

دور العدالة التنظيمية في الحد من سلوكيات العمل السلبية للعاملين

م.م. أثينا جنان زيا

قسم إدارة الأعمال / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة صلاح الدين / أربيل / العراق

The Role of Organizational Justice in Reducing Employees' Negative Work Behaviours.

athena.zaya@su.edu.krd

المستخلص:

العدالة التنظيمية دور مهم في الحد من سلوكيات العمل السلبية للعاملين، مما يبرز أهمية الأهتمام بها وتطبيقها في أي مؤسسة. لذلك هدفت هذه الدراسة الى التعرف على الدور الذي تلعبه العدالة التنظيمية في الحد من سلوكيات العمل السلبية للعاملين في رئاسة جامعة صلاح الدين بمدينة أربيل. في هذا السياق، تم تبني ثلاثة أبعاد للعدالة التنظيمية بإعتبارها متغيراً مستقلاً وتتمثل ب (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية) ، وأيضاً تم الاعتماد على خمسة أبعاد لسلوكيات العمل السلبية بوصفه متغيراً معتمداً وهي: (التخريب، الإنسحاب، السرقة، إساءة إستخدام الوقت والموارد، الرشوة والفساد). ومن اجل الوصول الى أهداف البحث وإختبار فرضياته، تم تصميم إستمارة الإستبانة لغرض جمع البيانات وتطبيقها على عينة من العاملين في رئاسة جامعة صلاح الدين-أربيل، وقد بلغ عدد الإستمارات الموزعة للعاملين (٧٠) إستمارة، منها (٥٥) إستمارة قابلة للتحليل، كما تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في عرض المعلومات وتفسيرها. وكشفت الدراسة عن مجموعة من النتائج كان أبرزها وجود علاقة إرتباط عكسية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وسلوكيات العمل السلبية للعاملين، أي ان كلما زاد إدراك العاملين للعدالة التنظيمية إنخفضت ممارساتهم للسلوكيات السلبية داخل المؤسسة. كما أختتمت الدراسة في مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة إعطاء إهتمام زايد بالعدالة التنظيمية بأبعادها لأنها تعتبر أمر مهم جداً لنجاح وإستمرار أي منظمة، فضلاً عن ضرورة تعزيز أبعاد العدالة التوزيعية داخل المؤسسة لأنها كانت اكثر تأثيراً ودلالة في الحد من السلوكيات السلبية، مما يسهم في إستقرار المؤسسة وزيادة كفاءتها الإنتاجية. الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية، سلوكيات العمل السلبية، رئاسة جامعة صلاح الدين.

Abstract:

Organizational Justice has a significant impact in reducing Employees' Negative work behaviours, which highlights the importance of caring and applying it within any organizations. Hence, the Study aimed to identify the role played by Organizational Justice in reducing the negative Employees' work behaviours at presidency of Salahaddin University in Erbil. In this context, three dimensions of Organizational Justice were adopted as an independent variable: (Distributive Justice, Procedural Justice, Interactional Justice). Furthermore, five dimensions of negative work behaviours were considered as the dependent variable, that is: (sabotage, withdrawal, theft, misuse of time and resources, bribery and corruption). In order to achieve the research objectives and test its hypotheses, a questionnaire was designed to collect data and distributed to a sample of employees at the presidency of Salahaddin University- Erbil city. A total of (70) forms were distributed to employees, (55) of them were valid for analysis, a descriptive-analytical approach was also adopted to present and interpret the research data. The study revealed a set of results, the most significant of which was, there is a statistically significant negative correlation between organizational justice and employees' negative work behaviors, which means the more employees are aware of Organizational Justice, the less they engage in negative behaviors within the organization. The study also concluded with a set of recommendations, the most important of which was the need to pay more attention to organizational justice in all its dimensions, as it plays a vital role in the success and sustainability of any organization. Additionally, it emphasized the necessity of enhancing distributive Justice within the organization, as it was the greatest impact and most significant factor

in reducing negative behaviours, which contributes to the stability of the organization and improving its productivity. **Keywords: Organizational Justice, Negative work behaviors, Presidency of Salahaddin University.**

المقدمة:

تُعد إدارة الموارد البشرية من الركائز الأساسية للعملية الإدارية، إذ يُعتبر المورد البشري من أثنى أصول أي مؤسسة. وفي ظل التغيرات والتطورات المتسارعة التي تشهدها بيئة العمل الداخلية والخارجية اليوم، أصبح تحقيق الأداء المتميز تحديًا كبيرًا للمؤسسات. ونتيجةً لذلك، أولت الحكومات اهتماماً أكثر على تنمية رأس المال البشري، مُدركَةً أن الإنسان هو القوة الدافعة لنجاح المؤسسة، وله دورٌ حاسم في تحقيق أهدافها. وحيث ان سلوك الموظف دور مهم وفعال وذو تأثير كبير على أداء المؤسسة، فمن الضروري الانتباه الى العوامل المؤثرة في هذا السلوك. ومن اهم هذه العوامل العدالة التنظيمية، حيث تشير الى تصورات العاملين للعدالة في مكان العمل، والتي تشمل كيفية إتخاذ القرارات، وكيفية توزيع الموارد، وكيفية معاملتهم من قبل الإدارة العليا، وإن إدراكهم للعدالة يؤثر بشكل كبير على مواقفهم وسلوكياتهم مما يؤدي الى تحسين الأداء الوظيفي العام وفعالية المؤسسة. تصنف العدالة عادةً الى ثلاثة أبعاد رئيسية: العدالة التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية، فعندما يشعر العامل بالظلم في أي من هذه المجالات، فقد يؤدي ذلك الى مجموعة من السلوكيات العمل السلبية مثل: التخريب، الإنسحاب، السرقة، الإنحراف في مكان العمل، إساءة استخدام الوقت والموارد، وأعمال التخريب والعدوان. وهذه السلوكيات لا تؤثر فقط على الأداء التنظيمي للمؤسسة فحسب، بل تُضعف لديهم أيضاً الثقة في العمل والروح المعنوية. لذلك فان العدالة التنظيمية موضوع مهم، إذ أن شعور الفرد بالعدالة يولد لديهم الشعور بالإنتماء للمؤسسة التي ينتمون اليها. وعليه فان فهم العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك العمل السلبي أمراً بالغ الأهمية للقادة الذين يسعون الى بناء بيئات عمل تتسم بالإخلاقية والإنتاجية والصحة النفسية. وإستناداً الى ذلك، يسعى هذا البحث للتعرف على دور العدالة التنظيمية المتمثلة ب كل من (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية) في الحد من سلوكيات العمل السلبية للعاملين والمتمثلة ب (الإنسحاب ، التخريب ، إساءة استخدام الوقت والموارد ، السرقة ، والرشوة والفساد) في رئاسة جامعة صلاح الدين في مدينة أربيل. وقد تضمنت الدراسة أربعة مباحث: المبحث الأول يحتوي على منهجية البحث، أما المبحث الثاني فخصص لعرض الإطار النظري للبحث، والمبحث الثالث عرض الجانب العملي للبحث، أما المبحث الرابع والأخير تناول اهم الأستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها البحث.

المبحث الأول/ الإطار العام للبحث ومنهجيته

يعرض لنا هذا المبحث الإطار العام للبحث والنهج والأدوات الإحصائية التي تم الإعتماد عليها وذلك بهدف تحليل وإختيار فرضيات الدراسة ومجتمع البحث والعينة، وهي على النحو الآتي:

١,١ مشكلة البحث

تتلخص مشكلة هذا البحث في بيان الدور الذي تلعبه العدالة التنظيمية بأبعادها في الحد من سلوكيات العمل السلبية للعاملين في رئاسة جامعة صلاح الدين في مدينة أربيل وذلك لعام ٢٠٢٥.

٢,١ أهمية البحث

تتبقى أهمية هذا البحث في أهمية الموضوع الذي ناقشه، حيث يساهم في إضافة تخصص ودراسته في مجال دراسة العدالة التنظيمية والدور الذي تلعبه في الحد من السلوكيات السلبية للعاملين في بيئة العمل في رئاسة جامعة صلاح الدين، إضافة الى تقديم مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي من شأنها أن تساعد رئاسة الجامعة وتقلل من السلوكيات السلبية لديهم من خلال تعزيز ممارسات العدالة التنظيمية، فضلاً عن إثراء مكتبة الإدارة العلمية.

