

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة عمار ثليجي - الاغواط -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم :العلوم التسيير
تخصص :ادارة الموارد البشرية



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التسيير بعنوان:

أثر العدالة التنظيمية على تنمية الاستغراق الوظيفي - دراسة ميدانية -

تحت اشراف:
د. عياش قويدر

من اعداد الطلبة:
• هنية قرقاب
• كشيدة بن الصافي
لجنة المناقشة:

رئيسا	د. حمدي ابو القاسم
مقررا	د. عياش قويدر
ممتحنا	أ. محمد الطاهر عامري

السنة الجامعية: 2022/2023

شكر وعرفان

الحمد لله الذي علم الإنسان ما لم يعلم والصلاة على معلم البشر وصحبه أجمعين
أتقدم بأسمى عبارات الشكر والامتنان والتقدير إلى من يعجز ليسانى عن إيجاد العبارات
المناسبة

لشكره إلى من سدّد خطاي وأنار طريقي إلى من وهبني الحياة إلى رب العزة
أتقدم بجزيل الشكر وخالص التقدير وامتناني إلى الأستاذ الفاضل عياش قويدر على كل
المجهودات والتوجيهات لإنجاز هذا العمل أسأل الله أن يزيده من علمه وفضله.
أشكر كل من عمال أملاك الدولة بالأغواط لإجراء الدراسة الميدانية
كما أتقدم بالشكر الجزيل لأعضاء اللجنة الموقرة على قبولهم مناقشة هذا العمل
والى كل من ساعدني من قريب أو بعيد على إنجاز وإتمام هذا العمل



الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم
الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله، اللهم لك الحمد
أهدي ثمر جهدي وعملي المتواضع هذا إلى من علمني أبجديات الحياة، إلي أبي
أطال الله في عمره
إلى التي جعل الله الجنة تحت أقدامها ، ريحانه حياتي وبهجتها التي غمرتني
بعطفها وحنانها ، و أنارت لي درب حياتي وكانت لي عوناً
سر نجاحي وتوفيقي بعد الله أُمي حفظها الله وأطال في عمرها
إلى الأستاذ المشرف عياش قويدر الذي كان له دور فعال في انجاز هذا العمل
كما اهدي ثمرة جهدي إلى إخوتي وأخواتي حفظهم الله
والى كل زملائي وزميلاتي
إلى كل من عرفني من قريب ومن بعيد، وإن لم تسعهم مذكرتي ففي القلب لهم
مكان

قرقاب . هنية

الإهداء

يُوجد أناس يستحقون منّا الشُّكر و الإهداء
و أولى الناس بالشُّكر و الإهداء هما الأبوان؛ لما لهما من الفضل
ما يبلغ عنان السماء؛
فوجودهما سبب للنجاة والفلاح في الدنيا والآخرة.
إلى إخوتي الأعزاء حفظهم ورعاهم الله
إلى زوجتي ورفيقة الكفاح في مسيرة الحياة و الى فلذات أكبادي
أولادي"
أهديكم بحثي المتواضع .



أود أن أتقدم بتحياتي وتقديري وإشادتي لجميع الأساتذة
المحترمين
إلى كل زملاء الدراسة إلى كل من كان له فضل في مسيرتي،
وساعدني ولو باليسير.

كشيدة بن الصافي

ملخص الدراسة :

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر العدالة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي في مديرية أملاك الدولة بالأغواط، ، وقد تم تحديد عناصر الدراسة بمتغيرين المستقل ويتمثل في العدالة التنظيمية (عدالة إجرائية، عدالة تفاعلية، عدالة توزيعية) ، و التابع الاستغراق الوظيفي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمنا المنهج الوصفي الملائم لطبيعة الدراسة والاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات و المعلومات الخاصة بهذه الدراسة ، حيث تم اختبار فرضيات الدراسة على عينة مكونة من 65 موظف بمديرية أملاك الدولة بالأغواط، وذلك بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي الاجتماعي SPSS.

خلصت النتائج التالية:

- دلت النتائج على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العدالة التنظيمية وتنمية الاستغراق الوظيفي على المستوى مديريةية أملاك الدولة بالأغواط.
 - دلت النتائج على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المتغيرات الفرعية للعدالة التنظيمية (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التفاعلية) و الاستغراق الوظيفي على المستوى مديريةية أملاك الدولة بالأغواط.
 - وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للعدالة التنظيمية في سلوك الاستغراق الوظيفي لدى موظفي مديريةية أملاك الدولة بالأغواط.
 - وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين المتغيرات الفرعية للعدالة التنظيمية (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التفاعلية) و سلوك الاستغراق الوظيفي على المستوى مديريةية أملاك الدولة بالأغواط.
 - نستنتج أن الاستغراق الوظيفي ربما يرجع أكثر إلى العلاقات الإنسانية التفاعلية بين الإدارة والعمال مما يجعلهم يستغرقون أكثر في وظيفتهم.
- الكلمات الإفتاحية: العدالة التنظيمية،العدالة الإجرائية، العدالة التوزيعية، العدالة التفاعلية ،الاستغراق الوظيفي .

A bstract:

This study aimed to identify the impact of organizational justice on job involvement in the Directorate of State Property in Laghouat. The descriptive approach appropriate to the nature of the study and the questionnaire as a basic tool for collecting data and information for this study, where the hypotheses of the study were tested on a sample of 65 employees of the Directorate of State Property in Laghouat, based on the social statistical analysis program SPSS.

The following results were concluded:

- The results indicated that there is a significant correlation between organizational justice and the development of job involvementAt the level, the Directorate of State Properties in Laghouat.

- The results indicated that there is a significant correlation between the sub-variables of organizational justice (distributive justice, procedure justice, interactive justice) and job involvement at the level of the Directorate of State Properties in Laghouat.

- The existence of a significant influence relationship of organizational justice in the behavior of job absorption among the employees of the State Property Directorate in Laghouat.

- The existence of a significant influence relationship between the sub-variables of organizational justice (distributive justice, procedural justice, interactional justice) and job-absorption behavior at the level of the Directorate of State Properties in Laghouat.

- We conclude that job involvement may be due more to the interactive human relations between management and workers, which makes themThey take more in their job.

Keywords: organizational justice, procedural justice, distributive justice, interactive justice, job involvement.

فهرس المحتويات

الصفحة	الفهرس
	شكر وتقدير
	إهداء
	قائمة الاشكال
	قائمة الجداول
أ- د	مقدمة
	الفصل الأول: مدخل النظري للعدالة التنظيمية والاستغراق الوظيفي
08	المبحث الأول: ماهية العدالة التنظيمية
08	المطلب الأول: مفهوم العدالة التنظيمية
11	المطلب الثاني: أهمية وأبعاد العدالة التنظيمية وخصائصها
22	المطلب الثالث: نظريات العدالة التنظيمية ومحدداتها وأثارها
30	المبحث الثاني: أسس الاستغراق الوظيفي
30	المطلب الأول: التحليل الاستغراق الوظيفي
33	المطلب الثاني: أهمية وأبعاد الاستغراق الوظيفي
35	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على تنمية الاستغراق الوظيفي و معوقاته
36	المطلب الرابع: أثار الاستغراق الوظيفي
38	المطلب الخامس: علاقة أبعاد العدالة التنظيمية بالاستغراق الوظيفي
	الفصل الثاني: مدخل التطبيقي
42	المبحث الاول : تقديم عام حول مديرية الاملاك الدولة
42	المطلب الاول :تعريف مديرية املاك الدولة
42	المطلب الثاني :امكانيات المادية والبشرية
44	المطلب الثالث : المصالح الخارجية لمديرية الولاية لاملاك الدولة بالاغواط
45	المبحث الثاني : الاجراءات و الادوات الدراسة
45	المطلب الاول :الاجراءات المنهجية
46	المطلب الثاني : اختبار اداة الدراسة
47	المطلب الثالث :اساليب معالجة الاحصائية
48	المبحث الثالث :عرض ادوات الدراسة العينة و نتائجها

48	المطلب الاول :عرض ادوات دراسة العينة
51	المطلب الثاني :تحليل عبارات محاور الدراسة
62	المطلب الثالث : التحقق من ملائمة و جاهزية استبيان للتحليل الاحصائي
63	المطلب الرابع :نتائج المتعلقة باختبار الفرضيات
66	المطلب الخامس : دراسة الفروقات المعنوية
75	الخاتمة
79	المراجع
	الملاحق

الرقم	العبارات	الصفحة
01	نموزج الدراسة	ح
02	ابعاد العدالة التنظيمية	13
03	مكونات العدالة الإجرائية	17
04	عوامل تحديد إدراك العاملين للعدالة التفاعلية	18
05	علاقة أبعاد العدالة التنظيمية فيما بينها	20
06	نموزج بروتز ولور للعلاقات والاداء	23
07	نموزج إفتراضي للاعدالة التنظيمية وسلوكيات الانتقام و متغيرات المشرفين	28
08	التطور التاريخي للاستغراق الوظيفي	31
09	العوامل المؤثرة على عملية الاستغراق لدى العاملين	33
10	أبعاد الاستغراق الوظيفي	34

الصفحة	العنوان	الرقم
21	مبادئ العدالة التنظيمية	01
46	مقاس ليكارت الخماسي	02
46	معامل الثبات	03
47	فئات المقياس الخماسي	04
48	توزيع عينة حسب الجنس	05
48	توزيع عينة حسب العمر	06
49	توزيع عينة حسب الحالة الاجتماعية	07
49	توزيع عينة حسب المؤهل العلمي	08
50	توزيع عينة حسب الأقدمية	09
50	توزيع عينة حسب وفق الشبكة الإستدلالية	10
51	المتوسطات الحسابية للانحراف العدالة الإجرائية	11
53	المتوسطات الحسابية للانحراف العدالة التوزيعية	12
55	المتوسطات الحسابية للانحراف العدالة التفاعلية	13
58	المتوسطات الحسابية للانحراف الكلي للعدالة التنظيمية	14
59	المتوسطات الحسابية للانحراف الاستغراق الوظيفي	15
62	معامل سمرونوف وكولموكروف	16
62	معامل تضخم التباين و التباين المسموح	17
64	نتائج تحليل التباين للعدالة التنظيمية و الاستغراق الوظيفي	18
64	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد العدالة التنظيمية	19

قائمة الجداول

67	يمثل المقارنات الزوجية	20
68	يمثل مقارنة الذكور والإناث في الإستغراق الوظيفي	21
68	نتائج تحليل التباين الأحادي للاستغراق الوظيفي حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	22
70	اختبار LEVENE لتجانس البيانات	23
70	إختبار التباين الأحادي Anova	24
70	يمثل المقارنات الزوجية	25

مقدمة

تمهيد :

تعد العدالة التنظيمية مطلباً إنسانياً سامياً، ففي رحابها تنمو القيم والرغبة في المشاركة والعطاء، وهي من الأمور التي حث عليها ديننا الإسلامي الحنيف، ففي ظل العدل تؤدي الحقوق وينصف المظلوم .

تعتبر العدالة من أهم مواضيع السلوك التنظيمي التي لقيت اهتماماً متزايداً في المنظمات الحديثة، التي تبني مفاهيم وأساليب إدارية تهدف من خلالها إلى تحفيز المورد البشري، وهذا من أجل توطيد العلاقات التنظيمية بين الأطراف المتفاعلة في المنظمة ، لضمان استمرارها ونموها وبقائها .

كما أن العدالة التنظيمية تعتبر من أهم محددات السلوكيات الداعمة للفرد و المنظمة ، والمتعلقة بالاستغراق الوظيفي ، لذا سعت المنظمات بشتى الطرق لتغيير سبل العلاقة بين المنظمة والعامل وجعلها علاقة تبادلية حتى تنعكس نتائجها على أداء عمالها واندماجهم في العمل،

فالاستغراق الوظيفي يعبر عن الدرجة التي يندمج فيها الفرد مع الوظيفة التي يمارسها، لان الاستغراق يعبر عن أهمية العمل بالنسبة للعامل، فهو يتعلق بمشاعر الفرد اتجاه وظيفته ككل وأهمية ذلك العمل على حياته.

ونظراً لأهمية الاستغراق الوظيفي والفوائد التي يقدمها للمنظمة جاءت هذه الدراسة كمحاولة لتوضيح العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية والاستغراق الوظيفي.

الإشكالية:

ما مدى تأثير العدالة التنظيمية من خلال أبعادها الثلاث المتمثلة في (العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية، العدالة التوزيعية) على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى موظفي أملاك الدولة بالأغواط ؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية :

- ما مستوى العدالة التنظيمية في مديرية أملاك الدولة بالأغواط؟
- ما واقع الاستغراق الوظيفي في مديرية أملاك الدولة بالأغواط ؟
- هل توجد علاقة تأثير بين العدالة التنظيمية والاستغراق الوظيفي في مديرية أملاك الدولة بالأغواط؟

فرضيات:

للإجابة على التساؤل الرئيسي والأسئلة الفرعية يمكن طرح الفرضيات التالية :

➤ الفرضية الرئيسية :

لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لدى الموظفين أملاك الدولة بالأغواط.

➤ الفرضيات الفرعية :

- لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التوزيعية على الاستغراق الوظيفي عند مستوى

$\alpha \leq 0.05$ لدى الموظفين أملاك الدولة بالأغواط؛

- لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التفاعلية على الاستغراق الوظيفي عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لدى الموظفين أملاك الدولة بالأغواط؛
- لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للعدالة الإجرائية على الاستغراق الوظيفي عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لدى الموظفين أملاك الدولة بالأغواط؛
- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية للاستغراق الوظيفي لعمال أملاك الدولة بالأغواط تعزى للمتغيرات الشخصية الجنس العمر الوظيفة عند مستوى $\alpha \leq 0.05$.

أهمية الدراسة :

تتجسد أهمية الدراسة من خلال تسليط الضوء على اثر العدالة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي في الإدارة محل الدراسة وهذا من خلال مايلي:

- دراسة مدى تأثير العدالة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي وكيفية تطبيق العدالة التنظيمية لرفع الاستغراق وتحقيق أهداف المنظمة ؛
- البحث عن طرق لتحقيق الاستغراق الوظيفي في المنظمة باعتبارهم أهم مورد تمتلكه المنظمة، ومعرفة كيفية تحقيق ذلك بما يخدم المنظمة؛
- الإضافة العلمية التي قد تأتي من هذا البحث وخاصة انه يتناول جانبا مهما من جوانب سلوك الأفراد في المنظمات وهو مفهوم العدالة التنظيمية والاستغراق الوظيفي.

أهداف الدراسة :

تهدف إلى تحقيق جملة من الأهداف :

- التعرف على مستوى الاستغراق الوظيفي لدى موظفي أملاك الدولة؛
- التعرف على مستوى العدالة التنظيمية السائدة في مديرية أملاك الدولة؛
- الكشف عن طبيعة العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية والاستغراق الوظيفي ؛
- التعرف على مدى تطبيق العدالة التنظيمية و مستوى الاستغراق الوظيفي من وجهة نظر عينة الدراسة .

الأسباب التي جعلتنا تعالج هذا الموضوع

- ارتباط الموضوع بالتخصص؛
- قابلية الظاهرة للدراسة العلمية؛
- العمل على توسيع المعرفة النظرية التي اكتسبناها في الجامعة وتدعيمها بمعطيات نظرية؛
- تقديم دراسة علمية لإثراء المكتبة الجامعية؛
- الرغبة في التعرف على العدالة التنظيمية و الاستغراق الوظيفي لدى مديرية أملاك الدولة.

المنهج الدراسة وحدوده:

المنهج الدراسة: للإجابة على الإشكالية المطروحة الأهداف التي نسعى إلى تحقيقها اعتمدنا على المناهج التالية:
-المنهج الوصفي التحليلي: في الجانب النظري وهو الأساس في جميع البحث، حيث يمكننا من جمع البيانات عن الموضوع المراد دراسته، وضبط المصطلحات المفاهيم العامة للعدالة التنظيمية والاستغراق الوظيفي للعاملين العلاقة بينهما ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها تفسيرها .

- المنهج الإحصائي: يمكننا من اختبار صحة الفرضيات باستخدام الأساليب والأدوات الإحصائية في تحليل البيانات لمعرفة اثر العدالة التنظيمية على تنمية الاستغراق الوظيفي.

حدود الدراسة:

تم تحديد الدراسة فيما يلي :

الحدود المكانية: أجريت الدراسة على مديرية أملاك الدولة بالأغواط.

الحدود الزمانية : أجريت الدراسة خلال الفترة الممتدة ماي –جوان 2023

الحدود الموضوعية: ركزت الدراسة على اثر العدالة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي.

الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على عينة من موظفي أملاك الدولة بالأغواط.

مرجعية الدراسة : سيتم استخدام مراجع متفرقة في هذه الدراسة، فهناك المراجع والكتب العلمية التي تثري الجانب النظري للدراسة، وهناك مقالات ودراسات سابقة لمذكرات الماجستير والدكتوراه ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة.

الدراسات السابقة :

- حسن محمد حسن النجار، اثر تطبيق العدالة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي،دراسة ميدانية على العاملين في قطاع التربية والتعليم في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية جامعة الازهر، غزة فلسطين، سنة 2017. من اهم النتائج المصل إليها :

➤ حصول مجال العدالة التنظيمية ككل على درجة منخفضة من الموافقة من قبل العاملين في المديرية التربية بقطاع غزة.

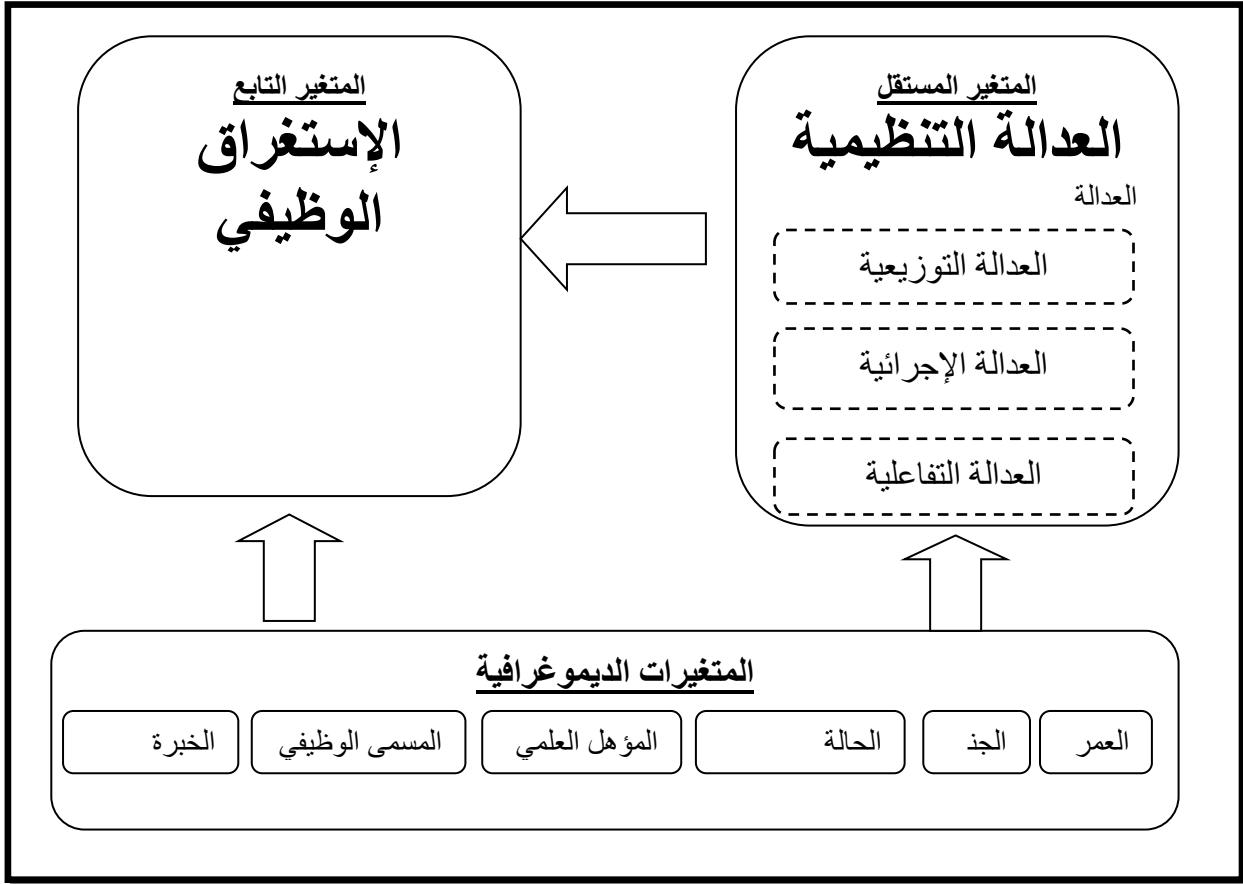
➤ وجود درجة منخفضة من الموافقة في مجال الاستغراق الوظيفي من قبل العاملين في مديريات التربية والتعليم بقطاع غزة .

- الهام بوغليطة، فريدة بوغازي، فريد كرتل، العدالة التنظيمية وأثرها على تنمية الاستغراق الوظيفي، دراسة ميدانية بمركب تجميع الغاز الطبيعي بسكيكدة، مقال، سنة 2021 من اهم النتائج المتوصل إليها :

➤ وجود مستوى متوسط لأبعاد العدالة التنظيمية لعمال مركب تجميع الغاز

➤ وجود مستوى مرتفع للاستغراق الوظيفي لعمال مركب تجميع الغاز مما يعزز السلك الايجابي لديهم في إطار فرق العمل موحدة الأهداف .

- هيكل الدراسة:



الفصل الأول:

مدخل النظري للعدالة التنظيمية

والاستغراق الوظيفي

تمهيد:

تعتبر العدالة التنظيمية "Organizational justice" من أهم متطلبات البيئة التنظيمية وإحدى محددات السلوك التنظيمي، فهي بمثابة المحرك الأساسي الذي يعزز ثقة العاملين بمنظمتهم ويدفعهم للإنجاز والتميز، حيث تعكس العدالة التنظيمية الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على المستوى الوظيفي والإنساني الذي يُعامل به من قبل رئيسه في العمل، فشعور العاملين بالمعاملة العادلة والمتساوية من قبل رؤسائهم في المؤسسة يؤدي إلى تعديل إتجاهاتهم و يؤثر إيجابيا في سلوكهم وتصرفاتهم و بالتالي على أدائهم في العمل .

حيث أن تطبيق العدالة قائم على تبني سياسات أخلاقية تتسم بقيم النزاهة والحيادية، إذ تعد العدالة التنظيمية ظاهرة تنظيمية ومفهوما نسبيا، وهي إحدى المتغيرات التنظيمية المهمة المؤثرة على فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين من جانب و على أداء المنظمة من جانب آخر .

إن تحقيق العدالة التنظيمية بين الموظفين هو احد التحديات التي تواجهها المنظمات المعاصرة ، و نتيجة تنوع مواردها البشرية ،ولنجاح المنظمات لا بد من التركيز على العدالة لما لها من أهمية في تحريك وتوجيه القوى الكامنة لدى الأفراد، وهذا من خلال تعزيز الاندماج الداخلي والتطابق والتجاوب النفسي لأفراد المنظمة ، وهو ما يعرف بالاستغراق الوظيفي و الذي لا يمكن أن يتبناه الأفراد في حالة غياب العدالة التنظيمية، وعليه نسعى في هذا الفصل إلى فهم و تحليل مضمون العدالة التنظيمية والاستغراق الوظيفي .

المبحث الأول : ماهية العدالة التنظيمية

تحتل العدالة التنظيمية مكانة إستثنائية داخل المنظمات مهما اختلفت طبيعة أنشطتها، وقد حظي موضوع العدالة التنظيمية بالاهتمام المتزايد عبر الكثير من الدراسات والأبحاث في مجال إدارة الموارد البشرية، فشعور العاملين بالمعاملة العادلة والمتساوية من قبل رؤسائهم في المؤسسة يؤدي إلى تعديل اتجاهاتهم بشكل إيجابي ويؤثر على سلوكهم وتصرفاتهم وأدائهم للعمل ، إضافة إلى تعزيز ثقتهم في إدارتهم ومنحهم حافز التعاون مع رؤسائهم ، وبالتالي ارتفاع مستويات أداء المنظمة ، أما في حالة عدم إحساس العاملين بتوفر العدالة التنظيمية سيترتب على ذلك العديد من النتائج السلبية كالاتجاهات العمالية، وعدم الرضا وبناء الاتجاهات السلبية اتجاه العمل والإدارة وبالتالي خلق الاستعداد للتمرد والعصيان ، وكلها أمور غير محببة للسير الحسن لعمل المنظمة ولتنظيمها ككل ، فالغاية من التنظيم هو التعاون والتساند لا التنافر والتحاسد والصراع.

بهذا يعد موضوع العدالة التنظيمية أحد المواضيع الهامة و الحديثة التي لها تأثير على سير وتنظيم المنظمة خاصة و انه موضوع حديث النشأة ، فلقد بدأ الاهتمام به إنطلاقاً من مساهمة ستايس آدمز STACY ADAMS في نظريته التي أسماها نظريه العدالة Theory Equit سنة 1963 وملخصها أن أحد محفزات العمال القوية في مكان العمل هي إحساسهم بوجود عدالة في تعامل الإدارة مع الجميع ، وفي سبيل ذلك يعقدون مقارنات دورية بينهم وبين أقرانهم من داخل وخارج المنظمة ليستوضحوا مستوى العدالة المنشود دوما .

وبالتالي يصبح إلقاء الضوء على مفهوم العدالة التنظيمية أمراً ضرورياً لدراسة المنظمات وتنظيمها؛ فما معنى العدالة التنظيمية؟ و ما هي أنواعها؟ هذا ما سنوضحه من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم العدالة التنظيمية

قبل التطرق إلى مفهوم العدالة التنظيمية يجب تجزئة هذا المصطلح و التعريف بمصطلح العدالة و مصطلح التنظيمية أو التنظيم.

• أولاً العدالة:

أ. لغة: هو ما قام في النفوس انه مستقيم¹.

أما في قاموس الوسيط : فقد ورد بلفظ الإنصاف أي إعطاء المرء ماله و اخذ ما عليه²، و ذكر العدل بمعنى العدالة و المساواة بين الأشياء الغير المتساوية كما جاء في تهذيب اللغة ، إن العدل ما عادل الشيء من غير جنسه و العدل واحد في معنى المثل.³

ب. اصطلاحاً: تعني الإنصاف الذي بدوره يختلف عن المساواة، بحيث أن معاملة جميع الأفراد بشكل متساوي لا يعني أننا قمنا بالعدالة ، كون بعضهم قاموا بالعمل أفضل فهم يستحقون مكافآت ومعاملة أحسن من غيرهم¹.

1- مجد الدين بن يعقوب الفيروزي، قاموس المحيط، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، 2011، ص 13 .

2- صلاح الدين الهواري، قاموس الوسيط، دار البحار و مكتبة الهلال للطباعة و النشر، بيروت، دون سنة النشر، ص 10.

3- بومنصور محمد بن احمد الازهر، تهذيب اللغة، المجلد 2، الطبعة 1، دار الاجياد التراث العربي، بيروت، 2007، ص 123.

● ثانياً التنظيم :

أ- لغة: هو الترتيب أو التدبير وحدة الأمور المختلفة لجعلها أداة أو عدة تستخدمها إرادة تسعى لتحقيق مشروع ما. ²
 ب- اصطلاحاً: عرفها السيد الحسيني " : وحدة اجتماعية تقام بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف محددة وتتخذ طابعا بنائياً يلائم تحقيق هذه الأهداف ³، وقد عرف التنظيم عند **تالكوت بارسونز Talcott Parsons** " أنه نسق اجتماعي له اتجاه أساسي هو تحقيق هدف ما أو مجموعة أهداف ⁴، يقول " **سايمون Simon** : " التنظيم أنماط سلوكية أساسية لتحقيق التعقل الإنساني ⁵."

ثالثاً تعريف العدالة التنظيمية:

اصطلاحاً: هي مفهوم معقد و يختلف من شخص لأخر، و من موقف لأخر، إذ لا يوجد عليها اتفاق كغيرها من المصطلحات ولا يمكن إدراك معناها إلا من خلال الإطار العام للمجتمع الإنساني، لان كل مجتمع له أوضاعه الخاصة به ، حيث يمكن التعرف على بعض التعريفات الخاصة بالعدالة التنظيمية من خلال التالي:

● هي درجة تحقيق المساواة في الحقوق و الواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتجسد فكرة العدالة ومبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين اتجاه المنظمة التي يعملون فيها، وتأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين. ⁶

● مدى إلتزام الإدارة و المشرفين بتوحيد الإجراءات والمعايير التي تحكم قراراتهم الخاصة بتوزيع العمل والعوائد والحوافز الايجابية. ⁷

● هي ذلك السلوك الأخلاقي النابع من رفض التعامل على أساس التحيز تحت أي مسوغ ،ومعاملة الجميع على أساس الأداء والقوانين والتعليمات. ⁸

● إدراك العاملين للطرق المتبعة في منظماتهم سواء منحهم المكافآت أو التعامل معهم ، وفقاً للجهود المبذولة من قبلهم بشكل يسهم في تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة معاً. ⁹

● عدالة المعاملة التي يتلقاها الموظفون في أماكن عملهم فهذا ما يجعل بيئة العمل توصف بالعدالة بالنسبة للموظفين. ¹⁰

¹ - بن دحو سمية، سهيل المقدم ، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية على عينة من الموظفين بالمدرسة الوطنية للجمارك بوهان ، مجلة التنمية البشرية العدد 07، 2017، ص 212.

2- خليل أحمد خليل ، المفاهيم الأساسية في علم الاجتماع ، دار الحداثة للطباعة والنشر والتوزيع ، لبنان ، 1984 ، ص 80 .

3- رابح كعباش ، علم الاجتماع التنظيم ، مخبر علم اجتماع الإتصال ، جامعة منتوري ، الجزائر ، 2006 ، ص 29 .

4- إعتقاد محمد علام ، دراسات في علم اجتماع التنظيمي ، مكتبة الأنجلو المصرية ، مصر ، 1994 ، ص 37 .

5 - عبد العزيز النجار ، الإدارة التكنية التخطيط /التنظيم /إدارة الأفراد /إنجاز القرار ، المكتب العربي الحديث ، مصر، 2008، ص ، 15 - 16.

6 - عبد المجيد البشاشة ، اثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الاردنية، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال ، مجلد 4، العدد4، سنة2008 ، ص429.

<https://search.emarefa.net/detail/BIM-264520>

7 - حمد البدراي ، ادراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة لدى العاملين في المنظمات الامنية ،رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، المملكة العربية السعودية، سنة2010 ، ص 12، 13 .

8 - حاكم جيوري علك الحفاجي ، التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاساته في تحقيق جودة حياة العمل ،مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ، مجلد 14 عدد3 ، سنة2012، ص 13 .

9 - نماء جواد العبادي ، اثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي ،دراسة ميدانية في وزارة التعليم والبحث العلمي، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت ، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد8، العدد24، سنة2012، ص80.

