



أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

مجلة السادات للبحوث الإدارية والمالية

Sadat Journal of Administrative and Financial Research

المجلد الثالث - العدد الأول - يناير 2025

Volume 3 | Issue 1 | Jan. 2025



sjsaf.journals.ekb.eg

رئيس مجلس الإدارة
أ. د/ محمد صالح هاشم

رئيس التحرير
أ. د/ أحمد دسوقي محمد إسماعيل

رقم الإيداع بدار الكتب المصرية
24426

الترقيم الدولي الإلكتروني Online ISSN
2974-3389

الترقيم الدولي ISSN
2974-3370

أثر العدالة التنظيمية على مدركات الإحباط الوظيفي

دراسة ميدانية

الهيئة العامة للخدمات الحكومية بوزارة المالية

The Effect of organizational Justice on Job Frustration Perceptions

Study on the General Authority for Governmental Services, Ministry of Finance

مقدم من الباحثة:

نهى طاهر محمد ابوالغيط

2025

المستخلص

هدف البحث الحالي إلى التعرف على واقع ممارسة العدالة التنظيمية في الهيئة العامة للخدمات الحكومية بوزارة المالية بجمهورية مصر العربية من وجهة نظر العاملين بالجهاز الإداري والتعرف على مستوى الإحباط التنظيمي لديهم ، والكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق في كل من العدالة التنظيمية والإحباط التنظيمي والتي قد تعزى لبعض المتغيرات الديموجرافية، والتعرف على أثر العدالة التنظيمية على الإحباط التنظيمي لدى العاملين بالجهاز الإداري في الهيئة العامة للخدمات الحكومية بوزارة المالية. وتم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة البحث من (386) موظفاً، وقامت الباحثة بإعداد استبانة لجمع البيانات. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة العدالة التنظيمية في من وجهة نظر عينة البحث كانت منخفضة ، وأن مستوى الإحباط التنظيمي الهيئة العامة للخدمات الحكومية بوزارة المالية بجمهورية مصر العربية لديهم كان مرتفعاً أيضاً. وأظهرت النتائج ككل وجود أثر دال إحصائياً للعدالة التنظيمية على الإحباط التنظيمي لدى العاملين الهيئة العامة للخدمات الحكومية بوزارة المالية بجمهورية مصر العربية.

الكلمات الافتتاحية: العدالة التنظيمية، الإحباط التنظيمي، العدالة الإجرائية، العدالة التوزيعية، العدالة
التعاملية، الإحباط الذاتي، إحباط العلاقات.

ABSTRACT:

The aim of the current research is to identify the reality of practicing organizational justice in the General Authority for Governmental Services at the Ministry of Finance in the Arab Republic of Egypt from the point of view of employees in the administrative apparatus and to identify their level of organizational frustration. The descriptive approach was used, and the research sample consisted of (386) employees. The researcher prepared a questionnaire to collect data. The results showed that the degree of practicing organizational justice in the view of the research sample was low, and that the level of organizational frustration among the General Authority for Government Services at the Ministry of Finance in the Arab Republic of Egypt was also high. The results showed that there was a statistically significant effect of organizational justice on organizational frustration among employees of the General Authority for Governmental Services at the Ministry of Finance in the Arab Republic of Egypt.

Keywords: Organizational justice, organizational frustration, procedural justice, distributive justice, transactional justice, self-frustration, relationship frustration

