

التكوين النفسي للموظفين المعاقبين وعلاقته ببعض المخرجات التنظيمية (بحث ميداني)

عزام طوبيا رزوقي**

د. علي حسون فندي الطائي*

المستخلص

يهدف البحث الى التعرف في تأثير بعض الخصائص الشخصية للموظفين المعاقبين على بعض المخرجات التنظيمية للموظف وذلك من خلال متغيرات وسيطة هي بعض مفردات العدالة وتم توزيع استمارة استبيان لعينة تتكون من 40 شخصا من معهدي الادارة / الرصافة والمعهد الفني في المنصور .

وكان من نتائج البحث الاداء اللاحق للمرؤوس يتأثر بخاصية قبول الذات والشعور بالمسؤولية والاعتقاد بعدالة العالم والتأثر السلبي من خلال سيطرة المرؤوس .

اما سلوك الانتماء التنظيمي فانه يتأثر بقبول الذات والشعور بالمسؤولية من خلال سيطرة المرؤوس وسلوك الرئيس السلبي .

اما سلوك الانتماء التنظيمي فانه يتأثر بالاعتقاد بعدالة العالم والشعور بالمسؤولية وقبول الذات من خلال سيطرة المرؤوس والقسوة .

المقدمة

يعد الانضباط من المواضيع المهمة في حقل السلوك التنظيمي ، اذ ان العقوبة عندما تفرض فإنها تكون محاولة لتصحيح السلوك غير المرغوب (المخالفة) ومحاولة التعويض عنه بسلوك مرغوب فيه متناغم مع المتطلبات التنظيمية ولكنه ليس من السهل حدوث مثل هذا في كل الاحوال

* مدرس / معهد الادارة / الرصافة

** مدرس / هيئة التعليم الفني / قسم الشؤون العلمية

مقبول النشر بتاريخ 2000/5/27

ففي كثير من الاحيان قد تكون العقوبة وبالآ على الفرد والمنظمة وقد يتعزز السلوك غير المرغوب نظراً لانها أي العقوبة من الحوافز السلبية التي تحرم الفرد من بعض الامتيازات خصوصاً اذا جاء هذا الحرمان في وقت سبب غير مناسبين فان عضو التنظيم يقوم بانماط سلوكية غير مرضية ولهذا فهناك من يرى ان القائد الاداري يجب ان يتجنب العقوبة بسبب هذه النتائج الجانبية .

وقد حاول الباحثان الوصول الى استنتاجات معينة حول اثر العقوبة على الاداء اللاحق للموظف المعاقب او رضاه ولم يتم الوصول الى رسم علاقة واضحة بين هذه المتغيرات (Arrey 8 Jones 1985) .

ويحاول الباحثان دراسة العلاقة بين العقوبة وبين بعض المخرجات التنظيمية من خلال متغيرات بسيطة هي نظرية العدالة بمتغيراتها الفرعية على عينة من المعاقبين في معهدي الادارة الرصافة والفني / المنصور .

أولاً : مفهوم ونظرية العقوبة

توجد نظريات بعضها يتفق مع اهمية العقوبة والبعض الآخر يختلف عنها مقالماً النفس سكينر (Skinner) يرى ان العقوبة وسيلة غير فعالة في معالجة السلوك وان تأثيرها مؤقت وينتج عنه اثار جانبية وانفعالات عدوانية وقلق تجاه من امر بالعقوبة كترك العمل والتهرب والانسحاب وغيرها وهناك اتجاه اخر يرى ان العقوبة اسلوب فعال في احداث التغير المطلوب ولكنه معقد لان العقوبة تهدف اساساً تصحيح السلوك غير المرغوب وان استخدامه لمثل هذا التصحيح اكثر انسانية من مجرد ترك هذا السلوك ويرى عالم الاجتماع باندورا (Bandura) في نظرية الخاصة بالتعلم الاجتماعي ان هناك علاقة ايجابية بين العقوبة وتحسن الاداء لان كل فرد في جماعة العمل سيتعلم السلوك الملائم والاتجاهات المرغوبة وان مخالفة الفرد لمعايير الجماعة قد يسبب مشكلة لرئيسه ولجماعته وان التسامح والتساهل الذي يظهره الرئيس نحو الفرد المخالف يؤدي الى شعور الجماعة بالاستياء وعدم العدالة وان معاقبته من قبل رئيسه يساعد على تعزيز سلوك الجماعة للمحافظة على معاييرها ويحقق لها العدالة وهناك من يرى ان فاعلية العقوبة تزداد عندما يتأني المدير ويعاقب بشكل خفيف ومعتدل مع الاحتفاظ بعلاقة ودية مع المعاقب ويعاقب السلوك وليس الشخصية ويقدم توضيحات باسباب العقوبة ويهيء ظروف مناسبة تساعد على حدوث الاستجابة المرغوبة بالاضافة الى جدولة العقوبة .

تلقي النظريات المعرفية وفي مقدمتها نظرية العزو الضو على اهمية استخدام العقوبة وتفترض ان مخرجات العقوبة وتأثيرها الايجابية تعتمد على عدة خصائص . تعتبر العامل الحاسم في هذا التلقي وهناك خصائص تؤثر في اقتناع الموظف بعدالة العقوبة منها اقتناعه بعدالة العالم فاذا كانت لديه مثل هذه القناعة فانه يرى العقوبة بانها بنائية واقل قسوة واذا لم تكن لديه مثل هذه القناعة فانه سيرى العقوبة شيء سلبي وكذلك من الخصائص الأخرى التأثير السلبي (Negative Affectivity) فالذين لديهم مثل هذا التأثير فانهم يركزون على الاشياء السلبية في انفسهم والعالم ومن الخصائص الأخرى المؤثرة في تحديد طبيعة مدركات الافراد حول العقوبة هو الشعور بالمسؤولية وتجنب المجازفة وقبول الذات وغيرها وقد اختار الباحث هذه الخصائص ليرى تأثيرها في مدركات الفرد حول العدالة في فرض العقوبة في منظمته وقد قسم الباحثون العدالة في مجال التنظيم الى ثلاثة انواع هي :- (Ball and sims , 91 , p.300).

