



الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المعهد العالي لإدارة الأعمال
قسم إدارة الموارد البشرية

أثر العدالة التنظيمية في المعارضة التنظيمية، والدور الوسيط لاحتراق الوظيفي
دراسة ميدانية على القطاع المصرفي السوري

**The Impact of Organizational Justice on Organizational Dissent, and
the Mediating Role of Job Burnout**

(An Empirical Study on the Syrian Banking Sector)

رسالة ماجستير في علوم الإدارة

اختصاص: إدارة الموارد البشرية

إعداد الطالب:

هاني نهاد عساف

إشراف الأستاذ الدكتور:

عبد الحميد الخليل

العام الدراسي 2021-2022

(لا يعبر هذا العمل إلا عن وجهة نظر معدّه، ولا يتحمل المعهد أية مسؤولية جزاء هذا العمل)

ملخص البحث:

هدفت الدراسة إلى قياس أثر العدالة التنظيمية في المعارضة التنظيمية لدى القطاع المصرفي السوري، وإلى الكشف عن دور الاحتراق الوظيفي كمتغير وسيط في تلك العلاقة، ولغرض تحقيق هدف البحث والإجابة عن تساؤلاته، تم اعتماد أسلوب كمي في جمع البيانات واعتماد المنهج الوصفي التحليلي، والأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة، بحيث شملت العينة (472) فرداً من مختلف الاختصاصات والمستويات الإدارية لدى عدد من المصارف العاملة في الجمهورية العربية السورية.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها أنه هناك أثر إيجابي معنوي للعدالة التنظيمية في المعارضة التنظيمية وأثر سلبي معنوي في الاحتراق الوظيفي وأنه هناك وساطة جزئية للاحتراق الوظيفي في العلاقة بين العدالة التنظيمية والمعارضة التنظيمية حيث توسط بعدا الإجهاد الانفعالي وتبادل المشاعر العلاقة بينما نقص الإنجاز الشخصي كان غير معنوياً في علاقة الوساطة المذكورة أعلاه، إضافةً لكون الاحتراق عندما يدخل على العلاقة يؤثر في المعارضة التنظيمية أكثر من العدالة التنظيمية ولم يجد الباحث أي أثر معنوي لنوع المصرف (عام-خاص) في المتغيرات المذكورة أعلاه.

الكلمات المفتاحية: المعارضة التنظيمية، العدالة التنظيمية، الاحتراق الوظيفي.

Abstract:

This research aimed to study the impact of organizational justice on organizational dissent in the Syrian Banking sector and to discover the role of job burnout as a mediating variable in the previous relationship, and to achieve the purpose of the research in addition to answering the questions that it imposes, a quantitative method was adopted in data collection and the descriptive analytic method was used with the appropriate statistical tools to test out the research's hypothesis. The sample included 472 individuals from all majors and administrative levels in several banks in the Syrian Arab Republic.

The research concluded several results the most important of which was the significant positive effect of organizational justice on organizational dissent and that there is a partial mediation of job burnout on the previous variables where the emotional exhaustion and depersonalization dimensions were mediators whilst the lack of personal accomplishment was insignificant in the mediation relationship mentioned above. Additionally, when job burnout enters the relationship, it affects the organizational dissent variable more than organizational justice does, moreover the researcher didn't find any relationship between the type of bank (state owned- private) to any of the variables above.

Keywords: Organizational Dissent, Organizational Justice, Job Burnout.

فهرس المحتويات

1	ملخص الدراسة
	1. الفصل الأول: الإطار التمهيدي
1	1.1. المقدمة
2	1.2. مصطلحات البحث
3	1.3. الدراسات السابقة
7	1.4. مشكلة البحث وتساؤلاته
8	1.5. أهداف البحث وأهميته
9	1.6. فرضيات البحث
9	1.7. متغيرات البحث
9	1.8. نموذج البحث
10	1.9. مجتمع وعينة البحث
10	1.10. محددات الدراسة
11	1.11. أداة البحث
	2. الفصل الثاني: الإطار النظري
	2.1. المبحث الأول: العدالة التنظيمية

12	تمهيد	.2.1.1
12	التطور التاريخي للعدالة التنظيمية	.2.1.2
14	مفهوم العدالة التنظيمية	.2.1.3
17	تعريف العدالة التنظيمية	.2.1.4
18	أهمية العدالة التنظيمية	.2.1.5
20	نظريات في العدالة التنظيمية	.2.1.6
24	أبعاد العدالة التنظيمية	.2.1.7
30	خلاصة	.2.1.8
	2.2. المبحث الثاني: المعارضة التنظيمية	
31	تمهيد	.2.2.1
31	مفهوم المعارضة التنظيمية	.2.2.2
33	تعريف المعارضة التنظيمية	.2.2.3
35	أبعاد المعارضة التنظيمية	.2.2.4
36	استراتيجيات المعارضة التنظيمية	.2.2.5
40	خلاصة	.2.2.6
	2.3. المبحث الثالث: الاحتراق الوظيفي	

41	2.3.1 . تمهيد
41	2.3.2 . مفهوم الاحتراق الوظيفي
43	2.3.3 . التطور التاريخي للاحتراق الوظيفي
44	2.3.4 . تعريف الاحتراق الوظيفي
46	2.3.5 . أسباب الاحتراق الوظيفي
51	2.3.6 . أبعاد الاحتراق الوظيفي
54	2.3.7 . خلاصة
3 . الفصل الثالث: الإطار العملي	
55	3.1 . تمهيد
55	3.2 . أساليب وإجراءات الدراسة
55	3.2.1 . مجتمع وعينة الدراسة
57	3.2.2 . منهج الدراسة
57	3.2.3 . أدوات الدراسة ومصادر جمع البيانات
59	3.3 . اختبار ثبات محاور أداة الدراسة
59	3.4 . خصائص عينة الدراسة
61	3.5 . الإجابة عن تساؤلات الدراسة

104	3.6. اختبار فرضيات الدراسة
105	3.7. النتائج
106	3.8. دراسات مستقبلية مقترحة
107	المراجع

فهرس الجداول

59	الجدول (1): نتائج معامل ألفا كرونباخ
60	الجدول (2): خصائص أفراد عينة الدراسة
62	الجدول (3): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعء الإجهاد الانفعالي
64	الجدول (4): نتائج اختبار One Sample T Test لبعء الإجهاد الانفعالي
65	الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعء نقص الإنجاز الشخصي
67	الجدول (6): نتائج اختبار One Sample T Test لبعء نقص الإنجاز الشخصي
69	الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعء تبدل المشاعر
70	الجدول (8): نتائج اختبار One Sample T Test لبعء تبدل المشاعر
71	الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعء العدالة الإجرائية
73	الجدول (10): نتائج اختبار One Sample T Test لبعء العدالة الإجرائية
74	الجدول (11): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعء العدالة التوزيعية
76	الجدول (12): نتائج اختبار One Sample T Test لبعء العدالة التوزيعية
77	الجدول (13): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعء العدالة التفاعلية
79	الجدول (14): نتائج اختبار One Sample T Test لبعء العدالة التفاعلية
80	الجدول (15): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعء المعارضة اللفظية
82	الجدول (16): نتائج اختبار One Sample T Test لبعء المعارضة اللفظية
85	الجدول (17): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعء المعارضة الاستبدالية

86	الجدول (18): نتائج اختبار One Sample T Test لبعد المعارضة الاستبدالية
88	الجدول (19): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعد المعارضة الكامنة
89	الجدول (20): نتائج اختبار One Sample T Test لبعد المعارضة الكامنة
90	الجدول (21): نتائج المتوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة
91	الجدول (22): ملخص نموذج أثر العدالة التنظيمية في الإجهاد الانفعالي
91	الجدول (23): نتائج تحليل مكونات التباين للعدالة التنظيمية في الإجهاد الانفعالي
92	الجدول (24): نتائج تقدير أثر العدالة التنظيمية في الإجهاد الانفعالي
93	الجدول (25): ملخص نموذج أثر العدالة التنظيمية في المعارضة التنظيمية
93	الجدول (26): نتائج تحليل مكونات التباين للعدالة التنظيمية في المعارضة التنظيمية
93	الجدول (27): نتائج تقدير أثر العدالة التنظيمية في المعارضة التنظيمية
94	الجدول (28): ملخص نموذج أثر العدالة التنظيمية في المعارضة التنظيمية بوجود الإجهاد الانفعالي
94	الجدول (29): نتائج تحليل مكونات التباين للعدالة التنظيمية في المعارضة التنظيمية بوجود الإجهاد الانفعالي
92	الجدول (30): نتائج تقدير أثر العدالة التنظيمية في المعارضة التنظيمية بوجود الإجهاد الانفعالي
95	الجدول (31): ملخص نموذج أثر العدالة التنظيمية في نقص الإنجاز الشخصي
96	الجدول (32): نتائج تحليل مكونات التباين للعدالة التنظيمية في نقص الإنجاز الشخصي
96	الجدول (33): ملخص نموذج أثر العدالة التنظيمية في تبلد المشاعر
97	الجدول (34): نتائج تحليل مكونات التباين للعدالة التنظيمية في تبلد المشاعر
97	الجدول (35): نتائج تقدير أثر العدالة التنظيمية في تبلد المشاعر

98	الجدول (36): ملخص نموذج أثر العدالة التنظيمية في المعارضة التنظيمية
98	الجدول (37): نتائج تحليل مكونات التباين للعدالة التنظيمية في المعارضة التنظيمية
98	الجدول (38): نتائج تقدير أثر العدالة التنظيمية في المعارضة التنظيمية
99	الجدول (39): ملخص نموذج أثر العدالة التنظيمية في المعارضة التنظيمية بوجود تبدل المشاعر
99	الجدول (40): نتائج تحليل مكونات التباين للعدالة التنظيمية في المعارضة التنظيمية بوجود تبدل المشاعر
100	الجدول (41): نتائج تقدير أثر العدالة التنظيمية في المعارضة التنظيمية بوجود تبدل المشاعر
101	الجدول (42): عدد والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير الديمغرافي (نوع القطاع المصرفي)
102	الجدول (43): نتائج اختبار Independent Samples Test للمتغير الديمغرافي (نوع القطاع المصرفي)

1.1. المقدمة:

إن العدالة التنظيمية تركز على أخلاقيات العمل على اعتبار أن انعكاس لعمليات التبادل الاجتماعي بين المنظمة والعاملين ولطالما شكلت المعارضة التنظيمية بعداً هاماً يرتبط بالعلاقة بين العاملين ورؤسائهم ورضى العاملين عن التوجه الحالي للمنظمة التي يعملون بها ودرجة حرية التعبير المسموح بها ضمن بيئة المنظمة والاحتراق الوظيفي ولطالما ارتبطت بالتغيير الإداري في المنظمة، حيث تعرف المعارضة التنظيمية بأنها إبداء عدم الرضى أو آراء مناقضة حول سياسات وممارسات المنظمة، ويتم إبداء هذه المعارضة داخل أو خارج المنظمة، وأيضاً تبرز في مجال العمل مجموعة من المعوقات تحول دون قيام العامل بدوره كاملاً ويسبب ما يسمى بالاحتراق الوظيفي، الأمر الذي يفي شعوره بالعجز عن تقديم العمل المطلوب منه بالمستوى الذي يتوقعه الآخرون، ومتى حدث ذلك فإن العلاقة التي تربط العامل بعمله تأخذ بعداً سلبياً له آثار مدمرة على العملية المهنية ككل، ويؤدي هذا الإحساس بالعجز مع استنفاد الجهد إلى حالة من الإنهاك والاستنزاف الانفعالي يمكن تعريفها بالاحتراق النفسي أو الوظيفي.

يبدى العاملون المعارضة التنظيمية عندما يشعرون بانعدام العدالة التنظيمية حيث قد يبدون عدم رضاهم عن السياسات أو الإجراءات أو الوضع الحالي في المنظمة لرؤسائهم وذلك بغرض إحداث التغيير، أو لزملائهم في العمل أو لأشخاص خارج المنظمة (أفراد من عائلاتهم-أصدقاء) وذلك بغرض التنفيس عن إحباطهم والحصول على الدعم المعنوي أو نتيجة خوفهم من مواجهة رؤسائهم التي قد ينجم عنها عقوبة أو إنهاء عقدهم، وأشارت بعض الأبحاث إلى أن العاملين يتجنبون الحكم عن الظلم في المنظمة ريثما يتشاورون مع زملائهم حوله حيث يبحث العامل عن معلومات تؤكد أو تنفي شكوكه حول الظلم في المنظمة.

ستركز هذه الدراسة على اختبار مدى تأثير العدالة التنظيمية المعارضة التنظيمية للعاملين واختبار توسط العلاقة من قبل الاحتراق الوظيفي للوصول إلى نتائج يتم تطبيقها، وستعمل هذه الدراسة على إثبات فرضيات البحث من خلال طرحها على شكل تساؤلات وعلى إثباتها من خلال الدراسة التحليلية على مجتمع عينة البحث الذي سيكون عدد من المصارف في الجمهورية العربية السورية للوصول إلى نتائج وتوصيات من شأنها أن تضيف ما هو جديد على مستوى البحث في سياق مادة البحث وعنوانه.

1.2. مصطلحات البحث:

فيما يلي توضيح لأهم مصطلحات الدراسة:

1.2.1. المعارضة التنظيمية Organizational Dissent

هي إبداء عدم الرضى أو آراء مناقضة حول سياسات وممارسات المنظمة، ويتم إبداء هذه المعارضة داخل أو خارج المنظمة. ويوجد ثلاث أبعاد متفق عليها للمعارضة التنظيمية وهي؛ المعارضة اللفظية، المعارضة الكامنة والمعارضة الاستبدالية. (Kassing, 1998)

1.2.2. العدالة التنظيمية Organizational Justice

تعرف العدالة التنظيمية بأنها كيف يحكم العامل على سلوك المنظمة من حيث النتائج التي تؤثر عليه وكيف يؤثر ذلك السلوك على أداء العامل وغالباً ما يتم دراسة العدالة التنظيمية عبر ثلاث أبعاد وهي؛ العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية. (Colquitt, 2001)

1.2.3. الاحتراق الوظيفي Job Burnout

يعرف الاحتراق الوظيفي بأنه الإرهاق الجسدي والنفسي الذي يعانيه العامل في المنظمة وجراء العمل بها، ومسبباته عديدة ومنها ضغط العمل الزائد، عدم الرضا الوظيفي والتتمر في العمل،

ويتجلى الاحتراق الوظيفي ضمن أبعاد الاحتراق الوظيفي وفق "مازلاك" التي هي؛ إجهاد انفعالي،
قلة الإنجاز الشخصي وتبلد المشاعر. (Maslach,1996)

1.3 الدراسات السابقة:

دراسة بعنوان؛ أثر الاحتراق الوظيفي في التعبير عن المعارضة التنظيمية.

**Theodore A. Avtgis, Candice Thomas–Maddox, Elycia Taylor & Brian R.Patterson
(2007) the Influence of Employee Burnout Syndrome on the Expression of
Organizational Dissent.**

تبحث هذه الدراسة في تقييم أثر الاحتراق الوظيفي في المعارضة التنظيمية، تم إجراء هذه الدراسة على عينة من 209 من العاملين من مختلف الشركات بحيث تضمن العينة أكبر قدر ممكن من التنوع سواءً وفق نوع النشاط، أو الجنس، أو سنوات الخبرة، أو العمر، أو المناصب الوظيفية. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي سلبي لمن يعاني من الاحتراق الوظيفي وفق أبعاد الإجهاد الانفعالي ومشاعر الفشل ومشاعر العزلة مع المعارضة اللفظية، وتجنب لإظهار المعارضة الكامنة ولم يكن هناك أثر للمعارضة الاستبدالية على النموذج.

دراسة بعنوان؛ المعارضة التنظيمية كوظيفة للعدالة التنظيمية.

**Goodboy, Alan K., Chory, Rebecca M. and Dunleavy, Katie Neary (2008) Organizational
Dissent as a Function of Organizational Justice.**

تبحث هذه الدراسة في العلاقة بين العدالة التنظيمية المدركة والمعارضة التنظيمية الموافقة لهذا الإدراك، أجريت الدراسة على 107 عاملين في منظمات عدة. أظهرت النتائج أن إدراك العاملين لكل من العدالتين التوزيعية والشخصية له ارتباط معنوي سلبي بالمعارضة الكامنة، بينما العدالة المعلوماتية له ارتباط معنوي إيجابي بالمعارضة الكامنة. والعدالة الشخصية المدركة هي أكثر المؤشرات ارتباطاً بالمعارضة الكامنة، ولم تجد الدراسة أي أثر لجميع أبعاد العدالة التنظيمية على المعارضة اللفظية، أو المعارضة الاستبدالية.

دراسة بعنوان؛ الاختلاف حول ما هو عادل: اكتشاف العلاقة بين إدراك العدالة والمعارضة التنظيمية.

Jeffrey W. Kassing & Zachary J. McDowell (2008) Disagreeing about What is Fair:

Exploring the Relationship between Perceptions of Justice and Employee Dissent.

تبحث هذه الدراسة في العلاقة بين العدالة المدركة ضمن المنظمة وميولهم للتعبير عن المعارضة. تمت هذه الدراسة على 141 من العاملين من مختلف الشركات في الولايات الجنوبية الغربية في أمريكا. بحيث تضمن العينة أكبر قدر ممكن من التنوع، سواءً وفق نوع النشاط، أو الجنس أو سنوات الخبرة أو العمر أو المناصب الوظيفية وتوصلت الدراسة إلى أن إدراك المدراء للعدالة له أثر إيجابي على المعارضة اللفظية للمستويات الإدارية الأعلى وسلباً على المعارضة الكامنة، وإدراك غير المدراء للعدالة يؤثر سلباً على إبدائهم للمعارضة الكامنة والاستبدالية، وعلى العموم النتائج تدل على أنه على الرغم من اختلاف استجابات المدراء وغير المدراء، ولكنه يوجد أثر معنوي للعدالة التنظيمية المدركة على المعارضة التنظيمية.

دراسة بعنوان؛ العلاقة بين العدالة التنظيمية والاحتراق الوظيفي في الحياة المهنية.

I. Kaygusuz & A. Beduk (2015) the Relationship between Organizational Justice and Burnout in Professional Life.

تبحث الدراسة في أثر أبعاد العدالة التنظيمية والاحتراق الوظيفي بين بعضها البعض وتناولت جميع أبعاد العدالة التنظيمية (عدالة توزيعية، عدالة إجرائية، عدالة تفاعلية) وجميع أبعاد الاحتراق الوظيفي وفق "مازلاك" (إجهاد انفعالي، قلة الإنجاز الشخصي، تباد المشاعر) وأجريت الدراسة على 100 عنصر شرطة في تركيا، حيث كانت النتائج موافقة للأدب أي يوجد علاقة وسيطة معنوية سالبة بين جميع أبعاد العدالة التنظيمية وأبعاد الاحتراق الوظيفي ووجد أنه ليس هناك أثر للجنس أو العمر على المتغيرين المذكورين سابقاً.

دراسة بعنوان؛ العدالة الوظيفية والاحتراق الوظيفي: نموذج متعدد المستويات.

Haines III VY, Patient DL, Marchand A. (2017) Systemic justice and burnout: A multilevel model.

تهدف هذه الدراسة إلى البحث أثر العدالة التنظيمية على الاحتراق الوظيفي وذلك عبر تحليل الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد البشرية كأبعاد للعدالة المؤسساتية وربط تلك الأبعاد مع صحة العملاء وهنا قام الباحث بخلق نموذج متعدد الأبعاد للعدالة التنظيمية والاحتراق الوظيفي وتم جمع البيانات من 60 منظمة و89 مجموعة عملاء و1976 عاملاً لدعم العلاقات المفترضة بين الثقافة الموجهة نحو العدالة وفق قيم المنظمة والمجموعة وبين إدارة الموارد البشرية الموجهة نحو العدالة. وخلصت الدراسة إلى أن إدارة الموارد البشرية الموجهة نحو العدالة لها تأثير مباشر على الاحتراق الوظيفي وغير مباشر عبر مدركات التحكم بالعمل والدعم الاجتماعي للمشرفين.

دراسة بعنوان؛ تأثير أنماط القيادة التحويلية الخادمة ومدركات العدالة على الاحتراق الوظيفي: نموذج وسيط ومعدل.

Divya, S. and Suganthi, L. (2018) 'Influence of transformational-servant leadership styles and justice perceptions on employee burnout: a moderated mediation model.

تهدف هذه الدراسة لشرح مدى تأثير أسلوب قيادتين مختلفتين وهما القيادة التحويلية والقيادة الخادمة على الاحتراق الوظيفي عبر مدركات العدالة التنظيمية وتم وضع نموذج تتوسط به الأثر غير المباشر للقيادة الخادمة في العلاقة بين الاحتراق الوظيفي والعدالة التنظيمية وتم اختبار هذا النموذج على 400 من العاملين لدى شركة تقانة في الهند ووجدت الدراسة أن كل نمط قيادي على حدا ليس له تأثير معنوي على العلاقة بين العدالة التنظيمية والاحتراق الوظيفي إنما التأثير المعنوي يحدث بوجود النمطين سوياً.

دراسة بعنوان؛ هل العدالة التنظيمية تزيد أم تنقص المعارضة التنظيمية؟

Ozsahin, M., Yurur, S. (2019). Does organizational justice increase or decrease organizational dissent?

تبحث هذه الدراسة في أثر العدالة التنظيمية على المعارضة التنظيمية وأجريت هذه الدراسة على 105 من عاملي كلاً من الياقتين البيضاء والزرقاء في شركات صناعة السيارات في تركيا ووجدت هذه الدراسة أن هناك أثراً معنوياً إيجابياً لكلاً من العدالتين الإجرائية والتوزيعية على المعارضة اللفظية للأعلى الأمر الذي يتوافق مع الأدبيات بينما ليس هناك أثراً معنوياً للعدالة التفاعلية على المعارضة اللفظية للأعلى الأمر الذي لا يتوافق مع الأدبيات ما يدل على أن سلوك المعارضة التنظيمية يتأثر بعدالة الإجراءات والقوانين وليس العدالة في العلاقة مع المدراء وتأتي نتيجة هذه الدراسة لتدل على أن العاملين يولون الأولوية للإجراءات الرسمية وهناك عدم ثقة بعلاقتهم مع مدراءهم وأيضاً أظهرت نتائج البحث أنه ليس هناك أثراً معنوياً لجميع أبعاد العدالة التنظيمية على المعارضة التنظيمية الكاملة.

دراسة بعنوان اكتشاف العلاقة بين الاحتراق الوظيفي، المعارضة التنظيمية، وثقافة العمل والعائلة في المنظمات الروسية.

Cheng Zeng, Tatiana M. Permyakova, Elena A. Smolianina & Irina S.Morozova (2020)

Exploring the Relationships between Employee Burnout, Organizational Dissent and Work-family Culture in Russian Organizations.

تبحث هذه الدراسة في العلاقة بين الاحتراق الوظيفي، المعارضة التنظيمية، والتوازن بين العمل والحياة العائلية حيث العاملون أحياناً يفشلون في الموازنة بين عملهم ومسؤولياتهم العائلية، الأمر الذي يؤدي إلى احتراق وظيفي وقد يصل الأمر بالعامل إلى أن ينسحب من التفاعل مع المنظمة وبالنهاية خسارة صوته ضمنها. وقد توصلت الدراسة إلى أن الاحتراق الوظيفي يتناسب عكساً مع المعارضة اللفظية وطرداً مع المعارضة الكاملة وجميع العاملين الذين يتلقون دعماً إدارياً لإبداء أولوية لأمر العائلة هم أقل عرضة لأن يعانون من الاحتراق الوظيفي. تمت الدراسة على عينة مكونة من 232 موظفاً ضمن إقليم "بيرم" الروسي وتتنوعت في المجالات الاقتصادية والسياحية والخدمية والتكنولوجية كافة.

دراسة بعنوان؛ نتفق على الاختلاف: العدالة المدركة، المعارضة التنظيمية ورأس المال النفسي.

Muhammad Ashraf (2020) Agree To Disagree: Fairness Perception Employee Dissent, And Psychological Capital.

تبحث الدراسة في العلاقة المباشرة بين العدالة التنظيمية والمعارضة التنظيمية، إضافةً لتقييم الدور الوسيط لرأس المال النفسي بين كلاً من العدالة والمعارضة، أجريت الدراسة على 345 مدرساً جامعياً في كلاً من باكستان وبنغلادش، توصلت الدراسة لوجود أثر معنوي سلبي للعدالة التنظيمية على جميع أبعاد المعارضة التنظيمية، كما يلعب رأس المال النفسي دوراً وسيطاً في العلاقة بين المتغيرين وأظهرت الدراسة أنه من الممكن تخفيض المعارضة وتحويلها إلى معارضة مثمرة من خلال التركيز على رأس المال النفسي الذي تسببه العدالة التنظيمية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

أفادت الدراسات المنقاة في التعرف على المتغيرات المختارة وإثبات بشكل مبدئي وجود علاقة بينها، وساعدت على عملية انتقاء موضوع البحث وبناء فكرة عن مجتمع العينة والأساليب الإحصائية الممكنة اعتمادها وتشكيل الاستبانة التي على أساسها تم جمع بيانات العينة.

تتدرج معظم الدراسات التي تم عرضها ضمن البحوث الوصفية واتبعت الأسلوب الكمي في جمع البيانات، كما هو الحال في موضوع البحث الحالي وتمت مراعاة تنوع المناطق الجغرافية لكل دراسة والتسلسل الزمني للدراسات عبر السنين الماضية، بحيث تناوبت بين دراسات عربية وأجنبية ومتسلسلة من عام 2000 حتى العام الحالي.

1.4. مشكلة البحث وتساؤلاته:

إن للمعارضة التنظيمية دوراً كبيراً في صوابية عمل المنظمة وتصحيح أخطائها، حيث تعد العدالة التنظيمية المدركة من أهم العوامل المؤثرة بها، وكيف تنعكس هذه العلاقة في ظل بعد القوة المرتفع الموجود في بعض القطاعات وكيف تظهر المعارضة التنظيمية في ظل الاحتراق الوظيفي الذي من مسبباته الرئيسة

عدم التقدير والظلم في المنظمة، حيث يغيب الحافز لدى العاملين لوضع الأولوية للمنظمة ككل وتتعدم ثقة العامل برؤسائه وزملائه، ومن ذلك تتمثل مشكلة البحث الرئيسة في الإجابة عن التساؤل الآتي:

ما هو الدور الذي تلعبه الذي العدالة التنظيمية في المعارضة التنظيمية؟ وما هو الدور الوسيط للاحتراق الوظيفي في هذه العلاقة؟

وعليه تتمثل مشكلة البحث الرئيسة بالتساؤلات الآتية:

1. ما هو أثر العدالة التنظيمية في المعارضة التنظيمية.
2. ما هو أثر العدالة التنظيمية في الاحتراق الوظيفي.
3. ما الدور الذي يلعبه الاحتراق الوظيفي كوسيط بين علاقة العدالة التنظيمية والمعارضة التنظيمية

1.5. أهمية البحث وأهدافه:

يشكل هذا البحث استكمالاً لجهود الباحثين في مجال دراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية والمعارضة التنظيمية في القطاع المصرفي بصورة عامة والسوري بصورة خاصة، ومدى تأثير الاحتراق الوظيفي فيها، حيث يتميز القطاع المصرفي السوري بأهمية بعد القوة لديه والدور الهام للتسلسل الإداري به، وكيف سينعكس ذلك على أبعاد المعارضة التنظيمية خصوصاً في ظل الترابط العائلي القوي في المجتمع السوري، وكذلك تأتي أهميتها في المساهمة البحثية بما يخدم إطار البحث في دراسة دور الاحتراق الوظيفي والدور الإيجابي الذي يلعبه على السلوكيات المفيدة المنطوية ضمن المعارضة التنظيمية والدور السلبي للسلوكيات الضارة المنضوية ضمن المعارضة التنظيمية في القطاع المصرفي السوري، إضافةً إلى ترهل القوانين والتشريعات وأنظمة الحوافز في القطاع الحكومي السوري ما يؤثر على العدالة التنظيمية بصورة مباشرة وما قد يساعد ببيان الخلل عبر المقارنة بين نتائج المصرف العام والمصرف الخاص الأمر الذي سينعكس إيجاباً على مساعي الحكومة السورية للإصلاح الإداري الذي ينبغي أن ينطلق من إحلال العدالة التنظيمية

والتشجيع على ممارسات العمل الإيجابية بما فيها المعارضة التنظيمية البناءة. ووفق ما سبق يمكن أن نحدد أهداف البحث وفق الآتي:

1. التعرف على أثر العدالة التنظيمية في أبعاد المعارضة التنظيمية في القطاع المصرفي السوري.
2. التعرف على أثر العدالة التنظيمية في الاحتراق الوظيفي في القطاع المصرفي السوري.
3. بيان علاقة الاحتراق الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية والمعارضة التنظيمية وأثره على الأخيرة.

1.6. فرضيات البحث:

بناءً على الدراسات السابقة ومشكلة البحث، فقد تم تحديد الفرضيات التالية ليتم اختبارها ضمن هذا البحث:

1. هناك أثر معنوي للعدالة التنظيمية في المعارضة التنظيمية.
2. هناك أثر معنوي للعدالة التنظيمية في الاحتراق الوظيفي.
3. يؤثر الاحتراق الوظيفي كمتغير وسيط على العلاقة بين المعارضة التنظيمية والعدالة التنظيمية.
4. هناك أثر معنوي للاحتراق الوظيفي في المعارضة التنظيمية.

