغت قيمة معامل بيتا (-.383) و قيمة (F) المحسوبة بلغت (59.067) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (59.067) مما يدل على معنوية انموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية ، اما معامل التفسير (R^2) بلغت قيمته (.192) .
 بمعنى ان عدالة التعاملات الشخصية تفسر ما نسبته (19%) من التغيرات المعاكسة التي تطرأ على التهكم التنظيمي أما النسبة المتبقية والبالغة (81%) فتعود الى متغيرات أخرى غير موجودة في مخطط الدراسة الحالية . هذا يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثالثة " بوجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين عدالة التعاملات الشخصية والتهكم التنظيمي " .

ث. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة .

H5-4 : (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين عدالة المعلومات والتهكم التنظيمي).

يظهر الجدول (38) نتائج تحليل الانحدار هنالك تأثير عكسي ذو دلالة معنوية عند مستوى 1%) للعدالة التنظيمية المدركة على التهكم التنظيمي اذ بلغت قيمة معامل بيتا (-.431) و قيمة (F) المحسوبة بلغت (78.606) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (4.79) مما يدل على معنوية انموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية ، اما معامل التفسير (R^2) بلغت قيمته (.241) بمعنى ان عدالة التعاملات الشخصية تفسر ما نسبته (24%) من التغيرات المعاكسة التي تطرأ على التهكم التنظيمي أما النسبة المتبقية والبالغة (76%) فتعود الى متغيرات أخرى غير موجودة في مخطط الدراسة الحالية . هذا يؤكد صحة الفرضية الفرعية الرابعة " بوجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين عدالة المعلومات والتهكم التنظيمي "

اما ترتيب القوة التأثيرية للعدالة التنظيمية المدركة في التهكم التنظيمي يمكن توضيحه من خلال الجدول (39) وفقاً الى قيم معامل التفسير (R^2) وعلى النحو الاتي :

الجدول (39) ترتيب قوة تأثير العدالة التنظيمية المدركة في التهكم التنظيمي

العدالة التنظيمية المدركة	معامل التفسير (R^2)	ترتيب القوة التأثيرية
العدالة الاجرائية	.253	الاول
عدالة المعلومات	.241	الثاني
عدالة التعاملات الشخصية	.192	الثالث
العدالة التوزيعية	.170	الرابع

المصدر: أعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية .

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (39) ما يأتي :

أ- حصلت العدالة الإجرائية على المرتبة الأولى من حيث قوة التأثير في التهكم التنظيمي من خلال معامل التفسير الذي بلغ (.253) .

ب-كانت عدالة المعلومات في المرتبة الثانية من حيث قوة التأثير التهكم التنظيمي من خلال معامل التفسير الذي بلغ (.241) .

ت-كانت عدالة التعاملات الشخصية في المرتبة الثالثة من حيث قوة التأثير التهكم التنظيمي من خلال معامل التفسير الذي بلغ (.192) .

ث-اما العدالة التوزيعية كانت في المرتبة الرابعة من حيث قوة التأثير في التهكم التنظيمي من خلال معامل التفسير الذي بلغ (.170) .

4. الفرضية الرئيسة السادسة (H6) : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لكل من الهيبة الخارجية المدركة و العدالة التنظيمية المدركة على التهكم التنظيمي .

لتحقق من معنوية تأثير كل من الهيبة الخارجية المدركة والعدالة التنظيمية المدركة في التهكم التنظيمي وفق الفرضية الرئيسة السادسة ومن اجل قبول هذه الفرضية من عدم قبولها تم استخدام اختبار (F) لتحليل معنوية أنموذج الانحدار الخطي المتعدد وكما هو موضح بالجدول (41) وفق الصيغة الآتية :

$$Z=5.272+(-.092) X +(-.495) Y$$

إذ ان (Z) تمثل المتغير التابع (العدالة التنظيمية المدركة) . وان (X) تمثل المتغير المستقل الرئيسي الأول (الهيبة الخارجية المدركة) . و (Y) تمثل المتغير المستقل الرئيسي الثاني (العدالة التنظيمية المدركة) .

جدول (40) تقدير معاملات أنموذج الانحدار الخطي المتعدد لقياس تأثير كل من الهيبة الخارجية المدركة والعدالة التنظيمية المدركة في التهكم التنظيمي

معامل التفسير R ²	قيمة (F)		التهكم التنظيمي (Z)		Constant	المتغير المعتمد المتغير المستقل
	الجدولية 1%	المحسوبة	B		Y,X	
			B2	B1		
.301	4.79	53.228	-0.495	-0.092	5.272	الهيبة الخارجية المدركة (X) العدالة التنظيمية المدركة (Y)

المصدر: أعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية .

يظهر الجدول (40) نتائج تحليل الانحدار هنالك تاثير عكسي ذو دلالة معنوية عند مستوى (1%) للمتغيرات المستقلة (الهيبة الخارجية المدركة و العدالة التنظيمية المدركة) على المتغير المعتمد (التهكم التنظيمي) اذ بلغت قيمة معامل بيتا للمتغيرين (-0.092) ، (-.495) و قيمة (F) المحسوبة

بلغت (53.228) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغه (4.79) مما يدل على معنوية انموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية ، اما معامل التفسير (R^2) بلغت قيمته (0.301). بمعنى ان كل من الهيبة الخارجية المدركة والعدالة التنظيمية المدركة تفسر ما نسبته (30%) من التغيرات المعاكسة التي تطرأ على التهكم التنظيمي أما النسبة المتبقية والبالغة (70%) فتعود الى متغيرات أخرى غير موجودة في مخطط الدراسة الحالية . هذا يؤكد صحة الفرضية الرئيسة السادسة "بوجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لكل من الهيبة الخارجية المدركة والعدالة التنظيمية المدركة على التهكم التنظيمي "

ويمكن تلخيص كل ما سبق من اختبار فرضيات الارتباط و التأثير بين متغيرات البحث بالشكل التالي :

- أ- توجد علاقة ارتباط سلبية بين المتغير المستقل (الهيبة الخارجية المدركة) والمتغير المعتمد (التهكم التنظيمي).
- ب- توجد علاقة ارتباط سلبية بين المتغير المستقل (العدالة التنظيمية المدركة) والمتغير المعتمد (التهكم التنظيمي) .
- ت- توجد علاقة ارتباط ايجابية بين المتغير المستقل الأول (الهيبة الخارجية المدركة) والمتغير المستقل الثاني (العدالة التنظيمية المدركة) .
- ث- هنالك تأثير للهيبة الخارجية المدركة وبصورة معاكسة في التهكم التنظيمي .
- ج- هنالك تأثير للعدالة التنظيمية المدركة وبصورة معاكسة في التهكم التنظيمي .
- ح- هنالك تأثير وبشكل مجتمع لكل من الهيبة الخارجية المدركة والعدالة التنظيمية المدركة في التهكم التنظيمي وبصورة معاكسة .
- خ- كل النتائج اعلاه التي تم الحصول عليها من خلال عمليات الاختبار تؤكد صحة وقبول جميع فرضيات الارتباط و التأثير .

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الأول : الاستنتاجات

المبحث الثاني : التوصيات

الفصل الرابع

المبحث الأول / الاستنتاجات

تمهيد :

في هذا المبحث سوف يتم التركيز على مجموعة من الاستنتاجات التي تمثل النتائج التي ظهرت من خلال البحث وتفسير المتغيرات التي حققت تاثيرات مهمة ، ويمكن تقسيم هذه الاستنتاجات كالآتي:

أولاً : استنتاجات الجانب النظري .

1. الاستنتاجات المتعلقة بالهبة الخارجية المدركة .

أ- يمكن القول ان المؤشرات الاولى للظهور مفهوم (الهبة) كان في خمسينات القرن الماضي ولكن في ذلك الوقت لم يأخذ حيزاً بشكل كبير في الأدبيات الإدارية ، ولكن مفهومها بدأ يتوضح في بداية عام (1992) عندما وضع كل من (Mael and Ashforth ,1992) تعريف للهبة التنظيمية المتمثل حول نظرة الأطراف الخارجية للمنظمة وكذلك وضع مقياس للهبة الخارجية المدركة .

ب- استخدم الباحثين العديد من التسميات التي تعبر جميعها عن معنى الهبة الخارجية المدركة (PEP) للمنظمة مثل الهبة التنظيمية ، الهبة التنظيمية المدركة ، الصورة الخارجية المفسرة ، تقييمات أصحاب المصالح ، المكانة الخارجية المدركة والهبة المدركة . والهبة الخارجية كمفهوم فانه يختلف وان كان متداخلاً مع مفاهيم أخرى عن الهوية التنظيمية والسمعة التنظيمية والصورة التنظيمية.

ت- في الفكر الإداري تم بحث الهبة الخارجية المدركة مع العديد من المتغيرات التنظيمية مثل أخلاقيات المناخ التنظيمي ، المسؤولية الاجتماعية ، الدعم التنظيمي المدرك ، الثقة التنظيمية ، الرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي ... الخ ، وتم بحثه بصورة مكثفة مع الدمج التنظيمي .

ث- من اجل فهم أفضل حول لماذا الهبة الخارجية المدركة تشكل أهمية بالنسبة للعاملين ، يجب فهمها من خلال أسسها الفكرية مثل (نظرية الهوية الاجتماعية) فهي نظرية مهمة تقدم توضيحاً مهماً لكيفية تفاعل الافراد داخل المجموعة وخارجها وكيف يقيم الفرد عملية التفاعل تلك ، و كذلك (نظرية تصنيف الذات) اذ توضح الدافع وراء تصنيف الافراد انفسهم داخل

المجموعة ، اما (نموذج ارتباط المجموعة) يساعد على كفيه رؤية الفرد ذاته داخل مجموعة معينه .

ج- وبذلك فان الهيبة الخارجية للمنظمة مهمة بالنسبة للمنظمة ، فالمنظمات التي تتمتع بالهيبة العالية يمكن ان تؤثر ايجابياً على التزام العاملين ، وسلوك المواطنه لديهم والاستقرار في العمل ، وكذلك فان الهيبة الخارجية المدركة تحفز العاملين على العمل بطريقة تنسجم مع اعتقادهم والتي تنعكس بشكل ايجابي على المنظمة .

2. الاستنتاجات المتعلقة بالعدالة التنظيمية المدركة .

أ- العدالة كموضوع عام يعتبر قديم بقدم المجتمعات البشرية على وجه الأرض هذا ما دلت عليه الرسائل السماوية والأديان ، واخذ حيزاً كبيراً في النقاشات الفكرية لدى الفلاسفة اليونان مثل أفلاطون وأرسطو حول دور العدالة كونها احد سمات قيام المجتمعات واعتبر العدالة فضيلة إنسانية .

ب- اما موضوع العدالة في الفكر الإداري والتنظيمي يمكن إرجاعها الى ستينات القرن الماضي حيث كان ينظر الى العدالة في مكان العمل من خلال (العدالة التوزيعية) التي تتعلق بما يقدمها أصحاب العمل للعاملين مقارنة بجهودهم المبذولة في العمل ، ومفهوم العدالة التوزيعية لم يخرج إلى الوجود بمجرد الصدفة بل ناتج عن العديد من النظريات مثل نظرية المساواة ، نظرية الإدراك المرجعي ، نظرية الحرمان النسبي ، نظرية التبادل الاجتماعي ونظرية حساسية العدالة .

