



الموضوع

أثر العدالة التنظيمية على مستوى الاحتراق
الوظيفي

دراسة حالة: مديرية الشباب و الرياضة -المغير-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر قسم علوم التسيير
تخصص: إدارة موارد بشرية

إعداد الطلبة:

الأستاذة المشرفة:

رابحي مباركة

- بكاري مروان سيف الدين
- أحمد خالد

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	خالي فراح	أستاذ محاضر_ أ	رئيسا	جامعة بسكرة
2	رابحي مباركة	أستاذ مساعد_ ب	مشرفا	جامعة بسكرة
3	باتشا نجاح	أستاذ مساعد_ ب	مناقشا	جامعة بسكرة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
شعبة علوم التسيير

الموضوع

أثر العدالة التنظيمية على الاحتراق الوظيفي
دراسة حالة: مديرية الشباب و الرياضة -المغير-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في قسم علوم التسيير
تخصص: إدارة موارد بشرية

إعداد الطلبة:

- بكاري مروان سيف الدين
- أحمد خالد

الأستاذة المشرفة:

رابحي مباركة

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	خالدي فراح	أستاذ محاضر _ أ	رئيسا	جامعة بسكرة
2	رابحي مباركة	أستاذ مساعد _ ب	مشرفا	جامعة بسكرة
3	باتشا نجاح	أستاذ مساعد _ ب	مناقشا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2024/ 2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَمَنْ يَتَّقِ اللَّهَ يَجْعَلْ لَهُ مَخْرَجًا ۖ وَيَرْزُقْهُ مِنْ حَيْثُ
لَا يَحْتَسِبُ ۚ وَمَنْ يَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ فَهُوَ حَسْبُهُ ۗ إِنَّ
اللَّهَ بَالِغُ أَمْرِهِ قَدْ جَعَلَ اللَّهُ لِكُلِّ شَيْءٍ قَدْرًا

الطلاق الآية (2-3)

صدق الله العظيم

شكر وتقدير

قال الله تعالى: (لئن شكرتم لأزيدنكم)

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: (من لا يشكر الناس لا يشكر الله)
بعد الثناء والحمد لله الذي وفقني لإعداد هذا العمل، لا يسعني إلا أن أتقدم

بجزيل الشكر وعظيم الامتنان و خالص تقديري.

إلى الأستاذة المشرفة الدكتورة رابحي مباركة " على ما بذلته من نصح

وإرشاد وتوجيه ومتابعة وإشراف.

إلى السادة أعضاء اللجنة على قبولهم مناقشة هذه المذاكرة وصرفهم جزء

من وقتهم الثمين لأجل قراءتها.

كذلك تحية خاصة لجميع الأساتذة على دعمهم ومساعدتهم لنا ونخص

بالذكر أساتذتنا الأفاضل.



الإهداء

الحمد لله الذي يسر البدايات وبلغنا الغايات وأكمل النهايات، الحمد لله الذي م
تم سعي ولا ختم جهد إلا بفضلته، اللهم لك الحمد قبل أن ترضى، ولك الحمد
إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا، نحمد الله عز وجل أنه وفقنا إلى إنجاز هذ
العمل المتواضع، نهدي ثمرة جهدنا وفرحتنا التي انتظرناها طول مسيرتنا
الدراسية إلى:

جميع أفراد أسرتنا خاصة الوالدين الكريمين لدعمهما المستمر لنا بالإضافة إلى
إخوتنا و أخواتنا من دون أن ننسى رفقاء الدرب والأصدقاء والأسرة الجامعية
وكل من أمد بيد العون لنا من قريب أو من بعيد

الملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر العدالة التنظيمية على مستوى الاحتراق الوظيفي لدى مديرية الشباب والرياضة المغربي، ولتحقيق ذلك قام الباحثان بتصميم استبانة شملت (...). عبارة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (40) فرد. وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS.V25) وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، منها مقاييس الإحصاء الوصفي.

توصلت الدراسة نتيجة عامة الا وهي : أن العدالة التنظيمية ليست العامل الأساسي المؤثر على تبدل المشاعر في مديرية الشباب و الرياضة المغربي، وأن هناك مجالاً واسعاً للبحث والدراسة لفهم العوامل الأخرى المرتبطة بهذه الظاهرة

الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية، الاحتراق الوظيفي

Abstract

The aim of this study was to elucidate the impact of organizational justice on the level of job burnout at the Directorate of Youth and Sports in El Meghaier. To achieve this, the researchers designed a questionnaire comprising (...) items to collect primary information from a study sample consisting of 40 individuals. Data was collected, analyzed, and hypotheses tested using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS.V25), employing various statistical methods including descriptive statistics measures.

The study yielded a general conclusion that organizational justice is not the primary factor influencing emotional exhaustion at the Directorate of Youth and Sports in El Meghaier. There is a wide scope for further research to understand other factors associated with this phenomenon.

Keywords: organizational justice, job burnout.



قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
	البسمة
	الشكر والعرفان
	الإهداء
	ملخص
	قائمة المحتويات
	قائمة الأشكال والجداول
أ-هـ	مقدمة
الفصل النظري: مدخل الى الاحتراق الوظيفي والعدالة التنظيمية	
7	تمهيد
8	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للاحتراق الوظيفي
8	المطلب الأول: مفهوم الاحتراق الوظيفي
9	المطلب الثاني: عوامل ومسببات الاحتراق الوظيفي
12	المطلب الثالث: أعراض ومؤشرات الاحتراق الوظيفي
14	المطلب الرابع: مراحل حدوث الاحتراق الوظيفي ومستوياته
17	المطلب الخامس: مقاييس الاحتراق الوظيفي وكيفية مواجهته
19	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للعدالة التنظيمية
19	المطلب الأول: ماهية العدالة التنظيمية
22	المطلب الثاني: أهمية وأبعاد العدالة التنظيمية
25	المطلب الثالث: محددات العدالة التنظيمية
28	المطلب الرابع: مبادئ والآثار المترتبة عن العدالة التنظيمية
31	خلاصة الفصل
الفصل التطبيقي	
33	تمهيد
34	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة والمنجبة المتبعة
34	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
36	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة وطرق جمع البيانات
36	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
36	المطلب الرابع: أداة الدراسة وصدقها وثباتها.
38	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات.
38	المطلب الأول: نتائج الدراسة الميدانية ومقترحاتها

قائمة المحتويات

45	المطلب الثاني: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث.
50	المطلب الثالث: دراسة واختبار فرضيات الدراسة
54	خلاصة الفصل
56	الخاتمة
59	قائمة المصادر والمراجع
	قائمة الملاحق



قائمة الأشكال

والجداول

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
هـ	يوضح نموذج الدراسة.	01
38	يوضح توزيع المبحوثين على أساس متغير الجنس.	02
39	يوضح توزيع المبحوثين على أساس متغير الفئة العمرية.	03
40	يوضح توزيع المبحوثين على أساس متغير المستوى التعليمي.	04
41	يوضح توزيع المبحوثين على أساس سنوات الخبرة	05
42	يوضح توزيع المبحوثين على أساس الحالة العائلية	06

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
37	معاملات صدوق والثبات	01
38	يوضح توزيع المبحوثين على أساس متغير الجنس.	02
39	يوضح توزيع المبحوثين على أساس متغير الفئة العمرية.	03
40	يوضح توزيع المبحوثين على أساس متغير المستوى التعليمي.	04
41	يوضح توزيع المبحوثين على أساس سنوات الخبرة	05
42	يوضح توزيع المبحوثين على أساس الحالة العائلية	06
43	يوضح توزيع المبحوثين على أساس الوظيفة	07
44	الحدود الدنيا والعليا المقياس ليكارت الخماسي	08
44	الحدود الدنيا والعليا المقياس ليكرت الخماسي	09
44	يوضح اتجاهات إجابات أفراد العينة نحو محور العدالة التنظيمية	10
47	يوضح اتجاهات إجابات أفراد العينة نحو محور الاحتراق الوظيفي	11
49	معامل الانحدار الخطي بين الاحتراق النفسي والعدالة التنظيمية	12
50	معامل الانحدار الخطي بين الإجهاد الانفعالي والعدالة التنظيمية	13
51	معامل الانحدار الخطي بين تدني الانجاز الشخصي والعدالة التنظيمية	14
52	معامل الانحدار الخطي بين تبلد المشاعر والعدالة التنظيمية	15

المقدمة العامة

تمهيد:

تشكل العدالة التنظيمية موضوعًا هامًا في مجال الإدارة، ولا سيما في سياق السلوك التنظيمي، حيث تعكس مدى شعور الموظفين بالمساواة والإنصاف في مكان العمل. يرتبط هذا الشعور بشكل مباشر بأداء الموظفين، وبالتالي بأداء المؤسسة ككل. تعد العدالة التنظيمية حجر الزاوية في توجيه وتنظيم الموارد البشرية في المؤسسات على اختلاف أنواعها وحجمها، سواء كانت إنتاجية أو خدمية، كبيرة أو صغيرة، عامة أو خاصة. ومن خلال الأساليب الإدارية المتبعة، يمكن للإدارة العليا التأثير على السلوك التنظيمي لموظفيها عبر تحقيق العدالة في توزيع الموارد المالية، واعتماد أسلوب عمل منصف وشفاف في الإجراءات المطبقة داخل المؤسسة.

بيئة العمل التي تفتقر إلى الاستقرار يمكن أن تؤدي إلى ظهور العديد من الضغوط، والتي قد تتسبب بظهور سلوكيات وظواهر سلبية بين الموظفين، من بينها ظاهرة الاحتراق الوظيفي. فالاحتراق الوظيفي هو ظاهرة نفسية تصيب بدرجة كبيرة الأفراد العاملين في مهن تتطلب التعامل المباشر مع الناس، مثل التعليم، التمريض، المحاماة، وغيرها من المهن الإنسانية. تتجلى هذه الظاهرة في شعور العامل بمجموعة من الأعراض الأساسية، مثل الإجهاد الانفعالي، تدهور الإنجاز، وتبدل الشعور. يُعتبر الاحتراق الوظيفي مؤشرًا على مرور المؤسسة بأزمة قد تؤدي إلى تدهور أدائها، نظرًا لآثاره السلبية على كل من الموظفين والمنظمة.

1_ الإشكالية:

نظرًا لتزايد الاهتمام بموضوع العدالة التنظيمية من قبل الباحثين، وذلك لارتباطها بالعديد من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر بشكل خاص على الجانب النفسي للفرد وأدائه، مما ينعكس سلبيًا عليه وعلى من يتعامل معهم، تبرز ظاهرة الاحتراق الوظيفي كأحد أهم هذه المتغيرات التنظيمية المتأثرة بالعدالة التنظيمية. لذا، ارتأينا ضرورة دراسة ظاهرة تأثير العدالة التنظيمية على مستوى الاحتراق الوظيفي في المؤسسة محور الدراسة وعليه ومما سبق نطرح الإشكالية التالية:

ما هو تأثير العدالة التنظيمية على مستوى الاحتراق الوظيفي بمديرية الشباب والرياضة _المغير_؟

1_1 الأسئلة الفرعية

1. ما هو مستوى العدالة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة؟
2. ما هو مستوى الاحتراق الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة؟
3. ما أثر العدالة التنظيمية على الاحتراق الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة؟

2_ الدراسات السابقة:

1_2 دراسات متعلقة بالاحتراق الوظيفي:

1. دراسة (زينب علوية، 2018): تحت عنوان الاحتراق الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الثانوية بلبنان: دراسة ميدانية، الجامعة اللبنانية الدولية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الاحتراق الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الثانوية بلبنان، وتحديد علاقته بالعوامل الشخصية والتنظيمية، وتقدم هذه الدراسة صورة مقلقة عن مستوى الاحتراق الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الثانوية بلبنان، وتوصلت الدراسة إلى مجموع من النتائج أهمها:

✓ وجود مستوى مرتفع للاحتراق الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الثانوية بلبنان.

✓ وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الاحتراق الوظيفي والعوامل الشخصية (العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الخبرة) والعوامل التنظيمية (عبء العمل، الدعم الإداري، العلاقات مع الزملاء، الإمكانيات المتاحة).

كما أوصت بضرورة اتخاذ خطوات جادة لمعالجة هذه الظاهرة، وذلك من خلال تحسين ظروف العمل للمعلمين، وتوفير الدعم اللازم لهم، وتعزيز شعورهم بالتقدير.

2. دراسة (سوسن أبو عواد، 2017): تحت عنوان العوامل المؤثرة على الاحتراق الوظيفي لدى أطباء الأسنان في الأردن، الجامعة الأردنية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة على الاحتراق الوظيفي لدى أطباء الأسنان في الأردن، وتحديد استراتيجيات الوقاية منه.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أطباء الأسنان في الأردن يعانون من مستوى مرتفع من الاحتراق الوظيفي، وأن أهم العوامل المؤثرة على ذلك هي: عبء العمل، والضغط النفسي، ونقص الدعم الاجتماعي، والشعور بالإرهاق.

وأوصت الدراسة بضرورة اتخاذ إجراءات وقائية للحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى أطباء الأسنان في الأردن. وتشمل هذه الإجراءات: تقليل عبء العمل، وتوفير الدعم النفسي، وتحسين بيئة العمل، وتعزيز التواصل بين أطباء الأسنان.

2_2 دراسات متعلقة بالعدالة التنظيمية:

1. دراسة (أبو قاسم الأخضر حميدي، 2015): تحت عنوان أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس دراسة حالة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط.

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على أثر العدالة التنظيمية المدركة على رضا الوظيفي لدى عمال أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط، وقد اشتملت عينة الدراسة على 53 أستاذا من الكلية، واعتمد الباحث من خلالها على تحليل الإحصائي الوصفي مستخدماً أداة الاستبيان.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

✓ انخفاض معدل العدالة الإجرائية مقارنة بالأبعاد الأخرى، وتسجيل معدل منخفض للرضا الوظيفي لدى الأساتذة خاصة الأبعاد المتعلقة بالرضا عن الإجراءات.

✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة الإجرائية على الرضا الوظيفي، مع عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من العدالة التوزيعية والتفاعلية على الرضا الوظيفي

✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، الرتبة، الأقدمية، القسم).

2. دراسة (حياة الذهبي، 2014): تحت عنوان العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال بالمؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بأدرار، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، أدرار.

هدفت من الدراسة تحديد العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية، من خلال معرفة مستوى تواجد كلا المتغيرين، وأثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، واعتمدت الدراسة على إجراء المسح الشامل من خلال أداة الاستبيان الموجه للعاملين في وحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي البالغ عددهم 74 عاملاً.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

✓ أن انخفاض مستوى العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التعاملية بالمؤسسة الجزائرية لا ينتج عنه انخفاض مستوى سلوك المواطنة التنظيمية الممارس من طرف العاملين.

✓ وجود علاقة سلبية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.

2_3 دراسات متعلقة بالعدالة التنظيمية والاحترق الوظيفي:

1. دراسة (كاميليا مرابط، 2019): تحت عنوان دراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية والاحترق الوظيفي، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات توقرت.

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير العدالة التنظيمية على ظاهرة الاحترق الوظيفي لدى المرضى في المؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات "توقرت"، وللإلمام بهذا الموضوع تطرق الباحث إلى مفهوم الاحترق الوظيفي، أبعاده، أسبابه، ونتائجه، وتم تطبيق الدراسة على عينة بسيطة مكونة من (100) ممرض وممرضة بالمؤسسة الاستشفائية من خلال الاعتماد على الاستبيان لجمع البيانات، وبعد التحليل الإحصائي توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على الاحتراق الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة بالإضافة إلى كون العلاقة عكسية وضعيفة.

كما أوصت الدراسة بضرورة تعزيز العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة للحد من الاحتراق الوظيفي لدى المرضى.

2. دراسة (خديجة علي مهدي، وأريج عبد الرحمن القسماتي، 2017) بعنوان: أثر العدالة التنظيمية على الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بمراكز الرعاية الصحية الأولية بمحافظة جدة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر مكونات العدالة التنظيمية على الاحتراق الوظيفي بين موظفي مراكز الرعاية الصحية محافظة جدة حيث اختيرت عينة من العاملين بالقطاعات الخمسة لمراكز الرعاية الصحية الأولية بمحافظة جدة مكونة من 100 موظف استخدمت الدراسة الاستبيان كأداة لجمع البيانات فيما تم تحليلها باستخدام SPSS، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

✓ وجود تأثير لكل من عدالة الإجراءات والتوزيعات والتعاملات على الاحتراق الوظيفي من خلال علاقة عكسية تظهر بين محاور الدراسة.

وأوصت الدراسة بأهمية الإفصاح عن الرؤية والرسالة والسياسات والأهداف بكل وضوح وشفافية، وكذا ضرورة إعادة تأهيل مدراء مراكز الرعاية الصحية وتقييم رضا العاملين عن الإجراءات والمعاملات والتوزيعات.

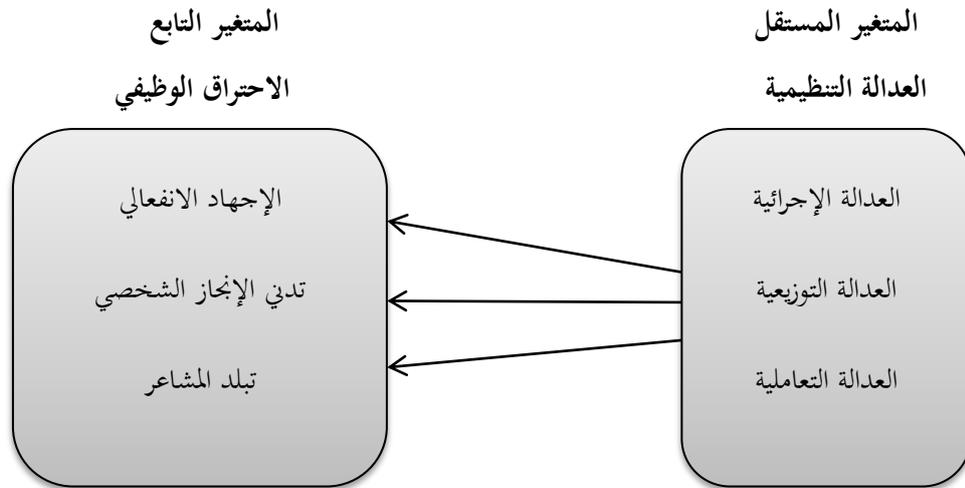
3_ نموذج وفرضيات الدراسة:

3_1_ نموذج الدراسة: في ضوء إشكالية الدراسة وأهدافها قمنا بتصميم نموذج شمولي مقترح لتمثيل وتشخيص العلاقة بين العدالة التنظيمية والاحتراق الوظيفي وذلك كما يبيّنه الشكل (1) الذي تم التوصل إليه بعد مراجعة الأدبيات النظرية حول الموضوع، ويشتمل النموذج على نوعين من المتغيرات هي:

1_ المتغير المستقل: تتمثل في: العدالة التنظيمية الذي تم قياسه من خلال الأبعاد التالية (العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات، والعدالة التوزيعية).

2_ المتغير التابع: ويتمثل في: الاحتراق الوظيفي والذي تم قياسه من خلال الأبعاد التالية: (الإجهاد الانفعالي، تدني الإنجاز الشخصي، تبلد المشاعر).

الشكل رقم 01: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة

فرضيات الدراسة: للإجابة على تساؤلات الدراسة تم وضع الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على الاحتراق الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

وتندرج ضمن هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على الإجهاد الانفعالي في المؤسسة محل الدراسة.

2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على تدني الإنجاز الشخصي.

3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على تبلد المشاعر

4_ التموضع الاستمولوجي وحدود الدراسة:

1_4 التموضع الاستمولوجي:

تماشياً مع إشكالية الدراسة التي تبحث عن أثر العدالة التنظيمية على مستوى الاحتراق الوظيفي فقد تم الاعتماد على النموذج الوضعي (paradigme positiviste) لوصف وتفسير المسار الذي يؤدي إلى حل هذه الإشكالية، من خلال ترجمته إلى نموذج يبرز العلاقات السببية فيما بين عناصر الظاهرة المدروسة. وقد اعتمدنا في بحثنا هذا على الطريقة الاستنتاجية، وتحديدًا الطريقة الافتراضية-الاستنتاجية، وذلك بغرض تطوير تعميم مبرهن.