1- العدالة الاجرائية .

وهي العدالة في اجراءات صنع القرار وعمليات القيادة والرضا عن نظام الشكاوي واجراءات تقويم الاداء واجراءات فرض العقوبة وغيرها فعندما تكون هذه الاجراءات عادلة فأن مخرجات العقوبة تكون ايجابية .

2- العدالة التوزيعية .

وتتركز هذه العدالة في توزيع مخرجات المنظمة كالمكافئات المالية والحوافز وفرض العقوبة وغيرها .

3- العدالة التفاعلية .

وهي درجة شعور العاملين بوجود الاهتمام بحاجاتهم كالا احترام والايثار والروح الرياضية وغيرها وقد ركز الباحثان لاغراض بحثهما على مخرجات العدالة الاجرائية والتوزيعية ذات العلاقة بفرض العقوبة فقط .

ثانياً: منهجية البحث

1- مشكلة البحث: تعد العقوبة الانضباطية من المواضيع المهمة كونها ترتبط بمتغيرات عديدة البعض منها يتعلق بالمؤسوس والاخرى بالادارة العليا والثالثة بالبيئة الداخلية والخارجية

للفرد والمنظمة ، في كل الاحوال فان العقوبة تؤثر على اداء الفرد وانتمائه للمنظمة وينتج عنها انماط سلوكية مؤثرة على نشاطات المنظمة.

2- اهمية البحث : تنبع اهمية البحث من اهمية دور العقوبة في حياة الموظف والمنظمة فهي سيف ذو حدين فقد تكون حافزا للابداع والاندفاع بالعمل اذاما استخدمت بصورة ناجحة او قد تكون لها تأثيرات سلبية قريبة وبعيدة المدى على الفرد وتنعكس هذه السلبيات على المنظمة من خلال تأثيرها على فاعليتها وعلى كافة برامج ادارة الموارد البشرية فيها .

3- اهداف البحث : يسعى البحث لتحقيق جملة الاهداف منها :

أ- معرفة تأثير الخصائص الشخصية على ادراك الافراد لمفهوم العدالة التنظيمية بنوعيتها الاجرائية والتوزيعية التي تم اختيار متغيرات محددة منها .

ب- معرفة تأثير تلك المدركات على بعض المخرجات التنظيمية كالاداء اللاحق للموظف بعد العقوبة وسلوك الانتماء والانتماء التنظيمي اللاحق لفرض العقوبة .

4- فرضيات البحث : يحاول البحث اختبار صحة الفرضيات الاتية :-

أ- يعتمد الاداء اللاحق للموظف المعاقب على طبيعة ادراكه للعدالة الاجرائية والتوزيعية الخاصة بالانضباط الموجود في المنظمة ويتوقف هذا الادراك على خصائصه الشخصية .

ب- يعتمد سلوك الانتماء التنظيمي للفرد بعد العقوبة على ادراكه للعدالة عند فرض العقوبة ويتوقف هذا الادراك على بعض خصائصه الشخصية .

ج- يتأثر سلوك الانتماء التنظيمي له بعد العقوبة بالخصائص الشخصية للموظف المعاقب بصورة غير مباشرة وذلك من خلال متغيرات وسيطة هي كيفية ادراكه للعدالة الموجودة في منظمته .

5- الاساليب الاحصائية المستخدمة :

6- تم استخدام الاساليب الاحصائية الاتية :-

أ- اختبار مربع كاي لقياس الفروق المعنوية للعلاقة بين المتغيرات .

ب- اختبار (T) لمعرفة تأثير المتغيرات المستقلة على المعتمدة .

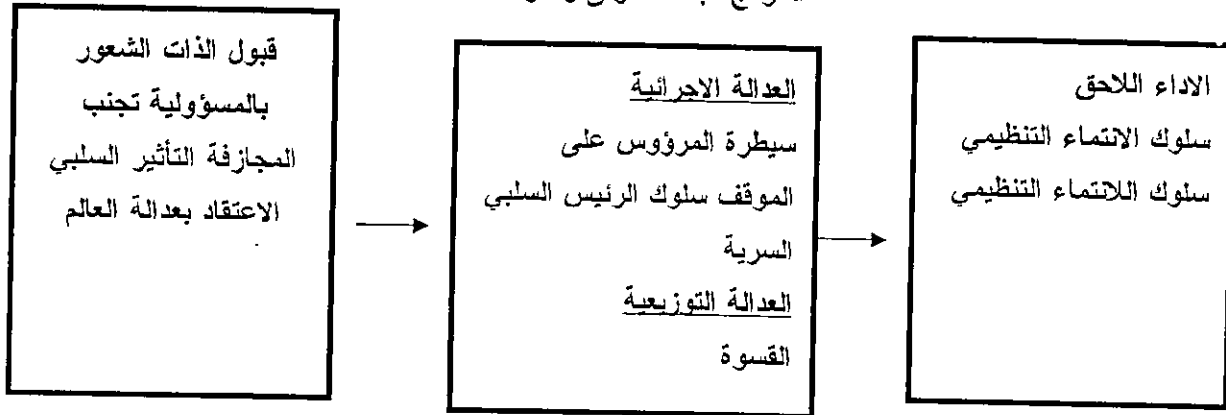
ج- درجة المعنوية لمعرفة معنوية العلاقة بين المتغيرات .

