

تأثير الاستغراق الوظيفي في العلاقة بين العدالة

التنظيمية والتهكم التنظيمي

دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي جامعة الكوفة

المدرس

ليث شاكر ابو طيبخ

Laiths.abutabeikh@uokufa.edu.iq

المدرس المساعد

محمد صالح الاسدي

msmg30@yahoo.com

المدرس

ليث زهير السكافي

Laithz.saeed@uokufa.edu.iq

جامعة الكوفة - كلية الإدارة والاقتصاد

**The impact of Job Engagement in the relationship
between organizational justice and organizational
cynicism**

**A survey study of the Opinions of a sample of the staff of the
University of Kufa**

Lecturer

Laith Shakir Abutabeikh

Lecturer. Asst.

Mohammad Saleh Alasadi

Lecturer

Laith Zuhair Alsakafi

University of Kufa / Faculty of Management and Economics

Abstract:-

The present study aims to identify the role of Job Engagement in its dimensions (cognitive Engagement, emotional Engagement, and physical Engagement) as an intermediate variable in the relationship between organizational justice with its dimensions (distributional, procedural, and interactive) and organizational cynicism with its dimensions (belief, emotional, and behavioral), by Analysis of correlation and direct and indirect impact between research variables through the program (SPSS V.20), for the data obtained by means of a questionnaire distributed to a sample of staff in the presidency of the University of Kufa, distributed (150) questionnaire, and retrieved (141) correct questionnaire, With a recovery rate (94%), The study included four topics, the first included the scientific methodology, the second specialized in the theoretical framework, the third included the presentation and analysis of the results, then the fourth section to present a set of conclusions and recommendations.

Keywords: Organizational Justice, Job Engagement, Organizational Cynicism, statistical analysis

المستخلص:-

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على دور الاستغراق الوظيفي بأبعاده (الاستغراق الإدراكي المعرفي، الاستغراق الشعوري، الاستغراق الجسدي) كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية، الإجرائية، والتفاعلية) والتهكم التنظيمي بأبعاده (الاعتقاد، العاطفي، والسلوكي)، عن طريق تحليل علاقات الارتباط والتأثير المباشر وغير المباشر بين متغيرات الدراسة عن طريق برنامج (SPSS V.20)، للبيانات المتحصلة بواسطة استمارة الاستبانة الموزعة على عينة من الموظفين في رئاسة جامعة الكوفة، إذ وزعت (١٥٠) استبانة، واسترجعت (١٤١) استبانة صحيحة، أي بنسبة استرجاع (٩٤٪)، وقد تضمنت الدراسة أربعة مباحث، تضمن الأول منهجية الدراسة، وتخصص الثاني بالإطار النظري، أما الثالث الاطار التطبيقي فتضمن عرض وتحليل النتائج، ثم جاء المبحث الرابع ليقدم مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات.

الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية، الاستغراق الوظيفي، التهكم التنظيمي، التحليل الإحصائي.

المبحث الأول

منهجية الدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة The study problem

تسعى منظمات الاعمال إلى إيجاد بيئة عمل مرضية لأفرادها العاملين التي تمكنهم من بذل اقصى ما لديهم من طاقات وامكانيات في سبيل إنجاز اهدافها التنظيمية التي تسعى لبلوغها من خلالهم، ولكن المشكلة التي تعاني منها أغلب منظمات الاعمال هي في كيفية تحقيق التوافق بين توقعات الافراد العاملين وبين الاجراءات الادارية المتبعة داخل المنظمة، والتي غالباً ما تكون غير متسقة ومنسجمة مع رغباتهم والتي تتسبب في بروز ظاهرة سلبية تجاه المنظمة تتمثل بالتهكم التنظيمي، ولأجل ردم الفجوة بين التوقعات والاجراءات ولضمان تحقيق رضاء العاملين وولائهم للمنظمة، يحاول الدراسة الحالي تسليط الضوء على دور العدالة التنظيمية في تقليل ظاهرة التهكم التنظيمي من خلال الاستغراق الوظيفي، وعلى هذا الأساس تتجسد مشكلة الدراسة في سؤال أساسي مفاده:

- هل تسهم العدالة التنظيمية في تقليل التهكم التنظيمي من خلال الاستغراق الوظيفي وفي ضوء ذلك فان مشكلة الدراسة تسعى للإجابة على التساؤلات الآتية:

- ١- ما هو مفهوم التهكم التنظيمي؟
- ٢- ما هو مفهوم وواقع العدالة التنظيمية في المنظمة المبحوثة؟
- ٣- هل تدرك إدارة المنظمة المبحوثة أهمية العدالة التنظيمية؟
- ٤- إلى أي مدى يمكن أن تساهم العدالة التنظيمية في تقليل التهكم التنظيمي من خلال الاستغراق الوظيفي؟

ثانياً: أهمية الدراسة The study Significance

تبرز أهمية الدراسة من خلال:

١. تنبع أهمية الدراسة في تقديمه لأتمودج فرضي يأخذ بنظر الاعتبار طبيعة العلاقة بين

(٥٤٨) تأثير الاستغراق الوظيفي في العلاقة بين العدالة التنظيمية والتهم التنظيمي

- ثلاث متغيرات (العدالة التنظيمية والتهم التنظيمي والاستغراق الوظيفي).
٢. إن متغيرات (العدالة التنظيمية والتهم التنظيمي والاستغراق الوظيفي) تمثل من المتغيرات المهمة التي تؤثر بشكل مباشر في بيئة منظمات الأعمال المعاصرة.
٣. التعرف على مدى تأثير العدالة التنظيمية بأبعادها في تقليل التهم التنظيمي من خلال دور الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة.

ثالثاً: أهداف الدراسة The study Objectives

في ضوء مشكلة الدراسة وتساؤلاتها فإن الهدف الرئيس للدراسة الحالية يتمثل في تشخيص وتحليل العلاقة بين العدالة التنظيمية والاستغراق الوظيفي والتهم التنظيمي، ومن خلال هذا الهدف يمكن تأشير عدد من الأهداف الفرعية التالية والتي تسعى الدراسة لتحقيقها وهي:

- ١- تحليل وتشخيص واقع العدالة التنظيمية والاستغراق الوظيفي والتهم التنظيمي في الجامعة قيد الدراسة.
- ٢- بيان طبيعة العلاقة بين الاستغراق الوظيفي والتهم التنظيمي في الجامعة قيد الدراسة.
- ٣- تحديد طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية والتهم التنظيمي من خلال الاستغراق الوظيفي في الجامعة قيد الدراسة.
- ٤- السعي للتوصل إلى مجموعة من المقترحات لتوضيح دور العدالة التنظيمية في تقليل التهم التنظيمي من خلال الاستغراق الوظيفي في المنظمات عموماً والجامعة خصوصاً.

رابعاً: مخطط الدراسة الفرضي The study Framework

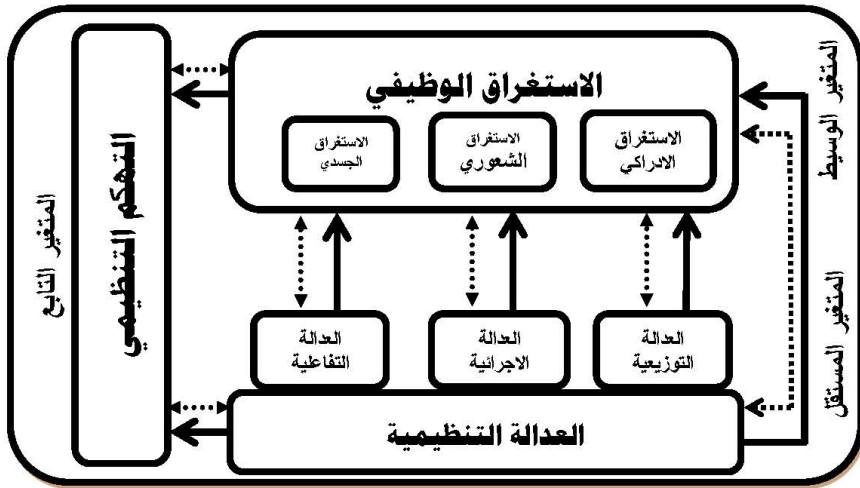
من اجل تحقيق أهداف الدراسة فقد وضع نموذج فرضي يعكس العلاقة بين متغيرات الدراسة كما في الشكل (١):

تأثير الاستغراق الوظيفي في العلاقة بين العدالة التنظيمية والتهم التنظيمي (٥٤٩)

١. المتغير المستقل: (العدالة التنظيمية) ويشمل (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية) (Kwantes & Bond, 2019)، (Carnovale et al., 2019)، (BAYARÇELIK & AFACAN FINDIKLI, 2016).

٢. المتغير الوسيط: (الاستغراق الوظيفي) ويشمل (الاستغراق الادراكي المعرفي، الاستغراق الشعوري، الاستغراق الجسدي) (العابدي، ٢٠١٢)، (Müceldili & Erdil, 2016).

٣. المتغير التابع: (التهم التنظيمي) ويشمل (بعد الاعتقاد، البعد العاطفي، البعد السلوكي) (Shahzad&Mahmood,2012)، (Kalagan & Aksu, 2010).



الشكل (١)

المخطط الفرضي للدراسة

خامساً: فرضيات الدراسة The study Hypotheses

اعتماداً على العلاقات التي أظهرها المخطط الفرضي في الشكل (1) أعلاه، فإن الدراسة الحالية تتضمن الفرضيات، وهي:

١. فرضيات الارتباط:

تهدف الدراسة الحالية إلى تحديد ثلاث علاقات مباشرة بين (العدالة التنظيمية

(٥٥٠) تأثير الاستغراق الوظيفي في العلاقة بين العدالة التنظيمية والتهم التنظيمي

والاستغراق الوظيفي والتهم التنظيمي) وكما يأتي:

الفرضية الرئيسة الأولى: وتنص على وجود علاقة إرتباط موجبة ومعنوية بين العدالة التنظيمية والاستغراق الوظيفي، وتتفرع عن هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية، هي:

١. توجد علاقة إرتباط موجبة ومعنوية بين العدالة التوزيعية والاستغراق الوظيفي.
٢. وجود علاقة إرتباط موجبة ومعنوية بين العدالة الإجرائية والاستغراق الوظيفي.
٣. وجود علاقة إرتباط موجبة ومعنوية بين العدالة التفاعلية والاستغراق الوظيفي.

الفرضية الرئيسة الثانية: وتنص على وجود علاقة إرتباط موجبة ومعنوية بين العدالة التنظيمية التهم التنظيمي، وتتفرع عن هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية، هي:

١. وجود علاقة إرتباط موجبة ومعنوية بين العدالة التوزيعية والتهم التنظيمي.
٢. وجود علاقة إرتباط موجبة ومعنوية بين العدالة الإجرائية والتهم التنظيمي.
٣. وجود علاقة إرتباط موجبة ومعنوية بين العدالة التفاعلية والتهم التنظيمي.

الفرضية الرئيسة الثالثة: وتنص على وجود علاقة إرتباط موجبة ومعنوية بين الاستغراق الوظيفي والتهم التنظيمي، وتتفرع عن هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية، هي:

١. وجود علاقة إرتباط موجبة ومعنوية بين الاستغراق الإدراكي المعرفي والتهم التنظيمي.
٢. وجود علاقة إرتباط موجبة ومعنوية بين الاستغراق الشعوري والتهم التنظيمي.
٣. وجود علاقة إرتباط موجبة ومعنوية بين الاستغراق الجسدي والتهم التنظيمي.

٢. فرضيات التأثير:

١.٢ فرضيات العلاقات المباشرة:

تهدف الدراسة الحالية إلى تحديد ثلاث علاقات مباشرة بين (العدالة التنظيمية والاستغراق الوظيفي والتهم التنظيمي) وكما يأتي:

الفرضية الرئيسة الأولى: تؤثر العدالة التنظيمية معنويا في الاستغراق الوظيفي.

وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

١. تؤثر العدالة التوزيعية معنويا في الاستغراق الوظيفي.
٢. تؤثر العدالة الإجرائية معنويا في الاستغراق الوظيفي.
٣. تؤثر العدالة التفاعلية معنويا في الاستغراق الوظيفي.

الفرضية الرئيسة الثانية: يؤثر الاستغراق الوظيفي معنويا في التهمك التنظيمي.

وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

١. يؤثر الاستغراق الإدراكي المعرفي معنويا في التهمك التنظيمي.
٢. يؤثر الاستغراق الشعوري معنويا في التهمك التنظيمي.
٣. يؤثر الاستغراق الجسدي معنويا في التهمك التنظيمي.

الفرضية الرئيسة الثالثة: تؤثر العدالة التنظيمية معنويا في التهمك التنظيمي.

وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

١. تؤثر العدالة التوزيعية معنويا في التهمك التنظيمي.
٢. تؤثر العدالة الإجرائية معنويا في التهمك التنظيمي.
٣. تؤثر العدالة التفاعلية معنويا في التهمك التنظيمي.

٢.٢ فرضيات العلاقات غير المباشرة:

تهدف الدراسة الحالية إلى تحديد علاقة واحدة غير مباشرة بين العدالة التنظيمية والتهمك التنظيمي من خلال الدور الوسيط للاستغراق الوظيفي، وهي تتمثل بـ

الفرضية الرئيسة الرابعة: وجود علاقة تأثير موجبة ومعنوية بين العدالة التنظيمية والتهمك التنظيمي من خلال الاستغراق الوظيفي.

(٥٥٢) تأثير الاستغراق الوظيفي في العلاقة بين العدالة التنظيمية والتهم التنظيمي

سادساً: مقاييس الدراسة The study Measurements

اعتمدت الدراسة على مقاييس محكمة في قياس متغيراتها الرئيسة والفرعية، وذلك بعد أن تم تكييف معظم فقرات المقياس الحالي ليناسب طبيعة البيئة العراقية، والجدول (١) يوضح فقرات المقياس والمصادر التي تم اعتمادها في تحديده وهي كما يأتي:

جدول (١) متغيرات الدراسة والمصادر المعتمدة في قياسها

ت	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	رمز المتغير	فقرات الاستبيان	المصادر المعتمدة
١	العدالة التنظيمية (OJ)	العدالة التوزيعية	Dj	٨-١	Kwantes & (Bond, 2019) (BAYARÇELIK & AFACAN (FINDIKLI, 2016 Carnovale et al.,) (2019
		العدالة الاجرائية	Pj	١٥-٩	
		العدالة التفاعلية	Ij	٢٣-١٦	
٢	الاستغراق الوظيفي (EE)	الاستغراق الادراكي المعرفي	Ce	٢٧-٢٤	(العابدي، ٢٠١٢)، Mücelandili & (Erdil, 2016
		الاستغراق الشعوري	Ee	٣١-٢٨	
		الاستغراق الجسدي	Pe	٣٦-٣٢	
3	التهم التنظيمي (OC)	بعد الاعتقاد	Bd	٣٩-٣٧	Shahzad&Mahmood,2012 (Kalagan &) (Aksu, 2010
		البعد العاطفي	Ed	٤٢-٤٠	
		البعد السلوكي	Hd	٤٥-٤٣	

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على الادبيات المذكورة.

سابعاً: مجتمع وعينة الدراسة Community and sample search

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي قسم الشؤون الهندسية في جامعة الكوفة، حيث تم اختيار عينة عشوائية من بينهم، تم حسابها بحسب معادلة (Robert Mason) والتي تحسب من المعادلة التالية:

$$n = \frac{M}{\left[\left(S^2 \times (M-1) \right) \div pq \right] + 1}$$

حيث أن:

حجم العينة	n
حجم المجتمع	M
قسمة الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة ٠.٩٥ أي قسمة ١.٩٦ على معدل الخطأ ٠.٠٥	S
نسبة توافر الخاصية وهي ٠.٥٠	P
النسبة المتبقية للخاصية وهي ٠.٥٠	q

ومن المعادلة أعلاه تم التوصل إلى أن حجم العينة يجب أن يكون ($n \geq 138$) وبناءً عليه تم اختيار العينة عشوائياً، وبلغ عدد الاستمارات الموزعة (150) استمارة، تم استرجاع (147) استمارة، وكان عدد الصالح للتحليل منها (141) استمارة، وهنا أصبح حجم العينة ($n=141$)، وهي مناسبة للعدد المطلوب.

ثامناً: اختبار أداة الدراسة The study tool test

١. **الصدق الظاهري:** من اجل التعرف على قدرة استمارة الاستبيان المعدة لهذه الدراسة على قياس متغيرات الدراسة واختبار مدى صلاحيتها كأداة لجمع البيانات، قام الباحثين بعرض استمارة الاستبيان في صورتها الأولية على عدد من الخبراء والمحكمين، لغرض أبداء ملاحظاتهم وآرائهم حول مدى ملائمة الفقرات للأبعاد التي تمثلها ومدى وضوح ودقة الفقرات وتعديل وإضافة أو حذف الفقرات الجديدة من وجهة نظرهم، وتم الأخذ بنظر الاعتبار هذه التعديلات.

٢. **ثبات المقياس:** أن الثبات يشير إلى قدرة الاستمارة في الحصول على نفس النتائج لو تم إعادة وتكرار الدراسة في ظروف مشابهه وباستخدام نفس الأداة وعلى نفس العينة، وقد تم التأكد من الثبات من خلال معامل الثبات باستخدام طريقة الاتساق الداخلي عبر معامل إلفا كرونباخ (*CronBach Alpha*) باستخدام البرنامج الإحصائي (*SPSS V.20*)، وكما موضح في الجدول (٢) والذي تشير نتائجه إلى إن معامل إلفا كرونباخ لجميع فقرات المقياس كان أعلى من الحد الأدنى المقبول، وهذا يدل على توافر الاتساق الداخلي بين الفقرات.

جدول (٢) معاملات لأبعاد ومتغيرات الدراسة

ت	المتغيرات الرئيسية	معاملات CronBach Alpha على مستوى الأبعاد	معاملات CronBach Alpha على مستوى الأبعاد	معاملات CronBach Alpha على مستوى الكلي
١	العدالة التنظيمية (OJ)	العدالة التوزيعية	0.85	0.85
		العدالة الاجرائية	0.77	
		العدالة التفاعلية	0.89	
٢	الاستغراق الوظيفي (EE)	الاستغراق الادراكي المعرفي	0.82	
		الاستغراق الشعوري	0.88	
		الاستغراق الجسدي	0.86	
٣	التهمك التنظيمي (OC)	بعد الاعتقاد	0.85	
		البعد العاطفي	0.88	
		البعد السلوكي	0.87	

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على (SPSS V.20).

تاسعاً: أساليب التحليل الإحصائي Methods of statistical analysis

لقد تم تحليل البيانات، التي تم جمعها عن طريق الاستبانة، التي اعتمدت في الدراسة الحالية باستخدام عدد من الأساليب الإحصائية الموجودة ضمن برنامج SPSS v. 20.

١. معامل كرونباخ ألفا لاختبار الثبات.
٢. معامل الارتباط البسيط.
٣. اختبار (T) للتعرف على معنوية معامل الارتباط.
٤. تحليل الانحدار البسيط والمتعدد.
٥. اختبار (F) للتعرف على معنوية الانحدار.

عاشراً: حدود الدراسة The study Limits

تحدد حدود الدراسة بما يأتي:

١. الحدود المكانية: تتمثل بجامعة الكوفة.
٢. الحدود الزمانية: مدة تطبيق الدراسة من ١٢ / ٢٠١٨ إلى ٣ / ٢٠١٩.

المبحث الثاني

الجانب النظري

أولاً: العدالة التنظيمية Organizational justice

١.١.٢ مفهوم وأهمية العدالة التنظيمية Concept and Importance of Organizational justice

Organizational justice

يقصد بالعدالة التنظيمية عدالة الأسلوب المستخدم من قبل المدير في التعامل مع الأفراد العاملين على المستويين الإنساني والوظيفي (karriker & Williams, 2009: 114). ويعرف (Rodríguez et al., 2019:1) العدالة التنظيمية على أنها "شعور الأعضاء بالطريقة الأخلاقية لكيفية معاملتهم" أو "تقييم شخصي حول الموقف الأخلاقي والمعنوي للسلوك الإداري". ويرى (Akram et al., 2016: 3) أن العدالة التنظيمية في المنظمات تشير إلى "المدى الذي يعتبر فيه الموظفون أن القرارات التنظيمية عادلة". فيما يرى (Bebenroth & Thiele, 2016: 3) أن نظرية العدالة التنظيمية تقوم بدمج العدالة في سياق بيئة عمل الشركة، مع التركيز على تقييم الموظفين للقرارات الإدارية. ويعتقد (Wolfe et al., 2018: 21) أن الموظفين أكثر عرضة للانخراط في السلوكيات المفيدة المتعلقة بالعمل عندما يعتقدون أنهم عوملوا بشكل عادل من قبل المشرفين عليهم. ويرى (Top & Tekingunduz, 2018: 2) أن العدالة التنظيمية تشير إلى تصورات الموظفين عن الإجراءات والتفاعلات في العمل ونتائجها، وتتضمن تقييمات فردية للأخلاقيات والسلوك الإداري. وينظر (Kim & Chung, 2019: 2) إلى العدالة التنظيمية على أنها مفهوم يمثل تصورات الموظفين للعدالة في مكان العمل وردود أفعالهم على أنواع مختلفة من المعاملة التي يتلقونها. فيما يشير (Wan et al., 2018: 2) إلى العدالة التنظيمية على أنها تصور الموظفين لكيفية تعاملهم بطريقة عادلة من قبل المنظمة، وفي ضوء هذا وبحسب (Akram et al., 2016: 3) سوف يتبنى الموظفون مواقف إيجابية وسيبادلون المشاعر والسلوكيات الإيجابية إذا كانت المنظمة تعاملهم بنزاهة، وإذا كانوا يثقون أيضاً في أن مدخلاتهم السلوكية متوازنة مع النتائج في منظمة عادلة. فضلاً عن هذا تعد العدالة التنظيمية مهمة لأن المعاملة العادلة تؤدي إلى تفاعلات اجتماعية أفضل وفعالية تنظيمية شاملة، له تأثيرات عميقة على

(556) تأثير الاستغراق الوظيفي في العلاقة بين العدالة التنظيمية والتهم التنظيمي

الطرق التي يظهر بها العمال سلوكيات العمل ومواقف العمل التي تؤدي في النهاية إلى نتيجة تنظيمية إيجابية إذا كانت مؤكدة أو سلبية على خلاف ذلك.

ويرى الباحثين أن العدالة التنظيمية تؤدي دوراً في غاية الأهمية يتمثل في زيادة الاداء من خلال الثقة المتبادلة بين المنظمة والافراد العاملين وتقليل السلوك الانتهازي لشعورهم بعدالة الاجراءات المتبعة من قبل المنظمة في تعاملها مع موظفيها.

