



**Tikrit Journal of Administrative  
and Economics Sciences**  
مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)



**The effect of organizational justice in reducing the phenomenon of job  
burnout: Field research in the municipality of Anbar province**

**Saad Mahdi Hussein\*, Omar Baban Abdullah**

AL\_Turath college university

**Keywords:**

Organizational Justice, Burnout Phenomenon.

**ARTICLE INFO**

**Article history:**

Received 08 Apr. 2023

Accepted 02 May. 2023

Available online 30 Jun. 2023

©2023 College of Administration and Economy, Tikrit University. THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



**\*Corresponding author:**

**Saad Mahdi Hussein**

AL\_Turath college university



**Abstract:** The aim of the research is to know the level of existence of organizational justice and the extent of its relationship and its impact on the job burnout of employees in the researched organization. The problem of the research is the extent of the existence of organizational justice and the extent of its impact on the phenomenon of job burnout among employees in the organization. The results of the research showed the existence of this justice with the existence of a correlation and influence relationship between organizational justice and its dimensions and job burnout and its dimensions. The research also showed that the level of organizational justice in this organization is average and the level of job burnout is more From the average and in the light of these results, the researcher recommended that there be organizational justice supported by an effective organizational climate that reduces the level of job burnout.

## تأثير العدالة التنظيمية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي بحث ميداني في دائرة بلدية محافظة الانبار

سعد مهدي حسين

عمر بابان عبدالله

كلية التراث الجامعة

### المستخلص

هدف البحث إلى معرفة مستوى وجود العدالة التنظيمية ومدى علاقتها وتأثيرها بظاهرة الاحتراق الوظيفي للعاملين في المنظمة المبحوثة، تكونت عينة البحث من (80) موظف بمختلف المستويات والتخصصات وتم اعداد استبانة لمتغيرات البحث وأبعاده وتم استخدام منهج الوصفي التحليلي واستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS) وتم التأكد من صدق وثبات مفردات الاستبانة وأظهرت نتائج البحث وجود هذه العدالة مع وجود علاقة الارتباط والتأثير بين العدالة التنظيمية وأبعادها والاحتراق الوظيفي وأبعاده كما أظهر البحث أن مستوى العدالة التنظيمية الموجودة في هذه المنظمة متوسطا ومستوى الاحتراق الوظيفي أكثر من المتوسط وفي ضوء هذه النتائج أوصى الباحثان بمجموعة من التوصيات لتكون هنالك عدالة تنظيمية يدعمها مناخ تنظيمي فاعل يقلل من مستوى ظاهرة الاحتراق الوظيفي.

**الكلمات المفتاحية:** العدالة التنظيمية - ظاهرة الاحتراق الوظيفي.

### المقدمة

إن التغييرات السريعة التي تعيشها منظمات اليوم وكذلك التنوع الثقافي للعاملين فيها يتطلب منها أن تكون منظمات تواكب هذه التغييرات أن هي أرادت البقاء والنجاح وهذا يتطلب منها أن تتوفر لديها موارد بشرية فاعلة تستند إلى مناخ تنظيمي تسوده العدالة التنظيمية بأبعادها المتنوعة والتي تدعم السلوك المطلوب في العمل تقدمه هذه الموارد يظهر مقدار ولائها للمنظمة التي يعملون فيها كما أن وجود هذه العدالة يساعد المنظمة والافراد العاملين فيها على تجنب الاحتراق الوظيفي، وتبعاً لذلك فإن الباحث عمل على اظهار دور هذين المتغيرين في المنظمة المبحوثة. تم تقسيم هذا البحث على ثلاثة مباحث المبحث الأول اختص بمنهجية البحث والثاني بالتأطير النظري لمتغيرات البحث أما الثالث فأختص بتحليل نتائج البحث الميداني والاستنتاجات والتوصيات التي توصل إليها الباحث.

### المبحث الأول: منهجية البحث

**1. مشكلة البحث:** إن ظاهرة الاحتراق الوظيفي الذي يتعرض له الأفراد العاملين في أي منظمة سببها فقدان العدالة التنظيمية التي هي عنصر أساسي في بقاء ونجاح أي منظمة وفقدانها يعدّ من الصعوبات أو المشاكل الادارية التي تعاني منها المنظمات إذ إن فقدانها يقود إلى بروز هذه الظاهرة وللتحقق من هذه الاشكالية تم صياغة مجموعة من الاسئلة التي تتطلب الاجابة من خلال التحقق منها عبر ما تظهره نتائج التحليل الاحصائي الذي سيتم انجازه، وتبعاً لذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالأسئلة الآتية:

أ. هل تتوفر العدالة التنظيمية وأبعادها في المنظمة المبحوثة؟

ب. هل توجد ظاهرة الاحتراق الوظيفي في المنظمة المبحوثة؟

ج. هل هنالك علاقة بين العدالة التنظيمية وظاهرة الاحتراق الوظيفي؟

د. ما هو تأثير هذه العلاقة على العاملين في المنظمة؟

ه. هل هنالك علاقة بين ابعاد العدالة والتنظيمية وابعاد ظاهرة الاحتراق الوظيفي؟

**2. أهمية البحث:** العدالة التنظيمية من المبادئ المهمة في عمل الادارة واهميتها تتجلى في دعم وتوفير الثقة في النظام الاداري المعتمد ومن ثم عملها على زيادة ولاء وانتماء الأفراد العاملين في المنظمة أما ظاهرة الاحتراق الوظيفي فهي من المشاكل التي تواجه اي منظمة عند فقدان هذه العدالة الأمر الذي يؤدي إلى بروز التوترات في العمل وفشل المنظمة في تحقيق أهدافها مما يتطلب دراستها ومعالجتها لذا فإن أهمية هذا البحث يمكن تحديدها بجانبين هما:

أ. الأهمية النظرية: تتحدد هذه الأهمية بتوفير مفاهيم لمتغيرات وأبعاد البحث والتي يمكن الاستفادة منها من قبل ادارة المنظمة المبحوثة والأفراد العاملين فيها ذوي التنوع الثقافي لتستخدم في تقييم أدائهم والمساعدة في تبيان مدى انضباط الاجراءات المعتمدة في اختيارهم، وللمحد من مشاكل هذا التنوع الذي يقود إلى بعض الصراعات في المنظمة وللتقليل من ضغوط العمل ولمعرفة مدى تأثير هذه العدالة في منع ظاهرة الاحتراق الوظيفي.

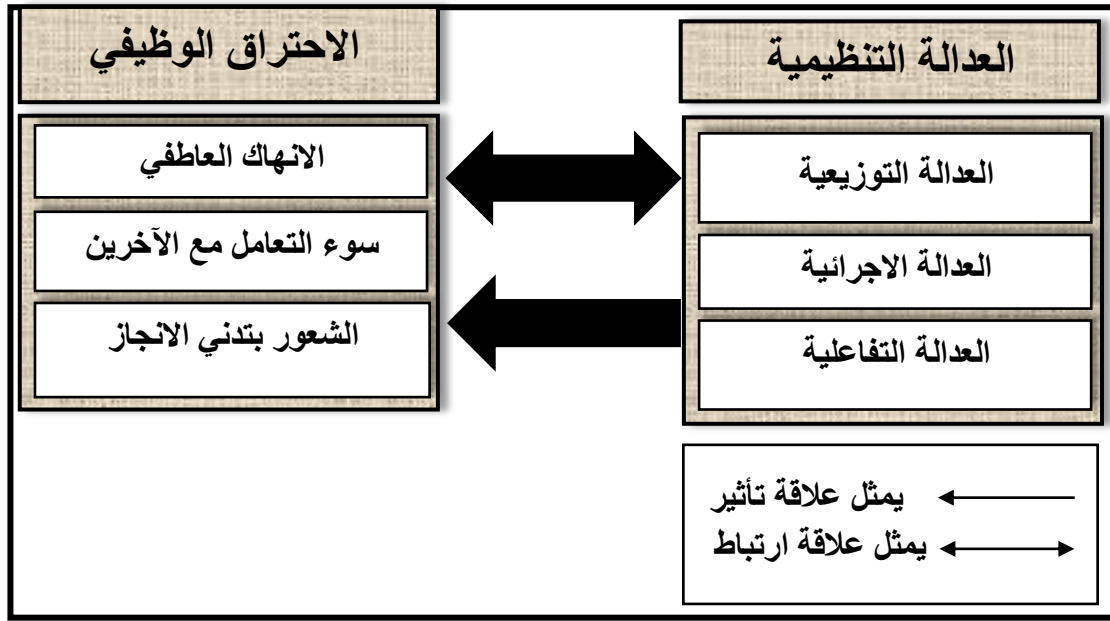
ب. الأهمية العلمية: الاستفادة من نتائج البحث التي سيتم الحصول عليها بعد التحليل الاحصائي للبيانات التي يتم الحصول عليها للإجابة عن أسئلة مشكلة البحث، كما أنها تتمثل في اظهار النتائج على أرض الواقع والاستفادة منها لفك الغموض بين متغيرات البحث أو يمكن الاستفادة منها واعتمادها لمعالجة أي فجوة قد تكون موجودة في العمل تقود إلى ظاهرة الاحتراق الوظيفي.

