



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زيان عاشور الجلفة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

## أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث

الشعبة: علوم التسيير  
التخصص: إدارة الموارد البشرية

### العنوان

قياس مستوى العدالة التنظيمية ودوره في الحد من الإغتراب الوظيفي  
دراسة ميدانية

من إعداد

حامدي جيلاني

المناقشة بتاريخ 2022/06/06 من طرف اللجنة المكونة من:

رئيسا	جامعة الجلفة	أستاذ	مختار حميدة
مشرفا ومقررا	جامعة الجلفة	أستاذ محاضر أ	طارق هزرشي
ممتحنا	جامعة الجلفة	أستاذ محاضر أ	عامر هواري
ممتحنا	جامعة الجلفة	أستاذ محاضر أ	بلقاسم العسالي
ممتحنا	جامعة تيسمسيلت	أستاذ	عيسى سماعيل
ممتحنا	جامعة الأغواط	أستاذ محاضر أ	عبد القادر بن برطال
مدعوا	جامعة الجلفة	أستاذ محاضر أ	محمد بن موسى

السنة الجامعية: 2022/2021



Ministry of Higher Education and Scientific Research

Ziane Achour University of Djelfa



Faculty of Economic Sciences, Commercial Sciences and Management Sciences

Department: management sciences

## PhD Thesis Third Phase

Division : management sciences

Specialty: Human Resource Management

### Title:

Measuring the level of organizational justice and its role in  
reducing job alienation  
Empirical Study

Prepared by:  
Hamdi Djilani

Discussed and publicly approved on 06/06/2022 By the committee composed of:

Homaid mokhtar	professor	University of Djelfa	President
Hazerchi Tarek	Lecturer professor A	University of Djelfa	Rapporteur
Houari Ameur	Lecturer professor A	University of Djelfa	Examiner
Assali Belkacem	Lecturer professor A	University of Djelfa	Examiner
Aissa Smail	professor	University of Tissemsilt	Examiner
Ben bertal Abdelkader	Lecturer professor A	University of Laghouat	Examiner
Ben Moussa Mohamed	Lecturer professor A	University of Djelfa	invited

University Year: 2021/2022

# شكر وتقدير

بداية أشكر الله عزوجل أن وفقني وأعانني على إتمام هذه الدراسة التي أتمنى أن تكون مساهمة وإضافة متواضعة في البحث العلمي.

كما أوجه تقديري وعرفاني لأستاذي الجليل الأستاذ الدكتور هزري طارق الذي تفضل سيادته بالإشراف على الرسالة، الذي تولاني برعايته العلمية ودأب على تشجيعي وبذل ما في وسعه على استكمال هذه الرسالة، فلم يبخل بجهده في بذل النصح والإرشاد ولم يبخل علي بوقته وعمله.

كما أتقدم بعظيم الشكر والتقدير إلى الأستاذ المشرف المساعد الأستاذ الدكتور بن موسى محمد لما أبداه من ملاحظات علمية وتسهيلات دفعت الدراسة لما هو عليه.

كما لا ننسى أن أتقدم بالشكر الجزيل لأعضاء المناقشة الكرام كل باسمه ومقامه، على قبولهم تقييم ومناقشة هذه الرسالة، والشكر لجميع أساتذتي في جميع مراحل الدراسة بقسم علوم التسيير.

كما أقدم شكري واعتزالي لكافة الموظفين في المؤسسات العمومية الاستشفائية بولاية الجلفة لما أبدوه من تسهيلات واستعدادات ساهمت في إتمام هذه الدراسة.

كما لا يفوتني أن أسجل تقديري وعرفاني بالجميل إلى كل من ساندني أو قدم لي يد العون لإتمام هذه الرسالة.

# إهداء

أهدي ثمرة جهدي هذا:

إلى أعز وأغلى ما أملك في هذه الحياة، إلى من سهر على راحتي وأمداني بكل ما يملك

من قوة وجهد، إلى "والداي العزيزين"

كما أهدي هذا العمل المتواضع إلى أفراد عائلتي، إخوتي وأخواتي وجميع أصدقائي وكل من

له حق علينا.

جيلي. ح

## مستخلص

هدفت الدراسة إلى قياس مستوى العدالة التنظيمية ودوره في الحد من الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات العمومية الاستشفائية بولاية الجلفة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من 730 موظف، اقتصرت عينة الدراسة على 263 موظفا تم اختيارهم عشوائيا، لتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات، وقد جرى معالجة البيانات بعد تجميعها وتفرغها وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة من خلال برنامج Spss v25، للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وخلصت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- مستوى إدراك العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية في المؤسسات الاستشفائية جاء بمستوى مرتفع.
  - مستوى إدراك العاملين للاغتراب الوظيفي بأبعاده (اللامعنى، اللامعيارية، العزلة، الاغتراب عن الذات) جاء بمستوى منخفض، أما بعد (العجز) كان المستوى متوسط.
  - وجود أثر بين أبعاد العدالة التنظيمية بصفة مستقلة على مستوى الاغتراب الوظيفي.
  - وجود أثر بين أبعاد العدالة التنظيمية بصفة مجتمعة على الاغتراب الوظيفي، وأن أكثر الأبعاد تأثيرا (العدالة التفاعلية، العدالة التوزيعية) على التوالي على مستوى الاغتراب الوظيفي، في حين لم يؤثر بعد العدالة الإجرائية على مستوى الاغتراب الوظيفي.
  - وجود فروق بين العاملين تتعلق بمستوى إدراكهم للعدالة التنظيمية تعزى لمتغير (الجنس، السن، الخبرة المهنية)، ولا توجد فروق جوهرية بين العاملين تتعلق بمستوى إدراكهم للعدالة التنظيمية تعزى لمتغير (المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، المؤسسة الاستشفائية، السكن، الجنسية).
  - وجود فروق بين العاملين تتعلق بمستوى إدراكهم بالاغتراب الوظيفي تعزى لمتغير (السن، الخبرة المهنية، والمؤهل العلمي)، ولا توجد فروقات جوهرية بين العاملين تتعلق بمستوى إدراكهم للاغتراب الوظيفي تعزى لمتغير (الجنس، المستوى الوظيفي، المؤسسة الاستشفائية، السكن، الجنسية).
- الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية، الاغتراب الوظيفي، المؤسسات العمومية الاستشفائية بولاية الجلفة.

---

**Abstract**

The study aims to measure the level of organizational justice and its role in reducing the alienation of work among staff of public hospitals within the wilaya of Djelfa. And also the study adopted the descriptive analytical approach. The study community consists of 730 officials at public hospitals and the study sample was restricted to 263 indiscriminately designated staff members, to realize the objectives of the study, a questionnaire was developed for the aim of information collection, data were processed when collection, offloading and analysis using appropriate statistical methods Spss v25, to answer the study' queries and take a look at its hypotheses, the study concluded the following results:

- The level of awareness of the size of organizational justice publically hospitals was high.
- The level of awareness of workers relating to the alienation of work in its dimensions (Lessness Meaning, Lessness Norma, Solation Social, Self-Alienation), but after (Lessness Power), the level was average.
- There is an impact between the dimensions of organizational justice independently on the level of job alienation.
- There is an impact between the dimensions of organizational justice collectively on job alienation, and that the most influential dimensions (interactive justice, distributive justice) respectively on the level of functional alienation, while the dimension of procedural justice did not affect the level of functional alienation.
- There are differences between workers related to their level of awareness of organizational justice due to a variable (gender, age, work experience), and there are no substantial differences between workers related to their level of knowledge of organizational justice due to a variable (scientific qualification, functional level, hospital institution, housing, nationality).
- There are differences between workers related to the level of their awareness of job alienation due to the variable (age, professional experience, and educational qualification), and there are no significant differences between workers related to the level of their awareness of job alienation due to the variable (gender, job level, hospital institution, housing, nationality).

**Keywords:** organizational justice, job alienation, public hospital institutions in the state of Djelfa.

## Résumé

L'étude vise à mesurer le niveau de justice organisationnelle et son rôle dans la réduction de l'aliénation du travail parmi les employés des établissements hospitaliers publics de la wilaya de Djelfa. Et l'étude a adopté l'approche analytique descriptive. La communauté d'étude est composée de 730 fonctionnaires aux établissements hospitaliers publics et l'échantillon de l'étude était limité à 263 membres du personnel sélectionnés au hasard, pour atteindre les objectifs de l'étude, un questionnaire a été élaboré aux fins de la collecte de données, les données ont été traitées après la collecte, le déchargement et l'analyse à l'aide de méthodes statistiques appropriées Spss v25 , pour répondre aux questions de l'étude et tester ses hypothèses, l'étude a conclu les résultats suivants:

- Le niveau de conscience des dimensions de la justice organisationnelle dans les établissements hospitaliers publics était élevé.
- le niveau de sensibilisation des travailleurs à l'aliénation du travail dans ses dimensions (perte de sens, perte de normes, isolation, auto-aliénation) était faible, mais après (impuissance), le niveau était moyen.
- Il y a un impact entre les dimensions de la justice organisationnelle indépendamment sur le niveau d'aliénation au travail.
- Il y a un impact entre les dimensions de justice organisationnelle collectivement sur l'aliénation du travail, et que les dimensions les plus influentes (justice interactive, justice distributive) respectivement sur le niveau d'aliénation fonctionnelle, alors que la dimension de justice procédurale n'affectait pas le niveau d'aliénation fonctionnelle. aliénation.
- Il existe des différences entre les employés liées à leur niveau de connaissance de la justice organisationnelle en raison d'une variable (sexe, âge, expérience pratique), et il n'y a pas de différences substantielles entre les travailleurs liées à leur niveau de connaissance de la justice organisationnelle en raison d'une variable (qualification scientifique, niveau fonctionnel, établissement hospitalier, logement et nationalité).
- Il existe des différences entre les travailleurs liées à leur niveau de conscience de l'aliénation du travail due à une variable (âge, expérience professionnelle et qualification scientifique), et il n'y a pas de différences substantielles entre les travailleurs liées à leur niveau de conscience de l'aliénation du travail due à une variable (sexe, niveau de carrière, institution hospitalière, logement, nationalité).

**Mots clés** : justice organisationnelle, aliénation du travail, institutions hospitalières publiques dans l'Etat de Djelfa.

# فهرس الجداول والأشكال



# فهرس الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
1	الدراسات المتعلقة بالعدالة التنظيمية	ح
2	الدراسات المتعلقة بالاغتراب الوظيفي	خ
3	الدراسات المتعلقة بالمتغيرين (العدالة التنظيمية والاغتراب الوظيفي)	د
(1-1)	أبعاد العدالة التنظيمية وفقا لبعض الدراسات السابقة	29
(1-2)	أبعاد الاغتراب الوظيفي وفقا لبعض الدراسات السابقة	82
(1-3)	معايير تصنيف المؤسسات العمومية الاستشفائية	108
(2-3)	توزيع مجتمع الدراسة	114
(3-3)	توزيع أفراد عينة الدراسة	115
(4-3)	درجات مقياس ليكرت الخماسي	117
(5-3)	درجات القيم حسب مقياس ليكرت للحكم على إجابات الأفراد	118
(6-3)	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	119
(7-3)	معاملات الارتباط بين درجات عبارات المحور الأول (أبعاد العدالة التنظيمية) مع الدرجة الكلية لكل بعد	122
(8-3)	معاملات الارتباط بين درجات عبارات المحور الثاني (أبعاد الإغتراب الوظيفي) مع الدرجة الكلية لكل بعد	122
(9-3)	معامل الثبات لمحاور الدراسة باستخدام طريقة كرونباخ ألفا	123
(10-3)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	124
(11-3)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	125
(12-3)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	125
(13-3)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	126
(14-3)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي	127
(15-3)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤسسة العمومية الاستشفائية	128
(16-3)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الإقامة(السكن)	129
(17-3)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنسية	130

131	قياس مستوى الأهمية للمتغير المستقل (العدالة التنظيمية) والأبعاد الفرعية المكونة له	(18-3)
132	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد العدالة التوزيعية	(19-3)
134	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد العدالة الإجرائية	(20-3)
136	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد العدالة التفاعلية	(21-3)
138	قياس مستوى الأهمية للمتغير التابع (الاغتراب الوظيفي) والأبعاد الفرعية المكونة له	(22-3)
139	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد العجز	(23-3)
140	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد اللامعنى	(24-3)
142	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد اللامعيارية	(25-3)
144	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد العزلة	(26-3)
145	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الاغتراب عن الذات	(27-3)
148	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر العدالة التوزيعية على مستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الاستشفائية	(28-3)
148	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر العدالة التوزيعية على مستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الاستشفائية	(29-3)
149	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر العدالة الاجرائية على مستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الاستشفائية	(30-3)
149	تحليل الانحدار البسيط لأثر العدالة الاجرائية على مستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الاستشفائية	(31-3)
150	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر العدالة التفاعلية على مستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الاستشفائية	(32-3)
151	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر العدالة التفاعلية على مستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الاستشفائية	(33-3)
152	معامل بيرسون لإيجاد العلاقة الخطية بين أبعاد العدالة التنظيمية والاغتراب الوظيفي	(34-3)
153	نتائج اختبار شرط تشخيص العلاقة الخطية بين المتغيرات (أبعاد العدالة التنظيمية والاغتراب الوظيفي)	(35-3)

153	اختبار Durbin-Watson للتحقق من شرط عدم وجود ارتباط ذاتي بين الأخطاء العشوائية	(36-3)
154	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر أبعاد العدالة التنظيمية مجتمعة على مستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الاستشفائية	(37-3)
154	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد العدالة التنظيمية مجتمعة على مستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الاستشفائية	(38-3)
155	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للتنبؤ بمستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الاستشفائية من خلال أبعاد العدالة التنظيمية	(39-3)
158	نتائج اختبار (t) للفروق في اتجاهات المبحوثين نحو العدالة التنظيمية تبعا لمتغير للجنس	(40-3)
159	نتائج تحليل التباين (One Way Anova) لاتجاهات المبحوثين نحو العدالة التنظيمية في المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة تعزى للمتغيرات الديموغرافية	(41-3)
160	نتائج تحليل اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاتجاهات المبحوثين نحو العدالة التنظيمية في المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة تبعا لمتغير السن	(42-3)
161	نتائج تحليل اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاتجاهات المبحوثين نحو العدالة التنظيمية في المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة تبعا لمتغير الخبرة المهنية	(43-3)
164	نتائج اختبار (t) للفروق في اتجاهات المبحوثين نحو مستوى الاغتراب الوظيفي تبعا لمتغير الجنس	(44-3)
164	نتائج تحليل التباين (One Way Anova) لاتجاهات المبحوثين نحو مستوى الاغتراب الوظيفي في المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة تعزى للمتغيرات الديموغرافية	(45-3)
165	نتائج تحليل اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاتجاهات المبحوثين نحو مستوى الاغتراب الوظيفي في المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة تبعا لمتغير السن	(46-3)

166	نتائج تحليل اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاتجاهات المبحوثين نحو مستوى الاغتراب الوظيفي في المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة تبعاً لمتغير الخبرة	(3-47)
167	نتائج تحليل اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاتجاهات المبحوثين نحو مستوى الاغتراب الوظيفي في المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة تبعاً لمتغير المؤهل	(3-48)

# فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
23	بناء ادراكات العدالة التنظيمية للموظفين	(1-1)
24	أنماط السلوك التنظيمي من منظور العدالة	(2-1)
40	أبعاد العدالة التنظيمية	(3-1)
53	النموذج الثنائي العوامل	(4-1)
54	النموذج الإضافي	(5-1)
81	مراحل الاغتراب الوظيفي ونتأجه	(1-2)
87	أبعاد الاغتراب الوظيفي	(2-2)
93	المتغيرات التي تؤدي إلى ظهور الاغتراب الشخصي والاجتماعي	(3-2)
110	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية بصفة عامة	(1-3)
113	أنموذج الدراسة	(2-3)
124	عينة الدراسة حسب متغير الجنس	(3-3)
125	عينة الدراسة حسب متغير السن	(4-3)
126	عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	(5-3)
127	عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	(6-3)
128	عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي	(7-3)
129	عينة الدراسة حسب متغير المؤسسة العمومية الاستشفائية	(8-3)
129	عينة الدراسة حسب متغير الاقامة ( السكن )	(9-3)
130	عينة الدراسة حسب متغير الجنسية	(10-3)

# فهرس الملاحق

# فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	الملحق
203	استمارة الاستبانة في شكلها الأولي	الملحق رقم (1)
207	قائمة المحكمين	الملحق رقم (2)
208	الاستبانة في شكلها النهائي	الملحق رقم (3)
212	مخرجات برنامج spss v 25	الملحق رقم (4)

مقدمة



## تمهيد

يعد العنصر البشري من أهم العناصر التي تعتمد عليه المنظمات في تحقيق أهدافها، ولهذا تسعى المنظمات للاهتمام بهذا العنصر والحفاظ عليه وتطويره والرفع من كفاءته، باعتباره الركيزة الأساسية لجميع نشاطات المنظمة، ونظرا لأهمية هذا الأخير تزايد الاهتمام به من طرف الباحثين في مجال دراسات السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، فمن بين أهم المواضيع التي يعالجها هذا المجال موضوع العدالة التنظيمية باعتباره من المتغيرات المهمة في دراسة العمليات الإدارية، وتظهر أهمية العدالة ودورها الحيوي في توفير أسس العدل والمساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات بين الجميع، وفقا للقوانين والأنظمة والتعليمات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، كما تسهم في تكوين وتشكيل شخصية الفرد وقيمه ودوافعه واتجاهاته بعدالة ومصداقية. وتشكل العدالة لدى الفرد الدافع الداخلي المحفز على الأداء لشعوره وثقته بحصوله على احتياجاته وتحقيق رغباته بعدالة وأمن واستقرار، مما ينعكس بشكل إيجابي على ثقته وانتمائه إلى مؤسسته.

لذا يعتبر تحقيق العدالة التنظيمية أحد التحديات التي تواجهها المنظمات المعاصرة، مع تنوع مواردها البشرية، واختلاف خلفياتهم المعرفية والاقتصادية، كما يعد مفهوم العدالة التنظيمية والاعتراب الوظيفي من أبرز المفاهيم في العصر الحديث التي تواجه العاملين في المنظمات المختلفة، وذلك لأثارهما السلبية من الناحية النفسية والفسيولوجية والسلوكية التي تقلل من قدرة الأفراد على الإنجاز والإبداع، وتخفف من دافعيتهم نحو العمل، وقد ازداد إهتمام الباحثين بدراسة موضوع الاعتراب الوظيفي بوصفه ظاهرة إجتماعية ونفسية والتي تحد من إنتاجية الفرد وتقدمه وتؤثر على أدائه الوظيفي ومستوى التزامه تجاه منظمته التي ينتمي إليها.

حيث أن المنظمات في العصر الحديث تواجه العديد من التحديات والضغوطات التي تستوجب إعادة النظر في الأساليب الإدارية التي تتبعها من خلال البحث عن ممارسات إدارية حديثة تمكنها من مواجهة هذه التحديات، والكشف عن السلوكيات السلبية التي تحد من أداء العاملين، وضرورة إيجاد مناخ تنظيمي وبيئة عمل صحية وآمنة يتوافر فيها مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

من هنا تبرز أهمية دراسة موضوع العدالة التنظيمية والذي بالقطع ليس بالموضوع الجديد، لكن دراسته في ظل التحديات المعاصرة قد تضيف عليه نوعا من الحداثة في تناول.

## أولا: الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية

تأسيسا على ما سبق يمكن صياغة إشكالية الدراسة على النحو الآتي:

❖ ما مستوى العدالة التنظيمية ودورها في الحد من الاعتراب الوظيفي من وجهة نظر العاملين في المؤسسات العمومية الاستشفائية بولاية الجلفة؟

ينبثق عن هاته الإشكالية الأسئلة الفرعية الآتية:

1. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للعدالة التوزيعية على مستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة؟
2. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للعدالة الاجرائية على مستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة؟
3. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للعدالة التفاعلية على مستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة؟
4. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد العدالة التنظيمية مجتمعة على مستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاتجاهات المبحوثين نحو مستويات متغيرات الدراسة في المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية؟

#### ثانيا: فرضيات الدراسة

لمعالجة إشكالية الدراسة تم طرح الفرضيات الرئيسية الآتية:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للعدالة التوزيعية على مستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة؟
2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للعدالة الاجرائية على مستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة؟
3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للعدالة التفاعلية على مستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة؟
4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد العدالة التنظيمية مجتمعة على مستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة؟
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاتجاهات المبحوثين نحو مستويات متغيرات الدراسة في المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية؟

## ثالثا: أهمية الدراسة

1. تكمن أهمية الدراسة في كونها تتناول مفهومين من المفاهيم الإدارية الحديثة والهامة، وهما مفهوم العدالة التنظيمية والذي يرتبط بالعديد من المتغيرات التنظيمية والسلوكية، وكذلك مفهوم الاغتراب الوظيفي؛
2. كما تبرز الأهمية النظرية من خلال الإضافة المعرفية التي قد تسهم فيها الدراسة الحالية؛ من خلال سد النقص في الأبحاث العربية والمحلية التي تناولت العلاقة بين العدالة التنظيمية والاعتراب الوظيفي، الأمر الذي يعد إضافة جديدة في هذا المجال تفيد الباحثين؛
3. تقدم هذه الدراسة للمسؤولين وصناع القرار في المؤسسات العمومية الاستشفائية بولاية الجلفة إطارا علميا يمكن من خلاله الإلمام بالمتغيرات المرتبطة بالاعتراب الوظيفي واتخاذ القرارات اللازمة لتعزيز العوامل الإيجابية والحد من العوامل السلبية التي تعمل على زيادة الاعتراب الوظيفي؛ وذلك من خلال زيادة تنمية شعور العاملين بالعدالة التنظيمية داخل بيئة العمل؛
4. تقديم توصيات قد تفيد من شأنها أصحاب القرار في وضع الخطط والإجراءات التي يمكن أن تساهم في زيادة مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية لدى الموظفين.

## رابعا: أهداف الدراسة

1. تقديم الأطر النظرية والمعرفية لمتغيرات الدراسة، ما يسمح بزيادة وضوحها نظريا؛
2. التعرف على مستوى إدراك العدالة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات العمومية الاستشفائية بولاية الجلفة؛
3. التعرف على مستوى إدراك الاعتراب الوظيفي لدى العاملين المؤسسات العمومية الاستشفائية بولاية الجلفة؛
4. التعرف على وجود أو عدم وجود أثر بين العدالة التنظيمية والاعتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة
5. التعرف على الفروق في مستوى إدراك العدالة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات العمومية الاستشفائية بولاية الجلفة تبعا للمتغيرات الشخصية والوظيفية؛
6. التعرف على الفروق في مستوى إدراك الاعتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات العمومية الاستشفائية بولاية الجلفة تبعا للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

## خامسا: أسباب اختيار الموضوع

- الميول الشخصي للموضوع بالإضافة لكونه مرتبط بمجال التخصص؛ كما أنه يجمع بين علم التسيير وعلم الاجتماع وعلم النفس؛

- تعدد أبعاد الموضوع وتشعبها مما يجعل الموضوع في غاية الأهمية؛
- يمكن أن توفر هذه الدراسة خلفية علمية للباحثين والمعنيين في مجال السلوك التنظيمي.

#### سادسا: حدود الدراسة

للتحكم في موضوع الدراسة ومعالجة الإشكالية المطروحة، ستتكون حدود الدراسة الحالية كالآتي:

#### 1. البعد الموضوعي

اقتصرت الدراسة الحالية على تناول موضوع قياس مستوى العدالة التنظيمية ودوره في الحد من الاغتراب الوظيفي في المؤسسات العمومية الاستشفائية بولاية الجلفة، حيث أن المتغير المستقل يتمثل في العدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) والتي تم انتقاؤها بما يتلاءم والمؤسسات الاستشفائية محل الدراسة. فيما تمثل المتغير التابع في الاغتراب الوظيفي بأبعاده (العجز، اللامعنى، اللامعيارية، العزلة، الاغتراب عن الذات).

#### 2. البعد المكاني

في محاولة لبلورة الدراسة النظرية قمنا بإسقاطها على عينة من المؤسسات الصحية، بحيث تشمل عينة الدراسة المؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية الجلفة وهي: المؤسسة العمومية الاستشفائية بعين وسارة، والمؤسسة العمومية الاستشفائية بمسعد، والمؤسسة العمومية الاستشفائية بالإدريسية، والمؤسسة العمومية الاستشفائية بالجلفة.

#### 3. البعد البشري

اقتصرت هذه الدراسة على العاملين في المؤسسات العمومية الاستشفائية على اختلاف أسلاكهم (الطبي، الشبه طبي، الإداري).

#### 4. البعد الزمني

اقتصرت الدراسة على الفترة الممتدة بين (2018-2020).

#### سابعا: الدراسات السابقة

نستعرض فيما يلي أهم الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، ونتناول هذه الدراسات من زاوية الاهتمام بموضوع الدراسة والمتغيرات التي يشملها وهي العدالة التنظيمية والاعتراب الوظيفي، وسيتم عرضها على النحو الآتي:

## 1. الدراسات المتعلقة بالعدالة التنظيمية

الجدول رقم(1): الدراسات المتعلقة بالعدالة التنظيمية

الباحث	السنة	مجال التطبيق	(الهدف، المنهج، العينة، المتغيرات)	النتائج
ياسر عبد الوهاب <sup>1</sup>	2017	البنك المركزي المصري	-هدفت الدراسة إلى بلورة مفهوم منهج العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي وتحسين الأداء طبقا لاختبار ميداني معرفي مزدوج بين النظرية والتطبيق. -المنهج الوصفي التحليلي. -عينة عشوائية(240). -العدالة التنظيمية(مستقل)، الرضا الوظيفي(تابع).	- مستوى تصورات المبحوثين حول العدالة التنظيمية والأداء والرضا جاءت بمستوى مرتفع. - يوجد أثر إيجابي للعدالة التوزيعية والإجرائية على الرضا، وهناك أثر إيجابي للعدالة الإجرائية على مستوى الأداء. -توجد علاقة ارتباطية موجبة لتصورات المبحوثين بين أبعاد العدالة التنظيمية مع محاور الرضا ومستوى الأداء.
دراوشة نجوى <sup>2</sup>	2017	الجامعات الأردنية	-هدفت الدراسة إلى الكشف عن تقدير درجة ممارسة العدالة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. -المنهج الوصفي التحليلي. -عينة عشوائية (378). -العدالة التنظيمية(مستقل). الثقة التنظيمية(تابع).	- مستوى العدالة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة، بينما جاء مستوى الثقة التنظيمية بدرجة مرتفعة. -وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات افراد العينة على درجة العدالة التنظيمية يعزى لمتغيرات (نوع الجامعة)، وجاءت الفروق لصالح الجامعات الحكومية ولتغير الرتبة الأكاديمية، وجاءت الفروق لصالح رتبة أستاذ، عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس. -كشفت نتائج الدراسة المتعلقة بالثقة التنظيمية عدم وجود فروق تعزى لمتغير نوع الجامعة، الرتبة الأكاديمية، الجنس. -وجود علاقة موجبة بين العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية.

<sup>1</sup>ياسر، عبد الوهاب، العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي وتحسين الأداء، دراسة حالة البنك المركزي المصري، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، دون مجلد، العدد 18، مصر، 2017.

<sup>2</sup>دراوشة نجوى، العدالة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد 13، العدد 3، الأردن، 2017.

## 2. الدراسات المتعلقة بالاغتراب الوظيفي

الجدول رقم(2): الدراسات المتعلقة بالاغتراب الوظيفي

النتائج	(الهدف، المنهج، العينة، المتغيرات)	مجال التطبيق	السنة	الباحث
- تصورات المبحوثين حول وجود مناخ عمل أخلاقي في الوزارة جاءت بمستوى مرتفع، بينما تصوراتهم حول مستوى الاغتراب الوظيفي جاءت بمستوى متوسط. - أظهرت الدراسة وجود أثر معنوي لمناخ العمل الأخلاقي ببعديه على الشعور بالاغتراب الوظيفي في الوزارة، حيث أظهرت وجود أثر معنوي للجانب الفردي الأخلاقي على الشعور بالاغتراب الوظيفي، وعدم وجود أثر معنوي للجانب المنظمي الأخلاقي على الشعور بالاغتراب الوظيفي.	- هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تأثير المناخ الأخلاقي على الشعور بالاغتراب الوظيفي. - المنهج الوصفي التحليلي. - عينة عشوائية(200). - مناخ العمل الأخلاقي(مستقل)، الاغتراب الوظيفي(تابع).	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية	2014	(دروزة والقواسمي) <sup>1</sup>
- وجود علاقة عكسية قوية بين المناخ التنظيمي والاغتراب الوظيفي من وجهة نظر العاملين بالمستشفيات بولاية الجلفة. - مستوى المناخ التنظيمي جاء متوسط، أما الاغتراب الوظيفي جاء بمستوى مرتفع.	- هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي بأبعاده مع أبعاد الاغتراب الوظيفي. - المنهج الوصفي التحليلي. - عينة عشوائية(47). - المناخ التنظيمي(مستقل)، الاغتراب الوظيفي(تابع).	المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة	2017	(هزرشي طارق) <sup>2</sup>

<sup>1</sup>سوزان صالح دروزة، ديماء شكري القواسمي، أثر مناخ العمل الأخلاقي في الشعور بالاغتراب الوظيفي، دراسة تطبيقية؛ وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 10، العدد 2، الأردن، 2014.

<sup>2</sup>هزرشي، طارق، أبعاد المناخ التنظيمي وعلاقته بمستوى الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر العاملين بالمستشفيات في ولاية الجلفة، مجلة دفاتر اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجلفة، الجزائر، المجلد 8، العدد 14، 2017.

## 3. الدراسات المتعلقة بالمتغيرين (العدالة التنظيمية والاعتراب الوظيفي)

جدول رقم(3): الدراسات المتعلقة بالمتغيرين (العدالة التنظيمية والاعتراب الوظيفي)

الباحث	السنة	مجال التطبيق	(الهدف، المنهج، العينة، المتغيرات)	النتائج
(قدي وآخرون) <sup>1</sup>	2020	موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة الشلف	-هدفت الدراسة إلى إبراز دور العدالة التنظيمية بأبعادها في الحد من مستوى الاعتراب الوظيفي. -المنهج الوصفي التحليلي. -العينة (42). -العدالة التنظيمية(مستقل)، الاعتراب الوظيفي(تابع).	-مستوى توافر أبعاد العدالة التنظيمية بالكلية محل الدراسة جاء متوسطا، بينما مستوى الاعتراب الوظيفي جاء منخفضا. -وجود علاقة وتأثير ذي دلالة معنوية بين متغيري الدراسة، حيث تساهم العدالة التنظيمية بما نسبته 31% من الحد من مستوى الاعتراب الوظيفي.
(سريير الحرتسي حياة) <sup>2</sup>	2019	مؤسسات اقتصادية بولاية البلدية في المؤسسات الجزائرية.	-هدفت الدراسة إلى تحليل أثر العدالة والثقة التنظيمية على الاعتراب التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الجزائرية. -المنهج الوصفي التحليلي. -عينة عشوائية(506). -العدالة التنظيمية(مستقل)، الاعتراب التنظيمي(تابع).	- مستوى العدالة التنظيمية بأبعادها جاءت بمستوى منخفض ومستوى الاعتراب التنظيمي بأبعاده جاء بمستوى منخفض. -يوجد أثر إيجابي للعدالة التنظيمية بأبعادها على الثقة التنظيمية وبعد العدالة التفاعلية أكبر درجة في المساهمة. -يوجد أثر سلبي للعدالة التنظيمية على الاعتراب التنظيمي. -يوجد أثر سلبي للثقة التنظيمية على مستوى الاعتراب التنظيمي.

## ثامنا: التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال عرض وتحليل محتوى الدراسات السابقة التي تناولت متغيري الدراسة العدالة التنظيمية والاعتراب الوظيفي، نجد أن الدراسة الحالية تتجه في نفس السياق الذي جاءت به هذه الدراسات خاصة فيما تعلق بالجانب النظري، بخصوص تناول علاقة العدالة التنظيمية بالاعتراب الوظيفي، هذا ونجد

<sup>1</sup>قدي عبد المجيد، زروخي فيروز، سلام عبد الرزاق، دور العدالة التنظيمية في الحد من الاعتراب الوظيفي-دراسة ميدانية-مجلة الإصلاحات الاقتصادية وادماج الاقتصاد العالمي، المجلد 14، العدد 3، الجزائر، 2020.

<sup>2</sup>سريير الحرتسي، حياة، "التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه على تفادي الاعتراب التنظيمي، دراسة تحليلية لأراء العاملين في عينة من المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة البلدية، الجزائر، 2019.

أن الدراسات السابقة اختلفت مع الدراسة الحالية من حيث تناولها بيئات مختلفة، كما نجد أن المنهج الغالب فيها هو المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى أداة جمع البيانات متمثلة في الاستبانة وهو ما يتماشى مع الدراسة الحالية.

لذا تبرز أهمية الدراسة الحالية بتناول متغيرين يعتبران من المفاهيم الإدارية الحديثة وتطبيقهما على بيئة المؤسسات الاستشفائية بغية تحديد مدى إدراك مستوى كل منهما في هذه المؤسسات، وعلى حد علمنا والبحث في الدراسات السابقة فإن الدراسة الحالية تعد من الدراسات القليلة التي تناولت متغيري الدراسة مجتمعة معا في المؤسسات الاستشفائية.

### تاسعا: هيكلية الدراسة

انطلاقا من معالجة موضوع الدراسة، انتظمت الدراسة الحالية في عدد من الفصول، والذي اختص كل فصل منها لعرض جانب من الدراسة في إطار تكاملي مع الفصول الأخرى، والمبينة على الترتيب الآتي:

**الفصل الأول:** اهتم بالتركيز على إبراز الإطار النظري للعدالة التنظيمية كمتغير مستقل للدراسة، حيث تضمن هذا الفصل ثلاث مباحث رئيسية والتي تضمنت في مضمونها الإطار المفاهيمي لمتغير العدالة التنظيمية من حيث عرض مفهومها، والاتجاهات النظرية المفسرة لها والأبعاد الأساسية المشكلة لها وصولا إلى الإجراءات الإدارية المترتبة من جراء تطبيقها، وكذا أهم استراتيجيات تعزيزها في حقل الإدارة.

**الفصل الثاني:** اهتم بتقديم المدخل النظري للاغتراب الوظيفي باعتباره متغير تابع في هذه الدراسة، وقد تضمن هذا الفصل ثلاث مباحث رئيسية، والتي تضمنت في مضمونها تحديد مفهومه وأبعاده المشكلة له وأهم الاتجاهات النظرية المفسرة له، بالإضافة إلى النتائج المترتبة عنه، وصولا إلى أهم استراتيجيات التعامل معه.

**الفصل الثالث:** خصص هذا الفصل للدراسة الميدانية من خلال عرض للمؤسسات محل الدراسة، والتطرق إلى الإطار المنهجي للدراسة، بالإضافة إلى الإجراءات التي اتخذت بها الدراسة لاختبار فرضياتها، وصولا إلى عرض ومناقشة النتائج.

كما نختتم في هذه الدراسة بخاتمة والتي من خلالها نذكر أهم النتائج المتوصل إليها، وصولا إلى عرض مجموعة من التوصيات والمقترحات.



الفصل الأول  
الإطار النظري للعدالة  
التنظيمية

## تمهيد

لا شك أن مسألة تحقيق العدالة كانت ولا تزال محل إهتمام الكثير من المفكرين والباحثين منذ القدم، باعتبارها أكثر الموضوعات شيوعاً في السلوك الاجتماعي، وللعدالة سيادة على غيرها من المفاهيم المتقاربة كالحرية والحق والمساواة، بل هي أعلى وأسمى منها، غير أن كل فرد أو فئة في مجتمع إنساني كيف يعطي تصوراً للعدالة ومبادئها وأسسها وإمكانية تحقيقها على أرض الواقع.

قبل التطرق عن كيفية تحقيق العدالة في الواقع وتطبيقها في الواقع والمبادئ التي تقوم عليها، وجب الحديث عن العدالة التنظيمية والتي من أهم متطلبات البيئة التنظيمية التي تعتبر المحرك الأساسي لتعزيز ثقة العاملين بمؤسستهم ودفعهم للإنجاز والتميز، من خلال توفير بيئة تنظيمية سليمة ملائمة لإنجاز الأعمال والمهام المطلوبة بأفضل الطرق وأدقها، وبجودة عالية تنال رضا كل الأطراف، لأن ذلك سينعكس إيجاباً على إنتاجهم وسلوكياتهم، وشعورهم بالثقة ما سيكون له تأثير إيجابي على مخرجات أدائهم، وبما أن المؤسسات جزء من البيئة والمجتمع، فإن العدالة التنظيمية هي امتداد وانعكاس للثقافة السائدة في المجتمع والتي ينعكس تأثيرها على جميع العاملين فيها؛ مما يؤدي إلى إثارة إهتمام الجهات المختصة بأهمية العدالة التنظيمية.

جاء هذا الفصل ليعالج تطوُّر ونشأة مفهوم العدالة التنظيمية في مدارس الفكر الإداري، ثم عرض أهم الاتجاهات النظرية المفسرة لهذا المفهوم، من خلال التركيز على أهم المبادئ والعوامل المؤثرة في العدالة التنظيمية، كما يقتضي هذا الفصل توضيح معالم أبعاد العدالة التنظيمية، ومراحلها وأنواعها المختلفة وصولاً إلى أهم الآثار المترتبة عن وجودها، ومن ثمة البحث في الإجراءات المترتبة عن جراء تطبيق العدالة التنظيمية في حقل الإدارة، وهذا من خلال المباحث الآتية:

- ✓ المبحث الأول: ماهية العدالة التنظيمية؛
- ✓ المبحث الثاني: أبعاد العدالة التنظيمية في إطار النظريات المفسرة؛
- ✓ المبحث الثالث: الإجراءات المترتبة عن تطبيق العدالة التنظيمية.

## المبحث الأول: ماهية العدالة التنظيمية

يعد مفهوم العدالة التنظيمية أحد المفاهيم التي إزدادت حوله الدراسات والأبحاث نظرا لأهميته، حيث تعتبر العدالة التنظيمية أحد المكونات الأساسية للمنظمة لما لها من دور أساسي في تحديد سلوكيات العمل من خلال التأثير على سلوكيات الأفراد العاملين لتحقيق أهداف المنظمة.

## المطلب الأول: تطور مفهوم العدالة التنظيمية

من خلال هذا المطلب نتطرق إلى تطور مفهوم العدالة التنظيمية مع تحديد أهم الأبعاد المشكلة لها بالإضافة إلى مبادئها ومقوماتها.

## أولاً: تطور مفهوم العدالة التنظيمية وفق الأبعاد

إن الإرهافات الأولى لدراسة مفهوم العدالة ظهرت في علم الفلسفة قديماً، لينتقل بذلك المفهوم لدراسته في مجالات السياسة والقانون وعلم النفس والاجتماع وصولاً إلى علم الإدارة، وقد تمّ استخدامه في المجال التنظيمي ليصف دور الإنصاف في بيئات العمل المختلفة من خلال الطرق التي يحدد بها الموظفون مدى معاملتهم بصورة موضوعية في ممارسة وظائفهم.<sup>1</sup>

شهد مفهوم العدالة التنظيمية اهتمام متزايد من قبل العلماء والممارسين في مجال الإدارة، وذلك بسبب تأثيره الفعال في العمل وفي الإنتاجية، وهذا يحتمّ تطبيق نظريات العدالة الاجتماعية والإنسانية لفهم السلوك الإنساني داخل المؤسسات، إلا أن موضوع دراسة السلوك الإنساني واجه الكثير من المعوقات في البداية، ومازالت محاولات جادة حول وصف دور العدالة في المؤسسات والذي بدوره أدى إلى ظهور مفهوم العدالة التنظيمية بشكله الحالي.<sup>2</sup>

كما أن أول من اقترح مفهوم العدالة التنظيمية (HOMANS,1961) مركزاً على عدالة التوزيع، وتبع ذلك علماء الاجتماع الذين ركزوا أنظارهم على هذا الجانب الجوهرى من السلوك البشري، فيما أصبحت العدالة التنظيمية ذات صلة بأبحاث السلوك التنظيمي بعد أن أنتج علماء مثل (blau,1964) و (Adams,1965) أعمالهم المؤثرة في هذا المجال.<sup>3</sup> كما يعود ظهور مفهوم العدالة التنظيمية في أدبيات الإدارة إلى جهود كل من الباحثين (Robert Bies, RobertFolger, Jerald Greenberg, Allan)

<sup>1</sup>المهدي، ياسر، العدالة التنظيمية وأداء المعلمين لسلوك المواطنة بالمدارس الثانوية العامة في مصر، أطروحة دكتوراه، جامعة عين شمس، مصر، 2006، ص 52.

<sup>2</sup> ishak, N.A, & Alam ; S,S, **the effects of leader- Member Exchange on organizational Justice and organizational citizenship behavior : Empirical study "**, European Journal of social sciences, vol 08, N02, 2009, p396.

<sup>3</sup>Lalit, K, Y, &NAGENDRA, Y, **"Organizational Justice : An analysis of Approaches, Dimensions and Outcomes"**. Nmims Journal of Economics And public policy, vol11, No 2, 2017, p44.

(Tomtyler, Lind)<sup>1</sup>. حيث أنه قبل عام 1975 كانت دراسة العدالة التنظيمية تركز في المقام الأول على عدالة التوزيع فقط بداية من أعمال (Adam,1965)، مستخدما نظرية التبادل الاجتماعي كإطار نظري لتقييم مفهوم العدالة التنظيمية في المؤسسات، ووفقا لـ Adams فإن الأفراد لا يولون اهتماما لمعدل المخرجات، بقدر ما يعطون اهتماما لعدالة نتائج تلك المخرجات.<sup>2</sup> وبعد عقد عشر سنوات بحث على أعمال (Adams,1965) اكتشف كل من الباحثان (Thibaut and Waker,1975) بعد آخر جديد من العدالة التنظيمية سيما بعد العدالة الإجرائية الذي يشير إلى الإنصاف في الإجراءات.<sup>3</sup>

كما تأسس هذا البعد في منتصف السبعينات كتطبيق "مراقبة العملية" في قانون الإجراءات الخاصة بأبعاد العدالة التنظيمية.<sup>4</sup> ويعدّ كل من (Thibaut and Walker) هم من أدخلوا مفهوم التحكم في العملية ومراقبة القرار، أي أنّ الموظفين سيتقبلون بعض السيطرة على صنع القرار عندما لا يمكنهم السيطرة الكاملة على عملية اتخاذ القرارات، كما يدرك الموظفون السياسات التنظيمية على أنّها عادلة عندما يشاركون في عملية صنع القرار، مما يمنح فرصة للموظفين في المؤسسة، كما أظهرت الدراسات أنّه عند مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار، فهم بذلك أكثر التزاما وولاء إزاء عملهم.<sup>5</sup> بينما (Leventhal.et.al) وزملاؤه هم من وسعوا مفهوم العدالة الإجرائية.<sup>6</sup> ففي الفترة الممتدة ما بين (1976-1980) أشار (Leventhal.et.al) وزملاؤه أنّ الأفراد يصلون للعدالة الإجرائية باستخدام التصورات الحالية للتنبؤ بالكيفية التي ستجرى بها الأمور في المستقبل وفق إحساسهم المتولد داخل المؤسسة.<sup>7</sup>

أما خلال فترة الثمانينات قدّم العمل الرائد لـ (Bies,1987) و (Bies and Moag,1986) مفهوم العدالة التفاعلية، وأكد Bies أنّه إلى جانب تقييم العملية والنتائج. يقوم الموظفون أيضا بفحص عدالة المعاملة الشخصية التي يتعرضون لها، أي من خلال تركيزهم على أهمية جودة المعاملة الشخصية التي يتلقونها عند تطبيق الإجراءات عليهم، فيما يرى بعض الباحثين أنّه جانب اجتماعي للعدالة الإجرائية وليس

<sup>1</sup>Byrne, Z, S, & Cropanzano, R, "the history of organizational Justice : the founders speak in cropanzano, R "Justice in the workplace from theory to practice lawrence erlbaum publishers, 2001.

<sup>2</sup>Colquitt, j.A., Wesson, M.j, porter, C.O.L.H, Conlon, D.E.et Ngn, K.Y "justice at the millennium M :A metaanalytic review of 25 years of organizational justice research". journal of Applied psychology. vol86, No3, 2001, p426.

<sup>3</sup>Bernerth, j.B., Feild, H.S., Giles, w .f., & cole, M.S " perceived fairness in employee Selection: the role of applicant personality ". journal of Business and psychology, vol20, No4, 2006, pp545-563.

<sup>4</sup>Ana Cristina B, Costa, "The effects of Organizational Justice and Exercise on the relationship between Job stressors and Employee Health", Dissertations and theses, portland state university, 2014, p50.

<sup>5</sup>Okpu, T.O., & Basuo, B,K, " Organizational Justice and Employee work passion in Nigerian universities" ,European Journal of Business and Management, vol 11, N° 14 ,2019 , p47.

<sup>6</sup>Lalit, K. Y., & NAGENDRA. Y., Op. cit, p49.

<sup>7</sup>فاطمة عبد الله الحمادي، نظرية العدالة لأدامز والعدالة التنظيمية أبعادها وقواعدها: دراسة وصفية تحليلية، مجلة أصول الشريعة للأبحاث التخصصية، ماليزيا، المجلد 5، العدد 3، 2019، ص 12.

عنصرا مستقلا بذاته يفسر العدالة.<sup>1</sup> وبهذا فإنّ نظرية التبادل الاجتماعي ومبدأ المعاملة بالمثل هما الأساس الذي يقوم عليه تأسيس العدالة التفاعلية في المؤسسة.<sup>2</sup>

تمّ صياغة مصطلح العدالة التنظيمية أساسا بواسطة (Greenberg,1987) ليشير إلى السلوك العادل والمنصف للمؤسسات إزاء موظفيها.<sup>3</sup> ومع تسارع وتيرة التغيرات العالمية شهد عقد التسعينات من القرن العشرين اهتماما متصاعدا بالعدالة التنظيمية بعد أن باتت الموارد البشرية أحد أهم الأصول في المؤسسات أكثر احتياجا إلى الشعور بالاكتماء النفسي والمادي.<sup>4</sup>

تأسيسا على ما سبق نستخلص أن مفهوم العدالة التنظيمية شهد عدة تطورات عبر العصور شكلت معالم عملية تطور المفهوم والتي نوجزها في النقاط الآتية:

- بدا مفهوم العدالة التنظيمية في بادئ الامر في أفكار الفلاسفة والعلماء لينتقل لدراسته في المجال التنظيمي وهذا لفهم ودراسة سلوكيات الأفراد داخل المؤسسات.
  - ظهور العدالة التوزيعية كبعد من أبعاد العدالة التنظيمية من خلال Adams عام 1965؛
  - ظهور بعد العدالة الإجرائية كبعد من أبعاد العدالة التنظيمية عام 1975 من خلال Thibaut وWalker and؛
  - ظهور العدالة التفاعلية كبعد من ابعاد العدالة التنظيمية عام 1986 من خلال Bies& Moag؛
  - تقسيم العدالة التفاعلية إلى عدالة التعامل مع الأفراد وعدالة المعلومات عام 1993 من خلال Greenberg.
- مما سبق فإن أبعاد العدالة التنظيمية تبلورت في شكل نهائي يحتوي على ثلاثة أبعاد.

#### ثانيا: نشأة مفهوم العدالة التنظيمية في مدارس الفكر الإداري

يعدّ موضوع العدالة التنظيمية من المواضيع التي تناولتها المدارس الإدارية بشكل مباشر أو غير مباشر كونها رابطة مقدّسة بين العامل والمؤسسة تتوقّف عليها كفاءة وفاعلية كل منهما لأنّ الإدارة أساسها العدل بوصفها نشاط يقوم على التنسيق بين مصالح الأطراف المشتركة وهما العامل والمؤسسة،<sup>5</sup> كما أنّ

<sup>1</sup> Lalit, K. Y., &NAGENDRA. Y., **Op. cit**, p49.

<sup>2</sup> Cropanzano, R, and Mitchell, M, S, "**Social Exchange theory** : An inter disciplinary Review- Journal of Manogement, 31, 2005, pp 874-900. [http:// dx. Doi-org/101177/0149206305279602](http://dx.Doi-org/101177/0149206305279602).

<sup>3</sup> Fariba.R.D.,S.M.,&M.Y, "**Relationship of Organizational Justice and Organizational Commitment of the Staffingeneral directorate of youth and Spoets in chahar Mahalva Bakhtiari Province.E uropean** ",Journal of Experiment al Biology, vol 3,No3,2013,pp376-377.[www.pelagiaresearch library.com](http://www.pelagiaresearchlibrary.com).

<sup>4</sup> Chan, M, "**Organizational Justice and landcases**", international Journal of Organizational Analysis, vol 8, N° 10, 2000, pp 321- 333.

<sup>5</sup> فالح سلامة اللوزي، درجة ممارسة القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم الأردنية للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين وثقتهم بقادتهم، أطروحة دكتوراه، قسم الإدارة التربوية، كلية الدراسات التربوية والنفسية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2009، ص 18.

تصوّرات المداخل النظرية الإدارية للعدالة التنظيمية تأسست بناء على الافتراضات التي تعتمد عليها هذه المداخل في تحديد علاقة الفرد مع المؤسسة، لذا فإن إدراك العدالة التنظيمية وتحقيق أبعادها في الوسط التنظيمي والمهني يتوقف على طبيعة ونمط تسيير وفلسفة الإدارة تجاه مواردها البشرية.<sup>1</sup>

بناء على ذلك يمكن إبراز دور كل مدرسة في تحقيقها للعدالة التنظيمية على النحو الآتي:

### 1-العدالة التنظيمية في المدرسة الكلاسيكية

تضمّن المدخل الكلاسيكي للإدارة ثلاث مداخل أساسية هي: مدخل الإدارة العلمية، مدخل مبادئ الإدارة ومدخل التنظيم البيروقراطي، ورغم اختلاف هذه المداخل في وجهات النظر حول الإدارة والعامل إلا أنها تشترك فيما بينها من حيث نظرتها للعاملين في المؤسسة كما ان الافتراض الأساسي لهذه المداخل هو "أنّ الإنسان كائن اقتصادي رشيد يسعى إلى تعظيم العائد المادي".<sup>2</sup>

### 1-1-العدالة التنظيمية في الإدارة العلمية

ركّزت جميع وجهات النظر في هذا المدخل على الجانب الفني من العمل، فقد كانت محاولاتهم وتجاربهم جميعها تنصب في إطار واحد وهو زيادة الكفاية الإنتاجية في مستوى الإدارة التنفيذية وذلك من خلال الإدارة الصحيحة للعمل وجدولته وتبسيطه، ممّا يتيح فرصة الحصول على أكبر قدر من الإنتاج من خلال استخدام الإمكانيات الإنتاجية نفسها.<sup>3</sup> ويرتبط هذا المدخل بإدارة العمل والعاملين وقد نمت حركة الإدارة العلمية نتيجة لبحوث قام بها مجموعة من الرواد من بينهم "فريدريك تايلور" الذي استطاع أن يلاحظ التباين في كفاءة العمال والتدني في مستوى الإنتاج الصناعي.<sup>4</sup> كما يمثّل هذا المدخل بداية التفكير الإداري في تحقيق العدالة التنظيمية، حيث استهدف "تايلور" من دراسته تحويل المصالح المتعارضة بين العمال وأصحاب العمل إلى مصالح مشتركة، عن طريق البحث في كيفية زيادة إنتاجية العمال ممّا يؤدي إلى تحقيق ربح أكبر وربط مصالح العمال بمصالح العمل.<sup>5</sup>

تبلورت إسهامات "تايلور" في الإدارة العلمية بوضعه مجموعة من المبادئ ساهمت في تحسين الكفاية الإنتاجية لتحقيق العدالة التنظيمية وأبرزها ما يلي:

- استخدام الأسلوب العلمي وإحلاله محل قاعدة التجربة والخطأ.
- اختيار العاملين بعناية فائقة بحيث يمتلكون المهارات المطلوبة لشغل الوظيفة.
- تدريب العاملين بعناية لأداء أعمالهم ودفع أجور تتلاءم مع أدائهم.

<sup>1</sup>اعتماد محمد علّام، دراسات في علم الاجتماع التنظيم، مكتبة الأنجلو المصرية، 1994، ص22.

<sup>2</sup>عبد الكريم القنبيعي الإدريسي، الثقافة المقاولاتية من نظريات المدارس إلى آليات المقاربة: مقدمات في سوسولوجيا التنظيمات، الطبعة الأولى، منشورات مقاربات سلسلة دراسات، المغرب، 2013، ص 65.

<sup>3</sup>فاطمة بدر، أساسيات الإدارة، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2018، ص 34.

<sup>4</sup> الهاشمي لوكيا، نظريات المنظمة، دار الهدى، الجزائر، دون سنة نشر، ص 35.

<sup>5</sup>عبد الكريم القنبيعي الإدريسي، مرجع سبق ذكره، ص 66.

- التعاون بين الإدارة والعمال لتنفيذ الأعمال مع تولي الإدارة مهام التخطيط والتنظيم وقيام العمال بالتنفيذ.<sup>1</sup>
  - وضع نظام عادل للحوافز يقوم على أساس الاستحقاق والجدارة بما يتناسب مع طبيعة العمل والإنتاج.
  - توزيع المسؤوليات بين الإداريين والعمالين بشكل متساو.<sup>2</sup>
  - من خلال المبادئ السابقة يتضح أنّ " تايلور " ركّز على صرامة الإجراءات والقوانين في نطاق العمل من أجل الضبط والتحكم في الأداء، حيث يرى أنّ العدالة التنظيمية تتحقق من خلال المبادئ الآتية:<sup>3</sup>
  - دراسة الحركة والزمن للوصول إلى الطريقة المثلى لأداء العمل.
  - دراسة علاقة الأجور التشجيعية بأداء العمال لزيادة الإنتاجية من طرف العمال وذلك من خلال وضع نظام عادل للحوافز.
  - استخدام خبراء متخصصين للإشراف على الظروف المختلفة المحيطة بالعامل.
  - التخصص وتقسيم العمل من خلال تجزئة العملية الإنتاجية إلى أجزاء أولية وتدريب العمال للقيام بذلك.
- اعتباراً لذلك يمكن القول أنّ مدخل الإدارة العلمية يرى أنّ العدالة التنظيمية تتحقق من خلال تصميم طريقة وحيدة ومثلى للعمل وفي الاختيار السليم للعاملين وبطريقة عادلة ووضعهم في المكان المناسب. وكذا في تنظيم العمل في المؤسسة بين الإدارة والعمال، ووضع نظام عادل للحوافز يقوم على الاستحقاق والجدارة وإعطاء الأجر الذي يتناسب مع حجم الإنتاج.<sup>4</sup>
- مما سبق يتضح أنّ هذا المدخل شكل بداية التفكير الإداري في تطبيق معالم العدالة التنظيمية وتحققها. اعتباراً من المبادئ التي جسدها " تايلور"، وعليه تعكس المبادئ السابقة عدالة التوزيعات والإجراءات.

## 1-2- العدالة التنظيمية في مدرسة مبادئ الإدارة

يعود اقتراح مدخل مبادئ الإدارة إلى المهندس الفرنسي "هنري فايول" الذي أشار إلى أنّ العمل الإداري يحتاج إلى البحث والتطوير، مركزاً في دراسته على حل مشكلات القيادة وإلى الصفات التي يتحلى

<sup>1</sup> عمر محمد درّة، مدخل إلى الإدارة، جامعة عين شمس، حلب، سوريا، 2009، ص 96.

<sup>2</sup> الطويل هاني، الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، دون طبعة، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2006، ص 65.

<sup>3</sup> حسان الجبلاني، التنظيم والجماعات، دار الفجر، الجزائر، 2008، ص 20.

<sup>4</sup> محمد زايد عادل، إدارة الموارد البشرية - رؤية استراتيجية-، كلية التجارة، دون طبعة، القاهرة، مصر، 2004، ص 16.

بها المسؤول داخل المؤسسة.<sup>1</sup> وقد حدد "فايول" الوظائف الأساسية للمدير على أن تشمل وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.<sup>2</sup>

بالإضافة إلى ذلك قَدّم " فايول " مجموعة المبادئ الإدارية التي ترتبط بأبعاد العدالة التنظيمية والتي يمكن حصرها فيما يلي:

### 1-2-1-المبادئ المتعلقة بعدالة التوزيع

هي مجموعة المبادئ المرتبطة بتحديد المخرجات التي يحصل عليها الفرد العامل داخل المؤسسة والتي تتضمن ما يلي:<sup>3</sup>

▪ **تقسيم العمل:** بمعنى أن يعطى لكل عامل جزء صغير من العمل لإنجازه لكي يكون متخصصا فيه.

▪ **مكافأة العاملين بعدالة:** يجب أن تدفع للعاملين أجور مجزية مع حوافز مناسبة للمجهودات التي يبذلونها.

▪ **الترتيب:** وضع الشيء المناسب في مكانه المناسب حيث يتطلب الأمر معرفة دقيقة بالمتطلبات الإنسانية والموارد المتعلقة بها.

إنّ المبادئ السابقة توضّح طبيعة العدالة التوزيعية في المؤسسة وذلك من خلال تقسيم العمل بين العاملين على أساس التخصص الوظيفي بما يؤدي إلى تأدية كل موظف لواجباته بطريقة عادلة دون تداخل الصلاحيات والمهام بين الوظائف الأخرى، مع منح أجور عادلة تناسب جهد العامل، وعليه تعكس المبادئ السابقة عدالة التوزيعات.

### 1-2-2-المبادئ المتعلقة بعدالة الإجراءات

هي مجموعة المبادئ المرتبطة بتحديد الإجراءات التي يتم الاعتماد عليها في تحديد المخرجات التي يحصل عليها الفرد العامل داخل نسق المؤسسة والتي تتضمن ما يلي:<sup>4</sup>

▪ **وحدة التوجيه:** أي وجود رئيس واحد وبرنامج واحد أو خطة عمل واحدة لكل قسم أو أي نشاط آخر على أن تكون الأهداف واحدة لمجموعة هذه النشاطات.

▪ **المساواة والعدل:** أي تطبيق القواعد والقوانين والأنظمة فيما بين العاملين كافة على أساس العدل والمساواة دون تحيّز، وهذا يزيد حالة ولاء العاملين للمؤسسة مما ينعكس إيجابا على أدائهم.

<sup>1</sup> عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006، ص68.

<sup>2</sup> نادر أحمد أبو شيخة، التنظيم وأساليب العمل، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص25.

<sup>3</sup> عمر محمد درة، مرجع سبق ذكره، ص ص 101-102.

<sup>4</sup> فاطمة بدر، مرجع سبق ذكره، ص ص 47-48.



- **السلطة والمسؤولية:** السلطة هي صلاحية إعطاء الأوامر للآخرين وإصدارها من قبل المدير بغية تنفيذ عمل محدد والزامهم بها، وترتبط بالمسؤولية، أما المسؤولية فهي تتبع من السلطة وتتبع عنها.
- **التدرج السلطوي:** أي الالتزام بخط السلطة والتسلسل الرئاسي من الأعلى باتجاه الأدنى حسب المراتب الوظيفية، ويكون حجم السلطة أقل كلما انخفضنا في الهرم الإداري.
- **استقرار العاملين:** ضرورة ثبات العامل والمدير الأكفاء في عملهما لفترة طويلة وهذا يعتبر من مؤشرات الإدارة الناجحة.
- **المركزية:** تعبر عن المدى الذي تتركز فيه السلطة في مستوى إداري معين أو في يد فرد واحد فكلما زادت المركزية أدى ذلك إلى تقليل دور المرؤوس، كما أنّ درجة المركزية تعتمد على طبيعة المنظمة وحجمها.

تعكس هذه المبادئ عدالة الإجراءات من خلال تحديد سلطة ومسؤولية ومركزية القرارات في يد المدير الذي يعتبر أداة فاعلة في تحقيق العدالة في المؤسسة عند تطبيقه لقرارات بصورة عادلة بين المرؤوسين.

### 1-2-3- المبادئ المتعلقة بالعدالة التفاعلية

هي مجموعة المبادئ المرتبطة بتحديد الأسلوب الذي تستخدمه الإدارة في تعاملاتها مع العاملين والتي تتضمن ما يلي:

- **وحدة الأمر:** ويعني أن يتلقى المرؤوس أمراً من رئيس واحد وهو المسؤول المباشر، حتى لا يحدث تضارب بين هذه الأوامر وتقاديا لازدواجية إصدار الأوامر.<sup>1</sup>
  - **التأديب:** يلزم هذا المبدأ كافة العاملين بالالتزام بالقوانين والتعليمات المعتمدة، وأي إخلال بها يعني ذلك فرض عقوبات شريطة تطبيقها على الجميع.
  - **المبادرة:** ضرورة تشجيع العاملين على المبادرة ودعم روح التجديد والابتكار بأفكارهم.
  - **المصلحة العامة:** يعدّ هذا المبدأ ركناً أساسياً من أركان العدالة التنظيمية، أي الأولوية للصالح العام وليس على حساب المصلحة الفردية.
  - **روح الفريق:** يجب على الإدارة تنمية روح التعاون وروح الفريق الجماعي بين العاملين.<sup>2</sup>
- يتضح مما تقدّم أنّ المبادئ الإدارية التي قدّمها " فايول " تفيّد بوجود أنظمة عادلة للأجور والمكافآت بما يحقق رضا الطرفين (الإدارة والعامل) وعلى الإدارة كسب ثقة وولاء عاملها وذلك من خلال تحقيق مبدأ المساواة والعدالة في تعاملاتها معهم.
- كما أنّها شكّلت بدورها تحقيق الأهداف المشتركة بين الطرفين الرئيس والمرؤوس من خلال إشاعة روح التعاون بين جميع الأطراف وإلى خلق بيئة عمل مناسبة من خلال العدالة التفاعلية.

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، الأردن، 2005، ص41.

<sup>2</sup> عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ص 70-71.

يتضح أن المبادئ السالفة الذكر شكّلت في مضمونها مكونات العدالة التنظيمية لأبعادها وهي عدالة التوزيعات وعدالة الإجراءات والعدالة التفاعلية.

### 1-3-1- العدالة التنظيمية في التنظيم البيروقراطي

يعتبر " ماكس فيبر " أحد الكتاب الألمان الذين ساهموا في تطوير الإدارة وفاعليتها، حيث افترض إمكانية زيادة الإنتاجية من خلال استخدام المديرين للهياكل التنظيمية المناسبة للمكاتب الحكومية الكبيرة الحجم.<sup>1</sup> ويبنى مدخل التنظيم البيروقراطي على أساس تكوين مؤسسات نموذجية ومثالية عادلة على أساس من المنطق والنظام والسلطة الوظيفية.<sup>2</sup> وقد أسبغ " فيبر " على نموذج الإدارة البعد القانوني والالتزام بالقواعد واللوائح والأنظمة بما يكفل تعزيز قيم العدالة في المؤسسة.<sup>3</sup> وطبقا لهذا النموذج فإنّ العدالة التنظيمية تتحقق من خلال وجود نظام صارم للقواعد والإجراءات داخل المؤسسة لتحديد واجبات العاملين وحقوقهم، ووضع نظام من العلاقات غير الشخصية بعيد عن المؤثرات الشخصية من أجل الموضوعية والنزاهة في التعامل وكذا في وضع نظام اختيار العاملين وترقيتهم.<sup>4</sup> وتتضح معالم العدالة التنظيمية وفق التنظيم البيروقراطي كالاتي:

#### 1-3-1-1- المبادئ المرتبطة بالعدالة التوزيعية

- **توزيع العمل:** يعني توزيع الأعمال على المراكز الوظيفية والأشخاص بما يتناسب والمؤهلات مع ضرورة مراعاة الرغبات الشخصية للعاملين إذا توفّر المناخ الملائم لذلك.
  - **التخصص الوظيفي:** في ضوء التنظيم البيروقراطي فإنّ كل مؤسسة حكومية لها هيكلها الوظيفي الخاص المقيد بمجموعة من القواعد والمعايير الرسمية المنظمة، ولكل وظيفة تخصص محدد ومهام.<sup>5</sup> توضح هذه المبادئ ضمان تطبيق عدالة التوزيع.
  - **الترقية:** أن تكون مبنية على أساس معايير موضوعية متفق عليها في المؤسسة.<sup>6</sup>
- #### 1-3-1-2- المبادئ المرتبطة بالعدالة الإجرائية
- **قواعد وإجراءات عمل رسمية:** يجب أن تكون هناك قواعد مكتوبة بوضوح لتوجيه السلوك والقرارات لجميع الوظائف.

<sup>1</sup> عمر محمد درّة، مرجع سبق ذكره، ص 104.

<sup>2</sup> عادل محمد زايد، مرجع سبق ذكره، ص 71.

<sup>3</sup> العميان محمود سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الخامسة، دار وائل، عمان، 2010، ص 43.

<sup>4</sup> محمد زايد عادل، إدارة الموارد البشرية- رؤية استراتيجية-، مرجع سبق ذكره، ص 25.

<sup>5</sup> فاطمة بدر، مرجع سبق ذكره، ص 51.

<sup>6</sup> عامر مصباح، علم الاجتماع الرواد والنظريات، الطبعة الأولى، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2010، ص 163.

▪ **هيكلية واضحة للسلطة:** إن السلطة والمسؤولية يجب ان تحدد بوضوح لجميع المواقع وكل موقع يجب أن يعرف إلى أي جهة يقدم تقاريره.<sup>1</sup>

إذن تحدد المبادئ السابقة ضمان تطبيق عدالة الإجراءات من خلال تحديد السلطة والمسؤولية والتدرج الهرمي بما يكفل تحقيق عدالة القرارات.

### 1-3-3- المبادئ المرتبطة بالعدالة التفاعلية

▪ قيام الموظف بأداء وظيفته بروح رسمية بعيدا عن الاعتبارات الشخصية.<sup>2</sup>

▪ تطبيق القواعد والإجراءات على الجميع دون استثناءات شخصية ولا معاملة تفضيلية لأي من العاملين.

▪ فصل الإدارة عن الملكية لضمان أداء أفضل وتحقيق للأهداف.<sup>3</sup>

تشير المبادئ السابقة إلى تحقيق عدالة التعاملات من خلال تطبيق القواعد والإجراءات بصرامة في التعامل دون الاعتبارات الشخصية أثناء تأدية العمل.

بالرغم من تعرض التنظيم البيروقراطي للعديد من الانتقادات وهذا لارتباطه بفكرة التوسع في تطبيق حرفية القوانين واللوائح والبطء في الأداء، وغياب تشجيع العاملين في الابتكار والتجديد، إلا أنه وفي ظل ظروف تنظيمية وبيئية معينة يصبح التنظيم البيروقراطي تنظيما فاعلا خاصة في مجال تحقيق العدالة التنظيمية.<sup>4</sup>

مما سبق ومن خلال استعراض أهم المبادئ التي جاءت بها المداخل الكلاسيكية يمكن استخلاص النقاط الآتية:

- تناولت أبعاد العدالة التنظيمية من زوايا مختلفة.
- تركّز اهتمامها على الجانب المادي وأهملت بدورها الجانب الإنساني.
- ركزت على جوانب البيئة الداخلية وأهملت متغيرات البيئة الخارجية، كون إحساس العاملين يتأثر بطبيعة المتغيرات والعوامل الخارجية.
- ركزت على التخصص الوظيفي وفي تقسيم العمل مما ينعكس هذا على إحباط روح الإبداع والابتكار لدى العاملين والذي بدوره يؤثر على أدائهم داخل المؤسسة.

### 2- العدالة التنظيمية في مدرسة العلاقات الإنسانية

تقتزن هذه المدرسة بالرائد " التون مايو" الذي لاحظ أنّ ما يؤثر على الإنتاجية ليست العوامل المادية فقط وإنما هناك عوامل أخرى تتمثل في الجوانب النفسية والاجتماعية للفرد العامل داخل المؤسسة. حيث

<sup>1</sup> عمر محمد درة، مرجع سبق ذكره، ص 104.

<sup>2</sup> حسان الجيلاني، مرجع سبق ذكره، ص 31.

<sup>3</sup> عمر محمد درة، مرجع سبق ذكره، ص 104-105.

<sup>4</sup> عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 71.

أشار أنّ الفرد لا يعيش بمعزل عن غيره بل يتفاعل معهم، فهو يتأثر بهم فيما تعلق بالقيم والسلوكيات، وقد اهتم هذا المدخل بالتنظيم غير الرسمي وعبر عنه بالقيم وأنماط القواعد والسياسات الرسمية والتي تحدد بصورة تلقائية نتيجة لتفاعل الأفراد فيما بينهم.<sup>1</sup> والافتراض الأساسي الذي يقوم عليه هذا المدخل هو أنّ الإنسان كائن اجتماعي يسعى إلى تحقيق ذاته من خلال العمل، ويعدّ هذا الافتراض في الأخير بمثابة نقطة تحوّل رئيسية في مفهوم العدالة التنظيمية.<sup>2</sup> وقد نظرت مدرسة العلاقات الإنسانية إلى العدالة التنظيمية من خلال احترام العلاقات الاجتماعية بين العاملين والمشاركة في اتخاذ القرارات وأنظمة الشكاوى ووضع أسس لحلها، وأنّ الإضافة الحقيقية التي جاءت بها هذه المدرسة تمثلت في تطوير مفهوم العدالة التنظيمية، من خلال تأكيد النقاء مصالح الأفراد مع مصلحة المؤسسة وأنّه ينبغي ألا تطغى أي من المصلحتين على الأخرى، مما يجعل العامل يشعر بالعدالة والمساواة وعدم الإجحاف في حقوقه ضمن معادلة مشتركة للطرفين.<sup>3</sup>

بناء على ما سبق نجد أنّ مدخل العلاقات الإنسانية أشار إلى بعد عدالة الإجراءات من خلال إعطاء دور للفرد العامل في حق المشاركة في اتخاذ القرارات التنظيمية، وإلى بعد عدالة التعاملات في مدى مراعاة مشاعر العاملين واحترامهم ومراعاة ظروفهم النفسية والاجتماعية داخل المؤسسة.

### 3- العدالة التنظيمية في مدخل النظم المفتوحة

يفترض مدخل النظم المفتوحة أنّ المؤسسة تتكون من مجموعة عناصر تتبادل التأثير والتأثر فيما بينها مع البيئة المحيطة.<sup>4</sup> فالنظام هو مجموعة الأجزاء تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق أهداف معينة وبطريقة تكون كلا متكاملًا يزيد من مجرد الجمع المادي لهذه الأجزاء.<sup>5</sup> وتطبيق مفهوم النظام على المؤسسة تصبح المؤسسة هي تجميع لعدة عناصر مترابطة فيما بينها، وفي تفاعل مستمر في الهياكل بسبب الأهداف.<sup>6</sup> ويقوم هذا المدخل على افتراض رئيسي هو النظرة الشمولية للمؤسسة والتفاعل مع البيئة الخارجية، إذ تتبع أهمية هذا المدخل في التأكيد على أهمية تحليل مبدأ العدالة التنظيمية التي يكون مصدرها

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشياح، مبادئ الإدارة، دار المسيرة، الأردن، دون سنة نشر، ص 68.

<sup>2</sup> عمر محمد درة، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، جامعة عين شمس، 2008، ص 89.

<sup>3</sup> اعتماد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، جامعة عين شمس، كلية البنات، الطبعة الأولى، مصر، 1993، ص 84.

<sup>4</sup> محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 28.

<sup>5</sup> كامل بربر، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، دار المنهل اللبناني، لبنان، 2008، ص 51.

<sup>6</sup> نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2011، ص 93.

البيئة الخارجية، لأنّ عجز المؤسسة عن تفهمها لمبدأ العدالة التنظيمية يمكن أن يؤثر تأثيراً سلبياً على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية.<sup>1</sup>

على هذا الأساس فإنّ أحد الأهداف الرئيسية للمؤسسة اعتباراً لمفهوم النظم المفتوحة ليس فقط في تحقيق الربح، وإنما يضم أيضاً متابعة تحقيق مبدأ العدالة التنظيمية والاستجابة لها بما يضمن إدراك العاملين لذلك.<sup>2</sup>

مما سبق يمكن تحديد طبيعة الارتباط بين مفهوم النظم المفتوحة والعدالة التنظيمية من خلال إدراك مجموعة الخصائص لهذه النظم في طبيعة علاقتها بالعدالة التنظيمية كالآتي:<sup>3</sup>

#### ■ الوعي البيئي

من خصائص النظم المفتوحة هي إدراك طبيعة العلاقة التبادلية بين المؤسسة والبيئة الخارجية، وأنّ المؤسسة تتأثر بالتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية وتؤثر بدورها على المؤسسة.

#### ■ التغذية العكسية

تساعد عملية التغذية العكسية على تحقيق أبعاد العدالة التنظيمية وخاصة منها عدالة الإجراءات، وذلك من خلال حصول المؤسسة على المعلومات من البيئة الخارجية التي تساعدها في اتخاذ الإجراءات السليمة لتحقيق أهدافها.

#### ■ خاصية الدورية

تؤكد هذه الخاصية حقيقة أنّ النظام الكلي للعدالة التنظيمية يتحقق من مجموعة نظم عدالة فرعية (عدالة تقييم الأداء، الأجور...)، بمعنى أنّ مخرجات نظام معين تمثل مدخلات لنظام آخر وهكذا تتحول تلك المدخلات إلى مخرجات لنظم أخرى.

#### ■ الاندثار السلبي

يؤدي اتخاذ قرار المؤسسة في إنهاء علاقات العمل لبعض العاملين وخاصة عند اضمحلال وتحلل المؤسسات، إلى التأثير السلبي على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، خاصة عدالة الإجراءات المتخذة في إنهاء خدمات العاملين.

#### ■ حالة الاستقرار

يمثل الاستقرار الوظيفي أحد المبادئ المهمة لإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، خاصة عدالة الإجراءات.

من خلال ما سبق فإنّ مدخل النظم المفتوحة يؤكد أنّ مصادر العدالة التنظيمية مرتبطة بعوامل البيئة الخارجية.

<sup>1</sup> عمر محمد درة، مرجع سبق ذكره، ص 89.

<sup>2</sup> عادل محمد زايد، مرجع سبق ذكره، ص 77.

<sup>3</sup> عمر محمد درة، مرجع سبق ذكره، ص 90.

إجمالاً يمكن القول أنّ المداخل اختلفت في تطرقها لموضوع العدالة التنظيمية من جهات نظر مختلفة ورؤى متعددة، وهذا التكامل يضيف إلى إعطاء رؤية أشمل لمفهوم ومضمون العدالة التنظيمية.

### المطلب الثاني: مفهوم العدالة التنظيمية

قبل التطرق إلى مفهوم العدالة التنظيمية يمكن القول أنّ العدالة التنظيمية تعدّ بمثابة إحدى محددات السلوك التنظيمي نظراً لعلاقتها بمجموعة من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على نجاح المؤسسات وتطورها وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، فقد اهتم الباحثون في مجال السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية بمفهوم العدالة التنظيمية، مما اعتبروها ذات أهمية ينبغي أن تحظى بعناية كبيرة في المؤسسات.

### أولاً: مفهوم وخصائص العدالة التنظيمية

بالرجوع إلى بعض المعاجم اللغوية، نجد أنّ هناك استخدامات عديدة لمصطلح العدالة وما يحمله من زحم من المعاني، وفي ما يلي بيان لذلك:

#### 1- مفهوم العدالة

##### 1-1- العدالة لغة

ورد في القاموس المحيط بأنّ العدل هو ما قام في النفوس أنّه مستقيم، وهو ضدّ الجور.<sup>1</sup> أمّا في القاموس الوسيط فقد ورد بلفظ الإنصاف أي إعطاء المرء ماله وأخذ ما عليه،<sup>2</sup> وذكر العدل بمعنى العدالة والمساواة بين الأشياء الغير متساوية.<sup>3</sup>

كما جاء في تهذيب اللغة أنّ العدل ما عادل الشيء من غير جنسه، والعدل واحد في معنى المثل.<sup>4</sup> أمّا في القاموس الفرنسي LAROUSSE فقد ورد مصطلح العدل "Justice" بأنّه ميزة كل ما هو مضبوط وفي موضعه، وهو ما يطابق القانون الأخلاقي والديني، كما أنّه سلطة إرجاع الحق لشخص ما.<sup>5</sup> يجدر الذكر أنّ مفهوم العدالة يستمد وجوده من كلمة القانون (Juss-Jobe) التي أصلها لاتيني، مرادف لكلمة القيد أي اللجام الذي يحكم مسيرة الحقيقة، ومن ثمّ فإنّ كلمة العدالة تعني ما هو مطابق

<sup>1</sup> مجد الدين محمد بن يعقوب الفيروز أبادي، القاموس المحيط، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص 1322.

<sup>2</sup> صلاح الدين الهواري، القاموس الوسيط، دار البحار ومكتبة الهلال للطباعة والنشر، بيروت، دون سنة نشر، ص 1071.

<sup>3</sup> مراد وهبة، المعجم الفلسفي، الطبعة الخامسة، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص 405.

<sup>4</sup> أبو منصور محمد بن أحمد الأزهرى، تهذيب اللغة، المجلد 2، الطبعة الأولى، تحقيق: عمر سلامي، وعبد الكريم حامد- نشر: دار إحياء التراث العربي، بيروت، 2001، ص 123.

<sup>5</sup> Larousse, 2<sup>e</sup> édition, France : Dictionnaire, Maury- Eurolivre, Manchecourt, Mai, 2001, p 236.

للقانون.<sup>1</sup> والكلمة اللاتينية (Jus) فهي ذات معنى ديني وتعني قول الحق، أي ذلك الذي يقول الحق.<sup>2</sup> كما يرتبط مفهوم العدالة من الناحية التاريخية، ارتباطاً وثيقاً بالقانون والشرعية، وتعني كلمة (Jus) في اللاتينية نفس ما تعنيه كلمة قانون، والكلمة تستمد منها كلمة العدالة (Justice) وعلى الرغم من أنّ مصطلح (Justice) أي العدالة يستخدم بصورة مكثّفة في الدوائر القانونية أكثر من استخدامه في دوائر أخرى، إلاّ أنّه لا يوظّف اليوم كمصطلح قانوني بصورة أساسية، ولكن يستخدم كمصطلح أخلاقي، وإداري، وتربوي.<sup>3</sup> في هذا السياق نجد أنّ مفهوم العدالة يرتبط بدوره بمفاهيم أخرى وهي الإنصاف والمساواة، حيث أنّ الإنصاف يلزم مفهوم العدالة، وهو إحساس يدل على كلّ ما هو عادل، ويفضي إلى إعطاء كل ذي حق حقه، بينما المساواة تعني تساوي الجميع في الحقوق العامة والواجبات الشرعية، بلا فرق بين الرجل والمرأة، ويتساوى الجميع بالجزاء الواحد للعمل الحسن والعقاب الواحد للعمل السيئ.<sup>4</sup>

بناء على ما سبق وبالنظر في هذه المعاني نجد أنّ معنى العدالة لفظ يشمل كل القيم والمثل العليا وأنّها تطلق على الحكم بالحق ومخالفة الجور، وتشمل أيضاً المساواة والإنصاف والاستقامة.