ت- يبدو أن الحكم على جود العدالة التنظيمية من خلال بعد واحد كان غير كافياً بالنسبة للباحثين ، اذ وجد انه لا يمكن الحكم على العدالة التنظيمية فقط من خلال ما تقدمه المنظمة من أجور و رواتب ، وبذلك قدم (Thibut and Walker,1975) البعد الثاني للعدالة التنظيمية والذي اخذ تسمية (العدالة الإجرائية) وهو مشتق من الدراسات القانونية و تتمثل بعدالة الإجراءات المستخدمة في اتخاذ القرارات .

ث- لم يتوقف الأمر عند العدالة الإجرائية بل اقترح الباحثون امثال (Bies and Moag,1986) بتوسيع مفهوم العدالة الإجرائية وهم يقرون بمفهوم العدالة الإجرائية ولكنهم يبحثون عن الكيفية التي يعامل بها العاملين عن تنفيذ الإجراءات والقرارات لذلك قدموا نوع جديد من العدالة أطلقوا عليه تسمية العدالة التفاعلية ، او عدالة التعاملات واصبح البعد الثالث للعدالة التنظيمية ،

وفي اوئل عام (1990) قدم (Greenberg) مقترح جديد وضح فيه ان العدالة التفاعلية تمتلك نوعين من العدالة هما عدالة التعاملات الشخصية (والتي تعكس الدرجة التي يتم التعامل فيها مع العاملون من حيث الكرامة والاحترام والمدارة من قبل المنظمة عند تنفيذ الإجراءات وتوزيع النتائج) ، اما النوع الثاني من العدالة فيسمى عدالة المعلومات (والتي تتمثل بعدالة التفسيرات المقدمة الى العاملين من اجل نقل المعلومات ليهم حول لماذا يتم تنفيذ الإجراءات او توزيع النتائج بهذه الطريقة).

ج- هذا التوسع في مفهوم العدالة التنظيمية اثار جدلا بين الباحثون مفاده ان العدالة التفاعلية هي جزء من العدالة الاجرائية ، وليس هنالك إمكانية من تقسيم العدالة التفاعلية الى بعدين (عدالة التعاملات الشخصية و عدالة المعلومات) ومازال هذا الجدل قائم فهناك العديد من البحوث التي تاخذ العدالة التنظيمية من خلال ثلاثة أبعاد (التوزيعية ، الاجرائية و التفاعلية) وقليل جداً من البحوث الأخرى تأخذ بمفهوم العدالة التنظيمية من أربعة أبعاد (التوزيعية و الإجرائية ، عدالة التعاملات الشخصية و عدالة المعلومات) .

ح- اما عن اهمية العدالة التنظيمية المدركة فانها تعتبر متغير حساس جداً بالنسبة للعاملين لذلك نجد ان العدالة التنظيمية بحثت كثيرا من قبل الباحثين في الأدبيات التنظيمية والإدارية وحتى علم النفس السلوكي والسبب في الاستمرار بدراسة العدالة التنظيمية مع متغيرات مختلفة هو لكونها عامل رئيسي في فهم مواقف وسلوكيات العاملين في المنظمات .

خ- وعليه عندما يدرك العاملون وجود العدالة التنظيمية بإبعادها المختلفة في مكان العمل فان ذلك سيؤدي اندماجهم في المنظمة والتزامهم وشعورهم برضا وظيفي وحتى يتعدى ذلك الى استقرار صحتهم النفسية وعدم النية في ترك المنظمة ، ولكن في حالة ادراك العاملين عدم او افتقار المنظمة الى العدالة قد يؤدي ذلك الى نتائج عكسية تؤثر على استجابة و ردود العاملين بشكل سلبي مثل تخفيض جهودهم في العمل ، عدم رضاهم ، سلوك العمل المنحرف باتجاه زملاء العمل والمشرفين و المنظمة .

3. الاستنتاجات المتعلقة بالتهكم التنظيمي .

أ- على الرغم من كل البحوث والدراسات الأجنبية منها والعربية التي تناولت موضوع التهكم التنظيمي الا أنها تعد قليلة بالمقارنة بالمتغيرات الأخرى موضوع الرسالة (الهيئة الخارجية المدركة والعدالة التنظيمية المدركة) ، فالتهكم التنظيمي يعد ظاهرة تنظيمية جديدة نوعاً ما في أدبيات الفكر الإداري .

ب- يمكن ارجاع تاريخ التهكم كمفهوم عام إلى الحقبة اليونانية من التاريخ وبشكل أكثر تحديدا إلى القرن الرابع عشر قبل الميلاد ، اذ كان في هذه الفترة هنالك العديد من الأفراد المتهكمين الذين كانوا غير راضين وغير مباليين بالمؤسسات الحكومية ولا يهتمون بملابسهم ويحتقرون ما يسميه الآخريين حضارة ، يريدون ان يعيشوا حياة طبيعة بدون لوائح او قوانين ، وضمن هذه الفلسفة في طريقة العيش نشأت العديد من المدارس الفلسفية التي ترعى هذا التوجه .

ت- اما بخصوص البدايات الأولى لدراسة التهكم في مكان العمل كانت في المجالات او الأعمال التي تتسم بعدم الوضوح والحاجة الى جهد عالي مثل الخدمات الاجتماعية والشرطة ، اخذت دراسة تهكم أفراد الشرطه في بداية (1960) مجالاً اكبر بالمقارنة مع البيئات الأخرى ويعود الفضل بهذه الدراسات الى عالم الاجتماع (Arthur Niederhoffer) اذ يعتبر من الباحثين الأوائل الذين درسوا انتشار التهكم بين ضباط الشرطة في الولايات المتحدة الأمريكية .

ث- مثلت فترة نهاية الثمانينات وبداية التسعينات من القرن الماضي الانطلاقة الفعلية في بلورة مفهوم التهكم التنظيمي ، حيث في هذه الفترة تنامي استغلال العاملين في المراحل المبكرة من التصنيع وفشل المنظمات الحديثة في تلبية الوعود التي قدمتها لتحسين حياة العمل ، وقد بين كل من (Kanter & Mirvis, 1989) ان حوالي (43%) من العاملين الأمريكيين هم متهكمين ويشعرون بالإحباط وخيبة الأمل وانعدام الثقة والتشكيك بمنظمتهم بسبب الممارسات الغير أخلاقية من قبل قادة تلك المنظمات .

ج- يتمثل مفهوم التهكم التنظيمي بموقف عام يتميز بالإحباط وخيبة الأمل وكذلك المشاعر السلبية وعدم الثقة اتجاه أي شخص او جماعة او أيديولوجية او التقاليد الاجتماعية او المؤسسات ، وبين الباحثين ان مفهوم التهكم يختلف عن المفاهيم الأخرى مثل الثقة و الرضا الوظيفي ، مفهوم الشك ، الالتزام التنظيمي والدعم التنظيمي .

ح- اختلف الباحثون حول طبيعة التهكم فمنهم من يعتقد ان التهكم هو سمة شخصية فطرية متجذره لدى الأفراد والشخصية التهكمية تشكك في دوافع الآخرين مثل المتهكمين اليونانيين الذين كانوا غير مهتمين وأنانيون غير قادرين على تكوين علاقات طيبة في التفاعلات الاجتماعية ، اما الطرف الاخر من الباحثين وهم الأغلبية يرون ان التهكم ليس سمة شخصية ثابتة إنما متغيرة تعتمد على المواقف وان تهكم العاملين يتطور من خلال التجارب السابقة مع المنظمة ، وهناك عدة أشكال تمثل التهكم التنظيمي كموقف مثل (التهكم الاجتماعي و التهكم المهني ، تهكم العاملين والتهكم نحو التغيير) .

خ- كان سابقاً في البحوث المتعلقة بالتهكم التنظيمي يتم اعتبار التهكم التنظيمي أحادي البعد ولكن بعد ذلك وضع الباحثون ثلاثة أبعاد للتهكم التنظيمي وهي (البعد الإدراكي) هو الاعتقاد المنطوي على عدم نزاهة المنظمة، (البعد العاطفي) ويمثل ردود الفعل العاطفية من قبل العاملين على مواقف التهكم، البعد الثالث (البعد السلوكي) مثل التصرف بعدائية والتشهير بدوافع المنظمة، توجيه انتقادات قوية وحادة ومباشرة للمنظمة .. الخ. وعليه بات الباحثين يدرسون التهكم التنظيمي اعتماداً على البنية المتعددة الأبعاد.

د- وضح الباحثون ان هنالك الكثير من الأمور التي تسبب حدوث التهكم التنظيمي لدى العاملين مثل العوامل البيئية (الرواتب المرتفعة للمدراء التنفيذيين)، عوامل تنظيمية (الندرة وعدم كفاية الاتصالات، محدودية التعبير من قبل العاملين، المعاملة بطريقة فظة بين العاملين) وايضا خصائص العمل تلعب دور في حصول التهكم مثل غموض دور العاملين و الصراع والعمل الزائد. وغيره الكثير من المسببات.

ذ- تلك المسببات تترك الكثير من الآثار السلبية على اعتقادات وعواطف العاملين وسلوكيتهم والتي من الممكن ان تكون على شكل غضب وانزعاج وخيبة الامل و الامبالاة والشك، وعليه فان التهكم التنظيمي يمثل حالة سلبية، ولكن في نفس الوقت قد يكون التهكم حالة ايجابية فالتهكم بعض الاحيان يساعد على فهم الاحداث المحيرة في البيئة، وكذلك يساعد على تسليط الضوء على المصالح الذاتية والسلوكيات التي تنتقص من الرسالة الحقيقية للمنظمة.

ثانياً : استنتاجات الجانب العملي .

في هذه الفقرة سيتم التركيز على أهم النتائج التي تمخض عنها الجانب العملي من الرسالة، وكما يلي:

أ- ظهور تقبل وبشكل متوسط يمكن القول عنه انه ايجابي من قبل أفراد العينة تجاه فقرات متغير الهيبة الخارجية المدركة وهذا مؤشر على أن أفراد العينة (التدريسيين) يدركون بان كلياتهم تملك الهيبة الخارجية.

ب- أن الهيبة الخارجية المدركة ترتبط وبشكل عكسي مع التهكم التنظيمي، ويشير ذلك إلى أن ادراك التدريسيين لهيبة كلياتهم سوف يعمل على تقليل تهكمهم في داخل الكلية.

ت- وأظهرت النتائج الإحصائية أن هنالك تأثير عكسي لمتغير الهيبة الخارجية المدركة في التهكم ، وهذا يعني أن ي تغيير يحصل في ادراك الهيبة الخارجية من قبل التدريسيين سوف يؤدي ذلك إلى تغير مستويات التهكم التنظيمي بصورة معاكسة .

ث- أما فيما يخص العدالة التنظيمية المدركة أظهرت النتائج أن هنالك اتفاق فوق المتوسط من قبل التدريسيين عينة البحث على ان هنالك عدالة تنظيمية في كلياتهم ، وقد حصل بعد (العدالة الإجرائية) على المرتبة الأولى من حيث الأهمية لدى التدريسيين بينما العدالة التوزيعية جاءت في المرتبة الأخيرة .

