أختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والاغتراب الوظيفي (دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في معمل سمنت الكوفة)

الأستاذ الدكتور/ حاكم محسن محمد الربيعي **المدرس الدكتور/ حامد الحدراوي**

جامعة الكوفة **جامعة الكوفة**

حيدر حمودي علي

ماجستير إدارة أعمال

المستخلص

جاءت صياغة الإطار الفكري والفلسفي للبحث نتيجة تفاعل متغيري البحث وهي (العدالة التنظيمية، والاغتراب الوظيفي) وكان الغرض من البحث هو اختبار إمكانية إسهام العدالة التنظيمية في تفادي الاغتراب الوظيفي . والوقوف عند مستوى كل من العدالة التنظيمية، والاغتراب الوظيفي. ومن هنا تتضح لنا اهميته

وعبر البحث عن مشكلته من خلال مجموعة تساؤلات متمحورة حول فيما إذا كانت هناك علاقة ارتباط وتأثير بين متغيرات البحث التفسيري والمتغير الاستجابي، وفي ضوء ذلك تم بناء نموذج افتراضي انبثقت عنه فرضيتان رئيسيتان تفرعت عنها ست من الفرضيات الفرعية. اما عينه فتمثلت بـ (144) من العاملين في (معمل سمنت الكوفة) وتوصل البحث لمجموعة من الاستنتاجات منها مايتعلق باهتمام العاملين بدرجة عالية بتوزيع الأجور،والاستحقاقات المالية، والمكافآت التي يحصلون عليها. كما قدم البحث مجموعة من التوصيات من أهمها على إدارة المعمل أن تنتهج منهج جديد في تعزيز العدالة التنظيمية من خلال العدالة في التعامل مع العاملين، والعدالة عند تنفيذ الاجراءات الإدارية.

Abstract

The study intellectual and philosophical frame had been formed as a result of the interaction of study variables (Organizational Justice and Job Alienation).The aim of this study is to test the possibility of organizational Justice in avoiding the Job alienation, studying the level of organizational Justice Job alienation.. Hence we have a clearer important,

The study expresses the problem via a number of questions that centered on (if there is any correlation and mutual affection between the study variables; the explanatory and the responsive, consequently, a hypothetical sample, with two main hypotheses, had been put to result in six branches hypotheses

. with a sample of (144) of workers (Kufa Cement Plant) and the search to find a set of conclusions ,including The workers are interesting in the divisions of wages and fees, rewards and any financial promotions the get. Finally, research was presented a set of recommendations of the most important to Kufa Cement Plant administration should follow a new method to enhance the organizational justice through been justice with the workers and the justice in applying the administrative procedures.

بحث مستل من رسالة ماجستير في إدارة الأعمال بعنوان(اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والاغتراب الوظيفي مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد-جامعة الكوفة لنيل درجة الماجستير في ادارة الاعمال.)

المقدمة : **Introduction**

في ظل بيئة غير مستقرة، وتحولات وتحولات اقتصادية ، دعت الحاجة منظمات الإعمال إلى فهم سلوك العاملين الذين يتطلب منهم تحقيق مستويات أداء عاليه، مع ضمان العدالة لهم ، أو توفير العدالة لهم في العمل، وقد يؤدي ذلك إلى ارتفاع مستوى ا الاداء ليتجاوز أدائهم متطلبات التوصيف الوظيفي عندما يعتقد أنهم يعاملون بعدالة في موقع العمل. اما في حالة شعور العاملين بعدم العدالة (اللاانصاف) فأنة يؤدي إلى تراجع مستويات الأداء، وانخفاض الرضا الوظيفي.

لقد بدا الاهتمام بمفهوم العدالة في الكتابات الإدارية عندما قدم (Adms,1963) نظريته تحت مسمى (نظرية العدالة) وقد حظي هذا المفهوم باهتمام كبير آنذاك نظراً لتاثيره المباشر على دوافع وجهود العاملين، الأمر الذي أدى إلى عد هذا المفهوم احد أهم مفاهيم السلوك الإنساني في المنظمات، ومتغير تنظيمي مهم، والأساس في نجاح المنظمات والمحافظة على الموارد البشرية العاملة وذلك للأهمية التي يحدثها شعور العاملين بالعدالة في مكان العمل الذي يؤدي إلى ارتفاع مستويات الأداء التنظيمي، وزيادة الثقة في إدارة المنظمة ،وزيادة قناعتهم بإمكانية الحصول على حقوقهم، اما في حالة شعور العاملين بغياب العدالة (اللاانصاف) فأنه يؤدي إلى تراجع مستويات الأداء، وانخفاض الرضا الوظيفي وتدني سلوكيات المواطنة التنظيمية ،وانخفاض الالتزام التنظيمي وهذا بدوره يؤدي إلى تراجع مستويات الأداء، وقد برزت إبعاد وتأثيرات نفسية سلبية أكثر خطورة كان من أبرزها القلق والتوتر والاكتئاب النفسي والتمرد. والصراعات الداخلية بين العامل ونفسه ،والخارجية بينة وبين الآخرين، وشعور العاملين بالعزلة وعدم الانتماء إلى المنظمة وعدم وجود هدف للعمل من أجله وهذا بدورة دعا الى تبلور ظاهرة الاغتراب والتي شغلت حيزا كبيرا من اهتمام الباحثين وأكثر هذه المشاكل وضوحا" لما لها من تأثيرات سلبية على المستوى الشخصي والتفاعلي والوظيفي للمورد البشري.

وتجسدت مشكلة البحث بالإجابة على التساؤل الأساسي الذي مفاده " كيف تسهم العدالة التنظيمية في التخفيف من حدة الاغتراب الوظيفي للعاملين ؟" وتمثل الهدف الجوهري للدراسة في محاولة تحليل وتشخيص واقع العدالة التنظيمية للإدارة العليا وإبعادها الأساسية فضلا عن تحليل دورها في التخفيف من حدة الاغتراب الوظيفي للعاملين.

اولاً /منهجية البحث

أ :مشكلة البحث : **Problem of the Research**

جاءت مشكلة البحث لتنسجم مع الإطار النظري والعملي والتي تصب في اتجاهين الأول النظري المرتبط بتطور الدراسات المعاصرة في الفكر الإداري، واتجاهه نحو مناقشة موضوعات متنوعة وحديثة في محاولة منها لمواجهة متطلبات بيئة المنظمات الغير المستقرة. فالعدالة تعد من احد ألأسس التي ترتكز عليها المنظمات للمحافظة على مواردها البشرية، التي ترتبط بإدراكهم لضمان حقوقهم داخل المنظمات وحماية مصالحهم من خلال عدالة توزيع التخصيصات والموارد المالية والإجراءات المرتبطة بذلك من جهة، وإحساسهم بعدالة التعامل معهم باعتبارها احد المصادر الأساسية للعدالة المنظمية.

ولتاطير مشكلة البحث على وفق المنهج العلمي يمكن صياغتها من خلال التساؤلات الاتية:

ماهو دور العدالة التنظيمية للإدارة العليا في تفادي الاغتراب الوظيفي للعاملين؟

أما تساؤلات البحث الفرعية فتمثلت في :

1- ماهو واقع العدالة التنظيمية والاغتراب الوظيفي في المنظمة المبحوثة؟

3- ماهو دور العدالة التنظيمية في التقليل من حدة الاغتراب الوظيفي ؟

4- كيف يمكن تفسير التباين في أبعاد الاغتراب الوظيفي في المنظمات المبحوثة بدلالة مستويات العدالة التنظيمية ؟

ب: أهداف البحث : **Research Objectives** يهدف البحث إلى تحقيق الأتي :-

1- تحليل واستكشاف واقع العدالة التنظيمية في المنظمة المبحوثة .

2- تشخيص الأهمية النسبية لأبعاد العدالة التنظيمية في بيئة المنظمة المبحوثة .

3- تحليل وتشخيص دور العدالة التنظيمية في التقليل من حدة الاغتراب .

4- تقديم الأطر المعرفية لمتغيري البحث بما يزيد من وضوحهما مفاهيميا" ومعرفيا.

5- الكشف عن مصادر كل من العدالة التنظيمية وظاهرة الاغتراب الوظيفي وإمكانية الوقوف عند أهم المرتكزات لمتغيري البحث .

6 - تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات للإدارة العليا لدعم مدركات العدالة التنظيمية التي من شانها أن تخفض من حدة وأضرار الاغتراب الوظيفي.

