



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة غرداية



كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا

إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي
لدى أساتذة التعليم الثانوي
دراسة ميدانية بمدينة غرداية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي
تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسير الموارد البشرية

إعداد الطالبة
حلباوي إكرام
إشراف
د. بن كريمة بوحفص

لجنة المناقشة المكونة من السادة

اللقب والاسم	الدرجة العلمية	الجامعة	الصفة
حمزة معمري	أستاذ التعليم العالي	جامعة غرداية	مناقشا ورئيسا
بن كريمة بوحفص	أستاذ محاضر "أ"	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
بومهراس زهرة	أستاذة محاضرة "أ"	جامعة غرداية	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2025/2024

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية



كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا

إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي

لدى أساتذة التعليم الثانوي

دراسة ميدانية بمدينة غرداية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي

تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

لجنة المناقشة المكونة من السادة

اللقب والاسم	الدرجة العلمية	الجامعة	الصفة
حمزة معمري	أستاذ التعليم العالي	جامعة غرداية	مناقشا ورئيسا
بن كريمة بوحفص	أستاذ محاضر "أ"	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
بومهراس زهرة	أستاذة محاضرة "أ"	جامعة غرداية	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2025/2024

قال رسول الله ﷺ

من سلك طريقًا يلتمس فيه
علمًا سهل الله له به طريقًا إلى
الجنة



الإهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله تنتزل الخيرات
والبركات

وبتوفيقه تتحقق المقاصد والغايات، سبحانه اللهم وبحمدك
وبجلال اسمك يا ذا الجلال والإكرام.

الحمد لله الذي وفقني لتثمين هذه الخطوة في مسيرتي الدراسية
بمذكرة التخرج، وهي ثمرة الجهد والاجتهاد
بتوفيق منه عز وجل.

أهدي هذا العمل والنجاح إلى من ربياني على القيم والأخلاق
وحب العلم...أبي الغالي أطل الله في عمره، ووالدتي رحمها الله
وأسكنها فسيح جناته.

وإلى أخواتي الغاليات "إيمان، رانيا، سميرة".

وإلى بنات أخواتي "أسماء، علاء، خديجة، رتاج".

وإلى جميع الأهل والأحبة وإلى صديقتي صاحبي جهينة.

وإلى جميع من ساندني بالدعاء والكلمة الطيبة.

شُكْرُ تَقَاتٍ

نحمد الله عز وجل الذي وهبنا العقل وكرمنا به وفضلنا على باقي مخلوقاته،
والصلاة والسلام على رسول الله صلى الله عليه وسلم.

أبدأ شكري بالله؛ لما أنعم علي من النعم والفضائل والصحة والعافية والعزيمة، فالحمد
لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه. فإن أحسن القول فذلك منه سبحانه، وإن أخطأت
فمن نفسي ومن الشيطان.

وحتى أنسب الفضل إلى أهله؛ أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ "بن كريمة
بوحفص" على كل ما قدمه من توجيهات وملاحظات قيمة ساهمت في إثراء
هذه الدراسة من جميع الجوانب.

ويسرني أن أتوجه بالشكر والعرفان إلى السادة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة على
تكرمهم بالموافقة على مناقشة هذا العمل الأكاديمي، والذين سيكون لهم الفضل في
تجويد

العمل، كما أتوجه بجزيل الشكر لجميع أساتذة قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا
بجامعة عرنداية.

كما لا أنسى في هذا المقام هيئة الدراسة ألا وهم أساتذة التعليم الثانوي
كل باسمه

على التعاون وحسن التجاوب ومن خاللهم إلى الهيئة الإدارية لما قدموه من تسهيلات.



والسلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته.

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن مستوى كل من إدراك العدالة التنظيمية والاستغراق الوظيفي وطبيعة العلاقة الارتباطية القائمة بينهما لدى أساتذة التعليم الثانوي بمدينة "غرداية". ولتحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي، وتوظيف مقياسين هما: مقياس العدالة التنظيمية لحمزة معمري (2014) المكون من 28 فقرة، والثاني مقياس الاستغراق الوظيفي لغادة أبو الهوى (2022) المكون من 33 فقرة، طبق بعد التحقق من خصائصهما السيكومترية على عينة من أساتذة التعليم الثانوي بمدينة "غرداية" بلغ تعدادها 98 أستاذًا وأستاذة، اختيروا بالطريقة العشوائية العنقودية.

وبعد تحليل البيانات بواسطة الحزمة الإحصائية spss خلصت الدراسة إلى أن مستوى إدراك العدالة التنظيمية لدى عينة الدراسة كان متوسط، وأن مستوى الاستغراق الوظيفي لدى نفس العينة كان متوسط، كما أظهرت النتائج عدم وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين مستوى إدراك العدالة التنظيمية والاستغراق الوظيفي. وأشارت النتائج أيضا إلى وجود فروق دالة إحصائية في مستوى إدراك العدالة التنظيمية تعزى لمتغير جنس الأستاذ، في حين لم تظهر فروق دالة إحصائية في الاستغراق الوظيفي تعزى لمتغير جنس الأستاذ. كما نوقشت هذه النتائج في علاقتها بإطارها النظري وفي ضوء الدراسات السابقة، وبذلك ختمت الدراسة بتقديم جملة من التوصيات والمقترحات.

الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية، الاستغراق الوظيفي، أساتذة التعليم الثانوي.

Abstract:

This study aimed to investigate the level of perception of organizational justice and job engagement, and the nature of the correlation between them, among secondary school teachers in the city of Ghardaia. To achieve this, a descriptive approach was used, employing two scales: the 28-item Organizational Justice Scale by Hamza Maamari (2014), and the 33-item Job Engagement Scale by Ghada Abu Al-Hawa (2022). After verifying their psychometric properties, the scale was applied to a sample of 98 secondary school teachers in the city of Ghardaia, selected using a cluster randomization method.

After analyzing the data using the SPSS statistical package, the study concluded that the level of perception of organizational justice among the study sample was average, and that the level of job involvement among the same sample was average. The results also showed that there was no statistically significant correlation between the level of perception of organizational justice and job involvement. The results also indicated the presence of statistically significant differences in the level of perception of organizational justice attributed to the variable of the professor's gender, while no statistically significant differences were found in job involvement attributed to the variable of the professor's gender.

These results were also discussed in relation to their theoretical framework and in light of previous studies. The study concluded with a set of recommendations and proposals.

Keywords: Organizational justice, job involvement, secondary school teachers

فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس الموضوعات
أ	* الإهداء
ب	* شكر وتقدير
ج	* ملخص الدراسة
د	* فهرس المحتويات
ح	* قائمة الجداول
خ	* قائمة الأشكال
د	* قائمة الملاحق
1	مقدمة
الفصل الأول: مدخل عام للدراسة	
05	1- مشكلة الدراسة
08	2- تساؤلات الدراسة
09	3- فرضيات الدراسة
09	4- أهمية الدراسة
10	5- أهداف الدراسة
11	6- حدود الدراسة
11	7- تحديد مصطلحات الدراسة
12	8- الدراسات السابقة
الفصل الثاني: إدراك العدالة التنظيمية	
20	تمهيد
20	1- مفهوم إدراك العدالة التنظيمية
22	2- الخلفية التاريخية لمفهوم العدالة التنظيمية
24	3- أنواع العدالة التنظيمية
26	4- أهمية العدالة التنظيمية
26	5- أهداف العدالة التنظيمية

27	6- علاقة العدالة التنظيمية بمتغيرات أخرى
28	7- العوامل المؤثرة في إدراك العدالة التنظيمية.....
32	8- النظريات المفسرة للعدالة التنظيمية
37	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الاستغراق الوظيفي	
40	تمهيد
40	1- مفهوم الاستغراق الوظيفي
42	2- الخلفية التاريخية لمفهوم الاستغراق الوظيفي
43	3- أنواع الاستغراق الوظيفي
45	4- أهمية الاستغراق الوظيفي
47	5- خصائص الاستغراق الوظيفي.....
48	6- العوامل المؤثرة في الاستغراق الوظيفي
52	7- استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي
58	8- النظريات المفسرة للاستغراق الوظيفي
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	
63	تمهيد
63	1- منهج الدراسة
63	2- مجتمع الدراسة
64	3- عينة الدراسة
64	4- الدراسة الاستطلاعية
64	5- أدوات الدراسة وخصائصها السيكو مترية
73	6- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
الفصل الخامس: عرض وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة	
75	تمهيد
76	1- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الأولى
82	2- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثانية

88	3- عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الثالثة	
90	4- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة	
92	5- عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الخامسة	
94	* مقترحات الدراسة	
97	* قائمة المصادر والمراجع	
101	* الملاحق	

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح توزيع عدد الأساتذة على الثانويات محل الدراسة	64
02	يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس	66
03	يوضح توزيع أبعاد فقرات مقياس العدالة التنظيمية	66
04	يوضح نتائج صدق المقارنة الطرفية لمقياس العدالة التنظيمية	67
05	يوضح نتائج ثبات مقياس العدالة التنظيمية وفق معامل ألفا كرونباخ	68
06	يوضح أوزان بدائل الإجابة على مقياس العدالة التنظيمية	68
07	يوضح توزيع فقرات مقياس الاستغراق الوظيفي حسب الأبعاد	69
08	يبين نتائج صدق المقارنة الطرفية لمقياس الاستغراق الوظيفي	70
09	يوضح معاملات الثبات مقياس الاستغراق الوظيفي وفق معامل ألفا كرونباخ	70
10	يوضح أوزان بدائل الإجابة على مقياس الاستغراق الوظيفي	71
11	يبين نتيجة التحقق من شرط التوزيع الطبيعي لبيانات المتغيرين	75
12	يبين نتائج استجابات العينة على مقياس العدالة التنظيمية ككل وعلى كل بعد من الأبعاد	76
13	يبين تقدير استجابات عينة الدراسة على فقرات بعد العدالة التوزيعية مرتبة تنازليا	77
14	يبين تقدير استجابات عينة الدراسة على فقرات بعد العدالة الإجرائية مرتبة تنازليا	79
15	يبين تقدير استجابات عينة الدراسة على فقرات بعد العدالة التعاملية مرتبة تنازليا	80
16	يبين نتائج استجابات الدراسة على كل بعد من الأبعاد	82
17	يبين تقديرات استجابات عينة الدراسة على فقرات بعد الحماس مرتبة تنازليا	83

18	يبين تقديرات استجابات عينة الدراسة على فقرات بعد التفاني مرتبة تنازليا	85
19	يبين تقديرات استجابات عينة الدراسة على فقرات بعد الانهماك مرتبة تنازليا	86
20	يبين قيمة معامل الارتباط "بيرسون" بين درجات المفحوصين على مقياسي العدالة التنظيمية والاستغراق الوظيفي	88
21	يبين نتائج اختبار "ت" لدلالة الفروق بين متوسط استجابات عينة الدراسة على مقياس العدالة التنظيمية تبعا لمتغير جنس الأستاذ	90
22	يبين نتائج اختبار "ت" لدلالة الفروق بين متوسط استجابات عينة الدراسة على مقياس الاستغراق الوظيفي تبعا لمتغير جنس الأستاذ	92

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	يوضح العوامل المؤثرة في العدالة التنظيمية	30
02	يوضح أنواع الاستغراق الوظيفي	45
03	يوضح العوامل المؤثرة في الاستغراق الوظيفي	52
04	يوضح مكونات نظرية التكامل	59

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	نسخة من مقياس إدراك العدالة التنظيمية	101
02	نسخة من مقياس الاستغراق الوظيفي	103
03	نسخة من الترخيص بإجراء الدراسة	105
04	مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS	106

مقدمة

إن التطور السريع الذي يشهده العالم في الوقت الراهن في جميع المجالات أدى وبشكل مباشر إلى الضغط على المؤسسة التربوية باعتبارها العامل الحاسم في تشكيل مخرجات العملية التعليمية التعليمية. إذ لا يمكن تصور مجتمع متقدم دون منظومة تربوية راقية تتناغم وفلسفة التربية المتبناة، قادرة على مواجهة التحديات ومواكبة التغيرات والتعاش معها.

ولا يمكن الوصول إلى هذا المبتغى إلا من خلال مساعدة الموارد البشرية داخل المؤسسة أو ما يعرف في ميدان العمل بأطر التربية في جميع مراحل التعليم، من الابتدائي والمتوسط مروراً بالثانوي ووصولاً إلى التعليم الجامعي، بتوفير أفضل بيئة عمل وبجودة عالية، مما يساعد في تعزيز الانتماء والاندماج بالعمل والارتباط النفسي به دون الإحساس بالوقت، والتقدير العالي للذات، والحصول على إشباع للحاجات والدوافع، للوصول إلى أداء أفضل كماً ونوعاً وهو ما يطلق عليه بالاستغراق الوظيفي.

وقد أضحى هذا المفهوم "الاستغراق الوظيفي" من أهم الأبعاد الرئيسية اللازمة لفهم سلوكيات الأساتذة داخل المؤسسات التعليمية، وسمة مميزة للوصول إلى الفاعلية وبذل الجهد الإضافي، ومؤشراً فعالاً يعكس متغيرات سلوكية وتنظيمية كالأداء، والغياب عن العمل والرضا، والولاء التنظيمي...إلخ، كما أنه يعد "قرينة على مدى جودة مخرجات العملية التعليمية التعليمية.

ومن جانب آخر فإن نجاح الأستاذ وبلوغه هذه الدرجة؛ يعتمد بشكل أساسي على وجود إدارة فعالة، لها من المواصفات والخصائص ما يؤهلها للقيام بدورها القيادي الذي يقوم على الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والتنسيق بين الجهود، وتحقيق العدالة وقيم النزاهة والحيادية بين أعضائها ومنحهم حقوقهم ومطالبهم وتأدية واجباتهم بشكل عادل ومتساوي، وفقاً للقوانين والقرارات والإجراءات الإدارية المعمول بها في المؤسسة، من أجل الوصول إلى مستويات

الولاء وتشكيل سلوكيات إيجابية والالتفاف نحو العمل والإدارة التربوية وهو ما يعرف بالعدالة التنظيمية.

وانطلاقاً من أن جودة أداء العنصر البشري هي مفتاح نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها؛ وحتى تتمكن المنظمة من تحقيق ذلك فلا بد من الاهتمام بدراسة سلوك العاملين بها كأفراد، وكجماعات، وكتنظيمات؛ جاءت هذه الدراسة للبحث في العلاقة بين متغيري العدالة التنظيمية والاستغراق الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي بمدينة غرداية، وذلك وفق الخطة المنهجية التالية للدراسة، بعد تقسيمها إلى خمسة فصول:

احتوى الفصل الأول على مدخل الدراسة من خلال عرض مشكلة الدراسة وما تفرع منها من تساؤلات التي حاولت الفرضيات المدرجة الإجابة عنها، بالإضافة إلى أهمية الدراسة وأهدافها وحدودها، والتحديد الإجرائي لمتغيراتها، وختم الفصل بالدراسات السابقة المتعلقة بالمتغيرين.

أما الفصل الثاني فقد تناولنا فيه الإطار النظري للدراسة بدءاً بمتغير العدالة التنظيمية، انطلاقاً من مفهوم إدراك العدالة التنظيمية، ثم لمحة تاريخية عن تطور ونشأة العدالة التنظيمية، ليتم التطرق إلى أنواع العدالة التنظيمية وأهميتها ثم أهدافها، وكذا علاقة العدالة التنظيمية بالمتغيرات الأخرى، ثم العوامل المؤثرة في العدالة التنظيمية، وأخيراً النظريات المفسرة للعدالة التنظيمية.

في حين خصص الفصل الثالث لموضوع الاستغراق الوظيفي، بدءاً بالمفهوم، ثم لمحة تاريخية عن نشأة وتطور مفهوم الاستغراق الوظيفي، ثم أنواع الاستغراق الوظيفي وأهميته وخصائصه، وكذا العوامل المؤثرة فيه، والاستراتيجيات المعززة للاستغراق الوظيفي، وأخيراً النظريات المفسرة له.

في حين تشكل الفصل الرابع والخامس الجانب الميداني للدراسة، حيث خصص الفصل الرابع لتوضيح الإجراءات المنهجية للدراسة، وذلك من حيث المنهج المعتمد في الدراسة، ثم مجتمع الدراسة وعينتها، وكذا الدراسة الاستطلاعية، ثم أدوات الدراسة وخصائصها السيكمترية، ثم أهم خطوات إجراء الدراسة وأخيرا الأساليب الإحصائية المستخدمة للتحقق من صحة الفرضيات.

بينما تناول الفصل الخامس تقديم عرض للنتائج التي تم التوصل إليها، من خلال التحقق من صحة كل فرض على حدة بحسب الترتيب، بدءا من التذكير بالفرضية، ثم عرض الجداول الإحصائية المتضمنة للنتائج، ثم تفسير النتائج ومناقشتها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، ليختتم الفصل بتقديم جملة من التوصيات والمقترحات في ضوء النتائج المتحصل عليها، لنختتم الدراسة بعرض قائمة المصادر والمراجع المعتمدة في الملاحق.

الفصل الأول: مدخل عام للدراسة

- 1- مشكلة الدراسة
- 2- تساؤلات الدراسة
- 3- فرضيات الدراسة
- 4- أهمية الدراسة
- 5- أهداف الدراسة
- 6- حدود الدراسة
- 7- تحديد مصطلحات الدراسة
- 8- الدراسات السابقة

1- مشكلة الدراسة

يشهد القرن 21 تنافسا حادا، وتطورات هائلة على جميع الأصعدة. لذا حرصت كل الدول لامتلاك موارد بشرية فعالة ذات كفاءة عالية تصنع الفرق ضمن المحيط التنافسي وتضمن به التفوق سواء في القطاع الخدماتي أو الصناعي.

وفي هذا الإطار تعي المؤسسات التعليمية أهمية هذا التطور والتميز، باعتبارها واحدة من المؤسسات ذات الطابع الخدماتي وباعتبارها أيضا بوابة النهوض بالمجتمعات التي تسعى لبناء حاضرها وضمان مستقبلها، وذلك من خلال حرصها على تحلي موظفي قطاع التربية وعلى رأسهم الأساتذة بالانضباط والولاء والالتزام والمبادرة والمشاركة في صنع القرارات والثقة والتعاون... إلخ (العوفي والسيف د.ت، ص 56).

وحتى يكون هذا الأستاذ في منأى عن كل ما يحول دون القيام بمهام وأدوار مهنة التعليم التي تعد من المهنة الشاقة؛ وجب توفير بيئة مهنية داعمة ومحفزة عن طريق اتخاذ مبدأ المعاملة بالعدل والإنصاف في الواجبات وفي الخضوع للقوانين والمساواة بينهم في الحقوق. حيث تعد العدالة مطلبا أساسيا للأداء الفعال بالمنظمات بما فيها المؤسسات التعليمية، وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بها.

وفي هذا السياق يشير الحنيطي (2003) إلى أن عدم تطبيق العدالة والموضوعية بين العاملين يؤدي إلى حدوث صراع قيمي بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية. فلقد أدرك علماء العلوم الاجتماعية والإنسانية أهمية مبادئ العدالة وقيمها كأساس للأداء المتميز والفعال، ونظراً لهذه الأهمية المتزايدة فقد تم تطبيق نظريات العدالة الاجتماعية لفهم سلوك الأفراد في المنظمات، كل هذا أدى إلى ظهور مفهوم العدالة التنظيمية، وذلك نتيجة احتوائها على قيم العدالة والمساواة التي تعد من المتغيرات التنظيمية والسلوكية. وقد أكد عساف (1994)، والعوامل (1993)، والعضايلة (1996)، والطراونة والصرايرة (2000) أن قيمة

العدالة احتلت أعلى القيم في النظام الإداري، ويضيف المبسلط (1999) أن هذه القيمة من أهم عناصر إدارة العلاقات الإنسانية في درجة أهميتها في تشكيل ثقافة المؤسسة (السيف والعوفي، د.ت، ص 56).

هذا وقد وجدت الدراسات أن شعور العاملين بعدم العدالة قد يؤدي إلى مشاعر سلبية في العمل مما يؤثر سلباً على بيئة العمل كما في دراسة الغيسى (2024). ووجد بوطي (2021) أن شعور العاملين بعدم العدالة يترتب عليه العديد من النتائج السلبية مثل انخفاض الرضا الوظيفي، وتدني سلوكيات المواطنة التنظيمية وانخفاض في الالتزام التنظيمي، إضافة إلى انخفاض الأداء الوظيفي بصفة عامة (الجعبري، د.ت، ص 6).

وعليه: فإن مدى إحساس الأستاذ بالعدالة التنظيمية أو عدمها (الشعور بالظلم) هو أحد العوامل الرئيسية في تكوين اتجاهاته وبلورة سلوكه نحو المؤسسة التي يعمل بها، من خلال مقارنته بين ما يقدمه إلى منظمته وما يحصل عليه من امتيازات، والذي ينعكس بالسلب أو بالإيجاب على مدى اندماجه في عمله بكامل وعيه وأحاسيسه، مؤدياً له بكفاءة عالية وأداء مرتفع وبرغبة وبانغماس بالوظيفة، وانخراط في السلوكيات الإيجابية، ليصبح العمل متعة وتتلاشى معه مظاهر الإرهاق والضغط، وهو ما يعبر عنه بالاستغراق الوظيفي.

وإدراكاً من المؤسسات التعليمية لأهمية الاستغراق الوظيفي، فقد أولته اهتماماً كبيراً نظراً لما يحققه من نتائج إيجابية تنعكس على جودة الأداء في المجتمع المدرسي، إضافة إلى أثره الإيجابي على مستوى الصحة النفسية، وتعزيز الفعالية التدريسية للعاملين.

ولقد جاء الاهتمام بالاستغراق الوظيفي في المؤسسات التعليمية نتيجة الاعتقاد بأن الأفراد ذوو المستوى العالي من الاستغراق الوظيفي يهتمون بشكل صادق وحقيقي بأعمالهم وبكفاءة أعلى وبإنتاجية أكبر، ووضع أغلب جهودهم في عملهم ورغبتهم في البقاء فيه، وبالتالي يدل هذا على أنهم يبذلون أعلى مستويات الأداء الجيد. ومن جهة أخرى يقلل من معدلات الغياب والتأخر، ويعمل على زيادة السلوكيات التطوعية.

ويعتمد التدريس الفعال على مستوى دافعية وحماس الأساتذة، حتى يحققوا استغراقا معرفيا ووجدانيا في عملهم، مما يجعلهم يبذلون جهدهم للوصول لأعلى مستويات الأداء، الأمر الذي ينعكس على سلوكياتهم، والمتمثلة في الفخر بالعمل في البيئة المدرسية، والرضا الوظيفي الناتج عن إشباع احتياجاتهم، والشعور بالارتباط الوجداني بينهم وبين الآخرين (الغامدي، 2020، ص 49).

وعلى الرغم من التأكيد على أهمية إدراك العدالة التنظيمية والاستغراق الوظيفي في البيئة التعليمية كمحددات رئيسية لأداء أساتذة التعليم الثانوي للأعمال ولفهم سلوكهم داخل المؤسسة التعليمية، إلا أن الواقع الحالي يشير إلى جوانب القصور التي قد تضعف من مدركات العدالة التنظيمية، وتقلل من تحلي الأساتذة بتلك السلوكيات. وعليه سنحاول في هذه الدراسة التعرف على طبيعة العلاقة بين إدراك الأساتذة للعدالة التنظيمية والاستغراق الوظيفي، وذلك بالإجابة عما يندرج تحت هذه الإشكالية من تساؤلات.

2- تساؤلات الدراسة:

في ضوء ما سبق عرضه؛ يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

2-1- ما مستوى إدراك العدالة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي بمدينة غرداية ؟

2-2- ما مستوى الاستغراق الوظيفي لدى نفس العينة ؟

2-3- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين مستوى إدراك العدالة التنظيمية

والاستغراق الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي بمدينة غرداية ؟

2-4- هل توجد فروق دالة إحصائية في مستوى إدراك العدالة التنظيمية تعزى لمتغير

الجنس ؟

2-5- هل توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الاستغراق الوظيفي تعزى لمتغير الجنس ؟

2- فرضيات الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى التحقق من صحة الفرضيات التالية:

- 3-1- يدرك أساتذة التعليم الثانوي بمدينة غرداية العدالة التنظيمية بمستوى مرتفع.
- 3-2- يوجد مستوى مرتفع من الاستغراق الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي بمدينة غرداية.
- 3-3- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين مستوى إدراك العدالة التنظيمية والاستغراق الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي بمدينة غرداية.
- 3-4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك العدالة التنظيمية لدى نفس العينة تعزى لمتغير الجنس.
- 3-5- لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الاستغراق الوظيفي تعزى لمتغير الجنس
- 4- أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية المتغيرات المتناولة. ذلك أن العدالة التنظيمية ومدى إدراك الأستاذ لها، ينعكس بشكل واضح على الجانب العلائقي والنفسي للأستاذ داخل المؤسسة التعليمية، وما ينجر عن ذلك من جودة الاتصال والتواصل، وعلى مدى القدرة على مواكبة التطورات، والتكيف مع متطلبات العمل.

