مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية

اسم المقال: العدالة التنظيمية والحد من ظاهرة الاختطاف العاطفي "دراسة حالة العاملين في جامعة دمشق"
اسم الكاتب: د. همام خونده، د. ناريمان شوكي
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/551
تاريخ الاسترداد: 2026/11/01 10:01 +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 جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

العدالة التنظيمية والحد من ظاهرة الاختطاف العاطفي "دراسة حالة العاملين في جامعة دمشق"

د. همام خونده*

د. ناريمان شوكي**

الملخص

هدفت الدراسة إلى تقصي أثر العدالة التنظيمية في ظاهرة الاختطاف العاطفي، فغالباً ما تتأثر عملية اتخاذ القرارات التنظيمية بانفعالات العاملين وتأثرهم عاطفياً، وهو ما سيتم بحثه عن طريق الاعتماد على المنهج الوصفي في ضوء المجتمع المدروس الذي يشتمل على العاملين في الإدارة المركزية لجامعة دمشق الذين يبلغ عددهم (1500) مفردة، فقد أخذت عينة عشوائية بسيطة، ووزعت استبانة على (110) موظف، واستردت (105) استبانة، وحللت عبر البرنامج الإحصائي (SPSS V.26). وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: وجود أثر لنشر العدالة التنظيمية في الحد من ظاهرة الاختطاف العاطفي، حيث لوحظ أنه مع غياب العدالة التنظيمية ترتفع حالات الاختطاف العاطفي لدى أفراد عينة الدراسة؛ إضافة إلى أن أفراد عينة الدراسة لا يشعرون بالإنصاف فيما عدا العدالة في علاقاتهم مع زملائهم في العمل، كما لوحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين

*مدرّس السلوك التنظيمي في المعهد العالي للتنمية الإدارية – جامعة دمشق.

**مدرّسة التنظيم الإداري في المعهد العالي للتنمية الإدارية – جامعة دمشق.

أفراد عينة الدراسة تجاه قضية الاختطاف العاطفي تبعاً للعمر، وهو ما يحمل دلالة لناحية أن الأفراد مع اختلاف أعمارهم، ومن ثم زيادة مستويات خبرتهم في التعامل والتعلم عبر الممارسة يتكون لديهم منظور مختلف حول التفاعل مع الأحداث التي تتم في الإطار التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: الاختطاف العاطفي، العدالة التنظيمية، جامعة دمشق.

Organizational Justice and Reducing Emotional Hijacking Phenomena
"Case Study: Damascus University's Employees"

Dr. Homam Khwanda*
Dr. Nareman Shouki**

Abstract

The study aimed to investigate the impact of organizational justice on the phenomenon of emotional Hijacking, as the process of organizational decision-making is often affected by the emotions of workers and their emotional impact. This will be examined by relying on the descriptive methodology in light of the studied population, which includes employees in the central administration of Damascus University. Their number was (1500), where a simple random sample was taken and a questionnaire was distributed to (110) employees, (105) questionnaires were retrieved, and they were analyzed through the statistical program (SPSS V.26). The study found a set of results, the most important of which are: the existence of an effect of spreading organizational justice in reducing the phenomenon of emotional hijacking. It was observed that with the absence of organizational justice, cases of emotional hijacking rise among the study sample members. In addition, the members of the study sample do not feel fair except for justice in their relations with

* Organizational Behavior Lecturer at HIAD- Damascus University.
** Managerial Organization Lecturer at HIAD- Damascus University.

their colleagues at work. It was also noticed that there are statistically significant differences between the individuals of the study sample towards the issue of emotional hijacking according to their age. Individuals with older ages and thus more experience in dealing and learning through practice have a different perspective on interaction with events that take place in the organizational context.

Keywords: Emotional Hijacking, Organizational Justice, Damascus University.

المقدمة Introduction:

انطباعات متمايزة شكلتها الحالة العاطفية للأفراد، وانعكست وبشكل واضح وصريح في ردود أفعال وإدراكات مختلفة، أسهم ذلك كله في تزايد الاختلافات بين الأفراد، وحتى بين المجتمعات ولاسيما في إطار سياسات التباعد الاجتماعي (وما سمي لاحقاً التباعد المكاني). واستدعت هذه التغيرات التي عكست اختلافات جذرية ومتناقضة مع فكرة العولمة بحد ذاتها، أن يتم تنميط وتوحيد سياسات وبرامج متشابهة من حيث الأثر بما يحد من الاختلافات العاطفية بين الأفراد؛ كان من بين أهم هذه البرامج السعي نحو نشر الشعور بالإنصاف عن طريق الترويج لعدالة تنعكس في قيمة إنسانية عالية، والتزام أخلاقي، وضرورة في سلم القيم الإنسانيّة؛ لذا دأبت الأمم على ترسيخ مفاهيمها بما يضمن استقرار المجتمعات ونمو الحضارات.

وبما أنّ نجاح أي منظمة يعتمد على الموارد البشرية؛ لأنها أهم موارد المنظمة نظراً لتمايز الأفراد فيما بينهم ليس فقط بقدراتهم الفيزيائية، ولكن جزء كبير من سلوكياتهم كان يتأثر بحالتهم العاطفية، وهو ما شجع المنظمة للإضاءة على الجانب السلوكي لهذه المورد البشرية (Neck, Doughton& Murray, 2017, P: 209).

فأهمية العدالة التنظيمية تتلخص في توفير أسس العدالة والمساواة في الحقوق والواجبات بين الأفراد ضمن الإطار التنظيمي، ومن جانب آخر أدى دوراً حيوياً أيضاً في الحفاظ على وإدارة المهارات والكفاءات ضمن المنظمة، بشكل يسهم في استدامتها (Alamri, et al, 2019, P:165).

مما سبق يترتب على انتهاك قضايا العدالة نتائج سلبية تجعل العاملين ضحايا لردود فعل نفسية وفسيولوجية، ومن ثم يخرجون عن السيطرة على انفعالاتهم، وتؤثر في اتخاذ

القرارات لديهم، فيلجؤون في اتخاذ قراراتهم بناء على مصادر حدسية وعاطفية بدل من الاعتماد على مصادر معرفية عقلية. ومن هنا عملت الدراسة على تقصي حالة العاملين في جامعة دمشق على اعتبارها إحدى المؤسسات الرائدة في رفد سوق العمل بالكوادر البشرية وأثر نشر وتمكين عدالة تنظيمية في الحد من ظاهرة الاختطاف العاطفي لدى العاملين في محاولة لتسليط الضوء على الدور الذي تؤديه العدالة التنظيمية كركيزة أساسية في الحد من الظواهر السلبية التي تظهر في مكان العمل ولاسيما في إطار البيئة التي تعمل بها منظماتنا في سورية حالياً.

1. مصطلحات البحث:

العدالة التنظيمية: وتشير إلى شعور الأفراد بالإنصاف لناحية عدالة الإجراءات وعدالة التفاعلات وعدالة التوزيع في الموارد.

الاختطاف العاطفي: حالة سلبية تصيب الأفراد عند خروجهم عن السيطرة على انفعالاتهم ضمن السياق التنظيمي.

2. الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

- دراسة (مليكة، 2018) بعنوان: "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية لدى أساتذة قسم علم النفس"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى العدالة التنظيمية، ومستوى الالتزام لدى الأستاذ الجامعي بقسم علم النفس، والتعرف على العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، فقد استخدمن عينة من (45) مفردة من أساتذة علم النفس في جامعة محمد بوضياف، واستخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين العدالة

التنظيمية والالتزام التنظيمي، وأن هناك علاقة بين عدالة الإجراءات والالتزام التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي، وهناك علاقة بين عدالة المعاملات والالتزام التنظيمي، وأوصت الدراسة بالحرص على تطبيق نظام واضح وملائم وعادل داخل الإدارة، وتفعيل العلاقات الإنسانية والاجتماعية داخل الإدارة، ومراعاة تحقيق العدالة في توزيع المكافآت ومشاركة الأساتذة في اتخاذ القرارات، وتوفير إحساس الأساتذة بعدالة الإجراءات والتوزيع.

- دراسة (دراوشة، 2017) بعنوان:" العدالة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن تقدير ممارسة العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، واستخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى العدالة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة، ومستوى الثقة جاء بدرجة مرتفعة، ووجود علاقة بين العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية، وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام إدارة الجامعات بعضو الهيئة التدريسية، وتحقيق العدالة والاستقرار والأمن الوظيفي، وتدعيم قيم كل من العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية.

- دراسة (الزهرة وأحمد، 2016) بعنوان:" العدالة التنظيمية وأثرها على التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية: دراسة استطلاعية على عينة من مؤسسات ولاية البويرة"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر العدالة التنظيمية في التمكين الإداري لدى العاملين في مؤسسات ولاية البويرة، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، واستخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية على التمكين الإداري، وأن هناك مستوى

منخفضاً من العدالة التنظيمية لضعف الإجراءات الإدارية، وعدم اتصافها بالعدالة والموضوعية، وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام مديري المؤسسات بتحقيق العدالة التنظيمية المقترنة بتمكين العاملين مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة.

