

## أثر العدالة التنظيمية في الشعور بالاعتزاز الوظيفي (دراسة ميدانية على بعض مديريات وزارة الشباب والرياضة العراقية) لؤي محمد علي

### الملخص:

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر العدالة التنظيمية في الشعور بالاعتزاز الوظيفي للعاملين في مديريات وزارة الشباب والرياضة العراقية، وتحديد المفاهيم والدلالات النظرية والعلمية المرتبطة بالعدالة التنظيمية والاعتزاز الوظيفي. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لهذا الغرض، واستخدم قائمة الاستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات، بالإضافة الى المقابلة الشخصية لبعض الاداريين والموظفين في مديريات وزارة الشباب والرياضة العراقية محل الدراسة، وبلغ حجم المجتمع (٢٥٥٤)، وعينة الدراسة (٣٣٢)، بنسبة استرداد (٨٥%)، كما تم استخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) كحزمة إحصائية لإدخال ومعالجة وتحليل البيانات.

ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة: أنه يوجد أثر سلبي ومعنوي للعدالة التنظيمية على الاعتزاز الوظيفي (اللامعنى، واللامعيارية وغربة الذات، والعجز). وأوصت الدراسة: الحرص على العدالة التنظيمية من قبل المديرين فكراً وممارسة وسلوكاً حياتياً لكونها أسلوب خلاقاً وتنظيماً أصيلاً يعزز من القدرات الإبداعية للموظفين لأنها توفر المناخ التنظيمي المثالي للعمل وتعمل على رفع درجة الرضا الوظيفي لدى الموظفين وتحسن من ثقتهم في تنظيمهم.

### Abstract:

The study aimed to identify the impact of organizational justice in the sense of expatriate employment of employees in the directorates of the Iraqi Ministry of Youth and Sports, and to identify concepts and theoretical and scientific concepts related to organizational justice and career alienation

The researcher used the analytical descriptive method for this purpose. He used the survey list as a main tool for collecting data, in addition to the personal interview of some administrators and employees in the departments of the Iraqi Ministry of Youth and Sports. The size of the community was (2554), the study sample was (332), The Statistical Analysis Program (SPSS) was

used as a statistical package for data entry, processing and analysis.

One of the most important findings of the study is that there is a negative and moral impact of organizational justice on functional alienation (meaninglessness, immorality, alienation, and disability).

The study recommended that organizational justice should be considered by managers as an innovative method and organization that enhances the creative abilities of employees because they provide the ideal organizational environment for work and raise the degree of employee satisfaction and improve their confidence in their organization.

## الجزء الاول: منهجية الدراسة

### المقدمة:

في ظل بيئة غير مستقرة وتحولات اقتصادية، دعت الحاجة منظمات الاعمال الى فهم سلوك العاملين الذين يتطلب منهم تحقيق مستويات أداء عالية مع ضمان العدالة لهم، أو توفير العدالة لهم في العمل، وقد يؤدي ذلك الى ارتفاع مستوى الاداء ليتجاوز أدائهم متطلبات التوصيف الوظيفي عندما يعتقد أنهم يعاملون بعدالة في موقع العمل، أما في حالة شعور العاملين بعدم العدالة (اللانصاف) فإنه يؤدي الى تراجع مستويات الاداء، وانخفاض الرضا الوظيفي.

لقد بدأ الاهتمام بمفهوم العدالة في الكتابات الادارية عندما قدم (Adms,1963) نظريته تحت مسمى (نظرية العدالة) وقد حظي هذا المفهوم بأهتمام كبير أنذاك نظرا لتأثيره المباشر على دوافع وجهود العاملين، الامر الذي أدى الى عد هذا المفهوم أحد أهم مفاهيم السلوك الانساني في المنظمات، ومتغير تنظيمي مهم، والاساس في نجاح المنظمات والمحافظة على الموارد البشرية العاملة وذلك للاهمية التي يحدثها شعور العاملين بالعدالة في مكان العمل الذي يؤدي الى ارتفاع مستويات الاداء التنظيمي، وزيادة الثقة في إدارة المنظمة، وزيادة قناعتهم بإمكانية الحصول على حقوقهم، أما في حالة شعور العاملين بغياب العدالة (اللانصاف) فإنه يؤدي الى تراجع مستويات الاداء، وانخفاض الرضا الوظيفي وتدني سلوكيات المواطنة التنظيمية، وانخفاض الالتزام التنظيمي وهذا بدوره يؤدي الى تراجع مستويات الاداء، وقد برزت أبعاد وتأثيرات نفسية سلبية أكثر خطورة كان من أبرزها القلق والتوتر والاكتئاب النفسي

لؤي محمد علي

والتمرّد، والصراعات الداخلية بين العامل ونفسه، والخارجية بينه وبين الآخرين، وشعور العاملين بالعزلة وعدم الانتماء الى المنظمة وعدم وجود هدف للعمل من أجله وهذا بدوره دعا الى تبلور ظاهرة الاغتراب والتي شغلت حيزا كبيرا من اهتمام الباحثين وأكثر هذه المشاكل وضوحا لما لها من تأثيرات سلبية على المستوى الشخصي والتفاعلي والوظيفي للمورد البشري.

### مشكلة الدراسة:

تعد مشكلة الاغتراب الوظيفي في مديريات وزارة الشباب والرياضة العراقية ظاهرة خطيرة ومؤثر على مرور المديرية بأزمة حقيقية ربما تسارع بها الى الانحدار والقتل، وهو ناتج عن عدة عوامل ومن بينها عدم وجود العدالة التنظيمية وتطبيقها على الموظفين داخل المديرية.