4_2 حدود الدراسة: تتمثل حدود الدراسة في:

1. الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة الحالية على تحديد طبيعة العلاقة والأثر بين العدالة التنظيمية والاحتراق الوظيفي بأبعاده المختلفة.

2. الحدود المكانية: تم إجراء هذه الدراسة داخل حدود مديرية الشباب والرياضة _المغیر_

3. الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة خلال الفترة الممتدة من شهر مارس 2024 الى غاية شهر ماي 2024.

4. الحدود البشرية: شملت الدراسة الموظفين العاملين بمديرية الشباب والرياضة _المغیر_.

5_ أهداف وأهمية الدراسة:

5_1 أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تقديم إطار نظري لكل من العدالة التنظيمية والاحتراق الوظيفي.
- التعرف على مستوى أثر العدالة التنظيمية على مستوى الاحتراق الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة و هذا من خلال اختبار صحة الفرضيات.
- اسقاط الجانب النظري على التطبيقي من خلال الاجابة على إشكالية الدراسة عن طريق الدراسة الميدانية.
- التوصل إلى تقديم اقتراحات وتوصيات مناسبة على ضوء النتائج الميدانية المتوصل اليها لتساعد المؤسسة محل الدراسة على التحسين والتصحيح.

5_2 أهمية الدراسة: تتجلى أهمية الدراسة من خلال:

- الجانب العلمي: دراسة الواقع الفعلي للأثر المفروض بين العدالة التنظيمية والاحتراق الوظيفي من خلال تطبيق المعارف النظرية و المنهجية المتحصل عليها في الميدان.
- الجانب العملي: تتمثل الأهمية العملية لهذه الدراسة في الكشف عن مدى أثر العدالة التنظيمية على مستوى الاحتراق الوظيفي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المغیر، ومعرفة مستوى العدالة التنظيمية والاحتراق الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، والخروج بعدة نتائج على أساسها يتم تقديم جملة من الاقتراحات والتوصيات.

الفصل الأول

مدخل الى الاحتراق الوظيفي

والعدالة التنظيمية

تمهيد :

تعتبر العدالة التنظيمية أحد المفاهيم الرئيسية في علم الإدارة والسلوك التنظيمي، حيث تركز على إنصاف المعاملة وتوزيع الفرص والمكافآت بين أفراد المنظمة. فالعدالة التنظيمية تهدف إلى إقامة بيئة عمل تشعر فيها جميع الأطراف بالاحترام والتقدير، مما يعزز الولاء والانتماء ويحفز على تقديم الأداء الأمثل.

أما الاحتراق الوظيفي، فهو ظاهرة تتمثل في شعور الموظفين بالإرهاق والإحباط نتيجة لعدم الرضا عن العمل والبيئة التنظيمية. يتسبب الاحتراق الوظيفي في تراجع الأداء وزيادة معدلات الغياب والتغيير المستمر في الوظيفة، ويمكن أن يكون سببه الرئيسي الشعور بعدم العدالة التنظيمية، حيث يشعر الموظفون بالظلم فيما يتعلق بالترقيات، والمكافآت، وتوزيع العمل، مما يؤثر سلبًا على تفاعلهم مع العمل وانخراطهم فيه.

ولهذا سوف نتطرق في هذا الفصل إلى مبحثين كالآتي:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للاحتراق الوظيفي.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للعدالة التنظيمية.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للاحتراق الوظيفي

ظاهرة الاحتراق الوظيفي، هي مرض عصري شائع يعاني منه العديد من الأشخاص ، يتسم هذا المرض بتناقضات اجتماعية وضغوط نفسية تصاحب حياة الفرد في بيئة العمل. لقد أثارت هذه الظاهرة اهتمام العديد من الباحثين نظراً لتأثيراتها السلبية على الأفراد، خصوصاً في مجال العمل والإنجاز. يعزى أصل هذه الظاهرة إلى مفهوم أمراض الحضارة، التي تنشأ نتيجة الأزمات المجتمعية المتعددة.

على الرغم من حداثة ظاهرة الاحتراق الوظيفي، فإن هناك دراسات تصفه وتصنفه بطرق متعددة، مما يؤدي إلى وجود تعريفات متنوعة لهذه الظاهرة، والتي تتسم بعدم الاتفاق على مفهومها بشكل واضح.

المطلب الأول: مفهوم الاحتراق الوظيفي

يُعدّ مفهوم الاحتراق النفسي أحد المفاهيم الحديثة نسبياً، حيث بدأت المقالات الأولى حوله تظهر في منتصف السبعينيات، حداثة الموضوع وارتباطه بالحياة الوظيفية للعاملين جعله ملفتاً ومثيراً للاهتمام من قِبَل وسائل الإعلام المختلفة خلال التسعينيات حيث وصل عدد المقالات والدراسات والكتب حول هذا الموضوع إلى آلاف المصادر بحلول عام 1991.

على الرغم من الاهتمام الواسع بهذا المفهوم، إلا أنه لا يوجد تعريف ثابت و موحد يمكن تطبيقه وتعميمه على نطاق واسع. فالباحثين والأكاديميين يختلفون في تصوراتهم حوله، مما أدى إلى ظهور تعريفات متعددة، تركز كل منها على جانب من جوانب المفهوم، وبين التعريفات المتخصصة والعامّة.

حيث يُستخدم المصطلح في بعض التعريفات للدلالة على الحالة النفسية، بينما تضمن بعضها تعريف سلوكيات محددة. وترتبط بعض التعاريف بالعملية ذاتها، في حين يرتبط البعض الآخر بأسباب الظاهرة وتأثيراتها.

أولاً : تعريف الباحثين والمفكرين للاحتراق الوظيفي

عرف بأنه مجموعة من الأعراض كالإجهاد النفسي والاستنزاف الانفعالي والتبؤد الشخصي والإحساس بعدم الرضا عن الإنجاز الشخصي والأداء المهني.

في حين يعتبره بعض الباحثين بأنه الحالة النفسية أو العقلية التي تصيب الأفراد العاملين في مهن تتطلب التعامل مع أعداد كبيرة من الأشخاص، حيث يكون السمة البارزة لهذه المهن هي التفاني في العمل وتقديم الجهد الإضافي دون الحصول بالضرورة على مكافأة مقابله. (سعيد الحمل، 2012)

- كما عرف بأنه حالة من استنزاف الطاقة النفسية المتراكمة لدى الفرد، والتي تؤدي به إلى عدم التوازن النفسي والاضطراب. تنشأ هذه الحالة نتيجة الضغوط النفسية الشديدة المترتبة عن متطلبات العمل وأعبائه. ينعكس هذا الوضع سلباً بشكل مباشر على العملاء وعلى المؤسسة التي يعمل فيها الفرد. (عاشور، 2017، صفحة 74)

- وذكر بأنه حالة سلبية نفسية تصيب المديرين نتيجة الضغوط المختلفة التي يتعرضون لها. وتنعكس هذه الحالة النفسية على سلوكهم وممارساتهم اليومية في مكان العمل وتجاه الأفراد الذين يعملون معهم. (العميان، 2002، صفحة 79)

- و يشار إلى أن الاحتراق يمثل التغيرات السلبية في العلاقات والاتجاهات نحو العمل ونحو الآخرين نتيجة للضغوط الزائدة في العمل. ينعكس هذا الوضع أساساً في فقدان الاهتمام بالأشخاص الذين يتلقون الخدمات وفي التعامل معهم بشكل آلي (الطلاع، 2015، صفحة 189).

- وذكر آخرون أن الاحتراق الوظيفي أو الانهك النفسي هو حالة من الضعف والوهن تنتج عن الإحباطات التي يواجهها الفرد في العمل. وتتمثل هذه الحالة في انخفاض الإنتاجية وفي التعامل غير الإنساني مع الآخرين.

- ومن وجهة نظر بعض الباحثين، يُنظر إلى الاحتراق النفسي كحالة مرضية. فعرفه بورك وزملاؤه (1996) بأنه مجموعة من الأعراض المرضية التي يُمكن أن يُصاب بها الفرد أثناء تفاعله مع الآخرين، وتعبّر عن الضغط الانفعالي. (ناصر الدوسي، صفحة 81)

ثانياً : التعريف الإجرائي

على الرغم من تعدد التعاريف التي انتهجها المفكرون و الباحثون وتباينها فإننا نرى ان هذه التعاريف لا تتضمن اختلافات كبيرة و إنما تكمل بعضها و تشترك جميعها في مفهوم يشمل على كافة العناصر التي يحتويها الاحتراق الوظيفي حيث تتفق على ان الاحتراق الوظيفي.

- الإحتراق الوظيفي ناجم عن ضغوط العمل التي يواجهها الافراد العاملون في المؤسسات التي ينتمون اليها.
- ان الاحتراق الوظيفي ظاهرة نفسية تصيب العاملين و متمثلة بالتعب النفسي، وتكوين اتجاهات سلبية نحو العمل، وقلة الانجاز الشخصي.
- الإحتراق الوظيفي يؤدي الى انخفاض الحيوية للفرد المصاب به و انخفاض مستوى الانتاجية الفردية.

المطلب الثاني : عوامل و مسببات الإحتراق الوظيفي

أولاً : اسباب الإحتراق الوظيفي

تعود أسباب الاحتراق في العمل بشكل أساسي إلى بيئة العمل ذاتها وما توفره من فرص تزيد من مستويات الضغوط والإحباط والشعور بالقهر لفترات طويلة. وفي المقابل فإن الإعانات والمكافآت تكون غير كافية لمواجهة هذه الضغوط. يمكن تلخيص أبرز هذه الأسباب فيما يلي:

(1) أسباب شخصية :

حيث أن الإداري الأكثر انتماء والتزاما في عمله وإخلاصا له هو أكثر عرضة للإحتراق.

(2) أسباب مهنية :

يؤثر الجانب الوظيفي بشكل كبير في عملية الاحتراق الوظيفي، حيث يمكن أن يكون له تأثيرات سلبية وإيجابية على الأداء الوظيفي. يعتبر العمل محور حياة الفرد، حيث يلي العديد من احتياجاته الأساسية ويرسم تكوين شخصيته، ويشعره بالتقدير والاحترام والاستقلالية الوظيفية.

إذا كانت الوظيفة تفتقر إلى الإثارة وتتسم بالرقابة الصارمة، فإن ذلك قد يؤدي إلى الاحتراق. وفي حال فشل الوظيفة في تحقيق احتياجات الفرد الشخصية المتوقعة، فسيشعر بعدم الرضا الوظيفي والضغط، مما يزيد من احتمالية الاحتراق ويؤثر سلباً على أدائه في العمل. (أبو أنور و كلاب، 2012، صفحة 17)

من منظور آخر يرى باحثون وجود اسباب أخرى نذكر منها:

- أجر غير كاف.
- الحالة (طبيعة عقد العمل غير المستقر) مستقبل مهني غير واضح.
- عبء العمل كبير جدا ومتعب ومعقد.
- مدة أيام العمل (توقيت لعمال).
- تقطع المهام والنشاطات بشكل متعدد.
- نقص الاحساس بالامان (عدم الاحترام او الاعتداء من طرف الأفراد).
- العزلة.
- زيادة القيود الجماعية.
- زيادة الالتزامات القانونية.
- ضغط التسلسل الهرمي.
- استقلالية مهنية غير كافية.
- انطباع حول عدم اكتمال انجاز مهام الفرد.

- صعوبات ذات طابع مالي في حياته الخاصة.
- مواجهة مشاكل صحية.
- قلة الوقت المخصص للحياة الخاصة.
- ضعف في الجانب النفسي. (أبو أنور و كلاب، 2012، صفحة 18)

ثانياً : عوامل المؤثرة في الإحترق الوظيفي

يوجد العديد من العوامل التي تساهم في تشكل الإحترق الوظيفي و زيادة مستوياته من بينها ما يلي:

(1) عبء العمل :

يمكن تصنيف عبء العمل إلى نوعين: الأول يحدث عندما يُكلف الشخص بأعباء وظيفية تتجاوز قدراته، مما ينتج عنه إرهاق متزايد. أما النوع الثاني، فيحدث عندما لا تتناسب متطلبات العمل مع المهارات التي يتمتع بها الفرد، حتى إذا كانت المهام معقولة.

(2) السيطرة :

إن ضيق الصلاحيات في العمل يرتبط بقدرة الأفراد على اتخاذ القرارات، وفي بعض الحالات، يمكن أن يؤدي ذلك إلى شعور سلبي بعدم القدرة على تنفيذ التزامات العمل بسبب تقييد حريتهم في التصرف و بالتالي نقص الدافعية و الأداء.

(3) المكافئة :

إذا لم تكن المكافئة، سواء كانت مادية أو معنوية، متوفرة بشكلٍ يتناسب مع الجهد الذي يبذله الأشخاص، فإن ذلك قد يكون أحد العوامل المسببة للاحتراق الوظيفي، كونه يؤثر على رضا الأفراد و حماسهم للعمل و التزامهم تجاه المنظمة.

(4) المجتمع :

فقدان الأشخاص الشعور الإيجابي بالتواصل مع الآخرين في مكان العمل يعتبر عاملاً مساهماً في الاحتراق الوظيفي. عندما تتضاءل الصلات الاجتماعية بين العاملين في المنظمة، فازدهار العلاقات الاجتماعية بين الأفراد يعد أفضل لنجاح الوظيفة. ففي بعض الأحيان، يحتاج الموظفون إلى قسط من السعادة والتقدير والثناء من خلال التفاعل مع الآخرين. لذا، يحتاج الموظفون إلى تبادل الاتصال الاجتماعي مع زملائهم بشكل دوري.

(5) الانصاف أو العدالة

عندما يشعر الموظف بفقدان العدالة في مكان عمله، يُعتبر الإنصاف أو العدالة أحد أهم العوامل التي يجب أخذها في الاعتبار. حيث يتجلى ضعف الإنصاف عندما يتعرض الموظف لتعسف فيما يتعلق بعبء العمل أو الأجر، أو عندما يحدث تحيز في التعامل، أو عندما يتم تقييم الموظفين بشكل غير عادل، أو حتى عند تجاهل الإدارة لتظلمات الموظفين. نلاحظ أن تفاقم انعدام الإنصاف يمكن أن يؤدي إلى حدوث الاحتراق في العمل.

6) القيم :

عامل آخر يساهم في حدوث الاحتراق هو الصراع في القيم، حيث يجد الموظف نفسه في موقف يضطره إلى التنازل عن مبادئه أو قيمه الشخصية لأداء مهام لا تتفق مع معتقداته. فعلى سبيل المثال، يمكن أن يجد الموظف نفسه مضطراً للكذب لتحقيق هدف معين، أو يواجه تضارباً في القيم عندما تتعارض قيمه الشخصية مع قيم المنظمة التي يعمل فيها، مما يؤدي إلى صراع داخلي وتوتر يزيد من احتمالات حدوث الاحتراق. (هادي الشريفى و آخرون، 2013، صفحة 35)

المطلب الثالث : أعراض و مؤشرات الاحتراق الوظيفي

بالنسبة للأعراض والمؤشرات التي تشير إلى الاحتراق الوظيفي، يؤكد سيدولين (1982) أنه يمكن التعرف على وجود الاحتراق الوظيفي من خلال ثلاثة مؤشرات بارزة، وهي:

أولاً : الأعراض

- شعور الفرد بالإرهاك الجسمي والنفسي، مما يؤدي إلى شعور الفرد بفقدان الطاقة النفسية أو المعنوية وضعف الحيوية والنشاط وبالتالي إلى فقدان الشعور بتقدير الذات.
- الاتجاه السلبي نحو العمل والفئة التي تقدم لها الخدمة (طلاب، مرضى مسترشدون) وفقدان الدافعية نحو العمل.
- النظرة السلبية للذات والإحساس باليأس والعجز والفشل.

كما ورد في تشر

: بيركلي للتخطيط (1977)، بالإضافة إلى أبحاث سوارتز وويل (1974) و(1961). تضمنت القائمة الأعراض التالية

المقاومة للذهاب إلى العمل يومياً، الشعور بالفشل، الغضب والاستياء، اللامبالاة، السلبية، العزلة والانسحاب، شعور بالإرهاك طوال اليوم، درجة مرتفعة من التعب بعد العمل، نقص المشاعر الإيجابية نحو العملاء، نمطية التعامل مع العملاء، عدم القدرة على التركيز في الرد على تساؤلات العملاء، اللوم والسخرية، الروتين في التعامل مع العملاء، اضطرابات النوم، تجنب النقاشات الفنية مع الزملاء، تعاطي المهدئات، التعرض لحالات البرد والإنفلونزا، كثرة التعرض للصداع، مقاومة التغيير، الوسواس القهري، المشاكل العائلية، وشروء الذهن. وتحليل محتويات القائمة نجد أنها تشمل ثلاثة أبعاد رئيسية هي:

- الاتجاهات السالبة نحو العمل.

- القسوة واللامبالاة في التعامل مع العملاء.
- المشكلات الصحية والأسرية.

ثانياً : المؤشرات

وتشير اليونسيف (1995) إلى نوعين من العلامات أو المؤشرات:

1) علامات التوتر المزمن وتشمل:

- وجود صعوبات في الاسترخاء والنوم
- شعور دائم بالإعياء والتعب
- شكاوى جسدية متزايدة
- تناقص الحماس وتراجع الدافعية للعمل
- حالة مسيطرة من الغضب والإحباط والتهيج
- صعوبات في الذاكرة والتركيز
- تفكير مستمر في المشكلات المرتبطة بالعمل
- كم هائل من أعباء العمل وعدم وجود وقت كاف دائماً
- حالة متصلة من انعدام الرضا عن الإنجازات
- شعور مستمر بانعدام القيمة وعدم الكفاءة.

2) علامات التوتر الجماعي وتشمل:

- الانضمام إلى المجموعة وتركها بشكل متكرر
- تزايد حالات المغادرة والإجازات المرضية
- زيادة الخلافات مع أعضاء المجموعة
- زيادة الانتقاد في العمل
- انعدام المبادرة
- زيادة لوم الآخرين
- زيادة واشتداد الغضب الموجه لقادة المجموعات (الجمالي و حسن 2003)

أوجدت Maslach و Jackson (1981) ثلاثة أبعاد رئيسية تعكس أعراض الاحتراق النفسي. وقد أطلقوا على هذه الأعراض أو الأبعاد باسم الباحثة ماسلاك، و هي :

- الإجهاد الإنفعالي Emotional Exhaustion

- تبلى المشاعر Depersonalization
- نقص الشعور بالإنجاز Lack of Personal Accomplishment (الفرح 2001)

بينما أشار Friedmann (1991) في دراسته إلى عدة مظاهر تميز الاحتراق الوظيفي للفرد، بما في ذلك ردود الفعل المتعاطمة بالغضب والقلق، والمقاومة والاكنتاب والتعب والملل، مع زيادة مشاعر الذنب. يتطور هذا الوضع في الحالات الحرجة إلى حالات انهيار عصبي. أما في مجال العمل، فيتجلى الاحتراق النفسي للموظف في نقص كبير في الأداء، والغياب المتكرر بسبب المرض، وحتى التقاعد المبكر.