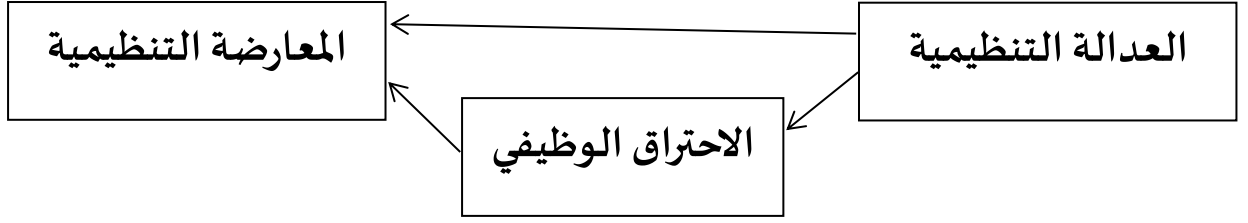
1.7. متغيرات البحث:

- المتغير المستقل: العدالة التنظيمية.
- المتغير التابع: المعارضة التنظيمية.
- المتغير الوسيط: الاحتراق الوظيفي.

1.8. نموذج البحث:

بناءً على الفرضيات السابقة، تم بناء نموذج الدراسة:

. نموذج البحث:



1.9. مجتمع وعينة البحث:

يشتمل مجتمع البحث على القطاع المصرفي السوري حيث ستكون عينة الدراسة مجموعة عشوائية طبقية من العاملين في القطاع المصرفي حيث تم توزيعها على ثلاثة مصارف عامة وخمسة مصارف خاصة. تم تقدير عدد العاملين في القطاع الخاص بنهاية الربع الثالث من عام 2021 بـ 4728 عاملاً في المصارف الخاصة السورية استناداً إلى بيانات غير منشورة حصل عليها الباحث من مصرف سورية المركزي ولم يتمكن الباحث من الوصول إلى رقم دقيق لعدد العاملين في القطاع المصرفي العام وذلك نتيجة وجود عدد كبير من الإجازات الخاصة بلا أجر الممنوحة به إضافةً لكون مكلفي خدمة العلم يعتبرون على رأس عملهم ورقياً وعلى ملاك المصرف الذي يعملون به، ولكنهم فعلياً غير موجودون. وقام الباحث بحساب رقم تقديري لحجم العينة الكلية من خلال أخذ نسبة وتناسب من عدد العاملين في القطاع الخاص وعدد الفروع المصرفية الخاصة الذي يبلغ (254) بنهاية عام 2020 ونسبه على عدد فروع المصارف العامة (بما ضمنه مصرف سورية المركزي) مع استبعاد الفروع غير العاملة في المحافظات الخارجة عن السيطرة الحكومية (إدلب- الرقة) وبلغ عدد الفروع ضمن العينة (314)، ووفق ذلك يكون عدد العاملين في القطاع العام المصرفي تقريباً 5844 عاملاً (تقديري) وبناءً على ذلك يكون إجمالي حجم مجتمع العينة 10572 عاملاً في القطاع المصرفي السوري ككل.

1.10. محددات الدراسة:

البعد الزمني: تم توزيع الاستبانات بفترة تقارب 7 أشهر من (01/09/2021) وحتى (01/04/2022).

البعد المكاني: اقتصرَت الدراسة على فرع لكل مصرف من مصارف عينة الدراسة في مدينة دمشق وريفها.

البعد البشري: استهدفت الدراسة من مختلف المستويات الإدارية للعاملين في القطاع المصرفي السوري.

1.11. أدوات البحث

سيتم استخدام استبانة بناء على ما أورده الباحثون في الدراسات السابقة:

فيما يتعلق بالعدالة التنظيمية:

ما أورده الباحثون في دراسة (Jason A. Colquitt 2001) ويتضمن استبانة متعددة الأبعاد تحوي 20 عبارة لأبعاد العدالة التنظيمية الثلاث.

فيما يتعلق بالمعارضة التنظيمية:

المقياس الذي طوره "كاسينغ" Kassing's (1998) والمكون من 20 عبارة ضمن استبانة تقيس أبعاد المعارضة التنظيمية الثلاث.

فيما يتعلق بالاحترق الوظيفي:

سيتم وفق ما ورد في معظم الدراسات الذي تتناول هذا المتغير والمعروف بـ "قائمة مازلاك" Maslach et al (1996) وهو يقاس عبر استبانة وتتضمن 22 عبارة لأبعاد الاحتراق الوظيفي الثلاث.

وتم الاعتماد على المقاييس السابقة نظراً لكونها مستخدمة في عدد من الدراسات السابقة إضافةً للتأكد من صلاحية المقاييس وموثوقيته من خلال توزيع أولي للاستبيان وإجراء اختبارات الثبات والموثوقية مع العلم أن Maslach و Kassing يعتبروا من الرواد في مجالي المعارضة التنظيمية والاحتراق الوظيفي.

2.1. المبحث الأول: العدالة التنظيمية

2.1.1. تمهيد:

تعني العدالة عدم الانحياز من قبل أي إنسان لأي أمر، وهي رؤية إنسانية للمحيط الذي يعيش فيه كل فرد شرط أن ينظم هذه الرؤية قانون وضعي يشارك في صياغتها الكل بعيداً عن التحكم والمصالح الشخصية. والعدالة عكس الظلم والجور والتطرف، ومن أهداف العدالة الإنصاف والمساواة والتوازن وعدم التعدي وحماية المصالح الفردية والعامّة. وهي مفهوم أخلاقي يقوم على الحق والأخلاق، والعقلانية، والقانون، والإنصاف. ونظريات العدالة لا تختلف اختلافاً كبيراً من مجتمع إلى آخر، ولكن تطبيق مفاهيمها يختلف أحياناً، فإن العدالة سبب تعايش الفقير والثري في مجتمع واحد وهي حق يتمتع به الفقير والثري وليس بالضرورة لتحقيقها في المجتمع أن يطبق القوانين الموجودة في المحاكم لأنها من صنع البشر ويمكن أن تسيء لخدمة مصالح الأقوى ومصلحة من يضعها. فالقانون يختلف عن العدالة بأن العدالة هي الحق من وجهة نظر الإنسان نفسه أما القانون فهو من صنع البشر وقد ينسجم مع العدالة وقد لا ينسجم معها. تعتبر العدالة قاعدة اجتماعية أساسية لاستمرار حياة البشر مع بعضهم البعض، فالعدالة محور أساسي في الأخلاق وفي الحقوق وفي الفلسفة الاجتماعية وهي قاعدة تنطلق منها بحوث إيجاد المقاييس والمعايير الأخلاقية والقانونية.

2.1.2. التطور التاريخي للعدالة التنظيمية:

ظهر مفهوم العدالة في بادئ الأمر في كتابات علم الفلسفة لتعبر عن آراء الفلاسفة بشأن هذا المفهوم، ثم ظهر في كتابات علم الاجتماع ليعكس طبيعة الأخلاقيات الإنسانية، حيث إن العدالة التنظيمية تركز على أخلاقيات العمل على اعتبار أن انعكاس لعمليات التبادل الاجتماعي بين المنظمة والعاملين. وقد ناقش

كلاً من (Cohen & Greenberg, 1983) كتابات العديد من الفلاسفة بشأن مفهوم العدالة، ومن الكتابات التي ناقشها الكاتبان ما يلي:

في مجال التساوي النسبي Proportionate Equality كتابات أرسطو التي تمثل جذور مفهوم العدالة الآن. ويدخل في صميم مفهوم التساوي النسبي مفهوم آخر وهو الجدارة / الاستحقاق Merit ويعني جدارة كل فرد لما يحصل عليه من عوائد، على الرغم من عدم تعريف كل الأفراد للجدارة أو الاستحقاق بنفس النمط أو الأسلوب. وكتابات الفيلسوف Hobbes والذي يرى أن العدالة تعتمد أساساً على الاتفاقات التعاقدية Contractual Terms بين الأطراف. وبعبارة أخرى فإن العقد هو شريعة المتعاقدين، فإذا رضي أحد الأطراف بمقابل مادي أقل مما يستحق عند التعاقد أو رضي بأن يملي الطرف الآخر عليه إجراءات معينة أو معاملة سيئة فهنا لا يجوز للطرف الأول أن يشتكى من عدم العدالة لأنه هو الذي تسبب في إحداثها عند التعاقد. وكتابات Mill في مجال منهج المنفعة Utilitarian Approach ويقوم هذا المنهج على النواحي التالية:

اعتماد المعاملة المتساوية بما ينسجم مع كل فرد كنمط من أنماط الحقوق الاجتماعية وعلى قاعدة المنفعة وتعني الخير أو الفائدة الأعظم للعدد الأكبر The Greatest Good for the Greatest Number حيث تمثل هذه القاعدة الأساس لاتخاذ القرارات التي تمس أو تؤثر في عدد كبير من الأفراد. فضلاً عن ذلك فقد قام (Rawls, 1971) بأجراء مناقشات فلسفية في مجال العدالة، حيث وضع مبدئين للعدالة أوصى بتطبيقهما على الهيكل الأساسي للمجتمع.

المبدأ الأول: الامتيازات أو الحريات المتساوية Equal Liberty:

ويدخل في ذلك كافة الحريات التي يجب أن يتمتع بها كافة أفراد المجتمع دون تفرقة، كحرية التعبير عن الرأي، وحرية التصرف بما لا يضر الغير.

المبدأ الثاني: عدم التساوي العادل في توزيع المخرجات أو النتائج Justifiable Inequalities:

ويعني ذلك ألا يتوقف توزيع المخرجات أو النتائج على الجهد فقط، ولكن يجب أخذ العوامل الإنسانية والاجتماعية كالمرض والفقير في الاعتبار عند إجراء عملية التوزيع، فبرغم أن التوزيع هنا غير عادل من المنظور الاقتصادي، إلا أنه عادل من المنظور الإنساني والاجتماعي. ثم طور (Nozick & Starke 1987) نظرية الاستحقاق أو الأهلية للعدالة The Entitlement Theory of Justice، حيث تقوم هذه النظرية على الأسس التالية:

1- ضرورة استحقاق الفرد لما يحصل عليه من مخرجات عدالة المخرجات.

2- ضرورة تقييم المخرجات في ضوء الإجراءات المستحقة.

3- ضرورة تصحيح ظروف عدم العدالة في حالة انتهاك عدالة المخرجات وعدالة الإجراءات أحدهما أو كليهما

2.1.3 مفهوم العدالة التنظيمية:

العدالة هي كلمة جدلية نادراً ما يكون من السهل تعريفها بدقة وموضوعية. ويمكننا أن نبدأ بأنواع الخصائص التي يمكن أن يتفق الجميع عليها وثم ننطلق من هناك. كبدائية، نحن نعلم أن العدالة هي صفة قابلة للتطبيق على نطاق واسع. بقدر ما يمكن استخدام الملح في العديد من الأطعمة المختلفة، يمكن كذلك تطبيق العدالة على مجموعة متنوعة من النتائج والعمليات والسلوكيات. علاوةً على اتساعها، نعلم أيضاً أن كلمة العدالة توحى أو تدل على نوع ما من الصواب الأخلاقي أو الملاءمة الأخلاقية. على سبيل الخصوص، العدالة موجودة عندما يكون لدى الناس تصور أولي حول ما يستحقون أو إذا عوملوا كما يستحقون. على سبيل المثال؛ من السهل إلى حد ما تخيل المواقف التي يحصل فيها الأشخاص على نتائج إيجابية لا يستحقونها أو النتائج غير المستحقة التي يحصلون عليها كالسعر (Treviño Weaver & 2010). لذلك، يخبرنا مفهوم العدالة شيئاً عن كيفية عمل العقل البشري الطبيعي. مقياس القيمة الاقتصادية ليس أداة القياس الوحيدة التي يستخدمها البشر (أبيا، 2008؛ فيسك، 1991). كما يشعر معظمنا بالقلق مع "الصواب" و"الخطأ" (جرين، 2013). حيث لا يصنف الناس العدالة بأنها الحصول على نتيجة إيجابية

فقط، بل هي الحصول على ما يستحقونه (Folger & Salvador, 2008) أي أنها توزيع النتائج بصورة أخلاقية صحيحة. إنها تنطوي على ما يتلقاه الناس (العدالة التوزيعية)، وعملية التخصيص (العدالة الإجرائية)، والمعاملة بين الأشخاص (العدالة التفاعلية)، وإذا كان هناك عدم تطابق بين ماذا يجب أن يتم (المحدد بواسطة المعايير) وما تم إنجازه (محدد بواسطة السلوك الفعلي)، فمن المرجح أن يكون الإنصاف مشكوك بأمره ويشير تايلر (2001، ص 235) إلى هذه العملية باسم "المبدئية". وإن كانت كلمة العدل قابلة للتطبيق على نطاق واسع، كما أن لها حدودها. في حين السلوكيات العادلة هي سلوكيات أخلاقية، ليست جميع السلوكيات الأخلاقية بالضرورة عادلة (بلايدر وتايلر، 2001؛ كروبانز واوشتاين، 2009). أي يمكنك القيام بشيء جيد أخلاقياً دون أن يكون عادلاً. على سبيل المثال، يتفق الجميع على أن الرحمة هي صفة أخلاقية جديرة بالثناء. ومع ذلك، الرحمة، مما يوحي بالتعاطف والرغبة في تقديم المساعدة، يمكن أن تؤدي إلى تقديم ميزة تفضيلية لبعض الناس على حساب الآخرين (باتسون، كلاين، هايبرغر، وشو، 1995؛ بلايدر & روثمان، 2014).

العدل ليس بالضرورة منفعة اقتصادية، كما أنه لا ينطوي بالضرورة على التعاطف، على الرغم من أنه قد يكون مرتبطاً بكل منهما. بدلاً من ذلك، العدل هو تطبيق واستخدام مجموعة من المبادئ الأخلاقية لتوجيه الطريقة التي يتصرف بها المرء تجاه الآخرين، على الأقل فيما يتعلق بتوزيع المخرجات، القرارات الإجرائية والمعاملة الشخصية (فورتين & فيلينز، 2008). يمكن تطبيق هذه المبادئ بعناية وتعهد وإلا يمكنهم ذلك يتم تطبيقه تلقائياً واستكشافياً. على الرغم من أن وجود اتصال عاطفي بشخص آخر يبدو أنه يعزز العدالة تعمل مبادئ العدالة حتى بدون وجود هذه الرابطة العاطفية (بلادر وتايلر، 2001).

يستمد مفهوم العدالة التنظيمية أصوله التاريخية بصفة أساسية من نظرية المساواة التي اقترحه (Adams, 1963) وقد حظيت هذه النظرية باهتمام كبير آنذاك نظراً لتأثيرها المباشر على دوافع جهود العاملين، الأمر الذي أدى إلى اعتبار هذه النظرية إحدى أهم نظريات السلوك الإنساني في المنظمات لفترة طويلة.

إن مفهوم العدالة التنظيمية يمكن أن يفسر العديد من المتغيرات المؤثرة على السلوك التنظيمي للعاملين، نظراً لأن العدالة التنظيمية تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستوى الوظيفي والمستوى الإنساني.

يعد مفهوم العدالة التنظيمية من المفاهيم النسبية، بمعنى أن الإجراء التنظيمي الذي ينظر إليه فرد ما على أنه إجراء عادل قد يكون إجراء متحيزاً أو غير موضوعياً في نظر فرد آخر، والعدالة التنظيمية تتحدد بصفة أساسية في ضوء ما يدركه الفرد من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات التنظيمية والمواطنة التنظيمية، ويعد موضوع العدالة التنظيمية من الموضوعات الفاعلة والمهمة (Bustaman et al. 2018)، ويمكن النظر إليها على أنها متغير مهم ومؤثر في عمليات الإدارة العامة ووظائفها، ويمكن النظر إليها كأحد المتغيرات التنظيمية ذات التأثير المحتمل على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات.

العدالة التنظيمية كقيمة ومضمون ومتغير له دلالة في التأثير التنظيمي، يمكن أن يفسر العديد من المتغيرات الأخرى المؤثرة على السلوك التنظيمي للعاملين في المنظمة، وتمثل العدالة ظاهرة تنظيمية، ويرجع السبب في ذلك إلى أهمية الأثر الذي يمكن أن يحدثه إحساس العاملين بالعدالة أو عدم العدالة في مكان العمل، حيث أن شعور العاملين بالعدالة سوف يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد توقعاً للحصول على نتائج أكثر إيجابية، وعلى العكس من ذلك فإن إحساس العاملين بعدم العدالة يزيد من استيائهم، ويؤدي إلى تراجع مستويات الأداء التنظيمي، ويعطي دلالة على انخفاض مستوى العدالة في المنظمة، وعلى ذلك فإن زيادة السلوك الإيجابي للعاملين في المنظمة يعتمد على إحساسهم بهذه العدالة. ففي الحالات التي يزداد فيها ارتفاع إحساس العاملين بالعدالة سوف يؤدي إلى زيادة ثقتهم في إدارة المنظمة وزيادة قناعتهم بقدرتهم في الحصول على حقوقهم، وما يعنيه ذلك في ارتقاء سلوكيات الأفراد بعد الاطمئنان إلى سيادة العدالة ومن ثم الوثوق في المنظمة.

وعلى النقيض الآخر فإن شعور العاملين بعدم العدالة يترتب على ذلك العديد من النتائج السلبية مثل: انخفاض الرضا الوظيفي، سلوكيات المواطنة التنظيمية وزيادة ضغوط العمل، وانخفاض الالتزام التنظيمي، بالإضافة إلى انخفاض الأداء الوظيفي بصفة عامة.

2.1.4. تعريف العدالة التنظيمية:

وفقاً لـ (Crawshaw, 2013) تعتبر العدالة التنظيمية مطلباً أساسياً للأداء الفعال بالمنظمات وتحقيق الرضا الشخصي للأفراد العاملين بتلك المنظمات، وتركز العدالة التنظيمية على مدى إدراك العاملين للمعاملة العادلة في وظائفهم وتأثير ذلك على العديد من المخرجات التنظيمية. والعدالة التنظيمية هي إحساس وإدراك إنساني يشعر به أعضاء المنظمة في إطار التقييمات المتولدة نفسياً وإدارياً من خلال إجراء المقارنات بين القيم التبادلية المتحصل عليها من قبل الأعضاء وإدارة المنظمة، وتسعى العدالة التنظيمية لردم الفجوة الحاصلة بين أهداف الأعضاء وأهداف المنظمة، وخلق الروابط الدافعة إلى إيجاد سبل ووسائل تكفل للأجهزة الإدارية إشاعة مناخ تنظيمي إيجابي، يتعامل معه العاملون في المنظمات الإدارية من منطلق كون العدالة التنظيمية مؤشراً يتضمن تفسير قيم كثيرة ومتعددة من جوانب العمل والسلوك التنظيمي، وما يختص بالعمليات الإدارية في المنظمة، وبناءً على ما سبق نورد بعض التعاريف للعدالة التنظيمية:

العدالة التنظيمية هي النشاط التنظيمي المستخدم في توزيع الموارد والمكافآت من خلال استخدام إجراءات موحدة ودقيقة ونزيهة، بجانب معاملة العاملين باحترام، بما يكفل المحافظة على الحقوق الفردية الخاصة بهم.

العدالة التنظيمية هي محصلة الاتفاق بين الجهود المبذولة والعوائد المتحققة التي تكون المنظمة عنها، بشكل يساهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للمنظمة.

العدالة التنظيمية تشير إلى الطريقة التي يعامل بها المرؤوسون من قبل منظماتهم، وهي تعني وصف وشرح دور العدالة في مكان العمل.

العدالة التنظيمية تشير إلى المعالجة العادلة والأخلاقية للأفراد ضمن المنظمة وهي قيمة مهمة وإحساس وإدراك إنساني يشعر به أعضاء المنظمة في إطار التقييمات المتولدة نفسياً وإدارياً، من خلال منظمة إجراء المقارنات بين القيم التبادلية المتحصل عليها من قبل الأعضاء وإدارة المنظمة.

العدالة التنظيمية هي الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني وتعكس عدالة المخرجات وعدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع تلك المخرجات.

وبناء على ما ذكر أعلاه يمكن لنا أن نعرف العدالة التنظيمية بأنها: المساواة في المخرجات قياساً مع المدخلات، إضافةً لنزاهة المنظومة الإدارية والإجراءات في المنظمة وأن تكون شفافة ضامنة لرضى جميع الأطراف في المنظمة.

2.1.5. أهمية العدالة التنظيمية:

تكون المشكلات التنظيمية الرئيسية، التي قد تنشأ على سبيل المثال نتيجة تقنين الموارد النقدية، وتوظيف وفصل عاملي الشركة، وصنع السياسات وتنفيذ السياسات التي تؤثر بشكل كبير على صنّاع القرار والأفراد الذين تأثروا بالقرارات ذات الصلة. هي من أهم أسباب وجود العدالة التنظيمية، وفي معظم الأحيان، يعتبر العلماء أن العدالة والتبادلات الاجتماعية هي كذلك متشابكة في مكان العمل. ومع ذلك، على الرغم أن العديد من الدراسات استندت إلى بعض الركائز الاجتماعية كالمعاملة بالمثل، كيف ينظر الناس إلى العدالة هي إشكالية لم يتم حلها بالكامل بعد. جادل Festinger (1957) أنه عندما يكون الناس غير متأكدين من آرائهم أو قدراتهم، فإنهم يقيمون أنفسهم من خلال مقارنة أنفسهم بآخرين متشابهين. آدامز (1963) دعا إلى أن يسعى الناس لتحقيق توازن بين الاستثمارات (على سبيل المثال، الوقت، والاهتمام، والالتزام) والمكافآت المكتسبة من هذه العلاقات. علاوة على ذلك، كلاً من العوامل الداخلية (على سبيل المثال، المستوى المشاركة في صنع القرار، دور الغموض، أو دور الصراع) والعوامل الخارجية تأثران على تصورات العدالة (مثل الثقافة). بناءً على ذلك، مثل هذه التأثيرات على تصورات العدالة، والتي تكون في بعض

الأحيان قادرة على إفساد مبدأ الثبات الذي تركز عليه العدالة التنظيمية (على سبيل المثال، الإرهاب) (Bustaman et al. 2018)، يجب أن يؤخذ في الاعتبار أن يقيم الناس آثار الذاتية أو الموضوعية على تصورات العدالة من قبل الأنظمة المسيطرة. (على سبيل المثال، الحرمان الاجتماعي) تحدث عندما يتلقى الناس أقل مما يتلقاه يحق لهم الحصول عليها مقارنة بالآخرين. النفور من عدم المساواة كنتيجة للحرمان الاجتماعي يؤدي إلى الكثير الدراسات التي تفسر رفضاً قوياً للمعاملة غير المتكافئة، لا سيما عندما يتم إضفاء الطابع المؤسسي على قواعد المساواة، هذا يفترض مسألة تكاليف تطبيق القواعد والعقوبات في القضايا من السلوك المنحرف. وبالتالي، يعتبر كلاً من عدم المساواة والظلم من العوامل الخارجية السلبية الرئيسة لنظرية القواعد الاجتماعية، والتي تحفز أكثر أو أقل انتهاكات المعايير والقواعد. وعند التمحيص بما وراء نظرية العدالة (Rawls، 1971، Sen؛ 2012)، حيث قام معظم الباحثين بفحص الآثار الخطية لعدم المساواة؛ وقلة هم الذين نظروا إلى عواقب الشعور بتحسن أفضل من غيرهم، وأقل حتى من قيم الظروف الشخصية مقابل العلاقات الشخصية، ولم يشر أي منها بوضوح إلى هذا المفهوم وينبغي إعادة النظر في المساواة نفسها. لأن معظم الناس مقتنعون بأن مفهوم المساواة هو حقيقة واقعة، في حين أنه ليس سوى قطعة أثرية تم اختراعه منذ فترة طويلة لأغراض هندسية أولاً (أي المقارنة) ومعظم الناس لا يدركون أنهم حتى بحاجة إلى التوافق. أي هم يعيشون تحت الوهم بأنهم يتبعون أنفسهم الأفكار والميول، ووصلوا إلى هذه الآراء كنتيجة لتفكيرهم، وأن تلك الأفكار هي منتشرة لدى الأغلبية. في الوقت نفسه، معظم الناس يخافون من خلافاتهم بينما يدعون الحق في أن يكونوا مختلفين. بينما حاول بعض المؤلفين نمذجة التفاعلات بين المعايير أو العدالة وتصورات العدالة، وتبسيط الضوء على مفاهيم مثل إعطاء المعنى أو صنع المعنى، وفي معظم هذه الدراسات، المساواة والحاجة والإنصاف هي معايير العدالة، التي تلعب دوراً مركزياً مع الثقة في العدالة التنظيمية، وخاصة في إطار العلاقات الشخصية (على سبيل المثال، لتحقيق استراتيجية تعاونية).

وعندما يرى العاملون أنفسهم كأصحاب مصلحة في الشركة، فإنهم يطورون إحساساً عالي المستوى بالانتماء والارتباط الشخصي لمجرد سيادة العدالة. في هذه الحالة، يتم دعم جميع القرارات التنظيمية بدعم من عاملي

الشركة. ومن ثم، يمكن تحسين أداء العامل وإنتاجية الشركة جنباً إلى جنب مع الرضا الوظيفي للموظفين. وبالمثل، عندما يكون هناك تدفق إيجابي للتواصل بين الأشخاص في المنظمة، يشعر العاملون في المنظمة بمستوى أعلى من العدالة. وفي سياق العدالة التنظيمية، كما أبرزته DeConinck (2010)، يُذكر بوضوح أن نتائج العدالة التنظيمية يُعتقد أنها الثقة والالتزام المهني الجدير بالثقة حيثما تسود العدالة الاجتماعية.

2.1.6. نظريات في العدالة التنظيمية:

أ- نظرية الإنصاف Fairness Theory:

تركز نظرية الإنصاف على تحديد ما إذا كان توزيع الموارد عادلاً لكل من الشركاء في العلاقات، يتم قياس حقوق الملكية من خلال مقارنة نسبة المساهمات (أو التكاليف) والفوائد (أو المكافآت) لكل شخص. نظراً لكونها إحدى نظريات العدالة، تم تطوير نظرية الإنصاف لأول مرة في الستينيات من قبل جيه ستايسي آدمز، عالم النفس السلوكي في مكان العمل، والذي أكد أن العاملون يسعون إلى الحفاظ على المساواة بين المدخلات التي يجلبونها إلى الوظيفة والنتائج التي يحصلون عليها. منه مقابل المدخلات والنتائج المتصورة للآخرين (Adams، 1963). وفقاً لنظرية الإنصاف، من أجل تعظيم مكافآت الأفراد، فإننا نميل إلى إنشاء أنظمة حيث يمكن تقسيم الموارد بشكل عادل بين أعضاء المجموعة. عدم المساواة في العلاقات سيجعل من بداخلها غير سعادة إلى درجة تتناسب مع مقدار عدم المساواة. الاعتقاد هو أن الناس يقدرون المعاملة العادلة التي تدفعهم إلى الحفاظ على الإنصاف في علاقات زملائهم في العمل والمنظمة. يعتمد هيكل الإنصاف في مكان العمل على نسبة المدخلات إلى النتائج. المدخلات هي المساهمات التي يقدمها العامل للمنظمة.

وفقاً لـ Greenberg (2018)، يمكن تطوير إدراك الفرد للعدالة داخل منظمة عبر نظرية الإنصاف. تاريخياً، ترتبط العدالة التنظيمية ارتباطاً وثيقاً بنظرية الإنصاف. ونظرية الإنصاف، وفقاً للتداول العملي، التي قدمها آدمز (1965)، تنص على أن الأشخاص يمرون بصراع الطبيعة المدركة خاصة عندما يتم التعامل مع الأشياء على عكس توقعاتهم، يمكن تقييم نسبة "المدخلات والمخرجات" بالرجوع إلى الأفراد. كشف هذا

المنظور فيما يتعلق بانتشار العدالة في المنظمة، أنه إذا احتاجت المنظمات إلى عاملين مخلصين وراضين عن العمل وملتزمين بأنفسهم في المنظمة، فيجب عليهم الاستفادة من الإنصاف في العمليات الإجرائية والعدالة للعاملين في التعامل مع مشاكل المنظمة.

