

العدالة التنظيمية ودورها في الحد من ممارسات الانحراف التنظيمي-بحث تحليلي لآراء عينة من الموظفين في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة

المبحث الأول: المنهجية العلمية للبحث:

أولاً: مشكلة وتساؤلات البحث:

عُدَّت بيئة العمل (Work environment) من المقومات والجوانب الهامة لنجاح أيّة منظمة والتي تحظى باهتمام عالٍ على أساس أنّ رضا الموظفين والعاملين داخل المنظمة عن مكان أو بيئة العمل ينعكس على مدى أدائهم وكفاءتهم وفعالية إنتاجهم، مما يؤدي لنجاح هذه المنظمة، إذ تضم بيئة العمل جوانب ومعايير متعددة تطبق فيها العدالة التنظيمية في المنظمة والذي تتمثل في أسلوب الإدارة وممارساتها، وتقييم الأداء والقيادة، والرواتب والحوافز المادية والمعنوية والأجور والبرامج التدريبية، والسياسات التي تحفز النجاح، وعلاقة العامل برئيسه ووسائل الترفيه وغيرها من الجوانب التي تجذب رضا وسعادة العاملين والشعور بالعدالة التنظيمية على كل مستويات العمل الوظيفي. شمل بحثنا متغيرين، المستقل وهو العدالة التنظيمية بأبعاده (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية)، والمتغير المعتمد ممارسات الانحراف التنظيمي بأبعاده (ترك العمل في وقت مبكر، أخذ الراحة المفرطة، تعمد العمل البطيء، تبديد موارد المنظمة) لذا تكمن مشكلتنا في الآتي: (كلما استطاعت الإدارة العليا من تحقيق العدالة في بيئة العمل كلما أسهم ذلك في تقليل حالات الانحراف التنظيمي)، واستناداً إلى المشكلة أعلاه انبثقت الأسئلة الآتية:

- هل هنالك دور للعدالة التوزيعية في الحد من ممارسات الانحراف التنظيمي.

م.د. عامر عبد كريم الذبحاوي

الكلية التقنية الإدارية/ الكوفة

الباحثة سناء عبد كريم الذبحاوي

كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة

- هنالك دور للعدالة الإجرائية في الحد من ممارسات الانحراف التنظيمي.

- هنالك دور للعدالة التفاعلية في الحد من ممارسات الانحراف التنظيمي.

ثانياً : أهمية البحث:

يعد موضوع العدالة التنظيمية من المواضيع التي من الممكن أن تؤثر على أداء المنظمة، إذ إن تحقيق العدالة التنظيمية في المنظمة يساهم وبشكل كبير في تحسين بيئة العمل، إذ إن للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة التوزيعية والإجرائية والتفاعلية أثر على العاملين والمنظمة، فعندما يجد الموظف أو العامل في المنظمة بيئة عمل فيها معايير للعدالة التنظيمية وبشكل جيد فذلك سوف يشعره بالانتماء لهذه المنظمة وأنه شخص مرغوب به، مما يجعله يقدم للمنظمة أفضل ما لديه من طاقات وقدرات، أي أن البيئة المثالية للعمل تساهم في رفع أداء وكفاءة الموظف ورفع إنتاجيته بفعالية، وعدم وجود مبررات له للتمرد وافتعال الحجج في بيئة العمل مما ينعكس على تطور المنظمة وتميزها، إذ إن الاعتقاد المرتكز في أذهان اغلب الموظفين هو أن توفير البيئة المناسبة من خلال رفع الأجور للعاملين فقط، ولكن يوجد رؤية إدارية حديثة تؤكد أهمية وجود مجموعة من المبادئ والقيم

والمشاعر والأخلاقيات التي تساهم في خلق بيئة عمل مثالية خالية من الانحرافات في سلوكيات العاملين، مثل: مراعاة مشاكل وهموم الموظف الشخصية، التواصل والاتصال في بيئة العمل، ودور العلاقات والمشاعر الشخصية بين الموظفين وبين رؤسائهم وقادتهم والتي تعمل على رفع مستوى الإنتاج لدى الفرد العامل وبالتالي تطور ونجاح المنظمة. وبكل تأكيد فان عدم وجود العدالة التنظيمية بمستوياتها الثلاثة ووجود الظروف غير المناسبة والسيئة في بيئة العمل بالإضافة إلى الضغوط النفسية على العاملين تؤثر سلباً على العاملين من حيث رغبتهم للعمل وتؤدي لمشاكل نفسية وربما صحية للعاملين، مما ينتج عنها حدوث مشاكل في بيئة العمل وتوتر العلاقات وكثرة غياب العاملين، وتبديد موارد المنظمة وعدم الاكتراث لها، وتعتمد العمل البطيء وترك العمل في وقت مبكر وغيرها من الأمور التي تؤثر على مستوى الأداء والإنتاجية وتدهور سمعة المنظمة، لذا يمكن تحديد أهمية البحث بالآتي:

١. توضيح أهم الأساليب التي يمكن أن تستخدم من قبل المنظمات والتي من شأنها تحقيق العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة التوزيعية والإجرائية والتفاعلية على كل مستويات العمل التنظيمي

باستخدام نظام الحوافز ووسائل الراحة للعاملين والاهتمام بكل ما من شأنه أن يوفر بيئة عمل عادلة ومستقرة.

٢. العمل على وضع الخطط والاستراتيجيات المتعددة التي من شأنها الإسهام في تحقيق العدالة التنظيمية والوقوف بوجه العاملين من ذوي الأفكار المنحرفة الذي هدفهم الأساس هو انحراف بيئة العمل.

٣. التعرف على جميع الظروف المحيطة بالعاملين في وقت ومكان العمل وخصوصا الظروف المعنوية والمادية والزمانية والمكانية، فعند تحقيق العدالة بتوفير أفضل الظروف لكل العاملين وعدم التفريق بينهم من خدمات ومرافق فذلك يحفزهم على إعطاء أفضل ما لديهم، أما في حال كانت هذه الظروف سيئة فذلك يقود إلى الخمول وقلة الإبداع والإنتاج.

ثالثاً: أهداف البحث:

استرشاداً بمحتوى مشكلة البحث وتساؤلاته وتناغماً مع الاهتمامات التي أظهرتها الأدبيات لتأثير أبعاد العدالة التنظيمية ودورها في الحد من ممارسات الانحراف التنظيمي، لذا يسعى هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف ومنها:

١. تقويت الفرصة على الموظف الكسول وأساليبه الخادعة على الإدارة العليا في المنظمات وذلك من خلال تبني نظام العدالة التنظيمية كأساس

لبيئة العمل وعدم انحراف العاملين.

٢. على الموظف أن تكون لديه القدرة والتصميم على الالتزام بقواعد وإجراءات العمل وعدم السماح لنفسه والآخرين من اختراق قواعد العمل التي تؤثر على أداء المنظمة وعدم تحقيق أهدافها.

٣. توضيح أهم أبعاد الانحراف التنظيمي التي لا بد أن يتجنبها الموظف ووضع آليات خاصة لكل بُعد من هذه الأبعاد.

٤. أن تعمل الإدارة العليا في منظمات الأعمال بوضع آليات من شأنها القضاء على كل الممارسات التي تفقد الثقة بين الرئيس والمروءوس، وتحقق العدالة بين العاملين بالشكل الذي يسهم في زيادة الالتزام بتحقيق أهداف المنظمة.

٥. معرفة الموظف بأهم قواعد وإجراءات العمل والالتزام بها، فان ذلك من شأنه أن يسهم بتحقيق العدالة التنظيمية.

رابعاً: فرضيات البحث:

صيغت فرضيات البحث في ضوء أنموذج البحث الفرضي وسيتم اختبارها عن طريق علاقات الارتباط والأثر لإثبات صحتها من خلالها.

الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين العدالة التنظيمية وممارسات الانحراف التنظيمي وتتنبق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

جاء من مسح للنتائج الفكرية للأدبيات العلمية الرصينة ذات الصلة بمتغيرات البحث الرئيسة والفرعية، إذ يقدم المخطط صورة معبرة عن فكرة البحث، واستناداً إلى أهمية وأهداف البحث سيتم صياغة مجموعة من الفرضيات وهي كما موضحة في المخطط الفرضي في أدناه.

(ظ: الأشكال والجداول في نهاية البحث).

سادساً: مجتمع وعينة البحث:

إن التعريف بمجتمع وعينة البحث وتبيان خصائصه ضرورة أساسية يركز عليها البحث ميدانياً، خاصة إذا ما علمنا إن طبيعة التوافق بين خصائص كل منها يتيح إمكانية تعميم نتائج البحث في العينة على باقي مفردات المجتمع الذي التي سحبت منه، إذ تم تطبيق موضوع بحثنا في بيئة العمل الأكاديمي، وبالتحديد على قطاع الموظفين وتعاملهم مع الطلبة من خلال تقديم مختلف الخدمات التعليمية وتم اختيار عينة من رؤساء الأقسام والمقررين والموظفين العاملين في كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الكوفة والبالغ عددهم (64) فرداً.

سابعاً: حدود البحث:

تقف الحدود المفاهيمية لهذا البحث عند تحليل العلاقة والأثر بين المتغير المستقل العدالة التنظيمية بأبعاده الثلاثة (العدالة التوزيعية،

أ- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين العدالة التوزيعية والانحراف التنظيمي بأبعاده مجتمعة.

ب- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية العدالة الإجرائية والانحراف التنظيمي بأبعاده مجتمعة.

ج- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين العدالة التفاعلية والانحراف التنظيمي بأبعاده مجتمعة.

الفرضية الرئيسة الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين العدالة التنظيمية وممارسات الانحراف التنظيمي على المستوى الكلي وتتبقى من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

أ- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين العدالة التوزيعية والانحراف التنظيمي على المستوى الكلي.

ب- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين العدالة الإجرائية والانحراف التنظيمي على المستوى الكلي.

ج- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين العدالة التفاعلية والانحراف التنظيمي على المستوى الكلي.

خامساً: مخطط البحث:

تم تصميم المخطط الفرضي للبحث على وفق ما

العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية)، وممارسات الانحراف التنظيمي بأبعاده الأربعة (ترك العمل في وقت مبكر، أخذ الراحة المفرطة، تعمد العمل البطيء، تبديد موارد المنظمة)، وإن حصر حدود البحث ضمن نطاقات واضحة المعالم ضرورة أساسية لأية دراسة أكاديمية ضمن اختصاص علمي معين، وبذلك أصبح لزاماً تشخيص الحدود الخاصة بالحدود البشرية، المكانية والزمانية المناسبة للبحث الحالي، وعلى النحو الآتي:

١. الحدود المكانية Place Bounders

تم اختيار احد أهم منظمات الخدمات التعليمية وهم العاملين من الموظفين في كلية الادارة والاقتصاد جامعة الكوفة بوصفها الحدود المكانية للبحث، وقد تم اختياره لاسباب تتعلق بطبيعة متغيرات البحث.

٢. الحدود البشرية Human Bounders

وفقاً لمتغيرات البحث فقد تم اعتماد الفئات ذات التأثير المباشر في تقديم الخدمات التعليمية والتي تعد الأساس في ديمومة وانسيابية العمل الأكاديمي وهم الأفراد العاملين (رؤساء الأقسام والمقررين والموظفين) من خلال عينة قصدية بلغت (64) فرداً من الموظفين في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة.

الحدود الزمانية Time Bounders

امتدت الحدود الزمانية للبحث بجانبه النظري

والميداني من 2016/9/12 لغاية 2017/3/12 تخللتها فترة توزيع استمارة الاستبانة والمقابلة الشخصية، الخاصة بانجاز البحث.

ثامناً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث: تم استخدام البرنامج الإحصائي spss لاستخراج: ١. الإحصاء الوصفي باستخدام (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن المئوي). ٢. اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث.

٣. اختبار علاقات التأثير بين متغيرات البحث. تاسعاً: نطاق البحث:

تعد الخدمات التعليمية من أهم الخدمات المجتمعية التي تقدمها الجامعات، إذ تقدم خدماتها التعليمية بشكل دائم ومستمر، وتعد الجامعة القاعدة الفاعلة في بيئة التعليم وأهدافه، على اعتبارها من منظمات الأعمال التي تقدم الخدمات التعليمية، والتي تختص بإنتاج وتسويق حزمة من الخدمات التعليمية والبحثية والتدريبية، وهي بذلك تمثل المدخل الرئيس لكل الأنشطة الإنسانية في المجتمع سواء كانت اقتصادية، أم سياسية، صناعية أم خدمية، مادية أم روحية، وعموماً فإن الخدمات التعليمية تحديداً من الخدمات التي تتميز بالمنافسة العالمية والتنوع والتغير السريع في تقنيات تقديم الخدمات التعليمية من خلال الأجهزة المتطورة والتقنيات

بفعل التقدم الهائل في تصنيع البرامجيات ونظم التعليم المتطورة، لذلك تم اختيار البيئة الجامعية كنطاق لعينة البحث الحالي.

عاشراً: أدوات البحث:

إن اختبار مخطط البحث والتحقق من صحة علاقاته المتوقعة واغناء الجانب النظري للبحث استخدمت الباحثة الأدوات اللازمة للحصول على البيانات المتعلقة بمتغيري البحث العدالة التنظيمية وممارسات الانحراف التنظيمي وهي المصادر العلمية المختلفة إذ تم الاطلاع على مجموعة من الأدبيات العربية والأجنبية من كتب، وبحوث في مجالات علمية رصينة في مجال الإدارة، فضلاً عن الاستعانة بما توفره شبكة المعلومات العالمية (Internet) من بيانات ومعلومات هائلة من بناء الإطار النظري للبحث، وكذلك تم الاعتماد على الاستبانة والتي تعد الأداة المفضلة والملائمة للحصول على حقائق أو معلومات أو بيانات مرتبطة بحالة معينة، أو مشكلة معينة.

حادي عشر: مقاييس البحث:

اعتمد البحث الحالي على مقياس ليكرت الخماسي والذي يتكون من خمس فقرات تتراوح بين (لا أتفق تماماً، لا أتفق، محايد، أتفق، أتفق تماماً)، إذ إن المتغير المستقل العدالة التنظيمية

يتكون من ثلاثة أبعاد هي: (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية)، وهذه الأبعاد هي التي سيعتمدها البحث في قياس العدالة التنظيمية، وبعد الاطلاع على الأدبيات التي تتعلق بموضوع الانحراف التنظيمي، فقد تم الاعتماد على أربعة أبعاد هي (ترك العمل في وقت مبكر، أخذ الراحة المفرطة، تعمد العمل البطيء، تبديد موارد المنظمة)، والجدول الآتي يوضح أبعاد أداة القياس والمصادر التي تم اعتمادها في البحث.