**3. هدف البحث:** إن هدف أي بحث هو أولاً ايجاد توضيح لأسباب حدوث المشكلة من خلال الاجابة عن أسئلة مشكلة البحث وكذلك للتعريف بالمفاهيم والمتغيرات واطهار طبيعة العلاقة بينهما، فضلاً عن توفير مرجع تطبيقي بعد انجازه يمكن الرجوع إليه لمعالجة فجوات العمل ذات العلاقة أو للاستفادة منه لإنجاز دراسات ذات علاقة بمتغيرات البحث. لذا هدف هذا البحث إلى تبيان مدى توفر العدالة التنظيمية في المنظمة المبحوثة وهل توجد ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين فيها وماهي الآليات أو الوسائل لتحقيق هذه العدالة الأمر الذي يقود إلى منع هذه الظاهرة.

**4. المخطط الفرضي للبحث:** المخطط الفرضي هو توضيح للعلاقات بين المتغيرات الرئيسية والفرعية ذات العلاقة، وقد تم اختيار أبعاد المتغيرات وفقاً للمسوحات الفكرية لما توفرت من مصادر وفق المتغيرات الآتية:

أ. المتغير المستقل ((Independent Variable): ويتمثل بـ (العدالة التنظيمية) بأبعادها المتمثلة بـ (العدالة التوزيعية، العدالة الاجرائية، العدالة التفاعلية).

ب. المتغير التابع (Dependent Variable): ويتمثل بـ (الاحتراق الوظيفي) بأبعاده المتمثلة بـ (الانهك العاطفي، سوء التعامل مع الآخرين، الشعور بتدني الانجاز).



الشكل (1)

## 5. فرضيات البحث

- أ. تتوفر مكونات العدالة التنظيمية في المنظمة المبحوثة.
  - ب. توجد ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى الأفراد العاملين في المنظمة المبحوثة.
  - ج. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العدالة التنظيمية والاحتراق الوظيفي.
  - د. توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد العدالة التنظيمية وأبعاد الاحتراق الوظيفي.
  - هـ. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للعدالة التنظيمية في الاحتراق الوظيفي.
6. **مجتمع وعينة البحث:** تم اختيار دائرة البلدية في محافظة الانبار وتم اختيار عينة عشوائية من 80 موظف من مختلف الاعمار والتخصصات وكما هو موضح بالجدول رقم (1) اعتمد الباحث منهج الوصفي التحليلي وذلك لكونه يلائم الغرض من البحث عبر استخدام استبانة لجمع المعلومات وتحليلها احصائيا باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS لمعرفة مدى وجود العدالة التنظيمية في المنظمة المبحوثة ومدى علاقتها بظاهرة الاحتراق الوظيفي.

الجدول (1): يوضح التكرارات ونسبها المئوية للعمر، التحصيل الدراسي، الخدمة الوظيفية

| المجموع       |         |        | 80              |         |        | %100            |         |        |
|---------------|---------|--------|-----------------|---------|--------|-----------------|---------|--------|
| الفئة العمرية |         |        | التحصيل الدراسي |         |        | الخدمة الوظيفية |         |        |
| الفئة         | التكرار | النسبة | الفئة           | التكرار | النسبة | الفئة           | التكرار | النسبة |
| اقل من 30 سنة | 5       | %6     | اعدادية         | 15      | %19    | من 5- فاقل سنه  | 5       | %6     |
| من 31- 39 سنة | 25      | %31    | دبلوم فني       | 20      | %25    | من 5- 10        | 18      | %22    |
| من 40- 49 سنة | 30      | %38    | بكالوريوس       | 40      | %50    | من 10- 15 سنه   | 26      | %33    |

| المجموع         |    |      | 80              |    |      | %100            |    |      |
|-----------------|----|------|-----------------|----|------|-----------------|----|------|
| الفئة العمرية   |    |      | التحصيل الدراسي |    |      | الخدمة الوظيفية |    |      |
| من 50-59 سنة    | 15 | %19  | ماجستير         | 5  | %6   | من 15-20 سنة    | 17 | %21  |
| من 60 سنة فأكثر | 5  | %6   | دكتوراه         | -  | -    | 20 سنة فأكثر    | 14 | %18  |
| المجموع         | 80 | %100 | المجموع         | 80 | %100 | المجموع         | 80 | %100 |

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على استمارة الاستبيان.

### المبحث الثاني: التأطير النظري للعدالة التنظيمية والاحتراق الوظيفي

اولاً. مفهوم العدالة التنظيمية هي من المفاهيم التي ظهرت بشكل كبير في أواخر القرن المنصرم تبعاً للتغيرات السريعة التي حصلت في البيئة المحيطة بالمنظمة نتيجة للتطور التكنولوجي، وهي من المشاكل الادارية التي تعاني منها بعض المنظمات وفقدانها يقود إلى ظهور الاحتراق الوظيفي الذي يصيب الموارد البشرية العاملة فيها وتأثيره في فشل المنظمة وعجزها عن تحقيق أهدافها. وتتجلى أهمية العدالة التنظيمية في كونها تعزز بناء الثقة بين الادارة والعاملين وتحسن ادائهم بالعمل وتزيد من سلوكهم الايجابي تجاه المنظمة التي يعملون فيها ومن خلالها يقوم العاملون في اي منظمة بالمقارنة بين العمل الذي يؤدونه فيها وما يقوم به زملاؤهم بالعمل إذ إنهم يقضون وقت كبير في العمل وما يتطلبه ذلك من نشاط يجب تحقيقه تبعاً لمسؤولية كل فرد منهم وهذه العدالة هي التي تحقق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة وتتجسد فكرة العدالة في مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل العاملين تجاه المنظمة وتأكيد الثقة المطلوبة بين الطرفين. يعرفها (اميمه، مصطفى، 2017: 13) على أنها درجة شعور الموارد البشرية للعدالة في توزيع المخرجات التنظيمية عبر اتباع اجراءات عادلة وموضوعية مقارنة بزملاء العمل، اما (Zafar, 2018: 2) فيعرفها على أنها العدالة التي تلعب الدور الأساسي في اظهار الالتزام العالي لعاملين في عمل المنظمة وأهدافها. اما (سليمان، اميرة، 2020: 41) فيراها على أنها درجة إدراك الموظف بأن هناك تناسباً بين ما يقدمه للمنظمة وبين ما تقدمه له من عوائد مادية واجراءات دقيقة وغير منحازة وتعاملات تتسم بالاحترام من قبل المنظمة. أما الباحثان فيعرفونها اجرائياً على أنها إدراك واحساس الموارد البشرية العاملة بالعدالة في العمل من خلال اجراء المقارنة بالقيمة التبادلية بين ما تقدمه هذه الموارد وما تقدمه لهم ادارة المنظمة وبما يؤدي إلى زيادة ولائهم لها وزيادة الانتاجية عبر الأداء العالي في العمل.

