

## علاقة العدالة التوزيعية بالسلوك المنحرف في العمل

- د. رايح الله عبد القادر.  
أ. دغمان بوبكر الصديق.

### الملخص

تهدف هذه المداخلة الى تسليط الضوء على أحد أهم المتغيرات التي تؤثر في سلوك العمال داخل المنظمات، وهي العدالة التوزيعية وكذلك علاقتها بالسلوك المنحرف في العمل الذي أصبح يمثل مشكلة عالمية أخذت في الزيادة والانتشار، مع تفسير طبيعة العلاقة بينهما من خلال نظرية التناظر المعرفي لفستجر. وتوصلنا الى أن العامل بطبيعته الانسانية لا يحتمل عقله التناقض بين الافكار التي يحملها بل يسعى دائما لتحقيق الانسجام بينها، وإن لم يستطع ذلك يحاول ايجاد مبررات لذلك، حتي يريح عقله من ألم التناقض.

الكلمات المفتاحية: العدالة التوزيعية، سلوك العمل المنحرف، التناظر المعرفي.

### ABSTRACT:

Aim in the study to projection light about one important variable who effect in behavior workers in organization, it is justicedistributive and relationship with deviant workplace behavior whom be to appear problem universal take by addition and spread, with explanation nature relation through theory cognitive dissonance results showed that as human nature cannot tolerate the contradiction between ideas he holds and seeks achieve harmony between, and he when cannot try finding justification so as to comfort his mind from the pain of contradiction.

**Key words:** justice distributive, deviant workplace behavior, cognitive dissonance.

## 1- الإشكالية

أصبح من مسلمات الإدارة أن المورد البشري هو أهم موارد المنظمة، والتي يجب عليها استثماره ومحاولة تنميته لتكوين رأس مال بشري قادر على تحريك العجلة الانتاجية للمنظمة ومساعدتها على تحقيق أهدافها بأقل وقت وجهد وأكبر فعالية، هذا المورد الدينامي الذي يمارس سلوكيات متعددة في اطار التنظيم يمكن تصنيفها في ثلاث فئات رئيسية تعرف الاولى بسلوكيات الدور الرسمي In role behaviors وهي تلك السلوكيات التي تحدد الدور الرسمي والتي تتدرج ضمن التوصيف الوظيفي، والثانية سلوكيات الدور الإضافي Extra role behaviors وهي سلوكيات اختيارية غير الزامية يمارسها الموظف طواعية وتستهدف صالح العمل ولا تتدرج ضمن التوصيف الوظيفي، أما الفئة الثالثة فهي سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية وهي سلوكيات إرادية اختيارية أيضا ولكنها تضر بصالح العمل والمنظمة (المهدي وآخرون، 2015:61). هذه السلوكيات التي تعيق المنظمة وتحد من فعاليتها كانت محور العديد من الدراسات والتي تتفق في أن هذه السلوكيات في مجملها هي خروج عن المعايير التي تنظم سير العمل في المنظمة.

هذه السلوكيات لا تأتي من فراغ بل لها عدة اسباب لعل أهمها غياب العدالة التنظيمية، وهذا ما توصل له Flaherty and Moss. 2007، حيث أن غياب العدالة تجعل العمال يقبلون اكثر على ممارسة السلوك المضاد للعمل، وأن العدالة تلعب دور الوسيط في تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية، فوجودها يجعل العمال يقبلون بشكل اقل على ممارسة السلوك المضاد للإنتاجية (Olukayode and all.2014:59).

هذه السلوكيات قد تكون كرد فعل انتقامي للعامل تجاه منظمته ككل أو موجهة إلى أطراف محددة فيها لعدم وجود نظام عادل في توزيع مخرجات المنظمة سواء في الاجر أو المكافأة أو الترقية أو غيرها من المخرجات التي يرى العامل أنه من حقه وأن المنظمة سلبته هذا الحق، وفي هذا الصدد ربطت العديد من الدراسات بين عدم كفاية الاجور وبين السلوكيات السيئة في المنظمة (منظمة الصحة العالمية، 1999) (Philip Gonner and all,2010) وبالتالي فهو يحاول تعويض غياب العدالة التوزيعية بممارسة سلوكيات تضر بالمنظمة.

هذه السلوكيات التي هي محرمة في نظر الدين ومرفوضة من قبل المجتمع، يمارسها الفرد رغم علمه بذلك وبالتالي فنحن هنا أمام معرفتين متناقضتين، حيث أنه يعرف أن هذا السلوك خاطئ ويعرف أنه

يمارس هذا السلوك، وكمحاولة تفسيرية نجد نظرية التناظر المعرفي لفستنجر (1957) التي تحاول تفسير هذا التناقض بين وجود معرفتين مختلفتين تماما عند نفس الفرد.

من هنا يتمثل سؤالنا الرئيسي في هذا الدراسة، كيف يمكن تفسير العلاقة بين العدالة التوزيعية وسلوك العمل المنحرف من خلال نظرية التناظر المعرفي؟.

## 2- الأهمية

تكتسي هذه الدراسة أهميته من أهمية متغيراتها، وذلك لأن العدالة التوزيعية محدد مهم لمختلف السلوكيات التي قد تكون في المنظمة وفق العديد من الدراسات. من جهة أخرى نجد ان الدراسات التي تناولت سلوك العمل المنحرف قليلة جدا على حد اطلاقنا على المستوى العربي لذلك جاءت هذه الدراسة لمحاولة سد النقص في هذا الجانب، ومحاولة تقديم تفسير لها من خلال نظرية التناظر المعرفي.

