

عبدالناصر محمد حموده

جامعة الكويت
دولة الكويت

حساسية المدير للعدالة وعلاقتها بترتيب الأهمية النسبية للعوائد الوظيفية: دراسة ميدانية مطبقة على عينة من المديرين الكويتيين

الملخص

ما زالت نظرية Adams للعدالة عرضة للنقد لافتراضها أن الأفراد يسلكون نمطا واحدا في ردود أفعالهم نحو إدراك عدم العدالة، مهمة بذلك ما بينهم من فروق نفسية. ويمثل هيكل Huseman الخاص بحساسية الفرد للعدالة محاولة جادة لتطوير النظرية للتغلب على مشكلة الفروق النفسية. الدراسة الحالية محاولة تكميلية في هذا المجال، حيث اختبرت عينة عشوائية بسيطة من المديرين الكويتيين قدرها ٢٤٦ مفردة لقياس مدى حساسيتهم للعدالة، وأثر هذه الحساسية في ترتيبهم لأهمية ٢٠ عائدا وظيفيا مصنفة في ٥ فئات. علاوة على دعم نتائج الدراسة للهيكل التنظيري المقترح وعلاقته بإدراك الأفراد لأهمية العوائد، تقدم الدراسة مجموعة من التوجيهات البحثية المستقبلية لتطوير الاستفادة منه على المستويين البحثي والتطبيقي.

مصطلحات علمية

العدالة التنظيمية، الحساسية للعدالة، الفروق الفردية، العوائد الوظيفية، مجموعات الحساسية.

العدالة «Equity Theory» التي حظيت في بداية عهدها بترحيب كبير إلى حد جعل بعضهم يعدّها واحدة من أهم نظريات السلوك التنظيمي (Weick, 1966: 439)، ولسوء الطالع لم يمس وقت طويل حتى أخذ نجم هذه النظرية في الأفول على المستويين البحثي والتطبيقي، وذلك لتراكم النتائج البحثية المتناقضة بشأنها، خصوصا افتراضاتها الخاصة بالنتائج المترتبة على حالة إحساس الفرد بالحصول على أكثر مما يستحق (Overreward, 1991) (Mowday, 1991).

تمثل علاقة النفع المتبادل بين الموظف وصاحب العمل أهم العلاقات المؤثرة في سلوك الطرفين داخل التنظيم، حيث يترتب على هذه العلاقة الكثير من النتائج على الفرد والتنظيم معا، وتتوقف طبيعة هذه المترتبات على مدى علاقتها بإدراك الطرفين لتحقيق قيم العدالة في تلك العلاقة، ولتفسير السلوك الناتج عن العلاقة المذكورة والتنبؤ به في مواقف العمل وعلاقات التبادل الشخصي، قدم Adams (1963, 1965) نظريته المعروفة باسم «نظرية

النسبية لمجموعة مختارة من العوائد الوظيفية، بُغْيَةُ التَّأَكُّدِ من المصادقية الخارجية للمقياس المطور أو مدى سلامة تطبيقه في مواقف بيئية مختلفة قيميا واجتماعيا عن البيئة التي طور فيها مما يمكن من توسعة دائرة تعميمه وتعميق نظرية العدالة. هذا، ويتوقع أن يساعد ذلك في تطوير الكثير من التطبيقات الإدارية الخاصة بنظم الاختيار والتعيين، والحفز، والإشراف القيادي المطبقة حاليا في المنظمة العربية.

الإطار الفكري والدراسات السابقة

يركز الجزء التالي على عرض المفاهيم النظرية التي تتصل بالدراسة، وعرض نتائج الدراسات السابقة التي تخصها، حيث سيتم البدء بالتعرض لنظرية العدالة، مع التركيز على نقاط الضعف ومحاولات تطويرها، وبعد ذلك يأتي التعرض للإطار المفاهيمي للحساسية للعدالة وتصنيفات الأفراد الناتجة عنه، وأثر حساسية المدير للعدالة في إدراكه للأهمية النسبية للعوائد الوظيفية. ويأتي هذا الجزء ضرورة سابقة لتحديد الأساس النظري أو المفاهيمي للتعريفات العملية لمتغيرات الدراسة، وبيان مشكلتها وأهدافها والفرضيات المطلوب اختبارها.

نظرية العدالة

تفترض نظرية العدالة (Adams, 1963, 1965) أن الأفراد يدركون علاقات التعامل فيما بينهم في العديد من المواقف من خلال السير في خطوتين: الأولى مقارنة ما يقدمونه من مساهمات أو جهود مقابل ما يحصلون عليه من عوائد أو مرتبات، والثانية مقارنة نتيجة الخطوة الأولى (مساهمات الفرد/ عوائده) بمساهمات الآخرين وعوائدهم. ويلخص (Huseman et al, 1985: 1055) الأبعاد المفاهيمية للنظرية في ثلاثة أبعاد هي: (١) سعي الأفراد في معظم المواقف نحو علاقات

مما حدا بـ (Miner (1984 لان يصنف النظرية بين مجموعة من نظريات السلوك التنظيمي غير ذات النفع.

ويمثل الإهمال المبكر لنظرية العدالة للفروقات الفردية - ولا سيما النفسية منها - واحداً من أكثر نقاط الضعف التي ركز عليها الباحثون، حيث تشير مراجعة لأبحاث تلك النظرية (e. g.: Major and Deaux, 1982; Greenberg and Westcott, 1983; Mowday, 1991) إلى هذا الضعف بوضوح، ومن ثم تدعو إلى تضمين الفروقات الفردية النفسية في معادلات النظرية لجعلها أكثر قدرة على التنبؤ الدقيق بالسلوك التنظيمي على المستويين البحثي والتطبيقي، وتشير تلك المراجعات في هذا المجال إلى أن بعض الاستثناءات القليلة (Brockner, 1985; Brockner et al, 1987; Tornow, 1971; Vechio, 1981) فشلت بشكل ملحوظ في تناول متغيرات الفروق الفردية النفسية، حيث ركزت على بعض الفروقات الديموغرافية كالسن والنوع والجنسية.

ويمثل مفهوم «حساسية الفرد للعدالة» ("Equity Sensitivity", Huseman et al, 1985, 1989) ناتج أحدث الجهود لتطوير نظرية العدالة كي تأخذ في الحسبان الفروقات الفردية النفسية، ومع توجه كثير من الجهود البحثية نحو استخدام هذا المفهوم الجديد، ودراسة كثير من العلاقات المتصلة به، لم تحظ نظرية العدالة عموماً وهذا المفهوم المطور خصوصاً باهتمام كبير في البيئة العربية الخليجية (جاء الله، ١٩٩١؛ زايد، ١٩٩٥؛ حموده، ١٩٩٧؛ الدعيح وحموده، ١٩٩٨).

الدراسة الحالية محاولة تكملية هادفة لتناول هذا المفهوم المطور في بيئة عربية، وذلك من خلال اختبار مدى اختلاف المديرين الكويتيين في الحساسية للعدالة، ومدى تأثير هذا الاختلاف في ردود أفعالهم بشأن تحديد الأهمية

غير أن قليلاً من الجهود البحثية حاول تحسين النظرية متوجهاً نحو إدخال متغيرات الفروق الفردية النفسية في التحليلات لاستكشاف مدى تأثيرها في إدراكات الفرد لعلاقة عدم العدالة الناشئة عن المقارنة بين ما يحصل عليه وما يساهم فيه وردود فعله بشأنها. فقد درس Tornow (1971) تأثير مدى تركيز الاهتمام لدى الفرد حول المساهمات أو العوائد، فوجد أن بعض الأفراد يركزون على المساهمات إلى حد ينظرون فيه إلى بعض العوائد الوظيفية - كتوفير فرص عمل متحدية للقدرات والمهارات - كمساهمات أو جهود وليست عوائد، كما أن Carrel and Dittrich (1978) لاحظ أن إدراك العدالة يتأثر بالقيم الاجتماعية والدينية للفرد، وعلاوة على هذا فقد درس Vecchio (1981) تأثير النضج الأخلاقي لدى الفرد في إدراكه للعدالة، ودرس Brockner et al (1985, 1987) تأثير تقدير الذات أو احترامها في هذه الإدراكات، وعلى الرغم من النتائج المبشرة لهذه الجهود يرى King et al (1993: 302) أن هذه الجهود ما زالت محدودة وبحاجة إلى المزيد من جهود التطوير.

الحساسية للعدالة

نظراً للاستثناءات الواردة على فكرة اتباع الأفراد النمط السائد المفترضة في النظرية في إدراكاتهم للعدالة، قام Huseman ورفاقه بتطوير الهيكل المفاهيمي الجديد الخاص بالحساسية للعدالة. وترتبط فكرة الحساسية للعدالة بنظرية العدالة مباشرة، وهي ترى أن الأفراد يسلكون طرقاً متناسقة لكنها مختلفة فيما بينهم في ردود أفعالهم بشأن إدراك حالة العدالة - أو عدم العدالة - وذلك بسبب اختلاف تفضيلاتهم. وهذا يعني أن الأفراد يختلفون فيما بينهم في مدى حساسيتهم للعدالة أو لمدى توازن معادلة العوائد/ المساهمات.

العدالة فيما بينهم، (٢) عندما يستشعر الأفراد حالة عدم العدالة فعادة ما يشعرون بقدر من الاضطراب أو عدم التوازن يكافئ حالة عدم العدالة، (٣) في العادة يحاول الأفراد المستشعرون لعدم العدالة إعادة الوضع إلى حالة العدالة في العلاقة بما يمكن من تقليص حالة الاضطراب أو عدم التوازن وذلك من خلال مداخل مختلفة، فقد تتضمن هذه المداخل تغيير إدراكات الفرد لمساهماته وعوائده، أو تغييراً حقيقياً في مقدار المساهمات، وفي الحالات المتطرفة يصل الأمر إلى إيقاف العلاقة أو قطعها من قبل مستشعر عدم العدالة، ومن وجهة نظر Adams يظهر الاضطراب أو عدم التوازن في حالة إدراك الفرد لعدم العدالة، سواء كان الإحساس بعدم العدالة ناتجاً عن إدراك الفرد بأنه يحصل على أكثر مما يستحق Over-rewarded أو بأنه يحصل على أقل منه Under-rewarded. وتفترض النظرية في ركنها الثالث بخصوص رد الفعل المتوقع في مواجهة عدم العدالة أن الأفراد متساوون في حساسيتهم للعدالة، فيشار إلى ذلك «بالنمط السائد للعدالة» "Equity Norm".

ومع أن بعض الأبحاث التجريبية (e. g.: Austin and Walster 1974) وبعض الأبحاث الميدانية (e. g.: Goodman, 1974) تدعم فكرة النمط السائد للعدالة، إلا أن العديد من الدراسات تشير إلى أن هذا النمط يواجه كثيراً من الاستثناءات ولا سيما في حالة قيام الفرد بتخصيص الموارد أو توزيعها على الآخرين (e. g.: Greenberg, 1978; Leventhal, 1976; Mowday, 1983).

وتكشف مراجعة الأبحاث الأولى الخاصة بإدخال الفروقات الفردية في نظرية العدالة أنها ركزت على مجموعة الفروقات الديموغرافية كالسن والنوع والجنسية (e. g.: Gergen et al, 1980; Hook and Cook, 1979; Major et al, 1984) مما لم يسد الفراغ بالكامل بهذه النظرية.

هذا وتقف بعض العوامل خلف سيادة صفة الإيثار أو الغيرية على سلوك الفرد (Huseman et al 1987: 224) ومن هذه العوامل ما أظهرته دراسة (Weick et al (1975) المقارنة بين معادلتَي العدالة الخاصة بمجموعتين من الطلاب إحداهما أمريكية والأخرى هولندية، حيث أظهرت الدراسة أن تراث الفكر الكلفيني (Calvin: 1509-1564) يمثل المفسر الأساسي لزيادة الفكر الإيثاري لدى مجموعة الطلاب الهولنديين، وتتفق هذه الفلسفة البشرية مع فكرة المسؤولية الاجتماعية في مقابل العدالة أو الأخذ كمسبب رئيسي لتنامي هذا السلوك (Rushton, 1980).

وتمَّ عدد آخر من الباحثين يشير إلى أن الصحوَّة أو الاستيقاظ التعاطفي Empathic arousal لدى الفرد يدفعه نحو السلوك الإيثاري (Rosenhan, 1978; Rushton, 1980)، وهذا التفسير يعني أنه باستشعار الفرد لحاجات الآخرين قد يثار تعاطفياً إلى الحد الذي يصل به إلى التضحية بمصالحه الخاصة بغية إشباع تلك الحاجات، ويشير (Huseman et al (1987: 224 إلى أن معظم الأبحاث التي ركزت على الصحوَّة التعاطفية كانت لسوء الحظ ذات توجهات علائقية قصيرة الأجل، إلا أن هذه التوجهات يمكن أن تمتد لتغطي علاقات طويلة الأجل كذلك التي قد تنشأ بين الموظف ورب العمل، ومن ثم يمكن تحيُّل أن الموظف المؤثر على نفسه يدرك حقيقة - أو يتخيل - حاجة رب العمل أو المنظمة التي ينتمي إليها، ومن ثم يجد نفسه ميالاً أو مثاراً تعاطفياً نحو تغليب مستويات مساهماته على مستويات عوائده لإشباع تلك الحاجة.

أخيراً - وإن كان أقل تناسقا مع مفهوم Adler لنموذج الفرد المثالي - يرى (Merton et al (1983 أن السلوك الإيثاري في حد ذاته سلوك أناني خالص يكمن في تلك الصورة، ومن وجهة النظر هذه فإن رغبة المؤثر في الحصول على

وبناءً على هذه الفكرة يقسم منظرو المقياس الأفراد إلى ثلاث مجموعات طبقاً لحساسيتهم للعدالة هي: (١) المؤثرون أو الغيريون Benevolents، (٢) الوسطيون أو المساوون Equity Sensitives، (٣) الذاتيون أو الأنانيون (Huseman et al, 1985, ENTitleds, 1987; Miles, 1989). وانطلاقاً من أهمية هذا التصنيف للدراسة الحالية سيتم فيما يلي توضيح مختصر لكل مجموعة، ثم بيان شكل معادلة العدالة لكل منها، وأخيراً الإشارة إلى بعض النتائج البحثية التي تخص تطبيق هذا التصنيف في الواقع التنظيمي.