وتأتي الأهمية النظرية أيضا من تطرقها لموضوع الاستغراق الوظيفي، الذي تظهر ملامحه على الأداء والرضا عن الوظيفة، ومن ثم يحقق للأستاذ الشعور بالراحة والاندماج النفسي، كما تقي الأستاذ من غالبية المشكلات المرتبطة بالمهنة. وتزداد هذه الأهمية أكثر عند البحث في طبيعة العلاقة بين المتغيرين.

كما يمكن اعتبارها إضافة أكاديمية تسهم في إثراء المعرفة العلمية وزيادة المادة المتاحة في المكتبة الجامعية؛ يمكن أن يستفيد من نتائجها أكاديميا في الدراسات المستقبلية، وفي الحقل التربوي من طرف المسؤولين وأصحاب القرار عبر تزويدهم بمعلومات عن مستوى المتغيرين بغية التعزيز أو معالجة جوانب القصور الملاحظة.

5- أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

5-1- الكشف عن مستوى إدراك العدالة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي بمدينة غرداية.

5-2- الكشف عن مستوى الاستغراق الوظيفي لدى نفس العينة.

5-3- التعرف على طبيعة العلاقة القائمة بين إدراك العدالة التنظيمية والاستغراق الوظيفي لدى عينة الدراسة.

5-4- البحث فيما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية في مستوى إدراك العدالة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس لدى عينة الدراسة.

5-5- البحث فيما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية في مستوى الاستغراق الوظيفي تعزى لمتغير الجنس لدى أساتذة التعليم الثانوي بمدينة غرداية

6- حدود الدراسة:

ينحصر نطاق الدراسة الحالية في تقصي العلاقة بين مستوى إدراك الأساتذة للعدالة التنظيمية والاستغراق الوظيفي، وبهذا يمكن إبراز حدود هذه الدراسة فيما يلي:

6-1- الحدود البشرية:

بالنظر لارتباط الدراسة بأساتذة التعليم الثانوي، فقد اقتصر على عينة منهم بلغ تعدادها 98 أستاذا وأستاذة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية عنقودية، موزعين على 05 ثانويات.

6-2- الحدود المكانية:

تمت الدراسة الحالية في (05) ثانويات بمدينة غرداية تم اختيارهم بالطريقة العشوائية العنقودية لصعوبة إجراء المسح الشامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة.

6-3- الحدود الزمانية:

تم تطبيق الدراسة الاستطلاعية وكذلك التطبيق الميداني في الفصل الثاني من السنة الدراسية 2025/2024، وذلك في الفترة من 2025/01/08 إلى 2025/02/09.

7- تحديد مصطلحات الدراسة:

7-1- العدالة التنظيمية:

تعرف العدالة التنظيمية على أنها "القيمة الناتجة من جراء إدراك الفرد للنزاهة والموضوعية للإجراءات والعوائد في المؤسسة التي يعمل بها (معمرى، 2014، ص18). وتتحدد إجرائياً في هذه الدراسة بأنها درجة إدراك أستاذ التعليم الثانوي بمدينة غرداية لحالة الإنصاف والمساواة في المعاملة التي يعامل بها من قبل إدارة مؤسسته التعليمية، من خلال مقارنة ما قدمه من جهود في مجال عمله وما يترتب عن تلك الجهود من نتائج. ويعبر عنها بالدرجة الكلية التي يحصل عليها الأستاذ على مقياس العدالة التنظيمية لمعمرى حمزة (2014) المكون من 28 بنداً موزعين على الأبعاد التالية (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، وعدالة المعاملات).

7-2- الاستغراق الوظيفي:

يعرف بأنه حالة نفسية تتضمن مكونين هما: التفاني الذي يشير إلى التوافق المعرفي، ومقدار الوقت الذي ينفقه الفرد في التفكير بدوره في العمل، والذي يشير إلى قوة تركيز الفرد على الدور الذي يقوم به (مشلق ونويوة، 2022، ص3). ويتحدد إجرائياً بأنه حالة نفسية إيجابية يمر بها الأستاذ أثناء أدائه لمهامه التدريسية تتضمن: الحماس، التفاني، الانهماك. تؤدي إلى اتصاله القوي بعمله. ويعبر عنها بالدرجة الكلية التي يحصل عليها أستاذ التعليم الثانوي بمدينة غرداية على مقياس الاستغراق الوظيفي المكون من 33 بنداً لغادة أبو الهوى (2022).

8- الدراسات السابقة:

يبدأ أي باحث بحثه بداية من النتائج المتوصل إليها في الدراسات السابقة، وبالتالي يصبح للباحث معرفة متراكمة تساعد على تخطي مراحل بحثه، فتتكون لديه أفكارا تساعد على صياغة الإشكالية وتحديد فرضيات وخطوات البحث وتستمر معه إلى المراحل الأخيرة من بحثه، كما تتيح لنا هذه الدراسات فرصة لتجنب الأخطاء وتعتبر دعما للجانب النظري للدراسة. وقد اعتمدنا على مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة وفيما يلي عرض لتلك الدراسات.

8-1- دراسة أبو طبيخ وآخرون (1997):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الاستغراق الوظيفي بأبعاده (الاستغراق الإدراكي المعرفي، الاستغراق الشعوري، الاستغراق الجسدي) كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية)، والتهكم التنظيمي لدى موظفي جامعة الكوفة، عن طريق تحليل علاقات الارتباط والتأثير المباشر وغير المباشر بين متغيرات الدراسة، بالاعتماد على المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة. طبقت على عينة من موظفي قسم شؤون الهندسية في جامعة الكوفة بحيث بلغت (141) موظفا من مجتمع الدراسة. وبعد المعالجة الإحصائية باستخدام الرزمة الإحصائية (spss) خلصت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة معنوية لمتغير العدالة التنظيمية في الاستغراق الوظيفي للموظفين على المستوى الكلي، فقد بلغت على المستوى الكلي (0.440). كما وجدت علاقة ارتباطية متباينة بين أبعاد العدالة التنظيمية والاستغراق الوظيفي، حيث جاء بعد العدالة الإجرائية بالمرتبة الأولى (0,848)، ثم بعد العدالة التفاعلية (0,823)، وجاءت العدالة التوزيعية (0,821). كما كشفت التحليلات الإحصائية عن وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة معنوية لمتغير العدالة التنظيمية في التهكم التنظيمي على المستوى الكلي، فقد بلغت (0,241). وأن هناك ثلاث علاقات مباشرة للمتغيرات ببعضها البعض، وعلاقة غير مباشرة بين العدالة التنظيمية والتهكم التنظيمي من خلال الدور الوسيط للاستغراق الوظيفي.

8-2- جوال وآخرون (2020):

هدفت هذه الدراسة إلى قياس مستوى العدالة التنظيمية المدركة وأثره على الاندماج الوظيفي في المديرية المركزية لامتياز توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، معتمدا في تحقيق ذلك على المنهج الوصفي، وتم الاعتماد على استبانة كأداة لجمع البيانات، تضمنت صورتها النهائية (16) فقرة للعدالة التنظيمية موزعة على ثلاثة أبعاد، و(11) فقرة للاستغراق الوظيفي، وبعد التحقق من صدق وثبات الأداة طبقت على عينة من موظفي المديرية المركزية لتوزيع الكهرباء والغاز بلغت (70) عاملا اختيرت بطريقة عشوائية. وبعد المعالجة الإحصائية باستخدام الرزمة الإحصائية (spss) خلصت النتائج إلى أن: العدالة التنظيمية والاندماج الوظيفي يتحققان بمستويات متوسطة في المؤسسة. ووجود أثر ذو دلالة إحصائية بشكل ضعيف نسبيا لمستوى العدالة التنظيمية المدركة على الاندماج الوظيفي.

8-3- دراسة بوغليظة وآخرون (2021):

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر العدالة التنظيمية على تنمية الاستغراق الوظيفي بمركب تمبيع الغاز الطبيعي GNL بمجمع سوناطراك سكيكدة، بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وبتوظيف استبانة كأداة لجمع البيانات، تضمنت صورتها النهائية (23) فقرة للعدالة التنظيمية، و(22) فقرة للاستغراق الوظيفي، وبعد التحقق من صدق الأداة وثباتها طبقت على عينة من عمال سوناطراك بلغت (151) عاملا اختيرت بطريقة عشوائية. وبعد المعالجة الإحصائية باستخدام الرزمة الإحصائية (spss) خلصت النتائج إلى أن : مستويات ممارسة العدالة التنظيمية جاءت متوسطة، وهي مرتبة كما يلي: عدالة التعاملات ثم عدالة الإجراءات، أما عدالة التوزيعات فجاءت بدرجة ضعيفة. وأن مستويات الاستغراق الوظيفي جاءت مرتفعة، ومرتبة كما يلي: الاستغراق المادي، ثم الاستغراق المعرفي،

الاستغراق العاطفي. وأنه يوجد أثر للعدالة التنظيمية على تنمية الاستغراق الوظيفي بالمركب، وهو ما يعزز سلوكهم الإيجابي تجاه عملهم وتجاه المركب الذي يعملون به.

8-4- دراسة تيشات ويوسف (2021):

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين العدالة التنظيمية والاستغراق الوظيفي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية ببومرداس، بالاعتماد على المنهج الوصفي، وتم تصميم استبانة تضمنت صورتها النهائية (22) فقرة للعدالة التنظيمية موزعة على ثلاثة أبعاد، و(14) فقرة للاستغراق الوظيفي، وبعد التحقق من صدق الأداة وثباتها طبقت على عينة من عمال بنك الفلاحة اختيرت بطريقة عشوائية بلغت (41) عاملاً من مجتمع الدراسة.

وبعد المعالجة الإحصائية باستخدام الرزمة الإحصائية (spss) خلصت الدراسة إلى:

- يوجد مستوى ضعيف للعدالة التنظيمية لدى عمال بنك الفلاحة.
- يوجد مستوى متوسط من الاستغراق الوظيفي لدى عمال بنك الفلاحة.
- توجد علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والاستغراق الوظيفي لدى عمال بنك الفلاحة والتنمية الريفية ببومرداس.

8-5- دراسة لعبني وشريال (2021):

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر العدالة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي لدى عمال وحدة إنتاج الكهرباء والغاز "جيجل"، معتمداً في تحقيق ذلك على المنهج الوصفي، وتم تصميم استبانة للعدالة التنظيمية تضمنت صورتها النهائية (15) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد، و(14) فقرة للاستغراق الوظيفي، وبعد التحقق من صدق الأداة وثباتها طبقت على عينة من عمال وحدة إنتاج الكهرباء والغاز اختيرت بطريقة عشوائية بلغت (40) عاملاً من مجتمع الدراسة.

وبعد المعالجة الإحصائية باستخدام الرزمة الإحصائية (spss) خلصت الدراسة إلى:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0,05 \leq a$ لبعد العدالة الإجرائية على الاستغراق الوظيفي.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0,05 \leq a$ لبعد العدالة التوزيعية على الاستغراق الوظيفي.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0,05 \leq a$ لبعد العدالة التفاعلية على الاستغراق الوظيفي.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0,05 \leq a$ للعدالة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي.

8-6- دراسة بولكل (2022):

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية والاستغراق الوظيفي لدى ممرضي المؤسسات العمومية الاستشفائية بولاية جيجل، معتمداً في تحقيق ذلك على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة تضمن صورتها النهائية (33) فقرة للعدالة التنظيمية و(15) فقرة للاستغراق الوظيفي موزعة على ثلاثة أبعاد، وبعد التحقق من صدق الأداة وثباتها طبقت على عينة من الممرضين اختيرت بطريقة قصدية بلغت (810) ممرضا من مجتمع الدراسة.

وبعد المعالجة الإحصائية باستخدام الرزمة الإحصائية (spss) خلصت الدراسة إلى: يوجد مستوى مرتفع من الاستغراق الوظيفي لدى الممرضين.

- يوجد مستوى مرتفع من العدالة التنظيمية.
- توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية).
- وجود أثر للعدالة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي لدى الممرضين.
- وجود أثر لأبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) على الاستغراق الوظيفي.

8-7- دراسة عرار (2023):

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر العدالة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي للعاملين في القطاع العمومي من وجهة نظر أساتذة قطاع التربية لولاية الجلفة، معتمداً في تحقيق ذلك على المنهج الوصفي، وتم تصميم استبانة تضمنت صورتها النهائية (20) فقرة للعدالة التنظيمية، و(13) فقرة للاستغراق الوظيفي موزعة على ثلاثة أبعاد، وبعد التحقق من صدق الأداة وثباتها طبقت على عينة من الأساتذة اختيرت بطريقة عشوائية بلغت (370) أستاذاً من مجتمع الدراسة.

وبعد المعالجة الإحصائية باستخدام الرزمة الإحصائية (spss) خلصت الدراسة إلى: أن مستوى إدراك العدالة التنظيمية من وجهة نظر أساتذة قطاع التربية لولاية الجلفة كان متوسطاً. وأن مستوى إدراك الاستغراق الوظيفي لدى نفس العينة كان متوسطاً. وأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 05.0$ بين العدالة التنظيمية المدركة والاستغراق الوظيفي من وجهة نظر أساتذة قطاع التربية لولاية الجلفة. كما وجدت فروق دالة إحصائية عند مستوى $\alpha=0,05$ تعزى لمتغيرات الشخصية الوظيفية نحو العدالة التنظيمية والاستغراق الوظيفي.

* التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة التي تناولت متغيري العدالة التنظيمية والاستغراق الوظيفي بشكل أو بآخر تبين ما يلي:

من حيث الموضوع الدراسة وأهدافها: ما يلاحظ هو تنوع الدراسات التي تناولت الموضوع من عدة من زوايا، حيث هدفت بعض الدراسات إلى معرفة أثر العدالة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي كدراسة عرعار (2023)، ودراسة بوغليظة وآخرون (2021)، ودراسة لعبني وشريال (2021)، ودراسة تيشات ويوسف (2021)، ودراسة بولكل (2022)، في حين اهتمت دراسات أخرى بدور الاستغراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية بأبعاده الثلاثة كدراسة شاكر، وآخرون (1997)، ودراسة

جوال وآخرون (2020) اهتمت بدراسة مستوى العدالة التنظيمية وأثره على الاندماج الوظيفي.

من حيث منهج الدراسة: استخدمت كل الدراسات المنهج الوصفي الذي يناسب هذا النوع من الدراسات، كما هو الحال في الدراسة الحالية.

من حيث عينة الدراسة: وجود تنوع من حيث العينة، بحيث أجريت دراسات على موظفي قسم الشؤون الهندسية بجامعة الكوفة كدراسة شاكر وآخرون (1997)، في حين أجريت دراسة بوغليظة وآخرون (2021) على عمال شركة سوناطراك، ودراسة تيشات ويوسف (2021) على عمال بنك الفلاحة والتنمية الريفية، في حين أجريت دراسة جوال وآخرون (2020) ودراسة لعبني وشريال (2021) على موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز، وأجريت دراسة بولكلحل (2022) على ممرضي المؤسسات العمومية الاستشفائية، أما دراسة عرعار (2023) فقد أجريت على الأساتذة وهو ما يتوافق مع دراستنا الحالية.

من حيث أداة الدراسة: على غرار هاته الدراسة فقد استخدمت جميع الدراسات الاستبانة كأداة للدراسة، كما تباين الباحثون من حيث هذه الأدوات، فمنهم من قام بالتبني كدراسة شاكر وآخرون (1997)، ودراسة بوغليظة وآخرون (2021)، ودراسة جوال وآخرون (2020) وهو نفس توجه الدراسة الحالية، ومنهم من قام بالبناء كدراسة عرعار (2023)، ودراسة تيشات ويوسف (2021)، ودراسة لعبني وشريال (2021)، ودراسة بولكلحل (2002).

من حيث نتائج الدراسة: تباينت نتائج الدراسات السابقة حسب الأهداف التي وضعت لها، حيث أكدت معظمها على وجود أثر للعدالة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي، أما الدراسة الحالية فسوف تناقش على ضوء النتائج المتوصل إليها.

* أوجه الاستفادة والتشابه مع الدراسات السابقة:

- استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في الجوانب الآتية:
- في تكوين تصور شامل لموضوع الدراسة، وفي تحديد المشكلة ومتغيراتها وفي إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية.
- في اختيار المنهج المستخدم في الدراسة وهو المنهج الوصفي.
- في تبني أداتي الدراسة ممثلة في الاستبانة واختيار الأفضل منها من حيث الأبعاد والبنود.
- أتاحت التعرف على حجم العينات المستخدمة وكيفية اختيارها.
- في صياغة الفروض، وفي تحديد الإجراءات والأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة الحالية.
- الاستفادة منها في تحليل ومناقشة النتائج التي أسفرت عنها الدراسة وتفسيرها.

* أوجه الاختلاف عن الدراسات السابقة:

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة هو الاختلاف في الحدود الزمانية والمكانية، حيث أجريت جميع الدراسات في غير البيئة المحلية، مما يؤكد الحاجة الماسة لهذا النوع من الدراسات محليا، وأيضا في العينة (أساتذة التعليم الثانوي) التي لم تحظ بعد بمثل هذه الدراسات، زيادة على ذلك في محتوى الأدوات والربط بينهما في دراسة واحدة. والاختلاف من حيث الإجراءات المتبعة وهو ما يبرر إجراء الدراسة الحالية.

الفصل الثاني

إدراك العدالة التنظيمية

تمهيد

- 1- مفهوم إدراك العدالة التنظيمية
- 2- الخلفية التاريخية للعدالة التنظيمية
- 3- أنواع العدالة التنظيمية
- 4- أهمية العدالة التنظيمية
- 5- أهداف العدالة التنظيمية
- 6- علاقة العدالة التنظيمية ببعض المتغيرات
- 7- العوامل المؤثرة في إدراك العاملين للعدالة التنظيمية
- 8- النظريات المفسرة للعدالة التنظيمية

خلاصة الفصل

تمهيد

تعتبر العدالة التنظيمية إحدى محددات السلوك التنظيمي نظرا لعلاقتها المباشرة بمجموعة كبيرة من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على نجاح المنظمات وتطورها، وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، وذلك كونها تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على المستوى الوظيفي والإنساني الذي يعامل به من قبل مديره المباشر، ونظرا للأهمية المتزايدة لموضوع العدالة التنظيمية سنحاول إلقاء الضوء على مختلف جوانبها.

1- مفهوم إدراك العدالة التنظيمية:

يستحسن أن نستعرض أولاً مركبات المفهوم كل على حدة كما يلي:

الإدراك: هو العملية التي نصح من خلالها واعي للبيئة التي نعيش فيها، وذلك عن طريق اختيار المنبهات التي تأتينا من حواسنا، وكذلك تنظيمها وتفسيرها (دويدار، 1999، ص 139).

العدالة: هي التي تحكم العلاقات التعاقدية، وتلزم كل فرد أن يعطي الغير حقه دون الالتفات لقيمه الشخصية أو مكانته الاجتماعية.

التنظيم اصطلاحاً: يرى "بارسونز" أن التنظيم هو نسق اجتماعي يتألف من أنساق فرعية مختلفة كالجماعات والأقسام والإدارات، وأن هذا التنظيم يعد بدوره نسقا فرعيا يدخل في إطار نسق اجتماعي أكبر وأشمل كالمجتمع (الوشعي والوشعي، 2020، ص 32).

أما التعريف الاصطلاحي لمفهوم العدالة التنظيمية فتعرف بأنها: "القيمة المتحصلة من جراء إدراك الموظف للنزاهة الموضوعية للإجراءات والمخرجات الحاصلة في المنظمة".

كما تعرف أيضا بأنها "إدراك الأفراد لحالة الإنصاف التي يعاملون بها من قبل المنظمات".

وتعرف أيضا بأنها "الطريقة التي يحكم من خلالها على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه

المدير في التعامل على المستويين الوظيفي والإنساني، وهو مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما

يدركه الموظف من نزاهة وموضوعية" (زروقي، 2015، ص 10).

2- الخلفية التاريخية للعدالة التنظيمية:

اختلفت الفكرة الفلسفية حول العدالة البشرية طوال قرون عديدة، فمفهوم العدالة له جذور قديمة وقد اختلفت اهتمامات العلماء حولها ومع ذلك لم يطبق مفهوم العدالة في مجال العلوم التنظيمية حتى أوائل الستينيات على يد "جورج هومنز" وقد أدمجت العدالة في السياق التنظيمي كعامل حاسم في المواقف والسلوك في مكان العمل، حيث ظهر مفهوم العدالة التنظيمية في الثمانينيات على يد "جرينبيرغ" Greenberg ومنذ ذلك الحين أخذ مفهوم العدالة التنظيمية حيزا كبيرا من المقالات المنشورة في المجالات العلمية في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية بحيث بلغ 500 مقال وهذا ما يدل على الأهمية التي يوليها الأفراد والجماعات للعدالة والإنصاف والحياد والمساواة في مكان العمل.

ونظرا للأهمية المتزايدة لموضوع العدالة التنظيمية فإنه من المنطقي أن تجري الكثير من المحاولات الجادة لتطبيق نظريات العدالة الاجتماعية والإنسانية لفهم سلوك الأفراد داخل المنظمات، وقد واجهت هذه المحاولات في بدايتها نجاحا محدودا لتفسير الكثير من صور السلوك، واستمرار تلك المحاولات في السنوات الأخيرة حول وصف دور العدالة في المنظمات أدى إلى ظهور مفهوم العدالة التنظيمية لذا شهد عقد التسعينات من القرن العشرين اهتماما متصاعدا بالعدالة التنظيمية بعد أن أصبح المورد البشري الذي يعتبر أهم الموارد في المنظمات أكثر احتاجا إلى الشعور بالاكتماء النفسي والمادي (فرطاس، 2018، ص 44).

ولقد كانت دراسات العدالة قبل 1975 تتعلق بالعدالة التوزيعية، والجزء الكبير من هذه الدراسة كان مستمدا من دراسة "آدم" Adams 1965 الذي استخدم نظرية التبادل الاجتماعي كإطار لنظريته حول تقييم الإنصاف والمساواة، وفقا لآدمز {الأفراد لا يهتمون بمستوى النتائج ولكن يهتمون إذا ما كانت تلك النتائج في خد ذاتها عادلة}. فالدراسات النظرية والتجريبية الأولى في العدالة التنظيمية ركزت على جوانب العدالة التوزيعية حتى منتصف التسعينات

حيث جاء "جون ديبوث" و"لورنس ولكر" ليجدا أن توزيع المكافآت ليس دائما بتلك الأهمية المتوقعة واستنادا إلى هذه النتائج تم التمييز بين العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية، بحيث هذا التمييز لقي قبولا في العديد من الدراسات المختلفة مثل: دراسة أمبروز وأرونو "Ambroz and Arnod" ودراسة "بروكنار وسيجل Brockner and sigel 1995" ودراسة "كولكيت وآخرون Qolquit and Al 2001" أما في منتصف الثمانينات فالبحوث في العدالة ركزت على المقام الأول على الخصائص الهيكلية الرسمية لاتخاذ القرارات، كما ركزت على الانتباه إلى الجوانب الشخصية من العدالة الإجرائية، ثم في سنة 1986 عرض "بيس ومواج Bies and Moag" مفهوما آخر في أدبيات العدالة والذي يركز على تلقي الأفراد لنوعية معاملة جيدة عند تنفيذ الإجراءات، وقد وصف هذه الجوانب من العدالة بمصطلح العدالة التفاعلية الذي يحتوى على نوعين وهما: العدالة بين الأفراد وتعكس درجة معاملة الأفراد بالاحترام والكرامة، والعدالة المعلوماتية تركز على التوضيحات التي قدمت للأفراد ونقل المعلومات حول استخدام الإجراءات وتوزيع النتائج على الأفراد بطرق معينة (فرطاس، 2018، ص 45).

ولقد تنبه علماء الاجتماع منذ زمن طويل إلى أهمية مبادئ العدالة وقيمها التي وفرها الإسلام أساسا للأداء المميز للمنظمات، وتحقيقا لرضا الأفراد العاملين فيها، الأمر الذي دفع علماء الإدارة الحديثة إلى تركيز اهتمامهم على الكثير من الظواهر المتعلقة بمفهوم العدالة كاختيارات التوظيف، والأجور المتكافئة (معمر، 2014، ص 55).

وقد سادت نظرية الإنصاف (الاستحقاق) خلال الستينيات والسبعينيات من القرن الماضي حتى عام 1975، عندما ظهرت دراسات أخرى في العدالة التنظيمية تركز على سيادة ونزاهة وحيادة الإجراءات والقوانين التي من خلالها توزع المدخلات والمخرجات على الموظفين في المنظمة، وقدم الباحثان سنة 1975 (Thibaut and waler) بحثا يقوم على فكرة أن الأفراد العاملين يميلون لتقبل القرار أو الإجراء، واعتباره عادلا عندما يشاركون فيه.