## 3- الأهداف

تهدف الدراسة الى الاجابة على السؤال الرئيسي وهو "كيف يمكن تفسير العلاقة بين غياب العدالة التوزيعية وممارسة سلوك العمل المنحرف من قبل العمال من خلال نظرية التناظر المعرفي".

## 4- تحديد المصطلحات

### العدالة التوزيعية:

يعرفها Folger and Kononvsky (1989) بأنها "العدالة المدركة لكميات التعويض التي يتلقاها الموظف" (الهنداوي، 2006: 76). فهي أذن مقارنة يقوم بها الفرد بين ما يبذله وما لديه من جهد وتعليم وخبرة واقدمية وما يتلقه من أجر ومكافأة وترقية.

### سلوك العمل المنحرف:

يعرف Gary and Sackett (2003) سلوك العمل المنحرف بأنه "سلوك متعمد من قبل أعضاء المنظمة يشكل نقيض المصالح الضرعية لها". فهو إذن سلوك خاطئ يمارسه أحد أعضاء التنظيم بتعمد منه للإضرار بمصالح المنظمة أو احد العاملين فيها أو بغرض تحقيق مكاسب شخصية.

## نظرية التناظر المعرفي:

يعرفه Fstinger and Carl Smith (1959) بأنه "حالة تتضمن انشغال الفرد ذهنيا بموضوعين أو معتقدين أو فكرين يحتلان الاهمية نفسها إلا أنهما متناقضين في طبيعتهما" (سلامة، غباري، 2015: 31). بمعنى وجود معرفتين بنفس القوة ومتعاكسين في الاتجاه إذ أن قبول أحدها يعنى بالضرورة رفض الاخرى، ولكن ما يحدث أنهما موجودان عند نفس الفرد في نفس الوقت

### 1- العدالة التوزيعية Justice Organizations

#### 1-1- تعريف العدالة التوزيعية:

تعتبر العدالة التوزيعية مكون رئيسي للعدالة التنظيمية والتي تعرف بأنها "المعاملة المنصفة وغير المتحيزة للعاملين من قبل أوجه السلطة - السلطة التنظيمية- عند توزيع النواتج والعوائد التنظيمية وعند استخدام الاجراءات المتصلة بعملهم والمستخدمه في تحديد العوائد وعند التعامل والتفاعل الاجتماعي معهم أثناء تنفيذ الاجراءات" (رابح الله، 2015: 58)، وبالتالي فهي تُعنى بإدراك العاملين بأن ما يتحصلون عليه يكافئ مجهودهم مقارنة مع المعيار الذي وضعوه وأن هذه المخرجات تم تحديدها وفق إجراءات عادلة وأثناء تطبيقها تم احترام العامل والسماع لانشغالاتهم وتم تزويدهم بالمعلومات الضرورية حول مختلف هاته القرارات، كثرة الدراسات حول هذا المفهوم افرزت تحديدا لمختلف الأبعاد التي يتكون منها، حيث تميزت الفترة ما بين 1965 الى 1975 بسيطرة الاعمال التي تناولت العدالة التوزيعية والتي تشير الى ادراك العامل بأن ما يتحصل عليه يوازي ما يبذله من جهد مقارنة مع الشخص المرجعي. أما بين 1975 و 1985 فتميزت بظهور مصطلح العدالة الاجرائية والتي تعني ادراك العامل بأن الاجراءات التي تم بها تحديد المخرجات تم بطريقة عادلة أما بعد 1985 فظهر بعد العدالة التفاعلية والتي تشير الى احترام العاملين اثناء تطبيق اجراءات وتزويدهم بالمعلومات الكافية والمبررات حول مختلف القرارات.

هذا وقد ارتبطت العدالة التوزيعية بنظرية اللامساواة لأدامز حيث أن جوهر العدالة التوزيعية هو عدالة المخرجات التي يتحصل عليها الفرد مقارنة مع المصدر المرجعي حيث أنه قبل 1975 كانت دراسة العدالة التنظيمية مرتبطة فقط بالعدالة التوزيعية وهي حسب Lee (2003) تركز على ادراك الموظفين لعدالة المخرجات المستلمة فهم يقيمون لحالة النهائية لعملية توزيع الموارد في المنظمة (السكر، 2012: 524).

يعرف ROBINNS AND JUDGR (2007) العدالة التوزيعية بأنها " العلاقة بين ما يحصل عليه الفرد من تعويضات وبينما يتحمله من تكاليف كما أن التوازن والانسجام بين مكانته وبين مكانة غيره من أعضاء الجماعة التي تحدد انطباعاته بالنسبة لهم وأدائه نحوهم مما قد يؤثر على سلوكه نحوهم وسلوكهم نحوه (العقلة، 2011: 22)، أي أن العدالة التوزيعية تمثل إدراك العامل بأن ما يتحصل عليه يوازي ما يبذله من جهد مقارنة مع الشخص المرجعي الذي قد يكون آخر معه في نفس المنظمة أو في منظمات أخرى تعمل في نفس المجال.

### 1-2- أهمية العدالة التوزيعية:

من بين الابعاد الثلاثة للعدالة التنظيمية نجد أن بعد العدالة التوزيعية يحتل الريادة والأهمية بالنسبة للباقية كما تشير الى ذلك الكثير من الدراسات كدراسة شعبان عبد الكريم. كما أنها تعد أفضل مؤشر للتنبؤ بالرضا الوظيفي حسب دراسة العتبي (2003)، و (Azman I and all (2009). كما أنها تمثل أحد أهم القيم التي يهتم بها العمال حسب نعموني (2006)، وهذا بحكم أنها تهتم بالمخرجات العملية التي يتحصل عليها العمال كتوزيع المهام والأجر والترقية والمنح والعلاوات التي قد تحسن لهم مستوى معيشتهم واعتبارهم في المجتمع، وتزداد أهميتها في المجتمعات التي تسيطر عليها القيم المادية، وبالتالي فأي إخلال في النظر إليها يجعل العامل يطلق عليها أحكام سلبية تنطلق من المنظمة وتنتهي الى المجتمع.