٢.١.٢ أبعاد العدالة التنظيمية: Dimensions of Organizational justice

تتألف العدالة التنظيمية، من ثلاثة أبعاد: العدالة التوزيعية distributive justice، والعدالة الإجرائية procedural justice والعدالة التفاعلية interactional justice (Kwantes & Bond, 2019: 3):

١. العدالة التوزيعية distributive justice : هي حالة تقييم العاملين للمنظمة من خلال عدالة توزيع الموارد المستلمة (Rego & Cunha, 2006: 6). كما تعني عدالة توزيع المكافآت او انها ادراك العاملين بأن المخرجات التي يحصلون عليها عادلة وتمثل في (زيادة الاجر، الترقية، والمكافآت). ويصفها (fatt et.al, 2010: 57) بانها عدالة المخرجات او العوائد التي يحصل عليها الفرد العامل. فضلاً على أنها تعكس تقييم أن النتائج موزعة بشكل عادل في المنظمات (Kwantes & Bond, 2019: 3). فيما يرى (BAYARÇELIK & AFACAN, 2016: 405) أن العدالة التوزيعية تشرح حقيقة أن الإدارة توزع المكافآت أو العقوبة أو الموارد بما يتماشى مع معايير معينة وكذلك ردود فعل الأفراد على عواقب هذا التوزيع.

٢. العدالة الإجرائية procedural justice: تشير العدالة الإجرائية إلى التصور القائل بأن السياسات والإجراءات تطبق بالتساوي على جميع أعضاء المنظمة (Kwantes & Bond, 2019: 3). وتعرف أيضاً بأنها مستوى الإنصاف في الأساليب والإجراءات والسياسات المستخدمة في تحديد وقياس عوامل مثل الرسوم، والترقيات، والإمكانيات المالية، وظروف العمل، وتقييم الأداء، وإدارة العدل فيما

تأثير الاستغراق الوظيفي في العلاقة بين العدالة التنظيمية والتهم التنظيمي (557)

يتعلق بالعمليات داخل المنظمة، والأساليب والتطبيقات والنتائج (Celik & BAYARÇELIK & AFACAN). فيما يرى (Sariturk, 2012: 361). أن العدالة الإجرائية تمثل مفهوم العدالة لدى الإدارة (FINDIKLI, 2016: 405) فيما يتعلق بالإجراءات المطبقة عليها أثناء اتخاذ القرارات.

٣. العدالة التفاعلية interactional justice: وتعني طريقة تصرف الإدارة تجاه العاملين والتي ترتبط بشكل رئيسي بطريقة تعامل المدراء معهم وفقاً للاحترام والمصادقية (Rego & Cunha, 2006: 8). Moag و Bies (1986) حضرا توسيع جديد لمفهوم العدالة من خلال لفت الانتباه على أهمية السلوك بين الأشخاص أثناء تطبيق الوظائف وأهمية إظهار الاحترام والقيمة لأرباب العمل. وفقد وصفوا وجهة النظر هذه بأنها العدالة بين الأشخاص interpersonal justice. وقد ناقشا بأن العمال يعتقدون أنهم عوملوا بإنصاف إذا قدم لهم مسؤولو المنظمة وأظهرت أسباباً صحيحة للقرارات التي تم اتخاذها. وقد أشاروا إلى أهمية هذا البعد من العدالة على أساس أن تصور الأفراد للعدالة على أساس التفاعلات بين الأشخاص داخل المنظمة وليس في عمليات هي صنع القرار (Celik & Sariturk 2012: 362). ويضيف (Kwantes & Bond, 2019: 3) إلى أن العدالة التفاعلية تركز على مدى اعتبار الموظف يعامل معاملة عادلة من قبل المشرفين.

ثانياً: التهكم التنظيمي Organizational Cynicism

٢.٢.١ مفهوم التهكم التنظيمي Concept of organizational cynicism

يشير التهكم التنظيمي إلى أنه موقف سلبي تجاه المنظمة ناتج عن "اعتقاد المتهمون بأن المنظمة تفتقر إلى النزاهة، كما أنها تعمل على خداعهم، وأن زملاء العمل لا يمكن الوثوق بهم" (Kwantes & Bond, 2019: 2). كما يعرف (ozler & Atalay, 2011: 26) التهكم التنظيمي هو تعبير عن موقف يضم مزيجاً من معتقدات العاملين عندما يعتقدون إن المنظمة لم تلتزم في وعودها وتحقيق المساواة مما يؤثر سلباً على ردود أفعالهم بشكل عاطفي أو سلوكي وتكوين وجهات نظر متشائمة لديهم. أما (Shahzad & Mahmood,

580:2012) فيرى أن التهمك التنظيمي ينطوي أيضاً على المواقف السلبية للعاملين تجاه المنظمة ناتج عن انعدام المساواة وفقدان الثقة والأمانة بسبب ممارسة الخداع والكذب. فيما يشير (Bashir et al, 2011: 885) أن التهمك التنظيمي يعود الى عدم وجود اتصال وانعدام الاحترام ونقص الثقة بين العاملين والمنظمة. ويرى (Kalagan & Aksu, 2010: 4820) أن التهمك التنظيمي عبارة عن "موقف سلبي تجاه المنظمة التي تستخدم الفرد: اعتقاد بأن المنظمة تفتقر إلى النزاهة، التأثير السلبي تجاه المنظمة التي توظف الفرد، الميل إلى السلوكيات الساخطة والخرجة تجاه المنظمة التي تتوافق مع هذه المعتقدات، فضلاً عن أن التهمك التنظيمي هو "موقف عام ومحدد، يتميز بالإحباط وخيبة الأمل والشعور السلبي تجاه شخص أو جماعة أو أيديولوجية أو مؤتمر أو مؤسسة اجتماعية". وبين (Çınar et al., 431: 2014) أن المتهمكون يُظهروا عدم الثقة في الإدارة، ويعتقدون أن منظمتهم تستفيد منهم، ويشعرون أنهم يعاملون بشكل غير عادل في العمل. كما أن للتهمك التنظيمي بعض النتائج غير المرغوب فيها سواء بالنسبة للمنظمة أو للفرد، بعض هذه النتائج غير المرغوب فيها بالنسبة للفرد تشمل اللامبالاة والاستقالة واليأس وانعدام الثقة بالآخرين وخيبة الأمل وضعف الأداء والإرهاق، أما بالنسبة للمنظمة، يرتبط التهمك التنظيمي عادةً بمجموعة من العواقب السلبية مثل انخفاض سلوك المواطنة التنظيمية، والدوافع المنخفضة، والإرهاق العاطفي وانخفاض الرضا الوظيفي، كما يرتبط الالتزام التنظيمي سلباً أيضاً بالتهمك التنظيمي. ويعتقد (Wageeh, 2013:53) أيضاً أن العاملين المتهمكين لديهم مستويات منخفضة من قدرات التفكير النقدي وغير جديرة بالثقة أو الولاء. فيما يرى (METE, 477: 2013) أن بعض أسباب التهمك هي، التشديد وعبء العمل، عدم الوصول إلى التوقعات الشخصية أو التنظيمية، عدم كفاية الدعم الاجتماعي، عدم كفاية الترويج من حيث المنافسة، تضارب الأهداف، عدم الكفاءة في صنع القرار، سوء الفهم والإقالة.

ويرى الباحثين أن التهمك التنظيمي هو عبارة عن المواقف السلبية للفرد تجاه المنظمة نتيجة عدم قدرتها على تحقيق التوافق بين معتقدات الموظف حول المنظمة وبين الاجراءات المتبعة على ارض الواقع مما يخلق فجوة بين الدافع والسلوك الفعلي.

٢.٢.٢ أبعاد التهمك التنظيمي: Dimensions of organizational cynicism

تأثير الاستغراق الوظيفي في العلاقة بين العدالة التنظيمية والتهم التنظيمي (559)

يتضمن التهكم التنظيمي ثلاثة أبعاد: بعد الاعتقاد Belief dimension، البعد العاطفي Negative affect dimension، البعد السلوكي Behavioral dimension (Kalagan & Aksu, 2010: 4821):

١. بعد الاعتقاد Belief dimension

الاعتقاد الرئيسي حول التهكم هو أنه يتم التضحية بالأمانة والعدالة والإخلاص من أجل المصالح الشخصية، وأن المنظمة تفتقد للاستقامة والمصداقية (POLATCAN & TITREK, 2013: 1292). فالموظف المتهكم يعتقد بان المنظمة تقول شيء وتفعل شيء اخر وان ممارساتها وسياساتها واهدافها تفتقد للرؤية المشتركة من قبل الموظفين داخل المنظمة مما يجعلهم يعتقدون بان منظماتهم تحونهم بافتقادها الممارسات مثل العدالة والمصداقية والاخلاص والتضحية بهذه الممارسات من اجل تحقيق المصالح الذاتية ووجود دوافع خفية للأفعال التي تقوم بها المنظمة لذلك فانهم يتوقعون رؤية الاحتيال والخداع بدلا من الصراحة وعدم التحيز والدراسة عن المعنى الباطني للقرارات التنظيمية الظاهرية والرسمية (Çınar et al., 2014: 431).

٢. البعد العاطفي Emotional dimension

البعد العاطفي للتهكم التنظيمي يتكون من ردود فعل عاطفية قوية، مثل المتاعب والعار والغضب وعدم الاحترام، في البعد العاطفي، يُنظر إلى الأشخاص الذين لديهم مواقف متهكمة كأشخاص ليس لديهم معتقدات سلبية فحسب، بل يحملون أيضاً عواطف سلبية على المنظمة (METE, 2013: 477). فالتهكم التنظيمي يمثل ردة الفعل العاطفية الناتجة عن اعتقاد المتهكمين من العاملين، فالتهكم اتجاه المنظمة يتضمن ردود فعل عاطفية قوية فقد يشعر المتهكم بالازدراء والغضب اتجاه منظمته كما ويعاني من الالم والاشمئزاز وحتى الحنجل عندما يفكر حول منظمته وبالتالي فان التهكم يرتبط بمجموعة متنوعة من المشاعر السلبية الناتجة عن عدم تحقق التوقعات المتجذرة حول العدل والامانة والانصاف والرغبة بالمعاملة المحترمة والكرامة من قبل المنظمة (Çınar et al., 2014: 431).

٣. البعد السلوكي Behavioral dimension

في البعد السلوكي، يميل الموظفون الذين لديهم سلوكيات ساخرة إلى التنبؤ المشائم بالأحداث في المنظمة (METE, 2013: 477). يتمثل الميول المتجه سلبيًا وغالبًا ما يكون السلوك الذي يحد من قدرة وقيمة المنظمة وأهميتها ويعبر عن الأفعال العلنية والسرية من قبل الأفراد المتهمين داخل المنظمة بسلوكيات تتصف بالعدائية والذم والاعتراب وعدم الانشغال وفقدان الثقة بالقادة أو الأشخاص أو المجموعات أو الأعراف الاجتماعية أو المؤسسية، من جانب آخر قد تغطي هذه السلوكيات عناصر أخرى مثل توجيه انتقادات قوية وحادة مباشرة إلى المنظمة من خلال التصريح عن فقدان المنظمة الصدق والأخلاص والقيم والنزاهة والسخرية من الإجراءات التنظيمية والتشاؤم بصورة كبيرة حول أي محاولة جديدة سواء كانت اجرائية أو تشغيلية تسعى المنظمة إلى تنفيذها ويمكن أن يستخدم الأفراد المتهمون السلوك غير اللفظي مثل النظر والتحديق والابتسامة بتكليف وإيماءات الوجه وتعايره وحركة الرأس كشكل من أشكال النقد السحاد للمنظمة (Çınar et al., 2014: 431).

