مجلة تنمية الرافدين

اسم المقال: انعكاسات تبنى المنهج الديمقراطي في صنع القرارات على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية دراسة لاراء عينة من الموظفين والتدريسيين في جامعة دهوك
اسم الكاتب: م.د. سعد فاضل عباس المحمود
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/3300
تاريخ الاسترداد: 2026/11/02 19:18 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة تنمية الرافدين كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

كلية الإدارة والاقتصاد -جامعة الموصل تنمية الرافدين العدد ٩٨ مجلد ٣٢ لسنة ٢٠١٠
ص ص[٢٤٧-٢٦١]

انعكاسات تبني المنهج الديمقراطي في صنع القرارات على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية دراسة لآراء عينة من الموظفين والتدريسيين في جامعة دهوك

الدكتور سعد فاضل عباس المحمود
مدرس
كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة دهوك
saad953@yahoo.com

المستخلص

يهدف البحث إلى الوقوف على تأثير المشاركة الديمقراطية للعاملين في صنع القرارات في العدالة التنظيمية لدى المنظمات. وتقوم فكرة البحث على افتراض مؤداه أن مشاركة العاملين على وفق المنهج الديمقراطي في صنع القرارات يسهم في تحقيق العدالة التنظيمية، حيث يهدف البحث إلى تشخيص أساليب مشاركة العاملين بالقرارات، ومن ثم اختبار تأثيرها في العدالة التنظيمية. كما تم اختبار افتراض البحث ميدانياً باعتماد استمارة إستبانة وزعت على عينة طبقية من الموظفين الإداريين وأخرى من التدريسيين العاملين في عدد من كليات جامعة دهوك بلغت (١٠٥) أفراد لكل فئة، كما تم حساب عدد من المؤشرات الإحصائية من أجل التوصل إلى نتائج التحليل الميداني.

وكانت أهم الاستنتاجات التي توصل إليها البحث ارتفاع مستويات المشاركة الديمقراطية في صنع واتخاذ القرارات لدى فئة التدريسيين، في حين تنخفض تلك المستويات لدى فئة الموظفين، كما وجد أن هنالك انعكاساً إيجابياً في تحقق العدالة التنظيمية لدى فئة التدريسيين نتيجة المشاركة الديمقراطية في صنع واتخاذ القرارات، بينما لم تتحقق العدالة التنظيمية من وجهة نظر فئة الموظفين بسبب ضعف مشاركتهم في صنع واتخاذ القرارات. وقد وضعت عدة توصيات من أهمها ضرورة التوجه نحو زيادة فرص مشاركة الموظفين في عمليات صنع واتخاذ القرارات من خلال منحهم مزيداً من الاستقلالية في العمل وصولاً لتحقيق العدالة التنظيمية لديهم.

تأريخ استلام البحث ٢٠٠٨/١١/١٧ تأريخ قبول النشر ٢٠٠٩/٣/١١

The Reflections of Adopting Democratic Style of Decisions - Making Upon Workers Feeling's with Organizational Justice Astudy of Opinions of a Sample of Employees and Lecturers in Duhok University

Saad F. A. Al-Mahmood (PhD)
Lecturer
Department of Business Administration
University of Dohuk
Saad953@yahoo.com

Abstract

The research conducted to find the impact of democratic style of decisions upon the organizational Justice. The research hypothesized that the collective decisions sharing as a democratic tool to enhance the organizational justice for employees in organizations. In order to test the research hypothesis, samples were selected in Dohuk University, and the sample consisted of (105) from management staff and (105) from teaching staff at the university, then the research designed a questionnaire to collect the data concerning research variables. The research employed some of statistical tools as correlation and regression to analyze data using (SPSS) package. Accordingly, the research reached to findings:

1. There were no organizational justice from management staff view, because they didn't share decisions making, while teaching staff sample assure that their were organizational justice at their workplace.
2. The job design of the management staff differs from the job design of the teaching staff, whereas the later permitted the workers to follow the democratic style of collective decisions - making.

Finally the research suggested some recommendations, they are:

1. The university must use computer packages and put some procedures to control the using of internet by employees.
2. The university must conduct training programs and workshops to train their employees especially management staff for dealing with collective decisions as democratic tool to achieve organizational justice.

المقدمة

إن تزايد التحديات البيئية التي تواجه المنظمات في وقتنا الحاضر أدت إلى تزايد الحاجة إلى مزيد من مشاركة العاملين في صنع القرارات من أجل التوصل إلى أفضل القرارات، كما أن تزايد أعداد العاملين ذوي الشهادات العلمية في المنظمات أسهم في إمكانية تطبيق المشاركة في ميدان عمل المنظمات، فضلاً عن تطلع أولئك العاملين للعمل باستقلالية والمشاركة في القرارات على وفق الأسس الديمقراطية، وحيث إن تشابك عدد المتغيرات المحيطة بمشاكل العمل وزيادة عددها أدى إلى ضرورة الحصول على المعرفة المتخصصة بتلك المتغيرات من خلال العاملين والذين يمتلكون الخبرة، مما يعني حتمية المشاركة الجماعية للعاملين في القرارات.

من جانب آخر تمثل العدالة من وجهة نظر العاملين مطلباً وهدفاً بحد ذاته يسعى العاملون إلى تحقيقه، وذلك لأهمية الأثر الذي يمكن أن يحدثه إحساس

العاملين بالعدالة من عدمه في المنظمة، ولأن شعور العاملين بعدم العدالة يقود إلى انخفاض مستويات الأداء، بينما يؤدي الإحساس بالعدالة التنظيمية إلى بذلهم جهوداً كبيرة في تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها وتصب في تحسين مستويات الأداء المنظمي.