10- Chen.swu.chang.clin.kung.weng.h.ling

ومنه يمكن القول أنه يقصد بالعدالة التنظيمية ميل الأفراد العاملين لمقارنة حالتهم مع حالة زملائهم الآخرين في العمل أو إدراكات العاملين للعدالة في مكان العمل ، من خلال علاقتهم بالمنظمة أو برئيسهم المباشر، والتي تؤثر بالنهاية على مواقفهم وسلوكياتهم في العمل¹.

بالاستناد إلى جملة الأفكار التي قدمها "ستايصي آدمز STACY ADAMS" من خلال نظريته نظرية العدالة التنظيمية بأنها تناسب إسهامات العامل مع العوائد المالية التي يحصل عليها من العمل ، مقارنة بمن يماثله ممن يقدمون إسهامات مماثلة له في نفس المنظمة أو خارجها² ، أي قيام الفرد أو الموظف بمقارنة معدل مخرجاته نسبة إلى مدخلاته مع معدل مخرجات الزملاء الآخرين نسبة إلى مدخلاتهم ، وحيث يتساوى المعدلان تتحقق العدالة ، وحيث لا يتساوى المعدلان يقع الانحراف ويشعر الفرد حينئذٍ بالظلم³.

وتعرف أيضا العدالة التنظيمية على أنها "مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدركه العامل من نزاهة و موضوعية المخرجات والإجراءات داخل المنظمة، بمعنى إن الإجراء التنظيمي الذي يدركه أحد العاملين على أنه إجراء متحيز وغير موضوعي قد يدركه عامل آخر على أنه إجراء يتميز بدرجة عالية من الموضوعية وعدم التحيز"⁴ . في حين يرى Greenberg and Cropanzano أن العدالة التنظيمية هي إدراك الأفراد لحالة الإنصاف في المعاملة التي يعاملون بها من قبل المنظمات⁵.

وتعرف أيضا على أنها " درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات، التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون فيها، وتأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين"⁶.

تأسيساً على ما سبق من التعريفات ، يمكن القول إن الاهتمام بمفهوم العدالة التنظيمية يرجع إلى حقيقة أن تلك العدالة هي أحد المتغيرات التنظيمية المهمة المؤثرة على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين من جانب، وعلى أداء المنظمة من جانب آخر، وحتى يصبح مكون العدالة فعالاً فلا بد أن تسعى إدارة المنظمة لإقرارها في كافة مجالات العمل، وتتعدد مجالات العدالة التنظيمية لتشمل كافة جوانب الحياة التنظيمية مثل قرارات التعيين ، والتدريب وتقييم الأداء والترقية وإنهاء خدمات العاملين وتوزيع أعباء العمل و وضع جداول العمل وتخصيص مساحات المكاتب في مكان العمل، وما إلى ذلك من إجراءات تنظيمية تخص العاملين بشكل مباشر أو غير مباشر.

1- عامر علي حسين العطوي، العدالة التنظيمية والدمج التنظيمي ودورها في تقليل سلوك العمل المنحرف دراسة تطبيقية في معمل سمنت المثني، مجلة الغري للعلوم، العدد07، سنة 2011، ص 170.

2 - إمام بوجلطة وآخرون، العدالة التنظيمية وأثرها على تنمية الاستغراق الوظيفي دراسة ميدانية بمركب تجميع الغاز الطبيعي بسكيكدة، مجلة مراجعة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، المجلد15، العدد ،01، سنة2021. ص272 .

3- الرشيد علي ضبيان، الدعم التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على الأطباء العاملين ببعض المستشفيات الحكومية بالرياض، المجلة العربية للإدارة، المجلد39، العدد3، 2019، ص 242.

4 - حاكم محسن محمد الربيعي، حامد الحدراوي، اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والاعتزاز الوظيفي (دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في معمل سمنت الكوفة)، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 2016، المجلد 13، العدد 40، ص6. شوهد 2023/04/ 06، على الموقع <https://www.iasj.net/iasj/article/125700>.

5- Cropanzano, R. & Greenberg, J. progress in Organizational Justice : Tunneling through the Maze. In I.T Robertson and C.L. -5 Cooper (Eds). International Review of Industrial and Organizational Psychology. 12) NY : Wiley.2007,317

6 - سامر عبد الحميد البشاشة، مرجع سبق ذكره ، ص429.

تتضح العدالة التنظيمية في قيمة وإحساس وإدراك إنساني يشعر به أعضاء المنظمة في إطار التقييمات المتولدة نفسياً وإدراكياً، من خلال إجراء المقارنات بين القيم التبادلية المتحصل عليها من قبل الأعضاء و إدارة المنظمة. فهي درجة نزاهة و موضوعية الإجراءات و المعاملات من خلال تحقيق المساواة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الموظف بالإدارة ، وذلك بمقارنة الموظف لما يقدمه من جهد في مجال عمله و ما يحصل عليه من عوائد من جهة مقارنة مع جهود و عوائد زملائه في العمل، حيث لا تقتصر هذه المقارنة على العاملين في نفس الإدارة بل تمتد لتشمل المقارنة بالعاملين خارج هذه الإدارة ولكن في نفس المجال أو الوظيفة والمهام.

المطلب الثاني: أهمية و أبعاد العدالة التنظيمية و خصائصها

1. أهمية العدالة التنظيمية :

يعود الاهتمام بالعدالة التنظيمية إلى العديد من الأسباب أبرزها الحاجة إلى التخلي عن السياسات التنظيمية الهدامة القائمة على البيروقراطية ومشاعر الظلم بتهديد العاملين، وتبني سياسات أخلاقية أخرى تنسم بالعدالة التنظيمية والدعم التنظيمي بما يكفل الاستمرارية والفعالية التنظيمية في الأجل البعيد، وعليه يمكن إدراك أهمية العدالة التنظيمية من خلال النقاط التالية :

- ✓ تعد وسيلة لتحقيق المصلحة الشخصية إذ أشار سميث وتايلور (Tylor ، Smith1998) إلى أن الأفراد غالباً ما يحاولون مضاعفة مكاسبهم الشخصية عند تفاعلهم مع الآخرين، ولكنهم يختاروا النتائج والإجراءات التي تخدم وتنسجم مع مصالحهم فقط ؛
- ✓ إدراك العاملين لعدم توفر العدالة يؤدي إلى مشاكل كبيرة في المنظمة وذلك بإتباع سلوكيات سلبية مثل ترك العمل ، وزيادة معدلات دوران العمل ونقص الولاء والانتماء، وقد تصل بالبعض منهم إلى سلوكيات الانتقام الموجهة نحو المنظمة ونظمها أو نحو قادتها؛¹
- ✓ إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة و الرقابة والتقييم؛ وخلق القدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة ، والقدرة على إعادة تصميم نظام التنظيم في الوظائف والأدوار التنظيمية وتصحيح الانحرافات وإقامة التصورات اللازمة بشكل يكفل وجود استدامة العمليات التنظيمية والإنجازات عند أعضاء المنظمة؛
- ✓ إن العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة وتعتبر العدالة التوزيعية في هذا الجانب بعدا هاما من الأبعاد التي يتم عبرها تقييم النظام التوزيع والعائد المادي المعمول به في المنظمة؛²

1- م. حاكم جبوري علك الحفاجي، التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحقيق جودة حياة العمل، دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين جامعة الكوفة، مجلة قاسية للعلوم الادارية والاقتصادية، مجلد 14، العدد 03، سنة 2012، ص 14.

2- عمر محمد دره، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الادارية المعاصرة، كلية التجارة ، جامعة عين شمس، دار رضوان للنشر والتوزيع، سنة 2008، ص 56.

✓ تعد العدالة التنظيمية أداة إدارية فعالة يمكن أن تعتمد عليها المنظمات التي ترغب في التحول من التركيز على الإنتاج إلى مفهوم التركيز على المعرفة الذي يستند إلى الابتكار وخلق الأفكار ومشاركتها، حيث توفر العدالة الفرصة لبناء جسور الثقة والانفتاح بين العاملين من جهة، والإدارة العليا من أجهة أخرى ؛

✓ تؤثر العدالة التنظيمية على روح فريق العمل والجماعة، وهذا من شأنه أن يؤثر على دوافع الفرد العامل لزيادة مكافآت وعوائد الجماعة وليس الفرد، حيث أن عدالة الإجراءات والتعاملات تعد وسيلة من وسائل إشاعة الروح الجماعة، لأن الإجراءات العادلة والمعاملة العادلة توجهان رسالة للفرد على أن الجماعة تقدر كل فرد فيها¹؛

كما يتضح بأن للعدالة التنظيمية أهمية على مستويين:

الأول: المستوى الإنساني: تعد العدالة التنظيمية ذات أهمية كبيرة بالنسبة للفرد لما لها من تأثيرات على الجوانب النفسية للفرد، فقد بينت الدراسات أنه يترتب على افتقار العامل للإحساس بالعدالة آثار سلبية على شخصه وعلى حالته النفسية والصحية، فيشعر بقدر غير قليل من الضغوط والاضطرابات النفسية (كالقلق والغضب)، وقد يؤدي حتى إلى الشعور بالاغتراب الوظيفي ، والذي يقصد به باختصار شديد عدم الشعور بالانتماء إلى المنظمة، وهذا ينعكس سلبا على العمل نفسه².

الثاني: المستوى التنظيمي: للعدالة التنظيمية أهمية كبيرة على الجانب المنظمي، وتبرز هذه الأهمية من خلال

إرتباط متغير العدالة التنظيمية وعلاقاته بالعديد من المتغيرات التنظيمية.

إن وجود العدالة التنظيمية بات من الضرورات الإستراتيجية لمنظمات الأعمال في عالمنا اليوم ، حيث تزداد المنافسة من أجل البحث عن مصادر الميزة التنافسية؛

وتعتبر الموارد البشرية من أهم هذه المصادر، فوجب على المنظمات السعي لجذب الكفاءات البشرية والعمل على الحفاظ عليها في ظل المنافسة الشديدة من خلال تطوير الممارسات والقرارات التي تصب باتجاه تحقيق العدالة التنظيمية، وهذا بدوره يحقق عدة مزايا تنظيمية (سلوكيات المواطنة التنظيمية، الثقة التنظيمية، الولاء التنظيمي، الرضا الوظيفي وغيرها...) ؛

إن الفشل في التعامل بشكل فعال مع القضايا الخاصة بالإنصاف والثقة والاحترام والأخلاقيات، يمكن أن يؤدي إلى تزايد مستويات الصراع بين الأفراد، و الاتجاه نحو حجب المعلومات أو إعاقه تبادلها بين الأفراد، وتجنب المهام التعاونية والتركيز على الصالح الشخصي للفرد، وتدني مستويات الامتثال للتعليمات والأوامر؛

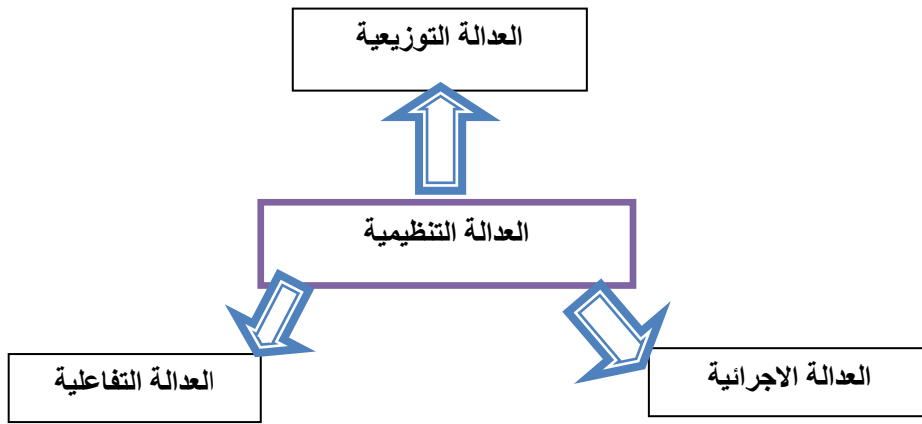
1- محمد ناصر راشد أبوهمان: محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية، مذكرة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية ، غزة، 2015، ص 28.

2 حاكم محسن محمد الربيعي، حامد الحدراوي، حيدر حمودي ، اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والاغتراب الوظيفي ،دراسة استطلاعية لاراء عينة من العمالين في معمل سمنت الكوفة ، مجلة كريت للعلوم الادارية والاقتصادية، مجلد 260، العدد07، جامعة بابل،العراق، 2012، ص07.

كما أنه عند شعور الموظفون بأنهم يعاملون بطريقة غير عادلة من قبل مديريهم بالمنظمة التي يعملون بها يبادرون بالانسحاب، وهذا الانسحاب يمكن أن يأتي في شكل انخفاض في الأداء وكثرة الغياب وترك العمل، أو حتى التمرد والعصيان أو التخريب أحياناً¹.

2. أبعاد العدالة التنظيمية :

إن مفهوم العدالة التنظيمية قد تعاملت معه أغلب الدراسات السابقة، على أنه مفهوم ذو ثلاثة أبعاد أساسية وهو اتفاق الكثير من العلماء و المنظرين في علم الإدارة إلى أن هناك ثلاث أبعاد للعدالة التنظيمية أهمها :



الشكل رقم 02: أبعاد العدالة التنظيمية من إعداد الطالبان

1.2.1. العدالة التوزيعية (Distributive Justice):

هي عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف، أي أنها تتعلق بعدالة توزيع المكافآت كما أنها تتعلق بالنتائج أو المخرجات التي يحصل عليها الفرد من وظيفته و خاصة مخرجات توزيع الأجور أو المزايا العينية أو الترقيات ، والتي تتمثل في: الأجور والحوافز، وفرص الترقية، وعدد ساعات العمل، وأعباء وواجبات الوظيفة، وهي العدالة المدركة من المخرجات أو النتائج أو التوزيعات التي يحصل عليها الفرد في البيئة التنظيمية ، أي إدراك العاملين أن التقييم الرسمي لأدائهم يجب أن يكون عادلاً تبعاً لمستوى أدائهم الفعلي².

و يتحقق إحساس الموظفين بعدالة التوزيع في المنظمة عند ما يشعر الفرد أن ما يحصل عليه من مكافآت يتناسب مع ما يبذله من جهد مقارنة بزملائه.

ويتضح لنا مما سبق أنه للعدالة التوزيعية جانبان من حيث إهتمام الفرد وهما:

1 - الامجري سعيد محمد عايض، مدركات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر موظفي الجهات الحكومية المدنية لمطار نجران، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة نايف العربية للعلوم ، الرياض ، المملكة العربية السعودية، 2012، ص17.

2 - Greenberg2 ، ، - Managing Behavior in Organizations. Pearson Education. Inc . (2005). p38.

- الجانب المادي: (هيكل توزيعات) و يعبر عن حجم و مضمون ما يحصل عليه الفرد من مكافآت مقارنة مع زملائه، وله تأثير مباشر على معرفة فاعلية الأداء الوظيفي، ويعني كم وكيفية المكافآت التي يحصل عليها الفرد.
- الجانب الاجتماعي: ويعبر عن المعاملة الشخصية التي يعامل بها المدير الفرد الذي يحصل على المكافآت، أي معاملة متخذ القرار للفرد المكافأ.¹

ولفهم أثر العدالة التوزيعية على العلاقات بين العاملين داخل المنظم و يجب ملاحظة أن هذا الأثر يتوقف إلى حد كبير على الأهمية النسبية لقيم العمل الاقتصادية والاجتماعية، فإذا زادت أهمية القيم الاقتصادية بالنسبة للعاملين فلاشك أن الإحساس بعدالة التوزيع سيكون له الأثر الأكبر على سلوكهم، أما في الحالات التي تعطى فيها الأهمية للقيم الاجتماعية للعاملين على حساب قيمهم الاقتصادية، فإن الإحساس بعدالة التوزيع سوف يكون اقل أهمية في التأثير على سلوك العاملين.

وتقسم قواعد التوزيع إلى ثلاثة قواعد حسب تصنيف (ORGAN)²:

1.1.2 قاعدة التكافؤ (المساواة): وتقوم على فكرة إعطاء المكافآت على أساس المساهمة، فالشخص الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويضا أكبر من الشخص الذي يعمل بدوام جزئي، على إفتراض ثبات العوامل الأخرى لديهم وإذا حصل العكس فهذا يعني تجاوزا على قاعدة المساواة.

2.1.2 قاعدة النوعية: وتعني هذه القاعدة أن كل الموظفين وبغض النظر عن خصائصهم (الجنس، العرق، الدين) يجب أن يتساووا في فرص الحصول على المكافآت، مثلا عندما تعمل المنظمة على تقديم الخدمات الصحية لموظفيها يجب أن تشمل هذه الخدمات كل الموظفين داخل المنظمة، وليس فقط الذين يعملون بجد، وإذا حصل غير ذلك فإن باقي الموظفين سيشعرون بأن هناك تجاوزا على قاعدة النوعية .

3.1.2 قاعدة الحاجة: وتقوم هذه القاعدة على فكرة تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين لافتراض تساوي الأشياء الأخرى، فمثلا إذا أرادت المنظمة زيادة الأجور وكانت هناك امرأة متزوجة ولديها أطفال، وهناك امرأة غير متزوجة وعلى افتراض تساوي الأشياء الأخرى، فإن المرأة المتزوجة يجب أن تقدم على الثانية، وإذا حصل العكس فإن المرأة المتزوجة تشعر بتجاوز قاعدة الحاجة .

1.2. العدالة الإجرائية (Procedural Justice):

تشير العدالة الإجرائية من وجهة نظر (جرينبرج Greenberg) إلى نظرة الناس لعدالة الإجراءات المستخدمة في تحديد النتائج التي يتلقونها، ويرى (كروبا نزانو Cropanzano) أن العدالة الإجرائية تشير إلى الوسائل التي يتم بها تخصيص المخرجات، وليست المخرجات وحدها فالعدالة الإجرائية ترسي مبادئ معينة تحدد وتنظم أدوار

1 - شيوكي عبد السلام، العدالة التنظيمية و الاداء الوظيفي-دراسة ميدانية لتوضيح العلاقة بين المتغيرين 15.10.2022، الجزائر، 2022، ص 88.89.

2 - صابرين مراد نمر أبو جاسر: أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010، ص 13
<https://mobt3ath.com/pdf.php?ext=pdf&id=13785&tit>.

المشاركين في صنع القرار¹، حيث تمثل العدالة الإجرائية انعكاسات لمدى إحساس العاملين بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات، ويرى **فليب Philip** وآخرون أنها تشير إلى العدالة المتصورة للقرارات التي يتم اتخاذها في تخصيص النتائج في المنظمة²، و يعرفها **Chein** شين بأنها "عدالة المعاملة التي يتلقاها الموظفون في أماكن عملهم فهذا ما يجعل بيئة العمل توصف بالعدالة بالنسبة للموظفين"³.

فهي التصور الذهني لعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تمس الأفراد، ويتحقق هذا النوع من العدالة عندما يتاح للموظف فرصة مناقشة الأسس والقواعد التي سوف يتم على أساسها تقييم أدائه، والأمثلة على هذه الإجراءات هي تلك التي جرى تصميمها لزيادة المشاركة في اتخاذ القرارات أو السعي من خلالها لتبني إجراءات معينة لتقليل الانحياز والخطأ في القرارات التي يتم اتخاذها، وتعد الإجراءات التنظيمية التي صممت لتكون موضوعية وعدالة صعبة التحقق إلا بتوفير شرطين هما:

الشرط الأول: أن يتفق الطرفان الأول الذي يضع الإجراءات التنظيمية (الإدارة) والثاني الذي يتأثر بتلك الإجراءات (العاملين) على الأسس الموضوعية التي يتم بناءا عليها صياغة تلك الإجراءات.

الشرط الثاني: على الطرف الأول (الإدارة) أن يزود الطرف الثاني (العاملين) بالمعلومات الكافية عن كيفية تطبيق تلك الإجراءات⁴، ويمكن تلخيص عدالة الإجراءات في ثلاث عناصر وهي كالاتي⁵:

- القواعد والمعايير الرسمية للإجراءات؛
 - شرح إجراءات وعملية صناعة القرارات؛
 - التفاعل بين من يقوم بتطبيق القواعد (متخذ القرار) والأفراد المتوقع تأثرهم بالقرار.
- وهناك أيضا مجموعة من القواعد اللازم إتباعها عند عملية اتخاذ القرار والتي يعتقد أنها تشكل القلب الذهني لإدراك معنى العدالة، حيث أن مدى الاعتقاد بوجود عدالة الإجراءات يرتبط بمدى الوفاء أو الالتزام بمجموعة القواعد الإجرائية التالية⁶:

- قاعدة الاستئناف: بمعنى وجود فرص لتبديل وتعديل القرارات إذا ما ظهر ما يبرر ذلك ويدعمه.
- قاعدة الأخلاقية: أي توزيع المصادر يجب أن يتم وفقا للمعايير الأخلاقية السائدة.
- قاعدة التمثيل: يجب أن تستوعب عملية اتخاذ القرار جميع وجهات نظر أصحاب العلاقة.

S.(2007). The Management of Organizational Justice. Academy of Management ،D & Gilliland ،R & Bowen ، Cropanzano- 1 p34..Perspectives

R &Choudhary" Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Organizational Justice at ،P &Kumar ، - Philip 2 N. ، Kurukshetra. ،National Institute of Technology ،Ninth AIMS International Conference on Management ،"Work Place" (2012)..p12-18

S.(2015).” Organizational justice, trust, and ،Y& Lee ،H& Lin ،J& Weng ،C& Kung ،C& Lin ،W& Chang ،S& Wu ، -Chen 3 BioMedCentral Health Services Research ،identification and their effects on organizational commitment in hospital nursing staff” p02.

4 - عادل محمد زايد: العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، ط 3، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، لقاهرة، 2006، ص 22 .

5 - نفس المرجع السابق ص 23.

6 - عبد الفتاح عبد الحميد المغربي: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، ط3، المكتبة العصرية. مصر، 2007، ص - ص 208-209 .

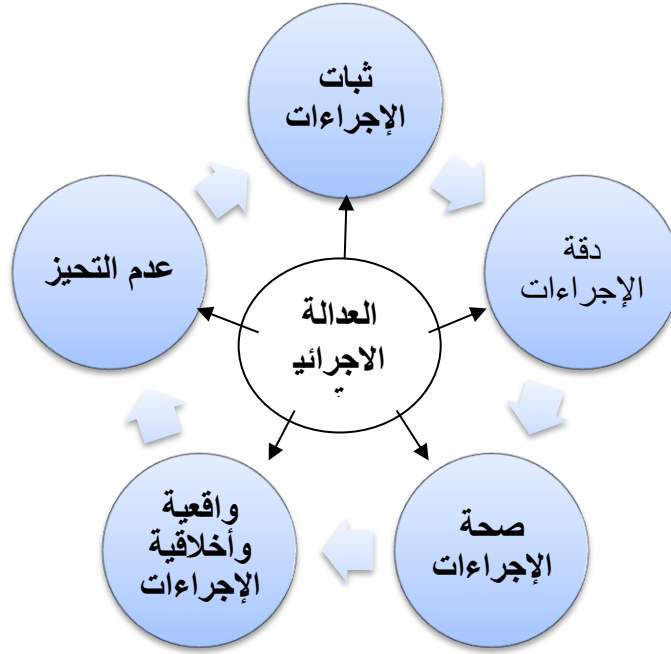
- قاعدة عدم الانحياز: يجب عدم تمكين المصلحة الشخصية من التأثير على مجريات عملية اتخاذ القرار.
- قاعدة الدقة: يجب أن تتخذ القرارات بناء على معلومات صحيحة وسليمة ودقيقة
- قاعدة الانسجام: يجب أن تنسجم وتتناغم إجراءات التوزيع للجزاءات والمكافآت على جميع الأفراد وفي كل الأوقات.
- وإن كان التركيز في مفهوم عدالة الإجراءات يعتمد ، بشكل واضح، على شق هيكلية الإجراءات والقرارات الرسمية للعدالة، إلا أن هناك من يرى أن عدالة الإجراءات تشمل على جانبين:
 - الجانب الهيكلي: وهو الجانب الذي يعبر عن الإجراءات الرسمية للعدالة داخل المنظمة، من (إجراءات، تقييم الأداء، تحديد الأجور، والنقل والترقية.. الخ)
 - الجانب الاجتماعي: يتعلق بنوعية المعاملة التي يتلقاها العامل على أيدي متخذي القرارات ويتأثر الإحساس بمدى عدالة تلك المعاملة بناحيتين:
 - بمدى صحة وكفاية المعلومات التي يتلقاها بخصوص تنفيذ القرارات؛
 - تتعلق بالحساسية الاجتماعية، أي بمدى الاهتمام الذي يلقاه الفرد عند حدوث نتائج غير مرضية في تنفيذ القرارات.
- يمكن تلخيص مفهوم عدالة الإجراءات بأنها " عبارة عن التصور الذهني لعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تمس الأفراد، وإذا كانت عدالة التوزيع تتعلق بعدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف، فإن العدالة الإجرائية تتعلق بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد تلك المخرجات"¹.

أما أهم مكونات العدالة الإجرائية فهي:²

- ثبات الإجراءات.
- دقة الإجراءات.
- صحة الإجراءات.
- واقعية وأخلاقية الإجراءات.
- عدم التحيز.

1 - راتب السعود، سوزان سلطان، درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الاقسام الاكاديمية في الجامعات الاردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لهيئات التدريسية فيها، مجلة جامعة دمشق، مجلد 25، العدد (2+1)، سوريا، 2009، ص 202.

2 - محاربة محارمه، ثامر محمد، "مدى إحساس موظفي الدوائر الحكومية الأردنية في محافظتي الكرك والطفيلية بالعدالة التنظيمية: دراسة ميدانية، مجلة الإداري معهد الإدارة العامة، المجلد 04، العدد 02، 2000، ص 36.



شكل رقم (03) يوضح مكونات العدالة الإجرائية من إعداد الطالبان

3.2 العدالة التفاعلية (Interactional Justice):

يشير (بالدوين Baldwin) إلى أنها تعبر عن نوعية المعاملة التي يتلقاها الشخص من قبل العاملين في المنظمة، لاسيما كجزء من إجراءات صنع القرار الرسمي¹، كما يشير (جرينبرج Greenberg) إلى أنها تعبر عن وجهة نظر الناس إلى العدالة الأخلاقية التي تتم معاملتهم بها من قبل الآخرين، ويرى (إردوجن Erdogan) أنها الإنصاف في التفاعل مع الأشخاص خلال تقييم الأداء²، إذ هي تعبر عن مدى إحساس العامل بعدالة المعاملة التي يحصل عليها الموظف عندما تطبق عليه بعض الإجراءات الرسمية، أو معرفته أسباب تطبيق تلك الإجراءات؛ ويلاحظ أن هناك ترابطاً وثيقاً بين عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات والعدالة التفاعلية، ذلك أن شعور الموظف بالعدالة يؤثر في مستوى ولائه لمنظمتهم، فالموظف الذي يشعر بعدالة الإجراءات وعدالة التوزيع والعدالة التفاعلية يكون مستوى ولائه مرتفعاً. لذلك فإن كلا من عدالة الإجراءات والتوزيع والتفاعلية يمكن أن تؤثر في إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية³.

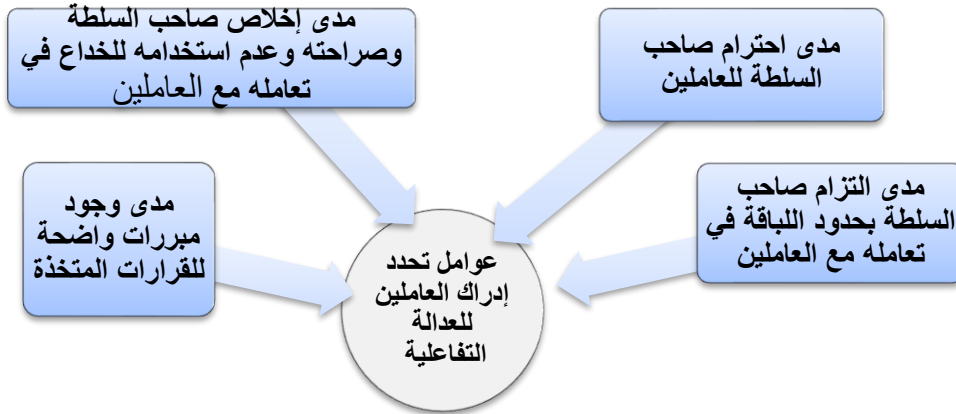
إذا فالعدالة التفاعلية تشير إلى الطريقة التي تتبعها الإدارة في التصرف مع الموظفين، والتي تعتمد بشكل مباشر على عكس طبيعة العدالة التنظيمية المطبقة في المنشأة، وتشمل مجموعة من التعاملات كالمصداقية، والثقة، والاحترام

1 Baldwin, S. (2006), Organizational justice. institute for employment studies. UK, S. studies.co.uk/ .

2 Erdogan, B. (2002). "Antecedents and consequences of justice perceptions in performance appraisals", 12:555-578. J. of Business, Portland State University

3 - جودة محفوظ، أثر العدالة التنظيمية على مناخ الإبداع دراسة ميدانية عن شركات الأدوية الأردنية، ص 05. تاريخ الإطلاع: 21 جوان 2016، على الموقع: <https://www.researchgate.net>

المتبادل، وغيرها من الوسائل الأخرى التي تساعد على تعزيز التعامل بين الأفراد. وهناك أربعة عوامل تحدد إدراك العاملين للعدالة التفاعلية وهي بحسب (الفضلي والعززي) كالاتي¹:



الشكل رقم (04) عوامل تحديد إدراك العاملين للعدالة التفاعلية

- ✓ مدى وجود مبررات واضحة للقرارات المتخذة؛
- ✓ مدى إخلاص صاحب السلطة وصراحته وعدم استخدامه للخداع في تعامله مع العاملين؛
- ✓ مدى احترام صاحب السلطة للعاملين؛
- ✓ مدى التزام صاحب السلطة بحدود اللباقة في تعامله مع العاملين. (بمعنى عدم استخدام الألفاظ غير الملائمة والمؤذية) والعدالة التفاعلية تضم نوعين من العدالة هما:
- أولاً. **الحساسية الشخصية**: وتشير إلى المعاملة العادلة باحترام وأدب من جانب الرؤساء للمرؤوسين ومدى مراعاة الرؤساء في تعاملهم مع العاملين وحفاظهم على كرامتهم.
- ثانياً. **التفسيرات الاجتماعية**: وتعني قيام المنظمة بتزويد العاملين بالمعلومات الكافية والدقيقة والمهمة التي تساعد في تفسير وتبرير الممارسات الإدارية، بشأن أي مكافآت أو موارد غير مناسبة توزع عليهم.
- وقد حدد **بيزو موج Baiz moj** سنة 1986 بعض الجوانب الأساسية لتحقيق العدالة التفاعلية في المنظمات ، التي يمكن أن تعزز بها تصورات العاملين فيها و المعاملة العادلة و من بين هذه الجوانب كالتالي² :
- **الصدق**: فالمعلومات التي تعطى يجب أن تكون واقعية ودقيقة وذات مصداقية.
- **الاحترام**: ينبغي أن يعامل الموظفون بكرامة و احترام، مع عدم اللجوء إلى الشتائم أو السلوكيات الفظة.
- **الملاءمة**: الأسئلة والجمل يجب و ينبغي ألا تكون غير لائقة أو تحتوي على ألفاظ و عبارات ذات دلالة مسيئة مثل العنصرية أو التمييز كيفما كان مثل السن و الجنس و الأصل.