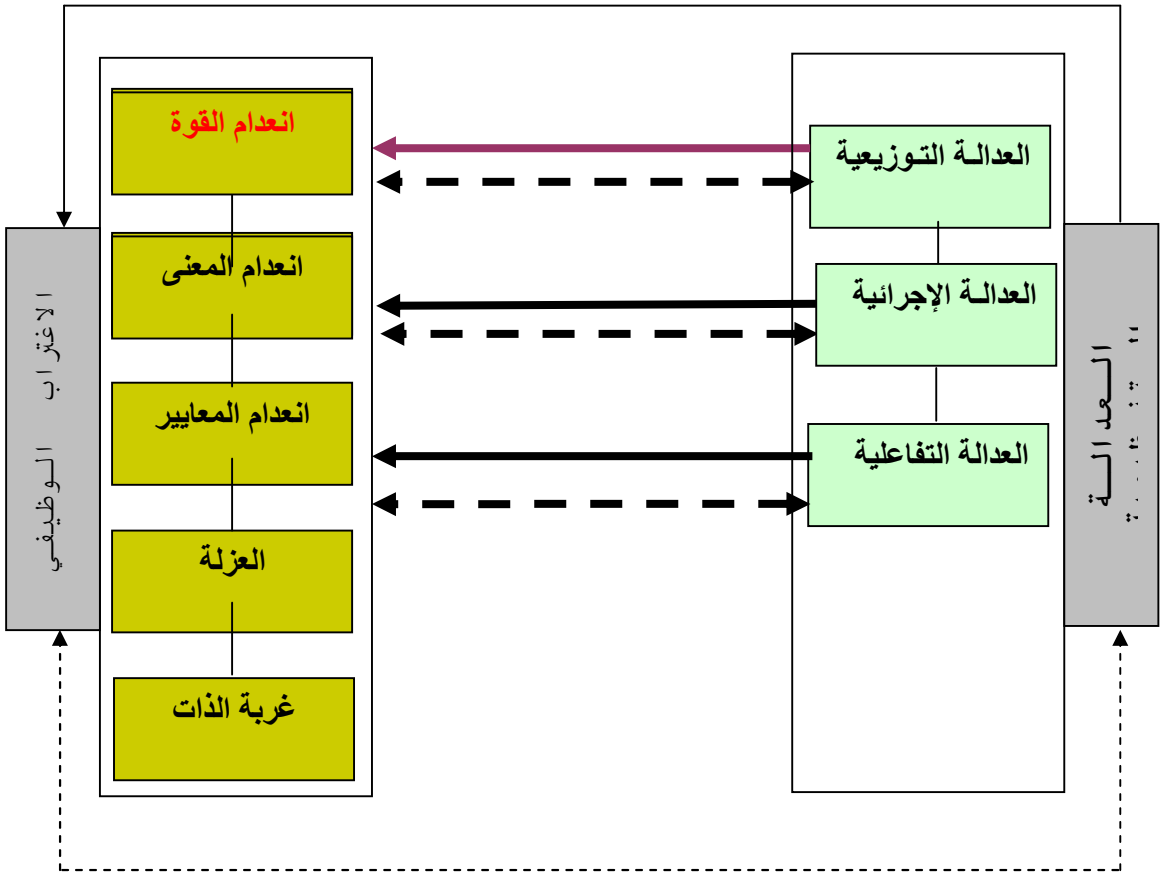
ج : أهمية البحث:**Importance Research**

إن هذا البحث هو محاولة لتأطير الإسهامات المعرفية ذات الصلة بحقل العدالة التنظيمية في أطار نظري تم فيه توخي الدقة والتحليل والشمول والمنظور المتكامل ، فضلا عن محاولة البحث اكتشاف العمق الفكري والفلسفي لمتغيرات البحث من خلال محاولة الباحث دراسة وتحليل أبعادها ومصادرها والمرتكزات البنيوية لمتغيري البحث

د : المخطط الفرضي للبحث : **Hypothetical Model of Research**

أن المخطط الفرضي مؤلف من مكونين (متغيرين) أساسيين هما العدالة التنظيمية بدلالة أبعادها ومتغيراتها الفرعية الثلاث وهي (العدالة التوزيعية ، العدالة الإجرائية ، العدالة التفاعلية) وجميعها مؤشرات موجهة لقياس مستويات العدالة التنظيمية للإدارة العليا.

أما المكون الثاني لنموذج البحث فقد مثل من خلال أبعاد ومتغيرات الاغتراب الوظيفي للعاملين وهي(فقدان الشعور بالانتماء ، فقدان الهدف أو المعنى ، نقص المعايير ، ضعف القدرة على التأثير ،غربة الذات.



الشكل (1)

المخطط الفرضي للبحث

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المذكورة اعلاة.

ه : فرضيات البحث : Research Hypothesis

تم صياغة فرضيات البحث على وفق مشكلة وأهداف ومخطط البحث وبصيغة الإثبات وكما يأتي:

H_1 : **فرضية الارتباط الرئيسة** : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العدالة التنظيمية والاغتراب الوظيفي **على مستوى المتغيرات الرئيسة والأبعاد الفرعية.**

H2 : **فرضية التأثير الرئيسة** : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ترتبط العدالة التنظيمية بالاغتراب الوظيفي للعاملين **على مستوى المتغيرات الرئيسة والأبعاد الفرعية.**

و: منهج البحث :

منهج البحث هو الطريقة التي اختارها الباحث لبحثه، كالمنهج التجريبي أو دراسة حالة أو المنهج الوصفي أو المنهج الوثائقي التاريخي،ويتم ذاك الاختيار عادة بضوء الإمكانات المتاحة للباحث وطبيعة موضوعة،(قندلجي، 2010: 78) فالمنهج الوصفي المستخدم في البحث الحالية يقوم على اقتطاع جزء من المجتمع وتكون العينة ممثلة لمجتمع البحث وذلك لتوفير الوقت والمال واستحالة لقاء جميع أفراد مجتمع البحث.

و: أدوات البحث

استعمل البحث الاستبانة كمصدر رئيس في الحصول على البيانات الخاصة بمتغيرات البحث،من محوريين:

المحور الأول يتكون من (23) فقرة خاصة بالعدالة التنظيمية .

المحور الثاني يتكون من (25) فقرة خاصة بالاغتراب الوظيفي .وتوزيع فقرات الاستبانة لمتغيرات البحث.

جدول(1) توزيع فقرات الاستبانة والمصادر المعتمدة بتصميم الاستبانة

المتغيرات الرئيسة	المتغيرات الفرعية	رمز المتغير	عدد الفقرات	رقم الفقرة	المصادر المعتمدة
العدالة التنظيمية (X)	العدالة التوزيعية	X1	8	8-1	(Hess&,Ambrose,2003)
	العدالة الإجرائية	X2	7	15-9	
	العدالة التفاعلية	X3	8	23-16	
أبعاد الاغتراب الوظيفي(Y)	انعدام القوة	Y1	5	28-24	(العقيلي، 2004)
	ضعف المعنى	Y2	5	33-29	
	فقدان المعايير	Y3	5	38-34	
	العزلة	Y4	5	43-39	
	غربة الذات	Y5	5	48-44	

المصدر : من إعداد الباحث

ز: صدق المقياس Validity of Measurement

1. صدق المحتوى Content Validity

إذ جرى عرض مجالات المقياس على مجموعة الخبراء مع شرح واف لأهداف بناءه ، انظر ملحق (2) (3). وفي ضوء أراء وملاحظات السادة الخبراء جرى حذف بعض فقرات وتعديل أخرى بما يتناسب وواقع بيئة العمل العراقية

2. ثبات الاستبانة Reliability of Questionnaire:

اعتمدت البحث الحالية على معامل الثبات باستخدام مقياس (Cronbach Alpha).

وباستخراج المعادلة بلغت قيمته لفقرات الاستبانة الكلية(% 72) ، وهذا يشير بوضوح على درجة عالية من ثبات الاستبانة. وهذا مؤشر جيد يدل على أن مقياس إستبانة البحث ذو ثبات مرتفع، وهي معنوية عند مستوى ثقة (0.05)

ثانياً/ العدالة التنظيمية

أ: مفهوم العدالة التنظيمية

في ضوء المتغيرات العالمية والمحلية، تحتاج المنظمات من العاملين أداء يتجاوز الوصف الوظيفي التقليدي أو الواجبات الرسمية باعتبارها مصدرا" للتأثير التنظيمي، من جهة أخرى يعرض العاملين مستويات أعلى من الأداء ويفعلون أكثر من وصفهم الوظيفي عندما يعتقدون أنهم يعاملون بأنصاف في موقع العمل .بعبارة أخرى نتائج الأداء الوظيفي للعاملين يرتفع أو ينخفض، وهذا يتعلق بادراك العاملين لمستوى العدالة ،إن المعاملة العادلة تشجع دافعية العمل وتحسين الأداء في موقع العمل (Noruzy,2011:842).

اما إذا نظرنا إلى العدالة التنظيمية من منظور تاريخي فقد طور مفهوم العدالة التنظيمية منذ Adams (1965) والذي قدم مفهوم اللانصاف (inequity) في القضايا التوزيعية (Yazdani ,2011:131)

اما السوال المطروح هل إن العدالة التنظيمية مفهوم مطلق أم نسبي ؟

فيرى (seel & moor,1993) إن العدالة التنظيمية مفهوم نسبي يتحدد في ضوء مايدركة العامل من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات داخل المنظمة، بمعنى إن الإجراء التنظيمي الذي يدركه احد العاملين على أنة أجراء متحيز وغير موضوعي قد يدركه عامل أخر على أنة إجراء يتميز بدرجة عالية من الموضوعية وعدم التحيز .

حيث إن الظلم في أماكن العمل يؤدي إلى الضغوطات والتي بدورها تؤثر على قدرة العامل على التأقلم والتكيف مع متطلبات العمل بالمقارنة مع أولئك الذين يعاملون بعدالة . على سبيل المثال العاملون الذين يعاملون بشكل ظالم يواجهون إمراض نفسية ويكونوا اقل رضا عن وظائفهم . (Cole et al ,2010:367)

وتعكس العدالة التنظيمية كيفية التعامل مع العاملين من قبل الإدارة العليا من خلال تشريع الإجراءات التنظيمية (Greenberg, 1990:75)

ويشير مفهوم العدالة التنظيمية إلى الدرجة التي يعتقد بها العاملين بان النتائج التي يتلقونها وطرق معاملتهم داخل المنظمة بصورة نزيهة وعادلة. وبتوافق مع المعايير الأخلاقية للتحقق من مجموعة متنوعة من المواقف ذات الصلة تنظيمياً وسلوكياً (Cole et al ,2010:367)

ب: أهمية العدالة التنظيمية

إن الاهتمام بمفهوم العدالة التنظيمية يرجع إلى حقيقة أن تلك العدالة هي أحد المتغيرات التنظيمية المهمة المؤثرة على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين من جانب وعلى أداء المنظمة من جانب آخر وحتى يصبح مكون العدالة فعالاً فلابد أن تسعى إدارة المنظمة لإقرارها في كافة مجالات العمل(أبو ندا، 2007 : 147)

وقد أشار (Greenberg,1990:580) بان العدالة هي القضية الأولى في المنظمات بسبب المخاوف المتزايدة بخصوص العدالة في المؤسسات، والذي له أهمية واضحة في موقع العمل لأنة يمكن إن يؤثر على قابلية النجاح بعيدة المدى لأي منظمة خصوصا" في ظل أهمية العلاقة بين رب العمل والعاملين . (**Malik&Naeem** ,2011:6699)

وقد أشار(Brockner) إن أهمية العدالة التنظيمية تعود إلى سببين هما

1- إن العاملين يستخدمون العدالة الحالية بالمنظمة للتنبؤ بما يمكن إن يعاملوا به مستقبلاً.