بحسب رأي Olds وBabila (1992)، هناك عدة مظاهر تميز وجود الاحتراق الوظيفي لدى العاملين، منها: الشعور بالإجهاد والأرق، والشعور بآلام في الرأس، ومشاكل بالمعدة وتعرض لنوبات الرشح الحادة. يميل المحترق نفسياً إلى استخدام الكحول والمخدرات في بعض الأحيان، كما يواجه صعوبات في التعامل مع الآخرين، ويبدأ بالانسحاب تدريجياً من الحياة العائلية والأصدقاء، مما يجعله عرضة للاكنتاب. وعادةً، يقوم بترك العمل بشكل مفاجئ. (الزغلول وآخرون)

المطلب الرابع: مراحل حدوث الاحتراق الوظيفي ومستوياته

أولاً: مراحل حدوث الاحتراق الوظيفي:

الاحتراق الوظيفي هي عبارة عن سيرورة تتطور عبر الزمن، فهو لا يحدث بشكل مفاجئ بل يمر بعدة مراحل ، هذه الأخيرة لا يختلف فيها الباحثون والمخلصون في تحديدها، لذلك يمكن توضيح بعضها فيما يلي:

1) حسب ماسلاك وشرينس (1982) :

• المرحلة الأولى:

يشعر الفرد بعدم التوازن بين ما يمتلكه من قدرات وموارد وإمكانيات، وبين المهام والمطالب الموكلة إليه، مما يؤدي إلى شعور بالضغط الناجم عن عبء العمل الكمي والكمي الزائد.

• المرحلة الثانية :

تسيطر على العامل مشاعر القلق والتوتر والتعب والجهد نتيجة لاستجابات القصيرة الأجل وعدم التوازن.

• المرحلة الثالثة :

يتميز الفرد بتغيرات في الاتجاهات والسلوك المهني، حيث يميل إلى معاملة المستفيدين من الخدمة بطريقة آلية، بعيداً عن الحس الإنساني، ويظهر وكأنه اندمج وتوحد مع النظم واللوائح الوظيفية. (تلاي، 2017/2016، صفحة 43)

(2) حسب نموذج "روبرت فننجا" و "جيمس سيراد" :

● مرحلة شهر العسل:

في مرحلة "شهر العسل"، يشعر الفرد الجديد في العمل بالأمل والحماس، ويغمره الشعور بالفوران الإنفعالي والثقة بأحلامه وطموحاته الشبابية. يواجه الفرد خلال هذه المرحلة مشكلات العمل بروح إيجابية وتفاؤل.

● مرحلة نفاذ الوقود:

في مرحلة نفاذ الوقود، تبدأ المظاهر الأولى للاحتراق الوظيفي بالظهور بشكل خفي وتدرجي. يشعر الفرد أن طاقته في المواجهة والتكيف قد ضعفت، وأن الطاقة التي كان يستخدمها لمواجهة تحديات الحياة قد تم استنزافها.

● مرحلة التوتر المزمن:

في مرحلة التوتر المزمن، يشعر الفرد بأعراض مثل الإنهاك البدني والنفسي، والضيق والتوتر والاكتئاب.

● مرحلة الأزمات:

في مرحلة الأزمات، تتصاعد حدة أعراض الإنهاك البدني والنفسي، ويشعر الفرد بأنه معلق في الهاوية.

● مرحلة الانهيار:

في مرحلة الانهيار، التي تعد المرحلة الأخيرة، يتجاوز الضغط النفسي طاقة الفرد الاجتماعية، ويصبح عرضة للمرض، سواء كان هذا المرض نفسيًا أو جسديًا مثل اضطرابات ضغط الدم وقرحة المعدة وغيرها. (ربيع و محمد شحاتة ، 2010، صفحة 275)

(3) حسب وإنفاسيفيش ماتيسون:

● مرحلة الاستغراق:

يظهر الفرد مستوى عالٍ من الرضا المهني. ومع ذلك، إذا حدث اختلاف بين توقعاته في العمل والواقع الذي يواجهه، فإن مستوى الرضا يبدأ في الانخفاض.

● مرحلة التبلد:

يستمر انخفاض مستوى الرضا المهني، وتنخفض تدريجياً كفاءة العامل ومستوى أدائه في العمل. يظهر العامل أعراض الشد العصبي الناجم عن الضغوطات في العمل، مما يؤثر سلبيًا على صحته البدنية. يشمل ذلك سرعة الانفعال، والقلق المستمر، والأرق، والنسيان، وصعوبة التركيز، والصداع.

• مرحلة الانفصال :

يدرك الفرد الأحداث التي حدثت ويبدأ في الانعزال النفسي مما يؤدي إلى تدهور الصحة النفسية والجسدية مع زيادة مستويات الإجهاد النفسي. قد تتضمن هذه المرحلة بعض السلوكيات مثل التأخر في الحضور إلى العمل، وتأخير المواعيد المتعلقة بالعمل، وشعور بالتعب.

• المرحلة الحرجة :

في المرحلة الحرجة من الانهيار الوظيفي، تتصاعد الأعراض الجسدية والنفسية والسلوكية بشكل كبير، وتترايد خطورتها. يتأزم الوضع للفرد حيث يعاني من شكوك حادة بخصوص قدراته وقيمه الشخصية، ويصل إلى مرحلة الانفجار حيث يفكر حتى في الانسحاب من العمل، وقد يتخيل حتى فكرة الانتحار. (جرار ، 2011، صفحة 26)

ثانياً : مستويات الاحتراق الوظيفي

إذا كان الاحتراق الوظيفي يحدث عبر مراحل متعاقبة فإنه يظهر في شكل مستويات متدرجة من حيث شدة ظاهرة الاحتراق الوظيفي ومنها ما ذكرت منى بدران (1997) إن للاحتراق الوظيفي ثلاث مستويات:

(1) الاحتراق الوظيفي المنخفض:

و يعتبر أقل مستويات حدة لدى الفرد، حيث ينتج عن النوبات المتكررة لكل من التعب والقلق والإحباط و التهيج.

(2) الاحتراق الوظيفي المتوسط:

يعتبر أعلى حدة من سابقه فهو ايضا ينتج عن نفس الأعراض ولكنها تستمر لفترة طويلة.

(3) الاحتراق الوظيفي الشديد:

في هذا المستوى تزداد حدة الاحتراق الوظيفي بشكل أكبر و تنتقل الاعراض لتتسبب في بعض المظاهر الجسمية مثل القرحة ونوبات الصداع الشديد وألم الظهر المزمنة.

تتعلق هذه المستويات بمستوى الضغط على الفرد ودرجة تكرارها ودرجة قوته على مواجهتها وسماحة الشخصية ، وقد يكون كل مستوى من هذه المستويات موصولاً للمستوى الذي يليه في حالة تكرار الضغط والأعباء الوظيفية ، أما الأشخاص الذين يحترقون بمستوى عالي هم كالتالي: (زاوي، صفحة 168)

- الأشخاص المتفوقون الممتازون، الذين يقومون بكل شيء بأنفسهم، لأنه لا أحد يستطيع أن يقدم مثلهم وهم لا يخذلون أحدا أبدا.

- مدمنوا العمل الذين يتورطون بأعمال أكثر من المطلوب، ويتسابقون لمواجهة متطلبات مفرطة غير واقعية ، بعضها يكلفهم بها الآخرون، وأغلبها يجلبونها لأنفسهم.
- أصحاب فضيلة العطاء بلا حدود الذين يعطون للآخرين دائما، ويحترقون مثل الشمعة ليضئوا الطريق للناس، لكنهم لا يلقون إلا القليل من المساعدة من الغير، ولا يجدون التقدير المناسب دائما .
- المتواضعون الذين يؤدون عملهم بصورة جيدة لكنهم لا يشعرون بالتقدير لما يقومون به مهما كان رأي الآخرين، وكذا الأشخاص الذين يفشلون في تلبية توقعاتهم العالية، يبدأ في الشعور بالذنب، وهذا يؤدي إلى المزيد من العمل .

المطلب الخامس: مقياس الاحتراق الوظيفي وكيفية تجنبه

الفرع الأول: مقياس الاحتراق الوظيفي: هناك مجموعة من المقاييس التي تناولها الباحثون وذووا الاختصاص (علماء النفس والاجتماع) من أجل قياس مستوى الاحتراق لدى الفرد بالتالي العمل على تجنبه والوقاية منه فرديا وتنظيما من بينها:

أ- مقياس ماسلاك:

مقياس الاحتراق الوظيفي الذي طورته كريستينا ماسلاك في عام 1981 يُعتبر واحداً من أكثر المقاييس شيوعاً لقياس الضغوط المهنية. تم استخدامه في أكثر من 180 دراسة منذ تطويره، حيث يهدف هذا المقياس إلى قياس ثلاثة أبعاد رئيسية للاحتراق الوظيفي وهي: (أبو أنور و كلاب، 2012، صفحة 22)

• الاجهاد الانفعالي:

الذي يعني أن الفرد يشعر بكونه متعبا ومجهدا إلى درجة كبيرة ومستنزفا في عاطفته و ذهنه ووجدانه. (فرج ، 2010، صفحة 33)

• التبلد الاحساسي:

و قد ترجم بعض الباحثين ذلك في التجرد عن الخواص الشخصية، ولمن يرى آخرون أن المعنى قد يمثل في الشعور بالتبلد تجاه العمل والآخرين.

• الاتجاه الشخصي:

الذي يقيس مستوى الشعور بتحقيق او عدم تحقيق انجازات شخصية على صعيد العمل ويتكون هذا المقياس من اثنين وعشرين عنصرا تمثل ثلاث أبعاد مذكورة سالفاً، وتم اعتماد النسخة المعربة من المقياس التي أعدها ورجعها الدكتور زيد البتال من جامعة الملك سعود، وقام بتطبيقها على عينة البيئة السعودية، بعد إجراء درجات المصادقية والموثوقية المطلوبة في مثل هذه الحالات

وطبقا لما ذكرته ماسلاك فإن نتائج المقياس يمكن تصنيفها إلى ثلاث درجات من يوم الاحتراق الوظيفي حيث يكون الاحتراق بدرجة كبيرة، أو متوسطة أو بدرجة منخفضة، من خلال الاستجابة لمقياس من سبعة درجات.

صفر = أبدا، 1 = بضع مرات في السنة، 2 = مرة في الشهر أو أقل، 3 = بضع مرات في الشهر، 4 = مرة كل أسبوع، 5 = بضع مرات في الأسبوع، 6 = كل يوم تقريبا.

يكون مستوى الاحتراق عاليا إذا كانت درجات البعدين الأول (الإجهاد الانفعالي) والثاني تبدل المشاعر (مرتفعة، ودرجة البعد الثالث الإنجاز الشخصي) منخفضة.

ب- مقياس الاحتراق الوظيفي لفرويد بيرجر:

ويهدف إلى قياس مستوى الاحتراق الوظيفي ويتكون من 18 عبارة، يتم وضع الإجابة عليها من خلال مقياس يتراوح بين عدم الانطباق إلى الانطباق التام، وذلك على متصل من 50 وتشير الدرجة التي يحصل عليها الفرد إلى مستوى الاحتراق الوظيفي ويقسم الأفراد كالتالي:

الفرد بحالة جيدة	25-0
بداية الإحساس بالضغط	35-0
ارهاصات الحالة بالاحتراق الوظيفي	50-36
الفرد محترق نفسيا	65-51
وضع الخطر	65 فاكثر

الفرع الثاني: كيفية تجنب الاحتراق الوظيفي

على الرغم من صعوبة الاحتراق الوظيفي و تأثيره السلبي على العمال إلى أنه يمكن التغلب عليه و الوقاية منه ومن بين طرق المساعدة للحد منه نذكر ما يلي:

- 1) فحص بيئة العمل وتحديد الأعباء والمطالب الضاغطة على العامل وأخذها بعين الاعتبار ومحاولة تغيير هذه الظروف.
- 2) العمل على تحديد الحقوق والواجبات من أجل فهم العمل والاستجابة للضغوط، و بهذه الطريقة يمكن تغييرها للأحسن.
- 3) خارج مؤسسة العمل فيجب تنظيم الوقت من أجل إعطاء حق للأسرة وعيش الحياة الاجتماعية كما أنه لا يجب التفكير في العمل ونحن بالبيت والعكس.
- 4) حسن اختيار الزملاء والأصدقاء من أجل التأثير الإيجابي لا السلبي.
- 5) تغيير الوظيفة حيث يعتبر الفرد أن تغيير المكان في حد ذاته قد يحل المشكلة.

- 6) تحاشي الاتصال بالجمهور: حيث يعتقد الفرد الذي يعاني من الاحتراق الوظيفي أن عمله في وظيفة أخرى يتحاشى من خلالها الجمهور سيخفف من مقدار المشقة التي يعاني منها.
- 7) التقدم للأمام: تعد هذه الاستجابة كنقطة انطلاق للنمو الشخصي، حيث تجعل الأفراد المثاليين في عملهم على دراية بمشكلاتهم، فيرتبوا حياتهم ونقاط قوتهم وضعفهم فيتقدموا للأمام. (رفت محمد ، 2013، صفحة 35)

المبحث الثاني: الاطار المفاهيمي للعدالة التنظيمية

تعد العدالة التنظيمية من المفاهيم الأساسية في مجال إدارة الموارد البشرية وعلم السلوك التنظيمي، حيث تمثل مبدأً أساسياً لبناء بيئة عمل صحية ومثمرة. فهي تهدف إلى ضمان توزيع الفرص والمكافآت بطريقة عادلة بين أفراد المنظمة، سواء كان ذلك فيما يتعلق بالترقيات، أو التقييمات الوظيفية، أو التعامل مع النزاعات الداخلية. كما تحظى العدالة التنظيمية بأهمية كبيرة، حيث يعتبر وجودها عاملاً رئيسياً في تعزيز الرضا الوظيفي وزيادة إنتاجية الموظفين. سيتم توضيح مفهوم العدالة كالاتي :

المطلب الأول: ماهية العدالة التنظيمية

نشأ مفهوم العدالة التنظيمية كاستجابة للحاجة المتزايدة لضمان التعامل العادل داخل بيئات العمل. يهدف مفهوم العدالة التنظيمية إلى توفير معاملة متساوية وعادلة لجميع أفراد المنظمة، بغية تعزيز الثقة والرضا والانخراط في العمل فهي تعد عاملاً أساسياً يؤثر بشكل مباشر على السلوك التنظيمي والأداء الوظيفي في البيئة العملية.

الفرع الأول: مفهوم ونشأة العدالة التنظيمية

منذ القدم، أدرك الباحثون في العلوم الاجتماعية والإنسانية أهمية قيم ومبادئ العدالة داخل المنظمات، إذ تُعدُّ هذه القيم مبدأً قانونياً وأخلاقياً، وأحد أهم القيم التنظيمية التي تلعب دوراً حيوياً في تشكيل سلوكيات واتجاهات العاملين داخلها. فعدم وجود العدالة يمكن أن يؤدي إلى انعدام الثقة والرضا، بينما تعزز وجودها الإنتاجية وتعزز روح الفريق والمشاركة الفعالة. (حلمي مصطفى، 2017، صفحة 130)

مفهوم العدالة التنظيمية يعد من بين المفاهيم التنظيمية القديمة والحديثة في الوقت نفسه. فالعدالة كمفهوم قضائي وأخلاقي، تاريخه يعود إلى فترات بدائية في الفلسفة الإنسانية، وقد زاد الاهتمام بها مع ظهور نظرية العدالة ل: Adams في عام

1965م، التي افترضت أن الأفراد يقارنون دائماً بين جهودهم ومكاسبهم وتلك التي يحصل عليها الآخرون. مع تركيز النظريات التنظيمية الحديثة على التفاعلات البشرية في المنظمات، تم تكييف مفهوم العدالة الاجتماعية على المنظمات، وظهر مفهوم العدالة التنظيمية، الذي استخدمه أول مرة Greenberg في عام 1978م.

الباحثون في مجال السلوك التنظيمي أولوا اهتماماً كبيراً للعدالة التنظيمية في الستينيات والسبعينيات، حيث اختبروا الفرضيات المتضمنة في نظريات العدالة التي طرحها كل من Homans في عام 1961م، و Adams في عام 1965م، و Walster وآخرون في عام 1973م. بعد ذلك انتشر استخدام مفهوم العدالة في سبعينيات القرن العشرين بوصفه أحد أبعاد العدالة الاجتماعية لتحقيق القيم والمبادئ التنظيمية.

تحقيق العدالة الاجتماعية يعتبر مستحيلاً دون توافر العدالة التنظيمية، حيث أصبحت العدالة التنظيمية أساساً للتفكير الاستراتيجي وإدارة القيم في المنظمات. تحقيق العدالة التنظيمية يؤدي إلى بناء بيئة عمل ملهمة ومشجعة، حيث يشعر الموظفون بالثقة والرضا والانتماء للمنظمة. تكمن أهمية هذا المفهوم في تعزيز الانتماء الوظيفي والإنتاجية والابتكار، مما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة بنجاح. (حلمي مصطفى، 2017، صفحة 131)

الفرع الثاني: مفهوم العدالة التنظيمية

1) العدالة لغة :

مشتق من كلمة "عدل"، العدالة تعني الإنصاف والحق، وهي أحد أسماء الله الحسنى التي تعبر عن الذي لا يظلم ولا يجور، والذي يحكم بالعدل والمساواة. يُستخدم مصطلح "عدل" للإشارة إلى الشخص الذي يحكم بين المتنازعين بإنصاف ويتجنب الظلم والجور، ويُعتبر القاضي العادل هو الذي يُظهر العدل ويتجنب الظلم والتحيز. العدالة تعتبر من الفضائل الأربع التي يثنى عليها الفلاسفة القدامى، وهي تشير إلى إعطاء كل شخص حقه وإزالة الظلم والتحيز. العدالة الاجتماعية تهدف إلى إزالة الفجوات الاقتصادية بين الطبقات المختلفة في المجتمع، بينما تعني عدالة التوزيع توزيع الحقوق والواجبات بين الأفراد وفقاً لمصلحة الجميع وكفاءتهم.

يُعرف مصطلح العدالة في قاموس ويبستر على أنه التوافق الحر والمعقول لقبول معايير الحق الطبيعي والقانون والعدالة، دون تحيز أو محسوبية أو احتيال، وبدون صرامة تنطوي على مشقة غير مبررة. ومنذ العصور القديمة، كان مفهوم العدالة مرتبطاً بالقانون والشرعية بشكل وثيق، إذ في اللاتينية، تُعبر كلمة "Jus" عن المعنى القانوني، ومنها يشتق مصطلح "Justitia" الذي يعبر عن المفهوم القانوني للعدالة. وعلى الرغم من ذلك، فإن مصطلح العدالة "Justice" لم يعد يستخدم بشكل حصري كمصطلح قانوني، بل أصبح يستخدم في السياقات الأخلاقية والإدارية والتربوية. إذ تتضمن العدالة الأفكار والمشاعر والسلوكيات المرتبطة بالصواب والخطأ وفقاً لمعايير القوانين والشرعية والمسؤولية الوظيفية والأخلاقية.

(2) مفهوم العدالة اصطلاحاً:

ينعكس إدراك العدالة لدى الأفراد بشكل واضح على تصوراتهم الذهنية ومشاعرهم وكذا سلوكياتهم. حيث يتوقف سلوك واتجاهات الأفراد نحو النتائج المحققة على مدى إدراكهم للعدالة، فعندما يدرك الأفراد العدالة، فمن المرجح ألا يحدث تغيير كبير في سلوكهم واتجاهاتهم. وعلى الجانب المقابل، في حالة عدم إدراك عدم العدالة يسعى الفرد إلى استعادة العدالة

(3) تعريف العدالة التنظيمية:

مفهوم العدالة التنظيمية يستمد جذوره التاريخية من نظرية المساواة التي اقترحها آدمز (1963)، حيث لقيت هذه النظرية اهتماماً كبيراً في ذلك الوقت نظراً لتأثيرها المباشر على دوافع وجهود العاملين. ونتيجة لذلك، تم اعتبار هذه النظرية إحدى أهم نظريات السلوك الإنساني في المنظمات لفترة طويلة. (شقراني و شتاتحة ، 2018 ، صفحة 428)

تم تطوير مفهوم العدالة التنظيمية كمصطلح محدد في عام 1985 من خلال المقالات التي نشرها غرينبرج، ومعظم الأبحاث المتعلقة بالعدالة التنظيمية تم نشرها في الفترة ما بين عام 1990 وما بعده. (العربي، 2018، صفحة 8)

• مفهوم العدالة التنظيمية وفقاً لعدة باحثين :

سندرج تعريفات بعض الكتاب و الباحثين للعدالة التنظيمية اصطلاحاً في مايلي : (العربي، 2018، صفحة 68)

يرى 1963John Stacy Adams بأن مفهوم شعور الفرد بالعدالة في العمل، والذي يتحدد بالمقارنة بين مخرجاته ومدخلاته مقارنة بمخرجات ومدخلات الآخرين.

