



Ministry of Higher Education and Scientific Research

Ziane Achour University of Djelfa



Faculty of Economic Sciences, Commercial Sciences and Management Sciences

Department management

PhD Thesis Third Phase

Division: management

Specialty: public management

Title:

The impact of perceived organizational justice on employee engagement in the public sector

Prepared by: arar mohamed

Discussed and publicly approved on 01/07/2023 By the committee composed of:

Name and Surname	Djoual mohamed said	University of Djelfa	President
Name and Surname	Boularbah assali	University of Djelfa	Rapporteur
Name and Surname	Abdelbaki mohamed	University of Djelfa	CO
Name and Surname	Taha abdelrahman souissi	University of Djelfa	Examiner
Name and Surname	Elassali belkacem	University of Djelfa	Examiner
Name and Surname	Adman mrizag	esc-alger	Examiner
Name and Surname	Aliouat refik	University of boumerdes	Examiner

University Year: 2022/2023



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زيان عاشور الجلفة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه

الطور الثالث

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: تسيير عمومي

العنوان

أثر العدالة التنظيمية المدركة على الاستغراق الوظيفي للعاملين في القطاع العمومي
دراسة ميدانية

من إعداد

محمد عرعار

نوقشت وأجيزت بتاريخ 01/07/2023 من طرف اللجنة المكونة من:

رئيسا	جامعة الجلفة	أستاذ	أ.د محمد السعيد جوال
مشرفاً ومقررا	جامعة الجلفة	أستاذ	أ.د بولرباح عسالي
مدعوا	جامعة الجلفة	محاضر أ	د محمد عبد الباقي
عضوا مناقشا	جامعة الجلفة	محاضر أ	د. طه عبد الرحمان سويسي
عضوا مناقشا	جامعة الجلفة	محاضر أ	د. بلقاسم العسالي
عضوا مناقشا	المدرسة العليا لتجارة	أستاذ	أ.د مريزق عدمان
عضوا مناقشا	جامعة بومرداس	أستاذ	أ.د رفيق عليوات

السنة الجامعية: 2023/2022



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة زيان عاشور الجلفة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه
الطور الثالث
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: تسيير عمومي

العنوان

أثر العدالة التنظيمية المدركة على الاستغراق الوظيفي للعاملين في القطاع العمومي
دراسة ميدانية

الأستاذ المشرف
أ.د بولرباح عسالي

من إعداد الطالب
محمد عرار

السنة الجامعية: 2023/2022

قال صلى الله عليه وسلم

فم الجساء لله يثقى جليسرهم

رواه البخاري

إهداء

لى الروح الطاهرة لى ينوع الصبر والحنان

لى من سالت الله للقياء فى الجنة

أبى العزىز

لى أمى الغالفة حفظها الله ورعاها وأدامها شمعة تنىر لنا الدروب

لى إختى وأختواتى لى زوجتى قره عىنى لى أولادى

لى الأصدقاء وجميع من وقف بجوارى

أهدى لكم بحتى

عرعار محمد

شكر وعرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والصلوة والسلام على خير الأنام

القائل من لم يشكر الناس لم يشكر الله

أتوجه بجزيل الشكر والعرفان للأستاذي والمشرف على عملي

البروفيسور بولياح عسائي

راجيا من المولى أن يجزيه عني خير الجزاء وإن يديم عليه وافر الصحة وجزيل العطاء في كنف
عائلته الكريمة.

كما أشكر جنود العلم والخفاء الذين ساهموا في إتمام العمل

السيد مفتش التعليم عبد القادر بن شريف والدكتور عبد القادر لحول والدكتور ناجي

هدروق والدكتور عبد الرحمان شويطر والدكتور دريس مسيكة والدكتور عامر بلخرش

كما أشكر أعضاء الأسرة الجامعية لجامعة زيان عاشور بالحلقة

الملخص:

هدفت هذه الدراسة لتوضيح أثر العدالة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي حيث انطلقت من الإشكالية التالية " ما أثر العدالة التنظيمية المدركة على الاستغراق الوظيفي للعاملين في القطاع العمومي من وجهة نظر أساتذة قطاع التربية لولاية الجلفة؟" حيث تم اختيار الاستبانة كأداة لجمع البيانات إضافة للمقابلة والملاحظة وتم اختيار عينة عشوائية مقدرتها بـ 378 مفردة، كما تم استخدام البرنامج SPSS في تحليل المعلومات وكذا برنامج MATLAB في التنبؤ بحجم واستمرارية العلاقة بين المتغيرين، خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- مستوى إدراك العدالة التنظيمية من وجهة نظر أساتذة قطاع التربية لولاية الجلفة كان متوسط.
- مستوى إدراك الاستغراق الوظيفي من وجهة نظر أساتذة قطاع التربية لولاية الجلفة كان متوسط.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين العدالة التنظيمية المدركة والاستغراق الوظيفي من وجهة نظر أساتذة قطاع التربية الوطنية لولاية الجلفة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية نحو العدالة التنظيمية والاستغراق الوظيفي.
- أثر العدالة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي مستمر.

واقترحت هذه الدراسة:

- ضرورة مراجعة نظام الأجور مبدئيا بما يتناسب مع القدرة الشرائية للموظف كذا منح المكافآت حسب الاستحقاق لا حسب العادة.
- تبني الإدارة الالكترونية كوسيلة لتواصل وإضفاء الشفافية التي من شأنها تحسين إدراك العدالة التنظيمية وبالتالي تحسين مستويات الاستغراق الوظيفي.
- على الإدارة إشراك الموظفين في عملية صنع القرار لاسيما التي تتعلق بهم.
- على الإدارة تكريس مبدأ تكافؤ الفرص بين الموظفين انطلاقا من مرحلة التعيين إلى التقاعد.

الكلمات المفتاحية: عدالة تنظيمية، استغراق وظيفي، قطاع عمومي، قطاع التربية الوطنية.

Summary:

This study aimed to clarify the impact of organizational justice on Job Engagement since it started from the following problem: "What is the impact of perceived organizational justice on the engagement of employees in the public sector from the point of view of teachers of the Education sector of the wilaya of *Djelfa*?" Where the *Questionnaire* was chosen as a tool for all information in addition to the *interview* and observation, and a random sample estimated at 378 individuals was selected, and the SPSS program was used in information analysis, as well as the MATLAB[®] program in predicting the importance and continuity of the relationship between the two variables. This study concluded with the following results:

- The level of perception of organizational justice among public sector employees was average.
- The level of perception of Job Engagement among public sector employees was average.

After testing the validity of the model, we reached:

- There is a statistically significant effect at the " $\alpha \leq 0.05$ " significance level between perceived organizational justice and Job Engagement for public sector workers.
- There are statistically significant differences at the level of significance " $\alpha \leq 0.05$ " between the attitudes of the study population due to personal and functional variables towards organizational justice and Job Engagement.
- The impact of organizational justice on job engagement continues.
- The largest percentage of organizational justice impact on Job Engagement is 23%.

This study proposed:

- The need to review the wage system in principle in proportion to the purchasing power of the employee, as well as granting bonuses according to merit, and not according to administrative custom.
- Adopting e-management as a means of communication and transparency that will improve the perception of organizational justice and thus improve the levels of Job Engagement
- The management should involve employees in the decision-making process, especially those related to them.
- The management should enshrine the principle of equal opportunities among employees from the stage of recruitment to retirement.

Keywords: Organizational justice, Job Engagement and public sector.

Résumé :

Cette étude visait à clarifier l'impact de la justice organisationnelle sur l'engagement au travail, puisqu'elle portait de la problématique suivante : " Quel est l'impact de la justice organisationnelle perçue sur l'implication des salariés dans le secteur public du point de vue des enseignants du secteur de l'Éducation de la wilaya de *Djelfa* ? " D'où le choix du *Questionnaire* comme outil pour collecter les informations en plus de *l'entretien* et *l'observation*, un échantillon aléatoire estimé à 378 individus a été choisi, en utilisant le programme *SPSS* pour analyser l'information, ainsi que le programme *MATLAB* pour prédire l'importance et la continuité de la relation entre les deux variables.

Cette étude a conclu aux résultats suivants :

- Le niveau de sensibilisation à la justice organisationnelle chez les employés du secteur public était moyen.
- Le niveau de perception de la participation au travail chez les travailleurs du secteur public était moyen.

Après avoir testé la validité du modèle, Il en résulte que :

- Il y a un effet statistiquement significatif au niveau de signification $0,05 \geq \alpha$ entre la justice organisationnelle perçue et l'engagement au travail pour les travailleurs du secteur public.
- Il existe des différences statistiquement significatives au niveau de signification $\alpha \leq 0,05$ entre les attitudes de la population étudiée en raison des variables personnelles et fonctionnelles envers la justice organisationnelle et l'engagement au travail.
- L'impact de la justice organisationnelle sur l'engagement au travail se poursuit.
- Le plus grand pourcentage de l'impact de la justice organisationnelle sur la participation au travail est de 23 %.

Cette étude suggère :

- La nécessité de revoir le système salarial en principe, au prorata du pouvoir d'achat du salarié ainsi que l'octroi des primes en fonction du mérite, et non plus selon les coutumes administratives.
- Adopter la gestion électronique comme moyen de communication et de transparence qui améliorera la perception de la justice organisationnelle et ainsi améliorera les niveaux d'implication au travail.
- La direction devrait impliquer les employés dans le processus de prise de décision, en particulier ceux qui leur sont liés.
- L'administration devrait consacrer le principe de l'égalité des chances entre les salariés, dès leur nomination jusqu'à leur retraite.

Les mots clés : Justice organisationnelle, engagement au travail, secteur public.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان	الرقم
أ	حديث نبوي	
ب	إهداء	
ج	شكر وعرفان	
د	الملخص باللغة العربية	
هـ	الملخص باللغة الانجليزية	
و	الملخص باللغة الفرنسية	
ز	قائمة المحتويات	
ل	قائمة الجداول	
ن	قائمة الأشكال	
س	قائمة الملاحق	
01	مقدمة	
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للعدالة التنظيمية		
12	تمهيد	
12	مفهوم العدالة	1
12	العدالة في الفكر الغربي	1-1
12	العدالة في الإسلام	2-1
13	التعريف الإجرائي للعدالة	3-1
14	العدالة بين النسبية والإطلاق	4-1
15	مفهوم العدالة التنظيمية	2
15	التعريف الإجرائي للعدالة التنظيمية	1-2
15	أهمية العدالة التنظيمية	3
16	أبعاد العدالة التنظيمية	4
18	العدالة التوزيعية	1-4
19	قواعد العدالة التوزيعية	4-1-1
20	العدالة الإجرائية	2-4
20	قواعد العدالة الإجرائية	1-2-4
21	العدالة التعاملية	3-4

22	مبادئ العدالة في المدارس الإدارية	5
22	العدالة في المدخل الكلاسيكي	1-5
22	مبادئ العدالة التوزيعية	1-1-5
22	مبادئ العدالة الإجرائية	2-1-5
23	مبادئ العدالة التعاملية	3-1-5
23	العدالة ومدخل العلاقات الانسانية	2-5
24	مقارنة أوجه العدالة التنظيمية في المداخل الإدارية	3-5
24	النظريات المفسرة للعدالة التنظيمية	6
25	نظرية المساواة لـ Adams	1-6
25	نظرية التوقع لفروم	2-6
26	نظرية الحاجات لماسلو	3-6
28	نظرية التبادل الاجتماعي	4-6
28	نظرية حساسية العدالة	5-6
29	نظرية الحرمان النسبي	6-6
30	نظرية المحتوى الاستباقي	7-6
31	محددات العدالة التنظيمية	7
31	المحددات الشخصية	1-7
31	المحددات التنظيمية	2-7
36	العدالة التنظيمية في القانون الأساسي للوظيفة العمومية 03-06	8
41	خاتمة الفصل الأول	9
الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للاستغراق الوظيفي		
43	تمهيد	1
43	مفهوم الاستغراق الوظيفي	2
45	أهمية الاستغراق الوظيفي	3
45	مداخل الاستغراق الوظيفي	4
46	مدخل Kahn	1-4
46	مدخل Maslach & Leiter	2-4
46	النظريات المفسرة للاستغراق الوظيفي	5
46	نظرية التوقع	1-5
47	نظرية المدخل التحفيزي	2-5

47	نظرية المدخل النسبي	3-5
47	أبعاد الاستغراق الوظيفي	6
49	البعد العاطفي	1-6
49	البعد المعرفي	2-6
50	البعد الجسدي	3-6
50	تصنيف الموظفين حسب استغراقهم	7
53	محددات الاستغراق الوظيفي	8
55	سبل تحسين مستويات الاستغراق الوظيفي	9
56	الاستغراق الوظيفي بين الإيجابية والسلبية	10
57	خطوات تجسيد الاستغراق الوظيفي	11
60	العلاقة بين الاستغراق الوظيفي ومتغيرات تنظيمية أخرى	12
61	استراتيجيات الاستغراق الوظيفي	13
65	خاتمة الفصل	14
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية		
67	تمهيد	1
68	التطور التاريخي للإدارة التربوية	2
68	إحصائيات ومؤشرات سنة 2021_2022 لمديرية التربية	3
68	الهيكل التنظيمي لمديرية التربية لولاية الجلفة	4
70	نموذج الدراسة وتصميم الاستبانة	5
70	النموذج المعتمد لقياس الاتجاهات	6
73	المجتمع الإحصائي	7
74	عينة الدراسة	8
75	اختبار توزيع العينة	9
75	صدق الاستبيان	10
77	الصدق الظاهري	1-10
78	صدق المقياس	2-10
80	الصدق البنائي	3-10
80	اختبار ثبات أداة الدراسة	11
82	الوصف الإحصائي للعينة وفق الخصائص والسمات الشخصية	12
85	التوجهات والميولات نحو محاور الدراسة	13

85	التوجهات والميولات نحو للمحور الأول "العدالة التنظيمية"	1-13
85	توجهات وميولات أفراد العينة نحو بعد عدالة التوزيع	1-1-13
86	توجهات وميولات أفراد العينة نحو بعد عدالة الإجراءات	2-1-13
88	توجهات وميولات أفراد العينة نحو بعد عدالة التعاملات	3-1-13
89	مستوى إدراك متغير العدالة التنظيمية	4-1-13
90	التوجهات والميولات نحو للمحور الثاني "الاستغراق الوظيفي"	2-13
90	توجهات وميولات أفراد العينة نحو البعد العاطفي	1-2-13
91	توجهات وميولات أفراد العينة نحو البعد المعرفي	2-2-13
92	توجهات وميولات أفراد العينة نحو البعد الجسدي	3-2-13
94	مستوى إدراك متغير الاستغراق الوظيفي	4-2-13
95	تحليل الارتباطات بين العدالة التنظيمية وأبعادها والاستغراق الوظيفي بأبعاده	14
97	خلاصة الفصل	15
الفصل الرابع: اختبار الفرضيات وقياس حجم واستمرارية التأثير		
99	تمهيد	
100	اختبار الفرضية الرئيسية	1-2
102	اختبار الفرضيات الفرعية	3
102	اختبار الفرضية الفرعية (01)	1-3
104	اختبار الفرضية الفرعية (02)	2-3
106	اختبار الفرضية الفرعية (03)	3-3
108	اختبار الفرضية الفرعية (04)	4-3
109	اختبار الفرضية الفرعية (05)	5-3
112	اختبار الفرضية الفرعية (06)	6-3
114	اختبار الفرضية الفرعية (07)	7-3
116	اختبار الفرضية الفرعية (08)	8-3
118	اختبار الفرضية الفرعية (09)	9-3
120	اختبار الفرضية الرئيسية الثانية	4
129	المصطلحات الحديثة للدراسة (الدكاء الاصطناعي)	5
130	مبررات استخدام المنطق الضبابي	6
131	مفهوم المنطق الضبابي	7
133	خصائص المنطق الضبابي	8

133	مراحل بناء النموذج الضبابي	9
135	اللغة المستخدمة في الدراسة الحديثة	10
136	مميزات لغة MATLAB	11
137	استخدامات لغة MATLAB	12
138	نموذج حدود الرقابة	13
139	النموذج المقترح لخوارزمية الذكاء الاصطناعي	14
140	صلاحية النموذج	15
142	نتائج عملية التدريب	16
143	عرض النتائج التنبؤية للخوارزمية	17
144	نتائج الدراسة بواسطة المنطق الضبابي	18
145	مقارنة القيم التنبؤية	19
146	خلاصة الفصل	20
149	الخاتمة	
156	قائمة المراجع	
166	الملاحق	

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
(1-1)	طرح أبعاد العدالة التنظيمية في الدراسات السابقة	17
(2-1)	المدخلات التنظيمية	19
(3-1)	المخرجات التنظيمية	19
(4-1)	أوجه العدالة التنظيمية في المداخل الإدارية	24
(1-2)	طرح أبعاد الاستغراق الوظيفي في الدراسات السابقة	48
(2-2)	الفروق بين نتائج الموظفين المستغرقين وغيرهم	52
(3-2)	العوامل المؤثر على الاستغراق الوظيفي	53
(4-2)	علاقة الاستغراق الوظيفي بعض المتغيرات التنظيمية	60
(1-3)	مقابلة الإجابات للأوزان	72
(2-3)	الاتجاهات وما يقابلها من متوسط مرجح	72
(3-3)	مستوى الأبعاد والمتغيرات	73
(4-3)	آراء المحكمين وحساب معامل لوتشي	76
(5-3)	معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد الذي تنتهي إليه من المحور الأول	78
(6-3)	معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد الذي تنتهي إليه من المحور الثاني	79
(7-3)	ارتباط كل من الأبعاد والمتغيرات بالدرجة الاستبانة الكلية	80
(8-3)	معاملات غوتمان الستة	81
(9-3)	نتائج معاملات غوتمان	82
(10-3)	توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص والسمات الشخصية	82
(11-3)	إجابات أفراد العينة اتجاه بعد عدالة التوزيع	83
(12-3)	إجابات أفراد العينة اتجاه بعد عدالة الإجراءات	86
(13-3)	إجابات أفراد العينة اتجاه بعد عدالة التعاملات	88
(14-3)	مستويات إدراك العدالة التنظيمية وأبعادها	90
(15-3)	إجابات أفراد العينة اتجاه البعد العاطفي	91
(16-3)	إجابات أفراد العينة اتجاه البعد المعرفي	92
(17-3)	إجابات أفراد العينة اتجاه البعد الجسدي	93
(18-3)	أجور أساتذة التعليم أبريل 2022 بالدينار الجزائري	94
(19-3)	مستويات إدراك الاستغراق الوظيفي وأبعادها	94
(20-3)	مدى ارتباط أبعاد العدالة التنظيمية وأبعاد الاستغراق الوظيفي	95
(21-3)	مدى ارتباط العدالة التنظيمية وأبعاد الاستغراق الوظيفي	96
(22-3)	مدى ارتباط العدالة التنظيمية وأبعادها بالاستغراق الوظيفي	96
(1-4)	تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر العدالة التنظيمية المدركة على الاستغراق الوظيفي	100

102	تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر عدالة التوزيع على الاستغراق العاطفي	(2-4)
105	تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر عدالة التوزيع على الاستغراق المعرفي	(3-4)
106	تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر عدالة التوزيع على الاستغراق الجسدي	(4-4)
108	تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر عدالة الإجراءات على الاستغراق العاطفي	(5-4)
110	تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر عدالة الإجراءات على الاستغراق المعرفي	(6-4)
112	تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر عدالة الإجراءات على الاستغراق الجسدي	(7-4)
114	تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر عدالة التعاملات على الاستغراق العاطفي	(8-4)
116	تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر عدالة التعاملات على الاستغراق المعرفي	(9-4)
118	تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر عدالة الإجراءات على الاستغراق الجسدي	(10-4)
120	تحليل الأحادي لاتجاهات المستجوبين نحو بعد العدالة التنظيمية المدركة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية	(11-4)
121	الاختبار البعدي Tukey لتحديد الفروق في اتجاهات المستجوبين نحو العدالة التنظيمية استنادا للفئات العمرية	(12-4)
123	الاختبار البعدي Tukey لتحديد الفروق في اتجاهات المستجوبين نحو العدالة التنظيمية استنادا للفئات المستوى التعليمي	(13-4)
124	ي تحليل الأحادي لاتجاهات المستجوبين نحو بعد الاستغراق الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية	(14-4)
125	الاختبار البعدي Tukey لتحديد الفروق في اتجاهات المستجوبين نحو الاستغراق الوظيفي استنادا للفئات العمرية	(15-4)
126	الاختبار البعدي Tukey لتحديد الفروق في اتجاهات المستجوبين نحو الاستغراق الوظيفي استنادا للفئات المستوى التعليمي	(16-4)
127	الاختبار البعدي Tukey لتحديد الفروق في اتجاهات المستجوبين نحو الاستغراق الوظيفي استنادا للخبرة المهنية	(17-4)
129	المصطلحات الحديثة في الدراسة	(18-4)
130	مقارنة بعض النتائج الفعلية مع النتائج التنبئية	(19-4)
138	المفردات خارج حدود الرقابة	(20-4)
145	مقارنة نتائج anfis والشبكة العصبية المدمجة متعددة الطبقات	(21-4)

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
(1-1)	أبعاد العدالة التنظيمية	18
(2-1)	توقعات الموظف لنتائج جهوده	26
(3-1)	هرم ماسلو لحاجات الانسانية	27
(4-1)	القرار المتخذ حسب الهدف	30
(5-1)	مستويات الرقابة	40
(1-2)	الأوقات المتاحة للموظف	57
(2-2)	مراحل الاستغراق الوظيفي	59
(3-2)	خطوات تجسيد الاستغراق الوظيفي	60
(1-3)	الهيكل التنظيمي لمديرية التربية لولاية الجلفة	69
(2-3)	نموذج الدراسة	70
(3-3)	المفردات القابلة لدراسة والمفقودة والملغاة	75
(4-3)	نسبة الذكور والإناث	83
(5-3)	الفئات العمرية للمستجوبين	83
(6-3)	سنوات الخبرة لدى المستجوبين	84
(7-3)	تكرارات إجابات أفراد العينة نحو الفقرات	87
(1-4)	الارتباط الخطي للعدالة التنظيمية والاستغراق الوظيفي	101
(2-4)	الارتباط الخطي للعدالة التوزيع والاستغراق العاطفي	103
(3-4)	الارتباط الخطي للعدالة التوزيع والاستغراق المعرفي	105
(4-4)	الارتباط الخطي للعدالة التوزيع والاستغراق الجسدي	107
(5-4)	الارتباط الخطي للعدالة الإجراءات والاستغراق العاطفي	109
(6-4)	الارتباط الخطي للعدالة الإجراءات والاستغراق المعرفي	111
(7-4)	الارتباط الخطي للعدالة الإجراءات والاستغراق الجسدي	113
(8-4)	الارتباط الخطي للعدالة التعاملات والاستغراق العاطفي	115
(9-4)	الارتباط الخطي للعدالة التعاملات والاستغراق المعرفي	117
(10-4)	الارتباط الخطي للعدالة التعاملات والاستغراق الجسدي	119
(11-4)	هامش الخطأ بعد استخدام المنطق الضبابي	131
(12-4)	تحديد الاتجاهات حسب النموذج الكلاسيكي	132

132	تحديد الاتجاهات حسب النموذج المنطق الضبابي	(13-4)
133	تحويل القيم الحدية المدخلة إلى مدخلات ضبابية	(14-4)
134	بناء القواعد الشرطية	(15-4)
134	تحويل المخرجات ضبابية إلى القيم الحدية مخرجة	(16-4)
135	صورة بداية تنفيذ برنامج MATLAB	(17-4)
138	حدود الرقابة لمتغيري العدالة التنظيمية المدركة والاستغراق الوظيفي	(18-4)
139	نموذج خوارزمية الذكاء الاصطناعي	(19-4)
140	صلاحية نموذج الاستغراق الوظيفي مع عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات	(20-4)
141	صلاحية نموذج الاستغراق الوظيفي مع عدالة التوزيع وعدالة التعاملات	(21-4)
141	صلاحية نموذج الاستغراق الوظيفي مع عدالة الإجراءات وعدالة التعاملات	(22-4)
142	نتائج العملية التدريبية لخوارزمية التنبؤ	(23-4)
143	نتائج التنبؤ استنادا لبيانات العينة	(24-4)
144	مراحل تأثير العدالة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي	(25-4)

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان
167	قائمة السادة المحكمين
168	النموذج النهائي للاستبيان
171	تأثيرات المؤسسات محل الدراسة
172	مخرجات برنامج SPSS

مقدمة

تمهيد:

نظرا لتطور العالم في شتى المجالات تسعى الدول لمواكبة هذا التطور من خلال تقديم خدمات ذات جودة لمواطنيها عبر مرافقها العمومية، وهذا تجسيدا لمبدأ الديمومة والتكيف، فالمواطن لديه مرجعيات للمقارنة أكثر من ذي قبل خاصة في زمن التكنولوجيا، فيقارن الخدمة المقدمة له بالخدمة المقدمة لغيره في دول أخرى والتي قد تكون مجاورة جغرافيا لبلده أو مشابهة له من حيث الموارد والإمكانات، كما تقع مقارنة جودة الخدمة بين توقعات المواطن وما هو موجود في أرض الواقع.

وبما أن الجزائر جزء لا يتجزأ من هذا العالم ودولة من دوله تسعى هي الأخرى لمواكبة تطورات مواطنيها من أجل تقديم خدمات في مستوى هذا التطور وهذا بإنشاء قنوات اتصال بين المواطن وصانع القرار، تسمح لهذا الأخير من تحديد احتياجات متلقّي الخدمة، فاحتياجات اليوم ليست بالضرورة هي احتياجات الأمس ولن تكون بالضرورة احتياجات الغد.

إن رضا المواطن يعتبر جوهر الرضا العام وللحصول على مستويات عالية قامت الدولة بالعديد من الإصلاحات في القطاع العمومي على عدة مستويات، وهذا بتحسين ظروف عمل الموظف الذي يعتبر أحد الأطراف الفاعلة في تقديم الخدمة كما يعتبر واجهة الدولة في نظر المواطن.

من أهم القطاعات التي تسعى الدولة لتطويرها قطاع التربية الذي يعتبر قطاعاً ذا خصوصية فهو يرافق المواطن عبر مراحل حياته الأولى من مرحلة الطفولة إلى بداية شبابه، ولصعوبة تقييم مخرجات هذا القطاع نظرا لصغر سن متلقي الخدمة كذا عدم إلمام الأولياء بمقتضيات العملية التعليمية، يقع على عاتق مقدم الخدمة تقييم ما قدّمه ما ينجّر عنه مسؤوليات كبيرة كون مقدم الخدمة هو نفسه المقيم لها لذا وجب الاهتمام بالمتغيرات التنظيمية التي من شأنها التأثير على سلوكات الموظفين.

تعتبر قضية العدالة التنظيمية من الموضوعات المهمة في مجال الإدارة، وتحظى باهتمام متزايد من خلال العديد من الدراسات في فهم العلاقات بينها وبين سلوك استغراق الموظفين في العمل الذي من شأنه أن يضيء حالة من حالات الرضا الوظيفي، ما يمكن تفسيره لمجهودات إضافية وأداء أفضل وبالتالي تحقيق الرضا العام.

إشكالية الدراسة وفرضياتها:

انصبَّ اهتمام العديد من الدراسات حول موضوعات تتناول فهم سلوكيات موظفي القطاع العمومي عامة وسلوكيات أساتذة التعليم خاصة، حيث تعتبر هذه الشريحة موردا فاعلا في العملية التعليمية، فلا يمكن الوصول إلى أداء ذي جودة عالية وارتباط وثيق بالعمل دون توفير إجراءات قانونية عادلة وإمكانات مادية ومعنوية موزعة بعدل بينهم.

وعلى هذا الأساس تمّ صياغة إشكالية البحث على النحو التالي:

ما أثر العدالة التنظيمية المدركة على الاستغراق الوظيفي للعاملين في القطاع العمومي

"قطاع التربية الوطنية نموذجا" من وجهة نظر أساتذة قطاع التربية الوطنية لولاية الجلفة؟

والتي تندرج تحتها عدة تساؤلات فرعية:

- ✓ ما مفهوم العدالة التنظيمية وما أهميتها وما هي أهم النظريات المفسرة لها؟
- ✓ ما مكان العدالة التنظيمية في قانون الخدمة العمومية؟
- ✓ ما مفهوم الاستغراق الوظيفي وما محدداته؟
- ✓ ما هو مستوى إدراك العدالة التنظيمية بأبعادها " من وجهة نظر أساتذة قطاع التربية الوطنية لولاية الجلفة؟
- ✓ ما هو مستوى إدراك الاستغراق الوظيفي بأبعاده " من وجهة نظر أساتذة قطاع التربية الوطنية لولاية الجلفة؟
- ✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين العدالة التنظيمية المدركة والاستغراق الوظيفي من وجهة نظر أساتذة قطاع التربية الوطنية لولاية الجلفة؟
- ✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين أبعاد العدالة التنظيمية منفردة على أبعاد الاستغراق الوظيفي منفردة من وجهة نظر أساتذة قطاع التربية الوطنية لولاية الجلفة؟
- ✓ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية نحو العدالة التنظيمية والاستغراق الوظيفي؟

فرضيات الدراسة:

- ✓ مستوى إدراك العدالة التنظيمية بأبعادها من وجهة نظر أساتذة قطاع التربية الوطنية لولاية الجلفة مرتفع.
- ✓ مستوى إدراك الاستغراق الوظيفي بأبعاده من وجهة نظر أساتذة قطاع التربية الوطنية لولاية الجلفة مرتفع.
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين العدالة التنظيمية المدركة والاستغراق الوظيفي من وجهة نظر أساتذة قطاع التربية الوطنية لولاية الجلفة.
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين عدالة التوزيع والاستغراق العاطفي من وجهة نظر أساتذة قطاع التربية الوطنية لولاية الجلفة..
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين عدالة التوزيع والاستغراق المعرفي من وجهة نظر أساتذة قطاع التربية الوطنية لولاية الجلفة.
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين عدالة التوزيع والاستغراق الجسدي من وجهة نظر أساتذة قطاع التربية الوطنية لولاية الجلفة.
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين عدالة الإجراءات والاستغراق العاطفي من وجهة نظر أساتذة قطاع التربية الوطنية لولاية الجلفة.
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين عدالة الإجراءات والاستغراق المعرفي من وجهة نظر أساتذة قطاع التربية الوطنية لولاية الجلفة.
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين عدالة الإجراءات والاستغراق الجسدي من وجهة نظر أساتذة قطاع التربية الوطنية لولاية الجلفة.
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين عدالة التعاملات والاستغراق العاطفي من وجهة نظر أساتذة قطاع التربية الوطنية لولاية الجلفة..
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين عدالة التعاملات والاستغراق المعرفي من وجهة نظر أساتذة قطاع التربية الوطنية لولاية الجلفة.
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين عدالة التعاملات والاستغراق الجسدي من وجهة نظر أساتذة قطاع التربية الوطنية لولاية الجلفة.

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية نحو العدالة التنظيمية والاستغراق الوظيفي.

أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة في أهمية متغيراتها محلّ الاختبار: العدالة التنظيمية والاستغراق الوظيفي حيث تتناول التأصيل النظري لكلا المتغيرين بتناول المفاهيم المحددة والنظريات المفسرة لهما، كذا تسلط الضوء على مكان العدالة التنظيمية في قانون الخدمة العمومية 03-06 بإسقاط قواعد و مبادئ العدالة التنظيمية المستمدة من أفكار المدراس الإدارية، كذا إبراز جوانب الاستغراق الوظيفي الإيجابية و التطرق لجوانبه السلبية، ثم تبين مستويات الإدراك لهما والعلاقة بينهما تطبيقيا إن وجدت، ما يسمح لنا بتحديد السبل المثلى لتحقيق العدالة التنظيمية وبالتالي تعزيز الاستغراق الوظيفي الذي بدوره يخدم أهداف المنظمة في تقديم خدمة عمومية ذات جودة.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة بشكل أساسي إلى دراسة أثر العدالة التنظيمية المدركة على الاستغراق الوظيفي من وجهة نظر أساتذة قطاع التربية لولاية الجلفة وهذا بـ:

- ✓ محاولة تحديد مستويات الإدراك للعدالة التنظيمية والاستغراق الوظيفي من وجهة نظر أساتذة قطاع التربية الوطنية لولاية الجلفة.
- ✓ محاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية المدركة والاستغراق الوظيفي.
- ✓ محاولة تحديد حجم واستمرارية الأثر بين المتغيرين إن وجد.
- ✓ محاولة إعطاء نتائج وتفسير واقتراحات من شأنها المساهمة في الرفع من مستويات العدالة التنظيمية والاستغراق الوظيفي.

مبررات اختيار الموضوع:

تتجلى أسباب اختيار هذه الدراسة في عدة نواح بعضها ذاتية وأخرى موضوعية:

✓ المبررات الذاتية:

الاهتمام بقطاع التربية بصفة عامة وأساتذة التعليم بأطواره الثلاثة من باب رد جزء قليل من جميلهم وهذا بالإحساس بمشاكلهم ومحاولة لفت انتباه صناع القرار لانشغالاتهم.

✓ المبررات الموضوعية:

تسليط الضوء على موضوع العدالة التنظيمية والاستغراق الوظيفي لتكون من الدراسات الوطنية الجديدة في التسيير العمومي على حسب علمنا وفقا لما يظهر في البوابة الوطنية للإشعار عن الاطروحات PNST والمنصة المجلات العلمية الجزائرية ASJP.

المنهج المتبع والأدوات المستخدمة:

نظراً لطبيعة هذه الدراسة التي تستهدف الكشف عن أثر العدالة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي في المرفق العام، من خلال تحديد الإمكانيات المادية والبشرية والمتطلبات المختلفة تم استخدام المنهج الوصفي الذي يقتضي التحليل وذلك برصد الظاهرة في مختلف أبعادها، مع محاولة القيام باستنتاجات عامة بعد ذلك.

تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات كما تم استخدام الملاحظة والمقابلة في تفسير بعض النتائج كما تم الاستعانة ببرامج:

برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS 26 لتحليل متغيرات الاستبانة

كذا برنامج MATLAB 2015 لاستخدام الذكاء الاصطناعي في تنبؤ وتحديد حجم واستمرارية الأثر.

حدود الدراسة:

ترتبط هذه الدراسة بأربعة حدود:

الحدود الموضوعية: تناول المتغير المستقل العدالة التنظيمية والمتغير التابع الاستغراق الوظيفي.

الحدود الزمنية: امتدت هذه الدراسة على الفترة الزمنية من نوفمبر 2021 إلى مارس 2023

الحدود المكانية: تمت المقابلات والملاحظات وتوزيع الاستبانة على مستوى بعض الثانويات والمتوسّطات والابتدائيات لولاية الجلفة.

الحدود البشرية: تتمثل في أفراد المجتمع الإحصائي الذين هم أساتذة قطاع التربية.

الدراسات السابقة:

سيتم عرض موجز لأهم الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت متغيري الدراسة العدالة التنظيمية والاستغراق الوظيفي انطلاقاً من الإشكاليات مروراً بمستويات الإدراك وصولاً لأهم النتائج والتوصيات.

1 دراسة (محمد السعيد جوال ومختار رابحي ومحمد لعقاب) مقال بعنوان "أثر العدالة التنظيمية المدركة على الاندماج الوظيفي" (جوال، رابحي، و لعقاب، 2022)

هدفت هذه الدراسة لقياس مستوى العدالة التنظيمية ومستوى الاندماج الوظيفي بالمديرية المركزية "امتياز" لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة الجزائر وإيجاد حجم الأثر بين متغيري الدراسة حيث تم جمع المعلومات بواسطة الاستبانة من خلال تحليل 70 مفردة من مجتمع إحصائي قدر بـ 206 فرد، انطلاقاً من الإشكالية التالية "ما مدى مساهمة مستوى العدالة التنظيمية المدركة في تحقيق متطلبات الاندماج الوظيفي لدى العاملين في المديرية المركزية "امتياز" لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة؟" وبفرض وجود مستويات مرتفعة لكلا المتغيرين تم التوصل إلى وجود مستويات متوسطة للعدالة التنظيمية المدركة والاندماج الوظيفي، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية المدركة والاندماج الوظيفي مع وجود معامل تحديد ضعيف جداً قدر بـ 9.2% كما أوصت الدراسة بضرورة مشاركة العاملين في عملية صنع القرارات المرتبطة بهم وإعادة النظر في نظام الحوافز المادية.

تشابه دراستنا الحالية دراسة (جوال، رابحي، و لعقاب، 2022) في الحدود الموضوعية حيث يتم تناول نفس المتغير المستقل حرفياً "العدالة التنظيمية المدركة" في كلتا الدراستين أما المتغير التابع "الاستغراق الوظيفي" فتناولت دراسة (جوال، رابحي، و لعقاب، 2022) بمصطلح آخر "الاندماج الوظيفي" حيث هناك من يُعتقد أن الاندماج هو الاستغراق نفسه (العامري، 2020، صفحة 346)، كما تختلف الدراستان في التعامل مع المتغير التابع حيث تناولت دراسة (جوال، رابحي، و لعقاب، 2022) كمتغير مجمل لكون طبيعة المنشور مقالاً يلزم فيه الإيجاز، أما دراستنا فسوف تناوله بتفصيل أبعاده، كما ان المؤسسات قيد الدراسة تنتمي للقطاع العمومي ألا أن المديرية المركزية لامتياز لها طابع اقتصادي يختلف كثيراً على المؤسسات التربوية ذات الطابع الاجتماعي، ناهيك عن حجم مجتمعي الدراسة، فقددر مجتمع دراسة (جوال، رابحي، و لعقاب، 2022) بـ 206 فرداً و قدر مجتمع دراستنا بـ 13761 فرداً.

2 دراسة (إلهام بوغليطة وفريدة بوغازي وفريد كورثل) مقال بعنوان "العدالة التنظيمية وأثرها على تنمية الاستغراق الوظيفي" (بوغليطة، بوغازي، و كورثل، 2021)

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر العدالة التنظيمية على تنمية الاستغراق الوظيفي بمركب تميمع الغاز الطبيعي GNL بمجمع سوناطراك، حيث تم استخدام الاستبانة كطريقة لجمع المعلومات وتحليل 151 مفردة من أصل مجتمع إحصائي قدره 862 فرد، وانطلقت هذه الدراسة بالإشكالية التالية " ما مدى تأثير العدالة التنظيمية على تنمية الاستغراق للعاملين بمركب تميمع الغاز الطبيعي GNL بمجمع سوناطراك سكيكدة؟" وبفرض ينفي التأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، حيث توصلت هذه الدراسة إلى وجود مستوى إدراك متوسط للعدالة التنظيمية ومستوى إدراك مرتفع للاستغراق الوظيفي، وعلى الرغم من انخفاض مستوى العدالة التنظيمية إلا أنه تم التوصل إلى وجود أثر للعدالة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي.

تشابه دراستنا الحالية دراسة (بوغليطة، بوغازي، و كورثل، 2021) في الحدود الموضوعية حيث يتم تناول نفس المتغيرات حرفياً، العدالة التنظيمية بأبعادها العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التعاملات والاستغراق الوظيفي بأبعاده الاستغراق العاطفي والاستغراق المعرفي والاستغراق الجسدي، كما تختلف دراستنا عن دراسة (بوغليطة، بوغازي، و كورثل، 2021) في خصوصية مجتمع الدراسة حيث سنتناول فئة الأساتذة بقطاع التربية الوطنية العمومي.

3 دراسة (حسن محمد النجار) رسالة ماجستير بعنوان "أثر تطبيق العدالة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي" (النجار، 2017)

سعت هذا الدراسة إلى التحقق من أثر العدالة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في قطاع غزة، حيث تم استخدام الاستبانة كوسيلة لجمع المعلومات من خلال تحليل 308 مفردة من مجتمع إحصائي قدره بـ 373، وانطلاقاً من الإشكالية التالية "ما أثر تطبيق العدالة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم بقطاع غزة؟"

وبالفرض البديل "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للعدالة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم بقطاع غزة"، لتتوصل الدراسة لوجود مستويات منخفضة للعدالة التنظيمية والاستغراق الوظيفي، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للعدالة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم بقطاع غزة.

من اللافت للانتباه في هذه الدراسة وجود مستويات منخفضة للعدالة التنظيمية والاستغراق الوظيفي على حسب الباحث في حين يمكن القول إن وجود 2.52 وحدة من العدالة التنظيمية يعتبر مستوى متوسط حسب سلم ليكارت الخماسي (النجار، 2017، صفحة 141) كما يمكن القول إن وجود 2.46 وحدة من الاستغراق الوظيفي يعتبر مستوى متوسط حسب سلم ليكارت الخماسي (النجار، 2017، صفحة 144).

تشابه دراستنا الحالية دراسة (النجار، 2017) من حيث الحدود الموضوعية فتناول كلتا الدراستان المتغير المستقل العدالة التنظيمية والمتغير التابع الاستغراق الوظيفي حرفياً كما أن الدراسة الميدانية في المجال أي التربية والتعليم إلا أن عينة دراسة (النجار، 2017) كانت مجموع العمال الإداريين أما دراستنا فستخص العمال التربويين، تختلف الدراستان في تناول المتغير التابع حيث تناول دراسة (النجار، 2017) مجمل وسوف تناوله دراستنا مفصلاً بأبعاده، فقد يرجع عدم التفصيل في متغير الاستغراق الوظيفي لصعوبة البحث في ظل وجود قطاع غزة تحت الاحتلال وندرة الدراسات السابقة التي جمعت المتغيرين وانقطاع التيار الكهربائي حسب الباحث (النجار، 2017، صفحة 177)

4 دراسة (XIAOJUN LYU) مقال بعنوان "أثر العدالة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي مع السلامة النفسية كوسيط" (XIAOJUN , 2016)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير العدالة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي مع السلامة النفسية كوسيط، حيث تم جمع المعلومات بواسطة الاستبانة وزعت على 300 معلم يعملون بالقطاع العمومي شرق الصين، مع إعطاء هدايا صغيرة لتشجيعهم على التفاعل مع البحث، وانطلاقاً من الإشكالية التالية "ما مدى تأثير العدالة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي بمعيار السلامة النفسية؟" وبفرض أن هناك تأثير إيجابي توصلت الدراسة إلى وجود ذلك التأثير للعدالة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي بتوسط جزئي لسلامة النفسية، كما أن التفاعل الإيجابي للمشرفين مع المعلمين يؤثر إيجاباً على العلاقة بين العدالة التنظيمية والاستغراق الوظيفي. كما أوصت بإنشاء نظام مكافآت عادل.

5 دراسة (بيالي قوش وألكا وأبشا سينها) مقال بعنوان "العدالة التنظيمية واستغراق الموظفين: اكتشاف الارتباط في بنوك القطاع العام الهندية" (Piyali , Alka, & Apsha, 2014)

كان الغرض من هذه الدراسة هو اكتشاف الارتباط بين العدالة التنظيمية بأبعادها والاستغراق الوظيفي إن وجد، تم توزيع 284 استبانة على عمال 22 فرع تابعين لـ 15 بنك عام هندي وانطلق البحث بالإشكالية التالية "هل هناك ارتباط إيجابي بين العدالة التنظيمية وأبعادها بالاستغراق الوظيفي؟" وتمّ التأكد من الفرض بإيجابية الارتباط بين العدالة التنظيمية بأبعادها والاستغراق الوظيفي، حيث بينت النتائج أن هناك أسبقية للعدالة التوزيعية والعدالة التعاملية على العدالة الإجرائية في إيجابية الارتباط بالاستغراق الوظيفي، كما أوصت الدراسة بمواصلة المزيد من الأبحاث وإدراج متغيرات وسيطة كالقيادة والثقة.

6 دراسة (ديانا وكارن وكريستينا كالي) مقال بعنوان: " دور العدالة التنظيمية وأسلوب القيادة في توقع الاستغراق الوظيفي عند الموظفين " (diana, karen, & kristine, 2013)

كان الهدف الأساسي من هذه الدراسة التعرف على العلاقة بين العدالة التنظيمية والاستغراق الوظيفي والقيادة التعاملية كوسيط بين العلاقة حيث تم استبانة 356 شخص عن طريق الأنترنت من جميع أنحاء الولايات المتحدة الأمريكية 75% يعملون بدوام كامل، تم تحليل 348 مفردة صالحة وانطلاقاً من الإشكالية التالية "بأي أسلوب قيادي تؤثر العدالة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي؟ وبفرض العلاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية والاستغراق الوظيفي في حالة تبني القيادة التعاملية خلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية أقوى بين العدالة التنظيمية والاستغراق الوظيفي في ظل وجود مستويات منخفضة للقيادة التعاملية.

تشابه دراستنا دراسة (diana, karen, & kristine, 2013) في تناول المتغير المستقل العدالة التنظيمية، كما تختلف دراستنا في تناول أبعاد المتغير التابع حيث تناول دراسة (diana, karen, & kristine, 2013) أبعاد الاستغراق الوظيفي كتالي "النشاط والتفاني " وسنتناول في دراستنا البعد العاطفي للاستغراق والبعد المعرفي والبعد الجسدي.

تم الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد محاور الدراسة وتصميم الاستبانة كما تم الاستعانة بالمراجع المهمش عنها في هاته الدراسات، وتميزت دراستنا على حسب علمنا وفقاً PNST وASJP باستخدام الذكاء الاصطناعي في مجال التسيير العمومي للتنبؤ بحجم واستمرارية الأثر بين متغيرات الدراسة.

خطة الدراسة:

تمّ تقسيم الدّراسة إلى أربعة فصول، فصلين نظريين و فصلين تطبيقيين حيث تناول الفصل الأول الإطار المفاهيمي للمتغير المستقل العدالة التنظيمية، تناولنا فيه مفهوم العدالة في الفكر الغربي و الفكر الإسلامي، كذا مفهوم العدالة التنظيمية وأهميتها وأهم النظريات المفسرة لها بداية من نظرية المساواة مروراً بنظرية التوقع ونظرية التبادل الاجتماعي و المحتوى الاستباقي و نظرية حساسية العدالة كذا تم التطرق لمكان العدالة في قانون الخدمة العمومية بينما ركز الفصل الثاني على الإطار المفاهيمي للمتغير التابع الاستغراق الوظيفي و أهم المداخل الفكرية المدخل النفسي والمدخل الاجتماعي، كذا عرض الأهم الدراسات التي تناول الاستغراق على أنه ظاهرة إيجابية في حين خصّصنا الفصلين الثالث والرابع لدراسة التطبيقية، حيث تم تصميم استبانة بناء على نموذج الدراسة الذي بدوره تم التوصل إليه من الدراسات السابقة، كما تحديد مستوى إدراك متغيري الدراسة ومن ثم اختبار الفرضيات الإحصائية كما تم الاستعانة بتقنيات الذكاء الاصطناعي لتحديد حجم واستمرارية الأثر وتوجت الدراسة بخاتمة تم عرض فيها النتائج والاقتراحات.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للعدالة التنظيمية

تمهيد:

على الرغم من كثرة استعمالنا لهذا المصطلح فإنه يُختلف في تحديد المعنى الحقيقي للعدالة، قد يكون هذا الاختلاف راجعاً لنسبية فهم العدالة من مفكر لآخر، عبر التاريخ، فمنهم من عرفها بالمساواة ومنهم من عرفها بالتفاوت، إلا أن المتفق عليه هو إيجابية وجود العدالة وسلبية عدمها، وأن كل من استطاع رفع مستوى العدالة إلى أعلى يكون قد قدم شيئاً كبيراً، فلقد سيطر الغرب على العالم ليس بالتقنية فحسب فالتقنية تزول العدالة هي مبرر استمرارهم (جودت، 2019).

1- مفهوم العدالة:

لغة: العدل خلاف الجور، وهو القصد في الأمور، وما قام في النفوس أنه مستقيم، من عدلٍ يعدلُ فهو عادل من عدولٍ وعدلٍ، يقال: عدلَ عليه في القضية فهو عادلٌ. وبسط الوالي عدلَهُ (الجوهري، 1956)

1-1- العدالة في الفكر الغربي:

ظلَّ مفهوم العدالة موضوعاً للجدل عبر الزمن، فمنهم من اعتبرها مساواة بين الأفراد في الحقوق والواجبات كصاحب كتاب العقد الاجتماعي جون جاك روسو وكانط وفلاسفة الاشتراكية الماركسية، إلا أن هذا الطرح قابل له نقد كبير كون الأفراد لهم فوارق شخصيّة وفيسيولوجيا، كما أن إقرار مبدأ المساواة مدعاة للكسل وقتل روح الابتكار والإبداع، بالمقابل هناك من يعتبر العدالة تفاوتاً بين الأفراد كأرسطو وأفلاطون وفلاسفة الفكر الرأسمالي إلا أن هذا التوجه قوبل بالنقد فالتفاوت بين الأفراد مدعاة للجور والاستبداد والاستغلال.

2-1- العدالة في الإسلام:

إنَّ أعظم شيء نزل من السماء هو العدل وأن سبق الأمم كان بالعدل (جودت، 2019)، و من قيم الإسلام ترسيخ العدل بين الناس قال تعالى ﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَى وَيَنْهَى عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ ﴾ سورة النحل آية 90 كما حذر النبي صلى الله عليه وسلم الظالم قوي الحجة أن يأخذ ما ليس له فقال «إِنَّمَا أَنَا بَشَرٌ، وَإِنَّكُمْ تَخْتَصِمُونَ إِلَيَّ، وَلَعَلَّ بَعْضَكُمْ أَنْ يَكُونَ أَلْحَنَ بِحُجَّتِهِ مِنْ بَعْضٍ، وَأَقْضِي لَهُ عَلَى نَحْوِ مَا أَسْمَعُ. فَمَنْ قَضَيْتُ لَهُ مِنْ حَقِّ أَخِيهِ شَيْئاً فَلَا يَأْخُذْ، فَإِنَّمَا أَقْطَعُ لَهُ قِطْعَةً مِنَ النَّارِ.» متفق عليه.

وتعددت قيم الإسلام إلى العدل في الأسرة فجاء في حق الزوجات على الرغم من صعوبة إقام العدل بينهما قال تعالى ﴿وَلَنْ تَسْتَطِيعُوا أَنْ تَعْدِلُوا بَيْنَ النِّسَاءِ وَلَوْ حَرَصْتُمْ فَلَا تَمِيلُوا كُلَّ الْمِيلِ فَتَدْرُوهَا كَالْمُعَلَّقَةِ وَإِنْ تُصْلِحُوا وَتَتَّقُوا فَإِنَّ اللَّهَ كَانَ غَفُورًا رَحِيمًا﴾ سورة النساء 129 وقال المفسرون إن عدم الاستطاعة يكون في الشعور والحب وليس في الحق والواجب، وعلى الرغم من صعوبة التحكم في الشعور ألا أن الله أوصانا بعدم المبالغة والميل كل الميل لجهة على أخرى و عن عائشة رضي الله عنها قالت إن رسول الله صلى الله عليه وسلم يقسم بين نسائه فيعدل ، ثم يقول " : اللهم هذا قسمي فيما أملك ، فلا تلمني فيما تملك ولا أملك " يعني القلب، كما حذر فقال " من كانت له امرأتان فمال إلى إحداهما ، جاء يوم القيامة وأحد شقيه ساقط " .

وجاء في حق الأبناء قال رسول الله صلى الله عليه وسلم " اتقوا الله واعدلوا بين أولادكم " ، الأصل أن العدل بين أولادك ذكورهم وإناثهم في الهدايا، لكن إذا اختلفت أحوال الأولاد فاقضى حال بعضهم التفضيل لحاجته فلا حرج في ذلك، فإن التفضيل بين الأولاد في العطية يجوز إذا كان هناك سبب يقتضيه وليس لمجرد التفضيل والمحابة (الفتوى رقم 6242) (إسلام ويب، 2009)

ولنا في الصحابة خير مثال فقال شهد العدو قبل الصديق بعدل عمر بن الخطاب، فلما أوتي بالهرمزان أسيرا فرأى عمر رضي الله عنه نائما في ميمنة المسجد متوسدا برنسه من دون حرس فقال قولته المشهورة " عدلت فأمنت فنمت " ، كما شهد له المستأخرون بالعدل فقالوا " إن سألوك عن العدل فقل مات عمر " ولا تكاد حقبة من التاريخ الإسلامي إلا وبها نماذج للعدل.

قد يجد القارئ لأحاديث رسول الله صلى الله عليه وسلم صعوبة في فهم العدالة فعلى سبيل المثال لا الحصر فالحديثين النبويين القائلين " أنزلوا الناس منازلهم " و " إنما أهلك الذين من قبلكم أنهم كانوا إذا سرق فيهم الشريف تركوه، وإذا سرق فيهم الضعيف أقاموا عليه الحد، وإيم الله: لو أن فاطمة بنت محمد سرقت لقطعت يدها " ، فإنزال الناس منازلهم لاستحقاقهم وجدارتهم ومساواتهم أمام حدود الله فلا فرق بين الشريف والضعيف.

1-3- التعريف الإجرائي للعدالة:

وكتعريف إجرائي للعدالة وفق الفكر الغربي والفكر الإسلامي فالعدالة هي المساواة بين المتشابهين والتفاوت بين المختلفين، فلا يمكن مساواة علامة المجتهد وغيره بداعي العدالة، ولا تدريس

المجتهد وإعفاء غيره بداعي التفاوت بل يجب تفاوت العلامات المجتهد وغيره وتكافؤ ومساواة الفرص في التدريس للمجتهد وغيره.

