



## The Impact of Organizational Justice on Job Engagement

### "A Field Study on Public Administration Employees at the University of Zawia"

**Hani Mawloud Mohammed Al-Jabou**

Faculty of Economics, Department of Business Administration, University of Zawia

Email: [h.aljabo@zu.edu.ly](mailto:h.aljabo@zu.edu.ly)

Received: 04/10/2025 | Accepted: 28/10/2025 | Published: 31/12/2025 DOI: 10.26629/uzjes.2025.17

#### ABSTRACT

The study aimed to identify the impact of organizational justice in all its dimensions (distributive justice, procedural justice, and transactional justice) on job engagement among employees in the Public Administration Department at Zawiya University. The main problem of this study was identified with the following main question: Is there an impact of organizational justice on organizational engagement among employees in the Public Administration Department at Zawiya University? The study relied on the descriptive analytical approach, using a questionnaire as a data collection tool. Statistical analysis was performed using SPSS. The study population consisted of all employees in the General Administration at Zawia University, totaling (420) employees. The study sample consisted of (201) individuals. The results showed that all dimensions of organizational justice had a positive impact on job engagement, with a particularly strong relationship between transactional justice and job engagement. There was also a statistically significant direct effect on job engagement, as 61.9% of the change in job engagement could be explained by changes in organizational justice dimensions. Regression analysis also showed that organizational justice dimensions had a significant impact on the level of job engagement among employees in the General Administration at Zawia University. The study concluded with several recommendations, most notably reviewing incentive and reward policies to ensure they fairly reflect the efforts made, enhancing procedural justice through transparency in decision-making, and promoting transactional justice through a stimulating, collaborative work environment.

**Keywords:** Organizational justice, job involvement, procedural justice, distributive justice, transactional justice.



## أثر العدالة التنظيمية في الاستغرق الوظيفي

### "دراسة ميدانية على الموظفين بالإدارة العامة بجامعة الزاوية"

هاني مولود محمد الجبو

كلية الاقتصاد - قسم إدارة الأعمال - جامعة الزاوية

مكان العمل: جامعة الزاوية

EMAIL: [h.aljabo@zu.edu.ly](mailto:h.aljabo@zu.edu.ly)

تاريخ النشر: 2025/12/31

تاريخ القبول: 28/10/2025 م

تاريخ الاستلام: 04/10/2025

#### المستخلاص

هدفت الدراسة للتعرف على أثر العدالة التنظيمية بكل أبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية)، على الاستغرق الوظيفي لدى الموظفين بالإدارة العامة بجامعة الزاوية حيث تحددت المشكلة الرئيسية لهذه الدراسة بالتساؤل الرئيسي التالي: هل يوجد أثر للعدالة التنظيمية على الاستغرق التنظيمي لدى الموظفين بالإدارة العامة بجامعة الزاوية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان كأداة لجمع البيانات وتمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج (SPSS) وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين بالإدارة العامة بجامعة الزاوية، والبالغ عددهم (420) موظفا، وت تكون عينة الدراسة من (201) مفردة، وأظهرت النتائج أن جميع أبعاد العدالة التنظيمية لها تأثير إيجابي على الاستغرق الوظيفي مع وجود علاقة قوية خاصة بين العدالة التعاملية والاستغرق الوظيفي، ووجود أثر طردي ذو دلالة إحصائية على الاستغرق الوظيفي حيث أن 61.9% من التغير في الاستغرق الوظيفي يمكن تفسيره بتغيرات أبعاد العدالة التنظيمية، كما أظهر تحليل الانحدار أن أبعاد العدالة التنظيمية لديها تأثير معنوي على مستوى الاستغرق الوظيفي لدى الموظفين بالإدارة العامة بجامعة الزاوية.

وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات، من أبرزها مراجعة سياسات الحوافز والكافأة وضمان أنها تعكس الجهد المبذوله بعدها، وتعزيز العدالة الإجرائية من خلال الشفافية في اتخاذ القرارات وتعزيز العدالة التعاملية من خلال بيئة عمل تعاونية محفزة.

**الكلمات المفتاحية:** العدالة التنظيمية، الاستغرق الوظيفي، العدالة الإجرائية، العدالة التوزيعية، العدالة التعاملية.

تُعد العدالة التنظيمية من المفاهيم الجوهرية في بيئة العمل المعاصرة، حيث ترتبط بشكل مباشر بشعور الموظفين بالرضا والانتماء والثقة في مؤسساتهم. فالعدالة التنظيمية لا تقتصر فقط على عدالة توزيع الموارد والمكافآت، بل تمتد لتشمل عدالة الإجراءات المتتبعة في صنع القرارات، وعدالة التعاملات اليومية بين الأفراد داخل المنظمة. ومن ناحية أخرى، يبرز مفهوم الاستغرار الوظيفي كأحد المؤشرات المهمة على التفاعل الإيجابي للموظف مع عمله، ويتجلّ في ارتفاع مستويات التركيز، والحماس، والاندماج العاطفي والمعرفي في أداء المهام.

إن العلاقة بين العدالة التنظيمية والاستغرار الوظيفي تُعد من الموضوعات الحيوية التي تلقى اهتماماً متزايداً من الباحثين والممارسين في مجال إدارة الموارد البشرية، إذ تشير العديد من الدراسات إلى أن شعور الموظف بالعدالة يعزز دافعيته للانخراط في العمل، ويقلل من معدلات التوتر والانفصال النفسي عن المهام. وعليه، فإن فهم هذه العلاقة يُسهم في تطوير سياسات تنظيمية فعالة تعزز من الأداء المؤسسي، وتحافظ على رأس المال البشري.

تهدف هذه الدراسة إلى تسلیط الضوء على أثر العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة على مستويات الاستغرار الوظيفي لدى العاملين، واستكشاف طبيعة هذه العلاقة، وكيف يمكن للمنظمات الاستفادة منها في تحسين بيئة العمل وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

## أولاً- مشكلة الدراسة

تعد العدالة التنظيمية أحد العوامل الجوهرية التي تؤثر في سلوكيات العاملين داخل المنظمات، لما لها من دور في تشكيل إدراك العاملين للعدالة في السياسات والإجراءات والمعاملات، ومع تزايد التحديات في بيئات العمل، بُرِز مفهوم الاستغرار الوظيفي كأحد المؤشرات الدالة على مدى اندماج الموظف في عمله عاطفياً وذهنياً وجسدياً، وكما تشير العديد من الدراسات ومن ضمنها دراسة (بوغليطة، بوغازي، وكورث (2021م)) إلى وجود تفاوت في مستوى الاستغرار الوظيفي بين العاملين الأمر الذي يدفع إلى التساؤل عن العوامل التنظيمية المؤثرة في ذلك ومن أبرزها العدالة التنظيمية فهل تؤثر العدالة التنظيمية بأنواعها المختلفة (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) في تعزيز الاستغرار الوظيفي.

وبناءً على ذلك يمكن حصر المشكلة الدراسية من خلال طرح السؤال التالي:

- هل يوجد تأثير للعدالة التنظيمية في الاستغرار الوظيفي للموظفين بالإدارة العامة بجامعة الزاوية؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما أثر العدالة التوزيعية في الاستغرار الوظيفي للموظفين بالإدارة العامة بجامعة الزاوية؟

2- ما أثر العدالة الإجرائية في الاستغرار الوظيفي للموظفين بالإدارة العامة بجامعة الزاوية؟

3- ما أثر العدالة التعاملية في الاستغرار الوظيفي للموظفين بالإدارة العامة بجامعة الزاوية؟

## ثانياً- أهداف الدراسة

يمكن إيجاز أهم الأهداف التي تسعى هذه الدراسة إلى تحقيقها كالتالي:

1- تقديم إطار نظري وفكري بمفهوم العدالة التنظيمية والاستغرار الوظيفي.

2- التعرف على أثر العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية) كمتغيرات مستقلة للعدالة التنظيمية بشكل عام في الاستغرار الوظيفي لدى العاملين بالإدارة العامة بجامعة الزاوية.

3- الوصول إلى نتائج يمكن من خلالها تقديم مجموعة من التوصيات التي تسهم في تعزيز العدالة التنظيمية لتحسين مستوى الاستغرار الوظيفي.

### ثالثاً: أهمية الدراسة

- **أهمية الدراسة للعلم:** تكمن أهمية الدراسة في أنها ستقديم مؤشرات رقمية مستوحاة من واقع نتائج التحليلات الاحصائية لأهمية إدراك القيادات الإدارية في المنظمة لدور العدالة التنظيمية ومدى تأثيرها على الاستغرار الوظيفي وكيفية التعامل مع أبعادها لرفع أداء المؤسسة والعاملين فيها.
- **أهمية الدراسة للباحث:** تكمن أهمية الدراسة بالنسبة للباحث في توسيع معارفه حول مفهومي العدالة التنظيمية والاستغرار الوظيفي، وفهم العلاقة بينهما كما يسهم البحث في تطوير قدراته البحثية والعلمية.
- **أهمية الدراسة للمجتمع:** مساعدة أصحاب القرار داخل الإدارة العامة بجامعة الزاوية في تحديد وسائل العدالة التنظيمية في تنمية مستوى الاستغرار الوظيفي لدى موظفيها.

