



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا



**الدور الوسيط للتهكم التنظيمي في العلاقة بين العدالة التنظيمية
المدرّكة ورأس المال الاجتماعي**

(دراسة ميدانية على عينة من العاملين في المصارف العراقية)

**The Mediating Role of Organizational Cynicism in the
Relationship between Perceived Organizational Justice and
Social Capitals**

(A field Study on Sample of the Employees in the Iraqi Banks)

بحث مقدم لنيل درجة دكتوراه (الفلسفة في إدارة الأعمال)

إعداد الطالب:

محمد مظهر مزعل

إشراف

البروفيسور / أحمد إبراهيم عبد الله أبوسن

الخرطوم

140هـ - 2018م

الآية

قال الله تعالى

﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ ۚ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلَىٰ ءَلَّا تَعْدِلُوا ۗ اَعْدِلُوا هُوَ اَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ ۚ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴿٨﴾﴾

صدق الله العظيم

سورة المائدة، الآية: 8

الإهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك.. ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك.. ولا

تطيب الآخرة إلا بعفوك.. ولا تطيب الجنة إلا برويتك

الله جل جلاله

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة.. ونصح الأمة.. إلى نبي الرحمة ونور العالمين..

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى شهداء العراق وإلى روح أخي الشهيد تغمده الله بالرحمة والمغفرة واسكنه فسيح جناته

أخي أحمد

إلى من كلفه الله بالهبة والوقار.. إلى من علمني العطاء بدون انتظار.. إلى من أحمل اسمه

بكل افتخار.. أرجو من الله أن يمد في عمرك لتزى ثماراً قد حان قطافها بعد طول انتظار

..وستبقى كلماتك نجوم أهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد

والدي العزيز

إلى ملاكي في الحياة.. إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني.. إلى بسمة الحياة وسر

الوجود إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب

أمي الحبيبة

إلى حبيبتي ورفيقة دربي التي وقفت معي في أصعب اللحظات وتحملت الكثير من اجلي إلى

تؤام روحي إلى من دونها لا معنى لحياتي

زوجتي أم أزل

إلى نبض قلبي وروحي إلى شمعة حياتي إلى فلذة كبدي إلى أملي في هذه الحياة

ابنتي الغالية أزل

إلى من هم أقرب إليّ من روحي إلى من شاركني حزن ألام وبهم استمد عزتي وإصراري

أخوتي

إلى الأخوة الذين لم تلههم أمي.. إلى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء إلى ينابيع

الصدق الصافي إلى من معهم سعدت، وبرفقتهم في دروب الحياة الحلوة والحزينة سرت إلى من

كانوا معي على طريق النجاح والخير

إلى من عرفت كيف أجدهم وعلموني أن لا أضيعهم

أصدقائي

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين رب السموات والارض الذي انعم علينا بنعمة العلم والمعرفة والذي سدد خطانا ويسر امرنا انه على كل شيء قدير

وفي الحديث الشريف (قال الرسول صلى الله عليه وسلم)

((من صنع اليه معروف، فقال لفاعله: جزاك الله خيراً، فقد أبلغ في الثناء))

لكل مبدع انجاز ولكل مقام مقال ولكل نجاح شكر وتقدير فمهما قلت من فضلكم ومهما ذكرت من عبارات الشكر لن اوافيكم حقكم وعرفانا بالجميل اسجل شكري وامتثاني الى بلدي الثاني جمهورية السودان الشقيقة حكومة وشعباً، كما اقدم شكري وتقديري للاسرة الفاضلة في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا عمادة كلية الدراسات التجارية التي ارتويت منها العلم والمعرفة واطمئن بالشكر والاحترام والتقدير لجنة المناقشة المتمثلة ب البروف عبد العزيز عبد الرحيم رئيس لجنة المناقشة، والسيد العميد الدكتور صديق بلل ممتحناً داخلياً، لقبولكم مناقشة رسالتي وتحملكم عناء المجيء، وما توجيهاتكم وتصويباتكم العلمية الا كشذرات من ذهب تزين بحثي وتزيده قوة ورسانة من ومضاتكم العلمية، كما اتقدم بالشكر والتقدير الى استاذي الفاضل البروف أحمد ابراهيم أبو سن الذي كان له الفضل بعد الله في توجيهاته القيمة والعلمية والسديدة التي كانت منارا تضيء هذا البحث.

مستخلص الدراسة

تتلخص مشكلة الدراسة في السؤال التالي هل التهكم التنظيمي يتوسط العلاقة بين العدالة التنظيمية المدركة و رأس المال الاجتماعي في المصارف العراقية ؟

تهدف الدراسة إلى دراسة دور كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية المدركة المتمثلة في (عدالة توزيعية، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات، عدالة اخلاقية) ورأس المال الاجتماعي المتمثل في (الثقة، التعاون، الالتزام، القابلية الاجتماعية) بتوسيط التهكم التنظيمي بالمصارف العراقية.

لتحقيق أهداف الدراسة استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقوائم الاستبيان بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات من مجتمع البحث والذي يشمل جميع العاملين في المصارف العراقية والمتمثلة في (مصرف الرافدين، مصرف الرشيد، والمصرف الزراعي، ومصرف المتحدة للاستثمار، ومصرف الخليج الدولي، ومصرف آشور) والبالغ عددهم (3096) عامل حيث بلغت عينة الدراسة 342 مفردة، وكذلك استخدام عدداً من الأساليب الإحصائية بواسطة برنامج SPSS، V25 وبرنامج Amos V25.

توصلت الدراسة الى وجود علاقة تأثير مباشرة ذات دلالة معنوية بين العدالة التنظيمية (عدالة توزيعية، عدالة الإجراءات، عدالة أخلاقية) ورأس المال الاجتماعي بتوسيط التهكم التنظيمي(تهكم عاطفي، تهكم سلوكي، تهكم الموظف)، أما بالنسبة لبعد عدالة التعاملات الذي أثبت التحليل الاحصائي أن التهكم التنظيمي كمتغير وسيط لا يؤثر على بعد عدالة التعاملات للعدالة التنظيمية كمتغير مستقل على رأس المال الاجتماعي (الثقة والالتزام والقابلية الاجتماعية) كمتغير تابع.

أوصت الدراسة إدارة المصارف المبحوثة الى تعزيز رأس المال الاجتماعي من خلال تطبيق العدالة التنظيمية والذي يساهم من خلالها في تقليل التهكم التنظيمي إلى ادنى مستوى لدى العاملين في المصارف المبحوثة، وأيضا توصي الدراسة إدارة المصارف الى التقليل من التهكم التنظيمي من خلال تطبيق أبعاد العدالة التنظيمية المدركة المتمثلة ب (العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة الأخلاقية و عدالة التعاملات).

Abstract

The problem of this study is summarized by the following question: is the organizational cynicism middle the relation between perceived organizational justice end social capital in Iraqi banks.

The study aims at studying the role of each dimension of the perceived organizational justice these dimensions are (distributional justice, justice of procedures, fairness of transactions and moral justice) ,where as the social capital is preseated by (trust, cooperation, commitment and social viability).

A descriptive analytical methodology is used to achieve the objectives of this study the researcher has used the lists of questionnaire as a main tool for collecting data of the study field which including all workers in the Iraqi banks name (al- rafidian bank, al- rasheed bank, the agricultural bank ,the united bank for investmew ,the international golf bank ,and ashour bank) ,the number of the workers is (3096) whereas the sample of the study is (342) persons ,additionally a number of statistical methods by v25 program and amos v25 program are used.

It is found that there is a significant direct correlation correlation between organizational justice and social capital (emotional satire , behwioural cynicism, employee cynicism), concerning the dimeusion of transactions, the statistical analysis proves that organizational cynicism as an intermediary variable does not affect the fairness of transactions of the organizational justice as independent variable on social capital (trust, commitment and social competence) as a dependent variable.

The study recommended, the management of bank under study, to enhance the social capital through out applying the organizational justice , which contributes to reducing the organizational cynicism to the lowest level of the employees in the investigated bank ,the study also recommends the management of the bank to reduce the organizational cynicism by applying the dimensions of the perceived organizational justice (distributional justice, justice of procedures, fairness of transactions and moral justice).

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الآية
ب	الإهداء
ج	الشكر والتقدير
د	المستخلص
هـ	Abstract
و	قائمة المحتويات
ك	قائمة الجداول
س	قائمة الأشكال
الفصل الأول : الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة	
2	المبحث الأول: الاطار العام لدراسة
2	المقدمة
3	أولاً : مشكلة الدراسة
5	ثانياً : أهداف الدراسة
5	ثالثاً : أهمية الدراسة
6	رابعاً : التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة
8	خامساً : هيكل البحث
9	المبحث الثاني:الدراسات السابقة
9	المقدمة
9	أولاً : الدراسات التي تناولت العدالة التنظيمية
11	ثانيا : الدراسات التي تناولت التهكم التنظيمي

13	ثالثاً : الدراسات التي تناولت رأس المال الاجتماعي
14	رابعاً : الدراسات التي تناولت العلاقة بين متغيرات الدراسة
15	خامساً : التعليق على الدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية
	الفصل الثاني : أدبيات الدراسة
18	المبحث الأول : العدالة التنظيمية المدركة
19	المقدمة
20	أولاً : مفهوم العدالة التنظيمية
21	ثانياً : نظريات العدالة التنظيمية
24	ثالثاً: أهمية العدالة التنظيمية
26	ثالثاً : أبعاد العدالة التنظيمية
33	رابعاً: مبادئ العدالة التنظيمية
34	خامساً: مقومات العدالة التنظيمية
35	سادساً : الآثار السلبية لغياب العدالة التنظيمية
36	المبحث الثاني : التهكم التنظيمي
36	المقدمة
36	أولاً : لمحة تاريخية عن التهكم التنظيمي
37	ثانياً : مفهوم التهكم التنظيمي
40	ثالثاً: أهمية وخصائص التهكم التنظيمي
41	رابعاً : أنواع التهكم التنظيمي
43	خامساً : أبعاد التهكم

47	سادساً: أسباب التهكم
49	المبحث الثالث : رأس المال الاجتماعي
49	المقدمة
50	أولاً : مفهوم رأس المال الاجتماعي
53	ثانياً : أهمية وفوائد رأس المال الاجتماعي
55	ثالثاً : خصائص رأس المال الاجتماعي
56	رابعاً : إبعاد رأس المال الاجتماعي
62	خامساً : تقييم رأس المال الاجتماعي
64	المبحث الرابع: العلاقة بين متغيرات الدراسة
64	المقدمة
65	أولاً : العلاقة بين العدالة التنظيمية ورأس المال الاجتماعي.
66	ثانياً : علاقة بين العدالة التنظيمية والتهكم التنظيمي.
68	ثالثاً : علاقة بين التهكم ورأس المال الاجتماعي
69	رابعاً : الدور الوسيط لتهكم التنظيمي في العلاقة بين العدالة التنظيمية ورأس المال الاجتماعي.
	الفصل الثالث : منهجية الدراسة والعلاقة بين متغيرات الدراسة
72	المبحث الأول : منهجية الدراسة
72	المقدمة
72	أولاً : نموذج الدراسة.
73	ثانياً : فرضيات الدراسة

76	ثالثاً : أسلوب الدراسة
77	رابعاً : فلسفة وطبيعة الدراسة
77	خامساً : مجتمع وعينه الدراسة
79	سادساً : قياس متغيرات الدراسة
81	سابعاً: وصف أداة الدراسة
82	ثامناً: مقياس الدراسة
83	تاسعاً: تقييم أداة الدراسة
84	عاشراً : حدود الدراسة
85	الحادي عشر : الاساليب الاحصائية المستخدمة
86	المبحث الثاني: دراسة نقدية في المصارف العراقية المبحوثة
86	المقدمة
87	أولاً : العدالة التنظيمية بالمصارف
94	ثانياً : التهكم التنظيمي في المصارف
97	ثالثاً : رأس المال الاجتماعي في المصارف
	الفصل الرابع : الدراسة الميدانية
99	المبحث الأول : تحليل بيانات الدراسة
120	المبحث الثاني : اختبار فروض الدراسة
	الفصل الخامس : النتائج والتوصيات
150	النتائج
155	التوصيات

159	المصادر والمراجع
180	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
(2/1)	مفهوم العدالة التنظيمية لأراء مجموعة من الباحثين	20
(2/2)	إبعاد العدالة التنظيمية	27
(2/3)	مفهوم التهكم التنظيمي لأراء مجموعة من الباحثين	38
(2/4)	إبعاد التهكم التنظيمي	43
(2/5)	مفاهيم رأس المال الاجتماعي حسب الروابط الخارجية: والداخلية	51
(2/6)	إبعاد رأس المال الاجتماعي	57
(3/1)	الاستبيانات الموزعة والمعادة	79
(3/2)	توزيع عينه الدراسة على كل مصرف	79
(3/3)	قياس متغيرات الدراسة	80
(3/4)	توزيع محاور الدراسة	81
(3/5)	مقياس درجة الموافقة	82
(3/6)	نتائج اختبار ألفا كرنباخ للإبعاد	84
(3/7)	أجمالي الرواتب والمكافآت النقدية الموزعة للعاملين	88
(3/8)	التطورات الحاصلة على العاملين وقدراتهم ونتائج المهارات الإدارية والفنية	90
(3/9)	التحفيز في المعرفة للمصارف	93

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
(3/10)	المميزات الممنوحة للعاملين	94
(3/11)	الاستثمار في التدريب للمصارف	97
(4/1)	نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للعدالة التنظيمية	103
(4/2)	نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي لرأس المال الاجتماعي	104
(4/3)	نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للتهكم التنظيمي	106
(4/4)	مؤشرات جودة المطابق للعدالة التنظيمية	108
(4/5)	مؤشرات جودة المطابق لرأس المال الاجتماعي	109
(4/6)	مؤشرات جودة المطابق للتهكم التنظيمي	111
(4/7)	تحليل الاعتمادية والصلاحية للعدالة التنظيمية	111
(4/8)	تحليل الاعتمادية والصلاحية لرأس المال الاجتماعي	112
(4/9)	تحليل الاعتمادية والصلاحية للتهكم التنظيمي	112
(4/10)	تحليل الارتباطات بين متغيرات الدراسة	113
(4/11)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات العدالة التنظيمية	114
(4/12)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات رأس المال الاجتماعي	115
(4/13)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات التهكم التنظيمي	116
(4/14)	مؤشرات جودة النموذج للعلاقة بين العدالة التنظيمية ورأس المال الاجتماعي	122
(4/15)	قيم معاملات المسار لمتغيرات الدراسة وفق النموذج الهيكلي	123
(4/16)	مؤشرات جودة النموذج للعلاقة بين العدالة التنظيمية والثقة	124

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
124	قيم معاملات المسار لمتغيرات الدراسة وفق النموذج الهيكلي	(4/17)
126	مؤشرات جودة النموذج للعلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام	(4/18)
126	قيم معاملات المسار لمتغيرات الدراسة وفق النموذج الهيكلي	(4/19)
127	مؤشرات جودة النموذج للعدالة التنظيمية والقابلية الاجتماعية	(4/20)
128	قيم معاملات المسار لمتغيرات الدراسة وفق النموذج الهيكلي	(4/21)
129	مؤشرات جودة النموذج للعلاقة بين العدالة التنظيمية والتهكم التنظيمي	(4/22)
130	قيم معاملات المسار لمتغيرات الدراسة وفق النموذج الهيكلي	(4/23)
131	مؤشرات جودة النموذج للعلاقة بين العدالة التنظيمية وتهكم اعتقاد	(4/24)
132	قيم معاملات المسار لمتغيرات الدراسة وفق النموذج الهيكلي	(4/25)
133	مؤشرات جودة النموذج للعلاقة بين العدالة التنظيمية وتهكم سلوكي	(4/26)
133	قيم معاملات المسار لمتغيرات الدراسة وفق النموذج الهيكلي	(4/27)
135	مؤشرات جودة النموذج للعلاقة بين العدالة التنظيمية وتهكم الموظف	(4/28)
135	قيم معاملات المسار لمتغيرات الدراسة وفق النموذج الهيكلي	(4/29)
137	مؤشرات جودة النموذج للعلاقة بين التهكم ورأس المال الاجتماعي	(4/30)
137	قيم معاملات المسار لمتغيرات الدراسة وفق النموذج الهيكلي	(4/31)

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
138	مؤشرات جودة النموذج للعلاقة بين التهكم التنظيمي والثقة	(4/32)
139	قيم معاملات المسار لمتغيرات الدراسة وفق النموذج الهيكلي	(4/33)
140	مؤشرات جودة النموذج للعلاقة بين التهكم التنظيمي والالتزام	(4/34)
140	قيم معاملات المسار لمتغيرات الدراسة وفق النموذج الهيكلي	(4/35)
142	مؤشرات جودة النموذج للعلاقة بين التهكم التنظيمي والقابلية الاجتماعية	(4/36)
142	قيم معاملات المسار لمتغيرات الدراسة وفق النموذج الهيكلي	(4/37)
144	مؤشرات جودة النموذج العلاقة بين العدالة التنظيمية والثقة بتوسيط التهكم التنظيمي	(4/38)
144	قيم معاملات المسار لمتغيرات الدراسة وفق النموذج الهيكلي	(4/39)
146	مؤشرات جودة النموذج العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام بتوسيط التهكم التنظيمي	(4/40)
146	قيم معاملات المسار لمتغيرات الدراسة وفق النموذج الهيكلي	(4/41)

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
(1/1)	مقارنة الفرد لنفسه مع الآخرين	22
(2/1)	بناء إدراكات العدالة	35
(2/2)	الخطوات التي يمر بها الفرد في إدراك العدالة	49
(2/4)	الثقة بين الأشخاص	59
(3/1)	نموذج الدراسة	83
(4/1)	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	99
(4/2)	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	99
(4/3)	توزيع عينة الدراسة حسب العنوان الوظيفي	100
(4/4)	توزيع عينه الدراسة حسب سنوات الخدمة	100
(4/5)	توزيع عينة الدراسة حسب التحصيل الدراسي	101
(4/6)	عدد الدورات التدريبية	101
(4/7)	يوضح التحليل العاملي التوكيدي للعدالة التنظيمية	107
(4/8)	يوضح التحليل العاملي التوكيدي لرأس المال الاجتماعي.	109
(4/9)	يوضح التحليل العاملي التوكيدي للتهكم التنظيمي	110
(4/10)	نموذج الدراسة المعدل	118
(4/11)	العلاقة بين العدالة التنظيمية ورأس المال الاجتماعي	121
(4/12)	العلاقة بين العدالة التنظيمية والثقة	123

125	العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام	(4/13)
127	العلاقة بين العدالة التنظيمية والقابلية الاجتماعية	(4/14)
129	العلاقة بين العدالة التنظيمية والتهكم التنظيم	(4/15)
131	العلاقة بين العدالة التنظيمية والسلوك	(4/16)
132	العلاقة بين العدالة التنظيمية وتهكم الموظف	(4/17)
134	العلاقة بين العدالة التنظيمية والعاطفة	(4/18)
164	العلاقة بين التهكم التنظيمي والثقة	(4/19)
136	العلاقة بين التهكم التنظيمي والالتزام	(4/19)
139	العلاقة بين التهكم التنظيمي والقابلية الاجتماعية	(4/20)
141	العلاقة بين العدالة التنظيمية والثقة بتوسيط التهكم التنظيمي	(4/21)
143	العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام بتوسيط التهكم التنظيمي	(4/22)
145	العلاقة بين العدالة التنظيمية والقابلية الاجتماعية بتوسيط التهكم التنظيمي	(4/23)

الفصل الأول الإطار العام للبحث

المبحث الأول : الإطار العام للدراسة
المبحث الثاني : الدراسات السابقة

المبحث الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة :

تعدّ العدالة التنظيمية المدركة من المواضيع التي تهتم بها المنظمات في الفترة الأخيرة نتيجة المنافسة وانفتاح الأسواق المحلية ودخول الصناعات الأجنبية مما أدى إلى توجه المنظمات نحو الاهتمام ليس بالجانب التقني الحديث فحسب بل وبالجانب الاجتماعي والسلوكي للأفراد ومن ضمنها العدالة التنظيمية المدركة فقد أثبتت الدراسات أن نجاح المنظمة مرهون بتوفير العدالة بين الأفراد العاملين بأنواعها (التوزيعية، والإجرائية، التعاملية، والأخلاقية) من خلال توزيع المكافآت بصورة عادلة ومشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات ومنحهم امتيازات مقارنة لامتيازات المنظمات الأخرى والاهتمام بمصالحهم وتوفير ظروف عمل عادلة لهم فغياب العدالة يؤثر على مستوى أداء الأفراد والتزامهم التنظيمي وسلوك مواطنهم التنظيمي إلى جانب آثاره السلبية على صحة الأفراد العاملين فضلا عن اتخاذ الأفراد سلوكا عدائيا تجاه المنظمة وارتفاع نسبة دوران العمل وغيرها من الجوانب السلوكية السلبية. (المولى، 2012، ص1)

وهنا يأتي دور رأس المال الاجتماعي ليسهم في تطوير العمل الجماعي وتحسين الاتصال بين العاملين، والتنسيق فيما بينهم وتحقيق التكامل الاجتماعي داخل المنظمة، حيث إنه مورد من الموارد الجوهرية للمنظمة، لا يمكن تقليدها من قبل المنافسين ويتجسد بالارتباطات والعلاقات التي تبنى على أساس الثقة في شبكات العمل مما ينعكس بصورة حتمية على تنمية روح الولاء والالتزام التنظيمي وبالمقابل يجعلهم يستجيبون بشكل إيجابي للممارسات التنظيمية المستقبلية. (صبري، 2012، ص 132)،

غالباً ما تظهر الشواهد بأن المنظمات تعمل كأدوات للهيمنة التي تعزز المصالح الأنانية للنخبة على حساب الآخرين داخل المنظمة وهذا الإدراك عاجلاً أم آجلاً سيولد اعتقاد لدى العاملين بأن المنظمة تفتقد للمصداقية والاستقامة وأن مبادئ الصدق والإخلاص والعدالة يضحي بها من أجل تحقيق المصالح الذاتية للنخبة مصحوب بمشاعر سلبية من اليأس والإحباط والاستياء ينتج عنها حالة تدمير وشكوى وسخط ومثل هذه المواقف غير المفضلة تعرف في أدبيات السلوك التنظيمي بالتهكم التنظيمي المتمثل في (الاعتقاد، العاطفة، السلوك، تهكم الموظف)، ولقد بدأ الأكاديميون في السنوات الحالية يدركون التأثير الصعب الذي يولده التهكم التنظيمي على المنظمات من خلال إثارته للعديد من المواقف والسلوكيات السلبية التي تضر بقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها. (العطوي، 2012، ص8)

ومن هذا المنطلق وجد الباحث ضرورة البدء في فهم هذه المواضيع المترابطة هذا من جانب، ورغبته بعدم تقويت الفرصة للإفادة من معطياتها وتجسيدها عمليا في بيئة هي في ميس الحاجة لمثل هذا النوع من الدراسات كما هو الحال في البيئة الخدمية العراقية ولواقع المصارف العراقية كموقع ميداني لدراسة الجانب التطبيقي للدراسة.

وفيما يلي سوف يتناول الباحث في هذا المبحث مشكلة الدراسة، وبعد ذلك أهداف الدراسة فأهميتها، ونموذج الدراسة، فرضيات الدراسة، مصطلحات الدراسة، وحدود الدراسة وأخيراً هيكل الدراسة.

أولاً : مشكلة الدراسة:

بالنظر إلى الدراسات السابقة يلاحظ الباحث أن هناك بعض الدراسات تناولت العلاقة بين العدالة التنظيمية ورأس المال الاجتماعي كدراسة (صبري، 2012، ص 12) والتي بعنوان دور العدالة التنظيمية في تنمية رأس المال الاجتماعي دراسة تحليلية على عينه من موظفي السدود العراقية، تمثلت مشكلة الدراسة في هل هناك دور لإبعاد العدالة التنظيمية في تنمية رأس المال الاجتماعي في الهيئة العامة للسدود، وهناك ايضاً دراسة تناولت العلاقة بين العدالة التنظيمية والتهكم التنظيمي كدراسة (رهبو، 2014، ص 123) والتي بعنوان دور العدالة التنظيمية في تقليل ظاهرة التهكم التنظيمي دراسة تحليلية على عينه من العاملين في كلية التربية جامعة القادسية، حيث تمثلت مشكلة الدراسة في هل تسهم العدالة التنظيمية في تقليل التهكم التنظيمي لدى العاملين في الكلية، وكذلك دراسة (Jeongwon, Heeyoung, 2013, p56) والتي بعنوان أثر رأس المال الاجتماعي على نية دوران العمل في المستشفيات : الالتزام التنظيمي والتهكم التنظيمي، وتمثلت مشكلة الدراسة في هل يقلل رأس المال الاجتماعي من التهكم التنظيمي ويزيد الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المستشفيات الكورية، وأيضاً دراسة (الفتلاوي، والخفاجي، 2017، ص 34) والتي بعنوان العلاقة بين التهكم التنظيمي والالتزام العاملين بحث تحليلي الآراء منتسبي مديرية الدفاع المدني كربلاء، حيث تمثلت مشكلة الدراسة ما هو نوع العلاقة مستوى التأثير بين التهكم التنظيمي والالتزام العاملين في مديرية الدفاع المدني، وكذلك دراسة (Biswas, 2017, 60) والتي بعنوان ربط الدعم التنظيمي المدرك والعدالة التنظيمية لأداء الموظفين في الدور والتهكم التنظيمي من خلال الثقة التنظيمية، تمثلت مشكلة الدراسة في دراسة الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والعدالة التنظيمية من ناحية وعواقبها على أداء الموظفين في مستويات التهكم التنظيمي من جهة أخرى.

وأن معظم الدراسات السابقة التي تم إجراؤها في بيئات وقطاعات مختلفة وأن الفجوة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية وهي تتمثل في أن أغلب الدراسات السابقة كانت دراسة تحليلية في السودان والجامعات والمستشفيات أما الدراسة الحالية فهي دراسة ميدانية على عينة من العاملين في المصارف العراقية، وكذلك أغلب الدراسات السابقة أخذت التهكم التنظيمي متغير تابع لم تأخذه كمتغير وسيط وهذا يعد فجوة بحد ذاته لأن التهكم التنظيمي مشكلة يعاني منها العاملين بالقطاع المصرفي بسبب شعورهم بالظلم والاستبداد من قبل الإدارة وكذلك عدم المشاركة في صنع واتخاذ القرارات المصيرية الخاصة بهم، وأيضاً لم توجد دراسة ربطت بين المتغيرات الثلاثة على حد علم الباحث وهذا يعد بحد ذاته فجوة، وكذلك إن أهم ما يميز الدراسة الحالية عن السابقة ان الدراسة الحالية تطرقت إلى اربعة ابعاد لكل متغير وهذا غير موجود في معظم الدراسات السابقة وأن أغلب الدراسات تم قياسها بثلاثة ابعاد، أما الدراسة الحالية تتمثل بالمتغير المستقل بالعدالة التنظيمية المدركة وهي (عدالة التوزيعية، وعدالة إجرائية، وعدالة تعاملات، وعدالة أخلاقية)، اما المتغير الوسيط فالتهكم التنظيمي والذي تم قياسه من خلال (الاعتقاد، العاطفة، السلوك، تهكم الموظف) تم استخدام التهكم التنظيمي لأن إحساس العاملين بالظلم والاستبداد وعدم المساواة في الأجور والمرتبات مع باقي أقرانهم في وزارات أخرى هذا ما يؤثر على إنتاجية العامل وعدم الرغبة في العمل، وأيضاً المتغير التابع المتمثل برأس المال الاجتماعي تم قياسه من خلال (الثقة، التعاون، الالتزام، القابلية الاجتماعية) ودراسة على أرض الواقع فيما بينهم في المصارف العراقية وهذا ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيسي التالي :

هل التهكم التنظيمي يتوسط بين العدالة التنظيمية المدركة و رأس المال الاجتماعي في المصارف العراقية ؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية :

1. ما هو مستوى العدالة التنظيمية المدركة في المصارف التجارية ؟
2. ماهم مستوى رأس المال الاجتماعي في المصارف التجارية ؟
3. ماهو مستوى التهكم التنظيمي في المصارف التجارية ؟
4. هل العدالة التنظيمية المدركة تؤثر على رأس المال الاجتماعي في المصارف ؟
5. هل العدالة التنظيمية تؤثر على التهكم التنظيمي في المصارف ؟
6. وهل التهكم التنظيمي يؤثر على رأس المال الاجتماعي في المصارف ؟
7. وهل التهكم يتوسط العلاقة بين العدالة التنظيمية ورأس المال الاجتماعي في المصارف؟

ثانياً: أهداف الدراسة:

يأتي هذا الإسهام العلمي المتواضع تناغماً مع الاهتمامات التي أظهرها الباحثون في مجال العدالة التنظيمية المدركة ورأس المال الاجتماعي وأيضاً في مجال التهكم التنظيمي، وهكذا فإن الدراسة الحالية تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف الأساسية وهي:

1. دور العدالة التنظيمية المدركة المتمثلة في (عدالة التوزيعية، وعدالة إجرائية، وعدالة تعاملات، وعدالة أخلاقية) على رأس المال الاجتماعي بالمصارف العراقية.
2. دور العدالة التنظيمية المدركة المتمثلة في (عدالة التوزيعية، وعدالة إجرائية، وعدالة تعاملات، وعدالة أخلاقية) على التهكم التنظيمي لدى العاملين بالمصارف العراقية.
3. دور التهكم التنظيمي المتمثل في (تهكم الاعتقاد، التهكم السلوكي، التهكم العاطفي، تهكم الموظف) وإثرهما على رأس المال الاجتماعي بالمصارف العراقية.
4. دور العدالة التنظيمية المدركة المتمثلة في (عدالة التوزيعية، وعدالة إجرائية، وعدالة تعاملات، وعدالة أخلاقية) ورأس المال الاجتماعي المتمثل ب(الثقة، التعاون، الالتزام، القابلية الاجتماعية) من خلال توسيط التهكم التنظيمي بالمصارف العراقية.
5. من خلال النتائج التي سوف يتم التوصل إليها يأمل الباحث في تقديم الحلول لتطبيق مبدأ العدالة التنظيمية المدركة لدى الأفراد وتحديد أهم الطرق في تنمية رأس المال الاجتماعي من خلاله معالجة مشكلة التهكم التنظيمي بالمصارف العراقية.

ثالثاً: أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تناقشه، فالتهكم التنظيمي هو رد فعل سلوكي تجاه الواقع المزري في المصارف الذي يؤدي إلى ظهور سلوكيات العمل السلبية التي تنعكس على عمل الأفراد في المنظمة وبدورها تؤثر في انعدام العدالة في المصرف، ومن هنا تكتسب الدراسة الحالية أهميتها من خلال ما هو آت:

1. الأهمية العلمية:

- أ- أهمية المتغيرات المبحوثة في الدراسة الحالية بوصفها مصطلحات إدارية حديثة في الفكر الإداري إذ لم تطرق لها الدراسات العراقية التي حاولت إن تربط بين العدالة التنظيمية المدركة ورأس المال الاجتماعي والتهكم التنظيمي.
- ب- تسليط الضوء على دور رأس المال الاجتماعي في تعزيز أداء المصارف.

ج- سد جزء من النقص في المكتبات (العراقية والعربية) عبر وضع أطار نظري يربط بين ثلاث متغيرات (العدالة التنظيمية ورأس المال الاجتماعي والتهكم التنظيمي) تحضى بهتمام استثنائي من قبل الباحثين.

د- تسليط الضوء على الدور الوسيط في تعزيز العلاقة بين المتغير المستقل والتابع.

2. الأهمية التطبيقية :

أ- تأتي أهمية الدراسة التطبيقية من أهمية القطاع المصرفي (مكان إجراء الدراسة) لانه من القطاعات المهمة في العراق، وأن إجراء مثل هذه الدراسة ومايترتب عليها من نتائج نأمل ان تتوصل إلى مقترحات تعزز من دور هذا القطاع.

ب- المقاييس المستعملة في قياس متغيرات الدراسة، وتشخيصها في المصارف المبحوثة تعد خطوة مهمة باتجاه تطوير إداؤها على وفق معايير ومؤشرات عالمية.

ج- التعرف على نوع العلاقة الرابطة بين المتغيرات المبحوثة ومدى تأثيرها على القطاع المصرفي.

د- يأمل الباحث أن تسفر هذه النتائج عن تقديم بعض المقترحات المفيدة للقيادات العاملة في القطاع المصرفي

رابعاً: التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة :

أ- **العدالة التنظيمية المدركة:** هي حصيلة إدراك العاملين والجماعات للعدالة التوزيعية، والإجرائية، التعاملات، والأخلاقية داخل المنظمة وانعكاس هذا الإدراك على اتجاهاتهم وسلوكياتهم والتي من خلالها يمكن للمنظمة معرفة مستوى عدالتها. (المدو، 2012، ص52)

1. **العدالة التوزيعية:** هي مدى توفر العدالة في توزيع التعويضات والحوافز مقابل الجهود المبذولة الذهنية أو العضلية من قبل الأفراد العاملين في المنظمة. (المولى، 2012، ص38)

2. **العدالة الإجرائية:** وهي المكون على الشعور الناس حول الإجراءات المتخذة فيها إذا كانت تهدد احترامهم وكرامتهم ومنزلتهم مما يؤثر على قبولهم لها رغم عدم رغبتهم بالمخرجات. (الحميد، 2008، ص26)

3. **العدالة التعاملات:** إنصاف المعاملة الشخصية التي يتلقاها الفرد في المنظمة. (الشكرجي، 2008، ص50)

4. **عدالة الأخلاقية:** وهي درجة شعور الموظف الاخلاقية المستمدة من منبع العقيدة والقيم والثقافة والحضارة في تفاعلها مع الاجواء السائدة في المنظمة. (الحمود، 2010، ص256)

ب- **رأس المال الاجتماعي:** أنه مجموعة من الموارد الحقيقة والمتاحة للأفراد العاملين والمستمدة من شبكة العلاقات الاجتماعية والتي يمكن استثمارها من خلال الثقة والفهم المتبادل لتحقيق التعاون

والالتزام والقابلية الاجتماعية داخل المنظمة بغية الوصول إلى تحقيق الأهداف العامة". (عليان، 2012، ص70)

1. الثقة : هي مهمة جوهرية لفهم العلاقات بين الأفراد والسلوك الجماعي والنشاطات الإدارية، وإقامة علاقات اجتماعية مستقرة تفيد المنظمة في الحفاظ على التعاون بين العاملين. (العطوي، 2009، ص40)

2. التعاون / عبارة عن مجموعة من العلاقات المتبادلة بين الأفراد العاملين والتي تعمل على تحقيق أهداف مشتركة (Gillier، 2010، p14)

3. الالتزام: يعكس الالتزام حالة التأثير بين الفرد والمنظمة ويعتمد على معرفة الأفراد وشعورهم وإدراكهم للتوازن بين الجهود المبذولة والمكافآت التي يحصلون عليها. (العوفي، 2005، ص34).

4. القابلية الاجتماعية : وهي رغبة الأفراد في المنظمة في جعل الأهداف الفردية وما يصاحبها من أفعال إلى أهدافاً وأفعالاً جماعية يعملون على إقرارها بشكل جماعي. (حوالة، 2014، ص529)

د. التهكم التنظيمي: مواقف مرتبطة بالمنظمة تتصف بالمعتقدات والمشاعر السلبية والسلوكيات وتتمثل في الاعتقاد والعاطفة والسلوك وتهكم الموظف. (Nair، 2010، p17)

1. الاعتقاد: إن الاعتقاد يتعلق بفكرة أن المتهمين يعتقدون أن المنظمة التي يعملون بها تفنقر للنزاهة وينظر للنزاهة على أنها وسيلة للتعامل مع القضايا العادلة والنزيهة والتي تبدو أخلاقية وعلى الأرجح فإن الاعتقاد الذي يمتلكونه يكون حسب الخبرة. (Dennis، 2003، p8)

2. العاطفة: إن البعد العاطفي للتهكم متمثل في تصورات النكهة العاطفية، مثل الإحباط وخيبة الأمل أو التشاؤم والغضب عندما يعتقدون أن التوقعات بشأن الصدق عميقة الجذور، والإنصاف والعدالة والرغبة في معاملتهم باحترام وكرامة وليسو في الحد المطلوب من قبل المنظمة. (Proefschrift، 2007، p31)

3. السلوكي: يتميز بانتقاد سلوك المنظمة وبشكل قوي وفي كثير من الأحيان يتكلم المتهمون بشدة عن المنظمة ويستخدمون المحاكاة الساخرة ليسخروا من الإجراءات التنظيمية وهم أيضاً متشائمون للغاية حول أي نجاح جديد أو تدابير تنفيذية مختلفة أو أي تدابير إجرائية تعتم المنظمة تنفيذها. (Nkitsing، 2010، p23)

4. تهكم الموظف : هو نموذج جديد للعلاقات بين الموظف وصاحب العمل والتي تنشأ نتيجة لساعات العمل الطويلة، والتقييد المستمر، كثافة العمل، والإدارة والقيادة غير الفاعلة. (Susan، 2006، p)

خامساً : هيكل الدراسة :

تتكون الدراسة من خمسة فصول، ويبدأ كل فصل بمقدمة تعبر عن محتوياته بشكل مختصر وبعدها يتم تقسيم الفصول الى بنود أولاً، وثانياً، الى...الخ، وتدرج تباعاً في الفصول كما يلي :

الفصل الأول الإطار العام للدراسة تم تقسيمه الى مبحثين المبحث الأول والذي يحتوي على المقدمة، ومشكلة الدراسة، وأهمية الدراسة، وأهداف الدراسة، التعريفات الإجرائية، وتنظيم الدراسة، أما المبحث الثاني فيتضمن الدراسات السابقة، والتعليق عليها، اما الفصل الثاني : (أدبيات الدراسة) ويتضمن أربعة مباحث : المبحث الأول العدالة التنظيمية المدركة، أما المبحث الثاني فتنمية رأس المال الاجتماعي، وكذلك المبحث الثالث يضم التهكم التنظيمي، المبحث الرابع العلاقة بين متغيرات الدراسة، والفصل الثالث : يتضمن مبحثين هما المبحث الأول منهجية الدراسة، والمبحث الثاني فهو دراسة نقدية على المصارف العراقية، والفصل الرابع : (الدراسة الميدانية) والذي يحتوي على مبحثين هما المبحث الأول نتائج الدراسة الميدانية، اما المبحث الثاني فيتضمن نتائج اختبار الفروض، الفصل الخامس : فيتضمن مناقشة وتفسير نتائج، والتوصيات. و أخيراً الملاحق.

المبحث الثاني الدراسات السابقة

المقدمة

تعد الدراسات السابقة المصدر المعرفي والتطبيقي الأكثر أهمية لأي دراسة حالية فهي المصدر الأساسي للباحثين في توفير الجانب المعرفي وتزويده بالمقاييس التطبيقية ومعرفة المشكلة التي تطرقت لها الدراسة السابقة وأهم الفرضيات المعتمدة في نموذج الدراسة وكذلك معرفة النتائج التي توصلت لها الدراسة مع إمكانية مقارنتها بالنتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية وبالتالي سوف يتم عرض الدراسات التي تناولت العلاقة بين العدالة التنظيمية ورأس المال الاجتماعي، وأيضاً الدراسات التي تناولت العلاقة بين العدالة التنظيمية والتهكم التنظيمي، وكذلك الدراسات التي تناولت العلاقة بين التهكم التنظيمي ورأس المال الاجتماعي كما في الآتي :

أ- الدراسات تناولت العلاقة بين بالعدالة التنظيمية ورأس المال الاجتماعي:

يتضمن هذا الجزء عرضاً للدراسات السابقة في مجال العدالة التنظيمية وعلاقتها برأس المال الاجتماعي وذلك على النحو التالي :

أ-دراسة (البدراي، 2010):

دراسة بعنوان : العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية. هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية المتمثلة ب(التوزيعية، الإجرائية، والتعاملات)، وأيضاً التعرف على مدى الشعور بالثقة لدى العاملين تجاه : النفس والزملاء والمشرفين والإدارة العليا، وكذلك التعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين وفقاً لمتغيراتهم الشخصية والتنظيمية. مجتمع الدراسة:يشمل العاملون في تفتيش الركاب المسافرين بصالات المغادرة بالمطارات الدولية السعودية ويتكون مجتمع البحث من 1500 مفتش ومفتشة. توصلت الدراسة الى أن درجة إدراك العاملين للعدالة التنظيمية تميل إلى الحياد في الوقت نفسه كانت درجة إدراكهم لبعد عدالة التوزيع تميل الى الموافقة، وكذلك أظهرت نتائج الدراسة أن بعد عدالة التعاملات هو الأقل تأثيراً بالمتغيرات الديمغرافية بينما متغير الخبرة كان أقل المتغيرات تأثيراً في استجابات أفراد العينة تجاه محاور الدراسة وأبعادها، وايضا أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط جوهريّة طردية بين إدراك العاملين للعدالة والثقة لديهم.

ب- دراسة (صبري، 2012):

دراسة بعنوان : دور العدالة التنظيمية في تنمية رأس المال الاجتماعي "دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود و الخزانات. تهدف الدراسة الى الكشف عن أثر أبعاد العدالة التنظيمية المتمثلة في (عدالة توزيعية و عدالة الإجراءات و عدالة تعاملات) في مستوى تنمية وتطوير رأس المال الاجتماعي في الهيئة العامة للسدود والخزانات التابعة لوزارة الموارد المائية، وكذلك تحديد وتشخيص أي بعد من أبعاد العدالة التنظيمية الأكثر تأثيراً في تعزيز وتنمية رأس المال الاجتماعي لعينة الدراسة. مجتمع الدراسة : لتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير اسابانه وزعت على عينه بلغت (260) فرداً استعيد منها (133) استبانة صالحة للتحليل وبسبة استجابة بلغت (85%) من العاملين في الهيئة العاملة للسدود.

توصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوية لأبعاد العدالة التنظيمية على المستوى الكلي وعلى مستوى أبعادها في مستوى رأس المال الاجتماعي، وهذه النتائج جاءت متفقة مع الطرح الذي أوردناه عن أبعاد العدالة التنظيمية ومالها من تأثير في مستوى رأس المال الاجتماعي، وهذا يعني أن الممارسات والقواعد والإجراءات والأنظمة التي تتبعها المنظمة المبحوثة والمتعلقة بالعدالة التنظيمية تسهم بدرجة كبيرة في زيادة الصورة الإيجابية لرأس المال الاجتماعي لدى الموظفين.

ج- دراسة (الأسمرى، 2013):

دراسة بعنوان : مدركات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي هدفت الدراسة الى التعرف على مدى ادراك موظفي الجهات الحكومية المدنية في مطار نجران للعدالة التنظيمية و ايضا تحديد مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران، وكذلك التعرف على سبل تعزيز مدركات العدالة التنظيمية من وجهة نظر موظفي الجهات الحكومية بمطار نجران. مجتمع الدراسة : وقد أجرت الدراسة على كافة أفراد مجتمع الدراسة، كما استخدم أسلوب الحصر الشامل.

توصلت الدراسة إلى أن هناك وجود علاقة طردية بين إدراك موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران للعدالة التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي لديهم.

ت- دراسة (دراوشة، 2016):

دراسة بعنوان:العدالة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن تقدير درجة ممارسة العدالة التنظيمية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

مجتمع الدراسة : تكونت عينة الدراسة من (378) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، وللتحقق من أهداف الدراسة تم بناء استبانة مكونة من (32) فقرة.

توصلت الدراسة إلى أن مستوى العدالة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة، بينما جاء مستوى الثقة التنظيمية بدرجة مرتفعة، وكذلك أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة على درجة العدالة التنظيمية يعزى لمتغيرات: نوع الجامعة، وجاء الفروق لصالح الجامعات الحكومية، ولمتغير الرتبة الأكاديمية، وجاءت الفروق لصالح رتبة أستاذ، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس. كما كشفت نتائج الدراسة المتعلقة بالثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير نوع الجامعة، أو الرتبة الأكاديمية، أو الجنس.

ب- الدراسات التي تناولت العلاقة بين العدالة التنظيمية والتهكم التنظيمي: 1. دراسة (رهيو، 2014):

دراسة بعنوان : دور العدالة التنظيمية في تقليل ظاهرة التهكم التنظيمي. هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية بأبعادها الأربعة (التوزيعية، الإجرائية، التعاملات، والتقييمية)، وأيضاً الكشف عن مستوى التهكم التنظيمي بأبعاده (الاعتقاد، الإدراك، السلوك) لدى العاملين.

توصلت الدراسة إلى وجود عدالة تنظيمية في الكلية بدرجة (متوسط) فضلاً عن وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين ابعاد العدالة التنظيمية و أبعاد التهكم التنظيمي.

2. دراسة (Shaharruddina، 2016):

دراسة بعنوان:

Cynicism in Organizations: Does Organizational Justice Matter

هدفت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير بين العدالة التنظيمية والتهكم التنظيمي. مجتمع الدراسة : تم استخدام طريقة المسح من خلال توزيع الاستبيانات، تم جمع 504 بيانات وتحليلها. استناداً إلى نتيجة تحليل البيانات.

توصلت الدراسة إلى أن جميع متغيرات العدالة التنظيمية الثلاثة وجدت ذات أهمية سلبية مع التهكم التنظيمي، وهذا يشير إلى أن مستوى عال من الإنصاف يمكن أن يكون له تأثير جيد للتغلب على التهكم التنظيمي والحد منها، على سبيل المثال، عندما يكون الموظفون أكثر قلقاً بشأن المنظمة، يصبحون أكثر إرهاقاً إذا تم معاملتهم بصورة غير عادلة، تدعم هذه النتيجة

الأدبيات السابقة التي تقول إن العدالة التنظيمية ستعمل كمصدر للتحفيز، مما يسمح للموظفين بالثقة والحفاظ على الاحترام تجاه تنظيمهم حتى خلال المواقف غير المستقرة بالإضافة إلى ذلك، تم العثور على العدالة الإجرائية لتكون أقوى بعد العدالة التنظيمية التي تؤثر بشكل كبير على مستوى التهكم التنظيمي.

ث- دراسة (Afghan,elt,2018):

دراسة بعنوان :

impact of distributive and procedural justice on turnover intention and counterproductive work behavior: mediating role of organizational cynicism.

هدفت الدراسة الى معرفة تأثير العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية على نية ترك العاملين النادي وسلوكيات العمل بنتائج عكسية.

مجتمع الدراسة : تم جمع البيانات من خلال توزيع استمارة الاستبيان على 211 موظف يعملون في شركة الخليوي في اندونيسيا.

توصلت الدراسة إلى أن أبعاد العدالة التنظيمية "توزيعية إجرائية لها تأثير كبير على سلوك الموظفين ويؤدي إلى مزيد من سلوك العمل بنتائج عكسية وعزم الموظفين على الرحيل.

ج- دراسة (الذبحاوي2018):

دراسة بعنوان : العدالة التنظيمية ودورها في الحد من ممارسات الإنحراف التنظيمي.

هدفت الدراسة الى تقوية الفرصة على الموظف الكسول وأساليبه الخادعة على للإدارة العليا في المنظمات وذلك من خلال تبني نظام العدالة التنظيمية كأساس لبيئة العمل وعدم إنحراف العاملين، وأيضا أن تعمل الإدارة العليا في منظمات الأعمال بوضع آليات من شأنها القضاء على كل الممارسات التي تفقد الثقة بين الرئيس والمرؤوس، وتحقق العدالة بين العاملين بالشكل الذي يسهم في زيادة الالتزام بتحقيق أهداف المنظمة.

مجتمع الدراسة : قطاع الموظفين وتعاملهم مع الطلبة من خلال تقديم مختلف الخدمات التعليمية وتم اختيار عينة من رؤساء الأقسام والمقررين والموظفين العاملين في كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الكوفة والبالغ عددهم (64) فرداً.

توصلت الدراسة الى وجود علاقة تأثير بين العدالة التنظيمية وممارسات إنحرافات العمل، وأن القيود التنظيمية المتشددة تخلق مشاعر الإحباط والعداء اتجاه المنظمة من قبل الموظفين، وان هذه المشاعر السلبية تخفض من الأداء وبالتالي يؤثر على قدرة المنظمة من تحقيق أهدافها.

ج- الدراسات التي تناولت العلاقة بين التهكم ورأس المال الاجتماعي :

1. دراسة (Ribbers, 2009) :

دراسة بعنوان:

Trust, Cynicism, and Organizational Change: The Role of Management.

هدفت الدراسة الى الحصول على فهم أفضل للتنمية الثقة والتهكم في سياق التغيير التنظيمي،السؤال البحثي المحدد الذي يوجه هذه الدراسة هو:"العوامل التي تخلق الثقة التنظيمية وتقلل من التهكم التنظيمي بين الموظفين داخل سياق التغيير التنظيمي. مجتمع الدراسة : تم جمع البيانات من خلال Verander Visie bv، تحليل طولي، تضم اثنين من لحظات الزمن.

توصلت الدراسة إلى أن دور الإدارة مهم في خلق الثقة أو التهكم بين الموظفين في التغيير التنظيمي، وتحتاج الإدارة إلى التأكد من إدراك الموظفين للعدالة بشأن النتائج التنظيمية، وأن الموظفين يرون العدالة في المعاملة الشخصية التي يتم تلقيها في عملية اتخاذ القرار.

2. دراسة (Woo.Han 2013)

دراسة بعنوان :

Social capital on turnover intention: focused on the mediating effects organizational commitment and organizational cynicism.

هدفت إلى الدراسة التعرف على تأثير رأس المال الاجتماعي على دوران نية من الممرضات للتوسط في التهكم التنظيمي والالتزام التنظيمي هو الغرض المحدد لذلك هو على النحو التالي. أولاً، نقوم ببناء نموذج افتراضي يشرح رأس المال الاجتماعي ونية دوران الممرضات. ثانياً، تم تحديد العلاقة السببية بين المتغيرات التي تؤثر على عوامل رأس المال الاجتماعي للممرضات. ثالثاً، نختبر التوافق بين النموذج الافتراضي والبيانات الفعلية ونقدم النموذج.

مجتمع الدراسة : إجراء هذا المسح مع 315 ممرضة في المستشفيات العامة في سيول. تم جمع البيانات، وتم تحليلها باستخدام SPSS Windows 18.0 و AMOS 16.0.

توصلت الدراسة إلى أن رأس المال الاجتماعي للممرضات أن يكون له تأثير مباشر على اختزال المنظمة التهكم والالتزام التنظيمي المتزايد، وأيضاً توصلت أن التهكم التنظيمي للممرضات والالتزام التنظيمي أن يكون لها تأثير مباشر على دوران العمل، ولكن رأس المال الاجتماعي لن يكون لها تأثير مباشر على دوران العمل، ومع ذلك كان لرأس المال الاجتماعي تأثير جزئي وغير مباشر على نية التحول من خلال التوسط في التهكم التنظيمي والالتزام التنظيمي.

3. دراسة (الفتلاوي، والسعيد، والخفاجي، 2017):

بعنوان : العلاقة بين التهكم التنظيمي والتزام العاملين.

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين التهكم التنظيمي والتزام العاملين في مديرية الدفاع المدني، من خلال تساؤلات بحثية توضح توجهات البحث لاستكشاف دور التهكم التنظيمي في التزام العاملين اهما (هل للتهكم التنظيمي دور في التزام العاملين).
مجتمع الدراسة : يتكون مجتمع الدراسة من (75) فرداً من العاملين في مديرية الدفاع المدني.

توصلت الدراسة الى وجود علاقة ايجابية بين التهكم التنظيمي والتزام العاملين، وهذا يشير إلى أن التهكم التنظيمي يؤثر بشكل كبير على التزام العاملين من خلال الدور الذي يلعبه في تحسين الاداء الكلي وزيادة الكفاءة.

د. الدراسات التي تناولت العلاقة بين العدالة التنظيمية ورأس المال الاجتماعي من خلال
توسيط التهكم التنظيمي:

1. دراسة (Biswas, 2017).

دراسة بعنوان :

linking perceived organizational support and organizational justice to employees' in-role performance and organizational cynicism through organizational trust.

هدفت الدراسة الى دراسة دور الوساطة في الثقة التنظيمية في العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والعدالة التنظيمية من ناحية وعواقبها، أي أداء الموظفين في الدور ومستويات التهكم التنظيمي من جهة أخرى.

مجتمع الدراسة : تطبيق تقنية العينات العشوائية، تم جمع البيانات من 237 من الموظفين الإداريين 156 من المشرفين المباشرين لسبع منظمات قطاع الصناعات التحويلية والخدمات الخاصة في الهند.

توصلت الدراسة إلى أن تلبية الاحتياجات التابعة للموظفين والمديرين، حيث يجب على الوكلاء التنظيميين إظهار الدعم التنظيمي من خلال التفاعل مع مرؤوسهم بشكل منتظم، وأن المديرين يجب أن يخاطبوا التقارير الخاصة بهم وليس كأعضاء في قسم معين ولكن كأعضاء في فرق العمل وتخصيص المهام الوظيفية وفقاً لذلك.

هـ - ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

من حيث بيئة الدراسة وقطاع التطبيق : اجريت الدراسات السابقة على المنظمات الأمريكية والأوروبية بالإضافة إلى بعض المنظمات العربية مثل الشركات والجامعات وغيرها، في حين تم تطبيق الدراسة الحالية على المصارف التجارية العراقية، اي في قطاع تتسم بيئة بالاضطراب بسبب ظروف العاملين في هذه المصارف.

من حيث هدف الدراسة : تنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة، والتي هدفت إلى التعرف على مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية بأبعادها الأربعة (التوزيعية، الإجرائية، التعاملات، و التقييمية)، وأيضا الكشف عن مستوى التهكم التنظيمي بأبعاده (الاعتقاد، الإدراك، السلوك) لدى العاملين، وأيضا هدفت الدراسة على تأثير رأس المال الاجتماعي على دوران نية من الممرضات للتوسط التهكم التنظيمي والالتزام التنظيمي، وكذلك هدفت بعض الدراسات السابقة هو دور الوساطة في الثقة التنظيمية في العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والعدالة التنظيمية من ناحية وعواقبها، أي أداء الموظفين في الدور ومستويات التهكم التنظيمي من جهة أخرى، في حين هدفت الدراسة الحالية الى معرفة دور العدالة التنظيمية المدركة المتمثلة في (عدالة التوزيعية، وعدالة إجرائية، وعدالة تعاملات، وعدالة أخلاقية) ورأس المال الاجتماعي المتمثل ب(الثقة، التعاون، الالتزام، القابلية الاجتماعية) من خلال توسيط التهكم التنظيمي بالمصارف العراقية.

من حيث المنهجية : يمكن عد الدراسة الحالية دراسة وصفية تحليلية لكونها تأخذ وجهة نظر العاملين في المصارف التجارية العراقية.

و - مناقشة بعض الدراسات السابقة ومجالات الاستفادة منها:

1- أن أغلب الدراسات السابقة التي أشير إليها عالجت متغيرا واحدا أو متغيرين اثنين، في حين أن الدراسة الحالية سوف تعالج ثلاثة متغيرات سوية، وهي (العدالة التنظيمية - رأس المال الاجتماعي - التهكم التنظيمي) وبهذا يسعى الباحث إلى الخوض في الدراسة بثلاثة متغيرات ومن وجهة نظر الباحث فإنه لا توجد دراسة سابقة تناولت هذه المتغيرات مجتمعة.

2- أسهمت الدراسات النظرية جميعها وبشكل كبير ومباشر في تحديد معالم الدراسة، إذ أوضحت تلك الدراسات المتغيرات الرئيسة في الدراسة مما ساعد الباحث في عملية القياس.

3- اختلفت أحجام العينات في معظم الدراسات السابقة.