4-1- العدالة بين النسبية والإطلاق:

إنّ العدالة المطلقة هي العدالة الإلهية لأنّ الله تعالى لا يقبل الظلم من أحد على أحد، فقال في الحديث القدسي "يا عبادي إني حرمت الظلم على نفسي وجعلته بينكم محرماً فلا تظالموا..." وعدالة الأرض عدالة نسبية من حيث المفهوم العام فهي تصور إنساني قد يخطئ أو يصيب يركز على تحقيق التوازن بين أفراد المجتمع من حيث منح الحقوق وتكليف الواجبات، وهي أيضاً تعني العمل وفقاً لمتطلبات العصر وروح القانون، فمهما بذل البشر من جهد فلن يصلوا إلى العدالة المطلقة لأنها خارجة عن إرادتهم واختيارهم فالعدالة المطلقة يختص بها الله جل في علاه، أما العدالة النسبية فهي من صنع واختصاص البشر وصاحب الحكم الذي يتولى إصداره على ضوء إمكانياته وقدراته في فهم المجتمع والظروف المحيطة به (النعمان، 2022) على أن لا تكون هذه النظرة حجة بادعاء العدالة لقوة خارقة ما يعني الاجتهاد لتحقيقها لا التقاعس عنها

2- مفهوم العدالة التّنظيميّة:

تعتبر نظرية المساواة لـ Adams سنة 1963 أول دراسة تناول العدالة التنظيمية من منظورها الحديثة حيث تقوم على الفرض القائل أن الأفراد يميلون لمقارنة مدخلاتهم مع مخرجاتهم (بوزنيط و مبيروك، 2021، صفحة 255)، كذا مقارنة مدخلات ومخرجات الفرد بمدخلات ومخرجات باقي الزملاء، كما يعرف Adams المدخلات بـ (العمر، المؤهل العلمي، المهارة، الخبرة والحالة الاجتماعية) والمخرجات بـ (الأجر، المكافآت، الترقية والسلطة) (عناوي، 2014).

إلا أنّ كل من Niehoff & Moorm وصفوا التعريف السابق أنه جزء من العدالة التنظيمية وليس كل العدالة فمقارنة المدخلات إلى المخرجات تعتبر عدالة توزيعية (لعمور و بوداود، 2019)

فيم يرى البيروقراطيون أن العدالة التنظيمية تتحقق بوجود نظام صارم للقواعد والإجراءات وهذا بتحديد حقوق وواجبات العمال، كما ركزت المدرسة العلمية على التنظيم الجيد الذي يسمح بتوزيع الحوافز وأجور العمال حسب درجة الجدارة والاستحقاق، أما المدرسة الإنسانية فركزت على التفاعل الاجتماعي في المنظمة وربط الأهداف العامة للمنظمة بالأهداف الشخصية للعامل (فرطاس، 2017)،

وعليه فالبيروقراطيون ركزوا على الإجراءات، وركزت المدرسة العلمية على التوزيع، في حين ركزت المدراس الإنسانية على التعامل بين العمال

كما عرفت العدالة التنظيمية على أنها إدراك إنساني للمساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات، وأنها تقييمات نفسية وإدارية من خلال مقارنة بين القيم التبادلية (الحرثسي، 2017)، كما عرفها كلا من Cropanzano and Greenber أنها إدراك حالة الإنصاف في المعاملة التي يعاملون بها من قبل منظمهم كما يرى الصيرفي أن العدالة التنظيمية عبارة عن مفاهيم نسبية للإجراء الذي يراه الفرد عادلا يعتبره فرد اخر غير موضوعي على ضوء إدراكه لموضوعية ونزاهة الإجراءات (الشنفري، 2007)

التعريف الإجرائي للعدالة التنظيمية:

هي إدراك نسبي للمساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات يتفاوت من فرد لأخر مبني على تقييم شخصي بمقارنة مدخلات الفرد مع مخرجاته من جهة ومدخلات ومخرجات زملاءه من جهة أخرى، كذا مدى التفاعل بينه وبين زملاءه وتطبيق الإجراءات والقواعد بإنصاف على الجميع.

3- أهمية العدالة التنظيمية:

تحظى العدالة التنظيمية بأهمية في حياة العامل المهنية، هذه الأهمية أدى إلى تزايد اهتمام الكثير من الدراسات والأبحاث في مجال إدارة المنظمات، فشعور العاملين بالمعاملة العادلة من قبل رؤسائهم في المنظمة يؤدي إلى تعديل سلوكياتهم بشكل إيجابي ما يخدم أهداف المنظمة عامة واهدافهم خاصة، إضافة إلى تعزيز ثقتهم في رؤسائهم ومنح حافز أكبر لتعاون معهم (الظهيري، 2021).

كما يمكن للعدالة التنظيمية أن تعتبر عاملا لجذب الكفاءات من خلال تداول الصورة الحسنة للمنظمة حول توفر عدالة التعويضات والترقيات والاعتراف بالتميز في الأداء، الأمر الذي يجعل من المنظمة محل اهتمام لالتحاق بها، كما يمكن للعدالة التنظيمية ان تضمن الاستمرارية في العمل وهذا لارتباطها بالعديد من المخرجات التنظيمية كالانتماء الذي نجد المنظمات تسعى لبلوغه من أجل زيادة الإنتاجية وتقليل تكاليف التوظيف (سونة، 2019).

كما يرى كل من (الفهداوي والقطاونة) أن للعدالة التنظيمية أهمية في إبراز منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند العاملين من خلال تفاعلهم ونضجهم الأخلاقي داخل المنظمة، كما يرى Greenberg أن غياب العدالة يرتبط بنتائج سلبية مثل انخفاض مستويات الالتزام التنظيمي

والأداء الوظيفي وضعف المواطنة، الأمر الذي يجعل من المنظمة في حالة عدم استقرار (جقيدل، 2019).

كما أن العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة من خلال إدراك العدالة التوزيعية، فهي تؤدي إلى التمكّن وتحقيق السيطرة الفعلية في عملية اتخاذ القرار كما يمكن للعدالة التنظيمية أن تحدد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم والقدرة على تفعيل التغذية الراجعة (قريقة، 2017)

وتعتبر العدالة التنظيمية ببعدها الإجرائي المدرك الأكثر إنماءً للثقة التنظيمية التي من شأنها تحسين الأداء وترسيخ التعاون بين أفراد المنظمة وتحقيق الالتزام التنظيمي من أجل الوصول إلى الأهداف المعلنة (Anne, Rebecca , & Chory, 2007)

4- أبعاد العدالة التّظيمية:

يرى كل من Moorman وNiehoff أن العدالة التنظيمية يمكن تصنيفها إلى عدالة توزيعية وعدالة إجرائية وعدالة تعاملية، فإدراك الموظف لعدالة المخرجات يعتبر عدالة توزيعية، وإدراكه لعدالة الإجراءات التي تحدد احتياج المنظمة من خلال تنفيذ الوظائف تعتبر عدالة إجرائية، وإدراكه لعدالة التعامل والتفاعل أثناء تطبيق الإجراءات الرسمية تعتبر عدالة تعاملية (المتروك، 2010).

كرس العلماء قدرًا كبيرًا من الجهد في التمييز بين المصطلحات على نطاق واسع كما قسموا العدالة إلى ثلاثة أبعاد فسموا النتائج عدالة توزيع وعملية صنع القرار عدالة إجرائية والمعاملة بين الأشخاص عدالة تفاعلية وتعاملية (Agustin و Russell، 2015).

بعد الاطلاع على جملة من الدراسات التي تناولت متغير العدالة التنظيمية، تم تلخيص ما ورد فيها من أبعاد في الجدول التالي حيث تدل على (X) على تناول البعد.

الجدول رقم (1-1) طرح أبعاد العدالة التنظيمية في الدراسات السابقة

غير ذلك	عدالة التعاملات (التفاعلية)	عدالة الإجراءات (الإجرائية)	عدالة التوزيع (التوزيعية)	عنوان الدراسة
~	X	X	X	أثر العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي (بوزنيط و ميروك، 2021)
~	X	X	X	أثر العدالة التنظيمية في سلوك التشارك المعرفي (برحال، بوظالب، و لعمارة، 2020)
~	X	X	X	العدالة التنظيمية كمحدد لممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية (عيساوي، 2021)
تم إضافة العدالة التقييمية	X	X	X	العدالة التنظيمية و أثرها على الاغتراب الوظيفي (صالح، دحام، و خضر، 2019)
~	X	X	X	العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي (بونقاب، 2021)
تم إضافة العدالة الأخلاقية، التقييمية، المعلومات	X	X	X	العدالة التنظيمية، المحددات والنتائج (تيش تيش و خياط، 2020)
~	X	X	X	العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي (جقيدل، 2015)
~	X	X	X	Organizational Justice (Russell & Agustin, 2015)
~	X	X	X	Organizational justice and employee engagement (Piyali , Alka, & Apsha, 2014)
~	~	X	X	Work Engagement: The Roles of Organizational Justice and Leadership Style in Predicting Engagement Among Employees (Diana, Karen, & Kristine, 2014)

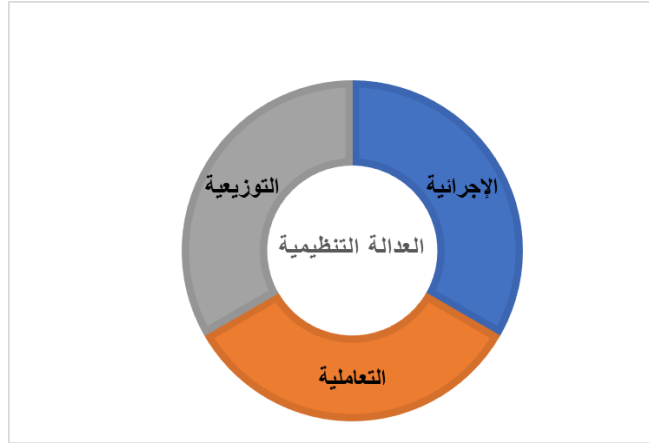
المصدر: من إعداد الطالب بناء على الدراسات السابقة

وعليه ومن خلال الدراسات السابقة يمكن تقسيم العدالة التنظيمية إلى:

العدالة التوزيعية distributive justice، العدالة الإجرائية Procedural justice،

العدالة التفاعلية transactional justice

الشكل رقم (1-1) أبعاد العدالة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالب

1-4 العدالة التوزيعية:

هي عدالة ترتبط بالمرجات أو النتائج التي يحوزها الفرد من خلال تأدية وظيفته، و يتحقق شعور العامل بالعدالة التوزيعية بإدراك تناسب ما يبذله مع ما يتحصل عليه، و قد تتعدى هذه المقارنة الفردية للمدخلات و المخرجات إلى مقارنة جماعية حيث يتم مقارنة ما يحصل عليه العامل مع ما يحصل عليه زملاءه في العمل، وإن شعور العامل بعدم وجود العدالة التوزيعية يخلق نوعاً من التوتر في العلاقات داخل المنظمة بين العاملين بعضهم ببعض هذا من جانب، و بينه و بين الإدارة من جانب آخر (خرموش، 2014)، وعلى هذا الأساس ينبغي على صناع القرار الأخذ بالحسبان القيمة الاقتصادية و الاجتماعية للعمل معاً، فالعدالة التوزيعية تركز على جانبين (زايد، 2006):

الجانب الاقتصادي (مادي): مقدار ومضمون ما يحصل عليه الفرد من مزايا عينية.

الجانب الاجتماعي: المعاملة الشخصية التي يعامل بها الرئيس الفرد المتحصل على المزايا العينية.

كما لخص (زايد، 2006) بعض المدخلات والمخرجات المتعلقة بالتنظيم في الجدولين التاليين:

الجدول رقم (2-1) المدخلات التنظيمية

المدخلات التنظيمية	
العمر	تختلف الحاجات الاقتصادية والاجتماعية للعامل حسب سنه
الجهد الوظيفي	الجهد المبذول سواء كان فكريا أو عضليا من أجل إتمام المهام الوظيفية
التعليم	هو التغيير النسبي الدائم في السلوك ما ينتج عنه الخبرة في المدى البعيد
التدريب	يقصد به توجيه مهارات العامل حسب توجه المنظمة
الخبرة العملية	هي ثمرة التفاعل بين العامل والمنظمة
الولاء التنظيمي	إخلاص العامل للمنظمة والرغبة في تحقيق أهدافها

المصدر: نقلا عن (خرموش، 2014) بتصرف الطالب

الجدول رقم (3-1) المخرجات التنظيمية

المخرجات التنظيمية	
الراتب	المقابل المادي الذي يتقاضاه العامل لقاء قيامه بأعمال معينة تخدم المنظمة
المزايا العينية	تعدد أوجه المزايا العينية فتكون على شكل (خدمات صحية، مواصلات، إسكان، إطعام، خدمات تعليمية وثقافية اجتماعية ورياضية، إجازات وعطل مدفوعة الأجر، التأمين الاجتماعي...)
الاستقلالية	تنفيذ الأعمال الموكلة إلى العامل بطريقته الخاصة
اللقب الوظيفي	وثيقة رسمية تبين طبيعة الوظيفة وحدودها ومهامها والمسؤوليات المناطة بها

المصدر: نقلا عن (خرموش، 2014) بتصرف الطالب

1-1-4- قواعد العدالة التوزيعية:

حدد Organ ثلاث قواعد للعدالة التوزيعية في المنظمة (عبد الفتاح، 2016)

✓ قاعدة المساواة:

أجر العمال يتناسب مع إسهاماتهم في المنظمة، فعلى سبيل المثال لا الحصر العامل الذي يعمل بدوام جزئي يكون أجره أقل من أجر العامل الذي يعمل بدوام كامل على أن يكون تماثل في الوظائف فلا يجوز مقارنة أجور عمال بوظائف مختلفة.

✓ قاعدة النوعية:

تقضي هذه القاعدة بكون العمال متساوون في الفرص، بغض النظر عن تفاوتهم في الخصائص الشخصية (الجنس، العرق...)، فتقديم الرعاية الصحية تكون شاملة على العمال، ولا مجال لتخصيصها للعمال الأكثر إنتاجية دون غيرهم

✓ قاعدة الحاجة:

تقوم هذه القاعدة على فكرة تقديم ذوي الحاجات الملحة عن غيرهم، فبفرض أن المنظمة بصدد تقديم قروض محدودة العدد لعمالها، فيجب تقديم المرأة المتزوجة التي لها أولاد على المرأة غير المتزوجة بافتراض تساوي جميع المؤشرات الأخرى، كذا تقديم ذوي الاحتياجات الخاصة عن غيرهم في حالة التساوي.

2-4-2- العدالة الإجرائية

في فترة ما قبل سبعينات القرن الماضي ظلت الدراسات في مجال العدالة التنظيمية منحصرة على بعض مفاهيم عدالة التوزيع ومقارنة المدخلات والمخرجات، إلا أن الباحثين بعد هذه الفترة اعتقدوا أنه لا يمكن للعدالة التنظيمية أن تبنى على النتائج والقرارات فقط وإنما تبنى أيضا على كيفية اتخاذ القرارات بحد ذاتها (سونة، 2019).

يرى Greenberg أن العدالة الإجرائية هي " الإجراءات الرسمية العادلة والتي تم تصميمها لزيادة المشاركة في اتخاذ القرارات أو السعي لتبني إجراءات معينة لتقليل التحيز في اتخاذ القرار، كما يمكن للموظف الطعن في القرارات (شبوكي، 2019). كما أن العدالة الإجرائية هي التصور الذهني للإجراءات المتبعة في اتخاذ القرار الذي يمس الفرد والذي يشعره بوجود عدالة ما إن اتاحت له فرصة مناقشة الأسس والقواعد، التي بنيت على الإجراءات. (وادي، 2008)

4-2-1- قواعد العدالة الإجرائية:

يعتقد Leventhal أنه هناك جملة من القواعد الذهبية التي يبني على أساسها إدراك العاملين لمعنى العدالة الإجرائية (تواتي، 2019)، وقد لخصت على النحو التالي:

✓ قاعدة الاستئناف: تسمح هذه القاعدة بوجود فرص الطعن والاعتراض على القرارات وإمكانية تعديلها أو إلغائها ما إن يظهر مبرر لذلك.

- ✓ قاعدة الدقة: تلزم هذا القاعدة تقصي المعلومات بدقة من طرف متخذي القرار، كما تلزمه بوضع معايير ثابتة للاختيار في حالة تعارض المعلومات.
 - ✓ قاعدة عدم الانحياز: قد تكون هذا القاعدة هي محور العدالة بحد ذاتها، فعدم التحيز والموضوعية وعدم تمكين المصالح الشخصية في التأثير على مجريات اتخاذ القرار يعتبر لب العدالة.
 - ✓ قاعدة التمثيل: تلزم هذا القاعدة متخذي القرار استيعاب وجهات نظر أصحاب المصلحة، وعدم تجاهلها وبالتالي تكون الإجراءات ممثلة لما وضعت لأجلها.
 - ✓ قاعدة الانسجام: تنص هذا القاعدة على انسجام إجراءات توزيع الجزاءات والمكافآت على جميع الأفراد وفي جميع الأوقات، فهذه القاعدة تكون أساس العدالة التوزيعية من حيث المخرجات وعلى أساسها تتم المقارنات.
- ولتفريق بين العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية يمكن القول أن العدالة التوزيعية تشير للرضا على العائد المادي والمعنوي بينما العدالة الإجرائية تشير للرضا على النظام بحد ذاته الذي يمنح العائد.

3-4- العدالة التَّعامليَّة:

أو كما تسمى العدالة التفاعلية حيث تعتبر امتداد للعدالة الإجراءات وثالث مكوّن من مكونات العدالة التنظيمية وتعرف على أنها أفكار أو معتقدات العامل بشأن جودة المعاملة الشخصية التي يحصل عليها من رؤسائه عند وضع الإجراءات، كما تعرف على أنها المعاملة التي يحظى بها العامل أثناء تنفيذ الإجراءات (بوغليطة، بوغازي، و كورثل، 2021).

وتعتبر العدالة التَّعاملية الأكثر نسبية من غيرها كونها مبنية في الأساس على إحساس العامل بعدالة المعاملة التي يعاملونها عندما تطبق عليهم الإجراءات الرسمية (الظهير، 2021).

من هذه الأخيرة يمكن القول إن العدالة التعاملية الأكثر صعوبة في إدراكها حيث أن العدالة التوزيعية تختص بالنتائج المخرجات والعدالة الإجرائية تختص بالإجراءات والعدالة التعاملية تختص بالمعاملة أثناء تطبيق الإجراءات.

5- مبادئ العدالة في المدارس الإدارية:

5-1-1- العدالة في المدخل الكلاسيكي:

أدرك الباحثون أهمية قيم ومبادئ العدالة وسط المنظمة، كما لاحظوا ان العاملين الأكثر شعورا بالعدالة هم الأفراد الذين سنحت لهم الفرصة في تقديم وجهة النظر الشخصية "الصوت" سواء أكانت وجهتهم إيجابية أو سلبية (عدمان، 2015)، كما يتم تحسين المساءلة العامة من خلال استخدام آليات الخروج والصوت، فيرى صامويل أن الصوت المرتفع والمسموع له تأثير إيجابي على الموظف والمنظمة خاصة والمجتمع عامة (samuel, 1992).

كما حدد الباحثون مبادئ العدالة التنظيمية على النحو التالي (جبالي، 2014):

5-1-1-1- مبادئ العدالة التوزيعية:

تضمن المرتبطة بالعدالة التوزيعية تلك المبادئ المتعلقة بالمنتجات المادية والمعنوية التي يتحصل عليها العامل

✓ **تقسيم العمل:** كانت لفريدريك تايلور وماكس فيبر وهنري فايول وجهات نظر متقاربة فيما يخص تقسيم العمل واعتبراه مبدأ من مبادئ الإدارة آنذاك التي تقوم بالمقام الأول بخدمة المنظمة ومن ثم خدمة العامل ماديا، إلا أن الباحثين أدركوا أهمية أخرى لتقسيم العمل إلى وظائف وتولي العامل تخصصه في أداء وظيفة محددة الأمر الذي يجعل مستويات إدراك العدالة يرتفع.

✓ **الأجر المناسب:** على المنظمات التي تسعى جاهدة في تحقيق أهدافها، مراعاة القدرة الشرائية للعامل ومستواه المعيشي عند تحديد الأجر، وهنا تجدر الإشارة إلى تقليص الفجوة بين الأجر الحقيقية وهي الأجر المقبوضة والأجر الفعلية وهي الأجر التي تتناسب مع حاجات كل عامل.

✓ **الترتيب:** لزيادة درجة الكفاءة والتنسيق يجب على المنظمة توفير جميع الإمكانيات البشرية والمادية اللازمة لأداء العامل لوظيفته.

5-1-1-2- مبادئ العدالة الإجرائية:

هي المبادئ المرتبطة ارتباطا مباشرا بعملية تحديد الإجراءات المسؤولة عن المخرجات وتم تلخيصها في العناصر التالية:

- ✓ المساواة: كل العاملين متساوون أمام القوانين واللوائح بغض النظر عن مراكزهم ورتبهم، وأي إخلال بهذا المبدأ يؤدي بالعاملين إلى الشعور بعدم العدالة.
 - ✓ السلطة والمسؤولية: إن التوافق بين السلطة والمسؤولية في وظيفة ما، ومنح سلطة قدر المسؤولية يجعل من شاغل الوظيفة يشعر بالعدالة وإن عدم التوافق يخل بإدراك العدالة لدى الموظف، فالإشكال هنا سعي الموظفين لسلطة أكبر ومسؤوليات أقل.
 - ✓ وحدة الهدف: يجب على المنظمة ان تسعى لتحقيق هدف مشترك واضح ومحدد.
 - ✓ تسلسل السلطة: تتوزع السلطة بين المستويات الإدارية المختلفة كل حسب تخصصه.
- 5-1-3- مبادئ العدالة التعاملية: تقوم هذه المبادئ في تحديد الأسلوب الذي تتعامل به المنظمة مع موظفيها وتم تلخيص المبادئ في النقاط التالية:

- ✓ وحدة الأمر: يتلقى العامل الأوامر من رئيسه المباشر فقط.
 - ✓ المصلحة العامة: تقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية في اتخاذ القرارات خاصة (التعيين والترقية وإنهاء المهام.....).
 - ✓ روح الفريق: العمل كفريق واحد يحد من الصراعات بين العاملين وينمي روح التعاون بينهم، وبالتالي الشعور بالعدالة.
 - ✓ المبادرة: للعاملين مهارات متفاوتة الأمر الذي يجعل المنظمة ملزمة بتشجيع ودعم الابتكار والتجديد.
- كما يجدر بالذكر أن مبدأ روح الفريق ومبدأ المبادرة اختص بهما فايول على خلاف تاييلور الذي يركز على التخصص.

5-2- العدالة ومدخل العلاقات الانسانية:

اهتم هذا التوجه الفكري من المدارس إلى كون الإنسان كيان مبني بحد ذاته، فكانت نتائج تجارب هاوثورن التي أجريت في شركة وسترن إلكترتك نافية لكون الإنسان مجرد آلة تستخدم في تحقيق أرباح مادية للمنظمات، فكانت دراسة " إلتون مايو" ممهدا لنقد فرضيات المدارس الكلاسيكية وطرحت مفاهيم جديد في التعامل، كان من بينها الإنسان كائن عاطفي يؤثر و يتأثر بمحيطه وأكدت أهمية العلاقات الإنسانية في الرفع من الكفاءة والروح المعنوية في زيادة معدلات الإنتاج، وترى أنه من المنصف إشراكه في جميع عمليات التحليل و التخطيط حيث لا تكون المسؤولية مقتصرة على فرد بل تكون مسؤولية جماعية (حامد، 2009)، كما ينسب هذا الطرح في شق اتخاذ القرار مع طرح المدارس الحديثة

وبالتحديد نظرية Z حيث تجمع بين النموذجين A و J الجماعية في اتخاذ القرار و الفردية في تحمل المسؤولية.

3-5- مقارنة أوجه العدالة التنظيمية في المداخل الإدارية:

يمكن تلخيص أوجه العدالة التنظيمية في المدرسة الكلاسيكية ومدرسة العلاقات الإنسانية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (1-4) أوجه العدالة التنظيمية في المداخل الإدارية

المداخل	المبادئ الأساسية	تحقيق العدالة
الإدارة الكلاسيكية	<ul style="list-style-type: none"> ● الإنسان كائن اقتصادي رشيد. ● الموظف مهتم بالعائد المادي ● يتلقى الأوامر من الإدارة وعليه تنفيذها 	<ul style="list-style-type: none"> ● الأجر المناسب ● التأهيل المناسب ● المساواة أمام القانون (التأديب وتسلسل السلطة)
العلاقات الإنسانية	<ul style="list-style-type: none"> ● الانسان كائن اجتماعي. ● الاهتمام بالجانب الاجتماعي والحوافز المادية 	<ul style="list-style-type: none"> ● الاعتراف بالجهد وتقدير الموظف ● المشاركة في اتخاذ القرار

المصدر: (جبايلي، 2014)

6- النظريات المفسرة للعدالة التنظيمية:

إن فكرة العدالة التنظيمية لم تكن نتاج باحث واحد أو خلال فترة بعينها بل كانت نتاج تطور آراء كثيرة كان أولها نظرية العدالة لـ Adams خلال ستينيات القرن الماضي، ونظرية التوقع لفروم والحاجة ونظرية الحرمان النسبي وغيرها من النظريات، حيث اشتركت في صياغة مفاهيم جديدة للعدالة التنظيمية مستندة للبحوث الكلاسيكية في الحاجات والحوافز والدوافع (فرطاس و نحوي ، 2018) وفيما يلي أهم النظريات المفسرة للعدالة التنظيمية:

6-1- نظرية المساواة J Adams :

يرى جون آدمز في نظريته المساواة في منظمات الأعمال، واحدة من الحوافز التي تدفع الشخص نحو العمل، وهي نظرية لا ترتبط بالحالة الفردية فقط بل تتعدى للحالة الجماعية للموظفين معا حيث يقارن الموظف نفسه ووضعه وما يحصل عليه من مزايا مع الآخرين داخل وخارج المنظمة.

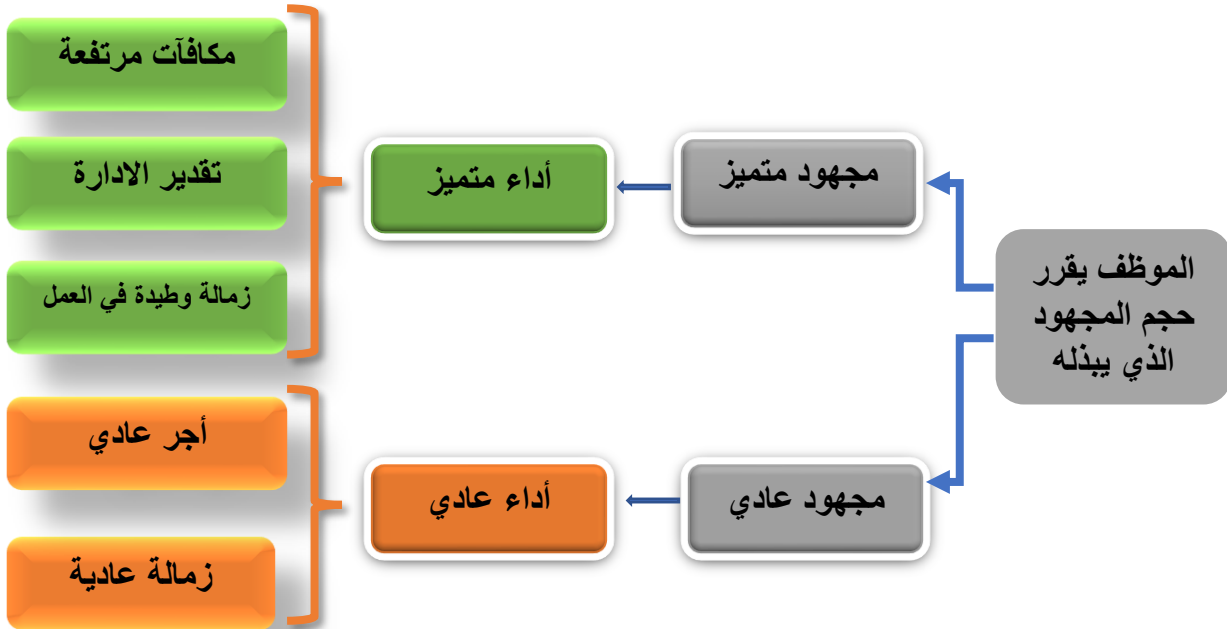
هذه النظرية وعلى الرغم من عدم تناولها لجميع جوانب العدالة التنظيمية، فهي تنظر إلى العوامل غير المرئية ومتغيرة، والتي تؤثر على تقييم كل موظف لعمله، وتصور علاقته مع البيئة الداخلية للمنظمة ومع المسؤولين، فهي نظرية تمتد الى أبعد من الذات الفردية، وتتضمن المقارنة الموظف مع محيطه، كالزملاء في العمل والأصدقاء، ما يشكل رأيا له حول مدى توافر المساواة في المعاملة، ومدى وجود العدل في المنظمة. ومن هذا المنطلق، فإن الموظف لا يكتفي بما يحصل عليه من مزايا، وإنما يسعى لمعرفة المزايا التي يحصل عليها زملاؤه في المنظمة، أو المماثلون له من الأصدقاء، وبالتالي فإحساس الموظف بأن مجهوده يعادل مجهودات غيره مع تفاوت في المستحقات، يولد شعورا بعدم الإنصاف ما يؤدي إلى انخفاض دوافعه للعمل، حتى لو كان قد حصل على زيادة في الراتب أو ترقية لأنه قد يرى زميلاً له حصل على ترقية أو زيادة أكبر، فالتوازن العادل الذي تدعو إليه نظرية المساواة بين المدخلات التي يقوم الموظف بتوفيرها (العمل الشاق، ومستوى المهارة، والحماس، الخ) مع المخرجات التي يحصل عليها الموظف (الراتب، والفوائد، الاعتراف، الخ)، يخلق شعوراً بالعدل وبالتالي دافعية نحو العمل أكبر (الجمري، 2015). على الرغم من أن العديد من المخرجات لا يمكن تكميمها وبالتالي صعوبة قياسها ووضعها كأداة مقارنة المباشرة مع مخرجات الآخرين، لذا على المديرين أن يسعوا إلى إيجاد توازن عادل بين المدخلات التي يوفرها الموظف، والمخرجات التي يحصل عليها.

6-2- نظرية التوقع لفروم:

تعتبر نظرية التوقع لفروم من أهم النظريات في تفسير الحافز عند الموظفين في الإنجاز، وجوهر هذا النظرية يشير إلى أن الميل و الرغبة للعمل بطريقة محددة يعتمد على التوقع بأن تلك الطريقة أو التصرف سينتج عن نتائج معينة ، ويشير فروم إلى أن قوة الحافز عند الموظف لبذل الجهد اللازم لإنجاز عمل ما يعتمد على مدى توقعه في النجاح ووصول إلى تحقيق الأهداف وهذا يدعى التوقع الأول في نظرية فروم (Chris & Wes, 2011) أما التوقع الثاني الذي تم تناوله في هذه النظرية فهو ما يرتبط

بالعدالة التنظيمية حيث يتكون للموظف رأي حول طبيعة وحجم المكافأة التي يتحصل عليها مقابل إنجازه للعمل وبالتالي حصوله على مكافأة أقل من توقعه تشعره بعدم الرضا الذي يؤثر على مدركاته للعدالة التنظيمية، فالموظف له ثلاثة توقعات:

- ✓ علاقة الجهد بالأداء: ما هو احتمال الاعتراف بجهد الموظف في تقييم أدائه؟
- ✓ علاقة الأداء بالمكافأة: المدى الذي يعتقد فيه الموظف أن الحصول على تقييم أداء جيد يؤدي إلى مكافآت تنظيمية
- ✓ علاقة المكافآت والأهداف الشخصية: الأمر كله يتعلق بجاذبية المكافأة المحتملة للموظف.
- ✓ الشكل رقم (2-1) توقعات الموظف لنتائج جهوده



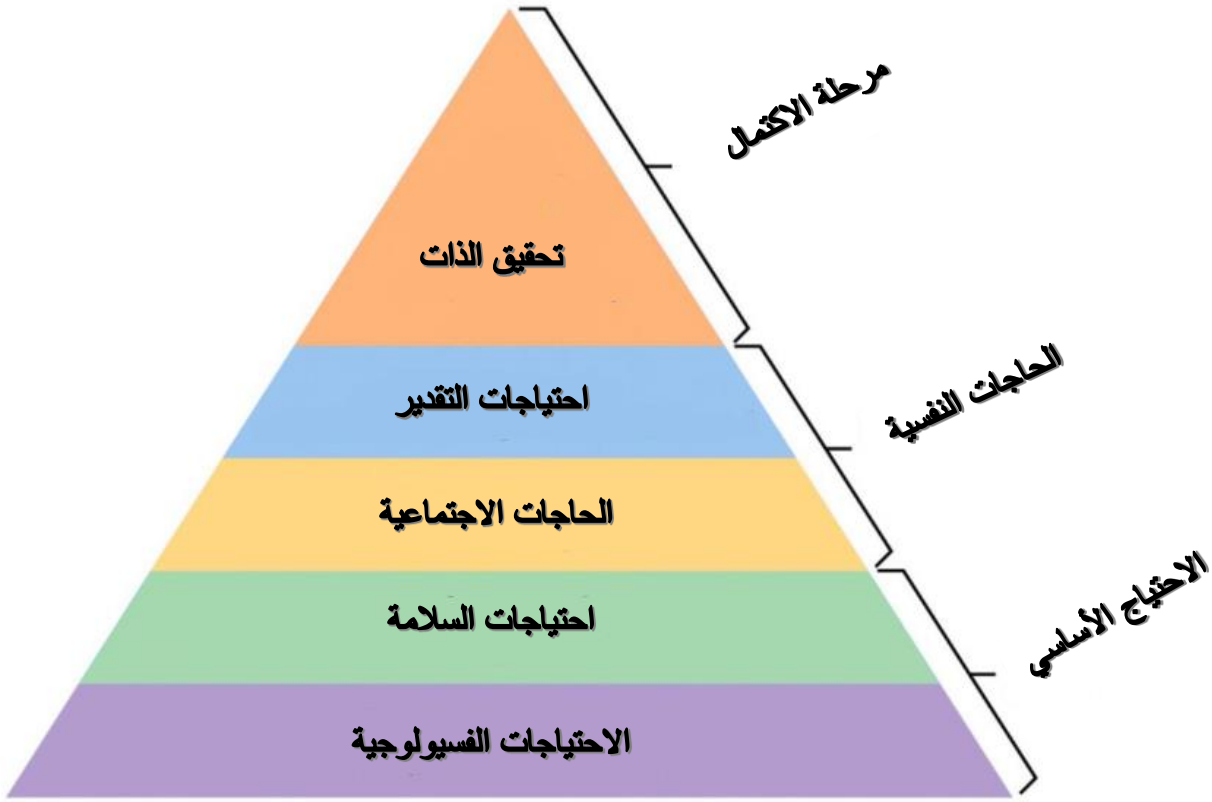
المصدر: من إعداد الطالب

3-6- نظرية الحاجات لماسلو:

يرى ماسلو 1943 أن للناس دوافع لإنجاز تتمثل في حاجات يسعون لتحصيلها، فما إن يحصل الشخص على حاجته تفقد هذه الأخيرة خاصية التحفيز، كما يرى أن الاحتياجات البشرية غير محدودة، كلما تم إشباع الحاجة، ستنشأ حاجة أخرى (Tezcan , 2017)

رتب ماسلو الحاجات الإنسانية على النحو التالي:

الشكل رقم (1-3) هرم ماسلو لحاجات الانسانية



المصدر: <http://www.nrvcs.org/wp-content/uploads/2020/03/Maslows-Heirarchy-of-Needs.pdf>

يوضح هذا الشكل تصنيف مختلف الحاجات حسب ماسلو حيث صنف الاحتياجات الفسيولوجية هي الحاجات التي تبقى الإنسان على قيد الحياة ك (الطعام والملابس والمأوى) كما صنف احتياجات السلامة ك (العيش في منطقة آمنة والتأمين الطبي والحماية الجسدي والنفسية) وبمجرد ما يلبي الشخص المستوى الأدنى " الاحتياج الأساسي " تستيقظ محفزات المستوى الأعلى منه ويتعلق الأمر بالتفاعل الاجتماعي وحاجات تقدير الذات، وبالوصول إلى قمة الهرم التي تعبر عن الحاجة المثالية ك (الحقيقة، العدالة المطلقة، الحكمة ...) وهذه الحاجات من الصعب الوصول إليها على عكس المستويات الأخرى.

ويرى ماسلو أنّ الانتقال من حاجة إلى حاجة أخرى تعلوها يتطلب شرطين نقص الإشباع والتدرج في الصعود، فلا يمكن أن يتطلع الموظف إلى حاجة أعلى من حاجة الآنية (عسالي، 2017)

ومن وجهة نظرنا لا يمكن أخذ رأي ماسلو على إطلاقه فهنا أفراد قد لا يتدرجون عبر سلم الحاجات بل يحققون حاجات أسمى وعلى سبيل المثال الثوار يضحون بالحاجات الفسيولوجيا وحاجات الأمان وحاجات الاجتماعية من أجل تحقيق الذات (الاستقلال والحرية).

وكما تم تناوله من قبل فكرة أن العدالة التّنظيميّة لا تقوم على نظرية واحد بل هي نتاج أبحاث طويلة وآراء كثيرة، فلا يمكن تناول النظريات المفسرة للعدالة كل واحدة على حدة بل هي مكملة لبعضها البعض فالموظف الذي لا يستطيع تلبية الاحتياج الأساسي والنفسي بمخرجات العمل لا يمكنه إدراك العدالة التنظيمية.

4-6- نظرية التبادل الاجتماعي:

يفترض Blau في كتابه "التبادل والقوة في الحياة الاجتماعية" أن الانسان مخلوق اجتماعي لا يمكنه العيش إلا في جماعات يتفاعل معهم اجتماعيا كما أنه في تبادل مستمر معهم، وإن أبسط شكل من أشكال هذا التفاعل هو الأخذ والعطاء المتبادل والمستمر، فيرى Blau أن مخرجات شخص ما هي مدخلات آخر، وبالتالي تنشأ مقارنة بين تلك المدخلات والمخرجات وعليها تنتج محددات ذاتية للعدالة من عدمها فيكون الشعور بعدم العدالة محرك لرد فعل يساعد هذا الأخير في تحسين مستوى إدراك العدالة أما الشعور بالعدالة من شأنه زيادة الاستقرار في ما يخص التبادل الاجتماعي (Blau, 1986).

تشبه نظرية التبادل الاجتماعي نظرية العقد الاجتماعي لجان جاك روسو والتي بلورت فكرة الاتفاق الضمني بين أفراد المجتمع لتحديد العلاقة بين بعضهم البعض وبين الدولة ليجدوا أنفسهم أمام قانون ينظم هاته العلاقات ويحدد الحق والواجب، ومن هنا نتساءل حول نزاهة القانون في ضمان الحقوق وهل تخلي الموظف لبعض حريته والانصياع تحت طائلة القانون فكرة جيدة لحماية بعض حقوقه؟

حيث يجد الموظف نفسه ملزم بتطبيق قانون المنظمة بمجرد قبوله العمل بها على الرغم من عدم اقتناع من بعض الإجراءات هذا الأمر قد يشعره بعدم العدالة وعدم الرضا.

5-6- نظرية حساسية العدالة:

قام GREENBERG باختبار نظرية المساواة والتبادل الاجتماعي على مجموعة من الأفراد حول مدركاتهم للعدالة التوزيعية ليتبين أن هناك ثلاث مجموعات من الأفراد (معمرى، 2014):

✓ الموظف الحساس للعدالة (الوسطى): هو شخص يقوم على تقييم العدالة لافتراضات نظرية المساواة ونظرية التبادل الاجتماعي، ويسعى هذا الشخص باستمرار لخلق توازن في التبادل الاجتماعي ويبني إدراكه على حسب الموقفين:

- زيادة مدخلات أو تخفيض مخرجاته في حالة الغضب.

- زيادة مخرجاته أو تخفيض مدخلاته في حالة الشعور بالذنب.

✓ الموظف الخيري (المؤثر): هو شخص يشعر بالعدالة فقط عندما يحقق مخرجات أكبر من مدخلاته باستناد لمقارنة اجتماعية ويسعى لتقديم المزيد من الالتزامات للغير حتى وإن فاقت هذه الالتزامات فوائده من علاقات التبادل الاجتماعي.

✓ الموظف غير الخيري: أو كما يسمى أيضا بالموظف الأناني هو شخص يشعر بالعدالة فقط عندما يحقق مدخلات أكبر من مخرجاته وعليه فهو شخص يسعى للمزيد من الفوائد من الغير دون المزيد من العطاء، فهو أخذ بطبيعته لا يرضى في حالة التوازن ويشعر بالاضطراب والقلق تجاه هذا التوازن ويعتبره لغير صالحه (رفعت، 2003)

ومن هناك ندرك وجود نوعين من الموظفين جديرين بالاهتمام ويعملون لصالح منظماتهم بنسبة متفاوتة وهم (الموظفون ذوي الحساسية للعدالة والموظفون الخيرون)، لذا على المنظمة إشراكهم في اتخاذ القرار وأخذ بوجهات نظرهم لكونهم موظفين أكثر توازناً وعقلانية، وفي المقابل الموظفون غير خيرون وهم الأكثر تدمراً والأكثر عبئاً على المنظمة فهم أكثر الموظفين صراعاً داخل التنظيم.

6-6- نظرية الحرمان النسبي:

يرى مارتن 1981 أن هناك تشابهاً كبيراً بين نظرية الحرمان النسبي ونظرية المساواة لأدمز التي سبق التطرق إليها، فكلتا النظريتان تفترضان وجود مقارنة فردية وجماعية حيث يقارن الموظف نسبة عوائده إلى الجهد المبذول، ومقارنة هذه النسب مع نسب موظف آخر يعتبر مرجعية له (عبد الفتاح، 2016)، إلا أن نظرية الحرمان النسبي أضافت مقارنة الموظف بذاته في فترات زمنية مختلفة حيث أن حصول موظف على عائد قد يكون غير مستحق له في فترة سابقة وتوقف عن تحصيله في فترة ما يعتبره الموظف حرمان له وبالتالي تدنى مدركات العدالة التنظيمية له، وتم تقسيم الحرمان إلى نوعين:

✓ الحرمان الذاتي (الفردى):

ويعتمد على المقارنات الفردية بين الموظفين كأفراد وتعتبره نظرية الحرمان النسبي الفردي.

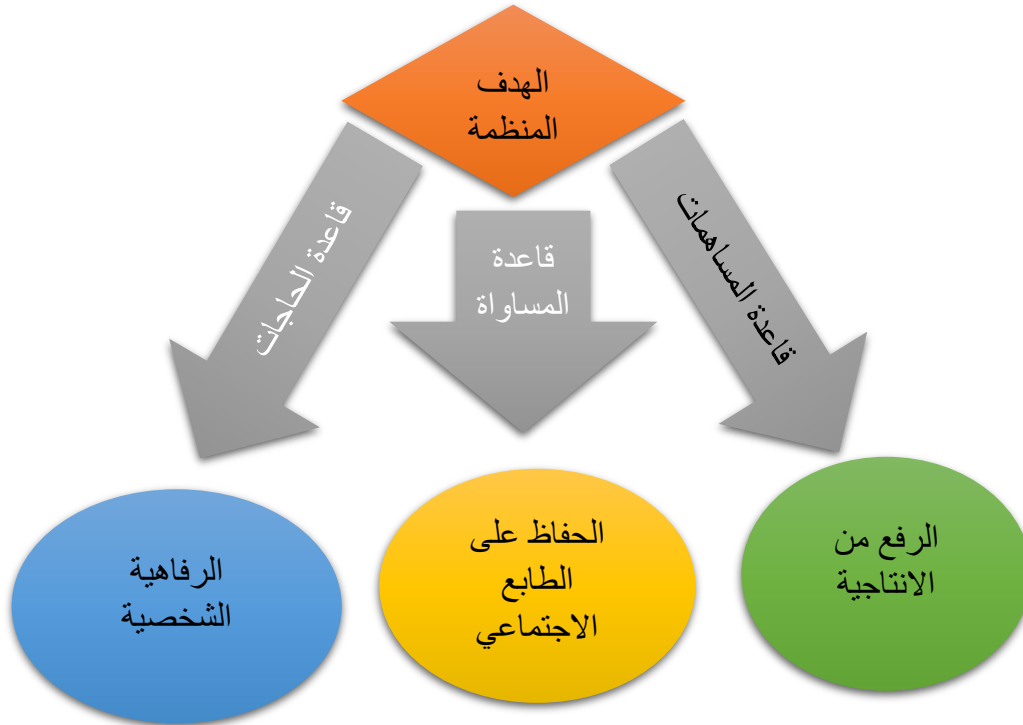
✓ الحرمان الجماعي:

كون الموظف كائن اجتماعي يعيش في جماعات يعتمد في مقارنته على الجماعات، فيقارن جماعته مع بقية الجماعات ويركز على فكرة التساوي الدائم بالاعتماد على المؤشرات التوزيعية مثل (نسبة الاناث إلى الذكور في كل جماعة).

7-6- نظرية المحتوى الاستباقي:

تعتبر نظرية المحتوى الاستباقي من النظريات الحديثة حيث يرى JERALD GREENBERG أن الجمع بين قاعدة المساواة وقاعدة المساهمات وقاعدة الحاجات قد تكون أكثر صوابا لقرار الإدارة فهذه النظرية تنص على التنبؤ بقرارات الأشخاص فيما يتعلق بتخصيص المكافآت في مواقع مختلفة. فاستخدام قاعدة المساهمات قد تكون أكثر جدوى إلى ما أرادت المنظمة زيادة الإنتاجية بأداء عال، بينما تستخدم قاعدة المساواة إذا ما هدفت المنظمة للحفاظ على الانسجام والطابع الاجتماعي، وتبني قاعدة الحاجات عندما يكون الهدف هو تعزيز الرفاهية الشخصية (GREENBERG, 1987).

الشكل رقم (4-1) القرار المتخذ حسب الهدف



المصدر: من إعداد الطالب

7- محددات العدالة التنظيمية:

صنفت العديد من الدراسات محددات العدالة التنظيمية إلى محددات شخصية (عدمان، 2015) ومحددات تنظيمية تتعلق بطبيعة البيئة سواء كانت داخلية أو خارجية (شعبان و بن الشيخ، 2015)

7-1- المحددات الشخصية:

يقيم الموظفون العدالة التنظيمية انطلاقاً من مجموعة معايير هي العمر والأقدمية والمستوى التكويني وهذه المعايير من النادر أن تؤخذ منفردة وبمعزل عن بعضها البعض فهي تمثل الخصائص الديموغرافية

7-1-1- العمر: يعتبر الموظفون الأكبر سناً الأكثر تأقلاً مع سياسات وأساليب الإدارة ويعتبرون الأقل نقداً لمسؤولهم وبالتالي يكون تصورهم للعدالة أقل بالنسبة لما هم أقل سناً منهم كما يمكن تبني فكرة التأثير بالقيم السياسية والاجتماعية الذي يظهر وينمو باكراً في حياة الفرد (عدمان، 2015)

7-1-2- الأقدمية: في أغلب الحالات يرتبط متغيراً العمر والأقدمية ارتباطاً طردياً فالموظف الأكبر سناً غالباً ما يكون أكثر خبرة، ويرى الباحثون أن الخبرة وتجاوز الأزمات من شأنه التقليل من الشعور بالظلم ومن ثم زيادة إدراك العدالة.

7-2- المحددات التنظيمية:

7-2-1- بيئة العمل الداخلية:

هي مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة التي يتم إدراكها مباشرة من طرف الموظفين بحيث يكون لها تأثير واضح على دوافع الموظفين وسلوكياتهم (العديلي، 1995) ومن بين العناصر المؤثرة على إدراك العدالة التنظيمية:

✓ الهيكل التنظيمي:

على اختلاف أنواع الهياكل التنظيمية فجميعها ترمي إلى تقديم المخرجات وتحقيق الأهداف وهذا بتسهيل تحديد الأدوار للموظفين في المنظمة، كذا تحديد العلاقات وأليات التنسيق بين مختلف الفاعلين لذا يمكن اعتبار الهيكل التنظيمي محدداً أساسياً للعدالة

التنظيمية من خلال إبراز درجة المركزية (هرمية السلطة) واللامركزية (المشاركة في اتخاذ القرار)

إن الحرية الممنوحة للموظف لإدلاء برأيه في عملية اتخاذ القرار تزيد من مدركاته للعدالة التنظيمية كما أن درجة الرسمية التي يفرضها الهيكل التنظيمي تقيد المهام بإجراءات وسلوكيات محددة لا يمكن الخروج عنها وتعزز مدركات الموظف للعدالة الإجرائية.

✓ التّنظيم غير الرّسّي:

عندما نتكلم عن الهيكل التنظيمي فإننا نشير إلى التنظيمات الرسمية التي تتبنى طرق الاتصال الرسمي فيما بينها، أما التنظيم غير الرسمي فهو العلاقات التي تنشأ من خلال التفاعل بين الموظفين عبر وسائل اتصال غير رسمية بدوافع نابعة من احتياجاتهم واعتبارات خاصة من الصعب الإفصاح عنها بطريقة رسمية ومن هنا تتشكّل جماعات متجانسة فكريا وعاطفيا قد تعارض التنظيم الرسمي (عسالي، 2017).

ومن هنا تنشأ معايير تقييم خاصة لإدراك العدالة التنظيمية حيث أن جو العمل في ظل التنظيم غير الرسمي يعتبر مناخا خصبا لتخلص من بعد الضغوط (القلق، التوتر، الشك...).

✓ العائد المناسب:

يعتبر الأجر عاملا لجذب الموظفين والاحتفاظ بهم وباعتبار الأجر من الخصائص الوظيفية فإن العديد من المنظمات تطبق سياسة الأجور التنافسية وهذا لزيادة فرص الاستقطاب، كما يمكن لمنظمات الأعمال تبني سياسة تشجيع الموظفين على قبول بعض الوظائف التي تتطلب مميزات عالية وهذا بعرض أجور مرتفعة ونذكر على سبيل المثال موظفي الفترات الليلية وموظفي الوظائف الشاقة (عبد الفتاح، 2016).

حيث تساهم المنظمات بتوزيع الأجور والمكافآت بعدل في الرّفح من سلوكيات الامتنان والولاء للموظفين تجاه منظمّتهم حيث تعبر الأجور والمكافآت تعبيرا صادقا عن قيم ومعتقدات المنظمة بالنسبة للعدالة التنظيمية (زايد، 2006).

✓ تقييم الأداء:

يعتبر تقييم الأداء من أصعب العمليّات الإداريّة والأكثر تأثيرا في إدراك العدالة التنظيمية، إذ يفترض أن يكون المدير متمكنا من تقييم مرؤوسيه، فيفقد المدير الانصاف إذا ما تم تقييمه على أساس توفر خاصية واحدة سواء كانت إيجابية أو سلبية، أو أن يعطي تقييما موحدا

لجميع الموظفين (البدراي، 2010) أو التقييم على أساس الولاء لا على أساس الكفاءة، وتزداد ثقة الموظفين في عدالة نظام تقييم الأداء في الحالات التالية (زايد، 2006):

- نتائج تقييم موضوعية ومعبرة عن مستوى الأداء.
- فرصة كافية ومتساوية في إبداء الرأي حول هذه التقييمات.
- رئيس ملم بكافة جوانب عمل مرؤوسيه.
- معالجة جوانب القصور في تقييم الأداء.

يرى Gary Dessler أن على الإدارة مراجعة الأجور وإجراء مسح شامل لمعدلاتها بمقارنة عوائد الموظف المنتمي إليها بعوائد الموظفين الذين يعملون بوظائف مماثلة بمنظمات أخرى، كما يجب تحديد قيمة نسبية لكل وظيفة من خلال إعادة تقييم الوظائف وتجميع الوظائف المتشابهة في فئات أجرية متساوية مع مراعاة البيئة الخارجية (Dessler, 2013).

إن التقييم المناسب للموظف وفقا لعدة معايير كمدخل المقارنة الذي يتضمن ترتيب الموظفين تصاعديا أو تنازليا، أو وفقا للمعايير المطلقة أو مدخل التكلفة والعائد (عسالي، 2017، الصفحات 117-118) يزيد من إدراكات العدالة التنظيمية ككل، فحصول الموظفين على عوائد مماثلة لوظائفهم يزيد من إدراك العدالة التوزيعية كما أن تطبيق نفس المعايير عليهم يزيد من إدراك العدالة الإجرائية.

✓ التوظيف:

يعتبر التوظيف بشقيه الداخلي والخارجي آلية لتغطية الوظائف الشاغرة من خلال استقطاب الموارد البشرية بترغيب أكبر عدد ممكن من المترشحين المؤهلين والمناسبين للوظائف محل التنافس، حيث يتم هذا الاستقطاب من داخل المنظمة أو خارجها أو الاثنين معا، ويختلف الأمر مع الإدارات العمومية كتسوية وضعية للعمال المتعاقدين وإدماجهم في مناصب قارة.