طرح 1993Greenberg مفهوم تقييم الأفراد لعدالة الأسلوب الذي يتبعه المديرون في التعامل معهم على الصعيدين الوظيفي والإنساني.

قدم 1997 Greenberg وCropanzano مفهوم ادراك الفرد للعدالة في المعاملة التي يتلقونها من منظماتهم.

في عام 2001، استعرض Colquit وزملاؤه المفهوم بأنه تأثير السوابق والنتائج لنوعين من المفاهيم الذاتية المعروفة باسم عدالة توزيع المخرجات وعدالة الإجراءات، والتي تُستخدم لتحديد توزيعات هذه المخرجات

في عام 2003، أشار Moore وSal إلى المفهوم بأنها القيمة المتحققة نتيجة ادراك الفرد لنزاهة وموضوعية الإجراءات والمخرجات التي يتلقاها في المنظمة التي يعمل بها.

في عام 2004، من خلال دراسة Finch وCampbell خرج بالمفهوم هذا : تأثير مدركات العدالة لدى الأفراد العاملين، والتي تتعلق بالسياسات والإجراءات التي تطبقها إدارة المنظمة تجاههم.

في عام 2008، عرفها البشاشة من خلال دراسته أنها أهمية درجة تحقيق المساواة والنزاهة في حقوق وواجبات الفرد تجاه المنظمة، والتي تعكس مفهوم العدالة ومبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون بها، وتعزيز الثقة التنظيمية بين الجانبين.

المطلب الثاني : أهمية وأبعاد العدالة التنظيمية

باعتبار العدالة أحد المتغيرات التنظيمية التي ترتبط بسياسات المنظمة الموجهة نحو الموارد البشرية و تؤثر على حقوقهم وواجباتهم فإنها تعتبر ذات أهمية بالغة في استقرار المنظمات وتحقيق جو مناسب، كما تقوم العدالة التنظيمية على عدة أبعاد أساسية لتجسيدها.

أولا : أهمية العدالة التنظيمية

تظهر أهمية العدالة التنظيمية في كافة المؤسسات، سواء كانت ذات قطاع عام أو خاص، بغض النظر عن طبيعة عملها أو تصنيفها كمنظمات. بناءً على ذلك، تعد العدالة التنظيمية في مجال الإدارة موضوعاً حيويًا ومهمًا. يمكن اعتبارها متغيرًا أساسيًا ومؤثرًا على عمليات الإدارة ووظائفها. كما يمكن النظر إليها كعنصر تنظيمي يحمل القدرة على تأثير كفاءة أداء الموظفين، بالإضافة إلى أداء المنظمات بشكل عام. (الفهداوي و القطاونة، 2004، صفحة 43)

و قد أظهرت العديد من الدراسات والأبحاث الميدانية في مجال دراسة العدالة التنظيمية أن الموظفين الذين يدركون أن منظماتهم تعاملهم بشكل عادل يكونون أكثر رغبة في البقاء والاستمرارية في العمل، ويبدون ميلاً للتفاني الوظيفي. كما يسعى هؤلاء الموظفون لتحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة، ويسعون لتحقيق تناغم بين الأهداف الشخصية وأهداف المنظمة. (الفهداوي و القطاونة، 2004، الصفحات 15-16)

في المقابل فإن الشعور بعدم العدالة قد يؤدي إلى تراجع حاد في مستويات الأداء التنظيمي، بغض النظر عن قوة تأثير العوامل الأخرى في العملية الإدارية. وبالمقابل، إذا زاد إحساسهم بالعدالة التنظيمية، فإن ذلك قد يؤدي إلى تحقيق طفرة كبيرة في مستويات الأداء التنظيمي. (خليفة، 1998، الصفحات 40-50)

في أدبيات الإدارة، يُعدُّ مفهوم العدالة التنظيمية أحد المفاهيم الحديثة والأساسية، حيث تزايدت أهميته وأصبح له تأثير كبير ومهم. فقطاع الأعمال والإدارة بشكل عام بات بأمر الحاجة إلى دراسة هذه المفاهيم، وذلك نظراً لأهميتها المتزايدة والحيوية. فقد أظهرت الدراسات الحديثة أن العدالة التنظيمية تؤثر بشكل كبير على العديد من المتغيرات التنظيمية والسلوكية لدى الأفراد، ومن بينها:

1) الولاء التنظيمي:

أظهرت الدراسات الحديثة في مجال العدالة التنظيمية أن إدراك الفرد للعدالة من خلال أبعادها الثلاثة يؤثر بشكل كبير على مستوى الولاء التنظيمي، وهو الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة. يُحفز هذا الاندماج العميق في العمل وتبني قيم المنظمة، وبالتالي يعزز الانخراط والتفاني الوظيفي.

(2) ثقة الفرد في نظام تقييم الاداء :

يزداد ثقة الفرد العامل في عدالة ودقة نظام التقييم المطبق في المنظمة كلما شعر بأن هذا النظام متسم بالعدالة التنظيمية في الإجراءات والتعاملات. يتحقق ذلك عندما يدرك الفرد أن تقديرات التقييم تستند إلى أساس الجهد والأداء ومعايير الكفاءة، بالإضافة إلى استقرار معايير التقييم وإتاحة الفرصة للعامل للتعبير عن آرائه بصوت مسموع في نتائج التقييم والمشاركة في اتخاذ القرارات.

(3) زيادة دافعية الجماعة :

تؤثر العدالة التنظيمية بشكل كبير على روح الفريق والانتماء للجماعة، وهذا يمكن أن يؤثر بشكل مباشر على دوافع العمل الفردي، حيث تتوجه المكافآت والمزايا بشكل أكبر نحو الجماعة بدلاً من الفرد نفسه. يُعتبر تحقيق العدالة في الإجراءات والتعاملات أداة أساسية في نشر روح الجماعة، حيث تُرسل هذه الإجراءات والتعاملات رسالة واضحة للعامل بأن الجماعة تقدر كل فرد فيها.

(4) أداء العمل :

يمكن للعدالة التنظيمية أن تؤثر بشكل كبير على كمية وجودة الأداء في بيئة العمل. عندما يشعر الأفراد بعدم العدالة في المنظمة التي يعملون فيها، فإن ذلك يثير لديهم مشاعر الإجهاد والتوتر. يقوم الأفراد غالبًا بتفادي هذا الشعور بالتوتر عن طريق التأثير على أدائهم في العمل بشكل سلبي، سواءً من خلال القليل من الإنتاجية، أو تقليل جودة الأداء، أو حتى زيادة التغيب عن العمل أو التأخير في الحضور. وبالتالي، يترتب على ذلك تأثير سلبي على كفاءة المنظمة وأدائها بشكل عام. (علوان، 2007، صفحة 60)

ثانياً : أبعاد العدالة التنظيمية

في السابق، كان الحديث محصوراً حول مفهوم العدالة التنظيمية، بدايةً من عدالة التوزيع التي أشار إليها آدمز في نظريته عام 1963، وكانت تركز على توزيع المخرجات والمدخلات النهائية في المنظمة. لاحقاً، بدأ الاهتمام بأبعاد جديدة من العدالة، مثل عدالة الإجراءات التي تحدد كيفية تحديد هذه المدخلات والمخرجات، وكذلك عدالة المعاملة الاجتماعية التي تلقاها الموظف من قادة القرار، وهذا ما أصبح يُعرف بالعدالة التعاملية.

(1) العدالة التوزيعية: (Distributive Justice)

عندما يُنظر إلى عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف، يُقيم الأفراد نتائج أعمالهم وفقاً لمبدأ المساواة في التوزيع. تتمثل عدالة التوزيع في الإدراك الذي يمتلكه الموظفون بشأن توزيع الموارد في المنظمة، حيث يُقيمون الحالة النهائية لعملية توزيع الموارد وفقاً لثلاث قواعد أساسية للعدالة في المنظمات وهي كالآتي: . (العطوي، 2007، صفحة 21)

- **قاعدة المساواة:** تقوم على مبدأ إعطاء المكافآت بناءً على مستوى المساهمة، حيث يُعتبر الفرد الذي يعمل بدوام كامل مستحقاً لتعويض أكبر من الشخص الذي يعمل بدوام جزئي، شريطة أن تكون العوامل الأخرى متساوية لديهما. في حال حدوث العكس، يُعتبر ذلك انتهاكاً لقاعدة المساواة.
- **قاعدة النوعية:** تعني أن جميع أفراد المنظمة يجب أن يتساووا في فرص الحصول على المكافآت، بغض النظر عن خصائصهم الفردية مثل الجنس، العرق، القابلية، وما إلى ذلك. على سبيل المثال، عندما توفر المنظمة خدمات صحية لموظفيها، يجب أن تكون هذه الخدمات متاحة لجميع الموظفين بدون استثناء، وليس فقط لأولئك الذين يعملون بجد. في حال حصول الأخير، سيشعر باقي الموظفين بأن هناك انتهاكاً لقاعدة النوعية.
- **قاعدة الحاجة:** تقوم على فكرة تقديم المساعدة للأفراد ذوي الحاجة الملحة بالأولوية على الآخرين، مع افتراض تساوي الظروف الأخرى. على سبيل المثال، إذا قررت المنظمة زيادة الأجور ووجدت هناك امرأة متزوجة لديها أطفال وأخرى غير متزوجة، فمن المفترض بموجب هذه القاعدة أن تحصل المرأة المتزوجة ذات الأسرة على الأولوية. في حال حدوث العكس، ستشعر المرأة المتزوجة بأن هناك انتهاكاً لقاعدة الحاجة.

2) العدالة الإجرائية: (Procedural Justice)

تتمثل عدالة الإجراءات في مدى إحساس العامل بعدالة الخطوات والإجراءات التي تُتخذ في تحديد المخرجات. فهي تمثل التصور الذهني لعدالة الإجراءات التي يُعتمد في اتخاذ القرارات التي تؤثر على الأفراد. بينما تتعلق عدالة التوزيع بعدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف، فإن العدالة الإجرائية تتعلق بعدالة الإجراءات التي تم استخدامها في تحديد تلك المخرجات. (راتب و سلطان، 2009، صفحة 201)

أما أهم مكونات العدالة الإجرائية فهي: (مخارمة و ثامر ، 2000، صفحة 36)

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

3) العدالة التفاعلية (Interactional Justice):

تتمثل العدالة التفاعلية في مدى احساس العامل بالعدالة في المعاملة التي يتلقاها عند تطبيق بعض الإجراءات الرسمية، وفي معرفته لأسباب تلك الإجراءات. يُلاحظ أن هناك ترابطاً وثيقاً بين عدالة التوزيع والإجراءات والتفاعلية، إذ يؤثر شعور الموظف بالعدالة على مستوى ولائه للمنظمة. أي أن الموظف الذي يشعر بكل بعد من أبعاد العدالة يكون مستوى ولائه مرتفعاً. وبالتالي، يمكن لكل من عدالة الإجراءات والتوزيع والتفاعلية أن تؤثر في إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية. (جودة ، 2024 ، صفحة 5)

المطلب الثالث: محددات العدالة التنظيمية

هناك عدة عوامل و محددات تؤثر على ادراك العاملين للعدالة التنظيمية، بما فيها العوامل الداخلية والخارجية للمنظمة، وفيما يلي أهم هذه العوامل:

أولاً: بيئة العمل الداخلية:

بيئة العمل الداخلية، نقصد بها مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل داخل المنظمة، والتي تؤثر مباشرة على دوافع العاملين وسلوكياتهم. يعتبر فهم العدالة التنظيمية مرتبطاً بفهم وتحليل البيئة الداخلية للمنظمة.

تسعى المنظمات إلى إنشاء بيئة عمل ملائمة عبر نشر قيم الانصاف والموضوعية والتعاون بين فرق العمل. يعكس ذلك إيجاباً على ادراك العاملين للعدالة التنظيمية. من بين العوامل الداخلية التي تؤثر على ادراك العاملين للعدالة التنظيمية نذكر منها : (اشرف و العوفي، 2016، الصفحات 353-355)

1) الهيكل التنظيمي :

تعتبر إدارة الموارد البشرية مصدراً أساسياً لتحقيق العدالة التنظيمية، حيث يتم من خلالها تحديد العديد من الجوانب التنظيمية التي تؤثر على ادراك العاملين للعدالة التنظيمية. من هذه الجوانب، و منها نجد :

- درجة المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات: ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالعدالة التنظيمية، وتحديدًا بالعدالة الإجرائية. ففتح الباب أمام الأفراد للتعبير عن آرائهم وأفكارهم أثناء صياغة وتنفيذ الإجراءات، وإمكانية التأثير في القرارات،

يعتبران من العوامل الرئيسية لتعزيز ادراك العاملين للعدالة الإجرائية. بالإضافة إلى ذلك، انخفاض درجة هرمية السلطة يتيح للعاملين القدرة على التأثير في نتائج القرارات، مما يزيد من ادراكهم للعدالة الإجرائية ويعزز شعورهم بالمساواة والعدالة داخل المنظمة. (مؤيد ، 2008، صفحة 69)

- **زيادة درجة الرسمية:** إن زيادة الرسمية في هيكل التنظيم تسهم في تعزيز ادراك العاملين للعدالة الإجرائية. فعندما يكون هناك مزيد من الرسمية، يكون هناك استقرار أكبر في تنفيذ الإجراءات، والتي تعتبر أحد مكونات العدالة الإجرائية الرئيسية، وذلك خاصة في صياغة وتطبيق الإجراءات. (مؤيد ، 2008، صفحة 66)

(2) مستوى الأجر:

تمثل إحدى العوامل الرئيسية التي تؤثر على ادراك العاملين للعدالة التنظيمية، وبخاصة عدالة التوزيع، حيث يسعى الفرد إلى تحقيق العدالة الداخلية من خلال تلقي أجرٍ متساويةً نسبياً مع تلك المقدمة في منظمات أخرى. (جاري ، 383)

(3) الاستقطاب:

استقطاب الموارد البشرية يتم عادةً عن طريق نوعين من الاستقطاب، وهما الاستقطاب الداخلي والخارجي. فعندما تقوم المنظمة باستقطاب العاملين داخلياً، فإنهم يشعرون بالاهتمام والثقة من قِبَل المنظمة بقدراتهم وكفاءاتهم، مما ينعكس إيجابياً على إدراكهم للعدالة التنظيمية. (عباس، 2011، صفحة 102)

(4) التدريب :

تعتبر التدريب الذي يساهم في تحقيق أهداف المنظمة وتطوير الموظفين معاً عاملاً رئيسياً في زيادة إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية. وبالعكس، النشاط التدريبي الذي يفتشل في تحقيق التوازن بين احتياجات المنظمة واحتياجات العاملين قد يؤدي إلى تدهور الشعور بالعدالة التنظيمية. لذا، يُعتبر التدريب الذي يلبي احتياجات الجانبين مصدراً هاماً للعدالة التنظيمية، في حين يمكن أن تسبب بعض المواقف والممارسات غير العادلة انخفاضاً في هذا الشعور. (عادل ، 2006، صفحة 168)

(5) تقييم الأداء:

تُظهر النتائج التي تمثل تقييم أداء العاملين تأثيراً على شعورهم بالعدالة التنظيمية. فكلما كانت نتائج التقييم تعكس مستوى أدائهم الفعلي بشكل موضوعي، وتتيح لهم الفرصة الكافية للتعبير عن آرائهم بكل موضوعية، زاد شعورهم بالعدالة وزادت ثقتهم بنظام تقييم الأداء. (عادل ، 2006، صفحة 174)

(6) القيم التنظيمية:

و هي تلك المبادئ والمعايير التي تعتمدها الإدارة، ويدركها العاملون على جميع مستوياتهم، وتوجه سلوكهم. وبما أن العدالة التنظيمية مرتبطة بمدى إدراك الأفراد لمساهماتهم ونتائجهم مقارنة بالآخرين. وبما أن القيم التي يؤمن بها الفرد تؤثر في مدى إدراكه للعدالة التنظيمية، فإن هذه القيم تعتبر العامل المحوري الذي يؤثر على هذا الإدراك ومن بين هذه القيم نذكر: (البيعي و شعاع، 2011، صفحة 42)

- ✓ الإهتمام بالعاملين .
- ✓ الالتزام بالموضوعية .
- ✓ مبدأ الجدارة و الكفاءة.
- ✓ الشفافية .
- ✓ المشاركة في اتخاذ القرار .

7) حل النزاعات في العمل :

يجد المشرف نفسه دائماً متورطاً في حل النزاعات بين العاملين، مما يجعله طرفاً ثالثاً غير مرئي دائماً. يتدخل المشرف للحفاظ على مستوى معين من العدالة التنظيمية في حل النزاعات دون إلحاق أذى بحقوق أي طرف. يتم ذلك من خلال إتاحة الفرصة للعاملين للتعبير والاستماع إليهم، حيث إن النهج الاستبدادي في الإشراف يُعتبر غير فعال في تحقيق العدالة.

ثانياً : بيئة العمل الخارجية

تتأثر المنظمة بالبيئة الخارجية للعمل وتتفاعل معها، حيث تحصل المنظمة على جميع مواردها من البيئة الخارجية، بما في ذلك المواد الخام واليد العاملة والقوانين والسياسات. بالإضافة إلى ذلك، تتلقى المنظمة خدماتها وتوريدها من البيئة الخارجية. البيئة الخارجية عدة متغيرات تؤثر على البيئة الداخلية للمنظمة، مما يؤثر بدوره على العدالة التنظيمية. ومن هذه المتغيرات تشمل نذكر ما يلي : (شعبان و شيخ ، 2015، الصفحات 156-159)

1) المتغيرات السياسية:

يُمثل المناخ السياسي السائد في الدولة الذي تُنظم فيه العلاقات الداخلية والخارجية، بما في ذلك سن القوانين والسياسات، عاملاً حاسماً في خلق بيئة ملائمة للعمل. يتم ذلك من خلال حماية مصالح العاملين وتعزيز شعورهم بالعدالة التنظيمية.

2) المتغيرات الاقتصادية:

تتجلى البيئة الاقتصادية للدولة في الإطار العام للنشاطات الاقتصادية، وتعكس بشكل عام القطاعات المختلفة داخلها، سواء كانت قطاعاً خاصاً أو عاماً. تشمل هذه البيئة أيضاً تخطيط النشاط الاقتصادي من خلال سياسات متعددة، مثل سياسات الأجور وقوانين التخصص، بالإضافة إلى العديد من الممارسات التي تؤثر مباشرة على ادراك العاملين للعدالة التنظيمية.

3) المتغيرات الاجتماعية:

تشير هذه العبارة إلى القيم والعادات والتقاليد التي تنتشر في المجتمع، والتي تؤثر بطرق متعددة في سلوك الأفراد وعلاقاتهم الشخصية. ومن بين العوامل التي تؤثر على العدالة التنظيمية تشمل المستوى التعليمي ونمط الحياة الاجتماعية. إذ ينعكس النمط السائد للعدالة في المجتمع على الثقافة التنظيمية داخل المنظمات.

4) المتغيرات التكنولوجية:

و التي تمثل انعكاساً لمدى تطبيق المعارف العلمية في المجتمع وداخل المنظمة لإنتاج السلع والخدمات، بما في ذلك مستوى الإنفاق على البحوث والتطوير وتبني التكنولوجيا. تلك المتغيرات تؤثر على الهيكل التنظيمي وفعالية المنظمة، وتؤثر بشكل مباشر على العدالة التنظيمية عبر تأثير التكنولوجيا على نوعية العمالة.

المطلب الرابع: مبادئ والآثار المترتبة عن العدالة التنظيمية

في ساحة الأعمال، تعدّ العدالة التنظيمية أساساً لتحقيق التوازن والفاعلية داخل المنظمات. تقوم هذه المبادئ بتوجيه سلوكيات العاملين وتؤثر بشكل مباشر على البيئة العامة للعمل ونجاح المنظمة.