ج- أثبتت نتائج التحليل الإحصائي أن العدالة التنظيمية بإبعادها (التوزيعية و الاجرائية ، عدالة التعاملات الشخصية و عدالة المعلومات) ، ترتبط بصورة عكسية مع التهكم التنظيمي ، إذ تشير هذه النتيجة انه كلما يزداد ادراك التدريسيين عينة البحث للعدالة التنظيمية في كلياتهم كلما خفض ذلك مستويات التهكم لديهم وبشكل طبيعي يحصل العكس في حالة إدراكهم عدم عدالة كلياتهم.

ح- وكذلك تبين النتائج الإحصائية وجود تأثير للعدالة التنظيمية المدركة وبشكل عكسي في التهكم التنظيمي ، وهذا يعني كلما زاد إدراك التدريسيين عينة البحث للعدالة في كلياتهم كلما خفض ذلك مستويات التهكم، وجاء البعد الأول من العدالة التنظيمية المدركة (العدالة الإجرائية) في المرتبة الأولى من حيث تأثيره في التهكم التنظيمي ، بينما حلت العدالة التوزيعية في المرتبة الأخيرة .

خ- أكدت النتائج الإحصائية بوجود علاقة ارتباط طردية بين الهيبة الخارجية المدركة والعدالة التنظيمية المدركة ، وبناءً على العلاقة الطردية فان ارتفاع إدراك الهيبة الخارجية لدى التدريسيين عينة البحث يدل على وجود العدالة التنظيمية في كلياتهم ،وكذلك أكدت النتائج بوجود تأثير ايجابي للهيبة الخارجية المدركة في التهكم التنظيمي.

د- أسفرت نتائج التحليل الإحصائي عن نتيجة مهمة بوجود تأثير لكل من الهيبة الخارجية المدركة والعدالة التنظيمية المدركة في التهكم التنظيمي.

ذ- فيما يتصل بالمتغير المعتمد (التهكم التنظيمي) أظهرت النتائج الإحصائية هنالك تقبل من قبل التدريسيين أفراد العينة بشكل لا باس به تجاه أبعاد وفقرات التهكم التنظيمي ، ورغم ذلك لم تحظى بذلك الاهتمام الكبير مقارنة بالمتغيرات الأخرى .

ر- حظي البعد العاطفي باهتمام اكبر من بقية الأبعاد الأخرى للتهكم التنظيمي (الاعتقاد والسلوكي) ، ونلاحظ وبصورة عامة ومن خلال الوسط الحسابي المتعلق بإجابات التدريسيين

أفراد العينة هنالك اتفاق ليس بالكبير على وجود حالة التهكم التنظيمي لديهم وقد يرجع هذا الأمر إما إلى ردودهم الفعلية أو التخوف من قبلهم ، وعلى الرغم من وجود حالة التهكم التنظيمي ولكن ليس بالمستوى الكبير الذي يمكن أن يشكل ظاهرة داخل كلياتهم .

الفصل الرابع

المبحث الثاني / التوصيات

تمهيد :

بناءً على ما تم التوصل إليه من استنتاجات في المبحث الأول يمكننا صياغة مجموعة من التوصيات من أجل الاستفادة منها سواء على مستوى العينة (الكليات) أو على مستوى المجتمع (جامعة كربلاء) ، وكما يمكن للجامعات الأخرى الاستفادة منها من أجل تعزيز هيبته الخارجية وترسيخ العدالة التنظيمية داخل كلياته والمساهمة في تخفيض حالات التهكم التنظيمي لدى التدريسيين ، ويمكن عرض هذه التوصيات كما يأتي :

١. ضرورة قيام عمادات الكليات عينة البحث بالعمل على تعزيز هيبته الخارجية وبشكل ايجابي في أعين التدريسيين ، إضافة إلى الاهتمام بصورة اكبر بسمعتها وصورتها في المجتمع من خلال إيصال جميع المعلومات المتعلقة بالكلية من انجازات على المستوى الأكاديمي أو الاجتماعي معتمده بذلك على المؤتمرات والندوات والحلقات النقاشية .
٢. ضرورة ان تدرك عمادات الكليات ان تعزيز أو الاهتمام بالهبة الخارجية لكلية قد يعمل على توليد إدراك لدى الأطراف الخارجية (أصحاب المصالح) بوجود العدالة التنظيمية في تلك الكليات ، إضافة إلى تأثيره في تقليل مستويات التهكم التنظيمي لدى الإطراف الخارجية (التدريسيين).
٣. ضرورة ان تولي عمادات الكليات رعاية اكبر في تطبيق العدالة التنظيمية بإبعادها الأربعة (التوزيعية ، الإجرائية ، عدالة التعاملات الشخصية وعدالة المعلومات) ، لما تؤديه العدالة التنظيمية من دور وتأثير في تقليل مواقف التهكم التنظيمي لدى التدريسيين .
٤. من الأهمية ان تعمل عمادات الكليات المبحوثة على انتهاج سياسة مدروسة في توزيع الموارد من الرواتب والمكافآت والترقيات على التدريسيين معتمدة بذلك على المسؤوليات الملقاة على عاتقهم وخبرات العمل والتحصيل العلمي والتدريب الحاصل عليه التدريسي .
٥. إعطاء نوع من الحرية لملاك التدريسي في تقديم وجهات نظرهم وأرائهم بخصوص القرارات التي تخصهم فيما يتعلق بالقرارات والإجراءات والآليات المتصلة برواتبهم والمكافآت وتقييم أدائهم .

٦. ضرورة تفهم عمادات الكليات وكذلك رؤساء الأقسام والمشرفين المباشرين أهمية التفاعل الايجابي مع الكادر التدريسي من المعاملة باحترام وتقدير وصدق و وضع حقوقهم من ضمن الاهتمامات الأساسية لعمادة الكلية ، لأنها قد تؤدي إلى أدراك التدريسيين مدى عدالة المعاملة التي يحصلون عليها عند تطبيق الإجراءات .
٧. ضرورة اشراك الكادر التدريسي في عملية اتخاذ القرارات من قبل عمادة الكلية وتقديم المعلومات والمبررات الواضحة التي على أساسها تم اتخاذ تلك القرارات ، والسبب في ذلك عندما يتم مشاركة الكادر التدريسي وتقديم المعلومات بصورة صحيحة فانهم يكونوا اكثر تقبل لتنفيذ القرارات .
٨. ضرورة اعتماد عمادات الكليات على برامج قابله للتطبيق ووفقاً لآليات معينة من اجل تخفيف مستويات التهكم لدى التدريسيين وان تتسم عمادات الكليات بالمصادقية بكل ما تقوله وتفعله بما ينسجم مع أهدافها وسياستها الموضحة في رسالة و رؤية الكلية .
٩. ضرورة ان تدرك عمادات الكليات و رؤساء الأقسام ان التهكم التنظيمي يمكن ان يشكل ظاهرة لها أثار سلبية على مستوى الكليات وقد تقود بالكادر التدريسي الى ان ينتهج سلوك تهكمي مثل الشكوى والتذمر وانتقاد سياسة الكلية والمبادرات والشعارات التي تطلقها الكلية ، الأمر الذي يؤدي إلى موت أي مبادرة تقوم بها الكلية قبل ان يتم تطبيقا .
١٠. وكذلك ان تعمل عمادات الكليات على تخفيف ردود الفعل العاطفية الناتجة عن تهكم التدريسيين مثل الشعور بالتشاؤم وبالاستياء والتوتر وذلك من خلال تطبيق قرارات تنسجم مع توجهاتهم وطموحهم المرتبط بالكلية .

المصادر

أولاً : المصادر العربية

أ. الكتب .

١. الحفني ، عبد العظيم ، المعجم الفلسفي، ١٩٩٠ ، القاهرة .
٢. الجوهري، اسماعيل بن حماد ،الصحاح، دار العلم للملايين، ١٩٩٠ .
٣. مصطفى، ابراهيم ،المعجم الوسيط، مجمع اللغة العربية، الجزء الثاني، مكتبة الشروق الدولية، ٢٠٠٤.
٤. جودة، محفوظ احمد، إدارة الموارد البشرية، ط 1 ، دار وائل للنشر، عمان ، ٢٠١٠ .

ب. البحوث والمقالات والدوريات .

١. العطوي ، عامر علي (٢٠١٤) التهمك التنظيمي لدى الموظف العراقي : طبيعته وبعض مسباته
دراسة تجريبية باعتماد منهج السيناريوهات ، بحث غير منشور .
٢. العنزي ، سعد علي حمود : ابراهيم ، برهيم خليل (٢٠١٣) ، التوجهات الشعورية للفرد والاستنزاف العاطفي في المنظمات (تطوير أساسيات الفلسفة والتفكير في السلوك التنظيمي)، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد ١٩، العدد ٧٠ ، الصفحات ١- ٣٠ .
٣. العطوي ، عامر (٢٠١٢) ، تفسير ظاهر التهمك في المنظمات من خلال الترابط البيئي لعمليات العقد النفسي والاحتراق الداخلي (دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في معمل سمنت المثنى) ، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد ١٤ ، العدد ٢، الصفحات ٨ - ٤٨ .
٤. أبو تايه ،بندر كريم ،(٢٠١٢) أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ، المجلد العشرون ، العدد الثاني، الصفحات ١٤٥- ١٨٦.
٥. العبيدي ، نماء جواد ، (٢٠١٢) اثر العدالة التنظيمية وعلاقته بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي " مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية ،المجلد: ٨ الاصدار: ٢٤ الصفحات: ٧٤-١٠٧.
٦. الدليمي ، انتصار عباس حمادي ، المدو ، الاء عبد الكريم غالب (٢٠١٢) أثر التوازن التنظيمي في الرضا الوظيفي في ظل العدالة التنظيمية: بحث ميداني في دوائر مختارة في وزارة النفط ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية المجلد ١٤ العدد ٤ الصفحات: ٤٣- ٦٥ .