1. أبعاد أو مكونات العدالة التنظيمية: اختلف الباحثون في أبعاد العدالة التنظيمية فيراها كل من (kaur, 2016: 143) و (Hitsh, 2021: 2) على أنها تتمثل بالعدالة التوزيعية – العدالة الاجرائية – العدالة التفاعلية وهناك من يراها على أنها العدالة التوزيعية والاجرائية والعدالة الشخصية والمعلوماتية وهناك من يراها على أنها عدالة التعاملات- عدالة القيم – العدالة الاخلاقية ولأغراض هذا البحث سيتم اعتماد الأبعاد الثلاثة المتمثلة بالعدالة التوزيعية- الاجرائية – والتفاعلية.

أ. العدالة التوزيعية: يعد مفهوم العدالة التوزيعية من المفاهيم المهمة في ادبيات الادارة بسبب دوره في تعزيز ثقة العاملين وتأثيرها في عملية تحقيق المنظمة لأهدافها وبرامجها بفاعلية وواقعية متميزة وتأثيرها على رضا وولاء العاملين وعندما نقول العدالة التوزيعية فأن ذلك يعني المخرجات التي

تحصل عليها الموارد البشرية العاملة في أي منظمة وهذه المخرجات تتمثل بالعوائد المادية المتمثلة بالأجور والرواتب والحوافز والمكافآت وترتبط هذه المخرجات مع المدخلات التي يقدمها العاملون بالعمل، وتعرف (حساني، 2016: 20) العدالة التوزيعية على أنها درجة الشعور المتولدة لدى العاملين ازاء عدالة الحوافز والمكافآت والترقيات التي يحصلون عليها. أما (عبد المعطي، 2021: 272) فيعرفها على أنها العدالة المدركة لمقدار المخرجات التي يحصل عليها العامل إذ من خلالها يقيم المورد البشري العامل في المنظمة نتائج أعمالهم وفقا لقاعدة توزيعية قائمة على مبدأ المساواة وهي من العوامل التي تؤدي إلى تقوية الثقة بين الإدارة والعاملين. ويعرفها الباحثان اجرائيا على أنها العدالة المرتبطة بعدالة التوزيع للعوائد التي يحصل عليها العاملين والتي تولد الإدراك بالإنصاف في عملية التوزيع وهي التي تستخدمها المنظمة لمواجهة تحديات العمل وتحقيق الأمن الوظيفي.

**ب. العدالة الاجرائية:** تعد الطرق والعمليات المعتمدة من قبل المنظمة في تحديد المخرجات التي يحصل عليها العاملين والتي ترتبط بأحساسهم وتصورهم الذهني من حيث تحديد من يستحق فعلا المكافأة من الاساسيات لأدراك العاملين لهذه العدالة في اتخاذ وتطبيق القرارات وأيضا عندما يسمح للعاملين لأبداء الرأي في عملية اتخاذ القرار وبما يشعره بأنه جزء من المنظومة العاملة في المنظمة. يعرف (حسب الله، 2015: 3) العدالة الاجرائية على أنها إدراك الموظف لعدالة الاجراءات والطرق المستخدمة في توزيع المدخلات والمخرجات في المنظمة. ويعرفه (Mukherjee, et al., 2016: 34) على أنها مدى إدراك الأفراد العاملين بعدالة اجراءات العمل والتي من خلالها يتم اتخاذ الاجراءات التنظيمية الصحيحة. ويعرفها الباحثان اجرائيا على أنها اعتماد الاجراءات العادلة في اتخاذ القرارات ذات العلاقة بالعمل وبما يسهم في قدرة العاملين على فهم وتقييم العدالة التي بموجبها تم اتخاذ هذه القرارات.

**محددات العدالة الاجرائية:** يشير (د. سليمان: 2020: 45) إلى أن هنالك مجموعة من المحددات الاساسية في العدالة الاجرائية تتمثل بالمحتوى من حيث ان الاجراءات تطبق على الجميع دون تمييز، والمحدد الآخر الدقة في استخدام المعلومات لغرض اتخاذ القرار واتخاذها يتم بناء على الحقائق الفعلية وليس على الاهواء الشخصية والمحدد الأخير هو المسؤولية في اعتماد الجوانب الاخلاقية والمعنوية في تطبيق الاجراءات.

**ت. العدالة التفاعلية:** عندما يتم تطبيق اجراءات العمل فإن العاملين ينظرون إلى نوع المعاملة التي يحصلون عليها عند التطبيق مع متخذي القرارات لذا فإن هذه العدالة تتجسد في احساسهم بمدى عدالة التطبيق أو معرفة أسباب هذا التطبيق والعدالة التفاعلية تتضمن العدالة بالعلاقات الشخصية الدائرة أثناء العمل وخارجه وعدالة المعلومات التي يحصل عليها العاملين لغرض اتخاذ القرارات لذا يعرفها (عبد الكريم: 2013: 5) على أنها درجة تفاعل المدير مع موظفيه بأحترام وتقدير واهتمام بحقوقهم وتطبيق القرارات بعدالة والسماح لهم بمناقشتها واعتماد الاعتبارات الموضوعية في الترقية والتقييم. وتتضمن العدالة التفاعلية نوعين هما عدالة العلاقات الشخصية الداخلية بين العاملين داخل المنظمة وعدالة المعلومات التي يحصلون عليها لغرض انجاز المهام أو الواجبات المكلفين بها، أما (عبد الوهاب، 2017: 270) فيعرفها على أنها مدى احساس العامل بعدالة المعاملة التي يحصل عليها عندما تطبق عليه الاجراءات الرسمية والتي ترتبط بشكل اساسي بطريقة تعامل المديرين مع المرؤوسين بمصادقية واحترام. ويعرفها الباحثان اجرائيا على أنها مدى احساس ومراعاة الإدارة

للعاملين في التعامل معهم عند اتخاذ القرارات وتطبيقها وبما يضمن الاحترام الكامل لحقوقهم وزيادة احساسهم بعدالة المعاملة.

### ثانياً. الاحتراق الوظيفي:

1. **مفهوم الاحتراق الوظيفي:** في مجال العمل تظهر مجموعة من المعوقات تحول دون انجازه بشكل دقيق وسليم نتيجة للتباين ما بين طبيعة العمل المطلوب وطبيعة أو ثقافة الأفراد العاملين في أي منظمة مما يولد شعور لديهم بالعجز عن تأدية المهام المطلوب انجازها وبالتالي استنزاف الجهود وهي حالة من ردود الأفعال التي يعيشها هؤلاء تتمثل بضعف الاحساس بالعمل أو ضعف الاحساس بالقدرة الذهنية والجسدية لديهم لأنجاز ما مطلوب، وهذه الأعراض المتكررة هي ما يطلق عليه بالاحتراق الوظيفي الذي هو مجموعة من أعراض الاجهاد الذهني المرتبط بالعمل ويرتبط هذا الاجهاد بالإنهاك الجسدي الذي يقود إلى عدم الرضا عن العمل الذي يكلف به أو ينجزه وبالتالي التلبّد الذهني وهذه الحالة هي نتاج لضغوط العمل المستمرة. والاحتراق الوظيفي كما يعرفه ((الزيودي، 2007: 192) على أنه حالة من الاجهاد تصيب الفرد نتيجة لأعباء العمل التي تفوق طاقته ينتج عنها مجموعة من الاعراض النفسية والجسدية والعقلية، أما (سعيد، 2021: 5) فيعرفه على أنه افتقار الفرد الرغبة بالعمل الذي يقود إلى انخفاض الانتاجية والتطوير في أداء العمل. ويراها (Rothstein, 2021: 1) على أنه حالة من الارهاق النفسي والجسدي تحدث بعد التعرض لفترات طويلة من التوتر والضغوطات في العمل والسخرية وعدم الكفاءة في انجاز المهام. والاحتراق الوظيفي نراه عندما تظهر حالات انخفاض الروح المعنوية للعاملين مع عدم الثقة بالذات وبروز الأحاسيس السلبية والشعور بانخفاض الكفاءة بالعمل كما الاحساس بهذا الاحتراق من خلال فقدان الافراد العاملين إلى النظرة الانسانية للتعامل مع زبائن المنظمة. ويعرف الباحثان الاحتراق الوظيفي اجرائياً على أنه الانهاك الفكري والجسدي الذي يصيب الافراد العاملين في المنظمة كرد فعل على ضغوط العمل المزمنة وبما يؤدي إلى انخفاض الانتاجية وعدم الشعور بالمسؤولية تجاه العمل.