يتألف هيكل البحث من ثلاثة محاور خصص الأول منها للمنهجية التي اتبعت في عرض معالجات فقرات البحث واستخلاص نتائجه، بينما تناولنا في المحور الثاني الإطار النظري من خلال استعراض المفاهيم الخاصة بالمشاركة الديمقراطية في صنع القرارات والعدالة التنظيمية. أما المحور الثالث فقد عرضت فيه نتائج التحليل الميداني، وتمت مناقشتها من أجل التوصل إلى عدد من الاستنتاجات ووضع التوصيات المناسبة لها.

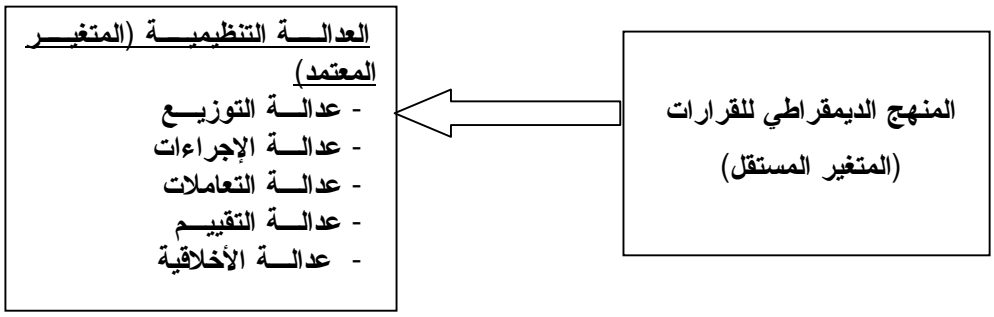
الإطار المنهجي

مشكلة البحث

يعد المنهج الديمقراطي لمشاركة العاملين في صنع القرارات أحد الأساليب التي تنتهجها المنظمات في الوصول لأهدافها وغاياتها، كما أن تحقيق العدالة التنظيمية يعد مطلباً حيوياً للعاملين في المنظمة ولإدارتها غير أن تحقيق التوافق والانسجام بين ديمقراطية القرار والعدالة التنظيمية قد يصطدم بعدد من المعوقات والعقبات، وعليه فإن مشكلة البحث تتلخص في التعرف على العلاقة التأثيرية المحتملة لاعتماد المنهج الديمقراطي للقرارات في العدالة التنظيمية.

أنموذج البحث

وضع الأنموذج في الشكل ١ لتحديد علاقات الارتباط والأثر بين المنهج الديمقراطي للقرارات بوصفه متغيراً مستقلاً وبين العدالة التنظيمية بوصفه متغيراً معتمداً.



الشكل ١
أنموذج البحث

فرضيات البحث

ينطلق البحث في بناء فرضياته من أن مشاركة العاملين على وفق المنهج الديمقراطي في صنع القرارات يسهم في تحقيق العدالة التنظيمية التي ينشدها العاملون وهي:

١. **فرضيات الارتباط:** والتي تشمل الآتي:

أ. توجد علاقة ارتباط معنوية بين متغير المنهج الديمقراطي للقرارات وبين متغير العدالة التنظيمية على المستوى الكلي للعينة.

ب. توجد علاقة ارتباط معنوية بين متغير المنهج الديمقراطي للقرارات وبين متغير العدالة التنظيمية على مستوى فئة الموظفين.

ت. توجد علاقة ارتباط معنوية بين متغير المنهج الديمقراطي للقرارات وبين متغير العدالة التنظيمية على مستوى فئة التدريسيين.

٢. **فرضيات التأثير:** وتشمل الآتي:

أ. يوجد تأثير معنوي لمتغير المنهج الديمقراطي للقرارات في متغير العدالة التنظيمية على المستوى الكلي للعينة.

ب. يوجد تأثير معنوي لمتغير المنهج الديمقراطي للقرارات في متغير العدالة التنظيمية على مستوى فئة الموظفين.

ت. يوجد تأثير معنوي لمتغير المنهج الديمقراطي للقرارات في متغير العدالة التنظيمية على مستوى فئة التدريسيين.

أدوات جمع البيانات

تم اعتماد المراجع النظرية المتاحة في المكتبات الأكاديمية وعلى شبكة الانترنت في إتمام التأطير النظري للبحث، بينما اعتمد أسلوب استمارة الإستبانة في جمع البيانات الخاصة بالجانب الميداني، حيث تكونت الاستمارة من مجموعة مكونات لقياس متغيرات البحث ووضعت بصيغتها النهائية كما في الملحق ١، وتضمنت الآتي:

١. بيانات شخصية عن الأفراد المبحوثين.

٢. بيانات خاصة بالمتغير المستقل والمتمثل بالمنهج الديمقراطي للقرارات، وتضمنت (٥) عبارات لقياسه أعدت من قبل الباحث بالاعتماد على المراجع النظرية.

٣. بيانات خاصة بالمتغير المعتمد والمتمثل بالعدالة التنظيمية وعواملها، وتضمنت (٢٥) عبارة لقياسه والتي اعتمدت من مقياس (McDowell and Fletcher, 2004, 18-19) وبعد إجراء عدد من التعديلات عليه ليتناسب مع متطلبات البحث.

واستخدم مقياس ليكرت الخماسي في قياس وتحديد البدائل المناسبة لعبارات متغيرات البحث، كما تم اعتماد مقاييس الارتباط والانحدار وباستخدام البرمجية الإحصائية (SPSS) في التعرف على علاقات الارتباط والتأثير المتوقعة بين المتغيرين.