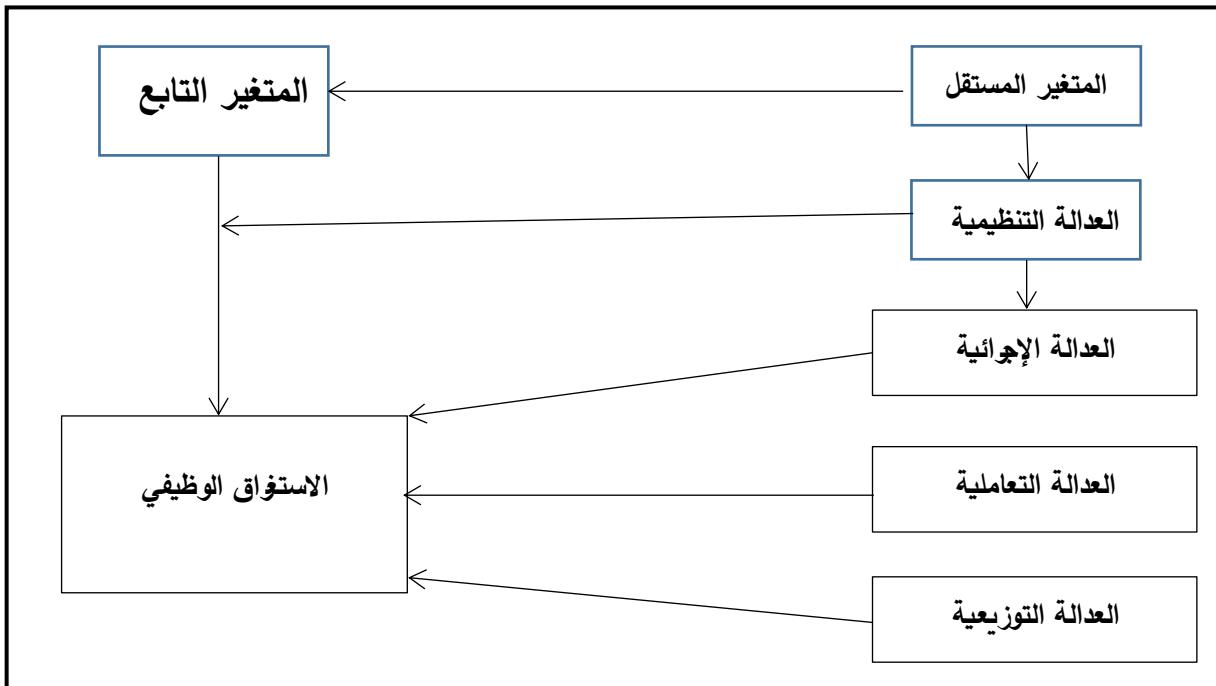
### رابعاً: فرضيات الدراسة

**الفرضية الرئيسية:** يوجد أثر ذو دلالة معنوية للعدالة التنظيمية والاستغرار الوظيفي لدى الموظفين بالإدارة العامة بجامعة الزاوية.

ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الآتية:

- يوجد أثر ذو دلالة معنوية للعدالة الإجرائية في الاستغرار الوظيفي لدى الموظفين بالإدارة العامة بجامعة الزاوية.
- يوجد أثر ذو دلالة معنوية للعدالة التعاملية في الاستغرار الوظيفي لدى الموظفين بالإدارة العامة بجامعة الزاوية.
- يوجد أثر ذو دلالة معنوية للعدالة التوزيعية في الاستغرار الوظيفي لدى الموظفين بالإدارة العامة بجامعة الزاوية.

- خامساً-نموذج الدراسة:



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على دراسات سابقة: (بوجليطة .بوعازي كوريل، 2021)، (سعاد مرازقة، 2023)

سادساً- مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين بالإدارة العامة بجامعة الزاوية، والبالغ عددهم (420) موظفاً وموظفة، وت تكون عينة الدراسة من (201) مفردة.

سابعاً- منهاجية وأدوات الدراسة: تم الاعتماد على المنهج الوصفي لإنجاز هذه الدراسة نظراً لملائمتها لهذا النوع من الدراسات لاستعراض وتحليل المفاهيم الخاصة (بالعدالة التنظيمية والاستغراق التنظيمي)، وتم الاعتماد في جميع البيانات والمعلومات على مجموعة من المصادر تتمثل في الآتي:

-المصادر الأولية: أداة استبيان لجميع البيانات من عينة الدراسة بهدف كشف أثر العدالة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي لدى الموظفين بالإدارة العامة بجامعة الزاوية، حيث تم تكيف مقياس المتغيرات مع طبيعة الدراسة الحالية والجهة المبحوثة بالاعتماد على دراسات سابقة.

-المصادر الثانية: المسح المكتبي لكل من الكتب والمجلات والمقالات ومختلف المصادر والوثائق التي لها صلة بالموضوع.

#### ثامناً- حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية:** تناولت هذه الدراسة أثر العدالة التنظيمية في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالإدارة العامة بجامعة الزاوية.

- **الحدود المكانية:** تمثلت في الإدارة العامة بجامعة الزاوية.

- **الحدود الزمنية:** امتدت الدراسة من 15/1/2025م إلى 30/7/2025م

#### تاسعاً- مصطلحات الدراسة

- **تعريف العدالة التنظيمية:** تعني إدراك العاملين للطرق المتبعة في منظمتهم سواء منحهم المكافآت أو التعامل معهم وفقاً للجهود المبذولة من قبلهم بشكل يسهم في تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة معاً.

(العبادي، 2012، ص80)

- **العدالة الإجرائية:** هي درجة الشعور المتولد لدى العاملين جراء عدالة الإجراءات التنظيمية التي تستخدم في تحديد المخرجات للمنظمة (عبد الوهاب، 2017، ص90)

- **العدالة التفاعلية (التعاملية):** تشير العدالة التفاعلية إلى مدى إحساس الأفراد بعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عندما تطبق عليهم الإجراءات، وما إذا كانت مبنية على الاحترام والتقدير أم لا.

(الشنطي، 2015، ص37)

- **العدالة التوزيعية:** العدالة التوزيعية حقيقة مفادها أن الإدارة توزع المكافآت أو العقوبات بما يتماشى مع معايير محددة، وكذلك ردود أفعال الأفراد حول نتائج هذا التوزيع. (ebru, 2016, p405)

- **تعريف الاستغراق الوظيفي:** أنه درجة ارتباط الفرد نسبياً بالعمل ودوره في تشكيل التصور الذاتي للفرد، وبأنه يوصف عن طريق الإدراك الحسي للفرد تجاه وظيفته، بحيث تصبح الوظيفة باللغة الأهمية في حياته. (الصافي، 2017، ص136)

## عاشر- الدراسات السابقة

- دراسة سعاد مرازقة 2023م بعنوان "أثر العدالة التنظيمية على الاستغرار الوظيفي لدى موظفي الرقابة المالية" : هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر العدالة التنظيمية على الاستغرار الوظيفي لموظفي الرقابة المالية لولاية أم البوachi ، حيث تحددت المشكلة الرئيسية لهذه الدراسة بالتساؤل الرئيسي التالي: هل يوجد أثر للعدالة التنظيمية على الاستغرار الوظيفي لدى موظفي الرقابة المالية لولاية أم البوachi؟، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي الملائم لطبيعة الدراسة، والاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات والمعلومات الخاصة بهذه الدراسة، حيث تم اختيار فرضيات الدراسة على عينة مكونة من 28 موظفا بالرقابة المالية لولاية أم البوachi وذلك اعتمادا على الحزمة الإحصائية للعلوم SPSS، خلصت الدراسة إلى النتائج التالية: مستويات العدالة الإجرائية مرتفعة لدى موظفي الرقابة المالية أم البوachi، كما يوجد أثر ذا إحصائية للعدالة التنظيمية والاستغرار الوظيفي لدى موظفي الرقابة المالية.
- دراسة سارة مهني (العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي) دراسة ميدانية بمقر بلدية شتمة (سكرة) 2015 – 2016 وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة أهمية تطبيق أبعاد العدالة التنظيمية ومدى مساحتها في تحقيق الرضا الوظيفي، وإبراز الدور الذي تحققه عدالة الاجراءات في نمط الإشراف، ومعرفة مدى مساحة عدالة المعاملات في تحسين العلاقة بين جماعات العمل. نتائج الدراسة: إن رضا العمال كان متوضطا في هذه الدراسة فهذا يعني أن العدالة التنظيمية لا ترقى إلى المستوى الذي يمكن أن يحدد فيها اتجاه الدور تحديداً إيجابياً وواضحاً.
- دراسة (محمد السعيد جوال ومختر رابحي و محمد لعاقب) مقال بعنوان "أثر العدالة التنظيمية المدركة على الاندماج الوظيفي" (جوال، رابحي، ولعاقب، 2022): هدفت هذه الدراسة لقياس مستوى العدالة التنظيمية، ومستوى الاندماج الوظيفي بالمديرية المركزية "امتياز" لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة الجزائر وإيجاد حجم الأثر بين متغيري الدراسة حيث تم جمع المعلومات بواسطة الاستبانة من خلال تحليل 70 مفرد من مجتمع إحصائي قدر بـ 206 فردا، انطلاقاً من الإشكالية التالية "ما مدى مساحة مستوى العدالة التنظيمية المدركة في تحقيق متطلبات الاندماج الوظيفي لدى العاملين في المديرية المركزية "امتياز" توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة؟ وبفرض وجود مستويات مرتفعة لكلا المتغيرين تم التوصل إلى وجود مستويات متوسطة للعدالة التنظيمية المدركة والاندماج الوظيفي، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية المدركة والاندماج الوظيفي مع وجود معامل تحديد ضعيف جداً قدر

ب 9.2% كما أوصت الدراسة بضرورة مشاركة العاملين في عملية صنع القرارات المرتبطة بهم وإعادة النظر في نظام الحوافز المادية.