- 4- بناء أنموذج الدراسة بعد الاطلاع على النماذج المطروحة في الدراسات السابقة وتغييره وتعديله وفقا لحدثة الكتابة في هذا المجال وفهم مجتمع الدراسة للمتغيرات المبحوثة في هذا الأنموذج.
- 5- معرفة النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة والدراسة في الجوانب التي لم تتناولها تلك الدراسات.
- 6- التعرف على منهجيات بعض الدراسات السابقة وتسلسل فقراتها مما ساعد الباحث في تصميم منهجية هذه الدراسة.
- 7- اختيار المقاييس التي اعتمدت كأساس في تصميم المقياس المعتمد في هذه الدراسة.
- 8- جاءت الدراسة الحالية مكملة لبعض الدراسات السابقة من خلال الجمع بين المتغيرات الرئيسية الثلاثة.
- 9- معرفة أوجه الاختلاف والتشابه في النتائج المستخرجة مع النتائج التي جاءت بها الدراسات السابقة.
- 10- إثراء الجانب النظري والعلمي للدراسات في حقل العلوم الإدارية والنفسية والاجتماعية.
- 11- الإلمام بالوسائل الإحصائية الملائمة للدراسة الحالية من خلال الاطلاع على عينات الدراسات السابقة.

الفصل الثاني

أدبيات الدراسة

المبحث الأول: العدالة التنظيمية

المبحث الثاني : التهكم التنظيمي

المبحث الثالث : رأس المال الاجتماعي

المبحث الرابع : الدور الوسيط للتهكم التنظيمي في العلاقة بين العدالة

التنظيمية المدركة و رأس المال الاجتماعي

المبحث

المبحث الأول

العدالة التنظيمية المدركة

المقدمة :

العدالة التنظيمية ظاهرة تنظيمية ومفهوم نسبي، وذلك لأهمية الدور والأثر الذي يمكن أن يحدثه شعور العاملين بالعدالة أو عدم العدالة في مكان العمل، والذي يمكن أن يؤدي إلى تراجع مستويات الأداء التنظيمي مهما بلغت قوة سائر عناصر العملية الإدارية، وهي أحد المتغيرات التنظيمية المهمة المؤثرة على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين من جانب وعلى أداء المنظمة من جانب آخر ففي الحالات التي يزداد فيها شعور العاملين بعدم العدالة تترتب العديد من النتائج السلبية كانهخفاض الرضا الوظيفي وتدني سلوكيات المواطنة التنظيمية وانخفاض الالتزام التنظيمي، إضافة إلى انخفاض الأداء الوظيفي بصفة عامة، وخلافاً لذلك، فإن ارتفاع إحساس العاملين بالعدالة يؤدي إلى زيادة ثقتهم في إدارة المنظمة وزيادة قناعتهم بإمكانية الحصول على حقوقهم وما يعنيه ذلك من ارتقاء سلوكيات الأفراد بعد الاطمئنان إلى سيادة العدالة ومن ثم الوثوق في المنظمة. (مهني، 2016، ص20)

كما استطاعت مفاهيم ونظريات العدالة التنظيمية اختراق أدبيات الدراسات السلوكية بصورة سريعة ومؤثرة، وتعود جذور مفهوم العدالة التنظيمية إلى نظرية العدالة التي نادى بها (Adam) 1964م وهذه النظرية تفترض أن الفرد يوازن ويقارن بين مخرجاته إلى مدخلاته مع مخرجات الآخرين إلى مدخلاتهم، فإذا تساوى المعدلان يشعر الفرد بالعدالة، أما إذا لم يتساو المعدلان بسبب حصول الفرد على مخرجات أكثر من المدخلات التي يقدمها أو العكس فإن الفرد يشعر بعدم الرضا مما يولد لديه شعور بالتوتر. (أبوجاسر، 2010، ص8)

ونظراً للأهمية المتزايدة لموضوع العدالة التنظيمية فإنه من الطبيعي أن تجري الكثير من المحاولات الجادة لتطبيق نظريات العدالة الاجتماعية والإنسانية لفهم سلوك الأفراد داخل المنظمات، ولكن واجهت هذه المحاولات في البداية نجاحاً محدوداً لتفسير الكثير من صور السلوك التنظيمي إلا أن استمرار المحاولات في السنوات الأخيرة حول وصف دور العدالة في المنظمات أدى إلى ظهور مفهوم العدالة التنظيمية بشكله الحالي، وعليه سوف يتم التطرق في هذا المبحث إلى مفهوم العدالة التنظيمية، وأهميتها، ومبادئها، وأبعادها، ونظريتها، وأشكالها، ونماذجها، ومقوماتها، والآثار المترتبة على غياب العدالة التنظيمية.

أولاً : مفهوم العدالة التنظيمية :

يعد مفهوم العدالة أحد المفاهيم التنظيمية التي عنى به كتاب وباحثي حقل المنظمة والسلوك التنظيمي بشكل كبير، خاصة بعد إدراكهم لأهميته بوصفه متغيراً مؤثراً في جوانب تتعلق بإدراك الأفراد لأوجه الإنصاف في المنظمة، فقد طرحت مفاهيم متعددة جاءت لتتنجم مع المنظورات المتنوعة له.

وقبل استعراض المفاهيم التي تناولها الباحثون للعدالة التنظيمية ينبغي الرجوع إلى أصل كلمة العدالة ومصدر اشتقاقها، ويقصد بالعدالة الإنصاف، أي إعطاء المرء ما له واخذ ما عليه، ونقول عدل عدلاً وعدولاً بمعنى مال، ويقال عدل عن الطريق أي حاد، وعدل إليه بمعنى رجع إليه، وعدل في أمره عدلاً وعدالة أي استقام، وعدل في حكمه أي حكم بالعدل، أما كلمة العدالة في اللغة الانكليزية فهي (justice) وتشتق في اللسان الفرنسي من اللاتينية (jus) والتي تعني الحق (Dire le Droit)، أما كلمة العادل هو (le juste) أي قائل الحق. (بعنوفير، 2004، ص 10)

وينظر إلى العدالة من منظورات فلسفية واجتماعية مختلفة، فهناك العدالة القائمة على فكرة الحق، وهناك العدالة القائمة على فكرة الخير، بينما تحكم العدالة التوزيعية Distributive Justice توزيع المكافآت وتعيين العقوبات، أي تحدد استحقاقات الفرد من مكافأة أو قصاص، وتعني العدالة الاجتماعية Justice Social نوعاً من المساواة له أهميته الجوهرية في تحقيق الصالح العام. (نظمي، 2006، ص 50)

أما عن مفهوم العدالة التنظيمية فقد كان تعريفها وفقاً لاتجاهات تركيز هذا المفهوم وكما في الجدول التالي رقم (2/1):

الجدول رقم جدول (2/1)

مفهوم العدالة التنظيمية لآراء مجموعة من الباحثين

ت	الباحث والسنة	المفهوم
1.	Greenberge,1990, 400 نقلا عن وابو جاسر، 2010،.	العدالة التنظيمية تشير إلى الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني.
2.	SHAO, 2010,p7	العدالة التنظيمية وهي المعاملة العادلة في مكان العمل من خلال العدالة التوزيعية التي تشير إلى الإنصاف المتصور للنتائج أو المخصصات التي يتلقاها الفرد مثل المساواة والحاجة التي يعتمدها الأفراد عند تخصيص الموارد.
3.	الخفاجي، 2012، ص6	العدالة سلوك أخلاقي نابع من رفض التعامل على أساس التحيز تحت أي مسوغ ومعاملة الجميع على أساس الأداء والقوانين والتعليمات.
	Banerjee,p36,201 Subeer،3	وقد تم تعريف العدالة التنظيمية على أنها دراسة الشواغل المتعلقة بالإنصاف في مكان العمل مثل توزيع الموارد، وعدالة إجراءات وكذلك اتخاذ القرارات، والعلاج بين الأشخاص.
4.	Herman,p134, 2013 Sjahrudin,	المعاملة العادلة ستظهر إذا كانت النسبة بين النتائج التي تحققت مع المدخلات التي قدمها للتبادل وتعتبر متوازنة وأيضا عدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع تلك المخرجات.
5.	Saal&Moore,1993 نقلا عن عبود، الزيدي، 2014، ص203	القيمة المتحصلة من جراء إدراك الموظف للنزاهة والموضوعية للإجراءات والمخرجات الحاصلة في المنظمة.
6.	Saal&Moore,1993 نقلا عن الطعامة،69،2015	إنها القيمة المتحصل عليها من جراء إدراك الموظف للنزاهة والموضوعية للإجراءات والمخرجات الحاصلة في المنظمة.
7.	الطبولي، كريم، العبار، 2015،ص68	مدى إحساس العاملين بعدالة الأساليب التي أتبع في تحديد نواتج جهودهم، ونزاهة المعايير، وسلامة الإجراءات المتبعة في الحكم على المخرجات كإجراءات تقييم الأداء، والمعايير المستخدمة في ذلك، ودقة عمليات تنفيذ التقييم.
8.	Girish, V.G,p67, 2015	تشير العدالة التنظيمية إلى تصورات الفرد وردود الفعل على الإنصاف في المنظمة وكذلك له حقوقه واجباته التي تعبر عن علاقة العضو بالمنظمة.

<p>مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدركه العامل من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات داخل المنظمة. وبمعنى آخر فإن الإجراءات التنظيمية الذي قد يدركه أحد العاملين على أنه إجراء متحيز وغير موضوعي (الترقية على أساس الجدارة وليس الأقدمية مثلا) قد يدركه موظف آخر على أنه إجراء موضوعي وغير متحيز.</p>	<p>مهني، 2016، ص9</p>	<p>9.</p>
<p>الدرجة التي تحقق فيها المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات، وهي ميل الأفراد العاملين ومقارنة حالتهم مع حالة زملائهم الآخرين في العمل أو إدراك العاملين للعدالة في مكان العمل.</p>	<p>ابوصفية، 2018، ص12</p>	<p>10.</p>

المصدر : من إعداد الباحث استنادا إلى المصادر المذكورة فيه.

وتأسيسا على ما تقدم، يمكن تعريف العدالة التنظيمية من وجهة نظر الباحث بأنها حصيلة إدراك العاملين والجماعات للعدالة التوزيعية، والإجرائية، والتعاملية داخل المنظمة بنسب متفاوتة استنادا إلى العوامل التعاملية (الشخصية، والادراك، والخبرة،...) (والتنظيمية (مناخ العمل، وسياسات العمل، والإجراءات،...) (البيئة الخارجية (الثقافية، والاجتماعية،...) (وانعكاس هذا الإدراك على اتجاهاتهم وسلوكياتهم والتي من خلالها يمكن للمنظمة معرفة مستوى عدالتها.

ثانيا: نظريات العدالة التنظيمية:

أ. نظرية العدالة :

عندما قدم (Adams) نظريته المعروفة باسم نظرية العدالة والتي لقيت اهتماما كبيرا في ذلك الحين، وتتكون النظرية من ثلاث خطوات أساسية هي: (التقييم، المقارنة، السلوك)، ويتضمن التقييم قياس المدخلات (جدارة الشخص، مستوى التعليم، المهارة، مقدار الجهد المبذول في العمل..الخ) والمخرجات (العوائد المادية، الترقية، الاهتمام الذاتي، التميز، التقدير والاحترام..الخ)، أما السلوك فهو عملية إدراك العلاقة بين التقييم والمقارنة فعندما يدرك الشخص بأن الوضع يتسم بالعدالة فإنه يستجيب بشكل إيجابي، أما إذا شعر الشخص بانعدام العدالة في العمل فإن ذلك يؤدي إلى تقليل جهده المبذول، أو التفريط في نوعية المنتج الذي ينتجه أو تغيير فهمه السابق ومستوى أدائه وأداء الآخرين، ويؤدي عدم تحقيق العدالة التنظيمية في جانبها التوزيعي إلى تخوف العاملين من عمليات التغيير التنظيمي.(الأسمرى،2014، ص14)

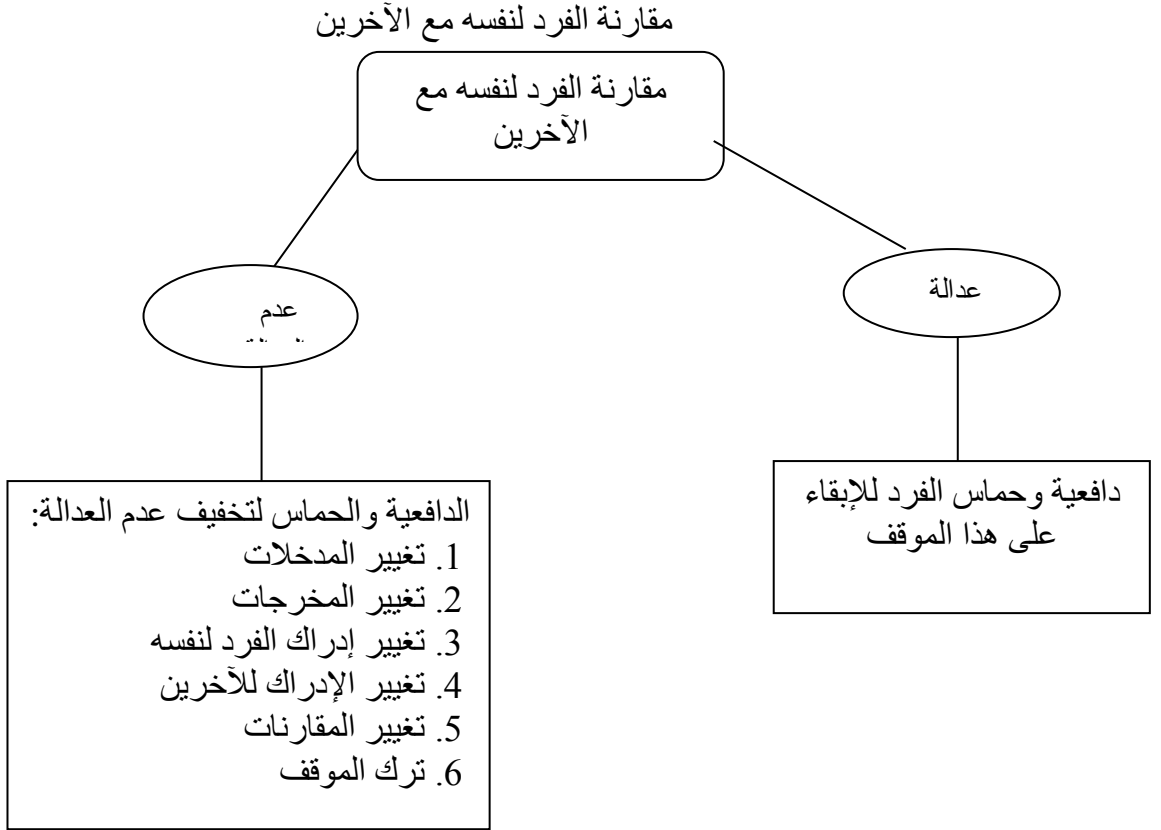
وقد حدد آدمز ست طرق يسلكها الأفراد لتخفيف الشعور بعدم العدالة والمساواة وهي:

1. تغيير المدخلات : يمكن للفرد تغيير مدخلاته إذا أحس أو شعر بأنه حصل على نواتج أقل

مما يستحق مقارنة بالآخرين، من هنا يعتمد إلى التقليل من المجهود المبذول.

2. تغيير النواتج : يمكن للفرد أن يغير نواتجه، كأن يطلب علاوة أو زيادة في أجره أو قد يبحث عن مسارات إضافية لتحقيق النمو والتطور.
3. تغيير الإدراك الذاتي : قد يحاول الفرد أن يغير من تقييمه لنفسه فيبرر أن عطاءه إلى المؤسسة منخفض، ومن ثم فإنه لا يستحق الحصول على أكثر مما حصل عليها.
4. تغيير الإدراك للآخر : في هذه الحالة يحاول الفرد الذي يحس بانخفاض في مكافأته أن يبرر بأن ذلك المجهود الذي يبذله الآخرون لا بد أن يكون أكثر مما يبدو عليه بالفعل.
5. تغيير محور المقارنة: يمكن للفرد أن يرجع عدم العدالة لأسباب أخرى كأن ينظر إلى الآخرين الذين يقارن نفسه بهم على أنهم الأكثر حظاً أو إن لديهم مهارات وقدرات خاصة أو أنهم مفضلون لدى المدير.
6. ترك الموقف: كأن يطلب الفرد نقله من قسمه إلى قسم آخر أو يترك العمل نهائياً من المؤسسة نهائياً كل ذلك من أجل تخفيف الشعور بعدم العدالة .ويمكن توضيح كل ما سبق في المخطط التالي:

شكل رقم (2/1)



المصدر : ساجدة مراد اسكندر، سعاد أحمد مولى، العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية وعلاقتها بالشعور بالإحباط من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، مجلة كلية الآداب جامعة المستنصرية، العدد69، 2014، ص11.

ب. نظرية التبادل الاجتماعي :

قام(Blau) بطرح نظريته التي ترى تأثيرات تصورات العدالة على سلوك الأفراد، إذ أن الأفراد في تفاعل مستمر فيما بينهم من أجل منفعة متبادلة بين المشرفين والمرؤوسين والمنظمة تكون الوسيط بينهما، وكل طرف يقارن مدخلاته ومخرجاته لتحديد مدى توفر العدالة أو عدم توفرها، والتزام كل طرف تجاه الطرف الآخر والعمل على إيجاد عدالة يؤدي إلى الشعور بالرضا، كما أن التبادل الاجتماعي يشمل الالتزامات غير المحددة للفرد داخل التنظيم، فالفرد عندما يقدم مجهوداً ما فإنه يتوقع أن يحصل على العائد مستقبلاً بغض النظر عن وقت الحصول عليه والشكل الذي يؤدي به. (Cropanzano,p7,2001)

ت. نظرية حساسية العدالة:

وهي من أحدث الجهود لتطوير نظرية العدالة، التي تأخذ في الحسبان الفروقات الفردية النفسية، إذ يرتبط هذا المفهوم بنظرية العدالة ويفترض هذا المفهوم أن الأفراد يسلكون طرائق متناسقة ولكنها مختلفة فيما بينهم في ردود أفعالهم بشأن إدراك العدالة أو عدمها، وذلك نظراً لاختلاف تفضيلاتهم، أي إن الأفراد يختلفون فيما بينهم في مدى حساسيتهم للعدالة ومما سبق يتضح إن نظرية العدالة قد لاقى اهتماماً كبيراً منذ نشأتها وذلك لأن الأفراد يبحثون عن العدالة والمساواة في العلاقة الاجتماعية التبادلية بين العامل وصاحب العمل،ويمكن تصنيف الأفراد إلى ثلاث فئات من زاوية الحساسية للعدالة(الطعامسة،2015، ص71) :

1. المؤثرون أو المعطاءون (Benevolents): وهم مجموعة من الأفراد ألمعطاءين الذين يستمدون رضاهم من تغليب مساهمتهم على ما يستحقونه من عوائد وذلك مقارنة بالآخرين، أي أنهم يفضلون الحصول على دخل أقل مما يستحقونه.

2. الوسطيون أو المساوون (Equity Sensitivities): وهم مجموعة من الأفراد تتحقق لديهم أقصى حالات الرضا فقط عندما تتساوى معادلة العدالة عندهم مع معادلات العدالة عند الآخرين، أي إن هذه المجموعة تراوح إحساسها بين حالة الرضا وحالة الشعور بالذنب (زيادة عوائدها مقابل ما تقدمه من جهود ومساهمات) وحالة عدم التوازن أو القلق(حالة نقص عوائدها مقابل ما تقدمه من جهود ومساهمات).

3. الذاتيون أو الأنانيون (Entitled): وهم مجموعة من الأفراد يحبون الأخذ بطبيعتهم، لا يرضون إلا في حالة كون معادلة العدالة في صالحهم، وهم يشعرون بالاضطراب والقلق وعدم التوازن في حالة تساوي هذه المعادلة أو كونها في غير صالحهم.

ث. نظرية أخلاقيات (Rawlsian):

يبدو أن النظريات السابقة الذكر لا تؤكد على مبدأ العدالة في أخلاقيات العمل تحت ظروف متغيره تواجهها منظمات الأعمال، بما قاد إلى تطور منظور أكثر فاعليه ضمن مفهوم أخلاقيات (Rawls)، وهي العدالة التي تقوم على العوامل الأخلاقية منطلقاً من مفهوم الإنصاف والعدالة الملائمة، والنزاهة، والاتفاق، والمساواة في التوزيع، لتحقيق الفوائد البشرية وتوزيع الحصص العادلة، وعلى المدراء تفعيل هذه المبادئ خلال ممارستهم للصلاحيات وقيامهم بالواجبات وتحملهم مسؤولية الجميع وإحساسهم بأن العمل النوعي من مسؤولية الجميع لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. (دره، 2008، ص 65)

تؤكد نظريات العدالة التنظيمية خطورة غياب أي بعد من أبعاد العدالة التنظيمية وذلك على النحو التالي: (الغامدي، 2012، ص 40)

1. بالنسبة لبعد العدالة التوزيعية: توصلت الدراسات إلى أن انخفاض مدركات العاملين لهذا البعد يمكن أن يسبب النتائج السلبية مثل: انخفاض مستوى الأداء الوظيفي، انخفاض مستوى جودة الأداء، ضعف المواطنة التنظيمية.

2. أما بالنسبة لبعد العدالة الإجرائية: فقد توصلت الدراسات إلى أن عمليات صنع القرارات غير العادلة ترتبط بالعديد من النتائج السلبية مثل: انخفاض التقييم الكلي للمنظمة، ونقص الرضا الوظيفي، وانخفاض مستوى الالتزام التنظيمي، وانخفاض الأداء الوظيفي، وضعف المواطنة التنظيمية، وزيادة النزوح لترك العمل.

3. أما بالنسبة لبعد عدالة التعامل: فقد أشارت الدراسات إلى أن عدم مراعاة الحساسية الشخصية (المكون الأول لعدالة التعامل) يترتب عليه نشأة الصراعات التنظيمية، وزيادة الاتجاهات السلبية نحو المنظمة والعمل، كما أكدت أن التوزيعات غير المواتية يتم استقبالها بشكل أفضل من جانب العاملين عند تقديم تفسيرات منطقية لها من قبل المنظمة.

ثالثاً: أهمية العدالة التنظيمية:

يعود الاهتمام بالعدالة التنظيمية إلى العديد من الأسباب، أبرزها الحاجة إلى التخلي عن السياسات التنظيمية الهدامة القائمة على البيروقراطية ومشاعر الظلم وكذلك التهديد لدى العاملين، وتبني سياسات أخلاقية أخرى تتسم بالعدالة التنظيمية والدعم التنظيمي، بما يكفل الاستمرارية

والفعالية التنظيمية في الأجل البعيد، كما يعود الاهتمام بالعدالة التنظيمية إلى وجود تحدّ في السعي لتقليل أو منع السلوكيات المعادية للمجتمع الصادر عن الموظفين، الناتجة أساساً عن غياب العدالة التنظيمية. (الزهيري، 2015، ص 52)

وكذلك تظهر أهمية العدالة التنظيمية عند قيام المنظمة بإعادة توظيف مواردها من أجل انجاز مهامها وأهدافا جديدة مما قد يولد مواقف وحالات تكون مفيدة للبعض أو قد تلحق الضرر بالآخرين مما يُظهر أهمية العدالة التنظيمية في تحقيق الموازنة بين مصالح الجميع في المنظمة. (المحمود، 2007، ص 94)

وذكر (الفهداوي و القطاونة، 2004، ص 15) أهمية العدالة التنظيمية من خلال المؤشرات الآتية :

1 توضح العدالة التنظيمية حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة، وأيضا تعد العدالة التوزيعية في هذا الجانب نوعاً مهماً من الأنواع العدالة التي يتم عبرها تقييم النظام التوزيعي والعائد المادي المعمول به في المنظمة.

2. تؤدي العدالة التنظيمية إلى تحقيق السيطرة الفعلية التمكين في عملية اتخاذ القرار، وتعد العدالة الإجرائية في هذا الجانب نوعاً مهماً يتحدد في ضوئها نظام العقوبات والالتزامات الوظيفية وكيفية الأداء لبلوغ الأهداف المطلوبة في المنظمة، كما يتحدد في ضوئها نظام التظلم التنظيمي وكيفية حل المشكلات المترتبة.

3. تعتمد العدالة التنظيمية سلوكياً على حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرار، وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

4. تسلط العدالة التنظيمية الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة، ومن ثم بناء تصورات خاصة ضمن نوع العدالة في التعاملات، حول السياقات والمعاملات والعلاقات التنظيمية والإنسانية والاجتماعية، والتعامل معها من خلال ما تعكسه من حالات التجاوب ودرجات التفاعل التنظيمي.

5. تؤدي العدالة التنظيمية إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم وخلق القدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة، والقدرة على إعادة تصميم التنظيم في الوظائف والأدوار التنظيمية وتصحيح الانحرافات وإقامة التصورات اللازمة، خاصة ضمن نوع العدالة التقييمية، بشكل يكفل وجود استدامة العمليات التنظيمية والانجازات عند أفراد المنظمة.

6. تبرز العدالة التنظيمية منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد، وتحدد طرائق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أفراد المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة بشكل يدل على ضوابط الأفعال للقيام بالأداء المطلوب والتفاعل الإيجابي.

وأيضاً للعدالة التنظيمية أهمية في جميع المؤسسات على اختلاف طبيعتها عملها واختلاف تصنيفاتها كمنظمات أو مؤسسات قطاع عام أو الخاص وتوضح أهمية العدالة التنظيمية من خلال المؤشرات التالية : (أبوجاسر، 2011، ص16)

1. إن العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة وتعد العدالة التوزيعية في هذا الجانب بعداً هاماً من الأبعاد التي يتم عبرها تقييم النظام التوزيعي والعائد المادي المعمول به في المنظمة.

2. إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكين في عملية اتخاذ القرار وتزود حالات النسبية في القرار بمعالم توضيحية واستجابات سلوكية وتعد العدالة الإجرائية في هذا الجانب بعداً هاماً يتحدد في ضوئها نظام العقوبات والالتزامات الوظيفية وكيفية الأداء لبلوغ الأهداف المطلوبة في المؤسسة كما يتحدد في ضوئها نظام التظلم التنظيمي وكيفية حل المشكلات المترتبة. (غانم، 2015، ص24)

3. إن العدالة التنظيمية تبرز منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد وتحدد طرق التفاعل والنسج الأخلاقي لدى أعضاء المؤسسة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة بشكل يدل على ضوابط الأفعال للقيام بالأداء المطلوب والتفاعل الإيجابي.

وهنا يتضح للباحث مدى أهمية العدالة التنظيمية في المؤسسات المصرفية، وذلك من خلال ما تتضمنه العدالة التنظيمية، وباعتبار أن الإدارة العليا في المصارف تقع في قمة الهيكل التنظيمي وبالتالي هي التي تتحمل العبء الأكبر في قيادة العاملين وكذلك تنسيق جهودهم وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، وكذلك تكمن أهمية العدالة التنظيمية في زيادة ثقة الأفراد بالمنظمة وتزويد من ولائهم لها مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة.

ثالثاً : إبعاد العدالة التنظيمية :

لقد قام العديد من العلماء بتحديد أبعاد العدالة التنظيمية وفي مقدمتهم Adams الذي قدم نظرية العدالة عام 1965، والتي ترى أن الفرد العامل يقارن بين الجهد المبذول مع التعويض الذي يحصل عليه ومقارنة هذا التعويض مع غيره، وقد ناقش (Leventhal) العدالة

ليس في مجال المساهمة (بذل الجهد مقابل الأجر) فحسب، بل وفي مجال تضمن المساواة والحاجة. (Arif،2002،p55)

تعددت وجهات نظر الباحثين المتخصصين في أبعادها العدالة التنظيمية، التي جاء تقديمها بشكل تدريجي حسب وجهات نظر الباحثين والمختصين في هذا من خلال الجدول (2/2).

جدول رقم (2/2)

إبعاد العدالة التنظيمية

عدالة إعلامية	عدالة تعويضية	عدالة أخلاقية	عدالة المعلومات	عدالة نفاذية	عدالة التقييم	عدالة التعاملية	عدالة الإجراءات	عدالة التوزيع	أبعاد العدالة التنظيمية الباحثين
		*		*			*	*	الشكرجي 2008
		*		*	*		*	*	Raza Ullah 2009
		*				*	*	*	الحمود 2009
*				*			*	*	Stevens 2010
*		*			*	*	*	*	بوقلابع 2011
				*		*	*	*	عبود 2012
		*			*	*	*	*	Sjahrudin 2013
				*			*	*	عبابنة، هياجنة، الواكد 2014
					*	*	*	*	عطا، عارف 2014
				*		*	*	*	Rahman, Miah 2015
					*	*	*	*	Girish 2015
	*			*			*	*	Ahmad 2016، Basheer
	*	*				*	*	*	Muqadas, Rehman Aslam 2017
						*	*	*	أبوصفية 2018

المصدر : إعداد الباحث.

ومن خلال الجدول السابق الذي أعده الباحث تبين أن نسبة العدالة التوزيعية كانت في المرتبة الأولى تليها في المرتبة الثانية العدالة الإجرائية أما العدالة التعاملية فقد جاءت في المرتبة الثالثة، وجاءت العدالة الأخلاقية بالمرتبة الرابعة، أما بقية أنواع العدالة فقد أخذت نسب قليلة، تأسيساً

على ما سبق نلاحظ بأن هناك تقارباً بين وجهات نظر الباحثين في تحديد أنواع العدالة التنظيمية ولأغراض الدراسة الحالية سوف نعتمد الأنواع الآتية :

1. العدالة التوزيعية.
2. العدالة الإجرائية.
3. العدالة التعاملية.
4. العدالة الأخلاقية.

وتم اعتماد هذه الأنواع الأربعة لأن كل نوع من هذه الأنواع يلعب دوراً مهماً في الاستقرار والأمان الوظيفي للعاملين، وكذلك لما تلعبه من أثر كبير في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وفيما يلي الشرح التفصيلي لكل بعد من هذه الأبعاد :

أ- العدالة التوزيعية (Distributive Justice):

عرفت العدالة التوزيعية بأنها إدراك الموظفين لعدالة المخرجات المستلمة، فهم يقيمون الحالة النهائية لعملية توزيع الموارد في المنظمة. (العطوي، 2007، ص 149) وكذلك يمكن تعريف العدالة التوزيعية بأنها تلك العلاقة بين الحقوق والواجبات والتي تثير مشكلة العدالة والإنصاف، فالمنافع والأعباء لا بد أن توزع على الجميع. (نجم، 200، ص 57) وأيضاً يمكن تعريف العدالة التوزيعية بأنها تعبير عن مدى إحساس العاملين بعدالة (المخرجات) ما يحصلون عليه من عوائد مقابل ما يكلفون به من مهام وواجبات، أي إن العامل ينظر لعلاقته مع المنظمة من خلال العوامل الاقتصادية، وبالتالي فلا يرى أية ضرورة لأن يقوم بأي عمل أكثر مما هو مطلوب في حالة عدم شعوره بعدالة العوائد. (الخشالي، 2004، ص 20) ومن خلال ذلك نستطيع القول أن هنالك مجالات واسعة أمام الإدارة يمكن من خلالها أن تعمل على تحقيق أهدافها التنظيمية وذلك برفع مستوى الأداء والإنتاجية عند العاملين وتسهم أيضاً في تحقيق أهداف الأفراد ورضاهم من خلال ربط المكافآت والامتيازات بالجهود المبذولة بشكل منطقي وموضوعي، وعادل، فعلى قدر ما يكون الأفراد مقتنعين بعدالة هذه المكافآت والامتيازات على قدر ما يؤثر ذلك على رضاهم الوظيفي والذي ينعكس بدوره على إنجاز الأفراد لأعمالهم وزيادة إنتاجيتهم.

ويمكن لإحساس العاملين بعدم عدالة توزيع المكافآت مقارنة بما بذلوه من جهد، أن يخلق نوعاً من التوتر في العلاقات بين العاملين من جهة ; وبين العاملين والإدارة من جهة أخرى، ولفهم أثر عدالة التوزيع على العلاقات بين العاملين داخل المنظمة بشكل أفضل، يجب تقدير الأهمية النسبية لقيم العمل الاقتصادية والاجتماعية من وجهة نظر العاملين، فإن زادت تلك الأهمية لدى

العاملين، فإن الإحساس بعدالة التوزيع سوف يكون له الأثر الأكبر على سلوكهم، أما في الحالات التي تغطي فيها القيم الاجتماعية للعاملين على قيمهم الاقتصادية فإن الإحساس بعدالة التوزيع سوف يكون أقل أهمية في التأثير على سلوكهم وعليه، يتضح أن لعدالة التوزيع جانبين أساسيين هما : جانب مادي (هيكل التوزيعات) ويعبر عن حجم أو مضمون ما يحصل عليه الفرد من مكافآت، جانب اجتماعي ويعبر عن المعاملة الشخصية التي يعامل بها المدير الفرد الذي يحصل على المكافآت.(أبوندا،2007، ص148)

ولفهم أثر عدالة التوزيع على العلاقات بين العاملين داخل المنظمة بشكل أفضل، يجب تقدير الأهمية النسبية لقيم العمل الاقتصادية والاجتماعية من وجهة نظر العاملين، فإن زادت تلك الأهمية لدى العاملين، فإن الإحساس بعدالة التوزيع سوف يكون له الأثر الأكبر في سلوكهم، أما في الحالات التي تغطي فيها القيم الاجتماعية للعاملين على قيمهم الاقتصادية فإن الإحساس بعدالة التوزيع سوف يكون أقل أهمية في التأثير على سلوكهم وعليه يتضح إن لعدالة التوزيع جانبين أساسيين هما : (Jan F,2016 ,p19)

1. جانب اقتصادي : ويعبر عن تبادل مضمون ما يحصل عليه الفرد من مكافآت مقابل الجهد المبذول.

2. جانب اجتماعي : ويعبر عن المعاملة الشخصية التي يلقاها الفرد من الإدارة في العمل.

ويؤدي عدم تحقيق العدالة التنظيمية في جانبها التوزيعي إلى تخوف العاملين من عمليات التغيير التنظيمي وتمثل الحالات الآتية مجموعة العوامل التي تزيد من توقعات العاملين بعدم العدالة التوزيعية: (Kirkman, 1999, p53)

1. التسريح من العمل.

2. فقدان الوظيفة بسبب إعادة تنظيم أو ترشيح العمل.

3. زيادة المواجهة والصراع مع زملاء العمل.

4. تخصيص أعمال غير مرغوب فيها.

وجميعها تمثل مخرجات غير مرغوب فيها من العاملين حيث إن هذه القرارات لا تمثل عدم عدالة توزيعية إذا لم توافق توقعات العاملين.

أما النتائج السلبية المتوقعة لعدم العدالة التوزيعية فيمكن أن تكون إحدى الحالات الآتية :

1. السرقة من ممتلكات المنظمة.

2. التخفيض المتعمد لإنتاجية العمل.

3. التأثير السلبي على جودة الخدمة أو المنتج.

4. عدم التعاون مع الآخرين في مكان العمل.

5. عدم الرضا عن الأجور والمزايا الأخرى.

ويرى الباحث أن العدالة التوزيعية في المؤسسات المصرفية تتمثل بمدى إحساس العاملين بعدالة العوائد التي يحصلون عليها المادية وغير المادية مقابل ما يكلفون به من مهام وواجبات (أعباء عمل) بحيث تتناسب هذه الأعباء مع قدرات وإمكانات العاملين، فعلى قدر ما يكون العاملون مقتنعين بهذه العدالة على قدر ما يؤثر ذلك على رضاهم الوظيفي والذي سوف ينعكس بدوره على إنجازهم لأعمالهم وتقديم أفضل الخدمات المصرفية للزبائن.

ب- العدالة الإجرائية:

العدالة الإجرائية تشير إلى السلوك والعمليات التي تستخدمها المنظمة لتنفيذ الوظائف المختلفة وهي تتركز حول الإجراءات والقوانين التي يتم من خلالها توزيع المخرجات التنظيمية، حيث إن مدى الاعتقاد بوجود عدالة الإجراءات يرتبط بمدى الوفاء أو الإخلال بمجموعة القواعد الإجرائية الآتية : وجود فرص للاعتراض على القرارات وتعديلها إذا ظهر ما يبهر ذلك، وتوزيع المصادر وفقا للمعايير الأخلاقية السائدة، واستيعاب وجهات نظر أصحاب العلاقة، وعدم تمكين المصلحة الشخصية من التأثير على مجريات عملية اتخاذ القرارات، وبناء القرارات على أساس معلومات صحيحة. (الشنطي، 2015، ص 37)

ويمكن تعريف العدالة الإجرائية بالآتي : حيث انها العدالة المدركة للإجراءات التي تستخدم لتحديد القرارات النهائية وهذه الإجراءات يجب أن تكون خالية من الانحراف وتأخذ بالحسبان قضايا كل الأطراف وتكون مقبولة أخلاقيا للجميع، حيث يهتم العامل هنا بمسألة كون عملية القرار منصفة وهل كانت العملية المستخدمة لتحديد النتيجة عادلة ؟ حيث إن الاهتمام أساسا هو بعدالة الوسائل التي تستخدمها المنظمات لتحديد النتائج. (الحميد، 2008، ص 25)

وأیضا تعرف العدالة الإجرائية بأنها الإنصاف المتصور للعمليات المستخدمة لتخصيص نتائج عادلة لدرجة أنها تكمل سبع قواعد للعدالة الإجرائية، وهي الصوت، والاتساق، وقمع التحيز، والدقة، والتصحيحية، والتمثيل، والأخلاقية. (SHAO، 2011 p7)

وتشير العدالة الإجرائية إلى أن الأفراد ينظرون إلى إجراءات مكان العمل، ولا سيما تلك التي تحدد النواتج، لتكون عادلة ومتسقة ودقيقة وخالية من التحيز، وهناك جانب مهم آخر من جوانب

العدالة الإجرائية يحدد الدور الذي يؤدي إلى "صوت" أو أي شكل آخر من أشكال الرقابة في عملية ما يؤدي إلى تصورات الإنصاف الإجرائي. (Gregory,p7,2010)

ويعود الفضل بتطوير هذا البعد إلى كل من (Thibaut, Walker,1975) من خلال الربط بين علم النفس الاجتماعي والقانوني وذلك من خلال حل النزاعات القانونية ضمن التنظيم، ووضع مقارنة بينهما من خلالها الإجراءات الموضوعية والتي تجعل القرارات عادلة حيث انه كلما كانت الإجراءات واضحة ودقيقة ومحدده أدت إلى قرارات عادلة، فضلا عن إشارته إلى نوعين من السلطة لكي تمكن الأطراف المتنازعة من حل النزاع فيما بينهما أولهما سلطة السيطرة على القرار وثانيهما السيطرة على العملية أي كل مرحلة من مراحل عملية اتخاذ القرار داخل التنظيم وبهدف جعل الإجراءات تكون مدركة أكثر من قبل الأفراد على أنها عادلة يستلزم الأمر تنفيذها ويتم من خلال الأتي(الخفاجي،2012، ص15)

1. الاتساق والاستمرارية
 2. تحقيق الأهداف العامة للتنظيم.
 3. لا تهدف إلى تحقيق الأهداف الشخصية.
 4. أن تبنى الإجراءات على دقة المعلومات وصحتها.
 5. توفير فرص لتصحيح القرار.
 6. التمثيل بتحقيق مصالح كافة الأطراف.
 7. الأخلاقية أي قيامها على معايير أخلاقية.
- وقد حدد (Leventhal,1980) خمس قواعد للعدالة الإجرائية يمكن أن تستخدمها وهي:
(الداية،2012، ص17)

1. قاعدة الاستئناف : بمعنى وجود فرص لتبديل وتعديل القرارات، إذا ما ظهر ما يبرر ذلك ويدعمه.
2. القاعدة الأخلاقية : والتي تعني أن توزيع المصادر والموارد يتم وفق المعايير الأخلاقية السائدة.
3. قاعدة التمثيل : والتي تعني أن تبنى عملية اتخاذ القرار على وجهات نظر أصحاب العلاقة وتمثيلهم.
4. قاعدة دقة المعلومات : والتي تعني أن كافة القرارات تؤسس على معلومات صحيحة ودقيقة.
5. قاعدة الانسجام : يجب أن تتسجم وتتناغم إجراءات توزيع الجوائز والمكافآت على جميع الأفراد في كل الأوقات دون تمييز.(عبدالله، محمد،2008، ص14)

ج. عدالة التعاملات :

هي البعد الثالث من أبعاد العدالة التنظيمية وتعرف بأنها مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يحصل عليها العامل عندما تطبق عليه عدالة الإجراءات، من هذا المنطلق فإن عدالة التعاملات تعكس جودة العلاقات الشخصية بين الرئيس المباشر والعاملين ودرجة تطبيق الإجراءات الرسمية بصوره صحيحة، وكذلك تعد عدالة التعاملات الجانب الاجتماعي لعدالة الإجراءات، حيث إن الطريقة التي يعامل بها الموظف يمكن أن تؤثر على إحساسه بالعدالة التنظيمية، حيث إن التعامل العادل والجيد مع جميع العاملين والعلاقة التي تقوم على الاحترام هي الأساس الحاكم على توافر عدالة التعاملات. (الشهوب، 2011، ص 21)

ويمكن تعريف العدالة التعاملية بأنها مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يحصلون عليها العامل عندما تطبق عليهم الإجراءات الرسمية أو مدى معرفتهم بأسباب تطبيق تلك الإجراءات، وتتمثل في المعاملة بأدب واحترام من جانب الرئيس للمرؤوس والثقة والمصارحة بين الرئيس والمرؤوس، واهتمام الرئيس بمصالح الموظف. (دره، 2008، ص 65)

وكذلك تعكس عدالة التعاملات أيضاً مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يتلقاها الفرد عندما تطبق عليه بعض الإجراءات الرسمية في المنظمة أو معرفته بأسباب تطبيق تلك الإجراءات وهي تتعلق بجودة المعاملة بين الفرد ومنتخب القرار وتعكس درجة تطبيق الإجراءات الرسمية بصوره صحيحة، وتركز العدالة التفاعلية على سلوك قادة المؤسسة وكيفية تنفيذهم للسياسات والإجراءات الإدارية وتعاملهم مع مرؤوسيهم والأفراد المعرضين لقراراتهم وأفعالهم، ولعدالة التعاملات مكونان رئيسان (الغانمي، 3012، ص 39)

1. المكون التعملي :

ويعني معاملة الناس بكرامة واحترام والامتناع والإمساك عن إصدار التعليقات والملاحظات غير المناسبة والمهنية.

2. المكون المعلوماتي :

ويعني تقديم تفسيرات كافية للقرارات الصادرة عن الإدارة للموظفين وإدراك الموظفين لمدى صدق ومعقولية تلك القرارات.

ومما تقدم فالعدالة التنظيمية تدل على إحساس الموظفين بالعدالة والنزاهة في المنظمات وتتمحور حول ظروف الوظيفة التي تقود الموظفين للاعتقاد بأنهم يعملون بعدالة أو يتعرضون للظلم وعدم المساواة، كما يلاحظ أن هناك ترابطاً وثيقاً بين العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية

والعدالة التعاملية، وذلك أن شعور الموظف بالعدالة يؤثر في مستوى ولائه لمنظمتة، فالموظف الذي يشعر بعدالة الإجراءات وعدالة التوزيع والعدالة التعاملية يكون مستوى ولائه مرتفعاً. (محيميد، 2016، ص65)
د. العدالة الأخلاقية:

هي درجة شعور الموظف بالعدالة الإنسانية والأخلاقية المستقاة من منابع العقيدة والقيم الثقافية والحضارية في تفاعلها مع الأجواء السائدة في المنظمة. (صبري، 2009، ص12)
وعليه فإن السلوك الأخلاقي يقوم على مجموعة من المرنكات القيمة و المهمة وهي: (بوقليع، 2011، ص20)

1. التماسك الجماعي.

2. الاحترام المتبادل.

3. الاستقلالية وعدم الإكراه.

رابعاً: مبادئ العدالة التنظيمية :

وضع (Rawles, 1971) نظريته عن العدالة والتي يرى أنها ممكنة التطبيق في منظمات الأعمال مثلما تطبق في المجتمع وهي تقوم على المبادئ الآتية: (Stephens, 1999, p27)

1. مبدأ الحرية (Liberity Principle) : يتطلب تحقيقه أن يمتلك العاملون جميعاً حقوقاً متساوية في حرية المشاركة باتخاذ القرارات ووضع الأهداف التي تتصل بطبيعة عملهم.

2. مبدأ الاختلاف (Difference Principle) : يشير إلى عدم المساواة بين الأفراد في النظم الاجتماعية ومنها المنظمة ويكون مقبولاً فقط إذا قاد إلى تحقيق المنافع للعاملين جميعاً في تلك المنظمة، فمثلاً عدم المساواة في الأجور بين الإدارة العليا والعاملين في الخطوط التنفيذية يكون مقبولاً وعادلاً بسبب الاختلاف في المؤهلات، والكفاءة، والخبرة، ومستويات التعليم.

وقامت دراسة (Hoy&Tarter, 2004, p252) بوضع الإطار النظري للعدالة التنظيمية

في صيغة مبادئ يمكن أن تسهم في إلقاء الضوء على أنواعها وهي :

1. مبدأ المساواة : ويشير إلى أن المردود الذي يحصل عليه الفرد من عمله في المنظمة يجب أن يتناسب مع جهوده المبذولة في العمل وأن العوائد والتعويضات يجب أن تتناسب مع مهاراته ومسؤولياته ولذلك فإن هذا المبدأ يتطلب الموازنة بين العدالة والمساواة.

2. مبدأ الالتزام : بما هو عادل وخصوصاً المعاملة المنصفة والمكافأة المستحقة وفقاً للمعايير والقوانين المطبقة.

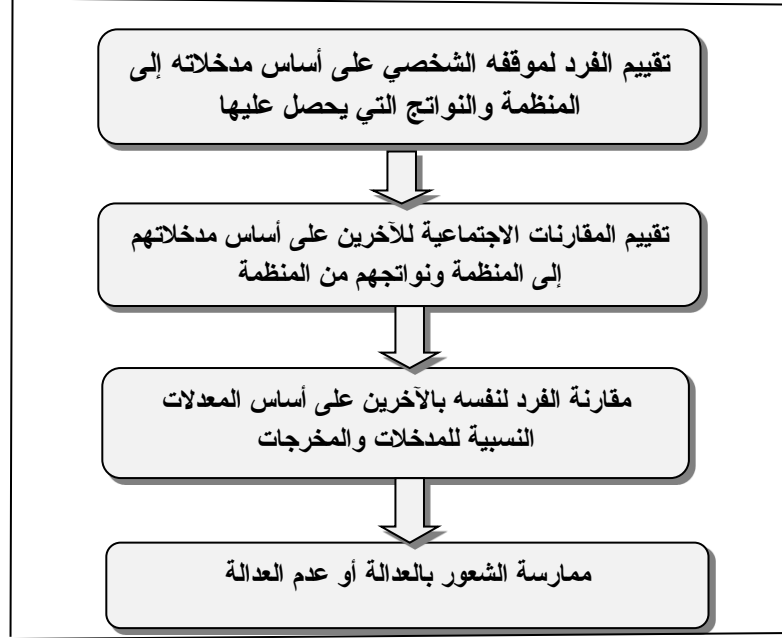
3. مبدأ الدقة : يجب بناء العدالة والقرارات المتصلة بتحقيقها على معلومات دقيقة وعدم تأسيس القرارات على معلومات مشوهة وغير دقيقة.
4. المبدأ الأخلاقي : يجب أن تعكس العدالة المعايير والمبادئ الأخلاقية مثل النزاهة، والأمانة، والإخلاص، والثقة، وغيرها والتي تعد موجّهات للسلوك عند التعامل مع الآخرين.
5. مبدأ التوقع : إن توقع الفرد بالمعاملة العادلة ينمي لديه الرغبة بالعمل والتعاون مع الآخرين ويعزز من سلوكه الإيجابي عند أدائه للعمل.
6. مبدأ التصويت : من الضروري أن يكون للفرد صوتاً أو مشاركة في القرارات التي تتخذ في المنظمة وبالذات تلك التي تتعلق بطبيعة عمله لكي تتحقق العدالة في المنظمة.
7. مبدأ التوافق : يجب أن يتوافق سلوك الإدارة مع مبادئ العدالة بوصفها حالة ضرورية لإدراك العدالة من العاملين جميعاً.

خامساً : مقومات العدالة التنظيمية :

تستند العدالة التنظيمية إلى جملة من المقومات الأساسية والمهمة، تقوم على مسألة أساسية وهي رغبة العاملين في المنظمات بالحصول على معاملة عادلة، وتركز على أن اعتقاد العامل بأنه يعامل معاملة عادلة مقارنة بالآخرين، وعليه فإن مقومات وأسس العدالة التنظيمية تعتمد على حقيقة المقارنات التي يمكن بناؤها استناداً إلى مقتضيات الدافعية والتحفيز في السلوك التنظيمي والإداري، إذ أن هذه المقومات تصب في كيفية إدراك العاملين للعدالة التنظيمية في منظماتهم بحسب الصيغة الإدراكية لتشكيل العدالة على نحو ما يبينه الشكل (2/2).

الشكل (2/2)

بناء ادراكات العدالة



المصدر: راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، مطبعة الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر: 2002، ص127.

سادساً : الآثار السلبية لغياب العدالة التنظيمية:

تتلخص الآثار السلبية لغياب العدالة التنظيمية في الآتي: (أبوسمعان، 2015، ص29)

1. ارتفاع معدلات الإجازات المرضية وتراجع مستويات الالتزام التنظيمي.
2. انخفاض عدالة التوزيع يؤثر في انخفاض كمية الأداء الوظيفي وجودته.
3. أما بالنسبة لغياب بعد عدالة الإجراءات والقرارات غير العادلة، فمن شأنه أن يؤثر في العديد من التتابعات التنظيمية السلبية (مثل: نقص الرضا الوظيفي وانخفاض الانتماء التنظيمي وغيرهما).

المبحث الثاني التهكم التنظيمي

المقدمة:

أن للتهكم تاريخ طويل يمتد عبر المراحل والعصور المتعددة ولعل القرآن الكريم بين لنا تهكم الله عز وجل من كفار قريش في سورة ص حيث قال في كتابه المبين «أَمْ لَهُمْ مُلْكُ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَمَا بَيْنَهُمَا فَلْيَرْتَقُوا فِي الْأَسْبَابِ {أَمْ لَهُمْ مُلْكُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَمَا بَيْنَهُمَا}؟ أي هل لهم شيء من ملك السماوات والأرض؟ وهو إنكار وتوبيخ {فَلْيَرْتَقُوا فِي الْأَسْبَابِ} أي إن كان لهم شيء من ذلك فليصعدوا في المراقي التي توصلهم إلى السماء، وليدبروا شئون الكون؟ وهو تهكم بهم واستهزاء، قال الزمخشري: تهكم بهم غاية التهكم، فقال: إن كانوا يصلحون لتدبير الخلائق، والتصرف في قسمة الرحمة، وكان عندهم من الحكمة ما يميزون بها بين من هو حقيق بالنبوة من غيره، فليصعدوا في المعارج التي يتوصلون بها إلى العرش، حتى يستنوا عليه ويدبروا أمر العالم، وينزلوا الوحي على من يختارون، وهو غاية التهكم بهم. (أحمد، 2005، ص23)

وسيتبين من خلال هذا المبحث عرضاً تحليلياً مع عرض لفقرات أساسية توضح التهكم التنظيمي من لمحة تاريخية، والمفهوم التهكم التنظيمي، المكونات، والأبعاد.

أولاً: لمحة تاريخية عن التهكم التنظيمي:

أن التهكم واحد من أكثر الفلسفات لفتاً للانتباه من بين جميع الفلسفات الإغريقية والتي قدمت للناس إمكانية السعادة والتحرر من المعاناة في عصر عدم اليقين والرغبة، على الرغم من أنه لم يكن هناك مذهب رسمي للتهكم ومن أهم المبادئ التي قام عليها التهكم، أن الهدف من الحياة هو السعادة والتي تعني بأن نعيش في اتفاق مع الطبيعة وأن السعادة تتوقف على تحقيق الاكتفاء الذاتي ويتم تحقيق حياة الاكتفاء الذاتي من خلال العيش على التقشف وجموح الرغبة الداخلي، وأن المعاناة تتسبب من خلال الأحكام الكاذبة للقيمة والتي تسبب المشاعر السلبية والافتقار الراسخ بأن الفضيلة جيدة وتستحق السعي لها وحيازتها. (Jonathan, p82, 2005) وأضاف (Roberts, p5, 2006) إن التهكم حالة خاصة في تجديد الإنسانية من الاهتمام بالفلسفة القديمة؛ وذلك بسبب انتقاله غير العادي من خلال النكات والحكايات المصورة على عكس الأطروحات، فالتهكم يفسح المجال للتقليد الواسع النطاق لأنه بالفعل مجموعة من مواقف الأداء التمثيلي وليس النظري.

ويرى (Piering, 2006, p1) أنه في أواخر القرن الثامن عشر وبداية القرن التاسع عشر تحول التهكم إلى فكر حديث، وتحول إلى موقف محنق للسلبية أو التراخي نتيجة انعدام الثقة وعدم وضوح الآخرين في التعامل، وأيضاً عندما نفكر في التهكم فإنه يقودنا إلى إن نعده جزءاً لا مفر منه من حاضرنا وربما هو جزء لا يتجزأ من مستقبلنا ولكن ليس بالضرورة كجزء من ماضيها

وعندما نفترض بأننا دائماً نحصل على المزيد من التهكم، فإذا وجدناه فإنه يأخذ المزيد والمزيد من الجهد لنصدق ما يقال لنا، وكل عام يبدو أننا نتقدم نحو درجة أكبر ومن أي وقت مضى من التهكم، مفهوم من كونه عدم التصديق أو خيبة الأمل.

ثانياً : مفهوم التهكم التنظيمي:

يمكن تعريف التهكم التنظيمي بأنه عدم ثقة الموظفين بقادتهم والاعتقاد بأن أرباب العمل يستغلون مساهمتهم في لحظة مواتية، وإن المواقف المتهكمة نحو المنظمة يمكن إن يكون لها آثار بعيدة المدى على كل من المنظمة والموظفين في شكل نتائج سلبية مثل عدم الالتزام بالعمل والدافع المنخفض واللامبالاة والاستقالة واليأس والشك والاحتقار والازدراء وهذا ما يؤدي إلى سلوكيات غير أخلاقية بين الموظفين أنفسهم. (Kamalanabhan، 2012، p18)

وأشار (Odou&Pechpeyrou، 2011، p1799) بأن خيبة الأمل في وعود لم يتم الوفاء بها في المجالات السياسية والاقتصادية وهي تنطوي على عدم الثقة الهائلة في أي خطاب، لأن المتهكمين أصبحوا على علم بلغة الإعلان لتشويه الواقع والذي حولهم إلى مجتمع متهكم وجعلهم يشكون بالمعلنين ووسائل الإعلان وفي جميع أشكال السلطة.