2. **اسباب الاحتراق الوظيفي:** المتتبع لهذا الظاهرة يجد أن أغلب الباحثين اتفقوا على أن من أسبابه الاساسية هو ضغوط العمل المستمرة والمتواصلة من خلال كثافة العمل مع استمراره إلى ما بعد أوقات الدوام الرسمي وكذلك كون بيئة العمل أو المناخ التنظيمي السائد والعلاقات الوظيفية غير مريحة، أو قد يكون مستوى الطموح لدى العاملين عالي بالعمل لذا يعملون بجدية أكبر مع اهمال للاحتياجات الخاصة مع تجاهل للأنشطة الحياتية خارج نطاق العمل ومن ثم ضغط الوقت مع العبء الشديد للعمل مما يؤدي إلى قلة التواصل مع الآخرين أو لعدم وضوح الدور وما يتبع ذلك من غياب للهدف والمعاملة غير العادلة وقلة العائد الذي يتم الحصول عليه كذلك ضعف أو محدودية الصلاحيات الممنوحة بالعمل مع غياب الثقافة التنظيمية التي تعزز القيم الايجابية بالعمل ((الزيودي، 2007: 192)

3. **مراحل الاحتراق الوظيفي:** كما هو متعارف عليه أن ظاهرة الاحتراق الوظيفي لا تظهر فجأة بل تكون على مراحل متعددة متتابعة تظهر خلال العمل وهذه المراحل كما يشير إليها (ابو موسى، 2012: 18) هي مرحلة الانذار لرد الفعل تظهر عندما تظهر على العاملين تغييرات في الخصائص الجسدية في أول مواجهة لضغوط العمل. ومن ثم مرحلة المقاومة وتظهر عند استمرار ضغوط العمل وفيها يبدأ الاحساس بالتعب والتوتر في العمل وعدم امكانية التواصل أو تحمل الضغوط، والمرحلة الأخيرة هي مرحلة الانهاك وتبدء عند استمرار مواجهة العاملين لضغوط العمل لمدة طويلة وبما يؤدي إلى الانهاك الجسدي والفكري. (Rothstein, 2021: 1)

4. **ابعاد او مكونات الاحتراق الوظيفي:** المتنبع لأدبيات الاحتراق الوظيفي يجد أن الباحثين أشاروا إلى العديد من هذه الأبعاد فمنهم من يقول إنها الارهاق والتشاؤم والاحساس بضعف القدرة المهنية فيراها (رمضان 2009: 10) على أنها الاستنزاف العاطفي، الاحساس العالي بالأنا أي حب الذات الشديد، ضعف الاعتراف بالإنجاز الشخصي، بينما يراها كل من (حجاج 2012- والعرايضة 2015) فيرونها على أنها الانهك الوظيفي- الشعور بتدني الانجاز- فقدان العنصر الانساني أو الشخصي في التعامل، ويعرف أنها الانهك العاطفي – سوء التعامل مع الآخرين –الشعور بتدني الانجاز، ولأغراض هذا البحث سيتم اعتماد أبعاد الاحتراق الوظيفي المتمثلة بالآتي: (ابودهوم، 2017: 23)، (بن علي: 2021: 5)

أ. **الانهك العاطفي:** يظهر الانهك الوظيفي عندما يفقد المورد البشري الروح المعنوية مع الاحباط الشديد مما يؤثر على القدرة في تأدية الواجبات المكلفين بها. ويعرفه (عبد الوهاب، 2017: 273) على أنه شعور الفرد بفراغ انفعالي صارخ وتدني كبير للطاقة مع عدم القدرة على التركيز. ويعرف الباحثان اجرائيا الانهك الوظيفي على أنه الحالة التي يظهر من خلالها عدم قدرة الموارد البشرية العاملة على أداء المهمة المكلفين بها كما هو مطلوب بسبب الاستنزاف الذي طال القوة الجسدية والعقلية نتيجة ضغوط العمل وعيها.

ب. **سوء التعامل مع الآخرين:** وهو البعد الذي يظهر عندما يفقد المورد البشري العامل في المنظمة الاحساس الانساني بالآخرين مع التجاهل لحاجاتهم ورغباتهم ويظهر هذا البعد كنتيجة واقعية للإنهك العاطفي الذي اصاب الموارد البشرية العاملة. ويعرفه الباحثان اجرائيا على أنه الاحساس السلبي بالعمل في الاستجابة لحاجات الآخرين المتعاملين مع المنظمة.

ج. **الشعور بتدني الانجاز:** يعرف (وليد، 2018: 18) تدني الانجاز إلى أنه عدم فهم طبيعة العمل الوظيفية التي يمارسها المورد البشري والشعور بانخفاض أو انعدام السلطات والصلاحيات الممنوحة. ويعرفه الباحثان اجرائيا على أنه بدء العامل بتقييم ذاته بشكل سلبي يصاحب ذلك شعور بعدم الرضا عن نفسه ومستوى ما يقدمه من انجاز بالعمل مع تجنب الأنشطة المتعلقة بالعمل أو محاولة نقلها إلى الآخرين.

5. **العلاقة بين العدالة التنظيمية والاحتراق الوظيفي:** المنظمات في عالم اليوم عبارة عن مجتمع صغير يتفاعل أفرادها فيما بينهم لتحقيق أهدافها وأهدافهم من انتمائهم لها وهذا يتطلب توافق ما بين ادارة المنظمة والأفراد العاملين فيها الأمر الذي يتطلب توظيف قدراتهم بأفضل ما يمكن وهذا التوظيف لا يتحقق الا بتوفر العدالة التنظيمية التي تحقق المساواة في عدالة التوزيعات والاجراءات والتفاعلات وفقدانها يؤدي إلى حالات التوتر والانهك الجسدي وضغوط العمل وبعدها الاستنزاف العاطفي تجاه المنظمة وعملها الأمر الذي يقود إلى حدوث ظاهرة الاحتراق الوظيفي إذ إن العلاقة بين هذين المتغيرين عكسية إذ كلما ارتفع مستوى العدالة التنظيمية قلت ظاهرة الاحتراق الوظيفي وبالعكس وهذا ما ستظهره نتائج الجانب العملي من البحث.

### المبحث الثالث: الجانب التطبيقي

#### المطلب الأول: اختبارات الثبات والصدق والتوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث

أولاً. **ثبات وصدق أداة قياس البحث:** إن ثبات المقياس يعني استقراره وعدم تناقضه مع نفسه، وبالتالي فإنه سيعطي النتائج نفسها إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة، بمعنى أن الثبات يعني استقرار واتساق المقياس (Sekrana, 2003: 203).

ومن أشهر المقاييس المستخدمة في قياس ثبات أسئلة الاستبانة هو مقياس (Cronbach's Alpha)، ويشير (Sekrana, 2003: 311) أنه إذا بلغت قيمة الاختبار المذكور أقل من (0.60) فإن ذلك يعد مؤشراً على ضعف ثبات المقياس المستخدم، في حين يعد ثبات المقياس مقبولاً في حال تعديده نسبة (0.70)، فيما تعد نسبة ثباته جيدة إذا بلغت (0.80) فأكثر. ويعني الصدق أن المقياس يقيس فعلاً ما وضع لقياسه، بمعنى آخر هل إن المقياس الموضوع يقيس الظاهرة تحت البحث وليس شيء آخر (Sekrana, 2003: 206). والصدق أنواع استخدم الباحث منها صدق المحتوى وهو مقياس حكمي يعتمد على التحديد الدقيق للباحث لمتغيرات موضوع البحث وهذا بالتأكيد يعتمد على حجم المعلومات التي درسها بخصوص الموضوع (Cooper & Schindler, 2014: 257)، ويوضح الجدول رقم (2) قيم معامل الثبات لمتغيرات البحث وأبعادها.

