

علاقة الهيبة الخارجية المدركة والعدالة التنظيمية المدركة وأثرهما في التهكم التنظيمي (1)-  
 بحث تحليلي في كليات جامعات كربلاء

أ.م.د. ميثاق هاتف الفتلاوي

الباحث ضياء فالح بناي

كلية الادارة والاقتصاد – 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.

**الملخص**

يرمي هذا البحث إلى اختبار علاقة وتأثير كل من الهيبة الخارجية المدركة والعدالة التنظيمية المدركة بعدهما متغيرين مستقلين في التهكم التنظيمي بوصفه متغيراً استجابياً بين عينة من التدريسيين في كليات جامعة كربلاء بلغت (250) تدريسياً , ولتحقيق هذا الهدف تم صياغة مشكلة البحث معيراً عنها بمجموعة التساؤلات منها (ما مستوى تأثير الهيبة الخارجية المدركة والعدالة التنظيمية المدركة بمستوى التهكم التنظيمي لدى أساتذة الكليات ) , ولغرض الوصول إلى إجابات على تلك التساؤلات تم صياغة عدد من الفرضيات منها (وجود علاقة تأثير لكل من الهيبة الخارجية المدركة والعدالة التنظيمية المدركة في التهكم التنظيمي ) وتصميم نموذج بحث يوضح فرضيات البحث . وقد استخدمت 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 الباحثان مجموعة من التوصيات منها ضرورة أن تدرك عمادات الكليات أن تعزيز أو الاهتمام بالهيبة الخارجية للكلية يعمل على توليد إدراك لدى التدريسيين بوجود العدالة التنظيمية, ما ينعكس تأثير على الإدراك بتقليل مستويات التهكم التنظيمي لدى التدريسيين.

**المقدمة**

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 بدلا من الاعتماد على العاملين الا أن دراسة سلوك العاملين مازال يأخذ اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين المختصين في هذا المجال. وسبب هذا الاهتمام يعود إلى ان العاملين يمثلون النواة الأساسية والقلب النابض في حياة المنظمة اذ توجد 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 الرضا الوظيفي وما يتصل به من ابعاد 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 المرضية 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 أجل 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 التهمك التنظيمي (Organizational Cynicism) وما يرتبط به 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) للمنظمة التي يعمل بها العاملون وهذه النظرة يطلق عليها بالهيبية الخارجية المدركة (Perceived External Prestige). أو قد تتبلور هذه التصورات لدى العاملين وتنعكس لسبب العدالة التنظيمية (Organizational Justice) ويعد موضوع العدالة التنظيمية أحد أقوى المتغيرات التي تعبر عن سلوكيات العاملين وردود أفعالهم كنتيجة لإدراكهم المعاملة العادلة للمنظمة. ويهدف إنجاز هذا البحث قسم على أربعة محاور سيتناول المحور الأول منها: منهجية البحث في حين اهتم الثاني بالإطار النظري للبحث وقد اختص الثالث بعرض الإطار التطبيقي للبحث واختتم الرابع بالاستنتاجات والتوصيات.

الأول / 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 متغيراتها موضع البحث والأسلوب العلمي المتبع وكذلك توضيح لفرضياته ونموذج البحث، فعليه يسعى هذا المبحث إلى بيان ما تقدم وعلى النحو الآتي :-

أولاً : مشكلة البحث .

تشير الأطروحات الفكرية إلى أن ارتفاع مستويات التهمك يحمل في طياته نتائج سلبية قد تؤدي إلى انخفاض أداء المنظمة وقد يستمر الحال إلى الفشل ( Dean et al, 1998 Andersson, 1996; Andersson & Bateman, 1997 ) إذ يعد التهمك التنظيمي مشكلة متنامية في مكان العمل لأنه يثير العديد من المواقف والسلوكيات السلبية التي تضعف قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها (العطوي, 2012: 8-9) , ويتفاوت تأثير التهمك من منظمة إلى أخرى وحسب مستوى التهمك الموجود ضمن المنظمة وتبعاً للمتغيرات التي تسبب هذه الظاهرة والتي منها الهيبة الخارجية المدركة والعدالة التنظيمية المدركة , وانطلاقاً من الأدبيات يمكن تشخيص وجود ظاهرة عامة تحتاج إلى قياس مستوياتها ومسبباتها وسبل علاجها وهذا ما يحاول الباحثان الوقوف عليه بعد تلمسه لوجود مثل هذه المشكلة ضمن بيئة عمل كليات جامعة كربلاء. ويمكن للباحثين تجسيد المشكلة من خلال الأسئلة الآتية:-

- 1- ما 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 لكي يكونوا قادرين على تقديم أفضل الخدمات التعليمية وتقليل التهمك لديهم ؟
- 4- هل تملك عمادات الكليات عينة البحث تصوراً عن مستويات التهمك التنظيمي لدى اساتذة الكليات؟
- 5- ما تأثير الهيبة الخارجية المدركة والعدالة التنظيمية المدركة بمستوى التهمك التنظيمي لدى اساتذة الكليات؟

ثانياً: أهمية البحث والحاجة إليه .

تنبع أهمية هذا البحث من الأهمية المعرفية والميدانية لمتغيرات البحث(الهيبة الخارجية المدركة, والعدالة التنظيمية المدركة, والتهمك التنظيمي) إذ تملك هذه المتغيرات أهمية على مستوى التنظير الفكري فهي مازالت تشكل مجالاً مهماً للبحث ضمن منظومة الفكر الإداري, إذ أوضح (Blader,2003&Tyler) أن الهيبة الخارجية المدركة تحفز العاملين على العمل بطريقة تتسجم مع اعتقادهم والتي تنعكس بشكل إيجابي على المنظمة (Mishra et al , 2012 : 204) , وأيضاً نلاحظ زيادة الاهتمام بالعدالة التنظيمية وبشكل كبير واحد أسباب ذلك الاهتمام هو ارتباط إدراك العدالة التنظيمية بالعديد من سلوكيات العاملين الإيجابية (Zapata-Phelan et al ., 2009:93) , أما بالنسبة للتهمك التنظيمي بينت الدراسات السابقة التي أجريت من قبل مختلف الباحثين إذا كان غالبية العاملين متهمكين فانه هنالك احتمالات وجود نتائج أكثر سلبية في المنظمات (Bashir, 2011:21) , فضلاً عن انعكاس هذه المتغيرات على الواقع الميداني لعمل المنظمات, إذ أن أهمية هذه المتغيرات ضمن بيئة عمل المنظمات يعكس مدى أهمية دراستها فضلاً عن تجلي أهمية البحث بعملية الجمع بين هذه المتغيرات ضمن مستوى بحث تحليلي واحد, إذ إن الباحثين أجرى بحثاً عاماً ضمن

محركات شبكة الانترنت والمجلات الأكاديمية العربية منها والأجنبية فلم يجدا بحثاً يجمع بين هذه المتغيرات ما يشكل دافعاً مهماً لإجراء هذا البحث وبشكل خاص في البيئة الأكاديمية .  
ثالثاً : هدف البحث .

يرمي البحث بشكل رئيس إلى بيان أثر الهيبة الخارجية المدركة والعدالة التنظيمية المدركة في 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. اطار نظري للبحث يستعرض فيه الهيبة التنظيمية المدركة والعدالة التنظيمية المدركة والتهكم التنظيمي.

2. بيان اهمية متغيرات البحث بالنسبة للتدريسين 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 الهيبة التنظيمية والعدالة التنظيمية المدركة لدى التدريسيين في الكليات ومدى مساهمتها في تقليل مستويات التهكم التنظيمي.

رابعا :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 الهيبة الخارجية المدركة والتهكم التنظيمي على المستوى الكلي والجزئي.

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

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 الاجرائية 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 الهيبة الخارجية المدركة و العدالة التنظيمية المدركة على المستوى الكلي والجزئي.

ثانياً : فرضيات الأثر

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

الفرضية الرئيسية الخامسة (H5): توجد علاقة تأثير مباشرة ذات دلالة معينة بين العدالة التنظيمية والتهكم التنظيمي على المستوى الكلي .

وتنبثق من الفرضية الرئيسية الرابعة اربعة فرضيات فرعية :