## 1-2- العدالة اصطلاحاً

مفهوم العدالة مفهوم معقد ويختلف من شخص لآخر، ومن موقف لآخر، فما يراه شخص ما عادلاً قد يراه شخص آخر غير عادل، وما هو عادل في موقف قد يكون غير عادل في موقف آخر.<sup>5</sup> لذا فإنّ مصطلح العدالة لا يوجد عليها اتفاق كغيرها من المصطلحات ولا يمكن إدراك معناها إلاّ من خلال الإطار العام للمجتمع الإنساني، لأنّ لكلّ مجتمع أوضاعه الخاصة به.<sup>6</sup> حيث تعرف بأنّها استعمال الأمور في مواضعها وأوقاتها ووجوهها ومقاديرها من غير سرف ولا تقصير ولا تقديم ولا تأخير.<sup>7</sup>

<sup>1</sup> غانم محمد صالح، مفهوم العدالة في التراث السياسي الغربي القديم، مجلة العلوم السياسية، كلية العلوم السياسية، جامعة بغداد، العدد 53، 2017، ص 2.

<sup>2</sup> أندريه لالاند، موسوعة لالاند الفلسفية، ترجمة: خليل، الطبعة الثانية، منشورات عويدات، بيروت، 2001، ص 717.

<sup>3</sup> أسماء الخالدي، كايد سلامة، العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة المفرق وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين في تلك المدارس، مجلة المنارة، مجلد 20، العدد 2، جامعة اليرموك، 2014، ص 288.

<sup>4</sup> أحمد عدنان عزيز، علياء محمد طارش، العدالة في الفكر السياسي الغربي المعاصر: جون رولز وويل كيمليكا أنموذجاً، مجلة العلوم السياسية، كلية العلوم السياسية، جامعة بغداد، العدد 54، 2018، ص 253.

<sup>5</sup> معاوية محمود أبو غزال، شفيق فلاح علاونة، العدالة المدرسية وعلاقتها بالفاعلية الذاتية المدركة لدى عينة من تلاميذ المدارس الأساسية في محافظة إربد: دراسة تطويرية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 26، العدد 4، 2010، ص 287.

<sup>6</sup> أحمد عدنان عزيز، علياء محمد طارش، مرجع سبق ذكره، ص 252.

<sup>7</sup> أبو عثمان عمرو بن بحر الجاحظ، تهذيب الأخلاق، تحقيق: إبراهيم بن محمد، دار الصحابة للنشر والتوزيع والتحقيق، الطبعة الأولى، 1989، ص 28.

كما تعرف أيضا بأنها لا تزيد عن كونها "إعطاء ذي حق حقّه".<sup>1</sup> فهي تعني الاستقامة عن طريق الحق بالاجتناب عما هو محظور.<sup>2</sup>

كما ورد تعريفها بأنها إعطاء كل فرد ما يستحق،<sup>3</sup> وتعني معاملة الأفراد من دون تحييز ومنحهم حقوقهم كما تقرّه القواعد والمبادئ وأنها توصف بالأحكام.<sup>4</sup>

أمّا منظور العدالة عند الفلاسفة فهي المبدأ المثالي، أو الطبيعي، أو الوضعي الذي يحدد معنى الحق، ويوجب احترامه وتطبيقه، فإذا كانت متعلقة بالشيء المطابق للحق دلّت على المساواة والاستقامة، أمّا إن كانت متعلقة بالفاعل دلّت على إحدى الفضائل الأصلية وليست العدالة جزءا من الفضيلة وإنما هي الفضيلة كلّها،<sup>5</sup> فهي إحدى الفضائل الأربعة التي سلّم بها الفلاسفة منذ القديم وهي: الحكمة، الشجاعة، العفة، العدالة.<sup>6</sup>

اعتبارا لذلك يمكن القول أنّ العدالة بالمفهوم العام تعني إعطاء كل ذي حق حقّه، والحفاظ على حقوق الأفراد، دون التعدي على حقوق الغير.

### 1-3- تعريف العدالة التنظيمية

العدالة التنظيمية ليست بالمفهوم البسيط فقد توجد هناك مستويات مختلفة تبرز فيها قضايا العدالة اعتمادا على الوسط التنظيمي والفرد المعني بذلك،<sup>7</sup> فهي إحدى القيم الجوهرية في المنظمات الاجتماعية بصفة عامة وقد اعتبرها البعض الفضيلة الأولى في المؤسسات الاجتماعية، كما أنّها الركيزة الأساسية للعمل التعاوني في المؤسسة وأنها أحد المحددات الأساسية للقيادة الفعّالة.<sup>8</sup>

<sup>1</sup> أحمد جمال الظاهر، دراسات في الفلسفة السياسية، الطبعة الأولى، مكتبة الكندي، إربد، 1988، ص 175.

<sup>2</sup> عطا سليمان، العدالة عند العرب، الطبعة الأولى، دار الشؤون الثقافية العامة، آفاق عربية، بغداد، العراق، 1988، ص 5.

<sup>3</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2007، ص 301.

<sup>4</sup> طوني بينيت وآخرون، مفاتيح اصطلاحية جديدة، معجم مصطلحات الثقافة والمجتمع، ترجمة سعيد الغانمي، الطبعة الأولى، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان، 2010، ص 470.

<sup>5</sup> صليبيا، جميل، المعجم الفلسفي بألفاظ العربية والفرنسية والانجليزية واللاتينية، الجزء الأول، دون طبعة، دار الكتاب اللبناني ومكتبة المدرسة، بيروت، لبنان، 1982، ص 59.

<sup>6</sup> إبراهيم أنيس وآخرون، المعجم الوسيط، مجّع اللغة العربية، مكتبة الشروق الدولية، الطبعة الرابعة، المجلد 1، 2004، ص 588.

<sup>7</sup> وسام علي حسين، صبا نوري عطا الله، افتخار عبد الحسين كاطع، درجة ممارسة الإدارة بالتجوال ودورها في تحقيق العدالة التنظيمية، دراسة تحليلية لآراء المدراء في مديرية تربية الأنبار، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد 24، العدد 109، 2018، ص 226.

<sup>8</sup> رانا مجيد صادق، العدالة التنظيمية ودورها في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مستشفى EMC في مدينة إربيل، مجلة قهلاي زانست العلمية، مجلة علمية دورية محكمة، الجامعة اللبنانية الفرنسية، إربيل، كوردستان، العراق، المجلد 1، العدد 2، 2016، ص 153.



كما تعدّ العدالة التنظيمية أحد أهم المتغيرات الحاسمة التي تسهم في تشكيل معالم مناخات النظم، لذا نجد أنّ هناك تباين من قبل الباحثين حول تقديم تعريف موحد لهذا المفهوم، وذلك باختلاف وجهات النظر له من زوايا مختلفة، وفيما يلي بعض من التعريفات التي سيقّت إزاء هذا المفهوم وهي على النحو الآتي:

- الدرجة التي عندها يدرك العاملون بأنّ القواعد والقوانين التنظيمية والإجراءات والسياسات المتعلقة بعملهم عادلة.<sup>1</sup>
- القواعد والمعايير الاجتماعية التي تحوكم بها المؤسسة أعمالها وذلك بأبعادها الثلاث: كيفية تخصيص الموارد والعائدات، وكيفية وضع الإجراءات لاتخاذ القرارات وتنفيذها، وطريقة التعامل الشخصي مع الأفراد.<sup>2</sup>
- قيمة وإحساس وإدراك إنساني، يشعر به أعضاء المؤسسة في إطار التعليمات المتولدة نفسياً وإدارياً من خلال إجراء المقاربات التبادلية المتحصل عليها من قبل أعضاء وإدارة المؤسسة.<sup>3</sup>
- كما تشير العدالة التنظيمية وفقاً لموسوعة علم النفس الصناعي التنظيمي إلى الأحكام الفردية أو الجماعية من الإنصاف أو الملائمة الأخلاقية داخل المؤسسة.<sup>4</sup>
- يعني مفهوم العدالة التنظيمية أيضاً إلى مدى شعور العامل بالإنصاف داخل المؤسسة.<sup>5</sup>
- مدى مدركات الأفراد للعدالة من خلال تصنيف آراء الموظفين ومشاعرهم عن معاملتهم معاملة الآخرين داخل المؤسسة.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> Brown, G & Coley, K. "The Effect of Walkth rough Observations on Teacher perspectives in christian schools," christian perspective in education, vol4, issue2, 2011, p22.

<sup>2</sup> Bies, and T.M.Tripp, "The Study of Revenge in The Work Place : Conceptual, Ideological and Empirical Issue, in : S.Fox and P.E.Spector (Eds), Counterproductive Work behavior : Investigations of actors and targets, Washington, DC, US. American Psychological Association, 1996, p17.

<sup>3</sup> علي ضبيان الرشيدى، الدعم التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على الأطباء العاملين في بعض المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض، المجلة العربية للإدارة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، المجلد 39، العدد3، 2019، ص243.

<sup>4</sup> Marie-Hélène Chèvrefils, Etude Longitudinale du Lien La Justice Organisationnelle et Le niveau d'engagement Organisationnel Chez les Travailleurs du Secteur des Technologies de L'information et des Communications, Mémoire Présenté à la faculté études Supérieures en Vue de L'obtention du grade de maitrise en relations industrielles, Université de Montréal, France, Mai, 2013, p10.

<sup>5</sup> Markus Chia-Han Tsai, "An Empirical of The Conceptualization of Overall Organizational Justice and its Relation Ship With Psychological Empowerment, Organizational Commitment and Turnover intention in Higher Education Thesis for The degree of doctor of Philosophy, University of Washinington, 2012, p22.

<sup>6</sup> Mark, N & Adrian, T, Organizational Justice, trustand The management of change exploration, Personal Review, Vol32, N03, 2003, p361.

- يقصد بها بأنها تلك التي تتمثل في عدالة توزيع العمل وعدالة في تماثل إجراءاته وعدالة في مقدار الحوافز المالية والمعنوية ومن وجوها أيضا التمييز بين العاملين على أساس الأداء فصاحب الأداء الأعلى يمنح عائدا أعلى من صاحب الأداء الأدنى.<sup>1</sup>

مما سبق يمكن القول أنّ العدالة التنظيمية إدراك الموظفين لعدالة الإجراءات والتعاملات عند تطبيق اللوائح والإجراءات التنظيمية عليهم فيما يبذلونه من جهود وما يحصلون عليه من مقابل أدائهم مقارنة بزملائهم.

## 2- خصائص العدالة التنظيمية

يمكن استخلاص خصائص العدالة التنظيمية في النقاط الآتية:

- 1- مدى الرقابة المتمثل بالإجراءات والتعليمات وإحكام الإشراف الدقيق على العاملين؛
- 2- درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية وحرية تصرف؛
- 3- درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة؛
- 4- درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين؛
- 5- درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم؛
- 6- مدى دعم الإدارة العليا للعاملين؛
- 7- مدى الولاء للمنظمة وتغليبها على الولاءات التنظيمية الفرعية؛
- 8- طبيعة نظام الاتصالات وفيما إذا كان مقصورا على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل أو نمط شبكي يسمح بتبادل المعلومات في كل الإتجاهات؛
- 9- درجة تحمل الإختلاف والسماح بسماع وجهات نظر معارضة.<sup>2</sup>

## ثانيا: أهمية العدالة التنظيمية

من هنا سنحاول إبراز أهمية العدالة التنظيمية على المستويين الفردي والتنظيمي.

### 1- أهمية العدالة التنظيمية

تكتسي العدالة التنظيمية أهمية بالغة بالنسبة للفرد والمؤسسة وذلك من خلال الدور الذي تضطلع به في حقل الإدارة عامة والمؤسسة خاصة فقد عدّها العديد من الباحثين بأنها الركيزة الأساس فيها، كونها تؤثر في السلوك التنظيمي بأبعادها المتعددة، حيث يمكن إدراك أهميتها من خلال المؤشرات الآتية:

<sup>1</sup> علي سكر عبود، العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة استطلاعية على عينة من المعلمين والمدرسين في مركز محافظة الديوانية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 14، العدد 4، 2012، ص 29.

<sup>2</sup> سعيد بن فايز بن محمد السبعي، دور العدالة التنظيمية في تطوير العمل المؤسسي وإدارة الصراع التنظيمي، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، الجزء الأول، العدد 2015، 164، ص 531-532.

## 1-1- بالنسبة للمنظمة

- تبرز أهمية العدالة التنظيمية على المستوى التنظيمي، كالآتي:
- توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المؤسسة، من خلال العدالة التوزيعية.
  - تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكّن في عملية اتّخاذ القرار، من خلال العدالة الإجرائية التي في ضوئها يتحدد نظام التظلم وحل المشكلات.
  - تسلط الضوء بالكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المؤسسة، وبالتالي تصوّرات خاصة ضمن بعد العدالة التعاملية.<sup>1</sup>
  - تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للمرؤوسين على الرؤساء والقرارات التنظيمية في المؤسسة، كما تنعكس على السلوك التنظيمي للأفراد.
  - تحدّد جودة نظم المتابعة والرقابة والتقييم وخلق القدرة على تفعيل التغذية الراجعة، بشكل يكفل جودة استدامة العمليات التنظيمية والإنجازات عند أعضاء المؤسسة.<sup>2</sup>
  - تساهم في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة من خلال إدارة العلاقات التبادلية بين الموظفين في الأقسام والإدارات المختلفة.
  - تساعد على المحافظة على وحدة وتماسك المؤسسة، والاستفادة من مواردها البشرية لزيادة الإنتاجية الكلية للمؤسسة.
  - تساهم في تحسين قدرة المديرين وزملاء العمل على أداء وظائفهم، نتيجة شعورهم في تحقيق العدالة التنظيمية في بيئة العمل.<sup>3</sup>
  - تساهم في عملية صنع القرار وزيادة الالتزام التنظيمي الذي ينطوي في زيادة الالتزام النفسي، لذلك فهي تؤدي إلى تحقيق الأهداف والأداء التنظيمي والجودة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> فهمي خليفة فهداوي ، القطاونة نشأت أحمد ، تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي ، دراسة ميدانية للدوائر

المركزية في المحافظات الجنوبية الأردنية ، المجلة العربية للإدارة ،الأردن، مجلد 24، العدد 2، 2004 ، ص43.

<sup>2</sup> كمال بريوي، عبد القادر خليفة، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، دراسة ميدانية بالشركة الوطنية لتوزيع

الكهرباء والغاز بولاية بشار، مجلة الباحث، العدد16 ، 2016، ص160.

<sup>3</sup> عامر عبد الكريم الذبحاوي، سناء عبد الكريم الذبحاوي، العدالة التنظيمية ودورها في الحد من ممارسات الانحراف

التنظيمي، بحث لآراء عينة من الموظفين في كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، مجلة مركز دراسات الكوفة، مجلة

فصلية محكمة، العدد 49، العراق، 2018، ص217.

<sup>4</sup> حسام حسين شياع، علي عبد الحسن عباس، الدور الوسيط للعدالة التنظيمية في العلاقة بين التعقيد التنظيمي وفاعلية

الأداء للموارد البشرية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 15، العدد 59، 2018، ص 66.

- تعدّ من المرتكزات المهمّة في جودة حياة بيئة العمل مثل الثقة بالمنظمة والالتزام التنظيمي، والرضا، كما تساعد على اكتشاف الفساد داخل المؤسسة وتقليل الصراع.<sup>1</sup>

## 1-2- بالنسبة للفرد

تتضح أهميّة العدالة التنظيمية على المستوى الفردي على النحو الآتي:

- إبراز منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية لدى أعضاء المؤسسة ممّا يساعد على إشاعة الاطمئنان والثقة المتبادلة في الأفعال والعلاقات وبناء التصوّرات من الأخلاق والضوابط.
- تحقيق مستويات عدم الرضا والضغط لدى العاملين، وكذا زيادة الدافعية والالتزام والمشاركة بالمعلومات وتحسين نوعية القرارات ممّا ينعكس إيجابيا في زيادة الإبداع والابتكار.
- زيادة روح التعاون بين الزملاء ممّا يؤدي إلى زيادة جودة الأداء.
- تسهم في تحسين مستوى ولاء الأفراد للمؤسسة نتيجة شعورهم بعدالة الإجراءات والتعاملات والتوزيع.
- تخفّف من نوايا ترك العمل لدى العاملين.<sup>2</sup>
- تعمل على تحقيق الاندماج والطموح الذي يسعى وراءه معظم أفراد المؤسسة.
- تعمل على توفير الشعور بوحدة الفريق في العمل والإنجاز، وتدعم روح الجماعة.<sup>3</sup>
- تؤدي إلى خلق الراحة النفسية للعاملين لأنهم يرتاحون لمثل هذه المؤسسات التي تطبّق نظام العدالة في كميّة توزيعها للموارد المالية، عبئ العمل وحتى في طريقة معاملتها لهم.<sup>4</sup>
- تساعد في توليد الأفكار وبناء جسر الثقة بين العاملين والإدارة وبين العاملين مع بعضهم البعض وكذا تمكين المدراء من تحقيق الأهداف الصعبة وحتى لا تقع المؤسسة تحت طائلة القانون.
- تعدّ واحدة من العوامل التي تجعل العامل يؤدي ما هو مطلوب منه وأكثر: كون عمليات العدالة تقوم بدور مهم في المؤسسة، وأنّ السلوك يؤثّر في مشاعر ومعتقدات الموظفين.<sup>5</sup>

ممّا سبق يتّضح أنّ العدالة التنظيمية تشكّل ركيزة قيمية لنجاح المؤسسات ولا يتأتّى لها ذلك إلاّ بتركيز جليّ اهتمامها على المورد البشري وتلبية احتياجاته وذلك بتوفير بيئة عمل عادلة ومناسبة يسودها

<sup>1</sup> أمل محمود علي العبيدي، ضحى صالح مهدي السعدي، دور إدارة الاحتواء العالي في تعزيز العدالة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عيّنة من الموظفين في معهد التدريب النفطي، مجلة المنصور، الجامعة المستنصرية، العدد 30، 2018، ص 48.

<sup>2</sup> أحمد عبد المالك، العدالة التنظيمية وأثر غيابها في استفحال ظاهرة الفساد المالي والإداري في مؤسسات الدولة في محافظة غرة، مجلة العلوم الاقتصادية، العراق، العدد 19، 2012، ص 15.

<sup>3</sup> بلوط حسن إبراهيم، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، لبنان، 2002، ص 309.

<sup>4</sup> هديل كاظم سعيد، وسام خالد التميمي، " دور تبادلية القائد-العضو في العدالة التنظيمية: بحث ميداني في وزارة الدفاع العراقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، العدد 113، 2017، ص 97.

<sup>5</sup> أمل محمود علي العبيدي، ضحى صالح مهدي السعدي، مرجع سبق ذكره، ص ص 47-48.

العمل بروح الفريق مع الاحترام المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين بما يكفل أداء أفضل لوصول المؤسسة إلى تحقيق أهدافها التنظيمية.

### ثالثا: مبررات العدالة التنظيمية في المؤسسة

تعرف التنظيمات بأنها كيانات تنافسية،<sup>1</sup> ينتج عنها الظلم والتعسف في استعمال السلطة والقانون، مما يؤدي إلى توليد الرغبة أو الحاجة إلى العدالة لتحقيق الفاعلية والشعور بالانتماء للمنظمة، بالإضافة إلى عمليات التبادل الاجتماعي والمهني التي تكون بين مختلف الأفراد والمصالح والأقسام. إذ تستمر العمليات التبادلية كلما كان هناك توزيع مادي ومعنوي متكافئ بين عناصرها.

كما تعدّ العدالة التنظيمية أحد محددات السلوك التنظيمي، حيث تنظر إلى الفرد بأنه عنصر غير مستقل عن الآخرين، بل هو في علاقة تنظيمية مهنية اجتماعية تبادلية دائمة مع الآخرين.<sup>2</sup>

كما أنّ تقسيم العمل والمهام وطرق التسيير وعلاقة المصالح الفردية والجماعية، وتشكّل التنظيمات المهنية الرسمية والغير الرسمية...كلها بمثابة عوامل تدفع الفاعلين الاجتماعيين بالمنظمة إلى ضرورة تبني نظام مبني على العدالة والمساواة من أجل ضمان حقوق كل طرف والالتزام بالواجبات كل حسب موقعه.<sup>3</sup> من جهة أخرى يعتقد كل من (Glesby and Greenberg) أنّ الأسباب التي تشجّع تعزيز العدالة في المنظمة، غالبا ما تكون وفق ثلاثة أسباب هي:<sup>4</sup>

- تعزز العدالة مشاعر الثقة بالنفس وتعكس المعاملة العادلة عند التقييم، الاعتراف بإسهامات كل من الفرد والمنظمة.
- تعكس العدالة الاحترام والتقدير بالقيم المعنوية والأخلاقية للأفراد والجماعات في المنظمة.
- تضمن العدالة عنصر التحكم الذي يمكّن الأفراد من الحصول على المكافآت ونتائج قرارات تخصيص الموارد.

### المطلب الثالث: المبادئ والعوامل المؤثرة في العدالة التنظيمية

توجد العديد من العوامل أو المتغيرات التي تؤثر على درجة إدراك العاملين للعدالة التنظيمية في مكان العمل، فمنها ما يتعلق بالفرد ذاته ومنها ما يتعلق بالبيئة الداخلية للمنظمة ومنها ما يتعلق بالبيئة

<sup>1</sup> ناصر قاسمي، الصراع التنظيمي وفاعلية التسيير الإداري، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2004، ص 389.

<sup>2</sup> عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة، دار الغرب الإسلامي، بيروت، لبنان، 2006، ص 58.

<sup>3</sup> بجاج أحمد، العدالة التنظيمية وعلاقتها بثقافة المؤسسة: دراسة ميدانية للجماعات المحلية ببلدية ورقلة، أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، 2018، ص 129.

<sup>4</sup> Elakremi.A. ; **la Justice Organisationnelle**. Méthode et recherché. In El akremi.A.Guerrero. S, Neveu.J.P. (ed). Comportement Organisationnel, Justice Organisationnelle, enjeux de Carrière et épuisement Professionnel. De Boeck Université, 2006, p21.

الخارجية لها، وذلك لأن العدالة التنظيمية تمثل ظاهرة إدراكية يختلف الإحساس بها من فرد لآخر، كما أن هناك مبادئ تقوم عليها العدالة التنظيمية وهذا ماسيتم تناوله في هذا المطلب.

### أولاً: مبادئ العدالة التنظيمية ومقوماتها الأساسية

هناك مجموعة من المبادئ تقوم عليها العدالة التنظيمية والتي من بينها كالاتي:

#### 1-مبادئ العدالة التنظيمية

قامت دراسة (Hoy and Tarter,2004) بوضع الإطار النظري للعدالة التنظيمية في صيغة مبادئ التي يمكن لها أن تسهم في تسليط الضوء على أنواعها، وهي كالاتي:<sup>1</sup>

- **مبدأ المساواة:** يتمثل في أن تتناسب النواتج التي يحصل عليها الفرد من عمله في المؤسسة مع الجهود التي يبذلها في العمل. وأن تناسب العوائد والتعويضات مع مسؤولياته ومهاراته وعليه يتطلب هذا المبدأ الموازنة بين العدالة والمساواة.
- **مبدأ الالتزام:** ويقصد به بما هو عادل وخصوصا المعاملة المنصفة والمكافأة المستحقة وفقا للمعايير والقوانين المطبقة.
- **مبدأ الدقة:** يقصد به أن تركز القرارات على المعلومات الدقيقة، كما ترتبط الدقة بصورة وثيقة بالتصحيح، فهذا المبدأ يدعم الإحساس بالعدالة من خلال إيضاح أنّ القرارات تستند إلى دليل.
- **المبدأ الأخلاقي:** يجب أن تعكس العدالة المعايير والمبادئ الأخلاقية مثل (النزاهة، الأمانة، الإخلاص، الثقة، الصدق)، وهذه المعايير توجه السلوك عند صنع القرارات في المؤسسات.
- **مبدأ التوقع:** يشير إلى أنّ توقع الفرد بالمعاملة العادلة ينمي لديه الرغبة في العمل وكذا تعاونه مع الآخرين مما يعزز سلوكه الإيجابي عند قيامه بأداء أعماله.
- **مبدأ المشاركة:** ويقضي أن يكون للفرد رأي أو صوت المشاركة في اتخاذ القرارات وتطبيق الإجراءات في المؤسسة، وخصوصا تلك التي تتعلق بطبيعة عمله لكي يتحقق مبدأ العدالة في المؤسسة.
- **مبدأ التوافق:** من الضروري أن يتوافق سلوك الإدارة مع مبادئ العدالة كونها حالة أساسية لإدراك العدالة من قبل جميع الموظفين.

إنّ المبادئ السابقة تعكس طبيعة الأبعاد المكوّنة للعدالة التنظيمية والتي تضم العدالة التوزيعية والإجرائية والتعاملية، حيث أنّها شملت كل الجوانب المرتبطة بالعدالة والتمييز بين العاملين داخل المؤسسة.

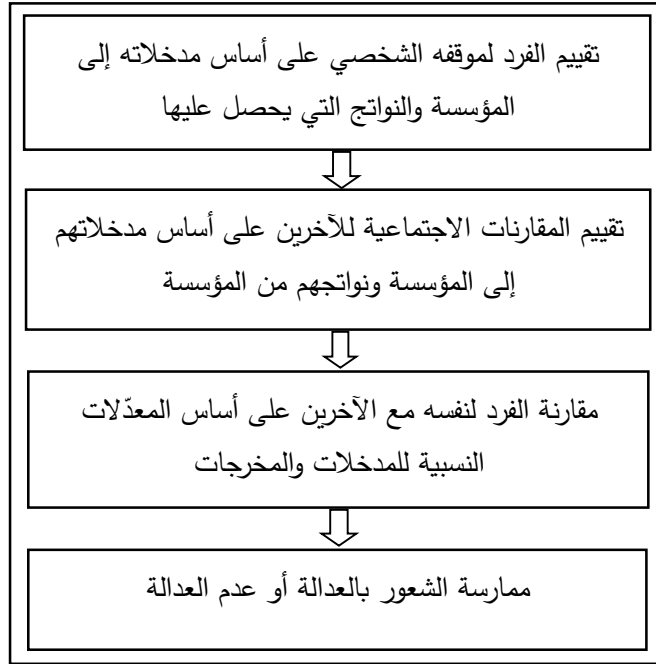
#### 2-مقومات العدالة التنظيمية

تقوم فكرة العدالة التنظيمية على حقيقة مفادها حصول الموظفين على معاملة عادلة في المؤسسات، وتركّز على أنّ اعتقاد الموظف بأنّه يعامل معاملة ما معاملة عادلة مقارنة بالآخرين في المؤسسة، لذا فإنّ

<sup>1</sup> Hoy,W.K. & Tarter, C.J., **Organizational Justice in Schools** : no Justice With Out Trust, international Journal of Educational Management, Vol.18, No4, 2004, p252.

مقومات وأسس العدالة التنظيمية تتركز أساسا على المقارنات، التي يمكن بناءها استنادا إلى مقتضيات الدافعية والتحفيز في السلوك التنظيمي والإداري، بحيث أنّ هذه المقومات تصبّ في كيفية إدراك العاملين للعدالة التنظيمية في مؤسساتهم بحسب الصيغة الإدراكية لتشكيل العدالة وهذا ما يوضحه الشكل التالي:<sup>1</sup>

الشكل رقم (1-1): بناء ادراكات العدالة التنظيمية للموظفين

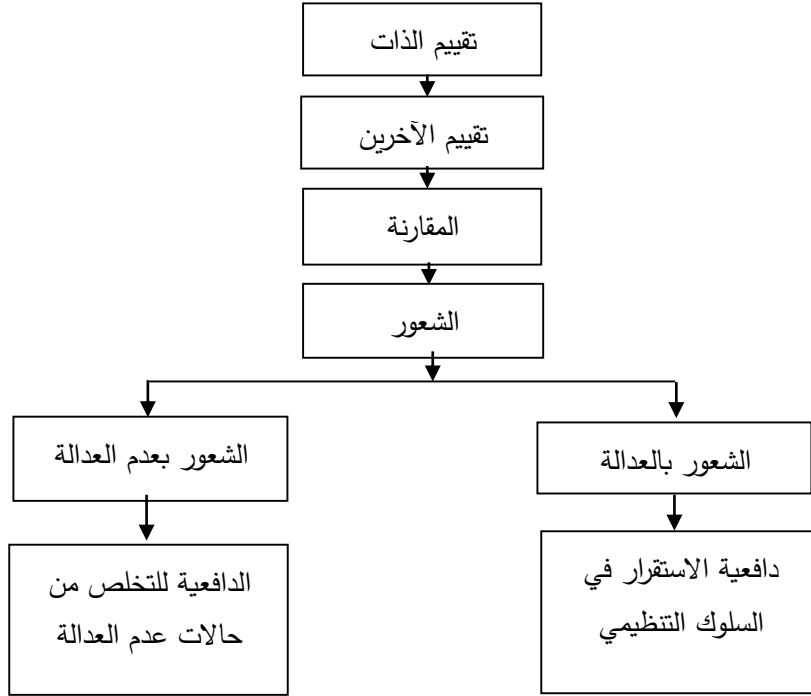


المصدر: راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، مطبعة الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2002، ص127.

<sup>1</sup> راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، مطبعة الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص127.

كما أوضح كل من (Moorman and Griffin) أنماط السلوك التنظيمي لأعضاء المؤسسة من منظور العدالة التنظيمية وترسيخ مقوماتها، والدافعية المدعمة لها، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (1-2): أنماط السلوك التنظيمي من منظور العدالة



المصدر: سامر عبد المجيد البشاشة، أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 04، العدد 04، الأردن، 2008، ص 435.

تتحقق مقومات العدالة التنظيمية من خلال السلوكيات الآتية:<sup>1</sup>

- ✓ يحتاج الفرد في المؤسسة إلى معرفة وفهم معيار الحصول على المكافآت.
- ✓ ينمي الأفراد وجهات نظر متعددة فيما يتعلق بمكافآتهم المادية والمعنوية.
- ✓ يبني الأفراد تصرفاتهم بناء على إدراكهم للواقع، سواء بالشعور بالعدالة أو عدمها.

### ثانياً: العوامل المؤثرة في العدالة التنظيمية

إن مفهوم العدالة التنظيمية لا يقتصر فقط على فهم ما يحدث في البيئة الداخلية للمؤسسة، بل يرتبط بالمتغيرات الخارجية المحيطة بالمؤسسة، فهي جزء من بيئتها، وهذه المتغيرات ذات علاقة وتأثير على إدراك العاملين للعدالة التنظيمية في المؤسسات، وفيما يلي أهمها:<sup>2</sup>

#### 1- المتغيرات السياسية

يقصد بها المناخ السياسي السائد في الدولة التي تتولى تنظيم العلاقات الخارجية والداخلية، حيث تعمل القوى السياسية على إشاعة مناخ ملائم للعمل داخل المؤسسات وذلك من خلال إصدارها للقوانين

<sup>1</sup>راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 132.

<sup>2</sup>عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية- المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 110-117.



والتشريعات المنظمة للأعمال وكذا القوانين واللوائح الحكومية المختلفة. التي تحمي العمال فمنها مثلا: قانون العمل الذي ينظم علاقات العمل بين العمال والمؤسسات، وتهدف هذه العلاقات الى حماية حقوق العمال ومصالحهم الشخصية ومن ثم شعورهم بالعدالة.

### 2- المتغيرات الاقتصادية

هي الإطار العام للأنشطة الاقتصادية للدولة، التي تعكس تركيبة المؤسسات العاملة في الدولة بقطاعيها العام والخاص، فمثلا خصخصة الشركات التي تعد وسيلة أساسية للتوجه نحو اقتصاد السوق الحر، فهذا التوجه الاقتصادي أدى إلى إعادة في العديد من جوانب العدالة التنظيمية خاصة فيما يتعلق بنظم الاستقطاب، الأجور، الحوافز، والعديد من الممارسات الأخرى التي تقوم بها الإدارة ذات التأثير المباشر على إحساس العاملين بالعدالة.

### 3- المتغيرات الاجتماعية

تكمُن في متغيرات القيم، العادات، التقاليد السائدة في المجتمع، التي تؤثر على سلوكيات العاملين والعلاقات الشخصية فيما بينهم ونظرتهم للقيادات التنظيمية، فمن بين هذه المتغيرات نجد: مستوى التعليم، عدد السكان، متوسط دخل الفرد، نمط الحياة الاجتماعية... وغيرها، فالعدالة السائدة في المجتمع ككل هي نفسها التي تسود داخل المؤسسات، فتعقدها وتطورها ينعكس بشكل مباشر على تعقد نظم العدالة في المؤسسات.

### 4- المتغيرات التكنولوجية

تمثل انعكاس لمستوى تطبيق المعارف العلمية في المجتمع وداخل المؤسسة بغرض انتاج السلع والخدمات، وتتضمن التكنولوجيا الجوانب المادية كالمصانع والآلات، والجانب المعرفي (المعلومات) ومدى القدرة على تطبيقها فالحياة العملية ان تمثل هذه المتغيرات تحديا كبيرا ومهما للمؤسسات الحديثة نظرا لتأثيرها على هيكل وكفاءات تلك المؤسسة. وكذلك على العدالة التنظيمية من خلال الأثر الذي يمكن أن تحدثه تكنولوجيا المعلومات على نوعية العمالة.

مما سبق يمكن القول أن تلك المتغيرات تعمل على رفع أو خفض مستوى إدراك العدالة التنظيمية من قبل العمال، فلكل متغير من هذه المتغيرات انعكاسا على العدالة التنظيمية، فسوء استخدام الموارد وعدم تحديد أولويات المؤسسة يؤدي الى الاخلال التنظيمي على مستويات طبقات المجتمع الأخرى.

## ثالثاً: مستويات العدالة التنظيمية وأهم أشكالها

للعدالة التنظيمية أهمية كبيرة على الجانب التنظيمي من خلال ارتباطها بالعديد من المتغيرات، كما أن لها أهمية على الجانب الإنساني من خلال تأثيرها على الجوانب النفسية للفرد، والذي سنوضحه من خلال هذا الجزء، بالإضافة إلى عرض أهم أشكال العدالة التنظيمية.

## 1- مستويات العدالة التنظيمية

تعتبر العدالة التنظيمية ذات علاقة مباشرة بمجموعة من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على نجاح المؤسسات وتطورها وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، لأنّ العدالة تعكس الطريقة التي من خلالها يحكم الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه في التعامل معه، لذا فإنّها تركز في مستويين هما:

أ- المستوى الإنساني.

ب- المستوى التنظيمي.<sup>1</sup>

يعود ذلك إلى سببين هما:<sup>2</sup>

✓ أنّ الأفراد يستخدمون إدراك العدالة الحالية بالمؤسسة للتنبؤ بما يمكن أن يعاملوا به مستقبلاً.

✓ أنّ الأفراد عادة يرغبون أن يشعروا بأنهم جزء من المؤسسة، ومدى توافر العدالة يعدّ مؤشر لتقديرهم وبشعورهم بالاحترام من جانب إدارة المؤسسة.

كما يتضح بأنّ للعدالة التنظيمية مستويين هما:

## 1-1- المستوى الإنساني

للعدالة التنظيمية تأثيرات على الجوانب النفسية للفرد، حيث أنّ إدراكه بعدم العدالة يترتب عنه نتائج سلبية تؤثر في صحته النفسية مما تولد لديه اضطرابات نفسية (كالقلق والغضب)، وقد يؤدي به حتى إلى الشعور بالاغتراب الوظيفي والذي يقصد به عدم الشعور بالانتماء إلى المؤسسة التي ينتمي إليها، مما ينعكس على أداء عمله.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عثمان محمد القصير، صالح ناصر عليّ، "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الحكومية، دراسات العلوم التربوية، جامعة اليرموك، الأردن، المجلد 44، العدد 4، ملحق 2، 2014، ص 254.

<sup>2</sup> عبد الملك أحمد المعمرى، العدالة التنظيمية وأثر غيابها في استفحال ظاهرة الفساد المالي والإداري في مؤسسات الدولة في محافظة تعز: دراسة ميدانية، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، العدد (9+10)، دار جامعة عدن للنشر والطباعة، الجمهورية اليمنية، 2012، ص 359.

<sup>3</sup> حاكم محسن محمد الربيعي، حامد الحدراوي، حيدر حمودي علي، اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والاغتراب الوظيفي: دراسة استطلاعية لآراء عيّنة من العاملين في معمل الإسمنت، الكوفة، مجلة تكريت، جامعة بابل، العراق، 2012، ص 7.

## 1-2- المستوى التنظيمي

ترتبط العدالة التنظيمية بالعديد من المتغيرات التنظيمية، فوجود العدالة التنظيمية أضحى من الضرورات الاستراتيجية للمؤسسات حيث تزداد المنافسة، كما تعتبر الموارد البشرية من أهم هذه المصادر، فعلى المؤسسة السعي في استقطابها وخاصة الكفوة منها والمحافظة عليها في ظل المنافسة الشديدة، وذلك من خلال تطوير ممارسات وقرارات تلوح باتجاه تحقيق العدالة التنظيمية، وهذا بدوره يحقق مزايا تنظيمية منها (سلوكيات المواطنة التنظيمية، الثقة التنظيمية، الولاء التنظيمي، الرضا الوظيفي)، وإنّ الفشل في التعامل بشكل فعّال مع القضايا الخاصة بالإنصاف والثقة والاحترام والأخلاقيات، يؤدي غالبا إلى تزايد مستويات الصراع بين الأفراد، والاتجاه نحو حجب المعلومات أو إعاقة تبادلها بينهم، وتجنّب المهام التعاونية والصعبة والتركيز على المصلحة الذاتية للفرد، وتدني مستويات الامتثال للتعليمات والأوامر، وتزايد الشكاوي من متطلبات الدور كما أنّ شعور الأفراد بالمعاملة الغير عادلة من قبل رؤسائهم يؤدي ذلك بهم إلى الانسحاب والذي يأتي في شكل انخفاض الأداء وترك العمل.

إنّ هذه الأهمية تكمن في مدى شعور الأفراد بمكانتهم في المؤسسة، وذلك من خلال الطريقة التي يعاملهم بها رؤسائهم باحترام ولباقة والذي بدوره يخلق حالة من الانتماء والولاء والالتزام والرضا تجاه مؤسساتهم.<sup>1</sup>

## 2- أشكال العدالة التنظيمية

تتعدّد أشكال العدالة التنظيمية وتختلف الأوجه المحددة لها، والتي تعدّ مطلب أساسي للموارد البشرية في المؤسسات، من خلال إدراكهم الدائم بها ولمتخذي القرارات في كيفية تطبيقها واعتبارا لذلك فهي كالاتي:

## 2-1- العدالة الداخلية

يعرف هذا الشكل من خلال التداخل الحاصل بين وظائف المؤسسة الواحدة والتي يتم على أساسها تقييم وظيفة معيّنة بالمقارنة مع وظيفة أخرى في نفس المؤسسة، فمثلا الموظفون يتوقعون أنّه يحصل مدير المؤسسة على مخرجات ونواتج تفوق تلك التي يحصل عليها نائبه، وأن يحصل هذا الأخير على مخرجات تزيد عن مخرجات مساعده.<sup>2</sup> أي أنّ هذا الشكل يشير إلى العدالة في الوظيفة ذاتها، إذ يجب أن تكون الأجور عادلة في المكافآت والمؤهلات والخبرة الضرورية لشغل الوظيفة، بمعنى أن تتناسب الأجور مع المؤهلات والجهود التي تتطلبها الوظيفة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> فرج شعبان، شيخ سعيدة، محددات وآثار ممارسة العدالة التنظيمية في المنظمات، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد7، دون سنة نشر، ص 151.

<sup>2</sup> بلوط، حسن إبراهيم، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، لبنان، 2002، ص 306.

<sup>3</sup> خضير، كاظم حمود ويسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2007، ص 177.

## 2-2- العدالة الخارجية

يرتكز هذا الشكل على مقارنة التشابه بين الوظائف ضمن مؤسسات مختلفة، فمثلا يمكن بين مخرجات مدراء يعملون لصالح عدد من المؤسسات في صناعة الأدوية والصيدلة، والمهم في هذا الشكل أنها تكشف مواقع سياسات المؤسسات الاستراتيجية للمخرجات، إذ يمكن المقارنة بين موقع قيادي لجهاز المخرجات في المؤسسة المعنية، وبين مخرجات آخر تجانسي يعمل في المؤسسة المشابهة، بمعنى أنّ المقارنة تتم من عدة مؤسسات لتعيين الوظيفة، حيث يمكن التوصل إلى مدى وجود عدالة تنظيمية في مؤسسة معيّنة دون غيرها من المؤسسات.<sup>1</sup>

## 2-3- العدالة الفردية

تعرف من خلال المقارنة التي يعتمدها الموظفون في نفس الوظيفة ضمن نفس المؤسسة الواحدة، إذ لا يمكن الحديث عن هذا الشكل من العدالة التنظيمية بمعزل عن جملة من الشروط والمتغيرات الوظيفية التي قد تباعد بين المساهمات التي يمنحها الأفراد والتي لا يمكن تجاهلها من قبل الجهاز الإداري للمؤسسة الواحدة.

أي أنّ المقارنة التي يقوم بها الأفراد تكون على عدة مستويات. كأن يقارن الفرد بين المكافآت التي يمكن أن يتحصل عليها فيما لو عمل بين موقع أو آخر داخل المؤسسة. أي أنّ الفرد يقارن بين أداء العاملين الآخرين وما يتلقونه من حوافز، وعلى أساس ذلك يستطيع الفرد أن يقيم الحكم على مدى عدالة أم عدم عدالة الجهاز الإداري الذي يعمل تحت وصايته.<sup>2</sup>

مما سبق يتضح أنّ هذا التعدد في أشكال العدالة التنظيمية يوضّح طبيعة التعامل بين المؤسسة ومواردها البشرية، حيث يعدّ بمثابة تفسير لكيفية عمل المؤسسة من خلال عملية تقييمها لأداء جهود مواردها، ومدى إدراك العاملين وفهمهم لطريقة عمل المؤسسة التي ينتمون إليها، مما يؤدي إلى إدراك العاملين بمدى وجود عدالة تنظيمية من عدمها من خلال رضاهم عن النظام الإداري المتبع والإجراءات المطبقة في المؤسسة.

<sup>1</sup> بلوط، حسن إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 306.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 306.

### المبحث الثاني: أبعاد العدالة التنظيمية في إطار النظريات المفسرة

سنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على الأبعاد المكونة للعدالة التنظيمية والمتمثلة في العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية، بالإضافة إلى معرفة العلاقة بين هذه الأبعاد، كما سيتم تقديم النظريات التي ساهمت في بناء وتطوير مفهوم العدالة التنظيمية.

#### المطلب الأول: أبعاد العدالة التنظيمية

تفاوتت الدراسات السابقة في تناولها أبعاد العدالة التنظيمية حسب وجهات النظر المختلفة والمبينة في الجدول أدناه:

الجدول رقم (1-1): أبعاد العدالة التنظيمية وفقا لبعض الدراسات السابقة

العدالة التقييمية	العدالة الاخلاقية	العدالة التفاعلية	العدالة الاجرائية	العدالة التوزيعية	الايبعاد الدراسات
		*	*	*	(ميادة كاظم نتوش، 2021)
		*	*	*	(قدي وأخرون، 2020)
*		*	*	*	(أمين صالح وأخرون، 2019)
*		*	*	*	(سرير الحرتسي، 2019)
		*	*	*	(لؤي محمد، 2018)
*	*	*	*	*	(ياسر عبد الوهاب، 2017)
		*	*	*	(نجوى دراوشة، 2017)
		*	*	*	(حاكم محسن واخرون، 2012)
3	1	8	8	8	عدد التكرارات

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الدراسات السابقة.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أغلب الدراسات السابقة اتفقت في مضمونها على أن أبعاد العدالة التنظيمية تتكون من ثلاثة أبعاد أساسية وهي على النحو الآتي:

#### أولا: العدالة التوزيعية

تعد العدالة التوزيعية البعد الأول والأساسي للعدالة التنظيمية حيث تعود الإرهاصات الأولى لاستخدام هذا المفهوم إلى أعمال (Homans, 1961) إذ وصفها بأنها مفهوم الحرمان النسبي، إذ اتضح أن العديد

من أفكاره طورت من قبل Adams<sup>1</sup>. الذي استخدم مصطلح العدالة التوزيعية كمصطلح إداري وسلوكي عام 1965.<sup>2</sup> وقد تعددت التعريفات التي تطرقت للعدالة التوزيعية والتي نوجز منها الآتي:

ورد تعريفها بأنها إدراك لعدالة توزيع الموارد كالمكافأة، والراتب، والمستوى الوظيفي. والمنصب، وحتى الموارد المعنوية كالاهتمام والثناء والتقدير وهي تقتضي قيام الموظف بإجراء مقارنة بينه وبين الآخرين.<sup>3</sup> وعرفها Greenberg بأنها "شعور الفرد بالعدالة في كيفية توزيع نواتج الأداء الوظيفي بالنسبة لمدخلات الوظيفة".<sup>4</sup>

كما تعرف بأنها إدراك الأفراد للتوزيع العادل للموارد والعوائد بينهم، وبين زملاء العمل والمرؤوسين.<sup>5</sup> كما تعرف بأنها درجة الإدراك المتولد لدى الموظفين إزاء عدالة القيم المادية والغير مادية التي يحصلون عليها من المؤسسة.<sup>6</sup>

تعرف أيضا بأنها الحكم الذي يقوم به الموظفون فيما يتعلق بالنواتج المستلمة وعلاقتها بالنواتج المستلمة لموظفين آخرين ينتمون إليهم.<sup>7</sup> فهي تتعلق بإيمان الموظفين بما إذا كانوا قد تلقوا أم لم يتلقوا النواتج المستحقة وتشمل هذه النواتج الراتب والمكافآت والترقيات والتعويضات وتوزيع المهام الوظيفية.<sup>8</sup> حيث يتم

<sup>1</sup>Farahbod.F,Azadehdel.M.**Organizational Citizenship behavior:The role ofOrganizational Justice and leader** – membre exchange. Inter disciplinary journal ofcontemporarg reseachin business,(09) 03,2012, p394.

<sup>2</sup> أماني عبد العاطي عمر الشيخ، عرفة جبريل أبو نصيب، " اثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي بالتطبيق على إدارة الجمارك بولاية البحر الأحمر، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، السودان، 2017، المجلد 01، العدد 3، ص 89.

<sup>3</sup> عثمان حمود الخضر، هشام فتحي جاد الرب، " دليل المقياس العربي للعدالة التنظيمية البنود والتعليمات"، دار آفاق للنشر، الكويت، 2019، ص 8.

<sup>4</sup>David Joseph Dude, **Organizational Commitment of pricipals: the effects of job autonomy, empowerment, and distributive justice**, thesis for the degree of doctor of philosophy degree in Educational and policyan and leadership studies, the Graduate College of the university of Iowa, 2012, p16.

<sup>5</sup> Rahman ,M, Haque ,M,Elahi,f&, Miah , W. **Impact of Organizational justice Onemployee job satisfaction:an empirial in vestigation.**American journal of Business and Managment, 4(4),2015, pp 162-177.

<sup>6</sup> Ishak, N Alam, S, **The effects of leader.Membre Exchang On Organizational Justice and Organizational Citizenship behavior** : empirical study, European Journal of Social Sciences, vol, (8), No (2), 2009, p326.

<sup>7</sup> Noe,Raymond & Hollwnbeck,John & Gerhart,Barry & wright,patrick"**Human Rrsorce Management**", MC Graw- Hill, Irwir, New york,2012,p445.

<sup>8</sup> يزن طاهر الشوابكة، موسي اللوزي، العدالة التنظيمية وأهميتها في منظمات الأعمال: إطار نظري، مجلة الإدارة والأعمال، الأردن، 2019، المجلد 7، العدد 2، ص 82.

- توزيع مختلف هذه النواتج بين الموظفين بالاعتماد على مجموعة معايير وقواعد تختلف باختلاف بيئة العمل.<sup>1</sup> بمعنى وجود معايير محددة مسبقاً يتم على أساسها توزيع وتخصيص الموارد التنظيمية.<sup>2</sup>
- كما أن مفهوم العدالة التوزيعية يبنى على الفرضين الآتيين:<sup>3</sup>
- أن الفرد يقيس بشكل مستمر النسبة بين مخرجاته إلى مدخلاته مع مقارنة هذه النسبة بالشخص المرجعي.
  - إن تواجد ظروف العدالة تجعل الفرد في حالة توازن ديناميكي، أما في غيابها فهذا يدفع بالفرد إلى حالة عدم التوازن الديناميكي.
- مما سبق نستخلص تعريف العدالة التوزيعية بأنها مستوى الإدراك المتولد من قبل الموظف إزاء عدالة توزيع القيم المادية والمعنوية نظير الجهد المبذول من الوظيفة.
- ويلاحظ أن العدالة التوزيعية تركز على جانبين أساسيين هما:<sup>4</sup>
- **الجانب الاقتصادي:** يعبر عن تبادل مضمون ما يحصل عليه الموظف من مكافآت نظير الجهد المبذول.
  - **الجانب الاجتماعي:** يعبر عن المعاملة الشخصية التي يتلقاها الموظف المكافأ من طرف متخذي القرار.
- كما أثبتت الدراسات والأبحاث السابقة أنّ عدالة التوزيع في المؤسسات تتكون من القواعد الآتية:
- **قاعدة الإسهام:** تركز على توزيع العوائد على أساس المساهمة، فالموظف الذي يعمل بدوام كامل يستحق عائد أكبر من الذي يعمل بدوام أقل، فإذا حصل الاختلاف، فهذا يعني خرق لهذه القاعدة.<sup>5</sup>
  - **قاعدة المساواة:** تركز على توزيع العوائد على أساس المعرفة والمهارة الإنتاجية، بغض النظر عن العرق واللون والجنس.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> Gurbuz, S., & Mert, IS. **Validity and reliability testing of organizational Justice scale: An empirical study in a public organization**, review of public Administration, vol(42).Issue (3).2009,p120.

<sup>2</sup> Mehmet Ince, Hasan Gul, "**the effect of employee s'perceptions of Organizational Justice On Organizational Citizenship Behavior** ": an Application in Turkish public institutions, international, Journal of business and Management, vol (6), N°6,2011, p136.

<sup>3</sup> عمر محمد دره، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 38.

<sup>4</sup> Jeon,jeong-H, **the impact of Organizational justice and job Security On Organizational Commitment Exploring the Mediating Effect of trust in top Management**, Adissertation submitted in partial fulfillment.Of the requirement for the degree of dctor of philosophy, Graduate School of the university of minnesota.2009,p 19.

<sup>5</sup> Yilamaz,K,& tasdan,M,"**Organizational Citizenship and organizational Justice in turkish primarg schools**", journal of educational administration, vol 47, N°1,2009,pp:108-126.

<sup>6</sup> محمد عبود الحراشنة، درجة إحساس العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق بالعدالة التنظيمية، مجلة جامعة الملك سعود، العلوم التربوية والدراسات الإسلامية، الرياض، 2012، مجلد 24، العدد 1، ص 49.

- قاعدة الحاجة: تركز على توزيع العوائد مراعاة لحاجات الموظف مع منح الأولوية لأصحاب الحاجة الملحة عند تقديم الإدارة للخدمات.<sup>1</sup>
  - وقد صنف الباحثين الأفراد إلى ثلاث مجموعات وفقا لحساسيتهم للعدالة كما يلي:<sup>2</sup>
    - المؤثرون أو المعطأون: وهم مجموعة من الأفراد الذين يستمدون رضاهم من تغليب مساهماتهم على ما يستحقون من عوائد وذلك مقارنة بالآخرين، أي أنهم يفضلون الحصول على دخل أقل مما يستحقونه.
    - الوسطيون أو المساوون: وهم مجموعة من الأفراد الذين تتحقق لديهم أقصى حالات الرضا فقط عندما تتساوى معادلة العدالة عندهم من معدلات العدالة عند الآخرين، أي أن هذه المجموعة تبدل أساسها بين حالة الرضا والشعور بالذنب (زيادة عوائده مقابل ما يقدمه من جهود ومساهمات).
    - الذاتيون أو الأنايون: وهم مجموعة من الأفراد يحبون الأخذ بطبيعتهم، لا يرضون إلا في حالة كون معادلة العدالة في صالحهم، وهم يشعرون بالاضطراب والقلق وعدم التوازن في حالة تساوي هذه المعادلة أو كونها في غير صالحهم.
- من خلال ما سبق نستخلص:

- تعد العدالة التوزيعية البعد الأول والأساسي للعدالة التنظيمية؛
- تعنى العدالة التوزيعية بالنتائج التي يحصل عليها الموظف من وظيفته؛
- يرتبط إدراك الموظفين لعدالة عملية التوزيع بوجود معايير وأسس موضوعية في توزيع العوائد بين الموظفين.<sup>3</sup>
- يرتبط تحقيق العدالة التوزيعية بين الموظفين بتوفر المساواة في توزيع المصادر والفرص بينهم.
- يتوقف أثر العدالة التوزيعية على العلاقات بين الموظفين في تحديد الأهمية النسبية لقيم العمل الاقتصادية والاجتماعية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> مؤمل حسين جويسم، أثر نظم المعلومات الحديثة في تحقيق العدالة التنظيمية: دراسة تحليلية في دائرة كهرباء الفرات الأوسط فرع بابل، مجلة جامعة بابل للعلوم البحثية والتنظيمية، جامعة الفرات الأوسط التقنية، 2018. المجلد 26، العدد 10، ص 153.

<sup>2</sup> زينب طعم الله، عمر بولهواش، أبعاد العدالة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي C N A S الطارف، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، 2020 المجلد 08، العدد 2، ص 145.

<sup>3</sup> مؤمن عبد العزيز عبد الحميد، محمد، السيد بشير محمد، العدالة التنظيمية وفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2015، ص 15.

<sup>4</sup> عمر محمد دره، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 38.



## ثانيا: العدالة الإجرائية

يعود الفضل في اكتشاف هذا البعد إلى جهود الباحثان (Thibaut and Walker,1975) من خلال الربط بين علم النفس الاجتماعي والقانون وذلك من خلال حل النزاعات القانونية ضمن التنظيم ووضع مقارنة بينهما من خلال الإجراءات الموضوعية والتي تجعل القرارات عادلة، حيث أنه كلما كانت الإجراءات واضحة ودقيقة ومحددة أدت إلى قرارات عادلة، فضلا عن إشارة منهم إلى نوعين من السلطة لكي تمكن الأطراف المتنازعة من حل النزاع فيما بينهما فأولهما سلطة السيطرة على القرار والثانية السيطرة على العملية وهذا ضمن كل مرحلة من مراحل القرار داخل التنظيم.<sup>1</sup>

لقد وردت تعريفات متعددة للعدالة الإجرائية والتي يمكن أن نستعرض منها:

تعرف بأنها العدالة المدركة عن الإجراءات والسياسات المستخدمة في اتخاذ القرارات في بيئة العمل.<sup>2</sup> وتعرف أيضا بأنها إدراك الفرد لعدالة الإجراءات والظروف والعمليات التي يتم بها توزيع الفوائد والمخرجات على الموظفين في المؤسسة.<sup>3</sup>

كما تعني أيضا عدالة الآليات التي استخدمت في اتخاذ القرارات، حيث أن تأثير المشاركة في القرارات كأحد صور العدالة الإجرائية يؤدي إلى إزالة الإحساس بعدم العدالة.<sup>4</sup>

كما تشير إلى عدالة الإجراءات المستخدمة في اتخاذ القرار المتعلق بالترقية وتقييم الأداء والمكافآت.<sup>5</sup> وتعرف بأنها الإدراك المتولد لدى الموظف على مظاهر إبداء رأي، إزاء الإجراءات والقرارات المتعلقة بالنتائج.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> محمد مظهر مزعل، " الدور الوسيط للتهكم التنظيمي في العلاقة بين العدالة التنظيمية المدركة ورأس المال الاجتماعي: دراسة ميدانية على عينة من العاملين في المصارف العراقية، أطروحة دكتوراه في الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان، 2018، ص 31.

<sup>2</sup> لعمور رميلة، بوداود بومدين، اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي في ظل الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي باستخدام منهجية P L S دراسة حالة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 02، 2019، ص 440.

<sup>3</sup> Usmani,S,& Jamal,S.Impact of distributive Justice, procedural' Justice, interactional' Justice, Temporal justice,Spatial Justice on job satisfaction of banking employees, Review of integrative business and economics research, 2(1),2013, p356.

<sup>4</sup> سرير الحرثسي حياة، "التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، الجزائر، بدون رقم مجلد، العدد 6، 2017، ص 29.

<sup>5</sup> Nithyajothi, Govindaraju. **The effect of Organizational justice On employee turnover with the mediating role of job em bebeddednes.** International journal of advance research and innovative ideas in education. Malaysia.5(2).2019, p256.

<sup>6</sup> Sriva stava, U. **Multiple Dimensions of Organizational justice andwork- Related Outcomes among Health- Care professionals.** American Journal of industrial and Business management, india, 11(5), 2015, p 668.

مما سبق نستخلص تعريف العدالة الإجرائية بأنها مستوى الشعور المنعكس من طرف الموظف إزاء عدالة السياسات والإجراءات التنظيمية المرتبطة بقرار توزيع نواتج الأداء الوظيفي.

لذا فإن الإجراءات التنظيمية حتى تكتسب صفة الموضوعية والعدالة لا بد لها من توفر شرطين هما:

✓ **الشرط الأول:** أن يتفق الطرفان الإدارة التي تضع الإجراءات والموظفون الذين يتأثرون بالإجراءات على الأسس الموضوعية التي تبنى عليها صياغة تلك الإجراءات.

✓ **الشرط الثاني:** قيام الإدارة بتزويد العاملين بالمعلومات الكافية والشروحات المطلوبة عن كيفية تطبيق تلك الإجراءات.<sup>1</sup>

لهذا اتفقت الدراسات على أنّ العدالة الإجرائية تتضمن جانبين هما:

**1- الجانب الهيكلي:** يعبر عن الإجراءات الرسمية للعدالة داخل المنظمة مثل إجراءات تقييم الأداء، تحديد الأجور، النقل، الترقية....<sup>2</sup>

وحتى تبدو كيفية اتخاذ القرارات عدالة يجب مراعاة الآتي:

- أن يكون للعاملين رأي في صنع القرارات المؤثرة عليهم أي حق المشاركة فيها.
- إعطاء فرصة لتصحيح الأخطاء ومراجعتها، أي أنّ القرارات التنظيمية لها نفس الفرصة في المراجعة مثلها مثل قرارات الأحكام القضائية قابلة للاستئناف والمراجعة.
- تطبيق قواعد وسياسات ثابتة وتطبيقها على جميع العاملين بصورة تضمن عدالتها بمعنى تطبق على الجميع دون استثناء أحد.
- عدم التحيز عند اتخاذ القرارات بحجة اللون أو الجنسية أو النوع.<sup>3</sup>

لقد أشار Koobman إلى نوعين من العدالة الإجرائية وهما:<sup>4</sup>

- **العدالة النظامية:** وهي تستخدم قاعدة منهجية واضحة للإجراءات المستخدمة في اتخاذ القرارات التوزيعية مرتكزة على القواعد الأساسية للعدالة الإجرائية.
- **العدالة المعلوماتية:** وهي وسيلة اجتماعية لتحقيق عدالة الإجراءات وتتضمن توفير معلومات واضحة للعاملين والمستفيدين من المخرجات حول القرار المتخذ في إجراء التوزيع بمعنى تبرير إجراءات القرار.

<sup>1</sup> عبد الكريم السكر، أثر العدالة الإجرائية في الأداء الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء المديرين في الوزارات الأردنية، مجلة دراسات للعلوم الإدارية، مجلد 40، العدد 1، الجامعة الأردنية، الأردن، 2013، ص 39.

<sup>2</sup> أنيس أحمد عبد الله، حكمت محمد فليم، حميد أنور أحمد، العدالة الإجرائية وأثرها على سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 4، العدد 12، جامعة تكريت كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، 2008، ص 13.

<sup>3</sup> جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، تعريب ومراجعة: رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، الرياض، 2004، ص 179.

<sup>4</sup> سعيد بن فايز بن محمد السبيعي، مرجع سبق ذكره، ص 535.

يلاحظ أنّ هناك مجموعة من القواعد التي لا بد أن تتبع عند اتخاذ القرارات، فهي تمثل المكونات الهيكلية التي يعتقد أنّها تشكل القالب الذهبي لإدراك الأفراد لمعنى العدالة، حيث أنّ مدى الاعتقاد بوجود عدالة الإجراءات يرتبط بمدى الوفاء أو الإخلال بمجموعة القواعد الإجرائية الآتية:<sup>1</sup>

- **قاعدة الاستئناف:** بمعنى وجود فرص لتبديل وتعديل القرارات إذا ما ظهر ما يبزر ذلك ويدعمه مثل: تعديل هيكل الأجور أو بعض بنوده في حالة ارتفاع الأسعار أو زيادة نسبة التضخم في الدولة.
- **القاعدة الأخلاقية:** يجب أن يتم توزيع المصادر وفقاً للمعايير الأخلاقية السائدة في المؤسسة.
- **قاعدة التمثيل:** يجب أن تستوعب عملية اتخاذ القرار وجهات نظر أصحاب العلاقة، كما تشير هذه القاعدة إلى أهمية مشاركة العاملين في صياغة اللوائح أو مناقشة القرارات التنظيمية التي يمكن أن تؤثر عليهم.
- **قاعدة عدم الانحياز:** وجوب عدم تمكين المصلحة الشخصية من التأثير على مجريات عملية اتخاذ القرار، حيث أنّ تفضيل الصالح العام مرتكز أساسي للعدالة التنظيمية.
- **قاعدة الدقة:** يجب أن تتخذ القرارات بناءً على معلومات صحيحة وسليمة ودقيقة، كما أن الاطلاع والشفافية من المبادئ المهمة لتحقيق العدالة التنظيمية.
- **قاعدة الانسجام:** يجب أن تتسجم وتتناغم إجراءات توزيع الجزاءات والمكافآت على جميع الأفراد في كل الأوقات.

نخلص مما سبق أنّ العدالة الإجرائية تشتمل على ثلاثة عناصر وهي:

- ✓ شرح الإجراءات وعملية صنع القرار.
- ✓ التفاعل بين من يقوم بتطبيق القواعد (متخذ القرار) والأفراد الذين يتوقع أن يتأثروا بالقرار.
- ✓ القواعد والمعايير الرسمية للإجراءات والتي بدورها تحقق ما يسمى بالقواعد الهيكلية السالفة الذكر.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> فوزية صالح عبد الله الشمري، مستوى العدالة التنظيمية التي تمارسها رئيسات الأقسام التعليمية من جهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية للأعضاء، مجلة العلوم التربوية، قسم الإدارة التخطيط التربوي، كلية التربية، جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، العدد 21، الجزء الأول، 2020، ص ص 310-308.

<sup>2</sup> نماء جواد العبيدي، أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 8، العدد 24، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، 2012، ص 81.

يجدر الذكر أنّ هذه القواعد لا تتمتع بأوزان متساوية أحياناً، بل أنّ الأفراد يميلون بصورة انتقائية إلى تفضيل قواعد معينة دون أخرى وذلك وفقاً لمقتضيات المواقف.<sup>1</sup> كذلك أقتراح (Folger and Bies, 1989) مجموعة أخرى من الخصائص المميزة للإجراءات أهمها:

- تقدير واعتبار وجهة نظر؛
- تجنب التحيز الشخصي؛
- إعطاء الموظف القدر الكافي من المعلومات المفسرة للقرار؛
- الاتساق في تطبيق الإجراءات على الجميع.<sup>2</sup>

2- الجانب الاجتماعي: يتعلق هذا الجانب بنوعية المعاملة التي يتلقاها العامل من قبل متخذي القرارات ويتعلق إحساس العدالة بجانبيين هما:<sup>3</sup>

- صحة وكفاية المعلومات التي يتلقاها بخصوص تنفيذ القرارات.
- الحساسية الاجتماعية أي مدى الاهتمام الذي يتلقاه الفرد عند حدوث نتائج غير مرضية في تنفيذ القرارات ويدعى هذا الجانب بعدالة التعاملات.

مما سبق يمكن القول أن عدالة الإجراءات تعد وسيلة مهمة لإشاعة روح الجماعة لأن الإجراءات العادلة توجه رسالة للعاملين بأن الجماعة تقدر كل عضو فيها، وأن الجميع شركاء في صناعة القرارات المتعلقة بهم، وأن الإجراءات لا تستهدف أفراداً منهم دون غيرهم، أو تتوجه لتخدم فئة دون أخرى، بل صممت لتسير في سياق تنظيمي عادل يضمن حقوقهم وعدم الانحياز أو الوقوف بين الأخطاء التي تضر بحقوقهم وأدوارهم.<sup>4</sup>

### 1- الفرق بين العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية

يرى نيهوف ومورمان (Niehoff and Moorman, 1993) أنّ لعدالة الإجراءات دوراً في تحسين عدالة التوزيع وذكر أنّ فولجر و كونوفسكي في دراسة لهما توصلتا إلى أن عدالة الإجراءات ارتبطت باتجاهات الوظيفة بما فيها الولاء للمؤسسة والثقة في الإدارة ولكن عدالة التوزيع ارتبطت بالاعتناع بالآخر فقط، وترتبط العدالة التوزيعية بعدالة العائد المادي وغير المادي الذي يحصل عليه العامل بينما تتعلق العدالة الإجرائية بعدالة السياسات والإجراءات المتبعة في صنع القرارات التي تحدد العوائد التي يحصل عليها العامل، وإذا كانت العدالة التوزيعية تمثل عدالة نواتج القرار فإن العدالة الإجرائية تمثل عدالة عملية

<sup>1</sup> الهنداوي ياسر فتحي، إدارة المدرسة وإدارة الفصل: أصول نظرية وقضايا معاصرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012، ص 176.

<sup>2</sup> Tirso javier Hernandez Grocia et al, **organization justice** : a vision cey higher education acadenmic staff ; global journal of management and business research : G interdisciplinar usa vol15 issue, 3 version 1.0 years, 2015. p10.

<sup>3</sup> جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، مرجع سبق ذكره، ص 179.

<sup>4</sup> سعيد بن فايز بن محمد السبعي، مرجع سبق ذكره، ص 535.

صنع القرار، وترتبط العدالة التوزيعية بالرضى عن الدخل في حين ترتبط العدالة الإجرائية بالرضا عن النظام وذلك لأن الأنظمة هي التي توظف الإجراءات بينما المخرجات تشكل أساساً للتوزيع.<sup>1</sup>

كما يرى (McFarlin and Sweeney) أن العدالة التوزيعية تتنبأ بالتقويم على المستوى الشخصي كالرضا عن المخرجات، بينما عدالة الإجراءات تتنبأ بالتقويم على المستوى التنظيمي مثل الولاء والالتزام.<sup>2</sup>

### ثالثاً: العدالة التفاعلية

تعتبر عدالة التعاملات ثالث مكون من مكونات العدالة التنظيمية وتعد إمتداد لمفهوم العدالة الإجرائية، وتشير إلى المعاملة العادلة التي يتخذها صناع القرار في تعاملاتهم مع الآخرين في المؤسسة.<sup>3</sup> لقد صيغت تعريفات بشأن عدالة التعاملات والتي نذكر منها:

- تعرف على أنها نوعية المعاملة التي يتلقاها الفرد إثناء وضع الإجراءات التنظيمية ويتعلق بالجانب الإنساني من الممارسات التنظيمية.<sup>4</sup>
- مدى إحساس العامل بعدالة المعاملة التي يحصل عليها عندما تطبق عليه بعض الإجراءات الرسمية، أو معرفة أسباب تطبيق تلك الإجراءات.<sup>5</sup>
- تعرف أيضاً بأنها نزاهة السلوكيات الاتصالية، كاحترام والصدق.<sup>5</sup>
- تعرف بأنها الإنصاف في التفاعل مع الأفراد خلال تقييم الأداء.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> الحميدي منال، العدالة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا التطبيقي والالتزام التنظيمي للمعلمات بمحافظة جدة، أطروحة دكتوراه، جامعة أم القرى، السعودية 2012، ص 25.

<sup>2</sup> سوزان أكرم سلطان، العدالة التنظيمية لدى ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالرضا والولاء التنظيمي الأعضاء الهيئات التدريسية فيها، أطروحة دكتوراه فلسفة في التربية، تخصص إدارة تربوية، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2006، ص 26.

<sup>3</sup> Herman sjahrudin, **organizational justice, organizational commitment and trust in manager as predictor of organizational citizenship behavior**, inter disciplinary journal of contemporary research in business, vol 4, N° 12, 2013, p134.

<sup>4</sup> Seyed mohammad magnimi, masoumeh k azemi, saied samiie, **Studying the relationship between organizational justice and employees quality of work life in public organizations : Acase study of qom province, iranian journal of managemet studies (IJMS)**, vol 6. N°1. 2013. p123.

<sup>5</sup> سارة زويتي، واقع العدالة التنظيمية بالمؤسسات الجزائرية: دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة، مجلة العلوم الإنسانية المجلد 43، العدد 43، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الطارف، الجزائر، 2015، ص 385.

<sup>5</sup> Brad a, sbipley, **food fight communication and organizational justice during the grocery store labor dispute**, these for the degree doctor of philosophy communication, the faculty of the use graduate school university of southern california ,2010. p15.

<sup>6</sup> Erdogan .B, **Antecedents and consequences of justice perception in performance appraisal ,school of business ,portland state university**, 12, p557.

- عرفت بأنها درجة إحساس العاملين بعدالة المعاملة الإنسانية والتنظيمية التي يحصلون عليها عند تطبيقهم للإجراءات.<sup>1</sup>
- من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف العدالة التفاعلية بأنها درجة الشعور المتولد لدى الموظفين وما يتلقونه من معاملة عادلة من قبل رؤسائهم أثناء تطبيقهم للإجراءات التنظيمية.
- كما رأى آخرون أن عدالة التعاملات تتضمن جانبين هما:
- ✓ معاملة الأفراد بواسطة الرؤساء.
  - ✓ تقديم شرح مناسب للقرارات إلى الأفراد الذين يتأثرون بها، فالتبرير المقبول أو المنطقي الذي تقدمه المؤسسة بشأن قراراتها يؤدي إلى إدراك أعلى للعدالة من جانب الموظفين.<sup>2</sup>
- بناء على ذلك فقد توصلت دراسة (Bies and Moag, 1986)، إلى أن إدراك العاملين للعدالة التفاعلية يتحدد بناء على أربعة عوامل وهي:
- مدى وجود مبررات واضحة للقرارات المتخذة؛
  - مدى إخلاص صاحب السلطة وصراحته وعدم استخدامه للخداع في تعاملاته مع العاملين؛
  - مدى احترام صاحب السلطة للعاملين؛
  - مدى التزام صاحب السلطة بحدود اللياقة والأدب في تعامله مع العاملين.<sup>3</sup>
- في ضوء العوامل السابقة خلص بعض الباحثين (Brockner and Wiesen Feld, 1996. Shapiro. Buttner and Barry, 1994) إلى وضع العوامل الأربعة ضمن بعدين للعدالة هما:<sup>4</sup>
- الحساسية الشخصية: تعكس مدى مراعاة الرؤساء في تعاملهم مع العاملين والحفاظ على كرامتهم.
  - التفسيرات الاجتماعية: تعكس مدى تزويد المنظمة العاملين بالمعلومات الكافية والدقيقة والهامة والتي تساعد في تفسير وتبرير الممارسات الإدارية.
- 
- <sup>1</sup> البشاشة سامر عبد المجيد، أثر العدالة التنظيمية في بلوره التماثل التنظيمي المؤسسات العامة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4. العدد 4، الأردن، 2008، ص 429.
- <sup>2</sup> حمزة معمر، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2014، ص 73.
- <sup>3</sup> الحميدي منال، مرجع سبق ذكره، ص 86.
- <sup>4</sup> الخشروم محمد مصطفى، دور عدالة التعاملات في تحقيق ضغوط صراع الدور: دراسة تطبيقية على عناصر التمريض في مستشفى حلب الجامعي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 2، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد - جامعة حلب، سوريا، 2010، ص 312.

في حين أشار (Biess and Moag, 1986) في دراستهما إلى أن هناك أربعة معايير تستخدم للحكم على مدى شعور العامل بمدى وجود العدالة التعاملية عند متخذي القرار وهي:<sup>1</sup>

- الثقة: تحصل عندما يشعر العاملون أن متخذ القرار كان صريحا وصادقا أثناء تفاعله واتصاله معهم.
- الاحترام: يشعر العاملون بالاحترام عندما يظهر متخذ القرار الاحترام والأدب للعاملين وعند معاملته لهم بالتهذيب.
- الملائمة: يدرکها العاملون عندما يجنب متخذ القرار الخوض في أمور لا تتعلق بالقرار مباشرة) أي غير ملائمة) كالسؤال عن العمر أو الدين، والتي تعطي انعكاسات سلبية لدى العاملين.
- التبرير: ويتحقق من خلال قيام متخذ القرار بتقديم تفسيرات كافية حول القرار المتخذ وتبرير أسبابه وتوضيح مخرجاته والآثار السلبية والإيجابية لهذا القرار. وغياب التبرير قد يجعل العامل يشعر بالظلم حتى لو كان صحيحا.

مما سبق نستخلص أن العدالة التعاملية تعكس العناصر الآتية:

- ✓ جودة العلاقات الشخصية بين الرئيس المباشر والعاملين.
- ✓ أخلاق ومقدار الاحترام الذي يبديه الرئيس المباشر عند إخطار الموظف بالكيفية التي أتخذ بها القرار.<sup>2</sup>
- ✓ مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يلقاها الفرد عندما تطبق عليه بعض الإجراءات الرسمية في المؤسسة أو معرفته بأسباب تطبيق تلك الإجراءات.
- ✓ درجة تطبيق الإجراءات الرسمية بصورة صحيحة.<sup>3</sup>

#### رابعاً: طبيعة العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية

تأسيا على ما سبق يتضح أن هناك ترابط وثيق بين الأبعاد الثلاثة إذ أن شعور الموظف بالعدالة يؤثر في مستوى ولائه لمؤسسته، فالموظف الذي يشعر بعدالة الأبعاد الثلاثة يكون مستوى ولائه مرتفعا.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> بندر كريم أبو تاية، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 02، غزة فلسطين، 2012، ص ص 152-153.

<sup>2</sup> عمر محمد درة، مرجع سبق ذكره، ص 46.

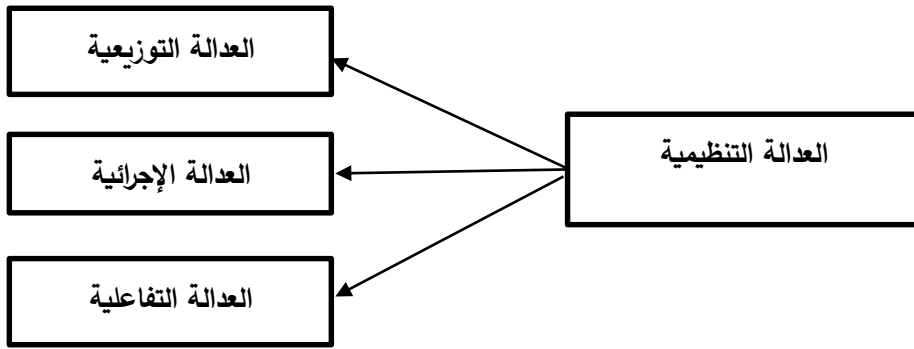
<sup>3</sup> عبد الكريم السكر، أثر العدالة التفاعلية في الأداء الوظيفي: دراسة استطلاعية لآراء المديرين في الوزارات الأردنية، مجلة دراسات للعلوم الإدارية، المجلد 40، العدد 02، الأردن، 2013، ص 414.

<sup>4</sup> زياد بركات، درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطيني من وجهة نظر المعلمين، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، جامعة السلطان قابوس، جامعة القدس المفتوحة، المجلد 10، العدد 01، فلسطين، 2016، ص ص 126-127.

مم يفسر مدى تأثير العدالة التنظيمية في سلوك العاملين وأدائهم في المؤسسة سلباً أو إيجاباً فإذا اكتملت دائرة العدالة التنظيمية في المؤسسة، فإن الموظف سيقوم بأداء عمله على أتم صورة والعكس صحيح.<sup>1</sup> إن فقدان أي بعد من الأبعاد الثلاثة والتي تفسر العدالة التنظيمية، يؤدي إلى شعور الموظف بعدم الإنصاف والظلم والتوتر في سلوكه، أي أن شعور الفرد بعدالة التعاملات يعتمد على الشعور بعدالة الإجراءات وعدالة التوزيعات.<sup>2</sup> كون عدالة التوزيع لن تتم إلا عن طريق عدالة الإجراءات التي تتضمنها العمليات والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، حيث أن عدالة الاتصال والعلاقات في العمل والتي هي الأخرى لن تتم إلى من خلال عدالة التوزيع والإجراء، لأن كل بعد يؤثر في الآخر.<sup>3</sup>

مما سبق يمكن القول أن أبعاد العدالة التنظيمية متكاملة ومنسجمة ذات تأثير متبادل فيما بينها، فلا يمكن قيام كل بعد بمعزل عن الآخر حتى تدرك العدالة التنظيمية، وهي نفسها الأنواع التي اعتمدت الدراسة الحالية في دراستها ميدانياً. وبذلك يمكن إيجاز أبعاد العدالة التنظيمية في الشكل الآتي:

الشكل رقم(1-3): أبعاد العدالة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على الدراسات السابقة.

<sup>1</sup> علي يونس ميا، أثر غياب العدالة التنظيمية على إنتشار ظاهرة الفساد الإداري: دراسة ميدانية على العاملين في مجلس مدينة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية-سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 38، العدد 06، سوريا، 2016، ص 124.

<sup>2</sup> علي فهد فهد الفهر الشريف، واقع العدالة التنظيمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس المتعاقدين، مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية، المجلد 12، العدد 02، كلية التربية، جامعة الطائف، المملكة العربية السعودية، 2017، ص 194.

<sup>3</sup> بحري صابر، خرموش منى، العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية لدى العاملين في مجال الإدارة المحلية في الجزائر، مجلة الجامعة العربية الأمريكية للبحوث، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 3، العدد 2، جامعة سطيف 02 الجزائر، 2017، ص 85.



## المطلب الثاني: المقاربات النظرية المفسرة للعدالة التنظيمية

تناولت الأدبيات السابقة التي تطرقت لموضوع العدالة التنظيمية العديد من النظريات المتعلقة بالعدالة التنظيمية، إذ يمكن تصنيفها بالاعتماد على إتجاهين رئيسيين، كما أشار إليها (Greenberg,1987) في دراسته، وهما:<sup>1</sup>

## أ- إتجاهي رد الفعل والفعل المسبق

تركّز في مثل هذه النظريات على محاولات الأفراد تقادي أو الهروب من حالات عدم العدالة، بمعنى أنها تختبر ردود فعل الأفراد لمدرجات عدم العدالة، بينما النوع الآخر التي تسمى بنظريات الفعل المسبق، فهي تركّز على السلوك المصمم أو الموجّه لتحقيق العدالة أو تقادي ظروف عدم العدالة في المستقبل.

## ب- إتجاهي المحتوى والعمليات

طوّر هذا الاتجاهين بالاعتماد على المنظور القانوني، إذ يفرّق بين مضمون الأحكام الصادرة، وبين كيفية صدور هذه الأحكام، وعليه فإنّ نظريات إتجاه المحتوى تركّز على النتائج والمخرجات ولذا فإنّ نظرياته تهتم بالعدالة التوزيعية، بينما نظريات إتجاه العمليات ينصب معظم تركيزها على الإجراءات المستخدمة في اتخاذ القرارات التنظيمية وتنفيذها، أي أنّها تهتم بالعدالة الإجرائية.