### 1-3- قواعد العدالة التوزيعية:

اقترح Deusth ثلاثة قواعد أساسية للتوزيع:

- الانصاف: اعطاء كل فرد حسب مساهمته.
- المساواة: مكافأة كل فرد بنفس الطريقة مع الاخرين.
- الحاجة: اعطاء كل فرد حسب ما هو ضروري.

كما اقترح أن مدى ملائمة قاعدة التوزيع تعتمد على طبيعة السياق الاجتماعي أو على نوع هذا الترابط الاجتماعي الذي هو على المحك (رابح الله، 2015: 89).

وفي توضيحه لهذه القواعد يشير السكر (2012) الى:

- قاعدة الإنصاف: تقوم على فكرة اعطاء المكافأة على أساس المساهمة، فالشخص الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويض أكبر من الشخص الذي يعمل بدوام جزئي على افتراض أن العوامل الاخرى متساوية لديهم، وإذا حصل العكس فإن هذا يخل بهذه القاعدة.
- قاعدة المساواة: يعنى أن الموظفين كافة وبغض النظر عن خصائصهم الفردية (الجنس. العرق. القابلية للتعلم ....) يجب أن يتساووا في فرص الحصول على المكافأة، فمثلا عندما تعمل المنظمة على تقديم الخدمات الصحية لموظفيها يجب أن تشمل هذه الخدمات الموظفين جميعهم داخل المنظمة وليس فقط الذين يعملون بجد، وإذا حصل هذا الاخير فإن باقي الموظفين سيشعرون بتجاوز هذه القاعدة.
- قاعدة الحاجة: تقوم على فكرة تقديم ذوي الحاجة الملحة على الاخرين، فمثلا إذا أرادت منظمة زيادة الاجور وكان هناك موظف لديه التزامات عائلية واجتماعية مؤكدة واخر ليس لديه هذه الالتزامات وعلى افتراض تساوي الاشياء الاخرى، فإن الموظف الاول يجب أن يقدم على الثاني، وإذا حصل العكس فإن الموظف الأول يشعر بتجاوز هذه القاعدة.

## 2- سلوك العمل المنحرف Deviant Workplace Behaviors

### 2-1- تعريف سلوك العمل المنحرف:

لا يمكننا الحديث في موضوع السلوك المنحرف في العمل دون المرور بأول دراسة على حد علمنا تناولت هذا الموضوع وكانت اساسا لما بعدها، سواء في التعريف أو في تحديد أبعادها وهي دراسة Robinson S L (1995) and Bennett R J التي حملت عنوان "تصنيف نوعي لسلوك العمل المنحرف: دراسة متعددة الابعاد لقياسه" A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study. وقد كشفت عن أن الانحراف يمتد على طول متصل أحدهما صغير (minor) والطرف المقابل خطير (serious) كذلك هناك شخصي مقابل التنظيمي وعليه يمكن تصنيف فئات الانحراف للموظفين الى أربعة فئات؛ انحرافات الانتاج، انحرافات الملكية، انحراف سياسي والعدوان الشخصي. كما قامت نفس الباحثتين بتطوير مقياس للسلوك المنحرف في العمل (2000) Development of a Measure of Workplace Deviance وفي اثرها تم بناء مقياس سلوك المنحرف في العمل يتكون من 12 بندا يقيس السلوكيات المنحرفة الموجهة للمنظمة، و7 بنود تقيس السلوكيات المنحرفة الموجهة للزملاء كما توصلوا بواسطة التحليل العاملي التوكيدي الى أن المقياس لديه بناء مقبول.

هذا وقد عرفاه بأنه "سلوك إرادي ينتهك معايير التنظيم, ويهدد الحالة الجيدة للمنظمة أو لأعضائها أو الاثنان معا". هو إذن سلوك خاطئ يمارس بإرادة في ظل الواجبات الإدارية، بهدف تحقيق مصلحة شخصية له أو لغيره، بحيث تضر بوصول الادارة لتحقيق اهدافها. وبهذا فالانحرافات التنظيمية هي :

- سلوك إرادي.
- تأثير على الاداء الجيد للمنظمة.
- تكون موجهة إما للتنظيم أو لأحد أعضائه.
- تخالف القوانين والمعايير السارية المفعول في المنظمة.
- تهدف لتحقيق مصالح خاصة.

## 2-2- تأثيراتها السلبية:

تشير Henle and all (2005) الى أن 95% من الشركات وجدت بعض السلوكيات المنحرفة في عملها التنظيمي، هذا يقدم دليل على ما قاله Horper (1990) بأن 33 ألى 75% من الموظفين مارسوا أحد أشكال الانحرافات السلوكية مثل السرقة أو التخريب أو الغياب ...

وهذه السلوكيات تكلف المنظمات مبالغ مالية طائلة وفقا للعديد من الدراسات، من هذه الاحصائيات نجد أن:

- تكلف السرقات الداخلية 15.1 مليون دولار سنويا في الولايات المتحدة الامريكية.
- تقدر دراسات بان بين 6 ألى 200 مليار سنويا.
- العنف في اماكن العمل تكلف سنويا 4.2 مليون دولار.