ثالثاً: الاستغراق الوظيفي Employee engagement

١.٣.١ مفهوم وأهمية الاستغراق الوظيفي Concept and Importance of Employee engagement

إن الاستغراق الوظيفي عبارة عن الهمة والتفاني والاستيعاب فالهمة تشير إلى شعور الطاقة العقلية العالية أثناء العمل والرغبة في الاستمرار في الحالات الصعبة في العمل، أما التفاني فيشير إلى تجربة الشعور بالصلة القوية نحو العمل، مع الشعور بأهمية الثقة بما فيه الكفاية، وأخيراً، يشير الاستيعاب إلى الشعور الكامل بالتركيز على أو الغرق في العمل إلى حد الذي يبدو فيه أن الوقت يمر بسرعة (Li et al, 2016:118). ويعرف (Chung & Angeline, 2010:1838) الاستغراق الوظيفي هو شعور الموظف بالأمان في العمل إذا وجد معنى للوظيفة التي يؤديها بشكل أكبر مما لو لم يشعر فيها بالطمأنينة والراحة النفسية. ويدعم هذا الاتجاه (Fanet al, 2016: 2) حيث يرى أن الاستغراق الوظيفي هو التركيز الكامل واستيعاب مفردات العمل بشكل يشعر معه بالسعادة دون ملاحظة مرور الوقت. ويمثل الاستغراق الوظيفي عند (Ram & Prabhakar, 2011: 51) نهج استراتيجي

لتحسين القيادة وتشجيع التغيير التنظيمي فالسبب الرئيسي لشعبية الاستغراق الوظيفي نابع من اثاره الايجابية، فثمة اعتقاد بان هناك صلة بين الاستغراق الوظيفي ومستوى نتائج الاعمال وصلته بسلوك ونوايا ومواقف الافراد. وينظر (Jefe et al, 2015: 85) إلى الاستغراق الوظيفي على أنه الالتزام العاطفي لدى الموظف للمنظمة وأهدافها. فيما يصف (Jung & Yoon, 2016: 61) الاستغراق الوظيفي "على أنه حالة ذهنية إيجابية ومرضية وذات صلة بالعمل وتتسم بالحيوية والتفاني والاستيعاب". ومن هذه الحالات الإيجابية استغراق العمل العالي، والذي يعتبر نقيض الإرهاق، لذلك، فإن الموظفين العاملين ليسوا فقط أكثر سعادة، لكنهم يقضون أيضاً وقتاً أكبر بكثير في العمل، بالإضافة إلى ذلك، من المرجح أن يواجه الموظفون المتحمسون التحديات وتطوير التقنيات والقدرات المناسبة لوظائفهم. أما (Macinati et al., 2016: 8) فقد وصف الاستغراق الوظيفي بأنه مفهوم تحفيزي مميز ينطوي على التواجد النفسي عند شغل الدور التنظيمي. يشير (Wen et al., 9: 2019) إلى أن هناك علاقة كبيرة بين الرضا الوظيفي والاستغراق الوظيفي، فإذا كان الموظف راضياً عن خصائص العمل نفسه، مثل الوقت والطبيعة والمحتوى والعملية، يمكن لهذا الشعور بالرضا، إلى حد ما، أن يحفز اهتمام الفرد بالعمل، ويحسن كفاءة العمل، ويقلل من وقت الركود، ومن ثم استغراقه في العمل. ويعتبر (Fanet al, 2016: 2) الاستغراق الوظيفي متغيراً جوهرياً ومحدداً من محددات الأداء في المنظمة حيث يؤدي الاستغراق الوظيفي إلى تقليل معدلات الدوران، انسحاب الموظفين، نوايا ترك العمل، والغياب والتمارض، كذلك يرى (Swaminathan & Aramvalathan, 2013:167) أن الاستغراق الوظيفي يشير إلى استمرار العمل، في الوقت ذاته يشمل الطاقة والمشاركة العاطفية والتفاني إلى العمل، والانغماس في أنشطة العمل. الاستغراق الوظيفي غالباً ما تواجه المشاعر الإيجابية، التي تؤدي إلى زيادة الإنتاجية، وهكذا، الاستغراق الوظيفي قد اكتسب زخماً نظراً للقيمة التنبؤية للنتائج المتعلقة بالعمل. وكذلك بحسب (Ali et al, 251: 2013) يشجع الاستغراق الوظيفي على العمل في فرق تشارك بنشاط في حل المشاكل في المنظمة وتقاسم المسؤولية لتحقيق أهدافها. ويعد الاستغراق الوظيفي هو القابلية لقياس درجة ارتباط الموظف العاطفي الايجابي أو السلبي للوظيفة، وزملائه والمنظمة والتي تؤثر تأثيراً عميقاً في معرفة رغبتهم في أداء العمل.

(٥٦٢) تأثير الاستغراق الوظيفي في العلاقة بين العدالة التنظيمية والتهم التنظيمي

ويرى الباحثين أن الاستغراق الوظيفي هو الشعور بالاعتزاز والفخر والرغبة بالعمل الذي يؤديه الموظف بما يمكنه من تحقيق ذاته واثبات قدراته باتجاه تحقيق الاهداف التنظيمية المنشودة.

٢.٣.٢ أبعاد الاستغراق الوظيفي Dimensions of Employee Engagement

يتضمن الاستغراق الوظيفي ثلاث أبعاد وهي (Müceldili & Erdil, 2016: 305):

١. الاستغراق الإدراكي المعرفي Cognitive Engagement: من الناحية الإدراكية، ينغمس الافراد بشكل كامل في ممارسة عملهم، وفي الواقع أن الافراد المستغرقين قادرون على تجاهل لهو المنافسة ويركزوا بشكل مكثف على المهمة التي أعطيت لهم. ومن جهة أخرى، يعني مفهوم فك الاستغراق المعرفي عدم وجود اهتمام نحو مهام الفرد. من جانب آخر ينطوي الاستغراق المعرفي على التنظيم الذاتي، التي يمكن وصفها بأنها طريقة منهجية يتمكن من خلالها الافراد تحقيق الأهداف (العابدي، ٢٠١٢: ١٦٠).

٢. الاستغراق الشعوري Emotional Engagement: يشير الاستغراق الشعوري إلى حالة المشاعر الإيجابية مثل الفخر بالعمل (Müceldili & Erdil, 2016: 305). كما يشير الاستغراق الشعوري إلى وجود علاقة قوية بين العواطف، أفكار، ومشاعر الفرد وبين الوظيفة مما يؤدي الى مشاعر الحماس والفخر. وعلى العكس من الاستغراق العاطفي يبرز مفهوم الغياب العاطفي، الذي يتميز بفصل العاطفة مع الآخرين. كذلك الاستغراق الشعوري الذي يتطلب المشاركة الشخصية أو الأخلاقية يؤدي الى حل المشاكل التي تنطوي على مسائل شخصية هامة (العابدي، ٢٠١٢: ١٦٠).

٣. الاستغراق الجسدي Physical Engagement: يشير الاستغراق الجسدي إلى حالة زيادة مستويات الجهود الموجهة نحو الأهداف التنظيمية من خلال تكريس الكثير من الطاقة (Müceldili & Erdil, 2016: 305). كما يعني الاستغراق الجسدي توجيه الطاقات المادية للفرد نحو استكمال مهمة معينة، حيث يتضح أن الاستغراق المادي يتراوح بين الانخراط الخامل والانخراط النشط (العابدي، ٢٠١٢: ١٦٠).

المبحث الثالث الجانب التطبيقي

يعرض هذا المبحث الجانب التطبيقي الذي سوف يتناول التحليل العاملي الاستكشافي ووصف متغيرات الدراسة الرئيسة والفرعية واختبار فرضيات الارتباط والتأثير بين المتغيرات.

أولاً: التحليل العاملي الاستكشافي:

١.١.٣ التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير العدالة التنظيمية:

عند مراجعة الجدول (٣) نلاحظ ان قيم تشعبات الفقرات التي تتعلق بمتغير العدالة التنظيمية البالغة (٢٣) فقرة، وباعتماد مصفوفة المكونات الأساسية (Principal Components) تفوق الحدود المسموح بها وهي (٠.٥)، ما يؤشر لنا على انسجام عالٍ لجميع فقرات هذا المتغير.

الجدول (٣) نسب التشعب لفقرات ابعاد العدالة التنظيمية

البعـد	الفقرة	نسب التشعب	تميز الفقرات	البعـد	الفقرة	نسب التشعب	تميز الفقرات	البعـد	الفقرة	نسب التشعب	تميز الفقرات
العدالة التوزيعية (Dj)	Dj1	0.744	مميـزة	العدالة التفاعلية (Ij)	Ij1	0.855	مميـزة	العدالة الاجرائية (Pj)	Pj1	0.905	مميـزة
	Dj2	0.753	مميـزة		Ij2	0.752	مميـزة		Pj2	0.754	مميـزة
	Dj3	0.823	مميـزة		Ij3	0.910	مميـزة		Pj3	0.755	مميـزة
	Dj4	0.735	مميـزة		Ij4	0.833	مميـزة		Pj4	0.815	مميـزة
	Dj5	0.915	مميـزة		Ij5	0.745	مميـزة		Pj5	0.833	مميـزة
	Dj6	0.725	مميـزة		Ij6	0.732	مميـزة		Pj6	0.725	مميـزة
	Dj7	0.865	مميـزة		Ij7	0.855	مميـزة		Pj7	0.755	مميـزة
	Dj8	0.815	مميـزة		Ij8	0.805	مميـزة				

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.ver.20) (n = 141)

٢.١.٣ التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير التهم التنظيمي:

توضح النتائج المعروضة في جدول (٤) نلاحظ ان قيم تشعبات فقرات متغير التهم التنظيمي وبالغلة (٩) فقرة، وباعتماد مصفوفة المكونات الأساسية (Principal Components)

(٥٦٤) تأثير الاستغراق الوظيفي في العلاقة بين العدالة التنظيمية والتهم التنظيمي

(Components) قد فاقت تشبعاتها الحدود المسموح بها وهي (٠.٥) ما يعد مؤشراً على انسجام واضح لفقرات المتغير.

جدول (٤) نسب تشبع فقرات التهم التنظيمي

البعد	الفقرة	نسب التشبع	تميز الفقرات	البعد	الفقرات	نسب التشبع	تميز الفقرات
بعد الاعتقاد (Bd)	Bd1	0.833	مميزة	بعد السلوكي (Hd)	Hd1	0.766	مميزة
	Bd2	0.725	مميزة		Hd2	0.912	مميزة
	Bd3	0.805	مميزة		Hd3	0.816	مميزة

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.ver.20) (n = 141)

٢.١.٣ التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير الاستغراق الوظيفي:

توضح النتائج المعروضة في جدول (٥) نلاحظ ان قيم تشبعات فقرات متغير الاداء المتميز والبالغة (١٣) فقرة، وباعتماد مصفوفة المكونات الأساسية (Principal Components) قد فاقت تشبعاتها الحدود المسموح بها وهي (٠.٥) ما يعد مؤشراً على انسجام واضح لفقرات المتغير.

جدول (٥) نسب تشبع فقرات الاستغراق الوظيفي

البعد	الفقرة	نسب التشبع	تميز الفقرات	البعد	الفقرات	نسب التشبع	تميز الفقرات
الاستغراق الادراكي المعرفي (Ce)	Ce1	0.769	مميزة	الاستغراق الشعوري (Ee)	Ee1	0.907	مميزة
	Ce2	0.775	مميزة		Ee2	0.788	مميزة
	Ce3	0.844	مميزة		Ee3	0.845	مميزة
	Ce4	0.815	مميزة		Ee4	0.822	مميزة

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.ver.20) (n = 141)

ثانياً: الوصف الإحصائي لمتغيرات الدراسة

يهدف الوصف الإحصائي إلى معرفة مستوى أبعاد الدراسة (العدالة التنظيمية والتهم التنظيمي والاستغراق الوظيفي) من خلال استخدام الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، والنسبة المئوية.

١.٢.٣ المتغير المستقل (العدالة التنظيمية):

جدول (٦) الوصف الإحصائي للعدالة التنظيمية

ت	الإبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	ترتيب الأبعاد
١	العدالة التوزيعية	٣.٧٥	٠.٦٢	٠.٧٥	٣
٢	العدالة الإجرائية	٣.٩٤	٠.٦٩	٠.٧٩	١
٣	العدالة التفاعلية	٣.٩٠	٠.٥٥	٠.٧٨	٢
٥	العدالة التنظيمية	٣.٨٦	٠.٤٣	٠.٧٧	

المصدر: الباحثين بالاعتماد على نتائج spss v.20

• حقق المتغير الرئيسي (العدالة التنظيمية) للعينه المبحوثة وسطاً حسابياً العام بلغ (٣.٨٦) وهو أعلى من الوسط الفرضي للمقياس البالغ (٣)، وبانحراف معياري (٠.٤٣)، ووزن مئوي بلغ (٧٧٪).