ويمكن إعطاء مفهوم أوسع من خلال استعراض وجهات النظر لعدد من الكتاب والباحثين في هذا المجال بمفهوم التهكم التنظيمي من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم (2/3)

مفهوم التهكم التنظيمي لآراء مجموعة من الباحثين

المفهوم	الباحث والسنة
التهكم بأنه موقف معين يتميز بالإحباط وخيبة الأمل وكذلك المشاعر السلبية نحو انعدام الثقة من شخص أو جماعة أو أيديولوجية أو تقاليد اجتماعية أو منظمة.	Andersson & Bateman, 1997: p450
هو أن تكون التضحية بمبادئ الصدق والنزاهة والإخلاص لتعزيز المصالح الذاتية للقيادة، مما نتج عنه مجموعة من الإجراءات تقوم على الدوافع الخفية والخداع فالمكون الوجداني من التهكم يوحى باستثارة قوى المشاعر السلبية بما في ذلك الازدراء والغضب والضيق والعار وقد يكون ثمة متعة متعطسة في فشل المنظمة من تحقيق المعايير الأخلاقية العالية.	Abraham, 2000: p269-270
الاعتقاد بأن المنظمة تفتقر إلى النزاهة مصحوبة بمشاعر الضيق والاشمئزاز، وحتى العار والمساهمة في "الاتجاهات نحو السلوك السلبي، وغالبا ما تكون مهينة.	Stanley, at, at, p430, 2005
الاعتقاد بأن المنظمة تفتقر إلى النزاهة ؛ و تؤثر سلبا تجاه المنظمة ؛ والميول إلى التقليل من السلوكيات الحرجة تجاه المنظمة التي تتفق مع هذه المعتقدات.	PROEFSCHRIFT, p26, 2007
التهكم التنظيمي يعرف بأنه "موقف سلبي تجاه منظمة، تتألف من ثلاثة أبعاد : الاعتقاد بأن المنظمة تفتقر إلى النزاهة، عواطف سلبية تؤثر على المنظمة، والميل نحو سلوك الاستخفاف والانتقاد.	Nair, Kamalanabhan, p30, 2010

مواقف مرتبطة بالمنظمة تتصف بالمعتقدات والمشاعر السلبية والسلوكيات المرتبطة، وهي تمثل استجابة لممارسات اجتماعية أو شخصية ذات أمد تاريخي ويمكن إن تتغير بفعل التأثيرات البيئية.	العطوي، 2012، ص19
المتهمون يعتقدون أن المنظمات تظهر عدم وجود المبادئ التي تشكل النزاهة التنظيمية مثل النزاهة، والصدق، والإخلاص، السخريّة قد تميل إلى إظهار.	,at,at,p103,2014 KARADAĞ
مواقف العاملين السلبية تجاه العمل، وانعدام الثقة في الإدارة والإحباط وخيبة الأمل في تحقيق أهداف المنظمة، وتغلب مشاعر الأناية والحسد والكراهية والعداوة بين الزملاء داخل المنظمة.	الفتلاوي، وآخرون، 2016، ص6.
هو الموقف السلبي الذي يظهره الموظفون تجاه المنظمة في حالة أن عملية المنظمات وإجراءاتها وإدارتها التي لا تتفق مع مصالح الموظفين وتتسم المواقف السلبية أيضا للموظفين تجاه المنظمة التي يعملون بها باليأس والإحباط وعدم الثقة.	Konaklı,p591,2016
الاعتقاد بأن المنظمة تفتقر إلى النزاهة والصدق، و المشاعر السلبية لدى العاملين بالمنظمة، والميل نحو انتقاد المؤسسة والتصرف معها بالعداء.	Terzi, Derin,p194,2016
مشاعر الفرد السلبية من إحباط وخيبة أمل وعدم ثقة تجاه إدارة المنظمة وسلوكياتها وإجراءاتها ضد المصالح الإيجابية للعاملين.	خضير، أحمد، 2017، ص40

المصدر : أعداد الباحث استناداً للمصادر المذكورة أعلاه.

وتأسيساً على ما تقدم، يمكن تعريف التهمك التنظيمي من وجهة نظر الباحث بأنه المواقف السلبية تجاه عمل المنظمة وتتكون من ثلاثة عناصر وهي الاعتقاد بأن المنظمة تفتقد النزاهة، ومشاعرها السلبية تجاه المنظمة والميل نحو سلوكيات الاستخفاف الحرج نحو المنظمة بما ينسجم مع تلك المعتقدات والمشاعر .

ثالثاً: أهمية وخصائص التهكم التنظيمي :

إن أهمية التهكم التنظيمي تتعلق بما يتركه من آثار سلبية على المجتمع والمنظمات، فالمنظمات يمكن أن تتأثر بالتهكم من جانبين هما الأول : يتعلق بالأفراد من حيث اعتقاداتهم وعواطفهم وسلوكياتهم التي يمكن إن تترجم إلى حالات الغضب والانزعاج وخيبة الأمل والإحباط، أما الجانب الثاني فهو مرتبط بالجانب الأول كون تلك السلوكيات المعبر عنها بالغضب وغيرها تتحول بمجموعها إلى مؤثر قوي على المنظمة ككل، فضلاً عن أن التهكم من الممكن أن يساعد في فهم الأحداث المحيرة في البيئة، وكذلك فإنه يستطيع منع أو كشف الجهات داخل المنظمة صحيحة يقدمون مصالحهم الشخصية على مصلحة المنظمة، وأيضاً يساعد المدراء على رؤية علاقات القوة المؤسسية بالعمل في المنظمة، ويوفر لهم نقطة انطلاق جيدة للتطوير لأنه يشكل جزءاً كبيراً من حياته اليومية ويعيشون بشكل واقع وتجارب المنظمة.

(Bashir ،p11،2011)

وكذلك يمكن أن ينظر إلى أهمية التهكم من محورين المحور الأول : يتعلق بالأفراد الذين هم غير جديرين فعلاً بالثقة والذين قد يستغل هؤلاء حالة التهكم لدى بعض الأفراد لتحقيق مصالحهم الشخصية، إما المحور الثاني : فيتعلق بالمنظمة فالتهكم يمكن إن يكون صوت الضمير داخل المنظمة وعليه سوف يفضل تقديم المبادئ على المنافع الذاتية، لذا يشكل التهكم أهمية خاصة لدى الأفراد والمنظمة على حد سواء.(Dean ,p347,1998)

يمكن إن تمثل أهمية وخصائص التهكم التنظيمي من خلال الآتي : (الفتلاوي، وحسين،2014، ص12)

1. يساعد التهكم المنظمة في جهود التغيير، حيث إن استكشاف حالات التهكم تجاه التغيير يمكن المنظمة من إيجاد إستراتيجية تغيير ناجحة.
2. ينظر للتهكم على انه موقف سلبي ناتج عن عدم الرضا وليس سمة.
3. لا يرتبط التهكم بمهنة أو مجال عمل بشكل ثابت.
4. يشمل التهكم المعتقدات و الشعور والسلوك.
5. يعمل المتهكمون كجهاز حماية وسيطرة على حالات الاحتيال وتغليب المصلحة الشخصية.
6. يساعد التهكم المنظمة في تحديد أسباب المشاكل التنظيمية يعمل المتهكمون كجهاز حماية وسيطرة على حالات الاحتيال وتغليب المصلحة الشخصية.
7. يساعد التهكم المنظمة في تحديد أسباب المشاكل التنظيمية.

رابعاً: أنواع التهكم التنظيمي:

اختلف الباحثون فيما بينهم في تحديد أنواع التهكم التنظيمي، فمنهم من أشار إلى وجود ثلاثة أنواع للتهكم الأول يعرف بالتهكم الإداري والذي يكون ناتجاً عن الاعتقاد باختراق العقد والنفسي بين العاملين والمنظمة وأما النوع الثاني من التهكم فيعرف بأنه ضد التغيير التنظيمي الناتج عن الشعور بالإحباط نتج عن فشل محاولات التغيير السابق مما ينعكس على أي محاولة تغيير جديد أو مستقبلية وكذلك النوع الثالث يعرف بأنه تهكم العملاء الناتج عن المشاكل التي تحدث بين العاملين والزبائن فيما يلقي العاملون اللوم على الزبائن في المشاكل التي تحصل العاملين والزبائن فيما يلقي العاملون اللوم على الزبائن في المشاكل التي تحصل. (الفتلاوي، والسعدي، 2016، ص7)

ولقد أشار (et al، Dean، p342، 1998) بأن هناك خمسة تصورات رئيسة حول التهكم في المنظمات وهي مدخل التهكم (الشخصي، المجتمعي، المهني، الموظف، التغيير التنظيمي)، وينبغي أن تكون وجهة النظر باستخدام المقارنة هنا وهي على النقيض من التصورات التي تقوم من أجل إظهار مجالات التمييز فضلاً عن مجالات التداخل بين المفاهيم وإن الطريقة الوحيدة للمقارنة بين التصورات هي تصميم وجه من وجوه التهكم.

أما (p453، 1999، Andersson) فلا يتضمن تصنيفه نموذجاً منفصلاً من تهكم التغيير التنظيمي ولكن بدلاً من ذلك يصنفه على أنه نموذج فرعي من التهكم نحو منظمات الأعمال والقادة. وذلك لأن التهكم نحو التغيير التنظيمي يستحق مكاناً منفصلاً وأشار أيضاً إلى أن التهكم الاجتماعي هو نفس التهكم المهني ونفس الشيء يطبقه مع التهكم العدائي والذي يتميز بالقابلية العالية للإجهاد وقد تم ربطه بزيادة مخاطر الإصابة بأمراض القلب التاجية، وأشار إلى أن التهكم العدائي يتشابه مع التهكم الشخصي والتهكم المجتمعي/المؤسسي وبذلك فإن (Andersson) توصل من خلال بحثه في التهكم التنظيمي إلى ثلاثة أنواع من التهكم هي: التهكم الشخصي، وتهكم الموظف، والتهكم الاجتماعي :

1. التهكم الشخصي :

هو التهكم الوحيد الذي يكون فطرياً وذا سمة مستقرة والذي يعكس النظرة السلبية عموماً من السلوك البشري فهو يتميز بالازدراء التهكمي وضعف الترابط مع الآخرين وتكون هناك أزمة ثقة عميقة الجذور تجاه الآخرين، وهو نتيجة الغضب والمرارة والاستياء والتلاعب على الرغم من أنه يخلو من العروض الخارجية للعدوان.

قد أشار (p10، 2004، Pitre) إلى أن التهكم القائم على الشخصية وهو سمة متأصلة ومستقرة وجدت في بعض الناس والذين يتميزون بالاحتقار التهكمي وضعف الترابط مع الآخرين حيث إن

مختلف أنواع الناس الذين يتعرضون لهذا النوع من العاطفة لديهم أزمة ثقة عميقة الجذور تجاه الآخرين، بالاستناد إلى فكرة أن العالم غير شريف ومتواطئ، وهم غالباً ما يتساءلون ما السبب الخفي الذي يجعل شخصاً ما لطيفاً معهم.

2. التهكم الاجتماعي: المؤسساتاتي:

إن التهكم الاجتماعي هو التشاؤم الذي يهدف إلى تعطيل إمكانيات المجتمع للتغيير وهو شكل من أشكال التشاؤم الاجتماعي والتي تأخذ لنفسها بأن تكون فوق التفاؤل والمثالية كما لو كانت تلك المواقف أكثر سداجة وليس فيها من وجهة نظر أخرى، فقد كانت السنوات التي سبقت الألفية متشائمة نسبياً و متهكمة (Federman,p1,2002)

ويرى (Pitre,2004,p11) أن التهكم الاجتماعي هو خرق العقد الاجتماعي بين الفرد والمجتمع. فهو اعتقاد الفرد بأن هناك اتفاق متبادل مع شخص آخر يتم التمسك به، فعندما يسلك شخص ما التهكم الاجتماعي أو المؤسسي فإن هذا الشخص لديه شعور بوجود أن يبرر له أو لها التوقعات التي لم يوف له بها.

وأشار (Peterson,p18,1998) إلى أن التهكم الاجتماعي هو نتاج لخرق العقد الاجتماعي بين الفرد والمجتمع، وأن العقد الاجتماعي بين الشعب الأمريكي وحكومته جسد في مجموعة من التوقعات الواردة في الحلم الأمريكي وقد كان من حق العمال : الأمن الوظيفي، ملكية منزل، وزيادة الرفاهية، التعليم الجامعي بأسعار معقولة، مع وعدها بأفاق اقتصادية محسنة للأطفال وقد تم كسر هذا العقد من غير رجعه، وتمثلت إحدى النتائج السلبية من ذلك "الاكتئاب الصامت خلال عصر الاكتئاب الصامت كان (20%) من السكان قد شهدوا الرخاء والثراء دون منازع في حين إن 80% تصارعوا من أجل البقاء واقفين على أقدامهم نتيجة للتفاوت في توزيع الدخل بالإضافة إلى التطرف وزيادة عدم المساواة في توزيع الثروة.

وقد عرف (Stanley,385,2007) التهكم الاجتماعي بأنه الوعي الزائف المستتير ووصفه بالشكل السائد من الوعي المعاصر ولقد عرض منظرون كثيرون تأملات موجزة عن التهكم وانتشاره في عصرنا ضمن تعليقات أوسع إذ حقق انتصاراً عالمياً في النزعة الفردية الاستهلاكية وهي منتشرة في كل مكان من ما بعد الحداثة ووصف عصرنا بأنه متهكم عميق والذي انتصرت به الإيديولوجية في نهاية المطاف وهو يكمن في الوعي المنحرف من أعرق إسراره وأن الوعي لم يعد يشكل عقبة كبيرة أمام استمرار عمل الإيديولوجية.

خامساً: أبعاد التهكم :

على الرغم من أن عدداً كبيراً من الدراسات تعاملت مع مفهوم التهكم التنظيمي مفاهيم أحادية الأبعاد، إلا أن التوجه الحالي يسلط الضوء على التهكم بوصفه بنية مفاهيم متعددة الأبعاد، ويعد عمل (Dean) وزملاءه نقطة الشروع صوب هذا الاتجاه وذلك عندما وظفوا هيكل الأبعاد الثلاثية التقليدي والمتضمن الإدراك والعاطفة وعنصر السلوك لبنية التهكم التنظيمي، وقد اعتقدوا بأن هذا التوجه يضع التهكم التنظيمي على خطوة نظرية و مفاهيمية صلبة، ويؤكد (Eaton) صحة هذا الاعتقاد ويشير إلى أن التوضيح المفاهيمي لبنية التهكم من قبل (Dean) كما إن النموذج الثلاثي المعتمد للتهكم يعطي الباحثين القابلية على تمييز بنية التهكم التنظيمي من العديد من المفاهيم الأخرى مثل الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي والالتزام، ويمكن تحديد ابعاد التهكم التنظيمي من وجهة نظر الباحثين كما في الجدول التالي.

جدول رقم (2/4)
إبعاد التهكم التنظيمي

إبعاد التهكم التنظيمي الباحثين	الاعتقاد	العاطفي	السلوك	الموظف تهكم	اجتماعي تهكم	تفصي تهكم
Eaton, Judy,2000	*		*	*		*
2001, Jason	*	*	*	*		
Qian,2007	*	*	*			
Proefschrift,2007	*	*	*			*
2010, Arabaci	*	*	*	*		
2012, العطوي	*	*	*	*	*	
2014, الفتلاوي	*	*	*			
2014, رهيو	*	*	*	*		
الفتلاوي، الخفاجي، السعدي، 2016	*	*	*	*		
الكعبي، 2017	*	*	*	*		
Yükse, Şahin,2017	*	*	*	*	*	
Chukwuemeka, Leonard,elt,2018			*		*	*

المصدر : أعداد الباحث

ومن خلال الجدول السابق الذي أعده الباحث تبين إن نسبة الاعتقاد كانت في المرتبة الأولى تليها في المرتبة الثانية العاطفة أما في المرتبة الثالثة فقد جاء السلوك بالدرجة الثالثة، وأيضاً جاء تهكم الموظف في المرتبة الرابعة، أما بقية أبعاد التهكم التنظيمي فقد أخذت نسب قليلة، تأسيساً على ما سبق نلاحظ أن هناك تقارباً بين وجهات نظر الباحثين في تحديد أبعاد التهكم التنظيمي ولأغراض الدراسة الحالية سوف نعتمد على الأبعاد التالية :

أبعد الاعتقاد

ب- بعد العاطفة

ت- بعد السلوك

ث- بعد تهكم الموظف

سوف يتم شرح كل بعد من الأبعاد أعلاه بالتفصيل كما يلي :

أ- بعد الاعتقاد:

يمثل بعد الاعتقاد (أو بعد الإدراك) يمثل البعد الأول لمفهوم التهكم التنظيمي والذي يعني أن العامل يعتقد بأن المنظمة تفتقد للمصداقية والنزاهة وحين نعود إلى قاموس أكسفورد الانكليزي نجد سلامة تعريف النزاهة بأنها "سلامة المبدأ الأخلاقي، طابع الفضيلة غير الفاسدة، وخاصة ما يتعلق بالحقيقة ونزاهة التعامل، الاستقامة، والصدق، والإخلاص وبناء على هذه العلاقة فعندما نعود إلى تعريف القاموس للتهكم "فهو التصرف نكران الصدق أو الخير من دوافع وإجراءات الإنسان ونحن نرى في بيان موجز إن معتقدات التهكم تعني بأن الناس يفنقرون للنزاهة، وبالتالي فنحن نعتقد أن التهكم التنظيمي هو ممارسات منظماتهم للخيانة وعدم وجود المبادئ مثل العدل والأمانة، والإخلاص وهؤلاء المتهمون في منظماتهم غالباً ما يضحون بمثل هذه المبادئ الملائمة وأن سلوك عديمي الضمير هو القاعدة وأن اتجاهات المنظمة تقوم على المصلحة الذاتية وأن الناس غير متسقين وغير موثوق بهم في سلوكهم، فالمتهكمون في كثير من الأحيان يعتقدون أن هناك دوافع قوية لاتخاذ الإجراءات، وبالتالي فإنهم يتوقعون أن يرو الخداع بدلاً من الصراحة Dean, (1998, p345)

ويرى (Arabaci, p280, 2010) بأن الاعتقاد هو أن المنظمة تفتقر للوحدة، وأن المنظمة غير جديرة بالثقة وغير متماسكة في تصرفاتها.

ويشير (الفتلاوي، وآخرون، 2016، ص 7) بأن المنظمة تفتقر للهدف وذلك نتيجة المشاعر السلبية، وأن التهكم من وجهه نظر هذا البعد هو عدم الإيمان بصدق هذه الإجراءات المتبعة في المنظمة ويعتقد المتشائمون بأن منظماتهم تفصح عن أعمالهم تجاه المنظمات الأخرى بسبب عدم وجود مبادئ مثل العدالة والصدق والإخلاص.

وهذا يجعلهم يعتقدون بأن المنظمة تخونهم بافتقاد ممارساتها لمبادئ مثل العدالة والإخلاص وأن هذه المبادئ يضحى بها من أجل تحقيق المصالح الذاتية، كما يفكر المتهمون دائماً بوجود دوافع خفية للأفعال التي تقوم بها المنظمة ولهذا فإنهم يتوقعون رؤية الاحتيال والخداع بدلاً من الصداقة وعدم التحيز المعنى (الباطن للقرارات التنظيمية والمظاهر الرسمية). (العطوي، 2012،

ص7)

ب- البعد العاطفي :

أشار (الفتلاوي، 2014، ص 88) إلى العواطف التسعة : الإثارة - الفائدة، الفرح - التمتع، المفاجأة-المباغطة، الاستغاثة-الكرب، الغضب-الغيظ، الاشمئزاز-النفور، الازدراء الاحتقار، الخوف-الإرهاب، الخجل - الإذلال، وإلى أن : البعد العاطفي من التهكم التنظيمي يضم العديد من هذه العواطف والتي تكون سبباً للتهكم، فعلى سبيل المثال يشعر المتهم بالاحتقار والغضب تجاه منظمته، وما يضاف في هذا المقام إن وجود مشاعر خيبة الأمل والإحباط لدى العاملين تجاه منظماتهم تكون نتيجة ما يمتلكه الفرد العامل من منظومة فكرية عن عدالة وإنصاف وأمانة الإجراءات في المنظمة والتي يكتشف الفرد انها غير متوفرة في المنظمة وقد ينتقل الفرد باعتقاداته عن المنظمة من حالة إلى حالة أخرى من حالات العاطفة الساخطة على المنظمة وهي تختلف من حيث المستوى الفكري والعقلي والتعليمي للفرد، ويمكن أيضاً تجربة الشدة والاشمئزاز وحتى العار عندما يفكرون في منظماتهم وبالتالي يرتبط التهكم مع مجموعة متنوعة من العواطف السلبية ومن المفارقات فإن المتهمين يتمتعون بسر تفوقهم على المنظمة والتي يحكم عليها من خلال معاييرها والرغبة الموجودة ولذلك فإننا نرى المتهمين التنظيميين لا يحملون فقط المعتقدات حول منظماتهم ولكن أيضاً يمرون بمجموعة متنوعة من العواطف (Proefschrift, p30,2007).

وأضاف (Sean, Nick, p108, 2013) أن البشر هم عاطفيون للغاية فنحن نحب ونكره ونحن نقع في منخفضات انتحارية أو لحظات تجربة الفرح والنشوة ونحن نشعر بالعار، والشعور بالذنب، والاعتراب، ونحن الصالحون، ونسعى للانتقام، والإنسان العاقل هو الأكثر عاطفية من أي حيوان، وكذلك إن البعد العاطفي للتهكم متمثل في تصورات النكهة العاطفية، مثل الإحباط وخبية الأمل أو التشاؤم والغضب وخبية الأمل كما أن التوقعات بشأن الصدق عميقة الجذور، والإنصاف والعدالة والرغبة في معاملتهم باحترام وكرامة وليس الحد من قبل المنظمة.

وأضاف (Konakli, 2013, p591) أن المشاعر السلبية وردود الفعل العاطفية تجاه المنظمة مثل عدم الاحترام والغضب والضيق والعار، وأيضاً يمكن القول إن مشاعر عدم الاحترام والازدراء والكراهية للآخرين والغطرسة والإحباط وعدم الثقة ترتبط بهذا البعد.

وكذلك إن الأحداث السلبية في المنظمة تتسبب في حدوث تفاعلات عاطفية نسبياً أكثر كثافة وأطول أمداً من الأحداث الإيجابية، وإن هناك عدة أسباب للشك في أن الغضب والحزن قد يكونا أنواعاً مختلفة من التأثيرات على العمليات المعرفية وهذان النوعان المختلفان من العواطف السلبية يؤثران في إظهار الاختلافات الواضحة في المظاهر الفسيولوجية، وإن التأثير السلبى

للعواطف يمكن أن يؤثر تأثيراً عميقاً في الأفكار والدوافع، والإجراءات. (الفتلاوي، 2014، ص89)

ج- بعد السلوك.

تشكل الأفعال التي تكون ظاهرة للآخرين أو مخفية عنهم والتي تتصف بنوع من العدائية وعدم الإيمان بالمدراء وعدم الثقة بالأفراد أو المجموعات أو العقائد المؤسسية والبعد الثالث والأخير للتهكم التنظيمي والذي يكون دافعه الحط من قيمة وقدر المنظمة (Dean, p347, 1998) وأضاف (Mokotedi, 2010, p23) أنه يتميز بانتقاد سلوك المنظمة وبشكل قوي وفي كثير من الأحيان يتكلم المتهمون بشدة عن المنظمة ويستخدمون المحاكاة الساخرة ليسخروا من الإجراءات التنظيمية وأيضاً فهم متشائمون للغاية حول أي نجاح جديد أو تدابير تنفيذية مختلفة أو أي تدابير إجرائية تعترم المنظمة تنفيذها.

وبيّن (الفتلاوي، حسين، 2014، ص14) سواء كان ذلك السلوك علناً أو سراً فه يتصرفون بدوافع التهكم وهو الأساس للتصورات مثل التصرف بعدائية والتشهير بدوافع المنظمة، فضلاً عن أن البعد السلوكي قد يترجم أو يظهر أيضاً من خلال النقد الحاد، والتكهن بأحداث متشائمة والتعبير الساخر والسلوك غير اللفظي مثل النظر بشكل مقيت، والابتسام بتكلف وتقاسيم الوجه وحركة الرأس التي يبديها المتهمون بشكل متكرر.

أشار (Andersson & Batman, p454, 1997) إلى أن التهكم التنظيمي سيؤدي إلى خفض سلوكيات المواطنة التنظيمية والامتثال للطلبات غير الأخلاقية وأنه الميول إلى تحقير السلوكيات الحرجة تجاه المنظمة التي تنسجم مع هذه المعتقدات وتؤثر بها وعلى الرغم من أن هذا التعريف يبدو أنه يلتقط جميع جوانب التهكم فقد يكون مشكلة محتملة بافتقاره للخصوصية، على سبيل المثال التهكم بين موظفي الصحيفة الذين يشعرون بالإحباط العميق من خلال ممارسات الإدارة ولكن في نفس الوقت يحبون المنتج الذي يقدمونه.

د- تهكم الموظف : أن تهكم الموظف هو مجموعة من مشاعر الإحباط وخيبة الأمل وانعدام الثقة والمشاعر السلبية من شخص أو جماعة أو أيديولوجية، أو تقاليد اجتماعية تجاه المنظمة التي يعمل فيها، وان أحد المكونات الرئيسية لتهكم الموظف هو عدم الثقة نحو دوافع الإدارة، لذلك فالجودة المدركة من المعلومات يمكن أن تكون واحدة من المؤشرات لتهكم الموظف نحو التغيير التنظيمي. (Yuxia Qian, 2007, p28)

ويرى (Dean, et al., 1998, p443) أن هناك ثلاثة أهداف محتملة لتهكم الموظفين وهي المنظمة التي يعمل بها، والمدراء التنفيذيون في المنظمات، وأشياء أخرى في مكان العمل.

أوضح (الفتلاوي، 2014، ص 56) أن الموضوعات المشتركة في البحوث بشأن المنظمات ذات المستويات العالية من تهكم الموظفين هي عدم النزاهة، الظلم، عدم الإخلاص، الإجهاد، الإرهاق، المصلحة الذاتية وان هذه المعتقدات التهمكية والمشاعر السلبية قد تأتي معبراً عنها بنشاط سلبي من خلال انتقادات قاسية للمنظمة، فعندما يكون الموظفون متهمين فهم كثيراً ما يكونوا مشككين في العمليات والعادات للمنظمة حتى لو كانت هذه المنظمة الأكثر هي نشاطاً بصدق بما في ذلك ضمان الجودة والمشاركة المجتمعية وتمكين الموظف ويتم التعبير عن عدم الرضا علناً فالتهم لدى الموظفين قد يعبر عن نفسه على شكل "متعة منغطسة في فشل المنظمة في تحقيق الأهداف والمعايير الأخلاقية العالية وأن هذه المواقف المتهمكة من قبل الموظفين قد تؤدي إلى الاغتراب عن المنظمة وعرقلة الموظفين للالتزام التنظيمي.

سادساً : أسباب التهمك:

أشار كل من (FERENCE&etal, Mirvis&Kanter) نقلاً عن (الفتلاوي، 2014، ص 31) إلى أن المنظمات اليوم أصبحت أكثر تهكماً من الماضي وذلك ؛ لأن المنظمات عندما تصبح أكثر تعقيداً يصبح الأعضاء أكثر تهكماً وهذا لا يبشر بالخير، وأن هناك أربعة جوانب من حياة المنظمة حيث توصلوا إلى أن اغلب الأشخاص تخيب أمالهم بسبب مجموعة من الأسباب وهي:

1. نظام الأجور غير العادل والذي فيه التلاعب.
 2. الإدارة لا يمكن الوثوق بها.
 3. الشركة غير مهتمة بالعاملين
 4. أوقات العمل العالية في المنظمة غير المتوافقة مع قيمة المنظمة نفسها.
- أما (Kring, p7, 2003) فقد وجد أن ردود الأفعال العاطفية تؤثر باتجاه المنظمة التي يتم من خلالها تشكيل الموقف أو المعتقد، ويستند الجزء العاطفي من التهمك على تسعة عواطف رئيسية، وتتضمن (الإثارة - الفائدة، الفرح - التمتع، المفاجأة - المباغثة، الاستغاثة - الكرب، الغضب - الغيظ، الاشمئزاز، الاحتقار - الازدراء، الخوف - الرهاب، العار - الذل) ولذلك فإن التهمك يرتبط مع عدد من المشاعر السلبية نحو صاحب العمل وتجعل الموظفين أيضا يفكرون بالمشاعر من قبله.

في حين توصل كل من (Grima & Glaymann, 50, 2012) إلى أن عدم نزاهة المنظمة يؤثر على أبعاد المنظمة والميل نحو تحقير المنظمة والسلوكيات الحرجة تجاه تجاهها والتي تتسجم مع معتقدات المتهمكين وتؤثر على الإدراك المؤلم الناجم من فقدان الوظيفة المستقرة

فالتهم يكون هنا في عدم الرضا العميق والذي يتفاقم في عدم قدرة الموظف على ترك عمله الحالي، بسبب التكاليف العالية للخروج.

وأضاف (Keppler,303,2008) أن ارتفاع التهم يشمل بالتفصيل القيم العائلية، الأمثلة السيئة التي حددها القادة وعدم وجود أبطال وبطلات والنظام القضائي الذي يبدو أنه استغنى عن كل شيء وعدم تطبيق العدالة بشكل كامل، ووجود النية السيئة لدى وسائل الإعلام بقصفنا بوابل من الأخبار السيئة وهذا ما يجعل من غير المستغرب إن يبقى التهم ويزداد في مكان العمل، وعندما يكون هناك عدد من الموظفين المتهمين فلا يمكن استعادة أواصر الثقة ولا القيام بأي شيء على الإطلاق.

المبحث الثالث رأس المال الاجتماعي

المقدمة:

لقد أدرك الإنسان أن التنمية الحقيقية هي التي تبدأ بتنمية الإنسان لنفسه ولا تستدجم هذه التنمية إلا أن تكون تنمية شاملة وعادلة، وبعد عقود طويلة من الزمن اعتقد فيها أن تطوره وارتقاء حياته مرهون فقط بالأمر المادية، وبما يستطيع تراكمه من أموال وثروات، جعله يغتر بما حققه، فأصبحت عقيدته أنه يمكن النمو بلا حدود، وأن فهمه المادي لرأس المال هو سر ما يحققه في وجوده. (الكفارنة، 2015، ص16)

أما فيما يتعلق برأس المال الاجتماعي فهو يعد أقل صور رأس المال تجسيدا، إذ يشير إلى مجموعة العلاقات والروابط الاجتماعية التي تنمو في إطار شبكة اجتماعية معينة تحكمها عدد من القيم والمعايير كالثقة والاحترام المتبادل والالتزام والتعاون وهذه كلها قيم مجردة يصعب قياسها كميًا. (الدائم، 2016، ص436)

ورغم حداثة المفهوم نسبيا، إلا أنه يلعب دورا مهما في علاج مشكلات التوزيع التي تنصدر أولويات صناع السياسة الاقتصادية في الدول النامية فلقد تزايد اهتمام المنظمات الاقتصادية الدولية خلال العقد الأخرين بدور رأس المال الاجتماعي حيث يعده البنك الدولي ومؤسسات دولية أخرى الحلقة المفقودة في التنمية وتم أدراجة بوصفه المجموعة الرابعة من مكونات رأس المال، إضافة إلى رأس المال المادي، والطبيعي والبشري، ووجد انه يسهم بشكل مباشر وغير مباشر في النمو والاستثمار وعدالة التوزيع، كما تؤكد الأدبيات الاقتصادية والدراسات التطبيقية الدور الجوهري لرأس المال الاجتماعي في تقليل التفاوت ودعم الفقراء ورفع درجة الرضا عن الوضع الاقتصادي وتحقيق الرفاه الاقتصادي وهو ليس خاصا بالدول النامية فقط بل يشمل أيضا الدول المتقدمة وقد أصبح رأس المال الاجتماعي جزءا من المؤشر المركب للازدهار الاقتصادي، وهو مركب من عدد من المؤشرات تمكن من تحقيق درجة أعلى من الرضا على مستوى المعيشة. (بشير، 2016، ص50)

يتطرق هذا المبحث إلى التعرف على مفهوم رأس المال الاجتماعي من حيث الروابط الداخلية والخارجية والروابط المشتركة وبيان أهم الأفكار الرئيسة له، فضلا عن توضيح أهميته وفوائده وبيان خصائصه في المنظمة.

أولاً : مفهوم رأس المال الاجتماعي:

إن مفهوم رأس المال الاجتماعي يشير إلى مصطلح حديث نسبياً ولعل هذه الانطلاقة المتأخرة لهذا المفهوم تفسر تعدد واختلاف وجهات نظر الباحثين لمفهومه، فالحدائثة النسبية له وتعدد المجالات التي تناولته دفعت الباحثين لاستخدامه بطريقة مغايرة بدرجة كبيرة لمدلوله الحالي إلا أن الاستخدام المبكر لهذا المصطلح على مستوى الفرد يتمثل في مجموعة من الموارد المتأصلة في الصلات العائلية والمنظمات الاجتماعية في المجتمع. (أبوزيد، 2009، ص 19)

في حين يعد رأس المال الاجتماعي المصدر الأهم للأفراد والمنظمات، لأنه يعد مكملاً للموارد الأخرى التي تسيطر عليها تلك المنظمات، وعلى أن رأس المال الاجتماعي يعني مفهوماً معاصر وأساسياً، ويعد مورداً معنوياً واعتبارياً وأخلاقياً يهتم بمزايا التنظيم الاجتماعي، لتحقيق الألفة والتعاون والتنسيق الفعال للموارد المطلوبة وبنائها على أحسن وجه، إذ يترسخ رأس المال الاجتماعي في الأطر الاجتماعية ويكمن في بنية العلاقات بين العاملين، وفي الصلات الرابطة بين الأفراد ومجتمعهم بينما باقي صيغ رأس المال تكون مبنية على أساس الأفراد والموجودات. (العنزي، وصالح، 2009، ص 369)

أشار (Adler, p512, 2002) إلى أن العديد من العلماء قدموا تعريفات متنوعة حول رأس المال الاجتماعي وعلى الرغم من تشابهها كثيراً وجدت فروق دقيقة تتلخص فيما يلي :

1- تركيز بعضها بقوة على الجوهر، أو الموارد، أو التأثير وهو ما يدعى في الغالب بالتركيز على العلاقات الخارجية.

2- تركيز بعضها بقوة على العلاقات الداخلية بين الأفراد.

لذا لا بد أن نشير إلى وجهات النظر التي وصف بها هذا المفهوم تجسد أمامنا رؤية واضحة تحدد المعالم، التي اجمع عليها الباحثون والمهتمون بهذا الموضوع من خلال اعتمادهم على الروابط والعلاقات الداخلية بين الأفراد في الشبكة الاجتماعية للمنظمة، ومن خلال الروابط والعلاقات بين الأعضاء مع الشبكات الخارجية الأخرى أو كل أنواع الروابط والعلاقات الاجتماعية الداخلية والخارجية، في ضوء هذا التوضيح يمكن استعراض التعاريف، وضمن كل مدخل كما في الجدول التالي رقم (2/5):

الجدول رقم (2/5):

مفاهيم رأس المال الاجتماعي حسب الروابط الخارجية أو/ والداخلية

نوع الروابط	الباحث، السنة، الصفحة	المفهوم
الروابط الخارجية	(Burt, 1992, p355)	قدرة الأصدقاء والزملاء والاتصالات الأكثر عمومية التي يتم من خلالها تزويد رأس المال البشري والمالي بالفرص.
	(Adler&Wookwon, 2002, p20)	المورد الذي يشترك منه الهياكل الاجتماعية في المنظمات ويخلق العلاقات بين أفراد المجتمع.
	(Shideler, 2005,p2)	التفاعلات الاجتماعية الظاهرة التي تتولد بمرور الوقت بين أفراد المجتمع من خلال الاستثمار بهذا التفاعل لتحقيق منفعة جارية.
	(Batt, 2008, p487)	العلاقات بين الأفراد والشبكات الاجتماعية على وفق المعايير القائمة على أساس الثقة المتبادلة بينهم في المجتمع.
	(البستاني، 2009، ص 134)	مجموعة من الارتباطات بين الأفراد والمنظمات وما ينتج منها من شبكات اجتماعية وسلوكية متقابلة والثقة التي تصدر عنها.
	(العبيدي، 2010، ص 42)	شبكة من العلاقات بين الأفراد والمنظمات يتفاعلون فيما بينهم لينتجوا كماً هائلاً من القيم والثقافات والمعرفة غير الرسمية لتحقيق مصالح المنظمة والأفراد.
	(Chang, et al, 2011,p 493)	موارد قيمة تكمن في تركيب العلاقات والروابط اللتين تشكلان الشبكة الاجتماعية للأفراد والمنظمات.
الروابط الداخلية	(Lesser& Prusak ،1999, p5)	الثقة والفهم المتعدد والقيم المشتركة والسلوكيات التي تربط أعضاء شبكة العمل في المنظمة مما يعزز الاتصالات و المشاركة والتعاون فيما بينهم.
	(الخطاوي، 2003، ص 18)	طبيعة العلاقات الاجتماعية للعاملين داخل المنظمة الاقتصادية والتي تبنى على الثقة والزمالة والتعاون التي تسهل العمل الجماعي الكفاء.
	(النقار، 2008، ص 51)	مجموعة من العلاقات بين الأفراد العاملين المعتمدين على القيم والمعايير الأخلاقية لإدراك الحقائق للوصول إلى التعاون والأداء

المتفوق على المستوى الفردي والجماعي للمنظمة.	
مورد من موارد المنظمة المتمثلة بالثقة والتعاون والقابلية الاجتماعية بين أفرادها التي تعكس حقائق المنظمة كالعامل الفرقي ونمط القيادة لتنسيق عمليات الإدارة من أجل تحقيق الأداء المتميز.	(الجوفي، 2010، ص49)
شبكة من العلاقات بين الأفراد والمنظمة تحت وحدات المشروع الفردي وضمن الموارد المهمة التي يمكن إدخالها.	p240،2013، Bartech
"هي الروابط الاجتماعية بين الأفراد والجماعات التي تتعلق بقوة الصفات الاجتماعية مثل الثقة والتزام والتعاون والتفاعل والفهم المتبادل والقيم المشتركة التي تعمل كلها مجتمعة على زيادة التماسك بينهم، وبالتالي تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة.	خوين 2015، ص370
إن رأس المال الاجتماعي هو سمه من سمات التنظيم الاجتماعي، مثل الشبكات والمعايير والثقة التي تسير الفعل والتعاون من أجل تحقيق المنافع المتبادلة ويمكن أن تحسن من كفاءة المجتمع في تسهيل أعمال منسقة وان العمل المشترك يعد أمراً سهلاً في مجتمع ينعم بمخزون كبير من رأس المال الاجتماعي.	بشير 2016، ص54

المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى المصادر المذكورة أعلاه.

ومن خلال العرض السابق فالتركيز على العلاقات الخارجية دعيت بعملية مد الجسور لتحقيق النجاح الفردي، والجماعي، والمنظمي، في مضمار امتلاك الميزة التنافسية، حيث يمكن تسهيل النشاطات عبر العلاقات المباشرة وغير المباشرة مع الآخرين ضمن الإطار الأخلاقي المقبول، وفي الشبكة الاجتماعية نفسها، كما أن التركيز على العلاقات الداخلية ضمن المجموعة تعد عملية خلق الروابط بين الأفراد لتكوين رأس المال الاجتماعي، وقد أخذ منظرو هذا الاتجاه بنظر الاعتبار أن رأس المال الاجتماعي لا يكمن في الارتباطات الخارجية فحسب، إنما أيضاً في الهيكل الداخلي للعلاقات بين الأفراد والجماعات ذات سمة التماسك والعمل المشترك. وبهذا يتضح أن رأس المال الاجتماعي يشمل كافة الشبكات والعلاقات الاجتماعية التي تساعد الأفراد على التعامل مع بعضهم البعض وبتقنة أكبر، حيث تعد الركيزة الأساسية لرأس المال الاجتماعي فيما تحمله الشبكات الاجتماعية من قيم داخل المنظمة.

وعلى هذا الأساس يمكن تعريف رأس المال الاجتماعي "على أنه مجموعة من الموارد الحقيقية والمتاحة للأفراد العاملين والمستمدة من شبكة العلاقات الاجتماعية والتي يمكن استثمارها من

خلال الثقة والفهم المتبادل لتحقيق التعاون والالتزام داخل المنظمة بغية الوصول إلى تحقيق الأهداف العامة.

ثانياً : أهمية وفوائد رأس المال الاجتماعي:

يعد الاهتمام برأس المال الاجتماعي في منظمات الأعمال المعاصرة ضرورة حتمية وحاجة ملحة تفرضها طبيعة العلاقات الاجتماعية في البيئة، حيث يمكن أن تكمن أهميته في خلق درجات عالية من الثقة المتبادلة وتقوية أواصر التعاون بين الأفراد، فقد أشار (Molyneux, 2002, p175) الى أن أهمية رأس المال الاجتماعي يمكن أن تتحقق من خلال تخفيض كلفة التطوير والمساعدة في اكتساب المهارات والخبرات، وكذلك في جذب الموارد التي تعد المصدر الأساسي للاستقرار كما تعطي الحرية للأفراد والعاملين على تحقيق المنفعة الجماعية.

كما بين (Nancy, et al, 2003, p1134) أن أهمية رأس المال الاجتماعي تكمن في المنظمات من خلال الآتي :

أ. يساعد رأس المال الاجتماعي في الحصول على كافة المعلومات بواسطة الشبكات الاجتماعية الواسعة العائدة للاتصالات الشخصية من قبل مديري المنظمات.

ب. يعمل على تخفيض كلف المراقبة والتنفيذ للعقود من خلال التعامل على أساس الثقة المتبادلة بين الأفراد والمنظمات.

ج. القدرة على توليد ومساندة الأنشطة الاجتماعية داخل المنظمات.

د. تطوير قاعدة المعرفة عبر العلاقات الداخلية بين أعضاء المنظمة والعلاقات الخارجية مع المنظمات الأخرى داخل بيئة العمل.

وأن رأس المال الاجتماعي يمثّل دالة اقتصادية، فهو يخفض تكلفة الصفقات الاقتصادية، إذا ارتبط بآليات التنظيم الرسمي للعقود، لأنه يفترض وجود درجة كبيرة من النية الحسنة في أثناء التفاوض أي عامل الثقة المتبادلة بين المتعاملين مما يمنع الأطراف المتعاقدة من استغلال المنافذ غير المتوقعة في أثناء عقد الصفقات الاقتصادية وبعدها، وتتمثل أهميتها الاجتماعية، في تزويده البناء التحتي بمفاهيم العمل الجماعي، والعمل على تطوير الهويات الجماعية ومنحها للجماعات المهمشة، ودمج التشكيلات الاجتماعية المتفرقة، وتزويد الجماعات بمفاهيم تروج للاستقرار السياسي والمجتمع المدني، أي إن علاقة رأس المال الاجتماعي بالمجتمع المدني ترتبط -في معظم الأحيان - بالعمل السياسي والمؤسسي. (حمد، 2015، ص146)

ولعل من أهم العوامل التي دفعت المنظمات نحو زيادة الاهتمام برأس مالها الاجتماعي ما يأتي: (فرحات، 2011، ص10)

1. ظهور الحاجة إلى اعتماد أساليب فاعلة في كيفية تعامل القادة مع المرؤوسين وعلى نحو يؤثر على طبيعة الأنماط السلوكية التي يعتمدونها فضلاً عن مستوى العلاقات الاجتماعية القائمة في ذات التنظيم، وفي ذلك إشارة إلى أهمية التمييز بين العلاقات ذات السمة الإيجابية وبين ما هو سلبي وبما يمكن القيادات من استثمار الجانب الإيجابي في تلك العلاقات.
 2. صعوبة بناء رأس المال الاجتماعي في إطار التعقيد القائم في العلاقات الاجتماعية مقترناً ذلك بوجود مجموعة من المتغيرات الخارجية كالعولمة إلا أن ذلك لا ينفي وجود بعض المعوقات الداخلية كضعف الولاءات التنظيمية فضلاً عن صعوبة التعامل مع الأفراد.
 3. أهمية تحديد بل معرفة ما يمكن للقيادات التنظيمية فعله في مختلف المستويات دعماً لحاجات الارتباط بين العاملين، فضلاً عن زيادة الثقة بينهم كي يكون التنظيم الاجتماعي فاعلاً في المدى الطويل.
- وبهذا يمكن التعبير عن أهمية وفوائد رأس المال الاجتماعي من وجهة نظر (Leanea & Vanburen، الساعدي،) نقلاً عن (عليان، 2012، ص72) بالآتي:

أ. أنه يبرر التزام تجاه المجموعة أو الصالح العام

إن أحد وسائل السيطرة على سلوك الأفراد تكون من خلال دمجهم في أعمال ذات أهداف مشتركة، إلا أن الأفراد إذ اعتقدوا بأن جهودهم تعد جزءاً لا يتجزأ من المجموعة فمن المحتمل أن يقضوا وقتهم في عمل الأشياء المقيدة لصالح المنظمة وأعضائها، حيث إن الترابط بين الأفراد العاملين والثقة المتبادلة بينهم تقدم بيئة تتعرقل فيها الرغبات الفردية لصالح المجموعة.

ب. يعد عاملاً مساعداً في مرونة منظمات الأعمال

إن رأس المال الاجتماعي يسهل مرونة الأعمال في المنظمات، حيث إن تطبيقات المشاركة المتميزة بالعمل تعتمد بالدرجة الأولى على الثقة العامة والعمل الجماعي وقواعد سلوكية مترابطة وقيم وتعاون متعددة الوظائف لتنفيذها الفعال بدل من اعتمادها على السيطرة الرسمية والمغالاة في الرقابة والحوافز الفردية.

ت. وسيلة لإدارة العمل الجماعي

يمكن أن يعمل رأس المال الاجتماعي على جعل العمل الجماعي أكثر كفاءة، حيث إن المنظمات ذات رأس المال الاجتماعي القوي لا يكون فيها الالتزام المتبادل السمة الوحيدة للعلاقات بين الموظف وصاحب العمل، وإنما العلاقات بين الأعضاء، حيث تقدم المبادئ السلوكية فرصاً للمنظمات فيما يتعلق بالعمل الجماعي، وأن العمل الجماعي لا يكون ناجحاً بدون رقابة قريبة وبشكل مماثل لما هي عليه، وإن رأس المال الاجتماعي في لغة السلوك التنظيمي يمكن أن يعمل كتعويض أو بديل عن نمط القيادة البيروقراطية التي تسود المنظمة.

ث. الإسهام في بناء و تطوير رأس المال الفكري

إن لرأس المال الاجتماعي دوراً في بناء وتطوير رأس المال الفكري ضمن المجموعة أو في الوحدات الاجتماعية، حيث تعد العلاقات الاجتماعية أداة لإيصال ونشر المعلومات التي غالباً ما تكون أكثر فاعلية وأقل كلفة من الآليات الرسمية، حيث توجد لغة وأبعاد مشتركة في المنظمات ذات رأس المال الاجتماعي القوي كما تكون هناك أساليب فعالة وكفاءة لنقل المعرفة وصولاً لزيادة الطاقة الفكرية، ويؤكد كل من (Nahapit & Choshal)، (1998,243) على دور رأس المال الاجتماعي في توليد رأس المال الفكري.

ثالثاً: خصائص رأس المال الاجتماعي:

- 1- وفقاً للتطورات التي قدمها علماء الاجتماع Colemand Bourdieu وآخرون، وبالاعتماد على النظريات الاقتصادية، فقد تم تقديم مصطلح رأس المال الاجتماعي للدلالة على تلك الكمية المتراكمة من العلاقات الاجتماعية الإيجابية المرغوبة، والتي يمكن أن نميزها عن بقية رؤوس الأموال الوافرة، من حيث ما قدمه المتخصصون، وكما يلي: (النقار، 2008، ص52)
- 1- إنه موجود طويل الأمد، تستثمر فيه ومن خلاله بقية الموارد الأخرى.
- 2- يمكن استخدامه لأغراض مختلفة.
- 3- يمكن أن يكون بديلاً أو مكملاً لأنواع أخرى لرأس المال.
- 4- يحتاج إلى التنمية المستدامة ليبقى فاعلاً دون اندثار.
- 5- بعض أشكال رأس المال الاجتماعي هي موجودات عامة من حيث أنها ليست ملكية خاصة للمستفيدين منها، الهواء النقي، والشوارع الآمنة.
- 6- يكمن رأس المال الاجتماعي لا في الأفراد بل في العلاقات مع الآخرين، فلا يوجد من يملكه ملكية خاصة.

وكذلك هناك بعض الخصائص المميزة لرأس المال الاجتماعي منها: (الكفارنة، 2015، ص25)

أ- يُعد رأس المال الاجتماعي إذا ما أحسن استثماره بمثابة مصدر من مصادر تحقيق الأهداف المجتمعية، مثله مثل رؤوس الأموال المختلفة، هذا إلى جانب التأكيد على أن أرصدة رأس المال الاجتماعي ليست ملكية خاصة لفرد أو جماعة أو مؤسسة، فعلى سبيل المثال أن سمعة شخص ما بأنه جدير بالثقة ويتحلى بمنظومة قيمة ايجابية تفيد الآخر مثلما تفيده، لأنها تمكنهما من المشاركة معا في تعاون متبادل يعود بالنعف عليهما.

ب - يعتمد رأس المال الاجتماعي على العلاقات الاجتماعية التي توجد بين أفراد المجتمع، والتي تقوم على التعاون، والتساند، والثقة المتبادلة بينهم في إطار من منظومة قيمة ايجابية

ج - يعد رأس المال الاجتماعي مكملا للصور الأخرى من رأس المال، وليس بديلا لها.

د - يعد رأس المال الاجتماعي علامة بارزة من علامات التقدم، أو التخلف في أية أمة، ومن المستحيل أن تتم التنمية المستدامة بدون وجود رأس مال اجتماعي منتج، ومبدع.

هـ - رأس المال الاجتماعي له أهمية كبرى في مجالات متعددة، منها على سبيل المثال:

1. التنمية المستدامة في المجتمع تعليميا، اقتصاديا، سياسيا، اجتماعيا، وثقافياً يؤدي إلى تماسك المجتمع ومنعه من الانهيار، ويدعم الانتماء إليه.

2. بناء وتفعيل ثقافة المجتمع المدني، وثقافة التطوع في المجتمع.

3. تفعيل المشاركة الاجتماعية، والسياسية في المجتمع من خلال بناء اجتماعي ديمقراطي.

رابعاً: أبعاد رأس المال الاجتماعي :

دأب الكتاب والباحثون على تقديم مجموعة من الأبعاد المفسرة لرأس المال الاجتماعي علماً بأن هذه الأبعاد منها ما يلامس على نحو مباشر وآخر يتخذ منحى غير مباشر حتى وصل الحال إلى التباين في المحتوى والمضمون ومع ذلك فقد عمد الباحث إلى الإفادة من هذه الأبعاد من خلال عرضها ضمن الجدول رقم (2/4):

جدول رقم (2/4)

إبعاد رأس المال الاجتماعي

الشبكات الاجتماعية	الهيكلي	القابلية الاجتماعية	التضامن	العلاقات	التكافل	الالتزام	التعاون	الثقة	إبعاد رأس المال الاجتماعي الباحثين
*			*		*	*		*	Putnam (1993)
					*	*	*	*	Krishna & Shrader2000
						*	*	*	Coulthard <i>et al</i> .2001
						*	*	*	Shideler2005
						*	*	*	العنزي 2006
						*	*	*	خليف 2008
		*				*		*	Schmuecker 2008
*		*				*	*	*	العطوي 2009
						*	*	*	حافظ، عدنان، والنقار 2012
						*	*	*	Cheng2013
		*			*	*	*	*	حوالة، الشورجي 2014
							*	*	عودة 2014
	*	*			*	*	*	*	JING HAN2014
					*	*	*	*	(PETKANJANAPONG2014
						*	*	*	Koh 2015
						*	*	*	حمد 2015
*		*		*		*	*	*	بشير 2016
									2017,سودان
		*				*	*	*	سعيد، الزيايدي 2018

المصدر: إبعاد الباحث استناداً إلى المصادر المذكورة أعلاه.

ومن خلال الجدول السابق الذي أعده الباحث تبين أن نسبة الثقة كانت في المرتبة الأولى تليها في المرتبة الثانية التعاون أما في المرتبة الثالثة فجاء بعد الالتزام، وجاء بعد القابلية الاجتماعية

في المرتبة الرابعة، أما بقية أبعاد رأس المال الاجتماعي فقد أخذت نسباً قليلة، تأسيساً على ما سبق نلاحظ أن هناك تقارب بين وجهات نظر الباحثين في تحديد أبعاد رأس المال الاجتماعي ولأغراض الدراسة الحالية سوف نعتمد على الأبعاد الآتية :

أ- بعد الثقة.

ب- بعد التعاون.

ج- بعد الالتزام

د- القابلية الاجتماعية

سوف يتم عرض هذه الأبعاد بالتفصيل كما في الآتي:

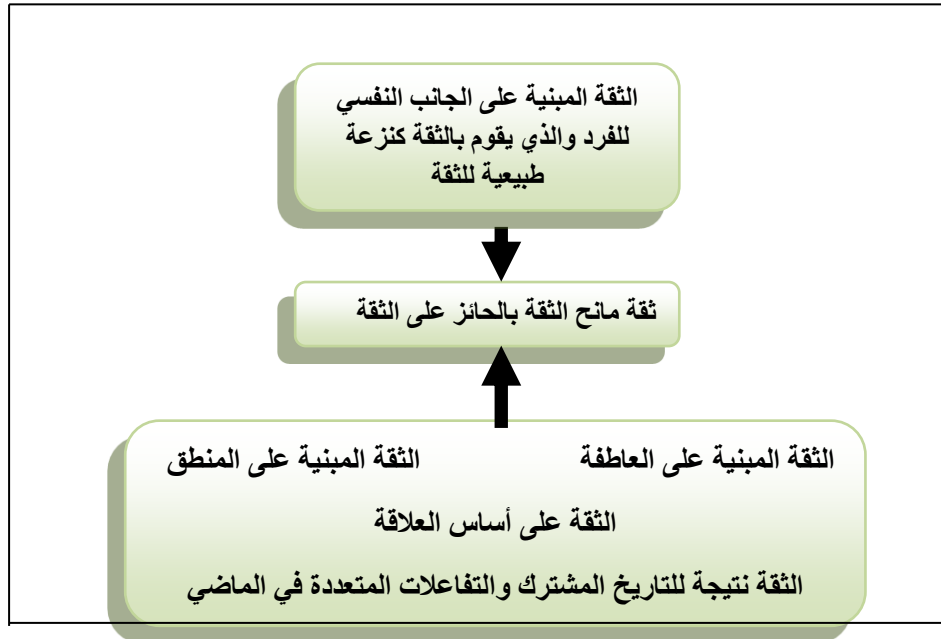
أ- بعد الثقة:

تعد الثقة الركن الأول لرأس المال الاجتماعي، وهي السبب والنتيجة للعمل الجماعي الناجح، كما أنها ضرورية لدفع الأفراد إلى العمل المشترك بمشاريع خلاقية، وتتعاظم احتمالية أن تظهر جماعات عمل تقوم بذلك بوجودها، ولعل ما يذكر هنا، أنه ليس في استطاعة أحد أن ينتج الثقة أو يأتي بها، عندما يقول لآخر، يمكنك أن تثق بي، ونحن عادة لا نثق في الآخرين بسهولة، وبشكل يقصدونه هم ويعطون المبررات للآخرين، بأن يثق بعضهم ببعض، بدلاً من إعطائهم مبررات لرقابتهم بصراحة، وعليه يمكنهم أن يظهروا الثقة وأهميتها في تصرفاتهم الخاصة ورعايتها سواء أكان ذلك على صعيدهم كأشخاص ينتمون لعوائل أو كعاملين على مستوى منظماتهم. (العنزي، 2006، ص 9)

وقد أشار (Majuf, 2003, p2) إلى أن الثقة قد تكون نتيجة خبرة شخصية معقدة تتأثر بعدة عوامل. الشكل (2/6)، فرما تنتج الثقة عن (الجانب النفسي للفرد) والذي يثق بشخص آخر وتقيم بواسطة النزعة الطبيعية للثقة أو تكون الثقة نتيجة (التاريخ المشترك) أو التفاعلات المتعددة في الماضي أي ثقة مبنية على العلاقة والتي تنعكس بدورها على الثقة المبنية على المنطق حيث تكون نتيجة التقييم المنطقي، والثقة المبنية على العواطف التي تكون نتيجة الصلة العاطفية كما هو مبين في الشكل التالي رقم (2/6):

الشكل (2/6)

الثقة بين الأشخاص



Source: Majluf, Nicolas & Abarca, Nureya & Mingo, Santiago, Measuring trust in the supervisor-subordinate relationship, www.people.bbs.edu/smi/ngo/files/majluf-abacca-mingo.2003-pdf, p.2

وفي ضوء ما تقدم يمكن القول بأن الثقة بين زملاء العمل أصبحت اليوم مسألة مهمة في المنظمات والتي تعتمد بشكل كبير على المجموعات وفرق العمل، إذ أن رأس المال الاجتماعي ينجم عن الثقة المتبادلة بين الأفراد، وكذلك الأفراد والإدارة، القائمة على الصدق وحسن النية وأداء الواجبات والالتزامات والمعاملة بالمثل، وأن جميع الأفراد العاملين في الشبكات الاجتماعية توجههم القيم، كما أن الثقة يمكن أن تخلق درجات عالية من الاستقرار والتعاون بين العاملين.