د- النسب المئوية لجمع بعض المعلومات العامة لأفراد العينة .

6- نموذج البحث :

شكل رقم (1)

انموذج البحث الاولى ومدرجات العدالة



(*) نظرا لكون هذا النموذج اولي لذا فإن الاسهم الواردة فيه تمثل علاقات الارتباط ما والتأثير .

7- مصطلحات البحث :

أ- قبول الذات: Seif Acceptance:

وهي احدى الخصائص الشخصية وتعني احساس الفرد بقيمته وقبوله لذاته والقدرة على التفكير والعمل المستقلين (العاني، 988، ص111).

ب- الشعور بالمسؤولية: Respon Sibility:

وتعني ان يكون الشخص مسؤول ومعتمد وواضح بخصوص قواعد العمل ونظامه (العاني ، 988 ، ص132).

ج- تجنب المجازفة Risk Avoidance

وتعني قدرة الفرد على تحكيم العقل في قراراته وامور حياته وتجنب المجازفة والمغامرة (العاني ، ص113).

د- الاعتقاد بعدالة العالم: Belife in Ajust world:

ان الافراد يحصلون على المكافآت والعقوبات التي يستحقونها فعلاً وان الفرد يحصل في هذا العالم على ما يستحقه (Robin,1975,p70).

د- التأثير السلبي : Negative Affecctivity

يعني ان الفرد ينظر للامور والآخرين وسلوكهم بصورة سلبية وسريع التوتر والانفعال والاستشارة ويركز على الاشياء السلبية في سلوكه وسلوك الآخرين (leven,1989,p53).

و- العدالة التوزيعية : Distributive Justice

وتركز على التوزيع العادل لمخرجات التنظيم مثل المكافآت المالية والعقوبات ويركز هذا البحث على مخرجات العقوبة وتتضمن متغيرا واحدا هي القسوة في فرض العقوبة . (Ball , 91,p301).

ز- سيطرة المروؤوس : Subordinal control

وهي احدى متغيرات العدالة الاجرائية وتعني قدرة الموظف المعاقب على الاطلاع على اسباب العقوبة وظروفها والتعبير عن رايه في المخالفة الحادثة وفي العقوبة التي ستفرض عليه . Ball,91,p301

ح- سلوك الرئيس السلبي : Negative superrisor demcanor:

وتعني الحالة النفسية للرئيس الذي يفرض العقوبة كأن يكون في حالة غضب او انفعال او

مثار Ball,91,p301

ط- السرية : Privacy

وتعني تبليغ الموظف المعاقب بالعقوبة المفروضة عليه لوحده وليس امام زملاءه او في مكان عام .

ي- القسوة : Harshness:

وتعني مدى تناسب العقوبة المفروضة مع المخالفة الحادثة . (Ball,91,p301).

ك- لاداء اللاحق : Subsequent perfomenc

ويعني الاداء الذي يلي فرض العقوبة ويقوم الرئيس المباشر بتقويمه وبيان مدى قدرة العقوبة في تغيير اداء مروؤوسيه .

ل- السلوك الانتماء التنظيمي : Subsequent citizenship

وهي احدى مخرجات الانضباط وتعني ان الفرد يتصرف كأنه ينتمي الى المنظمة ويؤدي دوره فيها كتعزيز وجودها مثل التماسك (الايثار) (الاحترام) .

م- سلوك اللاتمام التنظيمي : Subsequent citizenship

وتعني الانماط السلوكية التي يقوم بها الفرد بعد معاقبته والتي لا تتلائم مع أهداف ومتطلبات المنظمة ولها تأثير سلبي على نفسه وزملائه والآخرين مثل الغياب والتهرب عن العمل وخلق المشاكل والتباطؤ وغيرها .

8- عينة البحث وخصائصها :

تم اختيار عشوائية من المعاقبين في معهدي الادارة الرصافة والمعهد الفني / المنصور كعينة من هيئة المعاهد الفنية حيث بلغ حجمها 45 شخصا ويشكلون نسبة (40%) من مجتمع البحث والبالغ عددهم (113) وقد تم الاستعانة باستمارة الاستبيان لجمع المعلومات والتي تضمنت نوعين من الاسئلة النوع الاول يتعلق بالمعلومات العامة الأخرى لأفراد العينة وهي الجنس والعمر ومدة الخدمة بالوظيفة الحالية وهي متغيرات تعطي فكرة عن عينة البحث وبتضمن القسم الثاني الاسئلة الخاصة بالحصول على المعرفة لمتعلقة بالانضباط وباقي متغيرات البحث .