• حقق متغير (العدالة التوزيعية) وسطاً حسابياً بلغ (٣.٧٥) وهو أكبر من الوسط الفرضي، وبانحراف معياري (٠.٦٢) ووزن مئوي (٧٥٪) وجاء ترتيب البعد (٣).

• أما متغير (العدالة الإجرائية) فقد حقق وسطاً حسابياً بلغ (٣.٩٤) وهو أكبر من الوسط الفرضي، وبانحراف معياري (٠.٦٢) ووزن مئوي (٧٩٪) وجاء ترتيب البعد (١).

• فيما حقق متغير (العدالة التفاعلية) وسطاً حسابياً بلغ (٣.٩٠) وهو أكبر من الوسط الفرضي، وبانحراف معياري (٠.٥٥) ووزن مئوي (٧٨٪) وجاء ترتيب البعد (٢).

٢.٢.٣ المتغير التابع (التهكم التنظيمي):

جدول (٧) الوصف الإحصائي للتهكم التنظيمي

ت	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	ترتيب الأبعاد
١	بعد الاعتقاد	٣.٧٠	٠.٦٤	٠.٧٤	٣
٢	البعد العاطفي	٣.٧٨	٠.٥٧	٠.٧٥	٢
٣	البعد السلوكي	٣.٩١	٠.٥٨	٠.٧٨	١
٤	التهكم التنظيمي	٣.٧٩	٠.٤٨	٠.٧٥	

المصدر: الباحثين بالاعتماد على نتائج spss v.20

(٥٦٦) تأثير الاستغراق الوظيفي في العلاقة بين العدالة التنظيمية والتهم التنظيمي

• حقق المتغير الرئيسي (التهكم التنظيمي) للعينة المبحوثة وسطاً حسابياً العام بلغ (٣.٧٩) وهو أعلى من الوسط الفرضي للمقياس البالغ (٣)، وبانحراف معياري (٠.٤٨)، ووزن مئوي بلغ (٧٥٪).

• حقق متغير (بعد الاعتقاد) وسطاً حسابياً بلغ (٣.٧٠) وهو أكبر من الوسط الفرضي، وبانحراف معياري (٠.٦٤) ووزن مئوي (٧٤٪) وجاء ترتيب البعد (٣).

• أما متغير (البعد العاطفي) فقد حقق وسطاً حسابياً بلغ (٣.٧٨) وهو أكبر من الوسط الفرضي، وبانحراف معياري (٠.٥٧) ووزن مئوي (٧٥٪) وجاء ترتيب البعد (٢).

• فيما حقق متغير (البعد السلوكي) وسطاً حسابياً بلغ (٣.٩١) وهو أكبر من الوسط الفرضي، وبانحراف معياري (٠.٥٨) ووزن مئوي (٧٨٪) وجاء ترتيب البعد (١).

٣.٢.٣ المتغير الوسيط (الاستغراق الوظيفي):

جدول (٨) الوصف الإحصائي للاستغراق الوظيفي

ت	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	ترتيب الأبعاد
١	الاستغراق الإدراكي المعرفي	٤.٠١	٠.٥٤	٠.٨٠	٢
٢	الاستغراق الشعوري	٤.١٠	٠.٤٩	٠.٨٢	١
٣	الاستغراق الجسدي	٣.٩٤	٠.٤٩	٠.٧٨	٣
٤	الاستغراق الوظيفي	٤.٠١	٠.٣٤	٠.٨٠	٤

المصدر: الباحثين بالاعتماد على نتائج spss v.20

• حقق المتغير الرئيسي (الاستغراق الوظيفي) للعينة المبحوثة وسطاً حسابياً العام بلغ (٤.٠١) وهو أعلى من الوسط الفرضي للمقياس البالغ (٣)، وبانحراف معياري (٠.٣٤)، ووزن مئوي بلغ (٨٠٪).

• حقق متغير (الاستغراق الإدراكي المعرفي) وسطاً حسابياً بلغ (٤.٠١) وهو أكبر من الوسط الفرضي، وبانحراف معياري (٠.٥٤) ووزن مئوي (٨٠٪) وجاء ترتيب البعد (٢).

• أما متغير (الاستغراق الشعوري) فقد حقق وسطاً حسابياً بلغ (٤.١٠) وهو أكبر من الوسط

تأثير الاستغراق الوظيفي في العلاقة بين العدالة التنظيمية والتهم التنظيمي (٥٦٧)

الفرضي، وبانحراف معياري (٠.٤٩) ووزن مئوي (٨٢٪) وجاء ترتيب البعد (١).
• فيما حقق متغير (الاستغراق الجسدي) وسطاً حسابياً بلغ (٣.٩٤) وهو أكبر من
الوسط الفرضي، وبانحراف معياري (٠.٤٩) ووزن مئوي (٧٨٪) وجاء ترتيب
البعد (٣).

ثالثاً: اختبار فرضيات علاقات الارتباط لمتغيرات الدراسة الرئيسة والفرعية:

يتخصص هذا الجزء من الدراسة بعرض إحصائي يجري من خلاله اختبار وتحليل
علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة:

٣.٣.١. العدالة التنظيمية والاستغراق الوظيفي وسيتم اختبارها حسب ورودها في
المخطط الفرضي للدراسة الفرضي وهي كالاتي:

جدول (٩) مصفوفة علاقات الارتباط للمتغيرات الرئيسة والفرعية للدراسة

ت	البعد	الاستغراق الوظيفي	مستوى المعنوية
1	(X1) العدالة التوزيعية	0.821	0.000
2	(X2) العدالة الإجرائية	0.848	0.000
3	(X3) العدالة التفاعلية	0.823	0.000
4	العدالة التنظيمية X	0.440	0.000

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج spss v.20 n=141

٣.٣.١.١. الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين
العدالة التنظيمية والاستغراق الوظيفي على المستوى الكلي. ومن خلال نتائج التحليل في
جدول (٩) تبين وجود علاقة ارتباط موجبة (0.440)، أما مستوى المعنوية كانت (٠.٠٠٠)
وهي اصغر من مستوى المعنوية المحددة من قبل الباحثين (٠.٠٥) لذلك تقبل هذه الفرضية
على مستوى الدراسة.

٣.٣.١.٢. الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين
العدالة التوزيعية والاستغراق الوظيفي على المستوى الكلي. ومن خلال نتائج التحليل في
جدول (٩) تبين وجود علاقة ارتباط موجبة (0.821)، أما مستوى المعنوية كانت (٠.٠٠٠)
وهي اصغر من مستوى المعنوية المحددة من قبل الباحثين (٠.٠٥) لذلك تقبل هذه الفرضية

(٥٦٨) تأثير الاستغراق الوظيفي في العلاقة بين العدالة التنظيمية والتهم التنظيمي

على مستوى الدراسة.

٣.٣.١.٣. الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العدالة الإجرائية والاستغراق الوظيفي على المستوى الكلي. ومن خلال نتائج التحليل في جدول (٩) تبين وجود علاقة ارتباط موجبة (0.848)، أما مستوى المعنوية كانت (٠.٠٠٠) وهي اصغر من مستوى المعنوية المحددة من قبل الباحثين (٠.٠٥) لذلك تقبل هذه الفرضية على مستوى الدراسة.

٣.٣.١.٤. الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العدالة التفاعلية والاستغراق الوظيفي على المستوى الكلي. ومن خلال نتائج التحليل في جدول (٩) تبين وجود علاقة ارتباط موجبة (0.823)، إما مستوى المعنوية كانت (٠.٠٠٠) وهي اصغر من مستوى المعنوية المحددة من قبل الباحثين (٠.٠٥) لذلك تقبل هذه الفرضية على مستوى الدراسة.

٣.٣.٢. العدالة التنظيمية والتهم التنظيمي وسيتم اختبارها حسب ورودها في المخطط الفرضي للدراسة الفرضي وهي كالآتي:

جدول (١٠) مصفوفة علاقات الارتباط للمتغيرات الرئيسية والفرعية للدراسة

ت	البعد	التهم التنظيمي	مستوى المعنوية
1	(X1) العدالة التوزيعية	0.269	٠.٠٠١
2	(X2) العدالة الإجرائية	0.070	٠.٤١٢
3	(X3) العدالة التفاعلية	0.134	٠.١١٢
4	العدالة التنظيمية X	0.241	٠.٠٠٤

n=141

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج spss v.20

٣.٣.٢.١. الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العدالة التنظيمية والتهم التنظيمي على المستوى الكلي. ومن خلال نتائج التحليل في جدول (١٠) تبين وجود علاقة ارتباط موجبة وضعيفة (0.241)، أما مستوى المعنوية كانت (٠.٠٠٤) وهي اصغر من مستوى المعنوية المحددة من قبل الباحث (٠.٠٥) لذلك تقبل هذه الفرضية على مستوى الدراسة.

٣.٣.٢.٢. الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين

تأثير الاستغراق الوظيفي في العلاقة بين العدالة التنظيمية والتهم التنظيمي (٥٦٩)

العدالة التوزيعية والتهم التنظيمي على المستوى الكلي. ومن خلال نتائج التحليل في جدول (١٠)، تبين وجود علاقة ارتباط موجبة وضعيفة (0.269)، أما مستوى المعنوية كانت (٠.٠٠١) وهي اصغر من مستوى المعنوية المحددة من قبل الباحث (٠.٠٥) لذلك تقبل هذه الفرضية على مستوى الدراسة.

٣.٣.٢.٣ الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط بين العدالة الإجرائية والتهم التنظيمي على المستوى الكلي ولكنها غير معنوية. ومن خلال نتائج التحليل في جدول (١٠)، تبين وجود علاقة ارتباط (0.070)، أما مستوى المعنوية كانت (٠.٤١٢) وهي اكبر من مستوى المعنوية المحددة من قبل الباحث (٠.٠٥) لذلك ترفض هذه الفرضية على مستوى الدراسة.

٣.٣.٢.٤ الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط بين العدالة التفاعلية والتهم التنظيمي على المستوى الكلي ولكنها غير معنوية. ومن خلال نتائج التحليل في جدول (١٠)، تبين وجود علاقة ارتباط (0.134)، أما مستوى المعنوية كانت (٠.١١٢) وهي اكبر من مستوى المعنوية المحددة من قبل الباحث (٠.٠٥) لذلك ترفض هذه الفرضية على مستوى الدراسة.

٣.٣.٣ الاستغراق الوظيفي والتهم التنظيمي وسيتم اختبارها حسب ورودها في المخطط الفرضي للدراسة الفرضي وهي كالاتي:

جدول (١١) مصفوفة العلاقات الارتباط للمتغيرات الرئيسية والفرعية للدراسة

ت	البعد	التهم التنظيمي	مستوى المعنوية
1	(X1) الاستغراق الإدراكي المعرفي	0.273	0.000
2	(X2) الاستغراق الشعوري	0.137	0.010
3	(X3) الاستغراق الجسدي	0.215	0.000
4	الاستغراق الوظيفي X	0.437	0.000

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج spss v.20 n=141

٣.٣.٣.١ الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستغراق الوظيفي والتهم التنظيمي على المستوى الكلي. ومن خلال نتائج التحليل في جدول (١١) تبين وجود علاقة ارتباط موجبة (0.437)، أما مستوى المعنوية كانت (٠.٠٠٠) وهي اصغر من مستوى المعنوية المحددة من قبل الباحث (٠.٠٥) لذلك تقبل هذه الفرضية

على مستوى الدراسة.