المبحث الثاني: الإطار النظري:

أولاً: العدالة التنظيمية Organizational justice

١. مفهوم وأهمية العدالة التنظيمية:

The Concept and Importance of Organizational justice

عند الاطلاع على الأدبيات التي تتعلق بمفهوم العدالة التنظيمية نجد إن موضوع العدالة التنظيمية يعد أحد أهم الموضوعات الرئيسية التي تهتم بها المنظمات وتتصدر اهتماماتها بشكل أساسي وبالخصوص منظمات الأعمال التي تسعى للعمل بكفاءة عالية وأنها أحد المتغيرات التنظيمية الهامة ذات التأثير الكبير على كفاءة وأداء العاملين والمنظمة على حد سواء، وإنها

تمثل العديد من المتغيرات المؤثرة على سلوك العاملين لأنها تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه الرئيس تجاه المرؤوس في التعامل معه في بيئة العمل التنظيمية. ويرى (Henle,2005:247-249) إن أهمية العدالة التنظيمية، تتبع من كونها تساهم في تحسين الأداء الكلي للمنظمة، عن طريق إدارة العلاقات التبادلية بين العاملين في الأقسام والإدارات المختلفة؛ مما يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية، كما أن العدالة التنظيمية، تساعد على المحافظة على وحدة تماسك المنظمة، والاستفادة من مواردها البشرية لزيادة الإنتاجية الكلية للمنظمة، وتساهم في تحسين قدرة المديرين وزملاء العمل على أداء أعمالهم، نتيجة شعورهم في تحقيق العدالة التوزيعية والإجرائية والتفاعلية في بيئة العمل، وبالتالي القدرة على تخصيص وقت أكبر للتخطيط الفعال، وجدولة الأعمال، وحل المشاكل. ففي هذه الأيام تحتاج المنظمات لخلق بيئة للناس بحيث يشعرون أنهم تعرضوا للمعاملة العادلة، تصور حول العدالة التنظيمية هو مصدر القلق الرئيسي لجميع العاملين في مكان العمل. تبقى المخاوف حول النزاهة في المنظمة في مختلف جوانب حياة عمل الموظفين، إذ تشير العدالة التنظيمية إلى تصور الأفراد حول نزاهة

المنظمة وردود الفعل تجاه هذا التصور، إن المعاملة الغير عادلة تؤدي ليس فقط إلى انخفاض مستوى أداء العمل ولكن أيضا يقلل من جودة العمل ودرجة التعاون بين العاملين (Mukherjee et al.,2016:34) أن العدالة التنظيمية تمثل الكيفية التي ينظر الموظف في المنظمة إلى الإجراءات والقرارات والسلوك، وكيف أن هذا النمط من التصور يؤثر في نهاية المطاف على سلوك وموقف الموظف على المدى الطويل، وتتعلق العدالة التنظيمية بالكيفية التي تعمل بموجبها الإدارة العليا في التعامل مع الموظف في المنظمة ومدى انعكاس هذه العدالة مع سلوكيات العاملين، وإن مدى تصور الموظف للعدالة السائدة داخل المنظمة يعتمد على عوامل مختلفة مثل: المعاملة العادلة، بيئة عمل صحية، وضع نظام عادل للأجور الأجور الأساسية، تقدير الجهود ، توفير متطلبات العمل والعاملين وتعزيز كل ما من شأنه أن يحقق العدالة في بيئة العمل، كل هذه العوامل تؤثر بشكل مباشر لأية منظمة للعمل بشكل فعال وهو إلزامي ليتوافق مع احتياجات العدالة الأساسية للموظف، وهذا يؤدي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين إلى حد كبير، مما يساهم في ارتفاع معدلات الانتاجية الكلية للمنظمة. في كل وظيفة وفرص

العمل، توجد العلاقة بين العمال والمنظمة، وهناك توقعات التغيير المتبادلة بشأن المدخلات والمخرجات، وإن عدالة هذه التعديلات، هي تصور للموظفين حول الأساليب المستخدمة داخل المنظمة، وسلوك المنظمة تجاه الموظفين وردود الفعل من الموظفين لتصوراتهم تكمن وراء كل العدالة التنظيمية، والعدالة التنظيمية أصبحت واحدة من نظريات الدوافع الأكثر أهمية، وهي الآن واحدة من الموضوعات البحثية الرائدة في مجال السلوك التنظيمي وعلم النفس العمل والموارد البشرية الموظفين الالتفات إلى العدالة داخل منظماتهم، ونتيجة لذلك، يمكن إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية تؤثر على الالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي، والسلوك الانسحاب، سلوك المواطنة التنظيمية وروح المبادرة والثقة التنظيمية للموظفين. وعلاوة على ذلك، العدالة التنظيمية هي واحدة من العوامل الرئيسية الداخلية الأكثر أهمية التي تؤثر على الأداء، والعاطفة والسلوك الموارد البشرية، ويمكن تعريف العدالة التنظيمية باعتبارها عملية تقييم القرارات الإدارية من قبل الموظفين في إطار متغيرات مثل توزيع المهام للموظفين، والامتثال مع التحولات، والتمكين، ومستويات الأجور، وتوزيع الجوائز، والتي تمثل العدالة الاقتصادية والاجتماعية في

بيئات العمل وتصورات الموظفين من عمليات صنع القرار الداخلي وكيفية تقاسم هذه القرارات مع الموظفين (Kalay,2016:2). وإن العدالة التوزيعية والإجرائية والتفاعلية بمجموعها تمثل العدالة التنظيمية (Kaur,2016:143).

2. Dimensions of Organizational justice

عند البحث في الأدبيات التنظيمية، والجهود البحثية للعديد من الكتاب والباحثين في مجال السلوك التنظيمي، لوحظ اتفاق أغلب الباحثين على تحديد الأبعاد الأساسية للعدالة التنظيمية، إذ تنقسم العدالة التنظيمية عموماً إلى ثلاثة جوانب: التوزيعية والعدالة الإجرائية والتفاعلية، ويرى من العلماء العدالة التنظيمية على أنها تشمل العدالة التوزيعية والإجرائية فقط، بينما يعتبرها البعض الآخر العدالة تفاعلية كجانب شبه الأبعاد العدالة التوزيعية، وتوجد رؤية أخرى لدى الباحثين لأبعاد العدالة التنظيمية وهي أربعة عوامل، تقسيم العدالة تفاعلية في أبعاد فرعية من العدالة بين الأفراد والإعلامية، وفي الآونة الأخيرة، وقد درس بعض العلماء العدالة التنظيمية ككل والتي تتكون من ثلاثة عوامل العدالة التوزيعية والإجرائية والتفاعلية وهي ثلاثة كيانات منفصلة، خلافا للعلماء الذين يعتبرون العدالة التفاعلية كبعد

فرعي من العدالة الإجرائية، لذا سيتم الاعتماد على الأبعاد التي اعتمدها (Kalay,2016) و (Mukherjee et al.,2016) و (Kaur,2016) وهي (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية)، وهذه الأبعاد هي التي سيعتمدها البحث في قياس العدالة التنظيمية، والتي يمكن توضيحها كما يأتي:

أ. العدالة التوزيعية Distributive justice :

تتمثل العدالة التوزيعية في قدرة المنظمة على التزامها بالمفهوم العام للعدالة من خلال وضعها للبرامج العادلة لتوزيع المكافآت والتكاليف على العاملين في بيئة العمل التنظيمي، وقد تنشأ المشاكل في حال وجود محاباة لعدد من العاملين وإعطائهم باستمرار مكافآت مميزة أو تخصيص موارد لهم أكثر من العاملين الآخرين (Mukherjee et al.,2016:34). وإن الأفراد قلقون حول العدالة في توزيع الموارد مثل المكافآت، والحوافز، إذ إن العدالة التوزيعية تشير إلى إنصاف نتائج القرارات التنظيمية التي تقيم جهود العاملين في القضايا المتعلقة بالرواتب والحوافز والترقيات وهذا ما يسمى بالعدالة التوزيعية (Kaur,2016:143).

ب. العدالة الإجرائية Procedural justice :

تتناول العدالة الإجرائية كل الأساليب التي تستخدمها المنظمة أو الإدارة العليا في اتخاذ

القرارات بشأن تخصيص المكافآت والحوافز والأجور للعاملين، وقد تحدث المشاكل ضمن هذا السياق عندما لا يلتزم العاملين في بيئة العمل التنظيمي بالأساليب المتفق عليها ضمن نظام الحوافز والأجور في المنظمة، وسوف تحدث الصراعات والمشاكل عندما لا تكون الأساليب المستخدمة متسقة ولا شفافة ولا متفق عليها من قبل العاملين (Mukherjee et al.,2016:34).