المؤثرون أو الغيريون BENEVOLENTS

ترجع جذور أفكار هذه المجموعة إلى بعض كتاب علم النفس الأدلري (e. g.: Adler, 1935; Rychlak, 1973). فقد حاول هؤلاء المنظرون تصنيف الأفراد طبقاً لطبيعة تفاعلاتهم في العلاقة الشخصية مع الآخرين، وقد برز بين هذه التصنيفات ما أطلق عليه «النافع اجتماعياً» "Socially Useful"، وهو الفرد الذي يفكر في العطاء أو البذل بدرجة أكبر بكثير مما يفكر في الأخذ (Rychlak, 1973: 116). ويرى هؤلاء المنظرون أن هذه النوعية من الأفراد مستعدة للتعاون والمساهمة تلقائياً، وعلى الرغم من عدم وجود اتفاق كامل بين علماء النفس حول فكرة الإيثار أو الغيرية Altruism، فقد اقترح Huseman et al (1987: 224 أن المؤثرين على أنفسهم هم مجموعة من الأفراد يظهرون ميلاً ملحوظاً نحو العطاء في الوقت الذي لا ينتظرون فيه الكثير مقابل هذا العطاء، وتتشابه معادلة العدالة الخاصة بهذه الفئة مع المعادلة التي اقترحها Hatfield and Sprecher (1983) لوصف علاقات السلوك الإيثاري.

لديه الكثير، ولكنه يرغب ويتوقع الأكثر، وهو يعتقد في قرارة نفسه أن كل شيء من حقه، وليس على العالم إلا أن يحقق له في الحال رغباته المادية والنفسية كلها. وقد وسع Greenberg and Westcott (1983) المفهوم ليعطي عموم الناس، حيث وصفا الذاتيين أو الموجهين بالأنأ بأنهم الأشخاص الذين لديهم حد كبير من الشعور بأن العالم يجب أن يكون مدينا لهم، وأنه أيا كان ما يحصلون عليه من عوائد وعون فهو من حقهم، ومن ثم فلهيهم إحساس قليل أو منعدم نحو الآخر، فالذاتي وحده هو الدائن والعالم كله مدين له، ويرجع تنامي الذاتية أو الأنانية من وجهة نظر (Huseman et al, 1987: 225) إلى العديد من الأسباب الثقافية والاجتماعية المحيطة بالفرد مثل تنامي الثقافة المادية بعد الحرب العالمية الثانية، وتزايد مستويات القلق أو الخوف، وأخطاء التدليل في أساليب التنشئة والتربية. فالذاتيون أو الأنانيون عموماً هم آخاؤون بطبيعتهم لا يرضون إلا في حالة كون معادلة العدالة في صالحهم، ويشعرون بالاضطراب وعدم التوازن في حالة تساوي هذه المعادلة أو كونها في غير صالحهم (Hatfield and Sprecher, 1983). وتلخص العلاقات الرياضية التالية الشكل المقترح لتفضيلات المجموعات الثلاث للعدالة (Huseman et al, 1987: 224)

$$\begin{array}{ccc} O/1 < O/1 & O/1 = O/1 & O/1 > O/1 \\ P & O & P & O & P & O \end{array}$$

For Benevolents *For Equity Sensitives* *For Entitleds*

حيث تشير **P** إلى الفرد القائم بعملية المقارنة وتشير **O** إلى الآخرين الذين تتم المقارنة بهم، وتشير **O** إلى العوائد Outputs بينما تشير **I** إلى المساهمات Inputs سواء الخاصة بالفرد أو بالآخرين الممثلين لمجموعة المقارنة.

التقبل الاجتماعي وحماية الصورة الانطباعية الجيدة التي يملكها الآخرون عنه هي دافعه الأساسي إلى تحوّل معادلة العدالة نحو الإيثار (Blau, 1964)، ودراسة Blumstein and Weinstein, (1969) تدعم هذا التفسير، وأيا كان الدافع خلف السلوك الإيثاري؛ أنانياً أو غيره، فإنه يبقى في حاجة إلى تفسير. ويُخلص من كل ما سبق إلى أن المؤثرين أو الغيريين هم مجموعة من الأفراد المعطائين، يستمدون رضاهم من تغليب مساهماتهم على ما يستحقونه من عوائد مقارنة بالآخرين، وينشأ لديهم عدم الرضا عندما تساوي مساهماتهم مع تلك العوائد أو تقل عنها.

الوسطيون أو المساوون EQUITY SENSITIVES

ويمثلون النمط التقليدي المفترض في نظرية العدالة، ويتبعون النهج المحدد بها من حيث إنهم يكونون في أقصى حالات الرضا فقط عندما تتساوى معادلة العدالة عندهم مع معادلات العدالة عند الآخرين، وفي حالة شعور الشخص الوسطي بزيادة عوائده على ما يستحق مقابل ما يقدمه من جهود ومساهمات يفترض نظرياً أن يشعر بالذنب، ويفترض في حالة نقص تلك العوائد أن يستشعر عدم الرضا وعدم التوازن أو الاضطراب، وتمثل هذه المجموعة الفئة الوحيدة بين المجموعات الثلاث التي يتبدل إحساسها بين حالة الرضا وحالة الشعور بالذنب وحالة عدم التوازن أو القلق، فمجموعة المؤثرين مثلاً تستشعر الرضا إذا ما أحست بزيادة مساهماتها على ما تستحق وتتقاضى، وتشعر بعدم الرضا في حالة زيادة ما تتقاضى على ما تقدمه من مساهمات، وأيضاً في حالة تساويهما معاً.

الذاتيون أو الأنانيون ENTITLEDs

يرجع تسمية هذه الفئة إلى الوصف الذي قدمه (Coles, 1977: 85) لطفل أحد الأثرياء الذي

الحساسية للعدالة في الواقع التنظيمي

حاول الكثير من الباحثين دراسة العلاقة بين إدراك الفرد لحالة العدالة/ عدم العدالة مستنديين في ذلك على كثير من المترتبات التنظيمية مثل كمية العمل وجودته، وترك العمل، والغياب عنه، والرضا عن العمل (e. g.: Carrell and Ditttrich, 1976; Jenkins and Lowler, 1981; Valenzi and Andrews, 1971)، ونظراً لاعتماد هذه الدراسات على نظرية العدالة أساساً لها، فقد حاول Huseman et al (1987: 224-231) تقديم بعض المقترحات الخاصة بالربط بين هذه المترتبات التنظيمية والهيكل المقترح لحساسية الفرد للعدالة، وتشير نتائج الدراسة الميدانية التي أجراها Huseman et al (1985) إلى دعم هذه المقترحات، حيث وجد أن مجموعة الوسطيين أو المساويين وحدها تتبع النمط السائد المفترض في نظرية العدالة، حيث حققت هذه المجموعة أعلى مستوى رضا عن العمل في ظل ظروف العمل المساوية بين ما يحصل عليه الفرد وما يقدمه من مساهمات، بينما أظهرت تلك المجموعة مستويات أقل من الرضا في حالتي ظروف التعويض بأكثر أو أقل من الاستحقاق. أما بالنسبة إلى مجموعتي المؤثرين والذاتيين فقد وجدت الدراسة أن العلاقة موجبة وخطية بين الرضا الوظيفي والعائد المقدم، وتظهر النتائج أن الاختلاف الأساسي بين مجموعتي المؤثرين والذاتيين يكمن في كون المؤثرين يظهرون مستويات أعلى من الرضا مع كل مستوى من مستويات العائد مقارنة بالذاتيين. وتدعم دراسة King et al (1993: 303-315) هذه النتيجة علاوة على دعم الافتراضات المشابهة بالنسبة إلى متغيرات أخرى منها: المرتب، وأهمية العمل ذاته، ومدى توجه الفرد نحو التركيز على المساهمات أو العوائد، وإدراك المجموعات للعدالة التوزيعية، وعلاقة هذه الإدراكات بالرضا الوظيفي لدى المجموعات الثلاث.

ولتفسير الاختلاف بين مجموعات الحساسية للعدالة في إدراك الأهمية النسبية للعوائد الوظيفية يرى (Miles, 1988; Miles et al, 1989) أن المجموعات الثلاث تختلف فيما بينها في متغيرين أساسيين هما: (١) مدى الرغبة في المحافظة على علاقات طيبة مع الآخرين، (٢) مدى الرغبة في الحصول على العوائد، وقد اقترح هنا أن مجموعة المؤثرين مثلاً تركز على متغير العلاقات بينما يأتي متغير الحصول على العوائد في المقام الثاني، ويحدث العكس بالنسبة إلى مجموعة الذاتيين أو الأنانيين. وتدعم دراسة Miles et al (1989) هذه النتائج، حيث وجد أن مجموعة المؤثرين لديها استعداد أكبر للعمل في ظروف التعويض بأقل من الاستحقاق مقارنة بمجموعة الذاتيين.

انطلاقاً من هذه النتيجة اقترح (Miles et al (1994: 587-588) أن المجموعات الثلاث لا تختلف فقط فيما بينها بخصوص حجم العوائد المفضلة مقارنة بالمساهمات، وإنما أيضاً في نوعية العوائد المفضلة لكل مجموعة، ومن هذا المنطلق اختبر هؤلاء الباحثون هذا المقترح، ونتائج هذه الدراسة تدعم هذا التوجه إلى حد كبير، حيث وجد أن مجموعة المؤثرين تأتي في المرتبة الأولى، تليها مجموعة الوسطيين، ثم مجموعة الذاتيين من حيث الأهمية النسبية التي توجهها كل مجموعة إلى كل من العوائد الوظيفية الداخلية أو الباطنية (Intrinsic) (مثل الشعور بالإنجاز والزهو، واستخدام المهارات والقدرات) والعوائد الخارجية غير الملموسة (Extrinsic) (مثل تقدير الرؤساء والزملاء للعمل المتميز). هذا ويأخذ ترتيب المجموعات الثلاث اتجاهاً معاكساً تماماً في حالة الأهمية النسبية التي توجهها كل مجموعة إلى العوائد الوظيفية الخاصة بالمكانة والتقدم (Advancement & Status) (مثل المكانة الاجتماعية، والتقدم

الإطار المفاهيمي تُعدّ العوائد الداخلية أو الباطنة عوائد رمزية أكثر من كونها عوائد ملموسة، ونظراً لكون العوائد الداخلية تستشعر من داخل الفرد ذاته ولا يقدمها مزود خارجي فإن بعد الخصوصية في مقابل العمومية لا ينطبق عليها.

مشكلة الدراسة وأهميتها

في الوقت الذي تكشف فيه مراجعة الدراسات عن ضرورة الحاجة إلى تطوير المفاهيم النظرية الخاصة بنظرية العدالة، مما يجعلها أكثر اتصالاً بواقع السلوك في التنظيم، يلاحظ بصفة خاصة قلة الدراسات الخاصة بالهيكل المفاهيمي المطور للنظرية الذي يخص الحساسية للعدالة. فعلى الرغم من أن Huseman ورفاقه قد طوروا الهيكل المذكور منذ عام ١٩٨٥، إلا أنه لم يحظ بكثير من الاهتمام البحثي لقياس مدى توافقه مع الواقع التنظيمي. فقد أجريت على المفهوم ثلاث دراسات ميدانية (Huseman et al, 1985; King et al, 1993; Miles et al, 1994) وواحدة تجريبية (Miles et al, 1989) نُفِّذَت على عينة من الطلاب.

وعلى الرغم من أن إحدى هذه الدراسات (Miles et al (1994) قد أجريت على عينة موسعة تجاوزت ١٠٠٠ مفردة عن علاقة الحساسية للعدالة بترتيب العوائد الوظيفية، إلا أن الباحثين في تلك الدراسة أشاروا في نهايتها إلى أن العينة اقتصرت على بعض موظفي البنوك الأمريكية، ومن ثم نادوا بضرورة تطبيق الدراسة على شرائح وظيفية أخرى، مما يوسع من دائرة تعميم النتائج. ومما يجدر ذكره هنا أن الدراسة المذكورة ركزت في فروضها على تحليل العوائد الوظيفية في شكل فئات وظيفية ناتجة عن التحليل العملي ولم تركز على تحليل العوائد الفردية أو العناصر الداخلة في تلك الفئات، ومع التسليم بأن التحليل الإجمالي قد يفيد بشكل أكبر

والترقي)، والعوائد الخارجية الملموسة Extrinsic Tngible (مثل ظروف العمل المادية والأمان الوظيفي)، والمرتب أو الأجر Pay.

ويفسر (Miles et al (1994: 587 تلك النتائج من منطلقين أساسيين: الأول، أن مجموعة الذاتيين لديها اهتمامات أكبر بما هو ملموس من العوائد واهتمامات أقل بما هو متصل بالعلاقات من تلك العوائد، بينما ينعكس الوضع تماماً في حالة مجموعة المؤثرين أو الغيريين، والثاني منطلق الإطار المفاهيمي الذي قدمه Foa and Foa (1974, 1980; 78) والذي أطلق عليه «دورة المورد أو عجلته» "Resource Wheel" حيث يعرف الباحثان المورد على أساس أنه «أي شيء يتم تبادل بين طرفين في أي موقف من مواقف التبادل الشخصي... وأن أي مورد يمكن أن يأخذ شكلاً ملموساً أو شكلاً رمزياً، ويصح أن يصبح موضوعاً للتبادل بين طرفين».