٣.٣.٢. الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستغراق الإدراكي المعرفي والتهمك التنظيمي على المستوى الكلي. ومن خلال نتائج التحليل في جدول (١١) تبين وجود علاقة ارتباط موجبة وضعيفة (0.273)، أما مستوى المعنوية كانت (٠.٠٠٠) وهي اصغر من مستوى المعنوية المحددة من قبل الباحث (٠.٠٥) لذلك تقبل هذه الفرضية على مستوى الدراسة.

٣.٣.٣. الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستغراق الشعوري والتهمك التنظيمي على المستوى الكلي. ومن خلال نتائج التحليل في جدول (١١) تبين وجود علاقة ارتباط موجبة وضعيفة (0.137)، أما مستوى المعنوية كانت (٠.٠١٠) وهي اصغر من مستوى المعنوية المحددة من قبل الباحث (٠.٠٥) لذلك تقبل هذه الفرضية على مستوى الدراسة.

٣.٣.٤. الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستغراق الجسدي والتهمك التنظيمي على المستوى الكلي. ومن خلال نتائج التحليل في جدول (١١) اتضح وجود علاقة ارتباط موجبة وضعيفة (0.215)، إما مستوى المعنوية كانت (٠.٠٠٠)، وهي اصغر من مستوى المعنوية المحددة من قبل الباحث (٠.٠٥) لذلك تقبل هذه الفرضية على مستوى الدراسة.

٣.٣.٤. اختبار وتحليل فرضيات علاقات التأثير المباشر وغير المباشر بين متغيرات الدراسة

٣.٣.٤.١. اختبار علاقات التأثير المباشر

٣.٣.٤.١. الفرضية الرئيسة الأولى: تؤثر العدالة التنظيمية معنوياً في الاستغراق الوظيفي.

يتضح من مراجعة نتائج التحليل في الجدول (١٢) تحقق هذه الفرضية وذلك بوجود علاقة تأثير معنوية للعدالة التنظيمية في الاستغراق الوظيفي، والعلاقة معنوية طبقاً لقيم (F) و (P-value) فقد تبين ان قيم (F) المحسوبة أكبر من جدولية، اضافة إلى أن قيمة (P-value) هي ضمن نطاق القبول ($p \leq 0.05$) وكما موضح في المعادلة الآتية: $Y = a + \beta X$

تأثير الاستغراق الوظيفي في العلاقة بين العدالة التنظيمية والتهم التنظيمي (٥٧١)

الاستغراق الوظيفي = 0.629 + 0.640 (العدالة التنظيمية)

وهذا يشير إلى أن قيم ($\beta=0.640$) وقيمة ($a=0.629$)، وهذا يدل على أن أي تغيير مقداره (1) في المتغير المستقل (العدالة التنظيمية) سيؤدي إلى تغير مقداره (0.640) في المتغير التابع (الاستغراق الوظيفي)، وأن المتغير المستقل يفسر (40.9%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع.

٣.٣.٤.١.٢.١ اختبار الفرضيات الفرعية:

٣.٣.٤.١.٢.١ الفرضية الفرعية الاولى: تؤثر العدالة التوزيعية معنوياً في الاستغراق الوظيفي

يتضح من مراجعة نتائج التحليل في الجدول (١٢) تحقق هذه الفرضية وذلك بوجود علاقة تأثير معنوية للعدالة التوزيعية في الاستغراق الوظيفي، والعلاقة معنوية طبقاً لقيم (F) و (P-value) فقد تبين ان قيم (F) المحسوبة أكبر من جدولية، اضافة إلى أن قيمة (P-value) هي ضمن نطاق القبول ($p \leq 0.05$) وكما موضح في المعادلة الآتية: $Y = a + \beta X$

الاستغراق الوظيفي = 0.564 + 0.612 (العدالة التوزيعية)

وهذا يشير إلى أن قيم ($\beta=0.612$) وقيمة ($a=0.544$)، وهذا يدل على أن أي تغيير مقداره (1) في المتغير المستقل (العدالة التوزيعية) سيؤدي إلى تغير مقداره (0.612) في المتغير التابع (الاستغراق الوظيفي)، وأن المتغير المستقل يفسر (37.4%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع.

٣.٣.٤.١.٢.٢ الفرضية الفرعية الثانية: تؤثر العدالة الاجرائية معنوياً في الاستغراق

الوظيفي

يتضح من مراجعة نتائج التحليل في الجدول (١٢) تحقق هذه الفرضية وذلك بوجود علاقة تأثير معنوية للعدالة الاجرائية في الاستغراق الوظيفي، والعلاقة معنوية طبقاً لقيم (F) و (P-value) فقد تبين ان قيم (F) المحسوبة أكبر من جدولية، اضافة إلى أن قيمة (P-value) هي ضمن نطاق القبول ($p \leq 0.05$) وكما موضح في المعادلة الآتية: $Y = a + \beta X$

(٥٧٢) تأثير الاستغراق الوظيفي في العلاقة بين العدالة التنظيمية والتهم التنظيمي

الاستغراق الوظيفي = 0.563 + 0.565 (العدالة الاجرائية)

وهذا يشير إلى أن قيم ($\beta=0.565$) وقيمة ($a=0.563$)، وهذا يدل على أن أي تغيير مقداره (1) في المتغير المستقل (العدالة الاجرائية) سيؤدي إلى تغير مقداره (0.565) في المتغير التابع (الاستغراق الوظيفي)، وأن المتغير المستقل يفسر (31.9%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع.

٣.٣.١.٤. ٣.٢.١.٣. الفرضية الفرعية الثالثة: تؤثر العدالة التفاعلية معنوياً في الاستغراق

الوظيفي

يتضح من مراجعة نتائج التحليل في الجدول (١٢) تحقق هذه الفرضية وذلك بوجود علاقة تأثير معنوية للعدالة التفاعلية في الاستغراق الوظيفي، والعلاقة معنوية طبقاً لقيم (F) و (P-value) فقد تبين ان قيم (F) المحسوبة أكبر من جدولية، اضافة إلى أن قيمة (P-value) هي ضمن نطاق القبول ($p \leq 0.05$) وكما موضح في المعادلة الآتية: $Y = a + \beta X$

الاستغراق الوظيفي = 0.544 + 0.602 (العدالة التفاعلية)

وهذا يشير إلى أن قيم ($\beta=0.602$) وقيمة ($a=0.544$)، وهذا يدل على أن أي تغيير مقداره (1) في المتغير المستقل (العدالة التفاعلية) سيؤدي إلى تغير مقداره (0.602) في المتغير التابع (الاستغراق الوظيفي)، وأن المتغير المستقل يفسر (36.2%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع.

جدول (١٢) علاقات التأثير بين العدالة التنظيمية والاستغراق الوظيفي

نتيجة الاختبار	الاستغراق الوظيفي	المؤشرات	المتغيرات	نتيجة الاختبار	الاستغراق الوظيفي	المؤشرات	المتغيرات
تدعم الفرضية	17.305	F-cal	العدالة الاجرائية	تدعم الفرضية	19.250	F-cal	العدالة التوزيعية
	0.000	P			0.000	P	
	0.362	R2			0.374	R2	
	0.544	a			0.564	a	
	0.604	β			0.612	β	
تدعم الفرضية	33.316	F-cal	المؤشر العام	تدعم الفرضية	23.117	F-cal	العدالة الاجرائية
	0.000	P			0.000	P	
	0.409	R2			0.319	R2	
	0.629	a			0.563	a	
	0.640	β			0.565	β	

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج spssv.20 n=141

تأثير الاستغراق الوظيفي في العلاقة بين العدالة التنظيمية والتهم التنظيمي (٥٧٣)

٣.٣.٤.١.٣. الفرضية الرئيسة الثانية: يؤثر الاستغراق الوظيفي معنوياً في التهكم التنظيمي.

يتضح من مراجعة نتائج التحليل في الجدول (١٣) تحقق هذه الفرضية وذلك بوجود علاقة تأثير معنوية للاستغراق الوظيفي في التهكم التنظيمي، والعلاقة معنوية طبقاً لقيم (F) و (P-value) فقد تبين ان قيم (F) المحسوبة أكبر من جدولية، اضافة إلى أن قيمة (P-value) هي ضمن نطاق القبول ($p \leq 0.05$) وكما موضح في المعادلة الآتية: $Y = a + \beta X$

التهكم التنظيمي = 0.635 + 0.527 (الاستغراق الوظيفي)

وهذا يشير إلى أن قيم ($\beta=0.627$) وقيمة ($a=0.635$)، وهذا يدل على أن أي تغيير مقداره (1) في المتغير المستقل (الاستغراق الوظيفي) سيؤدي إلى تغير مقداره (0.527) في المتغير التابع (التهكم التنظيمي)، وأن المتغير المستقل يفسر (39.3%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع.

٣.٣.٤.١.٤. اختبار الفرضيات الفرعية:

٣.٣.٤.١.٤.١. الفرضية الفرعية الاولى: يؤثر الاستغراق الادراكي المعرفي معنوياً في التهكم التنظيمي.

يتضح من مراجعة نتائج التحليل في الجدول (١٣) تحقق هذه الفرضية وذلك بوجود علاقة تأثير معنوية للاستغراق الادراكي المعرفي في التهكم التنظيمي، والعلاقة معنوية طبقاً لقيم (F) و (P-value) فقد تبين ان قيم (F) المحسوبة أكبر من جدولية، اضافة إلى أن قيمة (P-value) هي ضمن نطاق القبول ($p \leq 0.05$) وكما موضح في المعادلة الآتية: $Y = a + \beta X$

التهكم التنظيمي = 0.734 + 0.551 (الاستغراق الادراكي المعرفي)

وهذا يشير إلى أن قيم ($\beta=0.551$) وقيمة ($a=0.734$)، وهذا يدل على أن أي تغيير مقداره (1) في المتغير المستقل (الاستغراق الادراكي المعرفي) سيؤدي إلى تغير مقداره (0.612) في المتغير التابع (التهكم التنظيمي)، وأن المتغير المستقل يفسر (30.3%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع.

٣.٣.٤.١.٢.٤.٣.٣ الفرضية الفرعية الثانية: يؤثر الاستغراق الشعوري معنوياً في التهكم التنظيمي.

يتضح من مراجعة نتائج التحليل في الجدول (١٣) تحقق هذه الفرضية وذلك بوجود علاقة تأثير معنوية للاستغراق الشعوري في التهكم التنظيمي، والعلاقة معنوية طبقاً لقيم (F) و (P-value) فقد تبين ان قيم (F) المحسوبة أكبر من جدولية، اضافة إلى أن قيمة (P-value) هي ضمن نطاق القبول ($p \leq 0.05$) وكما موضح في المعادلة الآتية: $Y = a + \beta X$

$$\text{التهكم التنظيمي} = 0.527 + 0.433 (\text{الاستغراق الشعوري})$$

وهذا يشير إلى أن قيم ($\beta=0.527$) وقيمة ($a=0.433$)، وهذا يدل على أن أي تغيير مقداره (1) في المتغير المستقل (الاستغراق الشعوري) سيؤدي إلى تغير مقداره (0.527) في المتغير التابع (التهكم التنظيمي)، وأن المتغير المستقل يفسر (27.7%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع.

٣.٣.٤.١.٣.٣ الفرضية الفرعية الثالثة: يؤثر الاستغراق الجسدي معنوياً في التهكم التنظيمي.