2- إن العاملين يحاولوا الإدراك بأنهم جزء من المنظمة، وتوفر العدالة مؤشر لمدى قبولهم وتقديرهم من جانب إدارة المنظمة .(Brockner, 2002: P59).

ومما سبق يتضح بان للعدالة التنظيمية أهمية على مستويين:-

أ-المستوى الإنساني :

تعد العدالة التنظيمية ذات أهمية كبيرة بالنسبة للفرد لما لها من تأثيرات على الجوانب النفسية (كالقلق والغضب .....) وموضوع البحث الاغتراب الوظيفي والذي يقصد به باختصار شديد عدم الشعور بالانتماء إلى المنظمة.

ب- المستوى التنظيمي :

إن للعدالة التنظيمية أهمية كبيرة على الجانب ألمنظمي وتبرز هذه الأهمية من خلال ارتباط متغير العدالة التنظيمية وعلاقته بالعديد من المتغيرات التنظيمية، إن وجود العدالة التنظيمية بات من الضرورات الإستراتيجية لمنظمات الإعمال في عالم اليوم حيث تزداد المنافسة من اجل البحث عن مصادر الميزة التنافسية وتعتبر الموارد البشرية من أهم هذه المصادر.عبر تطوير ممارسات وقرارات تصب باتجاه تحقيق العدالة التنظيمية، وهذا بدوره يحقق عده مزايا تنظيميه (سلوكيات المواطنة التنظيمية، والالتزام التنظيمي، والانتماء التنظيمي، والرضا الوظيفي ...

ج: التغلب على الشعور بعدم العدالة Felt Injustic

عندما يشعر العامل بعدم العدالة فأنة من المتوقع إن يسلك واحد أو أكثر من أنماط السلوك التالية من اجل استبداله بالشعور بالعدالة :

1- تغيير مدخلات العمل، كتقليل مجهود الأداء .

2- محاولة تغيير المكافآت التي يتم الحصول عليها، من خلال المطالبة بزيادة المكافآت .

3- ترك الموقف، كترك العمل

4- تغيير نقاط المقارنة، كالمقارنة الذاتية مع مجموعة العمل المختلفة .

5- التعديل النفسي للمقارنة كالتبرير مثلا" بأن عدم العدالة أمر مؤقت وسوف يتم حله في المستقبل .

6- اتخاذ إجراءات من اجل تغيير المدخلات أو المخرجات الخاصة بالشخص موضوع المقارنة كإقناع الشخص مثلا" بقبول عمل أكثر . (المحمود، 2011 : 305)

د : إبعاد العدالة التنظيمية

1- العدالة التوزيعية

يطلق الباحثين على المكون الأول للعدالة التنظيمية بالعدالة التوزيعية لأنها تعمل توزيع التخصيصات أي ان ما يوزع من تخصيصات يتم بشكل عادل (Cropanzano,2007:37).

كان أول من استخدم مفهوم العدالة التوزيعية كان من قبل (Homans, 1961) الذي وصف العدالة التوزيعية بانها مفهوم الحرمان النسبي (Relative deprivation) وقد لوحظ إن العديد من أفكار Homans عن العدالة التوزيعية قد طورت من قبل Adams 1965 (**Farahbod** ,2012:394).

إن توزيع المكافآت الذي تعتمد على نظرية المساواة الذي قدمها (Adams,1965) تتضمن اشتراك المدخلات والمخرجات والذي يصف إن الشخص يعطى مكافئة نتيجة مساهمته في المخرجات (Murtaza,2011:75)

حيث إن إدراك العامل بالعدالة التوزيعية يتم من خلال مقارنة نسبة مايحصل علية من مكتسبات والتي تتوازن مع مدخلات ومخرجات عامل أخر(Hooshmand & Moghimi ,2011:555).

اما في حالة شعور العاملين بعدم حصولهم على حصة عادلة يؤدي إلى الشعور بالقلق وجعل بيئة العمل غير ملائمة نتيجة عدم العدالة في تخصص المكافآت (Murtaza,2011:75)

2 - العدالة الإجرائية Procedural Justice

إن أول من استخدم مصطلح العدالة الإجرائيـــة كـــان (Thibant & welker, 1974) للإشارة إلى النتائج النفسية والاجتماعية المترتبة على تنوع الاجراءات (**Farahbod** ,2012:394)

إن العدالة الإجرائية تعبر عن الوسائل بينما العدالة التوزيعية تعبـــر عـــن النهايـــات . (Murtaza,2011:75)اما اهم مكونات العدالة الإجرائية كما حددها (المحارمة، 36:2000) فهي

1-ثبات الاجراءات .

2-دقة الاجراءات.

3-صحة الاجراءات.

4-واقعية وأخلاقية الاجراءات.

5-عدم التحيز.

3- العدالة التفاعلية

لقد قدم (Bies &Moag) البعد الثالث للعدالة التنظيمية من خلال سلسلة من المقـــابلات التي أجروها فتوصلوا بان العاملين ينتابهم الشعور بالقلق بشان جـــودة المعاملـــة والســـلوك الشخصي التي يتلقونها إثناء تشريع وتنفيذ الاجـــراءات (Farahbod ,2012:394) (et al Mollahosseini ,2012 :302)

إما النوع الثالث من العدالة التنظيمية فهو متعلق بفهم العدالة فـــي المعاملـــة الإجرائيـــة للآخرين، إن قضايا العدالة التفاعلية قد تنشأ عندما تنعدم مصداقية العاملين في القرارات الغير العادلة (Yazdani,2011:132)

والعدالة التفاعلية تعتبر قضية هامة في مكان العمل كما يـــرى (Noruzy ,2011:843) بسبب آلاثار المترتبة على المعاملة العادلة أو غير العادلة.

والعدالة التفاعلية يمكن إن تنقسم إلى مكـــونين رئيســـيين همـــا كمـــا يـــرى كـــل مـــن (Cole ,2008 :368)(Tziner etal,2011:68)(Jamaludin,2007:5)

1- العدالة الشخصية: والتي تتعلق بطبيعة علاقة العامل بالمنظمة والدرجة التي فيها العاملين يعاملون بشكل صحيح وتعكس الدرجة التي فيها العاملون يعاملون بأدب وكرامة واحترام من المنظمة ومديرها، (Mollahosseini et al ,2012 :302)

2- العدالة المعلوماتية:- تركز على التفسير المقدم للعاملين عن الذين يحملون المعلومـــات حول سبب واستخدام الإجراءات بطريقة معينة وهي مدى إحساس العامـــل بالعدالة(الســـعود ،202:2009)

ثـالـثـاً/ الاغتراب الـوظيـفـي

أ: مـفـهـوم الاغتراب:

يعرف معنى الاغتراب في المعاجم العربية على انه مشتق من الفعل يغرب أو يبتعد أو يذهب إلى الغرب) يقال اغرب الرجل، أي جاء بشي غريب ويقال اْغْرِبتة إذا نحيته وابعدتة، (المعجم الوسيط، 647:1989)

وان الترجمة الإنكليزية لمصطلح الأغتراب "Alienation" وهو مصطلح مشتق من الصفة "Alien" وتعني غريباً أو أجنبياً.(النكلاوي، 1989: 76) .

وعند الرجوع إلى أصل الكلمة لوجد أنها مشتقة من الكلمة اللاتينية (Alienation menits) وهو أسم يستمد معناه من الفعل اللاتيني Alienare والتي تعني الشرود الذهني والتوهان العقلي، وهي مشتقة بدورها من الكلمة اليونانية Exstas التي تعني الخروج من المكان (الجماعي، 2007 : 38)

وربما يكون من الصعوبة بمكان وضع مفهوم جامع ومتفق عليه بين الباحثين، يحدد مصطلح الاغتراب ويوضحه بصورة دقيقة ، فقد ذهب العلماء والباحثون في تعريفه مذاهب مختلفة (شاويش & عواد ،2006 : 125)

فيُعرّف (Vijakumar,2012:2) الاغتراب على انه ظاهرة نفسية ، مرتبط بالذات والمتولد عنه صراع داخلي نحو الشعور بالعداء اتجاه الشيء خارج الذات،

وفيما يلي مجموعة مفاهيم للاغتراب من وجهات نظر وسياقات مختلفة صاحبة استخدام مصطلح الاغتراب كنتيجة لاختلاف التوجهات التي سبق ذكرها . فقد عرف هذا المصطلح عدة تعاريف اختلفت في المضمون والاتجاه حسب موضوعات ومجالات باحثيها والتي سيتم توضيحها من خلال الجدول التالي

جدول (3) مفاهيم الاغتراب الوظيفي على وفق آراء عدد من الكتاب والباحثين

ت	الكاتب، السنة، الصفحة	التعريف
1	(الخولي، 1987)	انفصال العامل عن ذاته وعن العالم انفصالا يصبح معه العامل غير قادر على الانسجام لامع نفسه ولامع محيط المنظمة .
2	(العكيلي 2000)	شعور الفرد بالانفصال عن ذاته ومجتمعه لوجود خلل في علاقاته مع بيئته الاجتماعية مما يجعله غير قادر على التكيف النفسي والاجتماعي
3	(مبيض، 2010 : 25)	هو انفصال العامل عن المكان المألوف بسبب حصول خلل في العلاقة المتبادلة بينهما"
4	(Vijakumar,2012:2)	وهو غربة العامل من شخص ما، أو شيء المرتبط به، كاسرته، أو مجموعته، مجتمعه، أو حتى الأنا الخاصة به .