أولاً: مبادئ العدالة التنظيمية

للعدالة التنظيمية مجموعة من المبادئ متمثلة في: (الخزاعي، 2013، صفحة 39)

1) مبدأ المساواة:

يعتبر مبدأ المساواة أساساً حيوياً في بناء بيئة عمل متوازنة ومثمرة داخل المنظمات، حيث يتم تطبيقه عبر توفير تكافؤ الفرص والأجور والحوافز وساعات العمل، وضمان توزيع الواجبات الوظيفية بالتساوي بين جميع العاملين. يهدف هذا المبدأ إلى إنشاء بيئة عمل عادلة وشفافة تعزز التعاون والمشاركة، وتعزز الولاء للمنظمة وتعزز الأداء العام.

2) المبدأ الأخلاقي:

هذا المبدأ يتجلى في التمسك بالقيم الأخلاقية والمبادئ الأساسية مثل النزاهة، الشرف، الأمانة، الإخلاص، والصدق في جميع التعاملات داخل المنظمة. يهدف هذا المبدأ إلى بناء ثقة واحترام متبادل بين أفراد المنظمة، مما يسهم في تعزيز روح الفريق وتعزيز الثقة والاستقرار داخل البيئة العملية.

(3) مبدأ الدقة والتصحيح:

تتمثل أهمية مبدأ الدقة والتصحيح في ضرورة أن تكون القرارات والإجراءات التي تتخذها المنظمة مبنية على معلومات دقيقة وشفافة، ويجب أن تكون قابلة للتصحيح في حالة اكتشاف أي أخطاء. يسعى هذا المبدأ إلى تعزيز الجودة والكفاءة في أداء المنظمة، ويعكس التزامها بتحقيق أعلى معايير الدقة والمصداقية في عملها.

(4) مبدأ الالتزام:

الالتزام بالعدالة يعني ضرورة الامتثال لمعايير السلوك الأخلاقي والقانوني، وبخاصة في التعامل اللطيف وتقديم المكافأة المستحقة وفقاً للمعايير والقوانين المعتمدة. يعكس هذا الالتزام تحقيق مبدأ المساواة والعدالة داخل المنظمة، ويسهم في بناء بيئة عمل موالية تعزز الثقة والاحترام بين الأفراد.

(5) مبدأ المشاركة:

يجب أن تكون عملية صنع القرارات وتطبيق الإجراءات في المنظمة مشاركة وشاملة لجميع الأطراف العاملة، حيث ينبغي على الإدارة العليا الاستماع بعناية إلى آراء ومقترحات العاملين، ومناقشة وجهات نظرهم بشكل جاد. هذا النهج يعزز مفهوم المشاركة والشفافية داخل المنظمة، ويسهم في بناء بيئة عمل تعكس قيم العدالة والمساواة، مما يعزز التواصل الفعال ويعطي العاملين شعوراً بالانتماء والاحترام داخل المنظمة.

ثانياً: الآثار المترتبة عن العدالة التنظيمية: العدالة التنظيمية لها آثار عميقة وواضحة على المنظمات وأفرادها، وفيما يلي سنتحدث عن خمسة آثار رئيسية تترتب عن العدالة التنظيمية: (علياء ، 2022، الصفحات 15-47)

(1) تعزيز رضا الموظفين والولاء للمنظمة

يعمل توفير بيئة عمل عادلة على زيادة رضا الموظفين وولائهم للمنظمة. عندما يشعر الموظفون بأنهم معاملة بشكل عادل ويتمتعون بنفس الفرص والمكافآت، فإنهم يصبحون أكثر رغبة في بذل الجهد والإسهام بفعالية في أهداف المنظمة.

2) زيادة الانخراط والإنتاجية:

تؤدي العدالة التنظيمية إلى زيادة مستويات الانخراط والإنتاجية لدى الموظفين. حيث يشعرون بالدعم والاعتراف بجهودهم، وبالتالي يكونون أكثر استعدادًا للعمل بجد والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.

3) تحسين العلاقات الداخلية والتعاون:

تسهم العدالة التنظيمية في بناء علاقات إيجابية بين الموظفين والإدارة فيما بين الموظفين أنفسهم. يؤدي هذا التعاون والتفاعل الإيجابي إلى تعزيز التواصل والفهم المتبادل وبالتالي تعزيز كفاءة العمل والإنتاجية.

4) تقليل التوترات والصراعات:

العدالة التنظيمية تقلل من حدة التوترات والصراعات داخل المنظمة. حيث يشعر الموظفون بأنهم معاملة بشكل عادل، فإنهم أقل عرضة للانزعاج والتوترات الناجمة عن الظلم أو عدم المساواة.

5) زيادة الثقة والاستقرار:

يؤدي توفير بيئة عمل عادلة إلى زيادة مستويات الثقة والاستقرار داخل المنظمة. فعندما يثق الموظفون في نزاهة الإدارة وتعاملها، يكون لديهم ميول أقل للتحويل والبحث عن فرص أخرى، مما يعزز الاستقرار والتماسك داخل المنظمة.

الفرع الثالث: تأثيراتها في الاحتراق الوظيفي

من خلال ما تم التطرق له سابقاً نستنتج أن العلاقة بين العدالة التنظيمية والاحتراق الوظيفي تتجلى في تأثير أبعاد العدالة التنظيمية على مستوى الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين. تتكون العدالة التنظيمية من ثلاثة أبعاد رئيسية: العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية. العدالة التوزيعية تشير إلى اعتقاد الموظفين بمدى عدالة توزيع المكافآت والموارد داخل المنظمة، وعند الشعور بعدم العدالة في هذا التوزيع، يزيد ذلك من مستوى الإرهاق والإحباط لديهم. العدالة الإجرائية تركز على العمليات والإجراءات المستخدمة في اتخاذ القرارات، وعندما يشعر الموظفون بأن هذه الإجراءات ليست عادلة وشفافة، قد يفقدون الثقة في النظام والعمل، مما يزيد من احتمالية الاحتراق الوظيفي. أما العدالة التفاعلية فتتعلق بطبيعة التعامل بين الأفراد في المنظمة ومدى احترام وتقدير الآراء والمشاعر الشخصية، وعندما يكون هناك نقص في الاحترام والتفاعل الإيجابي، فإن ذلك يزيد من معدلات الاحتراق الوظيفي. بشكل عام، يؤثر كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية سلباً على مستوى الاحتراق الوظيفي، ولذلك يجب على المنظمات بناء بيئة عمل تعتمد على العدالة والاحترام والشفافية لتقليل احتمالية حدوث الاحتراق الوظيفي وتعزيز رفاهية وسعادة الموظفين. عندما يشعر الموظفون بالعدالة في مؤسستهم، يزداد رضاهم وولائهم والتزامهم وإنتاجيتهم، بينما يؤدي الشعور بالظلم والإهمال إلى تدهور حالتهم العاطفية والعقلية وانخفاض أدائهم.

خلاصة الفصل:

في الختام، تظهر العدالة التنظيمية والاحتراق الوظيفي كظاهرتين مرتبطتين ارتباطاً وثيقاً بالظروف والبيئة العملية. حيث تعتبر العدالة التنظيمية نتيجة لعوامل مثل القيادة، التوازن بين العمل والحياة الشخصية، و الاعتراف بإنجازات الشخصية. بينما يعكس الاحتراق الوظيفي تأثيرات سلبية على الصحة النفسية والجسدية للأفراد نتيجة التوتر والإرهاق الشديدين في العمل. لذلك، يجب على المنظمات وأرباب العمل تبني سياسات وبيئات عمل تشجع على التوازن والدعم النفسي، وتعزيز الاعتراف بجهود الموظفين للحد من انتشار الاحتراق الوظيفي وتعزيز الرفاهية والانتاجية في مكان العمل.

الفصل التطبيقي

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الفصل السابق إلى العدالة التنظيمية والاحتراق الوظيفي من الناحية النظرية، سنركز في هذا الفصل على تطبيق ما تمت مناقشته نظريًا في مديرية الشباب والرياضة _ المغير_، سنحاول تحديد أثر العدالة التنظيمية على مستوى الاحتراق الوظيفي في مديرية الشباب والرياضة المغير .

المبحث الأول: تقديم عام مديرية الشباب والرياضة _المغیر_

سنحاول في هذا المبحث إعطاء نبذة تاريخية حول المديرية من خلال التعرف عليها و نشأتها وهيكلتها التنظيمي

المطلب الأول: تعريف ونشأة مديرية الشباب والرياضة _المغیر_

إن مديرية الشباب والرياضة لولاية المغیر هي هيئة عمومية ذات طابع إداري تابعة لوزارة الشباب والرياضة، وهي ثمرة العديد من المراحل الادارية من مديرية منتدبة للشباب والرياضة تتبع إداريا وتنظيميا إلى حد ما إلى مديرية الشباب والرياضة لولاية الوادي إلى غاية أن أصبحت مديرية ولائية كاملة الصلاحيات.

ان نشأتها كمديرية منتدبة للشباب والرياضة كان نتيجة لاعتماد الولايات المنتدبة العشر الجديدة وفقا للجريدة الرسمية رقم: 29 لسنة 2015 ضمن مرسوم الرئاسي رقم 15/140 الصادرة ب 31 ماي 2015 حيث تم انشاء المديرية المنتدبة للشباب للرياضة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 15-141 المؤرخ في 09 شعبان 1436 الموافق 28 ماي سنة 2015 المتضمن المقاطعة الادارية وسيرها ولا سيما المادة 12 منه وبعد ذلك لتكون مديرية ولائية كاملة الصلاحيات ابتداء من 2021 ليتم فكالارتباط نهائيا ابتداء من جانفي 2022 مع المديرية الام.

وبعد ذلك لتكون مديرية ولائية كاملة الصلاحيات ابتداء من 2021 ليتم فك الارتباط نهائيا ابتداء من جانفي 2022 مع المديرية الام فهي بدورها تقدم خدمات متعددة وذلك عن طريق المؤسسات الشبانية والوحدات الرياضية التابعة تنظيميا لها وذلك يتمثل في نشاطات شبانية ترفيهية وكذا احياء الايام والاعياد الوطنية وكذا القيام بالتظاهرات الرياضية والتي توجه بصفة مباشرة لفئة الشباب

المطلب الثاني: إطار المنهجي للدراسة

سنحاول في هذا المبحث دراسة الإطار المنهجي للبحث وذلك من خلال مجتمع الدراسة وعينتها وطرق جمع البيانات أداة الدراسة صدقها وثباتها

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة وطرق جمع البيانات

أولا: مجتمع وعينة الدراسة: تتكون مجتمع الدراسة المستهدف من العمال الإداريين بالمؤسسة العمومية مديرية الشباب و الرياضة -مغیر- والبالغ عددهم (40) عامل إداري ، واعتمدنا أسلوب الحصر الشامل لمجتمع البحث بالجملة حيث قمنا بتوزيع الاسبانية عليهم عبر زيارات ميدانية ، وتم استرجاع جميع الاستبانات وكانت جميعها صالحة للتحليل الإحصائي ليتم تحليلها إحصائيا

ثانيا: طرق جمع البيانات

البيانات الأولية: تم تحصل على البيانات من خلال تصميم استبانة تم توزيعها على عينة من مجتمع البحث، ومن ثم تفرغها SPSS و هو (Statistical package for social Science)

الإحصائي (V-25) وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة وهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث الذي قمنا به

2 البيانات الثانوية: تم الحصول على المعلومات من خلال مراجعة الكتب والرسائل الجامعية والمجلات، والمواقع من شبكة المعلومات المتعلقة بالموضوع فيه البحث والدراسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشرة ، والهدف حق ذلك تقديم إطار مفاهيم نظري للصغير ومحاولة الإحاطة بالموضوع .

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

بغرض تحليل بيانات الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. **مقاييس الإحصاء الوصفي Measures Descriptive statistic:** وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات والإجابة على أسئلة البحث وترتب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
2. **معامل الثبات الفا كرونباخ :** ويستخدم الإجراء اختبار الثبات لعبارة الاستمارة
3. **معامل صدق المحك:** وذلك لصدق أداة البحث
4. **تحليل التباين الانحدار:** للتأكد من صلاحية النموذج المقترح
5. **تحليل الانحدار المتعدد؛** وذلك لاختبار أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.
6. **معامل الارتباط بيرسون:** لدراسة العلاقة بين المتغير المستقل على المتغير التابع.

المطلب الرابع: أداة الدراسة وصدقها وثباتها.

أولاً: أداة الدراسة

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات ويمكن تعريف الاستبانة على أنها وسيلة أداة الجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استمارة معينة تحتوي على عدد من الأسئلة مرتبة بأسلوب منطقي مناسب ، يجري توزيعها على أشخاص لتعبئتها ، وقد تم تقسيم استبانة البحث :

جزئين رئيسيين هما :

الجزء 01: ويتضمن البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة من (الجنس بالسن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة في العمل، الحالة العائلية، الوظيفة)

الجزء 02: والخاص بمتغيرات الدراسة ، ويحتوي محورين:

المحور الأول: والخاص بمتغير العدالة التنظيمية وحدهم له 15 عبارة

العدالة التوزيعية: و حددت له 5 عبارات

العدالة الإجرائية: و حددت له 5 عبارات

العدالة التعاملية: و حددت له 5 عبارات

المحور الثاني: والخاص بمتغير الاحتراق الوظيفي حيث صممت له أبعاد كالتالي:

الإجهاد الانفعالي: و حددت له 5 عبارات

تدني الانجاز الشخصي: و حددت له 5 عبارات.

تبلد المشاعر: و حددت له 5 عبارات.

ثانيا: ثبات أداة الدراسة **Reliability** :

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذه الدراسة تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الثبات "الفاكرونباخ" الذي يحدد مستوى قبول أداة الدراسة بمستوى (0.60) فأكثر، حيث كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول أدناه.

الجدول رقم (01) : معاملات صدوق والثبات

عناوين المحاور	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل الصدق
المحور الأول	0.710	0.842
المحور الثاني	0.790	0.888
الاستبيان ككل	0.750	0.866

تمت دراسة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) ومعامل الصدق لكل محور من محاور الاستبيان، وقد أظهرت النتائج أن معامل الثبات للمحور الأول " العدالة التنظيمية " يبلغ 0.710، بينما معامل الصدق لهذا المحور يبلغ 0.842. بالنسبة للمحور الثاني "الاحترق الوظيفي"، كان معامل الثبات يبلغ 0.790، ومعامل الصدق يبلغ 0.888. بالنسبة للاستبيان ككل، تبلغ قيمة معامل الثبات 0.750، في حين يبلغ معامل الصدق 0.866. يُلاحظ أن قيم المعاملات تشير إلى مدى موثوقية الأداة في قياس المتغيرات المرتبطة بكل محور ودقتها في تلك القياسات.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات.

المطلب الأول: نتائج الدراسة الميدانية و مقترحاتها

أولاً: تفرغ وتحليل البيانات:

سوف نحاول من خلال هذا الجزء تحليل البيانات المستقاة من إجابات عينة الدراسة عن الاستبيانات التي تم توزيعها عليها . تحليل البيانات الشخصية: نقوم من خلال هذا العنصر بوصف عينة الدراسة من خلال التطرق إلى المميزات الشخصية لها من حيث الجنس والسن والمستوى التعليمي.

البيانات الشخصية

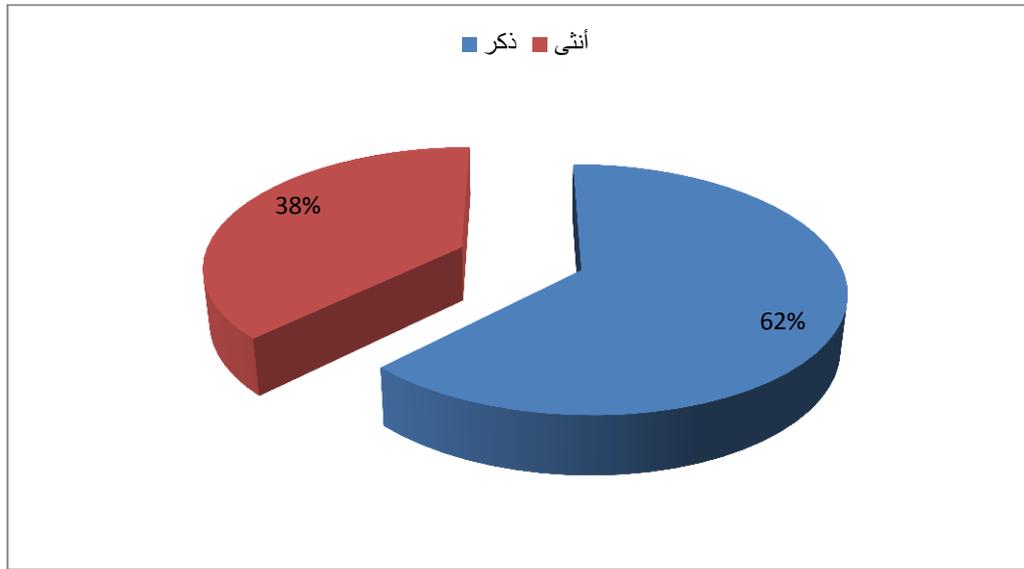
نقوم من خلال هذا العنصر بوصف عينة الدراسة من خلال التطرق إلى الخصائص الشخصية لها من حيث الجنس، التخصص والمستوى التعليمي.

1- توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس:

الجدول رقم (02): يوضح توزيع المبحوثين على أساس متغير الجنس.

النسب %	التكرار	الاحتمالات
62,5	25	ذكر
37,5	15	أنثى
100,0	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج SPSS V 25



الشكل رقم (01): يوضح توزيع المبحوثين على أساس متغير الجنس.

من خلال تحليل جدول توزيع المبحوثين على أساس متغير الجنس، يتضح أن العينة المشاركة في الاستبيان تتكون من 62.5% ذكور (25 مبحوث) و 37.5% إناث (15 مبحوث)، مما يعكس تبايناً في التمثيل بين الجنسين. هذا التفاوت يشير إلى أن غالبية المبحوثين هم من الذكور.

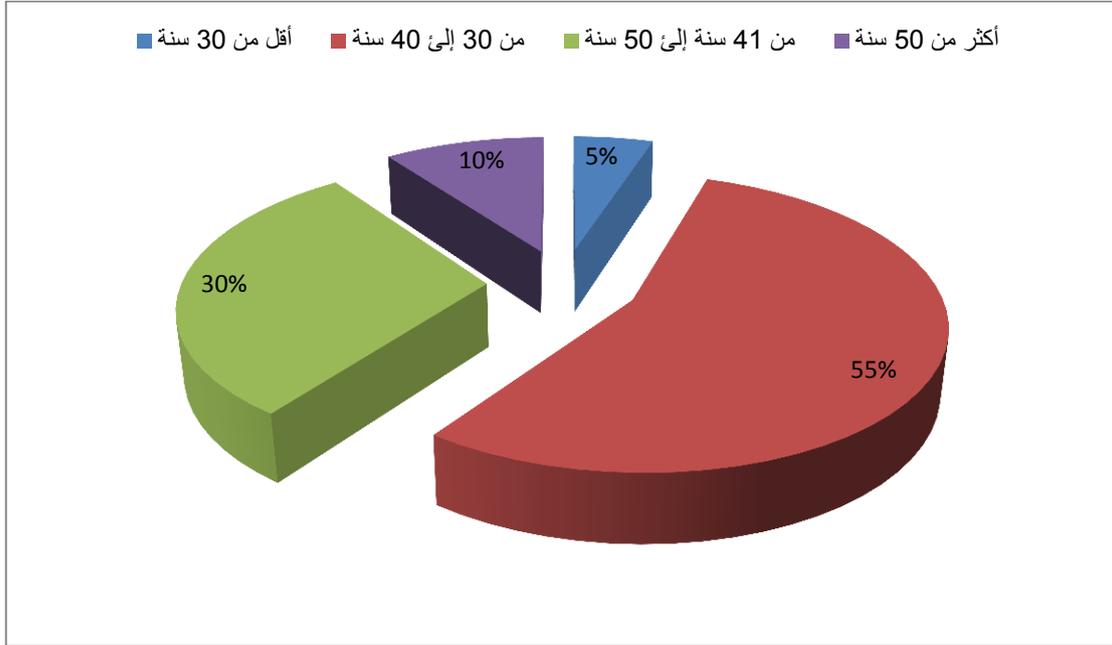
2- توزيع المبحوثين على أساس متغير الفئة العمرية.