الجدول ١
توزيع عينة البحث حسب السمات الشخصية

ت	السمات		فئة		نسبة %		المؤشر الكلي
			الموظفون	التدريسيون	الموظفون	التدريسيون	
١	الجنس	ذكور	١٧	٦٣	١٦,٢	٦٠	٨٠
		إناث	٨٨	٤٢	٨٣,٨	٤٠	١٣٠
٢	العمر	٢٠ – أقل من ٣٠	٤١	٣٣	٣٩	٣١,٤	٧٤
		٣٠ – أقل من ٤٠	٢٦	٤٩	٢٤,٨	٤٦,٧	٧٥
		٤٠ – أقل من ٥٠	٢٣	١١	٢١,٩	١٠,٥	٣٤
		٥٠ – فما فوق	١٥	١٢	١٤,٣	١١,٤	٢٧
٣	المستوى التعليمي	أعداديه	٣٨	–	٣٦,٢	–	٣٨
		دبلوم	٤٧	–	٤٤,٨	–	٤٧
		بكالوريوس	٢٠	–	١٩	–	٢٠
		ماجستير	–	٧٤	–	٧٠,٥	٧٤
		دكتوراه	–	٣١	–	٢٩,٥	٣١
المؤشر الكلي			١٠٥	١٠٥	١٠٠	١٠٠	٢١٠

وصف أفراد العينة

تم انتخاب جامعة دهوك وكلياتها لتمثل مجتمع البحث، إذ يبلغ المجموع الكلي للموظفين فيها على الملاك الدائم (٥٧٢) فرداً، في حين بلغ عدد التدريسيين على الملاك الدائم (٤٤٨) تدريسياً وذلك بحسب سجلات الوحدة الإدارية للجامعة في العام ٢٠٠٨/٢٠٠٧. وتم اختيار (٣٠٠) فرد لتوزع عليهم الاستبانة وبواقع (١٥٠) فرداً من كل مجموعة، وبلغت نسبة الاستعادة لدى فئة الموظفين (٧٩,٣%) وبواقع (١١٩) استمارة، ولدى فئة التدريسيين (٨٧,٦%) وبواقع (١٣٣) استمارة. وبهدف توحيد أعداد عينة البحث في كل فئة وبعد استبعاد الاستمارات غير الصالحة أصبح العدد (١٠٥) استمارة في كل فئة. ويوضح الجدول ١ السمات الشخصية لعينة البحث.

الإطار النظري

أولاً - المنهج الديمقراطي للقرارات

حظي موضوع المشاركة الديمقراطية للعاملين في صنع القرارات باهتمام واسع من قبل كل من مفكري الإدارة ومن إدارة المنظمة على حد سواء، وذلك للتعرف على الجوانب الإيجابية لعملية المشاركة كزيادة الإنتاج وتحسين الجودة

والأداء والرضا الوظيفي، وتقدير الذات، والتعاون مع الإدارة وزملاء العمل، وتعزيز الالتزام بأهداف المنظمة، وتقليص دوران العمل، والتغيب، وتحسين الاتصالات في المنظمة، فضلاً عن الحد من الجوانب السلبية التي تفرزها حالات عدم المشاركة في صنع واتخاذ القرارات.

١. **مفهوم الديمقراطية التنظيمية:** لم يعد مفهوم الديمقراطية محصوراً في مجالات العمل السياسي بل انتقل إلى منظمات الأعمال ليأخذ أبعاداً ومضامين جديدة في ميادين الفكر الإداري، حيث عرفت الديمقراطية التنظيمية بكونها عملية توجيه الاهتمام تجاه توزيع وتقاسم السلطة وزيادة مشاركة العاملين في العملية الإدارية (Clegg, 1983, 3). وفسرت إحدى الدراسات الديمقراطية التنظيمية بكونها مجموعة من الحقوق التي تمنح للعاملين على وفق قوانين المنظمة، ومنها حق حضور الاجتماعات وحق التصويت على القرارات والتي بدورها تفسح المجال أمام مشاركة العاملين في إدارة المنظمة (Vroom & Jago,1988, 27). كما ينظر إلى مفهوم الديمقراطية في منظمات الأعمال بأنها قيام العاملين باتخاذ القرارات على وفق منهج المشاركة الجماعية من أجل تحقيق الكفاءة التنظيمية والرضا لديهم (Heller, *et al.*,1998, 41).

٢. **مفهوم المشاركة الديمقراطية:** تعد مشاركة العاملين في القرارات من الجوانب الديمقراطية في إدارة المنظمة وتحقيق تطلعات العاملين في المشاركة بآرائهم ومقترحاتهم في العملية الإدارية. وارتبطت الديمقراطية في منظمات الأعمال بمواضيع عدة من أهمها مسألة مشاركة العاملين في القرارات بوصفها المنهج الذي يحقق مشاركتهم في القرارات على نطاق واسع بوصفها وسيلة لتوزيع السلطة بشكل عادل في المنظمة (Montesino, 2003, 2). وينظر إلى عملية المشاركة على أنها مسألة أخلاقية، لأن عدم المشاركة سوف يلحق أضراراً نفسية بالعاملين مما يتطلب من إدارة المنظمة إيجاد ظروف عمل تسمح للعاملين بمزيد من الاستقلالية في العمل (حريم، ٢٠٠٦، ٩٥ -٩٦). وتعني المشاركة أيضاً اندماج العاملين ذهنياً وعاطفياً في العمل بما يشجعهم على المساهمة في أهداف الجماعة وتحمل المسؤولية عنها، أي إن الفرد يندمج ذاتياً في عمله، مما يترتب عليه الالتصاق الذهني والعاطفي بالعمل. كما إن المشاركة تعني اندفاع الفرد للمساهمة في إبراز طاقاته وإمكانياته في تحقيق أهداف المنظمة مما يعزز الدافعية لديه، وأيضاً تشجع المشاركة العاملين على تحمل المسؤولية باعتبارها عملية اجتماعية تساعد على تحقيق أهداف العمل بروح جماعية (حريم، ٢٠٠٦، ٩٦ -٩٧).