٣,١ هدف البحث

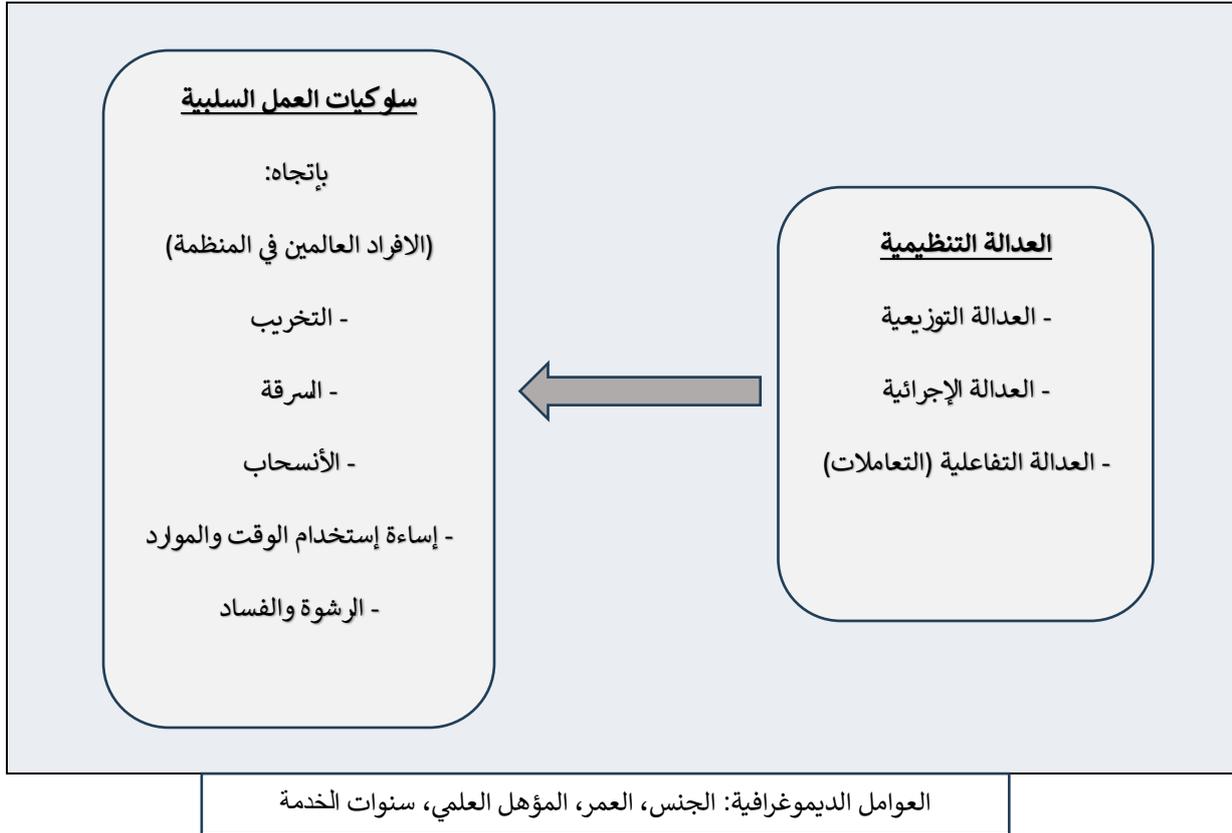
يسعى البحث بجانبه النظري والعملي الى تحقيق الأهداف التالية:

١. عرض إطار نظري لمفهوم العدالة التنظيمية وسلوكيات العمل السلبية.
٢. التعرف على الدور الذي تلعبه العدالة التنظيمية في الحد من سلوكيات العمل السلبية في رئاسة جامعة صلاح الدين مجتمع الدراسة وعينة الدراسة العاملين فيها.
٣. تسليط الضوء على دور كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية في الحد من سلوكيات العمل السلبية.
٤. التعرف على إن كان هناك علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية بأبعادها وسلوكيات العمل السلبية.

٥. إختبار علاقة التأثير بين العدالة التنظيمية وسلوكيات العمل السلبية في المؤسسة قيد البحث.

٤.١ إنموذج البحث

تم بناء أنموذج إفتراضي يوضح العدالة التنظيمية ودورها في الحد من سلوكيات العمل السلبية داخل المؤسسة، إذ يحتوي المخطط على متغيرين، المتغير المستقل والمتمثل ب (العدالة التنظيمية) والذي يتكون من ثلاث أبعاد (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية)، والمتغير التابع يتمثل ب (سلوكيات العمل السلبية بإتجاه الأفراد العاملين في المنظمة) والذي تم الإعتماد على خمسة أبعاد (التخريب، السرقة، الإنسحاب، إساءة استخدام الوقت والموارد، الرشوة والفساد). وكما هو موضح في الشكل رقم (١):



الشكل رقم (١) مخطط الدراسة الأفتراضي

المصدر: من إعداد ألباحثة إستناداً الى الأدبيات

٥.١ فرضية البحث

- الفرضية الرئيسية الأولى:- هناك علاقة إرتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وسلوكيات العمل السلبية تجاه الفرد العامل.
- الفرضية الرئيسية الثانية:- هناك علاقة إرتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد العدالة التنظيمية وسلوكيات العمل السلبية تجاه الفرد العامل.
- الفرضية الرئيسية الثالثة:- هناك أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على سلوكيات العمل السلبية تجاه الفرد العامل.
- الفرضية الرئيسية الرابعة:- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لكل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية على سلوكيات العمل السلبية تجاه الفرد العامل.

٦.١ أسلوب جمع البيانات

لإتمام البحث بجانبه النظري والميداني، تم الإعتماد على الأسلوب الوصفي وذلك بالإعتماد على المراجع العلمية العربية والأجنبية المتمثلة بالبحوث والكتب والرسائل والأطاريح والمجلات، مع الإستعانة بشبكة الأنترنت كونها مصدر مهم للتعرف على أحدث ماكتب عن الموضوع. كما تم الإعتماد على المنهج التحليلي وذلك بإستخدام أداة البحث (إستمارة الإستبانة)، حيث تعد الأداة الرئيسية التي تم إعتمادها في هذه الدراسة لجمع البيانات.

7.1 نطاق البحث

يغطي البحث عام (٢٠٢٥) ك نطاق زمني لإجراء البحث بجانبه النظري والميداني، حيث تم استخدام إستمارة الإستبانة لجمع البيانات والحصول على المعلومات من عدد من الأفراد العالمين في رئاسة جامعة صلاح الدين في مدينة أربيل.
٨.١ الدراسات السابقة

١. دراسة (Bashir et al., 2012) قدم الباحثون دراسة بعنوان (**Dimensionality of Counterproductive Work Behaviours in Public Sector Organizations of Pakistan**)، هدفت الدراسة الى تحليل الأبعاد المختلفة للسلوكيات العمل السلبية أو المضادة للإنتاجية (CWB) في منظمات القطاع العام الباكستاني، تكونت عينة البحث من (٧٨٥) موظفاً، حيث أجروا الباحثون تحليلاً عاملياً للكشف عن أبعاد هذه السلوكيات وتوصلوا الى وجود خمسة أبعاد، هي: سوء استخدام الوقت الموارد، الإهمال الوظيفي، السلوك العدواني تجاه الزملاء، الإنحرافات التنظيمية، والفساد. وكان بُعد "الفساد" من أبرز الأبعاد والذي اعتبر عنصر مستقل ومؤثر في بيئات العمل في باكستان كدولة نامية، وهو ما لم تتناوله الدراسات الغربية. وأكدت الدراسة الى أهمية مراعاة السياقات التنظيمية والثقافية عند دراسة هذه السلوكيات في الدول النامية.

٢. دراسة (Jawad et al., 2012) أجرى الباحثون دراسة بعنوان (**Role of Organizational justice in organizational commitment with moderating effect of employee work attitudes**)، كان الهدف من الدراسة تحليل كيفية تأثير مختلف انواع العدالة التنظيمية: الإجرائية والتوزيعية والتفاعلية على إلتزامات الموظفين المهنية ومشرفهم، فضلاً عن فحص الدور المعدل لمواقف الموظف نحو العمل في هذه العلاقات. تكونت عينة البحث من (١٥٠) أستاذاً جامعياً من مؤسسات مختلفة، تم الإعتماد على إستمارة الإستبانة لجمع البيانات. وأهم الإستنتاجات التي توصلت لها الدراسة هي وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية المدركة والإلتزام الوظيفي، كما ان إتجاهات الموظفين نحو العمل تقوي هذه العلاقة.

٣. دراسة (عبدالله، ٢٠١٨) قدم الباحث دراسة بعنوان (**الأستقواء في مكان العمل ودوره في سلوكيات العمل السلبية: دراسة تحليلية لعينة من مستشفيات محافظة كربلاء المقدسة**)، هدفت الدراسة الى معرفة مدى تأثير الأستقواء في مكان العمل في سلوكيات العمل السلبية، تم أخذ عينة مقدارها (٥٧٦) ممرضاً يعملون في بعض مستشفيات محافظة كربلاء المقدسة منها: مدينة الإمام حسين الطبية، مستشفى النسائية والتوليد التعليمي، ومستشفى كربلاء التعليمي للأطفال. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وإعتمدت إستمارة الإستبيان كأداة لجمع البيانات. وكانت أبرز النتائج التي توصلت اليها الدراسة هي وجود سلوك الأستقواء في مكان العمل يؤدي في زيادة سلوكيات العمل السلبية، إضافة الى ذلك، وجود إختلافات واضحة في مستويات إنتشارهما في المستشفيات عينة الدراسة.