1 - فضل الفضلي و عوض العززي: العلاقة بين العدالة التنظيمية وبعض المتغيرات التنظيمية والديمقراطية في الأجهزة الحكومية في دولة الكويت، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 14، العدد 01، 2007، لجامعة الكويت، لكويت، ص 43-76 .

2 - حسن محمد حسن النجار، أثر تطبيق العدالة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي "دراسة ميدانية على العاملين في ميدان التربية والتعليم بقطاع غزة ، ماجستير في إدارة الاعمال ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، جامعة الازهر، غزة فلسطين ، سنة 2017، ص ص 32-33. / <http://search.shamaa.org/fullrecordid114865>

- التبرير: عندما يتم تصور أن هناك ظلم قد وقع، يجب عمل حساب للأمر الاجتماعي، كتقديم تفسير أو اعتذار حيث يمكن أن يقلل، أو يقضي ذلك على الشعور بالغضب.

3. علاقة ابعاد العدالة بعضها ببعض:

إن إدراك الفرد للعدالة التنظيمية يجب أن يتضمن الحديث عن أنواعها مجتمعة، ولا يمكن أن توصف منظمة بالعدالة إلا إذا اتصفت بعدالة الأنواع جميعها (التوزيعية والإجرائية والتفاعلية).، إذ أن فقدان أي بعد من الأبعاد الثلاثة السابقة والتي تفسر العدالة التنظيمية، يؤدي إلى شعور الفرد العامل بعدم الإنصاف والظلم والتوتر في سلوكه¹. حيث تعد العدالة التوزيعية بمثابة المحور الذي تدور حوله هذه الأنواع، فإصدار الحكم على العدالة التوزيعية بنزاهة عملية التوزيع، وكما هو إدراك لعدالة كل من الإجراءات التي تحدد تلك المخرجات التي توزع (العدالة الإجرائية)، وعدالة طريقة التعامل من نزاهة واحترام وتقدير أثناء تطبيق العدالة التوزيعية (العدالة التفاعلية) فلكي يشعر الموظف بعدالة التوزيع لا بد أن يشعر أولاً بأن التوزيع قد تم طبقاً لإجراءات عادلة وموثوق بها، بمعنى أن عدالة الإجراءات تسبق عدالة التوزيع من جهة، ومن جهة أخرى فإن عدالة التوزيع تقرر مدى تحقق عدالة الإجراءات، كما أن الأسلوب الذي يتم استخدامه في التعامل مع العاملين عند تطبيق الإجراءات الرسمية يؤثر وبشكل كبير على الشعور بالعدالة التنظيمية عند هؤلاء العاملين، لذا فإن عدالة الإجراءات أو عدالة التعاملات، أو كليهما تؤثران في الحكم على مدى عدالة التوزيع².

وقد تكون المنظمة منصفة وعادلة في توزيع المخرجات إلا أن عدم الموضوعية في المعاملة والإجراءات المتبعة قد تضعف جهود المنظمة، كما أن جودة التعامل قد يكون لها الأثر الكبير في علاج آثار عدم إدراك العاملين لعدالة التوزيع والإجراءات.



1- قاسم نايف علوان: تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري، مجلة العلوم الاقتصادية علوم التسيير، العدد، 2، جامعة سطيف، الجزائر، 2007، ص33.

2- سناء محمد عطا الداية: درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، رسالة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2012، ص-ص33-34

<http://libray.iugaza.edu.ps/book-details.aspxediton-no117828>

الشكل رقم (05): علاقة أبعاد العدالة التنظيمية فيما بينها

ومن الشكل رقم (04)¹ يتضح مدى تكامل وترابط أبعاد العدالة التنظيمية بعضها البعض فالعدالة الإجرائية تشير إلى نزاهة طريقة اتخاذ القرار من ناحية (الدقة - الموضوعية - الثبات -...). أما العدالة التوزيعية فتشير إلى تقييم المخرجات الناتجة عن الإجراءات المتبعة من ناحية (الدقة - الموضوعية - الثبات -...). أما العدالة التفاعلية فهي تشير إلى أسلوب وطريقة تطبيق هذه الإجراءات من ناحية (المساواة - الموضوعية -.....).

4. خصائص العدالة التنظيمية :

يمكن استخلاصها أهم خصائص العدالة التنظيمية فيما يلي:

- مدى الرقابة المتمثل في الإجراءات و التعليمات و أحكام الإشراف الدقيق على العاملين ؛
 - درجة المبادرة الفردية و ما يتمتع به الموظفون من حرية و مسؤولية و حرية تصرف؛
 - درجة قبول المخاطر و تشجيع الموظفين علي أن يكونوا مبدعين و لديهم روح المبادرة ؛
 - درجة وضوح الأهداف و التوقعات من العاملين و مدى دعم الإدارة العليا للعاملين ؛
 - درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم ، مدى الولاء للمنظمة و تغليبها على الولاء للتنظيمات الفرعية ؛
 - طبيعة نظام الاتصالات من حيث أشكال الاتصال سواء كان مقتصرًا على القنوات الرسمية فقط ، أو نوعه من حيث الاتجاه شبكي يسمح بتبادل المعلومات ؛
 - طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت، ومدى إستحقاقها على أساس الأداء أو معيار الأقدمية أو الوساطة؛
 - درجة تحمل الاختلاف و السماح بسماع و جهات نظر و المعارضة.²
- ومن خلال كل ماسبق يمكن إستخلاص أهم مبادئ العدالة التنظيمية و أبعادها في الجدول التالي :
- جدول رقم (01): يوضح مبادئ العدالة التنظيمية

مبادئ العدالة التنظيمية	
مبدأ المساواة	المبادئ العامة للعدالة التنظيمية
مبدأ الاخلاق	
مبدأ الدقة والتصحيح	

1 - باجودة، ندى، واقع تطبيق العدالة التنظيمية بمدارس التعميم العام الحكومي لمبناات بمدينة مكة المكرمة"، رسالة ماجستير ،جامعة أم القرى ،المملكة العربية السعودية، سنة 2010، ص 52. <http://thesis.mandumah.com/record/192258>

2 - سعيد بن فايزة بن محمد السبعي ، دورة العدالة التنظيمية في تطوير لبعمل المؤسسي و ادارة الصراع التنظيمي ، مجلة كلية التربية ،جامعة الازهر ،الجزء الاول ، المجلد 34، العدد 164، 2015، ص 531.532. https://jsrep.journals.ekb.eg/article_55928.html.

مبدأ الالتزام مبدأ المشاركة	
الترتيب الاجر المناسب تقسيم العمل	مبادئ عدالة التوزيع
المركزية الاحتفاظ بالكفاءات الادارية تسلسل السلطة السلطة والمسؤولية المساواة و وحدة الهدف	مبادئ عدالة الاجرائية
وحدة الامر التأديب المبادرة المصلحة العامة روح الفريق	مبادئ عدالة التفاعل

مصدر: شبوكي عبد السلام ، العدالة التنظيمية و الاداء الوظيفي-دراسة ميدانية لتوضيح العلاقة بين المتغيرين ، الجزائر، 2022، ص 108.

المطلب الثالث : نظريات العدالة التنظيمية ومحدداتها وأثارها

1. نظريات العدالة التنظيمية:

1.1 نظرية العدالة (المساواة):

ارتبط مفهوم نظرية العدالة بالباحث أدمز **Adams** عام 1963، إلا أن هناك من الباحثين من يعتبر رومنس **ROMANS** في كتابه السلوك الاجتماعي عام 1961 ، السباق في طرح هذا الموضوع من خلال معالجته لموضوع العدالة التوزيعية ، و حسب أدمز **Adams** فان هذه النظرية تقوم على أن الأفراد يقارنون معدل مدخلاتهم ومخرجاتهم بالأفراد الآخرين ليكونوا شعورا معيناً اتجاه العدالة من عدمها وفق المعادلة التالية:

مخرجات الفرد /مدخلات الفرد=مخرجات الآخرين /مدخلات الآخرين
وقد بنى آدمز Adams وجهة نظره على افتراض أن هناك نقطة توازن بين المدخلات و المخرجات يؤمن بها الأفراد ،و أنهم يحاولون جاهدين للوصول إلى هذا التوازن . و هناك عدة طرق لإعادة الشعور بالعدالة حسب هذه النظرية نذكر منها:¹

- تقليل الجهد المبذول في العمل ؛
- المطالبة بزيادة الراتب ؛
- التغيير من عوائد الشخص الاخر الذي تمت المقارنة به ؛
- الانتقال إلى عمل آخر في المنظمة ؛
- ترك العمل .

2.1 نظرية العدالة ل جون رولز (John Rawls):

تقوم نظريته التي وضعها في كتابه (نظرية العدالة A Theory of Justice) عام 1971 على تصورين هما :

✓ **الحالة الطبيعية الأولى :** حيث يلتقي لأفراد على حالة سواء بصرف النظر عن الفوارق بينهم نتيجة للوضع

السياسي ،أو الاقتصادي ، أو الاجتماعي الذين يجدون أنفسهم عليه .²

✓ **مسألة العقد الاجتماعي :** هنا يتفق الناس بأنه لا يوجد أي إمتياز يفضل أحدهم على الآخر و أن جميع

الأشخاص الأحرار العاقلون يتفقون على مجموعة من المبادئ، و يقبلون بها باعتبارها قواعد وأنظمة تحكم

علاقاتهم وتنظم تعاملاتهم على أساس من العدل والمساواة التي يلتزم بها الجميع وقد سمي رولز (Rawls)

العدالة الناتجة عن الإجماع على هذه المبادئ والأسس (العدالة كالإنصاف) أو (العدالة هي الإنصاف) .³

3.1 نظرية بوتر لور (lawer, poter): تعتبر هذه النظرية نموذج موسع لنظرية التوقع ل فروم

VROOM والتي أكد فيها على أن الجهد الذي يبذله الفرد في العمل يعتمد على القيمة التي يراها في

المكافآت المتوقعة، و على احتمالية تحقق المكافآت ووقوعها في حالة بذل الجهد، وهذا يتطلب أن يمتلك الفرد

القدرات والحصل الفردية للقيام بهذا الجهد وان يكون لديه إدراك دقيق لأبعاد دوره كي يشكل دعماً لجهدته لتحقيق

النتائج التي يصبو إليها .

فلا يختلف كثيراً عن فرووم حيث يفهم من نموذجهما أن رضا الفرد يتحقق من خلال التوقع الذي يبنيه حول المكافأة

التي يستحقها والتي تساوي الجهد الذي يبذله ،وأن إدراكه للعدالة يكون في حالة صدق ذلك التوقع .⁴

1 - سريح الدراجي وسالم سعد ، اثر العدالة التنظيمية في تعزيز سلوكيات المواطنة ،مجلة الكويت للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 01، العدد22، جامعة الوسط الكويت سنة 2016، ص10، <https://www.iasj.net/iasj/article/111807> .

2 - محمد عوض، اثر ابعاد العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك في السعودية، رسالة ماجستير، الادارة العامة ، جامعة مؤتة ،سنة 2011،ص13.

3- محمد عوض العمري، اثر ابعاد العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك في السعودية ،مرجع سبق ذكره ،ص 13.

4 حمزة فرطاس، عائشة نحوي، العدالة التنظيمية الابعاد والنظريات المفسرة لها ،مجلة علوم الانسان والمجتمع الجزائر ،العدد26، جزء 01 ،سنة 2018،ص356.

والقرارات يعتبر أحد مقومات العدالة الإجرائية، فإنه من المتوقع أن تؤدي الزيادة في درجة الرسمية إلى المساهمة في تعزيز قناعة العاملين بعدم وجود تمييز بين العاملين عند صياغة وتطبيق الإجراءات، الأمر الذي من شأنه أن يعزز مدى إدراكهم للعدالة الإجرائية .

2.1.2 مستوى الأجر: يعد الأجر المصدر الأساسي لدخل الفرد، ويمثل أحد العوامل المؤثرة على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية وخاصة عدالة التوزيع، وذلك أن الفرد يسعى لتحقيق كلاً من العدالة الداخلية والخارجية في تحديد معدلات الأجور.

فالعدالة الخارجية تتحقق من خلال تقديم المنظمة أجوراً متساوية نسبياً لتلك التي يتلقاها العاملون في أنماط مشابهة من الوظائف لمنظمات أخرى، أما العدالة الداخلية فتتحقق عندما يعتقد العاملون أن معدلات الأجور الخاصة بوظائفهم تتناسب مع قيمة الوظيفة بالنسبة للمنظمة.¹

3.1.2 الاستقطاب : إن إتباع المنظمة لأسلوب الاستقطاب الداخلي من شأنه أن يشعر العاملين باهتمام المنظمة بهم وثقتها في قدراتهم وإمكانياتهم بما ينعكس إيجاباً على إدراكهم للعدالة التنظيمية.

كما أن المغالاة في الاعتماد على الاستقطاب الخارجي قد يؤدي إلى انخفاض إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية وخاصة لدى موظفي المستويات الإدارية العليا، وذلك لأنهم ينتظرون بفارغ الصبر لحظة الترقية إلى منصب رفيع في أماكن عملهم.²

4.1.2 التدريب : إن نشاط التدريب الذي يساهم في تحقيق أهداف كل من المنظمة والعاملين يمكن أن يكون عاملاً مهماً في زيادة إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية والعكس صحيح، فالنشاط التدريبي الذي يمكن أن يحقق هدف أحدهما دون الآخر يمثل مصدراً مهماً لعدم العدالة³، ويمكن إيراد بعض المواقف والممارسات غير العادية في مجال التدريب:

- ✓ التخلص المؤقت من العاملين غير المرغوب فيهم عن طريق ترشيحهم لبرامج تدريب لا يحتاجون إليها.
- ✓ حصر الاشتراك في البرامج المتميزة على طائفة معينة من أصحاب النفوذ.
- ✓ عدم رغبة إدارة المنظمة في الاستفادة من المهارات أو المعارف التي اكتسبها الفرد من برنامج تدريبي معين.

5.1.2. تقييم الأداء : تؤثر نتائج تقييم الأداء على شعور العاملين بالعدالة التنظيمية، فكلما كانت نتائج التقييم معبرة بشكل موضوعي عن مستوى أدائهم الفعلي وأتيحت لهم فرصة كافية لإبداء الرأي في هذه التقديرات وشعروا أن

¹ - بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، ط1، دار الراجحة للنشر و التوزيع، الاردن، 2009، ص 95.

² - سعيد محمد عايض الأسمري: المرجع السابق، ص 28 .

³ - عادل محمد زايد: العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص 172.

رئيسهم المباشر لديه إلمام كاف بجوانب عملهم، أدى ذلك زيادة شعورهم بالعدالة التنظيمية وزاد من ثقتهم في نظام تقييم الأداء.

6.1.2. حل النزاعات في العمل: يجد المشرف نفسه في غالب الأحيان مطالبا بالتدخل لفض النزاع بين المرؤوسين ، وقيامه بذلك يجعل منه طرفا ثالثا خفيا في أي نزاع بين طرفين، ويتدخل المشرف بهدف الحفاظ على مستوى معين من العدالة في فض النزاع بين الأفراد دون إلحاق الضرر بحقوق البعض أو بأهداف العملية الإدارية. وتعتمد عملية حل النزاع 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.

وقد أكدت بعض الدراسات أن النمط المستبد في الإشراف يعتبر غير فعال في إحداث نوع من العدالة في فض النزاع في العمل مقارنة بالنمط المشارك. وعليه تعتبر آلية مشاركة الأفراد في جمع المعلومات حول موضوع النزاع وفهمه وكذا اقتراح حلول ملائمة له مهمة جدا لشعورهم بالعدالة.¹

2.2. بيئة العمل الخارجية: تتأثر المنظمة ببيئتها الخارجية وتؤثر فيها وتتفاعل معها، وذلك لأن المنظمة تعتمد على البيئة الخارجية في الحصول على معظم مواردها، كما أنها تصدر لها منتجاتها ومخرجاتها، وتتعدد البيئة الخارجية بين البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية والتي حتما سيكون لها تأثير على المنظمة، وسنحاول فيما يأتي توضيح تأثير هذه المتغيرات الخارجية على إدراك الأفراد للعدالة التنظيمية:

1.2.2. المتغيرات السياسية: يقصد به المناخ السياسي السائد في الدولة التي تتولى تنظيم العلاقات الخارجية والداخلية؛ حيث تعمل القوى السياسية على خلق المناخ الملائم للعمل داخل المنظمات من خلال سننها للقوانين والتشريعات المنظمة للأعمال والقوانين واللوائح الحكومية المختلفة، كقانون العمل الذي ينظم علاقات العمل بين الأفراد والمنظمات، وتهدف الدولة من ورائها إلى حماية مصالح العاملين و شعورهم بالعدالة.

2.2.2. المتغيرات الاقتصادية: هي الإطار العام للأنشطة الاقتصادية للدولة، وتعكس بشكل عام تركيبة المنظمات العاملة في الدولة (قطاع عام وخاص)، مركزية ولا مركزية تخطيط النشاط الاقتصادي في الدولة ومستوى الأجور بتلك الدولة. فمثلا قوانين في خصخصة الشركات التي تعتبر وسيلة أساسية للتوجه نحو اقتصاد السوق الحرة.

هذا التوجه في الفكر الاقتصادي أدى إلى إعادة النظر في العديد من جوانب العدالة التنظيمية، خاصة فيما يتعلق بنظم الاستقطاب، الأجور، الحوافز، والعديد من الممارسات الأخرى ذات التأثير المباشر على إحساس العاملين بالعدالة.

المتغيرات التكنولوجية: تمثل انعكاسا لمستوى المعارف العلمية في المجتمع وداخل المنظمة لإنتاج السلع والخدمات، وتتضمن التكنولوجيا الجوانب المادية (كالمصانع والآلات)، والجانب المعرفي (المعلومات) ومدى القدرة على تطوير

¹ - رضا تير: إهتمامات تسيير الموارد البشرية وسلوك مشرف في الإدارة العمومية الجزئية في العمل: مقارنة العدالة التنظيمية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، 2007، ص119.

المعارف وتطبيقها في الحياة العملية، ومن بين هذه التغيرات الإنفاق على البحوث والتطوير، الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات.

وبصفة عامة فإنه للمتغيرات التكنولوجية تأثير على هيكل وفعالية المنظمة وعلى العدالة التنظيمية من خلال الأثر الذي يمكن أن تحدثه تكنولوجيا المعلومات على نوعية العمالة¹.

3. الآثار الايجابية الناجمة عن ممارسة العدالة التنظيمية

تتجلى أهمية العدالة التنظيمية من خلال تأثيرها على العديد من المتغيرات التنظيمية، إذ أن توافرها في المنظمة وإدراك العاملين لها يؤدي إلى كثير من المتغيرات التنظيمية الايجابية كالثقة التنظيمية، سلوك المواطنة التنظيمية، الولاء التنظيمي وغيرها، أما غيابها فينجر عنه العديد من السلوكيات السلبية كالفساد الإداري والمالي. وفيما يأتي سنحاول التفصيل المختصر في كل عنصر:

1.3 الثقة التنظيمية: تمثل الثقة التنظيمية توقعات الأفراد أو الجماعات بأن المنظمة التي يعملون بها يمكن الاعتماد عليها في تحقيق نتائج مفضلة للأفراد أو الجماعات بسبب كفاءة النظام الإداري فيها، والرؤساء، ونظام المعلومات والعلاقات التنظيمية بين الأفراد، وتتضمن الثقة التنظيمية ثلاثة أبعاد هي²:

- ✓ **الثقة بالمشرفين** التوقعات الايجابية الواثقة للمرؤوسين تجاه مشرفيهم في العمل وفقا للعلاقات المتبادلة بين الطرفين. وكلما كان المشرف عادلا في تعامله مع العاملين، وفي توزيعه للمهام بين العاملين وتطبيقه للإجراءات على الجميع دون تحيز أو تمييز كلما زاد ذلك من ثقة العاملين بمشرفيهم.
- ✓ **الثقة بزملاء العمل** تشير إلى العلاقات التعاونية المتبادلة أو المواقف الايجابية بين الأفراد العاملين في الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بينهم.
- ✓ **الثقة بإدارة المنظمة** مدى إيمان وقناعة المرؤوسين بالقرارات والأهداف والسياسات التي تضعها إدارة المنظمة وتشرف على تنفيذها بشكل عادل على الجميع.

وتعد الثقة التنظيمية الحل الأساسي في حل العديد من المشكلات التنظيمية؛ حيث أن وجود مستوى عال من الثقة التنظيمية يساعد على تبادل المعلومات والأفكار والمشاعر و زيادة الانفتاح والتأثير في الآخرين والاعتماد المتبادل، وزيادة التعاون والتعاطف، والقدرة على إحداث التغيير، والتعلم والابتكار التنظيمي، والحد من الضغوطات، وحل النزاعات. ولقد بينت الدراسات أنه من بين أهم محددات الثقة التنظيمية نجد العدالة التنظيمية، فعندما يرتفع إحساس العاملين بالعدالة فإنها تزداد ثقتهم في إدارة المنظمة وتزداد قناعتهم بإمكانية الحصول على حقوقهم وما يعنيه ذلك من ارتقاء سلوكيات الأفراد بعد الاطمئنان إلى سيادة العدالة ومن ثم الوثوق بالمنظمة.

¹ - فوج شعبان و شيخ سعيدة: محددات وآثار ممارسة العدالة التنظيمية في المنظمات، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد السابع، الجزائر، 2015، ص 163.

² - عبد الملك أحمد المعمرى: العدالة التنظيمية وأثر غيابها في استفحال ظاهرة الفساد المالي والإداري في مؤسسات الدولة في محافظة تعز، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 9(10)، دار جامعة عدن للنشر والتوزيع، اليمن، 2012، ص 343..

2.3 سلوك المواطنة التنظيمية: يعرف سلوك المواطنة التنظيمية بأنه السلوك التطوعي الذي لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة والهادف إلى تعزيز أداء المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها¹، بمعنى أنه سلوك اختياري من قبل العامل يهدف إلى الارتقاء بكفاءة المنظمة وفعاليتها، فهو ذو طبيعة تطوعية لا يرتبط بنظام الحوافز أو المكافآت بالمنظمة، ولقد ركز الدارسون على خمسة أبعاد رئيسية لسلوك المواطنة التنظيمية نلخصها في: الآثار، والكياسية (اللباقة واللطف)، ووعي الضمير والتفاني، الروح الرياضية، السلوك الحضاري.

3.3 الرضا الوظيفي: يؤكد الكثير من الباحثين أن العدالة التنظيمية تمثل أحد الأسباب الرئيسية المؤثرة في تشكيل اتجاهات العاملين نحو العمل لاسيما الرضا الوظيفي، وفي هذا الصدد ذكر جرينبرج Greenberg "أن العدالة التنظيمية تمثل مطلباً أساسياً للعمل المؤثر في المنظمات والرضا الوظيفي للعاملين بها"، وهناك من اعتبر أن الرضا لا يحصل إلى عندما يشعر العامل بالعدالة والنزاهة في تطبيق مختلف سياسات المنظمة من حيث نظام الأجور، الإشراف، محتوى العمل، فرص الترقية والحوافز، جماعات العمل، ظروف العمل.²

4.3 الولاء التنظيمي: إن إدراك الفرد العامل للعدالة التنظيمية يؤثر على مستوى الولاء التنظيمي الذي يعني الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه للاندماج في العمل وإلى تبني قيم المواطنة، حيث أن شعور العامل بالارتباط النفسي أو الولاء للمنظمة قائم على أساس حصوله على شيء مهم بالنسبة له، وهذا الشيء المهم قد يكون عدالة التوزيع أو الإجراءات أو التفاعلات، وعليه فإنه يسعى لمقابلة أو تعويض هذا الأمر المهم من خلال قيامه بأداء عمل أو سلوك معين مرغوب فيه لدى المنظمة.

5.3 الفساد الإداري والمالي: إن غياب العدالة التنظيمية يسهم بدرجة كبيرة في رفع مستوى الفساد المالي والإداري، وقد يعود سبب ذلك إلى أنه كلما قل شعور الفرد بالعدالة في القواعد والإجراءات والأنظمة، قل شعوره بالارتياح النفسي في عمله وزاد توتره، الأمر الذي ينشط بدوره مجموعة من المتغيرات السلوكية من قبل الفرد لتقليل هذا التوتر كأن تقل وتيرة دافعيته للعمل ومن ثم لا يقوم بعمله على أكمل وجه أو تزداد اتجاهاته السلبية نحو المنظمة والعمل.³ وحسب بعض العلماء فإن الاتجاه نحو الفساد عبارة عن آلية لإعادة التوازن في علاقة المدخلات بالمخرجات وفقاً لنظرية الإنصاف، حيث يعد الاختلاس أو تحويل أموال المنظمة نحو الصالح الشخصي محاولة لاسترجاع نوع من المساواة بين أطراف علاقة التبادل الاجتماعي.

ووفقاً لنظرية الإنصاف يلجأ الأفراد للاحتيال والاختلاس والسرقة لتعظيم مخرجاتهم عندما يعتقدون بأن هذه الأخيرة غير كافية لتحقيق وضعية قوية في العلاقة مع المنظمة. وبالتالي يعتبر ذلك محاولة منهم لإعادة التوازن في هذه العلاقة بكافة الطرق، ودرجة الفساد غالباً ما تحددها وطأة عدم الإحساس بالعدالة، حيث يلعب ضعف الإشراف الحقيقي

¹ - فرج شعبان و شيخ سعيدة: المرجع السابق، ص164.

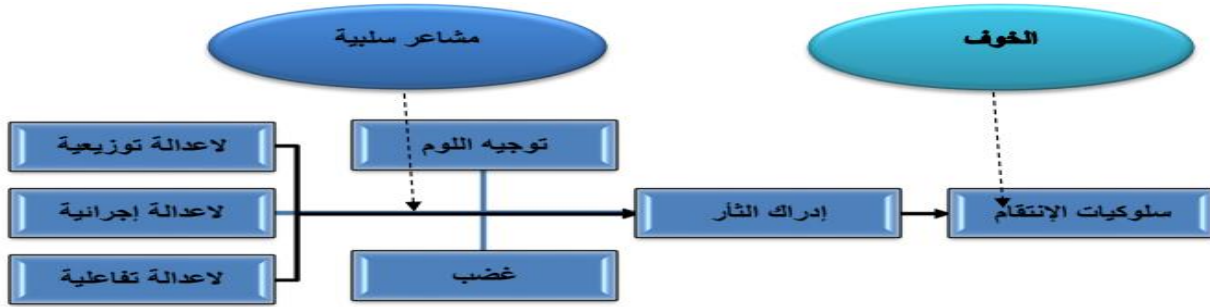
² - سناء محمد عطا الداية: المرجع السابق، ص60.

³ - عبد الملك أحمد المعمرى: المرجع سبق ذكره، ص391 ..

وعدم عدالته دورا هاما في نشأة هذه السلوكيات، وبالتالي فإن ظهورها يعكس حالة عدم وجود تسيير كفاء للموارد البشرية في المنظمة.

كما تؤثر الظواهر السلبية: كعدم الاحترام وضعف الإحساس بالكرامة والعزة، و اللاحساسية الاجتماعية واللامبالاة إلى حد كبير في تنمية سلوك الفساد للفرد. ونظرا للنتائج الوخيمة التي تنجم عن انتهاج سلوك الفساد على مستوى الجهد (القيام بالدور)، الوقت (احترام المواعيد)، وكذا المال (انتهاك وسرقة الملكية)، فقد أصبح من الضروري الالتفات إلى أثر سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية وعدالتها على نوايا ومواقف وسلوكيات الأفراد¹.

الشكل رقم 07: نموذج إفتراضي للعدالة التنظيمية وسلوكيات الانتقام و متغيرات المشرفين



مصدر: شبوكي عبد السلام ص 100 مرجع سبق ذكره

خلاصة

يمكننا القول أن العدالة التنظيمية تبقى من المفاهيم والمبادئ الإدارية الحديثة ، رغم أهميتها وتأثيراتها في العديد من المتغيرات التنظيمية ، إلا أن إدراكاتها تختلف باختلاف الخلفية المعرفية والثقافية والأطر المرجعية للأفراد ، حيث اختلفت الرؤى لأهم أبعادها الثلاثة ، الأول الذي يرتبط بالجانب التوزيعي والذي يستند على فكرة مفادها أن العامل يشعر بالعدالة بناء على الطريقة المعتمدة في توزيع مخرجات العمل ، في مقابل مدخلات العامل حيث تأخذ هذه المخرجات أشكال عديدة (أجور ، مكافآت ، دورات تدريبية ترقية... الخ) ، ولا يتحقق هذا البعد إلا في ظل وجود عدالة إجرائية وهو البعد الثاني والذي يقوم على فكرة الدقة ، الموضوعية ، والشفافية في كافة الإجراءات الرسمية، القوانين واللوائح المنظمة للعمل ولعلاقة العامل بالمنظمة وكافة القرارات التي يمكن أن تؤثر على مستقبل العاملين وذلك في إطار العلاقات القائمة على الصراحة والتعاون والبعد الإنساني هو ما يعكس البعد الثالث وهو عدالة التفاعلية ، وكذلك لأهميتها فهي بمثابة أداة فعالة خاصة في ظل تحول المنظمات من فكرة الإنتاجية والربحية الى فكرة التنافسية والتميز والإبداع

¹ - رضا تير: إهتمامات تسيير الموارد البشرية وسلوك مشرفي الإدارة العمومية الجزئية في العمل: مقارنة العدالة التنظيمية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر ، 2007، ص 125.

المبحث الثاني: أسس الاستغراق الوظيفي

يعتبر الاستغراق الوظيفي أحد أهم متطلبات الإدارة الحديثة، حيث أصبح يشكل أهم اهتمامات الباحثين ، فقد أصبح موضوعاً دسماً في أدبيات الأكاديميين والمنظرين في علم الإدارة الحديثة ، فقد كانت أول المساهمات في هذا الموضوع على يد (وليام كان William.Kahn) أستاذ السلوك التنظيمي بجامعة بوسطن ، وذلك بنشر بحثه حول "الاستغراق الوظيفي work Engagemen" سنة 1990 بعنوان الشروط النفسية لاستغراق (Engagement) والانسحاب (Disengagement) الوظيفي الذي يعتبر الأول من نوعه في هذا المجال ، الذي عرفه بأنه توظيف الإنسان لنفسه وجسده وعواطفه أثناء أدائه دوره في المنظم ، فهو تسخير أفراد المنظمة لأنفسهم لخدمة المنظمة إذ أطلق عليه بالعامل المهم لنجاح و تنمية واستمرارية المنظمة .