ب- التعاون:

لقد دعت الأديان السماوية إلى التعاون والحث على الإلفة والمحبة والتضامن بين البشر فقد جاء في القرآن الكريم قوله تعالى: ((وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ)) الآية (2) سورة المائدة، حيث يعد التعاون أحد مظاهر التفاعل الاجتماعي بين الأفراد والمجموعات فهو يعبر عن اشتراك شخصين أو أكثر في محاولة تحقيق هدف مشترك، إذ ينبعث التعاون من حقيقة مفادها أن الفرد لا يستطيع أن يقوم بتحقيق هدف معين، إلا أن يلجأ إلى طلب مساعدة الآخرين، إذ يعد التعاون ظاهرة اجتماعية يتعلمها الفرد بحكم علاقاته مع الآخرين في البيئة الاجتماعية. (الشماع، 2000، ص158)

وكذلك يمثل التعاون أحد أهم مظاهر التفاعل الاجتماعي، ليعبر عن مدى الإسهام بالمجهود الشخصي وبإرادة تامة لإكمال الأعمال المعتمدة الواحدة على الأخرى، وتقليل حالات الصراع

كلما كان بالإمكان ذلك، وتحقق المنظمات التي تمتلك ضوابط ومعايير قوية من التعاون ميزة تنافسية مستدامة، مما يجعل من الصعب إزاحتها عن البيئة التي تعمل فيها، إن وجه الاستثمار في رأس المال الاجتماعي من خلال تشجيع التعاون على قدر كبير من الأهمية والوضوح، بحيث تمثل بالتوظيف الصحيح للأفراد من أجل خلقه وبنائه من البداية، فضلا عن المكافآت التي تعتمد بشكل أكثر على أداء الجماعة والولاء الشامل وليس اعتمادا على الأداء الفردي. (سلمان، 2005، ص74)

وأشار (عودة، 2014، ص260)، إلى أن التعاون يمثل أهم مظاهر التفاعل الاجتماعي، ليعبر عن مدى الإسهام بالمجهود الشخصي وإبرادة تامة لإكمال الأعمال المعتمد الواحد على الأخرى، وتقليل حالات الصراع كلما أمكن ذلك، وان المنظمات ذات الرصيد العالي من رأس المال الاجتماعي هي التي تمتلك ضوابط ومعايير قوية من التعاون بحيث يتأزر العاملون معا عند مواجهة أي حالة في السراء والضراء.

وكذلك يعتبر التعاون هو مفتاح الأسلوب النجاح عن عمل جماعي أكثر منه عمل فردي والتعاون يساعد على تعميق الأفكار ومبني على مبدأ إن الجميع يكسب، وهذا الأسلوب انعكاس لما يبذله رئيس المنظمة بغية تدعيم اعتقاد المرؤوسين ان أهدافهم متناغمة أكثر منها متنافسة وتوظيف الصراع لمصلحة الأطراف المختلفة. (خوين، 2015، ص272)

ج- بعد الالتزام:

يعدّ الالتزام عنصرا حيويا من عناصر رأس المال الاجتماعي الذي يعكس حالة التطابق بين أهداف وحاجات الأفراد وجهودهم في العمل الموجه نحو تحقيق الرفاهية والاستمرارية للمجموعة ويعبر الالتزام عن رغبة الفرد في مستوى عال من الجهود لصالح المجموعة ورغبة شديدة في البقاء فيها ومن ثم القبول بأهدافها وقيمتها. (YukseI, p533, 2011)

وكذلك يعد الالتزام من الموجودات ذات القيمة العالية للمنظمة والذي لا يقل أهمية عن باقي الموجودات الأخرى فيها، إذ يظهر تأثير الالتزام على المدى الطويل بحيث يصبح أمراً لا يمكن تجاهله، وينعكس هذا التأثير بدوره على الأداء في المنظمة. فالفرد الذي يتمتع بمستوى عال من الالتزام يزداد حماسه وإقباله على العمل، كما يزداد إخلاصه لمنظمتة ويمكن أن يفسر هذا البعد من خلال نظرية التبادل الاجتماعي فهي تنظر إلى طبيعة التفاعل المتبادل بين الأفراد والجماعات والمؤسسات والمجتمعات على أساس تبادل الامتيازات بين هذه الأطراف. (Caroline, 2005, p190)

ويميل الأفراد إلى تكوين علاقات تبادل اجتماعي داخل المنظمة من خلال نوعين من أشكال التبادل الاجتماعي التي تتم داخل المنظمات نفسها كما ذكرها (حامد، 2003، ص34):

1. التبادل الذي يحدث بين الفرد ورئيسه وتسمى قيادة أعضاء التبادل.
2. التبادل الذي يحدث بين الفرد والمنظمة التي يعمل فيها، وهو ما يسمى بادراك الفرد للدعم التنظيمي وهو شعور الأفراد واعتقادهم باهتمام المنظمة برافهيتهم وتقديرها لأفكارهم وإسهاماتهم مما يخلق لديهم مشاعر الالتزام والانتماء التي تجعلهم سعداء وراضين بانتمائهم للمنظمة وعليهم أن يعبروا عن ذلك من خلال ممارستهم سلوكيات تدعم الأهداف المشتركة مثل سلوكيات الالتزام وعند مراجعة لأدبيات الموضوع يمكن استخلاص عدة محاولات فكرية لتقديم نماذج واتجاهات وتستخدم في تحليل وتفسير جوانب الالتزام.

كما في محاولة (Steven, et al., 1978) نقلاً عن (خروفة، 2013، ص41) والتي تتمثل في الآتي:

أ- **المدخل النفسي:** ويشير هذا المدخل إلى الدرجة التي تتطابق فيها قيم الفرد والمجموعة وقوة إسهامه في أنشطتها من خلال إيمانه وقبوله بقيم المجموعة وأهدافها ورغبته واستعداده في استمرار عضويته فيها.

ب- **المدخل التبادلي:** درجة فاعلية الفرد في التنظيم وشعوره بأنه جزء من جميع مستوياته ولاسيما المستوى الأعلى مع ضمان جودة الامتيازات والبدايل في المنظمة واستحسانها من قبل الفرد وقبولها.

ج- **المدخل التكاملي:** يفسر الالتزام بأنه نتيجة قوى متعددة تشمل محددات نفسية وتركيبية تبادلية تعمل على نحو تكاملي بالاستفادة من توجه المدخلين النفسي والتبادلي معاً.
حيث تقوم بعض المنظمات باستخدام عدد من الممارسات والإجراءات التنظيمية التي تساعد في بناء الالتزام لدى الفرد داخل المنظمة، فقد أشار (Dessler, p483, 2003) إلى بعض من هذه الممارسات وهي:

- ❖ وضع أسس للقيم المبدئية للأفراد : إذ يجب أن يعرف مدير المنظمة أن الأفراد هم أهم وأعلى أصول المنظمة التي يجب الوثوق بها وإشراكها في عملية اتخاذ القرارات.
- ❖ ضمان معاملة طيبة وعادلة : يجب وضع نظام لمعالجة الشكاوى أو التظلمات بحيث يكفل التعامل الجيد مع العاملين في كل المواضيع محل الخلاف أو الشكوك.
- ❖ وضع نظام قيم لاستخدام أو اختيار العاملين : إن بناء الالتزام يبدأ قبل وليس بعد تشغيل أو تعيين الفرد، ولهذا يجب زيادة مدة العمل التجريبية التي تتطلب تضحية من الموظف أو المرشح للعمل لقياس مدى التزامه التنظيمي.

❖ إشعار الموظف بالأمان : ومن أمثلة ذلك نظم التوظيف مدى الحياة التي تجعل الموظف يشعر بالأمان حيث يضمن الفرد الوظيفة والتطور المستمر من خلال العمل بالمنظمة أو جهة العمل.

❖ وضع نظام للحوافز والمكافآت : إذ يجب وضع نظام للأجور يشجع الموظفين على الإسهام والمشاركة في أنشطة المنظمة بحيث يعدونها ملكاً لهم وليسوا فقط عاملين بها.

❖ مساعدة العاملين في إشباع حاجاتهم إلى تحقيق الذات : من خلال إتاحة الفرصة أمام العاملين لتوظيف مهاراتهم ويتم ذلك بتكليفهم بمهام تيسر لديهم دوافع التحدي فضلاً عن إثراء وظائفهم ومنحهم المزيد من السلطات التي تمكنهم من ممارسة واجباتهم الوظيفية.

وتأسيساً على ما سبق يمكن القول : أن الالتزام المتبادل عنصر مهم لرأس المال الاجتماعي وذلك لأن التفاعلات المتكررة التي تكون أساساً لتطوير علاقات اجتماعية دائمة لوقت طويل تحصل فقط عندما يكون هناك التزام متبادل بين الأفراد العاملين ضمن الشبكة الاجتماعية.

د- القابلية الاجتماعية :

وهي رغبة الافراد في المنظمة على إحالة الأهداف الفردية وما يصاحبها من أفعال إلى أهداف وأفعال جماعية يعملون على إقرارها بشكل جماعي، والعنصر الرئيس للقابلية الاجتماعية هو المشاعر الاجتماعية والقدرة على تنسيق النشاطات ومهما يكن فإن رغبة الفرد من منظور القابلية الاجتماعية في المشاركة بالعمل الجماعي تعتمد بشكل جزئي على الاعتقاد بان جهود الفرد ستفيد الجماعة بشكل مباشر ويستفيد الفرد بشكل غير مباشر ومن هنا فإن القابلية الاجتماعية او القبول الاجتماعي يمثل مقوماً رئيساً في إقامة العلاقات الاجتماعية التي تعد أساس راس المال الاجتماعي حيث يتم تكوين هذه العلاقات على أساس الاختيار الحر. (حوالة، 2014، ص529)

خامساً : تقييم رأس المال الاجتماعي :

تحول مفهوم رأس المال الاجتماعي تدريجياً إلى مفهوم تعلق عليه آمال كبيرة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وأصبح مترعباً على عرش المفهومات التي طرحت من أجل الغرض نفسه منذ منتصف القرن الماضي حتى الآن، وكأن ربط قضية التنمية الاجتماعية بقضية رأس المال الاجتماعي هي الخلاص الأخير الذي سيحقق ما لم تحققه المداخل الأخرى للتنمية الاجتماعية، وهذا ما دفعنا إلى التأمل في الخلفية التاريخية التنموية التي ظهر في سياقها هذا الاهتمام برأس المال الاجتماعي، وكذلك ويقوم رأس المال الاجتماعي بدور محوري في عملية التنمية البشرية المستدامة، لأن الالتزامات الأخلاقية التي تشكل جوهر رأس المال الاجتماعي لا تتطور إلا في سياق التفاعل الإنساني المليء بالقيم، كما أنه يسهل تنفيذ البرامج التنموية المستدامة ومشاريعها، كونه أكثر تناغماً مع الظروف السائدة، والتركيز على رأس المال الاجتماعي يعكس ذلك من خلال الاعتراف بأن النظام المعياري مختلف إلى درجة أنه يتطلب

حلولاً تجديدية لا تقليدية، فهو يقدم عدسة للعثور على حلول للمشكلات تبني على المعرفة والمؤسسات المحلية، وباختصار هو تلك الصفات التي تربطها بالتنمية البشرية المستدامة المتمثلة في المبادئ الآتية: (حمد، 2015، ص155)

1. العدل : لكل إنسان الحق في جزء من الثروة وإمكانيات مجتمعه، تعادل قيمة إسهامه في إنتاجها.

2. التفويض : ويعني إعطاء كل إنسان إمكانية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، وإمكانية التأثير في الإجراءات المزمع إنشاؤها.

3. الشفافية والحوار والمسؤولية.

4. التضامن بين الأجيال وبين المجتمعات من أجل:

أ. الحفاظ على البيئة والمواد الخام لصالح الأجيال القادمة.

ب. عدم إتهال الأجيال بالديون.

ج. ضمان حصص عادلة من التنمية لمختلف الفئات.

المبحث الرابع

العلاقة بين متغيرات الدراسة

المقدمة :

يهدف الباحث إلى توضيح مفهوم العدالة التنظيمية وكيف أن العدالة متأصلة في سلوك الانسان وهي إحدى محددات السلوك التنظيمي بسبب ارتباطها المباشر بمجموعة كبيرة من المتغيرات التنظيمية وكونها تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على المستوى الوظيفي والإنساني الذي يعامله به مديره بالرغم من أن مفهوم العدالة واضح ولكن هذا لم يمنع اختلاف وجهات النظر في فهم العدالة لأنها مفهوم نسبي، فظهرت نظريات عديدة تفسر وتشرح ما هي العدالة التنظيمية وقامت بتجزئتها إلى ابعاد كلا بحسب منظورة ولكنها في الحياة العملية لا يمكن فصلها، ولا تقتصر العدالة على هذه الأبعاد فحسب بل إن هناك أنواع أخرى تدخل ضمن مفهوم العدالة لأنها ضرورية وشرط اساس في الرضا الوظيفي.

لذا فإن رأس المال الاجتماعي، وبمعناه الواسع إنما هو ثمرة لجهود الكثير من المنظرين الذين حاولوا دفع عجلة المجتمع ليكون منظومة متناغمة، ومنتاغمة قادرة على تحقيق الأهداف المطلوبة، وعلى ذلك فقد ولدت دراسات رأس المال الاجتماعي لتعلن تصديها للنظرة الجزئية من النظرة الفلسفية الشاملة للمجتمع، ولاسيما وأن أحدث تطوير لنظرية ماسلو للحاجات، وهي بتصور متواضع تعد نظرية الظل المحتوية على الفلسفة الفردية، والمكونة للفلسفة الكلية لـ رأس المال الاجتماعي من حيث الإضافات الثلاث للحاجات الخمس المعروفة الأساسية وهي: الحاجة إلى الجمال Aesthetic Needs، والحاجة إلى الفهم والاكتشاف & Need to know، والحاجة إلى السمو أو التفوق (الخروج من الأناثية) Transcendence.

وكذلك امتد أثر التهكم ليصل الى المنظمات وأصبح ما يعرف بالتهكم التنظيمي والذي بدت آثاره واضحة في الآونة الأخير في عدد من المنظمات والذي انعكس على شكل ظهور عدد من سلوكيات العمل السلبية ومن أهمها التعمد في التأخر عن العمل أو عدم إنجاز الواجبات الموكلة إليهم بشكل صحيح وسرقة ممتلكات الدولة او ظهور البعض مشاعر العدائية تجاه بعض الفئات الموجودة في العمل مما أدى الى انخفاض مرونة ممارسات الموارد البشرية وتراجع أداء المنظمة.

وتوافقاً مع ما تقدم سيتناول هذا المبحث مستوى العلاقة بين العدالة التنظيمية ورأس المال الاجتماعي من خلال توسيط التهكم التنظيمي في محاولة الإجابة عن تساؤلات مفادها :

8. ما مدى توافر أبعاد العدالة التنظيمية لدى المنظمة المبحوثة ؟
9. هل تسهم العدالة التنظيمية في تخفيض التهكم التنظيمي لدى المنظمة المبحوثة؟
10. هل هناك دور لأبعاد العدالة التنظيمية في تنمية رأس المال الاجتماعي من خلال توسيط التهكم التنظيمي لدى عينة الدراسة ؟

أولاً : علاقة بين العدالة التنظيمية والتهكم التنظيمي:

العدالة التنظيمية ظاهرة تنظيمية ومفهوم نسبي، وذلك للأهمية والأثر الذي يمكن أن يحدثه شعور العاملين بالعدالة أو عدم العدالة في مكان العمل، والذي يمكن أن يؤدي إلى تراجع مستويات الأداء التنظيمي مهما بلغت قوة سائر عناصر العملية الإدارية، وهي أحد المتغيرات التنظيمية المهمة المؤثرة على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين من جانب وعلى أداء المنظمة من جانب آخر ففي الحالات التي يزداد فيها شعور العاملين بعدم العدالة تترتب العديد من النتائج السلبية كإنخفاض الرضا الوظيفي وتدني سلوكيات المواطنة التنظيمية وإنخفاض الالتزام التنظيمي، إضافة إلى انخفاض الأداء الوظيفي بصفة عامة وخلافاً لذلك فإن ارتفاع إحساس العاملين بالعدالة يؤدي إلى زيادة ثقتهم في إدارة المنظمة وزيادة قناعتهم بإمكانية الحصول على حقوقهم وما يعنيه ذلك من ارتقاء سلوكيات الأفراد بعد الاطمئنان إلى سيادة العدالة ومن ثم الوثوق في المنظمة. (مهني، 2016، ص20)

ويمكن تعريف العدالة التنظيمية ومن وجهة نظر الباحث : وهي حصيلة إدراك العاملين والجماعات للعدالة التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية داخل المنظمة بنسب متفاوتة استناداً إلى العوامل التعاملية (الشخصية، والإدراك، والخبرة، ...) والتنظيمية (مناخ العمل، وسياسات العمل، والإجراءات،...) البيئة الخارجية (الثقافية، والاجتماعية،...) وانعكاس هذا الإدراك على اتجاهاتهم وسلوكياتهم والتي من خلالها يمكن للمنظمة معرفة مستوى عدالتها.

من هنا تم صياغة الفرضية الرئيسة الأولى التي سيتم معالجتها احصائياً والتي مفادها (وجود علاقة أثر ايجابية بين العدالة التنظيمية والتهكم التنظيمي) حيث تم الانطلاق من خلالها لتحديد العلاقة بين المتغيرات الفرعية للعدالة التنظيمية والتهكم التنظيمي لغرض تحديد الطابع المنطقي لهذه العلاقة ونسبة تعامل تلك المتغيرات معها وعلى ضوء نتائج التحليل الفلسفي يمكن بيان ما يلي :

1. العلاقة بين العدالة التوزيعية والتهكم التنظيمي :

ان أحد اهم ابعاد العدالة التنظيمية يتمثل بالعدالة التوزيعية حيث يشكل بعداً ذا أهمية لتعزيز العلاقة بينه وبين التهكم التنظيمي، ويرى الباحث أن العدالة التوزيعية في المؤسسات المصرفية تتمثل بمدى إحساس العاملين بـعدالة العوائد التي يحصلون عليها المادية وغير المادية (المعنوية) مقابل ما يكفون به من مهام وواجبات (أعباء عمل) بحيث تتناسب هذه الأعباء مع قدرات وإمكانات العاملين، فعلى قدر ما يكون العاملون مقتنعين بهذه العدالة على قدر ما يؤثر ذلك على رضاهم الوظيفي والذي سوف ينعكس بدوره على إنجازهم لأعمالهم وتقديم أفضل الخدمات المصرفية للزبائن.

ومن خلال موازنة بين الأفكار والاطروحات السابقة ويرى الباحث أن المصارف المبحوثة تسعى الى تحقيق نتائج مرغوب فيها من خلال التركيز على الأهداف المراد تحقيقها (النمو، التوسع، تحقيق الربحية، مواكبة التطور العالمي، التميز) عبر عدالة توزيعية واضحة لمصارفهم.

ونبين بما ورد أعلاه أن العدالة التوزيعية تلعب دوراً مهماً في تخفيض حدة التهكم التنظيمي وكذلك تعد أداة فاعلة لمواجهة هذه التحديات بغية استخدام الوسائل اللازمة لمواجهة التهكم التنظيمي والذي عكس مضمون تلك العلاقة.

2. العلاقة بين العدالة الإجرائية والتهكم التنظيمي

تمثل العدالة الاجرائية البعد الثاني من أبعاد العدالة التنظيمية ويمكن تعريف العدالة الإجرائية بأنها العدالة المدركة للإجراءات التي تستخدم لتحديد القرارات النهائية وهذه الإجراءات يجب أن تكون خالية من الانحراف وتأخذ بالحسبان قضايا كل الأطراف وتكون مقبولة أخلاقياً للجميع، حيث يهتم العامل هنا بمسألة كون عملية القرار منصفة وهل العملية المستخدمة لتحديد النتيجة كانت عادلة ؟ حيث إن الاهتمام أساساً هو بـعدالة الوسائل التي تستخدمها المنظمات لتحديد النتائج. (الحميد، 2008، ص 25)

وكذلك تشير العدالة الإجرائية إلى درجة أن الأفراد ينظرون إلى إجراءات مكان العمل، ولا سيما تلك التي تحدد النواتج، لتكون عادلة ومتسقة ودقيقة وخالية من التحيز، وهناك جانب مهم آخر من جوانب العدالة الإجرائية يحدد الدور الذي يؤدي إلى صوت أو أي شكل آخر من أشكال الرقابة في عملية ما يؤدي إلى تصورات الإنصاف الإجرائي. (Stevens, p7, 2010)

ونبين بما ورد أعلاه أن العدالة الإجرائية يمكن أن تلعب دوراً فعالاً يمكن من خلاله تخفيض حدة التهكم التنظيمي وكذلك تعد أداة فاعلة لمواجهة هذه التحديات من خلال تسهيل اجراءات العمل وتقليل الروتين في العمل الذي عكس مضمون تلك العلاقة.

3. العلاقة بين عدالة التعاملات والتهكم التنظيمي.

هي البعد الثالث من أبعاد العدالة التنظيمية وتعرف بأنها مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يحصل عليها العامل عندما تطبق عليه عدالة الإجراءات، من هذا المنطلق فان عدالة التعاملات تعكس جودة العلاقات الشخصية بين الرئيس المباشر والعاملين ودرجة تطبيق الإجراءات الرسمية بصورة صحيحة، وكذلك تعد عدالة التعاملات الجانب الاجتماعي لعدالة الإجراءات، حيث إن الطريقة التي يعامل بها الموظف يمكن أن تؤثر على إحساسه بالعدالة التنظيمية، حيث إن التعامل العادل والجيد مع جميع العاملين والعلاقة التي تقوم على الاحترام هي الأساس الحاكم على توافر عدالة التعاملات.(الشهلوب،2011، ص21)

ويمكن تعريف العدالة التعاملية بأنها مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عندما تطبق عليهم الإجراءات الرسمية أو مدى معرفتهم بأسباب تطبيق تلك الإجراءات وتتمثل في المعاملة بأدب واحترام من جانب الرئيس للمرؤوس والثقة والمصارحة بين الرئيس والمرعوس واهتمام الرئيس بمصالح الموظف.(دره،2008، ص65)

تعكس عدالة التعاملات أيضاً مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يتلقاها الفرد عندما تطبق عليه بعض الإجراءات الرسمية في المنظمة او معرفته بأسباب تطبيق تلك الإجراءات وهي تتعلق بجودة المعاملة بين الفرد ومنتخذ القرار وتعكس درجة تطبيق الإجراءات بالصورة الصحيحة التي تعكس مضمون تلك العلاقة.

ثانياً : العلاقة بين العدالة التنظيمية ورأس المال الاجتماعي

يعد موضوع العدالة التنظيمية موضوعاً حيوياً يتسم بالأصالة والتجديد ويرتبط بالكثير من المفاهيم الجديدة التي تواجهها المنظمة وتتأثر بها، فالعدالة التنظيمية أحد محددات السلوك التنظيمي والتي تؤثر بصورة حتمية على نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها، حيث إن ارتفاع إحساس العاملين يؤدي إلى زيادة ثقتهم بالمنظمة وكذلك زيادة قناعتهم بإمكانية الحصول على حقوقهم وما يعنيه ذلك من ارتفاع سلوكيات الأفراد بعد الاطمئنان إلى سيادة العدالة ومن ثم الوثوق بالمنظمة.

وهنا يأتي دور رأس المال الاجتماعي ليسهم في تطوير العمل الجماعي وتحسين الاتصال بين العاملين، والتنسيق فيما بينهم وتحقيق التكامل الاجتماعي داخل المنظمة، حيث إنه مورد من الموارد الجوهرية للمنظمة، لا يمكن تقليدها من قبل المنافسين ويتجسد بالارتباطات والعلاقات التي تبنى على أساس الثقة في شبكات العمل مما ينعكس بصورة حتمية على تنمية روح الولاء والالتزام التنظيمي وبالمقابل يجعلهم يستجيبون بشكل إيجابي للممارسات التنظيمية المستقبلية.

ومن هذا المنطلق وجد الباحث ضرورة البدء في فهم هذين الموضوعين المترابطين، هذا من جانب ورغبته بعدم تفويت الفرصة للإفادة من في معطياتها وتجسيدها عمليا في بيئة هي في ميس الحاجة لمثل هذا النوع من الدراسات كما هو الحال في البيئة الخدمية العراقية ولواقع المصارف كموقع ميداني لدراسة الجانب التطبيقي للدراسة.

تشمل هذه العلاقة تأثير بعض المتغيرات المترادفة لموضوع العدالة التنظيمية ورأس المال الاجتماعي من خلال تأثيرها المعنوي على أحد جوانب العدالة التنظيمية والمتغيرات المعززة لها فعلى سبيل المثال عندما نتناول القرارات والإجراءات المتخذة من قبل الموارد البشرية فإن هذا سوف يزيد من شعور العاملين بالرضا الوظيفي ليقينهم بالعدالة مما يؤدي إلى زيادة الثقة والالتزام والتعاون من قبل العاملين وبالتالي سوف يكون هناك رأس مال اجتماعي قادر على مواجهة التحديات واتخاذ القرارات في الوقت المناسب

وبالتالي فإن كل القرارات المتخذة من قبل إدارة الموارد البشرية تجاه الأفراد والتي اختيرت من خلال معلومات وافية وبدائل عديدة سيؤدي الى شعور الافراد بالارتياح والرضا وإحساسهم بالعدالة التنظيمية عموما والإجراءات خصوصا المطبقة تجاههم ويرجع ذلك لمعرفةهم وبقينهم بأن مثل هذه القرارات مبنية على أساس النزاهة والشفافية، فمن غير المعقول أن يتحقق الرضا الوظيفي لدى العاملين وهم يشعرون بالظلم وبعدم عدالة الاجراءات المتبعة بحقهم.

ومن هنا تتم صياغة الفرضية الرئيسية الثانية ومفادها (وجود علاقة تأثير ايجابية بين العدالة التنظيمية ورأس المال الاجتماعي في المصارف المبحوثة)

ثالثاً : العلاقة بين التهكم التنظيمي ورأس المال الاجتماعي :

ادركت متطلبات العصر الحالي اهمية ودور الموارد البشرية في تحقيق اهدافها وغايتها مما دعاها إلى التركيز على كل ما يتعلق بتلك الموارد مما يحفز ويزيد أدائها او يحبطها وبالتالي ينخفض مستوى ادائها فالظواهر التنظيمية تعد اساس تشكيل سلوك الأفراد داخل المنظمة لذلك نجد الباحثين يدرسونها ويتعمقون في توضيح أثارها الايجابية والسلبية من تلك الظواهر التهكم

التنظيمي ورأس المال الاجتماعي، وانخفاض ظاهرة التهكم في المنظمة يزيد من الالتزام والثقة والتعاون بين العاملين، وكما يعد التهكم التنظيمي واحداً من أهم المداخل لفهم السلوك التنظيمي فإذا أردنا أن نحقق أهداف المنظمة بفاعلية فيجب ان تديرها بالاعتماد أكثر على العاملين المتزيمين.(الفتلاوي، والسعيد، والخفاجي،2017، ص2).

من خلال العرض السابق يمكن صياغة الفرضية الرئيسية الثالثة (وجود تأثير مباشرة ذات دلالة معنوية بين التهكم التنظيمي (تهكم الاعتقاد، تهكم العاطفي، تهكم السلوكي، تهكم الموظف) و رأس المال الاجتماعي في المصارف العراقية.

رابعاً: الدور الوسيط للتهكم التنظيمي في العلاقة بين العدالة التنظيمية ورأس المال الاجتماعي:

في ضوء ما تم من مراجعات نظرية سابقة يطمح الباحث الى توضيح الربط النظري بين متغيرات الدراسة مستند في ذلك على ما طرحه الباحثون بهذا الخصوص بهدف إيجاد بعض العلاقات التي تربط بين متغيرات الدراسة.

نستنتج من العرض السابق أن العدالة التنظيمية هي حصيلة إدراك العاملين والجماعات للعدالة التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية داخل المنظمة بنسب متفاوتة استنادا إلى العوامل التفاعلية (الشخصية، والإدراك، والخبرة،...) والتنظيمية (مناخ العمل، وسياسات العمل، والإجراءات،...) البيئة الخارجية (الثقافية، والاجتماعية،...) وانعكاس هذا الإدراك على اتجاهاتهم وسلوكياتهم والتي من خلالها يمكن للمنظمة معرفة مستوى عدالتها، ونتيجة المشاكل التي تعاني منها المصارف المبحوثة اقتضت الحاجة الى أن تحتاج هذه المصارف إلى عدالة تنظيمية تقدم الكثير من الحلول لمعالجة التهكم التنظيمي وذا يقودنا الى العلاقة بين العدالة التنظيمية ورأس المال الاجتماعي والتهكم التنظيمي.

ويستنتج الباحث من العرض السابق وفي محاولة للإجابة عن اختيار متغيرات الدراسة وبعد المعايضة الميدانية للمصارف المبحوثة لاحظ الباحث أن المتغيرات المحيطة بالمنظمة ولدت تهكم تنظيمي في ظل غياب العدالة التنظيمية والذي ولد فراغا لبلوغ رأس المال الاجتماعي، والمشكلة الأساسية التي تواجه تلك المصارف هي كيفية استثمار المورد البشري مما يتطلب الأسس الداعمة والمتكونة من مجموعة من الأهداف والموارد والأفراد القادرين والمتحفزين.

وبقع على عاتق إدارة المصارف المبحوثة ان تجعل خيارها الاستراتيجية صحيحة بما يكفي أن تكون قادرة على البقاء في بيئة شديدة المنافسة، ولذلك فإن فقدان أي جزئية منها سيعجل في

إخفاقها وفشلها، ولكي تتجاوز المصارف المبحوثة هذه المشكلة التي لا يمكن حلها بشكل كامل لأن بيئة الأعمال أصبحت أكثر اضطراباً، بسبب تقدم أنظمة التجارة الحرة والتغيير في التكنولوجيا وأصبحت منظمات الأعمال أقل قدرة على حماية رأس المال البشري كون رأس المال البشري لا يقل خطورة عن رؤوس الأموال الأخرى فالحفاظة عليه يعني الحفاظة على نجاح المنظمة، ولذا توجب البحث عن رأس مال اجتماعي بمستوى عالي قادر على مواجهة التهكم التنظيمي الذي يتعرض له العاملون نتيجة غياب العدالة التنظيمية.

ومن هنا تمت صياغة الفرضية الرئيسة الرابعة (وجود علاقة اثر ايجابية بين العدالة التنظيمية ورأس المال الاجتماعي من خلال توسيط التهكم التنظيمي).

الفصل الثالث

المبحث الأول: منهجية الدراسة

المبحث الثاني : دراسة نقدية في المصارف العراقية

المبحث الأول منهجية الدراسة

المقدمة

يعرض هذا المبحث منهج الدراسة وخطواتها الإجرائية، وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والذي يتضمن استخدام الأسلوب الميداني في جمع البيانات بواسطة الاستقصاء وتحليلها إحصائياً لاختبار صحة فروض الدراسة، بالإضافة إلى استخدام المسح المكتبي والإفادة من مراجعة الدراسات السابقة وبناء الخلفية النظرية للدراسات، وفي ضوء ذلك يجمع المنهج الذي تم الأخذ به في هذه الدراسة بين الطريقة الاستقرائية والطريقة الاستنباطية، وتم استخدام بكل طريقة حسب الحاجة ليها كآتي :

الطريقة الاستقرائية : تم على أساسها استقراء وتحليل الأطر والأحكام النظرية والدراسات السابقة المتعلقة في موضوع البحث، والتي على ضوءها أمكن الدخول في الدراسة الميدانية.

الطريقة الاستنباطية : تم على أساسها استنباط العوامل الجوهرية في مجال المتغيرات التي تناولتها الدراسة الحالية، والوصول إلى التوصيات من خلال نتائج الدراسة الميدانية.

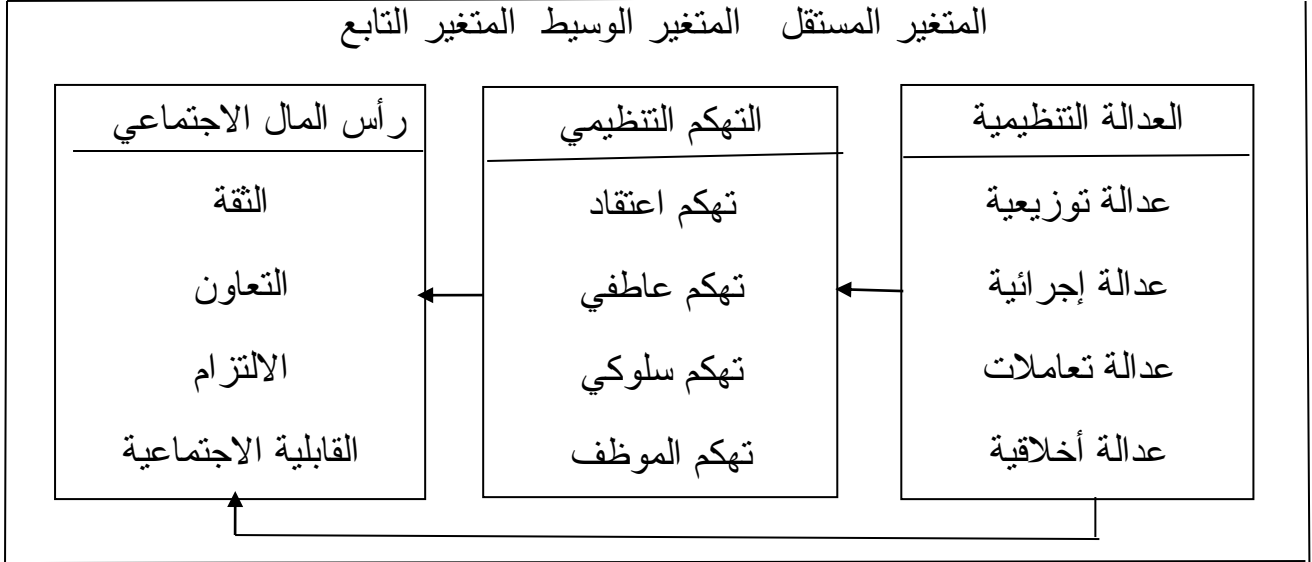
وبصفة عامة يتناول الباحث في هذا المبحث من خلال متغيرات الدراسة، وفروضها وأسلوبها، ومجتمع وعينه الدراسة، وتصميم قائمة الاستقصاء، واختبارها، والأساليب المستخدمة في تحليل البيانات، وحدود الدراسة.

أولاً: نموذج الدراسة:

تم بناء نموذج الدراسة استناداً إلى نظرية المساواة التي قدمها (Adams,1963) والتي تنص على أن العدالة والمساواة في بيئة العمل وأعتبرها واحدة من الحوافز التي تدفع الشخص نحو العمل، وهي نظرية ترتبط بالحالة الاجتماعية وليست بالفردية فقط لأن الشخص يقارن نفسه ووضعه وما يحصل عليه من مزايا مع الآخرين داخل المؤسسة وهذه النظرية تدعو إلى التوازن العادل بين المدخلات التي يوفرها الموظف مع المخرجات التي يحصل عليها، ووفقاً لهذه النظرية فإن التوازن يضمن تحقيق علاقة قوية ومثمرة بين المؤسسة والموظف، وهذا التوازن العادل مبني على نظرية الاعتقاد بأن الموظفين لديه دافع وأن يكون ذلك ضمن سياق الإنصاف بالمقارنة مع الآخرين، وفي ضوء ماسبق يمكن تصميم نموذج الدراسة وذلك كما مبين في الشكل (3/1):

الشكل (3/1)

نموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الباحث.

ثانيا: فرضيات الدراسة :

تقوم الدراسة الحالية على اربع فروض رئيسية وينبثق عنها مجموعة من الفروض الفرعية كما في لآتي:

الفرضية الرئيسية الأولى: تم صياغة هذه الفرضية استنادا الى دراسة كل من (صبري، 2012) والتي تنص على وجود علاقة تأثير مباشرة ذات دلالة معنوية بين العدالة التنظيمية المدركة (عدالة توزيعية، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات) رأس المال الاجتماعي في الهيئة العامة للسود، وكذلك دراسة (البدراي، 2010) والتي تنص على وجود علاقة بين العدالة التنظيمية المدركة والثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية، وايضا دراسة (دراوشة، 2017) العدالة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالثقة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، أما فرضية الدراسة الحالية فتتص على وجود تأثير مباشرة ذات دلالة معنوية بين العدالة التنظيمية المدركة المدركة (عدالة التوزيعية، وعدالة الإجرائية، وعدالة التعاملات، والعدالة الأخلاقية) و رأس المال الاجتماعي المتمثل في (الثقة، التعاون، الالتزام، القابلية الاجتماعية) في المصارف العراقية.

ويتفرع من هذه الفرضية :

1. يوجد تأثير مباشر ذات دلالة معنوية بين أبعاد العدالة التنظيمية المدركة (عدالة التوزيعية، وعدالة الإجرائية، وعدالة التعاملات، والعدالة الأخلاقية) و الثقة بالمصارف العراقية.
2. يوجد تأثير مباشر ذات دلالة معنوية بين العدالة التنظيمية المدركة (عدالة التوزيعية، وعدالة الإجرائية، وعدالة التعاملات، والعدالة الأخلاقية) و التعاون بالمصارف العراقية.
3. يوجد تأثير مباشر ذات دلالة معنوية بين العدالة التنظيمية المدركة (عدالة التوزيعية، وعدالة الإجرائية، وعدالة التعاملات، والعدالة الأخلاقية) و الالتزام بالمصارف العراقية.
4. يوجد تأثير مباشر ذات دلالة معنوية بين العدالة التنظيمية المدركة (عدالة التوزيعية، وعدالة الإجرائية، وعدالة التعاملات، والعدالة الأخلاقية) والقابلية الاجتماعية بالمصارف العراقية.

الفرضية الرئيسية الثانية : تم صياغة هذه الفرضية استنادا الى دراسة كل من (رهبو، 2014، ص4) والتي تنص على وجود علاقة تأثير مباشرة ذات دلالة معنوية بين العدالة التنظيمية والتهكم التنظيمي، وايضا دراسة (الفتلاوي، وبناي 2015) والتي تنص على وجود علاقة تأثير مباشرة ذات دلالة معنوية بين العدالة التنظيمية والتهكم بشكل عام وكذلك دراسة (Ahmadb، Shaharruddina، 2016) والتي تنص على وجود علاقة تأثير العدالة التنظيمية على التهكم التنظيمي، وايضا دراسة (الذبحاوي، 2018) والتي تنص على وجود علاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات العمل السلبية، اما فرضية الدراسة الحالية فتتص على وجود تأثير مباشرة ذات دلالة معنوية بين العدالة التنظيمية المدركة المتمثلة في (عدالة التوزيعية، وعدالة الإجرائية، وعدالة التعاملات، والعدالة الأخلاقية) و التهكم التنظيمي في المصارف العراقية.

ويتفرع منها :

1. يوجد تأثير مباشر ذات دلالة معنوية بين أبعاد العدالة التنظيمية المدركة (عدالة التوزيعية، وعدالة الإجرائية، وعدالة التعاملات، والعدالة الأخلاقية) و تهكم اعتقاد بالمصارف العراقية.
2. يوجد تأثير مباشر ذات دلالة معنوية بين أبعاد العدالة التنظيمية المدركة (عدالة التوزيعية، وعدالة الإجرائية، وعدالة التعاملات، والعدالة الأخلاقية) و تهكم عاطفي بالمصارف العراقية.
3. يوجد تأثير مباشر ذات دلالة معنوية بين أبعاد العدالة التنظيمية المدركة (عدالة التوزيعية، وعدالة الإجرائية، وعدالة التعاملات، والعدالة الأخلاقية) و تهكم سلوكي بالمصارف العراقية.
4. يوجد تأثير مباشر ذات دلالة معنوية بين أبعاد العدالة التنظيمية المدركة (عدالة التوزيعية، وعدالة الإجرائية، وعدالة التعاملات، والعدالة الأخلاقية) و تهكم الموظف بالمصارف العراقية.

الفرضية الرئيسية الثالثة: تم صياغة هذه الفرضية استنادا الى دراسة (woo.han، 2013) والتي تنص على وجود علاقة تأثير رأس المال الاجتماعي على التهكم التنظيمي، وكذلك دراسة (Ribbers، 2009) والتي تنص على وجود علاقة تأثير بين التهكم التنظيمي و الثقة، وأما الفرضية الحالية والتي تنص إلى وجود تأثير مباشرة ذات دلالة معنوية بين التهكم التنظيمي (تهكم الاعتقاد، تهكم العاطفي، تهكم السلوكي، تهكم الموظف) و رأس المال الاجتماعي في المصارف العراقية.

ويتفرع منها:

1. يوجد تأثير مباشرة ذات دلالة معنوية بين التهكم التنظيمي(تهكم الاعتقاد،تهكم العاطفي،تهكم السلوكي، تهكم الموظف) و الثقة في المصارف العراقية.
2. يوجد تأثير مباشرة ذات دلالة معنوية بين التهكم التنظيمي(تهكم الاعتقاد،تهكم عاطفي،تهكم سلوكي، تهكم الموظف) و التعاون في المصارف العراقية.
3. يوجد علاقة تأثير مباشرة ذات دلالة معنوية بين التهكم التنظيمي(تهكم الاعتقاد،تهكم العاطفي،تهكم السلوكي، تهكم الموظف) و الالتزام في المصارف العراقية.
4. يوجد تأثير مباشرة ذات دلالة معنوية بين التهكم التنظيمي(تهكم اعتقاد،تهكم عاطفي،تهكم سلوكي، تهكم الموظف) و القابلية الاجتماعية في المصارف العراقية.

الفرضية الرئيسية الرابعة : والتي تنص وجود تأثير مباشرة ذات دلالة معنوية بين العدالة التنظيمية المدركة (عدالة توزيعية، عدالة الإجراءات،عدالة تعاملات، عدالة اخلاقية) ورأس المال الاجتماعي بتوسيط التهكم التنظيمي(تهكم اعتقاد، تهكم عاطفي، تهكم سلوكي، تهكم الموظف) في المصارف العراقية.

ويتفرع منها:

1. يوجد تأثير مباشرة ذات دلالة معنوية بين العدالة التنظيمية المدركة (عدالة التوزيعية، وعدالة الإجرائية، وعدالة التعاملات، والعدالة الأخلاقية) والثقة بتوسيط التهكم التنظيمي(تهكم الاعتقاد، تهكم العاطفي، تهكم السلوكي، تهكم الموظف) في المصارف العراقية.
2. يوجد تأثير مباشرة ذات دلالة معنوية بين العدالة التنظيمية المدركة (عدالة التوزيعية، وعدالة الإجرائية، وعدالة التعاملات، والعدالة الأخلاقية) والتعاون بتوسيط التهكم التنظيمي(تهكم الاعتقاد،تهكم العاطفي،تهكم السلوكي، تهكم الموظف) في المصارف العراقية.

3. يوجد تأثير مباشرة ذات دلالة معنوية بين العدالة التنظيمية المدركة (عدالة التوزيعية، وعدالة الإجرائية، وعدالة التعاملات، والعدالة الأخلاقية) والالتزام بتوسيط التهكم التنظيمي(تهكم اعتقاد،تهكم عاطفي،تهكم سلوكي، تهكم الموظف) في المصارف العراقية.
4. يوجد تأثير مباشرة ذات دلالة معنوية بين العدالة التنظيمية (عدالة التوزيعية، وعدالة الإجرائية، وعدالة التعاملات، والعدالة الأخلاقية) والقابلية الاجتماعية بتوسيط التهكم التنظيمي(تهكم الاعتقاد،تهكم العاطفي،تهكم السلوكي، تهكم الموظف) في المصارف العراقية.

ثالثاً: أسلوب الدراسة:

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ؛ والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، كما لا يكتفي هذا النهج بجمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبنى عليها التصور المقترح بحيث يزيدا رصد المعرفة الموضوعية، وقد تم الاعتماد على أسلوب الدراسة النظرية والميدانية والتحليلية لتحقيق أهداف الدراسة كما يتضح على النحو التالي:

1- الدراسة النظرية:

اعتمد الباحث في تكوين الإطار النظري للدراسة على المجالات العلمية والدوريات والأبحاث العلمية المتخصصة المنشورة وغير المنشورة والكتب العربية والأجنبية والتي تناولت موضوع الدراسة ؛ وأي جانب من جوانبه.

2. الدراسة الميدانية:

تم الاعتماد هنا على أسلوب قوائم الاستبانة لجمع البيانات الأولية اللازمة لإجراء وإتمام الدراسة الميدانية بالإضافة إلى إجراء بعض المقابلات الشخصية كما يتضح على النحو التالي:

أ- قوائم الاستبانة:

تعتبر استمارة الاستبانة أداة ملائمة بشكل كبير في تقصي الآراء ووجهات النظر حول مسألة أو قضية ما ؛ وقد تم استخدام استمارة الاستبانة كأداة رئيسة للحصول على البيانات الأولية من مجتمع الدراسة، وتم تصميم استمارة الاستبانة في ضوء أهداف الدراسة إلى لجميع العاملين في مختلف وظائفهم وتخصصاتهم ومستوياتهم في المصارف العراقية عينه الدراسة.

ب- الدراسة التحليلية:

تم تفرغ البيانات من استمارة الاستبانة وتصفيتها وتبويبها لتسهيل عملية تحليلها ؛ وذلك لاستخلاص النتائج والمؤشرات منها حول موضوع الدراسة باستخدام وسائل إحصائية مناسبة تتفق مع الفروض الأساسية الخاصة بالدراسة.

رابعاً: فلسفة وطبيعة الدراسة:

1. فلسفة الدراسة:

فلسفة البحث توجه يقود البحث، وفلسفة العلم تبحث في الحقيقة، ماهية حقيقة العلم ؟ وما هو الذي يعتمد عليه كعلم ؟ علي ذلك فتوجد عدد من الفلسفات في البحوث، الا ان فان الدراسة الحالية سوف تستند علي الفلسفة الإيجابية وهي ما لوحظ اواثبت من دراسات سابقة يبني عليه من خلال تطوير و اختبار الفرضيات من خلال اختبار النظرية.

2. طبيعة الدراسة :

هو اطار او خطة تستخدم لجمع وتحليل البيانات، ويقصد به النظرية والمنهج الذي سيتم بموجبه إجراء البحث العلمي، الاختيار المناسب من أجل اكتشاف وإزالة أو تقليل أهمية المشكلة العملية والتقنية لمنطقة البحث وإقامة ارتباطه بالشرح النظري، وتناقش هنا أيضا أنشطة التصميم التي وصفت بأنها تقديم الحل المفاهيمي الذي يتفاعل بطريقة مرغوبة مع بيئته.

3. نوع ومدخل الدراسة :

هناك العديد من الطرق لتصنيف البحث ولكن الطريقة الأكثر شيوعاً لتصنيف البحث هي حسب ما إذا كان نوعي اوكمي عن طريق المدخل الاستقرائية أو استنتاجية (استنباطي). فان الدراسة تقوم علي النوع الكمي و المدخل الاستنباطي هو منهج لاختبارا وتطوير نظرية لاستنباط العلاقة بين المتغيرات من واقع بيانات يتم جمعها بواسطة دراسات سابقة. (Saunders et al., 2009)

خامساً: وصف مجتمع وعينة الدراسة.

(1) مجتمع الدراسة

تم اختيار العاملين بالمصارف العراقية" كونهم الفئة أكثر تضرراً من بين القطاعات الأخرى بسبب انخفاض الحوافز والمكافآت التي يحصل عليها العاملين مما يؤدي إلى عدم الرضا عن الخدمات المقدمة الى العاملين وكذلك يؤدي الى ارتفاع التهكم لدى العاملين، وتم اختيار مجتمع المصارف من ستة مصارف تجارية وهي (مصرف الرافدين، مصرف الرشيد، المصرف

الزراعي، مصرف أشور الدولي، مصرف المتحدة للاستثمار، مصرف الخليج) وتم اختيار هذه المصارف بناءً على عدة اعتبارات وهي :

تعد هذه المصارف من أكبر واعرق المصارف في البلد من حيث التأسيس وحجم رأس المال وعدد العاملين وكذلك عدد الفروع لكل مصرف في جميع المحافظات وتم اختيار هذه المصارف على أساس نشاط تجاري ونشاط متخصص وقطاع عام وقطاع خاص حيث بلغ عدد العاملين في هذه المصارف (3096) حيث تم تحديد عينة الدراسة طبقاً لمعادلة ثمبستون:

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

حيث إن:

N: حجم المجتمع

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

q: نسبة الخطأ وتساوي (0.05)

P: نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي (0.50)

$$n = \frac{3096 * 0.50 (1 - 0.50)}{[(3096 - 1 * \{(0.05)2 / (1.96)2\}] + 0.50 (1 - 0.50)}$$

$$n = \frac{3096 * 0.50 * 0.50}{[3095 * (0.0025) / 3.841] + 0.50 * 0.50}$$

$$n = \frac{3096 * 0.25}{[3095 * 0.000651] + 0.25} \quad n = \frac{774}{2.264845} = 342$$

(2) / عينة الدراسة

تم تحديد عينه احتمالية حصصية من مجتمع الدراسة، تمَّ اختيار مفردات البحث من مجتمع الدراسة الموضح في الفقرة السابقة حيث تم توزيع عدد (342) استمارة على أفراد مجتمع الدراسة وتم استرداد (270) استمارة بنسبة استرداد بلغت (79)%..

جدول (3/1) الاستبانات الموزعة والمعادة

النسبة	العدد	البيان
%100	342	الاستبانات الموزعة
%79	270	الاستبانات التي تم إرجاعها
%21	72	الاستبانات التي لم يتم إرجاعها
%8	26	الاستبانات غير الصالحة للتحليل
%71	244	الاستبانات الصالحة للتحليل

المصدر : إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2018.

جدول رقم (3/2)

توزيع عينة الدراسة على كل مصرف

ت	اسم المصرف	عدد العاملين	النسبة %	عدد الاستثمارات الموزعة
1	مصرف الرافدين	950	%31	107
2	مصرف الرشيد	700	%23	80
3	المصرف الزراعي	508	%16	54
4	مصرف آشور الدولي	470	%15	51
5	مصرف المتحدة للاستثمار والتمويل	250	%8	26
6	مصرف الخليج الدولي	218	%7	24
	المجموع	3096	%100	342

المصدر : إعداد الباحث

سادساً: قياس متغيرات الدراسة

يحتوي هذا القسم على مصادر قياس متغيرات الدراسة ويتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات خلال الجدول الآتي:

جدول رقم (3/3)
قياس متغيرات الدراسة

العبارة	المصدر	البعد	
1-5	(عبود2012) (Sjahrudin2013) (عبابنة، هياجنة، الواكد 2014)	عدالة توزيعية	العدالة التنظيمية
10-5	((عطا، عارف 2014) (Rahman, Miah2015) (Girish2015) (Basheer, Ahmad2016)	عدالة إجرائية	
15-10	Muqadas, Rehman (Aslam2017) (أبوصفية 2018)	عدالة تعاملات	
20-15		عدالة أخلاقية	
25-20	(Eaton, Judy,2000) (Jason ،2001) (Qian,2007) (العطوي،2012) (الفتلاوي،2014) (2014، رهيو) (الفتلاوي، الخفاجي، السعدي، 2016) (الكعبي، 2017) (Yükse ،Şahin,2017)	تهكم اعتقاد	
30-25		تهكم عاطفي	
35-30		تهكم سلوكي	
40-35		تهكم الموظف	
45-40	حافظ، عدنان، والنقار 2012 Cheng2013 حوالة، الشورجي 2014 عودة 2014 JING HAN2014 PETKANJANAPONG2014'	الثقة	راس المال الاجتماعي
50-45		التعاون	

55-50	Koh 2015	الالتزام
	حمد 2015	
60-55	بشير 2016	القابلية الاجتماعية
	سعيد، الزيايدي 2018	

المصدر : إعداد الباحث

سابعاً: وصف أداة الدراسة

اعتمد الدراس على الاستبانة كأداة رئيسة للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة واشتملت الاستبانة على قسمين:

القسم الأول:

يحتوى على عدد (6) فقرات تناولت المعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في:

1/الجنس

2/العمر

3/ العنوان

4/ سنوات الخدمة

5/ التحصيل

6/ الدورات

القسم الثاني: يتكون من 12 محور وعدد (60) فقرة. وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (3/4) توزيع محاور الدراسة

الكود	عدد الفقرات	محاور الدراسة	المحور
م111- م115	5	العدالة التوزيعية	الأول
م121- م125	5	العدالة الإجرائية	الثاني
م131- م135	5	عدالة تعاملات	الثالث
م141- م145	5	العدالة الأخلاقية	الرابع
م211- م215	5	الثقة	الخامس
م221- م225	5	التعاون	السادس
م231- م235	5	الالتزام	السابع

م241- م245	5	القابلية الاجتماعية	الثامن
م311- م315	5	الاعتقاد	التاسع
م321- م325	5	السلوك	العاشر
م331- م335	5	العاطفة	الحادي عشر
م341- م345	5	تهكم الموظف	الثاني عشر
	60	المجموع	

المصدر : إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2018م
ثامناً: مقياس الدراسة:

كما تم قياس درجة الاستجابات المحتملة على الفقرات إلى تدرجت تدرجاً خماسياً حسب مقياس ليكرت الخماسي (Likart Scale)، في توزيع أوزان إجابات أفراد العينة والذي يتوزع من أعلى وزن له والذي أعطيت له (5) درجات والذي يمثل في حقل الأجابة (أوافق بشدة) إلى أدنى وزن له والذي أعطى له (1) درجة واحدة وتمثل في حقل الإجابة (لاأوافق بشدة) وبينهما ثلاثة أوزان، وقد كان الغرض من ذلك هو اتاحة المجال أمام أفراد العينة لاختيار الأجابة الدقيقة حسب تقدير أفراد العينة. كما هو موضح في جدول رقم (4).

جدول رقم (3/5) مقياس درجة الموافقة

الدالة الإحصائية	النسبة المئوية	الوزن النسبي	درجة الموافقة
درجة موافقة مرتفعة جداً	من 80% فأكثر	1	أوافق بشدة
درجة موافقة مرتفعة	من 70 إلى أقل من 80%	2	أوافق
درجة موافقة متوسطة	50 إلى أقل من 70%	3	محايد
درجة موافقة منخفضة	20 إلى أقل من 50%	4	لا أوافق
درجة موافقة منخفضة جداً	أقل من 20%	5	لا أوافق بشدة

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2018م
وعلية يصبح الوسط الفرضي للدراسة:

الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع درجات المفردة على العبارات $(1+2+3+4+5)/$
 $5 = (5/15) = 3$ وهو يمثل الوسط الفرضي للدراسة وعليه إذا زاد متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (3) دل ذلك على موافقة أفراد العينة على العبارة.

تاسعاً: تقييم أداة الدراسة:

وللتأكد من صلاحية أداة الدراسة تم استخدام كل من اختبارات الصدق والثبات وذلك على النحو التالي:

1/ صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق أو صلاحية أداة القياس قدرة الأداء على قياس ما صممت من أجله وبناء على نظرية القياس الصحيح تعنى الصلاحية التامة خلو الأداة من أخطاء القياس سواء كانت عشوائية أو منتظمة، وقد اعتمدت الدراسة في قياس صدق أداة الدراسة على كل من :

أ- اختبار صدق محتوى المقياس

بعد أن تم الانتهاء من إعداد الصيغة الأولية لمقاييس الدراسة وحتى يتم التحقق من صدق محتوى أداة الدراسة والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين بلغ عددهم (10) من المحكمين في مجال الإدارة كما هو موضح في الملحق (3)، وقد طلب من المحكمين إبداء آرائهم حول أداة الدراسة ومدى صلاحية الفقرات وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية أو أية ملاحظات يرونها مناسبة، وبعد أن تم استرجاع الاستبانة من جميع الخبراء تم تحليل استجاباتهم والأخذ بملاحظاتهم وإجراء التعديلات التي اقترحت عليه، مثل تعديل محتوى بعض الفقرات، وتعديل بعض الفقرات لتصبح أكثر ملاءمة، وحذف بعض الفقرات وتصحيح أخطاء الصياغة اللغوية وقد عدَّ الباحث الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المشار إليها بمثابة الصدق الظاهري وصدق المحتوى للأداة وبالتالي فإن الأداة أصبحت صالحة لقياس ما وضعت له، وبذلك تمَّ تصميم الاستبانة في صورتها النهائية (انظر ملحق رقم 2).