الجدول (2): قيم معامل الثبات لأبعاد متغيرات البحث

| ت | الأبعاد                | Cronbach's Alpha | عدد الفقرات |
|---|------------------------|------------------|-------------|
|   | العدالة التنظيمية      | 0.95             | 23          |
| 1 | العدالة التوزيعية      | 0.83             | 8           |
| 2 | العدالة الاجرائية      | 0.79             | 8           |
| 3 | العدالة التفاعلية      | 0.76             | 7           |
|   | الاحتراق الوظيفي       | 0.79             | 21          |
| 1 | الانهك العاطفي         | 0.87             | 7           |
| 2 | سوء التعامل مع الآخرين | 0.76             | 7           |
| 3 | الشعور بتدني الانجاز   | 0.83             | 7           |
|   | الثبات الكلي للمقياس   | 0.88             |             |

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.26).

يتضح من الجدول رقم (2) أن كافة قيم معاملات الثبات والصدق ضمن الحدود المقبولة احصائياً مما يعني أن المقياس المستخدم لقياس فقرات البحث تتمتع بثبات عالي مما يمكن الباحث من التعويل على النتائج التي سيتم الحصول عليها لاتخاذ قرار سليم.

**ثانياً. اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:** بعد أن تأكد الباحثين من أداة جمع البيانات بعد اخضاعها إلى الاختبارات المذكورة سابقاً، ولأن اختبار الفرضيات في البحث الحالية يعتمد على الإحصاء المعلمي الذي يقوم على افتراض أساسي مفاده ان البيانات الخاضعة للتحليل يجب أن تتوزع طبيعياً، وإذا تم اعتماد الأساليب المعلمية لبيانات لا تخضع للتوزيع الطبيعي عندها لا يمكن الوثوق بالنتائج المتحصلة عن تلك الاختبارات (Field, 2009: 132).

وبالرغم من إشارة الإحصائيين على أنه في حالة استخدام الباحث لعينة كبيرة قياساً بمجتمع البحث فإنه لا داعي للقلق بخصوص التوزيع الطبيعي للبيانات (Field, 2009: 329) إلا أن الباحثين وحرصاً منهم على دقة نتائج البحث قام بإخضاع البيانات التي تم الحصول عليها من استمارة الاستبيان إلى واحد من أهم الاختبارات الخاصة بالتوزيع الطبيعي للبيانات ألا وهو اختبار (Kolmogorov- Smirnov) الذي يشير إلى أنه إذا كان حجم العينة أكبر من (35) مفردة فإنه يمكن حساب قيمة الاختبار من خلال القانون الآتي (Copper & Schindler, 2014: 623)

$$D = \frac{1.22}{\sqrt{n}}$$

حيث إن  $n$  تمثل حجم العينة هنا، وبما أن حجم عينة البحث هو (80) مستجيباً، عليه فإن قيمة (D) المعيارية ستبلغ (0.13)، فإذا كانت قيمة إحصاءه (Kolmogorov-Smirnov) أكبر أو قريبة من قيمة (D) المعيارية بمستوى معنوية (1%) عندها فإن البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً عند المستوى المذكور، ويمكن بالتالي استخدام أدوات التحليل الإحصائي المعلمي ويمكن الاطمئنان للنائج، وفي حال عدم خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي ستستخدم الباحث أدوات التحليل اللا معلمي (Non-Parametric). والجدول رقم (3) يوضح التوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث بأبعادها.

الجدول (3): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث وأبعادها

| القرار        | قيمة D المعيارية | الاحترق الوظيفي    |                        | العدالة التنظيمية  |                   | ت |
|---------------|------------------|--------------------|------------------------|--------------------|-------------------|---|
|               |                  | Kolmogorov Smirnov | البعد                  | Kolmogorov Smirnov | البعد             |   |
| تتوزع طبيعياً | 0.13             | 0.136              | الانهاك العاطفي        | 0.199              | العدالة التوزيعية | 1 |
|               |                  | 0.159              | سوء التعامل مع الآخرين | 0.225              | العدالة الاجرائية | 2 |
|               |                  | 0.171              | الشعور بتدني الانجاز   | 0.195              | العدالة التفاعلية | 3 |
|               |                  | 0.189              | الاحترق الوظيفي        | 0.201              | العدالة التنظيمية |   |

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.26)

يتبين من الجدول رقم (3) أن البيانات الخاصة بالمتغيرات سواء على المستوى الفرعي أو الكلي تخضع للتوزيع الطبيعي وذلك لأن قيمة اختبار (K-S) كانت لجميع أبعاد متغير المهرات السياسية أكبر من قيمة (D) المعيارية مما يجعلها مؤهلة للخضوع لأدوات التحليل المعلمي.

#### المطلب الثاني: توصيف متغيرات البحث وتشخيصها

تهدف هذه الفقرة إلى عرض وتحليل وتفسير نتائج إجابات أفراد عينة البحث بخصوص الفقرات الواردة في استمارة الاستبيان من خلال استعراض قيم الأوساط الحسابية الموزونة والأهمية النسبية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لكل فقرة من فقرات متغيرات البحث. وسيتم الاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وشدة الإجابة واتجاهها لأراء العينة المبحوثة حسب اجاباتهم. وقد اعتمد البحث على مقياس (Likert) الخماسي في إجابات العينة للاستبانة، فسيكون مستوى كل متغير ما بين (1-5) بأربعة مستويات (عبد الفتاح، 2008: 541) والجدول رقم (4) يوضح ذلك.

الجدول (4): يبين المتوسط المرجح واتجاه الاجابة

| المتوسط المرجح   | مقياس الاجابة | مستوى الاجابة |
|------------------|---------------|---------------|
| من 1 الى 1.79    | لا اتفق تماما | ضعيف جدا      |
| من 1.80 الى 2.59 | لا اتفق       | ضعيف          |
| من 2.60 الى 3.39 | محايد         | متوسط         |
| من 3.40 الى 4.19 | اتفق          | جيد           |
| من 4.20 الى 5    | اتفق تماما    | جيد جدا       |

(عبد الفتاح، 2008: 541)

وسيتم تناول هذا الجانب وفق الفقرات الآتية:

أولاً. عرض وتحليل وتفسير استجابات افراد عينة البحث بخصوص العدالة التنظيمية: سيتم تناول أبعاد هذا المتغير من خلال استخراج الأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ونسب معاملات الاختلاف وشدة الإجابة وعلى النحو الآتي:

الجدول (5): ومستوياتها لأبعاد العدالة التنظيمية n=80

| ت | البعد             | الوسط الحسابي الموزون | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف % | شدة الإجابة % |
|---|-------------------|-----------------------|-------------------|------------------|---------------|
| 1 | العدالة التوزيعية | 3.06                  | 0.89              | 29.08            | 61.2          |
| 2 | العدالة الاجرائية | 3.14                  | 0.86              | 27.38            | 62.8          |
| 3 | العدالة التفاعلية | 3.04                  | 0.84              | 27.63            | 60.8          |
|   | العدالة التنظيمية | 3.88                  | 0.88              | 22.68            | 77.6          |

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.26) وبرنامج (Microsoft Office Excel 2010)

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (5) حقق متغير (العدالة التنظيمية) وسطا حسابيا موزونا بلغ (3.88) بانحراف معياري عام بلغ (0.88) فيما بلغت شدة الاجابة لأفراد العينة حول هذا المتغير (77.6%). أن النتائج المذكورة تدعم النتائج التي تم التوصل لها على مستوى الأبعاد الفرعية من إدراك عينة البحث لتوافر أبعاد متغير العدالة التنظيمية في المنظمة المبحوثة.