ب:خصائص الاغتراب الوظيفي

لقد حدد Marx (Tabrizi et al, 2011 :2052) أربع خصائص رئيسية:-

1- الإنسان هو غريب عن الطبيعة البشرية

2- هو مغترب من نفسه ومن نشاطاته.

3-هو مغترب من وجودة .

4-الإنسان مغترب من غيرة من البشر.

ج: مراحل الاغتراب الوظيفي

ان ظاهرة الاغتراب تمر بثلاثة مراحل، كل مرحلة تؤدي إلى المرحلة الآخرى وهذه المراحل هي

المرحلة الأولى / مرحلة تهيؤ العامل للاغتراب :وهي المرحلة التي تتضمن مفهوم فقدان السيطرة ،فعندما يشعر الفرد العامل بالعجز أو فقدان السيطرة إزاء الحياة والمواقف الاجتماعية وأنة لاحول له ولا قوة.

المرحلة الثانية / مرحلة الرفض والنفور الثقافي لدى العامل: وهي المرحلة التي تتعارض فيها اختيارات العاملين مع الإحداث والتطلعات الثقافية . وهناك تناقض بين ماهو مثالي وما يترتب عليها من صراع الأهداف.

المرحلة الثالثة / مرحلة تكيف المغترب

أو العزلة الاجتماعية ومن خلال هذه المرحلة يحاول العامل التكيف مع المواقف بعدة طرق :

الموقف الأول: الاندماج الكامل والمسايرة والخضوع لكل المواقف0

الموقف الثاني: التمرد والثورة والاحتجاج ويتخذ العامل الموقف الرافض للوضع القائم (علي، 2008 : 520)

د: سلوكيات العامل المغترب

إن العامل المغترب قد يقبل بالوضع الحالي الموجود بالمنظمة مضطراً ويعايشة، فيبحث عن مخرج بسبل مختلفة. ويرى (بركات، 2006 :81) إن هناك ثلاثة خيارات سلوكية بديلة أمام العامل المغترب في التعامل مع هذه الظاهرة .

الحالة الأولى:- الانسحاب أو اللامواجهة على إن يجد سبيلاً آخر يجنبه تحمل أوضاعة،

الحالة الثانية:- هناك احتمال الخضوع أو الرضوخ والاستسلام للأمر الواقع والتكيف معه على الأقل ظاهراً، والنفور منة ضمنياً عندما يستحيل الهرب.

الحالة الثالثة:-هناك بديل من المواجهة بالتمرد الفردي أو العمل الثوري على تغيير الواقع من ضمن حركة سياسية أو اجتماعية منظمة.

ه: أسباب الاغتراب

يشير(سري) إن أسباب الاغتراب متعددة ومن أهمها حسب وجهة نظرة هي الأسباب النفسية والاجتماعية وهي تتمثل كما يلي: (سري، 252:1993)

أولاً: الأسباب النفسية

1. الصراع: ويكون بين الدوافع والرغبات المتعارضة، وبين الحاجات التي لايمكن إشباعها وهذا يؤدي إلى القلق والتوتر.
2.الإحباط: ويرتبط بالشعور بخيبة الأمل، والفشل والعجز التام والشعور بالقهر وتحقير الذات.
3. الحرمان: إذ تقل الفرصة لتحقيق الدوافع أو إشباع الحاجات ،كما في حالة الحرمان من الرعاية الو الدية والاجتماعية .

ثانياً: الأسباب الاجتماعية

1. التطور الحضاري السريع وعدم توافر القدرة النفسية على التوافق معه .
2. اضطراب التنشئة الاجتماعية، حيث تسود الاضطرابات في الأسرة والمدرسة والمجتمع
3. المعاناة من خطر التعصب وعدم العدالة في المعاملة ويود إن يشير الباحث إن هذا السبب.
4. سوء الأحوال الاقتصادية وصعوبة الحصول على ضروريات الحياة .

و: التغلب على ظاهرة الاغتراب

إن كشف مشكلة الاغتراب الوظيفي تكمن في فهم الذات الحقيقية وطبيعة إجراءات العمل نفسها . ومحاولات تصميم العمل والذي يبدو إن لديه ارتباط جزئي مع النجاح، فالجهود المبذولة لزيادة الإصلاحيات الذاتية، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وإدارة الذات لجهود الفرق لاغناء الوظائف عموما" (nelson &Donohue، 14: 2006).

ز: أبعاد الاغتراب الوظيفي

(1) انعدام القوة powerlessness

يشير Seeman إلى أن فكرة الإحساس بضعف القدرة على التحكم أو التأثير في أحداث العمل تعود أصولها إلى فكرة الأغتراب في الماركسية المتضمنة ظروف العمال في المجتمع الرأسمالي واغتراب العامل عن عمله وبأنه منفصل عن أي معاني للمشاركة والاندماج في العمل بسبب عجزه نتيجة قوى خارجية تتحكم بعمله (Seeman ,1957:785)

إن انعدام القوة يعتبر جوهر فكرة الاغتراب، حيث يصف العواطف الخاصة بالعامل الذي يشعر بأنه فقد التحكم في الأحداث الجارية في عملة فيرى نفسه كالرهينة التي تستجيب للإحداث بدلاً من إن يكون مولداً لها، كنتيجة للشعور بانعدام القوة حيث يرى العامل نفسه مشتركاً في سلوكيات لا تعكس حقيقته الذاتية (سالم، 2009 :172

(2) ضعف المعنى Meaninglessness

لقد عرف(Balachandran. etal., 2007, p:157) هذا البعد على انه فقدان الوضوح حول ما يجب على الفرد أن يؤمن أو يعتقد به . حيث يشير هذا التعريف إلى تساؤل الفرد في البحث عن معنى لذاته .

بينما أشار (عبد الله، 2008 : 320) بأنه عجز العامل عن الوصول إلى قرار أو معرفة ماينبغي إن يفعله أو إدراك مايجب إن يعتقدة موجها" لسلوكه

وعرفه (Starck, 1992, p:132) بأنه حالة يشعر بها العامل أن الحياة قد فقدت معناها.

(2) فقدان المعايير **(Normlessness)**

يشير فقدان المعايير إلى إدراك انهيار المعايير في العلاقات داخل المنظمة، أي شعور العامل بأن الإدارة العليا تنتهك الإجراءات القانونية في التعامل مع العاملين ، أو في الوصول إلى القرارات الملائمة. بمعنى شعور العامل بان الوسائل غير المشروعة هي المطلوبة اليوم، وان الإنسان يحتاجها لانجاز أهدافه، مما يشعر الفرد بضياع القيم وفقدان المعايير.(مبيض، 27:2010)

(4) العزلة Isolation and identity

يعتبر علماء النفس ظاهرة الوحدة أو العزلة والذي ترتبط تباعا" بالقلق مرتبطة بناحيتين أساسيتين فمن الناحية الأولى لايمكن على الإطلاق امتلاك معرفة مباشرة من الآخرين، عن طريق شعور العامل بالانفصال عن الآخرين، ومن الناحية ألأخرى فان الشعور بالتفرد والانفصال والذي يؤدي إلى العزلة والوحدة مما يؤدي إلى القلق، إن هذه المشكلة يمكن إن تضاف إلى المشاكل النفسية أو العزلة الاجتماعية. (Nelson& Donohue ،2006 :10)

(5) غربة الذات Self-estrangement

إن تأثيرات الوحدة والعزلة قد تأخذ حيزا" كبيرا" من مشاعر العامل ، والتي تكون غير قادرة على مواجهة الانفصال مما يؤدي إلى غربة هوية العامل الشخصية والاجتماعية ،والى الشعور بالانفصال عما يرغب إن يكون عليه، وبين أحساسة بنفسه في الواقع . (Nelson& Donohue، 2006 :9)

رابعاً /وصف وتحليل متغيرات الدراسة

أ- وصف وتحليل إبعاد العدالة التنظيمية

يعرض الجدول (4) نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة في (معمل سمنت الكوفة) على عناصر وابعاد العدالة التنظيمية حيث يشير إلى التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط

الحسابية والانحرافات المعيارية ، لفقرات هذه المتغيرات ، وقد تضمن هذا المتغير بعدد من الابعاد الفرعية ولكل واحد منها مجموعة أسئلة وهي كما يلي:

1- العدالة التوزيعية

تشير معطيات الجدول(4) إلى إيجابية آراء الأفراد المبحوثين بشان هذا البعد حيث أظهر المعدل العام أن شدة إجابة أفراد العينة عند مستوى الاتفاق (60.49%) في مقابل (39.11%) غير متفقين، ويدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي(3.02) ، والانحراف المعياري (1.4) وإن أبرز العناصر التي أسهمت في أغناء هذا المتغير هو (x3)والذي **يتضمن (الأجور التي احصل عليها لا تتوافق مع مؤهلاتي العلمية.)** باتفاق (66.39%) وبوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري بلغت قيمته (1.4) وهذا يبين إن الأجور التي يحصل عليها العاملين من قبل الإدارة العليا لا تتناسب مع المؤهلات العلمية التي يحملها العاملين، بينما كانت أقل نسبة في هذا البعد للفقرة (x8) والمتمثلة ب **(توزيع إدارة المعمل الحوافز لمستحقيها بصورة عادلة)** حيث كانت شدة الإجابة (48.89%) وبوسط حسابي(2.44) وانحراف معياري (1.4) وهذا يفسر إن إدارة المعمل تقوم بتوزيع المكافآت (الإنتاجية) بصورة ليست عادلة .

2- العدالة الإجرائية

تشير نتائج الجدول (4) إلى اتفاق إيجابي للعدالة الإجرائية وذلك من اتفاق (59.8%) من عينة المبحوثين، وعدم اتفاق (40.2%) منهم ، بوسط حسابي (3) وانحراف معياري(1.38).

