

العلاقة بين عدم موضوعية النظام الإشرافي وبعض الظواهر السلبية في التنظيم: دراسة ارتباطية مطبقة على المنظمات الكويتية

حمد صالح الدعيج
عبدالناصر محمد حموده

جامعة الكويت
دولة الكويت

تستهدف الدراسة قياس مدى انتشار أبعاد عدم موضوعية النظام الإشرافي في المنظمة الكويتية وعلاقات الارتباط القائمة بين إدراكات الأفراد لهذه الأبعاد ومجموعة من المتغيرات الفردية والتنظيمية، علاوة على طبيعة العلاقات الارتباطية بين هذه الأبعاد وبعض الظواهر التنظيمية السلبية. أجريت التحليلات على بيانات مستقصة من عينة مجموعات حجمها ٦٠٦ مفردة، اختيرت عشوائيا من عاملين بمنظمات كويتية. أسفرت التحليلات عن بناء ١٧ نموذجا إحصائيا لتفسير أبعاد عدم الموضوعية والظواهر السلبية والتنبؤ بها. تشير الدراسة بصفة أساسية إلى أن التكلفة المترتبة على عدم موضوعية النظام الإشرافي تفوق بكثير أي نتيجة إيجابية تتوقعها الإدارة منها.

تمثل العلاقة بين النظام الإشرافي والعاملين بالمنظمة أحد أهم العناصر المؤثرة على الأداء وعلى الروح المعنوية داخل التنظيم (O'Driscoll and Beeher, 1994) ومن ثم تزايد احتمالية تشكل المناخ التنظيمي بهذا السلوك (Kozłowski and Doherty, 1989) علاوة على التأثير المباشر على سلوك هؤلاء العاملين. ويقف

تم تسلم البحث في يونيو ١٩٩٧، وأُجيز للنشر في ديسمبر ١٩٩٧.
البحث ممول من قبل جامعة الكويت تحت رقم CN - 037.

تقييم المشرف لأداء مرؤوسيه، وما يرتبط بهذا التقييم من نظم توزيع عوائد الإثابة وجزاءات العقاب في قلب هذه العلاقة وأكثرها تأثيراً في سلوك العاملين (Bratton and Gold, 1994). ويقع على المشرف الدور الأساسي في عملية التقييم، حيث وجد أنه على الرغم من توافر بعض أساليب تقييم الأداء الأخرى، تقع على المشرف وحده مسؤولية تقييم الأداء في ٩٣٪ من جميع حالات التقييم (Bernardin and Betty, 1984).

وتنشأ أهمية التقييم السليم من كونه يمثل القاعدة الأساسية التي يجب أن تبني عليها معظم قرارات إدارة القوى البشرية، سواء كانت هذه القرارات متصلة بالإثابة والعقاب (Cummings, 1973)، أو متصلة بترشيد قواعد واختبارات شغل الوظائف والتدريب (Cascio, 1991b)، أو متصلة بالتطوير التنظيمي (Jacobs et al, 1980)، ومن هنا فإن من الضروري بناء هذه النظم على أسس موضوعية متمثلة في الأخذ بالأسلوب العلمي والعاقل لتقييم الأداء.

ومع التسليم بأن عدم موضوعية النظام الإشرافي في تقييم الأداء، وما يتصل بذلك من نظم الإثابة والعقاب أمر غير مرغوب فيه أياً كانت الأسباب والظروف الكامنة وراء ذلك، لتعارضها مع مفاهيم العدالة التي يجب أن تسود داخل التنظيم، على الرغم من ذلك يشير (Pearce et al 1994) إلى أنه قد تنشأ بعض المواقف التي تعتمد فيها الإدارة عدم الأخذ بنتائج تقييم الأداء عند اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة نظم الإثابة والعقاب في التنظيم. ويأتي هذا التعمد من جراء تغليب الإدارة لبعض العوامل الأخرى - كالانتماء الحزبي مثلاً - على عوامل التقييم الموضوعية، حيث تستهدف الإدارة من هذا التعمد الإبقاء على مجموعات معينة من الأفراد لتستفيد وحدها من مزايا النظام. ويطلق الدارسون على تلك النظم «نظم المكافأة على الأساس الشخصي» Person-based Organizational Reward Systems.

وتكشف المقارنة بين نظم المكافأة على الأساس الشخصي (نظم الإشراف غير الموضوعية) ونظم المكافأة على أساس الأداء (نظم الإشراف الموضوعية) عن أنه في حالة نظم المكافأة على أساس الأداء تقدم أو تحجب مجموعة من العوائد ذات القيمة بالنسبة للأفراد في مقابل قيامهم بمجموعة من السلوكيات الوظيفية التي تخضع لتحكمهم في مجال العمل. ومن هنا يصبح من الضروري منذ البداية أن

يكون واضحاً في ذهن العامل ماهية السلوكيات الوظيفية المرغوبة التي تصرف العوائد على أساسها. وتركز معظم الكتابات في الدول الغربية في مجال الدافعية على أهمية هذا الموضوع (See e.g.: Lawler, 1981). من هذا المنطلق يرى *Pearce et al* (267: 1994) أن نظم المكافأة على الأساس الشخصي تمثل نوعاً من النظم الإشرافية التي تعجز عن عمد عن مكافأة الأداء على أساس موضوعي. ومع أن *Pfeffer* (1981) يخضع جميع التنظيمات للتأثير الشخصي لمجموعة أو أكثر من القوى داخلها، إلا أن *Pearce et al* (1994) يشير إلى أن التنظيمات المتبنية لنظم المكافأة ذات الأساس الشخصي تتميز بصفة خاصة بغيبة المعايير والقواعد الرسمية للتقييم، علاوة على مركزية المكافأة والعقاب في يد مجموعة قليلة من الأفراد توزعها على أساس معايير شخصية أخرى وليس على أساس كون الأداء صحيحاً أو خاطئاً. وتتسم هذه التنظيمات بغلبة هذا التوجه الشخصي المتعمد أو المخطط على غيره من التوجهات الموضوعية. ويرى *Pearce* ورفاقه ضرورة عدم التسرع في الحكم على هذه النوعية من النظم بأنها نظم ارتجالية تنقصها الكفاءة والفعالية، ومن ثم فإنهم يتجنبون إطلاق مسميات النظم غير العادلة عليها، تجنباً للحكم المسبق على تلك النظم، وتمييزاً لها عن حالات عدم العدالة الناتجة عن أخطاء مصنفة ضمن أخطاء الممارسة الإدارية. وأياً كان الأمر بخصوص نظم المكافأة المبنية على الأساس الشخصي أو النظم الإشرافية ذات الأساس غير الموضوعي، فإن ضرورة التعمق في دراسة ظاهرة عدم الموضوعية في النظم الإشرافية ومحاولة ترشيد تلك النظم تستوجب توجه الاهتمام البحثي نحو ثلاث نقاط بحثية مهمة متصلة بهذه النظم أو النظم غير الموضوعية المشابهة.

النقطة الأولى، أنه باستثناء التعمد الاستراتيجي من قبل الإدارة نحو تغذية هذه النظم ببعض العناصر غير الموضوعية، فإن النظم الإشرافية قد لا تصنف كلها كمجموعة منفصلة من النظم ذات الخصائص الخاصة أو الثابتة لكل واحدة من مفرداتها، وإنما يمكن وضع أي من هذه المفردات على مدى يعكس درجة عدم الموضوعية الموجودة بها. فعلى سبيل المثال، بالرغم من أن *Pearce et al* (1994) أبرز سيطرة هذه الظاهرة على المنظمات المجرية والمنظمات العاملة في الدول الشيوعية عموماً، إلا أن ذلك لم يمنع من وجود بعض الدرجات من عدم الموضوعية في المنظمات الأمريكية الرأسمالية، وإن كانت بدرجات أقل.

والثانية، أن هذه الدرجة من عدم الموضوعية المتعمدة من الإدارة عند تصميم تلك النظم تتأثر بمجموعة كبيرة من الظروف الاجتماعية المشكلة لفكر مصمم النظام أو المؤثرة عليه. ومن هذه العوامل نظرته إلى مفهوم العدالة ذاته، ومدى إيمانه بضرورة تطبيقه، وتكوين العنصر البشري داخل التنظيم، والنظرة السائدة نحو المجموعات الأخرى - سواء كانت مجموعات الذكور والإناث أو أية مجموعات إثنية أو عرقية - والنظام السياسي والاقتصادي، علاوة على درجة نضج النظام القانوني المحيط بالمنظمة في تناوله أو ضبطه لقواعد العمل ولوائحه بصفة عامة، ولنظم التقييم والإثابة والعقاب بصفة خاصة.

وأخيراً، فإن عدم الموضوعية المتعمدة في النظم، غالباً ما تختلط بدرجات من عدم الموضوعية غير المتعمدة أو غير المرغوبة من قبل الإدارة. ويمثل هذا المزيج في حد ذاته ظاهرة يتأثر إدراك العاملين لوجودها، ولحدتها، وللآثار المترتبة عليها، بمجموعة متنوعة من المتغيرات الفردية والتنظيمية المحيطة بهؤلاء العاملين، علاوة على تأثرها بالظروف الاجتماعية السائدة في الموقف موضع الدراسة.

من هنا فإن الدراسة الحالية تهدف بصفة عامة إلى تعميق الاهتمام البحثي، وتوجيهه نحو النقاط الثلاث المذكورة من خلال دراسة بيئة ثقافية واجتماعية مميزة عن البيئات التي تمت فيها الدراسات من هذه النوعية. ولتحقيق هذا الهدف العام، تعمل الدراسة الحالية على تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- ١ - تحديد العناصر أو الأبعاد الهامة المكونة لظاهرة عدم موضوعية النظام الإشرافي في المنظمة الكويتية، ومدى انتشار هذه العناصر أو الأبعاد بها.
- ٢ - تحديد قوة واتجاه العلاقة بين إدراكات الفرد لظاهرة عدم موضوعية النظام الإشرافي بالمنظمة التي يعمل بها من جانب والمتغيرات الشخصية موضع الدراسة ممثلة في: السن، والنوع (ذكر/ أنثى)، والجنسية (كويتي/ غير كويتي)، والمؤهل العلمي (متوسط وأقل/ عالي)، والخبرة الوظيفية، وبعض المتغيرات التنظيمية المحيطة ممثلة في: نوع القطاع الذي يعمل فيه (عام أو حكومي/ خاص أو أهلي)، ونوع المنظمة التي يعمل بها (صناعية/ خدمية)، ونوع الوظيفة التي يشغلها (إدارية/ غير إدارية) من جانب آخر.

- ٣ - تحديد قوة واتجاه العلاقة بين إدراكات الفرد للظواهر التنظيمية السلبية المدروسة من جانب، والمتغيرات الشخصية، والتنظيمية المحيطة، ومتغيرات أو أبعاد عدم موضوعية النظام الإشرافي من جانب آخر.
- ٤ - بناء النماذج الإحصائية المفسرة للتباين في إدراك أبعاد ظاهرة عدم موضوعية النظام الإشرافي وإدراك الظواهر التنظيمية السلبية المتصلة بها بما يمكن من التعرف على الأهمية النسبية للعوامل المفسرة لمجموعتي المتغيرات، علاوة على إمكانية التنبؤ بهما بأكبر درجة من الدقة الإحصائية تسمح بها المتغيرات المفسرة موضع الدراسة.

أهمية الدراسة

مع كثرة الدراسات التي اهتمت بصفة خاصة بدراسة عدم موضوعية نظم التقييم والإثابة والعقاب والآثار المترتبة عليها في منظمات أجنبية (See e.g.: Pearce *et al*, 1993, 1994)، فإن الدراسات التي ركزت على هذه النقطة في المنظمة الخليجية عامة، والمنظمة الكويتية خاصة ما زالت محدودة. فباستثناء دراسة جاب الله (١٩٩١) الخاصة بمدى ثقة العاملين في عدالة ودقة نظم تقييم الأداء في المنظمات القطرية، ودراسة (Al-Aiban and Pearce (1993 الخاصة بدراسة تأثير بعض القيم على الممارسات الإدارية اليومية في المنظمة السعودية، ودراسة زايد (١٩٩٥) الخاصة بتحليل العلاقة بين أساليب مراقبة الأداء الوظيفي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية في المنظمات العاملة في دولة الإمارات العربية المتحدة، لم تتوافر للباحثين دراسات أخرى تدل على التناول البحثي لهذه المسألة.

وفي المنظمة الكويتية خاصة، لم يتم التطرق لموضوعية النظام الإشرافي وعدالته بطريق مباشر في أية دراسة. غير أن بعض الدراسات غير المباشرة تشير إلى بعض النتائج المتصلة بموضوعية النظام الإشرافي المطبق في المنظمة الكويتية تستوجب الدراسة. من هذه النتائج على سبيل المثال، وجود بعض التحيزات الناتجة عن مجموعة من المتغيرات الموقفية عند تقدير المشرف للعقوبة المطبقة على المرؤوس المخطيء (حموده، ١٩٩٥)، والآثار السلبية المترتبة على المرؤوسين من السلوك الإشرافي غير المناسب (حموده، ١٩٩٦).

وتمثل الأبعاد الثقافية والاجتماعية المميزة للبيئة العربية عامة والبيئة الخليجية خاصة، والتباين الواضح بينها وبين البيئات الأجنبية التي أجريت فيها معظم دراسات العدالة التنظيمية، وما يترتب على هذا التباين من خطورة التعميم الحرفي أو العشوائي لنتائج تلك الدراسات على بيئة المنظمة الخليجية (See: Ronen and Shenkar, 1985) الدافع الأساسي لإعداد هذه الدراسة.

وفي هذا الصدد، يمكن القول إن هناك الكثير من العناصر الموقفية المشكلة لظروف العمل في المنظمة الخليجية عامة والمنظمة الكويتية خاصة تترك آثارها بشكل ملحوظ على درجة موضوعية النظام الإشرافي القائم. فهناك التنوع الثقافي الناتج عن انقسام عنصر العمل في تلك المنظمات بين عمالة مواطنة وعمالة وافدة من ثقافات متنوعة ومتباينة في معظم الحالات. ويرتبط بهذا التنوع الثقافي اختلافات كبيرة في مستويات الدخول بين عناصر المجموعتين في المتوسط. ومن المحتمل أن تؤثر هذه التباينات على نظرة كل من المجموعتين للأخرى، خصوصاً فيما يتعلق بما هو متوقع من كل منها. وكثيراً ما تنشأ عن هذه النظرات أو التوقعات اتجاهات معينة لدى واضعي السياسات أو متخذي القرارات في تلك المنظمات عند بناء النظم الإشرافية وما يتصل بها من نظم المكافأة والعقاب. ففي معظم المنظمات العربية عامة والخليجية خاصة قد تغلب الإدارة اعتبار المواطنة على اعتبار الكفاءة عند شغل كثير من الوظائف، خصوصاً الوظائف الإشرافية والقيادية. كما أن نظم المكافأة والعقاب قد تظهر ميلاً أو تحيزاً واضحاً نحو اعتبارات المواطنة مغلبة إياه على اعتبارات موضوعية كنتيجة الأداء (حموده، ١٩٩٥). ومن المحتمل أن يترتب على هذا التنوع الثقافي تأثير كبير على تحديد واضعي السياسات لمفهوم العدالة ذاته بطريقة قد تختلف كثيراً عن وجهات نظر المجموعات الأخرى المكونة لعنصر العمل. وتمثل ظروف العمل الطاردة في كثير من الدول المصدرة للعمالة للمنظمة الخليجية أهم العوامل التي قد تشجع على تبني مفاهيم نسبية أو غير مطلقة للعدالة.

ومع أن تنوع عنصر العمل بين مجموعتي الذكور والإناث يمثل ظاهرة عامة في جميع المنظمات أياً كانت جنسيتها، ومع تساوي فرص العمل بين المرأة والرجل من الناحية القانونية في المنظمة الخليجية، فإن الموروث الثقافي نفسه لدى العاملين في تلك المنظمات من المحتمل أن يترك تأثيراً واضحاً على توقعات

كل مجموعة من الأخرى والدور الوظيفي الواجب إسناده لكل منهما. وتشير دراسة حموده (١٩٩٥) إلى تدعيم لهذا التوقع حيث ترك الموروث الثقافي آثاره في شكل تحيز ملحوظ في نظرة كل من المجموعتين إلى الأخرى عند مواجهة مواقف عقابية، ومن ثم حجم العقوبة التي تقدره مجموعة للأخرى.

ويمكن القول بصفة عامة، أنه مع توقع إسهام الدراسة الحالية في ترشيد السلوك الإشرافي داخل المنظمة الكويتية بما يساعد على رفع كفاءة وفعالية أدائها، فإن تميز بيئة الدراسة الحالية، وتناولها لظروف قد تكون غير قائمة في الدراسات المنشورة في الأدبيات الأجنبية من الضروري أن يساهم في إضافة عناصر تنظيرية أو أبعاد جديدة للكم المعرفي المتوافر في مجال العدالة التنظيمية بما قد يساعد في تطويره.

الدراسات السابقة

يتعرض هذا الجزء للدراسات التي تناولت مصادر عدم موضوعية النظم الإشرافية، وتلك التي تناولت العوامل الفردية والتنظيمية ذات الصلة بإدراك الأفراد لعدم موضوعية النظام الإشرافي، علاوة على الدراسات التي تعرضت للآثار السلبية المترتبة على إدراك العاملين لعدم الموضوعية، ومن ثم يمكن تحديد أبعاد عدم الموضوعية وأهم الظواهر التنظيمية السلبية المتصلة بها، وبلورة فروض الدراسة على أسس علمية.

مصادر عدم موضوعية النظام الإشرافي

يمكن القول بصفة عامة، إنه مع سهولة المناداة بضرورة قيام نظم التقييم وما يرتبط بها من نظم الإثابة والحفز على أسس علمية وموضوعية، فإن الواقع العملي قد يحمل الكثير من القيود التي تعيق تحقيق هذا الهدف. ويرجع ذلك إلى أن عملية التقييم تقوم في الأصل على عملية الملاحظة أو تجميع المعلومات عن موضوع التقييم وعملية الحكم على الموضوع، وكل من هاتين العمليتين خاضعة بدورها للتحيز الإشرافي. ومع الإغراء الذي تحمله المناداة بضرورة أن يركز تقييم الأداء على مؤشرات موضوعية مثل بيانات إنتاجية الفرد، أو البيانات الشخصية، مثل معدل حوادثه أو أخطائه، ومعدلات التألف أو الفاقد، وعدد الجوائز

التي حصل عليها، فإن Cascio (1991a) يرى أن هذه المؤشرات عادة لا تقيس الأداء، وإنما تقيس عوامل قد تكون غير خاضعة لسيطرة الموظف، كذلك فإنها لا تقيس سلوك الموظف في حد ذاته بقدر قياسها لنتائج هذا السلوك. وعلى الرغم من وجود قدر من التداخل بين السلوك والنتائج، إلا أن هناك من يرى أن الاثنين مختلفان (See: Ilgen and Favero, 1985).