وان الموظفين يشعرون بالقلق أيضا من الإنصاف في عملية صنع القرار إذ إن مفهوم العدالة الإجرائية يتمثل بإدراك الفرد بمدى عدالة إجراءات العمل التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات التنظيمية فكلما كان الفرد أكثر إحساساً بعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ مختلف القرارات التنظيمية كلما قوي لديه دافع الالتزام بها وتنفيذها، إذ يرغب الفرد بأن يكون له صوت في إجراءات صنع القرارات بمعنى أن يكون لهم رأي في صنع القرارات المؤثرة عليه، وأن تكون لديه الفرصة في إعطاء رأيه في قرارات العمل ويسعى إلى تطبيق قواعد وسياسات العمل على الكل بدون تمييز أو تحيز، ويتعلق ذلك بنوعية المعاملة التي يتلقاها الفرد في بيئة العمل من قبل مرؤوسيه على أن يؤخذ في الاعتبار احترام مشاعر العاملين ككل ويطلق على هذا النمط بالعدالة الإجرائية (Kaur,2016:143).

ذاتها مع مرور الوقت وان بعض السلوكيات التنظيمية تؤثر على ثقافة الفرد إذ إن عدم الاهتمام بالإبداع والابتكار والتغير والتحفيز وغيرها من الثقافات السلبية تجعل من سلوك الفرد سلبيا تجاه الالتزام التنظيمي وبالتالي يؤثر على المهام الموكلة له ويشجع على السلوك السلبي والمعايير الخاطئة التي من شأنها تحقق الاهتمام الشخصي على مصلحة المنظمة ككل (Schermerhorn et al., 2010: 366). والانحراف التنظيمي هو السلوك الطوعي ينتهك القواعد التنظيمية المهمة، وبذلك يهدد رفاهية للمنظمة، وأعضائها على حد سواء، والتأكيد على أن الانحراف مكان العمل هو من الإجراءات التي تلحق ضررا أو أن تنوي إلحاق الأذى في المنظمة وموظفيها، لأصحاب المصلحة في المنظمة، وأغلب الباحثين يصرون على اعتبار أي سلوك مقصود من جانب أحد أعضاء المنظمة التي ينظر إليها من قبل المنظمة والمتبينة والتي تتعارض مع مصالحها سارية المفعول أو شرعية كما الانحراف التنظيمي. كما يمكن تفسير الانحراف التنظيمي من حيث الرغبة المتعمدة أو المخطط لها أن تسبب الضرر لمنظمة، ومع ذلك، فإن أغلب الباحثين يركزون أساسا على الانحراف التنظيمي أو الانحراف بين

ج. العدالة التفاعلية Interactional justice: إن اندفاع الموظفين وتوجههم إلى الانتباه إلى الإنصاف في المعاملة مع الآخرين هذا هو يعرف باسم العدالة التفاعلية (Kaur,2016:143). وإن العدالة التفاعلية لديها تأثير قوي على أداء ومهمة الموظفين، وتسهيل الشخصية والتفاني بالوظيفة، وهي تهتم بسلوك الإدارة العليا في المنظمة في تعاملها مع العاملين، ويتعلق هذا النوع من العدالة بمدى إحساس العاملين بعدالة تعامل الإدارة العليا معهم، وإن مفهوم العدالة التفاعلية يتمثل بنوعية الشخصية القيادية التي تشرف على الإجراءات التنظيمية، وهي ترتبط بنوعية الشخصية التي تعالج العلاقات بين العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية بشكل تفاعلي (Kalay,2016:3).

ثانياً: الانحراف التنظيمي Organizational Deviation

١- مفهوم الانحراف التنظيمي: Concept of Organizational Deviation

إن ثقافة الانحراف في موقع العمل يعد احد أهم المتغيرات المهمة والتي تؤثر في سلوك الأفراد وشعورهم بالاستقرار والإحساس بالهوية التنظيمية، وتمثل القيم والمعتقدات والمعايير التي يتعلمها الأفراد وتصبح جزء من ثقافة المنظمة

الأشخاص ولكن ليس على حد سواء، فبعض الحالات الشائعة جدا من الانحراف هي العدوان والسلوك المعادي للمجتمع، والعنف، وسرقة موظف والاحتيال والتخريب في مكان العمل، يتصرف بوقاحة، بحجة والرشوة والفساد والاختلاس والانحراف بالإنتاج، والانحراف السياسي والعدوان الشخصي، ويمكن تحديد نوعين رئيسيين من الانحراف التنظيمي هما الانحراف بين الأشخاص والتنظيمي، إذ إن الانحراف بين الأشخاص يشير إلى السلوك المنحرف تجاه الأفراد داخل المنظمة مثل زملاء العمل والمشرفين والمرؤوسين، مثل قول شيء قاس أو مؤذ، يتصرف بطريقة غير مؤدبة أو بوقاحة، مما يعرض زملاء العمل، والنميمة عن زملاء العمل، والشجار وسرقة من زملاء العمل، من ناحية أخرى، يشير الانحراف التنظيمي إلى السلوك المنحرف من أجل تنظيم، مثل ترك في وقت مبكر، وإهدار موارد الشركة، وسرقة من المنظمة، عمدا العمل أبطأ من قدرتها، وتخريب أو المعدات المكتبية الضارة (Sulaiman & Bhatti,2013:238). ويرى (Hung et al.,2011:696) إن مفهوم الانحراف التنظيمي في منظمات الأعمال يتمثل بالسلوك الذي ينتهك القيم والمعايير التي تحكم العمل، سواء كانت هذه القيم والمعايير معلومة أو غير معلومة، والسلوك

المنحرف يترتب عليه إلحاق الأذى والضرر بالآخرين وممتلكاتهم الخاصة والعامة، ويتضح من هذا المفهوم أن الانحراف التنظيمي قد يكون انتهاكاً للقوانين والقواعد واللوائح التي تحكم علاقة الأفراد بعضهم ببعض، أو بعضهم بالمنظمة، أو يكون الانحراف انتهاكاً للعادات والقيم والتقاليد التي تحكم علاقة الأفراد بعضهم ببعض أو بعضهم بالمنظمة أو البيئة الاجتماعية التي يعيش فيها الفرد ذو السلوك المنحرف. ويضيف (Vardi & Weitz, 2004: 29) إن مفهوم الانحراف التنظيمي يتمثل في بناء السلوك المنحرف في المنظمات من خلال الأفعال التي هي متعمدة وهادفة بغض النظر عن نتائجها وفي نهاية المطاف فإنها: أولاً: انتهاك الأعراف والقيم التنظيمية عنصرًا أساسيًا في بناء السلوك المنحرف في المنظمات، منظمات العمل هي كيانات اجتماعية معقدة في كثير من الأحيان وتضم دوائر متعددة وبالتالي فإن عمل المنظمة هو لا ينتقل بالفعل وهو كيان حاسم وهي تمثل وحدة ذات صلة في تحليل وجهات نظر أصحاب المصالح والممارسين في قطاع العمل ككل. ثانياً: كل من العمل العلني والنية الكامنة اللازمة لتحديد السلوك المنحرف في المنظمة من دون نية سابقة قد يؤدي إلى خطأ في السلوكيات التي قد تكون مقصودة أو غير مقصودة وبالتالي فإن

الإجراءات المتعلقة بالعمل تتطوي على أخطاء والأخطاء قد تكون ناجمة عن إهمال غير مقصود على سبيل المثال (الخطأ الضار في إجراء العمليات المراقبة التي تكون من غير قصد). ثالثاً: عند دراسة السلوك المنحرف داخل المنظمات نركز على المستوى الفردي بدلاً من تحليل مستوى الجماعة في المنظمة على الرغم من ذلك فإنه من الممكن أن يكون من الممكن تطبيق مفهوم السلوك السيئ في المنظمات لسوء سلوك الجماعات داخل المنظمة. ورابعاً: لحدوث السلوك المنحرف في المنظمات يحتاج إلى تعارض مع القيم والمعايير الأساسية القائمة. ويؤكد (Henle,2005:247-249) على أن المنظمات تعمل على بلوغ أهداف معينة، ويوجه القادة الإداريون العاملين لبلوغ هذه الأهداف، وفي هذا الصدد يواجه المديرون مشكلة انحراف في سلوكيات الكثير من العاملين إذ إن تقاعس العاملين عن أداء واجباتهم، وتوقعاتهم المستمرة للحصول على حوافز متنوعة نظير قيامهم بوظائفهم هذا إلى جانب ظواهر سلبية أخرى، كالغياب والتأخير، والتكاسل وعدم التعاون، الأمر الذي يلحق أضراراً كثيرة بالمنظمات التي يعملون بها ويعوق وصولها إلى أهدافها. ويضيف (Robbins & Jude,2013:516) إن اتجاه

المنظمات اليوم نحو اللامركزية يجعل من الثقافة في العمل أكثر أهمية من أي وقت مضى ولكن المفارقات إن تأسيس ثقافة قوية أكثر صعوبة عندما تتخفف أنظمة السلطة الرسمية والرقابة.