- دراسة (حمدي، 2015) بعنوان:" أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس: دراسة حالة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الأغواط"

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر العدالة التنظيمية المدركة في مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس: دراسة حالة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، واستخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك انخفاضاً في معدل العدالة الإجرائية مقارنة بالعدالة التوزيعية والتفاعلية، وتسجيل معدل منخفض من الرضا الوظيفي، وأوصت الدراسة بالتركيز على تغيير الإجراءات المتبعة في الكلية كنتيجة لأثر العدالة الإجرائية في الرضا الوظيفي للأساتذة دون إهمال الأبعاد الأخرى، مع الاهتمام بتحسين الشروط المادية للعمل، وإعادة النظر في طريقة إدارة الكلية في جوانب عدة منها إشراك الأساتذة في اتخاذ القرارات.

الدراسات الأجنبية:

- دراسة (Manna,2019) بعنوان: "أثر الذكاء العاطفي على الالتزام والعلاقات"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الذكاء العاطفي في الالتزام والعلاقات، وشرح كيف يتمكن المدير من تطوير العلاقات والالتزام بشكل أكثر فاعلية، وبجهد قليل وتحفيز الآخرين عن طريق الذكاء العاطفي من خلال القدرة على تحليل العواطف والسلوكيات والتحكم بها؛ لتحقيق شخصية أكثر إيجابية، فقد اتبع منهج المراجعة الأدبية من خلال

استعراض الآراء التي تناولت مفهوم الذكاء العاطفي والالتزام والعلاقات؛ وتوصلت الدراسة إلى أن الذكاء العاطفي يسهم في تصنيف الشخصية، وتحليل احترام الذات والاستماع الاستباقي، وأن هناك عدة فوائد من امتلاك الذكاء العاطفي منها التعرف على العواطف و التحكم بها، وتخصيص الالتزام تجاه الأفراد، وبناء احترامهم لذاتهم واحترام الآخرين لتعزيز الإنتاجية، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الذكاء العاطفي؛ لأنه سيؤدي إلى زيادة التزام العاملين بالمنظمة، وجعلهم يمتلكون أفكاراً أكثر إيجابية، ومن ثم تحسين الجودة والإنتاجية الأعلى.

- دراسة (Dong&Phuong,2018) بعنوان: "العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي: بحث مقترح في فيتنام"

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم نموذج مفاهيمي تحت تأثير العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي واختيرت عينة عشوائية من مؤسسات التعليم العالي الخاص والعام، ووظف الأفراد لمدة عام وأقيم عليهم الاختبار التجريبي للنموذج المقترح، توصلت الدراسة إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية هو أحد العوامل المؤثرة في الأداء التنظيمي، وأن أداء مؤسسات التعليم العالي لا تؤثر في الموارد البشرية فقط، وإنما تؤثر في الاقتصاد الوطني، وأوصت الدراسة بتقديم إطار مفاهيمي لدراسة محددات سلوك المواطنة التنظيمية في شكل العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، إضافة إلى تبيان القواعد النهائية للعدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي.

- دراسة (Yuehetal,2015) بعنوان: "العدالة التنظيمية، الثقة وتحديد الهوية وأثرهم على الالتزام التنظيمي في هيئة التمريض في المستشفيات"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة الدقيقة بين العدالة التنظيمية والثقة والالتزام التنظيمي في هيئة التمريض في تايوان؛ لمعرفة أثر العدالة في الالتزام التنظيمي لدى

الممرضات وتحديد الهوية التنظيمية، ومعرفة الدور الذي تؤديه الثقة في بقاء الممرضات في وظائفهن عن طيب خاطر، والتزامهن بالمستشفيات، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن العدالة التنظيمية التي تلاحظها الممرضات تؤثر بشكل إيجابي في ثقتهم التنظيمية ، والهوية التنظيمية تؤثر بشكل كبير وإيجابي في الالتزام التنظيمي، وأوصت الدراسة أنه على مديري المستشفيات تعزيز مفاهيم الخدمة لموظفي التمريض من خلال تحقيق العدالة التنظيمية، وترسيخ الثقة، وتحديد الهوية التنظيمية، بما يعطي الممرضات الدافع لتقديم التغذية الراجعة من خلال العناية والرعاية وتحسين أدائهم، وأوصت بتعزيز الروح المعنوية لأعضاء هيئة التمريض بما يقلل الاستقالات والتغيرات المهنية.

- دراسة (Rai,2013) بعنوان: "أثر العدالة التنظيمية على الرضا والالتزام التنظيمي والرغبة في ترك العمل، هل يحدث التعامل العادل للمنظمة فرقاً في سلوكيات واتجاهات الأفراد"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر العدالة بأبعادها (التوزيعية، والإجرائية، والمعلوماتية والشخصية) في سلوكيات الأفراد المتمثلة بـ(الرضا، والولاء، والرغبة في ترك العمل) في المؤسسات الصحية في أمريكا، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين العدالة التوزيعية والمعلوماتية والرضا الوظيفي، وعدم وجود علاقة بين العدالة الإجرائية والشخصية والرضا الوظيفي، وأوصت بالاهتمام بتطوير سياسات وبرامج أنماط القيادة والإنصاف والعدالة في التعامل من أجل ضمان الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الصحية.

- دراسة (Monteressi, 1999) بعنوان: "الاختطاف العاطفي مقابل السلوك الآمن"

يهدف هذا البحث إلى تقصي أنواع التفكير التي يستخدمها موظفو مناجم الفحم عند تعرضهم لمواقف يحتمل أن تكون خطرة. حيث قام الباحث بجمع المعلومات من خلال أسلوب تحليل المقابلات ومقارنة الإجابة في إطار مراجعة الأدبيات؛ لتطوير وتنفيذ برنامج تجريبي يستند إلى تقصي مهارات الذكاء العاطفي عبر بحث ما يعزز مسؤولية الفرد عن سلامته وسلامة زملائه في العمل، وتناول سلوكيات العمل الآمنة من منظور الذكريات العاطفية والمعرفية ووظائف الدماغ البشري؛ وكان لهذا البرنامج ثلاثة أهداف عامة لمساعدة عمال المناجم على إدراك أفعالهم في جميع الأوقات، وتعزيز وعيهم بالمواقف الخطرة، وزيادة قدرتهم على التفكير والاستجابة بأمان للمواقف الخطرة. واستخدمت المقاييس الكمية والنوعية لتحديد نجاح البرنامج. وأشارت نتائج الدراسة إلى تأثير إيجابي في أنماط استجابة المشاركين عند مواجهة مواقف يحتمل أن تكون خطرة وليس فقط الخضوع لردود فعل عاطفية تحكم الموقف دون سيطرة عقلية على هذا الموقف.

إن أهم ما يميز هذه الدراسة عن سابقاتها لناحية تحقيق تراكم معرفي يغني الدراسات التي أنجزت في هذا الإطار، هو السياق البحثي لحالة انتشرت مؤخراً في مجتمع الأعمال والمؤسسات السورية كنتيجة لتداعيات الأزمة التي تعيشها البلاد؛ حيث إن المشاعر السلبية أصحب حالة عامة منتشرة، وكانت لها تداعياتها في إطار بيئة الأعمال السورية ولاسيما في البيئة التعليمية لمؤسسة جامعة دمشق التي تعنى بمجال تأهيل وإعداد الكوادر لسوق العمل في إطار الرؤية التي تسعى لتحقيقها، وهو ما منح البحث بعداً تنظيمياً وإطارياً تناول العدالة التنظيمية بشكل أكثر تخصصاً كأداة للحد من ظاهرة سلبية تنتشر بين العاملين في جامعة دمشق وتؤثر في مخرجات هذه المؤسسة والصورة الذهنية التي تعكسها. وفي هذا الإطار قام الباحثان باستعراض مدى الاستفادة من أهم

الدراسات السابقة التي أجريت في هذا المجال، وعرض أوجه الاختلاف والتشابه مع هذه الدراسات بما يعطي المجال لتوضيح القيمة المضافة المتوخاة من البحث الذي أُعِدَّ:

❖ **مجال الاستفادة من الدراسات السابقة:**

- التعرف على المصادر والمراجع والبحوث المتعلقة بموضوع البحث
- إثراء الجانب النظري
- إلقاء نظرة على الجانب العملي من حيث جمع البيانات وتحليلها والمناهج المستخدمة.

❖ **الاختلاف والتشابه مع الدراسات السابقة:**

اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث البيئة، فالدراسة الحالية تطبق في البيئة السورية، بينما طبقت الدراسات السابقة في بيئات مختلفة، إضافة إلى أن غالبية الدراسات لم تتناول البحث في الحد من ظاهرة الاختطاف العاطفي. كما أن غالبية الدراسات استخدمت المنهج الوصفي، واتفقت مع دراستنا باستثناء دراسة (Dong & Phuong, 2018) فقد استخدمت المنهج التجريبي؛ وربطت الدراسات السابقة بين العدالة التنظيمية والمفاهيم الإدارية (كالثقة، والذكاء العاطفي، والالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي، والتمكين الإداري، والاتصالات والعلاقات، وسلوك المواطنة التنظيمية)، بينما ربطت الدراسة الحالية بين العدالة التنظيمية والاختطاف العاطفي.