تركز نظرية الإنصاف على تحديد ما إذا كان توزيع الموارد عادلاً لكلا الطرفين في العلاقة، وتقول إن الأفراد الذين يعتبرون أنفسهم إما أقل من المكافأة أو المكافأة الزائدة سوف يعانون من الضيق، وأن هذا الضيق يؤدي إلى جهود لاستعادة المساواة في العلاقة. وهو يركز على تحديد ما إذا كان توزيع الموارد عادلاً لكلا الطرفين، ويتم قياس حقوق الملكية من خلال مقارنة نسب المساهمات والمزايا لكل شخص ضمن العلاقة. ولا يتعين على الشركاء تلقي مزايا متساوية (مثل تلقي نفس القدر من الحب والرعاية والأمن المالي) أو تقديم مساهمات متساوية (مثل استثمار نفس القدر من الجهد والوقت والموارد المالية)، طالما أن النسبة بين هذه الفوائد والمساهمات متشابهة. مثل نظريات التحفيز الأخرى السائدة، مثل التسلسل الهرمي للاحتياجات لماسلو، تقرر نظرية الإنصاف بأن العوامل الفردية الدقيقة والمتغيرة تؤثر على تقييم كل شخص وإدراك علاقته مع شركائه في العلاقات (Guerrero et al، 2005). ووفقاً لآدامز (1965)، فإن الغضب الناتج عن عدم المساواة في الأجور المنخفضة والشعور بالذنب ناتج عن المساواة في المدفوعات الزائدة (Spector 2008). هو الشاغل الرئيسي وبالتالي يكون سبب المساواة أو عدم المساواة في معظم الحالات. في أي منصب؛ يريد العامل أن يشعر بأن مساهماته وأدائه في العمل يكافأ بأجر عادل إذا شعر العامل بأن أجره أقل من اللازم، فسيؤدي ذلك إلى شعور العامل بالعداء تجاه المنظمة وربما زملائه في العمل، مما قد يؤدي إلى تدهور أداء العامل في العمل بعد ذلك. إن المتغيرات الدقيقة تلعب أيضاً دوراً هاماً في الشعور بالإنصاف. ومجرد فكرة الاعتراف بالأداء الوظيفي وتقديم الشكر للعامل سوف يسبب شعوراً بالرضا وبالتالي يساعد العامل على الشعور بأنه يستحق العناء ويحقق نتائج أفضل نتيجة الشعور بالذنب حول أدائه الحالي.

وهي مبنية على توازن بين المدخلات والمخرجات وفق ما يلي:

المدخلات: تُعرّف المدخلات على أنها مساهمات كل مشارك في التبادل العلائقي ويُنظر إليها على أنها تخوله الحصول على مكافآت أو تكاليف. يختلف الحق في المكافآت أو التكاليف المنسوبة لكل مدخل اعتماداً على البيئة العلائقية. ففي البيئات الصناعية على سبيل المثال، يُنظر إلى الأصول مثل رأس المال والعمل اليدوي على أنها المدخلات التي تخول المساهم بشكل شرعي الحصول على مكافآت. أما في البيئات الاجتماعية، يُنظر إلى الأصول مثل الجمال الجسدي واللفظ عموماً على أنها أصول تمنح الحائز مكافآت اجتماعية. تتضمن المدخلات عادةً أيّ مما يلي: زمن، تعليم، خبرة، جهد، وفاء، عمل شاق، التزام، قدرة، مهارة، مرونة، عزيمة، حماس، تضحية، شخصية، الثقة في المشرفين، دعم زملاء العمل، القدرة على التكيف.

المخرجات: تُعرّف المخرجات بأنها النتائج الإيجابية والسلبية التي يرى الفرد أن المشارك قد تكبدها نتيجة لعلاقته مع شخص آخر. عندما تكون نسبة المدخلات إلى المخرجات متقاربة، يجب أن يشعر العامل برضا أكبر عن وظيفته. يمكن أن تكون المخرجات ملموسة وغير ملموسة. تشمل المخرجات النموذجية بعضاً مما يلي: الأمن الوظيفي، أجر، فوائد، نفقات، الاعتراف، سمعة، مسؤولية، الشعور بالإنجاز، مديح.

ب- نظرية المساواة Equity theory:

تستند نظرية المساواة على أساس يقول بأن الأفراد يبحثون عن العدالة أو المساواة في العلاقة الاجتماعية المتبادلة بين العامل وصاحب العمل أو الرئيس، وأن إدراك عدم العدالة في هذه العلاقة يؤدي إلى خلق حالة من التوتر النفسي الذي ينشط بدوره مجموعة من التغيرات السلوكية والمعرفية لدى الفرد في محاولة منه لتقليل هذا التوتر.

وتتص نظرية المساواة على ما يلي: أن الفرد يقارن معدل مخرجاته إلى مدخلاته مع معدل مخرجات الآخرين إلى مدخلاتهم، فإن تساوى المعدلان فليس هناك شعور بالظلم أو عدم المساواة. لكن هذا الشعور بعدم المساواة يحدث في حالة عدم تساوي المعدلان، مما يولد شعوراً لدى الفرد بالتوتر وعدم الارتياح، مما يدفعه لعمل شيء ما للتخلص من هذا الشعور وأن يحصل على المساواة بنفسه.

وبمعنى آخر فإن الفرد يقارن بين ما يقدمه من مساهمات وما يحصل عليه من نواتج مع مساهمات ونواتج فرد أو أفراد مرجعيين، والمحصلة النهائية لهذه المقارنة هي تحديد مدى إدراك الفرد للمساواة أو عدم المساواة. وفي كثير من الأحيان قد لا تقتصر تلك المقارنة على العاملين في المنظمة نفسها، بل تمتد لتشمل العاملين خارج المنظمة، فمثلاً قد يقارن طبيب يعمل في مستشفى حكومي بين ما يحصل عليه من أجر ومكافآت ومزايا، وبين ما يحصل عليه زملاؤه الآخرون بنفس المهنة الذين يعملون في مستشفى خاص.

ومما سبق يمكن لنا أن نفرق بين نوعين من المساواة هما:

1- المساواة الداخلية: تتحقق المساواة الداخلية عندما يتساوى العائد المادي ضمن المنظمة والمعنوي الذي يحصل عليه الفرد مع القيمة النسبية للوظيفة داخل المنظمة نفسها.

2- المساواة الخارجية: تتحقق المساواة الخارجية عندما يتساوى العائد المادي والمعنوي الذي يحصل عليه الفرد مع العائد الذي يحصل عليه العاملون الذين يقومون بأعمال مماثلة في منظمات أخرى.

ومن الطبيعي أن شعور الفرد بعدم المساواة ينتج في حالتين:

الأولى: عندما يحصل العامل على أقل مما يحصل عليه زملائه، ويترتب على ذلك شعور الفرد بالغضب والإحباط والقلق.

الثانية: عندما يحصل العامل على أكثر مما يستحق، ويترتب على ذلك شعور الفرد بالذنب أحياناً ويقصد آدامز بالمخرجات هنا بأنها تلك الامتيازات التي يحصل عليها الفرد في التبادل الاجتماعي مثل: النقود والمكافآت والراتب والمزايا العينية والاستقلالية والسلطة والمدح والتقدير والمركز الاجتماعي وواجبات ومهام العمل.

أما المدخلات في التبادل الاجتماعي فينظر Adams على أنها الخصائص أو الصفات التي يمتلكها الفرد مثل: العمر والجنس ومستوى التعليم والتدريب والخبرة والمعرفة والذكاء والمهارة والجهد والدافع والولاء التنظيمي.

2.1.7. أبعاد العدالة التنظيمية:

يتفق معظم الدارسين لأبعاد العدالة التنظيمية على أنها تتكون من ثلاثة أبعاد رئيسية هي: عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات وعدالة التعاملات، وبعض الباحثين أضاف لها بعدين آخرين هما: عدالة التقييم وعدالة الأخلاق، ولكن معظم الدراسات التي وجدها الباحث درست أبعاد العدالة على أساس الثلاث الأوائل وسنلتزم هنا بمعظم الأدبيات إضافةً لكونها تشمل كافة الجوانب التي يرغب الباحث بتحليلها وسنحلل أبعاد العدالة التنظيمية وفق ما يلي:

أولاً-العدالة التوزيعية: Distributive Justice

تعرف العدالة التوزيعية على أنها: عدالة المخرجات أو العوائد التي يحصل عليها العامل والتي تتمثل في: الأجور والحوافز، وفرص الترقية، وعدد ساعات العمل وأعباء وواجبات الوظيفة. وهي العدالة المدركة من المخرجات أو النتائج أو التوزيعات التي يحصل عليها الفرد في البيئة التنظيمية. والعدالة التوزيعية بنيت على الفرضيتين الآتيتين:

1-إن الأفراد دائماً ما يجرون عمليات مقارنة اجتماعية مع الجماعات المرجعية أي أن الفرد يقيس بشكل مستمر النسبة بين مخرجاته إلى مدخلاته مع مقارنة هذه النسبة بالشخص المرجعي.

2-إن الفرد مدفوع أساساً بواسطة مدركات عدم العدالة، وبعبارة أخرى فإن تواجد ظروف العدالة تجعل الفرد في حالة توازن ديناميكي، أما ظروف عدم العدالة فهي التي تجعل الفرد يشعر إما بالغضب أو الذنب مما يجعله يسعى لإعادة التوازن الديناميكي بالبحث عن تحقيق العدالة. والعدالة التوزيعية تتحقق بين الأفراد عندما تتوفر المساواة في توزيع المصادر والفرص التنظيمية بينهم، حيث ينزع الأفراد إلى تقييم نتائج أعمالهم وفقاً لقاعدة توزيعية قائمة على مبدأ المساواة. وتتحقق أيضاً العدالة التوزيعية عندما ترتبط الإسهامات التي يقدمها الفرد للمنظمة التي يعمل فيها مع ما يحصل عليه من المكافآت المقدمة له مثل: المرتب والحوافز والترقيات والتسهيلات المادية ومهام العمل. وإن إحساس العاملين بعدم عدالة التوزيع يخلق نوعاً من التوتر في العلاقات بين العاملين بعضهم البعض من جانب، وبين العاملين والإدارة من جانب آخر. ولفهم أثر

العدالة التوزيعية على العلاقات بين العاملين داخل المنظمة يجب ملاحظة أن هذا الأثر يتوقف إلى حد كبير على الأهمية النسبية لقيم العمل الاقتصادية والاجتماعية، فإذا زادت أهمية القيم الاقتصادية بالنسبة للعاملين فلا شك أن الإحساس بعدالة التوزيع سيكون له الأثر الأكبر على سلوكهم، أما في الحالات التي تطغى فيها القيم الاجتماعية للعاملين على قيمهم الاقتصادية، فإن الإحساس بعدالة التوزيع سوف يكون أقل أهمية في التأثير على سلوك العاملين. ووفقاً لهومان (1961)، تشير العدالة التوزيعية إلى إدراك الفرد لعدالة المخرجات التي يتلقاها. قد تكون هذه المخرجات ملموسة (الراتب، المزايا) أو الاجتماعية العاطفية (Cropanzano & Greenberg، 1997). يحدث التخصيص العادل للموارد عندما مكافآت الفرد تطابق مساهمته في المنظمة. وتلك المساواة هي المعيار المتوقع فيما يتعلق بالتوزيع من المكافآت الاجتماعية والعاطفية. وتشير نظرية الإنصاف إلى أنه بالنسبة للفرد يتشكل تصوراً لعدالة التوزيع لديه عندما يقارن مخصصاته لتلك الخاصة ببعض المراجع (على سبيل المثال، مكافآت الأقران، واحتياجاتهم، وتوقعاتهم، وما إلى ذلك). وتتم هذه المقارنة على أساس العوامل الأخلاقية والموضوعية. يتم تصور العدالة التوزيعية على أنها الإنصاف المرتبط بنتائج القرار وتوزيع الموارد الملموسة (على سبيل المثال، الأجر) أو الموارد غير الملموسة (على سبيل المثال، الثناء) بينما يزيد هذا الإنصاف عندما يُنظر إلى النتائج على أنها تُطبق على قدم المساواة بين جميع العاملين في المنظمة.

ثبت أن العدالة التوزيعية مرتبطة بشكل إيجابي برضا العاملين (كولكيت، 2001؛ بيلاي، ويليامز، وتان، 2001)، والالتزام التنظيمي (بيلاي وآخرون، 2001؛ شوارزوالد، كوسلوفسكي، وشاليت، 1992)، والثقة الإدارية (هوبيل وخوري أسعد، 2005؛ بيلاي وآخرون، 2001). على وجه الخصوص، عدالة التوزيع المتعلقة بمخاوف العاملين الإدراكية سواء كانت موجهة نحو المنفعة أو التوزيع بشكل عادل (Folger & Cropanzano، 1998). ووفقاً للمعينة التحليلية والرصدية التي قدمها Greenberg (2018)، فإن العدالة التوزيعية هي بعد من أبعاد العدالة التنظيمية التي تؤكد على إيمان عاملي الإدارة العليا بأن موظفيهم يجب أن يحققوا المساواة في الاعتراف بالمهام المحتملة ذات المكاسب النقدية المماثلة مثل الأجور، تستلزم العدالة التوزيعية حقوق العاملين وحوافزهم وواجباتهم الوظيفية التي يجب توزيعها وفقاً لقدرات العاملين ومهاراتهم

ومساهماتهم. وقد جادل Cropanzano et al (2007) بشكل نقدي أن العدالة التوزيعية مرتبطة بحقيقة أنه لا يمكن التعامل مع جميع العمال سواسية كما جادل Dailey & Kirk (1992) أن العمال يبررون رغباتهم وأحياناً قد يستقيلون من خلال معرفة الاختلافات بناءً على الطريقة التي يتم بها توزيع المكافآت بشكل غير عادل بين الأشخاص المفضلة. وأن القضية المحورية في العدالة التوزيعية هي المكاسب المادية الممنوحة للعاملين بشكل صحيح ومناسب وأخلاقي (Ozen، 2003)

ثانياً-العدالة الإجرائية

العدالة الإجرائية مصطلح يستخدم للإشارة إلى آراء العاملين حول العدالة المستخدمة في الوسائل والإجراءات المستخدمة للتحكم في العملية أو إدارتها. يتم تعريف العدالة الإجرائية على أنها العدالة المرتبطة بالعمليات التي تؤدي إلى نتائج وتوزيع الموارد الملموسة، وكلما استطاع العاملون المشاركة أكثر كلما كانت العدالة المدركة أكبر.

إن إدراكات الفرد للعدالة لا تتأثر فقط بإدراكاته بعدالة كمية النواتج التي حصل عليها مقارنة بالآخرين (العدالة التوزيعية)، ولكن أيضاً بعدالة الإجراءات المستخدمة في تحديد كمية النواتج التي يحصل عليها الفرد والآخرين، وإن قدرة الفرد في التأثير على الإجراءات المستخدمة في توزيع النواتج تؤثر على إدراكاته للعدالة الإجرائية. ويوجد ثلاثة عناصر لها تأثير على إدراكات العاملين للعدالة الإجرائية هي:

1-عدم تحيز الإجراءات المستخدمة في اتخاذ القرارات.

2-الثقة في متخذ القرار.

3-أسلوب التعامل الشخصي. وإن عدم تحيز السلطة ومدى جدارتها بالثقة وإمكانية تقديم المعلومات إليها تعتبر من أهم العناصر المؤثرة في إدراكات الأفراد للعدالة الإجرائية.

إن مدركات العدالة الإجرائية تتضمن نمطين من مدخلات القرار هما:

أ- التحكم في العملية: Process Control ويشير إلى قدرة الفرد على التعبير عن رأيه خلال مرحلة العمليات التي تتضمنها صناعة القرار (مرحلة ما قبل صدور القرار).

ب- التحكم في القرار: Decision Control ويشير إلى قدرة الفرد على الاختيار أو أن يكون له كلمة أو تأثيراً في القرار الصادر (مرحلة صدور القرار) .

وتماشياً مع مفهومي صوت العاملين وقدرتهم على الاختيار، فإن مفهوم العدالة الإجرائية يمثل مشاركة العاملين في صناعة القرارات التي تؤثر في توزيع المكافآت بحيث تقدم المنظمة الضمانات الكافية للإجابة على تساؤلات العاملين، وتخفيض مخاوفهم بشأن الممارسات الصادرة عن المنظمة. وإن حرص المنظمة على التحقيق الفعلي للعدالة الإجرائية يجعلها تصمم النظم والطرق الكفيلة بالحصول على أصوات العاملين ومنحهم القدرة على الاختيار، ومن أمثلة النظم والطرق الكفيلة بالحصول على أصوات العاملين ومنحهم القدرة على الاختيار ما يلي:

- اللجان.
- برامج المقترحات.
- برامج الإدارة بالمشاركة.
- إجراءات الشكاوى.
- سياسة الباب المفتوح.
- ندوات الحوار مع أعضاء الإدارة العليا.

والعدالة الإجرائية تشتمل على جانبين هما:

1- الجانب المادي: ويعبر عن مدى استخدام الإجراءات الرسمية العادلة في المنظمة، ومن هذه الإجراءات: الإجراءات المتعلقة بالأجور، والإجراءات المتعلقة بالتعامل مع الشكاوى والإجراءات المتعلقة بوضع معدلات الأداء وتقييمه، وإجراءات الترقية والتدريب والنقل. ويعكس هذا الجانب أهمية وضع مجموعة من القواعد الواجب إتباعها عند اتخاذ القرارات الخاصة بتوزيع المخرجات.

2- الجانب الاجتماعي: وهو الاحترام الذي يظهره صانع القرار لمستقبلي القرار، وذلك من خلال إخباره للعاملين بمسببات القرار وخطوات اتخاذه ومن المتوقع أن يؤدي وجود فجوة بين الإجراءات التنظيمية الموضوعية وبين الممارسات الخاصة بتطبيق تلك الإجراءات إلى تعميق إحساس العاملين بفجوة العدالة الإجرائية، إن مسؤولية تقليل هذه الفجوة تقع إلى حد كبير على عاتق المدير المباشر فعلى رغم كونه غير مسؤول عن صياغة الإجراءات التنظيمية إلا أن الحقيقة تبقى أن هذا المدير هو المسؤول عن وضع تلك الإجراءات موضع التنفيذ، وهذا هو مصدر إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية أو عدم إحساسهم بها. ويوجد علاقة ارتباط بين كل من عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات، وإحساس العاملين بعدالة التوزيع مرتبط إلى حد كبير بإحساسهم بأن قرارات التوزيع تمت طبقاً لطرق وقواعد إرشادية عادلة وموثوق بها، فعادلة الإجراءات تعكس إحساس العاملين بعدالة الإجراءات التي تتبع في اتخاذ القرارات المتصلة بتوزيع النواتج.

ثالثاً- العدالة التفاعلية:

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 العامل.

تركز العدالة التفاعلية على طريقة معاملة الناس، يقسم Colquitt (2001) هذا المفهوم إلى مكونين: العدالة بين الأشخاص، والتي تعكس الفكر المعطى لمواقف الناس، والتعاطف والشفقة التي تظهر حول مشاعر الشخص، مع التركيز على الاحترام وكيفية إيصال المعلومات، بينما العدالة المعلوماتية، والتي تشير إلى العدالة كما يراها العاملون للمعلومات المستخدمة في اتخاذ القرار، يركز على سبب المعلومات المقدمة وحسن توقيتها وصدقها.

وتبرز أهمية المعاملة الشخصية التي يتلقاها العاملون عند تطبيق الإجراءات عليهم للعدالة التفاعلية، وإن إدراكات العاملين لعدالة التعاملات تتحدد بناء على أربع عوامل:

أ- مدى وجود مبررات واضحة للقرارات المتخذة.

ب- مدى إخلاص صاحب السلطة وصراحته وعدم استخدامه للخداع في تعامله مع العاملين.

ت- مدى احترام صاحب السلطة للعاملين.

ث- مدى التزام صاحب السلطة بحدود اللباقة في تعامله مع العاملين. وإن الطريقة التي يعامل بها العامل عند تنفيذ إجراء تنظيمي معين يمكن أن يؤثر على إحساسه بالعدالة التنظيمية وعلى إحساسه بعدالة التعاملات العادلة بين الأشخاص، أو قد يؤثر كلاهما على الأحكام الخاصة بعدالة الإجراءات. ومن هذا المنطلق يمكن لعدالة التعاملات أن تعكس ما يلي:

1- إن عدالة التعاملات تعكس جودة العلاقات الشخصية بين الرئيس المباشر والعاملين.

2- إن عدالة التعاملات تعكس مقدار الاحترام ودمائة الخلق التي يبديها الرئيس المباشر عند إخطار العامل بالكيفية التي اتخذ بها القرار.

3- إن عدالة التعاملات تعكس مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يعامل بها الفرد عندما تطبق عليه بعض الإجراءات الرسمية في المنظمة أو معرفته بأسباب تطبيق تلك الإجراءات.

4- إن عدالة التعاملات تتعلق بجودة المعاملة بين الفرد ومنتخذ القرار.

5- إن عدالة التعاملات تعكس درجة تطبيق الإجراءات الرسمية بصورة صحيحة. وإن عدالة التعامل تحتوي على مكونين هما:

أ- الحساسية الشخصية Interpersonal Sensitivity

وتشير إلى المعاملة العادلة باحترام وأدب من جانب الرؤساء للمرؤوسين ومدى مراعاة الرؤساء في تعاملهم مع العاملين لمشاعر العاملين وحفاظهم على كرامة العاملين.

ب- المحاسبة الاجتماعية Social Accounting

وتعني قيام المنظمة بتزويد العاملين بالمعلومات الكافية والدقيقة والهامة والتي تساعد في تفسير وتبرير الممارسات الإدارية، بشأن أي مكافآت أو مخرجات أو موارد غير مناسبة يتم توزيعها عليهم. وطبقاً لهذا المفهوم يتوقع أن يشعر العاملون بعدم العدالة حين يخفق ممثلي التنظيم في تزويدهم بمبررات وتفسيرات واضحة للقرارات المتخذة، وكذلك عند إخفاق ممثلي التنظيم في معاملتهم على أساس من الاحترام والصرحة مع مراعاة حدود اللباقة والأدب.

2.1.8. خلاصة:

إن العدالة التنظيمية هي بصورة أساسية العدالة التنظيمية المدركة وذلك الإدراك يختلف من فرد لآخر وفقاً لعدد من الاعتبارات، ولكن يمكننا أن نقول بأنها تتكون بمعظمها من مبادئ الإنصاف والتساوي ولذلك يتوجب على صنّاع القرار في المنظمة تبني منهجية شفافة وعادلة قدر الإمكان تجاه العاملين سواسية. وذلك من خلال العمل على تقليل الصراع التنظيمي والخلافات ضمن المنظمة قدر الإمكان.

2.2 - المبحث الثاني: المعارضة التنظيمية

2.2.1. تمهيد:

عند مواجهة سياسات أو سلوكيات مشكوك فيها في مكان العمل، قد يشارك العاملون انتقاداتهم مع أعضاء المنظمة الآخرين. على الرغم من أن التعبير عن آراء متناقضة قد يؤدي إلى نزاعات في مكان العمل وتأخير في اتخاذ القرارات، إلا أن المعارضة غالباً ما تعتبر "شراً لا بد منه" في المنظمات. هناك ثلاثة أنواع من المعارضة وفق من توجه له: المعارضة اللفظية/التصاعدية التي يتم التعبير عنها مباشرة للإدارة، والمعارضة الكامنة / الجانبية التي يتم التنفيس عنها لزملاء العمل من نفس المرتبة الوظيفية، والمعارضة الاستبدالية التي يتم توجيهها إلى الجماهير الخارجية مثل الأصدقاء والعائلة (Kassing، 1997، 1998). غالباً ما يتم استبعاد المعارضة الاستبدالية في الدراسات التنظيمية لأن عناصره هم أعضاء غير موجودون في المنظمة.

2.2.2. مفهوم المعارضة التنظيمية:

نظراً لأنه يمكن تجاهل الآراء المتناقضة أو معاقبة أو مكافأتها في المنظمات، غالباً ما ينظر المعارضون إلى عوامل فردية وجماعية وتنظيمية لضمان أن تكون رسالتهم فعالة ومناسبة للجمهور المعني (كاسينج وماكدويل، 2008). كانت الأدبيات السابقة حول الإرهاق الوظيفي وضغوط العمل تركز بشكل كبير على متطلبات الوظيفة التي غالباً ما ترتبط بعبء العمل المفرط وضغط الوقت. وفقاً لنموذج الموارد والأعباء، فإن مجالاً آخرًا من ضغوط العمل لم يتم دراسته بشكل أقل هو نقص الموارد مثل التحكم في الوظائف والدعم التنظيمي والوصول إلى المعلومات المفيدة في تحقيق الأهداف المهنية (Karasek، 1979). من المرجح أن يواجه العاملون الذين لديهم سيطرة منخفضة على العمل مستوى أعلى من عدم اليقين والقلق، مما يضر برفاههم الجسدي والنفسي على المدى الطويل. يمكن أن يكون صوت العامل وسيلة فعالة لإنشاء

واستعادة السيطرة في موقع العمل. عند مواجهة طلبات العمل المفرطة، يمكن للعاملين مشاركة مخاوفهم مع أعضاء المنظمة الآخرين على أمل تحسين الوضع والحصول على الدعم العاطفي من الآخرين.

تشير العديد من الدراسات حول المعارضة التنظيمية إلى أن الثقافة التنظيمية في المؤسسات المالية، التي تتميز إلى حد كبير ببعدها القوة الكبير والتوجه الجماعي، تختلف اختلافاً كبيراً عن الثقافة الإبداعية الحديثة. نظراً لأن العاملين يميلون إلى توخي الحذر والحيطه عند التعبير عن عدم رضاهم للإدارة، لا سيما في منظمة هرمية (Zeng & Croucher، 2017). وعادةً ما تكون المعارضة الكامنة تقليدياً كونها نتاج عدم قدرة العاملين على التعبير عن المعارضة اللفظية (كاسينغ، 1997، 1998).

في المنظمات المعاصرة، يتراوح التعبير عن عدم الرضا من التعبير داخل المنظمة (Sprague & Ruud، 1988) إلى التعبير عن عدم الرضا للأشخاص من خارج المنظمة (Dozier & Miceli، 1985؛ Near & Jensen، 1983؛ Stewart، 1980). تساوي الأبحاث السابقة بين الإفصاح عن المخالفات والتعبير عن عدم الرضا بشكل أساسي للجمهور الخارجي في محاولة لجذب انتباه الجمهور إلى العمليات التنظيمية في المنظمة (Redding، 1985؛ Stewart، 1980). من ناحية أخرى، يُنظر إلى التعبير عن صوت العامل على أنه جزء من بنية أكبر تتضمن كلاً من المعارضة والسلوكيات الاجتماعية الإيجابية مثل الاقتراحات وتقديم الدعم (جوردون، 1988).

تواجه كل منظمة تقريباً المعارضة كالأمر الغائب الحاضر دوماً (Kassing، 1997؛ Kassing & Kava، 2013). على سبيل المثال، قد يشعر العاملون بعدم الرضا الوظيفي أثناء خدمة المنظمة أو مع الإدارة (كاسينغ، 2011)، أو أعضاء مجموعة معينين داخل الشركة قد يتحدثون الوضع من خلال التعبير عن آراء وتصورات معاكسة بما في ذلك أهداف الشركة والمكاسب المادية أيضاً (Perlow & Repenning، 2009). أي بالمفهوم، إن المعارضة هي محاولة من قبل الأعضاء العاملين في المنظمة (كاسينغ وآخرون، 2012) للتعبير عن الصوت والمطالبة بتغيير "ممارسات وسياسات ونواتج المنظمة التي ينتمي إليها الفرد" (هيرشمان، 1970، ص 30). وفقاً للتصورات التي أشار إليها Graham (1986)، فإن الاختلاف المهم أكد

على القضايا المهمة حول المنظمة ويوفر جميع الطرق الاختيارية من خلال الانخراط في التفكير الحقيقي والمعقول للبدائل التي قد تحسن الأداء وجودة القرار وتوسع الابتكارات (Garner، 2014). عادةً ما يستغرق ظهور وإدارة المعارضة وقتاً طويلاً، وأقصى قدر من الصبر، ووجود للموارد الاحتياطية (كاسينغ، 1997)، وقد لا تكون كل شركة قادرة أو مترددة في القيام بنوع من هذا الاستثمار على الرغم من مزايا الأداء الأخرى التي قد تترافق مع حرية التعبير التنظيمية. في سياق المنظمات، لا تزال بنية المعارضة وآثارها في بعض المجالات التشغيلية داخل المنظمات محصورةً في مجال التواصل (كاسينغ، 2011) وبشكل أكثر تحديداً في مجال التعليم. ركز الباحثان الآخران Burke & Cooper (2013) على البحث في تصور وافتراضات التعبير الواضح ضمن المناخ المعارض. يوجد غموض في الفهم الصحيح لكيفية ارتباط تسامح الشركة للمعارضة بالأداء

2.2.3. تعريف المعارضة التنظيمية:

تشير المعارضة التنظيمية إلى التعبير عن الخلاف أو الآراء المتناقضة فيما يتعلق بالسياسات والممارسات التنظيمية (كاسينغ، 1997). اقترح كاسينغ (1997، 1998) ثلاثة أنواع من المعارضة في المنظمة: لفظية، كامنة، استبدالية. تشير المعارضة اللفظية إلى التواصل المفتوح والمباشر لأعضاء التنظيم المؤثرين. تتضمن المعارضة الكامنة توصيل الآراء إلى الجماهير غير الفعالة (أي زملاء العمل) بدلاً من الرؤساء ذوي القوة التنظيمية. تتضمن المعارضة الاستبدالية التعبير عن النقد للجماهير الخارجية (مثل الأصدقاء والعائلة والآخرين المهمين).

ارتبط التعبير عن المعارضة التنظيمية بجودة علاقات العاملين مع المشرفين (كاسينغ، 2000)، ودرجة حرية التعبير التي تعززها البيئة التنظيمية (كاسينغ، 2000)، ومتلازمة الإرهاق التنظيمي (أفتجيس، توماس مادوكس، 2007)، والعديد من الاختلافات الفردية بين العاملين. على سبيل المثال، موضع السيطرة، الجدل، والعوانية اللفظية للأعضاء ضمن المنظمة يفسر التعبير عن المعارضة (Avtgis & Kassing، 1999، 2001)، كما هو الحال بالنسبة للقدم الوظيفي للعامل (Dicioccio & Kassing، 2004). أخيراً، فإن

إيصال صوت المعارضة قد تحكمه بعض القضايا التي تنشأ في المنظمة، مثل التغيير التنظيمي (Kassing & Armstrong، 2002).