٧. الخفاجي ،حاكم جبوري علك ،(٢٠١٢)، التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحقيق جودة حياة العمل دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في جامعة الكوفة ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية المجلد ٤١ العدد ٣، الصفحات ٨- ٣٥ .
٨. العنزي . سعد علي حمود ،عامر علي حسين العطوي ، حسام حسين شياع السلامي (٢٠١١)، التأثيرات التفاعلية بين الاحتكام للمكانة والتوجه للفردية - الجماعية وانعكاساتها في الدمج التنظيمي ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، كلية الادارة واقتصاد جامعة بغداد ، المجلد ١٧ ، العدد ٦٣، الصفحات ٢٦- ١.
٩. العطوي ، عامر علي حسين العطوي ،(٢٠١١)، العدالة التنظيمية والدمج التنظيمي ودورها في تقليل سلوك العمل المنحرف دراسة تطبيقية في معمل سمنت المثنى ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية المجلد: ٢١ ، الصفحات: ١٦٧-١٨٧.
١٠. العنزي .سعد علي حمود ، العطوي .عامر علي حسين ،(٢٠١٠) الاحتكام للمكانة : منظور معاصر في عملية تعزيز السلوك الريادي ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد : ١٦، العدد : ٥٨، ص : ٢٨-١.
١١. الحسيني والشريفي ، عباس علي محمد ، شافي حسين (٢٠١٠) ، العدالة ومدى تطبيقها لدى عمداء الكليات في جامعة كربلاء ، مجلة جامعة كربلاء العلمية ، المجلد ٨، العدد ٢ ، الصفحات ١٣٩ - ١٦٣ .
١٢. السعود، راتب و سلطان ، سوزان (٢٠٠٩) درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها ، مجلة جامعة دمشق - المجلد ٢٥ - العدد ١-٢ ، الصفحات ١٩١ - ٢٣١ .
١٣. العطوي ، عامر علي حسين ، (٢٠٠٧) أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي (دراسة تحليلية لآراء اعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة القادسية) ، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد: ٩ الاصدار: ٣ الصفحات: ١٤٦-١٧٠.
١٤. عبد الله ، أنيس احمد : فليح ، حكمت محمد :أحمد ، حميد انور،(٢٠٠٨) ، العدالة الإجرائية وأثرها على سلوك المواطنة التنظيمية ، مجلة تكرية للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد ٤ ، العدد ١٢، الصفحات ٩ - ٣١ .
١٥. شعبان ، عبد الكريم هادي (٢٠١٠) دور العدالة التنظيمية في تحقيق الأداء الجامعي المتميز ،مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية ،المجلد: ٣ الاصدار: ١٦ الصفحات: ١٦٢-١٧٨.
١٦. راضي ، جواد محسن راضي . العطوي .عامر علي ،(٢٠٠٩) اثر ادراك المكانة الخارجية والدعم التنظيمي في التزام العاملين (دراسة تطبيقية في كلية الادار واقتصاد - جامعة القادسية) ، المؤتمر العلمي الاول لكلية الادارة واقتصاد.

١. الجنابي . احمد صبيح ،(٢٠١٣) انعكاس الهبة الخارجية المدركة في التماثل التنظيمي للمؤسسات الصحية من خلال الالتزام التنظيمي " دراسة تحليلية لأراء عينة من الأطباء في المستشفيات الحكومية في النجف الاشرف " ، رسالة ماجستير ، جامعة الكوفة كلية الإدارة واقتصاد .
٢. الفتلاوي ، ماجد جبار غزاي ،(٢٠١٣) العدالة التنظيمية وعلاقتها بالدعم التنظيمي المدرك وأثرهما في تحقيق التميز بحث استطلاعي في جامعة الكوفة ، اطروحة دكتوراه فلسفة في علوم إدارة الأعمال ، كلية الادارة واقتصاد ، جامعة بغداد .
٣. المدو ،الآء عبد الكريم غالب ، (٢٠١٢) تأثير التوازن التنظيمي في الرضا الوظيفي بتوسيط العدالة التنظيمية : دراسة تحليلية في ديون وزارة النفط ، رسالة ماجستير ، كلية الادارة واقتصاد ، جامعة بغداد .
٤. الفتلاوي ، ميثاق هاتف ،(٢٠١٢) تأثير مكانة المنظمة في تحقيق الأداء المتميز من خلال الدمج المنظمي: دراسة حالة جامعة كربلاء ، اطروحة دكتوراه مقدمة الى كلية الادارة واقتصاد جامعة بغداد .
٥. الشكرجي ، أسماء طه نوري ، (٢٠٠٨) تأثير كل من العدالة والثقة المنظمة في الاحتراق النفسي للعاملين دراسة استطلاعية لأراء لعينة من العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، اطروحة الدكتوراه فلسفة في علوم الإدارة العامة ، كلية الادارة واقتصاد ، جامعة بغداد .
٦. حسن ، علاء باقر ، (٢٠١٢) ، العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الأداء العالي دراسة تحليلية لأراء عينة من الأطباء في مستشفى الصدر التعليمي في محافظة النجف الاشرف ، دبلوم عالي ادارة مستشفيات ، كلية الادارة واقتصاد ، جامعة الكوفة .
٧. عبد الحميد ، طيف نوري ،(٢٠٠٨) ، العدالة التنظيمية وإدراكات العاملين ، دبلوم عالي في ادارة المستشفيات ، كلية الادارة واقتصاد ، جامعة بغداد .

ثانيا : المصادر الأجنبية

A-Books

1. Ashforth, B.E. (1998), *Epilogue: what have we learned, and where do we go from here?*, in Whetten, D.A. and Godfrey, P.C. (Eds), Identity in Organizations: Building Theory through Conversations, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, pp. 268-72.

2. Field, Andy,(2009) ,*Discovering Statistics Using SPSS*, 3rd Ed, SAGEP ublication Ltd.,
3. Folger, G.Robert ; Cropanzano , Russell , (1998),*Organizational Justice and Human Resource Management*, Sage, Thousands Oaks, CA.
4. Finnis, J. (1980), *Natural Law and Natural Rights* ,Clarendon Press, Oxford.
5. Niederhoffer A (1967) *Behind the Shield*, Police in Urban Society, Doubleday and Company Inc, Garden City, New York
6. Greenberg , S. Jerrold ; Cropanzano , Russell (2001), *Advances in Organizational Justice* ,Stanford University Press.
7. Greenberg,Jerald ; Colquitt , A.Jason (2005) *Handbook of Organizational Justice*, Lawrence Erlbaum Associates,Inc.
8. Homans, G. C.: (1961) *Social Behaviour: Its Elementary Forms* , Routledge and Kegan Paul, London.
9. Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum.
- 10.March, J.G. and Simon, H.A. (1958), *Organizations*, Wiley, New York, NY.
11. McKirahan VT (1994), *The Socratic Origins of the Cynics and Cyrenaics*, in Vander Waerdt, The Socratic Movement.
- 12.Rawls, J. (1971). *A theory of justice*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- 13.Robbins, Stephen P & Judge, Timothy A., (2007), *Organizational Behavior*, 12th ed, Person, Prentice Hall, New Jersey.
- 14.Turner, J. C. 1982. *Towards a cognitive redefinition of the social group*. In H. Tajfel (Ed.), Social identity and inter–group relations: 15–40. Cambridge: Cambridge University Press.
- 15.Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D., & Wetherell, M. S. (1987). *Rediscovering the Social Group: A self–categorization Theory*, New York, Blackwell .
- 16.Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2000). *Cooperation in groups: Procedural justice, social identity and behavioral engagement*, Philadelphia: Psychology Press.

17. Wilkerson, J. M. (2002). **Organizational cynicism and its impact on human resources management.** In G. R. Ferris, M. R. Buckley, & D. B. Fedor (Eds.), Human resources management: Perspectives, context, functions, and outcomes ,Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

B– Journals & Periodicals

1. Abubakr, Suliman ; Majid Al Kathairi (2013) **Organizational justice commitment and performance in developing countries The case of the UAE,** Vol. 35 No. 1, pp. 98–115.
2. APAYDIN . Çiğdem (2012) , **Relationship between workplace bullying and organizational cynicism in Turkish public universities** , African Journal of Business Management Vol.6(34), pp. 9649–9657 .
3. Aslam, Rabia ; Sadaqat, Shama, (2011), **Investigating the Relationship of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior among Teaching Staff of University of the Punjab,** European Journal of Scientific Research, Vol.57 No.1, pp.53–67. <http://www.eurojournals.com/ejsr.htm>.
4. Arabacı , Bakır (2010) , **The effects of depersonalization and organizational cynicism levels on the job satisfaction of educational inspectors** , African Journal of Business Management Vol. 4(13), pp. 2802–281 .
5. Al–Sakarnah, Belal ; Alhawary , Faleh Abdelgader (2009), **Unraveling the Relationship between Employees’ Perception to Organization and Turnover Intentions: Exploring the Mediating Effects of Trust to Organization** , International Journal of Business and Management , Vol. 4, No. 10 , 2009 .
6. Abraham, R. (2000). **Organizational cynicism: Bases and consequences** .Genetic, Social, and General Psychology Monographs, 126, 269–292 .
7. Andersson, LM and Bateman TS (1997), **Cynicism in the Workplace: Some Causes and Effects** ,Journal of Organizational Behaviour, sep, vol.18, no5: 449 – 469
8. Andersson, L. M. (1996). **Employee cynicism: An examination using a contract violation framework.**, Human Relations , Vol. 49, pp. 1395–1418.

10. Anson RH, Mann DJ and Sherman D (1986), **Niederhoffer's Cynicism Scale: Reliability and Beyond** ,Journal of Criminal Justice, 14: 295 – 305.
11. Abbott . Walter F ,(1974) **Prestige and Goals in American Universities**, Social Forces, Vol. 52, No. 3, pp. 401–407 , Published by:University of North Carolina Press.
- 12.Adams, J.S. (1965) ,**nequality in Social Exchange**, in Advances in Experimental Psychology2, L. Berkowitz (ed.), Academic Press, New York, NY. pp. 267–299.
- 13.Bashir ,Sajid ; Nasir , Misbah (2013) , **Breach of psychological contract, organizational cynicism and union commitment: A study of hospitality industry in Pakistan** , International Journal of Hospitality Management, 34 , 61– 65.
14. Bakhshi, Arti; Kumar , Kuldeep ; Rani ,Ekta (2009) **organizational Justice Perceptions as Predictor of Job Satisfaction and Organization Commitment** , international Journal of Business and Management , Vol. 4, No. 9
- 16.Blader Steven L. and Tom R. Tyler (2009) **Testing and Extending the Group Engagement Model: Linkages Between Social Identity, Procedural Justice, Economic Outcomes, and Extrarole Behavior** , Journal of Applied Psychology , Vol. 94, No. 2, 445–464.
17. Brown, Michelle; Cregan , Christina (2008) , **Organizational Change Cynicism: The Role of Employee Involvement** , Human Resource Management, Vol. 47, No. 4, Pp. 667–686 .
18. Byrne , S. Zinta , Hochwarter , A.Wayne (2008) , **Perceived organizational support and performance Relationships across levels of organizational cynicism** , Journal of Managerial Psychology Vol. 23 No. 1, pp. 54–72 .
- 19.Bakker , DE .ERIK (2007) , **INTEGRITY AND CYNICISM: POSSIBILITIES AND CONSTRAINTS OF MORAL COMMUNICATION** , Journal of Agricultural and Environmental Ethics , 20:119–136 .
20. Brown Tom J.; Peter A. Dacin; Michael G. Pratt and David A. Whetten (2006) **Identity, Intended Image, Construed Image, and Reputation: An Interdisciplinary Framework and Suggested Terminology** , Journal of the Academy of Marketing Science , 34; 99.