إنطلاقاً من تقاطع هذين الإتجاهين، يمكن تصنيف نظريات العدالة التنظيمية على النحو الآتي:

## أولاً: نظريات العدالة التوزيعية

تصنّف نظريات العدالة التوزيعية إلى نظريات محتوى رد الفعل ونظريات محتوى الفعل المسبق، على النحو الآتي:

## 1- نظريات محتوى رد الفعل: تشمل هذه النظريات على أربعة نظريات فرعية هي:

## 1-1- نظرية العدالة

تمتّل نظرية العدالة الجذور التاريخية للعدالة التنظيمية، حيث استخدم (Adams,1963) نظرية التنافر أو اللانسجام الإدراكي، أساساً لنظرية العدالة، إذ تؤكد هذه النظرية أنّ الفرد يعاني من اللانسجام

<sup>1</sup> Jerald Greenberg ،A taxonomy Of Organizational Justice theories, The academy Of management review, vol12, N°1, Jan, 1987, pp 9-10.

الإدراكي عندما تخرج الأحداث عن نطاق توقعاته.<sup>1</sup> وقد أطلق على هذه النظرية عدة مسميات من بينها نظرية المقارنة الاجتماعية ونظرية التبادل أو نظرية المساواة.<sup>2</sup>

كما أوضح كل من (Organ and batman, 1991) أنّ جوهر نظرية العدالة يتمحور حول طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي للعامل والعدالة، وتقتضى هذه النظرية أنّ درجة شعور العامل بعدالة ما يحصل عليه من مكافآت وحوافز من عمله تحدد شعوره بالرضا، مما يؤثر في مستوى أدائه وإنتاجيته وأنّ رضاه يتحدد بمدى اعتقاده بأنّه يعامل بعدالة مقارنة مع الآخرين.<sup>3</sup>

ترتكز نظرية العدالة على العناصر الآتية:

- \* الفرد: الشخص الذي يدرك العدالة أو عدمها.
- \* المقارنة: وتتم بين الشخص ومجموعة الأفراد الذين هم في نفس الوظيفة معه.
- \* المدخلات: وتشمل كل ما يمنحه الفرد داخل المنظمة كالجهد، الخبرة، وقت العمل.
- \* المخرجات: وتشمل جميع العوائد التي يحصل عليها الفرد من العمل كالأجر، والحوافز.<sup>4</sup>

تستند هذه النظرية أساساً على قياس درجة العدالة من قبل العامل وهذا بمقارنته لنسبة الجهود التي يبذلها (المدخلات) في عمله إلى العوائد (المخرجات) التي يحصل عليها، مع تلك النسبة لأمثاله العاملين في الوظائف الشبيهة وفي نفس الظروف، فإذا كانت نسبة المقارنة متساوية فهي عادلة، وبالتالي فهي شعور العامل بالرضا، إمّا إذا كانت النسبة غير متساوية فإنّ النتيجة غير عادلة، ممّا يؤدي إلى شعور العامل بعدم الرضا.<sup>5</sup>

قد أشار (Adams) بأنّ إدراك الفرد للعدالة ينجر من خلال أربعة خطوات هي:

- تقييم الفرد لموقفه الشخصي من خلال مدخلاته إلى المؤسسة وما يحصل عليه من نواتج؛
- يقيم المقارنات الاجتماعية للآخرين من خلال مدخلاتهم إلى المنظمة ونواتجهم منها؛
- يقارن الفرد نفسه مع الآخرين على أساس المعدلات النسبية للمدخلات والمخرجات؛

<sup>1</sup> علاء محمد أحمد الغماري، عملية التحفيز وعلاقتها بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية - الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة -، أطروحة دكتوراه، المدرسة العليا للتجارة - قسم إدارة الأعمال -، جامعة منوبة، تونس، 2015، ص 109.

<sup>2</sup> إخلص محمد عبد الغني الرباعي، مستوى العدالة التنظيمية وعلاقتها بدرجة التمكين الإداري في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد، أطروحة دكتوراه في فلسفة الإدارة التربوية، جامعة اليرموك، إربد، الأردن، 2013، ص 23.

<sup>3</sup> رضا تير، اهتمامات تسيير الموارد البشرية وسلوك مشرفي الإدارة العمومية الجزائرية في العمل، مقارنة العدالة التنظيمية، أطروحة دكتوراه في العلوم، اختصاص: علم النفس العمل والتنظيم، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2007، ص 11.

<sup>4</sup> رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال، الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، 2004، ص 291.

<sup>5</sup> Adams, J.S, "Towards an Understanding of inequity", Journal of Ab normal and social psychology, p422.

- كنتيجة المقارنة يميل الفرد إلى إدراك العدالة أو عدم العدالة.<sup>1</sup>
- فشعور الفرد بالعدالة يتحقق عند تساوي المعدلين، وعلى العكس من ذلك فإنه سيشعر بالظلم وعدم الارتياح والتوتر وعدم الاستقرار، عندما لا يتساوى المعدلين مما يشكّل لديه دافعا لعمل شيء ما من حالة عدم المساواة والظلم.<sup>2</sup>
- كما تقوم هذه النظرية على افتراض أنّ الفرد يكون مدفوعا في سلوكه إلى تحقيق الشعور بالعدالة وهو شعور وجداني عقلي يتم التوصل إليه من خلال مجموعة العمليات العقلية والتمثيل الذهني للمشاعر الدالة على العدالة من عدمها.<sup>3</sup>
- لهذا يبني (Adams) هذه النظرية على الفرضين الآتيين:<sup>4</sup>
- ✓ أنّ الفرد يكون دائما في حالة من المقارنات مع الجماعات المرجعية.
- ✓ أنّ الفرد مدفوعا أساسا بمدركات عدم العدالة، مما تخلق هذه الأخيرة نوعين من ردود الفعل هما:
  - الغضب: إذا اعتقد أنّه يحصل على أقلّ مما يستحق.
  - الشعور بالذنب: إذا أدرك أنّه يحصل على أكثر مما يستحق.
- اعتبارا لما سبق حدد (Adams) ست طرق يسلكها الأفراد لتخفيف الشعور بعدم العدالة كالاتي:<sup>5</sup>
- تغيير المدخلات: ويكون ذلك إذا أحسّ الفرد بأنّه حصل على نواتج أقلّ مما يستحق، فيعمل إلى تقليل جهوده المبذولة في العمل؛
- تغيير النواتج: كأن يطلب الفرد زيادة في الأجر، أو أن يبحث عن مسارات إضافية لتحقيق النمو؛
- تغيير الإدراك الذاتي: أن يحاول الفرد من تقييم نفسه بتبرير أنّ عطاؤه منخفض وبالتالي فهو لا يستحق الحصول على حوافز أكثر؛
- تغيير إدراك الآخرين: ويرى في هذا الفرد أنّ المجهود المبذول من قبل الآخرين لا بدّ أن يكون أكثر مما عليه؛

<sup>1</sup> قريقة أسماء، العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق فعالية الموارد البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور "Condor" برج بوعريريج "نموذجا"، أطروحة دكتوراه ل م د في علم الاجتماع، تخصص التنظيم والموارد البشرية، جامعة البليدة 2، لونيبي علي، الجزائر، 2017، ص ص 74-75.

<sup>2</sup> Robbin, S & Judge, T, **Organizational behavior**, 12 th édition, New York, NYMC Graw : Hill., 2007, p53.

<sup>3</sup> علي أحمد جبرائيل المعايطه، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن للعدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمعلميهم، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان للدراسات العليا، عمان، 2005، ص 27.

<sup>4</sup> فاضل فايزة، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي والدافعية للإنجاز لدى العمال: دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي لإنتاج الإسمنت بزھانة ولاية معسكر، أطروحة دكتوراه علوم في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة وهران 2، الجزائر، 2019، ص ص 38-39.

<sup>5</sup> منير بن دريدي، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية: التدريب-الحوافز، الطبعة الأولى، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص ص 77-78.

- تغيير محور المقارنة: يبرر هنا الفرد أنّ عدم العدالة يعود إلى أنّ الآخرين لديهم مهارات، أو أنّهم مفضّلين لدى المسؤول، أو أكثر حفا؛
- ترك الموقف: كأن يطلب الفرد إلى نقله إلى قسم آخر، أو يترك العمل نهائيا.

انتقدت نظرية (Adams) من طرف (Folger and cropanzano,1993) من زاوية أنّها لم تبيّن بالشكل الكافي محدّدات الاستجابة للحرمان غير العادل، ممّا أدّى إلى غموض في تفسير النظرية من زاوية مواجهة الأفراد لعدم العدالة من خلال تغيير المخرجات على حساب المدخلات.<sup>1</sup>

كما أشار (Al-zawahrech and Al-madi,2012) بأنّ النظرية أهملت الفروقات الفردية لاسيما النفسية منها بالإضافة عن عجزها في تقديم تصوّر واضح وشامل لسير عملية العدالة التنظيمية في المؤسسة.<sup>2</sup>

## 1-2- نظرية التبادل الاجتماعي

تعود أصول هذه النظرية إلى عمل الرائدان (Homans and Blau) والتي تعتمد على التحليل الاقتصادي للتبادل الاجتماعي، كما أنّها تتضمن فرضين أساسيين هما السلوك البشري والتبادل الاجتماعي.<sup>3</sup>

❖ الفرضية الأولى (السلوك البشري)

أنّ الإنسان مخلوق اجتماعي لا يمكنه العيش بمفرده، والبشر يضلون في حالة تفاعل اجتماعي مستمر، وعلاقة التفاعل لا يبدّ وأن تؤدي إلى التبادل، وعلاقة التبادل في أبسط أشكالها بين طرفين تكون علاقة أخذ وعطاء متبادل بين طرفين فمخرجات كلّ طرف هي مدخلات الطرف الآخر، أي ما يحصل عليه الطرف الآخر من التبادل،<sup>4</sup> حيث يؤكّد (homans) أنّ التفاعل الاجتماعي هو تبادل مادي ومعنوي،<sup>5</sup> وأنّ الأفراد يقيمون علاقات اجتماعية مع الآخرين. ويستمرّون فيها على أساس توقّعاتهم وأنّ هذه العلاقات بطبيعتها تكون ذات فائدة لكلا الطرفين،<sup>6</sup> كما تركّز علاقة التبادل الاجتماعي حسب (Blau) على قاعدة من قواعد المعاملة بالمثل إذ يبدأ التبادل مع طرف واحد يمنح فائدة للآخر، وعليه حدوث سلسلة من

<sup>1</sup> عمر محمد درة، مرجع سبق ذكره، ص 81.

<sup>2</sup> Al-Zawahrech, A, & Al-Madi, f. **The Utility of equity theory in enhancing Organizational effectiveness.** European Journal of economies Finance and administrative sciences, 46, 2012, pp 158-170.

<sup>3</sup> ZaFirovski, M., "Social Exchange Theory Under Scrutiny : Apostive Critique Of its Economic-Behavioist", Electronic Journal Of Sociology, 2005, p1.

<sup>4</sup> حمزة فرطاس، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصحة النفسية: دراسة ميدانية مطبقة على معلمي الطور الابتدائي بمدينة عنابة، أطروحة دكتوراه ل. م. د في علم النفس، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة بسكرة، الجزائر، 2017، ص73.

<sup>5</sup> ZaFirovski, M., **Op Cit**, p1.

<sup>6</sup> Ibid, P3.

التبادلات المفيدة؛ ومن ثم يتم خلق مشاعر الالتزام المتبادل بين الطرفين،<sup>1</sup> كما أنّ التبادل الاجتماعي يشمل الالتزامات غير المحددة للفرد داخل المؤسسة، فالفرد عندما يقدم مجهودا ما فإنه حتما يتوقع أن يحصل على العائد مستقبلا بغض النظر عن وقت الحصول عليه والشكل الذي يؤدي به.<sup>2</sup>

### ❖ الفرضية الثانية (التبادل الاجتماعي)

تقوم على أساس إدراك الفرد بعدم العدالة، الأمر الذي يدفعه للقيام بعمل ما من شأنه المساعدة على إدراك العدالة، بينما إذا كان الفرد في حالة عدالة، فإنه لا يضطر للقيام بشيء كهذا، لأنه في الأصل يكون في وضع استقرار من جهة التبادل الاجتماعي.<sup>3</sup>

كما أنّ هذه النظرية تفسّر العدالة التنظيمية من طرف إدارة المؤسسة كمقابل لقيام العاملين بأعباء العمل وأداء واجباتهم، فعامل الثقة هنا يعدّ متغيّر وسيط بين الطرفين.<sup>4</sup>

من جهة أخرى يكمن التبادل الاجتماعي للعدالة التنظيمية في النقاط الآتية:<sup>5</sup>

- إنّ العلاقة بين معايير التقييم ك (الأداء، المهارات) وتوزيع العوائد التي تعبر عن علاقة التوزيع تم تحديدها وفقا لقاعدة توزيعية قياسا إلى مبدأ الإنتاجية الحدية في الاقتصاد.
- أنّ مكافآت الأفراد الفعلية والمتوقعة من التبادل تشكّل عملية اجتماعية نفسية لتقييم العدالة.
- أنّ تصوّر تقييم العدالة يتأثر بالتبادل التفاوضي بين مختلف أبعاد الإجراء (العامل والإدارة).
- إنّ المقارنة الاجتماعية التي يجريها الفرد قد تكون سببا في شعوره بالعدالة أو قد تترتب عنها عواقب سلوكية معيّنة تدفع الفرد إلى إتباع آليات وإجراءات لاستعادة الشعور بالعدالة.
- تعدّ العدالة التوزيعية، بمثابة الطريقة التي يقيم بها الأفراد عدالة توزيع المكافآت الناتجة عن عملية التبادل.
- أنّ أحكام العدالة الصادرة من قبل العمال لا تتعلق فقط بالعوائد، وإنما كذلك تتعلق بطبيعة الإجراءات التي من خلالها توزّع العوائد.
- أنّ إدراك الفرد بالعدالة يكون إما لنقص المكافأة أو للإفراط فيها.

<sup>1</sup> Wikhamn, W. & Hall, T.A., "Social Exchange in a Swedish Work Environment", international Journal Of Business and Social Science, Centre For Promoting Ideas USA, Vol, No.23, December 2012, p57.

<sup>2</sup> محمد مظهر مزعل، الدور الوسيط للتهكم التنظيمي في العلاقة بين العدالة التنظيمية المدركة ورأس المال الاجتماعي، مرجع سبق ذكره، ص23.

<sup>3</sup> حمزة فرطاس، مرجع سبق ذكره، ص73.

<sup>4</sup> الهنداوي، ياسر فتحي، مرجع سبق ذكره، ص163.

<sup>5</sup> ZaFirovski, M., Op.Cit , pp 14-15.

### 1-3-3- نظرية حساسية العدالة

لاختبار نظريتي العدالة والتبادل الاجتماعي قام (Greenberg,1979) بدراسة مدركات العدالة التوزيعية لمجموعة من الأفراد الذين يؤمنون بشدة بالأخلاق أو القيم البروتستانتية، فتوصل (Greenberg) إلى أن الافتراضات الخاصة بهاتة النظريتين لا تنطبق على هؤلاء الأفراد، بمعنى آخر فإن هؤلاء الأفراد لا يعيرون أي اعتبار لمفهوم المقارنات الاجتماعية بالجماعات المرجعية، بالإضافة إلى أنهم على استعداد لتقديم التزامات تفوق ما يحصلون عليه من فوائد في علاقات التبادل الاجتماعي.<sup>1</sup>

تعتبر هذه النظرية من أحدث الجهود لتطوير نظرية العدالة، التي تأخذ في الحسبان الفروقات الفردية النفسية، حيث يفترض هذا المفهوم أن الأفراد يسلكون طرقاً متناسقة ولكنها مختلفة فيما بينهم في ردود أفعالهم بشأن إدراك العدالة أو عدمها.<sup>2</sup>

بناء على ذلك فقد صنف الباحثون الأفراد إلى ثلاث فئات من زاوية الحساسية للعدالة هي:<sup>3</sup>

#### 1-3-3-1- الشخص الحساس للعدالة

هو الشخص الذي يسعى باستمرار لتحقيق العدالة في التبادل الاجتماعي، وفي حالة إدراكه لغيابها فإنه يتخذ أحد الاتجاهين:

- زيادة مخرجاته أو تخفيض مدخلاته في حالة الشعور بالغضب.
- تخفيض مخرجاته أو زيادة مدخلاته في حالة الشعور بالذنب.

#### 1-3-3-2- الشخص الخيري

هو الشخص الذي يشعر بالعدالة فقط عندما تزيد مدخلاته عن مخرجاته في حالة المقارنة الاجتماعية بالجماعة المرجعية، فهو يسعى دائماً لتحقيق أكبر التزام للغير بحيث يفوق ما يحصل عليه من فوائد في علاقات التبادل الاجتماعي.

#### 1-3-3-3- الشخص غير الخيري

الشخص الذي يشعر بالعدالة فقط عندما تزيد مخرجاته عن مدخلاته في حالة المقارنة الاجتماعية بالجماعة المرجعية، فهو يسعى دائماً للحصول على الفوائد من الغير تفوق ما يقدمه لهم من التزامات في علاقات التبادل الاجتماعي.

<sup>1</sup> علاء محمد أحمد الغماري، عملية التحفيز وعلاقتها بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 110.

<sup>2</sup> سلامة عبد الله خلف الطعماسة، العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الداخلية للشركات وسلوك المواطنة التنظيمية: العدالة التنظيمية كمتغير وسيط، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2015، ص 71.

<sup>3</sup> عواد عمرو محمد أحمد، تحليل ابعاد العدالة التنظيمية: دراسة تطبيقية، مجلة البحوث الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، ج.م.ع، المجلد 21، العدد 1، 2003، ص 17.

اعتباراً لما سبق يمكن القول أنّ هذه النظرية تقوم أساساً على شعور الأفراد بمدى تحقق العدالة في المؤسسة، على أساس المقارنة في عمليات التبادل الاجتماعي والسلوكيات المترتبة جراء هذه العملية من قبل الأفراد.

#### 1-4- نظرية الحرمان النسبي

تعدّ هذه النظرية إحدى نظريات العدالة التوزيعية التي لاقت اهتماماً كبيراً في مجال البحوث المتعلقة بالعدالة التنظيمية إذ تسعى إلى دراسة:<sup>1</sup>

- مشاعر الفرد اتجاه الحرمان الناتج عن مقارنة مكافآته مع مكافآت الفرد المرجعي المقارن.
- الآثار السلوكية لمشاعر الحرمان.

حيث يرى (Martin,1984) أنّ نظرية الحرمان النسبي تماثل نظرية العدالة لـ Adams. باعتبارها هي الأخرى تفترض قيام الفرد بقياس نسبة مخرجاته المدركة إلى مدخلاته المدركة، ومقارنة هذه النسبة مع الشخص المرجعي لتقييم العدالة التوزيعية، حيث يواجه الفرد مشاعر الحرمان إذا أسفرت المقارنة الاجتماعية عن عدم عدالة توزيع المكافآت.<sup>2</sup>

من جانب آخر أشارت دراسة (Crobsy,1984) إلى أنّ نظرية العدالة تمثل أحد محوري نظرية الحرمان النسبي، فقد أشار هذا الأخير إلى نوعين من الحرمان هما:<sup>3</sup>

#### \* الحرمان الفردي

ينتج عن المقارنات الفردية بين الأفراد، وتعبّر نظرية العدالة عن هذا النوع من الحرمان.

#### \* الحرمان الجماعي

ينتج عن المقارنات بين الجماعات، ويركّز هذا النوع على عدم التساوي الدائم بين الجماعات المختلفة بالاعتماد على مؤشرات توزيعية متعددة مثل نسبة المديرين إلى العمال في كل جماعة، نصيب كل جماعة من الموارد المختلفة، وبناء على هذه المؤشرات وغيرها يبني الفرد معتقداته بشأن العدالة أو عدم العدالة في التوزيعات التي تحصل عليها الجماعة التي ينتمي إليها.

كما وجد (Martin) أيضاً أنّ ردود فعل الأفراد عند شعورهم بالحرمان تتأثر بمعتقداتهم حول ما إذا كانت مؤسساتهم قابلة للتغيير، فإذا كانوا يعتقدون أنّ مؤسساتهم يمكن أن تتغير؛ العوائد القليلة قد لا ينجم

<sup>1</sup>Singer,M., "The Application Of Organizational Justice Theories To Selection Fairness Research", New Zealand Journal Of Psychology, 1993, No.22, p 33.

<sup>2</sup> حمزة معمرى، مرجع سبق ذكره، ص 83.

<sup>3</sup> عبد الكريم السكر، أثر قواعد العدالة التوزيعية في زيادة الولاء التنظيمي من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد8، العدد3، الجامعة الأردنية، الأردن، 2012، ص 527.

عنها عدم الرضا وبدلاً من ذلك قد تحفز محاولات بناءة للتحسن، أما إن لم يكن لهم اعتقاد بذلك، مما يمكن أن ينجم عنه آثار سلبية مرتبطة بالعمل مثل: ضعف الأداء، دوران العمل، التغيب عن العمل.<sup>1</sup>

## 2-نظريات محتوى الفعل المسبق

تشمل هذه النظريات على نظريتين أساسيتين هما نظرية تقييم العدالة، ونظرية دافعية العدالة، وبحسب (Greenberg,1987) فإنّ النظريتين على اختلاف مضامينها إلا أنّهما تتنبأان بكيفية توزيع العوائد في المواقف المختلفة، وفي ما يلي إيجاز للنظريتين:<sup>2</sup>

### 2-1-نظرية تقييم العدالة

تعود أصول هذه النظرية لرائدها الأول (Leventhal) فقد قدّمها انتقاداً لنظرية العدالة لـ (Adams)، كما ركزت هذه الأخيرة على قضية توزيع العوائد، فوفقاً لنظرية (Adams) فإنّ إدراك الفرد يتأثر بواسطة قاعدة توزيعية واحدة هي قاعدة المساهمات التي توحى بأنّ الأفراد الذين يؤدون عمل أفضل يحصلون على عوائد أعلى. بينما تقترض نظرية تقييم العدالة وجود قواعد أخرى يعتمد عليها الفرد في مدى الحكم على عدالة التوزيع.<sup>3</sup>

كما يفترض نموذج تقييم العدالة تسلسل أربعة مراحل من خلالها يقيّم الفرد مدى عدالة العوائد وهي:<sup>4</sup>

- ✓ يقرّر الفرد أي قواعد للعدالة يستعملها، وكم وزن ما تعطي له.
- ✓ يقدّر الفرد مقدار ونوع العوائد التي يستحقها استناداً على كل قاعدة من قواعد العدالة.
- ✓ جمع العوائد المستحقة استناداً على كل قاعدة في عملية التقدير النهائي.
- ✓ تقييم عدالة العوائد الفعلية للعامل من خلال مقارنة العوائد الفعلية والمستحقة.

لهذا فقد درس (Leventhal) العدالة التوزيعية من منظور الفرد الذي يقوم بالتوزيع وليس الذي يتلقى التوزيع، وبما أنّ مدركات التابعين للعدالة التوزيعية هي دالة في قرارات القائد أو تقييم القائد لدرجة العدالة التوزيعية التي يجب إحداثها؛ فقد يرى القادة أنّه لا يجب أن تكون هناك عدالة توزيعية تامة على أساس أنّ الضغط البسيط الناتج عن نقص مدركات العدالة التوزيعية قد يدفع العاملين لبذل الجهد.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Hyung- Ryong, L., **An Empirical Study Of Organizational Justice as a Mediator Of The Relation Ship among Leader- Member Exchange and Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions in The Lodging Industry**, Un Published Dissertation, Faculty Of The Virginia Polytechnic Institute and State University, 2003,p38.

<sup>2</sup> عواد عمرو محمد أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 18.

<sup>3</sup> Hyung- Ryong, L., **Op.Cit**, p23.

<sup>4</sup> Béugré, C.D., **Managing Fairness in Organizations**, Library Of Congress Cataloguing- in- Publication Data, British, 1998,p9

<sup>5</sup> فراح العربي، أثر العدالة والثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 68.



بناء على ذلك، فقد ناقش (Leventhal) ثلاثة قواعد أساسية للعدالة التوزيعية يستخدمها الأفراد للحكم على عدالة المخرجات التي يحصلون عليها وهي:<sup>1</sup>

- **قاعدة الإسهامات أو الجهد:** وتهدف قرارات التوزيع هنا إلى تحقيق مستويات إنتاجية مرتفعة ومعدلات أداء عالية.
- **قاعدة الحاجات:** وتهدف قرارات التوزيع إلى الحفاظ على الانسجام أو التوافق بين أعضاء الجماعة.
- **قاعدة تقييم عدالة التوزيع:** وتهدف قرارات التوزيع هنا إلى تحقيق العدالة لتنمية الإنتاج ورفع معدلات الأداء.

## 2-2- نظرية دافعية العدالة

اقترح (Lerner,1977) خلافاً لأراء (Leventhal) أنه تعظيم مدركات التابعين للعدالة التوزيعية كفيل بخفض درجات الضغط التي يتعرضون لها، ومن ثم دفعهم لبذل المزيد من الجهد، كما يرى أنه لا توجد طريقة مثلى للتوزيع، فاختيار الطريقة المناسبة يتوقف على المتغيرات الموقفية مثل: ثقافة المجتمع، وحجم المخرجات أو المكافآت، والهدف المراد تحقيقه من عملية التوزيع.<sup>2</sup>

### ثانياً: نظريات العدالة الإجرائية

يتم تصنيف نظريات العدالة الإجرائية إلى نظريات عمليات رد الفعل ونظريات الفعل المسبق، وقد تجسدت تلك النظريات كآلاتي:

#### 1- نظريات عمليات رد الفعل

تعود هذه النظرية إلى عمل الرائدتين (Thibaut and walker,1975) حيث أنها تقيم ردود فعل الأفراد نحو عمليات تسوية النزاعات.<sup>3</sup> وتتضمن نمطين من مدخلات القرار، هما:<sup>4</sup>

- **التحكّم في العملية:** يشير إلى قدرة الفرد على التعبير عن رأيه وطرحه للأفكار، وتقديم المعلومات خلال مرحلة صنع القرار (مرحلة ما قبل القرار).
- **التحكّم في القرار:** ويشير إلى قدرة الفرد على المشاركة والتأثير في اختيار القرار النهائي في المؤسسة (مرحلة صدور القرار).

<sup>1</sup> زياد بركات، مرجع سبق ذكره، ص 131.

<sup>2</sup> فاضل فايزة، مرجع سبق ذكره، ص 44.

<sup>3</sup> MarJorie Chan, "Organizational Justice Theories And Land mark Cases",The International Of Organizational Analysis, No.01, Vol.08, 2000, p73.

<sup>4</sup> إخلاص محمد عبد الغني الرباعي، مرجع سبق ذكره، ص 20.

عبر كل من (Tyler ,Boeckmann ,Smith ,andhuo) على أنّ هذه النظرية يمكن تطبيقها في جميع الأوساط القانونية وغير القانونية سواء الإدارية أو التنظيمية أو التعليمية أو السياسية.<sup>1</sup>

## 2-نظرية عمليات الفعل المسبق (نظرية تفضيل التوزيع)

تعتبر نظرية تفضيل التوزيع كنتيجة وتطويراً لنظرية تقييم العدالة والتي صممها (Leventhal)، كما أنّ هذه النظرية ترتبط بالعدالة الإجرائية أكثر من ارتباطها بالعدالة التوزيعية، وتؤكد أنّ إجراءات توزيع المخرجات أو المكافآت سوف تكون إيجابية (يؤديها ويقبلها الأفراد) إذا كان من شأنها تحقيق أهدافه، ومن هذه الأهداف شعورهم بالعدالة بصفة عامة.<sup>2</sup>

حدّدت هذه النظرية سبعة مكونات للإجراءات التوزيعية قد تؤدي إلى تحقيق العدالة وهي كالآتي:<sup>3</sup>

- 1-اختيار ممثلو صنع القرار.
- 2 -تحديد القواعد الأساسية اللازمة لتقييم وجهات نظر مستقبلي المخرجات أو المكافآت.
- 3 -جمع المعلومات عن ردود فعل العاملين، وصدى القرارات عليهم.
- 4 -تحديد هيكل عملية اتخاذ القرار.
- 5 -تحديد أدوات وقائية لعرض ومراقبة سلوكيات كل من القائمين بتوزيع المخرجات أو المكافآت والمستقبلين لها.
- 6 -وضع الإجراءات التي تكفل تخفيض عدم رضا العاملين عن التوزيعات.
- 7 -وضع الآليات اللازمة لتغيير الإجراءات التوزيعية إذا اتّضح عدم عدالتها.

إضافة إلى ما سبق فإنّ نظرية تفضيل التوزيع طورت ست قواعد لتقييم عدالة الإجراءات التوزيعية، حيث أنّ الإجراء العادل يجب أن يتسم بالآتي:

- الثبات (يطبق على جميع الأفراد عبر الزمن) ، عدم التحيز، الدقة (التأكد من أنّ الإجراء تمّ بجمع معلومات مضبوطة استخدمت في صفه)، القابلية للتصحيح عند الخطأ، توضيح اهتمامات جميع الأطراف (الأخذ بعين الاعتبار آراء الجماعات المختلفة)، التوافق مع المعايير الفردية والجماعية للقيم والأخلاق.<sup>4</sup>
- كما أكدت دراسة (Folger and Gropanzano,1998) أنّ البحوث أثبتت أهمية القواعد الست السابقة للإجراءات العادلة، حيث أنّها طبقت في العديد من المواقف والوظائف.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> الدهبي حياة، لعلّ بوكميش، العدالة الإجرائية وعلاقتها بدوران العمل الإداري في المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية بينوك ولاية أدرار، مخبر الدراسات الإفريقية للعلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة أدرار، الجزائر، المجلد 12، العدد14، دون سنة نشر، ص 204.

<sup>2</sup> علاء محمد أحمد الغماري، مرجع سبق ذكره، ص112.

<sup>3</sup> الدهبي حياة، مرجع سبق ذكره، ص205.

<sup>4</sup> علاء محمد أحمد الغماري، مرجع سبق ذكره، ص 113.

<sup>5</sup> حمزة معمري، مرجع سبق ذكره، ص 87.

كما أشار (Greenberg,1993) أنّ عدالة التعامل تحتوي مكونين هما:<sup>1</sup>

✓ نوعية معاملة الأفراد بواسطة الرؤساء (الاحترام والحساسية).

✓ تقديم التفسيرات والمعلومات المتعلقة باتخاذ القرار.

الجانب الأول يتعلق بالحساسية والتي يقصد بها مدى مراعاة الرؤساء لمشاعر العاملين والحفاظ على كرامتهم،<sup>2</sup> أما الجانب الثاني يتعلق بالتفسير المنطقي الذي تقدّمه المؤسسة بشأن قراراتها، مما يؤدي إلى إدراك أعلى للعدالة من جانب العاملين وذلك بالمقارنة بعدم تقديم أية مبررات.<sup>3</sup>

### 3-نظرية النماذج

قدّم (Lind and Tyler,1988) نموذجين لوصف أسباب حدوث التأثيرات الإجرائية ويمكن تصنيف هذين النموذجين بناء على ما إذا كانت محددات العدالة تستقطب مصالح اقتصادية شخصية للفرد، أو تظهر تفاعلا مع قيمه، حيث اقترحا بنيتين متميزتين للعدالة الإجرائية هما:<sup>4</sup>

#### 3-1-نموذج المصلحة الذاتية

يعتبر هذا النموذج الذي كان يسمى مسبقا بالمنظور الوسيلى، الأساس في الدراسات المبكرة عن العدالة الإجرائية، حيث يؤكد أنّ الاهتمام بالإجراءات ينبع أساسا من خلال تأثيرها على النواتج التي تؤدي إليها، وبمعنى آخر أنّ الإجراءات تكون ذات قيمة طالما أنّها تؤدي إلى نتائج مرغوبة أي عندما تعزز المصلحة الذاتية للفرد. ويقوم هذا النموذج على المصلحة الشخصية أي أنّ الفرد يبحث عن العدالة باعتبارها وسيلة بغية تحقيق مصلحته وتعظيم مكاسبه الذاتية عند تعامله مع الآخرين. ووفقا لهذا الافتراض تمّ تطوير ثلاثة نماذج لهذه المقاربة وهي:<sup>5</sup>

#### \* نموذج العقلانية الاقتصادية

يعالج إدراكات الفرد للعدالة من حيث كسب أو خسارة أشياء مادية عن طريق اتخاذ قرار اقتصادي عقلائي، ومحاولة إعادة التوازن في عملية مقارنة المدخلات بالمخرجات.

#### \* نموذج عملية المراقبة (Thibaut and Walker,1975)

يقوم على فرض أنّ الإجراءات العادلة تعود إلى الحصول على مخرجات ملائمة للفرد باستخدام مجموعة آليات وأحداث تفسيرية بذلك.

<sup>1</sup> Richa Banerjee, Subeer Banerjee, A Study Of Perceived Organizational Justice, Trust, and Organizational Citizen Ship Behaviours, IOSR Journal Of Business and Management (IOSR- JBM ), Vol 12, N°4, 2013,p37.

<sup>2</sup> الخشروم محمد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 312.

<sup>3</sup> عادل محمد زايد، مرجع سبق ذكره، ص 29.

<sup>4</sup> ياسر فتحي الهنداوي، مرجع سبق ذكره، ص 168.

<sup>5</sup> رضا تير، مرجع سبق ذكره، ص 109.

**\* نموذج التبادل الاجتماعي الكلاسيكي (Blau,1964)**

يهتم بكيفية تشكيل الأفراد للعلاقات داخل المؤسسة وحسب هذا النموذج يوجد سببين لتكوين العلاقات الاجتماعية، فالأول سبب اجتماعي ويقضي بناء علاقات اجتماعية قد تفرز التزامات مستقبلية غير محددة، مما يترتب عليه زيادة الرغبة في تشكيل العلاقات، أما السبب الثاني فيتمثل في العامل الاقتصادي بدليل أن الفرد ينتظر عوائد نظير دخوله ومشاركته في هذه العلاقات، وعليه يقترح نموذج المصلحة الذاتية الآتي:<sup>1</sup>

✓ إن الإجراءات تستخدم كوسائل أو أدوات لتحقيق التوزيعات العادلة.

✓ عندما يعمل الفرد بمفرده فإنه يبحث عن التحكم في القرار (القدرة على الاختيار)، لأنه مهتم بتعظيم مصلحته الذاتية في شكل المخرجات أو المكافآت التي يحصل عليها، أما عندما يحتاج الفرد لأن يتعاون مع غيره فإن اهتمامه يتحول من التركيز على التحكم في القرار إلى التحكم في العملية (القدرة على التعبير عن الرأي)، لأن ما يهمله هو الشعور بأن لديه صدى لدى الآخرين.

**3-2- نموذج القيم الجماعية**

تم اقتراح هذا النموذج كتكملة لنموذج المصلحة الذاتية، حيث يعتبر الأفراد أن الإجراءات التي تسمح بإبداء الرأي تكون عادلة وذلك لأنهم يستطيعون المشاركة كأعضاء ذوي قيمة في الجماعة، وحتى لو لم يؤدي الرأي إلى نواتج مرغوبة فإنه يعزز العدالة الإجرائية المدركة؛ لأن قيمته الوظيفية التعبيرية تؤكد على قيمة العضو وأهميته في الجماعة.<sup>2</sup> كما يفترض هذا النموذج أن الأفراد يميلون للانضمام إلى جماعات العمل بقصد إشباع العديد من الحاجات ومنها: الارتباط، الأمان وكذا الاحترام، ويبين أيضا أن القيم تتشكل عندما تطول العلاقات بين الأفراد، وأن الانخراط في الجماعات هو السبيل الأفضل للحصول على المكانة الاجتماعية وتقدير الذات.<sup>3</sup>

بالإضافة إلى النموذجين السابقين للعدالة الإجرائية، فقد طور (Lind and Tyler,1992) نموذج يتعلق بالسلطة في الجماعات والذي يعد صورة معدلة لنموذج قيمة الجماعة:<sup>4</sup>

**3-3- نموذج علاقات السلطة في الجماعات**

يناقش هذا النموذج ثلاثة موضوعات تتمثل بصاحب السلطة تؤثر على أحكام العدالة الإجرائية وهي:<sup>5</sup>

**\*الثقة في السلطة:** تقاس بمستوى عدالة القائد كحامل للسلطة، فإذا كان القائد يتصرف بعدالة ويأخذ بعين الاعتبار حاجات المرؤوسين وآرائهم فإنه يصبح شخصية موثوقة في نظرهم.

<sup>1</sup> فراح العربي، مرجع سبق ذكره، ص 71.

<sup>2</sup> ياسر فتحي الهنداوي، مرجع سبق ذكره، ص 170.

<sup>3</sup> رضا تير، مرجع سبق ذكره، ص 110.

<sup>4</sup> ياسر فتحي الهنداوي، مرجع سبق ذكره، ص 170.

<sup>5</sup> علاء محمد أحمد الغماري، مرجع سبق ذكره، ص 114.

\* **عدم التحيز:** أي أنّ الحكم على عدم تحيز القائد يتم من خلال اتّخاذ قرارات محايدة بالاعتماد على الحقائق وعدم التفرقة بين المرؤوسين في المعاملة.

\* **المكانة أو السمعة الحسنة للقائد:** وهي تعتمد على التاريخ السابق للقائد، والتي من شأنها تعزيز مكانة القائد في نظر مرؤوسيه كلّما عاملهم باهتمام ولباقة مع احترام حقوقهم.

### المطلب الثالث: نماذج العدالة التنظيمية

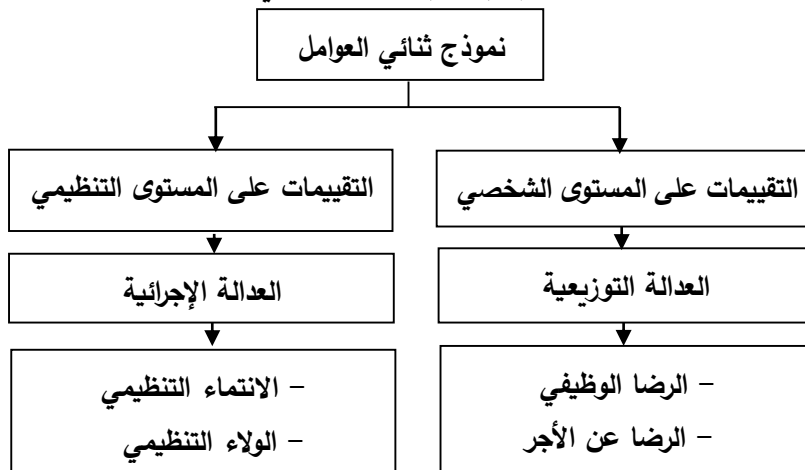
هناك نموذجان يشرحان التأثيرات الجوهرية لأبعاد العدالة التنظيمية في ردود فعل العاملين داخل المؤسسة هما:

#### أولاً: النموذج ثنائي العوامل

اقترحت دراسة (Konovnsky and Folger,1991) أنّ لكل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية تأثيرات مختلفة اعتماداً على الدراسات القانونية، وذلك من خلال ارتباط العدالة الإجرائية بدرجة أكبر مع التقييمات الأكثر عمومية، مثل تقييم مدى عدالة النظام القضائي، بينما وجد أنّ العدالة التوزيعية ارتبطت بدرجة أكبر بالتقييمات على المستوى الشخصي، مثل رضا المحكوم عليهم عن أحكام القضاة في القضايا الخاصة.<sup>1</sup> حيث حاز هذا النموذج على التأييد التطبيقي في العديد من الدراسات:

(skarlicki and folger, 1997), (Konovnsky and Folger, 1991) وقد توصلت إلى أنّ العدالة التوزيعية تعدّ محدداً أكثر أهمية للتقييمات على المستوى الشخصي مثل الرضا الوظيفي والرضا عن الأجر مقارنة مع العدالة الإجرائية، بينما تمثّل العدالة الإجرائية محدداً أكثر أهمية للتقييمات على المستوى التنظيمي مثل الانتماء التنظيمي والثقة والرغبة في ترك العمل.<sup>2</sup>

الشكل رقم: (1-4) النموذج الثنائي العوامل



المصدر: من إعداد الطالب إعتقاداً على الدراسات السابقة.

<sup>1</sup> KONOVSKY, M, and Folger, R, "the Effects of procedural and Distributive Justice on Organizational citizen ship Behavior", en ployee responsabilites and rights, vol 4, N3, p213.

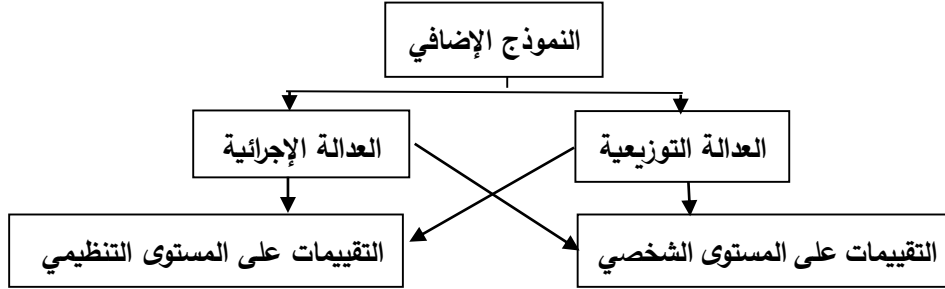
<sup>2</sup> عمر محمد درة، أثر تطبيق العدالة التنظيمية على ضغوط العمل-دراسة ميدانية على المستشفيات الجامعية، الطبعة

الأولى، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمّان، 2016، ص 91.

## ثانياً: النموذج الإضافي

اقترح هذا النموذج من طرف (Walker and Thibaut, 1975) الذي يفترض أنّ إمكانية تأثير كلّ بعد من بعدي العدالة التنظيمية في التقييمات على المستوى الشخصي والمستوى التنظيمي، وقد أكدت بعض الدراسات أنّ هذا النموذج هو الأكثر ملائمة لقضايا العدالة في المؤسسات.<sup>1</sup>

الشكل رقم: (5-1) النموذج الإضافي



المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على الدراسات السابقة.

من خلال مقارنة النموذجين السابقين نجد أنّ النموذج الثنائي يوضّح مدى ارتباط تأثير العدالة التوزيعية بالتقييمات على المستوى الشخصي وارتباط تأثير العدالة الإجرائية بالتقييمات على المستوى التنظيمي هذا ما يوضّح أنّ كلّ بعد له تأثير مستقل عن الآخر. في حين يوضّح النموذج الإضافي مدى تأثير كلّ بعد من بعدي العدالة التنظيمية للتقييمات على المستويين الشخصي والتنظيمي، أي كلّ بعد له تأثير شامل على المجالين ممّا يوضّح علاقة ارتباط تأثير البعدين.

<sup>1</sup> عمر محمد درة، مرجع سبق ذكره، ص 92.

### المبحث الثالث: الإجراءات المترتبة عن تطبيق العدالة التنظيمية

تكتسي العدالة التنظيمية أهمية بالغة من خلال تأثيرها على العديد من المتغيرات التنظيمية ، لكون توافرها في المنظمة وإدراك العاملين لها يؤدي إلى كثير من المتغيرات التنظيمية الإيجابية ، بينما في حالة غيابها فينجرع عنه العديد من الآثار والسلوكيات السلبية، لذا سنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على أهم الفوائد المترتبة عن جراء تطبيق العدالة التنظيمية بالإضافة إلى التطرق إلى استراتيجيات تعزيز العدالة التنظيمية في المنظمة.

#### المطلب الأول: آثار تطبيق العدالة التنظيمية

إنّ توافر العدالة التنظيمية في المؤسسة ينتج عنه العديد من الآثار، وهي كالآتي:

##### أولاً: الآثار الإيجابية للعدالة التنظيمية

يكن نجاح أي مؤسسة في مدى قدرتها على تحقيق أفضل النتائج وأكثرها واقعية، وقد أكدت العديد من الدراسات على النتائج الإيجابية للعدالة التنظيمية نذكر منها:

##### 1- سلوك المواطنة التنظيمية

تؤثر العدالة التنظيمية إيجابيا في مكونات سلوكيات المواطنة التنظيمية، وذلك لأن إحساس الموظف بالعدالة والإنصاف سواء فيما يتعلّق بعدالة الإجراءات أو التوزيع أو التعاملات تولّد لديه الشعور بالمسؤولية اتّجاه المؤسسة، وبالتالي الانخراط في كثير من الممارسات التطوّعية غير الرسمية أو سلوك المواطنة التنظيمية.<sup>1</sup>

##### 2- ثقة الفرد في نظام تقييم الأداء

إنّ ثقة الفرد العامل في عدالة ودقة نظام التقييم المطبّق بالمؤسسة تزداد كلّما شعر بأنّ هذا النظام يتّصف بالعدالة التنظيمية (الإجرائية والتعاملات) ويتحقّق ذلك عندما يدرك الفرد أنّ تقديرات التقييم تتمّ على أساس الجهد المبذول والأداء، واستقرار معايير التقييم وكذلك إتاحة الفرصة للعامل لإبداء رأيه نحو عملية التقييم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> زهور سمران مرزوق العوفي، أشرف عبد التواب عبد المجيد، العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المشرفات التربويات بمدينة تبوك، دراسات عربية في التربية وعلم النفس (ASEP)، العدد80، ديسمبر، 2016، ص347.

<sup>2</sup> سارة زويطي، مقارنة نظرية لمفهوم العدالة في العمل في ضوء بعض الدراسات، مجلة آفاق للعلوم، جامعة الجلفة، العدد5، الجزائر، 2016، ص 118.

## 3- زيادة دافعية الجماعة

تؤثر العدالة التنظيمية على روح فريق العمل والجماعة وهذا الأخير بدوره يؤثر على دوافع الفرد لزيادة مكافآت وعوائد الجماعة وليس الفرد، وإنّ الإجراءات العادلة والمعاملة العادلة توجّهان رسالة للفرد على أنّ الجماعة تقدّر كل عضو فيها.<sup>1</sup>

## 4- أداء العمل

تؤثر العدالة التنظيمية على كمية ونوعية الأداء، فشعور العامل بعدم العدالة يوّد لديه شعور بالتوتر ممّا يؤثّر على أدائه للعمل من حيث الكم والنوع، أو التأخر عن العمل أو الغياب عنه، فيؤثّر ذلك على حياته خارج نطاق العمل.<sup>2</sup>

## 5- الالتزام التنظيمي

تساعد العدالة التنظيمية في عملية الالتزام التنظيمي المتمثل في رغبة الفرد القوية للبقاء كعضو داخل المؤسسة، مع استعداده التام لبذل أقصى جهد لصالح المؤسسة ويكون ذلك من خلال إيمانه بالقيم التي تتبناها المؤسسة، وقبوله للأهداف التي يسعى لتحقيقها.<sup>3</sup>

## 6- الحد من الفساد الإداري

يعدّ العامل الأخلاقي في مقدّمة العوامل التي يمكنها أن تحدّ من انتشار الفساد حيث أنّ القرارات غير العادلة في منح بعض العاملين أقل من استحقاقاتهم، عندما تكون مقصودة، فإنّها تصنّف كأحد أنماط الفساد الذي تمثّل ظلماً صريحاً يترك آثاراً سلبية على العاملين المهضومة حقوقهم، ممّا يوّد الغيظ لديهم.<sup>4</sup>

## ثانياً: الآثار السلبية للعدالة التنظيمية

توصّلت معظم الدراسات إلى أنّ غياب العدالة التنظيمية أو عدم توقّر أحد أبعاد العدالة التنظيمية، يمكن أن يؤثّر سلباً على أداء المؤسسات، وله تأثير على بعض المتغيّرات التنظيمية وذلك لوجود علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية وعدد من المتغيّرات التنظيمية ذات العلاقة الوثيقة بأداء العاملين، وذلك على النحو الآتي:

<sup>1</sup> حمد بن سليمان البدراني، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقته بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية، أطروحة دكتوراه فلسفة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010، ص 61.

<sup>2</sup> حسين حريم، إدارة الموارد البشرية إطار متكامل، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 120.

<sup>3</sup> Hassan, A., **Organizational Justice As a Determinant Of Organizational Commitment And Intention To Leave**. Asian Academy Of Management Journal, 7(2), 2002, p57.

<sup>4</sup> حمد بن سليمان البدراني، مرجع سبق ذكره، ص 44.



## 1- العدالة التوزيعية

توصّلت الدراسات إلى أنّ انخفاض مدركات العاملين لهذا البعد ينجر عنه العديد من النتائج السلبية مثل: انخفاض مستوى الأداء الوظيفي، وانخفاض جودة الأداء، نقص التعاون مع زملاء العمل، وضعف ممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية.<sup>1</sup>

لفهم كيفية تأثير انعدام هذا البعد وذلك من خلال إدراك كيف يرى الفرد علاقته مع المؤسسة. فإذا كانت رؤيته على أساس اقتصادي فقط فإنّ العدالة التوزيعية سيكون لها أثر بسيط على انتمائه للمؤسسة، وبذلك سيكون التعويض على العوامل الاقتصادية مقتصرًا على السلوك الوظيفي، بينما إذا كانت رؤيته على أساس اجتماعي فيؤدي ذلك إلى ظهور سلوكيات وظيفية خارج متطلبات العمل، ممّا سيزيد من انتمائه التنظيمي لأنّه يرى فيه رد الفعل المناسب لعدالة التوزيع.<sup>2</sup>

## 2- العدالة الإجرائية

بالنسبة لهذا البعد فقد توصّلت الدراسات إلى أنّ عملية صناعة القرارات غير العادلة ترتبط بالعديد من التبعات التنظيمية السلبية مثل: انخفاض التقييم الكلي للمؤسسة، نقص الرضا الوظيفي، انخفاض الانتماء الوظيفي، زيادة الميل لترك العمل.<sup>3</sup>

هذا ما يوضّح أنّ العدالة الإجرائية تحدّد مدى عدالة المؤسسة في معاملة العاملين، فعندما يرى العامل أنّ الإجراءات عادلة سينعكس بالإيجاب على انتمائه للمؤسسة، حتّى لو لم يكن راض عن المخرجات المتحصّلة عليها، معنى ذلك أنّ العدالة الإجرائية قد تؤثر على انتمائه التنظيمي بشكل مستقل عن أي تأثير للإدراك للعدالة التوزيعية، ممّا يتبيّن أنّ العدالة الإجرائية لها علاقة بشعور الفرد بالانتماء للمؤسسة والثقة في عدالة الإجراءات المتّبعة اتّجاهه، عكس عدم شعوره بهذا البعد ممّا يولد لديه شعور بالإحباط وعدم الاتّزان النفسي والانفعالي، ممّا يدفعه لإتباع سلوكيات ضارة بمساره الوظيفي أو بالمؤسسة.<sup>4</sup>

## 3- العدالة التفاعلية

أشارت الدراسات أنّ عدم مراعاة الحساسية التنظيمية (المكوّن الأول لعدالة التعامل) يترتّب عليه نشأة الصراعات التنظيمية، وزيادة الاتجاهات السلبية نحو المؤسسة والعمل، كما أكّدت أيضا أنّ التوزيعات غير

<sup>1</sup> بن يحي عز الدين، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية لمؤسسات الشباب لولاية قسنطينة، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، كلية علم النفس وعلوم التربية، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة2، المجلد7، العدد10، الجزائر، 2017، ص242.

<sup>2</sup> شبيلي بلقاسم، داسة مصطفى، العدالة التنظيمية في قراءة سوسيولوجية، مجلة مفاهيم للدراسات الفلسفية والإنسانية المعقدة، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، العدد8، سبتمبر، 2020، ص 437.

<sup>3</sup> بن يحي عز الدين، مرجع سبق ذكره، ص 243.

<sup>4</sup> شبيلي بلقاسم، داسة مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص438.

المواتية يتم استقبالها بشكل لائق من طرف العاملين عند تقديم تفسيرات منطقية لها من طرف المؤسسة (المكوّن الثاني لعدالة التعامل).<sup>1</sup>

حيث أنّ العمل في محيط يفنقر إلى الحيوية والنشاط ينعكس على أداء العامل سلبا ممّا يولد لديه شعور بالتهاون والإحباط وينعكس على نفسيته، فيفتقر بذلك إلى الحيوية والنشاط وروح المبادرة ونية مفارقة العمل، أمّا عندما تكون بيئة العمل مفعمة بالحيوية وروح التعاون وشعور الفرد العامل بالاحترام والتقدير ممّا يشعر لديه الشعور بالرضا والارتياح في أداء عمله، فالحوافز المعنوية لها أثر إيجابي على زيادة الأداء. كما يمكن أن يؤدي انعدام العدالة التنظيمية بالأفراد إلى مجموعة من السلوكيات، على النحو التالي:<sup>2</sup>

#### \*زيادة الضغوط الوظيفية

نتيجة لعدم وجود العدالة الإجرائية يؤدي إلى العديد من أنواع الضغوط منها (العدائية، الغضب، المزاج السيئ، ردود الأفعال السلبية، انخفاض الإبداع، زيادة معدل الدوران).

#### \*زيادة سلوكيات إعاقة الإنتاجية

تتضمن تصرفات علنية منها: (السرقة، تجاهل التعليمات، العداء التنظيمي، الإهمال، الانحراف، الضوضاء).

#### \*السلوكيات المنحرفة الموجهة للمؤسسة (انحراف تنظيمي)

الانحراف الموجه للإنتاج وهو انتهاك الأعراف، التي يركّز على انخفاض جودة العمل، وكميته، ويسمى (انسحاب سيكولوجي، بدني، العمليات)، الانحراف ضدّ الممتلكات، وتشير إلى تحطيم الآلات أو المعدات.

#### \*السلوكيات المنحرفة الموجهة للأفراد

انحراف في العلاقات الشخصية، عدم العدالة في القرارات التنظيمية تؤدي إلى الشعور بالغضب، الاستياء، ينظر العاملون إلى علاقاتهم مع المؤسسة على أنها نوع من التبادل الاجتماعي.

#### \*زيادة الاحتراق الوظيفي

يعبر عن سيكولوجية تلازم الفرد نتيجة تعرّضه لمسببات الضغوط المزمنة في الوظيفة، وتتمثل أبعادها في: الانتهاك العاطفي، السخرية والنقد، انخفاض كفاءة الإنجاز الشخصي.

#### المطلب الثاني: تطبيقات العدالة التنظيمية وأهم فوائدها

إن الدور الأساسي للمنظمات يتمثل في عملية إدارة الموارد البشرية من خلال ثلاث مجالات؛ الأول يتمثل في جذب الموارد البشرية، الثاني يتمثل في الحفاظ على الموارد البشرية، الثالث يتمثل في تنمية العاملين، فمن خلال المطلب سنوضح أهم مجالات تطبيق العدالة التنظيمية وأهم الفوائد المترتبة جراء هذا التطبيق.

<sup>1</sup> مؤمن عبد العزيز عبد الحميد، محمد السيد بشير محمد، مرجع سبق ذكره، ص 25.

<sup>2</sup> الزهيري أميرة، أثر العدالة التنظيمية على الثقة داخل المنظمات، دراسة تطبيقية على قطاع الدواء في مصر، أطروحة دكتوراه، جامعة الأزهر، مصر، 2011، ص ص 139-142.

## أولاً: تطبيقات العدالة التنظيمية

تتعدد مجالات العدالة التنظيمية لتشمل كافة جوانب الحياة التنظيمية مثل: قرارات التعيين والتدريب وتقييم الأداء والترقية وإنهاء خدمات العاملين وتوزيع أعباء العمل ووضع جداول العمل وتخصيص مساحات المكاتب في مكان العمل، وغير ذلك من إجراءات تخص العاملين بشكل مباشر أو غير مباشر، وفي ما يلي أهم هذه التطبيقات:

### 1- عدالة التوظيف

تعتبر عملية التوظيف على أنها مجموعة من الفعاليات التي تلجأ إليها المؤسسة لاستقطاب مرشحين للعمل والذين يحوزون الكفاءة والتميز والقدرة على المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة،<sup>1</sup> إذ تقوم المؤسسة أثناء عملية التوظيف بانتقاء احتياجاتها من اليد العاملة من عملية تخطيط الموارد البشرية، من الذين تم استقطابهم، ويمكن أن يجتازوا اختبارات التوظيف، الذي يعتبر إجراء منظم تتبعه المؤسسة لاتخاذ القرارات المناسبة في عملية التوظيف.<sup>2</sup> ومن بين الجوانب الأساسية لعملية الاستقطاب ما يلي:<sup>3</sup>

✓ خصائص الوظائف الشاغرة.

✓ خصائص طلب الوظيفة.

✓ اختيار الوظيفة.

✓ مواصفات المشرف على عملية الاستقطاب.

✓ مصادر الاستقطاب.

كما تتميز عملية الاستقطاب بمصدرين هما:<sup>4</sup>

أ- مصدر داخلي: يتمثل في استقطاب العاملين من داخل المؤسسة لشغل الوظائف الشاغرة.

ب- مصدر خارجي: تلجأ إليه المؤسسة في حالة عدم وفاء المصادر الداخلية بحاجتها من العاملين المطلوبين للعمل أو عند رغبتها في إضافة وتنويع كفاءاتها.

لتحقيق عدالة الاستقطاب يجب مراعاة الجوانب السالفة الذكر لأن أي إخلال بها سيؤدي إلى اللامعادلة في وظيفة الاستقطاب، كما أن اختيار الأفراد يتأثر بثلاث متغيرات:<sup>5</sup>

➤ سياسة الأفراد في المؤسسة التي تحدد طبيعة الوظائف الحالية وشروط شغلها.

➤ تأثير مصادر الاستقطاب على اختيار المترشحين لشغل الوظيفة.

<sup>1</sup> فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 65.

<sup>2</sup> هاشم حمدي رضا، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010، ص 127.

<sup>3</sup> عادل محمد زايد، مرجع سبق ذكره، ص 161.

<sup>4</sup> عادل حرشوش صالح، مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، الطبعة الثالثة، عالم الكتب الحديث، عمان، الأردن، 2009، ص ص 83-84.

<sup>5</sup> عادل محمد زايد، مرجع سبق ذكره، ص 161.

➤ تأثير القائمين على عملية الاستقطاب على اختيار المرشحين.

كما أن جودة عملية الاستقطاب تتوقف إلى حد كبير على جودة المصدر المعتمد في انتقاء الأفراد المرشحين والاستقطاب بمصدره الداخلي والخارجي يساعد المؤسسة على اختيار الأفراد المناسبين.

لذا ينبغي اقتصار المؤسسة على المصدر الداخلي للاستقطاب بغية تحقيق العدالة الداخلية بين العاملين مما يشعرهم باهتمام المؤسسة بهم وثقتها في قدراتهم وإمكانياتهم، كما أنّ تطبيق الاستقطاب الخارجي بكثرة أحيانا يؤدي إلى شعور العاملين بعدم العدالة خاصة في المناصب الإدارية العليا، لأنّ الكثير منهم يسعى إلى الترقية والتقدم الوظيفي، وتتحقق عدالة الاستقطاب بوضع الفرد المناسب في المنصب المناسب، أي كلّ فرد يشغل الوظيفة التي تتلاءم مع قدراته وكفاءاته المهنية والعملية.<sup>1</sup>

## 2- عدالة التدريب والتكوين

يعتبر التدريب أنّه "عملية مخططة يتم بموجبها إكساب المهارات اللازمة للعامل بقصد رفع كفاءته الإنتاجية كما وكيفا وكذا لتحسين اتجاهاته نحو العمل وتقوية دافعيته له،<sup>2</sup> كما يعتبر وسيلة لتطوير قدرات الأفراد المهنية والتقنية ومساعدتهم على استخدام قدراتهم وكفاءتهم وتنمية مهارتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي، ممّا قد ينعكس على تحسين أداء المؤسسة،<sup>3</sup> وتبرز أهمية عملية التدريب في تحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة وأهداف الموظفين، والذي بدوره يؤدي إلى زيادة شعور العاملين بالعدالة التنظيمية، كما يتعيّن على المؤسسة أن تنفّذ استعمال البرنامج التدريبي لصالح مصلحة ما لأنّ هذا يؤدي إلى إحساس العاملين بعدم العدالة.<sup>4</sup> ومن المبررات التي تجعل المؤسسة في حاجة ماسة إلى توفير البرامج التدريبية لعمالها، منها ما يلي:

- الاستجابات التي تحدث في بيئة المؤسسات والتأقلم معها مثل القوانين والتشريعات.
- ظهور منتجات أو مواد إنتاجية جديدة أو بديلة لمواد أخرى.
- تطوّر الفن الإنتاجي وظهور تطوّرات تقنية وتكنولوجية في مجال العمليات الإنتاجية، ممّا يعني مواجهة الإبداعات التكنولوجية.
- التكيف مع تطوّر حاجات الزبائن، الأمر الذي يقود إلى القدرة على التواصل مع حاجاتهم ورغباتهم وإشباعها بأفضل الطرق.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> عادل محمد زايد، مرجع سبق ذكره، ص 162.

<sup>2</sup> شحاتة، ربيع محمد، أصول علم النفس الصناعي، الطبعة الثالثة، القاهرة: دار غريب، 2006، ص 72.

<sup>3</sup> حمد بن سليمان البدراني، مرجع سبق ذكره، ص 39.

<sup>4</sup> عادل محمد زايد، مرجع سبق ذكره، ص 174.

<sup>5</sup> الداوي، الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، العدد 6، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2008، ص 12.

بناء على ماسبق، فإنّ البرامج التدريبية تساعد على تنمية وصقل مهارات الموظفين في ظل التنافس بين المؤسسات، فهذه البرامج تحقق درجة عالية من العدالة التنظيمية على مدركات الأفراد والتي بدورها تفيد الفرد والمؤسسة على حد سواء.

### 3-عدالة تقييم الأداء

يعتبر تقييم الأداء بأنه عملية يتم من خلالها تقدير جهود العاملين بشكل عادل، وذلك لتتم مكافأتهم حسب إنتاجهم وجهدهم،<sup>1</sup> ويتطلب ذلك وجود معايير هي بمثابة مقاييس تتم على أساسها عملية المقارنة أي مقارنة الأداء الفعلي للفرد العامل بالمعيار المحدد للحكم على مستوى أدائه، فبدون وجود معايير محددة وعادلة لا يمكن لعملية تقييم الأداء أن تكون فعالة وعادلة،<sup>2</sup> كما يعتبر تقييم الأداء وسيلة لضمان عدالة المعاملة ورفع الروح المعنوية للعمال وشعورهم بالمسؤولية. ومن الصعوبات التي يواجهها تقييم العمال هي التحيز من جهة المقيّم للعوامل التي يفضلها أو التحيز الشخصي.<sup>3</sup> فكلما كانت نتائج التقييم معبرة بشكل موضوعي عن مستوى أدائهم الفعلي وإتاحة فرصة لهم بإبداء رأي في هذه التقديرات، وشعورهم بأنّ رئيسهم المباشر لديه دراية كافية بجوانب عملهم، ممّا يتولّد لديهم شعور بالعدالة التنظيمية، وزيادة ثقّتهم في نظام تقييم الأداء.<sup>4</sup>

ممّا سبق يمكن القول أن لتحقيق العدالة التنظيمية يجب أن تتّسم عملية تقييم الأداء بالخطوات الصحيحة وفق طرق عادلة لضمان تسيير شؤون الفرد الوظيفية خلال مساره المهني، مع تجنّب ممارسة المحاباة في عملية التقييم الذي ينتج أثاره السلبية كالصراع والخلافات، ممّا يولد لديه شعور بعدم العدالة، فعلى المؤسسة الحفاظ على هذا المورد من أجل تحقيق الاستقرار والاستمرارية.

### 4-عدالة الترقية

يقصد بها شغل الموظف لوظيفة أخرى ذات رتبة مهنية أعلى من حيث المسؤولية والسلطة والمهام والحوافز تفوق وظيفته السابقة، وعادة ما تتم بنمط الأقدمية أو الامتحانات المهنية أو ترقية على أساس الشهادة خلال المسار المهني للموظف،<sup>5</sup> فهي تعتبر حافز قوي لرفع أداء الموظفين وذلك من خلال شعورهم بالاستقرار نتيجة التقدّم المستمر. كما تساعد على ضمان بقاء الموظفين الأكفاء في المؤسسة لشغل وظائف

<sup>1</sup> شنوفي نور الدين، أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في الإدارات العمومية، سند خاص بالتكوين المتخصص، وزارة التربية الوطنية: المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، الجزائر، 2011، ص147.

<sup>2</sup> عبد الفتاح، بوخمخ، تسيير الموارد البشرية: مفاهيم أساسية ومجالات تطبيقية، دار الهدى، الجزائر، 2011، ص183.

<sup>3</sup> فتحي إبراهيم محمد أحمد، المشكلات الإثنا عشرة للأفراد في العمل، الرؤى والحلول والاستراتيجيات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، مصر، 2010، ص63.

<sup>4</sup> عادل محمد زايد، مرجع سبق ذكره، ص174.

<sup>5</sup> ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم الاجتماع تنظيم وعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص35.

أعلى مستقبلاً. فعلى نظم الترقية أن تكون عادلة وفقاً لإدراكات الموظفين حتى تساهم في زيادة شعورهم بالرضا،<sup>1</sup> كما أنّ الحوافز التي يحصل عليها الموظف سواء في شكل أجور ورواتب أو مكافآت إضافية إذا تناسبت مع إدراك الموظف لجهوده المبذولة فهنا ستتحقق العدالة الداخلية، وتعدّ أيضاً المكافآت التي تميّز بها المؤسسة بين موظفيها الأكثر كفاءة وأقلّ كفاءة دور إيجابي في تحقيق العدالة الخارجية من خلال بناءها سمعة حسنة للمؤسسة، تتمثل في القيمة التي توليها المؤسسة لمن يشتغل فيها، فهذه المحفزات بنوعها الداخلية والخارجية لها دور إيجابي في تنمية إحساس الموظف بالعدالة التوزيعية فهي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة والفرد في آن واحد.<sup>2</sup>

بالتالي فإنّ الترقية مؤشر مهم للإحساس بالعدالة التنظيمية، فعلى المؤسسة التقيد باتباع الإجراءات القانونية المعدة لذلك، بغية ضمان حقوق الموظفين والحفاظ على جهودهم، مع تجسيد ذلك شكلاً في تاريخ سريان القرار بدءاً من تاريخ التأشير على الترقية مع الأخذ بعين الاعتبار الأثر الرجعي لمحتواها.

### 5- عدالة الأجور

يعتبر الأجر وسيلة ضرورية لإشباع حاجات الموظفين المتعددة.<sup>3</sup> كما يعدّ الأجر المصدر الأساسي لدخل الفرد ويمثّل أحد العوامل المؤثرة على إحساس الموظفين بالعدالة،<sup>4</sup> حيث تؤدي الأجور والرواتب التي يحصل عليها الفرد في المؤسسة نظير جهده المبذول سواء كان فكرياً أو عضلياً دوراً كبيراً في تحقيق الفرد لإشباع حاجاته المادية والنفسية وتحقيق مستوى الرضا لديه، وتنعكس آثار الرضا للفرد في السلوك العام للأداء في المؤسسة مثل: الاستقرار الوظيفي، الانتظام في العمل، تقليل الغياب، كما يؤثر نظام الأجور والرواتب على نوعية الموظفين الذين تستقطبهم المؤسسة ومدى الرضا الذي يشعرون به إزاء أعمالهم،<sup>5</sup> وتعدّ أنظمة الأجور والرواتب جزءاً من نظام التعويضات الإجمالية التي يتسلمها الموظفون، فالتعويضات المستلمة تتكون من ثلاث مكونات هي: أولها الراتب أو الأجر الذي يعتمد على تقييم الوظائف، أمّا الثاني فهو الحوافز المدفوعة بناء على مستوى أداء العامل، في حين الثالث يتضمّن الفوائد والخدمات.<sup>6</sup>

اعتباراً لذلك يمكن القول أنه لكي تكون سياسة الأجور ناجحة لا بدّ أن تقوم على أسس واضحة تراعي مستوى الأجور ونسبتها مقارنة مع الأجور في المؤسسات الأخرى، ويجب أن يكون للموظفين دراية عن

<sup>1</sup> صلاح الدين، محمد عبد الباقي، السلوك الفعّال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 405.

<sup>2</sup> Mitchell, J,I,Gagné,M, Beaudry,A, & Dyer,I, "The role of perceived organizational support, distributive Justice and motivation in reactions to new information technology", Computers in Human Behavior, vol. 28,2012 ; p731.

<sup>3</sup> نعيم إبراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، علم المكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 197.

<sup>4</sup> بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، الطبعة الأولى، عمان، الأردن: دار الريّة للنشر والتوزيع، 2009، ص 95.

<sup>5</sup> قريقة أسماء، مرجع سبق ذكره، ص 142.

<sup>6</sup> نوري منير، تسيير الموارد البشرية، الطبعة الثانية، الشلف، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2014، ص 203.

سبب وضع هذا المستوى لأجورهم وعلى أي أساس وضع، كما يجب أن تقوم سياسة الأجور على أسس عادلة قائمة على المساواة بين مستويات الأجور، لأنّ هذا سوف يخلق شعور وإحساس لدى الأفراد بأنّه لا يوجد تمايز بينهم.<sup>1</sup>

مما سبق نجد أن العدالة تعتبر شرط أساسي لأي نظام سليم لبناء هيكل الأجور والرواتب، لذا فإنّ عدالة الأجور تقتضي أن يكون مبلغ الأجر أو الراتب عادلاً في مكافأة المؤهلات والخبرة الضرورية لشغل الوظيفة، فالنظام العادل والسليم للأجور يتضمن تناسب الراتب مع المؤهلات والجهود التي تتطلبها المواصفات الوظيفية.<sup>2</sup> والذي من خلاله يتم دفع الأجور والرواتب للموظفين والذي بدوره يعكس جميع الوظائف في درجات مالية، على أساسها يحدد راتب كل وظيفة حسب الدرجة التي ينتمي إليها الموظف.<sup>3</sup>

### 6- تسوية النزاعات في العمل

يعدّ الصراع عملية تفاعلية تظهر عند الاختلاف والتنافر أو عدم الاتفاق بين الأفراد والجماعات، أو عند تدخّل أحد الأطراف في أنشطة الطرف الآخر ومنعه من تحقيق أهدافه، أو عند وجود حق إداري لأحد الطرفين بتفضيل سلوك أحدهم على الآخر في أثناء قيامهم بنشاط مشترك.<sup>4</sup>

فعملية حل النزاع تعتمد على إعطاء فرصة التحدث والكلام للأطراف حول الإجراء الذي سيتم تطبيقه والذي يمكن أن يؤثر على مستويات إحساسهم بعدالته، ومن ثم على مخرجاتهم في العمل، كما تعدّ آلية مشاركة الأفراد في جمع المعلومات حول موضوع الصراع وفهمه واقتراح حلول ملائمة له أمر بالغ الأهمية.<sup>5</sup> لذا فإنّ العمل على تسوية النزاعات الفردية يساهم في إشاعة مناخ تنظيمي إيجابي ملائم للعمل والنشاط الإداري في المؤسسة، وذلك من خلال تبني استراتيجيات وممارسات تسيير موارد بشرية مرنة للتعرف على أسباب الصراع، ومن ثم اقتراح الحلول المناسبة لها، وفي هذا الشأن يظهر الدور البارز في مساهمة المسؤول لحل النزاع بين الطرفين بغية الحفاظ على مستوى معيّن من العدالة التنظيمية دون إلحاق الضرر بحقوق البعض أو بأهداف العملية الإدارية.<sup>6</sup>

إجمالاً القول أنّه ينبغي على القائم بتسيير الموارد البشرية إيلاء إهتمام كبير بترسيخ مبدأ العدالة التنظيمية للحفاظ على العلاقات بين الأطراف وإعطاء حق التنظيم لطرفي النزاع وحماية حقوقهم.

<sup>1</sup> حمزة فرطاس، مرجع سبق ذكره، ص 78.

<sup>2</sup> خضير، كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة، مرجع سبق ذكره، ص 175.

<sup>3</sup> فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 117.

<sup>4</sup> قطيشات، ليلي، إدارة الصراع في المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2010، ص 62.

<sup>5</sup> خيري أسماء، مرجع سبق ذكره، ص 52.

<sup>6</sup> رضا تير، مرجع سبق ذكره، ص ص 119-120.

## ثانيا: فوائد تطبيق العدالة التنظيمية

- تتجلى فوائد العدالة التنظيمية من خلال تحقيقها العديد من الفوائد الإيجابية والتنظيمية التي تنعكس على الفرد والمؤسسة على حد سواء، وتجنبها العديد من النتائج السلبية عند تطبيقها وفق مبادئ العدالة والأسس الإدارية، وتتلخص هاته الفوائد في العناصر الآتية:
- أن العدالة التنظيمية تعزز أرباح كل من الفرد، الذي سيكون راضيا بأنه قد تلقى معاملة عادلة، والمنظمة التي سيكون لها القدرة على السيطرة على التحديات والتهديدات المحتملة من موظفيها، وتجنبي في نفس الوقت فوائد، كونها جهة العمل المفضلة لديهم.
  - أن العدالة التنظيمية تعزز المواقف الإيجابية داخل المؤسسة كالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والثقة والمواطنة التنظيمية، مما يحسن من الأداء الوظيفي في النهاية.<sup>1</sup>
  - أن العدالة التنظيمية تسهم في خلق الأفكار ومشاركتها وبناء جسر الثقة بين الموظفين والإدارة وبين الموظفين فيما بينهم.<sup>2</sup>
  - تعدّ أحد أهمّ المتغيرات التي تسهم في تنمية الأهداف والمواقف الإيجابية للموظفين من أجل تحقيق الرضا في وظائفهم.<sup>3</sup>
  - تؤثر على مخرجات الوظيفة المتعلقة بالأداء مثل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، والصمت التنظيمي والأداء والدافع الوظيفي.<sup>4</sup>
  - تساعد على زيادة مستويات كل من الالتزام التنظيمي والابتكار وإنتاجية المؤسسة، وتحافظ على بقاء العمالة في المؤسسة.
  - تعدّ عامل رئيسي في فهم مواقف وسلوكيات الموظفين في المؤسسة.
  - تعدّ من العوامل التي تجعل الموظف ملزم بأداء مهامه كون عمليات العدالة تلعب دور حاسم في المنظمة، وأنّ السلوك يؤثر في معتقدات وعواطف ومواقف الموظفين.
  - يؤدي إدراك العدالة التنظيمية في بيئة العمل، إلى تشجيع الموظفين على بذل المزيد من الواجبات والمهام والمسؤوليات، كما أنّها مؤشر إيجابي في كون المؤسسة تقدر موظفيها وتحفظ حقوقهم، ممّا يزيد من كفاءة وإنتاجية موظفيها، وتعدّ بذلك مقياسا للتنبؤ بالمتغيرات التنظيمية مثل التغيب ودوران العمل.

<sup>1</sup> Baldwin, S, "Organizational Justice, institute for employment studies", uk, 2006, p4.

<sup>2</sup> Dessler, Gary, "Human Ressources Management", Translated by Mohammed Saied Abdel Muttal and Abdul Mohsen Govda (Riyadh, Saudi Arabia, Dar AL- Marikh for publication,), 2003, p75.

<sup>3</sup> Amr.M.AbdelHamiedMansour & Mansour&Hossam M.Mohammed ismail, "orgznizational justice to acheive Job Satisfaction For Social Workers in youth Care ",Egyptian journal of social Work(E JSW),faculty of Social work.Helwan University-Cairo-Egypt,2019,p47.

<sup>4</sup> Murat Erdogdu . "Effect of organizational justice Behaviors On organizational Silence and cynicism :A Research on Academics From Schools of physical Education and Sports,Universal journal of Educational reserch,2018,6(4),p733.



- تلعب دورا مهما وشرطا أساسيا لتحقيق الأداء الفعال من قبل الموظف، كما تعمل على تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية أفضل لدى الموظفين ورفع مستوياتها.<sup>1</sup>
  - تحقق العدالة التنظيمية المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمؤسسة، بالإضافة إلى أنها تجسد مبدأ الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين.<sup>2</sup>
  - تعدّ العدالة التنظيمية شرط أساسي مسبق لفعالية العمليات التنظيمية في المؤسسة.<sup>3</sup>
- مما سبق نخلص أنّ للعدالة التنظيمية العديد من الفوائد والإيجابيات إذ أنّ تحقّقها يؤدي إلى نتائج إيجابية بالنسبة للفرد والمؤسسة، كما يترتب على تحقيقها تولد آثار إيجابية للفرد مما سيشعر الموظفون بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وزيادة كفاءتهم مقابل ما يحصلون عليه من عائد مادي ومعنوي.

### المطلب الثالث: استراتيجية تعزيز العدالة التنظيمية

تقوم العدالة التنظيمية على مجموعة من التدخلات والسلوكيات في مختلف الأنشطة الإدارية التي تؤثر على اتخاذ القرار، وعليه نستعرض مجموعة من الاستراتيجيات التي يمكن من خلالها تعزيز العدالة التنظيمية في المؤسسة.

#### أولاً: التواصل التنظيمي الفعال

قد يعتقد المديرون أنّ تصرفاتهم وأفعالهم عادلة، بينما لا يشعر بها الموظفون،<sup>4</sup> حيث يجب على المديرين أن يشرحوا القرارات بدقة وبطريقة نزيهة وعادلة، تؤدي إلى خلق تواصل فعال ذو جودة عالية عند شرح القرارات للموظفين من أجل تعزيز الثقة بين الطرفين، وهذا من خلال عدم جرح شعور الموظف أو كرامته بأي شكل كان لأنّ ذلك يخفض من الروح المعنوية لديه ولزملائه، ولا يقصد بالتواصل الفعال تجنب المسائل الغير سارة في العلاقات مع الآخرين، بمعنى عدم وجود تمييز في المعاملة بين الموظفين.<sup>5</sup>

مثال على ذلك عند قيام المؤسسة بعملية ترقية أحد الموظفين غير متميّز، مما ينتج عن ذلك ردود فعل من طرف الزملاء بشأن قرار الترقية المتخذ، مما يولد نقص في العدالة التوزيعية، كونهم لا يفهمون هذا الإجراء نظرا لعدم شرح وإقناع للموظفين حول عدالة الترقية وذلك من خلال عدم ذكر المعايير الأساسية التي تمّ على أساسها ترقية الموظف مما يؤدي غياب العدالة الإجرائية حيث يعتقد بعض الموظفين أنّهم الحق في الترقية مما يولد لديهم شعور بعدم الرضا في تطبيق هذه المعايير.

<sup>1</sup> Hasan Doulati & Mehdi Deyhim pour, **the Relationship Between Components of Organizational justice and Human Resources productivity**, journal of Humanities Insights, imam Khomeini Universty of Nowal Sciences, Noshahr, Iran, 2017, pp186-188.

<sup>2</sup> الشباشبة سامر عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص 429.

<sup>3</sup> Cabarcos, M & pinho, A & Rodriguez, **Organizational justice and personal initiative, medicatig Role of affective Commitmen**, journal of Service Theory and practice, 25(6), 2015, p865.

<sup>4</sup> Hamid Maleki, leila Mir Taher, **Organizational Justice : From Theory To Practice**, Journal Basic and Applied Scientific Research, Vol 02, No 10, 2012, P10121.

<sup>5</sup> محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 478.