المطلب الأول: تحليل الاستغراق الوظيفي

يعتبر الاستغراق من المصطلحات الحديثة نسبياً في مجال الإدارة ، التي حاز على اهتمام العلماء الاجتماع والإدارة وعلماء النفس المهني لكونه ذو ترابط بين العلوم الثلاثة ، فهو يعتبر ظاهرة نفسية واجتماعية في الوسط المهني ، لان مكانته في الدراسات والأدبيات الأكاديمية، و كانت أكثر المساهمات فيه على يد (وليام كان William Kahn) والذي عرف الاستغراق الوظيفي بأنه "توظيف الشخص لنفسه جسدياً و عاطفياً ، وذهنياً أثناء أداء عمله" ¹ ، و عرفه أيضاً بأنه تسخير أعضاء المنظمة لأنفسهم لأداء عملهم ، وأصبح الاستغراق الوظيفي بعداً بالغ الأهمية من أبعاد وظائف إدارة الموارد البشرية، فهو مسألة يتزايد الاهتمام بها يوماً بعد يوم، حتى أصبح التركيز عليها في بداية التسعينات، وارتبط الاستغراق الوظيفي بمخرجات العملية التنظيمية، من خلال المواقف وسلوكيات و نوايا الأفراد.

ويشير مارك سيغديفي (Markos& Sridevi) ² إلى أن أعين أرباب العمل أصبحت مركزة على كيفية جعل العامل يستغرق في عمله ، فأرباب العمل يدركون أنه بالتركيز على الاستغراق الوظيفي للعامل يستطيعون خلق قوى عاملة أكثر كفاءة و إنتاجية؛ ويضيف أن الاستغراق الوظيفي يمس جميع جوانب إدارة الموارد البشرية التي نعرفها حتى الآن، فإذا لم تتم معالجة كل جزء من أجزاء الموارد البشرية بطريقة مناسبة فإن ذلك سيؤدي إلى فشل استغراق الموظفين بشكل كامل، وذلك بسبب سوء الإدارة، إن خلق استغراق وظيفي لدى العاملين يعتمد على أسس المفاهيم السابقة، مثل الرضا الوظيفي، والتزام التنظيمي، والمواطنة التنظيمية.

¹ Kahn- "Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work" ,W .Academy of Management Journal vol33, No(4) , 1990, p33.

² Markos- ,S&Sridevi "Employee Engagement: The Key to Improving Performance" ,M. International Journal of Business and Management 5(12),2010,p89.

أولا تطور الاستغراق الوظيفي :

يعود أصل المصطلح إلي بداية عام 1921 في الدراسات التي أجريت على معنويات أو لاستعداد مجموعة من الأفراد على تحقيق الأهداف التنظيمية، وقد ساهم الجيش الأمريكي في نضوج فكرة القيمة المعنوية للمنظمات من خلال حرب العالمية الثانية، للتعويض بوحدة الجهد و استعداد قوات الجيش للذهاب إلى أي مدي من اجل رفاهية المنظمة¹، وتم صياغته من قبل وليام كان (william A.Kahn) عام 1990 بأنه تسخير الفرد لكامل طاقته الجسدية والمعرفية والعاطفية من أجل تنفيذ المهام الوظيفية.²

وقد أجريت دراسة في مصنع أعمال هوثون وهو مصنع الكهرباء الغربي في ضواحي شيكاغو ما بين (1924-1932) من طرف إلتون مايو لمعرفة فيما إذا أصبح العمال أكثر إنتاجية في مستويات الإضاءة العالية أو المنخفضة. و بعد إجراء الدراسة، اقترحت أن الزيادة في الإنتاجية كانت بسبب التأثيرات التحفيزية للفائدة التي يتم عرضها للعمال .

و أصبح مفهوم الاستغراق الوظيفي موضوعا للمناقشة في دوائر الشركات لعدة سنوات، فقد سيطر علي اهتمام جميع العاملين و أرباب العمل³.

الشكل رقم (08) التطور التاريخي للاستغراق الوظيفي من إعداد الطالبان

ثانيا مفهوم الاستغراق الوظيفي :

- **بريمان RIIPIMEM** إن الاستغراق الوظيفي يمثل الدرجة التي يندمج فيها الفرد مع الوظيفة التي يمارسها و يستشعر أهميتها⁴.
- **سوين sweem**: أن استغراق الموظف هو القدرة على التأثير على الموظفين من الجوانب الروحية، و الحساسية و الإدراكية لغرس الرغبة و العاطفة الذاتية في نفوسهم، من اجل تحقيق النجاح والتفوق، و تطور

¹ - علي بونس ميا وراهي اكرم مزيق،مدى توافر ابعاد الاستغراق الوظيفي لدى العاملين ف القطاع المصرفي، دراسة ميدانية في المصارف التجارية بمدينة اللاذقية، مجلة جامعة البعث، المجلد39، العدد67، سنة 2017، سوريا، ص50.

² - محمود السيد امام، الاستغراق الوظيفي وعلاقته بمستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين، بشركات السياحة المصرية، مجلة اقتصاديات المال والاعمال، العدد08، سنة2018، مصر، ص317.

³ -- طلحي فاطمة الزهراء و ملايكية عامر ، الاستغراق الوظيفي و دوره في تعزيز الولاء التنظيمي في المؤسسة اتصالات الجزائر وكالة سوق الازهراس ، مجلة للبحوث و الدراسات، مجلة 07 العدد 02 ، سنة 2000، ص227-241.

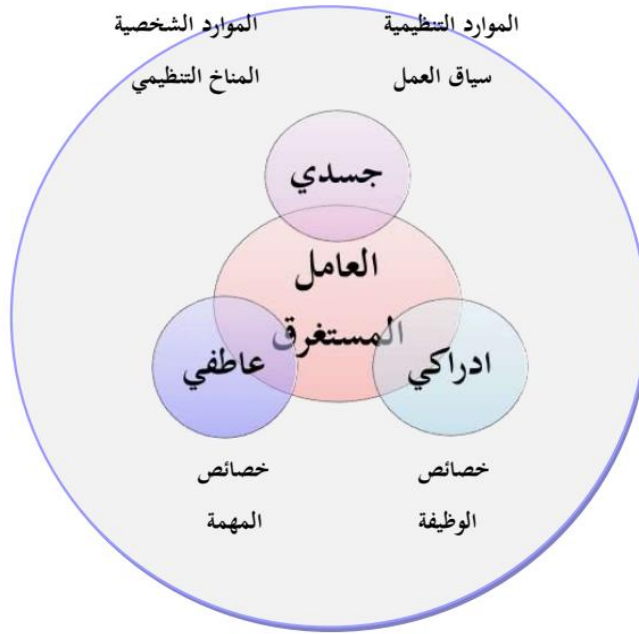
⁴ - عبد العزيز علي مزروق و بشرى فاروق و اخرون، اثر الاسيقامة التنظيمية في لاستغراق الوظيفي -دراسة تطبيقية على هيئة التمريفي بالمستشفيات الحكومية بمحافظة كفر الشيخ، مجلة الدراسات التجارية معاصر، العدد 06، جانفي 2019، ص195.

- الموظفين الملتزمين و الشعور بالاتحاد مع منظماتهم و يرغبون أن تحقق منظماتهم النجاح بكل إخلاص، لأنهم مرتبطين عاطفياً و اجتماعياً برؤية و رسالة و غرض المنظمة.¹
- ويضيف عباس Abbas وآخرون أن الموظف المستغرق في وظيفته ، وموظفاً عاطفياً، ويكون منغمساً كلياً في عمله ونشيطاً، وملتزماً، ومكرساً نفسه و بشكل كامل لعمله ، فالموظفون الأكثر استغراقاً، سيكونون أفضل أداءً، وأقل احتمالاً لترك المنظمة.²
 - يعرفها (Sethi and Mitta) الدرجة التي ينغمس وينخرط فيها الموظفون في وظائفهم ويكرسون وقتهم و طاقتهم، بحيث يكون العمل مركز حياتهم.³
 - يمثل الدرجة التي يندمج الفرد مع الوظيفة التي يمارسها ويستشعر أهميتها ولهذا فالأمر هنا مرتبط بالنواحي الفعلية والعاطفية معا ، إذ يتأثر الاستغراق بالعديد من العوامل منها المستوى العاطفي ويتجلى ذلك في آثاره الايجابية على الفرد ، مثال ذلك مشاعر السعادة والرضا والتقدير وعكس ذلك صحيح عندما ينخفض مستوى الاستغراق الوظيفي فيتضح التأثير السلبي على مشاعر الفرد مثال ذلك القلق، الضيق، الكآبة، والإحساس باليأس.⁴
 - انه توظيف الشخص لنفسه جسدياً وعاطفياً وذهنياً أثناء أداء دوره ، كذلك عرفه بأنه تسخير أعضاء المنظمة أنفسهم لأداء عملهم.⁵
 - هو درجة ارتباط الفرد نفسياً بالعمل ودوره في تشكيل التصور الذاتي للفرد، وبأنه يوصف عن طريق الإدراك الحسي للفرد اتجاه وظيفته بحيث تصبح الوظيفة بالغه الأهمية في حياته.⁶
- ويمكن تعريفها من خلال تعريفات السابقة على أنها "مشاركة وحماسة الموظف في المنظمة من حيث كونه جاهزاً لتكريس المزيد من الجهد والإبداع بالتعاون مع بقية زملائه، والتكيف بشكل فعال مع المتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة وداخل المنظمة في ظل المتغيرات البيئية التنظيمية، المسلمات بضغط العالمية، وضغوط العملاء و التكنولوجيا المتنامية و زيادة الحاجة إلى العمل الجماعي والاتصالات".
- من كل ما سبق يمكن إستخلاص مفهوم الاستغراق الوظيفي "أنه تلك العلاقة الإيجابية العميقة والعاطفية بين العاملين، ووظائفهم، تدفعهم لاستثمار وقتهم وجهدهم فيها؛ لخدمة منظماتهم، و الاهتمام بتطويرها و تنميتها
-
- ¹ - هاشم فوزي العابدي و ولاء جودت الجاف، استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي و دورها في تحقيق الأداء العالي لمنظمات الاعمال -دراسة اسطلاحية لعينة من العاملين في قطاع المصرفي العراقي في ارتبل، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الادارة و الاقتصاد ،جامعة كوفة، مجلد 05، العدد 09، 2012، ص 7.
- ² -S. (2016). "Evaluating the Impact of Employee Engagement Drivers", S&Abbass.M& Nisa& Saeed ,S& Ali.Z&Ehsan, Abbas- Journal for Studies in Organizational Citizenship Behavior: A Moderating Role of Human Resource Information System " 2(2):136-159.p139, Management and Planning
- ³ - إلهام بوغليطة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 04.
- ⁴ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية موارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، طبعة الأولى، سنة 2007، ص 348.
- ⁵ حسن محمد حسن النجار، اثر تطبيق العدالة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي، دراسة ميدانية على العاملين في قطاع التربية والتعليم في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية جامعة الازهر، غزة فلسطين، سنة 2017، ص 83.
- ولاء الصافي، العلاقة بين الالتزام التنظيمي والاستغراق الوظيفي لدى عاملين في مديرية التربية في مدينة حمص، مجلة جامعة السنة 2017، ص 136.

وبقائها، ويمكن اختصار مفهومه أنه "هو مدى اندماج الموظف جسدياً و ذهنياً وعاطفياً في أداء عمله، حيث يمثل الدرجة التي يرتبط و يندمج فيها الفرد مع الوظيفة التي يمارسها ويستشعر أهميتها و أولويتها في حياته".¹

ونفرق بين الاستغراق الوظيفي والرضا الوظيفي، حيث أن الرضا الوظيفي هو مدى الاستمتاع وقبول الموظفين للعمل الذي يقومون به و الحياة التنظيمية التي يعيشونها، أي و جود شعور عاطفي إيجابي والقبول بالواقع والحياة التنظيمية والمهنية، في حين الاستغراق الوظيفي فهو يعكس شعور الموظف بدرجة أهمية دوره في المنظمة و دور الوظيفة في حياته.

الشكل رقم (09) العوامل المؤثرة على عملية الاستغراق لدى العاملين



Source: Irina V. Popova-Nowak, Work Identity and Work Engagement, Graduate School of Education and Human Development The George Washington University, 2010, P 05.

المطلب الثاني: أهمية و أبعاد الاستغراق الوظيفي

1. أهمية الاستغراق الوظيفي:

تكمل أهمية الاستغراق الوظيفي في عدت عناصر أهمها¹:

- تبرز أهمية الاستغراق الوظيفي في انه يزيد من الشعور بالرضا الوظيفي للعاملين، ويجعل الفرد أكثر التزاماً نحو عمله ومنظمته. ويحسن من جودة حياة العمل، ويعزز من الإنتاجية والكفاءة وأيضاً هو عامل محفز للعاملين، كما انه يقلل من معدلات الغياب والتأخير عن العمل؛

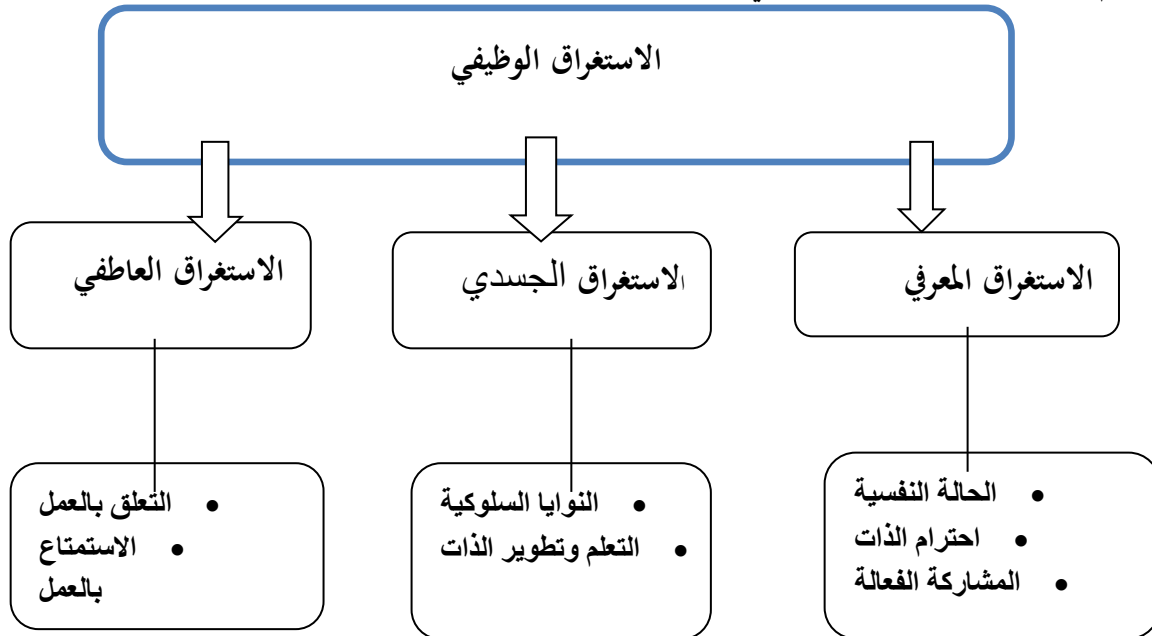
1 - عبد العزيز عبد الهادي العامري، العلاقة بين الدخ التنظيمي والاستغراق الوظيفي وأثرهما على التهام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في جامعة الحديدة، مجلة علمية فصلية محكمة الدراسات النفسية والتربوية، العدد 08، ديسمبر 2020، ص 347.

- إن ارتفاع مستوى الاستغراق الوظيفي يدخل في صميم العلاقة الوظيفية، لأنه يتناول ما يفعله الأفراد، وكيف يتصرفون في أدوارهم، وما الذي يجعلهم ينتهجون سلوكا بطرائق أخرى، من أجل تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم الشخصية على حد سواء.
- إن وجود الاستغراق الوظيفي الجماعي يزيد من قيمة المنظمة مقارنة بالمنظمات المنافسة، لأنه عندما يتشارك ويتفاعل العاملون مع بعضهم البعض، ويعزز كل فرد الآخر عاطفيا وتحفيزيا وسلوكيا فإنه يعزز أداء المنظمة وقيمتها.
- إن الاستغراق الوظيفي يمثل أهمية كبيرة للمؤسسات والعاملين بها، بحيث يساهم في التزام العاملين بالبقاء في العمل أطول فترة ممكنة، وبذل أقصى طاقة لهم في العمل، وأداء عملهم بشكل جيد، وتحقيق رضا العملاء من خلال تحسين الخدمات المقدمة لهم.
- يساهم الاستغراق الوظيفي في زيادة اهتمام الأفراد بالأنشطة التنظيمية، وزيادة الجهد المبذول في العمل، وانخفاض التعب، بالإضافة إلى وجود مشاعر جيدة اتجاه منظماتهم مثل الإعجاب، الثقة، الاحترام.

2. أبعاد الاستغراق الوظيفي :

يدخل الاستغراق الوظيفي في صميم العلاقات الوظيفية، لذلك ارتبط بالعديد من الأبعاد نذكر منها التالي :

شكل رقم (10) أبعاد الاستغراق الوظيفي



المصدر :رؤى محمد ربيع شلاش، دور الاستغراق الوظيفي في الحد من الاحتراق النفسي، مذكرة ماجستير إدارة الأعمال، العربية السعودية، 2022، ص24

1. الاستغراق المعرفي Engagement cognitif :

ويعرف بأنه درجة قدرة الأفراد على المشاركة في اتخاذ القرار في المنظمة الخاصة بمجال وظيفتهم وحياتهم المهنية أي أهمية الوظيفة في حياتهم الخاصة.¹

2. الاستغراق الجسدي Engagement physique : ويقصد به توجيه الطاقة البدنية و المادية للموظف لانجاز و اتمام المهام الوظيفية بطريقة تحقق أهداف المنظمة بالكفاءة و الفاعلية ، ويشار للاستغراق الجسدي بأنه مدى استغلال الموظف لقدراته الجسدية وطاقاته المادية لتحقيق وانجاز المهام داخل المنظمة بشكل أكثر مما هو متوقع منه .

3. الاستغراق العاطفي Engagement émotionnel : هو ذلك الاستغراق الشعوري والحسي و العاطفي للموظف، و وجود تلك العلاقة العاطفية و المشاعر بين الموظف و وظيفته، مما يحدث الشعور بالحماسة والفخر والانتماء اتجاه مهنته و منظمته ككل.²

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على تنمية الاستغراق الوظيفي ومعوقاته

1. العوامل المؤثرة على تنمية الاستغراق الوظيفي:

يشير عباس Abbas وآخرون إلى أن من الأمور التي تؤدي بالموظفين إلى عملية الاستغراق الوظيفي هي خمس النقاط الآتية:³

✓ خصائص الوظيفة .

✓ الدعم الإداري.

✓ العائدات والاعترافات

✓ جودة مكان العمل

✓ الاتصالات

ويشير Seijts & Crim إلى أنه هناك بعض الوسائل والطرق التي يمكن من خلال استغلالها من طرف رؤساء المنظمة والمسؤولين فيها لتنمية الاستغراق الوظيفي للموظفين و تكمن في النقاط العشر التالية⁴:

✓ الاتصال: يجب توفر قنوات إتصال جيدة تساهم في خلق واثبات الثناء و التقدير من طرف الرؤساء للموظفين

✓ الوضوح: وضوح رؤية القيادة الإدارية يساهم في الفهم والاندماج لتحقيق أهداف المنظمة.

¹ -المصري محمد سفيق سعيد، الانغماس الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية"دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية في قطاع غزة،رسالة ماجستير ،كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ،جامعة الازهر ،غزة فلسطين ،سنة 2015 ص16 <http://dstore.alazhar.edu.ps/xmlui/handle/123456789/2565>

² -العابدي علي رزاق جواد، الوشافة التنظيمية مدخل استراتيجي عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين،دراسة لعينة من شركة القطاع الصناعي بوزارة الصناعة والمعادن،جامعة الكوفة،العراق ،سنة2012،ص160.

³ - Abbas ,p139، référence susmentionnée

⁴ - حسن محمد حسن النجار، مرجع سبق ذكره،صص42-43.

- ✓ الإبلاغ : يجب على القائد أو المسؤول المباشر توضيح توقعاته اتجاه الموظف وما ينبغي أن يحققه ، مع التغذية العكسية لتصحيح الانحرافات و وفق توجيهات وأهداف المنظمة.
- ✓ المهنة: توفير المغزى وأهمية الوظيفة لشاغلها، مع العمل على تنميتها وتطويرها.
- ✓ التهنية: يشعر الموظفون بالتغذية العكسية لما يقومون به من عمل من خلال الإشادة و التهنية بصورة الإبطال من ظرف المنظمة.
- ✓ المساهمة : يرغب الموظفون بمعرفة مدى مساهمة أنشطتهم و إعمالهم في تنمية وتطور المنظمة .
- ✓ التحكم: تتحكم قيم الموظفين في استمرارية عطائهم لوظيفتهم بشكل خاص و اتجاه المنظمة بشكل عام من خلال إعطاء فرصة لهم في ذلك وفق مبدأ الإشارك و التمكين الوظيفي.
- ✓ التعاون : توفر التعاون بين أفراد المنظمة يساهم في تنميتها وتنمية العطاء والاستغراق فيها ،على عكس نظيرتها التي تفتقر للتعاون بين موظفيها.
- ✓ المصدقية: يجب على القادة الحفاظ على سمعة المنظمة، من خلال أخلاق الحياة المهنية والتنظيمية فيها، حتى يكون الموظف مفتخرا بوظيفته وانتمائه و بأدائه فيها.
- ✓ الثقة: تساهم القيادة الجيدة والحكيمة في خلق ثقة الموظفين اتجاه منظماتهم ومساهمهم الوظيفي المزدهر مستقبلا.

2. معوقات الاستغراق الوظيفي:

- توجد أربعة مشكلات لعملية الاستغراق الوظيفي الفعال من قبل إدارة وقيادة المنظمة، وهذه المشكلات تمت ملاحظتها و تلخيصها فيما يلي¹:
- 1- بعض القادة لا يدركون ماهو الاستغراق الوظيفي، وآخرون يعتقدون أن الموضوع لا يستحق النظر إليه أو متابعته
 - 2- المهتمون بهذا الموضوع لا يعرفون كيف يمكنهم طرح الموضوع وعرضه على الأفراد و المسؤولين.
 - 3- ثقافة المنظمة غير قادرة على توفير الاستغراق بسبب عدم مشاركة المدراء والقادة في الاعتقاد بالفكرة.
 - 4- وجود تباين كبير في وجهات نظر القادة المهتمين باستغراق الموظفين، وقدرتهم على التزام بها.

المطلب الرابع: آثار الاستغراق الوظيفي:

1. الآثار الايجابية للاستغراق الوظيفي:

- أثبتت دراسات سابقة أن المنظمات التي لديها نسبة عالية من الاستغراق الوظيفي لدى موظفيها تكون عوائدها عالية ونسبة دوران العمل فيها أقل ،حيث يظهر على الموظفين ثلاثة سلوكيات²:
- ✓ القول : يدافع الموظف عن منظمته أمام زملائه ويشير إلى الموظفين و العملاء المحتملين .

¹ - رؤى محمد ربيع شلاش، دور الاستغراق الوظيفي في الحد من الاحتراق النفسي، مذكرة ماجستير في ادارة الاعمال ،جامعة الافتراضية السورية،العربية السورية،سنة2022،ص29، <https://pedia.svuonline.org/course/view.php?id=146§ion=1>

² - حسن محمد حسن النجار، مرجع سبق ذكره ،ص 46.

- ✓ البقاء: تتنامى لدى الموظفين الرغبة الشديدة في البقاء داخل منظماتهم، رغم توفر فرص عمل خارجها .
- ✓ السعي بجد: العمل بجد و في أوقات إضافية، ويكون الهدف منه تنمية وتطوير المنظمة وتحقيق الفاعلية والتميز لها.
- و لقد قسم الموظفين حسب استغراقهم إلى ثلاثة حالات حسب الدراسة التي أجراها باحثون في منظمة (غالوب Gallup) التي تم تقسيم الموظفين المستغرقون إلى ثلاثة فئات و هي¹:
- ✓ المستغرقون: وهم موظفون يعملون بشغف و حيوية ،يتميزون بارتباطهم العميق اتجاه المنظمة ، وهم من يقوم بالابتكار وتنمية قدرات المنظمة لتحقيق الفاعلية والتميز.
- ✓ الغير مستغرقون: وهم فئة من الموظفين المنسحبون أساسا ،حيث لا يعملون بشغف وحيوية و لا يسعون لتحقيق إضافة للمنظمة ،يتميزون بالتهاون والمطاللة في أداء أعمالهم .
- ✓ الغير مستغرقين النشطين: وهم موظفون يعبرون على عدم سعادتهم بحياتهم الوظيفية، مع سعيهم إلى التشويش على زملائهم المستغرقين في عملهم.

2. الآثار السلبية لغياب الاستغراق الوظيفي:

- إن غياب الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المنظمة يؤثر بصفة سلبية على المنظمة ،حيث تظهر حالة عدم الاستغراق التي عرفها (ساكس sakis)² "بأنها فقدان العاطفة والطاقة في تحقيق دور العمل المطلوب"، حيث أن الموظفين غير المستغرقين يعتبرون فرصة غير مستغلة ،لتحسين الأداء والفاعلية والربحية للمنظمة ،فهم أعضاء في المنظمة غير ظاهرين ،يصعب على القيادة التنظيمية معرفتهم إلا بمرور الوقت ،ولا يعني أنهم معادين علنا للمنظمة يعملون بصفة روتينية وفق ما تطلبه الوظيفة دون اجتهاد أو حيوية ، حيث يشير (ماركوس و سريد Markos & Srid)³ أن الموظفين الغير مستغرقين يعملون على ادوار لا تثمن وجودهم في المنظمة منها مايلي :
- ✓ الدوران: عدم استغلالهم لمهاراتهم وجهودهم بما ينفع تنمية قدراتهم الذاتية وتنمية المنظمة؛
 - ✓ التسوية: لا يظهر عليهم الالتزام بمهامهم ،مع عدم الرضا بما يكفي ؛
 - ✓ الانقسام: لديهم الكثير من الشكوك وعدم الطمأنينة اتجاه المنظمة والرضا الوظيفي و رضا العملاء؛

المطلب الخامس :علاقة أبعاد العدالة التنظيمية بالاستغراق الوظيفي

¹Reilly ، - " Five Ways to Improve Employee Engagement Now" <https://www.gallup.com/workplace/231581/five-ways-improve-employee-engagement.aspx>, 11/06/2023.

² - MARGARET ZELMAN LAW.(2014). " Employee Disengagement: The Impact Of Role Discrepancy, Athabasca University,P13,https://dam-oclc.bac-lac.gc.ca/download?is_thesis=1&oclc_number=1032910792&id=d3b325dd-357e-49e2-8123-2aa8f5805bcd&fileName=MargaretLawFinal

- حسن محمد حسن النجار ، المرجع سبق ذكره ،ص 48³

من خلال ما سبق من التنظير يمكن إستنتاج أهم العناصر ذات العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية و الاستغراق الوظيفي من خلال الآتي:

1. **علاقة العدالة التوزيعية بالاستغراق الوظيفي:** إن شعور الموظف بعدالة المكافآت والمعاملة التي يحصل عليها من قبل الإدارة يؤدي إلى تعزيز شعور الرضا الوظيفي لديه مما يدفعه إلى زيادة أدائه للحصول على المزيد من المكافآت ، فالموظف الذي يعتقد أن العوائد التي يتحصل عليها عادلة مقارنة بزملائه في نفس الوظيفة أو منظمات أخرى يكون مستغرقا وظيفيا أكثر، ومنه هناك علاقة طردية بين العدالة التوزيعية والاستغراق الوظيفي للموظف.

2. **علاقة العدالة الإجرائية بالاستغراق الوظيفي:** تعكس مدى إحساس الموظف بالعدالة الإجرائية داخل المنظمة وفقا لقواعد وإرشادات عادلة ونزيهة، وإشراك الموظفين في عملية صنع القرار، وتطبيق مختلف الإجراءات و المكافآت والعقوبات عليهم مع ضرورة توافق العقوبات مع التجاوزات كما يمكن لهم الطعن في القرارات التي يرونها مجحفة في حقهم ويجب تعديلها أو إلغائها مما يدفعهم إلى المثابرة في العمل، ومنه نقول أن هناك علاقة طردية بين العدالة الإجرائية والاستغراق الوظيفي.

3. **علاقة العدالة التفاعلية بالاستغراق الوظيفي:** تعكس التفاعل بين متخذي ومتلقي القرار ، كون تطبيق القرارات الإدارية والإجراءات يتطلب نوعا من الاتصالات ، وهذا التفاعل يفسر إدراك الموظفين للمعاملة الشخصية التي يحصلون عليها من قبل الرؤساء في إطار الاحترام والتقدير الذي يؤثر بشكل مباشر على العلاقات التنظيمية ، ومنه كلما زاد إدراك العدالة التفاعلية من قبل الموظفين اثر هذا في استغراقهم الوظيفي نتيجة تعزيز ثقتهم بالمنظمة ومرونة العلاقات بين الأفراد والإدارة مما يجعل الموظف يرى أن المنظمة هو المكان الذي يرغب التواجد فيه في اغلب الأوقات ، ومنه هناك علاقة طردية بين إدراك العدالة التفاعلية والاستغراق الوظيفي للموظف .

الخلاصة:

يعتبر الاستغراق من أهم ما يؤثر على حياة الافراد في المنظمات، ونظرا لأهميته و لفهم السلوك التنظيمي تم التطرق له من خلال مفهومه في بيئة العمل ، فالاستغراق الوظيفي من أهم المؤثرات في سلوك الافراد في المنظمات ،فهو يعبر عن مدى تفاعلهم في بيئة المنظمة ، كما أنه يرتبط ويتأثر بمستويات و متغيرات البيئة والحياة التنظيمية في المنظمة ،حيث يعتبر مؤشر من مؤشرات الرئيسية لمخرجات التنظيمية ،فهو ارتباط كبير و تفاعلي مع مستويات العدالة التنظيمية، ففي هذا الفصل تطرقنا الى مفاهيم أساسية للعدالة التنظيمية والاستغراق الوظيفي ، وأهم أبعادهما وأسسه ومؤشراتهم والعلاقة التأثيرية بينهما وهذا كله لفهم الأسس النظرية للعدالة التنظيمية و الاستغراق الوظيفي والعلاقة التأثيرية بينهما.

الفصل الثاني:

الدراسة ميدانية مدى

تأثير العدالة التنظيمية على

الاستغراق الوظيفي

لموظفي مديرية أملاك

الدولة بالأغواط

تمهيد :

من أجل الإلمام بالموضوع الدراسة وتكملة الجانب النظري لكل من العدالة التنظيمية والاستغراق الوظيفي الذي تم التطرق إليه في الفصل الأول، سنتناول في هذا الفصل الدراسة التطبيقية للموضوع، وذلك من خلال إجراء الدراسة على عينة من موظفي أملاك الدولة لولاية الاغواط مبرزين في ذلك أثر العدالة التنظيمية على تنمية الاستغراق الوظيفي فيها، حيث يتضمن هذا الفصل تحديد المنهج المتبع في الدراسة و مجتمع و عينة الدراسة، ثم نتطرق إلى تصميم بناء أداة الدراسة (الاستبيان) و الأساليب و المعالجات الإحصائية، التي تم الاعتماد عليها في تحليل البيانات و اختبار فرضيات الدراسة للوصول للنتائج التي تعبر عن واقع الظاهرة ذات الصلة، و بعدها التحقق من صدق الأداة الدراسة و ثباتها .