يعتقد كاسينغ (1997، 1998) أن العاملين يستخدمون ثلاث استراتيجيات محددة للمعارضة في مكان العمل. تشير المعارضة اللفظية إلى معارضة شخص ما في المنظمة لديه القدرة على إحداث تغيير فعال وتخفيف الوضع غير المرضي. تشير المعارضة الكامنة إلى الأشخاص الذين لا يرون وسيلة مثمرة للمعارضة، ونتيجة لذلك، يعبرون عن معارضتهم للعاملين المحبطين الآخرين بدلاً من أولئك الذين يمكنهم إحداث تغيير فعال. تتضمن المعارضة الاستبدالية التعبير عن الخلاف أمام جمهور خارجي. ومع ذلك، فإن الهدف من الاستغناء عن المعارضة ليس لفت الانتباه إلى المنظمة، ولكن ليكون بمثابة "تفيس" لإحباط العامل (على سبيل المثال، تقديم شكوى إلى العائلة والأصدقاء)

ويشير كاسينغ إلى أن العاملين الذين يشاركون في استراتيجيات المعارضة اللفظية يشيرون أيضاً إلى أنهم أكثر التزاماً بالمنظمة ورضا في المنظمة، ويدركون أن لديهم تأثيراً أكبر، ويبلغون عن علاقات عالية الجودة مع المشرفين عليهم (كاسينغ، 1998، 2000). أبلغ العاملون الذين يستخدمون استراتيجيات المعارضة اللفظية أيضاً عن تحكم كبير بمخرجات عملهم، في حين أفاد أولئك الذين يستخدمون استراتيجيات المعارضة الكامنة في المقام الأول أن لديهم سيطرة قليلة على مخرجات عملهم (Kassing & Avtgis، 2001).

إن الفكرة القائلة بأن الناس يتحدثون في مكان العمل في محاولة لتغيير الظروف غير المرضية بشكل فعال تقترض سلوكاً استباقياً ومحفزاً من جانب المعارض. إذ تظهر الأبحاث بوضوح أن الشخص الذي لديه الدافع للتحدث في محاولة لإحداث التغيير هو أعلى في سمة الجدل وأقل عرضة لأن يكون عدوانياً لفظياً تجاه الآخرين (Kassing & Avtgis، 1999). علاوة على ذلك، وجد Kassing and Armstrong (2002) أن العاملين سوف يعبرون عن عدم موافقتهم بشأن اتخاذ القرار والمشاكل مع العاملين الآخرين مباشرة إلى المشرف، ومع ذلك يعبرون عن قلقهم بشأن القضايا الأخلاقية التنظيمية لمن هم خارج المنظمة. ومع ذلك، ماذا عن العامل الذي لديه القليل من الحافز للتعبير عن معارضته للرؤساء ويشعر بالغيرة عن المنظمة وكذلك زملائه العاملين، تظهر النتائج أن العاملين الذين ينخرطون في الخلاف، سواء لمجرد مشاركة

إحباطهم مع زملائهم العاملين أو للتنفيس عن إحباطهم للغرباء، غالباً ما يواجهون تصورات سلبية عن أعضاء وممارسات تنظيمية أخرى (Kassing، 1998). وتم التحقيق سابقاً في تأثير الإرهاق والتأثيرات على صوت العامل. إضافةً إلى التركيبات ذات الصلة مثل الرضا الوظيفي (Garman et al.، 2002) والاحتراق الوظيفي (Maslach، 1993)

2.2.4. أبعاد المعارضة التنظيمية:

تم تصنيف التعبير الانتقامي والساخط من قبل العاملين إلى ثلاث أنواع ووصفت بأنها طرق للتعبير عن المعارضة (كاسينج، 1997). أولها هو المعارضة اللفظية "التي هي تعبير عن المعارضة بشكل صريح وعلني وبطريقة مثمرة داخل المنظمة، والتي يمكن أن تسبب التغيير التنظيمي". يعبر العاملون عن معارضتهم مع الرأي القائل بأن المنظمة ستأخذ رأيهم بشكل إيجابي. تعتبر مثل هذه الأنواع من المعارضة بمثابة مراحل مبكرة للإبلاغ عن المخالفات. تحدث المعارضة الكامنة عندما يرغب الناس في بيئة العمل في التعبير عن أقوالهم وآرائهم، ولكن يسود بينهم التصور، بأنهم ليس لديهم سبل للتعبير عن المعارضة. ونتيجة لذلك، ظهرت حالة الإحباط بينهم وانفجرت المعارضة بقوة أمام جماهير غير فعالة داخل المنظمة أو مع العاملين المحبطين بنفس القدر. تتضمن المعارضة الاستبدالية الاختلاف دون الانتقام أو المواجهة أو التحدي وتستلزم التعبير عن المعارضة للأشخاص خارج المنظمات (الأصدقاء، والأزواج، وأفراد الأسرة، وما إلى ذلك) باستثناء وسائل الإعلام والمصادر السياسية.

أشارت الدراسات إلى أن العاملين دائماً ما يكونون في وعيهم الكامل أثناء التعبير عن المعارضة، وكيف سيتم الرد عليها في المنظمة. يمكن أن يتم ملاحظة المنشقين أو تعويضهم أو حتى معاقبتهم (Graham، 1986). عندما يدرك العاملون أن تعبيرهم عن المعارضة لا يتم ملاحظته، وتجاهله، ولا يستجيب من جانب الرئيس المباشر، ويتم حظر جميع السبل. قد تجبره هذه الظروف على اللجوء إلى مصادر خارجية للحصول على الاهتمام. تحدد جودة الاستجابة من جانب الرئيس المباشر للمعارضة الصريحة التعبير المستقبلي لمعارضة العامل. وبالتالي فإن الاستجابة الإيجابية، من حيث التوزيع والإجراءات والعلاج للمعارضة

اللفظية يمكن أن تشجع العاملين على تسجيل ردود فعل بناءة وفعالة من خلال توجيه السبل الإيجابية. إلى جانب ذلك، قد يزن هذا العامل أيضاً اعتبارات أخرى عوضاً عن قرار المعارضة التنظيمية.

أ-المعارضة اللفظية:

وتعني المعارضة التنظيمية المعبر عنها علناً وبوضوح وبطريقة بناءة، إذ يجاهر المعارضون بمطالبهم أمام قيادة التنظيم الإداري سواء بالاعتصام ورفع الشعارات التي تتضمن المطالب ويكون لها قيادات تفاوض وتساهم حول مطالبها، وتؤثر بشكل واضح في تعديل سلوكيات المنظمة وتعلب دوراً رقابياً في تحسين وتطوير أداء المنظمة (Farrell and Rusbult, 1992).

ب-المعارضة الكامنة:

تعني المعارضة التي يلجأ إليها المعارضون في التنظيم إلى زملاء العمل الذين يتقنون بهم، لأنهم يفتقروا إلى السبل التي تمكنهم من التعبير عن أنفسهم بشكل فاعل (Farrell and Rusbult, 1992) وكذلك عندما يشعر المعارضون أن رؤوسهم غير متقبلين للمعارضة، ولا يسمحون بها، وليس هناك درجة من الحرية تمكنهم من التعبير عنها،(Kassing, 2002; Reeves, 2001).

ج-المعارضة الاستبدالية:

تعني إسقاط تعابير المعارضة على أناس خارج إطار العمل مثل الأسرة والأصدقاء بدلاً من وسائل الإعلام أو المصادر السياسية التي عادة ما يسعى إليها المبلغون عن المخالفات (Kassing 2001) ويستخدم هذا النوع من المعارضة حينما يسود شعور عام لدى العاملين بالإحباط وعدم القدرة على التعبير عن المعارضة حتى لزملاء العمل، وعندما تكون نظرة قادة التنظيم الإداري نظرة سلبية تجاه المعارضة يؤدي هذا النوع عادة إلى خداع القادة وحرمانهم من التغذية الراجعة الحقيقية المفيدة عن أداء المؤسسة (Ozdemir 2011)

2.2.5. استراتيجيات المعارضة التنظيمية

إن استراتيجيات التعامل مع المواقف التي تستثير المعارضة لدى الأفراد تختلف باختلاف مرجعيات قادة الأنظمة الإدارية، وأدراكهم لاستخدام استراتيجيات ومدى وعيهم بأهمية معارضة فعالة وتوافقية تهدف إلى حل المشكلة والتعامل مع المواقف بفاعلية وإيجابية وذلك بتحديد المشكلة والتعرف عليها وأن يكون الهدف هو حل المشكلة مما يعني أن تكون استجابة الفرد موجهة ليس نحو الشعور بالغضب بل نحو حل المشكلة وعدم إسقاط ما لديه من مشاعر وانفعالات سلبية على الأشخاص الآخرين المحيطين به، ولذلك يمكن تعريف استراتيجيات إدارة الغضب بأنها استراتيجيات وجهود سلوكية ومعرفية يقوم بها قادة الأنظمة الإدارية لتعديل البيئة وتخفيض المطالب البيئية لزيادة المصادر الداعمة على الصعيد الشخصي والاجتماعي التي يستند إليها الفرد في مواجهة المطالب والأحداث البيئية الضاغطة وذلك بإعادة صياغة الموقف أو المشكلة معرفياً ورؤيتها من منظور إيجابي (حسين، 2007). وتتحدد استراتيجيات مواجهة الأفراد للمواقف الضاغطة بشكل قوي من خلال التقييم المعرفي لمطالب الموقف والمصادر المتاحة لدى الفرد لإدارة الموقف، إذ إن المصادر التي يستند إليها الفرد في مواجهة المواقف الضاغطة تكون هامة في تحديد الطريقة التي يقيم بها الموقف وأسلوب المواجهة وتشمل هذه المصادر على نوعين هما مصادر شخصية ومصادر بيئية، وتتضمن المصادر الشخصية الوضع الاقتصادي والاجتماعي للفرد ومكانة العمل وخصائصه الشخصية، بينما تتضمن المصادر البيئية المساندة الاجتماعية من الأسرة والأصدقاء وكذلك الإطار الثقافي إذ إن القيم الثقافية تؤثر على تقييم الفرد للمواقف الضاغطة وتحدد أساليب مواجهتها (حسين وحسين، 2006). ويتوقف استخدام استراتيجيات المعارضة التنظيمية على مجموعة من العوامل منها: نظرة قادة التنظيم إلى المعارضة على أنها ظاهرة صحية للتنظيم إذ أن ليست جميع المنظمات مصممة للاعتراف بالمعارضة والاستجابة لها، فسلوك المعارضة التنظيمي يتوقف على مدى إدراك الأفراد لتقبل المنظمة لمثل هذا السلوك، فبعضهم يرى أن سلوك المعارضة أمر محفوف بالمخاطر وفي العديد من الدراسات وجد (Kassing 1998) أن العاملين يقررون التعبير عن المعارضة من خلال الأخذ بعين الاعتبار ماذا كان سيتم النظر إليهم على أنهم معارضة بناء أم معادية، والأخذ بعين الاعتبار النتائج المترتبة على ممارستهم لسلوك المعارضة التنظيمية. ويمكن القول إن استراتيجيات إدارة المعارضة الفعالة تتضمن سلوكيات فعالة تساعد الفرد في حل المشكلة وتتضمن هذه السلوكيات البحث عن المعلومات والتفكير في الحلول البديلة للمشكلة وطلب

المساندة الاجتماعية في حين أن استراتيجيات إدارة المعارضة غير الفاعلة هي عبارة عن مجموعة من السلوكيات التي يقوم بها الفرد لتجنب التعامل مع المشكلة (حسين وحسين، 2006) وبمراجعة الأدب النظري المتعلق بموضوع الاستراتيجيات يمكن استقراء ثلاث استراتيجيات عادة ما يتبناها قادة النظم في التعامل مع مظاهر المعارضة التنظيمية يمكن تلخيصها على النحو الآتي:

استراتيجية التقبل الفاعل:

إذ يشعر قادة النظام بأهمية المعارضة وبضرورتها، ويعززونها ويحظى المعارضون باحترام مطالبهم ومناقشتهم بهذه المطالب مناقشة جدية فاعلة ويشجع قادة النظم المعارضة لها لأنهم يعدونها سلطة رقابية إيجابية، ويوفرون مناخاً مفيدة تمكنهم من تصويب أوضاع المنظمة وتحسين أدائهم، لإيمانهم الأكيد بتحقيق حالة من الرضا لدى العاملين، وتطوير ثقافة من الثقة والاحترام المتبادل، وتوسيع دائرة إشراك المعارضين باتخاذ القرارات، وطرح البدائل، والاعتراف بالصراع التنظيمي، وبناء ثقافة تنظيمية تحترم الاختلاف، وتشجع على مبادرات إشراك المعارضين في المحادثات حول التعبير، واستخدام أنموذج من الصدق والإفصاح، وتشجيع العاملين على استخدام بيانات وأدلة لدعم استنتاجاتهم (Goodboy 2008) وتبني مطالب المعارضين تبنياً حقيقياً ومثمراً وقد طرح "كاسينغ" مجموعة من الطروحات التي يمكن أن تدعم هذه الاستراتيجية منها: تطوير اتجاهات العاملين ومعرفتهم ومهاراتهم اللازمة لتعزيز المعارضة البناءة، وتغيير التركيز على اتخاذ القرار، إذ يرى أنه ينبغي على المديرين أن يركزوا على "كيف ينبغي" عليّ اتخاذ القرار، بدلاً من "ما القرار الذي ينبغي عليّ اتخاذه" وتشجيع الصراع البناء ويدعي (Eilerman 2006) أن الطريقة التي يتم بها التعامل مع الصراع ستحدد فيها النتيجة هدامة أم بناءة ويؤكد (Roberto 2005) أنه يمكن خلق صراع من خلال اتخاذ خطوات بناء ملموسة قبل عملية اتخاذ القرار الحاسم وبعده.

استراتيجية التقبل الظاهري (التحايل):

وعادة ما يستخدم القادة هذه الطريقة عندما يشعرون بخطورة المعارضة التنظيمية، وهم في الحقيقة لا يرغبون فيها، ولا يؤمنون بأهميتها، وبالتالي يستخدمون أساليب التسويق والمماطلة لقتل المعارضة وتهميش

مطالبها، مع أنهم يظهرون أنهم يتعاطفون مع المعارضة وفي الحقيقة هم غير جديين في ذلك. وحينما يشعر العاملون أن رؤسائهم المباشرين لا يستجيبون للمعارضة التنظيمية استجابة حقيقية فإنهم يبادلونهم باستخدام استراتيجية التحايل مما يستلزم اختيار المعارضين جمهور في سلسلة المراتب التنظيمية ويرى (2000) Kassing أن استخدام هذه الاستراتيجية من قبل العاملين قبل التأكد من إعطاء فرصة للمشرفين أنهم يقبلون المعارضة يمكن أن تكون غير بناءة. ولا يتدخل قادة النظام إلا عندما تحتم المناقشات ويؤكد (2000, Deutsch and Coleman) أن القادة في النظام وفق هذه الاستراتيجية لا تسمح بإيجاد أجواء ايجابية تهيئ مناخاً لإيجاد حلول للمشكلات المتنازع حولها.

استراتيجية التجنب والمنع:

وهي الاستراتيجية التي يتبعها قادة النظام لمنع المعارضة التنظيمية وتجنبها، بل يصل الأمر في كثير من الأحيان إلى قمعها، لأنهم لا يؤمنون بالمعارضة التنظيمية ولا بأهميتها للنظام الذي يشغلونه، ويرون أن من واجبهم منعها وتجنب حدوثها بأي ثمن. ويرى (2005) Roberto أن قادة النظام يضيعون الوقت في ممارسة الرد وتبرير عدم منطقية المعارضة دور أسماه بتعيين محامي، ويقوم قادة المنظمة وفق هذه الاستراتيجية بلعب دور محامي الشيطان وهو الذي يدافع بدوره ويحول المعارضة إلى طقوس فارغة من محتواها، ويعملون على تضييع الوقت وفق حجج واهية لعدم السماح للمجموعات الفرعية بأن تأخذ وقتاً للمناقشة، وينسون أن تجاهل المعارضة التنظيمية ومنعها سيجعل المنظمة تعاني أكثر، ويكون إخماد المعارضة بالطرق القسرية ليس في صالح المنظمة. وأن استخدام مثل هذه الاستراتيجية من قبل قادة النظام يجعل المنظمة تخسر الفوائد التي أكدها (2002) Kassing والمتمثلة بكون المعارضة قوة مراقبة مهمة تسمح للمنظمة بتحديد المشاكل والقضايا قبل أن تتفاقم وتصبح ضارة للتنظيم، ويمتلكون علاقات عمل وتجعل الأفراد المعارضين أكثر ارتباطاً ويحددون المشاكل بطريقة تعاونية مع منظمهم. وطورت بعض الدراسات مقاييس خاصة باستراتيجيات إدارة المواجهة Coping للتعامل مع مواقف المواجهة الضاغطة وإدارتها على الصعيد التنظيمي والشخصي وتوصلت إلى عدة أساليب يستخدمها الأفراد في مواقف المواجهة في المنظمات

منها: التحدي والتجنب والهروب والابتعاد وممارسة ضبط الذات والبحث عن المساندة الاجتماعية وتحمل المسؤولية وحل المشكلات وإعادة التقييم (Folkman 1984).

2.2.6. خلاصة:

ينبغي على الإدارة التنظيمية رعاية المعارضة التنظيمية ومحاولة تأطيرها بأطر رسمية تنظيمية وذلك لاستغلال فوائد المعارضة اللفظية ومحاولة التقليل من المعارضتين الكامنة والاستبدالية إضافة لاستخدام استراتيجية التقبل الفاعل مع المعارضة التنظيمية والتخلي عن استخدام استراتيجية التقبل الظاهري، لاستثمار مقترحات المعارضة التنظيمية في الإصلاح الإداري استثماراً حقيقياً وفاعلاً وتطبيقها في عمليات صنع القرار، وكيفية اختبار المشاريع، والنظر بالتكاليف المترتبة على تجاهل المسؤولية للمعارضة التنظيمية، وكذلك الفوائد في حال وجود معارضة مثالية حيث أن المعارضة المثالية هي التي يمكن الاستفادة منها في تعزيز تحقيق الأهداف، وتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات رائدة وعقلانية، وتوفير مصداقية لصانع القرار ومتخذة وتوفير بدائل الحلول اللازمة، والتأكيد على أن تجاهل المعارضة سيؤدي بدوره إلى إضعاف الكفاءة التنظيمية كما خلص البحث على أن المعارضة المثلى تتحقق وتكون مثمرة عندما يمتلك أصحاب العمل وصناع القرار سلطة حقيقية ولديهم قدرة على تقبل المعارضة تقبلاً يمكنهم من تلبية مطالب المعارضة والتعامل معها كظاهرة صحية للتنظيم الإداري.

2.3 - المبحث الثالث: الاحتراق الوظيفي

2.3.1 - تمهيد:

الاحتراق الوظيفي مرض عصري شائع، فما من مجال من مجالات حياتنا المعاصرة يخلو من تناقضات اجتماعية وضغوط نفسية تؤدي حتماً في حال استمرارها للنتيجة المأساوية التي تدعى الاحتراق الوظيفي. وقد اكتسب موضوع الاحتراق الوظيفي أهمية كبيرة لدى الكتاب والباحثين في الدول المتقدمة خلال العقود الثلاث الماضية ليس فقط في مجال السلوك التنظيمي والعلوم الطبية، ولكن أيضاً في مجال التطوير الإداري لأنها من المشكلات الإدارية الهامة في عالمنا المعاصر التي تواجه العاملين في المنظمات الحكومية وغير الحكومية، ويعتبر مؤشراً على مرور المنظمات بأزمة يمكن أن تؤدي بها إلى التدهور والانحدار ويصيبها الفشل على المدى الطويل ولظهور آثار سلبية على المنظمات والعاملين بها. ويعتبر الاحتراق الوظيفي مصطلحاً جديداً حيث يعد (هربرت فرويدنبيرجر) المحلل النفسي الأمريكي أول من أدخل مصطلح الاحتراق الوظيفي إلى حيز الاستخدام الأكاديمي وذلك عام 1974م، وناقش تجاربه النفسية التي جاءت نتيجة تعاملاته وعلاجاته مع المترددين على عيادته النفسية في مدينة نيويورك، وقد لاحظ فرويد نبيرجر أن الذين يعملون في المهن والخدمات الإنسانية كانوا أكثر تعرضاً لحالات الاحتراق الوظيفي وذلك لتعاملهم اليومي مع عدد كبير من الناس، مع عدم قدرتهم علي تحقيق كل ما هو متوقع منهم (عودة 17 : 1998) هذا وتعتبر أعمال "كريستينا مازلاك" Maslach أستاذة علم النفس بجامعة بيركلي الأمريكية الرائدة في دراسة وتطوير مفاهيم الاحتراق الوظيفي.

2.3.2 - مفهوم الاحتراق الوظيفي:

تبرز في مجال العمل مجموعة من المعوقات تحول دون قيام العامل بدوره كاملاً، الأمر الذي يفي شعوره بالعجز عن تقديم العمل المطلوب منه بالمستوى الذي يتوقعه الآخرون، ومتى حدث ذلك فإن العلاقة التي

تربط العامل بعمله تأخذ بعداً سلبياً له آثار مدمرة على العملية المهنية ككل، ويؤدي هذا الإحساس بالعجز مع استنفاد الجهد إلى حالة من الإنهاك والاستنزاف الانفعالي يمكن تعريفها بالاحتراق النفسي أو الوظيفي. وقد حظيت هذه الظاهرة باهتمام الباحثين خلال السنوات الأخيرة وتناولتها العديد من الدراسات، وأصبح موضوع الاحتراق الوظيفي للعاملين مدار بحث ونقاش وعلى الرغم من أنه طرأ في الآونة الأخيرة تقدم ملحوظ على فهم طبيعة الاحتراق الوظيفي، إلا أن تعريف الاحتراق في الواقع لا يزال محيراً إلى حد ما، وفي كثير من الأحيان فإن ملاحظة حالات الاحتراق تكون أيسر من تعريف أعراضه. وبالرغم من الحداثة النسبية لدراسة ظاهرة الاحتراق الوظيفي، كان هنالك العديد من الدراسات التي تصفه وتصنفه بطرق متعددة هذا وتتداخل ظاهرة الاحتراق الوظيفي للشخص مع ظواهر أخرى متشابهة ومنها اتجاهات الفرد نحو المهنة، والرضا الوظيفي، وكفايات العامل، والتفاعل الاجتماعي، والسلطة الإدارية. وربما يعد اتجاه الفرد نحو المهنة هو المحدد الأساسي لمدى تحمله للمهنة وضغوطها النفسية والجسمية، وبالتالي للاحتراق الوظيفي الذي يواجهه. وأشارت مازلاك إلى أن جذور وأساس الاحتراق الوظيفي يكمن في مجموعة عوامل تتركز في الظروف الاقتصادية والتطورات التكنولوجية والفلسفة الإدارية لتنظيم هذا وقد تطور الاهتمام بظاهرة الاحتراق الوظيفي بين الباحثين والممارسين، على حد سواء، وركزت أبحاث الاحتراق الوظيفي على العاملين في قطاع الخدمات الإنسانية، بما في ذلك الباحثون الاجتماعيون، والممرضون، والمدرسون، والمحامون، والأطباء، ورجال الشرطة، والمهنيين الآخرين التي تتطلب أعمالهم اتصالاً مباشراً ومستمرًا مع الجمهور. وتظهر ظاهرة الاحتراق الوظيفي في القطاعين العام والخاص، وبشكل خاص، بين الأفراد الذين يبذلون اهتماماً بأعمالهم ويتسمون بالمثالية والالتزام. ولكن أعراض الاحتراق الوظيفي قد تظهر كذلك في المهن الفنية، مثل: تطوير برامج الحاسب الآلي، والحقول الأخرى للبحث والتطوير. كما أن ثمة دراسات أظهرت وجود الاحتراق بين المهندسين، والسكرتارية. كما أظهرت الدراسات الحديثة أن الاحتراق يظهر أيضاً في الوظائف الإدارية.

حيث عرفت مازلاك الاحتراق الوظيفي بأنه مجموعة أعراض من الإجهاد الذهني والاستنفاد الانفعالي والتبذل الشخصي، والإحساس بعدم الرضا عن المنجز الشخصي والأداء المهني، ويحدث الاحتراق الوظيفي عندما

لا يكون هناك توافق بين طبيعة العمل وطبيعة الإنسان الذي ينخرط في أداء ذلك العمل، وكلما زاد التباين بين هاتين البيئتين زاد الاحتراق الوظيفي الذي يواجهه العامل في مكان عمله.

2.3.3 التطور التاريخي للاحتراق الوظيفي:

1-المرحلة التتويرية:

حينها لم يكن هناك مفهوم يدعى الاحتراق الوظيفي، إنما وجدت مصطلحات بديلة . بدأت هذه المرحلة في بداية الستينيات من القرن العشرين حيث لاحظ بعض الباحثين في مجال الصناعة تدني أداء بعض العاملين ذوي الأداء المرتفع سابقاً، مع ظهور بعض المتغيرات السلوكية السلبية، منها التغيب المستمر عن العمل لفترات طويلة، ولقد أطلق على ذلك مصطلح " الوهج المنطفئ" Flame out وفي بداية السبعينيات ظهر في الولايات المتحدة الأمريكية عدد من المقالات التي تناولت الاحتراق الوظيفي وركزت على الأفراد الذين يعملون في مجال الخدمات الإنسانية، ففي سنة 1974 ظهر مصطلح الاحتراق Burnout على يد الطبيب النفسي Freudenberger ووصفه بأنه ظاهرة سلبية لدى المهنيين الذين يعملون في عيادة لمدمني المخدرات من خلال الضغط الزائد على الفرد، ثم جاءت كرسينا مازلاك (1976 Maslach) وهي باحثة في علم النفس الاجتماعي، وذكرت أن الاحتراق الوظيفي يصيب الفرد نتيجة الحمل الزائد والضغط المستمر مما يفقده المشاعر العاطفية تجاه العملاء، وربطته بالمرض والاضطراب النفسي . وفي بداية الأمر كانت النظرة إلى الاحتراق الوظيفي على أنه يصيب من يعمل في المهن الصحية التي يتصل الفرد فيها بالمرضى كالممرضات، إن الاهتمام بدراسة الاحتراق الوظيفي كان قاصراً في البداية على مهن الرعاية الصحية، ثم امتد ليشمل باقي الفئات الأخرى التي تتطلب التعامل مع الجمهور . يتضح مما سبق أن النظرة العامة إلى الاحتراق الوظيفي أنه يصيب العاملين في مجال الرعاية الصحية، حيث إنهم يتعرضون لدرجة عالية من الضغوط فهم يتعاملون مع المرضى مما يترك أثراً سلبياً على الفرد، ويشاهدون وفاة المرضى الذين يتعاملون معهم، إضافةً للصراعات التي يجدونها في العمل من قبل المديرين والزملاء، وإلى أن الاحتراق في مجال

الرعاية الصحية أكثر وضوحاً من المهن الأخرى، مما جعل التعرض له يقتصر على تلك المهن، ولكن تغيرت تلك النظرة فيما بعد.

2-المرحلة التجريبية:

وفيها تطورت النظرة للاحتراق الوظيفي، حيث بدأت في بداية الثمانينات من القرن العشرين، وتطور خلالها مفهوم الاحتراق من الناحية التجريبية، فلقد أصبحت دراسات الاحتراق أكثر منهجية، كذلك الاهتمام بوضع قائمة لقياس الاحتراق الوظيفي.

وفيها ظهرت بعض الدراسات الأكثر منهجية، حيث ظهرت في تلك المرحلة دراسة مازلاك وتلميذتها سوزان جاكسون Maslach & Jackson وذلك في عام 1981 وقدمتا خلالها أول محاولة جادة لقياس الاحتراق في مجال الرعاية الصحية، ثم طورتا تلك الأداة سنة 1986 لقياس الاحتراق للعاملين في مجال المهن الاجتماعية، ولذلك المقياس ثلاثة أبعاد: الإجهاد الانفعالي، وتبدل المشاعر، ونقص الشعور بالإنجاز الشخصي، ولقد لقي ذلك المقياس شهرة واسعة. كما حاول بعض الباحثين ربط الاحتراق الوظيفي ببعض المفاهيم والمتغيرات الأخرى مثل: الصلابة النفسية، والمناخ المغلق في العمل، والرضا الوظيفي، وصراع الأدوار مما يدلنا على أن الاحتراق الوظيفي ارتبط بأغلب مجالات الحياة، ومنها العمل المهني، والشخصية، والنمط الإداري المتبع في العمل.

وإذا انتقلنا إلى نتاج الفكري العربي نجد أن مصطلح الاحتراق الوظيفي ظهر على يد عسكر وآخرين 1986 ونظر إليه بعض الباحثين أمثال (كمال دواني وآخرين 1989) على أنه مفهوم ثلاثي الأبعاد: الإجهاد الانفعالي، وضعف الاهتمام بالبعد الإنساني، ونقص الكفاءة والانجاز الشخصي.