٣. **المنهج الديمقراطي للمشاركة:** ركزت أغلب الدراسات في مجال منظمات الأعمال على المنهج الديمقراطي للمنظمة من خلال توزيع السلطة بين الإدارة والعاملين، المشاركة في الخطط والأهداف والقرارات، المشاركة في حل مشاكل العمل، والمشاركة في المعلومات والمعرفة، والإدارة الذاتية، والإدارة بالمشاركة، والديمقراطية الصناعية، والتفويض واللامركزية في الصلاحيات

وغير ذلك من المواضيع التي أريد منها بناء المنظمة على وفق الأسس الديمقراطية (المحمود، ٢٠٠٧ ، ٧٥).

ويمكن أن تتم مشاركة العاملين في القرارات على أساس فردي أو جماعي وبصورة رسمية أو غير رسمية، فالمشاركة الفردية تتمثل في تأثير الفرد في قرارات رئيسه، بينما على مستوى الجماعة تتم المشاركة باعتماد الأساليب التشاورية أو الاستشارية، حيث يطلب المدير أو الرئيس من مرؤوسيه الإسهام بآرائهم ومقترحاتهم فقط في القرارات ويحتفظ لنفسه بسلطة اتخاذ تلك القرارات، في حين إن الأسلوب الديمقراطي يتضمن مشاركة العاملين الكاملة والفعلية في القرارات إما بالإجماع أو بالأغلبية (حريم، ٢٠٠٦، ٩٧).

ويذهب كل من (الذهبي والعزاوي، ٢٠٠٥، ١٩٩ -٢٠٠) إلى أن القرارات الجماعية تمثل القرارات الديمقراطية والتي تكون ثمرة الجهد والمشاركة الجماعية بين العاملين والإدارة بعد دراسة المشكلة والتي تحتاج في حلها إلى التفاهم والمناقشة وتبادل الرأي، حيث تعد هذه القرارات من الدعائم المهمة للإدارة والتي تؤدي إلى تماسك المنظمة. بينما القرارات الفردية تمثل القرارات التي ينفرد بها المدير دون مشاركة العاملين ذوي العلاقة بتلك القرارات.

٤. **اتجاهات المشاركة في القرارات:** ظهرت عدة اتجاهات تختص بمشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرارات ضمن المنظمات التي يعملون فيها وهي (كنعان، ٢٠٠٧، ٢٢٩ -٢٣٠):

أ. الاتجاه التقليدي ويرى أنصار هذا الاتجاه بأن المشاركة ترتبط بنوعية القرارات المراد اتخاذها، فالقرارات الإستراتيجية يقتصر اتخاذها على الإدارة العليا، بينما تختص الإدارات الأخرى باتخاذ القرارات الاعتيادية والروتينية.

ب. الاتجاه الحديث وتقتضي المشاركة الفعالة في صنع واتخاذ القرارات باستخدام الأساليب الجماعية، وهذا يتطلب مشاركة العاملين في مختلف المستويات الإدارية بهذه العملية.

٥. **العوامل المؤثرة في نجاح المشاركة بالقرارات:** يقتضي نجاح المشاركة الديمقراطية بالقرارات الأخذ بالاعتبار مجموعة من العوامل والتي يرى (Cheney, 1995, 181-185) أنها تتمثل بالآتي:

أ. مدى مواضيع القرارات التي يتم معالجتها على وفق المنهج الديمقراطي حيث أن مدى المواضيع في مجال المشاركة الديمقراطية يعد مهماً بسبب أن بعض المنظمات تستبعد عدداً من المواضيع والمجالات والتي ترى ضرورة اتخاذها على وفق المنهج المركزي كما في حالة الرواتب والأجور، وكذلك فإن خوف العاملين من العقوبة وخصوصاً عندما توجه إدارة المنظمة المشاركين بالقرارات أنه بإمكانهم مناقشة كافة المواضيع (ماعدا... وإلا...) فإن ذلك يؤدي إلى تقليص مدى القرارات المتخذة

ديمقراطياً. في حين تذهب منظمات أخرى إلى مديات أكثر ديمقراطية عندما تسمح للعاملين بتقرير نوع ملكية المنظمة.

ب. مدى التأثير الفعلي للقرارات المتخذة ديمقراطياً بمشاركة العاملين في تشكيل وصياغة سياسات المنظمة وأهدافها، حيث أن قيادات بعض المنظمات تتخذ قراراتها ذات المستويات التأثيرية العالية في سياساتها وراء الأبواب، مما يعني محدودية التأثير الفعلي للعاملين على تلك القرارات.

ت. مستويات المشاركة من قبل العاملين في القرارات، حيث تعتمد هذه المستويات على عاملين، أولهما يتصل بدرجة نشاط الفرد وحماسته في المشاركة الديمقراطية، وثانيهما درجة التمكين التي يتمتع بها الفرد من قبل منظمته في المشاركة بالقرارات.

٦. **مزايا المشاركة بالقرارات:** يمكن أن تكون للمشاركة مزايا متعددة مثلما لها مآخذ متعددة، أما المزايا فإنها تتمثل في (كنعان، ٢٠٠٧، ٢٣٣ -٢٣٥):

أ. إتاحة الفرصة للعاملين للتعبير عن آرائهم والإسهام بمقترحاتهم في معالجة المشاكل التي تمس نشاطاتهم وتؤثر في ظروف عملهم.

ب. تهيئة المناخ الملائم لتشجيع التغيير وتقبله في إطار مصلحة العاملين في المنظمة وكذلك تنمية القيادات الإدارية بين العاملين.

ت. تحقيق الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين، وذلك بإقامة علاقات إنسانية بين الطرفين بجانب العلاقات المهنية والوظيفية.