• دراسة (إلهام بوغليطة وفريدة بوغازي وفريدة كورثل) مقال بعنوان: "العدالة التنظيمية وأثرها على تنمية الاستغرار الوظيفي" (بوجليطة، بوغازي، وكورثل، 2021) هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر العدالة التنظيمية على تنمية الاستغرار الوظيفي بمركب تمييع الغاز الطبيعي GNL بمجمع سوناطراك، حيث تم استخدام الاستبانة كطريقة لجمع المعلومات وتحليل 151 مفردة من أصل مجتمع إحصائي قدره 862 فرد، وانطلقت هذه الدراسة بالإشكالية التالية " ما مدى تأثير العدالة التنظيمية على تنمية الاستغرار للعاملين بمركب تمييع الغاز الطبيعي GNL بمجمع سوناطراك سكيدة؟" وبفرض ينفي التأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، حيث توصلت هذه الدراسة إلى وجود مستوى إدراك متوسط للعدالة التنظيمية ومستوى إدراك مرتفع للاستغرار الوظيفي، وعلى الرغم من انخفاض مستوى العدالة التنظيمية إلا أنه تم التوصل إلى وجود أثر للعدالة التنظيمية على الاستغرار الوظيفي.

• دراسة (XIAOJUN XIAOJUN, 2016) مقال بعنوان "أثر العدالة التنظيمية على الاستغرار الوظيفي مع السلامة النفسية ك وسيط" (XIAOJUN, 2016) هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير العدالة التنظيمية على الاستغرار الوظيفي مع السلامة النفسية ك وسيط، حيث تم جمع المعلومات بواسطة الاستبانة وزعت على 300 معلم يعملون. بالقطاع العمومي شرق الصين، مع إعطاء هدايا صغيرة لتشجيعهم على التفاعل مع البحث وانطلاقا من الإشكالية التالية " ما مدى تأثير العدالة التنظيمية على الاستغرار الوظيفي بمعية السلامة النفسية؟" وبفرض أن هناك تأثير إيجابي توصلت الدراسة إلى وجود ذلك التأثير للعدالة التنظيمية على الاستغرار الوظيفي بتوسط جزئي السلامة النفسية، كما أن التفاعل الإيجابي للمشرفين مع المعلمين يؤثر إيجابا على العلاقة بين العدالة التنظيمية والاستغرار الوظيفي. كما أوصت بإنشاء نظام مكافآت عادل.

#### • التعقيب على الدراسات السابقة

اطلع الباحث على الرسائل والدراسات السابقة التي سبقت هذه الدراسة والمتعلقة بمتغير العدالة التنظيمية بكل أبعادها، ومتغير الاستغرار الوظيفي، وبعد مراجعة الدراسات والأدبيات السابقة التي تناولت نفس المتغيرات في البحث الحالي إلا ان الدراسات السابقة تناولت متغيرات موضوع الدراسة الحالية وفق أبعاد ومتغيرات تختلف من دراسة إلى أخرى حيث تتشابه الدراسة الحالية مع دراسة (إلهام بوغليطة وفريدة بوغازي وفريدة كورثل) بعنوان: "العدالة التنظيمية وأثرها على تنمية الاستغرار الوظيفي" ودراسة (سعاد مرازقة )

بعنوان: "أثر العدالة التنظيمية على الاستغرار الوظيفي" وبهذا تكون الدراسة الحالية مختلفة عن الدراسات السابقة بدراستها للمتغيرات معاً، حيث تتناول موضوع العدالة التنظيمية وأثرها في الاستغرار الوظيفي، كذلك تم تطبيق الدراسة على بيئة محلية جديدة حسب علم الباحث ، وتمثل في الإدارة العامة بجامعة الزاوية.

### الإطار النظري للدراسة

#### أولاً: مفهوم العدالة التنظيمية

إن مصطلح العدالة التنظيمية لم يظهر إلا في عام 1987 ليدل على إحساس العاملين بالعدالة والنزاهة في المنظمات في العدالة التنظيمية تتمحور حول ظروف الوظيفة التي تقوم الموظفون للاعتقاد بأنهم يعاملون بالعدالة أو يتعرضون للظلم وعدم المساواة.

ونظراً للأهمية المتزايدة في موضوع العدالة التنظيمية تجري الكثير من المحاولات الجادة لدراسة

مفهومها:

- العدالة التنظيمية عرفت بأنها عبارة عن قيمة مهمة وإحساس وإدراك إنساني يشعر به أعضاء المنظمة في إطار التقييمات المتولدة نفسياً وإدارياً من خلال إجراء مقارنات بين القيم المترادفة بأن دراسة العدالة متحصل عليها من قبل الأعضاء وإدارة المنظمة، وعليه يمكن تعريف العدالة التنظيمية بأنها شعور وإدراك الفرد في عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستوى الإنساني والوظيفي. (سرير، ص28)

#### أ. تعريف العدالة التنظيمية

- تعني درجة تحقيق المساواة في الحقوق والواجبات التي تعبّر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتجسد فكرة العدالة، ومبأداً تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين اتجاه المنظمة التي يعملون فيها، وتأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين. (الشاشة، 2008، ص429)

- هي التزام الإدارة والمشرفين بتوحيد الإجراءات والمعايير التي تحكم قراراتهم الخاصة بتوزيع العمل والعوائد والحوافز الإيجابية مثل المكافآت والسلبية مثل: العقاب وعدم التفريق بين العاملين في الإجراءات أو التعاملات عند معالجة قضايا التحفيز والأداء. (البراني، 2010، ص12-13)

- تعني إدراك العاملين للطرق المتبعة في منظمتهم، سواء منحهم المكافآت أو التعامل معهم وفقاً للجهود المبذولة من قبلهم بشكل. يسهم في تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة معاً. (العادي، 2012، ص80) **ومن التعريف السابقة نستنتج:** أن العدالة التنظيمية هي إدراك العاملين للإنصاف في أسلوب معاملة رؤسائهم لهم، وإحساسهم بالمساواة في توزيع المكافآت والعقوبات وعند مقارنتهم لجهودهم المبذولة بجهود

زملائهم داخل المنظمة أو خارجها، وبالتالي فإن العدالة التنظيمية هي المسهل لتحقيق النجاح والحفاظ على رضا العاملين في المنظمات.

### ب. أهمية العدالة التنظيمية

هناك مجموعة من النقاط التي تبين مدى أهمية العدالة التنظيمية وهي:

- إن إدراك العدالة يؤثر على النتائج الفردية والتنظيمية، كتأثيرها في دوافع العمل والرضا الوظيفي.

(الخاجي، 2013، ص 13)

- إن العدالة التنظيمية تسلط الضوء للكشف عن الأجراء التنظيمية، وتعكس العدالة التنظيمية سلوكيات على حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرار ، وعلى سلوكيات المواطنات التنظيمية والالتزام التنظيمي.

(النجار، 2017، ص 13)

- إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم وخلق القدرة على تعزيز أدوار التغذية الراجعة، والقدرة على إعادة تصميم التنظيم في الوظائف والأدوار التنظيمية، وتصحيح الانحرافات، وإقامة التصورات الازمة بشكل يكفل وجود استدامة العمليات التنظيمية، وتصحيح الانحرافات عند أعضاء المنظمة. (ذرة، 2008، ص 56)

- تعد العدالة التنظيمية محركا أساسيا لتعزيز ثقة العاملين بمؤسساتهم ودفعهم للإنجاز والتميز ، من خلال توفير بيئة سلية ملائمة لإنجاز الأعمال والمهام المطلوبة بأفضل الطرق وأدقها وبجودة

عالية تصال رضا كل الأطراف. (دراشة، 2017، ص 373)

### ج. أبعاد العدالة التنظيمية

تقع أغلب الأدبيات التي تطرقت لموضوع العدالة التنظيمية حول ثلاثة أبعاد رئيسية ذكرها فيما يلي:

1- **بعد العدالة التوزيعية:** تشرح العدالة التوزيعية حقيقة مفادها أن "الإدارة توزع المكافآت أو العقوبات بما يتماشى مع معايير محددة، وكذلك ردود أفعال الأفراد حول نتائج هذا التوزيع". (ebru, 2016, p405)

**قاعدة المساواة:** تقوم هذه القاعدة على فكرة إعطاء المكافأة على أساس المساهمة، فالشخص الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويض أكبر من الشخص الذي يعمل بدوام جزئي على افتراض أن العوامل الأخرى متساوية لديهما وإذا حصل العكس فهذا تعدى على قاعدة المساواة.

**قاعدة النوعية:** تعنى أن كل الموظفين وبغض النظر عن خصائصهم الفردية يجب أن يتساوا في فرص الحصول على المكافآت فمثلا عندما تقدم المنظمة الخدمة الصحية للموظفين فإنها يجب أن تشمل جميع الموظفين داخل المنظمة وليس فقط الذين يعملون بجد. (عبد، 2012، ص 70)

**قاعدة الحاجة:** وتقوم هذه القاعدة على فكرة تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحّة على الأفراد الآخرين، بافتراض تساوي الأشياء الأخرى فمثلاً: إذا أرادت المنظمة زيادة الأجر و كانت هناك امرأة متزوجة ولديها أطفال وأمرأة غير متزوجة، وعلى افتراض تساوي الأشياء الأخرى فإن المرأة المتزوجة يجب أن تقدم على الثانية وإذا حصل العكس فإن المرأة المتزوجة تشعر بتعدي قاعدة الحاجة. (أبو جاسر، 2010، ص 13)

**2- بعد العدالة الإجرائية:** وهي درجة الشعور المتولدة لدى العاملين جراء عدالة الإجراءات التنظيمية التي تستخدم في تحديد المخرجات التنظيمية. (عبد الوهاب، 2017، ص 9)

### وتمثل محددات العدالة الإجرائية في:

**مبدأ الصوت:** فرصة للأفراد لتقديم المعلومات والتعبير عن مخاوفهم قبل اتخاذ القرارات حيث يساعد الصوت على تلبية الاحتياجات الخاصة.