المبحث الأول : تقديم عام حول مديرية أملاك الدولة بالأغواط

المطلب الاول :تعريف مديرية أملاك الدولة

إن مديرية أملاك الدولة إدارة عمومية تابعة لوزارة المالية طبقا لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 65/91 المؤرخ في 1991/03/02 المتضمن تنظيم المصالح الخارجية لأملاك الدولة والحفظ العقاري ، حيث تم تعديله مع صدور أحكام المرسوم التنفيذي رقم 393/21 المؤرخ في 2021/10/18 المتضمن تنظيم المصالح الخارجية للمديرية العامة للأملاك الوطنية و صلاحياتها ، وتم تنظيم مصالحها بمقتضى قرار الوزاري المشترك المؤرخ في 2022/07/11 الذي يحدد صلاحيات و تنظيم هيكل مديرية أملاك الدولة و مديرية مسح الأراضي والحفظ العقاري على مستوى الولاية⁸².

مديرية أملاك الدولة هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري ، تتمثل مهمة أملاك الدولة في التسيير والتنظيم والرقابة وحماية الأملاك الوطنية (عقارات أو منقولات) التي تمتلكها الدولة او الجماعات المحلية والهيئات العمومية.

المطلب الثاني : الامكانيات المادية والبشرية لمديرية املاك الدولة بالاغواط

توجد على مستوى كل ولاية مديرية أملاك دولة ينسق اعمالها في مستوى الناحية المديرية الجهوية لأملاك الوطنية ، وهي تضم في الولاية ما بين مصلحتين أو أربع مصالح وتضم كل مصلحة ما بين مكتبين إلى أربعة مكاتب حسب أهمية المهام التي تؤديها

تتكون مديرية أملاك الدولة لولاية الاغواط من المصالح التالية :

تكون مديرية أملاك الدولة في الولاية ،تحت سلطة المدير الولائي للأملاك الوطنية ، الذي هو صاحب السلطة و المسؤول الأول على تسيير المديرية وله صلاحيات إمضاء العقود ونفقات التسيير إضافة إلى التنسيق بين المصالح و المكاتب والمفتشيات والإدارات العمومية الأخرى،ويقوم بهذه الأعمال بمساعدة خمسة مصالح و ستة مفتشيات أملاك الدولة (كمصالح خارجية تابعة للمديرية)،تتكون مصالح مديرية أملاك الدولة لولاية الاغواط كمايلي :

1- مصلحة عمليات أملاك الدولة:

تكلف هذه المصلحة بتنظيم العمليات المتعلقة بمجرد الممتلكات التابعة لاملاك الدولة و حمايتها وتسييرها ، كما تقوم بتسيير الممتلكات والتركات الشاغرة أو عديمة الوارث و عمليات الحجز القضائي ،وتحصيل الحقوق ومداخيل أملاك الدولة ،وتقوم أيضا بالتحقيق في أنشطة مفتشيات أملاك الدولة و مراقبتها و تنظم في أربعة مكاتب :

● مكتب تسيير أملاك الدولة

● مكتب الجرد العام للعقارات التابعة لأملاك الوطنية

82 - قرار وزاري مشترك المؤرخ في 2022/07/11 الذي يحدد صلاحيات و تنظيم هيكل مديرية أملاك الدولة و مديرية مسح الأراضي والحفظ العقاري على مستوى الولاية الصادر عن الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ،العدد 59 ،ص 13،سنة 2022 .

• مكتب متابعة التحصيلات و الحقوق المعاينة

• مكتب التحقيقات في أنشطة مفتشيات أملاك الدولة و مراقبتها .

2- مصلحة الخبرات وتقييمات أملاك الدولة

تعمل هذه الاخيرة على تأطير عمليات تقييم العقارات أو الحقوق العقارية المتعلقة بأملاك الدولة ، كما تدرس السوق العقاري المحلي و إنشاء مراجع بيانات الاسعار الخاصة به و تضم مكتبين :

• مكتب تقييمات أملاك الدولة؛

• مكتب دراسة السوق العقاري و التلخيص .

3- مصلحة العقود و منازعات أملاك الدولة :

تكلف على الخصوص بمايلي: تحرير العقود المتعلقة بالعمليات العقارية لاملاك الدولة و بحفظ نسخ ذات صلة بها، متابعة قضايا المنازعات المتعلقة بأملاك الدولة أمام الالهيئات القضائية، و تضم هذه المصلحة :

• مكتب العرائض و المذكرات القضائية

• مكتب متابعة الاجراءات القضائية

• مكتب العقود و القوانين الاساسية للقطاع الاقتصادي العمومي

• مكتب العقود لعمليات أملاك الدولة .

4- مصلحة الرقمنة و الاتصال والارشيف :

تتكفل هذه المصلحة بتنفيذ البرامج المتعلقة برقمنة أنشطة أملاك الدولة و تنظيم و تسيير أرشيف و وثائق المديرية الولائية و تظم ثلاثة مكاتب هي كالآتي:

• مكتب الارشيف ؛

• مكتب رقمنة أنشطة أملاك الدولة ؛

• مكتب التوجيه والاتصال .

5- مصلحة الوسائل العامة :

تكلف هذه المصلحة على الخصوص بضمان تسيير ميزانية المديرية الولائية، و ضمان تزويد الهياكل الداخلية والخارجية للمديرية الولائية لأملاك الدولة بالوسائل والتجهيزات و السهر على صيانتها، وتقوم بعملية تنسيق مع المديرية الجهوية فيما يخص أنشطة تسيير المستخدمين ، وتنظم في مكتبين :

• مكتب تنسيق تسيير المستخدمين ،

• مكتب الوسائل والمحاسبة .

المطلب الثالث: المصالح الخارجية لمديرية الولائية لأملاك الدولة بالاغواط

- مفتشية أملاك الدولة⁸³

تضم مديرية أملاك الدولة لولاية الاغواط على ستة مفتشيات أملاك الدولة في كلا من الدوائر التالية :

الاغواط، حاسي الرمل، قصر الحيران، عين ماضي، أفلو، بريدة ،تنقسم المهام في كلا من المفتشيات إلى خمسة أقسام كل منها مكلف بالمهام التالية:

1. قسم تسيير أملاك الدولة:

- تحديد وعاء كل ناتج أو عائد لأملاك الدولة
- تحضير عمليات بيع المنقولات و إنجازها .

تحضير العقود المتضمنة تسيير العقارات التابعة للأملاك الدولة وتثمينها.

2 قسم الاعتراف بالعقارات التابعة للأملاك الوطنية وجردها العام: ومكلف

ب:

. التعرف على العقارات التابعة للدولة في إطار تأسيس الجرد العام
. تنظيم و مسك سجلات مشتملات أملاك الدولة وتثمينها .

3 قسم الخبرات و تقويمات أملاك الدولة :

. تقييم العقارات والمنقولات والمتاجر الخاصة بأملاك الدولة ، ومتابعة عمليات البيع.
. تقييم ومتابعة السوق العقارية على المستوى المحلي وتحضير قرارات وتحليل تقنية العمل على تحديد وتنظيم الوثائق المتعلقة بالتقييمات والخبرة.

4. قسم التحصيلات و المحاسبة:

- القيام بتحصيل حقوق و مداخيل أملاك الدولة ؛

- إسترداد كل الاتاوي و حقوق المعاينة لاملاك الدولة التي لم يكتمل تحصيلها؛

- السهر على مسك محاسبة الايرادات وفق قواعد المحاسبة العمومية.

5. قسم رقمنة أنشطة مفتشية أملاك الدولة:

- إعداد البيانات الرقمية الخاصة بأنشطة مفتشية أملاك الدولة ، وتنفيذ البرامج التي تسطرها السلطة السلمية في مجال رقمنة أنشطة أملاك الدولة.

⁸³ - قرار وزاري مشترك المؤرخ في 11/07/2022 الذي يحدد التنظيم الداخلي لمفتشية أملاك الدولة و للمحافظة العقارية ، الصادر عن الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 59 ، ص 19، سنة 2022 .

من مجمل ما سبق نستنتج إن من أبرز المهام التي تقوم بها إدارة أملاك الدولة هي كالاتي:
- تسيير الأملاك العقارية والمنقولة التابعة للدولة الخاصة منها و العامة . حيث تكون لها سلطة المراقبة على الأملاك التي تسيير بطريقة مباشرة . لها صلاحية التوثيق فهي موثق الدولة .
- حفظ الأرشيف و الجرد العام للأملاك التابعة للدولة .
- مستشار عمليات الخبرة.

المبحث الثاني: الإجراءات وأدوات الدراسة

بغرض القيام بالدراسة الميدانية كان لازما علينا إتباع إطار منهجي من أجل الوصول إلى الأهداف التي حددت عند الشروع فيها ، حيث سيتم تحديد مجتمع وعينة الدراسة إضافة إلى تحديد نوع الأداة المستعملة في جمع وتحليل البيانات من خلال تصميم واختبار الأداة الدراسة ، وإلى جانب الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة بيانات الدراسة .

المطلب الأول: الإجراءات المنهجية الدراسة

في هذا المطلب سنتطرق إلى مجتمع وعينة الدراسة وكذلك نوع الأداة المستخدمة في جمع البيانات بالإضافة إلى المحاور التي تغطيها .

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

يمثل مجتمع الدراسة الأفراد الذين يكونون موضوع الدراسة ، شملت عينة الدراسة موظفي مقر مديرية أملاك الدولة بالأغواط والتي تم اختيارها بصفة عشوائية، وقد بلغ عددهم 220 موظف من كلا الجنسين ، وتم توزيع 65 إستبانة ، واستردت 47 إستبانة صالحة للدراسة.

ثانياً: الأداة المستخدمة في الدراسة

إعتمدنا في هذه الدراسة على طريقة الاستقصاء من خلال الاستبيان لجمع البيانات الأولية ، و بعد البناء الأولي للاستبيان تم عرضه علي مجموعة من الأساتذة المحكمين ، و بعد الأخذ بمقترحاتهم و ملاحظاتهم حول البناء الأولي له تم إعداد صيغتها النهائية بالتوافق مع المشرف وفق ما هو موضح بالملحق رقم (03) وقد تم تصميمه إلى قسمين:

● **القسم الأول:** يحتوي على البيانات الشخصية للموظفين من حيث (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، التصنيف وفق الشبكة الاستدلالية).

● **القسم الثاني:** يحتوي على المتغيرات المستقلة والمتتملة في أبعاد العدالة التنظيمية

المجال الأول : العدالة الإجرائية والذي يتكون من (6عبارات)

المجال الثاني : العدالة التوزيعية والذي يتكون من (10عبارات)

المجال الثالث: العدالة التفاعلية والذي يتكون من (9عبارات)

• القسم الثالث : المتغير التابع والمتمثل في الاستغراق الوظيفي والذي يتكون من (14عبارة)

كما تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لقياس درجة استجابة لكل من محور أبعاد العدالة التنظيمية والاستغراق الوظيفي ، بحيث تم إعطاء وزن لكل درجة من المقياس من اجل تسهيل عملية معالجتها وذلك :

الجدول رقم 02: مقياس ليكارت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	02	03	04	05

المصدر : من إعداد الطالبين

المطلب الثاني :اختبار أداة الدراسة (الاستبيان)

في هذا المطلب سنتطرق إلى اختبار أداة الدراسة من حيث صدقها وثباتها .

1. اختبار صدق أداة الدراسة الميدانية :

للتأكد من مدى صدق أداة الدراسة تم عرضها في صورتها الأولية علي الأستاذ المشرف ، و على مجموعة من الأساتذة المحكمين من أعضاء الهيئة التدريس ،حيث كان الهدف من التحكيم هو جعل الأداة أكثر دقة و موضوعية في القياس من حيث سلامة بناء الفقرات و مدى وضوحها للواقع المبحوث ،وقد تم الأخذ بعين الاعتبار ملاحظات المحكمين التي ذكرت سابقا ،فمن خلال آرائهم تم إعداد صياغة بعض الفقرات و حذف البعض الأخر منها ،و إضافة فقرات أخرى إلى بعض الأبعاد ،وأخيرا تم صياغة الاستبيان بشكله النهائي الوارد في الملحق رقم (03)،وقد لاحظنا انه هناك إتفاق بين المحكمين في تقييمهم لأداة البحث حيث نستطيع تقدير نسبة الاتفاق فيما بينهم ب 90%،وهي تمثل نسبة عالية من الصدق .

2. ثبات أداة الدراسة :

نستخدم معامل الفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة ،و معامل الثبات يأخذ قيم تتراوح بين 0 و1 حيث تم التحقق من ثبات الاستبيان من خلال النتائج التالية :

الجدول رقم 03 :معامل الثبات (الفا كرونباخ)

عدد العبارات	عنوان المحاور	معامل الفا كرونباخ	مستوى الثبات
25	العدالة التنظيمية	0.938	ممتاز
14	الاستغراق الوظيفي	0.900	ممتاز
39	الثبات العام	0.944	ممتاز

مصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد علي مخرجات SPSS

الفصل الثاني: الدراسة ميدانية مدى تأثير العدالة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي لموظفي

مديرية أملاك الدولة بالأحواز

من خلال النتائج نلاحظ أن قيمة معامل الفاكرونباخ تتراوح ما بين (0.900 و0.938) لكل محوري الدراسة، كما أن قيمة معامل الفاكرونباخ لكافة العبارات مساوي 0.944، وهذا يدل على ثبات ممتاز لأداة الدراسة كونه يقترب من 1 الصحيح، و بالتالي يمكن القول أن الاستبيان صالح لتحليل نتائج الدراسة و اختبار فرضيات .

المطلب الثالث : أساليب المعالجة الإحصائية :

تم الاستعانة في هذه الدراسة ببرنامج SPSS22.0 في عملية التفرغ و التحليل الإحصائي للبيانات و اختبار فرضيات الدراسة ، حيث اشتملت على أساليب الإحصائية التالية:

➤ المدى :للحكم على المتوسط الحسابي لايد من وضع حدود دنيا و عليا للمقياس الخماسي و هذا

بحساب المدى حيث يعرف بأنة (الفرق بين اكبر و اصغر قيمة في الظاهرة)

و يساوي في دراستنا $5-1=4$ ، ومنه طول الفئة يساوي $0.8=4/5$ و عليه يمكن تحديد فئات المقياس كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم 04: فئات المقياس الخماسي المعتمد لقياس عبارات الاستبيان

رقم الفئة	المجال	الوزن	درجة الموافقة
الأولى	1-1.8	01	غير موافق بشده
الثانية	1.81-2.6	02	غير موافق
الثالثة	2.61-3.4	03	محايد
الرابعة	3.41-4.2	04	موافق
الخامسة	4.21-5	05	موافق بشده

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد علي مخرجات SPSS

➤ معامل الفاكرونباخ من اجل اختبار أداة الدراسة ؛

➤ التكرارات والنسب المئوية من اجل عرض خصائص العينة و لمعرفة مدى موافقة أفرادها على العبارات الاستبيان ؛

➤ المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمعرفة اتجاهات إجابات أفراد العينة و كذا معرفة مدى تشتت العبارات ؛

➤ الانحدار الخطي المتعدد لدراسة الأثر بين مجموعة من المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ؛

➤ اختبار معامل تضخم التباين واختبار التباين المسموح به من اجل ضمان ملاءمة البيانات الافتراضات تحليل الانحدار، و التأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة .

المبحث الثالث : عرض أدوات دراسة العينة و نتائجها

نعرض في هذا الجزء لأهم معطيات الاستبيان كأداة للوصول إلى نتائج الدراسة.

المطلب الأول :عرض أدوات دراسة العينة

نقوم بالتعرف علي خصائص عينة الدراسة و التي تم الحصول عليها من الاستبيانات ،وهذا من خلال العرض الجدولي و البياني للمتغيرات المرتبطة بالبيانات الخاصة بالموظفين ،حيث أن كل خاصية في العرض الجدولي يعبر عنها بواسطة التكرار و النسبة،بينما العرض البياني فإنه يمكن اختيار الشكل المناسب .

• التوزيع حسب الجنس:

من مجموع 47 استبيان معالج تم الحصول على الجدول التالي:

الجدول رقم 05: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	29	61.7%
أنثى	18	38.3%
المجموع	47	100%

المصدر : من إعداد الطالبين اعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول و الشكل أعلاه أن نسبة الموظفين الذكور تفوق نسبة الإناث، حيث نجد أن 61.7% من العينة الدراسة من الذكور و 38.3% من الإناث، وهذا ما تفسره طبيعة نشاط كل إدارة، بالرغم من أن فرص الحصول على الوظيفة متكافئة لكلا الجنسين في حال توفر الكفاءة والمستوى المطلوب لدى المتسابقين للحصول على الوظيفة إلا أن نسب الذكور أكبر وهذا راجع إلى المسافة والانتقال و التحريات العقارية و المهام الميدانية و متابعة ملفات أملاك الدولة خارج المكاتب بإمكان الذكور الاستمرار في جميع الظروف بعكس الإناث.

• التوزيع حسب العمر :

من مجموع 47 استبيان معالج تم الحصول على الجدول التالي:

الجدول رقم 06: توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 28 سنة	1	2.1%
من 29 الى 45 سنة	33	70.2%
من 46 سنة فاكثر	13	27.7%
المجموع	47	100%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول السابق يتبين لنا أن ما نسبته 70.2% من عينة الدراسة أعمارهم تتراوح من 29-45 سنة و 27% أعمارهم أكثر من 46 سنة، وهي الفئتان الأكثر خبرة والكفاءة وهذا ما تحتاج إليه المنظمة بحكم طبيعة عملها، بينما 02.1% أعمارهم أقل من 28 سنة، وهذا يرجع إلى طبيعة تدني نسبة التوظيف في السنوات الأخيرة.

التوزيع حسب الحالة الاجتماعية

من مجموع 47 استبيان معالج تم الحصول على الجدول التالي:

الجدول رقم 07: توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
12.8%	6	أعزب /عزباء
85.1%	40	متزوج(ة)
2.1%	1	مطلق(ة)
100.0%	47	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة المدروسة متزوجون ، حيث بلغت النسبة 85.1%، بينما بلغ نسبة غير متزوج 12.8%، بينما بلغت نسبة مطلق 2.1%، وتفسير نسبة الأشخاص المتزوجين إلى أن أغلب الفئة العمرية من 29 الى 45 سنة ومنه نستنتج أن الارتباط الأسري يؤثر سلبي على الاستغراق .

• التوزيع حسب المؤهل العلمي :

من مجموع 47 استبيان معالج تم الحصول على الجدول التالي:

الجدول رقم 08: توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
4.3%	2	دراسات عليا
53.2%	25	جامعي(ليسانس -ماجستير)
42.6%	20	ثانوي فما اقل
100%	47	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماد على مخرجات SPSS

الفصل الثاني: الدراسة ميدانية مدى تأثير العدالة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي لموظفي

مديرية أملاك الدولة بالأغواط

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المستوى التعليمي الذي يغلب على أفراد العينة المدروسة هو مستوى جامعي (ليسانس، ماستر) بنسبة 53.2%، ويليه مستوى ثانوي فأقل بنسبة 42.6% أما النسبة أقل تمثلت في دراسات عليا مقدرة ب 4.3%، وعند تفسير النتائج نجد نسبة 95.8% جامعي و ثانوي وهذا يعني بأن المنظمة تعتمد في شروط التوظيف على مستوى معين من التعليم كون الأخيرة تمثل عينة من قطاع الوظيف العمومي، و كون العينة المدروسة "مديرية أملاك الدولة بالأغواط" تعتبر الإدارة العليا فتحتاج الكفاءات العليا والخبرة مما تظهريه النسب الإحصائية على أن أكبر نسبة من الموظفين يمثلون الفئة الجامعية أي شريحة من الكفاءات والاطارات العليا للمنظمة.

• التوزيع حسب الأقدمية المهنية

من مجموع 47 استبيان معالج تم الحصول على الجدول التالي:

الجدول رقم 09: توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية المهنية

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 10 سنوات	13	27.7%
من 11 سنوات - اقل من 25	26	55.3%
من 26 سنة و اكثر	8	17.0%
المجموع	47	100.0%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن الخبرة المهنية لأفراد العينة المدروسة التي تمثل 90% من تعداد موظفي الادارة العليا لمديرية أملاك الدولة بالأغواط، نلاحظ الذي غلب على أفراد العينة بنسبة 55.3% محصورة بين 11 سنة و اقل من 25، ويليهها نسبة 27.7% لأقل من 10 سنوات خبرة مهنية، أما النسبة 17% من 26 سنة فأكثر، وعند تفسير النتائج نجد أن عامل الخبرة متوفر لدى أفراد العينة، حيث يتمتع غالبية الموظفين بالخبرة الطويلة، وهذا يعني أن هناك استقرار في قوة العمل حيث يفضل الموظفون البقاء فيها، بالإضافة إلى أن طول سنوات الخبرة لأفراد العينة يعطي مؤشر على أنهم على دراية كافية بطبيعة المناخ السائد بالمنظمة.

• التوزيع حسب التصنيف وفق الشبكة الاستدلالية:

من مجموع 47 استبيان معالج تم الحصول على الجدول التالي:

الجدول رقم 10: توزيع عينة الدراسة حسب التصنيف

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
05	4	8.5%
06	2	4.3%

07	3	6.4%
10	12	25.5%
11	2	4.3%
12	11	23.4%
13	7	14.9%
14	6	12.8%
المجموع	47	100%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن التصنيف الغالب بنسبة 25.5% هو الصنف 10، ويليه نسبة 23.4% لصنف 12، ويليه نسبة 8.5% لصنف 5، أما النسبة 4.3% لصنفي 11 و6، وعند تفسير النتائج نجد أن مستوى التعليم متوفر لدى أفراد العينة، حيث يتمتع غالبية الموظفين بالشهادات الجامعية، كون الإدارة العليا تحتاج في مهامها إلى موظفين ذوي كفاءة ومؤهل علمي، وكونها هذه المنظمة تمثل إدارة عمومية تطلب مؤهلات علمية جامعية.

المطلب الثاني: تحليل عبارات محاور الدراسة

فيما يلي تحليل المتغير المستقل والمتمثل في العدالة التنظيمية والمتغير التابع المتمثل في الاستغراق الوظيفي، و يكون ذلك بالاعتماد على حساب التكرارات و النسب المئوية و المتوسطات الحسابية وكذلك الانحراف المعياري الذي يعد هو الآخر أهم مؤشرات التشتت الإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الخاصة بمحور العدالة التنظيمية بأبعاده الثلاث، و العبارات الخاصة بمحور الاستغراق الوظيفي.

أولاً: عرض و تحليل إجابات أفراد العينة حول العدالة التنظيمية

من اجل التعرف على مستوى العدالة التنظيمية في مديرية أملاك الدول لولاية الأغواط، ينبغي أولاً عرفة مستويات إبعاده الثلاث: العدالة الإجرائية، العدالة التوزيعية، العدالة التفاعلية، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المذكور أعلاه.

1. عرض و تحليل عبارات بعد العدالة الإجرائية:

الجدول رقم 11: المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات بعد العدالة الإجرائية

رقم العبارة	درجة لموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				

الفصل الثاني: الدراسة ميدانية مدى تأثير العدالة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي لموظفي

مديرية أملاك الدولة بالأغواط

								بشدة		
محايد	4	1.15	2.70	2	12	11	14	8	تكرار	01
				4.3	25.5	23.4	29.8	17	%	
محايد	5	1.14	2.68	1	14	9	15	8	تكرار	02
				2.1	19.8	19.1	31.9	17	%	
محايد	1	1.20	3.06	2	21	10	6	8	تكرار	03
				4.3	44.7	21.3	12.8	17	%	
محايد	2	1.25	3.04	5	15	11	9	7	تكرار	04
				10.6	31.9	23.4	19.1	14.9	%	
غير موافق	6	1.19	2.53	2	12	4	26	9	تكرار	05
				4.3	25.5	8.4	42.6	19.1	%	
محايد	3	1.25	2.85	4	13	10	12	8	تكرار	06
				8.5	21.7	21.3	25.5	17		
محايد		1.19	2.81	متوسط الكلي						

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS انظر الملحق (06)

من خلال الجدول رقم (11) تم ترتيب عبارات العدالة التوزيعية تنازليا من أعلى إلى اقل درجة كمايلي :

- تأتي في المرتبة أولى العبارة (يتم تطبيق كافة القرارات الإدارية المتخذة على جميع الموظفين دون استثناء) بمتوسط قدره **3.06** و هو يقع ضمن الفئة متوسط من فئات ليكارت ، ما يمثل درجة الموافقة محايد و قد قدر الانحراف المعياري **1.20** و هذا يدل على عدم وجود تجانس من آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة .
- تأتي في المرتبة الثانية العبارة (القرارات الخاصة بالعمل تبني على أساس موضوعي ومنطقي) بمتوسط قدره **3.05** و هو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت ، وما يمثل درجة الموافقة محايد و قد قدر الانحراف المعياري **1.20** . و هذا يدل على وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة .
- تأتي في المرتبة الثالثة العبارة (تسمح الادارة للموظفين بمناقشة القرارات المتخذ) بمتوسط قدره **2.70** و هو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت ، وما يمثل درجة الموافقة محايد و قد قدر الانحراف المعياري **1.15** . و هذا يدل على وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة .

الفصل الثاني: الدراسة ميدانية مدى تأثير العدالة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي لموظفي

مديرية أملاك الدولة بالأحواز

➤ تأتي في المرتبة الرابعة العبارة (تتسم الاجراءات الادارية في المديرية بالعدالة) بمتوسط قدره 3.05 و هو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت، وما يمثل درجة الموافقة محايد و قد قدر الانحراف المعياري 1.20. و هذا يدل على وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة .

➤ تأتي في مرتبة الخامسة (يحرص المسؤول على أن يشارك الموظفون بأرائهم قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل) بمتوسط قدره 2.68 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت، وما يمثل درجة موافقة محايد وقد قدر الانحراف المعياري 1.14 و هذا يدل على عدم وجود تجانس في آراء أفراد حول مضمون هذه العبارة

➤ تأتي في المرتبة السادسة (يتم تطبيق كافة القرارات الإدارية المتخذة على جميع الموظفين دون استثناء) بمتوسط قدره 2.53 وهو يقع ضمن الفئة الثانية من فئات ليكارت، وما يمثل درجة موافقة غير موافق قدر الانحراف المعياري 1.14 و هذا يدل على عدم وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.

2. اتجاهات أفراد العينة الإحصائية المدروسة فيما يخص العدالة التوزيعية

الجدول رقم 12: المتوسطات و الانحرافات المعيارية لعبارات بعد العدالة التوزيعية

رقم العبارة	درجة لموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
01 تكرار	13	14	8	8	4	2.48	1.30	06	غير موافق
	27.7	29.8	17	17	8.5				
02 تكرار	5	7	10	20	5	3.27	1.17	1	محايد
	10.6	14.9	21.3	42.6	10.6				
03 تكرار	13	18	7	5	4	2.34	1.23	9	غير موافق
	27.7	38.3	14.9	10.6	8.5				
04 تكرار	10	12	8	15	2	2.72	1.24	3	محايد
	21.3	25.5	17	31.9	4.3				
05 تكرار	12	13	7	12	3	2.59	1.29	5	محايد
	25.5	27.7	14.9	25.5	6.4				
06 تكرار	12	18	5	11	1	2.38	1.17	8	غير موافق

موافق				2.1	23.4	10.6	38.3	25.5	%	
محايد	4	1.18	2.61	1	14	8	14	10	تكرار	07
				2.1		17			%	
					29.8		29.8	21.3		
غير موافق	7	1.28	2.46	3	10	6	15	13	تكرار	08
				6.4	21.3	12.8	31.7	27.7	%	
محايد	2	1.19	3.04	4	17	8	13	5	تكرار	09
				8.5	36.2	17	27.7	10.6	%	
غير موافق	10	1.19	2.08	1	8	5	13	20	تكرار	10
				2.1	17	10.6	27.7	42.6	%	
غير موافق		1.22	2.60	متوسط لكلي						

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS انظر الملحق (06)

من خلال الجدول رقم (12) تم ترتيب عبارات العدالة التوزيعية تنازلياً من أعلى إلى أقل درجة كمايلي :

➤ تأتي في المرتبة الأولى العبارة (أتقاضى مستحقاتي المالية وفق مؤهلي العلمي) بمتوسط قدره 3.27

و هو يقع ضمن الفئة متوسط من فئات ليكارت ، ما يمثل درجة الموافقة متوسطة و قد قدر الانحراف المعياري 1.17 و هذا يدل على عدم وجود تجانس من آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة .

➤ تأتي في المرتبة الثانية العبارة (تناسب متطلبات العمل مع قدراتي) بمتوسط قدره 3.04 و هو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت ، وما يمثل درجة الموافقة متوسطة و قد قدر الانحراف المعياري 1.19. و هذا يدل على وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة .

➤ تأتي في المرتبة الثالثة العبارة (أحصل على الاشادة والتقدير مقابل الجهود الاضافية التي ابذلها) بمتوسط قدره 2.72 و هو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت ، وما يمثل درجة الموافقة محايد و قد قدر الانحراف المعياري 1.24. و هذا يدل على عدم وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.

➤ تأتي في المرتبة الرابعة العبارة (تناسب ساعات العمل مع المهام المكلف بها) بمتوسط قدره 2.46 وهو يقع ضمن الفئة الثانية من فئات ليكارت ، وما يمثل درجة الموافقة غير موافق و قد قدر الانحراف المعياري 1.28 و هذا يدل على عدم وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.

الفصل الثاني: الدراسة ميدانية مدى تأثير العدالة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي لموظفي

مديرية أملاك الدولة بالأحواز

- تأتي في المرتبة الخامسة العبارة (توزع العلاوات على الموظفين حسب الاستحقاق مقارنة مع زملائهم نفس المستوى الوظيفي) بمتوسط قدره 2.59 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت، وما يمثل درجة الموافقة محايد و قد قدر الانحراف المعياري 1.29 و هذا يدل على عدم وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.
- تأتي في المرتبة السادسة العبارة (تناسب الاجر الشهري مع الجهد المبذول في العمل والمؤهل العلمي) بمتوسط قدره 2.48 وهو يقع ضمن الفئة الثانية من فئات ليكارت، وما يمثل درجة الموافقة غير موافق و قد قدر الانحراف المعياري 1.30 و هذا يدل على وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.
- تأتي في المرتبة السابعة العبارة (أحصل على فرص لتطوير الذات بشكل عادل مقارنة مع زملائي) بمتوسط قدره 2.46 وهو يقع ضمن الفئة الثانية من فئات ليكارت، وما يمثل درجة الموافقة متوسطة و قد قدر الانحراف المعياري 1.28 و هذا يدل على وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.
- تأتي في المرتبة الثامنة العبارة (يمنحني نظام العمل الحالي الحافز المناسب) بمتوسط قدره 2.38 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت، وما يمثل درجة الموافقة متوسطة و قد قدر الانحراف المعياري 1.17 و هذا يدل على وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.
- تأتي في المرتبة التاسعة (توزع الواجبات والمهام الوظيفية بين الموظفين بشكل عادل) بمتوسط قدره 2.34 وهو يقع ضمن الفئة الثانية من فئات ليكارت، وما يمثل درجة موافقة متوسطة وقد الانحراف المعياري 1.23 و هذا يدل على عدم وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة .
- تأتي في مرتبة العاشرة (احظي بمكافأة من الإدارة نظير الجهد الإضافي المبذول) بمتوسط قدره 2.08 وهو يقع ضمن الفئة الثانية من فئات ليكارت، وهذا يمثل درجة موافقة متوسطة وقد الانحراف المعياري 1.19 و هذا يدل على عدم وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.