وتؤكد مختلف الدراسات الى أن سلوك العمل لمنحرف أصبح يمثل مشكلة جدية في قطاع الصناعة والخدمات فهم مكلف من الناحية المادية كما انه مكلف من الناحية العاطفية للعمال (Muafi,2011 123). كما تشير التقدير التالي أن 24% من النساء تعرضن للتحرش في أماكن العمل، كما أن 71% من العمال قدموا تقارير بتعرضهم للإساءة في أماكن العمل على الاقل مرة كل 5 سنوات. كما تشير التقديرات في المملكة المتحدة لأن التكلفة الاقتصادية لسلوك العمل المنحرف تبلغ 600 مليون دولار سنويا (Lance ferrs and all,2009, 279).

## 2-3- أبعاد سلوك العمل المنحرف

يقسم كل من Robinson and Bennett (1995) سلوكيات العمل المنحرفة لى بعدين رئيسيين هما

- الانحرافات الانتاجية وهي كل السلوكيات التي تؤثر على السبر الحسن للمنظمة وتعيقها عن تحقيق اهدافها كالتأخر عن العمل، عدم المحافظة على وسائل العمل وغيرها من السلوكيات التي تكون موجهة للمنظمة ككل.
- انحرافات بين-شخصية: وهي كل السلوكيات التي تكون موجهة الى زملاء العمل مباشرة كالإساءة لهم.

بينما نجد Spector (2006) يشير إلى أن أبعاد سلوكيات العمل المنحرفة تنقسم الى خمسة أبعاد:

• الاساءة للآخرين.

• الانحرافات الانتاجية

• التخريب

• السرقة

• الانسحاب

وبنظرة فاحصة للتقسيمين نجد أنهما غير متناقضين بل مكملين لبعضهما، بحيث يمكن تصنيف كلا من:

- الانحرافات الانتاجية + السرقة + التخريب + الانسحاب ضمن الانحرافات الانتاجية بشكل عام مع امكانية توجه بعض نحو الزملاء.

- الاساءة للآخرين ضمن الانحرافات بين-شخصية.

يشير كلا من Bezaraite and Coubaneichvils (2008) الى أن البعدين الرئيسيين يتولد عنهم أربعة أبعاد فرعية وهي

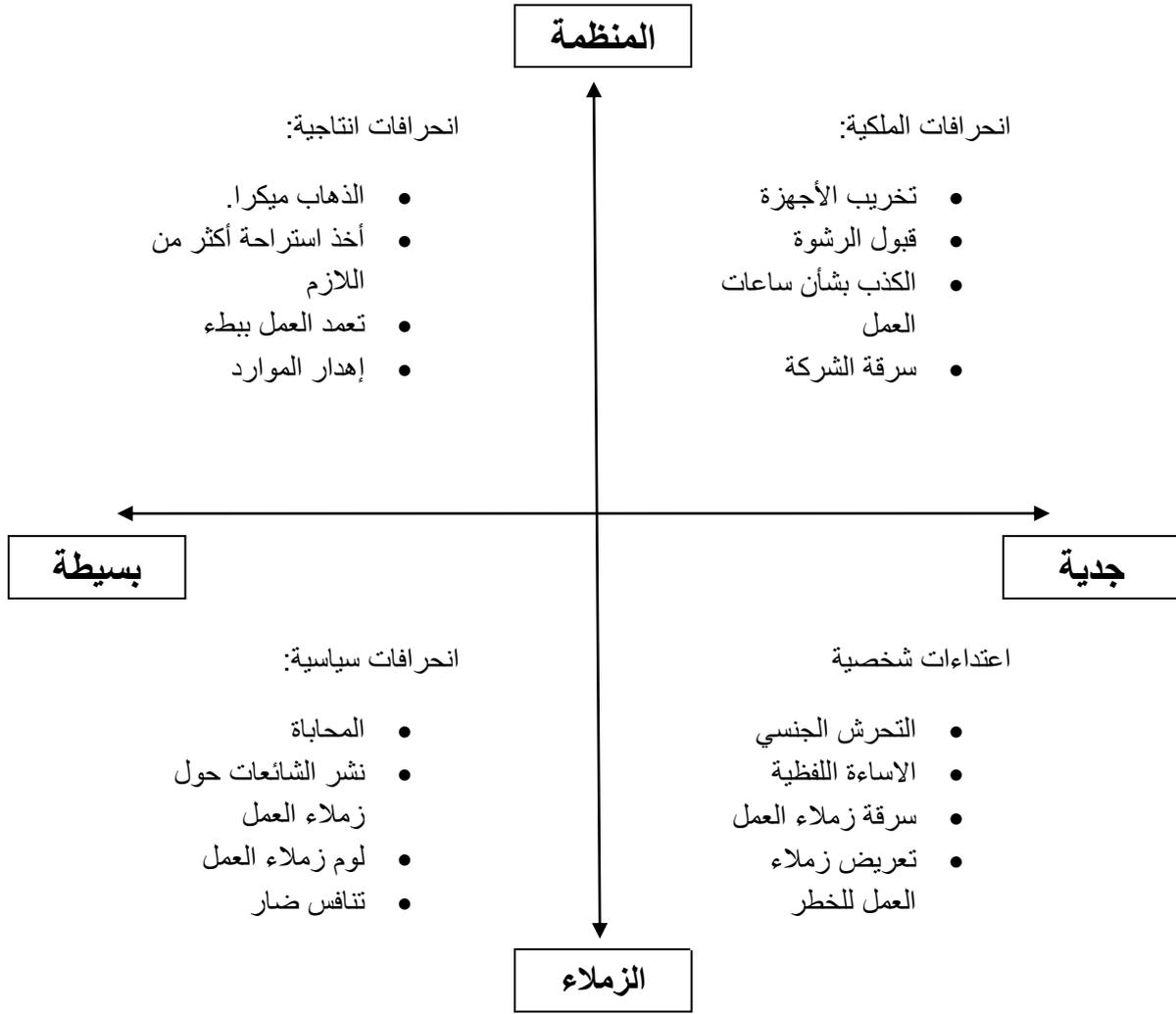
• الربع الأول: انحراف انتاج.