وعلى الرغم من الجاذبية الموجودة في المقاييس الموضوعية للأداء، فإن هناك مجموعة من القيود النظرية والعملية تحد من الاستخدام الفعال لهذه المقاييس في كثير من المواقف. ونظراً للصعوبة المذكورة، غالباً ما يستعاض عن هذه المقاييس باستخدام بعض المقاييس الشخصية ممثلة في رأي المشرف. ولكون رأي المشرف يعتمد أصلاً على أحكامه الشخصية فإنه يكون عرضة لتحيزات من نوع آخر. ويشير Cascio (1991a: 73) إلى أن هذه التحيزات قد تكون متصلة بالقائم بالتقييم، مثل عمره ومستواه التعليمي وخبرته ودرجة كمال معلوماته عن أداء الموظف (e. g., Hogan, 1987)، أو متصلة بالموظف الخاضع للتقييم ممثلة في جنسه أو سنه أو خبرته الوظيفية (e. g., Czajka and Denisi, 1988; Ferris *et al*, 1985) أو متصلة بتفاعل مجموعتي العوامل معا (e. g.: McEvoy and Cascio, 1985) أو متصلة بالعوامل المتصلة بالوظيفة (e. g., Turban and Jones, 1988; Vance *et al*, 1983) موضوع التقييم (e. g., Ferris *et al*, 1985; Smither *et al*, 1989). ومع إمكانية إحلال المقاييس الشخصية كبديل للمقاييس الموضوعية للتقييم، فإن الدراسات تشير إلى أن الارتباط بين عناصر مجموعة المقاييس الشخصية وعناصر مجموعة المقاييس الموضوعية يبدو ضعيفاً (Mount and Thompson, 1987; Heneman, 1986). كذلك وجد أنه في حالة استخدام مجموعتي المقاييس معا كأساس لاتخاذ القرارات الخاصة بالأفراد، فإن مكونات المزيج منهما تختلف باختلاف المجموعات المقيمة مما يعد نوعاً آخر من عدم الموضوعية. وفي كثير من الوظائف، مثل وظائف الإدارة الوسطى لا تتوافر بسهولة مقاييس موضوعية يمكن استخدامها في تقييم الأداء. فحتى في حالة الاعتماد على بعض المقاييس المتصلة بالموظف موضع التقييم، مثل الجوائز التي حصل عليها، والعقوبات أو الجزاءات الموقعة عليه، فإنها لا تتوافر إلا في حوالي ٥٪ من إجمالي الحالات (Landy, 1989)، ومن ثم يصعب تعميم تطبيقها. ومع ذلك، ومع تنوع المعايير الشخصية باختلاف التنظيمات، فإن

البعض يرى أن بناء هذه المعايير على تحليل حذر ودقيق للسلوكيات الضرورية للأداء الوظيفي الفعال يقلل كثيرا من عدم موضوعيتها (Cascio, 1991a: 75).

وبالإضافة إلى القيود السابقة تنشأ بعض المعوقات السلوكية التي قد ترفع من عدم موضوعية النظام الإشرافي. ويشير Longenecker *et al* (1987) إلى نوعين من هذه القيود: الأول يتمثل في تنازع المصالح أو قوى التأثير، وهو النابع من المحاولات المتعمدة من القائمين بالإشراف أو التقييم نحو تدعيم أو حماية صالحهم الخاص إذا ما تعارضت معه مصالح أطراف أخرى أثناء مواقف العمل اليومية. والثاني يتمثل في القيود النابعة من العلاقات الشخصية المباشرة واليومية بين القائم بالتقييم والأفراد موضع التقييم.

فبالنسبة للنوع الأول، يشير Longenecker *et al* (1987) إلى أن كثيرا من المديرين يعطي اهتماما أقل لدقة التقييم مقارنة باهتمامه بدفاعية وحفز مرؤوسيه، حيث لا يسمح هؤلاء المديرون بالتقييم الدقيق للأداء حتى لا يسببوا مشاكل لأنفسهم، وعادة ما يستخدمون سلاح التقييم لصالحهم الخاص. ومن ثم ففي هذه النوعية من المواقف، قد تحل القيم الشخصية والتحيز محل المعايير الموضوعية. فقد يلجأ المشرف إلى تقييم موظفيه مرتفعي الكفاءة تقييما أقل خوفا من فقدانهم كنتيجة للترقية. وقد يؤدي التحيز الشخصي أيضاً إلى تفضيلات لموظفين آخرين دون وجه حق.

وعلى الرغم من إمكانية التخفيف من آثار تنازع القوى أو صالح القائم بالتقييم، إلا أن العلاقات الشخصية بين الطرفين قد تهدد بقوة موضوعية عملية التقييم. فبسبب ضعف الاتصال بين الطرفين، كمثال، قد يعتقد بعض الأشخاص موضع التقييم بأنهم قد تم تقييمهم طبقا لمعيار واحد أو مجموعة صغيرة من المعايير، في الوقت الذي قد يكون هذا التقييم قد تم طبقا لمجموعة كبيرة أو متنوعة منها (Cascio, 1991a: 76). علاوة على ذلك، تشير دراسة أجراها Benedict and Levine (1988) إلى أن المشرفين غالباً ما يؤجلون أو يقاومون عملية المواجهة بينهم وبين الموظف موضع التقييم. ويترتب على ذلك إنقاص مصداقية وفائدة عملية التقييم. فبدلاً من أن يواجه المشرف مرؤوسه بدرجات التقييم المنخفضة والمعلومات السلبية المرتدة عن الأداء ونتائجه، بدلاً من ذلك قد يجد المشرف أنه من الأسر له إعطاء المرؤوس تقديراً متوسطاً أو قريباً من المتوسط بقليل. أيضاً

يشير (1986) Cascio and Ramos إلى أن بعض المديرين يرون أن المقابلات الشخصية الرسمية المطلوب إجراؤها مع الأفراد موضع التقييم قد تتعارض مع دورهم الأهم كمشرفين ممثلاً في العلاقة التوجيهية أو التعليمية بينهم وبين موظفيهم، حيث يتم التركيز في هذه المقابلات على قيام المشرف بدوره كحكم، على الرغم من تعارض هذا الدور مع دوره كموجه أو مدرب لمروؤسيه.

من العرض السابق يظهر ما يمكن أن يسمى بمعضلة التقييم الإشرافي. ففي الوقت الذي ينظر فيه إلى عملية التقييم على أساس كونها تمثل أهم الوسائل التي يجب أن تبنى عليها كل قرارات الأفراد، تقف الكثير من المعوقات الواقعية التي تحد من فعالية استخدام هذه الوسيلة، وعلى الرغم من أن ظاهرة عدم موضوعية النظام الإشرافي قد توجد في أي تنظيم، فإن الدراسات القليلة التي أجريت في البيئة العربية، والتي أشير إليها سابقاً تشير إلى بروز واضح لبعض السلبيات في أساليب التقييم المستخدمة بواسطة النظم الإشرافية القائمة. فعلى سبيل المثال، وفي بيئة المنظمة الكويتية أشارت دراسة حموده (١٩٩٥) إلى أن العوامل الأقل موضوعية كالنوع والجنسية والتماثل مع نوع أو جنسية المشرف تلعب دوراً أكبر في تحديد العقوبة من دور العوامل الموضوعية مثل حجم الخطأ أو نتائجه، وتاريخ الأداء الماضي للمتسبب في الخطأ. وبصفة عامة تمثل التحيزات نحو متغير أو آخر غير ذي صلة بالأداء، أو في المبالغة في درجات التقييم بصفة عامة، أو في عدم الأخذ بنتائج التقييم كلياً عند اتخاذ قرارات الأفراد أهم مظاهر عدم موضوعية النظام الإشرافي بتلك المنظمات.

وتشير دراسة (1994: 274) Pearce et al إلى أن مصادر عدم موضوعية النظم الإشرافية لا تقتصر على التحيزات في عملية تقييم أداء الموظف، وما يرتبط بها من مكافأة أو عقاب، وإنما قد تمتد لتشمل معظم الجوانب المشكلة للسلوك الإشرافي. فقد تمتد إلى المحاباة من قبل المشرف في تعيين أو إفادة الأشخاص ذوي العلاقة معه من داخل أو خارج المنظمة، وعدم موضوعية توزيع أعباء العمل على الموظفين، وعدم موضوعية التعاملات الخاصة بالحصول على المعلومات والتوجيهات والتسهيلات التنظيمية. وبصفة عامة قد تمتد لتغطي كافة جوانب العلاقات والتعاملات بين المشرف والمروؤوس. من هذا المنطلق حددت الدراسة الحالية أبعاد ظاهرة عدم الموضوعية في ثلاثة أبعاد أساسية هي: (١) عدم

موضوعية قرارات الترقية والحفز. باعتبارها أكثر نتائج عدم موضوعية تقييم الأداء أهمية بالنسبة للعاملين، (٢) التحيزات في سلوك المشرف عند تعامله اليومي مع المرؤوسين، (٣) شيوع الوساطة أو إفادة بعض من له صلة بمتخذ القرار من داخل أو خارج التنظيم.

علاقة عدم موضوعية النظام الإشرافي بالعوامل الفردية والتنظيمية

أياً كان مصدر عدم الموضوعية في النظام الإشرافي (استراتيجي أو متعمد/ غير متعمد) فإن الدراسات التي تعاملت مع هذا الموضوع تستند في الأصل على نتائج دراسات أوسع متصلة بمجموعة نظريات العدالة أو المساواة التنظيمية (See e. g., Adams, 1965; Ball *et al*, 1994; Greenberg, 1990; Niehoff and Moorman, 1993). وتقوم هذه النظريات على مسلمة أساسية هي أن الأفراد يبحثون عن العدالة أو المساواة في العلاقة الاجتماعية التبادلية بين العامل وصاحب العمل (أو الرئيس). كما أن إدراك عدم التوازن في هذه العلاقة (إدراك عدم العدالة) يفترض أن يؤدي إلى خلق حالة من التوتر النفسي الذي ينشط بدوره بعض التغيرات السلوكية والمعرفية لدى الفرد في محاولة منه لتقليل هذا التوتر.

وتشير نتائج الأبحاث التي أجريت في هذا المجال إلى التفرقة بين نوعين من العدالة التنظيمية هما: (١) العدالة التوزيعية، (٢) العدالة الإجرائية. ويفرق Adams (1965) و Thibaut and Walker (1978) بين النوعين، حيث يرى أن العدالة التوزيعية تتصل بإدراكات الفرد بأنه كوفىء مكافأة عادلة في مقابل جهوده مقارنة بالآخرين. أما العدالة الإجرائية فتشير إلى إدراكات الفرد لعدالة الإجراءات التنظيمية الخاصة في اتخاذ قرارات توزيع هذه النواتج مثل إجراءات تقييم الأداء. ويضيف (Niehoff and Moorman 1993) نوعاً ثالثاً هو عدالة التعاملات، والتي تعكس مدى إحساس العامل بعدالة المعاملة التي يحصل عليها عندما تطبق عليه بعض الإجراءات الرسمية أو معرفته بأسباب تطبيق تلك الإجراءات.

وبناء على نتائج الدراسات التي أجريت في مجال العدالة التنظيمية، يخلص البعض إلى أن موضوعية النظام الإشرافي خاصة، والعدالة أو المساواة التنظيمية عامة تمثل ظاهرة إدراكية يختلف الإحساس بها من فرد لآخر ومن موقف إلى موقف. فعلى سبيل المثال، يشير Luthan (1995) إلى أن تقييم الفرد لمدخلاته

ومخرجاته في العمل، ولمدخلات ومخرجات الآخرين، والمجموعة المرجعية التي يستخدمها كأساس في عملية المقارنة، كلها تتأثر بإدراكات الفرد ذاته. وتتأثر هذه الإدراكات بدورها بالعوامل المؤثرة على الإدراك كالسن والنوع والمستوى التعليمي للفرد ومكانته الاجتماعية والتنظيمية ومدى تميز وصعوبة العمل الذي يقوم به. ويتفق هذا الرأي مع الإطار التنظيري الذي اقترحه (Greenberg 1990) والذي يربط بين التغييرات في الإجراءات التنظيمية، والعمليات المعرفية، ودافعية الفرد.

وتشير مراجعة الدراسات إلى تقسيم المؤثرات المؤدية إلى اختلاف الأفراد في إدراك عدم الموضوعية إلى: (١) عوامل أو اختلافات فردية، مثل السن، والنوع، والمستوى التعليمي، والمكانة التنظيمية، والخبرة الوظيفية، وكثير من العوامل الأخرى المشكلة للخلفية الثقافية للفرد، (٢) عوامل بيئية أو محيطية متعلقة بطبيعة العمل والتنظيم الذي يعمل فيه الفرد، مثل طبيعة المنظمة التي يعمل فيها الفرد، ونوع أو ملكية القطاع الاقتصادي الذي تنتمي إليه.

فبالنسبة للمتغيرات الفردية، تشير بعض الدراسات إلى وجود فروق جوهرية بين الأفراد في إدراكاتهم للعدالة الإجرائية والتوزيعية داخل التنظيم (For review see: McFarlin and Sweeney, 1992; Sweeney and McFarlin, 1997). وعلى الرغم من أن تأثر إدراكات الأفراد للعدالة التنظيمية يظهر بعض الاختلافات الناتجة عن الفروق الفردية، فإن هذا التأثير ليس بدرجة كبيرة. فقد بلغت معاملات الارتباط بين إدراك العدالة الإجرائية، وكل من: النوع، والخبرة، والعنصر أو المجموعة العرقية التي ينتمي إليها الفرد ٠,١٢، ٠,١٧، ٠,١١ على التوالي. بينما بلغ معامل الارتباط ٠,٢٠ مع مستوى الأجر الحالي للفرد. كذلك كانت المعاملات متشابهة مع العدالة التوزيعية. وقد بلغ معامل الارتباط بين إدراك الأفراد للعدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية ٠,٧٢ (Sweeney and McFarlin, 1997: 89). وبلغ معامل ارتباط السن مع العدالة الإجرائية ومع العدالة التوزيعية ٠,١٢، ٠,٢٠ على التوالي (McFarlin and Sweeney, 1992). وفي بيئة عربية، وجد زايد (١٩٩٥) فروقات جوهرية في إدراكات العاملين لعدالة التوزيع راجعة إلى النوع أو الجنس، وفروقات في إدراك عدالة الإجراءات راجعة إلى الخبرة الوظيفية والتعليم، وفروقات

في إدراك عدالة التعاملات راجعة إلى الخبرة. ويلاحظ من دراسة زايد وغيرها أن متغيرا فرديا معيناً قد يلعب دوراً في إدراك عنصر أو بعد معين من أبعاد العدالة ولا يلعب دوراً في إدراك عنصر آخر. ويمكن الخروج من الدراسات المشار إليها بنتيجة إجمالية تقول بتأثير إدراك الأفراد لظاهرة عدم الموضوعية بالعوامل الفردية، وإن كان هذا التأثير لم يظهر بقوة عند قياسه بشكل منفصل لكل عامل أو مع افتراض ثبات العوامل الأخرى.

من هذه الدراسات يمكن توقع تأثير إدراك الفرد لعدم الموضوعية بعوامله الشخصية، حيث يمكن توقع تزايد إدراك حالة عدم موضوعية النظام عند الإناث، ومجموعات الأقلية بالتنظيم، وصغار السن من العاملين، والأقل خبرة، وذوي المؤهلات العلمية الأقل، والذين يشغلون مراكز تنظيمية أدنى. ويمكن أن يفسر ذلك في ظل عمليات المقارنة الاجتماعية وعمليات التعلم الاجتماعي التي يقوم بها الفرد أثناء عمله بالتنظيم (Bandura, 1986).

أما فيما يتعلق بتأثير العوامل التنظيمية، مثل نوع القطاع الإقتصادي، ونوع المنظمة التي يعمل فيها الفرد فإن اتجاه التأثير يثير معضلة تستوجب الدراسة، فبالنسبة لنوع القطاع، قد يتوقع من جهة أن يتزايد إدراك العاملين في القطاع الحكومي لحالة عدم العدالة مقارنة بالعاملين في القطاع الخاص، وذلك انطلاقاً من ضعف حالة الرشد القراري التي قد تصاحب معظم القرارات المتصلة بالتعامل مع الأفراد في ذلك القطاع. ومع وجود كثير من اللوائح والقوانين المنظمة في هذا القطاع، فإنه عادة ما يسهل اختراقها أو تفسيرها بطرق متعددة. كما أن غيبة أو عدم وجود مالك واضح للمنظمة قد يشجع على استخدامها في الحصول على مزايا لبعض الأطراف على حساب أطراف أخرى. ومن جهة أخرى قد يتوقع أن يأخذ اتجاه الإدراك شكلاً مغايراً وذلك انطلاقاً من غيبة أو عدم نضج القواعد المنظمة للعلاقة بين المالك والعاملين في القطاع الخاص، وفيما بين العاملين أنفسهم، مما يجعل كثيراً من القرارات خاضعة للتحيز بسبب غلبة مصلحة المالك عليها. وتشير دراسة Pearce et al (1994: 275) إلى تدعيم للتوقع الأول، حيث وجد أن إدراك عدم الموضوعية كالواسطة ومحابة الآخرين، والمكافأة والعقاب على أسس غير أساس الإستحقاق، وعدم مكافأة الأداء الجيد أو إهمال نتائج التقييم المنظم للأداء تظهر بشكل أوضح في القطاع الحكومي مقارنة بالقطاع الخاص.

وبخصوص نوع المنظمة، فمع تعدد العوامل التي يمكن من خلالها التفرقة بين المنظمات فإن (Daft 1992) يشير إلى أن التكنولوجيا المستخدمة ممثلة في المعدات، وطرق العمل، والعمليات المطبقة في تحويل المدخلات إلى مخرجات تمثل أهم أساس من أسس التفرقة بين المنظمات، سواء كانت هذه التفرقة بين المنظمات الصناعية ذاتها (See e. g.: Nemetz and Fry, 1988) أو بين المنظمات الصناعية والمنظمات الخدمية (Bowen *et al*, 1989; Daft 1992: 125). وفي هذا السياق، يشير (Daft 1992: 125) إلى وجود بعض العوامل المفرقة بين المنظمات الصناعية والخدمية تتمثل في درجة التششت الجغرافي، ومدى مركزية القرار، ودرجة الرسمية، ومستويات ونوعيات المهارات المطلوبة في العاملين، ومدى وضوح المنتج وتقييم الأداء المتصل به وتحديد المسؤولية عنه. ومع قلة الدراسات التي أجريت عن تأثير نوع المنظمة (صناعية / خدمية) على إدراك العاملين للعدالة داخل التنظيم (See: Kim and Mauborgne, 1993) فإن النتائج تشير إلى أن عدم وضوح أو تحديد المنتج النهائي بدقة في المنظمات الخدمية، وصعوبة تقييم النجاح في المنظمات الخدمية من المحتمل أن تمثل أهم العوامل التي ترفع من إدراك العاملين بتلك المنظمات لعدم العدالة مقارنة بنظرائهم في المنظمات الصناعية. وفي دراسة زايد (١٩٩٥) تدعم جزئي لتأثير نوع المنظمة، حيث وجدت فروق جوهريّة في إدراكات العاملين لعدالة الإجراءات والتعاملات، ولم يظهر هذا المتغير تأثيراً في إدراك عدالة التوزيع. ومع شغل الفرد لوظيفة إدارية فإن ذلك قد يحمل في طياته ارتفاعاً في مكانته داخل التنظيم وحصوله على مزايا مادية واجتماعية أكبر، ومن ثم إحساساً أكبر بعدالة الوضع المميز له. وحتى في حالة إدراكه لعدم العدالة فقد يقلل من إظهار ذلك كنوع من التكيف الاجتماعي حفاظاً على موقعه داخل التنظيم أو أملاً في الإرتقاء إلى مكانة أعلى (Cherrington, 1989).