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

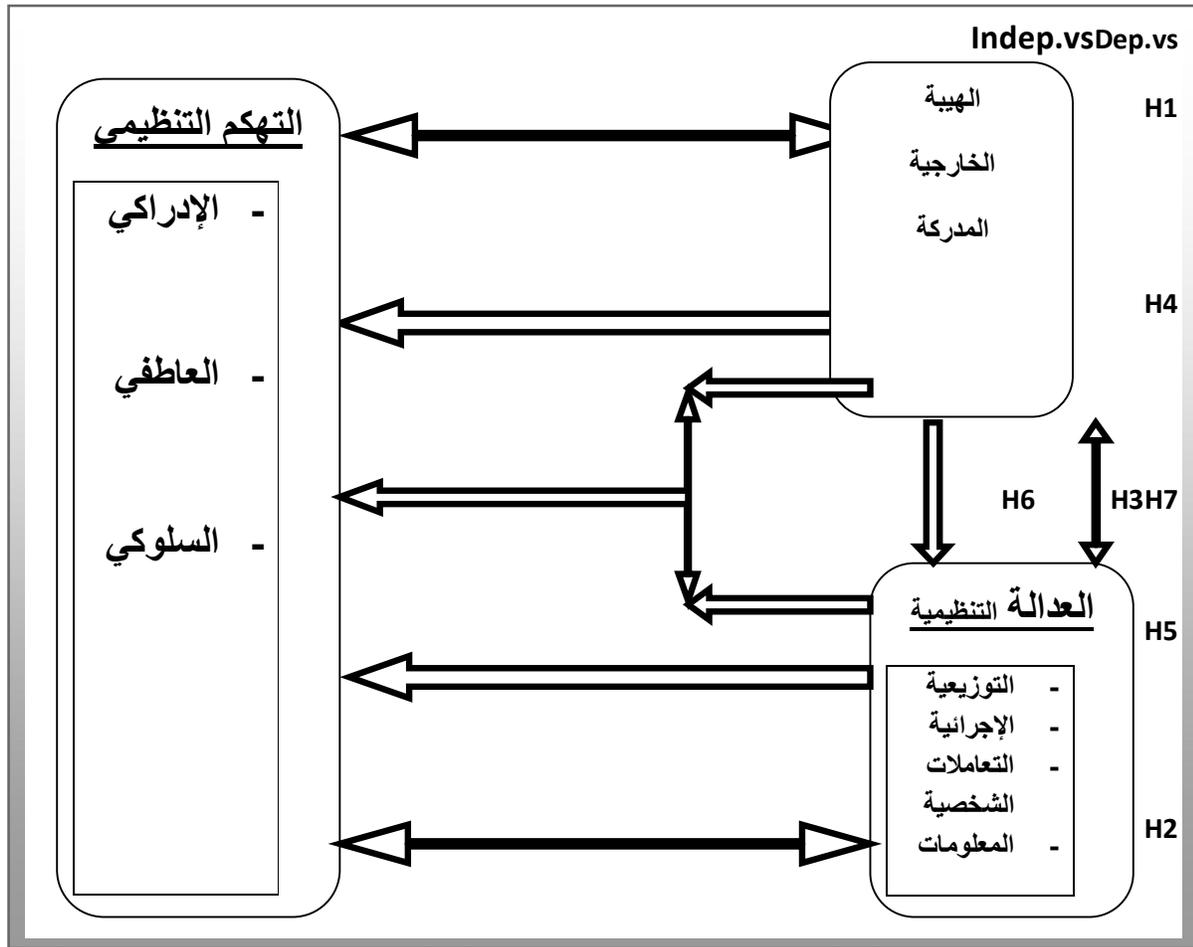
H5-2 : (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين العدالة الإجرائية والتهكم التنظيمي).

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).

خامساً : نموذج البحث .

يوضح الشكل (1) النموذج الفرضي للبحث لعلاقات التأثير والارتباط بين متغيرات , وتشير الأسهم ذات الاتجاهين الى علاقات الارتباط بينما الأسهم ذات الاتجاه الواحد فتشير إلى علاقات التأثير , إذ تم عد متغير الهيبة الخارجية المدركة والعدالة التنظيمية المدركة (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 ) .



سادسا : مجتمع وعينه 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 (التدريسيون) في تلك الكليات بلغ عددهم (250) . والسبب في اختيار كليات الجامعة كما هو معروف في الأدبيات الإحصائية انه كان حجم العينة اكبر كلما كان أفضل في القياس وإمكانية الاعمام أفضل والأمر المهم الآخر هو أن التعليم العالي يعد قطاعاً حيويّاً في أمل قيام هذه البحث بإضافة قيمة متمثلة بالنتائج والتوصيات . أما اختيار الأساتذة كعناصر أساسية لهذه العينة هو من أجل الاستفادة من الثقافة التي يتمتعون بها والدرجة العلمية ما يسهل الأمر على الباحثين في الدعم والحصول على التعاون و الاستجابة المرجوة للبحث.

سابعاً: طرق جمع البيانات

فيما يتعلق بالجانب النظري من البحث اعتمد الباحثان على الكتب , والمجلات الأكاديمية المتخصصة والدوريات والرسائل الجامعية العربية منها والأجنبية فضلاً عن مراجعة الانترنت في الحصول على المصادر والمراجع , أما الجانب العملي من البحث فقد اعتمد الباحثان على استمارة الاستبانة بصورة أساسية في هذا البحث. ومن أجل اختبار دقة البيانات وصحتها التي تم الحصول عليها باستخدام استمارة الاستبانة قام الباحثان بأجراء الاختبارات الآتية :

1- الصدق الظاهري :

من أجل اختبار استمارة الاستبانة بشكلها الأولي قبل توزيعها على عينة البحث والتأكد من ان الفقرات لكل متغير تعكس بنية المتغير بشكل واضح قام الباحثان في عرضها على (13) من المحكمين المتخصصين في هذا المجال 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 النتائج نفسها فيما لو تم توزيعها مرة أخرى على عينة البحث و لصعوبة وصول الباحثين الى افراد عينة البحث مرة ثانية فقد استخدم الباحث معامل الارتباط (الفا – كورنباخ ) من اجل هذه الغرض ويبين الجدول (1) الآتي نسب الصدق والثبات لكل متغير.

الجدول (1) اختبار صدق وثبات مقياس البحث

ت	متغيرات البحث	عدد الفقرات	معامل الفا وكرونباخ	نسبة الصدق والثبات
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 الباحثين اعتماداً على مخرجات الحاسبة الالكترونية. وهذا يدل على أن استمارة الاستبانة بمقاييسها المختلفة ذات ثبات عالٍ وهناك اتساق داخلي بين فقرات استمارة الاستبانة .  
ثامناً : وصف عينة البحث

ضمت العينة (250) تدريسياً ويبين الجدول (2) توزيعهم ونسبتهم حسب الكليات , مع الاخذ بنظر الاعتبار صعوبة وصول الباحثين الى عدد من اساتذة الكليات بسبب الإجازات الدراسية , دورات التدريب خارج البلد وايضا امتنع البعض منهم عن الاجابة عن أسئلة الاستبان .

الجدول (2) نسب اجابات اساتذة الكليات

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

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على استمارة الاستبانة .

تاسعاً : الخصائص الديموغرافية عينة البحث

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

الجدول (3) خصائص عينة البحث

نوع الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	167	67%
أنثى	83	33%
المجموع	250	100%
الحالة الزوجية		
متزوج	221	88%

غير متزوج	29	12%
المجموع	250	100%
العمر		
أقل من 30 سنة	22	9%
30 – 39 سنة	114	46%
40- 49 سنة	87	35%
50 – 59 سنة	23	9%
60- فأكثر	4	2%
المجموع	250	100%
سنوات الخدمة		
1 – 2 سنة	23	9%
3 - 6	40	16%
7 – 10	63	25%
11 – 14	51	20%
15- 18	18	7%
19- 22	14	6%
23-26	20	8%
27-30	12	5%
31- 36	8	3%
36 – فأكثر	1	0%
المجموع	250	100%
اللقب العلمي		
مدرس مساعد	103	41%
مدرس	86	34%
أستاذ مساعد	31	12%
أستاذ	30	12%
المجموع	250	100%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على استمارة الاستبانة .

من خلال الجدول (3) نلاحظ إن نتائج خصائص عينية البحث كانت بالشكل الآتي :-

- أ- غالبية أفراد العينة هم من الذكور إذ بلغت نسبتهم أكثر من نصف أفراد العينة (67%) أي ما يعادل (167) تدرسياً , في حين بلغ نسبة الإناث (33%) أي ما يعادل (83) تدرسية , ارتفاع نسبة الذكور عن الأنثى قد يؤدي الى اختلاف الإجابات عن الاستبيان .
- ب- اما الحالة الاجتماعية فبين الجدول ان غالبية أفراد العينة من المتزوجين وشكلت نسبة (88%) أي ما يعادل (221) فرداً , بينما نسبة غير المتزوجين من أفراد العينة كانت الأقل بلغت (12%) أي ما يعادل (29) فرد , ارتفاع نسبة المتزوجين من أفراد العينة لربما يوضح الاستقرار النفسي والقدرة المادية.
- ت- حصل أفراد العينة ضمن الفئة العمرية (30- 39) سنة على النسبة اكبر إذ بلغت (46%) وما يعادل (114) من أفراد العينة , أعقبها الفئة العمرية (40-49) بنسبة (35%) . اما الفئات العمرية بين (50- 59) سنة و (اقل من 30 سنة) كانت نسبته على (9%) على الترتيب , في حين كانت الفئة العمرية (60سنة - فأكثر ) هي الأقل بنسبة (2%) وما يعادل (4) افراد , بشكل اجمالي فإن الفئات العمرية للأفراد العينة كبيرة ما يشكل تباين في إجاباتهم عن أسئلة الاستبيان بشكل قد يختلف عن أفراد العينة الذين يقعون تحت الفئات العمرية الأقل .
- ث- وكانت سنوات الخدمة متفاوتة بعض الشيء بين أفراد العينة , وكان عدد الأفراد 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 الأكبر , سنوات الخدمة بين (11- 14 سنة) بنسبة (20%) ويعقبهم (3- 6 سنة) بنسبة (16%) في حين بلغت فئة (2-1) نسبة (9%) والفئة (23 – 26 ) بنسبة (8%) , اما بقية الفئة فحصلت على النسب الأقل 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 فأكثر ) فرد واحد , وبشكل عام تدل اغلب هذه النسب ان

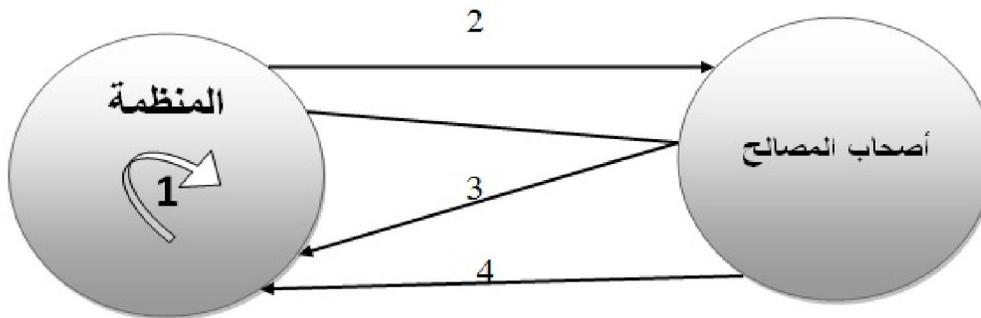
افراد العينة لديهم سنوات خدمة طويلة ما قد يسبب لهم التهمك وذلك بسبب معرفتهم بأوضاع كليتهم بصورة جيدة وكذلك ادراكهم لهيئة وعدالة كلياتهم .  
ج- وفيما يتصل باللقب العلمي الأفراد العينة يشير الجدول (3) الى أن معظم أفراد العينة يحملون لقب (مدرس مساعد) بلغت نسبتهم (41%) اي ما يعادل (103) مدرساً مساعداً من 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 متوفقة مع اسئلة الاستبانة .