وعليه يمكن للباحث بلورة مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

- ١- ما هو واقع العدالة التنظيمية والاعتراب الوظيفي في المديرية المبحوثة؟
- ٢- ما المقصود بالعدالة التنظيمية وكيف يمكن توظيفها في التقليل من حدة الاعتراب الوظيفي داخل المديرية المبحوثة؟

### فروض الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة، تسعى هذه الدراسة الى التحقق من مدى صحة الفرض التالي: يوجد أثر سلبي ومعنوي للعدالة التنظيمية على الاعتراب الوظيفي (العزلة الاجتماعية، العجز، اللامعنى، اللامعيارية).

### أهمية الدراسة:

تنقسم أهمية الدراسة الى أهمية علمية وأهمية تطبيقية وكما يلي:

#### أولاً: الأهمية العلمية:

تظهر هذه الأهمية من خلال تقديم إطار فكري لمتغيرات الدراسة الحالية، حيث يلاحظ حداثة موضوعي العدالة التنظيمية والاعتراب الوظيفي في البيئة العربية وتحديدًا على المستوى العراقي في حدود علم الباحث، وهذه الدراسة سوف تساهم في إثراء هذا الجانب.

#### ثانياً: الأهمية التطبيقية:

القطاع الخدمي في جمهورية العراق يمثل ركيزة أساسية وأداة مهمة لتحقيق أهداف التنمية الشاملة والمستدامة، فهو من أسرع القطاعات نمواً في أغلب الأحيان. أن معرفة أثر العدالة التنظيمية في الشعور بالاعتراب الوظيفي من خلال مجال التطبيق على مديريات وزارة الشباب والرياضة العراقية محل الدراسة يعد من القضايا الإدارية الحديثة التي تحظى بأهتمام كثير من الباحثين في الفترة الأخيرة باعتبارها احد المداخل المتميزة.

## الجزء الثاني: الإطار النظري للدراسة:

### أولاً: العدالة التنظيمية:

#### أ. مفهوم العدالة التنظيمية:

يركز هذا المفهوم على تقييم القرارات والافعال الادارية في المنظمة من خلال مدى تحقيقها للعدالة والانصاف عند توزيع الفوائد وتحمل التكاليف سواء بالنسبة للأفراد أو المجموعات الاخرى.<sup>(i)</sup>

وعرف (الدليمي والدلو، ٢٠١٢)<sup>(ii)</sup> العدالة التنظيمية على أنها "حصيلة أدراك العاملين والجماعات للعدالة التوزيعية والاجرائية والتفاعلية داخل المنظمة بنسب متفاوتة أستنادا الى العوامل الداخلية (الشخصية، الادراك، الخبرة،...) والتنظيمية (مناخ وبيئة العمل، سياسات العمل، الاجراءات التنظيمية،...) والبيئة الخارجية(الثقافية، الاجتماعية، الاقتصادية...)) وانعكاس هذا الادراك على اتجاهاتهم وسلوكياتهم والتي من خلالها يمكن للمنظمة معرفة مستوى عدالتها.

ويرى (خشان، ٢٠١٢)<sup>(iii)</sup> أن العدالة التنظيمية هي "أدراك العاملين للانصاف والعدالة في المعاملة من جانب المنظمة، وذلك فيما يتعلق بالنتائج أو المخرجات التي يتم تسلمها، والوسائل أو الاجراءات التي يتم أتباعها في سبيل توزيع تلك المخرجات، والمعاملة الشخصية التي يتلقاها العاملين أثناء تنفيذ تلك الاجراءات، وفيما يتعلق بكفاية المعلومات والتفسيرات المقدمة للمرؤوسين بشأن الاجراءات التنظيمية وتوزيع المخرجات".

**ويمكن للباحث تعريف العدالة التنظيمية على أنه (أدراك العاملين للعدالة التوزيعية والاجرائية والتفاعلية في المعاملة التي يتلقونها داخل المنظمة من قبل الادارة وانعكاس هذا الادراك على سلوكهم وتصرفاتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة).**

#### ب. أهمية العدالة التنظيمية:

- ١- إن لها أهمية بالنسبة للفرد، لما لها من اثر على الحالة الصحية النفسية للأفراد، ومشاعرهم الإنسانية، وعلى اتجاهاتهم على نحو المنظمة، وسلوكهم.
- ٢- تعد وسيلة وأداة مهمة لتحقيق المصالح الشخصية والتنظيمية.
- ٣- توفر العدالة التنظيمية الشعور بالانتماء والولاء للمنظمة والرضا.
- ٤- تعد أداة للمقارنة يعتمدها الأفراد لمعرفة مكانتهم وقيمتهم للجماعة والمنظمة.
- ٥- توفر فهم أفضل للمعايير والقواعد التي تعتمدها المنظمة في تطبيق العدالة.
- ٦- تعزز العدالة التنظيمية سلوك المواطنة التنظيمية بين الأفراد.
- ٧- ترتبط أبعاد العدالة التنظيمية بشكل مباشر بفاعلية الأفراد في المنظمة.
- ٨- تعد إطار تطبيقي يعكس فلسفة المنظمة وملاحظها.<sup>(iv)</sup>

ويرى (الخفاجي، ٢٠١٢)<sup>(v)</sup> أهمية العدالة التنظيمية فيما يلي:

- ١- أدراك العاملين لعدم توفر العدالة يؤدي الى مشاكل كبيرة في المنظمة وذلك بأتباع

لؤي محمد علي

سلوكيات سلبية مثل ترك العمل، وزيادة معدلات الدوران، نقص الولاء والانتماء، وقد تصل بالبعض منهم الى سلوكيات الانتقام الموجهة نحو المنظمة ونظمها أو نحو قادتها.

٢- العدالة التنظيمية تعمل على ترتيب الافراد ضمن المجموعة وبيان دور كل منهم ومكانته في عملية اتخاذ القرارات، فضلا عن توفير المعلومات المناسبة عن طبيعة علاقاتهم بالمجموعة التي ينتمون اليها والسلطة الممنوحة لهم ضمنها.