3. مشكلة البحث:

تعتمد المنظمات بشكل عام والجامعات بشكل خاص في تحقيق أهدافها على سلوك الأفراد العاملين لديها، ومدى قدرتهم على الموازنة العقلية والعاطفية في أحكامهم، وهو ما يميزهم عن الآلات، وقد شكلت ظاهرة الاختطاف العاطفي محدداً سلبياً في التأثير في العملية الإدارية كما عرضت في مقدمة البحث، وعليه فإن محاكمة الأمور واتخاذ

القرارات بشكل عقلاني تتطلب جهوداً استثنائية لناحية مواجهة تداعيات الأزمة على القطاع الإداري من خلال العمل على تمكين عدالة تنظيمية تحد من الآثار السلبية للاختطاف العاطفي؛ لذلك يمكن تلخيص إشكالية الدراسة عبر التساؤل الرئيسي الآتي:

ما هو دور العدالة التنظيمية في الحد من ظاهرة الاختطاف العاطفي لدى الأفراد العاملين في جامعة دمشق؟

ولتوضيح هذه الإشكالية قام الباحثان بالبحث في الأسئلة الفرعية الآتية:

1) إلى أي مدى تتوفر العدالة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة؟
2) هل هناك وجود معنوي لظاهرة الاختطاف العاطفي لدى الأفراد في المؤسسة محل الدراسة؟
3) هل يؤثر نشر العدالة التنظيمية في الحد من ظاهرة الاختطاف العاطفي في المؤسسة محل الدراسة؟
4) هل تختلف أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بظاهرة الاختطاف العاطفي؟

4. أهداف البحث:

يسعى البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف:

- التعرف على مفهومي العدالة التنظيمية والاختطاف العاطفي.
- معرفة دور العدالة التنظيمية بالحد من الاختطاف العاطفي لدى العاملين في الجامعة.
- تعزيز أهمية العدالة التنظيمية ودورها في خفض الاختطاف العاطفي ولاسيما في إطار عمل المؤسسات التعليمية.

5. أهمية البحث:

- الأهمية العلمية: يعد هذا البحث من الأبحاث التي تسعى إلى إثراء المعرفة حول مفهومي العدالة التنظيمية والاختطاف العاطفي، نتيجة ندرة الأبحاث حول العلاقة بين العدالة التنظيمية والاختطاف العاطفي، وبذلك يكون مرجعاً لبحوث مستقبلية ونقطة انطلاق في مواضيع أخرى لم تدرس بعد، فهو يتناول الأدبيات النظرية حول مفهومي العدالة التنظيمية والاختطاف العاطفي، ويعد من الدراسات القليلة، إن لم تكن الوحيدة التي تحاول الربط بين العدالة التنظيمية والاختطاف العاطفي.

- الأهمية العملية: تكمن أهمية البحث العملية في كونها تعالج إحدى الموضوعات في ميدان علم الاجتماع، وهو موضوع العدالة التنظيمية والاختطاف العاطفي، فعدالة الإجراءات والتعليمات والقوانين وعدالة توزيع المكافآت والحوافز والترقية تؤدي دوراً مهماً في جعل العامل يعتمد على المصادر المعرفية في اتخاذ وصنع القرارات بدلاً من الاعتماد على المصادر العاطفية والحدسية ولاسيما في المؤسسات ذات الطابع المعرفي التي لها أثر مهم في سوق العمل، إضافة إلى التوصل إلى نتائج من شأنها تخفيض حالات الانفعالات، والسيطرة على العواطف والتحكم بها، وتعزيز الجوانب الإيجابية، ومن ثم مساعدة المنظمة على تحقيق معدلات عالية في الأداء.

6. متغيرات البحث:

- المتغير المستقل: العدالة التنظيمية.
- المتغير التابع: الاختطاف العاطفي.

7. فرضيات البحث:

بناءً على الإشكالية البحثية قام الباحثان بتقصي الإشكالية عبر صياغة الفرضيتين الآتيتين:

- الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية في الاختطاف العاطفي في المؤسسة محل الدراسة.
- الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة البحث تجاه الاختطاف العاطفي تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

8. نموذج البحث:

بناءً على متغيرات الدراسة والفرضيات البحثية وضع النموذج الآتي الذي يلخص شكل العلاقة بين المتغيرات:



***من إعداد الباحثين، (2021).**

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة

9. منهج البحث:

نظراً لكون الظاهرة في إطار مكونها تم لحظها سابقاً، فقد قام الباحثان باتباع الفلسفة الوضعية؛ ثم استخدم المنهج الوصفي باعتباره مناسباً لجمع الحقائق عن المفاهيم ذات الصلة بالموضوع وإعطاء وصف دقيق للحالة بجميع أبعادها في إطار من الحيادية دون التدخل في إجراء البحث وتغيير اتجاهات أفراد عينة الدراسة، واستخدام أسلوب دراسة الحالة نظراً لمحاكاة حالة العلاقة التي تبحثها الدراسة في بيئة خاصة بجامعة دمشق عن طريق المنهجية الاستنباطية.

10. مجتمع وعينة البحث:

- مجتمع البحث: جميع العاملين في جامعة دمشق– الإدارة المركزية، والبالغ عددهم (1500) عامل[1].

- عينة البحث: بناءً على حجم المجتمع محل الدراسة اختيرت عينة عشوائية بسيطة مكونة من (110) مفردة من العاملين في جامعة دمشق–الإدارة المركزية (Sekaran & Bougie, 2016, P. 264)، حيث قام الباحثان بتصميم استبانة وتوزيعها على العينة؛ وقد قام الباحثان باسترداد وتحليل (105) استبانة باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS V.26).

11. مصادر جمع البيانات:

- المصادر الثانوية: الكتب والمراجع والدوريات العربية والأجنبية المحكمة أكاديمياً.

المصادر الأولية: حُصل على البيانات من المصادر الأولية عن طريق الاستبانة الموزعة على أفراد عينة البحث، ومن ثم تفريغها، وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS (25)، وإجراء الاختبارات المناسبة للوصول إلى نتائج تدعم موضوع البحث.

[1] بالاعتماد على بيانات ومؤشرات جامعة دمشق.

الإطار النظري Theoretical Background

أولاً: العدالة التنظيمية: المفهوم والأهمية

تعددت المفاهيم حول العدالة التنظيمية في إطارها السياقي:

فيرى الداية (2012) العدالة التنظيمية من منظور مطلق لناحية أنها " كل ما يطابق الحق، ويتنزه عن التحيز بإعطاء كل ذي حق حقه، ويكون بمساواة الفرد في الحقوق والواجبات في شؤون الحياة العامة، وإتاحة الفرصة لكل فرد بأن يأخذ حقه دون تمييز بين فرد وآخر"(الداية، 2012، ص11).

في حين يشير خرموش (2014) من وجهة نظر مدركة على مستوى مكان العمل على أنها "درجة إدراك العامل لموضوعية ونزاهة الإجراءات والمعاملات من خلال تحقيق المساواة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، من خلال مقارنة العامل لما يقدمه من جهد في مجال عمله، وما يحصل عليه من عوائد من جهة، وجهود وعوائد زملائه من جهة أخرى" (خرموش، 2014، ص22).

ويشير Kaur (2016) إلى مفهوم إنساني للعدالة التنظيمية على أنها "مركز اهتمام العاملين في جميع جوانب حياة العمل في مكان العمل، حيث يهتم العامل بالعدالة في توزيع الموارد والمكافآت والترقية والأجور والعدالة في اتخاذ القرارات والعدالة في التعامل معهم" (Kaur,2016. p143).

وتظهر أهمية العدالة التنظيمية كما أوردها كل من الفهداوي والقطاونة (2004، ص15) في كونها تبين حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة من خلال العدالة التوزيعية، كما تحقق السيطرة العقلية والتحكم في عملية اتخاذ القرارات من خلال العدالة الإجرائية، وتساعد على الكشف عن حقيقة المناخ التنظيمي السائد في المنظمة من خلال العدالة التعاملية.

وأضاف لاحقاً النجار (2017، ص24–25) كونها تسلط الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة، كما تنعكس العدالة التنظيمية سلوكياً على حالات الرضا على الرؤساء ونظم القرار وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وتؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم وإيجاد القدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة والقدرة على إيجاد التنظيم في الوظائف والأدوار التنظيمية.

مما سبق يلاحظ –وفي سياق إعداد الدراسة لناحية المجتمع المدروس– أن سياقاً تنظيمياً يجب أن يؤخذ بالحسبان عند تحديد مفهوم العدالة التنظيمية عبر تضمين العدالة التنظيمية ضمن اللوائح والقوانين الناظمة لعمل المؤسسة.

ثانياً: أبعاد العدالة التنظيمية:

- العدالة التوزيعية: عدالة المخرجات والعوائد التي يتحصل عليها الموظف 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، وتتحقق العدالة التوزيعية بين الأفراد عندما تتوفر المساواة في توزيع المصادر والفرص التنظيمية بينهم.
- العدالة الإجرائية: هي القرارات والإجراءات المتعلقة بالأفراد، وتمثل العدالة الإجرائية انعكاساً لمدى إحساس العاملين بعدالة الإجراءات التي استخدمت لتحديد المخرجات، وتتحقق العدالة الإجرائية عندما يتاح للموظف فرصة مناقشة الأسس والقواعد التي سوف يتم على أساسها تقييم أدائه. (زايد، 2006، ص22).
- عدالة المعاملات: هي مدى إحساس العامل بعدالة المعاملة التي يحصل عليها 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. (مليكة، 2018، ص15).