وأكدوا أنه في المواقف التي يكون بها صراع، فإن عدالة المخرجات لنتائج القرار تتحقق من خلال نظام إجراءات إدارية يكفل لأطراف الصراع درجة معينة من التحكم في هذا القرار من خلال توفير فرصة الدفاع عن مواقفهم، وتقديم أدائهم قبل اتخاذ القرار (زايدي، وصياد، 2019، ص 31).

3- أنواع العدالة التنظيمية:

تتكون العدالة التنظيمية من ثلاث مكونات أو أبعاد هي في الأصل تمثل الأنواع الرئيسية للعدالة التنظيمية، وقد أظهرت الدراسات ثلاث أبعاد أساسية للعدالة التنظيمية مرتبة من الأقدم إلى الأحدث وهي كالآتي:

3-1- العدالة التوزيعية (Distributive Justice): وهي عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف. إذ يقيم الأفراد نتائج أعمالهم وفقاً لقاعدة توزيعية قائمة على مبدأ المساواة. كما يقصد بعدالة التوزيع العدالة المدركة عن توزيع الموارد من قبل المنظمة. فهي تركز على إدراك الموظفين لعدالة المخرجات المستلمة، فهم يقيمون الحالة النهائية لعملية توزيع الموارد في المنظمة. وحددت ثلاث قواعد لعدالة التوزيع في المنظمات وهي:

□ **قاعدة المساواة:** وتقوم على فكرة إعطاء المكافآت على أساس المساهمة. فالشخص الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويض أكبر من الشخص الذي يعمل بدوام جزئي على افتراض أن العوامل الأخرى متساوية لديهم، وإذا حصل العكس فهذا يعني تجاوز على قاعدة المساواة.

□ **قاعدة النوعية:** وتعني هذه القاعدة بأن كل الناس وبغض النظر عن خصائصهم الفردية (الجنس، العرق، القابلية... الخ) يجب أن يتساووا بفرص الحصول على المكافآت. فمثلاً عندما تعمل المنظمة على تقديم الخدمات الصحية لموظفيها يجب أن تشمل هذه الخدمات كل الموظفين داخل المنظمة، وليس فقط الذين يعملون بجد، وإذا حصل الأخير فإن باقي الموظفين سيشعرون بأن هناك تجاوزاً على قاعدة النوعية.

□ **قاعدة الحاجة:** وتقوم هذه القاعدة على فكرة تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين، بافتراض تساوي الأشياء الأخرى، فمثلا إذا أرادت المنظمة زيادة الأجور وكانت هناك امرأة متزوجة ولديها أطفال وامرأه 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.

3-2- العدالة الإجرائية (Procedural Justice): وهي عبارة عن مدى إحساس العامل بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات. إن عدالة الإجراءات هي عبارة عن التصور الذهني لعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تمس الأفراد، فإذا كانت عدالة التوزيع تتعلق بعدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف، فإن العدالة الإجرائية تتعلق بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد تلك المخرجات، ومن أهم مكونات العدالة الإجرائية وهي:

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

3-3- العدالة التفاعلية (Interactional Justice): وهي مدى إحساس العامل بعدالة المعاملة التي يحصل عليها عندما تطبق عليه بعض الإجراءات الرسمية، أو معرفة أسباب تطبيق تلك الإجراءات. ويلاحظ أن هناك ترابطا وثيقا بين عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات والعدالة التفاعلية، ذلك أن شعور الموظف بالعدالة يؤثر في مستوى ولائه لمنظمته، فالموظف الذي يشعر بعدالة الإجراءات وعدالة التوزيع، والتفاعلية يكون مستوى ولائه

مرتفعاً، لذلك فإن كلا من عدالة الإجراءات والتوزيعية والتفاعلية، يمكن أن تؤثر في إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية (ربحي والحرثسي، ب ت، ص 5).

4- أهمية العدالة التنظيمية:

- تتضح أهمية العدالة التنظيمية من خلال عدة مؤشرات وهي كما يلي:
- تنعكس العدالة التنظيمية سلوكياً على حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرار، وسلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
- إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم، والقدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة بشكل يكفل جودة العمليات التنظيمية، والانجازات عند أعضاء المنظمة.
- إن العدالة التنظيمية تبرز منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد، وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة (حساني، 2016، ص 28).

5- أهداف العدالة التنظيمية:

تهدف العدالة التنظيمية لجعل سلوك المورد البشري ضمن شروطه في إطار تنظيمي واحد، فلا يمكن للعامل الذي يشعر بوجود عدالة تنظيمية أن يغير من سلوكياته من الناحية التي لا تخدم مؤسسته، فشعوره بعدالة الإدارة في تعاملها وتوزيعها وفي كيفية تطبيقها لمختلف إجراءات وقرارات العمل تقوي مشاعره نحوها وتنمي روح انتمائه لها، مما يدفعه لبذل أقصى جهوده لرفع مستوى الإنتاجية والأداء المطلوب منه

ومن بين ما تسعى العدالة التنظيمية إلى تحقيقه حسب (حساني 2016، ص 10) ما يلي:

- إن العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة، وذلك من خلال العدالة التوزيعية.

- تسلط العدالة التنظيمية الضوء على الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة، وهذا يبرز دور بعد العدالة في التعاملات.
- تؤدي العدالة التنظيمية إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن من عملية اتخاذ القرار. كما تعتبر العدالة الإجرائية بعدا هاما في هذا الجانب، وتؤدي أيضا إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم، كما أنها تبرز منظومة للقيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد، وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة.

6- علاقة العدالة التنظيمية ببعض المتغيرات:

يعد متغير العدالة التنظيمية بأبعاده الثلاث: التوزيع، الإجراءات، المعاملات، متغيرا محوريا يتأثر بعدد من المتغيرات التنظيمية، كما أنه يؤثر في متغيرات أخرى لعل من أهمها:

6-1- الأداء: وفق منظور عدالة التوزيع "لآدامز" فإن العامل عندما يشعر بأن المدخلات تفوق العوائد فإنه يحاول إعادة التوازن عن طريق المدخلات لتكون مكافئة للعوائد، ويمثل الأداء أهم المدخلات التي يستطيع العامل التحكم بها.

6-2- الإنتاجية: الإنتاجية تعني القدرة على تحويل مدخلات عناصر الإنتاج إلى مخرجات وفقا لمواصفات محددة وفي شكل معين وبتكلفة مناسبة. وبدورها إنتاجية العامل تتأثر بعدة عوامل من بينها الأجر، والمكافآت التي تشكل الحافز الأساسي لالتحاق الأشخاص بالعمل بالمنظمة.

6-3- المواطنة التنظيمية: تمثل المواطنة التنظيمية درجة السلوك الإنساني الذي يؤديه عضو المنظمة اختيارية أو تطوعية، ويحدث أثرا إيجابيا يصب في خدمة المنظمة زيادة قدراتها على الأداء التنظيمي دون احتساب ذلك السلوك ضمن جدول المكافآت والحوافز الرسمية.

4-6- الولاء التنظيمي: يعرف بعض الباحثين الولاء التنظيمي بأنه الرغبة في عدم ترك العمل بالمنظمة بالرغم من وجود حوافز خارجية، وقد أكد الباحثين على وجود علاقة بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى هؤلاء العاملين.

5-6- الرضا: تشير "نظرية التوقع" إلى أن انخراط الشخص في العمل مبني على توقعات مستقبلية بشأن العوائد التي تشمل الأجر والمكافآت وعندما لا تتحقق التوقعات يشعر بعدم الرضا.

6-6- الإحباط والروح المعنوية: الإحباط هو عبارة عن حالة تأزميه نفسية يمر بها الشخص بسبب وجود عوائد أو عقبات مختلفة دون تحقيق الأهداف (المادية، القانونية، السلوكية، الاقتصادية، الاجتماعية). وعند عدم تخطيها يميل الشخص إلى اللامبالاة والإهمال والعدوانية وتضييع الوقت، كذلك يتولد الإحباط نتيجة لعوامل كثيرة منها ضغوط العمل (دره، 2008، ص 12، 13).

7- العوامل المؤثرة في إدراك العاملين للعدالة التنظيمية:

هناك العديد من العوامل المؤثرة في إدراك العاملين للعدالة التنظيمية، إلا أن أهم تلك العوامل تتمثل في بيئة العمل، والعلاقات بين الأفراد المنتمين لتلك البيئة، وحساسيتهم للعدالة. وهنا تجدر الإشارة إلى أن تناول العوامل المؤثرة على إدراك العاملين للعدالة التنظيمية يقصد منه تحليل كل عامل من تلك العوامل وكيفية التغلب على تأثيراته التي تنعكس سلباً على هؤلاء العاملين، حيث شعورهم بعدم العدالة تقلل من إدراكهم للعدالة التنظيمية في بيئة عملهم، ومن ثم عدم رضا عن تلك البيئة، وفيما يلي نبين ذلك:

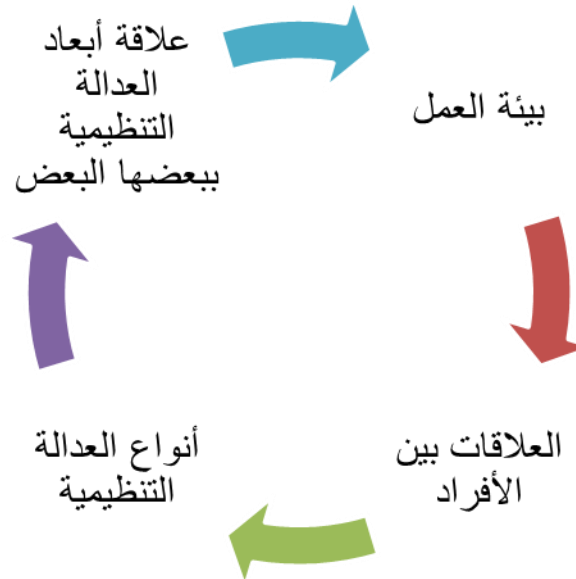
1-7- بيئة العمل: إن نقطة الانطلاق لفهم العدالة التنظيمية تكمن في الفهم الصحيح لمفهوم البيئة التنظيمية، والتعرف على خصائصها حيث أن الحديث عن العدالة التنظيمية لا يكون بمعزل عن التعرف على خصائص تلك البيئة التي تحتوي هذا النوع من العدالة. وفي

ذلك يقال: إن تفاعلات الأفراد مع بعضها البعض في بيئة عمل تتوافر فيها درجات من الرسمية وبعضاً من الجوانب الشخصية، لا شك أن هذه البيئة تشعرهم بالرضا، وتبعث فيهم الرغبة في التعاون والمشاركة البناءة في تحقيق أهداف المنظمة.

ومما لا شك فيه أيضاً أن المؤسسات الناجحة هي تلك التي تشجع على التماسك والعمل الجماعي، وتحرص على إبراز قدرات ومهارات العاملين، وإذكاء فعاليات التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية للعمل، وغيرها من العلاقات الاجتماعية، والتي سوف تؤثر بشكل مباشر على مفهوم العدالة وأساليب تحقيقها، ومن ثم سوف تزيد من درجة فاعلية عاملها ورضاهم عن أعمالهم، أو العكس.

7-2- العلاقات بين الأفراد: تلعب المنظمة دوراً هاماً في طبيعة العلاقات بين الأفراد العاملين، حيث "تمثل العدالة التنظيمية أحد المكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة، بحيث تركز الإدارة على توفير مناخ يتسم بالعلاقات الإنسانية الطيبة بين الأفراد، ومن ثم الاهتمام بمشاعرهم وسلوكياتهم المؤثرة على أدائهم.

الشكل رقم (01) يوضح العوامل المؤثرة في العدالة التنظيمية.



المصدر: من إعداد الطالبة.

7-3- أنواع العدالة التنظيمية (أبعادها): تناولت العديد من الدراسات أبعاد العدالة

التنظيمية واتفقت معظمها على أن هناك ثلاث أبعاد رئيسية للعدالة التنظيمية هي:

3-1- عدالة التوزيع: يعد مفهوم العدالة التوزيعية من المفاهيم المهمة في أدبيات الإدارة

بسبب دوره في تعزيز ثقة الموظفين في منظماتهم، وتأثيره في عملية تحقيق المنظمات لأهدافها وبرامجها بفاعلية وواقعية متميزة، وتأثيره أيضا على رضا الموظفين، وملاحظة كفاءة المنظمة في إنجاز مهماتها ونشاطاتها، وتعرف على أنها عدالة المخرجات أو العوائد التي يحصل عليها العامل التي تتمثل بالأجر والحوافز، وفرص الترقية، وعدد ساعات العمل وأعباء وواجبات الوظيفة.

3-2- عدالة الإجراءات: تعرف بأنها درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة

الإجراءات التنظيمية التي تستخدم في تحديد المخرجات التنظيمية، وإذا كانت عدالة التوزيع تتمثل في عدالة المخرجات التي يحصل عليها الفرد مقارنة بزملائه في نفس العمل، فإن عدالة الإجراءات تعني مدى إحساس الفرد بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد تلك المخرجات.

وتعتبر عدالة الإجراءات هي المحدد الأساسي لإدراك العاملين للعدالة التنظيمية، بالطريقة التي تم من خلالها التواصل إلى مضمون ونوعية قرار توزيع المخرجات، فعندما يجرى العاملون تقييما لعدالة القرارات الصادرة عن الإدارة، فإن تركيزهم يصب على كل من المخرجات الناتجة، وعلى كيفية اتخاذ القرار أي المعايير المستخدمة في كيفية التقييم.

3-3- عدالة التعاملات: وهي نزاهة وجود المعاملة التي يحظى بها الفرد عند تطبيق

الإجراءات، وتتعلق بالمعاملة الكريمة والمحترمة داخل المنظمة، وهي (درجة إحساس العاملين بعدالة المعاملة الإنسانية والتنظيمية التي يحصلون عليها عند تطبيقهم للإجراءات)، وعدالة التعاملات تشير إلى مدى إحساس الأفراد بعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عندما تنطبق عليهم الإجراءات حيث أن الأسلوب الذي يتم استخدامه في التعامل مع

الموظفين عند تطبيق الإجراءات الرسمية أو عدالة التعاملات أو كليهما يؤثران في الحكم على مدى عدالة الإجراءات من خلال عملية التقييم تتضمن عدالة المعاملات جانبيين هما:

1. معاملة الأفراد بواسطة الرؤساء.

2. مدى قيام المنظمة بتزويد العاملين بالمعلومات الكافية والدقيقة، وتقديم شرح مناسب للقرارات والممارسات الإدارية إلى الأفراد الذين يتأثرون بها.

3-4- علاقة أبعاد العدالة التنظيمية ببعضها: يوجد ترابط وثيق بين أنواع العدالة التنظيمية المختلفة، حيث يؤثر بعضها ببعض، وتعد العدالة التوزيعية الأساس الذي قامت عليه الأنواع الأخرى للعدالة التنظيمية، وهي المحور الذي تحوم حوله إصدار الحكم على العدالة التوزيعية المتعلقة بنزاهة عملية التوزيع وكمياتها، هو إدراك لعدالة الإجراءات المستخدمة في تحديد تلك المخرجات التي توزع وهذا يسمى (العدالة الإجرائية)، والعدالة في طريقة التعامل بنزاهة، واحترام، وتقدير أثناء تطبيق العدالة التوزيعية يطلق عليه (العدالة التفاعلية). ويشار إلى أنه توجد علاقة ارتباط بين كل من عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات، حيث أن إحساس العاملين بعدالة التوزيع مرتبط إلى حد كبير بإحساسهم بأن قرارات التوزيع تمت طبقاً لطرق وقواعد إرشادية عادلة وموثوق بها، فالعدالة الإجرائية تعكس إحساس العاملين بعدالة الإجراءات التي تتبع في اتخاذ القرارات المتصلة بتوزيع النواتج، ومن المتوقع أن يؤدي وجود فجوة بين الإجراءات التنظيمية الموضوعة وبين الممارسات الخاصة بتطبيق تلك الإجراءات إلى تعميق إحساس العاملين بنقص العدالة الإجرائية، مما يمكن أن يؤدي إلى العديد من السلوك التنظيمي السلبي (السهلي، 2021، ص 13، 14).

8- النظريات المفسرة للعدالة التنظيمية:

هناك الكثير من النظريات التي تناولت موضوع العدالة التنظيمية وسنتطرق إلى أهمها:

8-1- نظرية العدالة "Justice theory" لـ "آدمز:

يرى "آدمز" أن العلاقة بين الإدارة والعاملين هي علاقة مبادلة، يعطي فيها العاملون مجموعة من المدخلات، وهذه المدخلات تتضمن: المستوى التعليمي للفرد، خبراته، قدراته، الجهد الذي يبذله في العمل. ويحصل الفرد من المنظمة مقابل هذه المدخلات على عوائد أو نواتج قد تتضمن: الأجور، والتقدير، المكانة الاجتماعية، والعوائد المرتبطة بمحتوى العمل، المميزات المعطاة للأقدمية، التأمينات الصحية والاجتماعية.

وعندما يدرك المدرسون العدالة فإنهم يستجيبون بنحو 'إيجابي للمدرسة، وعلى العكس من ذلك، إذا شعروا بعدم العدالة، فإنهم يعملون على إعادة العدالة. وهذا السعي لإعادة العدالة يستعمل لتفسير دافعية العمل، وتتناسب قوة الدافعية طردا مع حجم العدالة المدركة، بمعنى إذا شعروا بعدم العدالة فإنهم يتكاسلون أو يتغيبون عن العمل أو يقللون من الأداء والعكس صحيح.

ومن هنا فإن واجب الإدارة أن تهتم بتوفير العدالة في تقييم الأداء وفي توزيع الحوافز والمكافآت لأنها تؤدي إلى تحفيز المدرسين وإثارة دافعيتهم لمزيد من العمل، ويترتب على شعورهم بعدم العدالة تصرفات وسلوكيات قد تكون ضارة تجاه المدرسة.

وعليه يجب أن يدرك معظم المديرين حسب عبد الرحمن يونس (2020، ص 390) أن شعور المدرسين بعدم العدالة يكون له تأثيرات عميقة في سلوكهم وخاصة أدائهم مما يؤثر سلبا في المدرسة من جهة الأهداف وتحقيقها.

8-2- نظرية التبادل الاجتماعي: Social Exchange theory

ركزت هذه النظرية على سلوك الموظفين، وترى أن العاملين بمرور الزمن يكونون تجارب معينة نتيجة لتبادل الاجتماعي بينهم، وهذه تحقق لديهم توقعات تكون محكما للتبادلات المستقبلية، وبذلك فإن العدالة تتحقق متى ما تحقق ذلك التوقع، وتعتمد هذه النظرية على فرضيتين مهمتين وفقا لما أشار إليه "بلو" (1994) Blaum " في نظريته وهما:

• **الفرضية الأولى:** أن التفاعل الاجتماعي بين شخصين أو عدة أشخاص إنما هو تبادل يقوم بموجبه كل شخص من الأشخاص بالحصول على عوائد مقابل تقديم الشخص الأول ما يمتلك من خبرة وجهد، من أجل الظفر بالأجور والمكافآت من الشخص الثاني، وفي ضوء ذلك يقوم كل طرف بمقارنة مدخلاته مع مخرجاته لتحديد العدالة الاجتماعية.

• **الفرضية الثانية:** عندما يدرك العاملون بأنهم يعاملون بغير إنصاف فإنهم يقومون بعمل يساعدهم على إدراك العدالة في الموقف، أما إذا شعروا بالعدالة فإنهم يكونون في وضع مستقر من جانب التبادل الاجتماعي، ولا يفعلون أي عمل لأنهم يشعرون بالعدالة.

وهنا يمكن القول أن العلاقة بين العاملين والإدارة تأخذ الطابع التبادلي، إذ يبذل العاملون جهودهم لمبادلتها مع منفعة (مادية أو اجتماعية متوقعة).

8-3- نظرية الحساسية للعدالة: Theory of Justice Sensitivity

طور هوزمان وآخرون (Huseman et al. 1987) الهيكل الخاص بالحساسية للعدالة، ويعد هذه المفهوم نتاج أحدث الجهود لتطوير نظرية العدالة، وذلك لكي تأخذ في الحسبان الفروقات الفردية والنفسية، ويفترض هذا المفهوم أن العاملين يسلكون طرقاً متناسقة ولكنها مختلفة فيما بينهم في ردود أفعالهم بشأن إدراك العدالة أو عدمها، وذلك للاختلاف تفضيلاتهم واختلافهم في مدى حساسيتهم للعدالة.

ووفقاً لهذه النظرية تم تصنيف العاملين لثلاثة أصناف وهي كالآتي:

أ- **الفرد الحساس:** هو الفرد الذي يسعى باستمرار إلى مقارنة مدخلاته ومخرجاته بمدخلات ومخرجات الآخرين، لذا فإن إدراك هذا الشخص ظروف عدم العدالة فإنه يتحرك في أحد الاتجاهين:

• زيادة مخرجاته أو تخفيض مدخلاته في حالة الشعور بالغضب.

- تخفيض مخرجاته أو زيادة مدخلاته في حالة الشعور بالذنب.

ب- الفرد الخير: هو الفرد الذي يحس بالعدالة عند زيادة مدخلاته عن مخرجاته، لذا فهو يقبل بنصيبه في الحياة، ودائماً يعمل على تقديم الكثير من الالتزامات للأفراد الآخرين والتي تفوق ما يحصل عليه من عوائد.

ج- الفرد الأناني: هو الفرد الذي يشعر بالعدالة عند زيادة مخرجاته عن مدخلاته أثناء مقارنته بالآخرين، لذا فهو لا يرضى بنصيبه في الدنيا، ودائماً يحاول نيل كثير من العوائد التي تغلب على ما يعطيه من جهد (عبد الرحمن يونس، 2020، ص 390).

8-4- نظرية الحرمان النسبي: Theory of Relative Deprivation

يرى مارتن (Martin, 1981) أن نظرية الحرمان تتشابه مع نظرية العدالة للباحث (آدمز، 1963) باعتبار أن النظريتين تفترضان قيام الفرد بشكل مستمر بقياس نسبة مخرجاته المدركة إلى مدخلاته المدركة، مع مقارنة هذه النسبة مع النسبة الخاصة بالشخص المرجعي لتقييم العدالة التوزيعية، حيث يواجه الفرد مشاعر الحرمان عندما تشير المقارنة الاجتماعية إلى عدم العدالة في توزيع المكافآت.

كما أشارت دراسة كروسبي (Crosby, 1984) إلى أن نظرية العدالة تمثل أحد محاور نظرية الحرمان النسبي، بحيث قامت بالتمييز بين نوعين أساسيين للحرمان النسبي وهما:

➤ الحرمان الذاتي الفردي: والذي يعتمد على المقارنات الفردية بين الأفراد، وتعتبر نظرية العدالة عن هذا النوع من الحرمان.

➤ الحرمان الجماعي: ويعتمد هذا النوع على المقارنات بين الجماعات، ويركز على عدم التساوي الدائم بين الجماعات المختلفة بالاعتماد على مؤشرات توزيعية متعددة مثل: نسبة المديرين إلى العاملين في كل جماعة، ونسبة الذكور إلى الإناث في كل جماعة، ونصيب كل جماعة من الموارد المختلفة، وبناءً على هذه المؤشرات يبنى

كل فرد معتقداته بشأن العدالة أو عدم عدالة التوزيعات التي تحصل عليها الجماعة التي ينتمي إليها.

8-5- نظرية تقييم العدالة: Theory of Justice Assessment

يرى ليفونثال (Leventhal, 1979) أن مدركات التابعين للعدالة التوزيعية هي دالة في قرارات القادة لدرجة العدالة التوزيعية التي يجب إحداثها، إذ أن بعض القادة يرون ضرورة وجود عدالة توزيعية لكن غير تامة، على أساس أن الضغط البسيط الناتج عن نقص مدركات العدالة التوزيعية قد يدفع التابعين لبذل الجهد.

وقد ناقش ليفونثال (Leventhal, 1980) ثلاثة قواعد أو مبادئ رئيسية تحدد عدالة المخرجات وهي:

أ- قاعدة الإسهامات أو الجهد: Contributions Rule: وتهدف إلى تحقيق مستويات إنتاجية مرتفعة ومعدلات أداء عالية.

ب- قاعدة المساواة: Equality Rule: وتهدف إلى توزيع الحصص بالتساوي على ذوي المساهمات المماثلة.

3- قاعدة الحاجات أو الاحتياجات: Needs Rule: وتهدف إلى الحفاظ على الانسجام أو التوافق بين أعضاء الجماعة.