لقد بلغت نسبة الذكور في العينة 35% من مجموع العينة وهي نسبة مقاربة لوجودهم الفعلي في هذه المعاهد ، اما حسب العمر فقد بلغ متوسط عمر العينة 28 سنة وقد كانت الفئة (21-30) اكثر الفئات عدداً حيث شكلت النسبة 42% من العينات ووفقاً لمدة الخدمة فقد بلغت نسبة الفئة ذات الخدمة (1-10) سنة اكثر من 50% ويضم البحث عدة محاور وهي على شكل الاتي :-

* تم تصميم الاستمارة بالاستعانة بالمصادر التالية :

- 1- اسئلة قبول الذات والشعور بالمسؤولية : صالح قاسم حسين شخصية بين التنظير والقياسي < بغداد مطبعة التعليم العالي مقياس كاليفورنيا.
- 2- اسئلة تجنب المجازفة : شريف ،نادية ، الاساليب المعرفية والادراكية وعلاقتها بمفهوم التمايز النفسي بغداد ، مجلة عالم الفكر ع2، مج 1982 ص 13.
- 3- اسئلة التأثير النفسي
- 4- اسئلة الاعتقاد بعدالة العالم : vol:31(3), 1975, pp65-89 , social issues , whs believes in a justice world of rubin 2,
- 5- اسئلة مدركات الافراد بالعدالة ومخرجات التنظيم : Ball & travinai , sims jr: justice & punishment on subordinate performance and citizenship , cadeny of management journal vol:37<1991<no:2pp244-322

أ- محور الخصائص الشخصية : يتضمن هذا المحور خمسة عناصر هي قبول الذات (4) اسئلة الشعور بالمسؤولية (4) اسئلة تجنب المجازفة (4) اسئلة التأثير السلبي (4) الاعتقاد بعدالة العالم (5) اسئلة .

ب- مدرجات الافراد بالعدالة : وهي النحو التالي : العدالة الاجرائية (سيطرة المروؤوس (5) اسئلة السلوك الرئيس السلبي (3) اسئلة السرية سؤلان العدالة التوزيعية (القسوة في فرض العقوبة (3) اسئلة .

ج- المخرجات التنظيمية : الاداء اللاحق (4) اسئلة سلوك الانتماء التنظيمي (6) اسئلة سلوك الانتماء التنظيمي (6) اسئلة وتمت الاستعانة براء الرؤساء الاداريين المباشرين للاجابة على هذه المخرجات وقد استخدم الباحثان مقياس ليكرث الثلاثي الذي تتراوح درجاته بين (2,0) .

9- الدراسات السابقة :

أ- دراسة (Ball) وآخرون حيث أجرى الباحثون دراستهم بعنوان تأثير الانضباط العادل وغير العادل على اداء المروؤوسين وقد اختار الباحثون اثنين من الخصائص الشخصية فقط وهي الاعتقاد بعدالة العالم والتأثير السلبي وقد توصل الباحثون الى ان الاعتقاد بعدالة العالم يؤثر بصورة غير مباشرة على الاداء اللاحق من خلال القسوة فقط .

ب- دراسة الساكني: أجرى الباحث دراسته حول العقوبات الانضباطية وعلاقتها بالاداء في المعاهد الفنية في بغداد. وقد اهتمت الاطروحة بالاداء فقط ولم تاخذ تغيرات الوارد في هذا البحث كسلوك الانتماء والالتزام التنظيمي الخ وكانت من نتائج البحث عدم تحسن الاداء عند فرض العقوبة الساكني، 1997) .

اما البحث فيجمع بين متغيرات عديدة .

ثالثاً: عرض وتحليل النتائج

المحور الأول : العمدالة

أ. العمدالة الاجرائية : وهي احد المتغيرات الوسيطة وتتضمن ثلاثة متغيرات وسيطة هي

سيطرة المرؤوس ، سلوك الرئيس السلبي ، السرية .

اولاً: سيطرة المرؤوس وتتضمن هذه الفقرة (5) اسئلة (22-26) تركز حول مدى قدرة المرؤوس المعاقب في التأثير على الموقف الناجم عن مخالفته وتأثيره على قرار فرض العقوبة وعلى نوع العقوبة المتخذة بحقه ومدى اهتمام الرئيس المباشر برأي المخالف وهل ان الرئيس المباشر يقوم بشرح ما يجب عمله مستقبلاً لمنع حدوث المخالفة ويمكن توضيح النتائج في الجدول الاتي :

جدول رقم (1)

اجابة افراد العينة حول سيطرة المرؤوس وفقاً للخصائص الشخصية

الخصائص الشخصية	مربع كاي	t	م. المعنوية
قبول الذات	14,5	1,74	0,06
الشعور بالمسؤولية	17,1	2,6	-
تجنب المجازفة	9,7	0,90	0,3
التأثير السلبي	13	1,6	0,07
الاعتقاد بعدالة العالم	15,3	2,1	0,03

وتوضح هذه النتائج ان هناك فروقات معنوية بين ثلاثة خصائص شخصية من جهة وبين سيطرة المرؤوس من جهة اخرى وان خاصية الشعور بالمسؤولية هي اكثر الخصائص تأثيراً على سيطرة المرؤوس حيث بلغت قيمة $t(13,1)$ في حين بلغت الجدولية (1,96) بدرجة ثقة (0,99) وقيمة مربع كاي (17,1) في حين بلغت الجدولية (13,1) بدرجة حرية 4 ودرجة ثقة 0,998 تليها بالمرتبة الثانية خاصية اقتناع المعاقب بعدالة العالم حيث بلغت $t(41)$ ومربع كاي (15,4) وكلاهما معنويان وتأتي في المرتبة اللاحقة خاصية قبول الذات حيث بلغت قيمة $t(1,74)$ ومربع كاي (14,5) وكلاهما معنويان ويمكن تفسير هذه النتائج ان الافراد المعاقبين الذين يتمتعون بشعور عالي بالمسؤولية ويعتقدون بعالة العالم ولديهم قبول الذات فان سيطرتهم على موقف المخالفة اكثر من الذين لا يتمتعون بهذه الخصائص لان هؤلاء الذين يمتلكون هذه الخصائص

لديهم القدرة على تفهم الامور ومناقشة المخالفة بهدوء وروية مع انفسهم والآخرين ويمكن ان يفكروا بحيادية وربما يقتنعوا بالمخالفة وعدم الاصرار على الخطأ.