وأشير لاحقاً إلى عدالة المعاملات على أنها العدالة التفاعلية لكونها ترتبط بجودة علاقات المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين ومدى شعورهم بالإنصاف منه (DuBrin, 2019, P: 342).

في حين يرى كل منRobbins & Judge (2017) أن هذا النمط التفاعلي من العدالة أبعد من مجرد العدالة بالمخرجات (العدالة التوزيعية)، والعدالة بالقرارات (العدالة الإجرائية)، ويشكل اتحاد كل من العدالة المعلوماتية التي تشير إلى مدى تزويد المديرين لأتباعهم بالتفسيرات حول القرارات المهمة، وإبقائهم على اطلاع بالأحداث إضافة إلى العدالة الشخصية التي تشير إلى عدالة العلاقات التي تربط بين الرئيس والمرؤوسين لناحية شعور المرؤوسين بالكرامة والاحترام(Robbins, Judge. 2017. P: 265) .

بناءً على ما سبق فإن العدالة التنظيمية لا يمكن دراستها بشكل إجمالي، بل لابد من التدرج بها من الأبعاد إلى تشكيل المفهوم الإجرائي للعدالة التنظيمية، لذلك بُني الاستبيان الموضح في الملحق رقم (1) من الأبعاد، وانتهاءً بتحديد المفهوم الإجرائي لمصطلح العدالة التنظيمية.

الاختطاف العاطفي:

يشير Henry (2011) إلى أنه يحدث الاختطاف العاطفي عندما تسيطر العواطف والمشاعر على عملية التفكير المنطقي العقلاني، إذ يكون التهديد المتصور" المجهول" كبيراً بما يكفي لخروج الفرد عن السيطرة عاطفياً وجسدياً، ويتسبب التهديد الملحوظ في حدوث زيادة في الأدرينالين، وزيادة معدل ضربات القلب ، وارتفاع ضغط الدم (Henry, 2011, P: 83).

ويصف Daniel Goleman حالة الاختطاف العاطفي بأنها تحصل عندما تتحكم عواطفنا في سلوكياتنا، ونتصرف دون تفكير، وتحدث الاستجابة العاطفية، مع إدراك

لاحق أن الاستجابة كانت قوية بشكل غير مناسب بالنظر إلى الموقف، وهذا ما يشار إليه بالعدوان والخوف (Farooqi, 2008, P: 5).

فعمليات الاختطاف العاطفي كما يبين Goleman (2017) هو حالة الشعور بالضيق لدرجة أن الفرد يقول أو يفعل أمراً ما يتأسف عليه لاحقاً، فهذه علامة أكيدة على أن اللوزة المخية – مركز الدماغ للخطر والمحفز للاستجابة لخطة التفكير – اختطفت المراكز التنفيذية (العقلانية) للدماغ في قشرة الفص الجبهي. وهنا يوضح Goleman أنه يمكن السيطرة على هذا الاختطاف عبر تنمية أدوات المرونة، وتطوير سرعة تعافي الفرد من حالة الاختطاف تلك، وأن لا يؤخذ على حين غفلة بالأحداث التي يمر بها (Goleman, 2017, P: 50).

لذا يجب على الأفراد أن يجتهدوا ليصبحوا أذكياء عاطفياً، فيكونون على دراية بالأدوات المختلفة التي ستساعدهم في عدم الاختطاف عاطفياً، ومن هذه الأدوات ملف تعريف الشخصية، والوعي بالسلوكيات السلبية والإيجابية، والاستماع الاستباقي[2]. (Manna,2019).

وفي سياق مختلف يلاحظ أن هناك عدة أدلة على أن عدداً كبيراً من الأفراد يتم اختطافهم بشكل منتظم، والسبب أن الأفراد معرضون لتغيرات عديدة (التغير في بيئة العمل، وهيكل الأسرة، والنظام التعليمي، والقيم المجتمعية)، وعندما يكون الفرد غير قادر على التعامل مع هذه التغيرات، فإنه يواجه مستوى عالياً من الخوف بسبب المجهول الذي يجلبه هذا التغيير، ومن هنا يبدأ الفرد في فقدان السيطرة على التعامل مع

[2]تتضمن تقنيات الاستماع الاستباقي تحديد نية المتحدث وكذلك ما يعنيه. على سبيل المثال، إذا أعرب العميل عن عدم رضاه عن خدماتك، لكنه فشل في إخبارك بالسبب. والاستماع بشكل استباقي يعني أنك تسمع تفاصيل ما يقوله المتحدث لفهم المعنى الأكثر عمقاً.https://selffa.com /

المتغيرات المحيطة، ويفقد السيطرة عليها، ويزداد مستوى الضغط والجهد بشكل كبير، ونتيجة لهذا الضغط المستمر يبدأ الفرد بمواجهة مستوى عال من الشك ومستوى منخفض من الثقة، وهذا يؤدي إلى انعكاسات على العمل والعلاقات.

عملية الاختطاف العاطفي:

تظهر الأبحاث أن عملية الاختطاف العاطفي هي عملية عصبية، إذ يتولى مركز في الجهاز الحوفي (جزء من الدماغ) وهي اللوزة الدماغية مسؤولة عن معالجة وتخزين ردود الفعل العاطفية، وهي مقر جميع المشاعر في الدماغ، هنا تتوقف القشرة المخية المسؤولة عن عملية التفكير العقلاني عن العمل، ويتم تفعيل عمل اللوزة الدماغية، وتسيطر على الدماغ بمعنى اختطافه، وسبب مرور الفرد بمثل هذه الحالة الإرهاق والضغط. وهو ما يؤدي غالباً إلى إجراءات وقرارات يمكن أن يتأسف عليها الفرد. (Henry, 2011, P: 90)

وبينت دراسة Li,Kassam,Lerner (2014) أن العاطفة تؤثر بشكل كبير في اتخاذ وصنع القرار، فعندما يشعر الفرد بالقلق حيال موضوع محفوف بالمخاطر تعمل هذه العواطف المتشكلة على التأثير بشكل كبير في القرارات، وهذا ما يدعى بالاختطاف العاطفي، إذ تؤثر العواطف في الحكم والاختيار السليم (Li,Kassam,Lerner,2014, P: 4).

ويشير كل من McClellan, Levitt & DiClementi (2017) إلى أنه خلال عملية التأثير العاطفي عبر أدوات الضبط الذاتي والاجتماعي تحدث عملية الحد من الاختطاف العاطفي على الرغم من محدودية النتائج الإيجابية؛ ولكن الضرر الكبير للفرد يحدث نتيجة التأثير السلبي في تكوين العلاقات وعلى الصحة العقلية والجسدية (McClellan, Levitt & DiClementi, 2017).

لذا لا بد من محاولة الحد من ظاهرة الاختطاف العاطفي عبر ضبط وتأطير عواطفنا، وتفعيل مهارات الاستماع النشط، ومن ثم الاستفسار عبر الأسئلة العقلانية، ومحاولة حل الإشكاليات عبر التفكير قبل التفاعل مع الأحداث بطريقة عدوانية، وأن يحاول توجيه أفكاره بطريقة أكثر عقلانية ومحاولة خفض مستوى الغضب لديه، وهذه إحدى الطرق لمواجهة الاختطاف العاطفي، فعند نوبة الاختطاف العاطفي يصبح الفرد عاجزاً إدراكياً ويفقد القدرة على التفكير في هذه اللحظة(Davey, 2017, P: 221-222) .

ولعل أفضل طريقة لمواجهة الاختطاف العاطفي الإلهاء عن الغضب، بأن يبتعد الفرد عن المكان الذي سبب له الغضب، أو الذهاب في نزهة، هذا الأمر يساعد على استرخاء الأفكار، ويجعل الفرد يهدأ، وفي مثل هذه الحالة يبدأ الفص الجبهي الأيسر بالعمل عندما يتم تشتيت الأفكار التي تثير الغضب، باعتباره المسؤول عن التوازن العاطفي كآلية مضادة تجاه اللوزة ويثبط تأثيرها في الدماغ، وهكذا يعود الفرد إلى حالته الطبيعية، ويكون قادراً على منع الاختطاف العاطفي؛ إضافة إلى وجود طريقة أخرى لمواجهة الاختطاف العاطفي، وهي التنفس العميق والتركيز في عملية التنفس، وتشتيت النظر في مناظر أخرى غير الحيز المكاني الذي يوجد فيه الفرد، والبقاء متحفزاً لأي مفاجئات. وهذا من شأنه أن يساعد على تغيير الإثارة العالية للجسم إلى حالة إثارة منخفضة (Henry, 2011, P: 101-105, P: 97) (Manna,2019).

نستنتج أن عملية الاختطاف العاطفي متكررة في إطار الحياة الوظيفية وبيئة وظروف العمل المتغيرة، وهو ما يدفع الفرد للتكيف مع هذه الانفعالات بما يحد من الآثار السلبية وانعكاساتها على علاقات الفرد ووعيه وانضباطه الذاتي.