**الاتساق:** يتم فيها إجراء نفس المخصصات عبر الأشخاص، المواقف والوقت هذا يعني على سبيل المثال أن المعايير القياسية المعتمد بها في العقد متماثلة للجميع.

**الحياد:** تعتمد القرارات على الحقائق وليس على المصالح الشخصية أو المشاعر الشخصية من طرف صانع القرار.

**القابلية للتصحيح:** القدرة على التراجع على القرارات غير الصحيحة مثل: إجراءات التنظيم أو الاستئناف.  
**التمثيلية:** جميع الذين سوف تؤثر عليهم القرارات لديهم مخاوف مأخوذة بعين الاعتبار.

**3- بعد العدالة التفاعلية (التعاملية):** تشير العدالة التفاعلية إلى مدى إحساس الأفراد بعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عندما تطبق عليهم الإجراءات وما إذا كانت مبنية على الاحترام والتقدير أم لا. (الشنطي، 2015، ص 37)

وتتضمن عدالة التفاعلات جانبين هما:

- معاملة الأفراد بواسطة رؤسائهم، أي يتم التعامل مع الأفراد بصفة غير مباشرة مع مراعاة أسلوب التعامل مع الموظفين.

- تقديم شرح مناسب للقرارات إلى الأفراد الذين يتأثرون بها، فالتبير المقبول الذي يقدم للمنظمة بشأن قراراتها يؤدي إلى إدراك أعلى للعدالة من جانب العاملين.

وتوجد أربع قواعد تستخدم للحكم على مدى إحساس العاملين بوجود العدالة التفاعلية عند متخذ القرار وهي: (أبو رجب، 2016، ص 21-22)

قاعدة الاحترام: بمعنى معاملة العاملين بأدب ولطف من قبل متخذ القرار.

قاعدة المصداقية: وترتبط بمدى مصداقية المعلومات التي تم تزويدها للعاملين حيث يجب أن تكون صحيحة ودقيقة.

قاعدة الملائمة: وتعني عدم الخوض في قضايا لا تتعلق بالعمل ولا تتعارض مع القرارات المتتخذة لأنها تترك انطباعات سيئة عند العاملين.

قاعدة التبرير: وهي إعطاء تفسيرات وشروط كافية عن القرار، وتبرير الأسباب التي دعت لاتخاذه والاعتذار عن الآثار السلبية التي من الممكن أن تنتج عنه.

### ثانياً: مفهوم الاستغرق الوظيفي

يمثل الاستغرق الوظيفي للموظفين المفتاح الرئيسي للنجاح التنظيمي، فالأفراد العاملون الذين لديهم مستوى عال من الاستغرق الوظيفي في منظماتهم سيكونون منظمة من الاحتفاظ بالمواهب وتحسين الأداء التنظيمي.

(الحسني، 2013)

ويعد الاستغرق الوظيفي أحد القضايا المهمة في حفل إدارة الأعمال والسلوك التنظيمي، حيث يتعلق بمجموعة من المتغيرات المتصلة بسلوك العاملين (صافي، 2017)

إن كلمة (استغرق) يمكن أن تأخذ عدة معانٍ منها (اندماج- انغماض- اقتران- انخراط- تعلق- ارتباط)، فقد استخدمت من قبل عدد من الباحثين وفقاً لانسجامها مع أبحاثهم أو دراساتهم ويرجع فهمهم لمعناها.

(العنزي، 2017)

كما يعرف الاستغرق الوظيفي بأنه درجة تطابق الشخص مع عمله، ومشاركته في ذلك العمل بنشاط، وينظر إلى أدائه في العمل بأنه مهم لقيمة الذاتية، لذلك فهو مفهوم معقد مبني على الإدراك والفعل والشعور. (ميا ومزيق، 2017)

#### أ. أهمية الاستغرق الوظيفي

تتمثل أهمية الاستغرق الوظيفي فيما يلي:

- تنمية الشعور بالرضا الوظيفي ما يجعل الموظفين أكثر التزاماً وانضباطاً داخل منظماتهم، كما يعزز إنتاجية وكفاءة الأداء. (نجم، الشرييني، والدمناوي، 2013)

- الموظفون المستغرقون أكثر تمعناً بالمشاعر الإيجابية مثل الحماس والسعادة كما يتمتعون بصحة تنظيمية جيد بعيدة عن السلبيات ما يجعل أداءهم أكثر فاعلية وابتكاراً. (النجار، عبد الوهاب، وعلي،

(2017)

- هناك علاقة سلبية بين الاستغرق الوظيفي والإرهاق الوظيفي ما يسمح بذلك مزيد من الجهد والوقت في سبيل تحقيق أداء أفضل. (الطرش، 2020)
- الاستغرق الوظيفي يؤثر إيجاباً على سلوك المواطن التنظيمية فالموظف المستغرق يؤدي سلوكاً إضافياً في سبيل تحقيق الأهداف. (الطرش، 2020)
- كلما زاد الاستغرق الوظيفي زاد تعلق الموظف بمنظمه، فلا يرتبط الاستغرق الوظيفي بالنتائج النهائية فحسب بل يقود إليها.
- الموظفون المستغرقون يدافعون أكثر من غيرهم عن منظمتهم. (النجار، 2017 م)
- ينعكس الاستغرق الوظيفي إيجاباً على روح المبادرة والإبداع، فالموظفو المستغرقون يميلون إلى التطوير المستمر وخلق جو عمل ملائم لهم ولزملائهم.
- الموظفون المستغرقون أكثر حرصاً على مكتسبات المنظمة كما أنهم أكثر حكمة في تسيير أوقات العمل.

تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي في هذا البحث، حيث يهدف إلى دراسة ووصف وتحليل أثر العدالة التنظيمية على الاستغرار الوظيفي لدى العاملين بالإدارة العامة بجامعة الزاوية. حيث يوفر رؤية واسحة حول موضوع الدراسة. كما أن هذا المنهج يتيح جمع البيانات النوعية والكمية من خلال الاستبيانات مما يمكننا من الوصول إلى نتائج موثوقة تدعم فرضية البحث.

### مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع موظفي الإدارات العامة بجامعة الزاوية، هؤلاء الموظفون لديهم معرفة مباشرة وخبرة واسعة في مدى إدراكهم لمستوى العدالة التنظيمية في بيئه عملهم، وتأثير ذلك على مستوى استغرارهم في العمل، مما يجعلهم مؤهلين بشكل مثالي للإجابة على الاستبيانات وتقديم رؤى دقيقة وموثقة.

### عينة الدراسة

تتمثل عينة الدراسة في الموظفين بالإدارة العامة بجامعة الزاوية الذين قاموا بالإجابة على الاستبيان. هذه العينة تم اختيارها بشكل عشوائي لتمثيل المجتمع بشكل جيد، حيث بلغ حجمها 201 موظفا. وتم استخدام أسلوب العينة العشوائية لضمان أن تكون كل مجموعة من الموظفين لديها فرصة متساوية للاختيار، وأيضاً لضمان تنوع الآراء واختلاف الخبرات، مما يعزز من دقة ومصداقية النتائج المستخلصة من الدراسة، وتعتميمها على المجتمع ككل.

### أداة جمع البيانات

تم تصميم استبيان ورقي محكم ومبني على أسس علمية، لتحقيق هدف الدراسة.

هذا الاستبيان يضم قسمان رئيسيان من الأسئلة وهي كالتالي:-

**القسم الأول:** - يشمل مقدمة الاستبانة التي تضمنت تحديد هدف الاستبانة، والبحث على التعاون مع الباحث، وبيان آلية الإجابة عنها، والتأكيد على سرية المعلومات التي يعطيها المجيب، وتدوين البيانات الشخصية للمجيب، وهي: الجنس والอายه والمؤهل الأكاديمي وسنوات الخبرة.

**القسم الثاني:** ويتضمن عبارات (أسئلة) الاستبانة المصممة لقياس مدى إدراك الموظفين لمستوى العدالة التنظيمية في بيئه عملهم، وتأثير ذلك على مستوى انحرافهم واستغرارهم في العمل، وتم استخدام مقياس ليكرت الخمسي لتحديد مدى موافقة المشاركين على العبارات المقدمة.

هذه العبارات تألفت من (30) عبارة موزعة على (4) محاور هي:

جدول رقم (1) محاور الاستبانة وعدد متغيرات كل محور

المحور	متغيرات الدراسة	وصف المحور	عدد المتغيرات المتشبعة به
الاول	المتغير التابع ٧	الاستغراق الوظيفي	10
الثاني	المتغير المستقل X1	العدالة التوزيعية	7
الثالث	المتغير المستقل X2	العدالة الاجرائية	8
الرابع	المتغير المستقل X3	العدالة التنظيمية	5
الاجمالي	أبعاد العدالة التنظيمية وأثرها على الاستغراق الوظيفي		30

### تحليل البيانات

بعد تجميع استمرارات الاستبانة استخدم الباحث الطريقة الرقمية في ترميز البيانات حيث تم ترميز الإجابات كما بالجدول التالي:

جدول رقم (2) توزيع الدرجات على الإجابات المتعلقة بمقاييس ليكرت الخماسي

الإجابة	غير بشدة موافق	غير موافق موافق	محايد	غير موافق موافق	غير بشدة موافق
الدرجة	5	4	3	2	1

من خلال الجدول رقم (2) يكون متوسط درجة الموافقة (3). فإذا كان متوسط درجة إجابات مفردات العينة يزيد معنوياً عن (3) فيدل على ارتفاع درجة الموافقة. أما إذا كان متوسط درجة إجابات مفردات العينة يقل معنوياً عن (3) فيدل على انخفاض درجة الموافقة، في حين إذا كان متوسط درجة إجابات مفردات العينة لا تختلف معنوياً عن (3) فيدل على أن درجة الموافقة متوسطة، وبالتالي سوف يتم اختبار ما إذا كان متوسط درجة الموافقة تختلف معنوياً عن (3) أم لا.