ث. تسهم المشاركة في ترشيد القرارات من خلال تحسين نوعية تلك القرارات لما تتضمنه من تعدد للآراء والتي يمكن اختيار البديل الأفضل من بينها.

ويرى (حريم،٢٠٠٦، ٩٨) بأن مشاركة العاملين في القرارات أثارت الكثير من الجدل والنقاش بين الباحثين، فمنهم من يتحمس لهذا المنهج، ويؤكد على المزايا والايجابيات للقرار الجماعي ونجد آخرين يتحفظون عليه لما يصاحبه من مآخذ أو سلبيات، ومن هذه السلبيات:

أ. يحتاج القرار الجماعي إلى وقت أكبر للتوصل إليه.

ب. القرارات المتخذة على وفق المشاركة قد لا تكون حاسمة.

ت. الجماعات يمكن أن تساوم وبذلك لا تتوصل إلى القرار الأفضل.

ث. يمكن أن تستبدل الأهداف ويحل اللف والدوران محل التفكير السليم.

ثانياً - العدالة التنظيمية

١. **مفهوم العدالة التنظيمية:** توجه الاهتمام بالعدالة في المنظمات عندما وضع (J.S.Adams) في عام (١٩٦٥) نظريته المسماة بالمساواة أو العدالة (Equity Theory) (المحمود، ٢٠٠٧، ٩٤ -٩٥)، وافترضت النظرية المذكورة أن الفرد يقيَم نسبة ما يقدمه من مساهمات أو جهود وظيفية إلى منظمته بالمقارنة مع نسبة ما يقدمه أقرانه في العمل، وتتم هذه العملية من خلال الخطوات الآتية (زايد، ٢٠٠٦، ٣ -٤):

أ. قياس علاقات المساواة من خلال مقارنة مساهماته مع حقوقه التنظيمية.
ب. الشعور بالاضطراب وعدم التوازن عندما يدرك الفرد حالة عدم المساواة بين مساهماته مقابل حقوقه التنظيمية.
ت. إعادة الوضع إلى حالة المساواة، وذلك من خلال تخفيض حالة الاضطراب وعدم التوازن.

ويوضح الجدول ٢ بعض الأمثلة على المساهمات التنظيمية التي يقدمها الفرد ويتوقع الحصول في المقابل على الحقوق التنظيمية.

الجدول ٢
بعض الإسهامات والحقوق التنظيمية

ت	المساهمات	الحقوق
١.	الجهد الوظيفي	الراتب الشهري
٢.	التعليم	المزايا العينية
٣.	التدريب	نفقات السفر والإيفاد
٤.	الخبرة العملية	عدد المرؤوسين
٥.	الولاء التنظيمي	الاستقلالية
٦.	العمر	اللقب الوظيفي

المصدر: زايد، عادل محمود، ٢٠٠٦، العدالة التنظيمية: المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، ص٣ -٤.

وتفترض العدالة التنظيمية أنه من الضروري مشاركة العاملين في القرارات، بل إنه من العدالة تقديم الإيضاحات للعاملين حول تلك القرارات التي تتخذها الإدارة ولها صلة بطبيعة عملهم داخل المنظمة. واعتبرت عملية المشاركة في القرارات شكلاً من أشكال العدالة التنظيمية، كما أنها تزيد من توقعات المشاركين بالعدالة من خلال السيطرة على عملية اتخاذ القرارات (Campbell and Finch, 2004, 182-183). وينصرف مفهوم العدالة التنظيمية أيضاً إلى مدى إدراك العاملين للمعاملة العادلة في وظائفهم وتأثير ذلك على العديد من المخرجات التنظيمية (زايد، ٢٠٠٦، ٤). وكذلك تعني العدالة التنظيمية المعاملة العادلة والأخلاقية للعاملين في المنظمة، وهي ضرورية لارتباطها بتحقيق الالتزام والمواطنة التنظيمية والرضا الوظيفي والأداء (المحمود، ٢٠٠٧، ٩٤).

كما إن إحساس العاملين بعدم العدالة يمكن أن يحدث آثاراً سلبية على مستويات أدائهم والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لهم (يوسف، ١٩٩٩، ٣٧٥)، وكذلك ضعف مستويات المواطنة التنظيمية لديهم بجانب انخفاض مستويات التعاون مع الآخرين (Daly and Geyer, 1995,138).

٢. **أبعاد العدالة التنظيمية:** تتكون العدالة التنظيمية من ثلاثة أبعاد (Niehoff and Moorman, 1999, 547).

أ. **عدالة التوزيع**: وتمثل ما يحصل عليه الفرد من وظيفته وخاصة الأجور والعوائد والمكافآت (McDowell and Fletcher, 2004, 10). وبذلك فإنها تمثل العدالة المدركة من قبل الفرد عند تخصيص الموارد والتي يمكن أن توزع على أساس المساواة أو الحاجة أو المساهمة، ومن ثم يقرر الفرد بدوره عدالة التوزيع بالمقارنة مع أقرانه في العمل (المحمود، ٢٠٠٧، ٩٥). إذ يقوم الفرد بحساب نسبة مساهمته مثل الذكاء، والمؤهل، والخبرة إلى الحقوق التي يحصل عليها، وبالتالي مقارنة تلك النسبة مع نسب الآخرين، وينتج عن المقارنة إحساسه إما بالعدالة أو عدمها (زايد، ٢٠٠٦، ٢٠). وتحدث المواقف والسلوكيات غير المرغوبة في العمل عند قيام الإدارة باتخاذ قرارات غير مرغوب فيها أو لا توافق تطلعات العاملين في المنظمة، فمثلاً اتخاذ الإدارة قراراً بتخفيض الأجور يؤدي إلى شعور العاملين بعدم العدالة التوزيعية (المحمود، ٢٠٠٧، ٩٧).