٤. دراسة (Hawkins et al., 2023) قدم الباحثون دراسة بعنوان (**A conflicted tribe under pressure: A qualitative study of negative workplace behaviour in nursing**)، هدفت الدراسة الى تحليل طبيعة سلوكيات العمل السلبية بين الممرضات في المستشفيات الأسترالية. لجمع البيانات تم الإعتماد على مقابلات شبه مهيكلة مع (١٣) تمريضاً (عينة الدراسة) في مستشفيات الرعاية الحادة الإقليمية (مجتمع الدراسة)، وأستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات. توصلت الدراسة الى ان سوء الإدارة، وضعف الدعم التنظيمي، والضغوط المهنية كلها تؤدي الى إنتشار سلوكيات سلبية مثل، التهميش، والعنف اللفظي بين الزملاء، بالإضافة الى ان السلوكيات السلبية في التمريض ترتبط بالتأثيرات التنظيمية رغم وجود دوافع فردية فإن البيئة المحيطة قد تعزز هذه السلوكيات او تحد منها.

٥. دراسة (Supriya & Dadhabai, 2024) قدمت الباحثتان دراسة بعنوان (**Dimensions of organizational justice on employee commitment – moderating effect of gender**)، هدفت الدراسة الى بيان مدى تأثير أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، والتفاعلية) على إلتزام أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الهندية، مع دراسة الدور المعدل للجنس. حيث تكونت عينة البحث من (١٦٥) عضواً من الأكاديميين، تم الإستعانة بالإستبيان لجمع البيانات، وأستخدم التحليل العاملي الاستكشافي والانحدار المتعدد في تحليل البيانات. وأهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة هي وجود تأثير إيجابي لجميع ابعاد العدالة التنظيمية على الإلتزام الوظيفي، كما تبين أن الجنس يلعب دوراً مهماً في طبيعة هذا الإلتزام.

٦. دراسة (العيسى، ٢٠٢٤) أجرى الباحث دراسة بعنوان (**أعدالة التنظيمية في جامعة الملك سعود من وجهة نظر العاملين فيها من أعضاء هيئة ألتدريس والموظفين الإداريين**)، هدفت الدراسة الى تشخيص واقع العدالة التنظيمية في جامعة الملك سعود وذلك من وجة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، والموظفين الإداريين. شملت عينة عشوائية مكونة من (٣٨٧) فرداً. أظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع للعدالة التنظيمية لدى الأفراد عينة البحث حيث جاءت العدالة الإجرائية في المرتبة الأولى بعدها التفاعلية ثم التوزيعية. كما أظهرت ألتائج الى وجود علاقة إرتباط إيجابية

ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وكل من: العمر، المؤهل الدراسي، وسنوات الخبرة في الوظيفة، في حين لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية ونوع أو طبيعة العمل أو الجنس أو المرتبة الوظيفية. والدراسة الحالية تتميز عن الدراسات السابقة بكونها تدمج وترتبط بين أبعاد العدالة التنظيمية وسلوكيات العمل السلبية في وقت واحد، وهذا الارتباط لم يتم تناوله في الأدبيات السابقة، التي كانت في الغالب تهتم أو تركز على دراسة كل متغير بشكل منفصل. كما يقدم رؤية تطبيقية في سياق تنظيمي وثقافي محلي لم يدرس بشكل كافي في البحوث السابقة. كذلك اختلفت هذه الدراسة في حجم العينة والفئة المستهدفة والتباين في الاساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل الجانب التطبيقي، فضلاً عن استخدام مصادر حديثة لم يتم استخدامها في الدراسات الانكليزية والعربية على حد علم الباحثة.

المبحث الثاني/ الإطار النظري ١,٢ مفهوم العدالة التنظيمية

بشكل عام، يمكن تعريف العدالة التنظيمية على أنها إدراك الموظف للعدالة فيما يتعلق بالممارسات والأنشطة المختلفة داخل المنظمة (Johnson et al., 2011:244). في حين تعود جذور العدالة التنظيمية الى ما قدمه أدمس (Adams, 1963) عند عرضه للإطار المفاهيمي للعدالة التنظيمية وعرفها على انها قيام الفرد بإستمرار بمقارنة معدل مخرجاته نسبة الى مدخلاته مع معدل مخرجات زملائه الاخرين في العمل مع مدخلاتهم، ومن خلال هذه المقارنة تتشكل لديه مشاعر العدالة والمساواة أو عدمها، وإن الإختلال وعدم العدالة يخلق لدى الفرد الشعور بالتوتر والظلم وبالتالي فإن ذلك يؤثر سلباً على أداء المنظمة (Greenberg & Baron, 2003:156) كما وتشير العدالة التنظيمية إلى إدراك الأفراد للعدالة داخل بيئة العمل التنظيمية، وتستند على علم النفس الاجتماعي الذي يهتم بدراسة تأثير العدالة على التفاعلات الاجتماعية في مكان العمل (Memo et al., 2016:407) أما (Young, 2010:640) ينظر الى العدالة التنظيمية على انها إدراك الفرد وشعوره بإنصاف ما يحصل عليه من توزيعات وموارد ممنوحة من قبل المنظمة، وإن شعوره هذا يتطلب توافر ثلاث أبعاد من العدالة: عدالة التوزيع، التي تعني المساواة في توزيع الموارد. وعدالة الإجراءات، والتي هي العدالة المتعلقة بالإجراءات المتبعة لتوزيع الأدوار والثواب والعقاب. أما عدالة التعاملات، فأنها ترتبط بأسلوب تعامل المدراء مع الموظفين من حيث الاحترام والتقدير. مما سبق نستنتج أن العدالة التنظيمية تعتبر من العوامل أو المتغيرات التنظيمية الاساسية والمهمة التي تؤثر بشكل كبير على كفاءة أداء العالمين من جهة، وعلى فعالية أداء المنظمة من جهة اخرى. كما وأن شعور الفرد بأن ما يحصل عليه من إيجور ومكافآت مادية أو معنوية اي مدخلاته يعادل ما يبذله من جهد اي مخرجاته. الى جانب ثقة الفرد بأن الإجراءات المتبعة داخل المنظمة موضوعية وعادلة مما يخلق لديه الشعور بالعدالة والمساواة والنزاهة في التعامل مع جميع العاملين في المنظمة دون تفرقة، ويقوي رغبته في البقاء والتقدم نحو تحقيق أهداف المنظمة.

٢.٢ أهمية العدالة التنظيمية

يلعب نظام العدالة التنظيمية دوراً مهماً في المنظمات. إذ يرتبط إدراك الموظفين للعدالة بالعديد من النتائج المهمة والاساسية على الصعيدين الفردي والتنظيمي. ومن أبرز الاسباب التي تجعل العدالة التنظيمية ذات أهمية هي كالاتي (Jawad et al., 2012:40):

١. الموظفون الذين يشعرون بأن منظماتهم تعاملهم بعدالة يتمتعون برضا وظيفي أعلى، مما يؤدي غالباً إلى زيادة التزامهم بعملهم وبالمنظمة بشكل عام.
٢. إدراك الموظفون للعدالة يمنحهم شعوراً بالإستقرار والثقة في تعامل المنظمة معهم مستقبلاً، مما ينعكس ايجاباً على أدائهم ورضاهم، كما أن هذا الإدراك يكون مصدراً مهماً لنجاح المنظمة وتفوقها التنافسي. في حين أن غياب العدالة وعدم شعورهم بها يؤدي الى نتائج سلبية وسلوكيات إنتقامية أو عدوانية.

٣. كما تساهم العدالة التنظيمية في تعزيز بيئة عمل صحية وبناء علاقات إيجابية داخل المنظمة، وتقليل النزاعات، وتحسين صحة ورضا العاملين.

٣.٢ أبعاد العدالة التنظيمية

وتشمل على ثلاث أبعاد اساسية وهي:

أ. العدالة التوزيعية Distributive Justice

العدالة التوزيعية هي بعد أساسي من أبعاد العدالة التنظيمية. حيث يرتبط هذا النوع من العدالة بعوائد او مخرجات يتم توزيعها بشكل عادل يتناسب مع المدخلات، وتشمل المخرجات في: الأجور والحوافز، التقدير الاجتماعي، الأمان الوظيفي، فرص الترقية، وفرص التطور المهني، وأعباء وواجبات الوظيفة، وعدد ساعات العمل. أما المدخلات، فتشمل التعليم، التدريب، الخبرة، والجهد الذي يبذله الموظفون. وعادة ما يتم الحفاظ على

هذا الشكل من العدالة التنظيمية من خلال سياسات الموارد البشرية الموحدة مثل: درجات الوظائف، سلم الرواتب، التدريب العام، وتجنب المحاباة داخل المنظمة (Cropanzano & Molina, 2015:379). كما أثبتت في دراسة حديثة أجراها كل من (Jang et al., 2021:455) الى وجود تأثير إيجابي للعدالة التوزيعية على التزام الموظف تجاه المنظمة، حيث تركز على مقارنة ما يحصل عليه الفرد من نتائج أو عوائد مقابل ما يقوم ببذله من جهد مقارنة بزملائه. فكلما شعر الفرد بالإنصاف في توزيع الموارد داخل المنظمة، مثل الرواتب، والمكافآت، وفرص التدريب، والترقيات كلما انعكس ذلك على تعزيز الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي.