إن اختيار المورد المناسب للوظيفة المناسبة ليس بالأمر الهين لما ينجر عنه من نتائج، فقد تحصل المنظمة على إضافة من خلال اختيار جيد ومناسب كما يمكنها الحصول على موظف غير جيد من خلال انتقاء غير موفق وبالتالي يكون عالية على المنظمة ككل وزملاء العمل بأخص على وجه الخصوص إن اتباع المنظمة لأسلوب الاستقطاب والاختيار من داخل المنظمة يشعر الموظفين باهتمام وثقة المنظمة بهم ما ينعكس إيجابا على مدركاتهم للعدالة التنظيمية، كما أن المبالغة في الاعتماد على

الاستقطاب الخارجي يؤدي إلى إخفاض ثقة الموظفين بمنظمتهم وبالتالي انخفاض مدركات العدالة التنظيمية خاصة لدى موظفي المستويات العليا من الإدارة (شعبان و بن الشيخ، 2015).

✓ التكوّن:

على الرغم من أهمية التكوّن التي تتجلى في زيادة الإنتاجية والرفع من الروح المعنوية بامتلاك الموظف مهارات عالية تحد من عملية الاشراف وتكتفي بالتوجيه عن بعد (عسالي، 2017، صفحة 102)، إلا أن بعض الممارسات غير العادلة في مجال التكوّن تجعله مصدرا معيقا لإدراك العدالة التنظيمية، فقد يلجأ بعض المسؤولين للتخلص من الموظف غير المرغوب فيه عن طريق ترشيحه بصفة دورية لبرامج تكوينية هو في غنى عنها، كما أن إشراك موظف ذا نفوذ في هاته البرامج هو أقرب له للنزهة والسياحة من التكوّن والتدريب و له الأثر السلبي على باقي الموظفين وبالتالي الشعور بعدم العدالة (زايد، 2006، الصفحات 168-172)

✓ القيم التنظيمية:

يقصد بالقيم التنظيمية مجموعة المبادئ والمعايير التي تتبناها المنظمة وتكون مدركة من طرف الموظفين على مختلف مستوياتهم الإدارية، هذه القيم التي توجه سلوكياتهم وردات أفعالهم وبالتالي تكوين ارتباطات بإدراكات العدالة التنظيمية، ومن أهم هاته القيم (شعبان و بن الشيخ، 2015):

- الاهتمام بالموظفين ومراعاة الجوانب الإنسانية والاجتماعية من خلال تلبية احتياجاتهم والمساعدة في تحقيق الأهداف الشخصية.
- الالتزام بالحياد عن طريق تطبيق القوانين في كل الحالات والتجرد من التحيز للعوامل الشخصية أثناء إصدار الأحكام والقرارات.
- تكريس مبدأ الجدارة والاستحقاق من خلال المفاضلة بين الموظفين في تولية المناصب والحصول على المكافآت المادية والمعنوية كل حسب كفاءته وفاعليته.
- الشفافية والوضوح وإتاحة الحصول على المعلومات كل حسب تخصصه ومنصبه كذلك الرقابة على متخذي القرار في المنظمة.
- إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار في المستويات الإدارية المختلفة عن طريق المناقشة والاستماع إلى آرائهم وتفويض السلطة في بعض الحالات لهم.

▪ حلّ النزاعات والتخفيف من الصراعات بين المرؤوسين داخل المنظمة دون إلحاق الضرر أو التحيز لطرف على آخر.

✓ التحفيز:

ينقسم الحوافز إلى حوافز موجب وأخرى سالبة ويتنوع تأثير هذه الحوافز إلى إيجابي وسلبي، فالمنافسة في العمل بين زميلين يعتبر نوع من الموجبة وذات تأثير إيجابي وقد يتحول هذا التأثير إلى سلبي في حالة فقدان السيطرة على هاته المنافسة وتحولها لصراع، كما ان الحوافز السالبة يمكن أن يكون لها الأثر السلبي على الموظف كالمبالغة في التأنيب والتوبيخ (عسالي، تسيير المؤسسات، 2017)

7-2-2- البيئة الخارجية:

تعتبر البيئة الخارجية للمنظمة أكثر تعقيد من بيئتها الداخلية حيث تسود حالة عدم اليقين في ظل المنافسة الشديدة في القطاع الخاص وأقل حدة في منظمات القطاع العام، كما أن التأثير في أغلب الأحيان يكون في اتجاه واحد ما يعني أن المنظمة تتأثر أكثر من ان تؤثر (Seyit, Oguz, و Serkan, 2011) لذا وجب على منظمات اليوم التكيف مع التغيرات السريعة وهذا بتحديث نظم تلقي المعلومات ومحاولة الاستفادة منها، وتندرج تحت بند البيئة الخارجية عدة متغيرات أهمها:

✓ المتغيرات السياسية: يلعب المناخ السياسي السائد في الدول دورا كبيرا في تنظيم العلاقات بين المنظمات وبيئتها الخارجية من خلال سن القوانين والتشريعات بصورة عامة وقانون العمل بصفة خاصة، فيعمل هذا الأخير على حماية حقوق الموظفين وتبين واجباتهم الأمر الذي يزيد من مستويات إدراك العدالة الإجرائية.

✓ المتغيرات الاقتصادية: إنّ تبني الدولة لسياسات اقتصادية واضحة تنعكس على تركيبة المنظمات ومن ثم على المستويات المعيشية للموظفين بصفة مباشرة كتحديد مستويات الأجور الدنيا وبصفة غير مباشرة كخصخصة الشركات وانضمام الدولة لمجموعات اقتصادية دولية. كما أن عجز موازنة الدولة يجعلها مجبرة في بعض الأحيان إلى الاقتراض وتطبيق أجراءات خاصة أملتها جهات دولية مقابل الإقراض فينجر عن ذلك التضييق على المواطن عموما والموظف خصوصا، هذا ما يجعل مستويات إدراك العدالة تنخفض.

✓ المتغيرات الاجتماعية: تحكم المجتمع مجموعة من القيم والعادات والتقاليد إضافة إلى الثقافة السائدة تؤثر على سلوكيات الموظفين وتحكم العلاقات الخاصة بينهم ومن بين هذه المؤثرات المستوى التعليمي العام للأفراد كذا النمط المعيشي، فالعدالة السائدة في المجتمع أكثر شهماً بالتي تسود المنظمات (شعبان و بن الشيخ، 2015)

8- العدالة التنظيمية في القانون الأساسي للوظيفة العمومية 03-06:

يتضمن الأمر 03-06 المؤرخ في 19 جمادى الثانية 1427 الموافق 15 جويلية 2006 القانون الأساسي للوظيفة العمومية، على ان يتم تطبيقه على الموظفين الذين يمارسون نشاطهم في الإدارات والمؤسسات العمومية، ولإبراز مواقع العدالة التنظيمية وإسقاط قواعدها ومبادئها المشار إليها سابقا على مواد القانون الأساسي للوظيفة العمومية 03-06. نحاول التدرج مع أقسامه على النحو التالي:

8-1- الضمانات وحقوق الموظف:

يعتبر فصل الضمانات وحقوق الموظف الأكثر أهمية للموظف حيث تم فيه تحديد حقوقه و ضمانات الدولة له، تكفل المادة 26 حرية إبداء الرأي التي تنص على "حرية الرأي مضمونة للموظف في حدود احترام واجب التحفظ المفروض عليه" وهذا ما دعت إليه مدراس العلاقات الإنسانية كون اتخاذ القرار جماعي ولا تقتصر على فرد فقط كذا المسؤولية جماعية، لكن هذه المادة لم تضمن حرية الرأي على إطلاقها بل حدتها بحدود احترام واجب التحفظ الأمر الذي يجعلنا نتساءل ما هي حدود الاحترام؟ وعن أي مسائل نتحفظ؟

كما نصت المواد 27 و28 و29 على عدم التمييز بين الموظفين بسبب آرائهم أو جنسهم أو أصلهم وانتمائهم النقابي كذا لا يمكن لحياتهم السياسية التأثير على الحياة المهنية، أين يظهر التوظيف لقاعدتي العدالة قاعدة النوعية المنتمية لقواعد العدالة التوزيعية وقاعدة عدم التحيز المنتمية لقواعد العدالة الإجرائية،

كما نصت المادة 36 على حق الموظف في الإضراب في إطار التشريع المعمول به وبهذا نجد توظيفاً لقاعدة الاستئناف المنتمية لقواعد العدالة الإجرائية التي توفر للموظف فرص الطعن والاعتراض على القرارات وإمكانية تعديلها أو إلغائها. ينظمها أكثر عمل اللجان المتساوية الأعضاء ولجان الطعن.

2-8- التوظيف:

يعتبر التوظيف أول مراحل المسار المهني، لذا هو أمر بالغ الأهمية من أجل تعيين موظفين مؤهلين كما وكيفا لشغل الوظائف التي من شأنها تحقيق أهداف المنظمة (حدادة و حشماوي، 2020)

فقد نصت المادة 74 على ضرورة إخضاع عملية التوظيف إلى مبدأ المساواة في الالتحاق بالوظائف العمومية وهذا مطابق لما جاء في قاعدتي المساواة والتنوعية حيث أن المترشحين متساوون في فرص التوظيف أيا كان جنسهم أو عرقهم أو آراؤهم، إلا أن هناك تخصيص جاء في المادة 75 حيث لا يمكن لغير الجزائري أن يشغل وظيفة عمومية قد يكون هذا المنع من التوظيف راجع لطبيعة الدولة الاجتماعية، أو لصعوبة الالتزام بالسر المهني و كتمانته الذي أضحي ضرورة ملحة من أجل حماية المصلحة العامة و حماية الحقوق الفردية و الجماعية (جبري، 2016)

3-8- التسيير الإداري للمسار المهني للموظف:

بعد عملية التوظيف تعين على الإدارة تكوين ملف خاص بالموظف يتضمن مجموع الوثائق المتعلقة بالشهادات والمؤهلات والحالة المدنية والوضعية الإدارية هذا ما نصت عليه المادة 93 كما نصت على عدم تضمين الملف آراء الموظف السياسة والنقابية وكذا الدينية، الأمر الذي يقلص من حالات التحيز والتفرقة بين الموظفين.

كما نصت المادة 96 على ضرورة إبلاغ الموظف بكل القرارات المتعلقة بوضعيته الإدارية ك (تعيين وترسيم وترقية وإنهاء المهام) كما دعت نفس المادة إلى نشر كل القرارات في نشرة رسمية للمؤسسة، هذا ما يسمح باعتماد الشفافية ويتيح فرص الطعن والاعتراض على القرارات وإمكانية تعديلها أو إلغائها كما نصت عليه قاعدة الاستئناف.

4-8- تقييم الموظف:

إن تقييم الموظف العام عملية دورية من العمليات الأكثر صعوبة حيث يخضع الموظف لعملية التنقيط التي يتولاها الرئيس المباشر له في السلم الإداري، عدا حالات الخدمة الوطنية وحالات الانتداب وحالة الاستيداع التي تعتبر حالة التعليق المؤقت للعلاقة الوظيفية، ويتم تنقيط الموظف على أساس سلم تراعى فيه المعايير التالية (ذبيح، 2020):

- ✓ القدرة البدنيّة.
- ✓ الانضباط والمواظبة.
- ✓ تأدية الخدمة.
- ✓ الحرص على تنفيذ العمل.
- ✓ السّرعة في التنفيذ.
- ✓ المعارف المهنيّة.
- ✓ روح المبادرة.

ألجّ القانون على ضرورة تقديم التنقيط للموظف، وفي حالة عدم الرضا بها خول له القانون حق التظلم، وبهذا نلاحظ تكرر لقواعد العدالة الإجرائية في هذه الأخيرة، كما أن نتائج عمليّة التقييم تسمح للموظف بمقارنة مدخلاته مع مخرجاته ومقارنة حالته بحالة غيره، لذا فإنّ عملية التقييم أمر غاية في التعقيد حيث ان نتائجها الصحيحة نسبيًا مدعاة لإدراك العدالة التوزيعية.

8-5- الأوسمة الشرفية والمكافآت:

إنّ قانون الوظيفة العمومية في مادتيه 112 و113 دعا إلى تقديم أوسمة شرفية ومكافآت للموظف الذي قام بتأدية عمل شجاع مثبت قانونًا ومجهودات استثنائية ساهمت في تحسين أداء المصلحة فالتفاوت بين الموظف المجتهد وغيره هو صلب العدالة كما ذكرنا سابقًا، إلا أننا نتساءل عن ماهية العمل الشجاع ومجهودات الاستثنائية ومن يقرر الاستحقاق والجدارة؟ ومن الملاحظ أن هذه المكافآت وعلى رغم من ضآلتها وعدم جديتها لم تمنح إلا لبعض الأسلاك كالأسلاك الأمنيّة وقطاع الصّحة في فترة وباء كورونا، وحين حرمانها لقطاعات أخرى هي في أمس الحاجة لها كقطاع التربية والتّعليم.

8-6- الرّاتب:

كفل قانون الخدمة العمومية حق تقاضي الموظف راتبًا مهما كانت رتبته من المؤسسة العمومية التي يزاوّل مهامه فيها فعليًا، وتحدد قيمة راتبه على أساس الرقم الاستدلالي الأدنى لرتبة مضافًا إليه الرقم الاستدلالي لدرجة مضروبين في قيمة النقطة الاستدلالية، هذا الأمر الذي يحقق عدالة توزيعيّة إذا ما قارن الموظف مدخلاته ومخرجاته مع موظف آخر في نفس القطاع، لكن هل يحقق نفس العدالة إذا ما قارن الموظف مدخلاته ومخرجاته مع موظف آخر في قطاع آخر وفي منطقة أخرى؟

إن ثبات الراتب مدعاة لهدم روح المبادرة والابتكار اللذين يعتبران من مبادئ العدالة التنظيمية، وبالتالي الإخلال بأحد المبدأين أو كليهما هو إخلال بإدراك العدالة لدى الموظفين.

ويرى عسالي أن هذا الثبات ينهي خاصية التحفيز بل قد تكون له نتائج عكسية فبدل التحفيز نلاحظ أنه الذي يحدث هو التثبيط (عسالي، 2017)

7-8- النظام التأديبي:

حدد القانون أربع درجات للعقوبات أدناه الدرجة الأولى التنبيه أو الإنذار الكتابي أو التوبيخ وأقصاه الدرجة الرابعة التنزيل في الرتبة أو التسريح، كما حدد الأخطاء المتوافقة مع العقوبات، كما ضمن القانون للموظف حق الاطلاع على ملفه التأديبي والدفاع عن نفسه أمام لجنة متساوية الأعضاء، ومن حقه أيضا استقدام أي شخص يمكنه الدفاع عنه (خبير، محامي...)، كما يحق له تقديم طعن في قراراتها، وهذا يكون القانون قد وقر مجالا للعدالة الإجرائية كالإبلاغ وحق الاطلاع وحق الدفاع والطعن ومشاركة الموظفين في اتخاذ القرار لجنة متساوية الأعضاء ولجنة الطعن.

9- تموضع العدالة التنظيمية بين التسيير العمومي الكلاسيكي والجديد:

تم مقارنة مكانة العدالة التنظيمية في التسيير العمومي الكلاسيكي والتسيير العمومي الجديد عند عدة أوجه (Anna & Ludovic, 2007):

- ✓ الهدف: يتم تحقيق الهدف في النموذج الكلاسيكي للتسيير بتطبيق واحترام القواعد والإجراءات (المراسيم، المنشورات، التعليمات...) فالموظف غير مسؤول على النتائج في حالة ما إن التزم بما يمليه عليه القانون، فيعتبر من باب العدل تولى سلطة أقل تحمل مسؤولية أقل أما في مقاربة التسيير العمومي الجديد فالتركيز على النتائج سبيل للبحث عن الفعالية وتحسين الأداء.
- ✓ التوظيف: يتم التوظيف في النموذج الكلاسيكي عن طريق إجراء المسابقة (اختبار، دراسة ملف) على عكس النموذج الجديد عن طريق انتقاء من هو جدير ومستحق.
- ✓ الترقية: تعتبر الترقية تحصيل حاصل هذا عن طريق حساب سنوات الأقدمية أو الاختبار في حين تتم الترقية حسب النموذج الجديد عن طريق الجدارة والاستحقاق.
- ✓ المراقبة: مراقبة مدى تنفيذ الإجراءات في النموذج الكلاسيكي حيث يأخذ التنسيق حصة الأسد على حساب الرقابة الذاتية بينما يتم مراقبة الأداء على أساس النتائج في النموذج الجديد ما يمنح لرقابة الذاتية الحظ الوفير.



المصدر: من إعداد الطالب

من خلال مقارنة النموذج الكلاسيكي والجديد للتسيير يمكن الحديث عن أنّ النموذج الحديث أكثر عدلا في التوظيف والترقية كما يحقق النموذج الكلاسيكي عدلا في تحقيق الأهداف فكلما قلت السلطة قلت مسؤوليّة،

خاتمة الفصل:

إن إدراك العدالة التنظيمية ليس بالأمر الهين كونه يتعلق بتصورات فردية شخصية وتصورات جماعية مبنية على جملة من المؤشرات والمتغيرات منها الشخصية كالسن والخبرة والمستوى التعليمي ومنها اقتصادية واجتماعية وثقافية لها الأثر الكبير على توجيه الفكر وبناء التصور.

فيبنى تصور العدالة على مقارنة جملة من التوقعات والنتائج فإن حدث التوافق بين الأخيرين كان مستوى إدراك العدالة التنظيمية مرتفع، كذا يبني التصور على مقارنة ما يحصل عليه الموظف مع ما يحصل عليه موظف آخر يماثله في المهام أو يشابهه في إمكانات.

كما أن لمنظمة دور في إحداث تصور للعدالة التنظيمية من خلال الإجراءات والقوانين المعتمدة من قبله وأليات تطبيقها، فمن اليسر إدراك العدالة التوزيعية والاجرائية بمقارنة كمية، لمخرجات ومدخلات الموظف نفسه ومقارنة بموظف آخر كما يمكن ملاحظة ما تمّ تطبيقه من إجراءات وقوانين على أفراد المنظمة وإجراء مقارنة في حين من الصعب إدراك العدالة التفاعلية لتعلقها بالحالة النفسية للموظف ورئيسه، فحصول الموظف على عائد مماثل لمجهوده استنادا لنص قانوني ليس بالضرورة عادلا إن لم يحصل عليه بمعاملة لائقة.

الفصل الثاني

الإطار المفاهيمي للاستهراق الوظيفي

-تمهيد:

تعد الموارد البشرية في منظمات اليوم محركاً أساساً للعمليات الإدارية فبعدما كانت تعتبر تكلفة في المدارس الكلاسيكية أصبحت مورداً ذا قيمة مضافة، يمكن الاستثمار فيه من خلال تنمية وتطوير المعارف العلمية والمهارات العملية بواسطة برامج تدريبية مستندة لدراسات حول هذا الشأن ومن أهم المواضيع الجديدة بالبحث الاستغراق الوظيفي للموظفين وما له من نتائج تعزز أداء المنظمات ككل وأداء الموظف كجزء، وبالتالي الوصول إلى خدمة ذات جودة عالية تجعل من رضا مقدمها ومتلقيها أمراً حتمياً موصلاً للرضا العام.

في هذا الفصل نستعرض جملة من المفاهيم والنظريات المفسرة كذا العلاقات بين الاستغراق الوظيفي ومتغيرات تنظيمية أخرى مؤثرة أو متأثرة بموضوع بحثنا.

2- مفهوم الاستغراق الوظيفي:

2-1- تعريف الاستغراق لغة (المعاني، 2022):

من فعل غَرِقَ / غَرِقَ في يَغْرُقُ، غَرَقًا، فهو غَارِقٌ وِغْرِيْقٌ وِغْرِيْقٌ وِغْرِيْقٌ وِغْرِيْقٌ / غَرَقَانُ / غَرَقَانُ

غَرِقَ لأذنيه: استغرق العمل كلَّ وقته وجهده

غَارِقٌ في أفكاره: مستغرق، غائص فيها،

غَرِقَ في التَّأْمُلِ: أَمَعَنَ، استغرق فيه،

2-2- تعريف الاستغراق الوظيفي اصطلاحاً:

على الرغم من ظهور مصطلح الاستغراق في منتصف القرن العشرين إلا أن "وليام كان" يُعدُّ أول من صاغ مصطلح استغراق الموظف Employee Engagement في تسعينات القرن الماضي فعرفه بتسخير الذات الفردية للمشاركة في الأدوار الوظيفية، و تعبير الموظف جسدياً ومعرفياً و نفسياً في أداء دوره الوظيفي (KAHN، 1990) وعلى الرغم من بساطة مصطلح الاستغراق لغويًا، إلا أنَّ تعريفه اصطلاحياً لم يلق إجماعاً بين الباحثين فسعي ارتباطاً و اندماجاً نفسياً و ذهنياً بالعمل (العامري، 2020، صفحة 346)، و كذا سعي التزاماً و انغماساً للموظفين تجاه منظماتهم من أجل تحسين الأداء (ضو و مشري،

2021، صفحة 43)، و كما يعرفه Lodahl على أنه التوافق المعرفي و النفسي و مقدار الوقت المنقضي في تفكير الموظف بالعمل (ضيف و صدوق، 2020)

كما عرف الاستغراق الوظيفي على أنه استثمار الموظفين أنفسهم عن طواعية في وظائفهم وبذل ما بوسعهم في إنجاز مهامهم بحالة نفسية إيجابية (JEFFREY, KEVIN, & STANLEY, 2016) كما أنه حالة ذهنية إيجابية ومُرضية مرتبطة بالعمل تتميز بالحيوية والتفاني والاستيعاب (Ming, Jon, Kai, Jiun, & Timothy, 2019)

من خلال الاطلاع على جملة من التعاريف كانت أغلبها تصب على أن الاستغراق الوظيفي هو الوقت الذي ينفقه الموظف في تسخير ذاته لصالح العمل سواء فكريا أو جسديا أو عاطفيا مبادرا في خدمة المنظمة.

3-أهمية الاستغراق الوظيفي:

تتمثل أهمية الاستغراق الوظيفي فيما يلي:

- ✓ يعزز الشعور بإشباع الحاجة وتقدير الذات حيث يشعر الموظفون المستغرقون بإيجابية نحو الذات ونحو الغير، وبالتالي أداء أفضل ومنظمة أكثر تماسكا (KAHN، 1990)
- ✓ تنمية الشعور بالرضا الوظيفي ما يجعل الموظفين أكثر التزاما وانضباطا داخل منظماتهم، كما يعزز إنتاجية وكفاءة الأداء (نجم، الشربيني، و الدمناوي، 2013).
- ✓ الموظفون المستغرقون أكثر تمتعا بالمشاعر الإيجابية مثل الحماس والسعادة كما يتمتعون بصحة تنظيمية جيد بعيدة عن السلبيات ما يجعل أداءهم أكثر فاعلية وابتكارا (النجار، عبد الوهاب، و علي، 2017).
- ✓ يمكن للموظفين المستغرقين تشكيل فرق عمل أكثر من غيرهم فهم أكثر انسيقا اجتماعيا ويميلون لتعاون والمساعدة كما تمتاز سلوكياتهم بالمسؤولية والجدية (Ariani, 2013).
- ✓ هناك علاقة سلبية بين الاستغراق الوظيفي والإرهاق الوظيفي ما يسمح ببذل مزيد من الجهد والوقت في سبيل تحقيق أداء أفضل (لطرش، 2020).
- ✓ الاستغراق الوظيفي يؤثر إيجابا على سلوك المواطنة التنظيمية فالموظف المستغرق يؤدي سلوكا إضافية في سبيل تحقيق الأهداف (لطرش، 2020).

- ✓ كلما زاد الاستغراق الوظيفي زاد تعلق الموظف بمنظمته، فلا يرتبط الاستغراق الوظيفي بالنتائج النهائية فحسب بل يقود إليها.
- ✓ الموظفون المستغرقون يدافعون أكثر من غيرهم عن منظماتهم (النجار م.، 2017).
- ✓ ينعكس الاستغراق الوظيفي إيجاباً على روح المبادرة والإبداع فالموظفون المستغرقون يميلون إلى التطوير المستمر وخلق جو عمل ملائم لهم ولزملائهم.
- ✓ الموظفون المستغرقون أكثر حرصاً على مكتسبات المنظمة كما أنهم أكثر حكمة في تسيير أوقات العمل.
- ✓ يساهم الاستغراق الوظيفي في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية (عرعار و عسالي، 2022)

كما تتجلى أهمية الاستغراق الوظيفي عند الساعدي في اعتباره نقطة مضيئة للموظفين الذين يهتمون بمستقبل منظماتهم والذين يعربون عن استعدادهم لاستثمار كل جهودهم لصالحها، حيث يدركون سياق أعمالها وواجباتهم، ويعملون عن كذب مع زملائهم لتحسين الأداء الوظيفي لصالح منظماتهم، كما يجعل الاستغراق الوظيفي الموظفين مندمجين بفعالية في وظائفهم ومتفانين في أداء مهامهم برغبة تامة وانغماس بالوظيفة، كما لديهم التزام نحو منظماتهم فهم أكثر حرصاً على تنمية وتطوير عملياتها، كما يعتقد أيضاً أنه يمكن تحقيق صلة بين الاستغراق الوظيفي وربحية الموظفين بطريقة مباشرة، ويشكل أيضاً اتصالاً عاطفياً بالمنظمة يتجلى في الولاء التنظيمي والذي يؤثر بدوره على مواقفهم نحو عملائهم وهذا ما ينعكس على المجتمع.

ويرى أيضاً أن الاستغراق الوظيفي وسيلة لتحسين أداء الموظفين وكفاءتهم وزيادة دافعيتهم نحو وظيفتهم، كما يحقق النمو المهني وذلك للقيام بأدوارهم الوظيفية والإدارية المتجددة على أتم وجه، حيث يعتبر الاستغراق الوظيفي أحد أهم المداخل الحديثة التي تستخدم في تنمية وتحسين جودة العمل في منظمات الأعمال حيث يجعل التفاعل بين القيادة الأخلاقية التي يمارسها المدبرون والموظفون المستغرقون في وظائفهم أكثر إيجابية حيث يستشعرون بأهميتهم ما يزيد من مستويات الالتزام تجاه عمل ويجعلهم أكثر حرصاً على البقاء والاستمرارية فيه (مموني، 2020).

4- مداخل الاستغراق الوظيفي:

أوجد الباحثون في الأدبيات المرتبطة بعلم الإدارة اتجاهين مختلفين في دراسة مفهوم الاستغراق الوظيفي، يمثل الاتجاه الأول المفهوم الأصلي والذي اقترحه Kahn في عام 1990 حيث يعبر عن تجسيد

الحالة النفسية للموظفين أثناء تأدية عملهم، ويشير الاتجاه الثاني الى المفهوم الذي اقترحه كل من Maslach & Leiter سنة 2001، حيث يعبر عن مدى مشاركة الفرد ورضاه في العمل مع زملائه (أبو الهوى، 2022).

4-1-1 مدخل (KAHN، 1990):

يرى (KAHN، 1990) أن الاستغراق الوظيفي هو " وجود الموظف نفسياً عند تنفيذ المهام التنظيمية المكلف بها"، واكتشاف أهم الظروف النفسية المؤثرة على الموظف أثناء العمل وكذلك الإلمام بتصورات الموظف مع سياقات الفردية للعمل وهذا لتعزيز الظروف النفسية المؤثرة بشكل مباشر على الاستعداد للاستغراق الوظيفي.

4-2-1 مدخل Maslach & Leiter 2001:

ربط Maslach & Leiter 2001 مفهوم الاستغراق الوظيفي بمشاركة الموظف ورضاه من أجل تحقيق أهدافه وقيم المنظمة فضلاً عن الحماس في أدائه لعمله ويتمثل بمستوى المشاركة، ويعبر الاستغراق الوظيفي في هذا المدخل عن الثبات والمعرفة الوجدانية واسعة الانتشار.

استناداً إلى ما قدمته المداخل السابقة نستنتج كروية إدارية بحثية أن هناك مدخلان أحدهما كلاسيكي يطبق في الوظائف الفردية التقليدية للإدارة والثاني مدخل حديث يعاصر العمل الجماعي المتمثل في فرق العمل.

4-5-1 النظريات المفسرة للاستغراق الوظيفي:

تعتبر النظريات المفسرة عن مجموعة من الأفكار التي تبرر أهم الأسباب والخصائص المرتبطة بتحقيق الاستغراق الوظيفي ومن أهمها ما يلي (أبو الهوى، 2022):

4-5-1-1 نظرية التوقع (Vroom, 1964):

تفترض هذه النظرية أن توقعات الفرد تفوق الحوافز تؤدي بالضرورة إلى تقليل الاستغراق الوظيفي أو الحد منه تماماً، كما أن توقعات الفرد التي تقل عن الحوافز تؤدي إلى زيادة مستوى الاستغراق والتشجيع عليه، وهذا مرتبط بدرجة كبيرة بمدى توقع ردة الفعل عن أي عمل يقوم به ولذلك يتصرف وفقاً للنتائج المتوقعة، إذ يرتبط الاستغراق الوظيفي بمستوى التوقع ويظهر ذلك بمدى إدراك مستوى الدافعية في العمل (Ho, 2006).

2-5- نظرية المدخل التحفيزي (Kanungo 1982):

قام Kanungo بدمج المداخل المختلفة للاستغراق الوظيفي بما في ذلك العوامل النفسية والاجتماعية، حيث يعتقد أن الاستغراق الوظيفي يتأثر بخبرة الفرد الاجتماعية المحتملة وأيضاً بيئة العمل التي يمكن أن تلبى طلبه الشخصي، وافترضت هذه النظرية أيضاً أن تصورات الموظف مرتبطة باحتمالات أن تحقق له الوظيفة احتياجاته الشخصية هي الأكثر تأثيراً على استغراقه الوظيفي، ويؤكد (Kanungo 1982) أيضاً أن محتوى الوظيفة المحتملة يُوفر لهم فرصاً لتحقيق احتياجاتهم المستقبلية أي تحقق الاستغراق الوظيفي يتعلق باحتياجات الموظفين الداخلية والخارجية وتصوراتهم عن احتمالية تلبية الوظيفة لاحتياجاتهم لذلك على المديرين تحليل وتوصيف محتوى الوظيفة.

3-5- نظرية المدخل النسبي (Brown, 1996):

يصف هذا المدخل الشخص المستغرق وظيفياً بمجموعة من الخصائص التالية:
الخصائص الشخصية والتي تعبر عن إيمانه الشديد بتنوع العمل الذي يوفر له الحافز الداخلي المرتفع ويجعله يشعر بالاحترام مما يحقق لديه استغراقاً وظيفياً.
الخصائص الوظيفية والتي تتعلق بالنتائج التي يحققها في وظيفته والتي يشعر من خلالها في درجة عالية من التحدي وهذه الخصائص الموقفية ذات تأثير مهم على الشخص المستغرق وظيفياً.
الخصائص السلوكية والتي تركز على سلوك الرضا الوظيفي أي يتميز الشخص المستغرق وظيفياً بأن لديه رضا عن وظيفته، والتزام عاطفي قوي اتجاه المنظمة التي يعمل بها.

6- أبعاد الاستغراق الوظيفي:

رجحت أغلب الدراسات أن للاستغراق الوظيفي ثلاثة أبعاد عاطفي (شعوري) ومعرفي (إدراكي) وجسدي (مادي) (Rich, 2006)، (ضو و مشري، 2021، صفحة 43)، (إمام، 2018)، (بوغليطة، بوغازي، و كورتل، 2021).

كما اختلفت جزئياً بعض الدراسات في تحديد أبعاد الاستغراق الوظيفي حيث تناولت دراسة (ضيف و صدوق، 2020) ودراسة (ماضي، 2015) البعد السلوكي عوضاً عن البعد الجسدي. كما تم إضافة بعد رابع "الاستغراق الذهني" في دراسة (غنايم، 2018)

كما اختلفت كليا بعض الدراسات في تحديد أبعاد الاستغراق الوظيفي حيث تناولت دراسات (Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006)، (أبو طه و عبد العال، 2019)، (لطرش، 2020)، (الغامدي، 2019)، ثلاثة أبعاد مختلفة بعد الحماس في العمل وبعد الإخلاص في العمل وبعد الانغماس في العمل، ورغم أن هذا الأخير قد يمثل متغير الاستغراق الوظيفي وليس بعدا تابعا له (ضو و مشري، 2021، صفحة 43)، وبعد الاطلاع على جملة من الدراسات التي تناولت الاستغراق الوظيفي، تم تلخيص ما ورد فيها من أبعاد في الجدول التالي حيث تدل (X) على تناول البعد

الجدول رقم (1-2) طرح أبعاد الاستغراق الوظيفي في الدراسات السابقة

عنوان الدراسة	البعد العاطفي (شعوري)	البعد المعرفي (إدراكي)	البعد الجسدي (مادي)	غير ذلك
جودة الحياة الوظيفية ودورها في تنمية الاستغراق الوظيفي (حريرية، 2018)	X	X	~	~
الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي (الغامدي، 2019)	~	~	~	الحماس، الإخلاص، الانغماس
دور الاستغراق الوظيفي في تعزيز الأداء التنظيمي دراسة مقارنة بين البنوك العامة والخاصة (ضيف و صدوق، 2020)	X	X	~	إضافة لذلك تناولت الدراسة البعد السلوكي
الاستغراق الوظيفي وتطبيقاته الإرشادية للوقاية من الضغوط المهنية (ضو و مشري، 2021)	X	X	X	~
الاستغراق الوظيفي وعلاقته بمستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين (إمام، 2018)	X	X	X	~
دور القيادة الإبداعية في تنمية الاستغراق الوظيفي (أبو طه و عبد العال، 2019)	~	~	~	الحماس، الإخلاص، الانغماس
العدالة التنظيمية وأثرها على تنمية الاستغراق الوظيفي (بوغليطة، بوغازي، و كورثل، 2021)	X	X	X	~
JOB ENGAGEMENT (Rich, 2006)	X	X	X	~
Generational differences in job engagement (Reza, Sarraf, Abzari, & sfahani, 2017)	~	~	~	المشاركة، الرضا، الالتزام

~	X	X	X	Role of Self-efficacy, Optimism and Job Engagement in Positive Change (Chhajer, Elizabeth, & Thomas, 2018)
---	---	---	---	--

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الدراسات السابقة

وعليه تم اختيار الابعاد الأكثر تداولاً والأكثر توافقية وهي البعد العاطفي الشعوري والبعد المعرفي الإدراكي والبعد الجسدي المادي.

1-6- البعد العاطفي:

ويسمى أيضاً بالبعد الشعوري والمقصود به تلك العواطف والمشاعر والأفكار التي توجد علاقة قوية بين الموظف ووظيفته ما ينجر عنها مشاعر الحماس والفخر (العابدي، 2012)

كما عرف على أنه الروابط العاطفية والمشاعر الوجدانية التي تشكل علاقة إيجابية بين الموظف ومنظّمته (ضيف و صدوق، 2020)، كما يعبر عن مدى استمتاع الموظف وحبّه لوظيفته وتعلقه وارتباطه بها (إمام، 2018).

وعليه يمكن تعريف الاستغراق العاطفي على أنه تلك المشاعر الإيجابية التي يكنها الموظف تجاه منظّمته معبراً عنها بالتعلق بالوظيفة والاستمتاع بالعمل.

2-6- البعد المعرفي:

ويسمى أيضاً بالبعد الإدراكي والمقصود به درجة قوة مشاركة الموظف في صنع القرار المتعلق بوظيفته، كما يشير إلى أهمية الوظيفة لشاغلها (ضيف و صدوق، 2020)، وعرف على أنه انغماس الموظف فكرياً في ممارسة عمله والتركيز على تنفيذ مهامه بأفضل السبل (إمام، 2018).

كما يشير الاستغراق المعرفي إلى مدى المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالوظيفة (بوغليطة، بوغازي، و كورثل، 2021)

وعليه يمكن تعريف الاستغراق المعرفي بأنه مدى ارتباط الموظف فكرياً بوظيفته وقوة مشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة به.

3-6- البعد الجسدي:

ويسمى أيضا بالبعد المادي والمقصود به مدى توجيه الموظف طاقاته المادية من أجل إتمام مهام مساهما في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية (بوغليطة، بوغازي، و كورتل، 2021)

كما يعبر عن الطاقة الجسدية المبذولة من قبل الموظف في سبيل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة أعلى (Kular, Gatenby, Rees, Soane, & Truss, 2008)

وعليه يمكن تعريف الاستغراق الجسدي على أنه مدى تسخير الموظف لطاقاته المادية في تنفيذ المهام الموكلة إليه، من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

7- تصنيف الموظفين حسب استغراقهم:

ميزت دراسة لمنظمة Gallup أن هناك ثلاثة أنواع من الموظفين حسب استغراقهم (النجار م، 2017)

✓ الموظفون المستغرقون:

هم الموظفون الذين يملكون روح المبادرة ويشعرون بارتباط عميق بمنظمتهم ويسعون لتحقيق الأهداف المسطرة كما يجتهدون لتقديم منظمتهم.

ويلاحظ على الموظفين المستغرقين ثلاث سلوكيات:

القول say: يدافع المستغرق من منظمته أمام زملاء العمل من موظفين وعملاء.

البقاء stay: يبدي الموظفون المستغرقون رغبة شديدة في البقاء كأعضاء في المنظمة حتى مع وجود فرص عمل أخرى أكثر استقطابا.

العمل بجد work hard: يقوم المستغرق بالعمل بجد أكثر ووقت إضافي لصالح منظمته والمساهمة في إنجاز العمل.

✓ الموظفون غير المستغرقين:

هم الموظفون الذي يفتقدون لأدنى روح المسؤولية تجاه العمل كما يتميزون بالشخصية الانسحابية أثناء العمل، ولا يعملون بشغف.

✓ الموظفون غير المستغرقين النشطين:

هم موظفون يمثلون خطراً على كيان المنظمة، فهم ليسوا موظفين غير راضين عن عملهم فقط بل يعتمدون على تقويض ما أنجزه زملائهم المستغرقون، كما يملكون عدوانية تجاه المنظمة عامة وزملائهم المستغرقين خاصة وتتميز شخصيتهم بعدم التأقلم مع القيم والمعايير الاجتماعية المتفق عليها في المنظمة التي يعمل بها، ويمكن أن تتعارض هذه الشخصية مع العادات والتقاليد والمعايير الاجتماعية المحيطة بها، وبالتالي فإن الشخص المضاد للمنظمة يقوم بممارسة أنشطة وسلوكيات تتعارض مع هذه القيم والمعايير التنظيمية، ويمكن أن يتعرض هذا الشخص للتمييز والعزلة من قبل أفراد المنظمة بسبب تفاوته مع القواعد الاجتماعية.

يجدر بنا ملاحظة أن هذا الموظف ليس بالضرورة أن يكون سلبياً أو خطراً على المنظمة، وقد يكون لديه مواهب وقدرات مختلفة عن تلك المعتادة ويمكن أن تكون مفيدة في المنظمة عندما يتم قبولها وتقديرها بشكل صحيح. ومن أهم أعراض شخصيتهم (ماري و ريتشارد، 2012):

- الانطوائية والعزلة الاجتماعية: حيث يميل الشخص المضاد للمنظمة إلى الانعزال عن الآخرين وعدم التواصل الاجتماعي معهم.
- التحفظ والحذر الزائد: حيث يتجنب الشخص المضاد للمنظمة التعامل مع الآخرين ويكون حذراً جداً في التعامل معهم.
- التمرد والعصيان: حيث يميل الشخص المضاد للمنظمة إلى التمرد والعصيان ضد السلطة والقوانين والقيم الاجتماعية المتعارف عليها، فقد يكون هذا التمرد والعصيان أيقونة تغيير أوضاع المنظمة وظاهرة تستحق التثمين من وجهة النظر الحديثة للتسيير.
- العدوانية والاعتداء على الآخرين: حيث يتميز الشخص المضاد للمنظمة بالعدوانية والاعتداء على الآخرين بدون سبب واضح.
- عدم الاهتمام بمشاعر الآخرين: حيث يظهر الشخص المضاد للمنظمة تجاه الآخرين بعدم الاهتمام واللامبالاة، ولا يراعي مشاعرهم ولا يتفاعل معهم بالشكل المناسب.
- الغضب والتوتر النفسي: حيث يشعر الشخص المضاد للمنظمة بالغضب والتوتر النفسي بشكل دائم، ويصعب عليه السيطرة على مشاعره.
- التكبر والتحامل: حيث يميل الشخص المضاد للمنظمة إلى التكبر والتحامل وعدم الاعتراف بأي خطأ يرتكبه ويعتقد نفسه الأفضل وأنه لا يخطئ، ويحس بالغرور الشديد بذاته.

- الانغماس في الأفكار الخاطئة: يميل الشخص المضاد للمنظمة إلى الانغماس في أفكار خاطئة ومغلوبة، ويصعب إقناعه بالرأي الآخر أو تغيير تفكيره.
- الاستغلال العاطفي: يستغل الشخص المضاد للمنظمة مشاعر الآخرين لصالحه، ولا يراعي مشاعرهم وقد يعتمد إيذائهم لتحقيق مصالحه الشخصية.
- عدم الشعور بالذنب: عدم الشعور بالذنب عند ارتكابه لأي أفعال خاطئة، وقد يصل به الأمر للتبرير لنفسه أو للآخرين لتجنب العواقب السلبية.

ويجب الإشارة إلى أن هذه الأعراض لا تظهر دائماً في الشخصية المضادة للمنظمة، وقد يختلف ظهورها وتطورها من شخص لآخر وفقاً لظروف الحياة والعوامل الوراثية والبيئية المختلفة. ويجب على المديرين الذين يلاحظون وجود هذه الأعراض في مرؤوسهم البحث عن العلاج والمساعدة المناسبة كما قارنت دراسة لمنظمة Gallup بين نتائج الموظفين المستغرقين مع غيرهم فكان النتائج التالي:

الجدول رقم (2-2) الفروق بين نتائج الموظفين المستغرقين وغيرهم

وجه المقارنة	الفرق النسبي بين الموظفين المستغرقين وغيرهم
خدمة العملاء	10% أكثر
الأرباح	22% أكثر
الإنتاجية	21% أكثر
دوران العمل	25% أقل
التغيب عن العمل	37% أقل
حوادث السلامة	48% أقل
عيوب الجودة	41% أقل

المصدر: (النجار م.، 2017) بتصرف

حيث أظهرت النتائج أن جميع أوجه المقارنة كانت لصالح الموظفين المستغرقين.

8- محددات الاستغراق الوظيفي:

توجد ثلاث خصائص تعتبر محددات الاستغراق الوظيفي (المنطاوي، 2007) :

- ✓ الخصائص الشخصية: تتضمن العمر والجنس وأخلاق الموظف.
- ✓ الخصائص الوظيفية: تتضمن الأقدمية، الحافز استقلالية الوظيفة، المشاركة وتوصيف المهام.
- ✓ الخصائص الاجتماعية: تتضمن مدى الرغبة في العمل مع الآخرين ومشاركة مشاعر النجاح.

كما يتأثر الاستغراق الوظيفي بعدة عوامل أخرى من شأنها زيادته أو نقصانه وتتمثل فيم يلي (التلباني، جودت ، و الوحيدي، 2015):

- توفر الرغبة والقدرة على انهماك الموظف في وظيفته.
- توفر إطار من القيم التي تحث الموظف على الارتباط بعمله
- قوة الحاجة والدافع للعمل ومستويات السلطة والمسؤولية.
- وضوح الأهداف والمهمات وتنوعها كذا مستوى أهميتها.
- التحفيز والتشجيع الدائم على مشاركة الموظفين بتوفير استقلالية ومساحات إبداء الرأي.

كما لخصت دراسة لـ "عريشة" سنة 1995 مجموعة من الدراسات حول العوامل المؤثرة في الاستغراق الوظيفي نوردتها في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-3) العوامل المؤثر على الاستغراق الوظيفي

السنة	الباحث	العوامل المؤثرة
1965	Lodahi & Kenjer	السن، الرضا الوظيفي الترقية، الاشراف، الزملاء الحالة الاجتماعية
1968	Weissenberg & Gruenfeld	الإنجاز، التقدير، المسؤولية، الاشراف التقدم في العمل، العوامل الوقائية
1970	Lawler & Hall	الأداء، المشاركة في إتخاذ القرار، الابتكار، المهارات

1970	Schneder, Hall & Nygern	مدة الخدمة في الوظيفة
1975	Gechman & Wiener	الوقت الذي يكرسه الموظف للعمل الرضا الوظيفي، الحالة الاجتماعية، مدة الخدمة، السن
1975	Jones, James & Bruni	المستوى التعليمي مدة الخدمة، السن
1980	Cheloha & Farr	الرضا عن الزملاء الإشراف، الحضور الرضا عن الأجر
1983	Gould & Werbel	وجود أطفال، عمل الزوجة، التعليم الجنس
1991	Mathieu & Farr	نطاق الوظيفة، التعليم، مدة الخدمة، الإشراف، تقييم الأداء
1983	Siegel & Ruh	دوران العمل، الغياب

المصدر: (عريشة، 1995) بتصريف

وقد أكد Sharmila 2013 على وجود مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى الاستغراق الوظيفي في العمل وذلك بغض النظر عن طبيعة العمل أو مجاله الذي ينتمي إليه الموظفون ومن أهمها ما يلي (المغربي ، كمال ، و جعفر ، 2021):

- الاستقطاب والتعيين.
- التصميم الوظيفي.
- السلوك القيادي والإشرافي.
- تمكين العاملين والتطوير الوظيفي.
- المعاملة العادلة بين الموظفين وتكافؤ الفرص.
- إدارة الأداء.
- الأجور والمكافآت.
- الصحة والسلامة المهنية.
- الرضا الوظيفي والعلاقات الاجتماعية

9- سبل تحسين مستويات الاستغراق الوظيفي:

في دراسة لمنظمة Gallup ما بين الفترة 2001 إلى 2020 حول مستويات الاستغراق الوظيفي في المنظمات الألمانية، توجت بتقرير بعنوان "عقدين من الاستغراق المنخفض ... كيف لألمانيا ان تتقبل هذا؟"

أنت نتائج هذه الدراسة مثيرة للجدل حيث مر العالم أجمع بعدة أزمات ما بين الفترة الممتدة بين سنة 2001 و2020 آخرها كانت أزمة كورونا فعلى الرغم من تزايد معدلات التوتر والقلق والإرهاك لاحظت الدراسة عدم وجود تأثير على تجربة الموظف في الاستغراق في العمل (Marco & Sinyan, 2021) وخلصت دراسات أخرى في تحديد سبل تحسين مستويات الاستغراق الوظيفي إلى خمسة عناصر (Shannon, 2020):

✓ التطوير المستمر:

يسعى المديرون في العديد من المنظمات لإيجاد آليات وإمكانات لتحسين قدرات منظماتهم وهذا بالتطوير، الذي هو في الحقيقة جهود طويلة الأمد للوقوف على المشاكل وحلها، ولا تخص هذه الجهود الأفراد فحسب بل تتعد لجماعات العمل والتنظيم بحد ذاته (لحول، 2022)، كما يسمح التطوير المستمر بتجديد طاقات الموارد البشرية والتخلص من الروتين في العمل.

✓ الهدف المحدد والواضح:

تنشأ المنظمات من أجل تحقيق الأهداف كلية، وأيا كانت هذه الأهداف لابد أن تتخللها أهداف جزئية، ففعالية تبني وتحديد الأهداف وإشراك الموظفين في بنائها هي المحدد لنجاح المنظمة (نصر الدين، 2007)

✓ الشفافية وسهولة الاتصال:

اقترحت العديد من الدراسات الحديثة حول موضوع الشفافية وسلاسة الاتصال تكريس مبادئ الإدارة الإلكترونية، حيث يرى بيترو دراكر أن تكنولوجيا المعلومات من شأنها مساعدة الموظف في الحصول على المعلومات الجديدة عن طريق الاتصال بالمنظمة التي يعمل بها والمنظمات الأخرى، مما تساهم في تحقيق الشفافية بين الموظفين (دراكر، 2009، صفحة 164) وهنا نطرح تساؤلا حول ما إن كانت الشفافية مطلقة أم نسبية؟، و يرى 'عسالي' أن

الشفافية لاسيما في القطاع العام لها معوقات أهمها السر المهني و الامن العام، كما أنها مساءلة مرهونة بمدى وجود الشفافية و المشاركة (عسالي، 2018).

✓ اتخاذ القرار:

تعتبر القيادة جوهر العملية الإدارية فهي تؤثر وتتأثر ببيئة العمل، فالقائد الذي يحسن اتخاذ القرار في جل المواقف يجعل الموظفين أكثر ثقة فيه، كما أن العلاقة بين القائد والمرؤوسين تمتاز بالتبادلية، الأمر الذي يقلص من حجم القلق والتوتر (عبير، 2020)

✓ المدير المستمع:

المدير الذي يخصص الوقت للاستماع إلى مرؤوسيه - لسماعهم وفهمهم - يكون أكثر استثمارا في الموارد البشرية للمنظمة، وترى Gallup أن القادة الذين يستمعون بانتظام لمرؤوسيهم أكثر فهما لهم وأكثر مواجهة لتحديات الحالية ومن المحتمل أن يجدوا حولا للاختلافات بين التوقعات الرسمية وما هو مطلوب منهم (Shannon، 2020)

10- الاستغراق الوظيفي بين الإيجابية والسلبية:

تناولت أغلب الدراسات الاستغراق الوظيفي على أنه ظاهرة إيجابية واعتبرته المحرك الرئيس للنجاح التنظيمي وميزة تنافسية للمنظمات (Michael، 2010)، كما له الفضل في التحسين المستمر للجودة وانخفاض معدلات الغياب ودوران العمل، هذا على مستوى المنظمة أما على صعيد الموظف فله أثار إيجابية كبيرة كمشاعر الرضا والسعادة وتقدير الذات، من جهة والتخلص من مشاعر القلق والتوتر والضيق (ضو و مشري، 2021)

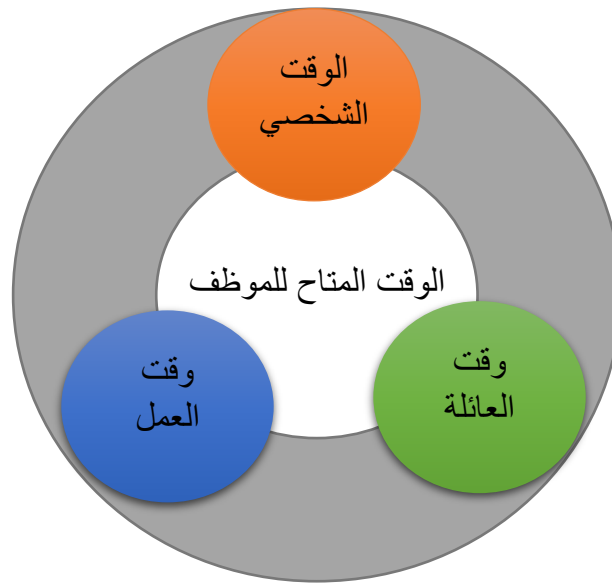
إلا أن دراسات أخرى ترى بأن الاستغراق الوظيفي قد يصبح ظاهرة سلبية فقد تناولت دراسة لمحمود السيد (2018) الاستغراق الوظيفي كمؤشر سلبي وأول مراحل الاحتراق الوظيفي إذا ما لم يتاح للموظف تحقيق أهدافه، فمقدار الوقت الإضافي الذي قضاه الموظف في عمله دون تحقيق أهدافه له أثر على نفسيته وبالتالي على العمل ككل (إمام، 2018).

ويرى "إليك ماكينزي و بات نيكرسون" أن التوفيق بين وقت العمل والوقت الشخصي ووقت العائلة من مخرجات الإدارة الفعالة للوقت، كما أن تحيز الموظف لأحد الأوقات الثلاثة يكون له الأثر السلبي عليه وبالتالي على العمل (Mackenzie & Nickerson, 2009)، كما يحدث هذا التحيز إجهادا

وحالة الضعف واستنزاف قدرات الموظف الجسدية والعاطفية ما يصحبه ضغوط نفسية لها الأثر السلبي على الموظف (إمام، 2018).

إن قضاء مزيد من وقت في العمل دون تحقيق الأهداف لا معنى له، فظاهرة إيجابي وباطنه سلبي (عرعار و عسالي، 2022) فوقت أكثر في العمل يعني وقت أقل للعائلة وللذات فقد يجد الموظف نفسه مهملاً لعائلته غير محقق لأهدافه بالتالي انخفاض مستوى الرضا والنشاط والدافعية نحو العمل (إمام، 2018، صفحة 322).

الشكل رقم (1-2) الأوقات المتاحة للموظف



المصدر: من إعداد الطالب

11- خطوات تجسيد الاستغراق الوظيفي:

يتم تجسيد استغراق الموظفين داخل بيئة العمل عبر مجموعة من الخطوات يمكن تلخيصها على النحو التالي (سلامة، 2017):

✓ البحث والتقييم المستمر:

يتم ذلك من خلال طرح بعض الأسئلة المتعلقة بالاستغراق على العاملين بهدف التعرف على الوظائف المرغوبة التي يحبونها ويجيدون العمل بها وتلك غير المرغوبة التي لا يجيدونها ولا يحبونها، وكذلك التعرف على آراء الموظفين حول المنظمة بحيادية للوقوف على مدى مشاركتهم ودرجات استغراقهم في العمل.

✓ استغراق القيادة (التدريب والتطوير):

وتتم عملية تجسيد إستراتيجيات الاستغراق الوظيفي داخل محيط تنظيمي بتطبيقه على القيادة.