العلاقة بين عدم الموضوعية والظواهر التنظيمية السلبية

تأسيساً على مراجعة دراسات العدالة أو المساواة التنظيمية قسم Pearce (1994 *et al*) الآثار الناتجة عن إدراك العاملين لعدم موضوعية النظام الإشرافي أو عدم عدالته إلى مجموعتين: الأولى، مجموعة المترتبات الشعورية أو الوجدانية ممثلة في: النظرة السلبية نحو التنظيم ككل، والتقييم السلبي للآخرين (Lind and

(Tyler, 1988) والشعور بالقلق أو عدم الأمان الوظيفي، والإحساس بتدني الكفاءة أو الفعالية على المستويين الفردي والتنظيمي (Coyne *et al*, 1980; Kuhl, 1981). والمجموعة الثانية تتمثل في المترتبات النزوعية أو السلوكية والتي تشمل كثرة المنازعات بين الفرد والتنظيم، وتزايد مستويات الصراع بين الأفراد، والاتجاه نحو حجب المعلومات أو إعاقه تبادلها بين الأفراد، وتجنب المهام التعاونية والصعبة، والتركيز على المصلحة الخاصة للفرد، وتدني مستويات الامتثال للتعليمات والأوامر، وتزايد الشكوى من أعباء الدور (Lind and Tyler, 1988). وعلى الرغم من أن (Pearce *et al* 1994) عرض مجموعة من الفروض عن العلاقة بين الظواهر السلوكية وعدم موضوعية النظم الإشرافية، وقدم تفسيرات لها، فإنه لم يختبر الفروض الخاصة بها. ومع ذلك هناك دراسات عديدة تشير إلى وجود علاقات ترابط قوية بين عدم موضوعية النظام الإشرافي وتزايد عدم الرضا عن العمل، وانخفاض مستويات الالتزام التنظيمي، وضعف الامتثال للقرارات، وضعف الرغبة في البقاء في التنظيم، وتزايد الشعور بضغط العمل، وتدني مستويات الأداء، وضعف الشعور بالولاء أو المواطنة التنظيمية (For review see: McFarlin and Sweeney, 1992; Kim and Mauborgne, 1993; Ball *et al*, 1994; Sweeney and McFarlin, 1997).

وقد اختبر (Pearce *et al* 1994:274) العلاقة بين عدم الموضوعية وبعض الظواهر الوجدانية السلبية داخل التنظيم، وتشير نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ترابط طردية وجوهية بين المجموعتين. ويفسر الباحثون العلاقة بين عدم موضوعية النظام الإشرافي والنظرة السلبية نحو التنظيم ككل انطلاقاً من الخصائص التي حددها (Folger and Greenberg 1985) للإجراء العادل ممثلة في: تقدير واعتبار مناسب لوجهة نظر الفرد، إلغاء أو تجنب التحيز الشخصي، تطبيق مناسب للمعايير على الجميع، تزويد الفرد بالقدر المناسب من المعلومات المفسرة للقرار، استمرارية توفير المعلومات المرتدة بعد التطبيق. حيث يرون أنه في النظم الإشرافية غير الموضوعية ينذر توافر هذه الخصائص في إجراءات تقييم السلوك الوظيفي للفرد، مما ينعكس سلباً على إدراكاته لعدالة المنظمة التي يعمل بها ككل.

وبالنسبة للنظرة السلبية نحو الآخرين، سواء كانوا رؤساء أو زملاء، يشير (Pearce *et al* 1994:274) إلى أن أولئك الشاغلين لمراكز المسؤولية في التنظيم

يقيمون عادة - أو ينظر إليهم - تقييما سلبيا من قبل الخاضعين لهم وظليفا. كذلك، ونظرا للمركزية الشديدة في تلك التنظيمات، تنظر المستويات العليا أيضا إلى المستويات الأدنى نظرة سلبية ممثلة في الشك والريبة في تلك المستويات. ويرجع السبب في النظرة من قبل المرؤوسين نحو رؤسائهم إلى اعتبارهم المسؤولين - بحكم مراكزهم - عن مناخ عدم الموضوعية السائد في التنظيم. وعادة ما تمتد هذه النظرة السلبية لتشمل كافة عناصر السلوك الإشرافي وليس فقط العنصر الخاص بسلوكيات التقييم. أما النظرة السلبية نحو الزملاء فتراجع إلى حصول البعض على العوائد على أسس غير موضوعية مما يجعل عملية المقارنة الاجتماعية التي يجريها الآخرون - وهم الغالبية - ذات ناتج سلبي، مما ينعكس بدوره على مشاعرهم نحو الأفراد المميزين.

وبالنسبة لتزايد الشعور بالقلق أو عدم الأمان الوظيفي، فيرجع إلى غيبة القواعد والإجراءات الواضحة التي يقيم من خلالها الفرد في حالة النظم غير الموضوعية، ومن ثم فقد يجد الأفراد صعوبة في معرفة ما إن كانت جهودهم المبذولة هي الجهود المطلوبة أم أن هناك حاجة إلى جهود إضافية. ويدعم هذا التفسير من خلال ما توصلت إليه دراسة (O'Driscoll and Beehr 1994) ودراسة حموده (١٩٩٦) عن العلاقة بين السلوك الإشرافي وحالة عدم التأكد لدى العاملين، حيث تشير هاتان الدراستان إلى أن السلوك السلبي أو غير الموضوعي للمشرف يؤدي إلى تزايد درجات عدم تأكد المرؤوس من علاقته برئيسه، وعدم تأكده من أن جهوده تحقق الأداء أو النتائج المطلوبة، وعدم التأكد من أنه في حالة تحقيق النتائج المطلوبة سيحصل على العوائد المرغوبة. وتشير الدراستان أيضا إلى أن ارتفاع حالات عدم التأكد يقود بدوره إلى سلبيات أخرى منها تزايد عدم الرضا عن العمل، وتزايد الرغبة في ترك التنظيم.

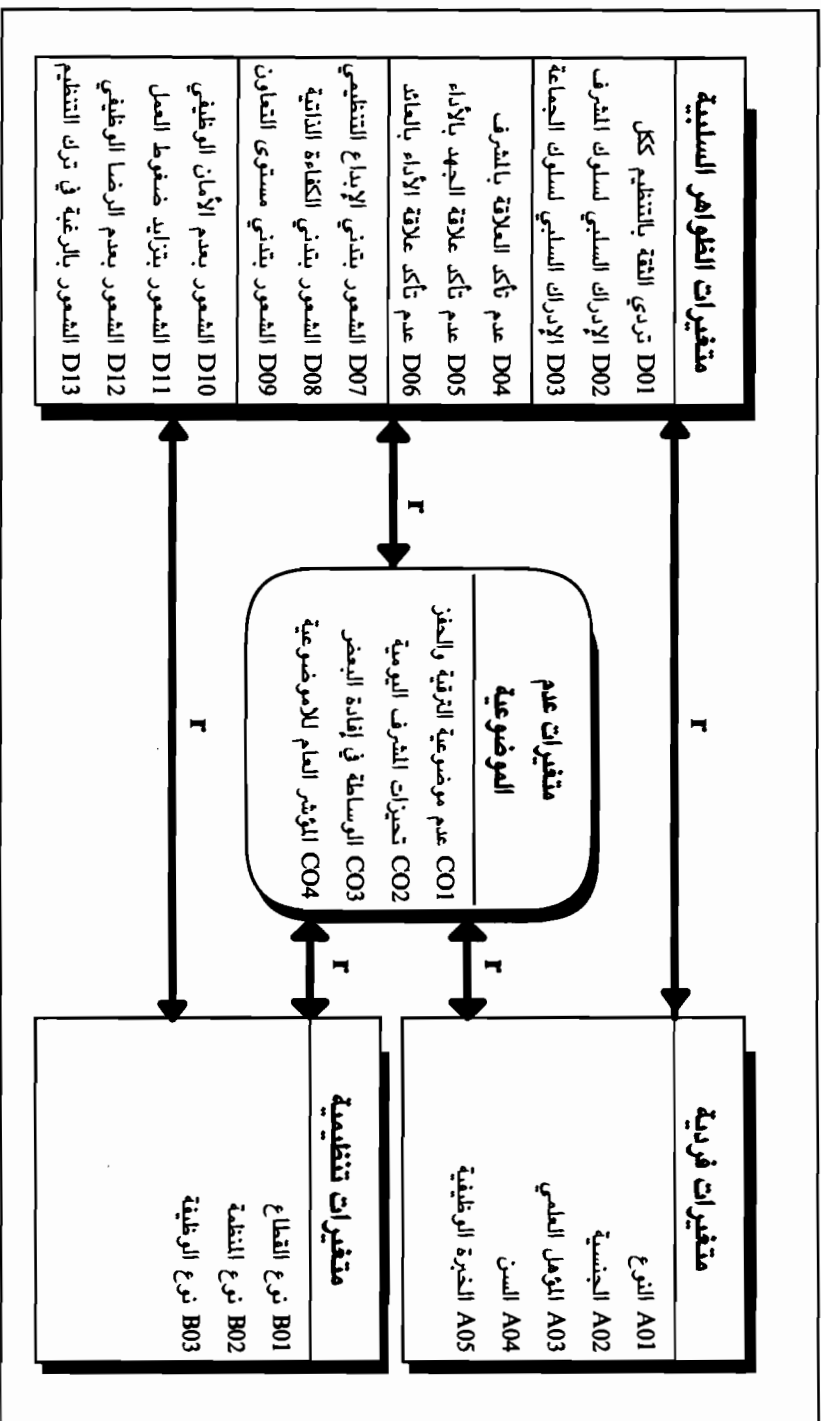
كذلك. تشير الأبحاث إلى أنه في المنظمات المتبنية لنظم تقييم غير موضوعية يسود إحساس عام بتدني الفعالية أو الكفاءة على المستويين الفردي والتنظيمي. ويفسر (Pearce et al 1994:269) هذا الشعور من خلال نظرية العجز المكتسب Learned Helplessness. فعلى المستوى الفردي عادة ما يكون الأفراد في تلك التنظيمات غير متأكدين من ماهية التصرفات الفعالة وغير الفعالة، ويرى

الباحثون أنه حتى بالنسبة للمديرين الشاغلين لمراكز عليا في تلك التنظيمات فإنهم عادة يشكون من عجزهم عن عمل أي شيء بخصوص توزيع العوائد، وأنه مع تبني التنظيم لمعايير شخصية أو سرية غير واضحة يشعر كل أعضاء التنظيم بالعجز. وعندما يحصل الأفراد في تلك التنظيمات على عوائد معينة فإنهم لا يعرفون بالضبط لماذا حدث ذلك، وعندما لا يحصلون على تلك العوائد فإنهم لا يعرفون ما إن كان هذا المنع نتيجة لبعض التصرفات غير الفعالة من قبلهم، أو نتيجة لسلسلة غير معروفة من الأحداث المتصلة.

وعلى المستوى التنظيمي، تشير الدراسة إلى أن الشعور بعدم الفعالية قد يمتد ليطي الزملاء والتنظيم ككل. فالأفراد لا يشكون فقط في أنهم قادرون على تحقيق النجاح. وإنما أيضا يعتقدون أن زملاءهم ورؤساءهم والتنظيم ككل في أوضاع متدنية من حيث القدرة على القيام بتصرفات فعالة أو تغيير الوضع القائم بتلك المنظمات.

ويمكن أن تلخص اتجاهات الدراسات التي ركزت على عدم موضوعية التنظيم أو عدم عدالته إلى نتيجة هامة مؤداها، أنه أيا كانت النتائج التي تبغي الإدارة تحقيقها من تعمد مزج النظام الإشرافي بدرجة أو أخرى من درجات عدم الموضوعية، فإن الآثار السلبية المرتبطة بذلك بشكل مباشر أو غير مباشر قد تفوق غالبا هذه النتائج بكثير. وانطلاقا من عرض الدراسات السابقة للظواهر التنظيمية السلبية خصوصا دراسة *Pearce et al (1994)* ودراسة حموده (١٩٩٦) فقد تم تقسيم الظواهر في الدراسة الحالية إلى أربع مجموعات: الأولى هي النظرة السلبية للآخرين، وتشمل الإدراك السلبي لسلوك المشرف، والإدراك السلبي لسلوك الجماعة، وتردي الثقة بالتنظيم ككل. والثانية هي تنامي حالة عدم التأكد لدى الفرد، وتتضمن عدم تأكد العلاقة بالمشرف، وعدم تأكد علاقة الجهد بالأداء، وعدم تأكد علاقة الأداء بالعائد. والثالثة هي الشعور بتدني معايير الكفاءة، وتشمل الشعور بتدني الإبداع التنظيمي، والشعور بتدني الكفاءة الذاتية، وتدني مستوى التعاون أو عمل الفريق. والرابعة هي المترتبات الفردية النهائية، وتشمل الشعور بعدم الأمان الوظيفي، وتزايد ضغوط العمل، وعدم الرضا الوظيفي، والرغبة في ترك التنظيم. شكل ١ بالصفحة التالية يلخص متغيرات الدراسة والعلاقات الترابطية المحتمل تواجدها فيما بينها مشارا إليها في شكل أسهم ثنائية الاتجاه.

شكل ١
نموذج موضح لمجموعات ورموز وسميات متغيرات الدراسة والعلاقات المختبرة بينها



فرضيات الدراسة

استنادا إلى نتائج الدراسات المعروضة وتمشيا مع أهداف الدراسة الحالية، يمكن صياغة فرضياتها في ثلاث مجموعات رئيسية، تحتوي كل منها عددا من الفرضيات الفرعية خاصة بعناصر المجموعة، وهذه المجموعات هي:

١ - توجد علاقات ترابط جوهرية بين إدراك أو شعور الفرد بحالة عدم موضوعية النظام الإشرافي من جانب، ومجموعة المتغيرات الفردية موضع الدراسة (نوع أو جنس الموظف، وجنسيته، ومؤهله العلمي، وسنه، وعدد سنوات خبرته في العمل) ومجموعة المتغيرات التنظيمية (نوع القطاع الذي يعمل فيه، ونوع المنظمة، ونوع الوظيفة التي يشغلها) من جانب آخر. ويتوقع أن يأخذ هذا التأثير الإتجاهات الموضحة بجدول ١ (Kim and Mauborgne, 1993; McFarlin and Sweeney, 1992; Pearce *et al*, 1994; Sweeney and McFarlin, 1997، و (زايد، ١٩٩٥).

٢ - توجد علاقات ترابط جوهرية بين إدراك أو شعور الفرد بالظواهر التنظيمية السلبية موضع الدراسة من جانب، ومجموعة المتغيرات الفردية ومجموعة المتغيرات التنظيمية من جانب آخر. ويتوقع أن يأخذ هذا التأثير الإتجاهات الموضحة بجدول ١ (Ball *et al*, 1994; Pearce *et al*, 1994; Sweeney and McFarlin, 1997، و (زايد، ١٩٩٥).

٣ - علاوة على علاقة الترابط بين إدراك الفرد للظواهر التنظيمية السلبية ومتغيراته الفردية والتنظيمية. توجد علاقات ترابط طردية جوهرية بين مؤشرات عدم موضوعية النظام الإشرافي ذاتها وإدراك الأفراد لمجموعة الظواهر التنظيمية السلبية الخاضعة للدراسة (Coyne *et al* 1980, Kuhl, 1981; Lind and Tyler, 1988; O'Driscoll and Beehr, 1994; Pearce *et al*, 1994، و (حموده، ١٩٩٦).

جدول ١

الاتجاهات المتوقعة لعلاقات المتغيرات بعدم الموضوعية والظواهر السلبية

#	المتغيرات	المجموعات	اتجاه العلاقة المتوقع في إدراك المجموعات لكل من متغيرات عدم الموضوعية والظواهر السلبية
متغيرات فردية			
A01	النوع	ذكور/ إناث	تفوق الإناث على الذكور في إدراك المتغيرات
A02	الجنسية	كويتي/ غير	تفوق غير الكويتي على الكويتي في إدراك المتغيرات
A03	المؤهل العلمي	متوسط/ أعلى	تفوق المتوسط على الأعلى في إدراك المتغيرات
A04	السن	متغير متصل	يقل إدراك المتغيرات بالتقدم في السن
A05	الخبرة الوظيفية	متغير متصل	يقل إدراك المتغيرات بتزايد عدد سنوات الخبرة
متغيرات تنظيمية			
B01	نوع القطاع	حكومي/ خاص	تفوق الحكومي على الخاص في إدراك المتغيرات
B02	نوع المنظمة	خدمية/ صناعية	تفوق الخدمية على الصناعية في إدراك المتغيرات
B03	نوع الوظيفة	إدارية/ غير	تفوق غير الإداري على الإداري في إدراك المتغيرات

تصميم الدراسة

يتناول هذا الجزء بالتوضيح عينة الدراسة، وكيفية قياس المتغيرات المدروسة، وطرق التحليل الإحصائي المستخدمة، وحدود الدراسة أو القيود التي ترد عليها، وفيما يلي توضيح لهذه النقاط.

العينة

اعتمدت الدراسة على استخدام عينة المجموعات كعينة عشوائية تم بمقتضاها اختيار عشوائي لعدد من مجموعات الموظفين العاملين بالمنظمات الكويتية المنخرطين في دورات تدريبية خاضعة لإشراف مركز خدمة المجتمع والتعليم المستمر ولجنة التدريب بكلية العلوم الإدارية، علاوة على مكاتب التدريب والاستشارات الخاصة بدولة الكويت. وقد تم اختيار المجموعات مقدما من خطط وجداول الدورات التدريبية التي كان من المقرر أن تقدمها تلك الجهات خلال العام التدريبي ١٩٩٥/١٩٩٦ بحيث يتم توجه أعضاء فريق جمع البيانات إلى

المجموعات المختارة في تلك الجهات. وفي حالة البرامج التدريبية الملغاة لسبب أو آخر. والتي قد تكون اختيرت في العينة، فقد تم تعويضها عشوائيا بمجموعات بديلة. وفي حالة تواجد المجموعات، تم التنسيق مع الجهات المدربة بحيث يوزع الاستقصاء على كل فرد من أفراد المجموعة المختارة في العينة.

وقد شملت المجموعات التي تم الاختيار من بينها مجموعات مشتركة في برامج تدريبية عامة، وكذلك مجموعات مشاركة في برامج تدريبية قدمت خصيصا لمنظمة واحدة أو مجموعة متشابهة من المنظمات العاملة في مجال واحد. كذلك شمل الاختيار مجموعات من المتدربين في فصول دراسية يقدمها مركز خدمة المجتمع بصفة دورية، حيث شملت هذه الفصول مجموعات من العاملين يغلب على معظمها العمل في القطاع الخاص أو الأهلي.

وقد بلغ عدد المجموعات المختارة عشوائيا، وبعد تعويض المجموعات الملغاة ٤٥ مجموعة من ١٧٨ مجموعة تدريبية كان من المقرر تقديمها في الفترة المذكورة، أي بنسبة تصل إلى ٢٥٪ من هذا العدد. وقد بلغ متوسط حجم المجموعة ١٨ موظفاً وبحدين متراوحيين بين ٧ و ٢٧ موظفاً، وبلغ عدد قوائم الاستقصاء التي أعيدت للباحثين بعد استيفائها ٧٣٠ قائمة. وقد تم استبعاد ١٢٤ قائمة من تلك القوائم لعدم صلاحيتها للتحليل بسبب عدم اكتمال أو عدم وضوح البيانات الواردة بها، وبذا أصبح عدد القوائم التي خضعت للتحليل ٦٠٦ قائمة.

ويشير توزيع مفردات العينة طبقاً للمتغيرات موضع الدراسة إلى احتوائها على ٥٩,٢٪ ذكور، ٧٥,٤٪ كويتي، ٧٥,٨٪ عاملين في منظمات تابعة للقطاع الحكومي، ٦٦,٣٪ عاملين في منظمات خدمية، ٥٥,٤٪ من ذوي المؤهلات المتوسطة أو المؤهلات الأقل، ٦٣,٩٪ موظفين شاغلين لوظائف غير إدارية. وتشير نتائج توصيف العينة أيضاً إلى أن أعمار المستقصى منهم تراوحت ما بين ١٩ و ٥٥ سنة بمتوسط عمر قدره ٣١,٥ سنة، وانحراف معياري قدره ٧,٢ سنة. وتراوحت سنوات الخبرة الوظيفية للمستقصى منهم ما بين سنة واحدة و ٣٧ سنة، وبمتوسط قدره ٨,٥ سنة وانحراف معياري ٦,٦، وذلك بعد استبعاد أية مفردة قلت خبرتها الوظيفية عن سنة واحدة. وأخيراً فقد شملت العينة ١٢ مفردة من الحاصلين على دراسات عليا تم تصنيفهم مع مجموعة المؤهلات العليا لعدم وجود فروق جوهرية بين المجموعتين عند تحليل النتائج.