وبعد الانتهاء من ترميز الإجابات وإدخال البيانات الأولية باستخدام حزمة البرمجيات الجاهزة (SPSS) تم تحليل البيانات كما يلي:

**أولاً: - اختبار الثبات والصدق:**

للتتأكد من ثبات وصدق "أداة الدراسة" قام الباحث بحساب معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha ومعامل الصدق الذاتي عن طريق إيجاد الجذر التربيعي لمعامل كرونباخ ألفا لكل محور من محاور استمارة الاستبيان ولجميع المحاور. فكانت النتائج كما بالجدول رقم (3).

**جدول رقم (3) نتائج اختبار الثبات والصدق**

معامل الصدق	معامل الثبات (ألفا)	عدد العبارات	المحور	م
0.844	0.713	7	بعد العدالة التوزيعية	1
0.979	0.959	8	بعد العدالة الإجرائية	2
0.904	0.817	5	بعد العدالة التعاملية	3
0.895	0.801	10	بعد الاستغرار الوظيفي	4
0.960	0.921	30	جميع المحاور	

من خلال الجدول رقم (3) يلاحظ أن قيم معامل كرونباخ ألفا ( $\alpha$ ) لكل محور من محاور استمارة الاستبيان ولجميع المحاور تتراوح بين (0.713) إلى (0.921) وهي قيم كبيرة أكبر من (0.60) وهذا يدل على توفر درجة عالية من الثبات الداخلي في الإجابات. وكذلك فإن معاملات الصدق تتراوح بين (0.844) إلى (0.960)، وهي قيم كبيرة وهذا يدل على توفر درجة عالية من الصدق مما يمكننا من الاعتماد على إجابات مفردات العينة في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

## التحليل الوصفي

### 1. الخصائص الديموغرافية لمفردات عينة الدراسة:

أ- أظهرت النتائج أن الذكور يمثلون النسبة الأكبر من العينة 52.9%， مما يشير إلى أن آراءهم ستكون أكثر تأثيراً في نتائج التحليل الكلي، بينما تشكل الإناث النسبة المتبقية 47.1% من العينة.

ب- يلاحظ توزيع واضح لأعمار المشاركين في الدراسة، حيث تتراوح أعمارهم بين فئات مختلفة. فقد سيطرت الفئة العمرية (من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة) على العينة بنسبة 58.8%， هذا التوزيع يشير إلى أن آراءهم ستحمل وزناً أكبر في النتائج الإجمالية، حيث تعكس النسبة الأكبر لهذه الفئة وجود خبرات طويلة في العمل، مما قد يساهم في تحسين جودة العمل الإداري من خلال المعرفة المكتسبة على مر السنين.

بينما كانت نسبة المشاركة أقل في الفئات الأخرى حيث كانت (أقل من 30 سنة، ومن 30 سنة إلى أقل من 40 سنة، ومن 40 سنة، ومن 50 فأكثر) حيث تشكل الأولى 2.9% والثانية 23.5% والثالثة 14.7% على التوالي.

وبصورة عامة نلاحظ أن معظم مفردات العينة من أعمارهم كبيرة وبالتالي يكون لديهم القدرة على تفهم مشكلة الدراسة.

ج- من حيث المؤهل التعليمي، تشير النتائج إلى أن النسبة المرتفعة جدًا لحملة درجة البكالوريوس (73.5%) أي أن غالبية المشاركين في الدراسة يحملون هذا المؤهل العلمي. مما يعكس مستوى تعليمياً جيداً في الإدارة، مما قد يسهم في تحسين الكفاءة المهنية وجودة العمل.

بينما تشكل نسبة حملة الدبلوم المتوسط (20.6%) فقط، فهي أقل بشكل ملحوظ مقارنة بالبكالوريوس، مما يدل على وجود فئة من الأفراد الذين يحملون مؤهلات فنية أو مهنية هذا يشير إلى تنوع المستويات التعليمية بين الموظفين. والباقي مما يحملون درجة الماجستير والدكتوراه بنسبة (2.9%) لكل درجة. وبصورة عامة نلاحظ أن معظم مفردات العينة مؤهلاتهم العلمية جامعية مما فوق مما يدل على أن مفردات العينة مؤهلة بشكل كافي للتفاعل مع موضوع الدراسة مما يجعل آرائهم قابلة للاعتماد عليها لكونها نابعة من وعيهم وإدراكهم الناتج من مؤهلاتهم العلمية.

د- من حيث سنوات الخبرة، أظهرت النتائج توزيعاً متنوعاً لسنوات الخبرة بين المشاركين، حيث يتضح أن الغالبية العظمى من المشاركين في الدراسة لديهم خبرة من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة

ويمثلون نسبة 64.7%， هذا يشير إلى أن العينة تضم بشكل كبير موظفين ذوي خبرة جيدة في القطاع الإداري. يليه ممن سنوات خبرتهم تزيد عن 15 عاماً (17.6%). مما يشير إلى وجود مجموعة من الأفراد ذوي خبرة طويلة في الإدارية. ثم يليهم ممن سنوات خبرتهم من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات (14.7%) تمثل هذه الفئة مرحلة انتقالية، حيث يبدأ الموظفون في اكتساب خبرة أكبر ولكنهم لا يزالون مفتاحين للتغيير. ومن المتوقع أن يكون لدى هذه الفئة مرونة أكبر في التعاملات الإدارية الجديدة وقبل للتغيير، وذلك لعدم وجود عادات عمل راسخة. حيث يمكن الاستفادة من حماس هذه الفئة ورغبتها في التعلم والتدريب وتطوير مهاراتهم. والباقي ممن سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات ويمثلون نسبة 2.9%， مما يشير إلى وجود مجموعة من الأفراد الجدد في العمل. وبصورة عامة نلاحظ أن معظم مفردات العينة لهم خبرة كبيرة مما يجعلهم يدركون استمرار الاستبيان بشكل صحيح والإسهام بشكل فعال في الإجابة على أسئلة الاستبيان.

## 2. اختبار فرضيات الدراسة

### المحور الأول: - بعد العدالة التوزيعية.

أظهرت نتائج التوزيع التكراري والنسبة المئوية لـإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بـبعد العدالة التوزيعية أن درجات الموافقة تتراوح بين عالية ومنخفضة.

ولاختبار معنوية درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات المتعلقة بـبعد العدالة التوزيعية تم استخدام اختبار ولوكوسون حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما في الجدول رقم (4).

جدول رقم (4) نتائج اختبار ولوكوسون حول متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات

### المتعلقة بـبعد العدالة التوزيعية

الدالة المعنوية	إحصائي الاختبار	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة	M
0.00	-4.463-b	0.647	4.54	تناسب متطلبات عملي مع قدرتي الذاتية في الأداء.	1
0.00	-4.597-b	0.508	4.46	توزع الحوافز المادية على العمل حسب الاستحقاق.	2
0.00	-4.725-b	0.430	4.23	يتناصف راتبي الشهري مع الجهد الذي أبذله في عملي.	3
0.00	-3.734-b	0.766	2.12	يمنحي النظام الحالي الحوافز المناسبة.	4
0.00	-3.053-b	0.816	2.88	أحصل على مكافأة عادلة مقابل الجهد الإضافية	5

الدالة المعنوية	إحصائي الاختبار	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة	M
0.01	-3.651-b	0.843	3.68	تناسب ساعات العمل مع المهام التي اكلف بها.	6
0.00	-3.292-b	1.060	3.71	تناسب متطلبات ومهام عملي مع مؤهلاتي.	7

من خلال الجدول رقم (4) نلاحظ أن:

- الدلالات المحسوبة أقل من مستوى المعنوية (0.05) ومتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تزيد عن متوسط المقياس (3) للعبارات رقم (1,2,3,6,7).

لذلك نرفض الفرضيات الصفرية لهذه العبارات ونقبل الفرضيات البديلة لها. وحيث أن متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على هذه العبارات تزيد عن متوسط المقياس (3)، فهذا يدل على ارتفاع درجات الموافقة على هذه العبارات والدالة المحسوبة تؤكد ذلك.

- الدلالات المحسوبة أقل من مستوى المعنوية (0.05) ومتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تقل عن متوسط المقياس (3) للعبارتين رقم (4,5).

لذلك نرفض الفرضيات الصفرية لهذه العبارات ونقبل الفرضيات البديلة لها. وحيث أن متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على هذه العبارات تقل عن متوسط المقياس (3)، فهذا يدل على انخفاض درجات الموافقة على هذه العبارات والدالة المحسوبة تؤكد ذلك. مما يشير إلى أن هناك عدم رضا كبير بين الموظفين حول نظام الحوافز الحالي وكذلك المكافآت المتعلقة بالجهود الإضافية، حيث أن النظام الحالي لا يلبي توقعات الموظفين فيما يتعلق بالحوافز والمكافآت، مما قد يؤثر سلبا على دافعيتهم وأدائهم للعمل واستعدادهم لبذل جهد إضافي.