ب. العدالة الإجرائية Procedural Justice

يقصد بالعدالة الإجرائية على انها الإجراءات الرسمية العادلة التي تتعلق بالتوزيع العادل للمكافآت والحوافز التي يحصل عليها الفرد العامل. ويعتقد أن العدالة الإجرائية تشمل جانبين: الجانب المادي، والذي يعكس بمدى استخدام الإجراءات الرسمية العادلة في المنظمة مثل الاجراءات المرتبطة بمعالجة الشكاوي، الإجراءات المرتبطة بتحديد مستويات الإحور، إجراءات الترقية والتدريب والنقل، والإجراءات المرتبطة بتحديد وتقييم معدلات الأداء. أما الجانب الاجتماعي فيتمثل في مدى الإحترام الذي يبديه متخذ القرار تجاه العاملين، وذلك من خلال إبلاغ الافراد وشرح أسباب القرار وتوضيح الخطوات التي إستوجبت إتخاذها (Greenberg, 1990:412).

ت. العدالة التفاعلية (التعاملات) Interactional Justice

تتعلق العدالة التفاعلية بكيفية اصال التفسيرات للموظفين فيما يخص الأعمال الروتينية اليومية والسياسات والإجراءات المتبعة داخل المنظمة، مع التركيز على المعاملة العادلة والاهتمام بمشاعر الموظفين، حيث يتوقع أن يُعامل الموظفون بكرامة أثناء أدائهم لواجباتهم ومسؤولياتهم. وتنقسم العدالة التفاعلية الى بُعين: **العدالة الشخصية (Interpersonal Justice)**: وتشير الى العدالة بين الافراد بالصدق والكرامة والإحترام الذي يحظى به كل شخص مقارنة بالآخرين أثناء تطبيق الإجراءات والأنظمة المعتمدة داخل المنظمة. **والعدالة المعلوماتية (Informational Justice)**: يقصد بها مدى وضوح وصدق المعلومات والتفسيرات التي تعطى للعاملين عند إتخاذ قرار يخصهم وردة فعلهم تجاهها. ما معناه أن كلا البعدين يرتبط بالتواصل العادل والواضح وفي الوقت المناسب مع الموظفين بشأن مشاركتهم في بيئة العمل التنظيمية (Colquitt et al., 2001:430).

٤.٢ مفهوم سلوكيات العمل السلبية

سلوكيات العمل السلبية هي السلوكيات أو التصرفات التي يقوم بها بعض العاملون والتي تؤثر سلباً على الإجراءات والقواعد والتوجهات التنظيمية، مما قد يسيء إلى سمعة المنظمة ويعرضها لخسائر معنوية ومادية، كما يخلق بيئة عمل غير مناسبة، وتتخذ هذه السلوكيات أشكالاً مختلفة مثل: العنف، السرقة، الإعتداء على الزملاء في مكان العمل، الإنسحاب وغيرها من السلوكيات التي تهدف اغلبية الاحيان الى إلحاق الضرر بالمنظمة والعاملين فيها، ويقومون بهذه السلوكيات بشكل مستمر ومتكرر نتيجة شعورهم بعدم الرضا، سواء كان ذلك بسبب إجراءات غير عادلة تقوم بها المنظمة بحقهم، أو شعورهم بعدم الأمان، أو غياب العدالة التنظيمية. وقد تناول الباحثون هذه السلوكيات بمصطلحات مختلفة مثل: السلوك السيئ، العدوان، الانحراف في مكان العمل، والسلوك العدائي في العمل، السلوك المعادي للمجتمع، سوء السلوك التنظيمي، والانحراف التنظيمي (Yang and Treadway, 2016:4) ويرأها كل من (Dirican & Erdil, 2016:351) بأنها سلوكيات واعمال طوعية متعمدة صادرة من الموظفين تنتهك المعايير والقواعد التنظيمية الاساسية، مما قد يضر بمصالح المنظمة أو أفرادها او كلاهما معاً. وأما (Bolton et al., 2010:537) أشار الى ان سلوكيات العمل السلبية هي أفعال وتصرفات يقوم بها العاملون وتضر بالمنظمة والأفراد فيها، وتتراوح في شدتها من تصرفات بسيطة مثل (إطالة وقت الاستراحة) الى تصرفات وافعال أكثر خطورة (كالإساءة للزملاء في العمل) ، وعلى الرغم من أن بعض من هذه التصرفات قد تكون بسيطة او غير مؤذية إلا انها قد تؤثر على كفاءة المنظمة، لذلك من المهم فهمها والحد منها. في حين عرفها (العطوي، ٢٠١١:170) بأنها ممارسات غير إيجابية صادرة من الموظفين مثل: التهرب من العمل، الغياب، اللامبالاة، تضخيم الأمور البسيطة، وضعف القدرة على التصرف والتعامل مع المواقف المختلفة. إستناداً الى ما ذكر، يمكن تعريف سلوكيات العمل السلبية على انها أفعال متعمدة أو تصرفات يقوم بها بعض الموظفين تخالف القواعد والمعايير التنظيمية، وتؤثر بشكل سلبي على أداء المنظمة وبيئة العمل. تشمل هذه السلوكيات مثل العنف ، الغياب المتكرر ، الإساءة للزملاء وسوء التعامل معهم، والتهرب من المسؤوليات، وغالباً ما تنتج هذه السلوكيات عن شعور الموظف بعدم الرضا أو غياب العدالة في مكان العمل.

٥.٢ أبعاد سلوكيات العمل السلبية

استناداً إلى ما ورد في العديد من الأدبيات والدراسات السابقة، تشير إلى أن سلوكيات العمل السلبية تُعد مفهوماً متعدد الأبعاد، وقد تم تناولها عبر مجموعة من المقاييس والتصنيفات ركزت على الجوانب الشخصية والتنظيمية لهذه السلوكيات وتأثيراتها المختلفة على الأفراد العاملين والمنظمة ككل. ولفهم طبيعة سلوكيات العمل السلبية، أتمدت الباحثة على مقياس (Bashir et al., 2012) والمكوّن من خمسة أبعاد: التخريب، الانسحاب، السرقة، سوء استخدام الوقت والموارد، والرشوة والفساد، لكونه من أحدث المقاييس وأكثرها شمولاً، فضلاً عن إيمانه على نطاق واسع في الدراسات السابقة. وفيما يلي شرح لكل بعد من الأبعاد المذكورة:

أ. **التخريب:** وهو سلوك أو تصرف مقصود يهدف إلى تقليل الإنتاج من حيث الكمية والنوعية، والتأثير سلباً على سير العمل داخل المنظمة وذلك لأغراض شخصية، من خلال إلحاق الضرر بالمتلكات أو تدمير علاقات العمل، بالإضافة إلى إلحاق الضرر بالموظفين أو العملاء (الدليمي و عبدالله، ٢٠١٨: ٤٢). كما ان التخريب يمكن أن يتم رداً على الغضب والمشاعر العدائية للعاملين، على سبيل المثال قد يُستخدم كوسيلة للفت الانتباه إلى مشكلة معينة، أو للتأثير على التغيير داخل المؤسسة أو من أجل كسب قبول الزملاء أو من أجل الحصول على الميزة التنافسية عليهم (Spector et al., 2010:446).

ب. **الانسحاب:** هو مجموعة من السلوكيات السلبية التي تؤدي إلى تقليل الوقت المخصص للعمل أي الوقت المطلوب من قبل المنظمة لإنجاز العمل، ويشمل ذلك التأخر في الحضور إلى العمل أو المغادرة في وقت مبكر، بالإضافة إلى أخذ فترات راحة أطول من المعتمدة رسمياً. فأن الانسحاب إجراء روتيني يستخدمه الفرد لتجنب الوضع القائم بدلاً من الأضرار بالمنظمة وأعضائها. حيث يعد التغيب هو الشكل الأساسي للانسحاب الذي يحدث بسبب الإجهاد، والإضطرابات النفسية، والمعايير، والفروقات الفردية، وغيرها (الدليمي و عبدالله، ٢٠١٨: ٤٢). ان سلوك الانسحاب من العمل يُعد مصدر قلق في المؤسسات لما له من تأثيرات سلبية تراكمية على العاملين، مثل ضعف الشعور بالكفاءة وتراجع الأداء. علاوة على ذلك، فان هذا السلوك يعتبر سلوكاً معدياً، يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية والدافعية للعمل داخل المؤسسة، مما ينعكس سلباً على الأداء العام وبالتالي يسبب خسائر اقتصادية جسيمة تعيق نمو المؤسسة على المدى البعيد (Zhang et al., 2023:908).