كما يجب على المؤسسات أن تستخدم معايير التوزيع التي تتلاءم مع طبيعة وخصائص الأفراد العاملين فيها من الأداء والجهد، الأقدمية، المهارات، صعوبات العمل، نوع وخصائص الوظائف والمتطلبات البيئية (الاجتماعية، القانونية، الأخلاقية).<sup>1</sup>

### ثانياً: المشاركة في إتخاذ القرار

تعدّ مشاركة الموظف مؤشر للعدالة التنظيمية من خلال إشراك الموظفين في عملية صنع القرارات فيما يتعلّق بالإجراءات التنظيمية ممّا يؤدي إلى تعزيز العدالة التنظيمية بين الإدارة والموظّف، إذ يجب من وجود اتّفاق بين الطرفين على مجموعة واضحة من الأهداف يعملون من أجل تحقيقها، وذلك من خلال توفّر صفة النزاهة عند متّخذ القرار، داخل المؤسسة يهدف عدم إلحاق الضرر عن قصد بالموظفين من خلال المخادعة وممارسة أسلوب الإجبار باعتبار أنّ العدالة التنظيمية ذات أهميّة كبيرة داخل المؤسسة.<sup>2</sup> مثال على ذلك قامت الولايات المتحدة الأمريكية بوضع مجموعة من الشروط في صورة قوانين تطبق في كل المؤسسات الأمريكية من خلال وجوب توفّر عدالة بين الموظفين داخل المؤسسة دون وجود لأيّ تمييز على أساس العرق أو اللون أو الجنس أو الأصل القومي في كل ما يتعلّق بالإجراءات التنظيمية، كما توجد نصوص قانونية تنصّ بعدم التمييز على أساس السن وحماية المزايا للعاملين الأكبر سناً، وهذا من شأنه يؤدي بالضرورة إلى تعزيز العدالة التنظيمية داخل المؤسسة،<sup>3</sup> أي يجب إعطاء الموظفين صوتاً في بعض القرارات وذلك حفاظاً على سياسة الباب المفتوح.

### ثالثاً: مبدأ المساواة

من الضروري أن يفهم الموظفون أنّ لديهم فرصة عادلة لسماع الشكاوى من قبل الإدارة، حيث أنّ المكافآت تكون قائمة على مبدأ المساواة في التوزيع والأداء حتى لا يشعرون بالظلم ومغادرة المؤسسة، مما يلزم على وجود نظام شفاف للتعويضات والمكافآت والالتزام الواضح بالعدالة من قبل المؤسسة لتعزيز شعور الموظفين بالعدالة التنظيمية.<sup>4</sup> كما أنّ حدوث مشاكل تنظيمية داخل المؤسسة يمكن له أن يكون له تأثير على مزاج الموظف وتصرفاته، مما يؤدي إلى خلق أزمة نظراً لوجود أكثر الموظفين قلقاً أكثر من غيرهم، مما أثر سلباً على صورة العدالة التوزيعية والإجرائية والتفاعلية.<sup>5</sup>

إنّ ضرورة تحقيق التوافق بين الوظائف التي يقوم بها الموظفون داخل المؤسسة يزيد الشعور بالعدالة التنظيمية، وأنّ من يقومون ببذل نفس الجهد يحصلون على نفس المزايا والمكافآت.

<sup>1</sup> خالد عبد الرحيم الهيثي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، الأردن، 2004، ص 167.

<sup>2</sup> روبرت ماتيزوجون جاكسون، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمود فتوح، دار الشعاع، سوريا، 2009، ص ص 143-144.

<sup>3</sup> المرجع نفسه.

<sup>4</sup> Hamid Maleki, leila Mir Taher, **Op.cit.**, p10121.

<sup>5</sup> <http://www.ckJU.net/en/dossier/benefits-Organizational-Justice-and-practical-ways-how-improve-it/35572-references-and-further-readings>.2020/12/24مطلع عليه يوم

## رابعاً: مناخ العمل

إنّ العدالة التنظيمية ظاهرة تعمل على مستوى الفرد والفريق حيث يتأثر الموظفون من قبل بعضهم البعض ومستويات الفريق في تصوراتهم للعدالة يؤدي إلى خلق الشعور بالعدالة في مكان العمل مما يؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية أكثر مما يؤثر على تعزيز مفهوم العدالة التنظيمية داخل المؤسسة. على سبيل المثال إذا كانت هناك أزمة داخل المؤسسة يمكن لأعضاء الفريق مشاركة تصوراتهم مع بعضهم البعض في إيجاد تفسير مشترك للأزمة نتيجة تأثير أعضاء الفريق لبعضهم البعض وهذا لوجود تجانس في تصورات الفريق لمفهوم العدالة التنظيمية، مما يخلق مناخ إيجابي وقوي وعادل مما ينعكس بدوره على فعالية أداء الفريق.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> [http:// www.ckJU.net/en/dossier/benefits-](http://www.ckJU.net/en/dossier/benefits-) Op.cit.

## خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل قدمنا عرضاً لمفهوم العدالة التنظيمية بعد ذكر مختلف المفاهيم النظرية، وذلك من خلال التطرق إلى تطور مفهوم العدالة التنظيمية ونظرة المفكرين لهذا المفهوم ، إضافة إلى البعد التاريخي لبوادر ظهور أبعاد العدالة التنظيمية في مدارس الفكر الإداري ومختلف النظريات التي أوضحت تطور مفهوم العدالة التنظيمية.

كما تم عرض الأبعاد الأساسية للعدالة التنظيمية والتي ستعتمدها هذه الدراسة متمثلة في؛ العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية، وهذا فتم التطرق إلى مقومات ومجالات العدالة التنظيمية وأهم أشكالها. إضافة إلى أهم العوامل المؤثرة على إدراك العاملين للعدالة التنظيمية، الداخلية منها والخارجية.

في الأخير تطرقنا للإجراءات المترتبة عن جراء تطبيق العدالة التنظيمية في حقل الإدارة، وذلك من خلال عرض أهم الآثار المترتبة عنها سواء على المستوى الفردي أو التنظيمي. وخلصنا إلى أهم الاستراتيجيات المعتمدة في تعزيز العدالة التنظيمية في المؤسسة.

الفصل الثاني  
مدخل نظري للاعتراب  
الوظيفي

## تمهيد

يعد الاغتراب الوظيفي من أهم المواضيع في عصرنا الحالي نتيجة عدة تغيرات وتطورات في شتى مجالات الحياة التي ينتمي إليها الفرد من خلال المؤسسات التي تم إنشاؤها وأصبح عضوا فيها، ونتيجة لتعدد العلاقات بين الأفراد والإدارة وبين الأفراد فيما بينهم، حيث إن ظاهرة الاغتراب تؤثر تأثيرا واضحا على تكيف العنصر البشري في المنظمة التي يعمل فيها، وكذا على تماسك الجماعات الاجتماعية داخل التنظيمات الاجتماعية، ما جعل هذا المصطلح يبقى قيد الدراسة إلى غاية اليوم.

انطلاقا من ذلك حاولنا من خلال هذا الفصل تناول مفهوم الاغتراب الوظيفي على اعتبار أن الاغتراب ظاهرة اجتماعية تتعلق بالفرد وعلاقته بالآخرين، ثم عرض أهم الاتجاهات النظرية المفسرة للاغتراب الوظيفي من خلال التركيز على أهم العوامل المؤدية لظهوره، كما يقتضي هذا الفصل توضيح معالم أبعاد هذه الظاهرة ومراحلها وأنواعها المختلفة وصولا إلى أهم الآثار المترتبة عن وجودها ومن ثمة البحث في إجراءات وكيفية مواجهة والحد من هذه الظاهرة.

لذا قد تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث الآتية:

- ✓ المبحث الأول: ماهية الاغتراب الوظيفي؛
- ✓ المبحث الثاني: أبعاد الاغتراب الوظيفي في ظل النظريات الأساسية؛
- ✓ المبحث الثالث: الإجراءات المتعلقة بالاغتراب الوظيفي.

### المبحث الأول: ماهية الاغتراب الوظيفي

إن مفهوم الاغتراب قد بدا في اللحظة الأولى منذ بدئ الخلق، ثم توسع وانتشر مع بعض الحياة الاجتماعية، والنفسية، والسياسية، والأخلاقية، فأصبح كظاهرة تنتشر بين الأفراد في كل المجتمعات فتجعلهم يشعرون بالاغتراب عن أنفسهم وعن مجتمعهم الذي يعيشون فيه، مما دفع الباحثين والمتخصصين للعمل على دراسة هذه الظاهرة.

#### المطلب الأول: مفهوم الاغتراب الوظيفي وخصائصه

استقطبت ظاهرة الاغتراب التي يعاني منها الافراد في الحياة العامة وما تتركه من انعكاسات سلبية على صحتهم وحيويتهم وتطورهم العديد من الباحثين في مختلف أنحاء العالم، وهذا ما يدل عليه حجم الدراسات التي صدرت وتصدر عنهم والتي تناولت موضوع الاغتراب بمختلف انواعه بالبحث والدراسة، وقد أصبح مصطلح الاغتراب متداولاً بكثرة، وهذا ما اكسبه العديد من المعاني والدلالات سواء لغوياً، أو موسوعياً، أو نفسياً، إلا أنه لا يزال مصطلحاً غامضاً وأشكالياً يرتبط به جدل كبير، ولهذا نحاول عرض أهم المعاني والتعريفات لماهية الاغتراب.

#### أولاً: مفهوم الاغتراب الوظيفي

استخدم مفهوم الاغتراب بطرق مختلفة ومعاني عديدة حتى أصبح يعاني من الغموض الشديد، نادراً ما يتفق الباحثون على تحديد مفهومه، فهم يذهبون مذاهب مختلفة في تعريفه فلا يستطيعون تحديد أنواعه ومصادره ونتائج السلوكية على الأفراد والمجتمع، فيقعون في الخلط مما يزيد من غموض هذا المصطلح وضبابيته.<sup>1</sup> حيث وجد تزايد لهذه الظاهرة في المنظمات بصورة عامة مما زاد من إهتمام المختصين والدارسين في مجال الإدارة بهذا الموضوع منذ بداية عام 1950 للكشف عن علاقته ببعض المتغيرات التنظيمية كالرضا بالعمل، الشعور بالعجز وفقدان السيطرة، الإلتزام التنظيمي، سلوك المواطننة التنظيمية، إلا أنهم وجدوا من الصعب تحديد مفهومه بدقة ووضوح لكونه يعاني من الغموض والإلتباس في تفسير ظواهره بصورة دقيقة.<sup>2</sup>

عليه قبل أن نشير إلى مفهوم الإغتراب الوظيفي لابد أن نعرض أولاً على مفهوم الاغتراب لغة وإصطلاحاً، باختلاف وجهات النظر بغية تحديد مفاهيمه ودلائله عند الباحثين والعلماء.

<sup>1</sup> صبار، نور الدين، الإغتراب بين القيمة المعرفية والقيمة الجمالية، مجلة الموقف الأدبي، دون مجلد، العدد 355، دمشق، سوريا، إتحاد كتاب العرب، 2003. الرابط: [www.awu.dam.org](http://www.awu.dam.org)

<sup>2</sup> خالدية، مصطفى عطا، أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في الحد من الإغتراب الوظيفي، دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والإلكترونية التابعة لوزارة الصناعة والمعادن، مجلة الدنانير، كلية الإدارة والإقتصاد، الجامعة العراقية، دون مجلد، العدد 14، 2018، ص 282.

## 1- الاغتراب لغة

تزخر اللغة العربية بإستخدامات عديدة لمصطلح الإغتراب وأنها تشير إلى الكثير من الإتفاق فيما بينها وبين الإستخدامات المختلفة في اللغات الأجنبية الأخرى، ويرد لفظ الإغتراب في المعاجم العربية بمعنى الغربة المكانية، أي البعد عن الوطن، فنجد (غرب) أي ذهب وتتحى من الناس و"التغرب" يعني البعد و"الغربة" و"الغرب" يعني النزوح عن الوطن، أما "الغريب" فهو البعيد عن وطنه.<sup>1</sup>

ترد كلمة "الغربة" في المعاجم العربية للدلالة على معنى النوى والبعد، فغريب أي بعيد عن وطنه، والجمع غرباء، والغرباء هم الأبعاد، وإغترب فلان إذا تزوج إلى غير أقاربه، وعلى هذا النحو فكلمة "الغربة" تدل على معنيين؛ الأول: يدل على الغربة المكانية، والثاني: يدل على الغربة الاجتماعية.<sup>2</sup>

من خلال التمعن لما ورد في المعاجم العربية لمعنى الاغتراب نلاحظ أن لهذا المصطلح دلالة مزدوجة، فقد دل على الغربة المكانية بإعتبار أن التغريب هو النفي عن البلد، كما دل على الغربة الإجتماعية، لأن زواج الرجل في غير أقاربه لا يعني إنفصاله عنهم، بل هي غربة عن الأهل والإنشفاق عنهم، بالرغم من تواجده في بلده.

إذا بحثنا عن مقابل ودلالة الإغتراب في اللغات الأجنبية نجد بأن مقابل هذه الكلمة في اللغة الإنجليزية "Alienation" وتعني قابلية الأشياء بل والكائنات الإنسانية المملوكة للتنازل عنها أو البيع.<sup>3</sup> وهذا ما يعرف به "التشيؤ" الذي يساوي بين الانسان والأشياء يعامل مثلها، فالاغتراب هنا معنى مزدوج الأول هو الغربة والثاني هو التشيؤ.

كما جاء أيضا في المتقن الشامل المعجم الإنجليزي العربي فتعني الكلمة "Alienation" اغتراب: عدم الإنتماء، إنسلاخ، تحويل ملكية، تنازل عن الملكية، نقل الملكية.<sup>4</sup>

أما مقابله في اللغة الفرنسية "Aliénation" فيدل على الترك والعطاء وكذا الغربة الروحية. فنجد معجم Quillet للغة الفرنسية يعني: إغترب وإستلب بمعنى التنازل عن ملكية، المعنى المجازي؛ فعل الإبتعاد عن الآخر وتحاشي ربط علاقات معه.<sup>5</sup>

بينما نجد معجم Larousse الموسوعي يعرفه بأنه: الإنتقال الإرادي أو القانوني إلى شخص آخر لملكية أو حق، المعنى المجازي؛ فعل الإبتعاد عن الذات.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> ابن منظور محمد بن مكرم، لسان العرب، دون طبعة، دار الفكر العربي، المجلد السادس، بيروت، لبنان، 2012، ص32.

<sup>2</sup> عبد اللطيف محمد، خليفة، مرجع سبق ذكره، ص31.

<sup>3</sup> عبد السلام، سهير، مفهوم الاغتراب عند هيرت ماركيز، دون طبعة، دار المعرفة الجامعية، الأزاريطة، مصر، 2003، ص21.

<sup>4</sup> بن قبيعة، طلعة، معجم المتقن الشامل: إنجليزي عربي، دون طبعة، دار الراتب الجامعية، بيروت، لبنان، دون سنة، ص45.

<sup>5</sup> Dictionnaire Quillet De la langue Française –librairie-Aristide Quillet paris, 1975, tome 1.

<sup>6</sup> Grand Larousse Encyclopédique-librairie, Larousse, paris, 1960, tome1.



هذا عن الاغتراب في اللغة الفرنسية والانجليزية، أما فيما يخص اللغة الألمانية فقد استخدم مصطلح (Verroussenug) للتعبير عن النقل القانوني للملكية من شخص الى آخر، ولكن هذا النقل أو التغريب للملكية لم يكن نقلا قانونيا وإنما عن طريق السلب والسطو، وأستعمل أيضا بمعنى الإختلال العقلي ولكنه أقتصر على حالات غياب الوعي وشلل الحواس.<sup>1</sup>

عند البحث في أصل الكلمة نجد أنها مشتقة من الكلمة اللاتينية "Alienation"، وهو يستمد معناه من الفعل اللاتيني Alienare والتي تعني الشرود الذهني، التوهان العقلي حيث هي كلمة مشتقة بدورها من الكلمة اليونانية Exstas، والتي تعني الخروج من المكان.<sup>2</sup>

إذا عدنا الى كلمة إغتراب نجد أنها ترجمة لكلمة Alienation في الإنجليزية لكن في الحقيقة هي ترجمة لكلمة Estrangement أيضا، لذا يفضل بعض الباحثين إبقاء كلمة إستلاب للكلمة الأولى وإغتراب للكلمة الثانية، فالمعنى اللغوي لكلمة Estrangement بالإنجليزية وEnterendung بالألمانية مشتق من Estrange وتعني ان يكون بعيدا عن الحياة الاجتماعية، لكن Alienat في الإنجليزية تعني ان يغدو المرء حاملا لمشاعر العدا أو اللامبالاة بدلا من التفاني والإرتباط، وعليه يبدو ان كلمة إغتراب هي أقرب إلى القبول من الإستلاب لأن هذه تعني سلب شيء بينما الإغتراب قد يعني هذا وقد يعني بعض المشاعر التي تحملها كلمة Alienato، وفي الفرنسية Alienation تحمل تقريبا نفس المعنى في الإنجليزية وهو Aversion أو Hostelivt إنها حالة الإنسان الذي يكون لنفسه في ظروف إجتماعية معينة رموزا ومؤسسات يخضع لها خضوعا.<sup>3</sup>

مما سبق يمكن القول إن المفهوم اللغوي لمصطلح الإغتراب في المعاجم العربية يشير إلى التبعاد، والنزوح عن الوطن، والغموض، بينما نجد المفهوم في المعاجم الأجنبية يغلب عليها الإنتزاع والإزالة، إنتقال الملكية من شخص إلى آخر، فالقاسم المشترك بين معاني الإغتراب في مختلف اللغات هو الدلالة على إنتقال الملكية من شخص الى آخر.

## 2- الاغتراب إصطلاحا

على الرغم من شيوع مصطلح الاغتراب إلا أنه مازال غير محدد المعالم، يختلف معناه تبعا لاختلاف استعمالاته واستخدامه في بحوث ومعان تبتعد عن المعنى المشترك، مما يعطي للمفهوم مضامين مختلفة ومتنوعة باختلاف ميادين ومجالات الدراسة ويعبر عنها فيما يلي:

<sup>1</sup> سلامي، سميرة، الاغتراب في الشعر العباسي القرن الرابع الهجري، الطبعة الأولى، دار الينابيع، دمشق، سوريا، 2000، ص13.

<sup>2</sup> الشتا، السيد علي، نظرية الاغتراب من منظور علم الاجتماع، دون طبعة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1993، ص ص21-22.

<sup>3</sup> كيران، الجازية، الاغتراب العمالي في منشأة صناعية جزائرية، عوامله ونتائجه، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 1988، ص42.

## 2-1- من المنظور الفلسفي

تصف الموسوعة الفلسفية الاغتراب بأنه مفهوم يصف كلاً من عملية ونتائج تبديل ناتج النشاط الإنساني والاجتماعي (منتجات العمل، النقود، العلاقات الاجتماعية) في ظروف تاريخية معينة، وكذلك تحويل خصائص وقدرات الانسان إلى شيء مستقل عنها ومتسلط عليها، وأيضاً تحوّل بعض الظواهر والعلاقات إلى شيء يختلف عما هو عليه في حد ذاته، وتشويه علاقاتها الفعلية في الحياة في أذهان الناس.<sup>1</sup>

بينما نجد البعض الآخر من الباحثين يرى "الاغتراب" على أنه شعور بالوحدة او الغربة، وانعدام علاقات المحبة أو الصداقة مع الآخرين من الناس، وهو حالة كون الأشخاص والمواقف المألوفة تبدو غريبة.<sup>2</sup>

عرف معجم المصطلحات الفلسفية "الاغتراب" بأنه عملية تحويل منتجات النشاط الإنساني والاجتماعي إلى شيء مستقل عن الإنسان ومتحكم فيه.<sup>3</sup>

عرف ماركس "الاغتراب" بأنه ظاهرة اجتماعية تبرز نتيجة العمل في المجتمع الرأسمالي الذي تقرر طبيعته وأسلوبه قوى خارجية لا يسيطر عليها الفرد ولا تتحكم بها.<sup>4</sup>

## 2-2- من المنظور النفسي

عرفه قاموس العلوم السلوكية بأنه تدمير وانهايار العلاقات الوثيقة، وتحطيم مشاعر الانتماء للجماعة الكبيرة، كما في تعميق الفجوة بين الأجيال، أو زيادة الهوة الفاصلة بين الجماعات الاجتماعية بعضها عن بعض.<sup>5</sup>

يعرف الاغتراب أساساً في الميدان النفسي على أنه اضطراب في العلاقة مع الآخر، وهو تغير وتبدل في وظيفة التواصل.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> الموسوعة الفلسفية، وضع لجنة من العلماء والأكاديميين السوفيات، ترجمة: سمير كرم، الطبعة الثالثة، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1981، ص 266.

<sup>2</sup> الدسوقي، كمال، ذخيرة علوم النفس، المجلد الأول، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1988، ص 77.

<sup>3</sup> وهب، مراد، المعجم الفلسفي، الطبعة الرابعة، دار قباء للطباعة، القاهرة، مصر، 1998، ص 80.

<sup>4</sup> شفاء محمد علي العزاوي، أثير عبد الله محمد السوداني، تأثير تطوير وصيانة الموارد البشرية في تقليل ظاهرة الاغتراب الوظيفي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري الشركة العامة للصناعات التعدينية والعزل المائي، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 8، العدد 33، 2012، ص 148.

<sup>5</sup> أسماء ربحي العرب، علاء زهير عبد الجواد الرواشدة، مرجع سبق ذكره، 2016، ص 224.

<sup>6</sup> Dictionnaire De psychologie-Edition Bordas، paris، 1980، p50.

يعرف أيضا بأنه حالة نفسية تتضمن المشاعر والأحاسيس، فبعضها إيجابي من الإحساس بالتفرد، ومعظمها سلبي من جهة الاحساس بالغربة، والانسحاب من الواقع وتبني أطر مرجعية سلوكية مفارقة ومباينة للجماعة مع ميول تفوقيه.<sup>1</sup>

في الطب النفسي يشير المصطلح على تلك الفجوة أو التباعد بين الفرد ونفسه، أو انهيار أي علاقات اجتماعية أو بينيه شخصية، والتباعد بينه وبين الآخرين، وما يتضمنه ذلك من تباعد أو غربة للفرد.<sup>2</sup>

### 2-3- من المنظور الاجتماعي

ورد في معجم العلوم الاجتماعية أن الاغتراب بوجه عام هو البعد عن الأهل والوطن.<sup>3</sup> ويشير أيضا إلى إنهاء العلاقة بين الفرد والآخرين في محيطه الاجتماعي، وأحيانا انسلاخ الفرد عن ذاته أو الآخرين.<sup>4</sup> وعرف بأنه فقدان المعايير إذ تقوم فكرته على تفكك القيم والرموز والمعايير.<sup>5</sup> وهو الحالة السيكو اجتماعية التي تسيطر على الفرد سيطرة تامة تجعله غريبا وبعيدا عن بعض نواحي واقعه الاجتماعي.<sup>6</sup>

من خلال هذه التعريفات يمكن القول إن الاغتراب يشير الى فقدان القيم والمثل الإنسانية والخضوع لواقع اجتماعي يتحكم في الانسان ويستبعده، مما يشعر الانسان بالانفصال والانعزال عن المجتمع والأمور السائدة فيه وعن الآخرين وحتى عن ذاته.

### ثانيا: تعريف الاغتراب الوظيفي

ارتبط مفهوم الاغتراب الوظيفي على فكرة الفاعلية الوظيفية، بمعنى شعور الفرد بمدى قدرته على التأثير في مجريات العمل الذي يمتنه سواء على مستوى القرار التنظيمي او على مستوى الاحداث الناتجة عنه في المجتمع الذي يعيش فيه، وعلى هذا الأساس اعتبر الفرد الذي يشعر بضالة الفرص امامه للتأثير على هذه العملية في المجتمع بأنه مغترب وظيفيا.<sup>7</sup> إذ يتصف الاغتراب الوظيفي بعدد من الخصائص

<sup>1</sup> عموده، عبيد حسين، تأثير الاغتراب الوظيفي في الاستقرار التنظيمي، دراسة تحليلية في معمل الألبسة الجاهزة في النجف الأشرف، مجلة جامعة بابل للعلوم البحثية والتطبيقية، العراق، المجلد 26، العدد 10، 2018، ص 84.

<sup>2</sup> عبد الحميد جابر، علاء الدين الكفافي، معجم علم النفس والطب النفسي، دون طبعة، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1988، ص 52.

<sup>3</sup> عبد الحميد جابر، علاء الدين الكفافي، معجم علم النفس والطب النفسي، دون طبعة، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1988، ص 52.

<sup>4</sup> مريم، محمد، دراسات في الإدارة التعليمية، النهضة المصرية، القاهرة، مصر، 2004، ص 127.

<sup>5</sup> perry , Richard. **Aliénation and Anomie**, From : <http://www.ezinearticles.com.p1>.

<sup>6</sup> دنكن، ميتشل، معجم علم الاجتماع، ترجمة ومراجعة: إحسان محمد الحسن، الطبعة الأولى، دار الطليعة بيروت، لبنان، 1981، ص 18.

<sup>7</sup> عزام، إدريس، الاغتراب السياسي لدى المتعلمين الشباب وعلاقته ببعض المتغيرات، مجلة جامعة دمشق، المجلد 13، العدد 2، دمشق، سوريا، 1999، ص 18.

أهمها أنه ظاهرة إنسانية قد لا يخلو منها أي تنظيم، بالإضافة إلى أن هذا الاغتراب سينشأ من طبيعة العلاقة بين الذات والمؤسسة التي يعمل فيها، حيث أن متغيرات هذه العلاقة تقوم بينها تأثيرات متبادلة في شبكة معقدة من التفاعلات.<sup>1</sup>

يعد الاغتراب الوظيفي ظاهرة خطيرة، ومؤشرا على مرور المؤسسة بأزمة حقيقية ربما تسارع بها إلى الانحدار والفشل، فالاغتراب الوظيفي يعني توصل الموظفين بالمؤسسة إلى قرار بأن المؤسسة التي يعملون بها لم تعد المكان المناسب للاستمرار في العمل معها، لأسباب تتعلق بالمؤسسة ذاتها أكثر مما تتعلق بالموظف، وهو قرار خطير يمس علاقة الموظف بالمؤسسة التي يعمل بها وولائه لها، ويترتب عليه نتائج وخيمة بالنسبة لكلا الطرفين غالبا ما تنتهي بإنهاء العلاقة بينهما نهاية غير مرضية.<sup>2</sup>

كما يشير الإغتراب في مكان العمل إلى أن الموظفين قد لا يكونوا قادرين على تلبية الإحتياجات الإجتماعية، ولديهم شكلا من أشكال الفجوة بين تصوراتهم حول العمل ومصالحهم مثل: القيم، والمثل العليا، والرغبات، فالإغتراب الوظيفي يفصل الموظف عن العمل وعن مكان العمل، ويتجلى ذلك في إنخفاض مشاركته في العمل وعدم وجود تحديد تنظيمي. ويحتوي الإغتراب الوظيفي على خصائص العمل مثل محدودية صنع القرار، والحد الأدنى من استخدام المهارة.<sup>3</sup>

نظرا لتعدد مصادر الشعور بالإغتراب في العمل، فإن نتائجها متشابهة، حيث يضمحل الحماس للعمل، وتزداد مشاعر الإحترق النفسي أو الذاتي ومثل هذه المشاعر السلبية خاصة وجودية مميزة للإنسان. على الرغم من تعدد الكتاب والأبحاث في مجال الإغتراب سواء في مجال الفكر الإداري أو مجال علم النفس الذين تناولوا موضوع الإغتراب، إلا أنه لا يوجد تعريف أو عوامل مسببة أو مظاهر موحدة للإغتراب الوظيفي لدى العاملين في المنظمات.<sup>4</sup>

نتيجة للتطورات التنظيمية المتفاوتة تعددت مفاهيم الاغتراب الوظيفي، لذا سوف نتطرق لبعض التعريفات من وجهة نظر مجموعة من الباحثين، إزاء هذا المفهوم، وهي على النحو الآتي:

<sup>1</sup> حسنين، أحمد، الإحباط الإداري الأسباب والعلاج، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2014، ص ص 44-43.

<sup>2</sup> محمود أحمد أبو سمرة، محمد عوض شعيبات، أروى أبو مقدم، الاغتراب الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، دراسة ميدانية في جامعتي القدس والخليل، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، المجلد 34، العدد 2، فلسطين، 2014، ص 58.

<sup>3</sup> Ceylan, Adnan and Sulu, Seyfettin, **Organizational Justice and Work alienation**, E+Mekonomie A Management journal, vol 2, 2011, p29.

<sup>4</sup> شبات، جلال إسماعيل، الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالمتغيرات الشخصية في الجامعات الفلسطينية، دراسة حالة، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 2012، ص 4.

إن الإغتراب الوظيفي في مفهومه البسيط يعني شعور الموظف بالغربة في موقع عمله، إذ يفقد الإلتواء الوظيفي والتنظيمي بسبب الإنغماس في البيروقراطية والشعور بعدم الرضا وإفتقاد الموظف للتفاعل الاجتماعي داخل محيط العمل وتصور العلاقات الإنسانية.<sup>1</sup>

يعرف بأنه عبارة عن شعور العاملين بعدم انتمائهم للمنظمة التي يعملون بها، وأنها لم تعد المكان المناسب للاستمرار فيه، ويرجع ذلك لأسباب تتعلق بالمنظمة أكثر مما تتعلق بالموظفين، وهو توجه خطير يلامس علاقة الانتماء والولاء للمنظمة، مما يترتب عليه نتائج وخيمة لكلا الطرفين.<sup>2</sup>

كما يعرف أيضا على أنه الشعور بالقطيعة من قبل الموظفين والذي يظهر من خلال ضعف علاقتهم بالمنظمة وشعورهم بأن وظيفتهم ليست ذات معنى وغير مجدية في جوانب حياتهم الأخرى، ويتسبب في الاغتراب الوظيفي عدة عوامل مثل: عدم وجود فرصة للمشاركة في صنع القرار وضعف التواصل بين الموظفين، وقلة فرص الترقية والنمو وكذلك الشعور بالعجز داخل المنظمة.<sup>3</sup>

يشير إلى شعور الموظف بعدم قدرته على القيام بمهامه الوظيفية ودوره الاجتماعي، والتمتع بمخرجات عمله، وهذا الشعور يفضي به إلى انهيار مشاعر التواصل والانتماء والولاء مع من تربطه بهم علاقة داخل وخارج المؤسسة، فينجر عن ذلك فتور الفاعلية الوظيفية والاجتماعية لديه التي تحول دون تحقيق الأهداف المنشودة لكلا الطرفين.<sup>4</sup>

يعرف بأنه شعور الفرد بالعزلة والضياع والوحدة وعدم الانتماء وفقدان الثقة والاحساس بالقلق ورفض القيم والمعايير الاجتماعية والمعاناة من الضغوط النفسية.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> سهير عادل الجادر، علاء باسم العاملي، دور نوعية حياة العمل في الاغتراب التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العراق، المجلد 22، العدد 94، 2016، ص 299.

<sup>2</sup> الشفلو، عبد الرؤوف حسن، العلاقة بين الاغتراب الوظيفي وجودة الخدمات المصرفية، دراسة تطبيقية على مصرف شمال إفريقيا، فرع قصر الأخيار، مجلة الجامعة الأسمرية الإسلامية، جامعة المرقب، ليبيا، المجلد 29، دون عدد، 2017، ص 203.

<sup>3</sup> عبد الجمل، سمير سليمان، تطبيق الحوكمة في وزارة التربية والتعليم في فلسطين ودورها في الحد من الاغتراب الوظيفي، دراسة ميدانية من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، جامعة الاستقلال، المجلد 3، العدد 1، 2018، ص 131.

<sup>4</sup> خالد الحواس، برو محمد، أثر المسؤولية الاجتماعية في الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية، دراسة تطبيقية بولاية المسيلة، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، جامعة المسيلة، الجزائر، المجلد 5، العدد 12، 2017، ص 267.

<sup>5</sup> Kanungo.R.N, Alienation and Empowerment : Some Ethical imperatives in business, Journal of Business Ethics, Vol 11, 1992, p414.

ويوصف على أنه شعور الافراد العاملين بأنهم غير قادرين على أداء عملهم المباشر، وعلى تطوير الشعور بالانتماء والاهداف وبالعلاقتهم بوظائفهم، وغير قادرين في أن يصبحوا منتمكين في نشاط عملهم كأسلوب للتعبير الذاتي.<sup>1</sup>

يشير إلى ضعف العلاقة بين الفرد والوظيفة وضعف مستوى الاندماج بعمله والذي قد يكون سببه نفسيا أو فكريا أو مهنيا أي شعوره بعدم انتمائه إلى محيط عمله.<sup>2</sup>

يوضح بأنه ضعف العلاقة بين العاملين نتيجة عدم نجاح التنشئة الاجتماعية على المستويين الفردي والجماعي.<sup>3</sup>

يقصد به عدم التكيف بين الشخص ومنظّمته وهذا ينعكس على أدائه فيجعله غير قادر على ممارسة السلوكيات التي تؤدي على تطوير عمله الوظيفي.<sup>4</sup>

بناء على ما سبق ذكره لأهم ما ورد من تعريفات للاغتراب الوظيفي حسب وجهات النظر المختلفة، واعتبارا لذلك يمكن استخلاص التعريف الإجرائي الآتي:

"يشير الاغتراب الوظيفي إلى مدى شعور الموظف بالانفصال عن الذات وعن الآخرين من زملاء العمل، مما يتولد لديه فقدان روح الانتماء للعمل والمؤسسة التي يعمل بها."

### ثالثا: خصائص الاغتراب الوظيفي

يمكن القول أن الاغتراب الوظيفي كظاهرة اجتماعية له مجموعة من الخصائص نذكر البعض منها كالآتي:

- الإغتراب ليس بظاهرة بسيطة تتعلق بنمط سلوكي معين أو جانب معين من جوانب الشخصية وإنما هو ظاهرة مركبة تنسحب على الشخصية برمتها وتطبع أسلوب حياة الفرد بخصائص مميزة.
- إنه تعبير عن أزمة الإنسان المعاصر ومعاناته وصراعاته الناتجة عن تلك الفجوة الكبيرة بين تقدم مادي يسير بسرعة هائلة وتقدم قيمي معنوي يسير ببطء.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Dose, J.J, Work Values : An integrative Framework and illustrative application to organization Socialization, journal of Occupational and organizational psychology No70, 1997, p15.

<sup>2</sup> Vandenberghe, F, Working out Marx : Marxism and the end of the Work society, thesis Eleven, No69, 2002, p33.

<sup>3</sup> Banni, M and Reisel, w, the influence of supportive leadership and job characteristics on Eslami, organizational citizenship behavior, journal of tadhbir, Vol 187, 2007, p23.

<sup>4</sup> Mohseni , Tabrizu A, zanjani, H., Taleghani, M. Alienation of Work and its impact on Labor productivity, journal of basic and Applied scientific research, Vo1, No11, 2011, p2052

<sup>5</sup> الحمداني، إقبال، مرجع سبق ذكره، ص71.

- ينشأ الاغتراب عندما يحدث الانفصال بين ذات العامل والمنظمة وما تتضمنه من عناصر تنظيمية، ومهما كانت درجة الاغتراب في المنظمة لا يمكن دراستها بمعزل من العناصر التنظيمية الأخرى لما يمتاز به الاغتراب من تعقيد وتشابك.
- تختلف مشكلة الاغتراب وتتباين من حيث الأسباب والمظاهر وحتى النتائج المترتبة عنها من تنظيم لآخر (طبيعة العلاقات السائدة، الهيكل التنظيمي، نمط الإشراف، طرق الاتصال).
- يمتاز الاغتراب بصفة العمومية ذلك أنه يحدث في أي تنظيم بغض النظر عن حجم التنظيم، نشاطه وأهدافه.
- بالصعوبة بمكان أن نعزو مشكلة الاغتراب إلى سبب واحد لوجود عوامل كثيرة ومتداخلة، ومن الصعب أيضا الفصل بين العناصر المكونة لها.
- يحدث الاغتراب الوظيفي عبر مراحل مختلفة، والواضح أن هناك علاقة بين هذه المراحل ولكل واحدة منها أبعادها وآثارها، كما تعتبر المرحلة اللاحقة امتدادا للمرحلة السابقة إلى أن نصل إلى آخر مرحلة وفيها يتشكل الاغتراب في صورته النهائية.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: مراحل الاغتراب الوظيفي

يمر الاغتراب الوظيفي بثلاث مراحل، كل مرحلة تزداد خطورة عن المرحلة التي تسبقها، وتصبح العلاقة بين كل مرحلة والمرحلة التي تليها علاقة تراكمية، تؤدي في النهاية إلى زيادة محصلة سلبياتها ورفع حدتها، وهذه المراحل هي:

#### أولاً: المرحلة الأولى (الاجتراب الوظيفي النفسي)

تتميز هذه المرحلة بشعور الموظف بأن العلاقة بينه وبين المؤسسة التي يعمل بها لم تعد طبيعية، أي أنه أصبح يسودها شيء من التوتر، ويعزو الموظف ذلك إلى أن المؤسسة أو من يقومون بتمثيلها أصبح لديها موقف سلبي تجاهه، وأنه لم يعد له نفس القدر من الأهمية الوظيفية والمنزلة الاجتماعية لديها إلى أن يدخل في دائرة النسيان والإهمال في المؤسسة.<sup>2</sup>

يستمر الموظف في تكوين المشاعر السلبية تجاه المؤسسة، وقد يتراءى له أن كل ما يعاني من مشاكل وصعوبات إنما تسببها له المؤسسة، ويصبح الموظف نتيجة ذلك مهموما ومشغولا بالمشاكل والصعوبات التي يعزوها إلى عدم اهتمام المؤسسة به، ويزداد هذا الشعور سواء إذا لم يجد أحد من المسؤولين

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح، المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، دون طبعة، المكتبة العصرية، القاهرة، مصر، 2007، ص 316.

<sup>2</sup> بن زاهي، منصور، الشعور بالاجتراب الوظيفي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى الإطارات الوسطى لقطاع المحروقات، مرجع سبق ذكره، ص ص 43-44.

في المؤسسة ليتحدث إليه عن مشاعره وعن المشكلات التي يعاني منها.<sup>1</sup> ومن أخطر عواقب الاغتراب النفسي انعدام روح المبادرة والابداع وانتشار روح اللامبالاة بين الموظفين.

### ثانيا: المرحلة الثانية (الاغتراب الوظيفي الذهني)

هي امتداد لمرحلة الاغتراب النفسي ولكنها أكثر خطرا على المؤسسة والعاملين، حيث تتميز هذه المرحلة بالشرود الذهني وعدم القدرة على التركيز لدى العاملين وتبدو على بعضهم مظاهر الاكتئاب، وتكثر أخطاء الأداء الوظيفي إلى حد ملحوظ، وتتدنى لدى العاملين القدرة على التعلم ويفقدون الرغبة في التدريب على أي مهارات جديدة، ويكثر الطلب على الاجازات والبحث عن أي سبب يمكن أن يعطي للموظف مبررا للابتعاد عن جو المؤسسة.<sup>2</sup>

### ثالثا: المرحلة الثالثة (الاغتراب الوظيفي الجسدي)

هي المرحلة التي يصبح فيها الاغتراب الوظيفي اغترابا كليا؛ حيث يكثر الغياب، وعدم الانضباط في أوقات العمل الرسمي، وتكثر الاستقالات الجماعية في المؤسسة، وتصبح الصراعات بين العاملين، والمشرفين واضحة، ويفقد الرؤساء المباشرون القدرة والسيطرة على الأمور.<sup>3</sup>

إضافة إلى ذلك هناك مظاهر كثيرة تفسر حدة الاغتراب الكلي للعامل في هذا العصر في المؤسسات تتمثل في حالة الانفصام بين الفرد والوظيفة، ومن ثم يرتفع معدل دوران العمل الدال على عدم الرضا والتوتر والضغط، وارتفاع مستوى القلق، وحوادث تغيرات في عادات العامل المغترب المألوفة وأنماط سلوكه المعتادة، وعادة ما تكون تلك التغيرات إلى الأسوأ، وذات آثار سلبية ضارة ومن أهمها العدوانية، والتخريب وعدم احترام أنظمة وقوانين المنظمة، والجنوح إلى الصراع والتكتل، والرغبة في ترك العمل من خلال التقاعد المسبق، وهذا السلوك المتفشي يعرفه المدير من خلال ملاحظته لعدة اعراض منها: البطء في العمل، الغياب غير المبرر، التوتر العصبي، وبعد الهوة بينه وبين العاملين في المؤسسة، كل ذلك يؤدي الى تدني مستوى الأداء في العمل والإنتاج.<sup>4</sup>

مما سبق يمكن القول أن هذه المراحل تتفاقم نتيجة سوء تعامل المؤسسة مع موظفيها وغياب الهوة بين الإدارات والموظفين وعدم سعي هذه الإدارات الى تجنب والحد من هذه الظاهرة، فهذه المراحل في بدايتها تنشأ بشعور نفسي داخلي بين الموظفين عن الوظيفة، وتستمر إلى أن يصاب الموظف بالشرود الذهني وتكثر الأخطاء إلى أن يصل لمرحلة الاغتراب الفعلي، وبذلك تزداد عملية دوران العمل والغياب الغير مبرر، وهنا يشعر مستخدمي الإدارة بحجم المشكلة وتفاقمها، ولكن بعد انتشارها، وأن عملية الإصلاح

<sup>1</sup> سهير عادل الجادر، علاء باسم العاملي، مرجع سبق ذكره، ص 267.

<sup>2</sup> خالد، الحواس، مرجع سبق ذكره، ص 131.

<sup>3</sup> بن زاهي، منصور، مرجع سبق ذكره، ص 45.

<sup>4</sup> خالد، الحواس، مرجع سبق ذكره، ص 132.



الإداري قد تأخرت وأن المؤسسة تحتاج إلى إصلاح وبناء جديد، والشكل الآتي يوضح أهم مراحل الاغتراب الوظيفي:

الشكل رقم (1-2) مراحل الاغتراب الوظيفي ونتائجه

مرحلة الاغتراب الجسدي	مرحلة الاغتراب الذهني	مرحلة الاغتراب النفسى
<ul style="list-style-type: none"> <li>-كثرة الغياب</li> <li>-غياب الانضباط في العمل</li> <li>-كثرة الاستقالات</li> <li>-كثرة الصراعات</li> <li>-فقدان السيطرة من قبل الرؤساء</li> <li>-دوران العمل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-الاكتئاب</li> <li>-الشرود الذهني</li> <li>-فقدان التركيز</li> <li>-الأخطاء الوظيفية</li> <li>-كثرة الاجازات</li> <li>-فقدان الرغبة في التدريب</li> <li>-فقدان القدرة على التعلم</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-انعدام المبادرة</li> <li>-انعدام الابداع</li> <li>-اللامبالاة</li> <li>-الضغوط</li> <li>-السلبية</li> <li>-التوتر</li> <li>-الإحباط</li> </ul>

المصدر: الشهراني، فيصل، الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر ضباط المديرية العامة للجوازات، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2013، ص39.

## المبحث الثاني: أبعاد الاغتراب الوظيفي في ظل النظريات الأساسية

يعتبر الاغتراب الوظيفي من الظواهر التنظيمية الهامة، كونه يرتكز حول المورد البشري الذي يعتبر من الموارد التنظيمية الهامة، إذ يمثل ركيزة التطور والتقدم في أي منظمة، حيث أضحت المنظمات تمتلئ بشواهد شتى من أعراض عدم الرضا وفقدان الإلتئام الوظيفي والتنظيمي، وماخلقه لدى الفرد عن طريق ما يمثله من شعور بالعزلة وفقدان المعايير والإحساس بالعجز والشعور بالقلق المستمر والتشاؤم وحالة اليأس التي قادت كلها إلى الاغتراب بالرغم من كثرة الناس المحيطين بالفرد. وانطلاقاً من ذلك جاء هذا المبحث الذي تندرج ضمنه مجموعة مطالب، سيتم التطرق فيها إلى مجموعة عناصر هي: أبعاد الاغتراب الوظيفي، المقاربات النظرية المفسرة للاغتراب الوظيفي، أنواع الاغتراب الوظيفي.

## المطلب الأول: أبعاد الاغتراب الوظيفي

تفاوتت الدراسات السابقة في تناولها أبعاد الاغتراب الوظيفي حسب وجهات النظر المختلفة والمبينة في الجدول أدناه:

الجدول رقم (1-2): أبعاد الاغتراب الوظيفي وفقاً لبعض الدراسات السابقة

الدراسات	العجز	اللامعنى	اللامعيارية	العزلة الاجتماعية	الاجتراب عن الذات	الشعور بالتشاؤم	عدم الرضا
ميادة كاظم نتوش، 2021	*	*	*	*	*		
قدي وآخرون، 2020	*	*	*	*	*		
أمين صالح وآخرون، 2019	*			*			
خالدبة مصطفى، 2018	*	*	*	*	*		
لؤي محمد، 2018	*	*	*	*	*		
طارق هزريشي، 2017	*	*	*	*	*		
دروزة والقواسمي، 2014	*			*		*	*
حاكم محسن واخرون، 2012	*	*	*	*	*		
عدد التكرارات	8	6	6	7	6	1	1

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على الدراسات السابقة.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أغلب الدراسات السابقة اتفقت في مضمونها مع دراسة (Seeman) حيث أشار إلى أن هناك خمسة أبعاد لمفهوم الاغتراب والتي تتمثل في (العجز، اللامعنى، اللامعيارية، العزلة الاجتماعية، الاغتراب عن الذات).<sup>1</sup> وعليه ستتبنى الدراسة الحالية هذه الأبعاد، والتي اتفقت وأكدت عليها أغلب الدراسات، وفيما يلي شرح توضيحي لهذه الأبعاد:

<sup>1</sup>تاميدي، كرين مصطفى خالد، أثر التمكين النفسي في الاغتراب الوظيفي، دراسة استطلاعية لآراء رؤساء الأقسام العلمية في جامعة دهوك، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 35، العدد 113، 2013، ص 339.

## أولاً: العجز

يعرف أحيانا باسم اللاقوة وهو شعور الفرد العامل بأن لاحول له ولاقوه، حيث تنقصه قدرة السيطرة على سلوكه، والتحكم أو التأثير في مجريات الأمور الخاصة به، ويشعر أن مصيره ليس تحت سيطرته وإنما يتحدد بعوامل خارجية فهو مقهور مسلوب الإرادة والاختيار، كما يشعر أن ما يخصه يملى عليه من الخارج.<sup>1</sup>

أول ظهور لهذا البعد مع (ماركس)، كما يلاحظ أن معنى العجز هو أكثر المعاني تكرارا في البحوث المعنية بموضوع الاغتراب، والذي يمكن تصوره من خلال توقع الاحتمالات الجارية في أذهان الأفراد؛ فيما يتصل بالحصول على نتائج محددة يسعون إليها، أو تقرير بعض المواقف التي يتخذونها.<sup>2</sup>

قد أوضح (Seeman) أن أصل فكرة العجز اشتقت من أفكار (ماركس) حين تحدث عن ظروف العمل، وما يؤدي إليه من اغتراب العامل، وأشار أن هذه الفكرة قد اتسع نطاقها وامتدت لتشمل طبقات أخرى غير العمال، وحدد (Seeman) العجز بقوله "توقع الفرد أن سلوكه غير قادر على تحقيق ما يريده من ثواب، وتعزيزات، لاعتقاده أنه غير قادر على تحديد مجريات الأحداث، والنتائج التي تترتب عن هذه الأحداث"، وشرح ذلك بأن الفرد في علاقته بالنظام الاجتماعي على اتساعه يرغب بأن يكون لسلوكه تأثيرا على مجريات الأحداث، ولكنه يتوقع أن سلوكه لن يستطيع ذلك؛ ولذلك يشعر بالإحباط.<sup>3</sup> إن انعدام القوة يعتبر جوهر فكرة الاغتراب الوظيفي، حيث يرى العامل نفسه مشتركا في سلوكات لا تعكس حقيقته الذاتية.<sup>4</sup> يقصد بالعجز افتقاد الفرد العامل القدرة على التحكم في المنظمة التي يعمل بها، حيث يتوقع الفرد في هذه الحالة أن سلوكه لن يأتي بالنتائج المرجوة منه، وأنه لا تأثير له في مستقبل المنظمة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> محسن علوان محمد، باقر علي بلجات، دور ممارسات الموارد البشرية الدولية في معالجة مشكلة الاغتراب الوظيفي، دراسة تطبيقية في جامعة القادسية، مجلة المثى للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الادارة والاقتصاد، المجلد 8، العدد 3، 2018، ص24.

<sup>2</sup> النوري، قيس، الاغتراب اصطلاحا ومفهوما وواقعا، مجلة عالم الفكر، المجلد 10، العدد1، وزارة الاعلام، الكويت، 1979، ص16.

<sup>3</sup> عبد المنعم، عفاف، الاغتراب النفسي، مظاهر ومحدداته بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، مصر، 2010، ص33.

<sup>4</sup> سالم، مؤيد سعيد، مرجع سبق ذكره، ص174.

<sup>5</sup> سهير بنت محمد حوالة، ندى بنت طلال بن توفيق جستينة، واقع الاغتراب الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال بمدينة الرياض، العلوم التربوية، المجلد 1، العدد1، 2019، ص329.

يسمى أيضا بفقدان السيطرة وهو يشير إلى شعور الفرد بأن سلوكه وتصرفاته لا تؤدي إلى تحقيق ما يسعى إليه من نتائج مما يعني شعوره بالضعف وعدم تمكنه من السيطرة على مجريات الأحداث وعلى قدرته على اتخاذ قراراته التي تتناول حياته فهو عاجز عن تحقيق ذاته.<sup>1</sup>

### ثانيا: اللامعنى

يشير هذا البعد إلى شعور الافراد العاملين بأنهم يفتقروا إلى وجود مرشدا أو موجهها لسلوكهم وشعورهم بالفراغ الهائل نتيجة عدم توافر أهداف أساسية تمنحهم معنى لوظائفهم وتحدد اتجاهاتهم وتثير نشاطاتهم وتتفق مع أهدافهم وطموحاتهم.<sup>2</sup> ويعني أن العاملين لا يستطيعون التنبؤ بدرجة عالية من الكفاءة بالنتائج المستقبلية، لأن سبب فقدان معنى العمل أو مسوغات استمراره في نظرهم يعود نتيجة شعورهم بالإحباط وعدم إشباع حاجاتهم المختلفة الجسدية والنفسية والاجتماعية.<sup>3</sup>

كما أن فقدان المعنى يعود إلى عدم وضوح رؤية العاملين لما ينبغي أن يعتقدوا أو يؤمنوا به أو يقوموا به وعدم فهمهم للأحداث والوقائع المحيطة بهم وكذا عدم فهمهم لأهداف واتجاهات العمل ونشاطاته.<sup>4</sup> يشير هذا البعد أيضا بأنه عجز العاملين عن الوصول إلى قرار أو معرفة ما ينبغي أن يفعلوه أو إدراك ما يجب أن يعتقدونه موجهها لسلوكهم.<sup>5</sup> ويعني أيضا الشعور باختلاط المعنى وعدم التمييز بين المسائل الشخصية والأمور الاجتماعية.<sup>6</sup>

### ثالثا: اللامعيارية

تعني عدم تمسك الافراد العاملين بالمعايير والضوابط والأعراف الاجتماعية، وشعورهم بأن الوسائل أو السبل الغير شرعية مطلوبة وضرورية لإنجاز الأهداف وإن تعاكست مع القيم والعادات السائدة، وهذه الحالة تنشأ عندما تتفكك القيم والمعايير الاجتماعية وتقتل في السيطرة على سلوك العاملين وضبطه. وهذا يعني اهتزاز القيم والمعايير داخل المجتمع يلحق بالبناء الاجتماعي للمجتمع مما يؤدي إلى استحسان المعاني والمقاصد الغير مرغوب فيها اجتماعيا لتحقيق الأهداف.<sup>7</sup>

<sup>1</sup> محسن علوان محمد، باقر علي بلجات، مرجع سبق ذكره، ص 42.

<sup>2</sup> Sarros, J.C. Tanewski, G.A, Winter, R.P. Santora, J.C, and Denison, I.L, **Work Alienation and organizational leadership**, British journal of managment, Vol 13, No4, 2002, p304.

<sup>3</sup> عموده، عبيد حسين، مرجع سبق ذكره، ص 85.

<sup>4</sup> الحمداني، إقبال، مرجع سبق ذكره، ص 132.

<sup>5</sup> عبد الله مجدي أحمد محمد، السلوك الاجتماعي وديناميته محاولة تفسيرية، دون طبعة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 320.

<sup>6</sup> مها عبد المجيد العاني، أسعد تقي العطار، مرجع سبق ذكره، ص 1359.

<sup>7</sup> المحمداوي، حسن إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 34.

كما أن هذا البعد يتعلق بشعور العاملين بأن المعايير قد فقدت قوتها التنظيمية في المحيط الاجتماعي أو المهني وأن هذه المعايير لم تعد تحترم اجتماعيا ولا مهنيا.<sup>1</sup> ويقصد باللامعيارية عدم وجود معايير واضحة ومحددة للأداء واختلال العلاقة بين الأهداف التنظيمية المطلوب تحقيقها وبين الوسائل المستخدمة لتحقيق هذه الأهداف، وهنا يشعر العاملون بالاغتراب نظرا لعدم توافق الهدف مع الوسيلة المستخدمة.<sup>2</sup>

يشير فقدان المعايير إلى إدراك انهيار المعايير في العلاقات داخل المنظمة، أي شعور الافراد العاملين بأن الإدارة العليا تنتهك الإجراءات القانونية في التعامل مع العاملين، أوفي الوصول إلى القرارات الملائمة، بمعنى شعور العاملين بأن الوسائل غير المشروعة هي المطلوبة لتحقيق أهدافهم، ما يؤدي إلى شعورهم بالضياع وذلك لفقدان القيم التي يؤمنون بها.<sup>3</sup> كما أن اللامعيارية تعني حالة انهيار المعايير التي تنظم وتوجه السلوك، ومن ثم رفض الفرد للقيم والمعايير والقواعد السائدة في المجتمع، نظرا لعدم ثقته في المجتمع ومؤسساته.<sup>4</sup>

#### رابعا: العزلة

إن العزلة الاجتماعية تمثل أهم مظاهر الاغتراب التي تأخذ معناها في معنيين أو اتجاهين أساسيين، الأول: عزلة على المستوى الاجتماعي وتتمثل في توحّد ناقص أو ضعيف مع جماعات المرجع الخاصة بالأغلبية التي تزود الفرد بما يحتاج إليه من معايير اجتماعية، الثاني: عزلة على مستوى العلاقات الشخصية، أي نوعية العلاقات بين الأشخاص التي تحدد الشعور بالانتماء والحاجة إلى التواصل، وتتمثل في افتقاد الفرد للعلاقات ذات المغزى مع الآخرين ذوي الأهمية.<sup>5</sup>

كما يتصف صاحب هذه السمة بالعزوف عن الاهتمامات، والنشاطات الاجتماعية، ويفضل أن يعمل منفردا، وتنتابه التخيلات، وأحلام اليقظة.<sup>6</sup>

يشير هذا البعد إلى إحساس الافراد العاملين بالغربة والعزلة عن المحيطين بهم سواء داخل المنظمة أو خارجها وبذلك تضعف لديهم روح الانتماء إلى المنظمة والجماعة التي يعملون معها، فضلا عن عدم

<sup>1</sup> رنا ناصر صبر، أثر مصادر ضغوط العمل في مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي، دراسة تحليلية لآراء عينة من المرضى والممرضات في مستشفى اليرموك التعليمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، دون مجلد، العدد 37، العراق، 2013، ص 252.

<sup>2</sup> ثاميدي، كرين مصطفى خالد، مرجع سبق ذكره، 2013، ص 340.

<sup>3</sup> مجيد، سمية عباس، صناعة المعرفة والاغتراب الوظيفي وتأثيرهما في الأداء المتميز، دراسة استطلاعية في كليات الجامعة المستنصرية، أطروحة دكتوراه في إدارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، 2015، ص 90.

<sup>4</sup> معتوق، فردريك، معجم علم الاجتماع، مراجعة وإشراف: محمد أدبس، الطبعة الأولى، لبنان، بيروت، 2008، ص 299.

<sup>5</sup> عبد المنعم، عفاف، مرجع سبق ذكره، ص 34-35.

<sup>6</sup> المحادين، حسين، تعديل السلوك نظريا وإرشاديا، الطبعة الاولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 82.

قدرتهم على العمل بفاعلية في تحقيق الأهداف التنظيمية.<sup>1</sup> حيث أن العامل يشعر بالعزلة الاجتماعية نتيجة عدم تحقيق أهدافه حتى وإن كان يحمل مشاعر الانتماء للجماعة، إذ ينعزل عنهم بصورة يحاول فيها تحطيم كل العناصر التي وجدها من الاختلاط والتفاعل معهم.<sup>2</sup>

إن هذا البعد يشير إلى نوع من ضعف الروابط الاجتماعية بسبب الشعور بالغربة عن الأهداف والمعايير السائدة وليس بسبب ما يتعلق بعلاقات الصداقة مع الآخرين ومعاني (الأمن، الاتصالات الاجتماعية).<sup>3</sup>

من ناحية أخرى تشير العزلة إلى انفصال الفرد العامل بقيمه، وأفكاره عن تلك السائدة في المنظمة التي يعمل بها، ويدفعه هذا على العزلة التنظيمية التي يعاني فيها الفرد العامل من غياب العلاقة الإيجابية بينه وبين المنظمة، وعندما يصيب الخلل علاقة الفرد العامل بالآخر داخل المنظمة، وعندما يفقد الأمن؛ فإنه ينفصل وينعزل عن هذا الآخر.<sup>4</sup>

#### خامسا: الاغتراب عن الذات

يشير هذا البعد إلى انفصال الفرد العامل عن ذاته أي أنه يخلق ذاتا غير حقيقية نتيجة لتأثيرات الضغوط الاجتماعية وبما تحمله من نظم وأعراف وتقاليد وبكل تناقضاته، مما يؤدي إلى طمس الذات الحقيقية له بحيث يكون غير قادر على إيجاد الأنشطة والفعاليات التي تكافئ قدراته وإمكانياته وهذا يؤدي إلى الشعور بعدم الرضا عن ذاته ويفقد صلته وتباعده عن ذاته الحقيقية.<sup>5</sup>

كما أن تأثيرات الوحدة والعزلة قد تأخذ حيزا كبيرا من مشاعر الفرد العامل التي تكون غير قادرة على مواجهة الانفصال، مما يؤدي إلى غربة هوية العامل الشخصية والاجتماعية، وإلى الشعور بالانفصال عما يرغب أن يكون عليه، وبين إحساسه بنفسه في الواقع.<sup>6</sup> وإن عمل الفرد العامل وإنتاجه هما حياته في شكل متموضع، فإذا اغترب عنه العمل والنتاج، اغتربت ذاته، ويطابق هذا الاغتراب نزع ما في الانسان، وهو إنسانيته إذ يغدو الانسان بلا روح.<sup>7</sup>

من التحليل السابق لأبعاد الاغتراب الوظيفي نلاحظ ترابط وتداخل الأبعاد الخمسة وخاصة كل بعد من هذه الأبعاد، ودرجة تأثيرها سلبا على العاملين، والتي تحول دون قيامهم بالمهام الخاصة بهم، وتعرضهم

<sup>1</sup> Nelson L and O, Donohue, W, **Alienation psychology and human Resource managment** Refereed paper proceedings of the 2<sup>nd</sup> Australian center for Research in Employment and Work.ACREW, Prato, 2006, p10.

<sup>2</sup> Finifer, Ada, **Alienation in the social system**, New-York : print in the USA, 1972, p52.

<sup>3</sup> رنا ناصر صبر، مرجع سبق ذكره، ص 287.

<sup>4</sup> حسنين أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 37.

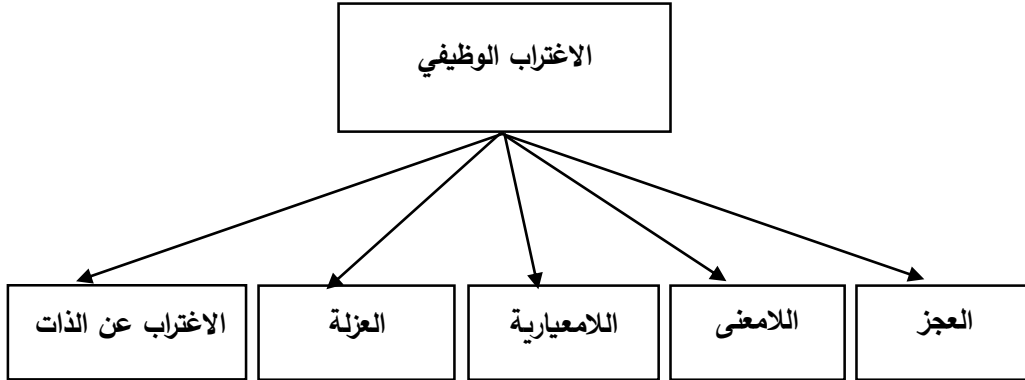
<sup>5</sup> عبد اللطيف، خليفة، مرجع سبق ذكره، ص 40.

<sup>6</sup> Nelson L and O, Donohue, W, **op.cit.**, p9.

<sup>7</sup> زامل، صالح، تحول المثال، دراسة لظاهرة الاغتراب في شعر المتنبي، الطبعة الأولى، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، لبنان، 2003، ص 25.

للعديد من العقبات والقدرات التي تحد من قدراتهم، كما وتعيق الإبداع والتطور في المنظمة؛ فإن ذلك يقودهم إلى العجز، والوحدة، وعدم القدرة على التواصل؛ وبالتالي الاغتراب الوظيفي، والشكل الآتي يوضح الأبعاد التي تم اعتمادها لأغراض الدراسة الحالية.

الشكل رقم (2-2) أبعاد الاغتراب الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على الدراسات السابقة.

### المطلب الثاني: المقاربات النظرية المفسرة للاغتراب الوظيفي

بعد استقراءنا للعديد من الدراسات التي تناولت موضوع الاغتراب الوظيفي، والتي صنفت الاغتراب الوظيفي من ناحيتين:

- الأولى؛ تناولت ظاهرة الاغتراب من الناحية الاجتماعية، فاعتبرت الاغتراب الوظيفي أنه مشكلة اجتماعية تنشأ كرد فعل للضغوط والتفكك والظلم الموجود في النظام الاجتماعي، ولاسيما في نطاق العمل، وينظر للفرد المغترب بأنه ضحية لمجتمعه، وأن اغترابه قد فرض عليه بواسطة النظام الاجتماعي غير العادل، وهذه النظرية أغفلت أثر شخصية الفرد وما يعاني من اضطرابات.

- الثانية؛ عالجت الظاهرة من الناحية النفسية، وذلك باعتبارها مشكلة نفسية، حيث ينظر إليها على أنها تطورية بطبيعتها وعزو أسبابها إلى الأمراض الشخصية. فاغتراب الفرد يعد اختياراً ذاتياً ويستخدم كميكانيزم دفاع ضد الصراع النفسي.<sup>1</sup>

سوف نتناول أهم النظريات التي فسرت الاغتراب الوظيفي وفقاً لمنهجها العلمي على النحو الآتي:

<sup>1</sup> المطيري، عزيزة مفرح فرحان، الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالكفاءة الذاتية لدى عينة من الموظفين بجامعة الملك عبد العزيز بجدة، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 168، الجزء 3، 2016، ص ص 478-479.

## أولاً: نظرية التحليل النفسي

تعتبر هذه النظرية من أشهر النظريات التي تناولت الاغتراب، ولقد حاول بعض المحللين النفسيين تفسير الاغتراب في ضوء هذه النظرية وأهم هؤلاء المحللين نذكر منهم:

**1- فرويد:** فسر فرويد الاغتراب من زاوية التحليل النفسي، حيث يرى أن الاغتراب هو الأثر الناتج عن الحضارة التي أوجدها الفرد دفاعاً عن ذاته إزاء عدوان الطبيعة عليه، ولكنها جاءت على نحو يتعارض مع تحقيق أهدافه ورغباته، وهذا يعني في نظر "فرويد" أن الاغتراب ينشأ نتيجة الصراع بين الذات وضوابط الحضارة. من هذا المنطلق يذهب "فرويد" أن كل فرد في الواقع هو عدو الحضارة لأنها تقوم على كبت الغرائز.<sup>1</sup> حيث تتولد لدى الفرد مشاعر القلق، الخوف، عند مواجهته الضغوط الحضارية بما تحمل من تعاليم وتعهيدات مختلفة، مما يدفعه إلى الكبت كآلية دفاعية تلجأ لها (الأنا) لحل الصراع الناشئ بين الرغبات وبين تقاليد المجتمع وضوابطه، وبالتالي فإن الحضارة جاءت على حساب مبدأ اللذة ولم تقدم للإنسان سوى الاغتراب.<sup>2</sup> ويؤكد "فرويد" أن الاغتراب سمة متأصلة بالذات الإنسانية، إذ لا سبيل لتجاوز الاغتراب بين (الأنا) و(الهو)، و(الأنا الأعلى) لأنه لا مجال لإشباع كل الدوافع الغريزية مطلقاً، كما أنه لا يمكن التوفيق بين الأهداف والمطالب وبين الغرائز بعضها البعض.<sup>3</sup>

لقد أتى تصور "فرويد" للاغتراب من خلال إعادة تحليل الباحثين لنسق التحليل النفسي وذلك بهدف الاسترشاد به في فهم وتفسير الظواهر الاجتماعية التي تسود المجتمعات الحديثة، وفيما يلي موجز عن اغتراب كل من البناء العقلي ومكوناته الشخصية:

## - اغتراب البناء العقلي

يتضح من خلال اغتراب الشعور، حيث يرى "فرويد" أن الأسباب التي تدفع إلى نسيان بعض الأحداث يصبح تذكرها أمراً صعباً ومؤلماً، وبالتالي فإن محاولة إعادتها إلى الذاكرة أمراً صعباً نتيجة لمقاومة الأنا لذلك الكبت، وبالتالي فالمقاومة هنا توصف كأحد مظاهر اغتراب الشعور.

كما يظهر اغتراب اللاشعور من الرغبات التي تم صدها وكتبتها في الشعور، إذ أنها تبدأ حياة جديدة في اللاشعور منتظرة فرصة للتفيس عن الطاقة المكبوتة، ويظل اللاشعور مغترباً عن الشعور مع استمرار عمليات الكبت والقمع، وبقاء حالة الانفصال ولكن مع شدة إلحاح الرغبة المكبوتة بشكل أكبر حيث تظهر الأعراض المرضية التي تنتاب المصابين في صور مختلفة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> أبو زيد، أحمد، البناء الاجتماعي، دون طبعة، الدار القومية للطباعة والنشر، مصر، 2009، ص 19.

<sup>2</sup> زعتر، محمد عاطف رشاد، بعض سمات الشخصية وعلاقتها بالاغتراب النفسي لدى الشباب الجامعي، أطروحة دكتوراه، كلية الآداب، جامعة الزقازيق، مصر، 1989، ص 20.

<sup>3</sup> بليدروخ، كوكب الزمان، واقع الاغتراب السيكوسوسيولوجي لدى اللاجئين السوريين بالجزائر، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، دون مجلد، العدد 27، الجزائر، 2016، ص 519.

<sup>4</sup> عباس، فيصل، مرجع سبق ذكره، ص 95.



## - اغتراب مكونات الشخصية

يظهر من خلال اغتراب (الهو) فيما يقع تحت سيطرة (الأنا الأعلى) ويظهر (الأنا) من خلال: سلب الحرية وسلب المعرفة، يظهر الأول حينما يفقد حريته من إصدار حكمه فيما يتعلق بالسماح للرغبات الفردية بالإشباع، ويظهر الثاني حينما يفقد معرفته بالمضمون الاجتماعي في حالة السماح لهذه الرغبات بالإشباع مما يؤدي لبقاء (الأنا) جامعا بين الانفصال والخضوع وفي كليهما يبقى الإنسان مغتربا. ويؤكد "فرويد" أن السبيل الوحيد لتحقيق الشخصية السوية هو توازن المكونات الثلاث للشخصية ولولا هذا التوازن لكان هناك تفكك في الشخصية مع ظهور صور مختلفة من الأمراض النفسية.<sup>1</sup>

2- فروم : يعد أبو الاغتراب في التحليل النفسي المعاصر، حيث تناول الاغتراب بطرق مختلفة والتي يمكن إيجازها في (الانفصال عن الطبيعة الذي يصاحب سيطرة الإنسان عليها بطابع يختلف عن طابع الانفصال الذي يصاحب ظهور وعي الذات وافتقار القدرة على ربط ذات الفرد بطبيعته، وأخيرا محاولة الفرد لإيجاد التناسق مرة أخرى مع الطبيعة بالنكوص إلى شكل لإنساني للوجود، يقضي على صفاته الإنسانية الخاصة، ويعتقد أن أحد جوانب عملية التفرد تتمثل في أن الفرد يصبح كيانا واعيا منفصلا عن الآخرين، وأنه من الممكن لمن أصبح يعي بانفصاله عن الآخرين أن يجد روابط جديدة مع رفاقه من الناس لتحل محل الروابط القديمة التي كانت تنظم من قبل الغرائز.<sup>2</sup>

كما أن "فروم" يستند في تفسيره للاغتراب على الفهم الماركسي مع اهتمامه بالبناء الكلي لشخصية الإنسان بما تتضمنه من خصائص نفسية واجتماعية واقتصادية وروحية.<sup>3</sup> ويرى "فروم" أن الاغتراب عملية وسيطة بين الحاجات النفسية والتوجيهات الشخصية، إذ أن الفشل في إشباع الحاجات النفسية بطريقة بناءة يقوده إلى صور عديدة من مظاهر الاغتراب، مما ينتج عنه تكيف غير سوي للشخصية متمثلا في توجهات الشخصية العصابية.<sup>4</sup> وقد تناول "فروم" الاغتراب الوظيفي في تحليله على أنه الحالة التي يشعر فيها العامل بأنه ليس المالك الحقيقي لثرواته وطاقاته، وما تصنعه يده، فهو بذلك يشعر بالنقص والضعف، لأن وجوده وكيانه وتقييم أعماله يكمن في يد قوى خارجية متمثلة في أرباب العمل والقادة، وبالتالي يحرم الموظفون من ارتقاء السلم الوظيفي على أساس العدالة والكفاءة والمساواة، مما يؤدي إلى ضعف الأداء الوظيفي وبالتالي اغترابهم.<sup>5</sup> وأن الاغتراب هو نمط من الخبرة يرى فيها الإنسان نفسه كما لو كانت غريبة ومنفصلة عنه، ويرجع أسباب الاغتراب إلى طبيعة المجتمع الحديث، وسيطرة الآلة، وهيمنة التكنولوجيا الحديثة على

<sup>1</sup> الحلو، محمد، علم النفس التربوي، نظرة معاصرة، الطبعة الثانية، دار المقداد للطباعة، غزة، فلسطين، 1988، ص48.

<sup>2</sup> بلعابد، عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص24.

<sup>3</sup> يوسف، إبراهيم، إدراك الأبناء للمعاملة الوالدية وعلاقتها بالتحصيل الدراسي، المجلة التربوية، الجزء 12، العدد7، سوهاج، مصر، 2005، ص29.

<sup>4</sup> بهجات عبد السمیع، بهجات محمد، الاغتراب لدى المكفوفين، الطبعة الأولى، دار الوفاء لنديا للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2007، ص47.

<sup>5</sup> خالدي، الحواس، مرجع سبق ذكره، ص 122.

الإنسان، فهي من صنعه ولكنها تسيدت عليه، وحينها تزداد حدة ما يشعر به الفرد من اغتراب وإنفصال عن نفسه أو مجتمعه أو عالمه الموضوعي مما يجعل من حياته النفسية تختل ومعاييره تهتر.<sup>1</sup>

### ثانيا: النظرية السلوكية

تفسر النظرية السلوكية الاغتراب كونه ظاهرة نتجت عن استجابات خاطئة لمثيرات شخصية سبق وأن اكتسبها الفرد ارتكازا على السلوك الإنساني المكتسب من خلال التعلم أو المحاكاة في البيئات المختلفة التي احتك بها، وقد دعت هذه النظرية نزوع الفرد إلى تكرار الاستجابات للمواقف المتشابهة التي سلك فيها سلوك معين دعم بالثواب كرد فعل مجتمعي أو عملي، وعليه فالفرد يدخل في دوامة الاغتراب عن ذاته عندما يصبح عضوا داخل مؤسسة عمل ليس له فيها أدنى مستويات حرية الاختيار أو حتى طرح نقاشات في صلب نشاط مؤسسته، أو محاولات طرحه لأفكار إبداعية مما يضطره إلى الرضوخ للسلطة الإدارية العليا والانسلاخ عن ذاته وهويته المبدعة، من ثم الاستغراق في الاغتراب الوظيفي.<sup>2</sup>

### ثالثا: نظرية السمات والعوامل الشخصية

تعرف هذه النظرية الشخصية بأنها "التنظيم الدينامي في الفرد لتلك الأجهزة الجسمية والنفسية التي تحدد طابعه الفريد في التوافق مع بيئته" فالأجهزة الجسمية هنا هي السمات، والسمة هي الوحدة المناسبة لوصف الشخصية، وليست صفة مميزة لسلوك الفرد فقط، بل أنها أكثر من ذلك، فهي استعداد أو قوة، أو دافع داخل الفرد يدفع سلوكه ويوجهه بطريقة معينة. ولقد ساهمت هذه النظرية في الارشاد النفسي، والتوجيه من خلال التركيز على الحالة الفردية في دراسة السلوك الفردي على حدة، مع التركيز على الطرق والمتغيرات التي تلائم شخصية كل فرد.<sup>3</sup> إذن فإن الاغتراب ينشأ كمظهر من مظاهر الخلل الذي ينتج عن عدم فهم الفرد لماهية شخصيته.

كما أشارت الدراسات أن سمات شخصية مرتفعي الاغتراب تتمثل في؛ التمرکز حول الذات، الوحدة النفسية، الشعور بفقدان القدرة على التحكم، والاضطرابات في هوية الفرد، فقط العلاقات الصادقة مع الآخرين عدم القدرة على إيجاد التواصل بين الماضي والمستقبل، وعدم الانسجام بين الفرد والاجيال السابقة.<sup>4</sup>

### رابعا: نظرية المجال

إن فحوى هذه النظرية يمكن أن ينصب في أنه عند التصدي للاضطرابات والمشكلات النفسية يوجه الانتباه إلى أمور هامة مثل:

<sup>1</sup> عادل، عبد الله، دراسات في الصحة النفسية، الهوية، الاغتراب، الاضطرابات النفسية، دون طبعة، دار الارشاد، 2000، ص10.

<sup>2</sup> سليمان براجي، مرجع سبق ذكره، ص221.

<sup>3</sup> سهير، أحمد، التوجيه والإرشاد النفسي، دون طبعة، مركز الإسكندرية للكتاب، القاهرة، مصر، 2000، ص ص 101 - 106.

<sup>4</sup> نصر الدين جابر، مسعودة بن علي، مرجع سبق ذكره، ص ص 123-124.

- شخصية الفرد، وخصائصها المرتبطة بالاضطراب المسببة له.
  - خصائص حيز الحياة الخاص بالفرد من زمن حدوث الاضطراب.
  - أسباب اضطرابه شخصياً، وبيئياً مثل الاحباطات، والعوائق المادية، والحواجز النفسية التي تحول دون تحقيق أهدافه، والصراعات، وما قد يصحبها من إقدام، وهجوم غاضب.
- عليه تأتي هذه النظرية كهزمة وصل بين النظريتين التحليل النفسي لفرويد والسلوكية، إذ ترى أن الاغتراب ينشأ من خلال عوامل داخلية وأخرى خارجية تتضمن السرعة في التغيرات البيئية واتجاهات الفكر ومدركات الفرد حول تلك التغيرات والعوامل.<sup>1</sup>

### خامساً: نظرية الذات

ترجع هذه النظرية الاغتراب إلى أن الفرد له ذات حقيقة ويتصور ذات مثالية وتشبهه بها، ما يجعله عاجزاً عن إدراكه لذاته الحقيقية. فالاغتراب وفق هذه النظرية ينشأ عن الإدراك السالب للذات وعدم فهمها بشكل سليم وكذلك نتيجة الهوية الكبيرة بين تصور الفرد عن ذاته المثالية وذاته الواقعية.<sup>2</sup>

عليه يتضح من ذلك وجود علاقة وثيقة بين نظرية الذات، وبين جذور الاغتراب، فمن الافتراضات الأساسية لهذه النظرية، أن الشخص يناضل من أجل تحقيق ذاته، والإبقاء عليها بأفضل صورة ملائمة وإظهار سماتها لتبدو جلية له أمام باقي أفراد المؤسسة أو المجتمع.

من خلال ما سبق، نجد أن النظريات السابقة تحدثت عن الاغتراب من وجهات نظر مختلفة، فنظرية التحليل النفسي ترى أن الاغتراب هو إغتراب عن الذات حيث يفصل الشخص عن مشاعره الخاصة، ورغباته، ومعتقداته وطاقاته. فيما أشارت النظرية السلوكية إلى إندماج الفرد مع الآخرين بدون رأي أو فكرة محددة ويفقد التواصل مع ذاته، كما أشارت نظرية السمات إلى أن السمة خاصة مميزة للإنسان تدفع وتوجه سلوكه. فيما تشير نظرية المجال بأن الاغتراب ينتج عن التفاعل بين العوامل الداخلية والخارجية معاً، فيما أشارت نظرية الذات إلى التفاعل مع الآخرين، وذلك من خلال التوافق مع الذات.

إذن يتضح من النظريات السابقة أن كل منها مكمل للآخر رغم الاختلاف في وجهات النظر، حيث اتفقت جميعها أن الاغتراب يتمثل في الانفصال عن الذات والآخرين، وأما إختلافها كان في تحديدها للأسباب والعوامل المؤدية إلى الشعور بالاغتراب الوظيفي.

### المطلب الثالث: أنواع الاغتراب الوظيفي

إن تفاعل الفرد مع البيئة التنظيمية التي يتواجد بها، وتحويل نشاطه إلى قوة إيجابية لخدمة هذا التنظيم، يساهم في النهاية إلى تطور المنظمة، والعاملين بها، ولتحقيق هذا التفاعل لابد من التعرف على

<sup>1</sup> منصور عمر العتيري، يوسف أبو القاسم الأحرش، الاغتراب النفسي لدى عينة من طلبة الدراسات العليا بجامعة الزاوية وعلاقته ببعض المتغيرات، مجلة كلية الآداب، العدد 49، الجزء 4، 2020، ص ص 434-433.

<sup>2</sup> سناء، حامد زهران، مرجع سبق ذكره، ص 112.