٣- العدالة التنظيمية تؤثر في المشاعر الانسانية المتولدة التي قد يشعر بها الافراد في حالات الظلم نتيجة القرارات التنظيمية أو سلوكيات الادارة غير العادلة والتي قد تجعل من بعضهم عنيفين أو صعبين المراس أو تدفع بالبعض منهم الى تفضيل الانسحاب من المنظمة وترك العمل.

٤- أن ادراكات العدالة التنظيمية أو أحد أبعادها تؤثر على النتائج الفردية والتنظيمية مثل ادراكات العاملين للعدالة التوزيعية تؤثر في تنمية دوافع العمل والرضا بالنسبة لهم، أما بقية شركاء العمل من غير العاملين فلهم مصالحهم الخاصة المؤثرة في بقاء ووجود المنظمة، وادراكهم لمدى تحقق العدالة التنظيمية يمكن أن يكون له أثر سلبي أو ايجابي على سلوكيات وأتجاهات عديدة في الاداء التنظيمي للمنظمة.

### ج. أبعاد العدالة التنظيمية:

توجد للعدالة التنظيمية ثلاث أبعاد هي:

١- العدالة التوزيعية: وتعني أدراك العدالة فيما يتعلق بالعوائد والارباح، وتشمل العدالة التوزيعية جوانب عديدة منها المساواة، تكافؤ الفرص الى جانب العدالة في أشباع الاحتياجات.

٢- العدالة الاجرائية: وتعني ادراك العدالة فيما يتعلق بالعمليات والاجراءات المستخدمة لاتخاذ القرارات.

٣- العدالة التفاعلية: وتعني مدى معاملة الافراد المتأثرين بالقرار بكرامة وأحترام. (vi)

### د. نتائج العدالة التنظيمية:

عندما يشعر العامل بعدم العدالة فإنه من المتوقع ان يسلك واحد أو أكثر من أنماط السلوك التالية من أجل أستبداله بالشعور بالعدالة:

١- تغيير مدخلات العمل، كتقليل مجهود الاداء.  
٢- محاولة تغيير المكافآت التي يتم الحصول عليها، من خلال المطالبة بزيادة المكافآت.

٣- ترك الموقف، كترك العمل.

٤- تغيير نقاط المقارنة، كالمقارنة الذاتية مع مجموعة العمل المختلفة.

٥- التعديل النفسي للمقارنة كالتبرير مثلا "بأن عدم العدالة أمر مؤقت وسوف يتم حله

في المستقبل".

٦- اتخاذ إجراءات من أجل تغيير المدخلات أو المخرجات الخاصة بالشخص موضوع المقارنة كأقناع الشخص مثلا " بقبول عمل أكثر". (vii)

### ثانياً: الاعتزاز الوظيفي:

#### أ. مفهوم الاعتزاز الوظيفي:

هو حالة نفسية يعاني منها الفرد ويشعر معها بعدم الصلة بالواقع الذي يحيط به نتيجة تعرضه لمثيرات او عوامل ذاتية او بيئية لا يكون قادرا على التكيف معها بحيث يؤدي هذا الانفصال الى ركون الفرد للعزلة والانطواء وتحقير الذات وذلك لعدم الشعور بأهمية ما يقوم به من اعمال داخل محيط العمل. (viii)

ويرى كل من (الصراف والحمداني) (ix) على أنها حالة نفسية اجتماعية يشعر بها الفرد العامل نتيجة عدم انسجامه مع المهام والواجبات الموكلة اليه، مما يشعره بفقدان الامن والاستقرار في كافة جوانبه سواء اكانت نفسية اجتماعية ام تنظيمية، وهي تشكل بمجموعتها بعض الصفات السلبية مثل التوتر والميل الى العزلة واللامسؤولية واتجاهات سلبية نحو العمل والزملاء، وهذا بدوره يسبب ارهاقاً انفعالياً وجسمانياً وسخطاً على الذات وعلى العمل.

يعرف الباحث الاعتزاز الوظيفي على أنه شعور الفرد بانفصاله عن الواقع في العمل الذي يقوم به داخل المنظمة وان ما يقوم به غير ذي أهمية وتؤدي الى اضطراب علاقته مع الاخرين في المنظمة ويؤدي به الى الانعزال والتمرد وانخفاض انتاجيته في العمل.

#### ب. نتائج الاعتزاز الوظيفي:

إن ابرز نتائج الاعتزاز هي:

١- التراجع والهامشية: هنالك الكثير من الناس ممن يعجزون عن التكيف لحركة المجتمع باتجاه مواكبة الاندفاع وراء الجوانب المادية وتحقيق المكانة الاجتماعية الاعلى، ومن اسباب ذلك استمرارهم بالتمسك بالقيم التقليدية مما يعرقل موائمة سلوكهم مع التغيرات الاجتماعية الجارية وهنا تخف وطئه الاحباط ويتحول الاخفاق المادي إلى نجاح اخلاقي ويتصدر الشرف مختلف الاعتبارات التي ينطلق منها هؤلاء في تبرير مواقفهم الراضية لبهجة الحياة.