• الربع الثاني: انحراف الملكية

وهما موجهان نحو المنظمة

- الربع الثالث: انحراف سياسي
- الربع الرابع: اعتداءات شخصية.

و يكون موجهان نحو الزملاء (Tuclea and all, 2015: 251). وما تجدر الاشارة اليه أن هذا التقسيم جاء أول مرة في مقالة Robinson and Bennett (1995) وهو كما يلي:



المصدر: من إعداد الباحث بناء على الأصل الورد في:

Robinson S, Bennett R (1995), A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study, Academy of management journal, 1995, vol

كما أنهما أشارا الى أن هذه القائمة ليست نهائية بكل السلوكيات الممكن حدوثها في المنظمة بل هي إيضاحية فقط.

#### 2-4- أسباب سلوك العمل المنحرف

هناك العديد من الاسباب التي تدفع الفرد الى ممارسة سلوك العمل المنحرف، يصنفها Litzky (2006) الى ستة أسباب:

- هيكل المكافأة

- الضغوط السلبية
- ضعف الاداء
- المعاملة غير العادلة
- ضعف ثقة لعاملين بالمدرء والقادة.

بينما Rogojan P T (2009) في دراسته الشاملة حول أسباب سلوك العمل المنحرف يشير الى:

### جدول يبين أسباب سلوك العمل المنحرف

المتغيرات المؤثرة	العوامل المسببة
الشخصية- القيم- مركز السيطرة- حب المال- عيوب الشخصية.	العوامل الفردية
الجنس- التعلم- العمر- مدة الخدمة- الدين- التهميش.	
تأثير فريق العمل- تأثير المشرف - الفرصة- الحاجة- التدينية- الاختلاف.	العوامل التنظيمية
البيئة - الثقافة التنظيمية - خصائص الوظيفة - بناء مهمات الشركة- الرضا الوظيفي- الجو الأخلاقي للعمل- الالتزام التنظيمي- العدالة التنظيمية- النية في الانسحاب- المسافة الاخلاقية- ادراك الدعم التنظيمي- التكنولوجيا- الضغط.	

المصدر: من اعداد الباحث بناء على تصنيف Rogojan P T (2009).

### 3- نظرية التنافر المعرفي Cognitive dissonance

كتب ايسوب (620- 564 ق م) قصة الثعلب والعنب، وفي القصة يرى الثعلب العنب يتدلى عاليا ويرغب في تناوله وعندما يدرك الثعلب بانه غير قادر على التفكير في وسيلة للوصول اليه فانه يقنع نفسه

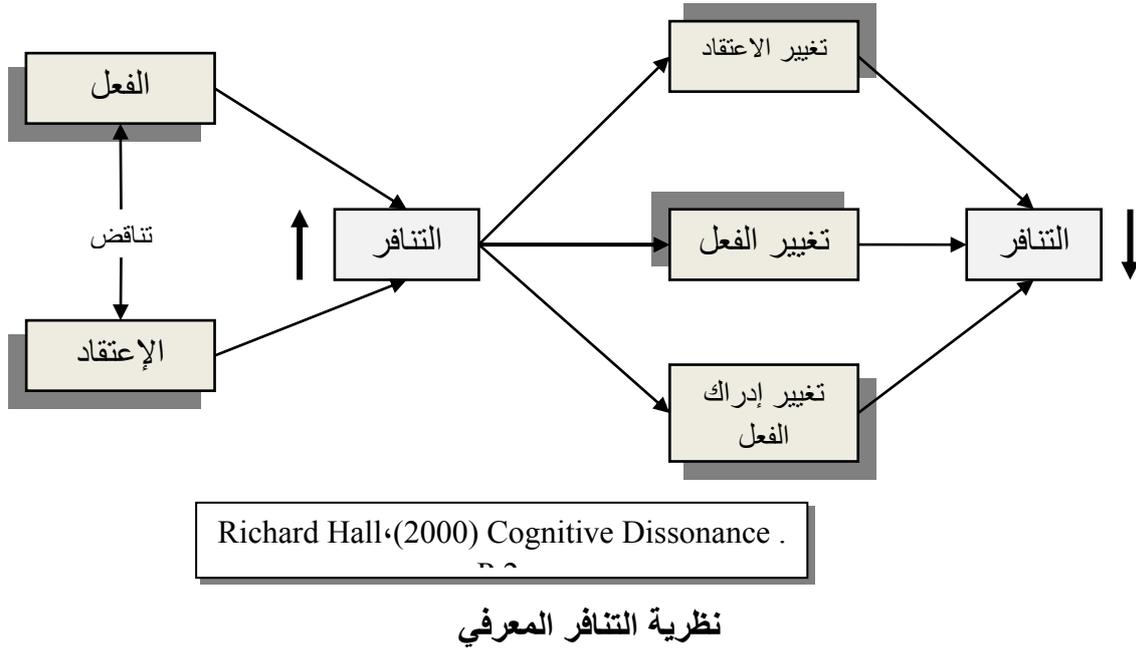
بأن العنب ربما لم يحن أو أنه بعد أو أنه حامض. نرى في هذه القصة أن الثعلب لديه رغبة في العنب لكنه يحاول تغيير ادراكه نحوه لانه لا يستطيع الوصول اليه حتى مع رغبته في ذلك.