يتضح من مراجعة نتائج التحليل في الجدول (١٣) تحقق هذه الفرضية وذلك بوجود علاقة تأثير معنوية للاستغراق الجسدي في التهكم التنظيمي، والعلاقة معنوية طبقاً لقيم (F) و (P-value) فقد تبين ان قيم (F) المحسوبة أكبر من جدولية، اضافة إلى أن قيمة (P-value) هي ضمن نطاق القبول ($p \leq 0.05$) وكما موضح في المعادلة الآتية: $Y = a + \beta X$

$$\text{التهكم التنظيمي} = 0.635 + 0.607 (\text{الاستغراق الجسدي})$$

وهذا يشير إلى أن قيم ($\beta=0.635$) وقيمة ($a=0.607$)، وهذا يدل على أن أي تغيير مقداره (1) في المتغير المستقل (الاستغراق الجسدي) سيؤدي إلى تغير مقداره (0.635) في المتغير التابع (التهكم التنظيمي)، وأن المتغير المستقل يفسر (40.3%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع.

تأثير الاستغراق الوظيفي في العلاقة بين العدالة التنظيمية والتهم التنظيمي (٥٧٥)

جدول (١٣) علاقات التأثير بين الاستغراق الوظيفي والتهم التنظيمي

نتيجة الاختبار	التهم التنظيمي	المؤشرات	المتغيرات	نتيجة الاختبار	التهم التنظيمي	المؤشرات	المتغيرات
تدعم الفرضية	15.760	F-cal	الاستغراق الجسدي	تدعم الفرضية	11.223	F-cal	الاستغراق الادراكي المعرفي
	0.000	P			0.000	P	
	0.403	R2			0.303	R2	
	0.607	a			0.734	a	
	0.635	β			0.551	β	
تدعم الفرضية	12.755	F-cal	المؤشر العام	تدعم الفرضية	9.045	F-cal	الاستغراق الشعوري
	0.000	P			0.000	P	
	0.393	R2			0.277	R2	
	0.635	a			0.433	a	
	0.627	β			0.527	β	

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج spss v.20 n=141

٣.٣.٤.١.٥. الفرضية الرئيسية الثالثة: تؤثر العدالة التنظيمية معنوياً في التهم التنظيمي.

يتضح من مراجعة نتائج التحليل في الجدول (14) تحقق هذه الفرضية وذلك بوجود علاقة تأثير معنوية للعدالة التنظيمية في التهم التنظيمي، والعلاقة معنوية طبقاً لقيم (F) و (P-value) فقد تبين ان قيم (F) المحسوبة أكبر من جدولية، اضافة إلى أن قيمة (P-value) هي ضمن نطاق القبول ($p \leq 0.05$) وكما موضح في المعادلة الآتية: $Y = a + \beta X$

$$\text{التهم التنظيمي} = 0.388 + 0.432 (\text{العدالة التنظيمية})$$

وهذا يشير إلى أن قيم ($\beta=0.388$) وقيمة ($a=0.432$)، وهذا يدل على أن أي تغيير مقداره (1) في المتغير المستقل (العدالة التنظيمية) سيؤدي إلى تغيير مقداره (0.377) في المتغير التابع (التهم التنظيمي)، وأن المتغير المستقل يفسر (14.2%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع.

٣.٣.٤.١.٦. اختبار الفرضيات الفرعية:

٣.٣.٤.١.٦.١. الفرضية الفرعية الاولى: تؤثر العدالة التوزيعية معنوياً في التهم التنظيمي.

يتضح من مراجعة نتائج التحليل في الجدول (14) تحقق هذه الفرضية وذلك بوجود علاقة تأثير معنوية للعدالة التوزيعية في التهم التنظيمي، والعلاقة معنوية طبقاً لقيم (F) و (P-value) فقد تبين ان قيم (F) المحسوبة أكبر من جدولية، اضافة إلى أن قيمة (P-value)

(٥٧٦) تأثير الاستغراق الوظيفي في العلاقة بين العدالة التنظيمية والتهم التنظيمي

هي ضمن نطاق القبول ($p \leq 0.05$) وكما موضح في المعادلة الآتية: $Y = a + \beta X$

التهمم التنظيمي = 0.400 + 0.799 (العدالة التوزيعية)

وهذا يشير إلى أن قيم ($\beta=0.400$) وقيمة ($a=0.799$)، وهذا يدل على أن أي تغيير مقداره (1) في المتغير المستقل (العدالة التوزيعية) سيؤدي إلى تغيير مقداره (0.400) في المتغير التابع (التهمم التنظيمي)، وأن المتغير المستقل يفسر (16.0%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع.

٣.٣.٤.١.٦.٢. الفرعية الفرعية الثانية: تؤثر العدالة الاجرائية معنوياً في التهمم

التنظيمي.

يتضح من مراجعة نتائج التحليل في الجدول (14) تحقق هذه الفرضية وذلك بوجود علاقة تأثير معنوية للعدالة الاجرائية في التهمم التنظيمي، والعلاقة معنوية طبقاً لقيم (F) و (P-value) فقد تبين ان قيم (F) المحسوبة أكبر من جدولية، اضافة إلى أن قيمة (P-value) هي ضمن نطاق القبول ($p \leq 0.05$) وكما موضح في المعادلة الآتية: $Y = a + \beta X$

التهمم التنظيمي = 0.422 + 0.475 (العدالة الاجرائية)

وهذا يشير إلى أن قيم ($\beta=0.422$) وقيمة ($a=0.475$)، وهذا يدل على أن أي تغيير مقداره (1) في المتغير المستقل (العدالة الاجرائية) سيؤدي إلى تغيير مقداره (0.422) في المتغير التابع (التهمم التنظيمي)، وأن المتغير المستقل يفسر (17.8%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع.

٣.٣.٤.١.٦.٣. الفرعية الفرعية الثالثة: تؤثر العدالة التفاعلية معنوياً في الاستغراق

الوظيفي

يتضح من مراجعة نتائج التحليل في الجدول (14) تحقق هذه الفرضية وذلك بوجود علاقة تأثير معنوية للعدالة التفاعلية في التهمم التنظيمي، والعلاقة معنوية طبقاً لقيم (F) و (P-value) فقد تبين ان قيم (F) المحسوبة أكبر من جدولية، اضافة إلى أن قيمة (P-value) هي ضمن نطاق القبول ($p \leq 0.05$) وكما موضح في المعادلة الآتية: $Y = a + \beta X$

تأثير الاستغراق الوظيفي في العلاقة بين العدالة التنظيمية والتهم التنظيمي (٥٧٧)

التهم التنظيمي = 0.464 + 0.455 (العدالة التفاعلية)

وهذا يشير إلى أن قيم ($\beta=0.455$) وقيمة ($a=0.464$)، وهذا يدل على أن أي تغيير مقداره (1) في المتغير المستقل (العدالة التفاعلية) سيؤدي إلى تغيير مقداره (0.455) في المتغير التابع (التهم التنظيمي)، وأن المتغير المستقل يفسر (20.7%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع.

جدول (١٤) علاقات التأثير بين العدالة التنظيمية والتهم التنظيمي

المتغيرات	المؤشرات	التهم التنظيمي	نتيجة الاختبار	المتغيرات	المؤشرات	نتيجة الاختبار
العدالة التوزيعية	F-cal	13.323	تدعم الفرضية	العدالة الاجرائية	F-cal	12.803
	P	0.000			P	0.000
	R2	0.160			R2	0.207
	a	0.799			a	0.464
	β	0.400			β	0.455
العدالة الاجرائية	F-cal	11.222	تدعم الفرضية	المؤشر العام	F-cal	17.614
	P	0.000			P	0.000
	R2	0.178			R2	0.142
	a	0.475			a	0.432
	β	0.422			β	0.388

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج spss v.20 n=141

٣.٣.٤.٢. إختبار علاقة التأثير غير المباشر:

الفرضية الرئيسة الرابعة: وجود علاقة تأثير موجبة ومعنوية بين العدالة التنظيمية والتهم التنظيمي من خلال الاستغراق الوظيفي، وفيما يتعلق بإثبات صحة هذه الفرضية، أظهرت النتائج المتعلقة بأنموذج الإنحدار في الجدول (٢٠)، إن قيمة F المحسوبة للنموذج الأول قد بلغت (8.565) ومقدار التغير في قيمة F للنموذج الثاني قد بلغت (21.630) عند مستوى معنوية (1%) وهذا ما يدل على معنوية هذا الأنموذج، كما إن القدرة التفسيرية له جاءت على وفق قيمة (R^2) للنموذج الأول البالغة (0.241) و (R^2) للنموذج الثاني البالغة (0.427).

الجدول (١٥) إختبارات العلاقة بين متغيرات الدراسة الحالية

Model	Change Statistics								
	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.241a	.058	.051	.47621	.058a	8.565	1	139	.004
2	.427b	.182	.176	.44372	.128b	21.630	1	138	.000

المصدر: نتائج برنامج SPSS v.20

a. Predictors: (Constant), OJ b. Predictors: (Constant), OJ, JE c. Dependent Variable: OC

(٥٧٨) تأثير الاستغراق الوظيفي في العلاقة بين العدالة التنظيمية والتهم التنظيمي

من الجدول (١٥) أعلاه، يظهر وجود زيادة في نسبة التغيير المتعلقة بـ (R^2) إذ قد بلغ 0.128، وهي كنسبة مئوية كبيرة، أي أن التغيير في (R^2) هي 12.8% (أي $100 \times 0.128 = 12.8\%$)، وهي تمثل الزيادة في التباين مع إضافة المتغير الوسيط. فضلاً على ذلك، فإن هذه الزيادة هي ذات دلالة إحصائية ($p < 0.005$)، وفي ضوء هذه النتائج يمكن القبول بصحة الفرضية الرابعة، أي إن العدالة التنظيمية من الممكن أن تقلل من ظاهرة التهم التنظيمي من خلال الاستغراق التنظيمي.

أضف إلى ما تقدم، فإن معاملات B الظاهرة في الجدول (16)، تؤكد أيضاً قبول صحة الفرضية الرابعة، فلقد أنخفضت قيمها في النموذج الأول من ($B=2.412$ ، $B=0.345$) على التوالي إلى ($B=1.935$ ، $B=0.481$) على التوالي في النموذج الثاني، كما إن مقدار التأثير غير المباشر ($0.627 \diamond 0.627 = 0.401$)، هو أكبر من التأثير المباشر البالغ (0.388)، وهذا ما يدل على وجود دور وسيط للاستغراق الوظيفي بين العدالة التنظيمية والتهم التنظيمي.

الجدول (١٥) نتائج نموذج اختبار الدور الوسيط لتغيير الاستغراق الوظيفي

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.412	0.475		5.079	0.000
	OJ	0.345	0.118	0.388	2.927	0.004
2	(Constant)	1.935	0.337		5.747	0.000
	OJ	0.481	0.086	0.627	5.564	0.000
	JE	0.558	0.097	0.640	5.772	0.000

المصدر: نتائج برنامج SPSS v.20، oc (Constant), Predictors: a.

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

١. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي اهتمام المنظمة المبحوثة بأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الاجرائية، الهدالة التفاعلية).