ولاختبار الفرضية الفرعية المتعلقة بأثر العدالة التوزيعية في الاستغرار الوظيفي تم إيجاد متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بهذه الفرضية، واستخدام اختبار (Z) حول متوسط المقياس (3) وكانت النتائج كما بالجدول رقم (6)، حيث كانت الفرضية الصفرية والبديلة لها على النحو

التالي:

الفرضية الصفرية: متوسط درجة الموافقة على جميع العبارات المتعلقة بأثر العدالة التوزيعية في الاستغرار الوظيفي لا يختلف معنويا عن متوسط المقياس (3)

الفرضية البديلة: متوسط درجة الموافقة على جميع العبارات المتعلقة بأثر العدالة التوزيعية في الاستغرار الوظيفي يختلف معنوياً عن متوسط المقياس (3)

الجدول رقم (5) نتائج اختبار (Z) حول المتوسط العام لـإجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بأثر العدالة التوزيعية في الاستغرار الوظيفي.

الدالة المحسوبة	درجات الحرية	إحصائي الاختبار	الانحراف المعياري	المتوسط العام	البيان
0.000	200	16.925	0.73411	3.2395	أثر العدالة التوزيعية في الاستغرار الوظيفي

من خلال الجدول رقم (5) نلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار (16.925) بدلالة محسوبة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وحيث أن المتوسط العام لـإجابات مفردات عينة الدراسة (3.2395) وهو يزيد عن متوسط المقياس (3)، وهذا يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد العدالة التوزيعية على الاستغرار الوظيفي والدالة الإحصائية تؤكد ذلك.

## 2- المحور الثاني: العدالة الإجرائية

بيّنت نتائج التوزيع التكراري والنسيبي المئوي لـإجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة ببعد العدالة الإجرائية أن درجات الموافقة تتراوح بين عالية ومنخفضة.

ولاختبار معنوية درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات المتعلقة ببعد العدالة الإجرائية تم استخدام اختبار ولكوكسون حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما في الجدول رقم (6).

جدول رقم (6) نتائج اختبار ولكوكسون حول متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة ببعد العدالة الإجرائية

الدالة المحسوبة	إحصائي الاختبار	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة	م
0.000	-4.725-b	1.021	1.81	تنسم الإجراءات الإدارية المتبعة بالعدالة والإنصاف.	1
0.000	-4.617-b	0.496	3.38	تسمح الإدارة للعامين بمناقشة القرارات التي تتخذها بحقهم.	2

الدالة المحسوبة	إحصائي الاختبار	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة	م
0.000	-3.053-b	0.430	4.23	يتم اتخاذ القرارات في حق الموظفين بعد جمع معلومات دقيقة وكافية.	3
0.020	-3.734-b	0.816	2.88	ينفذ رئيسك في العمل قراراته على جميع الموظفين بدون تحيز.	4
0.000	-4.108-b	0.784	3.15	أنت راضي على الإجراءات المتتبعة من طرف الإدارة.	5
0.000	-4.108-b	1.884	4.17	يتخذ رؤسائي القرارات الخاصة بعملي بناء على أسباب منطقية.	6
0.001	-4.108-b	0.758	4.35	تحرص الإدارة على تنفيذ المرؤوسين لأوامرها دائمًا.	7
0.030	-4.108-b	1.784	3.15	هناك إجراءات عادلة في المؤسسة في تقييم الأداء.	8

من خلال الجدول رقم (6) نلاحظ أن:

- الدلالات المحسوبة أقل من مستوى المعنوية (0.05) ومتوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة تزيد عن متوسط المقياس (3) للعبارات رقم (8,7,6,5,3,2)، لذلك نرفض الفرضيات الصفرية لهذه العبارات ونقبل الفرضيات البديلة لها وحيث أن متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على هذه العبارات تزيد عن متوسط المقياس (3)، فهذا يدل على ارتفاع درجات الموافقة على هذه العبارات والدالة المحسوبة تؤكد ذلك.
- الدلالات المحسوبة أقل من مستوى المعنوية (0.05) ومتوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة تقل عن متوسط المقياس (3) للعبارات رقم (1,4)، لذلك نرفض الفرضيات الصفرية لهذه العبارات ونقبل الفرضيات البديلة لها وحيث أن متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على هذه العبارات تقل عن متوسط المقياس (3)، فهذا يدل على انخفاض درجات الموافقة على هذه العبارات. وشعور الموظفين على عدم الرضا عن العدالة والانصاف في الإجراءات الإدارية المتتبعة.

ولاختبار الفرضية الفرعية المتعلقة بتأثير العدالة الإجرائية في الاستغراق الوظيفي تم إيجاد متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بهذه الفرضية، واستخدام اختبار (Z) حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (7).

الجدول رقم (7) نتائج اختبار (Z) حول المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة ببعد العدالة الإجرائية

الدالة المحسوبة	درجات الحرية	إحصائي الاختبار	الانحراف المعياري	المتوسط العام	البيان
0.000	200	14.826	0.40340	4.4103	أثر العدالة الإجرائية في الاستغراق الوظيفي

من خلال الجدول رقم (7) نلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار (14.826) بدلالة محسوبة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وحيث أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة (4.4103) وهو يزيد عن متوسط المقياس (3)، وهذا يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بعد العدالة الإجرائية على الاستغراق الوظيفي والدلالة الإحصائية تؤكد ذلك.

### 3- المحور الثالث: بعد العدالة التعاملية

أظهرت نتائج التوزيع التكراري والنسيي المئوي لإجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة ببعد العدالة التعاملية أن درجة الموافقة عالية وعالية جدا على عبارات هذا المحور.

ولاختبار معنوية درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات المتعلقة ببعد العدالة التعاملية. تم استخدام اختبار ولوكوسون حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما في الجدول رقم (8).

جدول رقم (8) نتائج اختبار ولوكسون حول متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة ببعد العدالة التعاملية

الدالة المحسوبة	إحصائي الاختبار	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة	م
0.000	-4.597	0.508	4.54	يتعامل الرئيس مع العاملين بطريقة موضوعية وعادلة.	1
0.000	-4.428	0.618	4.31	أشعر بنزاهة الرئيس في حسم النزاعات بين الموظفين.	2
0.000	-3.734	0.816	3.88	يرحص الرئيس على إشاعة روح التعاون بين الموظفين.	3
0.000	-4.108	0.784	4.15	يتفهم الرئيس ويراعي ظروف الخاصة.	4
0.020	-3.053	1.021	3.81	أعتقد بأن زملائي في العمل يتعاملون بسلوكيات مقبولة.	5

من خلال الجدول رقم (8) نلاحظ أن الدلالات المحسوبة أقل من مستوى المعنوية (0.05) ومتوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة تزيد عن متوسط المقياس (3) لعبارات هذا المحور.

لذلك نرفض الفرضيات الصفرية لهذه العبارات ونقبل الفرضيات البديلة لها وحيث أن متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على هذه العبارات تزيد عن متوسط المقياس (3)، فهذا يدل على وجود ارتفاع معنوي في درجات الموافقة على هذه العبارات.

ولاختبار الفرضية الفرعية المتعلقة بأثر العدالة التعاملية في الاستغراق الوظيفي، تم إيجاد متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بهذه الفرضية، واستخدام اختبار (Z) حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (9).

**الجدول رقم (9) نتائج اختبار (Z) حول المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بأثر العدالة التعاملية في الاستغرق الوظيفي**

الدالة المحسوبة	درجات الحرية	إحصائي الاختبار	الانحراف المعياري	المتوسط العام	البيان
0.000	200	13.866	0.52330	4.4231	أثر العدالة التعاملية في الاستغرق الوظيفي

من خلال الجدول رقم (9) نلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار (13.866) بدلالة محسوبة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وحيث أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة (4.4231) وهو يزيد عن متوسط المقياس (3)، وهذا يشير إلى وجود أثر للعدالة التعاملية في الاستغرق الوظيفي

#### 4- المحور الرابع: الاستغرق الوظيفي

أظهرت نتائج التوزيع التكراري والنسيبي المئوي لإجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة ببعد الاستغرق الوظيفي أن درجات الموافقة تتراوح بين عالية ومنخفضة.

ولاختبار معنوية درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات المتعلقة ببعد الاستغرق الوظيفي تم استخدام اختبار ولوكسون حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما في الجدول رقم (11).

جدول رقم (10) نتائج اختبار ولوكسون حول متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة ببعد الاستغرق الوظيفي

الدالة المحسوبة	إحصائي الاختبار	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة	م
0.000	-4.689	0.452	4.27	أشعر بالدافعية نحو العمل.	1
0.000	-4.613	0.484	4.08	أجد المتعة الحقيقية في أداء عملي.	2
0.000	-4.597	0.508	4.46	أشعر أني استثمر معظم قدراتي العلمية والفكرية في عملي.	3

الدلالـة المحسـوبة	إحـصـائي الـاخـتـبار	الـانـحرـاف الـمعـيـاري	الـمـتوـسط	الـعـبـارـة	م
0.000	-4.463-b	0.587	4.23	أجد الرغبة في تلبية جميع متطلبات الوظيفة.	4
0.922	-1.463-b	1.278	3.06	أحس بالأمان والاحترام في وظيفتي.	5
0.014	-2.450-b	1.022	2.53	تؤثر حالي النفسية على مستوى أداء عملي.	6
0.382	-1.843	1.250	2.79	أرغب في تغيير عملي ووظيفتي إن توفرت لدي فرص وظيفية أخرى.	7
0.845	-0.196	1.193	3.03	يشغلني التفكير في وظيفتي حتى بعد انتهاء وقت العمل.	8
0.745	-0.396	1.278	2.94	معظم الأهداف الشخصية في حياتي مرتبطة وموجهة نحو وظيفتي.	9
0.000	-4.493	.778	4.00	إنني شديد التمسك بالدقة في أداء عملي إلى درجة كبيرة.	10