وقد تم تفضيل جمع البيانات من العاملين أثناء التدريب وليس في ظروف العمل العادية، وذلك لتوفير مناخ مشجع على التعاون مع فرق جمع البيانات وعلى حرية الإدلاء بالمعلومات دون تأثر بمحيط المنظمة، خصوصا إذا أخذ في الاعتبار حساسية الموضوع المدروس لتطرقه لعلاقة الموظف برئيسه المباشر. ومع احتمال كون العينة في هذا الأسلوب غير ممثلة بدقة لجميع المنظمات الكويتية، فإن طول الفترة التي استمرت خلالها عملية جمع البيانات، ودخول جميع الجهات التدريبية العاملة بدولة الكويت في إطار العينة، وكبر حجم العينة المختارة، وتنوع مفرداتها قد يرفع من درجة الثقة في النتائج المتوصل إليها.

قياس المتغيرات

استهدفت الدراسة في مرحلتها الحالية اكتشاف علاقات الترابط المتوقعة بين متغيرات عدم موضوعية النظام الإشرافي ومجموعات المتغيرات الفردية والمتغيرات التنظيمية ومتغيرات الظواهر التنظيمية السلبية. وقد تم عرض هذه المجموعات والعلاقات بينها في شكل ١ السابق عرضه. وفيما يلي كيفية قياس هذه المتغيرات.

المتغيرات الفردية:

شملت هذه المجموعة ستة متغيرات، أربعة منها متغيرات تصنيفية، واثنان متغيران متصلان. وقد شملت مجموعة المتغيرات التصنيفية أو المقسمة للأفراد إلى مجموعات متغيرات: نوع أو جنس المستقصى منه (ذكور/ إناث)، جنسيته (كويتي/ غير كويتي)، والمؤهل العلمي الحاصل عليه (متوسط أو أقل/ عالي أو أكثر). أما المتغيران المتصلان فتضمنا متغير السن، ومتغير عدد سنوات الخبرة حيث تم قياسهما في شكل رقمي مباشر أو غير مصنف لمجموعات. وقد طلب من المستقصى منهم استيفاء البيانات الخاصة بتلك المتغيرات عن طريق الأسئلة المباشرة في القسم المخصص للبيانات الشخصية في نهاية القائمة. وقد تركت للمستقصى منه حرية كتابة اسمه أو عدم كتابته تشجيعا له على تعبئة الاستبيان.

المتغيرات التنظيمية:

تضمنت هذه المجموعة ثلاثة متغيرات تصنيفية شملت: نوع أو ملكية القطاع الذي تنتمي إليه المنظمة التي يعمل فيها الفرد (حكومي أو عام/ خاص أو أهلي)، ونوع المنظمة التي يعمل فيها (صناعية/ خدمية)، ونوع الوظيفة التي يشغلها (إدارية/ غير إدارية). هذا وقد شملت مجموعة الوظائف الإدارية كل الشاغلين لوظائف إدارية مثل المديرين ورؤساء الأقسام والوحدات والمشرفين المباشرين، بينما شملت مجموعة الوظائف غير الإدارية بقية المسميات الوظيفية التي لا تعكس طبيعة العمل بها غلبة الجانب الإداري. وقد تم الحصول على البيانات الخاصة بهذه المتغيرات أيضا عن طريق الأسئلة المباشرة في القسم الخاص بالمعلومات الشخصية في نهاية القائمة.

متغيرات عدم موضوعية النظام الإشرافي:

شملت هذه المجموعة ثلاثة متغيرات أساسية علاوة على المتغير العام لعدم الموضوعية والذي اشتق كمتوسط للمتغيرات الثلاثة بحيث يتم استخدامه كمؤشر عام أو إجمالي لمدى انتشار الظاهرة. شملت المتغيرات الثلاثة: (١) **عدم موضوعية قرارات الترقية والحفز**، حيث قيس هذا المتغير باستخدام ١١ عبارة، وقد أخذت العبارات الخاصة بهذه المقاييس من (Pearce et al, 1994)، وعكست مدى اعتماد قرارات ترقية الأفراد وقرارات توزيع العوائد فيما بينهم أو تطبيق الجزاءات عليهم على أساس معايير الاستحقاق، ومدى أخذ الإدارة بنتائج تقييم الأداء عند اتخاذ هذه القرارات. وقد عكست العبارات بصفة عامة مدى اعتقاد الأفراد بتقدير الإدارة للجهد أو الأداء الفعال. (٢) **التحيزات اليومية للمشرف**، وتتمثل في مدى اعتقاد المستقصى منهم في عدالة المشرف في السلوكيات أو التعاملات اليومية بينه وبين مرؤوسيه. وشملت هذه السلوكيات توزيع أعباء العمل عليهم، وإصدار أحكام معينة على الأفراد، وقوة أو ضعف العلاقة بين الطرفين. وقد قيس هذا المتغير من خلال ٦ عبارات متصلة بالسلوك الإشرافي عكست بصفة عامة مدى اعتقاد المستقصى منهم في عدالة أو موضوعية المشرف، ومدى اعتقادهم في تفرقة بين العاملين على أسس دينية أو قبلية أو على أساس النوع والجنسية، وقد عُربت هذه العبارات من النموذج الخامس الخاص بالسلوك الإشرافي في قائمة جامعة ميتشيجان للقياس التنظيمي (Seashore et al, 1982). (٣) **الواسطة أو المحاباة في إفادة البعض** والذي يقيس

مدى اعتقاد المستقصى منهم باستخدام شاغلي المناصب في المنظمة لمواقعهم ومراكزهم التنظيمية في خدمة أو إفادة بعض ذوي العلاقة بهم مثل الأقارب أو الأصدقاء وغيرهم ممن تربطهم بهم علاقة نفع مباشر أو غير مباشر، بغض النظر عن أثر هذه الإفادة على الإضرار بحقوق آخرين. وقد تم قياس المتغير بخمس عبارات أخذت من (Al-Aiban and Pearce 1993) تعكس مدى اعتقاد المستقصى منهم بتفشي هذه الظاهرة في المنظمات التي يعملون بها. وقد تم قياس كل متغير من هذه المتغيرات الثلاثة على مقياس ليكرت خماسي الدرجة، بحيث يعكس درجات موافقة المستقصى منه على العبارات. وقد تم إجراء بعض التعديلات الطفيفة عند تعريب العبارات المذكورة لتتلاءم مع ظروف بيئة الدراسة. وقد بلغت معاملات ثبات هذه المتغيرات بعد التعريب ٠,٨٢، ٠,٧٥، ٠,٦٣ على التوالي.

متغيرات الظواهر التنظيمية السلبية:

ركزت الدراسة الحالية على ١٣ ظاهرة مقسمة على أربع مجموعات أشارت الدراسات السابقة إلى وجود علاقات ترابط بينها وبين عدم موضوعية النظام الإشرافي. وهذه المجموعات هي: (١) النظرة السلبية للآخرين، (٢) حالة عدم التأكد، (٣) تدني معايير الكفاءة، المترتبات الفردية النهائية.

فبالنسبة للنظرة السلبية للآخرين شملت ثلاثة متغيرات، حيث عكس متغير **تردي الثقة بالتنظيم** ككل مدى النظرة السلبية من قبل الأفراد نحو المنظمات التي يعملون فيها. وقد تم قياسه من خلال ١٠ عبارات عُربت من (Pearce et al 1994) تعكس مدى ثقة العاملين في الإدارة، ومدى اعتقادهم في ثقتها بهم. علاوة على قياس مدى إدراك العاملين أو إحساسهم بعدالة التنظيم ككل. ومتغير **الإدراك السلبي لسلوك المشرف**، حيث تم استخدام النموذج الخامس الخاص بالسلوك الإشرافي من قائمة جامعة ميتشيجان للقياس التنظيمي (Seashore et al, 1982) MOAQ: module 5، حيث احتوى هذا الجزء على ١٩ عبارة موزعة على ٧ أبعاد من أبعاد السلوك الإشرافي. وتشمل هذه الأبعاد: التوجه بالإنتاج، وضبط ومراقبة العمل، وتسهيل العمل من خلال وضع الأهداف، وتسهيل العمل من خلال حل المشكلات، والاهتمام بمشاعر المرؤوسين، والمشاركة في القرارات، والقدرة على التنافس. وقد طلب من المستقصى منه إبداء درجة موافقته على كل عبارة على

مقياس ليكرت خماسي الدرجات. ومع أن التحيز في علاقة المشرف اليومية بمرووسيه يمثل بعداً من أبعاد السلوك الإشرافي المتضمن في قائمة جامعة ميتشيجان، إلا أنه استبعد من هذا المتغير، وتم التعامل معه كمتغير منفصل، وذلك لأن أحد أهداف الدراسة يتمثل في قياس مدى تأثير بعد التحيز الإشرافي في العلاقات اليومية على إدراك المرووسين السلبي لبقية أبعاد السلوك الإشرافي. وقد تراوحت معاملات الثبات بعد تعريب العبارات الخاصة بالأبعاد السبعة ما بين ٠,٨٩ و ٠,٧١. ونظراً لأن الدراسة تهدف إلى قياس تأثير السلوك الإشرافي في شكله المجمل وليس كعناصر مفصلة، فقد تم استخدام متوسط الإجابة عن العبارات كمقياس للسلوك الإشرافي بعد التأكد من التناسق الداخلي لعناصره (Cronbach's alpha = 0.86). ومتغير الإدراك السلبي لسلوك الجماعة والذي يشير إلى النظرة السلبية التي يشعر بها الفرد نحو الزملاء أو جماعة العمل المحيطة به. وتتمثل هذه النظرة في مدى اعتقاده بتهرب أعضاء الجماعة من الأعمال التي توكل إليهم ومحاولة إلقاء تبعثها على الآخرين، وعدم ثقة الفرد في الوعود التي يقطعها أفراد الجماعة على أنفسهم، وشعور الفرد بالتباعد أو الانفصال النفسي بين أعضاء الجماعة، والاعتقاد بأن كل عضو من أعضاء الجماعة يسعى لصالحه الخاص. وقد تم قياس هذا المتغير باستخدام أربع عبارات معربة من (Pearce et al 1994) بلغ معامل الثبات الخاص به ٠,٧٨.

وشملت: متغيرات حالة عدم التأكد ثلاثة متغيرات، حيث قيس متغير عدم التأكد من العلاقة بالمشرف من خلال ٩ عبارات عُربت من (Houlter 1984) خاصة بمدى تأكد المرووس بما يمكنه المشرف له من احترام، وتقدير لما يقوم به من عمل، وتفصيله عند تقييم الأداء، ومن أخذ وجهات نظره في الاعتبار، ومن انتقاده، ومن حب المشرف له، وقبوله كإنسان يجب أن يحظى بالاحترام، ومتغير عدم التأكد من علاقة الجهد بالأداء، أو عدم تأكد المرووس من أن جهده المبذول سيقود إلى الأداء المطلوب، وقد تم قياسه بتسع عبارات أخذت من (Beehr et al 1986) ومن (Pardine 1987) متعلقة بعناصر الأداء المختلفة كالسرعة والإتقان وخفض التكاليف من جهد ووقت ومال ورفع سمعة المنظمة. ومتغير عدم التأكد من علاقة الأداء بالعائد، أو عدم تأكد المرووس من أنه إذا حقق الأداء المطلوب سيحصل على العوائد المرغوبة، والتي قد تأخذ شكلاً أو أكثر من أشكال: الترقية، وتقدير الإدارة، وتقدير الزملاء،

وحرية تنفيذ العمل، والحصول على أجور أو مكافآت مادية أعلى، واختيار الأعمال المرغوبة، وتنويع المهام وتقليل روتينيتها، والعمل في أعمال شائقة أو متحدة للقدرات. وقد تم قياس هذا المتغير باستخدام ١٠ عبارات أخذت من نفس المصدر المذكور مباشرة. وقد بلغت معاملات الثبات للمقياس الثلاثة بعد تعريبها ٠,٧٦، ٠,٦٧، ٠,٧٦ على التوالي.

وشملت مجموعة متغيرات **تدني معايير الكفاءة** ثلاثة متغيرات، حيث عكس متغير **الشعور بتدني مستوى الإبداع التنظيمي** مدى إحساس المستقصى منهم بأن التنظيمات التي يعملون بها لا تسعى بما فيه الكفاية نحو تحسين الأوضاع القائمة بها، أو نحو رفع مستوى جودة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها لجمهور المتعاملين معها. وقد تم قياس هذا المتغير من خلال ٣ عبارات معربة من المصدر السابق ذكره مباشرة. وقد بلغ معامل الثقة الخاص بهذا المتغير ٠,٦٦. ويشير متغير **الشعور بتدني مستوى الكفاءة الذاتية** إلى مدى إحساس المستقصى منه بأنه لا يمكنه عمل شيء لتحسين الوضع القائم داخل المنظمة، أو لتحسين جودة السلع أو الخدمات التي تقدمها. وقد تم قياسه من خلال عبارتين أخذتا من المصدر ذاته، وبلغ معامل الثقة الخاص به ٠,٦٣. ويشير متغير **تدني مستوى التعاون** إلى مدى إدراك المستقصى منه لتهرب الآخرين من الأعمال التي تتطلب تعاوناً جماعياً بسبب اعتقادهم بأن ذلك لن يغير من نتيجة التقييم الخاصة بهم. وقد تم قياس هذا المتغير من خلال ٤ عبارات عُربت من المصدر السابق ذكره مباشرة تعكس مدى شعور الفرد بأن الزملاء سيمدون له يد المساعدة في الأعمال التي تتطلب ذلك، ومدى رغبة الأفراد في بذل جهود تعاونية فيما بينهم بغض النظر عن العائد المادي المترتب على ذلك، وبلغ معامل الثقة لهذا المقياس ٠,٧١.

وأخيراً شملت مجموعة متغيرات **المرتربات الفردية النهائية** أربعة متغيرات فرعية، حيث عكس متغير **الشعور بعدم الأمان الوظيفي** مدى شعور الموظف بالقلق أو الخوف الحالي والمستقبلي بخصوص وظيفته، وقد قيس من خلال أربع عبارات صممت خصيصاً لهذا الغرض تعكس مدى اطمئنان المستقصى منه بخصوص مستقبله الوظيفي في المنظمة التي يعمل بها، ومدى شعوره بالاستقرار والأمان أو الوقاية من المخاطر في وظيفته الحالية. وقد بلغ معامل الثقة الخاص بهذا المقياس ٠,٧٢. ولقياس متغير **الشعور بتزايد ضغوط العمل**، تم استخدام ١٢ عرضاً من

الأعراض الثلاثة عشر الواردة في نموذج معدل لقائمة الصحة العامة GHQ (Goldberg and Hiller, 1979)، وشملت قسمين خصص الأول منهما للشكوى من المتاعب الجسدية، والثاني للقلق واضطرابات النوم، وقد تم تعريب القائمة بالاستعانة بموسوعة علم النفس والتحليل النفسي (طه وآخرون، ١٩٩٣). وقد طلب من المستقصي منهم الإجابة على مقياس من خمس درجات عن مدى شعورهم بالأعراض المذكورة في القائمة خلال شهر مضي. وقد حددت فترة شهر على أساس اقتراح (Lee et al, 1991). وقد بلغ معامل الثبات الداخلي ٠,٧٥ و ٠,٦٩ لكل من المتاعب الجسدية، والقلق واضطرابات النوم على التوالي. وقد تم قياس الشعور بعدم الرضا الوظيفي باستخدام قائمة الرضا العام عن العمل (Cook et al, OJS, 1981) حيث اختيرت منها ١١ عبارة متوافقة مع بيئة الدراسة واستبعدت أربع عبارات. وقد طلب من المستقصي منه في كل عبارة أن يحدد درجة رضاه عن كل عنصر من عناصر العمل على مقياس خماسي لدرجات الرضا. وقد بلغ معامل ثبات المقياس بعد تعريبه ٠,٧١. وأخيرا فقد تم قياس متغير تزايد الرغبة في ترك التنظيم عن طريق الجمع بين عبارات مقياس الميل إلى ترك العمل (Lyons, 1971) ومقياس نية أو إضمار ترك العمل (Cammann et al, 1979) بحيث احتوى المقياس على ست عبارات متعلقة بهذه النية يجاب عنها على مقياس خماسي. وقد بلغ معامل الثبات لهذا المقياس بعد تعريبه ٠,٧٠.

وقد تم وضع جميع المقاييس في استبيان مصحوب بخطاب موجه يشرح طبيعة الاستبيان وقواعد الإجابة عنه، علاوة على ضمانات تشجيع المستقصي منه على التعاون، حيث تركت حرية كتابة اسم المستقصي منه واسم المنظمة التي يعمل فيها للمستقصي منه. وقد تم جمع البيانات في فترة استغرقت حوالي سنة امتدت من يناير ١٩٩٥ حتى فبراير ١٩٩٦.

التحليل الإحصائي

اعتمدت الدراسة في المرحلة الأولى من التحليل على استخدام المتوسطات الحسابية وانحرافاتها المعيارية ومعاملات الارتباط لتوصيف المتغيرات، وتحديد قوة واتجاه الترابط بينها. وفي المرحلة الثانية من التحليل تم استخدام تحليل الانحدار المتدرج أو متعدد المراحل Hierarchical Stepwise Regression لبناء النماذج الخاصة بتفسير العلاقات بين المتغيرات التابعة والمتغيرات المستقلة.

ويتميز هذا الأسلوب بقدرته على تحديد أولوية دخول المتغير المستقل في النموذج، وبالتالي إظهار الأهمية النسبية لكل متغير من المتغيرات المستقلة في تفسير المتغير التابع، وترتيب المتغيرات المستقلة طبقاً لهذه الأهمية. يضاف إلى ذلك قدرة هذا التحليل على التغلب على مشكلة الترابط الداخلي أو الذاتي بين المتغيرات المستقلة Autocorrelaltion مع المحافظة على أهم المتغيرات المفسرة في النموذج.

حدود الدراسة

الهدف الأساسي للدراسة الحالية هو اكتشاف علاقات الارتباط بين المتغيرات بغض النظر عن كونها علاقات سبب ونتيجة. ويمكن القول بصفة عامة إن اكتشاف طبيعة العلاقات الارتباطية من حيث قوتها واتجاهاتها في المرحلة الاستطلاعية الحالية من الدراسة يمكن من توصيف الموقف في المنظمة الكويتية كمنظمة تعمل في بيئة ثقافية مميزة عن البيئات الأجنبية التي أجريت فيها معظم الدراسات من نوعية هذه الدراسة، وقد يساعد هذا التوصيف على بناء نماذج سببية أكثر عمقا في الدراسات المستقبلية.

كذلك، تعتمد الدراسة على استخدام مقاييس إدراكية لقياس ظاهرة عدم الموضوعية والآثار المرتبطة بها، حيث إن قياس تلك الظواهر يعتمد على إدراكات المستقصى منهم لمدى انتشار تلك الظواهر، ومن ثم قد ترد على هذه المقاييس بعض التحيزات أو تأثر الآراء بمؤثرات موقفية. على أية حال، يمكن للدراسة أن تسهم في تحديد إدراكات الأفراد لمدى انتشار الظواهر المدروسة، ويساعد ذلك في إجراء أبحاث أخرى مستقبلاً تتناول تحديد مدى انتشار تلك الظواهر والآثار المتصلة بها باستخدام مقاييس واقعية أو غير إدراكية، مثل دراسة أو تقييم بعض الحالات الفعلية لاتخاذ القرارات أو قواعد ولوائح العمل، وبالتالي إمكانية تحديد درجة التوافق بين نتائج الدراسات المستخدمة لمقاييس إدراكية والدراسات المستخدمة لمقاييس غير إدراكية.

أخيراً، يستبعد من نطاق البحث في هذه المرحلة من الدراسة أساليب التعامل المتعمق أو المعالجة الفعلية لظاهرة عدم الموضوعية والآثار المرتبطة بها، حيث تكفي الدراسة بتحديد الإطار العام لبعض الآثار المترتبة على الظاهرة للفت نظر

متخذي القرارات وواضعي السياسات نحوها تمهيدا لعلاجها، هذا ويمكن إجراء المزيد من البحوث المستقبلية بناء على نتائج الدراسة الحالية توجه لهذا الغرض.