٢- اضمحلال الهوية: يُلاحظ في ضوء الدراسات الحديثة إن اقصى ممن تصله حالة الاعتزاز في سياقات التغيير الاجتماعي والاقتصادي هو انفصال الإنسان عن نفسه وهي ما سماها (Seeman) اغتراب الذات. (x)

٣- العزلة وتآكل الانتماء: تكون بارزة غالباً في المجتمعات الحديثة الغربية التي تكون قائمة على الفردية دون الاهتمام بروح الجماعة وكذلك انحسار التواصل بين سكان المدن الحضرية وبروز الحواجز النفسية والاجتماعية التي تسبق المسافة التفاعلية. (xi)

لؤي محمد علي

**ويضيف (الكتبي، ٢٠٠١) (xii) أن للاعتراب الوظيفي العديد من الآثار السلبية في مجال العمل، فشعور الفرد بالاعتراب في مجال العمل يفقده الانسجام والتأقلم مع هذا العمل، وهو يزيد من شعور الفرد بالوحدة وعدم الرضا وفقدان الانتماء التنظيمي، واختفاء روح المبادرة والمسؤولية، ولا شك أن هذه المظاهر السلبية تؤثر سلباً على أداء العاملين ومستوى إنتاجيتهم، كذلك فإن هذه المشاعر السلبية تؤثر سلباً على كل من الفرد والمنظمة، كذلك يضيف البعض مجموعة من الآثار السلبية للاعتراب الوظيفي مثل ارتفاع معدلات الغياب، وارتفاع معدل دوران العمل، وانخفاض مستوى الأداء، والمساعدة على تكوين الاتجاهات السالبة لدى الأفراد في محيط العمل.**

### **ج. مراحل الاعتراب الوظيفي:**

أن ظاهرة الاعتراب تمر بثلاث مراحل، كل مرحلة تؤدي الى المرحلة الاخرى وهذه المراحل هي:-

#### **١- المرحلة الاولى (مرحلة تهيؤ العمل للاعتراب):**

وهذه المرحلة تتضمن بعد اللامعنى واللامعيارية، وفي هذه المرحلة يشعر الفرد بالعجز والتفاوت بين الوسائل والأهداف يكون نتيجة للتأكيد الواضح على الاهداف في الوقت الذي لا تكون فيه الوسائل المشروعة متاحة ومتوائمة مع الاهداف ولا تتاح الفرص لتحقيقها وهذا يؤدي بدوره الى جعل الاجراء مطلوباً سواء كان مشروعاً أو غير مشروعاً.

#### **٢- المرحلة الثانية (مرحلة الرفض والنفور الثقافي لدى العامل):**

وفي هذه المرحلة تتعارض اختيارات العاملين مع الاحداث والتطلعات الثقافية، ويشعر العامل بالاعتراب من خلال التناقض بين ما هو مثالي أو هو واقعي وما يترتب على ذلك من صراع الاهداف، أي أن الشخص المغترب غير راضي وبالتالي يكون معارضاً للاهتمامات السائدة والموضوعات والقيم والمعايير وهناك مظاهر نفسية تظهر في هذه المرحلة كمشاعر القلق والغضب والكرهية بوصفها مظاهر للاعتراب.

#### **٣- المرحلة الثالثة (مرحلة تكيف المغترب):**

في هذه المرحلة يحاول العامل التكيف مع المواقف بعدة طرق:-  
- الاندماج الكامل والمسايرة والخضوع لكل المواقف.  
- التمرد والثورة والاحتجاج ويتخذ العامل الموقف الراض للوضع القائم.<sup>(xiii)</sup>

### **ثالثاً: أثر العدالة التنظيمية على الاعتراب الوظيفي:**

في أدبيات الاندماج والعدالة الاجتماعية، تعتبر المساواة ظاهرة حاسمة لتحقيق الاندماج الاجتماعي أن الموظفين الذين يشعرون بالتوزيع المتكافئ للموارد والاحترام على قدم المساواة مع بعضهم البعض والسياسات والإجراءات والتفاعلات العادلة

والمحترمة من المرجح أن يكون لديهم شعور بالسيطرة وانخفاض العزلة الاجتماعية<sup>(xiv)</sup>.

### ١ - العدالة التنظيمية واللامعنى:

وفقاً لبحوث العدالة التنظيمية، يتوقع العاملون تلقي مبرراً أو سبباً للقرارات التي تحيد عن المشورة التي قدموها، حيث أنهم قد يتقبلون القرارات التي تتعارض مع مشورتهم إذا فسر صناع القرار بصورة مرضية سبب كون هذا القرار ضرورياً أو ملائماً. والمديرين وغيرهم من ذوي السلطات يتجاهلون أو يقللون من الخطوة الهامة لتفسير القرارات النهائية بصورة كافية والتي تشبه غياب صوت العاملين. وهذا بدوره يترك العاملين يشعرون بأن مشاركتهم كانت بلا معنى وأن عملية صنع القرار المشتركة ما هي إلا تقنية إدارية مخادعة وليست وسيلة أصلية لإشراك منظورات العاملين (Shedd & Bacharach, 1991).

ومن هذا المنطلق، تبرر نتائج العدالة التنظيمية ترتيبات العملية الواجبة في الاتفاقيات التعاقدية مثل إجراءات تأديب العاملين المصاغة بطريقة جيدة أو إجراءات تقييم العاملين. حيث تعمل العدالة التنظيمية من خلال مثل هذه الإجراءات على رفع شعور العاملين بالمعنى والأهمية في مشاركتهم في عملية صنع القرار وخفض مستويات الشعور باللامعنى لدى العاملين بسبب عدم أخذهم بعين الاعتبار في القرارات النهائية<sup>(xv)</sup>.

### ٢ - العدالة التنظيمية واللامعيارية:

توصل (Zoghbi-Manrique-de-Lara, 2007) إلى أن سلوك ادمان استخدام الانترنت، كأحد السلوكيات المنحرفة في مكان العمل والتي تحدث عندما يتصفح العاملين الانترنت بدلاً من أداء العمل المطلوب منهم يتأثر بحالة اللامعيارية لدى الفرد. حيث أوضحت النتائج أن وجهة نظر الأساتذة حول العدالة التنظيمية ترتبط بدرجة اللامعيارية لدى الفرد. وهناك نوعين من العدالة التنظيمية وهما العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية. والعدالة التوزيعية لها تأثير أكبر من العدالة الإجرائية على العاملين. وفي هذا الإطار، يتبين أن العدالة التنظيمية له دور فعال في التأثير على اللامعيارية لدى العاملين<sup>(xvi)</sup>.