(ثانياً): سلوك الرئيس السلبي

يتضمن هذا العنصر من العدالة الاجرائية ثلاثة اسئلة تدور حول الحالة النفسية والانفعالية للرئيس الاداري عند فرض العقوبة وهل ان فرض العقوبة يتم في حالة انفعال او غضب او تضايق ويوضح الجدول الاتي نتائج التحليل الاحصائي لهذا المتغير .

جدول رقم (2)

اجابة افراد العينة حول الحالة النفسية والانفعالية للرئيس وفقا للخصائص الشخصية للمعاقب

الخصائص الشخصية	مربع كاي	قيمة t	م. المعنوية
قبول الذات	8,5	1,2	0,08
الشعور بالمسؤولية	11	1,5	0,06
تجنب المجازفة	8	1,3	0,1
التأثير السلبي	14	2,1	0,04
الاعتقاد بعدالة العالم	11	1,6	0,06

توضح هذه النتائج ان خاصية التأثير السلبي هي الوحيدة من بين الخصائص الشخصية تؤثر في الحالة الانفعالية للرئيس وذلك لان اصحاب هذه الخاصية مستعدون دائماً للتوتر ويمكن ان تؤثر في سلوك الرئيس السلبي نظرا لما يصاحب هذه الخاصية من انفعالات واعمال عدوانية تثير انفعال الرئيس وغضبه وتضايقه ولا تتفق هذه النتائج مع النتائج ان دراسة Ball وزملائه الذين لديهم هذه الخاصية يؤدون الى اثاره الحالة الانفعالية لرئيسهم المباشر عند فرض العقوبة او عند تبليغهم بها .

السرية

اكد الباحثون في مجال السلوك التنظيمي عموما والسلوك الانضباطي خصوصا على ان السرية هي من اهم العوامل المؤثرة في درجة تقبل الموظف للعقوبة المفروضة عليه ويؤكد المنهج السلوكي الحديث على اهمية تبليغ الموظف بقرار فرض العقوبة عليه بصورة منفردة

ويدون علم بقية زملائه وقد تضمن هذا العنصر سؤالين تضمن احدهما فيما اذا تم تبليغك بالعقوبة في غرفة رئيسك او في مكان العمل وكانت الاجابات موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (3)

اجابة افراد العينة حول عنصر السرية وفقا للخصائص الشخصية للمعاقبين

الخصائص الشخصية	مربع كاي	قيمة t	م. المعنوية
قبول الذات	15,3	2,4	0,04
الشعور بالمسؤولية	10	1,6	1,06
تجنب المجازفة	8	1,1	1,06
التأثير السلبي	9	1,4	1,07
الاعتقاد بعدالة العالم	9	1,4	1,07

يتضح من هذا الجدول ان السرية ترتبط معنويا مع خاصية قبول الذات حيث بلغت قيمة مربع كاي (15,3) وهي اعلى من الجدولية حيث ان الافراد الذين يتمتعون بدرجة عالية من قبول الذات فانهم يرون انه يجب ان يتم تبليغهم بالعقوبة بصورة منفردة لها اما باقي الخصائص الشخصية فليس لها تأثير على السرية ولا تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Ball) التي اكدت الشخصية فليس لها تأثير على السرية ولا تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Ball) التي اكدت تاثير السرية بخاصتي الاعتقاد بعدالة العالم والتأثير السلبي ولكنها تتفق مع دراسة العزوييودود تفضيل تبليغ الموظف العقوبة بصورة سرية الى جملة من الاسباب منها : العزوي، 977، ص150)

1- ربما يشعر الفرد الذي انكرت صورته وكسرت شخصيته امام الجماعة بضرورة رد الاذى الذي لحق به من المدير لاجل حماية نفسه امام الآخرين . وهنا يكون المدير قد صعد من الاستجابات غير المرغوبة .

2- ان الجماعة ذاتها تشعر ان العقوبة قد وجهت اليها لان معاقبة احد افرادها يعني توجيه الاهانة لها ويؤدي هذا الى انخفاض ادائها .

3- ربما يتوجه اهتمام الجماعة نحو نتيجة العقوبة ويسبئ فهم بسبب العقوبة ويحصل الفرد هنا على دعم الجماعة في تكرار الاستجابة غير المرغوبة .

ب- العدالة التوزيعية :

وتضمن هذا المحور عنصرا واحدا هو القسوة في فرض العقوبة تقوم نظرية العدالة على اهمية كون العقوبة مناسبة للمخالفة وان يتم فرض العقوبة على جميع العاملين بنفس الدرجة من الشدة فيما لو ارتكبوا نفس المخالفة ولكن ارادا الباحثان ان يعرف مدى تأثير هذه العدالة في بعض الخصائص الشخصية للمعاقبين ويتضمن هذا المحور ثلاثة اسئلة تدور حول هل ان العقوبة التي ينالها المخالف متناسبة مع المخالفة ومدى الشعور بعدالة العقوبة وفرضها في المنظمة .

جدول رقم (4)**نتائج التحليلات الاحصائية الخاصة بمحور القسوة**

الخصائص الشخصية	مربع كاي	قيمة t	م. المعنوية
قبول الذات	10	2	0,05
الشعور بالمسؤولية	10,3	1,6	0,08
تجنب المجازفة	10	1,6	0,1
التأثير السلبي	14,5	2,3	0,04
الاعتقاد بعدالة العالم	13	1,2	0,1

نستخلص من الجدول اعلاه ان خاصية التأثير السلبي تؤثر في مدركات الافراد حول مفهوم العدالة التوزيعية فالقسوة في فرض العقوبة تتأثر السلبي لدى العاملين كذلك ترتبط القسوة سلبيا بخاصية قبول الذات لذلك فان الذين لديهم قبول ذات عالية يرفضون مبدئيا العقوبة القاسية .