ب. **عدالة الإجراءات**: وتمثل العدالة المدركة من قبل الفرد للإجراءات المستخدمة من قبل إدارة المنظمة في اتخاذ القرارات والمتصلة بنتائج العمل أو مخرجاته (McDowell and Fletcher, 2004, 10). أي أن العدالة الإجرائية تمثل عدالة الآليات التي استخدمت في اتخاذ القرارات، ووجد أن تأثير المشاركة في القرارات كأحد صور العدالة الإجرائية يؤدي إلى إزالة الإحساس بعدم العدالة، كما أن رغبة العاملين في المشاركة بالقرارات تكون عالية عند تأثيرها في مواقفهم وبيئة عملهم (Campbell and Finch, 2004, 182-183).

ت. **عدالة التعاملات**: وتمثل عدالة المعاملة التي يتلقاها الفرد عند تنفيذ الإجراءات الرسمية من قبل المنظمة (Greenberg, 1990, 399)، وترتبط عدالة التعاملات بنوعية المعاملة بين الفرد ومتخذ القرار، فضلاً عن أنها تعكس مدى تطبيق الإجراءات الرسمية بشكل سليم (Tyler and Bies, 1990, 77).

ويرى آخرون بأن العدالة التنظيمية تصنف إلى خمسة أبعاد، ففضلاً عن الأبعاد السابقة يمكن أن نتعرف على بعدين آخرين (الفهداوي والقطاونة، ٢٠٠٤، ١٠-١١):

أ. **العدالة التقييمية**: وتمثل عدالة المعايير التي تستخدمها الإدارة في تقييم أداء العاملين لديها، وعرفت بكونها درجة شعور الموظف بنزاهة التقييم الإداري الصادر بحقه في الأداء والسلوك والعمل، مما يعزز رضاه عن نظم العمل واطمئنانه إزاء ترقيته ونموه الوظيفي وتقييم أدائه.

ب. **العدالة الأخلاقية**: وتعرف بكونها درجة شعور الموظف بالعدالة الإنسانية والأخلاقية المستقاة من منبع العقيدة والقيم الثقافية والحضارية في تفاعلها مع الأجواء السائدة في المنظمة.

الإطار الميداني

يتضمن هذا المحور عرضاً للنتائج التي توصلنا إليها في تحليل البيانات الميدانية حيث كانت كما يأتي:

أولاً - عرض نتائج علاقات الارتباط

تبين نتائج تحليل الارتباط في الجدول ٣ وجود علاقات الارتباط الآتية:

١. وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغير المنهج الديمقراطي للقرارات وبين متغير العدالة التنظيمية وعلى المستوى الكلي للعينة، إذ بلغت قيمة الارتباط بينهما (٠,٤٠٤). كما وجدت علاقات ارتباط معنوية وبمستويات متباينة بين متغير المنهج الديمقراطي للقرارات وبين المتغيرات الفرعية لمتغير العدالة التنظيمية وعلى المستوى الكلي لعينة البحث، حيث بلغت قيم الارتباط بين متغير المنهج الديمقراطي للقرارات وكل من عدالة التوزيع، وعدالة الإجراءات، وعدالة التعاملات، وعدالة التقييم، والعدالة الأخلاقية (٠,٤٨٠) و(٠,٣٩٥) و(٠,٤٤٣) و(٠,٤١٢) و(٠,٤١٩) على التوالي.

٢. وجود علاقات ارتباط معنوية وبمستويات متباينة بين متغيرات البحث وعلى مستوى فئة التدريسيين، حيث بلغت قيم الارتباط بين متغير المنهج الديمقراطي للقرارات وكل من عدالة التوزيع، وعدالة الإجراءات، وعدالة التعاملات، وعدالة التقييم ، والعدالة الأخلاقية (٠,٥٩١) و(٠,٤٠٩) و(٠,٤٢٢) و(٠,٤٦٧) و(٠,٤٥٢) على التوالي، في حين بلغ المؤشر الكلي للارتباط بين المتغيرين لهذه الفئة (٠,٥١١).

٣. ضعف علاقات الارتباط بين متغيرات البحث وعلى مستوى فئة الموظفين، إذ بلغت قيم الارتباط بين متغير المنهج الديمقراطي للقرارات وكل من عدالة التوزيع، وعدالة الإجراءات، وعدالة التعاملات (٠,٢٣١) و (٠,٢١٨) و(٠,١٣٤) على التوالي، بينما وجدت علاقة ارتباط معنوية بين متغيرات البحث وكل من عدالة التقييم (٠,٢٧٧)، والعدالة الأخلاقية (٠,٢٩٨). في حين تبين ضعف علاقات الارتباط على المستوى الكلي، حيث بلغ المؤشر الكلي للارتباط بين المتغيرين لهذه الفئة (٠,١٩٣).

الجدول ٣
علاقات الارتباط الجزئية والكلية بين متغيرات البحث

ت	المنهج الديمقراطي للقرارات	العدالة التنظيمية					المؤشر الكلي
		عدالة التوزيع	عدالة الإجراءات	عدالة التعاملات	عدالة التقييم	العدالة الأخلاقية	
١	فئة الموظفين	٠,٢٣١	٠,٢١٨	٠,١٣٤	٠,٢٧٧*	٠,٢٩٨*	٠,١٩٣
٢	فئة التدريسيين	٠,٥٩١**	٠,٤٠٩**	٠,٤٢٢**	٠,٤٦٧**	٠,٤٥٢**	٠,٥١١**
	المؤشر الكلي	٠,٤٨٠**	٠,٣٩٥*	٠,٤٤٣**	٠,٤١٢**	٠,٤١٩**	٠,٤٠٤**

** مستوى المعنوية = ٠,٠١ * مستوى المعنوية = ٠,٠٥

وتعكس نتائج الارتباط السابقة أهمية قياس العلاقة بين متغير المنهج الديمقراطي للقرارات ومتغير العدالة التنظيمية لكونها المؤشر الأولي على درجة التماسك بين تلك المتغيرات.