### ٣ - العدالة التنظيمية وغربة الذات:

تلقى بعد غربة الذات كأحد أبعاد الاغتراب الوظيفي أكبر قدر من الاهتمام في المؤلفات التجريبية المرتبطة بالاغتراب الوظيفي (Kohn, 1976). ويتم تعريفه على أنه نقص التعبير عن الذات وفقدان الشعور بالهوية أو تحقيق الذات (Taamneh and Al-Gharaibeh).

والفكرة التي تكمن خلف ذلك هي أن التعبير عن الذات في العمل يستلزم وجود درجة محددة من الاستقلال والشعور بالهدف لأداء المهام المطلوبة. وعندما تتغيب هذه



لؤي محمد علي

العوامل لدى العاملين، فلن يستطيعوا استخدام قدراتهم ولن يشعروا بالانتماء أو انجاز العمل. وفي ضوء ذلك، نجد أن هناك علاقة ذات دلالة بين أبعاد الاغتراب الوظيفي متمثلة في غربة الذات واللامعنى والعجز وأبعاد العدالة التنظيمية. كما تلعب أبعاد الاغتراب الوظيفي دوراً توطئياً في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات العكسية في العمل. (xvii)

#### ٤ - العدالة التنظيمية والعجز:

اختبرت دراسة (2007) McCardle العلاقة بين العدالة التنظيمية والهيكل التنظيمي والعجز المدرك لدى العاملين وبروز المعلومات حول كل نوع من أنواع العدالة التنظيمية والانحراف في العمل. وأشارت نتائج التحليل إلى وجود علاقة ذات دلالة بين العدالة التنظيمية والعجز المدرك لدى العاملين والمركزية. كما تبين أن العدالة التنظيمية والعجز المدرك لدى العاملين والمركزية لها تأثير ذو دلالة على الانحراف في العمل. ويؤكد (1991) Pfeffer على أن القوة كمقابل للعجز تمثل ظاهرة هيكلية لأن الهيكل يفرض القيود المطلقة على الأفراد. وهذا يؤكد على أن شعور العاملين بالعجز مرسخ في الهيكل الرسمي للمنظمة. (xviii)

هناك دراسة أرادت اختبار إذا ما كانت آثار العدالة التنظيمية على العجز التنظيمي هي أقوى بالنسبة للنساء من الرجال، وبالتالي، فإن التأثيرات الوسيطة على نية دورانها مرهونة بنوع الجنس، إن نموذج الوساطة الخاضع للإشراف لا يقتصر على التجريد التنظيمي من الإنسانية، بل والسيطرة على العجز. ما لم تكن نماذج العدالة التوزيعية أو الشخصية ذات أهمية كبيرة. (xix)

### الجزء الثالث: منهجية الدراسة

#### أولاً: مجتمع وعينة الدراسة والاساليب الاحصائية المستخدمة.

##### أ- مجتمع الدراسة:

يعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع مفردات الظاهرة التي تتوافر فيها الخصائص المطلوب دراستها، يتكون مجتمع الدراسة من المدراء والموظفين في مديريات الشباب والرياضة وبالتالي فإن العدد الإجمالي لهذا المجتمع بلغ (٢٥٥٤).

##### ب- عينة الدراسة:

ونظراً لصغر حجم مجتمع المدراء والبالغ عددهم (١٠٣) مدير فقد اعتمد الباحث على استخدام أسلوب الحصر الشامل لهذه المجتمع، واعتمد الباحث على عينة عشوائية طبقية للموظفين وذلك للأسباب التالية:

- التباين في مجتمع الدراسة والنتائج عن اختلاف تخصصات الموظفين واختلاف الإدارات التي يعملون بها.
  - وجود إطار كامل غير متقدم لمفردات مجتمع الدراسة.
- ولتحديد عينة الدراسة من المجتمع الأصلي في المديريات محل الدراسة تم

استخدام معادلة ستيفن ثامبسون وذلك علي النحو التالي: (xx)

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[ \frac{N-1 \times (d^2 \div z^2)}{p(1-p)} + p(1-p) \right]}$$

حيث أن:

N: حجم المجتمع

Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) وتساوي (1.96)

d: نسبة الخطأ وتساوي (0.05)

P: نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي (0.50)

$$n = \frac{2451 * 0.50 (1 - 0.50)}{\left[ \frac{2451 - 1 * \{(0.05)^2 / (1.96)^2\}}{0.50 (1 - 0.50)} + 0.50 (1 - 0.50) \right]}$$

$$n = \frac{2451 * 0.50 * 0.50}{\left[ 2450 * (0.0025 / 3.841) + 0.50 * 0.50 \right]}$$

$$n = \frac{2451 * 0.25}{\left[ 2450 * 0.000651 + 0.25 \right]}$$

$$n = \frac{612.75}{1.8449} = 332$$

والجدول التالي يبين الاستثمارات التي تم توزيعها على الموظفين في مديريات الشباب والرياضة وعدد الاستثمارات المستردة للباحث، وهو ما يتضح بالجدول رقم (1):

جدول رقم (1) عينة الدراسة وعدد الاستثمارات الموزعة والمستردة للباحث

م	القطاعات	المجتمع		العينة	عدد قوائم الاستقصاء الموزعة	عدد قوائم الاستقصاء المستردة والصالحة للتحليل	
		عدد	نسبة			عدد	نسبة
١	مديرية الكرخ	٨٥٠	٣٥	١١٥	١١٥	١٠٢	٨٩
٢	مديرية الرصافة	٨١٠	٣٣	١١٠	١١٠	٨٨	٨٠
٣	مديرية الصدر	٧٩١	٣٢	١٠٧	١٠٧	٩٣	٨٧
	الإجمالي	٢٤٥١	١٠٠	٣٣٢	٣٣٢	٢٨٣	٨٥

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء بيانات الدراسة الميدانية.