وأن أبرز الفقرات التي أسهمت في أغناء هذا المتغير هو (x_{13}) الذي يتضمن**(لا يتم تطبق الإجراءات والقرارات الإدارية على كل العاملين بلا استثناء)** حيث كان الاتفاق عليه بنسبة (68.06%) وبوسط حسابي (3.4) وانحراف معياري (1.4) أي إن الاجراءات الإدارية التي تقوم بتطبيقها إدارة المعمل غير عادلة وان هذه الاجراءات لا تطبق على كل العاملين بلا استثناء وان (68.06%) من المستجيبين (العاملين) قد تم الاتفاق على هذا المقياس، بينما كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة (x9) التي تتضمن **(الإجراءات الإدارية المطبقة في المعمل تتسم بالعدالة)** حيث كانت شدة الإجابة (53.06%) وبوسط حسابي (2.65) وانحراف معياري (1.44) وهذا يفسر إن الاجراءات والقرارات الإدارية التي تمارسها إدارة المعمل هي ممارسات غير عادلة وهذا ما تفسره حصول هذا المقياس على اقل نسبة اتفاق بين المستجيبين.

3- العدالة التفاعلية

من الجدول (4) يتضح أن (62.43%) من المبحوثين هم متفقون ، فيما بلغت (37.57%) لغير المتفقين ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي البالغة (3.12)، وانحراف معياري بلغت قيمته (1.41) ، وان الفقرات التي أسهمت في ايجابية هذا المتغير هي (x18) الذي **يتضمن (لا يناقش المدير معي النتائج المترتبة على تلك القرارات التي يمكن أن تؤثر على وظيفتي)**

باتفاق (63.22%) وبوسط حسابي (3.17) وانحراف معياري (1.46) وان هذه النسبة تبين إن الإدارة العليا لا تأخذ في الحسبان رأي العاملين ومشاعرهم عند تنفيذ القرارات. بينما كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة (x_{16}) والذي تتضمن (**تعتمد إدارة المعمل النهج الديمقراطي في التعامل مع العاملين**)، حيث كانت شدة الإجابة (60%) وبوسط حسابي(3) وانحراف معياري (1.34) إن هذه النسبة تبين اتفاق نسبة (60%) من العاملين على إن إدارة المعمل تعتمد على النهج الديمقراطي في التعامل مع العاملين .

الجدول (4)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات عينة البحث

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
	العدالة التوزيعية			
1	أن أعبائي وواجباتي الوظيفية غير مناسبة مقارنه بزملائي .	**3.23**	**1.47**	**64.58%**
2	مسؤوليات عملي عادلة.	**3.26**	**1.31**	**65.28%**
3	الأجور التي احصل عليها لا تتوافق مع مؤهلاتي العلمية .	**3.32**	**1.41**	**66.39%**
4	الحوافز المالية التي احصل عليها غير مناسبة نتيجة لما أقوم به من إعمال .	**3**	**1.31**	**60.00%**
5	تحرص إدارة المعمل على مكافأة العاملين المتميزين في أدائهم .	**2.74**	**1.41**	**54.72%**
6	أن الامتيازات التي احصل عليها أقل من الامتيازات التي يحصل عليها زملائي ذو المرتبة الوظيفية نفسها .	**3.06**	**1.55**	**61.25%**
7	يعتمد استحقاق الترقية في المعمل الذي اعمل فيه على مبدأ الجدارة .	**3.14**	**1.5**	**62.78%**
8	توزيع إدارة المعمل الحوافز لمستحقيها بصورة عادلة .	**2.44**	**1.34**	**48.89%**
	المجموع	**3.02**	**1.41**	**60.49%**
	العدالة الإجرائية			
9	الإجراءات الإدارية المطبقة في المعمل تتسم بالعدالة.	**2.65**	**1.43**	**53.06%**
10	يحرص مسؤولي على استشراف حالة العمل قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل .	**3.07**	**1.25**	**61.39%**
11	لا توفر الإدارة العليا الحلول العادلة للتظلمات والشكاوى.	**3.35**	**1.33**	**66.94%**
12	تجمع الإدارة العليا المعلومات الدقيقة والكاملة قبل اتخاذ القرارات الوظيفية .	**2.78**	**1.38**	**55.56%**
13	لا يتم تطبق الإجراءات والقرارات الإدارية على كل العاملين بلا استثناء.	**3.4**	**1.36**	**68.06%**
14	تتيح الإدارة العليا المجال للاعتراض على	**2.69**	**1.37**	**53.89%**

	القرارات التي تتخذها.			
15	لا تتيح الانظمه والتعليمات حق الاتصال بالإدارة العليا إذا ما واجهتك مشكلة شخصية مع أصحاب القرار في العمل .	**3**	**1.48**	**60.00%**
المجموع		**3**	**1.37**	**59.84%**
العدالة التفاعلية				
16	تعتمد إدارة المعمل النهج الديمقراطي في التعامل مع العاملين.	**3**	**1.341**	**60.00%**
17	عندما يتخذ المدير قراراً تنظيمياً" متعلقاً بعملي فإنه يتعامل معي بكل الود والاحترام .	**3.17**	**1.519**	**63.33%**
18	لا يناقش المدير معي النتائج المترتبة على تلك القرارات التي يمكن أن تؤثر على وظيفتي .	**3.26**	**1.462**	**65.14%**
19	عندما يتخذ رئيسي المباشر قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يوضح الأسباب المنطقية التي دعته لاتخاذ تلك القرارات.	**3.03**	**1.229**	**60.56%**
20	لا اعرف المعايير التي يتم من خلالها تقييم أدائي.	**3.15**	**1.46**	**63.06%**
21	لا تشجع الإدارة العليا كافة العاملين على المشاركة في اللقاءات والحوارات المهنية .	**3.19**	**1.318**	**63.89%**
22	إعلامي بالمناسبات الرسمية والاجتماعية والتي تعقد في المنظمة قبل إقامتها .	**3.06**	**1.53**	**61.11%**
23	لا تتاح لي الفرصة للمشاركة في تقديم المقترحات للقرارات المتعلقة بعملي .	**3.12**	**1.52**	**62.36%**
المجموع		**3.12**	**1.42**	**62.43%**
إجمالي الإبعاد		**3.05**	**1.4**	**60.91%**

ب / وصف وتحليل إبعاد الاغتراب الوظيفي

يعرض هذا المحور وصفاً لإبعاد الاغتراب الوظيفي على وفق ما أسفرت عنه نتائج الاستبيان الميداني ، إذ يركز مضمونه على وصف هذه الإبعاد وطبيعتها .

1- انعدام القوة

من الجدول (5) يتضح أن (59.68%) من المبحوثين هم متفقون ، فيما بلغت (40.32%) لغير المتفقين ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي البالغة (3) ، وانحراف معياري بلغت قيمته (1.32) ، وان الفقرات التي أسهمت في ايجابية هذا المتغير هي (y_4) الذي يتضمن (**لا انتمي لما أكلف به من مهام إدارية وفنية**) باتفاق (64.86%) وبوسط حسابي (3.24) وانحراف معياري (1.31) وهذا يدل على إن العاملين لديهم حالة انفصال عن إعمالهم أي ضعف الرابطة بينهم وبين الإعمال المكلفين بها، وقد حصلت هذه الفقرة على تأييد (64.86%) من المستجيبين. بينما كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة (y_1) والتي تضمنت (**يتشاور معي مسؤولي في الأمور الخاصة بعمل القسم الذي اعمل فيه**) ، حيث كانت شدة الإجابة (55.97%) وبوسط حسابي(2.8) وانحراف معياري (1.34)، أي إن هناك (55.97%) من المتفقين على إشراكهم من قبل إدارة المعمل بالأمور الخاصة بعمل القسم. كذلك حصل (y5)

على نفس القوة النسبية للاتفاق والتي **تضمن (آرائي لها قيمة في الوسط الذي أعمل فيه)**، حيث كانت شدة الإجابة (55.97%) وبوسط حسابي(2.8) وانحراف معياري (1.22)

2-فقدان المعنى

من الجدول (5) يتضح إن (65.06%) من المبحوثين هم متفقين ، فيما بلغت (35%) لغير المتفقين ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي البالغة (3.25) ، وانحراف معياري بلغت قيمته (1.22). وان الفقرات التي أسهمت في ايجابية هذا المتغير هي (y_6) والذي تتضمن **(العمل الذي أمارسه ممل بسب الروتين)** باتفاق(68.89%) وبوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (1.22)، وهذا يعني ان العاملين في المعمل يمارسون الإعمال اليومية بشكل ممل بسبب روتينية الإعمال اليومية وعدم وجود ما يحفز العاملين ليزيد من دافعيتهم، إن (68.89%) من العينة تعاني من روتينية الإعمال وتشعر بالملل وفقدان لمعنى العمل وهذا مؤشر عالي من مؤشرات الاغتراب الوظيفي الذي يعاني منه العاملين في معمل سمنت الكوفة. بينما كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة (y_7) والذي يتضمن **(أهدافي واضحة ومحددة في محيط عملي)**، حيث كانت شدة الإجابة (62.64%) وبوسط حسابي(3.13) وانحراف معياري (1.25) . إي إن الإعمال الذي يمارسها العاملين حاليا" لا تلبي أهدافهم وطموحاتهم، حيث إن نسبة (62.64%) من عينة المستجيبين تعاني من عدم تحقيق أهدافهم ورغباتهم في العمل.

3-نقص المعايير

من الجدول (5) تتضح فقرات بعد نقص المعايير والذي تشير إلى اتفاق (61.97%) من المبحوثين، وعدم اتفاق (38.3%)، ويدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي (3.1) وانحراف معياري بلغت قيمته (1.3)، ومن الفقرات التي أسهمت في إيجابية هذا المتغير (y_{12}) ، التي تضمنت **(أفضل دائماً مراعاة القيم الأخلاقية في أي سلوك يصدر عني)** ، باتفاق (% 72.92) من المبحوثين وبوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري بلغت قيمته (1.37) أي لدى العاملين معايير أخلاقية تحدد تصرفاتهم والأساس في عملهم، وان (72.92) من عينة العاملين في معمل سمنت الكوفة ملتزمين في المعايير الأخلاقية .