21. Bommer WH, Rich GA and Rubin RS (2005) **Changing Attitudes About Change : Constitutional Effects of Transformational Leader Behaviour on Employee Cynicism about Organizational Change**, Journal of Organizational Behavior, vol. 26, 733–753
22. Bartels, Jos ; Ad Pruyn; Menno De Jong and Inge Joustr (2007) **Multiple organizational identification levels and the impact of perceived external prestige and communication climate** , Journal of Organizational Behavior , 28, 173–190.
23. Bidder, L. Steven ; Chia-Chi Chang and Tom R. Tyler(2001) **Procedural Justice and Retaliation in Organizations: Comparing Crossnationally The Impotence of Fair Group Processes** , The International Journal of Conflict Management, Vol. 12, No. 4, pp. 295–311.
24. Bos , van den. K. ; van Prooijen, J–W. (2001). **Referent cognitions theory: The role of closeness of reference points in the psychology of voice.** Journal of Personality and Social Psychology, 81, 616–626.
25. Bergami, M., ; R.P. Bagozzi (2000) **Self-categorization, affective commitment and group self-esteem as distinct aspects of social identity in the organization.** British Journal of Social Psychology, 39, 555–577, (2000).
26. Brandes P, Dharwadkar R and Dean JW (1999) **Does Organizational Cynicism Matter? Employee and Supervisor Perspective on Work Outcomes**, Academy of Management Review, vol.23, 341 – 352
27. Bhattacharya, C. B., H. Rao, and M. A. Glynn (1995) **Understanding the Bond of Identification: An Investigation of its Correlates among Art Museum Members** , 1995, Journal of Marketing, 59(4): 46–57.
28. Bateman, T. S., Sakano, T., & Fujita, M. (1992). **Roger, me, and my attitude: Film propaganda and cynicism toward corporate leadership** .Journal of Applied Psychology, 77, 771–768.
29. Blake E. Ashforth and Fred Mael (1989) **Social Identity Theory and the Organization**, The Academy of Management Review, Vol. 14, No. 1, pp. 20–3

30. Chiaburu, S. Dan ; Ann Chunyan Peng ; In-Sue Oh ; George C. Banks ; Laura C. Lomeli , (2013) **Antecedents and consequences of employee organizational cynicism: A meta-analysis** , Journal of Vocational Behavior ,83, 181–197 .
31. Clopton . Aaron W and Finch . Bryan L (2012) **In Search of the Winning Image: Assessing the Connection between Athletics on Perceptions of External Prestige** , Journal of Issues in Intercollegiate Athletics, 5, 79–95.
32. Crow,S.Matthew ;Lee , Chang-Bae ; Joo , Jae-Jin(2012) ,**Organizational justice and organizational commitment among South Korean police officers An investigation of job satisfaction as a mediator** , Policing: An International Journal of Police Strategies & Management Vol. 35 No. pp. 402–423.
33. Carmeli . Abraham, Roy Gelbard, Riki Goldrieach (2011), **Linking perceived external prestige and collective identification to collaborative behaviors in R&D teams** , Expert Systems with Applications 38 ,8199–8207 .
34. Choi , Nak Hwan and Kim Yen-Soon (2011) **The roles of hotel identification on customer-related behavior** , Nankai Business Review International Vol. 2 No. 3, pp. 240–256
35. Carmeli. Abraham , Shteigman. Anat(2010) ,**Top Management Team Behavioral Integration in Small-Sized Firms: A Social Identity Perspective** , American Psychological Association , Vol. 14, No. 4, 318–331.
36. Carmon , F. Anna; Amy N. Miller ; Amber N.W. Raile ; Michelle M. Roers ,(2010) **Fusing family and firm: Employee perceptions of perceived homophily, organizational justice, organizational identification, and organizational commitment in family businesses** , Journal of Family Business Strategy, 1 ,210–223 .
36. Carr, C.Jon ; Gregory, T.Brian ; Harris, G.Stanley (2010) , **Work Status Congruence's Relation to Employee Attitudes and Behaviors: The Moderating Role of Procedural Justice** , J Bus Psychol ,25:583–592.
37. Ciftcioglu , Aydem ,(2010) **Exploring the Role of Perceived External Prestige in Employee's Emotional Appeal: Evidence from a Textile Firm** , Business and Economics Research Journal Volume 1 . Number 4.pp. 85–96.

38. Chegini, Mehrdad, Goudarzvand. (2009) *The Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior*, American Journal of Economics and Business Administration 1 (2): 173–176.
39. Carmeli . Abraham , Gershon Gilat , Jacob Weisberg (2006) , *Perceived External Prestige, Organizational Identifi cation and Affective Commitment: A Stakeholder Approach* , Corporate Reputation Review, Vol. 9, No. 1, pp. 92 – 104.
40. Cole, M. S.; Bruch, H., & Vogel, B. (2006). *Emotion as mediators of the relations between perceived supervisor support and psychological hardiness on employee cynicism* ,Journal of Organizational Behavior, 27, 463–484.
40. Carmeli. Abraham (2005) *Perceived External Prestige, Affective Commitment, and Citizenship Behaviors* , Organization Studies 26(3): 443–464, .
41. Clay–Warner, Jody ;Reynolds, Jeremy ;Roman , Paul (2005) *Organizational Justice and Job Satisfaction: A Test of Three Competing Models* , Social Justice Research, Vol. 18, No. 4.
42. Cropanzano , Russell ;Mitchell.S. Marie(2005) *Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review* , 2005; 31; 874 Journal of Management.
43. Colquitt, J. A., & Greenberg, J. (2003). *Organizational justice: A fair assessment of the state of the literature*. In J. Greenberg (Ed.), Organizational behavior: The state of the science (pp. 165–210). Mahwah, NJ: Erlbaum.
44. Cropanzano, R., Rupp, D. E., & Byrne, Z. S. (2003). *The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors*, Journal of Applied Psychology, 88, 160–169.
45. Carmli, A. and Freund, A. (2002), *The Relationship between Work and Workplace Attitudes and Perceived External Prestige*, Corporate Reputation Review, 5(1), 51–68
46. Cohen–Charash, Y. & Spector, P. (2001). *The role of justice in organizations: A meta–analysis*. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 86(2), 278–321.

47. Cropanzano, R.; Byrne, Z. S.; Bobocel, D. R., & Rupp, D. E. (2001). **Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice.** Journal of Vocational Behavior, 58, 164–209.
48. Colquitt, A. Jason ; Conlon, E. Donald ; Wesson, J. Michael ; Porter, O.L.H. Christopher ; Ng, K. Yee (2001) **Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research**, Journal of Applied Psychology, Vol. 86, No. 3, 425–445.
49. Clarke, Martin (1999), **Management development: a new role in social change?**, Management Decision, Vol. 37, No. 10, 767–777.
50. Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). **Progress in organizational justice: Tunneling through the maze.** In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), International review of industrial and organizational psychology (pp. 317–372). New York: Wiley.
51. Cialdini R. B., Borden R. J., Thome A., Walker M. R., Freeman S. and Sloan L. R. (1976), **Basking in reflected glory: Three (football) field studies**, Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 34, No. 3, pp. 366–375..
52. Charles Perrow (1961) **Organizational Prestige: Some Functions and Dysfunctions**, American Journal of Sociology, Vol. 66, No. 4, pp. 335–341.
53. Cook, W. W., & Medley, D. M. (1954). **Proposed hostility and Pharisic-virtue scales for the MMPI.** Journal of Applied Psychology, 38, 414–418.
54. De Roeck, Kenneth ; Nathalie Delobbe, (2012) **Do Environmental CSR Initiatives Serve Organizations' Legitimacy in the Oil Industry? Exploring Employees' Reactions Through Organizational Identification Theory**, J Bus Ethics, , www. Springer . com
55. Daly, P. Joseph; David R. Williams ; Stephen J. O'Connor ; Richard W. Poudel (2009) **Interpersonal Aspects of Justice in Relationships Between Consumers and Service Providers: A Confirmatory Factor Analysis**, Soc Just Res, 22:335–350.
56. Dhar, Rajib. Lochan (2009), **Cynicism in the Indian I.T. Organizations: An Exploration of the Employees' Perspectives**, Qualitative Sociology Review Volume V, Issue 1.

57. Dean, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). **Organizational cynicism**. Academy of Management Review, 23(2), 341–352.
58. Dutton , E. Jane; Janet M. Dukerich and Celia V. Harquail (1994) **Organizational Images and Member Identification** , Administrative Science Quarterly , Vol. 39, No. 2, pp. 239–263.
59. Dutton , Jane. E and Dukerich ,M. Janet (1991) , **Keeping an eye on the mirror: image and identity in organizational adaptation**, Academy of Management Journal , 1991. Vol. 34. No. 3, 517–554.
60. Elovainio, Marko ; Linna ,Anne ; Virtanen, Marianna ; Oksanen , Tuula ; Kivimäki , Mika ; Pentti, Jaana ; Vahtera , Jussi (2013), **Perceived organizational justice as a predictor of long-term sickness absence due to diagnosed mental disorders: Results from the prospective longitudinal Finnish Public Sector Study** , Social Science & Medicine, 91 ,39– 47.
61. Erkutlu, Hakan (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, pp. 532–554.
62. Ekmekci, Ozgur and Casey, Andrea , **How Time Brings Together “I” and “We”: A Theory of Identification Through Memory** , Institute of Behavioral and Applied Management , 2009.
63. Fu, Yang ; Lihua, Zhang (2012) **Organizational justice and perceived organizational support The moderating role of conscientiousness in China** , Nankai Business Review International Vol. 3 No. 2, pp. 145–166.
64. Fischer, Ronald ; Maria Cristina Ferreira ; Ding–Yu Jiang ; Bor–Shuan Cheng ; Mustapha M. Achoui ; Corbin C. Wong ; Gulfidan Baris ; Socorro Mendoza ; Nathalie van Meurs ; Donna Achmadi ; Arif Hassan ; Gunes Zeytinoglu ; Figen Dalyan ; Charles Harb • Dania D. Darwish ; Eveline M. Assmar , (2011) **Are Perceptions of Organizational Justice Universal? An Exploration of Measurement Invariance Across Thirteen Cultures** , Soc Just Res, 24:297–313.
65. Fortin ,Marion and Fellenz . Martin R , **Hypocrisies of Fairness: Towards a More Reflexive Ethical Base in Organizational Justice Research and Practice** , Journal of Business Ethics (2008) 78:415–433.

66. Fuller , Jerry Bryan ; Kim Hester; Tim Barnett; Len Frey, Clint Relyea and Danielle Beu , **Perceived external prestige and internal respect: New insights into the organizational identification process** , Human Relations , Volume 59(6): 815–846 , 2006.
67. Fisher Robert J. ; Kirk Wakefiel (1998) **Factors leading to group identification: A field study of winners and losers** , Psychology & Marketing Volume 15, Issue 1, pp 23–40.
68. Fryxell, Gerald E. and Jia Wang (1994) **The Fortune corporate “reputation” index: Reputation for what?** Journal of Management 20,1: 1–14.
69. Fombrun, Charles, and Mark Shanley (1990) **What’s in a name? Reputation building and corporate strategy.** Academy of Management Journal 33,2: 233–258.
70. Gelens, Jolyn ; Dries, Nicky , Hofmans , Joeri ; Pepermans , Roland , **the role of perceived organizational justice in shaping the outcomes of talent management: A research agenda** , Human Resource Management Review 23 (2013) 341–353.
71. Gkorezis . Panagiotis , Naoum Mylonas and Eugenia Petridou (2012) **The effect of perceived external prestige on Greek public employees’ organizational identification Gender as a moderator** , Gender in Management: An International Journal Vol. 27 No. 1, pp. 51–62 .
72. Greenberg, J. (1990). **Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow.** Journal of Management, 16, 399–432 .
73. Greenberg ,J ,(1987) **A Taxonomy of Organizational Justice Theories**, The Academy of Management Review, Vol. 12, No. 1., pp. 9–22.
74. Hameed , Imran ; Ghulam Ali Arain; Olivier Roques; Aziz Javed; Ghulam Ali Arain, Olivier Roques and Aziz Javed (2011), **Extending the model of antecedents & outcomes of organizational identification in pakistani context** , IAE – CERAM, University of Law, Business and Economics of Aix–Marseille, France.
75. Hornsey , J. Matthew (2008) **Social Identity Theory and Self–categorization Theory: A Historical Review** , Social and Personality Psychology Compass 2,1 pp. 204–222 .