ت. **السرقة:** عرفت السرقة بأنها سلوك غير مصرح به يقوم بموجبه الموظفين بأخذ والإستيلاء والسيطرة على أشياء لا تعود لهم من المؤسسة أثناء العمل وبدون علم المؤسسة. وتقدر خسائر المؤسسات حول العالم بسبب هذا النوع من السرقات بمليارات الدولارات سنوياً. حيث تعتبر من المشكلات الخطيرة التي تؤثر بشكل مباشر على جميع أعمال المؤسسة التجارية وعلى كافة المستويات الوظيفية، بدأ من أصغر موظف وصولاً إلى المدير الأعلى، وتتخذ سرقة الموظف أشكالاً متعددة مثل إختلاس أموال المؤسسة، وسرقة ممتلكات المؤسسة كاللوازم المكتبية والمعدات، ووجراء الاتصالات الهاتفية بدون إذن فضلاً عن استخدام أجهزة الاستتساخ لأسباب شخصية (Schaefer et al., 2000:89). ويرى (Thoms et al., 2001: 562) بأن من الأسباب التي تدفع الموظفين إلى السرقة من المؤسسة التي يعملون بها هو عدم الرضا الوظيفي، بل يعتبر من أهم اسبابها، حيث ينظر إلى السرقة أحياناً بأنه أسلوب للتعبير عن الأستياء على ما يعتبره الموظف معاملة غير عادلة من اصحاب العمل. وتزداد معدلات سرقة الموظف كلما توفرت له الفرصة المناسبة، خاصة إذا كانوا يعانون من اوضاع إجتماعية متدنية، كما أن الموظف الذي لا يعتقد بوجود عواقب حقيقية أو احتمال القبض عليه، يكون أكثر ميلاً للاستمرار في هذا السلوك.

ث. **إساءة استخدام الوقت والموارد:** عندما يتأخر الموظفون عن العمل، أو يستغلون وقت الدوام في إنجاز امور شخصية، أو يعملون ببطء، فأنهم بذلك يهدرون موارد المؤسسة التي يعملون بها. ويأخذ هذا السلوك عدة أشكال، مثل إضاعة الوقت في تصفح الإنترنت والقيام بأعمال شخصية أثناء وقت الدوام الرسمي (الدليمي و عبدالله، ٢٠١٨: ٤٢). ويرى (Appelbaum et al., 2007:588) بأن الموظفين الذين يتعرضون لسلوكيات سلبية في مكان العمل يعانون أكثر من الإجهاد، مما يؤدي إلى تراجع إنتاجيتهم، وخسارة وقت العمل وإرتفاع معدل الدوران، وللد من هذه الظاهرة ومنعها يجب على المؤسسة ان تقدم حوافز مادية أو معنوية للموظف.

ج. **الرشوة والفساد:** هذا البعد يمثل أخطر أبعاد سلوكيات العمل السلبية في المؤسسات، حيث يقوم العامل بإستخدام وظيفته من أجل الإتجار بها، فقد اصبح الفساد مصدر قلق عام في الكثير من البلدان خاصة في الدول النامية، لأنها تشكل عائقاً أمام التقدم الإقتصادي والإجتماعي، مما دفع العديد من مؤسسات القطاع العام إلى إدراجه ضمن أولويات برامج الإصلاح. ويتخذ الفساد أشكالاً متعددة، مثل الرشوة والإبتزاز، والمدفوعات التسهيلية، والمحسوبية، وتسريب المعلومات وإستخدام النفوذ بشكل غير مشروع. لايزال فهم الفساد غير مكتمل، ويظهر غالباً على شكل رشوة يحصل من خلالها الموظف على مكاسب مالية شخصية مقابل الإنحراف عن مسؤولياته الرسمية في العمل، وذلك عبر التلاعب بالقرارات لصالح من يدفع الرشوة بشكل غير قانوني (Bashir et al., 2012: 359). توجد علاقة مزدوجة بين الرشوة والفساد الإداري داخل المنظمة وخارجها،

حيث تظهر داخلياً من خلال التلاعب بالترقيات والمكافآت وتوزيع المناصب، وخارجياً عبر تسهيل معاملات العملاء مقابل مبالغ غير قانونية، وقد أدى ذلك إلى تصاعد مظاهر الإختلاس والمحسوبية والتستر على الإنحرافات (سارة و حسيبة، ٢٠١٢: ٩).

المبحث الثالث/ الإحصاء الوصفي واختبارات جودة البيانات

يستعرض هذا المبحث التحليل الإحصائي لآراء عينة مكونة من ٥٥ عاملاً في رئاسة جامعة صلاح الدين في مدينة أربيل - العراق. وقد تم استرداد (٥٥) إستبانة من بين (٧٠) إستبانة موزعة وكانت صالحة للتحليل باستخدام برنامج SPSS الإحصائي. اعتمد التحليل على مجموعة من الأدوات الإحصائية، تشمل مقياس ليكرت الخماسي ومتوسطه الافتراضي، والوسط الحسابي، ودرجة الاتفاق، والانحراف المعياري، بالإضافة إلى الرسوم البيانية لتوضيح الخصائص الديموغرافية للمشاركين. كما استُخدم اختبار كرونباخ ألفا لتقييم ثبات الاستبانة، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار الخطي لاختبار الفرضيات المتعلقة بدور العدالة التنظيمية في الحد من سلوكيات العمل السلبية للعاملين.

١.٣ متغيرات الاستبانة: احتوت قائمة الاستقصاء على مجموعة من الأسئلة المصممة لقياس العناصر التي تعبر عن متغيرات البحث. وقد بدأت الباحثة القائمة بنبذة مختصرة توضح موضوع البحث وأهدافه.

تتألف كل قائمة استقصاء من قسمين: القسم الأول: يشمل البيانات الشخصية للمشاركين، مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة. القسم الثاني: يحتوي على أسئلة الاستقصاء، والتي تكونت من 40 سؤالاً موزعة على 8 محاور رئيسية، تم من خلالها اختبار فرضيات البحث. صُممت أسئلة الاستبيان بحيث يمكن تحويل الإجابات الكيفية للمشاركين إلى بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي. ولتحقيق ذلك، تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، حيث وفرت للمشاركين خمس خيارات للإجابة: لا أوافق بشدة، لا أوافق، محايد، موافق، موافق بشدة. وقد مكن هذا المقياس من قياس درجات الاتفاق أو الاختلاف بدقة، مما سهل إجراء التحليلات الإحصائية الوصفية لبيانات البحث.

٢.٣ اختبار الثبات الداخلي للاستبانة (الاتساق): يُعدّ ثبات المقياس من العوامل الأساسية التي تؤثر على موثوقية نتائج الاستبانة. يقصد بثبات المقياس استقراره وعدم تناقضه مع نفسه، أي إعطاؤه نفس النتائج عند تطبيقه على نفس العينة في ظروف متشابهة. ولتقييم ثبات المقياس، تُستخدم طرق إحصائية مختلفة، من أشهرها معامل ألفا لكرونباخ (Cronbach's Alpha). يأخذ هذا المعامل قيمة تتراوح بين الصفر والواحد. فإذا لم يكن هناك ثبات في الإجابات على فقرات الاستبانة فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر أو أقل من (٠.٦٠)، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام تكون قيمة المعامل تساوي الواحد وعلى العموم يكون هناك ثبات إذا كانت قيمة المعامل أكبر من (٠.٦٠). وتم حساب معامل الارتباط لكل محور من المحورين في جدول الأدنى. والجدول (١) يوضح قيم معاملات كرونباخ ألفا لكل متغير وبعد على انفراد وللمقياس ككل. الجدول (١) اختبار كرونباخ ألفا لقياس ثبات الاستبانة

عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا	فقرات الاستمارة
5	0.788	العدالة توزيعية
5	0.899	العدالة الإجرائية
5	0.883	العدالة التعاملية
5	0.829	التخريب
5	0.885	الانسحاب
5	0.926	السرقه
5	0.913	سوء استخدام الوقت الموارد
5	0.957	الرشوة والفساد

أظهرت نتائج تحليل معامل كرونباخ ألفا، الموضحة في الجدول (١)، أن فقرات الاستمارة المستخدمة في البحث تتمتع بمستويات موثوقية عالية ومقبولة في جميع المحاور المدروسة. حيث بلغت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات أداة القياس 78% أو أعلى، مما يشير إلى درجة ثبات مقبولة، علماً أن الحد الأدنى المقبول للقياس هو ٦٠%. وبالتالي، تؤكد هذه النتائج على أن الاستمارة المستخدمة تتمتع بموثوقية داخلية عالية، مما يعزز مصداقية البيانات ويؤكد صلاحيتها لقياس المتغيرات المدروسة. وهذا يعني أن الأسئلة في كل فقرة من فقرات الاستبانة مرتبطة ببعضها البعض بشكل قوي، وتقيس نفس البناء النظري بشكل موثوق، مما يمنح الباحثة ثقة في ثبات وصدق قائمة الاستقصاء ومصداقية النتائج المستخرجة منها.