بينما كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة (y_{14}) والذي تضمنت **(العمل الذي أمارسه حالياً لا يلبي طموحاتي ولا يمكنني من تحقيق ذاتي)**، حيث كانت شدة الإجابة (52.92%) وبوسط حسابي(2.65) وانحراف معياري (1.5). أي إن (52.92%) من المستجيبين يمارسون أعمالهم اليومية بدون طموحات والتي تؤدي بهم إلى عدم تحقيق الذات.

4-العزلة

إن معطيات الجدول(5) توضح التوزيعات التكرارية والنسب المئوية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات لبُعد العزلة ، إذ يشير إلى اتفاق (65.27%) من المبحوثين، وعدم اتفاق (34.70%) ، ويدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي (3.26) وانحراف معياري بلغت قيمته (1.2)، ومن الفقرات التي أسهمت في إيجابية هذا المتغير (y_{20}) ، التي تضمنت **(علاقاتي مع زملائي في العمل ضرورية جداً في حياتي)** ، باتفاق (78.33%) من المبحوثين وبوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري بلغت قيمته (1.37) حيث إن هذه الفقرة توضح إمكانية إقامة علاقات جديدة في حال انتقال العامل إلى قسم أو دائرة جديدة، وقد حصلت هذه الفقرة على اتفاق (78.33%) الذين يفضلون إقامة علاقات صداقة مع زملاء جدد.

بينما كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة (y_{20}) والتي **نصت (يتجاهل كثير من العاملين في المنظمة لخبرتي الوظيفية)** حيث كانت شدة الإجابة (59.44%) وبوسط حسابي(2.97) وانحراف معياري (1.19). حيث إن هذه الفقرة توضح مستوى وواقع تجاهل الخبرة الوظيفية والذي لها انعكاسات على انعزال العامل عن زملاءه إذا ما شعر انه متجاهل من قبل الأخريين.

5- غربة الذات

يوضح الجدول (5) فقرات بعد غربة الذات فيما بينها ، إذ يشير إلى اتفاق (65.31%) من المبحوثين، وعدم اتفاق (34.69%)، ويدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي (3.27) وانحراف معياري بلغت قيمته (1.33)، ومن الفقرات التي أسهمت في إيجابية هذا المتغير (y_{24}) ، التي تضمنت **(أحس بعدم أهمية منجزاتي في مسيرة حياتي الوظيفية)** ، باتفاق (68.11%) من عينة المبحوثين وبوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري بلغت قيمته (1.37) أي إن (68.11%) من المستجيبين يشعرون بعدم أهمية ما يعملونه، والتفاعل معه

بينما كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة (y_{25}) **(لا أتردد عندما أريد اتخاذ قرار بنفسي0)** حيث كانت شدة الإجابة (62.50%) وبوسط حسابي(3.13) وانحراف معياري (1.4). وهذا يعطي مؤشر على إن العاملين مترددين في اتخاذ القرارات الذاتية.

الجدول (5)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات عينة البحث

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
	انعدام القوة			
1	يتشاور معي مسؤولي في الأمور الخاصة بعمل القسم الذي اعمل فيه.	**2.8**	**1.3**	**55.97%**
2	تتوافر لدي الإمكانات والخبرات على انجاز الإعمال التي أكلف بهـا علـى	**3.06**	**1.4**	**61.11%**

	الوجه المطلوب .			
3	تأثيري في عملية صنع القرار الإداري في القسم ضعيفة .	**3.07**	**1.3**	**61.39%**
4	لا انتمي لما أكلف به من مهام إدارية وفنية .	**3.24**	**1.3**	**64.86%**
5	آرائي لها قيمة في الوسط الذي أعمل فيه .	**2.8**	**1.2**	**55.97%**
المجموع		**3**	**1.32**	**59.86%**
انعدام المعنى				
6	العمل الذي أمارسه ممل بسب الروتين .	**3.44**	**1.2**	**68.89%**
7	أهدافي واضحة ومحددة في محيط عملي .	**3.13**	**1.2**	**62.64%**
8	الكثير من متطلبات عملي تتجه نحو التعقيد بشكل لايمكنني من مواكبة تنفيذ الإعمال.	**3.21**	**1.2**	**64.17%**
9	العمل الذي أمارسه حالياً لا يلبي طموحاتي ولا يمكنني من تحقيق ذاتي .	**3.14**	**1.1**	**62.78%**
10	لم أحقق شيئا ذو قيمة في مجال عملي بسبب ضآلة المسؤوليات المكلف بها .	**3.34**	**1.3**	**66.81%**
المجموع		**3.25**	**1.22**	**65.06%**
فقدان المعايير				
11	يصعب عَلي الالتزام بالأنظمة والقيم السائدة في محيط عملي.	**3.01**	**1.3**	**60.14%**
12	أفضل دائماً مراعاة القيم الأخلاقية في أي سلوك يصدر عني.	**3.65**	**1.4**	**72.92%**
13	لا أجد صعوبة في التكيف مع قيم وأهداف المنظمة التي أعمل فيها.	**3.31**	**1.3**	**66.11%**
14	لابد لي من استخدام وسائل غير مشروعة في تحقيق بعض أهدافي.	**2.65**	**1.5**	**52.92%**
15	أنفذ رغباتي في العمل دون الاهتمام لقيم العمل لعدم قناعتي بها.	**2.89**	**1.3**	**57.78%**
المجموع		**3.1**	**1.36**	**61.97%**
العزلة				
16	علاقاتي مع زملائي في العمل ضرورية جداً في حياتي .	**3.22**	**1.51**	**64.44%**
17	يتجاهل كثير من العاملين في المنظمة لخبرتي الوظيفية .	**2.97**	**1.19**	**59.44%**
18	أميل لعدم التجاوب مع ما يفعله الكثير من زملائي لأختلاف القيم .	**3.18**	**1.06**	**63.61%**
19	يوجد ما يحفزني على المشاركة في نشاطات الدائرة المختلفة.	**3.03**	**1.21**	**60.54%**
20	إذا نقلت إلى مكان جديد فاني أقيم علاقات صداقة مع اغلب الزملاء .	**3.92**	**1.03**	**78.33%**
المجموع		**3.26**	**1.2**	**65.27%**
غربة الذات				
21	ليست لدي القدرة على أحتمال ظروف عملي0	**3.35**	**1.19**	**67.08%**
22	قوة الرابطة بيني وبين العمل المكلف به0	**3.3**	**1.25**	**65.97%**
23	أحس بقيمتي الذاتية في عملي.	**3.13**	**1.42**	**62.50%**
24	أحس بعدم أهمية منجزاتي في مسيرة حياتي الوظيفية.	**3.42**	**1.37**	**68.47%**
25	لا أتردد عندما أريد اتخاذ قرار بنفسي0	**3.13**	**1.41**	**62.50%**
المجموع		**3.27**	**1.33**	**65.31%**
إجمالي الإبعاد		**3.17**	**1.28**	**63.5%**

خامساً: تحليل علاقات الارتباط والانحدار بين متغيرات الدراسة

يتخصص هذا المبحث بعرض إحصائي يجري من خلاله اختبار وتحليل علاقات الارتباط والتاثير بين متغيري الدراسة (العدالة التنظيمية ، والاغتراب الوظيفي)

أ- تحليل علاقة الارتباط

وذلك باعتماد مصفوفة إرتباط بيرسون ، المبينة في جدول (6):

جدول (6) علاقات الارتباط على المستوى الكلي

ت	البعد	الاغتراب الوظيفي
1	العدالة التوزيعية	-0.53
2	العدالة الإجرائية	-0.61
3	العدالة التفاعلية	-0.66
4	العدالة التنظيمية	-0.71

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد إلى مخرجات الحاسبة الالكترونية **N=144**

1 / اختبار الفرضية الأولى

تعبّر معطيات الجدول (21) عن تحقق الفرضية الفرعية الأولى وذلك بوجود علاقة ارتباط عكسية بين العدالة التوزيعية (x_1) والاغتراب الوظيفي وابعادة ، ويتضح من خلال المؤشرات التي تشير إلى وجود ارتباط سالب بين العدالة التوزيعية (x_1) والاغتراب الوظيفي (Y)على المستوى الكلي وعلى مستوى العوامل الفرعية وتراوحت هذه العلاقات بين (**0.42**- و **-0.54**).

2 / اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تعبّر معطيات الجدول (7) عن تحقق الفرضية الفرعية الثانية وذلك بوجود علاقة ارتباط (عكسية) سالبة بين العدالة الإجرائية (x_2) والاغتراب الوظيفي(Y)، ويتضح من خلال المؤشرات التي تشير إلى وجود ارتباط سالب بين العدالة الإجرائية (x_2) والاغتراب الوظيفي على المستوى الكلي وعلى مستوى العوامل الفرعية وتراوحت هذه العلاقات بين (**0.43**- و- **0.615**)

3 / اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تعبّر معطيات الجدول (7) عن تحقق الفرضية الفرعية الثالثة وذلك بوجود علاقة ارتباط عكسية سالبة بين العدالة التفاعلية (x_3) والاغتراب الوظيفي وأبعاده، ويتضح من خلال المؤشرات التي تشير إلى وجود ارتباط سالب بين العدالة التفاعلية (x_3) والاغتراب الوظيفي وأبعاده على المستوى الكلي وعلى مستوى العوامل الفرعية وتراوحت هذه العلاقات بين (**0.5**- و**0.72**-)

4 / اختبار الفرضية الرئيسة الأولى

معطيات الجدول (7) عن تحقق الفرضية الرئيسية الأولى وذلك بوجود علاقة ارتباط عكسية (سالبة) بين العدالة التنظيمية (x) والاغتراب الوظيفي (Y)، ويتضح من خلال المؤشرات التي تشير إلى وجود ارتباط سالب بين العدالة التنظيمية (X) والاغتراب الوظيفي (y)على المستوى الكلي وعلى مستوى العوامل الفرعية وتراوحت هذه العلاقات بين(0.54- و 0.71-)

الجدول (7)

نتائج علاقات الارتباط بين العدالة التنظيمية وإبعادها والاغتراب الوظيفي وابعادة.