#### المحور الثاني / الإطار النظري للبحث

أولاً : الهيبة الخارجية المدركة .

انطلق الباحثون في دراسة الجوانب السلوكية للأفراد والتي يمكن أن تكون جزءاً من منظومة علاج مشاكل المنظمات وقد نتج عن ذلك التوجه ظهور العديد من المتغيرات منها الهيبة الخارجية المدركة ( *Perceived External Prestige*) والتي يتمحور مفهومها على إدراك العاملين لنظرة الأطراف الخارجية أو أصحاب المصالح مثل (الزبائن والموردين والمنافسين) إلى المنظمة التي يعملون فيها . إذ إن وجود اعتقاد إيجابي لدى العاملين عن نظرة أصحاب المصالح لمنظمتهم سيؤدي إلى تنامي الشعور بالفخر والاعتزاز في الانتماء إليها مما ينعكس على ارتفاع مستوى أداؤهم وهذا ما توصلت إليه الكثير من البحوث ( Mael&Ashforth , 2003 ; Tyler &Blader , 1998; Fisher & Wakefield, 1994; Dutton et al , 1992) . 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 ومن ثم صعوبة تحقيق النجاح في أعمالها. وقبل الخوض في مفهوم وتعريف الهيبة الخارجية المدركة (*Perceived External Prestige*) يجب الإشارة إلى أن كلمة "prestige" عند ترجمتها إلى اللغة العربية كاسم فإنها تأخذ عدة معانٍ ومنها (هيبة , مكانة , احترام , حظوة , اعتبار , تأثير) . وقد استخدمها عدد من الباحثين كل حسب فهمه لمعناها وانسجماً مع بحثه ودراسته فمثلاً (الفتلاوي , 2012 ; العنزي و آخرون , 2011 ; العنزي و العطوي , 2010 ; راضي وآخرون , 2009) استخدموا معنى المكانة للتعبير عن كلمة "Prestige" لتنسجم مع دراستهم متغير المكانة الخارجية المدركة أو إدراك المكانة الخارجية. وذهبت دراسة (الجنابي , 2013) إلى استخدام الترجمة نفسها التي ذهب إليه الباحثان في بحثهما ، إذ يرى الباحثان أن معنى الهيبة هو أكثر عمقا في التعبير عن تصورات العاملين لمكانة المنظمة في عيون الأطراف الخارجية فضلا عن أن اخذ كلمة "الهيبة" بصورة مستقلة فإنها تعطي معنى السمعة أو النفوذ الناشئ من النجاح والإنجاز، والرتبة، أو السمات الايجابية أخرى. عند تتبع الباحثين الأدبيات المتعلقة بهذا المتغير وجد أن التسميات مثل (الهيبة التنظيمية ، الهيبة التنظيمية المدركة ، الصورة الخارجية المفسرة ، تقييمات أصحاب المصالح المنعكسة ، المكانة الخارجية المدركة أو الهيبة الخارجية المدركة ، الهيبة المدركة) تستخدم لتعكس جميعها معنى الهيبة الخارجية المدركة ، إذ إن (Mael& Ashforth,1992: 111) استخدم كلمة الهيبة التنظيمية (*Organizational Prestige*) والهيبة التنظيمية المدركة (*Perceived Organizational Prestige*) لتعكس الهيبة 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 ، ويعد هذا التعريف اللبنة الأولى نحو مفهوم الهيبة التنظيمية ، وهو التعبير نفسه الذي أورده (Bhattacharya et al , 1995 : 51) مستخدماً بذلك مضمون تعريف (Mael& Ashforth,1992) السابق وأيضاً معتمداً على بعض مقاييس دراسته. ويمكن القول إن (Simdts et al., 2000) هو أول من استخدم مصطلح الهيبة الخارجية المدركة (PEP) بهذه الصيغة للتعبير عن كيفية تفسير العاملين لنظرة الأطراف الخارجية للمنظمة ومن ثم مقدار هيبتهم بعدها أعضاء في المنظمة ، و أيضاً أوضح أن الهيبة الخارجية المدركة تتشكل من مصادر متعددة مثل الكلام المتداول ، الدعاية ، الشركات المختصة بتوفير المعلومات بل حتى عن طريق الاتصالات الداخلية عن كيفية اعتقاد الشركة عن نظرة الأطراف الخارجية (7 : Simdts et al , 2000) . وما يشار إليه أيضاً أن (Carmeli& Freund, 2002 : 51) أعطى مفهوماً مشابهاً لما سبق إذ عرف الهيبة الخارجية المدركة بأنها توضح الاعتقاد الذي يحمله الأعضاء عن اعتقاد الأطراف الخارجية للمنظمة . و عرف (Lipponen et al, 2005 : 104) أن الهيبة المدركة (*Perceived Prestige*) مفهوم يحدد التقييمات الخاصة بالأعضاء الداخليين (العاملين) من خلال ما يعتقد الأطراف الخارجية ، وأن الهيبة الخارجية المدركة تشير الى الاعتقادات الخاصة بالعاملين عن كيف نظرة الأفراد خارج المنظمة مثل: العملاء ، المنافسين ، و الموردين الحكم أو تقييم مكانة وهيبة المنظمة (Carmli , 2005 , : 444), و عرف بأنها تعبير عن تصورات العاملين

حول كيف ينظر العالم الخارجي لمنظمتهم؟ (Bartels et al., 2007 : 176). ويتضح من خلال ما سبق أن جوهر مفهوم الهيبة الخارجية المدركة يستند الى اعتقادات العاملين , وهذا ما أوضحه ( Fuller et al , 819 : 2006) بان الهيبة الخارجية المدركة تستند إلى تقييم الأفراد عن مدى ما يبديه الأطراف 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 الأطراف 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 الغير للمنظمة, فالصورة الخارجية المفسرة تقدم أكثر من مجرد معلومات حول التقييم الاجتماعي للمنظمة بل تسهم في تقييم الأعضاء من خلال مجموعة من الأسئلة الضمنية والتي منها "كيف ينظر أو يفكر الأطراف خارج المنظمة لي بسبب ارتباطي مع هذه المنظمة؟" إذ أنها تعد بمثابة مرآة عاكسة بالنسبة للأعضاء عن كيفية نظرة الأطراف الخارجية لكل من المنظمة وسلوك أعضائها (Dutton et al , 1994: 248), وقد أطلق (Scott & Lane , 2000: 53) 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 . ووفقا ( Riordan et al,1997 : 401) تختلف الصور أو النظرة للمنظمة باختلاف أصحاب المصلحة . ولم يتوقف الباحثون عند هذا المقدار بل توسعوا في مفهوم الهيبة التنظيمية إذ حدد ( Carmeli , 2005: 443) شكلين من الهيبة الخارجية المدركة هما: الهيبة الاقتصادية (*Economic prestige*) و الهيبة الاجتماعية (*Social prestige*), والمبرر شكلين هو أنه لا يمكن حصر تصورات الأطراف الخارجية عن هيبة المنظمة بجانب واحد فهم يأخذون بالحسبان أوجه مختلفة للهيبة التنظيمية (مالية , أخلاقية , اجتماعية) . 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 أجل التخلص من هذا الخلط ميز (Brown et al , 2006 : 100) بين الهوية التنظيمية, الصورة التنظيمية, الهيبة الخارجية المدركة و السمعة التنظيمية من خلال أربع أسئلة هي :-



1. من نحن كمنظمة ؟
2. ماذا تريد المنظمة أن يتصور الآخرون عنها؟
3. ماذا تعتقد المنظمة عن تفكير الآخرين عنها ؟
4. ما هو الاعتقاد الفعلي لأصحاب المصالح ؟

الشكل (2) 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; 34; 99 .

والشكل السابق يتضمن هذه الأسئلة وكذلك يوضح مصدر هذه الأسئلة بشكل متفاعل من خلال اتجاه الأسماء من جهتين الأول : من جهة المنظمة والاتجاه الآخر من جهة أصحاب المصالح .

إذ يوضح مفهوم الهوية التنظيمية (*Organizational Identity*) اعتقادات العاملين عن 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 والتسويق 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 (العززي وآخرون، 2011 : 7). وعلى الرغم من الصلة الوثيقة التي قد تكون بين الهوية التنظيمية وسمعة الشركة ولكنها 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 تريده 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)، ولكنها بالمقابل تشكل النظرة العامة عن خصائص المنظمة من قبل أصحاب المصالح بينما الهوية الخارجية المدركة مفهوماً مميزاً كما أشرنا أعلاه يمثل إدراك العاملين بشكل كبير. وبناءً على ما سبق فإن الباحثين يرون أن الهوية الخارجية المدركة تعني كيف يتصور العاملون هوية منظماتهم سواء كانت إيجابية 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 الهوية الخارجية المدركة بأنها (رؤية العاملين لمنظماتهم من خلال أعين الآخرين).