وطبقاً لهذا التعريف يقسم الباحثان الموارد حسب بعدين أساسيين: الأول بعد الملموسية Concreteness في مقابل الرمزية Symbolism، (فالبضائع أو السلع ملموسة، بينما المعلومات رمزية)، والثاني، الخصوصية Particularism في مقابل العمومية أو العالمية Universalism، حيث يركز هذا البعد على أهمية الشخص المقدم للعائد مقارنة بأهمية العائد المقدم ذاته، وطبقاً لهذا البعد يكون مقدم النقود في حد ذاته غير مهم مقارنة بالنقود التي هي ذات أهمية لمتلقيها بغض النظر عن مقدمها، وأما في حالة النصيحة الطبية كعائد مقدم فإن أهميتها تختلف باختلاف مقدمها أو باختلاف درجة ثقة المتلقي فيه، ومن هذا المنطلق يشير Miles et al (1994: 287) إلى أن الذاتيين لديهم تفضيل أكبر للموارد الملموسة وذات الطبيعة العمومية مقارنة بالمؤثرين الذين لديهم اهتمام أكبر بالموارد ذات الطبيعة الرمزية والأكثر خصوصية، وطبقاً لهذا

ظروفها عن البيئات التي طور فيها. ومع اختلاف بيئة الدراسة الحالية عن البيئة الأمريكية التي طور فيها المقياس سواء من حيث الهياكل القيمية السائدة، والنظم التربوية والاجتماعية، وحتى في الظروف الاقتصادية، تتضح أهمية زيادة المساحة المكانية لاختباره في بيئات جديدة مما يوسع من دوائر تعميمه. وتزداد أهمية هذا السبب إذا أخذ في الحسبان حدة التغافل البحثي في البيئة العربية الخليجية لتناول نظريات العدالة التنظيمية عموماً ولهذا الهيكل المطور خصوصاً بالبحث والتدقيق.

أخيراً، فإن واقع التطبيقات الإدارية الخاصة بنظم الحفز، وأساليب الإشراف القيادي، والتطوير أو التنمية الوظيفية علاوة على ترشيد عمليات الاختيار والتعيين والترقيات من المتوقع أن تستفيد كثيراً من نتائج هذه الدراسة.

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية بصفة رئيسية إلى وضع فرضيات (Miles et al 1994) تخص أثر حساسية الفرد للعدالة في إدراكه للأهمية النسبية لعائد وظيفي معين موضع الاختبار في بيئة خليجية، وذلك بتطبيق الدراسة على عينة من المديرين الكويتيين، ويمكن أن يتفرع من هذا الهدف العام مجموعة الأهداف الفرعية أو الخطوات الإجرائية التالية:

- قياس مدى حساسية المدير الكويتي لفكرة العدالة، وبالتالي تعرّف مجموعات المديرين التي يمكن تصنيفها بناء على هذه الحساسية.

- قياس مدى اختلاف مجموعات الحساسية للعدالة بين المديرين الكويتيين في الأهمية النسبية التي توجهها كل مجموعة إلى خمس فئات إجمالية من فئات العوائد

على المستوى التنظيري المتعلق بتطوير نظرية العدالة، إلا أنه قد لا يقدم الكثير على مستوى التطبيق، ولا سيما فيما يخص بيان تفصيلات حزم الحفز والأساليب الإشرافية الأكثر ملاءمة لكل مجموعة من مجموعات الحساسية للعدالة.

أضف إلى ذلك، أن التحليل الإجمالي يفترض أن كل عائد داخل فئة معينة من فئات العوائد الوظيفية سوف يسلك السلوك نفسه للعوائد المكونة لها جميعاً، إلا أن هذا الافتراض قد لا يصدق على العوائد كلها، حيث إنه يتجاهل حقيقة مهمة أطلق عليها (Huseman et al 1987: 230-231) العناصر الوظيفية غامضة الطبيعة Ambiguous Job Elements، حيث إن أهمية عائد معين في كثير من الحالات تتوقف على نظرة الفرد إلى العائد من حيث كونه يمثل لديه جهداً وظيفياً أو مساهمة، أم يمثل عائداً أو مترتباً مرغوباً، فقدرة الوظيفة على جعل الفرد يشعر بالقدرة على التنافس والتفوق مثلاً، وهو عائد داخل ضمن فئة العوائد الداخلية، ويفترض أن يفضل من مجموعة الذاتيين كما هو شأن بقية العناصر الثمانية المكونة لها، إلا أنه قد يكون أكثر تفضيلاً من مجموعة الذاتيين، خصوصاً إذا نظر الذاتيون إلى العائد من منظور النتائج المادية والاجتماعية المترتبة على التفوق أكثر من نظرتهم إلى الجهود أو المشقات المطلوبة للتنافس. ويصدق هذا أيضاً على كثير من العوائد الفردية مثل تحمل المسؤولية وغيرها، مما يعطي مسوغاً قوياً لضرورة التحليل على المستوى التفصيلي أيضاً.

وعلى الرغم من تعامل الهيكل المطور مع فروق فردية ذات طابع نفسي، فإن تأثير هذه الفروق بعوامل ثقافية أو قيم اجتماعية أمر ثابت بالدليل البحثي (e. g.: Tornow, 1971, Vechio, 1976: Weick et al, 1981)، ومن هنا تزداد أهمية دراسة الهيكل الجديد في بيئات مختلفة في

عائد داخل هذه الفئة، حيث تتفوق في ذلك مجموعة المؤثرين، تليها مجموعة الوسطيين، وأخيرا مجموعة الذاتيين».

الفرضية الثانية:

«تختلف مجموعات الحساسية للعدالة اختلافا جوهريا فيما بينها بخصوص الأهمية النسبية التي تعطيها كل منها للعوائد الخارجية غير الملموسة ككل ولكل عائد داخل هذه الفئة، حيث تتفوق في ذلك مجموعة المؤثرين، تليها مجموعة الوسطيين، وأخيرا مجموعة الذاتيين».

الفرضية الثالثة:

«تختلف مجموعات الحساسية للعدالة اختلافا جوهريا فيما بينها بخصوص الأهمية النسبية التي تعطيها كل منها لعوائد المكانة والتقدم ككل ولكل عائد داخل هذه الفئة، حيث تتفوق في ذلك مجموعة الذاتيين، تليها مجموعة الوسطيين، وأخيرا مجموعة المؤثرين».

الفرضية الرابعة:

«تختلف مجموعات الحساسية للعدالة اختلافا جوهريا فيما بينها بخصوص الأهمية النسبية التي تعطيها كل منها للعوائد الخارجية الملموسة ككل ولكل عائد داخل هذه الفئة، حيث تتفوق في ذلك مجموعة الذاتيين، تليها مجموعة الوسطيين، وأخيرا مجموعة المؤثرين».

الفرضية الخامسة:

«تختلف مجموعات الحساسية للعدالة اختلافا جوهريا فيما بينها بخصوص الأهمية النسبية التي تعطيها كل منها لعائد الأجر أو المرتب، حيث تتفوق في ذلك مجموعة الذاتيين، تليها مجموعة الوسطيين، وأخيرا مجموعة المؤثرين».

الفرضية السادسة:

«نتيجة للتعويضات الواقعة بين فئات العوائد الوظيفية الخمس، لا يوجد أي اختلاف جوهري بين مجموعات الحساسية للمساواة في الأهمية النسبية التي تعطيها كل منها للعوائد الوظيفية ككل».

الوظيفية السائدة في العمل، وتعرف اتجاه الاختلافات.

- قياس مدى اختلاف مجموعات الحساسية للعدالة في الأهمية النسبية التي توجهها كل مجموعة إلى كل عائد أو عنصر فرعي من العناصر المكونة لكل فئة من فئات العوائد الوظيفية الخمس، وتعرف اتجاه الاختلافات.

- التوصل إلى أهم النتائج الخاصة بمدى إمكانية تطبيق فكرة الحساسية للعدالة على المنظمات العربية، وتحديد التوصيات والبحوث المستقبلية المتصلة بتطوير المفهوم على المستوى التنظيري، وتقديم التوصيات الخاصة بتطبيقه على مستوى التطبيق الإداري.

فرضيات الدراسة

بصفة عامة، تتفق فرضيات الدراسة الحالية مع نتائج بعض الدراسات السابقة التي تم استعراضها (Miles, 1988; Miles et al, 1989; King et al, 1994; و مع الأطر النظرية والتفسيرات المتصلة بتلك النتائج (Foa and Foa, 1974, 1980; Huseman et al, 1985, 1987; Huseman and Hatfield, 1990; Miles et al, 1991). ولتحقيق أهداف الدراسة تم اختبار 6 فرضيات أساسية تتصل كل واحدة من الخمس الأول منها بالأهمية النسبية التي تعطيها مجموعات الحساسية للعدالة للفئات الخمس المحددة للعوائد الوظيفية، وتتصل الفرضية السادسة بالأهمية النسبية التي تعطيها المجموعات الثلاث للعوائد الوظيفية ككل.

الفرضية الأولى:

«تختلف مجموعات الحساسية للعدالة اختلافا جوهريا فيما بينها بخصوص الأهمية النسبية التي تعطيها كل منها للعوائد الداخلية ككل ولكل

تصميم الدراسة

يتناول هذا القسم من الدراسة بالشرح عينة الدراسة، والمتغيرات المدروسة وكيفية قياسها، وطرق التحليل الإحصائي المستخدمة، وحدود الدراسة أو القيود التي ترد عليها، وفيما يلي توضيح لهذه النقاط:

العينة

اعتمدت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة اختيرت من قوائم أسماء الموظفين الإداريين العاملين بجامعة الكويت؛ قوائم أعدتها إدارات الشؤون الإدارية والمالية بالجامعة، وقد اقتصرت عملية الاختيار على العاملين في وظائف ذات طبيعة إدارية كالمشرفين ورؤساء المكاتب والأقسام والمديرين بالإدارتين الوسطى والعليا، باستثناء ذوي الصفات الأكاديمية أو أعضاء هيئة التدريس العاملين في وظائف إدارية ممثلين في رؤساء الأقسام العلمية والعمداء والعاملين من بين هؤلاء الأعضاء في الإدارة العليا للجامعة، وذلك للطبيعة الخاصة لتلك الوظائف. وقد استبعد من الاختيار أيضا الإداريون غير الكويتيين وذلك لندرة عددهم في المناصب القيادية والإدارية. وقد بلغ حجم مجتمع البحث بعد هذه الاستبعادات حوالي ٢٧٠٠ موظف إداري، وقد حدد حجم العينة كنسبة مئوية من هذا الحجم قدرها حوالي ١٢٪، أي بمقدار ٣٤٠ مفردة. ويُعد هذا الحجم كافياً لتعميم النتائج على مجتمعات بحثية، حجم كل منها حوالي ٣٠٠٠ مفردة، وبمعامل ثقة قدره ٩٥٪، وعلى افتراض توافر الخاصية المدروسة في المجتمع بنسبة ٥٠٪ (بازرعة، ١٩٨٩).

بلغ عدد القوائم التي تم إعادتها إلى الباحث ٢٨٩ قائمة (٨٥٪ من حجم العينة)، استبعد منها ٤٣ قائمة لعدم تكملة بيانات

ضرورية بها أو عدم وضوح إجاباتها، وبذا بلغ عدد القوائم التي خضعت للتحليل النهائي ٢٤٦ قائمة (حوالي ٧٢٪ من حجم العينة، ٩٪ من حجم مجتمع البحث)، ويكشف تحليل بيانات العينة عن متوسط أعمار قدره حوالي ٣٨ سنة للمستقصى منهم، ومتوسط سنوات خبرة في الوظيفة الحالية قدره ٦,٥ سنة، وحوالي ١٥٪ إناث والباقي ذكور.

تم توزيع القوائم على مفردات العينة المختارة تحت إشراف الباحث وبمعاونة بعض المساعدين العلميين، وتم في المقابلات توضيح بنود الاستبيان للمستقصى منهم، مع التركيز على ضرورة مصداقية الإدلاء بالإجابات، وبعض التعليمات التوضيحية الخاصة بالحد من ظاهرة عدم التباين عند الاستفسار عن الأهمية النسبية للعوائد الوظيفية. وقد أعطي كل مستقصى منه مهلة زمنية حددها بنفسه لتعبئة الاستبيان وإرجاعه إلى الباحث، أو إرسال أحد أعضاء الفريق البحثي لجمعه منه. ولتشجيع المستقصى منه على الإجابة تم تغليف الاستبيان بخطاب شكر وتوجيه يشرح أهمية البحث ودور البيانات الصادقة في إنجاحه، وكيفية الإجابة السليمة عن الأسئلة، كما تركت حرية كتابة الاسم من عدمه للمستقصى منه، واستغرق جمع البيانات حوالي ٤ شهور امتدت من مارس ١٩٩٧ حتى يونيو من العام نفسه.

المتغيرات

يمثل متغير حساسية المديرية للعدالة Managers' Equity Sensitivity (MES) المتغير المستقل في هذه الدراسة، من حيث تصنيفه للمديرين في المجموعات الثلاث الناتجة عنه، بينما تمثل الأهمية النسبية لمجموعة مختارة قدرها ٢٠ عائدا من العوائد الوظيفية (JORI) Outcoms Relative Importance المتغير التابع

فينحون نحو توزيع الدرجات العشر بشكل متساو تقريبا بين الاستجابتين (Huseman et al, 1985; Miles et al, 1989, 1994).

وبناء على رأي Huseman et al, 1985; King et al, 1993، تقاس مدى حساسية المستقصى منه للعدالة عن طريق جمع الدرجات التي خصصها للاستجابة الخيرية أو إنكار الذات في عناصر المقياس الخمسة، حيث تتراوح درجة الحساسية للعدالة ما بين صفر و ٥٠ درجة في المقياس في شكله الأصلي، وبناء على القواعد المقترحة بواسطة واضعي المقياس، سيتم استخدام إجراء النقاط الثابتة لتجزئة العينة Sample Specific Breakpoints لتحديد المجموعات الثلاث للحساسية للعدالة.