٢- أبعاد الانحراف التنظيمي of Organizational Deviation Dimensions

عند الاطلاع على الأدبيات التي تتعلق بموضوع الانحراف التنظيمي، لوحظ عدم وجود توجه واضح من قبل الباحثين يوضح أبعاد الانحراف التنظيمي، وفي هذه الحالة سيتم الاعتماد على ما جاء به (Sulaiman & Bhatti,2013) من أبعاد ، والتي سوف يتم توضيحها كما في أدناه:

أ. ترك العمل في وقت مبكر Leaving early from office

إن شعور الفرد بالغبين وعدم حصوله على كافة حقوقه كالحوافز والترقية ودوره أيضاً في قرارات العمل التي تخصه فقد يعمد الفرد في عمله إلى البحث عن المبررات والأعذار المختلفة من أجل ترك العمل في وقت مبكر وأنه يشعر في نهاية المطاف بعدم قدرته على التواصل في العمل وترك العمل وهذا بدوره ينعكس سلباً على أداء المنظمة وتحقيق أهدافها، وتوجد العديد من الأسباب منها سوء علاقة الموظف مع الإدارة إذ

الوقت المقرر، وكذلك بالمكالمات الهاتفية الجانبية من أجل أخذ وقت مضاعف من الراحة ويعمل الحجاج المختلفة من أجل عدم العودة إلى نشاطه ويكون كل ذلك على حساب العمل (Sulaiman & Bhatti,2013:237).

ج. تعمد العمل البطيء

Intentionally working slow

إن شعور الفرد بتجاهله المستمر والدائم في العديد من جوانب العمل التنظيمي كعدم إشراكه في اتخاذ القرار وأخذ رأيه فيما يتعلق ببيئة العمل، وكذلك شعوره بعدم العدالة في توزيع الترقيات والعلاوات وغيرها من الامتيازات التي يطمح في الحصول عليها، فانه وبالتالي يعتمد على عدم بذل مجهود أكثر في أثناء العمل، ويعتبر هذه التصرفات من قبل المنظمة أو قادة المنظمة بأنها عوامل تحط من قدرته ومهبطة لعزيمته، مما يجعله يتحين الفرص من أجل البطئ في إنجاز المهام المناطة به وهذا ينعكس سلبا على تحقيق المنظمة لأهدافها (Sulaiman& Bhatti,2013:238).

د. تبديد موارد المنظمة
Wasting organization resources

عندما يصبح الموظف في حالة يأس من الإدارة العليا في تحقيق متطلباته وشعوره بالملل في بيئة العمل وعدم وجود فسحة التعلم واكتساب خبرات

يؤدي ضعف مهارات الاتصال في بعض الأحيان إلى سوء العلاقة مع الإدارة، ويمكن اعتبار الكسل والسلوك الغير المهني بالإضافة إلى افتقار الموظف إلى مهارات التميز السليم وعدم بذله أي نشاط لتدعيم تلك العلاقة سبب من هذه الأسباب، كما يمكن اعتبار عدم انسجام المرؤوس مع الرئيس سبب من أسباب سوء العلاقة إذا لم تكن علاقة الموظف مع مديره جيدة وغير قابلة للإصلاح فانه يعتمد إلى ترك الوظيفة في وقت مبكر مما يسبب خلل على أداء المنظمة (Sulaiman & Bhatti,2013:237).

ب. أخذ الراحة المفرطة

Taking excessive breaks

عند شعور الفرد بعدم تحقيق العدالة والغبن وعدم حصوله على التقدير والمكافئة التي يحصل عليها الموظفون الآخرون عن عمل جيد قام به من أهم العوامل التي تعطيه الدافع والحافز لكي يعتمد إلى القيام بالعديد من الأعمال التي يتحجج بها من أجل إضاعة الوقت نتيجة عدم حصوله على التقدير الذي يستحقه والذي قد يكون على شكل زيادة على الراتب أو ترقية بينما يحصل عليها نظرائه في العمل ويبقى هو قابعا في مكانه دون حراك مراقبا الآخرين من حوله الذين تخطوه بأشواط عدة في سباق الترقيات إذ يقوم بإشغال نفسه بتناول الطعام في وقت مضاعف عن

جديدة تفيد في حياته العملية، فإنه يبحث عن بيئة عمل أخرى حيث تكون فرصة التطور المهني واكتساب الخبرات الجديدة، وذلك لأن اكتساب المزيد من الخبرات تساعده على التطور المهني والتقدم في عمله وهذا يعتبر جانب حيوي وهام جدا لأي وظيفة، وبخلاف ذلك فإنه يجعل الروتين زميل من زملائه، ونتيجة عدم اهتمام المنظمة في بناء قدرات الفرد وتعليمه المهارات والخبرات المختلفة التي تساهم في تحقيق وانجاز مهام العمل، فإن الفرد يكون في موقع من العمل بعدم الاهتمام للموارد التنظيمية ويعمد على تبديدها وعدم الاهتمام في تحقيق أهداف العمل بشكل عام (Sulaiman & Bhatti,2013:238).

المبحث الثالث: الجانب العملي للبحث:

أولاً: نتائج التحليل الأولي لمتغيرات البحث: خصصت هذه الفقرة لبيان مستوى الاستجابة لأفراد العينة المبحوثة على محاور الاستبانة على مستوى العينة المبحوثة على وفق ما يلي:

✱ ما مستوى استجابة أفراد العينة المبحوثة على أبعاد وفقرات العدالة التنظيمية وممارسات الانحراف التنظيمي على مستوى العينة المبحوثة؟ ولأجل الإجابة على هذه الأسئلة قام الباحثون بما يأتي:

- تفريغ الاستجابات ومعالجتها إحصائياً باعتماد (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن المؤي، ترتيب الأهمية) لتشخيص مدى الاستجابة على مستوى الفقرات والأبعاد وكما في الفقرات الآتية:

١- نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لأبعاد الذكاء العاطفي للعينة المبحوثة:

في أدناه نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لأبعاد العدالة التنظيمية للعينة المبحوثة بدلالة معالم الوسط الحسابي لاستجابات عينة البحث، ومستوى تشتت تلك الاستجابات عن الوسط الفرضي لأداة القياس وقدره (3) فضلاً عن تحليل ترتيب الأهمية للمتغيرات الفرعية والرئيسية للعدالة التنظيمية بدلالة الوزن المؤي لهما وكما في الفقرات الآتية:

يلاحظ من جدول (2) إن جميع الأبعاد حصلت على قيم أكبر من وسطها الحسابي البالغ (3). كما إن جميع الفقرات حقق نسب مئوية مقبولة إلى حد ما، ما عدا الفقرة (3) الخاصة بالعدالة التوزيعية. بصورة عامة حققت أبعاد العدالة التنظيمية نسبة مؤوية (0.69) وهذا يشير إلى اتفاق العينة بأن المنظمة عينة البحث تملك نسبة (0.69) من العدالة التنظيمية.

2- نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لأبعاد ممارسات الانحراف التنظيمي للعيينة المبحوثة: في أدناه نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لأبعاد ممارسات الانحراف التنظيمي للعيينة المبحوثة بدلالة معلمات الوسط الحسابي لاستجابات عينة البحث، ومستوى تشتت تلك الاستجابات عن الوسط الفرضي لأداة القياس وقدره (3) فضلا عن تحليل ترتيب الأهمية للمتغيرات الفرعية والرئيسية لممارسات الانحراف التنظيمي بدلالة الوزن المئوي لهما وكما في الفقرات الآتية:

يلاحظ من جدول (3) إن جميع الأبعاد حصلت على قيم أكبر من وسطها الحسابي البالغ (3) . كما إن جميع الفقرات حقق نسب مئوية مقبولة إلى حد ما، ما عدا الفقرة (3) الخاصة بترك العمل بوقت مبكر وكذلك الفقرات (1) و(3) الخاصة بتبديد موارد المنظمة. بصورة عامة حققت أبعاد ممارسات الانحراف التنظيمي نسبة مئوية (0.74) وهذا يشير إلى اتفاق العينة بان المنظمة المبحوثة تملك نسبة (0.74) من ممارسات الانحراف التنظيمي وهذه النسبة قريبة إلى حد كبير من نسبة امتلاك المنظمة المبحوثة للعدالة التنظيمية.

ثانيا: اختبار فرضيات علاقات التأثير بين متغيرات البحث الرئيسة والفرعية: خصصت هذه الفقرة إلى إيجاد علاقات التأثير

بين متغيرات البحث الرئيسة والفرعية وقبل أن نبدأ باختبار علاقات التأثير لا بد من معرفة علاقات الارتباط بين متغيرات البحث وهي كما في جدول (4). اتضح من جدول (4) أن علاقات الارتباط بين متغيرات البحث كانت مقبولة على مستوى العدالة الإجرائية كما هي مقبولة على مستوى الكلي لبعد العدالة التنظيمية في ممارسات الانحراف التنظيمي ولكن كانت مرفوضة على مستوى العدالة التوزيعية كما كانت العلاقة سلبية بين العدالة الإجرائية وممارسات الانحراف التنظيمي لذا تم رفضها. لذا فإن هناك علاقات موجبة (3) وعلاقة واحدة سالبة وكانت اثنان من العلاقات معنوية ضمن مستوى (0.05) ، إذ أشارت هذه العلاقات إلى وجود ارتباط وهذا العلاقات لم تحدد مقدار التأثير بين متغيرات البحث، لذا افترض البحث أن هناك علاقات تأثير ذات دلالة معنوية بين متغير البحث التفسيري (العدالة التنظيمية) ومتغيرها الاستجابي (ممارسات الانحراف التنظيمي). لذا تم وضع فرضية رئيسة واحدة وتفرعت عنها ثلاث فرضيات فرعية وسيجري اختبارها على التوالي حسب ورودها في المخطط الفرضي للبحث.

١. الفرضية الرئيسة: يوجد تأثير ذات دلالة معنوية موجبة للعدالة التنظيمية في ممارسات الانحراف التنظيمي على المستوى الكلي. وحسب

معطيات جدول (5) تبين القيمة المعنوية (X) وعلى وفق اختبار (t) فقد بلغت قيمة (t) المحسوبة على مستوى عينة البحث (3.88) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.658) أما معادلة الانحدار البسيط للعدالة التنظيمية ممارسات الانحراف التنظيمي كالآتي:

$$\text{ممارسات الانحراف التنظيمي} = 0.92 + (0.44) \text{ العدالة التنظيمية}$$

وفي ضوء معادلة الانحدار يؤشر الثابت (a=0.92) يشير إلى إن ممارسات الانحراف التنظيمي وحسب آراء عينة البحث عندما تكون العدالة التنظيمية (X) قيمتها صفر تكون قيمة ممارسات الانحراف التنظيمي (Y) (0.92) .

كما أشارت قيمة معامل التحديد (R²) إلى معامل مقداره (0.20)، بما يعني أن العدالة التنظيمية (X) يفسر قيمته (0.20) من التباين الحاصل في ممارسات الانحراف التنظيمي، وإن (0.80) من التباين غير المفسر يعود لمتغيرات لم تدخل نموذج الانحدار وهذا مقبول ما دامت قيمة (F) المحسوبة (15.18) أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.79) .

أما قيمة الميل الحدي على مستوى عينة البحث فقد بلغ (β=0.44) والمرافقة لـ (X) فهي تدل على أن تغيراً مقداره (1) في العدالة التنظيمية

تؤدي إلى تغيير في ممارسات الانحراف التنظيمي، وعلى أساس هذه النتائج لا ترفض هذه الفرضية.

٢- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذات دلالة معنوية موجبة للعدالة التوزيعية في ممارسات الانحراف التنظيمي على المستوى الكلي. وحسب معطيات جدول (5) تبين القيمة المعنوية (X₁) وعلى وفق اختبار (t) قد بلغت (t) المحسوبة على مستوى عينة البحث (1.32) وهي أصغر من قيمتها الجدولية (1.658). أما معادلة الانحدار المتعدد العدالة التوزيعية وممارسات الانحراف التنظيمي كالآتي:

$$\text{ممارسات الانحراف التنظيمي} = 0.92 + (0.12) \text{ العدالة التوزيعية}$$

أما قيمة الميل الحدي على مستوى عينة البحث فقد بلغ (β=0.12) والمرافقة لـ (X₁) فهي تدل على أن تغيراً مقداره (1) في العدالة التوزيعية تؤدي إلى تغيير إيجابي في ممارسات الانحراف التنظيمي، وعلى أساس هذه النتائج ترفض هذه الفرضية.

٣- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذات دلالة معنوية موجبة للعدالة الإجرائية في ممارسات الانحراف التنظيمي على المستوى الكلي. وحسب معطيات جدول (5) تبين القيمة

المعنوية (X2) وعلى وفق اختبار (t) قد بلغت (t) المحسوبة على مستوى عينة البحث (-2.48) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (1.658). أما معادلة الانحدار المتعدد للعدالة الإجرائية ممارسات الانحراف التنظيمي كالآتي:

$$\text{ممارسات الانحراف التنظيمي} = 0.92 + (-0.22) \text{ العدالة الإجرائية}$$

أما قيمة الميل الحدي على مستوى عينة البحث فقد بلغ (-0.22) والمرافقة ل(X2) فهي تدل على أن تغيراً مقداره (1) في العدالة الإجرائية تؤدي إلى تغيير سلبي في ممارسات الانحراف التنظيمي، وعلى أساس هذه النتائج ترفض هذه الفرضية وتقبل الفرضية التي مفادها لا توجد علاقة ايجابية ذات دلالة معنوية للعدالة الإجرائية في ممارسات الانحراف التنظيمي.

٤- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذات دلالة معنوية موجبة للعدالة التفاعلية في ممارسات الانحراف التنظيمي على المستوى الكلي . وحسب معطيات جدول (5) تبين القيمة المعنوية (X3) وعلى وفق اختبار (t) قد بلغت (t) المحسوبة على مستوى عينة البحث (8.36) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (1.658). أما معادلة الانحدار المتعدد للعدالة التفاعلية وممارسات الانحراف التنظيمي كالآتي: ممارسات الانحراف التنظيمي = 0.92 +

$$(0.69) \text{ العدالة التفاعلية}$$

أما قيمة الميل الحدي على مستوى عينة البحث فقد بلغ (0.69) والمرافقة ل(X3) فهي تدل على أن تغيراً مقداره (1) في العدالة التفاعلية تؤدي إلى تغيير ايجابي في ممارسات الانحراف التنظيمي، وعلى أساس هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً: الاستنتاجات:

١. إن للعدالة التنظيمية أهمية كبيرة في منظمات الأعمال تنبع من تأثيرها على العديد من المتغيرات التنظيمية والتي تتمثل بسلوكيات المواطننة التنظيمية، وكذلك ثقة العاملين في نظام تقييم الأداء، والثقة بين الرئيس والمروؤوس تعتمد عليها بشكل كبير.

٢. إن المنظمات التي تتبنى مبادئ العدالة التنظيمية في بيئة العمل والتي تسعى لتحقيق أهداف مختلفة، تتمثل بفعالية الأداء وتنمية شعور الفرد بالانتماء، وكذلك الاهتمام بمتطلبات الفرد ومكافئته.