ثانياً: العدالة التنظيمية المدركة

تأخذ العدالة مركز الاهتمام الرئيس في جميع الشؤون الإنسانية، وذلك بسبب حساسية الناس اتجاه كيفية التصرف معهم بعدالة وكذلك فعد العدالة من أكثر المعايير قيمة في الحياة الاجتماعية، وفي البيئة التنظيمية تكون العدالة التنظيمية نوعاً 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 أن سبب استمرار فائدة أو منفعة دراسة العدالة التنظيمية هو كونها عاملاً أساسياً في فهم مواقف وسلوكيات العاملين في المنظمات (Rai, 2013:260)، إذ أصبحت العدالة التنظيمية المدركة واحده من أكثر المجالات نشاطاً في السلوك التنظيمي، إذ أخذت دراسة أدراك العدالة التنظيمية من قبل العاملين اهتماماً كبيراً من الباحثين، وعلى مدى أكثر من (30) سنة الأخيرة 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 المنظمة، وأما الجانب الآخر يركز على النتائج المترتبة على ذلك الإدراك (Elovainio et al., 2013:40)، لطالما تم اعتبار العدالة التنظيمية ولوقت طويل كمتغير تفسيري في البحوث التنظيمية إذ تصف العدالة أدراك 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 المديرين كون العدالة قليلة التكاليف ولكنها تأتي ثمارها بشكل رافع (Fortin & Fellenz, 2008 : 415)، ولذلك نلاحظ زيادة الاهتمام بالعدالة التنظيمية وبشكل كبير واحد أسباب ذلك الاهتمام هو ارتباط أدراك العدالة التنظيمية بالعديد من سلوكيات العاملين الإيجابية (Zapata-Phelan et al., 2009:93)، ولقد أوضحت الكثير من الدراسات التجريبية التي يذكرها (Xu, 2009 : 4602) أهمية العدالة التنظيمية على نتائج العاملين أو المنظمة والتي يمكن تصنيفه إلى ثلاث جوانب :-

- 1- التأثير في النتائج الشخصية، وتشمل الأجور، الرضاء الوظيفي، التغيب عن العمل والاستقالة
- 2- التأثير في النتائج التنظيمية، مثل الالتزام التنظيمي، سلوكيات المواطنة التنظيمية والرغبة في ترك العمل.
- 3- النتائج المتعلقة بالمشرف، وتتضمن الرضا عن أداء المشرف، الثقة بالمشرف، وكذلك تقييم المشرف من قبل العاملين.

أغلب الدراسات والبحوث في المدد التاريخية السابقة بينت أن العدالة التنظيمية المدركة تمثل "مضلة" لمجموعة من المفاهيم المختلفة والمرتبطة بالوقت نفسه 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 ):-

### 1. العدالة التوزيعية

لم يقتصر التوسع في أهمية العدالة فقط في الحياة الاجتماعية وإنما امتد أيضا إلى ضرورة وجود عدالة في مكان العمل ومعاملة العاملين في المنظمات بمساواة هذه المعاملة إذ يطلق على هذه المعاملة بالفكر الإداري بالعدالة التنظيمية . وبدأ التطور للعدالة في السياق التنظيمي يتمثل بمخاوف العاملين بشأن العدالة في توزيع الموارد مثل الأجور, المكافآت و الترقيات , ويعد عام(1960s) الانطلاقة الأولى في البحث بشكل عملي في العدالة التنظيمية إذ 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 فان العدالة التوزيعية تتمحور عن المساواة في القرار المتخذ لتخصيص النتائج على العاملين , وبدأ علماء الاجتماع يضعون اهتماماً أكبر لهذا الجانب الأساس 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 الى 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) .

وبين (Moorman,1991) بان العدالة التوزيعية هي عدالة النتائج التي يحصل عليه الموظف مثل الأجور والترقيات (Malik & Naeem,2011: 92) , بينما العدالة التوزيعية لدى (Jones,1998) فأنه تشير الى النزاهة فيما يتعلق بتوزيع النتائج على أعضاء المنظمة (Crow et al . 2012 :403), في حين جاء تعريف (Folger&Cropanzano,1998) للعدالة التوزيعية هي العدالة المدركة للنتائج او التوزيعات التي يحصل عليه العاملين(Shah , 2011: 227) , ويرى (Lambert,2003) بأنهدرجة الإنصاف المدركة في توزيع المخرجات في المنظمة على ضوء المساهمات المقدمة (الخفاجي , 2012 : 15), وتعلق تعريف (Yue Ngo&Wong,2004) باحساس العاملين بعدالة التوزيع في المنظمة عندما يشعر الفرد أن ما حصل عليه من مكافآت يتناسب مع ما بذل من جهد مقارنة مع جهود زملائه (الفتلاوي , 2013 : 40), ويرى (Greenberg &Baron,2008) هي شكل من اشكال العدالة التنظيمية التي تركز على معتقدات العاملين الذين يستلمون نتائج عادلة تعادل قيمة نتاجهم.

### 2. العدالة الإجرائية.

يبدو أن الحكم من قبل العاملين على العدالة التنظيمية من خلال بعد العدالة التوزيعية غير كافي الإعطاء 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) . أثبتت الدراسات في حقل 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 ... الخ , بل يمتد ليشمل التخوف أيضا من العدالة الإجرائية , وقد عرفت العدالة الإجرائية من قبل الباحثين بواجهات نظر مختلفة قد عرفها (Thibaut& Walker,1975) في العمليات , الإجراءات و الأساليب المستخدمة من قبل المنظمة في اتخاذ قرارات توزيع النتائج(Rai,2013:261) , ويرى (Moorman,1991) بأنها عدالة الإجراءات المستخدمة في تحديد نتائج العاملين(Malik & Naeem,2011,ibid) , ولم يبتعد تعريف (Daly&Geyer,1994) عن التعريفين السابقين حيث يراها إلى أي مدى ينظر إلى الإجراءات المستخدمة لاتخاذ قرار التخصيص على أنها عادلة (Shah ,2011:227) , ويرتبط تعريف (Rego & Cunha,2006) بمدى إحساس الأفراد بأن الإجراءات والعمليات المتبعة في تحديد المكافآت عادلة (مثل وسائل تحديد الأجور ووسائل الترقية)(العطوي , 2007 : 150) , وكذلك تعريف (جاسر,2010) يرتبط بدرجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة الإجراءات التنظيمية التي تستخدم في تحديد المخرجات التنظيمية (العبيدي , 2012 : 81) .

ويمكن ملاحظة أن اغلب الباحثين يتفقون على أن مفهوم العدالة الإجرائية يتمحور عن الوسائل, الطرق و الآليات التي يتم من خلالها تحديد النتائج مثل كيفية دفع الأجور, الحوافز و الترفيات, وضرورة أن تأخذ تلك الإجراءات بالحسبان مصالح العاملين, من أجل توليد أحاسيس لديهم بأن العمليات المستخدمة لتحديد التوزيع بأنها عادلة, وهكذا فإن العاملين لا يحكمون فقط على عدالة وأفضلية النتائج, ولكن أيضا يحكمون على الطريقة المصممة لتحديد تلك النتائج (Rosen et al.2009:203).

### 3. العدالة التفاعلية

في أواخر عام(1970s) ونتيجة لزيادة البحوث التي تناولت العدالة التنظيمية تحولت من الدراسات النفسية والاجتماعية إلى مجالات أخرى متخصصة مثل الفلسفة, والسياسة, 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 على التأثير في مواقف العاملين اتجاه 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 العاملين عند تنفيذ الإجراءات عبر عنه بالعدالة التفاعلية أو عدالة التعاملات (*interactional justice*) (Johnson et al , 2009:410). إذ أشار (Bies,1987) أن الأمر لا يقتصر فقط على تنفيذ النتائج والإجراءات من لدن العاملين ولكن المهم تشكيل استجابة لذلك من خلال إعطاء تفسيرات أو توضيحات لهم بشأن تلك النتائج والإجراءات (Holbrook, 1999, 207) إذ ان هناك ضرورة إعطاء تفسيرات واضحة للعاملين عن القرارات والنتائج التي يتم اتخاذها من أجل توسيع أدركهم للعدالة داخل المنظمة. وفي وائل عام (1990s) بدأت أبحاث العدالة التنظيمية تبرز بصورة أوضح باعتباره وسيلة ناجعة وقوية لتقييم كيف يشعر العاملون عن الطريقة التي يودون بها وظانفهم, وفي هذه المده نشر (Greenberg) أكثر من (20) كتاباً و (150) مقالة عن العدالة التنظيمية (Whisenant & Smucker, 1988: 158), و بعد سنوات على ظهور العدالة التفاعلية كمكون 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 المدارة من قبل المنظمة في أثناء تنفيذ الإجراءات وتحديد النتائج, أما النوع الآخر من العدالة التفاعلية يطلق عليه عدالة المعلومات أو العدالة المعلوماتية (*Informational Justice*) والتي تعكس التفسيرات المقدمة إلى العاملين من أجل نقل المعلومات عن لماذا الإجراءات تتم بطريقة معينة أو لماذا يتم توزيع النتائج بهذه الطريقة (Xu,2009:4602). وكان هناك جدل قائم حول إذا ما كنت العدالة التفاعلية بمكوناتها تمثل بعداً مستقلاً (مثل العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية) للعدالة التنظيمية أما انها مجرد توسيع للعدالة الإجرائية؟ في عام (2001) قدم كل من (Cohen-Charash & Spector) دراسات ما بعد التحليل (meta-analysis) اختبرت (190) دراسة مختلفة عن العدالة التنظيمية بإبعاده الثلاثة التوزيعية, الإجرائية و التفاعلية, وجدت هذه الدراسة أن هناك تمييزاً بين الأبعاد الثلاثة وكذلك وجدت أنها ترتبط مع بعضها البعض بطرق مختلفة, وان أدرك 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, الإجرائية و التفاعلية (Jackson,2011:63). و أراد (Colquitt's) وزملاءه حسم هذا الجدل في عام (2001) نفسه 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 مساهمة مهمة من قبل (Colquitt's et al.2001) إذ تضمن بحثهم دراسات عن العدالة التنظيمية لعقدين من الزمن وجدوا من خلال اختبار (120) دراسة مستقلة ما بعد التحليل من اصل (183) دراسة تجريبية أن العدالة التوزيعية و العدالة الإجرائية, عدالة التعاملات الشخصية و عدالة المعلومات هي بنيات مختلفة ويمكن تميزه من خلال الدراسات التي أجريت على العدالة التنظيمية.