✓ إحداث التغيير نحو الاستغراق الوظيفي:

من الضروري إبراز الحاجة للتغيير في مستويات التعامل وبث سلوكيات حديثة داخل بيئة العمل وإبراز إيجابيات الاستغراق الوظيفي مع ذكر الحاجة إلى أسباب التغيير دون إجراء أي عمليات، مع استطلاع مستمر لآراء الموظفين حول أهمية إجراء هذه التعديلات المعبرة عن أهمية الاستغراق الوظيفي (William et al., 2008)

✓ استغراق الموظفين:

تعتبر مرحلة الشعور بالإيجابية نحو المنظمة من المراحل الأولى للاستغراق الوظيفي ، فيشار عادة لاتجاهات الأفراد الموظفين بالمنظمة نحو العمل و المناخ التنظيمي ككل بالرضا الوظيفي هذا الأمر الذي لقي اهتماما من طرف الباحثين في السلوك التنظيمي وكذا المتخصصين في علم النفس العمل و التنظيم حيث يعتبره Kablan أنه حصيلة عوامل مختلفة متصلة بالعمل والتي من شأنها جعل الموظف راضيا عن عمله راغبا فيه مقبلا عليه، كما يعتبره ياغي ظاهرة شعورية تنشأ بين التوافق بين ما يتوقعه الموظف و ما يحصل عليه فعلا من العمل، فتتكون لديه محددات لاتجاهات سلبية وإيجابية (غنايم، 2018)

كما أن الحصول على الرضا يخضع لعدة عوامل ويرى فريدريك هيرزبيرغ أن تحفيز الموظفين و حثهم على أداء وظائفهم بنجاح يحتاج لتوفر عوامل دافع وعوامل وقائية حسب نظريته TWO - FACTOR THEORY، (Fazilat , 2021)

• العوامل الدافعية:

هي تلك العوامل المؤدية إلى إثارة الحماس وخلق الدافع للإنجاز ويمكن ذكر بعض العوامل كالاعتراف والاشادة بالإنجاز وفرصة التقدم والتطور الشخصي .

• العوامل الوقائية :

وهي التي يعتبر توفرها ضروريا للحد من مشاعر الاستياء وتجنب مشاعر عدم الرضا، ولكنها لا تؤدي وحدها إلى خلق قوة دافعة وحماس للأداء وهذه العوامل تتمثل في بيئة العمل، ظروف العمل المادية، العلاقات مع الرؤساء، العلاقات مع المرؤوسين، الإشراف، إن الشعور بالرضا الوظيفي يجعل الموظف يكثر التفكير في سبل تنفيذ مهامه على اكمل وجه ومن ثم تجسيد وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية والشكل التالي يوضح تلك المراحل:

الشكل رقم (2-2) مراحل الاستغراق الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالب بناء على دراسات سابقة

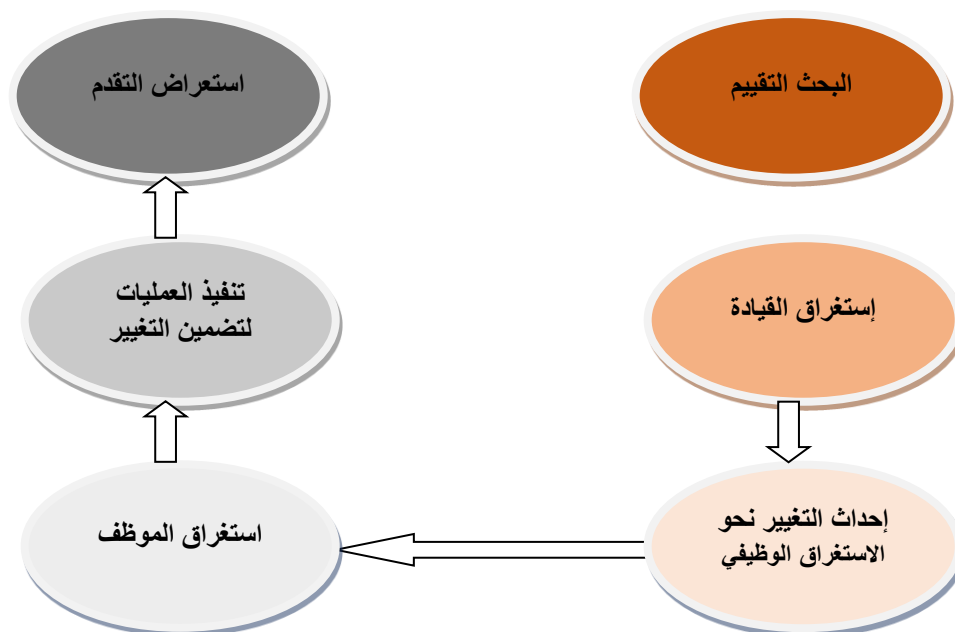
✓ تنفيذ العملية لتضمين التغيير:

وتعتبر هذه المرحلة عن التأكيد من وجود فعلي للاستغراق الوظيفي وكذلك وجود سلوكيات جديدة تم تعليمها وتعميمها من المدراء تعكس الصورة الحقيقية للاستغراق الوظيفي.

✓ استعراض التقدم:

ويتم ذلك من خلال إجراء مقابلات مع الموظفين في مدة زمنية محددة بست أشهر على الأقل لقياس مدى تأثير السلوكيات الجديدة عليهم، والوقوف على مدى تفهمهم لها، وفي الأخير إعلان النتائج المحققة على مستوى المنظمة (Melanie,2014)، والشكل التالي يوضح الخطوات أكثر:

الشكل رقم (2-3) خطوات تجسيد الاستغراق الوظيفي



المصدر: (سلامة، 2017) بتصرف

12- العلاقة بين الاستغراق الوظيفي ومتغيرات تنظيمية أخرى:

تتناول العديد من الدراسات علاقة الاستغراق الوظيفي بمتغيرات تنظيمية أخرى فكانت طردية مع بعض وعكسية مع البعض الآخر:

الجدول رقم (2-4) علاقة الاستغراق الوظيفي بعض المتغيرات التنظيمية

المتغيرات التنظيمية	نوع العلاقة	التهميش (المؤلف ~ السنة)	تم تناول الاستغراق الوظيفي كمتغير
العدالة التنظيمية	علاقة طردية	(النجارم، 2017)، (XIAOJUN, 2016)، (Piyali , Alka, & Apsha, 2014)، (Karen ، Diana ، Kristine ، 2014)، (بوغليطة، بوغازي، وكورثل، 2021)	تابع
جودة الحياة الوظيفية	علاقة طردية	(حر ايرية، 2018)، (غنایم، 2018)	تابع
الأداء	علاقة طردية	(عرعارو عسالي، 2022)، (ضيف و صدوق، 2020)	مستقل

مستقل	(إمام، 2018)	علاقة عكسية	الاحتراق الوظيفي
تابع	(الغامدي، 2019)	علاقة طردية	الصحة التنظيمية
مستقل	(العامري، 2020)	علاقة عكسية	التهكم الوظيفي
مستقل	(LIFENG , SANDY, & ROBERT , 2015)	علاقة طردية	الدعم التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الدراسات السابقة

13- استراتيجيات الاستغراق الوظيفي:

إن تبني إستراتيجيات الاستغراق الوظيفي ليس وليد لحظة ما بل عبارة عن مجموعة من الاعتبارات لخصها كل من Markos و Sridevi في عشر نقاط هي (Markos و Sridevi، 2010):

- ابدأ من اليوم الأول:

لدى معظم المنظمات استراتيجيات واضحة لاكتساب المواهب. ومع ذلك ليس لديهم استراتيجيات الاحتفاظ بالموظفين كبرامج الاستقطاب والتوجيه الفعالة فهي تمثل حجر أساس للموظف الجديد وتسمح له بالحصول على التوجه العام المرتبط برسالة المنظمة ورؤيتها وسياساتها، وتسمح له أيضا بالحصول على التوجيه الخاص بالوظيفة الشاغل لها، مثل الواجبات والمسؤوليات والاهداف كما يجب على المدير التأكد من أن المواهب المعينة حديثا مناسبة للأدوار المناطة بها.

- البدء من الأعلى:

استغراق الموظفين يتطلب التزام القيادة من خلال إنشاء رسالة ورؤية وقيم واضحة تتيح للموظفين المشاركة في صنع القرار.

- التواصل في الاتجاهين:

يجب على المديرين تذليل سبل التواصل بينهم وبين رؤوسهم من خلال قنوات اتصال مباشرة وفي الاتجاهين، الامر الذي يشعر الموظف بأهميته داخل المنظمة وبالتالي تحقيق الاستغراق.

- إتاحة فرص التنمية والتقدم:
تشجيع التفكير المستقل من خلال منح المزيد من الاستقلال الوظيفي وتشجيع الموظفين لبذل المزيد من الابداع طالما أنهم يحققون النتائج المسطرة.
- توفير احتياجات العمل:
يجب على المديرين أن يتأكدوا من توفر الموارد اللازمة المادية والمالية والعلمية من أجل قيام الموظفين بأعمالهم على نحو فعال.
- التدريب:
يساعد التدريب المستمر في تحديث المعلومات وتطوير قدرات ومعارف الموظف بما يتناسب مع المهام الملقاة على عاتقه.
- التحفيز:
يمكن تحفيز الموظفين من خلال مراعاة قدرة الموظف حيث يختلف مدى تأثير التحفيز من شخص لآخر، لذلك يعتبر الشخص المؤهل والقادر على إنجاز المهام بسرعة يستجيب أسرع من الشخص غير المؤهل، كما يجب مراعاة الرغبة والتي هي عبارة عن وجود روابط بين المنظمة والموظفين، فالمنظمة قادرة على زيادة رغبة الموظف في تحسين قدرته على إنهاء الاعمال، من خلال المكافآت والحوافز التي تقدمها له، وتوفير جو عمل مناسب.
ومن أهم عناصر التحفيز: الجهد الذي هو الطاقة اللازمة لتحقيق الأهداف والوقت اللازم لتحقيقه كما لا بد من زرع الثقة لدى الموظفين، حتى يكونوا مؤمنين بقدراتهم من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات ومنحهم فرصة إبداء آرائهم ومناقشتها.
- التغذية الراجعة:
ضرورة إجراء دراسات بشكل منتظم ومستمر لتحديد مستويات الاستغراق الوظيفي هذه الدراسات من شأنها تحديد السبل المساعدة في زيادة مستويات الاستغراق وتقصي معوقاته ووضع خطط علمية وعملية محددة وقابلة للقياس.
- الثقافة التنظيمية:
على المنظمات بناء ثقافة الاحترام المتبادل، حيث يتأثر الموظفون الوافدون الجدد بثقافة المنظمة فهي تلعب دورًا هامًا في تحديد مدى تقبل المنظمة للتحول والتغيير والابتكار.

- الأداء المتميز:

نظرا لمعدلات التغيير السريعة أصبح التغيير العامل الذي تشترك فيه جميع المنظمات مهما كان نوعها، وحجمها ومجال نشاطها، فالمتغيرات الاقتصادية، السياسية، التقنية، الاجتماعية والثقافية أوجدت أوضاعا جديدة أوجبت على المنظمات وقياداتها ان تجعل من التميز شعارا عاما في كل ما تقوم به من أعمال، وفي ظل هذه التغيرات السريعة واشتداد المنافسة، ستفقد المنظمة قدرتها على السيطرة على مكانتها، مالم تستغل جميع القدرات والموارد والإمكانيات المتاحة للمنظمة، ومن مواردها الهامة العنصر البشري الذي يعتبر محركا أساسيا وقيمة مضافة للمنظمة.

كما اقترح كلا من (Tiwari (2011) و (Sultana (2015) مجموعة من الاستراتيجيات التي تساعد المنظمات لتعزيز وزيادة مستوى الاستغراق الوظيفي بين موظفيها ومن أهم الاستراتيجيات ما يلي (المغربي، كمال، و جعفر، 2021):

- ✓ العمل نفسه :

يجب أن تعمل المنظمات على تطوير مستوى الاستغراق الوظيفي لموظفيها من خلال الطريقة التي يتم بها تصميم الوظائف وجعلها تحفز الموظفين لأداء المهام المطلوبة منهم

- ✓ بيئة العمل :

حيث تعتبر من أهم الإستراتيجيات لتعزيز الاستغراق الوظيفي في العمل وتعلق الأمر بتوفير جميع المتطلبات التي من شأنها تسهيل مهام الموظفين وتوفير جميع الموارد التي تسمح للعاملين باتخاذ أفضل القرارات وتحمل مسؤولية نتائجها.

- ✓ القيادة :

أشار Huang et al (2016) إلى أن الاستغراق الوظيفي يحدث عندما تكون هناك علاقات تواصل جيدة بين الرؤساء والمرؤوسين في المنظمة، مع ضرورة التشجيع الواضح والدعم المستمر من القادة وزملاء العمل.

- ✓ توفير التدريب المناسب:

يجب على الإدارة تعزيز ثقافة التعلم داخل المنظمة وذلك من خلال تقديم البرامج التدريبية المتخصصة لتأهيل الموظفين وتطوير مهاراتهم القيادية والتفاوضية ومهارات التأثير على الآخرين والاتصال والعمل الجماعي ومهارات حل المشكلات بشكل إبداعي ومتميز.

✓ العدالة التنظيمية :

تعد العدالة التنظيمية من أهم المداخل التي تساهم في تعزيز الاستغراق الوظيفي، حيث تعد من أهم مداخل السلوك التنظيمي، ولها علاقة مباشرة بمجموعة من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على نجاح وتطوير المنظمات وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية وهذا ما يتم التفصيل فيه لاحقاً.

✓ التمكين :

التمكين هو أحد الأدوات الفعالة التي تساعد في تحفيز الموظفين، وزيادة مستوى رضاهم ورفع الاستغراق الوظيفي لديهم، وهناك العديد من المزايا التي تترتب عن تمكين موظفين منها تحقيق الانتماء والمشاركة الفعالة وتطوير مستوى الأداء لديهم بالإضافة الى اكتساب المعرفة والمهارة.

✓ بناء ثقافة تنظيمية مميزة:

يجب على المنظمات تبني وترسيخ ثقافة عمل قوية قائمة على الاحترام المتبادل والعمل من أجلها وإدارة العلاقات بين الموظفين، وحل المشكلات والصراعات التي قد تحدث أثناء العمل بسرعة وعدالة وإنصاف، وهو الأمر الذي يساعد على تعزيز ولاء الموظفين والتزامهم بالمنظمة ومن ثم زيادة قدراتهم على الاستغراق الوظيفي (Markos and Sridevi, 2010).

خاتمة الفصل:

يعتبر الاستغراق الوظيفي حالة نفسية إيجابية تجعل من الموظف مرتبطاً ذهنياً وجسدياً بالمنظمة ويمكن الرفع من مستوى استغراق الموظف بإدراك عدة عوامل منها وقائية التي تحد من مشاعر التذمر والاستياء وعوامل أخرى صحية تجعل الرضا في أعلى حالاته، ما يزيد من إنتاجية الموظف والعمل بكفاءة وفعالية.

إن دراسة سلوك الموظف ليس بالأمر السهل حيث يخضع هذا السلوك لعدة عوامل قد تكون نفسية وراثية ومكتسبة تبني شخصية الموظف من الصعب التعامل معها وعوامل اجتماعية واقتصادية يمكن التعامل معها بتقويم السيء منها وتنمية الحسن.

على منظمات اليوم إيجاد طرق حديث في عملية الاستقطاب والتعيين، من خلال إجراء اختبارات نفسية بالموازاة مع الاختبارات المهنية العلمية من أجل تحديد الكفاءات المستقبلية للمنظمة ذات شخصيات تستطيع العمل في جماعات، مقدمة المصلحة العامة على المصالح الخاصة، كما يجب على المنظمات الحفاظ على مكتسباتها من الموارد البشرية بالمراجعات الدورية للتقييم بما تمليه حاجات الموظف الشخصية والاجتماعية والاقتصادية.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية

1-تمهيد:

ظل العلم مقياسا لسبق الأمم، حيث بنيت الحضارات بالعلم، فالمدرسة هي المنظمة الأولى في المجتمع المسؤولة عن التعليم ومن هذا الباب وجب علينا الاهتمام بالتعليم ومؤسساته فالمدرسة هي مؤسسة اجتماعية أوجدها المجتمع لتحقيق أهدافه، والوصول بها إلى مصاف المجتمعات والأمم الأخرى، حيث يعتبرها جون ديوي المنزل الثاني و مجتمع التلاميذ المصغر، كما أنها دائرة المعارف الإنسانية و اداة رسمية للتربية و التعليم و تهيئة الفرد للمعيشة في المجتمع (لوحيدي و الأسود، 2019، صفحة 54)، كما ان المهام المناطة بالمدرسة نقل التراث بعد تلخيصه من الشوائب وإضافة ما يمكن إضافته من أجل المحافظة على المجتمع، فلا يمكن الفصل بين المدرسة التي هي بالأساس مجتمع مصغر عن المجتمع الكبير (بن الطاهر، 2022)

من مظاهر الاهتمام بالتعليم هو الاهتمام بالأستاذ فإن كان المتعلم هو أساس العملية التعليمية فالأستاذ هو مهندسها وبانيها.

في هذا الفصل سنحاول التعريف بمديرية التربية لولاية الجلفة وتبسيط الضوء على مراحل تطور مناهج الدراسية، كذا قياس مستوى إدراك العدالة التنظيمية ومستوى إدراك الاستغراق الوظيفي لدى أساتذة الأطوار الثلاثة المنخرطين ضمن مديرية التربية لولاية الجلفة.

2- التطور التاريخي للإدارة التربوية:

تعتبر مدرسة "راؤول بوني" أول مدرسة بنيت على الطراز الحديث على مستوى المناطق السهبية بناها الفرنسيون بـ "زيننة" الإدريسية حاليا سنة 1858، درس فيها نوابغ وأساتذة كبار منهم جلول بلمشري الذي أصبح فيما بعد المترجم بمجلس قضاء باريس، ودرس بها الدكتور أحمد بن سالم الناشر لـ "إيتيان ديني" الرسام المشهور (مديرية التربية لولاية الجلفة، 2022)

بعد الاستقلال تم اعتماد النظام التربوي نفسه للمستدمر الفرنسي من خلال إنشاء أكاديميات تشرف على جميع أطوار التعليم من الابتدائي إلى التعليم العالي الجامعي، إلا أن تسميات وفعاليتها تطورت عبر الزمن ويمكن تلخيص ميسراتها فيما يلي (مدونة التربية والتعليم، 2022):

- من 1962 إلى 1971 كانت تسمى مفتشية الأكاديمية.
- من 1971 إلى 1979 سميت بمديرية التربية والثقافة.
- من 1980 إلى 1986 سميت بقسم استثمار الموارد البشرية.
- من 1986 إلى يومنا هذا تسمى بمديرية التربية.

3- إحصائيات ومؤشرات سنة 2021_2022 لمديرية التربية:

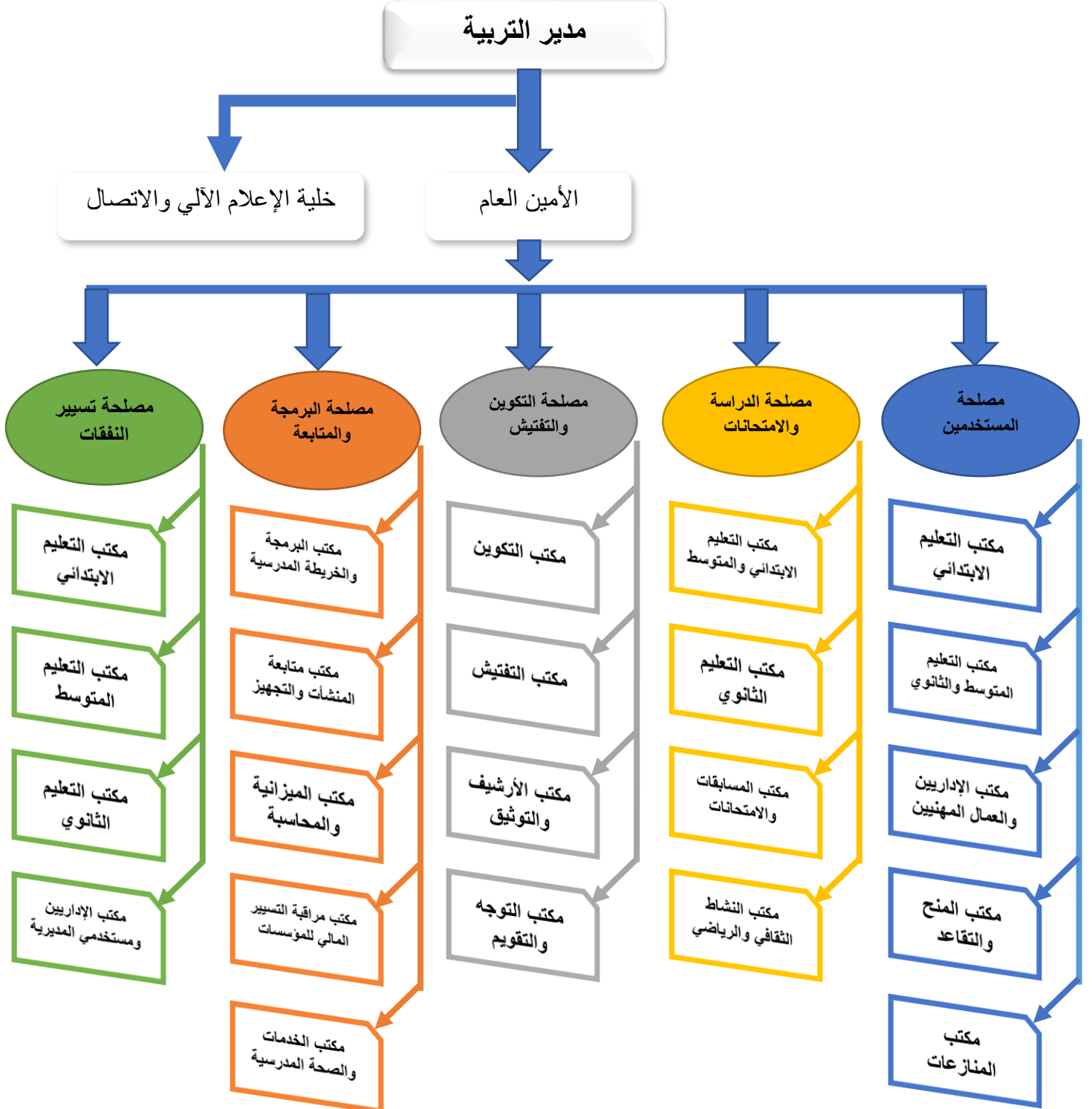
تدير مديرية التربية لولاية الجلفة 815 مؤسسة تربوية منها 591 مؤسسة تعليم ابتدائي و 149 مؤسسة تعليم متوسط و 75 مؤسسة تعليم ثانوي، كما تشرف على 300898 تلميذ، منهم 167862 تلميذ تعليم ابتدائي و 91933 تلميذ تعليم متوسط و 41103 تلميذ تعليم ثانوي، كما يؤطر العملية التربوية 13761 مؤطر منهم 6544 مؤطر تربوي في الابتدائي و 4410 مؤطر تربوي في المتوسط و 2807 مؤطر تربوي في الثانوي، و يدير العملية الإدارية 5208 إداري منهم 702 في الابتدائي و 3062 في المتوسط و 2667 في الثانوي، كما يصون هذه المؤسسات التربوية 2667 عامل مهني (مديرية التربية لولاية الجلفة، 2022)

4- الهيكل التنظيمي لمديرية التربية لولاية الجلفة:

تضم مديرية التربية حسب نص المادة 4 مصالح تتكون من مكاتب يتراوح عدد المصالح تبعا لأهمية المهام المرسومة، من ثلاث (3) إلى ست (6) مصالح ويتراوح عدد المكاتب في كل مصلحة تبعا لحجم المهام المسندة من المكتبين اثنين (2) إلى أربعة (4) مكاتب. تنفذ أحكام هذه المادة بقرار مشترك بين وزير

التربية والوزيرين المكلفين بالمالية والجماعات المحلية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية (الجريدة الرسمية العدد 24، 1990) وعليه تم بناء هيكل تنظيمي لمديرية الجلفة على النحو التالي:

الشكل رقم (1-3) الهيكل التنظيمي لمديرية التربية لولاية الجلفة



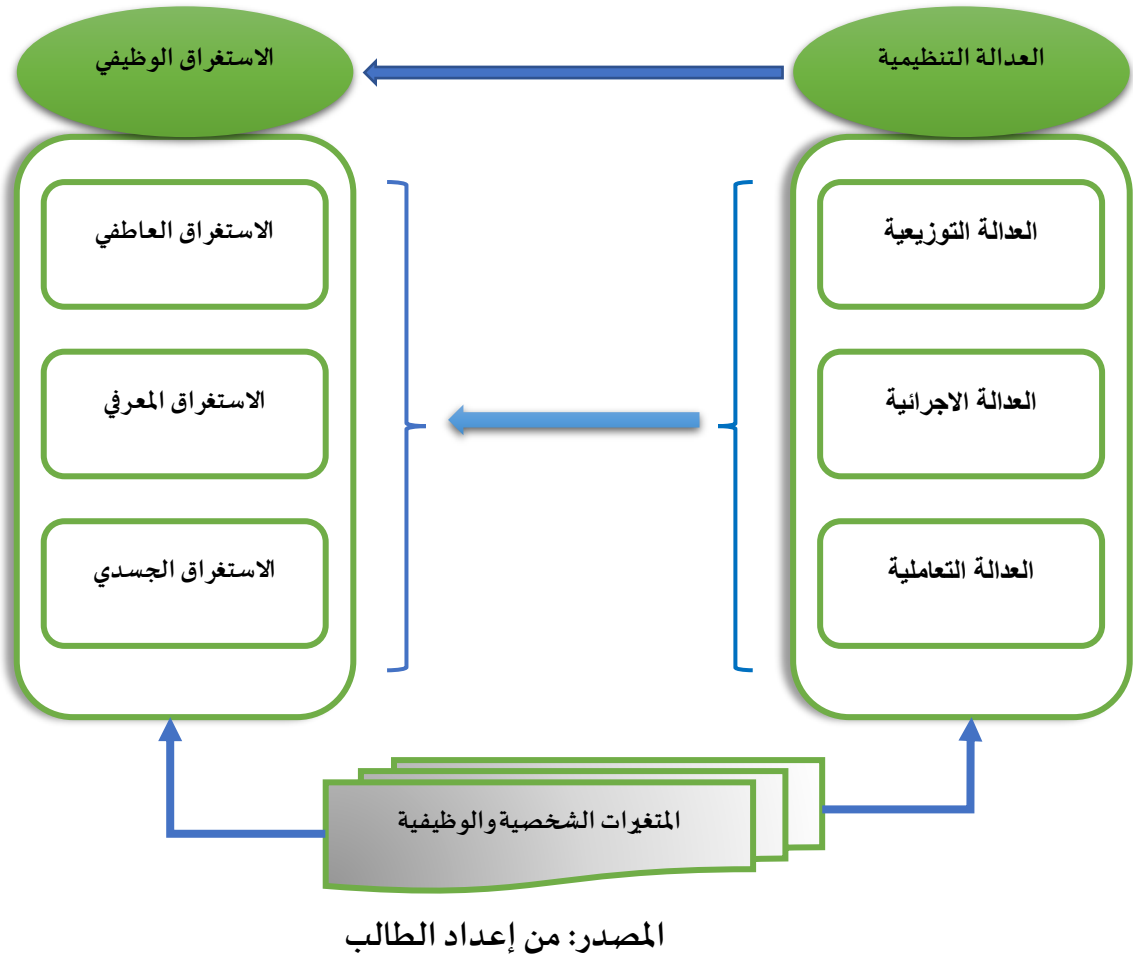
المصدر: موقع المديرية <https://dedjelfa.education.dz>

5- نموذج الدراسة وتصميم الاستبانة:

✓ نموذج الدراسة:

بناء على ما تم تحديده من أبعاد للعدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، عدالة الإجرائية، العدالة التعاملية) وأبعاد الاستغراق الوظيفي (الاستغراق العاطفي، الاستغراق المعرفي، الاستغراق الجسدي) إضافة للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة) تم تصميم هذا النموذج الممثل فيما يلي:

الشكل رقم (2-3) نموذج الدراسة



✓ تصميم الاستبانة:

بناء على الدراسات السابقة تم تقسيم الاستبانة إلى ثلاث محاور

المحور الأول: يحتوي على المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)

المحور الثاني: يتضمن المتغير المستقل (العدالة التنظيمية) ويشمل الفقرات من 01 إلى 20 وينقسم بدوره إلى ثلاث أبعاد:

العدالة التوزيعية ممثلة بالفقرات من 01 إلى 07

العدالة الإجرائية ممثلة بالفقرات من 08 إلى 13

العدالة التعاملية ممثلة بالفقرات 14 إلى 20

المحور الثالث: يتضمن المتغير التابع (الاستغراق الوظيفي) ويشمل الفقرات من 21 إلى 34 وينقسم بدوره إلى ثلاث أبعاد:

الاستغراق العاطفي ممثل بالفقرات من 21 إلى 24

الاستغراق المعرفي ممثل بالفقرات من 25 إلى 29

الاستغراق الجسدي ممثل بالفقرات من 30 إلى 34

6- النموذج المعتمد لقياس الاتجاهات:

تم تصميم الاستبانة بالاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي للإجابة، وكانت خيارات الإجابة كما يلي:

" غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة " لتتم ترجمتها فيما بعد الى ارقام ونسب يمكن استخلاص نتائج منها وقد تم تقسيم الإجابات الى اوزان من 1 الى 5:

جدول رقم (3-1) مقابلة الإجابات للأوزان

الإجابات	الأوزان
غير موافق بشدة	1
غير موافق	2
محايد	3
موافق	4
موافق بشدة	5

المصدر: (Likert Scale، 2008)

وانطلاقاً من هذا الجدول ولحساب الحدود الدنيا والعليا لكل إجابة من إجابات المقياس، تم حساب طول المدى (4)، ثم تقسيمه على عدد الإجابات (5/4) لنحصل على: 0.8، نتحصل على النتائج التالية

جدول رقم (3-2): الاتجاهات وما يقابلها من متوسط مرجح

الاتجاه	المتوسط المرجح
غير موافق بشدة	[1.80-1.00]
غير موافق	[2.60- 1.80]
محايد	[3.40 – 2.60]
موافق	[4.20 – 3.40]
موافق بشدة	[5.00 – 4.20]

المصدر: من إعداد الطالب

وعليه يكون:

- إذا كان المتوسط للفقرة يتراوح ما ب (1-1.80) فهذا يعني أن الاتجاه العام هو غير موافق بشدة
- إذا كان المتوسط للفقرة يتراوح ما بين (1.8-2.60) فهذا يعني أن الاتجاه العام هو غير موافق
- إذا كان المتوسط للفقرة يتراوح م بين (2.6-3.40) فهذا يعني أن الاتجاه العام هو محايد.

- إذا كان المتوسط للفقرة يتراوح ما بين (3.40-4.20) فهذا يعني أن الاتجاه العام هو موافق.
 - إذا كان المتوسط للفقرة يتراوح ما بين (4.2-5) شدة فهذا يعني أن الاتجاه العام هو موافق بشدة.
- في حين لتحديد مستوى الابعاد والمتغيرات، نحسب طول الاهمية النسبية، ثم حساب المدى (1-5) أي 4، ثم بقسمته على عدد فئات مستوى الاهمية (3) نحصل على طول الخلية (4/3) اي 1.33، ثم بعد ذلك تم إضافة هذا العدد إلى أقل قيمة في المقياس، والنتائج موضحة في الي لجدول التالي:

جدول رقم (3-3): مستوى الابعاد والمتغيرات

الاتجاه	المتوسط المرجح
منخفض	2.33 – 1
متوسط	3.67 – 2.34
مرتفع	5 - 3.68

المصدر: من إعداد الطالب

7-المجتمع الإحصائي:

يقصد بالمجتمع الإحصائي مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، ويتم اختيار العينة منه (حمياني، 2019)، تم تحديد مجتمع الدراسة من قطاع التربية والذي يمثل المؤطرين التربويين " أساتذة التعليم الابتدائي وأساتذة التعليم المتوسط وأساتذة التعليم الثانوي المنخرطين لدي مديرية التربية لولاية الجلفة والمقدر عددهم 13761 مؤطر حسب إحصائيات ومؤشرات 2022_2021 (مديرية التربية، 2022)

هذا المجتمع الذي تميز بمستوى تعليمي عالي تراوح بين المستوى الجامعي والدراسات العليا الأمر الذي جعل من أداة جمع المعلومات الاستبانة أكثر فاعلية من حيث الحصول على المعلومات إضافة إلى الاهتمام الكبير في المشاركة في البحث العلمي، هذا ما ساعدنا في استرجاع جل الاستبانات الموزعة.

8- عينة الدراسة:

نظرا لحجم المجتمع الإحصائي الكبير جدا تعذر إجراء مسح شامل لمفرداته، وعليه تم اختيار عينة استطلاعية مكونة من 30 مفردة للوقوف على مدى فهم الفقرات كذلك معرفة زمن الاستجابة، وكذا حساب قيمة معامل الثبات للدراسة.

بعد التأكد من قيمة معامل الثبات للدراسة الذي بلغ 0.891 الذي يعتبر مؤشر جيد لثبات الدراسة، تم اختيار عينة الدراسة بناء على معادلة ستيفن ثامبسون (Steven , 2012, pp. 59,60)

$$n = \frac{N * p(1-p)}{(N-1)(d^2 \div z^2) + p(1-p)}$$

حيث أن:

N: حجم المجتمع الإحصائي

Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة و تساوي 1.96

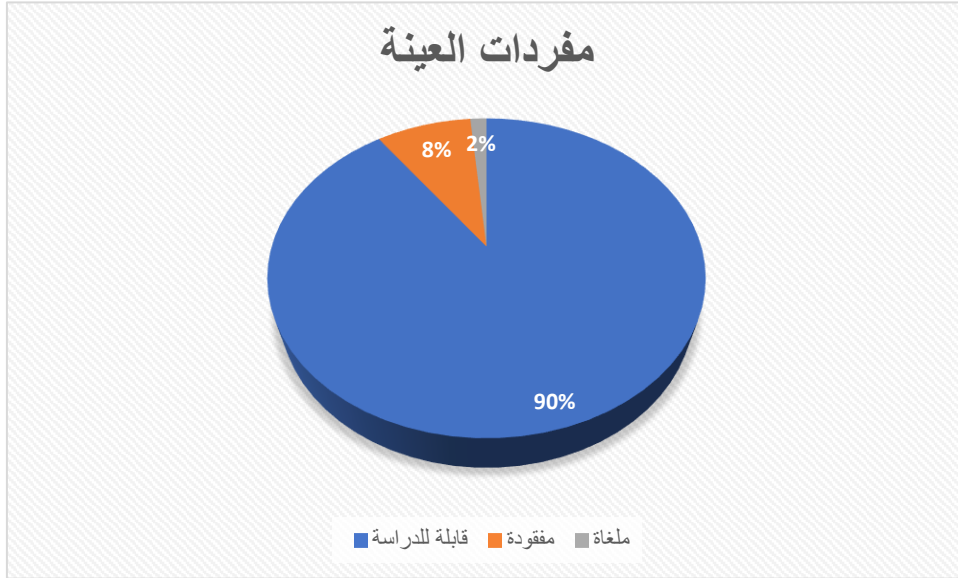
d : نسبة الخطأ و تساوي 0.05

P: نسبة الحياد و تساوي 0.5

$$n = \frac{13761 * 0.5(1-0.5)}{(13761-1)(0.05^2 \div 1.96^2) + 0.5(1-0.5)}$$

وبالتالي حجم العينة المثالي 378 مفردة، وعليه تم توزيع 415 مفردة للمحافظة على الحجم المثالي في حالة ضياع بعض المفردات الموزعة

الشكل (3-3) المفردات القابلة لدراسة والمفقودة والملغاة



المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات MS Excel

تم توزيع 415 مفردة واسترجاع 380 مفردة وتم إلغاء 2 مفردة الأكثر استعمالاً لخيار "محايد" ليكون الحجم النهائي للعينة 378 مفردة

9- اختبار توزيع العينة:

كثيراً ما ينتقد مراجعو التقارير البحثية الطرق الإحصائية البارامترية وقد تكون هذا الانتقادات لها ما يبررها على سبيل المثال (صغير حجم العينة، توزيع البيانات بشكل طبيعي، استخدام مقياس ليكارت)، وأظهر العديد من الدراسات التي يعود تاريخها إلى ثلاثينات القرن الماضي أن الإحصاءات البارامترية قوية ويمكن استخدامها دون قلق من الحصول على نتائج خاطئة (Geoffrey, 2010).

كما رجحت نظرية النهاية المركزية أنه كلما زاد حجم العينة عن 30 مفرد كلما اتبع التوزيع الطبيعي للبيانات (ديلي و سحنون، 2013) وعليه يمكن استخدام الإحصاءات المعلمية البارامترية في دراستنا هذا لوجود عينة مكونة من 378 مفردة.

10- صدق الاستبيان:

يقصد بصدق الاستبيان: أن تقيس أسئلة الاستبيان ما وضعت لقياسه، وأنها تشتمل على كل العناصر والأبعاد التي تدخل في الدراسة وقد تم التأكد من صدق الاستبيان بطريقتين:

✓ الصديق الظاهري (المحكّمون):

عرض الاستبيان على مجموعة من المحكّمين تألفت من (7) أعضاء متخصصين من أعضاء الهيئة التدريسية في قسم: علوم التسيير بجامعة الجلفة، من أساتذة من مختلف الرتبة أساتذة التعليم العالي وأساتذة محاضرين من الصنف " أ " و " ب " وأساتذة مؤقتين كما تم عرض الاستبانة على محكّمين مهنيين، وأسماء المحكّمين معروضة بالملحق رقم (01)، كما تم استخدام معادلة Lawshe لقياس صديق المحتوى

"صديق المحكّمين"

جدول رقم (3-4) آراء المحكّمين وحساب معامل لوتشي

معامل لوتشي	المحكّمين									الفقرة
	الأول	الثاني	الثالث	الرابع	الخامس	السادس	السابع	الثامن	التاسع	
0.556	1	0	1	0	1	1	1	1	1	01
0.778	0	1	1	1	1	1	1	1	1	02
1.000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	03
1.000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	04
1.000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	05
1.000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	06
0.778	1	1	1	0	1	1	1	1	1	07
0.778	1	1	0	1	1	1	1	1	1	08
1.000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	09
1.000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
1.000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11
0.778	1	1	1	1	1	0	1	1	1	12
1.000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13
1.000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14
1.000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15

1.000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	16
1.000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17
1.000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	18
1.000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	19
1.000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20
1.000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	21
1.000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	22
0.111	1	0	1	1	1	0	0	0	1	23
1.000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	24
0.778	1	1	1	1	1	0	1	1	1	25
0.778	1	1	1	1	1	0	1	1	1	26
0.778	1	1	0	1	1	1	1	1	1	27
1.000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	28
1.000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	29
1.000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	30
1.000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	31
1.000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	32
1.000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	33
0.899	معامل لوتشي الكلي									

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات MS Excel

يرمز الرقم 1 لموافقة المحكم كون الفقرة تعبر عن البعد أما الرقم 0 على عدم الموافقة كون الفقرة لا تعبر عن البعد، و من خلال الجدول تسجل الفقرة رقم 23 "معظم الأحداث الهامة التي تحدث لي مرتبطة بوظيفتي" أكبر نسبة عدم موافقة بمعامل "0.111"، في حين احتلت الفقرة رقم 01 "تناسب متطلبات ومهام عملي مع قدرتي الذاتية في الأداء" المرتبة الثانية بعدم الموافقة بمعامل "0.556"، كما احتلت الفقرات 02 و 07 و 08 و 12 و 25 و 26 و 27 المرتبة الثالثة بعدم الموافقة بمعامل "0.778"، أما بقية الفقرات كان رأي المحكمين بالموافقة التامة بمعامل "1.000"

وكان معامل لوتشي لاستبانة كاملة هو "0.899" وهو مستوى عالي بنسبة تقريبية 90%، وللحصول على نسبة موافقة أكبر قد استجبت لآراء المحكمين وقمت بإجراء ما يلزم من تعديل على ضوء المقترحات المقدمة.

✓ صدق المقياس:

أولاً: الاتساق الداخلي

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبيان مع البعد الذي تنتهي إليه هذه الفقرة، ويتم حساب الاتساق الداخلي للاستبيان من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات أبعاد الاستبيان والدرجة الكلية للبعد نفسه

المحور الأول: العدالة التنظيمية المدركة

الجدول رقم (3-5) معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد الذي تنتهي إليه من المحور الأول

أبعاد المتغير المستقل: العدالة التنظيمية															
4		3		2		1		فقرة	عدالة التوزيع						
**0.744		**0.714		**0.732		**0.426		الارتباط							
7		6				5		فقرة	عدالة الإجراءات						
**0.722		**0.659				**0.664		الارتباط							
13		12		11		10		9		8		فقرة	عدالة الإجراءات		
**0.782		**0.842		**0.685		**0.836		**0.774		**0.797		الارتباط			
20		19		18		17		16		15		14		فقرة	عدالة التعاملات
**0.760		**0.798		**0.708		**0.639		**0.679		**0.674		**0.525		الارتباط	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق يتضح أن معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لجميع فقرات المحور الأول والخاص بالعدالة التنظيمية المدركة حسب عينة الدراسة موجبة حيث جاءت الفقرة رقم (12) في المرتبة الأولى من حيث معامل ارتباطها حيث بلغت (0.842)، أما في المرتبة الأخيرة جاءت

الفقرة رقم (01) بمعامل ارتباط بلغ (0.426) مما سبق يمكن القول أن جميع فقرات المحور الأول دالة إحصائياً عند مستوى معنوية يساوي (0.01).

المحور الثاني: الاستغراق الوظيفي

الجدول رقم (3-6) معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد الذي تنتهي إليه من المحور الثاني

أبعاد المتغير التابع: الاستغراق الوظيفي					
24	23	22	21	رقم الفقرة	البعد العاطفي
**0.667	**0.595	**0.693	**0.794	معامل الارتباط	
28	27	26	25	رقم الفقرة	البعد المعرفي
**0.774	**0.676	**0.711	**0.541	معامل الارتباط	
33	32	31	30	رقم الفقرة	البعد الجسدي
**0.677	**0.803	**0.679	**0.593	معامل الارتباط	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق يتضح أن معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لجميع فقرات المحور الثاني والخاص بالاستغراق الوظيفي حسب عينة الدراسة موجبة حيث جاءت الفقرة رقم (32) في المرتبة الأولى من حيث معامل ارتباطها حيث بلغت (0.803)، أما في المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (25) بمعامل ارتباط بلغ (0.541) مما سبق يمكن القول أن جميع فقرات المحور الثاني دالة إحصائياً عند مستوى معنوية يساوي (0.01).

ثانياً: الصدق البنائي

لقياس مدى ارتباط كل بعد من أبعاد الدراسة مع الدرجة الكلية للفقرات، نقوم بحساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل بعد والدرجة الكلية لكل الفقرات:

الجدول رقم (3-7) ارتباط كل من الأبعاد والمتغيرات بالدرجة الاستبانة الكلية

المجال	عدالة التوزيع	عدالة الإجراءات	عدالة التعاملات	بعد عاطفي	بعد معرفي	بعد جسدي
معامل الارتباط	**0.732	**0.830	**0.732	**0.707	**0.550	**0.659
Sig	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن جميع القيم الاحتمالية (sig) دالة احصائياً عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ ويتراوح الارتباط بين كل بعد والاستبانة الكلية بين الارتباط المتوسط إلى الارتباط القوي حيث تحتل عدالة الإجراءات المرتبة الأولى في درجة الارتباط بقيمة 0.830 بينما يحتل البعد العاطفي المرتبة الأخير بقيمة 0.550 وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضع لقياسه.

11- اختبار ثبات أداة الدراسة:

ويقصد بثبات أداة الدراسة ان تعطي الاستبانة نتائج مشابهة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف، أي معرفة مدى الاستقرار في النتائج وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم توزيعها على أفراد العينة عدة مرات اقترح Guttman ست معاملات لقياس الثبات حيث أن بعض المعاملات لها علاقة ببعضها البعض

جدول رقم (3-8) معاملات غوتمان الستة

المعامل	الوصف
$\lambda 1$	يرتبط هذا المؤشر بالتباين (الانحراف المعياري للفقرات، التباين الكلي للبيانات) ويعتبر الأساس لحساب 2λ و 3λ
$\lambda 2$	يحسب بواسطة المعامل 1λ و يعتبر أحسن من سابقه
$\lambda 3$	هو نفسه معامل الثبات ألفا كرومباخ
$\lambda 4$	معامل غوتمان لتجزئة النصفية
$\lambda 5$	يعبر أحسن من 2λ في حالة التباين الكبير
$\lambda 6$	يعبر أحسن من 2λ في حالة الارتباط الضعيف بين الفقرات

المصدر: (JOHN & OSBURN, 1979)

بتطبيق معاملات غوتمان على فقرات الاستبانة ينتج ما يلي:

جدول رقم (3-9) نتائج معاملات غوتمان

المعامل	القيمة	الملاحظة
$\lambda 1$	0.877	ثبات ممتاز
$\lambda 2$	0.910	ثبات ممتاز
$\lambda 3$	0.905	ثبات ممتاز
$\lambda 4$	0.747	ثبات جيد
$\lambda 5$	0.895	ثبات ممتاز
$\lambda 6$	0.946	ثبات ممتاز

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يمكن القول جميع معاملات غوتمان كانت عالية وهذه نسبة ثبات جيدة جدا وتدل على ثبات عالي تتمتع به الدراسة ككل.

12- الوصف الاحصائي للعينة وفق الخصائص والسمات الشخصية

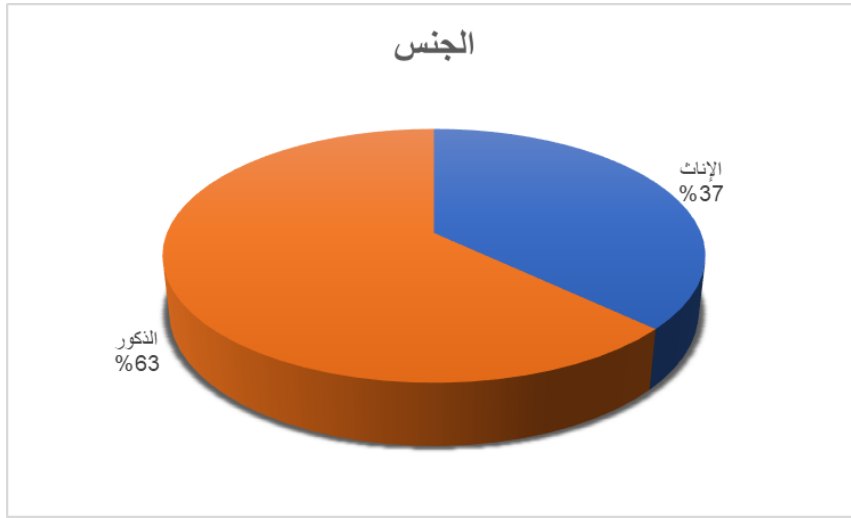
تضمنت الاستبانة جزءا خاصا بالمعلومات الشخصية للتعرف على خصائص عينة الدراسة وتوزيع أفراد العينة حسب المتغيرات: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة، وكانت النتائج المتحصل عليها كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (3-10) توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص والسمات الشخصية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
الجنس	انثى	140	%37
	ذكر	238	%63
العمر	اقل من 25 سنة	4	%1.1
	بين 25 الى 35	171	%45.2
	بين 36 و45	136	%36.0
	أكثر من 45	67	%17.7
المستوى التعليمي	ثانوي فاقل	39	%10.3
	جامعي	219	%57.9
	دراسات عليا	120	%31.7
الخبرة	اقل من 5 سنوات	37	%9.8
	بين 5 و10 سنوات	192	%50,8
	من 10 الى 15 سنة	68	%18.0
	أكثر من 15 سنة	81	%21.4

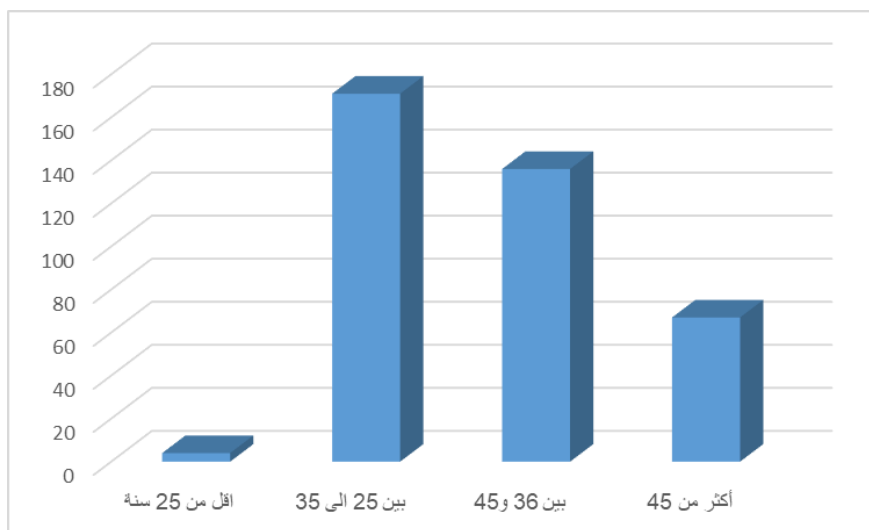
المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

الشكل رقم (3-4) نسبة الذكور والإناث



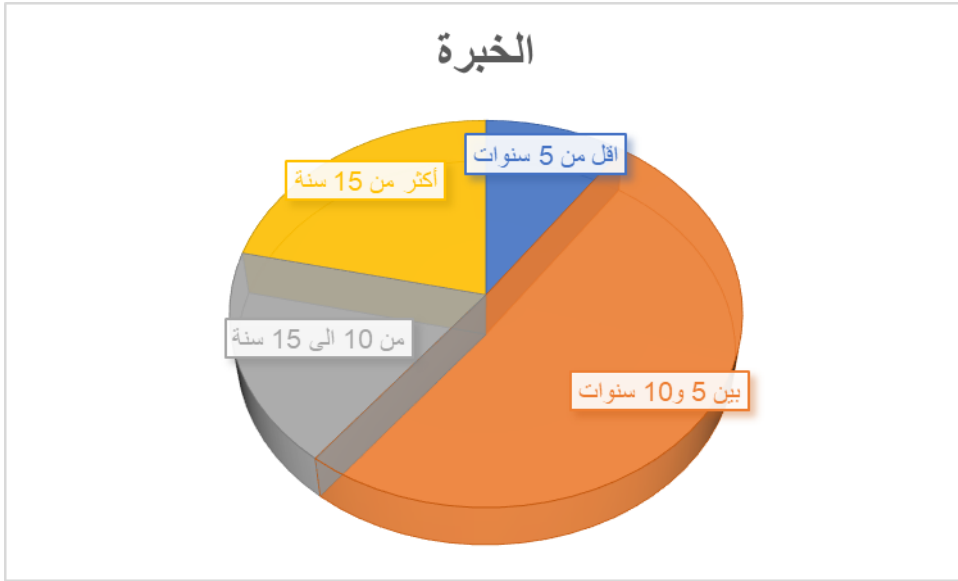
المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات MS Excel

الشكل رقم (3-5) الفئات العمرية للمستجوبين



المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات MS Excel

الشكل رقم (3-6) سنوات الخبرة لدى المستجوبين



المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات MS Excel

ومن خلال الجدول السابق يمكن الخروج بالملاحظات التالية:

- بالنسبة للجنس، نلاحظه من الجدول ان نسبة الذكور المشكلة لأفراد العينة والمتمثلة في 63% أكبر من نسبة الاناث التي تقدر ب 37% وهذا قد يكون راجع لخصوصية المنطقة "الجلفة"
- بالنسبة للعمر، يتضح ان أن أغلب أفراد العينة المدروسة هي من فئة الشباب، حيث جاء مجموع نسب الفئتين العمريتين من 25 الى 35 سنة ومن 36 إلى 45 كبير جد وقدر ب بنسبة (81.2%)، والتي تمثل فئة الشباب.
- بالنسبة للمستوى التعليمي، نلاحظ ان ما نسبته 57.9% من المستقصيين منهم ذو مستوى جامعي، وكذا نسبة 31.7 لأصحاب الدراسات العليا وهذا يدل على أن اغلب العاملين في قطاع التربية جامعيين، يرجع إلى طبيعة العمل الموكل إليهم والذي طلب المستوى
- بالنسبة للخبرة، نلاحظ من خلال الجدول أن ما نسبته 9.8% من أفراد العينة تتراوح مدة تواجدهم في العمل لمدة اقل من 5 سنوات، وما يقدر بنسبة 50.8% من عينة الدراسة تتراوح مدة تواجدهم في العمل بين (5-10 سنوات) وبنسبة 18 % تتراوح مدة تواجدهم في العمل بين

(11-15 سنوات)، بينما بلغت نسبة المستجوبين الذين لديهم خبرة أكثر من 15 سنة 21.4%، وبالتالي تكون النسبة 50.8% هي الأعلى وهذا راجع لسياسة التوظيف قبل خمس سنوات.