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أن:

- الدلالـات المـحسـوبة أـقل من مـسـتـوى المـعـنـوـيـة (0.05) وـمـتوـسـطـات إـجـابـات مـفـرـدـات عـيـنـة الـدـرـاسـة تـزـيد عن مـتوـسـطـ المـقـيـاس (3) لـلـعـبـارـات رقم (1,2,3,4,10).
- لـذـكـ نـرـفـضـ الفـرـضـيـات الصـفـرـيـة لـهـذـهـ العـبـارـات وـنـقـبـ الفـرـضـيـات البـدـيـلـة لـهـا وـحـيـثـ أـنـ مـتـوـسـطـات إـجـابـات مـفـرـدـات عـيـنـة الـدـرـاسـة عـلـىـ هـذـهـ العـبـارـات تـزـيد عن مـتوـسـطـ المـقـيـاس (3)، وـهـذـا يـدـلـ عـلـىـ وـجـودـ اـرـتـقـاعـ مـعـنـوـيـ فيـ درـجـاتـ المـوـافـقـةـ عـلـىـ هـذـهـ العـبـارـاتـ. ماـ يـشـيرـ إـلـىـ أـنـ المـوـظـفـينـ بـشـكـلـ عـامـ يـشـعـرـونـ بـدـافـعـيـةـ عـالـيـةـ وـيـجـدـونـ مـتـعـةـ وـاسـتـثـمـارـاـ لـقـدـرـاتـهـمـ فـيـ الـعـلـمـ، مـاـ يـعـزـزـ مـسـتـوىـ الرـضـاـ الـوـظـيفـيـ وـالـأـنـتـاجـيـةـ.
- الدلالـات المـحسـوبة أـقل من مـسـتـوى المـعـنـوـيـة (0.05) وـمـتوـسـطـات إـجـابـات مـفـرـدـات عـيـنـة الـدـرـاسـة نـقـلـ عن مـتوـسـطـ المـقـيـاس (3) لـلـعـبـارـة رقم (6). الـتـيـ تـنـصـ عـلـىـ: "تـؤـثـرـ حـالـيـ النـفـسـيـةـ عـلـىـ مـسـتـوىـ أـدـاءـ عـمـلـيـ"ـ،

لذلك نرفض الفرضية الصفرية لهذه العبارة ونقبل الفرضية البديلة لها وحيث أن متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على هذه العبارة نقل عن متوسط المقياس (3)، وهذا يدل على وجود انخفاض معنوي في درجات الموافقة على هذه العبارة. مما يشير إلى أن الحالة النفسية للموظفين تؤثر بشكل كبير على مستوى أدائهم. مما تلزم الحاجة إلى دعم أكبر للرافاهية النفسية للموظفين.

- الدلالات المحسوبة أكبر من مستوى المعنوية (0.05) على العبارات رقم (9,8,7).

لذلك لا نرفض الفرضيات الصفرية لهذه العبارات وهذا يدل على عدم وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية على هذه العبارات.

ولاختبار الفرضية الفرعية المتعلقة ببعد الاستغرار الوظيفي. تم إيجاد متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بهذه الفرضية، واستخدام اختبار (Z) حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (11).

**الجدول رقم (11) نتائج اختبار (Z) حول المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة ببعد الاستغرار الوظيفي**

الدالة المحسوبة	درجات الحرية	إحصائي الاختبار	الانحراف المعياري	المتوسط العام	البيان
0.000	200	17.259	0.37499	4.2692	بعد الاستغرار الوظيفي

من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار (17.259) بدلالة محسوبة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وحيث أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة (4.2692) وهو يزيد عن متوسط المقياس (3).

#### رابعاً: اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة

لاختبار الفرضية الرئيسية المتعلقة بوجود أثر ذو دلالة معنوية للعدالة التutive على الاستغرار الوظيفي لدى العاملين بالإدارة العامة بجامعة الزاوية. تم إيجاد متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بهذه الفرضية والمتمثلة في (أثر العدالة التوزيعية في الاستغرار الوظيفي، أثر العدالة الإجرائية في الاستغرار الوظيفي، أثر العدالة التعاملية في الاستغرار الوظيفي) وتم استخدام اختبار (Z) حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (12). حيث كانت الفرضية الصفرية والبديلة

لها على النحو التالي:

**الفرضية الصفرية:** متوسط درجة الموافقة على جميع العبارات المتعلقة بأثر العدالة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي لا يختلف معنويًا عن متوسط المقياس (3).

**الفرضية البديلة:** متوسط درجة الموافقة على جميع العبارات المتعلقة بأثر العدالة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي يختلف معنويًا عن متوسط المقياس (3).

**الجدول رقم (12) نتائج اختبار (Z) حول المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بأبعاد العدالة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي.**

الدالة المحسوبة	درجات الحرية	إحصائي الاختبار	الانحراف المعياري	المتوسط العام	البيان
0.000	200	16.116	0.96612	3.1542	أثر العدالة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي

من خلال الجدول رقم (12) يلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار (16.116) بدلالة محسوبة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وحيث أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة (3.1542) وهو يزيد عن متوسط المقياس (3)، وهذا يشير إلى وجود أثر للعدالة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالإدارة العامة بجامعة الزاوية.

**خامساً:** قياس العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية والاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالإدارة العامة بجامعة الزاوية.

لاختبار الفرضية المتعلقة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالإدارة العامة بجامعة الزاوية. تم استخدام معامل الارتباط (بيرسون) على متوسطات إجابات مفردات العينة على جميع العبارات المتعلقة بأبعاد العدالة التنظيمية ومتوسطات إجابات مفردات العينة على جميع العبارات المتعلقة بالاستغراق الوظيفي فكانت النتائج كما في الجدول رقم (13) حيث كانت:

**الفرضية الصفرية:** - لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالإدارة العامة بجامعة الزاوية

**مقابل الفرضية البديلة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالإدارة العامة بجامعة الزاوية

جدول رقم (13) نتائج اختبار بيرسون للعلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية والاستغرار الوظيفي.

نسبة الأثر %	الدلاله المحسوبة	قيمة معامل الارتباط	البيان	م
%43.8	0.010	0.438	العلاقة بين العدالة التوزيعية و الاستغرار الوظيفي	1
%47.9	0.004	0.479	العلاقة بين العدالة الإجرائية و الاستغرار الوظيفي	2
%69.1	0.000	0.691	العلاقة بين العدالة التعاملية و الاستغرار الوظيفي	3
%61.9	0.000	0.619	العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية والاستغرار الوظيفي	4

من خلال الجدول رقم (13) يلاحظ أن:

- قيمة معامل الارتباط بين العدالة التوزيعية والاستغرار الوظيفي (0.438) بدلالة معنوية (0.010) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة وهذا يدل على وجود علاقة طردية (موجبة متوسطة) ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية واستغرار الموظفين في عملهم بنسبة 43.8% أي أن 43.8% من التغير في الاستغرار الوظيفي يمكن تفسيره بتغيرات في كفاءة الحصول على العدالة التوزيعية.
- قيمة معامل الارتباط بين العدالة الإجرائية والاستغرار الوظيفي (0.479) بدلالة معنوية (0.004) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وهذا يدل على وجود علاقة طردية (موجبة معتدلة) ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية واستغرار الموظفين في العمل حيث أن 47.9% من التغير في الاستغرار الوظيفي يمكن تفسيره بتغيرات في كفاءة الحصول على العدالة الإجرائية.

- قيمة معامل الارتباط بين العدالة التعاملية والاستغرار الوظيفي (0.691) بدلالة معنوية (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وهذا يدل على وجود علاقة طردية (موجبة متوسطة إلى قوية) ذات دلالة إحصائية بين العدالة التعاملية والاستغرار الوظيفي حيث أن 69.1% من التغيير في الاستغرار الوظيفي يمكن تفسيره بتغيرات في كفاءة الحصول على العدالة التعاملية.
- قيمة معامل الارتباط بين أبعاد العدالة التنظيمية (المتغير المستقل) والاستغرار الوظيفي (المتغير التابع) (0.619) بدلالة معنوية (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وهذا يدل على وجود علاقة طردية (موجبة متوسطة) ذات دلالة إحصائية بين أبعاد العدالة التنظيمية والاستغرار الوظيفي حيث أن 61.9% من التغيير في الاستغرار الوظيفي يمكن تفسيره بتغيرات في كفاءة الحصول على أبعاد العدالة التنظيمية. مما يعني أن تحقيق العدالة في جميع الأبعاد (التوزيعية، والإجرائية والتعاملية) يساهم بشكل كبير في زيادة انخراط الموظفين ورضاه عن العمل.

#### سادساً: استخدام أسلوب الانحدار الخطى المتعدد

لتحديد أثر جميع أبعاد العدالة التنظيمية على الاستغرار الوظيفي تم استخدام أسلوب الانحدار الخطى المتعدد على متوسطات إجابات مفردات العينة على جميع العبارات المتعلقة (بأبعاد العدالة التنظيمية) ومتوسطات إجابات مفردات العينة على جميع العبارات المتعلقة بالاستغرار الوظيفي.

جدول رقم (14) نتائج تحليل الانحدار الخطى المتعدد لأثر أبعاد العدالة التنظيمية على الاستغرار الوظيفي

	$\beta_0$	X1	X2	X3
B	2.540	0.052	0.220	0.469
T		1.256	2.996	1.492
Sig		0.026	0.007	0.028
R				0.619
R <sup>2</sup>				0.482
F	5.154	Sig (F)	0.008	
VIF		1.028	1.408	1.493

من الجدول السابق رقم (14) يلاحظ ما يلي: -

نموذج الانحدار الخطي المتعدد يكون كما يلي:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e_i$$
$$Y = 2.540 + 0.052 X_1 + 0.220 X_2 + 0.469 X_3 + e_i$$

حيث:

$Y$  يمثل (المتغير التابع) الاستغراق الوظيفي.