**ثانياً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:**

تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية المعروف ببرنامج SPSS (Version 23) وذلك على النحو التالي:

أ- اختبار ألفا كرونباخ Cronbach Alpha لتقدير معاملات الثبات وذلك لتحديد معامل ثبات أدوات الدراسة.

ب- أساليب الإحصاء الوصفية مثل المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية وقد تم استخدام هذه الأساليب كأدوات للإحصاء الوصفي بهدف عرض البيانات في صورة ملخصة، وإعطاء دلالة عامة عند إجراء التحليل والمناقشة المبدئية لنتائج الدراسة الميدانية.

ج- تحليل الانحدار الخطي البسيط: وذلك لاختبار أثر متغير مستقل واحد على متغير تابع واحد

د- تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي: لمقارنة الأهمية النسبية للمتغير (العدالة التنظيمية) على متغير تابع واحد.

**ثالثاً: نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:**

**١- التحليل الوصفي للعدالة التنظيمية:**

يتضح من تحليل بيانات الجدول (٢) آراء عينة الدراسة حول العدالة التنظيمية.

**جدول رقم (٢)**

**المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لعبارات العدالة التنظيمية**

م	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الأهمية
<b>المدرء</b>					
١	يتم توزيع الاعباء والواجبات الوظيفية بين الموظفين بعدالة	٣.١٠	١.٢٢٥	٦٢	٣
٢	أشعر بالتوافق بين ما أحصل عليه من أجر وما أبذله من مجهود	٢.٣٩	٠.٦٦٦	٤٧.٨	٤
٣	تطبق الاجراءات الادارية على الجميع بعدالة وبدون استثناء	٣.٢٥	١.١٣٦	٦٥	٢
٤	تعمل مديريتنا على توفير الحلول العادلة للتظلمات والشكاوي	٣.٥٠	١.٠٦٩	٧٠	١
<b>الاجمالي</b>		<b>٣.٠٦</b>	<b>١.٠٩٩</b>	<b>٦١.٢</b>	
<b>الموظفين</b>					
١	يتم توزيع الاعباء والواجبات الوظيفية بين الموظفين بعدالة	٢.٤٣	٠.٧٧٤	٤٨.٦	١

٢	أشعر بالتوافق بين ما أحصل عليه من أجر وما أبذله من مجهود	٢.٣٣	٠.٧٩١	٤٦.٦	٣
٣	تطبق الاجراءات الادارية على الجميع بعدالة وبدون استثناء	٢.١٣	٠.٦٤١	٤٢.٦	٤
٤	تعمل مديريتنا على توفير الحلول العادلة للظلمات والشكاوي	٢.٣٨	٠.٩١٦	٤٧.٦	٢
<b>الاجمالي</b>		<b>٢.٣١</b>	<b>٠.٧٠٦</b>	<b>٤٦.٣</b>	

**المصدر:** من إعداد الباحث في ضوء التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.  
من خلال بيانات الجدول السابق يتضح الآتي:

**أ- المدراء:**

- ١- كانت أكثر الفقرات أهمية في العدالة التنظيمية هي (تعمل مديريتنا على توفير الحلول العادلة للظلمات والشكاوي) والتي احتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية والتي بلغت (٧٠%) بمتوسط حسابي (٣.٥٠) وانحراف معياري (١.٠٦٩) مما يدل على عدم اتفاق عينة الدراسة على هذه العبارة
- ٢- كانت أقل الفقرات أهمية في العدالة التنظيمية هي (أشعر بالتوافق بين ما أحصل عليه من أجر وما أبذله من مجهود) والتي احتلت المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية النسبية والتي بلغت (٤٧.٨%) بمتوسط حسابي (٢.٣٩) وانحراف معياري (٠.٦٦٦) وهو ما يدل أن على أن هناك من عدم المساواة في الحقوق والواجبات
- ٣- بصفة عامة فإنه يمكن القول أن بعد العدالة التنظيمية جاء في المحايد وهذا يدل على أن هناك احساس بعدم العدالة من وجهة نظر المدراء.

**ب- الموظفين:**

- ١- كانت أكثر الفقرات أهمية في العدالة التنظيمية هي (يتم توزيع الاعباء والواجبات الوظيفية بين الموظفين بعدالة) والتي احتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية والتي بلغت (٤٨.٦%) بمتوسط حسابي (٢.٤٣) وانحراف معياري (٠.٧٧٤) مما يدل على اتفاق عينة الدراسة على هذه العبارة
- ٢- كانت أقل الفقرات أهمية في العدالة التنظيمية هي (تطبق الاجراءات الادارية على الجميع بعدالة وبدون استثناء) والتي احتلت المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية النسبية والتي بلغت (٤٢.٦%) بمتوسط حسابي (٢.١٣) وانحراف معياري (٠.٦٤١) مما يدل على اتفاق عينة الدراسة على هذه العبارة
- ٣- بصفة عامة فإنه يمكن القول أن بعد العدالة التنظيمية جاء في درجة عدم الموافقة وهذا يؤكد على أن لدى الموظفين شعور قوي بعدم قيام ووجود العدالة التنظيمية داخل المديرية محل الدراسة.