### ثالثاً : التهمك التنظيمي

ان البحث عن البدايات الأولى لدراسة التهمك في البيئة التنظيمية يمكن الاستدلال عليه من خلال عدد من الدراسات التي قدمها الباحثين والتي تعد القاعدة الأساسية لبحوث التهمك في الوقت الحالي, وبين (Andersson, 1996) انه عندما تم تطبيق مفهوم التهمك في البدايات الأولى في العمل كان الهدف منها التركيز على الأفراد العاملين في مجال الشرطة والخدمات الاجتماعية إذ من خصائص هذه الوظائف عدم الوضوح في العمل والحاجة إلى جهد عال (Scott & Zweig 2008 : 96), و يعد عالم الاجتماع (Arthur Niederhoffer) من الباحثين الأوائل الذي درس من خلال تقديم أطروحته في عام (1963) انتشار التهمك 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 الأشكال 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 الآخر 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 العمل (Dean et al., 1998,344) وفي هذه المدة وبالتحديد عام (1989) قدم كل من (Kanter&Mirvis) كتابهم المشهور "الأمريكيون المتهمين" ( *The Cynical Americans* ), وقد عرفا المتهمين باعتبارهم الناس ضيق الأفق والذين أصيبوا بخيبة أمل إذ 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 أعلننا أن حوالي ( 43 % ) من العاملين الأمريكيون متهمين 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 المتهمين الأمريكيون ارتفعت لتصل إلى (48%) (Nause et al ., 2007 691) . واستنادا على ما تم تقديمه من دراسات وبحوث سابقة أصبح واضحا لدى الباحثين والمنظمات ان التهكم التنظيمي لديه تأثير كبير على العاملين وبذلك أخذ حيز اهتمام كبير في فترة التسعينات وما بعده حيث بدأ الباحثين بتسيخ مفهوم التهكم التنظيمي بالأدبيات التنظيمية من خلال وضع التعاريف المختلفة والمقاييس و اختبار تأثيره على متغيرات تنظيمية مثل انتهاك العقد النفسي ( Andersson, 1996) وكذلك اختبار العلاقة بين التهكم و التغير التنظيمي وإمكانية تأثير التهكم بخفض الرضا الوظيفي , الالتزام التنظيمي , دافع العمل بجد و استعداد العاملين في المشاركة بجهود التغيير ( Reichers et al , 1997) , وبين (Twenge et al ., 2004) ان تهكم العاملين في اللفية 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)

و عرف (Dean et al., 1998) وزملائها التهكم التنظيمي كموقف سلبي باتجاه 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 تميز بنية التهكم التنظيمي عن العديد من المفاهيم الأخرى مثل الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي والالتزام (العطوي , 2012 : 20) , وفيما يلي توضيح للأبعاد التهكم التنظيمي من خلال الشكل التالي (Dean et al., 1998:345-346):-

#### 1. بعد الاعتقاد أو الإدراك ( *Belief* )

البعد الأول من التهكم التنظيمي هو الاعتقاد بان المنظمة تفتقر إلى النزاهة و حسب قاموس أكسفورد الإنكليزي بالنزاهة 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, 2009 : 155) , وهكذا فان العاملين المتهمين يعتقدون أن الممارسات التنظيمية في منظماتهم تمثل خيانة بالنسبة لهم بسبب عدم وجود المبادئ مثل العدالة , الصدق والإخلاص , وأيضا يعتقدون أن هذه المبادئ غالبا 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 العاملين بالمنطق الرسمي وراء اتخاذها (Dean et al., 1998:345) .

2. البعد العاطفي ( *Affective* )

تمثل ردة الفعل العاطفية الناتجة عن اعتقاد المتهمين من العاملين تمثل البعد الثاني للتهكم التنظيمي , و ردود الفعل العاطفية تأخذ أشكالاً 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 الآخر قوية وهي (1) الحماس – الفاندة (2) التمتع – الفرح (3) الفرح بصورة مبالغته (4) الضائقة – المعاناة (5) الغضب – الغيظ (6) الاشمزاز- الاستياء (7) احتقار - 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 المتهمين بالاحتقار والغضب اتجاه منظمته كما أنهم يعانون من الضيق والاشمزاز, وحتى يصل الأمر بالشعور بالعار عندما يفكروا في منظمته ومن ثم فإن التهكم يرتبط بمجموعة متنوعة من المشاعر السلبية .

3. البعد السلوكي ( *Behavioural* )

يمثل البعد الأخير من التهكم التنظيمي حيث الميول نحو السلبية , تلك المواقف والمشاعر والعواطف لا بد وان يكون لها منفذاً سلوكياً , و بين ( Dhar, 2009 : 155 ) سواء كان ذلك السلوك علناً أو سراً فهم يتصرفون بدافع التهكم وهو الأساس للتصورات مثل التصرف بعدانية 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, 2004 ), وكذلك عدم الثقة في أي شخص أو جماعة أو أيولوجية أو تقاليد اجتماعية أو مؤسسية ( Andersso 1996; Andersson and Bateman 1997; Bateman et al. 1992; Turner and Valentine 2001 ).

## المحور الثالث / الإطار التطبيقي للبحث

## 1. مقاييس البحث.

اعتمد الباحثان على مجموعة من المقاييس المستخدمة سابقاً في أدبيات الإدارة , ويوضح الجدول الآتي تفصيل هذه المقاييس , 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 ايضاً ضمت (4) فقرات , اما المتغير المعتمد فهو التهكم التنظيمي ويتكون من ثلاثة أبعاد , البعد الادراكي (5) فقرات , البعد العاطفي (5) فقرات و البعد السلوكي (4) فقرات .

## الجدول (4)

## ملخص مقاييس البحث

المصدر	عدد الفقرات	المتغيرات الفرعية	المتغيرات الرئيسية
(Mael&Ashforth,1992)	8	أحادي البعد	الهيبة الخارجية المدركة
	8		المجموع
(Rego& Cunha, 2006) بالاعتماد على ترجمة (العطوي 2007), للفقرات المقياس .	4	العدالة التوزيعية	العدالة التنظيمية المدركة
	4	العدالة الإجرائية	
	4	عدالة التعاملات الشخصية	
	4	عدالة المعلومات	
(Brandes et al ., 1999) أخذ المقياس وبشكل مباشر من دراسة (العطوي , 2012)	16		المجموع
	5	الادراكي	التهكم التنظيمي
	5	العاطفي	
	4	السلوكي	
	14		المجموع

المصدر: من أعداد الباحثين بالاعتماد على مقاييس المتغيرات .

## 2. الوصف الإحصائي.

يلاحظ في الجدول (5) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وشدة الإجابة بصورة عامة لمتغيرات البحث, وكالاتي :

## أ. الهيبة الخارجية المدركة

حصل متغير الهيبة الخارجية المدركة على وسط حسابي عام بلغ (3.409) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وبنحرف معياري (0.913) وبلغت شدة الإجابة (68.18%) وهي تشير الى نسبة الاتفاق في إجابات أفراد العينة عن هذا المتغير مما يدل على ان المتغير كان واضحاً بشكل لا بأس به لدى أفراد العينة ,

ويلاحظ أيضاً ان شدة الإجابة لعينة الدراسة المبحوثة جميعها كانت اعلى من (50%) ويعود السبب وراء ذلك الى ارتفاع مستوى ادراك أفراد العينة على أهمية متغير الهيبة الخارجية المدركة .

الجدول (5) الوصف الإحصائي للمتغيرات البحث

المتغيرات	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	شدة الإجابة
1. الهيبة الخارجية المدركة	0.913	3.409	68.18%
2. العدالة التنظيمية المدركة	0.851	3.564	71.29%
أ. العدالة التوزيعية	1.015	3.388	67.76%
ب. العدالة الإجرائية	1	3.379	67.58%
ج. عدالة التعاملات الشخصية	1.006	3.899	77.98%
د. عدالة المعلومات	1	3.591	71.82%
3. التهمك التنظيمي	0.879	3.196	63.92%
أ. الاراكي (الاعتقاد)	0.932	3.152	63.04%
ب. العاطفي	1.087	3.178	63.56%
ج. السلوكي	1.038	3.258	65.17%

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الكرونية .

ب. العدالة التنظيمية المدركة .

ويبين الجدول (5) الوسط الحسابي الموزون الكلي لمتغير العدالة التنظيمية المدركة اذ بلغ (3.564) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وبلغت شدة الإجابة (71.29%) وهي تشير الى نسبة الاتفاق في إجابات أفراد العينة عن هذا المتغير ما يدل على ان المتغير كان واضح بشكل جيد لدى أفراد العينة وان شدة الإجابة لعينة الدراسة المبحوثة جميعها كانت أعلى من (60%) . أما إجابات أفراد العينة على أبعاد العدالة التنظيمية كانت كما يأتي :

1.العدالة التوزيعية .