علاقة بين العدالة التنظيمية والاختطاف العاطفي:

ينوه ولي (2018) إلى أن العدالة التنظيمية تزداد مستوياتها في إطار زيادة مستويات الذكاء العاطفي لدى الأفراد العاملين في المنظمات التعليمية في إطار توسط تمكين العاملين من عملية اتخاذ القرارات. (ولي، 2018)

كما يؤكد كل من Titrek & et al (2014) إن دلالات قوية لناحية تأثير الذكاء العاطفي على العدالة التنظيمية وبدورها الأخيرة لها تأثير ملحوظ على سلوكيات المواطنة التنظيمية في الحلقات التعليمية الأساسية للمدارس الابتدائية.(Titrek, Polatcan, Gunes, & Sezen, 2014)

وتظهر المعادلة الهيكلية التي قام بتطويرها كل من Ouyang & et al (2014) إلى أن مهارات الذكاء العاطفي لها دور محوري وتأثيري في عملية الرضا الوظيفي وهذه العلاقة التي تربط بين مهارات الذكاء العاطفي والرضا كانت متأثرة بعوامل متعلقة بنشر العدالة التنظيمية والحد من ظاهرة انعدام الأمان الوظيفي لدى العاملين في القطاع التكنولوجي في الصين.(Ouyang, Sang, Li, & Peng, 2015)

مما سبق يلاحظ لعملية نشر العدالة التنظيمية علاقاتها في تطوير مهارات الذكاء العاطفي والعكس صحيح، الأمر الذي له دلالات لناحية تمكين العامل عاطفياً وتحصينه من حالات الاختطاف العاطفي والمظاهر السلبية المرافقة للحالة العاطفية التي يمر بها الفرد العامل في مكان العمل.

الإطار العملي Empirical Framework

أولاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

في إطار استنباط النتائج وعرضها، واستخدم البرنامج الإحصائي (SPSS V. 26) لتحليل بيَّانات أداة الدراسة "الاستبيَّان" الذي أُعِدَّ لهذا الغرض، واستخدمت المقاييس الآتية:

- ✓ اختبار التوزيع الطبيعي.
- ✓ معاملات اختبار الثبات والصلاحية لأداة الدراسة.
- ✓ مقاييس النزعة المركزية الإحصائية لمعرفة درجة الموافقة العامة وتوفُّر محاور الدراسة.
- ✓ معامل الارتباط Spearman للتعرف على درجة الارتباط بين متغيرات الدراسة.
- ✓ تحليل التباين كروسكال- واليس Kruskal-Wallis لمعرفة مدى الاختلافات بين آراء أكثر من مجموعتين.
- ✓ اختبار مان- وتني Mann-Whitney U Test لمعرفة مدى الاختلاف في الآراء بين مجموعتين.
- ✓ اختبار LSD للمقارنات المتعددة.
- ✓ تحليل Somers' d لاختبار معنوية الأثر بين متغيرين.
- ✓ اختبار الانحدار البسيط Bootstrap.

ثانياً: أدوات جمع البيانات:

جُمعت البيانات الأولية بواسطة الاستبانة التي وزعت على عينة من العاملين في (جامعة دمشق-الإدارة المركزية) والموضحة في ملحق الدراسة؛ أما البيانات الثانوية فجمعت من خلال التقارير المتوفرة في الكتب والدوريات، والرسائل العلمية والمواقع الإلكترونية ...الخ، ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

ثالثاً: اختبار التوزيع الطبيعي:

في إطار معرفة أي من الاختبارات والتحاليل الممكن استخدامها، أجري اختبار Kolmogorov-Smirnov لمعرفة إن كانت بيانات العينة تخضع للتوزيع الطبيعي، وقد كانت النتائج كما في الجدول الآتي:

الجدول رقم (1) اختبار التوزيع الطبيعي

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test			
الاختطاف العاطفي	العدالة التنظيمية		
105	105	N	
2.9107	2.4788	Mean	Normal Parameters[a,b]
0.71675	0.55215	Std. Deviation	
0.132	0.098	Absolute	Most Extreme Differences
0.117	0.098	Positive	
-0.132	-0.095	Negative	
0.132	0.098	Test Statistic	
.000[c]	.015[c]	Asymp. Sig. (2-tailed)	
a. Test distribution is Normal.			
b. Calculated from data.			
c. Lilliefors Significance Correction.			

***المصدر: نتائج التحليل الإحصائي، 2021.**

من الجدول السابق يلاحظ أن فرضية التوزيع الطبيعي يمكن رفضها عند مستوى دلالة 0.05 لكل من المتغيرين، وعليه نستنتج أن المتغيرين المذكورين لا يخضعان للتوزيع الاحتمالي الطبيعي؛ وعليه فمن الضروري تطبيق الاختبارات اللامعلمية ليتم الأخذ بعين الاعتبار.

رابعاً: صدق وثبات الأداة المستخدمة:

قام الباحثان باختبار الأداة المستخدمة بهدف معرفة مدى حالة الاعتماد عليها في التعبير عن نتائج الدراسة؛ ممَّا يستهدف تحقيق اعتمادية الدراسة لناحية الوضوح وإمكانَّية التعميم، وذلك باستخدام ما يلي:

(1) صدق الاتساق الداخلي: يقصد بصدق الاتساق الداخلي: "مدى اتساق كل عبارة من عبارات المقياس مع المحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للمقياس عَبر استخدام مقدار الاتساق الداخلي للمحاور مع العبارات،

وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين كل من العبارات والدرجة الكلية للمتغير، وذلك باستخدام معامل الارتباط سبيرمان بين كل عبارة من عبارات مجالات المقياس، والدرجة الكلية للمحور نفسهن وكانت النتائج كالآتي:

محور (العدالة التنظيمية)

الجدول رقم (2) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور (العدالة التنظيمية) والدرجة الكلية للمحور

العدالة التنظيمية		
تتميز أنظمة الأجور بمساواتها بين جميع العاملين.	Correlation Coefficient	.339**
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	105
تتميز أنظمة المكافآت بمساواتها بين جميع العاملين المستحقين لها.	Correlation Coefficient	.603**
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	105
إن فرص الترقية لشغل مناصب أعلى متاحة أمام الجميع.	Correlation Coefficient	.899**
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	105
يتم توزيع الموارد المتاحة بين العاملين بناءً على تكافؤ الفرص.	Correlation Coefficient	.561**
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	105
تقف الإدارة على مسافة واحدة من جميع العاملين.	Correlation Coefficient	.674**
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	105
يتم إشراكك في عملية اتخاذ القرار المتعلق بعملك.	Correlation Coefficient	.683**
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	105
تكون على دراية بجميع القرارات الإدارية الصادرة إلى حد كبير	Correlation Coefficient	.837**
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	105
هناك آلية واضحة لعملية صنع القرار.	Correlation Coefficient	.875**
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	105

يتم تقدير عملك من قبل الإدارة العليا.	Correlation Coefficient	.732**
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	105
تربطك مع زملائك علاقات مبنية على المودة والاحترام.	Correlation Coefficient	.496**
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	105
تتمتع بالاستقلالية في نطاق ممارسة عملك.	Correlation Coefficient	.718**
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	105
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي، 2021.

يوضح الجدول السابق أنَّ معامّل الارتباط بين كلٍّ عبارة من عبارات محور العدالة التنظيمية عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة ثقة 95 % تراوحت بين 0.34 و0.9 وبذلك يعتبر المحور صادقًا لما وضع لقياسه معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور.

محور (الاختطاف العاطفي)

الجدول رقم (3) معامل الارتباط بين كلٍّ عبارة من عبارات محور (الاختطاف العاطفي) والدرجة الكلية للمحور

		الاختطاف العاطفي
أميل إلى السعادة بسهولة.	Correlation Coefficient	.479**
	Sig. (2-tailed)	0
	N	105
أميل إلى الانزعاج بسهولة.	Correlation Coefficient	.659**
	Sig. (2-tailed)	0
	N	105
مشاعري تتحول بسهولة من الحياد إلى الانزعاج.	Correlation Coefficient	.849**
	Sig. (2-tailed)	0
	N	105
أميل إلى الإحباط بسهولة شديدة.	Correlation Coefficient	.896**

	Sig. (2-tailed)	0
	N	105
أتفاجأ بشكل ملحوظ من غالبية القرارات الصادرة.	Correlation Coefficient	.300**
	Sig. (2-tailed)	0.002
	N	105
أتفاجأ بشكل ملحوظ من تصرفات زملائي.	Correlation Coefficient	.728**
	Sig. (2-tailed)	0
	N	105
تكون ردود فعلي غير محسوبة لدرجة أنني أندم على تصرفاتي أحياناً	Correlation Coefficient	.717**
	Sig. (2-tailed)	0
	N	105
عند شعوري بالضيق أو الغضب، أنجر وراء عاطفتي بعيداً عن المحاكمة العقلية	Correlation Coefficient	.891**
	Sig. (2-tailed)	0
	N	105
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي، 2021.

يوضح الجدول السابق أنَّ معامل الارتباط بيّن كل عبارة من عبارات محور الاختطاف العاطفي عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة ثقة 95 % تراوحت بين 0.3 و0.9 وبذلك يعتبر المحور صادقاً لما وضع لقياسه معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور.