٢- اختبار الفرض:

ينص هذا الفرض على أنه يوجد أثر سلبي ومعنوي للعدالة التنظيمية على الاغتراب الوظيفي (اللامعنى، واللامعيارية وغربة الذات، والعجز) لاختبار هذا الفرض تم استخدام الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis طريقة المربعات الصغرى (OLS) ويوضح الجدول رقم (٣) نتائج الانحدار البسيط لهذا الفرض:

جدول رقم (٣)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأبعاد الاغتراب الوظيفي على العدالة التنظيمية

المتغير	Beta	معامل الارتباط R	معامل التأثير R <sup>2</sup>	المعامل الثابت	قيمة T.	Sig.t	D_W	قيمة F	Sig.f
اللامعنى	-.3٥١٠	-.٥٣١٠	-.٧٨٣٠	٨١١٠	-.١٧٦٣١	***	٨١١٠	١٩٥٠٩	***
اللامعيارية	-.١٠١٠	-.١٠١٠	-.٨٦٦٠	٠٦١٠	-.١١٣٣١	***	٧١	١١١٦١٥١	***
غربة الذات	-.٢٢١٠	-.٢٢١٠	-.٣٧٨٠	٠٦٣٠	-.٥٨٧٣١	***	١١٨٠١	٧١٦٣٦١١	***
العجز	-.٣٥١٠	-.٥٣١٠	-.٧٨٣٠	١٥١٠	-.١٧٦٣١	***	٨١١٠	١٩٥٠٩	***

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

\* p<0.05    \*\* p<0.01

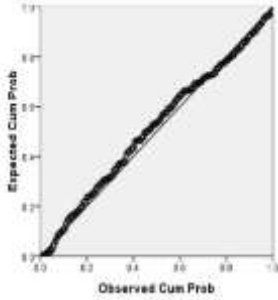
فيما يتعلق بالجدول السابق يتضح الآتي:

١- تشير معاملات الارتباط (R) إلى وجود علاقة ارتباط سلبية بين المتغير المستقل العدالة التنظيمية وأبعاد الاغتراب الوظيفي (اللامعنى، واللامعيارية وغربة الذات، والعجز).

٢- يشير معامل التحديد المعدل (R<sup>2</sup>) إلى أن العدالة التنظيمية تفسر (٤٢.٨%) من

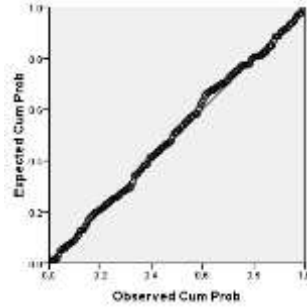
لؤي محمد علي

التباين في اللامعنى، و(٣٦.٧%) من التباين في اللامعيارية ويفسر (٣٨.٧%) من التباين في غربة الذات، وأخيرا يفسر (٤٢.٨%) من العجز كما يشير معامل جوهرية النموذج (Sig.f) إلى معنوية هذه النتائج عند مستوى دلالة (٠.٠١).  
٣- القيمة الإحصائية Durbin-Watson كانت (DW=1.662) لبعد اللامعنى و(DW=1.800) لبعد اللامعيارية، و (DW=1.711) لبعد غربة الذات، و (DW=1.943) لبعد العجز وذلك لاختبار مشكلة الارتباط الذاتي بين بواقي معادلة الانحدار، ومن خلال الرجوع الى القيم الجدولية نجد أن هذه القيم وفقا لعدد المتغيرات المستقلة (K=1) ودرجة حرية الخطاء (N=28) تتراوح بين القيمتين الجدوليتين (DL1.33-DU1.48) حيث يتضح أنه لا يوجد ارتباط ذاتي بين البواقي وبالتالي تحقق شرط استخدام طريقة المربعات الصغرى، والرسوم البيانية الآتية توضح توزيع بواقي الانحدار (الأخطاء العشوائية):



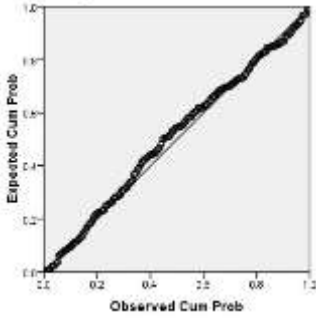
شكل رقم (٢)

توزيع أخطاء معادلة اثر العدالة التنظيمية على بعد اللامعيارية  
المصدر: برنامج SPSS من خلال التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.



شكل رقم (١)

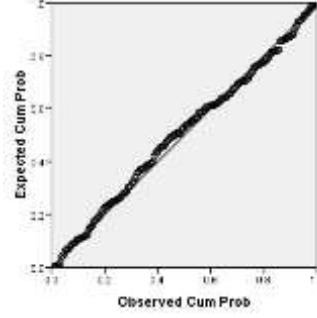
توزيع أخطاء معادلة اثر العدالة التنظيمية على بعد اللامعنى  
المصدر: برنامج SPSS من خلال التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.



شكل رقم (٤)

توزيع أخطاء معادلة أثر العدالة  
التنظيمية على بعد العجز

المصدر: برنامج SPSS من خلال  
التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة  
الميدانية.



شكل رقم (٣)

توزيع أخطاء معادلة أثر العدالة  
التنظيمية

على بعد غربة الذات

المصدر: برنامج SPSS من خلال  
التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة  
الميدانية.

- من الاشكال السابقة يتضح أن البواقي لها التوزيع الطبيعي المعياري مما يؤكد على مصداقية معادلة الانحدار.
- وبناء على النتائج السابقة التي تم التوصل اليها يتم قبول صحة الفرض الفرعي الثاني والذي ينص على أن يوجد أثر سلبي ومعنوي للعدالة التنظيمية على الاغتراب الوظيفي (اللامعنى، واللامعيارية وغربة الذات، والعجز).

### الجزء الرابع: النتائج والتوصيات

#### أولاً: النتائج:

- ١- أكدت نتائج الدراسة الحالية ومن وجهة نظر الموظفين على أن هناك قصور في أسس العدالة التنظيمية كما كانت هذه النتيجة ضمن درجة المحايد من وجهة نظر المدراء وبشكل عام تثبت هذه النتائج ضعف العدالة التنظيمية السائدة في مديريات الشباب والرياضة محل الدراسة.
- ٢- توصلت الدراسة الى أنه يوجد أثر سلبي ومعنوي للعدالة التنظيمية على الاغتراب الوظيفي (اللامعنى، واللامعيارية وغربة الذات، والعجز).