وحسب نتائج الجدول (5) فقد كان الوسط الحسابي الموزون لبعد العدالة التوزيعية هو (3.388) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وانحراف معياري (1.015) وبلغت شدة الإجابة (67.76%) ما يدل على ان هنالك اتفاقاً فوق المتوسط ما بين أفراد العينة عن فقرات بعد العدالة التوزيعية .

2.العدالة الإجرائية.

بالنسبة لبعد العدالة الاجرائية وكما مبين في الجدول (5) كان الوسط الحسابي الموزون بشكل كلي هو (3.379) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وانحراف معياري (1) وبلغت شدة الإجابة (67.58%) مما يدل على فقرات بعد العدالة الاجرائية كانت واضحة بالنسبة لإفراد العينة .

3. عدالة التعاملات الشخصية .

تظهر نتائج الجدول (5) بان الوسط الحسابي الموزون لبعد عدالة التعاملات الشخصية بشكل عام هو (3.899) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) والانحراف المعياري (1.006) وبلغت شدة الإجابة (77.98%) وهي اعلى من 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%).

4.عدالة المعلومات .

بلغ الوسط الحسابي الموزون للبعد الرابع من ابعاد العدالة التنظيمية (3.591) كما مبين في الجدول (7) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري مقداره (1) وبلغت شدة الإجابة (71.82%) كما يظهر في الجدول (5) مما يدل على وجود اهتمام كاف من قبل افراد العينة بما يتعلق بفقرات بعد عدالة المعلومات , وايضا يلاحظ ان جميع فقرات هذا البعد حصلت على شدة إجابة مساوية (70%) ,

ج. التهمك التنظيمي

ويوضح الجدول (5) ان الوسط الحسابي الموزون الكلي لمتغير التهمك التنظيمي بلغ (3.196) وهو اكبر بقليل من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري مقداره (0.879) وبلغت شدة الإجابة (63.92%) وهي تشير الى نسبة الاتفاق في إجابات أفراد العينة عن هذا المتغير لا باس به وتدل على وجود التهمك لديهم , ويلاحظ ان شدة الإجابة لجميع أبعاد وفقرات متغير التهمك التنظيمي كانت مقاربة الى (60%) . وكان الوسط الحسابي الموزون لبعد الاعتقاد (3.152) كما مبين في الجدول (0.932) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري مقداره (0.932) وبلغت شدة الإجابة (63.04%) ما يدل على ضعف الوضوح بالنسبة لإفراد العينة بما يتعلق بفقرات بعد الاعتقاد. وبلغ الوسط الحسابي الموزون لبعد

السلوك (3.178) كما مبين في الجدول (5) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري مقداره (1.087) وبلغت شدة الإجابة (63.56%) مما يدل على ان هنالك اتفاقاً فوق المتوسط على اغلب فقرات بعد السلوك. أما الوسط الحسابي الموزون للبعد العاطفي بشكل كلي كان (3.258) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وبلغت شدة الإجابة (65.17%) ما يدل على وضوح اغلب فقرات البعد العاطفي بشكل لا باس به لافراد العينة.

3. اختبار الفرضيات .

أولا/ اختبار فرضيات الارتباط

يبين الجدول (6) مصفوفة الارتباط البسيط بين متغيرات البحث التي أخذت الرموز الأتية في المصفوفة , الهيبة الخارجية المدركة (X) , العدالة التنظيمية المدركة (Y) (العدالة التوزيعية (Y1) , العدالة الإجرائية (Y2) , عدالة التعاملات الشخصية (Y3) , عدالة المعلومات (Y4) , , التهمك التنظيمي (Z) , البعد السلوكي (Z1) , بعد الاعتقاد (Z2) , البعد العاطفي (Z3) .

الجدول (6) مصفوفة الارتباط البسيط للمتغيرات البحث

		X	Y1	Y2	Y3	Y4	Y	Z1	Z2	Z3	Z
X	Pearson Correlation	1	.531(*)	.637(*)	.567(*)	.582(*)	.684(*)	-	-	-	-
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
Y	Pearson Correlation	.531(*)	1	.603(*)	.568(*)	.545(*)	.803(*)	-	-	-	-
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
Y	Pearson Correlation	.637(*)	.603(*)	1	.685(*)	.663(*)	.871(*)	-	-	-	-
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
Y	Pearson Correlation	.567(*)	.568(*)	.685(*)	1	.670(*)	.863(*)	-	-	-	-
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
Y	Pearson Correlation	.582(*)	.545(*)	.663(*)	.670(*)	1	.849(*)	-	-	-	-
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
Y	Pearson Correlation	.684(*)	.803(*)	.871(*)	.863(*)	.849(*)	1	-	-	-	-
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
Z	Pearson Correlation	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
Z	Pearson Correlation	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
Z	Pearson Correlation	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250

tailed)		250	250	250	250	250	250	250	250	250
N		250	250	250	250	250	250	250	250	250
Z	Pearson	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3	Correlation	.344(* )	.255(* )	.342(* )	.315(* )	.318(* )	.363(* )	.585(**)	.615(**)	1
	Sig. (2- tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	250	250	250	250	250	250	250	250	250
Z	Pearson	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Correlation	.423(* )	.412(* )	.503(* )	.439(* )	.491(* )	.544(* )	.849(**)	.882(**)	.854(**)
	Sig. (2- tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	250	250	250	250	250	250	250	250	250

المصدر : من أعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss v.21) الجدول (6) اعلاه يوضح علاقات الارتباط بين متغيرات البحث وقيل تفسير نتائج الجدول يجب الاشارة الى ان الحرف (N) يشير الى حجم العينة والتي كانت (250) تدريسيا , 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 العلامة (\*\*\*) يدل على معنوية الارتباط عند مستوى (0.01). ويتضح من النتائج الواردة في الجدول وجود علاقات ارتباط بين متغيرات البحث سواء كان على مستوى المتغير ام الإبعاد ويمكن تلخيص أهم نتائج الارتباطات وبحسب فرضيات الارتباط وبالجدول الآتي :-

الجدول (7) نتائج اختبار فرضيات الارتباط

ت	الفرضيات الرئيسي والفرعية	نوع الارتباط	قبول او رفض الفرضية
1	وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بينالهيبية الخارجية المدركة والتهكم التنظيمي	سلبي	قبول
2	وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بينالهيبية الخارجية المدركة وبعد الاعتقاد	سلبي	قبول
3	وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الهيبية الخارجية المدركة وبعد السلوك	سلبي	قبول
4	وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الهيبية الخارجية المدركة والبعد العاطفي	سلبي	قبول
5	توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العدالة التنظيمية والتهكم التنظيمي	سلبي	قبول
6	توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العدالة التوزيعية والتهكم التنظيمي	سلبي	قبول
7	توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العدالة الإجرائية والتهكم التنظيمي	سلبي	قبول
8	توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عدالة التعاملات الشخصية والتهكم التنظيمي	سلبي	قبول
9	توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عدالة المعلومات والتهكم التنظيمي	سلبي	قبول
10	توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الهيبية الخارجية المدركة و العدالة التنظيمية المدركة على المستوى الكلي والجزئي	ايجابية	قبول

المصدر : من أعداد الباحثين بالاعتماد على جدول الارتباط

ثانياً / اختبار فرضيات الأثر

في هذه الفقرة سيتم قياس علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة وذلك بالاعتماد على تحليل الانحدار البسيط واختبار (F) لتحديد معنوية معادلة الانحدار (التأثير) , إذ يوجد تأثير معنوي إذا كانت قيمة (F) المحسوبة أكبر من قيمة (F) الجدولية , ولا يوجد تأثير معنوي إذا كانت قيمة (F) المحسوبة أصغر من قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية (1%) , كما تم استخدام معامل التحديد ( $R^2$ ) لتفسير مقدار تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع , ولتحقيق هذا الهدف لابد من التحقق من مدى إمكانية قبول الفرضيات الرئيسية (الرابعة والخامسة , السادسة والسابعة) والفرضيات المنبثقة عن كل منها وبالشكل الآتي :

1. الفرضية الرئيسية الرابعة (H4) : توجد علاقة تأثير مباشرة ذات دلالة معينة بين الهيبة الخارجية المدركة والتهكم التنظيمي على المستوى الكلي .  
وتبين نتائج الجدول (8) ان قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط بلغت (54.125) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية (4.79) عند مستوى (1%) , ما يدل على معنوية أنموذج معامل الانحدار الخاص بهذه الفرضية , وبلغت قيمة معامل بيتا (-.407) أي ان تغير مقداره وحدة واحدة في الهيبة الخارجية المدركة يؤدي الى تغير مقداره (-.407) بصورة عكسية في التهكم التنظيمي.

الجدول (8) ملخص معادلة الانحدار وقيم ( $R^2$ ) وقيمة (F) المحسوبة للفرضية الرئيسية الرابعة

الفرصية الرئيسية الرابعة	المتغير المستقل	المتغير المعتمد	(Constant) X	معادلة الانحدار	قيمة $\beta$	قيمة (F) المحسوبة	قيمة $R^2$
	الهيبة الخارجة المدركة (X)	التهكم التنظيمي (Z)	4.585	$Z=4.585 +(-0.407)X$	-0.407	54.125	.179

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الكرونية .

كما ان قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) بلغت (0.179) , مما يعني ان (الهيبة الخارجية المدركة) تفسر ما نسبته تقريباً (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 مباشرة ذات دلالة معينة بين الهيبة الخارجية المدركة والتهكم التنظيمي على المستوى الكلي " .

2. الفرضية الرئيسية الخامسة (H5) : توجد علاقة تأثير مباشرة ذات دلالة معينة بين العدالة التنظيمية والتهكم التنظيمي على المستوى الكلي .