(2) ثبات الأداة: يعتمد ثبات الأداة على إمكانية إعادة الدراسة بالظروف بنفسها والحصول على النتائج نفسها ، هناك عدد من الأساليب الإحصائية لقياس الثبات، والطريقة الأكثر شيوعاً لقياس الثبات والاستقرار هي معامل ألفا كرونباخ. (Cronbach's alpha) لحساب معاملات الثبات بالنسبة لكل محور، والقيم المقبولة لـ ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) تكون أكبر من 0.70 ، وتصنف على أنها جيدة (Field, 2018, P: 1045). ويعرض الجدول الآتي نتائج ثبات الأداة المستخدمة:

الجدول رقم (4) نتائج ثبات الأداة المستخدمة باستخدام معامل ألفا كرونباخ

Reliability Statistics		
	N of Items	Cronbach's Alpha
العدالة التنظيمية	11	0.844
الاختطاف العاطفي	8	0.853

***المصدر: نتائج التحليل الإحصائي، 2021.**

توضح النتائج في الجدول السابق أنَّ قيّمة معامل كرونباخ – ألفا لاستجابات أفراد عينة الدراسة لكل محور من محاور الدراسة أكبر من الحد الأدنى المقبول (70%)، وهذا يشير إلى معامل ثبات جيد، ويؤكد جودة الأداة المستخدمة ودرجة الاعتماد عليها باعتبارها الأداة الأساسية في الدراسة ، ومن ثم إمكانية تعميم نتائجها لاحقاً.

خامساً: عرض بيانات الدراسة وخصائص عينة الدراسة:

وفي إطار توصيف عينة الدراسة من حيث الخصائص وكيفية تمايز أفرادها، قام الباحثان بعرض الجدول الآتي الذي يوضح التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية:

الجدول رقم (5) توزع أفراد العينة وفق المتغيرات الديموغرافية

البيان		عدد التكرارات	النسبة المئوية	البيان		عدد التكرارات	النسبة المئوية
النوع	ذكر	21	20	العمر	أقل من 30 سنة	69	65.7
	أنثى	84	80		بين 31 – 40 سنة	19	18.1
المستوى التعليمي	شهادة ثانوية وأقل	22	21		بين 41 – 50 سنة	17	16.2
	معهد متوسط	32	30.5	عدد الدورات التدريبية	0 دورة	35	33.3
	إجازة جامعية	46	43.8		بين 1 – 3 دورات	43	41
	دراسات عليا	5	4.8		بين 4 – 6 دورات	27	25.7
السفر	نعم	5	4.8				
	لا	100	95.2				

***المصدر: نتائج التحليل الإحصائي، 2021.**

من الجدول السابق يلاحظ أن: (1) غالبية أفراد عينة الدراسة هم من النساء، وهذا يعود للظروف التي فرضتها الأزمة التي تمر بها البلاد، (2) ومن حيث التأهيل العلمي يلاحظ أن ما يقارب نصف العينة هم من حملة الإجازات الجامعية والتأهيل العالي، وهذا دليل على احتضان الجامعة للكوادر العلمية، (3) فيما يتعلق بالفئات العمرية، فقد لوحظ أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من الفئات الشابة، وهذا كان نتيجة إجراءات الجامعة خلال الفترة السابقة لترميم النقص الحاصل في كوادرها الإدارية، (4) لوحظ أن ما يزيد عن (60%) من أفراد عينة الدراسة كانوا قد خضعوا لدورات تدريبية أقامتها الجامعة، وهو ما يشير نحو سياسة الجامعة تجاه الاهتمام بتأهيل وتدريب كوادرها.

ولقياس مدى توفر ودرجة إجماع أفراد عينة الدراسة حول توفر المحاور البحثية، اعتمد على مقاييس النزعة المركزية (الوسط الحسابي) ومقاييس التشتت (الانحراف المعياري)، وقد كانت النتائج كما في الجدول الآتي:

الجدول رقم (6) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحاور الدراسة

البيان	N	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
العدالة التنظيمية	105	2.4788	0.55215	غير متوفرة
الاختطاف العاطفي	105	2.9107	0.71675	غير متوفر وهناك عدم إجماع بين أفراد العينة

***المصدر: نتائج التحليل الإحصائي، 2021.**

من الجدول السابق يلاحظ أنه بالنسبة لكلا محوري الدراسة (العدالة التنظيمية، والاختطاف العاطفي) فقد كانت قيمة الوسط الحسابي أقل من (3) مما يدل على عدم توفر هذه المحاور من وجهة نظر أفراد العينة. أما من حيث الإجماع حول عدم توفر هذه المحاور، فمن خلال مراجعة قيم الانحراف المعياري، يلاحظ أن أفراد العينة كانوا مختلفين بآرائهم حول عدم التوفر. مما يدل على أن إدراك أفراد عينة الدراسة لمحاور الدراسة لم يكن متوافقاً على جميع المستويات وفي جميع الحالات.

ولتبيان المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات الاستبيان، حُسبت البيانات الآتية:

الجدول رقم (7) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع عبارات الاستبيان

Descriptive Statistics			
Std. Deviation	Mean	N	
1.12	2.44	105	تتميز أنظمة الأجور بمساواتها بين جميع العاملين.
0.81	1.82	105	تتميز أنظمة المكافآت بمساواتها بين جميع العاملين المستحقين لها.
0.91	2.04	105	إن فرص الترقية لشغل مناصب أعلى متاحة أمام الجميع.
0.80	2.04	105	يتم توزيع الموارد المتاحة بين العاملين بناء على تكافؤ الفرص.
0.80	2.30	105	تقف الإدارة على مسافة واحدة من جميع العاملين.
0.75	2.16	105	يتم إشراكك في عملية اتخاذ القرار المتعلق بعملك.
0.84	2.28	105	تكون على دراية بجميع القرارات الإدارية الصادرة إلى حد كبير
0.92	2.44	105	هناك آلية واضحة لعملية صنع القرار.
1.13	2.70	105	يتم تقدير عملك من قبل الإدارة العليا.
0.53	4.10	105	تربطك مع زملائك علاقات مبنية على المودة والاحترام.
0.96	2.96	105	تتمتع بالاستقلالية في نطاق ممارسة عملك.
0.95	3.26	105	أميل إلى السعادة بسهولة.
1.01	3.06	105	أميل إلى الانزعاج بسهولة.
0.93	2.71	105	مشاعري تتحول بسهولة من الحياد إلى الانزعاج.
0.93	2.66	105	أميل إلى الإحباط بسهولة شديدة.
1.07	3.35	105	أتفاجأ بشكل ملحوظ من غالبية القرارات الصادرة.
1.02	2.94	105	أتفاجأ بشكل ملحوظ من تصرفات زملائي.
0.98	2.81	105	تكون ردود فعلي غير محسوبة لدرجة أنني أندم على تصرفاتي أحياناً
1.25	2.50	105	عند شعوري بالضيق أو الغضب، أنجر وراء عاطفتي بعيداً عن المحاكمة العقلية
		105	Valid N (listwise)

*المصدر: نتائج التحليل الإحصائي، 2021.

يلاحظ من الجدول رقم (7) أن غالبية العبارات المتعلقة بالعدالة التنظيمية لم تكن متوفرة حيث كانت قيم الوسط الحسابي لها أقل من (3)، وهي القيمة المقابلة للمحايد في حين أن عينة الدراسة أظهرت بمجملها أنها تأخذ اعتباراً لعلاقتها بالأفراد حيث إن إجابات العينة على عبارة "تربطك مع زملائك علاقات مبنية على المودة والاحترام" كانت قيمة المتوسط لها مرتفعة (4.1) وهذا دليل على تأثير البيئة الاجتماعية والتنظيمات غير الرسمية للعلاقات بين الأفراد في المنظمة.

كما أن أغلب عبارات الاختطاف العاطفي كانت أقل من (3) مما يدل على قدرة الأفراد على مواجهة حالة الاختطاف عاطفياً، ولكن أظهر الأفراد اختطافهم فيما يتعلق بـ (ميلهم للسعادة بسهولة، وميلهم للانزعاج بسهولة، والتفاجئ بشكل ملحوظ من غالبية القرارات الصادرة)

سادساً: اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية في الاختطاف العاطفي في المؤسسة محل الدراسة.

لاختبار أثر العدالة التنظيمية في ظاهرة الاختطاف العاطفي تم اتباع ما يأتي:

1- استخدام معامل اختبار Somar'd لدراسة العلاقة بين المتغيرين الاختطاف العاطفي والعدالة التنظيمية مع أخذ بالحسبان اتجاه العلاقة (متغير تابع ومتغير مستقل):

2- تم تطبيق تحليل انحدار للمتغير التابع للاختطاف العاطفي على المتغير المستقل العدالة التنظيمية، بغية اختبار معنوية الأثر. ونظراً لعدم خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي كما يبين الجدول رقم (1)، تم تطبيق تجربة محاكاة بوتستراب Bootstrap simulation بهدف توليد التوزيع التجريبي انطلاقاً من بيانات العينة واستخدامها في توليد القيم المعيارية لمؤشر تحليل الانحدار:

لاختبار معنوية الأثر بين المتغيرين قام الباحثان بتطبيق اختبار Somars' d الذي يأخذ اتجاه العلاقة بعين الاعتبار بين المتغيرين، وكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

الجدول (8) معنوية العلاقة التأثيرية بين محوري الدراسة

Directional Measures						
		Value	Asymptotic Standard Error[a]	Approximate T[b]	Approximate Significance	Exact Significance
Somers' d	Symmetric	0.293	0.061	4.81	0	.[c]
	العدالة التنظيمية Dependent	0.297	0.062	4.81	0	.[c]
	الاختطاف العاطفي Dependent	0.289	0.059	4.81	0	.[c]
a. Not assuming the null hypothesis.						
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.						
c. Cannot be computed because there is insufficient memory.						