٣. إن القيود التنظيمية المتشددة تخلق مشاعر الإحباط والعداء اتجاه المنظمة من قبل الموظفين، وان هذه المشاعر السلبية تخفض من الأداء وبالتالي يؤثر على قدرة المنظمة من تحقيق أهدافها.

٤. إن شعور العامل في بيئة العمل بالإرهاق والظلم وعدم العدالة فانه يعمد إلى السلوكيات العنيفة كتعمد العمل البطيء وتركه بوقت مبكر وكذلك عدم الاهتمام والحرص على موارد المنظمة والتفني في اخذ الراحة المفرطة وعدم الاكتراث لتحقيق أهداف المنظمة.

٥. اتضح في التحليل الإحصائي أن في علاقات الارتباط رفض لكل الفرضيات والرئيسية والفرعية، أما في علاقات التأثير فقد تقبل الفرضية الرئيسة وهي وجود علاقات تأثير بين العدالة التنظيمية وممارسات الانحراف التنظيمي، وترفض الفرضيات الفرعية الأولى والثانية وتقبل الفرضية الثالثة على مستوى الأبعاد.

ثانيا: التوصيات:

١. العمل على إزالة القيود التنظيمية التي تؤثر على العاملين وعلى كل مستويات المشاركة الفعالة والتزام العاملين في نظام العمل، وان تكون المنظمة داعمة للأفراد العاملين من خلال وضع برامج لتقييم الأداء بشكل عادل والعمل على إقامة ورش عمل تساهم في الحد من الانحراف في سلوكيات العاملين في بيئة العمل التنظيمي.

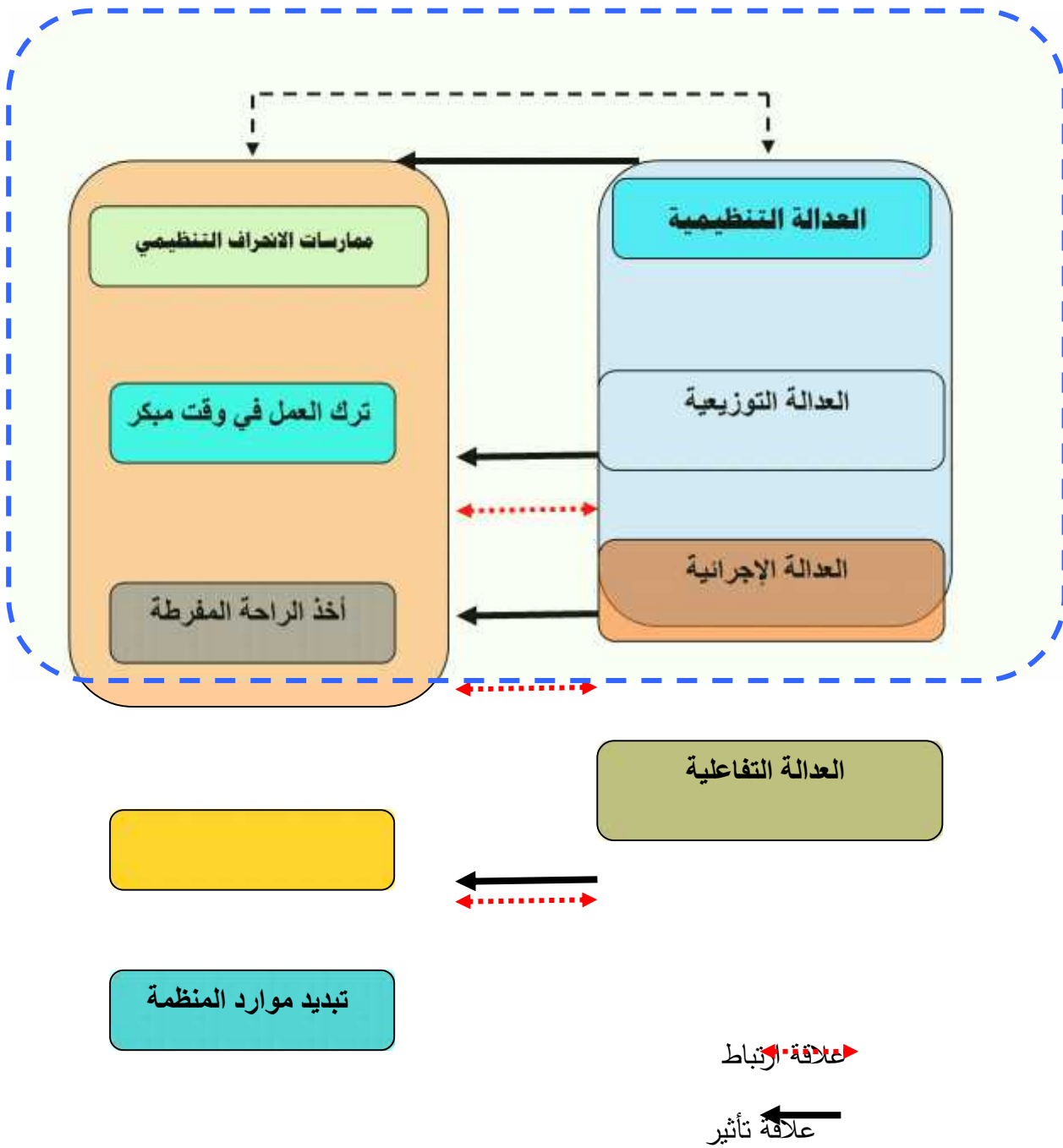
٢. إن تعمل الإدارة العليا في منظمات الأعمال بشكل ميداني على متابعة إجراءات العمل وشؤون الموظفين وتحقيق العدالة بكل مستوياتها، واخذ العبرة من التجارب السابقة السلبية في بيئة العمل وبشكل عملي فانه خير وسيلة للنهوض والتقدم ونفض غبار الانحرافات في سلوك العاملين من تصرفات سيئة تؤدي إلى التأثير على تحقيق أهداف المنظمة.

٣. ضرورة تفعيل نظام المكافآت بشكل عادل بين جميع العاملين، إضافة إلى الاعتراف بمكانة العاملين الموهوبين ودورهم في خلق الإبداع والابتكار لبيئة العمل، فان ذلك يجعل من العاملين ملتزمين بشكل أكبر ويندمجوا في المنظمة ويستجيبوا لمتطلباتها.

٤. أهمية تركيز الإدارة على السلوكيات السلبية في بيئة العمل التنظيمي ومواجهتها بالشكل المناسب وذلك من خلال برامجها العادلة التوزيعية والإجرائية والتفاعلية كي تعمل على تحقيق التفوق والنجاح وعدم انحراف بيئة العمل بشكل سلبي.

العدالة التنظيمية ودورها في الحد من ممارسات الانحراف التنظيمي

شكل (1) مخطط البحث الفرضي



الجدول (1) أبعاد أداة القياس والمصادر المعتمدة في متغيرات البحث

متغيرات البحث	عدد القياس	المصادر المعتمدة
العدالة التنظيمية	15	(Kalay,2016) و (kherjee et al.,2016) و (Kaur,2016)
ممارسات الانحراف التنظيمي	12	(Sulaiman & Bhatti,2013)

المصدر: إعداد الباحثين

العدالة التنظيمية ودورها في الحد من ممارسات الانحراف التنظيمي

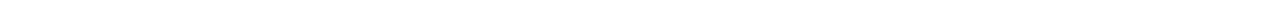
جدول (2) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لأبعاد العدالة التنظيمية