يظهر الجدول (9) نتائج تحليل الانحدار هنالك تأثير عكسي ذو دلالة معنوية عند مستوى (1%) للعدالة التنظيمية المدركة على التهكم التنظيمي إذ بلغت قيمة معامل بيتا (-.562) وقيمة (F) المحسوبة بلغت (50.720) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (4.79) ما يدل على معنوية أنموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية , أما 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 (80%) فتعود الى متغيرات أخرى غير موجودة في مخطط الدراسة الحالية . وهذا يؤدي الى تأكيد صحة الفرضية الرئيسية الخامسة " توجد علاقة تأثير مباشرة ذات دلالة معينة بين العدالة التنظيمية والتهكم التنظيمي على المستوى الكلي " .

الجدول (9) ملخص معادلة الانحدار وقيم ( $R^2$ ) وقيمة (F) المحسوبة للفرضية الرئيسية الخامسة

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	معادلة الانحدار	قيمة $\beta$	قيمة (F) المحسوبة	قيمة $R^2$	الفرضية الرئيسية الخامسة
العدالة التنظيمية المدركة (Y)	التهكم التنظيمي (Z)	$Z=5.200+(-.562) Y$	-0.562	104.441	.296	
العدالة التوزيعية (Y1)		$Z=4.404+(-.357) Y1$	-0.357	50.720	.170	أبعاد العدالة التنظيمية المدركة
العدالة الإجرائية (Y2)		$Z=4.688+(-.442) Y2$	-0.442	83.818	.253	
عدالة التعاملات الشخصية (Y3)		$Z=4.690+(-.383) Y3$	-0.383	59.067	.192	
عدالة المعلومات (Y4)		$Z=4.744+(-.431) Y4$	-0.431	78.606	.241	

المصدر: من أعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الكترونية .  
وتنتيخ من الفرضية الرئيسية الرابعة عدد من الفرضيات الفرعية :

أ. اختبار الفرضية الفرعية الأولى .

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

يظهر الجدول (9) نتائج تحليل الانحدار هنالك تأثير عكسي ذو دلالة معنوية عند مستوى (1%) للعدالة التنظيمية المدركة على التهكم التنظيمي إذ بلغت قيمة معامل بيتا (-.357) وقيمة (F) المحسوبة بلغت (104.441) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (4.79) ما يدل على معنوية نموذج 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 H5-1 (1) " بوجود علاقة تأثير مباشرة ذات دلالة معينة 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 (9) نتائج تحليل الانحدار هنالك تأثير عكسي ذو دلالة معنوية عند مستوى (1%) للعدالة التنظيمية المدركة على التهكم التنظيمي إذ بلغت قيمة معامل بيتا (-.442) وقيمة (F) المحسوبة بلغت (83.818) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (4.79) ما يدل على معنوية نموذج 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 (H5-2) " بوجود علاقة تأثير مباشرة ذات دلالة معينة 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 (9) نتائج تحليل الانحدار هنالك تأثير عكسي ذو دلالة معنوية عند مستوى (1%) للعدالة التنظيمية المدركة على التهكم التنظيمي إذ بلغت قيمة معامل بيتا (-.383) وقيمة (F) المحسوبة بلغت (59.067) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (4.79) ما يدل على معنوية نموذج 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 H5- (3) " بوجود علاقة تأثير مباشرة ذات دلالة معينة 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 (9) نتائج تحليل الانحدار هناك تأثير عكسي ذو دلالة معنوية عند مستوى (1%) للعدالة التنظيمية المدركة على التهكم التنظيمي اذ بلغت قيمة معامل بيتا (-.431) وقيمة (F) المحسوبة بلغت (78.606) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (4.79) مما يدل على معنوية نموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية , اما معامل التفسير ( $R^2$ ) بلغت قيمته (0.241) . 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 (H5-4) " بوجود علاقة تأثير مباشرة ذات دلالة معينة بين عدالة المعلومات والتهكم التنظيمي " .  
3. الفرضية الرئيسية السادسة (H6) : توجد علاقة تأثير مباشرة ذات دلالة معينة بين الهيبة الخارجية المدركة و العدالة التنظيمية المدركة على المستوى الكلي .

لتتحقق من معنوية تأثير الهيبة الخارجية المدركة في العدالة التنظيمية المدركة وفق الفرضية الرئيسية السادسة ومن اجل قبول هذه الفرضية من عدم قبولها تم استخدام اختبار (F) لتحليل معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما هو موضح بالجدول (10) وفق الصيغة الآتية :

$$Y=1.390+* X .638$$

إذ أن (Y) تمثل المتغير التابع ( العدالة التنظيمية المدركة ) .

وان (X) تمثل المتغير المستقل الرئيسي ( الهيبة الخارجية المدركة ) .

يتضح من خلال الجدول (10) نتائج تحليل الانحدار هناك تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى (1%) للهيبة الخارجية المدركة على العدالة التنظيمية المدركة اذ بلغت قيمة معامل بيتا (0.638) وقيمة (F) المحسوبة بلغت (218.314) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (4.79) ما يدل على معنوية نموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية , اما معامل التفسير ( $R^2$ ) بلغت قيمته (0.468) . بمعنى ان الهيبة الخارجية المدركة تفسر ما نسبته (47%) من التغيرات الكلية التي تطرأ على التهكم العدالة التنظيمية المدركة أما النسبة المتبقية والبالغة (53%) فتعود الى متغيرات أخرى غير موجودة في مخطط الدراسة الحالية . هذا يؤكد صحة الفرضية " بوجود علاقة تأثير مباشرة ذات دلالة معينة بين الهيبة الخارجية المدركة والعدالة التنظيمية على المستوى الكلي " .

الجدول (10) تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الهيبة الخارجية المدركة في العدالة التنظيمية المدركة

معامل التفسير $R^2$	قيمة (F)		العدالة التنظيمية المدركة (Y) قيمة B	Constant X	المتغير المعتمد المستقل
	الجدولية 1%	المحسوبة			الهيبة الخارجية المدركة (X)
.468	4.79	218.314	.638	1.390	

المصدر: من أعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الكترونية .

4. الفرضية الرئيسية السابعة (H7) : توجد علاقة تأثير مباشرة ذات دلالة معينة لكل من الهيبة الخارجية المدركة و العدالة التنظيمية المدركة على التهكم التنظيمي .

لتتحقق من معنوية تأثير كل من الهيبة الخارجية المدركة و العدالة التنظيمية المدركة في التهكم التنظيمي وفق الفرضية الرئيسية السابعة ومن اجل قبول هذه الفرضية من عدم قبولها تم استخدام اختبار (F) لتحليل معنوية نموذج الانحدار الخطي المتعدد وكما هو موضح بالجدول (11) وفق الصيغة الآتية :

$$Z=5.272+(* X +(-.495)*Y -0.092)$$

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

جدول (11) تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي المتعدد لقياس تأثير كل من الهيبة الخارجية المدركة

والعدالة التنظيمية المدركة في التهكم التنظيمي

المصدر: أعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الكترونية .

معامل التفسير $R^2$	قيمة (F)		التهكم التنظيمي (Z)		Constant	المتغير المعتمد المتغير المستقل
	الجدولية 1%	المحسوبة	B			
			B2	B1		
.301	4.79	53.228	-495	-.092	5.272	الهيبة الخارجية المدركة (X) العدالة التنظيمية المدركة (Y)

المصدر: من أعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

يظهر الجدول (11) نتائج تحليل الانحدار هنالك تأثير 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 (-.092) , (-.495) و قيمة (F) المحسوبة بلغت (53.228) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (4.79) مما يدل على معنوية نموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية , اما معامل التفسير ( $R^2$ ) بلغت قيمته (301) . بمعنى ان كل من الهيبة الخارجية المدركة و العدالة التنظيمية المدركة تفسر ما نسبته (30%) من التغيرات المعاكسة التي تطرأ على التهكم التنظيمي أما النسبة المتبقية و البالغة (70%) فتعود الى متغيرات أخرى غير موجودة في مخطط الدراسة الحالية . هذا يؤكد صحة الفرضية الرئيسية السابعة " بوجود علاقة تأثير مباشرة ذات دلالة معينة لكل من الهيبة الخارجية المدركة و العدالة التنظيمية المدركة في على التهكم التنظيمي "

المحور الرابع / الاستنتاجات و التوصيات

أولا / الاستنتاجات .

- أ- ظهور تقبل يمكن القول عنه انه ايجابي من قبل أفراد العينة اتجاه فقرات متغير الهيبة الخارجية المدركة وهذا مؤشر على أن أفراد العينة (التدريسيين) يدركون بان كلياتهم تملك الهيبة الخارجية .
- ب- وأيضا وجدت النتائج الإحصائية 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 وهذه النتيجة تؤدي الى قبول الفرضية الرئيسية الأولى .
- ت- وأظهرت النتائج الإحصائية أن هنالك تأثيرا عكسيا 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 , وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الرئيسية الرابعة .
- ث- أما فيما يخص العدالة التنظيمية المدركة أظهرت النتائج أن هنالك اتفاقا فوق المتوسط من قبل التدريسيين عينة البحث على ان هنالك عدالة تنظيمية في كلياتهم , وقد حصل بعد (عدالة التعاملات الشخصية) على المرتبة الأولى من حيث الأهمية لدى التدريسيين بينما العدالة الإجرائية جاء في المرتبة الأخيرة .
- ج- أثبتت نتائج التحليل الإحصائي أن العدالة التنظيمية بإبعاده (التوزيعية و الاجرائية , عدالة التعاملات الشخصية و عدالة المعلومات ) , ترتبط بصورة عكسية مع التهكم التنظيمي , اذ تشير هذه النتيجة انه كلما يزداد ادراك التدريسيين عينة البحث للعدالة التنظيمية في كلياتهم خفض ذلك مستويات التهكم لديهم وبشكل طبيعي يحصل العكس في حالة أدركهم عدم عدالة كلياتهم , وعليه تم قبول الفرضية الرئيسية الثانية .
- 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 خفض ذلك مستويات التهكم , مما يدعم قبول الفرضية الرئيسية الخامسة , 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 .