وفي تجربة مماثلة في المعنى شارك ليون فستنجر L. Festiger (1955) في مراسيم طائفة دينية تعتبر أن نهاية العالم قريبة جدا وتم تحديد تاريخها حسبهم وقد تجمعوا في ذلك التاريخ وكان الوقت المحدد للقيامة هو الثانية عشر ليلا، بعد أن تجاوز الوقت مع عدم حدوث شيء خرج اليهم احد اسياذ الطائفة ليخبرهم أن الرب رحم العالم واجل تاريخ نهايته وسيتم تحديده لاحقا، والغريب أنه بعد هذا التبشير السخيف واصلت الجماعة ايمانه بالطائفة، وبعد دراسته لسلوك الطائفة قبل وبعد الحادثة ألف فستنجر كتابه "عندما تفشل النبوءة" (when prophecy fails) (1957) وعرض فيه مفهوم التنافر المعرفي.

يعرف فستنجر (1957) التنافر المعرفي بأنه حالة من التوتر أو الاجهاد العقلي او عدم الراحة التي ويعاني منها الفرد الذي يحمل اثنين او اكثر من المعتقدات او الافكار او القيم المتناقضة في نفس الوقت او يقوم بسلوك يتعارض مع معتقداته وأفكاره وقيمه او يواجه بمعلومات جديدة تتعارض مع المعتقدات والأفكار والقيم الموجدة لديه (ويكيبيديا، 2017).

فالإنسان بطبيعته يسعى الى الوصول لحالة من التناغم والتناسق بين افكاره ومعارفه لهذا فهو يميل غالبا الى ما يوافق افكاره وخروج الافكار عن حالة الاتساق قد تجعله يقع في حالة من التوتر الذي يحاول تجاوزه بإيجاد مبررات قد لا تكون منطقية، ولكن بالنسبة له تحميه من التوتر النفسي والضغط الناتج عن وجود فكرتين تحملان نفس القوة ومتعارضتين في الاتجاه.

ولتقديم شرح أفضل نورد الشكل التالي:



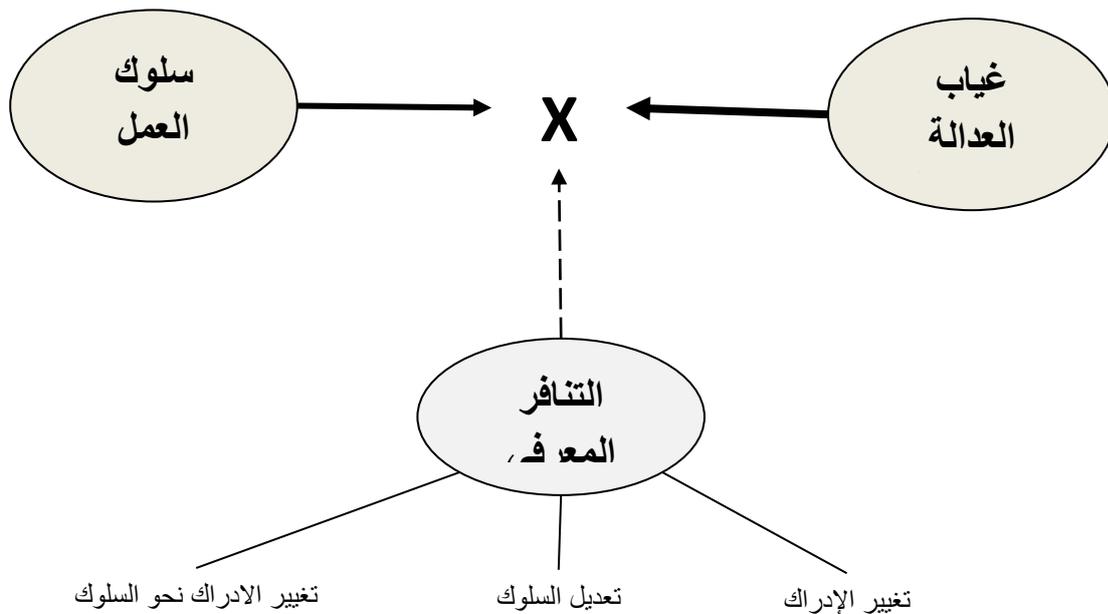
#### 4- علاقة العدالة التوزيعية بسلوك العمل المنحرف في ظل نظرية التنافر المعرفي

يمارس العامل في إطار لتنظيم ثلاثة فئات من السلوك، وهي

- سلوك الدور: وهي مجموعة السلوكيات التي تدخل في إطار الوصف الوظيفي، وتكون مرتبطة بوظيفة العامل والتي يتلقى مقابله الاجر كما يعاقب على عدم تأديتها.
- سلوك الدور الإضافي: وهي مجموعة السلوكيات التي يمارسها العامل طواعية من تلقاء نفسه بهدف تحقيق الفعالية التنظيمية، ولا يتلقى مقابله أجر كما لا يعاقب على عدم تركه.
- سلوك العمل المنحرف: وهي مجموعة السلوكيات الارادية التي يمارسها العامل من تلقاء نفسه والتي تضر بتحقيق أهداف المنظمة ويعاقب العامل على ممارستها (المهدي وأخرون، 2015: 61).