عند ملاحظة النتائج الواردة في الجدول رقم (5) نلاحظ الآتي:

حقق بُعد العدالة التوزيعية وسطا حسابيا موزونا بلغ (3.06) أي بمستوى (متوسط)، فيما بلغت قيمة شدة الاجابة (61.2%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (0.89)، في حين بلغت نسبة معامل الاختلاف نحو (29.08%). مما تقدم تبين أن المنظمة تهتم بالعدالة التوزيعية وبما يضمن تحقيق أهدافها. أما بُعد العدالة الاجرائية حقق وسطا حسابيا موزونا بلغ (3.14) بمعنى أنه يتمتع بمستوى إجابة (متوسط)، فيما بلغت شدة الاجابة (62.8%)، أما قيمة الانحراف المعياري فكانت (0.86)، في حين بلغت نسبة معامل الاختلاف (27.38%) مما تقدم من نتائج يتضح لنا جلياً أن الإدارة العليا تهتم بمبدأ العدالة الإجرائية وبما يتناسب مع قدراتها. في حين حقق بُعد العدالة التفاعلية وسطا حسابيا موزونا بلغ (3.04) بمعنى أنه يقع بمستوى إجابة (متوسط)، فيما بلغت شدة الاجابة (60.8%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (0.84).

من خلال النتائج الواردة بجدول العدالة التنظيمية ومكوناتها والخاصة بالأوساط الحسابية والانحرافات التنظيمية يتضح من بيانات الجداول توفر العدالة التنظيمية ومكوناتها في المنظمة المبحوثة لذا تقبل الفرضية التي تنص على توفر مكونات العدالة التنظيمية في المنظمة المبحوثة. **ثانياً عرض وتحليل وتفسير استجابات أفراد عينة البحث بخصوص الاحتراق الوظيفي:** سيتم تناول أبعاد هذا المتغير من خلال استخراج الأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ونسب معاملات الاختلاف وشدة الإجابة وعلى النحو الآتي:

الجدول (6): الإحصاءات الوصفية لمتغير الاحتراق الوظيفي  $n=80$

| ت | البعد                  | الوسط الحسابي الموزون | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف % | شدة الإجابة % |
|---|------------------------|-----------------------|-------------------|------------------|---------------|
| 1 | الانهك العاطفي         | 2.35                  | 0.97              | 41.27            | 47            |
| 2 | سوء التعامل مع الآخرين | 2.43                  | 1.01              | 41.56            | 48.6          |
| 3 | الشعور بتدني الانجاز   | 2.61                  | 0.91              | 34.86            | 52.2          |
|   | الاحتراق الوظيفي       | 2.53                  | 0.97              | 38.33            | 50.6          |

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.26) وبرنامج (Microsoft Office Excel 2010)

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (6) حقق متغير (الاحتراق الوظيفي) وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (2.55) بانحراف معياري عام بلغ (0.97) فيما بلغت شدة الإجابة لأفراد العينة حول هذا المتغير (51%). أن النتائج المذكورة تدعم النتائج التي تم التوصل لها على مستوى الأبعاد الفرعية من إدراك عينة البحث لتوافر أبعاد متغير الاحتراق الوظيفي في المنظمة المبحوثة. **عند ملاحظة النتائج الواردة في الجدول رقم (6) نلاحظ الآتي:**

حقق بُعد الانهك العاطفي وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (2.35) أي بمستوى (ضعيف)، فيما بلغت قيمة شدة الإجابة (47%)، أما قيمة الانحراف المعياري فكانت (0.97)، في حين بلغت نسبة معامل الاختلاف نحو (41.27%). أما بُعد سوء التعامل مع الآخرين حقق وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (2.43) بمعنى أنه يتمتع بمستوى إجابة (ضعيف)، فيما بلغت شدة الإجابة (48.6%)، أما قيمة الانحراف المعياري فكانت (1.01). مما يدل على توافر البعد في المنظمة قيد الدراسة. في حين حقق بُعد الشعور بتدني الانجاز وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (2.61) بمعنى أنه يقع بمستوى إجابة (متوسط)، فيما بلغت شدة الإجابة (52.2%)، أما قيمة الانحراف المعياري فكانت (0.91).

من خلال النتائج الواردة بالجدول أعلاه والخاصة بالأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المكونة للاحتراق الوظيفي ومكوناته يتضح أن الاحتراق الوظيفي ومكوناته متوفر بالمنظمة لذا تقبل الفرضية التي تنص على توفر الاحتراق الوظيفي بين الأفراد العاملين بالمنظمة.

#### المطلب الثالث: اختبار فرضيات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث

يهدف إلى اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث، حيث سيتم اختبار علاقات الارتباط والتأثير على مستوى الفرضيات الفرعية التي انبثقت عن الفرضيات الرئيسية وكذلك اختبار علاقات الارتباط والتأثير على المستوى الكلي من خلال استخدام معامل الارتباط البسيط (Pearson) ومعامل الانحدار الخطي البسيط.

**أولاً. اختبار الفرضية الرئيسة الأولى المتعلقة بالارتباط بين العدالة التنظيمية والاحترق الوظيفي (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العدالة التنظيمية والاحترق الوظيفي)**

ولقد تفرع عنها ثلاث فرضيات فرعية وكما هو مبين أدناه:

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العدالة التوزيعية والاحترق الوظيفي بأبعاده.
2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العدالة الاجرائية والاحترق الوظيفي بأبعاده.
3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العدالة التفاعلية والاحترق الوظيفي بأبعاده.

يظهر الجدول رقم (7) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين هذه المتغيرات وابعادها. وقبل الدخول في اختبار هذه الفرضية فإن الجدول رقم (7) يشير أيضاً إلى حجم العينة (80) ونوع الاختبار (2-tailed). ومختصر (Sig.) في الجدول يشير إلى اختبار معنوية معامل الارتباط. فإذا ظهر وجود علامة (\*) على معامل الارتباط فإن هذا يعني بأن الارتباط معنوي عند مستوى (5%)، أما في حال وجود علامة (\*\*) على معامل الارتباط فإن ذلك يعني بأن الارتباط معنوي عند مستوى (1%). ويتم الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة (Cohen, 1977: 79-81)، وكالاتي:

- ❖ علاقة الارتباط منخفضة: إذا كانت قيمة معامل الارتباط يتراوح بين (0.10 الى 0.29).
- ❖ علاقة الارتباط متوسطة: إذا كانت قيمة معامل الارتباط يتراوح بين (0.30 الى 0.49).
- ❖ علاقة الارتباط قوية: إذا كانت قيمة معامل الارتباط يتراوح بين (0.5 الى 1).

الجدول (7): مصفوفة الارتباط بين متغيرات البحث

|                    |                     | العدالة<br>التوزيعية | العدالة<br>الاجرائية | العدالة<br>التفاعلية | العدالة<br>التنظيمية |
|--------------------|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| الاحترق<br>الوظيفي | Pearson Correlation | ** -0.536            | ** -0.548            | ** -0.438            | ** -0.603            |
|                    | Sig. (2-tailed)     | 0.000                | 0.000                | 0.000                | 0.000                |
|                    | N                   | 80                   | 80                   | 80                   | 80                   |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.26)

يظهر الجدول رقم (7) مصفوفة الارتباط الذي اختبر الفرضية الرئيسة الأولى وما تفرع عنها من فرضيات بأن هناك علاقات ارتباط سالبة قوية (لأن قيمتها أكبر 0.50) وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين الاحترق الوظيفي ومتغير العدالة التنظيمية، إذ بلغت قيم معامل الارتباط بين العدالة التنظيمية والاحترق الوظيفي بلغت قيمته (-0.603) عند مستوى دلالة (1%) وتعد علاقة قوية بضوء قاعدة (Cohen).