8-6- نظرية دافعية العدالة: Justice Motivation Theory

يرى ليرنر (Lerner, 1977) أن تعظيم مدركات التابعين للعدالة التوزيعية كفيل بخفض درجات الضغط الذي يتعرضون له، ومن ثم دفعهم لبذل المزيد من الجهد. وفي هذا الصدد طور ليفونثال Leventhal, 1980 أربعة طرق لتوزيع المخرجات أو المكافآت وهي كالآتي:

✓ التوزيع التنافسي بالاعتماد على نتائج الأداء. Competition Allocation

✓ التوزيع المتوازن بالاعتماد على الإسهامات. Stable Allocatin

✓ التوزيع المتساوي بغض النظر عن نتائج أو الإسهامات. Equal Allocation

✓ التوزيع الماركسي بالاعتماد على الاحتياجات MarxianAllocation

7-8 - نظرية تفضيل التوزيع: TheoryDistributionPreference

تعتبر نظرية تفضيل التوزيع التي اقترحها ليفونثال "Leventha" من نظريات العدالة الإجرائية، حيث يرى أصحابها أن إجراءات توزيع المخرجات أو المكافآت تكون إيجابية (يؤديها أو يفضلها الأفراد)، إذا كان من شأنها تحقيق أهدافهم، ومن الأهداف شعورهم بالعدالة والإنصاف بصفة عامة.

وقد حددت هذه النظرية مكونات الإجراءات التوزيعية التي يمكن أن تؤدي إلى تحقيق العدالة، وهي كالاتي:

- ❖ الاختيار الجيد لمراكز صناعة القرار.
 - ❖ تعريف هيكل عملية صناعة القرار.
 - ❖ تحديد القواعد الأساسية اللازمة لتقييم وجهات نظر مستقبلي المخرجات أو المكافآت.
 - ❖ جمع المعلومات عن ردود فعل العاملين، وصدى القرارات عليهم.
 - ❖ وضع الإجراءات التي تكفل تخفيض عدم رضا العاملين عن التوزيعات.
 - ❖ وضع الآليات اللازمة لتغيير الإجراءات التوزيعية إذا اتضح عدم عدالتها.
- كما طورت نظرية تفضيل التوزيع ست قواعد لتقييم عدالة الإجراءات التوزيعية، حيث أن الإجراء العادل يجب أن يتسم بالثبات، عدم التحيز، الدقة أو الانضباط، القابلية لتصحيح عند الخطأ، توضيح اهتمامات جميع الأطراف، والتوافق مع المعايير الفردية او الجماعية للقيم والأخلاق ،وفي هذا السياق يشير فولجر وكرينزانو (1998) Folger & Cropanzano أن البحوث أثبتت أهمية القواعد الست السابقة للإجراءات العادلة، حيث أنها طبقت في العديد من المواقف والوظائف (سعيدات، 2021، ص 25، 26).

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل ومما سبق ذكره تم التطرق إلى مفهوم العدالة التنظيمية والذي يعد أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي لاقت اهتماما كبيرا من طرف الباحثين، وذلك لأثرها البارز على أداء الأفراد من جهة، وأداء المنظمات من جهة أخرى، وتدخلها في تحديد طبيعة العلاقات بينهم وبين المنظمة من خلال المقارنات التي يجريها الأفراد فيما بينهم، ومدى إدراكهم لحالة العدالة داخل المنظمة من خلال ما يقدمونه من مخرجات وما يحصلون عليه بالمقابل من مدخلات، للعدالة التنظيمية، ثم إلى الخلفية التاريخية للعدالة التنظيمية، ومن تم إلى أنواع العدالة التنظيمية منها (العدالة التوزيعية، الإجرائية، التعاملات) وتم التطرق بعد ذلك إلى أهمية وأهداف العدالة التنظيمية، ثم تم ذكر علاقة العدالة التنظيمية ببعض المتغيرات (الأداء، الانتاجية، المواطنة التنظيمية، الولاء التنظيمي، الرضا)، ثم تم التطرق في هذا الفصل إلى العوامل المؤثرة في العدالة التنظيمية، ثم في العنصر الأخير في هذا الفصل النظريات المفسرة للعدالة التنظيمية (نظرية العدالة لآدمز، نظرية التبادل الاجتماعي، نظرية الحرمان النسبي....الخ)، وقد بينت العديد من الدراسات أن غياب العدالة أو إدراك الأفراد للمعاملة الغير عادلة تسبب نتائج سلبية سواء على الجانب النفسي للفرد أو الجانب الوظيفي. في حين أن تطبيق قيم العدالة والإنصاف والمساواة بين الأفراد داخل المنظمات يساعد في الحفاظ على استقرار وتماسك الموظفين.

الفصل الثالث

الاستغراق الوظيفي

تمهيد

- 1- مفهوم الاستغراق الوظيفي
- 2- الخلفية التاريخية لمفهوم للاستغراق الوظيفي
- 3- أنواع الاستغراق الوظيفي
- 4- أهمية الاستغراق الوظيفي
- 5- خصائص الاستغراق الوظيفي
- 6- العوامل المؤثرة في الاستغراق الوظيفي
- 7- استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي
- 8- النظريات المفسرة للاستغراق الوظيفي

تمهيد

تعد الموارد البشرية في منظمات اليوم محركا أساسا للعمليات الإدارية. فبعدما كانت تعتبر تكلفة في المدارس الكلاسيكية أصبحت موردا ذا قيمة مضافة، يمكن الاستثمار فيه من خلال تنمية وتطور المعارف العلمية والمهارات العلمية بواسطة برامج تدريبية مستندة لدراسات حول هذا الشأن ومن أهم المواضيع الجديرة بالبحث الاستغراق الوظيفي للموظفين وماله من نتائج تعزز أداء المنظمات ككل وأداء الموظف كجزء، وبالتالي الوصول إلى خدمة ذات جودة عالية، تجعل من رضا مقدمها ومتلقيها أمرا حتميا موصلا للرضا العام. وفي هذه الفصل سنتطرق إلى جملة من العناوين بداية من مفهوم الاستغراق الوظيفي، الخلفية التاريخية للاستغراق الوظيفي، أنواعه، أهميته، خصائصه، العوامل المؤثرة فيه، استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي والنظريات المفسرة له.

1- مفهوم الاستغراق الوظيفي:

الاستغراق لغة: من فعل غرق، غرق في يغرق، غرقا، فهو غارق وغريق وغرق وغرقان، غرق لأذنيه، استغرق العمل كل وقته وجهده. غارق في أفكاره: مستغرق، غائص فيها. غرق في التأمل: أمعن، استغرق فيه (عرعار، 2023، ص 43).

اصطلاحا: قبل الخوض في مفهوم الاستغراق الوظيفي يجب الإشارة إلى كلمة Engagement تأخذ عدة معاني في ترجمتها في اللغة العربية منها (اندماج، انغماس، التزام، ارتباط) وقد استخدمت هذه المعاني من قبل الباحثين وفقا في العديد من الأبحاث.

مفهوم الاستغراق: يتمثل مصطلح الاستغراق في الدرجة التي يلتزم بها الفرد تجاه المنظمة، فضلا عن تأثيره العميق على كيفية أدائه طوال مدة الخدمة (العربي وروابح، 2021، ص 7).

مفهوم الاستغراق الوظيفي: لقد اوردت "مرغيت وآخرون" مجموعة من التعاريف نذكر منها ما يلي:

يعرف المغربي (2007) الاستغراق الوظيفي على أنه الاندماج الداخلي للفرد في العمل أو التطابق أو التجاوب النفسي مع العمل، مما ينعكس في صورة تحقيق لذاتية الفرد والتزامه نحو عمله.

كما أشار Kah (1962) إلى هذا المصطلح من حيث تركيزه على الظروف النفسية للعاملين على أنه تسخير العامل أو الموظف نفسيا لأداء عمله ماديا، معرفيا، وعاطفيا.

ويعرفه Ripinz على أنه الدرجة التي يندمج فيها الفرد مع الوظيفة التي يمارسها ويستشعر أهميتها لهذا مرتبط بالنواحي العقلية والعاطفية معا(مرغيت وآخرون، 2020، ص 55).

ويعرف الاستغراق الوظيفي بأنه "مشاركة وحماس الموظف في المنظمة من حيث كونه جاهزا لتكريس المزيد من الجهد والإبداع بالتعاون مع بقية زملائه والتكيف بشكل فعال مع المتغيرات في البيئة المحيطة في ظل البيئة التنظيمية المعاصرة المتسمة بالضغوط العالمية، وطلبات العملاء المكثفة، والإشراف المنخفض والتكنولوجيا المتزايدة، وزيادة الحاجة إلى العمل الجماعي والاتصالات".

أما (Paully) فيعرفه على أنه الدرجة التي يكون فيها الفرد مشغولا معرفيا، ومرتبط ومهتم بعمله الحالي.

وعرف (Sethi and Mitta) الانغماس الوظيفي على أنه الدرجة التي ينخرط فيها الموظفون في وظائفهم ويكرسون وقتهم وطاقتهم فيها، ويعتبرون العمل بشكل عام كجزء مركزي في حياتهم (بوغليظة وآخرون، 2021، ص 273).

تشير التعاريف السابقة الى أن الاستغراق يعني أن يحب الفرد عمله وأن يكون مهتما بالعمل المرتبط به، إذ يتأثر الاستغراق بالعديد من المؤثرات منها المستوى العاطفي، ويتضح ذلك من آثاره الايجابية على الفرد، وعكس ذلك عندما ينخفض مستوى الاستغراق.

فالاستغراق الوظيفي هو مدى حب وانغماس الموظف في عمله والتزامه نحو عمله لتحقيق الأهداف المشتركة، من خلال بذله جهدا تقديريا في عمله.

2- الخلفية التاريخية لمفهوم الاستغراق الوظيفي:

يعود أصل المصطلح إلى وقت مبكر في بداية سنة (1921) في الدراسات التي أجريت على معنويات أو استعداد مجموعة من الأفراد على تحقيق الأهداف التنظيمية. وقد ساهم الجيش الأمريكي في نضوج فكرة القيمة المعنوية للمنظمات خلال الحرب العالمية الثانية للتنبؤ بوحدة الجهد واستعداد قوات الجيش للذهاب إلى أي مدى من أجل رفاهية المنظمة. وتم صياغته من قبل "وليان حان" عام (1990) بأنه تسخير الفرد لكامل طاقته الجسدية والمعرفية والعاطفية من أجل تنفيذ المهام الوظيفية.

وكانت هناك حاجة إلى إيجاد مصطلح لوصف شعور ارتباط الموظفين بالمنظمة، وشركائهم الآخرين والوظيفة، وأعطت هذه الحاجة ولادة مصطلح "الاستغراق الوظيفي"، ويكون الموظفون الذين يهتمون بمستقبل الشركة مستعدين لاستثمار جهودهم مائة بالمائة لصالح المنظمة وكذلك يمكن ذكر تأثير تجارب "هوثورن" كمثال على استغراق الموظف وتأثير بشكل من أشكال التفاعل بحيث يتم قياس تحسين الأشخاص أو تعديل جوانب سلوكهم بشكل تجريبي استجابة لحقيقة الدراسة التي أجريت عليهم، ويرى أن الأفراد المستغرقين وظيفيا يكونون أكثر اهتماما بمستقبل المنظمة فضلا على رغبتهم في استثمار جهودهم بشكل تطوعي لتحقيق الأهداف وضمان نجاح المنظمة، وقد أجريت هذه الدراسة في مصنع أعمال "هوثورن" وهو مصنع الكهرباء الغربي في ضواحي شيكاغو ما بين (1924-1932) لمعرفة تأثير عدة عوامل من بينها مستويات الإضاءة العالية أو المنخفضة، وبعد إجراء الدراسة اقترحت الدراسة أن الزيادة في الإنتاجية كانت بسبب التأثير التحفيزي لفائدة العمال وأصبح مفهوم استغراق موظف موضوعا للمناقشة لعدة سنوات وأصبح كل شخص ينظر إليه حسب نظريته الشخصية له (قوشيج وكبريت، 2022، ص 27).

3- أنواع الاستغراق الوظيفي:

يدخل الاستغراق الوظيفي في صميم العلاقات الوظيفية، لذلك فقد ارتبط بالعديد من الأنواع وفيما يلي تم توضيح كل نوع من أنواع الدراسة التي تناولناها على حده:

3-1- الاستغراق المعرفي (Cognitive Engageme):

يشير بعد الاستغراق المعرفي وكما يصفه "كاهن Kah1990 إلى الوعي الحيوي أو اليقظة الفكرية ومنطق الإدراك المتزايد والاهتمام بالعمل. ويعزز القول السابق "ساور Sawyer1992 " من خلال تفسيره لاستغراق المعرفي بمدى فهم واستيعاب الهدف وتوضيح الدور أي المساهمة الفعالة والإدراك الواضح لدعم نجاح المؤسسة. ويعرفه (2003) tow على أنه الاستغراق الذهني أو الالتزام الفكري للعاملين اتجاه العمل.

يتضح من خلال ما سبق أن الاستغراق المعرفي يتمثل في التركيز الشديد والإدراك الذهني لأداء الوظيفة والاندماج والتفاعل لأداء المهام في المؤسسة فضلا عن الشعور بالحماس والثقة في العمل.

3-2- الاستغراق العاطفي (Emotionnel Engagement):

يعد نوع ضروري ومهم في الاستغراق الوظيفي هو الاستغراق العاطفي أو النفسي الذي يشير إلى الارتباط العاطفي والمشاعر الوجدانية التي يمتلكها العامل أو الموظف اتجاه المؤسسة التعليمية التي يعمل بها أو العمل الذي يقوم به، وفي هذا الصدد يصف كل من (2013) Shuck And Relo أن الاستغراق العاطفي يشمل استثمار موارد العاملين العاطفية ضمن أداء أعمالهم، أي أن العامل عندما يستغرق عاطفيا مع الوظيفة فإنه يستثمر موارد شخصية كالفرح، الثقة والسعادة.

كما يؤكد الباحثان (2013) Shuck And Relo أن العواطف الإيجابية تتبع من تقسيمات سابقة "كالاستغراق المعرفي المتمثل بالتركيز الشديد والإدراك التام بتنفيذ المهام والأنشطة التعليمية".

كما أضاف كل من Ahlowalia et All(2014) إلى أن الاستغراق العاطفي يتعلق بشعور العامل تجاه المؤسسة ومدراءها وظروف العمل، وما إذا كان لديهم اتجاهات إيجابية أو سلبية تجاه المؤسسة ومدراءها وظروف العمل.

مما سبق ذكره يمكن أن نستخلص أن المضامين الفكرية للاستغراق العاطفي أو النفسي تتعلق بالتوجهات العاطفية، مشاعر الانتماء والاندماج بأفضليات وأهداف المؤسسة التي تنعكس إيجابها بأداء العمل فيها.

3-3 - الاستغراق المادي (physical Engagement):

يشير الاستغراق المادي إلى الاحتواء الفعال والاندماج العالي لتجسيد طاقات الموظف الجسدية في أداء المهام والأهداف والأنشطة التعليمية، ويرى (Baker 2007) أن متطلبات العمل العالية تستنزف موارد العاملين الجسدية والبدنية وتؤدي إلى ضعف الطاقة وتزيد من التوتر والذي يؤدي بدوره إلى الاحتراق النفسي وعدم الاستغراق. لدى فإن الاستغراق المادي يشير إلى الطاقات الجسدية والبدنية التي يبذلها العامل، أو الموظف لتأدية دوره في المؤسسة ومواجهة تحديات العمل بكل حماس وقدرات عالية (مرغيت وآخرون، 2020، ص 62).

الشكل رقم (02) يوضح أنواع الاستغراق الوظيفي.



4- أهمية الاستغراق الوظيفي:

تتمثل أهمية الاستغراق الوظيفي فيما يلي:

- يعزز الشعور بإشباع الحاجة وتقدير الذات حيث يشعر الموظفون المستغرقون بإيجابية نحو الذات ونحو الغير، وبالتالي أداء أفضل ومنظمة أكثر تماسكا.
- تنمية الشعور بالرضا الوظيفي ما يجعل الموظفين أكثر التزاما وانضباطا داخل منظماتهم، كما يعزز إنتاجية وكفاءة الأداء.
- الموظفون المستغرقون أكثر تمتعا بالمشاعر الإيجابية مثل "الحماس والسعادة" كما يتمتعون بصحة تنظيمية جيدة بعيدة عن السلبيات هذا ما يجعل أداءهم أكثر فاعلية وابتكارا.
- يمكن للموظفين المستغرقين تشكيل فرق عمل أكثر من غيرهم فهم أكثر اتساقا اجتماعيا ويميلون لتعاون والمساعدة، كما تمتاز سلوكياتهم بالمسؤولية والجدية.
- هناك علاقة سلبية بين الاستغراق الوظيفي والإرهاق الوظيفي ما يسمح ببذل المزيد من الجهد والوقت في سبيل تحقيق أداء أفضل.
- الاستغراق الوظيفي يؤثر إيجابيا على سلوك المواطنة التنظيمية فالموظف المستغرق يؤدي سلوكا إضافيا في سبيل تحقيق الأهداف.
- كلما زاد الاستغراق الوظيفي زاد تعلق الموظف بمنظمته، فلا يرتبط الاستغراق الوظيفي بالنتائج النهائية فحسب بل يقود إليها.
- الموظفون المستغرقون يدافعون أكثر من غيرهم عن منظماتهم.
- ينعكس الاستغراق الوظيفي إيجابا على روح المبادرة والإبداع فالموظفون المستغرقون يميلون إلى التطوير المستمر وخلق جو عمل ملائم لهم ولزملائهم.
- الموظفون المستغرقون أكثر حرصا على مكتسبات المنظمة كما أنهم أكثر حكمة في تسيير أوقات العمل.
- يساهم الاستغراق الوظيفي في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية

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

ويرى أيضا أن الاستغراق الوظيفي وسيلة لتحسين أداء الموظفين وكفاءتهم وزيادة دافعيتهم نحو وظيفتهم، كما يحقق النمو المهني، وذلك للقيام بأدوارهم الوظيفية والإدارية المتجددة على أتم وجه، حيث يعتبر الاستغراق الوظيفي أحد أهم المداخل الحديثة التي تستخدم في تنمية وتحسين جودة العمل في منظمات الأعمال بحيث يجعل التفاعل بين القيادة الأخلاقية التي يمارسها المديرون والموظفون المستغرقون في وظائفهم أكثر إيجابية حيث يستشعرون بأهميتهم ما يزيد من مستويات الالتزام تجاه عمل ويجعلهم أكثر حرصا على البقاء والاستمرارية فيه (عرعار، 2023، ص 45).

5- خصائص الاستغراق الوظيفي:

تتمثل في مجموعة من العوامل منها كالآتي:

1. **الاستغراق الوظيفي:** متغير يمثل الفروق الشخصية بين الأفراد تتمثل في (الدوافع، القيم، الاتجاهات، التنوع).
2. **الخصائص الوظيفية:** تتمثل في (الحافز، استقلالية، الوظيفة، التنوع، توصيف المهام، التغذية العكسية).

3. الخصائص الاجتماعية: تتمثل في (العمل مع الآخرين، المشاركة في اتخاذ القرارات، ومشاعر النجاح).

إن الاستغراق الوظيفي يعتبر مجموعة من الظروف التي تجمعت معا، كما أن الاستغراق الوظيفي هو الربط بين الفرد والظروف المختلفة، وهو استغراق الفرد في وظيفة معينة وتأثره بظروف وبيئة العمل، وبمدى إسهام الوظيفة الحالية في إشباع حاجاته الأساسية، أما الاستغراق في العمل بشكل عام هو أن يكون العمل شيئا مركزيا في حياة الإنسان فهو إحساس داخلي عن جوهر العمل في حياة الإنسان، الأمر الذي يجعل الاستغراق الوظيفي صفة من صفات الفرد يحملها معه في كل الظروف، فالفرد المستغرق في وظيفته يحصل على قدر معقول من التغذية الراجعة عن أداء عمله، ويتمتع بنوع من الاستقلالية في العمل. كما يتيح له عمله فرصة في تكوين علاقات بين الزملاء، كما يتطلب عمله احتكاكا بالآخرين، وقد يكون الفرد لديه قدر كبير من الخبرة الوظيفية (صوالح، 2020، ص 18).

6- العوامل المؤثرة في الاستغراق الوظيفي:

يعد الاستغراق الوظيفي في الوقت الحاضر من المواضيع التي تلقى الاهتمام من قبل المنظمات حيث وجد خلال الممارسة أن المنظمات التي تبنت الاستغراق الوظيفي حققت نتائج مذهلة مما وجه أنظار المنظمات في مختلف دول العالم ولا سيما الدول الصناعية منها، أن هذا الموضوع يرسم أساليب عديدة من أجل تفعيل استغراق العاملين في وظائفهم ومن هذا نتطرق الى العوامل المؤثرة في الاستغراق الوظيفي:

يقترح Lawker ثلاثة عوامل تؤدي إلى تحقيق الاستغراق الوظيفي وهي كما يلي:

❖ **المشاركة في السلطة:** والتي تشير إلى استخدام تطبيقات متنوعة مثل المشاورة في

صنع القرار والإغناء الوظيفي حيث يعطي للموظفين درجة كافية من الحرية أو صنع

القرارات التي تؤثر على العمل.

❖ **المشاركة في المعلومات:** والتي تشمل إبلاغ العاملين بأهداف المنظمة وأهداف المجموعات فضلا عن المشاركة في أداء التغذية العكسية.

❖ **المكافأة:** والتي تشير إلى المساعدة والدعم وتطوير المهارات من خلال التدريبات الرسمية، كذلك بالإضافة إلى المراقبين الغير رسميين والتي تتضمن استغراق العاملين في جميع مستويات الهرم التنظيمي.

ولقد وجدت علاقة الاستغراق الوظيفي بالعديد من المتغيرات الطرفية كالمشاركة في صنع القرارات وسلوك القائد ومستوى العمل. فقد أشار العديد من الباحثين إلى وجود عدد من العوامل المتصلة بالعمل والتي تؤدي إلى تقوية استغراق الموظف، بحيث اتفق أغلبية الباحثين والعلماء على مجموعة من هذه العوامل والتي تمثلت في:

1. المشاركة في اتخاذ القرارات: المطلوبة. عرفت المشاركة بأنها الاشتراك أو تقاسم

التأثير اتخاذ القرار بين المدير ومروؤسيه ويشير هذا التعريف الى الدرجة التي يرغب فيها المدير لسماح بمشاركة المروؤسين في عملية صنع القرار. فهذه النظم تشجع العاملين على الاستغراق في العمل، وهذا يبني إحساسا بالمسؤولية عن نتيجة الآمال، إن المشاركة تتفق مع الميل النفسي للأفراد ليتعلمو من خلال ما يقرؤه لأنفسهم وليس من خلال ما يطلبه أو يفرضه الآخرون ، وبذلك تأتي أمالهم معبرة عن درجة عالية من الالتزام والفاعلية، فالسماح لأفراد العاملين بإبداء الرأي في القرارات التي تتعلق بأدائهم بشكل مباشر يمكن أن يزيد من تحكم الأفراد ويخفض من مستوى الضغط لديهم ،وذلك لدوره المهم في تخفيض صراع الدور وغموضه، فالمشاركة في صنع القرار تعمل على دمج أفكار واتجاهات الأفراد والمجموعات في عملية صنع القرار في المنظمة، وحل مشاكل العمل الذي يقوم به حتى يشعر بقيمته وإسهاماته في تحقيق الأهداف

2. توسيع العمل: ينطوي توسيع العمل أو الوظيفة على إذاقة مهمات من نفس طبيعة ومستوى المهارة المستخدمة إلى العمل أو الوظيفة الموجودة، وبالتالي تكون الوظيفة أو العمل قد توسع في البعد الأفقي، الذي يتضمن إضافة المزيد

من المهام على الوظيفة وتوسيع نطاق العمل، وزيادة التنوع في مهام الوظيفة وواجباتها، فإن توسيع العمل يقلل من الملل والرتابة من خلال توفير مجموعة متنوعة من المهام للموظف، وبالتالي زيادة الاهتمام والكفاءة في العمل، والهدف كما هو التغلب على مشاكل الإرهاق والمعنويات المتدنية، واللامبالاة الناتجة عن التخصص المفرط، حيث أصبحت المهام المخصصة لهؤلاء الأفراد تمثل نقاط اختناق لتدفق مسارات العمل، لهذا أصبح هناك اهتمام متزايد بتدريب العاملين بالمنظمات لأداء أنشطة متنوعة من العمل، أي الدرجة التي يتطلب فيها العمل تنوعا في النشاطات، حيث يكون باستطاعة العامل استخدام عدد من المهارات والمواهب المختلفة. إن تكرار أداء هذه المهام يؤثر سلبا في اندفاعه نحو أداء العمل أو سعيه لإطلاق المبادرات الهادفة لتطويرهن ولذلك لجأت العديد من المنظمات إلى إحداث زيادة في المهام التي يؤديها الأفراد بحيث يمكن القول أنه كل ما تنوعت مهام الوظيفة كلما قل الملل النفسي الناشئ عن تكرار أداء المهمة، وبالتالي زيادة درجة الرضا في العمل.