13-التوجهات والميولات نحو محاور الدراسة:

1-1-13-التوجهات والميولات نحو للمحور الأول "العدالة التنظيمية":

1-1-13-1-توجهات وميولات أفراد العينة نحو بعد عدالة التوزيع

سنقوم بحساب التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومن خلالها يمكن معرفة الاتجاه الغالب لكل فقرة والبعد ككل

الجدول رقم (3-11) إجابات أفراد العينة اتجاه بعد عدالة التوزيع

الاتجاه العام للفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	بعد عدالة التوزيع					
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
موافق	1.101	3.55	58	202	24	79	15	تناسب متطلبات عملي مع قدرتي الذاتية في الأداء
			15.3	53.4	6.3	20.9	4.0	
محايد	1.232	2.67	30	87	60	133	68	توزع الحوافز المادية على العمل حسب الاستحقاق
			7.9	23.0	15.9	35.2	18.0	
غير موافق	1.216	2.23	13	77	24	135	129	يتناسب راتي الشهري مع الجهود التي أبذلها في عملي
			3.4	20.4	6.3	35.7	34.1	
غير موافق	1.136	2.21	20	36	64	142	116	أحظى بمكافأة الإدارة عن الجهد الإضافي الذي أبذله
			5.3	9.5	16.9	37.6	30.7	
محايد	1.225	3.06	27	164	47	88	52	يتمثل راتي مع رواتب العمال المتشابهين لي في المهام
			7.1	43.4	12.4	23.3	13.8	
محايد	1.271	2.56	19	100	56	102	101	يتناسب راتي مع ما أتمتع به من مؤهلات علمية
			26.7	26.5	14.8	27.0	5.0	
غير موافق	1.045	2.17	4	60	40	167	107	يمنحني نظام العمل الحالي الحوافز المناسبة
			1.1	15.9	10.6	44.2	28.3	

متوسط	0.78	2.63	المجموع
-------	------	------	---------

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أغلب توجهات أفراد العينة تراوحت بين "غير موافق" و "محايد" عدا الفقرة الأول التي جاء توجه أفراد العينة بـ "موافق" بخلاف الفقرات الأخرى، هذا ما يفسره المستوى التعليمي العالي الغالب على العينة، كما جاء إدراك البعد ككل "متوسط" بمتوسط حسابي 2.63 وانحراف معياري 0.78 الذي يعتبر انحرافا معياريا صغيرا ما يدل على أغلب الإجابات كانت في اتجاه واحد.

2-1-13 توجهات وميولات أفراد العينة نحو بعد عدالة الإجراءات

سنقوم بحساب التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومن خلالها يمكن معرفة الاتجاه الغالب لكل فقرة والبعد ككل

الجدول رقم (3-12) إجابات أفراد العينة اتجاه بعد عدالة الإجراءات

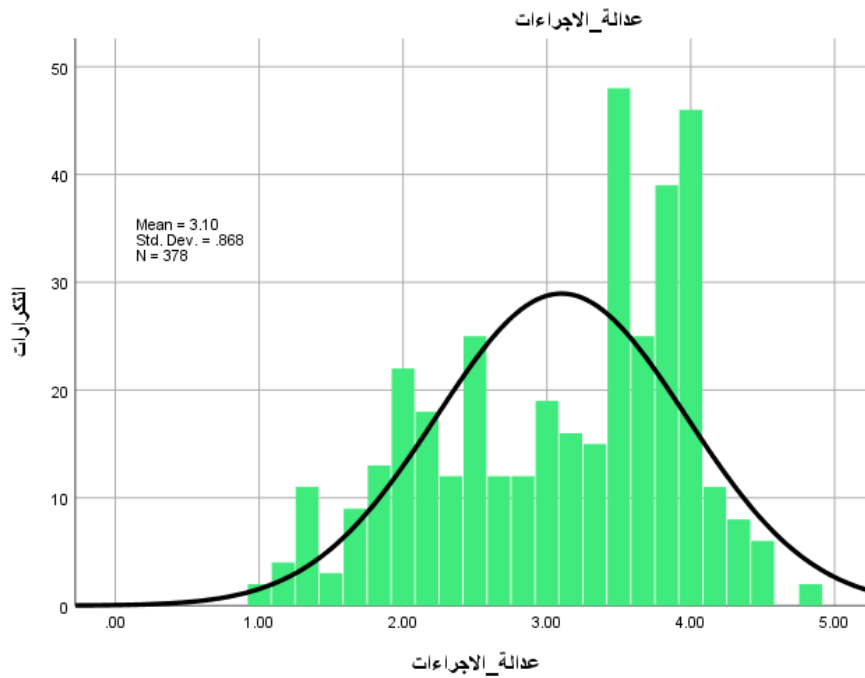
الاتجاه العام للفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	بعد عدالة الإجراءات					
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
محايد	1.094	3.02	14	144	100	76	44	يتخذ رؤسائي القرارات الخاصة بعملية بناء على أسباب منطقية
			3.7	38.1	26.5	20.1	11.6	
محايد	1.085	3.22	33	157	70	99	19	تتخذ القرارات الخاصة بعملية بناء على معلومات كافية
			8.7	41.5	18.5	26.2	5.0	
محايد	1.250	3.01	28	155	49	87	59	يجرى تطبيق كل القرارات الإدارية المتخذة على الجميع دون استثناء
			7.4	41.0	13.0	23.0	15.6	
محايد	1.022	3.30	12	208	71	58	29	تحرص إدارة المؤسسة على تنفيذ المرؤوسين لأوامرها دائما
			3.2	55.0	18.8	15.3	7.7	
محايد	1.091	2.97	12	143	88	94	41	

			3.2	37.8	23.3	24.9	10.8	أشعر بأن الإجراءات الإدارية المطبقة في المؤسسة تتميز بالعدالة
محايد	1.061	3.05	23	134	84	116	21	هناك إجراءات عادلة في المؤسسة في تقييم الأداء
			6.1	35.4	22.2	30.7	5.6	
متوسط	0.868	3.10	المجموع					

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن جميع اتجاهات الفقرات كانت "محايد"، كما جاء إدراك البعد ككل "متوسط" بمتوسط حسابي 3.10 وانحراف معياري 0.868 الذي يعتبر انحرافا معياريا متوسطا الأمر الذي يجعل التساؤل الوارد ما إن كانت أغلب إجابات أفراد العينة نحو فقرات بعد "عدالة الإجراءات" محايد، وللحصول على تفسير لهذه الحالة، تم إدراج الشكل التالي.

الشكل رقم (7-3) تكرارات إجابات أفراد العينة نحو الفقرات



المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

من الشكل السابق نلاحظ أن تشتت إجابات أفراد العينة كان السبب في الحصول على اتجاه "محايد"، لأن اختلاف الآراء حول الفقرات خلق متوسطا حسابيا يقع في مجال "محايد". كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لبعدها عدالة الإجراءات كان 3.10 بدرجة متوسط بانحراف معياري قدر 0.868 وبالتالي يمكن القول أن مستوى إدراك البعد كان متوسط

3-1-13- توجهات وميولات أفراد العينة نحو بعد عدالة التعاملات:

سنقوم بحساب التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومن خلالها يمكن معرفة الاتجاه الغالب لكل فقرة والبعد ككل

الجدول رقم (3-13) إجابات أفراد العينة اتجاه بعد عدالة التعاملات

الاتجاه العام للفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	بعد عدالة التعاملات					
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
موافق	0.918	3.88	77	227	45	12	17	أعتقد بأن زملائي في العمل يتعاملون معي بسلوكيات مقبولة
			20.4	60.1	11.9	3.2	4.5	
موافق	0.925	3.57	30	232	49	58	9	يناقشني المسؤول حول القرارات المتعلقة بعملتي
			7.9	61.4	13.0	15.3	2.4	
محايد	1.003	3.38	23	203	66	68	18	يراعي المسؤول مصلحتي في القرارات المرتبطة بعملتي
			6.1	53.7	17.5	18.0	4.8	
موافق	1.038	3.56	45	215	48	49	21	يتم إعلامي بنشاطات الرسمية قبل حدوثها
			11.9	56.9	12.7	13.0	5.6	
موافق	0.941	3.49	31	200	86	47	14	أشعر بأن سلوك المدير في المؤسسة يتميز بالعدالة
			8.9	52.9	22.8	12.4	3.7	
موافق	0.949	3.64	41	233	50	38	16	يحرص المدير على رفع روح التعاون في العمل
			10.8	61.6	13.2	10.1	4.2	
موافق	0.969	3.57	41	205	82	30	20	أشعر بنزاهة المدير في حسم النزاعات بين العمال
			10.8	54.2	21.7	7.9	5.3	

متوسط	0.659	3.58	المجموع
-------	-------	------	---------

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ متوسط اتجاهات إجابات أفراد العينة كان "موافق" بانحراف معيار متوسط، وهذا ما يدل على أن أغلب الإجابات كانت في اتجاه واحد وهو "موافق" حيث جاء ترتيب الفقرات حسب المتوسط الحسابي كالتالي الفقرة 14 بمتوسط حسابي 3.88 في المرتبة الأولى، تليها الفقرات 19، 20، 15، 17، 18، 16 بهذا الترتيب، كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لبعد عدالة التعاملات كان 3.58 بدرجة متوسط بانحراف معياري قدر 0.659 وبالتالي يمكن القول إن مستوى إدراك البعد كان متوسطا.

4-1-13- مستوى إدراك متغير العدالة التنظيمية:

سنقوم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومن خلالها يمكن معرفة الاتجاه العام للمتغير العدالة التنظيمية

الجدول رقم (3-14) مستويات إدراك العدالة التنظيمية وأبعادها

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	البعد أو المتغير
متوسط	0.784	2.63	عدالة التوزيع
متوسط	0.868	3.10	عدالة الإجراءات
متوسط	0.659	3.58	عدالة التعاملات
متوسط	0.629	3.11	العدالة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن مستوى إدراك العدالة التوزيعية كان الأقل من بين الأبعاد الثلاثة حيث جاء المتوسط المرجح بقيمة 2.63 وانحراف معياري قدره 0,784 الذي يعبر عن تشتت ضئيل للإجابات أفراد العينة، ما يدل على أن أفراد العينة يدركون عدالة التوزيع بدرجة متوسطة تكاد تكون ضعيفة. بينما جاء مستوى إدراك العدالة الإجراءات بدرجة متوسط بمتوسط مرجح قدره 3.10 وانحراف معياري 0.868 الذي يعبر عن تشتت قليل لإجابات أفراد العينة، وجاء مستوى إدراك بعد عدالة التعاملات بمتوسط 3.58 وانحراف معياري قدره 0.659 وبدرجة متوسط تكاد تكون مرتفع.

كما يمكن القول إن مستوى إدراك العدالة التنظيمية كان متوسط، بمتوسط مرجح قدر بـ 3.11 وانحراف معياري 0.784، الأمر الذي يسمح بمواصلة دراسة تأثير العدالة التنظيمية التي تعتبر مدركة بدرجة متوسطة على الاستغراق الوظيفي.

2-13- التوجهات والميولات نحو للمحور الثاني "الاستغراق الوظيفي":

1-2-13- توجهات وميولات أفراد العينة نحو البعد العاطفي:

سنقوم بحساب التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومن خلالها يمكن معرفة الاتجاه الغالب لكل فقرة والبعد ككل

الجدول رقم (3-15) إجابات أفراد العينة اتجاه البعد العاطفي

الاتجاه العام للفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		البعد العاطفي
			التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	
موافق	0.938	3.92	106	28.0	177	46.8	64	16.9	23	6.1	أملك روابط قوية بوظيفتي وأرى أنه من الصعب كسرها
موافق	0.898	3.57	40	10.6	193	51.1	103	27.2	30	7.9	أشعر بالاستقرار النفسي عندما أتعامل مع رئيسي المباشر
محايد	0.973	3.21	18	4.8	164	43.4	87	23.0	99	26.2	معظم الأحداث الهامة التي تحدث لي مرتبطة بوظيفتي
موافق	0.909	3.74	64	16.9	210	55.6	48	12.7	56	14.8	أجد متعة حقيقية في أداء عملي
متوسط	0.638	3.61	المجموع								

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه احتلت الفقرة " أملك روابط قوية بوظيفتي وأرى أنه من الصعب كسرها " أكبر متوسط حسابي 3.92 وانحراف معياري 0.938 حيث كانت أغلب درجات الإجابات بين " موافق " و " موافق بشدة "، في حين كانت الفقرة " معظم الأحداث الهامة التي تحدث لي مرتبطة بوظيفتي " تملك أقل متوسط حسابي الذي قدر بـ 3.21 وانحراف معياري 0.973 وهذا راجع إلى أن أغلب درجات الإجابات كانت موزعة بين " غير موافق " و " محايد " و " موافق "، كما أن مستوى إدراك البعد العاطفي جاء متوسط بقيمة "3.61" وانحراف معياري صغير "0.636"

13-2-2- توجهات وميولات أفراد العينة نحو البعد المعرفي:

سنقوم بحساب التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومن خلالها يمكن معرفة الاتجاه الغالب لكل فقرة والبعد ككل

الجدول رقم (3-16) إجابات أفراد العينة اتجاه البعد المعرفي

الاتجاه العام للفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه					البعد المعرفي
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
محايد	1.157	3.37	54	162	62	73	27	يشغلني التفكير في وظيفتي بعد انتهاء وقت العمل
			14.3	42.9	16.4	19.3	7.1	
محايد	1.187	2.85	28	106	82	109	53	معظم الأهداف الشخصية في حياتي مرتبطة بوظيفتي
			7.4	28.0	21.7	28.8	14.0	
موافق	0.945	3.68	52	220	54	40	12	يعد اهتمامي بوظيفتي من أولوياتي
			13.8	58.2	14.3	10.6	3.2	
موافق	1.068	3.67	75	187	53	45	18	أشعر أنني أستثمر معظم قدراتي العلمية وخبرتي في العمل
			19.8	49.5	14.0	11.9	4.8	
متوسط	0.734	3.40	المجموع					

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن الفقرتين " يعد اهتمامي بوظيفتي و استغراقي في أداء مهامها من أولوياتي " والفقرة " أشعر أنني أستثمر معظم قدراتي العلمية و خبرتي في العمل " حازتا على درجة "موافق" بقيمة متوسط مرجح "3.68" و "3.67" على التوالي و إنحراف معياري "0.945" و "1.068"، بينما حازت الفقرة " يشغلي التفكير في وظيفتي بعد انتهاء وقت العمل " و الفقرة " معظم الأهداف الشخصية في حياتي مرتبطة بوظيفتي " على درجة محايد بمتوسط مرجح قدر بـ "3.37" و "2.85" على التوالي و إنحراف معياري "1.157" و "1.187" ، هذه النتائج جعلت مستوى إدراك البعد "متوسط" بقيمة "3.40" و إنحراف معياري "0.734" -3-2-16- توجهاً وميولات أفراد العينة نحو البعد الجسدي: سنقوم بحساب التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومن خلالها يمكن معرفة الاتجاه الغالب لكل فقرة والبعد ككل

الجدول رقم (3-17) إجابات أفراد العينة اتجاه البعد الجسدي

الاتجاه العام للفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		محايد		غير موافق		البعد الجسدي
			موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
			التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	
موافق	0.932	3.78	77	192	66	37	6	إني شديد الدقة في أداء عملي إلى درجة كبيرة	
			20.4	50.8	17.5	9.8	1.6		
موافق	1.116	3.53	57	193	47	56	25	يبدولي أن الوقت في العمل يمر سريعاً	
			15.1	51.1	12.4	14.6	6.6		
غير موافق	1.098	1.95	2	57	37	109	173	يحقق لي عملي في وظيفتي الحالية إشباعاً مادياً	
			0.5	15.1	9.8	28.8	45.8		
محايد	1.319	2.92	30	149	38	85	76	يحقق لي عملي في وظيفتي الحالية إشباعاً معنوياً	
			7.9	39.4	10.1	22.5	20.1		
	1.217	2.48	23	76	49	143	87		

غير موافق			6.1	20.1	13.0	37.8	23.0	أحب أن تستوعب وظيفتي معظم وقتي
متوسط	0.764	2.93	المجموع					

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أنه هناك تشتت كبير في اتجاهات وميولات المستجوبين نحو فقرات البعد الجسدي، حيث سجلت درجة "غير موافق" مرتين خلال الفقرة "يحقق لي عملي في وظيفتي الحالية إشباعا ماديا" وفقرة "أحب أن تستوعب وظيفتي معظم وقتي"، وبالرجوع إلى فقرات الاستبيان كاملة التي حازت على درجة "غير موافق" نجد:

الفقرة رقم (03) "يتناسب راتبي الشهري مع الجهود التي أبذلها في عملي".

الفقرة رقم (04) "أحظى بمكافأة الإدارة عن الجهد الإضافي الذي أبذله".

الفقرة رقم (07) "يمنحني نظام العمل الحالي الحوافز المناسبة".

الفقرة رقم (31) "يحقق لي عملي في وظيفتي الحالية إشباعا ماديا".

الفقرة رقم (33) "أحب أن تستوعب وظيفتي معظم وقتي".

من الملاحظ أن الفقرات 03، 04، 07، 31 لها قاسم مشترك واحد وهو أنها تتكلم على العائد المادي جراء تأدية الوظيفة، حيث يرى أغلب المستجوبين أن الرواتب والحوافز لا تتلاءم مع الوظيفة، وكتحصيل حاصل يكون اتجاه الفقرة 33 "غير موافق" وهذا يعني أن المستجوبين لا يحبون أن تستوعب وظيفتهم معظم أوقاتهم.

كما تم تعزيز الاستبيان بمقابلات لفهم وتفسير بعض الحالات، ودارت بعض الأسئلة مع مديري ومفتشي المؤسسات التربوية حول ما إن كان الراتب مناسب للوظيفة، فكانت جل الإجابات على أن الراتب بعيد كل البعد على مستوى تطلعات موظفي التربية لمديرية الجلفة، كما أن منحة المردودية التي تعتبر تحفيزا ماديا شبه ثابتة لجميع الموظفين، هذا الثبات يفقدها خاصية التحفيز وتصبح حقا مملوكا بالعادة (عسالي، 2017)

الجدول رقم (3-18) أجور أساتذة التعليم أبريل 2022 بالدينار الجزائري

الدرجة	عدد النقاط	أستاذ ابتدائي	أستاذ متوسط	أستاذ ثانوي
0	0	34,258.87	35,686.33	40,726.76
1	28	36,162.67	37,703.48	43,009.66
2	55	37,916.52	39,610.17	45,243.25
3	83	39,721.12	41,561.42	47,523.45
4	110	41,481.15	43,468.10	49,757.04
5	138	43,241.17	45,419.36	52,039.94
6	164	45,001.20	47,281.46	54,224.20
7	192	46,808.50	49,232.72	56,507.11
8	219	48,521.25	51,139.40	58,740.69
9	247	50,325.85	53,093.35	61,020.90
10	274	52,085.88	54,997.34	63,254.48
11	302	53,845.90	56,951.29	65,537.38
12	329	55,605.93	58,857.97	67,702.57

المصدر: مديرية التربية الوطنية لولاية الجلفة

4-2-13- مستوى إدراك متغير الاستغراق الوظيفي:

سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومن خلالها يمكن معرفة الاتجاه العام للمتغير الاستغراق الوظيفي

الجدول رقم (3-19) مستويات إدراك الاستغراق الوظيفي وأبعادها

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	البعد أو المتغير
متوسط	0.638	3.61	البعد العاطفي
متوسط	0.734	3.40	البعد المعرفي
متوسط	0.764	2.93	البعد الجسدي
متوسط	0.577	3.28	الاستغراق الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن مستوى إدراك البعد العاطفي كان الأكبر من بين الثلاثة حيث قدر متوسطه المرجح بـ 3.61 وانحراف معياري 0.638 حيث تعتبر قيمة الأخير صغيرة ما يدل على أن هناك تشتت قليل في اتجاهات وميولات إجابات أفراد العينة، كما احتل مستوى إدراك البعد الجسدي المرتبة الأخيرة بمتوسط قدره 2.93 وانحراف معياري 0.764.

كما جاء مستوى إدراك الاستغراق الوظيفي بدرجة متوسطة بمرجح قدره 3.28 وانحراف معياري 0.577، حيث تعتبر هذه القيمة صغيرة ما يدل على توجه إجابات أفراد العينة نحو درجات متقاربة، ومن خلال هاته النتائج، يمكن تبني هذه المستويات في مواصلة الدراسة.

14- تحليل الارتباطات بين العدالة التنظيمية وأبعادها والاستغراق الوظيفي بأبعاده:

الجدول رقم (3-20) مدى ارتباط أبعاد العدالة التنظيمية وأبعاد الاستغراق الوظيفي

عدالة التعاملات	عدالة الإجراءات	عدالة التوزيع		
**0.501	**0.485	**0.357	معامل بيرسون	البعد العاطفي
0.000	0.000	0.000	sig	
**0.224	**0.284	**0.270	معامل بيرسون	البعد المعرفي
0.000	0.000	0.000	sig	
**0.227	**0.435	**0.325	معامل بيرسون	البعد الجسدي
0.000	0.000	0.000	sig	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

نلاحظ أن جميع القيم دالة إحصائياً وموجبة إلا أنها تراوحت بين الارتباط المتوسط والضعيف كما نلاحظ أن أكبر قيمة ارتباط موجب كانت بين البعد العاطفي وبعد عدالة التعاملات حيث قدرت بـ 0.501، وأضعف قيمة ارتباط كانت بين بعد عدالة التعاملات والبعد المعرفي بقيمة 0.224. يمكن القول إن جميع أبعاد العدالة التنظيمية لها علاقة طردية مع أبعاد الاستغراق الوظيفي.

الجدول رقم (21-3) مدى ارتباط العدالة التنظيمية وأبعاد الاستغراق الوظيفي

البعد الجسدي	البعد المعرفي	البعد العاطفي	معامل بيرسون	العدالة التنظيمية
**0.405	**0.317	**0.540		
0.000	0.000	0.000	sig	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول ان كل قيم معامل الارتباط دالة إحصائياً، كما أنها موجبة أي أن هناك علاقة طردية بين العدالة التنظيمية وأبعاد الاستغراق الوظيفي، حيث لمسنا أكبر ارتباط كان بين العدالة التنظيمية والبعد العاطفي والذي قدر بـ 0.540، كما لاحظنا ان أقل ارتباط كان بين العدالة التنظيمية والبعد المعرفي والذي قدر بـ 0.317.

الجدول رقم (22-3) مدى ارتباط العدالة التنظيمية وأبعادها بالاستغراق الوظيفي

الاستغراق الوظيفي		المتغيرات
معامل الارتباط	sig	
**0.392	0.000	عدالة التوزيع
**0.497	0.000	عدالة الإجراءات
**0.373	0.000	عدالة التعاملات
**0.514	0.000	العدالة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن جميع قيم معامل الارتباط موجبة ودالة إحصائياً، كما حاز بعد عدالة الإجراءات على أكبر قيمة للارتباط بـ 0.495، كما حاز بعد عدالة التعاملات على أقل قيمة بـ 0.373. كما قدر معامل الارتباط بين العدالة التنظيمية والاستغراق الوظيفي بـ 0.514 والذي يعتبر معامل جيد لمواصلة الدراسة.

خلاصة الفصل:

تم إجراء دراسة ميدانية على مستوى بعض المؤسسات التربوية العمومية التابعة لمديرية التربية لولاية الجلفة، حيث تم استخدام الاستبانة من اجل جمع المعلومات وهذا بتوزيع 378 مفردة على المجتمع الاحصائي "الهيئة التدريسية" بصفة عشوائية، كما تم استخدام المقابلة لتفسير وتعليل النتائج.

وبعد استرجاع الاستبانة تم صبب مفرداتها في برنامج SPSS من اجل التحليل النتائج حيث تحصلنا على:

- ✓ معامل ثبات الدراسة جيد
- ✓ مستوى إدراك عدالة التوزيع "متوسط" بمتوسط حسابي قدر بـ 2.63
- ✓ مستوى إدراك عدالة إجراءات "متوسط" بمتوسط حسابي قدر بـ 3.10
- ✓ مستوى إدراك عدالة التعاملات "متوسط" بمتوسط حسابي قدر بـ 3.58
- ✓ مستوى إدراك العدالة التنظيمية "متوسط" بمتوسط حسابي قدر بـ 3.11
- ✓ مستوى إدراك الاستغراق العاطفي "متوسط" بمتوسط حسابي قدر بـ 3.61
- ✓ مستوى إدراك الاستغراق المعرفي "متوسط" بمتوسط حسابي قدر بـ 3.40
- ✓ مستوى إدراك الاستغراق الجسدي "متوسط" بمتوسط حسابي قدر بـ 2.48
- ✓ مستوى إدراك الاستغراق الوظيفي "متوسط" بمتوسط حسابي قدر بـ 3.61

الفصل الرابع

اختيار الفرضيات

تم التوصل خلال الفصل السابق إلى وجود مستويات متوسطة للعدالة التنظيمية بأبعادها " عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات" كذا وجود مستويات متوسطة للاستغراق الوظيفي بأبعادها " الاستغراق العاطفي، الاستغراق المعرفي، الاستغراق الجسدي".

هذا المستويات تسمح لنا بقول إن هناك عدالة تنظيمية مدركة بأبعادها واستغراق وظيفي مدرك بأبعاده الأمر الذي يسمح لنا بمواصلة الدراسة واختبار فرضيات البحث الرئيسية والفرعية:

- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين العدالة التنظيمية المدركة والاستغراق الوظيفي من وجهة نظر أساتذة قطاع التربية الوطنية لولاية الجلفة.
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين عدالة التوزيع والاستغراق العاطفي من وجهة نظر أساتذة قطاع التربية الوطنية لولاية الجلفة.
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين عدالة التوزيع والاستغراق المعرفي من وجهة نظر أساتذة قطاع التربية الوطنية لولاية الجلفة.
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين عدالة التوزيع والاستغراق الجسدي من وجهة نظر أساتذة قطاع التربية الوطنية لولاية الجلفة.
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين عدالة الإجراءات والاستغراق العاطفي من وجهة نظر أساتذة قطاع التربية الوطنية لولاية الجلفة.
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين عدالة الإجراءات والاستغراق المعرفي من وجهة نظر أساتذة قطاع التربية الوطنية لولاية الجلفة.
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين عدالة الإجراءات والاستغراق الجسدي من وجهة نظر أساتذة قطاع التربية الوطنية لولاية الجلفة.
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين عدالة التعاملات والاستغراق العاطفي من وجهة نظر أساتذة قطاع التربية الوطنية لولاية الجلفة.
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين عدالة التعاملات والاستغراق المعرفي من وجهة نظر أساتذة قطاع التربية الوطنية لولاية الجلفة.

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين عدالة التعاملات والاستغراق الجسدي من وجهة نظر أساتذة قطاع التربية الوطنية لولاية الجلفة.

2- اختبار فرضيات الدراسة:

1-2- اختبار الفرضية الرئيسية:

نستخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط للإجابة على فرضية "لا يوجد أثر للعدالة التنظيمية المدركة على الاستغراق الوظيفي للعاملين بالقطاع العمومي"، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (1-4) تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر العدالة التنظيمية المدركة على الاستغراق الوظيفي

المتغيرات	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	قيمة (t) المحسوبة	الدلالة الإحصائية			
الثابت	1.822	0.129	14,147	0.000			
العدالة التنظيمية	0.472	0.041	11.616	0.000			
قيمة f المحسوبة: 134.93 Sig : 0.000 درجات الحرية: (1، 376)	$Y = 1.822 + X0.472 + e_i$						
معامل التحديد					R ² :0.264		
معامل الارتباط					R :0.514		

المصدر: من إعداد الطالب ببناء على مخرجات SPSS

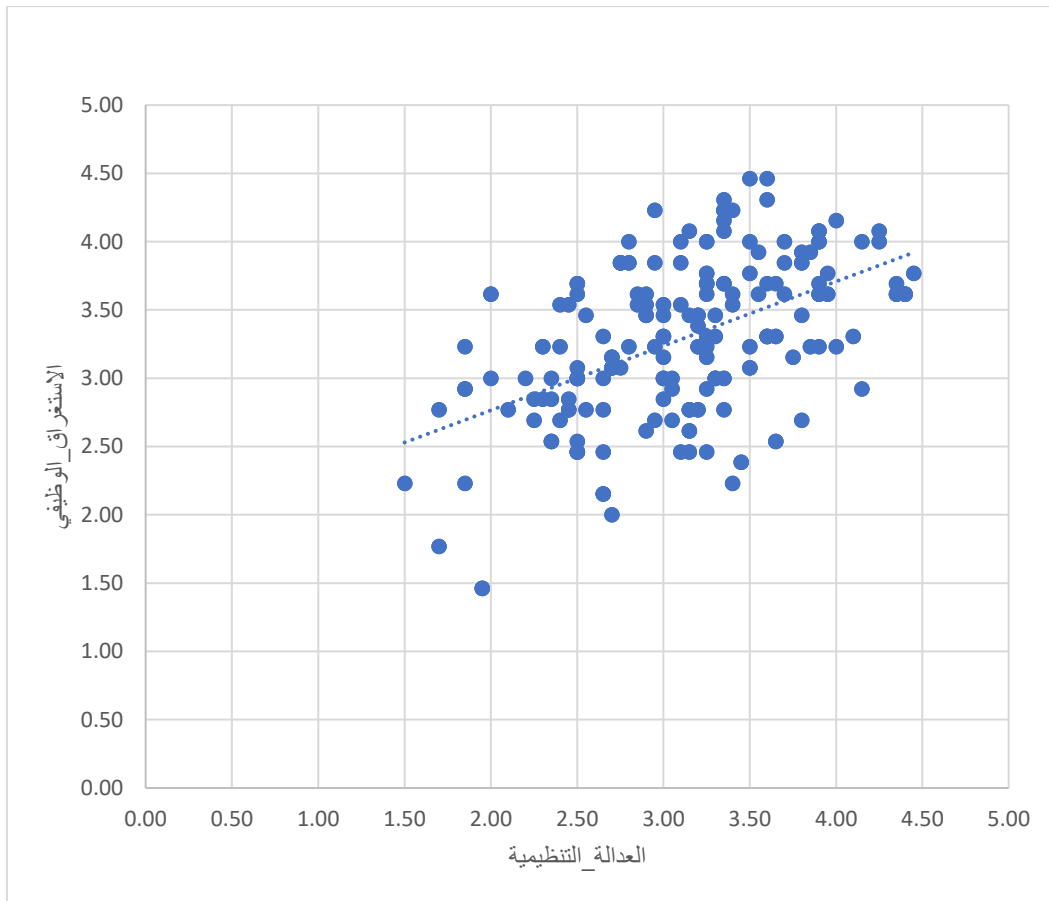
يتضح من خلال الجدول أن النموذج صالح لاختبار الفرضية، حيث أن مستوى المعنوية ل f المحسوبة 0.000 وهي محققة لشرط مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وكذلك قيمة f المحسوبة (134.93) أكبر من قيمتها الجدولة (3.86)، كما أن قيمة معامل التحديد قدرت ب: 0.264 وهذا يعني أن الاستغراق الوظيفي يتأثر بالعدالة التنظيمية بنسبة 26.4 %، وأن النسبة الباقية والتي تبلغ 73.6 % تعزى إلى عوامل أخرى.

إضافة إلى أن مستوى الدلالة لقيمة T المحسوبة 0.00 أقل من 0.05.

وبناء عليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تقول أن:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين العدالة التنظيمية المدركة والاستغراق الوظيفي من وجهة نظر أساتذة قطاع التربية الوطنية لولاية الجلفة.

الشكل رقم (1-4) الارتباط الخطي للعدالة التنظيمية والاستغراق الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

يعبر الشكل السابق عن الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر العدالة التنظيمية المدركة على الاستغراق الوظيفي، حيث نلاحظ تمركز النقاط حول الخط المستقيم الذي معادلته كالتالي:

$$Y=1.82+0.47X$$

حيث يمثل X العدالة التنظيمية.

ويمثل Y الاستغراق الوظيفي.

3- اختبار الفرضيات الفرعية:

1-3- اختبار الفرضية الفرعية (01):

نستخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط للإجابة على فرضية " لا يوجد أثر للعدالة التوزيع على الاستغراق العاطفي للعاملين بالقطاع العمومي "، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (4-2) تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر عدالة التوزيع على الاستغراق العاطفي

المتغيرات	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	قيمة (t) المحسوبة	الدلالة الإحصائية	
الثابت	2.849	0.108	26.398	0.000	
الاستغراق العاطفي	0.291	0.039	7.41	0.000	
قيمة f المحسوبة: 54.99 Sig : 0.000 درجات الحرية: (1، 376)	نموذج معادلة الانحدار: $Y = 2.849 + X0.291 + e_i$				
معامل التحديد					R ² :0.125
معامل الارتباط					R:0.357

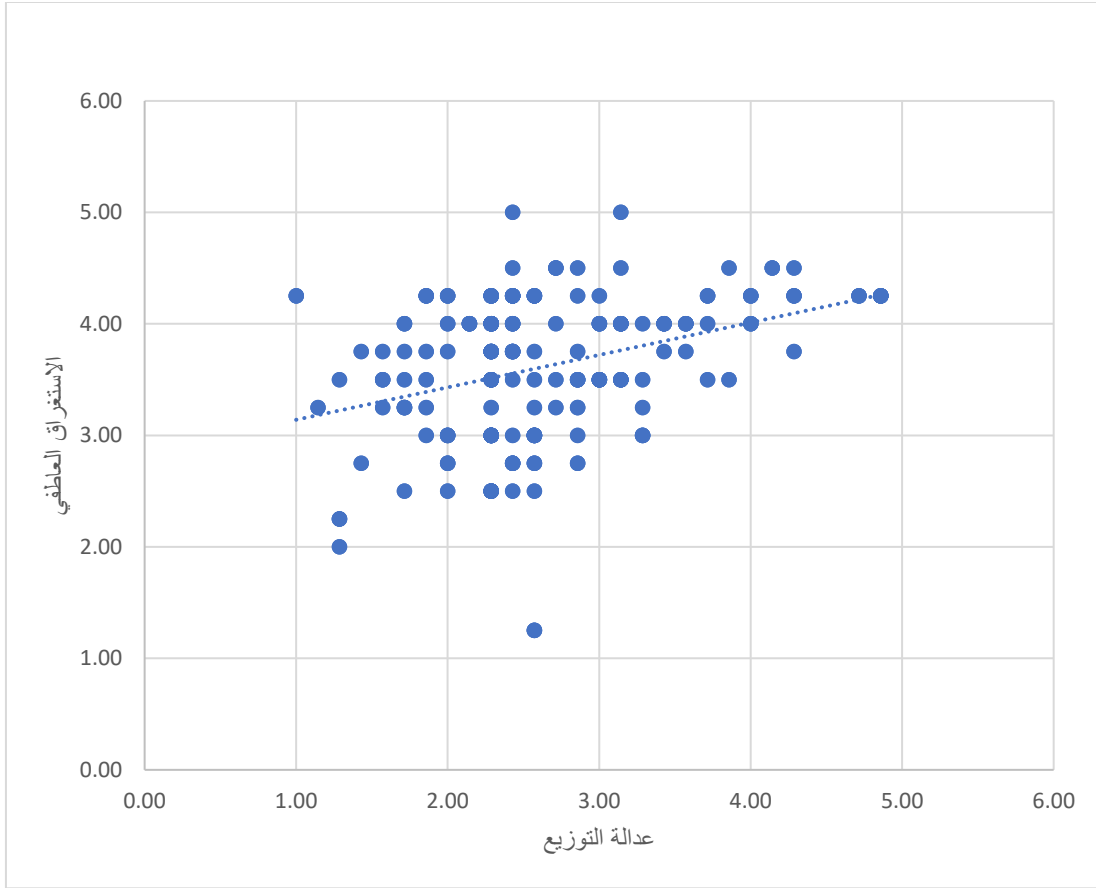
المصدر: من إعداد الطالب ببناء على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول أن النموذج صالح لاختبار الفرضية، حيث أن مستوى المعنوية ل f المحسوبة 0.000 وهي محققة لشرط مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وكذلك قيمة f المحسوبة (54.99) أكبر من قيمتها المجدولة (3.86)، كما أن قيمة معامل التحديد قدرت ب: 0.125 وهذا يعني أن الاستغراق العاطفي يتأثر بعدالة التوزيع بنسبة 12.5 %، وأن النسبة الباقية والتي تبلغ 87.5 % تعزى إلى عوامل أخرى.

إضافة إلى أن مستوى الدلالة لقيمة T المحسوبة 0.00 أقل من 0.05 وبناء عليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تقول أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين عدالة التوزيع والاستغراق العاطفي من وجهة نظر أساتذة قطاع التربية الوطنية لولاية الجلفة.

الشكل رقم (2-4) الارتباط الخطي للعدالة التوزيع والاستغراق العاطفي



المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

يعبر الشكل السابق عن الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر عدالة التوزيع على الاستغراق العاطفي، حيث نلاحظ تمركز النقاط حول الخط المستقيم الذي معادلته كالتالي:

$$Y=2.85+0.29X$$

حيث يمثل X عدالة التوزيع.

ويمثل Y الاستغراق العاطفي.

كما نلاحظ بعض النقاط الشاذة التي تبعد كثير عن هذا المستقيم والتي قد تعبر عن عدم اهتمام بعض الأفراد المستجوبين بالإجابة عن بعض الاسئلة.

2-3- اختبار الفرضية الفرعية رقم (02):

نستخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط للإجابة على فرضية "لا يوجد أثر للعدالة التوزيع على الاستغراق المعرفي من وجهة نظر أساتذة قطاع التربية الوطنية لولاية الجلفة."، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (3-4) تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر عدالة التوزيع على الاستغراق المعرفي

المتغيرات	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	قيمة (t) المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الثابت	2.735	0.128	21.371	0.000
الاستغراق المعرفي	0.252	0.046	5.431	0.000
<p>قيمة f المحسوبة: 29.49</p> <p>Sig : 0.000</p> <p>درجات الحرية: (1, 376)</p> <p>معامل التحديد</p> <p>R²: 0.073</p> <p>معامل الارتباط</p> <p>R : 0.270</p> <p>نموذج معادلة الانحدار:</p> <p>$Y = 2.735 + X0.252 + e_i$</p>				

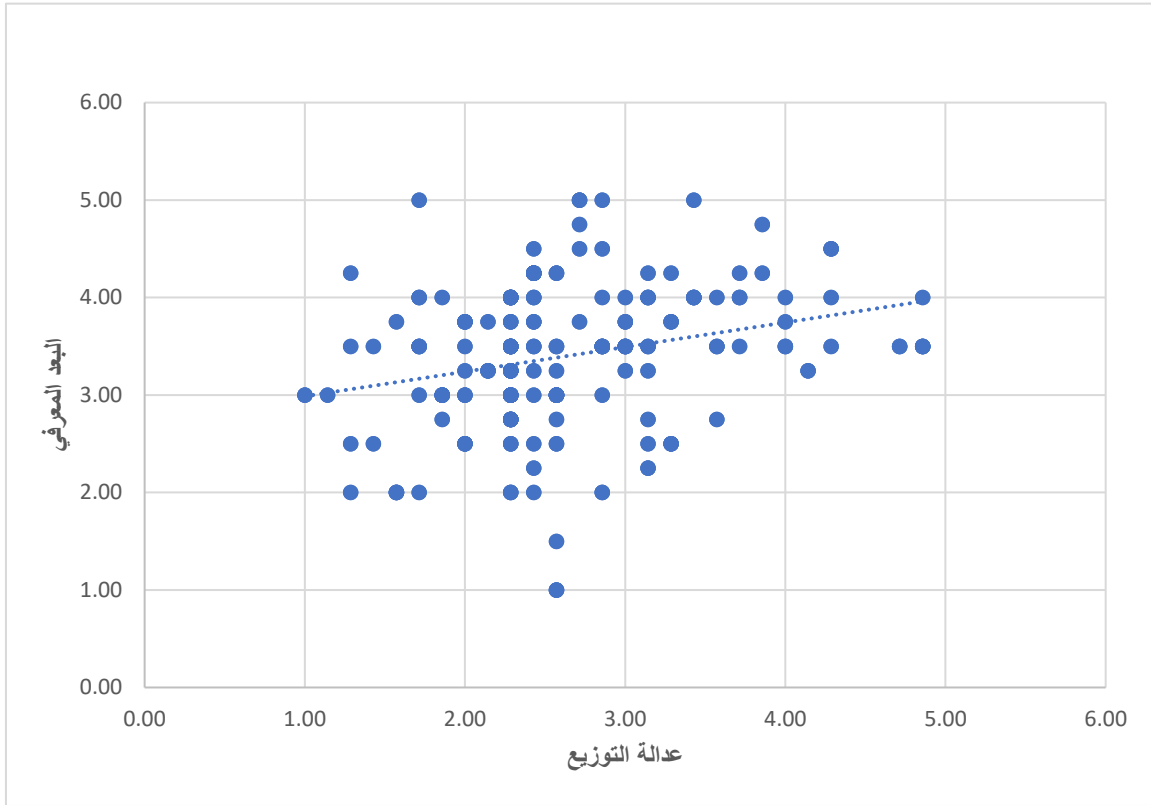
المصدر: من إعداد الطالب ببناء على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول أن النموذج صالح لاختبار الفرضية، حيث أن مستوى المعنوية ل f المحسوبة 0.000 وهي محققة لشروط مستوي الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وكذلك قيمة f المحسوبة (29.49) أكبر من قيمتها المجدولة (3.86)، كما أن قيمة معامل التحديد قدرت ب: 0.073 وهذا يعني أن الاستغراق المعرفي يتأثر بعدالة التوزيع بنسبة 7.3 %، وأن النسبة الباقية والتي تبلغ 92.7 % تعزى إلى عوامل أخرى.

إضافة إلى أن مستوى الدلالة لقيمة T المحسوبة 0.00 أقل من 0.05، وبناء عليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تقول أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين عدالة التوزيع والاستغراق المعرفي من وجهة نظر أساتذة قطاع التربية الوطنية لولاية الجلفة.

الشكل رقم (3-4) الارتباط الخطي للعدالة التوزيع والاستغراق المعرفي



المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

يعبر الشكل السابق عن الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر عدالة التوزيع على الاستغراق المعرفي، حيث نلاحظ تركز النقاط حول الخط المستقيم الذي معادلته كالتالي:

$$Y=2.73+0.25X$$

حيث يمثل X عدالة التوزيع.

ويمثل Y الاستغراق المعرفي.

كما نلاحظ أن ميل المستقيم صغير هذا ما يفسر وجود علاقة إلا أن معامل ارتباطها صغير، كما نلاحظ وجود نقاط بعيدة عن المستقيم ما يدل على إجابات متطرفة عن التوجه العام للعينة.

3-3- اختبار الفرضية الفرعية رقم (03):

نستخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط للإجابة على فرضية "لا يوجد أثر للعدالة التوزيع على الاستغراق الجسدي للعاملين بالقطاع العمومي"، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (4-4) تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر عدالة التوزيع على الاستغراق الجسدي

المتغيرات	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	قيمة (t) المحسوبة	الدلالة الإحصائية	
الثابت	2.102	0.131	16.059	0.000	
الاستغراق الجسدي	0.317	0.325	6.659	0.000	
قيمة f المحسوبة: 44.33 Sig : 0.000 درجات الحرية: (1، 376)	نموذج معادلة الانحدار: $Y = 2.102 + X0.317 + e_i$				
معامل التحديد					R ² 0.105
معامل الارتباط					R :0.325

المصدر: من إعداد الطالب ببناء على مخرجات SPSS

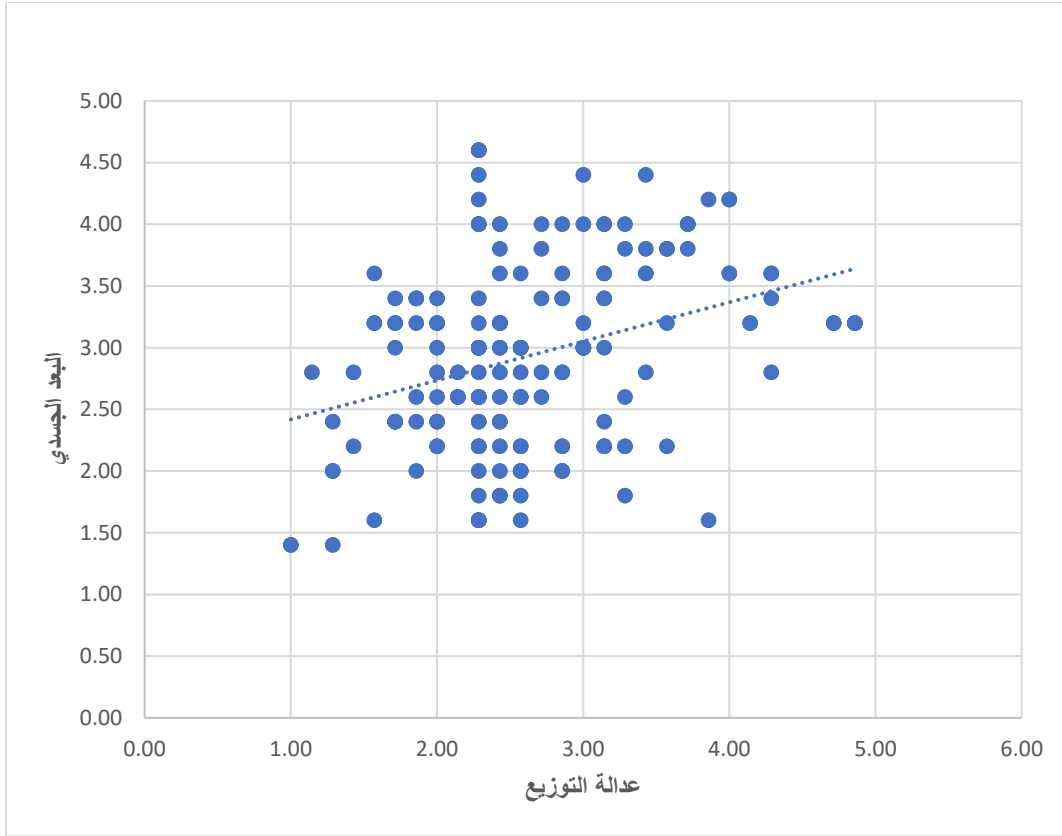
يتضح من خلال الجدول أن النموذج صالح لاختبار الفرضية، حيث أن مستوى المعنوية ل f المحسوبة 0.000 وهي محققة لشرط مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وكذلك قيمة f المحسوبة (44.33) أكبر من قيمتها المجدولة (3.86)، كما أن قيمة معامل التحديد قدرت ب: 0.105 وهذا يعني أن الاستغراق الجسدي يتأثر بعدالة التوزيع بنسبة 10.5 %، وأن النسبة الباقية والتي تبلغ 89.5% تعزى إلى عوامل أخرى.

إضافة إلى أن مستوى الدلالة لقيمة T المحسوبة 0.00 أقل من 0.05

وبناء عليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تقول أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين عدالة التوزيع والاستغراق الجسدي من وجهة نظر أساتذة قطاع التربية الوطنية لولاية الجلفة.

الشكل رقم (4-4) الارتباط الخطي للعدالة التوزيع والاستغراق الجسدي



المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

يعبر الشكل السابق عن الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر عدالة التوزيع على الاستغراق المعرفي، حيث نلاحظ تمركز النقاط حول الخط المستقيم الذي معادلته كالتالي:

$$Y=2.10+0.32X$$

حيث يمثل X عدالة التوزيع.

ويمثل Y الاستغراق الجسدي.

على الرغم من وجود أثر لعدالة التوزيع على الاستغراق الجسدي إلا أن هناك تشتت حول المستقيم الممثل للارتباط الخطي بين المتغيرين، ما يفسر في وجود مستويات إدراك متفاوتة بين عدالة التوزيع والاستغراق الجسدي، فقد يوجد مستوى إدراك متوسط لعدالة التوزيع يقابله مستوى منخفض لاستغراق الجسدي والعكس قد يكون صحيح.

4-3- اختبار الفرضية الفرعية (04):

نستخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط للإجابة على فرضية "لا يوجد أثر للعدالة الإجرائية على الاستغراق العاطفي للعاملين بالقطاع العمومي"، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (4-5) تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر عدالة الإجراءات على الاستغراق العاطفي

المتغيرات	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	قيمة (t) المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الثابت	2.510	0.107	23.50	0.000
الاستغراق العاطفي	0.357	0.033	10.75	0.000
<p>قيمة f المحسوبة: 115.74 Sig : 0.000 درجات الحرية: (1، 376) معامل التحديد R²: 0.235 معامل الارتباط R : 0.485</p>				
<p>نموذج معادلة الانحدار: $Y = 2.51 + X0.357 + e_i$</p>				

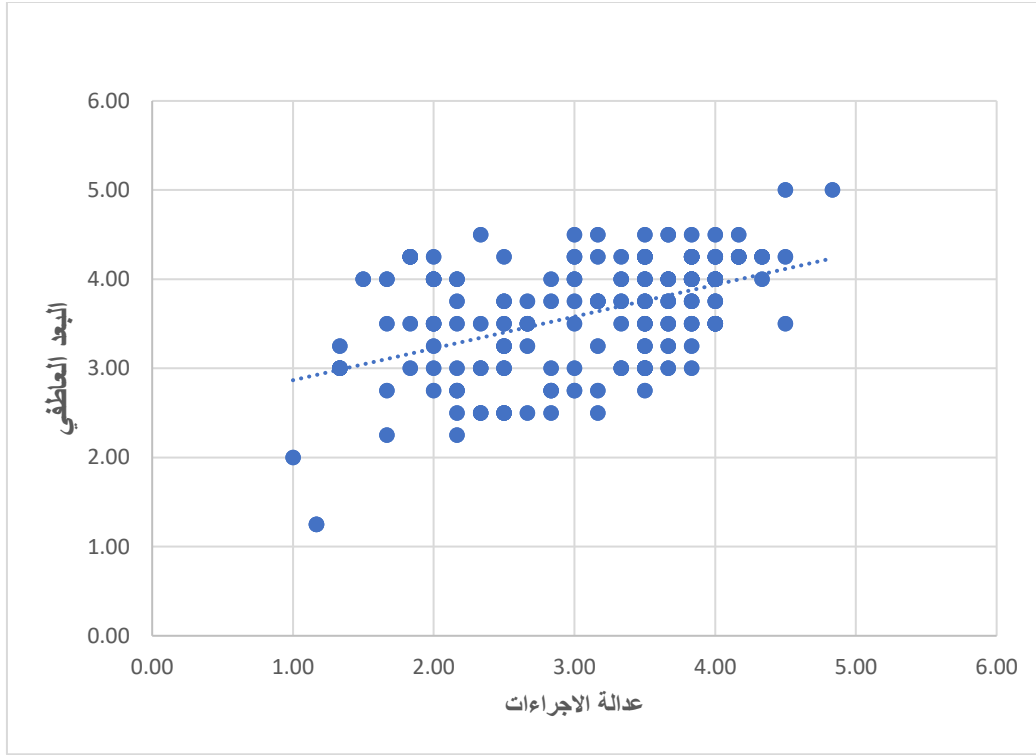
المصدر: من إعداد الطالب ببناء على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول أن النموذج صالح لاختبار الفرضية، حيث أن مستوى المعنوية ل f المحسوبة 0.000 وهي محققة لشرط مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وكذلك قيمة f المحسوبة (115.74) أكبر من قيمتها الجدولة (3.86)، كما أن قيمة معامل التحديد قدرت ب: 0.235 وهذا يعني أن الاستغراق العاطفي يتأثر بعدالة الإجراءات بنسبة 23.5 %، وأن النسبة الباقية والتي تبلغ 76.5 % تعزى إلى عوامل أخرى.

إضافة إلى أن مستوى الدلالة لقيمة T المحسوبة 0.00 أقل من 0.05 وبناء عليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تقول أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين عدالة الإجراءات والاستغراق العاطفي من وجهة نظر أساتذة قطاع التربية الوطنية لولاية الجلفة.

الشكل رقم (4-5) الارتباط الخطي للعدالة الإجراءات والاستغراق العاطفي



المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

يعبر الشكل السابق عن الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر عدالة الإجراءات على الاستغراق العاطفي، حيث نلاحظ تمركز النقاط حول الخط المستقيم الذي معادلته كالتالي:

$$Y=2.51+0.357X$$

حيث يمثل X عدالة الاجراءات.

ويمثل Y الاستغراق العاطفي.

كما نلاحظ وجود نقاط شاذة تعبر عن إجابات أفراد العينة قد يرجع بعدها عن المستقيم الممثل لعلاقة الانحدار، لعدم تركيز بعض المستجوبين أثناء الاجابة على الاستبانة.