الجدول رقم (03): يوضح توزيع المبحوثين على أساس متغير الفئة العمرية.

النسب %	التكرار	الاحتمالات
5,0	2	أقل من 30 سنة
55,0	22	من 30 إلى 40 سنة
30,0	12	من 41 سنة إلى 50 سنة

أكثر من 50 سنة	4	10,0
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج SPSS V 25



الشكل رقم (02): يوضح توزيع الباحثين على أساس متغير الفئة العمرية.

تحليل نتائج توزيع الباحثين على أساس الفئة العمرية يظهر أن أغلبية المشاركين في الاستبيان ينتمون إلى الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة، حيث يشكلون 55.0% من العينة. هذه الفئة العمرية المهيمنة غالباً ما تكون في مرحلة مهنية متوسطة تتطلب موازنة بين الخبرة والابتكار. يأتي في المرتبة الثانية الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة بنسبة 30.0%، مما يعكس تمثيلاً جيداً للموظفين ذوي الخبرة العالية. أما الفئة العمرية أكثر من 50 سنة فتشكل 10.0% من العينة، بينما تشكل الفئة الأقل من 30 سنة نسبة 5.0% فقط، مما يشير إلى وجود عدد قليل من الموظفين الشباب في المؤسسة.

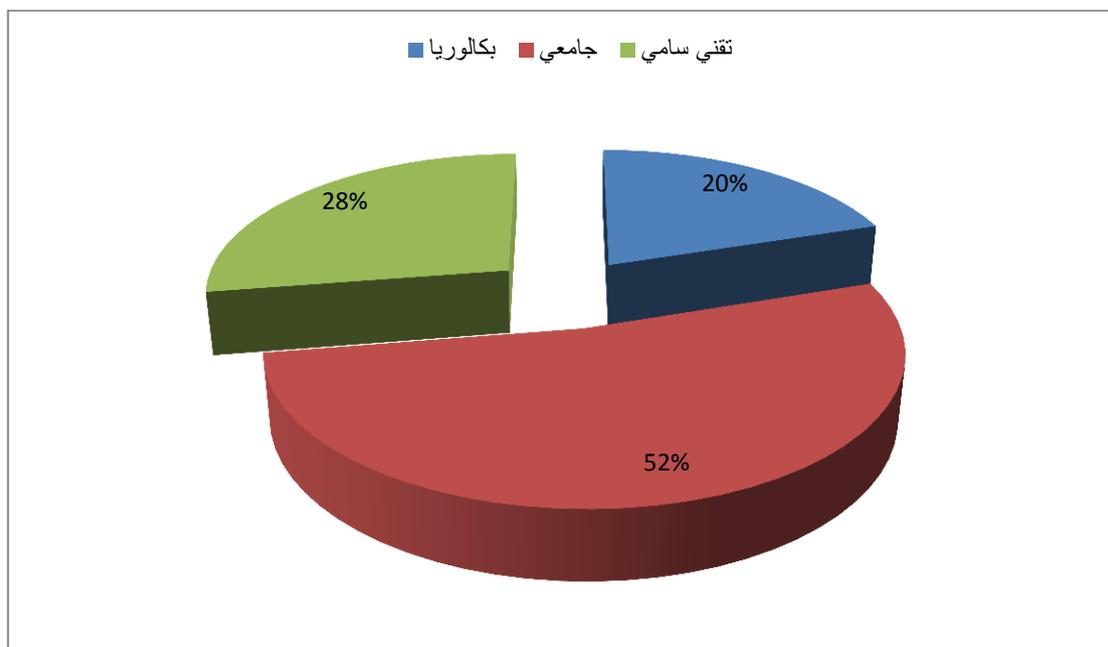
3- توزيع الباحثين حسب متغير المستوى التعليمي:

الجدول رقم (04): يوضح توزيع الباحثين على أساس متغير المستوى التعليمي.

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
بكالوريا	8	20,0
جامعي	21	52,5

27,5	11	تقني سامي
100,0	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج SPSS V 25



الشكل رقم (03): يوضح توزيع الباحثين على أساس متغير المستوى التعليمي.

تحليل توزيع الباحثين على أساس المستوى التعليمي يظهر أن الأغلبية من المشاركين يحملون شهادات جامعية بنسبة 52.5%، مما يعكس مستوى عالياً من التعليم بين الموظفين الإداريين في المؤسسة محل الدراسة. كما أن 27.5% من المشاركين حاصلون على شهادات تقني سامي، مما يشير إلى أهمية المهارات التقنية المتقدمة في العمل الإداري بالمؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، يشكل الحاصلون على شهادة البكالوريا نسبة 20.0%، ما يدل على تنوع في الخلفيات التعليمية للموظفين. كما يشير أن غالبية الباحثين ذوو مستوى علمي جيد

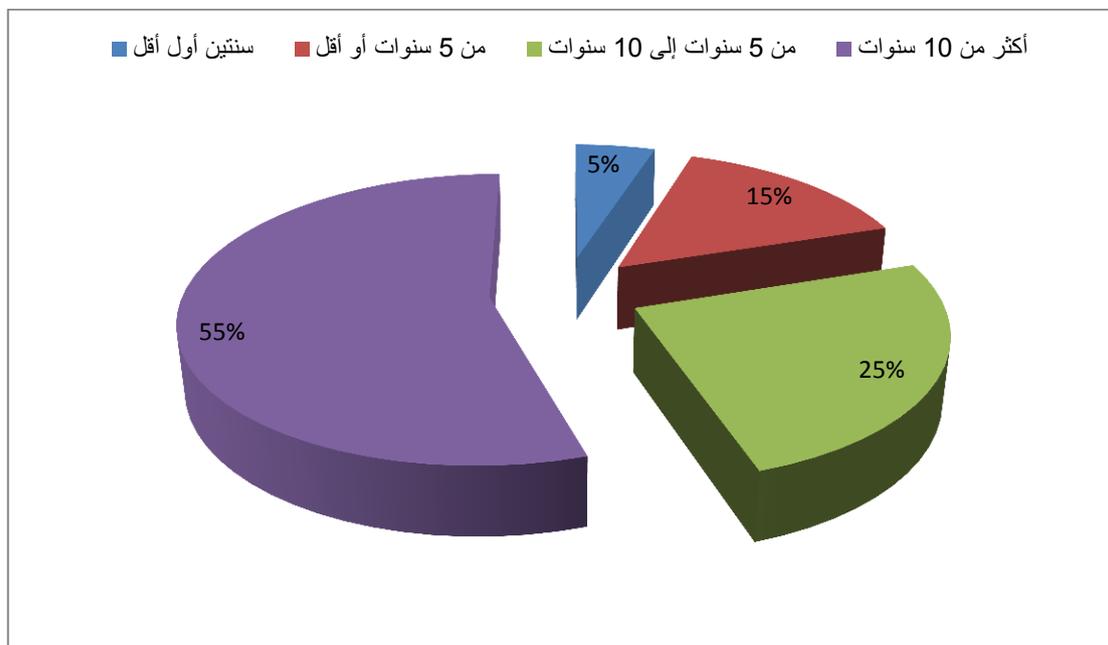
4- توزيع الباحثين حسب متغير سنوات الخبرة:

الجدول رقم (05): يوضح توزيع الباحثين على أساس سنوات الخبرة

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات
5,0	2	سنتين أول أقل
15,0	6	من 5 سنوات أو أقل
25,0	10	من 5 سنوات إلى 10 سنوات

55,0	22	أكثر من 10 سنوات
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج SPSS V 25



الشكل رقم (04): يوضح توزيع المبحوثين على أساس سنوات الخبرة

تحليل توزيع المبحوثين على أساس سنوات الخبرة يظهر أن الأغلبية من المشاركين لديهم خبرة تزيد عن 10 سنوات، حيث يشكلون 55.0% من العينة. تليها الفئة التي تمتلك خبرة تتراوح بين 5 إلى 10 سنوات بنسبة 25.0%، مما يشير إلى أن جزءاً كبيراً من الموظفين لديهم مستوى معتدل من الخبرة المهنية. الفئة التي تمتلك خبرة أقل من 5 سنوات تشكل 15.0%، بينما الموظفون الذين لديهم خبرة سنتين أو أقل يشكلون النسبة الأقل بـ 5.0%.

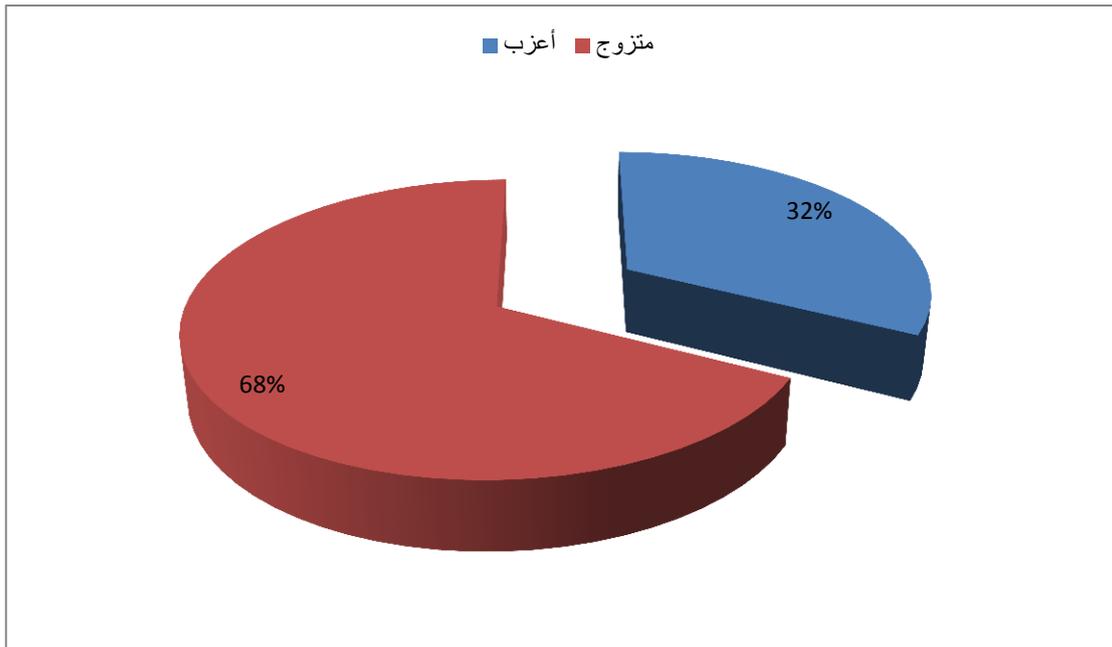
5- توزيع المبحوثين على أساس الحالة العائلية:

الجدول رقم (06): يوضح توزيع المبحوثين على أساس الحالة العائلية:

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات
32,5	13	أعزب
67,5	27	متزوج
%0	0	مطلق

أرمل	0	%0
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج SPSS V 25



الشكل رقم (05): يوضح توزيع المبحوثين على أساس الحالة العائلية:

تحليل توزيع المبحوثين على أساس الحالة العائلية يوضح تفاوتاً في توزيع العينة بين الفئات المتزوجة والعزاب، حيث يشكل المتزوجون الأغلبية الساحقة بنسبة 67.5%، بينما يمثل العزاب نسبة 32.5% فقط. هذا التوزيع قد يعكس انعكاسات اجتماعية ونفسية مختلفة على تجربة الموظفين داخل المؤسسة.

6- توزيع المبحوثين على أساس الوظيفة:

الجدول رقم (07): يوضح توزيع المبحوثين على أساس الوظيفة:

النسبة %	التكرار	الوظيفة
27.5%	11	أعمال إدارية إشرافية
42.5%	17	أعمال إدارية غير إشرافية
30%	12	أعمال فنية
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج SPSS V 25

التوزيع الوظيفي للمبحوثين يكشف عن تنوع هياكل التنظيم داخل المؤسسة. فمن البيانات نرى أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي فئة الأعمال الإدارية غير الإشرافية بنسبة 42% من عينة الدراسة، مما يعكس الأهمية الكبيرة لخبراتهم لدورهم في المؤسسة. تليها فئة الأعمال الفنية الذين يشكلون نسبة 30% من العينة، وهذا يؤكد على الدور الهام لهم في الأنشطة التقنية اليومية في المؤسسة محل الدراسة. أما المتصرفون فهم الفئة الأقل تمثيلاً هي فئة الأعمال الإدارية الإشرافية بنسبة 27.5%، وهذا يشير أن دورهم أكبر في الإشراف والرقابة وأقل في التنفيذ وبذلك يكون عددهم أقل من الفئات الأخرى.

ثانياً: تحليل محاور الاستبانة

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور بالاستبانة بغية الإجابة على أسئلة البحث، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمحورين العدالة التنظيمية و الاحتراق الوظيفي، ولقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي من حيث الحدود الدنيا والعليا كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (08): الحدود الدنيا والعليا المقياس ليكرت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على دراسات سابقة.

الجدول (09) : الحدود الدنيا والعليا المقياس لبكرت الخماسي

درجة الموافقة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
فئات المتوسط الحسابي	5-4.2	4.19-3.40	3.39-2.6	2.59-1.8	1.79-0.1

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

المطلب الثاني : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث .

أولا :محور العدالة التنظيمية

الجدول رقم (10):يوضح اتجاهات إجابات أفراد العينة نحو محور العدالة التنظيمية

الرقم	العبرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
العدالة التوزيعية					
1	يتناسب راتبك مع مؤهلاتك العلمية	1,143	3,23	3	محايد
2	يتناسب راتبك مع أدائك ومسؤولياتك في العمل المجهود الذي تبذله.	1,067	3,20	4	محايد
3	تحظى بمكافأة عن الجهد الإضافي الذي تبذله في العمل	1,265	2,13	5	غير موافق
4	تحصل على فرصة للتطوير الذاتي بشكل عادل مقارنة مع زملائك في العمل	1,086	3,50	1	موافق
5	يتم مكافأتك على الأعمال التي تساعد في نجاح المؤسسة	1,137	2,30	2	غير موافق
العدالة الإجرائية					
6	تستطيع الاتصال بالإدارة إذا ما واجهتك مشكلة في العمل	,594	4,18	1	موافق
7	تتخذ القرارات في المؤسسة بصورة موضوعية وفق معلومات صحيحة ودقيقة	,982	3,90	2	موافق
8	الإجراءات الإدارية المطبقة في المؤسسة تتسم بالعدالة بين العمال	1,145	3,35	4	محايد

9	أشعر بجدوى مشاركتي في اتخاذ القرارات	,784	3,50	3	موافق
10	تعتقد أن رؤساءك يقومون بإتخاذ قرارات عادلة في شؤون العمل	1,143	3,03	5	محايد
العدالة التعاملية					
11	يعاملك رؤساءك بالتقدير والاحترام نتيجة أي دور ايجابي تقوم به في العمل	1,037	3,95	3	موافق
12	يطلعك رئيسك حول القرارات المتعلقة بعملك	,974	3,98	2	موافق
13	يتعامل زملائك معك في العمل بسلوكيات إيجابية	,597	4,45	1	موافق تماما
14	يحرص رئيسك على توفير جو عمل مناسب.	,868	3,63	5	موافق
15	يتم إعلامك عادة بأي نشاطات رسمية أو اجتماعية قبل حدوثها	,992	3,70	4	موافق
	المعدل العام للمحور(العدالة التنظيمية ككل)	,5573	3,466		موافق

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج SPSS V 25

العدالة التوزيعية في بيئة العمل. من خلال هذه البيانات، يمكن استخلاص النقاط التالية

1. متوسط درجة الموافقة على العبارة رقم 4 "تحصل على فرصة للتطوير الذاتي بشكل عادل مقارنة مع زملائك في العمل" هو 3.50، وهو أعلى متوسط بين جميع العبارات، مما يشير إلى أن هناك موافقة نسبية على هذه النقطة.
2. العبارة رقم 3 "تحظى بمكافأة عن الجهد الإضافي الذي تبذره في العمل" حازت على أقل متوسط موافقة بقيمة 2.13، مما يعني أن هناك عدم موافقة نسبية على هذه النقطة.
3. هناك تباين في درجات الموافقة على العبارات، حيث تراوحت الانحرافات المعيارية بين 1.067 و1.265، مما يشير إلى وجود اختلاف في وجهات نظر الموظفين حول هذه الجوانب المتعلقة بالعدالة التوزيعية.
4. من خلال ترتيب العبارات حسب الأهمية النسبية، نجد أن القضايا المتعلقة بالفرص المتاحة للتطوير الذاتي والعدالة مقارنة بالزملاء تُعدّ الأكثر أهمية بالنسبة للموظفين، في حين أن قضايا المكافآت والحوافز المرتبطة بالجهد الإضافي تُعدّ الأقل أهمية. بشكل عام، يشير هذا التحليل إلى وجود بعض التحديات المتعلقة بإدراك العدالة التوزيعية في بيئة العمل من قبل الموظفين، والحاجة إلى مراجعة السياسات والممارسات المتبعة في هذا الصدد.

العدالة الإجرائية في بيئة العمل. من خلال تحليل هذه البيانات، يمكن استخلاص ما يلي:

1. العبارة الأولى "تستطيع الاتصال بالإدارة إذا ما واجهتك مشكلة في العمل" حصلت على أعلى متوسط موافقة بقيمة 4.18، مما يشير إلى أن الموظفين يشعرون بأنهم قادرين على التواصل مع الإدارة لحل المشكلات التي تواجههم.
 2. العبارة الثانية "تتخذ القرارات في المؤسسة بصورة موضوعية وفق معلومات صحيحة ودقيقة" حصلت على متوسط موافقة 3.90، وهو أيضًا مرتفع، مما يعني أن الموظفين يرون أن القرارات الإدارية تتسم بالموضوعية والدقة.
 3. العبارة الرابعة "الإجراءات الإدارية المطبقة في المؤسسة تتسم بالعدالة بين العمال" حصلت على متوسط موافقة 3.35، وهو متوسط مما يشير إلى وجود بعض التحفظات حول مدى عدالة الإجراءات الإدارية.
 4. العبارة الخامسة "تعتقد أن رؤساءك يقومون بإتخاذ قرارات عادلة في شؤون العمل" حصلت على أدنى متوسط موافقة بقيمة 3.03، مما يشير إلى أن هناك بعض الشكوك حول عدالة القرارات التي يتخذها المشرفون.
- بشكل عام، يبدو أن الموظفين لديهم إدراك إيجابي نسبيًا للعدالة الإجرائية في المؤسسة، مع وجود بعض التحفظات حول مدى عدالة الإجراءات والقرارات الإدارية على مستوى المشرفين. هذا يوحي بالحاجة إلى مزيد من الشفافية والمساءلة في عمليات اتخاذ القرارات وتطبيق الإجراءات.