3. الاستقلال في العمل: الاستقلالية هي ما يوفره العمل من حرية التصرف بالمهارات وتحديد الإجراءات أي اختيار الوسائل والأدوات الخاصة بالعمل، وذلك يمنح العامل مزيدا من حرية العمل والتصرف والاستقلالية وتفويض السلطة، وإعطاء الفرد مسؤوليات أكبر كي يتولى أمور برمجة عمله وتحديد إجراءات تنفيذه، حيث يشعر الفرد بامتلاكه الحرية والاستقلالية وحرية التصرف إزاء نشاطات التي يتضمنها العمل الذي يقوم به، وجعل الوظيفة أو العمل الممارس ممتعا ومشوقا ومشتتلا على فرص الإبداع والابتكار، وإتاحة الفرصة للموظف أو العامل للتعبير عن طاقته ورغباته الكاملة وتوفير مناخ نفسي في الوظيفة عن طريق خفض الرقابة ومنحه حرية العمل والتعبير عن آرائه واقتراحاته في حدود الوظيفة أو العمل المخصص له، فكلما زادت درجة حرية

الفرد في اختيار طريقة أداء العمل والسرعة التي تؤدي بها العمل، زادت درجة رضاه عن العمل.

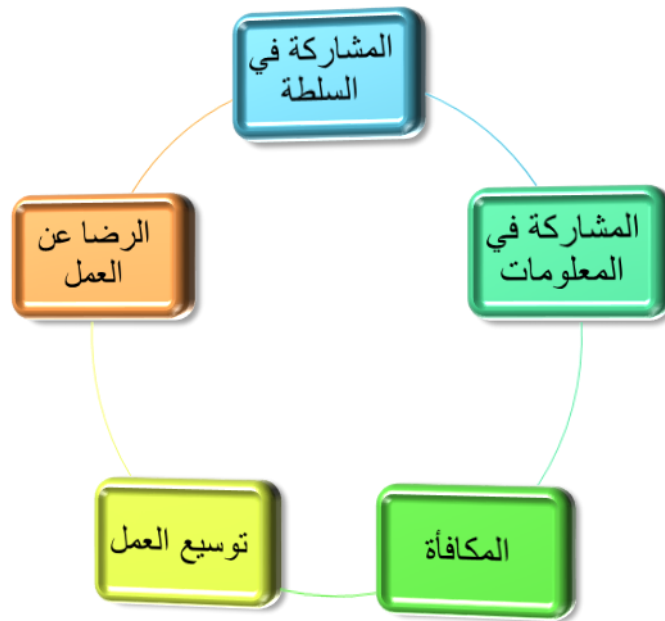
4. العلاقة مع الزملاء: لا شك أن علاقة العامل بزملائه في وحدة العمل تلعب دورا هاما في مدى تعلقه بوظيفته واستغراقه في العمل، فالمؤسسة تسعى دائما لتوفير أجواء تسود فيها علاقات طيبة بين العاملين وتوفير فرص الصداقة والتعاون فيما بينهم، وكذلك توافر علاقات طيبة بينهم وبين الإدارة، وكذلك لبناء جسور الثقة بالإدارة إلى جانب احترام العاملين لقدرات بعضهم البعض وتوافقهم الاجتماعي المتبادل، وتعمل على بناء وحدة اجتماعية مترابطة ومتكاملة، تتعلق برغبة الإنسان في الاتصال والتعامل والصداقة مع الآخرين وتكوين علاقات اجتماعية معهم، حيث أن عدم إشباع هذه الحاجات في بيئة العمل قد يؤدي بالعامل إلى الإحساس بعدم التوازن النفسي، مما يؤدي إلى نقص الإنتاج وارتفاع معدلات الغياب وترك العمل. فإذا كانت العلاقة بين زملاء العمل قائمة على المودة والاحترام والشعور بالمسؤولية اتجاه الآخرين ففي هذه الحالة يزداد رضا الفرد عن العمل.

5. الرضا عن العمل: يعرف الرضا الوظيفي بأنه الشعور الإيجابي حول وظيفة أو عمل المرء الناجم من تقييم خصائصه، فالشخص الذي لديه مستوى عال من الرضا الوظيفي يملك مشاعر إيجابية حول العمل أو الوظيفة.

وأشار كل من Blns & Judgeroo أن الاستغراق على الرغم من دراسته على نحو أقل من الرضا الوظيفي، إلا أن الاستغراق الوظيفي هو المفهوم أو الفكرة الأكثر ارتباطا وصلة بالموضوع. إن المنظمة التي تحقق استغراقا وظيفيا عاليا لدى عاملها، من المفروض أن يكون مستوى الرضا الوظيفي لديهم عاليا، وهذا الرضا سوف ينعكس إيجابيا وبشكل مباشر على مستوى فاعلية أدائهم وتحقيقهم لمنتج عالي الجودة ويحقق الرضا لدى الزبائن، وإن الفرد الذي ينهمك في عمله سوف يحرص ويهتم بشأن المهمات التي يتولى أمرها، وعلى الرغم من ذلك، فإن المرء قد يستنتج بناء على هذا أن الاستغراق الوظيفي والرضا الوظيفي

هو المدى أو الدرجة التي يتمتع الأفراد بالعمل في أعمالهم أو وظائفهم، في حين يعكس الاستغراق الوظيفي درجة التزام الأفراد سيكولوجيا تجاه عملهم أو وظائفهم، وبالتالي يعتقد أن الرضا الوظيفي المتزايد والاستغراق الوظيفي المدعوم يكونان النتائج المطلوبة و المرغوب بها لكل الأفراد والمنظمات على حد سواء، فقد بدا واضحا جدا أن المستويات العالية من العدالة المتحققة أو المدركة في عملية تعيين الهدف تعزز وتساند بشكل كبير في الرضا الوظيفي والاستغراق الوظيفي (بركبية وبن حامد، 2022 ، ص 25).

الشكل رقم (03) يوضح العوامل المؤثرة في الاستغراق الوظيفي.



المصدر: من إعداد الطالبة.

7- استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي:

تعد الموارد البشرية من أهم الأصول التي تميز المنظمات عن بعضها البعض ،نظرا لأن كل مجموعة تتألف من ميزات متعددة من المعرفة والمهارات والقدرات، كما أن الموارد البشرية تعتبر أيضا من أهم أصول أي عمل يحدث داخلها بوصفها مصدرا للميزة التنافسية، وقد أصبح من الضروري بالنسبة للمنظمات إيجاد طريقة للاستفادة من جميع القوى العاملة المتاحة لغرض الاكتفاء أو النمو المتزايد.

وقد تناولت الأدبيات العديد من الاستراتيجيات التي تعمل على تعزيز الاستغراق الوظيفي في المجالات التالية:

1. **العمل نفسه the work**: تمثل هذه الاستراتيجية توظيف التنظيمات الادارية المتعلقة بالوظيفة، وما يتعلق بها من أجل تعزيز الاستغراق الوظيفي من خلال العديد من المداخل، حيث يشير "العبادي والجاف" (2012) إلى أن زيادة الدوافع الذاتية للأفراد تتم من خلال الطريقة التي يتم بها تصميم العمل أو الوظائف، والتي يجب أن تتضمن مجموعة من النقاط على النحو التالي:
 - تلقي الأفراد ملاحظات ذات مغزى حول أدائهم، ويفضل أن تكون من خلال تقييم أدائهم، وهذا يعني أنه يجب أن يكون عملهم داخل المنظمة بشكل مثالي من خلال إنتاج متكامل كعملية أو كخدمة، أو كجزء كبير منها يمكن مشاهدته بشكل كلي.
 - الاستخدام الأمثل للقدرات، بحيث يجب أن ينظر الأفراد إلى الوظيفة باعتبارها مهمة تتطلب منهم استخدام القدرات التي يقيمونها من أجل أداء الوظيفة بفعالية.
 - التحكم الذاتي (الاستقلالية) وهي تعني منح الأفراد مزيدا من التحكم الذاتي في مهامهم الوظيفية، حيث يشعر الأفراد بأن لديهم درجة عالية من الاستقلالية حول تحديد الأهداف الخاصة بهم، وتحديد المسارات لتحقيقها.
- وترى موجان (2013) أنه قد يمتلك الفرد موارد شخصية تؤثر على استغراقه الوظيفي، تشمل: تقدير والكفاءة الذاتية، ومركز الضبط (التحكم في النفس)، وتنظيم العواطف.
- وركز "وجديلو وآخرون" (2014) على أهمية توفر كفاءات التنظيم الذاتي لدى الموظف، فتوفرها أو عدم توفرها هو ما يحدد كون أسلوب عمله صحيحا أو غير صحيح، وأن الاستغراق الوظيفي يرتبط دوما بالقدرة العالية على تنظيم زيادة المشاعر الإيجابية، والصحة الجيدة لدى الموظف.

ومن هنا نجد أن هذه الاستراتيجية تتمثل في تصميم الوظائف التعليمية بحيث تتلاءم مع قدرات وإمكانيات المعلمين، بالإضافة إلى وجود مجالات تتيح للأساتذة ذوي الإمكانيات والقدرات من استغلال مواهبهم، وذلك من خلال اشتغال الوظيفة على عناصر التحدي والاستقلالية، كما أن الوظائف التعليمية عند تصميمها تراعي أن تشتمل على مجالات تختص بالتدريب والتطوير، وذلك من أجل تعزيز المشاعر الايجابية تجاه مهنة التدريس **بيئة العمل the workenvironment**: تعد بيئة العمل من أهم روافد تعزيز الاستغراق الوظيفي لدى العاملين حيث تتعلق بتوفير كافة المتطلبات التي من شأنها تسهيل مهام العاملين. وقد توصلت نتائج الدراسة التي قام بها "تيميز وبروغ" (Timms&Brough, 2012) إلى أن الفهم الشامل لآليات الاستغراق الوظيفي يجب أن يشمل إتاحة الفرصة للموظفين لإدراك احتياجاتهم النفسية في مكان العمل، وأشار إلى أن مساهمة بيئة العمل المناسبة والاييجابية مهمة جدا للحفاظ على استدامة الصحة النفسية للموظف بمرور الوقت. وتتفق معها نتائج دراسة "زون" (2013) Zone التي أفادت بأن "الموظفين الذين لديهم مستويات عالية من الدعم التنظيمي المتصور، كانوا هم الأكثر ميلا للاستغراق الوظيفي.

ومن هنا فإن هذه الاستراتيجية تتناول الاهتمام الشامل بتطوير الثقافة التي تشجع المواقف الايجابية للعمل في المجتمع المدرسي، كما أنها تعمل على تعزيز الإثارة في المهام التي يقوم بها المعلمون، وتنمي الفكر الإداري الحديث، وتعديل التوجهات التقليدية نحو توجهات جديدة، تعمل على تخفيف الأعباء الوظيفية، وتسمح للمعلمين والمعلمات بحرية الإبداعات والإنجازات ، نظرا بأن انجاز المعلمين بكفاءة عالية نابع من شعورهم بالفخر لما تقدمه البيئة التعليمية لهم، وتحتاج هذه الاستراتيجية أيضا إلى التركيز على جوانب مهمة من بيئة العمل، كحرية ابداء الرأي، والمشاركة في صنع القرارات، ويمكن أن تشمل الاستراتيجية صياغة وتطبيقا واستحداثا لنواحي تهتم ببناء علاقات فعالة مع المعلمين في أدوارهم، ومعاملة المعلمين بما يتفق مع مكانة المعلم .

2. القيادة **Leadersh** : ركزت هذه الاستراتيجية على ما يجب أن يقوم به

المديرون كقادة من أجل أداء دورهم الحيوي والمباشر في زيادة مستويات

الاستغراق، وذلك من خلال تنفيذ برمجيات التعلم التي تساعدهم على فهم كيفية توقعات عملهم، والمهارات المستخدمة من قبلهم.

ويرى نجم وآخرون (2015) أن من آليات تعزيز الاستغراق الوظيفي تعزيز التمكين النفسي لدى العاملين في التعليم، من خلال تبني نظام الرعاية المهنية لتعزيز آلية التواصل مع العاملين، بالإضافة على تنظيم اجتماعات دورية بين القيادات والعاملين، لتوضيح الأهداف المطلوبة والاستفادة العلمية من الخبرة المكتسبة أثناء العمل للعاملين، ومن ثم السماح بالتشارك المعرفي فضلا عن تشجيع العمل الجماعي، وكذلك توفير التغذية المرتدة عن مستويات الأداء، مع ربطها بالمكافآت التي لا تقتصر على الجانب المادي الذي يقدم كحوافز تشجيعية لتعزيز السلوكيات الايجابية التي يحققها التمكين لدى العاملين، بل يتعداها ليشمل جميع الفرص والمزايا التي يتطلع لها المتمكنون سواء في ما يتعلق بالدعم العاطفي أو فرص التقدم الوظيفي.

1. فرص النمو الشخصي Opportunities for personal growth: يعتمد تطبيق هذه الاستراتيجية على تأمين فرص التطوير والنمو، وكذلك إيجاد ثقافة التعلم، لكونها وسيلة النمو والتي من شأنها أن تشجع الموظفين على امتلاك مجموعة من السلوكيات الايجابية.

وهناك العديد من الأنشطة التي يمكن الاعتماد عليها في تحسين الاستغراق الوظيفي للمعلمين، أبرزها الاعتماد على برامج التنمية المهنية الإضافية لتحسين مستلزمات النمو المهني، وهي تعتبر واحدة من الاستراتيجيات التي يتم استخدامها وبصورة فعالة في الولايات المتحدة الأمريكية.

وهو ما تم الإشارة عليه من قبل "بلانكينشيب (BlankenSHIP, 2015) حيث أكد على إمكانية الاستعانة ببرامج التنمية المهنية كأحدى الاستراتيجيات التي يمكن من خلالها التغلب على مشكلة تدني مستوى الاستغراق المعلمين وتحسين الممارسات التدريسية، وكذلك التأكيد على ضرورة خلق مجتمعات تعلم مهنية، لضمان تحقيق النمو المستمر. كما أن البرامج التدريبية التي يتم تصميمها في البيئات المدرسية من شأنها أن تساعد على تحسين معدلات

الاستغراق الوظيفي، عن طريق التركيز على بناء المصادر الشخصية. وتعتبر برامج التنمية المهنية من الأمور بالغة الأهمية، وخاصة في حالات فقر مستوى المصادر الشخصية، أو أثناء القيام بعمليات التغيير التنظيمي التي قد تؤثر سلباً على أداء المعلمين، كتقليص عدد العاملين أثناء عمليات الإصلاح المدرسي.

2. فرص المساهمة في العمل Opportunities to contribute: يقصد بها إعطاء الأفراد مساحة مناسبة لطرح أفكارهم بحيث تساهم في إحداث التغيير المرغوب بحيث لا يقتصر دورهم على إبداء رأيهم بأفكار مقترحة، وهذا ما أكدت عليه نتائج دراسة "يي" (Yee 2013) حيث تشير إلى أنه يمكن الحفاظ على معدلات استغراق العاملين من خلال التأكيد على أهمية المشاركة، والاعتراف بالجهود، والمكافآت، وتفعيل نظام للتواصل الداخلي. وعلى الصعيد التربوي فإن منح المعلمين فرصاً للمساهمة، تتعلق بتوفير بيئة العمل التي تمنحهم صوتاً من خلال تشجيعهم على إبداء الرأي والتعامل مع آرائهم بكل تقدير واعتزاز، والعمل على مناقشتها ضمن محاور الاجتماعات والورش التربوية.

ويشير تقرير منظمة جالوب (Gallup report 2014) أنه يمكن تحسين مستويات الاستغراق الوظيفي للمعلمين بشكل عام عن طريق العناصر التالية:

- التعرف على وجهات النظر الخاصة بالمعلمين إزاء المناهج الدراسية، والأساليب التربوية، والجداول الرسمية، وأخذ وجهات النظر الخاصة بهم بعين الاعتبار أثناء القيام بعملية اتخاذ القرار.
- العمل على تحسين المشاركة بين المديرين والمعلمين من جهة، لا سيما المعلمين الجدد.
- تحديد المعلمين غير المشاركة بصورة فعالة في العمل المدرسي، والعمل على إقصائهم لفترة من الوقت، لحين استكمالهم لبرامج التعلم المستمر بناءً على ما سبق يمكن القول أن تلك الدراسات التي تناولت استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي من خلال

ثلاثة جوانب تتمثل في الآليات التنظيمية، والآليات البشرية والآليات المادية وهي كالآتي:

1. **الآليات التنظيمية:** ويقصد بها الأدوات والوسائل والإجراءات الإدارية التي تختص بعمليات التوجيه والتنظيم والقرارات والمهارات التي يمكن اتخاذها لتعزيز الاستغراق الوظيفي من خلال تهيئة بيئة العمل وتنظيمها، بما يحقق الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين داخل المدارس وتشمل:

- ✚ تعزيز الثقافة التعاونية بين المعلمين في المدارس.
- ✚ العمل على تقليل الإجهاد في العمل، من خلال عدالة توزيع المهام وفقا لقدرات المعلمين.

✚ تبني أسلوب إدارة فرق العمل الموجهة ذاتيا لإنجاز المهام المدرسية.

2. **الآليات البشرية:** ويقصد بها الوسائل والإجراءات التي تختص بتمية قدرات واتجاهات المعلمين من خلال تحقيق متطلباتهم لتعزيز حماسهم ونشاطهم والسماح لهم بالإخلاص في عملهم داخل المدارس، ويمكن تعزيز الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين من خلال توظيف الآليات البشرية المتمثلة في:

- ✚ تعزيز المواقف الإيجابية لدى المعلمين من خلال إبراز جوانب القوة لديهم.
- ✚ دعم قدرة إدارة المدرسة على مراعاة حاجات وأهداف المعلمين الشخصية.

3. تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والمتطلبات الشخصية للمعلمين، والعمل على تخفيف الأعباء النفسية التي يتعرضون لها داخل بيئة العمل

4. **الآليات المادية:** ويقصد بها الوسائل والإجراءات والموارد المادية والميزانية التشغيلية والتي تساهم في عمليات تعزيز الاستغراق الوظيفي داخل المدارس الثانوية، وتشمل المباني، والتسهيلات المتاحة للمنظمة، والأجهزة والوسائل التعليمية، والكتب والأثاث وغيرها... الخ.

ويمكن تعزيز الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين من خلال توفير بعض المتطلبات المادية على النحو التالي:

✚ توفير الأدوات والتجهيزات التي تمكن المعلمين من تأدية مهامهم الوظيفية داخل المدرسة.

✚ تخصيص بند للمكافأة والحوافز المادية لدفع المعلمين لانهماءك في عملهم.

✚ توفير وسائل الاتصال والتقنيات الحديثة، لتمكين المعلمين من الأداء المدرسي الفعال (أبو الهوى، 2022، ص 31، 32).

8- النظريات المفسرة للاستغراق الوظيفي:

8-1- نظرية التوقع (Expectancytheory):

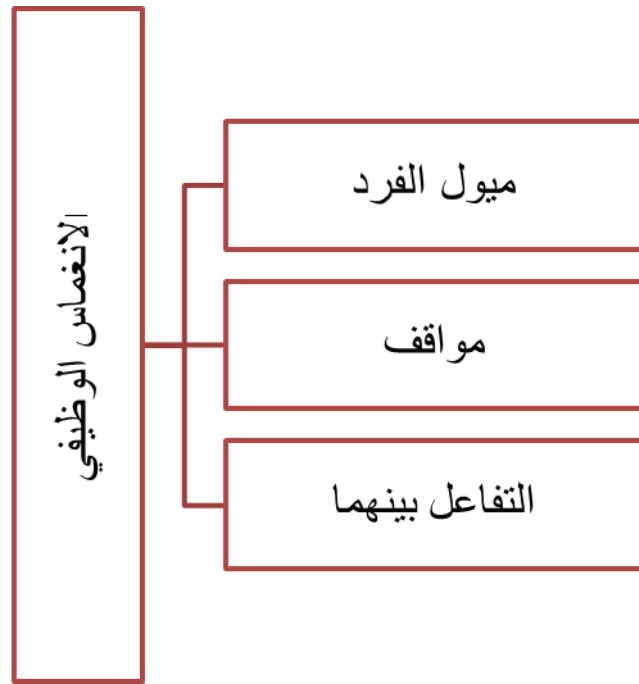
تقترض هذه النظرية التي قدمت من قبل العالم فرووم (Vroom 1964) أن على المدراء استثمار قبولهم الشخصي لدى الموظفين والعمل على إلهامهم وزيادة حماسهم، وهذا يعتمد بدرجة كبيرة على ميل ورغبة الموظف في التصرف وفقا لنتائج المتوقعة من تصرفه، حيث يتحدد مدى استغراق الموظف بمستوى توقعاته ويبرز ذلك من خلال دافعيته للعمل، بحيث إذا كانت توقعات الموظف أكبر من حوافز المؤسسة فإن الاستغراق الوظيفي لديه سوف ينخفض والعكس صحيح، إذا كانت توقعات الموظف أقل من حوافز المؤسسة التعليمية سيزداد الاستغراق الوظيفي لديه (مرغيت، بوعشير، 2020، ص 72، 71).

8-2- نظرية التكامل(Integegratedtheory model):

قدم كل من (Rabinowitrt Hall 2015) نموذج يوضح أن الاستغراق الوظيفي يتكون من ثلاثة عناصر هي موقف الموظف، وميوله والتفاعل بينهما، حيث أن تلك العناصر الثلاثة

متساوية من حيث الأهمية في شرح وتفسير الاستغراق الوظيفي والشكل التالي يوضح نظرية التكامل:

الشكل رقم (04) يوضح مكونات نظرية التكامل.



المصدر: من اعداد الطالبة.

حيث يعتمد موقف الموظف على الاتجاهات الشخصية نحو خصائص الوظيفة، ويتأثر بنمط القيادة، فرص العمل، المشاركة في اتخاذ القرارات وقيم المؤسسة، وتؤثر تلك الأمور على موقف الموظف وبالتالي على مستوى الاستغراق الوظيفي.

ويعتمد عنصر ميول الموظف على الصفحات الشخصية له مثل العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية، الخبرة الوظيفية، موقع السكن، متطلبات العمل العالية من حيث العناصر والوقت والمسؤولية، تلك الأمور تؤثر على مستوى الفرد الموظف، وبالتالي تؤثر على مدى الاستغراق الوظيفي، لذا يعد الاستغراق الوظيفي ميزة شخصية لا يمكن تغييرها بسهولة من خلال المنظمة والتفاعل بين موقف الموظف وميوله يوضح الخصائص الشخصية والبيئية تجاه العمل والسلوكيات، ومدى الانسجام والتطابق بين الخصائص الشخصية للموظف مع موقفه، فكلما كان هناك انسجام وتطابق كلما كان الاستغراق الوظيفي عاليا

ومن حيث الخصائص الشخصية يتميز الموظف الذي لديه استغراق وظيفي أنه لديه إيمان شديد باختلافات العمل، حافز داخلي مرتفع وشعور عال باحترام الذات إلا أن الخصائص الديمغرافية لا يمكنها تمييز العمال المستغرقين وظيفيا، أما بالنسبة لخصائص الوظيفية وسلوكيات الإشراف يتميز الموظف الذي لديه استغراق وظيفي بحبه للأعمال ذات

النتائج المهمة والتي بها درجة عالية من التحدي والأعمال ذات المهمة المركبة والتي تحتاج لمهارات مختلفة، كما أنه يكون لديه القدرة على المشاركة في وضع معايير الأداء، ويرتبط هذا الموظف بعلاقات إيجابية مع المشرف الذي يوفر له تغذية عكسية كافية عن أدائه. أما من حيث الاتجاهات الوظيفية فيتميز الموظف الذي يكون عنده استغراق وظيفي لدرجة عالية من الرضا الوظيفي والالتزام العاطفي القوي بالمنظمة التي يعمل بها

8-3- نظرية المدخل التحفيزي:

قدم العالم Kanungo (1982) نظرية المدخل التحفيزي، والتي تنص على أن الاستغراق الوظيفي يتأثر بخبرة الموظف الاجتماعية المحتملة وبيئة العمل التي يمكن أن تلبي وتحقق طلبه الشخصي وتصورات الموظف المتعلقة باحتمالات أن تحقق له وظيفته احتياجاته الشخصية وهي العوامل الأكثر تأثيراً على استغراقه الوظيفي (مرغيت، بوعشير، 2020، ص 74).

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

- 1- منهج الدراسة
- 2- مجتمع الدراسة
- 3- عينة الدراسة
- 4- الدراسة الاستطلاعية
- 5- أدوات الدراسة وخصائصها السيكومترية
- 6- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تمهيد

تعد الدراسة الميدانية أداة البرهنة على صحة الفرضيات أو نفيها، وذلك بعد جمع البيانات ثم تحليلها وتفسيرها ومناقشتها. ولن يتم ذلك إلا بعد إتباع منهج علمي والتعريف بمجتمع وعينة الدراسة، والمرور على الدراسة الاستطلاعية، وما يعقبها من وصف لأدوات الدراسة والخصائص السيكومترية التي تم التوصل إليها، وكذا أهم الإجراءات والخطوات المتبعة، وأخيرا الأساليب الإحصائية الموظفة سواء في استخراج الخصائص السيكومترية أو عند التحقق من صحة الفرضيات.

1- منهج الدراسة:

انطلاقاً من طبيعة موضوع الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها للكشف عن العلاقة بين العدالة التنظيمية والاستغراق الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي بمدينة "غرداية"، ومن خلال الأسئلة التي تسعى الدراسة للإجابة عنها، فإن المنهج الأنسب هو "المنهج الوصفي التحليلي".