ثانياً : التوصيات

1. ضرورة قيام عمادة الكليات عينة البحث بالعمل على تعزيز هيبتها الخارجية وبشكل ايجابي في أعين التدريسيين , فضلا عن الاهتمام بصورة اكبر بسمعتها و صورتها في المجتمع من خلال إيصال جميع

- المعلومات المتعلقة بالكلية من انجازات على المستوى الأكاديمي او الاجتماعي معتمده بذلك على المؤتمرات والندوات والحلقات النقاشية .
2. ضرورة ان تدرك عمادة الكليات ان تعزيز او الاهتمام بالهبة الخارجية للكلية قد يعمل على توليد ادراك لدى الأطراف الخارجية ( أصحاب المصالح ) بوجود العدالة التنظيمية في تلك الكليات , فضلا عن تأثيره في تقليل مستويات التهمك التنظيمي لدى الأطراف الخارجية (التدريسيين).
  3. ضرورة ان تولي عمادة الكليات رعاية اكبر في تطبيق العدالة التنظيمية بإبعاده الأربعة (التوزيعة , الإجرائية , عدالة التعاملات الشخصية وعدالة المعلومات ) , لما تلعبه العدالة التنظيمية من دور وتأثير في تقليل مواقف التهمك التنظيمي لدى التدريسيين .
  4. من الأهمية ان تعمل عمادة الكليات المبحوثة على انتهاج سياسة مدروسة في توزيع الموارد من الرواتب والمكافآت والترقيات على التدريسيين معتمدة بذلك على المسؤوليات الملقاة على عاتقهم وخيرات العمل والتحصيل العلمي والتدريب الحاصل عليه التدريسي .
  5. إعطاء نوع من الحرية للملاك التدريسي في تقديم وجهات نظرهم ورائهم بخصوص القرارات التي تخصهم فيما يتعلق بالقرارات والإجراءات واليات المتصلة بروتابهم والمكافآت وتقييم أدانهم .

## المصادر

أولا/المصادر العربية .

1. 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.
2. الخفاجي،حاكم جبوري،(٢٠١٢) التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحقيق جودة حياةالعمل دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في جامعة الكوفة،مجلة القادسية . للعلوم الإدارية والاقتصادية المجلد ٤ العدد ٣.
3. رضي، جواد محسن راضي . العطوي. عامر علي،(٢٠٠٩) اثر إدراك المكانة الخارجية والدعم التنظيمي في التزام العاملين ) دراسة تطبيقية في كلية الإدارة واقتصاد – جامعة القادسية ( ،المؤتمر العلمي الأول لكلية الإدارة واقتصاد.
4. العبيدي،نماءجواد، ( ٢٠١٢ ) اثرالعدالة التنظيمية وعلاقته بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في وزارةالتعليم العالي والبحث العلمي "مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية،المجلد :٨ الاصدار : ٢٤ . الصفحات : ٧٤ – 107.
5. العطوي، عامر علي حسين،(٢٠٠٧) أثرالعدالة التنظيمية في الأداء السياقي دراسة تحليلية لأراء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية،المجلد : ٩ الاصدار : ٣ الصفحات : 146-170.
6. العطوي، عامر علي (٢٠١٢) ، (تفسير ظاهر التهمك في المنظمات من خلال الترابط البيئي لعمليات العقد النفسي والاحترق الداخلي) دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في معمل سمنت المثنى ،مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية،المجلد ٤ ، العدد ٢.
7. العنزي . سعد علي حمود، عامر علي حسين العطوي، (2010) الاحتكام للمكانة :منظور معاصر في عملية تعزيز السلوك الريادي ،مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ١٦، العدد 58، ص 1-28.
8. العنزي . سعد علي حمود، عامر علي حسين العطوي، حسام حسين شياع السلامي ( ٢٠١١ ) ، والتأثيرات التفاعلية بين الاحتكام للمكانة والتوجه للفردية – الجماعية وانعكاساتها في الدمج التنظيمي ،مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة واقتصاد جامعة بغداد، المجلد ١٧، العدد ٣.
9. الفتلاوي، ماجد جبار غازي،(٢٠١٣) العدالة التنظيمية وعلاقتها بالدعم التنظيمي المدرك وأثرهما في تحقيق التميز بحث استطلاعي في جامعة الكوفة، اطروحة دكتوراه فلسفة في علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.
10. الفتلاوي، ميشاق هاتف،(٢٠١٢) تأثير مكانة المنظمة في تحقيق الأداء المتميز من خلال الدمج المنظمي : دراسة حالة جامعة كربلاء ، اطروحة دكتوراه مقدمة الى كلية الإدارة واقتصاد جامعة بغداد.
1. المدو، الآء عبد الكريم غالب،(٢٠١٢) تأثير التوازن التنظيمي في الرضا الوظيفي بتوسيط العدالة التنظيمية : دراسة تحليلية في ديون وزارة النفط ،رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

ثانيا / المصادر الأجنبية

1. Andersson, L. M. (1996). Employee cynicism: An examination using a contract violation framework ., Human Relations , Vol. 49, pp. 1395-1418.

2. Andersson, L. M. (1996). Employee cynicism: An examination using a contract violation framework ., *Human Relations* , Vol. 49, pp. 1395-1418.
3. Andersson, LM and Bateman TS (1997), Cynicism in the Workplace: Some Causes and Effects ,*Journal of Organizational Behaviour*, sep, vol.18, no5: 449–469
4. Andersson, LM and Bateman TS (1997), Cynicism in the Workplace: Some Causes and Effects ,*Journal of Organizational Behaviour*, sep, vol.18, no5: 449–469.
5. Anson RH, Mann DJ and Sherman D (1986), Niederhoffer's Cynicism Scale: Reliability and Beyond ,*Journal of Criminal Justice*, 14: 295 – 305.
6. 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>.
7. 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
8. 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.
9. 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) .
10. 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.
11. 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.
12. 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.
13. Carmeli . Abraham , Gershon Gilat , Jacob Weisberg (2006) , Perceived External Prestige, Organizational Identification and Affective Commitment: A Stakeholder Approach , *Corporate Reputation Review*, Vol. 9, No. 1, pp. 92 – 104.
14. Carmeli. Abraham (2005) Perceived External Prestige, Affective Commitment, and Citizenship Behaviors , *Organization Studies* 26(3): 443–464, .
15. Carmli, A. and Freund, A. (2002), The Relationship between Work and Workplace Attitudes and Perceived External Prestige , *Corporate Reputation Review*, 5(1), 51-68
16. 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 .

17. **Chegini, Mehrdad, Goudarzvand. (2009) The Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior , American Journal of Economics and Business Administration 1 (2): 173-176.**
18. **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 .**
19. **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.**
20. **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.**
21. **Daly , P. Joseph; David R. Williams ; Stephen J. O'Connor ; Richard W. Poudier (2009) Interpersonal Aspects of Justice in Relationships Between Consumers and Service Providers: A Confirmatory Factor Analysis , SocJust Res, 22:335–350 .**
22. **Dean, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism . Academy of Management Review, 23(2), 341-352.**
23. **Dhar , Rajib. Lochan (2009) , Cynicism in the Indian I.T. Organizations: An Exploration of the Employees' Perspectives , Qualitative Sociology Review Volume V, Issue 1.**
24. **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.**
25. **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.**
26. **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.**
27. **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.**
28. **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.**
29. **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.**
30. **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 .**
31. **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.**

32. Holbrook. Jr Robert L,(1999) Managing Reactions to Performance Appraisal The Influence of Multiple Justice Mechanisms , Social Justice Research, Vol. 12, No. 3 .
33. Holzman, H (1980) Organizational and Professional Cynicism among Police, Unpublished PhD Thesis, St. John's University .
34. Homans, G. C.: (1961) Social Behaviour: Its Elementary Forms , Routledge and Kegan Paul, London.
35. 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 .
36. Kamasak, Rifat ;Bulutlar, Füsün (2008) , The Impact of Communication Climate and Job Satisfaction in Employees' External Prestige Perceptions , 176YÖNETİM VE EKONOMİK, Cilt:15 Sayı:2 Celal Bayar Üniversitesi .B.F. MAN\_S.A .
37. 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 .
38. 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.
39. 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.
40. 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) .
41. 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 .
42. 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.
43. 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 .
44. 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 .
45. 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>
46. Niederhoffer A (1967) Behind the Shield , Police in Urban Society, Doubleday and Company Inc, Garden City, New York.
47. 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.

48. 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.*

49. 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.

50. 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.

51. 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 .

52. Rupp, Deborah E., (2011), *An employee-centered model of organizational justice and social responsibility, Organizational Psychology Review*, Vol. 1, No.1, pp.72-94.

53. Scott ,A.Kristyn , Zweig , David (2008) , *DISPOSITIONAL PREDICTORS OF ORGANIZATIONAL CYNICISM , ASAC, Halifax, Nova Scotia .*

54. 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.*

55. 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.*

56. 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.

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

58. 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 .*

59. Whisenant ,Warren &Smucker , Michael (2009) , *Organizational Justice and Job Satisfaction in Coaching , Public Organiz Rev*, 9,157–167 .

60. 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 .

61. 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 .

62. 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 .