٣.٣ الوصف الإحصائي للخصائص الشخصية:

يمكن تمثيل الخصائص الشخصية للمبحوثين الذين شملهم الاستطلاع كما يلي:

١- الجنس: شملت العينة مشاركين من الموظفين الذكر والانثى، كما هو موضح في الجدول (٢):

الجدول (٢) التوزيع التكراري حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
38.2%	21	ذكر
61.8%	34	الانثى
100%	55	المجموع

يظهر الجدول (٢) أن العينة المستخدمة في هذه الدراسة المكونة من ٥٥ عاملاً في رئاسة جامعة صلاح الدين إلى وجود تمثيل غير متوازن بين الجنسين. فقد شكلت الإناث النسبة الأكبر من العينة بواقع ٣٤ موظفة، أي ما يعادل ٦١.٨٪ من المجموع، في حين بلغ عدد الذكور ٢١ موظفاً بنسبة ٣٨.٢٪. وتشير هذه النتائج إلى أن العنصر النسائي هو الغالب في بيئة العمل التي شملها البحث.

٢- فئة العمر: شملت العينة مشاركين من لفئات العمر، كما هو موضح في الجدول (٣):

الجدول (3) التوزيع التكراري حسب الفئات العمر

النسبة	التكرار	الفئات العمر
0.0%	0	أقل من ٣٠ سنة
36.4%	20	31 - 40
32.7%	18	41 - 50
30.9%	17	51 سنة فأكثر
100%	55	المجموع

يُظهر توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية الجدول (٣) أن القوة العاملة تتركز بالكامل في الشرائح العمرية المتوسطة والمتقدمة، حيث لوحظ غياب تام للفئة العمرية الشبابية (أقل من ٣٠ سنة). وتعتبر الفئة العمرية من (٣١ - ٤٠ سنة) هي الأكثر تكراراً بنسبة بلغت ٣٦.٤٪ وبواقع ٢٠ موظفاً، تليها مباشرةً ويتقارب شديد فئة (٤١ - ٥٠ سنة) التي شكلت ٣٢.٧٪ من العينة، ثم فئة (٥١ سنة فأكثر) بنسبة ٣٠.٩٪. يعكس هذا التوزيع المتقارب بين الفئات الثلاث وجود توازن بين الموظفين في منتصف مسارهم الوظيفي وأصحاب الخبرات الطويلة، ويشير إلى أن بيئة العمل تعتمد بشكل أساسي على كوادرات ذات خبرة ونضج مهني.

٣- المؤهل العلمي: توزعت تخصصات المشاركين في العينة على مختلف المؤهلات العلمية، كما هو مبين في الجدول (٤): الجدول (٤) التوزيع

التكراري حسب المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	الفئات المؤهل العلمي
27.3%	15	شهادة ثانوية او اقل
38.2%	21	شهادة الجامعة
34.5%	19	دراسات عليا
100%	55	المجموع

فيما يتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي في الجدول (٤)، تظهر البيانات أن القوة العاملة في الموقع المستهدف تتمتع بمستوى تعليمي مرتفع. فقد شكلت فئة الحاصلين على "شهادة الجامعة" (البكالوريوس) المجموعة الأكبر في العينة بنسبة بلغت ٣٨.٢٪، تليها بفارق بسيط فئة "الدراسات العليا" (الماجستير والدكتوراه) بنسبة ٣٤.٥٪. ويشير مجموع هاتين الفئتين إلى أن ما يقارب ثلاثة أرباع العينة (٧٢.٧٪) هم من حملة المؤهلات الجامعية والعليا، وهو ما يتناسب مع الطبيعة الأكاديمية والإدارية لبيئة العمل في رئاسة جامعة. وفي المقابل، بلغت نسبة الحاصلين على "شهادة ثانوية أو أقل" ٢٧.٣٪، مما يعكس وجود كادر وظيفي مساند ضمن الهيكل الإداري..

٤- عدد سنوات الخبرة: توزعت تخصصات المشاركين في العينة على سنوات الخبرة المختلفة، كما هو مبين في الجدول (٥):

النسبة	التكرار	الفئات عدد سنوات الخبرة
1.8%	1	5 سنوات فاقل
5.5%	3	6 - 10 سنوات
18.2%	10	11 - 15 سنوات
74.5%	41	16 سنة فأكثر
100%	55	المجموع

يُظهر الجدول (٥) تحليل توزيع أفراد العينة وفقاً لسنوات الخبرة وجود قوة عاملة تتسم بالنضج والاستقرار الوظيفي العميق، حيث تبين أن الغالبية العظمى من الموظفين، بنسبة بلغت ٧٤.٥٪، يمتلكون خبرة عملية طويلة تصل إلى "١٦ سنة فأكثر". وفي المقابل، كان هناك تمثيل ضئيل جداً للفئات ذات الخبرة الأقل، حيث بلغت نسبة من تتراوح خبرتهم بين "٦ - ١٠ سنوات" ٥.٥٪، بينما لم تتجاوز نسبة من تقل خبرتهم عن ٥ سنوات ١.٨٪. هذه الأرقام تؤكد بوضوح أن العينة البحثية تتكون بشكل أساسي من كوادر ذات خبرة مستقرة، أمضت جزءاً كبيراً من مسارها المهني في الجامعة

٤.٣ تحليل محاور وفرضيات الدراسة:

قامت الباحثة بتحليل محاور الدراسة لتحديد واقع هذه المحاور في مجتمع الدراسة. وفيما يلي عرض لنتائج تحليل المحاور وفرضيات الدراسة:

١. هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وسلوكيات العمل السلبية تجاه الفرد العامل.
 ٢. هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد العدالة التنظيمية وسلوكيات العمل السلبية تجاه الفرد العامل.
 ٣. هناك أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على سلوكيات العمل السلبية تجاه الفرد العامل.
 ٤. هناك أثر ذو دلالة إحصائية لكل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية على سلوكيات العمل السلبية تجاه الفرد العامل.
- الفرضية الأولى:** هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وسلوكيات العمل السلبية تجاه الفرد العامل.
- الفرضية العدمية (H0): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية وسلوكيات العمل السلبية الموجهة نحو الأفراد.
- الفرضية البديلة (H1): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية وسلوكيات العمل السلبية الموجهة نحو الأفراد.
- تهدف هذه الفرضية إلى التحقق من وجود علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية وسلوكيات العمل السلبية. ولتحقيق ذلك، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation coefficient) كأداة إحصائية رئيسية للتحليل. يُعد معامل بيرسون مقياساً إحصائياً قوياً يهدف إلى تحديد طبيعة وقوة العلاقة الخطية بين متغيرين كميين. تتراوح قيمة معامل الارتباط بين -١ و +١، حيث تشير القيم القريبة من +١ إلى وجود علاقة طردية خطية قوية (زيادة أحد المتغيرين تصاحبها زيادة في الآخر)، بينما تشير القيم القريبة من -١ إلى وجود علاقة عكسية خطية قوية (زيادة أحد المتغيرين تصاحبها نقصان في الآخر). أما القيمة القريبة من صفر فتدل على ضعف أو عدم وجود علاقة خطية بين المتغيرين.

جدول ٦: معامل الارتباط بيرسون

العلاقة بين	الارتباط بيرسون	قيمة-p
العدالة التنظيمية وسلوكيات العمل السلبية	-0.339	0.011

أظهرت نتائج تحليل معامل ارتباط بيرسون الواردة في الجدول (٦) وجود علاقة ارتباط عكسية متوسطة القوة وذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وسلوكيات العمل السلبية، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون -٠.٣٣٩. وتشير الإشارة السالبة إلى أنه كلما زاد إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية، انخفضت ممارستهم لسلوكيات العمل السلبية. وبما أن القيمة الاحتمالية (P-value) البالغة ٠.٠١١ هي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (٠.٠٥)، فإن هذه العلاقة العكسية تعتبر حقيقية وجوهرية في مجتمع الدراسة وليست وليدة الصدفة. وبناءً على هذه النتائج، يمكننا رفض الفرضية الصفرية (H0) التي تنص على عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية وسلوكيات العمل السلبية الموجهة نحو الأفراد، ونقبل الفرضية البديلة (H1) التي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية وسلوكيات العمل السلبية الموجهة نحو الأفراد. **الفرضية الثانية:** هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد العدالة التنظيمية وسلوكيات العمل السلبية تجاه الفرد العامل. الفرضية العدمية (H0): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد العدالة التنظيمية وسلوكيات العمل السلبية الموجهة

نحو الأفراد.الفرضية البديلة (H1): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد العدالة التنظيمية وسلوكيات العمل السلبية الموجهة نحو الأفراد.تهدف هذه الفرضية إلى التحقق من وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد العدالة التنظيمية وسلوكيات العمل السلبية الموجهة نحو الأفراد. ولتحقيق ذلك، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation coefficient) كأداة إحصائية رئيسية للتحليل.جدول ٧: معامل الارتباط بيرسون

معامل ارتباط بيرسون	العدالة توزيعية	العدالة الإجرائية	العدالة التفاعلية	السلوكيات العمل السلبية
العدالة توزيعية	1			
العدالة الإجرائية	.586**	1		
العدالة التفاعلية	.556**	.789**	1	
سلوكيات العمل السلبية	-.375**	*-.0255	-.269*	1

**الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١.

*الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥.