ب- اختبار الثبات

يقصد بالثبات أن المقياس يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة، في نفس الظروف والشروط وبالتالي فهو يؤدي إلى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متوافقة في كل مرة يتم فيها إعادة القياس. أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعنى الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها عدة مرات خلال فترات زمنية معينة وبالتالي كلما زادت درجة الثبات واستقرار الأداة زادت الثقة فيه، وهناك عدة طرق للتحقق من ثبات المقياس منها طريقة التجزئة النصفية وطريقة ألفا كرونباخ، وقد اعتمدت الدراسة لاختبار ثبات أداة الدراسة على معامل إلفا كرونباخ " (Cronbach, Alpha)، والذي يأخذ قيمةً تتراوح بين الصفر

والواحد الصحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر. وفيما يلي نتائج اختبار الثبات لمحاو الدراسة:

جدول رقم (3/6) نتائج اختبار ألفا كرنباخ للابعاد

محاو الدراسة	عدد العبارات	الفا كرنباخ
العدالة التوزيعية	5	.643
العدالة الإجرائية	5	.831
عدالة التعاملات	5	.855
العدالة الأخلاقية	5	.703
الثقة	5	.643
التعاون	5	.454
الالتزام	5	.707
القابلية الاجتماعية	5	.770
الاعتقاد	5	.449
السلوك	5	.737
العاطفة	5	.729
تهكم الموظف	5	.789
المجموع	60	.846

المصدر: إعداد الباحث

من الجدول (4/5) نجد نتائج اختبار الثبات تشير إلى أن قيم ألفا كرنباخ لجميع محو (الاستبانة) اكبر من (60%) وهذا يعنى أن هذه القيم توفر درجة من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حده أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة ألفا كرنباخ للمقياس الكلي (.846) وهو ثبات مرتفع جدا ومن ثم يمكن القول بأن المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس عبارات كل الأبعاد (الدور الوسيط للتهكم التنظيمي في العلاقة بين العدالة التنظيمية المدركة ورأس المال الاجتماعي: دراسة ميدانية على عينة من العاملين بالمصارف العراقية) تتمتع بالثبات الداخلي النسبي لعباراتها باستثناء بعدين (التعاون، الاعتقاد) مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

عاشراً: حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة الحالية بما يأتي:

1. الحدود المكانية : قطاع المصارف التجارية العراقية.
2. الحدود الزمنية للدراسة : الفترة 2016-2018

3. الحدود البشرية : تقتصر عينة الدراسة على العاملين بالمصارف التجارية العراقية عينة الدراسة.

الحادي عشر: الأساليب التحليل الإحصائي المستخدم في الدراسة:

لتحليل البيانات واختبار فروض الدراسة، تمّ استخدام الأدوات الإحصائية برنامج spss v 25 التالية:

(1) إجراء اختبار الثبات وذلك باستخدام " كل من:

(أ) اختبارات الصدق (ب) اختبارات الثبات

(2) أساليب الإحصاء الوصفي:

وذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة وذلك من خلال الآتي:

أ/ يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (3) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة أكبر من الوسط الفرضي (3)، وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي. وإذا كان الانحراف المعياري للعبارة يقترب من الواحد الصحيح فهذا يدل على تجانس الإجابات بين أفراد العينة.

ب/ الانحراف المعياري وذلك للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من محاور الدراسة الرئيسية عن متوسطها الحسابي (وكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.

(3) - تحليل المسار

لتحقيق أهداف البحث واختبار فروض الدراسة، تمّ استخدام تحليل المسار والارتباط (البسيط والمتعدد) لاختبار الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة وذلك على النحو التالي:

1/ معامل الارتباط (R) وهو مؤشر احصائي يستخدم لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين المتغيرات وكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك على قوة العلاقة وكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على ضعف العلاقة بين المتغيرات، كما أن إشارة معامل الارتباط تدل على نوع العلاقة فإذا كانت فالإشارة الموجبة تدل على وجود ارتباط طردي والإشارة السالبة تدل على وجود علاقة عكسية.

2/ معامل التحديد (R²) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات فكما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك على جودة توفيق العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع والمتغير المعدل وبالتالي تزداد القوة التفسيرية للمتغيرات المستقلة والعكس هو

صحيح فكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على عدم جودة توفيق العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع والمتغير الوسيط.

3/ اختبار (T) لقياس أثر العلاقة بين المتغيرات ووفقا" لهذا الاختبار يتم مقارنة القيمة الاحتمالية (Prob) المقدرة مع مستوى المعنوية 5% فإذا كانت القيمة الاحتمالية اكبر من (0.05) يتم قبول فرض عدم وبالتالي تكون المعلمة غير معنوية إحصائيا" ويدل ذلك على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات)، أما إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من (0.05) فيتم رفض فرض عدم وقبول الفرض البديل ويدل ذلك على (وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات موضع الدراسة).

4/ يتم الاعتماد على قيمة (B) معامل الانحدار لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغيير في المتغير المستقل.

د/ اختبار F للتعرف على معنوية جميع المعالم في الدالة.

المبحث الثاني دراسة نقدية عن المصارف العراقية

المقدمة :

تناول الباحث أهم الأطر النظرية في الفصل السابق فيما يخص العدالة التنظيمية بمفهومها وخصائصها وأبعادها وكذلك تناول الباحث مفهوم التهكم التنظيمي وأبعاده وأسباب التهكم، وأيضاً تناول الباحث مفهوم رأس المال الاجتماعي وأهميته وأهدافه وأبعاده.

أراد الباحث أن يترجم كل ما سبق في الإطار العملي من خلال خلق إمكانية تطبيق كل مفاصل الأطر النظرية في التجربة الميدانية في المصارف العراقية عينة الدراسة.

من خلال هذا المبحث سوف يستعرض الباحث للعدالة التنظيمية في المصارف و أيضاً التهكم التنظيمي في المصارف عينة الدراسة وكذلك رأس المال الاجتماعي في المصارف، وذلك من خلال أدوات الدراسة الميدانية المتمثلة بالمقابلة والملاحظة وكذلك الحدود البشرية للبحث و فرضيات البحث وأهدافه وأهميته من جهة أخرى.

أولاً : العدالة التنظيمية بالمصارف :

ونظراً للأهمية المتزايدة لموضوع العدالة التنظيمية فإنه من الطبيعي أن تجري الكثير من المحاولات الجادة لتطبيق نظريات العدالة الاجتماعية والإنسانية لفهم سلوك الأفراد داخل المنظمات، ولكن واجهت هذه المحاولات في البداية نجاحاً محدوداً لتفسير الكثير من صور السلوك التنظيمي إلا أن استمرار المحاولات في السنوات الأخيرة حول وصف دور العدالة في المنظمات والذي أدى إلى ظهور مفهوم العدالة التنظيمية بشكله الحالي، وعليه سوف يتم وصف كل بعد من أبعادها في المصارف المبحوثة :

أ- العدالة التوزيعية بالمصارف:

توضح العدالة التنظيمية حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة، وتعد العدالة التوزيعية في هذا الجانب نوعاً مهماً من الأنواع التي يتم عبرها تقييم النظام التوزيعي والعائد المادي المعمول بها في المصرف، وكذلك يتم التركيز عليها في المصارف لتأثيرها المباشر على

أداء العاملين بشكل كبير وهذا ما دفع إدارة المصارف إلى مراجعتها بشكل دوري للتعرف على مدى انسجامها مع البيئة التي يعيشها العاملون، للقدرة على توظيفها باتجاه خلق المثابرة لدى العاملين وزيادة إرضاءهم، والجدول (3/1) يوضح إجمالي الرواتب والأجور والمكافآت المدفوعة للعاملين في المصارف والتطورات الحاصلة عليها سنوياً.

جدول رقم (3/1)

أجمالي الرواتب والمكافآت النقدية الموزعة للعاملين

الاتجاه	إجمالي معدل التغير	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	السنوات
									المتوسط
إجمالي الرواتب والمكافآت النقدية الموزعة في الرافدين									
متذبذب	%42	15.483	12.125	10.929	11.748	9.208	7.994	5.672	الرواتب والمكافآت النقدية
		%85	75%	65%	70%	62%	41%	%30	مؤشرات التغير
إجمالي الرواتب والمكافآت النقدية الموزعة في الرشيد									
متذبذب	%54	12.277	12.970	10.875	10.083	8.381	6.480	6.611	الرواتب والمكافآت النقدية
		%86	76%	64%	53%	45%	33%	35%	مؤشرات التغير
إجمالي الرواتب والمكافآت النقدية الموزعة في المصرف الزراعي									
متذبذب	%39	7.155	8.060	8.108	8.036	3.930	4.435	1.096	الرواتب والمكافآت النقدية
		%59	63%	68%	65%	22%	25%	%10	مؤشرات التغير
إجمالي الرواتب والمكافآت النقدية الموزعة في مصرف المتحد للاستثمار									
تصاعدي	%36	8.234	8.784	7.973	6.405	5.719	4.893	4.344	الرواتب والمكافآت النقدية
		%60	%66	%55	47%	31%	%23	%13	مؤشرات التغير

إجمالي الرواتب والمكافآت النقدية الموزعة في مصرف الخليج التجاري									
تصاعدي	%26	5.462	4.679	4.273	3.978	3.675	2.418	2.111	الرواتب والمكافآت النقدية
		%55	%40	%35	%30	%23	14%	%12	مؤشرات التغير
إجمالي الرواتب والمكافآت النقدية الموزعة في مصرف اشور الدولي									
تصاعدي	%27	4.583	3.583	2.796	2.273	1.779	1.398	1.385	الرواتب والمكافآت النقدية
		55%	%44	35%	30%	20%	16%	%14	مؤشرات التغير

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التقارير الدورية والسنوية للمصارف المبحوثة من عام 2011 لغاية عام 2017

يتضح من الجدول أعلاه أن هناك تذبذب في التعويض ومعدل إجمالي التغير الحاصل في الرواتب والمكافآت في المصارف الحكومية كون تعرض البلد إلى أزمة اقتصادية وانخفاض في أسعار النفط وكذلك تعرض معظم فروع المصارف عينة الدراسة إلى السرقة والخراب من قبل عصابات داعش في محافظات (صلاح الدين و كركوك والانبار و نينوى)، مما أدى إلى عدم الثقة في إيداع الأموال من قبل المواطنين في المصارف كون عمل المصارف يعتمد بالدرجة الأولى على (الإيداعات وقروض) كلما زادت الإيداعات ارتفعت القروض وكذلك نظام الرواتب والمكافآت في المصارف تمويل ذاتي مما أثر على المكافآت والرواتب، وعلى إدارة المصرف ان تدرك هذا التأثير وتضع الحلول المعالجة الموقف كون انخفاض الأجور والمكافآت يعرض العاملين إلى عدم الثقة بالإدارة وانخفاض الرضا الوظيفي وبالتالي يؤدي إلى التهمك التنظيمي.

ب. العدالة الإجرائية في المصارف عينه الدراسة :

وتشير العدالة الإجرائية إلى درجة أن الأفراد ينظرون إلى إجراءات مكان العمل، ولا سيما تلك التي تحدد النواتج، لتكون عادلة ومتسقة ودقيقة وخالية من التحيز، وكذلك يمثل المورد البشري أحد عناصر الإنتاج ذات الأهمية المتزايدة ؛ مما أدى إلى تزايد الاهتمام بإدارة هذا العنصر بصورة فاعلة، بوصفه العنصر الفعال في تنفيذ السياسات وتحقيق الأهداف، والتي تؤدي إلى زيادة إنتاجية العاملين وتخفيض التكاليف وزيادة الإيرادات، ومن ثم تحقيق أهداف المصرف،

تؤمن إدارة المصارف أن الأفراد أهم الموجودات في المصارف وسر نجاحها ؛ لذلك تسعى باستمرار إلى تطوير قدراتهم واستقطاب أفضل الكفاءات وأكثرهم موهبة في مجال العمل المصرفي، فاستطاعت بفضلهم تحقيق إنجازات على صعيد الأداء والخدمات المقدمة للزبائن، ولتحقيق تلك الرؤية وتدعيم كفاءة الأداء للعاملين كانت هناك مساهمة جادة، تمثلت في تطوير وتوسيع مجالات تدريب العاملين وتأهيلهم وتنمية مهاراتهم المصرفية، وقد تركزت المبادرات الاستراتيجية بصورة مستمرة بالتركيز على تنمية المهارات لدى العاملين، الذين يكون تعاملهم مباشراً مع الزبائن من خلال التركيز على إجراء مراجعة مستمرة على سياساتها وإجراءاتها المتعلقة بالتوصيفات الوظيفية، وتم تعزيز الإدارة الوسطى بالعاملين حسب العنوان الوظيفي كما اعتمد قسم إدارة الموارد البشرية على نظام التخطيط المتعاقب الوظيفي، الذي شمل جميع المستويات، والجدول (3/2) يوضح نتائج المهارات الإدارية والفنية والتطورات الحاصلة على العاملين وقدراتهم خلال فترة الدراسة، التي من خلالها يمكن التعرف على واقع تنمية الموارد البشرية في المصارف المبحوثة :

جدول رقم (3/2)

التطورات الحاصلة على العاملين وقدراتهم ونتائج المهارات الإدارية والفنية

الاتجاه	إجمالي معدل التغيير	مؤشرات التغيير 2017	مؤشرات التغيير 2016	مؤشرات التغيير 2015	مؤشرات التغيير 2014	مؤشرات التغيير 2013	مؤشرات التغيير 2012	سنة الأساس 2011	السنوات	
									الأنشطة	
التطورات الحاصلة على العاملين وقدراتهم ونتائج المهارات الإدارية والفنية في مصرف الراجحي										
تصاعدي	57%	62%	51%	64%	59%	55%	45%	40%	نسبة العاملين من حملة الشهادات	
متذبذب	28%	25%	26%	29%	30%	36%	25%	54%	تطوير العاملين من خلال التدريب	
متذبذب	24%	40%	30%	25%	50%	34%	28%	21%	تطوير مهارات العاملين وقدراتهم	
التطورات الحاصلة على العاملين وقدراتهم ونتائج المهارات الإدارية والفنية في مصرف الرشيد										
تصاعدي	49%	72%	56%	46%	48%	48%	49%	50%	نسبة العاملين من حملة الشهادات	
متذبذب	44%	55%	52%	44%	40%	60%	55%	50%	تطوير العاملين من	

									خلال التدريب
متنذب	37%	%48	45%	40%	32%	30%	64%	39%	تطوير مهارات العاملين وقدراتهم
التطورات الحاصلة على العاملين وقدراتهم ونتائج المهارات الإدارية والفنية في مصرف الزراعي									
تصاعدي	39%	49%	48%	39%	%39	35%	34%	32%	نسبة العاملين من حملة الشهادات
متنذب	41%	84%	%48	15%	51%	/	/	/	تطوير العاملين من خلال التدريب
متنذب	33%	%50	%44	%30	%25	%50	%33	%27	تطوير مهارات العاملين وقدراتهم
التطورات الحاصلة على العاملين وقدراتهم ونتائج المهارات الإدارية والفنية في المتحدة الاستثمار									
تصاعدي	63%	%56	67%	73%	64%	60%	49%	45%	نسبة العاملين من حملة الشهادات
تصاعدي	45%	30%	67%	53%	40%	36%	27%	25%	تطوير العاملين من خلال التدريب
تصاعدي	30%	%75	%60	%55	34%	12%	12%	%10	تطوير مهارات العاملين وقدراتهم
التطورات الحاصلة على العاملين وقدراتهم ونتائج المهارات الإدارية والفنية في الخليج التجاري									
تصاعدي	43%	%65	%63	60%	60%	55%	53%	40%	نسبة العاملين من حملة الشهادات
تصاعدي	52%	75%	70%	65%	60%	53%	55%	40%	تطوير العاملين من خلال التدريب
تصاعدي	%53	%85	%78	%55	%42	%38	%20	12%	تطوير مهارات العاملين وقدراتهم
التطورات الحاصلة على العاملين وقدراتهم ونتائج المهارات الإدارية والفنية في مصرف اشور الدولي									
تصاعدي	57%	75%	60%	52%	55%	58%	59%	51%	نسبة العاملين من حملة

الشهادات									
تصاعدي	48%	%33	64%	59%	45%	36%	34%	27%	تطوير العاملين من خلال التدريب
تصاعدي	35%	%48	32%	44%	39%	43%	16%	%15	تطوير مهارات العاملين وقدراتهم

المصدر: أعداد الباحث بالاعتماد على التقارير الدورية والسنوية للمصارف المبحوثة من عام 2011 لغاية عام 2017

يتضح من الجدول أعلاه أن هناك تطوراً في مهارات العاملين وقدراتهم من الناحية الإدارية والفنية، بعد أن تبين وجود ارتفاع في نسب إجمالي معدل التغير من العاملين حملة شهادات البكالوريوس فما فوق باتجاه تصاعدي سنوي مقارنة مع سنة الأساس (2011)، وهذا الارتفاع يؤكد تتمتع المصارف بعدد كبير من حملة الشهادات البكالوريوس أما نسبة حملة الشهادات العليا فمخفضه جداً، وتعد هذه النسبة بحد ذاتها من المؤشرات المهمة لقسم تنمية الموارد البشرية كون حملة الشهادات من السهل تطوير مهاراتهم الإدارية والفنية، وعكست مؤشرات تطوير العاملين عن واقع تنمية الموارد البشرية في المصارف بعد أن أكدت النسب على سعي المصارف الدؤوب وراء تلبية الاحتياجات من العاملين وتطوير قدراتهم ومهاراتهم، ولكن ليس في المستوى المطلوب الذي يتناسب مع واقع التطور الذي يشهد المصارف اليوم ومع واقع عدد الفروع المنتشرة، حيث تبين أن الارتفاع في إجمالي معدل التغير لتطوير العاملين من خلال التدريب متوسط باتجاه متذبذب، إلا أنه من خلال مقارنة تطوير العاملين عن طريق التدريب لكل سنة مع سنة الأساس، نجد ارتفاعاً نسبياً في البرامج التدريبية، ومن خلال النظر إلى مؤشرات تطوير مهارات العاملين وقدراتهم تبين أن هناك سعياً متواصلاً من قبل قسم الموارد البشرية للارتقاء في مستوى مهارات وقدرات العاملين بعد أن كانت نسب إجمالي معدل التغير مرتفعة باتجاه تصاعدي، من كل ما تقدم يتضح سعي واهتمام إدارة المصارف في تنمية العاملين من خلال تطوير قدراتهم وتنمية مهاراتهم الإدارية والفنية. وإن الأوضاع الامنية في العراق لعبت دوراً مهماً في عدم تقدم عجلة المصارف نحو الأمام بكثرة سرقة أموال المصارف.

ج- عدالة التعاملات والعدالة الأخلاقية بالمصارف :

هي مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يحصل عليها العامل عندما تطبق عليه الإجراءات الرسمية أو مدى معرفته بأسباب تطبيق تلك الإجراءات وتتمثل في المعاملة بأدب واحترام من جانب الرئيس للمرؤوس والثقة والمصارحة بين الرئيس والمرؤوس واهتمام الرئيس بمصالح الموظف:

هو العملية التي تسمح بدفع الأفراد وتحريكهم من خلال دوافع معينة نحو سلوك معين او بذل جهودات معينة بقصد تحقيق هدف، اي المساهمة في تحقيق اي اعمال او أنشطة تسعى المنظمة لأنجازها. وكما هو موضح بالجدول التالي (3/3) :

جدول رقم (3/3)

التحفيز في المعرفة للمصارف

النشاط	السنوات						
	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011
تحفيز العاملين لمصرف الراجحي							
نسبة التحفيز	3%	5%	4%	14%	5%	3%	متذبذب
تحفيز العاملين لمصرف الرشيد							
نسبة التحفيز	1%	3%	3%	2%	1%	1%	تصاعدي
تحفيز العاملين للمصرف الزراعي							
نسبة التحفيز	7%	4%	3%	5%	10%	8%	تصاعدي
تحفيز العاملين لمصرف المتحد للاستثمار							
نسبة التحفيز	3%	10%	9%	10%	5%	4%	تصاعدي
تحفيز العاملين لمصرف الخليج التجاري							
نسبة التحفيز	2%	6%	2%	2%	1%	3%	تصاعدي
تحفيز العاملين لمصرف آشور الدولي							
نسبة التحفيز	2%	10%	3%	3%	3%	3%	تصاعدي

المصدر: أعداد الباحث بالاعتماد على التقارير الدورية والسنوية للمصارف المبحوثة من عام 2009 لغاية عام 2017

ويتضح من الجدول أعلاه أن نسبة تحفيز الممنوحة لعاملين منخفضة في بعض المصارف عينة الدراسة مما يؤدي إلى انخفاض العدالة الأخلاقية وعدالة التعاملات، وعلى إدارة المصرف أن تقوم بزيادة الاهتمام في تحفيز العاملين مما يؤدي الى تحقيق الأهداف

المنشودة وكذلك تقديم مزيد من المنح و الحوافز مما يؤدي الى زيادة ثقة العاملين في ادارة المصرف ويقلل من التهمك لدى العاملين في المصرف.

ثانيا : التهمك التنظيمي في المصارف:

وهذا يجعلهم يعتقدون بأن المنظمة تخونهم بافتقاد ممارساتها لمبادئ مثل العدالة والإخلاص وأن هذه المبادئ يضحى بها من أجل تحقيق المصالح الذاتية، كما يفكر المتهمون دائماً بوجود دوافع خفية للأفعال التي تقوم بها المنظمة ولهذا فإنهم يتوقعون رؤية الاحتيال والخداع بدلاً من الصدق وعدم التحيز و يبحثون عن المعنى الباطن للقرارات التنظيمية والمظاهر الرسمية، هناك مجموعة من الخدمات تقدمها المصارف المبحوثة إلى العاملين وهي:

✓ يتمتع العاملين في المصارف بخدمات وسائط النقل مجاناً.

✓ التأمين الصحي وتجهيزات الملابس.

✓ المكافآت التشجيعية والمخصصات التعويضية ومخصصات مهنية وفنية.

✓ تحدد المصارف مبالغ معينة سنوياً يتم صرفها على شكل سلف للعاملين في المصارف.

✓ تمنح المصارف الضمان الاجتماعي للعاملين.

والجدول التالي (3/4)، يبين المبالغ المخصصة سنوياً من قبل إدارات المصارف لتغطية تلك المميزات:

جدول رقم (3/4)

المميزات الممنوحة للعاملين

السنوات المميزات	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
المميزات الممنوحة للعاملين في مصرف الراجحي							
مخصصات نقل العاملين	229.938	173.519	343.425	426.866	506.083	563.753	516.761
المكافآت التشجيعية	214.008	825.925	287.172	1.036.212	1.064.964	1.513.474	1.158.745
مخصصات مهنية وفنية	380	630	/	127.720	245.184	224.075	214.821
سلف العاملين	509	1.065	1.184	19.489	330.720	9.500	3.500
تجهيزات العاملين	23.395	2.989	14.684	19.485	26.395	18.459	19.350
مخصصات الضمان الاجتماعي	312.816	384.315	490.019	615.640	761.461	818.727	792.113

المميزات الممنوحة للعاملين في مصرف الرشيد							
10.083	12.312	11.032	22.458	7.033	824.950	83.246	مخصصات نقل العاملين
44.867	35.695	67.039	41.537	11.128	10.892	904.830	المكافآت التشجيعية
161.214	136.252	121.550	120.231	101.332	76.377	99.246	مخصصات مهنية وفنية
13.525	12.312	11.032	22.458	7.033	824.950	768.787	سلف العاملين
8.418	136.252	9.298	7.069	9.935	5.008	3.695	تجهيزات العاملين
379.222	320.092	247.210	198.319	177.312	106.021	134.318	مخصصات الضمان الاجتماعي
المميزات الممنوحة للعاملين في المصرف الزراعي							
29.875	15.820	45.343	53.858	68.775	56.246	42.789	مخصصات نقل العاملين
1.395.667	1.805.317	658.648	517.840	318.170	452.914	127.651	المكافآت التشجيعية
365.980	536.258	658.648	517.840	318.981	14.184	12.709	مخصصات مهنية وفنية
135.999	298.322	338.606	1.151.313	685.162	466.589	169.241	سلف العاملين
25.924	4.673	57.346	53.641	7.255	10.652	2.051	تجهيزات العاملين
465.267	467.423	475.505	303.386	210.186	140.858	116.177	مخصصات الضمان الاجتماعي
المميزات الممنوحة للعاملين في مصرف المتحدة للاستثمار							
45.768	67.661	68.890	40.306	45.915	440.003	426.295	مخصصات نقل العاملين
2.394.882	2.608.851	2.291.509	1.623.612	1.482.723	1.352.536	1.212.987	المكافآت التشجيعية
164.452	158.965	148.841	131.730	105.362	78.438	16.122	مخصصات مهنية وفنية
70.640	85.787	68.788	668.371	533.148	539.206	6.138.640	سلف العاملين
808.000	8.517	7.507	6.381	7.435	1.624	490.958	تجهيزات العاملين
328.311	347.407	304.046	335.079	219.712	1.097	264.267	مخصصات الضمان الاجتماعي

المميزات الممنوحة للعاملين في مصرف الخليج التجاري							
61.693	187.905	/	1.381	61.693	187.905	173.785	مخصصات نقل العاملين

106.205	67.320	993.577	937.457	106.205	67.320	60.116	المكافآت التشجيعية
46.467	35.607	54.298	35928	46.467	35.607	20.686	مخصصات مهنية وفنية
75.115	88.232	59.514	134.489	75.110	88.232	56.732	سلف العاملين
80.000	43.93	1.460	2.264	80,00	43.930	2,222	تجهيزات العاملين
154.816	92.616	179.354	183.983	154.816	92,616	82.846	مخصصات الضمان الاجتماعي
المميزات الممنوحة للعاملين في مصرف اشور الدولي							
142.121	15.398	17.942	24.975	16.055	20.386	24.528	مخصصات نقل العاملين
32.634	149.543	146.248	146.248	150.546	121.662	105.247	المكافآت التشجيعية
/	176.151	781.717	864.090	624.572	462.676	433.359	مخصصات مهنية وفنية
53.270	101.555	137.277	167.934	/	183.047	91.758	سلف العاملين
/	/	23.590	2.503	950.010	16.923	600.109	تجهيزات العاملين
241.938	100.51	62.350	52.270	44.149	38.681	26.398	مخصصات الضمان الاجتماعي

المصدر: أعداد الباحث بالاعتماد على التقارير الدورية والسنوية للمصارف المبحوثة من عام 2011 لغاية 2017

يوضع الجدول أعلاه أن جميع المبالغ المخصصة من قبل المصارف للعاملين منخفضة مقارنة مع باقي العاملين في قطاعات أخرى مما يولد انخفاضاً في الرضا الوظيفي وارتفاعاً في التهكم التنظيمي مما يؤدي إلى هجرة العاملين إلى قطاعات أخرى، وعلى المصارف أن تقوم بمنح مكافآت وزيادة في السلف بدون فوائد للعاملين الهدف من ورائها هو جذب العاملين وتشجيعهم على الإبداع والابتكار لإنجاز المهام المناط بهم تحقيقها على أحسن وجه، بحيث تكون هناك علاقة بين الجهد المقدم من قبل العامل وبين ما يمنح من مخصصات وبعد هذا بحد ذاته عاملاً مهماً في زيادة المثابرة والثوق لدى العاملين في المصارف، وبالتالي لا بد ان تحرص جميع المصارف على أن تقدم أفضل الخدمات للعاملين لكي ينخفض التهكم لدى العاملين كون التهكم ناتجاً عن اعتقاد العاملين بأن الإدارة تفتقد إلى النزاهة والمصداقية.

ثالثاً : رأس المال الاجتماعي في المصارف :

رأس المال الاجتماعي هو مجموعة من الموارد الحقيقية والمتاحة للأفراد العاملين والمستمدة من شبكة العلاقات الاجتماعية والتي يمكن استثمارها من خلال الثقة والفهم المتبادل لتحقيق التعاون والالتزام داخل المنظمة بغية الوصول إلى تحقيق الأهداف العامة، والجدول رقم (3/5) يوضح نسبة الاستثمار في تدريب العاملين في المصارف، ويعد من المقاييس المالية لقياس رأس المال الاجتماعي، وكلما كانت النسبة عالية دل ذلك على أن الاستثمار برأس المال الاجتماعي جيد والعكس صحيح.

جدول رقم (3/5)

الاستثمار في التدريب للمصارف

	السنوات							النشاط
	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	
الاستثمار في التدريب لمصرف الراجحي								
نسبة الاستثمار	%7	%8	%7	%10	%3	%12	%15	تصاعدي
الاستثمار في التدريب لمصرف الرشيد								
نسبة الاستثمار	%1	%2	%2	%3	%2	%6	%8	تصاعدي
الاستثمار في التدريب لمصرف الزراعي								
نسبة الاستثمار	%2	%2	%3	%3	%6	%2	%4	تصاعدي
الاستثمار في التدريب لمصرف الخليج التجاري								
نسبة الاستثمار	%2	%2	%3	%6	%7	%7	%8	تصاعدي
الاستثمار في التدريب لمصرف المتحد للاستثمار								
نسبة الاستثمار	%2	%2	%2	%1	%3	%6	%9	تصاعدي
الاستثمار في التدريب لمصرف اشور الدولي								
نسبة الاستثمار	%1	%1	%1	%3	%3	%2	%3	تصاعدي

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التقارير الدورية والسنوية للمصارف المبحوثة من عام 2011 لغاية عام 2017

ويتضح من الجدول أعلاه بأن نسبة الاستثمار في التدريب كانت منخفضة جدا في بعض المصارف، لأن تقييم التدريب والتطوير يعد أمرا ضروريا لضمان تحقيق الأهداف المرجوة من برامج التدريبية، حيث يتم تقييم كفاءة البرامج وفاعلية المصرف من خلال تطوير كفاءات العاملين ومهاراتهم لتحقيق أهداف المصرف على نحو أكثر فاعلية مما يؤدي الى ادخارات مستقبلية كبيرة في الوقت والتاريخ والتكاليف، كما لا يؤدي التقييم لتحديد استراتيجيات جديدة وصياغتها باستمرار، وحيث تؤدي الى تطوير الموارد البشرية، ومن ناحية اخرى معالجة السلبيات ضمن الخيارات المتاحة، وعلى المصارف زيادة الاستثمار في الاهتمام بتدريب وتطوير الموارد البشرية وبالتالي يكون لدينا رأس مال اجتماعي قادر على مواجهة التحديات.

المبحث الأول

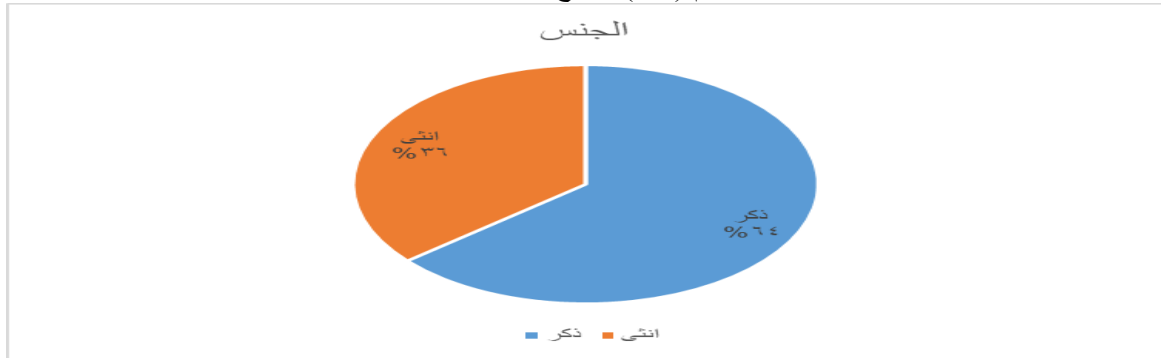
تحليل بيانات الدراسة الأساسية

من خلال البيانات العامة التي تم جمعها عن المبحوثين بواسطة القسم الأول من الاستبانة، وباستخدام التكرارات الإحصائية تم تحديد خصائص عينة الدراسة، وذلك بهدف التعرف على صفات مجتمع المبحوثين من حيث التركيبة العلمية والعملية والاجتماعية، وفيما يلي توزيع عينة الدراسة تبعاً

أولاً: للمتغيرات الشخصية:

أ- الجنس:

شكل رقم (4/1) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



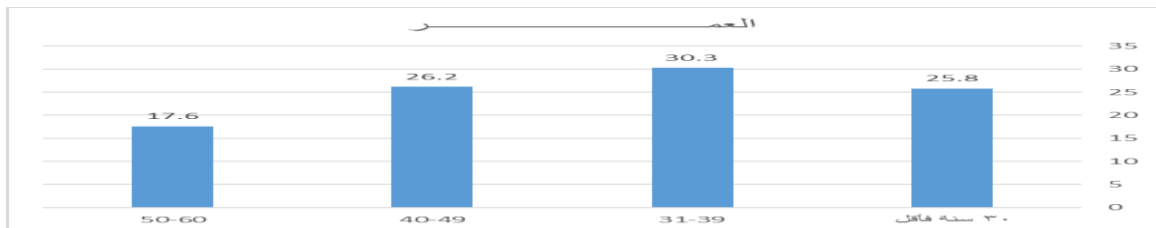
المصدر : اعداد الباحث استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي.

من الشكل أعلاه يتضح ان نسبة الذكور 63.9% وهي النسبة الكبرى عند مجتمع الدراسة مقارنة مع نسبة الإناث التي بلغت 36.1%. والشكل التالي يوضح ذلك بيانياً.

ب-العمر:

شكل (4/2)

توزيع عينة الدراسة حسب العمر



المصدر : إعداد الباحث استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي.

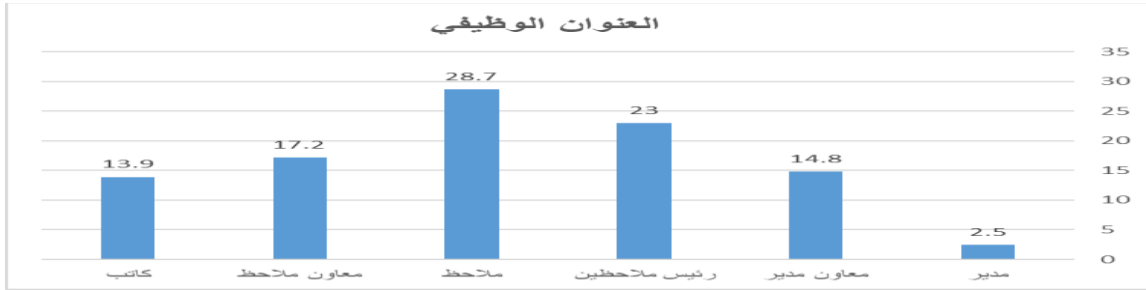
من الشكل أعلاه يتضح أن نسبة الأفراد الذين تقل أعمارهم اقل من 30 سنة بلغت 25.5% والأشخاص الاعمارهم من 31 الي 39 سنة بلغت نسبتهم 30.3% وهي النسبة الكبرى عند

مجتمع الدراسة و الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 40 الي 49 سنة بلغت 26.2% والافراد الذين تتراوح أعمارهم من 50 الي 60 سنة بلغت نسبتهم 17.6% والشكل التالي يوضح ذلك.

ج- العنوان الوظيفي

شكل (4/3)

توزيع عينة الدراسة حسب العنوان الوظيفي

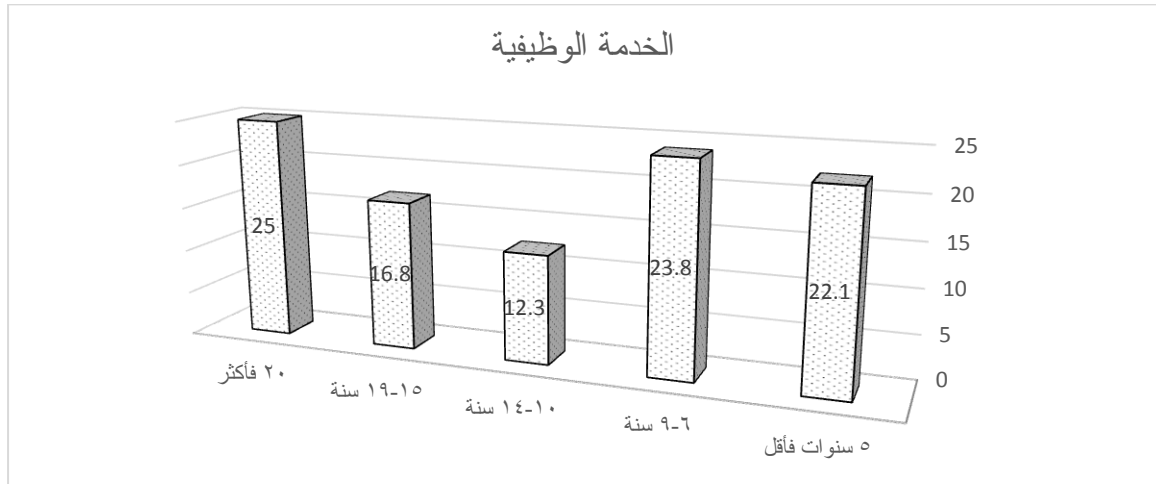


المصدر : إعداد الباحث استنادا إلى نتائج التحليل الاحصائي.

د- عدد سنوات الخدمة :

شكل رقم (4/4)

توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة

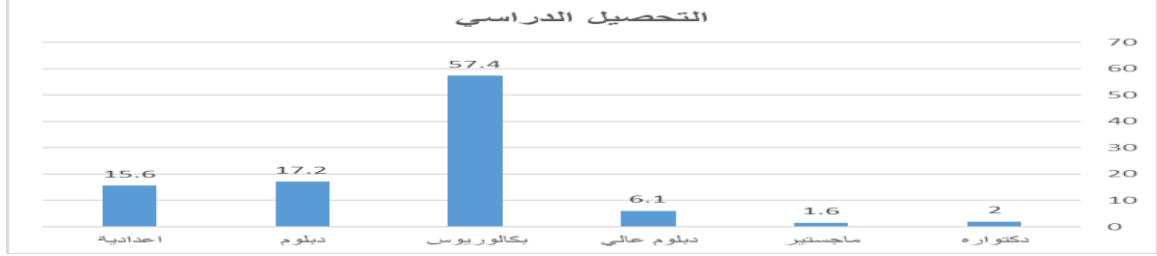


المصدر : إعداد الباحث استنادا إلى نتائج التحليل الاحصائي.

من الشكل أعلاه يتضح أن عدد الأشخاص اللذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات بلغت 22.1% و الأشخاص اللذين تتراوح خبرتهم من 6-9 سنوات و الأشخاص اللذين تتراوح خبرتهم 10-14 بلغت نسبتهم 12.3% والأشخاص اللذين تتراوح خبرتهم من 15-19 سنة بلغت نسبتهم 16.8% و الأشخاص اللذين كانت خبرتهم عن 20 فأكثر بلغت نسبتهم 25% والشكل التالي يوضح ذلك بيانياً.

ت- التحصيل الدراسي:

شكل (4/5)
توزيع عينه الدراسة حسب التحصيل الدراسي



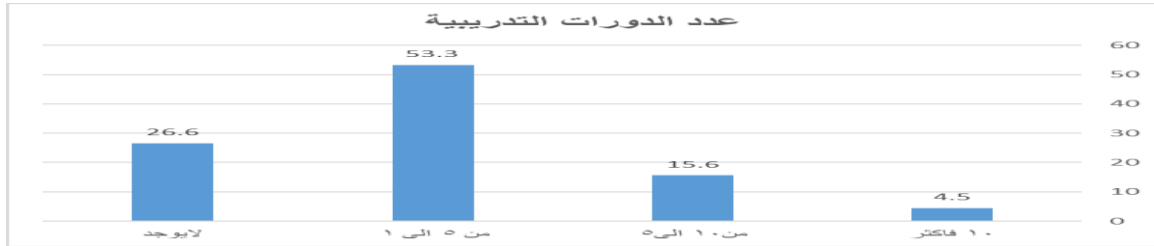
المصدر : إعداد الباحث استناد إلى نتائج التحليل الإحصائي.

من الشكل أعلاه يتضح أن عدد الأشخاص الذين يحملون شهادة الدكتوراه بلغت 2% و الأشخاص الذين يحملون شهادة الماجستير بلغت نسبتهم 1.6% والأشخاص الذين يحملون دبلوم عالي بلغت نسبتهم 6.1% والأشخاص الذين يحملون شهادة بكالوريوس بلغت نسبتهم 57.4% وهي النسبة الكبرى بين مجتمع الدراسة والأشخاص الذين يحملون دبلوم بلغت نسبتهم 17.2% والأشخاص الذين لديهم شهادات إعدادية بلغت نسبتهم 15.6% والشكل التالي يوضح ذلك بيانياً.

ه- عدد الدورات التدريبية:

شكل (4/6)

عدد الدورات التدريب



المصدر : إعداد الباحث استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي.

من الشكل أعلاه يتضح ان عدد الأشخاص الحاصلين علي الدورات التدريبية لاكثر من عشر دروات بلغت 4.5% و الأشخاص الحاصلين علي الدورات التدريبية من 10 الي 50 دورة تدريبية بلغت نسبتهم 15.6% والأشخاص الحاصلين علي الدورات التدريبية من 1 الي 5 دورة بلغت نسبتهم 53.3% وهي النسبة الكبرى عند مجتمع الدراسة أما الأشخاص غير الحاصل علي أي دورة تدريبية فبلغت نسبتهم 26.6% والشكل التالي يوضح ذلك بيانياً.

ثانياً: التحليل العائلي الاستكشافي: Exploratory Factor Analysis:

يستخدم هذا النوع في الحالات التي تكون فيها العلاقات بين المتغيرات والعوامل الكامنة غير معروفة وبالتالي فإن التحليل العاملي يهدف إلى اكتشاف العوامل التي تصف فيها المتغيرات والاختبارات الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة، حيث تقوم عملية التحليل العاملي بتوزيع عبارات الاستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير على حسب انحرافه عن الوسط الحسابي وتكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى، كذلك يؤدي التحليل العاملي إلى تقليل حجم البيانات وتلخيصها والإقلال من المتغيرات العديدة إلى عدد ضئيل من العوامل مستنداً في ذلك إلى معامل الارتباط بين متغير وغيره من المتغيرات الأخرى، حيث تستند غريئة متغيرات الدراسة بواسطة التحليل العاملي على عدد من الافتراضات كشرط لقبول نتائجها وهي :

1/ وجود عدد كافي من الارتباطات ذات دلالة إحصائية في مصفوفة الدوران.

2/ ألا تقل قيمة (KMO) عن 60% لتتناسب العينة.

3/ ألا تقل قيمة اختبار (Bartlett's Test of Sphericity) عن الواحد.

4/ أن تكون قيمة الاشتراكات الأولية (Communities) للبنود أكثر من 50%.

5/ ألا يقل تشبع العامل عن 50%، مع مراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن 50% في العوامل الأخرى.

6/ ألا تقل قيم الجذور الكامنة (Eigen values) عن الواحد.

أ- التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل : تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (SPSSv25) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة.

ويوضح الجدول (4/1) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للعدالة التنظيمية

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.805
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1441.094
	Df	78
	Sig.	.000
	.786	يتم إشعار العاملين بأهميتهم داخل المصرف "العدالة التوزيعية"
	.692	تحرص إدارة المصرف على ربط المكافآت بأداء العاملين
	.819	تعتمد ترقية العاملين بالمصرف وفق الأنظمة واللوائح المعتمدة في الرؤية الاستراتيجية بالمصرف
.741		يحرص المدير على أن يستفسر كل موظف عن رأيه قبل اتخاذ القرارات
.737		تطبق القرارات الإدارية على العاملين بشكل منصف
.838		يسمح للعاملين بمناقشة القرارات التي يصدرها المدير في بعض الأحيان
.737		يجري تحديد إجراءات العمل والقرارات المتعلقة بالعمل بشكل واضح وشفاف
	.695	يأخذ المدير في عين الاعتبار مطالبى الشخصية عندما يتخذ قراراً يتعلق بوظيفتى أسوة بزملاي
	.765	يتخذ المدير بالمشاركة معى وبمنتهى الصراحة عندما يتخذ قراراً يتعلق بوظيفتى كما يفعل مع زملاي
	.886	يظهر مسؤولى المباشر الاهتمام بحقوقى الوظيفية عندما يتم اتخاذ القرار بخصوص عملى
	.775	يناقش مسؤولى المباشر معى النتائج المترتبة على القرارات التى يمكن إن تؤثر فى وظيفتى
	.711	أشعر بأن أدائى لعملى يجمع بين الحرص على المصلحة العامة واحترام قيم المجتمع
	.816	أشعر عند أدائى لواجباتى ماهى إلا الا امانه ينبغى على أداؤها بشكل كامل

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي

من الجدول أعلاه يتضح ان التحليل العاملي الاستكشافي أبقى على أربعة ابعاد للمتغير المستقل هي (العدالة الإجرائية وعدالة الالتماملات والعدالة التوزيعية والعدالة الاخلاقية)

ب- التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع : تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (SPSSv25) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة.

يوضح الجدول (4/2) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي لرأس المال الاجتماعي

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.769
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	503.039
	Df	28
	Sig.	.000
.683		تتسم المعلومات المستخدمة في عملية تقويم الأداء في المصرف بالدقة العالية
.932		تشجع إدارة المصرف العاملين لديها بتعزيز الثقة بينهم لمواجهة تحديات العمل
.740		تهتم إدارة المصرف بضرورة سيادة الاحترام بين المرؤوسين في العمل
	.984	أؤكد على إن الأسلوب الأمثل لحل المشاكل يتم عبر الحوار المنظم بين المرؤوسين في العمل
	.627	تحرص إدارة المصرف مع العاملين جميعاً على تقليل نسبة الهدر في (الموارد البشرية، المالية، والمستلزمات) نظراً للمتابعة بالحفاظ عليها وإدامتها
	.538	لدي الاستعداد لتقديم أقصى جهد لإنجاح عمل المصرف
	.927	غالباً ما يقدم الموظفين تنازلات شخصية تصب في مصلحة المصرف بسبب الالتزام بالقيم المشتركة
	.524	أشعر بالأمان عند العمل ضمن جماعة العمل التي أنتمي إليها منذ سنوات

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي

من الجدول أعلاه يتضح أن التحليل العاملي الاستكشافي إبقى على ثلاثة أبعاد للمتغير التابع هي (الثقة والالتزام والقابلية الاجتماعية)

ت- التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير الوسيط : تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (SPSSv25) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة.

يوضح الجدول (4/3) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للتهكم التنظيمي

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.805
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	682.952
	Df	45
	Sig.	.000
.530		أشكو وأتذمر لأصدقائي خارج العمل عن الأشياء التي تحدث في المصرف " السلوك"
.687		أتبادل نظرات الاستياء والضجر مع زملائي في المصرف
.732		لا يبدي المجتمع احتراماً واضحاً للأفراد العاملين في المصرف
.789		أشعر بالكراهية لبعض الفئات في العمل بالمصرف
	.683	يدعي الكثير بأنهم يهتمون بي أو أي شخص يقابلونه ولكنهم لا يفعلون بشكل واقعي
	.753	دائماً ما يستغل الناس الأفراد ذوي النوايا الحسنة بشكل عادل وموضوعي
	.674	يدعي الأفراد أن لديهم معايير أخلاقية ولكن قلة من يلتزمون بها إذا كان المال على المحك

.678		تهكم الموظف ان المصرف الذي أعمل به لا يلبي رغباتي
.775		أتعرض للظلم في المصرف الذي أعمل به
.792		ظروف عملي مرهقه وغير ملائمة

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي

من الجدول أعلاه يتضح ان التحليل العاملي الاستكشافي إبقى على ثلاثة أبعاد للمتغير الوسيط هي (السلوك وتهكم الموظف والعاطفة)

ثالثاً: التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis

يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال. تم استخدام المصفوفة التي تتضمن هذه الارتباطات الجزئية في اختبار النموذج وذلك باستخدام برنامج (AMOS 23) analysis of moment structure.

1. مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه على ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة، ونذكر منها:

• النسبة بين قيم χ^2 ودرجات الحرية The relative chi-square DF

وهي عبارة عن قيمة مربع كاي المحسوبة من النموذج مقسومة على درجات الحرية، فإذا كانت هذه النسبة أقل من 5 دلت على قبول النموذج، ولكن إذا كانت أقل من 2 دلت على أن النموذج المقترح مطابق تماماً للنموذج المفترض للبيانات العينة.

• مؤشر حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)

يقيس هذا المؤشر مقدار التباين في المصفوفة المحللة، عن طريق النموذج موضوع الدراسة وهو بذلك يناظر مربع معامل الارتباط المتعدد في تحليل الانحدار المتعدد أو معامل التحديد وتتراوح قيمته بين (1,0) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، وكلما كانت هذه القيمة أكبر من 0.9 دل ذلك على جودة النموذج، وإذا كانت

Barbara G.) قيمته 1 دل ذلك على التطابق التام بين النموذج المقترح والنموذج المفترض (Barbara G.)
(Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996

• **مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي:**

وهو من أهم مؤشرات جودة المطابقة وإذا ساوت قيمته 0.05 فأقل دل ذلك على أن النموذج يطابق تماماً البيانات، وإذا كانت القيمة محصورة بين 0.05 و0.08 دل ذلك على أن النموذج يطابق بدرجة كبيرة بيانات العينة أما إذا زادت قيمته عن 0.08 فيتم رفض النموذج. (James Lattin and Others, 2002 & George A. Marcoulides and Irini Moustaki 2002

• **مؤشر المطابقة المعياري (NFI) Normed Fit Index**

تتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell 1996)

• **مؤشر المطابقة المقارن (CFI) Comparative Fit Index**

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell 1996)

• **مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) Incremental Fit Index**

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996)

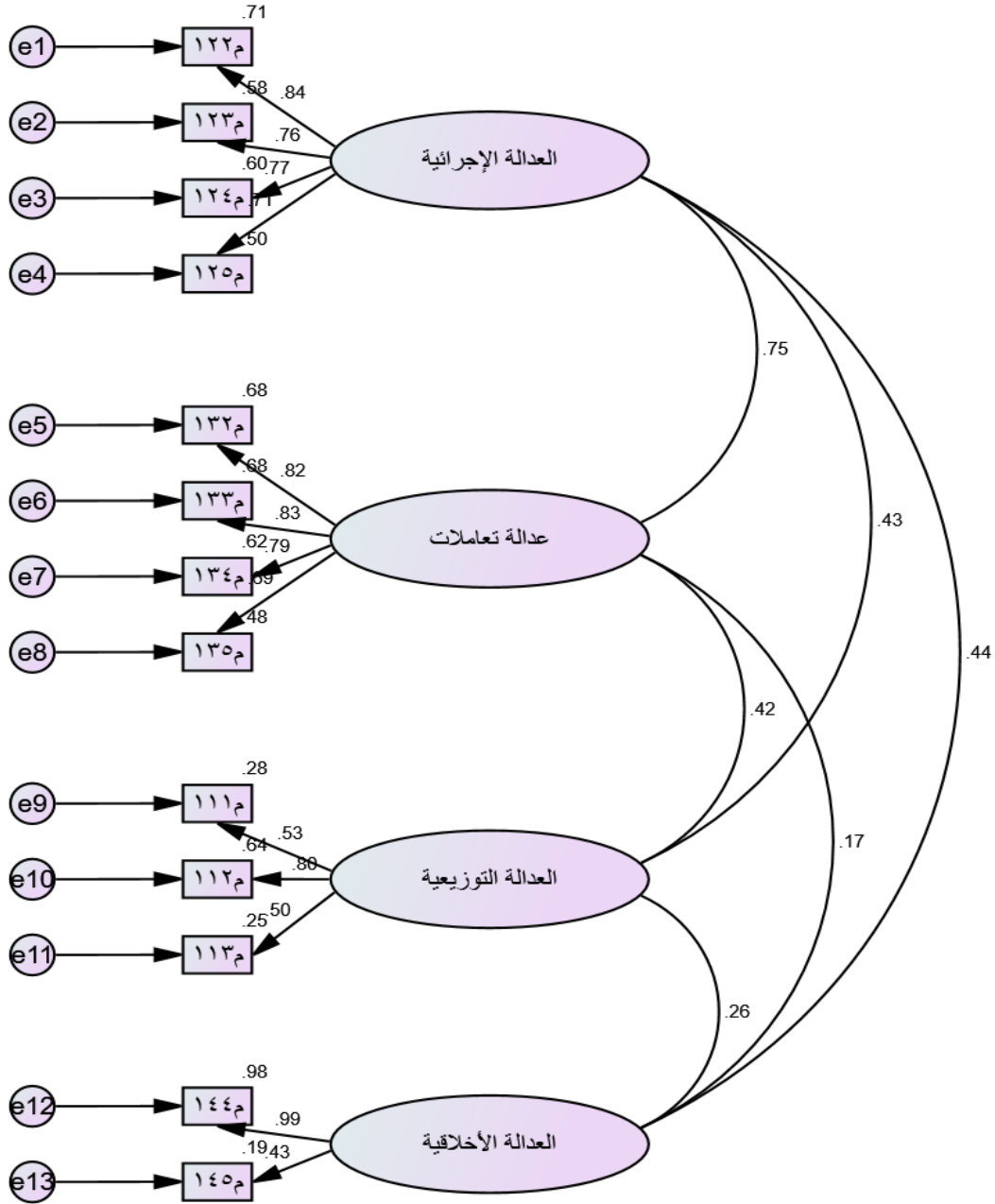
• **مؤشر توكر لويس (TLI) Tucker-Lewis Index**

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (1,0) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، حيث أن (Joseph F. Hair, JR. and Others 1995)

أ- **التحليل العاملي التوكيد للمتغير المستقل:** تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOS) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال.

الشكل (4/7)

يوضح التحليل العاملي التوكيدي للعدالة التنظيمية



المصدر : التحليل الاحصائي للبيانات باستخدام Amos

1. مؤشرات جودة النموذج للعدالة التنظيمية

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة

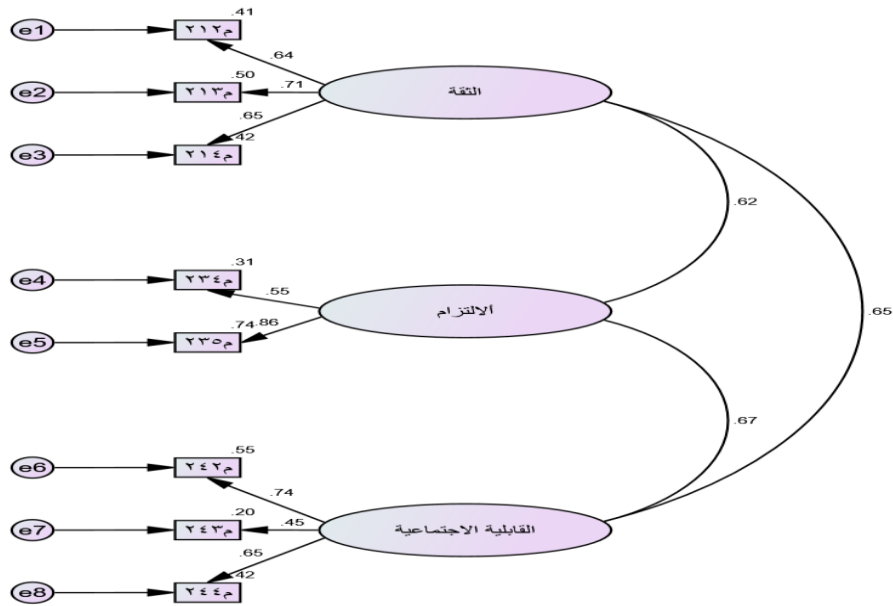
الجدول (4/4) مؤشرات جودة المطابق

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	149.605	--	--
DF	80	--	--
CMIN/DF	1.870	Between 1 and 3	Excellent
CFI	0.943	>0.95	Acceptable
SRMR	0.074	<0.08	Excellent
RMSEA	0.079	<0.06	Acceptable
PClose	0.010	>0.05	Acceptable

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي.

2. التحليل العاملي التوكيدي للمتغير التابع : تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOS) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال.

الشكل (4/8): يوضح التحليل العاملي التوكيدي لرأس المال الاجتماعي



المصدر : التحليل الاحصائي للبيانات بأستخدام Amos

1. مؤشرات جودة النموذج لرأس المال الاجتماعي

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة.