يمارس العامل هذه السلوكيات المحرمة شرعيا والمجرمة قانونيا والمرفوضة اجتماعيا، تحت عدة ذرائع يسوقها ليخفف الثقل الاخلاقي الواقع عليه وكمحاوله لتقليل الفجوة النفسية بين ما يعلم أنه سلوك خاطئ

وممارسته لهذا السلوك، هنا يأتي دور التبرير كالحاجة الى المال وغياب العدالة التوزيعية في المنظمة من خلال عدم توزيع الاجور والمكافأة بطريقة ملائمة للمجهودات، أو أن الترقيات تتم وفق منطق المحسوبية والمحاباة وغيرها من التبريرات، وبالتالي فإن أهم الاسباب التي تجعل العمال يقومون بهذه السلوكيات غياب العدالة وهذا ما توصل له Flaherty and Moss. 2007 ، حيث أن غياب العدالة تجعل العمال يقبلون اكثر على ممارسة السلوك المضاد للعمل، وأن العدالة تلعب دور الوسيط في تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية، فوجودها يجعل العمال يقبلون بشكل اقل على ممارسة السلوك المضاد للإنتاجية (Olukayode and all.2014:59). وفي هذا الصدد توصلت دراسة Bernard (1984) و Mcfarlandv and Sweeney (1984) (رفعت 1991) إلى أن فقدان العدالة التنظيمية بين الافراد العاملين سواء ما يتعلق بفقدان الترقية أو التدريب أو المكافأة المالية تؤدي إلى انتشار ظاهرة الفساد الاداري (علوان,2007: 77). كذلك هناك من يؤكد على وجود العلاقة بين غياب العدل الاجتماعي والفساد وهذا ما ذهب اليه كلا من Andving and Moene (1999) في دراستهما حيث وجدوا أن العلاقة طردية بين الفساد وغياب التوازن والعدل الاجتماعي في المجتمع ما يولد الظلم وعدم المساواة لدى قطاعات مختلفة في المجتمع ومن ثما الحقد والكراهية اتجاه الفاسدين الذين يمثلون هذا الواقع الاجتماعي (أل الشيخ,2007: 58). والشكل التالي يوضح التناقض بين غياب العدالة التوزيعية وممارسة سلوك العمل المنحرف:



شكل يوضح طبيعة العلاقة بين غياب العدالة التوزيعية وممارسة سلوك العمل المنحرف

نجد من الشكل السابق أن غياب العدالة التوزيعية تمثل حافز وحاجة تبحث عن اشباع خاصة مع تطورات الحياة الحديثة التي فرضت نمط معين تسيطر فيه التكنولوجيا التي ترتفع تكلفة الحصول عليها وتتطلب مقابل مادي لكي لا يحس الشخص انه اقل شأنًا من الاخرين لعدم امكانية الحصول عليها خاصة في ظل كما يشير نعموني (2006) سعي العولمة للتمكين للنزعة المادية وقيم الاستهلاك على حساب النزعة الروحية (نعموني، 2006: 119). هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى وبالضبط من الناحية النفسية احساس العامل أن مجهوداته لا تثمن بطريقة عادلة من وجهة نظره تجعله يحاول الوصول الى حالة من التوازي بين ما يقدمه وما يتحصل عليه ولسان حاله يقول "أنا أعطى لهم بحسب ما أخذ منهم" في إشارة الى أنه يقلل بذل مجهوداته ليوافقها مع ما يحصل عليه من المنظمة.

أو في حالات اخرى يلجأ الى سلوكيات تعويضية في نظره ومنحرفة في نظر المنظمة، ومع إدراك الفرد أن هذه السلوكيات غير مقبولة يلجأ الى ايجاد مبررات لكون الشخص "كائن تبريري" حسب نظرية التناظر المعرفي التي ترى بأنه عند وجود معرفتين متضادتين يلجأ الى محاولة إعادة توازنه النفسي من خلال ثلاثة حلول تقترحها النظرية:

☒ تغيير الإدراك: يتم في هذه الحالة تغيير التفكير في سلوكه ويركز على مواضيع اخرى لا علاقة بالموضوع فالإنسان لا يحتمل التناقض ويسعى دائما لتحقيق الانسجام.

☒ تعديل السلوك: في هذه الحالة يتوقف العامل عن ممارسة هذه السلوكيات وغالبا ما يكون توفقه عن ممارستها راجع الى طبيعة القيم التي يتبناها والتي تمثل له حاجز عن مثل هذه السلوكيات وفي هذا الصدد توصلت دراسة (Ahmad Zini and all (2016 الى أن ارتفاع مستوى التدين وأخلاق العمل الاسلامية تكون قادرا على منع العمال من ممارسة سلوك العمل المنحرف كما توصل تريزمان (2000) الى أن الافراد ذوي التوجه الديني دائما ما يرتبطون بمنظومة من القواعد الاخلاقية الدينية التي تجعلهم يشعرون بمتابعة ضميرهم الديني لسلوكهم ومن ثما مقاومته (أل الشيخ، 2007: 52).

أو إذا كانت هناك عقوبات جراء فعلته لذا فهو يقوم بمقارنة بين ما يمكن أن يستفيد وما يمكن أن يقع عليه من عقوبات فإذا كانت العقوبات تتجاوز الفوائد هذا قد يجعله يعدل سلوكه

✘ تغيير الإدراك نحو السلوك: في هذه الحالة يحاول العامل أن يقنع نفسه بأن سلوكه ليس سيئاً، بل أكثر من هذا، يجد شماعة "الجميع يفعل هذا" وأنا واحد منهم وأفعل مثلهم أو أنهم لم يعطوني حقي وأنا سأخذه بيدي.