ويعرف هذا المنهج أنه "طريقة منتظمة لدراسة حقائق راهنة، متعلقة بظاهرة أو موقف أو أفراد، أو أحداث أو أوضاع معينة بهدف اكتشاف حقائق جديدة أو التحقق من صحة حقائق سابقة، وآثارها، والعلاقات التي تتصل بها وتغيرها، وكشف الجوانب التي تحكمها" (سلطانية والجيلالي، 2012، ص 133).

2- مجتمع الدراسة:

يعرف المجتمع على أنه جميع الوحدات التي يتم اختيار العينة منها بالفعل (الشربيني وآخرون، 2013، ص 205).

وعليه يتحدد المجتمع في هذه الدراسة بمجموع أساتذة مرحلة التعليم الثانوي بمدينة غرداية للعام الدراسي 2024/2025، والبالغ عددهم (827) أستاذاً، بناء على الإحصائيات الرسمية المقدمة من مصلحة التعليم الثانوي بمديرية التربية لولاية "غرداية".

3- عينة الدراسة

أما العينة فتعرف بأنها مجموعة جزئية من مجتمع البحث، وممثلة لعناصر المجتمع أفضل تمثيل، بحيث يمكن تعميم نتائج تلك العينة على المجتمع بأكمله، وعمل استدلالات حول معالم المجتمع (عباس وآخرون، 2007، ص 218).

ولتحقيق أغراض الدراسة فقد تم اختيار أفراد العينة بالطريقة "العشوائية العنقودية"، باعتبار الثانويات كوحداث وعن طريق القرعة تم الحصول على 5 ثانويات وهي: ثانوية الشيخ عبد الحميد بن باديس، وثانوية الفيلاي، وثانوية أولاد قويدر الحاج الطيب، وثانوية حوشيتي محمد، وقد بلغ عدد أساتذة الثانويات الذي شملتهم الدراسة (98) أستاذا وأستاذة.

الجدول رقم (01) يوضح توزيع عدد الأساتذة على الثانويات محل الدراسة.

الرقم	اسم الثانوية	عدد الأساتذة	العينة	النسبة المئوية
01	ثانوية الشيخ عبد الحميد بن باديس	20	15	75%
02	ثانوية أولاد قويدر الحاج الطيب	26	19	73.07%
03	ثانوية حوشيتي محمد	23	20	86.95%
04	ثانوية مفدي زكرياء	30	25	83.33%
05	ثانوية الفيلاي	30	19	63.33%
	المجموع	129	98	75.96%

• تحديد أفراد العينة حسب الجنس:

الجدول رقم (02) يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	ذكور	إناث	المجموع
التكرار	46	52	98
النسبة المئوية	46,9 %	53.06 %	99,96 %

يتضح من خلال الجدول رقم (02) أن عدد الإناث بلغ 52 بنسبة مئوية قدرت ب 46,9 %، في حين قدر عدد الذكور 46 بنسبة مئوية 53.06 %، مما يعكس أن العنصر النسوي لديه اهتمامات كبيرة بالقطاع التعليمي وهو ما يعكس الواقع.

4- الدراسة الاستطلاعية:

قبل الاستقرار على خطة الدراسة يفضل القيام بدراسة استطلاعية، للتعرف على مختلف جوانب الموضوع والوقوف على جوانب القصور في إجراءات تطبيق أدوات جمع البيانات، وكذلك معرفة وتحديد ما تتطلبه الدراسة الميدانية، ومن خلالها يتم معرفة صلاحية الأدوات وتعميق المعرفة أكثر بالموضوع قيد الدراسة.

4-1- تعريف الدراسة الاستطلاعية:

تعرف "الدراسة الاستطلاعية على أنها البوابة التي ينطلق منها الباحث في إلقاء نظرة عامة حول جوانب الدراسة الميدانية، وهي تعتبر الخطوة التي تسبق الاستقرار نهائياً على خطة الدراسة ويفضل القيام بها على عينة محدودة من الأفراد (أبو علام، 2006، ص 87).

4-2- أهمية الدراسة الاستطلاعية:

تكتسي الدراسة الاستطلاعية أهمية بالغة في البحوث النفسية والتربوية وهذه الأهمية هي:

- يمكن أن تساعد الباحث على تحديد أوجه التقصير في إجراءات الدراسة وبالتالي يمكن التعديل من البداية لتحقيق أقصى استفادة ممكنة.
- تعد بمثابة خطوة تمهيدية جيدة لأغلب البحوث العلمية والدراسات.
- فتح المجال أمام أفكار جديدة عن مشكلة البحث.
- يمكن أن يلجأ إليها الباحث لزيادة معرفته وإلمامه بمشكلة البحث حتى يتعمق في الدراسة.

- تساعد الباحث على تحديد الأولويات التي سيفتح بها بحثه العلمي (فطيمة وقسنطي، 2022، ص 8).

4-3- النتائج المحققة من الدراسة الاستطلاعية:

- بعد تطبيق الدراسة الاستطلاعية أمكن تحقيق جملة النتائج ولعل أبرزها ما يلي:
- تحديد الإطار العام للدراسة وجمع المعلومات عنها.
- اكتشاف ميدان الدراسة والتعرف أكثر على أفراد العينة المستهدفة المتمثلة في أساتذة التعليم الثانوي بمدينة "غرداية"، وكيفية اختيارها بالطريقة العشوائية العنقودية بعد الحصول على الإحصائيات الرسمية من مديرية التربية.
- من خلال الدراسة الاستطلاعية تم اختيار الأدوات المناسبة بناء على ما تضمنته من أبعاد وبنود تقي بتحقيق أهداف الدراسة.
- التحقق من مدى وضوح عبارات مقياسي العدالة التنظيمية والاستغراق الوظيفي لدى أفراد العينة.
- الوقوف على مدى كفاءة الإجراءات المتبعة في الدراسة.

5- أدوات الدراسة وخصائصها السيكمترية:

- يحتاج كل باحث إلى أدوات بحثية لجمع البيانات التي من خلالها يستطيع قياس موضوع دراسته. وفي الدراسة الحالية تم تبني مقياس العدالة التنظيمية لحمزة معمري (2014)، ومقياس الاستغراق الوظيفي لغادة أبو الهوى (2022) نظرا لملاءمتهما لأغراض الدراسة.

أولاً: مقياس العدالة التنظيمية.

أ- وصف المقياس:

- تم الاعتماد على مقياس الباحث حمزة معمري (2014) الذي يتكون من (28) فقرة، خماسية البدائل (موافق تماماً، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماماً)، موزعة على

الفصل الرابع:

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

ثلاثة أبعاد هي بعد العدالة التوزيعية (09 فقرات)، بعد العدالة الإجرائية (09 فقرات)، بعد عدالة التعاملات (10 فقرات)، كما هو موضح في الجدول أدناه.

الجدول (03) يوضح توزيع أبعاد فقرات مقياس العدالة التنظيمية.

الأبعاد	أرقام العبارات	عدد العبارات
العدالة التوزيعية	1-2-3-4-5-6-7-8-9	09
العدالة الإجرائية	10-11-12-13-14-15-16-17-18	09
عدالة المعاملات	19-20-21-22-23-24-25-26-27-28	10

يظهر الجدول رقم (03) توزيع فقرات مقياس العدالة التنظيمية البالغ عددها 28 بندا موزعة على الأبعاد الثلاثة، وهي كلها إيجابية (الفقرات) ماعدا الفقرة (08). يتم الإجابة عنها وفق سلم خماسي البدائل: (موافق تماما، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماما).

ب- الخصائص السيكمترية للمقياس:

بغية الاطمئنان على مدى ملاءمة المقياس للبيئة المحلية تم التأكد من صدقه وثباته بتطبيقه على عينة استطلاعية قدرت بـ(30) أستاذا بمرحلة التعليم الثانوي بمدينة "غرداية". فبالنسبة "للصدق" الذي يعبر في مجمله عن مدى نجاح الاختبار في القياس وفي التشخيص والتنبؤ عن ميدان السلوك الذي وضع الاختبار من أجله (عوض، ب ت، ص221)، فقد اعتمد في حسابه على "المقارنة الطرفية" الذي يعرفه (معمرية 2012، ص 231) على أنه قدرة الاستبانة على التمييز بين طرفي الخاصية التي يقيسها.

فبعد توزيع الاستبانة على عينة قوامها (30) أستاذا وتفرغ البيانات تم ترتيب الدرجات المحصل عليها ترتيبا تنازليا من الأكبر إلى الأصغر، ثم المقارنة بين 33% من المستوى العلوي مع 33% من المستوى السفلي، ليطبق بعد ذلك اختبار "ت" لدلالة الفروق بين متوسطي العينتين وكانت النتيجة كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (04) يوضح نتائج صدق المقارنة الطرفية لمقياس العدالة التنظيمية.

الفصل الرابع:

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

الدرجات	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	"ت" المحسوبة	الدلالة الاحصائية
الدرجات العليا	10	113,00	6,55	18	7,39	0.01
الدرجات الدنيا	10	91,40	6,97			

قيمة "ت" المجدولة عند درجة حرية (18) وعند مستوى الدلالة $2.88=0.01$

استنادا إلى بيانات الجدول السابق يتضح أن قيمة "ت" المحسوبة تساوي (7,39)، وعند مقارنتها بقيمة "ت" المجدولة المساوية لـ (2.88) نلاحظ اختلافا ذي دلالة إحصائية بين المتوسطين عند درجة الحرية (18) ومستوى الدلالة $a=0.01$ ، الأمر الذي يدل على تمتع الأداة بصدق مرتفع، وبالتالي تقيس ما وضعت لأجله.

أما الثبات الذي يعرف بأنه "مدى إعطاء الاختبار نفس الدرجات، أو القيم لنفس الفرد أو الأفراد إذا ما تكررت عملية القياس" (عوض، ب ت، ص 215)، فقد تم التحقق منه وفق معامل ألفا كرونباخ، وكانت النتائج كما هو موضحة في الجدول أدناه.

الجدول رقم (05) يوضح نتائج ثبات مقياس وفق معامل ألفا كرونباخ.

عدد فقرات المقياس	معامل ألفا كرونباخ
28	0,703

يظهر الجدول رقم (05) أن قيمة الثبات وفق معامل ألفا كرونباخ بلغت (0,703) وهي قيمة تدل على مصداقية البناء الداخلي للمقياس، الأمر الذي يجعلنا نثق في نتائجه إذا ما تم تطبيقه على عينة الدراسة.

- طريقة الإجابة ومعيار الحكم: تتم الإجابة على فقرات المقياس بوضع علامة (x) حسب البدائل الخمس المقترحة (موافق تماما، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماما) وقدرت الأوزان المعطاة لبدائل الأجوبة كما يلي: 1، 2، 3، 4، 5 وبناء

الفصل الرابع:

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

على طريقة التصحيح فإن الدرجة القصوى للمقياس هي: $28 \times 5 = 140$ في حين أن الدرجة الصغرى هي: $28 \times 1 = 28$.

الجدول رقم (06) يوضح أوزان بدائل الإجابة على مقياس العدالة التنظيمية.

موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
5	4	3	2	1

وفق هذا التدرج يحصل الشخص على خمس درجات إذا كان اختياره (موافق تماماً)، ويحصل على أربع درجات إذا كان اختياره (موافق) وهكذا، حيث تقل الدرجات حتى تصل إلى درجة واحدة إذا كان اختياره (غير موافق تماماً).

أما معيار الحكم فكان بناء على المتوسطات الحسابية كما يلي:

- المتوسط الحسابي من 1 إلى 2,33 مستوى منخفض من العدالة التنظيمية.
- المتوسط الحسابي من 2,34 إلى 3,66 مستوى متوسط من العدالة التنظيمية.
- المتوسط الحسابي من 3,67 إلى 5 مستوى مرتفع من العدالة التنظيمية.

ثانياً: مقياس الاستغراق الوظيفي

أ- وصف المقياس:

تم الاعتماد على مقياس الباحثة "غادة أبو الهوى" (2022)، المتكون من (33) فقرة، خماسية البدائل (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة)، موزعة على ثلاثة أبعاد هي بعد الحماس (11 فقرة)، بعد التفاني (11 فقرة)، بعد الانهماك (11 فقرة)، كما هو موضح في الجدول أدناه.

الجدول رقم (07) يوضح توزيع فقرات مقياس الاستغراق الوظيفي حسب الأبعاد.

الرقم	الأبعاد	عدد الفقرات
01	بعد الحماس	11
02	بعد التفاني	11

03	بعد الانهماك	11
----	--------------	----

وقد قامت الباحثة بالتحقق من الصدق عن طريق الصدق الظاهري وذلك بعرض المقياس في صورته الأولية على مجموعة من المحكمين، وأيضاً بحساب معامل الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمقياس وكانت كلها دالة عند $a=0,05$.

أما الثبات فتم التحقق منه بطريقة التجزئة النصفية، حيث كانت قيمة "ر" 0,865 وأيضاً وفق معامل ألفا كرونباخ، حيث كانت قيم ارتباط الأبعاد بالدرجة الكلية البالغة 0,99 هي: 0,82/0,89/0,87 على الترتيب.

ب- الخصائص السيكمترية للمقياس:

بغية الاطمئنان على مدى ملائمة المقياس للبيئة المحلية؛ تم التأكد من صدقه وثباته بتطبيقه على عينة استطلاعية قدرت بـ (30) أستاذاً بالتعليم الثانوي بمدينة "غرداية".

فبالنسبة للصدق فتم التحقق منه بطريقة المقارنة الطرفية. وتقوم هذه الطريقة على أحد مفاهيم الصدق وهو قدرة الاستبانة على التمييز بين طرفي الخاصية التي يقيسها (معمرية، 2012، ص 231).

فبعد ترتيب درجات المقياس ترتيباً تنازلياً من الأكبر إلى الأصغر تمت المقارنة بين 33% من المستوى العلوي مع 33% من المستوى السفلي، ليطبق بعد ذلك اختبار "ت" لدلالة الفروق بين متوسطي العينتين وكانت النتيجة كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (08) يبين نتائج صدق المقارنة الطرفية لمقياس الاستغراق الوظيفي

الدرجات	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	"ت" المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الدرجات العليا	10	125,00	14,81	18	4,43	دال عند 0,01
الدرجات الدنيا	10	103,20	4,66			

قيمة "ت" المجدولة عند درجة حرية (18) وعند مستوى الدلالة $0.01=2.88$

الفصل الرابع:

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

استنادا إلى الجدول السابق يتضح أن قيمة "ت" المحسوبة تساوي (4,43) وعند مقارنتها بقيمة "ت" المجدولة المساوية لـ (2.88) نلاحظ فروقا ذات دلالة عند درجة الحرية (18) ومستوى الدلالة 0,01 الأمر الذي يدل على صدق الأدلة، وبالتالي تقيس ما وضعت لأجله. وللتأكد من ثبات المقياس تم استخدام طريقة الاتساق الداخلي "ألفا كرونباخ" وذلك حسب كل بعد، ثم للأداة ككل، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (09) يوضح معاملات ثبات مقياس الاستغراق الوظيفي وفق معامل ألفا كرونباخ.

الرقم	أبعاد المقياس	قيم معامل ألفا كرونباخ
01	بعد الحماس	0,720
02	بعد التفاني	0,663
03	بعد الانهماك	0,557
الدرجة الكلية 0,794		

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (09) يظهر أن معاملات ثبات الأبعاد تتراوح بين (0,557 و 0,720) وأن ثبات المقياس ككل بلغ 0,794 وهي كلها معاملات مرتفعة يمكن الاعتماد عليها.

- طريقة الإجابة ومعيار الحكم: تتم الإجابة على فقرات المقياس بوضع علامة (x) حسب البدائل الخمس المقترحة، وقدرت الأوزان المعطاة لبدائل الأجوبة كما يلي:
1، 2، 3، 4، 5 وبناء على طريقة التصحيح فإن الدرجة القصوى للمقياس هي:
 $165 = 5 \times 33$ في حين أن الدرجة الصغرى هي: $33 = 1 \times 33$.

الجدول رقم (10) يوضح أوزان بدائل الإجابة على مقياس الاستغراق الوظيفي.

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
5	4	3	2	1

وفق هذا التدرج يحصل الشخص على خمس درجات إذا كان اختياره (موافق تماماً)، ويحصل على أربع درجات إذا كان اختياره (موافق) وهكذا، حيث تقل الدرجات حتى تصل إلى درجة واحدة إذا كان اختياره (غير موافق تماماً).

أما معيار الحكم فكان بناء على المتوسطات الحسابية وذلك وفق ما يلي:

- المتوسط الحسابي من 1 إلى 2,33 مستوى منخفض من الاستغراق الوظيفي.
- المتوسط الحسابي من 2,34 إلى 3,66 مستوى متوسط من الاستغراق الوظيفي.
- المتوسط الحسابي من 3,67 إلى 5 مستوى مرتفع من الاستغراق الوظيفي.

6- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لا يتوقف البحث الوصفي على جمع البيانات والحقائق من الميدان وعرضها، لكن يتعدى ذلك إلى التحليل الإحصائي لها، وللإجابة على تساؤلات الدراسة فقد تم توظيف العديد من الأساليب الإحصائية وهي:

- معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقياسين.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتحقق من صحة الفرضيتين الأولى والثانية.
- اختبار "ت" لدلالة الفروق بين عينتين مستقلتين للتحقق من صدق مقياس الاستغراق الوظيفي بأسلوب المقارنة الطرفية وعند التحقق من صحة الفرضيتين الرابعة والخامسة.
- معامل ارتباط بيرسون لحساب صدق الاتساق الداخلي لمقياس العدالة التنظيمية ولمعالجة الفرضية الثالثة.

الفصل الخامس

عرض وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد

- 1- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الأولى
- 2- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثانية
- 3- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة
- 4- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة
- 5- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الخامسة

* مقترحات الدراسة

* قائمة المصادر والمراجع

تمهيد

بناء على نتائج الدراسة الاستطلاعية التي أفضت إلى اعتماد أداتين تم تطبيقهما على عينة الدراسة وهذا بعد التأكد من خصائصها السيكمترية؛ جاء هذا الفصل ليتضمن عرضاً للنتائج المتعلقة بكل فرض من فروض الدراسة وفق ترتيب ورودها في الفصل الأول، وقد تم إجراء المعالجات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وأيضاً التفسير والمناقشة في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، ليختم هذا الفصل بتقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات.

وقبل البدء في مرحلة معالجة الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة؛ وجب أولاً التحقق من شرط التوزيع الاعتدالي بالنسبة للبيانات محل الدراسة الحالية المتعلقة باستجابات عينة الدراسة على مقياسي العدالة التنظيمية والاستغراق الوظيفي.

جدول رقم (11) يبين نتيجة التحقق من شرط التوزيع الطبيعي لبيانات المتغيرين.

القرار	Shapior-wilk			Kolmogorov-Smirnov			المتغير
	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الإحصائيات	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الإحصائيات	
غير دال	0.392	98	0,986	0,200	98	0.74	العدالة التنظيمية
دال	0.00	98	0,898	0.66	98	0.87	الاستغراق الوظيفي

من خلال المعطيات المبينة بالجدول أعلاه، وبناء على قيم اختبار "كولموغروف سميرونوف"؛ تبين أن قيم المتغيرين (العدالة التنظيمية، الاستغراق الوظيفي) جاءت غير دالة عند مستوى الدلالة (0.05) مما يجرنا إلى القول بأن بيانات المتغيرين لا تتوزعان توزيعاً طبيعياً. وبالتالي فإن كل الأساليب الإحصائية التي ستستخدم في معالجة فرضيات الدراسة الحالية هي أساليب بارامترية.

أما معيار الحكم فكان بناء على المتوسطات الحسابية كما يلي:

- المتوسط الحسابي من 1 إلى 2,33 مستوى منخفض من العدالة التنظيمية والاستغراق الوظيفي.
- المتوسط الحسابي من 2,34 إلى 3,66 مستوى متوسط من العدالة التنظيمية والاستغراق الوظيفي.
- المتوسط الحسابي من 3,67 إلى 5 مستوى مرتفع من العدالة التنظيمية والاستغراق الوظيفي.

1- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:

نصت الفرضية الأولى من الدراسة على أنه: يدرك أساتذة التعليم الثانوي بمدينة "غرداية" العدالة التنظيمية بمستوي مرتفع. وللتحقق من صحة الفرضية؛ استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على المقياس ككل وعلى كل بعد من أبعاده. الفرعية والجدول رقم (12) يوضح تلك القيم.

الجدول رقم (12) يبين نتائج استجابات العينة على مقياس العدالة التنظيمية.

المرتبة	رقم البعد	الأبعاد	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
01	02	العدالة الإجرائية	09	3.82	1.025	مرتفع
02	01	العدالة التعاملية	10	3.70	1.097	مرتفع
03	03	العدالة التوزيعية	09	3.39	1.293	متوسط
		المجموع	28	3,63		متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.

تظهر استجابات عينة الدراسة المبينة في الجدول رقم (11) أن المتوسطات المحصل عليها جاءت بنسب متفاوتة، حيث كانت أعلاها لبعد "العدالة الإجرائية"؛ حين بلغ متوسطه الحسابي (3.82) تلاه بعد "العدالة التعاملية" بمتوسط حسابي بلغ (3.70) ثم بعد "العدالة التوزيعية"

بمتوسط حسابي وصل إلى (3.39) ليلعب بذلك المتوسط العام لاستجابات عينة الدراسة على الأداة ككل (3,63) وهو ما يعادل نسبة (72,6%) مما يؤكد أن جميع الأبعاد المكونة للأداة تشكل عوامل حقيقة تساهم في إدراك الأساتذة للعدالة التنظيمية.

لنتفق بذلك نتيجة الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه نتائج دراسة جوال وآخرون (2020) التي توصلت نتائجها إلى أن مستوى العدالة التنظيمية متوسط لدى موظفي المديرية المركزية لتوزيع الكهرباء والغاز، وهي نفس النتيجة المتوصل إليها في دراسة بوغليظة وآخرون (2021) التي أظهرت نتائجها على وجود مستوى متوسط من العدالة التنظيمية لدى عمال سوناطراك، ودراسة عرعار (2023) التي توصلت نتائجها على وجود مستوى متوسط من العدالة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي.

في حين اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة بولكل (2022) التي أظهرت نتائجها على وجود مستوى مرتفع للعدالة التنظيمية لدى ممرضات المؤسسات العمومية الاستشفائية وأيضاً دراسة تيشات (2021) التي أسفرت نتائجها على وجود مستوى ضعيف للعدالة التنظيمية لدى عمال بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

ولمعرفة تقدير استجابات عينة الدراسة على مقياس العدالة التنظيمية حسب كل فقرة، وذلك لدراسة أي الفقرات أكثر تأثراً ببعدها وبمستوى استجابات أفراد العينة عليها، تم تناول كل بعد على حدة، مع بيان قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من الفقرات المشكلة له، وكانت النتائج على النحو التالي:

أولاً: لمعرفة تقدير عينة الدراسة لبعدها العدالة الإجرائية حسب كل فقرة، وذلك لدراسة أي الفقرات أكثر تأثراً ببعدها وبمستوى استجابات أفراد العينة؛ تم أخذ كل بعد على حدة مع بيان قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل؛ فقرة حيث كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (13) يبين تقدير استجابات عينة الدراسة على فقرات بعد العدالة الإجرائية مرتبة تنازلياً.

الرتبة	رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
01	18	يتخذ المدير قرارات العمل بأسلوب عادل	4.03	1,02	مرتفع
02	17	تحرص مديرية التربية على تنفيذ الأساتذة لقراراتها دائماً	4.02	0,797	مرتفع
03	13	يشرح المدير القرارات ويزود الأساتذة بتفاصيل إضافية عند استفسارهم عنها	3.96	0,852	مرتفع
04	14	يحرص المدير على أن يبدي كل عضو رأيه قبل اتخاذ القرارات	3.96	0,984	مرتفع
05	15	تتسم الإجراءات الإدارية المطبقة في المؤسسة بالعدالة	3.96	0,953	مرتفع
06	16	يتيح المدير المجال لمناقشة القرارات التي يتخذها	3.96	0,943	مرتفع
07	12	يتم تطبيق القرارات الإدارية على كل الأساتذة بدون استثناء	3.66	0,956	متوسط
08	10	يتخذ المدير القرارات الخاصة بعمله بناء على أسباب منطقية	3.61	1,145	متوسط
09	11	القرارات المتعلقة بعمله تتخذ عقب معلومات كافية	3.33	1,311	متوسط
المتوسط العام للبعد			3,82		مرتفع

بالرجوع إلى الجدول السابق يتضح من استجابات عينة الدراسة لفقرات البعد أنها جاءت بمستوى مرتفع، حيث نجد الفقرة (يتخذ المدير قرارات العمل بأسلوب عادل) تصدر القائمة بمتوسط حسابي وصل إلى (4,03)، ثم في المرتبة الثانية الفقرة (تحرص مديرية التربية على تنفيذ الأساتذة لقراراتها دائماً) بمتوسط حسابي قدره (4,02)، تليها فقرة (يشرح المدير القرارات ويزود الأساتذة بتفاصيل إضافية عند استفسارهم عنها) بمتوسط حسابي قدره (3,96)، أما آخر الترتيب

فعاد للفقرة (يتم تطبيق القرارات الإدارية على كل الأساتذة بدون استثناء)، و(يتخذ المدير القرارات الخاصة بعمله بناء على أسباب منطقية) حين بلغ متوسطها الحسابي (3,61)، أما المرتبة الأخيرة فكانت للفقرة (القرارات المتعلقة بعمله تتخذ عقب معلومات كافية) بحصولها على متوسط حسابي وصل إلى (3,33) ليحتل هذا البعد المرتبة الأولى بالنسبة لأبعاد المقياس والذي يعبر عن مستوى مرتفع من العدالة الإجرائية حيث بلغ متوسطه الحسابي (3,82).