2.3.4 تعريف الاحتراق الوظيفي:

على الرغم من أنه طرأ في الآونة الأخيرة تقدم ملحوظ على فهم طبيعة الاحتراق الوظيفي، إلا أن تعريف الاحتراق في الواقع لا يزال محيراً إلى حد ما. وفي كثير من الأحيان فإن ملاحظة حالات للاحتراق تكون

أيسر من تعريف أعراضه. وبالرغم من الحداثة النسبية لدراسة ظاهرة الاحتراق الوظيفي، كان هناك العديد من الدراسات التي تصفه وتصنفه بطرق متعددة، الأمر الذي أدى إلى ظهور تعريف متنوعة للاحتراق تتسم بعدم الاتفاق على مفهومه وعرفه "هريبون فرويدنبرجر" H.Frudenbrger 1974 بأنه "حالة من الإنهاك تحصل نتيجة للأعباء والمتطلبات الزائدة والمستمرة والملقاة على الأفراد على حساب طاقاتهم وقوتهم". بينما عرفت مازلاك الاحتراق الوظيفي بأنه مجموعة أعراض من الإجهاد الذهني والاستنفاد الانفعالي والتبليد الشخصي، والإحساس بعدم الرضا عن المنجز الشخصي والأداء المهني.

هذا فيما عرفت كلاً من (Maslach & Jackson, 1981:109) الاحتراق الوظيفي بأنه: إحساس الفرد بالإجهاد الانفعالي، وتبليد المشاعر، وانخفاض الانجاز الشخصي، وتعرفان الإجهاد الانفعالي Emotional Exhaustion بأنه فقد طاقة الفرد على العمل والأداء، والإحساس بزيادة متطلبات العمل، كما تعرفان تبليد المشاعر Depersonalization بأنه شعور الفرد بأنه سلبي وصارم، وكذلك إحساسه باختلال حالته المزاجية، أما انخفاض الإنجاز الشخصي Lower Personal Accomplishment فتعرفان بأنه إحساس الفرد بتدني نجاحه، واعتقاده بأن مجهوداته تذهب سدى، ويعتبر هذا التعريف من أكثر التعاريف قبولاً واستخداماً في الأدبيات.

ويحدث الاحتراق الوظيفي عندما لا يكون هناك توافق بين طبيعة العمل وطبيعة الإنسان الذي ينخرط في أداء ذلك العمل، وكلما زاد التباين بين هاتين البيئتين زاد الاحتراق الوظيفي الذي يواجهه العامل في مكان عمله. السبب الأكثر تأثيراً هو نوعية الحياة المهنية. العمال يتنازلون عن وقتهم ويعملون لساعات أطول، ويأخذون العمل المنزلي، وغالباً ما يستمر بعد ساعات على أجهزتهم الشخصية. إنهم يكرسون المزيد من الوقت للمهام التي ليست مجزية بشكل شخصي، أي ليست ممتعة ولا تزيد من حياتهم المهنية. حتى أنهم يتخلون عن مزايا لطالما تمتعوا بها، مثل التأمين الصحي والتقاعد وبدل الإجازات.

ويعد عدم التحكم في عمل الفرد مؤشراً آخرًا مهماً لكون الشخص والوظيفة غير متطابقين. يريد الناس الفرصة لاتخاذ الخيارات والقرارات، واستخدام قدرتهم على التفكير وحل المشكلات، والحصول على بعض

المدخلات في عملية إنجاز النتائج التي سيتم محاسبتهم عليها. هناك عالم من الاختلاف بين أن تكون مسؤولاً وأن تكون مقيداً بسياسات صارمة ورقابة صارمة. لا تسمح السياسات التي تتخذ نهجاً ضيقاً ومقطعاً لملفات تعريف الارتباط ونهج مقاس واحد يناسب الجميع بمجال كبير للناس للتحسين أو الابتكار، ونتيجة لذلك فإنهم يشعرون بمسؤولية أقل عن النتائج وليس أكثر. تؤدي الإدارة الميكانيكية إلى الأداء الميكانيكي. وبالمثل، فإن إدارة التفاصيل الموجودة بكثرة لدينا والمعروفة بالـ Micro Management لأداء العاملين لها تكلفة بشرية ومادية تتجاوز وقت وطاقة المشرف من حيث إنها تقلل من قدرة العاملين على التكيف وأخذ زمام المبادرة. ويرسل هذا النوع من المراقبة رسالة مفادها "لا يمكن الوثوق بك، نحن لا نحترم رأيك، أنت لست نكياً، أنت غير قادر على فعل هذا بنفسك." هذا النوع من الرسائل لا ينبغي أبداً أن يعطى للبالغين وعندما يتم إعطاؤه للعاملين، فهو مهين بنفس القدر.

2.3.5 - أسباب الاحتراق الوظيفي:

يعتبر المسبب الرئيس للاحتراق الوظيفي تعارض القيم ويحدث ذلك عندما يكون هناك عدم مطابقة بين متطلبات العمل ومبادئ العامل الشخصية. في بعض الحالات، يمكن أن تؤدي الوظيفة إلى القيام بأشياء غير أخلاقية تتعارض معها قيمهم الشخصية. على سبيل المثال، قد يتعين على العامل أن يكذب من أجل إجراء عملية بيع أو الحصول على التفويض اللازم أو التستر على خطأ. وفي حالات أخرى، قد يجد العامل نفسه متورطاً ضمن القيم المتضاربة للمؤسسة، والتي غالباً ما تعكس تناقضاً بين الشعارات البراقة ("نحن نقدم خدمة عملاء بأعلى جودة") وهدف الشركة الفعلي ("نحن نقدم الحد الأدنى من الخدمة من أجل خفض التكاليف"). في كثير من الحالات، يعمل العمال ضمن بيئة مكيفيلية حيث الغاية تبرر الوسيلة. الأمر الذي يؤدي لحصول تآكل أخلاقي لاحق مرتفع. حيث يبذل الناس قصارى جهدهم فقط عندما يؤمنون بما يفعلون وعندما يمكنهم الحفاظ على كرامتهم ونزاهتهم، واحترام الذات.

أي أن الأسباب تكمن في بيئة العمل أكثر من الفرد. وعلى سبيل الخصوص، يمكن إرجاع الاحتراق إلى ست حالات عدم تطابق في القيم بين الأشخاص ووظائفهم (Maslach 1981) والتي هي: العمل الزائد، قلة السيطرة، المكافأة غير الكافية، الانهيار في مجتمع العمل، وغياب العدالة، وتضارب القيم.

أ - العمل الزائد

عبء العمل هو البعد الرئيسي للحياة التنظيمية. من منظور المنظمة، عبء العمل يعني الإنتاجية. من منظور الفرد، عبء العمل يعني الوقت والطاقة، ويعتبر العنور على التسوية بين المنظورين تحدياً أساسياً في الحفاظ على علاقة متوازنة مع العمل. مثلاً التغييرات التنظيمية الرئيسية المرتبطة بتقليص حجم العمل المستهدف وإعادة هيكلته أولاً وقبل كل شيء. في سعيها نحو زيادة الإنتاجية، تدفع المؤسسات الناس إلى ما هو أبعد مما يمكنهم تحمله. يتضمن عبء العمل مقدار ما تفعله وما تستطيع أن تفعله. وتؤثر التغييرات الحالية في بيئة العمل على عبء العمل بثلاث طرق: إنها أكثر حدة، وتتطلب مزيداً من الوقت، وهي أكثر تعقيداً.

إن الهدف من تسريح العمال والاستراتيجيات الأخرى لزيادة الإنتاجية هو أن يقوم عدد أقل من الأشخاص بمزيد من العمل. يتعامل المدرسون مع عدد أكبر من الطلاب، والممرضات مسؤولون عن المزيد من المرضى، ويقوم أمناء الصناديق بمزيد من المعاملات. في عالم مثالي، من خلال العمل أكثر نكاهاً - وليس أكثر جهداً - يمكن للناس أن يفعلوا المزيد بمراد أقل. من خلال تصميم أفضل، وسير عمل أكثر سلاسة، يمكن للمنظمات تمكين قوة عاملة أصغر لتصبح أكثر احترافية بشكل مرن. لكن هذا الهدف نادراً ما يتحقق. زيادة الإنتاجية في كثير من الأحيان تحدث على حساب جهد العاملين لأنهم يعملون بجد لساعات أطول. وتأتي زيادة الإنتاجية على حساب زيادة جهود العاملين. لكن من المهم أن نتذكر أن هذا النوع من الجهد هو بأفضل الأحوال مؤقت. حيث من الصعب أن تجد الراحة في العمل. وتصبح لحظات الراحة بين المهام نادرة. مهمة تلو الأخرى. لا يوجد وقت لالتقاط النفس. يبدو أن المنظمات تختبر النظرية القائلة بأن الناس يمكن أن يعملوا بشكل ثابت إلى الأبد. لكن بدون وقت للتعافي، سرعان ما يكتشف الناس

أن إجهادهم يتراكم. قد تكون المهام الإضافية قابلة للتحقيق إذا تم منح المزيد من الموارد. ولكن بدلاً من ذلك، غالباً ما يؤدي الصراع الحالي من أجل البقاء إلى نقص الموارد. من الصعب أيضاً العثور على راحة خارج العمل. الناس أكثر انشغالاً في كل مجال من مجالات حياتهم: الأطفال والآباء المسنون والمنازل والمسؤوليات الأخرى تملأ الوقت. إضافةً إلى الضغوط المالية ويتم التهام الدخل من خلال تكاليف الأسرة: رعاية الأطفال، السيارة، الملابس، والسفر، حتى وهم زيادة الدخل بعيد المنال بالنسبة لمعظم الناس. مع وجود كلا الزوجين يعمل بالفعل؛ في غضون ذلك، مستويات دخل الأسرة آخذة في الانخفاض. نقص الأجر يترجم إلى العمل أكثر للحفاظ على سير الأمور بسلاسة في المنزل. هناك عدد أقل من الإجازات والمزيد من المخاوف. لا يتعافى الناس عند عودتهم من العمل للمنزل؛ والضغوط آخذة بالتزايد باستمرار.

ب - قلة السيطرة

القدرة على تحديد أولويات العمل اليومي، واختيار نهج القيام بالعمل واتخاذ القرارات بشأن استخدام الموارد أمر أساسي يترافق مع العمل، وإن السياسات التي تتداخل مع هذه القدرة تقلل من الاستقلالية الفردية والمشاركة في العمل. إذا فقد العامل السيطرة على الأبعاد الرئيسية لمهامه، يمنعه ذلك من معالجة المشاكل التي تحصل معه. حيث المسألة ليست ما إذا كانوا قادرين أو راغبين في اتخاذ إجراء، بل بالأحرى ما إذا كانت المنظمة ستتسامح مع حل المشكلات الإبداعي خارج الهياكل المركزية الخاصة بها. بدون القدرة على اتخاذ القرارات ذات الصلة، يمكن أن يضيع الناس الوقت في فعل الأشياء التي لا تنجز المهمة. بدون سيطرة، لا يمكنهم إيجاد توازن مصالحهم مع مصالح المنظمة. ويفقدون الاهتمام إذا لا يشعرون أنهم يصنعون الأشياء ويتخذون القرار.

ج - مكافأة غير كافية

الوضع الراهن في بيئة العمل يقلل من قدرة المنظمات لمكافأة الناس بطرق ذات مغزى. يأمل الناس أن وظائفهم ستجلب لهم المكافآت المادية المتمثلة في المال والمكانة والأمان، ولكن الوظائف في الآونة الأخيرة لا تجلب الحد الأدنى مما سبق حتى عندما يعمل الناس أكثر، وأصبح ذلك مساهماً أكبر في تجربة الإرهاق

وأدى ذلك إلى فقدان المكافأة الجوهرية للعمل والتي هي عمل ممتع ومنجز وبناء الخبرات مع زملاء محترمين. تقلل الخسارة المجتمعة لكلاً من المكافآت الخارجية والداخلية ومن إمكانية الانخراط بالعمل بالشكل المطلوب.

إن نقص المكافآت ليس مجرد نتيجة لقلة الأموال. ومع ذلك، فإن ندرة المال تزيد من أهمية وضع مكافآت عند تقييم العمل، ما تسبب في اتخاذ وجهة نظر مادية أكثر لذلك من قبل الأعضاء والمنظمة ككل. هذا هو تركيز خاطئ. يركز الأشخاص المنتجون في المؤسسات عالية الأداء على العمل وليس على إمكانية تحقيق مكاسب مادية، أي على الإمكانيات طويلة المدى للعمل ضمن للشركة، وقدرتها على نقل الاهتمام الحقيقي بعملائها ويتضرر النهج الأخلاقي للعمل عندما يكون هناك انشغال بالمكاسب المالية على المستوى الشخصي أو على مستوى الشركة. أخيراً، نظراً لأن العمل يصبح أكثر توتراً، وأقل متعة، وأقل مكافأة، فإن الأشخاص يقضون وقتاً أقل جودة مع زملاء العمل، وبالتالي ينقص اعتبارهم كمجتمع عمل.

د-الانهيار في مجتمع العمل

السبب الرابع للاحتراق الوظيفي هو انهيار المجتمع في العمل. يتم تقويض المجتمع من خلال فقدان الأمن الوظيفي والتركيز المفرط على الربح قصير الأجل الذي يستبعد النظر في الأشخاص. فمن جهة، يتفتت هذا الوضع العلاقات الشخصية التي هي المكونات الأساسية للمجتمع في المنظمة. ومن جهة أخرى، يقوض العمل الجماعي الذي يُنظر إليه على أنه مركزي بشكل متزايد في قطاعات التصنيع ومعالجة المعلومات والخدمات في الاقتصاد. الانهيار في المجتمع يتجلى من خلال صراع أكبر بين العاملين، وانخفاض الدعم والاحترام المتبادل، والشعور المتزايد بالعزلة. إذ يختفي الشعور بالانتماء عندما يعمل الناس بشكل منفصل بدلاً من العمل معاً.

دون مجتمع، تفنقر مجموعة الأشخاص إلى تآزر مجموعة العمل المتكاملة. إنهم مجرد مجموعة من الأفراد، ومن المرجح أن يعترض أحدهما الآخر بدلاً من تحسين أدائهم كمجموعة. علاوةً على ذلك، إن الافتقار إلى المجتمع ليس مجرد مشكلة للعمال. يشكل الافتقار إلى المجتمع خسارة كبيرة للمنظمة، التي تتلقى

القليل من العائد في الإنتاجية. المنظمات التي تفتقر إلى المجتمع تكون عرضة للنزاع بين أعضائها. عندما يدرك الناس أنهم يتحملون أعباء زملاء العمل فغالباً ما يصابون بالغضب أو المرارة. إذا لم يكن لدى الأشخاص التزام قوي بالعمل معاً، تميل مثل هذه النزاعات إلى الاستمرار، على الرغم من أن النقاش النشط وحل النزاعات الفعال يمكن أن يبني إحساساً بالمجتمع في مجموعة تفتقر إلى ذلك، فإن الصراع الذي لم يتم حله يميل إلى إعاقة الناس ويضر في النهاية بقدرة المنظمة على العمل. الصراع الذي لم يتم حله هو استنزاف عاطفي للطاقة التي يحتاجها الأشخاص للمهام الإبداعية. يمكن للفصائل المتحاربة داخل مجموعة العمل إيقافها عن العمل نهائياً.

ه- غياب العدالة

يُنظر إلى مكان العمل على أنه عادل عندما تكون هناك ثلاثة عناصر رئيسية موجودة: الثقة والانفتاح والاحترام. عندما منظمة ما تشكل مجتمعاً، ويثق الناس ببعضهم البعض لأداء أدوارهم في المشاريع المشتركة، للتواصل بصراحة حول نواياهم، وإظهار الاحترام المتبادل، وتعمل المنظمة بشكل عادل، فإنها تقدر كل شخص يساهم في نجاحها، وكل فرد فيها هو مهم. تعد عناصر العدالة الثلاثة جميعها ضرورية للحفاظ على مشاركة الشخص في العمل. في المقابل، إن غيابهم يساهم بشكل مباشر في الاحتراق. ويقلل من التواصل المفتوح والصادق في المنظمات، ويزيد الضغط التنافسي. الإدارة المركزية غالباً ما تكون بطيئة في نشر معلومات حول خططها، وأحياناً لا تعرف الإدارة نفسها ما سيحدث بعيداً جداً في المستقبل؛ البيئة المضطربة تجعل التخطيط صعباً. عندما لا تستطيع المنظمات توقع إيراداتها أو النفقات الرئيسية، لا يمكنهم الالتزام بالخطط الاستراتيجية التفصيلية. متى أنهم يطورون خطأً، ويترددون في إيصال الخطط التشغيلية لأنه قد يمنح منافسيهم ميزة. قد يكون للمعرفة بخطتهم تأثير سلبي على العاملين خاصةً. على سبيل المثال، سيؤدي الإعلان عن إعادة هيكلة كبرى بالتأكيد إلى القلق بين العديد من العاملين وقد يدفع الأشخاص إلى المغادرة بحثاً عن فرص وظيفية بينما لا تزال المنظمة بحاجة إليها. من الصعب العثور على منظمات منفتحة وصادقة في التواصل وإذا وجدوا فغالباً ما يكونوا غير جديرين بالثقة.

و-القيم المتضاربة

تؤثر القيم في كل شيء يتعلق بعلاقة العمل. وتعتبر الأزمة الحالية في بيئة العمل من نواح كثيرة أزمة صراع قيم. نظام الربح قصير المدى هو يتعارض مع القيم التي يحملها معظم العاملين المتفانين في عملهم. ما يجده الناس مفاقماً لذلك بشكل خاص هو أنه في كثير من الأحيان تؤكد المنظمات على تفانيها في الخدمة الممتازة أو الإنتاج أثناء اتخاذ إجراءات تضر بجودة العمل. في الواقع، لا تحاول الإدارة تفويض الجودة، ولكن ببساطة لديها أولويات أخرى. الجودة الممتازة تتطلب الانتباه. تجبر الأزمة الحالية المنظمات على اتخاذ الخيارات الملائمة لو تعارضت مع قيمهم الأساسية وقيم موظفيها. يمكن أن يؤدي القلق بشأن الأداء المالي قصير الأجل إلى إهمال المنظمة للجوانب الأكثر تكلفة لخدمة العملاء. لكن هذا النهج الأكثر ملاءمة يمكن أن يضر بالعلاقات مع العملاء. كما أنه يميل أيضاً إلى التقليل من أهمية قيم خدمة العملاء الأكثر أهمية للعاملين الذين يجدون الوفاء في الجودة الشخصية للعلاقات وفي تكييف الخدمات للأفراد أمراً في غاية الأهمية. على سبيل المثال، قد يؤكد المصرف على استخدام أجهزة الصراف الآلي فقط لأن تكلفة المعاملة أقل من تكلفة التفاعل مع أمين الصندوق. هنا تتفوق الاعتبارات المالية على الاعتبارات الأخرى بفارق كبير.

2.3.6 - أبعاد الاحتراق الوظيفي:

أحد أكثر الأبحاث شمولاً حول الاحتراق الوظيفي أجرته كريستينا مازلاك التي صنفت أعراض الإرهاق إلى ثلاثة أبعاد: الإجهاد الانفعالي، قلة الإنجاز الشخصي، وتبدل المشاعر (Leiter & Maslach، 2003، 1993، 2003). بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تظهر أعراض الإرهاق على المستوى الشخصي أو الاجتماعي: يشير المستوى الشخصي إلى الشعور بانخفاض الإنجاز الشخصي والإجهاد الانفعالي، مثل الشعور بعدم الكفاءة وعدم الإنتاجية، في حين يتعامل المستوى الاجتماعي مع تبدل المشاعر والانفصال عن المنظمة والأعضاء الآخرين.

أ- الإجهاد الانفعالي

يمثل الإجهاد الفردي للإرهاق. يشعر الفرد بالارتباك العاطفي، مثقل بالأعباء ومستنزف، ويعاني من إجهاد عاطفي، ويعتقد أنه لا يعالج عملاء المنظمة يقظون ومسؤولون كما كان من قبل وغالباً ما يعتبر الإجهاد الانفعالي هو أكثر مكون مهم للاحتراق (باباكوس وآخرون، 1999؛ كوردس وآخرون، 1997؛ دي ريجك وآخرون، 1998). كثيراً ما كان العاملون على دراية باحتياجات العملاء وتهدف إلى تلبية تلك الاحتياجات، ولكن تم منعهم من القيام بذلك لأن سياسات تنميط المهام جعلتهم عاجزين في هذه الحالة. وبالتالي، قد يلاحظ هؤلاء العاملون فقدان التحكم في المهام ويعانون من نطاق عمل محدود، مما يؤدي إلى الملل، وبالتالي تؤدي الروح المعنوية، مما يؤدي إلى انخفاض الرضا عن العمل وزيادة الاحتراق (Dalton et al.، 1980؛ de Rijk et al.، 1998؛ Hage and Aiken، 1969؛ Karasek، 1979؛ Singh، 2000).

ويشعر العامل أنه لم يعد قادراً على الاستمرار في العطاء أو تأدية مسؤولياته نحو المستفيدين بنفس المستوى الذي كان يقدمه من قبل. ومن الأعراض الشائعة للإرهاك العاطفي شعور العامل بالرهبة والفرع حين التفكير بالذهاب إلى العمل صباح كل يوم. وتحدث حالة الإنهاك العاطفي هذه للموظفين في العادة بسبب المتطلبات النفسية والعاطفية المفرطة من قبل الجمهور الذين يتلقون خدماتهم. ويعكس مصطلح الإنهاك العاطفي فرضاً أساسياً مهماً لباحثي ظاهرة الاحتراق، فأعراض الاحتراق متصلة إلى حد كبير بشاغلي الوظائف الذين يتطلب عملهم انغماساً كبيراً في العمل. كما يفترض حالة من التيقظ المسبق، على عكس الضجر، الذي قد يشعر به من يشغلون الوظائف الذين يكون عملهم على وتيرة واحدة أو يتسم بالملل (Maslach & Jackson، 1981).

ب-تبلد المشاعر

يمثل المستوى الداخلي من الاحتراق. يعامل العاملون عملائهم وكأنهم أشياء، وينطقون بكلمات مهينة والتصرف بلا مبالاة واستهزاء. في الواقع، يكمن الشعور بالغرابة والدفاع وراء هذه السلوكيات (ايدمير ودميرسي، 2006).

يُنظر إلى تبدل المشاعر عموماً على أنه استجابة للوظيفة البيئية عندما يُنظر إلى تلك البيئة على أنها بيروقراطية، غير شخصية أو جامدة أو متحكمة (كورديس ودوجيرتي، 1993). يجب أن يعتمد توحيد وظائف العاملين على القواعد الموحدة وإجراءات عملهم (هسيه وهسيه، 2001). يمكن أن تمنع القواعد الصارمة قدرة العاملين على الاستجابة الفورية للعملاء أو زملاء العمل أو المرؤوسين.

فيتمثل في نزوعهم نحو تجريد الصفة الشخصية عن المستفيدين الذين يتعاملون معهم، سواء كان هؤلاء المستفيدون من داخل المنظمة أو خارجها. ويعني فقدان العنصر الإنساني أو الشخصي في التعامل معاملة الأفراد كأشياء وليس كبشر. وفي هذه الحالة يتصف العامل بالقسوة، والتشاؤم، وكثرة الانتقاد، وتوجيه اللوم لزملائه في العمل، وكذلك للمستفيدين والمنظمة، كما يتسم العامل في هذه الحالة بالبرود، واللامبالاة، والشعور السلبي نحو المستفيدين من الخدمة، وقلة العناية بهم. وكثيراً ما ينعكس ذلك على تسمية العامل للأشياء. فعلى سبيل المثال، تظهر معاملة العامل الآلية للمستفيدين وعدم اكتراثه بهم من خلال إشارته إلى مستفيد معين بالقول إن: " الشخص في غرفة "304" بدلاً من استخدام اسم الشخص المعني. كما ينعكس في فلسفته للمواقف المختلفة في العمل، وفي الانسحاب من خلال اللجوء إلى الفترات الطويلة للراحة، أو المحادثات المطولة مع زملاء العمل، وكذلك في الاستخدام المفرط للمصطلحات الفنية الخاصة بالعمل. وفي الواقع فإن تجريد الصفة الشخصية عن المستفيدين قد يقلل من احتمال التأجج العاطفي المفرط الذي يشعر بها العامل والذي قد يؤثر على أداء العمل في حالات الطوارئ. وبالتالي فإنه يمثل وسيلة للتعامل مع الاستنزاف العاطفي للموظف، ويستخدم كوسيلة دفاعية للتقليل من الشعور بالذنب والإحباط الناتجين عن العمل. وتعد المستويات المتوسطة من فقدان العنصر الإنساني أو الشخصي في التعامل مع المستفيدين مناسبة وضرورية للأداء الفعال في بعض الوظائف. (Maslach & Pines, 1977:107)

ج-قلة الإنجاز الشخصي

يتسم بالميل نحو تقويم الذات تقويماً سلبياً، وشعور الأفراد من خلاله بالفشل، وكذلك تدني إحساسهم بالكفاءة في العمل والإنجاز الناجح لأعمالهم أو تفاعلهم مع الآخرين. ويحدث ذلك عندما يشعر العامل بفقدان

الالتزام الشخصي في علاقات العمل. وتتمثل أعراض هذا البعد في مشاعر العامل الذي توقع به باستمرار عقوبات تأديبية من رئيسه أو في الشعور كما لو كان الفرد في سفينة تغرق بوسط البحر وتتلاطمها الأمواج في كل اتجاه. (Cords&Dougherty , 1993: 623) ولم يحظ هذا العنصر الذي قدمته كل من مازلاك وجاكسون إلا بالقليل من الاهتمام بين الباحثين. ولكن الدراسات المتعلقة بالافتقار إلى الدوافع في أداء العمل تبين أن الحالات التي تخفق فيها محاولات الأفراد باستمرار في تقديم نتائج إيجابية، تؤدي إلى ظهور أعراض للتوتر والاكتئاب، وعندما يعتقد الأفراد أنه لن تكون لجهودهم نتيجة فعالة، فإنهم يتخلون عن تلك المحاولات.

2.3.7 خلاصة:

على الرغم من أن الاحتراق الوظيفي يعتبر من أبرز مشكلات العصر الحديث التي تواجه العاملين في المنظمات المختلفة ويخلف آثاراً سلبية على العاملين سواء أكانت نفسية أو فيزيولوجية أو سلوكية مما يقلل من قدرتهم على الإنجاز والإبداع مما يؤثر بدوره على المنظمات إلا أن الموضوع يعاني من قلة اهتمام الإدارات في المنظمات لكونهم يركزون على الجانب المادي فقط من المخرجات التي يحصل عليها العامل مع إهمال الجانب المعنوي والآثار النفسية التي قد تحصل له ولذلك يجب أن تنتبه الأقسام المعنية في المنظمات إلى الجانب النفسي من صحة العمال وعدم إهمال أي بعد من أبعاد الاحتراق الوظيفي حال ظهوره ومعالجته بالطرق المناسبة.

3.1. تمهيد:

يتناول هذا الفصل أهم الإجراءات التي تتمثل بمنهج الدراسة، ومجتمع الدراسة، وكذلك الأدوات التي تم استخدامها في سبيل تحقيق أهدافه، تم الاعتماد على برنامج SPSS 23، لمعالجة البيانات وحساب (تأثير الوسيط) وللإجابة عن تساؤلات وفرضيات الدراسة، للوصول إلى تحليل علمي يمكن تطبيقه والاستفادة منه في بيئة العمل المصرفي السوري، وأخيرا مناقشة النتائج وتفسيرها.

3.2. أساليب وإجراءات الدراسة:

تم استخدام برنامج لاختبار فرضيات الدراسة وذلك بالاعتماد على عدد من الأدوات الإحصائية باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وهي:

1. معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) بغرض قياس ثبات الأداة.
2. استخدام التكرارات والنسب المئوية وذلك لمعرفة توزيع أفراد العينة وفق المتغيرات الديمغرافية الذي استهدفها الباحث
3. حساب المتوسطات الحسابية المرجعية والانحرافات المعيارية، لكل محور وفقراته بهدف الكشف عن اتجاه آراء العينة حول متغيرات الدراسة.
4. الانحدار الخطي البسيط لمعرفة تأثير أبعاد المتغير المستقل في المتغير التابع.
5. اختبار المتغير الوسيط، لمعرفة الفروقات في إجابات العينة.

3.2.1. مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع البحث من العاملين في مجموعة من المصارف السورية وتراوحت العينة بين خمسة مصارف خاصة وثلاثة مصارف عامة، وتم استخدام الاستبانة كأداة جمع البيانات.

تم تقدير عدد العاملين في القطاع الخاص بنهاية الربع الثالث من عام 2021 بـ 4728 عاملاً في المصارف الخاصة السورية استناداً إلى بيانات غير منشورة حصل عليها الباحث من مصرف سورية المركزي ولم يتمكن الباحث من الوصول إلى رقم دقيق لعدد العاملين في القطاع المصرفي العام وذلك نتيجة وجود عدد كبير من الإجازات الخاصة بلا أجر الممنوحة به إضافةً لكون مكلفي خدمة العلم يعتبرون على رأس عملهم ورقياً وعلى ملاك المصرف الذي يعملون به، ولكنهم فعلياً غير موجودون.