76. Herrbach, Olivier ; Mignonac ,Karim (2004) **How organisational image affects employee attitudes** , Human Resource Management Journal Volume 14, Issue 4, pages 76–88.
77. Herrbach, Olivier; Karim Mignonac & Anne–Laure Gatignon (2004), **Exploring the Role of Perceived External Prestige in Managers' Turnover Intentions**, International Journal of Human Resource Management, 15(8), 1390–1407.
78. Hassan , Arif (2002) **organizational justice as a determinant of organizational commitment and intention to level** , Asian Academy of Management Journal, Vol. 7, No. 2, 55–66.
79. Hogg , A. Michael and Terry. Deborah J (2000) **Social Identity and Self-Categorization Processes in Organizational Contexts** , The Academy of Management Review, Vol. 25, No. 1, pp. 121–140.
80. Holbrook. Jr Robert L,(1999) **Managing Reactions to Performance Appraisal The Influence of Multiple Justice Mechanisms** , Social Justice Research, Vol. 12, No. 3 .
81. Hammond, Sue Annis, and John W. Slocum (1996) **The impact of prior firm financial performance on subsequent corporate reputation.** Journal of Business Ethics 15 .159–165.
82. Huseman,R. C.; Hatfield, J. D.; Miles,E. W, (1987) **A New Perspective on Equity Theory: The Equity Sensitivity Construct** , **The Academy of Management Review**, Vol. 12, No. 2. (1987), pp. 222–234.
83. İşçi . Emre , Fatma Ayanoglu Şişman ,, Gülfe r Bektaş (2013) , **A Research on the Relationship between Personnel Empowerment and Organizational Cynicism** , Management , 3(5): 252–258 .
84. Ince, M., & Turan, S. (2011). **Organizational Cynicism as A Factor that Affects the organizational Change in the Process of Globalization and An Application in Karaman's Public Institutions.** European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, Issue 37, 105–121.
85. Jones , Candace ; Volpe , ElizabethL Hamilton (2010) **Organizational identification: Extending our understanding of social identities through social networks** , J. Organiz. Behav, Published online in Wiley InterScience .

86. Johnson ,Stefanie K.; Courtney L. Holladay and Miguel A. Quinones ,(2009) **Organizational Citizenship Behavior in Performance Evaluations: Distributive Justice or Injustice?** , J Bus Psychol , 24:409–418 .
87. jing , HAN Feng ; sheng ,(2008) **Relationship of Perceived Organizational Justice and Employee Performance**, International Conference on Management Science & Engineering (15th) , September 10–12, Long Beach, USA.
88. Judge, A. Timothy ; Colquitt , A. Jason (2004) **Organizational Justice and Stress: The Mediating Role of Work–Family Conflict** , Journal of Applied Psychology , Vol. 89, No. 3, 395 .
89. Johnson, L.Jonathan : O’LEARY–KELLY , M.ANNE (2003) , **The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: not all social exchange violations are created equal** , Journal of Organizational Behavior , 24, 627–647 .
90. Khan , Abdul Karim ; Quratulain , Samina ; BEL , M.Chris (2014) **Episodic envy and counterproductive work behaviors: Is more justice always good?** , Journal of Organizational Behavior, J. Organiz. Behav.35, 128–144 .
91. Kim,Seungmo ;Andrew , P.S. Damon (2013) , **Organizational justice in intercollegiate athletics: Perceptions of coaches** , Sport Management Review, 16 , 200–210 .
92. Kang . Dae–seok , Jim Stewart , Hayeon Kim (2011) , **The effects of perceived external prestige, ethical organizational climate, and leader–member exchange (LMX) quality on employees’ commitments and their subsequent attitudes** , Personnel Review Vol. 40 No. 6, pp. 761–784.
93. Kamasak, Rifat (2011) , **The Influence of Perceived External Prestige on Job Satisfaction and Turnover Intentions** , Journal of Business and Economics, Volume 2, No. 3, pp. 209–221.
94. Kim ,Hae–Ryong ; Moonkyu Lee ; Hyoung–Tark; Lee Na–Min Kim (2010), **Corporate Social Responsibility and Employee–Company Identification** , Journal of Business Ethics , 95:557–569 .
95. Kamasak, Rifat ;Bulutlar, Füsün (2008) , **The Impact of Communication Climate and Job Satisfaction in Employees’ External Prestige Perceptions** , YÖNETİM VE EKONOMİ,Cilt:15 Sayı:2 Celal Bayar Üniversitesi __.__.B.F. MAN_S A .

96. Kong , Dejun (2008) , **Examining The Longitudinal Relationship Between Organizational Prestige And Corporate Financial Performance Performance Using Structural Equation Modeling** , Conference Paper for American Sociological Association Annual Meeting in Boston, MA.
97. Li ,Fuli ; Fan Zhou; Kwok Leung (2011) , **Expecting the Worst: Moderating Effects of Social Cynicism on the Relationships Between Relationship Conflict and Negative Affective Reactions** , J Bus Psychol , 26,339–345 .
- 98.Li, Shumin ; Li,Xupeii ; Shi , Kan (2010) , **The influence of procedure justice on work engagement: The mediating role of organizational commitment** , Journal: 2010 IEEE 2nd Symposium on Web Society ,Pages: 632–636 .
99. Luring , Jakob (2008) , **Rethinking Social Identity Theory in International Encounters : Language Use as a Negotiated Object for Identity Making** , International Journal of Cross Cultural Management , 8: 343 .
- 100.Lambert, G.Eric ;Cluse–Tolar , Terry ; Pasupuleti ,Sudershan ; Hall , E . Daniel ;Jenkins , Morris(2005), **The Impact of Distributive and Procedural Justice on Social Service Workers** , Springer Science+Business Media, Inc.
- 101.Lipponen, J., Helkama, K., Olkkonen, M.–E. and Juslin, M. (2005), **Predicting the different profiles of organizational identification: a case of shipyard subcontractors**, Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol. 78, pp. 97–112.
- 102.Lipponen ,Jukka ; Olkkonen , Maria–Elena ; Myyry , Liisa(2004) , **Personal Value Orientation as a Moderator in the Relationships Between Perceived Organizational Justice and Its Hypothesized Consequences** , Social Justice Research, Vol. 17, No. 3.
103. Leventhal, Gerald S., Jurgis Karuza. Jr., and William Rick Fry.(1980) **Beyond Fairness: a Theory of Allocation Preferences.** Justice and Social Interaction– Experimentation and theoretical research from psychological research. Edited by Gerold Mikula. New York: pp. 170–171, 194, 196.
104. Malmira, Mahmoud ; Esfahani ,Mohammad . Javad ; Emami , Mostafa (2013) **An investigation of relation between organizational justice and professional commitment of staff: A case study of public organization in Kermanshah** , Management Science Letters 3 ,1333–1338.

105. Min Chiua ,Chao; Hsiang-Lan Chenga; Hsin-Yi Huangb;Chieh-Fan Chenc (2013) , **Exploring individuals' subjective well-being and loyalty towards social network sites from the perspective of network externalities: The Facebook case** , International Journal of Information Management, 33 ,539–552.
106. Myhill ,Andy ;Bradford , Ben (2013) , **Overcoming cop culture? Organizational justice and police officers' attitudes toward the public , Policing: An International Journal of Police Strategies & Management Vol. 36 No. 2, pp. 338–356.**
107. Mishra, Sushanta Kumar ; Deepti Bhatnagar ; Premilla D'Cruz , Ernesto Noronha (2012) , **Linkage between perceived external prestige and emotional labor: Mediation effect of organizational identification among pharmaceutical representatives in India** , Journal of World Business, 47 ,204–212 .
108. Malik & Naeem ; Muhammad Ehsan ; Basharat Naeem, (2011) , **Impact of Perceived Organizational Justice on Organizational Commitment of Faculty: Empirical Evidence from Pakistan , Vol. 1, Issue. 9, (pp.92– 98) .**
109. Mignonacl, Karim ; Herrbach, Olivier (2006) , **A matter of prestige? Examining the role of perceived organizational image in turnover intentions of key people** , XVèmeConférence Internationale de Management Stratégique, Annecy / Genève 13–16.
110. Mael , Fred ; Ashforth E . Blake (1992) , **Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification** , JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, VOL. 13,103–123.
111. McGuire, Jean B.; Alison Sundgren, and Thomas Schneeweiss (1988) **Corporate social responsibility and firm financial performance**, Academy of Management Journal ,31,4: 854–872.
112. Nafei , A.Wageeh ; Kaifi, A.Belal (2013) , **The Impact of Organizational Cynicism on Organizational Commitment: An Applied Study on Teaching**

- Hospitals in Egypt** , European Journal of Business and Management , Vol.5, No.12 .
113. Neves , Pedro (2012) , **Organizational cynicism: Spillover effects on supervisor–subordinate relationships and performance** , The Leadership Quarterly ,23, 965–976.
114. Norman , M. Steven; James B. Avey , James L. Nimnicht, Nancy Graber Pigeon (2011), **The Interactive Effects of Psychological Capital and Organizational Identity on Employee Organizational Citizenship and Deviance Behaviors** , Journal of Leadership and Organization Studies on customer–related behavior , Nankai Business Review International Vol. 2 No. 3, pp. 240–256.
115. Nadiri,Halil ; Tanova , Cem (2010) , **An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry** , International Journal of Hospitality Management ,29 , 33–41 .
- 116.Naus, Fons ;Ad van Iterson and Robert Roe(2007) **Organizational cynicism: Extending the exit, voice, loyalty, and neglect model of employees’ responses to adverse conditions in the workplace**; 60; 683 Human Relations <http://hum.sagepub.com/cgi/content/abstract/60/5/683>
- 117.Niehoff B. and Moorman R,(1993) **Justice as a Mediator of The Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior** , Academy of Management Journal , Vol. 36, No. 2.
- 118.Nikolai , Loren A. Nikolai and John D. Bazley (1977) , **An Analysis of the Organizational Interaction of Accounting Departments** , The Academy of Management Journal , Vol. 20, No. 4 ,pp. 608–621 .
119. Oren , Lior ; Tziner , Aharon ; Nahshon , Yulia ; Sharoni , Gil (2013), **Relations Between OCBS, Organizational Justice, Work Motivation and Self-Efficacy**, Vol XV , No. 34.
120. Owolabi, Ademola B., (2012), **Effect of Organizational Justice and Organizational Environment on Turn–Over Intention of Health Workers in Ekiti State**, Nigeria, Research in World Economy Vol. 3, No. 1,pp.28–34. www.sciedu.ca/rwe .
- 121.Özler , Derya; Ergun , Atalay ; Ceren, Giderler (2011) , **A Research To Determine The Relationship Between Organizational Cynicism And Burnout**