***المصدر: نتائج التحليل الإحصائي، 2021.**

الحالة الأولى: المتغير التابع هو "الاختطاف العاطفي"، والمتغير المستقل هو "العدالة التنظيمية": يلاحظ أن الدلالة الاحتمالية لاختبار الأثر بين المتغيرين كانت أقل من 0.05، وهذا يدل على أن هناك أثراً معنوياً للعدالة التنظيمية في الاختطاف العاطفي (وهو ما ينطبق على الفرضية البحثية الأولى).

الحالة الثانية: المتغير التابع هو "العدالة التنظيمية"، والمتغير المستقل "الاختطاف العاطفي" يلاحظ أن الدلالة الاحتمالية لاختبار الأثر بين المتغيرين كانت أقل من 0.05، وهذا يدل على أن هناك أثراً معنوياً للاختطاف العاطفي في العدالة التنظيمية.

بناءً على ما سبق: نرفض فرضية العدم القائلة "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والاختطاف العاطفي في المؤسسة محل الدراسة"، ونقبل الفرضية

البديلة القائلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على الاختطاف العاطفي في المؤسسة محل الدراسة".

ولتبيان مدى تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، تم إجراء تحليل الانحدار البسيط مع تطبيق تجربة Bootstrap وقد كانت النتائج كالآتي:

الجدول رقم (9) تحليل الانحدار البسيط لتأثير العدالة التنظيمية على الاختطاف العاطفي

Regression						
Model Summary						
Model	**R**	**R Square**	**Adjusted R Square**	**Std. Error of the Estimate**		
1	**.407[a]**	**0.166**	**0.158**	**0.65789**		
a. Predictors: (Constant), العدالة التنظيمية						
ANOVA[a]						
Model		**Sum of Squares**	**df**	**Mean Square**	**F**	**Sig.**
1	**Regression**	**8.849**	**1**	**8.849**	**20.444**	**.000[b]**
	Residual	**44.580**	**103**	**0.433**		
	Total	**53.429**	**104**			
a. Dependent Variable: الاختطاف العاطفي						
b. Predictors: (Constant), العدالة التنظيمية						
Coefficients[a]						
Model		**Unstandardized Coefficients**		**Standardized Coefficients**	**t**	**Sig.**
		B	**Std. Error**	**Beta**		
1	**(Constant)**	**1.601**	**0.297**		**5.398**	**0.000**
	العدالة التنظيمية	**0.528**	**0.117**	**0.407**	**4.522**	**0.000**
a. Dependent Variable: الاختطاف العاطفي						
Bootstrap for Coefficients						
Model		**B**	**Bootstrap[a]**			

			Bias	Std. Error	Sig. (2-tailed)	95% Confidence Interval	
						Lower	Upper
1	(Constant)	1.601	0.008	0.174	0.001	1.271	1.957
	العدالة التنظيمية	0.528	-0.003	0.067	0.001	0.393	0.649
a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples							

***المصدر: نتائج التحليل الإحصائي، 2021.**

من الجدول السابق يلاحظ أن المتغيرات المستقلة تفسر ما نسبته (15.8%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع، ويلاحظ من إحصائية F أن النموذج يمكن استخدامه في التنبؤ حيث كان مستوى معنوية الإحصائية (F) معنوياً، وبناءً على نموذج الانحدار وفق تجربة Bootstrap فإن المتغير المستقل (العدالة التنظيمية) كان تأثيره معنوياً في المتغير التابع وبلغ (0.528) أي أنه مع تغير العدالة التنظيمية بمعدل وحدة واحدة فإن الاختطاف العاطفي يتغير بمعدل (0.528)، وبناءً عليه يمكن صياغة معادلة الانحدار الآتية:

الاختطاف العاطفي = 1.601 + 0.528 * العدالة التنظيمية

خلاصة الفرضية الأولى: نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة القائلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على الاختطاف العاطفي في المؤسسة محل الدراسة".

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة البحث تجاه الاختطاف العاطفي تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

لاختبار هذه الفرضية، تم إجراء اختبار Mann-Whitney لاختبار الفروق بين أفراد عينة الدراسة تجاه قضية الاختطاف العاطفي تعزى لمتغيري النوع والسفر، وقد كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (10) اختبار الفروق تجاه الاختطاف العاطفي تبعاً للنوع والسفر

Hypothesis Test Summary			
Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
The distribution of الاختطاف العاطفي is the same across categories of النوع.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0.405	Retain the null hypothesis.
The distribution of الاختطاف العاطفي is the same across categories of السفر.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0.212	Retain the null hypothesis.
Asymptotic significances are displayed. The significance level is .050.			

***المصدر: نتائج التحليل الإحصائي، 2021.**

من الجدول السابق يلاحظ أن قيمة >Sig من 0.05 الأمر الذي يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة تجاه قضية الاختطاف العاطفي تبعاً للنوع والسفر.

وبالتالي نقبل فرضية العدم القائلة "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة البحث تجاه الاختطاف العاطفي تعزى للنوع والسفر".

أما فيما يتعلق ببقية المتغيرات الديموغرافية (المستوى التعليمي، والخبرة والدورات التدريبية)، فقد تم إجراء اختبار Kruskal-Wallis Test لاختبار الفروق بين أفراد عينة الدراسة تجاه قضية الاختطاف العاطفي؛ وقد تم اختيار هذا الاختبار على اعتبار أن كل من المتغيرات الديموغرافية (الخبرة، والمستوى التعليمي، وعدد الدورات التدريبية) تتضمن أكثر من مجموعتين، وقد كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (9) اختبار الفروق تجاه الاختطاف العاطفي تبعاً للمستوى التعليمي والخبرة وعدد الدورات

Test Statistics[a,b]			
	المستوى التعليمي	الخبرة	عدد الدورات
Kruskal-Wallis H	1.485	18.084	1.354
Df	3	2	2
Asymp. Sig.	0.686	0	0.508
a. Kruskal Wallis Test			
b. Grouping Variable: المستوى التعليمي، العمر، عدد الدورات التدريبية			

***المصدر: نتائج التحليل الإحصائي، 2021.**

من الجدول السابق يلاحظ أن قيمة >Sig من 0.05 بالنسبة لمتغيري المستوى التعليمي وعدد الدورات التدريبية الأمر الذي يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة تجاه قضية الاختطاف العاطفي تبعاً للمستوى التعليمي وعدد الدورات التدريبية. ولكن لوحظ أن قيمة Sig كانت < من 0.05 بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية، الأمر الذي يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة تجاه قضية الاختطاف العاطفي تبعاً الخبرة.

وبالتالي نقبل فرضية العدم بشكل جزئي القائلة "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة البحث تجاه الاختطاف العاطفي تعزى للمستوى التعليمي والدورات التدريبية" ونرفض فرضية العدم بشكل جزئي القائلة "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة البحث تجاه الاختطاف العاطفي تعزى للخبرة". ونقبل الفرضية البديلة بشكل جزئي القائلة "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة البحث تجاه الاختطاف العاطفي تعزى للخبرة".

ولمعرفة إلى أي فئة تعزى الفروق وفقاً للخبرة، تم إجراء اختبار LSD، وكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

الجدول رقم (10) نتائج الفروقات المتعددة LSD وفقاً للخبرة

Multiple Comparisons (LSD)						
95% Confidence Interval		Sig.	Std. Error	Mean Difference (I-J)	الخبرة المهنية (I)	
Upper Bound	Lower Bound					
-0.3815	-1.0588	0.000	0.17073	-.72016*	بين 31 – 40 سنة	أقل من 30 سنة
0.5130	-0.1948	0.375	0.17843	0.15910	بين 41 – 50 سنة	
1.0588	0.3815	0.000	0.17073	.72016*	أقل من 30 سنة	بين 31 – 40 سنة
1.3156	0.4429	0.000	0.22000	.87926*	بين 41 – 50 سنة	
0.1948	-0.5130	0.375	0.17843	-0.15910	أقل من 30 سنة	بين 41 – 50 سنة
-0.4429	-1.3156	0.000	0.22000	-.87926*	بين 31 – 40 سنة	
*. The mean difference is significant at the 0.05 level.						

يلاحظ من الجدول رقم (10) أن الفروقات في الآراء فيما يتعلق بقضية الاختطاف العاطفي تبعاً للخبرة كانت تعزى للفئة العمرية (31 – 40) سنة، وهذا دليل على أهمية هذه الفئة خاصة في إطار الإعداد للخطط المستقبلية.