وطبقا لهذا الإجراء تحدد المجموعات على أساس $(Mean \pm \frac{1}{2}\sigma)$ ، حيث يصنف المستجيب في المجموعة ١ إذا تجاوزت درجاته متوسط العينة مضافا إليه نصف انحراف معياري العينة، ويصنف في المجموعة ٣ إذا قل عن المتوسط بالمقدار نفسه، وتقع المجموعة ٢ بين هذين الحدين، هذا وقد تم تعريب الاستجابات الخاصة بعناصر المقياس الخمسة وأعيدت صياغتها لتوائم ظروف البيئة المدروسة.

ونظرا لتأثير بيئة الدراسة بمفهوم الواسطة واتصال هذا المفهوم بمدى تقبل الفرد لقيمة العدالة (الدعيج وحموده، ١٩٩٨) فقد أضيفت إلى المقياس استجابتان خاصتان بهذا العنصر وهما: (١) ليست هناك مشكلة في أن يلجأ أي خريج إلى الواسطة للفوز بوظيفة قد يستحقها غيره بجدارة أكبر (استجابة الأخذ)، (٢) من الأفضل أن توزع الوظائف على المتقدمين لشغلها بحيث تعطى الأولوية لذوي الظروف المادية والأسرية الصعبة، ثم تأتي الكفاءة بعد ذلك (استجابة العطاء)، وبذا ارتفعت الدرجة القصوى للمقياس من ٥٠ إلى ٦٠.

موضع التحليل والدراسة. فيما يلي توضيح لهذين المتغيرين وكيفية قياسهما.

حساسية المديرين للعدالة (MES):

تم قياس هذا المتغير باستخدام مقياس الحساسية للعدالة Equity Sensitivity Instrument (ESI), Huseman et al, (1985) ويحتوي المقياس في شكله الأصلي على خمسة عناصر ذات استجابة إلزامية التوزيع Forced-distribution measure. فبالنسبة إلى كل عنصر من العناصر الخمسة المتضمنة في المقياس، عرض على المستقصى أن يفاضل بين استجابتين تشير إحداهما إلى الاستجابة أو الإيمان بفكرة الخيرية والتسامح الطوعي ممثلا في التنازل عن الحق وإنكار الذات أو الرغبة في العطاء Benevolent Response، وتشير الثانية إلى الإيمان بفكرة الذاتية أو الأنأ، ممثلة في إثثار النفس والرغبة في الأخذ Entitled Response. وقد طلب من المستقصى منهم إبداء موافقتهم على أي من الاستجابتين عن طريق إعطاء كل مستقصى ١٠ درجات لتوزيعها بين الاستجابتين.

وبناء على نتائج هذا المقياس يمكن أن يصنف المستجيب أو يسند إلى مجموعة واحدة فقط من مجموعات الحساسية الثلاث الموضحة سابقا، حيث يقوم الأساس المفاهيمي للمقياس على أن الفرد الأكثر ميلا إلى مجموعة المؤثرين (مجموعة ١) سوف يخصص الجزء الأكبر من الدرجات العشر أو كلها للاستجابة التي تعكس الطبيعة الخيرية وإنكار الذات، بينما يخصص الفرد الأكثر ميلا إلى مجموعة الذاتيين (مجموعة ٣) معظم درجاته العشر أو كلها للاستجابة التي تعكس الاقتناع والإيمان بهذه الطبيعة، أما المنتمون إلى مجموعة الوسطيين (مجموعة ٢)

بين قوسين لهذه العوائد خلال الأجزاء القادمة من البحث:

الأولى: فئة العوائد الداخلية أو الباطنة وتشمل:

١/١ - تلبية الوظيفة لطموحات الفرد وأهدافه (تلبية الطموحات).

١/٢ - إتاحة الفرصة أمام الفرد لاستخدام قدراته ومهاراته (استخدام المهارات).

١/٣ - إشعار الفرد بالإنجاز والزهو (الإنجاز والزهو).

١/٤ - توفير أعمال ممتعة تتحدى قدرات الفرد ومهاراته (تحدي القدرات).

١/٥ - إشعار الفرد بالقدرة على التنافس والتفوق (التنافس والتفوق).

١/٦ - إشعار الفرد بأنه شخص ذو قيمة (قيمة الذات).

١/٧ - إعطاء الفرد الثقة في النفس (الثقة بالنفس).

١/٨ - توفير أعمال ذات قيمة وليست مجرد أعمال روتينية بسيطة (قيمة الأعمال).

الثانية: العوائد الخارجية غير المملوسة، وتشمل:

٢/١ - إشعار الفرد بحب المحيطين به وانتمائهم إليه (الحب والانتماء).

٢/٢ - حُظُوءُ الفرد بتقدير الرؤساء لعمله المتميز (التقدير من الرؤساء).

٢/٣ - إشعار الفرد بثناء زملائه وتقديرهم له (النَّناء من الزملاء).

٢/٤ - إتاحة الفرصة أمام الفرد لتكوين الصداقات والعلاقات الاجتماعية (الصداقة والعلاقة).

ولتقليل التحيز الشخصي من المستقصى منهم ممثلاً في التوجه نحو الانتماء غير الحقيقي إلى مجموعة المؤثرين، صيغت العبارات دون استخدام ضمائر المخاطبة، واستعيعض عنها بالحديث عن الغائب أو الآخر، وقد تم عرض المقياس بعد توفيقه على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الإدارية للتأكد من وضوحه وصدقه في قياس الظاهرة، كما تمت تجربته على عينة من طلبة كلية العلوم الإدارية وطالباتها، وتم قياس درجة ثباته عن طريق إعادة الاختبار بعد مرور شهر ونصف، حيث بلغت درجة ثباته ٠,٧٩، كما بلغت درجة تناسق عناصر المقياس الداخلية حوالي ٠,٨١، مقيسة بـ Cronbach's alpha. وتتقارب مؤشرات صدق المقياس وثباته في شكله المعرب مع مؤشرات المقياس الأصلي، حيث أورد (Huseman et al, 1985) معامل ثبات قدره ٠,٨٣، وأورد (Miles et al, 1989) معامل ثبات قدره ٠,٨٠ لإعادة الاختبار.

أهمية العوائد الوظيفية (JORI):

على الرغم من تعدد العوائد الوظيفية وتنوعها، فقد اقتصر التحليل على اختيار ٢٠ عائداً وظيفياً من قائمة عوائد استخدمها باحثون آخرون (Huseman and Hatfield, 1990; Miles et al, 1991, 1994)، ويسوَّغ أولئك الباحثون هذا الاقتصار على أن هذه العوائد العشرين تمثل أكثر العوائد تفضيلاً من العمل، كما أنها تغطي كلا من العوائد الداخلية أو الباطنة والعوائد الخارجية.

وقد صنف (Miles et al, 1994: 589) العوائد العشرين بناءً على التحليل العاملي إلى خمس فئات رئيسية، وفيما يلي فئات هذه العوائد، وعناصر كل فئة مع تعريف مبسط لكل عنصر. ونظراً لطول التعريفات أو الأسماء العربية الموضحة للعوائد الداخلة في تلك الفئات، فقد حُبِّدَ استخدام الأسماء المختصرة والموضوعة

الثالثة: عوائد المكانة والتقدم، وتشمل:

٣/١ - إشعار الفرد بأنه ذو مكانة اجتماعية مميزة (المكانة الاجتماعية).

٣/٢ - إتاحة الفرصة أمام الفرد لاتخاذ قرارات العمل المهمة بنفسه (حرية القرار).

٣/٣ - إشعار الفرد بأنه شخص مسؤول (الشعور بالمسؤولية).

٣/٤ - إتاحة الفرصة أمام الفرد للتقدم والترقي (التقدم والترقي).

الرابعة: العوائد الخارجية الملموسة، وتشمل:

٤/١ - توفير ظروف عمل مادية صحية ومريحة (الظروف المادية).

٤/٢ - توفير مزايا إضافية كخدمات الإسكان والمواصلات المجانية (المزايا الإضافية).

٤/٣ - إشعار الفرد بأنه آمن على وظيفته حاضرا ومستقبلا (الأمان الوظيفي).

الخامسة: إعطاء الفرد الأجر أو المرتب المجزي (المرتب المجزي).

هذا، وتسير الدراسة الحالية من حيث منهجية قياس الأهمية النسبية للعوائد الوظيفية مع مقترحات Miles et al, (1994: 589) للتغلب على بعض المشكلات المتعلقة بقياس أهمية العائد بالنسبة للفرد، حيث اقترح قياسها على مرحلتين: المرحلة الأولى قياس الأهمية النسبية للعائد على مقياس متصل Likert Scale متدرج المستويات حيث يطلب من الفرد أن يحدد مدى أهمية عائد معين بالنسبة له بإعطائه درجة تتراوح بين ١ إلى ٥، فتعني درجة ١ أن العائد غير مهم على الإطلاق بالنسبة إلى المستجيب، وتعني درجة ٥ أن العائد المحدد في غاية الأهمية بالنسبة إليه. وفي المرحلة الثانية يتم قياس الأهمية على

مقياس تصنيفي Dichotomous Scale يقسم العوائد إلى مجموعتين: مجموعة العوائد المهمة (وتأخذ الرمز ١)، والعوامل غير المهمة (وتأخذ الرمز صفر). وقد اقترح أن يتم ذلك عن طريق الطلب من المستجيب أن يستخرج من قائمة العوائد العشرين خمسة عوائد فقط يعتقد أنها أهم العوائد بالنسبة إليه. ويعزى هذا الإجراء إلى ضرورة التغلب على مشكلة قياس المرحلة الأولى ممثلة فيما يسمى بظاهرة نقص التباين A lack of variance التي تعني اتجاه الأفراد غالبا نحو تضخيم أهمية الأشياء المهمة عند السؤال عن ذلك، ما دام هذا التضخيم لا يلقي على الفرد أية تبعات أو يفقده أية مزايا، وتدعم دراسة حموده (١٩٨٣) هذا التوجه لدى المستقصى منهم بإشارتها إلى هذه المشكلة عند قياس ترتيب أهمية إشباع الحاجات لدى عينة من أعضاء هيئات التدريس ببعض جامعات الوجه القبلي بجمهورية مصر العربية.

ومن المزايا التي يمكن أن تتحقق من تكامل المرحلتين إمكانية اختبار الفرضيات الخاصة بمجموعات العوائد ككل (التحليل الإجمالي) بتطبيق الاختبارات الإحصائية التي تلائم القياس المتصل، بينما تمكن المرحلة الثانية من اختبار الفرضيات الخاصة بالأهمية النسبية لكل عائد على حدة (التحليل التفصيلي) من خلال اختبارات إحصائية لا تلائمها الاختبارات المطبقة على بيانات المرحلة الأولى، وأخيرا يتوقع أن يكشف استخدام الأسلوبين معا عن مدى قدرة كل منهما على كشف الفروقات بين المجموعات وعن المشكلات التي تواجهها وإمكانية اكتشاف طرق قياس للأهمية النسبية أكثر تطورا.

التحليل الإحصائي

تطلبت ثنائية أسلوب قياس الأهمية النسبية استخدام الأساليب الإحصائية الأكثر

الحالة قسمة مستوى المعنوية الناتج في الاختبار على ٢، حيث إنه إذا كانت قيمة X^2 من الحجم بحيث تكون جوهرية عند معامل 0.10 لاختبار ثنائي الطرف، فهي تلقائياً جوهرية عند مستوى 0.05 للاختبار أحادي الطرف (Blalock, 1979)، كما هو مطلوب في تحديد اتجاه العلاقات في فرضيات الدراسة الحالية.

ومن الجدير بالملاحظة أن اختبار CHI-SQUARE المذكور في هذه المرحلة لا يبين مواقع الفروق بين مجموعات المتغير المستقل كما هي الحال في اختبار ANOVA، ولما كان اكتشاف مواقع تلك الفروق يمثل هدفاً من أهداف الدراسة، فقد تم اللجوء إلى الأسلوب المقترح بواسطة Everitt (1992) للتعامل مع مثل هذا الموقف، ويقضي هذا الأسلوب بعمل مجموعة من اختبارات CHI-SQUARE ناتجة عن المقارنة المزدوجة بين كل مجموعة من مجموعات المتغير المستقل الثلاث والمجموعتين الأخرتين وتحديد مدى جوهرية الاختلاف بين كل مجموعتين. وبالإضافة إلى أخذ تعديل مستوى الجوهرية في الحسبان لمراعاة اتجاه العلاقة كما ذكر أعلاه. ويرى Brunden (1972) أنه نظراً لضرورة التقليل من التحيز الناتج عن عدد المقارنات فمن الضروري أن يشدد على مستوى المعنوية المحدد، ويتم ذلك بتعديل هذا المستوى بالمعادلة:

$$P^* = P / (2 \times (C - 1))$$

حيث تشير P^* إلى مستوى الجوهرية المشدد، وتشير P إلى مستوى الجوهرية المتعارف عليه أو غير المشدد، و C إلى عدد أعمدة جدول X^2 المطلوب تجزئة مكوناتها أو عدد مجموعات المتغير المستقل (مجموعات الحساسية للعدالة في هذه الحالة). وبمراعاة هذين التعديلين عند الحكم على نتائج الاختبارات في هذه المرحلة استخدمت درجة حرية 1×1 مع المستويات التالية للحكم على جوهرية الفرق بين كل مجموعتين: $P < 0.025$ وتقابل مستوى

ملاءمة لكل أسلوب بحيث سارت عمليات اختبار فرضيات الدراسة في مرحلتين متلازمتين مع مرحلتي القياس، ففي المرحلة الأولى تم استخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار فرضية وجود فرق جوهري بين مجموعتين على الأقل من مجموعات العدالة فيما يتعلق بالأهمية النسبية للعوائد الوظيفية مجمعة في شكل فئات خمس وليس في شكل عناصر فردية (تحليل إجمالي). وتبلغ درجات الحرية لمواقف التحليل في هذه المرحلة $2/243$ ، واختبرت مدى جوهرية النتائج عند ٤ مستويات معنوية متراوحة بين $P < 0.10$ ، $P < 0.001$.