نتائج الدراسة

سيتم عرض نتائج التحليلات بدءا بعرض النتائج الخاصة بالمرحلة الأولى ممثلة في البيانات الوصفية للمتغيرات وبما يمكن من قياس مدى انتشار عدم موضوعية النظام الإشرافي داخل المنظمة الكويتية، ومدى انتشار الظواهر التنظيمية السلبية موضع الدراسة بها، علاوة على توزيع مجموعتي المتغيرات طبقا للمتغيرات الفردية والتنظيمية. كذلك تمكن هذه المرحلة من التعرف المبدئي على طبيعة علاقات الارتباط الخطي البسيط بين المتغيرات. وفي المرحلة الثانية سيتم عرض النتائج الخاصة بتحليلات الانحدار المتدرج وبناء النماذج والأهمية النسبية للعلاقات بين المتغيرات. وفيما يلي عرض لهذه النتائج.

عدم موضوعية النظام الإشرافي

يظهر جدول ٢ البيانات الوصفية لمتغيرات الدراسة. وقد تم عرض المتوسطات والانحرافات المعيارية الخاصة بتوزيع متغيرات عدم الموضوعية والسلبية بين المجموعات في جدولي «أ، ب ملاحق» في نهاية الدراسة.

بتتبع البيانات الواردة بالجدول يلاحظ أن ظاهرة عدم الموضوعية تنتشر في المنظمة الكويتية بشكل قريب من النقطة الوسطى للمقياس (نقطة ٣) ويلاحظ أن اثنين من المؤشرات الثلاثة المستخدمة بالإضافة إلى المؤشر العام زادت على هذه النقطة. وقد أتى متغير الوساطة في إفادة بعض من له علاقة بمتخذ القرار في المرتبة الأولى من حيث إدراك العاملين له، وإن كانت درجات اتفاق العاملين على ذلك ضعيفة (الانحراف المعياري = ١,٢٤). وقد تلاه في المرتبة، عدم موضوعية تقييم الأداء، واحتلت التحيزات اليومية للمشرف المركز الأخير. ويلاحظ أن درجات الانحرافات المعيارية بالنسبة لهذين المتغيرين وبالنسبة للمؤشر العام لعدم الموضوعية أقل نسبيا من الانحراف المعياري الخاص بمتغير الوساطة في إفادة البعض، مما يعني اتفاقا أكبر نسبيا بين المستقصى منهم في إدراك هذه المتغيرات مقارنة بإدراك الوساطة في إفادة البعض.

٢ جدول متوسطات المتغيرات وانحرافات المعيارية ومصفوفة معاملات الارتباط الخطي فيما بينها

معاملات الارتباط الخطي مع المتغيرات:																											الإحصاءات	
متغيرات التواهر التنظيمية السلبية													متغيرات عدم الموضوعية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
متغيرات قريبة													متغيرات تنظيمية															
مت																												

ملحوظة: تم حذف العلامة المشرية لمعاملات الارتباط لفرق الساحة.

معاملات الارتباط (كقيم حلقية) من ٠,٠٨ إلى ٠,١٠ جهرية عند مستوى أقل من ٠,٠٥ والمعاملات من ٠,١١ إلى ٠,١٢ جهرية عند مستوى ٠,٠١ والمعاملات من ٠,١٤ فأكثر معنوية عند مستوى ٠,٠٠١.

وبالنسبة لعلاقات الترابط بين عدم الموضوعية والمتغيرات الفردية يأتي متغير جنسية الموظف في المقام الأول من حيث علاقته مع متغيرات عدم الموضوعية، حيث ثبتت صحة فرضيات علاقاته مع المتغيرات الثلاثة والمتغير العام، وبمستوى معنوية ٠,٠١ على الأقل. ومع ذلك، فإن اتجاه العلاقة مع المتغيرات تحقق بشكل مغاير تماما للاتجاه المفترض، حيث بدا الموظفون الكويتيون أكثر إدراكا أو شعورا بمتغيرات عدم الموضوعية من الموظفين غير الكويتيين. ويتطلب هذا التباين في اتجاه العلاقة تفسيراً متعمقا، سيتم التعرض له عند مناقشة النتائج. وقد احتل كل من متغير المؤهل العلمي للمستقصى منه، ومتغير السن المقام التالي حيث ثبتت صحة الفروض الخاصة بعلاقة كل منهما بمتغيري التحيزات اليومية للمشرف، والواسطة في إفادة البعض، علاوة على المؤشر العام لعدم الموضوعية، وذلك بمستويات معنوية ٠,٠١ و ٠,٠٠١. وقد تحقق اتجاه العلاقة كما هو مفترض، حيث أظهرت مجموعة الموظفين الحاصلين على مؤهلات متوسطة أو أقل إدراكا أكبر للمتغيرات المذكورة مقارنة بزملائهم ذوي المؤهلات العليا أو المؤهلات الأعلى. كذلك تشير معاملات ارتباط السن مع المتغيرات المذكورة إلى صحة العلاقة السلبية المفترضة، ويتضح منها أن إدراك الفرد للتحيزات اليومية للمشرف، وللواسطة في إفادة البعض، وللمؤشر العام لعدم الموضوعية يقل بتقدمه في السن. وبالنسبة لنوع أو جنس الموظف لم تتحقق صحة الفرض من حيث جوهرية العلاقة واتجاهها سوى مع متغير الواسطة في إفادة البعض، وبمستوى معنوية ٠,٠١، حيث بدت الإناث أكثر إدراكا لهذا البعد. ولم تتحقق صحة الفروض الخاصة بعلاقة متغير عدد سنوات الخبرة الوظيفية للفرد مع أي من متغيرات عدم الموضوعية أو بالمؤشر العام لها. حيث كانت معاملات الارتباط الخطي مع المتغيرات الأربعة كلها غير جوهرية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ على الأقل.

وبخصوص العلاقة بين عدم موضوعية النظام الإشرافي والمتغيرات

التنظيمية، يكاد متغير نوع القطاع الذي تنتمي إليه المنظمة التي يعمل فيها الفرد (حكومي أو عام/ أهلي أو خاص) أن يستقطب كل التأثير على إدراكات الأفراد لمتغيرات عدم الموضوعية دون متغير نوع المنظمة (خدمية/ صناعية)، ومتغير نوع الوظيفة التي يشغلها المستقصى منه (إدارية/ غير إدارية). فقد ثبتت صحة الفروض الخاصة بعلاقة متغير نوع القطاع من حيث قوة العلاقة واتجاهها مع

المتغيرات الثلاثة علاوة على المتغير العام وبمستوى معنوية ٠,٠١ على الأقل. وقد أظهر الموظفون العاملون بالقطاع الحكومي إدراكا أو شعورا أكبر لمظاهر عدم الموضوعية مقارنة بزملائهم العاملين في المنظمات الخاصة أو الأهلية. وبالنسبة لمتغير نوع الوظيفة التي يشغلها الفرد تحققت صحة الفرض من حيث القوة والاتجاه مع متغير التحيزات اليومية للمشرف عند مستوى معنوية ٠,٠٥ فقط. وقد بدا الموظفون الشاغلون لوظائف غير إدارية أكثر إدراكا لتحيزات المشرف اليومية مقارنة بزملائهم الشاغلين لوظائف غير إدارية. هذا ولم تثبت صحة كل فروض علاقة نوع المنظمة بكل متغيرات عدم الموضوعية عند مستوى ٠,٠٥ على الأقل.

ومن الملاحظ أنه على الرغم من علاقات الترابط الجوهرية المذكورة بين عدم الموضوعية والمتغيرات الفردية والتنظيمية، فإن هذه العلاقات ما زالت ضعيفة عن تفسير التباين بين الأفراد، حيث إن أكبر معامل ارتباط تم تحقيقه بلغ ٠,٢٧ فقط وذلك بين إدراك الوساطة في إفادة البعض والجنسية، وبين هذا الإدراك ونوع القطاع الذي يعمل فيه الفرد. وقد بلغ أدنى معامل ارتباط جوهري -٠,٠٨ بين نوع الوظيفة وإدراك التحيز اليومي للمشرف.

الظواهر التنظيمية السلبية

على الرغم من أن الدراسة الحالية تهتم في المقام الأول باكتشاف العلاقات الترابطية بين إدراك الموظف لحالة عدم الموضوعية داخل التنظيم وإدراكه أو شعوره بالظواهر التنظيمية السلبية، فإنها لا تستبعد تأثر إدراك الفرد لهذه الظواهر بالمتغيرات الفردية والمتغيرات التنظيمية، شأنه في ذلك شأن إدراك مؤشرات عدم الموضوعية ذاتها. من هنا فقد تم اختبار العلاقة بين إدراك الظواهر التنظيمية السلبية والمتغيرات الفردية والمتغيرات التنظيمية. جدول ٢ السابق يوضح البيانات الوصفية عن توزيع الظواهر التنظيمية السلبية والعلاقة بينها وبين المتغيرات الفردية والتنظيمية.

تكشف قراءة الجدول عن تصدر متغيرات: الإدراك السلبي لسلوك الجماعة، وارتفاع الشعور بعدم الأمان الوظيفي، وتردي الثقة بالتنظيم ككل، وتزايد عدم الرضا الوظيفي - على التوالي - قائمة إدراك الظواهر التنظيمية السلبية، بمتوسطات تزيد عن ٣ بالنسبة للظاهرة الأولى والثانية، وتزيد عن ٢,٧٥ للظاهرتين الثالثة والرابعة. وقد أتت المتغيرات الخاصة ب: الشعور بتدني الكفاءة

الذاتية، وعدم تأكد العلاقة بالمشرف، والإدراك السلبي لسلوك المشرف، وعدم تأكد علاقة الجهد بالأداء على التوالي - من أدناها إلى أعلاها - في ذيل قائمة الظواهر السلبية بمتوسطات تراوحت بين ٢,٣١ و ٢,٤٨. وقد احتلت المتغيرات الخمسة الباقية مراكز متوسطة في القائمة بمتوسطات تراوحت بين ٢,٣٩ و ٢,٧٠.

وفيما يتعلق بالعلاقة بين إدراك الظواهر التنظيمية السلبية والمتغيرات الفردية، احتل متغير السن المقام الأول من حيث علاقته بإدراك الظواهر التنظيمية السلبية، حيث ثبتت صحة الفروض الخاصة بعلاقة هذا المتغير بإدراك إحدى عشرة ظاهرة من الظواهر السلبية، وبمستويات معنوية تراوحت ما بين ٠,٠٥ و ٠,٠١. كذلك فإن اتجاه العلاقة مع هذه الظواهر تحقق كما هو مفترض، حيث يقل إدراك أو شعور الفرد بالظواهر التنظيمية السلبية مع تقدمه في السن. ولم تثبت صحة الفرضين الخاصين بعلاقة متغير السن مع ظاهرة عدم التأكد من علاقة الجهد بالأداء، وظاهرة تدني مستوى التعاون. ويلاحظ، أنه على الرغم من جوهرية معاملات الارتباط، فإنها غير كبيرة. فقد بلغ أكبر هذه المعاملات -٠,٢٧ مع إدراك ظاهرة تزايد الشعور بضغوط العمل، وبلغ أدناها -٠,٠٨ مع إدراك ظاهرة عدم التأكد من علاقة الأداء بالعائد. وتشير هذه النتيجة بصفة عامة إلى ضعف حجم الاختلافات بين الأفراد فيما يتعلق بإدراك الظواهر التنظيمية السلبية والذي يمكن تفسيره من خلال الفروق بين الأفراد في متغير السن. وقد احتل متغير الخبرة الوظيفية المركز الثاني من حيث عدد معاملات الارتباط الجوهرية مع النواتج السلبية، حيث بلغ عدد هذه المعاملات تسعة عند مستويات معنوية تراوحت بين ٠,٠٥ و ٠,٠١. ولم تتحقق صحة الفروض الخاصة بعلاقة متغير الخبرة الوظيفية مع إدراك أربع ظواهر تنظيمية سلبية هي: تردي الثقة بالتنظيم ككل، وعدم التأكد من علاقة الجهد بالأداء، وعدم التأكد من علاقة الأداء بالعائد، وتدني مستوى التعاون. وتشير إشارات معاملات الارتباط إلى صحة الفروض من حيث الاتجاه المتوقع لعلاقة متغير الخبرة الوظيفية بمتغيرات الظواهر التنظيمية السلبية، حيث أظهر الموظفون الأقل خبرة إدراكاً أو شعوراً أكبر لهذه الظواهر مقارنة بزملائهم الأكثر خبرة. ومن الملاحظ أيضاً أن قدرة متغير الخبرة الوظيفية على تفسير الفروق الفردية في إدراك الظواهر السلبية ما زالت ضعيفة شأنها في ذلك شأن متغير السن. فقد بلغ أكبر معامل ارتباط -٠,٢٣ مع ظاهرة تزايد الشعور بضغوط العمل، وبلغ أدنى معامل -٠,٠٨ مع ظاهرة تزايد الشعور بعدم الرضا الوظيفي. وقد كان للترابط الكبير (٠,٨٥) بين هذا المتغير ومتغير السن أثر ملحوظ في

تشابه سلوكهما. وقد أتى متغير المؤهل العلمي الحاصل عليه الموظف في المقام التالي بعد متغيري السن والخبرة الوظيفية، حيث ثبتت صحة الفروض الخاصة بعلاقة هذا المتغير بإدراك الفرد لثماني ظواهر تنظيمية سلبية من الظواهر الثلاث عشرة موضع الدراسة، وبمستويات معنوية تراوحت بين ٠,٠٥ و ٠,٠٠١. كذلك فإن اتجاه العلاقة تحقق كما هو مفترض، حيث وجدت اختلافات جوهرية بين الموظفين الحاصلين على مؤهلات متوسطة أو أقل والموظفين الحاصلين على مؤهلات عليا أو أكثر بالنسبة للظواهر الثماني وفي اتجاه الموظفين ذوي المؤهلات العلمية الأقل. ولم تثبت صحة الفروض الخاصة بعلاقة متغير المؤهل العلمي بإدراك خمس من الظواهر التنظيمية السلبية هي: تردي الثقة بالتنظيم ككل، وعدم تأكد علاقة الجهد بالأداء، والإدراك السلبي لسلوك الجماعة، وتزايد الشعور بعدم الأمان الوظيفي، وتدني مستوى التعاون. وقد بلغ أكبر معاملات الارتباط بين هذا المتغير ومتغيرات الظواهر السلبية -٠,١٩ مع متغير عدم تأكد العلاقة بالمشرف، وبلغ أدناها -٠,٠٨ مع الشعور بانخفاض مستوى الكفاءة الذاتية، مما يعني بصفة عامة ضعف هذا المتغير بمفرده أيضا عن تفسير الفروق الفردية في إدراك الظواهر التنظيمية السلبية موضع الدراسة. وقد أتى متغير الجنسية في المكانة قبل الأخيرة من حيث صحة فروض علاقته مع الظواهر التنظيمية السلبية. فقد ثبتت صحة الفروض الخاصة بعلاقة هذا المتغير بست ظواهر سلبية من الظواهر الثلاث عشرة موضع الدراسة. وهذه الظواهر الست هي: تردي الثقة بالتنظيم، وعدم تأكد العلاقة بالمشرف، والإدراك السلبي لسلوك المشرف، وتدني الشعور بالإبداع التنظيمي، وتزايد الشعور بضغط العمل، وتزايد الرغبة في ترك التنظيم. ويلاحظ أن اتجاه علاقة متغير الجنسية بإدراك الظواهر السلبية لم يتحقق في الاتجاه المفترض شأنه في ذلك شأن تأثيره على إدراك متغيرات عدم الموضوعية، حيث بدا الموظفون الكويتيون أكثر إدراكا لهذه الظواهر مقارنة بغيرهم من الموظفين غير الكويتيين. ويعاني متغير الجنسية كبقية المتغيرات الفردية من الضعف في تفسير الفروق في إدراك الظواهر التنظيمية السلبية، حيث بلغ أكبر معاملات ارتباطه -٠,١٦ مع تردي الثقة بالتنظيم ككل، وبلغ أدنى هذه المعاملات -٠,١٠ مع إدراك ظاهرة تزايد الشعور بضغط العمل. وبالنسبة لمتغير النوع أو الجنس فقد احتل المركز الأخير من حيث علاقته بإدراك الظواهر التنظيمية السلبية، حيث وجدت فروق جوهرية بين الذكور والإناث عند مستوى معنوية ٠,٠٠١ وبمعامل ارتباط قدره -٠,١٦ مع إدراك ظاهرة تزايد الشعور بضغط العمل، حيث بدت الإناث أكثر إدراكا لهذه الظاهرة.

وبالنسبة للعلاقة بين إدراك الظواهر التنظيمية السلبية والمتغيرات التنظيمية،

يأتي متغير نوع القطاع ومتغير نوع الوظيفة التي يشغلها الفرد متفوقين على متغير نوع المنظمة من حيث معاملات الارتباط الجوهرية مع إدراكات الظواهر التنظيمية السلبية. فقد ثبتت صحة الفروض الخاصة بعلاقة هذين المتغيرين بإدراك ثماني ظواهر من الظواهر السلبية الثلاث عشرة، وبمستويات معنوية تراوحت ما بين ٠,٠٥ و ٠,٠٠١. كذلك فإن اتجاه العلاقة مع هذه الظواهر تحقق كما هو مفترض، حيث تزايد إدراك أو شعور الموظفين بالقطاع الحكومي لهذه الظواهر الثماني مقارنة بالعاملين في القطاع الخاص. وتتمثل الظواهر الثماني في: تردي الثقة بالتنظيم ككل، وعدم تأكد العلاقة مع المشرف، وعدم تأكد علاقة الأداء بالعائد، وتدني الشعور بالإبداع التنظيمي، وتزايد الشعور بضغوط العمل، وتزايد الرغبة في ترك التنظيم، وبمعاملات ارتباط جوهرية عند مستويات معنوية تراوحت بين ٠,٠٥ و ٠,٠٠١. وقد تصدرت علاقة متغير نوع القطاع بإدراك تدني الشعور بالكفاءة التنظيمية العلاقات الثماني بمعامل ارتباط قدره ٠,٢٤، بينما أتت علاقته مع تزايد الشعور بضغوط العمل في المقام الثامن بمعامل ارتباط قدره ٠,٠٩ فقط. كذلك بالنسبة لمتغير نوع الوظيفة التي يشغلها الفرد - وإن كان بمعاملات ارتباط أضعف نسبياً من معاملات نوع القطاع - ثبت أيضاً صحة الفروض الخاصة بعلاقة هذا المتغير بإدراك ثماني ظواهر من الظواهر السلبية الثلاث عشرة، كذلك فإن اتجاه العلاقة مع هذه الظواهر تحقق كما هو مفترض، حيث تزايد إدراك أو شعور الموظفين الشاغلين لوظائف غير إدارية للظواهر الثماني مقارنة بالموظفين الشاغلين لوظائف إدارية. وتتمثل الظواهر الثماني في: عدم تأكد العلاقة مع المشرف، وعدم تأكد علاقة الأداء بالعائد، والإدراك السلبي لسلوك المشرف، وارتفاع الشعور بعدم الأمان الوظيفي، وتدني الشعور بالإبداع التنظيمي، وتزايد الشعور بضغوط العمل، وتزايد عدم الرضا الوظيفي، وتزايد الرغبة في ترك التنظيم. وقد تصدرت العلاقة مع ظاهرتي: عدم تأكد العلاقة مع المشرف، وتزايد الشعور بضغوط العمل العلاقات الثماني بمعامل ارتباط قدر كل منهما - ٠,١٦، بينما أتت ظاهرتا: عدم تأكد علاقة الأداء بالعائد، وتزايد الشعور بعدم الأمان الوظيفي في ذيل القائمة بمعامل ارتباط قدر كل منهما - ٠,٠٩ فقط. أما بالنسبة لمتغير نوع المنظمة التي يعمل فيها الفرد فلم يحقق علاقات جوهرية سوى في العلاقة مع أربع ظواهر سلبية. وقد تحقق اتجاه العلاقة كما هو متوقع، أي في اتجاه العاملين بالمنظمات الخدمية، وذلك في العلاقة مع ثلاث ظواهر من الظواهر الأربع، وهذه الظواهر هي: الإدراك السلبي لسلوك المشرف، وتدني الشعور بالإبداع

التنظيمي، وتزايد عدم الرضا الوظيفي، بينما كانت العلاقة جوهرية وفي اتجاه العاملين في المنظمات الصناعية بالنسبة للظاهرة الرابعة الخاصة بالإدراك السلبي لسلوك الجماعة، حيث بدا العاملون بالمنظمات الصناعية أكثر إدراكا لهذه الظاهرة مقارنة بالعاملين في المنظمات الخدمية. وقد بلغ أكبر هذه المعاملات -٠,١٢ مع الشعور بتدني مستوى الإبداع التنظيمي، وبلغ أدناها -٠,٠٨ مع تزايد عدم الرضا الوظيفي.