3. اتجاهات أفراد العينة الإحصائية المدروسة فيما يخص العدالة التفاعلية

الجدول رقم 13: المتوسطات و الانحرافات المعيارية لعبارات بعد العدالة التفاعلية

رقم العبارة	درجة موافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
01	5	7	17	16	2	3.06	1.05	5	محايد
	%	10.6	14.9	36.2	4.3				

الفصل الثاني: الدراسة ميدانية مدى تأثير العدالة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي لموظفي

مديرية أملاك الدولة بالأحواز

02	تكرار	5	11	10	20	1	3.02	1.09	7	محايد
		10.6	23.4	21.3	42.6	02.1	%			
03	تكرار	4	7	15	20	1	3.14	0.99	4	محايد
		8.5	14.9	31.9	42.6	2.1	%			
04	تكرار	4	8	7	26	2	3.29	1.08	1	محايد
		8.5	17	14.9	55.3	4.3	%			
05	تكرار	4	11	12	19	1	3.04	1.04	3	محايد
		8.5	23.4	25.5	40.4	2.1	%			
06	تكرار	2	8	18	17	2	3.19	0.92	6	محايد
		4.3	17	38.3	36.2	4.3	%			
07	تكرار	2	11	10	22	2	3.23	1.00	2	محايد
		4.3	23.4	21.3	46.8	4.3	%			
08	تكرار	6	7	16	16	2	3.02	1.09	7	محايد
		12.8	14.9	34	34	4.3	%			
09	تكرار	4	12	11	17	3	3.06	1.11	5	محايد
		8.5	25.5	23.4	36.2	6.4	%			
متوسط الكلي										
							3.12	1.04		محايد

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS انظر الملحق (06)

من خلال الجدول رقم (13) تم ترتيب عبارات العدالة التفاعلية تنازلياً من أعلى إلى أقل درجة كمايلي :

➤ تأتي في المرتبة أولى العبارة (يتفهم و يراعي المسؤول ظروفك الخاصة) بمتوسط قدره 3.29 و هو يقع ضمن الفئة متوسط من فئات ليكارت ، ما يمثل درجة الموافقة متوسطة و قد قدر الانحراف المعياري 1.08 و هذا يدل على عدم وجود تجانس من آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة .

➤ تأتي في المرتبة الثانية العبارة (يشارك المسؤول العاملين في أفراحهم و أحزانهم) بمتوسط قدره 3.23 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت ، وما يمثل درجة الموافقة متوسطة و قد قدر الانحراف المعياري 1.00 و هذا يدل على وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة .

- تأتي في المرتبة الثالثة (يتعامل المسؤول مع العاملين بطريقة عادلة) بمتوسط قدره 3.04 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت ،وما يمثل درجة موافقة متوسطة وقد الانحراف المعياري 1.04 و هذا يدل على عدم وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة .
- تأتي في مرتبة الرابع (يحرص المسؤول ببذر و إشاعة روح التعاون في العمل) بمتوسط قدره 3.14 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت ،وما يمثل درجة موافقة متوسطة وقد الانحراف المعياري 0.99 و هذا يدل على عدم وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.
- تأتي في مرتبة الخامسة (أشعر بنزاهة المسؤول في حل الخلافات بين الموظفين)، (يسمح المسؤول بمناقشة القرارات التي يصدرها ويشرحها للموظفين) بمتوسط قدره 3.06، وهو يقع ضمن الفئة الثانية من فئات ليكارت ،وما يمثل درجة موافقة غير موافق وقد الانحراف المعياري 1.04، 1.05 و هذا يدل على عدم وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.
- تأتي في مرتبة السادسة (هناك اهتمام دائم من طرف المسؤول بالتظلمات التي تقع من قبل العاملين) بمتوسط قدره 3.19 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت ،وما يمثل درجة موافقة متوسطة وقد الانحراف المعياري 0.92 و هذا يدل على عدم وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.
- تأتي في مرتبة السابعة (تمتاز معاملة المسؤول بعدم التفريق والمحاباة) ، (يراعي المسؤول مصالح الموظفين في القرارات المرتبطة بوظائفهم) بمتوسط قدره 3.02 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت ،وما يمثل درجة موافقة متوسطة وقد الانحراف المعياري 1.09 و هذا يدل على عدم وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.
- تأتي في مرتبة الثامنة (يحرص المسؤول ببذر و إشاعة روح التعاون في العمل) بمتوسط قدره 3.14 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت ،وما يمثل درجة موافقة متوسطة وقد الانحراف المعياري 0.99 و هذا يدل على عدم وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.
- تأتي في مرتبة التاسعة (يسمح المسؤول بمناقشة القرارات التي يصدرها و يشرحها للموظفين) بمتوسط قدره 3.06 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت ،وما يمثل درجة موافقة متوسطة وقدر الانحراف المعياري 1.11 و هذا يدل على عدم وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.

4. عرض و تحليل البيانات الخاصة بمحور العدالة التنظيمية

الجدول رقم 14: المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري الكلي للعدالة التنظيمية

المستوى	الترتيب	الانحراف المعياري الكلي	المتوسط الحسابي الكلي	العدالة التنظيمية
محايد	2	1.19	2.96	العدالة الاجرائية
غير موافق	3	1.22	2.60	العدالة التوزيعية
محايد	1	1.04	3.12	العدالة التفاعلية
محايد		1.15	2.89	العدالة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (14) تم ترتيب عبارات العدالة التنظيمية تنازلياً من أعلى إلى أقل درجة كمايلي :

➤ تأتي في المرتبة أولى مجال العدالة التفاعلية بمتوسط قدره 3.12 وهو يقع ضمن الفئة متوسط من فئات ليكارت، ما يمثل درجة الموافقة متوسطة و قد قدر الانحراف المعياري 1.04، و هذا يدل على عدم وجود تجانس من آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة .

➤ تأتي في المرتبة الثانية مجال العدالة الإجرائية بمتوسط قدره 2.96، و هو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت، وما يمثل درجة الموافقة متوسطة و قد قدر الانحراف المعياري 1.19 و هذا يدل على وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة .

➤ تأتي في المرتبة الثالثة مجال العدالة التوزيعية بمتوسط قدره 3.11 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت، وما يمثل درجة غير موافق، و قد قدر الانحراف المعياري 1.04 و هذا يدل على عدم وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة .

ثانياً: عرض و تحليل إجابات أفراد العينة حول محور الاستغراق الوظيفي :

من أجل التعرف على مستوى الاستغراق الوظيفي لدى الموظفين أملاك الدولة لولاية الاعوان، تم أولاً تفرغ إجابات أفراد العينة حوله، ثم الحصول على نتائج الذي يظهرها الجدول التالي :

الجدول رقم 15: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور الاستغراق الوظيفي

المستوى	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة موافقة					رقم العبارة	
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	تكرار	%
محايد	12	1.23	2.62	4	10	8	17	8	تكرار	01
				8.5	21.3	17	36.2	17	%	
محايد	6	1.05	3.40	4	24	9	7	3	تكرار	02
				8.5	51.1	19.1	14.9	6.4	%	
موافق	5	1.06	3.53	4	29	6	4	4	تكرار	03
				8.5	61.7	12.8	8.5	8.5	%	
موافق	2	0.80	3.85	6	33	4	3	1	تكرار	04
				12.8	70.2	8.5	6.4	2.1	%	
محايد	8	1.20	3.23	7	16	8	13	3	تكرار	05
				14.9	34	17	27.7	6.4	%	
محايد	10	1.18	3.02	4	16	9	13	5	تكرار	06
				8.5	34	19.1	27.7	10.6	%	
محايد	11	1.17	2.85	3	14	9	15	6	تكرار	07
				6.4	29.8	19.1	31.9	12.8	%	
موافق	3	0.93	3.82	11	23	7	6	0	تكرار	08
				23.4	48.9	14.9	12.8	0	%	
محايد	9	1.05	3.08	5	12	13	16	1	تكرار	09
				10.6	25.5	27.7	34	2.1	%	
محايد	8	1.08	3.23	5	17	11	12	2	تكرار	10
				10.6	36.2	23.4	25.5	4.3	%	
غير	13	1.34	2.55	5	8	8	13	13	تكرار	11

الفصل الثاني: الدراسة ميدانية مدى تأثير العدالة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي لموظفي

مديرية أملاك الدولة بالأحواز

موافق				10.6	17	17	27.7	27.7	%	
موافق	1	1.17	3.87	16	20	2	7	2	تكرار	12
				34	42.6	4.3	14.9	4.3	%	
محايد	7	1.18	3.34	7	19	7	11	3	تكرار	13
				14.9	40.4	14.9	23.4	6.4	%	
موافق	4	0.97	3.78	10	24	7	5	1	تكرار	14
				21.3	51.1	14.9	10.6	2.1	%	
محايد		1.08	3.29	المتوسط الكلي						

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (15) تم ترتيب عبارات الإستغراق الوظيفي تنازلياً من أعلى إلى أقل درجة كمايلي :

- تأتي في المرتبة أولى العبارة (أؤدي عملي بتركيز عالي جداً) بمتوسط قدره 3.87 و هو يقع ضمن الفئة متوسط من فئات ليكارت، ما يمثل درجة الموافقة المتوسطة و قد قدر الانحراف المعياري 1.17، و هذا يدل على عدم وجود تجانس من آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة .
- تأتي في المرتبة الثانية العبارة (أركز اهتمامي حول وظيفتي) بمتوسط قدره 3.85 و هو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت، وما يمثل درجة موافق وقد قدر الانحراف المعياري 0.80 و هذا يدل على وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة .
- تأتي في المرتبة الثالثة (أنا فخور بالعمل الذي أقوم به) بمتوسط قدره 3.82 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت، وما يمثل درجة موافق وقد قدر الانحراف المعياري 0.93 و هذا يدل على عدم وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة .
- تأتي في مرتبة الرابع (أثاب دائماً في عملي حتى عندما لا تسير الأمور بشكل جيد) بمتوسط قدره 3.73 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت، وما يمثل درجة موافق وقد قدر الانحراف المعياري 0.97 و هذا يدل على عدم وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.
- تأتي في مرتبة الخامسة (ينقضي الوقت بسرعة عندما اعمل) بمتوسط قدره 3.53 وهو يقع ضمن الفئة الرابعه من فئات ليكارت، وما يمثل درجة موافق وقد قدر الانحراف المعياري 1.06 و هذا يدل على عدم وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.

- تأتي في مرتبة السادس (العمل الذي اقوم به له هدف ومعنى بالنسبة لي) بمتوسط قدره 3.40 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت، وما يمثل درجة موافق وقدر الانحراف المعياري 1.05 و هذا يدل على عدم وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.
- تأتي في مرتبة السابعة (امتلك رابطا قويا بوظيفتي ومن الصعب جدا كسره) بمتوسط قدره 3.34 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت، وما يمثل درجة موافق وقدر الانحراف المعياري 1.18 و هذا يدل على عدم وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.
- تأتي في مرتبة الثامنة (معظم الاهداف الشخصية مركزة ومرتبطة بوظيفتي)، (أشعر ان عملي هو تحدي لقدراطي) بمتوسط قدره 3.23 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت، وما يمثل درجة موافق وقدر الانحراف المعياري 1.08، 1.20 و هذا يدل على عدم وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.
- تأتي في مرتبة التاسعة (يحقق لي العمل أكبر اشباع في حياتي) بمتوسط قدره 3.08 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت، وما يمثل درجة موافق وقدر الانحراف المعياري 1.05 وهذا يدل على عدم وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.
- تأتي في مرتبة العاشرة (أشعر بالرغبة في الذهاب الى العمل كل صباح) بمتوسط قدره 3.02 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت، وما يمثل درجة موافق وقدر الانحراف المعياري 1.18 وهذا يدل على عدم وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.
- تأتي في مرتبة حادي عشر(أشعر بالسعادة عندما أعمل بشكل مكثف) بمتوسط قدره 2.85 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت، وما يمثل درجة محايد وقدر الانحراف المعياري 1.17 و هذا يدل على عدم وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.
- تأتي في مرتبة ثانية عشر(أشعر بأنني مفعم بالطاقة والحيوية في عملي) بمتوسط قدره 2.62 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت، وما يمثل درجة محايد وقدر الانحراف المعياري 1.23 و هذا يدل على عدم وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.
- تأتي في مرتبة ثالث عشر(أحب أن أقضي جل وقتي في العمل) بمتوسط قدره 2.55 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت، وما يمثل درجة غير موافق وقدر الانحراف المعياري 1.34 و هذا يدل على عدم وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.

المطلب الثالث: التحقق من ملائمة وجاهزية البيانات للتحليل الإحصائي:

للإجابة عن الأسئلة الدراسة واختبار فرضيات هناك بعض الشروط والمتطلبات الواجب توفرها للتأكد من سلامة وصحة الاختبار، كان تكون البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً، ووجود استقلالية متغيرات الدراسة و عدم التداخل فيما بينها .

أولاً: طبيعة توزيع متغيرات الدراسة :

يعتبر اختبار إعتدالية التوزيع من أهم خطوات التحليل الإحصائي للبيانات ،فبعد القيام بهذه المرحلة نستطيع اختبار الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات بحث و لأجل هذا الغرض اعتمدنا علي حساب كل معاملي سمرنوف و كولموكروف لمعرفة طبيعة توزيع البيانات ،وجداول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 16: معامل سمرنوف وكولموكروف

المحاور	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة sig
العدالة التنظيمية	0.052	0.200
الاستغراق الوظيفي	0.093	0.200

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد علي مخرجات spss

يبين الجدول أعلاه توزيع البيانات الخاصة بمحوري لعدالة التنظيمية و الاستغراق الوظيفي يخضع للتوزيع الطبيعي ، وذلك لكون قيمة مستوى الدلالة Sig والتي تبلغ 0.200 لمحوري العدالة التنظيمية و لمحور الاستغراق الوظيفي أكبر من 0.05 المستوى المعتمد في هذه الدراسة .

ومنه يمكننا الإستعانة بأدوات الإحصاء البارامتري، الذي نذكر من أدواته : معامل إرتباط بيرسون، اختبار T. Test، Anova... إلخ.

ثانياً: اختبار استقلالية متغيرات الدراسة

لاختبار استقلالية المتغيرات وعدم تداخلها مع بعضها البعض ،فقد استخدمنا معامل تضخم التباين VIF و التباين المسموح مع مراعاة أن تكون قيمة vif أقل من 10 و قيم التباين المسموح أكبر من 0.20 و الجدول الموالي يوضح ذلك .

الجدول رقم 17: معامل تضخم التباين و التباين المسموح

المتغيرات	معامل تضخم التباين VLF	التباين المسموح Tolerance
العدالة الإجرائية	1.836	0.545
العدالة التوزيعية	1.951	0.513

الفصل الثاني: الدراسة ميدانية مدى تأثير العدالة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي لموظفي

مديرية أملاك الدولة بالأغواط

0.581	1.720	العدالة التفاعلية
-------	-------	-------------------

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال قراءة الجدول نلاحظ أن جميع القيم تأتي ضمن الحدود المقبولة، لذا لا تعتبر مشكلة التعدد الخطي للمتغيرات المستقلة للنموذج مؤثرة علي صحة ذلك النموذج، و على هذا الأساس يسمح بمواصلة اختبار الفرضيات.

المطلب الرابع : النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات

نهدف من خلال هذا الجانب الى إختبار فرضيات الدراسة، من خلال استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد لإيجاد العلاقة بين المتغيرات المستقلة و المتغيرات التابعة، و التي تشكلت على أساس مشكلة الدراسة و أسئلتها، ولكي يتحقق هذا وجب علينا أولاً إختبار وجود مشكلة الارتباط الذاتي لفرضيات الدراسة .

إعتمدنا في هذه الدراسة على الفرضية الرئيسة التي مفادها :

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لدى الموظفين أملاك الدولة بالأغواط.

أما الفرضيات الفرعية:

➤ لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التوزيعية على الاستغراق الوظيفي عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لدى الموظفين أملاك الدولة بالأغواط؛

➤ لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التفاعلية على الاستغراق الوظيفي عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لدى الموظفين أملاك الدولة بالأغواط؛

➤ لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للعدالة الإجرائية على الاستغراق الوظيفي عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لدى الموظفين أملاك الدولة بالأغواط.

لاختبار صحة هذه الفرضيات إستخدمنا تحليل التباين و الانحدار الخطي المتعدد للتحقق من الأثر المحتمل لتطبيق أبعاد العدالة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، و الجدول الموالية توضح النتائج المتوصل إليها

أولاً : النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسة

تنص الفرضية الرئيسة على مايلي :لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لدى الموظفين أملاك الدولة بالأغواط.

الفصل الثاني: الدراسة ميدانية مدى تأثير العدالة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي لموظفي

مديرية أملاك الدولة بالأحواز

الجدول رقم 18: نتائج تحليل التباين للعدالة التنظيمية و الاستغراق الوظيفي

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التصحيح R ²
الانحدار	1027.43	1	1027.43	12.04	0.001 ^b	.459 ^a	0.211	0.194
الخطا المتبقي	3839.96	45	85.33	-	-	-	-	-
المجموع	4867.40	46	-	-	-	-	-	-

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الوارد لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) للعدالة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (12.04) بمستوى معنوي ب (0.001) و بالتالي فإن F دالة عند مستوى الدلالة (0.05)، و قد بلغت قيمة معامل الارتباط R (0.459) أما معامل التحديد فان قيمته قدرت ب ($R^2=0.211$) مما يشير إلى أن العدالة التنظيمية تفسر ما قيمته (21.1%) من المتغيرات الحاصلة في الاستغراق الوظيفي، نستنتج أنه لا يوجد اثر للعدالة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي، ولتوضيح ذلك أكثر تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد الوارد في الجدول الموالي:

الجدول رقم 19: نتائج إختبار تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد العدالة التنظيمية

النموذج	المعاملات غير النمطية		المعاملات النمطية	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t sig
	B	الخط المعياري			
1	2.9887	5.364	-	5.572	.0000
	-0.331	.2860	-.1970	-1.158	.2530
	.7330	.2040	.6310	3.597	.0010
	.0940	.2180	.0710	.4320	.6680

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه فان (F) يسعى لاختبار الفرضية التالية لمعلمة التقاطع "الحد الثابت"
الفرضية الرئيسية : قيمة الحد الثابت لا تساوي الصفر .

و بالنظر إلى النتائج الوارد في الجدول السابق فان مستوى دلالة معلمة الحد الثابت ($\text{sig}=0.000$) أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) و لهذا نقبل الفرضية الرئيسة و التي تنص على أن قيمة الحد الثابت لا تساوي الصفر ،وعليه فان ظهور معلمة الميل المعنوي يعكس أهمية المتغير المستقل في النموذج و إدخال قيمة الحد الثابت في معادلة الانحدار ،حيث بلغت (2.9887).

ثانيا :النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات الفرعية

1- الفرضية الفرعية الأولى :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة الإجرائية على الاستغراق الوظيفي عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ يتضح في الجدول اعلاه أن قيمة للعدالة الإجرائية بلغت (-1.158) عند مستوي معنوي (0.253) و هي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) و عليا فانه يتم رفض الفرضية الأولى ،كما أن قيمة (B) معامل الانحدار غير المعياري بلغت (0.286) و هي تشير إلى مقدار الزيادة المحققة في قيمة المتغير التابع نتيجة زيادة المتغير المستقل بوحدة واحدة ،أما معامل الانحدار المعياري (Béta) فقد بلغت (-0.197) وهي تعزز النتيجة المتحصل عليها .

2- الفرضية الفرعية الثانية :

لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التوزيعية على الاستغراق الوظيفي عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ يتضح في الجدول أعلاه أن قيمة للعدالة التوزيعية بلغت (3.597) عند مستوي معنوي (0.001) و هي اقل من مستوى الدلالة (0.05) و عليا فانه تقبل الفرضية الأولى ،كما أن قيمة (B) معامل الانحدار غير المعياري بلغت (0.733) و هي تشير إلى مقدار الزيادة المحققة في قيمة المتغير التابع نتيجة زيادة المتغير المستقل بوحدة واحدة ،أما معامل الانحدار المعياري (Béta) فقد بلغت (0.631) وهي تعزز النتيجة المتحصل عليها.

3- الفرضية الفرعية الثالثة :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التفاعلية على الاستغراق الوظيفي عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ يتضح في الجدول أعلاه أن قيمة للعدالة التفاعلية بلغت (432.) عند مستوي معنوي (0.668) و هي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) و عليا فانه يتم رفض الفرضية الأولى ،كما أن قيمة (B) معامل الانحدار غير المعياري بلغت (0.094) و هي تشير إلى مقدار الزيادة المحققة في قيمة المتغير التابع نتيجة زيادة المتغير المستقل بوحدة واحدة ،أما معامل الانحدار المعياري (Béta) فقد بلغت (0.071) وهي تعزز النتيجة المتحصل عليها.

و على ضوء النتائج المتحصل عليها من جدول تحليل التباين و تحليل الانحدار المتعدد فان الفرضية الرئيسة محقق أي لا يوجد اثر ذو دلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعدالة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي .

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعدالة الإجرائية على الاستغراق الوظيفي .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعدالة التوزيعية على الاستغراق الوظيفي .
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعدالة التفاعلية على الاستغراق الوظيفي .

المطلب الخامس: دراسة الفروقات المعنوية

ثالثا: الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد فروقات ذو دلالة إحصائية للاستغراق الوظيفي لعمال الأملاك لولاية الأغواط تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة) عند مستوى $\alpha \leq 0.05$.

- **فرضية العدم:** لا توجد فروقات ذو دلالة إحصائية للاستغراق الوظيفي لعمال مديرية أملاك الدولة لولاية الأغواط تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة) عند مستوى $\alpha \leq 0.05$.

- **الفرضية البديلة:** توجد فروقات ذو دلالة إحصائية للاستغراق لموظفي مديرية أملاك الدولة لولاية الأغواط تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة) عند مستوى $\alpha \leq 0.05$.

تتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

أ. الفرضية الفرعية الأولى:

- **فرضية العدم:** لا توجد فروقات ذو دلالة إحصائية للاستغراق الوظيفي لموظفي مديرية أملاك الدولة لولاية الأغواط تعزى لمتغير الشخصية الجنس عند مستوى $\alpha \leq 0.05$.

- **الفرضية البديلة:** توجد فروقات ذو دلالة إحصائية للاستغراق الوظيفي لموظفي مديرية أملاك الدولة لولاية الأغواط تعزى لمتغير الشخصية الجنس عند مستوى $\alpha \leq 0.05$.

ب. الفرضية الفرعية الثاني:

- **فرضية العدم:** لا توجد فروقات ذو دلالة إحصائية للاستغراق الوظيفي لموظفي مديرية أملاك الدولة لولاية الأغواط تعزى لمتغير الشخصية العمر عند مستوى $\alpha \leq 0.05$.

- **الفرضية البديلة:** توجد فروقات ذو دلالة إحصائية للاستغراق الوظيفي لموظفي مديرية أملاك الدولة لولاية الأغواط تعزى لمتغير الشخصية العمر عند مستوى $\alpha \leq 0.05$.

ج. الفرضية الفرعية الثالثة:

- فرضية العدم: لا توجد فروقات ذو دلالة إحصائية للاستغراق الوظيفي لموظفي مديرية أملاك الدولة لولاية الأغواط تعزى لمتغير الوظيفة المستوى الدراسي عند مستوى $\alpha \leq 0.05$.

- الفرضية البديلة: توجد فروقات ذو دلالة إحصائية للاستغراق الوظيفي لموظفي مديرية أملاك الدولة لولاية الأغواط تعزى لمتغير الوظيفة المستوى الدراسي عند مستوى $\alpha \leq 0.05$.

د. الفرضية الفرعية الرابعة:

- فرضية العدم: لا توجد فروقات ذو دلالة إحصائية للاستغراق الوظيفي لموظفي مديرية أملاك الدولة لولاية الأغواط تعزى لمتغير الوظيفة المسمى الوظيفي عند مستوى $\alpha \leq 0.05$.

- الفرضية البديلة: توجد فروقات ذو دلالة إحصائية للاستغراق الوظيفي لموظفي مديرية أملاك الدولة لولاية الأغواط تعزى لمتغير الوظيفة المسمى الوظيفي عند مستوى $\alpha \leq 0.05$.

هـ. الفرضية الفرعية الخامسة:

- فرضية العدم: لا توجد فروقات ذو دلالة إحصائية للاستغراق الوظيفي لموظفي مديرية أملاك الدولة لولاية الأغواط تعزى لمتغير الوظيفة عدد سنوات الخدمة عند مستوى $\alpha \leq 0.05$.

- الفرضية البديلة: توجد فروقات ذو دلالة إحصائية للاستغراق الوظيفي لموظفي مديرية أملاك الدولة لولاية الأغواط تعزى لمتغير الوظيفة عدد سنوات الخدمة عند مستوى $\alpha \leq 0.05$.

1. 2 اختبار الفرضية الفرعية

1. 1 2.1 الفرضية الفرعية الأولى

1.2.2 1. اختبار باقي الفرضيات الفرعية

أ. اختبار الفروق للمتغيرات التي تحتوي مجموعتين (متغير الجنس)

يقوم هذا الاختبار على أساس بيان العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات الشخصية التي لا تتحمل الا على إجابتين والهدف منه بيان العلاقة بين الجنس والمتغير التابع (الاستغراق الوظيفي) ذات دلالة إحصائية ام لا

الجدول رقم (20): نتائج اختبار (independent sample T-test) للعينات المستقلة لمتغير

الجنس

الاسغراق الوظيفي	F	P-Value	درجة الحرية	T	Sig
الجنس	1.579	0.215	45	-1.707	0.095

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

الفصل الثاني: الدراسة ميدانية مدى تأثير العدالة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي لموظفي

مديرية أملاك الدولة بالأحواز

من خلال الجدول أعلاه اتضح لنا أن قيمة Sig تساوي 0.095 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 بالنسبة للجنس مما يدفعنا لقبول فرضية العدم بمستوى دلالة 5%، أي لا توجد فروقات في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول الإستغراق الوظيفي تعزى لمغير الجنس عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

جدول رقم 21: يمثل مقارنة الذكور والإناث في الإستغراق الوظيفي

Statistiques de groupe

	جنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
Y	ذكر	29	3,1437	,66427	,12335
	انثى	18	3,4630	,54964	,12955

لكن رغم عدم وجود فروق دالة إحصائية كما أشرنا إلا أنه يمكننا ملاحظة أن الإناث أكثر استغراقاً من الذكور ويتضح ذلك من خلال المتوسطات الحسابية، حيث بلغ متوسط استغراق الإناث 3.46 (فئة موافق) وبلغ متوسط الذكور 3.14 (فئة محايد التي تميل إلى موافق بدرجة متوسطة).

ب. اختبار الفروق للمتغيرات التي تحتوي أكثر من مجموعتين (متغير العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الأقدمية، التصنيف)

الجدول رقم (22): نتائج تحليل التباين الأحادي للاستغراق الوظيفي حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	F	الدلالة الاحصائية	القرار
العمر	2.356	2	1.178	3.186	0.05	دالة إحصائية
	16.267	44	0.370			
الحالة الاجتماعية	0.337	2	0.169	0.406	0.669	غير دالة
	18.286	44	0.416			
المؤهل العلمي	0.229	2	0.114	0.274	0.762	غير دالة
	18.394	44	0.418			
الأقدمية	1.608	2	0.804	2.079	0.137	غير دالة

الفصل الثاني: الدراسة ميدانية مدى تأثير العدالة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي لموظفي

مديرية أملاك الدولة بالأحواز

			0.387	44	17.015	خلال المجموعات	المهنية
غير دالة	0.887	0.415	0.184	7	1.290	بين المجموعات	التصنيف
			0.444	39	17.333	خلال المجموعات	

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS v24

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

- بالنسبة لمتغير الحالة الاجتماعية فإنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين مختلف الحالات الاجتماعية للمستجوب.
- بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي فإنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين مختلف المؤهلات العلمية للمستجوب.
- بالنسبة لمتغير الأقدمية المهنية فإنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين مختلف مستويات الأقدمية للمستجوب.
- بالنسبة لمتغير التصنيف فإنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين مختلف التصنيفات للمستجوب.
- أما بالنسبة لمتغير العمر فإنه توجد فروق دالة إحصائية بين الفئات، وللتعمق أكثر في دراسة الفروق قمنا باختبار المقارنة الزوجية للفئات، وتحصلنا على الجداول التالية :

الجدول رقم 23: يمثل اختبار LEVENE لتجانس التباينات

Test d'homogénéité des variances
Y

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Sig.
1,380	2	44	,262

يمثل هذا الجدول اختبار Levene لتجانس التباينات، حيث يظهر من خلال الجدول أن قيمة الدلالة المحسوبة تساوي 0.262 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي نقول أن البيانات متجانسة وسنعمد على قيمة الدلالة الأولى في الجدول 25.

الفصل الثاني: الدراسة ميدانية مدى تأثير العدالة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي لموظفي

مديرية أملاك الدولة بالأحواز

الجدول رقم 24: يمثل إختبار التباين الأحادي Anova

العمر	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتويات	F	الدلالة الاحصائية
بين المجموعات	2,356	2	1,178	3,186	,05
خلال المجموعات	16,267	44	,370		
المجموع	18,623	46			

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة الدلالة المحسوب يساوي 0.05 وهي أقل أو تساوي مستوى الدلالة المأخوذ 0.05 ومنه نقول توجد فروق دالة إحصائية في الفئات العمرية تعزى لمتغير العمر.

والجدول التالي يمثل المقارنات الزوجية بين مختلف الفئات العمرية

جدول رقم 25: يمثل المقارنات الزوجية

	العمر (I)	العمر (J)	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	Intervalle de confiance à 95 %	
						Borne inférieure	Borne supérieure
LSD	من 29 الى 45 اقل من 28 سنة	من 46 سنة	-,51912	,36764	,165	-1,2601	,2218
	من 45 الى 29 سنة	من 46 سنة فاكثر	-,05840	,38945	,881	-,8433	,7265
	من 28 سنة	من 45 الى 29 سنة	,51912	,36764	,165	-,2218	1,2601
	من 28 سنة	من 46 سنة فاكثر	,46071*	,20091	,027	,0558	,8656
	من 46 سنة	من 28 سنة	-,05840	,38945	,881	-,7265	,8433

الفصل الثاني: الدراسة ميدانية مدى تأثير العدالة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي لموظفي

مديرية أملاك الدولة بالأحواز

من 29 الى 45 سنة فاكثر سنة	-,46071*	,20091	,027	-,8656	-,0558
من 29 الى 45 اقل من 28 سنة Tamha ne	-,51912	,40834	,687	-3,2333	2,1950
من 46 سنة فاكثر	-,05840	,45770	,999	-2,0524	1,9356
اقل من 28 سنة من 29 الى 45 من 46 سنة سنة فاكثر	,51912	,40834	,687	-2,1950	3,2333
	,46071	,24222	,210	-,1852	1,1066
اقل من 28 سنة من 46 من 29 الى 45 سنة فاكثر سنة	,05840	,45770	,999	-1,9356	2,0524
	-,46071	,24222	,210	-1,1066	,1852

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

من خلال الجدول السابق لاختبار LEVENE وبعد أن تأكدنا من تجانس التباينات، يجب الاعتماد على نتائج اختبار LSD وليس نتائج TAMHANE . يتضح من خلال الجدول أعلاه أن هناك فروق دالة إحصائية بين الفئات العمرية (من 29-45 سنة) والفئة العمرية (أكثر من 45 سنة) وهذا ما يثبتته قيمة الدلالة المحسوب الذي يساوي 0.027 وهي أقل من 0.05 ، لصالح الفئة العمرية الأولى ، يعني الأصغر سنا، ومنه يمكن القول أن الفئة الأصغر سنا هي الأكثر إستغراقا ، حيث أن متوسط الفروق موجب الذي بلغ 0.460.