النتائج والتوصيات Results & Propositions

أولاً: النتائج:

نتائج اختبار الفرضيات:

- هناك أثر معنوي للعدالة التنظيمية في الاختطاف العاطفي في إطار تفسير العلاقة التأثيرية بين هذين المتغيرين، وهذه دلالة على أثر عملية المراجعة التنظيمية لعملية الانصاف بين العاملين في تمكين قراراتهم وسلوكياتهم.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة تجاه قضية الاختطاف العاطفي تبعاً للنوع والسفر والمستوى التعليمي وعدد الدورات التدريبية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة تجاه قضية الاختطاف العاطفي تبعاً للخبرة، وهو ما يحمل دلالة لناحية أن الأفراد مع اختلاف أعمارهم، ومن ثم زيادة مستويات خبرتهم في التعامل والتعلم عبر الممارسة يتكون لديهم منظور مختلف حول التفاعل مع الأحداث التي تتم في الإطار التنظيمي. وكانت الفروق تعود للفئة العمرية المتوسطة.

النتائج العامة:

- غالبية أفراد عينة الدراسة هم من النساء، وهذا يعود للظروف التي فرضتها الأزمة التي تمر بها البلاد، وفيما يتعلق بمتغير التأهيل العلمي يلاحظ أن ما يقارب نصف العينة هم من حملة الإجازات الجامعية والتأهيل العالي، وهذا دليل على احتضان الجامعة للكوادر العلمية، أما فيما يتعلق بالفئات العمرية فقد لوحظ أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من الفئات الشابة، وكان هذا نتيجة إجراءات الجامعة خلال الفترة السابقة؛ لترميم النقص الحاصل في كوادرها الإدارية، ولوحظ أن ما يزيد عن

(60%) من أفراد عينة الدراسة كانوا قد خضعوا لدورات تدريبية أقامتها الجامعة وهو ما يشير نحو سياسة الجامعة تجاه الاهتمام بتأهيل وتدريب كوادرها.

- بالنسبة لكلا محوري الدراسة (العدالة التنظيمية، والاختطاف العاطفي)، توصلت الدراسة إلى عدم توفر هذه المحاور من وجهة نظر أفراد العينة. أما من حيث الإجماع حول عدم توفر هذه المحاور، من خلال مراجعة قيم الانحراف المعياري، يلاحظ أن أفراد العينة كانوا مختلفين بآرائهم حول عدم التوفر. وهذا يدل على أن إدراك أفراد عينة الدراسة لمحاور الدراسة لم يكن متوافقاً على جميع المستويات وفي كل الحالات، وهو ما انعكس في عدم شعور أفراد عينة الدراسة بالإنصاف فيما عدا شعورهم بالعدالة بما يتعلق بعلاقاتهم مع زملائهم في العمل.

ثانياً: التوصيات:

- في إطار سياسة جامعة دمشق نحو تمكين الأطر التنظيمية، لابد من العمل على تطوير بنى تنظيمية تأخذ بعين الاعتبار قضية مأسسة أنظمة تعمل على تحقيق العدالة التنظيمية عبر المضي في مشروع الربط الشبكي وتعزيز منظومة دعم القرار، وهو ما سيكون له انعكاساته في نشر العدالة التنظيمية.
- لابد من العمل على موضوع التعويضات وإيجاد الآلية المناسبة لربطها بالأداء وتعزيز تشاركية العاملين في العمل الإداري من حيث عدالتها وكفايتها، وأن تصرف الحوافز والتعويضات وفق أسس وضوابط محددة.
- أن يتم إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات ولاسيما الفئات العمرية المتوسطة باعتبارها من أهم الوسائل لتحقيق العدالة في المنظمة، باعتبار هذه العملية تضمن تقبلهم للقرارات، وتخلق جواً من الثقة المتبادلة بينهم وبين إدارة الجامعة.

- إعطاء الفرصة للعامل للتمتع بالاستقلالية في عمله؛ لما يوفره من حالة الإبداع والمبادرة لديه، وذلك من خلال منحه الصلاحيات في عملية اتخاذ القرارات، الأمر الذي ينعكس بشكل إيجابي في تمكينهم.
- تمكين عملية التفكير المنطقي العقلاني، من خلال تدريب العاملين على محاكاة قراراتهم بشكل رشيد بعيداً عن الانفعالات العاطفية غير محسوبة النتائج، وذلك من خلال استراتيجيات التدريب المتعلقة بالمحاكاة ولعب الأدوار والتفويض لتمكينهم من اتخاذ القرارات.

المراجع

الكتب:

- زايد، عادل. (2006)." العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية". ط1، القاهرة.

المجلات العلمية:

- حمدي، أبو القاسم الأخضر. (2015)." أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس: دراسة حالة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسيير. جامعة الأغواط"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد3.
- دراوشة، نجوى. (2017)."العدالة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، المجلة الأردنية للعلوم التربوية، المجلد13، العدد3.
- الزهرة، عيسان فطيمة وأحمد، جميل. (2016)."العدالة التنظيمية وأثرها على التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية– دراسة استطلاعية على عينة من مؤسسات ولاية البويرة"، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، العدد6.
- الفهداوي، فهمي والقطاونة، نشأت. (2004)." تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية"، المجلة العربية للإدارة، المجلد 24، العدد2، عمان.
- ولي، أحلام. (2018). تحليل علاقة الذكاء العاطفي باستراتيجية تمكين العاملين وتأثيرهما في العدالة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة

التدريسية في عدد من كليات جامعة صلاح الدين. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 183-219.

رسائل الماجستير:

- مليكة، بطة. (2018)." العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية لدى أساتذة قسم علم النفس"، ماجستير، جامعة محمد بو ضياف، الجزائر.
- النجار، حسن محمد حسن. (2017)." أثر تطبيق العدالة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية على العاملين في مديرية التربية والتعليم بقطاع غزة"، ماجستير، جامعة الأزهر.
- خرموش، مراد. (2014)."دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام: دراسة ميدانية بولاية سطيف"، ماجستير، جامعة محمد خضير، الجزائر.
- الداية، سناء. (2012)." دور ممارسة مدير مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمعلمين في قطاع غزة"، ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

المراجع الأجنبية.

- Alamri, M. et al. (2019). "Avoiding hidden inequalities in challenging times: can talent management help", Inequality and Organizational Practice Volume I: Work and Welfare. Nachmias, S &Caven, V (Edit). Cham: Palgrave macmillan.
- Davey, L. (2017). HBR Guide to Emotional Intelligence. Massachusetts: Harvard Business Review Press. P: 221-222.
- Dong, T & Phuong, N. (2018)." Organizational justice, job satisfaction and organizational citizenship behavior in higher education institutions: A research proposition in VIETNAM", journal of Asian finance, economic and business. Vol (5). No 3.

- DuBrin, A. (2019). Fundamentals of Organizational Behaviour. 6th Ed. Academic Media Solutions. P: 342.
- Farooqi, S. (2008). "Emotional hijacking: the trigger to an unhealthy mind". www.life and psylogy.com/2008///emotional hijacking.html
- Field, A. (2018). Discovering statistics using IBM SPSS statistics. 5th. sage.
- Gleman, D. (2017). Mindfulness, HBR emotional intelligence series. Massachusetts: Harvard Business Review Press. P: 50.
- Henry, S. (2011). EQ and Leadership in Asia: using emotional intelligence to lead and inspire your people. Singapore: John Wiley & Sons.
- Kaur. S. (2016)." A study on the psychological effect of organizational justice perception on job satisfaction", international journal of INDIAN psychology". Vol (3). No. 2.
- Li, Ye. Kassam, K & Lerner, J. (2014). "Emotional and decision making". Annual review of psychology.
- Manna, D. (2019)." The effects if emotional intelligence on commitment and relationship". Journal of organizational phycology. Vol (19). No 6.
- McClellan, J. Levitt, K. & DiClementi, G. (2017). Emotional Intelligence and Positive Organizational Leadership: A Conceptual Model for Positive Emotional Influence. Institute of Behavioral and Applied Management.
- Monteressi, C. (1999). Emotional hijacking versus safe behavior.
- Neck, C.P. Houghton, J.D. Murray, E.I. (2017). Organizational Behavior: A Critical-thinking Approach. Los Angeles: SAGE publications.
- Ouyang, Z., Sang, J., Li, P., & Peng, J. (2015). Organizational Justice and Job Insecurity as Mediators of the Effect of Emotional Intelligence on Job Satisfaction: A Study from China. Personality and Individual Differences: ELSEVIER, 147-152
- Rai, G.S. (2013). "Impact of organizational justice on satisfaction, commitment, turnover intent: can fair treatment by organizations make a difference in their work's attitude and behaviors". international journal of human science. Vol (10). no2.

- Robbins, S. Judge, T. (2017). Organizational Behavior. 17th Ed. Boston: Pearson Education Limited. P: 265.
- Sekaran, U, Bougie, R. (2016). Research Methods for Business: A Skill-Building Approach. John Woley & Sons Ltd. West Sussex. 7th Ed. p: 264.
- Titrek, O., Polatcan, M., Gunes, D., & Sezen, G. (2014). The Relationship Among Emotional Intelligence (EQ), Organizational Justice (OJ), Organizational Citizenship Behaviour (OCB). International Journal of Academic Research, 213-220
- Yueh, Ch, S. et al. (2015). "Organizational justice, trust and identification and their effects on organizational commitment in hospital nursing staff". BMC health research. Vol (15). No.1.

تاريخ ورود البحث: 2021/3/14
تاريخ الموافقة على نشر البحث: 2021/4/20