وعلى مستوى الأبعاد كانت أقوى علاقة ارتباط بين كل من العدالة الاجرائية والاحترق الوظيفي، إذ بلغت قيمة علاقة الارتباط بينهما (-0.548) عند مستوى دلالة (1%) وتعد علاقة عكسية قوية بضوء قاعدة (Cohen). فيما كانت أضعف علاقة ارتباط بين العدالة التفاعلية والاحترق الوظيفي، إذ بلغت قيمة علاقة الارتباط بينهما (-0.438) وتعد علاقة ارتباط عكسية قوية بضوء قاعدة (Cohen).

وتدل النتائج المستحصلة من الجدول رقم (7) قبول الفرضية الرئيسة الأولى وفرضياتها الفرعية، والتي تنص على أنه ((توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العدالة التنظيمية والاحترق الوظيفي))

ثانياً. اختبار الفرضية الرئيسة الثانية المتعلقة بعلاقة التأثير بين العدالة التنظيمية والاحترق الوظيفي (يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للعدالة التنظيمية في الاحترق الوظيفي).

الجدول (8): تقدير علاقة الانحدار الخطي البسيط بين العدالة التنظيمية والاحترق الوظيفي

| الاحترق الوظيفي |       |         |      |                |       | المتغير التابع    |
|-----------------|-------|---------|------|----------------|-------|-------------------|
| P-Value         | F     | P-Value | T    | R <sup>2</sup> | β     | المتغير المستقل   |
| 0.000           | 2.248 | 0.000   | 9.28 | 0.36           | 0.63- | العدالة التنظيمية |

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.26)

يتضح من نتائج الجدول رقم (8) بلغ معامل انحدار متغير العدالة التنظيمية على الاحترق الوظيفي (-0.63) وهذا يعني أنه إذا تغير العدالة التنظيمية بمقدار وحدة واحدة فإن الاحترق الوظيفي سيقبل بمقدار (63%)، علماً أن التأثير معنوياً وذلك لأن قيمة (t) المحتسبة والبالغة (9.28) معنوية عند مستوى (0.000).

كما يلاحظ أن العدالة التنظيمية يفسر ما نسبته (36%) من التغيرات الحاصلة في الاحترق الوظيفي وأما النسبة المتبقية والبالغة (64%) تعود إلى متغيرات أخرى خارج نموذج البحث الحالي. علماً أن النموذج المقدر معنوي إجمالاً وذلك لأن قيمة (f) المحتسبة والبالغة (84.22) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.000). وعليه وبناءً على ما تقدم يتم قبول الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على (يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للعدالة التنظيمية في الاحترق الوظيفي).

وعند الرجوع إلى الجدول رقم (8) ولغرض إثبات صحة الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية يتضح الآتي:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للعدالة التوزيعية في الاحترق الوظيفي بأبعاده

الجدول (9) تقدير علاقة الانحدار الخطي البسيط بين العدالة التوزيعية والاحترق الوظيفي

| الاحترق الوظيفي |       |         |      |                |       | المتغير التابع         |
|-----------------|-------|---------|------|----------------|-------|------------------------|
| P-Value         | F     | P-Value | T    | R <sup>2</sup> | β     | المتغير المستقل الفرعي |
| 0.000           | 50.82 | 0.000   | 7.30 | 0.29           | 0.53- | العدالة التوزيعية      |

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.26)

يتبين من الجدول رقم (9) بلغ معامل الانحدار (-0.53) وهذا يعني إذا تغير البعد بمقدار وحدة واحدة فإن متغير الاحترق الوظيفي سيقبل بمقدار (53%)، علماً أن التأثير كان معنوي وذلك لأن قيمة (t) المحتسبة والبالغة (7.30) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.000). كما بلغت قيمة معامل تحديد (R<sup>2</sup>) حوالي (0.29) وهذا يعني أن البعد يفسر ما نسبته (29%) من التغيرات التي تطرأ على الاحترق الوظيفي، أما النسبة المتبقية والبالغة (71%) فتعود لعوامل أخرى غير داخله في النموذج الحالي. نجد أن قيمة (F) المحتسبة والبالغة (50.82) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.000) وعليه نلاحظ أن النموذج المقدر معنوي إجمالاً. عليه يستدل الباحث من تحليل نتائج الجدول

رقم ( ) قبول الفرضية البديلة التي تنص ((يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للعدالة التوزيعية في الاحتراق الوظيفي بأبعاده))

**الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للعدالة الاجرائية في الاحتراق الوظيفي بأبعاده  
الجدول (10): تقدير علاقة الانحدار الخطي البسيط بين العدالة الاجرائية والاحتراق الوظيفي

| الاحتراق الوظيفي |       |         |      |                |       | المتغير التابع         |
|------------------|-------|---------|------|----------------|-------|------------------------|
| P-Value          | F     | P-Value | T    | R <sup>2</sup> | β     | المتغير المستقل الفرعي |
| 0.000            | 51.13 | 0.000   | 7.11 | 0.30           | -0.54 | العدالة الاجرائية      |

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.26).

يتبين من الجدول رقم (10) بلغ معامل الانحدار (-0.54) وهذا يعني إذا تغير البعد بمقدار وحدة واحدة فإن متغير الاحتراق الوظيفي سيقبل بمقدار (54%)، علماً أن التأثير كان معنوي وذلك لان قيمة (t) المحتسبة والبالغة (7.11) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.000). كما بلغت قيمة معامل تحديد (R<sup>2</sup>) حوالي (0.30) وهذا يعني أن البعد يفسر ما نسبته (28%) من التغيرات التي تطرأ على الاحتراق الوظيفي، أما النسبة المتبقية والبالغة (70%) فتعود لعوامل أخرى غير داخله في الانموذج الحالي. نجد أن قيمة (F) المحتسبة والبالغة (51.13) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.000) وعليه نلاحظ أن النموذج المقدر معنوي اجمالاً. عليه يستدل الباحث من تحليل نتائج الجدول رقم ( ) قبول الفرضية البديلة التي تنص ((يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للعدالة الاجرائية في الاحتراق الوظيفي بأبعاده)).

**الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للعدالة التفاعلية في الاحتراق الوظيفي بأبعاده  
الجدول (11): تقدير علاقة الانحدار الخطي البسيط بين العدالة التفاعلية والاحتراق الوظيفي

| الاحتراق الوظيفي |       |         |      |                |       | المتغير التابع         |
|------------------|-------|---------|------|----------------|-------|------------------------|
| P-Value          | F     | P-Value | T    | R <sup>2</sup> | β     | المتغير المستقل الفرعي |
| 0.000            | 74.73 | 0.000   | 8.64 | 0.19           | -0.61 | العدالة التفاعلية      |

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.26)

يتبين من الجدول رقم (11) بلغ معامل الانحدار (-0.61) وهذا يعني إذا تغير البعد بمقدار وحدة واحدة فإن متغير الاحتراق الوظيفي سيقبل بمقدار (61%)، علماً أن التأثير كان معنوي وذلك لأن قيمة (t) المحتسبة والبالغة (8.64) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.000). بلغت قيمة معامل تحديد (R<sup>2</sup>) حوالي (0.19) وهذا يعني أن البعد يفسر ما نسبته (19%) من التغيرات التي تطرأ على الاحتراق الوظيفي، أما النسبة المتبقية والبالغة (81%) فتعود لعوامل أخرى غير داخله في الانموذج الحالي. نجد أن قيمة (F) المحتسبة والبالغة (74.73) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.000) وعليه نلاحظ أن النموذج المقدر معنوي اجمالاً. عليه يستدل الباحث من تحليل نتائج الجدول رقم ( ) قبول الفرضية البديلة التي تنص ((يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للعدالة التفاعلية في الاحتراق الوظيفي بأبعاده))