5-3- اختبار الفرضية الفرعية رقم (05):

نستخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط للإجابة على فرضية" لا يوجد أثر للعدالة الإجراءات على الاستغراق المعرفي للعاملين بالقطاع العمومي"، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (4-6) تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر عدالة الإجراءات على الاستغراق المعرفي

المتغيرات	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	قيمة (t) المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الثابت	2.656	0.135	19.725	0.000
الاستغراق المعرفي	0.240	0.042	5.745	0.000
<p>قيمة f المحسوبة: 33.00 درجات الحرية: (1، 376) Sig : 0.000 نموذج معادلة الانحدار: $Y = 2.656 + X0.24 + e_i$ معامل التحديد $R^2 : 0.081$ معامل الارتباط $R : 0.284$</p>				

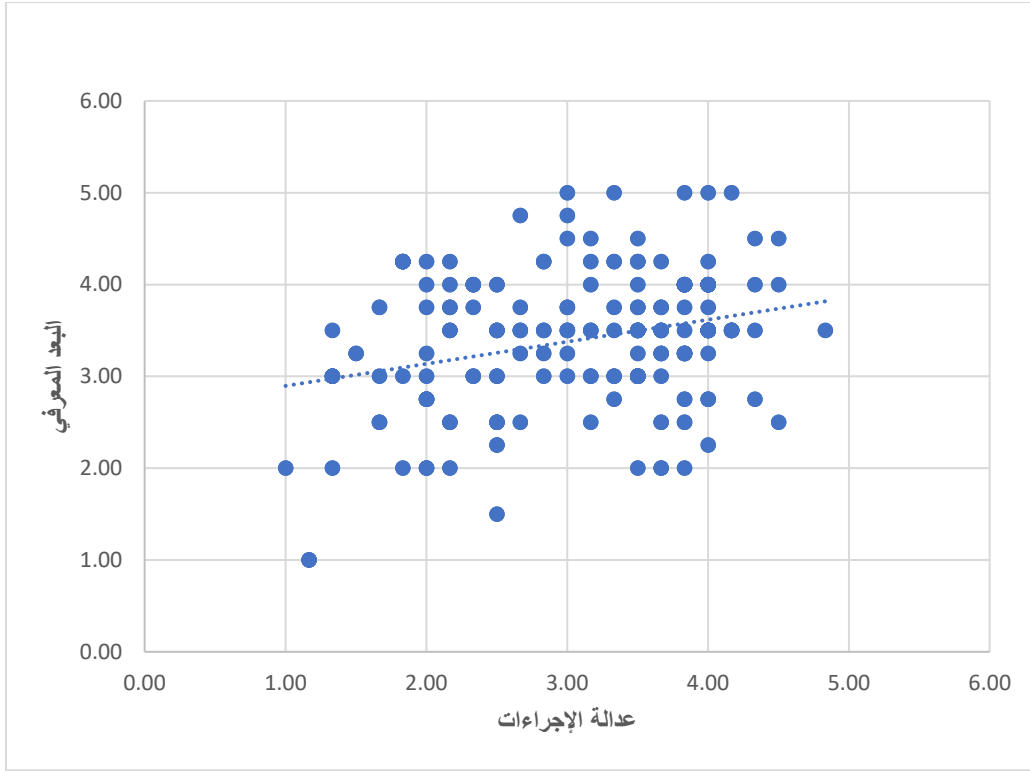
المصدر: من إعداد الطالب ببناء على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول أن النموذج صالح لاختبار الفرضية، حيث أن مستوى المعنوية ل f المحسوبة 0.000 وهي محققة لشروط مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وكذلك قيمة f المحسوبة (33.00) أكبر من قيمتها المجدولة (3.86)، كما أن قيمة معامل التحديد قدرت ب: 0.081 وهذا يعني أن الاستغراق المعرفي يتأثر بعدالة الإجراءات بنسبة 8.1%، وأن النسبة الباقية والتي تبلغ 91.9% تعزى إلى عوامل أخرى.

إضافة إلى أن مستوى الدلالة لقيمة T المحسوبة 0.00 أقل من 0.05، وبناء عليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تقول أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين عدالة الإجراءات والاستغراق المعرفي من وجهة نظر أساتذة قطاع التربية الوطنية لولاية الجلفة.

الشكل رقم (4-6) الارتباط الخطي للعدالة الإجراءات والاستغراق المعرفي



المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

يعبر الشكل السابق عن الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر عدالة الإجراءات على الاستغراق المعرفي، حيث نلاحظ تمركز النقاط حول الخط المستقيم الذي معادلته كالتالي:

$$Y=2.65+0.24X$$

حيث يمثل X عدالة الاجراءات.

ويمثل Y الاستغراق المعرفي.

على الرغم من وجود أثر بين عدالة الإجراءات والاستغراق المعرفي، إلا أن وجود معامل ارتباط ضعيف يفسر تشتت إجابات المستجوبين حول المستقيم الممثل لانحدار البسيط.

6-3- اختبار الفرضية الفرعية رقم (06):

نستخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط للإجابة على فرضية" لا يوجد أثر للعدالة الإجراءات على الاستغراق الجسدي للعاملين بالقطاع العمومي"، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (4-7) تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر عدالة الإجراءات على الاستغراق الجسدي

المتغيرات	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	قيمة (t) المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الثابت	1.750	0.132	13.29	0.000
الاستغراق الجسدي	0.383	0.041	9.355	0.000
قيمة f المحسوبة: 87.52		Sig : 0.000		
درجات الحرية: (1، 376)		نموذج معادلة الانحدار:		
معامل التحديد	R ² =0.189	Y = 1.75+ X0.383+ e _i		
معامل الارتباط	R :0.435			

المصدر: من إعداد الطالب ببناء على مخرجات SPSS

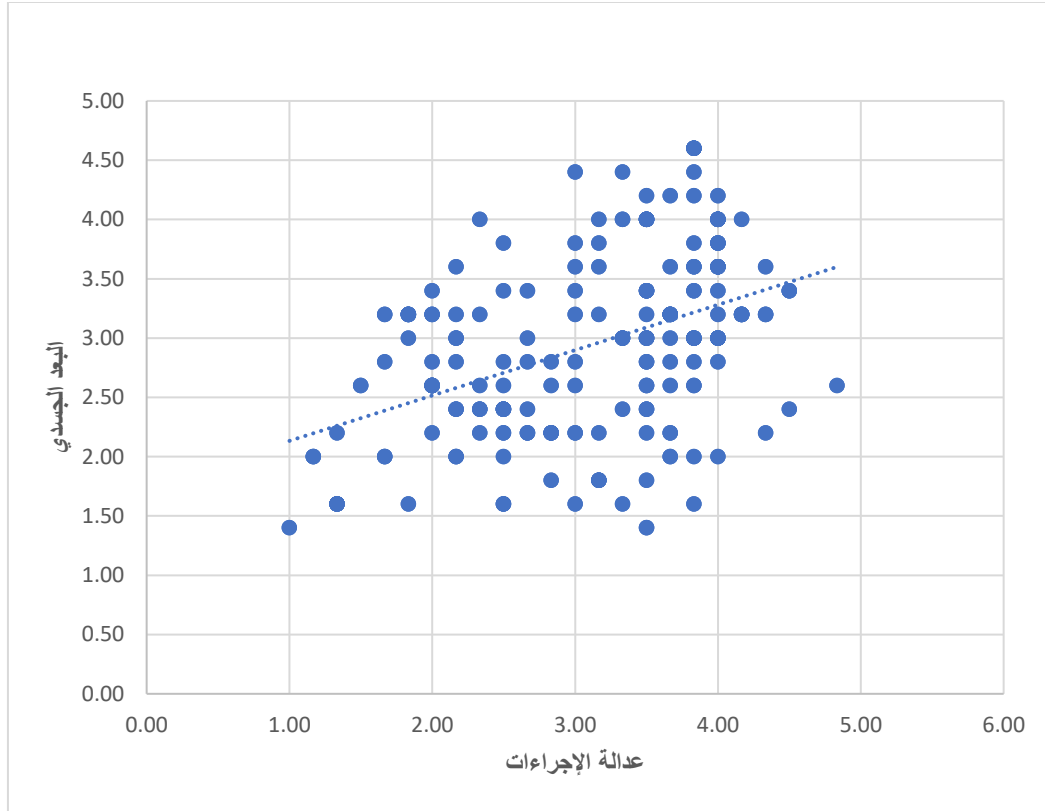
يتضح من خلال الجدول أن النموذج صالح لاختبار الفرضية، حيث أن مستوى المعنوية ل f المحسوبة 0.000 وهي محققة لشرط مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وكذلك قيمة f المحسوبة (87.52) أكبر من قيمتها المجدولة (3.86)، كما أن قيمة معامل التحديد قدرت ب: 0.189 وهذا يعني أن الاستغراق الجسدي يتأثر بعدالة الإجراءات بنسبة 18.9%، وأن النسبة الباقية والتي تبلغ 81.1% تعزى إلى عوامل أخرى.

إضافة إلى أن مستوى الدلالة لقيمة T المحسوبة 0.00 أقل من 0.05

وبناء عليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تقول أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين عدالة الإجراءات والاستغراق الجسدي من وجهة نظر أساتذة قطاع التربية الوطنية لولاية الجلفة.

الشكل رقم (4-7) الارتباط الخطي للعدالة الإجراءات والاستغراق الجسدي



المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

يعبر الشكل السابق عن الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر عدالة الإجراءات على الاستغراق الجسدي، حيث نلاحظ تمركز النقاط حول الخط المستقيم الذي معادلته كالتالي:

$$Y=1.75+0.38X$$

حيث يمثل X عدالة الاجراءات.

ويمثل Y الاستغراق الجسدي.

نلاحظ تمركز أغلب النقاط حول المستقيم الممثل لانحدار، إلا أننا لاحظنا بعض النقاط الشاذة عن التوجه العام فنلاحظ على سبيل المثال النقطة (1.40، 3.50) والتي تمثل إدراك متوسط لعدالة الإجراءات وإدراك منخفض جدا لاستغراق الجسدي، وبالرجوع لقاعدة البيانات تم تحديد هذه النقطة الممثلة للمفردة رقم 154 (ذكر سنه بين 36 و45 سنة له مستوى تعليمي عالي وله خبرة مهنية بين 5 و10 سنوات) وعليه يمكن تفسير هذا الحالة على ان هذا الشخص له طموحات مهنية أكبر نظرا لمستواه التعليمي.

7-3- اختبار الفرضية الفرعية (07):

نستخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط للإجابة على فرضية" لا يوجد أثر للعدالة التعاملات على الاستغراق العاطفي للعاملين بالقطاع العمومي"، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (4-8) تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر عدالة التعاملات على الاستغراق العاطفي

المتغيرات	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	قيمة (t) المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الثابت	1.875	0.158	11.885	0.000
الاستغراق العاطفي	0.485	0.043	11.220	0.000
قيمة f المحسوبة: 125.88		نموذج معادلة الانحدار:		
Sig : 0.000		$Y = 1.875 + X0.485 + e_i$		
درجات الحرية: (1، 376)				
معامل التحديد		R ² : 0.251		
معامل الارتباط		R: 0.501		

المصدر: من إعداد الطالب ببناء على مخرجات SPSS

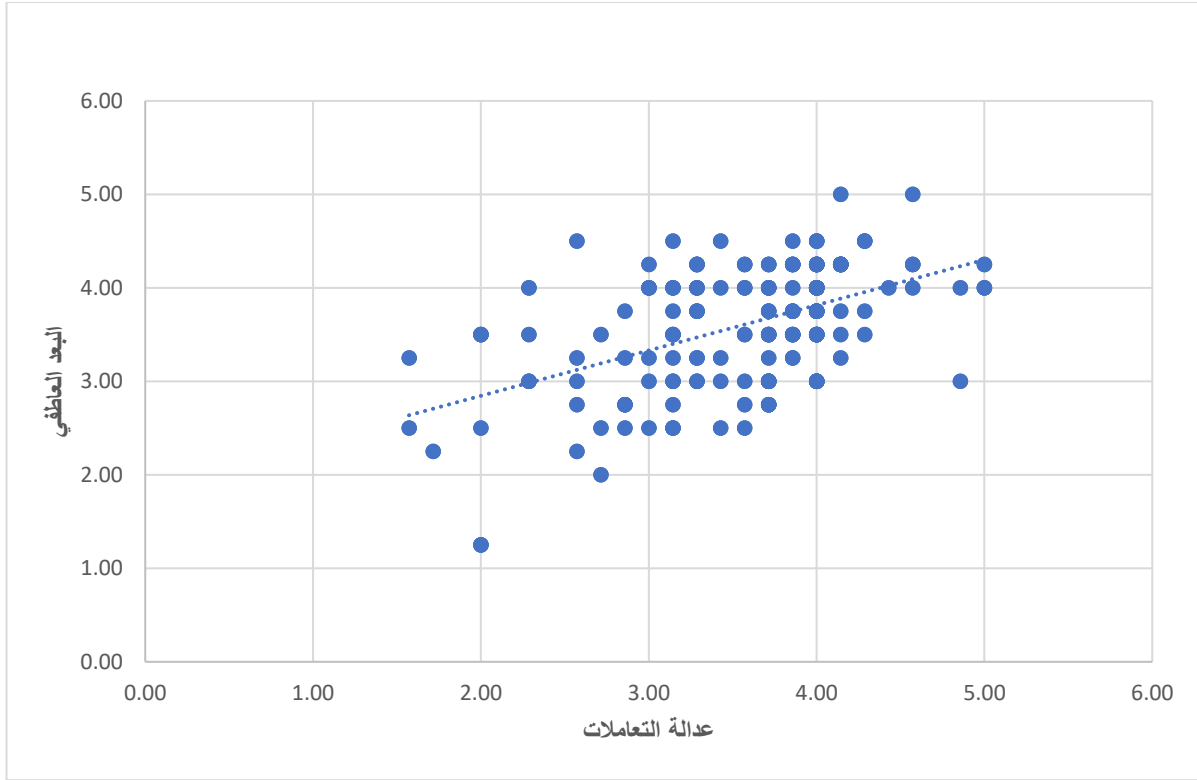
يتضح من خلال الجدول أن النموذج صالح لاختبار الفرضية، حيث ان مستوى المعنوية ل f المحسوبة 0.000 وهي محققة لشرط مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وكذلك قيمة f المحسوبة (125.88) اكبر من قيمتها الجدولة (3.86)، كما ان قيمة معامل التحديد قدرت ب: 0.251 وهذا يعني أن الاستغراق العاطفي يتأثر بعدالة التعاملات بنسبة 25.1 %، وأن النسبة الباقية والتي تبلغ 74.9% تعزى إلى عوامل أخرى.

إضافة إلى أن مستوى الدلالة لقيمة T المحسوبة 0.00 اقل من 0.05

وبناء عليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تقول أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين عدالة التعاملات والاستغراق العاطفي من وجهة نظر أساتذة قطاع التربية الوطنية لولاية الجلفة.

الشكل رقم (4-8) الارتباط الخطي للعدالة التعاملات والاستغراق العاطفي



المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

يعبر الشكل السابق عن الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر عدالة التعاملات على الاستغراق العاطفي، حيث نلاحظ تمركز النقاط حول الخط المستقيم الذي معادلته كالتالي:

$$Y=1.875+0.485X$$

حيث يمثل X عدالة التعاملات.

ويمثل Y الاستغراق العاطفي.

نلاحظ وجود نقاط بعيد عن المستقيم الممثل لانحدار، فعلى سبيل المثال النقطة (2.57، 4.5) والتي تمثل مستوى إدراك متوسط إلى ضعيف لعدالة التعاملات ومستوى جد مرتفع لاستغراق العاطفي، وبالرجوع لقاعدة البيانات تم تحديد المفردة رقم 176 الممثلة لـ (ذكر عمره أكبر من 45 سنة له مستوى جامعي وله خبرة مهنية أكبر من 15 سنة)، هذا البيانات جعلت من الصعب تفسير هذه العلاقة.

8-3- اختبار الفرضية الفرعية رقم (08):

نستخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط للإجابة على فرضية "لا يوجد أثر للعدالة التعاملات على الاستغراق المعرفي للعاملين بالقطاع العمومي"، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (9-4) تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر عدالة التعاملات على الاستغراق المعرفي

المتغيرات	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	قيمة (t) المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الثابت	2.505	0.204	12.264	0.000
الاستغراق المعرفي	0.249	0.056	4.456	0.000
قيمة f المحسوبة: 19.853				
Sig : 0.000				
درجات الحرية: (1، 376)				
معامل التحديد				
R ² : 0.050				
معامل الارتباط				
R: 0.224				
نموذج معادلة الانحدار: $Y = 2.505 + X0.249 + e_i$				

المصدر: من إعداد الطالب ببناء على مخرجات SPSS

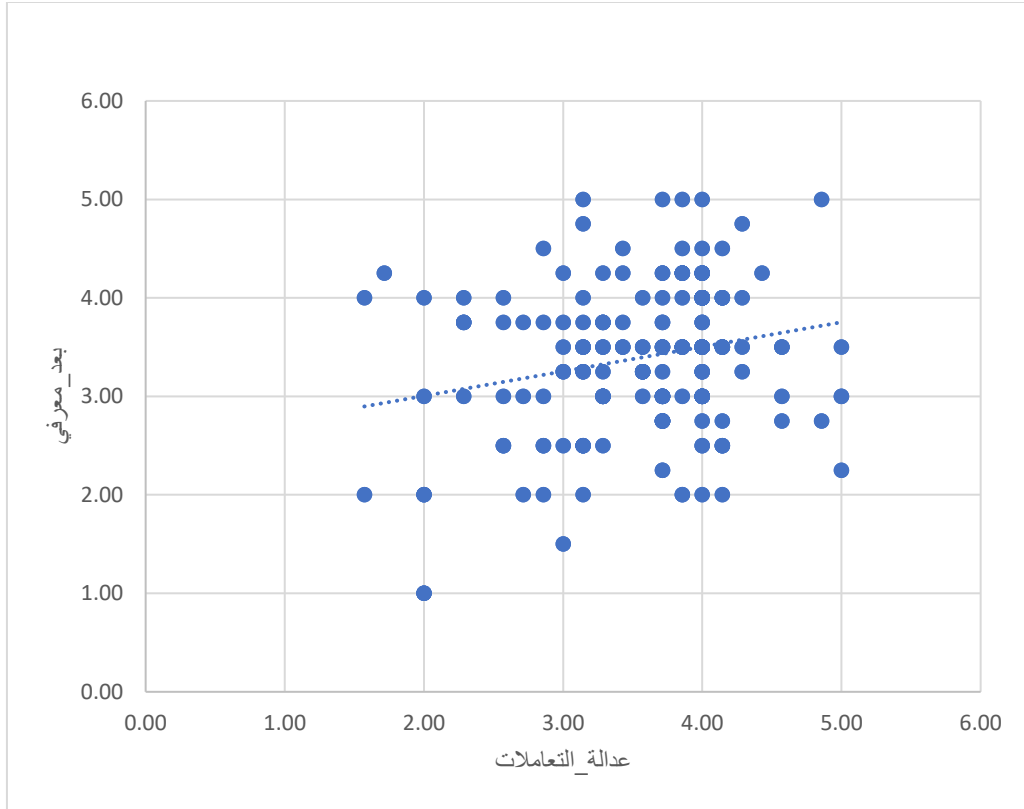
يتضح من خلال الجدول أن النموذج صالح لاختبار الفرضية، حيث أن مستوى المعنوية ل f المحسوبة 0.000 وهي محققة لشرط مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وكذلك قيمة f المحسوبة (19.853) أكبر من قيمتها الجدولة (3.86)، كما أن قيمة معامل التحديد قدرت ب: 0.050 وهذا يعني أن الاستغراق المعرفي يتأثر بعدالة التعاملات بنسبة 5%، وأن النسبة الباقية والتي تبلغ 95% تعزى إلى عوامل أخرى.

إضافة إلى أن مستوى الدلالة لقيمة T المحسوبة 0.00 أقل من 0.05

وبناء عليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تقول أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين عدالة التعاملات والاستغراق المعرفي من وجهة نظر أساتذة قطاع التربية الوطنية لولاية الجلفة.

الشكل رقم (4-9) الارتباط الخطي للعدالة التعاملات والاستغراق المعرفي



المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

يعبر الشكل السابق عن الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر عدالة التعاملات على الاستغراق المعرفي، حيث نلاحظ تشتت النقاط حول الخط المستقيم الذي معادلته كالتالي:

$$Y=2.5+0.25X$$

حيث يمثل X عدالة التعاملات.

ويمثل Y الاستغراق المعرفي.

على الرغم من وجود ارتباط إحصائي لعدالة التعاملات على الاستغراق المعرفي إلا أننا نلاحظ تشتت كبير في النقاط حول المستقيم الممثل لانحدار، الأمر الذي تفسره إحصائياً صغر قيمة معامل التحديد 0.05، أما عملياً فيصعب تفسيره لذا لجأنا لإجراء المقابلة.

9-3- اختبار الفرضية الفرعية رقم (09):

نستخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط للإجابة على فرضية " لا يوجد أثر للعدالة الإجرائية على الاستغراق الجسدي للعاملين بالقطاع العمومي"، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (4-10) تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر عدالة الإجراءات على الاستغراق الجسدي

المتغيرات	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	قيمة (t) المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الثابت	1.994	0.213	9,379	0.000
الاستغراق الجسدي	0.263	0.058	4.510	0.000
قيمة f المحسوبة: 20.337 Sig : 0.000 درجات الحرية: (1، 376) نموذج معادلة الانحدار: $Y = 1.994 + X0.263 + e_i$				
معامل التحديد				
R ² =0.051				
معامل الارتباط				
R :0.227				

المصدر: من إعداد الطالب ببناء على مخرجات SPSS

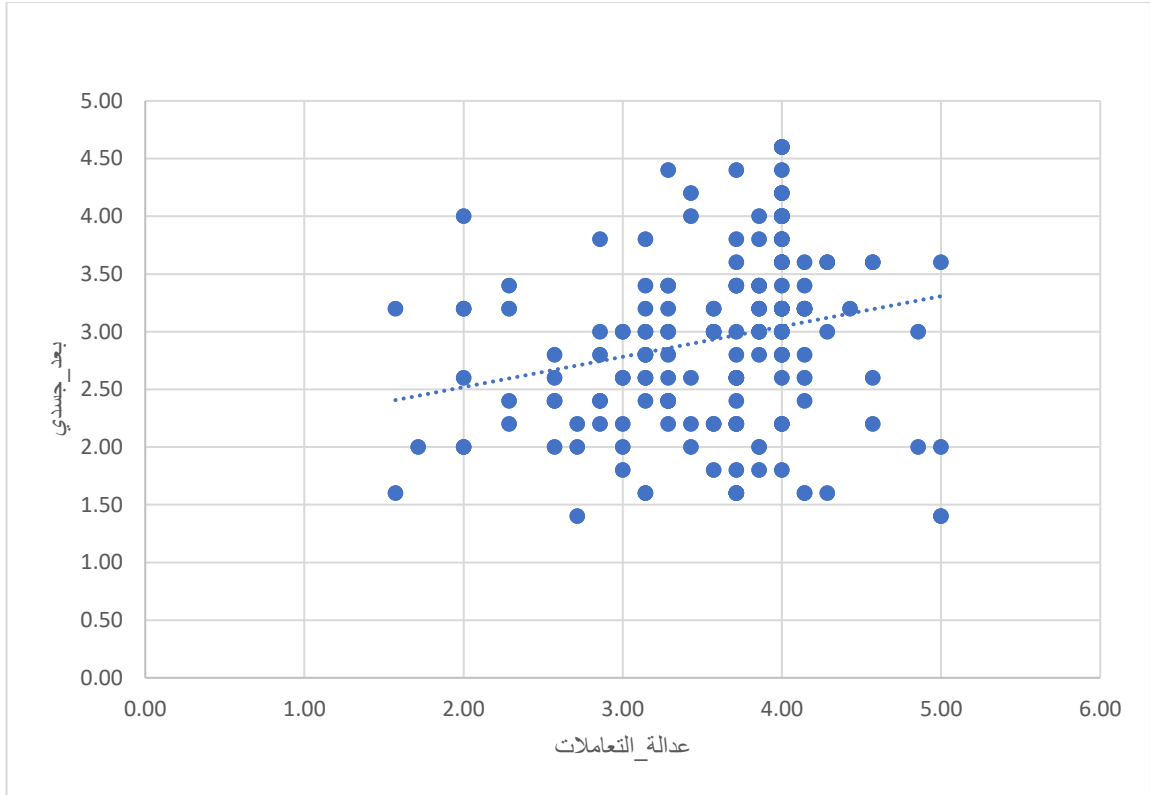
يتضح من خلال الجدول أن النموذج صالح لاختبار الفرضية، حيث ان مستوى المعنوية ل f المحسوبة 0.000 وهي محققة لشرط مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وكذلك قيمة f المحسوبة (20.337) اكبر من قيمتها الجدولة (3.86)، كما ان قيمة معامل التحديد قدرت ب: 0.051 وهذا يعني أن الاستغراق الجسدي يتأثر بعدالة التعاملات بنسبة 5.1%، وأن النسبة الباقية والتي تبلغ 94.9% تعزى إلى عوامل أخرى.

إضافة إلى أن مستوى الدلالة لقيمة T المحسوبة 0.00 اقل من 0.05

وبناء عليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تقول أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين عدالة التعاملات والاستغراق الجسدي من وجهة نظر أساتذة قطاع التربية الوطنية لولاية الجلفة.

الشكل رقم (4-10) الارتباط الخطي للعدالة التعاملات والاستغراق الجسدي



المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

يعبر الشكل السابق عن الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر عدالة التعاملات على الاستغراق الجسدي، حيث نلاحظ تشتت النقاط حول الخط المستقيم الذي معادلته كالتالي:

$$Y=1.99+0.26X$$

حيث يمثل X عدالة التعاملات.

ويمثل Y الاستغراق الجسدي.

نلاحظ وجود بعض النقاط الشاذة فعلى سبيل المثال النقطة (5، 1.40)، والتي تمثل أعلى مستوى إدراك لعدالة التعاملات، ومستوى منخفض لإدراك الاستغراق الجسدي، وبالرجوع لقاعدة البيانات تمت حديد المفردة رقم 154 وهي نفس المفردة التي تم الحديث عنها، (ذكر سنه بين 36 و45 سنة له مستوى تعليمي عالي وله خبرة مهنية بين 5 و10 سنوات)

وعليه يمكن تفسير هذه الحالة على أن هذا الشخص له طموحات مهنية أكبر نظرا لمستواه التعليمي، وحادثة توظيفه.

4- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

تتعلق هذا الفرضية بالفروق في اتجاهات المستجوبين نحو بعد العدالة التنظيمية التي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة).

وللقيام باختبار هذا الفرضية استخدمنا اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA

لوجود أكثر من فئتين داخل المتغيرات الشخصية والوظيفية.

جدول رقم (4-11) تحليل الأحادي لاتجاهات المستجوبين نحو بعد العدالة التنظيمية المدركة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة
الجنس	بين المجموعات	0.356	1	0.356	0,900	0.343
	داخل المجموعات	148,93	376	0.396		
العمر	بين المجموعات	4.670	3	1.557	4.026	0.008
	داخل المجموعات	144.62	374	0.387		
المستوى التعليمي	بين المجموعات	2.475	2	1.238	3.161	0.044
	داخل المجموعات	146.81	375	0.392		
الخبرة	بين المجموعات	2.583	3	0.861	2.195	0.088
	داخل المجموعات	146.71	374	0.392		

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

الملاحظ من الجدول انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية لاتجاهات عينة الدراسة نحو العدالة التنظيمية المدركة تعزى للتغيري (الجنس، الخبرة)، لكون مستوى الدلالة المحسوب لهما 0.343 و0.088 على التوالي وهما اكبر من مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

كما نلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية لاتجاهات عينة الدراسة نحو العدالة التنظيمية المدركة تعزى للمتغيري (العمر، المستوى التعليمي)، لكون مستوى الدلالة المحسوب لهما 0.008 و0.044 على التوالي وهما أصغر من مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ ، وعليه يمكن القول:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ لاتجاهات عينة الدراسة نحو العدالة التنظيمية المدركة تعزى للمتغير الجنس.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ لاتجاهات عينة الدراسة نحو العدالة التنظيمية المدركة تعزى للمتغير الخبرة.
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ لاتجاهات عينة الدراسة نحو العدالة التنظيمية المدركة تعزى للمتغير العمر.
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ لاتجاهات عينة الدراسة نحو العدالة التنظيمية المدركة تعزى للمتغير المستوى التعليمي.
- ولتحديد الفروق لصالح من، نستخدم الاختبارات البعدية (اختبار Tukey) فنحصل على الجدول التالي

جدول رقم (4-12) الاختبار البعدي Tukey لتحديد الفروق في اتجاهات المستجوبين نحو العدالة التنظيمية استنادا للفئات العمرية

العمر	الفئات	متوسط الفرق	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
أقل من 25	من 25 إلى 35	*1.005	0.314	0.008
	من 36 إلى 45	*0.885	0.315	0.027
	أكبر من 45	*0.938	0.320	0.019
من 25 إلى 35	أقل من 25	*-1.005	0.314	0.008
	من 36 إلى 45	-0.119	0.071	0.336
	أكبر من 45	-0.066	0.089	0.880
من 36 إلى 45	أقل من 25	*-0.885	0.315	0.027
	من 25 إلى 35	0.119	0.071	0.336
	أكبر من 45	0.053	0.092	0.939
أكبر من 45	أقل من 25	*-0.938	0.320	0.019
	من 25 إلى 35	0.066	0.089	0.880
	من 36 إلى 45	-0.053	0.092	0.939

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول يمكن القول

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة لفئة العمرية (أقل من 25) وأفراد مجتمع الدراسة لفئة العمرية (من 25 إلى 35) نحو العدالة التنظيمية لصالح أفراد مجتمع الدراسة لفئة العمرية (أقل من 25).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة لفئة العمرية (أقل من 25) وأفراد مجتمع الدراسة لفئة العمرية (من 36 إلى 45) نحو العدالة التنظيمية لصالح أفراد مجتمع الدراسة لفئة العمرية (أقل من 25).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة لفئة العمرية (أقل من 25) وأفراد مجتمع الدراسة لفئة العمرية (أكبر من 45) نحو العدالة التنظيمية لصالح أفراد مجتمع الدراسة لفئة العمرية (أقل من 25).
- نلاحظ أن جميع النتائج كانت لصالح الفئة العمرية (أقل من 25)، ما يمكن تفسيره على هذه الفئة العمرية يكون العائد المادي أكثر تناسبا لنقص التزامات هذا الفئة العمرية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة لفئة العمرية (من 25 إلى 35) وأفراد مجتمع الدراسة لفئة العمرية (من 36 إلى 45) نحو العدالة التنظيمية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة لفئة العمرية (من 25 إلى 35) وأفراد مجتمع الدراسة لفئة العمرية (أكبر من 45) نحو العدالة التنظيمية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة لفئة العمرية (من 36 إلى 45) وأفراد مجتمع الدراسة لفئة العمرية (أكبر من 45) نحو العدالة التنظيمية.

جدول رقم (4-13) الاختبار البعدي Tukey لتحديد الفروق في اتجاهات المستجوبين نحو العدالة التنظيمية استنادا للفئات المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	الفئات	متوسط الفرق	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
ثانوي فأقل	جامعي	0.200	0.108	0.157
	دراسات عليا	*0.288	0.115	0.034
جامعي	ثانوي فأقل	-0.200	0.108	0.157
	دراسات عليا	0.088	0.071	0.431
دراسات عليا	ثانوي فأقل	*-0.288	0.115	0.034
	جامعي	*-0.088	0.071	0.431

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول يمكن القول

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة لفئة المستوى التعليمي (ثانوي فأقل) وأفراد مجتمع الدراسة لفئة المستوى التعليمي (جامعي) نحو العدالة التنظيمية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة لفئة المستوى التعليمي (ثانوي فأقل) وأفراد مجتمع الدراسة لفئة المستوى التعليمي (دراسات عليا) نحو العدالة التنظيمية لصالح أفراد مجتمع الدراسة لفئة المستوى التعليمي (ثانوي فأقل).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة لفئة المستوى التعليمي (جامعي) وأفراد مجتمع الدراسة لفئة المستوى التعليمي (دراسات عليا) نحو العدالة التنظيمية.

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

تتعلق هذه الفرضية بالفروق في اتجاهات المستجوبين نحو بعد الاستغراق الوظيفي التي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة).

وللقيام باختبار هذا الفرضية استخدمنا اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA

لوجود أكثر من فئتين داخل المتغيرات الشخصية والوظيفية.

جدول رقم (4-14) تحليل الأحادي لاتجاهات المستجوبين نحو بعد الاستغراق الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة
الجنس	بين المجموعات	0.436	1	0.436	1.308	0.254
	داخل المجموعات	125.24	376	0.333		
العمر	بين المجموعات	8.282	3	2.761	8.795	0.000
	داخل المجموعات	117.39	374	0.314		
المستوى التعليمي	بين المجموعات	5.066	2	2.533	7.875	0.000
	داخل المجموعات	120.61	375	0.322		
الخبرة	بين المجموعات	9.174	3	3.058	9.816	0.000
	داخل المجموعات	116.50	374	0.312		

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

الملاحظ من الجدول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية لاتجاهات عينة الدراسة نحو الاستغراق الوظيفي تعزى للمتغير (الجنس)، لكون مستوى الدلالة المحسوب له 0.254 على وهو أكبر من مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$. كما نلاحظ أن مستوى المعنوية لبقية المتغير الشخصية والوظيفية يساوي 0.00 وعليه يمكن القول:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ لاتجاهات عينة الدراسة نحو الاستغراق الوظيفي تعزى للمتغير (الجنس).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ لاتجاهات عينة الدراسة نحو الاستغراق الوظيفي تعزى للمتغير (العمر).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ لاتجاهات عينة الدراسة نحو الاستغراق الوظيفي تعزى للمتغير (المستوى التعليمي).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ لاتجاهات عينة الدراسة نحو الاستغراق الوظيفي تعزى للمتغير (الخبرة).

ولتحديد الفروق لصالح من، نستخدم الاختبارات البعدية (اختبار Tukey) فنحصل على الجدول التالي

جدول رقم (4-15) الاختبار البعدي Tukey لتحديد الفروق في اتجاهات المستجوبين نحو الاستغراق الوظيفي استنادا للفئات العمرية

العمر	الفئات	متوسط الفرق	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
أقل من 25	من 25 إلى 35	0.296	0.283	0.723
	من 36 إلى 45	0.015	0.284	1.000
	أكبر من 45	-0.030	0.288	1.000
من 25 إلى 35	أقل من 25	-0.296	0.283	0.723
	من 36 إلى 45	*-0.280	0.080	0.000
	أكبر من 45	*-0.326	0.284	0.000
من 36 إلى 45	أقل من 25	-0.015	0.288	1.000
	من 25 إلى 35	*0.280	0.064	0.000
	أكبر من 45	-0.046	0.083	0.946
أكبر من 45	أقل من 25	0.030	0.288	1.000
	من 25 إلى 35	*0.326	0.080	0.000
	من 36 إلى 45	0.046	0.083	0.946

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول يمكن القول:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة لفئة العمرية (أقل من 25) وأفراد مجتمع الدراسة لفئة العمرية (من 25 إلى 35) نحو الاستغراق الوظيفي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة لفئة العمرية (أقل من 25) وأفراد مجتمع الدراسة لفئة العمرية (من 36 إلى 45) نحو الاستغراق الوظيفي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة لفئة العمرية (أقل من 25) وأفراد مجتمع الدراسة لفئة العمرية (أكبر من 45) نحو الاستغراق الوظيفي.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة لفئة العمرية (من 25 إلى 35) وأفراد مجتمع الدراسة لفئة العمرية (من 36 إلى 45) نحو الاستغراق الوظيفي لصالح أفراد مجتمع الدراسة لفئة العمرية (من 36 إلى 45).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة لفئة العمرية (من 25 إلى 35) وأفراد مجتمع الدراسة لفئة العمرية (أكبر من 45) نحو الاستغراق الوظيفي لصالح أفراد مجتمع الدراسة لفئة العمرية (أكبر من 45).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة لفئة العمرية (من 36 إلى 45) وأفراد مجتمع الدراسة لفئة العمرية (أكبر من 45) نحو الاستغراق الوظيفي.

جدول رقم (4-16) الاختبار البعدي Tukey لتحديد الفروق في اتجاهات المستجوبين نحو الاستغراق الوظيفي استنادا للفئات المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	الفئات	متوسط الفرق	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
ثانوي فأقل	جامعي	*0.386	0.098	0.000
	دراسات عليا	*0.367	0.104	0.001
جامعي	ثانوي فأقل	*-0.386	0.098	0.000
	دراسات عليا	*-0.018	0.064	0.956
دراسات عليا	ثانوي فأقل	*-0.367	0.104	0.001
	جامعي	0.018	0.064	0.956

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

ومن خلال نتائج الجدول يمكن القول:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة لفئة المستوى التعليمي (ثانوي فأقل) وأفراد مجتمع الدراسة لفئة المستوى التعليمي (جامعي) نحو الاستغراق الوظيفي، لصالح أفراد مجتمع الدراسة لفئة المستوى التعليمي (ثانوي فأقل).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة لفئة المستوى التعليمي (ثانوي فأقل) وأفراد مجتمع الدراسة لفئة المستوى التعليمي (دراسات عليا) نحو الاستغراق الوظيفي، لصالح أفراد مجتمع الدراسة لفئة المستوى التعليمي (ثانوي فأقل).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة لفئة المستوى التعليمي (جامعي) وأفراد مجتمع الدراسة لفئة المستوى التعليمي (دراسات عليا) نحو الاستغراق الوظيفي.

جدول رقم (4-17) الاختبار البعدي Tukey لتحديد الفروق في اتجاهات المستجوبين نحو الاستغراق الوظيفي استنادا للخبرة المهنية

العمر	الفئات	متوسط الفرق	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
أقل من 5	من 5 إلى 10	-0.040	0.100	0.977
	من 11 إلى 15	0.200	0.114	0.295
	أكثر من 15	*-0.293	0.110	0.042
من 5 إلى 10	أقل من 5	0.040	0.100	0.977
	من 11 إلى 15	*0.241	0.078	0.012
	أكثر من 15	*0.252	0.073	0.004
من 11 إلى 15	أقل من 5	-0.200	0.114	0.295
	من 5 إلى 10	*-0.241	0.078	0.012
	أكثر من 15	*-0.493	0.091	0.000
أكثر من 15	أقل من 5	*0.293	0.110	0.042
	من 5 إلى 10	*0.252	0.073	0.004
	من 11 إلى 15	*0.493	0.091	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول يمكن القول:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة لفئة الخبرة المهنية (أقل من 5) وأفراد مجتمع الدراسة لفئة الخبرة المهنية (من 5 إلى 10) نحو الاستغراق الوظيفي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة لفئة الخبرة المهنية (أقل من 5) وأفراد مجتمع الدراسة لفئة الخبرة المهنية (من 11 إلى 15) نحو الاستغراق الوظيفي.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة لفئة الخبرة المهنية (أقل من 5) وأفراد مجتمع الدراسة لفئة الخبرة المهنية (أكثر من 15) نحو الاستغراق الوظيفي، لصالح أفراد مجتمع الدراسة لفئة الخبرة المهنية (أكثر من 15).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة لفئة الخبرة المهنية (من 5 إلى 10) وأفراد مجتمع الدراسة لفئة الخبرة المهنية (من 11 إلى 15) نحو الاستغراق الوظيفي، لصالح أفراد مجتمع الدراسة لفئة الخبرة المهنية (من 5 إلى 10).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة لفئة الخبرة المهنية (من 5 إلى 10) وأفراد مجتمع الدراسة لفئة الخبرة المهنية (أكثر من 15) نحو الاستغراق الوظيفي، لصالح أفراد مجتمع الدراسة لفئة الخبرة المهنية (من 5 إلى 10).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة لفئة الخبرة المهنية (من 11 إلى 15 سنة) وأفراد مجتمع الدراسة لفئة الخبرة المهنية (أكثر من 15 سنة) نحو الاستغراق الوظيفي، لصالح أفراد مجتمع الدراسة لفئة الخبرة المهنية (من 11 إلى 15 سنة).

5-مصطلحات الدراسة:

بما ان حقل تخصصنا في هذه الدراسة هو التسيير كان لابد من التطرق إلى تعريف المصطلحات المستعملة في الدراسة، حيث تم استخدام مصطلحات تتعلق بالذكاء الاصطناعي، والجدول التالي يلخص المصطلحات الحديثة:

الجدول رقم (4-18) المصطلحات الحديثة في الدراسة

الرقم	المصطلح	التعريف	مبرر استخدامه
01	الشبكة العصبية متعددة الطبقات	مجموعة مترابطة من عصبونات افتراضية تنشأها برامج حاسوبية لتشابه عمل العصبون البيولوجي، تستخدم النموذج الرياضي لمعالجة المعلومات بناء على الطريقة الاتصالية في الحوسبة	التنبؤ بقيم جديدة لاستغراق الوظيفي استنادا لقيم جديدة للعدالة التنظيمية
02	fuzzy	هو أحد أشكال المنطق، يستخدم في بعض الأنظمة الخبيرة وتطبيقات الذكاء الاصطناعي	الانتقال الى المنطق الضبابي
03	القيم الحدية	هي مجموعة الأعداد الحقيقية	تستخدم كمدخلات ومخرجات يتم التعامل بها
04	القيم الضبابية	عبارة عن مجالات بين الأعداد ويتم تمثيلها بمنحنيات	تستخدم كمدخلات ومخرجات داخلية يتم التعامل معها برمجيا
05	Anfis edit	هو نظام استنباط مرحلي مع امكانية التطبيق والتي هي في الأساس شبكة عصبية تترافق مع قابلية التعليم.	بناء نموذج تنبؤي
06	Gensurf	أداء لرسم مخطط ثلاثي الأبعاد على شكل بساط ملاحظة الانكسارات	التحقق من صلاحية النموذج
07	الخوارزمية	مجموعة من الأسطر البرمجية المكتوبة بلغات البرمجة ك: C,C++, R ,Python	تدريب النموذج
08	controlchart	أداء لرسم مخطط يوضح حدود التحكم العلوية والسفلية كما يتم تمييز القياسات الخارجة عن السيطرة على أنها انتهاكات وقيم شاذة ويشار إليها بدوائر حمراء	حذف المفردات الشاذة (الإجابات الخارجة عن متوسطة إجابات العينة)

المصدر: إعداد الطالب

6- مبررات استخدام المنطق الضبابي

إن الحصول على معدل خطأ كبير في التنبؤ قد يصل إلى 66% باستخدام الشبكة العصبية متعددة الطبقات Neural networks المدمجة في برنامج SPSS، يجعل من طريقة التنبؤ باستخدام الشبكة العصبية المدمجة غير فعالة ولا يمكن الاعتماد عليها، والشكل التالي يبين بعض الفروق في النتائج المتحصل عليها والنتائج المتوقعة.

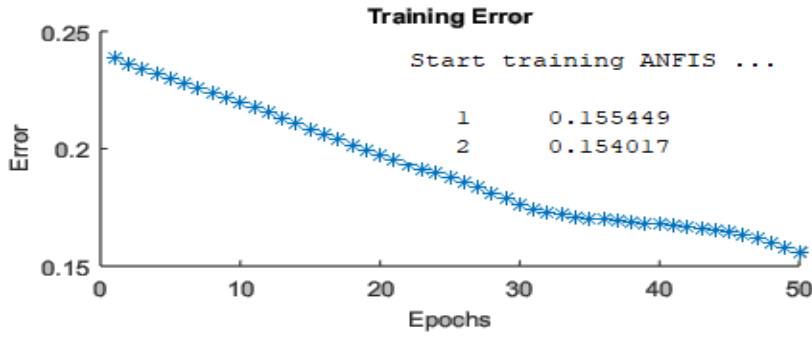
الشكل رقم (4-19) مقارنة بعض النتائج الفعلية مع النتائج التنبؤية

نسبة الخطأ	الاستغراق المتوقع SPSS	الاستغراق المدرك
5%	3.44	3.62
5%	2.71	2.85
2%	3.29	3.23
14%	3.13	3.62
14%	3.13	3.62
6%	3.54	3.77
22%	3.29	2.69
27%	2.72	2.15
9%	3.52	3.23
27%	2.72	2.15

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول وجود تباين كبير بين مستوى الاستغراق الوظيفي المدرك ومستوى الاستغراق الوظيفي المتنبأ به، حيث نلاحظ وجود فروق تصل في بعض الأحيان إلى 27% وهذا أمر يعد غير مقبول. جعلنا هذا الأخير نبحت عن سبل مُساعدة أخرى ذات دقة عالية، وانتقال من المنطق الكلاسيكي الذي يستخدم القيم الثنائية مباشرة إلى المنطق الضبابي الذي يستخدم كل القيم المحصورة بين القيم الحدية، وتعامل مع المجالات عوضاً عن القيم الثابتة.

الشكل رقم (4-11) هامش الخطأ بعد استخدام المنطق الضبابي



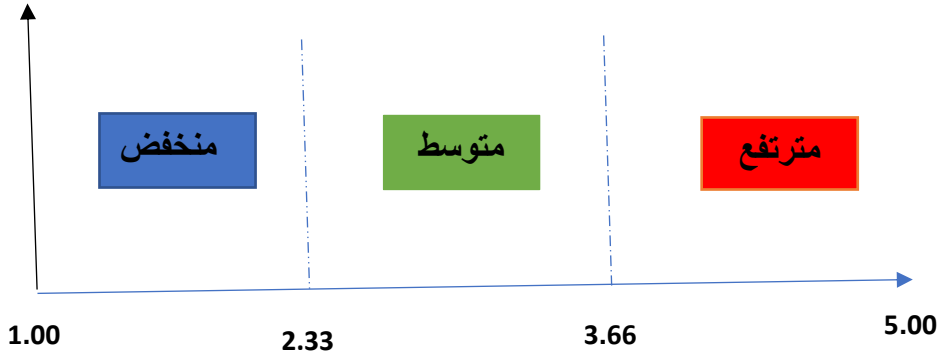
المصدر: مخرجات MATLAB

يوضح الشكل السابق تناقص هامش الخطأ من 24% إلى 15.5% بعد عملية تدريب الخوارزمية بتحديد 50 شوط باستخدام المنطق الضبابي، كما أن الحصول على هامش خطأ يعد مقبول جداً مقارنة من استخدام الشبكة العصبية متعددة الطبقات المدمجة مع برنامج SPSS، هذه النتائج تسمح لنا باستخدام المنطق الضبابي كمرافق للبرنامج الإحصائي SPSS

7- مفهوم المنطق الضبابي:

برزت اول فكرة للمنطق الضبابي سنة 1965 على يد العالم الأمريكي الجنسية الإيراني الأصل لطفي زداح حيث تقوم هذه الفكرة على استخدام كل قيمة المجال [0,1] عوض عن القيمتين 0,1 (بالله و بن مسعود، 2021)، فحسب هذا المنطق يجب الانتقال بين القيم يكون تدريجياً وليس بشكل مباشر، فعلى سبيل المثال لا يمكن الانتقال بين درجات الحرارة كقول 15°C الجو بارد و 16°C الجو معتدل، كما أن الحاصل على معدل 9,99 في الامتحان يعتبر راسباً أما من يحصل على معدل 10,00 يعتبر ناجحاً، أما في دراستنا فمن غير المقبول حسب هذا المنطق الانتقال من مستويات الاتجاهات (منخفض، متوسط، مرتفع) بطريقة مباشرة و يمكن توضيح ذلك في الشكل التالي

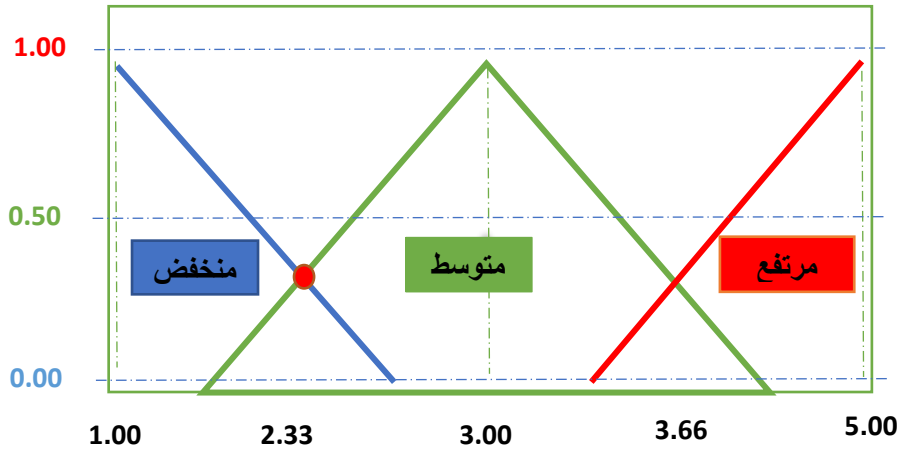
الشكل رقم (4-12) تحديد الاتجاهات حسب النموذج الكلاسيكي



المصدر: من إعداد الطالب

من خلال هذا الشكل نلاحظ الانتقال من مستوى آخر يكون بشكل مباشر فعلى السبيل المثال الانتقال من مستوى منخفض لمستوى متوسط يكون بمجرد الانتقال من قيمة 2.33 إلى قيمة 2.34 وهذا عيب في النموذج الكلاسيكي ومسوغ لاستخدام المنطق الضبابي، أما النموذج المقترح حسب المنطق الضبابي فهو ممثل في الشكل التالي:

الشكل رقم (4-13) تحديد الاتجاهات حسب النموذج المنطق الضبابي



المصدر: من إعداد الطالب

من خلال الشكل السابق نلاحظ تدرج في الانتقال من مستوى لأخر، فعلى سبيل المثال النقطة الحمراء في الشكل والتي لها وزن 2.33 تمثل نقطة انتقال من المستوى المنخفض إلى المستوى المتوسط في النموذج الكلاسيكي ومن الصعب تصنيفها في أي مستوى تنتمي إليه، أما في نموذج المنطق الضبابي الحديث فيمكن اعتبارها تنتمي لمرحلة تدرجية فهي تمثل بتقريب 25% من المستوى المنخفض و25% من المستوى المتوسط.

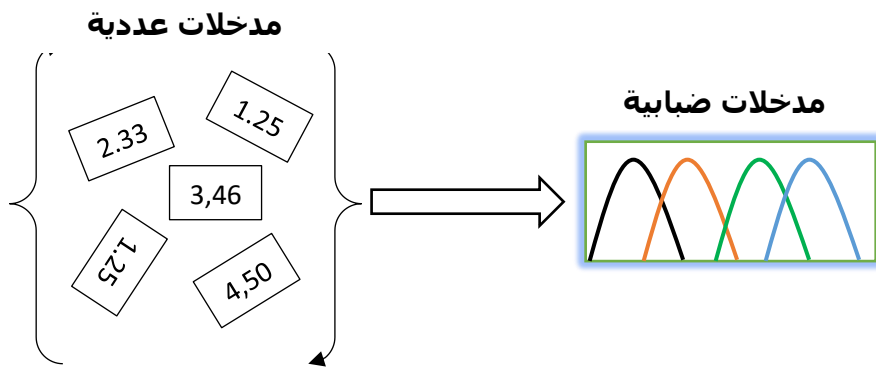
8- خصائص المنطق الضبابي: يمتاز المنطق الضبابي بمجموعة من السمات جعلت منه هذا الأخيرة بديلا جيد للمنطق الكلاسيكي، إذ يمكن إحصاء هذا السمات كالتالي: (بلحريزي و بن مسعود، 2020، صفحة 125)

- المنطق الضبابي سهل الفهم من الناحية النظرية.
- القواعد الرياضية للمنطق الضبابي بسيطة للغاية.
- مرونة المنطق الضبابي من حيث عملية تعديله وتوظيفه في أساليب أخرى دون العودة لنقطة الصفر.
- يمكن للمنطق الضبابي تمثيل البيانات غير دقيقة.
- قابلية الدمج بين المنطق الضبابي والمنطق الكلاسيكي وهذه الدراسة خير دليل.
- يمكن للمنطق الضبابي إيجاد دوال الارتباط غير خطية بين المدخلات والمخرجات.
- يمكن للمنطق الضبابي لاعتماد على خبرة وتجربة الخبراء، كما يمكنه الاعتماد على الأنظمة الخبيرة.
- نظرية المنطق الضبابي تعتمد في الأساس على محاكاة التفكير البشري.

9- مراحل بناء النموذج الضبابي: توجد ثلاث مراحل لبناء النموذج الضبابي (بن واضح، بن مسعود، و فلاق، 2021، صفحة 212)

1-9- مرحلة التضبيب: تعتبر هذه المرحلة أول مراحل البناء بحيث يتم تحويل المدخلات الحدية (عددية) إلى مدخلات ضبابية (مجالات).

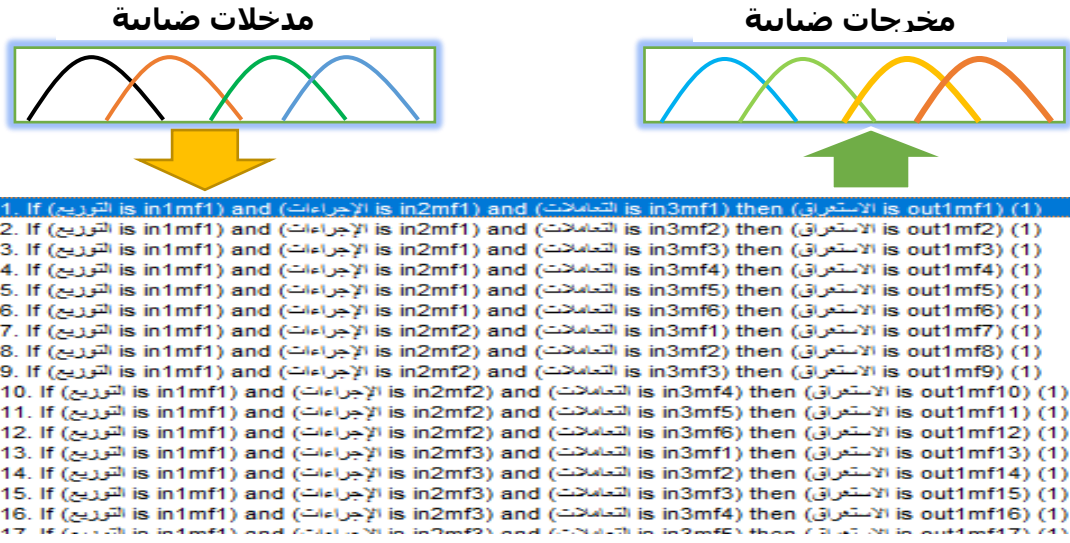
الشكل رقم (4-14) تحويل القيم الحدية المدخلة إلى مدخلات ضبابية



المصدر: من إعداد الطالب

9-2- مرحلة تقييم القواعد: في هذه المرحلة يتم التعامل مع المدخلات الضبابية باستخدام القواعد الشرطية if then and, or, not.