ومن حيث العلاقة بين متغيرات عدم موضوعية النظام الإشرافي ومتغيرات الظواهر التنظيمية السلبية، تشير النتائج بصفة عامة إلى صحة فرضيات المجموعة الثالثة سواء من حيث قوة العلاقات أو اتجاهاتها، فقد كانت جميع معاملات الارتباط - باستثناء معاملات ارتباط متغيرات عدم الموضوعية الأربعة مع ظاهرة الشعور بتدني الكفاءة الذاتية، ومعامل الارتباط بين الوساطة في إفادة البعض وظاهرة عدم تأكد علاقة الجهد بالأداء - كلها جوهرية عند مستوى ٠,٠١ على الأقل. وتظهر النتائج أيضا وجود علاقات ترابط جوهرية طردية فيما بين متغيرات عدم الموضوعية جميعها عند مستوى ٠,٠٠١ على الأقل. كذلك وجدت علاقات ارتباط جوهرية وطردية في ٧١ علاقة من ٧٨ (٩١٪) بين الظواهر التنظيمية السلبية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ على الأقل. وتبرز هذه النتيجة ضرورة التنبه للآثار التراكمية أو التفاعلية التي قد يتركها ضعف موضوعية التنظيم على العاملين به.

النماذج الإحصائية وأهمية المتغيرات المفسرة

يظهر تحليل نتائج علاقة المتغيرات الفردية والتنظيمية بمتغيرات عدم الموضوعية من خلال معاملات الارتباط الخطي البسيط ضعفا في قدرة كل متغير من هذه المتغيرات على تفسير اختلافات الأفراد في إدراك حالة عدم الموضوعية وعلى تفسير اختلافهم في إدراك حالة الظواهر التنظيمية السلبية. ويرجع هذا في المقام الأول إلى أخذ تأثير كل متغير من هذه المتغيرات على حدة أو بشكل منفرد. ومع أهمية تحليل المتغيرات بالشكل السابق لمعرفة النتائج الأولية لتعريف الإدارة بمجموعات العاملين الأولى بتوجيه الاهتمام عند وضع السياسات الخاصة بمعالجة عدم موضوعية النظام الإشرافي وما يرتبط بها من ظواهر، فإن هذا التحليل يفترض أنه عند التعامل مع متغير ما تبقى المتغيرات الأخرى ثابتة أو أنه لا توجد علاقة بين متغير وآخر من هذه المتغيرات، وهذا قد لا يحدث في كثير من الحالات، لذا كان من الضروري في المرحلة التالية من التحليل مراعاة ذلك. وتتمثل هذه

المراعاة في الجمع بين مجموعة المتغيرات الفردية والتنظيمية كمتغيرات مستقلة عند بناء النماذج الإحصائية الخاصة بتفسير كل متغير من متغيرات عدم الموضوعية الثلاثة كمتغير تابع. كذلك تم الجمع بين المتغيرات الفردية، والمتغيرات التنظيمية، ومتغيرات عدم الموضوعية الثلاثة جميعا كمتغيرات مستقلة عند بناء النماذج الإحصائية الثلاثة عشر الخاصة بتفسير الظواهر التنظيمية السلبية والتنبؤ بها، وقد تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتدرج لما يتصف به من مزايا سبق ذكرها عند الحديث عن أساليب التحليل الإحصائي المتبعة. في الأجزاء التالية عرض لبناء نماذج عدم الموضوعية، يليه عرض لنماذج الظواهر التنظيمية السلبية مقسمة إلى مجموعاتها الأربع:

نماذج عدم موضوعية النظام الإشرافي:

يوضح جدول ٣ المتغيرات الفردية والتنظيمية الداخلة في تكوين نماذج عدم الموضوعية مرتبة من حيث أولوية دخول المتغير المستقل في النموذج وبناء على حجم مساهمته في تفسير تباين الأفراد في إدراك المتغير التابع.

جدول ٣

نتائج تحليل الانحدار المتدرج الخاصة ببناء نماذج متغيرات عدم موضوعية النظام الإشرافي

م	المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	Beta	t	Adj. R ²	Δ Adj. R ²
Co1	عدم موضوعية الترقية والحفز	نوع القطاع	٠,٢٦	***٦,٣٦	٠,٠٥	
		النوع أو الجنس	٠,٠٨	*٢,٠٨	٠,٠٦	٠,٠١
Co2	تحيزات المشرف اليومية	المؤهل العلمي	-٠,١٣	**٣,١٦	٠,٠٢	
		الجنسية	٠,١١	**٢,٧٧	٠,٠٣	٠,٠١
Co3	الوساطة في إفادة البعض	نوع القطاع	٠,١٨	***٤,٢٠	٠,٠٧	
		الجنسية	٠,١٣	**٢,٨٣	٠,٠٩	٠,٠٢
		السن	-٠,٣٥	***٤,٧٤	٠,١٠	٠,٠١
		عدد سنوات الخبرة	٠,٢٦	***٣,٦٣	٠,١٢	٠,٠٢
Co4	المؤشر العام لعدم الموضوعية	نوع القطاع	٠,٢٦	***٦,٧٠	٠,٠٧	
		المؤهل العلمي	-٠,٨	*٢,١٤	٠,٠٨	٠,٠١

*P < 0.05

**P < 0.01

***P < 0.001

ويلاحظ من الإشارات السالبة الواردة بالجدول أمام معاملات الانحدار المنمطة أو المعيارية Beta أنها تسير في الاتجاه المفترض في جدول ٣ باستثناء متغير النوع أو الجنس في النموذج الأول حيث تفوق الذكور على الإناث في إدراك عدم موضوعية الترقية والحفز على الإناث وليس العكس، وكذلك متغير الجنسية حيث تفوق الكويتيون على غير الكويتيين في إدراك تحيزات المشرف اليومية وإدراك الوساطة في إفادة البعض بعكس ما هو مفترض.

ومع أن النماذج المبينة هنا قد ساعدت جزئياً في تفسير الاختلافات بين الأفراد في إدراك أبعاد ظاهرة عدم الموضوعية، فإنها ما زالت ضعيفة في قدرتها التفسيرية في الغالب. فقد وصلت قدرة أقوى النماذج على تفسير الاختلاف ($Adj.R^2$) ١٢٪ فقط في حالة نموذج متغير الوساطة في إفادة البعض، ووصلت في أدنى حالاتها إلى ٣٪ فقط في حالة متغير التحيزات اليومية للمشرف، ووصلت هذه القوة إلى ٨٪، ٦٪ على التوالي للمؤشر العام لعدم الموضوعية، ولمتغير عدم موضوعية قرارات الترقية والحفز. كذلك فإن محاولات التحليل الجانبية لأخذ تأثير التفاعل بين متغيرات النموذج كعوامل مفسرة إضافية من خلال تحليل ANCOVA لم تحسن بشكل ملحوظ من قدرة النماذج التفسيرية عما هي عليه، حيث بلغت هذه الإضافة في أحسن الظروف أقل من ١٪. علاوة على ذلك فإن التحليل لم يكشف إلا عن المستوى الأول من التفاعل - أي التفاعل بين متغيرين فقط - إما بسبب عدم جوهرية التفاعلات أصلاً في المستويات الأعلى من التفاعل - أكثر من متغيرين - أو بسبب وجود الخلايا الفارغة الناتجة عن عدم التحكم في توزيع العينة وإعدادها للعمل في ظروف تجريبية؛ حيث إن ذلك لم يمثل هدفاً لهذه الدراسة في مرحلتها الاستطلاعية.

نماذج الظواهر التنظيمية السلبية:

الجدول الأربعة التالية من ٤ حتى ٧ تعرض ١٣ نموذجاً تم تكوينها عن طريق إدخال المتغيرات الفردية والمتغيرات التنظيمية ومتغيرات عدم الموضوعية الثلاثة كمتغيرات مستقلة في معادلات انحدار متدرج بواقع معادلة لكل متغير تابع من متغيرات الظواهر السلبية.

جدول ٤

نتائج تحليل الانحدار المتدرج الخاصة ببناء نماذج متغيرات النظرة السلبية نحو الآخرين

م	المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	Beta	t	Adj. R ²	ΔAdj. R ²
D01	تردي الثقة بالتنظيم	عدم موضوعية الترقية	٠,٥٥	***١٦,٩٩	٠,٥١	
		تحيزات المشرف اليومية	٠,٢٣	***٧,٣٤	٠,٥٦	٠,٠٥
		الوساطة في إفادة البعض	٠,١٠	**٣,٢٤	٠,٥٧	٠,٠١
D02	الإدراك السلبي لسلوك المشرف	تحيزات المشرف اليومية	٠,٤٦	***١١,٨٨	٠,٢٨	
		عدم موضوعية الترقية	٠,١١	**٢,٩٣	٠,٢٩	٠,٠١
		نوع الوظيفة	٠,١٠-	**٢,٩٨-	٠,٣٠	٠,٠١
		نوع المنظمة	٠,٠٨-	*٢,٤٨-	٠,٣٠	٠,٠٠
D03	الإدراك السلبي لسلوك الجماعة	تحيزات المشرف اليومية	٠,٢٩	***٧,٥٠	٠,٢٢	
		عدم موضوعية الترقية	٠,٢٣	***٥,٨١	٠,٢٧	٠,٠٥
		الوساطة في إفادة البعض	٠,٢٠	***٥,٠٥	٠,٢٩	٠,٠٢
		نوع القطاع	٠,١٣-	***٣,٦٥-	٠,٣١	٠,٠٢
		عدد سنوات الخبرة	٠,١٠-	**٣,٠٢-	٠,٣٢	٠,٠١
		نوع المنظمة	٠,٠٧	*٢,١٢	٠,٣٣	٠,٠١

*P < 0.05

**P < 0.01

***P < 0.001

جدول ٥

نتائج تحليل الانحدار المتدرج الخاصة ببناء نماذج متغيرات تنامي حالة عدم التأكد

م	المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	Beta	t	Adj. R ²	ΔAdj. R ²
D04	عدم تأكد العلاقة بالمشرف	تحيزات المشرف اليومية	٠,٥٠	***١٢,٩٧	٠,٢٢	
		عدم موضوعية الترقية	٠,١٨	***٤,٦٤	٠,٣٤	٠,٠٢
		نوع الوظيفة	١,١٠-	**٢,٨٠-	٠,٣٥	٠,٠١
		الوساطة في إفادة البعض	٠,١٢-	**٣,١٠-	٠,٣٥	٠,٠٠
		المؤهل العلمي	٠,٠٨-	*٢,٢٩-	٠,٣٦	٠,٠١
		الجنسية	٠,٠٧	*٢,٠٤	٠,٣٦	٠,٠٠
D05	عدم تأكد علاقة الجهد بالأداء	عدم موضوعية الترقية	٠,١٥	***٣,٧٤	٠,٠٢	
D06	عدم تأكد علاقة الأداء بالعائد	عدم موضوعية الترقية	٠,٣٨	***٩,٣٤	٠,٢١	
		تحيزات المشرف اليومية	٠,١٦	***٤,٠٤	٠,٢٣	٠,٠٢

*P < 0.05

**P < 0.01

***P < 0.001

جدول ٦

نتائج تحليل الانحدار المتدرج الخاصة ببناء نماذج متغيرات تدني معايير الكفاءة

م	المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	Beta	t	Adj. R ²	ΔAdj. R ²
D07	الشعور بتدني الإبداع التنظيمي	عدم موضوعية الترقية تحيزات المشرف اليومية نوع القطاع السن	٠,٣٢ ٠,١٤ ٠,٠٩ -٠,١٢	***٧,٤٢ ***٣,٣٢ *٢,٤٤ **٣,٢٤	٠,٢١ ٠,٢٣ ٠,٢٥ ٠,٢٦	٠,٠٢ ٠,٠٢ ٠,٠١ ٠,٠١
		الوساطة في إفادة البعض نوع المنظمة	٠,١٠ -٠,٠٧	*٢,٣١ *١,٩٩	٠,٢٧ ٠,٢٧	٠,٠٠
D08	الشعور بتدني الكفاءة الذاتية	السن	-٠,١١	**٢,٦٤	٠,٠١	٠,٠١
D09	تدني مستوى التعاون	عدم موضوعية الترقية تحيزات المشرف اليومية المؤهل العلمي نوع القطاع	٠,٢٧ ٠,٢٣ ٠,١٢ -٠,٠٨	***٦,١٩ ***٥,٣٧ **٣,١٠ *٢,٠٦	٠,١٢ ٠,١٦ ٠,١٧ ٠,١٨	٠,٠٤ ٠,٠١ ٠,٠١ ٠,٠١

*P < 0.05

**P < 0.01

***P < 0.001

جدول ٧

نتائج تحليل الانحدار المتدرج الخاصة ببناء نماذج متغيرات المترقيات الفردية النهائية

م	المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	Beta	t	Adj. R ²	ΔAdj. R ²
D10	الشعور بعدم الأمان الوظيفي	عدم موضوعية الترقية الوساطة في إفادة البعض عدد سنوات الخبرة النوع أو الجنس تحيزات المشرف اليومية	٠,٣٩ ٠,١٦ -٠,١٢ ٠,١٠ ٠,١١	***٩,٥١ ***٣,٩٨ ***٣,٦٠ **٢,٨١ **٢,٦٧	٠,٢٦ ٠,٢٩ ٠,٣٠ ٠,٣١ ٠,٣١	٠,٠٣ ٠,٠١ ٠,٠١ ٠,٠٠ ٠,٠٠
D11	الشعور بتزايد ضغوط العمل	السن تحيزات المشرف اليومية عدم موضوعية الترقية النوع أو الجنس	-٠,٢٢ ٠,١٥ ٠,١١ -٠,١٠	***٥,٥٤ ***٣,٥٤ *٢,٤٩ *٢,٤٤	٠,٠٧ ٠,١١ ٠,١٢ ٠,١٢	٠,٠٤ ٠,٠١ ٠,٠٠ ٠,٠٠
D12	الشعور بعدم الرضا الوظيفي	عدم موضوعية الترقية تحيزات المشرف اليومية عدد سنوات الخبرة الجنسية نوع المنظمة	٠,٤١ ٠,٢٧ ٠,١٠ -٠,٠٩ -٠,٠٧	***١٠,٧٢ ***٧,٠٣ **٢,٩٠ **٢,٧٨ *٢,٠٤	٠,٢٨ ٠,٣٣ ٠,٣٣ ٠,٣٤ ٠,٣٤	٠,٠٥ ٠,٠٠ ٠,٠١ ٠,٠٠ ٠,٠٠
D13	الشعور بالرغبة في ترك التنظيم	عدم موضوعية الترقية تحيزات المشرف اليومية الوساطة في إفادة البعض السن	٠,٢٦ ٠,٢٥ ٠,١١ -٠,٠٩	***٦,٣١ ***٦,٠٣ **٢,٨١ *٢,٤٨	٠,١٩ ٠,٢٦ ٠,٢٧ ٠,٢٨	٠,٠٧ ٠,٠١ ٠,٠١ ٠,٠١

*P < 0.05

**P < 0.01

***P < 0.001

ويتضح من الجداول تزايد ملحوظ في قدرة المتغيرات المستقلة الداخلة في النماذج على تفسير اختلافات الأفراد في إدراك هذه الظواهر. فباستثناء ظاهرتي: عدم تأكد علاقة الجهد بالأداء (جدول ٥)، وتدني الشعور بمستوى الكفاءة الذاتية (جدول ٦)، - وإلى حد ما - ظاهرتي: تزايد الشعور بضغط العمل (جدول ٧)، وتدني مستوى التعاون (جدول ٦) - باستثناء ذلك، يلاحظ الارتفاع النسبي في القوة التفسيرية للنماذج التسعة الباقية مقارنة بنماذج عدم الموضوعية. فقد وصلت هذه القوة في أقصى حالاتها إلى تفسير ٥٧٪ من اختلافات الأفراد في الشعور بتردي الثقة في التنظيم (جدول ٤) بينما وصلت في أدنى حالاتها إلى ٢٣٪ في الشعور بعدم التأكد من علاقة الأداء بالعائد (جدول ٥)، وتراوح ما بين ٢٧٪ و ٣٦٪ بالنسبة لباقي الظواهر التسع. وبالنسبة لاتجاهات العلاقات بين المتغيرات الفردية والتنظيمية ومتغيرات عدم الموضوعية من جانب ومتغيرات الظواهر السلبية من جانب آخر، يلاحظ أن الاتجاهات أتت في الغالب كما هو مفترض في جدول ١ مع وجود بعض الاستثناءات، حيث أخذت علاقاتها اتجاهات مخالفة لما هو مفترض، يمكن تلخيصها فيما يلي:

- بالنسبة للمتغيرات الفردية، تفوق الذكور (متوسط ٣,١١) على الإناث (متوسط ٢,٩٩) في الشعور بعدم الأمان الوظيفي (جدول ٧)، كما تفوق الموظف الكويتي (متوسط ٢,٥٠) على الموظف غير الكويتي (متوسط ٢,١٨) في عدم تأكد العلاقة بالمشرف (جدول ٥)، وتفوق ذوو المؤهلات العليا (متوسط ٢,٧٣) على ذوي المؤهلات الأقل (متوسط ٢,٥٨) في الشعور بتدني مستوى التعاون (جدول ٦).

- بالنسبة للمتغيرات التنظيمية، تفوقت المنظمة الصناعية (متوسط ٣,٢٤) على المنظمة الخدمية (متوسط ٣,٠٥) في الإدراك السلبي لسلوك الجماعة.

- بالنسبة لمتغيرات عدم الموضوعية الثلاثة، وجدت علاقة سلبية بين تزايد إدراك الموظف للوساطة في إفادة البعض وتزايد عدم تأكد العلاقة بالمشرف (جدول ٥)، بمعنى أنه كلما زادت درجة إدراك الموظف لانتشار الوساطة بالتنظيم قل عدم تأكده من العلاقة بالمشرفه.

الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة في بناء النماذج

يساعد التحليل السابق في تعريف الإدارة بالأهمية النسبية للمتغيرات المفسرة لتباين الأفراد في إدراك عدم موضوعية النظام الإشرافي وما يرتبط بذلك من ظواهر تنظيمية سلبية. وتتضح أهمية المتغير من عدد المتغيرات التابعة التي

ساهم المتغير المستقل موضع التقييم في تفسيرها علاوة على القوة التفسيرية للمتغير المستقل ممثلة في إجمالي حجم معاملات تفسيره للمتغيرات التابعة ($Adj.R^2$). فبالنسبة لتفسير متغيرات عدم الموضوعية الأربعة من خلال المتغيرات الفردية والتنظيمية، يلخص الجدول ٨ الأهمية النسبية لهذه المتغيرات.