الجدول (4/5) مؤشرات جودة المطابق

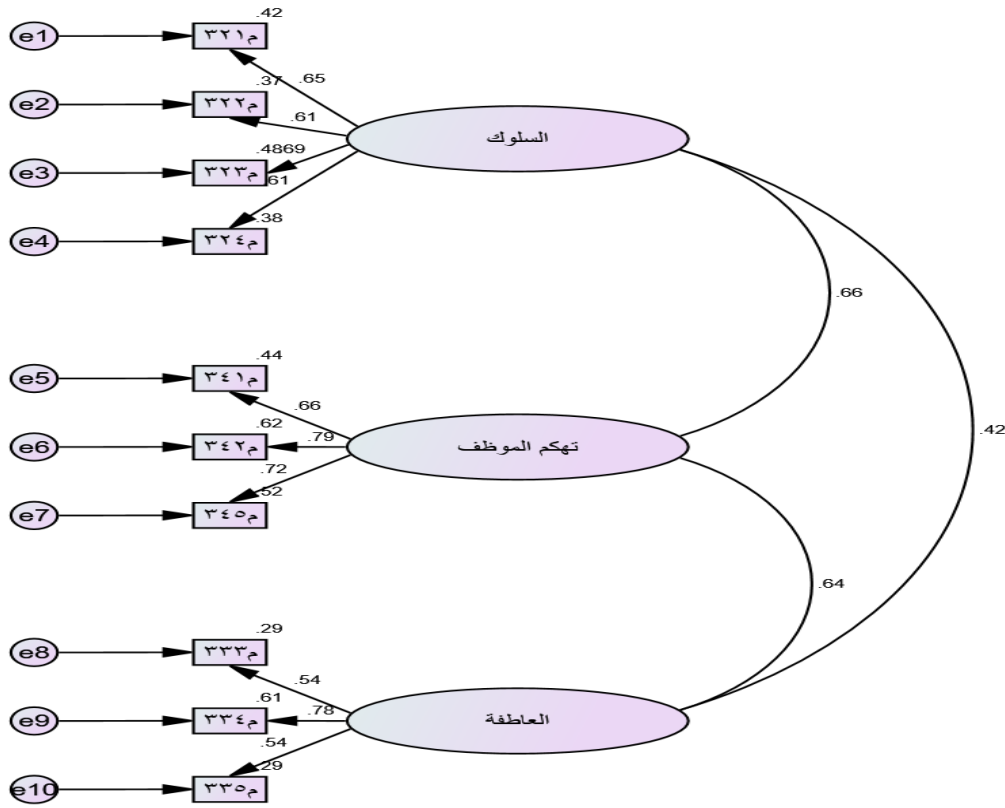
Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	104.916	--	--
DF	13	--	--
CMIN/DF	8.070	Between 1 and 3	Terrible
CFI	0.944	>0.95	Need More DF
SRMR	0.093	<0.08	Acceptable
RMSEA	0.175	<0.06	Terrible
PClose	0.000	>0.05	Terrible

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي.

ب- التحليل العاملي التوكيدي للمتغير الوسيط : تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOS) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال.

الشكل (4/9)

يوضح التحليل العاملي التوكيدي للتهكم التنظيمي



المصدر : التحليل الاحصائي للبيانات باستخدام Amos

1. مؤشرات جودة النموذج للتهكم التنظيمي

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة

الجدول (4/6) مؤشرات جودة المطابق

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	160.766	--	--
DF	32	--	--
CMIN/DF	5.024	Between 1 and 3	Terrible
CFI	0.947	>0.95	Need More DF
SRMR	0.098	<0.08	Acceptable
RMSEA	0.132	<0.06	Terrible
PClose	0.000	>0.05	Terrible

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي :

أولاً:تحليل الاعتمادية والصلاحية للمتغير المستقل :

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرو نباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي واستنادا على اقتراح (Hair et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرو نباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 عن طريق (CR) الموثوقية المركبة وكذلك احتساب كل من (AVE،MSV, MaxR(H)) للتأكد من صلاحية النموذج والجدول التالي يوضح الفا بعد التحليل العملي التوكيدي.

جدول رقم (4/7) تحليل الاعتمادية والصلاحية للعدالة التنظيمية

	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	العدالة الإجرائية	عدالة التعاملات	العدالة التوزيعية	العدالة الأخلاقية
العدالة الإجرائية	0.855	0.596	0.557	0.863	0.772			
عدالة التعاملات	0.864	0.614	0.557	0.871	0.747***	0.784		
العدالة التوزيعية	0.706	0.506	0.186	0.713	0.432***	0.424***	0.624	
العدالة الأخلاقية	0.709	0.584	0.196	0.982	0.443***	0.166*	0.259**	0.764

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي

من الجدول أعلاه يتضح ان معامل الاعتمادية للعدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية وعدالة التعاملات والعدالة الأخلاقية لا يقل عن 0.7 وكذلك نسبة التباين المفسر لها لا تقل عن 0.5.

ثانيا : تحليل الاعتمادية والصلاحية للمتغير التابع :

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرو نباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي واستنادا على اقتراح (Hair et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرو نباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 عن طريق (CR) الموثوقية المركبة وكذلك احتساب كل من (AVE،MSV, MaxR(H)) للتأكد من صلاحية النموذج والجدول التالي يوضح الفا بعد التحليل العاملي التوكيدي.

جدول رقم (4/8) تحليل الاعتمادية والصلاحية لرأس المال الاجتماعي

	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	الثقة	الالتزام	الاجتماعية القابلية
الثقة	0.707	0.506	0.422	0.710	0.668		
الالتزام	0.700	0.526	0.455	0.771	0.624***	0.725	
الاجتماعية القابلية	0.710	0.500	0.455	0.687	0.649***	0.675***	0.710

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي:

من الجدول السابق يتضح أن معامل الاعتمادية للالتزام والقابلية الاجتماعية والثقة لا يقل عن 0.7 وكذلك نسبة التباين المفسر لا يقل عن 0.5.

ثالثاً: تحليل الاعتمادية والصلاحية للمتغير الوسيط :

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرو نباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي واستنادا على اقتراح (Hair et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرو نباخ يجب أن تكون أكثر من 0.50 عن طريق (CR) الموثوقية المركبة وكذلك احتساب كل من (AVE،MSV, MaxR(H)) للتأكد من صلاحية النموذج والجدول التالي يوضح الفا بعد التحليل العاملي التوكيدي.

الجدول (4/9) تحليل الاعتمادية والصلاحية للمتغير الوسيط

	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	السلوك	تهكم الموظف	العاطفة
السلوك	0.735	0.510	0.430	0.738	0.650**		
تهكم الموظف	0.766	0.524	0.430	0.776	0.656***	0.634**	
العاطفة	0.705	0.500	0.404	0.704	0.420***	0.636***	0.729

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي.

من الجدول السابق يتضح ان معامل الاعتمادية للعاطفة وتهكم الموظف والسلوك لا يقل عن 0.7 وكذلك نسبة التباين المفسر لا تقل عن 0.5.

❖ تحليل الارتباط (Person Correlation):

تم استخدام تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، والوسيط، فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح عن ذلك يعني أن الارتباط قويً بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من (0.30) ويمكن اعتبارها متوسطة اذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30 - 0.70) أما اذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (0.70) فتعد العلاقة قوية بين المتغيرين.

الجدول رقم (4/10) تحليل الارتباطات بين متغيرات الدراسة

العلاقة	ايعاد الدراسة	Estimate
<-->	عدالة-التعاملات	.741
<-->	العدالة-التوزيعية	.423
<-->	العدالة-الأخلاقية	.511
<-->	عدالة-التعاملات	.422
<-->	العدالة-الأخلاقية	.327
<-->	العدالة-التوزيعية	.372
<-->	الالتزام	.610
<-->	القابلية-الاجتماعية	.583
<-->	ألتزام	.680
<-->	تهكم-الموظف	.646
<-->	العاطفة	.412
<-->	تهكم-الموظف	.622
<-->	الثقة	.863
<-->	الالتزام	.472
<-->	القابلية-الاجتماعية	.410
<-->	السلوك	.442
<-->	تهكم-الموظف	.501
<-->	العاطفة	.397
<-->	الثقة	.804
<-->	الالتزام	.354
<-->	القابلية-الاجتماعية	.332
<-->	السلوك	.340
<-->	تهكم-الموظف	.502
<-->	العاطفة	.299
<-->	الثقة	.448
<-->	الالتزام	.377
<-->	القابلية-الاجتماعية	.306

العدالة-التوزيعية	<-->	السلوك	.526
العدالة-التوزيعية	<-->	تهكم-الموظف	.442
العدالة-التوزيعية	<-->	العاطفة	.353
العدالة-الأخلاقية	<-->	الثقة	.848
العدالة-الأخلاقية	<-->	الالتزام	.580
العدالة-الأخلاقية	<-->	القابلية-الاجتماعية	.648
العدالة-الأخلاقية	<-->	السلوك	.392
العدالة-الأخلاقية	<-->	تهكم-الموظف	.408
العدالة-الأخلاقية	<-->	العاطفة	.412
الثقة	<-->	السلوك	.473
الثقة	<-->	تهكم-الموظف	.523
الثقة	<-->	العاطفة	.380
الالتزام	<-->	السلوك	.404
الالتزام	<-->	تهكم-الموظف	.394
الالتزام	<-->	العاطفة	.311
القابلية-الاجتماعية	<-->	السلوك	.302
القابلية-الاجتماعية	<-->	تهكم-الموظف	.327
القابلية-الاجتماعية	<-->	العاطفة	.387

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي

أ- المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات المتغير المستقل:

الجدول (4/17) أدناه يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة فنجد ان الانحراف المعياري لجميع المتغيرات أقرب إلى الواحد وهذا يدل على التجانس بين إجابات أفراد العينة عن جميع عبارات المتغيرات.

الجدول (4/11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات العدالة التنظيمية

الترتيب	الأهمية النسبية	Mean	Std. Deviation	العبارات
11	%39	1.94	.947	يتم إشعار العاملين بأهميتهم داخل المصرف "العدالة التوزيعية"
8	%44	2.19	1.058	تحرص إدارة المصرف على ربط المكافآت بأداء العاملين
10	%42	2.12	1.021	تعتمد ترقيات العاملين بالمصرف وفق الأنظمة ولوائح المعتمدة في الرؤية الاستراتيجية بالمصرف
2	%48	2.41	1.226	يحرص المدير على أن يستفسر من كل موظف عن رأيه قبل اتخاذ القرارات
1	%50	2.52	1.171	تطبق القرارات الإدارية على العاملين بشكل منصف
5	%46	2.32	1.236	يسمح للعاملين بمناقشة القرارات التي يصدرها المدير في بعض الأحيان
6	%45	2.24	1.181	يجري تحديد إجراءات العمل والقرارات المتعلقة بالعمل بشكل واضح وشفاف

9	%44	2.21	.987	يأخذ المدير في عين الاعتبار مطالبى الشخصية عندما يتخذ قرارا " يتعلق بوظيفتي أسوة بزملائي
4	%46	2.28	1.017	يتخذ المدير بالمشاركة معى وبمنتهى الصراحة عندما يتخذ قرارا " يتعلق بوظيفتي كما يفعل مع زملائي
3	%47	2.34	1.101	يظهر مسؤولى المباشر الاهتمام بحقوقى الوظيفية عندما يتم اتخاذ القرار بخصوص عملى.
7	%45	2.25	1.234	يناقش مسؤولى المباشر معى النتائج المترتبة على القرارات التى يمكن إن تؤثر فى وظيفتي
12	%32	1.60	.982	أشعر بأن أدائى لعملى يجمع بين الحرص على المصلحة العامة واحترام قيم المجتمع
13	%29	1.45	.755	اشعر عند أدائى لواجباتى أنها ماهى الا امانه ينبغى على أدائها بشكل كامل

المصدر : نتائج التحليل الاحصائى.

من بيانات الجدول السابق (4/11) يتضح الاتى

- تتراوح قيم متوسطات العدالة التنظيمية (1.17) و(1.45) حيث يشير بشكل عام إلى ادراك الموظفين لأهمية العدالة التنظيمية وتأكيدهم لها.

- كما تشير قيم الانحراف المعياري لعبارات العدالة التنظيمية إلى وجود قدر من الاتفاق بين الموظفين ومعرفتهم لهذا المتغير، حيث جاء الانحراف المعياري لأغلب العبارات أكبر من الواحد الصحيح مما يدل على وجود تباين بين إجابات المبحوثين.

ب- المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات المتغير التابع:

الجدول (4/12) أدناه يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة فنجد ان الانحراف المعياري لجميع المتغيرات أقرب إلى الواحد وهذا يدل على التجانس بين إجابات أفراد العينة عن جميع عبارات المتغيرات.

الجدول (4/12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات رأس المال الاجتماعى

الترتيب	الاهمية	Mean	Std. Deviation	العبارات
3	%41	2.03	.860	تتسم المعلومات المستخدمة فى عملية تقويم الأداء فى المصرف بالدقة العالية
1	%42	2.10	1.148	تشجع إدارة المصرف العاملين لديها بتعزيز الثقة بينهم لمواجهة تحديات العمل
5	%38	1.88	.850	تهتم إدارة المصرف بضرورة سيادة الاحترام بين المرؤوسين فى العمل
8	%32	1.62	.799	أؤكد على إن الأسلوب الأمثل لحل المشاكل يتم عبر التحاور المنظم بين المرؤوسين فى العمل

2	%42	2.08	.937	تحرص إدارة المصرف مع العاملين جميعاً على تقليل نسبة (الهدر في الموارد البشرية، المالية، والمستلزمات) نظراً للمتابعة بالحفاظ عليها وإدامتها
7	%34	1.72	.794	لدي الاستعداد لتقديم أقصى جهد لأنجاح عمل المصرف
4	%39	1.95	.924	غالباً ما يقدم الموظفون تنازلات شخصية تصب في مصلحة المصرف بسبب الالتزام بالقيم المشتركة
6	%37	1.85	1.013	أشعر بالأمان عند العمل ضمن جماعة العمل التي انتمي إليها منذ سنوات

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي.

من بيانات الجدول السابق (4/12) يتضح الاتي

- تتراوح قيم متوسطات العدالة التنظيمية بين (2.10) و(1.62) وهذا يشير بشكل عام إلى إدراك الموظفين لأهمية رأس المال الاجتماعي وتأكيدهم له.
- كما تشير قيم الانحراف المعياري لعبارات رأس المال الاجتماعي الى وجود قدر من الاتفاق بين الموظفين ومعرفتهم لهذا المتغير، حيث جاء الانحراف المعياري لأغلب العبارات أقل من الواحد الصحيح مما يدل على وجود تجانس بين إجابات المبحوثين.

ت- المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات المتغير الوسيط:

الجدول (4/13) أدناه يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة فنجد أن الانحراف المعياري لجميع المتغيرات أقرب إلى الواحد وهذا يدل على التجانس بين إجابات أفراد العينة عن جميع عبارات المتغيرات.

الجدول (4/13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات التهكم التنظيمي

الترتيب	الاهمية	Mean	Std. Deviation	
8	%57	2.84	1.376	أشكو وأتذمر لأصدقائي خارج العمل عن الأشياء التي تحدث في المصرف " السلوك"
5	%64	3.22	1.256	أبتادل نظرات الاستياء والضجر مع زملائي في المصرف
3	%67	3.37	1.160	لا يبدي المجتمع احتراماً واضحاً للأفراد العاملين في المصرف
1	%73	3.65	1.289	أشعر بالكراهية لبعض الفئات في العمل بالمصرف
10	%53	2.66	1.098	يدعي الكثيرون بأنهم يهتمون بي أو أي شخص يقابلونه ولكنهم لا يفعلون بشكل واقعي
9	%56	2.80	1.196	دائماً ما يستغل الناس الأفراد ذوي النوايا الحسنة بشكل عادل وموضوعي
6	%59	2.93	1.230	يدعي الأفراد بأن لديهم معايير أخلاقية ولكن قلة من يلتزمون بها إذا كان المال على المحك

7	%59	2.93	1.321	تهكم الموظف أن المصرف الذي أعمل به لا يلبي رغباتي
2	%68	3.41	1.209	اتعرض للظلم في المصرف الذي أعمل به
4	%65	3.24	1.163	ظروف عملي مرهقه وغير ملائمة

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي.

من بيانات الجدول السابق (4/13) يتضح الآتي:

- تتراوح قيم متوسطات التهكم التنظيمي بين (3.65) و(2.66) حيث يشير بشكل عام إلى إدراك الموظفين لأهمية التهكم التنظيمي وتأكيدهم لها.

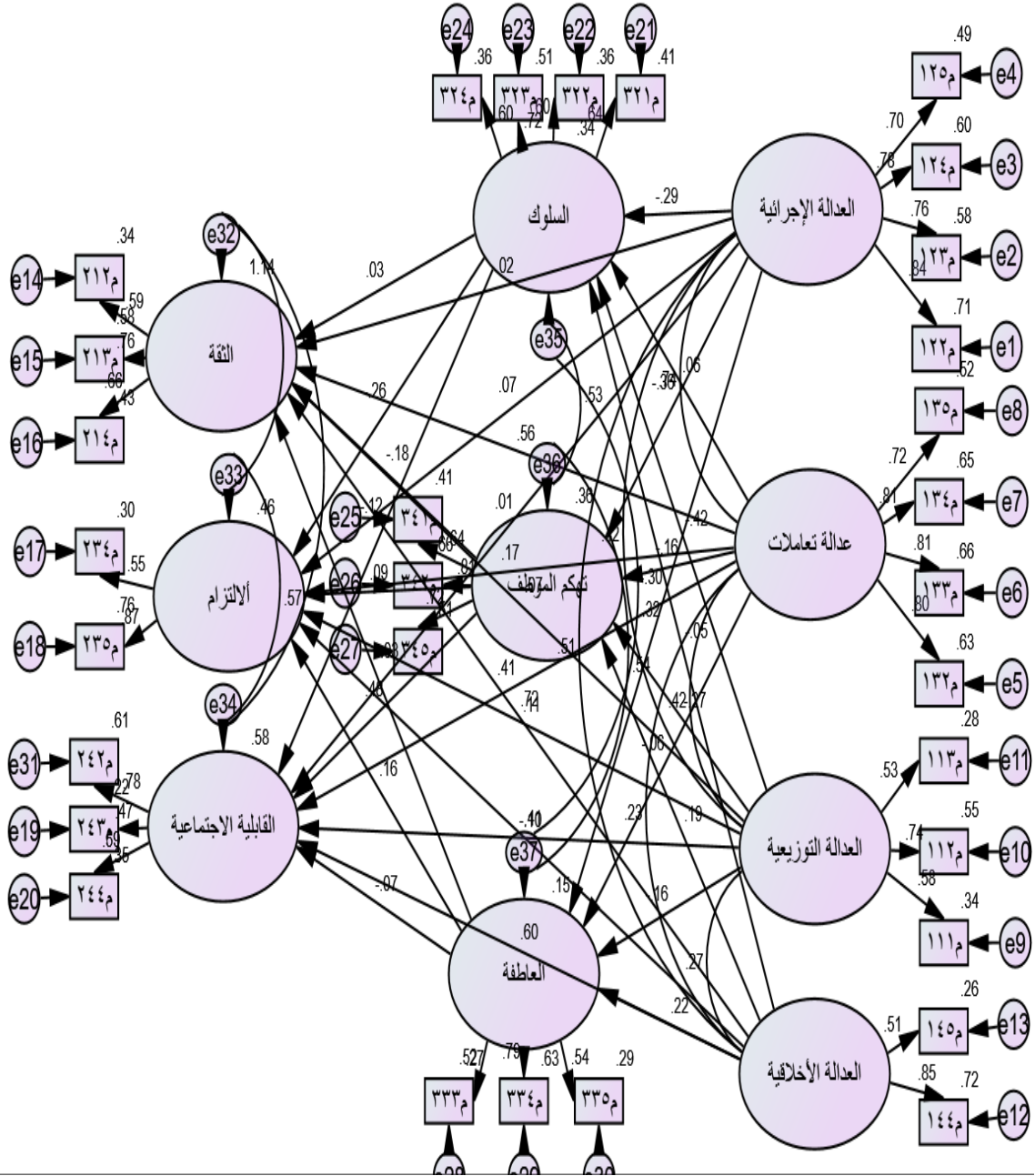
- كما تشير قيم الانحراف المعياري لعبارات التهكم التنظيمي إلى وجود قدر من الاتفاق بين الموظفين ومعرفتهم لهذا المتغير، حيث جاء الانحراف المعياري لكافة عبارات التهكم التنظيمي أكبر من الواحد الصحيح مما يدل على وجود تباين بين إجابات المبحوثين.

❖ نموذج الدراسة المعدل

بعد إجراء التحليل العاملي الاستكشافي و التوكيدي للمتغيرات الدراسة يتم الاعتماد على النتائج التي يسفر عنها التحليل إذا ما كان نموذج الدراسة يستند على نظرية قوية عادة ما يطابق الواقع اما في حالة عدم الاعتماد على نظرية فإنه عادة ما يتم تعديل النموذج حتي يطابق الواقع وكذلك الاعتماد على مقياس الفا كرو نباخ للاتساق الداخلي للبيانات إذا قلت نتيجة التحليل المحسوبة عن القيمة المعتمد فانه يتم استبعاد البعد تماما والشكل التالي يوضح نموذج الدراسة المعدل.

شكل (4/10)

نموذج الدراسة المعدل



المصدر : التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام Amos

الفرضيات المعدلة :

أولاً: الفرضية الرئيسة والاولى: توجد علاقة تأثير مباشرة ذات دلالة معنوية بين العدالة التنظيمية(عدالة توزيعية، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات، عدالة الأخلاقية) رأس المال الاجتماعي المتمثل ب(الثقة، الالتزام، القابلية الاجتماعية) في المصارف العراقية.

ثانياً: الفرضية الرئيسة الثانية :وجود تأثير مباشرة ذات دلالة معنوية بين العدالة التنظيمية المتمثلة ب (عدالة توزيعية، عدالة الإجراءات،عدالة التعاملات، الأخلاقية) والتهكم التنظيمي المتمثل ب(السلوك، العاطفة، تهكم الموظف) في المصارف العراقية.

ثالثاً: الفرضية الرئيسية الثالثة : وجود علاقة تأثير مباشرة ذات دلالة معنوية بين التهكم التنظيمي(تهكم عاطفي، تهكم سلوكي، تهكم الموظف) رأس المال الاجتماعي في المصارف العراقية.

رابعاً: الفرضية الرئيسة الرابعة: وجود علاقة تأثير مباشرة ذات دلالة معنوية بين العدالة التنظيمية (عدالة توزيعية، عدالة الإجراءات،عدالة التعاملات، عدالة الأخلاقية) القابلية الاجتماعية بتوسيط التهكم التنظيمي(،تهكم عاطفي،تهكم سلوكي، تهكم الموظف) في المصارف العراقية

المبحث الثاني

اختبار الفرضيات

أ- نمذجة المعادلة البنائية [SEM] Structural Equation Modeling

اعتمد الباحث في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة، وبمعنى أوسع تُمثل نماذج المعادلة البنائية ترجمات لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات. وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار، لما يتمتع به هذا الأسلوب من عدة مزايا، تتناسب مع طبيعة الدراسة في هذا البحث، وفيما يلي عرض مختصر لهذا الأسلوب ومبررات استخدامه:

ب- تحليل المسار Path Analysis

وهو أحد أساليب نمذجة المعادلة البنائية، والتي تعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة، ومتغيرة أو أكثر من المتغيرات التابعة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة بهدف تحديد اهم المؤشرات او العوامل التي يكون لها تأثير على المتغير أو المتغيرات التابعة، حيث إن نمذجة المعادلة البنائية تجمع بين أسلوب تحليل الانحدار المتعدد والتحليل العاملي (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996)

ويستخدم تحليل المسار فيما يماثل الأغراض التي يستخدم فيها تحليل الانحدار المتعدد، حيث أن تحليل المسار يعد امتداداً لتحليل الانحدار المتعدد، ولكن تحليل المسار، أكثر فعالية حيث أنه يضع في الحسبان نمذجة التفاعلات بين المتغيرات، The Modeling of Interactions، وعدم الخطية Nonlinearities وأخطاء القياس، والارتباط الخطي المزدوج Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة (Jeonghoon)، 2002

كما يختلف تحليل المسار عن تحليل الانحدار المتعدد فيما يلي

- 1- أنه نموذج لاختبار علاقات معينة، بين مجموعة متغيرات، وليس للكشف عن العلاقات السببية، بين هذه المتغيرات.
- 2- يفترض العلاقات الخطية البسيطة بين كل زوج من المتغيرات.
- 3- إن المتغير التابع يمكن أن يتحول إلى متغير مستقل بالنسبة لمتغير تابع آخر.

4- يمكن أن يكون في النموذج متغيرات وسيطة بالإضافة إلى المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة

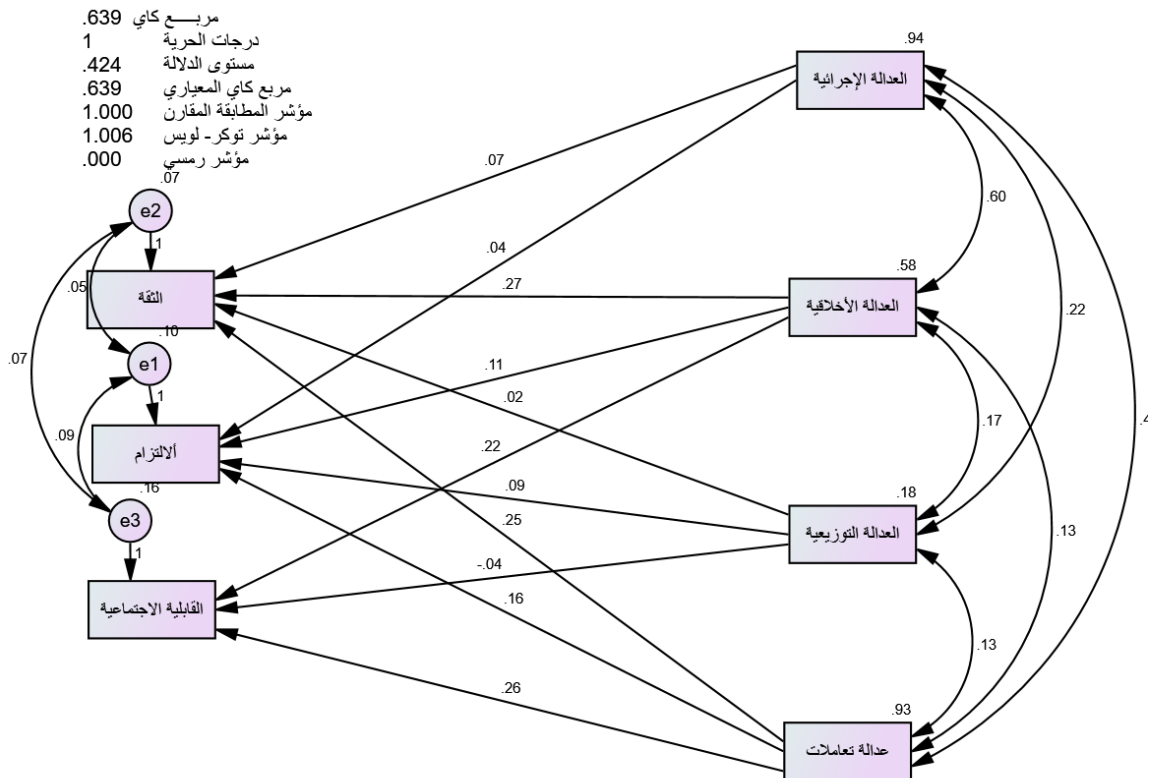
5- تسهيل علاقات التأثير بين المتغيرات بغض النظر عن كونها متغيرات تابعة او متغيرات مستقلة، والتي تمثل بسهم ثنائي الاتجاه في الشكل البياني للنموذج.

6- يعد نموذج تحليل المسار وسيلة، لتلخيص ظاهرة معينة ووضعها في شكل نموذج مترابط، لتفسير العلاقات بين متغيرات هذه الظاهرة، مما يتطلب من الباحث، تفسير السببية، واتصال المتغيرات ببعضها البعض والتي تسمى بالمسارات.

7- معاملات المسارات في النموذج تكون معيارية.

أولاً: الفرضية الرئيسية والاولى:توجد علاقة تأثير مباشرة ذات دلالة معنوية بين العدالة التنظيمية(عدالة توزيعية، عدالة الإجراءات،عدالة التعاملات،عدالة الأخلاقية) رأس المال الاجتماعي المتمثل ب(الثقة، التعاون، الالتزام، القابلية الاجتماعية) في المصارف العراقية. ويتفرع

الشكل (4/11) العلاقة بين العدالة التنظيمية ورأس المال الاجتماعي



المصدر : التحليل الاحصائي للبيانات باستخدام Amos

1. مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التباير للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة لاختبار الفرضية.

الجدول (4/14) مؤشرات جودة النموذج

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	0.639	--	--
DF	1	--	--
CMIN/DF	0.639	Between 1 and 3	Excellent
CFI	1.000	>0.95	Excellent
SRMR	0.005	<0.08	Excellent
RMSEA	0.000	<0.06	Excellent
PClose	0.549	>0.05	Excellent

المصدر: نتـائج التحليل الإحصائي:
لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة، وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح، والجدول التالي قيم تحليل المسار.

جدول رقم (4/15) قيم معاملات المسار لمتغيرات الدراسة وفق النموذج الهيكلي

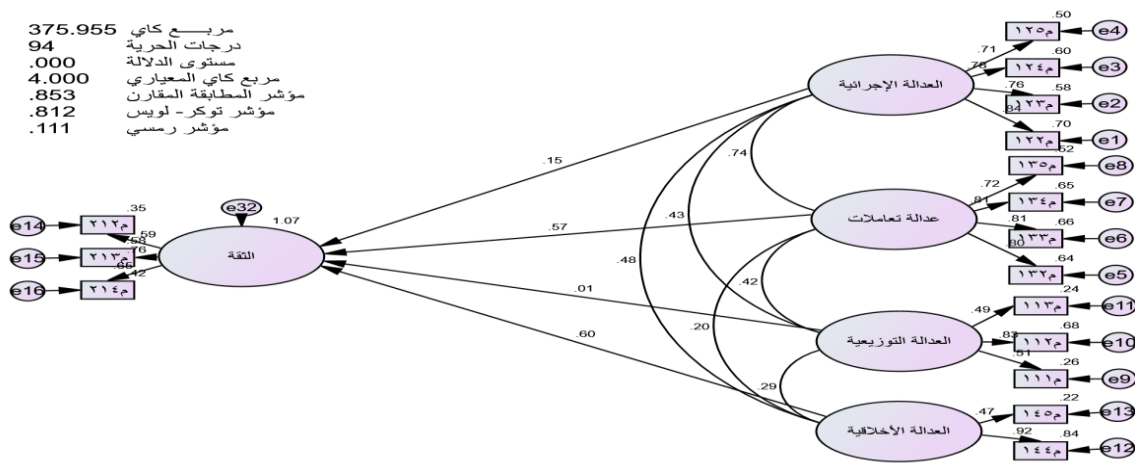
العلاقة	ابعاد الدراسة	Estimate	S.E.	C.R.	P
الثقة <---	العدالة الإجرائية	.266	.028	2.375	**
الالتزام <---	العدالة الإجرائية	.336	.032	1.138	*
الثقة <---	العدالة الأخلاقية	.267	.036	7.322	***
الالتزام <---	العدالة الأخلاقية	.205	.043	2.474	*
القابلية الاجتماعية <---	العدالة الأخلاقية	.219	.039	5.618	***
الثقة <---	العدالة التوزيعية	.021	.048	.435	*
الالتزام <---	العدالة التوزيعية	.092	.057	1.608	*
القابلية الاجتماعية <---	العدالة التوزيعية	.037	.072	-.510	*
الثقة <---	عدالة تعاملات	.250	.021	12.147	***
الالتزام <---	عدالة تعاملات	.263	.024	6.635	***
القابلية الاجتماعية <---	عدالة تعاملات	.257	.028	9.198	***
القابلية الاجتماعية <---	العدالة-الإجرائية	.240	.112	1.249	*

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح ان كل من العدالة الإجرائية وعدالة التعاملات والعدالة الأخلاقية تؤثر إيجاباً على رأس المال الاجتماعي، في حين أن بعد العدالة التوزيعية لا يؤثر رأس المال الاجتماعي، لان قيمة المسار لها كانت -0.021 و 0.092. على التوالي، أي تم قبول الفرضيه بشكل جزئي.

أ- توجد علاقة تأثير مباشر ذات دلالة معنوية بين أبعاد العدالة التنظيمية (عدالة توزيعية، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات، عدالة الأخلاقية) الثقة بالمصارف العراقية وكما في الشكل التالي:

الشكل (4/12) العلاقة بين العدالة التنظيمية والثقة



المصدر: التحليل الاحصائي للبيانات باستخدام Amos

1. مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة لاختبار الفرضية.

الجدول (4/16) مؤشرات جودة النموذج

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	74.075	--	--
DF	22	--	--
CMIN/DF	3.367	Between 1 and 3	Acceptable
CFI	1.000	>0.95	Excellent
SRMR	0.074	<0.08	Excellent
RMSEA	0.101	<0.06	Terrible
PClose	0.001	>0.05	Terrible

لمصدر : نتائج التحليل الاحصائي.

الغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو منقطعة، وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تمت مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح، والجدول التالي قيم تحليل المسار.

الجدول رقم (4/17) قيم معاملات المسار لمتغيرات الدراسة وفق النموذج الهيكلي

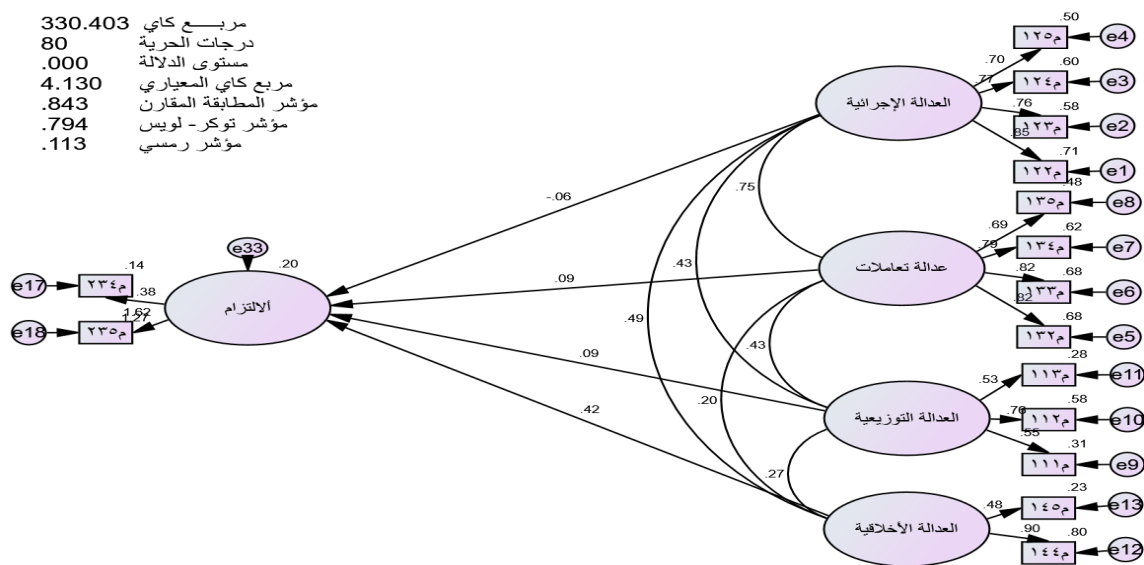
العلاقة	ابعاد الدراسة	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label	
الثقة	<---	العدالة الإجرائية	.266	.028	2.375	**	par-18
الثقة	<---	العدالة التوزيعية	.021	.048	.435	*	par-19
الثقة	<---	العدالة الأخلاقية	.267	.036	7.322	***	par-20
الثقة	<---	عدالة التعاملات	.250	.021	12.147	***	par-21

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي.

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح أن كل من العدالة الإجرائية وعدالة التعاملات والعدالة الأخلاقية تؤثر إيجاباً على الثقة، في حين العدالة التوزيعية لا تؤثر في الثقة، لأن قيمة المسارات لها كانت 0.021. على التوالي، أي تم قبول الفرضية بشكل جزئي.

أ- توجد علاقة تأثير مباشر ذات دلالة معنوية بين العدالة التنظيمية (عدالة توزيعية، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات، عدالة الأخلاقية) على الالتزام بالمصارف العراقية وكما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (4/13) العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام



المصدر : التحليل الاحصائي للبيانات باستخدام Amos

1. مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة لاختبار الفرضية.

الجدول (4/18) مؤشرات جودة النموذج

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	330.403	--	--
DF	80	--	--
CMIN/DF	4.130	Between 1 and 3	Acceptable
CFI	1.000	>0.95	Excellent
SRMR	0.093	<0.08	Acceptable
RMSEA	0.113	<0.06	Terrible
PClose	0.000	>0.05	Terrible

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي.

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة، وقد الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تمت مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح، والجدول التالي قيم تحليل المسار.

الجدول رقم (4/19)

قيم معاملات المسار لمتغيرات الدراسة وفق النموذج الهيكلي

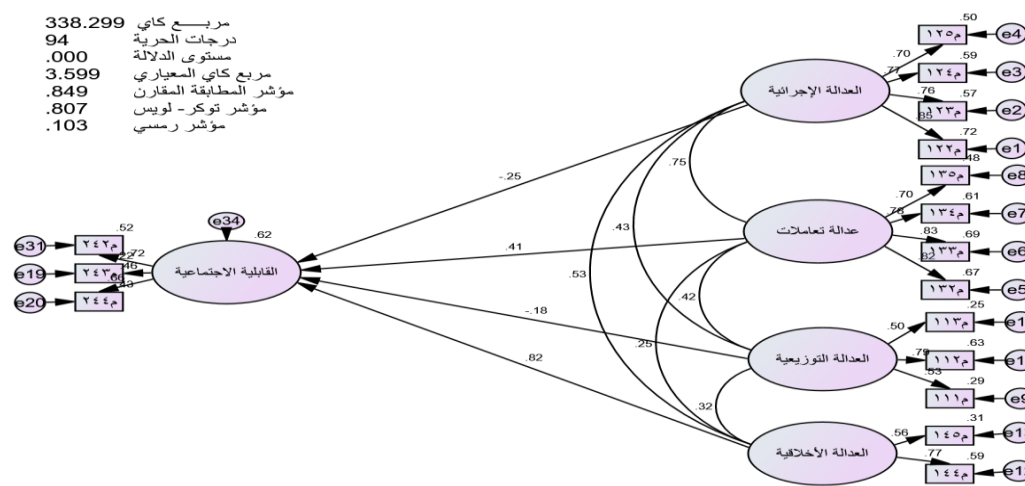
	العلاقة	ايعاد الدراسة	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
الالتزام	<---	العدالة الإجرائية	.336	.032	1.138	*	par-17
الالتزام	<---	العدالة التوزيعية	.092	.057	1.608	*	par-18
الالتزام	<---	العدالة الأخلاقية	.205	.043	2.474	*	par-19
الالتزام	<---	عدالة التعاملات	.263	.024	6.635	***	par-20

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي.

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح أن العدالة الإجرائية وعدالة التعاملات والعدالة الأخلاقية تؤثر إيجاباً على الالتزام، في حين ان العدالة التوزيعية لا تؤثر على الالتزام لان قيمة المسار كانت تساوي 0.092. وهي اقل من المستوى المطلوب، قبول الفرضية بشكل جزئي.

ب- توجد علاقة تأثير مباشر ذات دلالة معنوية بين العدالة التنظيمية (عدالة توزيعية، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات، عدالة الأخلاقية) على القابلية الاجتماعية بالمصارف العراقية

الشكل (4/14) العلاقة بين العدالة التنظيمية والقابلية الاجتماعية



المصدر: التحليل الاحصائي للبيانات بأستخدام Amos

1. مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة لاختبار الفرضية

الجدول (4/20) مؤشرات جودة النموذج

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	338.299	--	--
DF	94	--	--
CMIN/DF	3.599	Between 1 and 3	Acceptable
CFI	1.000	>0.95	Need More DF
SRMR	0.074	<0.08	Excellent
RMSEA	0.103	<0.06	Terrible
PClose	0.000	>0.05	Terrible

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي.

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو منقطعة، وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تمت مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح، والجدول التالي قيم تحليل المسار.

الجدول رقم (4/21)

قيم معاملات المسار لمتغيرات الدراسة وفق النموذج الهيكلي

	العلاقة	ابعاد الدراسة	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
	<---	العدالة الأخلاقية	.219	.039	5.618	***	par-18
	<---	عدالة التعاملات	.257	.028	9.198	***	par-19
	<---	العدالة-الإجرائية	.240	.112	1.249	*	par-20
	<---	العدالة الأخلاقية	.219	.039	5.618	***	par-21

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي.

بيانات الجدول (4/21) تشير إلى أن العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية وعدالة التعاملات والعدالة الأخلاقية تؤثر على القابلية الاجتماعية وهي دالة إحصائية عند مستوي معنوية، أي قبول الفرضية أي بمعنى أنه يوجد تأثير.

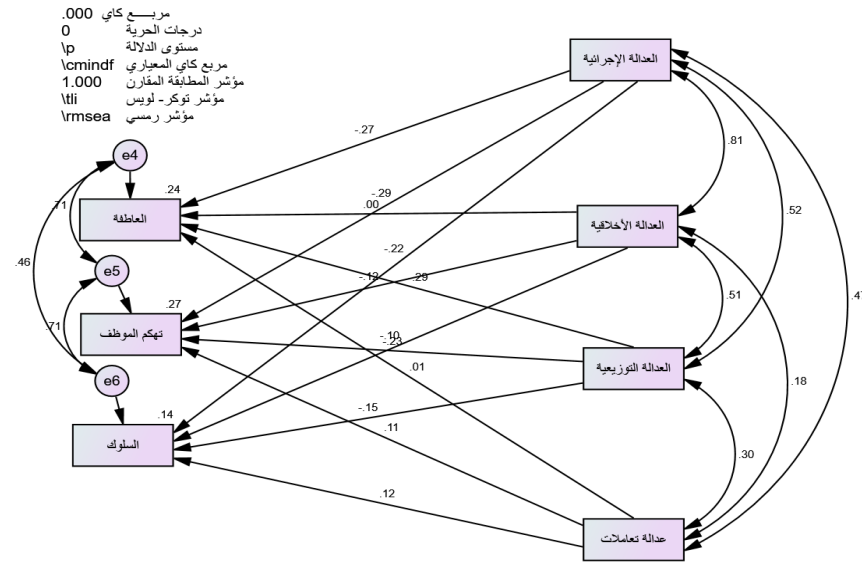
ومن خلال استعراض النتائج السابقة من الجداول اعلاه يتضح الآتي :

1. وجود تأثير إيجابي معنوي غير مباشر لبعد العدالة التوزيعية على رأس المال الاجتماعي (الثقة، والالتزام، والقابلية الاجتماعية) حيث بلغت هذه التأثيرات على التوالي (.006, .093, .063)

من خلال ما سبق يمكن قبول صحة الفرضية الرئيسية الأولى، وما تفرع عنها من فروض فرعية بصورة جزئية والذي أثبت التحليل الاحصائي أن العدالة التنظيمية (العدالة الإجرائية والعدالة الأخلاقية وعدالة التعاملات) لها تأثير على رأس المال الاجتماعي، ورفضه بالنسبة لبعد العدالة التوزيعية لا يؤثر على رأس المال الاجتماعي.

ثانيا : الفرضية الرئيسية الثانية: وجود تأثير مباشرة ذات دلالة معنوية بين العدالة التنظيمية المتمثلة ب (عدالة توزيعية، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات، الأخلاقية) والتهكم التنظيمي في المصارف العراقية، كما هو موضح في الشكل التالي، ويتفرع:

الشكل (15-4) العلاقة بين العدالة التنظيمية والتهكم التنظيمي



المصدر: التحليل الاحصائي للبيانات باستخدام Amos

1. مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التباير للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة لاختبار الفرضية.

الجدول (4/22) مؤشرات جودة النموذج

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	1.430	--	--
DF	1	--	--
CMIN/DF	1.430	Between 1 and 3	Excellent
CFI	1.000	>0.95	Excellent
SRMR	0.005	<0.08	Excellent
RMSEA	0.042	<0.06	Excellent
PClose	0.363	>0.05	Excellent

المصدر: اعداد الباحث استنادا الى نتائج التحليل الاحصائي.

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو منقطعة، وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تمت مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح، والجدول التالي قيم تحليل المسار.

جدول رقم (4/23)

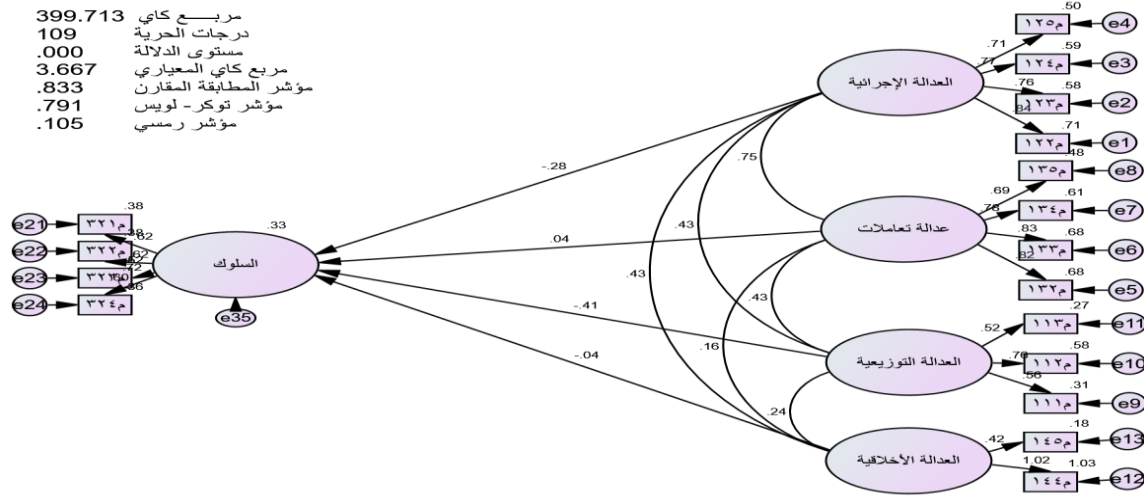
قيم معاملات المسار لمتغيرات الدراسة وفق النموذج الهيكلي

		Estimate	S.E.	C.R.	P	
العاطفة	<---	العدالة الإجرائية	.216	.095	2.280	**
العاطفة	<---	العدالة الأخلاقية	.344	.110	.038	*
العاطفة	<---	العدالة التوزيعية	.536	.123	4.350	***
العاطفة	<---	عدالة التعاملات	.006	.057	.112	*
تهكم الموظف	<---	العدالة الإجرائية	.234	.094	2.497	**
تهكم الموظف	<---	العدالة الأخلاقية	.221	.109	1.113	*
تهكم الموظف	<---	العدالة التوزيعية	.424	.122	3.479	***
تهكم الموظف	<---	عدالة التعاملات	.093	.056	1.658	*
السلوك	<---	العدالة الإجرائية	.213	.065	1.736	*
السلوك	<---	العدالة الأخلاقية	.368	.076	.893	*
السلوك	<---	العدالة التوزيعية	.372	.085	2.018	*
السلوك	<---	عدالة التعاملات	.063	.039	1.614	*

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي.

بيانات الجدول (4/23) تشير إلى أن العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية والعدالة الأخلاقية تؤثر على التهكم التنظيمي، في حين جاءت قيم المعاملات لعدالة التعاملات 0.063. لا تؤثر على التهكم التنظيمي لأن قيم المسار أقل من المستوى المطلوب، أي تم قبول جزئي للفرضية أ- وجود علاقة تأثير مباشر ذات دلالة معنوية بين أبعاد العدالة التنظيمية (عدالة توزيعية، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات، عدالة الأخلاقية) تهكم اعتقاد بالمصارف العراقية.

الشكل (4/16) العلاقة بين العدالة التنظيمية والسلوك



المصدر : التحليل الاحصائي للبيانات باستخدام Amos

1. مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة لاختبار الفرضية.

الجدول (4/24) مؤشرات جودة النموذج

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	399.713	--	--
DF	109	--	--
CMIN/DF	3.667	Between 1 and 3	Acceptable
CFI	1.000	>0.95	Excellent
SRMR	0.073	<0.08	Excellent
RMSEA	0.105	<0.06	Terrible
PClose	0.000	>0.05	Terrible

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي.

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر

من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو منقطعة، وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تمت مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح، والجدول التالي قيم تحليل المسار.

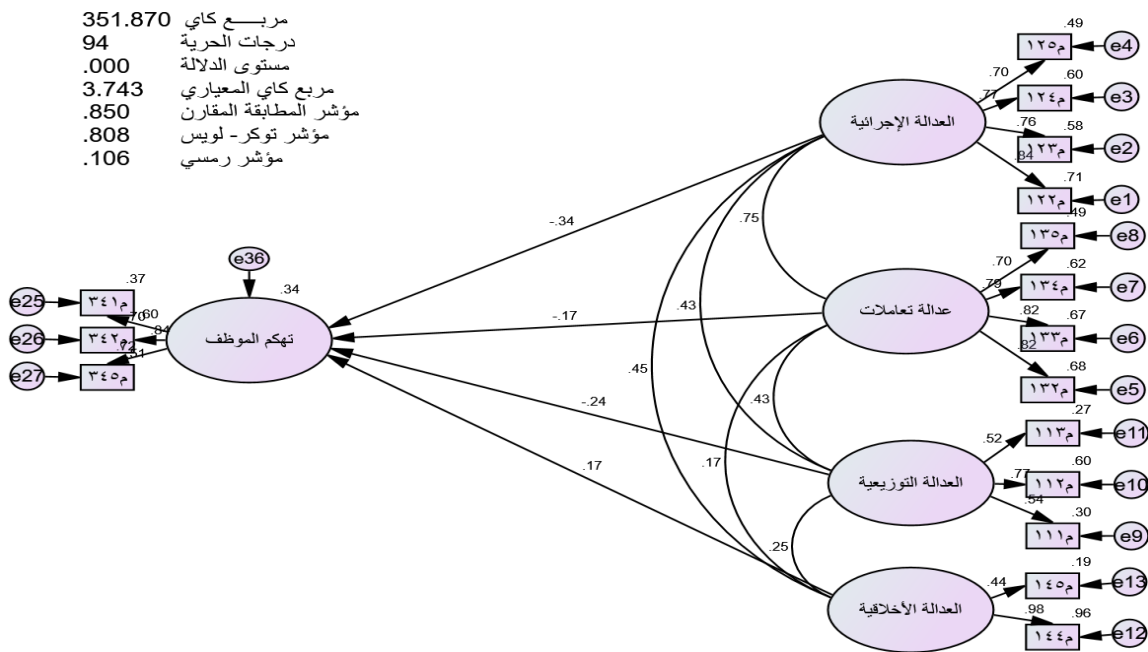
الجدول رقم (4/25) قيم معاملات المسار لمتغيرات الدراسة وفق النموذج الهيكلي

Label	P	C.R.	S.E.	Estimate	ابعاد الدراسة	العلاقة	السلوك
par-19	*	1.736	.065	.213	العدالة الإجرائية	<---	السلوك
par-20	*	.893	.076	.368	العدالة الأخلاقية	<---	السلوك
par-21	*	2.018	.085	.372	العدالة التوزيعية	<---	السلوك
par-22	*	1.614	.039	.063	عدالة التعاملات	<---	السلوك

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي.

بيانات الجدول (4/25) تشير إلى أن العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية والعدالة الاخلاقية تؤثر على السلوك، في الوقت الذي جاءت فيه قيم المعاملات لمسار لعدالة التعاملات -0.045 لا تؤثر على السلوك وهي أقل من المستوى المطلوب، تم قبول الفرضية بشكل جزئي.
ب- وجود علاقة ارتباط مباشر ذات دلالة معنوية بين أبعاد العدالة التنظيمية (عدالة توزيعية، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات، عدالة الأخلاقية) تهكم الموظف بالمصارف العراقية.

الشكل رقم (4/17) العلاقة بين العدالة التنظيمية وتهكم الموظف



المصدر : التحليل الاحصائي للبيانات باستخدام Amos

1. مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة لاختبار الفرضية

الجدول (4/26) مؤشرات جودة النموذج

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	351.870	--	--
DF	94	--	--
CMIN/DF	3.743	Between 1 and 3	Acceptable
CFI	1.000	>0.95	Excellent
SRMR	0.076	<0.08	Excellent
RMSEA	0.106	<0.06	Terrible
PClose	0.000	>0.05	Terrible

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي.

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو منقطعة، وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تمت مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح، والجدول التالي قيم تحليل المسار.

الجدول رقم (4/27) قيم معاملات المسار لمتغيرات الدراسة وفق النموذج الهيكلي

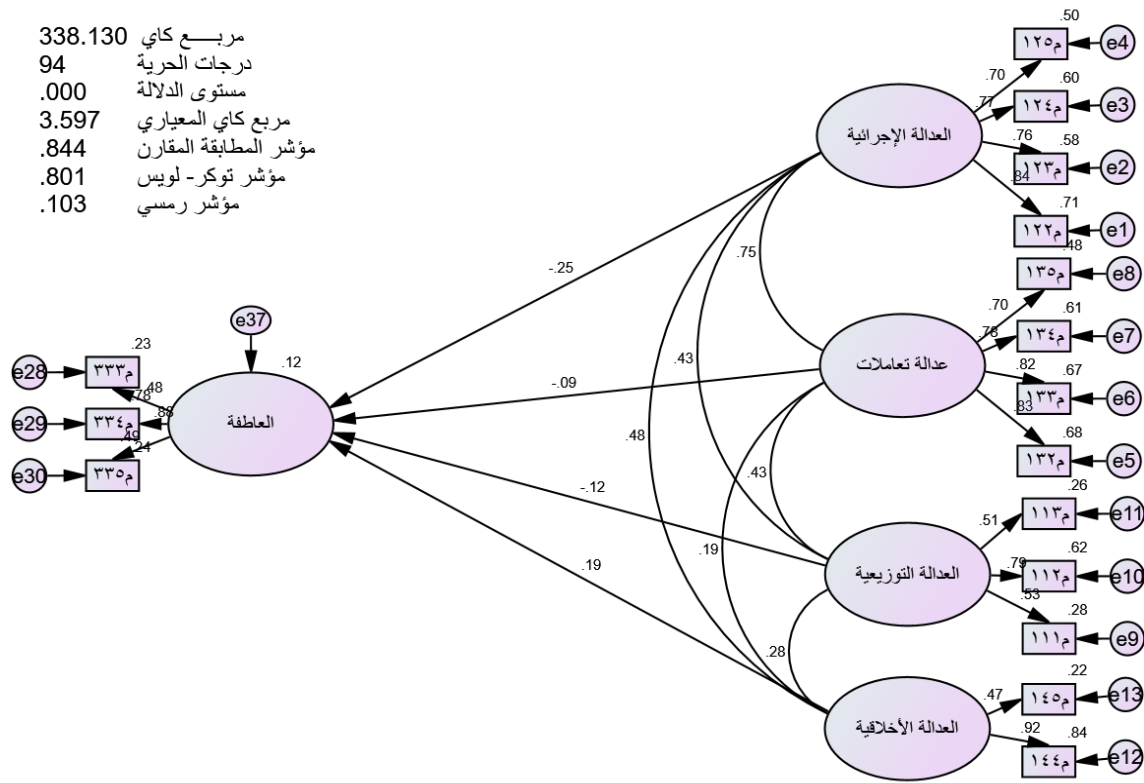
	العلاقة	ابعاد الدراسة	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
تهكم الموظف	<---	العدالة الإجرائية	.234	.094	2.497	**	par-18
تهكم الموظف	<---	العدالة الأخلاقية	.221	.109	1.113	*	par-19
تهكم الموظف	<---	العدالة التوزيعية	.424	.122	3.479	***	par-20
تهكم الموظف	<---	عدالة التعاملات	.093	.056	1.658	*	par-21

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي.

بيانات الجدول (4/27) تشير إلى أن عدالة التعاملات لا تؤثر على تهكم الموظف لان قيم المسارات لها كانت -0.170، في الوقت الذي جاءت فيها قيم المعاملات والعدالة التوزيعية العدالة الإجرائية والعدالة الأخلاقية -0.263 و -0.370-237 على التوالي مما يدل على وجود تأثير على تهكم الموظف، وهي دالة إحصائية عند مستوي معنوية *** و *** وهي عند مستوي الدلالة المقبول 0.05 أي تم قبول جزئي للفرضية.