ثانياً -عرض نتائج علاقات التأثير

يتبين من النتائج الميدانية أن علاقات التأثير بين متغيرات البحث كما يأتي:

١. يوضح الجدول ٤ وجود علاقة تأثير معنوية لمتغير المنهج الديمقراطي للقرارات في متغير العدالة التنظيمية وعلى مستوى كافة أفراد العينة، حيث بلغ مستوى الدلالة المحسوب (٠,٠١٧) وهو أقل من قيمة الدلالة الافتراضية للبحث والبالغة (٠,٠٥)، كما أن قيمة (t) المحسوبة كانت أكبر من قيمتها الجدولية، مما يؤكد معنوية التأثير بين المتغيرين وعلى المستوى الكلي للعينة.

الجدول ٤
علاقات التأثير الكلية بين متغيرات البحث

الأنموذج	المعاملات غير القياسية		المعاملات القياسية	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
	قيمة B	الخطأ المعياري	قيمة Beta		
(الثابت)	١,٣٣١	٠,٢٨٩	-	٤,٢٥٥	٠,٠٠٠
المنهج الديمقراطي للقرارات	٠,٢٤١	٠,٠٩٩	٠,٢٧٧	٣,٦٠٦	٠,٠١٧

المتغير المعتمد: العدالة التنظيمية ن = ٢١٠

قيمة t الجدولية (١ , ٢٠٩) = ١,٦٥٢

إن علاقة التأثير أعلاه بين متغيرات البحث توضح بشكل مبدئي وجود تأثير لاعتماد المنهج الديمقراطي في تحقيق العدالة التنظيمية لدى عينة البحث والمكونة من الموظفين والتدريسيين غير أن تلك النتائج لا تصلح لتكون معياراً للتمييز بين الفئتين فيما يتصل بوجود عوامل التأثير لمتغير المنهج الديمقراطي في العدالة التنظيمية لكل فئة منهما وبشكل مستقل.

٢. يتبين من الجدول ٥ عدم وجود علاقة تأثير معنوية لمتغير المنهج الديمقراطي للقرارات في متغير العدالة التنظيمية وعلى مستوى فئة الموظفين، حيث كان مستوى الدلالة المحسوب (٠,١٦٠) أكبر من مثيله الافتراضي والبالغ (٠,٠٥)، ويؤكد ذلك قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (١,١٤٤)، وهي أقل من قيمتها الجدولية والبالغة (١,٦٥٩). ويمكن أن نعزو أسباب ذلك إلى ضعف مشاركة الموظفين في صنع واتخاذ القرارات، حيث أن هذا يؤكد اعتماد الإدارات التي

يعملون فيها منهجاً غير ديمقراطي لا يضمن تلك المشاركة، مما يؤثر في عدم تحقق العدالة التنظيمية في صورها الثلاث لدى هذه الفئة.

الجدول ٥
علاقات التأثير بين متغيرات البحث على مستوى فئة الموظفين

الأنموذج	المعاملات غير القياسية		المعاملات القياسية	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
	قيمة B	الخطأ المعياري	قيمة Beta		
(الثابت)	١,٨٦٢	٠,٢٠٥	-	٧,٧٣٠	٠,٠٠٠
المنهج الديمقراطي للقرارات	٠,٠٩	٠,٠٧٣	٠,١١١	١,١٤٤	٠,١٦٠

المتغير المعتمد: العدالة التنظيمية ن = ١٠٥
قيمة t الجدولية (١ , ١٠٤) = ١,٦٥٩

٣. تشير النتائج في الجدول ٦ إلى وجود علاقة تأثير معنوية لمتغير المنهج الديمقراطي للقرارات في متغير العدالة التنظيمية وعلى مستوى فئة التدريسيين حيث كان مستوى الدلالة المحسوب (٠,٠٠٠) أقل بكثير من مستوى الدلالة الافتراضي (٠,٠٥) للبحث، ويؤكد ذلك قيمة (t) الجدولية والبالغة (١,٦٥٩) والتي تقل عن قيمة (t) المحسوبة والبالغة (٨,٦٩٩)، ويمكن تفسير ذلك بأن إدارات الأقسام العلمية في كليات الجامعة تعتمد منهجاً ديمقراطياً في صنع القرارات، وذلك بمشاركة التدريسيين فيها، مما يشير إلى تحقق العدالة التنظيمية لدى فئة التدريسيين في صورها الثلاث.

الجدول ٦
علاقات التأثير بين متغيرات البحث على مستوى فئة التدريسيين

الأنموذج	المعاملات غير القياسية		المعاملات القياسية	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
	قيمة B	الخطأ المعياري	قيمة Beta		
(الثابت)	١,٢٥٨	٠,٢١٨	-	٦,٢٢٢	٠,٠٠٠
المنهج الديمقراطي للقرارات	٠,٦٨١	٠,٠٦٥	٠,٧٠١	٨,٦٩٩	٠,٠٠٠

المتغير المعتمد: العدالة التنظيمية ن = ١٠٥
قيمة t الجدولية (١ , ١٠٤) = ١,٦٥٩

الاستنتاجات

١. يمكن أن نعزو أسباب الاختلاف في اعتماد المنهج الخاص بالقرارات بين إدارة وأخرى إلى عوامل عديدة، ولعل أهم العوامل المؤثرة في ذلك وبحسب بحثنا الحاضر يعود إلى التباين في التصميم الوظيفي بين وظيفة التدريس والوظائف الإدارية الأخرى.