ونظراً لأن التحليل السابق يقتصر على كشف وجود الفرق بين مجموعتين على الأقل من مجموعات المتغير المستقل دون الكشف عن موقع الفروق، فقد تطلب الأمر اتباع التحليل باختبار Least Square Deviation (LSD) للتغلب على ذلك وتحديد أي مجموعة تختلف جوهرياً عن الأخرى.

أما بالنسبة إلى القياس التصنيفي واختبار الفرضيات الخمس الأول التي تتعلق بالفرضيات الفرعية الخاصة بكل عائد وظيفي على حدة من العوائد العشرين المكونة لتلك الفئات (تحليل تفصيلي)، فقد تم استخدام اختبار CHI-SQUARE وذلك بسبب الطبيعة التصنيفية للمتغيرين المستقل (مجموعات الحساسية الثلاث) والتابع (درجتي أهمية العائد: مهم، أي مختار من بين العوائد الخمسة المختارة/ غير مهم، أي غير مختار من العوائد الخمسة المختارة) وذلك لاختبار مدى وجود فرق جوهري بين مجموعتين على الأقل من مجموعات المتغير المستقل في الأهمية المعطاة لكل عائد وظيفي من العوائد العشرين. وقد تم اختبار الفروق في هذه المرحلة عند درجة حرية 2×1 . ولكون نتائج اختبارات CHI-SQUARE تظهر مستويات معنوية ثنائية الطرف أي لا تهتم باختبار اتجاه الفرق - بعكس المطلوب في فرضيات الدراسة - فقد تم في هذه

تطبيق القاعدة المقترحة بواسطة (King et al 1993) وكيفية تعميم النتائج على المجموعات في مجتمع البحث عند معامل ثقة ٩٥٪، ويتضح من الجدول أن متوسط حساسية العينة ككل للعدالة يتجاوز بقليل منتصف المقياس، حيث بلغ ٣٠,٣١ من ٦٠ درجة تمثل الدرجة الكلية للمقياس، وتشير نسبة الانحراف المعياري إلى المتوسط (٩,٥٨ / ٣٠,٣١ = ٠,٢٨) إلى كبر حجم التباين بين مفردات العينة ككل في تقبل فكرة العدالة وبالتالي ضرورة تقسيمها إلى مجموعات. ومما يدعم هذا التوجه أن متوسط مجموعة المؤثرين يماثل أكثر من ضعف متوسط مجموعة الذاتيين، ويزيد على متوسط مجموعة الوسطيين بحوالي ثلث متوسط الثانية، بينما يزيد متوسط مجموعة الذاتيين بما يجاوز منتصف متوسط مجموعة الذاتيين. ويلاحظ ثانية أن نسبة الانحراف المعياري لكل مجموعة من المجموعات الثلاث إلى متوسطها أقل بكثير من تلك الخاصة بالعينة ككل مما يعني توافقاً أكبر داخل عناصر المجموعة الواحدة، وهذا يشير إلى أن كل مجموعة من المجموعات الثلاث أكثر توافقاً في داخلها وأكثر اختلافاً عن غيرها، وتؤكد بيانات تحليل ANOVA واختبار LSD المتصل به سلامة التصنيف طبقاً للقاعدة المذكورة، حيث أظهر التحليل فروقاً جوهرية بين كل المجموعات الثلاث، $(F 596, P < 0.0000, df 2/243)$ في الحساسية للعدالة.

ويلاحظ أن نسبة متوسط عينة المديرين الكويتيين في الحساسية للعدالة من درجات المقياس الستين (= ٥١,٠) - وإن كانت أقل في الحالات جميعها من نسبة حساسية قرنائهم الأمريكيين - إلا أنها تتقارب معها في بعض الحالات، حيث بلغت في عينة أمريكية قدرها ١٢٩٨ مفردة (٥٦,٠) بمتوسط قدره ٢٨,٢٩ من ٥٠ وانحراف معياري ٥,٣٧ (Miles et al, 1994: 590)، وقُلَّت عنها بشكل ملحوظ في حالات أخرى، حيث بلغت في عينة قدرها ٨٨٠ مفردة (٦١,٠)

$P < 0.10$ ، $P < 0.0125$ وتقابل مستوى $P < 0.05$ ، $P < 0.0025$ وتقابل مستوى $P < 0.01$ ، $P < 0.00025$ وتقابل مستوى $P < 0.001$. هذا وتماثل أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في الدراسة الحالية تماماً مع الأساليب المستخدمة في دراسة (Miles et al, 1994)، للتمكين من المقارنة بين نتائج الدراستين والتغلب على الفروقات الناتجة عن أدوات القياس، وقد تم تحليل البيانات باستخدام حزمة التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS.

نتائج الدراسة

يتناول هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي للبيانات موضعاً نتائج اختبارات الفرضيات الست، حيث سيتم أولاً عرض النتائج الخاصة بالتساؤل البحثي الوارد كهدف أول من أهداف الدراسة والخاص بقياس حساسية المدير الكويتي لفكرة العدالة مع عرض للبيانات الإحصائية الخاصة بتصنيف المجموعات طبقاً لهذا المقياس، يلي ذلك اختبار الفرضيات الست الخاصة باختلاف مجموعات العدالة الثلاث في الأهمية النسبية التي تعطيها كل مجموعة للعوائد الوظيفية مصنفة في شكل فئات خمس (التحليل الإجمالي). وأخيراً سيتم عرض النتائج الخاصة باختلاف مجموعات العدالة في الأهمية النسبية المعطاة لكل عائد وظيفي على حدة من العوائد العشرين الداخلة في هذه الفئات الخمس (التحليل التفصيلي)، هذا وسيوضح من التحليل أفضلية أي من القياس المتصل أو القياس التصنيفي على الآخر في استجلاء الفروق بين مجموعات العدالة بخصوص الأهمية النسبية للعوائد الوظيفية.

حساسية المديرين للعدالة

يشير جدول ١ بالصفحة التالية إلى نتائج التحليل الخاصة بقياس حساسية المدير الكويتي لفكرة العدالة، والمجموعات الثلاث الناتجة بعد

جدول ١

التوصيف الإحصائي لمجموعات الدراسة مقسمة على أساس مقياس الحساسية للعدالة (EQI)

م	اسم المجموعة	حجم المجموعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة الدنيا	الدرجة العليا	الدرجة في مجتمع البحث بمعامل ثقة ٩٥٪ تتراوح:	
							بين	و
١	المؤثرون أو الغيرون	٧٦	٤١,٤٢	٤,٦٠	٣٦	٥٣	٤٠,٣٧	٤٢,٤٧
٢	الوسطيون أو المساوون	٨٢	٣١,٢٠	٢,٩٩	٢٦	٣٥	٣٠,٣٧	٣١,٦٨
٣	الذاتيون أو الأنانيون	٨٨	٣٠,٠٤	٤,١٥	٠٢	٢٥	١٩,١٧	٢٠,٩٢
	العينة ككل	٢٤٦	٣٠,٣	٩,٥٨	٠٢	٥٣	٢٩,١١	٣١,٥١

والخارجية الملموسة ٣ عوائد، وقيست فئة المرتب بعائد واحد. وتم تطبيق الأسلوب نفسه بالنسبة إلى القياس التصنيفي لدرجة الأهمية (صفر للعائد غير المختار في أهم خمسة عوائد، واحد للعائد المختار من بين أهم خمسة عوائد). ويلاحظ أن تحليل ANOVA لاختبار الفروق لا يلائم حالة العائد الوظيفي المفرد داخل فئة العوائد عند قياسه بالقياس التصنيفي، حيث يلائمه اختبار CHI-SQUARE بدلا من ذلك. وأما بالنسبة للتحليل الإجمالي لأهمية العوائد مقاسة بمقياس تصنيفي فإنه يمكن استخدام تحليل ANOVA والاختبارات المتصلة به، وذلك يرجع إلى أن الجمع الأفقي لدرجات أهمية العوائد الوظيفية المكونة لفئة عوائد وظيفية محددة يجعل متغير مجموع فئة العوائد متغيرا متصلا تتراوح قيمته ما بين صفر وخمسة، وليس متغيرا تصنيفيا يأخذ إحدى قيمتين: صفر أو واحد (Miles et al, 1994: 578).

جدول ٢ بالصفحة التالية يوضح نتائج اختبارات الفرضيات الخمس الأول مع التركيز على العوائد الوظيفية كفئات، ويحوي الجدول

بمتوسط قدره ٣٠,٥٧ من ٥٠ وانحراف معياري ٦,٢٤ (Huseman et al, 1985: 1059). وبفرض صحة الفروق بين نسبتي المجتمعين تبدو الحاجة إلى مزيد من الدراسات المقارنة وبحجم عينة أكبر وأكثر تمثيلا من عينة الدراسة الحالية لتعرف الأسباب الثقافية والمحيطية التي يحتمل وقوعها وراء ذلك.

الأهمية النسبية لفئات العوائد الوظيفية (التحليل الإجمالي)

لتعرّف مدى جوهرية الفروق بين مجموعات الحساسية للعدالة فيما يتعلق بالأهمية النسبية لفئات العوائد الوظيفية الإجمالية تم استخدام تحليل التباين ANOVA بالأسلوب السابق بيانه في قسم التحليل الإحصائي، وقد تم حساب درجة فئة العوائد الوظيفية عن طريق الجمع الأفقي لدرجات الأهمية (من ١ إلى ٥) التي أعطاها المستقصى منه لكل عائد من العوائد المكونة لتلك الفئات، حيث تضمنت فئة العوائد الداخلية ٨ عوائد، وفئة العوائد الخارجية غير الملموسة ٤ عوائد، والمكانة والتقدم ٤ عوائد،

نتائج تحليل تباين المجموعات الثلاث حول الأهمية النسبية للصفات الإجمالية للعوائد الوظيفية مقيسة بالقياسين المتصل والتصنيفي

(ONE WAY ANOVA)

نتائج ANOVA TESTS على المقاس المتصل										نتائج ANOVA TESTS على المقاس التصنيفي									
موقع الاختلاف بين:					دلالة وجود الاختلاف لكل من:					موقع الاختلاف بين:					دلالة وجود الاختلاف لكل من:				
العائد الوظيفي	العينة	١م	٢م	٣م	F	P	٢٠١	٢٠٢	٢٠٣	متوسط أهمية العائد لكل من:	١م	٢م	٣م	F	P	٢٠١	٢٠٢	٢٠٣	موقع الاختلاف بين:
الناظية	٤,١٤	٤,٤٣	٤,٣٠	٤,٣٠	٤,٠٠٠	٤,٠٠٠	٢٠١	٢٠٢	٢٠٣	٤,٠٠٠	٤,٠٠٠	٤,٠٠٠	٤,٠٠٠	٤,٠٠٠	٤,٠٠٠	٢٠١	٢٠٢	٢٠٣	٤,٠٠٠
	٠,٤٨	٠,٢٨	٠,٥٣	٠,٤١	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٢٠١	٢٠٢	٢٠٣	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٢٠١	٢٠٢	٢٠٣	٠,٠٠٠
	٤,٢٣	٤,٥٣	٤,٢٣	٤,٢٣	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٢٠١	٢٠٢	٢٠٣	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٢٠١	٢٠٢	٢٠٣	٠,٠٠٠
الموصية	٠,٦٣	٠,٤٤	٠,٤٤	٠,٧٦	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٢٠١	٢٠٢	٢٠٣	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٢٠١	٢٠٢	٢٠٣	٠,٠٠٠
الملكة والتقدم	٤,١٠	٣,٧٨	٤,١٤	٤,٣٥	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٢٠١	٢٠٢	٢٠٣	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٢٠١	٢٠٢	٢٠٣	٠,٠٠٠
الخارجية الموصية	٤,٠٢	٣,٦٥	٤,٠٦	٤,٣٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٢٠١	٢٠٢	٢٠٣	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٢٠١	٢٠٢	٢٠٣	٠,٠٠٠
الرتب	٤,٥٠	٤,٤٥	٤,٥٠	٤,٥٦	٠,٠٤	٠,٨٥	٢٠١	٢٠٢	٢٠٣	٠,٠٤	٠,٨٥	٠,٠٤	٠,٨٥	٠,٠٤	٠,٨٥	٢٠١	٢٠٢	٢٠٣	٠,٠٤
	٠,٦٣	٠,٦٣	٠,٦٣	٠,٦٣	٠,٠٠	٠,٠٠	٢٠١	٢٠٢	٢٠٣	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٢٠١	٢٠٢	٢٠٣	٠,٠٠
	٠,٩٤	٠,٩٤	٠,٩٤	٠,٩٤	٠,٠٠	٠,٠٠	٢٠١	٢٠٢	٢٠٣	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٢٠١	٢٠٢	٢٠٣	٠,٠٠
كل العوائد الوظيفية	٤,٣٠	٤,٣٧	٤,٣٧	٤,٣٧	٠,٦٠٠	٠,٥٥٠	٢٠١	٢٠٢	٢٠٣	٠,٥٥٠	٠,٥٥٠	٠,٥٥٠	٠,٥٥٠	٠,٥٥٠	٠,٥٥٠	٢٠١	٢٠٢	٢٠٣	٠,٥٥٠

* $P < 0.10$ ** $P < 0.05$ *** $P < 0.01$ **** $P < 0.001$

§ الترسطات مسجلة في السطر الأول لكل مجموعة من مجموعات الموائد والانحرافات الميارية في السطر الثاني.

القياس. ويميز الجدول بوضوح بين المجموعات الثلاث في الأهمية النسبية التي توجهها كل مجموعة إلى فئة العوائد الداخلية حيث إن الفروق بين هذه المجموعات جوهرية عند مستوى ($P < 0.10$) على أسوأ تقدير ومن هنا تم قبول الفرضية الأولى.