ت- وجود علاقة ارتباط مباشر ذي دلالة معنوية بين أبعاد العدالة التنظيمية (عدالة توزيعية، عدالة الإجراءات، عدالة تعاملات، عدالة الأخلاقية) والعاطفة بالمصارف العراقية.

الشكل (4/18) العلاقة بين العدالة التنظيمية والعاطفة



المصدر : التحليل الاحصائي للبيانات بأستخدام Amos

1. مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة لاختبار الفرضية.

الجدول (4/28) مؤشرات جودة النموذج

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	338.130	--	--
DF	94	--	--
CMIN/DF	3.597	Between 1 and 3	Acceptable
CFI	1.000	>0.95	Excellent
SRMR	0.073	<0.08	Excellent
RMSEA	0.103	<0.06	Terrible
PClose	0.000	>0.05	Terrible

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة، وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تمت مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح، والجدول التالي قيم تحليل المسار.

الجدول رقم (4/29) قيم معاملات المسار لمتغيرات الدراسة وفق النموذج الهيكلي

	العلاقة	ابعاد الدراسة	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
العاطفة	<---	العدالة الإجرائية	.216	.095	2.280	**	par-18
العاطفة	<---	العدالة الأخلاقية	.344	.110	.038	*	par-19
العاطفة	<---	العدالة التوزيعية	.536	.123	4.350	***	par-20
العاطفة	<---	عدالة التعاملات	.006	.057	.112	*	par-21

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي.

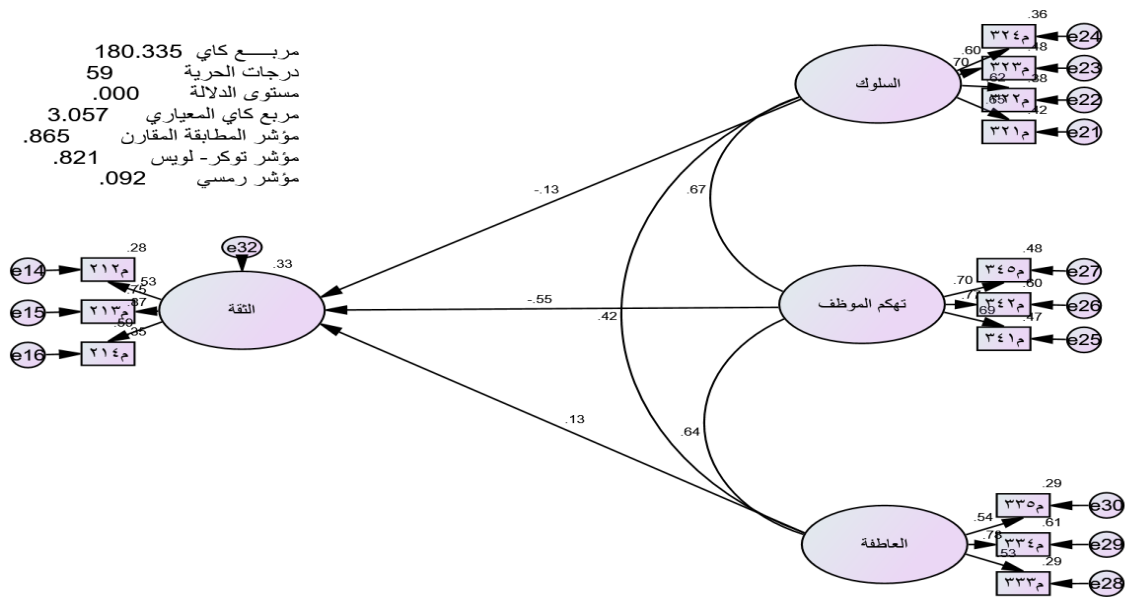
بيانات الجدول (4/29) تشير إلى أن العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية والعدالة الأخلاقية تؤثر على العاطفة، وعدالة التعاملات لا تؤثر على الثقة لأن قيم معاملات المسار لها كانت 0.006. أي أقل من المستوى المطلوب، تم قبول الفرضية بشكل جزئي، ومن خلال استعراض النتائج السابقة من الجداول أعلاه يتضح الآتي، وجود تأثير إيجابي معنوي غير مباشر لبعدها العدالة التعاملات على التهكم التنظيمي (العاطفة وتهكم الموظف والسلوك) حيث بلغت هذه التأثيرات على التوالي (.006,.093,.063)

من خلال ما سبق يمكن قبول صحة الفرضية الرئيسية الثانية، وما تفرع عنها من فروض فرعية بصورة جزئية وقد أثبت التحليل الاحصائي ان العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة الأخلاقية) لها تأثير على التهكم التنظيمي، ورفضه بالنسبة لبعد عدالة التعاملات لا تؤثر على التهكم التنظيمي.

ثالثاً: الفرضية الرئيسية الثالثة : توجد علاقة تأثير مباشرة ذات دلالة معنوية بين التهكم التنظيمي(تهكم اعتقاد، تهكم عاطفي، تهكم سلوكي، تهكم الموظف) رأس المال الاجتماعي في المصارف العراقية. ويتفرع منها:

أ- وجود علاقة تأثير مباشرة ذات دلالة معنوية بين التهكم التنظيمي(تهكم اعتقاد،تهكم عاطفي،تهكم سلوكي، تهكم الموظف) الثقة في المصارف العراقية، وكما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (4/19) العلاقة بين التهكم التنظيمي والثقة



المصدر : التحليل الاحصائي للبيانات باستخدام Amos

1. مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة لاختبار الفرضية

الجدول (4/30) مؤشرات جودة النموذج

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	180.335	--	--
DF	59	--	--
CMIN/DF	3.057	Between 1 and 3	Acceptable
CFI	1.000	>0.95	Excellent
SRMR	0.078	<0.08	Excellent
RMSEA	0.092	<0.06	Terrible
PClose	0.000	>0.05	Terrible

لمصدر : نتائج التحليل الاحصائي.

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة، وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحاسب أصغر من مستوى الدلالة المعتد (0.05) والعكس صحيح، والجدول التالي قيم تحليل المسار.

الجدول رقم (4/31) قيم معاملات المسار لمتغيرات الدراسة وفق النموذج الهيكلي

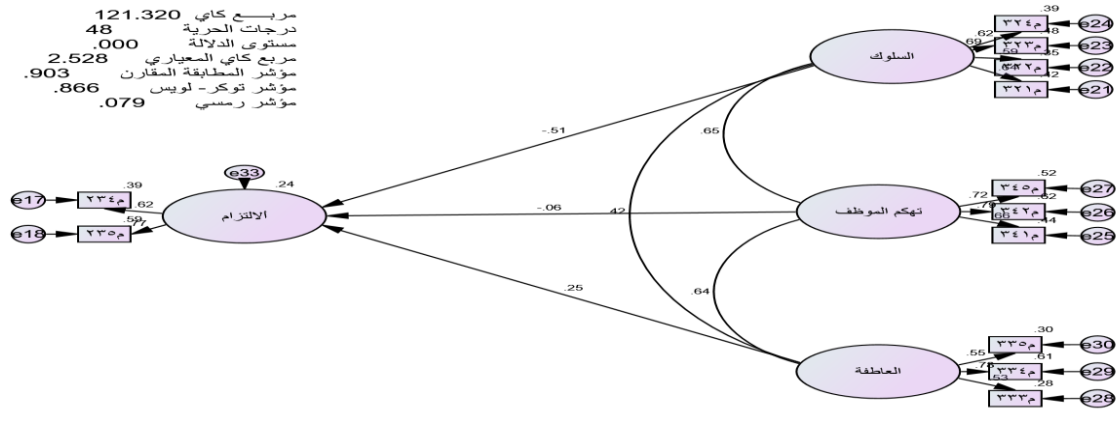
العلاقة	ابعاد الدراسة	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
الثقة	العاطفة	298	.096	1.028	*	par-10
الثقة	تهكم-الموظف	.276	.089	-3.116	***	par-11
الثقة	السلوك	.366	.063	-1.045	*	par-12

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي

بيانات الجدول (4/31) تشير إلى أن تهكم الموظف والعاطفة والسلوك تؤثر على الثقة، وهي دالة إحصائية عند مستوي معنوية *** وهي عند مستوي الدلالة المقبول 0.05 أي تم قبول الفرضية.

ث- وجود علاقة ارتباط مباشرة ذات دلالة معنوية بين التهكم التنظيمي (تهكم اعتقاد، تهكم عاطفي، تهكم سلوكي، تهكم الموظف) الالتزام في المصارف العراقية.

الشكل رقم (4/19) العلاقة بين التهكم التنظيمي والالتزام



المصدر : التحليل الاحصائي للبيانات بأستخدام Amos

1. مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة لاختبار الفرضية. الجدول رقم (4/32) مؤشرات جودة النموذج

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	121.320	--	--
DF	48	--	--
CMIN/DF	2.528	Between 1 and 3	Excellent
CFI	1.000	>0.95	Excellent
SRMR	0.065	<0.08	Excellent
RMSEA	0.079	<0.06	Acceptable
PClose	0.004	>0.05	Terrible

لمصدر : نتائج التحليل الاحصائي.

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو منقطعة، وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تمت مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة

مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح، والجدول التالي قيم تحليل المسار.

الجدول رقم (4/33) قيم معاملات المسار لمتغيرات الدراسة وفق النموذج الهيكلي

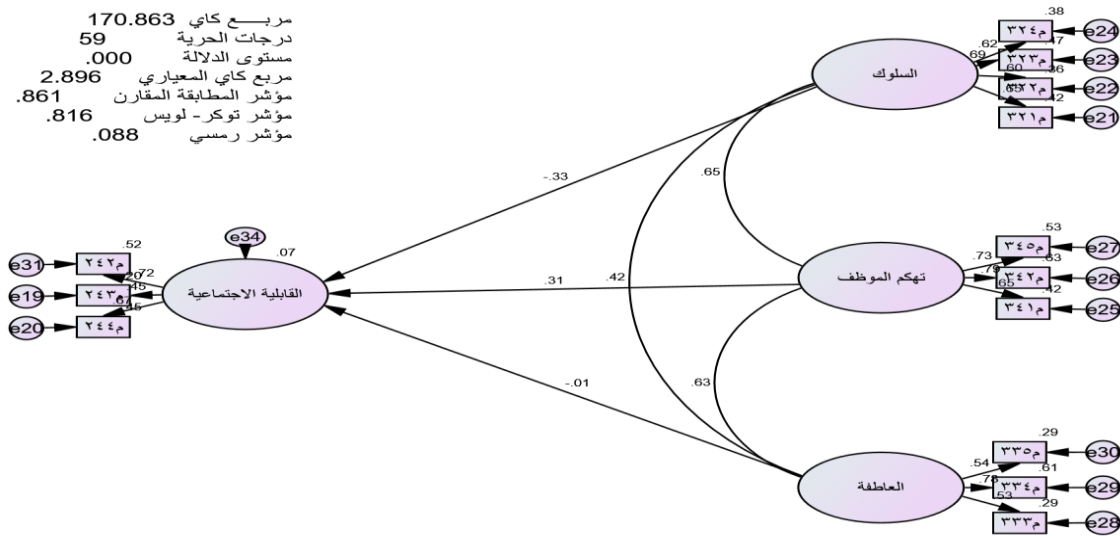
	العلاقة	ابعاد الدراسة	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
الالتزام	<---	العاطفة	.218	.124	1.757	**	par-9
الالتزام	<---	تهكم-الموظف	.333	.097	-.341	*	par-10
الالتزام	<---	السلوك	.286	.093	3.075	***	par-11

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي:

بيانات الجدول (4/33) تشير إلى أن السلوك والعاطفة و تهكم الموظف تؤثر على الالتزام وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05، أي تم قبول الفرضية.

ب- وجود علاقة ارتباط مباشرة ذات دلالة معنوية بين التهكم التنظيمي(تهكم اعتقاد،تهكم عاطفي،تهكم سلوكي، تهكم الموظف) القابلية الاجتماعية في المصارف العراقية.

الشكل (4/20) العلاقة بين التهكم التنظيمي والقابلية الاجتماعية



المصدر : التحليل الاحصائي للبيانات باستخدام Amos

1. مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة.

الجدول (4/34) مؤشرات جودة النموذج

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	170.863	--	--
DF	59	--	--
CMIN/DF	2.896	Between 1 and 3	Excellent
CFI	1.000	>0.95	Excellent
SRMR	0.075	<0.08	Excellent
RMSEA	0.088	<0.06	Terrible
PClose	0.000	>0.05	Terrible

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي.

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو منقطعة، وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تمت مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح، والجدول التالي قيم تحليل المسار.

الجدول رقم (4/35) قيم معاملات المسار لمتغيرات الدراسة وفق النموذج الهيكلي

العلاقة	ابعاد الدراسة	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
القابلية-الاجتماعية	العاطفة	.206	.135	-.046	*	par-10
القابلية-الاجتماعية	تهكم-الموظف	.210	.119	1.760	*	par-11
القابلية-الاجتماعية	السلوك	.210	.093	-2.252	***	par-12

لمصدر : نتائج التحليل الاحصائي.

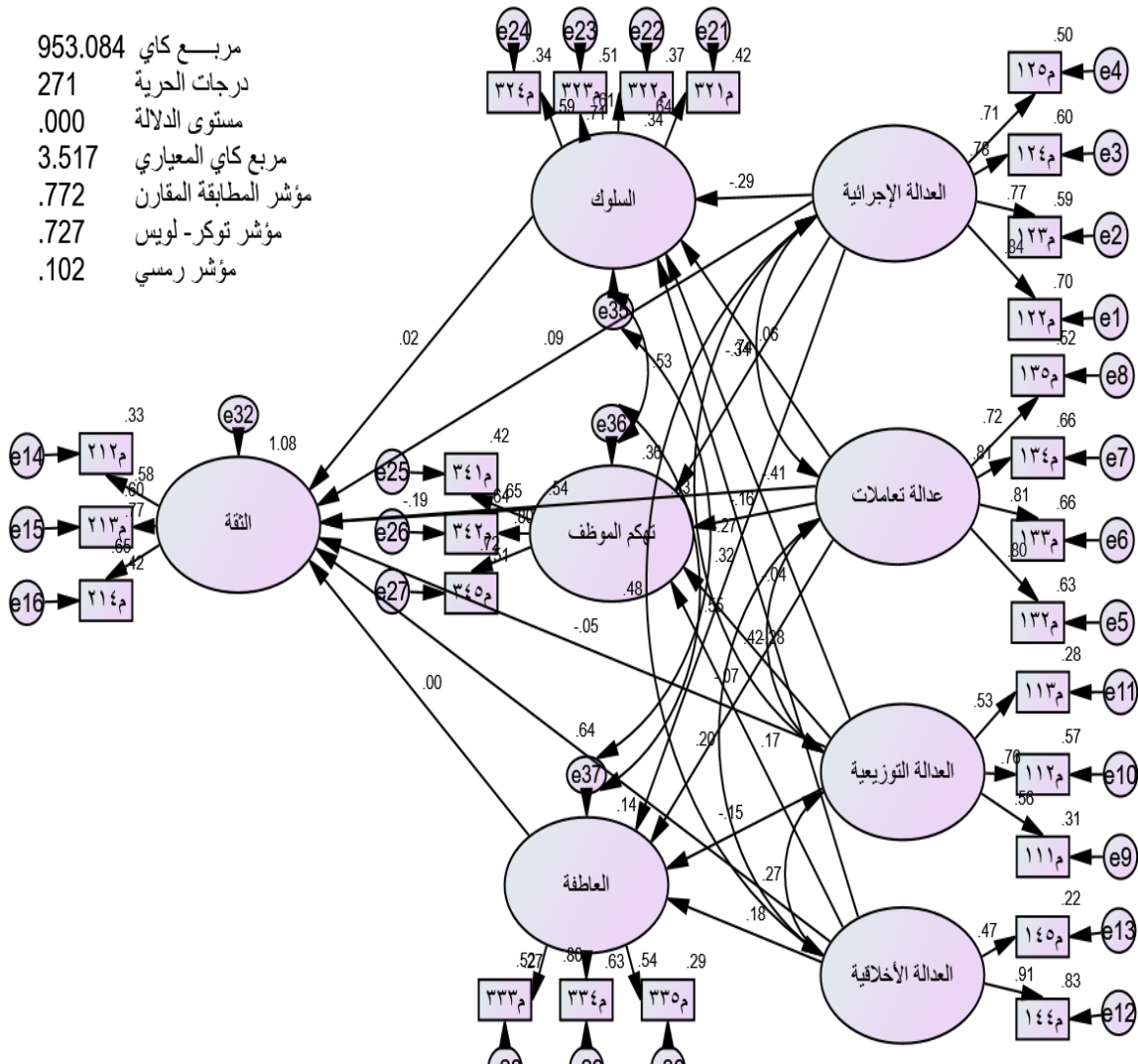
بيانات الجدول (4/35) تشير إلى أن العاطفة وتهكم الموظف السلوك تؤثر على القابلية الاجتماعية، وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية *** وهي عند مستوى الدلالة المقبول 0.05. أي تم قبول الفرضية.

ومن خلال ما سبق يمكن قبول صحة الفرض الرئيس الثالث بوجود علاقة تأثير مباشر ذات دلالة معنوية بين التهكم التنظيمي (العاطفة، تهكم الموظف، السلوك) ورأس المال الاجتماعي (الثقة، الالتزام، القابلية الاجتماعية) في المصارف العراقية.

رابعاً : الفرضية الرئيسية الرابعة: وجود علاقة تأثير مباشرة ذات دلالة معنوية بين العدالة التنظيمية (عدالة توزيعية، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات، عدالة اخلاقية) ورأس المال الاجتماعي بتوسيط التهكم التنظيمي(تهكم اعتقاد،تهكم عاطفي،تهكم سلوكي، تهكم الموظف) في المصارف العراقية. ويتفرع منها:

أ- وجود علاقة تأثير مباشرة ذات دلالة معنوية بين العدالة التنظيمية (عدالة توزيعية، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات، عدالة الأخلاقية) والثقة بتوسيط التهكم التنظيمي(تهكم اعتقاد،تهكم عاطفي،تهكم سلوكي، تهكم الموظف) في المصارف العراقية، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (4/21) العلاقة بين العدالة التنظيمية والثقة بتوسيط التهكم التنظيمي



المصدر : التحليل الاحصائي للبيانات باستخدام Amos

1. مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة لاختبار الفرضية

الجدول (4/36) مؤشرات جودة النموذج

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	953.084	--	--
DF	271	--	--
CMIN/DF	3.517	Between 1 and 3	Acceptable
CFI	1.000	>0.95	Excellent
SRMR	0.076	<0.08	Excellent
RMSEA	0.102	<0.06	Terrible
PClose	0.000	>0.05	Terrible

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي:

بهدف الكشف عن التهكم التنظيمي يتوسط العلاقة الإيجابية بين العدالة التنظيمية والثقة، حيث تم استخدام تحليل المسار (Path analysis) حيث يتم في البداية التحقق من بعض الشروط لاختبار الدور الوسيط والتي صحيحة في الخطوات التالية (1) وجود أثر معنوي ذي دلالة إحصائية للمتغير المستقل على المتغير التابع (2) وجود إثر معنوي ذي دلالة إحصائية للمتغير المستقل على المتغير الوسيط (3) وجود أثر معنوي ذي دلالة إحصائية للمتغير المستقل والمتغير الوسيط على المتغير التابع. والجدول التالي يوضح نتائج اختبار المتغير الوسيط بعد التحقق من تلك الشروط.

الجدول رقم (4/37) قيم معاملات المسار لمتغيرات الدراسة وفق النموذج الهيكلي

	العلاقة	ابعاد الدراسة	Estimate	S.E.	C.R.	P
السلوك	<---	العدالة-الإجرائية	.251	.136	-1.853	*
السلوك	<---	عدالة-التعاملات	.067	.156	.428	*
السلوك	<---	العدالة-التوزيعية	.693	.190	-3.647	***
السلوك	<---	العدالة-الأخلاقية	.043	.096	-.448	*
تهكم-الموظف	<---	العدالة-الإجرائية	.287	.126	-2.277	**
تهكم-الموظف	<---	عدالة-التعاملات	.180	.143	-1.255	*

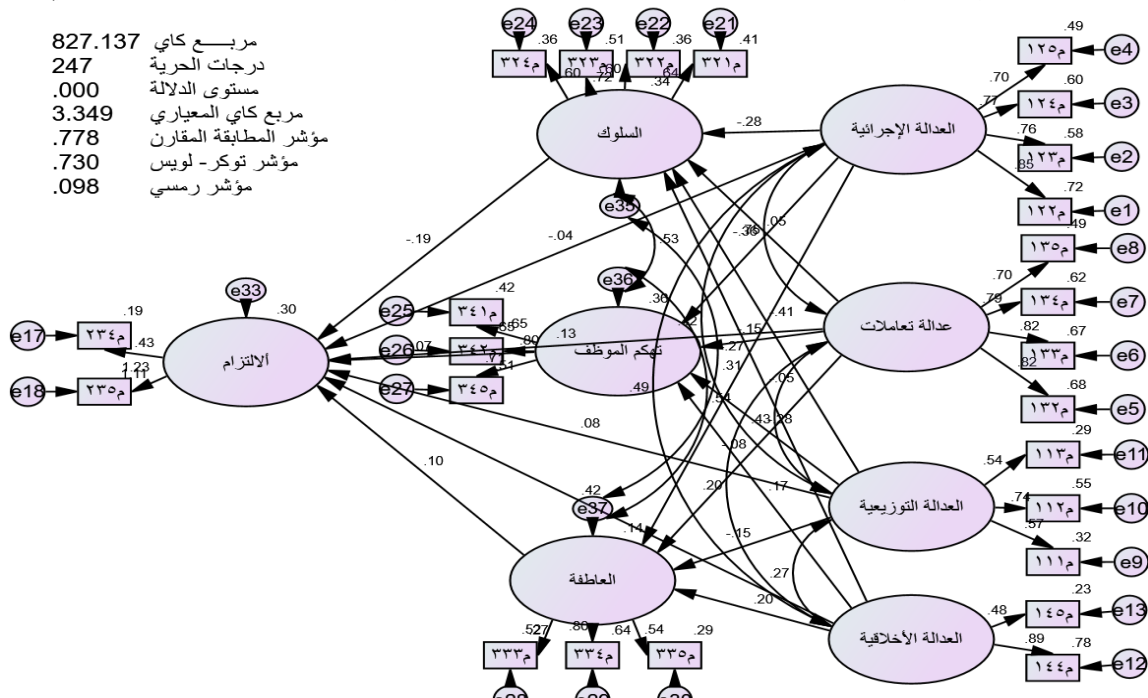
تهكم-الموظف	<---	العدالة-التوزيعية	.448	.162	-2.770	***
العاطفة	<---	العدالة-الإجرائية	.149	.096	-1.547	*
العاطفة	<---	عدالة-التعاملات	.053	.109	-.489	*
العاطفة	<---	العدالة-التوزيعية	.165	.117	-1.408	*
تهكم-الموظف	<---	العدالة-الأخلاقية	.159	.092	1.735	*
العاطفة	<---	العدالة-الأخلاقية	.197	.071	1.659	*
الثقة	<---	العدالة-الإجرائية	.344	.060	.728	*
الثقة	<---	عدالة-التعاملات	.344	.068	5.082	***
الثقة	<---	العدالة-التوزيعية	.249	.067	-.724	*
الثقة	<---	العدالة-الأخلاقية	.353	.074	4.786	***
الثقة	<---	العاطفة	.204	.064	.631	*
الثقة	<---	تهكم-الموظف	.108	.062	-1.740	*
الثقة	<---	السلوك	.012	.049	.254	*

لمصدر : نتائج التحليل الاحصائي.

بيانات الجدول (4/37) تشير إلى أن التهكم التنظيمي يتوسط العلاقة ولكن بشكل جزئي بين كل من (العدالة الإجرائية وعدالة التعاملات والعدالة التوزيعية والعدالة الأخلاقية) على الثقة لأن مستوى المعنوية كان عند المستوى المقبول لذلك أنت دالة احصائياً عند مستوى معنوية 0.05.

ب- وجود علاقة تأثير مباشرة ذات دلالة معنوية بين العدالة التنظيمية (عدالة توزيعية، عدالة الإجراءات، عدالة تعاملات، عدالة اخلاقية) والالتزام بتوسيط التهكم التنظيمي (تهكم اعتقاد، تهكم عاطفي، تهكم سلوكي، تهكم الموظف) في المصارف العراقية كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (4/22) العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام بتوسيط التهكم التنظيمي



المصدر : التحليل الاحصائي للبيانات بأستخدام Amos

1. مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التباين للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة لاختبار الفرضية

الجدول رقم (4/38) مؤشرات جودة النموذج

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	827.137	--	--
DF	247	--	--
CMIN/DF	3.349	Between 1 and 3	Acceptable
CFI	0.778	>0.95	Need More DF
SRMR	0.079	<0.08	Excellent
RMSEA	0.098	<0.06	Terrible
PClose	0.000	>0.05	Terrible

لمصدر : نتائج التحليل الاحصائي.

يهدف الكشف عن التهمك التنظيمي بتوسط العلاقة الإيجابية بين العدالة التنظيمية والالتزام، حيث تم استخدام تحليل المسار (Path analysis) حيث يتم في البداية التحقق من بعض الشروط لاختبار الدور الوسيط والتي صحيحة في الخطوات التالية (1) وجود أثر معنوي ذي دلالة إحصائية للمتغير المستقل على المتغير التابع (2) وجود إثر معنوي ذي دلالة إحصائية للمتغير المستقل على المتغير الوسيط (3) وجود أثر معنوي ذي دلالة إحصائية للمتغير المستقل والمتغير الوسيط على المتغير التابع. والجدول التالي يوضح نتائج اختبار المتغير الوسيط بعد التحقق من تلك الشروط.

الجدول رقم (4/39) قيم معاملات المسار لمتغيرات الدراسة وفق النموذج الهيكلي

	العلاقة	ابعاد الدراسة	Estimate	S.E.	C.R.	P
السلوك	<---	العدالة-الإجرائية	.239	.138	1.737	*
السلوك	<---	عدالة-التعاملات	.054	.154	.353	*
السلوك	<---	العدالة-التوزيعية	.677	.186	3.645	***
السلوك	<---	العدالة-الأخلاقية	.248	.104	.464	*
تهكم-الموظف	<---	العدالة-الإجرائية	.296	.129	2.291	**
تهكم-الموظف	<---	عدالة-التعاملات	.158	.142	1.108	*
تهكم-الموظف	<---	العدالة-التوزيعية	.440	.159	2.769	***

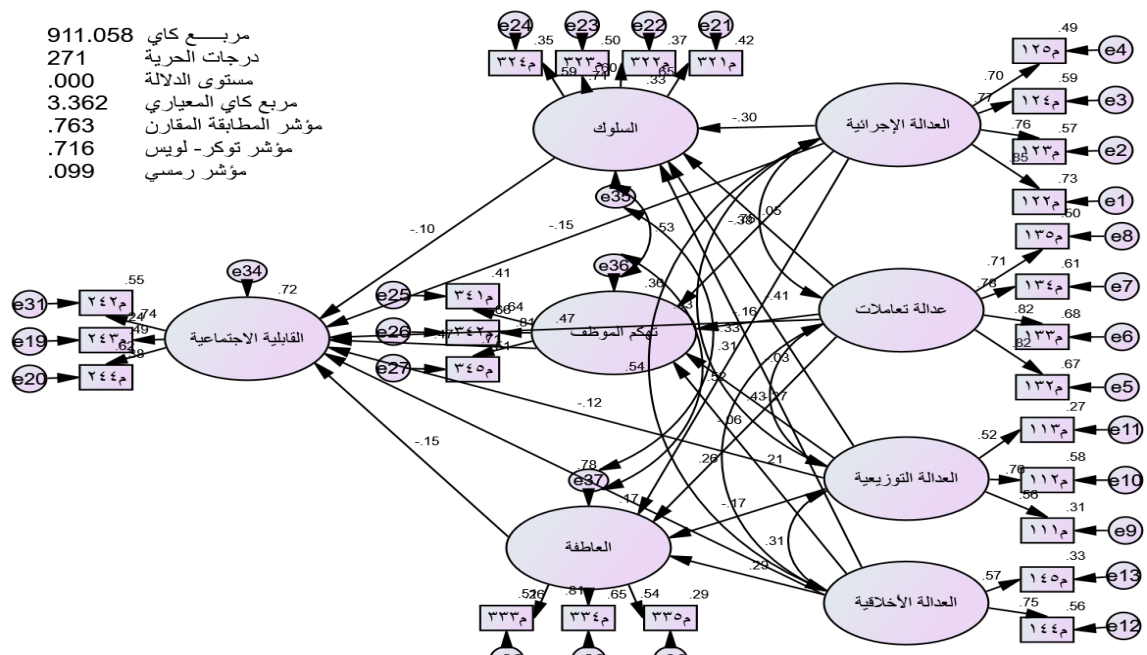
العاطفة	<---	العدالة-الإجرائية	.201	.098	1.498	*
العاطفة	<---	عدالة-التعاملات	.056	.107	.524	*
العاطفة	<---	العدالة-التوزيعية	.262	.114	1.412	*
تهكم-الموظف	<---	العدالة-الأخلاقية	.270	.102	1.670	**
العاطفة	<---	العدالة-الأخلاقية	.228	.078	1.640	*
الالتزام	<---	العدالة-الإجرائية	.213	.046	.294	*
الالتزام	<---	عدالة-التعاملات	.057	.048	1.180	*
الالتزام	<---	العدالة-التوزيعية	.248	.055	.885	*
الالتزام	<---	العدالة-الأخلاقية	.205	.067	2.534	**
الالتزام	<---	العاطفة	.260	.055	1.093	*
الالتزام	<---	تهكم-الموظف	.227	.078	.549	*
الالتزام	<---	السلوك	.374	.085	1.644	*

لمصدر : نتائج التحليل الاحصائي.

بيانات الجدول (4/39) تشير إلى أن التهكم التنظيمي يتوسط العلاقة ولكن بشكل جزئي لكل من (العدالة الإجرائية وعدالة التعاملات والعدالة التوزيعية والعدالة الاخلاقية) على الالتزام لان مستوى المعنوية كان اكبر من المستوى المقبول لذلك أتت غير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05.

ت- وجود علاقة تأثير مباشرة ذات دلالة معنوية بين العدالة التنظيمية (عدالة توزيعية، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات، عدالة الأخلاقية) القابلية الاجتماعية بتوسيط التهكم التنظيمي (تهكم اعتقاد، تهكم عاطفي، تهكم سلوكي، تهكم الموظف) في المصارف العراقية كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (4/23) العلاقة بين العدالة التنظيمية والقابلية الاجتماعية بتوسيط التهكم التنظيمي



المصدر : التحليل الاحصائي للبيانات بأستخدام Amos

1. مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة لاختبار الفرضية

الجدول (4/40) مؤشرات جودة النموذج

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	911.058	--	--
DF	271	--	--
CMIN/DF	3.362	Between 1 and 3	Acceptable
CFI	1.000	>0.95	Excellent
SRMR	0.075	<0.08	Excellent
RMSEA	0.099	<0.06	Terrible
PClose	0.000	>0.05	Terrible

مصدر : نتائج التحليل الاحصائي.

يهدف الكشف عن التهمك التنظيمي بتوسط العلاقة الإيجابية بين العدالة التنظيمية والقابلية الاجتماعية، حيث تم استخدام تحليل المسار (Path analysis) حيث يتم في البداية التحقق من بعض الشروط لاختبار الدور الوسيط والتي صحيحة في الخطوات التالية (1) وجود أثر معنوي ذي دلالة إحصائية للمتغير المستقل على المتغير التابع (2) وجود إثر معنوي ذي دلالة إحصائية للمتغير المستقل على المتغير الوسيط (3) وجود أثر معنوي ذي دلالة إحصائية للمتغير المستقل والمتغير الوسيط على المتغير التابع. والجدول التالي يوضح نتائج اختبار المتغير الوسيط بعد التحقق من تلك الشروط.

الجدول رقم (4/41) قيم معاملات المسار لمتغيرات الدراسة وفق النموذج الهيكلي

	العلاقة	ابعاد الدراسة	Estimate	S.E.	C.R.	P
السلوك	<---	العدالة-الإجرائية	.253	.144	1.754	*
السلوك	<---	عدالة-التعاملات	.060	.156	.386	*
السلوك	<---	العدالة-التوزيعية	.691	.192	3.602	***
السلوك	<---	العدالة-الأخلاقية	.232	.145	.221	*
تهكم-الموظف	<---	العدالة-الإجرائية	.307	.132	2.319	**
تهكم-الموظف	<---	عدالة-التعاملات	.163	.142	1.151	*
تهكم-الموظف	<---	العدالة-التوزيعية	.437	.161	2.713	***

العاطفة	<---	العدالة-الإجرائية	.201	.102	1.773	*
العاطفة	<---	عدالة-التعاملات	.040	.107	.371	*
العاطفة	<---	العدالة-التوزيعية	.206	.117	1.510	*
تهكم-الموظف	<---	العدالة-الأخلاقية	.236	.137	1.723	*
العاطفة	<---	العدالة-الأخلاقية	.220	.109	2.028	*
القابلية-الاجتماعية	<---	العدالة-الإجرائية	.283	.115	.725	*
القابلية-الاجتماعية	<---	عدالة-التعاملات	.342	.115	2.971	***
القابلية-الاجتماعية	<---	العدالة-التوزيعية	.132	.133	.986	*
القابلية-الاجتماعية	<---	العدالة-الأخلاقية	.618	.152	4.070	***
القابلية-الاجتماعية	<---	العاطفة	.151	.132	1.143	*
القابلية-الاجتماعية	<---	تهكم-الموظف	.327	.122	2.676	**
القابلية-الاجتماعية	<---	السلوك	.063	.096	.656	*

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي:

بيانات الجدول (4/41) تشير إلى أن التهكم التنظيمي يتوسط العلاقة ولكن بشكل جزئي بين كل من (العدالة الإجرائية وعدالة التعاملات والعدالة التوزيعية والعدالة الأخلاقية) على القابلية الاجتماعية لان ومستوى المعنوية كان المستوي المقبول لذلك أتت دالة احصائياً عند مستوى معنوية 0.05.

من خلال استعراض النتائج السابقة من الجداول السابقة:

1. وجود تأثير ايجابي معنوي غير مباشر لبعد عدالة التعاملات والعدالة الاخلاقية على القابلية الاجتماعية عبر متغير السلوك حيث بلغت هذه التأثيرات على التوالي (.032،.043،.063،.04).

2. وجود تأثير ايجابي معنوي غير مباشر لبعد العدالة التوزيعية والإجرائية على القابلية الاجتماعية عبر متغير العاطفة حيث بلغت هذه التأثيرات على التوالي (.132،.083،.151) على التوالي.

وتم حساب هذا التأثيرات من خلال الطريقة التي أوصى بها (SOBEL 1986) بأن يتم ضرب التأثير غير المباشر لكل مسار من خلال ضرب المعاملات المعيارية للمسارات المباشرة المكونة لهذا المسار غير المباشر.

ومن خلال ما سبق يمكن قبول صحة الفرضية للفرض الرئيسي الرابع، وما تفرع عنه من فروض فرعية بصورة جزئية والتي أثبت التحليل الإحصائي أن التهكم التنظيمي كمتغير وسيط يؤدي إلى الأثر الايجابي المعنوي لبعد العدالة التنظيمية (العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية والعدالة الأخلاقية) كمتغير مستقل على رأس المال الاجتماعي (الثقة والالتزام والقابلية الاجتماعية) كمتغير تابع، ورفضه بالنسبة لبعد عدالة التعاملات الذي أثبت التحليل الإحصائي أن التهكم التنظيمي كمتغير وسيط لا يؤدي إلى دعم وتقوية الأثر الإيجابي المعنوي

له لبعء عءالة الءعاملاء العءالة الءنظلملة كمءغير مسءقل على رأس المال الاءءماعل (الءءة واللاءزام والقابللة الاءءماعلة) كمءغير ءابع.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

النتائج والتوصيات

المقدمة:

يحتوي هذا الفصل على ملخص من نتائج الدراسة ثم مناقشة نتائج الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة من حيث مناقشة وتفسير أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية في ضوء الفروض الرئيسية والفرعية التي بنيت عليها الدراسة، وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسات السابقة في هذا المجال، بالإضافة إلى تقديم مجموعة من التوصيات بالإضافة إلى الدراسات المستقبلية.

أولاً: ملخص النتائج :

1. يوجد علاقة تأثير بشكل جزئي ذات دلالة معنوية بين العدالة التنظيمية(،عدالة الإجراءات،عدالة التعاملات،عدالة الأخلاقية) و رأس المال الاجتماعي المتمثل ب(الثقة، الالتزام، القابلية الاجتماعية) في المصارف العراقية،في حين بعد العدالة التوزيعية لا يؤثر على رأس المال الاجتماعي في المصارف العراقية.

2. يوجد علاقة تأثير بشكل جزئي ذات دلالة معنوية بين العدالة التنظيمية المتمثلة ب (عدالة توزيعية، عدالة الإجراءات، الأخلاقية) والتهكم التنظيمي في المصارف العراقية، في حين بعد عدالة التعاملات لا يؤثر على التهكم التنظيمي في المصارف العراقية.

3. توجد علاقة تأثير مباشرة ذات دلالة معنوية بين التهكم التنظيمي(تهكم عاطفي، تهكم سلوكي، تهكم الموظف) رأس المال الاجتماعي في المصارف العراقية.

4. توجد علاقة تأثير بشكل جزئي ذات دلالة معنوية بين العدالة التنظيمية (عدالة توزيعية، عدالة الإجراءات،عدالة التعاملات، عدالة اخلاقية) ورأس المال الاجتماعي بتوسيط التهكم التنظيمي(تهكم عاطفي،تهكم سلوكي، تهكم الموظف) في المصارف العراقية، في حين بعد عدالة التعاملات ورأس المال الاجتماعي لا يتوسط التهكم التنظيمي في المصارف العراقية.

ثانياً:مناقشة نتائج الدراسة :

1. مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرض الرئيسي الأول :

اختبر هذا الفرض أثر أبعاد العدالة التنظيمية المدركة المتمثلة ب (عدالة توزيعية، عدالة الإجراءات،عدالة التعاملات،عدالة الأخلاقية) على رأس المال الاجتماعي وقد اسفرت نتائج تحليل المسار عن قبول صحة هذا الفرض جزئياً، حيث ثبت وجود أثر لبعد عدالة الإجراءات وعدالة التعاملات وعدالة الأخلاقية على رأس المال الاجتماعي لعينة الدراسة، ولم يحقق بعد العدالة التوزيعية هذا الأثر على رأس المال الاجتماعي ويمكن ارجاع السبب إلى أن لإحساس

العاملين بعدم عدالة توزيع المكافآت مقارنة بما بذلوه من جهد، أن يخلق نوعاً من التوتر في العلاقات بين العاملين من جهة ; وبين العاملين والإدارة من جهة أخرى ويؤدي عدم تحقيق العدالة التنظيمية في جانبها التوزيعي إلى تخوف العاملين من عمليات التغيير التنظيمي وتمثل الحالات الآتية مجموعة العوامل التي تزيد من توقعات العاملين بعدم العدالة التوزيعية من خلال تسريح من العمل و فقدان الوظيفة بسبب إعادة تنظيم و زيادة المواجهة والصراع مع زملاء العمل وأيضا تخصيص أعمال غير مرغوب فيها، وبناء على ما تقدم فقد يكون هذا الاعتقاد هو سبب عدم ظهور لبعد العدالة التوزيعية في معادلة المسار على رأس المال الاجتماعي، والدراسة الحالية تختلف مع دراسة (صبري 2012) والتي توصلت إلى وجود أثر معنوي لأبعاد العدالة التنظيمية على المستوى الكلي وعلى مستوى أبعادها في مستوى رأس المال الاجتماعي وهذا يعني كلما زاد شعور الموظفين بالعدالة التنظيمية سيزيد من تعزيز وتنمية رأس المال الاجتماعي، وأيضا دراسة (العبيدي، 2012، ص95) والتي توصلت ان تأثير ابعاد العدالة على ابعاد الالتزام التنظيمي كان واضحا حيث اظهرت النتائج وجود تأثير معنوي بين بعد عدالة التوزيع والولاء التنظيمي، اما تأثير هذا البعد مع بعد المسؤولية فيعد معنوياً فكلما ادرك العاملين العدالة والمساواة في توزيع الموارد في المنظمة المبحوثة ازدادت ميلهم الى تحمل المسؤولية بشكل كبير، اما تأثير العدالة التوزيعية على رغبة العاملين بالعمل فقد كان معنوياً وتؤكد هذه النتائج وجود تأثير للعدالة التوزيعية على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل في المنظمة، اما تأثير العدالة التوزيعية على ايمان العاملين بالمنظمة فقد كان ضعيفاً نتيجة لوجود عوامل اخرى غير العدالة التوزيعية تؤثر على العاملين وتولد لديهم شعوراً بالانتماء، فقد أظهرت دراسة (دراوشه، 2017، ص386) والتي توصلت أن هناك العلاقة ارتباطيه بين العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس ينبغي أن تكون موجبة، ذلك لأن الثقة التنظيمية لدى الأعضاء مرتبطة بالممارسات الإدارية للإدارة والقادة، فكلما كانت أكثر عدالة كان العاملين أكثر ثقة بأنفسهم وعملهم و مؤسساتهم، وزادت الرغبة لديهم في العمل بكل جدٍ لتطوير أنفسهم أكاديمياً ومهنياً، من أجل تطوير مؤسساتهم من خلال زيادة كفاءتهم العملية والإنتاجية.

2. مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرض الرئيس الثاني :

اختبر هذا الفرض أثر العدالة التنظيمية المدركة المتمثلة ب (العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية عدالة التعاملات والعدالة الأخلاقية) على التهكم التنظيمي، وقد أسفرت نتائج تحليل المسار عن قبول صحة هذا الفرض جزئياً، حيث ثبت وجود أثر لبعد عدالة الإجراءات والعدالة التوزيعية والعدالة الأخلاقية على التهكم التنظيمي لعينة الدراسة، ولم يحقق بعد عدالة التعاملات هذا الأثر على التهكم التنظيمي ويمكن إرجاع السبب إلى ضعف إحساس الموظفين بالعدالة والنزاهة في

المصرف وتتمحور حول ظروف الوظيفة التي تقود الموظفين للاعتقاد بأنهم يتعرضون لظلم وعدم المساواة، وذلك أن شعور الموظف بعدم العدالة يؤثر في مستوى ولائه لمنظمته، فالموظف الذي يشعر بعدم العدالة التعاملية يكون مستوى ولائه منخفضاً، وبناء على ما تقدم فقد يكون هذا الاعتقاد هو سبب عدم الظهور لبعد عدالة التعاملات في معادلة المسار على التهكم التنظيمي و تتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (رهيو، 2014) والتي توصلت إلى أن هناك اختلافاً واضحاً في تعامل الإدارات العليا مع الأفراد العاملين ولا يقوم على اساس الاختلاف في مستويات الأداء وإنما على اعتبارات أخرى، وأيضاً تتفق دراسة (الفتلاوي، وبناي، 2015، ص21) والتي توصلت إلى وجود تأثير للعدالة التنظيمية وبشكل عكسي للتهكم التنظيمي، وهذا يعني كلما زاد ادراك التدريسيين عينه البحث للعدالة في كلياتهم كلما انخفض ذلك مستوى التهكم، وجاء البعد الأول من العدالة التنظيمية (العدالة الإجرائية) في المرتبة الأولى من حيث تأثيره على التهكم التنظيمي، وكذلك تتفق مع دراسة (Shaharruddin، 2016، p55، elt) والتي توصلت أن العدالة التنظيمية هي واحدة من أهم العوامل التي قد تتغلب على التهكم التنظيمي، بالإضافة إلى ذلك، وُجد أن العدالة الإجرائية هي البعد الأقوى للعدالة التنظيمية الذي يرتبط سلباً بالتهكم التنظيمي وهذا يدل على أنه من بين الأبعاد الثلاثة للعدالة التنظيمية التي تم فحصها، يبدو أن العدالة الإجرائية هي أمر مهم يجب تسليط الضوء عليه في سياق البحث التهكم التنظيمي، وايضا تتفق مع دراسة (Afghan,elt,2018) والتي توصلت إلى أن أبعاد العدالة التنظيمية التوزيعية الإجرائية لها تأثير كبير على سلوك للموظفين ويؤدي إلى مزيد من سلوك العمل بنتائج عكسية وعزم الموظفين على الرحيل.

3. مناقشة وتفسير اختبار الفرض الرئيس الثالث :

اختبر هذا الفرض أثر التهكم التنظيمي المتمثل ب (العاطفة، تهكم الموظف، السلوك) على رأس المال الاجتماعي فقد أشارت نتائج تحليل المسار إلى قبول الفرض كلياً، حيث ثبت أن التهكم التنظيمي المتمثل ب (العاطفة، تهكم الموظف، السلوك) يؤثر على رأس المال الاجتماعي في المصارف العراقية، تتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (Jeongwon،Heeyoung،p524،2013) والتي توصلت أن رأس المال الاجتماعي المتمثل بالثقة والتعاون كان له تأثير مباشر على التهكم التنظيمي، وزيادة التعاون والمشاركة والالتزام من العوامل الفرعية لرأس المال الاجتماعي لها تأثير مباشر تخفيض التهكم التنظيمي، وأيضاً تتفق الدراسة الحالية مع دراسة (Ribbers,p31،2009) والتي توصلت الدراسة أن هناك علاقة ايجابية بين التهكم التنظيمي والثقة نزاهة المعاملة الشخصية التي وردت في عملية اتخاذ القرار، قوة هذه العلاقة مقارنة مع العلاقة الأولية التي تم دراستها، وكذلك تتفق مع دراسة (الفتلاوي، والسعدي، والخفاجي، 2017، ص21) والتي توصلت إلى وجود علاقة ايجابية بين

التهكم التنظيمي والتزام العاملين وهذا يشير إلى أن التهكم التنظيمي يؤثر بشكل كبير على التزام العاملين، من خلال الدور الذي يلعبه في تحسين الاداء وزيادة الكفاءة وأيضاً تتفق مع دراسة (Jeongwon, Heeyoung,p56,2013) والتي توصلت إلى أن رأس المال الاجتماعي للممرضات لقد كان له تأثير مباشر على اختزال المنظمة التهكم وزيادة الالتزام التنظيمي للممرضات، وكذلك أن التهكم والالتزام التنظيمي لها تأثير مباشر على نية دوران العمل، ولكن رأس المال الاجتماعي كان له تأثيراً كبيراً.

4. مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرض الرئيس الرابع :

اختبر هذا الفرض دور التهكم التنظيمي كمتغير وسيط في دعم وتقوية الأثر الإيجابي المعنوي الأبعاد العدالة التنظيمية المدركة كمتغير مستقل والمتمثل ب(عدالة توزيعية، عدالة الإجراءات، عدالة تعاملات، عدالة أخلاقية) على رأس المال الاجتماعي، وقد أثبت صحة الفرض جزئياً وليس كلياً حيث اشارت نتائج تحليل المسار إلى ان التهكم التنظيمي يتوسط العلاقة بين ابعاد العدالة التنظيمية المدركة المتمثلة ب(عدالة توزيعية، عدالة الإجراءات، عدالة اخلاقية) على رأس المال الاجتماعي ولم يظهر هذا الدور لبعد عدالة التعاملات الذي أثبت تحليل المسار أن التهكم التنظيمي كمتغير وسيط لا يؤثر عليها عدالة التعاملات للعدالة التنظيمية كمتغير مستقل على رأس المال الاجتماعي (الثقة والالتزام والقابلية الاجتماعية) كمتغير تابع.

ومن خلال ما أورده دراسة (دره، 2008، ص65) ودراسة (الغامدي، 2012، ص40) فيما يتعلق بنظرية الأخلاقيات والتي تنص على العوامل الأخلاقية منطلقاً من مفهوم الإنصاف والعدالة الملائمة، والنزاهة، والاتفاق، والمساواة في التوزيع، لتحقيق الفوائد البشرية وتوزيع الحصص العادلة، وعلى المديرين تفعيل هذه المبادئ من خلال ممارستهم للصلاحيات و قيامهم بالواجبات وتحملهم مسؤولية الجميع وإحساسهم بأن العمل النوعي من مسؤولية الجميع لتحقيق الأهداف والإستراتيجيات، تؤكد نظريات العدالة التنظيمية خطورة غياب أي بعد من أبعاد العدالة التنظيمية وذلك على النحو التالي :اما بالنسبة لبعد عدالة التعاملات : فقد أشارت الدراسات أن عدم مراعاة الحساسية الشخصية (المكون الأول لعدالة التعامل) يترتب عليه نشأة الصراعات التنظيمية، وزيادة الاتجاهات السلبية نحو المنظمة والعمل، كما أكدت أن التوزيعات غير المواتية يتم استقبالها بشكل أفضل من جانب العاملين عند تقديم تفسيرات منطقية لها من قبل إدارة المصرف.

الجدير بالذكر على حد علم الباحث أن الدراسات السابقة لم تربط أبعاد العدالة التنظيمية المدركة ورأس المال الاجتماعي من خلال توسيط التهكم التنظيمي، ولم يتمكن الباحث من وجود دراسات تناولت العلاقة الأمر الذي لم يمكن الباحث من إجراء المقارنه المأمولة بين نتائج

الدراسة الحالية وما توصل إليه السابقون في هذا المجال وهذا الجانب كان يمثل فجوة بحثية بالنسبة للدراسة الحالية.

5. لوحظ من خلال الوسط الحسابي المتعلق بإجابات أفراد العينة، أن هنالك اتفاق ليس بالكبير لوجود ظاهرة التهمك التنظيمي وعلى الرغم من تجاوزه الوسط الحسابي الفرضي إلا أن ليس بالمستوى العالي الذي يمكن أن يشكل ظاهرة خطيرة داخل المصارف.

6. تفتقد المصارف لذوي الخبرة المهنية والوظيفية كما تفتقد لحملة الشهادات العليا، وأن الفئة العمرية من الشباب من ذوي الخبرة المتواضعة هي الغالبة بشكل واضح والذي حمل المصارف المبحوثة إمكانيات مادية كبيرة من خلال زجهم بدورات تدريبية كثيرة للارتقاء بهم الى المستوى المطلوب من الاداء في العمل.

7. توصلت الدراسة إلى أن إدارة المصرف تشجع العاملين لديها بتعزيز الثقة بينهم لمواجهة تحديات العمل.

8. توصلت الدراسة إلى أن إدارة المصرف تحرص على تقليل نسبة الهدر في الموارد البشرية، المالية، والمستلزمات الاخرى للمتابعة والحفاظ عليها وإدامتها بشكل مستمر.

9. توصلت الدراسة إلى أن إدارة المصرف تحرص على تطبيق القرارات الإدارية على العاملين كافة بشكل منصف وبدون تفرقة.

10. تشير قيم الانحراف المعياري لعبارات العدالة التنظيمية إلى وجود قدر من الاتفاق بين الموظفين ومعرفتهم لهذا المتغير، حيث جاء الانحراف المعياري لأغلب العبارات أكبر من الواحد الصحيح مما يدل على وجود تباين بين إجابات المبحوثين.

11. إن التأثير المباشر للتهمك التنظيمي كان مرتفعاً من حيث تأثيره المباشر على رأس المال الاجتماعي لعينات الدراسة جميعها وهذا ما يدل على شعورهم بالإحباط من مكان العمل وعدم الثقة في دوافع الإدارة وانعدام العلاقات الجيدة بين الموظف ورب العمل نتيجة لشعورهم بانتهاك العقد النفسي من قبل رب العمل وعدم التساوي في مستوى التعويضات التي يحصل عليها الأفراد مقارنة بالمسؤولين الأعلى، وكذلك تعرضهم إلى الظلم والإرهاق في العمل وعدم حصولهم على فرص متساوية مع الآخرين بالترقية.

12. تشير قيم الانحراف المعياري لعبارات التهمك التنظيمي إلى وجود قدر من الاتفاق بين الموظفين ومعرفتهم لهذا المتغير، حيث جاء الانحراف المعياري لكافة عبارات التهمك التنظيمي أكبر من الواحد الصحيح مما يدل على وجود تباين بين إجابات المبحوثين.

13. اتضح أن العدالة التوزيعية تمارس تأثيراً ضعيفاً على رأس المال الاجتماعي ويعود السبب في ذلك باعتماد المصرف المعني بالدراسة على المكافآت الفردية في تحفيز العاملين مما يعد عائقاً أمام تعزيز رأس المال الاجتماعي.

ثالثاً : التأثيرات النظرية والتطبيقية للدراسة :

1. التأثيرات النظرية للدراسة :

تأتي المساهمة النظرية للدراسة من خلال تناولها الدور الوسيط للتهكم التنظيمي في العلاقة بين العدالة التنظيمية ورأس المال الاجتماعي في المصارف التجارية العراقية، والتعرف على متغيرات الدراسة بأبعادها الرئيسية، حيث أظهرت الدراسة أن العدالة التنظيمية بأبعادها (عدالة توزيعية، وعدالة إجرائية، وعدالة أخلاقية) لها تأثير ايجابي على رأس المال الاجتماعي بتوسيط التهكم التنظيمي، لا توجد دراسة سابقة ربطت بين الابعاد الثلاثة على حد علم الباحث مما يعتبر إضافة للمكتبة الأكاديمية.

2. التأثيرات التطبيقية للدراسة :

أوضحت الدراسة أن اهتمام إدارة المصارف بالعاملين والتزاماتها الأخلاقية تجاههم سوف يولد عدالة تنظيمية ويقلل التهكم التنظيمي لدى العاملين ويخلق رأس مال اجتماعي قادر على مواجهة التحديات، وكذلك يعتبر استثمار يعود عليها بزيادة الارباح ويجنبها المنازعات مع العاملين، كما يزيد من انتماء العاملين لهذه المصارف.

رابعاً : التوصيات

1. تعزيز رأس المال الاجتماعي المتمثل ب(الثقة والالتزام والقابلية الاجتماعية) من خلال تطبيق العدالة التنظيمية المدركة والمتمثلة ب (العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة الاخلاقية وعدالة التعاملات).

2. تقليل والحد من التهكم التنظيمي من خلال تطبيق ابعاد العدالة التنظيمية المدركة المتمثلة ب (العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة الأخلاقية وعدالة التعاملات).

3. تعزيز رأس المال الاجتماعي المتمثل ب(الثقة بين العاملين والإدارة والالتزام بين العاملين في العمل مقابل التزام الإدارة بتلبية احتياجاتهم والقابلية الاجتماعية) من خلال تقليل التهكم التنظيمي لدى العاملين.

4. تعزيز رأس المال الاجتماعي من خلال تطبيق العدالة التنظيمية والذي يساهم من خلالها إلى تقليل التهكم التنظيمي في أدنى مستوي لدى العاملين.

5. يجب أن تعتمد إدارة المصرف على ترقية العاملين وفق الأنظمة واللوائح المعتمدة في الرؤية الاستراتيجية بالمصرف لا على العلاقات الشخصية.

6. عقد دورات تدريبية متنوعة ومستمرة للعاملين في البنك لرفع مستوى المهارات والقدرات لديهم وأن تتلاءم هذه الدورات وطبيعة العمل في البنك.

7. اعتماد مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب وذلك لخلق حالة من التحفيز لدى العاملين للسلوك الذي يؤهلهم لبلوغ المناصب العليا.

8. على إدارة المصرف ان تضع الحلول للحد من المشكلات التي تحدث بين العاملين في مكان العمل لأنها تؤدي إلى التهكم وزيادة العدائية عند بعض الافراد مما يؤدي الى سلوكيات سلبية عدائية تجاه الأفراد العاملين في المنظمة، فقد يكون هناك بعض الافراد الذين يتمتعون بنوع من العدائية تجاه أحدهم تجاه الاخر فيجب وضعهم في أماكن عمل مختلفة.

9. ضرورة أن تدرك ادارة المصرف أن التهكم التنظيمي يمكن أن يشكل ظاهرة لها آثار سلبية على مستوى المصرف وقد تقود العاملين الى أن ينتهجوا سلوكاً تهكمياً مثل الشكوى والانتقاد الأمر الذي يؤدي الى فشل أي مبادرة تقوم بها ادارة المصرف قبل ان يتم تطبيقها.