المحور الثاني : المخرجات التنظيمية

وهي المخرجات اللاحقة لفرض العقوبة الانضباطية ولاغراض هذا البحث تم تحديد ثلاثة مخرجات هي الاداء اللاحق ، سلوك الانتماء التنظيمي ، سلوك اللانتماء التنظيمي وقد تم الحصول على الاجابات على هذه المخرجات وفقا لوجه نظر رؤوسائهم وسيتم معالجة هذه المخرجات على الوجه الاتي :

أ- الاداء اللاحق

وتضمن هذا المتغير اربعة اسئلة تتعلق بتأثير العقوبة على اداء الموظف سلبيا او ايجابيا ومدى قدرة العقوبة في تعديل السلوك الغير مرغوب والذي ادى الى فرض العقوبة ويوضح الجدول الاتي نتائج هذا المتغير .

جدول رقم (5)

الاداء اللاحق للمرؤوسين وفقا لمدرجاتهم حول العدالة التنظيمية

المتغيرات (العدالة)	مربع كاي	قيمة t	م. المعنوية
العدالة الاجرائية	14	1,99	0,05
سيطرة المروؤوس			
سلوك الرئيس السلبي	11	1,6	0,07
السرية	10	1,6	0,07
العدالة التوزيعية	15	2,2	0,04
القسوة			

توضح هذه النتائج ان الاداء للاحق للمرؤوسين يتأثر ايجابياً ببعض مدرجات العدالة الاجرائية وهي سيطرة المروؤوس على الموقف واخذ وجهة نظر في معاقبته ولكنه يتأثر سلبيا باحدى مخرجات العدالة التوزيعية وهي (القسوة) حيث بلغت قيمة مربع كاي (15) وقيمة اختبار $t(2,2)$ وكلاهما معنويان وتتفق هذه النتائج جزئيا مع نتائج مع نتائج دراسة (Ball) الذي اثبت ان القسوة تؤثر بصورة غير مباشرة على الاداء اللاحق للموظف .

ب- سلوك الانتماء التنظيمي

تم الحصول على اجابات العينة على هذا المتغير من خلال خمسة اسئلة وردت في الاستبيان تدور حول استعداد المروؤوس لمساعدة زملائه العاملين الذين يعانون من ضغط العمل ومدى استعداده لتجنب مشكلات العمل مع الرئيس وزملائه ومعاونة رئيسه في حل المشاكل وتجاوبه السريع مع المتغيرات التي تحدث في المنظمة وتقبله لاي عمل جديد يكلف به ويوضح الجدول الاتي تأثير هذا المخرج التنظيمي بمدرجات المروؤوس حول العدالة في المنظمة بنوعها الاجرائية والتوزيعية .

جدول رقم (6)

السلوك الانتمائي للمرؤوس وفقا لمدرجاتهم حول العدالة التنظيمية

المتغيرات المستقلة/ العدالة	مربع كاي	قيمة t	م. المعنوية
العدالة الإجرائية سيطرة المرؤوس سلوك الرئيس السلبي السرية	14	2,2	0,05
	13,5	2,1	0,05
	11	-	0,1
العدالة التوزيعية القسوة	11	-	0,1

نستخلص من الجدول اعلاه ان بعض متغيرات العدالة الاجرائية تؤثر في السلوك الانتمائي للمرؤوس وهذه المتغيرات هي سيطرة المرؤوس ، فالمرؤوس الذي يستطيع ان يؤثر في الموقف الناجم عن مخالفته فان من شأن هذا ان يعزز السلوك الانتمائي له اكثر من الاخرين الذين ليس لديهم مثل هذا التأثير وكذلك يؤثر سلوك الانتمائي للفرد لان هذا السلوك عند فرض العقوبة في حالات الاتفعال والضيق وعدم الراحة يؤدي الى عدم قناعة المرؤوس بالعقوبة الصادرة بحقه مما ينعكس سلبيا على سلوكه الانتمائي اما العدالة التوزيعية فقد اظهرت النتائج قلة تأثيرها في السلوك الانتمائي وتتفق هذه النتائج جزئيا مع النتائج الواردة في دراسة (Ball) وزملائه فيما يخص بعض المتغيرات ولا تتفق في متغيرات اخرى حيث اثبتت الدراسة عدم تأثر السلوك الانتمائي بالعدالة التوزيعية (القسوة) .

ج- سلوك الانتماء التنظيمي

تم الحصول على اجابات العينة حول هذا المتغير عبر (6) اسئلة وردت في الاستبيان حيث تم توجيه اسئلة خاصة بمظاهر هذا السلوك كالتهرب من العمل واضاعة الوقت وخلق المشاكل مع الزملاء والرئيس وتغيير الاخطاء والتركيز على الجوانب السلبية في العمل اكثر من الجوانب الايجابية وعدم قدرته على انجاز العمل المناط به ويوضح الجدول الاتي نتائج التحليلات الاحصائية لهذا المتغير .