ثانياً: ولتقدير استجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة ببعد العدالة التعاملية؛ تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة مع ترتيبها تنازلياً كما هو وارد في الجدول أدناه

الجدول رقم (14) يبين تقدير استجابات عينة الدراسة على فقرات بعد العدالة التعاملية مرتباً تنازلياً.

المرتبة	رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
01	26	يظهر المدير اهتماماً بالحقوق الوظيفية للأساتذة	3.83	1,016	مرتفع
02	23	يتسم سلوك المدير بالمؤسسة بالإنصاف والعدالة	3.76	1,102	مرتفع
03	28	عندما يتخذ المدير قراراً يتعلق بوظيفتي فإنه يبدي اهتماماً بمصلحتي كموظف	3.75	1,048	مرتفع
04	21	يراعي المدير مصلحتي الشخصية في القرارات المرتبطة بعمله	3.73	1,145	مرتفع
05	27	عندما يتخذ المدير قراراً يتعلق بوظيفتي فإنه يتعامل معي بكل ود	3.68	1,024	مرتفع
06	20	يناقشني المدير حول القرارات المتعلقة بعمله	3.65	1,132	متوسط

07	22	يتم إعلامي بالنشاطات الرسمية والاجتماعية قبل حدوثها	3.65	1,104	متوسط
08	24	يحرص المدير على إشاعة روح التعاون في العمل	3,64	1,275	متوسط
09	19	يتعامل زملائي بالعمل معي بسلوكيات مقبولة	3.63	1,51	متوسط
10	25	أشعر بنزاهة المدير في حسم النزاعات بين الأساتذة	3.07	1,87	متوسط
المتوسط العام للبعد			3,70		مرتفع

بالرجوع إلى الجدول السابق يتضح من استجابات عينة الدراسة لفقرات البعد أنها جاءت بمستوى مرتفع، حيث نجد الفقرة (يظهر المدير اهتماما بالحقوق الوظيفية للأساتذة) تتصدر القائمة بمتوسط حسابي وصل إلى (3,83)، ثم في المرتبة الثانية الفقرة (يتسم سلوك المدير بالمؤسسة بالإنصاف والعدالة) بمتوسط حسابي قدره (3,76)، تليها فقرة (يتخذ المدير قرارا يتعلق بوظيفتي فإنه يبدي اهتماما بمصلحتي كموظف) بمتوسط حسابي قدر بـ(3,75)، أما أدنى المتوسطات فعادت للفقرة (يحرص المدير على إشاعة روح التعاون في العمل) حيث بلغ (3,64)، ثم في المرتبة ما قبل الأخيرة للفقرة (يتعامل زملائي بالعمل معي بسلوكيات مقبولة) حين بلغت متوسطها الحسابي (3,63)، أما المرتبة الأخيرة فكانت للفقرة (أشعر بنزاهة المدير في حسم النزاعات بين الأساتذة) بحصولها على متوسط حسابي وصل إلى (3,7) ليحتل هذا البعد المرتبة الثانية بالنسبة لأبعاد المقياس والذي يعبر عن مستوى مرتفع من العدالة التعاملية.

ثانياً: ولتقدير استجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة ببعد العدالة التوزيعية؛ تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة مع ترتيبها تنازلياً كما هو وارد في الجدول أدناه

الجدول رقم (15) يبين تقدير استجابات عينة الدراسة على فقرات بعد العدالة التوزيعية مرتبة تنازلياً.

الرتبة	رقم الفقرة	العبارة	المتوسط حسابي	الانحراف المعياري	المستوى
01	01	تتناسب متطلبات ومهام عملي مع قدراتي الذاتية في الأداء	3,48	1,209	متوسط
02	02	توزع الحوافز المالية على الأساتذة حسب الاستحقاق	3,46	1,275	متوسط
03	06	يتناسب راتبي مع ما أتمتع به من مؤهلات علمية	3.44	1,274	متوسط
04	03	يتناسب راتبي الشهري مع المجهودات التي أبذلها في عملي	3.43	1,289	متوسط
05	09	أعبائي وواجباتي الوظيفية مناسبة جدا	3.41	1,24	متوسط
06	04	أحظى بمكافآت من الإدارة عن الجهد الإضافي الذي أبذله	3.39	1,377	متوسط
07	05	الأجر القاعدي يتميز بالعدالة	3.37	1,292	متوسط
08	07	يمنحني قانون الوظيف العمومي الحالي الحوافز المناسبة	3.35	1,351	متوسط
09	08	تتأثر مكانتي الوظيفية بطبيعة علاقتي الشخصية مع المدير	3.35	1,274	متوسط
المتوسط العام للبعد			3.39		متوسط

بالرجوع إلى الجدول السابق يتضح من استجابات عينة الدراسة لفقرات البعد أنها جاءت متوسطة، حيث نجد الفقرة (تتناسب متطلبات ومهام عملي مع قدراتي الذاتية في الأداء) تصدر القائمة بمتوسط حسابي وصل إلى (3,48)، ثم في المرتبة الثانية الفقرة (توزع الحوافز المالية على الأساتذة حسب الاستحقاق) بمتوسط حسابي قدره (3,46)، تليها فقرة (يتناسب راتبي مع ما أتمتع به من مؤهلات علمية) بمتوسط حسابي قدر بـ(3,44)، أما آخر الترتيب فعاد للفقرة (الأجر القاعدي يتميز بالعدالة) حيث بلغت (3,37)، ثم في المرتبة ما قبل الأخيرة للفقرة (يمنحني قانون

الوظيف العمومي الحالي الحوافز المناسبة) حين بلغ متوسطها الحسابي (3,35)، و(تتأثر مكانتي الوظيفية بطبيعة علاقتي الشخصية مع المدير) بحصولها على متوسط حسابي وصل إلى (3,35) ليحتل هذا البعد المرتبة الثالثة بالنسبة لأبعاد المقياس والذي يعبر عن مستوى متوسط من العدالة التوزيعية.

ثالثاً: ولتقدير استجابات عينة الدراسة على البعد المتعلق بعدالة التعاملات، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد مرتبة تنازلياً كما هو وارد في الجدول رقم (14).

نصت الفرضية الأولى من الدراسة على وجود مستوى متوسط من إدراك أساتذة التعليم الثانوي للعدالة التنظيمية ويمكن تفسير ذلك إلى شعورهم بتطبيق العدل والمساواة داخل المؤسسات التعليمية، مع منح حرية أوسع في المشاركة في اتخاذ القرارات، والتي تكون مبنية على أساس الثقة والاحترام المتبادل، والذي بدوره يحقق أهداف المؤسسة التربوية، وهذا ما أشار إليه (1989) Folger & Konovsky الذي يرى أن العدالة ترتبط بالثقة التنظيمية، ويضيف "المبسلط" (1999) أن تحقيق العدالة يعد جزءاً من أخلاقيات العمل، وعلى أساسها تبنى العلاقات في المؤسسة، مما يزيد من الثقة التي تعكس قيم المؤسسة. ويؤدي ذلك إلى رضا واستقرار الأساتذة في مهنتهم، بحيث يترجم كل ذلك في الجد والنشاط وتقدير الذات، ويمكن إرجاع ذلك أيضاً إلى السياسة التي تعتمدها الوزارة الوصية في وضع الرجل المناسب في المكان المناسب حتى تضمن تحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

كما يعد هذا مؤشراً إيجابياً لشعور الأستاذ بالعدالة داخل المؤسسة التعليمية فيما يتعلق باتخاذ وتطبيق القرارات وفق إجراءات عادلة، وهذا ما يؤثر بشكل كبير على مستويات الرضا عن العمل نتيجة إدراك الأساتذة لذواتهم في محيط العمل، مما يولد لديهم الارتياح عند أدائهم لمهامهم نتيجة إدراكهم لكافة الإجراءات المتبعة خلال العمل.

وعليه فإن إحساس الأساتذة بالعدالة التنظيمية يتحدد من خلال الإجراءات العادلة في إطار الثقة، الحوافز، المساواة، العدل، التقييم الفعال، المشاركة في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى توفير مناخ تنظيمي.

2- عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثانية:

نصت الفرضية الثانية من الدراسة على أنه يوجد مستوى مرتفع من الاستغراق الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي بمدينة غرداية، وللتحقق من صحة الفرضية؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، والجدول رقم (16) يبين ذلك:

الجدول رقم (16) يبين نتائج استجابات الدراسة على كل بعد من الأبعاد.

الترتيب	رقم البعد	الأبعاد	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
01	01	الحماس	11	3.61	1,087	مرتفع
02	02	التفاني	11	3.44	1,113	متوسط
03	03	الانهماك	11	3.38	1,048	متوسط
		المجموع	33	3.47		متوسط

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS.

تظهر استجابات عينة الدراسة المبينة في الجدول (16) أن كل المتوسطات المحصل عليها تقع ضمن المستوى المرتفع؛ ولكن بنسب متفاوتة. حيث كانت أعلاها لبعد "الحماس" الذي تحصل على المتوسط الأعلى في الاستغراق الوظيفي حين بلغ (3.61)، تلاه بعد "التفاني" بمتوسط حسابي بلغ (3.44)، ثم بعد "الانهماك" حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.38)، أما المتوسط العام لاستجابات عينة الدراسة على الأداة ككل فكان (3.47) وهو ما يعادل نسبة (69,4).

وبذلك تتفق نتيجة الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه نتائج دراسة جوال وآخرون (2020) التي أسفرت نتائجها على وجود مستوى متوسط من الاستغراق الوظيفي لدى موظفي المديرية المركزية لتوزيع الكهرباء والغاز، ودراسة تيشات ويوسف (2021) التي أسفرت نتائجها على وجود مستوى

متوسط من الاستغراق الوظيفي لدى عمال بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وأيضاً دراسة عرعار (2023) التي توصلت إلى وجود مستوى متوسط من الاستغراق الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي.

في حين اختلفت نتائج دراستنا مع نتائج دراسة بوغليظة (2021) التي توصلت إلى وجود مستوى مرتفع من الاستغراق الوظيفي لدى عمال سوناطراك.

أما معيار الحكم فكان بناء على المتوسطات الحسابية كما يلي:

- المتوسط الحسابي من 1 إلى 2,33 مستوى منخفض من الاستغراق الوظيفي.
- المتوسط الحسابي من 2,34 إلى 3,66 مستوى متوسط من الاستغراق الوظيفي.
- المتوسط الحسابي من 3,67 إلى 5 مستوى مرتفع من الاستغراق الوظيفي.

ولمعرفة تقدير استجابات عينة الدراسة على مقياس الاستغراق الوظيفي حسب كل فقرة، وذلك لدراسة أي الفقرات أكثر تأثراً ببعدها وبمستوى استجابات أفراد العينة عليها، تم تناول كل بعد على حدة، مع بيان قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من الفقرات المشكلة له، وكانت النتائج على النحو التالي:

أولاً: لتقدير استجابات عينة الدراسة على البعد المتعلق بالحماس، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد مرتبة تنازلياً كما هو وارد في الجدول رقم (17).

الجدول رقم (17) يبين تقديرات استجابات عينة الدراسة على فقرات بعد الحماس مرتبة تنازلياً.

الرتبة	رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
01	03	أنا راض جداً عن العمل الذي أقوم به	3,308	0,864	مرتفع
02	04	أهتم بأن أباشر مهام عملي بشكل مبكر	4	1	مرتفع
03	02	أشعر بالقوة والاندفاع عند أداء عملي	3,93	1,18	مرتفع

10	10	أحاول أن أكون مثابرا في العمل حتى وإن لم تسير الأمور بشكل جيد	3,86	0,841	متوسط
04	05	استثمر معظم قدراتي العلمية وخبرتي الوظيفية في العمل	3,66	0,956	متوسط
05	01	أشعر بامتلاكي الطاقة والمرونة الذهنية وأنا في العمل	3,65	1,25	متوسط
06	06	أبقى في العمل وقتا إضافيا لإنهاء عملي حتى وإن لم يتم تعويضني ماديا	3,57	1,166	متوسط
07	07	أمتلك الاستعداد النفسي للقيام بالأعمال على اتم وجه	3,53	1	متوسط
08	11	أنجز الكثير من المهام المتبقية في المنزل	3,44	1,104	متوسط
09	09	أغادر عملي بعد مغادرة الآخرين	3,32	1,213	متوسط
10	10	أرغب بالدوام في أيام العطل	3,31	1,228	متوسط
المتوسط العام للبعد			3,61		مرتفع

بالرجوع إلى الجدول السابق يتضح من استجابات عينة الدراسة على فقرات البعد أنها جاءت مرتفعة، حيث نجد الفقرة (أنا راض جدا عن العمل الذي أقوم به) تتصدر القائمة بمتوسط حسابي وصل إلى (3,308)، ثم في المرتبة الثانية الفقرة (أهتم بأن أبأشر مهام عملي بشكل مبكر) بمتوسط حسابي قدره (4)، أما أدنى المتوسطات فعادة للفقرة (أغادر عملي بعد مغادرة الآخرين) حين بلغ متوسطها (3,32)، أما المرتبة الأخيرة فكانت للفقرة (أرغب بالدوام في أيام العطل) بحصولها على متوسط وصل إلى (3,31)، ليحتل هذا البعد المرتبة الاولى بالنسبة لأبعاد المقياس بمتوسط قدره (3,61) والذي يعبر عن مستوى مرتفع من الاستغراق الوظيفي.

ثانياً: ولتقدير استجابات عينة الدراسة على البعد المتعلق بالتفاني، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد مرتبة تنازلياً كما هو وارد في الجدول رقم (18).

الجدول رقم (18) يبين تقدير استجابات عينة الدراسة على فقرات بعد التفاني مرتبة تنازلياً.

الرتبة	رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
01	15	أشعر بالفخر عندما أقوم بعملتي	3,58	1.121	متوسط
02	16	أمتلك روابط قوية مع زملائي في العمل من الصعب كسرها	3,52	1,15	متوسط
03	14	أشعر بدافعية عالية عند الذهاب للعمل	3,51	1,124	متوسط
04	12	أشعر بالمتعة عند أداء عملي	3,48	1,114	متوسط
05	18	أقوم بالموازنة بين العمل والحياة الخاصة بحيث لا يحدث أي عائق بينهما	3,47	1,105	متوسط
06	22	لا أشعر بمرور الوقت اثناء عملي	3,46	0,989	متوسط
07	19	تمثل وظيفتي تحدياً كبيراً لي	3,43	0,988	متوسط
08	17	أجد الرغبة في تلبية جميع متطلبات وظيفتي	3,41	1,121	متوسط
09	23	أنا منهمك للغاية في عملي	3,39	1,109	متوسط
10	13	يشغلني التفكير في عملي حتى بعد انتهاء الدوام	3,21	1,1833	متوسط
11	20	أشعر بالاحترام والوفاء بالعمل	3,4	1,064	متوسط
		المتوسط العام للبعد	3,44		متوسط

بالرجوع إلى الجدول السابق يتضح من استجابات عينة الدراسة على فقرات البعد أنها جاءت متوسطة، حيث نجد الفقرة (أشعر بالفخر عندما أقوم بعملتي) تصدر القائمة بمتوسط حسابي وصل إلى (3,58)، ثم في المرتبة الثانية الفقرة (أمتلك روابط قوية في العمل مع زملائي من الصعب كسرها) بمتوسط حسابي قدره (3,52)، أما أدنى المتوسطات فعادت للفقرة (يشغلني التفكير في عملي حتى بعد انتهاء الدوام) حين بلغ متوسطها (3,21)، أما المرتبة الأخيرة فكانت

للفقرة (أشعر بالاحترام والوفاء بالعمل) بحصولها على متوسط وصل إلى (3,4)، ليحتل هذا البعد المرتبة الثانية بالنسبة لأبعاد المقياس بمتوسط قدره (3,44) والذي يعبر عن مستوى متوسط من الاستغراق الوظيفي.

ثالثاً: ولتقدير استجابات عينة الدراسة على البعد المتعلق "بالانهماك"، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد مرتبة تنازلياً كما هو وارد في الجدول رقم (19).

الجدول رقم (19) يبين تقدير استجابات عينة الدراسة على فقرات بعد الانهماك مرتبة تنازلياً.

الرتبة	رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
01	24	أستطيع تحديد المهارات الجديدة المطلوبة في الوظيفة	3 ,57	1,018	متوسط
02	31	أشعر بالوقت يمر سريعاً أثناء القيام بعمل	3,49	1,068	متوسط
03	30	أتوقع أن الخبرة التي أحصل عليها الآن عامل كبير في تطوير حياتي المهنية	3 ,42	1,084	متوسط
04	32	أجد صعوبة في تحرير نفسي من عملي	3,42	0,955	متوسط
05	33	أؤدي عملي بدقة وفي الوقت المطلوب	3,42	1,065	متوسط
06	23	أنا منهمك للغاية في عملي	3 ,39	1,109	متوسط
07	25	معظم اهتماماتي مركزة حول عملي	3 ,37	1,041	متوسط
08	27	أركز بالعمل دون الانشغال بالأمر الأخرى	3,33	1.016	متوسط
09	28	أشعر بالسعادة عندما أعمل بشكل مكثف	3,31	1,037	متوسط
10	26	أنا استرسل عندما أعمل	3,07	1,016	متوسط
11	29	أعلم تماماً ما العمل المتوقع القيام به	3 ,04	0.985	متوسط

المتوسط العام للبعد	3.38	متوسط
---------------------	------	-------

بالرجوع إلى الجدول السابق يتضح من استجابات عينة الدراسة على فقرات البعد أنها جاءت بمستوى متوسط، حيث نجد الفقرة (أستطيع تحديد المهارات الجديدة المطلوبة في الوظيفة) تتصدر القائمة بمتوسط حسابي وصل إلى (3.57)، ثم في المرتبة الثانية الفقرة (أشعر بالوقت يعمر سريعاً أثناء القيام بعملتي) بمتوسط حسابي قدره (3.49)، أما أدنى المتوسطات فعادة للفقرة (أنا أسترسل عندما أعمل) حين بلغ متوسطها (3.07)، أما المرتبة الأخيرة فكانت للفقرة (أعلم تماماً ما العمل المتوقع القيام به) بحصولها على متوسط وصل إلى (3.04)، ليحتل هذا البعد المرتبة الثالثة بالنسبة لأبعاد المقياس بمتوسط قدره (3.38) والذي يعبر عن مستوى متوسط من الاستغراق الوظيفي.

أكدت دراسة (Schaufeli & Bakker (2004 أن الاستغراق الوظيفي يرتبط بشكل إيجابي مع الرضا الوظيفي والأداء لدى الأساتذة، ووجدت أن العوامل المؤثرة مثل الدعم الاجتماعي، والتقدير والتطوير المهني تعزز من مستوى الاستغراق الوظيفي لدى الأساتذة.

وبعد التحليل الإحصائي لنتائج الفرضية الثانية من الدراسة تبين وجود مستوى متوسط من الاستغراق الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي؛ ويمكن أرجاع ذلك لعدة أسباب أبرزها العوامل النفسية، حيث أن العامل النفسي له دور كبير في استغراق الموظفين والشعور بأنهم يحظون بمكانة اجتماعية بين أفراد المجتمع الذي يكون لهم كل الاحترام والتقدير. كما أن كثيراً من الأساتذة يلتحقون بمهنة التعليم بدافع الرغبة وحب المهنة مما يعزز استغراقهم في العمل، وارتباطهم النفسي بالمهنة.

زد على ذلك إيمان الأساتذة بالرسالة السامية التي يؤديونها في خدمة العلم، وشعورهم بأهمية الدور الذي يؤديونه في خدمة أبناء مجتمعهم الذي يتوقف عليه تقدم المجتمع. لهذا يتكون لديهم شعور داخلي بأنهم ملزمون أخلاقياً بتأدية هذه الأمانة العلمية، وهو ما ينعكس على التزام الأساتذة بتأدية أدوارهم ومهامهم التربوية بكل أمانة وإخلاص، مما يعزز من شعورهم بالانغماس

الوظيفي. فالاستغراق الوظيفي مرتبط بالناحيتين "العقلية والعاطفية" معا وإن توفر الظروف والعوامل المناسبة تشجع من استغراق الأساتذة في عملهم كالمشاركة في اتخاذ القرارات، العدل، الحوافز المادية والمعنوية، الترقيات، الأجور... الخ، والتي تجعل منه موظفا متحمسا وفخوراً بمهنته، وتجعله يسخر كل طاقاته نحو إنجاز مهامه الوظيفية على أكمل وجه، وبالتالي ضمان وصوله إلى درجة مقبولة من الاستغراق الوظيفي مما يحقق أهداف المؤسسة التربوية.

وعليه فإن وجود مستوى متوسط من الاستغراق الوظيفي لدى الأساتذة يعكس مدى تفانيهم، والتزامهم نحو مهنة التدريس، لكنه قد يكون سلاحا ذو حدين فالمؤسسات التربوية دائما بحاجة إلى الموازنة بين استغلال هذا الالتزام وحمايتهم من الآثار السلبية للعمل المفرط، لضمان استدامة جودة التعليم وتحقيق أهداف المؤسسة التربوية.

3- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

نصت الفرضية الثالثة من هذه الدراسة على أنه: توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين متوسطي درجات أساتذة التعليم الثانوي بمدينة "غرداية" على مقياسي العدالة التنظيمية والاستغراق الوظيفي.

وللتحقق من صحة الفرضية تم حساب معامل الارتباط بين استجابة المفحوصين على الأداتين، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (20).

الجدول رقم (20) يبين قيمة معامل ارتباط "بيرسون" بين درجات المفحوصين على مقياسي العدالة التنظيمية والاستغراق الوظيفي.

المتغيرات	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	"ر" المحسوبة	مستوى الدلالة
العدالة التنظيمية	98	3,641	1,157	0,119	0,242 غير دال

		1,077	3,495		الاستغراق الوظيفي
--	--	-------	-------	--	-------------------

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.

يظهر الجدول رقم (20) نتائج اختبار معامل الارتباط "بيرسون" بين درجات عينة الدراسة على مقياسي العدالة التنظيمية والاستغراق الوظيفي، حيث بلغت قيمة "ر" (0,119) وهي قيمة أصغر من قيمة "ر" المجدولة التي تساوي (2,88) ودرجة حرية (98) وعند مستوى الدلالة (0,01).

الأمر الذي يقودنا إلى رفض فرضية البحث القائلة بوجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة على مقياسي العدالة التنظيمية والاستغراق الوظيفي، وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والاستغراق الوظيفي.

تشير هذه النتيجة إلى أن ارتفاع في درجة العدالة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي بمدينة "غرداية" لا يصاحبه بالضرورة ارتفاع في الاستغراق الوظيفي والعكس صحيح.

وفي هذا السياق أكدت بعض الدراسات على عدم وجود علاقة بين العدالة التنظيمية والاستغراق الوظيفي، كدراسة Base & Sesen التي أسفرت نتائجها على عدم وجود ارتباط قوي بين العدالة التنظيمية والاستغراق الوظيفي لدى المعلمين في تركيا، وأرجعت الباحثة السبب إلى أن الدوافع الذاتية مثل الرغبة في التدريس كانت أقوى من تأثير العدالة التنظيمية، ودراسة عبد الإله محمد (2018) التي طبقت على المعلمين في مصر، وكان من نتائجها عدم وجود علاقة دالة إحصائية بين العدالة التفاعلية والاستغراق الوظيفي، وأيضا دراسة الزهواني (2021) التي أكدت نتائجها على عدم وجود علاقة بين العدالة التنظيمية والاستغراق الوظيفي لدى المعلمين في المملكة العربية السعودية.

ويمكن تفسير عدم وجود علاقة بين العدالة التنظيمية والاستغراق الوظيفي لدى الأساتذة أن أفراد الدراسة لهم مستوى عالي من الدافعية الداخلية والشغف بمهنتهم والرغبة في التعليم والتأثير في حياة التلاميذ، وقد يكون هذا الدافع داخلي أقوى تأثيراً في مستوى انغماس الأساتذة من الدافع الخارجي المتمثل في العدالة التنظيمية.