#### ثانياً: التوصيات:

- ١- يوصي الباحث بأهمية ترسيخ وسائل العدالة التنظيمية من خلال إعادة النظر في نظم وأساليب تقييم الأداء بحيث تستند على معايير واضحة وعادلة وموضوعية ويشمل ذلك التقييم على التقييم الفني والأخلاقي.

لؤي محمد علي

٢- الحرص على العدالة التنظيمية من قبل المديرين فكراً وممارسة وسلوكاً حياتياً لكونها أسلوب خلاقاً وتنظيماً أصيلاً يعزز من القدرات الإبداعية للموظفين لأنها توفر المناخ التنظيمي المثالي للعمل وتعمل على رفع درجة الرضا الوظيفي لدى الموظفين وتحسن من ثقتهم في تنظيمهم.

## المراجع:

- (<sup>i</sup>) جاد الرب، سيد محمد، (السلوك التنظيمي)، دار الكتب المصرية، القاهرة، ٢٠١٦، ص ١١٥.
- (<sup>ii</sup>) الدليمي، انتصار عباس: الدلو، الاء عبد الكريم، (أثر التوازن التنظيمي في الرضا الوظيفي في ظل العدالة التنظيمية- بحث ميداني في دوائر مختارة في وزارة النفط العراقية)، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد الرابع عشر، العدد الرابع، ٢٠١٢.
- (<sup>iii</sup>) خشان، محمد عبد النبي، (توسيط عدم الامان الوظيفي في العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي- دراسة تطبيقية)، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة المنصورة، ٢٠١٢.
- (<sup>iv</sup>) الحلفي، إيهاب عبد الكريم خلف، (أثر أخلاقيات العمل ومهارات المدراء الاستراتيجيين في الحوكمة الأكاديمية)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، ٢٠١٣، ص ٤٦.
- (<sup>v</sup>) الخفاجي، حاكم جابوري، (التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحقيق جودة حياة العمل- دراسة تحليلية لعينة من العاملين في جامعة الكوفة)، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، المجلد الرابع عشر، العدد الثالث، ٢٠١٢.
- (<sup>vi</sup>) جاد الرب، سيد محمد، (الاخلاقيات التنظيمية والمسئولية الاجتماعية في منظمات الاعمال العصرية) دار الكتب المصرية، القاهرة، ٢٠١٠، ص ١٠٦.
- (<sup>vii</sup>) محمود، علاء الدين عبد الغني، (أدارة المنظمات)، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الاولى، ٢٠١١، ص ٣٠٥.
- (<sup>viii</sup>) صبر، رنا ناصر، (أثر مصادر ضغوط العمل في مستوى الشعور بالانتماء الوظيفي) مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، معهد الادارة/الرصافة، العدد ٧، ٢٠١٣، ص ٢٥١.
- (<sup>ix</sup>) الصراف، سجي نذير، و الحمداني، ناهد اسماعيل، (العلاقة بين بعض المتغيرات الشخصية والشعور بالانتماء الوظيفي)، مجلة تنمية الرافدين، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، المجلد الرابع والثلاثون، العدد ١١٠، (٢٠١٢)، ص ١٧٩.
- (<sup>x</sup>) زاهي، منصور، (الانتماء الوظيفي كشكل من اشكال المعانة في العمل) مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، العدد ٣، ٢٠١٠، ص ١٤٧.
- (<sup>xi</sup>) النوري، قيس، (الانتماء: اصطلاحاً ومفهوماً وواقعاً)، مجلة عالم الفكر، الكويت، المجلد العاشر، العدد الاول، (٢٠٠٦)، ص ٤٤.
- (<sup>xii</sup>) الكتبي، محسن علي عبده، (تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية والمناخ التنظيمي بالانتماء الوظيفي: دراسة تطبيقية بالشركات التابعة لهيئة قناة السويس) المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة، مجلد ٢٥، العدد ٢، ٢٠٠١، ص ٤٠١.



- (xiii) علي، بشري، (مظاهر الاغتراب لدى الطلبة السوريين في بعض الجامعات المصرية)، **مجلة جامعة دمشق**، المجلد ٢٤، العدد الاول، (٢٠٠٨)، ص ٨٧.
- (xiv) Anjali Bansal, "A revelation of employee feelings of alienation during post-mergers and acquisition: An outcome of perceived organizational justice", **Journal of Organizational Change Management**, Vol. 30 Issue: 3, pp.417-439(2017).
- (xv) Poole, Wendy L. "Organizational justice as a framework for understanding union-management relations in education." *Canadian Journal of Education* 30.3 (2007): pp771-772.
- (xvi) Switzer, Tayo Glenn. Measuring normlessness in the workplace: A study of organizational anomie in the academic setting. Diss. Antioch University, 2013, pp42-44.
- (xvii) Dajani, Maha Ahmed Zaki, and Mohamad Saad Mohamad. "Perceived Organisational Injustice and Counterproductive Behaviour: The Mediating Role of Work Alienation Evidence from the Egyptian Public Sector." *International Journal of Business and Management* 12.5 (2017): 192.
- (xviii) McCardle, Jie Guo. Organizational justice and workplace deviance: The role of organizational structure, powerlessness, and information salience. Ph.D. thesis, University of Central Florida, 2007, pp89-97.
- (xix) Chris M Bell, Careen Khoury, "Organizational powerlessness, dehumanization, and gendered effects of procedural justice", **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 31 Issue: 2,(2016), pp 570-585.
- (xx) سعود بن ضحيان. دليل اختيار العينة. القاهرة، الثقافة المصرية للطباعة والتوزيع والنشر، ١٤٢٠ هـ.