خلاصة :

من خلال هذا الفصل الذي تناول الدراسة الميدانية لأثر العدالة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي بمديرية أملاك الدول لولاية الأغواط، وذلك بالاعتماد على النموذج الافتراضي لتوضيح متغيرات الدراسة، وبناء على هذا النموذج تم تصميم إستمارة الدراسة والتي تتكون من ثلاث محاور أساسية، يمثل المحور الأول جزء من البيانات الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة، والمحور الثاني خاص بالمتغير المستقل أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة الاجرائية، العدالة التوزيعية، العدالة التفاعلية) بتوجيهه (25 سؤالاً) إلى عينة مكونة من 65 موظف، أما المحور الثالث والذي يمثل المتغير التابع وهو الاستغراق الوظيفي فتم توجيهه (14 سؤالاً) ، ليتم بعد ذلك إخضاع البيانات الواردة في الاستمارة للتحليل باستخدام التحليل الإحصائي الاجتماعي SPSS في نسخته 24، مع قياس صدق ثبات الدراسة ، والاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية والمتمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكذلك الانحدار الخطي المتعدد .

وقد انتهت مرحلة تحليل البيانات بالوصول إلى أنه توجد علاقة طردية بين العدالة التنظيمية والاستغراق الوظيفي في مديرية أملاك الدولة بالأغواط.

الخاتمة

الخاتمة:

تقوم إدارة الموارد البشرية بدور مهم في نجاح المنظمات بحيث تعمل على توفير حجم العمالة المناسب والعمل على تنميتهم وتطويرهم، فقناعة الموظفين ورضاهم عن طريق توزيع المكافآت وزيادة فرص مشاركتهم في اتخاذ القرار، يساهم في تحقيق أهداف المنظمة والتخفيض من الصراعات السلبية، وتعزيز وتنمية السلوك التعاوني والذي بدوره يؤثر على الاستغراق الوظيفي.

ومن خلال الدراسة النظرية والميدانية التي قمنا بها والتي تتمحور حول العدالة التنظيمية على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى موظفي أملاك الدولة بالأغواط، توصلنا إلى مجموعة من النتائج، بالإضافة إلى تقديم اقتراحات وهذا وفق مايلي :

1- نتائج الدراسة:

• النتائج المتعلقة بمحاور الدراسة :

- دلت النتائج على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العدالة التنظيمية وتنمية الاستغراق الوظيفي على المستوى مديرية أملاك الدولة بالأغواط.
- دلت النتائج على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المتغيرات الفرعية للعدالة التنظيمية (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التفاعلية) و الاستغراق الوظيفي على المستوى مديرية أملاك الدولة بالأغواط.
- وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للعدالة التنظيمية في سلوك الاستغراق الوظيفي لدى موظفي مديرية أملاك الدولة بالأغواط.
- وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين المتغيرات الفرعية للعدالة التنظيمية (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التفاعلية) و سلوك الاستغراق الوظيفي على المستوى مديرية أملاك الدولة بالأغواط.
- نستنتج أن الاستغراق الوظيفي ربما يرجع أكثر إلى العلاقات الإنسانية التفاعلية بين الإدارة والعمال مما يجعلهم يستغرقون أكثر في وظيفتهم.

توصيات : في ضوء نتائج الدراسة التي توصلنا إليها، وجب على المنظمة المتمثلة في مديرية أملاك الدولة بالأغواط، الاهتمام بهذه التوصيات

- تفعيل و تنمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة والمحيط الوظيفي للموظفين.
- يجب على كل المنظمات والمؤسسات تنمية محور العدالة التوزيعية، بما يشمل توزيع الرواتب والأجور بين الموظفين بما يتوافق مع الكفاءات والجهود المبذولة لحماية المنظمة من عمليات الانسحاب لأفرادها..
- وضع خطط لرفع مستويات العدالة التنظيمية للحفاظ على النسق التنظيمي و حماية المنظمة من نشوب الصراع التنظيمي و الفوضى الإدارية والعصيان.
- الحرص على تطبيق نظام تنظيمي مهني واضح وملائم وعادل داخل المنظمة .

- تشجيع المدراء و المسؤولين على تبني بيئة تنظيمية تشجع وتنمي الاستغراق الوظيفي و الشعور بالانتماء التنظيمي من خلال خلق وسط تنظيمي عادل .
- مشاركة الموظفين في عملية إتخاذ القرار و إبداء الرأي ، وهذا من شأنه زيادة درجة الارتباط بين الموظفين و الادارة .
- النهوض بمستوى الاستغراق الوظيفي للموظفين في مديرية أملاك الدولة بالاغواط، من خلال تشجيع على البقاء بالمديرية من خلال خلق بيئة عمل جيدة وخلق الفرص والمزايا الوظيفية بها.
- زيادة مستويات الاطمئنان و الثقة بين افراد المديرية وبين الموظفين والادارة..
- تعزيز العدالة الاجرائية من خلال الحرص على الموضوعية مع جمع المعلومات الكاملة والدقيقة في إتخاذ القرارات .
- الاهتمام بالعدالة التوزيعية من خلال توزيع المكافئات للعاملين نظير جهودهم ،مع توزيع المهام والرواتب و بمايتناسب و مسؤولياتهم و مؤهلاتهم ،العمل على إعطاء فرص متساوية في التنمية الذاتية.
- اعداد مخطط لتنمية وتدريب الموظفين كنوع من التحفيز من اجل تطوير وتحسين خبراتهم ومعارفهم.
- تجنب العلاقات الشخصية أثناء عمليات التقييم .،لتجنب الأداء التحيز .
- ضرورة ترسيخ سلوك العدالة التنظيمية في مديرية املاك الدولة ، ورفع مستويات الثقة و الطمأنينة والحرص على تنمية قدرات الموظفين..، ومنحهم فرص عادلة لتنمية المعارف والترقية
- الاهتمام بترسيخ مفاهيم العدالة التنظيمية وسلوكيات الاستغراق الوظيفي عند الموظفين في مديرية أملاك الدولة بالاغواط، وذلك من خلال توعيتهم، وعقد الندوات الثقافية، ودورات تدريبية والمؤتمرات العلمية المتخصصة والتي تشعرهم بمبررات العدالة التنظيمية في المديرية وتدفعهم نحو أداء سلوكيات مقبولة وتنمية الاستغراق الوظيفي لهم.
- غرس سلوك الاستغراق الوظيفي و المواطنة لدى الموظفين في المديرية من خلال تشجيعهم على مساعدة زملائهم ، وتجنب إثارة الخلافات في العمل.
- مراعاة تحقيق العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع، العدالة الإجراءات، عدالة التفاعلية) لما لها من دور كبير في تحسين و تنمية سلوك الاستغراق الوظيفي.
- تشجيع المدراء على تبني بيئة تنظيمية تشجع وتنمي مستوى السلوكيات التطوعية عن طريق توفير مناخ تنظيمي تسوده العدالة، واعتماد المرجعة المستمرة للسياسات والممارسات الخاطئة في محاولة جادة للابتعاد عن المحسوبية في التعاملات وفق صيغة تتضمن للجميع تحقيق المساواة والعدالة.
- إنتهاج أساليب إدارية عادلة للحفاظ على الموارد البشرية ،وتنمية الاستغراق الوظيفي فيهم للبقاء والاستمرارية في منظماتهم الخدماتية .

- مساعدة الموظفين في تحقيق ذاتهم وتنمية معارفهم من خلال قراءة سلوكياتهم، واتخاذ القرارات الإدارية وفق الفروقات الشخصية و المهنية .
- زيادة الاهتمام بالموظفين وتنمية المناخ التنظيمي الصحي وفق مبدأ الملاءمة.
- بناء ثقافة تنظيمية قوية تتخذ من خلالها الهوية التنظيمية وبالتالي تحدد سلوك الموظفين من خلالها وتحقق الغايات و الوحدة التنظيمية .
- وضع خطة محكمة لرفع مستوى الاستغراق الوظيفي للموظفين، من خلال تعزيز مبدأ الرضا الوظيفي والعدالة التنظيمية، وتنمية الانتماء الوظيفي.

الدراسات و آفاق البحث المقترحة مستقبلا:

- العدالة التنظيمية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لتحقيق الإبداع
- دور الاستغراق الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية لتحقيق الميزة التنافسية
- أثر التغيير التنظيمي على إستغراق الموظفين في المؤسسات العمومية.
- دور العدالة التنظيمية في الصراع التنظيمي .
- أثر غياب العدالة التنظيمية على إنتشار الفساد الاداري في المؤسسات العمومية.
- أثر العدالة التنظيمية على على الالتزام الوظيفي في الادارة العمومية الجزائرية.

قائمة المصادر

والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1. المراسيم والقرارات الوزارية:

- المرسوم التنفيذي رقم 65/91 المؤرخ في 1991/03/02 المتضمن تنظيم المصالح الخارجية لأملاك الدولة والحفظ العقاري عن الجريد الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 10، سنة 1991.
- أحكام المرسوم التنفيذي رقم 393/21 المؤرخ في 2021/10/18 المتضمن تنظيم المصالح الخارجية للمديرية العامة للأملاك الوطنية و صلاحياتها الصادر عن الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 80، سنة 2021 .
- قرار وزاري مشترك المؤرخ في 2022/07/11 الذي يحدد صلاحيات و تنظيم هياكل مديرية أملاك الدولة و مديرية مسح الأراضي والحفظ العقاري على مستوى الولاية الصادر عن الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 59، سنة 2022 .

2. الكتب:

- أبو منصور محمد بن احمد الازهر، تهذيب اللغة، المجلد 2، الطبعة 1، دار الاجياد التراب العربي، بيروت، 2007.
- إعتقاد محمد علام، دراسات في علم اجتماع التنظيمي، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 1994.
- بن دحو سمية، سهيل المقدم، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية على عينة من الموظفين بالمدرسة الوطنية للجمارك بوهران، مجلة التنمية البشرية العدد 07، 2017.
- خليل أحمد خليل، المفاهيم الأساسية في علم الاجتماع، دار الحداثة للطباعة والنشر والتوزيع، لبنان، 1984 .
- رابح كعباش، علم الاجتماع التنظيم، مخبر علم إجتماع الإتصال، جامعة منتوري، الجزائر، 2006 .
- صلاح الدين الهواري، قاموس الوسيط، دار البحار و مكتبة الهلال للطباعة و النشر، بيروت، دون سنة النشر.
- عادل محمد زايد: العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، ط3، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006،
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية موارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، طبعة الأولى، سنة 2007.
- عبد العزيز النجار، الإدارة الذكية التخطيط /التنظيم /إدارة الأفراد /إتخاذ القرار، المكتب العربي الحديث، مصر، 2008.
- عبد الفتاح عبد الحميد المغربي: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، ط3، المكتبة العصرية. مصر، 2007 .

- علي رزاق جواد العالبي ،الرشافة التنظيمية مدخل استراتيجي في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين،دراسة لعينة من شركة القطاع الصناعي بوزارة الصناعة والمعادن،جامعة الكوفة ،العراق ،سنة2012.
- عمر محمد دره ،العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الادارية المعاصرة، كلية التجارة ، جامعة عين شمس، دار رضوان للنشر والتوزيع، سنة 2008.
- مجد الدين بن يعقوب الفيروزي ،قاموس المحيط ،دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع ،الجزائر ،2011.
- محمد الصيرفي: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي ، ج 4.المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ،مصر، 2009.

3. المقالات والمجلات:

- إلهام بوغليطة وآخرون،العدالة التنظيمية وأثرها على تنمية الاستغراق الوظيفي دراسة ميدانية بمركب تمبيع الغاز الطبيعي بسكيكدة،مجلة مراجعة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي ،المجلد15، العدد 01،،سنة2021.
- حاكم جبوري علك الحفاجي ، التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكساته في تحقيق جودة حياة العمل ،مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ، مجلد 14 عدد3 ،سنه2012.
- حاكم محسن محمد الربيعي، حامد الحدراوي، اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والاغتراب الوظيفي (دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في معمل سمنت الكوفة)، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية2016، المجلد 13, العدد 40,.,شوهذ 06 /04/ 2023،على الموقع
- راتب السعود، سوزان سلطان،درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الاقسام الاكاديمية في الجامعات الاردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لهيئات التدريسية فيها ،مجلة جامعة دمشق ،مجلد 25،العدد (2+1) ،سوريا ،2009.
- الرشيد علي ضبيان،الدعم التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على اطباء العاملين ببعض المستشفيات الحكومية بالرياض،المجلة العربية للإدارة،المجلد39 ،العدد3 ،2019.
- شبوكي عبد السلام ، العدالة التنظيمية و الاداء الوظيفي-دراسة ميدانية لتوضيح العلاقة بين المتغيرين 15.10.2022، الجزائر، 2022.
- طلحي فاطمة الزهراء و ملايكية عامر ، الاستغراق الوظيفي و دوره في تعزيز الولاء التنظيمي في المؤسسة اتصالات الجزائر وكالة سوق الاهراس ، مجلة للبحوث و الدراسات ،مجلة 07 العدد 02 ،سنة 2000.
- عامر علي حسين العطوي، العدالة التنظيمية والدمج التنظيمي ودورها في تقليل سلوك العمل المنحرف دراسة تطبيقية في معمل سمنت المثني، مجلة الغري للعلوم، العدد07،سنة 2011.

- عبد العزيز عبد الهادي العامري ، العلاقة بين الدع التنظيمي والاستغراق الوظيفي وأثرهما على التهكم التنظيمي لدى الموظفين الاداريين في جامعة الحديدة،مجلة علمية فصلية محكمة الدراسات النفسية والتربوية، العدد08،ديسمبر 2020.
- عبد العزيز على مرزوق و بشرى فاروق و اخرون ،اثر الاسيقامة التنظيمية في لاستغراق الوظيفي —دراسة تطبيقية على هيئة التمريض بالمستشفيات الحكومية بمحافظة كفر الشيخ ،مجلة الدراسات التجارية معاصر ،العدد 06 ،جانفي 2019.
- عبد المجيد البشاشة ، اثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الاردنية، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال ، مجلد 4،العدد4،سنة2008 ، <https://search.emarefa.net/detail/BIM-264520>
- علي يونس ميا ورامي اكرم مزيق،مدى توافر ابعاد الاستغراق الوظيفي لدى العاملين ف القطاع المصرفي، دراسة ميدانية في المصارف التجارية بمدينة اللاذقية، مجلة جامعة البعث،المجلد39،العدد67، سوريا ، سنة 2017 .
- م.حاكم جبوري علك الخفاجي ،التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحقيق جودة حياة العمل ،دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين جامعة الكوفة ،مجلة قادسية للعلوم الادارية والاقتصادية،مجلد14،العدد03،سنة 2012.
- محارمة محارمه، ثامر محمد، " مدى إحساس موظفي الدوائر الحكومية الأردنية في محافظتي الكرك والطبيلية بالعدالة التنظيمية": دراسة ميدانية، مجلة الإداري معهد الإدارة العامة، المجلد 04، العدد02، 2000 .
- محمد ناصر راشد أبو سمعان: محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية، مذكرة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية ، غزة، 2015.
- محمود السيد امام ،الاستغراق الوظيفي وعلاقته بمستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين،بشركات السياحة المصرية،مجلة اقتصاديات المال والاعمال ،العدد08،مصر، سنة2018.
- نماء جواد العبادي ، أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي ،دراسة ميدانية في وزارة التعليم والبحث العلمي،كلية الادارة والاقتصاد،جامعة تكريت ، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية،المجلد8،العدد24،سنة2012. Chen.swu.chang.clin.kung.weng.h.ling
- <https://www.iasj.net/iasj/article/125700>

- هاشم فوزي العابدي و ولاء جودث الجاف ،استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي و دورها في تحقيق الاداء العالي لمنظمات الاعمال -دراسة اسطلاحية لعينة من العاملين في قطاع المصرفي العراقي في اربتل ،مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الادارة و الاقتصاد ،جامعة كوفه ،مجلد 05،العدد09، 2012.
- ولاء الصافي،العلاقة بين الالتزام التنظيمي والاستغراق الوظيفي لدى عاملين في مديرية التربية في مدينة حمص ،مجلة الجامعة، السنة 2017.

4. الرسائل والمذكرات :

- الاسمري سعيد محمد عايض،مدركات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر موظفي الجهات الحكومية المدنية لمطار نجران ،رسالة ماجستير في ادارة الاعمال،جامعه نايف العربية للعلوم ، الرياض ، المملكة العربية السعودية،2012.
 - حسن محمد حسن النجار ،اثر تطبيق العدالة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي،دراسة ميدانية على العاملين في قطاع التربية والتعليم في قطاع غزة ،رسالة ماجستير ،كلية الاقتصاد والعلوم الادارية جامعة الازهر ،غزة فلسطين،سنة2017.
 - حمد البدراني ،إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة لدى العاملين في المنظمات الامنية ،رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ،المملكة العربية السعودية،سنة2010 .
 - رؤى محمد ربيع شلاش،دور الاستغراق الوظيفي في الحد من الاحتراق النفسي ،مذكرة ماجستير إدارة الأعمال ،العربية السعودية ،2022.
 - صابرين مراد نمر أبو جاسر : أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي،رسالة ماجستير ،الجامعة الإسلامية ،غزة ، فلسطين، 2010،
- <https://mobt3ath.com/pdf.php?ext=pdf&id=13785&tit>
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ،المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية موارد البشرية،المكتبة العصرية للنشر والتوزيع،مصر،طبعة الأولى،سنة2007.

a. BOOK :

- Cropanzano. R. & Greenberg. J. progress in Organizational Justice :Tunneling through the Maze. In I.T Robertson and C.L. Cooper (Eds). International Review of Industrial and Organizational Psychology. 12) NY : Wiley.2007.
- Chen ,S& Wu ,W& Chang ,C& Lin ,C& Kung ,J& Weng ,H& Lin ,Y& Lee ,S.(2015).” Organizational justice, trust, and identification and their effects on organizational commitment in hospital nursing staff ” , BioMedCentral Health Services Research .

b. Articles :

- Abbas,Z&Ehsan,S& Ali,M& Nisa& Saeed ,S&Abbass,S.(2016).” Evaluating the Impact of Employee Engagement Drivers on Organizational Citizenship Behavior: A Moderating Role of Human Resource Information System ” ,Journal for Studies in Management and Planning , 2(2)
- Baldwin,S, Organizational justice. institute for employment studies.UK, (2006), <https://www.employment-studies.co.uk/> .
- Philip ,P &Kumar ,R &Choudhary” Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Organizational Justice at Work Place” ,Ninth AIMS International Conference on Management ,National Institute of Technology ,Kurukshestra. N. (2012).
- . Cropanzano ,R & Bowen ,D & Gilliland ,S. The Management of Organizational Justice. Academy of Management Perspectives.(2007).
- MARGARET ZELMAN LAW.(2014).” Employee Disengagement: The Impact Of Role Discrepancy, Professional Identity And Organizational Justice” ,Doctor Thesis ,Athabasca University,P13,https://dam-oclc.bac-lac.gc.ca/download?is_thesis=1&oclc_number=1032910792&id=d3b325dd-357e-49e2-8123-2aa8f5805bcd&fileName=MargaretLawFinal
- Reilly ,R.” Five Ways to Improve Employee Engagement Now” <https://www.gallup.com/workplace/231581/five-ways-improve-employee-engagement.aspx>,11/06/2023.

- Greenberg ,JManaging Behavior in Organizations. Pearson Education. Inc., (2005).

قائمة الملاحق

الملحق رقم: 01 الاستبيان قبل التحكيم

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم السبير
تخصص إدارة الموارد البشرية
الاستبيان

السادة موظفي مديرية أملاك الدولة لولاية الاغواط

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

الاستمارة (الاستبيان) التي بين يديكم هي إحدى أدوات الدراسة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة
مستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية ، الموسومة بعنوان "أثر العدالة التنظيمية على تنمية
الاستغراق الوظيفي -دراسة حالة ."

وتهدف هذه الاستبانة إلى معرفة تأثير و دور العدالة التنظيمية في المنظمة على الاستغراق الوظيفي لدى
العاملين".

إن تعاونكم الفعال من خلال تعبئة الاستبانة له أثر بليغ في الحصول على أفضل النتائج التي يمكن أن
يستفيد منها الباحثون في هذا المجال ،ونحيطكم أخي وأختي الموظفة) بأن كل ما تقدمه من آراء و بيانات
ستكون موضوع إهتمامنا وستستخدم لغرض البحث العلمي فقط، أتمنى منكم تعبئة هذا الاستبيان مع
القراءة بعناية لعباراتها مع وضع العلامة (x) في المكان المخصص وفق ما يتفق مع وجهة نظركم .

شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا

الطالبان :

كشيدة بن الصافي

قرقاب هنية

التعريف بملاحظات البحث:

العدالة التنظيمية:

هي درجة نزاهة و موضوعية الإجراءات و المعاملات من خلال تحقيق المساواة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الموظف بالإدارة وذلك بمقارنة الموظف لما يقدمه من جهد في مجال عمله و ما يحصل عليه من عوائد من جهة مقارنة مع جهود و عوائد زملائه في العمل ولا تقتصر هذه المقارنة على العاملين في نفس الإدارة بل تمتد لتشمل المقارنة بالعاملين خارج هذه الإدارة.

الاستغراق الوظيفي:

هو مدى إندماج الموظف جسديا و ذهنيا وعاطفيا في أداء عمله ، حيث يمثل الدرجة التي يرتبط و يندمج فيها الفرد مع الوظيفة التي يمارسها ويستشعر أهميتها و أولويتها في حياته .

القسم الأول: البيانات الشخصية
ضع علامة (x) في الخانة المناسبة لك:

1- الجنس	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى
----------	------------------------------	-------------------------------

2- العمر	<input type="checkbox"/> أقل من 25 سنة	<input type="checkbox"/> من 45 الى 54 سنة
	<input type="checkbox"/> من 25 الى 34 سنة	<input type="checkbox"/> 55 سنة فأكثر
	<input type="checkbox"/> من 35 الى 44 سنة	

3- الحالة الاجتماعية المؤهل العلمي	<input type="checkbox"/> أعزب/عزباء	<input type="checkbox"/> مطلق(ة)
	<input type="checkbox"/> متزوج (ة)	<input type="checkbox"/> ارمل(ة)

3- الخبرة المهنية	<input type="checkbox"/> دكتورة	<input type="checkbox"/> ليسانس
	<input type="checkbox"/> ماجستير	<input type="checkbox"/> تقني سامي
	<input type="checkbox"/> ماستر	<input type="checkbox"/> ثانوي

<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/> من 25 سنة - أقل من 35 سنة
<input type="checkbox"/> من 5 سنوات - أقل من 15 سنة	<input type="checkbox"/> أكثر من 35 سنة
<input type="checkbox"/> من 15 سنة - أقل من 25 سنة	

4- التصنيف وفق الشبكة الاستدلالية

						تتناسب العقوبات الادارية مع التجاوزات والمخالفات	07
						تسمح الادارة للموظفين بمناقشة القرارات المتخذة بحقهم	08
						تلتزم الادارة بالجوانب الأخلاقية عند عملية اتخاذ القرار	09
						يتم تقييم الأداء من طرف المسؤول المباشر على الجهد المبذول و ما أحققه من إنجاز	10

ضع علامة (x) في الخانة المناسبة لك:

المجال الاول : العدالة الاجرائية

الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	رأي المحكم
01						يتناسب الأجر الشهري مع الجهد المبذول في العمل و المؤهل العلمي
02						توزع الواجبات والمهام الوظيفية بين الموظفين بشكل عادل
03						أحصل على الاشادة و التقدير مقابل الجهود الاضافية التي أبذلها
04						توزع الحوافز والعلاوات على الموظفين حسب الاستحقاق مقارنة مع زملائي في نفس المستوى الوظيفي

						يمنحني نظام العمل الحالي الحافز المناسب	05
						تناسب ساعات العمل مع المهام المكلف بها	06
						احصل على فرص لتطوير الذات بشكل عادل مقارنة مع زملائي	07
						تناسب متطلبات العمل مع قدراتي	08
						أحظى بمكافأة من الإدارة نظير الجهد الإضافي المبذول	09

المجال الثاني : العدالة التوزيعية

المجال الثالث : العدالة التفاعلية

الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	رأي المحكم
01						أشعر بتزاهة المسؤول في حل الخلافات بين الموظفين
02						تمتاز معاملة المسؤول بعدم التفريق و المحاباة
03						يحرص المسؤول ببذر و إشاعة روح التعاون في العمل
04						يتفهم ويراعي المسؤول ظروفك الخاصة
05						يتعامل المسؤول مع العاملين بطريقة موضوعية وعادلة
06						هناك اهتمام دائم من طرف المسؤول بالتظلمات التي ترفع له من قبل العاملين
07						يشارك المسؤول العاملين في أفراحهم و أحزانهم

						يراعي المسؤول مصالح الموظفين في القرارات المرتبطة بوظائفهم	08
						يسمح المسؤول بمناقشة القرارات التي يصدرها ويشرحها للموظفين	09

القسم الثالث: الاستغراق الوظيفي

الملاحظ:

الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	رأي المحكم
01						أشعر بأنني مفعم بالطاقة و الحيوية في عملي
02						العمل الذي أقوم به له هدف ومعنى
03						ينقضي الوقت بسرعة عندما أعمل
04						أركز اهتمامي حول وظيفتي
05						معظم الاهداف الشخصية مركزة ومرتبطة بوظيفتي
06						الشعور بالرغبة في الذهاب إلى العمل كل صباح
07						أشعر بالسعادة عندما أعمل بشكل مكثف
08						أنا فخور بالعمل الذي أقوم به
09						يحقق لي العمل أكبر إشباعا في حياتي
10						اشعر أن عملي هو تحدي لقدراتي
11						أحب أن اقضي جل وقتي في العمل
12						أؤدي عملي بتركيز علي جدا
13						أمتلك رابطا قويا بوظيفتي ومن الصعب جدا كسره
14						أثابر دائما في عملي حتى عندما لا تسيير الأمور بشكل جيد

خلاصة رأي المحكم تجاه البحث

.....
.....
.....

الاسم	
الرتبة	
الجامعة	
التاريخ	

الملحق رقم 02 أسماء الأساتذة المحكمين

الجامعة	الاستاذ المحكم
جامعة عمار ثليجي بالاغواط	حمدي بلقاسم
جامعة عمار ثليجي بالاغواط	يوسف خنيش
جامعة عمار ثليجي بالاغواط	عائشة صفرائي
جامعة عمار ثليجي بالاغواط	بن بوقرين
جامعة عمار ثليجي بالاغواط	بعاج الهاشمي

الملحق رقم 03 الاستبيان في شكله النهائي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم السبير
تخصص إدارة الموارد البشرية
الاستبيان

السادة موظفي مديرية أملاك الدولة لولاية الاغواط

السلام عليكم

الاستمارة (الاستبان) التي بين يديكم هي إحدى أدوات الدراسة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية ، الموسومة بعنوان "أثر العدالة التنظيمية على تنمية الاستغراق الوظيفي -دراسة حالة".

وتهدف هذه الاستبانة إلى معرفة تأثير و دور العدالة التنظيمية في المنظمة على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين".

إن تعاونكم الفعال من خلال تعبئة الاستبانة له أثر بليغ في الحصول على أفضل النتائج التي يمكن أن يستفيد منها الباحثون في هذا المجال ، ونحيطكم أخي وأختي الموظفة(ة) بأن كل ما تقدمه من آراء و بيانات ستكون موضوع إهتمامنا وستستخدم لغرض البحث العلمي فقط، أتمنى منكم تعبئة هذا الاستبيان مع القراءة بعناية لعبارتها مع وضع العلامة (X) في المكان المخصص وفق ما يتفق مع وجهة نظركم .

شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا

الطالبان :

كشيدة بن الصافي

التعريف بمصطلحات البحث:

العدالة التنظيمية:

هي درجة نزاهة و موضوعية الإجراءات و المعاملات من خلال تحقيق المساواة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الموظف بالإدارة وذلك بمقارنة الموظف لما يقدمه من جهد في مجال عمله و ما يحصل عليه من عوائد من جهة مقارنة مع جهود و عوائد زملائه في العمل ولا تقتصر هذه المقارنة على العاملين في نفس الإدارة بل تمتد لتشمل المقارنة بالعاملين خارج هذه الإدارة.

الاستغراق الوظيفي:

هو مدى إندماج الموظف جسديا و ذهنيا وعاطفيا في أداء عمله ،حيث يمثل الدرجة التي يرتبط و يندمج فيها الفرد مع الوظيفة التي يمارسها ويستشعر أهميتها و أولويتها في حياته ويكرسون وقتهم و طاقتهم في العمل، بحيث يكون بشكل عام العمل مركز حياتهم.