المتغير المعتمد / المتغير المستقل	انعدام القوة (y1)	انعدام المعنى (y2)	فقدان المعايير (y3)	العزلة (y4)	غربة الذات (y5)	إبعاد الاغتراب الوظيفي مجتمعة
العدالة التوزيعية	**-0.43**	**-0.45**	**-0.5**	**-0.42**	**-0.5**	**-0.54**
العدالة الإجرائية	**-0.55**	**-0.43**	**-0.54**	**-0.54**	**-0.55**	**-0.615**
العدالة التفاعلية	**-0.72**	**-0.5**	**-0.57**	**-0.5**	**-0.52**	**-0.66**
العدالة التنظيمية	-0.67**	-0.54**	-0.64**	-0.58**	-0.62**	-0.71**

(*) تعني الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة (0.05= a)

(**) تعني الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة (0.01= a)

ب- اختبار علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة

افترضت الدراسة أنّ هناك علاقات تأثير ذات دلالة معنوية بين متغير الدراسة التفسيري (العدالة التنظيمية) ومتغير الدراسة الاستجابي (الاغتراب الوظيفي وابعادة)، وقد جرى تمثيل هذه العلاقة بفرضية رئيسة واحدة وثلاثة فرضيات فرعية ، وسيجري الكشف عن هذه العلاقات وتحليلها بحسب ترتيب ورودها في مخطط الدراسة الفرضي، وكما يأتي:

جدول(8)

تحليل الانحدار لابعاد العدالة التنظيمية والاغتراب الوظيفي

المتغير المستقل وابعادة	(R2) معامل التحديد	معامل بيتاB	قيمة f المحسوبة	قيمة t المحسوبة
العدالة التوزيعية	0.28	-0.56	56.69	-7.5
العدالة الإجرائية	37.4	-0.61	86.5	-9.3
العدالة التفاعلية	43.2	-0.628	110	10.5
العدالة التنظيمية	50.5	-0.84	147	-12.12

المصدر : من أعداد الباحث وفقا لمخرجات الحاسوب **N=144**

1: الفرضية الفرعية الأولى :

تشير هذه الفرضية إلى (وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للعدالة التوزيعية في الاغتراب الوظيفي (Y).

يتضح من جدول (8) تحليل العلاقة بين العدالة التوزيعية والاغتراب الوظيفي وعلى مستوى عينة الدراسة البالغة (144) شخصاً، أن قيمة (F) كبيرة جدا عند مقارنتها بقيمتها الجدولية البالغة (3.91) وبمستوى معنوية (0.05) وبدرجة حرية (143)، وهذا يدل على أن

منحنى الانحدار كافٍ لوصف العلاقة بين (X1 و Y) وبمستوى ثقة (0.95) وهذا ما تؤكده قيمة معنوية (X) وعلى وفق اختبار (t) فقد بلغت قيمة (t) المحسوبة على مستوى عينة الدراسة (-7.53) أكبر من قيمتها الجدولية (1.96-).

أما قيمة الميل الحدي على مستوى عينة الدراسة فقد بلغ (β=-0.569) والمرافقة لـ(X1) فهي تدل على أن تغيراً مقداره (1) في العدالة التوزيعية سيؤدي إلى تغير عكسي مقداره (0.569-) في أبعاد الاغتراب الوظيفي.

لقد أشارت قيمة معامل التحديد (R^2) إلى معامل مقداره (0.28)، مما يعني أن العدالة التوزيعية تفسر (28%) من التباين الحاصل في أبعاد الاغتراب الوظيفي، وأن (72%) من التباين غير المفسر يعود لمتغيرات لم تدخل نموذج الانحدار وهو مؤشر جيد يدل على قوة نموذج الانحدار، وعلى أساس هذه النتائج لا ترفض هذه الفرضية .

2: الفرضية الفرعية الثانية :

تشير هذه الفرضية إلى (وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للعدالة الإجرائية في الاغتراب الوظيفي (Y)

يتضح من جدول (8) العلاقة بين العدالة الإجرائية والاغتراب الوظيفي وعلى مستوى عينة الدراسة البالغة(144) شخصاً، أن قيمة (F) كبيرة جدا عند مقارنتها بقيمتها الجدولية البالغة (3.91) وبمستوى معنوية (0.05) وبدرجة حرية (143)، وهذا يدل على أن منحنى الانحدار كافٍ لوصف العلاقة بين (X2 و Y) وبمستوى ثقة (0.95)وهذا ما تؤكده قيمة معنوية (X) وعلى وفق اختبار (t) فقد بلغت قيمة (t) المحسوبة على مستوى عينة الدراسة (9.3-) أكبر من قيمتها الجدولية (1.96-).

أما قيمة الميل الحدي على مستوى عينة الدراسة فقد بلغ (β=-0.61) والمرافقة لـ(X2) فهي تدل على أن تغيراً مقداره (1) في العدالة الإجرائية سيؤدي إلى تغير مقداره (0.61-) في أبعاد الاغتراب الوظيفي.

لقد أشارت قيمة معامل التحديد (R^2) إلى معامل مقداره (0.373)، مما يعني أن العدالة الإجرائية تفسر (37.3%) من التباين الحاصل في أبعاد الاغتراب الوظيفي، وأن (62.7%) من التباين غير المفسر يعود لمتغيرات لم تدخل نموذج الانحدار وهو مؤشر متوسط ،وعلى أساس هذه النتائج لا ترفض هذه الفرضية.

3: الفرضية الفرعية الثالثة :

تشير هذه الفرضية إلى (وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للعدالة التفاعلية في الاغتراب الوظيفي (Y)

يتضح من جدول اعلاة العلاقة بين العدالة التفاعلية والاغتراب الوظيفي وعلى مستوى عينة الدراسة البالغة (144) شخصاً، أن قيمة (F) كبيرة عند مقارنتها بقيمتها الجدولية البالغة (3.91) وبمستوى معنوية (0.05) وبدرجة حرية (143)، وهذا يدل على أن منحنى الانحدار

كافٍ لوصف العلاقة بين (X 3 و Y) وبمستوى ثقة (0.95)وهذا ما تؤكده قيمة معنوية (X) وعلى وفق اختبار (t) فقد بلغت قيمة (t) المحسوبة على مستوى عينة الدراسة (10.493-) أكبر من قيمتها الجدولية (1.96-).

أما قيمة الميل الحدي على مستوى عينة الدراسة فقد بلغ (β=-0.628) والمرافقة لـ(X) فهي تدل على أن تغيراً مقداره (1) في العدالة التفاعلية سيؤدي إلى تغير مقداره (0.628-) في أبعاد الاغتراب الوظيفي.

لقد أشارت قيمة معامل التحديد (R^2) إلى معامل مقداره (0.432)، مما يعني أن العدالة التفاعلية تفسر (43.2%) من التباين الحاصل في أبعاد الاغتراب الوظيفي، وأن (46.8%) من التباين غير المفسر يعود لمتغيرات لم تدخل نموذج الانحدار وهو مؤشر جيد جدا" يدل على قوة نموذج الانحدار، وعلى أساس هذه النتائج لا ترفض هذه الفرضية.

4: الفرضية الرئيسة الثانية :

تشير هذه الفرضية إلى (وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للعدالة التنظيمية في الاغتراب الوظيفي (Y)

يتضح من الجدول (8)العلاقة بين العدالة التنظيمية والاغتراب الوظيفي وعلى مستوى عينة الدراسة البالغة (144) شخصاً، أن قيمة (F) كبيرة عند مقارنتها بقيمتها الجدولية البالغة (3.91) وبمستوى معنوية (0.05) وبدرجة حرية (143)، وهذا يدل على أن منحنى الانحدار كافٍ لوصف العلاقة بين (X و Y) وبمستوى ثقة (0.95) وهذا ما تؤكده قيمة معنوية (X) وعلى وفق اختبار (t) فقد بلغت قيمة (t) المحسوبة على مستوى عينة الدراسة (12,128-) أكبر من قيمتها الجدولية (1.96-).

أما قيمة الميل الحدي على مستوى عينة الدراسة فقد بلغ (β=-0,840) والمرافقة لـ(X) فهي تدل على أن تغيراً مقداره (1) في العدالة التنظيمية سيؤدي إلى تغير عكسي مقداره (1.02-) في أبعاد الاغتراب الوظيفي.

لقد أشارت قيمة معامل التحديد (R^2) إلى معامل مقداره (0.505)، مما يعني أن العدالة التنظيمية تفسر (50.5%) من التباين الحاصل في أبعاد الاغتراب الوظيفي، وأن (49.5%) من التباين غير المفسر يعود لمتغيرات لم تدخل نموذج الانحدار وهو مؤشر ممتاز يدل على قوة نموذج الانحدار، وعلى أساس هذه النتائج لا ترفض هذه الفرضية .

سادساً: الاستنتاجات والتوصيات

أ- الاستنتاجات

1- إن تعامل الإدارة العليا بدرجة متوسطة من الإنصاف في المعاملة، له تداعيات تؤثر بصورة سلبية على مستوى الاغتراب الذي يشعر به العاملين وجاء هذا البُعد في الترتيب الأول.

2-وتولي إدارة المعمل اهتماما" بدرجة متوسطه بعدالة توزيع الأجور وهذا من شانه إن يولد العديد من الظواهر السلبية التي من شانها إن تؤثر على قوة أداء العمل، واللاهدفية في العمل.