العدالة التعاملية في بيئة العمل. من خلال تحليل النتائج، يمكن استنتاج ما يلي:

1. العبارة الأولى "يتعامل زملائك معك في العمل بسلوكيات إيجابية" حصلت على أعلى متوسط موافقة بقيمة 4.45، مما يشير إلى أن الموظفين يشعرون بالتعامل الإيجابي من قبل زملائهم في العمل.
 2. العبارة الثانية "يطلعك رئيسك حول القرارات المتعلقة بعملك" حصلت على متوسط موافقة 3.98، وهو مرتفع أيضًا، مما يعني أن الموظفين راضون عن مستوى إشراكهم في القرارات المتعلقة بأعمالهم.
 3. العبارة الثالثة "يعاملك رؤساءك بالتقدير والاحترام نتيجة أي دور إيجابي تقوم به في العمل" حصلت على متوسط موافقة 3.95، وهو مرتفع بشكل جيد، مما يشير إلى أن الموظفين يشعرون بالتقدير والاحترام من قبل المشرفين.
 4. العبارة الخامسة "يجرّص رئيسك على توفير جو عمل مناسب" حصلت على متوسط موافقة 3.63، وهو متوسط، مما يشير إلى وجود بعض التحفظات حول مدى اهتمام المشرفين بتوفير بيئة عمل مناسبة.
 5. العبارة الرابعة "يتم إعلامك عادة بأي نشاطات رسمية أو اجتماعية قبل حدوثها" حصلت على متوسط موافقة 3.70، وهو متوسط أيضًا، مما يشير إلى وجود بعض النقص في مستوى الإعلام والتواصل بشأن الأنشطة والفعاليات في المؤسسة.
- بشكل عام، تظهر البيانات أن هناك مستوى جيد من العدالة التعاملية في المؤسسة، خاصة فيما يتعلق بالتعامل الإيجابي بين الزملاء وبين المشرفين والموظفين. ومع ذلك، هناك بعض النقاط التي قد تحتاج إلى المزيد من التحسين، مثل توفير بيئة عمل مناسبة والمزيد من الإعلام والتواصل بشأن الأنشطة والفعاليات.

ثانياً: محور الاحتراق الوظيفي

الجدول رقم (11): يوضح اتجاهات إجابات أفراد العينة نحو محور الاحتراق الوظيفي

الرقم	العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
الإجهاد الانفعالي					
1	تشعر بالإرهاق عندما تستيقظ صباحا لمواجهة يوم عمل جديدة	1,412	3,18	3	محايد
2	تعاملت المباشر مع الناس يشكل لك ضغوطا نفسية شديدة	1,516	2,90	4	محايد
3	تشعر باستنزاف كامل لطاقتك في اليوم الذي تقضيه في العمل	1,217	3,58	2	غير موافق
4	تشعر بالإحباط بسبب ممارستك هذه المهنة	1,030	2,38	5	غير موافق
5	تشعر بأنك تبدل ما تستطيع في عملك	1,012	4,48	1	موافق تماما
تدني الانجاز الشخصي					
6	تستطيع وبكل سهولة تهيئة الجو المناسب لأداء عملك على أكمل وجه	1,244	3,88	3	موافق
7	تستطيع التأثير إيجابيا في حياة آخرين	1,234	3,63	5	موافق
8	حققت أشياء جديدة بالتقدير في عملك	,883	4,20	1	موافق تماما
9	تتعامل بهدوء تام مع المشاكل النفسية	,974	3,78	4	موافق
10	تشعر بالسعادة من خلال عملك وتعاملك مع الغير	,874	4,18	2	موافق
تبدل المشاعر					
11	تغيرت شخصيتك سلبيا منذ بدأت هذا العمل	1,328	2,33	2	غير موافق
12	لا تبالي بما يحدث للغير في المؤسسة أو في مكان آخر	1,357	2,18	3	غير موافق
13	تشعر بأن غيرك يلومونك على المشاكل التي تحدث معهم	1,083	2,58	1	غير موافق
14	تتعامل مع غيرك وكأنهم جماد	1,122	1,65	5	غير موافق تماما
15	يشعرك هذا العمل بالقساوة والتبدل في مشاعرك	1,067	1,88	4	غير موافق
	المعدل العام للمحور (الاحتراق الوظيفي ككل)	,348	3,12	/	محايد

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج SPSS V 25

الإجهاد الانفعالي كأحد أبعاد الاحتراق الوظيفي، يمكن استخلاص ما يلي:

1. العبارة الأولى "تشعر بأنك تبدل ما تستطيع في عملك" حصلت على أعلى متوسط موافقة بقيمة 4.48، مما يشير إلى أن الموظفين يبذلون قصارى جهدهم في أداء أعمالهم.
2. العبارة الثالثة "تشعر باستنزاف كامل لطاقتك في اليوم الذي تقضيه في العمل" حصلت على متوسط موافقة 3.58، وهو متوسط منخفض، مما يعني أن الموظفين لا يشعرون بالاستنزاف الكامل لطاقتهم خلال أيام العمل.

3. العبارة الرابعة "تعاملك المباشر مع الناس يشكل لك ضغوطاً نفسية شديدة" حصلت على متوسط موافقة 2.90، وهو متوسط منخفض، مما يشير إلى أن التعامل المباشر مع الناس لا يشكل ضغوطاً نفسية كبيرة على الموظفين.

4. العبارة الخامسة "تشعر بالإحباط بسبب ممارستك هذه المهنة" حصلت على متوسط موافقة 2.38، وهو منخفض، مما يعني أن الموظفين لا يشعرون بالإحباط بسبب ممارستهم لمهنتهم.

5. العبارة الثانية "تشعر بالإرهاق عندما تستيقظ صباحاً لمواجهة يوم عمل جديدة" حصلت على متوسط موافقة 3.18، وهو متوسط، مما يشير إلى وجود بعض الإرهاق لدى الموظفين عند استئناف أيام العمل.

بشكل عام، تشير البيانات إلى أن مستوى الإجهاد الانفعالي لدى الموظفين ليس مرتفعاً بشكل كبير. فهم يبذلون قصارى جهدهم في عملهم ولا يشعرون بالاستنزاف الكامل لطاقتهم أو الضغوط النفسية الشديدة. وعلى الرغم من وجود بعض الإرهاق عند استئناف أيام العمل، إلا أنهم لا يشعرون بالإحباط بسبب ممارستهم لمهنتهم. هذه النتائج تشير إلى مستوى معقول من الصحة النفسية والمهنية لدى الموظفين

تدني الإنجاز الشخصي كأحد أبعاد الاحتراق الوظيفي، نلاحظ ما يلي:

1. العبارة الأولى "حققت أشياء جديدة بالتقدير في عملك" حصلت على أعلى متوسط موافقة بقيمة 4.20، مما يشير إلى أن الموظفين يشعرون بأنهم قد حققوا إنجازات جديدة بالتقدير في عملهم.

2. العبارة الخامسة "تشعر بالسعادة من خلال عملك وتعاملك مع الغير" حصلت على متوسط موافقة 4.18، وهو مرتفع، مما يعني أن الموظفين يشعرون بالسعادة في عملهم وتعاملهم مع الآخرين.

3. العبارة الثالثة "تستطيع و بكل سهولة تهيئة الجو المناسب لأداء عملك على أكمل وجه" حصلت على متوسط موافقة 3.88، وهو مرتفع، مما يشير إلى أن الموظفين يشعرون بقدرتهم على تهيئة الظروف المناسبة لأداء أعمالهم بشكل جيد.

4. العبارة الرابعة "تتعامل بهدوء تام مع المشاكل النفسية" حصلت على متوسط موافقة 3.78، وهو مرتفع، مما يعني أن الموظفين يتعاملون بهدوء مع المشاكل النفسية التي قد تواجههم.

5. العبارة الثانية "تستطيع التأثير إيجابياً في حياة آخرين" حصلت على متوسط موافقة 3.63، وهو مرتفع، مما يشير إلى أن الموظفين يشعرون بقدرتهم على التأثير بشكل إيجابي في حياة الآخرين.

بشكل عام، تشير البيانات إلى أن مستوى تدني الإنجاز الشخصي لدى الموظفين مرتفع. فهم لا يشعرون بتحقيق إنجازات جديدة بالتقدير في عملهم، و عدم الشعور بالسعادة والقدرة على التعامل مع المشاكل النفسية والتأثير الإيجابي في حياة الآخرين. هذه النتائج تشير إلى مستوى متدني من الصحة النفسية والمهنية لدى الموظفين.

تبلد المشاعر كأحد أبعاد الاحتراق الوظيفي، نستخلص النتائج التالية:

1. العبارة الرابعة "تتعامل مع غيرك وكأنهم جماد" حصلت على أقل متوسط موافقة بقيمة 1.65، مما يشير إلى أن الموظفين لا يتعاملون مع الآخرين بتبلد وقساوة في المشاعر.

2. العبارة الخامسة "يشعر هذا العمل بالقساوة والتبليد في مشاعرك" حصلت على متوسط موافقة 1.88، وهو منخفض، مما يعني أن العمل لا يسبب لهم شعور بالقساوة والتبليد في المشاعر.
 3. العبارة الثالثة "لا تبالي بما يحدث للغير في المؤسسة أو في مكان آخر" حصلت على متوسط موافقة 2.18، وهو منخفض، مما يدل على أن الموظفين لا يعزلون عن الآخرين ولا يفقدون الاهتمام بما يحدث لهم.
 4. العبارة الأولى "تشعر بأن غيرك يلومونك على المشاكل التي تحدث معهم" حصلت على متوسط موافقة 2.58، وهو منخفض نسبياً، مما يشير إلى أن الموظفين لا يشعرون بأن الآخرين يلومونهم على المشاكل التي تحدث.
 5. العبارة الثانية "تغيرت شخصيتك سلباً منذ بدأت هذا العمل" حصلت على متوسط موافقة 2.33، وهو منخفض، مما يعني أن العمل لا يؤدي إلى تغير سلبي في شخصية الموظفين.
- بشكل عام، تشير البيانات إلى أن مستوى تبليد المشاعر لدى الموظفين منخفض، حيث لا يتعاملون مع الآخرين بقساوة أو تبليد، ولا يشعرون بالانزعاج أو فقدان الاهتمام بالآخرين. كما أن العمل لا يؤدي إلى تغير سلبي في شخصياتهم. هذه النتائج تشير إلى مستوى جيد من الصحة النفسية والمهنية لدى الموظفين.

المطلب الثالث : دراسة اختبار الفرضيات على ضوء النتائج:

أولاً : نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات

الفرضية العامة: والتي مفادها:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على الاحتراق الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05

الجدول رقم (12): يوضح معامل الانحدار الخطي بين الاحتراق النفسي والعدالة التنظيمية

المحاور	β	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)
الاحتراق الوظيفي	2,792	,352	,150	7,933	,000
العدالة التنظيمية	,094	,100		,933	,357

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج SPSS V 25 * ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05)

بناءً على البيانات الموضحة في الجدول أعلاه، الخاصة بفرضية "العدالة التنظيمية أثر ذو دلالة إحصائية على الاحتراق الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05" يتبين لنا ما يلي يلي:

1. معامل الانحدار (β) للعدالة التنظيمية هو 0.094، مما يشير إلى أن هناك علاقة طردية بين العدالة التنظيمية والاحتراق الوظيفي. أي أنه بزيادة درجة العدالة التنظيمية بوحدة واحدة، يؤدي ذلك إلى زيادة الاحتراق الوظيفي بمقدار 0.094 وحدة.
2. قيمة T المحسوبة للعدالة التنظيمية هي 0.933، وهي أقل من القيمة الحرجة عند مستوى دلالة 0.05 والتي تبلغ 1.96. هذا يعني أن تأثير العدالة التنظيمية على الاحتراق الوظيفي ليس له دلالة إحصائية.

3. مستوى الدلالة (Sig) للعدالة التنظيمية هو 0.357، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). هذا يؤكد أن تأثير العدالة التنظيمية على الاحتراق الوظيفي ليس له دلالة إحصائية. على الرغم من وجود علاقة طردية بين العدالة التنظيمية والاحتراق الوظيفي، إلا أن هذه العلاقة ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05. لذلك، يمكن القول أن الفرضية "للعدالة التنظيمية أثر ذو دلالة إحصائية على الاحتراق الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05" لا يمكن قبولها. وقد يكون هناك عوامل أخرى ذات تأثير أقوى على الاحتراق الوظيفي في هذه المؤسسة، والتي قد تكون أكثر أهمية من العدالة التنظيمية.

الفرضية الفرعية الأولى:

والتي مفادها: الصياغة الأصح:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإجهاد الانفعالي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05

الجدول رقم (13): يوضح معامل الانحدار الخطي بين الإجهاد الانفعالي و العدالة التنظيمية

المحاور	β	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)
الإجهاد الانفعالي	2,892	,746	,090	3,877	,000
العدالة التنظيمية	,118	,213		,554	,583

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج SPSS V 25 * ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05)

بناءً على البيانات الموضحة في الجدول أعلاه، الخاصة بفرضية الفرعية الأولى: "للعدالة التنظيمية أثر ذو دلالة إحصائية على الإجهاد الانفعالي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05" يتبين لنا مايلي:

1. معامل الانحدار (β) للعدالة التنظيمية هو 0.118، مما يشير إلى أن هناك علاقة طردية بين العدالة التنظيمية والإجهاد الانفعالي. أي أنه بزيادة درجة العدالة التنظيمية بوحدة واحدة، يؤدي ذلك إلى زيادة الإجهاد الانفعالي بمقدار 0.118 وحدة.

2. قيمة T المحسوبة للعدالة التنظيمية هي 0.554، وهي أقل من القيمة الحرجة عند مستوى دلالة 0.05 والتي تبلغ 1.96. هذا يعني أن تأثير العدالة التنظيمية على الإجهاد الانفعالي ليس له دلالة إحصائية.

3. مستوى الدلالة (Sig) للعدالة التنظيمية هو 0.583، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). هذا يؤكد أن تأثير العدالة التنظيمية على الإجهاد الانفعالي ليس له دلالة إحصائية.

على أساس هذه النتائج، يمكن القول أن الفرضية الفرعية الأولى " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإجهاد الانفعالي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05" يمكن قبولها.

يمكن تفسير ذلك أنه متغير العدالة التنظيمية ليس هو المؤثر الرئيسي على الإجهاد الانفعالي لدى الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة، وإنما يرجع ذلك لمتغيرات أخرى خارج النموذج.

الفرضية الفرعية الثانية: والتي مفادها:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدني الانجاز الشخصي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05

الجدول رقم (14): يوضح معامل الانحدار الخطي بين تدني الانجاز الشخصي والعدالة التنظيمية

المحاور	β	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)
العدالة التنظيمية	,398	,181	,336	4,012	,000
تدني الانجاز الشخصي	2,549	,635		2,201	,034

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج SPSS V 25 *ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05)

بناءً على البيانات الموضحة في الجدول أعلاه، يتبين لنا ما يلي:

1. معامل الانحدار (β) للعدالة التنظيمية هو 0.398، مما يشير إلى أن هناك علاقة طردية بين العدالة التنظيمية وتدني الانجاز الشخصي. أي أنه بزيادة درجة العدالة التنظيمية بوحدة واحدة، يؤدي ذلك إلى زيادة تدني الانجاز الشخصي بمقدار 0.398 وحدة.

2. قيمة T المحسوبة للعدالة التنظيمية هي 2.201، وهي أكبر من القيمة الحرجة عند مستوى دلالة 0.05 والتي تبلغ 1.96. هذا يعني أن تأثير العدالة التنظيمية على تدني الانجاز الشخصي له دلالة إحصائية.

3. مستوى الدلالة (Sig) للعدالة التنظيمية هو 0.034، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). هذا يؤكد أن تأثير العدالة التنظيمية على تدني الانجاز الشخصي له دلالة إحصائية.

على أساس هذه النتائج، يمكن القول أن الفرضية الفرعية الثانية " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتدني الانجاز الشخصي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05 " يمكن قبولها.

هذا يعني أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وتدني الانجاز الشخصي في هذه المؤسسة. أي أنه كلما زادت درجة العدالة التنظيمية، زاد تدني الانجاز الشخصي لدى الموظفين.

الفرضية الفرعية الثالثة: والتي مفادها:

H_0 :

H_1 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على تبدل المشاعر في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05

الجدول رقم (15): يوضح معامل الانحدار الخطي بين تبدل المشاعر و العدالة التنظيمية

المحاور	β	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)
تبدل المشاعر	3,831	,000	-,172	2,936	,766
العدالة التنظيمية	-1,079	,288		-,236	,218

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج SPSS V 25

بناءً على البيانات الموضحة في الجدول أعلاه، الخاصة بالفرضية الفرعية الثالثة: "للعدالة التنظيمية أثر ذو دلالة إحصائية على تبدل المشاعر في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05" يتبين لنا ما يلي:

1. معامل الانحدار (β) للعدالة التنظيمية هو -1.079، مما يشير إلى أن هناك علاقة عكسية بين العدالة التنظيمية وتبدل المشاعر. أي أنه بزيادة درجة العدالة التنظيمية بوحدة واحدة، يؤدي ذلك إلى انخفاض تبدل المشاعر بمقدار 1.079 وحدة.
2. قيمة T المحسوبة للعدالة التنظيمية هي -0.236، وهي أقل من القيمة الحرجة عند مستوى دلالة 0.05 والتي تبلغ 1.96. هذا يعني أن تأثير العدالة التنظيمية على تبدل المشاعر ليس له دلالة إحصائية.
3. مستوى الدلالة (Sig) للعدالة التنظيمية هو 0.218، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). هذا يؤكد أن تأثير العدالة التنظيمية على تبدل المشاعر ليس له دلالة إحصائية.

على أساس هذه النتائج، يمكن القول أن الفرضية الفرعية الثالثة "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإجهاد لتبدل المشاعر في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05" يمكن قبولها.

هذا يعني أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وتبدل المشاعر في هذه المؤسسة. أي أن درجة العدالة التنظيمية لا تؤثر بشكل كبير على مستوى تبدل المشاعر لدى الموظفين.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم توضيح تفاصيل الدراسة الميدانية المطبقة في مديرية الشباب و الرياضة _المغير_؛ حول أثر العدالة التنظيمية على مستوى الاحتراق الوظيفي؛ من أجل الإجابة عن التساؤل الرئيسي: ما هو تأثير العدالة التنظيمية على مستوى الاحتراق الوظيفي؟ تم الاعتماد على طريقة الاستبيان والذي وزع على عينة من العاملين بالمؤسسة وبعد الجمع والتحليل باستخدام تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي تجيب على تساؤلات وفرضيات الدراسة وتحقق الغرض العلمي المرجو منها، وفي ضوءها سيتم استعراض النتائج العامة وكذا تقديم التوصيات المناسبة من أجل تحسين وتصحيح الانحرافات الموجودة بالمؤسسة محل الدراسة.

الخاتمة

الخاتمة :

في الختام، تتجلى الأهمية البالغة للعدالة التنظيمية في قدرتها على التأثير بشكل مباشر على مستويات الاحتراق الوظيفي بين الموظفين. أن الشعور بالعدالة في بيئة العمل يساهم بشكل كبير في تعزيز الرضا الوظيفي والحد من التوتر والضغوط النفسية، والتي تعتبر من أبرز مسببات الاحتراق الوظيفي.

عندما يشعر الموظفون بأن سياسات وإجراءات المنظمة تُطبق بعدالة وإنصاف، وأنهم يُعاملون بكرامة واحترام، ينشأ لديهم شعور قوي بالانتماء والولاء تجاه المنظمة. هذا الشعور الإيجابي يعزز من قدرتهم على التعامل مع تحديات العمل اليومية، ويقلل من احتمالات تعرضهم للإرهاق والإجهاد النفسي. وبالتالي، فإن العدالة التنظيمية تعمل كعامل وقائي ضد الاحتراق الوظيفي، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للموظفين واستقرارهم النفسي.

إن تحقيق العدالة التنظيمية يتطلب تبني سياسات وإجراءات واضحة وشفافة، تضمن التعامل العادل مع جميع الموظفين بغض النظر عن مناصبهم أو خلفياتهم. كما يتعين على القادة والمدربين ممارسة السلوكيات التي تعكس القيم العادلة في تعاملاتهم اليومية، مما يعزز مناخ الثقة والاحترام المتبادل داخل المنظمة.

النتائج العامة:

1. لم يتم التأكيد على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية المدركة وتبلد المشاعر لدى الموظفين. هذه النتيجة تختلف عما تم الإشارة إليه في الأدبيات السابقة والتي أظهرت أن انخفاض مستوى العدالة التنظيمية يرتبط بارتفاع مستوى تبلد المشاعر.