- Levels Of Employees in Health Sector** , Business and Management Review Vol. 1(4) pp. 26 – 38 .
122. Palaiologos , Anastasios ; Panagiotis Papazekos and Leda Panayotopoulou (2011) **Organizational justice and employee satisfaction in performance appraisal** , Journal of European Industrial Training Vol. 35 No. 8.
123. Qian , Yuxia ; Daniels . D, Tom (2008) , **A communication model of employee cynicism toward organizational change** , **Corporate Communications: An International Journal** , Vol. 13 No. 3, pp. 319–33 .
124. Rai, S.Gauri , (2013). **Impact of organizational justice on satisfaction commitment and turnover intention: Can fair treatment by organizations make a difference in their workers' attitudes and behaviors?** International Journal of Human Sciences, 10(2), 260–284.
125. Rupp, Deborah E., (2011), **An employee-centered model of organizational justice and social responsibility**, Organizational Psychology Review, Vol. 1, No.1,pp.72–94.
126. Russell, Vincent ; Laura A. Wyness ; Eilish McAuliffe , Martin Fellenz (2010) , **The social identity of hospital consultants as managers** , Journal of Health Organization and Management Vol. 24 No. 3, pp. 220–236 .
127. Rosen , C. Christopher ;Chang , Chu–Hsiang ;Johnson , E.Russell ; Levy , E. Paul (2009), **Perceptions of the organizational context and psychological contract breach: Assessing competing perspectives** , Organizational Behavior and Human Decision Processes, 108 ,202–217 .
128. Rubin , S. Robert ; Erich C. Dierdorff ; William H. Bommer ; Timothy T. Baldwin (2009), **Do leaders reap what they sow? Leader and employee outcomes of leader organizational cynicism about change** , The Leadership Quarterly, 20 , 680–688.
129. Reichers, A. E., Wanous, J. P., & Austin, J. T. (1997). **Understanding and managing cynicism about organizational change** Academy of Management Executive, 11(1): 48–59.
130. Riordan, C.M., Gatewood, R.D., and BILL, J.B. (1997), **Corporate Image: Employee Reactions and Implications for Managing Corporate Social Performance**, Journal of Business Ethics, 16(4), 401–412.

131. Shah, Naimatullah (2011) *A study of the relationship between organisational justice and employee readiness for change*, Journal of Enterprise Information Management Vol. 24 No. 3, pp. 224–236
132. Scott ,A.Kristyn , Zweig , David (2008) , *DISPOSITIONAL PREDICTORS OF ORGANIZATIONAL CYNICISM* , ASAC, Halifax, Nova Scotia .
133. Simpson & Michelle , Patricia A, Kaminski (2007) *Gender, Organizational Justice Perceptions, and Union Organizing* , Employ Respons Rights J, 19:57–72.
134. Stanley . J. David ; Meyer .P.John ; Topolnytsky Laryssa , (2005) , *Employee Cynicism And Resistance To Organizational Change* , Journal of Business and Psychology, Vol. 19, No. 4.
135. Sousa, H.Fatima ; Vala , Jorge ,(2002) *Relational Justice in Organizations: The Group–Value Model and Support for Change* , Social Justice Research, Vol. 15, No. 2.
136. Schafer.R , Klonglan.G (1974), *pplication of the Rule of Distributive Justice in a Normative Organization* , The Pacific Sociological Review Vol. 17, No. 2, pp. 199–213.
137. Smidts, A.; Pruyn, A. T. H.; van Riel, C. B.(2001), *The impact of employee communication and perceived external image on organizational identification*. Academy of Management Journal, 44, 1051–1062.
138. Scott, Susanne G. and Vicki R. Lane(2000) , *A Stakeholder Approach to Organizational Identity* , The Academy of Management Review , Vol. 25, No. 1, pp. 43–62.
139. Smidts , ALE; CEES B.M. VAN RIEL & AD TH.H. PRUYN (2000) , *The impact of employee communication and perceived external image on organizational identification*. , Address Erasmus Research Institute of Management (ERIM) ,.
140. Shepherd , Clovis & Brown , Paula (1956) *Status, Prestige, and Esteem in a Research Organization* , Administrative Science Quarterly, Vol. 1, No. 3, pp. 340–360 .
141. Tatum, B. C., & Eberlin, R. J., (2008) *The relationship between organizational justice and conflict style*, Business Strategy Series, Vol. 9, No. 6, pp: 297–305.

142. Trepte , Sabine & Krämer , Nicole (2007) , **Expanding social identity theory for research in media effects: Two international studies and a theoretical model** , Hamburger research report to Social Psychology No. 78, Hamburg: Hamburg University, Social Psychology.
143. Thompson RL, Bailey LL, Joseph KM, and Williams CA (2000) **Organizational Change: Effects of Fairness Perception on Cynicism**, Final Report no. 99/27 . Washington D.C, U.S Department of Transportation, Federal Aviation Administration, Office of Aviation Medicine.
144. Turner, J.C.; Onorato, R.S.(1999) ,**Social identity, personality, and the self-concept: A self-categorization Perspective**, Lawrence Erlbaum Associates, pp. 11–46, 1999.
145. Tyler, T. R., & Lind, E. A. (1992). **A relational model of authority in groups**. Advances in Experimental Social Psychology, 25, 115–191.
146. Tajfel, H. (1972). **Social categorization** (English translation of "La cat6gorisation sociale"). In S. Moscovici (Ed.), Intro–duction a la psychologie sociale, vol. 1: 272–302. Paris: Larousse.
147. vanDick, R., Wagner, U., Stellmacher, J., Christ, O., & Tissington, P. (2005). **To be(long) or not be(long): Social identification in organizational contexts**, Genetic, Social, and General Psychology Monographs, 131(3), 189–218.
148. Van Dick, R., Christ, O., Stellmacher, J., Wagner, U., Ahlswede, O., Grubba, C., Hauptmeier, M., Höhfield, C., & Moltzen, K. (2004a). **Should I stay or should I go? Explaining turnover intentions with organizational identification and job satisfaction**. British Journal of Management, 15, 351–360.
149. Van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J., & Christ, O. (2004b). **The utility of a broader conceptualization of organizational identification: Which aspects really matter?** Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77, 171–191.

150. Van Dick, R.; Grojean, W. M.; Christ, O.; Wieseke, J.(2006) ,**Identity and the extra mile; relationships between organizational identification and organizational citizenship behavior**, British Journal of management .Vol 17.
151. Warokka, Ari ; Gallato, G.Cristina; Moorthy ,Thamendren (2012) , **Organizational Justice in Performance Appraisal System and Work Performance: Evidence from an Emerging Market** , Vol.4, 18 pages.
152. Wang,Lin ; Huang,Jiixin ; Li , Junchao ; Chu , Xiaoping (2010) , **Organizational justice, employment relationship and Employee job attitudes** , Journal: 2010 International Conference on E-Product E-Service and E-Entertainment , Pages: 1-4.
153. Whisenant ,Warren & Smucker , Michael (2009) , **Organizational Justice and Job Satisfaction in Coaching** , Public Organiz Rev, 9,157-167 .
154. Xu , Weidan (2009) , **The Study of the Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction on Y-Generation in Chinese IT Industry** , Journal First International Conference on Information Science and Engineering, 4601-4604 .
155. Ybema, F.Jan ; den Bos , Kees van (2010) , **Effects of organizational justice on depressive symptoms and sickness absence: A longitudinal perspective** , Social Science & Medicine, 70 ,1609-1617 .
156. Zapata-Phelan, P.Cindy ;Colquitt, A.Jason ;Scott , A. Brent ;Livingston , Beth (2009) , **Procedural justice, interactional justice, and task performance: The mediating role of intrinsic motivation** , Organizational Behavior and Human Decision Processes, 108 ,93-105 .

C-Thesis and dissertation

1. Bashir , Sajid (2011) , **Organizational Cynicism Development and Testing of an Integrated Model A Study of Public Sector Employees in Pakistan** , A research thesis submitted to the Department of Management & Social Sciences, Mohammad Ali Jinnah University, Islamabad in partial fulfillment of the requirements for the degree of doctor of philosophy in management sciences (Human Resource Management) .

2. Downing , Karen E. (2009), **THE RELATIONSHIP BETWEEN SOCIAL IDENTITY AND ROLE PERFORMANCE AMONG ACADEMIC LIBRARIANS** , dissertation submitted in partial fulfillment Of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy (Education) in The University of Michigan.
3. Delken , Menno (2004) , **Organizational cynicism: A study among call centers** , A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Economics University of Maastricht .
4. Haynie . Jeffrey Joseph (2013) , **A Combined Model of Uncertainty Management Theory and the Group Engagement Model of Identity**, A dissertation submitted to the Graduate Faculty of Auburn University in partial fulfillment of the requirements for the Degree of Doctor of Philosophy Auburn,
5. Holzman, H (1980) **Organizational and Professional Cynicism among Police**, Unpublished PhD Thesis, St. John's University .
6. Jackson , Nicholas (2011) **The Relationship between Perceptions of Organizational Justice and the Process of Mergers and Acquisitions** , Submitted in accordance with the requirements for the degree of Doctor of Philosophy The University of Leeds Leeds University Business School.
7. Johnson ,Jennie Susan(2007), **ORGANIZATIONAL JUSTICE, MORAL IDEOLOGY, AND MORAL EVALUATION AS ANTECEDENTS OF MORAL INTENT** , Dissertation submitted to the faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Human Development .
8. Mokotedi , nkitsing . prince , (2010) , **METHODOLOGICAL CHALLENGES IN THE MEASUREMENT OF POLICE CYNICISM: A CRITIQUE OF THE NIEDERHOFFER'S POLICE CYNICISM SCALE AS APPLIED IN THE SOUTH AFRICAN POLICE SERVICE (SAPS)** , Thesis presented in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Philosophy (Social Science Methods) at the University of Stellenbosch.

9. Maarleveld , Marlous (2009), **A study on identity orientation and citizenship performance behavior**, Master thesis Human Resource Development , University of Twente Enschede.
- 10.Rego , A. & Cunha , M. (2006) . **Organizational Justice and Citizenship Behaviors: a Study in a Feminine, High Power Distance Culture** , Submission of Papers for Publication , University de Santiago. 3810-193 Aveiro. Portugal.
- 11.Terri Lynne , Johnson (2008) , **WORSHIP STYLES, MUSIC AND SOCIAL IDENTITY: A COMMUNICATION STUDY** , Submitted in partial fulfillment of requirements for the degree Masters of Applied communication theory and Methodology at the Cleveland state university.
- 12.Vogel . L.Kenneth , (2001) , **Organisational Cynicism: Its Nature, Extent and Targets Amongst Field Pastors of the Seventh-Day Adventist Church in Australia and New Zealand** , Presented to Avondale College in partial fulfillment of the requirements of: Master of Arts in Leadership & Management .

الملاحق

الملحق (1)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة كربلاء

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

الدراسات العليا

م / الاستبانة

عزيزي الأستاذ الكريم.....

تحية طيبة

أضع بين يديك استمارة الاستبانة التي أعدت لأغراض البحث العلمي، وهي جزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال الموسومة بـ **علاقة الهيبة الخارجية المدركة والعدالة التنظيمية المدركة واثريهما في التهمك التنظيمي** ((دراسة تحليلية في كليات جامعة كربلاء)) .

لذا نرجو الإجابة على التساؤلات التي تضمنتها الاستبانة بدقة لأجل الوصول إلى نتائج أكثر علمية. علماً أن هذه المعلومات سيتم استعمالها لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين تعاونكم معنا ومن الله التوفيق..