وبالنسبة لفئة العوائد الخارجية غير الملموسة كذلك يظهر الجدول أيضا تفوق مجموعة المؤثرين على مجموعة الذاتيين في المتوسط المتصل للأهمية النسبية للفئة بحوالي ١٥٪ من متوسط مجموعة الذاتيين، ويرتفع هذا الفرق بشكل كبير ليصل إلى حوالي ١٣٩٪ في حالة القياس التصنيفي، ويميز الجدول بوضوح أكبر مما سبق بين المجموعات الثلاث في الأهمية النسبية التي توجهها كل مجموعة إلى هذه الفئة من العوائد، حيث إن الفروق بين هذه المجموعات جوهرية عند مستوى ($P < 0.05$) على أسوأ تقدير، مما يمكن من قبول الفرضية الثانية.

وفيما يتعلق بفئة عوائد المكانة والتقدم تؤكد الاختبارات صحة الفرضية الثالثة من حيث تحول اتجاه الأهمية النسبية إلى هذه الفئة من العوائد، حيث يبين الجدول تفوق مجموعة الذاتيين على مجموعة المؤثرين في الاهتمام النسبي الذي توليه كلتا المجموعتين لهذه الفئة من العوائد. وقد بلغ الفرق في حالة المتوسط المتصل للأهمية النسبية للفئة ١٥٪ تقريبا من متوسط مجموعة المؤثرين، وارتفع الفرق بشكل ملحوظ ليصل إلى حوالي ١٤٤٪ من متوسط مجموعة المؤثرين في حالة القياس التصنيفي، ويميز الجدول بوضوح بين المجموعات الثلاث في الأهمية النسبية التي توجهها كل مجموعة إلى فئة عوائد المكانة والتقدم، حيث إن فروق المجموعات جوهرية عند مستوى ($P < 0.05$) على الأقل، ومن ثم تم قبول الفرضية الثالثة.

متوسطات الأهمية النسبية للعينة ككل، ولكل مجموعة من المجموعات الثلاث للحساسية للعدالة، ومدى جوهرية الفروق بين المجموعات ككل، وبين كل مجموعتين على حدة، وذلك في حالتها القياس المتصل والتصنيفي، ولم يتم اختبار الفروق الخاصة بالمرتب في حالة القياس التصنيفي (سيتم في المرحلة الثانية) لعدم ملائمة التحليل للسبب المذكور سابقا.

ويبين الجدول أيضا نتيجة اختبار الفرضية السادسة الخاصة باختلاف المجموعات في توجيه درجة الأهمية إلى مجمل العوائد الوظيفية ككل، وذلك في حالة القياس المتصل فقط، ويرجع السبب في ذلك إلى أن متغير الأهمية لإجمالي العوائد الوظيفية العشرين لكل مستقصى منه يساوي في النهاية ٥، حيث استبعدت كل قائمة استقصاء اختار فيها المستقصى منه أقل من خمسة عوائد كأهم عوائد وظيفية، وهذا يجعل المتوسط بالنسبة للعينة ولكل مجموعة مساويا ٥ ويصبح التباين مساويا لصفر، وهذا ما لا يحدث في حالة القياس المتصل حيث تنعكس الأهمية التي توجهها كل مجموعة إلى إجمالي العوائد الوظيفية في شكل متوسط تتراوح قيمته بين ١ و ٥ درجات، وبما يمكن من حدوث فروق بين المجموعات واختبار مدى جوهريتها.

يشير جدول ٢ إلى صحة الفرضيات الست عدا فرضية المرتب، سواء من حيث مدى جوهرية الفروق أو اتجاهاتها. فبالنسبة إلى فئة العوائد الداخلية يظهر الجدول تفوق مجموعة المؤثرين على مجموعة الذاتيين في المتوسط المتصل للأهمية النسبية للفئة بحوالي ١٥٪ من متوسط مجموعة الذاتيين، ويرتفع هذا الفرق بشكل كبير ليصل إلى حوالي ٧٦٪ في حالة القياس التصنيفي، وقد يكون هذا الارتفاع بسبب تحجيم ظاهرة نقص التباين في هذا الأسلوب من

جوهريّة في درجة الأهمية التي توجهها مجموعات العدالة الثلاث إلى العوائد الوظيفية مجملّة (F 0.600, P 0.550, df 2/243). ويلاحظ من الجدول حدوث عمليات التعويض بين درجات الأهمية. ففي الوقت الذي تتزايد فيه اهتمامات مجموعة المؤثرين بأهمية العوائد الداخلية والعوائد الخارجية غير الملموسة، يقل اهتمامها بفئات العوائد الثلاث الباقية، هذا ويحدث العكس تماماً بالنسبة إلى مجموعة الذاتيين، وتقف مجموعة الوسطيين أو المساوين موقفاً وسطاً بين المجموعتين في درجة الاهتمام بكل فئة من فئات العوائد المذكورة، ويلاحظ من الجدول أيضاً ارتفاع متوسطات الأهمية الموجهة إلى العوائد ككل من قبل الفئات جميعها، حيث تراوحت متوسطات الأهمية للمجموعات الثلاث ما بين ٤,٢٢ و ٤,١٧ من ٥ درجات، بمتوسط عام قدره ٤,٢٠ للعينة ككل.

الأهمية النسبية للعوائد الوظيفية المكوّنة للفئات (التحليل التفصيلي)

على الرغم مما يقدمه التحليل الإجمالي لفئات العوائد الوظيفية من مساهمة في تدعيم المفاهيم والفروض النظرية الخاصة بنظريات العدالة، إلا أنه قد لا يستفاد من هذا القدر على مستوى التطبيقات الإدارية على شكل تصميم حزم الحفز والتوجيه وما يتصل بها من إسناد الوظائف والمواقف القيادية الملائمة مع كل مجموعة من مجموعات العدالة. لهذا ولأسباب ذكرت في حينها، تم اختبار مدى جوهريّة اختلاف مجموعات العدالة الثلاث في الأهمية النسبية التي توجهها كل فئة إلى كل عائد وظيفي منفرد من العوائد العشرين.

جدول ٣ يظهر نتائج اختبار CHI-SQUARE الخاصة بوجود فرق جوهري بين متوسطي مجموعتين على الأقل من

وتمكن النتائج الواردة بالجدول من قبول الفرضية الرابعة الخاصة باتجاهات المجموعات الثلاث نحو توجيه درجة أهمية معينة إلى فئة العوائد الخارجية الملموسة، ويظهر الجدول زيادة متوسط الأهمية المتصل لمجموعة الذاتيين على ذلك الخاص بمجموعة المؤثرين بحوالي ١٨٪ من متوسط المجموعة الثانية، وحوالي ٢٤٨٪ من متوسط المجموعة الثانية في حالة القياس التصنيفي. كذلك فإن الفروق بين المجموعات الثلاث جوهريّة عند مستوى (P < 0.05) على أسوأ تقدير مما يمكن من قبول الفرضية الرابعة.

وعلى عكس الفرضيات الأربع السابقة لم يتم قبول الفرضية الخاصة بتباين الفروق واتجاهها بين المجموعات الثلاث بخصوص الأهمية النسبية التي توجهها كل مجموعة إلى المرتب المجزي. وحتى يتم تأكيد هذا الرفض بتطبيق اختبارات المقياس التصنيفي على المرتب كعائد منفرد، هناك عدة احتمالات قد تقف خلف هذه النتيجة: (١) إما أن المجموعات لا تختلف حقيقة حول هذه الأهمية، أو (٢) عدم صمود متغير المرتب أمام ظاهرة نقص التباين أو تزايد درجة الأهمية الموجهة إلى العنصر من قبل المستقصى منهم جميعاً. ويدعم الاحتمال الثاني الارتفاع الملحوظ لمتوسطات الأهمية التي حصل عليها، حيث حصل المرتب على أعلى متوسط أهمية بالنسبة للعينة ككل (٤,٥٠)، وأعلى متوسط أهمية بالنسبة لمجموعتي الوسطيين والذاتيين (٤,٥٠ و ٤,٥٦ على التوالي)، ولم يجاوزه إلا متوسط فئة العوائد الخارجية غير الملموسة (٤,٥٣) في حالة مجموعة المؤثرين التي بلغ متوسط اهتمامها بالمرتب ٤,٤٥، مع ملاحظة أن كل هذه المتوسطات محسوبة من ٥ درجات كما هو مبين.

وأخيراً يشير جدول ٢ إلى قبول صحة الفرضية السادسة الخاصة بعدم وجود اختلافات

جدول ٣

نتائج تحليل تباين المجموعات الثلاث حول الأهمية النسبية لمفردات مجموعات العوائد الوظيفية مقيسة بمقياس تصنيفي ومرتبة طبقاً لأهميتها لإجمالي العينة (CHI-SQUARE TEST)

رمز	العائد الوظيفي	متوسط أهمية العائد لكل من:	دلالة وجود الاختلاف @	الاختلاف جوهري بين:					
		١م	٢م	٣م	χ^2	P	١ و ٢	١ و ٣	٢ و ٣
١/١	تلبية الطموحات	٦٤,٥	٥٧,٢	٢٤,١	١٦,٩٠***	٠,٠٠٠	****	***	***
٥/١	المرتب المجزي	٤٣,٩	٢٥,٠	٦٠,٢	٢٠,٥٤***	٠,٠٠٤	**	****	*
٢/٤	التقدم والترقي	٤٢,٢	٢٦,٣	٥٦,٨	١٥,٥٨***	٠,٠٠٠	*	**	*
٤/١	الظروف المادية	٢٣,٧	١٤,٥	٤٨,٩	٢١,٧٢***	٠,٠٠٠	***	****	
١/٦	قيمة الذات	٣٠,٩	٤٣,٤	١٩,٣	١١,١٣**	٠,٠٠٤	***	****	
١/٧	الثقة بالنفس	٢٩,٣	٣٢,٩	٢٢,٧	٢,٨٣	٠,٢٤٣	الفروق غير جوهريّة		
٢/٢	التقدير من الرؤساء	٢٨,٩	٣٤,٢	١٩,٣	٦,٠٨*	٠,٠٤٨	*	*	
١/٢	استخدام المهارات	٢٨,٥	٣٨,٢	١٨,٢	٨,٢٤*	٠,٠١٦	***		
٢/١	الحب والانتماء	٢٧,٦	٤٤,٧	١٤,٨	٩,٩٣**	٠,٠٠٧	***	**	
٤/٢	الأمان الوظيفي	٢٧,٦	١١,٨	٤٥,٤	٢٤,٢٦***	٠,٠٠٠	****	****	***
١/٢	الإنجاز والزهو	٢٢,٨	٣٢,٩	١٤,٨	٧,٦٦*	٠,٠٢٢	**		
٢/١	المكانة الاجتماعية	٢١,١	٩,٢	٣٠,٧	١١,٢٣*	٠,٠٠٣	*	***	
١,٨	قيمة الأعمال	١٨,٣	٢٨,٩	١٧,١	٩,٦٨**	٠,٠٠٨	**		
٢/٢	الثناء من الزملاء	١٧,٥	٢٩,٠	١٠,٢	٦,٦٠*	٠,٠٠٥	***	*	
٢/٢	حرية القرار	١٧,٥	٦,٦	٣١,٨	٢٠,٣٩***	٠,٠٠٠	****	****	***
١/٤	تحدي القدرات	١٦,٣	٢٧,٦	١٠,٢	١٠,٥٦**	٠,٠٠٥	**	***	
١/٥	التنافس والتفوق	١٥,٨	٥,٣	٢٦,١	١٣,٤٦**	٠,٠٠١	*	****	
٢/٢	الشعور بالمسؤولية	١٤,٢	١٣,٢	١٤,٨	٠,١٠	٠,٩٤٩	الفروق غير جوهريّة		
٢/٤	الصداقة والعلاقة	٧,٣	٩,٢	٤,٦	١,٥٨	٠,٤٥٤	الفروق غير جوهريّة		
٤/٢	المزايا الإضافية	٥,٣	٢,٦	٦,٨	١,٥٩	٠,٤٥١	الفروق غير جوهريّة		

* P < 0.10

** P < 0.05

*** P < 0.01

**** P < 0.001

@ df 2 x 1 (One-tailed test)

\$ df 1 x 1 (One-tailed test)

المرتّب وتنادي باختلاف مجموعات العدالة الثلاث
حول الأهمية النسبية له، مما يدل على قدرة المقياس التصنيفي على التغلب على ظاهرة نقص التباين التي عانى منها عائد المرتّب في حالة القياس المتصل، وفي هذا الصدد تشير البيانات إلى أن متوسط اهتمام مجموعة الذاتيين بالمرتّب يزيد على متوسط مجموعة المؤثرين بحوالي ١٤١٪ من متوسط المجموعة الثانية، وبحوالي

المجموعات الثلاث في الأهمية النسبية الموجهة إلى العائد، علاوة على نتائج الاختبارات الخاصة بالفروق بين كل مجموعتين من المجموعات الثلاث استناداً إلى تجزئة قيم χ^2 بالأسلوب السابق وصفه في قسم التحليل الإحصائي.

وقبل الدخول في تفصيل بيانات جدول ٣ يمكن ملاحظة أن البيانات الواردة بالسطر الثاني منه تثبت صحة الفرضية الخامسة التي تخص

الرؤساء، (٦) الثقة بالنفس، (٧) قيمة الذات. وفي حين احتلت أهمية عائدي الصداقة والمزايا الإضافية مراكز متدنية تدنياً خاصاً أو مراكز أخيرة لكل المجموعات فضلاً على اهتمام مجموعة المؤثرين بعوائد التنافس والتفوق، وحرية القرار والمكانة الاجتماعية.