أظهرت نتائج تحليل مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون في الجدول (٧) بين أبعاد العدالة التنظيمية وسلوكيات العمل السلبية، يُظهر تحليل ارتباط بيرسون نتائج متباينة. فقد تبين وجود علاقة ارتباط عكسية متوسطة القوة ودالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) بين العدالة التوزيعية وسلوكيات العمل السلبية، حيث بلغ معامل الارتباط (-٠.٣٧٥). وهذا يشير إلى أن العدالة في توزيع المخرجات (كالرواتب والمكافآت) هي العامل الأقوى والأكثر تأثيراً في الحد من السلوكيات السلبية لدى الموظفين. كما وجدت علاقة ارتباط عكسية ضعيفة ودالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) بين عدالة التعاملات وسلوكيات العمل السلبية، بمعامل ارتباط بلغ (-٠.٢٦٩)، مما يعني أن المعاملة القائمة على الاحترام والكرامة تساهم أيضاً بشكل معنوي في تقليل هذه السلوكيات. أما فيما يخص العدالة الإجرائية، فعلى الرغم من وجود علاقة عكسية ضعيفة بمعامل ارتباط (-٠.٢٥٥)، إلا أنها غير دالة إحصائياً، مما يعني أن عدالة السياسات والإجراءات في هذه العينة لم يكن لها تأثير جوهري ومؤكد على سلوكيات العمل السلبية. الفرضية الثالثة: هناك أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على سلوكيات العمل السلبية تجاه الفرد العامل.

الفرضية العدمية (H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على سلوكيات العمل السلبية الموجهة نحو الأفراد.الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على سلوكيات العمل السلبية الموجهة نحو الأفراد.تهدف هذه الدراسة إلى التحقق من تأثير العدالة التنظيمية على سلوكيات العمل السلبية. وبناءً على ذلك، تم اعتبار العدالة التنظيمية متغيرات مستقلة، وسلوكيات العمل السلبية متغيراً تابعاً. وتم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لتحليل العلاقة بين المتغيرين، مع تحديد معامل التحديد واختباره عند مستوى دلالة إحصائية ٠.٠٠٥. وسُعرض النتائج التفصيلية في الجدول أدناه الجدول (8) نموذج الانحدار الخطي البسيط

المتغير التابع: سلوكيات العمل السلبية	معاملات الانحدار	قيم-t	قيم-p	F	قيمة-p	معامل التحديد
القيمة الثابتة	3.95	8.991	.000	6.86	<.001	١١٥٠.
العدالة التنظيمية	-.377	-2.620	.011			

يعرض الجدول (٨) نتائج تحليل الانحدار وجود علاقة سلبية وذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وسلوكيات العمل السلبية. فمعامل الانحدار للعدالة التنظيمية هو -٠.٣٧٧، بقيمة t تبلغ -٢.٦٢٠ وقيمة p قدرها ٠.٠١١، مما يشير إلى أنه كلما زاد إدراك الموظفين للعدالة في منظماتهم، انخفضت احتمالية انضمامهم في سلوكيات عمل سلبية. يؤكد ذلك أيضاً النموذج الكلي، الذي يُظهر دلالة إحصائية عالية بقيمة F تبلغ ٦.٨٦ وقيمة p تقل عن ٠.٠٠٠١. وبلغ معامل التحديد (R2) البالغ ٠.١١٥ أن العدالة التنظيمية تفسر ١١.٥٪ فقط من التباين في سلوكيات العمل السلبية.

الفرضية الرابعة: هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية على سلوكيات العمل السلبية تجاه الفرد العامل.

الفرضية العدمية (H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية بأبعادها مجتمعة على سلوكيات العمل السلبية الموجهة نحو الأفراد.الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية بأبعادها مجتمعة على سلوكيات العمل السلبية الموجهة نحو الأفراد.تهدف هذه الدراسة إلى التحقق من طبيعة وتأثير أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة توزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية) على سلوكيات

العمل السلبية الموجهة نحو الأفراد، تم اعتماد منهجية إحصائية كمية لتحليل البيانات المجمعة. وتحقيقاً لهذا الغرض، تم تحديد أبعاد العدالة التنظيمية كمتغيرات مستقلة، بينما اعتُبرت سلوكيات العمل السلبية متغيراً تابعاً. ولفحص العلاقة الخطية المحتملة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، سيُستخدم تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression). ويُعد هذا النموذج أداة إحصائية مناسبة لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين متغير مستقل ومتغير تابع واحد، بالإضافة إلى التنبؤ بقيمة المتغير التابع بناءً على قيم المتغيرات المستقلة. وسيتم في هذا التحليل تقدير معامل التحديد (R -squared) لكل نموذج انحدار، حيث يشير إلى نسبة التباين في المتغير التابع التي يمكن تفسيرها بواسطة الفرع المحدد من المتغير المستقل. كما سيتم اختبار دلالة النموذج ومعامل الانحدار لكل نموذج عند مستوى دلالة إحصائية محدد مسبقاً وهو 0.05 ، وذلك لتحديد ما إذا كانت العلاقة الملاحظة ذات دلالة إحصائية ولا تعزى إلى الصدفة. سيتم عرض النتائج التفصيلية لكل فرضية من فرضيات هذه الدراسة، بما في ذلك معاملات الانحدار وقيم الدلالة الإحصائية ومعامل التحديد في الجدول (٩). الجدول (٩) نموذج الانحدار الخطي المتعدد

المتغير التابع: سلوكيات العمل السلبية	معاملات الانحدار	قيم-t	قيم-p	F	قيمة-p	معامل التحديد
القيمة الثابتة	4.121	8.948	.000	2.9	.044	0.146
العدالة توزيعية	-.349	-2.022	.048			
العدالة الإجرائية	.012	.061	.951			
العدالة التعاملية	-.092	-.451	.654			

من خلال الجدول (٩) نلاحظ أن نموذج الانحدار ككل ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة 2.9 ، وقيمة الدلالة الإحصائية يساوي 0.044 . بمعنى آخر، هذا يعني أن النموذج ككل يشرح بشكل مقبول التباين في المتغير التابع. ونلاحظ معامل التحديد يساوي 0.146 ، مما يعني أن أبعاد العدالة التنظيمية التي تم تضمينها في هذا النموذج تفسر 14.6% من التباين في سلوكيات العمل السلبية. على الرغم من أن هذا يشير إلى أن هذه المتغيرات لها تأثير معنوي، إلا أن 85.4% المتبقية من التباين في سلوكيات العمل السلبية تُعزى إلى عوامل أخرى لم يتم تضمينها في هذا التحليل.

تأثيرات أبعاد العدالة التنظيمية: **العدالة التوزيعية**: تُظهر هذه العدالة علاقة سلبية وذات دلالة إحصائية مع سلوكيات العمل السلبية (المعامل = -2.022 ، $t = -2.022$ ، $p = 0.048$). هذا يعني أن الشعور بالعدالة في توزيع الموارد والنتائج (مثل الأجور والمكافآت) يرتبط بانخفاض سلوكيات العمل السلبية. كلما زاد إدراك الموظفين للعدالة التوزيعية، قلت احتمالية انخراطهم في سلوكيات سلبية. **العدالة الإجرائية**: لا تُظهر العدالة الإجرائية (العدالة في الإجراءات والعمليات المستخدمة لتحديد النتائج) علاقة ذات دلالة إحصائية مع سلوكيات العمل السلبية في هذا النموذج (المعامل = 0.061 ، $t = 0.061$ ، $p = 0.951$). هذا يشير إلى أن الطريقة التي تُطبق بها القرارات قد لا يكون لها تأثير كبير على سلوكيات العمل السلبية في هذه الحالة. **العدالة التعاملية**: لا تُظهر العدالة التعاملية (التعامل اللائق والمحترم مع الموظفين) أيضاً علاقة ذات دلالة إحصائية مع سلوكيات العمل السلبية (المعامل = -0.451 ، $t = -0.451$ ، $p = 0.654$). هذا يعني أن جودة التفاعلات الشخصية قد لا تؤثر بشكل كبير على سلوكيات العمل السلبية ضمن هذا النموذج. بشكل عام، تشير هذه النتائج إلى أن العدالة التوزيعية هي النوع الوحيد من العدالة التنظيمية التي لها تأثير كبير ومباشر على تقليل سلوكيات العمل السلبية في هذا النموذج. العدالة الإجرائية والتعاملية، على الرغم من أهميتهما بشكل عام، لا تبدوان مؤثرتين إحصائياً على سلوكيات العمل السلبية في هذه الدراسة.