طالب الماجستير

ضياء فالح بناي

المشرف

الأستاذ المساعد الدكتور

ميثاق هاتف الفتلاوي

أولاً / المعلومات التعريفية

- ١- اسم الكلية التي تدرس فيه :
- ٢- النوع : ذكر أنثى
- ٣- الحالة الزوجية : متزوج غير متزوج
- ٤- العمر : أقل من ٣٠ ٣٠-٣٩ ٤٠-٤٩ ٥٠-٥٩ ٦٠ فأكثر
- ٥- سنوات الخدمة :
- ٦- اللقب العلمي :

ثانياً / أسئلة الدراسة

- ١- **الهيئة الخارجية المدركة** : يتعلق مفهوم الهيئة الخارجية المدركة بما يتصوره أو يدركه الأساتذ في الكلية عن نظرة الأطراف الخارجية لكليتهم.

ت	الفقرة	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	تحظى كليتي بسمعه جيده لدى المجتمع .					
٢	يعتبر خريجو كليتي أفراداً مرموقين ومميزين في المجتمع .					
٣	عندما يذكر اسم كليتي يشار إليه أنها واحدة من أفضل الكليات في البلد.					
٤	ينظر التدريسيون في الكليات الأخرى بنظرة سلبية لكليتي.					
٥	يتفاخر أصحاب المصالح في المجتمع عند قبول أولادهم في كليتي.					
٦	لا تملك كليتي سمعه جيده في المجتمع .					

					٧	الأساتذة الذين يريدون أن يمضون قدماً في تطوير حياتهم المهنية يجب أن لا يربطوا أسمائهم بهذه الكلية.
					٨	عندما نتحدث مع الأهل والأصدقاء حول كليتي غالباً ما يبدون موقفاً إيجابياً عنها .

٢- العدالة التنظيمية المدركة: تتطوي العدالة التنظيمية المدركة على الدرجة التي عندها يدرك بها الأستاذ بان القواعد والقوانين التنظيمية والإجراءات والسياسات والتعامل المتعلق بعمله عادله بالنسبة لجميع الأساتذة في الكلية ، وتتكون العدالة التنظيمية من الإبعاد التالية :-

درجة الموافقة					- العدالة التوزيعية : العدالة التوزيعية بانها عدالة النتائج التي يحصل عليه الأستاذ مثل الأجور والرواتب والترقيات .	
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الفقرة	ت
					عمادة الكلية تكافئني بعدالة إذا ما أخذت بالاعتبار مسؤوليات العمل الملقاة على عاتقي.	١
					اشعر بعدالة الراتب الذي احصل عليه مقارنة مع ما يحصل عليه زملائي في الكلية.	٢
					عمادة الكلية تكافئني بعدالة إذا ما أخذت بالاعتبار خبرتي في العمل.	٣
					عمادة الكلية تكافئني بعدالة إذا ما أخذت بالاعتبار التحصيل العلمي و التدريب الحاصل عليه .	٤

– العدالة الإجرائية : إذا كانت العدالة التوزيعية تهتم بما يحصل عليه الأستاذ من نتائج مقابل ما قدمه من جهد ، فان العدالة الإجرائية تهتم بالطرق ،والآليات ،والعملية المستخدمة لتحديد تلك النتائج.

درجة الموافقة

ت	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٥	تتبع الكلية إليه تسمح للكادر التدريسي بتقديم إي اعتراض إزاء القرارات التي تخصهم .					
٦	تستجيب عمادة الكلية للجوانب التي يطرحها الكادر التدريسي ، لاسيما ذات الصلة بالمكافأة وتقييم الأداء					
٧	تحاول عمادة الكلية تفهم انطباعاتالتدريسيونالخاصة بمستويات الأجر وبرامج التحفيز المعتمدة.					
٨	يستطيع التدريسي إن يعترض على القرارات التي تصدر من رئيسه .					
<p>- عدالة التعاملات الشخصية : وهي ادراك الاساتذ للنزاهة طريقة المعاملة مثل المدارة ،الكرامة ،والاحترام التي تستخدمها الكلية عند تنفيذ الإجراءات وتحديد النتائج.</p>						
٩	يهتم رئيسي المباشر بالتعامل العادل معي .					
١٠	رئيسي المباشر صادق وصريح معي وبشكل تام.					
١١	يأخذ رئيسي المباشر بالاعتبار جميع حقوقي.					
١٢	يعاملني رئيسي المباشر بكل احترام وتقدير.					

عدالة المعلومات: تركز على إعطاء تفسيرات صريحة و واقعية وتفصيلية إلى الأستاذ عن تطبيق الإجراءات وتوزيع النتائج في الوقت المناسب .

درجة الموافقة					الفقرة	ت
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					يحرص رئيسي المباشر على وجود تغذية راجعة عن العمل تسمح لي بتحسين أدائي.	١٣
					عندما يتخذ رئيسي المباشر أقرار حول عملي فانه يقدم التوضيحات المعقولة والمبررة حول ذلك.	١٤
					يناقش رئيسي المباشر معي التوقعات المتعلقة بأدائي .	١٥
					يشرح رئيسي المباشر بشكل واضح كل المواضيع المتعلقة بعملتي.	١٦

٣- التهمك التنظيمي

المراد بالتهمك التنظيمي هنا هو الإشارة إلى البناء السلبي والمواقف المتهمكة من قبل الأستاذ اتجاه كليته، ويتكون التهمك من ثلاثة أبعاد :-

- بعد الاعتقاد :- والذي يشير إلى ان الاستاذ المتهمك يعتقد بان الكلية تقول شيء وتفعل عكسه او انها لا تفعله، وان ممارساتها وأهدافها ليس فيها رؤية مشتركة من قبل الاساتذه داخل الكلية .

درجة الموافقة					الفقرة	ت
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					اعتقد بان الكلية تقول شيء وتفعل شيء آخر.	١

					٢	يبدو بأن سياسات الكلية وأهدافها وممارساتها لديها القليل من القواسم المشتركة.
					٣	عندما تقول الكلية بأنها متجه نحو أداء شيء معين فانا اعلم أن ذلك سيحدث حقاً.
					٤	أرى تشابهاً قليل بين ما تقول الكلية بأنها سوف تعمله وبين ما تعمله فعلاً.
					٥	اعتقد بان الكلية تفتقد المصداقية .

درجة الموافقة					موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	ت	الفقرة		
<p>- بعد السلوك : أن البعد السلوكي قد يترجم أو يظهر أيضا من خلال النقد الحاد، والتكهن بإحداث متشائمة والتعبير الساخر والسلوك غير اللفظي مثل النظر بشكل مقبت، والابتسام بتكلف وتقاسيم الوجه وتعابيره وحركة الرأس التي يبديها الأستاذ بشكل متكرر تعبيراً عما يحصل في كليته .</p>													
											٦	أشكو وأتذمر لأصدقائي خارج العمل عن الأشياء السيئة التي تحدث في هذه الكلية .	
												٧	أتبادل في الغالب نظرات الاستياء والضجر مع زملائي في الكلية .
												٨	غالباً ما انتقد ممارسات وسياسات الكلية مع الآخرين.
												٩	غالباً ما اسخر من الشعارات والمبادرات التي تدعيها الكلية

- بعد العاطفي : والذي يوضح أن التهكم يتضمن ردود فعل عاطفية قوية تصاحب اعتقاد الاساتذ بعدم مصداقية الكلية فيما تقوم به من أفعال.

كيف تشعر عندما تفكر بدوافع الكلية ونواياها وفقاً للحالات الآتية :-

ملاحظة / يرجى الإجابة عن جميع الحالات وفقاً لما تشعر به اتجاه الكلية ..

- ١- اشعر بالاستياء ← → اشعر بالرضا
١ ٢ ٣ ٤ ٥

- ٢- اشعر بالتشاؤم ← → اشعر بالتفاؤل
١ ٢ ٣ ٤ ٥

- ٣- اشعر بالقلق ← → اشعر بالأطمئنان
١ ٢ ٣ ٤ ٥

- ٤- اشعر بالتوتر ← → اشعر بالهدوء
١ ٢ ٣ ٤ ٥

- ٥- اشعر بالضجر ← → اشعر بالإلهام
١ ٢ ٣ ٤ ٥

شكراً لتعاونكم معنا في أتمام هذا العمل

الملحق (2)

المحكمون الاستمارة الاستبيان

ت	الاسم	مكان العمل
1	أ.د. عباس حسين جواد الحميري	كلية الادارة واقتصاد / جامعة بابل
2	أ.د. صلاح الدين عواد الكبيسي	كلية الادارة واقتصاد / جامعة بغداد
3	أ. د. اكرم محسن الياسري	كلية العلوم السياحية / جامعة كربلاء
4	أ.م.د. أياد ظاهر محمود	كلية الادارة واقتصاد / جامعة بغداد
5	أ.م. د. فيصل علوان الطائي	كلية الادارة واقتصاد / جامعة كربلاء
6	أ.م.د. عبد الرحمن مصطفى الملا	كلية الادارة واقتصاد / جامعة بغداد
7	أ.م.د. جليل كاظم العارضي	كلية الادارة واقتصاد / جامعة الكوفة
8	أ.م.د. عامر علي حسين العطوي	كلية الادارة واقتصاد / جامعة القادسية
9	أ.م.د. حسين علي عبد الرسول	كلية الادارة واقتصاد / جامعة القادسية
10	أ.م.د. فاضل راضي غباش	كلية الادارة واقتصاد / جامعة القادسية
11	م.د. هاشم فوزي العبادي	كلية الادارة واقتصاد / جامعة الكوفة
12	م.د. محمود فهد الدليمي	كلية الادارة واقتصاد / جامعة كربلاء
13	م.د. حسام حسين شياح	كلية الادارة واقتصاد / جامعة كربلاء

Abstract

This research aims to test the relationship and the impact of each of the perceived external prestige and perceived organizational justice as variables independent of cynicism organization as a variable-response among a sample of the lecturers staff in the colleges of the University of Karbala totaled (250) lecturers, and to achieve this goal is the formulation of the research problem expressed as a set of questions, including (what is the level of influence of the perceived external prestige and perceived organizational justice perceived level of cynicism organizational lecturers colleges), for the purpose of access to the answers to those questions were formulated a number of assumptions, including (There correlation and effect for each of the perceived external prestige and perceived organizational justice in organizational cynicism) and design model Search illustrates the research hypotheses

The tools are used to measure several in the practical side, depending on the program of the statistical analysis (Spss v.21) The research found a set of results can be summarized that there is a correlation and effect and are opposite between each of the perceived external prestige and perceived organizational justice and variable-response (cynicism organizational) at the lecturers , and based on those results, the researcher presented a set of recommendations including the need to be aware of the Deanship of colleges that promote or interest the prestige of the external College works to generate awareness of the lecturers at the existence of organizational justice, which will reflect the impact of that perception by reducing the levels of organizational cynicism among the lecturers.

Karbala University
College of Administration and Economics
Department of Business Administration



**Relationship between Perceived External Prestige and perceived
organizational justice and their impact on organizational cynicism**

Search analytical in collages of university in Karbala

*Master Thesis submitted to the Council of the College of Management and Economics /
University of Karbala as part of a Master's degree of Science in Business Administration*

By

Dehayaa Falh Banny

Supervisor

A.M. Dr. Meithak Hatf Alfatlawy

2014AD

1436 AH