الشكل رقم (4-15) بناء القواعد الشرطية

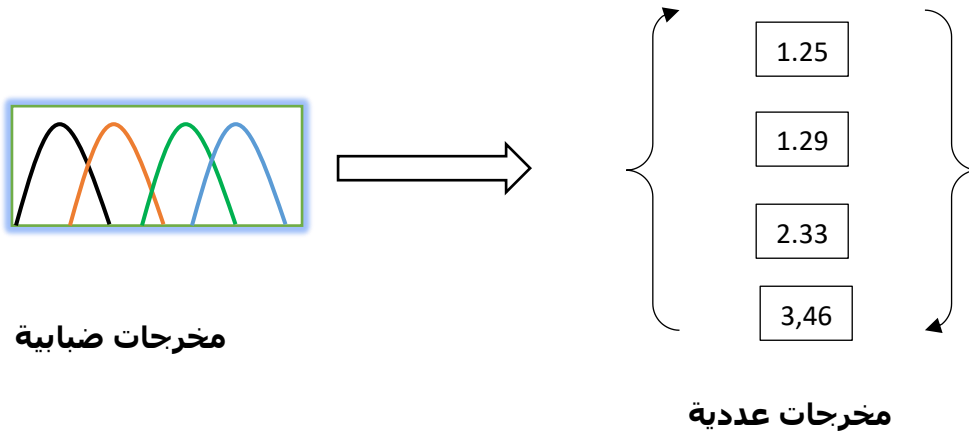


المصدر: من إعداد الطالب

ويتم مقارنة المدخلات بالمخرجات من أجل إنشاء قواعد شرطية وبالتالي إنشاء نموذج مدمج يمكن استخدامه من أجل التنبؤ بقيمة جديدة.

3-9- مرحلة إزالة التضبب: تعتبر هذه المرحلة عكس المرحلة الأولى حيث يتم تحويل المخرجات الضبابية لمرحلة تقييم القواعد إلى مخرجات حدية من خلال استخدام مركز الثقل كأداة للمفاضلة.

الشكل رقم (4-16) تحويل المخرجات ضبابية إلى القيم الحدية مخرجة



المصدر: من إعداد الطالب

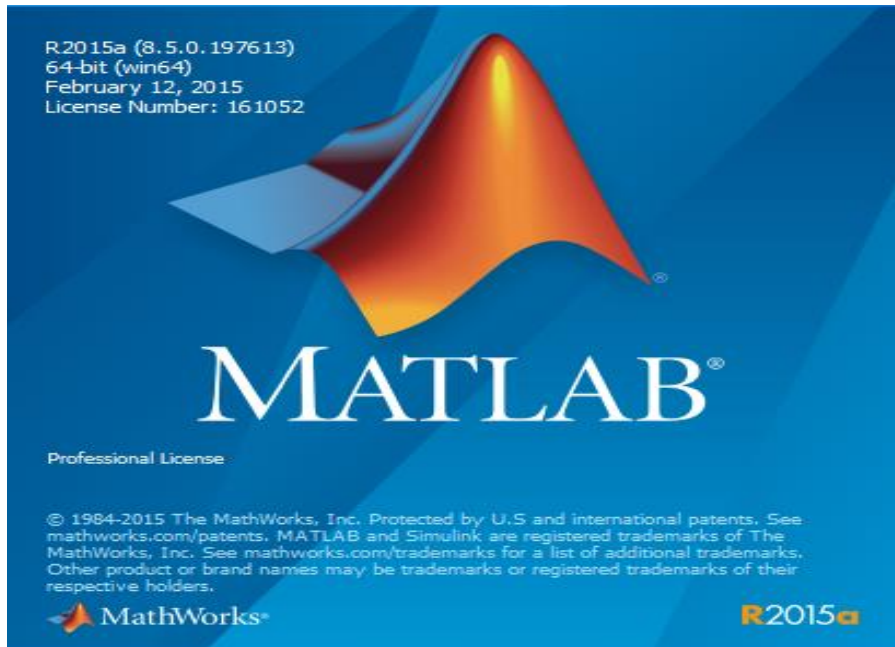
تعتبر هذه المرحلة هي المرحلة الأخيرة في بناء نموذج المنطق الضبابي، حيث لاحظنا دخول بيانات عددية و خروج بيانات أيضا عددية، إلا أن ما يميز هذا النموذج قابليته لتأقلم مع المعطيات الجديدة وهذا راجع لبنائه

البرمجية المرنة و القابلة لتطوير بمجرد إعادة تدويرها على معطيات جديدة على عكس البرامج الكلاسيكية التي تحتاج لمبرمج من أجل تطويرها و تعديلها كما ان بنيتها الثابتة لا تسمح لها بتدريب نفسها بنفسها، فعلى سبيل المثال لو أننا نفذنا نفس برنامج المنطق الضبابي على حاسوبين مختلفين و لفترتين مختلفتين فإننا نجد بعد مدة أن مخرجات البرنامج على الحاسوبين مختلفة، على عكس البرنامج الكلاسيكية التي تعطي نفس النتائج حتى وإن طالت مدة تنفيذهما.

10- اللغة المستخدمة في الدراسة الحديثة:

تم استخدام لغة MATLAB من أجل تحليل وبناء نموذج تنبؤي، لهذا لكونها لغة برمجة ذات مستوى عالي ، بسمات و استخدامات مختلفة فهي تعد بيئة تفاعلية في تطوير الخوارزميات والمصفوفات الرياضية ، لذلك يستخدمها العلماء الرياضيون و المهندسون لإنشاء برامج الحسابات الهندسية ، و تعمل ماتلاب على تحليل كميات كبيرة جدا من البيانات بكفاءة عالية ، و بالتالي تعمل على احداث تغييرات و تطوير في طرق تخطيط البيانات و تطبيقها في صورة خوارزميات ، و تعد استخدامات ماتلاب عديدة كما أنها تتداخل في دمج الخوارزميات مع لغات برمجة أخرى (C , C++ , java) (monster.technology, 2020)

الشكل رقم (4-17) صورة بداية تنفيذ برنامج MATLAB



المصدر: MATLAB 2015

11- مميزات لغة الماتلاب:

تتميز ماتلاب بأنها تحتوي على العديد من الأدوات التي تسمح بتطوير الخوارزميات الفعالة منها (monster.tecnology, 2020):

- تحتوي لغة الماتلاب على ثلاث نوافذ رئيسية:
محرر الأكواد البرمجة: يمكن للمبرمج كتابة أسطر برمجية و استدعاء الدوال بسهولة فعلى سبيل المثال في دراستنا هذه تم استخدام الدوال التالية: `anfisedit, gensurf, fuzzy, surf.....`
منطقة العمل **workspace**: يمكن إنشاء الجداول وإنشاء نماذج بطريقة مرئية، كما يمكن استدعاء تطبيقات مدمجة مع الماتلاب.
- نظام المحاكاة **Simulink**: يعتبر نظام المحاكاة من أهم محتويات الماتلاب، إذ يمكن التنبؤ ومقارنة البيانات.
- تستطيع دمج تطبيقات ماتلاب مع تطبيقات مكتوبة بلغات أخرى عبر استدعاء مقطع برمجي مكتوب بلغة الجافا أو C و C++
- التعامل مع ماتلاب سهل للغاية، حيث تتميز بسهولة التعامل في الوصول للحلول بالطرق الرياضية المعروفة.
- توفر ماتلاب نطاق معتدل من الأوامر والتحرير لحل المشكلات.
- توفر ماتلاب أدوات من أجل بناء التطبيقات مع واجهات رسومية متخصصة.
- تحتوي على توابع رياضية للتكامل العددي والجبر الخطي والاحصاء والتحليل الفوري يعد من أبرز ما يميز ماتلاب هو كونها تدعم عمليات الأشعة والمصفوفات، والتي تقوم بحل المعضلات والمسائل الهندسية.
- توفر لغة ماتلاب السرعة في الأداء وإنجاز الأعمال بسبب أنها تختصر بعض الخطوات والمهام التقليدية في المستوى المنخفض مثل الحاجة إلى تعريف المتغيرات وتحديد أنواع البيانات وغيرها، كما أن عمليات حل المسائل تتم بشكل أبسط وقد يحل سطر برمجي واحد كتب بلغة ماتلاب محل عدة أسطر برمجية كتبت بلغات أخرى.

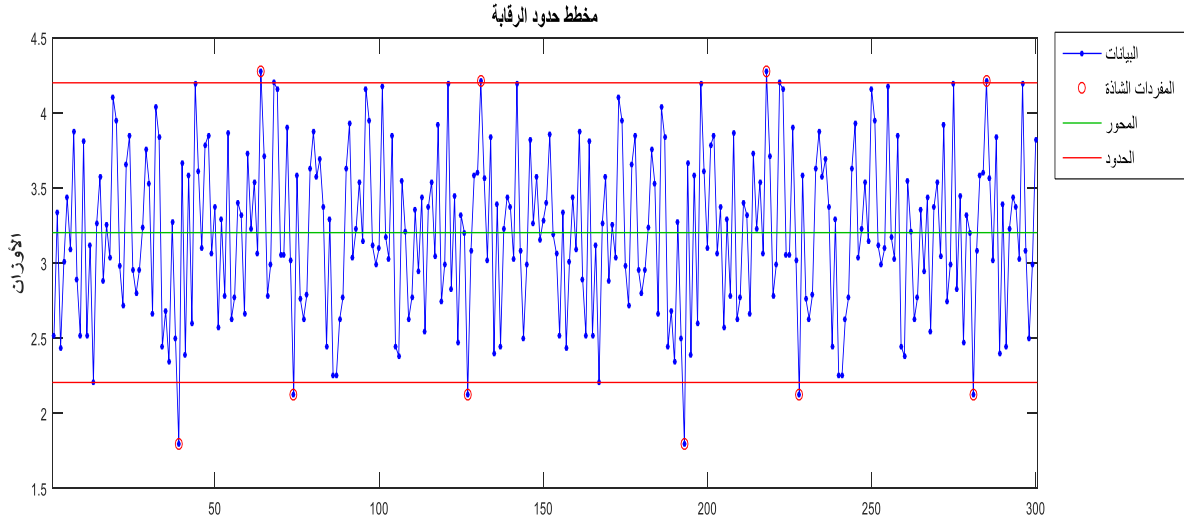
تتعدد استخدامات ماتلاب حيث تستخدم في العديد من المشاريع البرمجية المختلفة، فيعد ماتلاب برنامج رائد في التطبيقات الهندسية والرياضية. (monster.technology, 2020)

- يمكن استخدام ماتلاب في تطوير خوارزميات التحكم للتحكم بالمركبات التي تفوق سرعتها سرعة الصوت .
- تستخدم ماتلاب بكل سهولة في عمليات المحاكاة، ويمكن الاستفادة من ذلك على سبيل المثال في تحديد الجرعة المثالية لمضاد حيوي ما .
- يستخدم ماتلاب في تحليل البيانات وإظهارها عبر توفيره لأدوات للحصول على البيانات وتصويرها جيدا، بما يتيح للمستخدم التدقيق في البيانات في وقت قصير مقارنة بالوقت الذي كان سيستغرق عند استخدام لغات برمجة أخرى أو جدولة البيانات .
- تستخدم توابع الماتلاب في تصميم واجهات المستخدم الرسومية عبر الخصائص الموجودة بها، والتي توفر كل العناصر الشائعة في التصميم مثل: القوائم المنسدلة، والأزرار، بالإضافة إلى قوائم الخيارات .
- تتمكن ماتلاب من إنشاء خوارزميات لمعالجة الصور والفيديو والإشارة ونظم التحكم .
- تعد الماتلاب أساسية في تطوير التطبيقات ونشرها عبر الأدوات التي تحتويها .
- تعتبر الخيار الأمثل لكتابة البرامج المتقدمة والمتوسطة كذلك نظرا للأدوات الوافرة والأداء المتميز لماتلاب.

13- نموذج حدود الرقابة:

تم استخدام الدالة controlchart من أجل إيجاد حدود الرقابة والتخلص من المفردات الشاذة

الشكل رقم (4-18) حدود الرقابة لمتغيري العدالة التنظيمية المدركة والاستغراق الوظيفي:



المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات MATLAB

نلاحظ من خلال هذا الشكل وجود 10 مفردات خارج مجال الرقابة ولا تعبر على التوجه العام للعينة وهي كالتالي:

الجدول رقم (4-20) المفردات خارج حدود الرقابة

رقم المفردة	عدالة التوزيع	عدالة الإجراءات	عدالة التعاملات	الاستغراق الوظيفي	الملاحظة
39	2.57	1.17	2	1.46	منخفضة
64	4.86	4.33	4.14	3.77	مرتفعة
74	1.57	2	2	2.92	منخفضة
127	1.58	2	2	2.92	منخفضة
131	4.29	4.33	4.14	4.08	مرتفعة
193	2.56	1.17	2	1.46	منخفضة
218	4.85	4.33	4.13	3.76	مرتفعة
228	1.58	2.01	2	2.92	منخفضة
281	1.57	2	1.99	2.91	منخفضة

مرتفعة	4.09	4.13	4.33	4.28	285
--------	------	------	------	------	-----

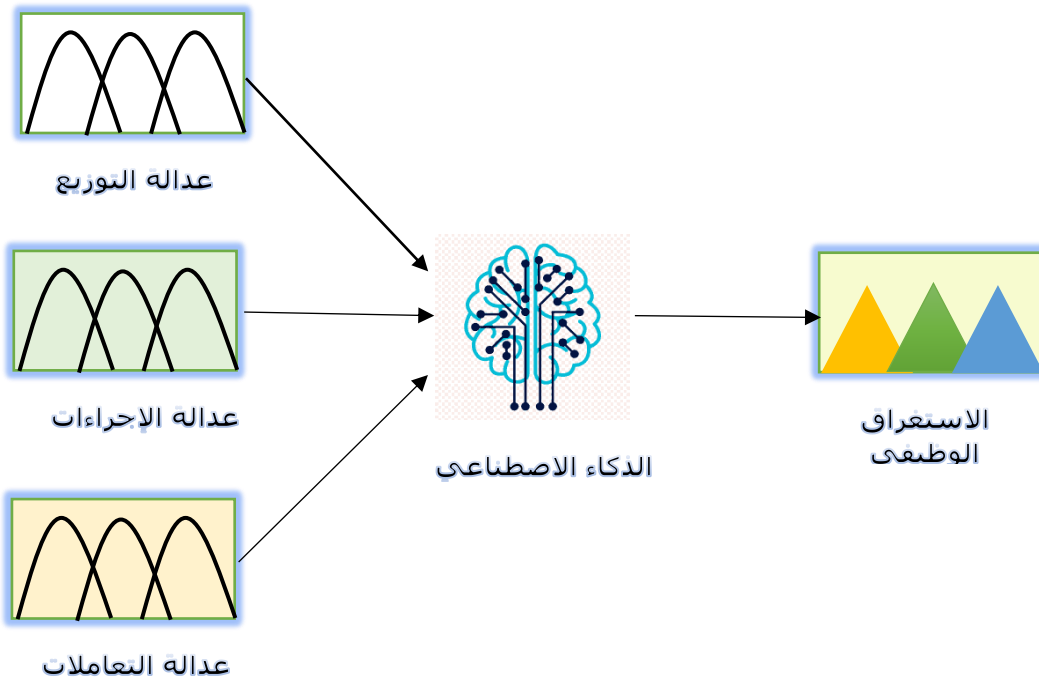
المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات MATLAB

لبناء خوارزمية الذكاء الاصطناعي ذات دقة أفضل يجب حذف المفردات التي تقع خارج حدود الرقابة، فتصبح لدينا قاعدة بيانات مكونة من 290 مفردة بدلا من 300 مفردة.

14- النموذج المقترح لخوارزمية الذكاء الاصطناعي:

لدينا في دراستنا هذه ثلاث مدخلات (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات)، والتي تمثل المتغير العدالة التنظيمية، كما يوجد لدينا ثلاث مخرجات (الاستغراق العاطفي، الاستغراق المعرفي، الاستغراق الجسدي)، تم جمعهم في المتغير التابع (الاستغراق الوظيفي).

الشكل رقم (4-19) نموذج خوارزمية الذكاء الاصطناعي



المصدر: من إعداد الطالب

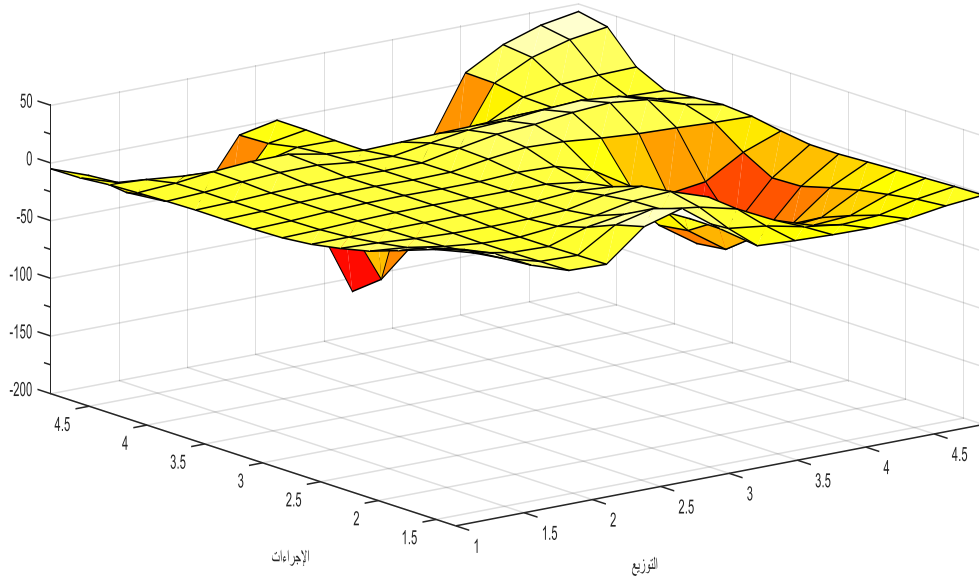
وعلى أساس هذا النموذج تم استخدام نظام الاستدلال الضبابي المتكيف anfis في تدريب خوارزمية التنبؤ، حيث تم تقسيم قاعدة البيانات إلى ثلاثة أجزاء، جزء مكون من 290 مفردة قصد Training تدريب الخوارزمية، وجزء مكون من 61 مفردة قصد Testing اختبار نتائج التعلم، وجزء مكون من 15 مفردة قصد Checking الفحص اليدوي لخوارزمية التنبؤ.

تم إجراء التدريب بالمعطيات السابقة، وتحديد عدد أشواط التدريب (Epoch) بـ 100 شوط كما تم تحديد النموذج التدريبي الداخلي gaussmf، فتحصلنا على نسبة خطأ في عملية التنبؤ قدرت بـ 15,7% وهذه نسبة جيدة مقارنة باستخدام الشبكة العصبية متعددة الطبقات المدمجة مع برنامج SPSS.

15- صلاحية النموذج:

باستخدام دالة surf للترسم، يمكن التأكد من صلاحية النموذج وهذا لعدم وجود انكسارات حادة في السطح ثلاثي الأبعاد ووجود انتقال تدريجي بين ألوان السطح، ولتعذر ملاحظة أربعة أبعاد على الورق، تم تثبيت بعد (الاستغراق والوظيفي) وتغير في كل مرة أبعاد العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات).

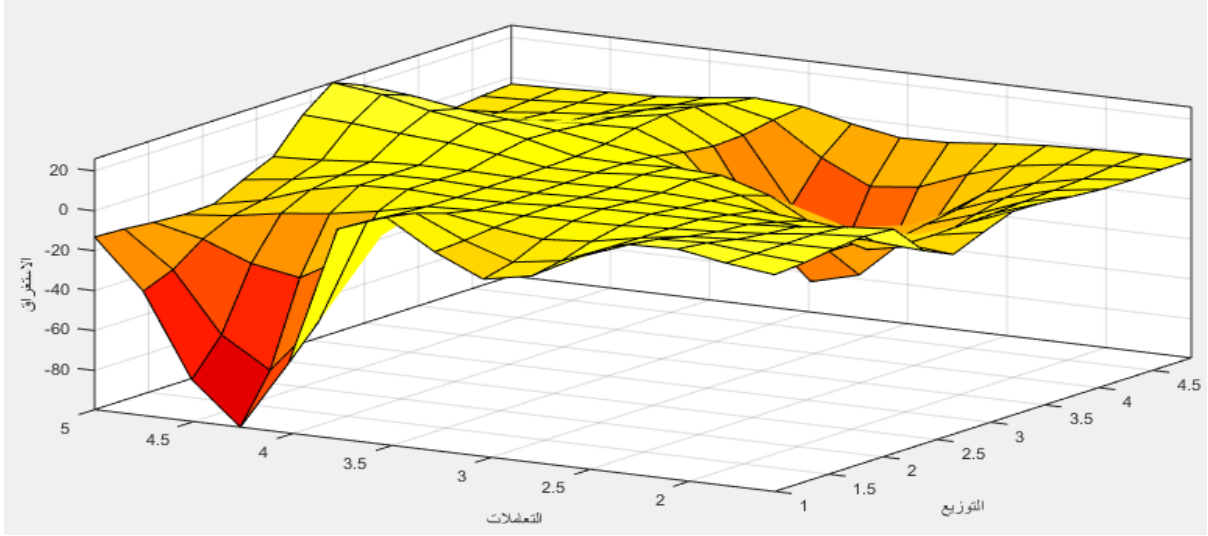
الشكل رقم (4-20) صلاحية نموذج الاستغراق الوظيفي مع عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات



المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات MATLAB

من خلال هذا الشكل يمكن القول إن نموذج الاستغراق الوظيفي مع عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات صالح نظرا لعدم وجود انكسارات حادة كذا انتقال تدريجي لألوان على السطح.

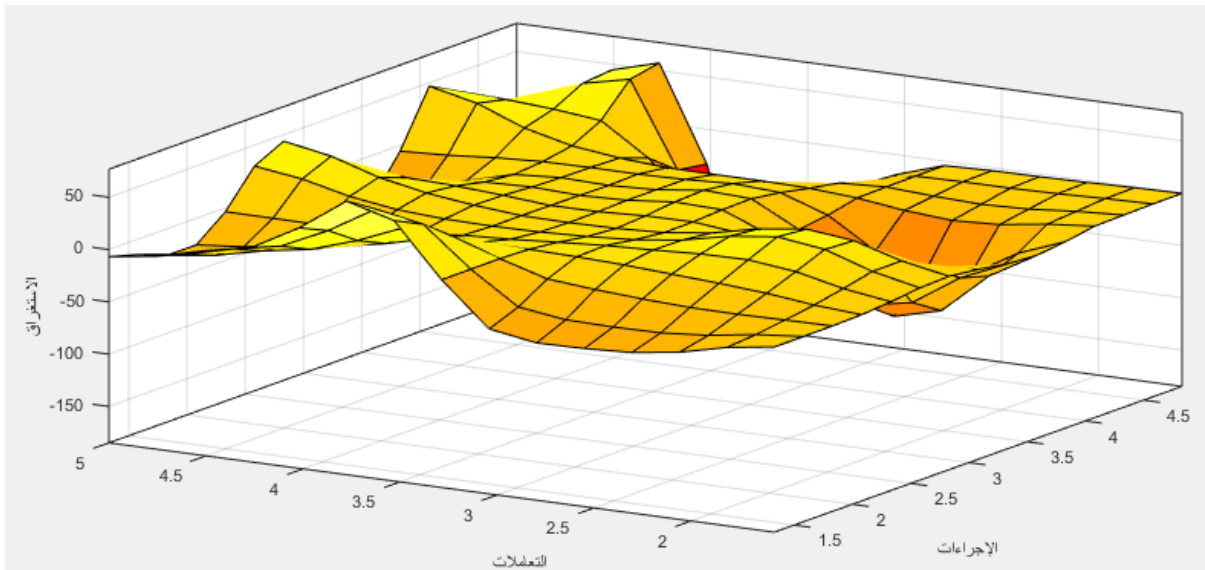
الشكل رقم (4-21) صلاحية نموذج الاستغراق الوظيفي مع عدالة التوزيع وعدالة التعاملات



المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات MATLAB

من خلال هذا الشكل يمكن القول إن نموذج الاستغراق الوظيفي مع عدالة التوزيع وعدالة التعاملات صالح نظرا لعدم وجود انكسارات حادة كذا انتقال تدريجي لألوان على السطح، فنلاحظ الانتقال من اللون الأصفر إلى الأحمر يمر باللون البرتقالي.

الشكل رقم (4-22) صلاحية نموذج الاستغراق الوظيفي مع عدالة الإجراءات وعدالة التعاملات



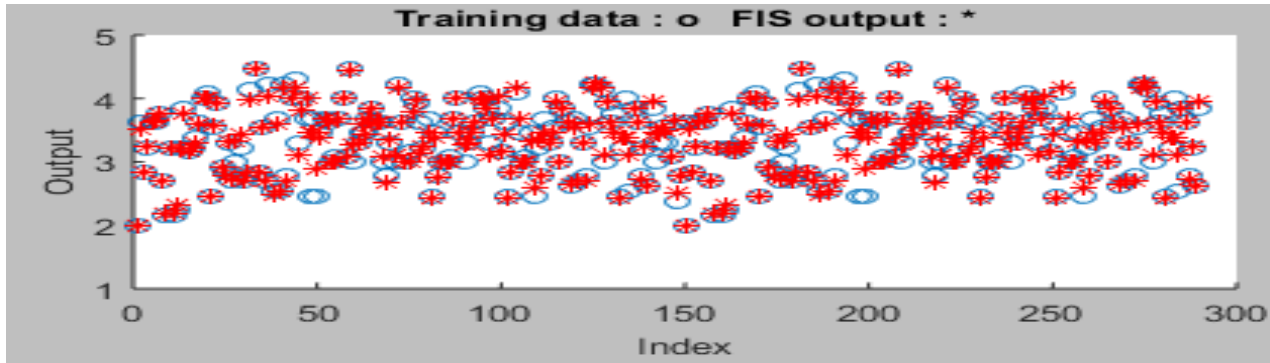
المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات MATLAB

من خلال هذا الشكل يمكن القول إن نموذج الاستغراق الوظيفي مع عدالة الإجراءات وعدالة التعاملات صالح نظرا لعدم وجود انكسارات حادة.

كما يمتاز النموذج بالمرونة والمتانة في نفس الوقت لوجود انتقال سلس بين الألوان وعدم انتقال مباشر بين اللون الأحمر والأصفر دون المرور باللون البرتقالي (HADROUG, HAFAIFA, KOUZOU, & CHAIBET, 2016)

16- نتائج عملية التدريب:

الشكل رقم (4-23) نتائج العملية التدريبية لخوارزمية التنبؤ

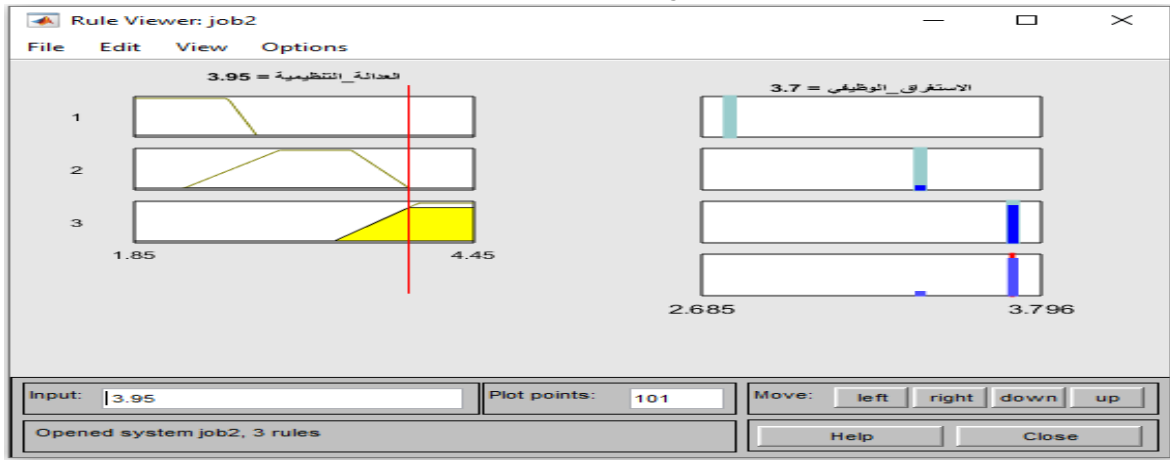


المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات MATLAB

ترمز الدوائر الزرقاء لبيانات الاستبيان المُعدة قصد التدريب، أما النجوم الحمراء فترمز إلى المخرجات المتوقعة (الاستغراق الوظيفي) بناء على نفس المعطيات للدوائر الزرقاء.

من خلال هذا الشكل نلاحظ تتطابق أغلب الدوائر الزرقاء الممثلة لبيانات العينة والنجوم الحمراء للقيمة المتوقعة وهذا يدل أن فاعلية التوقع للخوارزمية جيدة.

الشكل رقم (4-24) نتائج التنبؤ استنادا لبيانات العينة

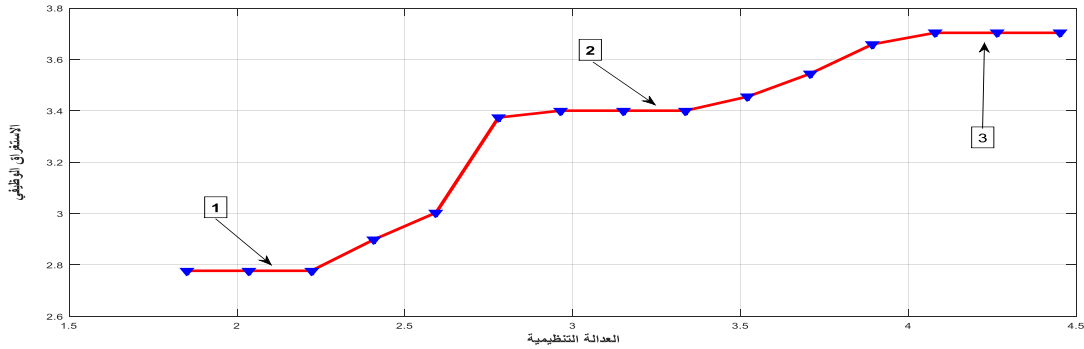


المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات MATLAB

من خلال تحليل النتائج يمكن التوصل إلى:

- ✓ أدنى قيمة للعدالة التنظيمية التي يمكنها التأثير على مستوى الاستغراق الوظيفي هي 1.85 وحدة.
- ✓ أقصى قيمة للعدالة التنظيمية التي يمكنها التأثير على مستوى الاستغراق الوظيفي هي 4.45 وحدة
- ✓ أدنى قيمة للعدالة التنظيمية التي يمكنها تحقيق أكبر مستوى الاستغراق الوظيفي هي 3.95 وحدة.
- ✓ أقصى مستوى يمكن تحقيقه للاستغراق الوظيفي بمعيار العدالة التنظيمية هو 3.72 وحدة.
- ✓ أدنى قيمة يمكن تسجيلها لمستوى الاستغراق الوظيفي في ظل وجود مستوى متدني من العدالة التنظيمية هي: 2.68 وحدة.
- ✓ يثبت تأثير العدالة التنظيمية في المجال (3.95 إلى 4.45) على مستوى الاستغراق الوظيفي، حيث أنه مهما كان مستوى العدالة التنظيمية في هذا المجال سوف نحصل على مستوى ≈ 3.7 وحدة للاستغراق الوظيفي.

الشكل رقم (4-25) مراحل تأثير العدالة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات MATLAB

من خلال هذا الشكل نلاحظ وجود ثلاثة مراحل يثبت فيها تأثير مستوى العدالة التنظيمية على مستوى الاستغراق الوظيفي

المرحلة الأولى: مستوى العدالة التنظيمية المدركة يكون ضمن المجال [1.85، 2.24] نلاحظ ثبات مستوى الاستغراق الوظيفي عند مستوى 2.78.

المرحلة الثانية: مستوى العدالة التنظيمية المدركة يكون ضمن المجال [2.79، 3.39] نلاحظ ثبات مستوى الاستغراق الوظيفي عند مستوى 3.40.

المرحلة الثالثة: مستوى العدالة التنظيمية المدركة يكون ضمن المجال [3.95، 4.45] نلاحظ ثبات مستوى الاستغراق الوظيفي عند مستوى 3.70.

18- نتائج الدراسة بواسطة المنطق الضبابي:

✓ هناك أثر للعدالة التنظيمية المدركة على الاستغراق الوظيفي من وجهة نظر أساتذة قطاع التربية الوطنية لولاية الجلفة.

✓ حجم تأثير مستوى العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الاستغراق الوظيفي لن يتجاوز 0.92 وحدة أي 23% في أحسن حالته.

✓ هناك أثر مستمر للعدالة التنظيمية ضمن المجال [1.85، 4.45] على الاستغراق الوظيفي في حدود 23%.

✓ أكبر حجم لأثر للعدالة التنظيمية المدركة على الاستغراق الوظيفي يكون عند النقطة 3.95.

✓ يثبت مستوى الاستغراق الوظيفي عند ثلاث مراحل المشار إليها في الشكل السابق، وهذا قد يفسر بثبات الدافعية نحو الإنجاز بمجرد إشباع حاجات الفرد (بلعيد و بلعادي، 2022) من العدالة التنظيمية.

19- مقارنة القيم التنبؤية:

كما سلف الذكر أن نتائج anfis المدمج مع برنامج ماتلاب أكثر دقة من نتائج الشبكة العصبية المدمجة متعددة الطبقات، ولتأكد ما إن كان هذا الفرض صحيح أما لا تمت مقارنة النتائج في الحالتين بأخذ مفردات عشوائيا من قاعدة البيانات الكلية للعينة

الجدول رقم (4-21) مقارنة نتائج anfis والشبكة العصبية المدمجة متعددة الطبقات

الاستغراق المتوقع بواسطة anfis		الاستغراق المتوقع بواسطة الشبكة العصبية		الاستغراق المدرك
نسبة الخطأ	بواسطة anfis	نسبة الخطأ	بواسطة الشبكة العصبية	
8%	3.34	5%	3.44	3.62
3%	2.93	5%	2.71	2.85
3%	3.34	2%	3.29	3.23
7%	3.37	14%	3.13	3.62
8%	3.34	14%	3.13	3.62
2%	3.7	6%	3.54	3.77
13%	3.04	22%	3.29	2.69
0%	2.16	27%	2.72	2.15
15%	3.71	9%	3.52	3.23
0%	2.16	27%	2.72	2.15
5%		13%		هامش الخطأ الكلي

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS و MATLAB

نلاحظ من خلال الجدول أن anfis تنبأ بسبع قيم من أصل عشرة أحسن من الشبكة العصبية المدمجة في SPSS، كما أن هامش الخطأ الكلي كان أقل في anfis حيث قاربت نسبة الخطأ ثلث نسبة الخطأ الموجودة في الشبكة العصبية المدمجة، وبالتالي يمكن القول أن استخدام anfis أكثر توفيقا من الشبكة العصبية متعددة الطبقات المدمجة في SPSS.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم اختبار فرضيات البحث بواسطة برنامج SPSS حيث كانت النتائج كالتالي:

- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين العدالة التنظيمية المدركة والاستغراق الوظيفي من وجهة نظر أساتذة قطاع التربية الوطنية لولاية الجلفة.
 - ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين عدالة التوزيع والاستغراق العاطفي من وجهة نظر أساتذة قطاع التربية الوطنية لولاية الجلفة..
 - ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين عدالة التوزيع والاستغراق المعرفي من وجهة نظر أساتذة قطاع التربية الوطنية لولاية الجلفة.
 - ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين عدالة التوزيع والاستغراق الجسدي من وجهة نظر أساتذة قطاع التربية الوطنية لولاية الجلفة.
 - ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين عدالة الإجراءات والاستغراق العاطفي من وجهة نظر أساتذة قطاع التربية الوطنية لولاية الجلفة.
 - ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين عدالة الإجراءات والاستغراق المعرفي من وجهة نظر أساتذة قطاع التربية الوطنية لولاية الجلفة.
 - ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين عدالة الإجراءات والاستغراق الجسدي من وجهة نظر أساتذة قطاع التربية الوطنية لولاية الجلفة.
 - ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين عدالة التعاملات والاستغراق العاطفي من وجهة نظر أساتذة قطاع التربية الوطنية لولاية الجلفة.
 - ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين عدالة التعاملات والاستغراق المعرفي من وجهة نظر أساتذة قطاع التربية الوطنية لولاية الجلفة.
 - ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين عدالة التعاملات والاستغراق الجسدي من وجهة نظر أساتذة قطاع التربية الوطنية لولاية الجلفة.
- كما تم استخدام دوال الذكاء الاصطناعي "المنطق الضبابي" من اجل التنبؤ بمستوى الاستغراق الوظيفي استنادا لمستوى العدالة التنظيمية حيث توصل الدراسة إلى:

✓ أدنى مستوى العدالة التنظيمية المدركة هو 1.85 وحدة.

✓ أعلى مستوى العدالة التنظيمية المدركة هو 4.45 وحدة.

- ✓ أدنى مستوى للاستغراق الوظيفي هو 2.68 وحدة.
- ✓ أعلى مستوى للاستغراق الوظيفي هو 3.7 وحدة.
- ✓ يمكن تحقيق أعلى مستوى للاستغراق الوظيفي بمجرد الوصول إلى مستوى 3.95 وحدة من العدالة التنظيمية
- ✓ لن يتجاوز حجم تأثير العدالة التنظيمية المدركة على الاستغراق الوظيفي 0.92 وحدة في أعلى مستوياتها.
- ✓ يوجد تأثير دائما للعدالة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي على المجال [1.85، 4.45]، حيث توجد علاقة طردية مستمرة بين العدالة التنظيمية المدركة والاستغراق الوظيفي في بعض أجزاء المجال [1.85، 4.45]، كما لاحظنا ثبات التأثير في بعض الأحيان،
- ومن خلال هاته النتائج يمكن تعزيز إدراكات العدالة التنظيمية من أجل المساهمة رفع مستويات الاستغراق الوظيفي لأن نسبة التأثير قد تصل إلى 23% وهذه النسبة تعتبر جد عالية.

الخاتمة

تشكّل العدالة التّنظيمية أهمّ مرتكزات ومحدّدات السلوك التّنظيمي، وتؤثر بذلك على الأفراد داخل المنظمات مما ينتج عنه البحث على تبني سلوكيات ملائمة وإيجابية أهمّها الاستغراق الوظيفي، هذا الأخير الذي يساهم بدوره على مساعدة المنظمات في مواجهة تحديات الرّكود، وتطوير طرقٍ لأداء المهام على نحو أكثر فعالية وكفاءة.

فسعى الدّولة لتقديم خدمات ذات جودة عالية من خلال مرافقها العمومية ليس بالأمر اليسير؛ خاصة إن تعلّق هذا التطوير بالموارد البشرية، فلجملة القوانين والإجراءات التي تحدّدتها الدولة في تسيير مرافقها الأثر المتباين على سلوكيات الموظفين وبالتالي الأداء المحقق للأهداف ومستويات الإدراك المتوسّطة لمتغيرات دراستنا العدالة التّنظيمية والاستغراق الوظيفي ترتبط ارتباطا وثيقا بالقانون الأساسي للوظيفة العمومية الحالي 06-03 وبآليات تطبيقه وسلوكيات المديرين داخل المرافق العمومي، لذا حاولنا في هذه الدراسة إثبات أو نفي العلاقة بين العدالة التّنظيمية و الاستغراق الوظيفي بعدما تطرقنا لأطر النّظرية لكلا المتغيرين، فكانت النّتائج على النّحو التالي:

أهم النّتائج المتعلقة بالجانب النّظري:

- ✓ على الرّغم من كثرة وجهات النظر حول العدالة التّنظيمية إلا انها تصب في معنى المساواة بين المتشابهين والتفاوت بين المختلفين، والعدالة التّنظيمية أمر نسبي لأنه يخضع لمقارنات فردية وجماعية، فالموظف يقارن مدخلاته التي يتحصل عليها من راتب ومكافآت وثناء مع مخرجاته من جهد وخبرة ومهارات، وتتعدى هذه المقارنة إلى زملائه في العمل وخارج العمل.
- ✓ تعتبر عدالة التعاملات الأصعب إدراكا لصعوبة تكميمها وبالتالي صعوبة قياسها فيمكن للموظفين الحصول على مخرجات ممثّلة لمدخلاتهم بتطبيق نفس الإجراءات والقوانين لكن يتعامل مختلف.
- ✓ الاستغراق الوظيفي حالة إيجابية للموظف تسمح له بالارتباط العاطفي بالمنظمة ومن ثم الارتباط الفكري الذي يمكن تجسيده عمليا ببذل المزيد من الوقت طوعا لصالح المنظمة كذلك زيادة الإنتاجية ونقص دوران العمل والعطل المرضية، كما أنّ الموظف المستغرق يدافع عن منظمته ويسعى لتلميع صورتها في بيئتها الدّاخلية والخارجية.

✓ إنَّ التحيز الكبير للموظف لوقت العمل قد يكون له الأثر السلبي على المنظمة في المستقبل
فالموظف عبارة عن كائن اجتماعي له وقت لذاته ووقت لعائلته ووقت لمجتمعهم.

أهم النتائج المتعلقة بالجانب التطبيقي:

بناء على الدراسات السابقة قمنا بإنشاء نموذج خاص لقياس متغيرات الدراسة، حيث مثلت العدالة التنظيمية المتغير المستقل بأبعادها العدالة التوزيعية وعدالة الإجراءات وعدالة التعاملات كما مثل الاستغراق الوظيفي المتغير التابع بأبعاده الاستغراق العاطفي والاستغراق المعرفي والاستغراق الجسدي.

✓ بلغ حجم المجتمع الإحصائي 13761 مفردة عبارة عن أساتذة التعليم الثانوي والمتوسط والابتدائي ونظرا لكبر حجم المجتمع تعذر استخدام المسح الشامل وتم اختيار عينة ممثلة له حجمها 378 مفردة حسب معادلة ستيفن ثامبسون.

✓ جاءت كل فقرات الاستبانة مرتبطة بعلاقة طردية لكل فقرة مع البعد الذي تنتهي إليه وبالتالي حققت الاستبانة الاتساق الداخلي.

✓ بلغ ثبات الدراسة مستوى جيد حسب معاملات غوتمان، حيث بلغ معامل ألفا كرومباخ 0.905 ومعامل التجزئة النصفية 0.747 وهذا يدل على الحصول على نتائج مشابهة لنتائج المحصل عليها في حالة إعادة التوزيع مرة أخرى.

✓ شكلت نسبة الذكور 63% من عينة الدراسات، كما تحصلت الفئة العمرية " بين 25 الى 35" على أكبر نسبة من مجموعة العينة بنسبة 45.2% وبالتالي العينة جلتها شباب، كما تحصل المستوى التعليمي " جامعي" على أعلى نسبة بـ 57.9% كما حصلت الخبرة " بين 5 و10 سنوات " على أكبر نسبة بـ 50.8% وهذا راجع لسياسة التوظيف المتبعة في السنوات الأخيرة.

✓ مستوى إدراك العدالة التنظيمية ككل كان متوسط بمتوسط حسابي مرجح قدره 3.11

✓ مستوى إدراك عدالة التوزيع كان متوسط بمتوسط حسابي مرجح قدره 2.63

✓ مستوى إدراك عدالة الاجراءات كان متوسط بمتوسط حسابي مرجح قدره 3.10

✓ مستوى إدراك عدالة التعاملات كان متوسط بمتوسط حسابي مرجح قدره 3.58

✓ مستوى إدراك الاستغراق الوظيفي كان متوسط بمتوسط مرجح قدره 3.28

✓ مستوى إدراك الاستغراق العاطفي كان متوسط بمتوسط مرجح قدره 3.61

✓ مستوى إدراك الاستغراق المعرفي كان متوسط بمتوسط مرجح قدره 3.40

✓ مستوى إدراك الاستغراق الجسدي كان متوسط بمتوسط مرجح قدره 2.93

وبعد اختبار الفرضيات تم التوصل إلى:

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين العدالة التنظيمية المدركة

والاستغراق الوظيفي من وجهة نظر أساتذة قطاع التربية الوطنية لولاية الجلفة.

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين عدالة التوزيع والاستغراق

العاطفي من وجهة نظر أساتذة قطاع التربية الوطنية لولاية الجلفة.

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين عدالة التوزيع والاستغراق

المعرفي من وجهة نظر أساتذة قطاع التربية الوطنية لولاية الجلفة.

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين عدالة التوزيع والاستغراق

الجسدي من وجهة نظر أساتذة قطاع التربية الوطنية لولاية الجلفة.

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين عدالة الإجراءات

والاستغراق العاطفي من وجهة نظر أساتذة قطاع التربية الوطنية لولاية الجلفة.

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين عدالة الإجراءات

والاستغراق المعرفي من وجهة نظر أساتذة قطاع التربية الوطنية لولاية الجلفة.

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين عدالة الإجراءات

والاستغراق الجسدي من وجهة نظر أساتذة قطاع التربية الوطنية لولاية الجلفة.

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين عدالة التعاملات

والاستغراق العاطفي من وجهة نظر أساتذة قطاع التربية الوطنية لولاية الجلفة.

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين عدالة التعاملات

والاستغراق المعرفي من وجهة نظر أساتذة قطاع التربية الوطنية لولاية الجلفة.

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين عدالة التّعاملات

والاستغراق الجسدي من وجهة نظر أساتذة قطاع التربية الوطنية لولاية الجلفة.

أما في اختبار فرضيات الفروق تحصلنا على النتائج التالية

- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة لفئة الخبرة المهنية (أقل من 5) وأفراد مجتمع الدراسة لفئة الخبرة المهنية (من 5 إلى 10) نحو الاستغراق الوظيفي.
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة لفئة الخبرة المهنية (أقل من 5) وأفراد مجتمع الدراسة لفئة الخبرة المهنية (من 11 إلى 15) نحو الاستغراق الوظيفي.
- ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة لفئة الخبرة المهنية (أقل من 5) وأفراد مجتمع الدراسة لفئة الخبرة المهنية (أكثر من 15) نحو الاستغراق الوظيفي، لصالح أفراد مجتمع الدراسة لفئة الخبرة المهنية (أكثر من 15).
- ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة لفئة الخبرة المهنية (من 5 إلى 10) وأفراد مجتمع الدراسة لفئة الخبرة المهنية (من 11 إلى 15) نحو الاستغراق الوظيفي، لصالح أفراد مجتمع الدراسة لفئة الخبرة المهنية (من 5 إلى 10).
- ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة لفئة الخبرة المهنية (من 5 إلى 10) وأفراد مجتمع الدراسة لفئة الخبرة المهنية (أكثر من 15) نحو الاستغراق الوظيفي، لصالح أفراد مجتمع الدراسة لفئة الخبرة المهنية (من 5 إلى 10).
- ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة لفئة الخبرة المهنية (من 11 إلى 15 سنة) وأفراد مجتمع الدراسة لفئة الخبرة المهنية (أكثر من 15 سنة) نحو الاستغراق الوظيفي، لصالح أفراد مجتمع الدراسة لفئة الخبرة المهنية (من 11 إلى 15 سنة).
- ✓ وبناء على مخرجات خوارزمية الذكاء الاصطناعي حصلنا على النتائج التالية:
- ✓ لن يتجاوز حجم تأثير العدالة التنظيمية المدركة على الاستغراق الوظيفي 0.92 وحدة في أعلى مستوياتها.

✓ يوجد تأثير دائم للعدالة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي على المجال [1.85، 4.45]، حيث توجد علاقة طردية مستمرة بين العدالة التنظيمية المدركة والاستغراق الوظيفي في بعض أجزاء المجال [1.85، 4.45]، كما لاحظنا ثبات التأثير في بعض الأحيان.

اقتراحات الدراسة:

✓ تعديل قوانين مسابقات التوظيف أخذاً بعين الاعتبار الجانب النفسي للمتروشح وهذا بإجراء اختبار MBTI من طرف أخصائي نفسي للكشف المبكر عن الشخصية المضادة للمنظمة بصفة خاصة والمجتمع بصفة عامة، هذا الاختبار قد يكلف من الوقت دقائق معدودة في حين صاحب هاته الشخصية يكلف المنظمة الكثير.

✓ إجراء علاجات نفسية للموظفين الذين تظهر لديهم الشخصية العدوانية المضادة للمنظمة للحد من سلوكياتهم الهدامة للعمل في جماعات.

✓ برغم من صعوبة تبني الدولة مبادئ التسيير العمومي الجديد في ظرف وجيز، فالانتقال من التسيير الكلاسيكي إلى الجديد يتطلب مجهودات كبيرة إلا أنه من ضروري مراجعة نظام الأجور الحالي مبدئياً بما يتناسب مع القدرة الشرائية للموظف، كذا منح المكافآت حسب الاستحقاق لا حسب العادة. كما يمكن توفير الحد الأدنى من الراتب بصفة دورية وثابتة على أن يتم زيادة ضخ علاوات مقابل أداء كل موظف.

✓ تبني الإدارة الالكترونية كوسيلة لتواصل وإضفاء الشفافية التي من شأنها تحسين إدراك العدالة التنظيمية لدى الأساتذة، حيث يمكن للأساتذة الوصول إلى المعلومة في أي وقت وأي مكان.

✓ على الإدارة تفعيل إشراك الموظفين في عملية صنع القرار؛ لاسيما التي تتعلق بهم ووضع الأستاذ في الصورة أثناء عملية التقييم.

✓ على الإدارة وضع أهداف واضحة بما يتلاءم مع إمكانيات الأستاذ المادية والمعنوية والوقت المتاح.

✓ على الإدارة تكريس مبدأ تكافؤ الفرص بين الأساتذة انطلاقاً من مرحلة التعيين وصولاً لمرحلة التقاعد.

✓ على المشرع تعديل قانون الوظيفة العمومية أو إنشاء قانون خاص بالمنظومة التربوية بما يتماشى مع متطلبات الوقت الراهن، كالتوظيف على أساس الجدارة والاستحقاق عوض على

الشهادات، وإعادة النظر في طريقة تقييم الأستاذ، كما يجب تغيير نظام الترقية الآلية وإيجاد طرق أخرى كإضافة التقييم بالحصيلة النهائية لنتائج المدرسية للمتعلمين.

آفاق الدراسة

يعتبر البحث في موضوع العدالة التنظيمية والاستغراق الوظيفي شيئا وذا شجون ونظرا لقلّة الدراسات العربية والوطنية في متغير الاستغراق الوظيفي، كذا صعوبة توقع أثاره على المدى البعيد توصي الدراسة بتقصي

- 1- أثر الاستغراق الوظيفي على المدى الطويل على المستغرق وعلى المنظمة.
- 2- سبل استغلال الثقافة التنظيمية في زيادة مدركات العدالة التنظيمية.
- 3- مساهمة التنظيمات غير رسمية في تغيير مستويات إدراك العدالة التنظيمية.

المراجع

قائمة المراجع المعتمدة:

المراجع المعتمدة باللغة العربية:

الكتب:

1. إسماعيل بن حماد الجوهري. (1956). *الصحاح تاج اللغة و صحاح اللغة* (المجلد الطبعة الثانية). بيروت: دار العلم للملايين.
2. بولرباح عسالي. (2017). *تسيير المؤسسات بين المفاهيم النظرية والتطبيقات العملية*. بن عكنون الجزائر: الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية.
3. بيتر دراكر. (2009). *تحديات الإدارة في القرن الحادي والعشرين*. خلاصة الشركة العربية للإعلام العلمي.
4. حسين آل قماش عيبر. (2020). *نظريات القيادة واتخاذ القرار. البحوث والنشر العلمي*.
5. ماكموران ماري، و هوارد ريتشارد. (2012). *الشخصية واضطراباتها والعنف* (المجلد الأول). (عبد الكريم عبد المقصود ، المترجمون) القاهرة، مصر: المركز القومي للترجمة الجيزة.
6. عادل محمد زايد. (2006). *العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية*. المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
7. عبد القادر لحول. (2022). *أساسيات التطوير التنظيمي في الإدارة الحديثة*. مديرية النشر الجامعي جامعة الجلفة الجزائر.

الدوريات:

8. أحمد ضيف، و فتيحة صدوق. (2020). *دور الاستغراق الوظيفي في تعزيز الأداء التنظيمي دراسة مقارنة بين البنوك العامة و الخاصة*. مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية.
9. إسماعيل خليل ماضي. (2015). *أخلاقيات العمل وعلاقتها بمستوى الاستغراق الوظيفي*. كلية فلسطين التقنية ديرالبلح.
10. السعيد بلعيد، و ابراهيم بلعادي. (2022). *تأثير الرضا الوظيفي على أداء أساتذة قطاعي التربية الوطنية و التكوين المهني لولاية قالمة*. مجلة أفاق للعلوم.