جدول ٨

ملخص قدرة المتغيرات الفردية والتنظيمية على تفسير تباين العينة في إدراك متغيرات عدم الموضوعية

تابع	معاملات التفسير (R^2)				قوة التفسير	
	D06	D07	D08	D09	مجموع	عدد
نوع	١				١	١
جنسية		١	٢		٣	٢
مؤهل		٢		١	٣	٢
سن			١		١	١
خبرة			٢		٢	١
قطاع	٥		٧	٧	١٩	٣
منظمة					---	---
وظيفة					---	---
$Adj.R^2$	٦	٣	١٢	٨		١٠

ملحوظة: أرقام معاملات التفسير من ١٠٠

ويتضح من الجدول ٨، أنه في الوقت الذي لم يحقق متغيراً نوع المنظمة ونوع الوظيفة قدرة تفسيرية بالنسبة لأي من متغيرات عدم الموضوعية، تفوق نوع القطاع (كمتغير تنظيمي) يليه المؤهل العلمي (كمتغير فردي) على بقية المتغيرات في هذا التفسير. وتظهر النتائج بصفة عامة ضعف المتغيرات الفردية والتنظيمية في تفسير اختلافات العاملين في إدراك أي من متغيرات عدم موضوعية النظام الإشرافي والتنبؤ به، حيث بلغت هذه القدرة أقصى مداها بمعامل قدره ٠,٠٧ فقط. أما بالنسبة لقدرة المتغيرات الفردية والتنظيمية ومتغيرات عدم الموضوعية ذاتها على تفسير تباين الأفراد في إدراك الظواهر التنظيمية السلبية موضع الدراسة، فيظهر جدول ٩ تزايداً واضحاً في القدرة التفسيرية لمتغيرات عدم الموضوعية الثلاثة مقارنة بالمتغيرات الفردية والتنظيمية، والتي أظهرت أهمية متغيري السن ونوع القطاع على التوالي على بقية المتغيرات في قدرتها على تفسير تباين الأفراد في إدراك الظواهر التنظيمية السلبية. ويكشف الجدول عن اختلاف العوامل الداخلة في تفسير تباين الأفراد في إدراك كل ظاهرة من تلك الظواهر، مما يستوجب من الإدارة تنوع أساليب المعالجة وعدم تبني سياسة واحدة لمعالجة هذه الظواهر أو التعامل معها كظاهرة واحدة.

جدول ٩

ملخص قدرة المتغيرات الفردية والتنظيمية وعدم الموضوعية على تفسير تباين العينة في إدراك متغيرات الظواهر التنظيمية السلبية

تابع	معاملات تفسير المتغيرات المستقلة التابعة (R^2)													قوة تفسيرية	
	D01	D02	D03	D04	D05	D06	D07	D08	D09	D10	D11	D12	D13	مجموع	عدد
نوع										١	٠٠			١	٢
جنسية				٠٠					١			١		١	٢
مؤهل				١					١					٢	٢
سن							١				٧		١	١٠	٤
خبرة	١									١		٠٠		٢	٢
قطاع			٢				٢		١					٥	٣
منظمة		٠٠	١				٠٠					٠٠		١	٤
وظيفية		١												٢	٢
ترقية	٥١	١	٥	٢	٢	٢١	٢١	٢١	١٢	٢٦	١	٢٨	١٩	١٨٩	١٢
تحيزات	٥	٢٨	٢٢	٣٢	٢	٢	٢	٢	٤	٠٠	٤	٥	٧	١١١	١١
وساطة	١		٢	٠٠		١				٢			١	٨	٦
Adj. R^2	٥٧	٢٠	٢٣	٣٦	٢	٢٣	٢٧	١	١٨	٢١	١٢	٢٤	٢٨	٥١	٥١

ملحوظات: ١- أرقام معاملات التفسير من ١٠٠
 ٢- العلامة (٠٠) تعني معامل تفسير جوهري أقل من ٠٠,٠١

خلاصة النتائج ومناقشتها

استهدفت الدراسة الاستطلاعية توصيف وقياس أبعاد ظاهرة عدم موضوعية النظام الإشرافي داخل المنظمة الكويتية، والتعرف على العلاقات الارتباطية بين هذه الأبعاد ومجموعة من الظواهر الوجدانية والسلوكية السلبية داخل التنظيم، وعلاقة كل من المتغيرات الفردية والتنظيمية بإدراك الفرد لظاهرة عدم الموضوعية وللظواهر التنظيمية السلبية المرتبطة بها. وتتفق نتائج الدراسة في معظمها مع الدراسات السابقة في مجال العدالة التنظيمية، ويمكن أن تفسر من خلالها، سواء من حيث التعامل مع ظاهرة عدم العدالة التنظيمية كظاهرة إدراكية يختلف الشعور بها من فرد لآخر بناء على عدد كبير من المتغيرات، أو من حيث الآثار التنظيمية السلبية المرتبطة بظاهرة عدم عدالة أو عدم موضوعية النظام الإشرافي. ومع أهمية النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فإن المحاذير الواردة عليها في حدود الدراسة تتطلب بعض الحيلة في تفسير النتائج، وضرورة توجه الاهتمام البحثي في هذا المجال إلى أخذ نتائج الدراسة الحالية على أساس كونها نتائج استطلاعية أو أولية لانطلاق دراسات مستقبلية. كذلك يتطلب الأمر البحث عن نماذج نظيرية سببية لاختبارها في المنظمة الكويتية لتوضيح طبيعة الأسباب والنتائج وعدم الاكتفاء بالعلاقات الارتباطية. وحتى يتم تحقق ذلك في جهود مستقبلية، يمكن أن تناقش أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة في الفقرات التالية.

فقد أشارت الدراسة بداية إلى أن النظام الإشرافي في المنظمة الكويتية يعاني من درجات متوسطة من عدم الموضوعية في تعامله مع المرؤوسين. وقد تصدر بُعد الوساطة في إفادة البعض، وبُعد عدم موضوعية تقييم الأداء أبعاد ظاهرة عدم الموضوعية، بينما احتل بُعد التحيز اليومي للمشرف أو تفرقة بين مرؤوسيه المكانة الأخيرة. وتؤكد هذه النتيجة الشكوى العامة من انتشار الوساطة كسلوك عام، وإن كان قبوله يختلف من فرد لآخر. ومع أن الوساطة ظاهرة تبدو اجتماعية، حيث قد تكون الطبيعة الاجتماعية المتماسكة للبيئة الكويتية، وصغر حجم المجتمع، والأعراف والتقاليد الاجتماعية المقوية للعلاقات المتبادلة بين الأفراد من أهم أسباب انتشارها، ومع ذلك، يمكن القول إن تنمية المنظمات العاملة وتطوير نظمها بحيث تحقق التوقعات المعقولة للمتعاملين معها بسهولة ومساواة لا

شك سيقفل كثيرا من تفشي هذه الظاهرة على المدى الطويل. وبالنسبة لعدم موضوعية قرارات الترقية والحفز، سواء ما كان منها راجعا إلى بناء هذه القرارات على أسس خلاف أسس الاستحقاق، أو إلى عدم القيام بعملية التقييم بطريقة علمية، أو إلى عدم الأخذ بنتائج التقييم ذاتها، فإن هذه النتيجة تستوجب تنبه الإدارة إلى المخاطر التي قد تنتج عنها بخصوص كفاءة وفعالية المرؤوسين ولوائهم للتنظيم. ويمكن للجهود التدريبية المطورة والمستمرة في هذا المجال أن تقلل من هذه الظاهرة. كذلك فإن التدريب الإداري على السلوك الإشرافي الإيجابي ووضع القواعد المنظمة للتعامل والأداء والتأكد من انطباق شروط الإجراء الجيد عليها (Folgr and Greenberg, 1985)، والتأكد المستمر من تطبيقها بعدالة على الجميع تحد كلها بدرجة كبيرة من التحيزات اليومية للمشرفين.

ويمكن القول أيضا، إنه أيا كانت الأسباب الكامنة خلف عدم الموضوعية، سواء كانت أسباب متعمدة أو غير متعمدة، فإن العلاقات الارتباطية القوية بينها وبين مجموعة الظواهر التنظيمية السلبية قد تجذب نظر الإدارة إلى التكلفة الكبيرة المترتبة على ذلك والتي تفوق بكثير أي عائد تتوقعه الإدارة من تعمد إدخال درجات من عدم الموضوعية في النظام. ومع أن الدراسة الحالية لم تفترض علاقة سببية بين عدم الموضوعية والظواهر التنظيمية السلبية، إلا أن نظريات العدالة التنظيمية والدراسات المرتبطة بها، وقوة معاملات الارتباط واتجاهاتها بين مجموعتي المتغيرات في الدراسة الحالية كلها تبرر افتراض علاقة سبب ونتيجة بين المجموعتين على التوالي. وتستوجب هذه النقطة ضرورة توجه الأبحاث المستقبلية بخصوص هذه النقطة نحو اختبار نماذج سببية للتأكد من هذه العلاقة.

ومع تركيز الدراسة في أحد مراحلها على توزيع ظاهرة عدم الموضوعية والظواهر التنظيمية السلبية المرتبطة بها على المجموعات المستخدمة في الدراسة بهدف تعريف الإدارة بالمجموعات التي تستوجب اهتماما أكبر بالمعالجة في إدراك أبعاد عدم الموضوعية وإدراك الظواهر السلبية، تستوجب النتائج الخاصة بمتغير الجنسية كمتمغير فردي اهتماما خاصا. فبالنسبة لهذا المتغير، على الرغم من تحقق الفروض الخاصة بعلاقته مع أبعاد عدم الموضوعية، ومع الظواهر التنظيمية السلبية، فإنه - وعلى غير المتوقع - لم يحقق اتجاه العلاقة، فقد بدا الموظفون الكويتيون أكثر إدراكا لعدم موضوعية النظام الإشرافي وللظواهر السلبية مقارنة

بزملائهم غير الكويتيين. ويمكن أن تفسر هذه النتيجة من خلال واحد أو أكثر من التفسيرات التالية: (١) فمن ناحية قد يرجع السبب إلى قيام الموظف غير الكويتي بإجراء عملية المقارنة الاجتماعية الخاصة بالحكم على مدى عدالة النظام ليس مع الموظف الكويتي ذاته كمجموعة مرجعية، وإنما من خلال مقارنة ظروف عمله الحالي مع ظروف العمل الطارئة أو مع مجموعات مرجعية في بلده الأصلي، وعادة ما تقود هذه المقارنة إلى تقليل الشعور بعدم موضوعية النظام المتواجد فيه حالياً. (٢) قد تكون توقعات الموظف الوافد من النظام محدودة مقدماً، حيث ارتضى عند التعاقد هذه التفرقة وبالتالي لا يطمح نحو درجات أعلى من المساواة. (٣) يمكن أن تفسر هذه النتيجة من خلال ما أشارت إليه دراسة (Duchon and Jago 1981) من أن بعض الموظفين خلال سنوات عملهم الأولى في التنظيم أو في مرحلة وضعهم تحت تجربة العمل في التنظيم، أو حتى في حالة تخوفهم من الخروج أو الطرد من النظام - وكلها قد تنطبق على ظروف العاملين الوافدين في الغالب - قد يظهرون إحساساً مصطنعاً بموضوعية النظام المطبق حتى يظهروا بمظهر مقبول لدى النظام مما يمكنهم من إطالة مدة بقائهم فيه. هذا وتلعب ظروف العمل الطارئة في معظم بلدان العمالة الوافدة، والظروف المادية الأفضل في العمل الحالي أهم العوامل التي قد تساعد في تبني هذه التفسيرات.

هذا وتظهر النتائج علاقات جوهرية في شكل ارتباط خطي بسيط بين إدراك العاملين لمعظم أبعاد عدم الموضوعية والظواهر التنظيمية السلبية - وفي نفس الاتجاهات المتوقعة - مع كل من نوع القطاع، والسن، والمؤهل العلمي من جانب آخر. وتتفق النتيجة الخاصة بتزايد الشعور بمظاهر عدم الموضوعية في القطاع الحكومي مقارنة بالقطاع الخاص مع ما توصلت إليه دراسة (Pearce et al 1994) ويمكن تفسيرها من خلال تشجيع المسؤولية وانعدام الملكية الخاصة التي قد تقلل من عدم الرشد خصوصاً فيما يتعلق باستخدام هذا القطاع بشكل كبير كوسيلة غير مكلفة لتنمية علاقات اجتماعية أو مصالح خاصة على حساب النظام من خلال متغير الوساطة في إفادة البعض، والذي تفوق على غيره من متغيرات عدم الموضوعية. على أية حال، من المهم الإشارة هنا إلى أن التحول نحو القطاع الخاص قد لا يعني التخلص من مظاهر عدم الموضوعية، وإنما قد تبرز عناصر عدم موضوعية أخرى بين العاملين وصاحب العمل خصوصاً في حالة ضعف أو غيبة القوانين المنظمة للعلاقة بين الطرفين.

وبالنسبة لتناقص إدراكات مجموعتي كبار السن، وذوي المؤهلات العلمية الأكبر فيتفق مع ما أشارت إليه الدراسات التي عرضت سابقاً، ويمكن أن يفسر في ظل عمليات التعلم أو التكيف الاجتماعي التي يؤقلم الفرد نفسه عليها خلال عمله بالتنظيم أو من خلال تجاربه الحياتية. كذلك قد يفسر من خلال زيادة فرص حصول هذه المجموعة على بعض مزايا النظام مثل الحوافز والترقيات وشغل المناصب الهامة مقارنة بمجموعة صغار السن وذوي المؤهلات العلمية الأقل طبقاً لقوانين ولوائح العمل. وقد يرجع إدراك ذوي المؤهلات الأعلى لتدني مستوى التعاون بشكل أكبر من ذوي المؤهلات الأقل إلى تبني المجموعة الأولى لمعايير قيمية متصلة بالتعاون أكثر طموحاً من معايير المجموعة الثانية تأثراً بالخلفية العلمية والثقافية للمجموعتين.

كذلك فإن معظم المتغيرات التي كان لها علاقات جوهرية مع إدراك أبعاد عدم الموضوعية، حققت علاقات مع إدراك معظم الظواهر السلبية وفي نفس الاتجاه. وقد تساعد هذه النتيجة في تبني فرضية علاقة السبب والنتيجة بين إدراك عدم الموضوعية وإدراك الظواهر السلبية عند تناول الموضوع في دراسات مستقبلية.

يلفت متغير النوع أو الجنس الاهتمام بضعف سلوكه في تحقيق علاقات جوهرية. فالملاحظ أن هذا المتغير لم يحقق علاقات ارتباط خطي بسيط وجوهري إلا في علاقته بإدراك الإناث للوساطة في إفادة البعض، وفي الشعور بضغط العمل حيث تفوقت الإناث على الذكور في هذين البعدين فقط. ويمكن أن يفسر إدراك الإناث لبُعد الوساطة بشكل أكبر من الذكور إما من خلال عدم قدرتهن على الاندماج في سلوكيات الوساطة والتكيف أو التقبل العام للظاهرة مقارنة بالذكور والذين يرون الوساطة شيئاً عادياً أو متوقعاً ما لم تكن ضرورة لتوطيد علاقات اجتماعية أكبر في مجتمع تقليدي تكاد السيطرة فيه على مجريات التوسط أو الحصول على نتائجه تكون للرجل. وقد تفسر من خلال عدم قدرة الإناث على منافسة الذكور في الحصول على النتائج المترتبة على الوساطة عند تعارض مصالح المجموعتين. ويمكن أن يفسر تزايد شعور الإناث بضغط العمل من خلال تضاعف دور المرأة العاملة كربة بيت أو مسؤولية عن تربية أسرة في نفس الوقت

المسؤولة فيه عن دورها في العمل، وقد يدعم هذا التفسير من خلال الطبيعة البيولوجية والنفسية للمرأة.

عند بناء النماذج الإحصائية لتفسير تباينات الأفراد في إدراك عدم الموضوعية والظواهر التنظيمية السلبية المرتبطة بها والتنبؤ بهما، لوحظ أن الأدوار التي تلعبها المتغيرات المفسرة للمتغيرات التابعة يختلف من حيث التواجد ومن حيث الأهمية فيما بين النماذج، ويعود ذلك أصلاً إلى أن أسلوب بناء النماذج المتبع راعي معالجة مشكلة الترابط التلقائي بين المتغيرات، مما ميزه عن مرحلة التحليل البسيط الذي تم في مرحلة دراسة علاقات الترابط الخطي البسيط والتي تفترض ثبات المتغيرات الأخرى. وتستوجب نتائج النماذج الخاصة بعدم الموضوعية أو بالظواهر السلبية المرتبطة بها ضرورة لفت نظر الإدارة إلى أن التعامل مع ظاهرة عدم الموضوعية والظواهر التنظيمية السلبية من الضروري ألا يتم من خلال النظر إليها كبعد عام واحد، وإنما من خلال أبعاد متعددة تختلف العوامل المفسرة لكل بعد منها عن عوامل البعد الآخر، وبالتالي يحتاج كل منها إلى معالجات تختلف من بعد لآخر. ومن هنا تظهر أهمية البحث المستقبلي عن أفضل السياسات والأساليب الملائمة للتعامل بفعالية مع كل بعد من هذه الأبعاد وتجنب النظر إليها كبعد واحد. كذلك فإن الاستثناءات الواردة في اتجاهات العلاقات الواردة في تلك النماذج تتطلب توجه جهود بحثية أكبر للتعرف على أسبابها.

أخيراً، فإنه رغم المزايا التي وفرها بناء النماذج الإحصائية خصوصاً في تفسير الظواهر التنظيمية السلبية من خلال العوامل الفردية والعوامل التنظيمية وعوامل عدم الموضوعية، فإن النماذج الخاصة بتفسير أبعاد عدم الموضوعية ذاتها من خلال العوامل الفردية والتنظيمية ما زالت ضعيفة، مما يستوجب البحث عن عوامل مفسرة إضافية ومعالجات إحصائية لبناء نماذج جديدة أقوى. وفي هذا الصدد تشير دراسة (Miles et al, 1994) إلى أن أحد الأساليب الواعدة لبناء نماذج أفضل لهذه الأبعاد هو بناؤها من خلال تبني مفاهيم نظرية مدى الحساسية للعدالة Equity Sensitivity (Huseman et al, 1987) حيث تشير هذه النظرية عموماً إلى أن تفسير فروق الأفراد في إدراك حالة العدالة على اعتبار أنها عملية معرفية في الغالب قد لا يفسر بقوة من خلال مجموعة العوامل الفردية والتنظيمية التقليدية، وإنما من خلال مدى حساسية الأفراد لحالة العدالة أو مدى تقبلهم لوجودها أو عدمه. حيث

تري النظرية أن الأفراد يمكن أن يوضعوا على مدى أو مقياس الحساسية للعدالة، والذي يقع في وسطه الأفراد الحساسون للعدالة Equity Sensitives ويمثلون المجموعة التي تسلك غالبا السلوك الموصوف في نظرية Adams للعدالة عند النظر إلى مدخلاتهم ومخرجاتهم ومقارنتها بمدخلات ومخرجات المجموعة المرجعية. ويقع على أحد طرفي المدى ما يمكن أن يطلق عليه المؤثرون على أنفسهم Benevolents والذين حددتهم النظرية على أنهم يفضلون غالبا أن تكون نتيجة مقارنة نسبة مدخلاتهم إلى مخرجاتهم مع النسبة الخاصة بنسبة المجموعة المرجعية في صالح المجموعة المرجعية، وعلى الطرف الآخر أو النقيض تقف مجموعة أخرى يمكن أن تسمى مجموعة الجشعين أو الذاتيين وهي تسلك غالبا سلوكا مخالفا لمجموعة المؤثرين (Huseman et al, 1985, 1987; Miles et al, 1989). هذا وتشير الدراسات القليلة التي أجريت في هذا الصدد إلى نتائج مباشرة لتبني هذا الأسلوب (For review see: King et al, 1993; Miles et al, 1991, 1994).