جدول رقم (7)

السلوك الانتمائي للمعاقبين وفقاً لمدرجاتهم عن العدالة التوزيعية

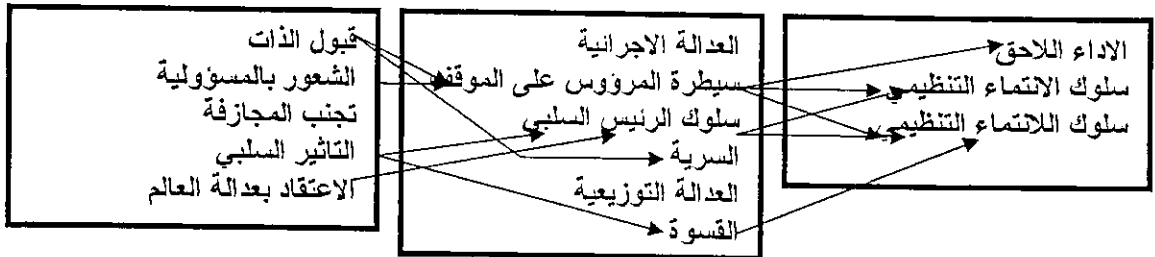
المتغيرات المستقلة/ العدالة	مربع كاي	قيمة t	م. المعنوية
<u>العدالة الإجرائية</u>			
سيطرة المروؤس	14	2,1	0,04
سلوك الرئيس السلبي	14	2,1	0,04
السرية	12	1,6	0,08
<u>العدالة التوزيعية</u>			
القسوة	17,5	2,04	0,03

كما واضح من الجدول اعلاه ان بعض المتغيرات العدالة الاجرائية تؤثر في تعزيز السلوك الانتمائي للمعاقب فان عدم سيطرة المروؤس وعدم قدرته على التأثير في موقف العقوبة تؤدي بالتالي الى تعزيز السلوك اللاتئمائي وكذلك ضعف ثقة الموظف برئيسه اما العدالة التوزيعية فقد اثبتت النتائج انها اكثر تأثر من العدالة الاجرائية ويعني هذا الكلام ان القسوة في فرض العقوبة تعد اكبر اسباب السلوك اللاتئمائي للمعاقب ولا تتفق هذه النتائج مع دراسة (Ball) التي اثبتت عدم تأثير السلوك اللاتئمائي للموظف بالقسوة. ويمثل الشكل الاتي خلاصة النتائج التي توصل اليها البحث.

شكل رقم (2)

الانموذج النهائي لعلاقات التأثير بين المتغيرات المستقلة والمعتمدة في البحث

المخرجات التنظيمية (المتغيرات المعتمدة) مدركات الفرد حول العدالة (المتغيرات الوسيطة) الخصائص الشخصية (المتغيرات المستقلة)



*تم استبعاد العلاقات الضعيفة وغير المؤثرة وان الاسهم الواردة في النموذج اعلاه توضح علاقات الارتباط والتاثير المعنوي فقط والاحصاءات الواردة في الاستنتاجات دالة على ذلك .

رابعاً: الاستنتاجات والتوصيات (أ) الاستنتاجات

أ- تتأثر سيطرة المروؤوس وهي احدى متغيرات العدالة الاجرائية بكل من الخصائص الشخصية قبول الذات ، الشعور بالمسؤولية ، الاعتقاد بعدالة العالم ، حيث بلغت قيمة ، بين سيطرة المروؤوس وكل من هذه الخصائص هي (1.74 , 2.6 , 1,2) على التوالي في حين لا تؤثر الخصائص الشخصية الأخرى في سيطرة المروؤوس .

ب- تتأثر سلوك الرئيس السلبي وهو احد متغيرات العدالة الاجرائية بخاصية التأثير السلبي للمروؤوس وات التوتر وسرعة التأثر والاهتمام بالنواحي السلبية للمروؤوس عوامل تؤثر سلباً في ثقة المروؤوس برئيسه ولا تؤثر الخصائص الشخصية الأخرى في سلوك الرئيس المباشر .

ج- يتأثر السرية كاحدى متغيرات العدالة الاجرائية بخاصية قبول الذات فالفرد الذي لديه قبول حسن لذاته يرى ان العقوبة يجب ان تكون سرية بطبيعتها سواء من حيث الزمان والمكان حيث بلغت قيمة اختيار t بين المتغيرين (4-2) ولا تتأثر السرية بالخصائص الشخصية الأخرى .

د- تتأثر العدالة التوزيعية (القسوة في فرض العقوبة) بخاصية التأثير السلبي للمروؤوس فالفرد سريع التأثر وقابليته للاستشارة عالية فانه يهتم بموضوع القسوة في فرض العقوبة حيث بلغت قيمة اختيار t بين المتغيرين (3.2) .

هـ- يتأثر الاداء اللاحق للمروؤوس بصورة مباشرة بسيطرة المروؤوس على الموقف الذي تفرض فيه العقوبة عليه وكذلك بالقسوة في فرض العقوبة حيث بلغت قيمة t بين الاداء وهذين المتغيرين (1.99 , 2.2) على التوالي وتبدأ لتحليل المسار فانه يتأثر بالخصائص الشخصية التالية قبول الذات والشعور بالمسؤولية والاعتقاد بعدالة العالم ولا يتأثر بالخصائص الأخرى وهذا يؤكد صحة الفرضية (أ) جزئياً .

و- يتأثر سلوك الانتماء للموظف المعاقب بصورة مباشرة بكل من سيطرة المروؤوس والسلوك السلبي للرئيس كبعض كتغيرات العدالة الاجرائية حيث بلغت قيمة t بين كل من هذين المتغيرين وسلوك الانتماء (2.1 , 2.2) على التوالي ولا يتأثر بالعدالة التوزيعية ويتأثر بصورة غير

مباشرة بجميع الخصائص الشخصية للمعاقبين المحددة في هذا البحث ما عدا خاصية تجنب المجازفة وهذا يؤكد صحة الفرضية (ب).