11. إلهام بوغليطة، فريدة بوغازي، و فريد كورثل. (2021). العدالة التنظيمية و أثرها على تنمية الاستغراق الوظيفي. *مجلة الاصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي*.
12. بولرباح عسالي. (2018). الادارة المحلية وفق أسلوب الادارة الاستراتيجية و الحكم الراشد. *مجلة الحقوق والعلوم الانسانية*.
13. حمزة فرطاس، و عائشة نحوي. (2018). العدالة التنظيمية الأبعاد والنظريات المفسرة لها. *مجلة علوم الإنسان والمجتمع*.
14. حياة سرير الحرثسي. (2017). التأثير التفاعلي بين العدالة و الثقة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين. *مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية*.
15. خالد سليمان أحمد مموني. (يناير، 2020). درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم لمحافظة عجلون للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي. *كلية التربية المجلة التربوية*، الصفحات 2-43.
16. رملية لعمور، و بومدين بوداود. (2019). اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية و الولاء التنظيمي في ظل الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي. *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية*.
17. زينب بلحريزي، و نصرالدين بن مسعود. (2020). استخدام تقنية الاستدلال الضبابي لتقييم مستوى أداء الموارد البشرية. *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية*.
18. سالم سامي أبو طه، و محمد حسن عبد العال. (2019). دور القيادة الابداعية في تنمية الاستغراق الوظيفي. *أوراق اقتصادية*.
19. سامي سليم سالم أبو طه، و حسن محمد عبد العال. (2019). دور القيادة الإبداعية في تنمية الاستغراق الوظيفي. *مجلة أوراق اقتصادية*.
20. سحر رهيو عناوي. (2014). دور العدالة التنظيمية في تقليل ظاهرة التهمك التنظيمي. *مجلة المثني للعلوم الادارية والاقتصادية*.
21. سمية حدادة، و محمد حشماوي. (2020). تقييم الاجراءات الجديدة لسياسة التوظيف بالمؤسسات العمومية في الجزائر. *مجلة المدير*.
22. سمي مصطفى حامد. (2009). الادارة بالاهداف كأسلوب عمل لمجالس المحافظات، *مجلة الأدب*

23. عادل ذبيح. (2020). إصلاح نظام تقييم الموظف العمومي في الجزائر من منظور الأمر 03-06 ونصوصه التطبيقية. *مجلة الاستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية*.
24. عائشة سنوسي بن واضح، نصر الدين بن مسعود، و صليحة فلاق. (2021). بناء نموذج استدلال ضبابي في تقييم و محاكاة أداء نشاط التوزيع بالمؤسسة الاقتصادية. *Revue d'Economie et de Statistique Appliquée*.
25. عبد الحكيم نجم، صفاء الشربيني، و زينب الدمناوي. (2013). أبعاد النجاح المهني الذاتي وتأثيرها على الاستغراق الوظيفي. *المجلة المصرية للتجارة*.
26. عبد الهادي نهاية التلواني، محمد فارس جودت ، و يوسف رافع الوحيدي. (2015). القيم التنظيمية وعلاقتها بالانغماس الوظيفي. *مجلة جامعة القدس المفتوحة*.
27. عبد الهادي عبد العزيز العامري. (2020). العلاقة بين الدعم التنظيمي و الإستهراق الوظيفي و أثرهما على التهمك التنظيمي. *الأداب للدراسات النفسية والتربوية*.
28. علي رزاق جواد العابدي. (2012). الرشاقة التنظيمية مدخل استراتيجي في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين. *كلية الإدارة والاقتصاد*.
29. عمرو المغربي ، نهاد محمد كمال ، و هبة الله جعفر . (2021). أثر الإستهراق الوظيفي على الإبداع الإداري في شركات السياحة المصرية. *مجلة كلية السياحة والفنادق*، الصفحات 105-124.
30. فلة بالله، و محمد بن مسعود. (2021). فعالية استخدام المنطق الضبابي لتنبؤ بالتعثر المالي. *دفاتر MECAS*.
31. فوزي لوحيدي، و منال الأسود. (2019). دور المدرسة الجزائرية في تشكيل هوية الفرد. *مجلة السراح في التربية وقضايا المجتمع*.
32. فوزية ضو، و سلاف مشري. (2021). الاستغراق الوظيفي و تطبيقاته الإرشادية للوقاية من الضغوط المهنية. *مجلة التمكين الإجتماعي*.
33. كنزة بوزنيط، و محمد البشير مبيروك. (جوان، 2021). أثر العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي. *مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة*.
34. لخضر ديلبي، و محمد سحنون. (2013). نظرية النهاية المركزية و الاستدلال الإحصائي. *مجلة الإقتصاد الصناعي*.

35. محمد السعيد جوال، مختار رابحي، و محمد لعقاب. (2022). مستوى العدالة التنظيمية المدركة وأثره على الاندماج الوظيفي. *مجلة دراسات العدد الإقتصادي*.
36. محمد النجار، محمد عبد الوهاب، و عبد القادر علي. (2017). الدور الوسيط لرأس المال النفسي في العلاقة بين المناخ النفسي والاستغراق الوظيفي. *المجلة المصرية للدراسات التجارية*.
37. محمد جبري. (2016). الالتزام بكتمان السر المهني في قانون الوظيفة العمومية الجزائري. *مجلة البحوث والدراسات القانونية والسياسية*.
38. محمد عرعار، و بولرباح عسالي. (2022). مساهمة الاستغراق الوظيفي في تحقيق الأداء المتميز. *مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية*.
39. محمد لطرش. (2020). دراسة الاستغراق الوظيفي لأستاذ الجامعي الجزائري حسب نموذج Utrecht. *مجلة أبعاد اقتصادية*.
40. محمد محمد عريشة. (1995). تحليل علاقة الخصائص الفردية والرضا الوظيفي مع الاستغراق الوظيفي وأثره على جهد الأفراد في العمل. *المجلة العلمية لكلية الادارة والاقتصاد*.
41. محمود السيد إمام. (2018). الاستغراق الوظيفي و علاقته بمستوى الإحترق الوظيفي لدى العاملين. *اقتصاديات المال و الأعمال*.
42. نورالدين بن الطاهر. (2022). تحليل سوسيولوجي للعلاقة بين المدرسة و المجتمع. *مجلة التغيير الاجتماعي*.
43. هاني احمد الغامدي. (2019). الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي. *المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل*.
44. وجيه سلامة. (يونيو، 2017). دور إدارة المواهب البشرية في تنمية سلوكيات الإستغراق الوظيفي لدى العاملين في الفنادق المصرية: دراسة تطبيقية على فنادق الخمس نجوم المصرية. *مجلة كلية السياحة والفنادق جامعة السادات، الصفحات 115-133*
- أعمال غير منشورة باللغة العربية:
45. إسلام علي نصر الدين. (2007). رسالة ماجستير. *فعالية اساليب وضع وتنفيذ الاهداف*. السودان: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

46. أسماء قريقة. (2017). العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق فعالية الموارد البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية. أطروحة دكتوراه. البليدة، الجزائر: جامعة لونيبي علي.
47. أميرة محمد حواس رفعت. (2003). رسالة ماجستير. أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية. القاهرة، مصر: جامعة القاهرة.
48. إيمان صلاح المنطاوي. (2007). رسالة ماجستير غير منشورة. أثر ثقافة المنظمة على الاستغراق الوظيفي. مصر: جامعة طنطا.
49. حسن محمد النجار. (2017). أثر تطبيق العدالة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي. رسالة ماجستير. غزة، فلسطين: جامعة الأزهر.
50. حمرة معمري. (2014). أطروحة دكتوراه. إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة الثانوي. ورقلة، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
51. حمزة فرطاس. (2017). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصحة النفسية. أطروحة دكتوراه. بسكرة، الجزائر: جامعة محمد خضير.
52. سلطان عبد الفتاح. (2016). أثر العدالة التنظيمية على الصراع بين العاملين في الجماعات المحلية. رسالة ماجستير. بسكرة، بسكرة، الجزائر: جامعة محمد خضير.
53. سمية جقيدل. (2019). إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية. أطروحة دكتوراه. الأغواط، الجزائر: جامعة عمار ثليجي.
54. شهرزاد غنایم. (2018). أطروحة دكتوراه. الناح التنظيمي ولاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة. الوادي، الجزائر: جامعة حمه لخضر.
55. صبرينة حمياني. (2019). اختبار أثر الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة القيادية الإدارية بسلوكيات المواطنة التنظيمية. أطروحة دكتوراه. الجلفة الجزائر: جامعة الجلفة.
56. سومية تواتي. (2019). العدالة التنظيمية والاستقرار الوظيفي للعاملين في المنظمة. أطروحة دكتوراه. البليدة، الجزائر: جامعة علي لونيبي 2.
57. شروق عبد المحسن المتروك. (2010). أثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري. أطروحة ماجستير. الأردن: الجامعة الأردنية.

58. عبد الحق جبايلي. (2014). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي. رسالة ماجستير. البلدة، الجزائر: جامعة البلدة 2.

59. عبد السلام شبوكي. (2019). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي. أطروحة دكتوراه. قسنطينة، الجزائر: جامعة قسنطينة 2.

60. عبد القادر سونة. (2019). أثر العدالة التنظيمية على الانتماء التنظيمي. أطروحة دكتوراه. المدية، الجزائر: جامعة يحي فارس.

61. عبد الله عدمان. (2015). العدالة التنظيمية وتأثيرها في أداء الموارد البشرية. رسالة ماجستير. البلدة، الجزائر: جامعة البلدة.

62. محمد بن مسلم سعيد الشنفرى. (2007). العدالة التنظيمية واثرها على الأداء الوظيفي. رسالة ماجستير. مؤتة، الكرك، الأردن: جامعة مؤتة.

63. محمد حسن النجار. (2017). أثر تطبيق العدالة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي. رسالة ماجستير. غزة، فلسطين: جامعة الأزهر.

64. مراد رمزي خرموش. (2014). دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص إلى القطاع العام. رسالة ماجستير. بسكرة، الجزائر: جامعة محمد خضير.

65. ناصر بن سيف السهلي الظهيري. (2021). العدالة التنظيمية وأثرها على الولاء الوظيفي لدى العاملين في القطاع الخاص. أطروحة دكتوراه. الجزائر: جامعة الجزائر 3.

قائمة المراجع المعتمدة باللغة الأجنبية:

الكتب الأجنبية

66. Alec Mackenzie و Pat Nickerson. (2009). *The Time Trap*. Amacom.

67. Blau, P. (1986). *Exchange and Power in Social Life* (Vol. 2). New York. doi:https://doi.org/10.4324/9780203792643

68. Bruce Louis Rich. (2006). *JOB ENGAGEMENT*.

دوريات أجنبية

69. GREENBERG, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review*.

70. LYU XIAOJUN .(2016) .EFFECT OF ORGANIZATIONAL JUSTICE ON WORK ENGAGEMENT WITH PSYCHOLOGICAL SAFETY AS A MEDIATOR .***SOCIAL BEHAVIOR AND PERSONALITY***.
71. Ahmad Reza , Mehdi Sarraf , Ali Nasr Abzari , Saeed Fathi sfahani .(2017) . Generational differences in job engagement .***emeraldinsight***.
72. amar Anna , Berthier Ludovic .(2007) . Le Nouveau Management Public : Avantages et Limites .***Gestion et Management Publics***.
73. Anne, H., Rebecca , M., & Chory, A. (2007). Motivating Factors: Perceptions of. ***Routledge***.
74. CALLENDER C JOHN , H G OSBURN .(1979) .AN EMPIRICAL COMPARISON OF COEFFICIENT ALPHA, GUTTMAN'S LAMBDA . ***JEM JOURNAL OF EDUCATIONAL*** .doi:10.1111/j.1745-3984.1979.tb00090.x
75. Chris , R., & Wes, H. (2011). ***Managing People Globally***. Chandos Asian Studies Series.
76. Cropanzano Russell , Molina Agustin .(2015) .Organizational Justice . ***International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences***.
77. D Ariani .(2013) .The Relationship between Employee Engagement, Organizational Citizenship Behavior, and Counterproductive Work Behavior . ***International Journal of Business Administration***
78. diana, I. s., karen, L. s., & kristine, M. K. (2013). The Roles of Organizational Justice and Leadership Style in Predicting Engagement Among Employees. ***Journal of Leadership & Organizational Studies***.
79. HADROUG, N., HAFIFA, A., KOUZOU, A., & CHAIBET, A. (2016). FAULTS DETECTION IN GAS TURBINE USING HYBRID ADAPTIVE NETWORK. ***DIAGNOSTYKA***.
80. JEFFREY , H., KEVIN, M., & STANLEY, H. (2016). Justice and job engagement. ***Journal of Organizational Behavior***.
81. L Strom Diana , L Sears Karen , M Kelly Kristine .(2014) .Work Engagement: The Roles of Organizational Justice and Leadership Style in Predicting Engagement Among Employees .***Journal of Leadership & Organizational Studies*** .doi:DOI: 10.1177/1548051813485437

82. LIFENG, Z., SANDY, J. W., & ROBERT, C. L. (2015). Job engagement, perceived organizational support, high-performance human resource practices, and cultural value orientations. ***Journal of Organizational Behavior***.
83. Muchir Michael .(2010) .Job engagement in higher education .***Emerald Insight*** .doi:10.1108/PR-07-2017-0221
84. Norman Geoffrey .(2010) . Likert scales, levels of measurement and the “laws” of statistics .***Springer Nature*** .doi:10.1007/s10459-010-9222-y
85. Piyali, G., Alka, R., & Apsha, S. (2014). Organizational justice and employee engagement. ***emerald insight***. doi:10.1108/PR-08-2013-0148
86. Piyali, G., Alka, R., & Apsha, S. (2014). Organizational justice and employee engagement: Exploring the linkage in public sector banks in India. ***School of Management Studies, Motilal Nehru National Institute of Technology***.
87. Raina Chhajer, L. Rose Elizabeth و Joseph Thomas .(2018) .Role of Self-efficacy, Optimism and Job Engagement in Positive Change .***The Journal for Decision Makers***.
88. S Kular, M Gatenby, C Rees, E Soane و K Truss .(2008) .Employee engagement .***Working Paper Series***.
89. Solomon Markos و Sandhya Sridevi .(2010) .Employee Engagement: The Key to Improving Performance .***international Journal of Business and Management*** .doi:10.5539/ijbm.v5n12p89
90. UYSAL Tezcan .(2017) . MASLOW'S HIERARCHY OF NEEDS IN 21ST CENTURY: THE EXAMINATION OF VOCATIONAL DIFFERENCES تأليف Arapgirlioğlu Hasan (الصفحات ***Researches on Science and Art in 21st Century Turkey*** (211,227turkey: Gece Kitaplığı).
91. paul samuel. (1992). **Accountability in public services: Exit, voice and control. World Development**. doi:https://doi.org/10.1016/0305-750X(92)90130-N
92. W B Schaufeli, A B Bakker و M Salanova .(2006) .measurement of work engagement .***A cross-national study. Educational and Psychological***.

93. WILLIAM KAHN .(1990) .PSYCHOLOGICAL CONDITIONS OF PERSONAL .
Academy of Management /ournal .33 ،doi:10.5465/256287

94. XIAOJUN , L. (2016). EFFECT OF ORGANIZATIONAL JUSTICE ON WORK
ENGAGEMENT WITH PSYCHOLOGICAL SAFETY AS A MEDIATOR: EVIDENCE
FROM CHINA. *SOCIAL BEHAVIOR AND PERSONALITY*.

95. Yueh Hwang Ming ،Chao Hong Jon ،Hsin Tai Kai ،Ting Chen Jiun و ،
Gouldthorp Timothy .(2019) . The relationship between the online social
anxiety, perceived information .*Government Information Quarterly*.

المواقع الالكترونية:

96. (2022) . تم الاسترداد من موقع مديرية التربية لولاية الجلفة:

<https://dedjelfa.education.dz>

97. سعيد جودت. (2019, 26) .المفكر الإنساني جودت سعيد متحدثا عن فكرة العدالة بكلام

رائع. تم الاسترداد من https://www.youtube.com/watch?v=cDGKyc4_i1c

98. رشيد عبد اللطيف وادي. (2008) .العدالة التنظيمية. تم الاسترداد من

<http://site.iugaza.edu.ps/rwady/files/2010/02/Org. Justice.pdf>

99. الجريدة الرسمية العدد 24 .(1990) . تم الاسترداد من

<https://www.joradp.dz/FTP/JO-ARABE/1990/A1990024.pdf?znjo=24>

100. المعاني. (2022) .تعريف و معنى استغراق في معجم المعاني الجامع - معجم عربي

عربي. تم الاسترداد من المعاني: [https://www.almaany.com/ar/dict/ar-](https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%BA%D8%B1%D8%A7%D9%82)

[ar/%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%BA%D8%B1%D8%A7%D9%82](https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%BA%D8%B1%D8%A7%D9%82)

101. الموقع الرسمي لولاية الجلفة. (2016) . تم الاسترداد من الموقع الرسمي لولاية الجلفة:

<http://www.wilayadjelfa.dz/index.php/2016-01-07-09-41-37>

102. مديرية التربية لولاية الجلفة. (2022, 06 01) .الصفحة الرئيسية. تم الاسترداد من الموقع

الرسمي لمديرية التربية لولاية الجلفة: [https://www.dedjelfa.info/?fbclid=IwAR1R3P1-](https://www.dedjelfa.info/?fbclid=IwAR1R3P1-KvJb7LbwdLNoud28Mjd1_6tJPz73B1UkYIkg2fKBWtGqj2KQHNE)

[KvJb7LbwdLNoud28Mjd1_6tJPz73B1UkYIkg2fKBWtGqj2KQHNE](https://www.dedjelfa.info/?fbclid=IwAR1R3P1-KvJb7LbwdLNoud28Mjd1_6tJPz73B1UkYIkg2fKBWtGqj2KQHNE)

103. Abdulkhamidova Fazilat .(2021) . Herzberg's Two-Factor Theory .

تم الاسترداد من *Research Gate* .

[https://www.researchgate.net/publication/352465259 Herzberg%27s Two-](https://www.researchgate.net/publication/352465259_Herzberg%27s_Two-Factor_Theory)

[Factor Theory](https://www.researchgate.net/publication/352465259_Herzberg%27s_Two-Factor_Theory)

104. Thompson K Steven .(2012) . *Sampling, 3rd Edition* من الاسترداد .
<https://www.wiley.com/en-us/Sampling%2C+3rd+Edition-p-9780470402313>
105. Mullen O'Keefe Shannon 5 .(2020 ,01 31) . *Ways to Improve Employee Engagement by Listening to Managers* : تم الاسترداد من كالوب:
<https://www.gallup.com/workplace/284129/ways-improve-employee-engagement-listening-managers.aspx>
106. *Likert Scale* من الاسترداد من simply psychology: (2008).
<https://www.simplypsychology.org/likert-scale.html>
107. Marco , N., & Sinyan, P. (2021, 03 22). *2 Decades of Low Engagement: How Germany Can Turn It Around*. Retrieved from Gallup:
<https://www.gallup.com/workplace/339842/decades-low-engagement-germany-turn-around.aspx>
108. *monster.tecnology*. (2020, 02 مائي). Retrieved from monster.tecnology:
<https://www.monstertecnology.com/2020/05/matlab-programing-language.html>

الملاحق

قائمة السادة المحكمين

الرقم	المحكم	الرتبة
01	د. خالد محمد	أستاذ تعليم عالي جامعة الجلفة
02	د. دروم أحمد	أستاذ تعليم عالي جامعة الجلفة
03	د. سويسي طه عبد الرحمان	أستاذ محاضر صنف أ جامعة الجلفة
04	د. بن يحي نجات	أستاذ محاضر صنف أ جامعة الجلفة
05	د. شقراني محمد	أستاذ محاضر صنف ب جامعة الجلفة
06	د. لحوول عبد القادر	أستاذ مؤقت جامعة الجلفة
07	د. حمياني صبرينة	أستاذ مؤقت جامعة الجلفة
08	بن شريف عبد القادر	مفتش تعليم ابتدائي
09	شويطر عبد الرحمان	أستاذ تعليم متوسط

النموذج النهائي لاستبيان بعد التحكيم

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

المشرف: أ د / عسالي بولرباح

إعداد: ط د / عرعار محمد

في إطار اعداد بحث علمي في علوم التسيير تخصص تسيير عمومي بجامعة زيان عاشور بالجلفة تحت عنوان:

"أثر العدالة التنظيمية المدركة على الاستغراق الوظيفي للعاملين في القطاع العمومي"

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان، راجين منكم تعبئة الاستبانة المرفقة بعد قراءة كل عبارة من عبارات الاستبانة قراءة متأنية و وضع علامة (X) في الخانة التي تعبر على مدى موافقتكم عليها حسب الواقع الذي تعملون به، نأمل منكم الإجابة علما أن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة و انما لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين حسن تعاونكم معنا....

✓ البيانات الشخصية:

1. الجنس:

 ذكر انثى

2. العمر: أقل من 25 سنة

 من 25 إلى 35 سنة

من 36 إلى 45 سنة

 أكبر من 45 سنة

3. المستوى التعليمي : ثانوي فأقل

 جامعي دراسات عليا

4. سنوات الخبرة : أقل من 5 سنوات

 من 5 إلى 10 سنوات

من 11 إلى 15 سنة

 أكثر من 15 سنة

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تناسب متطلبات ومهام عملي مع قدرتي الذاتية في الأداء					
02	توزع الحوافز المادية على العمل حسب الاستحقاق					
03	يتناسب راتبي الشهري مع الجهود التي أبذلها في عملي					
04	أحظى بمكافأة الإدارة عن الجهد الإضافي الذي أبذله					
05	يتماثل راتبي مع رواتب العمال المتشابهين لي في المهام					
06	يتناسب راتبي مع ما أتمتع به من مؤهلات علمية					
07	يمنحني نظام العمل الحالي الحوافز المناسبة					
08	يتخذ رؤسائي القرارات الخاصة بعملي بناء على أسباب منطقية					
09	تتخذ القرارات الخاصة بعملي بناء على معلومات كافية					
10	يجرى تطبيق كل القرارات الإدارية المتخذة على الجميع دون استثناء					
11	تحرص إدارة المؤسسة على تنفيذ المرؤوسين لأوامرها دائما					
12	أشعر بأن الإجراءات الإدارية المطبقة في المؤسسة تتميز بالعدالة					
13	هناك إجراءات عادلة في المؤسسة في تقييم الأداء					
14	أعتقد بأن زملائي في العمل يتعاملون معي بسلوكيات مقبولة					
15	يناقشني المسؤول حول القرارات المتعلقة بعملي					

				يراعي المسؤول مصلحتي في القرارات المرتبطة بعملي	16
				يتم إعلامي بالنشاطات الرسمية قبل حدوثها	17
				أشعر بأن سلوك المدير في المؤسسة يتميز بالعدالة	18
				يحرص المدير على رفع روح التعاون في العمل	19
				أشعر بنزاهة المدير في حسم النزاعات بين العمال	20
				أملك روابط قوية بوظيفتي وأرى أنه من الصعب كسرها	21
				أشعر بالاستقرار النفسي عندما أتعامل مع رئيسي المباشر	22
				معظم الأحداث الهامة التي تحدث لي مرتبطة بوظيفتي	23
				أجد متعة حقيقية في أداء عملي	24
				يشغلني التفكير في وظيفتي بعد انتهاء وقت العمل	25
				معظم الأهداف الشخصية في حياتي مرتبطة بوظيفتي	26
				يعد اهتمامي بوظيفتي في أداء مهامها من أولوياتي	27
				أشعر أنني أستثمر معظم قدراتي العلمية وخبرتي الوظيفية في العمل	29
				إنني شديد الدقة في أداء عملي إلى درجة كبيرة	30
				يبدو لي أن الوقت في العمل يمر سريعا	31
				يحقق لي عملي في وظيفتي الحالية أكبر إشباع مادي	32
				يحقق لي عملي في وظيفتي الحالية أكبر إشباع معنوي	33
				أحب أن تستوعب وظيفتي معظم وقتي	34

تم توزيع استبانة بعنوان "أثر العدالة التنظيمية المدركة على الاستغراق الوظيفي للعاملين بالقطاع العمومي" على مستوى المؤسسات التربوية التالية:

تم توزيع استبانة بعنوان "أثر العدالة التنظيمية المدركة على الاستغراق الوظيفي للعاملين بالقطاع العمومي" على مستوى المؤسسات التربوية التالية:

		
متوسطة ابن رشد حاسي بحيح	متوسطة زيتوني أحمد عين معبد	ثانوية عبد الحميد بن باديس "عين معبد"
		
متوسطة خذير الحاج حاسي بحيح	متوسطة براهيم محمد حاسي بحيح	متوسطة حساني محمد الشيخ "حاسي بحيح"
		
ابتدائية لحرش مصطفى حاسي بحيح	ابتدائية تقبيل عبد القادر حاسي بحيح	ابتدائية شنوف لخضر عين معبد
		
ابتدائية بوزيدي المسعود عين معبد	ابتدائية رعاش موفق حاسي بحيح	ابتدائية محمد بوضياف حاسي بحيح

اهم النتائج المتحصل عليها من برنامج SPSS

الاتساق الداخلي:

معاملات الارتباط بين بعد العدالة التوزيعية و فقراتها

Correlations

		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	عدالة التوزيع
Q1	Pearson Correlation	1	.206**	.280**	.141**	.190**	.028	.203**	.426**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.006	.000	.587	.000	.000
	N	378	378	378	378	378	378	378	378
Q2	Pearson Correlation	.206**	1	.328**	.547**	.468**	.360**	.488**	.732**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	378	378	378	378	378	378	378	378
Q3	Pearson Correlation	.280**	.328**	1	.452**	.416**	.411**	.425**	.714**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	378	378	378	378	378	378	378	378
Q4	Pearson Correlation	.141**	.547**	.452**	1	.327**	.501**	.507**	.744**
	Sig. (2-tailed)	.006	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	378	378	378	378	378	378	378	378
Q5	Pearson Correlation	.190**	.468**	.416**	.327**	1	.292**	.370**	.664**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	378	378	378	378	378	378	378	378
Q6	Pearson Correlation	.028	.360**	.411**	.501**	.292**	1	.428**	.659**
	Sig. (2-tailed)	.587	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	378	378	378	378	378	378	378	378
Q7	Pearson Correlation	.203**	.488**	.425**	.507**	.370**	.428**	1	.722**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	378	378	378	378	378	378	378	378
عدالة_التوزيع	Pearson Correlation	.426**	.732**	.714**	.744**	.664**	.659**	.722**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	378	378	378	378	378	378	378	378

معاملات الارتباط بين بعد العدالة الاجرائية و فقراتها

		Correlations						عدالة الاجراءات
		Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	
Q8	Pearson Correlation	1	.520**	.596**	.511**	.618**	.519**	.797**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	378	378	378	378	378	378	378
Q9	Pearson Correlation	.520**	1	.638**	.419**	.526**	.541**	.774**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	378	378	378	378	378	378	378
Q10	Pearson Correlation	.596**	.638**	1	.421**	.634**	.601**	.836**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	378	378	378	378	378	378	378
Q11	Pearson Correlation	.511**	.419**	.421**	1	.546**	.382**	.685**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	378	378	378	378	378	378	378
Q12	Pearson Correlation	.618**	.526**	.634**	.546**	1	.654**	.842**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	378	378	378	378	378	378	378
Q13	Pearson Correlation	.519**	.541**	.601**	.382**	.654**	1	.782**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	378	378	378	378	378	378	378
عدالة_الاجراءات	Pearson Correlation	.797**	.774**	.836**	.685**	.842**	.782**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	378	378	378	378	378	378	378

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

معاملات الارتباط بين بعد العدالة التفاعلية و فقراتها

		Correlations							عدالة_التعاملا ت
		Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	
Q14	Pearson	1	.283**	.292**	.207**	.142**	.310**	.318**	.525**
	Correlation								
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.006	.000	.000	.000
	N	378	378	378	378	378	378	378	378
Q15	Pearson	.283**	1	.452**	.471**	.314**	.447**	.269**	.674**
	Correlation								
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	378	378	378	378	378	378	378	378
Q16	Pearson	.292**	.452**	1	.384**	.326**	.351**	.417**	.679**
	Correlation								
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	378	378	378	378	378	378	378	378
Q17	Pearson	.207**	.471**	.384**	1	.274**	.364**	.303**	.639**
	Correlation								
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	378	378	378	378	378	378	378	378
Q18	Pearson	.142**	.314**	.326**	.274**	1	.687**	.658**	.708**
	Correlation								
	Sig. (2-tailed)	.006	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	378	378	378	378	378	378	378	378
Q19	Pearson	.310**	.447**	.351**	.364**	.687**	1	.678**	.798**
	Correlation								
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	378	378	378	378	378	378	378	378
Q20	Pearson	.318**	.269**	.417**	.303**	.658**	.678**	1	.760**
	Correlation								
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	378	378	378	378	378	378	378	378
عدالة_التعاملا ت	Pearson	.525**	.674**	.679**	.639**	.708**	.798**	.760**	1
	Correlation								
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	378	378	378	378	378	378	378	378

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

معاملات الارتباط بين بعد الاستغراق العاطفي و فقراته

		Q21	Q22	Q23	Q24	بعد عاطفي
Q21	Pearson Correlation	1	.504**	.308**	.370**	.794**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	378	378	378	378	378
Q22	Pearson Correlation	.504**	1	.115*	.314**	.693**
	Sig. (2-tailed)	.000		.025	.000	.000
	N	378	378	378	378	378
Q23	Pearson Correlation	.308**	.115*	1	.169**	.595**
	Sig. (2-tailed)	.000	.025		.001	.000
	N	378	378	378	378	378
Q24	Pearson Correlation	.370**	.314**	.169**	1	.667**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001		.000
	N	378	378	378	378	378
بعد عاطفي	Pearson Correlation	.794**	.693**	.595**	.667**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	378	378	378	378	378

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

معاملات الارتباط بين بعد الاستغراق المعرفي و فقراته

Correlations

		Q25	Q26	Q27	Q28	بعد معرفي
Q25	Pearson Correlation	1	.170**	.069	.153**	.541**
	Sig. (2-tailed)		.001	.178	.003	.000
	N	378	378	378	378	378
Q26	Pearson Correlation	.170**	1	.287**	.405**	.711**
	Sig. (2-tailed)	.001		.000	.000	.000
	N	378	378	378	378	378
Q27	Pearson Correlation	.069	.287**	1	.577**	.676**
	Sig. (2-tailed)	.178	.000		.000	.000
	N	378	378	378	378	378
Q28	Pearson Correlation	.153**	.405**	.577**	1	.774**
	Sig. (2-tailed)	.003	.000	.000		.000
	N	378	378	378	378	378
بعد معرفي	Pearson Correlation	.541**	.711**	.676**	.774**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	

معاملات الارتباط بين بعد الاستغراق الجسدي وفقراته

		Q29	Q30	Q31	Q32	Q33	بعد جسدي
Q29	Pearson Correlation	1	.296**	.123*	.332**	.279**	.569**
	Sig. (2-tailed)		.000	.017	.000	.000	.000
	N	378	378	378	378	378	378
Q30	Pearson Correlation	.296**	1	.187**	.371**	.148**	.593**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.004	.000
	N	378	378	378	378	378	378
Q31	Pearson Correlation	.123*	.187**	1	.514**	.406**	.679**
	Sig. (2-tailed)	.017	.000		.000	.000	.000
	N	378	378	378	378	378	378
Q32	Pearson Correlation	.332**	.371**	.514**	1	.379**	.803**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	378	378	378	378	378	378
Q33	Pearson Correlation	.279**	.148**	.406**	.379**	1	.677**
	Sig. (2-tailed)	.000	.004	.000	.000		.000
	N	378	378	378	378	378	378
بعد جسدي	Pearson Correlation	.569**	.593**	.679**	.803**	.677**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	378	378	378	378	378	378

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الصدق البنائي:

معاملات الارتباط كل العدالة التنظيمية وأبعادها بالدرجة الكلية للاستبانة

Correlations

		عدالة التوزيع	عدالة الاجراءات	عدالة التعاملات	العدالة التنظيمية	الكل
عدالة_التوزيع	Pearson Correlation	1	.508**	.401**	.793**	.732**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	378	378	378	378	378
عدالة_الاجراءات	Pearson Correlation	.508**	1	.634**	.868**	.830**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	378	378	378	378	378
عدالة_التعاملات	Pearson Correlation	.401**	.634**	1	.804**	.732**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	378	378	378	378	378
العدالة_التنظيمية	Pearson Correlation	.793**	.868**	.804**	1	.931**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	378	378	378	378	378
الكل	Pearson Correlation	.732**	.830**	.732**	.931**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	378	378	378	378	378

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

معاملات الارتباط كل الاستغراق الوظيفي وأبعاده بالدرجة الكلية للاستبانة

Correlations

		بعد_عاطفي	بعد_معرفي	بعد_جسدي	الاستغراق الوظيفي	الكل
بعد_عاطفي	Pearson Correlation	1	.389**	.522**	.758**	.707**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	378	378	378	378	378
بعد_معرفي	Pearson Correlation	.389**	1	.471**	.763**	.550**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	378	378	378	378	378
بعد_جسدي	Pearson Correlation	.522**	.471**	1	.871**	.659**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	378	378	378	378	378
الاستغراق_الوظيفي	Pearson Correlation	.758**	.763**	.871**	1	.791**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	378	378	378	378	378
الكل	Pearson Correlation	.707**	.550**	.659**	.791**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	378	378	378	378	378

ثبات الدراسة:

معاملات غوتمان

Reliability Statistics

Lambda	1	.877
	2	.910
	3	.905
	4	.747
	5	.895
	6	.946
N of Items		33

وصف العينة:

Statistics

		sex	age	EDUCATION	EXP
N	Valid	378	378	378	378
	Missing	0	0	0	0

sex

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	238	63.0	63.0	63.0
	أنثى	140	37.0	37.0	100.0
Total		378	100.0	100.0	

age

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 25	4	1.1	1.1	1.1
	من 25 إلى 35	171	45.2	45.2	46.3
	من 36 إلى 45	136	36.0	36.0	82.3
	أكبر من 45	67	17.7	17.7	100.0
	Total	378	100.0	100.0	

EDUCATION

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ثانوي	39	10.3	10.3	10.3
جامعي	219	57.9	57.9	68.3
دراسات عليا	120	31.7	31.7	100.0
Total	378	100.0	100.0	

EXP

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 5	37	9.8	9.8	9.8
من 5 إلى 10	192	50.8	50.8	60.6
من 11 إلى 15	68	18.0	18.0	78.6
أكثر من 15	81	21.4	21.4	100.0
Total	378	100.0	100.0	

إتجاه إجابات العينة نحو بعد العدالة التوزيعية

Statistics

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	عدالة التوزيع
N Valid	378	378	378	378	378	378	378	378
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3.5529	2.6772	2.2328	2.2116	3.0688	2.5608	2.1720	2.6395
Std. Deviation	1.10153	1.23244	1.21607	1.13664	1.22552	1.27108	1.04516	.78441

إتجاه إجابات العينة نحو بعد العدالة الإجرائية

Statistics

	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	عدالة الإجراءات
N Valid	378	378	378	378	378	378	378
Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3.0212	3.2275	3.0159	3.3069	2.9762	3.0582	3.1010
Std. Deviation	1.09476	1.08576	1.25089	1.02282	1.09106	1.06140	.86803

اتجاه إجابات العينة نحو بعد العدالة التعاملية:

		Statistics							عدالة التعاملات
		Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	
N	Valid	378	378	378	378	378	378	378	378
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.8862	3.5714	3.3836	3.5661	3.4947	3.6481	3.5741	3.5892
Std. Deviation		.91858	.92500	1.00315	1.03883	.94193	.94995	.96960	.65903

مستويات ادراك العدالة التنظيمية بأبعادها:

		Statistics			
		عدالة التوزيع	عدالة الإجراءات	عدالة التعاملات	العدالة التنظيمية
N	Valid	378	378	378	378
	Missing	0	0	0	0
Mean		2.6395	3.1010	3.5892	3.1103
Std. Deviation		.78441	.86803	.65903	.62928

اتجاه إجابات العينة نحو بعد الاستغراق العاطفي:

		Statistics				
		Q21	Q22	Q23	Q24	بعد عاطفي
N	Valid	378	378	378	378	378
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3.9259	3.5794	3.2143	3.7460	3.6164
Std. Deviation		.93832	.89815	.97399	.90916	.63836

اتجاه إجابات العينة نحو بعد الاستغراق المعرفي:

		Statistics				
		Q25	Q26	Q27	Q28	بعد معرفي
N	Valid	378	378	378	378	378
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3.3783	2.8598	3.6878	3.6772	3.4008
Std. Deviation		1.15727	1.18743	.94569	1.06876	.73408

اتجاه إجابات العينة نحو بعد الاستغراق الجسدي:

		Statistics					بعد جسدي
		Q29	Q30	Q31	Q32	Q33	
N	Valid	378	378	378	378	378	378
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		3.7857	3.5317	1.9577	2.9259	2.4841	2.9370
Std. Deviation		.93224	1.11669	1.09898	1.31904	1.21704	.76443

مستويات ادراك الاستغراق الوظيفي بأبعاده:

		Statistics			
		بعد عاطفي	بعد معرفي	بعد جسدي	الاستغراق الوظيفي
N	Valid	378	378	378	378
	Missing	0	0	0	0
Mean		3.6164	3.4008	2.9370	3.2888
Std. Deviation		.63836	.73408	.76443	.57738

ارتباط أبعاد العدالة التنظيمية وأبعاد الاستغراق الوظيفي:

		Correlations					
		عدالة التوزيع	عدالة الاجراءات	عدالة التعاملات	بعد عاطفي	بعد معرفي	بعد جسدي
عدالة التوزيع	Pearson Correlation	1	.508**	.401**	.357**	.270**	.325**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	378	378	378	378	378	378
عدالة الاجراءات	Pearson Correlation	.508**	1	.634**	.485**	.284**	.435**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	378	378	378	378	378	378
عدالة التعاملات	Pearson Correlation	.401**	.634**	1	.501**	.224**	.227**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	378	378	378	378	378	378
بعد عاطفي	Pearson Correlation	.357**	.485**	.501**	1	.389**	.522**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	378	378	378	378	378	378
بعد معرفي	Pearson Correlation	.270**	.284**	.224**	.389**	1	.471**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	378	378	378	378	378	378
بعد جسدي	Pearson Correlation	.325**	.435**	.227**	.522**	.471**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	

ارتباط العدالة التنظيمية وأبعاد الاستغراق الوظيفي:

Correlations

		بعد عاطفي	بعد معرفي	بعد جسدي	العدالة التنظيمية
بعد عاطفي	Pearson Correlation	1	.389**	.522**	.540**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	378	378	378	378
بعد معرفي	Pearson Correlation	.389**	1	.471**	.317**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	378	378	378	378
بعد جسدي	Pearson Correlation	.522**	.471**	1	.405**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	378	378	378	378
العدالة التنظيمية	Pearson Correlation	.540**	.317**	.405**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	378	378	378	378

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ارتباط الاستغراق الوظيفي وأبعاد العدالة التنظيمية:

Correlations

		عدالة التوزيع	عدالة الاجراءات	عدالة التعاملات	الاستغراق الوظيفي
عدالة التوزيع	Pearson Correlation	1	.508**	.401**	.392**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	378	378	378	378
عدالة الاجراءات	Pearson Correlation	.508**	1	.634**	.497**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	378	378	378	378
عدالة التعاملات	Pearson Correlation	.401**	.634**	1	.373**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	378	378	378	378
الاستغراق الوظيفي	Pearson Correlation	.392**	.497**	.373**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	378	378	378	378

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

اختبار الفرضيات:

الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين العدالة التنظيمية المدركة و الاستغراق الوظيفي من وجهة نظر أساتذة قطاع التربية الوطنية لولاية الجلفة.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.514 ^a	.264	.262	.49597

a. Predictors: (Constant), العدالة_التنظيمية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	33.192	1	33.192	134.935	.000 ^b
	Residual	92.489	376	.246		
	Total	125.681	377			

a. Dependent Variable: الاستغراق الوظيفي

b. Predictors: (Constant), العدالة_التنظيمية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.822	.129		14.147	.000
	العدالة_التنظيمية	.472	.041	.514	11.616	.000

a. Dependent Variable: الاستغراق الوظيفي

✓ اختبار الفرضية الفرعية رقم 01:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين عدالة التوزيع والاستغراق العاطفي من وجهة نظر أساتذة قطاع التربية الوطنية لولاية الجلفة."

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.357 ^a	.128	.125	.59703

a. Predictors: (Constant), عدالة_التوزيع

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19.604	1	19.604	54.999	.000 ^b
	Residual	134.024	376	.356		
	Total	153.628	377			

a. Dependent Variable: بعد_عاطفي

b. Predictors: (Constant), عدالة_التوزيع

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.849	.108		26.398	.000
	عدالة_التوزيع	.291	.039	.357	7.416	.000

a. Dependent Variable: بعد_عاطفي

✓ اختبار الفرضية الفرعية رقم 02:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين عدالة التوزيع والاستغراق المعرفي من وجهة نظر أساتذة قطاع التربية الوطنية لولاية الجلفة.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.270 ^a	.073	.070	.70781

a. Predictors: (Constant), عدالة_التوزيع

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14.779	1	14.779	29.499	.000 ^b
	Residual	188.376	376	.501		
	Total	203.155	377			

a. Dependent Variable: بعد_معرفي

b. Predictors: (Constant), عدالة_التوزيع

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.735	.128		21.371	.000
	عدالة_التوزيع	.252	.046	.270	5.431	.000

a. Dependent Variable: بعد_معرفي

✓ اختبار الفرضية الفرعية رقم 03:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين عدالة التوزيع والاستغراق الجسدي من وجهة نظر أساتذة قطاع التربية الوطنية لولاية الجلفة.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.325 ^a	.105	.103	.72395

a. Predictors: (Constant), عدالة_التوزيع

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	23.238	1	23.238	44.338	.000 ^b
	Residual	197.064	376	.524		
	Total	220.301	377			

a. Dependent Variable: بعد_جسدي

b. Predictors: (Constant), عدالة_التوزيع

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.102	.131		16.059	.000
	عدالة_التوزيع	.317	.048	.325	6.659	.000

a. Dependent Variable: بعد_جسدي

✓ اختبار الفرضية الفرعية رقم 04:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين عدالة الإجراءات و الاستغراق العاطفي من وجهة نظر أساتذة قطاع التربية الوطنية لولاية الجلفة.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.485 ^a	.235	.233	.55894

a. Predictors: (Constant), عدالة_الإجراءات

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	36.160	1	36.160	115.742	.000 ^b
	Residual	117.469	376	.312		
	Total	153.628	377			

a. Dependent Variable: بعد_عاطفي

b. Predictors: (Constant), عدالة_الإجراءات

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.510	.107		23.506	.000
	عدالة_الإجراءات	.357	.033	.485	10.758	.000

a. Dependent Variable: بعد_عاطفي

✓ اختبار الفرضية الفرعية رقم 05:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين عدالة الإجراءات و الاستغراق المعرفي من وجهة نظر أساتذة قطاع التربية الوطنية لولاية الجلفة.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.284 ^a	.081	.078	.70477

a. Predictors: (Constant), عدالة_الإجراءات

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16.395	1	16.395	33.009	.000 ^b
	Residual	186.759	376	.497		
	Total	203.155	377			

a. Dependent Variable: بعد_معرفي

b. Predictors: (Constant), عدالة_الإجراءات

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.656	.135		19.725	.000
	عدالة_الإجراءات	.240	.042	.284	5.745	.000

a. Dependent Variable: بعد_معرفي

✓ اختبار الفرضية الفرعية رقم 06:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين عدالة الإجراءات و الاستغراق الجسدي من وجهة نظر أساتذة قطاع التربية الوطنية لولاية الجلفة.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.435 ^a	.189	.187	.68940

a. Predictors: (Constant), عدالة_الإجراءات

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	41.598	1	41.598	87.523	.000 ^b
	Residual	178.704	376	.475		
	Total	220.301	377			

a. Dependent Variable: بعد_جسدي

b. Predictors: (Constant), عدالة_الإجراءات

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.750	.132		13.290	.000
	عدالة_الإجراءات	.383	.041	.435	9.355	.000

a. Dependent Variable: بعد_جسدي

✓ اختبار الفرضية الفرعية رقم 07:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين عدالة التعاملات و الاستغراق العاطفي من وجهة نظر أساتذة قطاع التربية الوطنية لولاية الجلفة.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.501 ^a	.251	.249	.55326

a. Predictors: (Constant), عدالة_التعاملات

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	38.535	1	38.535	125.888	.000 ^b
	Residual	115.094	376	.306		
	Total	153.628	377			

a. Dependent Variable: بعد_عاطفي

b. Predictors: (Constant), عدالة_التعاملات

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.875	.158		11.885	.000
	عدالة_التعاملات	.485	.043	.501	11.220	.000

a. Dependent Variable: بعد_عاطفي

✓ اختبار الفرضية الفرعية رقم 08:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين عدالة التعاملات و الاستغراق المعرفي من وجهة نظر أساتذة قطاع التربية الوطنية لولاية الجلفة.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.224 ^a	.050	.048	.71638

a. Predictors: (Constant), عدالة_التعاملات

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10.189	1	10.189	19.853	.000 ^b
	Residual	192.966	376	.513		
	Total	203.155	377			

a. Dependent Variable: بعد_معرفي

b. Predictors: (Constant), عدالة_التعاملات

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.505	.204		12.264	.000
	عدالة_التعاملات	.249	.056	.224	4.456	.000

a. Dependent Variable: بعد_معرفي

✓ اختبار الفرضية الفرعية رقم 09:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين عدالة التعاملات و الاستغراق الجسدي من وجهة نظر أساتذة قطاع التربية الوطنية لولاية الجلفة.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.227 ^a	.051	.049	.74555

a. Predictors: (Constant), عدالة_التعاملات

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.304	1	11.304	20.337	.000 ^b
	Residual	208.997	376	.556		
	Total	220.301	377			

a. Dependent Variable: بعد_جسدي

b. Predictors: (Constant), عدالة_التعاملات

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.994	.213		9.379	.000
	عدالة_التعاملات	.263	.058	.227	4.510	.000

a. Dependent Variable: بعد_جسدي

اختبار فرضية الفروق:

تحليل اتجاهات المستجوبين نحو بعد العدالة التنظيمية تعزى لمتغيرات شخصية ووظيفية

متغير الجنس:

ANOVA

العدالة_التنظيمية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.356	1	.356	.900	.343
Within Groups	148.933	376	.396		
Total	149.290	377			

متغير العمر:

ANOVA

العدالة_التنظيمية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4.670	3	1.557	4.026	.008
Within Groups	144.620	374	.387		
Total	149.290	377			

متغير المستوى التعليمي:

ANOVA

العدالة_التنظيمية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2.475	2	1.238	3.161	.044
Within Groups	146.815	375	.392		
Total	149.290	377			

ANOVA

العدالة_التنظيمية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2.583	3	.861	2.195	.088
Within Groups	146.707	374	.392		
Total	149.290	377			

الاختبار البعدي Tukey لتحديد الفروق لصالح من؟ استنادا لفئة العمرية:

Multiple Comparisons

Dependent Variable: العدالة_التنظيمية

Tukey HSD

(I) age	(J) age	Mean Difference			95% Confidence Interval	
		(I-J)	Std. Error	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
أقل من 25	من 25 إلى 35	1.00526*	.31454	.008	.1936	1.8170
	من 36 إلى 45	.88529*	.31546	.027	.0712	1.6994
	أكبر من 45	.93881*	.32007	.019	.1128	1.7648
من 25 إلى 35	أقل من 25	-1.00526*	.31454	.008	-1.8170	-.1936
	من 36 إلى 45	-.11997	.07145	.336	-.3043	.0644
	أكبر من 45	-.06646	.08963	.880	-.2977	.1648
من 36 إلى 45	أقل من 25	-.88529*	.31546	.027	-1.6994	-.0712
	من 25 إلى 35	.11997	.07145	.336	-.0644	.3043
	أكبر من 45	.05351	.09282	.939	-.1860	.2930
أكبر من 45	أقل من 25	-.93881*	.32007	.019	-1.7648	-.1128
	من 25 إلى 35	.06646	.08963	.880	-.1648	.2977
	من 36 إلى 45	-.05351	.09282	.939	-.2930	.1860

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

الاختبار البعدي Tukey لتحديد الفروق لصالح من؟ استنادا لفئة المستوى التعليمي:

Multiple Comparisons

Dependent Variable: العدالة_التنظيمية

Tukey HSD

(I) EDUCATION	(J) EDUCATION	Mean			95% Confidence Interval	
		Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
ثانوي	جامعي	.20037	.10875	.157	-.0555	.4563
	دراسات_عليا	.28837*	.11533	.034	.0170	.5597
جامعي	ثانوي	-.20037	.10875	.157	-.4563	.0555
	دراسات_عليا	.08800	.07107	.431	-.0792	.2552
دراسات_عليا	ثانوي	-.28837*	.11533	.034	-.5597	-.0170
	جامعي	-.08800	.07107	.431	-.2552	.0792

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

اختبار فرضية الفروق:

تحليل اتجاهات المستجوبين نحو متغير الاستغراق الوظيفي تعزى لمتغيرات شخصية ووظيفية

متغير الجنس:

ANOVA

الاستغراق_الوظيفي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.436	1	.436	1.308	.254
Within Groups	125.246	376	.333		
Total	125.681	377			

متغير العمر:

ANOVA

الاستغراق_الوظيفي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	8.282	3	2.761	8.795	.000
Within Groups	117.399	374	.314		
Total	125.681	377			

متغير المستوى التعليمي:

ANOVA

الاستغراق_الوظيفي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	5.066	2	2.533	7.875	.000
Within Groups	120.615	375	.322		
Total	125.681	377			

متغير الخبرة :

ANOVA

الاستغراق_الوظيفي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	9.174	3	3.058	9.816	.000
Within Groups	116.507	374	.312		
Total	125.681	377			

الاختبار البعدي Tukey لتحديد الفروق لصالح من؟ استنادا لفئة العمرية:

Multiple Comparisons

Dependent Variable: الاستغراق_الوظيفي

Tukey HSD

(I) age	(J) age	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
أقل من 25	من 25 إلى 35	.29622	.28339	.723	-.4351	1.0275
	من 36 إلى 45	.01584	.28422	1.000	-.7176	.7493
	أكبر من 45	-.03042	.28838	1.000	-.7746	.7138
من 25 إلى 35	أقل من 25	-.29622	.28339	.723	-1.0275	.4351
	من 36 إلى 45	-.28038*	.06437	.000	-.4465	-.1143
	أكبر من 45	-.32665*	.08075	.000	-.5350	-.1183
من 36 إلى 45	أقل من 25	-.01584	.28422	1.000	-.7493	.7176
	من 25 إلى 35	.28038*	.06437	.000	.1143	.4465
	أكبر من 45	-.04626	.08363	.946	-.2621	.1695
أكبر من 45	أقل من 25	.03042	.28838	1.000	-.7138	.7746
	من 25 إلى 35	.32665*	.08075	.000	.1183	.5350
	من 36 إلى 45	.04626	.08363	.946	-.1695	.2621

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

الاختبار البعدي Tukey لتحديد الفروق لصالح من؟ استنادا لفئة المستوى التعليمي:

Multiple Comparisons

Dependent Variable: الاستغراق_الوظيفي

Tukey HSD

(I) EDUCATION	(J) EDUCATION	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
ثانوي	جامعي	.38613*	.09857	.000	.1542	.6181
	دراسات_عليا	.36765*	.10453	.001	.1217	.6136
جامعي	ثانوي	-.38613*	.09857	.000	-.6181	-.1542
	دراسات_عليا	-.01848	.06441	.956	-.1700	.1331
دراسات_عليا	ثانوي	-.36765*	.10453	.001	-.6136	-.1217
	جامعي	.01848	.06441	.956	-.1331	.1700

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

الاختبار البعدي Tukey لتحديد الفروق لصالح من؟ استنادا لفئة الخبرة المهنية:

Multiple Comparisons

Dependent Variable: الاستغراق_الوظيفي

Tukey HSD

(I) EXP	(J) EXP	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
أقل من 5	من 5 إلى 10	-.04089	.10021	.977	-.2995	.2177
	من 11 إلى 15	.20044	.11402	.295	-.0938	.4947
	أكثر من 15	-.29350*	.11075	.042	-.5793	-.0077
من 5 إلى 10	أقل من 5	.04089	.10021	.977	-.2177	.2995
	من 11 إلى 15	.24133*	.07876	.012	.0381	.4446
	أكثر من 15	-.25261*	.07395	.004	-.4434	-.0618
من 11 إلى 15	أقل من 5	-.20044	.11402	.295	-.4947	.0938
	من 5 إلى 10	-.24133*	.07876	.012	-.4446	-.0381
	أكثر من 15	-.49394*	.09180	.000	-.7308	-.2570
أكثر من 15	أقل من 5	.29350*	.11075	.042	.0077	.5793
	من 5 إلى 10	.25261*	.07395	.004	.0618	.4434
	من 11 إلى 15	.49394*	.09180	.000	.2570	.7308

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

تم بحمد الله إنجاز هذا العمل