2. تبين أن البعد الإجرائي للعدالة التنظيمية هو الأكثر تأثيراً على تبلد المشاعر مقارنة ببُعدي التوزيعية والتعاملية. وهذا يشير إلى أن الموظفين في المؤسسة المبحوثة أكثر حساسية تجاه العدالة في الإجراءات والعمليات التنظيمية.

3. لم يتأكد وجود تأثير للمتغيرات الديموغرافية كالجنس والعمر والخبرة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وتبلد المشاعر. مما يعني أن هذه العلاقة لا تختلف باختلاف خصائص الموظفين.

4. هناك عوامل أخرى غير العدالة التنظيمية قد تكون أكثر تأثيراً على مستوى تبلد المشاعر لدى الموظفين في المؤسسة المبحوثة. وهذا ما يستدعي إجراء المزيد من البحوث للتعرف على هذه العوامل.

بشكل عام، تشير هذه النتائج إلى أن العدالة التنظيمية ليست العامل الأساسي المؤثر على تبلد المشاعر في هذه المؤسسة، وأن هناك مجالاً واسعاً للبحث والدراسة لفهم العوامل الأخرى المرتبطة بهذه الظاهرة.

التوصيات

بناء على نتائج الدراسة، فإن أبرز التوصيات المقترحة هي:

1. تعزيز الشعور بالعدالة التنظيمية لدى الموظفين:

- مراجعة وتحسين سياسات وإجراءات الموارد البشرية لضمان الإنصاف والشفافية.
- إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات المؤثرة عليهم.
- تطوير نظام عادل للمكافآت والترقيات يستند إلى الأداء والجهود المبذولة.

2. تطوير برامج دعم نفسي واجتماعي للموظفين:

- توفير خدمات استشارية ودعم نفسي للموظفين المعرضين لخطر تبلد المشاعر.
- تنظيم ورش عمل وبرامج لتنمية المهارات الشخصية والاتصالية للموظفين.
- تعزيز التفاعل والدعم الاجتماعي بين الموظفين في بيئة العمل.

3. تحسين أنماط القيادة والثقافة التنظيمية:

- تطوير برامج تطوير القيادات لتنمية مهارات القيادة الداعمة والتحفيزية.
- ترسيخ قيم ومبادئ تنظيمية داعمة لرفاهية الموظفين.
- تشجيع التواصل المفتوح والمرن بين الإدارة والموظفين.



قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر و المراجع :

أولاً: الكتب:

- 1) أنس عبد الباسط عباس. (2011). دارة الموارد البشرية (1). عمان، الأردن : دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 2) ديسلر جاري . (383). ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال، عبد المحسن عبد المحسن جودة إدارة الموارد البشرية. الرياض، المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر.
- 3) ربيع، و محمد شحاتة . (2010). علم النفس الصناعي و المهني. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1.
- 4) سعيد سالم مؤيد . (2008). نظرية المنظمة : الهيكل والتصميم (3). عمان، الأردن : دار وائل للنشر.
- 5) عبد الرحمن محمد علي علياء . (2022). أثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي والسلوكيات التنظيمية الإيجابية: دراسة تطبيقية على مستشفى جامعة عين شمس. دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- 6) عبد القادر طه فرج . (2010). مقياس الاحتراق النفسي المهني. القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية.
- 7) محمود سلمان العميان. (2002). السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

ثانياً : الرسائل الجامعية :

- 1) أماني بسام سعيد الحمل. (2012). لاحتراق الوظيفي لدى المرأة العاملة في مؤسسات السلطة الوطنية في قطاع غزة. غزة فلسطين: دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات درجة الماجستير في ادارة الاعمال الجامعة الاسلامية.
- 2) البقيمي، و ماجد بن شعاع. (2011). القيم التنظيمية وعلاقتها بادراك العاملين للعدالة التنظيمية في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض. رسالة ماجستير في العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية الرياض، المملكة العربية السعودية.

- 3) سعدالله رفت محمد . (2013). علاقة العوامل الديمغرافية والتنظيمية بالاحتراق الوظيفي. غزة: لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية في محافظات غزة لنيل على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من قسم إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر.
- 4) سنابل أمين صالح جرار . (2011). الجدية في العمل وعلاقتها بالاحتراق النفسي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة شمال الضفة الغربية ، إشراف عبد محمد عساف. فلسطين: مذكرة ماجستير، كلية الدراسات العليا ، جامعة النجاح الوطنية .
- 5) فراح العربي. (2018). أثر العدالة التنظيمية و الثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي (دراسة تطبيقية على المؤسسات الاستشفائية العمومية). اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص ادارة أعمال جامعة ابو بكر بلقايد, تلمسان.
- 6) موسى أبو أنور ، و يحي كلاب. (2012). الاحتراق الوظيفي وتأثيره على أداء العاملين. غزة: بحث تكميلي لنيل درجة الدبلوم المهني المتخصص في ادارة منظمات المجتمع المدني الجامعة الاسلامية.
- 7) نبيلة تلالي. (2017/2016). الاحتراق النفسي وعلاقته بالتوافق المهني لدى الزوجة العاملة دراسة ميدانية على عينة من المقابلات ببعض مصالح التوليد لكل من ولايتي باتنة وبسكرة"، إشراف نور الدين تاويريت. بسكرة: رسالة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ،جامعة محمد خيضر .

ثالثا : المجالات

- 1) اشرف ,العوفي, (2016). العلاقة بين العدالة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية لدى المشرفات التربويات بمدينة تبوك. مجلة الدراسات العربية في التربية وعلم النفس العدد 80 ديسمبر.
- 2) أميمه حلمي مصطفى. (2017). لعدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا . دراسة ميدانية ، مجلة كلية التربية ، جامعة عين شمس 113، المجلد 21 03، العدد.
- 3) زينب هادي الشريفي ، و آخرون. (2013). تأثير المناخ التنظيمي على الاحتراق الوظيفي للعاملين. مجلة التقى ، مجلد 26، العدد 7.

- 4) السعود راتب ، و سوزان سلطان. (2009). درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها. مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد 2.
- 5) سلمان احمد الطلاع . (2015). واقع الاحتراق الوظيفي واسبابه لدى العاملين في شركة توزيع الكهرباء. غزة: كلية الدراسات المتوسطة، جامعة الزهر.
- 6) صفية شقراني ، و عائشة شتاتحة . (2018). قياس أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة. مجلة الباحث ورقة العدد 1 .
- 7) عامر علي حسين العطوي. (2007). اثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي دراسة تحليلية لآراء اعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة القادسية. مجلة القادسية للعلوم الإدارة و الاقتصادية، المجلد 10، العدد 1.
- 8) عبد السلام زاوي. (بلا تاريخ). دراسة مقارنة في الاحتراق النفسي لدى حكام كرة اليد. الجزائر: مجلة محترف العلمية، جامعة الجلفة، العدد 13.
- 9) عبد اللطيف خليفة . (1998). محددات سلوك التطوع التنظيمي في المنظمات العامة المجلة العربية للعلوم الإدارية. جامعة الكويت.
- 10) عطوي عاشور. (2017). علاقة غياب العدالة التوزيعية بأبعاد الاحتراق الوظيفي. سكيكدة: مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية، العدد 31.
- 11) فاطمة بنت علي بن ناصر الدوسي. (بلا تاريخ). الاحتراق النفسي وعلاقته ببعض متغيرات الشخصية (الانبساطية و الانطوائية). مجلة جامعة الملك خالد للعلوم الانسانية ، المجلد 2 العدد 1437.
- 12) فرح شعبان، و سعيدة شيخ. (2015). محددات وآثار ممارسة العدالة التنظيمية في المنظمات. مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة البويرة، العدد 7.
- 13) فهمي الفهداوي، و القطاونة. (2004). نشأت تأثير العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي في محافظات الجنوب الأردنية. المجلة العربية للإدارة، مجلد 24، ع2.
- 14) قاسم نايف علوان. (2007). تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري. مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، العدد 7 جامعة التحدي، ليبيا.

- (15) ماهر علي الخزاعي. (2013). أثر العدالة التنظيمية على الانتماء التنظيمي دراسة ميدانية على المستشفيات الجامعية التابعة لوزارة التعليم العالي. جامعة دمشق، سوريا.
- (16) محارمه محارمة، و محمد ثامر . (2000). مدى إحساس موظفي الدوائر الحكومية الأردنية في محافظتي الكرك والطفيلية بالعدالة التنظيمية. دراسة ميدانية، مجلة الإداري معهد الإدارة العامة، المجلد 04، العدد 02.
- (17) محمد زايد عادل . (2006). العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية. منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة، مصر .

مواقع الإنترنت :

- (1) محفوظ جودة . (2024, 03 22). أثر العدالة التنظيمية على مناخ الإبداع دراسة ميدانية عن شركات الأدوية الأردنية. تم الاسترداد من <https://www.researchgate.net>

الملاحق

الملحق (01) : استبانة الدراسة



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
التخصص ماجستير 2 إدارة الموارد البشرية



استبانة بحث

السيد المدير / أخي العامل، أختي العاملة تحية طيبة وبعد؛

يسرنا أن نضع بين أيديكم استبيان لمذكرة تخرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير تخصص إدارة الموارد البشرية الموسومة بـ "أثر العدالة التنظيمية على مستوى الاحتراق الوظيفي دراسة ميدانية المؤسسة العمومية مديرية الشباب والرياضة لولاية _المغیر_" حول موضوع يبين جوانب الاهتمام بالموارد البشرية والذي يعكس اهتمام الباحثين والمختصين، ونظرا لأهمية مؤسستكم ومشوار تجربتها، نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي تحتوي مجموعة من الأسئلة التي نود أن تجيبوا عليها، بدقة وموضوعية. ونؤكد لكم أن الآراء التي ستدلون بها سوف تتسم بالسرية التامة، وتستخدم فقط لأغراض البحث العلمي. نشكركم

الأستاذة المشرفة:

راجحي مباركة

من إعداد الطلبة:

✓ بكاري مروان سيف الدين

✓ خالد أحمد

الجزء الأول البيانات الشخصية والوظيفية: يرجى وضع علامة (X) في الخانة المناسبة

الجنس:	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى	
السن:	<input type="checkbox"/> أقل من 30 سنة	<input type="checkbox"/> من 30 إلى 50 سنة	<input type="checkbox"/> أكثر من 50 سنة
المستوى التعليمي:	<input type="checkbox"/> ثانوي أو أقل	<input type="checkbox"/> جامعي	
سنوات الخبرة:	<input type="checkbox"/> سنتين أو أقل	<input type="checkbox"/> من 2 إلى 5 سنوات	<input type="checkbox"/> أكثر من 5 سنوات
الحالة العائلية:	<input type="checkbox"/> أعزب	<input type="checkbox"/> متزوج	
	<input type="checkbox"/> أرمل	<input type="checkbox"/> مطلق	
الوظيفة:		

الملاحق

الجزء الثاني: محاور الاستبانة

المحور الأول: العدالة التنظيمية: يرجى وضع علامة (X) في الخانة المناسبة

سلم القياس					العدالة التنظيمية وعبارات القياس
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	أولا: العدالة التوزيعية
					1- يتناسب راتبك مع مؤهلاتك العلمية
					2- يتناسب راتبك مع أدائك ومسؤولياتك في العمل
					3- تحظى بمكافأة عن الجهد الإضافي المبذول في العمل
					4- تحصل على فرصة للتطوير الذاتي بشكل عادل مقارنة مع زملائك في العمل .
					5- يتم مكافأتك على الأعمال التي تساعد في نجاح المؤسسة
					ثانيا العدالة الإجرائية
					1. تستطيع الاتصال بالإدارة إذا ما واجهتك مشكلة في العمل
					2. تتخذ القرارات في المؤسسة بصورة موضوعية وفق معلومات صحيحة ودقيقة
					3. الإجراءات الإدارية المطبقة في المؤسسة تتسم بالعدالة بين العمال
					4. أشعر بجدوى مشاركتي في اتخاذ القرارات
					5. تعتقد أن رؤساءك يقومون باتخاذ قرارات عادلة في شؤون العمل
					ثالثا العدالة التعاملية
					1- يعاملك رؤساءك بالتقدير والاحترام نتيجة أي دور إيجابي تقوم به في العمل
					2- يطلعك رئيسك على القرارات المتعلقة بعملك
					3- يتعامل زملائك معك في العمل بسلوكيات إيجابية
					4- يحرص رئيسك على توفير جو عمل مناسب
					5- يتم اعلامك عادة بأي نشاطات رسمية أو اجتماعية قبل حدوثها .

المحور الثاني:

سلم القياس					أبعاد الاحتراق الوظيفي وعبارات القياس
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	أولا الإجهاد الانفعالي
					1- تشعر بالإرهاق عند الاستيقاظ صباحا لمواجهة يوم عمل جديد
					2- تعاملك المباشر مع الناس يشكل لك ضغوطا نفسية شديدة
					3- تشعر باستنزاف كامل لطاقتك في اليوم الذي تقضيه في العمل
					4- تشعر بالإحباط بسبب ممارستك هذه المهنة
					5- تشعر بأنك تبذل كل طاقتك في عملك
					ثانيا تدني الانجاز الشخصي
					1- تستطيع وبكل سهولة تهيئة الجو المناسب لأداء عملك على أكمل وجه.
					2- لا تستطيع التأثير إيجابيا في حياة آخرين.
					3- حققت أشياء جديرة بالتقدير في عملك.
					4- تتعامل بحدوء تام مع المشاكل النفسية.
					5- تشعر بالسعادة من خلال عملك وتعاملك مع الغير.
					ثالثا تبدل المشاعر
					1- تغيرت شخصيتك سلبيا منذ بدأت هذا العمل
					2- لا تبالي بما يحدث للغير في المؤسسة أو في مكان آخر
					3- تشعر بأن غيرك يلومونك على المشاكل التي تحدث معهم
					4- تتعامل مع غيرك وكأنهم جماد
					5- يشعرك هذا العمل بالقساوة والتبدل في مشاعرك

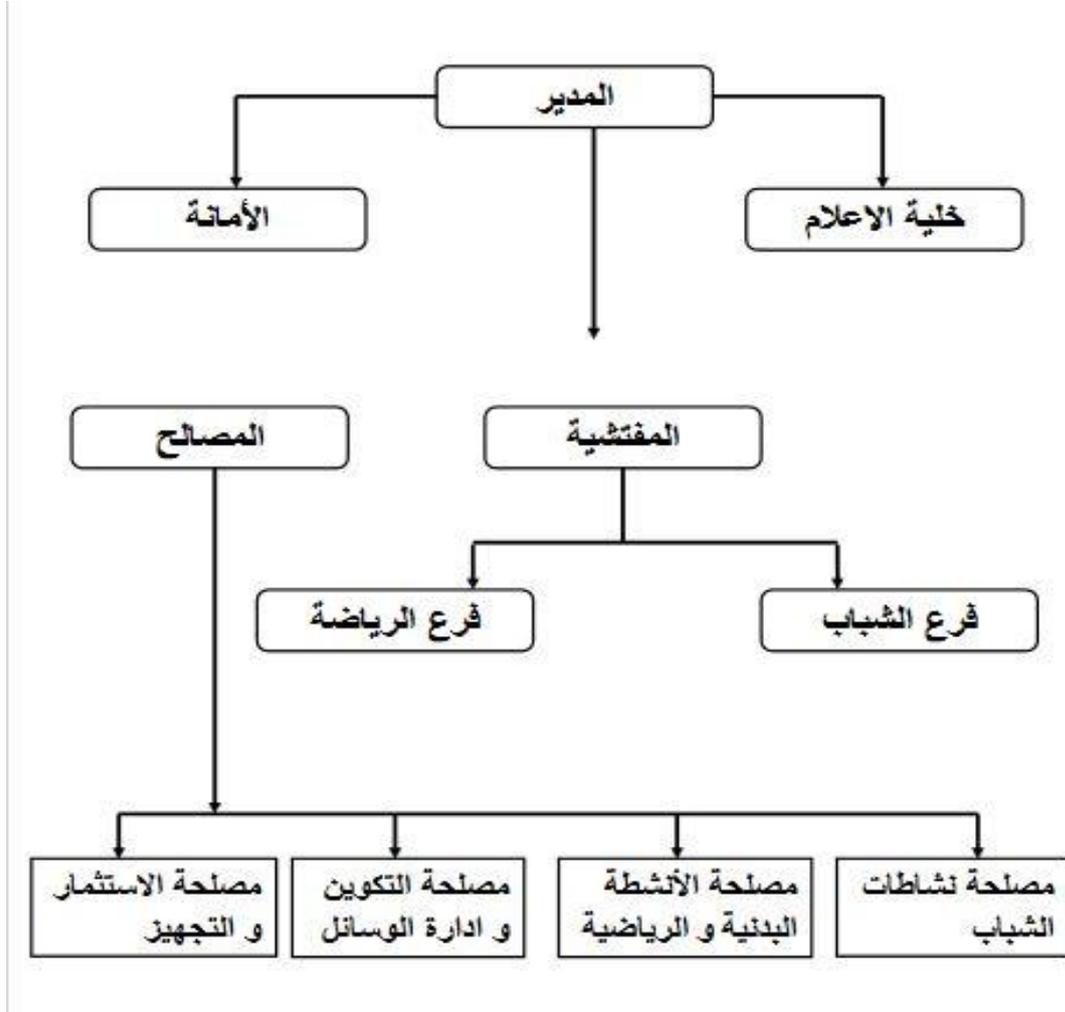
شكرا على دعمكم و مساعدتكم

الملاحق

الملحق (02): قائمة محكمي الاستبانة

الرقم	اسم ولقب الأستاذ(ة)	الرتبة العلمية	مؤسسة الانتماء
01	خان أحلام	أستاذ التعليم العالي	قسم علوم التسيير _ جامعة محمد خيضر بسكرة _
02	مهني أشواق	أستاذ محاضر	قسم علوم التسيير _ جامعة محمد خيضر بسكرة _
03	بعيسي سامية	أستاذ محاضر	قسم علوم التسيير _ جامعة محمد خيضر بسكرة _

الملحق 03: الهيكل التنظيمي للمؤسسة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
عمادة الكلية

Université Mohamed Khider - Biskra
Faculté des Sciences Economiques
Commerciales et des Sciences de gestion

الرقم : 00235 /ك.ع.إ.ت.ع ت / 2024

إلى السيد مدير: مديرية الشباب والرياضة لولاية المغير

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلبة:

- 1- بكاري مروان سيف الدين
- 2- خالد أحمد
- 3- /

المسجلون بـ قسم علوم التسيير

بالسنة: ثانية ماستر إدارة الموارد البشرية

وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة التخرج المعلنونة بـ:

"" أثر العدالة التنظيمية على مستوى الإحتراق الوظيفي ""

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

بسكرة في: 28-02-2024

ع/ عميد الكلية

نائب العميد المكلف بالدراسات والبحوث
المرتبطة بالكلية
محمدي زهير
بالفعلية

تأشيرة المؤسسة المستقبلة

عن الوزير وبتفويض منه
مدير الشباب والرياضة بالولاية
الأزهري بديلة



تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه: خالد أحمد

الصفة: طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 201682309 الصادرة بتاريخ: 2017/07/17

المسجل بكلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم: علوم التسيير

والمكلف بإنجاز: مذكرة ماستر

تحت عنوان: أثر العدالة التنظيمية على مستوى الاحتراق الوظيفي دراسة ميدانية المؤسسة العمومية مديرية الشباب والرياضة لولاية المغير

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 2024/06/03

(مضاء المعنى بالأمر)

خالد



تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضى أدناه: بكاري مروان سيف الدين

الصفة: طالب []

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 204660683 الصادرة بتاريخ: 2019/05/06

المسجل بكلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم: علوم التسيير

والمكلف بإنجاز: مذكرة ماستر

تحت عنوان: أثر العدالة التنظيمية على مستوى الاحتراق الوظيفي دراسة ميدانية المؤسسة العمومية مديرية الشباب والرياضة لولاية المغير

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 2024/06/03

إمضاء المعني بالأمر