القسم الأول: البيانات الشخصية

ضع علامة (x) في الخانة المناسبة لك:

1- الجنس

<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى
------------------------------	-------------------------------

2- العمر

<input type="checkbox"/> أقل من 28 سنة	<input type="checkbox"/> من 46 سنة فأكثر
<input type="checkbox"/> من 29 الى 45 سنة	

3- الحالة الاجتماعية

<input type="checkbox"/> أعزب/عزباء	<input type="checkbox"/> مطلق(ة)
<input type="checkbox"/> متزوج(ة)	<input type="checkbox"/> ارملة(ة)

4- المؤهل العلمي

<input type="checkbox"/> دراسات عليا (دكتورة)	<input type="checkbox"/> جامعي (ليسانس - ماستر)
	<input type="checkbox"/> ثانوي فما أقل

5- الاقدمية المهنية

<input type="checkbox"/> أقل من 10 سنوات	<input type="checkbox"/> من 26 سنة فأكثر
<input type="checkbox"/> من 11 سنوات - أقل من 25 سنة	

6- التصنيف وفق

الشبكة الاستدلالية

14	13	12	11	10	09	08	07	06	05
----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

القسم الثاني: العدالة التنظيمية

ضع علامة (x) في الخانة المناسبة لك:

المجال الاول : العدالة الاجرائية

الفقرة	غير موافق بشدة	موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	رأي المحكم
01						تتسم الإجراءات الإدارية في المديرية بالعدالة
02						يحرص المسؤول على أن يشارك الموظفون بأرائهم قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل
03						القرارات الخاصة بالعمل تبنى على أساس موضوعي و منطقي
04						يتم إتخاذ القرارات و الاجراءات بحق الموظفين بعد عملية جمع المعلومات و التدقيق فيها و التأكد منها
05						يتم تطبيق كافة القرارات الادارية المتخذة على جميع الموظفين دون استثناء
06						تسمح الادارة للموظفين بمناقشة القرارات المتخذة بحقهم

المجال الثاني : العدالة التوزيعية

الملاحق:

الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	رأي المحكم
01						أشعر بنزاهة المسؤول في حل الخلافات بين الموظفين
02						تمتاز معاملة المسؤول بعدم التفریق و الحباة
03						يحرص المسؤول ببذر و إشاعة روح التعاون في العمل
04						يتفهم ويراعي المسؤول ظروفك الخاصة
05						يتعامل المسؤول مع العاملين بطريقة عادلة
06						هناك اهتمام دائم من طرف المسؤول بالتظلمات التي ترفع له من قبل العاملين
07						يشارك المسؤول العاملين في أفراحهم و أحزانهم
08						يراعي المسؤول مصالح الموظفين في القرارات المرتبطة بوظائفهم
09						يسمح المسؤول بمناقشة القرارات التي يصدرها ويشرحها للموظفين

الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	رأي المحكم
01						يتناسب الأجر الشهري مع الجهد المبذول في العمل و المؤهل العلمي
02						أتقاضى مستحقاتي المالية وفق مؤهلي العلمي
03						توزع الواجبات والمهام الوظيفية بين الموظفين بشكل عادل
03						أحصل على الاشادة و التقدير مقابل الجهود الاضافية التي أبذلها
04						توزع العلاوات على الموظفين حسب الاستحقاق مقارنة مع زملائي في نفس المستوى الوظيفي
05						يمنحني نظام العمل الحالي الحافز المناسب
06						تتناسب ساعات العمل مع المهام المكلف بها
07						احصل على فرص لتطوير الذات بشكل عادل مقارنة مع زملائي
08						تتناسب متطلبات العمل مع قدراتي

						أحظى بمكافأة من الإدارة نظير الجهد الإضافي المبذول	09
--	--	--	--	--	--	--	----

المجال الثالث : العدالة التفاعلية

المجال الثالث : العدالة التفاعلية

القسم الثالث: الاستغراق الوظيفي

الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	رأي المحكم
01						أشعر بأنني مفعم بالطاقة و الحيوية في عملي
02						العمل الذي أقوم به له هدف ومعنى بالنسبة لي
03						ينقضي الوقت بسرعة عندما أعمل
04						أركز اهتمامي حول وظيفتي
05						معظم الاهداف الشخصية مركزة ومرتبطة بوظيفتي
06						أشعر بالرغبة في الذهاب إلى العمل كل صباح
07						أشعر بالسعادة عندما أعمل بشكل مكثف
08						أنا فخور بالعمل الذي أقوم به
09						يحقق لي العمل أكبر إشباعا في حياتي
10						اشعر أن عملي هو تحدي لقدراتي

						أحب أن اقضي جل وقتي في العمل	11
						أؤدي عملي بتركيز عالي جدا	12
						أمتلك رابطا قويا بوظيفتي ومن الصعب جدا كسره	13
						أثابر دائما في عملي حتى عندما لا تسيير الأمور بشكل جيد	14

.....: إقتراحات

.....

.....

الملحق رقم 04:معامل الفكرونباخ

المحور الاول: العدالة التنظيمية

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.945	25

المحور الثاني: الاستغراق الوظيفي

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.900	14

المحور الكلي :

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.944	39

الملحق رقم 05: حسب البيانات الشخصية

1. حسب الجنس:

	Fréquence	Pourcentage
Valide ذكر	29	61.7
انثى	18	38.3
Total	47	100.0

2. حسب العمر:

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 28 سنة	3	6.4	6.4	6.4
من 29 الى 45 سنة	31	66.0	66.0	72.3
من 46 سنة فأكثر	13	27.7	27.7	100.0
Total	47	100.0	100.0	

3. حسب الحالة الاجتماعية:

الحالة الاجتماعية				
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide اعزب/ غزباء	6	12.8	12.8	12.8
متزوج(ة)	40	85.1	85.1	97.9
مطلق(ة)	1	2.1	2.1	100.0
Total	47	100.0	100.0	

4. حسب المؤهل العلمي:

المؤهل				
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide دراسات عليا	2	4.3	4.3	4.3
جامعي(ليسانس -ماستر)	25	53.2	53.2	57.4
ثانوي فما اقل	20	42.6	42.6	100.0
Total	47	100.0	100.0	

5. حسب الاقدمية المهنية:

الاقدمية المهنية				
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 10 سنوات	13	27.7	27.7	27.7
من 11 سنوات- أقل من 25	26	55.3	55.3	83.0
من 26 سنة وأكثر	8	17.0	17.0	100.0
Total	47	100.0	100.0	

6. حسب التصنيف وفق الشبكة الاستدلالية:

		التصنيف			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	05	4	8.5	8.5	8.5
	06	2	4.3	4.3	12.8
	07	3	6.4	6.4	19.1
	10	12	25.5	25.5	44.7
	11	2	4.3	4.3	48.9
	12	11	23.4	23.4	72.3
	13	7	14.9	14.9	87.2
	14	6	12.8	12.8	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

الملحق رقم 06: التكرارات و المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري للعدالة التنظيمية

1. المتوسطات و الانحراف المعياري لكل العبارات

Statistiques

		يتم إتخاذ القرارات و الاجراءات بحق الموظفين بعد عملية القرارات الخاصة بالعمل أن يشارك الموظفون جمع المعلومات و تبنى على أساس بأرائهم قبل اتخاذ تتسم الإجراءات الإدارية التدقيق فيها و التأكد منها موضوعي و منطقي القرارات الخاصة بالعمل في المديرية بالعدالة			
N	Valide	47	47	47	47
	Manquant	0	0	0	0
	Moyenne	2.7021	2.6809	3.0638	3.0426
	Ecart type	1.15936	1.14410	1.20514	1.25035

Statistiques

		يتناسب الأجر الشهري مع تسمح الإدارة للموظفين يتم تطبيق كافة القرارات مناقضى مستحقاتي المالية الجهد المبذول في العمل و بمناقشة القرارات المتخذة الادارية المتخذة على جميع وفق مؤهلي العلمي المؤهل العلمي بحقهم الموظفين دون استثناء			
N	Valide	47	47	47	47
	Manquant	0	0	0	0

Moyenne	2.5319	2.8511	2.4894	3.2766
Ecart type	1.19512	1.25072	1.30004	1.17403

Statistiques

		توزيع العالوات على الموظفين حسب الاستحقاق	أحصل على الاشادة و التقدير	توزع الواجبات والمهام	يمنحني نظام العمل الحالي مقارنة مع زملائي في نفس المستوى الوظيفي
		الحافز المناسب	بذلها	عادل	الحافز المناسب
N	Valide	47	47	47	47
	Manquant	0	0	0	0
	Moyenne	2.3404	2.7234	2.5957	2.3830
	Ecart type	1.23845	1.24590	1.29648	1.17127

Statistiques

		أحظى بمكافأة من الإدارة نظير الجهد الإضافي المبذول	أحصل على فرص لتطوير الذات بشكل عادل مقارنة مع زملائي	تتناسب ساعات العمل مع المهام المكلف بها	تتناسب متطلبات العمل مع قدراتي
N	Valide	47	47	47	47
	Manquant	0	0	0	0
	Moyenne	2.6170	2.4681	3.0426	2.0851
	Ecart type	1.18969	1.28285	1.19705	1.19473

Statistiques

		يحرص المسؤول ببزر و إشاعة روح التعاون في العمل	تمتاز معاملة المسؤول بعدم التفريق و المحاباة	أشعر بنزاهة المسؤول في حل الخلافات بين الموظفين	يتفهم ويراعي المسؤول ظروفك الخاصة
N	Valide	47	47	47	47
	Manquant	0	0	0	0
	Moyenne	3.0638	3.0213	3.1489	3.2979
	Ecart type	1.05097	1.09325	.99954	1.08176

Statistiques

		يراعي المسؤول مصالح الموظفين في القرارات المرتبطة بوظائفهم	يشترك المسؤول العاملين في أفراحهم و أحزانهم	هناك اهتمام دائم من طرف المسؤول بالتطلعات التي ترفع له من قبل العاملين	يتعامل المسؤول مع العاملين بطريقة عادلة
N	Valide	47	47	47	47
	Manquant	0	0	0	0
	Moyenne	3.0426	3.1915	3.2340	3.0213
	Ecart type	1.04168	.92403	1.00461	1.09325

Statistiques

		يسمح المسؤول بمناقشة القرارات التي يصدرها ويشرحها للموظفين		
N	Valide	47		
	Manquant	0		
	Moyenne	3.0638		
	Ecart type	1.11129		

2. التكرارات و النسب لكل العبارات

يحرص المسؤول على أن يشارك الموظفين بأرائهم قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	8	17.0	17.0	17.0
	غير موافق بشدة			

غير موافق	15	31.9	31.9	48.9
محايد	9	19.1	19.1	68.1
موافق	14	29.8	29.8	97.9
موافق بشدة	1	2.1	2.1	100.0
Total	47	100.0	100.0	

تتسم الإجراءات الإدارية في المديرية بالعدالة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	8	17.0	17.0	17.0
غير موافق	14	29.8	29.8	46.8
محايد	11	23.4	23.4	70.2
موافق	12	25.5	25.5	95.7
موافق بشدة	2	4.3	4.3	100.0
Total	47	100.0	100.0	

القرارات الخاصة بالعمل تبني على أساس موضوعي و منطقي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	8	17.0	17.0	17.0
غير موافق	6	12.8	12.8	29.8
محايد	10	21.3	21.3	51.1
موافق	21	44.7	44.7	95.7
موافق بشدة	2	4.3	4.3	100.0
Total	47	100.0	100.0	

يتم اتخاذ القرارات و الاجراءات بحق الموظفين بعد عملية جمع المعلومات و التدقيق فيها و التأكد منها

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	7	14.9	14.9	14.9
غير موافق	9	19.1	19.1	34.0
محايد	11	23.4	23.4	57.4
موافق	15	31.9	31.9	89.4
موافق بشدة	5	10.6	10.6	100.0
Total	47	100.0	100.0	

يتم تطبيق كافة القرارات الادارية المتخذة على جميع الموظفين دون استثناء

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	9	19.1	19.1	19.1
غير موافق	20	42.6	42.6	61.7
محايد	4	8.5	8.5	70.2
موافق	12	25.5	25.5	95.7
موافق بشدة	2	4.3	4.3	100.0
Total	47	100.0	100.0	

تسمح الادارة للموظفين بمناقشة القرارات المتخذة بحقهم

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	8	17.0	17.0	17.0
غير موافق	12	25.5	25.5	42.6
محايد	10	21.3	21.3	63.8
موافق	13	27.7	27.7	91.5

موافق بشدة	4	8.5	8.5	100.0
Total	47	100.0	100.0	

يتناسب الأجر الشهري مع الجهد المبذول في العمل و المؤهل العلمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	13	27.7	27.7	27.7
غير موافق	14	29.8	29.8	57.4
محايد	8	17.0	17.0	74.5
موافق	8	17.0	17.0	91.5
موافق بشدة	4	8.5	8.5	100.0
Total	47	100.0	100.0	

اتقاضى مستحقاتي المالية وفق مؤهلي العلمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	5	10.6	10.6	10.6
غير موافق	7	14.9	14.9	25.5
محايد	10	21.3	21.3	46.8
موافق	20	42.6	42.6	89.4
موافق بشدة	5	10.6	10.6	100.0
Total	47	100.0	100.0	

توزع الواجبات والمهام الوظيفية بين الموظفين بشكل عادل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	13	27.7	27.7	27.7
غير موافق	18	38.3	38.3	66.0
محايد	7	14.9	14.9	80.9
موافق	5	10.6	10.6	91.5
موافق بشدة	4	8.5	8.5	100.0
Total	47	100.0	100.0	

أحصل على الإشادة و التقدير مقابل الجهود الإضافية التي أبدتها

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	10	21.3	21.3	21.3
غير موافق	12	25.5	25.5	46.8
محايد	8	17.0	17.0	63.8
موافق	15	31.9	31.9	95.7
موافق بشدة	2	4.3	4.3	100.0
Total	47	100.0	100.0	

توزع العلاوات على الموظفين حسب الاستحقاق مقارنة مع زملائي في نفس المستوى الوظيفي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	12	25.5	25.5	25.5
غير موافق	13	27.7	27.7	53.2
محايد	7	14.9	14.9	68.1
موافق	12	25.5	25.5	93.6
موافق بشدة	3	6.4	6.4	100.0
Total	47	100.0	100.0	

يمنحني نظام العمل الحالي الحافز المناسب

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	12	25.5	25.5
	غير موافق	18	38.3	63.8
	محايد	5	10.6	74.5
	موافق	11	23.4	97.9
	موافق بشدة	1	2.1	100.0
Total		47	100.0	

تتناسب ساعات العمل مع المهام المكلف بها

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	10	21.3	21.3
	غير موافق	14	29.8	51.1
	محايد	8	17.0	68.1
	موافق	14	29.8	97.9
	موافق بشدة	1	2.1	100.0
Total		47	100.0	

احصل على فرص لتطوير الذات بشكل عادل مقارنة مع زملائي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	13	27.7	27.7
	غير موافق	15	31.9	59.6
	محايد	6	12.8	72.3
	موافق	10	21.3	93.6
	موافق بشدة	3	6.4	100.0
Total		47	100.0	

تتناسب متطلبات العمل مع قدراتي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	5	10.6	10.6
	غير موافق	13	27.7	38.3
	محايد	8	17.0	55.3
	موافق	17	36.2	91.5
	موافق بشدة	4	8.5	100.0
Total		47	100.0	

أحظى بمكافأة من الإدارة نظير الجهد الإضافي المبذول

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	20	42.6	42.6
	غير موافق	13	27.7	70.2
	محايد	5	10.6	80.9
	موافق	8	17.0	97.9
	موافق بشدة	1	2.1	100.0
Total		47	100.0	

أشعر بنزاهة المسؤول في حل الخلافات بين الموظفين

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	5	10.6	10.6
	غير موافق	7	14.9	25.5
	محايد	17	36.2	61.7
	موافق	16	34.0	95.7
	موافق بشدة	2	4.3	100.0
	Total	47	100.0	100.0

تمتاز معاملة المسؤول بعدم التفريق و المحاباة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	5	10.6	10.6
	غير موافق	11	23.4	34.0
	محايد	10	21.3	55.3
	موافق	20	42.6	97.9
	موافق بشدة	1	2.1	100.0
	Total	47	100.0	100.0

يحرص المسؤول ببذر و إشاعة روح التعاون في العمل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	8.5	8.5
	غير موافق	7	14.9	23.4
	محايد	15	31.9	55.3
	موافق	20	42.6	97.9
	موافق بشدة	1	2.1	100.0
	Total	47	100.0	100.0

يتفهم ويراعي المسؤول ظروفك الخاصة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	8.5	8.5
	غير موافق	8	17.0	25.5
	محايد	7	14.9	40.4
	موافق	26	55.3	95.7
	موافق بشدة	2	4.3	100.0
	Total	47	100.0	100.0

يتعامل المسؤول مع العاملين بطريقة عادلة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	8.5	8.5
	غير موافق	11	23.4	31.9
	محايد	12	25.5	57.4
	موافق	19	40.4	97.9
	موافق بشدة	1	2.1	100.0
	Total	47	100.0	100.0

هناك اهتمام دائم من طرف المسؤول بالتظلمات التي ترفع له من قبل العاملين

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	4.3	4.3

غير موافق	8	17.0	17.0	21.3
محايد	18	38.3	38.3	59.6
موافق	17	36.2	36.2	95.7
موافق بشدة	2	4.3	4.3	100.0
Total	47	100.0	100.0	

شارك المسؤول العاملين في أفراحهم و أحزانهم

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	2	4.3	4.3	4.3
غير موافق	11	23.4	23.4	27.7
محايد	10	21.3	21.3	48.9
موافق	22	46.8	46.8	95.7
موافق بشدة	2	4.3	4.3	100.0
Total	47	100.0	100.0	

يراعي المسؤول مصالح الموظفين في القرارات المرتبطة بوظائفهم

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	6	12.8	12.8	12.8
غير موافق	7	14.9	14.9	27.7
محايد	16	34.0	34.0	61.7
موافق	16	34.0	34.0	95.7
موافق بشدة	2	4.3	4.3	100.0
Total	47	100.0	100.0	

يسمح المسؤول بمناقشة القرارات التي يصدرها ويشرحها للموظفين

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	4	8.5	8.5	8.5
غير موافق	12	25.5	25.5	34.0
محايد	11	23.4	23.4	57.4
موافق	17	36.2	36.2	93.6
موافق بشدة	3	6.4	6.4	100.0
Total	47	100.0	100.0	

الملحق رقم 06: التكرارات و المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للاستغراق الوظيفي

1. المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري

Statistiques

	أركز اهتمامي حول وظيفتي	ينقصني الوقت بسرعة عندما أعمل	العمل الذي أقوم به له هدف ومعنى بالنسبة لي	أشعر بأنني مفعم بالطاقة و الحيوية في عملي
N	47	47	47	47
Valide	47	47	47	47
Manquant	0	0	0	0
Moyenne	3.8511	3.5319	3.4043	2.6809
Ecart type	.80700	1.06017	1.05624	1.23546

Statistiques

	أنا فخور بالعمل الذي أقوم به بشكل مكثف	أشعر بالسعادة عندما أعمل العمل كل صباح	أشعر بالرغبة في الذهاب إلى معظم الاهداف الشخصية مركزة ومرتبطة بوظيفتي	أشعر بالسعادة عندما أعمل بشكل مكثف
N	47	47	47	47
Valide	47	47	47	47
Manquant	0	0	0	0
Moyenne	3.8298	3.0213	3.2340	2.8511
Ecart type	.93992	1.18852	1.20168	1.17914

Statistiques

		يحقق لي العمل أكبر إشباعا في حياتي	أشعر أن عملي هو تحدي قدراتي	أحب أن اقضي جل وقتي في العمل	أؤدي عملي بتركيز عالي جدا
N	Valide	47	47	47	47
	Manquant	0	0	0	0
	Moyenne	3.0851	3.2340	2.5532	3.8723
	Ecart type	1.05973	1.08773	1.34824	1.17246

Statistiques

		أمتلك رابطا قويا بوظيفتي ومن الصعب جدا كسره	أنا دائما في عملي حتى عندما لا تسيير الأمور بشكل جيد
N	Valide	47	47
	Manquant	0	0
	Moyenne	3.3404	3.7872
	Ecart type	1.18462	.97660

2. التكرارات و النسب لكل العبارات

أشعر بأنني مفعم بالطاقة و الحبوية في عملي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	8	17.0	17.0	17.0
	غير موافق	17	36.2	36.2	53.2
	محايد	8	17.0	17.0	70.2
	موافق	10	21.3	21.3	91.5
	موافق بشدة	4	8.5	8.5	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

العمل الذي أقوم به له هدف ومعنى بالنسبة لي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	6.4	6.4	6.4
	غير موافق	7	14.9	14.9	21.3
	محايد	9	19.1	19.1	40.4
	موافق	24	51.1	51.1	91.5
	موافق بشدة	4	8.5	8.5	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

ينقضني الوقت بسرعة عندما أعمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	8.5	8.5	8.5
	غير موافق	4	8.5	8.5	17.0
	محايد	6	12.8	12.8	29.8
	موافق	29	61.7	61.7	91.5
	موافق بشدة	4	8.5	8.5	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

أركز اهتمامي حول وظيفتي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	2.1	2.1	2.1
	غير موافق	3	6.4	6.4	8.5
	محايد	4	8.5	8.5	17.0
	موافق	33	70.2	70.2	87.2
	موافق بشدة	6	12.8	12.8	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

معظم الاهداف الشخصية مركزة ومرتبطة بوظيفتي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	6.4	6.4	6.4
	غير موافق	13	27.7	27.7	34.0

محايد	8	17.0	17.0	51.1
موافق	16	34.0	34.0	85.1
موافق بشدة	7	14.9	14.9	100.0
Total	47	100.0	100.0	

أشعر بالرغبة في الذهاب إلى العمل كل صباح

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	5	10.6	10.6	10.6
غير موافق	13	27.7	27.7	38.3
محايد	9	19.1	19.1	57.4
موافق	16	34.0	34.0	91.5
موافق بشدة	4	8.5	8.5	100.0
Total	47	100.0	100.0	

أشعر بالسعادة عندما أعمل بشكل مكثف

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	6	12.8	12.8	12.8
غير موافق	15	31.9	31.9	44.7
محايد	9	19.1	19.1	63.8
موافق	14	29.8	29.8	93.6
موافق بشدة	3	6.4	6.4	100.0
Total	47	100.0	100.0	

أنا فخور بالعمل الذي أقوم به

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	6	12.8	12.8	12.8
محايد	7	14.9	14.9	27.7
موافق	23	48.9	48.9	76.6
موافق بشدة	11	23.4	23.4	100.0
Total	47	100.0	100.0	

أحقق لي العمل أكبر إشباعاً في حياتي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	1	2.1	2.1	2.1
غير موافق	16	34.0	34.0	36.2
محايد	13	27.7	27.7	63.8
موافق	12	25.5	25.5	89.4
موافق بشدة	5	10.6	10.6	100.0
Total	47	100.0	100.0	

أشعر أن عملي هو تحدي لقدراتي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	2	4.3	4.3	4.3
غير موافق	12	25.5	25.5	29.8
محايد	11	23.4	23.4	53.2
موافق	17	36.2	36.2	89.4
موافق بشدة	5	10.6	10.6	100.0
Total	47	100.0	100.0	

أحب أن افضي جل وقتي في العمل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	13	27.7	27.7	27.7
غير موافق	13	27.7	27.7	55.3

محاييد	8	17.0	17.0	72.3
موافق	8	17.0	17.0	89.4
موافق بشدة	5	10.6	10.6	100.0
Total	47	100.0	100.0	

أودي عملي بتركيز عالي جدا

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	2	4.3	4.3	4.3
غير موافق	7	14.9	14.9	19.1
محاييد	2	4.3	4.3	23.4
موافق	20	42.6	42.6	66.0
موافق بشدة	16	34.0	34.0	100.0
Total	47	100.0	100.0	

أمتك رابطا قويا بوظيفتي ومن الصعب جدا كسره

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	3	6.4	6.4	6.4
غير موافق	11	23.4	23.4	29.8
محاييد	7	14.9	14.9	44.7
موافق	19	40.4	40.4	85.1
موافق بشدة	7	14.9	14.9	100.0
Total	47	100.0	100.0	

أثابر دائما في عملي حتى عندما لا تسيير الأمور بشكل جيد

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	1	2.1	2.1	2.1
غير موافق	5	10.6	10.6	12.8
محاييد	7	14.9	14.9	27.7
موافق	24	51.1	51.1	78.7
موافق بشدة	10	21.3	21.3	100.0
Total	47	100.0	100.0	

الملحق رقم 07: اختبار معامل سمرنوف و كولموكروف

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		الاستغراق	التنظيمية
	N	47	47
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	46.2766	73.6596
	Ecart type	10.28655	19.53289
Différences les plus extrêmes	Absolue	.093	.052
	Positif	.068	.052
	Négatif	-.093-	-.051-
Statistiques de test		.093	.052
Sig. asymptotique (bilatérale)		.200 ^{c,d}	.200 ^{c,d}

a. La distribution du test est Normale.

b. Calculée à partir des données.

c. Correction de signification de Lilliefors.

d. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

الملحق رقم 08: معامالتضخم التباين و معامالتباين المسموح

Modèle	Tolérance	VIF
1 (Constante)		
الاجرائية	.545	1.836
التوزيعية	.513	1.951
التفاعلية	.581	1.720

ملحق رقم 09 إختبار الفرضيات

Group Statistics					
	جنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الاستغراق	ذكر	29	43.8276	10.14913	1.88465
	انثى	18	50.2222	9.48408	2.23542

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		Sig.	t	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference			
		F	df				Lower	Upper		
الاستغراق	Equal variances assumed	.569	45	.037	-6.39464	2.97157	-	-.40958		
	Equal variances not assumed		38.076	.037	-6.39464	2.92387	-	-.47597		

العمر BY الاستغراق ONEWAY
/MISSING ANALYSIS.

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	830.549	2	415.275	4.526	.016
Within Groups	4036.855	44	91.747		
Total	4867.404	46			

الاستغراق BY العمر ONEWAY
/MISSING ANALYSIS
/POSTHOC=TUKEY SCHEFFE LSD ALPHA(0.05).

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	830.549	2	415.275	4.526	.016
Within Groups	4036.855	44	91.747		
Total	4867.404	46			

Multiple Comparisons

Dependent Variable: الاستغراق

95% Confidence Interval

		Mean	Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
Tukey HSD	28 من اقل الى 29 من سنة 45		-11.89247	5.79153	.112	-25.9397	2.1548
	28 من اقل الى 29 من سنة 45		11.89247	5.79153	.112	-2.1548	25.9397
	28 من اقل الى 29 من سنة 45		7.91811*	3.16497	.042	.2415	15.5947
	28 من اقل الى 29 من سنة 45		-7.91811*	3.16497	.042	-15.5947	-.2415
Scheffe	28 من اقل الى 29 من سنة 45		-11.89247	5.79153	.134	-26.5652	2.7803
	28 من اقل الى 29 من سنة 45		11.89247	5.79153	.134	-2.7803	26.5652
	28 من اقل الى 29 من سنة 45		-3.97436	6.13512	.812	-19.5176	11.5689
	28 من اقل الى 29 من سنة 45		3.97436	6.13512	.795	-10.9063	18.8550

من 46 سنة فاكثر	7.91811	3.16497	.054	-.1003	15.9365
اقل من 28 من 46 سنة فاكثر	3.97436	6.13512	.812	-11.5689	19.5176
من 29 الى 45 سنة	-7.91811	3.16497	.054	-15.9365	.1003
LSD 28 من اقل من 45 سنة	-11.89247*	5.79153	.046	-23.5645	-.2204
من 46 سنة فاكثر	-3.97436	6.13512	.520	-16.3389	8.3902
اقل من 28 من 45 سنة فاكثر	11.89247*	5.79153	.046	.2204	23.5645
من 46 سنة فاكثر	7.91811*	3.16497	.016	1.5395	14.2967
من 46 سنة فاكثر	3.97436	6.13512	.520	-8.3902	16.3389
من 29 الى 45 سنة	-7.91811*	3.16497	.016	-14.2967	-1.5395

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

		الاستغراق	
		Subset for alpha = 0.05	
	العمر	N	
Tukey HSD ^{a,b}	اقل من 28 سنة	3	37.3333
	من 46 سنة فاكثر	13	41.3077
	من 29 الى 45 سنة	31	49.2258
	Sig.		.068
Scheffe ^{a,b}	اقل من 28 سنة	3	37.3333
	من 46 سنة فاكثر	13	41.3077
	من 29 الى 45 سنة	31	49.2258
	Sig.		.085

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 6.779.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

الاستغراق ONeway BY الحالة الاجتماعية
/MISSING ANALYSIS.

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	143.904	2	71.952	.670	.517
Within Groups	4723.500	44	107.352		
Total	4867.404	46			

الاستغراق BY المؤهل
/MISSING ANALYSIS.

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	126.444	2	63.222	.587	.560
Within Groups	4740.960	44	107.749		
Total	4867.404	46			

الاستغراق BY الاقدمية المهنية
/MISSING ANALYSIS.

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	730.606	2	365.303	3.885	.028
Within Groups	4136.798	44	94.018		
Total	4867.404	46			

الاستغراق BY التصنيف
/MISSING ANALYSIS.

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	458.238	7	65.463	.579	.769
Within Groups	4409.167	39	113.056		
Total	4867.404	46			

الاستغراق BY الاقدمية المهنية
/MISSING ANALYSIS.

ANOVA

الاستغراق

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	730.606	2	365.303	3.885	.028
Within Groups	4136.798	44	94.018		
Total	4867.404	46			

الاقدمية المهنية BY الاستغراق ONEWAY
/MISSING ANALYSIS
/POSTHOC=TUKEY SCHEFFE LSD ALPHA(0.05).

ANOVA

الاستغراق

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	730.606	2	365.303	3.885	.028
Within Groups	4136.798	44	94.018		
Total	4867.404	46			

Multiple Comparisons

الاستغراق Dependent Variable:

		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
					Lower Bound	Upper Bound	
Tukey HSD	الاقدمية المهنية (I) من اقل من 10 سنوات	الاقدمية المهنية (J) من 11 سنوات- اقل من 25	-5.92308	3.29367	.182	-13.9118	2.0657
		من 26 سنة واكثر	4.06731	4.35711	.622	-6.5008	14.6354
	من 11 سنوات- اقل من 25	اقل من 10 سنوات	5.92308	3.29367	.182	-2.0657	13.9118
		من 26 سنة واكثر	9.99038*	3.92025	.038	.4819	19.4989
	من 26 سنة واكثر	اقل من 10 سنوات	-4.06731	4.35711	.622	-14.6354	6.5008
		من 11 سنوات- اقل من 25	-9.99038*	3.92025	.038	-19.4989	-.4819
Scheffe	الاقدمية المهنية (I) من اقل من 10 سنوات	الاقدمية المهنية (J) من 11 سنوات- اقل من 25	-5.92308	3.29367	.210	-14.2675	2.4214
		من 26 سنة واكثر	4.06731	4.35711	.650	-6.9714	15.1060
	من 11 سنوات- اقل من 25	اقل من 10 سنوات	5.92308	3.29367	.210	-2.4214	14.2675
		من 26 سنة واكثر	9.99038*	3.92025	.048	.0585	19.9223
	من 26 سنة واكثر	اقل من 10 سنوات	-4.06731	4.35711	.650	-15.1060	6.9714
		من 11 سنوات- اقل من 25	-9.99038*	3.92025	.048	-19.9223	-.0585

LSD	من 11 سنوات- أقل من أقل من 10 سنوات	-5.92308	3.29367	.079	-12.5610	.7149
	25					
	من 26 سنة وأكثر	4.06731	4.35711	.356	-4.7139	12.8485
	من 11 سنوات- أقل من أقل من 10 سنوات	5.92308	3.29367	.079	-.7149	12.5610
	25					
	من 26 سنة وأكثر	9.99038*	3.92025	.014	2.0896	17.8911
	من 26 سنة وأكثر	-4.06731	4.35711	.356	-12.8485	4.7139
	من 11 سنوات- أقل من أقل من 10 سنوات	-9.99038*	3.92025	.014	-17.8911	-2.0896
	25					

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

الإستغراق

		Subset for alpha = 0.05	
		1	2
		N	
Tukey HSD ^{a,b}	من 26 سنة وأكثر	8	39.6250
	أقل من 10 سنوات	13	43.6923
	من 11 سنوات- أقل من 25	26	49.6154
	Sig.		.551
Scheffe ^{a,b}	من 26 سنة وأكثر	8	39.6250
	أقل من 10 سنوات	13	43.6923
	من 11 سنوات- أقل من 25	26	49.6154
	Sig.		.581

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 12.480.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.