فإذا كان الأستاذ بإمكانه التحكم في عمله من خلال اختيار طرق وأساليب التدريس وتحديد مواضيع البحث وتنظيمه لوقته؛ فإن ذلك لا يعني بالضرورة أنه يتأثر برضاه الوظيفي أو انغماسه في العمل بشكل عادل في المؤسسة التعليمية، ففي بعض المؤسسات قد تكون العدالة التنظيمية غير واضحة أو غير مطبقة بشكل فعال، مثل الترقيات غير الشفافة أو توزيع المهام بشكل غير عادل، ومع ذلك يدرك معظم الأساتذة هذا الوضع ويتكيفون معه دون أن يؤثر ذلك على أدائهم الوظيفي.

4- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

نصت الفرضية الرابعة من الدراسة على وجود فروق دالة إحصائية في مستوى إدراك العدالة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي بمدينة "غرداية" تعزى لمتغير جنس الأستاذ. ولاختبار صحة الفرضية؛ تم استخدام اختبار "ت" لدلالة الفروق بين المجموعات المستقلة، وذلك لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية في مستوى العدالة التنظيمية بين متوسطي درجات العينة (الذكور والإناث).

الجدول رقم (21) يبين نتائج اختبار "ت" لدلالة الفروق بين استجابات عينة الدراسة على مقياس العدالة التنظيمية تبعاً لمتغير جنس الأستاذ.

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت" المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الإناث	52	103,79	9,94	2,006	96	0,05
الذكور	46	100.10	7,94			

قيمة "ت" الجدولية عند مستوى الدلالة $0,05 = 1,99$

توضح معطيات الجدول رقم (21) أن قيمة "ت" المحسوبة بلغت (2,006)، وهي أكبر من قيمة "ت" المجدولة المقدرة بـ (1,99) عند درجة الحرية (96) ومستوى الدلالة (0,05)، مما يدل على وجود فروق دالة إحصائية بين متوسط استجابات الأساتذة ومتوسط استجابات الأستاذات في تقديرهم للعدالة التنظيمية.

تشير هذه النتيجة إلى أن الاختلاف في جنس الأستاذ (ذكر، أنثى) يؤثر في تقديرهم للعدالة التنظيمية، وهو ما يجعلنا نقبل الفرضية القائلة بوجود فروق بين الجنسين في مستوى إدراك العدالة التنظيمية ولصالح الإناث.

وأكدت معظم الدراسات على وجود فروق في العدالة التنظيمية لصالح الإناث كدراسة (2010) Ahmad et Omar التي توصلت نتائجها إلى أن المدرسات في ماليزيا يشعرن بالعدالة الإجرائية مثل معايير الترقيات التي كانت أكثر إنصافاً مقارنة بالمدرسين الذكور، ودراسة "العنابي والمطيري" (2015) التي وجدت أن الملمات في قطاع التعليم العام يشعرن بالعدالة الإجرائية أعلى في تقييم الأداء والترقيات مقارنة بالذكور ويرجع هذا إلى تأثير السياسات الحديثة الداعمة للمرأة في التعليم السعودي، ودراسة "بوزيان وبلقاسم" (2018) حيث وجدت فروق في العدالة التنظيمية لصالح الإناث لدى المؤسسات الحكومية في الجزائر، وهذا راجع إلى أن الإناث سجلن مستويات أعلى من الرضا عن العدالة التنظيمية خاصة العدالة التفاعلية والتوزيعية.

وتعود هذه الفروق إلى الأعراف والتنشئة الاجتماعية التي تشجع جنس الإناث على ممارسة مهنة التدريس باعتبارها الأنسب لهن، بالإضافة إلى رغبة الإناث في هذه المهنة مقارنة بالذكور، ويرى "عبد العظيم رند" (1986) إلى أن الشخص يجب أن يمارس المهن التي يشعر بالرغبة تجاهها، حيث إن غياب هذه الرغبة يجعله من الصعب تحقيق النجاح في عمله، وعندما يتم تكليف شخص بمهنة معينة، فهذا يعني أن تلك المهنة تتناسب مع قدراته وإمكاناته وظروفه

الاجتماعية والعاطفية، ويعتمد هذا التكيف بشكل كبير على سماته الشخصية وحياته العاطفية والانفعالية، مما يساعده على التفاعل المستمر ضمن فريق العمل.

5- عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الخامسة:

نصت الفرضية الخامسة من الدراسة على أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الاستغراق الوظيفي تعزى لمتغير الجنس الأستاذ.

ولاختبار صحة الفرضية؛ تم استخدام اختبار "ت" للعينات المستقلة، وذلك لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية بين متوسطي درجات العينتين (الذكور والإناث) فيما يتعلق بالاستغراق الوظيفي، والجدول (22) رقم يوضح ذلك.

الجدول رقم (22) يبين نتائج اختبار "ت" لدلالة الفروق بين متوسط استجابات عينة الدراسة على مقياس الاستغراق الوظيفي تبعا لمتغير جنس الأستاذ.

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت" المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الإناث	54	116,08	11,22	0.87	96	0.38 غير دال
الذكور	44	114,46	6.95			

قيمة "ت" الجدولية عند مستوى الدلالة (0,01) = (2,88).

توضح معطيات الجدول رقم (22) أن قيمة "ت" المحسوبة بلغت (0.87)، وهي أكبر من قيمة "ت" الجدولية المقدر بـ (2,88) عند درجة الحرية (96) ومستوى الدلالة (0.38)، مما يدل على عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسط استجابات الأساتذة في تقديرهم للاستغراق الوظيفي تعزى لمتغير جنس الأستاذ.

تشير هذه النتيجة إلى أن الاختلاف في جنس الأستاذ (ذكر، أنثى) لا يؤثر في مستوى الاستغراق الوظيفي، وهو ما يجعلنا نقبل فرضية البحث التي نصت على عدم وجود فروق بين الجنسين.

وقد أكدت بعض الدراسات على عدم وجود فروق بين الجنسين في الاستغراق الوظيفي كدراسة الغامدي (2018) التي طبقت على موظفي القطاع العام في السعودية والتي أسفرت نتائجها على عدم وجود فروق بين الجنسين، وربطت ذلك بتشابه بيئة العمل، ودراسة (Kanungo 1982) النظرية الكلاسيكية للاستغراق الوظيفي لدى موظفي كندا والهند والتي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق بين الجنسين في الاستغراق الوظيفي، ودراسة (1965) kejnner & Lodahl التي طبقت على عينة من عمال الولايات المتحدة الأمريكية، وأكدت نتائجها على عدم وجود فروق في الاستغراق الوظيفي بين الجنسين.

ويمكن تفسير عدم وجود فروق في الاستغراق الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي، تبعاً لمتغير الجنس كون المهام والمسؤوليات التدريسية والإدارية داخل المؤسسة التعليمية لكلا الجنسين متشابهة فهم يقدمون كل ما لديهم من طاقة وجهد وخبرة في التدريس، ويقومون بذلك بدرجة عالية من التفاني والإخلاص مما يعكس درجة مرتفعة من مستوى الاستغراق الوظيفي.

ويخضع الأساتذة بغض النظر عن جنسهم في معظم المؤسسات التعليمية لنفس الهيكل التنظيمي والمعايير الأكاديمية فيما يتعلق بالترقيات، وتقييم الأداء، والسياسات والإجراءات السائدة، فهذا النظام الموحد قد يقلل من الفروق المحتملة في كيفية تفاعلهم في مهنتهم، وقد يشترك الأساتذة من كلا الجنسين في قيم مهنية مماثلة مثل حب المعرفة والتطور والمساهمة في المجتمع، والالتزام بالتميز الأكاديمي؛ بما يعزز من الانغماس الوظيفي بغض النظر عن جنس الأستاذ.

*مقترحات الدراسة:

في إطار فتح آفاق بحثية مستقبلية في سياق هذا الموضوع تقترح الطالبة:

✓ إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي لها صلة بمتغيري العدالة التنظيمية والاستغراق الوظيفي.

✓ دراسة متغيري العدالة التنظيمية والاستغراق الوظيفي من زوايا أخرى وربطهما

بمتغيرات أخرى مثل (المواطنة التنظيمية، الالتزام التنظيمي....الخ).

✓ تصميم مقاييس واختبارات لقياس {العدالة التنظيمية والاستغراق الوظيفي} من جميع

أبعادها وزواياها.

✓ إجراء دراسة تحليلية للعدالة التنظيمية من وجهة نظر مدراء المؤسسات الثانوية

والقيادات التربوية الأخرى.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

- أبو الهوى، غادة. (2022). واقع الاستغراق الوظيفي في مدارس شرقي القدس من جهة نظر المعلمين. [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة الخليل.
- أبو علام، رجاء محمود. (2006). مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية (ط5). دار النشر للجامعات.
- أبو طيخ، شاكر. الأسدي، صالح. السكافي، زهير. (1997). تأثير الاستغراق الوظيفي في العلاقة بين العدالة التنظيمية والتهكم الوظيفي لدى موظفي جامعة الكوفة. مجلة الكلية الإسلامية. 546-584.
- بركبية، أزهار وبن حامد، انتصار. (2022). الاستغراق الوظيفي لدى عمال وموظفي مؤسسة مطاحن تقرت الكبرى [أطروحة ماستر غير منشورة]. جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
- بوغليظة، إلهام. بوغازي، فريدة وكورث، فريدة. (2021). العدالة التنظيمية وأثرها على تنمية الاستغراق الوظيفي دراسة ميدانية مركب تمبيع الغاز الطبيعي بسكيكدة. جامعة 20 أوت سكيكدة.
- بولكل، عائشة. (2022). العدالة التنظيمية كمدخل لتعزيز سلوك الاستغراق الوظيفي لدى ممرضات المؤسسات العمومية الاستشفائية بولاية جيجل. [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل.
- بوزيان، عبد العظيم. بالقاسم، مصطفى. (2018). دور العدالة التنظيمية في تحقيق التماثل التنظيمي من وجهة أساتذة علم النفس عمل وتنظيم. [أطروحة دكتوراه منشورة]. جامعة المسيلة.
- تيشات، سلوى. يوسف، أسماء. (2021). دور العدالة التنظيمية في تعزيز الاستغراق الوظيفي لدى موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية ببومرداس. مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية. 07 (01)، 255-241.

- الحرثي، حياة. ربحي، كريمة. (ب ت). العدالة التنظيمية وأثرها في تعزيز الإبداع الإداري دراسة حالة لدى موظفي الشركة الوطنية للتأمين SAA.
- جوال، محمد. رابحي، مختار. العقاب، محمد (2020). مستوى العدالة التنظيمية المدركة وأثره على الاندماج الوظيفي. مجلة دراسات العدد الاقتصادي. 11(2020)، 73-90.
- خليل عباس، محمد ويكر نوفل، محمد ومصطفى العبسي، محمد وأبو عواد، فريال محمد. (2007). مدخل إلى مناهج البحث في التربية وعلم النفس. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- دره، عمر محمد. (2008). العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة. دار الرضوان للنشر والتوزيع.
- دويدار، عبد الفتاح محمد. (1999). مناهج البحث في علم النفس. (ط2). دار المعرفة الجامعية.
- زايدي، محمود وشكري، صياد. (2019). اتجاهات الموظفين نحو العدالة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية. [مذكرة ماستر منشورة]. جامعة العربي التبسي تبسة.
- سلاطنية، بلقاسم والجيلاني، حسان. (2012). المناهج الأساسية في البحوث الاجتماعية. دار الفجر للنشر والتوزيع.
- السهلي، ناصر. (2021). العدالة التنظيمية وأثرها على الولاء الوظيفي لدى العاملين في القطاع الخاص. [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة الجزائر.
- الشربيني، زكرياء ويسرية، صادق والقرني، محمد سالم محمد ومطحنة، السيد خالد. (2013). مناهج البحث في العلوم التربوية والنفسية والاجتماعية. مكتبة الشقري.
- شريال، بشرى. لعبني، أحلام (2021) أثر العدالة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي. [مذكرة ماستر غير منشورة]. جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل.

صوالح، علي. (2020). الاستغراق الوظيفي لدى عمال وموظفي مديرية الخدمات الجامعية بورقلة في ظل بعض المتغيرات الديمغرافية. [مذكرة ماستر غير منشورة]. جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

العربي، فطيمة وروباح، كريمة. (2021). دور الدعم التنظيمي في تعزيز الانغماس الوظيفي لدى عمال المؤسسة الجزائرية لإنتاج الكهرباء حاسي مسعود. [مذكرة ماستر غير منشورة]. جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

عرعار، محمد. (2023). أثر العدالة التنظيمية المدركة على الاستغراق الوظيفي للعاملين في القطاع العمومي. [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة بومرداس.

عبد الرحمن يونس، رجاء. (2020). العدالة التنظيمية وعلاقتها بفاعلية المنظمة. مجلة "وميض الفكر" للبحوث مجلة علمية محكمة. 385-404.

عوض، عباس محمود. (ب ت). القياس النفسي بين النظرية والتطبيق. دار المعرفة الجامعية. العوفي، السيف عواطف بنت علي. (ب ت). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتميز التنظيمي لدى مديريات رياض الأطفال في مدينة بريدة، [مذكرة ماجستير غير منشورة]. جامعة القصيم. العتيبي، أحمد بن ختيم. (2015). مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام العلمية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض. [أطروحة دكتوراه منشورة]. جامعة الرياض.

عبد الإله، ابتسام. (2018). الاستغراق الوظيفي كمدخل لتحقيق المناعة التنظيمية لدى مدارس التعليم العام. 19(115).

الغامدي، مريم بنت مسفر. (2020). القيادة الخادمة وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى معلمات الثانوية الحكومية بمدينة الرياض. [مذكرة ماجستير غير منشورة]. جامعة المملكة العربية السعودية.

فرطاس، حمزة. (2018). العدالة التنظيمية (الأبعاد والنظريات المفسرة لها). مجلة علوم الإنسان والمجتمع. (26) 346-354.

- فطيمة، محمد وقسنطي، زكريا. (2022). منهجية دراسة الاتصال الجماهيري. جامعة البليدة 2، علي لونييسي.
- قوشيح، خالدية وكبريت، خديجة. (2022). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي دراسة ميدانية للمستخدمين الإداريين بمدينة جامعة ابن خلدون بتيارت. [مذكرة ماستر غير منشورة]. جامعة ابن خلدون تيارت.
- معمرية، بشير. (2012). أساسيات القياس النفسي وتصميم أدواته. دار الخلدونية للنشر والتوزيع القبة.
- معمر، حمزة. (2014). إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي. [أطروحة دكتوراه منشورة]. جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
- 33- مرغيت، فاطمة الزهراء وبوعشير، لبنى. (2020). جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بتنمية الاستغراق الوظيفي لدى أساتذة التعليم العالي. [مذكرة غير ماستر]. جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل.
- مشلق، سهام ونويوة، عبير. (2022). أثر جودة الحياة الوظيفية على الاستغراق الوظيفي لدى عمال نفطال بسكرة. [مذكرة ماستر غير منشورة]. جامعة محمد خيضر بسكرة.
- الوشعي، إيمان والوشعي، منال. (2020). دور العدالة التنظيمية في تعزيز الاستقرار الوظيفي لدى بلدية كوينين. [مذكرة ماستر غير منشورة]. جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي.
- Arnold, Bakker. Wilmar, Schaufeli. (2004). Job Demands Job resources and their relationship with burnout and engagement .25(3).
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315.
- R.N. kanungo. (1982). *Journal of appmied psychology* .67(3),349.341

Lodal, T.M , kejner , M. (1965). The definition and mesurement of job involvement . Journal of Applied psuchology. 49 (1),24_33.

الملاحق

الملحق (01): مقياس إدراك العدالة التنظيمية

أخي الأستاذ، أختي الأستاذة ... تحية طيبة وبعد:

تجد فيما يلي مجموعة من العبارات تتعلق ببعض جوانب عملك وترتبط بمشاعرك الوظيفية، والتي يختلف الأفراد بشأنها، أقرأ كل عبارة، ثم حدد درجة موافقتك على ما جاء فيها بوضع علامة (×) أمام الإجابة التي تعبر عن رأيك مع العلم أنه لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة، ونعذك أن إجابتك ستبقى في السرية التامة ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، ونرجو أن تجيب على كل الأسئلة. ولكم منا جزيل الشكر.

معلومات عامة:

الجنس:..... الأقدمية المؤهل العلمي:.....

الرقم	العبارة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
01	تتناسب متطلبات ومهام عملي مع قدراتي الذاتية في الأداء					
02	توزع الحوافز المالية على الأساتذة حسب الاستحقاق					
03	يتناسب راتبي الشهري مع المجهودات التي أبذلها في عملي					
04	أحظى بمكافأة من الإدارة عن الجهد الإضافي الذي أبذله					
05	الأجر القاعدي يتميز بالعدالة					
06	يتناسب راتبي مع ما أتمتع به من مؤهلات علمية					
07	يمنحني قانون الوظيف العمومي الحالي الحوافز المناسبة					
08	تتأثر مكانتي الوظيفية بطبيعة علاقتي الشخصية مع المدير					
09	أعبائي وواجباتي الوظيفية مناسبة جداً					
10	يتخذ المدير القرارات الخاصة بعملية بناء على أسباب منطقية					
11	القرارات المتعلقة بعملية تتخذ عقب معلومات كافية					
12	يتم تطبيق القرارات الإدارية على كل الأساتذة بدون استثناء					
13	يشرح المدير القرارات ويزود الأساتذة بتفاصيل إضافية عند استفسارهم عنها					
14	يحرص المدير على أن يبدي كل عضو رأيه قبل اتخاذ القرارات					

					15	تتسم الإجراءات الإدارية المطبقة في المؤسسة بالعدالة
					16	يتيح المدير المجال لمناقشة القرارات التي يتخذها
					17	تحرص مديرية التربية على تنفيذ الأساتذة لقراراتها دائما
					18	يتخذ المدير قرارات العمل بأسلوب عادل
					19	يتعامل زملائي بالعمل معي بسلوكيات مقبولة
					20	يناقشني المدير حول القرارات المتعلقة بعملتي
					21	يراعي المدير مصلحتي الشخصية في القرارات المرتبطة بعملتي
					22	يتم إعلامي بالنشاطات الرسمية والاجتماعية قبل حدوثها
					23	يتسم سلوك المدير بالمؤسسة بالإنصاف والعدالة
					24	يحرص المدير على إشاعة روح التعاون في العمل
					25	أشعر بنزاهة المدير في حسم النزاعات بين الأساتذة
					26	يظهر المدير اهتماما بالحقوق الوظيفية للأساتذة
					27	عندما يتخذ المدير قرارا يتعلق بوظيفتي فإنه يتعامل معي بكل ود
					28	عندما يتخذ المدير قرارا يتعلق بوظيفتي فإنه يبدي اهتماما بمصلحتي كموظف

ملحق (2): مقياس الاستغراق الوظيفي

بيانات شخصية:

-سنوات الخبرة:..... الجنس:..... المؤهل العلمي:.....

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقا
01	أشعر بامتلاكي الطاقة والمرونة الذهنية وأنا في العمل					
02	أحاول أن أكون مثابرا في العمل حتى وإن لم تسير الأمور بشكل جيد					
03	أنا راض جدا عن العمل الذي أقوم به					
04	أشعر بالقوة والاندفاع عند أداء عملي					
05	استثمر معظم قدراتي العلمية وخبرتي الوظيفية في العمل					
06	أبقى في العمل وقتا إضافيا لإنهاء عملي حتى وإن لم يتم تعويضي ماديا					
07	أمتلك الاستعداد النفسي للقيام بالأعمال على أتم وجه					
08	اهتم بأن اباشر مهام عملي بشكل مبكر					
09	أغادر عملي بعد مغادرة الآخرين					
10	أرغب بالدوام في أيام العطل					
11	أنجز الكثير من المهام المتبقية في المنزل					
12	أشعر بالمتعة عند أداء عملي					
13	يشغلني التفكير في عملي حتى بعد انتهاء الدوام					
14	أشعر بدافعية عالية عند الذهاب للعمل					
15	أشعر بالفخر عندما أقوم بعمل عملي					
16	أمتلك روابط قوية مع زملائي في العمل من الصعب كسرها					

17	أجد الرغبة في تلبية جميع متطلبات وظيفتي				
18	أقوم بالموازنة بين العمل والحياة الخاصة بحيث لا يحدث أي عائق بينهما				
19	تمثل وظيفتي تحديا كبيرا لي				
20	أشعر بالاحترام والوفاء بالعمل				
21	أشعر بأني مفعم بالطاقة للعمل				
22	لا أشعر بمرور الوقت أثناء عملي				
23	أنا منهمك للغاية في عملي				
24	أشعر بالوقت يمر سريعا أثناء القيام بعملتي				
25	معظم اهتماماتي مركزة حول عملي				
26	أنا استرسل عندما أعمل				
27	أركز بالعمل دون الانشغال بالأمر الأخرى				
28	أشعر بالسعادة عندما أعمل بشكل مكثف				
29	أعلم تماما ما العمل المتوقع القيام به				
30	أتوقع أن الخبرة التي أحصل عليها الآن عامل كبير في تطوير حياتي المهنية				
31	أستطيع تحديد المهارات الجديدة المطلوبة في الوظيفة				
32	أجد صعوبة في تحرير نفسي من عملي				
33	أؤدي عملي بدقة وفي الوقت المطلوب				

الملحق (03): نسخة من الترخيص بإجراء الدراسة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التربية الوطنية

مديرية التربية لولاية غرداية
مصلحة الدراسة والامتحانات
مكتب التنشيط الثقافي والرياضي
الرقم: 324/4-4/م.إ.ت.م.ت.ث.ر. 2025

غرداية في: 2025/04/13

مدير التربية
إلى السيد :
مدير ثانوية عبد الحميد ابن باديس

الموضوع : ف/ي ترخيص لإجراء تربص ميداني
المرجع : مراسلة قسم علم النفس وعلوم التربية رقم بتاريخ 13 أفريل 2025

بناء على المرجع أعلاه والمتعلق بطلب رخصة لإجراء تربص تطبيقي ميدان للطالبة : حباوي اكرام

حول العدالة التنظيمية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي ، يسمح للمعني

بالدخول للمؤسسة لإجراء هذا التربص بالتنسيق مع اساتذة المادة في حدود ما يسمح به القانون .

مدير التربية



الملحق (04) نسخة من مخرجات البرنامج الإحصائي spss

صدق المقارنة الطرفية لمقياس العدالة التنظيمية

T-Test

Group Statistics

	العينة	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
العدالة	العليا	10	113,0000	6,05530	1,91485
	الدنيا	10	91,4000	6,97933	2,20706

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					
		F	Sig.	T	Df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference Lower Upper
العدالة	Equal variances assumed	,029	,866	7,392	18	,000	21,60000	2,92195	15,46122 27,73878
	Equal variances not assumed			7,392	17,649	,000	21,60000	2,92195	15,45245 27,74755

نتائج الثبات وفق معامل ألفا كرونباخ لمقياس العدالة التنظيمية

Scale : ALL VARIABLES

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,703	28

صدق المقارنة الطرفية لمقياس الاستغراق الوظيفي

T-Test

Group Statistics

	العينة	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الاستغراق	العليا	10	125,0000	14,81741	4,68568
	الدنيا	10	103,2000	4,66190	1,47422

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	Df	t)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
الاستغراق	Equal variances assumed	2,383	,140	4,438	18	,000	21,80000	4,91212	11,48003	32,11997
	Equal variances not assumed			4,438	10,764	,001	21,80000	4,91212	10,95958	32,64042

نتائج الثبات وفق معامل ألفا كرونباخ

Reliability

Scale : ALL VARIABLES

البعد الأول الحماس

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,720	11

Reliability

Scale : ALL VARIABLES

البعد الثاني التفاني

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,663	11

Reliability

Scale : ALL VARIABLES

البعد الثالث الانهماك

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,657	11

Reliability

Scale : ALL VARIABLES

الاستغراق الوظيفي

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,794	33

اختبار التوزيع الطبيعي

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
العدالة	,074	98	,200*	,986	98	,392
الاستغراق	,087	98	,066	,898	98	,000
ق						

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

نتائج الفرضية الثالثة

Correlations

		العدالة	الاستغراق
العدالة	Pearson Correlation	1	,119
	Sig. (2-tailed)		,242
	N	98	98
الاستغراق	Pearson Correlation	,119	1
	Sig. (2-tailed)	,242	
	N	98	98

نتائج الفرضية الرابعة

T-Test

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
العدالة	1,00	46	100,1087	7,94769	1,17182
	2,00	52	103,7885	9,94167	1,37866

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
العدالة	Equal variances assumed	2,282	,134	-2,006	96	,048	-3,67977	1,83420	-7,32062	-,03891
	Equal variances not assumed			-2,034	95,071	,045	-3,67977	1,80938	-7,27181	-,08772

T-TEST GROUPS=الجنس (1 2)
 /MISSING=ANALYSIS
 /VARIABLES=الاستغراق

نتائج الفرضية الخامسة

T-Test

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الاستغراق	1,00	46	116,0870	11,22265	1,65469
	2,00	52	114,4615	6,95775	,96487

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
الاستغراق	Equal variances assumed	4,705	,033	,872	96	,385	1,62542	1,86345	- 2,07350	5,32434
	Equal variances not assumed			,849	73,324	,399	1,62542	1,91545	- 2,19179	5,44263