بعض المتغيرات، وطرق التحكم بها، وضبطها من وجهة النظر التنظيمية؛ وذلك تحقيقاً للأهداف التنظيمية؛ فمن وجهة النظر هذه يمكن تحديد الاغتراب الوظيفي إلى نوعين هما:

### أولاً: الاغتراب الشخصي

يمثل شعور الفرد بأن هناك اختلاف أو تناقض بين ما يفعله بشكل يومي من تصرفات وأفعال، وبين شخصيته الحقيقية؛ بمعنى عدم التوازن بين ذات الفرد وسلوكه اليومي، فالفرد في ذلك يصير مغترباً عن ذاته في نشاط العمل؛ وعلى وجه الخصوص عندما يفقد السيطرة على عمله، والشعور بالروابط الكاملة، وهدف المنظمة، ونقص الاحتواء. ويكون شعور الفرد بالاغتراب الشخصي، نتيجة لإحساسه بالخضوع للضبط الخارجي؛ وبالتالي فقدانه القدرة على التحكم في تسيير أمور حياته، ولعل تلك النتيجة يمكن إرجاعها إلى طبيعة التكوين النفسي للإنسان؛ حيث أن الفرد غالباً ما يتعرض إلى عدم توازن بين ذاتيته وسلوكه اليومي، حينما يشعر بأنه لم يصبح له السيطرة على تسيير أمور حياته، وأن كل شيء خارج نطاق تحكمه.<sup>1</sup>

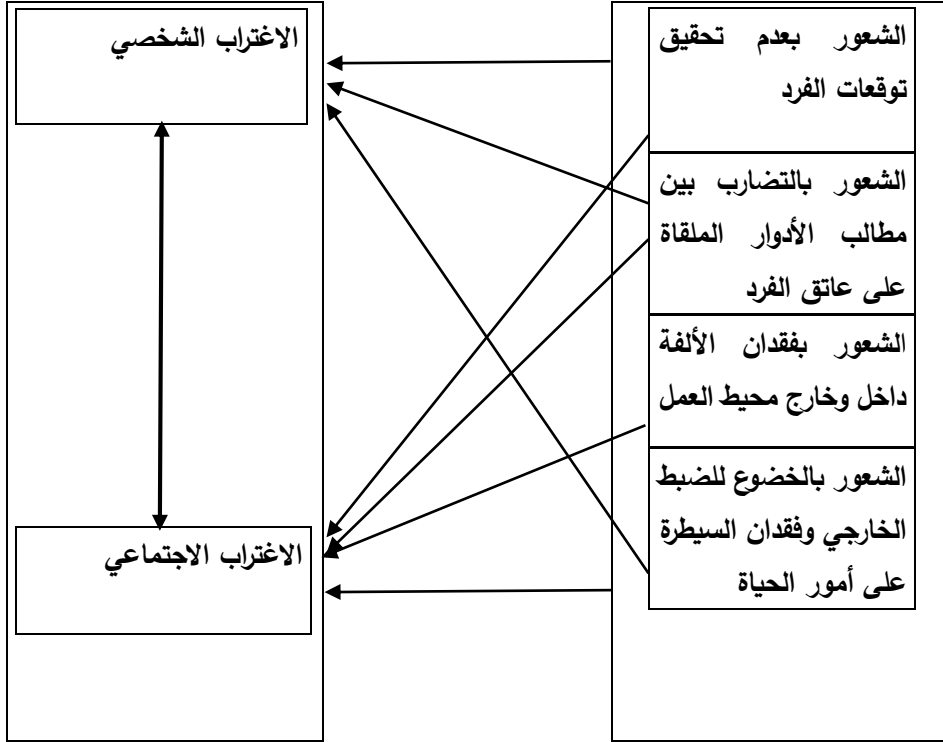
### ثانياً: الاغتراب الاجتماعي

يقصد به شعور الفرد بالانعزال عن الآخرين، سواء كان الآخرون زملاء في العمل، أو رؤساء، أو الأصدقاء أو الأسرة، ويرجع الاغتراب الاجتماعي إلى غياب الاجماع على الأهداف العامة؛ فيما بين العاملين وبين الإدارة؛ وقد يرجع ذلك لعدم توافر المعطيات التي تمكن العاملين من مباشرة أعمالهم. ويرجع ظهور الاغتراب الاجتماعي أيضاً، إلى منهجية التفكير المواقفة للتطور الاقتصادي، والتي انعكست في أننا أصبحنا نفكر بالكميات والأرقام؛ فأصبح الأفراد في ظل هذا التطور ليسوا سوى أرقام؛ ومن هنا اختلفت المشاعر والعلاقات الإنسانية بين الأفراد في ظل هذا التطور وغياب العدالة، وميل كفة الميزان لصالح رأس المال على حساب قوة العمل. كذلك؛ انخفاض مستوى ومعدلات الأجور، بما يتوازن مع الغلاء المتصاعد، والتضخم وتدهور بيئة العمل.<sup>2</sup> والشكل التالي يوضح المتغيرات المؤدية على ظهور الاغتراب الشخصي والاجتماعي:

<sup>1</sup> علي، أحمد جابر حسنين، الإحباط الإداري (الأسباب والعلاج)، الطبعة الأولى، دار الكتب المصرية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2013، ص 45.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص ص 45-46.

الشكل رقم (2-3) المتغيرات التي تؤدي إلى ظهور الاغتراب الشخصي والاجتماعي



المصدر: علي، أحمد جابر حسنين، الإحباط الإداري (الأسباب والعلاج)، الطبعة الأولى، دار الكتب المصرية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2013، ص 46.

### المبحث الثالث: الإجراءات المتعلقة بالاغتراب الوظيفي

يعتبر الاغتراب الوظيفي أحد الظواهر الاجتماعية الأكثر انتشارا في بيئة عمل مختلف المؤسسات تلك المتعلقة بالموارد البشرية والمؤسسة وما يترتب عليه من آثار سلبية على المجتمع ونظرا لما يفرزه من مخاطر جمة، مما أدى إلى الاهتمام بظاهرة الاغتراب في مختلف التنظيمات والتي تهدد الموارد البشرية التي تشكل رأسمال المنظمة البشري والفكري، من خلال التوصل إلى استراتيجيات التعامل مع هذه الظاهرة. ومن هذا المنطلق سيتم التطرق في هذا المبحث والذي تندرج ضمنه ثلاث مطالب والتي تضم العناصر التالية: الأسباب والعوامل المؤدية للاغتراب الوظيفي، الآثار المترتبة عن الاغتراب الوظيفي، استراتيجيات التعامل مع الاغتراب الوظيفي.

#### المطلب الأول: الأسباب والعوامل المؤدية للاغتراب الوظيفي

تتعدد العوامل المؤدية إلى الاغتراب الوظيفي، ومن أهمها عوامل نفسية مرتبطة بنمو الفرد، وعوامل اجتماعية مرتبطة بالمجتمع، وعوامل مرتبطة بالبنية الثقافية، وعوامل اقتصادية وعوامل تتعلق بالممارسات الإدارية في المنظمات، وفيما يلي توضيح لهذه العوامل:

#### أولا: العوامل النفسية

تتمثل في العوامل السيكولوجية التي تخص الجانب النفسي مثل:

- 1- **الصراع:** من أهم الصراعات التي تتضح في حالة الاغتراب هو: الصراع بين الدوافع والرغبات، والصراع بين المعايير الاجتماعية والقيم الأخلاقية، والصراع بين الحاجات الشخصية والواقع، وصراع القيم والأدوار الاجتماعية والمهنية، والصراع الثقافي بين الأجيال، والصراع على السلطة، إضافة إلى صراع الأدوار وتعتبر هذه الصراعات من الأسباب التي تؤدي إلى التوتر الانفعالي والقلق واضطرابات في الشخصية.
- 2- **الإحباط:** يرتبط الإحباط بالشعور بخيبة الأمل والخسارة والفشل والتأخر والشعور بالعجز التام واستحالة تحقيق مستوى الطموح والشعور بالقهر وتحقيق الذات.
- 3- **الحرمان:** تقل الفرصة لتحقيق دوافع وإشباع الحاجات كما في حالة الحرمان من الرعاية الوالدية والاجتماعية وعدم إشباع الحاجات الأساسية الحيوية والنفسية والاجتماعية.
- 4- **الخبرات الصادمة:** هي الخبرات التي تحرك العوامل الأخرى المسببة للاغتراب، والخبرات الصادمة الأليمة، ومن أخطرها الأزمات الاقتصادية والحروب.<sup>1</sup>
- 5- **اليأس والاستسلام للفشل:** إن عدم الاعتماد على النفس، والثقة، والمقدرة على العمل، وعدم مواصلة العمل يجعل سلوك الانسحاب والسلبية في ميادين العمل ظاهرة سيئة، ومدمرة في مواقع الإنتاج وفي الحياة، إن العامل قد يمر بتجربة فاشلة في عمله، وليس معنى ذلك الاستسلام للفشل، لأنه يحطمه، ويدخل اليأس

<sup>1</sup> نصر الدين جابر، مسعودة بن علي، الاغتراب النفسي وتدني قيمة الذات، مجلة علوم الانسان والمجتمع، العدد 14، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015، ص ص148-149.

في قلبه، ولكن عليه أن يحاول مرة أخرى، لأنه من السهل تحقيق مراده وذلك بتكرار المحاولة، فالاستسلام للتخلف وعدم تصحيح الخطأ، له أثر سيئ ينعكس على العامل وبالتالي على العمل، فليأس والاستسلام والفشل هي إحدى العوامل الرئيسية المسببة لظاهرة الاغتراب الوظيفي.

**6- الإنطوائية والانعزالية:** إن العامل الإنطوائي والانعزالي هو الذي ينتابه الشعور بالغبية، والإنعزال عن الاتجاهات السائدة في المؤسسة التي يعمل بها، ومن ثم فهو لا يشعر بالانتماء إلى هذه المؤسسة، أو إلى المجتمع الذي يعيش فيه، وهذا النوع من العاملين يعاني من الاغتراب النفسي الذي يؤثر على سلوكه داخل المؤسسة.<sup>1</sup>

### ثانياً: العوامل الاجتماعية

هناك مجموعة من العوامل الاجتماعية المؤدية للاغتراب الوظيفي، ومن أهمها:

- 1- **إضطرابات التنشئة الاجتماعية:** حيث تسود الاضطرابات في الاسرة والمدرسة والمجتمع بشكل عام.
- 2- **فساد القيم:** ويحدث هذا في الغالب عندما تنفصم الهوية بين الأجيال السابقة والأجيال اللاحقة، بسبب بعض القيم الدخيلة.
- 3- **ضغوط البيئة الاجتماعية:** وهي تلك الضغوط التي تنتج عما سبق من أسباب اجتماعية من قصور في التنشئة الاجتماعية، وفساد أخلاقي، فساد في القيم الكلية والجزئية، متبوعة بسوء الأحوال الاقتصادية وتفتيش الفقر والعجز عن الوصول إلى حياة كريمة تتوفر فيها الحاجيات الأساسية لكل فرد من افراد المجتمع دون تمييز عرقي أو ديني.
- 4- **التطور الحضاري:** هو التغير الاجتماعي وفق معطيات الحضارة الجديدة، وعدم توافر القدرة النفسية على التوافق معه ومع متطلبات الحياة الصناعية المعقدة والمتغيرة، يضاف إلى ذلك تعقيد القوانين وزيادة المسؤوليات الاجتماعية.
- 5- **المشكلات الاجتماعية:** هي نقص التفاعل الاجتماعي الموجود عند الأقليات، والاتجاهات الاجتماعية السالبة والمعاناة في خطر التعصب والشعور بالنقص وانعدام الأمن.
- 6- **سوء الأحوال الاقتصادية:** تتمثل في صعوبة الحصول على مستلزمات الحياة.
- 7- **الضعف الأخلاقي:** الضلال، البعد عن تعاليم الدين الصحيحة وتدهور نظام القيم والأخلاق، وتصارع هذه القيم بين الأجيال.
- 2-8- **إنعدام الأمن والأمان:** الشعور بالخوف والضعف.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بن زاهي، منصور، مرجع سبق ذكره، ص ص 54-55.

<sup>2</sup> سناء، حامد زهران، مرجع سبق ذكره، ص ص 107-108.

## ثالثاً: عوامل اقتصادية

هناك متغيرات تؤثر في عملية الاغتراب وتسببها وهي؛

التحديات الكبيرة والمدركة ضمناً لمهام عمل الفرد، قد تحول إلى صعوبات كبيرة فيه، فينتج له السأم والملل واللامعنى. والمبالغة في تنظيم العمل والبيئة يتطلب قوانين وأنظمة وإجراءات، والإشراف الصارم والقاسي ينشئ إعاقات مرهقة ومتعبة للفرد، التوظيف الاجتماعي لعمله وبيئته، وزيادته تؤدي إلى الإزعاج والتصادم مع عواطف الآخرين، وفقدان الاستقلالية، أما التقليل منها يؤدي للعزلة، وقلة الدعم والمساندة والمساعدة.<sup>1</sup>

## رابعاً: العوامل التنظيمية

هي العوامل التي تتعلق بالمناخ التنظيمي في منظمات الاعمال، والمرتبطة بالإدارة المكلفة بتدبير النظم التسييرية في بيئة عمل ما، والتي تؤثر على أداء العاملين، وتؤدي للاغتراب الوظيفي، والتي يمكن حصرها في العوامل الآتية:

## 1- التخصص وتقسيم العمل

هذا عندما يتم تقسيم المهام الوظيفية إلى مهام متناهية في الصغر، ويفقد العامل الانفعال بالعمل، ولا تتضح العلاقة بين العامل والمنتج النهائي، فيصاب العاملين بالملل، والتغيب، والارهاق، وتزداد إصابات العمل، وبالتالي؛ فإن ذلك يفقدهم المعنى، ويشعرهم بالاغتراب.<sup>2</sup>

## 2- غياب بعض القيم الأخلاقية في العمل

إن قيم وأخلاق العامل جزء لا يتجزأ من القيم الأخلاقية العامة، وفقدان الاعتقاد ببعض القيم الأخلاقية في العمل يخلف آثاراً سلبية على البناء الاجتماعي ككل، فعلى سبيل المثال تساهم العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وزيادة ولاءهم للمنظمة بما يضمن تحقيق أهدافها، وفي حالة العكس تتولد مظاهر الاغتراب كالعزلة عن الآخرين، فقدان المعنى، الانسحاب.

## 3- زيادة التكنولوجيا

على الرغم من الآلة من صنع الانسان إلا أنها تحولت فيما بعد إلى مصدر قلق وشقاء بالنسبة له، خاصة وأن المجتمعات تزداد تعقيداً إثر التطور التكنولوجي السريع والغير مسبوق الذي عرفته بعد الثورة الصناعية ومايليها، ومن النتائج التي أفرزها هذا الأخير هو أن الإنسان أصبح يميل إلى العزلة الاجتماعية سواء في محيط العمل أو خارجه.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> المحمداوي، حسن إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص33.

<sup>2</sup> سليمان، براجي، مرجع سبق ذكره، ص271.

<sup>3</sup> معدن شريفة، العمري سليمة، مرجع سبق ذكره، ص ص 286-287.



## 4-التدرج الهرمي (طبيعة الاتصالات)

يعد الاتصال من دواعي الاغتراب لدى الكثير من العاملين، وذلك عندما تقوم الإدارة العليا وبصفة دائمة بإصدار الأوامر والتعليمات المختلفة وانسيابها في اتجاه واحد (من الأعلى إلى الأسفل) دون الاهتمام بالتغذية الراجعة (اقتراحات العاملين)، كما أن تجاهلها للعامل في المشاركة في اتخاذ القرار من شأنه أن يجعله يميل إلى الانتكالية، فقدان القوة، غموض الأهداف، غياب روح المنافسة والابداع والابتكار والتطوير.

5-النمط القيادي: وذلك عند معاملة المرؤوسين بفوقية، واستعلاء فإن ذلك يفقد ودهم، وتعيش المنظمة صراعات، ونزاعات تؤدي في النهاية للانعزال الاجتماعي.

## 6-الممارسات البيروقراطية

بالرغم ما قدمته البيروقراطية من إيجابيات إلا أنها أصبحت خطراً محققاً بالتنظيمات، ومثال ذلك الاستخدام الحرفي للقوانين والالتزام المفرط باللوائح يؤدي إلى الجمود والصلابة في التعامل سواء بين الإدارة والعاملين أو العاملين فيما بينهم. كما يؤدي الروتين في أداء المهام وتمركز السلطة إلى شعور العامل بفقدان قيمة العمل، الإحباط والملل، وكثيراً ما يشاع أن البيروقراطية ملازمة للاغتراب عندما "يقوم التشابه في السلوك وتوحيد بسبب الالتزام بالإجراءات إلى قتل روح الابتكار".<sup>1</sup> كما أن بعض الممارسات البيروقراطية تعد ضارة بالمنظمة إذ أن بعضها غير كفؤ ويقود إلى اغتراب العاملين، فالقواعد والإجراءات الثابتة تدفع بالموظف الكفؤ نحو الاغتراب في العمل. فهذه الإجراءات تعرقل تجسيد طموحاته على أرض الواقع وتبعده عن البحث في سبيل التغيير نحو الأحسن. وتتعرض حالة الاغتراب لدى الموظف كلما أفرطنا في التحول نحو البيروقراطية، حيث تزداد ميكانيكية التعامل اليومي على حساب شخصية الموظف وانفعالاته ومعنوياته وقناعته. فهو في المنظمة البيروقراطية شبيه بالآلة.<sup>2</sup>

## 7-ضعف مستوى التفاعل الاجتماعي

بما أن المؤسسة كيان اجتماعي لها مجموعة من الأهداف تسعى لتحقيقها، فإن التفاعل الاجتماعي داخلها ذا أهمية في خلق مناخ تنظيمي جيد، فنجد أن المؤسسة التي تعاني من انخفاض في مستوى التفاعل بين أفرادها ينعكس سلباً على علاقاتها الداخلية (العلاقات الاجتماعية بين العمال)، والخارجية (محيط المؤسسة).

<sup>1</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص21.

<sup>2</sup> السالم، مؤيد سعيد، القوة التنظيمية، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 4009، ص172.

**8- طبيعة العلاقات السائدة بين جماعة العمل**

يحقق التفاهم، والود فيما بين العاملين مستويات عالية من الانتماء، بينما العلاقات السيئة تؤدي لحدوث صراعات مما يؤدي إلى الشعور بالعزلة الاجتماعية والاغتراب عن الذات، أي أن جماعة العمل يمكن أن تكون مصدرا لمنفعة العاملين وتحقيق رضاهم أو مصدر قلق وتوتر لهم.<sup>1</sup>

**9- المركزية واللامركزية**

إن عدم السماح بتنفيذ بعض الاعمال والاوامر، والسيطرة على العاملين يؤدي إلى شعورهم بفقدان القوة مما يؤدي لاغترابهم، وعدم الانتماء.

**10- مستوى الرسمية**

إذا شعر العاملين بأنهم يخضعون في تنفيذ أعمالهم لإجراءات محددة لا يمكنهم تجاوزها؛ فإن ذلك يؤدي إلى شعورهم بالعجز وبالتالي اغترابهم.<sup>2</sup>

**11- ضعف الفعالية الإدارية والخلل في تقارير كفاية الأداء**

إن عدم فعالية الإدارة تؤدي لعدم قدرتها على أداء المطلوب منها، ومن ثم التفكير بإعادة النظر بالعمل الواجب أداءه والمهارات التي تحتاجها لأداء العمل لتصبح قادرة على مواكبة التطور التقني السريع الذي لن يتحقق لها إلا إذا مارست وصف العمل بطريقة تسمح لكل موظف بالمشاركة في صناعة القرارات التي تؤثر فيه وتتعلق بمهام عمله. كما أن التقارير السنوية للأداء تتأثر بأهواء شخصية للرؤساء ما ينعكس في النهاية على حسن سير العلاقات الوظيفية بين الموظفين والإدارة.

**12- ضعف نظام الحوافز:** إن الغموض في نظام الحوافز أو خضوعه للمجاملات والعلاقات الشخصية وعدم الوضوح بين مستويات الإدارة الثلاثة فإن ذلك من العوامل المؤدية للاغتراب الوظيفي، فلكي ينجح نظام الحوافز لابد من الموضوعية وحينما تغيب الحوافز فإن مستوى الاغتراب الوظيفي يتأثر.<sup>3</sup>

**المطلب الثاني: الآثار المترتبة على الاغتراب الوظيفي**

للاغتراب الوظيفي العديد من الآثار السلبية في مجال العمل، فشعور الفرد بالاغتراب في بيئة العمل يفقده الانسجام والتأقلم مع هذا العمل، ويزيد من شعور الفرد بالوحدة وعدم الرضا وفقدان الانتماء التنظيمي، واختفاء روح المبادرة والمسؤولية، ويجعله يشعر بالاكنتئاب من الاستمرار في الوظيفة، لذا فإنه حين يجد عملا بديلا فسيترك العمل فوراً، كما أن العامل الذي لا يجد نفسه في التنظيم الذي يعمل فيه، ولا يحقق فيه

<sup>1</sup> كعباش، رايح، علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006، ص73.

<sup>2</sup> سليمان، براجي، مرجع سبق ذكره، ص271.

<sup>3</sup> دروزة سوزان صالح، القواسمي ديما شكري، مرجع سبق ذكره، ص300.

إلا جزءاً من أهدافه الذاتية يعاني ويتألم إذا استمر في العمل فيه.<sup>1</sup> ولا شك أن هذه المظاهر السلبية تؤثر سلباً على كل من الفرد والمنظمة.<sup>2</sup>

من الآثار السلبية المترتبة على الاغتراب الوظيفي التي ذكرتها بعض الدراسات والتي يمكن أن نوجزها كالآتي:

#### أولاً: على مستوى الفرد

##### 1- عدم الرضا عن العمل

إن العامل يشعر بالفردية وعدم الرضا عن العمل وذلك لأنه حينما يزول الضغط المادي وغيره منه يهرب من العمل، وكأن العمل قد أصبح وباء، وبعبارة أخرى فإن الاغتراب يترايط حدوته مع نظام العمل ذاته ومع ما يتضمنه من علاقات شغل اجتماعية بين صاحب العمل والعمال.

##### 2- الإحباط والحرمان

إن الشعور بالإحباط أو الحرمان هو شبيهه بمشاعر خيبة الأمل التي يتعرض لها كل فرد في حياته اليومية، لكنه أشمل وآثاره أكثر عمقا، حيث يعتبر أحد مكونات الشخصية المرضية، كما أنه استخدم كمفهوم ذي علاقة بسلوك العامل في الصناعة من جهة أخرى.

##### 3- التثبيت

يعني الدافع الضروري الذي يدفع الشخص إلى الاستمرار في القيام بسلوك ليس له قيمة تكيفية، وفي هذه الحالة يردد العامل نفس العمل دون الوصول إلى نتيجة مرضية، وهذا كله يعبر على تجمد وتثبيت على مستوى الفكر والشخصية.<sup>3</sup>

##### 4- العدوانية والتخريب

الذي يؤدي إلى الإحباط الحاد وإلى ظهور السلوك العدواني تجاه الفرد والأشياء مثل: الاعتداء وتعطيل الآلات، وهذا يحدث عندما لا يجد وسيلة مقبولة أو مشروعة لمعالجة هذا الإحباط.

##### 5- ترك العمل والغياب والضغط

إن الضغط وترك العمل والغياب يعتبران من الأشكال المناسبة للعامل للانسحاب من الوظائف التي يعاني فيها من مستوى عال من الضغط وتشير نتائج الدراسات أن هناك علاقة توافقية بين الضغط وترك العمل والغياب عن العمل.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> القريوتي، محمد قاسم، نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة الرابعة، دار وائل، عمان، الأردن، 2010، ص 410.

<sup>2</sup> عنوز، عبد اللطيف ماجد، الاغتراب الوظيفي ومصادره، دراسة ميدانية حول علاقتها ببعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية في القطاع الصحي الأردني بإقليم الشمال، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، المجلد 39، العدد 2، 1999، ص 343.

<sup>3</sup> عصار، عبد الله، الاستلاب العمالي، مجلة الثقافة، العدد 57، وزارة الإعلام والثقافة، الجزائر، 2002، ص 64.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص 114.

**6- النظرة الحاقدة على المشرفين من طرف العمال**

تتجلى من خلال رفضهم للمكافآت القليلة والترقيات التي لا يجد لها العمال حسب رأيهم أي تفسير.

**7- الدوران في العمل**

حيث أن العامل لا يستقر على العمل في مركز معين، بل ينتقل من مركز عمله إلى مركز عمل آخر في نفس المؤسسة، وقد يتعداه إلى مؤسسات أخرى.

**8- توتر العلاقة مع الزملاء**

يظهر هذا من خلال المناوشات والخصومات اليومية التي يخلقها العامل المستلب كالتعبير عن سخطه وكرهه للعمال الآخرين، وقد يكون هذا التمرد نتيجة لظروف نفسية أو اجتماعية أو مهنية، وهذا ما يفسر فقدان ذاتية العامل داخل جماعة العمل.<sup>1</sup>

**ثانيا: على مستوى المنظمة****1- التراجع عن العمل والهامشية في العلاقات الاجتماعية بين الأفراد**

هناك الكثير من الأفراد العاملين يعجزون عن التكيف مع حركة التغيرات التي تحدث في المنظمة أو خارجها والتي تؤثر على أعمال المنظمة وذلك بسبب تمسكهم بالقيم والأعمال التقليدية التي اعتادوا القيام بها يوميا، وهذا مما يعرقل موائمة سلوكهم مع التغيرات وهذا يؤثر على أدائهم.

**2- العزلة وضعف الرضا**

هذه تكون بارزة بشكل أكثر وضوحا في الكثير من المنظمات والتي تكون قائمة على الفردية من دون الاهتمام بالعمل الجماعي وكذلك ضعف التواصل والاتصالات بين الافراد العاملين داخل المنظمة.

**3- ضعف الهوية**

في ضوء الدراسات والبحوث الحديثة وضحت أقصى درجة التي وصلت إليها حالة الاغتراب الوظيفي بسبب التغيرات التي تحدث في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية هو انفصال الفرد العامل عن العمل بسبب انخفاض أدائه.<sup>2</sup>

**المطلب الثالث: استراتيجيات التعامل مع الاغتراب الوظيفي**

تعتمد المنظمات على عدة استراتيجيات من أجل الحد من ظاهرة الاغتراب الوظيفي ومنع انتشارها داخل الوسط العمالي، لأن الاغتراب الوظيفي إذا كان عاما فذلك يؤدي إلى عواقب وخيمة تؤثر سلبا ليس على الأفراد فقط بل على المنظمة باعتبارها مجموعة من الأفراد، لذا تسعى جميع المنظمات بكل الوسائل مستخدمة جهدها إن لم يكن للقضاء على هذه الظاهرة فعلى الأقل التخفيف منها، ومن بين هذه الاستراتيجيات:

<sup>1</sup> خالدي، الحواس، مرجع سبق ذكره، ص 147.

<sup>2</sup> عموده، عبید حسين، مرجع سبق ذكره، ص 85.

**أولاً: المشاركة في اتخاذ القرارات**

إن إحلال تنظيم جيد يدل على مساهمة العمال في تكوينه وإبعاد التنظيم البيروقراطي، حيث إن مشاركة العاملين في اتخاذ القرار يؤدي إلى زيادة الترابط بين العاملين والمنظمة. ويقلل الشعور بفقد القوة.

**ثانياً: تحسين بيئة العمل**

إن إحداث بعض التغييرات في بيئة العمل من حين لآخر يجعل العامل لا يمل من بيئة العمل وذلك عن طريق توفير فترات للراحة وتحسين وتكييف الجو والتخفيف من حدة الظروف السيئة.<sup>1</sup>

**ثالثاً: الرضا الوظيفي**

تشير نتائج الدراسات المتعلقة بالاغتراب الوظيفي إلى العلاقة الارتباطية بين ضغوط العمل والرضا عن العمل، حيث أن معظم الأمراض التي قد تصيب الأفراد العاملين، وما يرتبط بها من اضطرابات صحية في المنظمات، وما ينتج عنها من ملل وعدم تحدي في الوظيفة ترتبط بضغوط العمل، وبالتالي؛ فإن التغلب على ضغوط العمل يؤدي إلى رضا العاملين؛ مما يؤدي إلى التغلب على الشعور بالاغتراب في بيئة العمل.

**رابعاً: الاستقرار الوظيفي**

يتم من خلال توفير الأمان الوظيفي للعاملين والذي يعد مؤشراً إلى السعادة والرضا الوظيفي ويخلق مناخاً من الولاء والانتماء التنظيمي.

**خامساً: العدالة التنظيمية**

تحتاج المنظمات من العاملين أداء يتجاوز التوصيف الوظيفي لضمان استمرارها وتطورها، ولا يتحقق لها ذلك إلا في بيئة تسودها العدالة التنظيمية والإنصاف بصورة نزيهة. وهذا يعني أن العدالة التنظيمية تلعب دوراً مهماً في القدرة على تفادي الاغتراب الوظيفي.

**سادساً: إشباع الحاجات**

لا غنى للمنظمات على إشباع حاجات العاملين الوظيفية المتنوعة مثل: الحاجات الاجتماعية، والأمان، والتقدير، والتأمين الصحي والاجتماعي، أما إذا لم يكن هناك اهتماماً بهذه الحاجات؛ فإن ذلك يؤدي إلى ضعف القدرة لدى الفرد، وبالتالي الانفصال الذي يؤدي به إلى الاغتراب عن نفسه وعن الآخرين.

**سابعاً: تدريب وتكوين العاملين**

لابد من تحسين أداء العاملين بصورة مستمرة، بغض النظر عن مستوياتهم الوظيفية، من أجل زيادة قدراتهم على الأداء، مما يساعد على التغلب على الصراع والتوتر والاغتراب داخل المنظمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ذياب، لبنى، أبعاد الاغتراب الوظيفي في ظل النظريات الأساسية، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، الجزائر، العام الخامس، العدد 40، 2018، ص62.

<sup>2</sup> فايز خير الله ناصر بن عبد الله، عادل خير الله ناصر بن عبد الله، ظاهرة الاغتراب الوظيفي (أسبابها، نتائجها، سبل علاجها)، بالتطبيق على المؤسسات التعليمية في دولة الكويت، مجلة الاندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، كلية الدراسات التجارية، المجلد 7، العدد 37، الكويت، 2020، ص152.

## ثامنا: الموضوعية والشفافية

لابد من الالتزام بالموضوعية والشفافية في إعداد التقارير وتقييم الأداء ووضوح الأهداف للعاملين، وذلك بالتركيز على برامج التنمية الإدارية لتنمية الاتصالات الفعالة في جميع الجهات.

## تاسعا: تنظيم العمل بين العاملين

من خلال تنمية الاتصالات الفعالة وتسهيل ترقيةهم وتوليهم مناصب إدارية أعلى وإتاحة الفرصة للترقية والنمو الوظيفي وتوفير روح التعاون وبناء علاقات اجتماعية إيجابية في المنظمة.

## عاشرا: تقوية علاقات العاملين في المنظمة: وتتضمن النقاط الآتية:

- تقوية علاقة العاملين بالمؤسسة: وذلك من خلال إنشاء وحدة للبحوث النفسية والاجتماعية والتي من أهدافها دراسة مشكلات العاملين والوقوف على المصادر الخاصة بها، ودراسة هذه المتغيرات يمكن أن يساعد على وضع الحلول الوقائية والعلاجية لمشكلات العاملين والعمل على تقوية عوامل الرضا والإرضاء لديهم.
- خلق الانسجام بين العامل وعمله، ويتم ذلك من خلال عدة اعتبارات منها أن تكون العلاقة بين الرئيس والمرؤوس قائمة على الاحترام المتبادل وأن يكون قوامها الود وأن يكون للعاملين حضور وتمثيل قوي في مجلس الإدارة والنقابة حتى يشعرون بذواتهم ويقوى انتمائهم للعمل.
- تقوية علاقة العامل بزملائه، وتعتمد على اعتبارين رئيسيين هما التعاون والمنافسة فضلا عن إثراء الحياة الاجتماعية داخل المؤسسة ولن يتم ذلك إلا من خلال تعددية الأنشطة وإثرائها بالقيام بالرحلات والمسابقات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أملاك سليمان إبراهيم الصلال، علي صالح الشايح، مستوى الاغتراب الوظيفي لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، جامعة القصيم، المملكة العربية السعودية، المجلد9، العدد1، 2021، ص ص136-137.

## خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل، الذي استعرضنا فيه مصطلح الاغتراب الوظيفي استنادا إلى النظريات المفسرة له، من خلال اعتماد أهم النظريات المهمة به، وباعتبار الاغتراب الوظيفي كظاهرة اجتماعية متعددة الأبعاد تتواجد في كل المؤسسات، تختلف أسبابه وأبعاده من مؤسسة إلى أخرى ومن فرد لآخر.

لذا ارتأينا التطرق إلى أنواعه الأكثرها شيوعا، ومن ثمة الآثار المترتبة عن الاغتراب الوظيفي على مستوى الفرد العامل باعتباره المورد الحقيقي الذي يشكل أهم اهتمامات المؤسسة، حيث تتوقف كفاءة أدائه في مختلف المجالات على مدى اهتمام المؤسسة به، كذلك على آثاره على مستوى المنظمة. هذا من جهة، ومن جهة أخرى، نجد أن الاغتراب قد مس مختلف جوانب حياة الانسان بدءا بحياته الشخصية إلى حياته العملية الشيء الذي أثر على مستوى أدائه في العمل، ومنه على أداء المنظمة التي يعمل فيها. هذا ما جعل الكثير من المؤسسات اليوم تتخذ عدة إجراءات واستراتيجيات التي تسمح بالتعامل مع الاغتراب الوظيفي أو الحد من حدته.

## الفصل الثالث

دراسة ميدانية في المؤسسات

العمومية الاستشفائية بولاية

الجلفة



**تمهيد**

من منطلق العرض النظري للدراسة والأسس النظرية لماهية العدالة التنظيمية في الفصل الأول والتعرف على أهم أبعادها، هذا إلى جانب تحديد المدخل النظري للاغتراب الوظيفي من خلال الفصل الثاني، كان لزاماً علينا أن نجسّد ذلك في الواقع، حيث سيكرس هذا الفصل الدراسة الميدانية من أجل اختبار وجود أو عدم وجود أثر لأبعاد العدالة التنظيمية على مستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات العمومية الاستشفائية بولاية الجلفة.

لذا ارتأينا في هذا الفصل أن نثري دراستنا هذه بجانب تطبيقي يتم من خلاله تجسيد الجوانب التي تمّ تناولها في الفصول النظرية وإسقاط ذلك على الواقع في المؤسسات المبحوثة، وعليه بغية اختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلتها في محاولة منا إلى الوصول إلى نتائج بحثية توضح من خلالها أهمية متغيرات الدراسة وطبيعة العلاقة التأثيرية الموجودة بينها.

اعتباراً لذلك فقد تم تقسيم هذا الفصل الى المباحث الآتية:

- ✓ المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة؛
- ✓ المبحث الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى إدراك وأهمية متغيرات الدراسة؛
- ✓ المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة.

## المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

تعد منهجية الدراسة واجراءاتها محورا رئيسا يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الاحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

بناء على ذلك تناول هذا المبحث تقديم عام للمؤسسات الاستشفائية محل الدراسة من حيث التعريف بها ونشأتها، بالإضافة إلى تقديم وصفا للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، بالإضافة إلى المعالجات الاحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وينتهي هذا المبحث بتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وفيما يلي وصف لهذه الاجراءات.

### المطلب الأول: تقديم عام للمؤسسات العمومية الاستشفائية محل الدراسة

سنحاول في هذا المطلب تقديم لمحة عامة حول المؤسسات العمومية الاستشفائية محل الدراسة بولاية الجلفة حيث سنقدم بشكل عام؛ تعريف المؤسسة العمومية الاستشفائية وأهم مهامها وتصنيفها، ودراسة هيكلها التنظيمي، بالإضافة إلى التطرق إلى نشأة هذه المؤسسات.

#### أولاً: التعريف بالمؤسسات العمومية الاستشفائية محل الدراسة

نتناول هنا لمحة عن المؤسسات العمومية الاستشفائية بولاية الجلفة من خلال عرض مفهومها ومهامها والموضحة على النحو الآتي:

#### 1. التعريف بالمؤسسات العمومية الاستشفائية

بمقتضى أحكام المادة 03،02 من المرسوم المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 19 ماي 2007<sup>1</sup> تُعرف المؤسسة العمومية الاستشفائية على أنها:

"مؤسسة ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الوالي وتتكون من هياكل للتشخيص والعلاج والاستشفاء وإعادة التأهيل الطبي ولها المهمة الصحية في تغطية سكان بلدية واحدة أو مجموعة من البلديات".

#### 2. مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية

نصت أحكام المادة 04 من المرسوم التنفيذي السالف الذكر أن من بين مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية ما يلي:

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 19 ماي 2007 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية لصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها.

- تطبيق البرامج الوطنية الصحية؛
  - ضمان تحسين مستوى التكوين لمستخدمي المصالح الصحية وتجديد معارفهم؛
  - ضمان تنظيم وبرمجة توزيع العلاج الاستشفائي والتشخيص وإعادة التأهيل الطبي والاستشفاء؛
  - ضمان حفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية.
- كما نصت المادة 10 من نفس المرسوم أن كل مؤسسة عمومية استشفائية يسيرها مجلس إدارة ويديرها مدير وتزودان بهيئة استشارية تدعى المجلس الطبي كآلاتي:

#### أ- مجلس الإدارة: ويضم الأعضاء الآتية:

- ممثل عن الوالي رئيسا؛
- ممثل عن إدارة المالية؛
- ممثل عن التأمينات الاقتصادية؛
- ممثل عن هيئات الضمان الاجتماعي؛
- ممثل عن المجلس الشعبي الولائي مقر المؤسسة؛
- ممثل عن المجلس الشعبي البلدي مقر المؤسسة؛
- ممثل عن المستخدمين الطبيين والشبه الطبيين ينتخبه نظراؤه؛
- ممثل عن جمعيات مرتققي الصحة؛
- ممثل عن العمال ينتخب في جمعية عامة؛
- رئيس المجلس الطبي.

**ب- المدير:** حسب المادة 19 من نفس المرسوم أن مدير المؤسسة العمومية الاستشفائية يعين بقرار من الوزير المكلف بالصحة وهو المسؤول عن حسن سير المؤسسة كما يحضر مداورات مجلس الإدارة ويتولى أمانته ومن بين مهامه:

- دراسة مشروع الميزانية؛
- إبرام الصفقات والعقود والاتفاقيات طبقا للتنظيم المعمول به؛
- يعد مشروع التنظيم الداخلي للمؤسسة؛
- يعين المستخدمين في المؤسسة؛
- ينفذ مداورات مجلس الإدارة.

**ج- المجلس الطبي:** حسب المادة 24 من ذات المرسوم يكلف المجلس الطبي بدراسة كل المسائل

- التي تهم المؤسسة وإبداء رأيه الطبي والتقني فيها؛ ولاسيما فيما يأتي:
- التنظيم والعلاقات الوظيفية بين المصالح الطبية؛
- مشاريع البرامج المتعلقة بالتجهيزات الطبية وبناء المصالح الطبية وإعادة تهيئتها؛
- برامج الصحة والسكان؛

- برامج التظاهرات العلمية والتقنية؛
- إنشاء هياكل طبية أو إغائها؛
- اقتراح التدابير التي من شأنها تحسين تنظيم المؤسسة وسيرها، لاسيما مصالح العلاج والوقاية.
- ويضم المجلس الطبي حسب أحكام المادة 25 من نفس المرسوم ما يلي:
- مسؤولي المصالح الطبية؛
- الصيدلي المسؤول عن الصيدلية؛
- جراح الأسنان؛
- شبه طبي وينتخبه نظراؤه من أعلى رتبة في سلك شبه الطبيين؛
- ممثل عن المستخدمين الاستشفائيين الجامعيين عند الاقتضاء.

#### ثانيا: تصنيف المؤسسات العمومية الاستشفائية محل الدراسة

- حدد القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 15 يناير 2012<sup>1</sup> تصنيف المؤسسات العمومية الاستشفائية حسب عدد النقط المتحصل عليها كالاتي:
- يساوي أو أقل من 20 نقطة في الفئة "ج"
  - أكثر من 20 نقطة أو أقل أو يساوي 30 نقطة في الفئة "ب"
  - أكثر من 30 نقطة في الفئة "أ"

الجدول رقم (3-1): معايير تصنيف المؤسسات العمومية الاستشفائية

مقر الولاية	الطابع الجامعي	المعايير			
		المصالح	الأسرة	البلديات	عدد السكان
		9-5	120-1	7-1	100.000-9000
		13-10	180-121	10-8	140.000-100.001
		14-فما فوق	240-181	11فما فوق	170.000-140.001
			300-241		220.000-170.001
			301فما فوق		290.000-220.001
					290.001 فما فوق
<b>10</b>	<b>4</b>	<b>4,3,2</b>	<b>13,11,9,7,4</b>	<b>4,3,2</b>	<b>7,6,5,4,3,2</b>
عدد النقاط على الترتيب					

المصدر: القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 15 يناير 2012 المحدد لمعايير تصنيف المؤسسات

العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتصنيفها.

وعليه فإن تصنيف المؤسسات العمومية الاستشفائية محل الدراسة كالاتي:

- المؤسسة العمومية الاستشفائية محاد عبد القادر بالجلفة هو صنف "أ".
- المؤسسة العمومية الاستشفائية الإدريسية هو صنف "ب".

<sup>1</sup> القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 15 يناير 2012 المحدد لمعايير تصنيف المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتصنيفها.

- المؤسسة العمومية الاستشفائية عين وسارة هو صنف "ب".
- المؤسسة العمومية الاستشفائية مسعد هو صنف "ب".

### ثالثا: الهيكل التنظيمي والإداري للمؤسسات العمومية الاستشفائية محل الدراسة

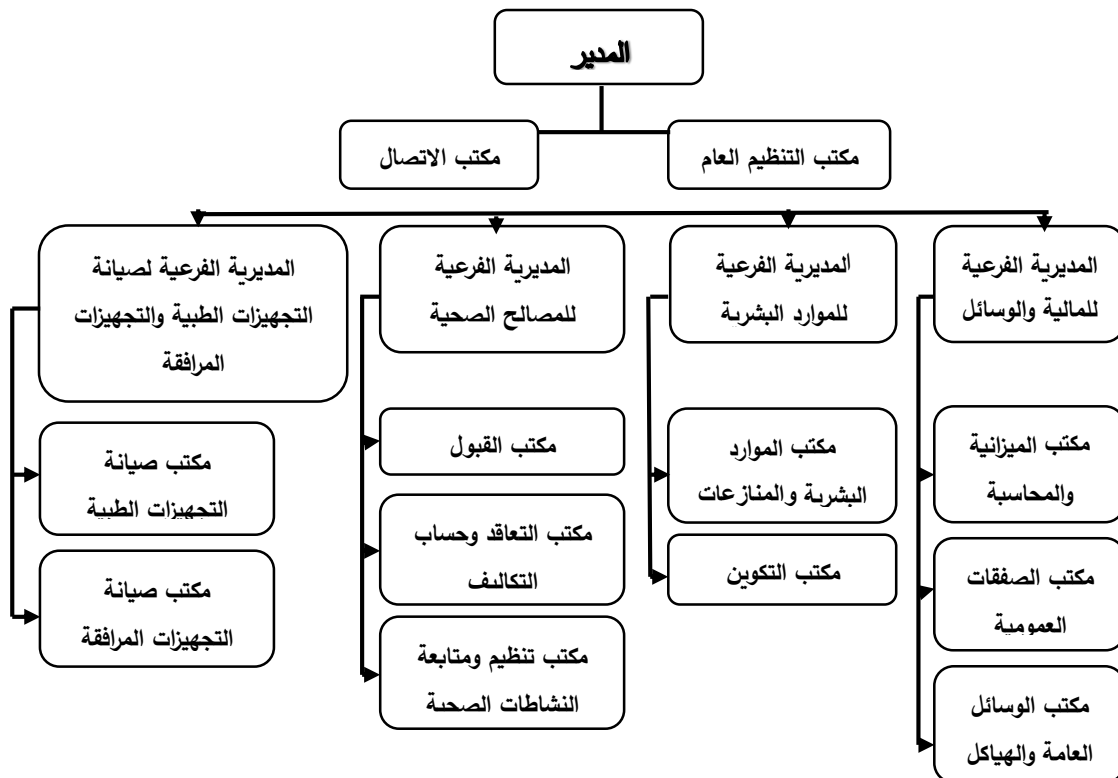
تطبيقا لأحكام القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 20 ديسمبر 2009<sup>1</sup>، فإن الهيكل التنظيمي يعد بمثابة الأداة أو الشكل الذي يبين توزيع السلطة والمسؤوليات على مختلف الوحدات في المستويات الإدارية المختلفة والاتصال الرسمي بينها والموضح كالاتي:

- **المدير:** وهو الممثل القانوني وسلطة التعيين والتسيير الإداري للمؤسسة ويساعده مكاتبان:
- **مكتب التنظيم العام:** هو مكتب ذو صلة مباشرة بالمدير ويتلقى جميع المراسلات ومراقبة العمليات الصادرة والواردة.
- **مكتب الاتصال:** وهو بمثابة وسيط بين المؤسسة والسلطة الوصية والإدارات الأخرى.
- **المديرية الفرعية للمالية والوسائل:** وتضم هذه المديرية ثلاث مكاتب وهي:
- **مكتب الميزانية والمحاسبة:** وهو مكتب مكلف بالإشراف على إعداد ميزانية التسيير الخاصة بالمؤسسة وتنقسم إلى فرعين الأول؛ يختص بالاعتاد وتسيير المصالح والثاني؛ يختص بمتابعة الأجور.
- **مكتب الصفقات العمومية:** ويقوم بإعداد الوثائق والإجراءات الإدارية الخاصة بالصفقات التي تعقدتها المؤسسة مع مختلف المؤسسات ومتابعتها وتقييمها، اعداد دفاتر الشروط، الإعلان عن المناقصات.
- **مكتب الوسائل العامة والهيكل:** وهو مكتب خاص بجرد جميع الهياكل الموجودة بالمؤسسة ومتابعة جميع عمليات التهيئة وإعادة التهيئة التي تحدث داخل المؤسسة.
- **المديرية الفرعية للموارد البشرية:** وتضم مكاتبين هما:
- **مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات:** وتتمثل مهمته في تسيير الحياة المهنية للموظفين.
- **مكتب التكوين:** ومن مهامه تحسين أداء العاملين من خلال تنظيم دورات التكوين وتحسين مستواهم.
- **المديرية الفرعية للمصالح الصحية:** وتتكون من ثلاث مكاتب:
- **مكتب القبول:** ومهمته تنظيم حركة المرضى داخل المؤسسة من القبول إلى الخروج.
- **مكتب التعاقد وحساب التكاليف:** وهو مكتب مكلف بحساب التكاليف التي تتحملها المؤسسة، التعاقد مع الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالنسبة للمرضى المؤمنين بالتكفل بمصاريفهم.

<sup>1</sup> القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 20 ديسمبر 2009 الذي يحدد التنظيم الداخلي للمؤسسة العمومية الاستشفائية.

- مكتب تنظيم ومتابعة النشاطات الصحية: ومن مهامه متابعة وتقييم النشاطات الصحية من خلال جمع المعلومات والاحصائيات، المتمثلة في عدد المرضى الوافدين على المؤسسة وعدد العمليات الجراحية التي ستجرى، وتوجه هذه الاحصائيات إلى مديرية الصحة.
- المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة: وتتكون من مكتبين:
- مكتب صيانة التجهيزات الطبية: ويختص بجرد التجهيزات الطبية ومتابعتها وإصلاحها في حالة الضرورة.
- مكتب صيانة التجهيزات المرافقة: ويتعلق بمتابعة التجهيزات الثانوية أي الأجهزة المستعملة في مختلف مصالح المؤسسة.

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية بصفة عامة



المصدر: القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 20 ديسمبر 2009 الذي يحدد التنظيم الداخلي للمؤسسة العمومية الاستشفائية.

#### رابعاً: نشأة المؤسسات العمومية الاستشفائية محل الدراسة

في هذا الجانب سنتطرق إلى تقديم لمحة عن نشأة المؤسسات العمومية الاستشفائية محل الدراسة.

##### 1. نشأة المؤسسة العمومية الاستشفائية محاد عبد القادر بالجلفة

أنشأ أول مستشفى بولاية الجلفة إبان الحقبة الاستعمارية وبالتحديد سنة 1885، وفي يناير 1988 افتتح المستشفى الجديد بحي 05 جويلية وبذلك حول المستشفى القديم إلى مدرسة للتكوين الشبه طبي

ومصلحة للأمراض الصدرية والتنفسية، والذي كان خاضعا لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 81-242 المؤرخ في 05 سبتمبر 1985<sup>1</sup>، والذي أصبح بموجبه مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، وبعد صدور المرسوم التنفيذي رقم 97-466 المؤرخ في 02 ديسمبر 1997<sup>2</sup>، الذي أوضح بأن القطاع الصحي أنه مجموعة من الهياكل الصحية العمومية الخاصة بالوقاية، التشخيص والعلاج والاستشفاء.

بموجب المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 19 ماي 2007<sup>3</sup>، تحول المستشفى من قطاع صحي إلى مؤسسة عمومية استشفائية وعرفت بداية نشاطها ابتداء من تاريخ 01 يناير 2008. وتغطي صحيا هذه المؤسسة حوالي 527,483 نسمة، مقسمة على 12 بلدية هي (الجلفة، مجبارة، حاسي ببحج، عين معبد، زكار، عين الإبل، تعضيمت، زعفران، دار الشيوخ، حاسي العش، ملييحة، سيدي بايزيد) والمناطق المجاورة لها، حسب ما أشير إليه في المرسوم التنفيذي رقم 12-342 المؤرخ في 12 سبتمبر 2012<sup>4</sup>.

كما تتكون المؤسسة العمومية الاستشفائية لولاية الجلفة من مستشفى مركزي ومستشفى فرعي للأمراض الصدرية والتنفسية ووحدة للإستعجالات الطبية الجراحية، وتحتوي على 17 مصلحة استشفائية، وتتوفر على 386 سرير.

## 2. نشأة المؤسسة العمومية الاستشفائية بالإدرسية

تعتبر مؤسسة عمومية ذات طابع إداري؛ تتمتع بالاستقلال المالي، وتقع تحت وصاية الوالي أنشأت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 19 ماي 2007 السالف الذكر، وتغطي صحيا هذه المؤسسة حوالي 93.644 نسمة مقسمة على 6 بلديات هي (الإدرسية، عين الشهداء، القديد، الشارف، الدويس، بن يعقوب) والمناطق المجاورة؛ وقد وضعت المؤسسة العمومية الاستشفائية في الخدمة يوم 02 يناير 2014 طبقا للقرار الوزاري رقم 186 المؤرخ في 28 أكتوبر 2013؛ وتحتوي المؤسسة على 120 سرير؛ وذات طبيعة نشاط طبي، علاجي، اجتماعي؛ وتقع ضمن محيط المؤسسات التالية: الحماية المدنية، المحكمة، ثانوية بن عمران ثامر، متوسطة طارق بن زياد؛ وتتمثل حدودها الإقليمية في: من الشرق عاصمة الولاية، الغرب دائرة آفلو، الشمال ولاية تيارت، من الجنوب ولاية الأغواط. وتقدر المساحة الإجمالية للمؤسسة بـ 43614.14 م<sup>2</sup>، والمساحة المغطاة 13345.55 م<sup>2</sup> وتحتوي على 10 مصالح استشفائية.

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي رقم 81-242 المؤرخ في 05 سبتمبر 1981 المتضمن إنشاء قطاعات صحية وتنظيمها وسيرها.

<sup>2</sup> المرسوم التنفيذي رقم 97-466 المؤرخ في 02 ديسمبر 1997 المحدد لقواعد إنشاء وتنظيم وسير القطاعات الصحية.

<sup>3</sup> المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 19 ماي 2007، مرجع سبق ذكره.

<sup>4</sup> المرسوم التنفيذي رقم 12-342 المؤرخ في 12 سبتمبر 2012 الذي يحدد عدد المقاعد المطلوب شغلها لانتخاب أعضاء المجالس الشعبية البلدية والولاية.

### 3. نشأة المؤسسة العمومية الاستشفائية بمسعد

نشأت المؤسسة العمومية الاستشفائية بمسعد عام 1985، وكانت حينها عبارة عن مستشفى وبعد صدور المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 19 ماي 2007 السالف الذكر، تحول المستشفى إلى مؤسسة عمومية استشفائية ذات طابع إداري. وتضم المؤسسة 212 سرير. وتغطي صحيا هذه المؤسسة حوالي 220.481 نسمة مقسّمة على 8 بلديات هي (مسعد، أم العظام، فيض البطمة، عمورة، سلمانة، سد رحال، دلدول، قطارة) والمناطق المجاورة، كما تحتوي على 12 مصلحة استشفائية.

### 4. نشأة المؤسسة العمومية الاستشفائية بعين وسارة

نشأت المؤسسة العمومية الاستشفائية بعين وسارة عام 1968، والتي كانت حينها عبارة عن مستشفى، وبعد صدور المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 19 ماي 2007 السالف الذكر، تحول المستشفى إلى مؤسسة عمومية استشفائية ذات طابع إداري. كما تغطي صحيا هذه المؤسسة حوالي 251,038 نسمة، مقسّمة على 10 بلديات هي (عين وسارة، قرني، بيرين، بنهار، حد السحاري، عين أفقه، بويرة الأحداب، سيدي لعجال، الخميس، حاسي فدل) والمناطق المجاورة لها، وتقع شمال ولاية الجلفة، وتضم المؤسسة 188 سرير، وتحتوي على 10 مصالح استشفائية.

### المطلب الثاني: منهجية وتصميم الدراسة

نتطرق في هذا المطلب إلى أسلوب الدراسة من حيث المنهج المستخدم وأهم المصادر المتعلقة بجمع البيانات، بالإضافة إلى عرض أنموذج الدراسة المقترح، وكذا التطرق إلى توضيح مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى الطريقة المستعملة في جمع البيانات وأدوات تحليلها.

#### أولاً: أسلوب الدراسة

يشمل أسلوب الدراسة على المنهج المستخدم وأهم المصادر المتعلقة بجمع البيانات وفق الآتي:

#### 1-منهج الدراسة

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي في الحصول على البيانات اللازمة، حيث يعتبر الأنسب في مثل هذه الدراسات، والذي يعتمد على دراسة أحداث وظواهر موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها، وذلك من خلال التركيز على وصف وتحليل المتغيرات بمكوناتها وأبعادها المتمثلة بالعدالة التنظيمية والاعتدال الوظيفي، بغرض التوصل إلى مجموعة من النتائج ووضع التفسير المناسب لها.

#### 2-مصادر جمع البيانات

تتمثل في البيانات الأولية والثانوية، والموضحة على النحو الآتي:



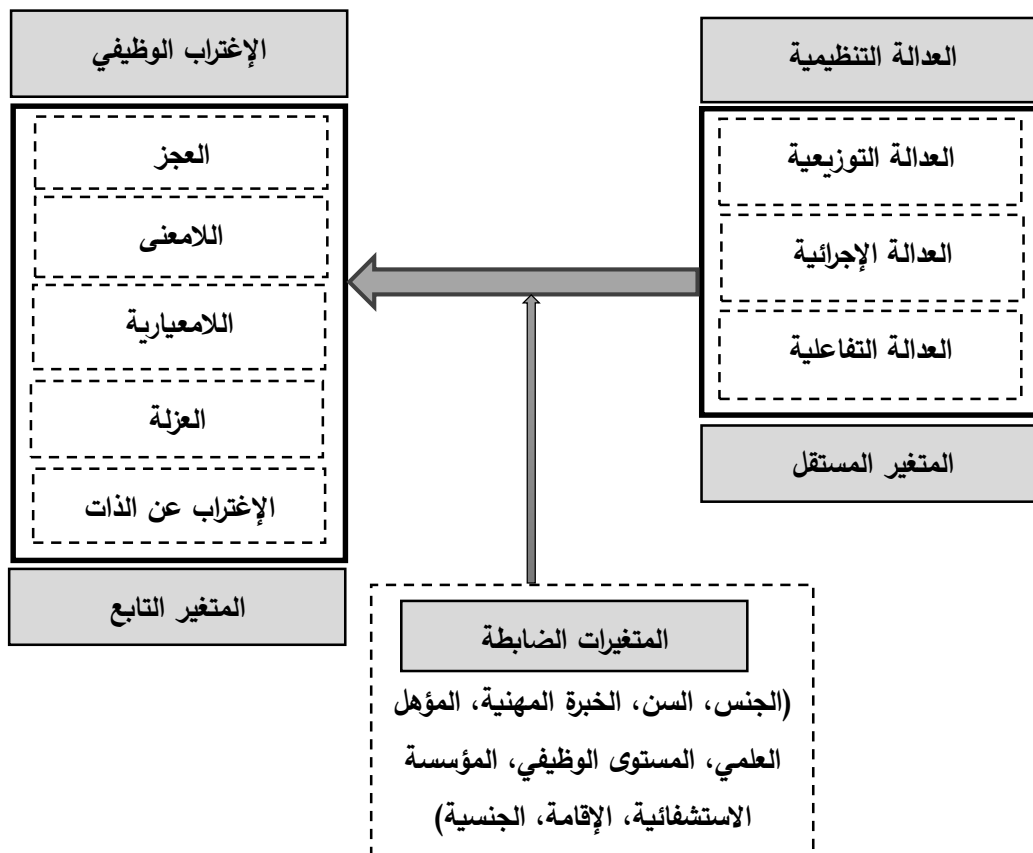
**2-1-البيانات الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة، تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، صممت خصيصا لهذا الغرض، ووزعت على العاملين في المؤسسات العمومية الاستشفائية بولاية الجلفة.

**2-2-البيانات الثانوية :** والتي تتمثل في الكتب والمراجع والدوريات والمقالات والدارسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة، كما تم البحث في مواقع الانترنت.

### ثانيا: أنموذج الدراسة

استنادا إلى الإطار النظري، وفي ضوء إشكالية الدراسة و أهدافها، قمنا ببناء أنموذج شمولي مقترح للدراسة يتكون من متغيرين إثنين؛ متغير مستقل يتمثل في العدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية)، ومتغير تابع يتمثل في الاغتراب الوظيفي بأبعاده (العجز، اللامعنى، اللامعيارية، العزلة، الاغتراب عن الذات) والذي يساند الافتراض كون أن العدالة التنظيمية لها تأثير في التقليل من حدة الاغتراب الوظيفي، هذا بالإضافة إلى المتغيرات الضابطة والمتمثلة في المتغيرات الشخصية والوظيفية، والشكل الآتي يوضح أنموذج الدراسة المعتمد:

الشكل رقم(3-2): أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الدراسات السابقة.

### ثالثاً: مجتمع وعينة الدراسة

سنحاول هنا توضيح أهم مبررات اختيار مجتمع الدراسة والمتمثل في إطارات وموظفي الصحة في المؤسسات العمومية الاستشفائية بولاية الجلفة بمختلف أسلاكها (الطبية، الشبه طبية، الإدارية)، هذا إلى جانب تحديد حجم عينة الدراسة.

#### 1-مجتمع الدراسة

شمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في المؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية الجلفة والمتمثلة في المؤسسات العمومية الاستشفائية (عين وسارة، مسعد، الإدريسية، الجلفة) باختلاف أسلاكهم (الطبية، الشبه طبية، الإدارية)، والذين بلغ عددهم 730 موظف.

الجدول رقم(3-2): توزيع مجتمع الدراسة

النسبة المئوية %	السلك				المؤسسة الاستشفائية
	المجموع	الاداري	الشبه طبي	الطبي	
41.78%	305	70	170	65	الجلفة
20.54%	150	30	95	25	مسعد
14.38%	105	25	70	10	الإدريسية
23.28%	170	50	100	20	عين وسارة
100%	730	175	435	120	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

#### 2-عينة الدراسة

تم تحديد عينة الدراسة من حيث طريقة اختيار العينة وحجمها كالآتي:

#### 2-1-حجم العينة

إن اختيار العينة المناسبة من العناصر الأساسية والمهمة في بداية الدراسة الميدانية وبناء على أهداف الدراسة، تمثلت عينة الدراسة في موظفي المؤسسات العمومية الاستشفائية بولاية الجلفة، إضافة إلى مبرر اختيار العينة حسب التوزيع الجغرافي للدراسة أكثر في أخذ وجهات نظر أفراد العينة حول مستوى إدراك متغيري الدراسة حسب طبيعة المؤسسة والتغطية الصحية للمناطق المجاورة لها، كما نستطيع من خلالها معرفة مستوى إدراك العاملين لمتغيرات الدراسة كون بيئة المؤسسات الاستشفائية بيئة خصبة تعبر عن آراء أفرادها في مستوى إدراكها لمثل هذه الحالات، ونظرا لصعوبة تطبيق المسح الشامل، فإننا اخترنا القيام بعملية المسح عن طريق العينة العشوائية، فبالنسبة لحجم عينة الدراسة فقد تم تطبيق حجم العينة الاحصائي من خلال المعادلة الآتية: (Moore &McCabe,2003)<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Moore, D, McCabe, G., Duckworth, W, Sclove, S, **The Practice of Business Statistics : Using data for decisions**, 2003.

$$n = \left(\frac{z}{2m}\right)^2$$

حيث؛

Z : القيمة المعيارية المقابلة لمستوى دلالة معلوم (مثلا : Z=1.96 لمستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ).

m : الخطأ الهامشي : ويعبر عنه بالعلامة العشرية (مثلا :  $\pm 0.05$ ).

يتم تصحيح حجم العينة في حالة المجتمعات النهائية من المعادلة:

$$n \text{ المعدل} = \frac{nN}{N+n-1} \quad (1)$$

حيث أن N تمثل حجم المجتمع، وباستخدام المعادلة (1) نجد أن حجم العينة يساوي:

$$n = \left(\frac{1.96}{2*0.05}\right)^2 = 384 \quad (2)$$

حيث أن مجتمع الدراسة N=1581 فان حجم العينة المعدل باستخدام المعادلة (2) يساوي:

$$n \text{ المعدل} = \frac{384 * 730}{730 + 384 - 1} = 252$$

وعليه فان حجم العينة المناسب في هذه الحالة يساوي 252 على الأقل.

## 2-2- طريقة اختيار حجم العينة

تم اختيار عينة الدراسة باستخدام الطريقة العشوائية كأحد الأساليب الإحصائية المستخدمة لتكون ممثلة لمجتمع الدراسة وفقا لقواعد البحث العلمي في اختيار العينات مقدارها (252) استبانة بنسبة من مجتمع الدراسة لتطبيق الدراسة ميدانيا، والوصول إلى إجابات لتساؤلات وفرضيات الدراسة، وتم توزيع (420) استبانة، وقد بلغت الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل (263) استبانة من إجمالي الاستبانات الموزعة، والموضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم(3-3): توزيع أفراد عينة الدراسة

الاستبانات					
النسبة المئوية %	الصالحة للتحليل	الغير صالحة للتحليل	المسترجعة	الموزعة	المؤسسة الاستشفائية
45.23%	98	17	115	159	الجلفة
22.22%	57	5	62	85	مسعد
11.90%	37	3	40	79	الادريسية
20.63%	71	2	73	97	عين وسارة
100%	263	27	290	420	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الاستبانات المسترجعة.

**رابعاً: أداة الدراسة**

نستعرض في هذا الجانب أهم الإجراءات المستخدمة في الدراسة، وذلك من خلال تحديد أداة جمع البيانات متمثلة في الاستبانة وتصميمها بما يخدم غرض الدراسة الحالية وعرض أهم الأجزاء المكونة لها، وأهم الخطوات المتبعة في بنائها.

**1. خطوات بناء الاستبانة**

لبناء الاستبانة تم إتباع الخطوات الآتية:

- 1- الاطلاع على الادب النظري ومراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة عباراتها؛
- 2- تحديد المحاور الرئيسية للاستبانة والعبارات التي تقع ضمن كل محور؛
- 3- تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية كما يوضح الملحق رقم(1)؛
- 4- تم مراجعة وتنقيح الاستبانة من قبل الأستاذ المشرف؛
- 5- تم عرض الاستبانة على المحكمين من مجموعة أساتذة ذوي الخبرة والاختصاص في المجال، والملحق رقم(2) يبين أعضاء لجنة التحكيم؛
- 6- في ضوء آراء هؤلاء المحكمين تم تعديل بعض العبارات من حيث الحذف أو التعديل أو إعادة الصياغة أو الإضافة، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية على(40) عبارة، كما يعرضها الملحق رقم(3).

**2. تطوير أداة الدراسة**

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وجدنا أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي الاستبانة، وذلك لعدم توافر المعلومات الأساسية المرتبطة بالموضوع كبيانات منشورة، إضافة إلى صعوبة الحصول عليها عن طريق المقابلات الشخصية والملاحظة، نظراً لتزامن الدراسة الميدانية مع الظروف الاستثنائية التي تعيشها البلاد في ظل انتشار وباء كورونا المستجد، مما صعب علينا الانتقال إلى هاته المؤسسات ، وتم الاكتفاء باستدعاء المكلفين بالمستخدمين على مستوى هاته المؤسسات وتقديم لهم شروحات حول موضوع الاستبانة وتسليمهم استمارات الاستبانة في نسخ ورقية وإلكترونية للاحتياجات الواجبة لذلك، وعليه فقد تم تصميم الاستبانة بالاعتماد على الدراسات التي تناولت العدالة التنظيمية والاعتراب الوظيفي، حيث تم تصميمها وتحكيمها ثم تحليلها، والتي أعدت حول "قياس مستوى العدالة التنظيمية ودوره في الحد من الاعتراب الوظيفي في المؤسسات العمومية الاستشفائية بولاية الجلفة"، وتضمنت الاستبانة في شكلها النهائي قسمين رئيسيين هما:

- 1-القسم الأول: تضمن البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، والمتمثلة في (الجنس، السن، الخبرة المهنية، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، المؤسسة الاستشفائية، مكان الإقامة، الجنسية).

2-القسم الثاني: خصص لقياس محاور الدراسة، وتضمن (40) عبارة موزعة على جزئين رئيسيين هما:

-الجزء الأول: خصص لقياس مستوى العدالة التنظيمية، وتكون من (15) عبارة، وقد تم الاعتماد على المقياس الذي طوره (Niehoff and Moorman,1993)<sup>1</sup>، الذي تم تكييفه ليتلاءم وموضوع الدراسة والبيئة المراد تطبيق المقياس فيها وهي بيئة المؤسسات الجزائرية سيما بيئة المؤسسات الاستشفائية، باعتبار أن المقياس طبق في العديد من الدراسات العربية والأجنبية وأثبت نتائج إيجابية، واندرج ضمن هذا المحور ثلاث أبعاد:

- 1-العدالة التوزيعية: وتتكون من (5) عبارات؛
- 2-العدالة الإجرائية: وتتكون من (5) عبارات؛
- 3-العدالة التفاعلية: وتتكون من (5) عبارات.

-الجزء الثاني: خصص لقياس مستوى الاغتراب الوظيفي، وتكون من (25) عبارة، وتم الاعتماد على دراسة كل من (رنا ناصر صير،2013)<sup>2</sup>، (الشفلو،2018)<sup>3</sup>، والذي تم تكييفهما ليتلاءما وطبيعة موضوع الدراسة، وكذا بيئة المؤسسات الجزائرية، واندرج ضمن هذا المحور خمسة أبعاد:

- 1-العجز: ويتكون من (5) عبارات؛
- 2-اللامعنى: ويتكون من (5) عبارات؛
- 3-اللامعيارية: ويتكون من (5) عبارات؛
- 4-العزلة: ويتكون من (5) عبارات؛
- 5-الاغتراب عن الذات: ويتكون من (5) عبارات.

### 3. مقياس أداة الدراسة(الاستبانة)

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لعبارات الاستبانة، حيث تم اختيار الدرجة(5) لموافق بشدة، والدرجة (1) لغير موافق بشدة، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم(3-4): درجات مقياس ليكرت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالب

<sup>1</sup> Niehoff, B, P.and Moorman, R, h, **Justice as mediator of the Relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior**, Academy of Management Journal, vol36, No3, 1993.

<sup>2</sup> رنا ناصر صير، مرجع سبق ذكره.

<sup>3</sup> الشفلو، عبد الرؤوف حسن، مرجع سبق ذكره.

- لتحديد مستويات الموافقة استخدمنا الأدوات الإحصائية الآتية:
- المتوسط الحسابي بغية التعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول عبارات الاستبانة ومقارنتها.
  - الانحراف المعياري ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات حول درجة المتوسط الحسابي وعدم تشتتها.
  - المدى لتحديد طول الفئة = أعلى درجة (موافق بشدة) - أدنى درجة (غير موافق بشدة) / عدد المستويات، وهذا لتحديد اتجاههم نحو كل عبارة هل هم موافقون بشدة، موافقون، محايدون، غير موافقون، غير موافقون بشدة.
  - تحديد طول الفئة باستخدام المدى حيث:  $0.8 = 5 / (1-5)$  حيث نحصل على مجالات كالآتي:

الجدول رقم (3-5): درجات القيم حسب مقياس ليكرت للحكم على إجابات الأفراد

درجة الموافقة	مقياس ليكرت	مجال المتوسط الحسابي
منخفضة جدا	غير موافق بشدة	من 01 إلى 1.80 درجة
منخفضة	غير موافق	من 1.81 إلى 2.60 درجة
متوسطة	محايد	من 2.61 إلى 3.40 درجة
مرتفعة	موافق	من 3.41 إلى 4.20 درجة
مرتفعة جدا	موافق بشدة	من 4.21 إلى 5 درجة

المصدر: من إعداد الطالب

- ترتيب العبارة من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار اقل قيمة للانحراف معياري بينهما.

### المطلب الثالث: اختبار الصلاحية لعينة الدراسة

بعدما تمت صياغة الاستبانة في شكلها الأولي لابد من إخضاعها لاختباري الصدق والثبات وذلك باستخدام أهم الأساليب الإحصائية في هذه الدراسة، وينتهي هذا المطلب بمعرفة الخصائص الخاصة بأفراد عينة الدراسة من خلال المتغيرات الشخصية والوظيفية.

### أولاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

قبل عرض وتحليل نتائج أداة الدراسة وتطبيقها لابد من اختبار صلاحيتها، وذلك عن طريق الاختبارات الإحصائية.

## 1. اختبار التوزيع الطبيعي "Normality Distribution Test"

من أجل التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، قمنا بإجراء اختبار اختبار كولمغروف-سميرنوف (Test Smirnov-Kolmogorov Sample-One)، وقد حصلنا على النتائج الملخصة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-6): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

Kolmogorov- Smirnov		متغيرات الدراسة
مستوى الدلالة Sig	القيمة الاحصائية	
0.072	0.053	العدالة التوزيعية
0.087	0.052	العدالة الاجرائية
0.063	0.054	العدالة التفاعلية
<b>0.059</b>	<b>0.054</b>	العدالة التنظيمية
0.076	0.052	العجز
0.070	0.053	اللامعنى
0.055	0.056	اللامعيارية
0.094	0.051	العزلة
0.051	0.055	الاغتراب عن الذات
<b>0.076</b>	<b>0.053</b>	الاغتراب الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss v25.

يوضح الجدول (6.3) أن القيمة الاحتمالية (Sig) لجميع متغيرات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) وعليه يمكن القول أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، الأمر الذي يسمح لنا بإجراء مختلف الاختبارات المعلمية للإجابة على أسئلة وفرضيات الدراسة.

## 2. أدوات واساليب تحليل البيانات

لأغراض التحليل واختبار فرضيات الدراسة فقد تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (spss v25)، وتم الاعتماد أيضا على بعض الاختبارات، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية، والأشكال البيانية كالاتي:

- الأساليب الإحصائية الوصفية الآتية: التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، من اجل وصف المتغيرات العامة ومتغيرات الدراسة؛
- الأشكال البيانية والمخططات: للتوضيح وشرح التغير في متغيرات الدراسة؛
- المتوسط الحسابي (Mean): وهو متوسط مجموعة من القيم، أو مجموع القيم المدروسة مقسوم على عددها، وذلك بغية التعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول الاستبانة ومقارنتها بالمتوسط الفرضي المقدر ب (03) لأن التتقيط يتراوح من (01) إلى (05)، وهو يساعد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط؛

- الانحراف المعياري (Standard Deviation): للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة اتجاه كل عبارة أو بعد، والتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات، ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، وبالتالي تكون النتائج أكثر مصداقية وجودة، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات لصالح الأقل تشتتاً عند تساوي المتوسط الحسابي المرجح بينها؛
- معامل الثبات الفا كرونباخ (Cronbachs Alpha): لتحديد درجة ثبات عبارات الاستبانة؛
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): لقياس درجة الارتباط، ويقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين، وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وثباتها، والعلاقة بين المتغيرات؛
- اختبار معامل تضخم التباين (VIF)(Variance Inflation Factor) واختبار التباين المسموح (Tolerance) اختبار مدى الارتباط بين المتغير المستقل؛
- اختبار التباين الأحادي (One-Way ANOVA): للفروق بين متوسطات ثلاث عينات فأكثر؛
- تحليل الانحدار البسيط: عبارة عن أسلوب احصائي يعبر عن علاقة بين متغير تابع ومتغير واحد مستقل والغرض منه هو دراسة وتحليل أثر متغير مستقل على متغير تابع ويمكن من خلاله تقدير قيمة أحد المتغيرين بمعلومية قيمة المتغير الآخر؛
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Analysis Regression Linear Multiple) : من أجل قياس أثر أكثر من متغير مستقل على المتغير التابع؛
- اختبار (Durbin-Watson) من أجل اختبار وجود أو عدم وجود الارتباط الذاتي للأخطاء؛
- تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple linear Regression) من أجل تضمين نموذج الانحدار فقط للمتغيرات المستقلة ذات التأثير الدال إحصائياً على المتغير التابع واختبار أفضل معادلة انحدار؛
- اختبار (Independent Samples T. Test): للفروق بين عينتين مستقلتين؛
- اختبار شيفيه البعدي (Scheffe): لمعرفة اتجاه الفروق؛
- الاستعانة ببرنامج (Excel): لتمثيل مختلف البيانات.

#### ثانياً: صدق وثبات أداة الدراسة

بعدها تمت صياغة الاستبانة في شكلها الأولي لابد من إخضاعها لاختباري الصدق والثبات على النحو الآتي:



## 1. صدق الاستبانة

صدق الاستبانة يعني "أن تقيس الاستبانة ما وضعت لقياسه"<sup>1</sup>، كما يقصد بالصدق "شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل التحليل من ناحية وضوح فقراتها، ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها"<sup>2</sup>، وتم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

### 1.1. الصدق الظاهري

ويقوم على فكرة مدى مناسبة عبارات الاستبانة لما يقيس ولمن يطبق عليهم ومدى علاقتها بالاستبانة ككل، ومن هذا المنطلق تم عرض الاستبانة على مجموعة محكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في المجال، وذلك لتعديل ما يروونه مناسباً على عبارات المقياس، إما بالحذف أو الإضافة أو التعديل لأخذ وجهات نظرهم والاستفادة من آرائهم في تعديله والتحقق من مدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه (الملحق 1)، ومدى سلامة ودقة الصياغة اللفظية والعلمية لعبارات الاستبانة، ومدى شمول الاستبانة لإشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها، وفي ضوء آراء هؤلاء المحكمين تم إعادة صياغة بعض العبارات وإضافة عبارات أخرى لتحسين أداة الدراسة. بحيث أصبحت الأداة في صورتها النهائية كما يعرضها (الملحق 3).

### 2.1. صدق المقياس

سنحاول التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، من خلال حساب الاتساق الداخلي لعبارات محوري الدراسة (العدالة التنظيمية والاعتزاز الوظيفي)، بالإضافة إلى التحقق من ثبات الاستبانة، من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ، كالاتي:

#### 1.2.1. الاتساق الداخلي

يقصد به مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع البعد الذي تنتمي إليه هذه العبارة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة على عينة الدراسة والبالغ عددها (263) موظف وذلك بحساب معامل الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور التابعة له.

حيث إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (Sig or P-value)، أقل من أو تساوي مستوى الدلالة 0.01، 0.05 فإنه يوجد ارتباط معنوي.

<sup>1</sup> الجرجاوي، زياد، القواعد المنهجية لبناء الاستبيان، الطبعة الثانية، مطبعة أبناء الجراح، فلسطين، 2010، ص 107.  
<sup>2</sup> عبيدات ذوقان، عدس عبد الرحمان، عبد الحق كايد، البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص 179.

### 1.1.2.1 الاتساق الداخلي لعبارات متغيرات الدراسة

جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بحساب معامل الارتباط "بيرسون" بين كل عبارة من عبارات محوري الاستبانة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة. وقد تم استخلاص النتائج المدونة في الجدولين على النحو الآتي:

#### 1.1.1.2.1 الاتساق الداخلي للمحور الأول العدالة التنظيمية

الجدول رقم(3-7): معاملات الارتباط بين درجات عبارات المحور الأول (أبعاد العدالة التنظيمية) مع الدرجة الكلية لكل بعد

العدالة التفاعلية		العدالة الإجرائية		العدالة التوزيعية	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
**0.905	1	**0.763	1	**0.907	1
**0.820	2	**0.756	2	**0.811	2
**0.963	3	**0.645	3	**0.866	3
**0.879	4	**0.812	4	**0.855	4
**0.929	5	**0.719	5	**0.786	5
**الارتباط دال احصائيا عند مستوى الدلالة(0.01).					

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss v25.

يتضح من خلال الجدول (3-7) أعلاه أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع أبعاد المحور المتعلق بالعدالة التنظيمية، من وجهة نظر العاملين في المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة في عينة الدراسة جاءت موجبة، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.645-0.963)، حيث أن جميع العبارات كانت دالة إحصائيا عند مستوى معنوية(0.01). وعليه فإن جميع عبارات أبعاد المحور الأول متسقة داخليا مع البعد الذي تنتمي إليه، مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لعبارات هذا المحور.

### 2.1.1.2.1 الاتساق الداخلي للمحور الثاني الإغتراب الوظيفي

الجدول رقم(3-8): معاملات الارتباط بين درجات عبارات المحور الثاني (أبعاد الإغتراب الوظيفي) مع الدرجة الكلية لكل بعد

الاغتراب عن الذات		العزلة		اللامعيارية		اللامعنى		العجز	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
**0.915	1	**0.644	1	**0.832	1	**0.811	1	**0.431	1
**0.938	2	**0.660	2	**0.671	2	**0.840	2	**0.828	2
**0.918	3	**0.702	3	**0.941	3	**0.923	3	**0.890	3
**0.853	4	**0.798	4	**0.862	4	**0.941	4	**0.813	4
**0.888	5	**0.704	5	**0.894	5	**0.645	5	**0.822	5
**الارتباط دال احصائيا عند مستوى الدلالة(0.01).									

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss v25.

من نتائج الجدول (3-8) أعلاه نجد أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع عبارات أبعاد المحور المتعلق بالاغتراب الوظيفي، من وجهة نظر العاملين في المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة في عينة الدراسة جاءت موجبة، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.431-0.941)، حيث أن جميع العبارات كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01). وعليه فإن جميع عبارات أبعاد المحور الثاني متسقة داخليا مع البعد الذي تنتمي إليه، مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لعبارات هذا المحور.

## 2. ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات الاستبانة، أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى، أن ثبات الاستبانة، يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة، عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات استبانة الدراسة، من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول الآتي:

جدول رقم (3-9): معامل الثبات لمحاوَر الدراسة باستخدام طريقة كرونباخ ألفا

معامل الثبات	عدد العبارات	محاوَر الدراسة
0.796	5	العدالة التوزيعية
0.831	5	العدالة الإجرائية
0.891	5	العدالة التفاعلية
<b>0.921</b>	<b>15</b>	<b>العدالة التنظيمية</b>
0.825	5	العجز
0.831	5	اللامعنى
0.910	5	اللامعيارية
0.830	5	العزلة
0.884	5	الاغتراب عن الذات
<b>0.932</b>	<b>25</b>	<b>الاغتراب الوظيفي</b>
<b>0.759</b>	<b>40</b>	<b>الدرجة الكلية</b>

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج *spss v25*.