المراجع

- رفعت محمد جاب الله، ١٩٩١. محددات ونتائج ثقة العاملين في عدالة ودقة نظم تقييم الأداء، *المجلة العلمية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة قطر*، العدد ٢: ١٢٨-١٧٣.
- عادل محمد زايد، ١٩٩٥، تحليل العلاقة بين أساليب مراقبة الأداء الوظيفي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، *المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلس النشر العلمي - جامعة الكويت*، مجلد ٢، العدد ٢: ٢٦٩-٢٩٨.
- عبدالناصر محمد حموده، ١٩٩٥، أثر بعض العوامل الموقفية في تقدير المشرف للعقوبة: تحليل تجريبي لمجموعة مواقف عقابية افتراضية، *مجلة البحوث التجارية المعاصرة لكلية تجارة سوهاج، جامعة جنوب الوادي، جمهورية مصر العربية*، مجلد ٩، العدد ١: ١٥-٥٠.
- عبدالناصر محمد حموده، ١٩٩٦، تحليل مسارات العلاقة بين سلوك المشرف ومرتباته على المرؤوسين: اختبار لثلاثة نماذج سببية مقترحة، *المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلس النشر العلمي - جامعة الكويت*، مجلد ٤، العدد ١: ٦٥-١٠١.

فرج عبدالقادر طه، شاكر عطية قنديل، حسين عبدالقادر محمد، مصطفى كامل عبدالفتاح، ١٩٩٣، *موسوعة علم النفس والتحليل النفسي*، الكويت: دار سعاد الصباح.

Adams, J.S. 1965. Inequity in Social Exchange. In: L. Berkowitz (ed), *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 2: 767-296, New York: Academic Press.

Al-Aiban, K. and Pearce, J.L. 1993. The Influence of Values on Management Practices: A Test in Saudi Arabia and The United States. *International Studies of Management and Organization*, 23 (3): 35-52.

Ball, G. A., Trevino, L. K. and Sims, H. 1994. Just and Unjust Punishment: Influence on Subordiante of Performance and Citizenship. *Academy of Managment Review*, 37:299-322.

Bandura, A. 1986. *Social Foundations of Thought and Action*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentic-Hall, inc.

Beehr, T., King, L. and King, D. 1986. *Theoretical and Empirical Development of the Function of Uncertain Expectancies in Occupational Stress*. Paper Presented at the Meeting of the Academy of Management, Chicago.

Benedict, M. E. and Levine, E. L. 1988. Delay and Distortion: Tacit Influences on Performance Appraisal Effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 73: 507-514.

Bernardin, H. J. and Betty, R. W. 1984. *Performance Appraisal: Assesing Human Behavior at Work*, Boston: Kent.

Bowen, D. E., Siehl, C. and Schneider, B. 1989. A Framework for Analyzing Customer Service Orientations in Manufacturing, *Academy of Management Review*, 14: 75-95.

Bratton, J. and Gold, J. 1994. *Human Resource Management: Theory and Practice*, The Macmillan Press Ltd. London, England.

Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D. and Klesh, J. 1979. *The Michigan Organizational Assessment Questionnaire*, Unpublished Manuscript, University of Michigan: Ann Arbor.

- Cascio, W. F. 1991a. *Applied Psycholoty in Personnel Management*, 4th edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Cascio, W. F. 1991b. *Costing Human Resources: The Functional Impact of Behavior in Organizations*, 3rd edition, Boston: PWS-Kent.
- Cascio, W. F. and Ramos, R. A. 1986. Development and Application of a New Method for Assessing Job Performance in Behavioral/Economic Terms. *Journal of Applied Psychology*, 63:22-28.
- Cherrington, D. J. 1989. *Organizational Behavior: The Management of Individual and Organizational Performance*, Boston, Massachusetts; Allyn and Bacon.
- Cook, J. D., Hepworth, S. J., Wall, T. D. and Warr, P. B. 1981. *The Experience of Work: A Compendium and Review of 249 Measures and Their Use*, London: Academic Press.
- Coyne, J. C., Metalsky, G. I. and Lavelle, T. L. 1980. Learned Helplessness as Experimenter-Induced Failure and its Alleviation with Attentional Redeployment, *Journal of Abnormal Psychology*, 89, 350-357.
- Cummings, L. L. 1973. A Field Experimental Study of the Effects of Two Performance Appraisal Systems. *Personnel Psychology*, 26:489-502.
- Czajka, J. M. and Denisi, A. S. 1988. Effects of Emotional Disability and Clear Performance Standards on Performance Ratings. *Academy of Management Journal*, 31:393-404.
- Daft, R. L. 1992. *Organization theory and Design*, 4th Edition, New York: West Publishing Company.
- Duchon, D. and Jago, A. G. 1981. Equity and Performance of Major League Baseball Players: An Extension of Lord and Hohenfeld,. *Journal of Applied Psychology*, Decemb.:728-732.
- Ferris, G. R., Yates, V. L., Gilmore, D. C. and Rowland, K. M. 1985. The Influence of Subordinate Age on Performance Ratings and Causal Attributions. *Personnel Psychology*, 38: 545-557.
- Folger, R. and Greenberg, J. 1985. Procedural Justice: An Interpretive Analysis of Personel Systems. In: Rowland, K. M. and Ferris, G. R.

- (Eds) *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 3, JAI Press, Greenwich, CT.
- Goldberg, D. P. and Hiller, V. F. 1979. A Scaled Version of the General Health Questionnaire. *Psychological Medicine*, 9:139-145.
- Greenberg, J. 1990. Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow. *Journal of management*, 16:399 - 432.
- Heneman, R. L. 1986. The Relationship between Supervisory Ratings and Results-Oriented Measures of Performance: A Meta-analysis. *Personnel Psychology*, 39: 811-826.
- Hogan, E. A. 1987. Effects of Prior Expectations on Performance Ratings: A Longitudinal Study. *Academy of Management Journal*, 30:354 - 368.
- Houlter, J. 1984. Relative Effects of Significant Others and Self Evaluation, *Social Psychology Quarterly*, 47: 255-262.
- Huseman, R. C. Hatfield, J. D. and Miles, E. W. 1985. Test for Individual Perception of Job Equity: Some Preliminary Findings. *Perceptual and Motor Skills*, 61:1055-1064.
- Huseman, R. C. Hatfield, J. D. and Miles, E. W. 1987. A New Perspective on Equity Theory: The Equity: Sensitivity Construct,. *Academy of Management Review*, 12: 222-234.
- Ilgen, D. R. and Favero, J. L. 1985. Limits in Generalization from Psychological Research to Performance Appraisal Processes. *Academy of Management Review*, 10: 311-321.
- Jacobs, R., Kafry, D. and Zedeck, S. 1980. Expectations of Behaviorally Anchored Rating Scales. *Personnel Psychology*, 33: 595 - 640.
- Kim, W. C. and Mauborgne, R. A. 1993. Procedural Justice, Attitudes, and Subsidiary Top Management Compliance with Multinationals' Corporate Strategic Decisions. *Academy of Management Journal*, 36(3):502-526.
- King, W. C., Miles, E. W. and Day, D. D. 1993. A Test and Refinement of the Equity Sensitivity Construct, *Journal of Organizational Behavior*, 14:301-317.

- Kozlowski, S. and Doherty, M. 1989. Integration of Climate and Leadership: Examination of Neglected Issue. *Journal of Applied Psychology*, 74:546-553.
- Kuhl, J. 1981. Motivational and Functional Helplessness: The Moderating Effect of State vs. Action-Oriented. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31:155-170.
- Landy, F. J. 1989. *Psychology of Work Behavior*, 4th Edition, Belmont, CA: Brooks/Cole.
- Lawler, E. E., III. 1981. *Pay and Organizational Development*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Lee, C. Booboo, P., Earley, P. C. and Locke, E. A. 1991. An Empirical Analysis of a Goal Setting Questionnaire, *Journal of Organizational Behavior*, 12: 467-482.
- Lind, E. A. and Tyler, T. R. 1988. *The Social Psychology of Procedural Justice*, Plenum, New York.
- Longenecker, C. O., Sims, H. P., and Gioia, D. A. 1987. Behind the Mask: The Politics of Employee Appraisal. *Academy of Management Executive*, 1:183-193.
- Luthan, F. 1995. *Organizational Behavior*, 7th Edition, McGraw-Hill International Editions, Singapore.
- Lyons, T. F. 1971. Role Clarity, Need for Clarity, Satisfaction, Tension, and Withdrawal. *Organizational Behavior and Human Performance*, 6: 99 -110.
- McFarlin, D. B. and Sweeney, P. D. 1992. Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes. *Academy of Management Journal*, 3: 626-637.
- McEvoy, G. M. and Cascio, W. F. 1989. Cumulative Evidence of the Relationship between Employee Age and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 74: 11-17

- Miles, E. W., Hatfield, J. D. and Huseman, R. C. 1989. The Equity Sensitivity Construct: Potential Implications for Worker Performance, *Journal of Management*, 15: 581-588.
- Miles, E. W., Hatfield, J. D. and Huseman, R. C. 1991. Relative Importance of System, Job, Performance, and Interpersonal Outcomes, *Psychological Report*, 69: 853-854.
- Miles, E. W., Hatfield, J. D. and Huseman, R. C. 1994. Equity Sensitivity and Outcome Importance. *Journal of Organizational Behavior*, 15: 585-596.
- Mount, M. K. and Thompson, D. E. 1987. Cognitive Categorization and Quality of Performance Rating. *Journal of Applied Psychology*, 72:240-246.
- Nemetz, P. L. and Fry, L. W. 1988. Flexible Manufacturing Organization: Implications for Strategy Formulation and Organization Design. *Academy of Management Review*, 13:627-638.
- Niehoff, B. and Moorman, R. 1993. Justice as a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior, *Academy of management Journal*, 36(3):527-556.
- O'Driscoll, M. P. and Beehr, T. A. 1994. Supervisor Behavior, Role Stressors and Uncertainty as Predictors of Personal Outcomes for Subordinates, *Journal of Organizational Behavior*, 15:141-155.
- Pardine, P. 1987. *Empirical Test of a Cognitive Model of Work Stress*, Paper Presented at the Annual Meeting of the Eastern Psychological Association.
- Pearce, J. L. Branyiczki, I. and Bakacsi, G. 1994. Person-Based Reward Systems: A Theory of Organizational Reward Practices in Reform-Communist Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3): 261-282.
- Pearce, J. L., Sommer, S. M., Morris, A. and Frideger, M. 1993. A Configurational Approach to Interpersonal Relations: Profiles of Workplace Social Relations and Task Interdependence. *Working Paper*

- #OB92015: Graduate School of Management, University of California, Irvine.
- Pfeffer, J. 1981. *Power in Organizations*, Pitman, Marshfield, MA.
- Ronen, S. and Shenkar, O. 1985. Clustering Countries on Attitudinal Dimensions: A Review and Synthesis. *Academy of Management Review*, July: 449.
- Seashore, S. E., Lawler, E. E., Mirvis, P. and Caammann, C. 1982. *Observing and Measuring Organizational Change: A Guide to Field Practice*, New York: Wiley.
- Smither, J. W., Collins, H. and Buda, R. 1989. When Ratee Satisfaction Influence Performance Evaluations: A Case of Illusory Correlations. *Journal of Applied Psychology*, 74: 599 - 605.
- Sweeney, P. D. and McFarlin, D. B. 1997. Process and Outcome: Gender Differences in the Assessment of Justice. *Journal of Organizational Behavior*, 18:83-98.
- Thibaut, J. and Walker, L. 1978. A Theory of Procedure. *California Law Review*, 66:541-566.
- Turban, D. B. and Jones, A. P. 1988. Supervisor-Subordinate Similarity: Types, Effects and Mechanisms. *Journal of Applied Psychology*, 73:228-234.
- Vance, R. J., Winne, P. S. and Wright, E. S. 1983. A Longitudinal Examination of Rater and Ratee Effects in Performance Ratings. *Personnel Psychology*, 36: 609 - 620.

حمد صالح الدعيح (دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة شمال تكساس، الولايات المتحدة الأمريكية، ١٩٩٠)، مدرس، قسم الإدارة والتسويق، كلية العلوم الإدارية، جامعة الكويت، دولة الكويت، له اهتمامات بحثية تشمل الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، والمؤثرات البيئية على التنظيم، وفعالية التدريب.

عبدالناصر محمد علي حموده (دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة بنسلفانيا، الولايات المتحدة الأمريكية، ١٩٩٠)، استاذ مساعد، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة أسيوط، جمهورية مصر العربية، معار حاليا لكلية العلوم الإدارية، جامعة الكويت، له اهتمامات بحثية تشمل اتخاذ القرارات والتطبيقات الكمية في المشروعات الصناعية والخدمية، ونظرية الدافعية والرضا عن العمل، والقيم والالتزام التنظيمي.

ملحق بـ

المتوسطات والانحرافات المعيارية الخاصة بإدراك المجموعات لمعتقدات الظواهر التنظيمية السلبية

٧	المتغيرات	النوع	الجنسية	الأول المعلي	القطاع	المنظمة	الوظيفة						
المجموعة	ذكور	إناث	كويتي	غير ك	متوسط	عالي	حكومي	أهلي	خدمة	صناعية	إدارية	غير	
D01	تدري اللغة بالتنظيم ككل	متوسط	٢٩١	٢٩٧	٣٠١	٢٦٨	٢٩٥	٢٩١	٣٠٢	٢٦٧	٢٨٥	٢٨٦	٢٨٧
		انحراف	٠,٩٠	٠,٨٩	٠,٨٧	٠,٩٣	٠,٨٨	٠,٩١	٠,٨٧	٠,٩٢	٠,٩٢	١,٠٠	٠,٨٣
D02	الإدراك السلبي لسلوك المشرف	متوسط	٢٤٢	٢٤٩	٢٥١	٢٣٥	٢٥٥	٢٣٢	٢٥٣	٢١٨	٢٥١	٢٣٧	٢٣٥
		انحراف	٠,٨٧	٠,٨٧	٠,٩٤	٠,٨٧	٠,٩٦	٠,٨٧	٠,٩٤	٠,٨٣	٠,٩١	٠,٩١	٠,٩٣
D03	الإدراك السلبي لسلوك الجماعة	متوسط	٢١٢	٢١١	٢١٥	٢٠٠	٢١٤	٢٠٨	٢١١	٢١٣	٢٠٥	٢٠٣	٢١٦
		انحراف	١,٠٢	١,٠٦	١,٠٢	١,٠٨	١,٠١	١,٠٧	١,٠٤	١,٠٥	١,٠٥	١,١٧	١,١٥
D04	عدم تأكل العلاقة بالمشرف	متوسط	٢١٣	٢٥٠	٢٥٠	٢١٨	٢٦٠	٢١٩	٢٥١	٢١٣	٢٤٣	٢٣٩	٢٥٥
		انحراف	٠,٩٨	١,٢٢	١,١١	٠,٩٧	١,١٤	٠,٩٧	١,١٢	٠,٩١	١,٠٩	١,٠١	١,١٠
D05	عدم تأكل علاقة الجهد بالأداء	متوسط	٢٤٩	٢٤٥	٢٤٦	٢٥١	٢٤٤	٢٥٣	٢٤٦	٢٥٣	٢٤٧	٢٤٩	٢٤٧
		انحراف	١,٠٢	١,٠٨	١,٠١	١,١٦	١,٠٢	١,٠٨	١,٠٤	١,١٤	١,٠٤	١,٠٦	١,٠٠
D06	عدم تأكل علاقة الأداء بالمال	متوسط	٢٧٥	٢٦٣	٢٧٤	٢٥٨	٢٧٨	٢٦٠	٢٧٥	٢٥٣	٢٧٣	٢٦٣	٢٧٦
		انحراف	٠,٩١	١,٠٠	٠,٩٤	٠,٩٨	٠,٩٧	٠,٩٢	٠,٩٨	٠,٩٤	٠,٩٤	٠,٩٢	٠,٩١
D07	الشعور بتدني مستوى التعاون	متوسط	٢٥٩	٢٥٨	٢٦٨	٢٥٥	٢٥٨	٢٧٣	٢٦٤	٢٦٤	٢٦٦	٢٦٦	٢٦٤
		انحراف	٠,٨٧	٠,٨٧	٠,٩٣	٠,٩٢	٠,٩٥	٠,٨٩	٠,٨٥	٠,٩٥	٠,٨٨	٠,٩٦	٠,٩١
D08	الشعور بتدني مستوى الإبداع التنظيمي	متوسط	٢٥٨	٢٦٧	٢٧٠	٢٣٨	٢٧٢	٢٤٩	٢٧١	٢٦٧	٢٤٣	٢٤٤	٢٧٢
		انحراف	١,٠٦	١,٠٦	١,٠٤	١,١١	١,٠٦	١,٠٤	١,٠١	١,٠٨	١,٠٤	١,٠١	١,٠١
D09	الشعور بتدني مستوى الكفاءة الذاتية	متوسط	٢٣٣	٢٧٨	٢٣٤	٢٢١	٢٣٧	٢٣٣	٢٣٤	٢٣٣	٢٣٩	٢٣٥	٢٣٤
		انحراف	٠,٨٥	٠,٨٣	٠,٨٧	٠,٧٦	٠,٨٨	٠,٩	٠,٨٨	٠,٧٣	٠,٨٣	٠,٨٧	٠,٨٣
D10	الشعور بعدم الأمان الوظيفي	متوسط	٢١١	٢٩٩	٢١٠	٢٩٥	٢١١	٢٩٩	٢١٣	٢٨٥	٢٠٩	٢٩٣	٢١٤
		انحراف	١,٠٩	١,١٢	١,١٠	١,١٠	١,١١	١,٠٩	١,٠٨	١,١٠	١,١٢	١,١٢	١,٠٧
D11	الشعور بتزايد ضغوط العمل	متوسط	٢٠٦	٢٥١	٢٤٤	٢٣٣	٢٤٨	٢٣٧	٢٤٣	٢٤٤	٢٣٨	٢٣٩	٢٣٩
		انحراف	٠,٩٠	٠,٩٥	٠,٩٣	٠,٩٢	٠,٩١	٠,٩٥	٠,٩١	٠,٩٢	٠,٩٤	٠,٩٢	٠,٩٢
D12	الشعور بعدم الرضا الوظيفي	متوسط	٢٧٨	٢٧٤	٢٧٧	٢٧٥	٢٨٤	٢٨١	٢٦٦	٢٨٢	٢٦٦	٢٦٦	٢٨٤
		انحراف	٠,٨٣	٠,٨٣	٠,٨٨	٠,٨٦	٠,٩١	٠,٨٠	٠,٨٦	٠,٨٧	٠,٨٦	٠,٨٦	٠,٨٥
D13	الشعور بالرغبة في ترك التنظيم	متوسط	٢٥١	٢٧٠	٢٦٧	٢٣٣	٢٦٨	٢٤٧	٢٦٨	٢٣٧	٢١٢	٢٥٠	٢٦٨
		انحراف	١,١٥	١,٢٨	١,٢٠	١,١٨	١,٢٣	١,١٧	١,١٩	١,٢٢	١,٢٠	١,٢٠	١,٢٠

**ABSTRACTS OF
ARABIC ARTICLES PUBLISHED IN THIS ISSUE**

**THE RELATIONSHIP BETWEEN SUPERVISION SYSTEM
SUBJECTIVITY AND SOME NEGATIVE
ORGANIZATIONAL PHENOMENA:
A CORRELATIONAL STUDY APPLIED
TO KUWAITI ORGANIZATIONS**

**HAMAD S. AL-DUAIJ
ABDELNASSER M. HAMODAH**
Kuwait University

This study aims at assessing the dimensions of Supervision System Subjectivity (SSS), the relationship between the personal and organizational variables and these dimensions. Also, the relationship between this dimension and some negative organizational phenomena were examined. A group sample of 606 individuals was selected made up of employees working in Kuwaiti organizations. Seventeen statistical models were developed and tested. From the high correlation between SSS dimensions and the negative organizational phenomena, it was concluded that the SSS cost overrode any expected benefit from it.