10. على إدارة المصرف أن تتخذ أسلوب الحوار المنظم لحل المشاكل بين المرؤوسين في العمل.

11. ضرورة أن تلتزم ادارة المصرف بتطبيق نظام التعويضات وتركيزها على المعلومات التي يوفرها النظام في تحديد الأجور والرواتب والمكافآت لتحفيز العاملين لأداء مهامهم المطلوبة، في توزيع المكافآت بما يسهم في تحقيق العدالة بين العاملين، وتقليل التهكم التنظيمي.

12. يجب على ادارة المصرف أن تعزز رأس المال الاجتماعي من خلال استخدام كافة المعلومات التي يوفرها النظام عن العاملين للقيام ببناء شبكة من العلاقات بين العاملين مما يعزز المشاركة والالتزام فضلا عن بناء القابلية الاجتماعية وتقوية أواصر الثقة بين العاملين، بما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة.

13. على إدارة المصرف ان تشجع العاملين على الصراحة فيما بينهم والوضوح في التصرفات والرجوع إلى ذوي الخبرة لطلب المعلومات.

14. يوصي الباحث بأجراء الدراسات المستقبلية التالية :

1. أثر العدالة التوزيعية على رأس المال الاجتماعي.
 2. أثر عدالة التعاملات على التهكم التنظيمي.
- ج- الدور الوسيط للتهكم التنظيمي في العلاقة بين عدالة التعاملات ورأس المال الاجتماعي.

خامساً : محددات الدراسة :

تحدد هذه الدراسة في بعض المحددات كما في الآتي :

1. تقتصر الدراسة على المصارف التجارية العراقية.
2. تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وقد تم تطبيقها على عينة الدراسة بعد التأكد من صدق محتواها وثباتها.
3. أجرت الدراسة على بيانات تم جمعها خلال شهر فبراير ومارس 2018.

4. تناولت الدراسة العدالة التنظيمية من خلال (عدالة توزيعية، عدالة إجرائية، عدالة تعاملات، عدالة أخلاقية) وهذه الأبعاد قد لا تمثل كل أبعاد العدالة التنظيمية المختلفة التي تم التركيز في كثير من الدراسات السابقة.

5. تناولت الدراسة رأس المال الاجتماعي من خلال (الثقة، الالتزام، القابلية الاجتماعية) وهذه الأبعاد قد لا تمثل كل أبعاد رأس المال الاجتماعي المختلف التي تم التركيز في كثير من الدراسات السابقة.

6. تناولت الدراسة التهكم التنظيمي من خلال (العاطفة، سلوك، تهكم الموظف) وهذه الأبعاد قد لا تمثل كل أبعاد رأس المال الاجتماعي المختلف التي تم التركيز في كثير من الدراسات السابقة.

سادساً : الخلاصة :

اهتم هذا الفصل بمناقشة و تفسير النتائج التي توصلت اليها الدراسة من خلال اختبار فروض الدراسة واستعراض إسهامات العلمية والعملية، وحيث تناول الفصل البيانات الأساسية، وبيانات اختبار فرضيات ومحددات الدراسة والتوصيات والدراسات المستقبلية وأخيراً الخلاصة.

المصادر والمراجع

المصادر والمراجع

قائمة المراجع :

أولاً: المراجع العربية :

أ- الكتب:

- 1.القران الكريم.
- 2.خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2000، عمان، الأردن.
- 3.البستاني، باسل، جدلية نهج التنمية البشرية المستدامة منابع التكوين وموانع التمكين، ط1، مركز دراسات الوحدة العربية، 2009.مصر
- 4.عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2000.مصر
- 5.عمر محمد درّه، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، 2008، مصر
- 6.سعد العنزي، احمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009، الأردن.
- 7.راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، مطبعة الدار الجامعية، الإسكندرية، (2002) مصر.

ب- المجالات والدوريات:

- 1.عبد الكريم العبيدي، الملامح والاتجاهات المرافقة للسياسة النقدية في العراق، مجلة العلوم الاقتصادية والاجتماعية، العدد 8، العراق، 2011، ص3.
- 2.رنا ناصر صبري، دور العدالة التنظيمية في تنمية رأس المال الاجتماعي، مجلة الدنانير، العدد الأول، 2012.
- 3.سعد فاضل عباس الحمود، انعكاسات تبني المنهج الديمقراطي في صنع القرار على أحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، مجلة تنمية الرافدين، العدد 98، مجلد 32، 2010، العراق.
- 4.عامر علي حسين العطوي، العلاقة بين رأس المال الاجتماعي الداخلي وفاعلية المنظمة من منظور الأداء السياقي، مجلة دراسات إدارية، مجلد 3، عدد5. 2009
- 5.سهيرة محمد حوالة، هند سيد احمد الشورجي، رأس المال الاجتماعي بالتعليم، مجلة العلوم التربوية، العدد3، مجلد 2، 2014.
- 6.علي سكر عبود، العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا للموظف للعاملين، دراسة استطلاعية على عينة من المعلمين والمدرسين في مركز محافظة الديوانية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية، مجلد 14، العدد4، 2012.

7. سعدون حمود الربيعاوي، سلام سعد سريح الدراجي، أثر العدالة التنظيمية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية بتوسيط الرضا للموظف (بحث تطبيقي في مكاتب المفتشين العامين)، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد21،2016.
8. هاشم فوزي العبادي، العلاقة بين رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية جامعة الكوفة، مجلد (8)، العدد(31)،2014
9. سعد العنزي، حميد أحمد علي الملا، إطار مفاهيمي للعلاقة بين رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، مجلد (21)، العدد(84)،2015
10. أبو زيد، سعاد محمد مكي، رأس المال الاجتماعي وأهميته في دعم برامج التنمية المستدامة، 2009:
- [http:// www.libyaforum.org/archive/index.php?option=com](http://www.libyaforum.org/archive/index.php?option=com)
11. عامر علي حسين العطوي، تفسير ظاهرة التهكم التنظيمي في المنظمات من خلال الترابط البيني لعمليات العقد النفسي والاحترام الداخلي، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد14، العدد2، 2012.
12. رنا ناصر صبري، دور العدالة التنظيمية في تنمية رأس المال الاجتماعي "دراسه تحليليه، مجلة الدنانير، مجلد 1، العدد1، 2012، العراق.
13. سحر عناوي رهيو، دور العدالة التنظيمية في تقليل ظاهرة التهكم التنظيمي، مجلة المثني للعلوم الادارية والاقتصادية، مجلد 4، العدد10، 2014، العراق
14. عامر عبد الكريم الذبحاوي، العدالة التنظيمية ودورها في الحد من ممارسات الانحراف التنظيمي، مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد 49، 2018، العراق
15. حاكم جبوري علك الخفاجي، التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحقيق جودة حياة العمل، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، مجلد 14 و العدد3، 2012، العراق..حجلة
16. ساجدة مراد اسكندر، سعاد احمد مولى، العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية وعلاقتها بالشعور بالإحباط من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، مجلة كلية الاداب جامعة المستنصرية، العدد69، 2014،العراق.
17. فهمي خليفة والقطاونة، نشأت احمد الفهداوي، تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي، المجلة العربية للإدارة، المجلد (24)، العدد (2)، 2004 مصر.

18. أحمد أسماعيل عبود، رنا عزيز علي الزيدي، العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الدراسية في كلية التربية للبنات وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، مجلة أورك للعلوم الإنسانية المجلد : ٧، العدد : ٣، العراق، ٢٠١٤
19. حاكم جبوري علك الخفاجي، التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحقيق جودة حياة العمل، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، مجلد 14 و العدد3، ص6، العراق، 2012.
20. محمد عبد الحميد الطبولي، رمضان سعد كريم، ابتسام على حمزة العبار، الإحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية، مجلة نقد وتوير - العدد الثاني، 2015 ليبيا.
21. سعد فاضل عباس الحمود، انعكاسات تبني المنهج الديمقراطي في صنع القرارات على احساس العاملين بالعدالة التنظيمية، مجلة تنمية الزافدين، مجلد32، العدد98، 249، 2009، العراق.
22. محمد بوقليع، العدالة التنظيمية وأثرها في تحسين أداء العاملين، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011، الأردن.
23. علي سكر عبود، العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي للعاملين، مجلة القادسية للعلوم الإدارية الاقتصادية، مجلد 14، العدد4، 2012.
24. أشرف ماجد عابنة، قيصر علي هياجنة، لينا هاشم الواكد، مستوى العدالة التنظيمية وأثره على أداء العاملين في بنك تنمية المدن والقرى الأردني من وجهة نظر العاملين فيه، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد الثاني والعشرون، العدد الثاني، 2014
25. خالد مصطفى عطا، مها عارف، العدالة التنظيمية وأثرها في الحد من الصراع التنظيمي، مجلة كلية المأمون الجامعة، العدد23، 2014.
26. شاكر جارا الله الخشالي، أثر العدالة التنظيمية والخصائص الشخصية على الرضا والأداء الوظيفي، دراسة ميدانية في مديرية ضريبة دخل عمان، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 7، العدد 2، 2004، الأردن.
27. محمود الشنطي، الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط والعلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 23، العدد 2، 2015.

28. أنيس أحمد عبد الله، حكمت محمد فليح، حميد أنور أحمد، العدالة الإجرائية وأثرها على سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت - كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد - 4 العدد 12، 2008. العراق
29. كفاح عباس محميد، أثر العدالة التنظيمية على ضغط العمل الأكاديمي، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية المجلد 6، العدد 2، 2016، العراق.
30. علي عبد السلام عبد الدائم، دور التماثل التنظيمي في تطوير رأس المال الاجتماعي، مجلة الجامعة العراقية، مجلد 1، العدد 36، 2016، العراق.
31. سندس رضويي خوين، أساليب إدارة الصراع وأثرها في تنمية رأس المال الاجتماعي التنظيمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد السادس والأربعون، 2015.
32. إسعاف حمد، رأس المال الاجتماعي: مقارنة تنموية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 31، العدد الثالث، 2015، سوريا.
33. سعد علي العنزي، الاستثمار في رأس المال الاجتماعي دروس من تجارب الشركات العالمية الكبرى، مجلة دراسات إدارية، المجلد الأول، العدد الثاني، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، 2006. العراق
34. سلطان احمد خليف، دور رأس المال الاجتماعي لقادة التغيير في احتواء القيمة المعيقة للتغيير، مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية، مجلد 15، العدد 11، 2008.
35. عامر علي حسين العطوي، العلاقة بين رأس المال الاجتماعي الداخلي وفاعلية المنظمة من منظور الأداء السياقي، مجلة لدراسات الإدارية، المجلد 3، العدد 5، 2009.
36. عبد الناصر علك حافظ، عبد الله حكمت النقار، وفاء عدنان، الاستثمارات الفاعلة لذكاء الاعمال وفقا لمدخل رأس المال الاجتماعي، مجلة كلية الادارة والاقتصاد، مجلد 35، العدد 93، 2012.
37. سهيرة حمد حواله، هند سيد أحمد الشورجي، رأس المال الاجتماعي بالتعليم : مقوماته، مجلة العلوم التربوية، مجلد 2، العدد 3، 2014.
38. بلال كامل عودة، دور رأس المال الاجتماعي في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة جامعة الانبار، مجلد 6، العدد 11، 2014.
39. سناء عبد الرحيم سعيد، أركان عبد الله الزيايدي تأثير أبعاد رأس المال الاجتماعي في التمكين الهيكلي للعاملين، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 24، العدد 103، 2018، العراق.

40. فيصل علوان الطائي، المكتبات العامة ودورها في تنمية رأس المال الاجتماعي، مجلة جامعة كربلاء العلمية، مجلد12، العدد 1، 2014، العراق
41. حسين وليد، اعتماد التحسين المستمر كمسار لتطوير رأس المال الاجتماعي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد47، 2015، العراق
42. ميثاق هاتف الفتلاوي، صفاء سعدون السعدي، ياسمين قاسم الخفاجي، العلاقة بين التهكم التنظيمي والتزام العاملين، مجلة الغري للعلوم الادارية، مجلد 2، العدد1، 2016، العراق.
43. آرادن حاتم خضير، شهناز فاضل احمد، الدعم التنظيمي المدرك والتوافق المهني واثرها في خفض ظاهرة التهكم التنظيمي، مجلة الدنانير، مجلد 1، العدد10، 2017، العراق.
44. حميد سالم الكعبي، دور الدعم التنظيمي المدرك في تقليل التهكم التنظيمي، مجلة الإدارة والاقتصاد، مجلد 40، العدد111، 2017، العراق.
45. فارس كمال نظمي، مفهوم العدالة التنظيمية في الفكر الاجتماعي (من حمورابي إلى ماركس)، الحوار المتمدن-العدد 743، 2006 [www. Ahewar.org](http://www.Ahewar.org)
46. سناء عبد الرحيم سعيد، أركان عبد الله الزيايدي، تأثير أبعاد رأس المال الاجتماعي في التمكين الهيكلي للعاملين، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 24، العدد103، 2018، العراق.
47. غول فرحات إدارة رأس المال الاجتماعي في المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، 2011، الجزائر. ferhatghoul@yahoo.fr
- 48.
49. عامر علي حسين العطوي، اثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (10)، العدد (1)، 2007 العراق.
50. ميثاق هاتف الفتلاوي، صفاء سعدون الساعدي، العلاقة بين التهكم التنظيمي والتزام العاملين/ دراسة ميدانية على العاملين في مديرية الدفاع المدني كربلاء، مجلة العلوم الإدارية، العدد، 5، مجلد 8، 2017.
51. نجوى دراوشة، العدالة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 13، عدد 3، 73 - 88 ص ص.، 2017.

ج- الرسائل والأطاريح :

1. حامد، سعيد شعبان، أثر علاقة الفرد برئيسه وأدراكه للدعم التنظيمي كمتغيرين وسيطين على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمي، رسالة ماجستير منشورة، كلية التجارة، جامعة الأزهر، مصر، 2003، ص34
2. قيس حمد سلمان، إدارة المعرفة الشاملة وأثرها في الفاعلية التنظيمية على وفق مدخل رأس المال الفكري، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2005، العراق.
3. رغد محمد خروفة، القيادة التحويلية ودورها في تعزيز أبعاد رأس المال الاجتماعي، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد جامعة الموصل، 2013، العراق.
4. أحمد اذياب احمد، أسلوب التهكم بالقرآن الكريم، رسالة ماجستير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، 2005، الأردن
5. ثامر بن مساعد الشهلوب، مستويات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالسلوكيات المدانة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2011، ص 21.
6. سعيد بن غام الله الغانمي، مدى الالتزام بمعايير اختيار القيادات الادارية الوسطى وعلاقتها بواقع العدالة التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2012، السعودية.
7. طيف نوري عبد الحميد، العدالة التنظيمية وادراكات العاملين، دراسة ميدانية، رسالة دبلوم عالي غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2008، العراق.
8. سناء محمد عطا الدايه، درجة ممارسات مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للعدالة التنظيمية وعلاقته بالرضا الوظيفي للمعلمين، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة غزة الإسلامية، 2012.
9. ارضي عبد مقمش الشمري، إشكالية تخطيط القوى العاملة في اقطار العربية مختارة للمدة 1980 الى 1995، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة البصرة، 2012، ص45.
10. قادر محمد صبري، العدالة التنظيمية وأثرها على الرضا الوظيفي، رسالة دبلوم عالي، كلية الادارة والاقتصاد جامعة الموصل، 2009، العراق.
11. محمد بوقليح، العدالة التنظيمية وإثرها بتحسين اداء العاملين، دراسة حالة، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011، الأردن.

12. صبحي عادل خليل المولى، واقع تطبيق بعض أبعاد العدالة التنظيمية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، رسالة دبلوم عالي (غير منشورة)، 2012.
13. أسماء طه نوري الشكرجي، تأثير كل من العدالة والثقة المنظمة في الاحتراق النفسي للعاملين، دراسة استطلاعية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد، 2008، العراق.
14. الآء عبد الكريم غالب المدو، أثر التوازن التنظيمي والرضا للموظف بتوسيط العدالة التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد كلية الإدارة والاقتصاد، 2012.
15. طيف نوري عبد الحميد، العدالة التنظيمية ودراكات العاملين، رسالة دبلوم عالي غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد، 2008، ص26.
16. أسماء طه نوري الشكرجي، تأثير كل من العدالة والثقة المنظمة في الاحتراق النفسي للعاملين، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد، 2008.
17. هشام عبد الله حمد عليان، دور تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية في تعزيز رأس المال الاجتماعي، رسالة ماجستير (غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل، 2012.
18. محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي/ دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.
19. صابرين مراد أبو جاسر، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي، دراسة ميدانية بالتطبيق على وزارات السلطة الفلسطينية، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2010.
20. محمد ناصر راشد أبو سمعان، مُحددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية(من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2015.
21. ميسرة محمود الكفارنة، دور الجمعيات الأهلية في بناء رأس المال الاجتماعي في دولة فلسطين(دراسة تطبيقية اتحاد لجان العمل الزراعي في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2015.
22. أمل محمد عبد الرحمن بشير، دور العمل التطوعي في تعزيز قيم رأس المال الاجتماعي(دراسة حالة جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2016.

23. علي عبد الحسن عباس الفتلاوي، سلوكيات العمل السلبية الناشئة عن التهكم التنظيمي وانعكاسها على مرونة ممارسات الموارد البشرية، دراسة استطلاعية تحليله في عينة من جامعات الفرات الأوسط، رسالة دكتورة (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء، 2014.
24. حمد بن سلمان البدراني، ادراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2010، السعودية.
25. سعيد محمد عياض الأسمرى، مدركات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2013، السعودية.
26. سارة مهني، العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016، ص 20.
27. صابرين مراد نمر ابو جاسر، اثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على إبعاد الأداء السياقي، دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التجارة، جامعة غزة الإسلامية، فلسطين، 2010، ص 8.
28. سلامة عبدالله خلف الطعامة، العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الداخلية للشركات وسلوك المواطنة التنظيمية : العدالة التنظيمية كمتغير وسط، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2015، ص 69.
29. ألفت عبد إبراهيم أبو صافية، أثر العدالة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة غزة الإسلامية، فلسطين، 2018، ص 12.
30. سلطان فالح الأسمرى، مدركات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأمن الوظيفي، رسالة ماجستير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2014، السعودية.
31. مصطفى محمد كليان الزهيري، أثر الدعم المعلوماتي الالكتروني للموارد البشرية على العدالة التنظيمية، دراسة ميدانية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، 2015، مصر.
32. سعد فاضل عباس المحمود، العلاقة بين الأبعاد المنظمة وخصائص المنظمة الديمقراطية وانعكاساتها على ممارسة الإدارة الذاتية، دراسة تطبيقية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2007، العراق.

33. سامية خميس أبو ندا، تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخص وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، 2007، فلسطين.

34. صبحي عادل خليل المولى، واقع تطبيق بعض أبعاد العدالة التنظيمية، رسالة دبلوم عالي غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2012، العراق.

35. محمد ناصر أرشد أبو سمعان، مُحَدَدَات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة غزة الإسلامية، 2015، فلسطين

36. ميسرة محمود الكفارنة، دور الجمعيات الأهلية في بناء رأس المال الاجتماعي في دولة فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة غزة الإسلامية، 2015، فلسطين.

37. أمل محمد عبد الرحمن بشير، دور العمل التطوعي في تعزيز قيم عمل رأس المال الاجتماعي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة غزة الإسلامية، 2016، فلسطين.

38. بان عارف الخطاوي، تأثير رأس المال الاجتماعي في العمل المنظمي لتحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال العراقية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2003.

39. نور خليل إبراهيم العبيدي، بناء نموذج ادارة الاحتواء العالي في أطار معالجات تنوع الموارد البشرية ومقدرات تطوير رأس المال الاجتماعي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2010.

40. عبد الله حكمت النصار، تفوق المنظمات في أطار الربط بين رأس المال الاجتماعي ونظم إدارة المعرفة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2008.

41. علياء سعيد عباس الجوفي، تأثير جودة حياة العمل ورأس المال الاجتماعي في الأداء العالي للمنظمات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2010.

42. عبد الناصر عبد الرحمن سودان، اطار مقترح لقياس أبعاد رأس المال الاجتماعي على مشاركة المعرفة من خلال توسيط الدوافع الذاتية، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، 2017.

ثانيا: المراجع الأجنبية :

A. BOOKS:

1. Nancy, L. J., Suarez, R., & Lundy, M, **The Importance of Social Capital in Colombian Rural Agro-Enterprises**, Proceedings of the

25th International Conference of Agricultural Economists (IAAE), Durban, ,2003, South Africa

2. Dessler ,G. **Human Resource Management**, 9th Ed., Prentice Hall, New Jersey,2003,U.S.A.

3. Tas Yong Koh,at..at. **SOCIAL CAPITAL IN CONSTRUCTION PROJECTS: AN EXPLORATION**, 5th International/11th Construction Specialty Conference5 e International/11e Conférence spécialisée sur la construction, Vancouver, British Columbia ,2015.

4. Ree. Jonathan & Urmson. J.O.,(**The Concise Encyclopedia of Western Philosophy**),3th ed, Routledge Taylor & Francis Group, London, 2005.

5. Putnam,Robert,**Making Democracy Work: Civic Traditions in modern Italy**U.S.A,Princeton University Press, This book has been composed in Linotron Times Roman,1993.

6. Krings–Ernst. Dennis,(**Organizational Structure and the Disciples of the Dog. Organizational Cynicism**),Intermediate Diploma Thesis, Grin publish,2003.

7. Wookwon, Adler S., **Social Capital: Prospect for A new Concepts**, Academy of ManagementReview,Vol.27,No.1,p512,2002.

8. Burt, R.S, **Structural Holes: The Social Structure of Competition**, Cambridge, MA: Harvard university, 1992, Press

9. Proefschrift,(**Organizational Cynicism On The Nature, Antecedents, And Consequences Of Employee Cynicism Toward The Employing Organizattion**), vrijdag 12 oktober 2007 om 14.00 uur door,2007.

10. Naus, Fons, Iterson, Ad van, & Roe, Robert A., **Value incongruence, job autonomy, and organization–based self–esteem: a self– based perspective on organizational cynicism**,Edit by, Proefschrift,(**Organizational Cynicism On The Nature, Antecedents, And**

Consequences Of Employee Cynicism Toward The Employing Organization), aan de Universiteit Maastricht, 2007. Pp 37–64.

11. Simpson, Patricia A & Kaminski, Michelle, Gender, **Organizational Justice Perceptions**, and Union Organizing, 2007 e-mail: psimpso@ luc.edu

12. Wrench, Jason, Punyanunt–Carter, Narissra, & Ward Sr., Ward, (**Organizational Communication: Theory, Research, and Practice**, v. 0.0), West Virginia University press, 2001.

13. Mark Keppler, (**Management Mess–Ups: 57 pitfalls you can Avoid, And Stories of Those who didn't**), RHYW press, 2008.

B– Journals:

1. Sarah Shaharruddina, Fais Ahmad, **Cynicism in Organizations: Does Organizational Justice Matter**, International Journal of Research in Business Studies and Management, Volume 3, Issue 2, February 2016, pp 49–60.

2. Afghan, Arry, **IMPACT OF DISTRIBUTIVE AND PROCEDURAL JUSTICE ON TURNOVER INTENTION AND COUNTERPRODUCTIVE WORK BEHAVIOR :MEDIATING ROLE OF ORGANIZATIONAL CYNICISM**, Journal of Fundamental and Applied Sciences, J Fundam Appl Sci, p1651–1678, 2018, Indonesia.

3. Nair. Priya & Kamalanabhan, (**The Impact of Cynicism on Ethical intentions of Indian managers: the moderating Role of seniority**), Journal of International Business, Vol.3 No.1, 2010.

4. Cartwright, Susan, & Holmes, Nicola, (**The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism**), Human Resource Management Review ,16 ,2006.

5. Alan, Siti Zuraini Ramley., Radzi, Salleh Md & Hemdi, Mohamad Abdullah, An **Empirical Assessment Of Hotel Managers Turnover Intentions: The Impact Of Organizational Justice**, Journal of

Tourism, Hospitality & Culinary Arts, (2010).

[http://www.jthca.org/Download/pdf/V1%20IS1/01\(UTM%206x9\)1.pdf](http://www.jthca.org/Download/pdf/V1%20IS1/01(UTM%206x9)1.pdf)

6. Aylin Ozel Cahit Ali Bayraktar, **Effect of Organizational Justice on Job Satisfaction** ,Industrial Engineering in the Industry 4.0 Era, 2017.

7. Yang, S., & Farn, C, Social capital, **behavioral control, and tacit knowledge sharing—A multi-informant design**, International Journal of Information Management, No. 29., 2009.,

8. Vincenzo ,F., & Mascia ,D, **Social capital in project-based organizations: Its role, structure, and impact** ,International Journal of Project Management No. 10. 2011

9. Naus, Fons, Iterson, Ad van, & Roe, Robert, (**Organizational cynicism: Extending the exit, voice, loyalty, and neglect model of employees' responses to adverse conditions in the workplace**), Human Relations, Vol 60 (5), 2007

10. Qian, Yuxia & Daniels, Tom D, (**A communication model of employee Cynicism toward organizational change**), Corporate communications: An International Journal ,VOL 13, NO 3, 2008

11. Arabaci, I. Bakir, (**The effects of depersonalization and organizational cynicism levels on the job satisfaction of educational inspectors**), African Journal of Business Management Vol. 4(13), 4 October, 2010.

12. Bashir, Sajid, Nasir, Misbah, Qayyum, Saira, & Bashir, Ambreen, (**Dimensionality of Counterproductive Work Behaviors in Public Sector Organizations of Pakistan**), Springer, Public Organiz Rev, 12, 2012.

13. Richa Banerjee, Subeer Banerjee, **A Study of Perceived Organizational Justice, Trust, and Organizational Citizenship Behavior**, IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM) Volume 12, Issue 4, 2013, India

14. Herman Sjahrudin, **Organizational Justice, Organizational Commitment and Trust in Manager as predictor of Organizational Citizenship Behavior**, INTERDISCIPLINARY JOURNAL OF CONTEMPORARY RESEARCH IN BUSINESS COPY RIGHT Institute of Interdisciplinary Business Research 133 APRIL VOL 4 ,NO 1,2013 , Indonesia.
15. Girish, V.G. **Diversity and Organizational Justice: The Mediating Role of Diversity Management**, American International Journal of Social Science Vol. 4, No. 1; February,2015, Korea.
16. Hassan, Arif, **Organizational Justice as A Determinant of Organizational Commitment and Intention to Leave**, Asian Academy of Management Journal, Vol. 7, No. 2,2002.
17. Raza Ullah, **Organizational Justice and employee work attitudes assessing the mediating role of internal organizational trust in Pakistani**, Abasyn Journal of Social Sciences Vol. 6 No.1,2009.
18. Qaisar Iqbal ,Basheer Ahmad, **ORGANIZATIONAL JUSTICE, TRUST AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN BANKING SECTOR OF PAKISTAN**, Journal of Applied Economics and Business, VOL.4 ,ISSUE 1MARCH2016.
19. Farwa Muqadas ,Ch. Abdul Rehman ,Usman Aslam, **ORGANIZATIONAL JUSTICE AND MODERATING ROLE OF PSYCHOLOGICAL A EMPOWERMENT**, RASERCH PAKISTAN BUSINESS REVIEW JAN 2017 EMPLOYEE'S JOB DISSATISFACTION.
20. Shapiro ,D.L., & Kirkman ,B.L, **Employees Reaction to the change to Work Teams: The influence of anticipatory injustice** ,Journal of Organizational change Management,Vol.12,No.,1999.
21. Stephens ,C.U., & Coob, A.T,**A Habemasiam Approach to justice in Organizational change** ,Journal of Organizational chang Management, Vol.12,No.1. 1999.

22. Hoy, W.K. & Tarter, C.J., **Organizational Justice in Schools: no Justice With out trust**, International Journal of Educational Management, Vol.18, No.4, 2004.
23. Mahmud Rahman ,Mahbubul Haque ,Farzana Elahi ,Wafie Miah, **Impact of Organizational Justice on Employee Job Satisfaction: An Empirical Investigation**, American Journal of Business and Management, Vol. 4, No. 4, 2015.
24. Adler, P., & Wookwon, S., **Social Capital: Prospect for A new Concepts**, Academy of Management Review, Vol.27, No.1 ,2002.
25. Batt ,P.J **Building social capital in networks** ,Industrial Marketing Management ,NO.37,2008.
26. Chang ,K., Wong ,J., Lin ,Y.,& Chen ,H, **External Social Capital and information systems development team flexibility**, Information and Software Technology, NO. 53,2011
27. Lesser, E.,& Prusak, L., **Communities of Practice, Social Capital and Organizational Knowledge**, White Paper, August,p5,1999.
28. Vera Bartsch.et. Learning in project-based organizations: **The role of project teams' social capital for overcoming barriers to learning**. International Journal of Project Management, 2013.
29. Molyneux, M,Gender, **the Silences of Social Capital Lessons from Latin America**, Development and Change, Vol. 33, NO. 2,2002.
30. Nahapit ,J.,& Ghoshal ,S, **Social Capital ,Intellectual capital and the organizational Advantage**, Academy of management Review, Vol.23, No.2,1998.
31. Han, Jeongwon ,Woo, Heeyoung, **Effects of Nurses' Social Capital on Turnover Intention: Focused on the Mediating Effects Organizational Commitment and Organizational Cynicism**, J Korean Acad Nurs Vol.43 No.4, pp517 – 525,2013.

32. Banerji, P., & Krishnan, V.R., **Ethical preferences of transformational leaders: an empirical investigation**, leadership & organization development journal, VOL. 21, No. 8, 2000.
33. Coulthard *et al*, Social Capital A review of the literature, **Social Analysis and Reporting Division Office for**, National Statistics, October 2001.
34. David W. Shideler, Social Networks, **Social Capital and Community Economic Growth**, Paper prepared for presentation at the American Agricultural Economics Association Annual Meeting, Montreal, Canada, July 27–30, 2003.
35. David Wayne Shideler, **INDIVIDUAL SOCIAL CAPITAL: AN ANALYSIS OF FACTORS INFLUENCING INVESTMENT**, Degree Doctor, Graduate School of The Ohio State University, 2005.
36. Katie Schmuecker, **social capital in the North East** :how do we measure up, 2008, www.nr-foundation.org.
37. uk Hsiu-Hua Cheng, **Student Team Creativity in Information System Development: Social Capital Perspective**, ACADEMY PUBLISHER. 2013.
38. JING HAN, at, at, **Human capital diversity in the creation of social capital for team creativity**, Journal of Organizational Behavior, J. Organiz .Behav, 2014,
39. Majluf, Nicolas & Abarca, Nureya & Mingo, **Santiago, Measuring trust in the supervisor-subordinate relationship**, www.people.bbs.edu/smi/ngo/files/majuf-abacca-mingo.2003-pdf
40. Murad Yuksel, Bedriye Tunçsiper, **The Relationship Between Mobbing and Organizational Commitment in Workplace**, International Review of Management and Marketing, Vol 1, No 3, 2011.
41. Aube, Caroline & Rousseau, Vincent, **Team Goal Commitment and Team Effectiveness: The Role of Task Interdependence and**

Supportive Behaviors, Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, Vol. 9, No. 3.p190,2005.

42.PAUL Adler & Seok- Wookwon ,"**Social Capital Prospects for A Concept**", *Management Review*, Vol. 27, No. 1, P. 23,2002.

43. Roberts, Hugh,(**Dogs' Tales Representations of Ancient Cynicism in French Renaissance Texts**), Rodopi B.V., Amsterdam, Printed in The Netherlands, 2006. <https://www.scribd.com>

44.Soumendu Biswas, **Linking perceived organizational support and organizational justice to employees' in-role performance and organizational cynicism through organizational trust: A field investigation in India**", Journal of Management Development, Vol. 36 Issue: 5, pp.696-711,2017.

45. Piering.Julie,(**Cynics**),*Interne Encyclopedia of Philosophy*,2006. <http://www.iep.utm.edu/cynics/>

46.Nair. Priya & Kamalanabhan,(**The Impact of Cynicism on Ethical intentions of Indian managers: the moderating Role of seniority**),Journal of International Business,Vol.3 No.1p18,,2012

47.Odou, Philippe,& Pechpeyrou, Pauline de,(**Consumer cynicism From resistance to anti-consumption in a disenchanted world?**), European Journal of Marketing, Vol. 45 No. 11/12 ,2011.

48.Andersson, Lynnem,& Bateman, Thomas s., (**Cynicism in the workplace: Some Causes and effects**), Journal of organizational Behavior, Vol 18,p4501997, <http://onlinelibrary.wiley.com>.

49.Abraham,Rebecca,(**Organizational Cynicism: Bases and Consequences**), Genetic, Social, and General Psychology Monographs, VoL 126(3),2000. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov>

50.David J. Stanley,at,at, **EMPLOYEE CYNICISM AND RESISTANCE TO ORGANIZATIONAL CHANGE**, Journal of Business and Psychology, Vol. 19, No. 4, p430,2005

51. Priya Nair ,T J Kamalanabhan, **The Impact of Cynicism on Ethical Intentions of Indian Managers: The Moderating Role of Their Level Ofmanagement**, International Journal of Trade, Economics and Finance, Vol. 1, No. 2, 2010.
52. Engin KARADAĞ,at,at, **Organizational Cynicism, School Culture, and Academic Achievement**, Educational Sciences: Theory & Practice, Vol.14,no1, 2014.
53. Tuğba Konaklı, **The Effect of School Administrators 'Political Skills against Organizational Cynicism in Educational Organizations**, Universal Journal of Educational Research Kocaeli University,vol4,no3, 2016, Turkey
54. Ali Rıza Terzi, Ramazan Derin, **Relation between Democratic Leadership and Organizational Cynicism**, Journal of Education and Learning; Vol. 5, No. 3, 2016. Turkey.
55. William Bommer, Gregory Rich,& Rubin, Robert, (**Changing attitudes about change: longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change**), Journal of organizational Behavior ,26, p743,2005.
56. AnneT Brien., Haslam, S.Alexander, Jetten, Jolanda, Humphrey , Louise, Osullivan, Lucy & postmes, Tom,(**Cynicism and disengagement among devalued employee groups: the need to ASPIRe**), Career Development International, Emerald Group Publishing Limited, VOL.9, No.1 2004. <http://www.emeraldinsight.com>.
57. Chiaburu, Dan S., Peng, Ann Chunyan, Oh, In-Sue, Banks, George C., & Lomeli, Laura C.,(**Antecedents and consequences of employee organizational cynicism: A meta-analysis**), Journal of Vocational Behavior 83 ,2013

58. Andersson, Lynne M., & Pearson, Christine M., (**Tit for Tat? The Spiraling Effect of Incivility in the Workplace**), *The Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 3, 1999.
59. Peterson, Wallace C., (**Silent Depression**), Norton paperback inc, first ed, USA, p18 1994
60. Stanley, Sharon, (**Retreat from Politics: The Cynic in Modern Times**), *Polity*, Vol. 39, No. 3 2007. <http://www.journals.uchicago.edu>
61. I. Bakir Arabaci (**The effects of depersonalization and organizational cynicism levels on the job satisfaction of educational inspectors**), *African Journal of Business Management* Vol. 4, no13, p2803 2010.
62. Hilmiye Yüksek, Semiha Şahin, **THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CYNICISM AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT**, *European Journal of Education Studies*, Volume 3, Issue 8, 2018, Turkey
63. Tucker, Sean, & Turner, Nick, (**Waiting for safety: Responses by young Canadian workers to unsafe work**), *Journal of Safety Research*, vol 45, 2013,
64. Ezeh, Leonard N Etodike, Chukwuemeka E Chukwura, Emmanuel, **ABUSIVE SUPERVISION AND ORGANIZATIONAL CYNICISM AS PREDICTORS OF CYBER-LOAFING AMONG FEDERAL CIVIL SERVICE EMPLOYEES IN ANAMBRA STATE, NIGERIA**, *European Journal of Human Resource Management Studies*, Volume 1, Issue 2, 2018, Turkey
65. Federman, Joel, (**Beyond Social Cynicism**), p1, 2002. <http://www.topia.net/social-cynicism.html>
66. Grima. Francois & Glaymann. Dominique, (**A revisited analysis of the Exit-Voice-Loyalty-Neglect model: Contributions of a Longitudinal and Conceptually extended approach**) , *Management is the official journal of AIMS*, Volume 15, issue 1, 2012

67. Han, Jeongwon ·Woo, Heeyoung, Effects of Nurses' Social Capital on Turnover Intention: Focused on the Mediating Effects Organizational Commitment and Organizational Cynicism, J Korean Acad Nurs Vol.43 No.4, 517-525,2013

C.Conferences:

1. Ribbers, Trust, Cynicism, and Organizational Change: The Role of Management, Master in Strategic Management, Faculty of Economics and Business Administration Tilburg University,2009.

2. Gillier, T, Understanding the Generation of Objects of Inter-Company Co-operation by a Tea or Conditional Design, Thesis DOCTOR, National Polytechnic Institute of Lorraine, paires, Larchive Hal-consult, 2010

3. Mokotedi, Prince Nkitsing,(Methodological Challenges in The Measurement of Police Cynicism: A Critique of the Niederhoffer's Police Cynicism Scale as Applied in The South African Police Service (SAPS) Thesis presented in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Philosophy (Social Science Methods) at the University of Stellenbosch, March 2010.

4. RUODAN SHAO, DO ORGANIZATIONAL JUSTICE THEORIES GENERALIZE CROSS CULTURALLY? A STUDY WITHIN CHINA AND A COMPARISON STUDY OF CANADA AND CHINA, DOCTOR, The Faculty of Graduate Studies UNIVERSITY OF BRITISH COLUMBIA, , 2011.

5. Gregory W. Stevens, Moral Disengagement from an Organizational Justice Perspective: An Exploratory Study, Master of Science, Graduate Faculty of, Auburn University, 2010.

6. Shideler, D. W Individual Social capital : An Analysis of factors Influencing Investment, Doctor Thesis, The Ohio State University,2005

7. POOME PETKANJANAPONG,DECENTRALIZATION,SOCIAL CAPITAL,AND CAPABILITY IN ENVIRONMENTAL MANAGEMENT,

MASTER OF ARTS, FACULTY OF GRADUATE, Chulalongkorn University ,2014, Thailand.

8. PROEFSCHRIFT, **ORGANIZATIONAL CYNICISM ON THE NATURE, ANTECEDENTS, AND CONSEQUENCES OF EMPLOYEE CYNICISM TOWARD THE EMPLOYING ORGANIZATION**, Doctor, Universiteit Maastricht, 2007

9. Menno Delken, (**organizational cynicism: A Study among call centers**), Master of Economics, university of maastricht, Department of organization and Strategy, 2004.

10. Leighton J Pitre., (**Organizational Cynicism at The united States NAVAL Academy: An Exploratory study**), Master's Thesis, NAVAL postgraduate School, Monterey, California, 2004.

11. Eaton, Judy A., (**A Social Motivation approach To organizational Cynicism**), York university, Toronto, Ontario, thesis Master of Arts, September, 2000.

12. Yuxia Qian ,(**A Communication Model of Employee Cynicism Toward Organizational Change**), Doctor of Philosophy, the Scripps College of Communication of Ohio University, November ,2007.

13. Proefschrift, **A,Organizational cynicism on the nature, antecedents, and consequences of employee cynicism toward the employing organization** (.Unpublished Dissertation, University of Maastricht,2007.

14. Mokotedi, Prince Nkitsing,(**Methodological Challenges in The Measurement of Police Cynicism: A Critique of the Niederhoffer's Police Cynicism Scale as Applied in The South African Police Service (SAPS)**), Thesis Master ,University of Stellenbosch, ,2010.

15. Yuxia Qian ,(**A Communication Model of Employee Cynicism Toward Organizational Change**), Doctor of Philosophy, the Scripps College of Communication of Ohio University, November,p28,2007.

16. Krings–Ernst. Dennis, (Organizational Structure and the Disciples of the Dog. Organizational Cynicism), Intermediate Diploma Thesis, Grin publish.7,2003

قائمة الملاحق

م (1)

بسم من الرحيم

نموذج استبيان آراء الخبراء في قياس صدق الاستبانة

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

قسم إدارة الأعمال

السيد الخبير المحترم

الموضوع/صدق الاستبانة

تماشياً مع السياقات العلمية لاختبار الصدق الظاهري والشمولي لاستمارة الاستبيان، نعرض على حضرتكم استمارة استبانته صممت في إطار موضوع رسالة الدكتوراه (" الدور الوسيط للتهكم التنظيمي في العلاقة بين العدالة التنظيمية المدركة ورأس المال الاجتماعي: دراسة ميدانية على عينه من العاملين بالمصارف العراقية") والتي تعد مقياساً يعتمد في أغراض البحث العلمي يرجى التفضل بإبداء رأيك حول لاستبانته والفقرات التي تتدرج ضمنها وبيان ملاحظاتكم الضرورية في ضوء الإجابة عن الأسئلة الآتية :-

- هل أن عدد الأسئلة كافي ؟
- هل أن الأسئلة واضحة ومعبرة عن البحث وهل يمكن إعادة صياغتها ؟
- هل تتناسب الأسئلة المطروحة مع متغيرات الفقرة ؟

- هل هناك أسئلة يمكن حذفها أو إضافتها ضمن كل بعد من الأبعاد؟
علماً أن ميزان الإجابة الذي سيستخدم هو مقياس ليكرت الخماسي :

1	2	3	4	5
لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً

شكراً لوقتكم الثمين الذي منحتموني إياه وتقبلوا فائق الشكر والامتنان

المشرف

أ. د. أحمد إبراهيم عبد الله أبوسن الباحث

محمد مظهر مزعل

طالب دكتوراه

ملحق (2)

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

قسم إدارة أعمال

((استبانة))

تحية طيبة...

نضع بين يديك الإستبانة التي أعدت لقياس متغيرات الدراسة الموسومة (الدور الوسيط للتهكم التنظيمي في العلاقة بين العدالة التنظيمية المدركة ورأس المال الاجتماعي: دراسة ميدانية على عينه من العاملين بالمصارف العراقية)، وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم إدارة الأعمال، راجين منكم الإجابة على فقراتها بكل دقة وموضوعية، وأرجو التفضل بقراءة الملاحظات الآتية:

1. أن إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فلا داعي لذكر الاسم رجاءً.
 2. نرجو وضع علامة () تحت واحدة من البدائل التي تكون أمام كل فقرة من الفقرات والتي تتراوح بين (اتفق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة).
 3. الباحث على استعداد تام للإجابة على الاستفسارات حول عبارات الإستبانة، وإن المتغيرات الرئيسية معرفة في استمارة الإستبانة وضمن كل حقل من حقولها.
- ملاحظة : يرجى الإجابة على جميع الأسئلة لأن ترك اي سؤال دون اجابة يعني عدم صلاحية الاستمارة في التحليل الاحصائي.

مع خالص شكرنا وتقديرنا لتعاونكم معنا متمنين لكم دوام التوفيق والنجاح.

المشرف د. أحمد إبراهيم عبد الله أبوسن

الباحث محمد مظهر مزعل

طالب دكتوراه

المعلومات العامة

❖ بيانات حول المجيب على الاستمارة

1. الجنس ذكر أنثى

2. العمر: 30 سنة فأقل 31-39 40-49

50-59 60 فأكثر

3. العنوان الوظيفي الحالي.....

4. الخدمة الوظيفية : 5 سنوات فأقل 6-9 10-14 15-19

20 فأكثر

5. التحصيل الدراسي () دكتوراه () ماجستير () دبلوم عالي ()
بكالوريوس () دبلوم () إعدادية

6. عدد الدورات التدريبية التي شاركت بها في مجال عملك () دورة

الأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة

يرجى وضع علامة (✓) أمام الإجابة التي تراها مناسبة وفق إدراكك للموضوع :

أولاً: العدالة التنظيمية : وهي مدى إحساس العامل بحالة من التوازن بين ما يقدمه من خدمات للمنظمة وبين ما يحصل عليه من مردود ضمن نطاق المنظمة التي يعمل فيها، كذلك مدى إدراكه لحالة التوازن هذه عند مقارنة وضعه بالعاملين بوظائف مشابهة في المنظمات الأخرى ضمن القطاع الواحد.

❖ **العدالة التوزيعية :** بأنها إدراك الموظفين لعدالة المخرجات المستلمة، فهم يقيمون الحالة النهائية

لعملية توزيع الموارد في المنظمة

ت	العبارة	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
1	يتم اشعار العاملين بأهميتهم داخل المصرف					
2	تحرص إدارة المصرف على ربط المكافآت بأداء العاملين.					
3	تعتمد ترقيات العاملين بالمصرف وفق الأنظمة ولوائح المعتمدة في الرؤية الاستراتيجية بالمصرف					
4	يتناسب راتب الشهر مع الجهود التي أبذلها في عملي.					
5	اشعر إن مسؤوليات وظيفتي الحالية تتطابق مع مؤهلاتي.					

❖ **العدالة الإجرائية :** فهي العدالة المدركة للإجراءات التي تستخدم لتحديد القرارات النهائية وهذه

الإجراءات يجب أن تكون خالية من الانحراف وتأخذ بالحسبان قضايا كل الأطراف وتكون مقبولة أخلاقياً للجميع.

ت	العبارة	أتفق	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة

بشدة	أتفق			بشدة	
					1 يتخذ مديري القرارات الوظيفية بأسلوب منطقي وموضوعي.
					2 يحرص المدير على أن يستفسر من كل موظف رأيه قبل اتخاذ القرارات.
					3 تطبق القرارات الإدارية على العاملين بشكل منصف
					4 يسمح للعاملين بمناقشة القرارات التي يصدرها المدير في بعض الأحيان.
					5 يجري تحديد إجراءات العمل والقرارات المتعلقة بالعمل بشكل واضح وشفاف.

❖ **عدالة تعاملات :** مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يحصل عليها العامل عندما تطبق عليه الإجراءات الرسمية أو مدى معرفته بأسباب تطبيق تلك الإجراءات.

ت	العبارة	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا بشدة
1	يتعامل المدير معي بكل اهتمام عندما يتخذ قرارا متعلقا بوظيفتي.					
2	يأخذ المدير في عين الاعتبار مطالبتي الشخصية عندما يتخذ قرارا يتعلق بوظيفتي أسوة بزملائي.					
3	يتخذ المدير بالمشاركة معي وبمنتهى الصراحة					

					عندما يتخذ قراراً "يتعلق بوظيفتي كما يفعل مع زملائي".
					4 يظهر مسؤولي المباشر الاهتمام بحقوق الوظيفية عندما يتم اتخاذ القرار بخصوص عملي.
					5 يناقش مسؤولي المباشر معي النتائج المترتبة على القرارات التي يمكن إن تؤثر في وظيفتي.

❖ **العدالة الأخلاقية** : وهي درجة شعور الموظف الإداري بالعدالة الانسانية والأخلاقية من منابع العقيدة والقيم والحضارة في تفاعلها مع الاجواء السائدة في المنظمة.

ت	العبارة	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
1	تحرص إدارة المصرف على غرس القيم الاخلاقية عند إسنادها لمن يشغل المناصب الإدارية					
2	تتسجم كافة الإجراءات الادارية المصاحبة للأنشطة الادارية في المصرف مع السلوكيات المقبولة لدى الأفراد والجماعات التي تعمل داخل المصرف.					
3	تحرص إدارة المصرف على الجمع بين الاخلاق والقانون عند ممارسة كافة الأنشطة الادارية.					
4	أشعر بأن أدائي لعملي يجمع بين الحرص على					

					المصلحة العامة واحترام قيم المجتمع.
					5 اشعر عند أدائي لواجباتي ما هو الا امانه ينبغي على أدائها بشكل كامل.

ثانياً : رأس المال الاجتماعي: على انه مجموعة من الموارد الحقيقية والمتاحة للإفراد العاملين والمستمدة من شبكة العلاقات الاجتماعية والتي يمكن استثمارها من خلال الثقة والفهم المتبادل لتحقيق التعاون والالتزام داخل المنظمة بغية الوصول إلى تحقيق الأهداف العامة".

❖ الثقة : رغبة الفرد في عرض الأعمال لطرف آخر مستندا على توقعه بان الآخرين سيؤدون عمل خاص ومهم بغض النظر عن مراقبة الشخص الآخر.

ت	العبارة	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا بشدة
1	يحاول الموظف حل مشاكل العمل عبر النصيحة والمساعدة لإيجاد الحل المناسب لتنفيذها.					
2	تتسم المعلومات المستخدمة في عملية تقويم الأداء في المصرف بالدقة العالية.					
3	تشجع إدارة المصرف العاملين لديها بتعزيز الثقة بينهم لمواجهة تحديات العمل.					
4	تهتم إدارة المصرف ضرورة سيادة الاحترام بين المرؤوسين في العمل.					
5	أشجع على ضرورة وجود علاقات أساسها الثقة ومفتاحها المشاركة في المعلومات بين					

					المرووسين
--	--	--	--	--	-----------

❖ **التعاون** : وهو عبارة عن مجموعة من العلاقات المتبادلة بين الأفراد العاملين والإدارة والتي تعمل على تحقيق أهداف مشتركة.

ت	العبارة	أنفق بشدة	أنفق	محايد	لا أنفق	لا أنفق بشدة
1	تسود حالات التفاعل الإيجابي بين اعضاء المصرف.					
2	اسمح مجاميع العمل للموظفين المهمين القادرين على إنجاز رؤية المنظمة بالانتماء إليها.					
3	تهتم إدارة المصرف بتنمية العلاقات بينها وبين العاملين لديها لتطوير اداء المصرف.					
4	يحاول كل موظف مسؤول عن مهمة يحاول تنفيذها بوضوح ودقة وفقاً لما مخطط بشكل مسبق.					
5	تشجع إدارة المصرف على تعزيز التعاون بين المرؤوسين في العمل.					

❖ **الالتزام على انه مجموعة من العلاقات المتبادلة بين العاملين في المنظمة والتي تصبو إلى تحقيق الأهداف المشتركة.**

ت	العبارة	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا بشدة
1	أشجع على وجود عامل مشترك من الالتزام لدى المرؤوسين الذين يعملون في المصرف.					
2	لدي القناعة التامة بان التدريب يمثل مدخلا لتعزيز حالات الضبط الإداري في المصرف.					
3	تسعى إدارة المصرف إلى تقويم أداء العاملين على أساس التطابق بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين.					
4	أؤكد على إن الأسلوب الأمثل لحل المشاكل يتم عبر الحوار المنظم بين المرؤوسين في العمل.					
5	تحرص إدارة المصرف مع العاملين جميعاً على تقليل نسبة في الهدر لموارد (البشرية، المالية، والمستلزمات) نظراً للمتابعة بالحفاظ					

						عليها وإدامتها.
--	--	--	--	--	--	-----------------

❖ القابلية الاجتماعية: تتمثل برغبة الأفراد وقابليتهم على تحقيق أهداف المنظمة من خلال العمل الجماعي.

ت	العبرة	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا بشدة
1	احرص على تحقيق حاجات وأهداف الجماعة بما ينسجم مع حاجاتي الشخصية.					
2	لدي الاستعداد لتقديم أقصى جهد لنجاح عمل المصرف.					
3	غالباً ما يقدم الموظفون تنازلات شخصية تصب في مصلحة المصرف بسبب الالتزام بالقيم المشتركة.					
4	أشعر بالأمان عند العمل ضمن جماعة العمل التي انتمي إليها منذ سنوات.					
5	هناك تعاون بين مجموعات العمل على حل المشاكل التي تواجهها					

ثالثاً: التهم التنظيمي: مواقف مرتبطة بالمنظمة تتصف بالمعتقدات والمشاعر السلبية والسلوكيات وهي تمثل استجابة لممارسات اجتماعية أو فردية يمكن ان تتغير بفعل التأثيرات السلبية.

❖ **الاعتقاد:** اعتقاد الفرد بأن المنظمة تفتقد للمصداقية والاستقامة.

ت	العبارة	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا بشدة
1	تلتزم الإدارة العليا للمصرف بالوعد التي تقطعها على نفسها تجاه المرؤوسين.					
2	اعتقد إن معظم الموظفين سوف سيستخدمون وسائل غير عادلة نوعاً ما لتحقيق الربح.					
3	تتسجم سياسات إدارة المصرف وأهدافها مع ممارسته لديها القليل من القواسم المشتركة.					
4	أرى تشابهاً قليلاً بين ما تقول إدارة المصرف وبين ما تعمله فعلاً.					
5	اعتقد بان إدارة المصرف تؤكد على المصداقية والاستقامة.					

❖ **السلوك:** هي الأفعال العلنية والسرية من قبل الأفراد المتهمين داخل المنظمة والتي تتصف بالعدائية والذم وعدم الثقة بالأفراد والمجاميع وفقدان الأيمان بالقادة.

ت	العبارة	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا بشدة

بشدة					
					1 أشكو وأتذمر لأصدقائي خارج العمل عن الأشياء التي تحدث في المصرف.
					2 أتبادل نظرات الاستياء والضجر مع زملائي في المصرف.
					3 لا يبدي المجتمع احتراماً واضحاً للأفراد العاملين في المصرف.
					4 اشعر بالكراهية لبعض الفئات في العمل بالمصرف.
					5 لا توجد لي عدالة للحصول على فرصة الترقى لمنصب أعلى.

❖ **العاطفة:** شعور الفرد بالازدراء والغضب اتجاه المنظمة وشعوره بالألم وحتى الخجل عندما ينظم بالمنظمة.

ت	العبارة	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا بشدة
1	أتعرض إلى إجهاد كبير في العمل نتيجة المواجهات المرهقة مع الزبائن					
2	الموظفون المسؤولون عن وضع التغييرات في المصرف لا يمتلكون المهارات لازمة لأداء وظائفهم بعد التغيير.					

					3 يدعي الكثير بأنهم يهتمون بي أو أي شخص يقابلونه ولكنهم لا يفعلون بشكل واقعي
					4 دائما ما يستغل الناس الأفراد ذوي النوايا الحسنة بشكل عادل وموضوعي.
					5 يدعون الأفراد بأن لديهم معايير أخلاقية ولكن قلة يلتزمون بها إذا كان المال على المحك

❖ **تهكم الموظف** هو مجموعة من مشاعر الاحباط وخيبة الامل وانعدام الثقة ومشاعر سلبية من شخص او جماعة او ايدولوجية، او تقاليد اجتماعية تجاه المنظمة التي يعمل فيها.

ت	العبارة	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
1	ان المصرف الذي اعمل به لا يلبي رغباتي					
2	اتعرض للظلم في المصرف الذي اعمل به					
3	التحاور مع المسئول الاعلى هو حوار سلبي على مر الوقت					
4	اعمل كل شخص في المصرف الذي انتمي اليه بشكل منفصل عن الاخرين					
5	ظروف عملي مرهقه وغير ملائمة					

ملحق (3)

قائمة بأسماء الخبراء والمحكمين لاستمارة الاستبانة

ت	الاسم	اللقب العلمي	التخصص	موقع العمل
1	الدكتور أحمد ابراهيم ابوسن	استاذ	ادارة موارد بشرية	كلية الدراسات التجارية جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
2	الدكتور عادل عيسى	أستاذ	إدارة	كلية الدراسات التجارية جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
3	الدكتور سرمد غانم صالح	أستاذ	إدارة موارد بشرية	كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل
4	الدكتور ليث سعد الله حسين	أستاذ	نظم معلومات إدارية	كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل
5	الدكتور معن وعد الله المعاضيدي	أستاذ	إدارة إستراتيجية	كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل
6	الدكتورة انتصار أحمد الشمري	استاذ	ادارة الموارد البشرية	كلية الادارة والاقتصاد جامعة المستنصرية
7	الدكتورة سماح مؤيد	استاذ	سلوك تنظيمي	كلية الادارة والاقتصاد جامعة المستنصرية
8	الدكتور ثائر أحمد السمان	استاذ مساعد	نظم معلومات إدارية	كلية الادارة والاقتصاد جامعة الموصل

9	الدكتور فؤاد يوسف عبد الرحمن	استاذ مساعد	ادارة الاستراتيجية	كلية الادارة والاقتصاد جامعة المستنصرية
10	الدكتور سرمد الشمري	استاذ مساعد	سلوك تنظيمي	كلية الادارة جامعة المستنصرية