يتضح من خلال الجدول (3-9) أعلاه أن معامل الثبات للمحور الأول الخاص بالعدالة التنظيمية في عينة الدراسة كانت قيمته (0.921) وهي قيمة ممتازة، أما معامل الثبات للمحور الثاني الخاص بالاغتراب الوظيفي فقد كانت قيمته (0.932) وهي قيمة ممتازة كذلك، أما معامل الثبات للدراسة فقد كانت قيمته (0.759) وهي قيمة جيدة وتدل على ثبات عال جدا تتمتع به أداة الدراسة ككل، ويمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة بحسب مقياس نانلي والذي اعتمد 0.70 كحد أدنى للثبات. نستنتج أن أداة الدراسة التي أعدناها لمعالجة الإشكالية المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع عباراتها وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

### ثالثاً: عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

نستعرض في هذا الجانب تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في (الجنس، السن، الخبرة المهنية، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، المؤسسة الاستشفائية، السكن، الجنسية)، وفيما يلي عرض لنتائج عينة الدراسة.

#### 1. توزيع أفراد العينة حسب الجنس

يتوزع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس في الجدول والشكل الآتيين؛

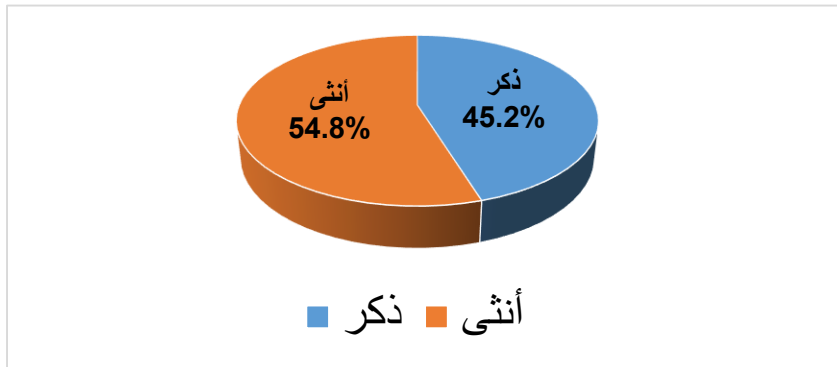
جدول رقم (3-10): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	119	45.2
أنثى	144	54.8
المجموع	263	100

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات برنامج spss v25.

من الجدول (3-10) أعلاه يتبين أن نسبة الذكور تمثل نسبة 45.2% من عينة الدراسة، وأن نسبة الإناث تمثل نسبة 54.8% من عينة الدراسة، أي أن نسبة الإناث تفوق نسبة الذكور، ويعزى سبب ذلك لأحد الأسباب الآتية؛ أن أغلب الممارسين لمهنة الطب والتمريض إناث بالإضافة إلى رغبة وميول هذه الفئة وقدرتهم على الصبر والتحمل مع المرضى، وكذلك راجع على طبيعة العمل الممارس على أساس المناوبة الذي تفضله هذه الفئة.

شكل رقم (3-3): عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات برنامج Excel.

#### 2. توزيع أفراد العينة حسب السن

يتوزع أفراد عينة الدراسة وفق متغير السن في الجدول والشكل الآتيين؛

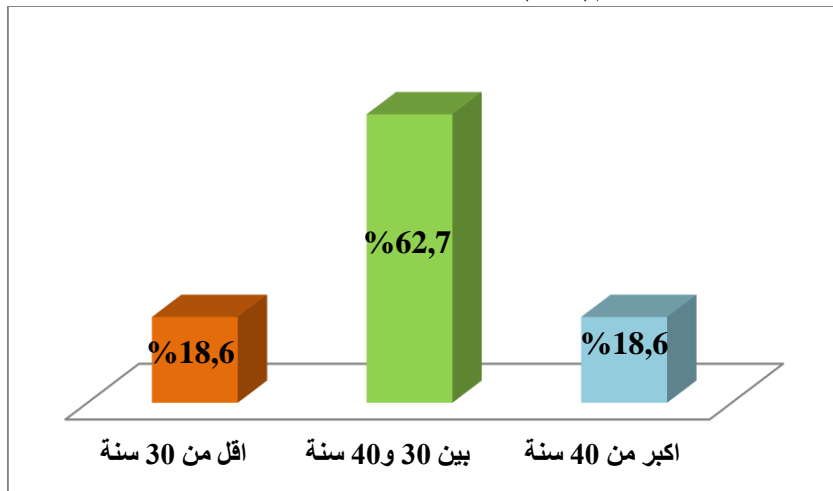
جدول رقم (3-11): توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

النسبة المئوية %	التكرار	السن
18.6	49	أقل من 30 سنة
62.7	165	من 30 إلى 40 سنة
18.6	49	أكثر من 40 سنة
100	263	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss v25.

من الجدول (3-11) أعلاه يتضح أن نسبة 18.6% من أفراد العينة كانت أعمارهم (أقل من 30 سنة)، وأن نسبة 62.7% كانت أعمارهم في الفئة العمرية بين (30 إلى 40 سنة)، وأن نسبة 18.6% من أفراد عينة الدراسة أعمارهم (أكثر من 40 سنة)، ويدل ذلك على التنوع العمري لأفراد عينة الدراسة، كما يلاحظ بأن 82% من عينة الدراسة (أقل من 40 سنة)، وهذا يدل على أن الطاقم الطبي والإداري في الصحة جسم شاب وقوي قادر على البذل والعطاء.

شكل رقم (3-4): عينة الدراسة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج Excel.

### 3. توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

يتوزع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الخبرة المهنية في الجدول والشكل الآتيين؛

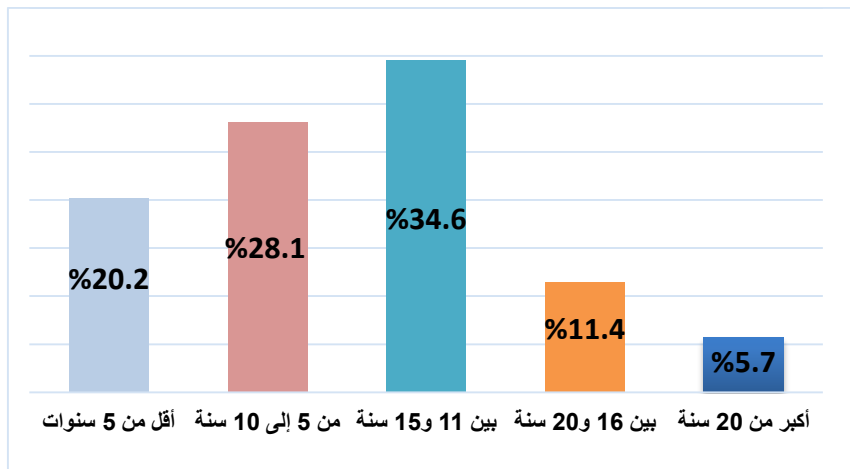
جدول رقم (3-12): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة المئوية %	التكرار	الخبرة
20.2	53	أقل من 5 سنوات
28.1	74	من 5 إلى 10 سنة
34.6	91	بين 11 و 15 سنة
11.4	30	بين 16 و 20 سنة
5.7	15	أكثر من 20 سنة
100	263	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss v25.

من الجدول (3-12) أعلاه يتضح أن نسبة 34.6% من أفراد العينة كانت خبرتهم بين (11 و15 سنة)، ونسبة 28.1% خبرتهم من (5 إلى 10 سنوات)، وما نسبته 20.2% (أقل من 5 سنوات)، وأن نسبة 11.4% كانت خبرتهم بين (16 إلى 20 سنة)، وأخيرا نسبة 5.7% (أكثر من 20 سنة). واعتبارا لذلك نجد أن أكثر من (51%) من العاملين من عينة الدراسة يتمتعون بمستوى عال من الخبرة (أكثر من 11 سنة)، في حين نجد أن نسبة (28.1%) من العاملين من عينة الدراسة يتمتعون بمستوى مقبول من الخبرة بين (5 و10 سنوات)، ومنه يمكن القول أن أكثر من (79%) لهم خبرة في المؤسسات الاستشفائية، وحوالي (21%) من العاملين في عينة الدراسة حديثي التوظيف وهم بحاجة إلى اكتساب خبرة مهنية في ميدان العمل.

شكل رقم (3-5): عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج Excel.

#### 4. توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

يتوزع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي في الجدول والشكل الآتيين؛

جدول رقم (3-13): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

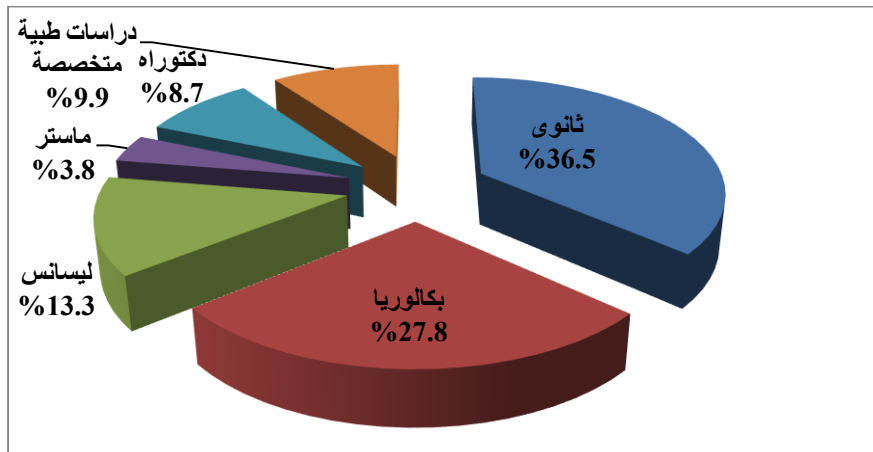
المؤهل	التكرار	النسبة المئوية %
ثانوي	96	36.5
بكالوريا	73	27.8
ليسانس	35	13.3
ماستر	10	3.8
دكتوراه	23	8.7
دراسات طبية متخصصة	26	9.9
المجموع	263	100

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss v25.

من الجدول (3-13) أعلاه يتضح أن نسبة 36.5% من عينة الدراسة لهم مستوى ثانوي، وأن نسبة 27.8% من حملة البكالوريا، و13.3% من حملة شهادة الليسانس، و9.9% يحملون مؤهل دراسات طبية متخصصة، وهناك 8.7% من حملة الدرجة العلمية الدكتوراه، والباقي أي 3.8% من حملة شهادة

الماستر. نلاحظ أن النسبة المرتفعة كانت لمستوى الثانوي وهو دليل على أن المؤسسات الاستشفائية تعتمد على فئة خريجي الشبه الطبي أكثر، وهذا يعود لضرورة المصلحة لعمل هذه الفئة في مجال مساعدة الأطباء ومعالجة المرضى، إلا أن النسب الأخرى تعبر عن وجود كفاءات بشرية معتبرة سواء في الجانب الطبي أو الإداري.

شكل رقم(3-6): عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج Excel.

#### 5. توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

يتوزع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى الوظيفي في الجدول والشكل الآتيين؛

جدول رقم (3-14): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

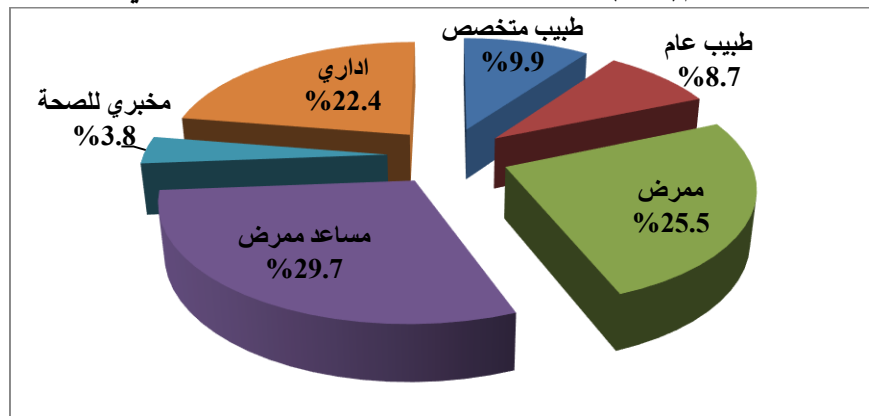
النسبة المئوية %	التكرار	المستوى الوظيفي
9.9	26	طبيب متخصص
8.7	23	طبيب عام
25.5	67	ممرض
29.7	78	مساعد ممرض
3.8	10	مخبري للصحة العمومية
22.4	59	اداري
100	263	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss v25.

من الجدول (3-14) أعلاه يتضح أن نسبة 59% من أفراد عينة الدراسة هم من سلك الشبه طبي وهم أكبر نسبة لأهمية دورهم وعملهم (عملية الاستشفاء وتقديم الخدمات الصحية) في المؤسسات الاستشفائية والتعامل مع المرضى بشكل كبير ومتابعتهم بشكل دقيق مما يزيد من الأعباء الملقاة على عاتقهم، ونسبة 22.4% من السلك الإداري وتهتم هذه الفئة بمتابعة الشؤون الإدارية دون تدخل في صلاحيات السلك الطبي والشبه الطبي بشكل كبير، وأن نسبة 19% من أفراد العينة هم من السلك الطبي (الأطباء العامون والاختصاصيون) فإن عمل هذه الفئة إشرافي وتوجيهي لفئة السلك الشبه الطبي

(الممرضين، مساعدي التمريض، مخبري للصحة) بشكل مباشر أو غير مباشر تبعا للتسلسل الوظيفي وهذا يدل على سعة نطاق الاشراف لدى سلك الشبه الطبي.

شكل رقم (3-7): عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج Excel.

### 6. توزيع أفراد العينة حسب المؤسسة الاستشفائية

يتوزع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤسسة الاستشفائية في الجدول والشكل الآتيين؛

جدول رقم (3-15): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤسسة العمومية الاستشفائية

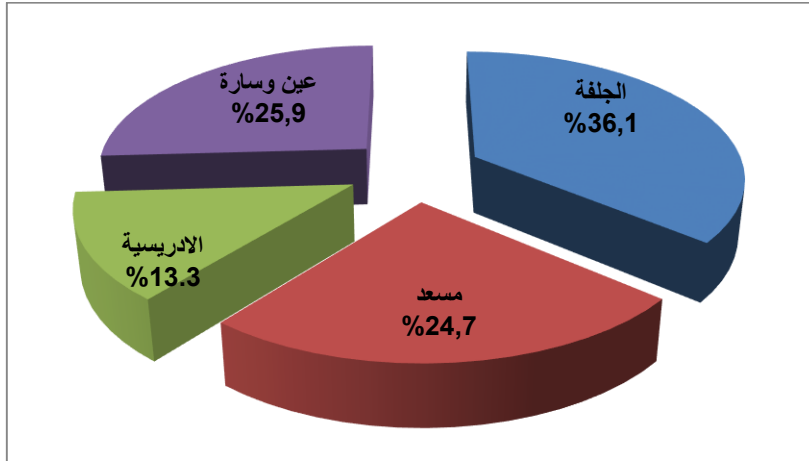
النسبة المئوية %	التكرار	المؤسسة العمومية الاستشفائية
36,1	95	الجلفة
24,7	65	مسعد
13,3	35	الادريسية
25,9	68	عين وسارة
100	263	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss v25.

من الجدول (3-15) أعلاه يتضح أن نسبة 36.1% من العينة يعملون في المؤسسة الاستشفائية بالجلفة، وأن نسبة 25.9% بعين وسارة، ونسبة 24.7% بمسعد، و13.3% بالإدرسية، وهذا التوزيع يعزى إلى عدد السكان والبلديات التابعة لكل مؤسسة حسب التغطية الصحية وعدد الأسرة.



شكل رقم(3-8): عينة الدراسة حسب متغير المؤسسة العمومية الاستشفائية



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج Excel.

### 7. توزيع أفراد العينة حسب الإقامة (السكن)

يتوزع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الإقامة في الجدول والشكل الآتيين؛

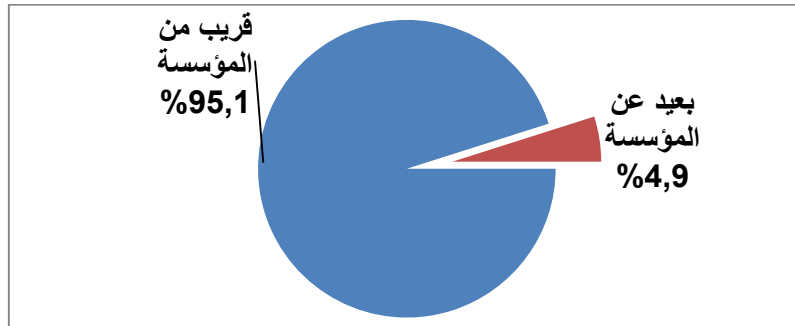
جدول رقم (3-16): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الإقامة(السكن)

النسبة المئوية %	التكرار	الإقامة
95.1	250	قريب من المؤسسة
4.9	13	بعيد عن المؤسسة
100	263	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss v25.

من الجدول (3-16) أعلاه يتضح أن نسبة 95.1% من العاملين من عينة الدراسة مقيمين في البلدية المتواجدة فيها المؤسسة الاستشفائية بالقرب من مكان العمل أو يتمتعون بسكن وظيفي داخل هاته المؤسسات، حيث يتضح أن هذه الفئة تتمتع باستقرار وظيفي، و4.9% غير مقيمين في البلدية التي تتواجد بها هاته المؤسسة وهي نسبة قليلة لا تتوفر لديها مستوى من الاستقرار الوظيفي. ويعزى سبب ذلك إلى نظام العمل بالمناوبة وميول هذه الفئة للتنقل حسب أيام العمل الرسمية وحاجة المؤسسة عند استدعائهم في حالة الضرورة.

شكل رقم(3-9): عينة الدراسة حسب متغير الإقامة (السكن)



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج Excel.

## 8. توزيع أفراد العينة حسب الجنسية

يتوزع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنسية في الجدول والشكل الآتيين؛

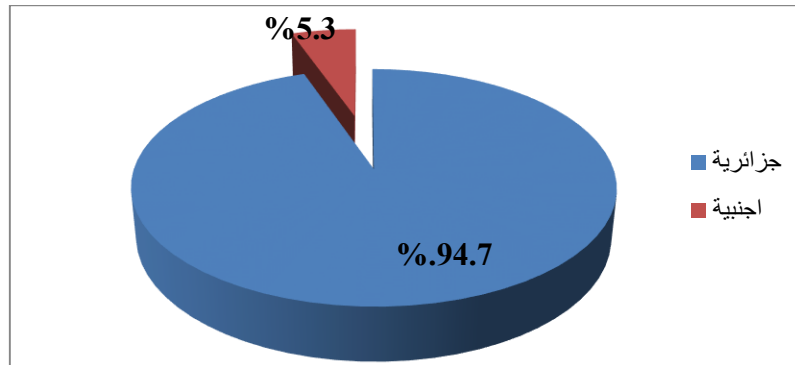
جدول رقم (3-17): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنسية

النسبة المئوية %	التكرار	الجنسية
94,7	249	جزائرية
5,3	14	اجنبية
100	263	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss v25.

من الجدول (3-17) أعلاه يتضح أن نسبة 94.7% من العاملين من عينة الدراسة مقيمين يحملون الجنسية الجزائرية بينما ما نسبته 5.3% يحملون جنسيات أجنبية وتعود النسبة المرتفعة من الموظفين في المؤسسات الاستشفائية محل الدراسة يحملون الجنسية الجزائرية إلى توفر الجامعات الجزائرية على اختصاصات الطب بفروعها والتي تستقطب أعداد كبيرة من الطلبة لما له من مكانة اجتماعية، أما النسبة القليلة تعود على فئة الموظفين الذين يحملون الجنسية الأجنبية خاصة الأطباء المتخصصين منهم وهذا راجع إلى الاتفاقيات الدولية والشراكة.

شكل رقم (3-10) عينة الدراسة حسب متغير الجنسية



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج Excel.

## المبحث الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى إدراك وأهمية متغيرات الدراسة

تحقيقاً لأهداف الدراسة في التعرف على مستوى إدراك العدالة التنظيمية، ومستوى إدراك الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة، ودور العدالة التنظيمية في الحد من الاغتراب الوظيفي لدى العاملين، حيث سنعرض في هذا المبحث عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستويات إدراك وأهمية متغيرات الدراسة من أجل الوصول إلى النتائج التي من شأنها تسمح بتقديم الإجابات عن أسئلة الدراسة.

### المطلب الأول: عرض ومناقشة البيانات المتعلقة بمستوى إدراك أبعاد العدالة التنظيمية

سنحاول من خلال هذا المطلب القيام بعرض ومناقشة البيانات التي تقيس مستوى إدراك ابعاد العدالة التنظيمية في المؤسسات الاستشفائية، من خلال قياس مستوى إدراك كل من (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية).

من أجل تحقيق هذا الغرض سنقوم بمعرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة من خلال تحليل عبارات كل محور من محاور الاستبانة، ولتحديد مستويات الموافقة استخدمنا الأدوات الإحصائية الآتية: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري النسب المئوية، مستوى الأهمية النسبية.

يمكن توضيح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوى إدراك أبعاد العدالة التنظيمية وترتيبها على النحو الآتي:

الجدول رقم(3-18): قياس مستوى الأهمية للمتغير المستقل (العدالة التنظيمية) والأبعاد الفرعية المكونة له

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	العدالة التوزيعية	3.55	0.946	3	مرتفع
2	العدالة الإجرائية	3.59	0.635	2	مرتفع
3	العدالة التفاعلية	4.03	0.883	1	مرتفع
	الدرجة الكلية	3.72	0.680	/	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات برنامج spss v25.

يتضح من خلال الجدول (3-18) أعلاه أن مستوى إدراك العدالة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة من وجهة نظرهم جاءت بمستوى "مرتفع"، فقد بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.72)، وانحراف معياري (0.680)، أي أن العدالة التنظيمية بشكل عام تطبق في هاته المؤسسات مما يدل على عدم وجود تباين في آراء عينة الدراسة تجاه مستوى إدراك العدالة التنظيمية في المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة بشكل عام. وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للأبعاد ما بين (3.55-4.03)، حيث جاء بعد "العدالة التفاعلية" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.03)، وانحراف معياري (0.883)، وبمستوى مرتفع، وجاء بعد "العدالة الاجرائية" في المرتبة الثانية

بمتوسط حسابي بلغ (3.59)، وانحراف معياري (0.635)، وبمستوى مرتفع أيضا، بينما جاء بعد "العدالة التوزيعية" في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.55)، وانحراف معياري (0.946)، وبمستوى مرتفع.

تعزى هذه النتيجة (المرتفعة) لإدراك العاملين للعدالة التنظيمية إلى إيلاء الإدارة الاهتمام الكافي لموظفيها من حيث التقدير والاحترام المتبادل وتحقيق العدالة والاستقرار والأمن الوظيفي لهم، وتهيئة بيئة تنظيمية تدعم احتياجاتهم ماديا ومعنويا، من خلال تطبيق مبدأ العدالة في توزيع الفرص والمكافآت للجميع بعدالة، وجاءت درجة العدالة التفاعلية أعلى من غيرها من الأبعاد، وربما تعزى هذه النتيجة إلى أن تطبيق العدالة على العاملين وتعاملهم بالود والاحترام، يساهم في شعور العاملين أن الإدارة تطبق معاملاتها على الكل دون تمييز.

اتفقت نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت إليه نتائج دراسة (ياسر، 2017)<sup>1</sup> والتي أشارت إلى أن مستوى شعور العاملين بالعدالة التنظيمية جاء مرتفعا. واختلفت مع نتائج كل من دراسة (قدي وآخرون، 2020)<sup>2</sup>، (دراوشة، 2017)<sup>3</sup> والتي أظهرت أن مستوى توافر أبعاد العدالة التنظيمية جاء متوسطا.

فيما يلي توضيح تصورات عينة الأفراد المبحوثين المتعلقة بالعبارات التي تقيس مستوى إدراك كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية على حدة.

#### أولا: مستوى إدراك بعد العدالة التوزيعية في المؤسسات الاستشفائية

لمحاولة معرفة مستوى إدراك هذا البعد من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة وتم تلخيص النتائج في الجدول الآتي:

جدول رقم (3-19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد "العدالة التوزيعية"

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
1	1.333	3.78	يتناسب راتبي الشهري مع الجهود التي أبذلها في عملي
2	0.899	3.70	تتناسب مهام عملي مع قدراتي الذاتية في الأداء
3	1.283	3.40	الحوافز المالية التي أحصل عليها مناسبة
4	1.045	3.16	أشعر بعدالة توزيع المهام والمسؤوليات بين الموظفين
5	1.001	3.73	استحقاق الترقية في المؤسسة يستند إلى مبدأ العدالة.
/	0.946	3.55	بعد العدالة التوزيعية

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss v25.

<sup>1</sup> ياسر، عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره.

<sup>2</sup> قدي عبد المجيد، زروخي فيروز، سلام عبد الرزاق، مرجع سبق ذكره.

<sup>3</sup> دراوشة نجوى، مرجع سبق ذكره.

يتضح من الجدول رقم (3-19) أعلاه أن إجمالي متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى إدراك العدالة التوزيعية بلغ (3.55)، وبانحراف معياري (0.946)، حيث حصل هذا البعد على مستوى مرتفع، وهذا يدل على عدم وجود تباين في آراء عينة الدراسة تجاه مستوى إدراك العدالة التوزيعية في المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة.

انطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكن ترتيب العبارات المشكلة لبعد العدالة التوزيعية تنازلياً كالتالي:

- جاءت العبارة (1) التي تضمنت "يتناسب راتبي الشهري مع الجهود التي أبذلها في عملي" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.78)، وبانحراف معياري (1.33)، وهذا ما يدل على أن العاملين في المؤسسات الاستشفائية يرون أن الراتب الشهري الذي يتقاضونه مناسب مع جهودهم المبذولة.
  - جاءت العبارة (5) التي تضمنت "استحقاق الترقية في المؤسسة يستند إلى مبدأ الجدارة" في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.73)، وبانحراف معياري قدره (1.001)، وهذا ما يدل على أن الترقية تستند إلى مبدأ الجدارة في هاته المؤسسات.
  - جاءت العبارة (2) التي تضمنت "تتناسب مهام عملي مع قدراتي الذاتية في الأداء" في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.70)، وبانحراف معياري (0.899)، وهذا ما يدل على أن العاملين يعتبرون أن المهام متناسبة مع القدرات الذاتية في الأداء، وهذا يعني شعور العاملين بالعدالة في هاته المؤسسات يرتبط إلى حد كبير بإحساسهم بأن قرارات التوزيع تمت وفقاً لقواعد وطرق عادلة.
  - جاءت العبارة (3) التي تضمنت "الحوافز المالية التي أحصل عليها مناسبة" في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.40)، وبانحراف معياري (1.283)، وهذا ما يدل على أن العاملين يرون أن الحوافز المالية التي يحصلون عليها مناسبة سواء العلاوات، الامتيازات، المردودية.
  - أخيراً جاءت العبارة (4) التي تضمنت "أشعر بعدالة توزيع المهام والمسؤوليات بين الموظفين" في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.16)، وبانحراف معياري (1.045)، وهذا ما يدل على أن العاملين يشعرون بعدالة توزيع المهام والمسؤوليات فيما بينهم.
- تعزى هذه النتيجة (المرتفعة) أن العدالة التوزيعية تعكس شعور الموظفين بالعدالة بخصوص ما يحصلون عليه من مخرجات قد تكون على شكل رواتب وأجور وترقيات وحوافز مقابل جهودهم المبذولة في العمل، فالموظفون لا يركزون على كمية المخرجات التي يستفيدون منها بل يهتمون كذلك بعدالة هذه المخرجات. وهذا يدل على تحقيق الإدارة الموازنة بين الجهود المبذولة والمكافآت الممنوحة، وتطبيق الأنظمة والقوانين فيما يخص توزيع المهام وممارسة العدل بين الموظفين.

اتفقت نتائج هذا البعد مع دراسة (ياسر، 2017)<sup>1</sup>، حيث جاءت عدالة التوزيع بدرجة مرتفعة. فيما اختلفت مع نتائج دراسة (قدي وآخرون، 2020)<sup>2</sup> حيث جاءت عدالة التوزيع بدرجة منخفضة، ودراسة (دراوشة، 2017)<sup>3</sup> التي جاءت بدرجة متوسطة.

### ثانيا: مستوى إدراك بعد العدالة الإجرائية في المؤسسات الاستشفائية

لمحاولة معرفة مستوى إدراك هذا البعد من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة وتم تلخيص النتائج في الجدول الآتي:

جدول رقم (3-20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد "العدالة الإجرائية"

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
2	0.912	3.80	1 تطبق القرارات الإدارية على كل الموظفين دون استثناء
5	0.769	3.37	2 تطبق الإدارة إجراءات الترقيات بطريقة موضوعية
4	0.855	3.38	3 تحرص الإدارة على مشاركة الموظفين لبعض القرارات الوظيفية
3	0.855	3.59	4 تتيح الإدارة حق الاعتراض والظعن في القرارات المتخذة
1	0.911	3.83	5 تجمع الإدارة المعلومات الدقيقة والشاملة قبل اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل
/	0.635	3.59	بعد العدالة الإجرائية

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss v25.

يتضح من الجدول رقم (3-20) أعلاه أن إجمالي متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى إدراك العدالة الإجرائية بلغ (3.59)، وانحراف معياري (0.635)، حيث حصل هذا البعد على مستوى مرتفع، وهذا يدل على عدم وجود تباين في آراء عينة الدراسة تجاه مستوى إدراك العدالة الإجرائية في المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة.

انطلاقا من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكن ترتيب العبارات المشكلة لبعدها العدالة الإجرائية تنازليا كالآتي:

- جاءت العبارة (5) التي تضمنت "تجمع الإدارة المعلومات الدقيقة والشاملة قبل اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.83)، وانحراف معياري (0.911)، وهذا ما يدل على أن القرارات المتعلقة بالعمل تدرس بطريقة دقيقة وشاملة.
- جاءت العبارة (1) التي تضمنت "تطبق القرارات الإدارية على كل الموظفين دون استثناء" في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط

<sup>1</sup> ياسر، عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره.

<sup>2</sup> قدي عبد المجيد، زروخي فيروز، سلام عبد الرزاق، مرجع سبق ذكره.

<sup>3</sup> دراوشة نجوى، مرجع سبق ذكره.

الحسابي (3.80)، وبانحراف معياري (0.912)، وهذا ما يدل على أن هناك عدالة في تطبيق القرارات الادارية على جميع الموظفين.

- جاءت العبارة (4) التي تضمنت " تتيح الإدارة حق الاعتراض والطعن في القرارات المتخذة " في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.59)، وبانحراف معياري (0.855)، وهذا ما يدل على توفر حق الاعتراض والطعن في القرارات المتخذة من طرف الإدارة.

- جاءت العبارة (3) التي تضمنت " تحرص الإدارة على مشاركة الموظفين لبعض القرارات الوظيفية " في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.38)، وبانحراف معياري (0.855)، وهذا ما يدل على حرص الإدارة على مشاركة العاملين في بعض القرارات الوظيفية.

- وجاءت العبارة (2) التي تضمنت " تطبق الإدارة إجراءات الترقيات بطريقة موضوعية " في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.37)، وبانحراف معياري (0.769)، وهذا ما يدل على الموضوعية في تطبيق اجراءات الترقية.

تعزى هذه النتيجة (المرتفعة) بأن الإدارة تطبق الإجراءات والقرارات بطريقة عادلة، وتتمسك بتعزيز قيمة المساءلة، والتمسك بالشفافية والوضوح من قبل الرؤساء بالشكل الذي يحقق العدالة في تطبيق الإجراءات والقرارات.

اتفقت نتائج هذا البعد مع دراسة كل من (ياسر، 2017)<sup>1</sup>، (دراوشة، 2017)<sup>2</sup> حيث جاءت عدالة الإجراءات بدرجة مرتفعة. فيما اختلفت مع نتائج دراسة (قدي وآخرون، 2020)<sup>3</sup> حيث جاءت عدالة الإجراءات بدرجة متوسطة.

### ثالثاً: مستوى إدراك بعد العدالة التفاعلية في المؤسسات الاستشفائية

لمحاولة معرفة مستوى إدراك هذا البعد من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة وتم تلخيص النتائج في الجدول الآتي:

<sup>1</sup> ياسر، عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره.

<sup>2</sup> قدي وآخرون، مرجع سبق ذكره.

<sup>3</sup> دراوشة نجوى، مرجع سبق ذكره.

جدول رقم (3-21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد "العدالة التفاعلية"

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
1	0.885	4.54	1 تعاملني الإدارة باحترام وتقدير.
4	0.724	3.82	2 تأخذ الإدارة بعين الاعتبار مطالبتي الشخصية عند اتخاذ القرارات المتعلقة بعلمي.
2	1.191	4.24	3 تبدي الإدارة اهتماما بمصالحي عندما تتخذ قرارا يتعلق بعلمي.
5	0.869	3.52	4 تتسم الإدارة بالصرحة والشفافية في تعاملها مع الموظفين.
3	1.197	4.07	5 تقدم الإدارة شرح وتوضيح لأسباب القرارات التي اتخذت بالنسبة لعلمي.
/	0.883	4.03	بعد العدالة التفاعلية

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss v25.

يتضح من الجدول (3-21) أن إجمالي متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى إدراك العدالة التفاعلية بلغ (4.03)، وانحراف معياري (0.883)، وحصل هذا البعد على مستوى مرتفع، وهذا يدل على عدم وجود تباين في آراء عينة الدراسة تجاه مستوى إدراك العدالة التفاعلية في المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة.

انطلاقا من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكن ترتيب العبارات المشكلة لبعد العدالة التفاعلية

تتازليا كالآتي:

- جاءت العبارة (1) التي تضمنت " تعاملني الإدارة باحترام وتقدير" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.54)، وانحراف معياري (0.885)، وهذا ما يدل على أن إدارة المؤسسات الاستشفائية تعامل موظفيها باحترام وتقدير.
- جاءت العبارة (3) التي تضمنت " تبدي الإدارة اهتماما بمصالحي عندما تتخذ قرارا يتعلق بعلمي" في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.24)، وانحراف معياري (1.191)، وهذا ما يدل على أن الإدارة مهتمة بمصالح العمال عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.
- جاءت العبارة (5) التي تضمنت " تقدم الإدارة شرح وتوضيح لأسباب القرارات التي اتخذت بالنسبة لعلمي" في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.07)، وانحراف معياري (1.197)، وهذا ما يدل على وجود عدالة في التعامل من قبل إدارة المؤسسات الاستشفائية إزاء موظفيها، خاصة فيما تعلق بشؤونهم.
- جاءت العبارة (2) التي تضمنت " تأخذ الإدارة بعين الاعتبار مطالبتي الشخصية عند اتخاذ القرارات المتعلقة بعلمي" في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في



عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.82)، وبانحراف معياري (0.724)، وهذا ما يدل على أن الإدارة تأخذ المطالب الشخصية بعين الاعتبار.

- وجاءت العبارة (4) التي تضمنت "تتسم الإدارة بالصراحة والشفافية في تعاملها مع الموظفين" في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.52)، وبانحراف معياري (0.869)، وهذا ما يدل على التعامل بشفافية وصرحة من طرف الإدارة.

تعزى هذه النتيجة (المرتفعة) بأن هناك عدم تمييز في المعاملة ومحاولات الإدارة الدائمة لتكون منصفة بين الموظفين، إضافة إلى أن المناخ تسوده أجواء الود والتفاهم والاحترام المتبادل بين الجميع. اتفقت نتائج هذا البعد مع دراسة كل من (ياسر، 2017)<sup>1</sup>، (قدي وآخرون، 2020)<sup>2</sup> حيث جاءت العدالة التفاعلية بدرجة مرتفعة. فيما اختلفت مع نتائج دراسة (دراوشة، 2017)<sup>3</sup> حيث جاءت العدالة التفاعلية بدرجة متوسطة.

#### المطلب الثاني: عرض ومناقشة البيانات المتعلقة بمستوى إدراك أبعاد الاغتراب الوظيفي

سنحاول من خلال هذا المطلب القيام بعرض ومناقشة البيانات التي تقيس مستوى إدراك ابعاد الاغتراب الوظيفي في المؤسسات الاستشفائية، من خلال قياس مستوى إدراك كل من الابعاد (العجز، اللامعنى، اللامعيارية، العزلة، الاغتراب عن الذات).

من أجل تحقيق هذا الغرض سنقوم بمعرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة من خلال تحليل عبارات كل محور من محاور الاستبانة، ولتحديد مستويات الموافقة استخدمنا الأدوات الإحصائية الآتية: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري النسب المئوية، مستوى الأهمية النسبية.

يمكن توضيح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوى إدراك أبعاد الاغتراب الوظيفي وترتيبها على النحو الآتي:

<sup>1</sup>ياسر، عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره.

<sup>2</sup>قدي وآخرون، مرجع سبق ذكره.

<sup>3</sup>دراوشة نجوى، مرجع سبق ذكره.

الجدول رقم(3-22): قياس مستوى الأهمية للمتغير التابع (الاغتراب الوظيفي) والأبعاد الفرعية المكونة له

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	العجز	3.02	0.794	1	متوسط
2	اللامعنى	2.53	0.928	2	منخفض
3	اللامعيارية	2.15	0.834	3	منخفض
4	العزلة	1.89	0.674	5	منخفض
5	الاغتراب عن الذات	2.10	0.980	4	منخفض
	الدرجة الكلية	2.34	0.580	/	منخفض

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss v25.

يتضح من خلال الجدول (3-22) أن مستوى إدراك الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة، من وجهة نظرهم جاء بمستوى "منخفض"، فقد بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.34)، وانحراف معياري (0.580)، وعليه فترتيب أبعاد هذا المحور جاء كالآتي:

- المرتبة الأولى بعد "العجز" بمتوسط حسابي (3.02)، وانحراف معياري (0.794) أي بمستوى إدراك متوسط؛
- المرتبة الثانية بعد "اللامعنى" بمتوسط حسابي (2.53)، وانحراف معياري (0.928) أي بمستوى إدراك منخفض؛
- المرتبة الثالثة بعد "اللامعيارية" بمتوسط حساب (2.15)، وانحراف معياري (0.834) أي بمستوى إدراك منخفض؛
- المرتبة الرابعة بعد "الاغتراب عن الذات" بمتوسط حسابي (2.10)، وانحراف معياري (0.980)، أي بمستوى إدراك منخفض؛
- المرتبة الخامسة بعد "العزلة" بمتوسط حسابي (1.89)، وانحراف معياري (0.674) أي بمستوى إدراك منخفض.

من النتائج السابقة يتضح أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة حول محور الاغتراب الوظيفي منخفضة بمتوسط حسابي (2.34) وانحراف معياري (0.580)، مما يدل على أن هناك انسجام عام في آراء أفراد الدراسة، وبناء على ذلك فإن مستوى إدراك أفراد العينة بالاغتراب الوظيفي منخفض وهذا يعود بالدرجة الأولى إلى بعد "العجز".

هذه النتيجة تتفق مع النتائج التي توصل إليها (قدي وآخرون، 2020)<sup>1</sup> حيث جاء مستوى الاغتراب الوظيفي حسب المبحوثين منخفضا. وكذلك دراسة (الحرثسي، 2019)<sup>2</sup> حيث جاء مستوى الشعور بالاغتراب التنظيمي منخفض بأبعاده فقدان المعايير، والعزلة والاغتراب عن الذات، أما بعدي

<sup>1</sup>قدي وآخرون، مرجع سبق ذكره.

<sup>2</sup>سريير الحرثسي حياة، مرجع سبق ذكره.

ضعف القوة وفقدان المعنى كان المستوى مرتفعا. بينما اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (هزشي، 2017)<sup>1</sup> فكان الاغتراب الوظيفي مستواه مرتفع حسب إجابات العاملين.

فيما يلي توضيح تصورات عينة الأفراد المبحوثين المتعلقة بالعبارات التي تقيس مستوى إدراك كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية على حدة.

#### أولاً: مستوى إدراك بعد العجز في المؤسسات الاستشفائية

لمحاولة معرفة مستوى إدراك هذا البعد من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة وتم تلخيص النتائج في الجدول الآتي:

جدول رقم (3-23): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد "العجز"

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
1	0.857	3.57	يصعب علي اتخاذ أي قرار يتعلق بمستقبلي الوظيفي
2	1.045	3.27	أشعر بالإحباط في عملي
3	1.080	2.93	أجد صعوبة في التماور مع زملائي في العمل
4	0.940	2.59	أجد صعوبة في إتمام أي عمل أقوم به
5	1.230	2.77	قدرتي على المشاركة في إتخاذ القرارات معدومة
/	0.794	3.02	بعد العجز

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss v25.

يتضح من خلال الجدول (3-23) أن بعد العجز يحتل مكانة متوسطة لدى العاملين في المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي لهذا البعد إذ بلغ (3.02)، وانحراف معياري قدره (0.794)، مما يشير إلى عدم وجود تباين في اتجاهات العاملين حول ما جاء في هذا البعد.

انطلاقا من النتائج الواردة في الجدول يمكن ترتيب العبارات المشكلة لبعد العجز تنازليا كالاتي:

- جاءت العبارة (1) التي تضمنت "يصعب علي اتخاذ أي قرار يتعلق بمستقبلي الوظيفي" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.57)، وانحراف معياري (0.857)، وهذا ما يدل على صعوبة في اتخاذ القرار المتعلق بالمستقبل الوظيفي من وجهة نظر العاملين.
- جاءت العبارة (2) التي تضمنت "أشعر بالإحباط في عملي" في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.27)، وانحراف معياري (1.045)، وهذا ما يدل على درجة متوسطة من الشعور بالإحباط في العمل.

<sup>1</sup> هزشي طارق، مرجع سبق ذكره.

- جاءت العبارة (3) التي تضمنت " أجد صعوبة في التماثل مع زملائي في العمل" في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.93)، وبانحراف معياري (1.080)، وهذا ما يدل على غياب لغة الحوار والتواصل بين العاملين.
  - جاءت العبارة (5) التي تضمنت " قدرتي على المشاركة في إتخاذ القرارات معدومة" في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.77)، وبانحراف معياري (1.230)، وهذا ما يدل على غياب المشاركة في إتخاذ القرارات.
  - جاءت العبارة (4) التي تضمنت " أجد صعوبة في إتمام أي عمل أقوم به" في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.59)، وبانحراف معياري (0.940) ، وهذا ما يدل على الصعوبة في إتمام العمل منخفضة.
- أوضحت النتائج أن بعد العجز جاء بمستوى متوسط، مما يعكس شعور العاملين في المؤسسات محل الدراسة بالعجز في إتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم وتقديم الحلول للمشاكل التي تعترضهم.
- اتفقت نتائج هذا البعد مع دراسة (دروزة والقواسمي، 2014)<sup>1</sup> حيث جاء هذا البعد بدرجة متوسطة. فيما اختلفت مع نتائج دراسة (قدي وآخرون، 2020)<sup>2</sup> حيث جاء هذا البعد بدرجة منخفضة. واختلفت مع دراسة (هزرشي، 2017)<sup>3</sup> حيث جاءت نتيجة هذا البعد بدرجة مرتفعة.

#### ثانيا: مستوى إدراك بعد اللامعنى في المؤسسات الاستشفائية

لمحاولة معرفة مستوى إدراك هذا البعد من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة وتم تلخيص النتائج في الجدول الآتي:

جدول رقم (3-24): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارة بعد "اللامعنى"

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
3	1.135	2.49	1 طبيعة العمل الذي أقوم به لا يلي طموحاتي
1	1.099	2.96	2 ألتزم بسياسات وإجراءات العمل حتى لو لم أكن مقتنعا بها
2	1.220	2.51	3 أقابل الخطأ أحيانا بالصمت عنه
4	1.189	2.42	4 إن ممارستي للحرية في العمل محدودة
5	0.858	2.32	5 دوري في إتخاذ القرارات وتحديد السياسات في المؤسسة محدودة
/	0.928	2.53	بعد اللامعنى

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss v25.

<sup>1</sup> سوزان صالح دروزة، ديما شكري القواسمي، مرجع سبق ذكره.

<sup>2</sup> قدي وآخرون، مرجع سبق ذكره.

<sup>3</sup> هزرشي، طارق، مرجع سبق ذكره.

يتضح من خلال الجدول (3-24) أن بعد اللامعنى يحتل مكانة منخفضة لدى العاملين في المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي لهذا البعد إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.53)، وانحراف معياري قدره (0.928)، مما يشير إلى عدم وجود تباين في اتجاهات العاملين حول ما جاء في هذا البعد.

انطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكن ترتيب العبارات المشكلة لبعد اللامعنى تنازلياً

كالآتي:

- جاءت العبارة (2) التي تضمنت " ألتزم بسياقات وإجراءات العمل حتى لو لم أكن مقتنعاً بها" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.96)، وانحراف معياري (1.099)، وهذا ما يدل على التزام العاملين في هاته المؤسسات بسياقات العمل وإجراءاته.
  - جاءت العبارة (3) التي تضمنت " أقابل الخطأ أحيانا بالصمت عنه" في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.51)، وانحراف معياري (1.220)، وهذا ما يدل على أن التعامل مع الأخطاء يتم بالصمت من قبل العاملين.
  - جاءت العبارة (1) التي تضمنت " طبيعة العمل الذي أقوم به لا يلبي طموحاتي" في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.49)، وانحراف معياري (1.135)، وهذا ما يدل على طموحات العاملين لا تلبىها طبيعة العمل حسب من وجهة نظرهم.
  - جاءت العبارة (4) التي تضمنت " إن ممارستي للحرية في العمل محدودة" في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.42)، وانحراف معياري (1.189)، وهذا ما يدل على فقدان الحرية والإرادة من قبل العاملين والتحكم في عملهم.
  - جاءت العبارة (5) التي تضمنت "دوري في إتخاذ القرارات وتحديد السياسات في المؤسسة محدودة" في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.32)، وانحراف معياري (0.858)، وهذا ما يدل على محدودية دور العاملين في اتخاذ القرارات وتحديد سياسة المؤسسة.
- أوضحت النتائج أن بعد اللامعنى جاء بمستوى منخفض، مما يعكس عدم شعور العاملين في المؤسسات محل الدراسة، بفقدان المعنى في عملهم، وهذا يدل على أن العمل الذي يمارسونه يلبي طموحاتهم ويمكنهم من تحقيق ذواتهم، كما لهم دور في تحديد السياسات التنظيمية، بالإضافة إلى قدرتهم على التأثير على المواقف الاجتماعية التي يتفاعلون معها.

اختلفت نتائج هذا البعد مع دراسة كل من (هزرشى، 2017)<sup>1</sup>، (الحرثسي، 2019)<sup>2</sup> حيث جاء هذا البعد بدرجة مرتفعة. ومع نتائج دراسة (قدي وآخرون، 2020)<sup>3</sup> حيث جاء هذا البعد بدرجة متوسطة.

### ثالثاً: مستوى إدراك بعد اللامعيارية في المؤسسات الاستشفائية

لمحاولة معرفة مستوى إدراك هذا البعد من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة وتم تلخيص النتائج في الجدول الآتي:

جدول رقم (3-25): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارة بعد "اللامعيارية"

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
5	1.012	2.04	1 أشعر بضعف القدرة على التزامي بالأنظمة والقيم السائدة في محيط عملي
2	0.756	2.14	2 أُلجأ إلى التحايل حتى أتغلب على المشاكل التي تواجهني
3	1.128	2.12	3 أشعر بان وضعي الوظيفي لن يتحسن أبداً
1	0.917	2.36	4 حياتي المهنية تجعلني متشائماً
4	1.087	2.11	5 يبدو لي أن مستقلي المهني غامضاً
/	0.834	2.15	بعد اللامعيارية

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات برنامج spss v25.

يتضح من خلال الجدول (3-25) أن بعد اللامعيارية يحتل مكانة منخفضة لدى العاملين في المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي لهذا البعد إذ بلغ (2.15)، وبانحراف معياري قدره (0.834)، مما يشير إلى عدم وجود تباين في اتجاهات الموظفين حول ما جاء في هذا البعد.

انطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول يمكن ترتيب العبارات المشكلة لبعد اللامعيارية تنازلياً كالآتي:

- جاءت العبارة (4) التي تضمنت " حياتي المهنية تجعلني متشائماً" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.36)، وبانحراف معياري (0.917)، وهذا ما يدل على الظروف المهنية غير مناسبة من وجهة نظر العاملين في هاته المؤسسات.
- جاءت العبارة (2) التي تضمنت "ألجأ إلى التحايل حتى أتغلب على المشاكل التي تواجهني" في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.14)، وبانحراف معياري (0.756)، وهذا ما يدل على أن مواجهة المشاكل والتغلب عنها يتم بالتحايل من قبل العاملين.

<sup>1</sup> هزرشى، طارق، مرجع سبق ذكره.

<sup>2</sup> سرير الحرثسي، حياة، مرجع سبق ذكره.

<sup>3</sup> قدي وآخرون، مرجع سبق ذكره.

- جاءت العبارة (3) التي تضمنت " أشعر بان وضعي الوظيفي لن يتحسن أبدا" في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.12)، وبانحراف معياري (1.128)، وهذا ما يدل على فقدان الأمل في تحسين الوضعية الوظيفية من وجهة نظر العاملين هاته المؤسسات.
  - جاءت العبارة (5) التي تضمنت " يبدو لي أن مستقلي المهني غامضا" في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.11)، وبانحراف معياري (1.087)، وهذا ما يدل على غموض المستقبل المهني من قبل العاملين في المؤسسات الاستشفائية محل الدراسة.
  - وجاءت العبارة (1) التي تضمنت " أشعر بضعف القدرة على التزامي بالأنظمة والقيم السائدة في محيط عملي" في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.04)، وبانحراف معياري (1.012)، وهذا ما يدل على ضعف الالتزام بالأنظمة والقيم السائدة في محيط العمل.
- أوضحت النتائج أن بعد اللامعيارية جاء بمستوى منخفض، مما يعكس عدم شعور العاملين في المؤسسات محل الدراسة بفقدان المعايير في عملهم نتيجة القدرة على التزامهم بالمعايير السائدة في المؤسسة والالتزام بالقيم المؤسساتية.
- اتفقت نتائج هذا البعد مع دراسة كل من (الحرثسي، 2019)<sup>1</sup>، (قدي وآخرون، 2020)<sup>2</sup> حيث جاء هذا البعد بدرجة منخفضة. فيما اختلفت مع نتائج دراسة (هزرشى، 2017)<sup>3</sup> حيث جاء هذا البعد بدرجة متوسطة.

#### رابعا: مستوى إدراك بعد العزلة في المؤسسات الاستشفائية

لمحاولة معرفة مستوى إدراك هذا البعد من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة وتم تلخيص النتائج في الجدول الآتي:

<sup>1</sup>سريير الحرثسي، حياة، مرجع سبق ذكره.

<sup>2</sup>قدي وآخرون، مرجع سبق ذكره.

<sup>3</sup>هزرشى، طارق، مرجع سبق ذكره.

جدول رقم (3-26): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد "العزلة"

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
2	0.604	2.05	1 أشعر بأني غريب بين زملائي حتى في ظل وجودهم
4	0.809	1.76	2 علاقتي مع زملائي لا تتسم بالثقة
1	0.817	2.13	3 مشاركتي في النشاطات الاجتماعية محدودة
5	0.917	1.64	4 علاقتي مع زملائي في العمل أثناء الدوام فقط ورسمية
3	0.678	1.80	5 أشعر بعدم الانسجام مع زملائي في العمل
/	0.674	1.89	بعد العزلة

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss v25.

يتضح من خلال الجدول (3-26) أن بعد العزلة يحتل مكانة منخفضة جدا لدى العاملين في المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي لهذا البعد إذ بلغ المتوسط الحسابي (1.89)، وانحراف معياري قدره (0.674) مما يشير إلى عدم وجود تباين في اتجاهات العاملين حول ما جاء في هذا البعد.

انطلاقا من النتائج الواردة في الجدول يمكن ترتيب العبارات المشكلة لبعد العزلة تنازليا كالآتي:

- جاءت العبارة (3) التي تضمنت "مشاركتي في النشاطات الاجتماعية محدودة" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.13)، وانحراف معياري (0.817)، وهذا ما يدل على محدودية المشاركة في النشاطات الاجتماعية من وجهة نظر العاملين في المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة.
- جاءت العبارة (1) التي تضمنت "أشعر بأني غريب بين زملائي حتى في ظل وجودهم" في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.05)، وانحراف معياري (0.604)، وهذا ما يدل على الاحساس بالغربة بين الزملاء حتى في ظل وجودهم.
- جاءت العبارة (5) التي تضمنت "أشعر بعدم الانسجام مع زملائي في العمل" في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (1.80)، وانحراف معياري (0.678)، وهذا ما يدل على عدم وجود انسجام بين العاملين في بيئة العمل.
- جاءت العبارة (2) التي تضمنت "علاقتي مع زملائي لا تتسم بالثقة" في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (1.76)، وانحراف معياري (0.809)، وهذا ما يدل على غياب الثقة بين الزملاء في مكان العمل.
- وجاءت العبارة (4) التي تضمنت "علاقتي مع زملائي في العمل أثناء الدوام فقط ورسمية" في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ



المتوسط الحسابي (1.64)، وبانحراف معياري (0.917)، وهذا ما يدل على غياب العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسات الاستشفائية محل الدراسة. أوضحت النتائج أن بعد العزلة جاء بمستوى منخفض، مما يعكس عدم شعور العاملين في المؤسسات محل الدراسة بالعزلة وهذا يدل على مكانتهم داخل الجو الاجتماعي للمؤسسة، فضلا عن قدرتهم على الانسجام مع زملاء العمل وجماعات العمل. اتفقت نتائج هذا البعد مع دراسة كل من (الحرثسي، 2019)<sup>1</sup>، (قدي وآخرون، 2020)<sup>2</sup> حيث جاء هذا البعد بدرجة منخفضة. فيما اختلفت مع نتائج دراسة (هزرشبي، 2017)<sup>3</sup> حيث جاء هذا البعد بدرجة مرتفعة.

#### خامسا: مستوى إدراك بعد الاغتراب عن الذات في المؤسسات الاستشفائية

لمحاولة معرفة مستوى إدراك هذا البعد من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة وتم تلخيص النتائج في الجدول الآتي:

جدول رقم (3-27): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد "الاغتراب عن الذات"

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
1	0.939	2.19	يرأودوني الشعور في ترك العمل
2	1.091	2.03	أفتقد إلى الشعور بالأمان الوظيفي
3	1.080	2.08	لا أشعر بقيمتي الذاتية عند مزاولتي عملي
4	1.256	2.22	أرى أن ما حققته من نجاح في وظيفتي لم يشبع الحد الأدنى من طموحاتي
5	1.077	2.00	أشعر بالفراغ النفسي أثناء عملي
/	0.980	2.10	بعد الاغتراب عن الذات

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss v25.

يتضح من خلال الجدول (3-27) أن بعد الاغتراب عن الذات يحتل مكانة منخفضة لدى العاملين في المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي لهذا البعد إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.10)، وبانحراف معياري قدره (0.980)، مما يشير إلى عدم وجود تباين في اتجاهات العاملين حول ما جاء في هذا البعد.

<sup>1</sup>سريير الحرثسي، حياة، مرجع سبق ذكره.

<sup>2</sup>قدي وآخرون، مرجع سبق ذكره.

<sup>3</sup>هزرشبي، طارق، مرجع سبق ذكره.

انطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول يمكن ترتيب العبارات المشكلة لبعدها عن الذات تنازلياً كالآتي:

- جاءت العبارة (4) التي تضمنت " أرى أن ما حققته من نجاح في وظيفتي لم يشبع الحد الأدنى من طموحاتي " في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.22)، وبانحراف معياري (1.256)، وهذا ما يدل على عدم تحقيق العاملين لأدنى طموحاتهم.
- جاءت العبارة (1) التي تضمنت " يراودوني الشعور في ترك العمل " في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.19)، وبانحراف معياري (0.939)، وهذا ما يدل على أن هناك نية في ترك العمل تراود العاملين في المؤسسات الاستشفائية محل الدراسة.
- جاءت العبارة (3) التي تضمنت " لا أشعر بقيمتي الذاتية عند مزاولتي عملي " في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.08)، وبانحراف معياري (1.080)، وهذا ما يدل على فقدان القيمة الذاتية.
- جاءت العبارة (2) التي تضمنت " أفقد إلى الشعور بالأمان الوظيفي " في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.03)، وبانحراف معياري (1.091)، وهذا ما يدل على فقدان الأمان الوظيفي من قبل العاملين.
- وجاءت العبارة (5) التي تضمنت " أشعر بالفراغ النفسي أثناء عملي " في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.00)، وبانحراف معياري (1.077)، وهذا ما يدل على توافر الفراغ النفسي من قبل العاملين في المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة أثناء القيام بمهامهم.

أوضحت النتائج أن بعد الاعتراض عن الذات جاء بمستوى منخفض، مما يعكس عدم شعور العاملين في المؤسسات محل الدراسة بالاعتراض عن ذاتهم وهذا دليل على الاستغلال الأمثل والكامل لطاقتهم وإمكانياتهم في تحقيق طموحاتهم ما يشعرهم بالاهتمام بعملهم.

اتفقت نتائج هذا البعد مع دراسة كل من (الحرثسي، 2019)<sup>1</sup>، (قدي وآخرون، 2020)<sup>2</sup> حيث جاء هذا البعد بدرجة منخفضة. فيما اختلفت مع نتائج دراسة (هزوشي، 2017)<sup>3</sup> حيث جاء هذا البعد بدرجة متوسطة.

<sup>1</sup> سرير الحرثسي، حياة، مرجع سبق ذكره.

<sup>2</sup> قدي وآخرون، مرجع سبق ذكره.

<sup>3</sup> هزوشي، طارق، مرجع سبق ذكره.

### المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة

سيتم من خلال هذا المبحث اختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بالعلاقة التأثيرية بين مستوى إدراك المتغيرات المستقلة والمتغير التابع وذلك عن طريق محاولة استكشاف وجود أو عدم وجود أثر لكل من (أبعاد العدالة التنظيمية بصفة مستقلة، أبعاد العدالة التنظيمية بصفة مجتمعة) على مستوى إدراك الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة.

هذا إلى جانب عرض وتحليل بيانات الفرضيات المتعلقة بالفروق ذات الدلالة الإحصائية لأراء عينة الأفراد المبحوثين تجاه متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى مناقشة ما أسفرت عليه نتائج الدراسة.

#### المطلب الأول: اختبار فرضيات الأثر في إدراك متغيرات الدراسة

سيتم من خلال هذا المطلب اختبار الفرضيات المتعلقة بتحديد أثر أبعاد العدالة التنظيمية بصفة مستقلة ومجمعة على مستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة، حيث تضمنت الفرضيات الرئيسية المتعلقة بالأثر ما يلي:

- (H01) "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للعدالة التوزيعية على مستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة"؛
- (H02) "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للعدالة الاجرائية على مستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة"؛
- (H03) "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للعدالة التفاعلية على مستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة".
- (H04) "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد العدالة التنظيمية مجتمعة على مستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الاستشفائية".

#### أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

تضمنت الفرضية الرئيسية الأولى (H01) ما يلي:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للعدالة التوزيعية على مستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة".

من أجل اختبار الفرضية (H01) نستخدم تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر العدالة التوزيعية على مستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الاستشفائية، والنتائج موضحة في الجداول على النحو الآتي:

الجدول رقم (3-28): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر العدالة التوزيعية على مستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الاستشفائية

مصدر التباين	درجة الحرية (df)	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	مستوى الدلالة (F)
الانحدار	1	39.681	39.681	213.263	0.450	0.000
الخطأ	261	48.564	0.186			
المجموع	262	88.245				

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss v25.

من خلال النتائج الواردة في الجدول (3-28)، يتضح أن قيمة مستوى الدلالة (F) وبالقيمة (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المفروض والذي يبلغ ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبناء عليه نستنتج أن النموذج صالح للاختبار، ويتضح من الجدول نفسه أن المتغير المستقل (العدالة التوزيعية) يفسر على نحو عام ما مقداره (45%) من التباين في المتغير التابع (الاغتراب الوظيفي)، وهي قوة تفسيرية مرتفعة، مما يدل أن هناك أثرا مهما بدلالة احصائية في المتغير التابع.

الجدول رقم (3-29): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر العدالة التوزيعية على مستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الاستشفائية

المتغير المستقل	$\beta$	قيمة (T) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	مستوى الدلالة (T)	وجود أثر
الثابت	3.805	36.751			0.000	
العدالة التوزيعية	-0.411	-14.604	0.671	0.450	0.000	وجود أثر
المعادلة						$Y = -0.411 + 3.805 X_1 + \epsilon$

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج Spss v25.

يتضح من خلال الجدول (3-29) أن هناك أثر ذو دلالة احصائية لبعد العدالة التوزيعية على مستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الاستشفائية، وذلك استنادا إلى أن قيمة (T) المحسوبة لهذا البعد والبالغة (-14.604)، أكبر من قيمتها الجدولة والبالغة (1.645)، بالإضافة إلى مستوى المعنوية لبعد العدالة التوزيعية بلغ (0.000)، وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والبالغ ( $\alpha \leq 0.01$ )، كما تشير قيمة (R) إلى قوة الارتباط بين المتغيرين (0.671) أي أن هناك علاقة عكسية بين المتغيرين، فيما فسر بعد العدالة التوزيعية ما مقداره (45%)، من التباين في المتغير التابع (الاغتراب الوظيفي)، وأن المتبقي من النسبة يعود إلى عوامل أخرى لم تظهر في النموذج، وبالتالي فهي قوة تفسيرية مرتفعة، أما قيمة ( $\beta$ ) والتي بلغت (-0.411) فتشير إلى أن أي تغير في بعد العدالة التوزيعية بوحدة واحدة سيؤدي إلى حصول تغير في الاغتراب الوظيفي بمقدار (-0.411).

طبقا لهذه النتائج فهناك مبرر برفض الفرضية الصفرية ( $H_01$ )، وقبول الفرضية البديلة والتي مفادها "يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للعدالة التوزيعية على مستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة".

### ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

تضمنت الفرضية الرئيسية الثانية ( $H_02$ ) ما يلي:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للعدالة الاجرائية على مستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة".

من أجل اختبار الفرضية ( $H_02$ ) نستخدم تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر العدالة التوزيعية على مستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الاستشفائية، والنتائج موضحة في الجداول على النحو الآتي:

الجدول رقم (3-30): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر العدالة الاجرائية على مستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الاستشفائية

مصدر التباين	درجة الحرية (df)	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	معامل التحديد ( $R^2$ )	مستوى الدلالة (F)
الانحدار	1	12.371	12.371	42.553	0.140	0.000
الخطأ	261	75.875	0.291			
المجموع	262	88.245				

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج .spss v25

من خلال النتائج الواردة في الجدول (3-30)، يتضح أن قيمة مستوى الدلالة ( $F$ ) والبالغة (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المفروض والذي يبلغ ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبناء عليه نستنتج أن النموذج صالح للاختبار، ويتضح من الجدول نفسه أن المتغير المستقل (العدالة الاجرائية) يفسر على نحو عام ما مقداره (14%) من التباين في المتغير التابع (الاغتراب الوظيفي)، وهي قوة تفسيرية منخفضة، مما يدل أن هناك أثرا ضعيفا بدلالة احصائية في المتغير التابع.

الجدول رقم (3-31): تحليل الانحدار البسيط لأثر العدالة الاجرائية على مستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الاستشفائية

المتغير المستقل	$\beta$	قيمة (T) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	مستوى الدلالة (T)	وجود أثر
الثابت	3.572	18.683			0.000	
العدالة الاجرائية	-0.342	-6.523	0.374	0.140	0.000	وجود أثر
المعادلة						$Y = -0.342 + 3.572 X_1 + \epsilon$

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج .spss v25

يتضح من خلال الجدول رقم (3-31) أن هناك أثر ذو دلالة احصائية لبعدها العدالة الإجرائية على مستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الاستشفائية، وذلك استنادا إلى أن قيمة (T) المحسوبة لهذا البعد والبالغة (-6.523)، أكبر من قيمتها الجدولة والبالغة (1.645)، بالإضافة إلى مستوى المعنوية لبعدها العدالة الإجرائية بلغ (0.000)، وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والبالغ ( $\alpha \leq 0.01$ )، كما تشير قيمة (R) إلى قوة الارتباط بين المتغيرين (0.37) أي أن هناك علاقة عكسية بين المتغيرين، فيما فسر بعد العدالة الإجرائية ما مقداره (14%)، من التباين في المتغير التابع (الاغتراب الوظيفي)، وأن المتبقي من النسبة يعود إلى عوامل أخرى لم تظهر في النموذج، وبالتالي فهي قوة تفسيرية منخفضة، أما قيمة ( $\beta$ ) والتي بلغت (-0.342) فتشير إلى أن أي تغير في بعد العدالة الإجرائية بوحدة واحدة سيؤدي إلى حصول تغير في الاغتراب الوظيفي بمقدار (-0.342).

طبقا لهذه النتائج فهناك مبرر برفض الفرضية الصفرية ( $H_02$ )، وقبول الفرضية البديلة والتي مفادها "يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للعدالة الإجرائية على مستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة".

### ثالثا: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

تضمنت الفرضية الرئيسية الثانية ( $H_03$ ) ما يلي:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للعدالة التفاعلية على مستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة".

من أجل اختبار الفرضية ( $H_03$ ) نستخدم تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر العدالة التوزيعية على مستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الاستشفائية، والنتائج موضحة في الجداول على النحو الآتي:

الجدول رقم (3-32): نتائج تحليل التباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر العدالة التفاعلية على مستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الاستشفائية

مصدر التباين	درجة الحرية (df)	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	معامل التحديد ( $R^2$ )	مستوى الدلالة (F)
الانحدار	1	46.115	46.115	285.686	0.523	0.000
الخطأ	261	42.130	0.161			
المجموع	262	88.245				

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss v25.

من خلال النتائج الواردة في الجدول (3-32)، يتضح أن قيمة مستوى الدلالة (F) والبالغة (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المفروض والذي يبلغ ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبناء عليه نستنتج أن النموذج صالح للاختبار، ويتضح من الجدول نفسه أن المتغير المستقل (العدالة التفاعلية) يفسر على نحو عام

ما مقداره (52.3%) من التباين في المتغير التابع (الاغتراب الوظيفي)، وهي قوة تفسيرية مرتفعة، مما يدل أن هناك أثرا مهما بدلالة احصائية في المتغير التابع.

الجدول رقم (3-33): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر العدالة التفاعلية على مستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الاستشفائية

وجود أثر	مستوى الدلالة (T)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	معامل الارتباط (R)	قيمة (T) المحسوبة	β	المتغير المستقل
	0.000			36.698	4.261	الثابت
وجود أثر	0.000	0.523	0.723	-16.902	-0.475	العدالة التفاعلية
Y = - 0.475+4.261 X <sub>1</sub> +ε						المعادلة

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss v25.

يتضح من خلال الجدول (3-33) أن هناك أثر ذو دلالة احصائية لبعد العدالة التفاعلية على مستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الاستشفائية، وذلك استنادا إلى أن قيمة (T) المحسوبة لهذا البعد والبالغة (-16.902)، أكبر من قيمتها المجدولة والبالغة (1.645)، بالإضافة إلى مستوى المعنوية لبعد العدالة التفاعلية بلغ (0.000)، وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والبالغ ( $\alpha \leq 0.01$ )، كما تشير قيمة (R) إلى قوة الارتباط بين المتغيرين (0.72) أي أن هناك علاقة عكسية بين المتغيرين، فيما فسر بعد العدالة التفاعلية ما مقداره (52%)، من التباين في المتغير التابع (الاغتراب الوظيفي)، وأن المتبقي من النسبة يعود إلى عوامل أخرى لم تظهر في النموذج، وبالتالي فهي قوة تفسيرية مرتفعة، أما قيمة (β) والتي بلغت (-0.475) فتشير إلى أن أي تغير في بعد العدالة التفاعلية بوحدة واحدة سيؤدي إلى حصول تغير في الاغتراب الوظيفي بمقدار (-0.475).

طبقا لهذه النتائج فهناك مبرر برفض الفرضية الصفرية (H<sub>03</sub>)، وقبول الفرضية البديلة والتي مفادها "يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للعدالة التفاعلية على مستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة".

بناءً على النتائج السابقة، نرفض كل من الفرضيات الصفرية (H<sub>01</sub>)، (H<sub>02</sub>)، (H<sub>03</sub>)، ونقبل الفرضيات البديلة التي تنص على ما يلي:

- (H<sub>11</sub>) " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للعدالة التوزيعية على مستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة؛"
- (H<sub>12</sub>) " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للعدالة الاجرائية على مستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة؛"
- (H<sub>13</sub>) " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للعدالة التفاعلية على مستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة".

#### رابعاً: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

نصت الفرضية (H04) ما يلي:

" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد العدالة التنظيمية مجتمعة على مستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الاستشفائية".

لاختبار هذه الفرضية نستعمل الانحدار المتعدد، حيث يعتبر الانحدار الخطي المتعدد الأسلوب الإحصائي الملائم لتحديد أثر أبعاد العدالة التنظيمية كمتغيرات مستقلة على الاغتراب الوظيفي كمتغير تابع، وللانحدار الخطي المتعدد مجموعة من الشروط أهمها:

- **الشرط الأول:** أن يكون التوزيع طبيعي وهذا ما قد ثبت سابقاً؛
- **التحقق من الشرط الثاني:** شرط العلاقة الخطية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وللتأكد من هذا الشرط واختباره نقوم بدراسة مصفوفة الارتباط بين المتغيرات وفقاً للجدول الآتي:

الجدول رقم (3-34): معامل بيرسون لإيجاد العلاقة الخطية بين أبعاد العدالة التنظيمية والاعتراب الوظيفي

العدالة التفاعلية	العدالة الإجرائية	العدالة التوزيعية	
- 0.723	- 0.374	- 0.671	معامل بيرسون
0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة Sig

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات برنامج spss v25.

من خلال الجدول (3-34) نلاحظ أن قيم معامل "بيرسون" مقبولة فهي محصورة بين (-0.374- ، -0.723) وهي قيم دالة إحصائياً وأكبر من 0.30 بالإشارة السالبة، وهذا ما يدل على العلاقة العكسية بين أبعاد العدالة التنظيمية والاعتراب الوظيفي، كما أن قيم **Sig=0.00** هي أقل من مستوى المعنوية المعتمد، ومنه يمكن القول أنه توجد علاقة خطية بين أبعاد العدالة التنظيمية والمتغير التابع الاغتراب الوظيفي.

- **التحقق من الشرط الثالث:** تشخيص مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين أبعاد العدالة التنظيمية والمتغير التابع الاغتراب الوظيفي.

لذا سنقوم بحساب معامل تضخم التباين (VIF: Inflation Factory Variance) واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل بعد من أبعاد المتغير المستقل، فإذا كان معامل تضخم التباين أقل من (10) وكانت قيمة اختبار التباين المسموح أكبر من (0.1) فإنه لا توجد مشكلة الارتباط أو التداخل الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة، والجدول الآتي يوضح نتائج التشخيص:



الجدول رقم(3-35) : نتائج اختبار شرط تشخيص العلاقة الخطية بين المتغيرات (أبعاد العدالة التنظيمية والاعتراب الوظيفي)

إحصائيات العلاقة الخطية المتداخلة Collinearity Statistics		الأبعاد	الرقم
معامل تضخم التباين VIF	التباين المسموح Tolerance		
1.776	0.563	العدالة التوزيعية	01
1.338	0.747	العدالة الاجرائية	02
2.090	0.479	العدالة التفاعلية	03
المتغير التابع (الاعتراب الوظيفي)			

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss v25.

من خلال الجدول(3-35) نلاحظ أن كل قيم معامل تضخم التباين (VIF) لجميع أبعاد العدالة التنظيمية تتراوح بين(1.338-2.090) وهي أقل من 10، كما أن قيم Tolerance لأبعاد العدالة التنظيمية تتراوح بين(0.479-0.747) وهي أكبر من 0.1، مما يدل على أن جميع القيم ضمن الحدود المقبولة، وهذا ما يفسر عدم وجود مشكلة الارتباط بين المتغيرات المستقلة وعدم تداخلها وتعتبر ملائمة لتحليل الانحدار المتعدد في الدراسة.

▪ **التحقق من الشرط الرابع:** عدم وجود ارتباط ذاتي بين الأخطاء العشوائية باستخدام

Durbin-Watson حيث الجدول الآتي يوضح نتيجة ذلك.

الجدول رقم(3-36) : اختبار Durbin-Watson للتحقق من شرط عدم وجود ارتباط ذاتي بين الأخطاء العشوائية

Durbin-Watson	المتغيرات	
2.059	أبعاد المتغير المستقل	المتغير التابع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss v25.

من خلال الجدول(3-36) يتضح أن قيم Durbin-Watson=2.059 وهي قيمة محصورة بين (0 و 4) وبالتالي فإن بيانات العلاقة الارتباطية بين أبعاد العدالة التنظيمية والاعتراب الوظيفي تخلو كلها من مشكلة الارتباط الذاتي بين الأخطاء العشوائية أو البواقي.

مما سبق يتضح أن كل الشروط محققة لاستخدام الانحدار المتعدد بين المتغير (التابع الاعتراب الوظيفي) وأبعاد المتغير المستقل (العدالة التنظيمية)، ولمعرفة معنوية النموذج نقوم بتحليل نتائج تباين خط الانحدار المتعدد لأبعاد العدالة التنظيمية مع الاعتراب الوظيفي، على النحو التالي:

**1- نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد العدالة التنظيمية مجتمعة على مستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الاستشفائية**

لاختبار الفرضية (H04)، نستخدم تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر ابعاد العدالة التنظيمية مجتمعة على مستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الاستشفائية. والجدول الآتية توضح النتائج:

الجدول رقم (3-37): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر أبعاد العدالة التنظيمية مجتمعة على مستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الاستشفائية

مصدر التباين	درجة الحرية (df)	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	مستوى الدلالة (F)
الانحدار	3	51.945	17.315	123.540	0.589	0.000
الخطأ	259	36.300	0.140			
المجموع	262	88.245				

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss v25.

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (3-37)، يتضح أن قيمة مستوى الدلالة (F) وبالبالغة (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المفروض والذي يبلغ ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبناء عليه نستنتج أن النموذج صالح للاختبار، ويتضح من الجدول نفسه أن المتغير المستقل (أبعاد العدالة التنظيمية) يفسر على نحو عام ما مقداره (58.9%) من التباين في المتغير التابع (الاغتراب الوظيفي)، وهي قوة تفسيرية جيدة، مما يدل أن هناك أثرا مهما بدلالة احصائية في المتغير التابع.

الجدول رقم (3-38): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد العدالة التنظيمية مجتمعة على مستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الاستشفائية

المتغير المستقل	$\beta$	قيمة (T) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	مستوى الدلالة (T)	وجود أثر
الثابت	4.423	31.128			0.000	
العدالة التوزيعية	- 0.210	- 6.441	0.767	0.589	0.859	وجود أثر
العدالة الإجرائية	- 0.008	- 0.178				لا يوجد أثر
العدالة التفاعلية	- 0.324	- 8.551				وجود أثر
المعادلة						$Y = 4.423 - 0.210 X_1 - 0.324 X_2 + \varepsilon$

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss v25.

يتضح من النتائج الاحصائية الواردة في الجدول رقم (3-38)، ومن متابعة قيم (F) أن الأبعاد الآتية والمتعلقة بكل من (العدالة التوزيعية، العدالة التفاعلية) هي أكثر الأبعاد تأثيرا في الاغتراب

الوظيفي، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة والبالغة (-6.441، -8.551) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

كما أشارت النتائج أن بعد العدالة الاجرائية ليس لها أثر في مستوى إدراك الاغتراب الوظيفي كبعد من أبعاد العدالة التنظيمية، حيث كانت قيمة (t) غير دالة احصائيا عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). مما سبق يقتضي ما يلي:

" يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التفاعلية، العدالة التوزيعية) على مستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة"، كما تبين على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للعدالة الاجرائية على مستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة".

بناءً على النتائج السابقة، نرفض الفرضية الرئيسية الصفرية ( $H_04$ )، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد العدالة التنظيمية مجتمعة على مستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة".

## 2- نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لأثر أبعاد العدالة التنظيمية على مستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الاستشفائية

لاختبار أفضل نموذج مطابق لبيانات العينة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع نستخدم نموذج الانحدار الخطي المتعدد التدريجي STEPWISE ونتحصل على النتائج الآتية:

الجدول رقم (3-39): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للتنبؤ بمستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الاستشفائية من خلال أبعاد العدالة التنظيمية

Sig* مستوى الدالة T	قيمة (T) المحسوبة	المعاملات غير المعيارية		معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل الارتباط (R)	النموذج	
		المعاملات المعيارية Beta	الخطأ المعياري $\beta$			الثابت	العدالة التفاعلية
0.000	36.698	-	0.116	4.261	0.523	0.723	1
0.000	-16.902	-0.723	0.028	-0.475			العدالة التفاعلية
0.000	39.943	-	0.110	4.407	0.589	0.767	2
0.000	-9.370	-0.497	0.035	-0.326			العدالة التفاعلية
0.000	-6.459	-0.342	0.033	-0.210			العدالة التوزيعية

المتغير التابع: الاغتراب الوظيفي

\* التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss v25.

يبين الجدول (3-39) أعلاه ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في نموذج الانحدار، ويلاحظ أن بعد العدالة التفاعلية كانت أول المتغيرات المستقلة الداخلة إلى معادلة الانحدار "النموذج الأول"، حيث

فسرت ما مقداره (52.3%) من قيمة التغيرات في المتغير التابع (الاغتراب الوظيفي) في المؤسسات الاستشفائية.

كما تم دخول بعد (العدالة التوزيعية) ثانيا إلى النموذج مع (العدالة التفاعلية) "النموذج الثاني"، وتبلغ القوة التفسيرية للعدالة التفاعلية مع العدالة التوزيعية مع بعضهما البعض (58.9%) من قيمة التغيرات في مستوى الاغتراب الوظيفي في المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة، وخرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج بعد (العدالة الإجرائية) على اعتبار أنه متغير غير مهم إحصائيا وضعيف في تفسير التباين في المتغير التابع.

بناءً على هذه النتيجة يمكن كتابة معادلة الانحدار المقدر لنموذج هذه الدراسة وفق الصيغة الرياضية الآتية:

$$Y=4.407-0.326 X_1-0.210 X_2+e_i$$

حيث أن:

Y : مستوى الاغتراب الوظيفي في المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة ؛

X<sub>1</sub> : العدالة التفاعلية؛

X<sub>2</sub> : العدالة التوزيعية؛

e<sub>i</sub> : الخطأ العشوائي.

يمثل (4.407) قيمة الحد الثابت وهي قيمة مستوى الاغتراب الوظيفي غير المرتبطة بالعدالة التفاعلية مع العدالة التوزيعية أي (قيمة Y لما x=0) أما (-0.326) و(-0.210) فتمثل معاملات الانحدار، إن هذه النتيجة تؤكد تصور الدراسة وتدعم النموذج الفرضي، فمشكل العدالة التنظيمية في المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة هو مشكل مستوى إدراك العدالة التفاعلية والعدالة التوزيعية.

#### خامسا: مناقشة نتائج فرضيات الأثر

أظهرت نتائج اختبار فرضيات الأثر إلى "وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد العدالة التنظيمية مستقلة على مستوى الاغتراب الوظيفي لدى المبحوثين في المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة".