- تأثير الاستغراق الوظيفي في العلاقة بين العدالة التنظيمية والتهم التنظيمي (٥٧٩)
٢. توصل الدراسة الى وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية لمتغير العدالة التنظيمية في الاستغراق الوظيفي للموظفين على المستوى الكلي، فقد بلغت على المستوى الكلي (0.440).
٣. عند مراجعة النتائج الاحصائية تبين ان هنالك علاقة ارتباط متباينة بين ابعاد العدالة التنظيمية والاستغراق الوظيفي، حيث جاء بعد العدالة الاجرائية بالمرتبة الاولى (٠.٨٤٨)، ثم بعد العدالة التفاعلية (٠.٨٢٣)، واخيرا جاء العدالة التوزيعية (٠.٨٢١).
٤. كشفت التحليلات الإحصائية عن وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية لمتغير العدالة التنظيمية في التهم التنظيمي على المستوى الكلي، فقد بلغت على المستوى الكلي (0.241).
٥. عند مراجعة النتائج الاحصائية تبين ان هنالك علاقة ارتباط متباينة بين ابعاد العدالة التنظيمية والتهم التنظيمي، حيث جاء بعد العدالة التوزيعية بالمرتبة الاولى (٠.٢٦٩)، ثم بعد العدالة التفاعلية (٠.١٣٤)، واخيرا جاء العدالة الاجرائية (٠.٠٧٠).
٦. اظهرت التحليلات الإحصائية عن وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية لمتغير الاستغراق الوظيفي في التهم التنظيمي على المستوى الكلي، فقد بلغت على المستوى الكلي (0.437).
٧. عند مراجعة النتائج الاحصائية تبين ان هنالك علاقة ارتباط متباينة بين ابعاد الاستغراق الوظيفي والتهم التنظيمي، حيث جاء بعد الاستغراق الادراكي والمعرفي بالمرتبة الاولى (٠.٢٧٣)، ثم بعد الاستغراق الجسدي (٠.٢١٥)، واخيرا جاء الاستغراق الشعوري (٠.١٣٧).
٨. إن هنالك علاقة ما بين المتغيرات الثلاثة في الدراسة الحالي، تكمن بثلاث علاقات مباشرة للمتغيرات ببعضها، وعلاقة غير مباشرة بين العدالة التنظيمية والتهم التنظيمي من خلال الدور الوسيط للاستغراق الوظيفي.

٩. عند الاطلاع على نتائج التحليل التي توصل اليها الباحثين، ثبت وجود تأثيرات ذات دلالة معنوية احصائيا لمتغير العدالة التنظيمية في الاستغراق الوظيفي على المستوى الكلي ($\beta=0.640$).

١٠. فيما سجلت النتائج الاحصائية ان لبعده العدالة التوزيعية تأثيراً في الاستغراق الوظيفي بلغ ($\beta=0.612$)، ثم بعد العدالة التفاعلية بـ ($\beta=0.602$)، واخيراً بعد العدالة الاجرائية بـ ($\beta=0.565$).

١١. عند النظر الى نتائج التحليل التي توصل اليها الباحثين، ثبت وجود تأثيرات ذات دلالة معنوية احصائيا لمتغير العدالة التنظيمية في التهم التنظيمي على المستوى الكلي ($\beta=0.388$).

١٢. فيما كشفت النتائج الاحصائية ان لبعده العدالة التفاعلية تأثيراً في التهم التنظيمي بلغ ($\beta=0.455$)، ثم بعد العدالة الاجرائية بـ ($\beta=0.422$)، واخيراً بعد التوزيعية بـ ($\beta=0.400$).

١٣. عند الاطلاع على نتائج التحليل التي توصل اليها الباحثين، ثبت وجود تأثير ذو دلالة معنوية احصائيا لمتغير الاستغراق الوظيفي في التهم التنظيمي على المستوى الكلي ($\beta=0.627$).

١٤. فيما اظهرت النتائج الاحصائية ان لبعده الاستغراق الجسدي تأثيراً في التهم التنظيمي بلغ ($\beta=0.635$)، ثم بعد الاستغراق الادراكي المعرفي بـ ($\beta=0.551$)، واخيراً بعد الاستغراق الشعوري بـ ($\beta=0.527$).

١٥. عند مراجعة التحليلات الاحصائية يتبين لنا وجود تأثير ذو دلالة معنوية احصائيا لمتغير العدالة التنظيمية في التهم التنظيمي من خلال متغير الاستغراق الوظيفي على المستوى الكلي ($\beta=0.401$).

ثانياً: التوصيات

١. ضرورة التأكيد على الأبعاد الخاصة بالعدالة التنظيمية والاهتمام بالفقرات التي اكدت عليها هذه الأبعاد، من خلال التزام المديرين بتعميق الشعور بالعدالة بين الموظفين مما ينعكس ايجاباً على سلوكهم داخل الجامعة.
٢. ضرورة ان تحرص الجامعة على العمل بشكل جدي في التقليل من ظاهرة التهمك التنظيمي لما له من آثار سلبية على المدى البعيد عن طريق الابتعاد عن السلوكيات التي تتصف بالعدائية وتعزيز الثقة بالإدارة من خلال بناء رؤية مشتركة مع الموظفين حول الممارسات والاهداف التنظيمية.
٣. ضرورة الاهتمام بمفهوم الاستغراق الوظيفي من قبل الجامعة لما له من آثار ايجابية على الفرد الذي ينعكس على شعوره بالانتماء ورغبته بالبقاء من خلال بذل أقصى جهد في أداء وظيفته بشكل يخدم الجامعة.
٤. أهمية تشجيع الموظفين على المشاركة في اللقاءات والحوارات المهنية لتقديم المقترحات والآراء حول القرارات المتعلقة بعملهم في الجامعة.
٥. اعادة النظر بخصوص طبيعة الانظمة والتعليمات التي لا تعطي للموظف الحق في المشاركة في صنع القرار ومناقشة اصحاب القرار.
٦. ضرورة ان تتمتع ممارسات الجامعة بالمصداقية والتي من شأنها تجنب حالات التذمر والشكوى التي يتبادلها الموظفين مع الآخرين داخل وخارج المنظمة حول السياسات المتبعة التي لا تتسم بالوضوح والجدية.

قائمة المصادر

أولاً: المصادر العربية

١. العابدي، علي رزاق، (٢٠١٢)، (الرشاقة التنظيمية: مدخل استراتيجي في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين)، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (٨)، العدد (٢٤).

Second: Resources

1. Ali, M; Hussin, A; Azim, A, (2013) "**Organizational Investment in Social Capital (OISC) and Employee Job Performance: Moderation by Employee Job Engagement**", International Review of Management and Business Research, Vol (2), No (1).
2. Bashir, S.; Nasir, Z.; Saeed, S.; Ahmed, M., (2011), "**Breach of psychological contract, perception of politics and organizational cynicism: Evidence from Pakistan**", African Journal of Business, 5, 844–888.
3. Büşra Müceldili, Oya Erdil, (2016), "**Finding Fun in Work: The effect of workplace fun on taking charge and job engagement**", Procedia - Social and Behavioral Sciences 235 (2016) 304 – 312.
4. Catherine T. Kwantesa, Michael H. Bond, (2019), "**Organizational justice and autonomy as moderators of the relationship between social and organizational cynicism**", Personality and Individual Differences.
5. Chung, N & Angeline, T, (2010), "**Does work engagement mediate the relationship between job resources and job performance of employees**" African Journal of Business Management Vol. 4(9).
6. Orhan Çınara , Fatih Karcioglub , İmran Aslan, (2014), "**The relationships among Organizational Cynicism, Job Insecurity and Turnover Intention: A Survey Study in Erzurum/Turkey**", Procedia - Social and Behavioral Sciences 150 (2014) 429 – 437.
7. Fatt, c, k.; khin, E, W.; Heng, T, N., (2010), "**the Impact organizational Justice on Employees job satisfaction: the Malaysian companies perspectives**", American Journal of economics and business Administration, vol. (2), No. (1).
8. Fan ,Y; Zheng, Q; Liu, S; Li, Q, (2016), "**Construction of a new model of job engagement, psychological empowerment and perceived work environment among Chinese registered nurses at four large university hospitals**", Journal of Nursing Management.
9. Gamze Kalagan, Mualla Bigin Aksu, (2010), "**Organizational cynicism of the research assistants:A Case of Akdeniz University**", Procedia Social and Behavioral Sciences 2 (2010) 4820–4825.
10. Jefe, Y; Oppenheimer, C; Konje, J, (2015), "**Employee engagement within the NHS: a cross-sectional study**", International Journal of Health Policy and Management, 4(2).
11. Karriker J. H. & Williams M.L., (2009), "**organizational justice and organizational citizen ship behavior: Amediatedmultifoci model**", Journal of management vol (35), No (1).

12. Mahmut POLATCAN, Osman TİTREK, (2013), "The Relationship Between Leadership Behaviors Of School Principals And Their Organizational Cynicism Attitudes", Procedia - Social and Behavioral Sciences 141 (2014) 1291 – 1303.
13. Manuela S. Macinati, Stefano Bozzi, Marco Giovanni Rizzo, (2016), "Budgetary participation and performance: the mediating effects of medical managers job engagement and self-efficacy", Health Policy.
14. Mehmet Top, Sabahattin Tekingunduz, (2018), "The Effect of Organizational Justice and Trust on Job Stress in Hospital Organizations", Journal of Nursing Scholarship, 2018; 0:0, 1–9.
15. Qiaoqin Wan, Weijiao Zhou, Zhaoyang Li, Shaomei Shang, (2018), "Associations of organizational justice and job characteristics with work engagement among nurses in hospitals in China", Wiley Periodicals, Inc., Research Nursing Health.
16. Tayyaba Akram, Shen Lei, Muhammad Jamal Haider, Syed Talib Hussain, (2016), "The effect of organizational justice on knowledge sharing: An empirical evidence from the Chinese telecommunication sector", Journal of Innovation & Knowledge.
17. ozler & Atalay (2011). "A RESEARCH TO DETERMINE THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CYNICISM AND BURNOUT LEVELS OF EMPLOYEES IN HEALTH SECTOR" , Business and Management Review Vol. 1(4).
18. Ram, P &Prabhakar, G, (2011), "The role of employee engagement in work-related outcomes" Interdisciplinary Journal of Research in Business, Vol (1), No (3).
19. Ravindran, B; Greene, B; Debacker, T, (2016), " Predicting Preservice Teachers' Cognitive Engagement With Goals and Epistemological Beliefs", The Journal of Educational Research, Vol. (98), No. (4).
20. Rego, A. & Cunha, M. (2006), "Organizational Justice and Citizenship Behaviors: a study in a Feminine, High Power Distance Culture", Submission of Papers for Publication, University de Santiago,Aveiro, Portugal.
21. Shahzad, A &Mahmood, Z, (2012), " The Mediating - Moderating Model of Organizational Cynicism and Workplace Deviant Behavior: (Evidence from Banking Sector in Pakistan)", Middle-East Journal of Scientific Research 12 (5).
22. Scott E. Wolfe, Jeff Rojek, Victor M. Manjarrez Jr., Allison Rojek, (2018), "Why does organizational justice matter? Uncertainty management among law enforcement officers" Journal of Criminal Justice 54 (2018) 20–29.
23. Steven Carnovale, John W. Henke Jr., Scott DuHadway, and Sengun Yeniur, (2019), "Unintended Consequences: How Suppliers Compensate for Price Concessions and the Role of Organizational Justice in Buyer-Supplier Relations", Journal of Business Logistics, 2019, 1–17.
24. Su Jin Kim, Eun Kyoung Chung, (2019), "The effect of organizational justice as perceived by occupational drivers on traffic accidents: Mediating effects of job satisfaction", Journal of Safety Research.

25. Swaminathan, J & Aramvalarthan, S, (2013), " **EMPLOYEE ENGAGEMENT OF MANAGERIAL STAFF IN HOSPITALS-AN INDIAN PILOT STUDY**" Journal of Business & Management, Vol.1, No.3.
26. Vanessa Pérez-Rodríguez, Gabriela Topa, Marina Beléndez, (2019), "**Organizational justice and work stress: The mediating role of negative, but not positive, emotions**", Personality and Individual Differences.
27. Xiaowei Wen, Liting Gu, Simei Wen, (2019), "**Job satisfaction and job engagement: Empirical evidence from food safety regulators in Guangdong, China**", Journal of Cleaner Production.
28. Yar Ali METE, (2013), "**Relationship Between Organizational Cynicism And Ethical Leadership Behaviour: A Study At Higher Education**", Procedia - Social and Behavioral Sciences 89 (2013) 476 – 483.
29. Yan Li, Mengyuan Chen, Yijing Lyu, Canhua Qiu, (2016), "**Sexual harassment and proactive customer service performance: The roles of job engagement and sensitivity to interpersonal mistreatment**", International Journal of Hospitality Management 54 (2016) 116–126.