ويلاحظ من الترتيبات السابقة للأهمية النسبية أنها تعكس التوجهات التنظيرية المفترضة بالنسبة إلى المجموعات الثلاث، وتبقى ملاحظة تخص اختلاف اتجاه عائد التنافس والتفوق عن الاتجاه المفترض في فئة العوائد الوظيفية التي تحتويه، وعدم وجود الفروق الجوهرية للعوائد الأربعة المذكورة أعلاه يحتاج إلى تفسير يتم التعرض له عند مناقشة النتائج.

المناقشة و خلاصة النتائج

تشير نتائج الدراسة الحالية إلى دعم فكرة الحساسية للعدالة بوصفها إطاراً تنظيرياً يأخذ في الحسبان الفروق النفسية بين الأفراد في النظر إلى العدالة، حيث وجد أن الأفراد لا يسلكون دائماً النمط التقليدي أو السائد والمفترض في نظرية العدالة، وتشير النتائج إلى سلامة الفروض الخاصة بنظرة المجموعات الثلاث لأهمية فئات العوائد الوظيفية الخمس، فحتى بالنسبة إلى المرتب أو الأجر، فقد أثبتت النتائج صحة فرضيته لدى قياس الأهمية بمقياس تصنيفي مكن من التغلب على مشكلة نقص التباين الشديد بين المستقصى منهم في الأهمية التي عانى منها المقياس المتصل. وتتفق نتائج الدراسة مع دراسة King et al (1993) ودراسة Miles et al (1994).

وتشير نتائج الدراسة أيضاً إلى أن مجموعات العدالة الثلاث، وإن كانت تختلف فيما بينها في الأهمية المعطاة من قبل كل منها لفئات العوائد الخمس، لا تختلف في التركيز على أهمية

٣٧٪ من متوسط مجموعة الوسطيين، بينما يزيد متوسط مجموعة الوسطيين على متوسط مجموعة المؤثرين بحوالي ٧٦٪ من متوسط المجموعة الثانية، وتشير نتائج الاختبارات إلى وجود فروق جوهرية بين المجموعات الثلاث عند مستوى معنوية (One-tailed test), $P < 0.10$ على الأقل.

وتشير البيانات أيضاً إلى صحة الفرضيات الخاصة بستة عشر عائداً من العوائد العشرين، حيث أظهرت اختبارات المقارنة المزدوجة للمجموعات فروقا جوهرية بين كل مجموعتين من المجموعات الثلاث في حالة عائدي المرتب والتقدم والترقي، وأظهرت فروقا جوهرية بين مجموعة المؤثرين ومجموعة الذاتيين في حالة عائدي قيمة الذات واستخدام المهارات، وأظهرت فروقا جوهرية في مقارنتين من المقارنات الثلاث في الاثني عشر عائداً الباقية.

ويظهر الجدول أن أهم سبعة عوائد للعينة ككل مرتبة على التوالي هي: (١) تلبية الطموحات، (٢) المرتب المجزي، (٣) التقدم الترقي، (٤) الظروف المادية، (٥) قيمة الذات، (٦) الثقة بالنفس، (٧) تقدير الرؤساء، وفي الوقت الذي أخذ ترتيب مجموعة المؤثرين لأهم ٧ عوائد شكل: (١) تلبية الطموحات، (٢) الحب والانتماء، (٣) قيمة الذات، (٤) استخدام المهارات، (٥) التقدير من الرؤساء، (٦) الثقة بالنفس مع الإنجاز والزهو، (٧) الثناء من الزملاء، رتبت مجموعة الذاتيين العوائد على النحو الآتي: (١) المرتب المجزي، (٢) التقدم والترقي، (٣) الظروف المادية، (٤) الأمان الوظيفي، (٥) تلبية الطموحات، (٦) حرية القرار، (٧) المكانة الاجتماعية. أما مجموعة الوسطيين فقد رتبت اهتماماتها بالعوائد الوظيفية كالآتي: (١) تلبية الطموحات، (٢) المرتب المجزي، (٣) التقدم الترقي، (٤) الظروف المادية، (٥) التقدير من

ويلاحظ من النتائج أنه باستثناء عائد الثقة بالنفس الذي حصل على أهمية متقدمة للعينه ككل (المركز السادس)، احتلت العوائد الثلاثة غير الجوهرية مراكز أقل أهمية بالنسبة إلى العينه ككل، ومراكز متدنية الأهمية أيضا بالنسبة إلى كل مجموعة. وقد يكون عدم تركيز الاهتمام حول هذه العوائد من قبل أي مجموعة أحد أسباب عدم ظهور أية فروق جوهرية بشأنها بين المجموعات. ويبرز في هذه المرحلة من التحليل بالذات اتجاه متغير أهمية عائد التنافس والتفوق الذي خالف اتجاهه افتراض اتجاه فئة العوائد الداخلية التي تحتويه. ويمكن أن يفسر هذا التناقض في ظل مفهوم العوائد الوظيفية غامضة الطبيعة والذي سبق الإشارة إليه (See e. g.: Campbell and Pritchard, 1976; Tornow, 1971) حيث قد يرجع اهتمام مجموعة الذاتيين بهذا العائد إلى عدّه عائداً مرغوباً فيه بينما عدّته مجموعة المؤثرين جهداً أو عائداً غير مرغوب فيه من قبلها. وقد يمتد هذا التحليل ليشمل الشعور بالمسؤولية التي قد يعدها الذاتيون عائداً إذا ما ترتب على تولي المسؤولية بعض المزايا المادية أو الاجتماعية، وقد يعدها بعضهم جهداً أو مساهمة ينبغي التهرب منها أو تقليلها إذا لم يترتب عليها فوائد ملموسة لهم وإنما تحميلهم بأعباء جديدة ينبغي عليهم التهرب منها.

التطبيقات العملية

في الوقت الذي تقدم فيه الدراسة الحالية دعماً للجهود المقترحة في تطوير نماذج نظرية العدالة ومفاهيمها، فمن الممكن أن تقدم بعض المساهمات على المستوى التطبيقي. فمن ناحية يمكن الأخذ بنتائج الدراسة في تطوير إجراءات الاختيار والتعيين بما يمكن من تعرّف مدى حساسية المتقدمين للوظائف أو المرشحين لشغل مراكز تنظيمية للعدالة. وللحصول على

العوائد الوظيفية ككل، حيث تبين أن المجموعات الثلاث لها رغبات تكاد تكون متساوية في تفضيل العوائد الوظيفية.

وعلى الرغم من تناقض هذه النتيجة مع افتراضات (Huseman et al 1987) القائلة باختلاف المجموعات الثلاث في حجم العوائد الوظيفية التي ترغب فيها كل مجموعة، إلا أنها تتفق مع افتراضات (King et al 1993) القائلة بأنه ليس من الضروري أن تختلف المجموعات في حجم الاهتمام بالعوائد الوظيفية ككل، وإنما قد يكمن الاختلاف بينها في درجة التسامح Tolerance التي تبديها كل منها في حالة تجاوز العدالة، وهذا ما يحدث على نحو خاص بين مجموعة المؤثرين (أكثر المجموعات تسامحا) ومجموعة الذاتيين (أقلها تسامحا)، وتدعم دراسة (Miles et al 1993) هذا التوجه، وعلى أية حال يتطلب هذا التوجه المزيد من الدراسات للتأكد من واقعيته، ولا بد في هذا الصدد من أن يؤخذ في الحسبان عند اختبار هذا التوجه مستقبلا أن تكون فئات العوائد الوظيفية الداخلة في المقارنات متوازنة التوزيع من حيث اهتمامات المجموعات بها، فعلى سبيل التوضيح إذا احتوت قائمة العوائد على ١٠ عوائد مفضلة من المؤثرين فلا بد أن تحتوي القائمة على عدد مماثل من العوائد المفضلة من قبل الذاتيين، وذلك لتقليل التحيز في النتائج بسبب تغليب إحدى المجموعات في أداة القياس ذاتها.

وبنقل التحليل إلى المستوى التفصيلي أو اهتمام المجموعات بكل عائد منفرداً، تدعم النتائج الفرضيات الفرعية في ١٦ حالة من الحالات العشرين. ولكنها لا تشير إلى أية فروق جوهرية بين المجموعات في أهمية أربعة عوائد هي: (١) الثقة بالنفس، (٢) الشعور بالمسؤولية، (٣) الصداقة والعلاقة، (٤) المزايا الوظيفية، رغم تحقق اتجاه العلاقة المتوقع في الفرضيات.

جدول ٤

مواقف دالة العدالة المفضلة لدى مجموعات الحساسية الثلاث

#	الفرد	الآخر موضع المقارنة		المجموعة المفضلة للموقف	أولوية التفضيل
		عوائد	مساهمات		
١/١	منخفضة	عالية	عالية	المؤثرون	١
١/٢	منخفضة	عالية	منخفضة	المؤثرون	١
١/٣	منخفضة	عالية	منخفضة	المؤثرون	١
١/٤	منخفضة	عالية	منخفضة	الوسطيون	٢
٢/١	عالية	عالية	عالية	الوسطيون	١
٢/٢	عالية	عالية	منخفضة	الوسطيون	١
٢/٣	عالية	عالية	منخفضة	المؤثرون	٢
٢/٤	عالية	عالية	منخفضة	الذاتيون	٢
٣/١	منخفضة	منخفضة	عالية	الوسطيون	١
٣/٢	منخفضة	منخفضة	منخفضة	الوسطيون	١
٣/٣	منخفضة	منخفضة	عالية	المؤثرون	٢
٣/٤	منخفضة	منخفضة	عالية	الذاتيون	٢
٤/١	عالية	منخفضة	عالية	الذاتيون	١
٤/٢	عالية	منخفضة	منخفضة	الذاتيون	١
٤/٣	عالية	منخفضة	عالية	الوسطيون	٢
٤/٤	عالية	منخفضة	عالية	الذاتيون	١

ومجموعات الحساسية المفضلة لتلك الحالات وأولوية التفضيل لدى كل مجموعة.

ومن ناحية أخرى، فإن النتائج التي توصلت إليها الدراسة بخصوص تفضيلات مجموعات الحساسية للعدالة لفئة أو أخرى من فئات العوائد الوظيفية يستوجب إعادة النظر في محتويات خطط الدفع والحفز وتهيئتها لتأخذ في الحسبان تفضيلات المجموعات، فالذاتيون مثلاً أكثر توجهها بالعوائد ومن ثم تركيزاً على الأجور والمرتبات، أما المؤثرون فأكثر توجهها بالمساهمات التي يقدمونها ومن ثم تركيزاً على العمل أو الوظيفة ذاتها. ومن ثم نتوقع أن التأثيرات الإيجابية في هياكل الأجور والمرتبات قد تكون أكثر تأثيراً في رفع مستويات الرضا الوظيفي لدى مجموعة الذاتيين، بينما يؤدي

نتائج موضوعية بهذا الخصوص توصي الدراسة بعدم الاقتصار على استخدام مقياس الحساسية المقترح أداة وحيدة للتصنيف، وإنما ينبغي تعديده بتطوير بعض وسائل القياس الإسقاطي الأخرى واستخدامها. ويمكن التصنيف الموضوعي للأفراد في هذه الحالة من تسكين المجموعات الثلاث أو وضعها في مواقف العدالة الوظيفية المتوافقة مع تفضيلات كل مجموعة. ويشجع على تبني هذا التوجه اعتبار الحساسية للعدالة صفة شبه ثابتة عند الفرد وليس مجرد سلوك أو إحساس عابر بتغير من موقف وظيفي لآخر (Huseman et al 1987: 231-232). وبخصوص المواقف المفضلة لكل مجموعة يمكن الاستفادة من المقترح الذي عُرض في جدول ٤ (Huseman et al 1987: 227) حيث عرض التطابقات المختلفة لحالات دالة العدالة

يتشابه مع الدافعية للإنجاز من حيث قابلية الإكساب عن طريق مجموعة من البرامج التعليمية والتدريبية؟ وما هو تأثير القائد كقدوة في هذه التنمية؟ وما مدى أو قدرة خاصية الإيثار أو السلوك الإيثاري على الصمود أو عدم التحول السلبي في مقابل اختراقات القيادة وخطط الحفز لحالة العدالة؟

النقاط المنهجية والبحثية

على مستوى المنهجية أو طريقة البحث، فإنه على الرغم من نجاح توجيهات جامعي البيانات للمستقصى منهم في الحد من ظاهرة نقص التباين بين المفردات في حالة القياس على المقياس المتصل، لم تنته المشكلة بالكامل ويلاحظ ذلك من ارتفاع متوسطات الأهمية عموماً، وحتى بالنسبة للقياس التصنيفي، فقد يكون عرضة لبعض نقاط الضعف المنهجي، حيث إن الطلب من المستقصى منه اختيار خمسة عوائد كأهم خمسة، لا يقوم فقط على تحديد غير مسوّغ من منظري المقياس، وقد تختلف نتائجه باختلاف العدد، وإنما يفترض أيضاً أن هذه العوائد الخمسة المختارة متساوية الأهمية، وهذا قد لا يتحقق غالباً، ومن ثم تبقى مشكلة قياس الأهمية النسبية للمرغوبات في حاجة إلى جهود بحثية لتطوير مقاييس جديدة، وفي هذا الصدد يمكن تكرار أبحاث مستقبلية لقياس أهمية العوائد باستخدام ترتيب العوائد، طبقاً للأهمية، أو استخدام أسلوب المقارنة المزدوجة لمقارنة كل عائد مع بقية العوائد، مع ملاحظة تقليل عدد العوائد الداخلة في التحليل لتمكين المستقصى منهم من إجراء عملية الترتيب بيسر أو للحد من عدد المقارنات المزدوجة التي تتضخم تضخماً ملحوظاً بكثرة العوائد التي لا بد من المقارنة بينها.