$X_1$  يمثل (المتغير المستقل الأول) العدالة التوزيعية.

$X_2$  يمثل (المتغير المستقل الثاني) العدالة الاجرائية.

$X_3$  يمثل (المتغير المستقل الثالث) العدالة التعاملية.

$e_i$  الأخطاء العشوائية (خطأ التنبؤ).

$\beta_0$  ثابت الانحدار ويمثل قيمة  $Y$  عند انعدام قيم  $X_1, X_2, X_3$ .

- حيث تشير قيمة ( $\beta_0 = 2.540$ ) إلى المستوى الاساسي للاستغراق الوظيفي بدون تأثير العوامل المستقلة للعدالة التنظيمية.

- بلغت قيمة معامل انحدار العدالة التوزيعية ( $\beta_1 = 0.052$ ) التي توضح العلاقة بين  $Y$  و  $X_1$  بدلالة محسوبة (0.026) وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 هذا يدل على وجود تأثير إحصائي معنوي لـ  $X_1$  على  $Y$ . حيث أنه كلما تحسنت ( $X_1$ ) بوحدة واحدة أدى ذلك إلى تحسن ( $Y$ ) بمقدار (0.052). مع ثبات العوامل الأخرى. هذه العلاقة إيجابية ولكنها ضعيفة نسبيا.

- بلغت قيمة معامل انحدار العدالة الاجرائية ( $\beta_2 = 0.220$ ) التي توضح العلاقة بين  $Y$  و  $X_2$  بدلالة محسوبة (0.007) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) هذا يدل على معنوية أثر  $X_2$  على  $Y$  حيث أنه كلما تحسنت ( $X_2$ ) بوحدة واحدة أدى ذلك إلى تحسن ( $Y$ ) بمقدار (0.220). مع ثبات العوامل الأخرى. يعكس وجود علاقة إيجابية معتدلة.

- كما بلغت قيمة معامل انحدار العدالة التعاملية ( $\beta_3 = 0.469$ ) التي توضح العلاقة بين  $Y$  و  $X_3$  على بدلالة محسوبة (0.028) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) هذا يدل على معنوية أثر  $X_3$  على  $Y$  حيث أنه كلما تحسنت ( $X_3$ ) بوحدة واحدة أدى ذلك إلى تحسن ( $Y$ ) بمقدار (0.469). مع ثبات العوامل الأخرى. هذه العلاقة إيجابية وقوية نسبيا مما يعكس أهمية العدالة التعاملية في التأثير على الاستغراق الوظيفي.

- جميع الدلالات المحسوبة أقل من مستوى المعنوية 5%， مما يشير إلى أن العلاقات المحددة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ليست عشوائية ويمكن الاعتماد عليها.

بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.482) مما يعني بأن جميع المتغيرات التفسيرية ( $X1, X2, X3$ ) استطاعت أن تفسر (48.2%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (Y). والباقي (51.8%) يرجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي فنلاحظ أن المقدرة التفسيرية متوسطة وليس عالية جدا، مما يدل على أن النموذج لا يفسر كل التباين في البيانات.

قيمة (F) معنوية حيث الدلالة المعنوية المحسوبة ( $Sig=0.008$ ) أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05) مما يدل على أن النموذج ككل يفسر التباين في المتغير التابع من الناحية الإحصائية.

كما يوضح الجدول نتائج التعددية الخطية حيث كشفت النتيجة أن قيم عامل تضخم التباين (VIF) للنموذج بلغت (1.493, 1.408, 1.408) وهي أصغر من 3 مما يشير إلى عدم وجود مشكلة تعددية خطية بين متغيرات النموذج، أي أن المتغيرات المستقلة ليست مترابطة بشكل كبير مع بعضها البعض. يشير هذا النموذج إلى وجود علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة الثلاثة  $X1, X2, X3$ ، والمتغير التابع 7.

#### النتائج والتوصيات

##### أولاً: نتائج الدراسة

من خلال النتائج التي توصل إليها الباحث ووفقا لاستجابة مفردات عينة الدراسة يمكننا عرض النتائج العامة للدراسة في النقاط التالية:

1. أكدت النتائج صحة الفرضيات الرئيسية والفرعية، حيث أظهرت أن جميع أبعاد العدالة التنظيمية لها تأثير إيجابي على الاستغرار الوظيفي، مع وجود علاقة قوية خاصة بين العدالة التعاملية والاستغرار الوظيفي.

2. أظهرت النتائج وجود أثر طردي (موجب متوسط) ذو دلالة إحصائية لأن أبعاد العدالة التنظيمية على الاستغرار الوظيفي حيث أن 61.9% من التغير في الاستغرار الوظيفي يمكن تفسيره بتغيرات في أبعاد العدالة التنظيمية.

3. يظهر تحليل الانحدار أن أبعاد العدالة التنظيمية لديها تأثير معنوي على مستوى الاستغرار الوظيفي لدى العاملين بالإدارة العامة بجامعة الزاوية، مع وجود تأثير قوي للعدالة التعاملية بشكل خاص. يمكن استخدام هذه النتائج لتجويه الجهد نحو تحقيق بيئة عمل إيجابية ومنتجة.

## ثانياً: توصيات الدراسة

في ضوء أهداف الدراسة ونتائجها، يوصي الباحث بما يلي:

1. إجراء المزيد من الدراسات مع عينات أكبر لتأكيد النتائج.
2. يوصى بمراجعة سياسات الحوافز والمكافآت وضمان أنها تعكس الجهود المبذولة بعدها.
3. توفير حوافز مادية ومعنوية تتناسب مع أداء الموظفين.
4. تعزيز العدالة التوزيعية، حيث يجب مراجعة سياسات توزيع الحوافز والمكافآت لضمان العدالة.
5. تعزيز العدالة الإجرائية، من خلال تعزيز الشفافية في اتخاذ القرارات وتوضيح الأسباب والدوافع.
6. تعزيز العدالة التعاملية، من خلال تعزيز بيئة عمل تعاونية محفزة.

## المصادر والمراجع

### - المصادر

#### القرآن الكريم

#### - المراجع

#### أولاً- المراجع العربية

- 1- أبو رجب نصري محمد زياد (2016)، العدالة التنظيمية في بلدية الخليل، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.
- 2- حاكم جبوري ملك الخفاجي، التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاساته في تحقيق جودة حياة العمل، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجل 14، ال عدد 3، 2013.
- 3- حسن محمد حسن النجار (2017)، أثر تطبيق العدالة التنظيمية على الاستغرار الوظيفي، دراسة ميدانية على العاملين في قطاع التربية والتعليم في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الازهر ، غزة، فلسطين.
- 4- الحسني، كمال كاظم (2013)، رأس المال النفسي وأثره في الاستغرار الوظيفي، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 3، ال عدد 6.
- 5- حمد البرانبي، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2010
- 6- ذرة عمر محمد (2008)، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، جامعة عين شمس، عمان، الأردن.
- 7- سرير الحرتishi، حياة التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحسين الأداء للموظفين العاملين دراسة تحليلية لرأي عينة العاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة الداوسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم تجريبية وعلوم التسيير.
- 8- عبد الحكيم نجم، صفاء الشربيني، وزينب الدمناوي (2013)، أبعاد النجاح المهني الذاتي وتأثيرها على الاستغرار الوظيفي، المجلة المصرية للتجارة.
- 9- عبد المجيد البشاشه، أثر العدالة التنظيمية في بلوة التمايز التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجل 4، ال عدد 4، 2008.

- 10- على سكر عبود (2012)، العدالة وتأثيرها على الرضا الوظيفي للعاملين، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجل د14، ال عدد4.
- 11- العنزي، سعيد علي حمود (2017)، دور الاستغرار الوظيفي للعاملين في ضمان ولاء الزبون، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجل د33، ال عدد99.
- 12- محمد الطرشي (2020)، دراسة الاستغرار الوظيفي للأستاذ الجامعي الجزائري حسب نموذج Utrecnt، مجلة أبعاد اقتصادية.
- 13- محمد النجار، محمد عبد الوهاب، وعبدالقادر على (2017)، الدور الوسيط والاستغرار الوظيفي، المجلة المصرية للدراسات التجارية.
- 14- محمود عبد الرحمن السنطي (2015)، دور الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجل د23، ال عدد2.
- 15- نجوى درواشة (2017)، العدالة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، الكلية الأردنية للعلوم والتكنولوجيا، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجل د2، ال عدد13.
- 16- ياسر عبد الوهاب (2017)، العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي وتحسين الأداء، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، ال عدد18
- 17- صافي، ولاء (2017م) العلاقة بين الالتزام التنظيمي والاستغرار التنظيمي. مجلة جامعة البعث، مجلد 39. العدد 13
- 18- نماء جواد العبادي، أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، مجلة تركية العلوم الإدارية والاقتصادية، المجل د8، ال عدد24، 2008.
- 19- ميا، علي يونس ومزيق، رأمي أكرم (2017م) مدى توافر أبعاد الاستغرار الوظيفي لدى العاملين في القطاع المصرفي، مجلة جامعة البعث، مجلد 39، العدد 67.
- 20- صابرين مراد تمر أبو جاسم (2010)، أثر إدراك الفاعلين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي، دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

## ثانياً- المراجع الأجنبية

1. Edru, B.B and Mine, A.F (2016). The Mediating Effect Of Job Satins Faction On The Relation Between Organizational Strategic