**الاستنتاجات والمقترحات****أولاً. الاستنتاجات:**

1. أظهرت نتائج البحث أن عملية تحقيق العدالة التنظيمية تتطلب تحقيق التوازن بين أبعاد العدالة التنظيمية لتجنب ظهور ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى المارد البشرية العاملة في المنظمة موضوعة البحث.
2. أظهرت نتائج البحث أن أبعاد العدالة التنظيمية المتمثلة بالعدالة التوزيعية والعدالة الاجرائية والعدالة التفاعلية حصلت على متوسط حسابي موزون عالي مما يدل على اتفاق عالي عليها من قبل عينة البحث.
3. أشارت قيم معامل الارتباط الى وجود علاقة الارتباط العكسية بين العدالة التنظيمية والاحتراق الوظيفي إلى وجود علاقة ارتباط قوية بضوء قاعدة (cphen).
4. وجود علاقة ارتباط عكسية قوية على مستوى الأبعاد بين كل من العدالة الاجرائية والاحتراق الوظيفي.
5. -قبول الفرضية التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة معنوية للعدالة التوزيعية في الاحتراق الوظيفي بأبعاده.
6. بلغت قيمة معامل تحديد ( $R^2$ ) حوالي (0.29) وهذا يعني أن البعد يفسر ما نسبته (0.29) من التغيرات التي تطرأ على الاحتراق الوظيفي أما النسبة المتبقية والبالغة (71%) فتعود لعوامل أخرى غير داخلية في النموذج.
7. أظهرت نتائج التحليل الاحصائي عن وجود علاقة تأثير ذو دلالة معنوية للعدالة التنظيمية في الاحتراق الوظيفي مما يشير إلى قبول الفرضية التي تنص على وجود العلاقة الموجبة المعنوية بين هذين المتغيرين.

**ثانياً. المقترحات:**

1. تنمية الوعي لدى الادارة العليا بأهمية العدالة التنظيمية لغرض الارتقاء بمستوى الأداء لدى العاملين في المنظمة موضوعة البحث.
2. تعزيز الوعي لدى العاملين بمكونات الاحتراق الوظيفي وسائل تجنبه ومعالجته.
3. اعتماد نظم ادارية وثقافة تنظيمية يدعمان وجود مناخ تنظيمي يعزز من العدالة التنظيمية ويقلل من مستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين.
4. اجراء المقارنات المرجعية من قبل ادارة المنظمة مع المنظمات الأخرى العاملة في المحافظة نفسها لمعرفة مستوى تطبيق هذين المتغيرين لديهم.
5. ضرورة تبني المنظمة استراتيجية واضحة لتفعيل مستوى العدالة التنظيمية وتقليل مستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين من خلال ربط أهداف المنظمة مع أهداف العاملين.
6. العمل على تشجيع العمل بروح الفريق الواحد وتنمية روح التعاون بين الادارة العليا والعاملين في المنظمة والاستماع الى مقترحاتهم والاستجابة السريعة لاحتياجاتهم لتقليل من مستوى الاحتراق الوظيفي.

## المصادر

## اولاً. المصادر العربية:

1. ابو موسى، انور (2012) الاحتراق الوظيفي وتأثيره على اداء العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة – معهد التنمية المجتمعية، الجامعة الإسلامية، غزة.
2. ابو دھوم، طيبة امان (2017) الرقابة على المدارس من قبل منطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت وعلاقتها بالاحتراق الوظيفي لدى المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، كلية العلوم التربوية.
3. السعود، راتب وسلطان، سوزان، (2009)، درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الاقسام الاكاديمية في الجامعات الاردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمية لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة الأردن، مجلة جامعة دمشق-المجلد 25- العدد 1
4. الشنري، فيصل بن ناصر (2010) العدالة التنظيمية في وزارة الخدمة المدنية رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الملك عبد العزيز –جدة
5. الزيودي، محمد حمزة (2007) مصادر ضغوط العمل والاحتراق النفسي لدى معلمي التربية الخاصة في محافظة الكرك وعلاقتها ببعض المتغيرات –بحث منشور في مجلة جامعة دمشق 23-2.
6. العرايضة، عماد صالح نجيب (2015) مستوى الاحتراق النفسي لمعلمي التربية الخاصة بحث منشور في مجلة العلوم التربوية والنفسية 1-2.
7. حجاج، خليل جعفر (2012)، العوامل المؤثرة على الاحتراق الوظيفي لدى الممرضين في مستشفى الشفاء بقطاع غزة، بحث منشور في مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات 31-2
8. الطعامة، سلامة عبدالله خلف –حسب الله، عبد الحفيظ على (2015) تأثير العدالة الاجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تحليلية لآراء العاملين في شركة QIZ في الأردن، بحث منشور في مجلة العلوم الاقتصادية 2-16 VI
9. سعيد بن علي، (2021)، الاحتراق الوظيفي الاسباب وطرق العلاج بحث منشور في مجلة دراسات في التعليم العالي
10. سماهر مسلم عياد ابو السعود (2010) ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين الاداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة اسبابها وكيفية علاجها – رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الاسلامية غزة.
11. راضية حساني، (2016)، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي –جامعة العربي بن مهيدي – كلية العلوم الاجتماعية والانسانية – رسالة ماجستير غير منشورة.
12. د. اميمة: مصطفى، (2017)، العدالة التنظيمية لدى رؤساء الاقسام الاكاديمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا. مجلة كلية التربية – جامعة عين شمس العدد 41-الجزء الثالث 2017.
13. د. سليمان تيش، د. خياط اميرة، (2020)، العدالة التنظيمية المحددات والنتائج).
- Elkhaldounia Journal Human and Social Science.12 (1), 2020.
14. عبد المعطي، رضا عطية (2021)، تأثير العدالة التوزيعية على الرضا الوظيفي للعاملين بالتطبيق على اكااديمية التدريب بشركة مصر للطيران – المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة العدد 6 المجلد 2.

15. عبد العزيز، محمد مدحت: تأثير غياب العدالة التفاعلية على الانحراف الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين بالشركة الشرقية بحث منشور في مجلة البحوث الادارية 2017 المجلد 35 العدد 3 issue3
16. عبد الوهاب، مغار، (2017)، علاقة العدالة التفاعلية بأبعاد الاحتراق النفسي –دراسة ميدانية على عينة من المستشارين التربويين في ولاية سميكدة –الجزائر. بحث منشور في مجلة ابحاث نفسية وتربوية العدد 10-2017
17. عبد الفتاح، عز حسن (2008)، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاحصاء الاستدلالي، دار خوارزم العلمية للنشر، جدة، المملكة العربية السعودية.
18. وليد سعد (2018) لماذا يتخفف أداء الموظفين

Program Project Management Consultant (PE.PMP. M. ASCE).

#### ثانياً. المصادر الاجنبية:

1. Cooper, D.R. & Schindler, P.S., (2014), Business research methods (12th edn). Boston: McGraw-Hill.
2. Cohen, J., (1977), Statistical power analysis for the behavioral sciences, New York: Academic Press.
3. Field, A., (2009), Discovering statistics using SPSS, 3rd edition. London: Sage.
4. Hitsh, Basin, (2021), Organization Justice –Meaning, Types and Applications-Marketing. Org. <https://www.marketing91.com>.
5. Lori, Rothstein, (2021), Burnout The Organizational Phenomenon Leaders Must Address. <https://extension.umn.edu/community-and-insight>.
6. Kaur, Simran, (2016), A Study on the Psychological Effect of Organizational Justice Perception on Job Satisfaction. The International Journal of Indian Psychology. Volume 3. Issue 2 No.1
7. Mukherjee, Spriha & Singh, Abha Sakshi, (2016), The Organizational Justice in Relation to Competence Commitment and Self Motivation. International Journal of Indian Psychology. Volume 3. Issue 2. No.5.
8. Sekrana, Uma (2003). "Research methods for business, A skill building approach", 4th ed. John Wiley & Sons, Inc.
9. Zafar Iqbal 2018 Impact of organizational justice and organizational citizenship behavior on employee's performance. (International Journal of Human Resources Studies 2018.vol.8.
10. Yusef Abdl-azeez, (2016), Organizational Justice Conceptual Discussion <https://doi.org/10.106/j.sbspro>.