3- إن تدني شعور العاملين بعدالة إجراءات توزيع الأجور من شانه إن يفقد العامل للمعايير تقييم الأداء، وان يفصل أهداف العامل عن أهداف المنظمة وجاء هذا البُعد في الترتيب الأخير.

4- يعاني العاملين في معمل سمنت الكوفة من غربة عن ذاتهم وقد جاء هذا البُعد في الترتيب الأول، وجاء بعده عزلة العامل عن زملائه، وإن عدم توفير بيئة عمل ذات مغزى في المنظمات لا تشجع العاملين على زيادة إنتاجيتهم، والذي يعتبر أساس العمل في القطاع الصناعي فقد أظهرت النتائج ترتيب بُعد انعدام المعنى بالمستوى الثالث.

5-جاء بُعد فقدان المرتكزات الأساسية والمعايير، من خلال مقارنة إعمالهم بهذه المعايير،في الترتيب الرابع.

6- يشعر ما يزيد عن متوسط نسبة العاملين في معمل سمنت الكوفة من ضعف القدرة على التأثير، وانعدام للقوة، وهذا مؤشر سلبي من شانه إن يقلل الالتزام التنظيمي، وولاء العاملين إلى المنظمة.

7-وجود ارتباط معنوي عكسي بين إبعاد العدالة التنظيمية وإبعاد الاغتراب الوظيفي، وهذا يعني بان الاغتراب الوظيفي للعامل يزداد عند شعور العامل بغياب العدالة التنظيمية.

8-وجود تأثير معنوي لجميع إبعاد العدالة التنظيمية على الاغتراب الوظيفي

بأبعاده الخمسة المعتمدة في الدراسة ، وهذا يعني ان العدالة التنظيمية تلعب دور مهـــم فـــي تفـــادي الاغتراب الوظيفي للعاملين.

ب- الـتـوصيـات

1- من الضروري إن تعييد الإدارة العليا للمعمل النظر في النظم والقواعد والتعليمات المتبعة في تخصيص وتوزيع الموارد المالية الخاصة بها.

2- أهمية متابعة إدارة المنظمة لواقع عدالة المعاملة والتأكد من إن كافة العاملين يتم معاملتهم بعدالة واحترام ، ويحدث هذا من خلال الاستماع المباشر بين الإدارة العليا والعاملين.

3- ضرورة إشراك العاملين في صنع واتخاذ القرارات التي تؤثر في عملهم، والسماح لهم بإبداء أرائهم وملاحظاتهم، مما يساهم في جعل هذه القرارات أكثر فاعلية.

4- من الضروري على إدارة المعمل الاستغلال الأمثل للموارد البشرية، فتتوفر في المعمل من الخبرات والإمكانات الكافية، والتي إذا ما كلفت بإعمال ستكملها على الوجه المطلوب.

5- تهيئة أجواء تحفيزية تكسر من الروتين الممل الذي يعاني منه العاملين من خلال أقامة الندوات، والمسابقات مثلا".

المصادر والمراجع

1- أبو ندا ، سامية خميس، (2007)، "**تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي و الشعور بالعدالة التنظيمية**" ، رسالة ماجستير ، جامعة غزة.

2- بركات، حليم ،(2006)،" **الاغتراب في الثقافة العربية متاهات الإنسان بين الحلم والواقع** " الطبعة الأولى ، مركز دراسات الوحدة العربية.

3- الجماعي ،صلاح الدين احمد،(2007)، " **الاغتراب النفسي والاجتماعي وعلاقته بالتوافق النفسي والاجتماعي** "الطبعة الأولى مكتبة مدبولي.

4- الخولي ، يمني طريف، (1987) ،"**العلم والاغتراب والحرية**"، الهيئة المصرية العامة للكتاب،القاهرة.

5- سالم، مؤيد، (2009)، "**القوة التنظيمية**" الطبعة الأولى ، إثراء للنشر والتوزيع الأردن.

6- السعود ، راتب & سوزان،سلطان، (2009)، **درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها** ، مجلة جامعة دمشق ،عمان – الأردن المجلد /25 العدد /(1+2) .

7- شاويس،حمادة حسن &عواد،إبراهيم عبد الرزاق،(2006)،" **الاغتراب في رواية البحث عن وليد مسعود**" مجلة الجامعة الإسلامية المجلد الرابع عشر، العدد الثاني.

8- عبد الله، مجدي احمد محمد، (2008)، " **السلوك الاجتماعي وديناميا ته**" دار المعرفة الجامعية.

9- العقيلي ، عادل محمد ،(2004)، " **الاغتراب وعلاقته بالأمن النفسي**" جامعة محمد بن سعود – الرياض.

10- العكيلي، جعفر نجم نصر،(2000)،"**الاغتراب لدى حملة الشهادات العليا**"، دراسة ميدانية في مدينة بغداد،رسالة ماجستير في الآداب/علم الاجتماع،كلية الآداب، جامعة بغداد.

11- علي، بشرى، (2008)، "**مظاهر الاغتراب لدى الطلبة السوريين في بعض الجامعات المصرية**" كلية التربية- جامعة دمشق، مجلة جامعة دمشق، العدد24-العدد الأول.

12- قنديلجي، عامر،(2010)،" **البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والالكترونية**" الطبعة الثانية، دار المسيرة،عمان – الأردن.

13- مبيض ، هبه خليل سعدي،(2010) **"اللاجئون الفلسطينيون بين الاغتراب والاندماج السياسي** " جامعة النجاح الوطنية ،فلسطين.

14- محارمه، ثامر محمد،(2000)، " **مدى إحساس موظفي الدوائر الحكومية الأردنية في محافظتي الكرك والطفيلية بالعدالة التنظيمية**": دراسة ميدانية، مجلة الإداري معهد الإدارة العامة ، المجلد الرابع، العدد الثاني"

15- محمود ، علاء الدين عبد الغني ، (2011)، **إدارة المنظمات** ، الطبعة الأولى ، دار صفا للنشر والتوزيع ، عمان .

16- المعجم الوسيط, (2005)،" **مادة عدل**" , مجمع اللغة العربية بالقاهرة , طبعة الرابعة.

17- النكلاوي، احمد،(1989)، "**الاغتراب في المجتمع المصري المعاصر**" ، القاهرة ، دار الثقافة العربية.

18- Balach and ran . M., Raakhee. A.S., and Sananda. Sam Ram. H., (2007) , "Life Satis faction and Alienation of Elderly Males and Females" , Journal of the Indian, **Academy of Applied psychology**, Vol. 33, No. 2.

19-Brockner. J(2002) "Making sense of Procedural fairness: How high Procedural fairness can reduce or Heighten the influence of outcome favorability" Academy of Management Review, Vol. 27, 2002.
20- Cole .M.S , Bernerth j.B, Frank Walter and Daniel T. Holt (2010) "Organizational Justice and Individuals' Withdrawal : Unlocking the Influence of Emotional Exhaustion" Journal of Management Studies
21-Cropanzano.R, David E. Bowen, and Stephen W. Gilliland (2007) " The Management of Organizational Justice".
22-Greenberg, J., (1990), Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow "Journal of Management, Vol.16. No.2
23-Hess.R.L & Ambrose.M ,(2003)," The Four Factor Model of Justice: An Application to Customer Complaint Handling"
24-Hooshmand .L, Moghimi.S,M (2011) "Organizational Justice and Organizational Entrepreneurship in Managers and Experts in RMTO" European Journal of Scientific Research ISSN 1450-216X Vol.65 No.4
25-Murtaza.G,Shad.I, Malik.W(2011) IMPACT OF ORGANIZATIONAL JUSTICE ON EMPLOYEES' JOB SATISFACTION: EVIDENCE FROM PAKISTAN INTERNATIONAL CONFERENCE ON MANAGEMENT
26-Farahbod. F, Azadehdel.M ,M.R Dizgah, Jirdehi.M.N.(2012) " Organizational citizenship behavior: The role of organizational justice andleader–member exchange " INTERDISCIPLINARY JOURNAL OF CONTEMPORARY RESEARCH IN BUSINESS, VOL 3, NO 9.
27- Jamaludin, z,(2007)" Perceived Organizational Justice And Its Impact To The Development Of Commitments: A Regression Analysis"
28-Malik.M.E, Naeem .B (2011)" Faculty members' perceptions of organizational justice in institutes of higher learning in Pakistan"African Journal of Business Management Vol. 5(16).
29-Moghimi.s.M,(2007),the Relationship between Environmental factors and organizational Enterpreneurship.
30- Mollahossein .A , Karnama . Mirhosseyni . M..S.L (2012)" Investigating the Relationship between Perception of Justice and Customer-Oriented Boundary Spanning Behaviors "International Journal of Business and Social Science Vol. 3 No. 3 .
31-Nelson.l & Donohue.w , (2006)" Alienation, Psychology and Human Resource Management"
32-Noruzy.A & Shatery.K, Rezazadeh.A , Shirkouhi.L.H, (2011) "Investigation the relationship between organizational justice, and organizational citizenship behavior: The mediating role of perceived organizational support" ISSN: 0974- 6846 Indian Journal of Science and Technology
33-seel ,F& moore,S (1993) " perception of promotional fairness and promotion candidates Qualification " journal of Applied psychology ,78
34-seeman.M.(1959)on the meaning of alienation American sociological Review)vol(24)
35-Starck, D. L., (1992) , The Human spirit – The Search for meaning and purpose through suffering, Hum ned . Vol. 8, No. 2

36-Tziner.A , Bar.Y , Oren.L , Kadosh .G (2011) "Corporate Social Responsibility, Organizational Justice and Job Satisfaction: How do They Interrelate, If at All?" Vol. 27
37-Vijakumar , Shete Santosh (2012) " Theme of Alienation in Anita Desai's Where Shall We Go This Summer?"
38-Yazdani .B.O, Yaghoubi . N.M (2011) The Relationship between Social Capital and Organizational Justice European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences ISSN 1450-2275 Issue 30