تم تقدير عدد العاملين في القطاع الخاص بنهاية الربع الثالث من عام 2021 بـ 4728 عاملاً في المصارف الخاصة السورية استناداً إلى بيانات غير منشورة حصل عليها الباحث من مصرف سورية المركزي ولم يتمكن الباحث من الوصول إلى رقم دقيق لعدد العاملين في القطاع المصرفي العام وذلك نتيجة وجود عدد كبير من الإجازات الخاصة بلا أجر الممنوحة به إضافةً لكون مكلفي خدمة العلم يعتبرون على رأس عملهم ورقياً وعلى ملاك المصرف الذي يعملون به، ولكنهم فعلياً غير موجودون. وقام الباحث بحساب رقم تقديري لحجم العينة الكلية من خلال أخذ نسبة وتناسب من عدد العاملين في القطاع الخاص وعدد الفروع المصرفية الخاصة الذي يبلغ (254) بنهاية عام 2020 ونسبه على عدد فروع المصارف العامة (بما ضمنه مصرف سورية المركزي) مع استبعاد الفروع غير العاملة في المحافظات الخارجة عن السيطرة الحكومية (إدلب- الرقة) وبلغ عدد الفروع ضمن العينة (314)، ووفق ذلك يكون عدد العاملين في القطاع العام المصرفي تقريباً 5844 عاملاً (تقديري) وبناءً على ذلك يكون إجمالي حجم مجتمع العينة 10572 عاملاً في القطاع المصرفي السوري ككل.

لتحديد حجم العينة تم حساب المجتمع المتاح البالغ %44.72 وعليه تكون النسبة المكتملة %55.28 والدرجة المعيارية هي 1.96 عند مستوى دلالة 5% كما كان خطأ المعاينة 0.01 وبالتالي يكون حجم العينة المناسب للبحث هو 380 ووفقاً لما سبق تكون العينة تعبر عن المجتمع المدروس.

تم توزيع ما يقارب 520 نسخة من الاستبانة على العينة بشكل استقصاء إلكتروني أو مباشر، تم استعادة حوالي (480) نسخة منها، اتضح عند التدقيق وجود نسخ غير صالحة للتليل بسبب نقص البيانات المطلوبة، وبذلك أصبح العدد النهائي (472) استبانة خضعت للتليل الإحصائي، أي بلغت نسبة الاستجابة %90.76 وهي نسبة استجابة جيدة مع الأخذ بعين الاعتبار معوقات الوصول إلى أفراد العينة بسبب طبيعة عمل القطاع المصرفي وقدرتهم على تعبئة هكذا استبانة، إضافةً إلى ظاهرة كورونا والموافقات الأمنية.

3.2.2. منهج الدراسة:

سيتم التحقق من الأهداف الموضوعية لهذا البحث واختبار الفرضيات من خلال الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي.

3.2.3. أدوات الدراسة:

بالنظر إلى الدراسات السابقة ووفقاً لطبيعة البيانات المراد جمعها، تم الاعتماد على تقنية الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية في المدة بين (01/09/2021) وحتى (01/04/2022)، وتم اتباع نوعين من الاستقصاء المباشر والإلكتروني عبر الاستبانة، وفقاً لمقياس لايكرت الخماسي كما يلي: (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة)، وتقابلها الدرجات التالية على التوالي (1-2-3-4-5) ووفق الترميز الخماسي تم إدخال البيانات إلى الحاسوب، وتتكون الاستبانة من الأقسام التالية:

- الجزء الأول: عنوان الاستبانة واسم البحث وتمهيد عن البحث، والهدف من هذه الاستبانة.

- الجزء الثاني: يشمل البيانات الديموغرافية والوظيفية وهي: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، نوع القطاع المصرفي الذي تعمل به (خاص-عام).

- الجزء الثالث: ويشمل المتغيرات الثالثة الرئيسية للدراسة والذي تم الاعتماد عليها في مجموعة من الدراسات السابقة وبعد التأكد من صلاحية كل مقياس وموثوقيتها وترجمتها إلى اللغة العربية من قبل مختصين من المعهد العالي للترجمة والترجمة الفورية بجامعة دمشق، وهي:

المتغير الأول: العدالة التنظيمية

ما أورده الباحثون في الدراسة الآتية (2001 Jason A. Colquitt) ويتضمن استبانة متعددة الأبعاد تحوي 20 عبارة لأبعاد العدالة التنظيمية الثلاث.

المتغير الثاني: المعارضة التنظيمية

المقياس الذي طوره "كاسينغ" Kassing (1998) والمكون من 20 عبارة ضمن استبانة تقيس أبعاد المعارضة التنظيمية الثلاث.

المتغير الثالث: الاحتراق الوظيفي

سيتم وفق ما ورد في معظم الدراسات الذي تتناول هذا المتغير والمعروف بـ "قائمة مازلاك" Maslach et al (1996) وهو يقاس عبر استبانة وتتضمن 22 عبارة لأبعاد الاحتراق الوظيفي الثلاث.

مصادر جمع البيانات:

أولاً- المصادر الثانوية:

تم معالجة الإطار النظري للدراسة من خلال مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة.

ثانياً - المصادر الأولية:

لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم الاعتماد على توزيع استبانة تم تطويرها خصيصاً لأغراض الدراسة بالاعتماد على المتغيرات الرئيسية والتي هي العدالة التنظيمية، المعارضة التنظيمية، والاحتراق الوظيفي.

وتمت صياغة فقرات الاستبانة بما يتلاءم مع تساؤلات الدراسات، وتم الاستفادة من المراجع والدراسات السابقة التي لها صلة بالموضوع في بناء الاستبانة.

3.3. اختبار ثبات محاور أداة الدراسة:

يوضح الجدول الآتي رقم (1) نتائج معامل ألفا كرونباخ لكل محور على حدى:

المحور	قيمة المعامل
الاجهاد الانفعالي	0.736
نقص الإنجاز الشخصي	0.822
تبلد المشاعر	0.725
العدالة الإجرائية	0.785
العدالة التوزيعية	0.50
العدالة التفاعلية	0.737
المعارضة اللفظية	0.724
المعارضة الاستبدالية	0.814
المعارضة الكامنة	0.685

يتضح من خلال الجدول السابق وجود ثبات لمحاور الاستبانة حيث كانت جميع القيم أكبر من 0.5.

3.4. خصائص أفراد عينة الدراسة:

فيما يلي نستعرض خصائص أفراد عينة الدراسة:

الجدول رقم (2) خصائص أفراد عينة الدراسة

الجنس		
النسبة	التكرار	
48.6%	230	أنثى
51.4%	242	ذكر
المؤهل العلمي		
النسبة	التكرار	
8.6%	41	معهد متوسط أو أقل
52.8%	249	إجازة جامعية
38.6%	182	دراسات عليا
العمر		
النسبة	التكرار	
55.7%	263	أقل من 30 عاماً
41.4%	195	من 30 إلى 50 عاماً
2.9%	14	أكثر من 50 عاماً
المستوى التنظيمي		
النسبة	التكرار	
7.8%	37	إدارة عليا
30.2%	142	إدارة وسطى
63.0%	293	إدارة دنيا (مباشرة)
نوع المصرف		
النسبة	التكرار	
52.8%	249	خاص
47.2%	223	عام

1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

يبين الجدول (2) أعلاه أن توزيع أفراد العينة حسب الجنس هو متجانس لحدٍ مقبول ولا يوجد له أي دلالة له.

2-توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

نلاحظ من الجدول (2) أن توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العملي هو متقارب مع الواقع وكما نرى من العديد من الدراسات السابقة أنه يغلب على المجتمع السوري حملة الإجازة الجامعية ويليه حملة الشهادات العليا. ويبرر البحث ذلك بأن نظراً لظروف العمل الصعبة والمنافسة الشديدة أصبح جميع العاملين يسعون إلى تطوير أنفسهم والحصول على شهادات عليا لتحسين مستقبلهم المهني.

3-توزيع أفراد العينة حسب العمر:

الجدول (2) يبين توزيع أفراد العينة حسب العمر ويلاحظ به غلبة فئة الشباب اليافعين وقلة عدد الفئة ممن تزيد أعمارهم عن 50 ويعزو الباحث ذلك لرغبة الشباب بالعمل في القطاع المصرفي وظروف العمل الحالية وتحديداً في المجالي المصرفي الذي يعتبر من أفضل المجالات للعمل بها في سورية. وعن قلة مستجيبين الفئة ممن تزيد أعمارهم عن 50 فلاحظ الباحث عدم رغبة من العديد منهم في الإجابة عن الاستبانة أثناء توزيعها إضافة لكون معظمهم أصبح بمناصب إدارية ولم يكن لديه الوقت الكافي أو الرغبة للإجابة عن الاستبانة.

4-توزيع أفراد العينة حسب المستوى التنظيمي:

كما يبين الجدول رقم (2) التوزيع هو متجانس وينسجم مع العينة المتوقعة والهيكلية التنظيمية النموذجية لفرع مصرفي (J.Fichter, 2011, IMF) .

5- توزيع أفراد العينة حسب نوع المصرف:

وفق ما يبين الجدول رقم (2)، العينة متقاربة بين المصارف العامة والخاصة ويعزى ذلك لحرص الباحث على عدم رجحان نوع على الآخر ومحاولة الإبقاء على عدد أفراد العينة متساوي لحدٍ مقبول (تم توزيع النصف الأول من الإجابات بصورة عشوائية ثم تم التوزيع لمصرف عام ثم مصرف خاص على الترتيب).

3.5. الإجابة عن تساؤلات الدراسة:

السؤال الأول: ما هو مستوى الاحتراق الوظيفي من وجهة نظر أفراد العينة؟

يوضح الجدول الآتي رقم (3) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعء الإجهاء الانفعالي:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
1.16956	3.5972	أشعر بالتعب النفسي من العمل.
1.26333	3.0703	أشعر بالإرهاق عندما أستيقظ صباحاً للذهاب إلى العمل.
1.52211	3.2272	أشعر بأنه لا يوجد مستقبل لي في العمل.
1.28958	3.3302	أجد أن عملي ينهكني.
1.43776	2.8876	أجد أن عملي يحبطني.
1.23049	3.6511	أشعر بأني أبذل الكثير من الجهد في عملي.
1.17054	2.6089	العمل مع العملاء يوترني.
1.13452	2.0398	العمل المشترك ضمن فريق يزعجني.
.76101	3.0515	الإجهاء الانفعالي

المصدر: نتائج تحليل البيانات في برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول السابق أن:

(1) بلغ المتوسط الحسابي لعبارة "أشعر بالتعب النفسي من العمل" 3.60 ما يعني وجود موافقة

حول هذه العبارة في حين بلغ الانحراف المعياري 1.17 ما يعني وجود تشتت في إجابات

أفراد العينة.

(2) بلغ المتوسط الحسابي لعبارة "أشعر بالإرهاق عندما أستيقظ صباحاً للذهاب إلى العمل"

3.07 ما يعني وجود حياد حول هذه العبارة في حين بلغ الانحراف المعياري 1.26 ما

يعني وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

(3) بلغ المتوسط الحسابي لعبارة "أشعر بأنه لا يوجد مستقبل لي في العمل" 3.23 يعني وجود موافقة حول هذه العبارة في حين بلغ الانحراف المعياري 1.52 ما يعني وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

(4) بلغ المتوسط الحسابي لعبارة "أجد أن عملي ينهكني" 3.33 يعني وجود موافقة حول هذه العبارة في حين بلغ الانحراف المعياري 1.29 ما يعني وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

(5) بلغ المتوسط الحسابي لعبارة "أجد أن عملي يحبطني" 2.89 ما يعني عدم وجود موافقة حول هذه العبارة في حين بلغ الانحراف المعياري 1.44 ما يعني وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

(6) بلغ المتوسط الحسابي لعبارة "أشعر بأني أبذل الكثير من الجهد في عملي" 3.65 ما يعني وجود موافقة حول هذه العبارة في حين بلغ الانحراف المعياري 1.23 ما يعني وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

(7) بلغ المتوسط الحسابي لعبارة "العمل مع العملاء يوترني" 2.61 ما يعني وجود عدم وجود موافقة حول هذه العبارة في حين بلغ الانحراف المعياري 1.17 ما يعني وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

(8) بلغ المتوسط الحسابي لعبارة "العمل المشترك ضمن فريق يزعجني" 2.04 ما يعني عدم وجود موافقة حول هذه العبارة في حين بلغ الانحراف المعياري 1.13 ما يعني وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

(9) بلغ المتوسط الحسابي لبعء "الإجهاد الانفعالي" 3.05 ما يعني وجود حياد حول هذا البعد نلاحظ من العبارات السابقة أنه هناك اتفاق على جميع عبارات البعد باستثناء العبارتين (7) - (8) ويعزو الباحث ذلك للطبيعة الاجتماعية للمجتمع السوري من العمل سويةً وعدم الاكتراث بصعوبة التعاملات الاجتماعية المباشرة بين العامل والعميل وعلى الرغم من ذلك هناك اتفاق كبير بأن ظروف العمل الحالي مرهقة نتيجة ضغط العمل الكبير في القطاع المصرفي لكون العمليات هي تكرارية ومرهقة وغير منتجة على الصعيد الشخصي.

كما يوضح الجدول الآتي رقم (4) نتائج اختبار One Sample T Test لبعد الإجهاد الانفعالي:

SIG	T	العبرة
.000	10.551	أشعر بالتعب النفسي من العمل.
.251	1.149	أشعر بالإرهاق عندما أستيقظ صباحاً للذهاب إلى العمل.
.002	3.084	أشعر بأنه لا يوجد مستقبل لي في العمل.
.000	5.291	أجد أن عملي ينهكني.
.107	-1.616	أجد أن عملي يحبطني.
.000	10.933	أشعر بأني أبذل الكثير من الجهد في عملي.
.000	-6.904	العمل مع العملاء يوترني.
.000	-17.489	العمل المشترك ضمن فريق يزعجني.
.163	1.399	الإجهاد الانفعالي

المصدر: نتائج تحليل البيانات في برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول السابق أنّ:

- 1) بلغت القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار t المقابلة لعبارة "أشعر بالتعب النفسي من العمل" 0.00 وهي أقل من 0.05 ما يعني أنّ هناك فروقاً جوهرية عن الحياد.
- 2) بلغت القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار t المقابلة لعبارة "أشعر بالإرهاق عندما أستيقظ صباحاً للذهاب إلى العمل" 0.25 وهي أكبر من 0.05 ما يعني أنّ ليس هناك فروقاً جوهرية عن الحياد.

- (3) بلغت القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار t المقابلة لعبارة "أشعر بأنه لا يوجد مستقبل لي في العمل" 0.00 وهي أقل من 0.05 ما يعني أنّ هناك فروقاً جوهرية عن الحياد.
- (4) بلغت القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار t المقابلة لعبارة "أجد أن عملي ينهكني" 0.00 وهي أقل من 0.05 ما يعني أنّ هناك فروقاً جوهرية عن الحياد.
- (5) بلغت القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار t المقابلة لعبارة "أجد أن عملي يحبطني" 0.11 وهي أكبر من 0.05 ما يعني أنّ ليس هناك فروقاً جوهرية عن الحياد.
- (6) بلغت القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار t المقابلة لعبارة "أشعر بأني أبذل الكثير من الجهد في عملي" 0.00 وهي أقل من 0.05 ما يعني أنّ هناك فروقاً جوهرية عن الحياد.
- (7) بلغت القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار t المقابلة لعبارة "العمل مع العملاء يوترني" 0.00 وهي أقل من 0.05 ما يعني أنّ هناك فروقاً جوهرية عن الحياد.
- (8) بلغت القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار t المقابلة لعبارة "العمل المشترك ضمن فريق يزعجني" 0.00 وهي أقل من 0.05 ما يعني أنّ هناك فروقاً جوهرية عن الحياد.
- (9) بلغت القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار t المقابلة لبعء "الإجهاد الانفعالي" 0.16 وهي أكبر من 0.05 ما يعني أنّ ليس هناك فروقاً جوهرية عن الحياد.
- ويوضح الجدول الآتي رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعء نقص الإنجاز الشخصي:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
1.15536	3.0562	أستطيع بسهولة تفهم مشاعر العملاء.
1.15293	3.4660	أتعامل بكفاءة مع مشاكل العملاء.
1.12573	3.5457	أشعر بأني نشيط ومليء بالطاقة.
1.20103	3.4754	يمكنني بسهولة أن أخلق مناخ مريح.

1.12478	3.2740	أشعر بالسرور بعد التعامل مع العملاء.
1.31144	3.2436	أشعر بأني أنجز في عملي أشياء ذات قيمة.
1.10145	3.2951	أتعامل مع المشكلات الشخصية بهدوء.
.81291	3.3366	نقص الإنجاز الشخصي

المصدر: نتائج تحليل البيانات في برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول السابق أن:

- 1) بلغ المتوسط الحسابي لعبارة "أستطيع بسهولة تفهم مشاعر العملاء" 3.06 ما يعني وجود حياد حول هذه العبارة في حين بلغ الانحراف المعياري 1.16 ما يعني وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.
- 2) بلغ المتوسط الحسابي لعبارة "أتعامل بكفاءة مع مشاكل العملاء" 3.47 ما يعني وجود موافقة حول هذه العبارة في حين بلغ الانحراف المعياري 1.15 ما يعني وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.
- 3) بلغ المتوسط الحسابي لعبارة "أشعر بأني نشيط ومليء بالطاقة" 3.55 ما يعني وجود موافقة حول هذه العبارة في حين بلغ الانحراف المعياري 1.13 ما يعني وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.
- 4) بلغ المتوسط الحسابي لعبارة "يمكنني بسهولة أن أخلق مناخ مريح" 3.48 ما يعني وجود موافقة حول هذه العبارة في حين بلغ الانحراف المعياري 1.20 ما يعني وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.
- 5) بلغ المتوسط الحسابي لعبارة "أشعر بالسرور بعد التعامل مع العملاء" 3.27 ما يعني وجود موافقة حول هذه العبارة في حين بلغ الانحراف المعياري 1.12 ما يعني وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

(6) بلغ المتوسط الحسابي لعبارة " أشعر بأني أنجز في عملي أشياء ذات قيمة" 3.24 ما يعني وجود موافقة حول هذه العبارة في حين بلغ الانحراف المعياري 1.31 ما يعني وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

(7) بلغ المتوسط الحسابي لعبارة "أتعامل مع المشكلات الشخصية بهدوء" 3.30 ما يعني وجود موافقة حول هذه العبارة في حين بلغ الانحراف المعياري 1.10 ما يعني وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

(8) بلغ المتوسط الحسابي لبعد "نقص الإنجاز الشخصي" 3.34 ما يعني وجود موافقة حول هذا البعد.

يلاحظ الباحث من العبارات السابقة اتفاق جميع أفراد العينة بصورة كبيرة حول نقص الإنجاز الشخصي الموجود حالياً في القطاع المصرفي نتيجة نقص إمكانية التطور الشخصي والمهني في ظل الوضع الراهن في سورية وكون جميع العاملين في القطاع المصرفي يعملون بعقلية تسيير الأمور عوضاً عن عقلية الإنجاز والإشباع المعنوي والمادي.

كما يوضح الجدول الآتي رقم (6) نتائج اختبار One Sample T Test لبعد نقص الإنجاز الشخصي:

العبارة	T	SIG
أستطيع بسهولة تفهم مشاعر العملاء .	1.005	.315
أتعامل بكفاءة مع مشاكل العملاء .	8.353	.000
أشعر بأني نشيط ومليء بالطاقة.	10.016	.000
يمكنني بسهولة أن أخلق مناخ مريح.	8.180	.000
أشعر بالسرور بعد التعامل مع العملاء .	5.034	.000

0.000	3.838	أشعر بأني أنجز في عملي أشياء ذات قيمة.
0.000	5.536	أتعامل مع المشكلات الشخصية بهدوء.
0.000	8.556	بعد نقص الإنجاز الشخصي

المصدر: نتائج تحليل البيانات في برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول السابق أن:

- 1) بلغت القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار t المقابلة لعبارة "أستطيع بسهولة تفهم مشاعر العملاء" 0.315 وهي أكبر من 0.05 ما يعني أن ليس هناك فروقاً جوهرية عن الحياد.
- 2) بلغت القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار t المقابلة لعبارة "أتعامل بكفاءة مع مشاكل العملاء". 0.00 وهي أقل من 0.05 ما يعني أن هناك فروقاً جوهرية عن الحياد.
- 3) بلغت القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار t المقابلة لعبارة "أشعر بأني نشيط ومليء بالطاقة" 0.00 وهي أقل من 0.05 ما يعني أن هناك فروقاً جوهرية عن الحياد.
- 4) بلغت القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار t المقابلة لعبارة "يمكنني بسهولة أن أخلق مناخ مريح" 0.00 وهي أقل من 0.05 ما يعني أن هناك فروقاً جوهرية عن الحياد.
- 5) بلغت القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار t المقابلة لعبارة "أشعر بالسرور بعد التعامل مع العملاء" 0.00 وهي أقل من 0.05 ما يعني أن هناك فروقاً جوهرية عن الحياد.
- 6) بلغت القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار t المقابلة لعبارة "أشعر بأني أنجز في عملي أشياء ذات قيمة" 0.00 وهي أقل من 0.05 ما يعني أن هناك فروقاً جوهرية عن الحياد.
- 7) بلغت القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار t المقابلة لعبارة "أتعامل مع المشكلات الشخصية بهدوء" 0.00 وهي أقل من 0.05 ما يعني أن هناك فروقاً جوهرية عن الحياد.
- 8) بلغت القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار t المقابلة لبعء "نقص الإنجاز الشخصي" 0.00 وهي أقل من 0.05 ما يعني أن هناك فروقاً جوهرية عن الحياد.

يوضح الجدول الآتي رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعيد تيلد المشاعر:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
1.22321	2.6768	أعامل العملاء دون مشاعر.
1.15316	3.2717	أقلق بأن عملي يدفعني إلى أن أصبح أكثر قساوة.
1.17351	2.4848	لا يهمني ما يحدث مع العملاء.
1.19102	2.3770	أشعر بأن العملاء يلوموني على المشاكل التي تحدث لهم ضمن تعاملاتهم في عملي.
.71819	2.7026	تبلد المشاعر

المصدر: نتائج تحليل البيانات في برنامج SPSS

ينتضح من خلال الجدول السابق أن:

- 1) بلغ المتوسط الحسابي لعبارة "أعامل العملاء دون مشاعر" 2.68 ما يعني عدم وجود موافقة حول هذه العبارة في حين بلغ الانحراف المعياري 1.22 ما يعني وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.
- 2) بلغ المتوسط الحسابي لعبارة "أقلق بأن عملي يدفعني إلى أن أصبح أكثر قساوة" 3.27 ما يعني وجود موافقة حول هذه العبارة في حين بلغ الانحراف المعياري 1.15 ما يعني وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.
- 3) بلغ المتوسط الحسابي لعبارة "لا يهمني ما يحدث مع العملاء" 2.48 ما يعني عدم وجود موافقة حول هذه العبارة في حين بلغ الانحراف المعياري 1.17 ما يعني وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.
- 4) بلغ المتوسط الحسابي لعبارة "أشعر بأن العملاء يلوموني على المشاكل التي تحدث لهم ضمن تعاملاتهم في عملي" 2.38 ما يعني عدم وجود موافقة حول هذه العبارة في حين بلغ الانحراف المعياري 1.19 ما يعني وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

(5) بلغ المتوسط الحسابي لبعد "تبلد المشاعر" 2.71 ما يعني عدم وجود موافقة حول هذا البعد
 نلاحظ من العبارات السابقة أنه هناك عدم موافقة بنسبة كبيرة حول عبارات بعد تبلد المشاعر
 ويفسر الباحث ذلك بالطبيعة العاطفية الانفعالية للمجتمع السوري ويفسر الباحث العبارة رقم
 (4) بكون العملاء على دراية بأن غالبية المشاكل التي قد تحصل معهم هي نتيجة أخطاء وسوء
 استخدام للمنظومة المصرفية وليست من قبل العامل.

كما يوضح الجدول الآتي رقم (8) نتائج اختبار One Sample T Test لبعد تبلد المشاعر:

العبرة	T	SIG
أعامل العملاء دون مشاعر.	-5.460	0.000
أقلق بأن عملي يدفعني إلى أن أصبح أكثر قساوة.	4.868	.000
لا يهمني ما يحدث مع العملاء.	-9.072	.000
أشعر بأن العملاء يلوموني على المشاكل التي تحدث لهم ضمن تعاملاتهم في عملي.	-10.808	.000
تبلد المشاعر	-8.558	.000

المصدر: نتائج تحليل البيانات في برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول السابق أنّ:

- 1) بلغت القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار t المقابلة لعبارة "أعامل العملاء دون مشاعر" 0.00 وهي أقل من 0.05 ما يعني أنّ هناك فروقاً جوهرية عن الحياد.
- 2) بلغت القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار t المقابلة لعبارة "أقلق بأن عملي يدفعني إلى أن أصبح أكثر قساوة" 0.00 وهي أقل من 0.05 ما يعني أنّ هناك فروقاً جوهرية عن الحياد.

3) بلغت القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار t المقابلة لعبارة "لا يهمني ما يحدث مع العملاء" 0.00 وهي أقل من 0.05 ما يعني أنّ هناك فروقاً جوهرية عن الحياد.

4) بلغت القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار t المقابلة لعبارة "أشعر بأن العملاء يلوموني على المشاكل التي تحدث لهم ضمن تعاملاتهم في عملي" 0.00 وهي أقل من 0.05 ما يعني أنّ هناك فروقاً جوهرية عن الحياد.

5) بلغت القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار t المقابلة لبعء "تبلد المشاعر" 0.00 وهي أقل من 0.05 ما يعني أنّ هناك فروقاً جوهرية عن الحياد.

السؤال الثاني: ما هو مستوى العدالة التنظيمية من وجهة نظر أفراد العينة؟

يوضح الجدول الآتي رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعء العدالة الإجرائية:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
1.13055	2.8431	أستطيع التعبير عن رأيي ومشاعري ضمن عملي.
1.00068	2.2342	أستطيع التأثير على مخرجات عملي.
1.15211	2.4122	يسير عملي وفق إجراءات روتينية.
1.16960	2.5012	تسير إجراءات عملي دون تحيز.
1.26912	3.2600	أعدت إجراءات عملي وفق أساس سليم ومنطقي.
1.28415	3.4754	تحقق إجراءات عملي معايير القيم الأخلاقية.
.54773	2.7877	العدالة الإجرائية

المصدر: نتائج تحليل البيانات في برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول السابق أن:

(1) بلغ المتوسط الحسابي لعبارة " أستطيع التعبير عن رأيي ومشاعري ضمن عملي " 2.84 ما يعني عدم موافقة حول هذه العبارة في حين بلغ الانحراف المعياري 1.13 ما يعني وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

(2) بلغ المتوسط الحسابي لعبارة " أستطيع التأثير على مخرجات عملي " 2.23 ما يعني عدم وجود موافقة حول هذه العبارة في حين بلغ الانحراف المعياري 1.01 ما يعني وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

(3) بلغ المتوسط الحسابي لعبارة " تسيير إجراءات عملي دون تحيز " 2.50 يعني وجود موافقة حول هذه العبارة في حين بلغ الانحراف المعياري 1.17 ما يعني وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

(4) بلغ المتوسط الحسابي لعبارة " يسير عملي وفق إجراءات روتينية " 2.41 ما يعني عدم وجود موافقة حول هذه العبارة في حين بلغ الانحراف المعياري 1.15 ما يعني وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

(5) بلغ المتوسط الحسابي لعبارة " أعدت إجراءات عملي وفق أساس سليم ومنطقي " 3.26 ما يعني وجود موافقة حول هذه العبارة في حين بلغ الانحراف المعياري 1.27 ما يعني وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

(6) بلغ المتوسط الحسابي لعبارة " تحقق إجراءات عملي معايير القيم الأخلاقية " 3.48 ما يعني وجود موافقة حول هذه العبارة في حين بلغ الانحراف المعياري 1.28 ما يعني وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

(7) بلغ المتوسط الحسابي لبعد "العدالة الإجرائية" 2.79 ما يعني عدم وجود موافقة حول بعد العدالة الإجرائية

نلاحظ من العبارات السابقة عدم اتفاق حول عدالة الإجراءات ضمن المنظومة المصرفية وتحديداً بما يتعلق بمخرجات العمل، الأمر الذي يؤكد على عقلية تسيير الأمور والمركزية الكبيرة في القطاع المصرفي وعدم إمكانية العامل إدخال أثر على العمليات التي يقوم بها ضمن عمله.

ونتيجة ترددي الوضع الحالي يرى معظم العاملين بأنه لو كان متاح لهم فرصة تعديل الإجراءات لانعكس ذلك على مخرجات العمل ككل سواء من جهة العملاء أو العاملين أو المنظمة.
كما يوضح الجدول الآتي رقم (10) نتائج اختبار One Sample T Test لبعد العدالة الإجرائية:

العبارة	T	SIG
أستطيع التعبير عن رأيي ومشاعري ضمن عملي.	-2.868	.004
أستطيع التأثير على مخرجات عملي.	-15.814	.000
يسير عملي وفق إجراءات روتينية.	-10.543	.000
تسير إجراءات عملي دون تحيز.	-8.813	.000
أعدت إجراءات عملي وفق أساس سليم ومنطقي.	4.233	.000
تحقق إجراءات عملي معايير القيم الأخلاقية.	7.650	.000
العدالة الإجرائية	-8.011	.000

المصدر: نتائج تحليل البيانات في برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول السابق أنّ:

(1) بلغت القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار t المقابلة لعبارة " أستطيع التعبير عن رأيي ومشاعري ضمن عملي " 0.00 وهي أقل من 0.05 ما يعني أنّ هناك فروقاً جوهرية عن الحياد.