٢. أسهم التباين في مستويات التعليم بين الموظفين والتدريسيين في امتلاك الفئة الأخيرة الإمكانيات والقدرات المؤهلة للمشاركة في صنع واتخاذ القرارات، مما يَسَر إمكانية اعتماد المنهج الديمقراطي مع هذه الفئة.

٣. تبين أن عينة البحث بفئتيها ترى تحقق العدالة التنظيمية في صورة عدالة التقييم والعدالة الأخلاقية، بينما وجد أن هنالك تبايناً في تصورات المبحوثين تجاه كل من عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات وعدالة التعاملات، إذ أن فئة الموظفين ترى عدم تحقق العدالة التنظيمية لهذه الأبعاد، وذلك بعكس فئة التدريسيين والتي وجدت تحقق العدالة التنظيمية بحسب تلك الأبعاد.

٤. ويمكن تفسير مبررات التباين في آراء عينة البحث تجاه متغير العدالة التنظيمية في الفقرة السابقة بكونه ناتجاً عن أن فئة الموظفين الإداريين تعمل ضمن بيئة بيروقراطية، في حين أن فئة التدريسيين تعمل في بيئة تسودها الديمقراطية في العمل، مما يؤدي إلى التباين في حجم المشاركة بصنع واتخاذ القرارات.

التوصيات

١. اعتماد التمكين بوصفه أحد الأساليب الإدارية لمنح العاملين في الوحدات والأقسام الإدارية المزيد من الاستقلالية في العمل وذلك بهدف تحقيق العدالة التنظيمية في صورتها التوزيعية.

٢. تعريف العاملين في الوحدات الإدارية بإجراءات القرارات المتخذة على وفق المنهج المركزي والتي لم يشاركوا في صياغتها من أجل تحقيق العدالة التنظيمية في صورتها الإجرائية.

٣. ضرورة إقامة الدورات التدريبية وورش العمل لتطوير مهارات الموظفين الإداريين في مجال المشاركة بالقرارات الجماعية، وذلك لزيادة فرص مشاركتهم في القرارات باعتبار أن تلك المشاركة أداة ديمقراطية تسهم في تحقيق بعض جوانب العدالة التنظيمية.

٤. اعتماد قواعد العدالة عند توزيع المهام على الموظفين في الوحدات والأقسام الإدارية في الجامعة وضرورة اعتماد الشفافية عند التعامل مع مثل تلك الحالات.

٥. ضرورة فسح المجال أمام الموظفين في إبداء آرائهم ومقترحاتهم تجاه القرارات التي يتم اتخاذها في وحداتهم الإدارية وبالأخص تلك القرارات التي لها اتصال مباشر بطبيعة أعمالهم في الجامعة.

المراجع

أولاً - المراجع باللغة العربية

١. حريم، حسين، ٢٠٠٦، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.

٢. الذهبي، جاسم محمد، والعزاوي، نجم عبد الله، ٢٠٠٥، مبادئ الإدارة العامة: منظور ستراتيجي شامل، دار الجزيرة للنشر، جمهورية العراق، بغداد.

٣. زايد، عادل محمد، ٢٠٠٦، العدالة التنظيمية: المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جمهورية مصر العربية، القاهرة.

٤. الفهداوي، فهمي خليفة صالح والقطاونة، نشأت أحمد، ٢٠٠٤، تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي، المجلة العربية للإدارة، مجلد ٢٤، العدد ٢.

٥. كنعان، نواف، ٢٠٠٧، اتخاذ القرارات الإدارية: بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.

٦. المحمود، سعد فاضل عباس، ٢٠٠٧، العلاقة بين الأبعاد المنظمية وخصائص المنظمة الديمقراطية وانعكاساتها على ممارسة الإدارة الذاتية، دراسة تطبيقية في جامعتي الموصل ودهوك، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

٧. يوسف، درويش عبد الرحمن، ١٩٩٩، تحليل العلاقة بين الرضا عن العدالة الداخلية والخارجية ومستوى العائد المادي الفعلي من الوظيفة والولاء التنظيمي والأداء الوظيفي، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد ٦، العدد ١.

ثانياً - المراجع باللغة الأجنبية

1. Campbell, L., & Finch, E., 2004, Customer Satisfaction and Organizational Justice, Facilities, Vol.22, No.7-8.
2. Cheney, G., 1995, Democracy in the Workplace: Theory and Practice from the Perspective of Communication, Journal of Applied Communication, Vol.23
3. Clegg, S., 1983, Organizational Democracy: Power and Participation ,John Wiley & Sons, New York, USA.
4. Daly, J.P., & Geyer, P.D., 1995, Procedural Fairness and Organizational Commitment under Conditions of Growth and Decline, Social Justice Research, Vol.8.
5. Greenberg, J., 1990, Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow, Journal of Management, Vol.16, No.36.
6. Heller, F.A., Pusic, E., Strauss, G., & Wilbert, P., 1998, Organizational Participation, Oxford University Press Inc., New York, USA.
7. McDowell, A., & Fletcher, C., 2004, "Employee Development: An Organizational Justice Perspective, Personal Review, Vol.33, No.1.
8. Montesino, M.U., 2003, Factors that Help/Hinder Workplace Democracy in Latin America ,The 3rd International Conference of Ibroamerica Academy of Management, San Paulo, Brazil, www.emeraldinsight.com.
9. Niehoff, B., & Moorman, R., 1999, Justice as Moderator of the Relationship between methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior, Academy of Management Journal, Vol.14, No.2.
10. Tyler, T.R., & Bies, R.J., 1990, Beyond Formal Procedures: The Interpersonal Content of Procedural Justice, Hills Dale, New Jersey ,USA.
11. Vroom, V.H., & Jago, A.G., 1988, The New Leadership: Managing Participations in Organizations, Englewood-Cliffs, New Jersey, USA.