هذا ما يدل على أن أبعاد العدالة التنظيمية والمتمثلة في (العدالة التوزيعية، العدالة الاجرائية، العدالة التفاعلية) تؤثر كل على حدة على مستوى الاغتراب الوظيفي لدى المبحوثين في المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة، حيث أن ما نسبته (45%، 14%، 52.3%) من التغيرات في مستوى الاغتراب الوظيفي لدى المبحوثين في المؤسسات الاستشفائية، يتم تفسيرها من خلال ابعاد المتغير المستقل (العدالة التوزيعية، العدالة الاجرائية، العدالة التفاعلية) على التوالي، كما أن الزيادة بوحدة واحدة في كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية يؤدي إلى خفض مستوى الاغتراب الوظيفي لدى المبحوثين في المؤسسات الاستشفائية، بمقدار (-0.411، -0.342، -0.475) بالإشارة السالبة على التوالي.

كما أظهرت نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد العدالة التنظيمية مجتمعة على مستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة. وهذا يدل أن أبعاد العدالة التنظيمية تؤثر بصفة مجتمعة على مستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة، حيث أن ما نسبته (58.9%) من التغيرات في مستوى الاغتراب الوظيفي، يتم تفسيرها من خلال أبعاد العدالة التنظيمية مجتمعة.

كما أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة التفاعلية) على مستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة، في حين لا يوجد أثر معنوي بالنسبة لبعد العدالة الإجرائية على مستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة.

#### المطلب الثاني: اختبار فرضية الفروقات بين متغيرات الدراسة

من خلال هذا المطلب سيتم اختبار الفرضيات المتعلقة بالفروقات لاتجاهات المبحوثين نحو مستويات متغيرات الدراسة (العدالة التنظيمية، الاغتراب الوظيفي) في المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة، تبعا للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، الخبرة المهنية، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، المؤسسة الاستشفائية، السكن، الجنسية).

نصت الفرضية (H05) ما يلي:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاتجاهات المبحوثين نحو مستويات متغيرات الدراسة في المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية".

تتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

▪ (H05-1) "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاتجاهات المبحوثين نحو مستوى العدالة التنظيمية في المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية".

▪ (H05-2) "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاتجاهات المبحوثين نحو مستوى الاغتراب الوظيفي في المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية".

**أولاً: اختبار الفروقات لاتجاهات المبحوثين نحو مستوى العدالة التنظيمية في المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة**

تحديد الفروقات في مستوى إدراك العدالة التنظيمية وفقا للمتغيرات الشخصية والوظيفية، حيث

تضمنت الفرضية الفرعية الأولى (H05-1) ما يلي:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاتجاهات المبحوثين نحو مستوى العدالة التنظيمية في المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية".

للتعرف على صحة الفرضية ( $H_05-1$ ) قمنا بإجراء إختبار (T-test)، واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، حيث توصلنا على النتائج الآتية:

**1- الفروق في اتجاهات المبحوثين نحو العدالة التنظيمية في المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة تبعا لمتغير الجنس**

للتحقق من الفرضية ( $H_05-1$ ) قمنا بإجراء اختبار (T. Test) للعينات المستقلة فكانت النتائج كالآتي:

الجدول رقم(3-40): نتائج اختبار (t) للفروق في اتجاهات المبحوثين نحو العدالة التنظيمية تبعا لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
ذكور	119	3.82	0.534	2.250	0.025	دالة احصائيا
إناث	144	3.64	0.772			

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss v25.

يتضح من بيانات الجدول (3-40) أن اتجاهات المبحوثين نحو العدالة التنظيمية لدى الذكور بلغ بمتوسط حسابي قدره (3.82)، وانحراف معياري قدره (0.534) وهو أعلى من المتوسط، بينما اتجاهات المبحوثين نحو العدالة التنظيمية عند الإناث بلغ بمتوسط حسابي قدره (3.64)، وانحراف معياري قدره (0.772)، كما جاءت نتيجة اختبار (t) (2.250) بقيمة احتمالية (0.025) أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، وعليه نقرر أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاتجاهات المبحوثين نحو العدالة التنظيمية لدى الذكور ولاتجاهات المبحوثين نحو العدالة التنظيمية لدى الإناث لصالح الذكور الأعلى في المتوسطات.

الجدول رقم (3-41): نتائج تحليل التباين (One Way Anova) لاتجاهات المبحوثين نحو العدالة التنظيمية في المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة تعزى للمتغيرات الديموغرافية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
السن	بين المجموعات	9.539	2	4.770	11.099	0.000
	داخل المجموعات	111.733	260	0.430		
الخبرة المهنية	بين المجموعات	13.162	4	3.290	7.852	0.000
	داخل المجموعات	108.110	258	0.419		
المؤهل العلمي	بين المجموعات	4.713	5	0.943	2.078	0.069
	داخل المجموعات	116.559	257	0.454		
المستوى الوظيفي	بين المجموعات	2.078	5	0.416	0.896	0.484
	داخل المجموعات	119.194	257	0.464		
المؤسسة الاستشفائية	بين المجموعات	3.124	3	1.041	2.283	0.079
	داخل المجموعات	118.147	259	0.456		
السكن	بين المجموعات	0.206	1	0.206	0.443	0.506
	داخل المجموعات	121.066	261	0.464		
الجنسية	بين المجموعات	0.392	1	0.392	0.845	0.359
	داخل المجموعات	120.880	261	0.463		

ذات دلالة احصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.01)$ .

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss v25.

## 2- الفروق في اتجاهات المبحوثين نحو العدالة التنظيمية في المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة تبعا لمتغير السن

أشارت النتائج في الجدول (3-41) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  لاتجاهات المبحوثين نحو العدالة التنظيمية في المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة، تعزى لمتغير (السن) حيث وجدت أن قيمة  $(F=11.099)$  ومستوى الدلالة  $(\alpha=0.000)$  وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.01)$ ، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  لاتجاهات المبحوثين نحو العدالة التنظيمية في المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة، تعزى لمتغير السن.

مما يعزز ذلك نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (3-42) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي السن (30 سنة فأقل) ومتوسط الفئة الثالثة (40 سنة فأكثر) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى (30 سنة فأقل) (3.33)، أما متوسط الفئة الرابعة (40 سنة فأكثر) فقد بلغ (3.74) ولصالح المبحوثين ذوي السن (40 سنة فأكثر). وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي السن (30-40 سنة) ومتوسط الفئة الأولى (30 سنة فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الثانية (30-40 سنة) (3.83)، أما متوسط الفئة الأولى (30 سنة فأقل) فقد بلغ (3.33) ولصالح المبحوثين ذوي السن (30-40 سنة).

الجدول رقم (3-42): نتائج تحليل اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاتجاهات المبحوثين نحو العدالة التنظيمية في المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة تبعا لمتغير السن

فئات السن	المتوسط الحسابي	أقل من 30 سنة	30 - 40	أكبر من 40 سنة
أقل من 30 سنة	3.33	-	-	*0.40
(30-40 سنة)	3.83	*0.50	-	-
أكبر من 40 سنة	3.74	-	-	-

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss v25.

### 3- الفروق في اتجاهات المبحوثين نحو العدالة التنظيمية في المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة تبعا لمتغير الخبرة المهنية

أشارت النتائج في الجدول (3-41) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاتجاهات المبحوثين نحو العدالة التنظيمية في المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة، تعزى لمتغير (الخبرة المهنية)، حيث وجدت أن قيمة ( $F=7.852$ ) ومستوى الدلالة ( $\alpha=0.000$ ) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاتجاهات المبحوثين نحو العدالة التنظيمية في المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة، تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

مما يعزز ذلك نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (3-42) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الخبرة (5 إلى 10 سنوات) ومتوسط الفئة الأولى (أقل من 5 سنوات)، حيث بلغ متوسط الفئة الثانية (5 إلى 10 سنوات) (3.92)، أما متوسط الفئة الأولى (أقل من 5 سنوات) فقد بلغ (3.39) ولصالح المبحوثين ذوي الخبرة (5 إلى 10 سنوات).

حيث أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الخبرة (11-15 سنة) ومتوسط الفئة الأولى (أقل من 5 سنوات)، حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة (11-15 سنة) (3.86)، أما متوسط الفئة الأولى (أقل من 5 سنوات) فقد بلغ (3.39) ولصالح المبحوثين ذوي الخبرة (11-15 سنة).

كما أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الخبرة من (5 إلى 10 سنوات) ومتوسط الفئة الخامسة (أكثر من 20 سنة)، حيث بلغ متوسط الفئة الثانية (5 إلى 10 سنوات) (3.92)، أما متوسط الفئة الخامسة (أكثر من 20 سنة) فقد بلغ (3.35) ولصالح المبحوثين ذوي الخبرة من (5 إلى 10 سنوات).



الجدول رقم (3-43): نتائج تحليل اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاتجاهات المبحوثين نحو العدالة التنظيمية في المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة تبعا لمتغير الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	5 - 10	11-15	16-20	أكثر من 20 سنة
أقل من 5 سنوات	3.39	-	*0.53	*0.46	-	-
10 - 5	3.92	-	-	-	-	-
15-11	3.86	-	-	-	-	-
20-16	3.58	-	-	-	-	-
أكثر من 20 سنة	3.35	-	*0.57	-	-	-

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss v25.

#### 4-الفروق في اتجاهات المبحوثين نحو العدالة التنظيمية في المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة تبعا لمتغير المؤهل العلمي

يتضح من نتائج الجدول (3-41) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاتجاهات المبحوثين نحو العدالة التنظيمية في المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة، تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوب (0,069) أكبر من مستوى المعنوية المفترض (0,05)، وهو ما يدل على أن اتجاهات المبحوثين نحو العدالة التنظيمية لا تختلف باختلاف المؤهل العلمي.

#### 5-الفروق في اتجاهات المبحوثين نحو العدالة التنظيمية في المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة تبعا لمتغير المستوى الوظيفي

يتضح من نتائج الجدول (3-41) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاتجاهات المبحوثين نحو العدالة التنظيمية في المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة، تعزى لمتغير المستوى الوظيفي، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوب (0,484) أكبر من مستوى المعنوية المفترض (0,05)، وهو ما يدل على أن اتجاهات المبحوثين نحو العدالة التنظيمية لا تختلف باختلاف المستوى الوظيفي.

#### 6-الفروق في اتجاهات المبحوثين نحو العدالة التنظيمية في المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة تبعا لمتغير المؤسسة الاستشفائية

يتضح من نتائج الجدول (3-41) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاتجاهات المبحوثين نحو العدالة التنظيمية في المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة، تعزى للمؤسسة الاستشفائية، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوب (0,079) أكبر من مستوى المعنوية المفترض (0,05)، وهو ما يدل على أن اتجاهات المبحوثين نحو العدالة التنظيمية لا تختلف باختلاف المؤسسة الاستشفائية.

### 7- الفروق في اتجاهات المبحوثين نحو العدالة التنظيمية في المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة تبعاً لمتغير السكن

يتضح من نتائج الجدول (3-41) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاتجاهات المبحوثين نحو العدالة التنظيمية في المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة، تعزى لمتغير السكن، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوب (0.506) أكبر من مستوى المعنوية المفترض (0.05)، وهو ما يدل على أن اتجاهات المبحوثين نحو العدالة التنظيمية لا تختلف باختلاف السكن.

### 8- الفروق في اتجاهات المبحوثين نحو العدالة التنظيمية في المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة تبعاً لمتغير الجنسية

يتضح من نتائج الجدول (3-41) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاتجاهات المبحوثين نحو العدالة التنظيمية في المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة، تعزى للجنسية، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوب (0.359) أكبر من مستوى المعنوية المفترض (0.05)، وهو ما يدل على أن اتجاهات المبحوثين نحو العدالة التنظيمية لا تختلف باختلاف الجنسية.

### 9- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى (H05-1)

- أشارت نتائج اختبار هذه الفرضية إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاتجاهات المبحوثين نحو العدالة التنظيمية، لأغلب المتغيرات الشخصية والوظيفية (المستوى الوظيفي، المؤسسة الاستشفائية، السكن، الجنسية، المؤهل العلمي)، حيث سجلت جميعها عند مستوى دلالة محسوب أكبر من مستوى المعنوية المفترض باستثناء متغيرات (السن، الخبرة المهنية، الجنس) التي أسفرت نتائجها عن وجود فروق في اتجاهات المبحوثين، وقد يعزى ذلك الاختلاف في وجود الفروقات إلى:
  - بالنسبة لمتغير النوع الاجتماعي فكانت لصالح الذكور دون الإناث، مما يدل على أن مستوى إدراك العدالة التنظيمية يتأثر بنوع الجنس، حيث تبين أن فئة الذكور أعلى إدراكاً للعدالة التنظيمية، وهذا راجع إلى دراية فئة الذكور بمجريات العمل والاطلاع على المعلومات الكافية المتعلقة بشؤون العمل، والقدرة على تحمل الأعباء الوظيفية مما يجعلهم أكثر التزاماً في تحقيق مستوى أداء أفضل دون فئة الإناث.
  - بالنسبة لمتغير السن فكانت لصالح المبحوثين ذوي السن (30 سنة فأكثر)، وهذا ما يدل على أنه كلما زاد سن الفرد كلما زاد من مستوى إدراكه للعدالة التنظيمية، ويعود ذلك إلى زيادة ووعي الأفراد بقناعة ما يتلقونه من مخرجات جراء جهودهم المبذولة في العمل قد تكون على شكل ترقية (مناصب عليا، رتبة أعلى، ترقية في الدرجات) والمقترنة بدورها بزيادة الرواتب والاجور، مما يعكس ذلك على رضاهم الوظيفي.

- أما بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية فكانت لصالح المبحوثين ذوي الخبرة (5 سنوات فأكثر) أي أن المبحوثين كلما زادت خبرتهم زاد من مستوى إدراكهم للعدالة التنظيمية، مما يدل على اكتسابهم للخبرة في ميدان عملهم.

على ضوء نتائج الفروق الموجودة في اتجاهات المبحوثين نحو العدالة التنظيمية وعلاقتها بالمتغيرات (الجنس، السن، الخبرة المهنية)، نجد أن نتائج هذه الدراسة اتفقت مع ما توصلت إليه دراسة (الحرثسي، 2019)<sup>1</sup>، والتي توصلت إلى وجود فروق تعزى لمتغير السن في مستوى العدالة التنظيمية تعود لفئة (أقل من 30 سنة)، وإلى وجود فروق تعزى لمتغير الخبرة المهنية في مستويات العدالة التنظيمية وجاءت الفروق لصالح العاملين الذين يتمتعون بخبرة مهنية (أقل من 5 سنوات) ضمن المؤسسات محل الدراسة.

اتفقت أيضا مع دراسة (دراوشة، 2017)<sup>2</sup> والتي توصلت إلى أنه لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية لتقديرات عينة الدراسة تبعا لمتغير الجنس، نحو مستوى العدالة. بينما اختلفت مع دراسة (الحرثسي، 2019)<sup>3</sup>، التي توصلت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس.

استنادا إلى النتائج التي تم التوصل إليها فإن هناك مبرر قبول الفرضية (H05-1) والتي مفادها: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاتجاهات المبحوثين نحو العدالة التنظيمية في المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة"، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية".

نظرا لعدم تسجيل فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية لأغلب المتغيرات الشخصية والوظيفية، لاتجاهات المبحوثين نحو العدالة التنظيمية في المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة.

ثانيا: اختبار الفروقات لاتجاهات المبحوثين نحو مستوى الاغتراب الوظيفي في المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة

تحديد الفروقات في مستوى الاغتراب الوظيفي وفقا للمتغيرات الشخصية والوظيفية، حيث تضمنت الفرضية الفرعية الثانية (H05-2) ما يلي:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاتجاهات المبحوثين نحو مستوى الاغتراب الوظيفي في المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية".

للتعرف على صحة الفرضية (H05-2) قمنا بإجراء إختبار (T-test)، واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، حيث توصلنا على النتائج الآتية:

<sup>1</sup> سرير الحرثسي، حياة، مرجع سبق ذكره.

<sup>2</sup> دراوشة نجوى، مرجع سبق ذكره.

<sup>3</sup> سرير الحرثسي، حياة، مرجع سبق ذكره.

### 1-الفروق في اتجاهات المبحوثين نحو مستوى الاغتراب الوظيفي في المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة تبعا لمتغير الجنس

للتحقق من الفرضية (2-5)  $H_0$  قمنا بإجراء اختبار (T. Test) للعينات المستقلة فكانت النتائج

كالآتي:

الجدول رقم (3-44): نتائج اختبار (t) للفروق في اتجاهات المبحوثين نحو مستوى الاغتراب الوظيفي تبعا لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
ذكور	119	2.38	0.412	1.000	0.318	غير دالة احصائيا
اناث	144	2.31	0.688			

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss v25.

يتضح من بيانات الجدول (3-44) أن اتجاهات المبحوثين نحو مستوى الاغتراب الوظيفي لدى الذكور بلغ (2.38) بانحراف معياري (0.412) وهو قريب من متوسط، ومستوى الاغتراب الوظيفي عند الاناث البالغ (2.31)، وبانحراف معياري (0.688)، كما جاءت نتيجة اختبار (t) (1.000) بقيمة احتمالية (0.318) أعلى من مستوى الدلالة (0.05)، وعليه نقرر أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha < 0.05$ ) بين متوسطات الاغتراب الوظيفي لدى الذكور ومتوسط الاغتراب الوظيفي لدى الاناث.

الجدول رقم(3-45): نتائج تحليل التباين (One Way Anova) لاتجاهات المبحوثين نحو مستوى الاغتراب الوظيفي في المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة تعزى للمتغيرات الديموغرافية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
السن	بين المجموعات	12.963	2	6.481	22.385	0.000
	داخل المجموعات	75.282	260	0.290		
الخبرة المهنية	بين المجموعات	9.676	4	2.419	7.943	0.000
	داخل المجموعات	78.569	258	0.305		
المؤهل العلمي	بين المجموعات	7.488	5	1.498	4.766	0.000
	داخل المجموعات	80.757	257	0.314		
المستوى الوظيفي	بين المجموعات	3.531	5	0.706	2.143	0.061
	داخل المجموعات	84.714	257	0.330		
المؤسسة الاستشفائية	بين المجموعات	1.778	3	0.593	1.776	0.152
	داخل المجموعات	86.467	259	0.334		
السكن	بين المجموعات	0.242	1	0.242	0.718	0.398
	داخل المجموعات	88.003	261	0.337		
الجنسية	بين المجموعات	0.297	1	0.297	0.883	0.348
	داخل المجموعات	87.948	261	0.337		

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ ).

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss v25.

## 2- الفروق في اتجاهات المبحوثين نحو مستوى الاغتراب الوظيفي في المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة تبعا لمتغير السن

أشارت النتائج في الجدول (3-45) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاتجاهات المبحوثين نحو مستوى الاغتراب الوظيفي في المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة، تعزى لمتغير (السن)، حيث وجدت أن قيمة ( $F=22.385$ ) ومستوى الدلالة ( $\alpha=0.000$ ) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاتجاهات المبحوثين نحو مستوى الإغتراب الوظيفي في المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة، تعزى لمتغير السن.

مما يعزز ذلك نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية، حيث يبين الجدول (3-46) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي السن (30 سنة فأقل) ومتوسط الفئة الثانية (30 إلى 40) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى (30 سنة فأقل) (2.50)، أما متوسط الفئة الثانية (30 إلى 40) فقد بلغ (2.17) ولصالح المبحوثين ذوي السن (30 سنة فأقل).

كأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي السن (أكبر من 40 سنة) ومتوسط الفئة الثانية (30 إلى 40 سنة) حيث بلغ متوسط الفئة الثانية (30-40 سنة) (2.17)، أما متوسط الفئة الأولى (30 سنة فأقل) فقد بلغ (2.50) ولصالح المبحوثين ذوي السن (أكبر من 40 سنة).

الجدول رقم (3-46): نتائج تحليل اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاتجاهات المبحوثين نحو مستوى الاغتراب الوظيفي في المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة تبعا لمتغير السن

فئات السن	المتوسط الحسابي	أقل من 30 سنة	30 - 40	أكبر من 40 سنة
أقل من 30 سنة	2.50	-	-	-
30 - 40	2.17	*0.41	-	*0.49
أكبر من 40 سنة	2.67	-	-	-

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss v25.

## 3- الفروق في اتجاهات المبحوثين نحو مستوى الاغتراب الوظيفي في المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة تبعا لمتغير الخبرة المهنية

أشارت النتائج في الجدول (3-45) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاتجاهات المبحوثين نحو مستوى الاغتراب الوظيفي في المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة، تعزى لمتغير (الخبرة)، حيث وجدت أن قيمة ( $F=7.94$ ) ومستوى الدلالة ( $\alpha=0.000$ ) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )

لاتجاهات المبحوثين نحو مستوى الإغتراب الوظيفي في المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة، تعزى لمتغير الخبرة.

مما يعزز ذلك نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (3-47) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات) ومتوسط الفئة الثانية (5 إلى 10 سنوات) حيث بلغ متوسط الفئة الثانية (5 إلى 10 سنوات) (2.17)، أما متوسط الفئة الأولى (أقل من 5 سنوات) فقد بلغ (2.57) ولصالح المبحوثين ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات).

حيث أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الخبرة (11-15 سنة) ومتوسط الفئة الأولى (أقل من 5 سنوات)، حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة (11-15 سنة) (2.22)، أما متوسط الفئة الأولى (أقل من 5 سنوات) فقد بلغ (2.57) ولصالح المبحوثين ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات).

كما أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الخبرة (5 إلى 10 سنوات) ومتوسط الفئة الخامسة (أكثر من 20 سنة)، حيث بلغ متوسط الفئة الثانية (5 إلى 10 سنوات) (2.17)، أما متوسط الفئة الخامسة (أكثر من 20 سنة) فقد بلغ (2.78) ولصالح المبحوثين ذوي الخبرة (أكثر من 20 سنة).

كما توجد هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الخبرة (5 إلى 10 سنوات) ومتوسط الفئة الخامسة (أكثر من 20 سنة) حيث بلغ متوسط الفئة الثانية (11 إلى 15 سنة) (2.22)، أما متوسط الفئة الخامسة (أكثر من 20 سنة) فقد بلغ (2.78) ولصالح المبحوثين ذوي الخبرة (أكثر من 20 سنة).

الجدول رقم (3-47): نتائج تحليل اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاتجاهات المبحوثين نحو مستوى الإغتراب الوظيفي في المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة تبعا لمتغير الخبرة

الخبرة المهنية	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	5 - 10	11-15	16 - 20	أكثر من 20 سنة
أقل من 5 سنوات	2.57	-	-	*0.46	-	-
5 - 10	2.17	*0.39	-	-	-	*0.60
11-15	2.22	*0.34	-	-	-	*0.55
16-20	2.49	-	-	-	-	-
أكثر من 20 سنة	2.78	-	-	-	-	-

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss v25.

4- الفروق في اتجاهات المبحوثين نحو مستوى الإغتراب الوظيفي في المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة تبعا لمتغير المؤهل العلمي

أشارت النتائج في الجدول (3-45) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاتجاهات المبحوثين نحو مستوى الإغتراب الوظيفي في المؤسسات الاستشفائية بولاية

الجلفة، تعزى لمتغير (المؤهل العلمي) ،حيث وجدت أن قيمة ( $F=4.766$ ) ومستوى الدلالة ( $\alpha=0.000$ ) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاتجاهات المبحوثين نحو مستوى الإغتراب الوظيفي في المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

مما يعزز ذلك نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (3-47) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل (بكالوريا) ومتوسط الفئة الثالثة (ليسانس) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة (ليسانس) (2.17)، أما متوسط الفئة الأولى (بكالوريا) فقد بلغ (2.47) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل (بكالوريا).

حيث أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل (دكتوراه) ومتوسط الفئة الأولى (أقل من 5 سنوات) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة (ماستر) (1.78)، أما متوسط الفئة الخامسة (دكتوراه) فقد بلغ (2.56) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل (دكتوراه).

الجدول رقم (3-48): نتائج تحليل اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاتجاهات المبحوثين نحو مستوى الإغتراب الوظيفي في المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة تبعا لمتغير المؤهل

المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	ثانوي	بكالوريا	ليسانس	ماستر	دكتوراه	دراسات طبية متخصصة
ثانوي	2.27	-	-	-	-	-	-
بكالوريا	2.47	-	-	-	-	-	-
ليسانس	2.17	-	0.68*	-	-	-	-
ماستر	1.78	-	-	-	0.77*	-	-
دكتوراه	2.56	-	-	-	-	-	-
دراسات طبية متخصصة	2.48	-	-	-	-	-	-

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss v25.

5- الفروق في اتجاهات المبحوثين نحو مستوى الإغتراب الوظيفي في المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة تبعا لمتغير المستوى الوظيفي

يتضح من نتائج الجدول (3-45) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاتجاهات المبحوثين نحو مستوى الإغتراب الوظيفي في المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة، تعزى لمتغير المستوى الوظيفي، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوب (0.061) أكبر من مستوى المعنوية المفترض (0.05)، وهو ما يدل على أن اتجاهات المبحوثين نحو مستوى الإغتراب الوظيفي لا تختلف باختلاف المستوى الوظيفي.

### 6- الفروق في اتجاهات المبحوثين نحو مستوى الاغتراب الوظيفي في المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة تبعا لمتغير المؤسسة الاستشفائية

يتضح من نتائج الجدول (3-45) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاتجاهات المبحوثين نحو مستوى الاغتراب الوظيفي في المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة، تعزى لمتغير المؤسسة الاستشفائية، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوب (0.152) أكبر من مستوى المعنوية المفترض (0.05)، وهو ما يدل على أن اتجاهات المبحوثين نحو مستوى الإغتراب الوظيفي لا تختلف باختلاف المؤسسة الاستشفائية.

### 7- الفروق في اتجاهات المبحوثين نحو مستوى الاغتراب الوظيفي في المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة تبعا لمتغير السكن

يتضح من نتائج الجدول (3-45) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاتجاهات المبحوثين نحو مستوى إ الاغتراب الوظيفي في المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة، تعزى لمتغير السكن، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوب (0.398) أكبر من مستوى المعنوية المفترض (0.05)، وهو ما يدل على أن اتجاهات المبحوثين نحو مستوى الإغتراب الوظيفي لا تختلف باختلاف السكن.

### 8- الفروق في اتجاهات المبحوثين نحو الاغتراب الوظيفي في المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة تبعا لمتغير الجنسية

يتضح من نتائج الجدول (3-45) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاتجاهات المبحوثين نحو مستوى الاغتراب الوظيفي في المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة، تعزى لمتغير الجنسية، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوب (0.348) أكبر من مستوى المعنوية المفترض (0.05)، وهو ما يدل على أن اتجاهات المبحوثين مستوى الإغتراب الوظيفي لا تختلف باختلاف الجنسية.

### 9- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية (H05-2)

■ أشارت نتائج اختبار هذه الفرضية عن عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاتجاهات المبحوثين نحو مستوى الاغتراب الوظيفي، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، المستوى الوظيفي، المؤسسة الاستشفائية، السكن، الجنسية)، حيث سجلت جميعها قيمة مستوى الدلالة المحسوب أكبر من مستوى المعنوية المفروض، فيما أسفرت نتائج باقي المتغيرات (السن، المؤهل العلمي، والخبرة المهنية) عن وجود فروقات في اتجاهات المبحوثين. وقد يعزى ذلك الاختلاف في وجود الفروقات إلى:



- بالنسبة لمتغير السن فكانت لصالح المبحوثين ذوي السن (30 سنة فأقل) وهذا ما يدل على ان هذه الفئة حديثة التوظيف وفي العمل ولا تعي قوانين المؤسسة مما يشعرون بالغبرة في مكان العمل، ونجد أيضا الفئة (40 سنة فأكثر) يوجد لديها شعور بالاغتراب الوظيفي في عملهم وحتى الرغبة في ترك العمل والتقاعد بسبب روتينية العمل وغياب الامتيازات الوظيفية ولا تقدر الإدارة عامل السن في ذلك.

- اما بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي نجد فئة حاملي شهادة البكالوريا تعاني من الاغتراب الوظيفي بسبب كثرة تقديم الخدمات الصحية خاصة فئة السلك شبه طبي والعمل بالمناوبة ونقص التأطير في المصحات الطبية، وضغوط العمل خارج أوقات العمل الرسمية. بينما فئة حاملي الشهادة العلمية دكتوراه تعاني من نفس الشعور ويعود ذلك للأسباب الآتية؛ المقارنة بزملء المهنة خارج قطاع المؤسسات العمومية سيما منها الخاصة، عدم القدرة على استيعاب المرضى، محدودية الأجور، فرض الإدارة التزامات على هاته الفئة، وضغوط العمل، غياب الامتيازات.

- أما بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية فنجد أن الفئة (أقل من 5 سنوات) ذات شعور بمستوى اغتراب وظيفي، مما يدل على غياب هذه الفئة للاحتكاك والتواصل بزملء العمل، وغياب الاندماج الوظيفي، أما فئة العاملين ذوي (20 سنة فأكثر) تعاني من الاغتراب الوظيفي مما يدل على إحساسهم بالملل بسبب روتينية العمل.

على ضوء نتائج الفروق الموجودة في اتجاهات المبحوثين نحو مستوى الاغتراب الوظيفي وعلاقتها بالمتغيرات (السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية)، نجد أن نتائج هذه الدراسة اتفقت مع ما توصلت إليه دراسة (الحرثسي، 2019)<sup>1</sup>، والتي توصلت إلى وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي في مستوى الاغتراب الوظيفي يعود لفئة حاملي شهادة التعليم الثانوي، والشهادة العلمية أعلاها إدراكا، بينما اختلفت مع الدراسة السابقة (الحرثسي)، حيث توصلت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك العاملين للاغتراب الوظيفي تعزى لمتغير الجنس والخبرة.

استنادا إلى النتائج التي تم التوصل إليها فإن هناك مبرر قبول الفرضية (H05-2) والتي مفادها:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاتجاهات المبحوثين نحو مستوى الاغتراب الوظيفي في المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة"، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية".

نظرا لعدم تسجيل فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية لأغلب المتغيرات الشخصية والوظيفية،

لاتجاهات المبحوثين نحو مستوى الاغتراب الوظيفي في المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة.

<sup>1</sup> سرير الحرثسي، حياة، مرجع سبق ذكره.

**ثالثاً: مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الخامسة**

استناداً إلى النتائج التي تم التوصل إليها فإن هنالك مبرر بقبول الفرضية الرئيسية الخامسة والتي مفادها "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاتجاهات المبحوثين نحو مستوى إدراك متغيرات الدراسة (العدالة التنظيمية، الاغتراب الوظيفي) في المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة"، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية".

نظراً لعدم تسجيل فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية لأغلب المتغيرات الشخصية والوظيفية، لاتجاهات المبحوثين نحو مستوى إدراك متغيرات الدراسة (العدالة التنظيمية، الاغتراب الوظيفي) في المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة".

## خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تم التطرق الى منهجية للدراسة الميدانية وكيفية اجرائها، من خلال تقديم عام للمؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة محل الدراسة، ثم تطرقنا الى تحليل وتفصيل الإطار المنهجي للدراسة، من حيث عرض نموذج وخطوات بناء أداة الدراسة، وذلك من خلال اختبار صدقها الظاهري بعرضها على المحكمين، وبعد اجراء التعديلات والموافقة عليها، قمنا بتوزيع الاستبانة على العاملين في المؤسسات محل الدراسة، وبعد استرجاع الاستبانات قمنا بتفريغها بالاعتماد على البرنامج الاحصائي Spss v25. واجراء الاختبارات الإحصائية عليها. وقياس ثبات الأداة، وقد اكدت النتائج ثباتها، وجرى تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة وتفسيرها وفق مقتضيات المؤسسات محل الدراسة.

هذا وتم التطرق إلى عرض وتحليل النتائج الخاصة بالدراسة الميدانية، حيث توصلت الدراسة إلى: أن مستوى إدراك العدالة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات الاستشفائية محل الدراسة جاء بمستوى مرتفع، وأن مستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الاستشفائية جاء بمستوى منخفض. كما أوضحت نتائج اختبار الفرضيات إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد العدالة التنظيمية مستقلة على مستوى الاغتراب الوظيفي في المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة، حيث أن أبعاد العدالة التنظيمية والمتمثلة في (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية) تؤثر كل على حدة على مستوى الاغتراب الوظيفي، وأشارت النتائج إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية مجتمعة على مستوى الاغتراب الوظيفي في المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة، حيث تم وجود أثر لكل من المتغيرين (العدالة التفاعلية، العدالة التوزيعية) على مستوى الاغتراب الوظيفي، في حين لم يؤثر بعد العدالة على مستوى الاغتراب الوظيفي. كما خلصت النتائج إلى عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاتجاهات المبحوثين نحو العدالة التنظيمية، لأغلب المتغيرات الشخصية والوظيفية (المستوى الوظيفي، المؤسسة الاستشفائية، السكن، الجنسية، المؤهل العلمي)، حيث سجلت جميعها عند مستوى دلالة محسوب أكبر من مستوى المعنوية المفترض، باستثناء متغيرات (السن، الخبرة المهنية، الجنس) التي أسفرت نتائجها عن وجود فروق في اتجاهات المبحوثين. وهذا ما يقتضي قبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الخامسة جزئياً.

كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاتجاهات المبحوثين نحو مستوى الاغتراب الوظيفي، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، المستوى الوظيفي، المؤسسة الاستشفائية، السكن، الجنسية)، حيث سجلت جميعها قيمة مستوى الدلالة المحسوب أكبر من مستوى المعنوية المفروض، فيما أسفرت نتائج باقي المتغيرات (السن، المؤهل العلمي، والخبرة المهنية) عن وجود فروقات في اتجاهات المبحوثين. وهذا ما يقتضي قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الخامسة جزئياً.

نظرا لعدم تسجيل فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية لأغلب المتغيرات الشخصية والوظيفية، لاتجاهات المبحوثين نحو مستوى إدراك متغيرات الدراسة (العدالة التنظيمية، الاغتراب الوظيفي) في المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة"، وعليه تم قبول الفرضية الرئيسية الخامسة.

خاتمة

## خاتمة

حظي مفهوم العدالة التنظيمية باهتمام كبير نظرا لتأثيره المباشر على دوافع وجهود العاملين، الامر الذي أدى الى اعتباره أحد اهم مفاهيم السلوك الإنساني في المنظمة ومتغير تنظيمي مهم والاساس في نجاح المنظمة والمحافظة على الموارد البشرية العاملة بها.

كما أن الاغتراب الوظيفي ظاهرة خطيرة كونه يمس علاقة العامل بالمؤسسة، ويشير الى إحساس العاملين بعجزهم في التحكم في الاحداث المحيطة بهم. والاحساس باللامعنى والاغتراب عن الذات والعزلة وهذه الظواهر تؤثر بشكل سلبي في أدائهم، وعلى أداء المؤسسة ككل. وكذلك يترتب عليه نتائج وخيمة بالنسبة للعاملين والمؤسسة معا، من بينها انهاء العلاقة بين الطرفين.

من هنا يفترض تعزيز العدالة التنظيمية والتي بدورها تساهم في الحد من مستوى الاغتراب الوظيفي، وقد توصلت هذه الدراسة الى العديد من النتائج والتوصيات التي اتضحت من خلال تحليل وتفسير البيانات التي تم الحصول عليها من عينة الدراسة والمبينة على النحو الآتي:

## أولاً: نتائج الدراسة

■ مستوى إدراك العدالة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة من وجهة نظرهم جاء بمستوى "مرتفع"، فقد بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.72)، وجاءت أبعاد العدالة التنظيمية وفقا لمتوسطها الحسابي مرتبة وفقا لمتوسطها الحسابي على التوالي؛ العدالة التفاعلية (4.03)، العدالة الاجرائية(3.59)، العدالة التوزيعية(3.55)، وبمستويات مرتفعة. اتفقت نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت إليه نتائج دراسة (ياسر، 2017)<sup>1</sup> والتي أشارت إلى أن مستوى شعور العاملين بالعدالة التنظيمية جاء مرتفعا. واختلفت مع نتائج كل من دراسة (قدي وآخرون، 2020)<sup>2</sup>، (دراوشة، 2017)<sup>3</sup> والتي أظهرت أن مستوى توافر أبعاد العدالة التنظيمية جاء متوسطا.

■ مستوى إدراك الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة من وجهة نظرهم جاء بمستوى "منخفض"، فقد بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.34)، وجاءت أبعاد الاغتراب الوظيفي وفقا لمتوسطها الحسابي على التوالي؛ بعد "العجز" بمتوسط حسابي(3.02)، بمستوى متوسط، أما الابعاد (اللامعنى، اللامعيارية، الاغتراب عن الذات، العزلة)، (2.53، 2.15، 2.10، 1.89) جاءت بمستوى منخفض.

<sup>1</sup> ياسر، عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره.

<sup>2</sup> قدي عبد المجيد، زروخي فيروز، سلام عبد الرزاق، مرجع سبق ذكره.

<sup>3</sup> دراوشة نجوى، مرجع سبق ذكره.

اتفقت نتائج هذه الدراسة مع النتائج التي توصل إليها (قدي وآخرون، 2020)<sup>1</sup> حيث جاء مستوى الاغتراب الوظيفي حسب المبحوثين منخفضاً. وكذلك دراسة (الحرثسي، 2019)<sup>2</sup> حيث جاء مستوى الشعور بالاغتراب التنظيمي منخفض بأبعاده فقدان المعايير، والعزلة والاغتراب عن الذات، أما بعدي ضعف القوة وفقدان المعنى كان المستوى مرتفعاً. بينما اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (هزوشي، 2017)<sup>3</sup> فكان الاغتراب الوظيفي مستواه مرتفع حسب إجابات العاملين.

■ وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية مستقلة على مستوى الاغتراب الوظيفي في المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة، حيث أن أبعاد العدالة التنظيمية والمتمثلة في (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية) تؤثر كل على حدة على مستوى الاغتراب الوظيفي، ويفسروا ما نسبته 58.3% في الحد من مستوى الاغتراب الوظيفي، وأن ما نسبته (45%، 14%، 52.3%) من التغيرات في مستوى الاغتراب الوظيفي لدى المبحوثين في المؤسسات الاستشفائية، يتم تفسيرها من خلال ابعاد المتغير المستقل (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية) على التوالي، في الحد من مستوى الاغتراب الوظيفي.

اتفقت نتائج الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة (قدي وآخرون، 2020)<sup>4</sup> والتي توصلت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة (العدالة التنظيمية، الاغتراب الوظيفي)، وأن العدالة التنظيمية تساهم بما نسبته 31% في الحد من مستوى الاغتراب الوظيفي.

■ أشارت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية مجتمعة على مستوى الاغتراب الوظيفي في المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة، حيث تم وجود أثر لكل من المتغيرين (العدالة التفاعلية، العدالة التوزيعية) على مستوى الاغتراب الوظيفي، وأن بعد العدالة التفاعلية فسر ما مقداره (52.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير العدالة التوزيعية حيث فسر مع العدالة التفاعلية (58.9%) من التباين في المتغير التابع، في حين لم يؤثر بعد العدالة الإجرائية على مستوى الاغتراب الوظيفي.

تفسر هذه النتيجة من خلال ميل العاملين إلى تحقيق إدراك العدالة على أساس العمل والجهد المبذول، توزيع المهام والمسؤوليات والمكافآت الوظيفية، والاهتمام بمصالح العاملين هذا من شأنه يؤدي إلى شعور العاملين بالعدالة، والذي بدوره يؤدي إلى خفض مستويات الاغتراب بمؤسستهم.

<sup>1</sup> قدي وآخرون، مرجع سبق ذكره.

<sup>2</sup> سرير الحرثسي حياة، مرجع سبق ذكره.

<sup>3</sup> هزوشي طارق، مرجع سبق ذكره.

<sup>4</sup> قدي وآخرون، مرجع سبق ذكره.

- وجود فروق بين المبحوثين تتعلق بمستوى إدراكهم للعدالة التنظيمية تعزى لمتغير (الجنس، السن، الخبرة المهنية)، ولا توجد فروق جوهرية بين المبحوثين تتعلق بمستوى إدراكهم للعدالة التنظيمية تعزى لمتغير (المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، المؤسسة الاستشفائية، السكن، الجنسية)، وهذا ما يقتضي قبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الخامسة جزئياً.
- وجود فروق بين المبحوثين تتعلق بمستوى إدراكهم للاغتراب الوظيفي تعزى لمتغير (السن، الخبرة المهنية، والمؤهل العلمي)، ولا توجد فروقات جوهرية بين المبحوثين تتعلق بمستوى إدراكهم للاغتراب الوظيفي تعزى لمتغير (الجنس، المستوى الوظيفي، المؤسسة الاستشفائية، الجنسية)، وهذا ما يقتضي قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الخامسة جزئياً.
- تم قبول الفرضية الرئيسية الخامسة، وهذا نظراً لعدم تسجيل فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية لأغلب المتغيرات الشخصية والوظيفية، لاتجاهات المبحوثين نحو مستوى إدراك متغيرات الدراسة (العدالة التنظيمية، الاغتراب الوظيفي) في المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة".

#### ثانياً: الاقتراحات والتوصيات

- في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها توصي الدراسة بما يلي:
- ضرورة مراعاة المدراء وصانعي القرارات في مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة أهمية توفير مناخ تنظيمي تسوده العدالة التنظيمية والتي ظهرت بمستوى مرتفع، وأن تولي إدارة هذه المؤسسات اهتمام بترسيخ الأبعاد الثلاثة المجسدة لهذه العدالة.
  - ضرورة تعزيز العدالة الإجرائية من خلال حرص الإدارة على الشفافية في صنع القرارات ومشاركة الموظفين في عملية إتخاذ القرارات وتشجيعهم على التخطيط وإبداء رأيهم بخصوص مشكلات العمل.
  - الحرص على فهم سلوك الموظفين وتوفير احتياجاتهم بالشكل الذي يحقق أهدافهم وأهداف المؤسسات الاستشفائية.
  - ضرورة حرص إدارة المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة على إتخاذ قرارات نزيهة وعادلة بين الموظفين ومبنية على أسس ومعايير واضحة تضمن المساواة بينهم، والاهتمام بتوزيع مخرجات العمل كالأجور، الترقيّة، الأعباء الوظيفية بناء على الجدارة والكفاءة.
  - تطبيق القرارات الإدارية على جميع الموظفين بموضوعية وبدون تحيز.
  - السعي باستمرار إلى تتبع حالات الاغتراب الوظيفي من خلال تشخيص الأسباب والمصادر المؤدية إلى ظهور مثل هذه الحالات من خلال إجراء عملية تقييم من فترة لآخرى والاهتمام



بتأثير تلك الحالات على البيئة الداخلية لهاته المؤسسات وضرورة توقعها قبل حدوثها وإيجاد الحلول المناسبة لها.

### ثالثا: آفاق الدراسة

كآفاق للدراسة التي قمنا بها يمكننا التطرق لبعض الإشكاليات التالية:

- ✓ أثر تطبيق العدالة التنظيمية على أداء ممرضي الصحة في المؤسسات الاستشفائية.
- ✓ قياس مستوى العدالة التنظيمية ودوره في تحقيق جودة الخدمات الصحية.
- ✓ دراسة مقارنة في مستوى إدراك العدالة التنظيمية في المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات الصحية الخاصة.

# قائمة المصادر والمراجع

## ❖ المصادر والمراجع باللغة العربية

## أولاً: الكتب

1. إبراهيم أنيس وآخرون، المعجم الوسيط، مجّع اللغة العربية، مكتبة الشروق الدولية، الطبعة الرابعة، المجلد 1، 2004.
2. ابن منظور محمد بن مكرم، لسان العرب، دون طبعة، دار الفكر العربي، المجلد السادس، بيروت، لبنان، 2012.
3. أبو زيد، أحمد، البناء الاجتماعي، دون طبعة، الدار القومية للطباعة والنشر، مصر، 2009.
4. أبو عثمان عمرو بن بحر الجاحظ، تهذيب الأخلاق، تحقيق: إبراهيم بن محمد، دار الصحابة للنشر والتوزيع والتحقيق، الطبعة الأولى، 1989.
5. أبو منصور محمد بن أحمد الأزهرى، تهذيب اللغة، المجلد 2، الطبعة الأولى، تحقيق: عمر سلامي، وعبد الكريم حامد-نشر: دار إحياء التراث العربي، بيروت، 2001.
6. أحمد جمال الظاهر، دراسات في الفلسفة السياسية، الطبعة الأولى، مكتبة الكندي، إربد، 1988.
7. اعتماد محمد علاّم، دراسات في علم الاجتماع التنظيم، مكتبة الأنجلو المصرية، 1994.
8. اعتماد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، جامعة عين شمس، كلية البنات، الطبعة الأولى، مصر، 1993.
9. أندريه لالاند، موسوعة لالاند الفلسفية، ترجمة: خليل، الطبعة الثانية، منشورات عويدات، بيروت، 2001.
10. بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، الطبعة الأولى، عمان، الأردن: دار الزاوية للنشر والتوزيع، 2009.
11. بلوط حسن إبراهيم، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، لبنان، 2002.
12. بن قبيعة، طلعة، معجم المتقن الشامل: إنجليزي عربي، دون طبعة، دار الراتب الجامعية، بيروت، لبنان، دون سنة.
13. بهجات عبد السميع، بهجات محمد، الاغتراب لدى المكفوفين، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2007.
14. الجرجاوي، زياد، القواعد المنهجية لبناء الاستبيان، الطبعة الثانية، مطبعة أبناء الجراح، فلسطين، 2010.
15. جون راولز، العدالة كإنصاف: إعادة صياغة، ترجمة حيدر حاج إسماعيل، المنظمة العربية للترجمة، بيروت، لبنان، 2009.
16. جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، تعريب ومراجعة: رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، الرياض، 2004.

17. حسان الجيلاني، التنظيم والجماعات، دار الفجر، الجزائر، 2008.
18. حسنين، أحمد، الإحباط الإداري الأسباب والعلاج، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2014.
19. حسين حريم، إدارة الموارد البشرية إطار متكامل، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
20. الحلو، محمد، علم النفس التربوي، نظرة معاصرة، الطبعة الثانية، دار المقداد للطباعة، غزة، فلسطين، 1988.
21. خالد عبد الرحيم الهيثي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، الأردن، 2004.
22. خضير، كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2007.
23. خليل محمد حسن الشياح، مبادئ الإدارة، دار المسيرة، الأردن، دون سنة نشر.
24. الدسوقي، كمال، ذخيرة علوم النفس، المجلد الأول، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1988.
25. دنكن، ميتشل، معجم علم الاجتماع، ترجمة ومراجعة: إحسان محمد الحسن، الطبعة الأولى، دار الطليعة بيروت، لبنان، 1981.
26. راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، مطبعة الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
27. رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال، الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، 2004.
28. روبرت ماتيزوجون جاكسون، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمود فتوح، دار الشعاع، سوريا، 2009.
29. زامل، صالح، تحول المثال، دراسة لظاهرة الاغتراب في شعر المتنبي، الطبعة الأولى، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، لبنان، 2003.
30. السالم، مؤيد سعيد، القوة التنظيمية، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
31. سلامي، سميرة، الاغتراب في الشعر العباسي القرن الرابع الهجري، الطبعة الأولى، دار الينابيع، دمشق، سوريا، 2000.
32. سناء، حامد زهران، إرشاد الصحة النفسية لتصحيح مشاعر ومعتقدات الاغتراب، الطبعة الأولى، عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2004.
33. سهير، أحمد، التوجيه والإرشاد النفسي، دون طبعة، مركز الإسكندرية للكتاب، القاهرة، مصر، 2000.
34. الشتا، السيد علي، نظرية الاغتراب من منظور علم الاجتماع، دون طبعة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1993.
35. شحاتة، ربيع محمد، أصول علم النفس المناعي، الطبعة الثالثة، القاهرة: دار غريب، 2006.

36. شنوفي نور الدين، أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في الإدارات العمومية، سند خاص بالتكوين المتخصص، وزارة التربية الوطنية: المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، الجزائر، 2011.
37. صلاح الدين الهواري، القاموس الوسيط، دار البحار ومكتبة الهلال للطباعة والنشر، بيروت، دون سنة نشر.
38. صلاح الدين، محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
39. صليبا، جميل، المعجم الفلسفي بألفاظ العربية والفرنسية والانجليزية واللاتينية، الجزء الأول، دون طبعة، دار الكتاب اللبناني ومكتبة المدرسة، بيروت، لبنان، 1982.
40. طوني بينيت وآخرون، مفاتيح اصطلاحية جديدة، معجم مصطلحات الثقافة والمجتمع، ترجمة سعيد الغانمي، الطبعة الاولى، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان، 2010.
41. الطويل هاني، الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، دون طبعة، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2006.
42. عادل حرشوش صالح، مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، الطبعة الثالثة، عالم الكتب الحديث، عمان، الأردن، 2009.
43. عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006.
44. عادل، عبد الله، دراسات في الصحة النفسية، الهوية، الاغتراب، الاضطرابات النفسية، دون طبعة، دار الارشاد، 2000.
45. عامر مصباح، علم الاجتماع الرواد والنظريات، الطبعة الاولى، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2010.
46. عباس، فيصل، الاغتراب-الانسان المعاصر وشقاء الوعي، الطبعة الأولى، دار المنهل اللبناني، بيروت، 2008.
47. عبد الاله، الصائغ، الخطاب الشعري الحداثوي والصورة الفنية، المركز الثقافي العربي، 1999.
48. عبد الحميد جابر، علاء الدين الكفافي، معجم علم النفس والطب النفسي، دون طبعة، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1988.
49. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الاولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2007.
50. عبد السلام، سهير، مفهوم الاغتراب عند هيرت ماركيز، دون طبعة، دار المعرفة الجامعية، الأزاريطة، مصر، 2003.

51. عبد الفتاح، بوخمخ، تسيير الموارد البشرية: مفاهيم أساسية ومجالات تطبيقية، دار الهدى، الجزائر، 2011.
52. عبد الكريم القنبي الإدريسي، الثقافة المقاولاتية من نظريات المدارس إلى آليات المقاربة: مقدمات في سوسيولوجيا التنظيمات، الطبعة الأولى، منشورات مقاربات سلسلة دراسات، المغرب، 2013.
53. عبد اللطيف، خليفة، دراسات في سيكولوجية الاغتراب، دون طبعة، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2003.
54. عبد الله مجدي أحمد محمد، السلوك الاجتماعي وديناميته محاولة تفسيرية، دون طبعة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
55. عبد المنعم، عفاف، الاغتراب النفسي، مظاهره ومحدداته بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، مصر، 2010.
56. عثمان حمود الخضر، هشام فتحي جاد الرب، " دليل المقياس العربي للعدالة التنظيمية البنود والتعليمات "، دار آفاق للنشر، الكويت، 2019.
57. عطا سليمان، العدالة عند العرب، الطبعة الأولى، دار الشؤون الثقافية العامة، آفاق عربية، بغداد، العراق، 1988.
58. علي، أحمد جابر حسنين، الإحباط الإداري (الأسباب والعلاج)، الطبعة الأولى، دار الكتب المصرية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2013.
59. عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة، دار الغرب الإسلامي، بيروت، لبنان، 2006.
60. عمر محمد درة، أثر تطبيق العدالة التنظيمية على ضغوط العمل-دراسة ميدانية على المستشفيات الجامعية، الطبعة الأولى، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
61. عمر محمد درة، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، جامعة عين شمس، 2008.
62. عمر محمد درة، مدخل إلى الإدارة، جامعة عين شمس، حلب، سوريا، 2009.
63. العميان محمود سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الخامسة، دار وائل، عمان، 2010.
64. فاطمة بدر، أساسيات الإدارة، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2018.
65. فتحي إبراهيم محمد أحمد، المشكلات الاثنا عشرة للأفراد في العمل، الرؤى والحلول والاستراتيجيات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، مصر، 2010.
66. فرانك بيلي، مصحح بلاكويل للعلوم السياسية، الطبعة الأولى، ترجمة ونشر مركز الخليج للأبحاث، الامارات العربية المتحدة، 2004.

67. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
68. القريوتي، محمدقاسم، نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة الرابعة، داروائل، عمان، الأردن، 2010.
69. قطيشات، ليلى، إدارة الصراع في المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2010.
70. كامل بربر، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، دار المنهل اللبناني، لبنان، 2008.
71. كعباش، رايح، علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006.
72. مجد الدين محمد بن يعقوب الفيروز آبادي، القاموس المحيط، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2011.
73. المحادين، حسين، تعديل السلوك نظريا وإرشاديا، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
74. محسن عوض، علاءشليبي، معتر بالله عثمان، دليل التمكين القانوني للقراء، الطبعة الأولى، دار الكتب والوثائق القومية، المنظمة العربية لحقوق الانسان، القاهرة، مصر، 2013.
75. محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2005.
76. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
77. محمد زايد عادل، إدارة الموارد البشرية - رؤية إستراتيجية-، كلية التجارة، دون طبعة، القاهرة، مصر، 2004.
78. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.
79. محمد عباس يوسف، الاغتراب والابداع الفني، دون طبعة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2004.
80. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، الأردن، 2005.
81. مراد وهبة، المعجم الفلسفي، الطبعة الخامسة، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.
82. مريم، محمد، دراسات في الإدارة التعليمية، النهضة المصرية، القاهرة، مصر، 2004.
83. معتوق، فردريك، معجم علم الاجتماع، مراجعة وإشراف: محمد أدبس، الطبعة الأولى، لبنان، بيروت، 2008.
84. معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، دون طبعة، جمهورية مصر العربية، 1975.

85. منير بن دريدي، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية: التدريب-الحوافز، الطبعة الاولى، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
86. الموسوعة الفلسفية، وضع لجنة من العلماء والأكاديميين السوفيات، ترجمة: سمير كرم، الطبعة الثالثة، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1981.
87. مؤمن عبد العزيز عبد الحميد، محمد، السيد بشير محمد، العدالة التنظيمية وفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2015.
88. نادر أحمد أبو شيخة، التنظيم وأساليب العمل، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
89. ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم الاجتماع تنظيم وعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
90. ناظم عبد الواحد الجاسور، موسوعة علم السياسة، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي، عمان، 2004.
91. نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2011.
92. نعيم إبراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، علم المكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
93. نوري منير، تسيير الموارد البشرية، الطبعة الثانية، الشلف، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2014.
94. هاشم حمدي رضا، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الرابحة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010.
95. الهاشمي لوكيا، نظريات المنظمة، دار الهدى، الجزائر، دون سنة نشر.
96. الهنداوي ياسر فتحي، إدارة المدرسة وإدارة الفصل: أصول نظرية وقضايا معاصرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012.
97. وهب، مراد، المعجم الفلسفي، الطبعة الرابعة، دار قباء للطباعة، القاهرة، مصر، 1998.
- ثانيا: الرسائل العلمية
- \* أطروحات الدكتوراه
1. إخلاص محمد عبد الغني الرباعي، مستوى العدالة التنظيمية وعلاقتها بدرجة التمكين الإداري في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد، أطروحة دكتوراه في فلسفة الإدارة التربوية، جامعة اليرموك، إربد، الأردن، 2013.
2. بالعباد، عبد القادر، الاتجاه نحو العنف وعلاقته بالاغتراب لدى الشباب في ضوء متغيري الثقافة والجنس، أطروحة دكتوراه، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، الجزائر، 2014.



3. بجاج أحمد، العدالة التنظيمية وعلاقتها بثقافة المؤسسة: دراسة ميدانية الجماعات المحلية ببلدية ورقلة، أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، 2018.
4. بن زاهي، منصور، الشعور بالاغتراب الوظيفي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى الإطارات الوسطى لقطاع المحروقات، دراسة ميدانية بشركة سوناطراك بالجنوب الجزائري، أطروحة دكتوراه، قسم علم النفس والعمل، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري-قسنطينة، الجزائر، 2007.
5. حمد بن سليمان البدراني، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقته بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية، أطروحة دكتوراه فلسفة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010.
6. حمزة فرطاس، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصحة النفسية: دراسة ميدانية مطبقة على معلمي الطور الابتدائي بمدينة عنابة، أطروحة دكتوراه ل. م. د في علم النفس، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة بسكرة، الجزائر، 2017.
7. حمزة معمري، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2014.
8. الحميدي منال، العدالة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا التطبيقي والالتزام التنظيمي للمعلمات بمحافظة جدة، أطروحة دكتوراه، جامعة أم القرى، السعودية 2012.
9. رضا تير، اهتمامات تسيير الموارد البشرية وسلوك مشرفي الإدارة العمومية الجزائرية في العمل، مقارنة العدالة التنظيمية، أطروحة دكتوراه في العلوم، اختصاص: علم النفس العمل والتنظيم، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2007.
10. زعتر، محمد عاطف رشاد، بعض سمات الشخصية وعلاقتها بالاغتراب النفسي لدى الشباب الجامعي، أطروحة دكتوراه، كلية الآداب، جامعة الزقازيق، مصر، 1989.
11. الزهيري أميرة، أثر العدالة التنظيمية على الثقة داخل المنظمات، دراسة تطبيقية على قطاع الدواء في مصر، أطروحة دكتوراه، جامعة الأزهر، مصر، 2011.
12. سيرير الحرتسي، حياة، "التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه على تفادي الاغتراب التنظيمي، دراسة تحليلية لآراء العاملين في عينة من المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة البليدة، الجزائر، 2019.

13. سلامة عبد الله خلف الطعماسة، العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الداخلية للشركات وسلوك المواطنة التنظيمية: العدالة التنظيمية كمتغير وسيط، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2015.
14. سوزان أكرم سلطان، العدالة التنظيمية لدى ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالرضا والولاء التنظيمي الأعضاء الهيئات التدريبية فيها، أطروحة دكتوراه فلسفة في التربية، تخصص إدارة تربوية، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2006.
15. علاء محمد أحمد الغماري، عملية التحفيز وعلاقتها بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية - الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة-، أطروحة دكتوراه، المدرسة العليا للتجارة-قسم إدارة الأعمال-، جامعة منوبة، تونس، 2015.
16. علي أحمد جبرائيل المعايطه، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن للعدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمعلميهم، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان للدراسات العليا، عمان، 2005.
17. فاضل فايزة، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي والدافعية للإنجاز لدى العمال: دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي لإنتاج الإسمنت بزهانة ولاية معسكر، أطروحة دكتوراه علوم في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة وهران 2، الجزائر، 2019.
18. فالح سلامة اللوزي، درجة ممارسة القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم الأردنية للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين وثقتهم بقادتهم، أطروحة دكتوراه، قسم الإدارة التربوية، كلية الدراسات التربوية والنفسية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2009.
19. قريقة أسماء، "العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق فعالية الموارد البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور "Condor" برج بوعرييج "تمودجا"، أطروحة دكتوراه ل م د في علم الاجتماع، تخصص التنظيم والموارد البشرية، جامعة البليدة 2، لونيبي علي، الجزائر، 2017.
20. كيران، الجازية، الاغتراب العمالي في منشأة صناعية جزائرية، عوامله ونتائجه، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 1988.
21. مجيد، سمية عباس، صناعة المعرفة والاعتراب الوظيفي وتأثيرهما في الأداء المتميز، دراسة استطلاعية في كليات الجامعة المستنصرية، أطروحة دكتوراه في إدارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، 2015.
22. محمد مظهر مزعل، " الدور الوسيط للتهكم التنظيمي في العلاقة بين العدالة التنظيمية المدركة ورأس المال الاجتماعي: دراسة ميدانية على عينة من العاملين في المصارف العراقية "، أطروحة دكتوراه في

- الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان، 2018.
23. المحمداوي، حسن إبراهيم حسن، العلاقة بين الاغتراب والتوافق النفسي للجالية العراقية في السويد، أطروحة دكتوراه في علم النفس، كلية الآداب والتربية، الجامعة الاكاديمية العربية في الدنمارك، 2007.
24. المهدي، ياسر، العدالة التنظيمية وأداء المعلمين لسلوك المواطنة بالمدارس الثانوية العامة في مصر، أطروحة دكتوراه، جامعة عين شمس، مصر، 2006.
25. ناصر قاسمي، الصراع التنظيمي وفاعلية التسيير الإداري، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2004.
- \*رسائل الماجستير
1. الشهراني، فيصل، الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر ضباط المديرية العامة للجوازات، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2013.
- ثالثا: المجالات
1. أحمد عبد المالك، العدالة التنظيمية وأثر غيابها في استفحال ظاهرة الفساد المالي والإداري في مؤسسات الدولة في محافظة غزة، مجلة العلوم الاقتصادية، العراق، العدد 19، 2012.
2. امين عبد الله صالح، دحام لطيف دحام، رعد محمود خضر، العدالة التنظيمية وأثرها في الاغتراب الوظيفي دراسة تطبيقية في ميناء أم قصر العراقي، مجلة إقتصاد المال والاعمال، المجلد 3، العدد 2، 2019.
3. أحمد عدنان عزيز، علياء محمد طارش، العدالة في الفكر السياسي الغربي المعاصر: جون رولز وويل كيمليكا أنموذجا، مجلة العلوم السياسية، كلية العلوم السياسية، جامعة بغداد، العراق، العدد 54، 2018.
4. أسماء الخالدي، كايد سلامة، العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة المفرق وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين في تلك المدارس، مجلة المنارة، مجلد 20، العدد 2، جامعة اليرموك، 2014.
5. أسماء ربحي العرب، علاء زهير عبد الجواد الرواشدة، الاغتراب الاجتماعي لدى الشباب الأردني في عصر العولمة، المجلة الأردنية للعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، المجلد 9، العدد 2، 2016.
6. أماني عبد العاطي عمر الشيخ، عرفة جبريل أبو نصيب، " أثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي بالتطبيق على إدارة الجمارك بولاية البحر الأحمر"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، السودان، المجلد 01، العدد 3، 2017.
7. أمل محمود علي العبيدي، ضحى صالح مهدي السعدي، دور إدارة الاحتواء العالي في تعزيز العدالة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في معهد التدريب النفطي، مجلة المنصور، الجامعة المستنصرية، العدد 30، 2018.

8. أملاك سليمان إبراهيم الصلال، علي صالح الشايح، مستوى الاغتراب الوظيفي لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، جامعة القصيم، المملكة العربية السعودية، المجلد9، العدد1، 2021.
9. انتصار عباس حمادي الدليمي، آلاء عبد الكريم غالب المدو، أثر التوازن التنظيمي في الرضا الوظيفي في ظل العدالة التنظيمية: بحث ميداني في دوائر مختارة في وزارة النفط، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد 14، العدد4، 2012.
10. أنيس أحمد عبد الله، حكمت محمد فليم، حميد أنور أحمد، العدالة الإجرائية وأثرها على سلوك المواطنة التنظيمية، مجلد تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 4، العدد 12، جامعة تكريت كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، 2008.
11. بحري صابر، خرموش منى، العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مجال الإدارة المحلية في الجزائر، مجلة الجامعة العربية الأمريكية للبحوث، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد3، العدد2، جامعة سطيف 02 الجزائر، 2017.
12. براجي، سليمان، الاغتراب الوظيفي أسبابه وآثاره على الفرد والمجتمع، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد6، العدد2، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2019.
13. بشابشة سامر عبد المجيد، أثر العدالة التنظيمية في بلوره التماثل التنظيمي المؤسسات العامة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4. العدد 4، الأردن، 2008.
14. نوري، قيس، الاغتراب اصطلاحا ومفهوما وواقعا، مجلة عالم الفكر، المجلد 10، العدد1، وزارة الاعلام، الكويت، 1979.
15. بليردوح، كوكب الزمان، واقع الاغتراب السيكوسوسيولوجي لدى اللاجئين السوريين بالجزائر، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، دون مجلد، العدد27، الجزائر، 2016.
16. بن يحي عز الدين، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية لمؤسسات الشباب لولاية قسنطينة، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، كلية علم النفس وعلوم التربية، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة2، المجلد7، العدد10، الجزائر، 2017.
17. بندر كريم أبو تاية، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 02، غزة فلسطين، 2012.
18. ثاميدي، كرين مصطفى خالد، أثر التمكين النفسي في الاغتراب الوظيفي، دراسة استطلاعية لآراء رؤساء الأقسام العلمية في جامعة دهوك، مجلة تنمية الراقدين، المجلد35، العدد113، 2013.

19. حاكم محسن محمد الربيعي، حامد الحدراوي، حيدر حمودي علي، اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والاختراب الوظيفي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في معمل الإسمنت، الكوفة، مجلة تكريت، جامعة بابل، العراق، 2012.
20. حسام حسين شياع، علي عبد الحسن عباس، الدور الوسيط للعدالة التنظيمية في العلاقة بين التعقيد التنظيمي وفاعلية الأداء للموارد البشرية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 15، العدد 59، 2018.
21. خالد الحواس، برومحمد، أثر المسؤولية الاجتماعية في الشعور بالاختراب الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية، دراسة تطبيقية بولاية المسيلة، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، جامعة المسيلة، الجزائر، المجلد 5، العدد 12، 2017.
22. خالدية، مصطفى عطا، أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في الحد من الإختراب الوظيفي، دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والإلكترونية التابعة لوزارة الصناعة والمعادن، مجلة الدنانير، كلية الإدارة والإقتصاد، الجامعة العراقية، دون مجلد، العدد 14، 2018.
23. خشروم محمد مصطفى، دور عدالة التعاملات في تحقيق ضغوط صراع الدور: دراسة تطبيقية على عناصر التمريض في مستشفى حلب الجامعي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 2، قسم إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد - جامعة حلب، سوريا، 2010.
24. داوي، الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، العدد 6، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2008.
25. دراوشة نجوى، العدالة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد 13، العدد 3، الأردن، 2017.
26. دروزة سوزان صالح، القواسمي ديماسكري، أثر مناخ العمل الأخلاقي في الشعور بالاختراب الوظيفي، دراسة تطبيقية - وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، المجلد 10، العدد 2، الأردن، 2014.
27. دهبي حياة، على بوكميش، العدالة الإجرائية وعلاقتها بدوران العمل الإداري في المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية ببنوك ولاية أدرار، مخبر الدراسات الإفريقية للعلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة أدرار، الجزائر، المجلد 12، العدد 14، دون سنة نشر.
28. نياب، لبنى، أبعاد الاختراب الوظيفي في ظل النظريات الأساسية، مجلة جيل العلوم الإنسانية
29. رانا مجيد صادق، العدالة التنظيمية ودورها في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مستشفى EMC في مدينة إربيل، مجلة قهلاي زانست العلمية، مجلة علمية دورية محكمة، الجامعة اللبنانية الفرنسية، إربيل، كوردستان، العراق، المجلد 1، العدد 2، 2016.

30. رنا ناصر صبر، أثر مصادر ضغوط العمل في مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي، دراسة تحليلية لآراء عينة من الممرضين والممرضات في مستشفى اليرموك التعليمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، دون مجلد، العدد37، العراق،2013.
31. زهور سمران مرزوق العوفي، أشرف عبد التواب عبد المجيد، العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المشرفات التربويات بمدينة تبوك، دراسات عربية في التربية وعلم النفس (ASEP)، العدد80، ديسمبر، 2016.
32. زياد بركات، درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، جامعة السلطان قابوس، جامعة القدس المفتوحة، المجلد 10، العدد 01، فلسطين، 2016.
33. زينب طعم الله، عمر بولهواش، أبعاد العدالة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي C N A S الطارف، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، المجلد 08، العدد 2، 2020.
34. سارة زويتي، مقارنة نظرية لمفهوم العدالة في العمل في ضوء بعض الدراسات، مجلة آفاق للعلوم، جامعة الجلفة، العدد5، الجزائر، 2016.
35. سارة زويتي، واقع العدالة التنظيمية بالمؤسسات الجزائرية: دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة، مجلة العلوم الإنسانية المجلد أ، العدد 43، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الطارف، الجزائر، 2015.
36. سرير الحرتسي حياة، "التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، الجزائر، بدون رقم المجلد، العدد6، 2017.
37. سعيد بن فايز بن محمد السبعي، دور العدالة التنظيمية في تطوير العمل المؤسسي وإدارة الصراع التنظيمي، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 164 الجزء الأول مصر، 2015.
38. سهير بنت محمد حوالة، ندى بنت طلال بن توفيق جستينة، واقع الاغتراب الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال بمدينة الرياض، مجلة العلوم التربوية، المجلد 1، العدد1، 2019.
39. سهير عادل الجادر، علاء باسم العاملي، دور نوعية حياة العمل في الاغتراب التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العراق، المجلد 22، العدد 94، 2016.
40. شبات، جلال إسماعيل، الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالمتغيرات الشخصية في الجامعات الفلسطينية، دراسة حالة، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 2012.

41. شبيلي بلقاسم، داسة مصطفى، العدالة التنظيمية في قراءة سوسيولوجية، مجلة مفاهيم للدراسات الفلسفية والإنسانية المعمقة، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، العدد8، سبتمبر، 2020.
42. شفاء محمد علي العزاوي، أثير عبد الله محمد السوداني، تأثير تطوير وصيانة الموارد البشرية في تقليل ظاهرة الاغتراب الوظيفي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري الشركة العامة للصناعات التعدينية والعزل المائي، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 8، العدد33، 2012.
43. شفلو، عبد الرؤوف حسن، العلاقة بين الاغتراب الوظيفي وجودة الخدمات المصرفية، دراسة تطبيقية على مصرف شمال إفريقيا، فرع قصر الأخيار، مجلة الجامعة الأسمرية الإسلامية، جامعة المرقب، ليبيا، المجلد 29، دون عدد، 2017.
44. صبار، نور الدين، الاغتراب بين القيمة المعرفية والقيمة الجمالية، مجلة الموقف الأدبي، دون مجلد، العدد355، دمشق، سوريا، اتحاد كتاب العرب، 2003. الرابط: [www.awu.dam.org](http://www.awu.dam.org)
45. عامر عبد الكريم الذبحاوي، سناء عبد الكريم الذبحاوي، العدالة التنظيمية ودورها في الحد من ممارسات الانحراف التنظيمي، بحث لآراء عينة من الموظفين في كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، مجلة مركز دراسات الكوفة، مجلة فصلية محكمة، العدد 49، العراق، 2018.
46. عبد الجمل، سمير سليمان، تطبيق الحوكمة في وزارة التربية والتعليم في فلسطين ودورها في الحد من الاغتراب الوظيفي، دراسة ميدانية من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، جامعة الاستقلال، المجلد 3، العدد1، 2018.
47. عبد الكريم السكر، أثر العدالة الإجرائية في الأداء الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء المديرين في الوزارات الأردنية، مجلة دراسات للعلوم الإدارية، مجلد40، العدد1، الجامعة الأردنية، الأردن، 2013.
48. عبد الكريم السكر، أثر العدالة التفاعلية في الأداء الوظيفي: دراسة استطلاعية لآراء المديرين في الوزارات الأردنية، مجلة دراسات للعلوم الإدارية، المجلد 40، العدد 02، الأردن، 2013.
49. عبد الكريم السكر، أثر قواعد العدالة التوزيعية في زيادة الولاء التنظيمي من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد8، العدد3، الجامعة الأردنية، الأردن، 2012.
50. عبد الملك أحمد المعمري، العدالة التنظيمية وأثر غيابها في استفحال ظاهرة الفساد المالي والإداري في مؤسسات الدولة في محافظة تعز: دراسة ميدانية، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، العدد (9+10)، دار جامعة عدن للنشر والطباعة، الجمهورية اليمنية، 2012.
51. عثمان محمد القصير، صالح ناصر عليمات، "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الحكومية"، دراسات العلوم التربوية، جامعة اليرموك، الأردن، المجلد 44، العدد4، ملحق 2، 2014.

52. عزام، إدريس، الاغتراب السياسي لدى المتعلمين الشباب وعلاقته ببعض المتغيرات، مجلة جامعة دمشق، المجلد 13، العدد 2، دمشق، سوريا، 1999.
53. عصار، عبد الله، الاستلاب العمالي، مجلة الثقافة، العدد 57، وزارة الإعلام والثقافة، الجزائر، 2002.
54. علي سكر عبود، العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة استطلاعية على عينة من المعلمين والمدرسين في مركز محافظة الديوانية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 14، العدد 4، 2012.
55. علي ضبيان الرشيد، الدعم التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على الأطباء العاملين في بعض المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض، المجلة العربية للإدارة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، المجلد 39، العدد 3، 2019.
56. علي فهد فهد الفهر الشريف، واقع العدالة التنظيمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس المتعاقدين، مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية، المجلد 12، العدد 02، كلية التربية، جامعة الطائف، المملكة العربية السعودية، 2017.
57. علي يونس ميا، أثر غياب العدالة التنظيمية على إنتشار ظاهرة الفساد الإداري: دراسة ميدانية على العاملين في مجلس مدينة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية-سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 38، العدد 06، سوريا 2016.
58. عموده، عبيد حسين، تأثير الاغتراب الوظيفي في الاستقرار التنظيمي، دراسة تحليلية في معمل الألبسة الجاهزة في النجف الأشرف، مجلة جامعة بابل للعلوم البحثية والتطبيقية، العراق، المجلد 26، العدد 10، 2018.
59. عنوز، عبد اللطيف ماجد، الاغتراب الوظيفي ومصادره، دراسة ميدانية حول علاقتها ببعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية في القطاع الصحي الأردني بإقليم الشمال، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، المجلد 39، العدد 2، 1999.
60. عواد عمرو محمد أحمد، تحليل ابعاد العدالة التنظيمية: دراسة تطبيقية، مجلة البحوث الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، ج.م.ع، المجلد 21، العدد 1، 2003.
61. غانم محمد صالح، مفهوم العدالة في التراث السياسي الغربي القديم، مجلة العلوم السياسية، كلية العلوم السياسية، جامعة بغداد، العدد 53، 2017.
62. فاطمة عبد الله الحمادي، نظرية العدالة لآدامز والعدالة التنظيمية أبعادها وقواعدها: دراسة وصفية تحليلية، مجلة أصول الشريعة للأبحاث التخصصية، ماليزيا، المجلد 5، العدد 3، 2019.



63. فايز خير الله ناصر بن عبد الله، عادل خير الله ناصر بن عبد الله، ظاهرة الاغتراب الوظيفي (أسبابها، نتائجها، سبل علاجها)، بالتطبيق على المؤسسات التعليمية في دولة الكويت، مجلة الاندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، كلية الدراسات التجارية، المجلد 7، العدد 37، الكويت، 2020.
64. فرج شعبان، شيخ سعيدة، محددات وآثار ممارسة العدالة التنظيمية في المنظمات، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد 7، دون سنة نشر.
65. فهداوي، فهمي والقطاونة، نشأت، تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية للدوائر المركزية في المحافظات الجنوبية الأردنية، المجلة العربية للإدارة، الأردن، المجلد 24، عدد 2، 2004.
66. فوزية صالح عبد الله الشمري، مستوى العدالة التنظيمية التي تمارسها رئيسات الأقسام التعليمية من جهة نظراً لعضء هيئة التدريس بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية للأعضاء، مجلة العلوم التربوية، قسم الإدارة التخطيط التربوي، كلية التربية، جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمان، العدد 21، الجزء الأول، 2020.
67. قاسم نايف علوان، تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري: دراسة ميدانية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 7، جامعة سطيف، الجزائر، 2007.
68. قدي عبد المجيد، زروخي فيروز، سلام عبد الرزاق، دور العدالة التنظيمية في الحد من الاغتراب الوظيفي-دراسة ميدانية-، مجلة الإصلاحات الاقتصادية وادماج الاقتصاد العالمي، المجلد 14، العدد 3، الجزائر، 2020.
69. كمال برباوي، عبد القادر خليفة، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، دراسة ميدانية بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية بشار، مجلة الباحث، العدد 16، 2016.
70. لعمور رميلة بوداود بومدين، اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي في ظل الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي باستخدام منهجية PLS دراسة حالة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 02، 2019.
71. لؤي محمد علي، أثر العدالة التنظيمية في الشعور بالاغتراب الوظيفي، دراسة ميدانية على بعض مديريات وزارة الشباب والرياضة العراقية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 9، العدد 2، 2018.
72. محسن علوان محمد، باقر علي بلجات، دور ممارسات الموارد البشرية الدولية في معالجة مشكلة الاغتراب الوظيفي، دراسة تطبيقية في جامعة القادسية، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الادارة والاقتصاد، المجلد 8، العدد 3، 2018.

73. محمد عبود الحراحشة، درجة إحساس العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق بالعدالة التنظيمية، مجلة جامعة الملك سعود، العلوم التربوية والدراسات الإسلامية، الرياض، مجلد 24، العدد 1، 2012.
74. محمود أحمد أبو سمرة، محمد عوض شعيبات، أروى أبو مقدم، الاغتراب الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، دراسة ميدانية في جامعتي القدس والخليل، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، المجلد 34، العدد 2، فلسطين، 2014.
75. مطيري، عزيزة مفرح فرحان، الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالكفاءة الذاتية لدى عينة من الموظفين بجامعة الملك عبد العزيز بجدة، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 168، الجزء 3، 2016.
76. معاوية محمود أبو غزال، شفيق فلاح علاونة، العدالة المدرسية وعلاقتها بالفاعلية الذاتية المدركة لدى عينة من تلاميذ المدارس الأساسية في محافظة إربد: دراسة تطويرية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 26، العدد 4، 2010.
77. معدن شريفة، العمري سليمة، الاغتراب الوظيفي في ضوء مقاربات سوسولوجية، مجلة العلوم الإنسانية، المركز الجامعي علي كافي تندوف، دون مجلد، العدد 5، الجزائر، 2018.
78. منصور عمر العتيري، يوسف أبو القاسم الأحرش، الاغتراب النفسي لدى عينة من طلبة الدراسات العليا بجامعة الزاوية وعلاقته ببعض المتغيرات، مجلة كلية الآداب، العدد 29، الجزء 2، 2020.
79. مها عبد المجيد العاني، أسعد تقي العطار، الاغتراب النفسي وعلاقته بالتوافق النفسي لدى اللاجئين السوريين، مجلة مسار للعلوم التربوية والاجتماعية، المجلد 4، العدد 1، 2017.
80. مؤمل حسين جويسم، أثر نظم المعلومات الحديثة في تحقيق العدالة التنظيمية: دراسة تحليلية في دائرة كهرباء الفرات الأوسط فرع بابل، مجلة جامعة بابل للعلوم البحثية والتنظيمية، جامعة الفرات الأوسط التقنية، المجلد 26، العدد 10، 2018.
81. نصر الدين جابر، مسعودة بن علي، الاغتراب النفسي وتدني قيمة الذات، مجلة علوم الانسان والمجتمع، العدد 14، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015.
82. نماء جواد العبيدي، أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 8، العدد 24، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، 2012.
83. هديل كاظم سعيد، وسام خالد التميمي، " دور تبادلية القائد-العضو في العدالة التنظيمية: بحث ميداني في وزارة الدفاع العراقية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، العدد 113، 2017.