أو أن الأمر لكثرة ممارسته أصبح يبدو "عادي" وبالتالي فهو لم يعد يصنفه في خانة المنحرف أو الممنوع بل أصبح هو الطبيعي.

### خاتمة:

حاولنا في هذه الدراسة شرح مفهوم العدالة التوزيعية وأهميتها في التنظيم و أن غيابها قد ينجر عنه سلوكيات تخريبية تعيق التنظيم عن تحقيق أهدافه، مع الإشارة أنه قد لا تكون فقط لغياب العدالة التوزيعية بل قد تتدخل القيم التي يتبناها العامل والأفكار التي يؤمنون بها والتي تمثل سواء دافع أو حاجز لمثل هكذا تصرفات.

المعتقدات والقيم التي يتبناها العامل تلعب دوراً في سلوكياته، لأن القيم هي التي ينظر بها الفرد إلى مختلف السلوكيات التي تواجهه في حياته وهذا بحكم أن القيم هي المعيار الذي يحكم بها الفرد على شخص أو سلوك بالحسن أو القبح أو غيرها من الأحكام الأخلاقية. وحين تتعارض فيما بينها فإن هذا يسبب له الم وازعاج يبحث بأي طريقة للتخفيف منه سواء بتغيير سلوكه أو معتقده أو إدراكه لسلوكه كما تقترح نظرية التنافر المعرفي. هذا يحيلنا إلى أهمية القيم التي يتبناها الفرد في تبرير سلوكياته ويفتح المجال لمزيد من الدراسات حول علاقة التنافر المعرفي والقيم التي يتبناها الفرد.

## المراجع:

1. الابرو هادي، النور حمزة (2007)، أثر موضع السيطرة وجودة العلاقة في سلوك العمل المنحرف من خلال الفقة في القائد والتمكين النفسي دراسة تطبيقية على العاملين في مستشفيات البصرة الحكومية، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد 13، العدد 2.
2. آل الشيخ خالد (2007)، الفساد الإداري أنماطه وأسبابه وسبل مكافحته نحو بناء نموذج تنظيمي، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
3. رباح الله عبد القادر (2015)، علاقة العدالة التنظيمية بالأداء السياقي، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 2.
4. السكر عبد الكريم (2012)، أثر قواعد العدالة التوزيعية في زيادة الولاء التنظيمي من وجهة نظر المديرين في الوزارات الاردنية، دراسة ميدانية، المجلة الاردنية في إدارة الاعمال، المجلد، العدد 3.
5. سلامة ثريا، غباري تائر أحمد (2016)، التنافر المعرفي والمسؤولية الاجتماعية لدى طلبة الجامعة الهاشمية ي ضوء متغيري النوع الاجتماعي والكلية، المجلة الأردنية في العلوم السلوكية، المجلد 12، عدد 1.
6. العقلة ريم محمود (2011)، العدالة التنظيمية في جامعة اليرموك وعلاقتها بأداء أعضاء هيئة التدريس فيها وسبل تحسينها، أطروحة دكتوراه، جامعة اليرموك، العراق.
7. علوان قاسم نايف (2007)، تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري دراسة ميدانية مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير، العدد 7.
8. المهدي ياسر، الكيمومية أمل، المزروعية أمل (2015)، نموذج المعادلة البنائية لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى المعلمين: درجة ممارستها واجراءات التغلب عليها من منظور مديري المدارس في محافظة مسقط، المجلة الاردنية في العلوم التربوية، مجلد 11، عدد 1.
9. نعموني مراد (2006)، القيم واتساقها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 2، الجزائر.
10. الهنداوي ياسر فتحي المهدي (2006)، العدالة التنظيمية وأداء المعلمين لسلوك المواطنة بالمدارس الثانوية العامة في مصر، أطروحة دكتوراه، جامعة عين شمس، مصر.
11. - Rogojan Paul- Titus (2009), Deviant Workplace Behavior in Organizations:Antecedents, Influences, and Remedies, Magister, universitat Wien.

12. Ahmad zaini A F, Zulkiflee D, Fais A (2016), Preliminary Study on the Effect of Religiosity and Islamic Work Ethicstowards Workplace Deviant Behavior among Muslim Employees, The International Journal Of Business & Management, Vol 4, Issue 8.
13. Lance ferris, Douglas browa, Heller Daniel (2009), Organizational supports and organizational deviance the mediating role of organization based esteem, Organizational Behavior and Human Decision Processes 108 (2009) 279–286.
14. Muafi (2011), Causes and Consequence Deviant Workplace Behavior, International Journal of Innovation, Management and Technology, Vol. 2, No. 2, April 2011.
15. Olukayode L J, Okuneye M Y, Olayinka S A (2014), ANTECEDENTS OF COUNTER WORK BEHAVIOR IN PUBLIC SECTOR ORGANIZATIONS: EVIDENCE FROM NIGERIA, Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review Vol. 3, No 9.
16. Richard Hall (2000), Cognitive Dissonance.
17. Robinson S, Bennett R (1995), A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study, Academy of management journal, 1995, vol 38, no 2.
18. [https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%AA%D9%86%D8%A7%D9%81%D8%B1\\_%D9%85%D8%B9%D8%B1%D9%81%D9%8A](https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%AA%D9%86%D8%A7%D9%81%D8%B1_%D9%85%D8%B9%D8%B1%D9%81%D9%8A)