ز- يتأثر سلوك اللا انتماء التنظيمي للمعاقب بكل من متغيرات العدالة الاجرائية 0 سيطرة المروؤوس وسلوك الرئيس) وبالعدالة التوزيعية (القسوة) بصورة مباشرة ويتأثر بصورة غير مباشرة بالخصائص الشخصية قبول الذات والشعور بالمسؤولية والتأثير السلبي فقط وهذا ما يؤكد صحة الفرضية (ج) جزئيا وان القسوة في فرض العقوبة لا تؤثر ايجابيا في تعزيز السلوك الانتماء التنظيمي ولكنها تؤثر سلبيا في تعزيز السلوك اللانتماء التنظيمي .

2. التوصيات

في ضوء ما توصل اليه البحث من استنتاجات يمكن انتزاع بعض التوصيات منها :

أ- زيادة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بمخالفاتهم وذلك من خلال فسح المجال لهم لا بداء وجهات نظرهم في المخالفات التي ارتكبوها . ومحاولة تجنب فرض العقوبة اذا اظهر الموقف ادنى شك في حدوث المخالفة او عدم توفر سوء النية في ارتكاب المخالفة والعمل على اقناع المخالف بمخالفته وباستحقاقه العقوبة .

ب- العمل على تعزيز الثقة بين الرئيس والمروؤوس وان تفرض العقوبة من قبل الرئيس وهو في حالة انفعال سلبي كالاتارة والغضب .

ج- تعزيز مفهوم السرية في فرض العقوبة وان تكون عملية فرض العقوبة في مكان خاص وبعد مقابلة الرئيس للمروؤوس المخالف يشرح فيه المخالفة .

د- تعزيز النظرية العدالة نرى ضرورة فسح المجال امام المعاقبين للتظلم على عقوبتهم وان يؤخذ الاعتراض بصورة جدية .

هـ- ضرورة معالجة القسوة في فرض العقوبة كاحدى مخرجات العدالة التوزيعية وهذا يتطلب من القيادات الادارية الالمام بمتغيرات عديدة منها ضرورة الاطلاع التفصيلي والدقيق على قوانين الانضباط وعلى مفردات المنهج السلوكي حتى يمكن ان يحققوا مبدأ التناسب من المخالفة والعقوبة على جميع العاملين بصورة عادلة اخذين بنظر الاعتبار الظروف المخففة والمشددة للحادثة .

و- نوصي الرؤساء الاداريين بالاهتمام بتقويم الاداء اللاحق للموظف بصورة موضوعية متجاوزين العقوبة وتأثيراتها عليهم وان يتعامل الرئيس مع الموظف المخالف بصورة طبيعية

بعد العقوبة حتى يمكن ان ينسى الموظف الاثر النفسي السلبي للعقوبة وان يكون سلوك الرئيس المباشر مع الموظف موضوعيا .

ز- تعزيز روح الانتماء التنظيمي للموظف من خلال تعميق العلاقات الانسانية وفسح المجال للمشاركة الاجتماعية وخاصة في مجال العلاقات العامة .

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- 1- د. الساكني ، علي حسون 1997 ، القرارات الانضباطية وعلاقتها بالاداء في عينة من المعاهد الفنية ببغداد ، دراسة تحليلية مقارنة ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ، ، جامعة بغداد ، بغداد 1997.
- 2- العاني ، مها عبد المجيد 1988 ، الخصائص النفسية لمرتكبي جرائم السرقة والاختلاس والتزوير والرشوة والعاملين في المؤسسات الحكومية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاداب ، جامعة بغداد .
- 3- عسكر ، سمير احمد 1990 ، اداء الافراد في المنظمات ، المشكلة والاستراتيجيات المواجهة المقترحة ، عمان ، المجلة العربية للإدارة ع1 س14/1990 .
- 4- د. العنزي ، سعد 1997 ، فاعلية العقوبة في المنظمات ، دراسة تطبيقية ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية / كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد / مج4، ع10.
- 5- صالح / قاسم حسين 1988 ، الشخصية بين التنظير والقياس ، بغداد ، مصبعة التعليم العالي والبحث العلمي .
- 6- شريف / نادية 1982 ، الاساليب المعرفية والادراكية وعلاقتها بمفهوم التمايز النفسي ، مجلة عالم الفكر ، ع2مج 13.
- 7- Aframe work to future research in L.L cunmings 8 staus: Researchin organaztional behavior Vo1: 7,pp 367-408
- 8- Ball A.8 sims JR8. Trevion L.K 1991: Justice and Unjustice punishment in flunce on subordinate performance and citizenship , Academy of management journal , Vo1: 37no:2,pp 299-322
- 9- Leven 1.8 stockes p 1989: Dispositional to job satisfaction , Role of nega-tive Affectivity ,journal of Applied psychology ,Vo1:74pp 752-758

- 10- Moormon R 1991: Relationships between organizational justice and organizational citizen ship behaviors : do Fairness perception influence employee citizenship ,journal of applied psy chology ,Vo1:76
- 11- Rimm SD.c 8 Masters j-c Behavior therapy technical and empirical finding ,n.y Acodemy press 1974
- 12- Rubin Z8 Peplaul 1979: whobelives in Ajustice world ? younal of social issues Vo1:31,pp.65-89
- 13- Sims H.P8 Gioio A 1986 : The thinking organazition san Francisco N.J Jossey press
- 14-Watson D8 clacke.L 1984:negative affectivity : the disposition to experience aver-sire emotional statas :psychology Bulletin Vo1:96pp 465-490