التطوير الإيجابي في محيط العمل أو مهام الوظيفة أو محتوياتها دوراً أهم من دور المرتب في رفع مستويات الرضا لدى مجموعة المؤثرين. هذا، وتدعم النتائج التي توصل إليها King et al (1993: 315) بخصوص العلاقة بين الرضا الوظيفي والأجر لدى المجموعات الثلاث هذا التوقع، علاوة على دعم ما توصل إليه من أن مجموعة المؤثرين أكثر رضاء عن العمل في كافة ظروف الدفع أو التعويض مقارنة بمجموعتي الذاتيين والوسطيين.

ويمكن أن تمتد إعادة النظر لتشمل أيضاً أساليب القيادة والإشراف والتوجيه المناسبة لكل مجموعة. وبأخذ الظروف المقيدة للمدير أو القائد في المنظمة العربية بالحسبان في تحديد العوائد الخارجية الملموسة وصرفها ممثلة في الأجور والمكافآت وظروف العمل المادية، يبقى أمامه العديد من المخارج الحفزية خصوصاً بالنسبة إلى مجموعة المؤثرين التي تركز عادة على المساهمات المبذولة أكثر من تركيزها على العوائد المتحققة. وتتمثل هذه المخارج في التركيز على كثير من العوائد الداخلية أو الباطنة كتسمية الثقة بالذات والولاء وتحمل المسؤولية والشعور بالتنافس والإنجاز والمكانة. وحتى بالنسبة لمجموعة الذاتيين ذات التوجه نحو العوائد يمكن للقيادة الحصول على أداء أفضل منها من خلال الربط بين ما تحصل عليه من عوائد مرغوبة وما تقدمه من مساهمات.

ونظراً لما قد يترتب على المنظمة من مزايا نتيجة تنامي مجموعة المؤثرين بها، تثير الدراسة الحالية مجموعة من التساؤلات المتطلبة لجهود بحثية مستقبلية، منها: ما مدى إمكانية القيادة في تنمية خاصية الإيثار أو السلوك الإيثاري لدى الموظفين؟ هل السلوك الإيثاري

وقيّم العمل واحترام الذات والنضج الأخلاقي. وسواء أكان هذا الانتماء يمثل خاصية شخصية ثابتة أو سلوكاً متغيراً بتغير ظروف معينة. وتنشأ ضرورات بحثية أخرى متصلة بالعوامل النفسية والاجتماعية التي تجعل الفرد ينتمي إلى مجموعة معينة، ومع ضرورة توسيع الدراسات العربية لتشمل قطاعات وظيفية أكثر شمولاً وعينات أكبر، تنشأ الحاجة أيضاً إلى دراسات مقارنة للكشف عن الاختلافات بين جنسيات معينة في الحساسية للعدالة، والعوامل النفسية والاجتماعية التي تقف خلف هذه الاختلافات.

وأخيراً، يلاحظ أن إدخال متغيرات الفروق الفردية سيعمق - بالتأكيد - نظرية العدالة ويرفع من قدرتها التنبؤية. ويمثل إدخال متغير حساسية الفرد للعدالة أحد متغيرات الفروق الفردية النفسية الواعدة في مجال البحوث المستقبلية المطورة لنظرية العدالة وجعلها أكثر واقعية. ويبرز في هذا الخصوص إمكانية الربط بين هذا المتغير وبعض المترتبات التنظيمية الأخرى كالرضا الوظيفي والإنتاجية والغياب والرغبة في ترك العمل والالتزام التنظيمي. كذلك يمكن الربط بين هذا المقياس وبعض الخصائص الشخصية كالنفعية

المراجع

عبدالناصر محمود حموده، ١٩٨٣، **دوافع العمل لدى القائمين بالتدريس بجامعة الوجه القبلي: دراسة ميدانية مطبقة على أعضاء هيئات التدريس بجامعة المنيا وأسيوط وفروعها**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أسيوط، أسيوط، جمهورية مصر العربية.

عبدالناصر محمد حموده، ١٩٩٧، **تحليل مسارات العلاقة السببية بين العدالة الإجرائية والتوزيعية وبعض المترتبات التنظيمية: اختبار ستة نماذج مقترحة**، بحث مقبول للنشر **بمجلة الدراسات التجارية المعاصرة**، كلية تجارة سوهاج، جامعة جنوب الوادي، سوهاج، جمهورية مصر العربية.

محمود صادق بازرة، ١٩٨٩، **بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات**، جمهورية مصر العربية، القاهرة: دار النهضة العربية.

رفعت محمد جاب الله، ١٩٩١، **محددات ونتائج ثقة العاملين في عدالة ودقة نظم تقييم الأداء، المجلة العلمية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة قطر، العدد الثاني: ١٢٨-١٧٢.**

عادل محمد زايد، ١٩٩٥، **تحليل العلاقة بين أساليب مراقبة الأداء الوظيفي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، المجلة العربية للعلوم الإدارية**، مجلس النشر العلمي - جامعة الكويت، المجلد الثاني، العدد الثاني: ٢٦٩-٢٩٨.

حمد صالح الدعيج وعبدالناصر محمد حموده، ١٩٩٨، **العلاقة بين عدم موضوعية النظام الإشرافي وبعض الظواهر السلبية في التنظيم: دراسة ارتباطية مطبقة على المنظمات الكويتية، المجلة العربية للعلوم الإدارية**، مجلس النشر العلمي جامعة الكويت - دولة الكويت، المجلد الخامس، العدد الثاني: ص ٢٨٩-٣٤٦.

Adams, J. S. 1963. Toward an Understanding of Inequity, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67: 422-436.

Adams, J. S. 1965. Inequity in Social Exchange, In: Berkowitz, L. (Ed.) *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 2, New York: Academic Press, 267-299.

- Adler, A. 1935. The Fundamental Views of Individual Psychology, *International Journal of Individual Psychology*, 1: 5-8.
- Austin, W. and Waister, E. 1974. Participants' Reactions to Equity with The World, *Journal of Experimental Social Psychology*, 10: 528-548.
- Blalock, Jr. H. M. 1979. *Social Statistics*, Revised Second Edition, New York: McGraw-Hill, Inc. 288-289.
- Blau, P. M. 1964. *Exchange and Power in Social Life*, New York: Wiley.
- Blumstein, P. W. and Weinstein, E. A. 1969. The Redress of Distributive justice, *American Journal of Sociology*, 74: 408-418.
- Brockner, J. 1985. The Relation of Trait Self-Esteem and Positive Inequity to Productivity, *Journal of Personality*, 53: 517-529.
- Brockner, J., O'Malley, M. N., Hite, T. and Davies, D. K. 1987. Reward Allocation and Self-Extesteem: The Role of Modeling and Equity Restoration, *Journal of Personality and Social Psychology*, 52: 844-850.
- Campbell, J. P. and Pritchard, R. D. 1976. Motivation Theory in Industrial and Organizational Psychology. In: M. D. Dunnette (Ed.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: Rand McNally, 63-130.
- Carrell, M. R. and Dittrich, J. E. 1976. Employee Perceptions of Fair Treatment, *Personnel Journal*, 55: 523-524.
- Carrell, M. R. and Dittrich, J. E. 1978. Equity Theory: The Recent Literature, Methodological Considerations and New Directions, *Academy of Management Review*, 3: 302-210.
- Coles, R. 1977. *Privileged Ones*, Boston: Little, Brown.
- Everitt, B. S. 1992. *The Analysis of Contingency Tables*, Second Edition, London: Chapman & Hall, : 45-46.
- Foa, E. B. and Foa, U. G. 1980, Resource Theory: Interpersonal Behavior as Exchange, In: Gergen, K. J. Greenberg, M. S. and Willis, R. H. (Eds.) *Social Exchange: Advances in Theory and Research*, New York: Plenum Press, 77-94.
- Foa, E. B. and Foa, U. G. 1974, *Societal Structure of The Mind*, Springfield, IL.: Charles C. Thomas.
- Gergen, E. J., Morse, S. J. and Gergen, M. M. 1980. Behavior Exchange in Cross-Cultural Perspective, In: H. C. Traindis and R. W. Breslin (Eds.) *Handbook of Cross-Cultural Psychology*, Vol. 5, Boston: Allyn and Bacon, 121-154.
- Goodman, P. S. 1974. An Examination of Referents Used in Evaluation of Pay, *Organizational Behavior and Human Performance*, 12: 170-195.
- Greenberg, J. 1978. Allocator-Recipient Similarity and the Equitable Diviation of Rewards, *Social Psychology*, 41: 337-341.
- Greenberg, M. S. and Westcott, D. R. 1983. Indebtedness as A Mediator of Reactions to Aid, In: Fisher, J. D., Nadler, A. and DePaulo, B. M. (Eds) *New Directions in Helping*, Vol. 1, New York: Academic Press, 85-112.
- Hatfield, E. and Sprecher, S. 1983. Equity Theory and Recipient Reactions to Aid. In: Fisher, J. D., Nadler, A. and DePaulo, B. M. (Eds) *New Directions in Helping*, Vol. 1, New York: Academic Press, 113-141.

- Hook, J. G. and Cook, T. D. 1979. Equity Theory and The Cognitive Ability of Children, *Psychological Bulletin*, 86: 429-445.
- Huseman, R.C. and Hatfield, J.D. 1990. Equity Theory and the Managerial Matrix, *Training and Development Journal*, 44: 98-102.
- Huseman, R. C., Hatfield, J. D. and Miles, E. W. 1985. Test for Individual Perceptions 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, *The Academy of Management Review*, 12: 222-234.
- Jenkins, G.D. Jr., and Lawler, E. E. III 1981. Impact of Employee Participation in Pay Plan Development, *Organizational Behavior and Human Performance*, 28: 111-128.
- King Jr, 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.
- Leventhal, G.S. 1976. *Fairness in Social Relationships*, NJ.: Morristown, General Learning Press.
- Major, B. and Deaux, K. 1982. Individual Differences in Justice Behavior, In: Greenberg, J. and Cohen, R. L. (Eds) *Equity and Justice in Social Behavior*, New York: Academic Press: 43-76.
- Major, B., McFarlin, D.B. and Gagnon, D. 1984. Overworked and Underpaid: On The Nature of Gender Difference in Personal Entitlement, *Journal of Personality and Social Psychology*, 47:1399-1412.
- Merton, V., Merton, E. and Barber, E. 1983. Client Ambivalence in Professional Relationships: The Problem of Seeking Help from Strangers. In: Fisher, J. D., Nadler, A. and DePaulo, B.M. (Eds) *New Directions in Helping*, Vol. 1, New York: Academic Press, 3-44.
- Miles, E. W. 1988, Equity Sensitivity and The Comparisons Other Grid: A Proposed Approach to The Integration of Equity Theory and Outcome-Maximization Theories of Employee Motivation: Unpublished Doctoral Dissertation, University of Georgia, Georgia, Athens.
- Miles, E. W., Hatfield, J. D. and Huseman, R. C. 1989, The Equity Sensitivity Construct: Potential Implication for Worker Performance, *Journal of Management*, 15:581-588.
- Miles, E. W., Hatfield, J. D. and Huseman, R. C. 1994, Equity Sensitivity Construct and Outcome Importance, *Journal of Organizational Behavior*, 15:585-596.
- Miner, J. B. 1980. *Theories of Organizational Behavior*, Hinsdale, IL.: Dryden Press.
- Miner, J. B. 1984. The Unpaved Road Over The Mountains: From Theory to Applications, *Industrial Organizational Psychology*, 21:9-20.
- Mowday, R. T. 1991. Equity Theory Predictions of Behavior in Organizations, In: Steers, R. M. and Porter, L. W. (Eds.) *Motivation and Work Behavior*, 5th ed. NY: McGraw-Hill, 111-131.
- Rosenman, D. L. 1978. Toward Resolving the Altruism Paradox: Affect, Self-Reinforcement and Cognition, In: L.G. Wispé (Ed.) *Altruism, Sympathy, and Helping*, New York: Academic Press, 101-114.
- Rushton, J. P. 1980. *Altruism, Socialization, and Society*, NJ.: Englewood Cliffs, Prentice Hall.

- Rychlak, J. F. 1973. *Introduction to Personality and Psychotherapy*, Boston: Houghton Mifflin.
- Tornow, W. W. 1971. The Development and Application of An Output-Outcome Moderator Test on The Perception and Reduction of Inequity, *Organizational Behavior and Human Performance*, 6:614-638.
- Valenzi, E. R. and Andrews, I. R. 1971. Effect of Hourly Overpay and Underpay Inequality When Tested with A New Induction Procedure, *Journal of Applied Psychology*, 66:470-481.
- Vechio, R. P. 1981. An Individual-Differences Interpretation of The Conflicting Predictions Generated by Equity Theory and Expectancy Theory, *Journal of Applied Psychology*, 66: 470-481.
- Weick, K. E. 1966. The Concept of Equity in The Perception of Pay, *Administrative Science Quarterly*, 11:414-439.
- Weick, K. E., Bougon, M. G. and Maruyama, G. 1976. The Equity Context, *Organizational Behavior and Human Performance*, 15:32-65.

ABSTRACT

MANAGER'S EQUITY SENSITIVITY AND ITS RELATIONSHIP WITH JOP OUTCOMES RELATIVE IMPORTANCE: THE CASE OF KUWAIT

ABDELNASSER M. HAMODAH

Kuwait University

Adams Equity Theory has been facing many challenges because of its negligence of psychological differences among individuals regarding their perceptions and reactions to inequity. The theory assumes that all individuals react in the same manner when they face inequity. Husemane Equity Sensitivity Construct represents an attempts to overcome this deficiency. The present study represents an effort in this direction. A random sample consists of 240 Kuwaiti managers was selected from Kuwait University to test their sensitivities to equity, and the relationships between those sensitivities and outcomes importance. The results support the propositions of these relationships. Some future researches were proposed to improve construct utilization in theory and practices.

عبدالناصر محمد علي حموده (دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة بنسلفانيا، الولايات المتحدة الأمريكية، ١٩٩٠)، أستاذ مساعد، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة أسيوط، جمهورية مصر العربية، معار حالياً 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.