(2) بلغت القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار t المقابلة لعبارة " أستطيع التأثير على مخرجات عملي " 0.00 وهي أقل من 0.05 ما يعني أنّ ليس هناك فروقاً جوهرية عن الحياد.

- (3) بلغت القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار t المقابلة لعبارة " يسير عملي وفق إجراءات روتينية" 0.00 وهي أقل من 0.05 ما يعني أنّ هناك فروقاً جوهرية عن الحياد.
- (4) بلغت القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار t المقابلة لعبارة "تسير إجراءات عملي دون تحيز" 0.00 وهي أقل من 0.05 ما يعني أنّ هناك فروقاً جوهرية عن الحياد.
- (5) بلغت القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار t المقابلة لعبارة " أعدت إجراءات عملي وفق أساس سليم ومنطقي" 0.00 وهي أقل من 0.05 ما يعني أنّ ليس هناك فروقاً جوهرية عن الحياد.
- (6) بلغت القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار t المقابلة لعبارة "تحقق إجراءات عملي معايير القيم الأخلاقية" 0.00 وهي أقل من 0.05 ما يعني أنّ هناك فروقاً جوهرية عن الحياد.
- (7) بلغت القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار t المقابلة لبعد "العدالة الإجرائية" 0.00 وهي أقل من 0.05 ما يعني أنّ ليس هناك فروقاً جوهرية عن الحياد.
- ويوضح الجدول الآتي رقم (11) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعد العدالة التوزيعية:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
1.21240	3.5363	ما أكسبه في عملي يوافق الجهد الذي أبذله به.
1.25081	3.1569	ما أكسبه يتناسب مع طبيعة عملي.
1.42920	3.0445	ما أكسبه يتناسب مع مساهمتي في المنظمة.
1.38489	2.7892	ما أكسبه يتوافق مع أدائي.
.83642	3.1317	العدالة التوزيعية

المصدر: نتائج تحليل البيانات في برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول السابق أنّ:

1) بلغ المتوسط الحسابي لعبارة " ما أكسبه في عملي يوافق الجهد الذي أبذله به." 3.54 ما يعني وجود موافقة حول هذه العبارة في حين بلغ الانحراف المعياري 1.21 ما يعني وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

2) بلغ المتوسط الحسابي لعبارة " ما أكسبه يتناسب مع طبيعة عملي " 3.16 ما يعني وجود موافقة حول هذه العبارة في حين بلغ الانحراف المعياري 1.25 ما يعني وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

3) بلغ المتوسط الحسابي لعبارة " ما أكسبه يتناسب مع مساهمتي في المنظمة " 3.04 ما يعني وجود حياد حول هذه العبارة في حين بلغ الانحراف المعياري 1.43 ما يعني وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

4) بلغ المتوسط الحسابي لعبارة " ما أكسبه يتوافق مع أدائي " 2.79 ما يعني عدم وجود موافقة حول هذا البعد العبارة في حين بلغ الانحراف المعياري 1.38 ما يعني وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

5) بلغ المتوسط الحسابي لبعد "العدالة التوزيعية" 3.13 ما يعني وجود موافقة حول هذا البعد نلاحظ من العبارات السابقة أنه هناك اتفاق حول البعد مع تشتت في العبارات وهذا يدل على الاختلاف الشخصي بين أفراد العينة حسب أولوياتهم وتجدر الإشارة إلى التباين بين العبارتين (1 و 4) ونستنتج من ذلك كون العاملين لا يبذلون جهداً في عملهم حالياً ويعتبرون أن أدائهم الإجمالي هو يستحق أفضل مما يحصلون عليه.

كما يوضح الجدول الآتي رقم (12) نتائج اختبار One Sample T Test لبعد العدالة التوزيعية:

العبارة	T	SIG
ما أكسبه في عملي يوافق الجهد الذي أبذله به.	9.141	.000
ما أكسبه يتناسب مع طبيعة عملي.	2.592	.010

.520	.643	ما أكسبه يتناسب مع مساهمتي في المنظمة.
.002	-3.145	ما أكسبه يتوافق مع أدائي.
.001	3.255	العدالة التوزيعية

المصدر: نتائج تحليل البيانات في برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول السابق أنّ:

- 1) بلغت القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار t المقابلة لعبارة "ما أكسبه في عملي يوافق الجهد الذي أبذله به" 0.00 وهي أقل من 0.05 ما يعني أنّ هناك فروقاً جوهرية عن الحياد.
- 2) بلغت القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار t المقابلة لعبارة "ما أكسبه يتناسب مع طبيعة عملي" 0.01 وهي أقل من 0.05 ما يعني أنّ هناك فروقاً جوهرية عن الحياد.
- 3) بلغت القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار t المقابلة لعبارة "ما أكسبه يتناسب مع مساهمتي في المنظمة" 0.52 وهي أكبر من 0.05 ما يعني أنّ ليس هناك فروقاً جوهرية عن الحياد.

- 4) بلغت القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار t المقابلة لعبارة "ما أكسبه يتوافق مع أدائي" 0.00 وهي أقل من 0.05 ما يعني أنّ هناك فروقاً جوهرية عن الحياد.
- 5) بلغت القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار t المقابلة لبعدها "العدالة التوزيعية" 0.00 وهي أقل من 0.05 ما يعني أنّ هناك فروقاً جوهرية عن الحياد.

ويوضح الجدول الآتي رقم (13) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعدها العدالة التفاعلية:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
1.45146	2.8970	يعاملني مديري باحترام.

1.37050	2.8829	يتمتع مديري عن توبيخي أو إبداء ملاحظات غير ملائمة.
1.36361	2.8642	يتواصل مديري معي بكل صراحة.
1.11153	3.3981	أرى أن تبريرات مديري لإجراءات العمل منطقية.
1.00925	2.8712	أرى أن لدى مديري طريقة مميزة للتواصل مع كل شخص وفق طبيعته.
.88883	2.9827	العدالة التفاعلية

المصدر: نتائج تحليل البيانات في برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول السابق أن:

(1) بلغ المتوسط الحسابي لعبارة " يعاملني مديري باحترام " 2.90 ما يعني وجود حياد حول هذه العبارة في حين بلغ الانحراف المعياري 1.45 ما يعني وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

(2) بلغ المتوسط الحسابي لعبارة " يتمتع مديري عن توبيخي أو إبداء ملاحظات غير ملائمة " 2.88 ما يعني وجود حياد حول هذه العبارة في حين بلغ الانحراف المعياري 1.37 ما يعني وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

(3) بلغ المتوسط الحسابي لعبارة " يتواصل مديري معي بكل صراحة " 2.86 ما يعني عدم وجود موافقة حول هذه العبارة في حين بلغ الانحراف المعياري 1.36 ما يعني وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

4) بلغ المتوسط الحسابي لعبارة " أرى أن تبريرات مديري لإجراءات العمل منطقية" 3.40 ما يعني وجود موافقة حول هذه العبارة في حين بلغ الانحراف المعياري 1.11 ما يعني وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

5) بلغ المتوسط الحسابي لعبارة "أرى أن لدى مديري طريقة مميزة للتواصل مع كل شخص وفق طبيعته" 2.87 ما يعني عدم وجود موافقة حول هذا العبارة في حين بلغ الانحراف المعياري 1 ما يعني وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

6) بلغ المتوسط الحسابي لبعد "العدالة التفاعلية" 2.98 ما يعني وجود حياد حول هذا البعد نلاحظ من العبارات السابقة ذات الأرقام (1-2-3-5) وجود حياد نسبي حول البعد وتشتت كبير بالعبارات ذات التعامل الشخصي، ما يدل على الدور الفردي الكبير لشخصيات المدراء المختلفة. وتبرير العاملين لحياد العدالة التفاعلية النسبي الظاهر عبر العبارة رقم (4) كون المدراء هم منفذون للإجراءات وليسوا صانعين لها.

كما يوضح الجدول الآتي رقم (14) نتائج اختبار One Sample T Test لبعد العدالة التفاعلية:

العبارة	T	Sig
يعاملني مديري باحترام.	-1.467	.143
يمنتع مديري عن توبيخي أو إبداء ملاحظات غير ملائمة.	-1.766	.078
يتواصل مديري معي بكل صراحة.	-2.058	.040
أرى أن تبريرات مديري لإجراءات العمل منطقية.	7.401	.000
أرى أن لدى مديري طريقة مميزة للتواصل مع كل شخص وفق طبيعته.	-4.930	.000

العدالة التفاعلية	-0.606	.545
-------------------	--------	------

(1) بلغت القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار t المقابلة لعبارة " يعاملني مديري باحترام " 0.143 وهي أكبر من 0.05 ما يعني أنّ ليس هناك فروقاً جوهرية عن الحياد.

(2) بلغت القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار t المقابلة لعبارة " يتمتع مديري عن توبيخي أو إبداء ملاحظات غير ملائمة." 0.078 وهي أكبر من 0.05 ما يعني أنّ ليس هناك فروقاً جوهرية عن الحياد.

(3) بلغت القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار t المقابلة لعبارة " يتواصل مديري معي بكل صراحة." 0.04 وهي أقل من 0.05 ما يعني أنّ هناك فروقاً جوهرية عن الحياد.

(4) بلغت القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار t المقابلة لعبارة "ما أكسبه يتوافق مع أدائي." 0.00 وهي أقل من 0.05 ما يعني أنّ هناك فروقاً جوهرية عن الحياد.

(5) بلغت القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار t المقابلة لبعد " أرى أن تبريرات مديري لإجراءات العمل منطقية " 0.00 وهي أقل من 0.05 ما يعني أنّ هناك فروقاً جوهرية عن الحياد.

(6) بلغت القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار t المقابلة لعبارة " أرى أن لدى مديري طريقة مميزة للتواصل مع كل شخص وفق طبيعته." 0.00 وهي أقل من 0.05 ما يعني أنّ هناك فروقاً جوهرية عن الحياد.

(7) بلغت القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار t المقابلة لبعد "العدالة التفاعلية" 0.545 وهي أكبر من 0.05 ما يعني أنّ ليس هناك فروقاً جوهرية عن الحياد.

السؤال الثالث: ما هو مستوى المعارضة التنظيمية من وجهة نظر أفراد العينة؟

يوضح الجدول الآتي رقم (15) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعد المعارضة اللفظية:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
1.35861	2.9602	أتردد في طرح أسئلة أو آراء مناقضة للعرف ضمن منظمتي.

1.24576	2.4531	لا أشكك بخيارات الإدارة.
1.17363	2.6674	لا أشكك بسياسات العمل.
1.22629	3.0890	لا أخبر مديري عندما أختلف معه حول سير العمل.
1.20893	2.8876	أخبر مديري حول التغييرات التي لا تعجبني ضمن المنظمة.
1.16256	3.3396	أتناقش مع مديري حول سير العمل.
1.25963	3.0141	أقدم مقترحات لمديري حول تحسين كفاءة العمل.
1.19211	2.6768	أخبر الإدارة عندما أعتقد بأن العاملين لا يعاملون بعدالة.
.51027	3.2916	المعارضة اللفظية

المصدر: نتائج تحليل البيانات في برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول السابق أن:

(1) بلغ المتوسط الحسابي لعبارة "أتردد في طرح أسئلة أو آراء مناقضة للعرف ضمن منظمتي"

2.96 ما يعني وجود حياد حول هذه العبارة في حين بلغ الانحراف المعياري 1.36 ما

يعني وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

(2) بلغ المتوسط الحسابي لعبارة " لا أشكك بخيارات الإدارة" 2.45 ما يعني عدم وجود موافقة

حول هذه العبارة في حين بلغ الانحراف المعياري 1.25 ما يعني وجود تشتت في إجابات

أفراد العينة.

3) بلغ المتوسط الحسابي لعبارة " لا أشكك بسياسات العمل " 2.67 ما يعني عدم وجود موافقة حول هذه العبارة في حين بلغ الانحراف المعياري 1.17 ما يعني وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

4) بلغ المتوسط الحسابي لعبارة " لا أخبر مديري عندما أختلف معه حول سير العمل " 3.09 ما يعني وجود موافقة حول هذه العبارة في حين بلغ الانحراف المعياري 1.23 ما يعني وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

5) بلغ المتوسط الحسابي لعبارة " أخبر مديري حول التغييرات التي لا تعجبني ضمن المنظمة " 2.89 ما يعني عدم وجود موافقة حول هذه العبارة في حين بلغ الانحراف المعياري 1.21 ما يعني وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

6) بلغ المتوسط الحسابي لعبارة " أتناقش مع مديري حول سير العمل " 3.34 ما يعني وجود موافقة حول هذه العبارة في حين بلغ الانحراف المعياري 1.16 ما يعني وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

7) بلغ المتوسط الحسابي لعبارة " أقدم مقترحات لمديري حول تحسين كفاءة العمل " 3.01 ما يعني وجود حياد حول هذه العبارة في حين بلغ الانحراف المعياري 1.26 ما يعني وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

8) بلغ المتوسط الحسابي لعبارة " أخبر الإدارة عندما أعتقد بأن العاملين لا يعاملون بعدالة " 2.68 ما يعني عدم وجود موافقة حول هذه العبارة في حين بلغ الانحراف المعياري 1.19 ما يعني وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

9) بلغ المتوسط الحسابي لبعد "المعارضة اللفظية" 3.29 ما يعني وجود موافقة حول هذا البعد

ملاحظة: أوضح كاسينغ في مقياسه أن العبارات السابقة في متغير المعارضة اللفظية ذات الأرقام (2-3) تم إدخالها بشكل معاكس لضمان ثبات المقياس

نلاحظ من العبارات السابقة ذات الأرقام (2-3-6-8) مع الانتباه للإدخال المعاكس أن أثر الهيكلية المركزية للقطاع المصرفي (Lindé & Wallgreen, 2012) واضح المعالم في هذا البعد.

حيث العاملين في القطاع المصرفي لا رأي لديهم في سير العمل وليس لديهم رغبة بتغيير الإجراءات الموجودة لمعرفةهم بأن أي محاولة لذلك ستلقى آذان صماء وغالباً سينظر لهم بعدها نظرة سلبية من قبل الإدارة، ويتم وصمهم بأنهم مثيرون للمشاكل ويتم تجنبهم من أي ترقية مستقبلية أو تميز إيجابي عن زملائهم.

كما يوضح الجدول الآتي رقم (16) نتائج اختبار One Sample T Test لبعده المعارضة اللفظية:

SIG	T	العبارة
.545	-.606	أتردد في طرح أسئلة أو آراء مناقضة للعرف ضمن منظمتي.
.000	-9.062	لا أشكك بخيارات الإدارة.
.000	-5.855	لا أشكك بسياسات العمل.
.134	1.500	لا أخبر مديري عندما أختلف معه حول سير العمل.
.055	-1.921	أخبر مديري حول التغييرات التي لا تعجبني ضمن المنظمة.
.000	6.036	أتناقش مع مديري حول سير العمل.

.818	.231	أقدم مقترحات لمديري حول تحسين كفاءة العمل.
.000	-5.602	أخبر الإدارة عندما أعتقد بأن العاملين لا يعاملون بعدالة.
.000	11.808	المعارضة اللفظية

المصدر: نتائج تحليل البيانات في برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول السابق أن:

- 1) بلغت القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار t المقابلة لعبارة "أتردد في طرح أسئلة أو آراء مناقضة للعرف ضمن منظمتي" 0.545 وهي أكبر من 0.05 ما يعني أن هناك فروقاً جوهرية عن الحياد.
- 2) بلغت القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار t المقابلة لعبارة "لا أشكك بخيارات الإدارة" 0.00 وهي أقل من 0.05 ما يعني أن هناك فروقاً جوهرية عن الحياد.
- 3) بلغت القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار t المقابلة لعبارة "لا أشكك بسياسات العمل." 0.00 وهي أقل من 0.05 ما يعني أن هناك فروقاً جوهرية عن الحياد.
- 4) بلغت القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار t المقابلة لعبارة "لا أخبر مديري عندما أختلف معه حول سير العمل" 0.13 وهي أكبر من 0.05 ما يعني أن ليس هناك فروقاً جوهرية عن الحياد.
- 5) بلغت القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار t المقابلة لعبارة "أخبر مديري حول التغييرات التي لا تعجبني ضمن المنظمة." 0.06 وهي أكبر من 0.05 ما يعني أن ليس هناك فروقاً جوهرية عن الحياد.
- 6) بلغت القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار t المقابلة لعبارة "أتناقش مع مديري حول سير العمل." 0.00 وهي أقل من 0.05 ما يعني أن هناك فروقاً جوهرية عن الحياد.

(7) بلغت القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار t المقابلة لعبارة " أقدم مقترحات لمديري حول تحسين كفاءة العمل." 0.818 وهي أكبر من 0.05 ما يعني أنّ هناك فروقاً جوهرية عن الحياد.

(8) بلغت القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار t المقابلة لعبارة " أخبر الإدارة عندما أعتقد بأن العاملين لا يعاملون بعدالة" 0.00 وهي أقل من 0.05 ما يعني أنّ هناك فروقاً جوهرية عن الحياد.

(9) بلغت القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار t المقابلة لبعد "المعارضة اللفظية" 0.00 وهي أقل من 0.05 ما يعني أنّ هناك فروقاً جوهرية عن الحياد.

ويوضح الجدول الآتي رقم (17) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعد المعارضة الاستبدالية:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
1.12816	3.2506	لا أناقش عملي في المنزل.
1.24992	2.9415	لا أشتكي من عملي في المنزل.
1.35928	3.2646	أناقش المخاوف المتعلقة بالعمل والإحباط حول قرارات عملي مع عائلتي وأصدقائي من خارج العمل.
1.35703	3.2717	أتحدث مع عائلتي وأصدقائي من خارج العمل حول القرارات المتعلقة بالعمل التي لا أرتاح بمناقشتها.

66415.	3.1821	المعارضة الاستبدالية
--------	--------	----------------------

المصدر: نتائج تحليل البيانات في برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول السابق أن:

(1) بلغ المتوسط الحسابي لعبارة " لا أناقش عملي في المنزل " 3.25 ما يعني وجود موافقة حول هذه العبارة في حين بلغ الانحراف المعياري 1.13 ما يعني وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

(2) بلغ المتوسط الحسابي لعبارة " لا أشتك من عملي في المنزل " 2.94 ما يعني عدم وجود موافقة حول هذه العبارة في حين بلغ الانحراف المعياري 1.25 ما يعني وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

(3) بلغ المتوسط الحسابي لعبارة " أناقش المخاوف المتعلقة بالعمل والإحباط حول قرارات عملي مع عائلتي وأصدقائي من خارج العمل " 3.26 ما يعني وجود موافقة حول هذه العبارة في حين بلغ الانحراف المعياري 1.36 ما يعني وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

(4) بلغ المتوسط الحسابي لعبارة " أتحدث مع عائلتي وأصدقائي من خارج العمل حول القرارات المتعلقة بالعمل التي لا أرتاح بمناقشتها. " 3.27 ما يعني وجود موافقة حول هذه العبارة في حين بلغ الانحراف المعياري 1.36 ما يعني وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

(5) بلغ المتوسط الحسابي لبعدها "المعارضة الاستبدالية" 3.18 ما يعني وجود موافقة حول هذا البعد.

ملاحظة: أوضح كاسينغ في مقياسه أن العبارة السابقة في متغير المعارضة الاستبدالية ذات الرقم (2) تم إدخالها بشكل معاكس لضمان ثبات المقياس.

نلاحظ من مختلف العبارات السابقة أنه هناك توجه عام من قبل جميع المستجيبين للتحديث حول عملهم وعن سير عملهم اليومي أمام أسرهم وأصدقائهم من خارج إطار العمل ويعزو الباحث ذلك لطبيعة العلاقات الاجتماعية الموجودة في سورية.

كما يوضح الجدول الآتي رقم (18) نتائج اختبار One Sample T Test لبعيد المعارضة الاستبدالية:

العبرة	T	SIG
لا أناقش عملي في المنزل.	4.590	.000
لا أشتكى من عملي في المنزل.	-.968	.334
أناقش المخاوف المتعلقة بالعمل والإحباط حول قرارات عملي مع عائلتي وأصدقائي من خارج العمل.	4.023	.000
أتحدث مع عائلتي وأصدقائي من خارج العمل حول القرارات المتعلقة بالعمل التي لا أرتاح بمناقشتها.	4.137	.000
المعارضة الاستبدالية	5.665	.000

المصدر: نتائج تحليل البيانات في برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول السابق أن:

- 1) بلغت القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار t المقابلة لعبارة " لا أناقش عملي في المنزل" 0.000 وهي أقل من 0.05 ما يعني أن هناك فروقاً جوهرية عن الحياد.
- 2) بلغت القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار t المقابلة لعبارة " لا أشتكى من عملي في المنزل" 0.33 وهي أكبر من 0.05 ما يعني أن ليس هناك فروقاً جوهرية عن الحياد.

- (3) بلغت القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار t المقابلة لعبارة "أناقش المخاوف المتعلقة بالعمل والإحباط حول قرارات عملي مع عائلتي وأصدقائي من خارج العمل" 0.00 وهي أقل من 0.05 ما يعني أنّ هناك فروقاً جوهرية عن الحياد.
- (4) بلغت القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار t المقابلة لعبارة "أتحدث مع عائلتي وأصدقائي من خارج العمل حول القرارات المتعلقة بالعمل التي لا أرتاح بمناقشتها" 0.00 وهي أقل من 0.05 ما يعني أنّ هناك فروقاً جوهرية عن الحياد.
- (5) بلغت القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار t المقابلة لبعء "المعارضة الاستبدالية" 0.00 وهي أقل من 0.05 ما يعني أنّ هناك فروقاً جوهرية عن الحياد.
- يوضح الجدول الآتي رقم (19) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعء المعارضة الكامنة:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
1.34372	3.1733	أنتقد عدم الكفاءة في المنظمة أمام الجميع.
1.32885	2.9063	انضم للنقاشات التي تتضمن عدم الرضا حول التغييرات في المنظمة.
1.20782	3.4450	أحرص على أن يعلم الجميع بأنني غير راض على سياسات العمل.
1.16733	2.4754	لا أشتكي لزملائي حول مشاكل العمل.
.68111	3.0000	المعارضة الكامنة

المصدر: نتائج تحليل البيانات في برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول السابق أنّ:

- (1) بلغ المتوسط الحسابي لعبارة " أنتقد عدم الكفاءة في المنظمة أمام الجميع" 3.17 ما يعني وجود موافقة حول هذه العبارة في حين بلغ الانحراف المعياري 1.34 ما يعني وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.
- (2) بلغ المتوسط الحسابي لعبارة " انضم للنقاشات التي تتضمن عدم الرضا حول التغييرات في المنظمة" 2.90 ما يعني عدم وجود موافقة حول هذه العبارة في حين بلغ الانحراف المعياري 1.33 ما يعني وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.
- (3) بلغ المتوسط الحسابي لعبارة " أحرص على أن يعلم الجميع بأني غير راض على سياسات العمل" 3.45 ما يعني وجود موافقة حول هذه العبارة في حين بلغ الانحراف المعياري 1.21 ما يعني وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.
- (4) بلغ المتوسط الحسابي لعبارة " لا أشك في زملائي حول مشاكل العمل" 2.48 ما يعني عدم وجود موافقة حول هذه العبارة في حين بلغ الانحراف المعياري 1.17 ما يعني وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.
- (5) بلغ المتوسط الحسابي لبعد "المعارضة الكامنة" 3 ما يعني وجود حياد حول هذا البعد. ملاحظة: أوضح كاسينغ في مقياسه أن العبارة السابقة في متغير المعارضة الكامنة ذات الرقم (4) تم إدخالها بشكل معاكس لضمان ثبات المقياس.
- نلاحظ من جميع العبارات السابقة أن البعد هو حيادي بنسبة مطلقة، ولكن هناك تشتت كبير في الإجابات. ويعزو الباحث ذلك التشتت للاختلاف بين الإجابات على طرفي المقياس، حيث كانت نسبة الإجابات متوزعة على القيم المتطرفة للاستبيان، ما يدل على الاختلاف الشخصي بين الأفراد بما يخص مناقشة سياسات المنظمة أمام زملائهم وهذا الأمر يتفق مع طبيعة الأشخاص، ويتمشى مع المبدأ الذي اقترحه "شارلز ريدنغ" وهو يعرف بـ (Go along to get along) أي يتأقلم مع السياسات الحالية ويتوافق معها دون نقاش بغرض تحقيق الانسجام ويتعد عن أي نشاط ممكن أن يقوم بإحداث تغيير ضمن المنظمة.
- كما يوضح الجدول الآتي رقم (20) نتائج اختبار One Sample T Test لبعد المعارضة الكامنة:

العبرة	T	SIG
أنتقد عدم الكفاءة في المنظمة أمام الجميع.	2.665	.008
انضم للنقاشات التي تتضمن عدم الرضا حول التغييرات في المنظمة.	-1.457	.146
أحرص على أن يعلم الجميع بأني غير راض على سياسات العمل.	7.613	.000
لا أشتكي لزملائي حول مشاكل العمل.	-9.286	.000
المعارضة الكامنة	.000	1.000

المصدر: نتائج تحليل البيانات في برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول السابق أن:

- 1) بلغت القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار t المقابلة لعبارة " أنتقد عدم الكفاءة في المنظمة أمام الجميع " 0.01 وهي أقل من 0.05 ما يعني أن هناك فروقاً جوهرية عن الحياد.
- 2) بلغت القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار t المقابلة لعبارة " انضم للنقاشات التي تتضمن عدم الرضا حول التغييرات في المنظمة " 0.15 وهي أكبر من 0.05 ما يعني أن هناك فروقاً جوهرية عن الحياد.
- 3) بلغت القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار t المقابلة لعبارة " أحرص على أن يعلم الجميع بأني غير راض على سياسات العمل " 0.00 وهي أقل من 0.05 ما يعني أن هناك فروقاً جوهرية عن الحياد.
- 4) بلغت القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار t المقابلة لعبارة " لا أشتكي لزملائي حول مشاكل العمل " 0.00 وهي أقل من 0.05 ما يعني أن هناك فروقاً جوهرية عن الحياد.
- 5) بلغت القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار t المقابلة لبعد "المعارضة الكامنة" 1 وهي أكبر من 0.05 ما يعني أن ليس هناك فروقاً جوهرية عن الحياد.

وفي النهاية يوضح الجدول الآتي رقم (21) نتائج المتوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة:

SIG	المتوسط الحسابي	المتغير
0.01	3.08	الاحترق الوظيفي
0.14	2.97	العدالة التنظيمية
0.00	3.16	المعارضة التنظيمية

يتضح من خلال الجدول السابق وجود ظاهرتي الاحتراق الوظيفي والمعارضة التنظيمية بشكل ملموس نتيجة ظروف العمل الحالية السيئة في القطاع المصرفي من ضغط كبير وقلة مردود سواءً معنوي أم مادي في حين لم تظهر ظاهرة العدالة التنظيمية بشكل ملموس ما يدل على عدم إحساس العاملين حالياً بالعدالة التنظيمية الأمر الذي يكون أقرب إلى الإحساس بعدم العدالة.

السؤال الرابع: هل يتوسط الاحتراق الوظيفي العلاقة بين العدالة التنظيمية والمعارضة التنظيمية؟ سيتم اختبار العلاقة الوسيطة من خلال اتباع الخطوات الآتية:

- 1) اختبار أثر العدالة التنظيمية في المتغير الوسيط (كل بعد من أبعاد الاحتراق الوظيفي).
- 2) اختبار أثر المتغير الوسيط (كل بعد من أبعاد الاحتراق الوظيفي) في المعارضة التنظيمية.
- 3) اختبار أثر العدالة التنظيمية في المعارضة التنظيمية في ظل وجود (كل بعد من أبعاد الاحتراق الوظيفي).

- اختبار الدور الوسيط للإجهاد الانفعالي في العلاقة بين العدالة التنظيمية والمعارضة التنظيمية:

يوضح الجدول الآتي رقم (22) ملخص نموذج أثر العدالة التنظيمية في الإجهاد الانفعالي:

Model	R	R Square	Adjusted R Square
1	.141 ^a	.019	.016

a. Predictors: (Constant), oj

يتضح من خلال الجدول السابق أنّ 2% من التغيرات في الإجهاد الانفعالي تعزى إلى التغير في العدالة التنظيمية:

كما يوضح الجدول الآتي رقم (23) نتائج تحليل مكونات التباين:

ANOVA^b

Model		F	Sig.
1	Regression	4.250	.000
	Residual		
	Total		

يتضح من خلال الجدول السابق أنّ النموذج ككل معنوي حيث بلغت القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار F 0.000 وهي أقل من 0.05.