84. هزشي، طارق، أبعاد المناخ التنظيمي وعلاقته بمستوى الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر العاملين بالمستشفيات في ولاية الجلفة، مجلة دفاقر اقتصاوية، كلية العلوم الاقتصاوية والعلوم التجاروية وعلوم التسيير، جامعة الجلفة، الجزائر، المجلد 8، العدد14، 2017.
85. وسام علي حسين، صبا نوري عطا الله، افتخار عبد الحسين كاطع، درجة ممارسة الإدارة بالتجوال ودورها في تحقيق العدالة التنظيمية، دراسة تحليلية لآراء المدراء في مديرية تربية الأنبار، مجلة العلوم الاقتصاوية والإدارية، العراق، المجلد 24، العدد 109، 2018.
86. ياسر، عبد الوهاب، العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي وتحسين الأداء، دراسة حالة البنك المركزي المصري، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصاوية والقانونية، دون مجلد، العدد 18، مصر، 2017.
87. يزن طاهر الشوابكة، موسي اللوزي، العدالة التنظيمية وأهميتها في منظمات الأعمال: إطار نظري، مجلة الإدارة والأعمال، الأردن، المجلد 7، العدد 2، 2019.
88. يوسف، إبراهيم، إدراك الأبناء للمعاملة الوالدية وعلاقتها بالتحصيل الدراسي، المجلة التربوية، الجزء 12، العدد7، سوهاج، مصر، 2005.

#### رابعا: المراسيم والقوانين

1. المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 19 ماي 2007 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها.
2. القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 15 يناير 2012 المحدد لمعايير تصنيف المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتصنيفها.
3. القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 20 ديسمبر 2009 الذي يحدد التنظيم الداخلي للمؤسسة العمومية الاستشفائية.
4. المرسوم التنفيذي رقم 81-242 المؤرخ في 05 سبتمبر 1981 المتضمن إنشاء قطاعات صحية وتنظيمها وسيرها.
5. المرسوم التنفيذي رقم 97-466 المؤرخ في 02 ديسمبر 1997 المحدد لقواعد إنشاء وتنظيم وسير القطاعات الصحية.
6. المرسوم التنفيذي رقم 12-342 المؤرخ في 12 سبتمبر 2012 الذي يحدد عدد المقاعد المطلوب شغلها لانتخاب أعضاء المجالس الشعبية البلدية والولائية.

#### ❖ المصادر والمراجع باللغة الأجنبية

#### أولا: الكتب

1. Baldwin , S, "Organizational Justice", institute for employment studies, uk, 2006.

2. Béugré, C.D., **Managing Fairness in Organizations**, Library Of Congress Cataloguing- in. Publication Data, British, 1998.
3. Bies , and T.M.Tripp, " **The Study of Revenge in The Work Place : Conceptual, Ideological and Empirical Issue**, in : **S.Fox and P.E.Spector (Eds)**, Counterproductive Work behavior : Investigations of actors and targets, Washington, DC, US. American Psychological Association, 1996.
4. Byrne , Z,S , & Cropanzano, R , " **the history of organizational Justice : the founders speak in cropanzano, R "** Justice in the workplace from theory to practice Lawrence erlbaun publishers, 2001.
5. Dessler, Gary, "**Human Ressources Management**", Translated by Mohammed Saied Abdel Muttal and Abdul Mohsen Govda (Riyadh, Saudi Arabia, Dar AL-Marikh for publication,) , 2003.
6. **Dictionnaire De psychologie-Edition Bordas** , paris, 1980.
7. **Dictionnaire Quillet De la langue Française –librairie-Aristide Quillet** , paris, 1975, tome 1.
8. Elakremi.A, ; **la Justice Organisationnelle**. Méthode et recherché. In El akremi.A.Guerrero. S, Neveu.J.P. (ed). Comportement Organisationnel, Justice Organisationnelle, enjeux de Carrière et épuisement Professionnel. De Boeck Université, 2006.
9. Erdogan .B, Antecedents and consequences of justice perception in performance appraisal ,school of business ,portland state university, 12.
10. Finifer, Ada, **Alienation in the social system**, New-York : print in the USA, 1972.
11. **Grand Larousse Encyclopédique-librairie** , Larousse , paris, 1960, tome 1.
12. Horton John: **The de humanizatin of anomie and alienation a problem in the ideologie of sociology** , volxu, 1964.
13. Hyung-Ryong, L., **An Empirical Study Of Organizational Justice as a Mediator Of The RelationShip among Leader-Member Exchange and Job Satisfaction**, Organizational Commitment, and Turnover Intentions in The Lodging Industry, Un Published Dissertation, Faculty Of The Virginia Polytechnic Institute and State University, 2003.
14. Larousse, 2édition , France: Dictionnaire , Maury- Eurolivre, Manchecourt, Mai, 2001.
15. Nelson L and O , Donohue, W, **Alienation psychology and human Resource managment** ,Refereed paper proceedings of the 2<sup>nd</sup> Australian center for Research in Employment and Work.ACREW, Prato, 2006.
16. Noe , Raymond & Hollwnbeck ,John & Gerhart ,Barry & wright ,patrick "**Human Rrsorce Management**", MC Graw- Hill, Irwir, New york, 2012.
17. Moore, D, McCabe, G., Duckworth, W, Sclove, S, **The Practice of Business Statistics : Using data for decisions**, 2003.
18. Robbin, S & Judge, T, **Organizational behavior, 12 th édition**, New York, NYMC Graw : Hill., 2007.

ثانيا: الرسائل العلمية

\* أطروحات الدكتوراه

1. Ana Cristina B , Costa, "**THE effects of Organizational Justice and Execiseon the relationship between Job stressors and Employee Health**", Dissertations and theses, portland state university, 2014.
2. Brad a, sbipley, **Food fight communication and organizational justice during the grocery store labordispute**,these for the degree doctor of philosophy communication ,the faculty of the use graduate school university of southern california ,2010.
3. David Joseph Dude, **Organizational Commitment of pricipals: the effects of job autonomy, empowerment, and distributive justice**, thesis for the degree of doctor of philosophy degree in Educational and policyan and leadership studies, the Graduate College of the university of Iowa, 2012.
4. Jeon,jeong–H, **the impact of Organizational justice and job Security On Organizational Commitment Exploring the Mediating Effect of trustin top Management**, Adissertation submitted in partial fulfillment.Of the requirement for the degree of doctor of philosophy, Graduate School of the university of minnesota.2009.
5. Marie-HélèneChèvrefils,**Etude Longitudinale du Lien La Justice Organisationnelle et Le niveau d’engagement Organisationnel Chez les Travailleurs du Secteur des Technologies de L’information et des Communications**, Mémoire Présente à la faculté études Supérieures en Vue de L’obtention du grade de maitrise en relations industrielles, Université de Montréal, France, Mai, 2013.
6. Markus Chia-Han Tsai, "**An Empirical of The Conceptualization of Overall Organizational Justice and its Relation Ship With Psychological Empowerment, Organizational Commitment and Turnover intention in Higher Education**", Thesis for The degree of doctor of Philosophy, University of Washinigton, 2012.
7. Vandenberghe· F, **Working out Marx : Marxism and the end of the Work society**, thesis Eleven, No69, 2002.

ثالثا: المجلات

- 1.Adams, J, S, "**Towards an Understanding of inequity**", Journal of Abnormal and social psychology.
- 2.Al-Zawahrech, A, & Al-Madi,f.**The Utility of equity theory in enhancing Organizational effectiveness**. European Journal of economies Finance and administrative sciences, 46, 2012.
- 3.Amr .M. AbdelHamied Mansour & Mansour& Hossam M. Mohammed ismail, "**orgznizational justice to acheive Job Satisfaction For Social Workers in youth Care** ,Egyptian journal of social Work(E JSW), faculty of Social work.Helwan University-Cairo-Egypt,2019.

4. Banni, M and Reisel, w, **The influence of supportive leadership and job characteristics on Eslami, organizational citizenship behavior**, journal of tadhbir, Vol 187, 2007.
5. Bernerth ,j.B.,Feild,H.S.,Giles,w.f.,&cole,M.S, "**perceived fairness in employee Selection:the role of applicant personality**",journal of Business and psychology,vol20,No4,2006.
6. Brown· G & Coley, k, "**The Effect of walkth rough Observations on Teacher perspectives in christian schools** ",christian perspective in education, vol4, issue2, 2011.
7. Cabarcos, M & pinho,A & Rodriguez ,**Organizational justice and personal initiative,medicatio**Role of affective Commitment ,journal of Service Theory and practice,25(6),2015.
8. Ceylan, Adnan and Sulu, Seyfettin, **Organizational Justice and Work alienation**, E+Mekonomie A Management journal, vol 2, 2011.
9. Chan , M, "**Organizational Justice and landcases**", international Journal of Organizational Analysis, vol 8, N° 10, 2000.
10. Colquitt,j.A.,Wesson ,M.j.porter,C.O.L.H.Conlon, D.E.etNgn,K.Y,"**justice at the millenniumM :Ametaanalytic review of25 years of organizational justice research**",journal of Applied psychology.vol86,No3,2001.
11. Cropanzano, R, and Mitchell, M, S, "**Social Exchange theory : An inter disciplinary Review** , Journal of Management, 31, 2005, pp 874-900. [http:// dx. Doi- org/ 10-1177/ 0149206305279602](http://dx. Doi- org/ 10-1177/ 0149206305279602).
12. Dose, J.J, Work Values : **An integrative Framework and illustrative application to organization Socialization**, journal of Occupational and organizational psychologyNo70, 1997.
13. Farahbod.F, Azadehdel .M.**Organizational Citizenship behavior :Therole of Organizational' Justice and leader–membre exchange** .Inter disciplinary journal of contempor argreseachin business,(09) 03,2012.
14. Fariba, R.D. S. M., le M.Y, "**Relationship of organizational Justice and Organizational Commitment of the staffingeneval directirate of youth and sports in chahar Mahalva Bakhtiari province**. European Journal of Experimentalbiology, vol3, 2013.- [www. Pelagiarese archlibrary. Com](http://www. Pelagiarese archlibrary. Com).
15. Gurbuz, S.,& Mert, IS. **Validity and reliability testing of organizational Justice scale: An empirical studyin a public organization**, review of public Administration,vol(42).Issue (3).2009.
16. Hamid Maleki, leila Mir Taher, **Organizational Justice : From Theory To Practice**, Journal Basic and Applied Scientific Research, Vol 02, No 10, 2012.
17. Hasan Doulati & Mehdi Deyhimpour, **The Relationship Between Components of Organizational justice and Human Resources productivity**,journal of Human itiesInsights ,imam Khomeini Universty of Nowal Sciences,Noshahr,Iran,2017.

- 18.Hassan, A., **Organizational Justice As a Determinant Of Organizational Commitment And Intention To Leare**. Asian Academy Of Management Journal, 7(2), 2002.
- 19.Herman sjahrudin, **organizational justice, organizational commitment and trust in manager as predictor of organizational citizen ship behavior**, inter disciplinary journal of contemporary research in business, vol 4, N° 12, 2013.
- 20.Hoy, W.K. &Tarter, C.J., **Organizational Justice in Schools : no Justice With Out Trust**, international Journal of Educational Management, Vol.18, No4, 2004.
- 21.Ishak , N Alam, S,**The effects of leader. Membre Exchang On Organizational Justice and Organizational Citizenship behavior : empirical study**, European Journal of Social Sciences, vol, (8), No (2),2009.
- 22.ishak, N.A, & Alam ; S,S, "**the effects of leader- Member Exchange on organizational Justice and organizational citizenship behavior : Empiricalstudy** ", European Journal of social sciences, vol 08, N02, 2009.
- 23.Jerald Greenberg, **A taxonomy Of Organizational Justice** , theories, The academy Of management review, vol12, N°1, Jan, 1987.
- 24.Kanungo.R.N, **Alienation and Empowerment : Some Ethical imperatires in business**. Journal of Business Ethics, Vol11, 1992.
- 25.KONOVSK , M, and Folger, R, "**The Effects of procedural and Distributive Justice on OrganizationalcitizenshipBehavior**", en ployeeresponsibilites and rights, vol 4, N3, 1991.
- 26.Lalit, K, Y, & NAGENDRA, Y, "**Organizational Justice : An analysis of Approaches, Dimensions and Outcomes** ", Nmims Journal of Economics And public policy, vol11, No 2, 2017.
- 27.MarJorie Chan , "**Organizational Justice Theories And Land mark Cases**", The International Of Organizational Analysis, No.01, Vol.08, 2000.
- 28.Mark,N&Adrian,T, **Organizational Justice, trustand The management of change exploration**, Personal Review, Vol32, N03, 2003.
- 29.Mehmet Ince, Hasan Gul,"**the effect of employee s'perceptions of Orgainizational Justice On Organizational Citizenship Behavior : an Applicatron in Turkish public institutions**, international Joornal of business and Management, vol (6), N°6,2011.
- 30.Mitchel , J, I, Gagné, M, Beaudry,A,&Dyer,I,"**Therole of perceired organizational support, distributive Justice and motivation in reactions to new information technology**", Computers in Human Beharior, vol. 28,2012.
- 31.Mohseni, Tabrizu A, zanjani, H., Taleghani, M.**Alienation of Work and its impact on Labor productivity**, journal of basic and Applied scientific research, Vo1, No11, 2011.
- 32.Murat Erdogdu ."**Effect of organizational justice Behaviors On organizational Silence and cynicism : A Research on Academics From**

- Schools of physical Education and Sports**, Universal journal of Educational reserch, 2018,6(4).
- 33.Neihoff, B, P.and Moorman, R, h, **Justice as mediator of the Relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior**, Academy of Management Journal, vol36, No3, 1993.
- 34.Nithyajothi, Govindaraju.**The effect of Organizational justice On employee turnover with the mediating role of job embebeddnes**. International journal of advance research and innovative ideas in education. Malaysia.5(2).2019
- 35.Okpu, T.O., & Basuo, B, K," **Organizational Justice and Employee work passion in Nigerian universities"**, European Journal of Business and Management, vol 11, N° 14 ,2019.
- 36.Rahman,M,Haque,M,Elahi,f &, Miah, W.**Impact of Organizational justice On employee job satisfaction :an empirical in vestigation** .American journal of Business and Managment, 4(4),2015.
- 37.Richa Banerjee, SubeerBanerjee, A Study Of Perceived Organizational Justice, Trust, and Organizational CitizenShip Behaviours, IOSR Journal Of Business and Management (IOSR- JBM) , Vol 12, N°4, 2013.
- 38.Sarros, J.C. Tanewski, G.A, Winter, R.P. Santora ,J. C,and Denison ,I.L, Work Alienation and organizational leadership, British journal of managment, Vol 13,No4,2002.
- 39.Seyed mohammad magnimi, masoumeh k azemi, saiedsamiie, **Studying the relationship between organiztional justice and employees quality of work life in public organizations :Acase study of qom province**, iranian journal of managemet studies ( IJMS), vol 6. N°1. 2013.
- 40.Singer,M., " **The Application Of Organizational Justice Theories To Selection Fairness Research"**, New Zealand Journal Of Psychology, 1993, No.22.
- 41.Srivastava , U. **Multiple Dimensions of Organizational justice and work-Related Outcomes among Health- Care professionals**. American Journal of industrial and Business management, india,11(5),2015.
- 42.sykes, Gerald .Alienation The Cultural Climate of Our Time. (Ed).Vol 1, N.y.1964.
- 43.Tirso javier Hernandez Grocia et al, **orgonizational justice : a vision ceyhigher education acadenmic staff** ; global journal of management and business research :G inter alisciplinarusa vol15 issue, 3 version 1.0 years 2015.
- 44.Usmani, S, & Jamal ,S.**Impact of distributive Justice, procedural Justice, interactional Justice, Temporal justice, Spatial Justice on job satisfaction of banking employees**, Review of integrative business and economics research, 2(1),2013.
- 45.Wikhamn, W. & Hall, T.A., " **Social Exchange in a Swedish Work Environment"** , international Journal Of Business and Social Science,Centre For Promoting Ideas USA,Vol,No.23, December 2012.



46. Yilamaz, K, & tasdan, M, "Organizational Citizenship and organizational Justice in turki shprimarg schools", journal of educational administration, vol 47, N°1, 2009.
47. ZaFirovski, M., " Social Exchange Theory Under Scrutiny : Apostive Critique Of its Economic- Behavioist", Electronic Journal Of Sociology, 2005.

❖ المراجع الالكترونية

1. <http://www.ckJU.net/en/dossier/benefits-Organizational-Justice-and-practical-ways-how-improve-it/35572references-and-further-readings>.  
أطلع عليه يوم: 2020/12/24 الساعة: 22:00.
2. perry, Richard. **Aliénation and Anomie**, From : <http://www.ezinearticles.com>

الملاحق

الملحق رقم(1): أداة الدراسة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
جامعة زيان عاشور - الجلفة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير  
-قسم علوم التسيير -  
-تخصص: إدارة الموارد البشرية-



سعادة الدكتور

يطيب لي أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي تم تصميمها لأغراض البحث العلمي، بغية نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص: إدارة الموارد البشرية، بهدف جمع المعلومات اللازمة حول موضوع: قياس مستوى العدالة التنظيمية ودوره في الحد من الاغتراب الوظيفي (دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات العمومية الاستشفائية بولاية الجلفة).

إشراف الدكتور: هزرشي طارق

إعداد الطالب: حامدي جيلاني

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

- 1- الجنس:  ذكر  أنثى
- 2- السن :  أقل من 30 سنة  بين 30 و39 سنة  أكبر من 40 سنة
- 3-الخبرة المهنية:  أقل من 5 سنوات  بين 5 و10 سنة  بين 11 و15 سنة
- 4-المؤهل العملي: ثانوي  بكالوريا  ليسانس  ماستر  أكثر من 20 سنة
- 5 المستوى الوظيفي:  دراسات طبية متخصصة  طبيب متخصص  طبيب عام  دكتوراه  ممرض  مساعد تمريض  مخبري للصحة  إداري  مسعد
- 6-المؤسسة الاستشفائية: عين وسارة  الجلفة  الإدرسية  بعيد عن المؤسسة  جزائري  أجنبي
- 7-الإقامة:  قريب من المؤسسة
- 8-الجنسية:

## الملحق رقم(1): استمارة الاستبانة في شكلها الأولي

القسم الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول: مستوى العدالة التنظيمية في المؤسسة					
الملاحظة	مدى وضوح العبارة		مدى مناسبة العبارة		العبارة
	لا	نعم	لا	نعم	
					1 راتبي الشهري يتناسب مع الجهود التي أبذلها في عملي
					2 مهام عملي تتناسب مع قدراتي الذاتية في الأداء
					3 أعتقد أن الحوافز المالية التي أحصل عليها مناسبة
					4 أشعر بعدالة توزيع المهام والمسؤوليات بين الموظفين
					5 استحقاق الترقية في المؤسسة يستند إلى مبدأ الجدارة
العدالة التوزيعية					
					1 تطبق القرارات الإدارية على كل الموظفين دون استثناء
					2 تطبق الإدارة إجراءات الترقيات بطريقة موضوعية
					3 تحرص الإدارة على مشاركة الموظفين لبعض القرارات الوظيفية
					4 تتيح الإدارة حق الاعتراض والطعن في القرارات المتخذة
					5 تجمع الإدارة المعلومات الدقيقة والشاملة قبل اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل
					6 يتم إتخاذ قرارات العمل بطريقة غير متحيزة
العدالة الإجرائية					
					1 تعاملني الإدارة باحترام وتقدير
					2 تأخذ الإدارة بعين الاعتبار مطالبتي الشخصية عند اتخاذ القرارات المتعلقة بعملي
					3 تبدي الإدارة اهتماما بمصالحي عندما تتخذ قرارا يتعلق بعملي
					4 تتسم الإدارة بالصراحة والشفافية في تعاملها مع الموظفين
					5 تقدم الإدارة شرح وتوضيح لأسباب القرارات التي اتخذت بالنسبة لعملي
					6 عند إتخاذ القرارات الوظيفية تقدم لي تفسيرات تجعلني أشعر بالرضا
					7 عندما يتم إتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفتي، يتم التعامل معي بطريقة صادقة

الملحق رقم(1): استمارة الاستبانة في شكلها الأولي

					عندما يتم إتخاذ قرارات بشأن وظيفتي، يظهر مديري الاهتمام بحقوقى كموظف	8
العدالة التفاعلية						

المحور الثاني: مستوى الاغتراب الوظيفي في المؤسسة						
الملاحظة	مدى مناسبة العبارة		مدى وضوح العبارة		العبارة	
	لا	نعم	لا	نعم		
					1 يصعب علي اتخاذ أي قرار يتعلق بمستقبلي الوظيفي	
					2 أشعر بالإحباط في عملي	
					3 أجد صعوبة في التحوار مع زملائي في العمل	
					4 أجد صعوبة في إتمام أي عمل أقوم به	
					5 قدرتي على المشاركة في اتخاذ القرارات معدومة	
العجز						
					1 طبيعة العمل الذي أقوم به لا يلبي طموحاتي	
					2 ألتزم بسياسات وإجراءات العمل حتى لو لم أكن مقتنعا بها	
					3 أقابل الخطأ أحيانا بالصمت عنه	
					4 إن ممارستي للحرية في العمل محدودة	
					5 دوري في إتخاذ القرارات وتحديد السياسات في المؤسسة محدودة	
اللامعنى						
					1 أشعر بضعف القدرة على التزامي بالأنظمة والقيم السائدة في محيط عملي	
					2 ألجأ إلى التحايل حتى أتغلب على المشاكل التي تواجهني	
					3 أشعر بان وضعي الوظيفي لن يتحسن أبدا	
					4 حياتي المهنية تجعلني متشائما	
					5 يبدو لي أن مستقلي المهني غامضا	
اللامعيارية						
					1 أشعر بأنني غريب بين زملائي حتى في ظل وجودهم	
					2 علاقتي مع زملائي لا تتسم بالثقة	



الملحق رقم(2) قائمة أسماء المحكمين

الجامعة	إسم المحكم	الرقم
الجلفة	دروم أحمد. أستاذ محاضر-أ-	1
تيسمسيلت	سماويل عيسى. أستاذ محاضر-أ-	2
تيسمسيلت	جيلالي بوزكري. أستاذ محاضر-أ-	3
البليدة	حيرش سليم. أستاذ محاضر-أ-	4

الملحق رقم(3): أداة الدراسة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
جامعة زيان عاشور -الجلفة-  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير  
-قسم علوم التسيير-  
-تخصص: إدارة الموارد البشرية-



الموضوع: استبانة

السلام عليكم:

سيدي / سيدتي..... تحية طيبة وبعد:

أضع بين أيديكم استبيان الدراسة الموسومة بعنوان " قياس مستوى العدالة التنظيمية ودوره في الحد من الاغتراب الوظيفي "دراسة ميدانية في المؤسسات العمومية الاستشفائية بولاية الجلفة، والتي تدخل ضمن سياق إعداد أطروحة الدكتوراه ل م د، بهدف استطلاع آراءكم حول الموضوع. راجياً منكم الإجابة على فقراته جميعاً بكل صراحة ودقة وموضوعية.

كما نود إعلامكم في هذا الشأن بأن آراءكم ستكون موضع ثقة، إذ سيتم التعامل معها بسرية وكرتمان وأن البيانات ستعمل لأغراض البحث العلمي دون سواه.

في الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير ولكم جزيل الشكر والعرفان على مساهمتكم الفعالة في استكمال متطلبات هذه الدراسة.

- المصطلحات

- **العدالة التنظيمية:** يقصد بها " بانها الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني".
- **الاغتراب الوظيفي:** يعني به "شعور الفرد بحالة نفسية تؤثر على أدائه تجاه المؤسسة التي ينتمي إليها وذلك لغياب التوافق النفسي والوظيفي في محيط عمله".



## القسم الأول

### الجزء الأول: المعلومات الشخصية والوظيفية

- 1- الجنس :  ذكر  أنثى
- 2- السن :  أقل من 30 سنة  بين 30 و39 سنة  أكبر من 40 سنة
- 3-الخبرة المهنية:  أقل من 5 سنوات  بين 5 و10 سنة  بين 11 و15 سنة  أكثر من 20 سنة
- 4-المؤهل العملي:  ثانوي  بكالوريا  ليسانس  ماستر  دراسات طبية متخصصة  دكتوراه
- 5- المستوى الوظيفي:  طبيب متخصص  طبيب عام  ممرض  مساعد تمريض  مخبري للصحة  إداري
- 6-المؤسسة الاستشفائية:  عين وسارة  الجلفة  الإدريسية  مسعد
- 7-الإقامة:  قريب من المؤسسة  بعيد عن المؤسسة
- 8-الجنسية:  أجنبي  جزائري

## القسم الثاني

### الجزء الثاني: محاور الدراسة

نأمل التكرم بوضع (x) في المكان المناسب الذي يعبر عن رأيكم بموضوعية والإجابة عن جميع

الأسئلة.

المحور الأول: مستوى العدالة التنظيمية في المؤسسة					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
<b>بعد العدالة التوزيعية</b>					
					1 يتناسب راتبي الشهري مع الجهود التي أبذلها في عملي
					2 تتناسب مهام عملي مع قدراتي الذاتية في الأداء
					3 أعتقد أن الحوافز المالية التي أحصل عليها مناسبة
					4 أشعر بعدالة توزيع المهام والمسؤوليات بين الموظفين
					5 استحقاق الترقية في المؤسسة يستند إلى مبدأ الجدارة
<b>بعد العدالة الإجرائية</b>					
					1 تطبق القرارات الإدارية على كل الموظفين دون استثناء

الملحق رقم(3): الاستبانة في شكلها النهائي

					2	تطبق الإدارة إجراءات الترقيات بطريقة موضوعية
					3	تحرص الإدارة على مشاركة الموظفين لبعض القرارات الوظيفية
					4	تتيح الإدارة حق الاعتراض والطعن في القرارات المتخذة
					5	تجمع الإدارة المعلومات الدقيقة والشاملة قبل اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل
<b>بعد العدالة التفاعلية</b>						
					1	تعاملني الإدارة باحترام وتقدير
					2	تأخذ الإدارة بعين الاعتبار مطالبتي الشخصية عند اتخاذ القرارات المتعلقة بعلمي
					3	تبدي الإدارة اهتماما بمصالحي عندما تتخذ قرارا يتعلق بعلمي
					4	تتسم الإدارة بالصراحة والشفافية في تعاملها مع الموظفين
					5	تقدم الإدارة شرح وتوضيح لأسباب القرارات التي اتخذت بالنسبة لعلمي

<b>المحور الثاني: مستوى الاغتراب الوظيفي في المؤسسة</b>						
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	
<b>بعد العجز</b>						
					1	يصعب علي اتخاذ أي قرار يتعلق بمستقبلي الوظيفي
					2	أشعر بالإحباط في عملي
					3	أجد صعوبة في التحاور مع زملائي في العمل
					4	أجد صعوبة في إتمام أي عمل أقوم به
					5	قدرتي على المشاركة في اتخاذ القرارات معدومة
<b>بعد اللامعنى</b>						
					1	طبيعة العمل الذي أقوم به لا يلبي طموحاتي
					2	ألتزم بسياقات وإجراءات العمل حتى لو لم أكن مقتنعا بها
					3	أقابل الخطأ أحيانا بالصمت عنه
					4	إن ممارستي للحرية في العمل محدودة

الملحق رقم(3): الاستبانة في شكلها النهائي

					دوري في إتخاذ القرارات وتحديد السياسات في المؤسسة محدودة	5
<b>بعد اللامعيارية</b>						
					أشعر بضعف القدرة على التزامي بالأنظمة والقيم السائدة في محيط عملي	1
					أجأ إلى التحايل حتى أتغلب على المشاكل التي تواجهني	2
					أشعر بان وضعي الوظيفي لن يتحسن أبدا	3
					حياتي المهنية تجعلني متشائما	4
					يبدو لي أن مستقلي المهني غامضا	5
<b>بعد العزلة</b>						
					أشعر بأنني غريب بين زملائي حتى في ظل وجودهم	1
					علاقتي مع زملائي لا تتسم بالثقة	2
					مشاركتي في النشاطات الاجتماعية محدودة	3
					علاقتي مع زملائي في العمل أثناء الدوام فقط ورسمية	4
					أشعر بعدم الانسجام مع زملائي في العمل	5
<b>بعد الاغتراب عن الذات</b>						
					يراودوني الشعور في ترك العمل	1
					أفتقد إلى الشعور بالأمان الوظيفي	2
					لا أشعر بقيمتي الذاتية عند مزاوله عملي	3
					أرى أن ما حققته من نجاح في وظيفتي لم يشبع الحد الأدنى من طموحاتي	4
					اشعر بالفراغ النفسي أثناء عملي	5

تقبلوا فائق الاحترام والتقدير

## اختبار التوزيع الطبيعي

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Statistique	Ddl	Signification
العدالة التوزيعية	.053	263	.072
العدالة الاجرائية	.052	263	.087
العدالة التفاعلية	.054	263	.063
العدالة التنظيمية	0.054	263	0.059
العجز	.052	263	.088
اللامعنى	.053	263	.070
اللامعيارية	.055	263	.056
العزلة	.051	263	.094
الذات	.055	263	.051
الاغتراب الوظيفي	0.053	263	0.076

## الاتساق الداخلي لأبعاد العدالة التنظيمية

		يتناسب راتبي الشهري مع الجهود التي أبذلها في عملي	تناسب مهام عملي مع قدراتي الذاتية في الاداء	أعتقد أن الحوافز المالية التي أحصل عليها مناسبة	أشعر بعدالة توزيع المهام والمسؤوليات بين الموظفين	استحقاق الترقية في المؤسسة يستند إلى مبدأ الجدارة
العدالة التوزيعية	Corrélation de Pearson	.907**	.811**	.866**	.855**	.786**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	263	263	263	263	263

		تطبيق القرارات الإدارية على كل الموظفين دون استثناء	تطبيق الإدارة إجراءات الترقيات بطريقة موضوعية	تحرص الإدارة على مشاركة الموظفين لبعض القرارات الوظيفية	تتيح الإدارة حق الاعتراض والظن في القرارات المتخذة	تجمع الإدارة المعلومات الدقيقة والشاملة قبل اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل
العدالة الإجرائية	Corrélation de Pearson	.763**	.756**	.645**	.812**	.719**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	263	263	263	263	263

		تتعاملني الإدارة باحترام وتقدير	تأخذ الإدارة بعين الاعتبار مطالبتي الشخصية عند اتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي	تتسم الإدارة بالصراحة والشفافية في تعاملها مع الموظفين	تتسم الإدارة اهتماما بمصالحني عندما تتخذ قرارا يتعلق بعملتي	تقدم الإدارة شرح وتوضيح لأسباب القرارات التي اتخذت بالنسبة لعلمي
العدالة التفاعلية	Corrélacion de Pearson	.905**	.820**	.963**	.879**	.929**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	263	263	263	263	263

## الاتساق الداخلي لأبعاد الاغتراب الوظيفي

		يصعب علي اتخاذ أي قرار يتعلق بمستقبلي الوظيفي	أشعر بالإحباط في عملي	أجد صعوبة في التفاوض مع زملائي في العمل	أجد صعوبة في إتمام أي عمل أقوم به	قدرتي على المشاركة في إتخاذ القرارات معدومة
العجز	Corrélacion de Pearson	.431**	.828**	.890**	.813**	.822**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	263	263	263	263	263

		طبيعة العمل الذي أقوم به لا يلبي طموحاتي	ألتزم بسياسات وإجراءات العمل حتى لو لم أكن مقتنعا بها	أقابل الخطأ أحيانا بالصمت عنه	إن ممارستي للحرية في العمل محدودة	دوري في إتخاذ القرارات وتحديد السياسات في المؤسسة محدودة
اللامعنى	Corrélacion de Pearson	.811**	.840**	.923**	.941**	.645**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	263	263	263	263	263

		أشعر بضعف القدرة على التزامي بالأنظمة والقيم السائدة في محيط عملي	ألجا إلى التحايل حتى أتغلب على المشاكل التي تواجهني	أشعر بان وظيفي لن يتحسن أبدا	حياتي المهنية تجعلني متشائما	يبدو لي أن مستقبلي المهني غامضا
اللامعيارية	Corrélacion de Pearson	.832**	.671**	.941**	.862**	.894**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	263	263	263	263	263

		أشعر بأثني غريب بين زملائي حتى في ظل وجودهم	علاقتي مع زملائي لا تتسم بالثقة	مشاركتي في النشاطات الاجتماعية محدودة	علاقتي مع زملائي في العمل أثناء الدوام فقط ورسمية	أشعر بعدم الانسجام مع زملائي في العمل
العزلة	Corrélation de Pearson	.644**	.660**	.702**	.798**	.704**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	263	263	263	263	263

		يرادوني الشعور في ترك العمل	أفتقد إلى الشعور بالأمان الوظيفي	لا أشعر بقيمتي الذاتية عند مزاولة عملي	أرى أن ما حققته من نجاح في وظيفتي لم يشبع الحد الأدنى من طموحاتي	أشعر بالفراغ النفسي أثناء عملي
الاغتراب عن الذات	Corrélation de Pearson	.915**	.938**	.918**	.853**	.888**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	263	263	263	263	263

## معامل الثبات: الفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.921	15

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.759	40

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.932	25

## الملاحق الإحصائية المتعلقة بالبيانات الشخصية والوظيفية

الجنس					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	119	45,2	45,2	45,2
	انثى	144	54,8	54,8	100,0
	Total	263	100,0	100,0	

السن					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل من 30 سنة	49	18,6	18,6	18,6
	بين 30 و 40 سنة	165	62,7	62,7	81,4
	اكبر من 40 سنة	49	18,6	18,6	100,0
	Total	263	100,0	100,0	

		الخبرة المهنية			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل من 5 سنوات	53	20,2	20,2	20,2
	بين 5 و 10 سنوات	74	28,1	28,1	48,3
	بين 11 و 15 سنة	91	34,6	34,6	82,9
	من 16 الى 20 سنة	30	11,4	11,4	94,3
	اكثر من 20 سنة	15	5,7	5,7	100,0
	Total	263	100,0	100,0	

		العلمي المؤهل			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوى	96	36,5	36,5	36,5
	بكالوريا	73	27,8	27,8	64,3
	ليسانس	35	13,3	13,3	77,6
	ماستر	10	3,8	3,8	81,4
	دكتوراه	23	8,7	8,7	90,1
	دراسات طبية متخصصة	26	9,9	9,9	100,0
	Total	263	100,0	100,0	

		المستوى الوظيفي			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	طبيب متخصص	26	9,9	9,9	9,9
	طبيب عام	23	8,7	8,7	18,6
	ممرض	67	25,5	25,5	44,1
	مساعد ممرض	78	29,7	29,7	73,8
	مخبري	10	3,8	3,8	77,6
	اداري	59	22,4	22,4	100,0
	Total	263	100,0	100,0	

		المؤسسة الاستشفائية			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	الجلفة	95	36,1	36,1	36,1
	مسعد	65	24,7	24,7	60,8
	الادريسية	35	13,3	13,3	74,1
	عين وسارة	68	25,9	25,9	100,0
	Total	263	100,0	100,0	

السكن					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مقيم	250	95,1	95,1	95,1
	غير مقيم	13	4,9	4,9	100,0
	Total	263	100,0	100,0	

الجنسية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	جزائرية	249	94,7	94,7	94,7
	اجنبية	14	5,3	5,3	100,0
	Total	263	100,0	100,0	

الملاحق الإحصائية المتعلقة بمستوى إدراك وأهمية متغيرات الدراسة (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية)

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
يتناسب راتبي الشهري مع الجهود التي أبذلها في عملي	263	3,78	1,333
تتناسب مهام عملي مع قدراتي الذاتية في الأداء	263	3,70	,899
الحوافز المالية التي أحصل عليها مناسبة أعتقد أن	263	3,40	1,283
أشعر بعدالة توزيع المهام والمسؤوليات بين الموظفين	263	3,16	1,045
استحقاق الترقية في المؤسسة يستند إلى مبدأ الجدارة	263	3,73	1,001
تطبق القرارات الإدارية على كل الموظفين دون استثناء	263	3,80	,912
تطبق الإدارة إجراءات الترقيات بطريقة موضوعية	263	3,37	,769
تحرص الإدارة على مشاركة الموظفين لبعض القرارات الوظيفية	263	3,38	,855
تتيح الإدارة حق الاعتراض والطعن في القرارات المتخذة	263	3,59	,855
تجمع الإدارة المعلومات الدقيقة والشاملة قبل اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل	263	3,83	,911
تعاملني الإدارة باحترام وتقدير	263	4,54	,885
تأخذ الإدارة بعين الاعتبار مطالبتي الشخصية عند اتخاذ القرارات المتعلقة بعملي	263	3,82	,724
تبدي الإدارة اهتماما بمصاحي عندما تتخذ قرارا يتعلق بعملي	263	4,24	1,191
تتسم الإدارة بالصرحة والشفافية في تعاملها مع الموظفين	263	3,52	,869
تقدم الإدارة شرح وتوضيح لأسباب القرارات التي اتخذت بالنسبة لعملي	263	4,07	1,197
يصعب علي اتخاذ أي قرار يتعلق بمستقبلي الوظيفي	263	3,57	,857
أشعر بالإحباط في عملي	263	3,27	1,045
أجد صعوبة في التفاوض مع زملائي في العمل	263	2,93	1,080
أجد صعوبة في إتمام أي عمل أقوم به	263	2,59	,940



قدرتي على المشاركة في إتخاذ القرارات معدومة	263	2,77	1,230
طبيعة العمل الذي أقوم به لا يليب طموحاتي	263	2,49	1,135
ألتزم بسياقات وإجراءات العمل حتى لو لم أكن مقتنعا بها	263	2,96	1,099
أقابل الخطأ أحيانا بالصمت عنه	263	2,51	1,220
إن ممارستي للحرية في العمل محدودة	263	2,42	1,189
دوري في إتخاذ القرارات وتحديد السياسات في المؤسسة محدودة	263	2,32	,858
أشعر بضعف القدرة على التزامي بالأنظمة والقيم السائدة في محيط عملي	263	2,04	1,012
ألجا إلى التحايل حتى أتغلب على المشاكل التي تواجهني	263	2,14	,756
أشعر بان وضعي الوظيفي لن يتحسن أبدا	263	2,12	1,128
حياتي المهنية تجعلني متشائما	263	2,36	,917
يبدو لي أن مستقلي المهني غامضا	263	2,11	1,087
أشعر بأنني غريب بين زملائي حتى في ظل وجودهم	263	2,05	,604
علاقتي مع زملائي لا تتسم بالثقة	263	1,76	,809
مشاركتي في النشاطات الاجتماعية محدودة	263	2,13	,817
علاقتي مع زملائي في العمل أثناء الدوام فقط ورسمية	263	1,64	,917
أشعر بعدم الانسجام مع زملائي في العمل	263	1,80	,678
يرادوني الشعور في ترك العمل	263	2,19	,939
أفتقد إلى الشعور بالأمان الوظيفي	263	2,03	1,091
لا أشعر بقيمتي الذاتية عند مزاوله عملي	263	2,08	1,080
أرى أن ما حققته من نجاح في وظيفتي لم يشبع الحد الأدنى من طموحاتي	263	2,22	1,256
اشعر بالفراغ النفسي أثناء عملي	263	2,00	1,077
N valide (liste)	263		

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
العدالة التوزيعية	263	3,5521	,94602
العدالة الإجرائية	263	3,5932	,63567
العدالة التفاعلية	263	4,0380	,88348
العجز	263	3,0281	,79404
اللامعنى	263	2,5399	,92837
اللامعيارية	263	2,1536	,83482
العزلة	263	1,8928	,67422
الاعتراب عن الذات	263	2,1049	,98039
العدالة التنظيمية	263	3,7278	,68035
الاعتراب الوظيفي	263	2,3439	,58036
N valide (liste)	263		

## الملاحق الإحصائية المتعلقة باختبار أثر العدالة التوزيعية على مستوى الاغتراب الوظيفي

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,671 <sup>a</sup>	,450	,448	,43136
a. Prédicteurs : (Constante), العدالة التوزيعية				

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	39,681	1	39,681	213,263	,000 <sup>b</sup>
	de Student	48,564	261	,186		
	Total	88,245	262			
a. Variable dépendante : الاغتراب الوظيفي						
b. Prédicteurs : (Constante) العدالة التوزيعية						

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,805	,104		36,751	,000
	العدالة التوزيعية	-,411	,028	-,671	-14,604	,000
a. Variable dépendante : الاغتراب الوظيفي						

## الملاحق الإحصائية المتعلقة باختبار أثر العدالة الإجرائية على مستوى الاغتراب الوظيفي

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,374 <sup>a</sup>	,140	,137	,53917
a. Prédicteurs : (Constante), العدالة الإجرائية				

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	12,371	1	12,371	42,553	,000 <sup>b</sup>
	de Student	75,875	261	,291		
	Total	88,245	262			
a. Variable dépendante : الاغتراب الوظيفي						
b. Prédicteurs : (Constante), العدالة الإجرائية						

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,572	,191		18,683	,000
	العدالة الإجرائية	-,342	,052	-,374	-6,523	,000
a. Variable dépendante : الاغتراب الوظيفي						

## الملاحق الإحصائية المتعلقة باختبار أثر العدالة التفاعلية على مستوى الاغتراب الوظيفي

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,723 <sup>a</sup>	,523	,521	,40177

a. Prédicteurs : (Constante), العدالة التفاعلية

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	46,115	1	46,115	285,686	,000 <sup>b</sup>
	de Student	42,130	261	,161		
	Total	88,245	262			

a. Variable dépendante : الاغتراب الوظيفي

b. Prédicteurs : (Constante), العدالة التفاعلية

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	4,261	,116		36,698	,000
	العدالة التفاعلية	-,475	,028	-,723	-16,902	,000

a. Variable dépendante : الاغتراب الوظيفي

## الملاحق الإحصائية المتعلقة باختبار أثر أبعاد العدالة التنظيمية مجتمعة على مستوى الاغتراب الوظيفي

Corrélations					
		الاغتراب الوظيفي	العدالة التوزيعية	العدالة الإجرائية	العدالة التفاعلية
Corrélation de Pearson	الاغتراب الوظيفي	1.000	-.671-	-.374-	-.723-
	العدالة التوزيعية	-.671-	1.000	.347	.661
	العدالة الإجرائية	-.374-	.347	1.000	.502
	العدالة التفاعلية	-.723-	.661	.502	1.000
Sig. (unilatérale)	الاغتراب الوظيفي	.	.000	.000	.000
	العدالة التوزيعية	.000	.	.000	.000
	العدالة الإجرائية	.000	.000	.	.000
	العدالة التفاعلية	.000	.000	.000	.

Récapitulatif des modèles <sup>b</sup>					
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	.767 <sup>a</sup>	.589	.584	.37437	2.059
a. Valeurs prédites : (constantes), العدالة التفاعلية، العدالة الإجرائية، العدالة التوزيعية					
b. Variable dépendante : الاغتراب الوظيفي					

Coefficients <sup>a</sup>								
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
		A	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1	(Constante)	4.423	.142		31.128	.000		
	العدالة التوزيعية	-.210-	.033	-.342-	-6.441-	.000	.563	1.776
	العدالة الإجرائية	-.008-	.042	-.008-	-.178-	.859	.747	1.338
	العدالة التفاعلية	-.324-	.038	-.493-	-8.551-	.000	.479	2.090
a. Variable dépendante : الاغتراب الوظيفي								

Récapitulatif des modèles <sup>c</sup>				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.723 <sup>a</sup>	.523	.521	.40177
2	.767 <sup>b</sup>	.589	.585	.37368
a. Valeurs prédites : (constantes), العدالة التفاعلية				
b. Valeurs prédites : (constantes), العدالة التوزيعية، العدالة التفاعلية				
c. Variable dépendante : الاغتراب الوظيفي				

Coefficients <sup>a</sup>									
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Corrélations		
		A	Erreur standard	Bêta			Corrélation simple	Partielle	Partie
1	(Constante)	4.261	.116		36.698	.000			
	العدالة التفاعلية	-.475-	.028	-.723-	-16.902-	.000	-.723-	-.723-	-.723-
2	(Constante)	4.407	.110		39.943	.000			
	العدالة التفاعلية	-.326-	.035	-.497-	-9.370-	.000	-.723-	-.502-	-.373-
	العدالة التوزيعية	-.210-	.033	-.342-	-6.459-	.000	-.671-	-.372-	-.257-
a. Variable dépendante : الاغتراب الوظيفي									

## الملاحق الإحصائية المتعلقة بالفروقات لمتغيرات الدراسة

نتائج اختبار (T Test) للفروقات في اتجاهات المبحوثين نحو العدالة التنظيمية تبعاً لمتغير الجنس

Statistiques de groupe					
T-TEST GROUPS=الجنس	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
العدالة التنظيمية	ذكر	119	3,8275	,53470	,04902
	انثى	144	3,6454	,77267	,06439

Test des échantillons indépendants										
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
العدالة التنظيمية	Hypothèse de variances égales	25,973	,000	2,176	261	,030	,18208	,08369	,01728	,34688
	Hypothèse de variances inégales			2,250	253,565	,025	,18208	,08092	,02271	,34145

نتائج اختبار (Anova) للفروقات في اتجاهات المبحوثين نحو العدالة التنظيمية تبعاً لمتغير السن

ANOVA					
العدالة التنظيمية					
السن	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	9,539	2	4,770	11,099	,000
Intragroupes	111,733	260	,430		
Total	121,272	262			

نتائج تحليل (Scheffé) للمقارنات البعدية لاتجاهات المبحوثين نحو العدالة التنظيمية  
تبعاً لمتغير السن

Comparaisons multiples :						
العدالة التنظيمية : Variable dépendante :						
Scheffé						
السن (I)	السن (J)	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	Intervalle de confiance à 95 %	
					Borne inférieure	Borne supérieure
أقل من 30 سنة	بين 30 و 40 سنة	-,50218*	,10665	,000	-,7648	-,2396
	أكبر من 40 سنة	-,40408*	,13244	,010	-,7301	-,0780
بين 30 و 40 سنة	أقل من 30 سنة	,50218*	,10665	,000	,2396	,7648
	أكبر من 40 سنة	,09810	,10665	,656	-,1645	,3607
أكبر من 40 سنة	أقل من 30 سنة	,40408*	,13244	,010	,0780	,7301
	بين 30 و 40 سنة	-,09810	,10665	,656	-,3607	,1645

\*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

نتائج اختبار (Anova) للفروقات في اتجاهات المبحوثين نحو العدالة التنظيمية تبعاً لمتغير  
الخبرة المهنية

ANOVA					
العدالة التنظيمية					
الخبرة المهنية	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	13,162	4	3,290	7,852	,000
Intragruppes	108,110	258	,419		
Total	121,272	262			

نتائج تحليل (Scheffé) للمقارنات البعدية لاتجاهات المبحوثين نحو العدالة التنظيمية تبعا  
لمتغير الخبرة المهنية

Comparaisons multiples :						
Variable dépendante : العدالة التنظيمية						
Scheffé						
الخبرة المهنية (ل)	الخبرة المهنية (ج)	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	Intervalle de confiance à 95 %	
					Borne inférieure	Borne supérieure
اقل من 5 سنوات	بين 5 و 10 سنوات	-,53009*	,11649	,001	-,8915	-,1687
	بين 11 و 15 سنة	-,46646*	,11185	,002	-,8135	-,1194
	من 16 الى 20 سنة	-,18348	,14790	,819	-,6424	,2754
	الكثير من 20 سنة	,04319	,18932	1,000	-,5442	,6306
بين 5 و 10 سنوات	اقل من 5 سنوات	,53009*	,11649	,001	,1687	,8915
	بين 11 و 15 سنة	,06363	,10133	,983	-,2508	,3780
	من 16 الى 20 سنة	,34661	,14011	,194	-,0881	,7813
	الكثير من 20 سنة	,57327*	,18330	,047	,0046	1,1420
بين 11 و 15 سنة	اقل من 5 سنوات	,46646*	,11185	,002	,1194	,8135
	بين 5 و 10 سنوات	-,06363	,10133	,983	-,3780	,2508
	من 16 الى 20 سنة	,28298	,13628	,368	-,1399	,7058
	الكثير من 20 سنة	,50965	,18039	,096	-,0500	1,0693
من 16 الى 20 سنة	اقل من 5 سنوات	,18348	,14790	,819	-,2754	,6424
	بين 5 و 10 سنوات	-,34661	,14011	,194	-,7813	,0881
	بين 11 و 15 سنة	-,28298	,13628	,368	-,7058	,1399
	الكثير من 20 سنة	,22667	,20470	,873	-,4085	,8618
الكثير من 20 سنة	اقل من 5 سنوات	-,04319	,18932	1,000	-,6306	,5442
	بين 5 و 10 سنوات	-,57327*	,18330	,047	-1,1420	-,0046
	بين 11 و 15 سنة	-,50965	,18039	,096	-1,0693	,0500
	من 16 الى 20 سنة	-,22667	,20470	,873	-,8618	,4085

\*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

نتائج اختبار (Anova) للفروقات في اتجاهات المبحوثين نحو العدالة التنظيمية تبعا لمتغير  
المؤهل العلمي

ANOVA					
العدالة التنظيمية					
المؤهل العلمي	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	4,713	5	,943	2,078	,069
Intragroupes	116,559	257	,454		
Total	121,272	262			

نتائج تحليل (Scheffé) للمقارنات البعدية لاتجاهات المبحوثين نحو العدالة  
التنظيمية تبعا لمتغير الخبرة المهنية

Comparaisons multiples :						
Variable dépendante : العدالة التنظيمية						
Scheffé						
المؤهل (I) العلمي	المؤهل العلمي (J)	Différence moyenne (I-J)	Erreur standa rd	Sig.	Intervalle de confiance à 95 %	
					Borne inférieure	Borne supérieure
ثانوي	بكالوريا	-,14849	,10458	,846	-,4992	,2022
	ليسانس	-,39149	,13298	,127	-,8374	,0544
	ماستر	-,32292	,22378	,837	-1,0734	,4275
	دكتوراه	-,00987	,15634	1,000	-,5342	,5144
	دراسات طبية متخصصة	-,11010	,14889	,990	-,6094	,3892
بكالوريا	ثانوي	,14849	,10458	,846	-,2022	,4992
	ليسانس	-,24300	,13846	,688	-,7073	,2213
	ماستر	-,17443	,22708	,988	-,9359	,5871
	دكتوراه	,13861	,16103	,980	-,4014	,6786
	دراسات طبية متخصصة	,03839	,15381	1,000	-,4774	,5542
ليسانس	ثانوي	,39149	,13298	,127	-,0544	,8374
	بكالوريا	,24300	,13846	,688	-,2213	,7073
	ماستر	,06857	,24148	1,000	-,7412	,8784
	دكتوراه	,38161	,18077	,487	-,2246	,9878
	دراسات طبية متخصصة	,28139	,17436	,760	-,3033	,8661
ماستر	ثانوي	,32292	,22378	,837	-,4275	1,0734
	بكالوريا	,17443	,22708	,988	-,5871	,9359
	ليسانس	-,06857	,24148	1,000	-,8784	,7412
	دكتوراه	,31304	,25509	,912	-,5424	1,1685
	دراسات طبية متخصصة	,21282	,25059	,982	-,6275	1,0532
دكتوراه	ثانوي	,00987	,15634	1,000	-,5144	,5342
	بكالوريا	-,13861	,16103	,980	-,6786	,4014
	ليسانس	-,38161	,18077	,487	-,9878	,2246
	ماستر	-,31304	,25509	,912	-1,1685	,5424
	دراسات طبية متخصصة	-,10022	,19278	,998	-,7467	,5462
دراسات طبية متخصصة	ثانوي	,11010	,14889	,990	-,3892	,6094
	بكالوريا	-,03839	,15381	1,000	-,5542	,4774
	ليسانس	-,28139	,17436	,760	-,8661	,3033
	ماستر	-,21282	,25059	,982	-1,0532	,6275
	دكتوراه	,10022	,19278	,998	-,5462	,7467



نتائج اختبار (Anova) للفروقات في اتجاهات المبحوثين نحو العدالة التنظيمية تبعا لمتغير

المستوى الوظيفي

ANOVA					
العدالة التنظيمية					
المستوى الوظيفي	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	2,078	5	,416	,896	,484
Intragroupes	119,194	257	,464		
Total	121,272	262			

نتائج تحليل (Scheffé) للمقارنات البعدية لاتجاهات المبحوثين نحو العدالة التنظيمية تبعا لمتغير

المستوى الوظيفي

Comparaisons multiples :						
Variable dépendante : العدالة التنظيمية						
Scheffé						
المستوى (I) الوظيفي	المستوى (J) الوظيفي	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	Intervalle de confiance à 95 %	
					Borne inférieure	Borne supérieure
طبيب متخصص	طبيب عام	,09153	,19494	,999	-,5622	,7453
	ممرض	-,00188	,15735	1,000	-,5296	,5258
	مساعد ممرض	,05897	,15422	1,000	-,4582	,5761
	مخبري	,10051	,25341	,999	-,7493	,9503
	اداري	-,16084	,16031	,962	-,6984	,3767
طبيب عام	طبيب متخصص	-,09153	,19494	,999	-,7453	,5622
	ممرض	-,09340	,16458	,997	-,6453	,4585
	مساعد ممرض	-,03255	,16159	1,000	-,5744	,5093
	مخبري	,00899	,25796	1,000	-,8561	,8740
	اداري	-,25237	,16741	,810	-,8138	,3090
ممرض	طبيب متخصص	,00188	,15735	1,000	-,5258	,5296
	طبيب عام	,09340	,16458	,997	-,4585	,6453
	مساعد ممرض	,06085	,11344	,998	-,3196	,4413
	مخبري	,10239	,23087	,999	-,6718	,8766
	اداري	-,15897	,12159	,887	-,5667	,2488
مساعد ممرض	طبيب متخصص	-,05897	,15422	1,000	-,5761	,4582
	طبيب عام	,03255	,16159	1,000	-,5093	,5744
	ممرض	-,06085	,11344	,998	-,4413	,3196
	مخبري	,04154	,22875	1,000	-,7256	,8086
	اداري	-,21982	,11750	,624	-,6139	,1742
مخبري	طبيب متخصص	-,10051	,25341	,999	-,9503	,7493

	طبيب عام	-,00899	,25796	1,000	-,8740	,8561
	ممرض	-,10239	,23087	,999	-,8766	,6718
	مساعد ممرض	-,04154	,22875	1,000	-,8086	,7256
	اداري	-,26136	,23289	,939	-1,0424	,5196
اداري	طبيب متخصص	,16084	,16031	,962	-,3767	,6984
	طبيب عام	,25237	,16741	,810	-,3090	,8138
	ممرض	,15897	,12159	,887	-,2488	,5667
	مساعد ممرض	,21982	,11750	,624	-,1742	,6139
	مخبري	,26136	,23289	,939	-,5196	1,0424

نتائج اختبار (Anova) للفروقات في اتجاهات المبحوثين نحو العدالة التنظيمية تبعاً لمتغير المؤسسة الاستشفائية

ANOVA					
العدالة التنظيمية					
المؤسسة الاستشفائية	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	3,124	3	1,041	2,283	,079
Intragroupes	118,147	259	,456		
Total	121,272	262			

نتائج تحليل (Scheffé) للمقارنات البعدية لاتجاهات المبحوثين نحو العدالة التنظيمية تبعاً لمتغير المؤسسة الاستشفائية

Comparaisons multiples :						
Variable dépendante : العدالة التنظيمية						
Scheffé						
(I)	(J)	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	Intervalle de confiance à 95 %	
المؤسسة الاستشفائية	المؤسسة الاستشفائية				Borne inférieure	Borne supérieure
الجلفة	مسعد	-,20928	,10872	,297	-,5152	,0966
	الادريسية	,12361	,13355	,836	-,2522	,4994
	عين وسارة	-,10799	,10729	,798	-,4099	,1939
مسعد	الجلفة	,20928	,10872	,297	-,0966	,5152
	الادريسية	,33289	,14160	,140	-,0656	,7314
	عين وسارة	,10130	,11716	,862	-,2284	,4310
الادريسية	الجلفة	-,12361	,13355	,836	-,4994	,2522
	مسعد	-,33289	,14160	,140	-,7314	,0656
	عين وسارة	-,23160	,14051	,439	-,6270	,1638
عين وسارة	الجلفة	,10799	,10729	,798	-,1939	,4099
	مسعد	-,10130	,11716	,862	-,4310	,2284
	الادريسية	,23160	,14051	,439	-,1638	,6270

## نتائج اختبار (Anova) للفروقات في اتجاهات المبحوثين نحو العدالة التنظيمية تبعا لمتغير السكن

ANOVA					
العدالة التنظيمية					
السكن	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,206	1	,206	,443	,506
Intragroupes	121,066	261	,464		
Total	121,272	262			
Avertissements					
Les tests post hoc ne sont pas effectués pour العدالة التنظيمية, car il y a moins de trois groupes.					

## نتائج اختبار (Anova) للفروقات في اتجاهات المبحوثين نحو العدالة التنظيمية تبعا لمتغير

## الجنسية

ANOVA					
العدالة التنظيمية					
الجنسية	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,392	1	,392	,845	,359
Intragroupes	120,880	261	,463		
Total	121,272	262			
Avertissements					
Les tests post hoc ne sont pas effectués pour العدالة التنظيمية, car il y a moins de trois groupes.					

## نتائج اختبار (T Test) للفروقات في اتجاهات المبحوثين نحو الاغتراب الوظيفي تبعا لمتغير الجنس

Statistiques de groupe					
T-TEST GROUPS=الجنس	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الاغتراب الوظيفي	ذكر	119	2,3815	,41225	,03779
	انثى	144	2,3128	,68899	,05742

Test des échantillons indépendants										
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différenc e erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
الاغتراب الوظيفي	Hypothèse de variances égales	35,909	,000	,956	261	,340	,06873	,07191	-,07286	,21033
	Hypothèse de variances inégales			1,000	239,309	,318	,06873	,06874	-,06667	,20414

## نتائج اختبار (Anova) للفروقات في اتجاهات المبحوثين نحو الاغتراب الوظيفي تبعا لمتغير السن

ANOVA					
الاغتراب الوظيفي					
السن	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig
Intergroupes	12.963	2	6.481	22.385	.000
Intra-groupes	75.282	260	.290		
Total	88.245	262			

## نتائج تحليل (Scheffé) للمقارنات البعدية لاتجاهات المبحوثين نحو الاغتراب الوظيفي تبعا لمتغير السن

Comparaisons multiples :						
الاغتراب الوظيفي : Variable dépendante :						
Scheffé						
السن (I)	السن (J)	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	Intervalle de confiance à 95 %	
					Borne inférieure	Borne supérieure
اقل من 30 سنة	بين 30 و 40 سنة	,41639*	,08754	,000	,2009	,6319
	أكبر من 40 سنة	-,08000	,10871	,763	-,3476	,1876
بين 30 و 40 سنة	اقل من 30 سنة	-,41639*	,08754	,000	-,6319	-,2009
	أكبر من 40 سنة	-,49639*	,08754	,000	-,7119	-,2809
أكبر من 40 سنة	اقل من 30 سنة	,08000	,10871	,763	-,1876	,3476
	بين 30 و 40 سنة	,49639*	,08754	,000	,2809	,7119

\*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

## نتائج اختبار (Anova) للفروقات في اتجاهات المبحوثين نحو الاغتراب الوظيفي تبعا لمتغير الخبرة المهنية

ANOVA					
الاغتراب الوظيفي					
الخبرة المهنية	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	9,676	4	2,419	7,943	,000
Intragroupes	78,569	258	,305		
Total	88,245	262			

نتائج تحليل (Scheffé) للمقارنات البعدية لاتجاهات المبحوثين نحو الاغتراب الوظيفي تبعا لمتغير

## الخبرة المهنية

Comparaisons multiples :						
Variable dépendante الاغتراب الوظيفي						
Scheffé						
الخبرة المهنية (I)	الخبرة المهنية (J)	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	Intervalle de confiance à 95 %	
					Borne inférieure	Borne supérieure
اقل من 5 سنوات	بين 5 و 10 سنوات	,39953*	,09930	,003	,0914	,7076
	بين 11 و 15 سنة	,34589*	,09535	,012	,0500	,6417
	من 16 الى 20 سنة	,08292	,12608	,980	-,3083	,4741
	الكثير من 20 سنة	-,20775	,16139	,798	-,7085	,2930
بين 5 و 10 سنوات	اقل من 5 سنوات	-,39953*	,09930	,003	-,7076	-,0914
	بين 11 و 15 سنة	-,05364	,08638	,984	-,3217	,2144
	من 16 الى 20 سنة	-,31661	,11944	,138	-,6872	,0540
	الكثير من 20 سنة	-,60728*	,15626	,005	-1,0921	-,1225
بين 11 و 15 سنة	اقل من 5 سنوات	-,34589*	,09535	,012	-,6417	-,0500
	بين 5 و 10 سنوات	,05364	,08638	,984	-,2144	,3217
	من 16 الى 20 سنة	-,26297	,11618	,278	-,6234	,0975
	الكثير من 20 سنة	-,55364*	,15378	,013	-1,0308	-,0765
من 16 الى 20 سنة	اقل من 5 سنوات	-,08292	,12608	,980	-,4741	,3083
	بين 5 و 10 سنوات	,31661	,11944	,138	-,0540	,6872
	بين 11 و 15 سنة	,26297	,11618	,278	-,0975	,6234
	الكثير من 20 سنة	-,29067	,17451	,597	-,8321	,2508
الكثير من 20 سنة	اقل من 5 سنوات	,20775	,16139	,798	-,2930	,7085
	بين 5 و 10 سنوات	,60728*	,15626	,005	,1225	1,0921
	بين 11 و 15 سنة	,55364*	,15378	,013	,0765	1,0308
	من 16 الى 20 سنة	,29067	,17451	,597	-,2508	,8321

\*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

نتائج اختبار (Anova) للفروقات في اتجاهات المبحوثين نحو الاغتراب الوظيفي تبعا لمتغير المؤهل العلمي

ANOVA					
الاغتراب الوظيفي					
المؤهل العلمي	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	7,488	5	1,498	4,766	,000
Intragroupes	80,757	257	,314		
Total	88,245	262			

## نتائج تحليل (Scheffé) للمقارنات البعدية لاتجاهات المبحوثين نحو الاغتراب الوظيفي تبعا لمتغير

## المؤهل العلمي

Comparaisons multiples :						
Variable dépendante : الاغتراب الوظيفي						
Scheffé						
المؤهل العلمي (I)	المؤهل العلمي (J)	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	Intervalle de confiance à 95 %	
					Borne inférieure	Borne supérieure
ثانوي	بكالوريا	-,20601	,08705	,350	-,4979	,0859
	ليسانس	,09525	,11069	,980	-,2759	,4664
	ماستر	,48325	,18627	,245	-,1414	1,1079
	دكتوراه	-,29049	,13014	,420	-,7269	,1459
	دراسات طبية متخصصة	-,21337	,12393	,706	-,6290	,2022
بكالوريا	ثانوي	,20601	,08705	,350	-,0859	,4979
	ليسانس	,30126	,11525	,237	-,0852	,6877
	ماستر	,68926*	,18902	,023	,0554	1,3231
	دكتوراه	-,08448	,13404	,995	-,5340	,3650
	دراسات طبية متخصصة	-,00736	,12802	1,000	-,4367	,4220
ليسانس	ثانوي	-,09525	,11069	,980	-,4664	,2759
	بكالوريا	-,30126	,11525	,237	-,6877	,0852
	ماستر	,38800	,20100	,590	-,2860	1,0620
	دكتوراه	-,38574	,15047	,258	-,8903	,1188
	دراسات طبية متخصصة	-,30862	,14513	,479	-,7953	,1781
ماستر	ثانوي	-,48325	,18627	,245	-1,1079	,1414
	بكالوريا	-,68926*	,18902	,023	-1,3231	-,0554
	ليسانس	-,38800	,20100	,590	-1,0620	,2860
	دكتوراه	-,77374*	,21233	,023	-1,4858	-,0617
	دراسات طبية متخصصة	-,69662	,20859	,052	-1,3961	,0029
دكتوراه	ثانوي	,29049	,13014	,420	-,1459	,7269
	بكالوريا	,08448	,13404	,995	-,3650	,5340
	ليسانس	,38574	,15047	,258	-,1188	,8903
	ماستر	,77374*	,21233	,023	,0617	1,4858
	دراسات طبية متخصصة	,07712	,16046	,999	-,4610	,6152
دراسات طبية متخصصة	ثانوي	,21337	,12393	,706	-,2022	,6290
	بكالوريا	,00736	,12802	1,000	-,4220	,4367
	ليسانس	,30862	,14513	,479	-,1781	,7953
	ماستر	,69662	,20859	,052	-,0029	1,3961
	دكتوراه	-,07712	,16046	,999	-,6152	,4610

\* . La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

نتائج اختبار (Anova) للفروقات في اتجاهات المبحوثين نحو الاغتراب الوظيفي تبعا لمتغير المستوى الوظيفي

ANOVA					
الاغتراب الوظيفي					
المستوى الوظيفي	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	3,531	5	,706	2,143	,061
Intragroupes	84,714	257	,330		
Total	88,245	262			

نتائج تحليل (Scheffé) للمقارنات البعدية لاتجاهات المبحوثين نحو الاغتراب الوظيفي تبعا لمتغير المستوى الوظيفي

Comparaisons multiples :						
Variable dépendante : الاغتراب الوظيفي						
Scheffé						
المستوى الوظيفي (I)	المستوى الوظيفي (J)	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	Intervalle de confiance à 95 %	
					Borne inférieure	Borne supérieure
طبيب متخصص	طبيب عام	-,03886	,16435	1,000	-,5900	,5123
	مرضى	,10611	,13266	,986	-,3388	,5510
	مساعد مرضى	,26974	,13001	,508	-,1663	,7057
	مخبري	-,13538	,21364	,995	-,8518	,5810
	اداري	,18834	,13515	,857	-,2649	,6416
طبيب عام	طبيب متخصص	,03886	,16435	1,000	-,5123	,5900
	مرضى	,14497	,13875	,954	-,3203	,6103
	مساعد مرضى	,30861	,13623	,402	-,1482	,7654
	مخبري	-,09652	,21747	,999	-,8258	,6328
	اداري	,22721	,14113	,762	-,2461	,7005
مرضى	طبيب متخصص	-,10611	,13266	,986	-,5510	,3388
	طبيب عام	-,14497	,13875	,954	-,6103	,3203
	مساعد مرضى	,16364	,09563	,711	-,1571	,4843
	مخبري	-,24149	,19463	,908	-,8942	,4112
	اداري	,08224	,10250	,986	-,2615	,4260
مساعد مرضى	طبيب متخصص	-,26974	,13001	,508	-,7057	,1663
	طبيب عام	-,30861	,13623	,402	-,7654	,1482
	مرضى	-,16364	,09563	,711	-,4843	,1571
	مخبري	-,40513	,19284	,493	-1,0518	,2416
	اداري	-,08140	,09906	,984	-,4136	,2508
مخبري	طبيب متخصص	,13538	,21364	,995	-,5810	,8518
	طبيب عام	,09652	,21747	,999	-,6328	,8258
	مرضى	,24149	,19463	,908	-,4112	,8942

	مساعد ممرض	,40513	,19284	,493	-,2416	1,0518
	اداري	,32373	,19634	,743	-,3347	,9821
اداري	طبيب متخصص	-,18834	,13515	,857	-,6416	,2649
	طبيب عام	-,22721	,14113	,762	-,7005	,2461
	ممرض	-,08224	,10250	,986	-,4260	,2615
	مساعد ممرض	,08140	,09906	,984	-,2508	,4136
	مخبري	-,32373	,19634	,743	-,9821	,3347

نتائج اختبار (Anova) للفروقات في اتجاهات المبحوثين نحو الاغتراب الوظيفي تبعا لمتغير المؤسسة الاستشفائية

ANOVA					
الاغتراب الوظيفي					
المؤسسة الاستشفائية	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	1,778	3	,593	1,776	,152
Intragroupes	86,467	259	,334		
Total	88,245	262			

نتائج تحليل (Scheffé) للمقارنات البعدية لاتجاهات المبحوثين نحو الاغتراب الوظيفي تبعا لمتغير المؤسسة الاستشفائية

Comparaisons multiples :						
Variable dépendante : الاغتراب الوظيفي						
Scheffé						
المؤسسة (I) الاستشفائية	المؤسسة (J) الاستشفائية	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	Intervalle de confiance à 95 %	
					Borne inférieure	Borne supérieure
الجلفة	مسعد	,11074	,09301	,702	-,1510	,3725
	الادريسية	-,16469	,11425	,557	-,4862	,1568
	عين وسارة	,03638	,09178	,984	-,2219	,2947
مسعد	الجلفة	-,11074	,09301	,702	-,3725	,1510
	الادريسية	-,27543	,12114	,163	-,6163	,0655
	عين وسارة	-,07435	,10023	,908	-,3564	,2077
الادريسية	الجلفة	,16469	,11425	,557	-,1568	,4862
	مسعد	,27543	,12114	,163	-,0655	,6163
	عين وسارة	,20108	,12020	,425	-,1372	,5393
عين وسارة	الجلفة	-,03638	,09178	,984	-,2947	,2219
	مسعد	,07435	,10023	,908	-,2077	,3564
	الادريسية	-,20108	,12020	,425	-,5393	,1372



نتائج اختبار (Anova) للفروقات في اتجاهات المبحوثين نحو الاغتراب الوظيفي تبعا لمتغير السكن

ANOVA					
الاغتراب الوظيفي					
السكن	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	,242	1	,242	,718	,398
Intragruppes	88,003	261	,337		
Total	88,245	262			
Avertissements					
Les tests post hoc ne sont pas effectués pour الاغتراب الوظيفي car il y a moins de trois groupes.					

نتائج اختبار (Anova) للفروقات في اتجاهات المبحوثين نحو الاغتراب الوظيفي تبعا لمتغير الجنسية

ANOVA					
الاغتراب الوظيفي					
الجنسية	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	,297	1	,297	,883	,348
Intragruppes	87,948	261	,337		
Total	88,245	262			

# فهرس المحتويات

# فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
I.....	شكر وتقدير.....
II .....	إهداء.....
III .....	مستخلص باللغة العربية.....
IV .....	مستخلص باللغة الإنجليزية.....
X .....	مستخلص باللغة الفرنسية.....
XII.....	فهرس الجداول والأشكال.....
XVII .....	فهرس الملاحق.....
ب-ذ .....	مقدمة .....

## الفصل الأول: الإطار النظري للعدالة التنظيمية

2.....	تمهيد.....
3.....	المبحث الأول: ماهية العدالة التنظيمية.....
3.....	المطلب الأول: تطور مفهوم العدالة التنظيمية.....
3.....	أولاً: تطور مفهوم العدالة التنظيمية وفق الأبعاد.....
5.....	ثانياً: نشأة مفهوم العدالة التنظيمية في مدارس الفكر الإداري.....
14.....	المطلب الثاني: ماهية العدالة التنظيمية.....
14.....	أولاً: مفهوم وخصائص العدالة التنظيمية.....
18.....	ثانياً: أهمية العدالة التنظيمية.....
21.....	ثالثاً: مبررات العدالة التنظيمية في المؤسسة.....
21.....	المطلب الثالث: المبادئ والعوامل المؤثرة في العدالة التنظيمية.....
22.....	أولاً: مبادئ العدالة التنظيمية ومقوماتها الأساسية.....
24.....	ثانياً: العوامل المؤثرة في العدالة التنظيمية.....
26.....	ثالثاً: مستويات العدالة التنظيمية وأهم أشكالها.....
29.....	المبحث الثاني: أبعاد العدالة التنظيمية في إطار النظريات المفسرة.....
29.....	المطلب الأول: أبعاد العدالة التنظيمية.....
29.....	أولاً: العدالة التوزيعية.....
33.....	ثانياً: العدالة الإجرائية.....

37.....	ثالثا: العدالة التفاعلية.....
39.....	رابعا: طبيعة العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية.....
41.....	المطلب الثاني: المقاربات النظرية المفسرة للعدالة التنظيمية.....
41.....	أولا: نظريات العدالة التوزيعية.....
49.....	ثانيا: نظريات العدالة الإجرائية.....
53.....	المطلب الثالث: نماذج العدالة التنظيمية.....
53.....	أولا: النموذج ثنائي العوامل.....
54.....	ثانيا: النموذج الاضافي.....
55.....	المبحث الثالث: الإجراءات المترتبة عن تطبيق العدالة التنظيمية.....
55.....	المطلب الأول: آثار تطبيق العدالة التنظيمية.....
55.....	أولا: الآثار الإيجابية للعدالة التنظيمية.....
56.....	ثانيا: الآثار السلبية للعدالة التنظيمية.....
58.....	المطلب الثاني: تطبيقات العدالة التنظيمية وأهم فوائدها.....
59.....	أولا: تطبيقات العدالة التنظيمية.....
64.....	ثانيا: فوائد تطبيق العدالة التنظيمية.....
65.....	المطلب الثالث: استراتيجية تعزيز العدالة التنظيمية.....
65.....	أولا: التواصل التنظيمي الفعال.....
66.....	ثانيا: المشاركة في إتخاذ القرار.....
66.....	ثالثا: مبدأ المساواة.....
67.....	رابعا: مناخ العمل.....
68.....	خلاصة الفصل.....

### الفصل الثاني: مدخل نظري للاغتراب الوظيفي

70.....	تمهيد.....
71.....	المبحث الأول: ماهية الاغتراب الوظيفي.....
71.....	المطلب الأول: مفهوم الاغتراب الوظيفي وخصائصه.....
71.....	أولا: مفهوم الاغتراب الوظيفي.....
75.....	ثانيا: تعريف الاغتراب الوظيفي.....
78.....	ثالثا: خصائص الاغتراب الوظيفي.....
79.....	المطلب الثاني: مراحل الاغتراب الوظيفي.....
79.....	أولا: المرحلة الأولى (الاجتراب الوظيفي النفسي).....

80.....	ثانيا: المرحلة الثانية (الاغتراب الوظيفي الذهني)
80.....	ثالثا: المرحلة الثالثة (الاغتراب الوظيفي الجسدي)
82.....	<b>المبحث الثاني: أبعاد الاغتراب الوظيفي في ظل النظريات الأساسية</b>
82.....	<b>المطلب الأول: أبعاد الاغتراب الوظيفي</b>
83.....	أولا: العجز
84.....	ثانيا: اللامعنى
84.....	ثالثا: اللامعيارية
85.....	رابعا: العزلة
86.....	خامسا: الاغتراب عن الذات
87.....	<b>المطلب الثاني: المقاربات النظرية المفسرة للاغتراب الوظيفي</b>
88.....	أولا: نظرية التحليل النفسي
90.....	ثانيا: النظرية السلوكية
90.....	ثالثا: نظرية السمات والعوامل الشخصية
90.....	رابعا: نظرية المجال
91.....	خامسا: نظرية الذات
91.....	<b>المطلب الثالث: أنواع الاغتراب الوظيفي</b>
92.....	أولا: الاغتراب الشخصي
92.....	ثانيا: الاغتراب الاجتماعي
94.....	<b>المبحث الثالث: الإجراءات المتعلقة بالاغتراب الوظيفي</b>
94.....	<b>المطلب الأول: الأسباب والعوامل المؤدية للاغتراب الوظيفي</b>
94.....	أولا: العوامل النفسية
95.....	ثانيا: العوامل الاجتماعية
96.....	ثالثا: عوامل اقتصادية
96.....	رابعا: العوامل التنظيمية
98.....	<b>المطلب الثاني: الآثار المترتبة على الاغتراب الوظيفي</b>
99.....	أولا: على مستوى الفرد
100.....	ثانيا: على مستوى المنظمة
100.....	<b>المطلب الثالث: استراتيجيات التعامل مع الاغتراب الوظيفي</b>
101.....	أولا: المشاركة في اتخاذ القرارات
101.....	ثانيا: تحسين بيئة العمل

101.....	ثالثا: الرضا الوظيفي.....
101.....	رابعا: الاستقرار الوظيفي.....
101.....	خامسا: العدالة التنظيمية.....
101.....	سادسا: إشباع الحاجات.....
101.....	سابعا: تدريب وتكوين العاملين.....
102.....	ثامنا: الموضوعية والشفافية.....
102.....	تاسعا: تنظيم العمل بين العاملين.....
102.....	عاشرا: تقوية علاقات العاملين في المنظمة.....
103.....	خلاصة الفصل.....
<b>الفصل الثالث: دراسة ميدانية في المؤسسات العمومية الاستشفائية بولاية الجلفة</b>	
105.....	تمهيد.....
106.....	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة.....
106.....	المطلب الأول: تقديم عام للمؤسسات العمومية الاستشفائية محل الدراسة.....
106.....	أولا: التعريف بالمؤسسات العمومية الاستشفائية محل الدراسة.....
108.....	ثانيا: تصنيف المؤسسات العمومية الاستشفائية محل الدراسة.....
109.....	ثالثا: الهيكل التنظيمي والإداري للمؤسسات العمومية الاستشفائية محل الدراسة.....
110.....	رابعا: نشأة المؤسسات العمومية الاستشفائية محل الدراسة.....
112.....	المطلب الثاني: منهجية وتصميم الدراسة.....
112.....	أولا: أسلوب الدراسة.....
113.....	ثانيا: أنموذج الدراسة.....
114.....	ثالثا: مجتمع وعينة الدراسة.....
116.....	رابعا: أداة الدراسة.....
118.....	المطلب الثالث: اختبار الصلاحية لعينة الدراسة.....
118.....	أولا: الأساليب الإحصائية المستخدمة.....
120.....	ثانيا: صدق وثبات أداة الدراسة.....
124.....	ثالثا: عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.....
131.....	المبحث الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى إدراك وأهمية متغيرات الدراسة.....
131.....	المطلب الأول: عرض ومناقشة البيانات المتعلقة بمستوى إدراك أبعاد العدالة التنظيمية.....
132.....	أولا: مستوى إدراك بعد العدالة التوزيعية في المؤسسات الاستشفائية.....
134.....	ثانيا: مستوى إدراك بعد العدالة الاجرائية في المؤسسات الاستشفائية.....

135.....	ثالثا: مستوى إدراك بعد العدالة التفاعلية في المؤسسات الاستشفائية.....
137.....	<b>المطلب الثاني: عرض ومناقشة البيانات المتعلقة بمستوى إدراك أبعاد الاغتراب الوظيفي.....</b>
139.....	أولا: مستوى إدراك بعد العجز في المؤسسات الاستشفائية.....
140.....	ثانيا: مستوى إدراك بعد اللامعنى في المؤسسات الاستشفائية.....
142.....	ثالثا: مستوى إدراك بعد اللامعيارية في المؤسسات الاستشفائية.....
143.....	رابعا: مستوى إدراك بعد العزلة في المؤسسات الاستشفائية.....
145.....	خامسا: مستوى إدراك بعد الاغتراب عن الذات في المؤسسات الاستشفائية.....
147.....	<b>المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة.....</b>
147.....	<b>المطلب الأول: اختبار فرضيات الأثر في إدراك متغيرات الدراسة.....</b>
147.....	أولا: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.....
149.....	ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.....
150.....	ثالثا: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة.....
152.....	رابعا: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة.....
156.....	خامسا: مناقشة نتائج فرضيات الأثر.....
157.....	<b>المطلب الثاني: اختبار فرضية الفروقات بين متغيرات الدراسة.....</b>
	أولا: اختبار الفروقات لاتجاهات المبحوثين نحو مستوى العدالة التنظيمية في المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة.....
157.....	ثانيا: اختبار الفروقات لاتجاهات المبحوثين نحو مستوى الاغتراب الوظيفي في المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة.....
163.....	ثالثا: مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الخامسة.....
170.....	170.....
171.....	171.....
174.....	174.....
179.....	179.....
203.....	203.....
235.....	235.....