ت	البيانات	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي %	الترتيب
١	العدالة التوزيعية	تحرص الإدارة العليا في الكلية على مكافأة الموظفين المتميزين في أدائهم.	3.37	0.67	0.67	3
٢		تسعى الإدارة العليا في الكلية دائماً على توفير الحوافز لمستحقيها من الموظفين بصورة عادلة.	3.78	0.70	0.76	1
٣		تعتمد الإدارة العليا في الكلية على مبدأ الكفاءة والنزاهة والإخلاص في العمل في تقديم الدعم المعنوي للموظفين ككتب الشكر مثلاً.	2.70	0.82	0.54	5
٤		تعمل الإدارة العليا في الكلية على توزيع مهام العمل بصورة عادلة بين الموظفين.	3.20	0.78	0.64	4
٥		الحوافز المالية التي حصل عليها غير مناسبة نتيجة لما أقوم به من الأعمال في الكلية.	3.95	0.84	0.70	2
المعدل الكلي			3.4	0.76	0.66	3
١	العدالة الإجرائية	تتيح الإدارة العليا في الكلية المجال للموظفين للاعتراض على القرارات التي تتخذها.	3.40	0.68	0.68	3
٢		الإجراءات الإدارية المطبقة في الكلية تتسم بالعدالة.	3.34	0.47	0.67	4

٣	توفر الإدارة العليا في الكلية الحلول العادلة لكل المشكلات وتستجيب للشكاوى بدون ظلم.	3.50	1.00	0.70	2
٤	يتم تطبيق الإجراءات والقرارات الإدارية على كل الموظفين بلا استثناء أو تمييز فيما بينهم.	3.89	0.62	0.78	1
٥	الإجراءات الإدارية المطبقة في الكلية تتسم بالعدالة.	3.77	0.87	0.66	5
المعدل الكلي		3.58	0.72	0.69	1
١	تحرص الإدارة العليا في الكلية على التعامل مع الموظف بكل ود واحترام عندما تتخذ تنظيمياً متعلقاً بوظيفته.	3.70	0.46	0.74	2
٢	تعتمد الإدارة العليا في الكلية المبادئ الديمقراطية في التعامل مع العاملين.	3.59	0.83	0.72	3
٣	تشجع الإدارة العليا كافة الموظفين على المشاركة في اللقاءات والحوارات المهنية وورش العمل داخل الكلية.	3.03	0.71	0.61	5
٤	لا تعطي الإدارة العليا في الكلية للموظف الفرصة للمشاركة في تقديم المقترحات للقرارات المتعلقة بعمله.	3.12	0.57	0.62	4
٥	لا يسمح المدير للموظف بمناقشة النتائج المترتبة على القرارات المهمة التي تتعلق بالعمل والتي يمكن أن تؤثر على وظيفته.	3.89	0.77	0.78	1

العدالة التنظيمية ودورها في الحد من ممارسات الانحراف التنظيمي

2	0.69	0.66	3.46	المعدل الكلي
	0.69	0.71	3.48	المعدل الكلي لأبعاد العدالة التنظيمية



جدول (3) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لأبعاد ممارسات الانحراف التنظيمي

ت	البيان	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي %	الترتيب
١	التزام المدير للعمل	عدم اهتمام إدارة المنظمة بالموظفين يشعر بالكسل وعدم أداء مهام العمل المناطة بشكل صحيح.	3.66	0.85	0.72	3
		تسعى إدارة المنظمة إلى بناء جو من الانسجام بين الرئيس والمرؤوس.	3.81	0.94	0.79	2
		أشعر بالغبن لعدم حصولي على مستحقات الوظيفة باستمرار.	3.15	0.90	0.84	1
المعدل الكلي			3.54	0.90	0.78	1
١	الراحة المفرطة	عدم اهتمام إدارة المنظمة بآرائني فيما يتعلق بمهام عملي يشعرني بعدم التقدير.	3.70	0.80	0.78	1
		تجادل إدارة المنظمة في عدم إعطاء الموظف حقوقه المادية والمعنوية.	3.55	0.87	0.70	3
		تحاول إدارة المنظمة بذل أقصى جهودها في التعامل مع الموظفين بصورة عادلة لمنع حدوث خلل في أوقات العمل التي تؤثر على تحقيق أهدافها.	3.65	0.83	0.76	2
المعدل الكلي			3.63	0.83	0.73	3

العدالة التنظيمية ودورها في الحد من ممارسات الانحراف التنظيمي

١	تعتمد العمل البطيء	لا تحاول إدارة المنظمة الأخذ بآراء الموظف في بعض قراراتها التي تخص بيئة العمل التنظيمي.	3.60	0.81	0.75	3
٢		تسعى إدارة المنظمة إلى إقامة برامج ووظائف عمل مستمرة لكي تقوي عزيمة الموظفين ذات وظائفهم.	3.67	0.84	0.77	2
٣		دائماً ما تحاول إدارة المنظمة إلى إشراك موظفيها في القرارات الإستراتيجية المهمة وخصوصاً التي تخص الموظف.	3.90	0.85	0.78	1
		المعدل الكلي	3.72	0.83	0.76	2
١	تبديد موارد المنظمة	اشعر باليأس عند محاولتي المتكررة الحصول على مستحقاتي الوظيفية.	3.01	0.85	0.75	1
٢		عدم الاهتمام لموارد المنظمة هو نتج التصرفات السلبية من قاداتها تجاه بيئة العمل	3.55	0.90	0.72	2
٣		إن اهتمام الإدارة العليا بإقامة ورش العمل وبرامج التدريب تساعدني على التطور المهني والحرص على عدم تبديد موارد المنظمة.	2.75	0.84	0.60	3
		المعدل الكلي	3.10	0.86	0.69	4
		المعدل الكلي لأبعاد ممارسات الانحراف التنظيمي	3.50	0.86	0.74	

جدول (4) مصفوفة كندال لعلاقات الارتباط للمتغيرات الرئيسة والفرعية

ت	البعد	سلوك التحويلية	القيمة T المحسوبة	مستوى المعنوية
1	العدالة التوزيعية	0.21	1.56	0.091
2	العدالة الإجرائية	0.31-	2.99	0.011
3	العدالة التفاعلية	0.71	10.55	0.000
4	العدالة التنظيمية	0.44	4.70	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين n=64

جدول (5) معاملات العلاقة بين العدالة التنظيمية وممارسات الانحراف التنظيمي

النموذج	معامل (β)	(β)	(t) المحسوبة	مستوى المعنوية
الثابت	0.92			
العدالة التوزيعية	0.11	0.12	1.32	0.190
العدالة الإجرائية	-0.26	-0.22	-2.48	0.016
العدالة التفاعلية	1.08	0.69	8.36	0.000
الذكاء العاطفي	0.70	0.44	3.88	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين n=64

1. Vardi, Yoav & Weitz, Ely , 2004 , "*Misbehavior in Organizations : Theory , Research , and Management*", Lawrence Erlbaum Associates, In.
2. Henle, Christine A., 2005 , "*Predicting Workplace Deviance from the Interaction between Organizational Justice and Personality*", Journal of Managerial Issues, Vol.XVII ,No.2.
3. Hung, Yishuo & Huang, Heh Jason & Gosling, Mark, 2011, "*Deviation and escalation: decision-making pitfalls illustrated*", Journal of Organizational Change Management, Vol. 24 No. 5.
4. Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A., 2013, "*Organizational Behavior*", 15th Edition, Pearson Education , In , Publishing as prentice Hall.
5. Schermerhorn, John R. & Hunt, James G. & Osborn, Richard N., Osborn & Uhl-Bien, Mary, 2010 , "*Organizational Behavior*", 11th Edition, Printed in the United of America.
6. Kaur, Simran, (2016), "*A Study on the Psychological Effect of Organizational Justice Perceptions on Job Satisfaction*", The International Journal of Indian Psychology, Volume 3, Issue 2, No.1.
7. Mukherjee, Spriha & Singh, Abha & Mehrotra, Sakshi, (2016), "*Organizational Justice in Relation to Competence, Commitment and Self Motivation*", The International Journal of Indian Psychology, Volume 3, Issue 2, No.5.
8. Kalay, Faruk, (2016), "*The Impact of Organizational Justice on Employee Performance: A Survey in Turkey and Turkish Context*", International Journal of Human Resource Studies, Vol. 6, No. 1.
9. Sulaiman, Mohamed & Bhatti, Omar Khalid, (2013), "*Workplace Deviance and spirituality in Muslim Organizations*", Published by Canadian Center of Science and Education, Asian Social Science; Vol. 9, No. 10.