ويوضح الجدول الآتي رقم (24) نتائج تقدير أثر العدالة التنظيمية في الإجهاد الانفعالي:

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.957	.326		9.070	.000
	oj	-.054	.009	-.024	-6.000	.000

a. Dependent Variable: jb1

يتضح من خلال الجدول السابق أنّ هناك أثر سلبي معنوي للعدالة التنظيمية في الإجهاد الانفعالي حيث بلغت القيمة الاحتمالية 0 وهي أقل من 0.05 وبمعامل تأثير -0.054 ويمكن أن يعزى ذلك إلى أنّ كلما زادت العدالة التنظيمية كلما قل الإجهاد الانفعالي ما يتوافق مع الأدبيات.

وعليه يمكن التوصل إلى النموذج الآتي:

الإجهاد الانفعالي = $2.957 - 0.054 * \text{العدالة التنظيمية}$.

وهو ما يعني تحقق الشرط الأول. وعليه يجب التأكد من تحقق الشرط الثاني وهو أثر العدالة التنظيمية في المعارضة التنظيمية:

ويوضح الجدول الآتي رقم (25) ملخص نموذج أثر العدالة التنظيمية في المعارضة التنظيمية:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square
1	.281 ^a	.078	.056

a. Predictors: (Constant), oj

يتضح من خلال الجدول السابق أنّ 8% من التغيرات في المعارضة التنظيمية تعزى إلى التغير في العدالة التنظيمية.

كما يوضح الجدول الآتي رقم (26) نتائج تحليل مكونات التباين:

ANOVA^b

Model		F	Sig.
1	Regression	16.007	.000
	Residual		
	Total		

يتضح من خلال الجدول السابق أنّ النموذج ككل معنوي حيث بلغت القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار F 0.000 وهي أقل من 0.05.

ويوضح الجدول الآتي رقم (27) نتائج تقدير أثر العدالة التنظيمية في المعارضة التنظيمية:

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.146	.149		21.114	.000
	Oj	.032	.004	.028	8.0000	.000

a. Dependent Variable: OD

يتضح من خلال الجدول السابق أنّ هناك أثر إيجابي معنوي للعدالة التنظيمية في المعارضة التنظيمية حيث بلغت القيمة الاحتمالية 0 وهي أقل من 0.05 وبمعامل تأثير 0.032 ويمكن

أن يعزى ذلك إلى أنّ العدالة التنظيمية هي كمتغير تنظيمي تغلب على مشاعر العاملين بما يتعلق بالمعارضة التنظيمية ولذلك تؤثر بصورة إيجابية وتصب أكثر في المعارضة البناءة وعليه يمكن كتابة النموذج الآتي:

$$\text{المعارضة التنظيمية} = 3.146 + 0.032 * \text{العدالة التنظيمية}.$$

وهو ما يعني تحقق الشرط الثاني. وعليه يجب التأكد من تحقق الشرط الثالث وهو أثر العدالة التنظيمية في المعارضة التنظيمية بوجود الإجهاد الانفعالي:

ويوضح الجدول الآتي رقم (28) ملخص نموذج أثر العدالة التنظيمية في المعارضة التنظيمية بوجود الإجهاد الانفعالي:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square
1	.345	.1190	.016

a. Predictors: (Constant), oj

يتضح من خلال الجدول السابق أنّ 12% من التغيرات في المعارضة التنظيمية تعزى إلى التغير في العدالة التنظيمية والاحترق الوظيفي.

كما يوضح الجدول الآتي رقم (29) نتائج تحليل مكونات التباين:

ANOVA^b

Model		F	Sig.
1	Regression	21.427	.000
	Residual		
	Total		

يتضح من خلال الجدول السابق أنّ النموذج ككل معنوي حيث بلغت القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار F 0.000 وهي أقل من 0.05.

ويوضح الجدول الآتي رقم (30) نتائج تقدير أثر العدالة التنظيمية في المعارضة التنظيمية بوجود الإجهاد الانفعالي:

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		T	Sig.
		B	Std. Error		
1	(Constant)	3.009	.181	16.624	.000
	Oj	-.014	.005	-2.800	.021
	Jb1	.052	.024	2.166	.001

a. Dependent Variable: OD

يتضح من خلال الجدول السابق أنّ هناك أثر سلبي معنوي للعدالة التنظيمية في المعارضة التنظيمية بوجود الإجهاد الانفعالي حيث بلغت القيمة الاحتمالية 0.02 وهي أقل من 0.05 وبمعامل تأثير -0.014 ويمكن أن يعزى ذلك إلى أنّ المعارضة التنظيمية تكون سلبية التوجه (هدامة) بوجود الإجهاد الانفعالي.

كما يتضح أنّ هناك أثر إيجابي معنوي للإجهاد الانفعالي في المعارضة التنظيمية حيث بلغت القيمة الاحتمالية 0 وهي أقل من 0.05 وبمعامل تأثير 0.052 ويمكن أن يعزى ذلك إلى أنّ الإجهاد الانفعالي يؤثر إيجاباً في المعارضة التنظيمية الهدامة ما يتوافق مع الأدبيات وعليه يمكن كتابة النموذج الآتي:

المعارضة التنظيمية = $3.009 - 0.014 * \text{العدالة التنظيمية} + 0.052 * \text{الاحتراق الوظيفي}$.

وهو ما يعني تحقق الشرط الثالث. ما يعني وجود علاقة توسط لمتغير الإجهاد

- اختبار الدور الوسيط لنقص الإنجاز الشخصي في العلاقة بين العدالة التنظيمية والمعارضة التنظيمية:

يوضح الجدول الآتي رقم (31) ملخص نموذج أثر العدالة التنظيمية في نقص الإنجاز الشخصي:

Model Summary			
Model	R	R Square	Adjusted R Square
1	.045	.002	.001

a. Predictors: (Constant), oj

يتضح من خلال الجدول السابق أنّ 0.20% من التغيرات في نقص الإنجاز الشخصي تعزى إلى التغير في العدالة التنظيمية.

كما يوضح الجدول الآتي رقم (32) نتائج تحليل مكونات التباين:

ANOVA^b

Model		F	Sig.
1	Regression	.124	.978
	Residual		
	Total		

يتضح من خلال الجدول السابق أنّ النموذج ككل غير معنوي حيث بلغت القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار F 0.978 وهي أكبر من 0.05 ما يعني عدم وجود أثر للعدالة التنظيمية في نقص الإنجاز الشخصي.

- اختبار الدور الوسيط لتبديل المشاعر في العلاقة بين العدالة التنظيمية والمعارضة التنظيمية:

يوضح الجدول الآتي رقم (33) ملخص نموذج أثر العدالة التنظيمية في تبديل المشاعر:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square
1	.247 ^a	.060	.016

a. Predictors: (Constant), oj

يتضح من خلال الجدول السابق أنّ 6% من التغيرات في تبديل المشاعر تعزى إلى التغير في العدالة التنظيمية:

كما يوضح الجدول الآتي رقم (34) نتائج تحليل مكونات التباين:

ANOVA^b

Model		F	Sig.
1	Regression	7.245	.000
	Residual		
	Total		

يتضح من خلال الجدول السابق أنّ النموذج ككل معنوي حيث بلغت القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار F 0.000 وهي أقل من 0.05.

ويوضح الجدول الآتي رقم (35) نتائج تقدير أثر العدالة التنظيمية في تبدل المشاعر:

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.768	.258		14.604	.000
	oj	-.085	.014	-.024	-6.071	.000

a. Dependent Variable: jb3

يتضح من خلال الجدول السابق أنّ هناك أثر سلبي معنوي للعدالة التنظيمية في تبدل المشاعر حيث بلغت القيمة الاحتمالية 0 وهي أقل من 0.05 وبمعامل تأثير -0.085 ويمكن أن يعزى ذلك إلى أنّه ما دام هناك عدالة تنظيمية فسيبقى العامل متحمساً وراغباً في مساعدة الآخرين وعليه يمكن كتابة النموذج الآتي:

تبدل المشاعر = $3.768 - 0.085 * \text{العدالة التنظيمية}$.

وهو ما يعني تحقق الشرط الأول. وعليه يجب التأكد من تحقق الشرط الثاني وهو أثر العدالة التنظيمية في المعارضة التنظيمية:

ويوضح الجدول الآتي رقم (36) ملخص نموذج أثر العدالة التنظيمية في المعارضة التنظيمية:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square
1	.281 ^a	.078	.016

a. Predictors: (Constant), oj

يتضح من خلال الجدول السابق أنّ 8% من التغيرات في المعارضة التنظيمية تعزى إلى التغير في العدالة التنظيمية.

كما يوضح الجدول الآتي رقم (37) نتائج تحليل مكونات التباين:

ANOVA^b

Model		F	Sig.
1	Regression	16.007	.000
	Residual		
	Total		

يتضح من خلال الجدول السابق أنّ النموذج ككل معنوي حيث بلغت القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار F 0.000 وهي أقل من 0.05.

ويوضح الجدول الآتي رقم (38) نتائج تقدير أثر العدالة التنظيمية في المعارضة التنظيمية:

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.146	.149		21.114	.000
	Oj	.032	.004	.028	8.000	.000

a. Dependent Variable: OD

يتضح من خلال الجدول السابق أنّ هناك أثر إيجابي معنوي للعدالة التنظيمية في المعارضة التنظيمية حيث بلغت القيمة الاحتمالية 0 وهي أقل من 0.05 وبمعامل تأثير 0.032 ويمكن أن يعزى ذلك إلى أنّ الأثر الراجح هو للعدالة التنظيمية في المعارضة الإيجابية (البناءة).

وعليه يمكن كتابة النموذج الآتي:

$$\text{المعارضة التنظيمية} = 3.146 + 0.032 * \text{العدالة التنظيمية}.$$

وهو ما يعني تحقق الشرط الثاني. وعليه يجب التأكد من تحقق الشرط الثالث وهو أثر العدالة التنظيمية في المعارضة التنظيمية بوجود تبدل المشاعر:

ويوضح الجدول الآتي رقم (39) ملخص نموذج أثر العدالة التنظيمية في المعارضة التنظيمية بوجود تبدل المشاعر:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square
1	.478	.2284	.016

a. Predictors: (Constant), oj

يتضح من خلال الجدول السابق أنّ 23% من التغيرات في المعارضة التنظيمية تعزى إلى التغير في العدالة التنظيمية ونقص الإنجاز الشخصي.

كما يوضح الجدول الآتي رقم (40) نتائج تحليل مكونات التباين:

ANOVA^b

Model		F	Sig.
1	Regression	25.871	.000
	Residual		
	Total		

يتضح من خلال الجدول السابق أنّ النموذج ككل معنوي حيث بلغت القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار F 0.000 وهي أقل من 0.05.

ويوضح الجدول الآتي رقم (41) نتائج تقدير أثر العدالة التنظيمية في المعارضة التنظيمية بوجود تبدل المشاعر:

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		t	Sig.	
	B	Std. Error			
1	(Constant)	3.009	.181	16.624	.000
	Oj	-.028	.014	-2.000	.020
	Jb3	.064	.019	3.368	.000

a. Dependent Variable: OD

يتضح من خلال الجدول السابق أنّ هناك أثر سلبي معنوي للعدالة التنظيمية في المعارضة التنظيمية حيث بلغت القيمة الاحتمالية 0.02 وهي أقل من 0.05 وبمعامل تأثير -0.028 ويمكن أن يعزى ذلك إلى أنّ هنا رجحت الأبعاد السلبية في المعارضة التنظيمية (المعارضة الهدامة)

كما يتضح أنّ هناك أثر إيجابي معنوي لتبلد المشاعر في المعارضة التنظيمية حيث بلغت القيمة الاحتمالية 0 وهي أقل من 0.05 وبمعامل تأثير 0.064 ويمكن أن يعزى ذلك إلى أنّ تبلد المشاعر تنعكس إيجاباً على المعارضة التنظيمية (المعارضة الهدامة)

وعليه يمكن كتابة النموذج الآتي:

المعارضة التنظيمية = $3.009 - 0.028 * \text{العدالة التنظيمية} + 0.064 * \text{تبلد المشاعر}$.
وهو ما يعني تحقق الشرط الثالث. ما يعني وجود علاقة توسط لمتغير تبلد المشاعر.

يوضع الجدول الآتي رقم (42) عدد والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير الديمغرافي
(نوع القطاع المصرفي):

Group Statistics					
W	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	
j1b1	عام	223	3.2207	1.02247	.07303
	خاص	249	3.0308	1.00741	.06628
j1b2	عام	223	3.3294	.94515	.06751
	خاص	249	3.2882	.88364	.05814
j1b3	عام	223	2.8048	.84913	.06065
	خاص	249	2.6883	.81310	.05350
j1b	عام	223	3.0265	.62109	.04436
	خاص	249	3.1219	.54084	.03558
oj	عام	223	2.9646	.48152	.03439
	خاص	249	2.9697	.43064	.02833
oj1	عام	223	2.7679	.57646	.04118
	خاص	249	2.8045	.52280	.03440
oj2	عام	223	3.1301	.88051	.06289
	خاص	249	3.1331	.79903	.05257
oj3	عام	223	2.9959	.88148	.06296
	خاص	249	2.9714	.89679	.05900
OD1	عام	223	3.2991	.53729	.03838
	خاص	249	3.2852	.48725	.03206
OD2	عام	223	3.1837	.68130	.04866
	خاص	249	3.1807	.65072	.04281
OD3	عام	223	3.0077	.67506	.04822
	خاص	249	2.9935	.68759	.04524
OD	عام	223	3.1635	.47800	.03414
	خاص	249	3.1531	.45518	.02995

يتضح من خلال الجدول السابق عدم وجود فروق جوهرية بين إجابات أفراد العينة بخصوص
مختلف متغيرات الدراسة حيث كانت قيم المتوسطات متقاربة وهذا ما يؤكد الجدول رقم (43)
الآتي:

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
	F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
								Lower	Upper	
jb1	Equal variances assumed	.138	.711	1.927	425	.055	.18982	.09851	-.00380	.38344
				Equal variances not assumed	1.925	411.712	.055	.18982	.09863	-.00406
jb2	Equal variances assumed	1.279	.259	.466	425	.642	.04126	.08860	-.13290	.21542
				Equal variances not assumed	.463	403.385	.644	.04126	.08910	-.13389
jb3	Equal variances assumed	.061	.805	1.446	425	.149	.11654	.08059	-.04186	.27493
				Equal variances not assumed	1.441	407.389	.150	.11654	.08087	-.04245
jb	Equal variances assumed	1.861	.173	- 1.696	425	.091	-.09537	.05623	-.20590	.01515
				Equal variances not assumed	- 1.677	389.831	.094	-.09537	.05687	-.20719
oj	Equal variances assumed	.872	.351	-.114	425	.909	-.00505	.04416	-.09184	.08175

	Equal variances not assumed			-.113	395.173	.910	-.00505	.04456	-.09266	.08256
oj1	Equal variances assumed	.793	.374	-.688	425	.492	-.03662	.05323	-.14123	.06800
	Equal variances not assumed			-.682	397.860	.495	-.03662	.05365	-.14209	.06886
oj2	Equal variances assumed	2.258	.134	-.037	425	.970	-.00301	.08132	-.16286	.15683
	Equal variances not assumed			-.037	397.974	.971	-.00301	.08197	-.16417	.15814
oj3	Equal variances assumed	.038	.846	.283	425	.777	.02449	.08641	-.14536	.19434
	Equal variances not assumed			.284	415.926	.777	.02449	.08629	-.14513	.19411
OD1	Equal variances assumed	.387	.534	.281	425	.779	.01393	.04961	-.08357	.11144
	Equal variances not assumed			.279	397.849	.781	.01393	.05001	-.08438	.11224
OD2	Equal variances assumed	.296	.587	.045	425	.964	.00294	.06457	-.12399	.12986
	Equal variances not assumed			.045	406.977	.964	.00294	.06482	-.12448	.13036
OD3	Equal variances assumed	.331	.565	.214	425	.831	.01415	.06622	-.11601	.14430

Equal variances not assumed			.214	416.067	.831	.01415	.06612	-.11582	.14412
OD Equal variances assumed	1.513	.219	.229	425	.819	.01034	.04523	-.07857	.09925
Equal variances not assumed			.228	406.488	.820	.01034	.04542	-.07894	.09962

3.6. اختبار فرضيات الدراسة:

ووفقاً للتحليل الإحصائي السابق نبين ما يلي:

الفرضية الأولى:

تؤثر العدالة التنظيمية بصورة معنوية في المعارضة التنظيمية.

الفرضية محققة وهناك أثر إيجابي معنوي بين العدالة التنظيمية والمعارضة التنظيمية.

الفرضية الثانية:

تؤثر العدالة التنظيمية بصورة معنوية في الاحتراق الوظيفي.

الفرضية محققة وهناك أثر سلبي معنوي بين العدالة التنظيمية والاحتراق الوظيفي.

الفرضية الثالثة:

يؤثر الاحتراق الوظيفي كمتغير وسيط على العلاقة بين المعارضة التنظيمية والعدالة التنظيمية.

الفرضية غير محققة وهناك وساطة جزئية بين بعدين فقط (الإجهاد الانفعالي-تبادل المشاعر) من أبعاد

الاحتراق الوظيفي على العلاقة بين المعارضة التنظيمية والمعارضة التنظيمية.

الفرضية الرابعة:

هناك أثر معنوي للاحتراق الوظيفي في المعارضة التنظيمية.

الفرضية محققة وهناك أثر إيجابي معنوي للاحتراق الوظيفي في المعارضة التنظيمية.

3.7. النتائج:

بعد العرض النظري والتطبيقي، خلص البحث إلى مجموعة من النتائج، نذكرها وفق الآتي:

1- أثر العدالة التنظيمية في المعارضة التنظيمية والاحتراق الوظيفي:

بعد دراسة أثر العدالة التنظيمية في كلاً من المعارضة التنظيمية والاحتراق الوظيفي تبين مع الباحث أن العدالة التنظيمية هي المتغير الأكثر تأثيراً بهما ولذلك يتعين على المنظمات تبني سياسة منهجية واضحة وشفافة تضمن تطبيق العدالة لجميع العاملين بها وحتى لأصحاب المناصب الإدارية بحيث تكون المنظومة عادلة للجميع وذلك لتشجيع سياسات المعارضة البناءة الهادفة للتغيير الإيجابي وتقليل المعارضة الهدامة ذات المخرجات السلبية والابتعاد عن المماطلة والتسويف أثناء تلقي الشكاوي وضمان عدم حدوث نتائج سلبية للمشتكي وذلك من خلال وضع نظام للشكاوي يعالج أصولاً وبعيداً عن النميمة. وينبغي على سياسة المنظمة الاهتمام بالصحة النفسية للعاملين وتشخيص بوادر الاحتراق الوظيفي قبل أن تتمكن من إحداث مخرجات سلبية في سير العمل أو في رفاة العاملين النفسية.

2- أثر الاحتراق الوظيفي في المعارضة التنظيمية:

بعد دراسة أثر المتغير أعلاه تبين أن الاحتراق الوظيفي يلعب دوراً معنوياً إيجابياً في المعارضة التنظيمية ويكون هو المتغير الغالب في العلاقة بعد دخوله كوسيط ولذلك يتعين على المنظمات الاحتياط من أعراض الاحتراق الوظيفي حينما تظهر وذلك لتلافي زيادة مشاعر المعارضة التنظيمية التي ستؤدي إلى تراجع في مخرجات العمل ولذلك ينبغي منع حدوث احتراق وظيفي قبل أنه يؤدي إلى مشاكل أكبر ضمن المنظمة فإن الفهم والدعم من الإدارة أمر بالغ الأهمية في تعزيز مناخ تنظيمي إيجابي يمكن الموظفين من تحقيق توازن أفضل بين العمل والمسؤوليات الأسرية.

3.8. التوصيات للدراسات المستقبلية:

- 1- كان الأجدى توزيع الاستبانات مرتين لمقارنة التغيير في الإجابات وذلك عبر فترتان زمنيات لا سيما في ظل التدهور المستمر في مخرجات العمل وتوسيع عينة المصارف تشمل عدد من المحافظات السورية ولم تحدد أقسام معينة ممكن أن تكون عرضة أكثر للاحتراق الوظيفي وأقل قدرة على إبداء المعارضة التنظيمية، لذلك نوصي أن تستهدف الأقسام ذات التعامل المباشر مع العملاء (أمناء الصناديق) وذلك لكونهم عرضة أكثر من زملائهم للاحتراق الوظيفي.
- 2- إجراء أبحاث معمقة حول المعارضة التنظيمية وتحديد أبعادها ومحاولة تبين أسباب رجحان أبعاد على أخرى وذلك بغاية وضع عملية ممنهجة لضبط المعارضة التنظيمية ومحاولة تبني الإيجابية منها وتحييد السلبية.
- 3- توصية أقسام الموارد البشرية في القطاع المصرفي بالاهتمام بالصحة النفسية للفرد وذلك لأنها بالأهمية ذاتها بالنسبة للعمل قياساً مع الصحة الجسدية علماً أن أقسام الموارد البشرية الحالية لا تستقر أو تقيم الصحة النفسية للعامل على الإطلاق.

1. Akdemir B and Kirpik G, (2019), Investigation of Perceived Organizational Identification from Different Generations: TRC1 (Gaziantep, Adiyaman, Kilis) Zone Example of Organized Industrial Enterprises, Journal of Education and Practice, Vol.10, No.22.
2. Avtgis, T. A., Thomas–Maddox, C., Taylor, E., & Patterson, B. R. (2007). The influence of employee burnout syndrome on the expression of organizational dissent. Communication Research Reports, 24, 97–102
3. Babcock, Jesse H., (2003)," Burnout Among Licensed Master Level Social Workers in Maine" master study, University of Southern Maine.
4. Bell, B. S., Wiechmann, D., & Ryan, A. M. (2006). Consequences of organizational justice expectations in a selection system. The Journal of Applied Psychology, 91(2)
5. Blader, S. L., Wiesenfeld, B. M., Fortin, M., & WheelerSmith, S. L. (2013). Fairness lies in the heart of the beholder: How the social emotions of third parties influence reactions to injustice. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 121(1), 62–80.
6. Bustaman, H. A., & Tambi, A. M. A. (2018). Organizational justice from the perspective of potential applicants. 7, 153–158.
7. Chory, R. M., & Hubbell, A. P. (in press). Organizational justice and managerial trust as predictors of antisocial employee responses. Communication Quarterly.
8. Cords, C. Dougherty, T., (1993)," A Review and an Integration of Research on job Burnout ", Academy of Management Review, 18(4), pp. 621–656.

9. Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278–321.
10. Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400.
11. Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445.
12. Crawshaw, J. R., Cropanzano, R., Bell, C. M., & Nadisic, T. (2013). Organizational justice: New insights from behavioural ethics. *Human Relations*, 66(7), 885–904.
13. Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34–48.
14. Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. In C. L. Cooper & I. T. Robinson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (Vol. 12, pp. 317–372). London: John Wiley & Sons.
15. Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32, 115–130.
16. Freudemberger, H. (1981)" Burnout". P18
17. Garner, J.T. 2006. When things Go wrong at work: Expression of organizational dissent as interpersonal influence a dissertation. Submitted to the office of Graduate studies of Texas A and M University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy.
18. Good boy, A.K., Chory, R.M. and Dunleavy, K.N. 2008. Organizational dissent as function of organizational justice, *Communication research reports*, 2 (4): 255–265.

19. Greenberg, J. (1988). Cultivating an image of justice: Looking fair on the job. *Academy of Management Executive*, 2(2), 155–158.
20. Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399–432.
21. Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. In *Justice in the workplace* (2nd ed., pp. 79–103). Psychology Press; 2Rev Ed.
22. Gurbuz, Hüseyin & Tutar, Hasan & Ö. Baspinar, Nuran, (2007) "Burnout levels of executive lecturers: a comparative approach in three universities ", Faculty of Economics and Administrative Sciences, Eskisehir Osmangazi University, Esksehir, Turkey , pp 65–85
23. Hegestrom, T.G. 1990. Mimetic and dissent Conditions in organizational rhetoric, *Journal of Applied Communication Research*, 8: 1–52.
24. Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. London: McGraw Hill
25. Kassing, J. W. 1997. Articulating antagonizing, and displacing: A model of employee dissent, *Communication studies*, (48): 311–332.
26. Kassing, J. W. 1998. Development and validation of the organizational dissent scale ([http:// mca.sagepub.com/ content/12/ 21/ 183.short](http://mca.sagepub.com/content/12/21/183.short)).
27. Kassing, J.W. 2001. From the looks of things: Assessing perceptions of organizational dissenters, *Communication research*, 21, 553–574.
28. Kassing, J. W. (2000). Exploring the relationship between workplace freedom of speech, organizational identification, and employee dissent. *Communication Research Reports*, 17, 387–396.

29. Kassing, J. W. (2000). Investigating the relationship between superior–subordinate relationship quality and employee dissent. *Communication Research Reports*, 17, 58–70.
30. Kassing, J. W. (2005). Speaking up competently: A comparison of perceived competence in upward dissent strategies. *Communication Research Reports*, 22, 227–234.
31. Kassing, J. W. (2007). Going around the boss: Exploring the consequences of circumvention. *Management Communication Quarterly*, 21, 55–74.
32. Kassing, J. W., & Armstrong, T. A. (2002). Someone’s going to hear about this: Examining the association between dissent–triggering events and employees’ dissent expression. *Management Communication Quarterly*, 16, 39–65.
33. Kassing, J. W., & Avtgis, T. A. (1999). Examining the relationship between organizational dissent and aggressive communication. *Management Communication Quarterly*, 13, 76–91.
34. Kassing, J. W., & Avtgis, T. A. (2001). Dissension in the organization as it relates to control expectancies. *Communication Research Reports*, 18, 118–127.
35. Kassing, J. W., & Dicioccio, R. L. (2004). Testing a workplace experience explanation of displaced dissent. *Communication Reports*, 17, 113–120.
36. Kassing, J. W., & McDowell, Z. (2008). Talk about fairness: Exploring the relationship between procedural justice and employee dissent. *Communication Research Reports*, 25, 1–10.
37. Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? In K. J. Gergen, M. S. Greenberg, & R. H. Willis (Eds.), *Social exchanges: Advances in theory and research* (pp. 27–55). New York: Plenum.

38. Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43, 738–748.
39. Maslach, C. and Jackson, S. (1981) , " the Measurement of Experienced Burnout" , *Journal of Occupational Behavior*, 2, pp 99–113
40. Maslach, C. and Pine , A. (1977) , " the Burnout Syndrome in the Day Care Setting", *Child Care Quarterly*, 6, pp.100–113
41. Maslach, Christina & Michael P. Leiter (1997), "The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to Do About It". San Francisco: Jossey–Bass Publishers.
42. Mattson,M.and Ivancevich,J. (1982) , " Managing job stress and health , New York : the free press
43. McCroskey, J. C., Richmond, V. P., Johnson, A. D., & Smith, H. T. (2004). Organization orientations theory and measurement: Development of measures and preliminary investigations. *Communication Quarterly*, 52, 1–14.
44. Ozdemir, M. 2011. Opinions of high school administrators on teacher's organizational dissent behaviors. *Educational Sciences: Theory and practice*, 11 (4), 1905–1908
45. Pillai, R., Williams, E. S., & Tan, J. J. (2001). Are the scales tipped in favor of procedural or distributive justice? An investigation of the U.S., India, Germany, and Hong Kong (China). *The International Journal of Conflict Resolution*, 12, 312–332.
46. Price, K. H., Lavelle, J. J., Henley, A. B., Cocchiara, F. K., & Buchanan, F. R. (2006). Judging the fairness of voice–based participation across multiple and interrelated stages of decision making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99, 212–226.

47. Robbins, S.P. 2005. Organizational, Behavior New Jersey: Pearson Education, Inc.
48. Roberto, M.A. 2005. Why great leaders don't take yes for answer. New Jersey: person Education, Inc.
49. Schults, B.M. 1992. Development of a scale to measure an organizations' tolerance for dissent, unpublished master's thesis. San Jose state university.
50. Schwarzwald, J., Koslowsky, M., & Shalit, B. (1992). A field study of employee's attitudes and behaviors after promotion decisions. Journal of Applied Psychology, 77, 511–514
51. Shahin Poor, N., Matt, B.F. 2007. The power of one: dissent and organizational life, Journal of Business Ethics, 74. 37 – 48.
52. Sraer, D., Themar. D. 2008. Optimal dissent in organization, review of economic studies. (2009) 76: 761 – 794.
53. Stanley, J. D. 1981. Dissent in organizations, The Academy of Management Review, 6 (1): 13–19.

المراجع العربية:

1. أبو شيخة، (2007)، الدوافع النفسية وفقاً لنظرية سلم الحاجات لإبراهام ماسلو كما يراها العاملون في شركات الأدوية الأردنية، مجلة المنارة، 13(2)، ص 205–552.
2. الكلابي، سعد، ورشيد، مازن، (2001)، الاحتراق الوظيفي: دراسة استكشافية لمقياس ماسلازك على الموظفين بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك سعود، م 13، العلوم الإدارية.
3. العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، درّه، 2008، جامعة حلب.
4. استراتيجيات إدارة المعارضة التنظيمية في جامعة مؤتة كما يراها أعضاء هيئة التدريس، خوالدة، 2016، دراسات العلوم التربوية، المجلد 43، العدد 1.

5. ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة - أسبابها وكيفية علاجه، أبو مسعود، 2010

6. كفاقي، عبد الكافي، (2009)، (سلسلة الاحتراق الوظيفي) .