ألبت الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

٤.١ الاستنتاجات

- أظهرت نتائج التحليل إلى ان غالبية العينة تتمثل بالإناث بنسبة (٦١.٨٪) مقارنة بالذكور، ويتوزعون بشكل متوازن بين الفئات العمرية المتوسطة والمتقدمة (٣١ سنة فما فوق)، مع غياب تام في فئة الشباب (أقل من ٣٠ سنة).
- تبين أن معظم المشاركين في الدراسة هم من حملة الشهادة الجامعية والدراسات العليا بنسبة (٧٢.٧٪)، كما يظهر أن غالبيتهم يمتلكون خبرة عملية طويلة تصل إلى (١٦ سنة فأكثر)، وهو ما يتناسب مع الطبيعة الأكاديمية والإدارية للعينة المدروسة والنضوج المهني العالي.
- أظهرت النتائج إلى وجود علاقة إرتباط عكسية سلبية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد العدالة التنظيمية وسلوكيات العمل السلبية للعاملين، أي ان كلما زاد إدراك العاملين للعدالة التنظيمية إنخفضت ممارساتهم للسلوكيات السلبية داخل بيئة العمل.

٤. بينت نتائج تحليل الإنحدار (البسيط والمتعدد) الى أن العدالة التنظيمية لها تأثير معنوي على سلوكيات العمل السلبية للعاملين.
٥. من بين أبعاد العدالة التنظيمية، تبين بأن العدالة التوزيعية هي النوع الوحيد من العدالة التنظيمية التي لها تأثير كبير ومباشر في الحد أو التقليل من السلوكيات السلبية للعاملين في بيئة العمل، بينما العدالة الإجرائية والتعاملية على الرغم من أهميتهما بشكل عام فإن تأثيرهما ضعيف.

٢,٤ التوصيات

١. من الضروري إعطاء إهتمام زائد للعدالة التنظيمية من خلال تطبيق سياسات عادلة وشفافة، لأنها تعتبر أمراً بالغ الأهمية لنجاح وإستمرار أي منظمة، وتتضمن أساليب مختلفة منها: أبعاد العدالة التوزيعية والإجرائية والتعاملية.
٢. يوصي بتوفير برامج تدريبية وورش عمل تهدف الى رفع مستوى وعي الأفراد العاملين بالعدالة التنظيمية وإنعكاسها على تحسين مستوى الأداء وبالتالي تقليل من السلوكيات التي تضر بالمؤسسة.
٣. التأكيد على العدالة التوزيعية لأنها تساعد وبقوة في الحد أو تقليل من السلوكيات السلبية للعاملين، لذا ينبغي على المؤسسات إعطاء الأولوية للعدالة في توزيع المكافآت والموارد والمسؤوليات.
٤. الأهتمام بالحفاظ على العدالة في الإجراءات والتفاعلات يسهم في دعم ثقافة تنظيمية سليمة ولا ينبغي تجاهلها، على الرغم من ان هذين البعدين أظهرتا إرتباطاً عكسياً ضعيفاً بالسلوكيات السلبية، وأن تأثيرهما لم يكم ذات دلالة إحصائية.
٥. خلق بيئة عمل إيجابية تشجع السلوك الجيد وتقلل من السلوكيات السلبية الضارة.
٦. الحفاظ على متابعة وتقييم إجراءات العدالة التنظيمية بإستمرار لضمان فعاليتها.
٧. الإهتمام بإجراء أبحاث علمية مستقبلية لقياس الدور الذي تلعبه العدالة التنظيمية في الحد من السلوكيات العمل السلبية للعاملين ومن وجهات نظر مختلفة في مؤسسات اخرى، والتركيز على أبعاد اخرى لم يتم تناولها في الدراسة الحالية.

قائمة المصادر

١. الدليمي، محمود فهد، وعبدالله، حسين علي، تأثير الاستقواء في مكان العمل على سلوكيات العمل السلبية بحث تحليلي استطلاعي لآراء عينة من العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة كربلاء، مجلة الإدارة والإقتصاد، المجلد (٧) ، العدد (٢٧) ، ص ٣١-٦٢، (٢٠١٨).
٢. العطوي ، عامر عل حسين ، "العدالة التنظيمية والدمج التنظيمي ودورها في تقليل سلوك العمل المنحرف دراسة تطبيقية في معمل سمنت المثنى "، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والأقتصاد - جامعة الكوفة ، السنة السابعة ، العدد (١١)، (٢٠١١).
٣. العيسى، غزير سعد، العدالة التنظيمية في جامعة الملك سعود من وجهة نظر العاملين فيها من أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين . المجلة العربية للإدارة، ٤٤(٣)، ٢٧٣-٢٨٦، (2024).
٤. سارة ، بركات ، حسبية ، زايدي ، " الحوكمة الجيدة ومحاربة الفساد والرشوة شروط أساسية لتحقيق التنمية في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا " الملتقى الوطني لحوكمة الشركات كاليه للحد من الفساد المالي والاداري ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير ، جامعة محمد خضيرة بسكرة . (٢٠١٢).

5.Appelbaum, S. H., Iaconi, G. D., & Matousek, A. Positive and negative deviant workplace behaviors: Causes, impacts, and solutions. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 7(5), 586–598. <https://doi.org/10.1108/14720700710827176> , (2007).

6.Bashir, S., Nasir, M., Qayyum, S., and Bashir, A., "Dimensionality of Counterproductive Work Behaviours in Public Sector Organizations of Pakistan, *Public Organizations Review*, 12:357–366, (2012).

7.Bolton, LaMarcus R. ,Becker , Liesl, K. , and Barber, Larissa,K. "Big Five trait predictors of differential counterproductive work behavior dimensions", *Personality and Individual Differences*, s 49 , 537–541 , (2010).

8.Cropanzano, R., & Molina, A. Organizational Justice. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences: Second Edition*, (December 2015), 379–384. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.22033-3>, (2015).

9.Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425> , (2001).

10. Dirican, A. H., & Erdil, O. An exploration of academic staff's organizational citizenship behaviour and counterproductive work behaviour in relation to demographic characteristics. *Procedia - Social and Behavioural Sciences*, 235, 351–360. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.044>, (2016).

11. Greenberg, J., and Baron, R., Behaviour in organizations “understanding and managing the human side of work”, (8th ed.), International ed., Published by Pearson Education, (2003).
12. Greenberg, J., "Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow", Journal of Management, Vol. 16 (2), 399-432, Available at: <https://doi.org/10.1177/014920639001600208>, (1990).
13. Hawkins, N., Jeong, S. Y., Smith, T., & Sim, J. A conflicted tribe under pressure: A qualitative study of negative workplace behaviour in nursing. *Journal of Advanced Nursing*, 79(2), 711–726. <https://doi.org/10.1111/jan.15495>. (2023).
14. Jang, J., Lee, D. W., & Kwon, G. An analysis of the influence of organizational justice on organizational commitment. *International Journal of Public Administration*, 44(2), 146-154, (2021).
15. Jawad, M., Raja, S., Abraiz, A., Tabassum, T. M., Role of Organizational justice in organizational commitment with moderating effect of employee work attitudes. *IOSR Journal of Business and Management*, 5(4), 39–45. <https://doi.org/10.9790/487x-0543945>, (2012).
16. Johnson, R. E., Rosen, C. C., & Chang, C. H. To Aggregate or Not to Aggregate: Steps for Developing and Validating Higher-Order Multidimensional Constructs. *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 241–248, (2011).
17. Memon, M. A., Salleh, R., & Baharom, M. N. R. The link between training satisfaction, work engagement and turnover intention. *European Journal of Training and Development*, 40(6), 407–429, (2016).
18. Schaefer, A. Gross, Trigilio, J., Negus, J., & Ro, C.-S. Ethics education in the workplace: An effective tool to combat employee theft. *Journal of Business Ethics*, 26(2), 89–100. <https://doi.org/10.1023/A:1006038310865>, (2000).
19. Spector, Paul E, Fox, Suzy, " Counterproductive Work Behavior and Organisational Citizenship Behavior: Are They Opposite Forms of Active Behavior " ,International Association of Applied Psychology. Published by Blackwell Publishing, 59 (1), 1–39 , (2010).
20. Supriya, C., & Dadhabai, S. Dimensions of organizational justice on employee commitment – moderating effect of gender. *MATEC Web of Conferences*, 392, Article 01050. (2024).
21. Thoms, P., Wolper, P., Scott, K. S., & Jones, D. The relationship between immediate turnover and employee theft in the restaurant industry. *Journal of Business and Psychology*, 15(4), 561–577. <https://doi.org/10.1023/A:1007866800248> , (2001).
22. Yang, J., Treadway, D. C., " A Social Influence Interpretation of Workplace Ostracism and Counterproductive Work Behavior " , Cross mark, Springer Science Business Media Dordrecht, (2016).
23. Young, L., "Is Organizational justice enough to promote citizenship " , *European Journal of Scientific Research*, behaviour at Work? A Retest in Korea Vol, 45, No. 4, pp637 – 648, (2010).
24. Zhang, J., Su, D., Smith, A. P., & Yang, L. Reducing work withdrawal behaviors when faced with work obstacles: A three-way interaction model. *Behavioral Sciences*, 13(11), 908. <https://doi.org/10.3390/bs13110908>, (2023).