مقدمة

يعد العنصر البشري من أهم الأصول داخل المنظمة ، والذي يتأثر مباشرة بالسياسات والممارسات والنظام الذي تعمل به المنظمة ، وبثقافة ومناخ وإمكانيات المنظمة ويساهم عند الاهتمام به الى تحقيق ميزه تنافسية للمنظمة ، ومن المعروف أن تحقيق العدالة فى المنظمة هو القاسم المشترك بين كافة العاملين فى المنظمة والذي تسعى كافة المنظمات الى تحقيقه فى الفترة الأخيرة (Kelloway,2022) ، من ناحية أخرى تحتاج منظمات اليوم إلى ترسيخ الثقافة والمفاهيم الخاصة بها والتي تجعل الفرد يتفانى من أجل بقاء المنظمة ودوام تفوقها ونجاحها، فمجموعة القيم التي تتبناها المنظمة والممارسات التي يقوم بها القادة تعكس تماثلاً منظماً وشعوراً بالرضا والعدالة لدى الفرد لانتسابه إلى تلك المنظمة والقيام بأدواره على أكمل الوجوه والتخلي عن السلوكيات السلبية المنحرفة . ونتيجة للتحديات التي تواجهها المنظمات بشكل متزايد ومنها « عدم التأكد » و « التعقيد البيئي » فإنه لا يمكن تجاهل أهمية الموارد البشرية والحرص على سلوكيات ومواقف عملها الإيجابي، كونها المورد الرئيس الذي يساهم في تحقيق مستويات الأداء العالية للمنظمة مقارنة بالموارد الأخرى، والذي يعزز في النهاية العمل بفعالية وتحقيق أهداف المنظمة .وتلك المواقف هي الميل النفسى الذي يعبر عنه بطريقة مرغوب فيها، والتي تحتاج إلى رد فعل من الممكن أن تولد معتقدات سلبية بشكل محبط تجاه التنظيم أو إدارته، والذي تظهر أثره بسبب افتقار المنظمة وإدارتها إلى الشفافية وانعدام العدالة مما يؤدي الى تراجع الاداء على مستوى الفرد والمنظمة (Anjum et al,2023).

وترى الباحثة أن موضوع العدالة التنظيمية موضوع من بين المواضيع التي برزت فى الفترة الأخيرة نظرا بوصفها مكوناً تفسيرياً يرتبط ارتباطاً وثيقاً ومعبراً لسلوكيات و اتجاهات ومستوى تفاعلهم العاملين إزاء مؤسساتهم،وتحاول هذه الدراسة محاولة التعرف على أثر تحقيق العدالة التنظيمية على مدركات الإحباط التنظيمي باعتباره من الظواهر السلبية التي تحدث فى المنظمات بصورة مستمرة.

أولاً : مفاهيم متغيرات البحث وأبعاد متغيرات البحث The concepts of research variables

الغرض من التعريفات الإجرائية هو إعطاء فكرة أولية عن مفهوم وأبعاد متغيرات البحث والتي يمكن توضيحه حسب التقسيم الآتي:-

تتناول الباحثة فى هذا الجزء متغيرات للدراسة على النحو التالى :

1- العدالة التنظيمية.

2- الإحباط التنظيمي.

1- العدالة التنظيمية :

تتناول الباحثة في هذا الجزء مفهوم العدالة التنظيمية وأبعادها على النحو الآتي :

أ- مفهوم العدالة التنظيمية: فالعدالة التنظيمية هي إحدى محددات السلوك نظراً لعلاقتها بالعديد من المتغيرات (Efanga et al, 2022:33)، ولهذا فإن الباحثة في هذا الجزء تطرقت لأهمية التعرف على مفهوم العدالة التنظيمية والتعرف على أهم مبادئها.

ويعرف (Olckers&Enslin (2021:131) العدالة التنظيمية بأنها "درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الأفراد بمؤسساتهم". وقد عرف (Aksoy&Yalçınsoy(2020:27) العدالة التنظيمية بأنها " تعكس كل من عدالة المخرجات وكذلك عدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع تلك المخرجات"

ويرى Moon(2021:123) أن العدالة التنظيمية تتمثل في "شعور الموظف بالعدالة في المنظمة وردة الفعل الناشئة عن ذلك الشعور وكذلك تركيز العدالة التنظيمية على مدى إدراك العاملين للمعاملة العادلة في وظائفهم وتأثير ذلك على العديد من المخرجات التنظيمية" (Ohana,2023:660) ، كما عرف (Anshori et al (2019:66) العدالة التنظيمية بأنها درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة".

ب- أبعاد العدالة التنظيمية

بناءً على تصنيف (Rego & Cunh ,2006) للعدالة التنظيمية وهي :

- العدالة التوزيعية: (Distributive justice)

تركز على معتقدات الموظفين الذين يستلمون نتائج عادلة تعادل قيمة نتائجهم

- العدالة الإجرائية: (Procedural justice)

تشير إلى تصورات الموظفين من عدالة الإجراءات المستخدمة لتحديد النتائج التي يتلقونها في مكان العمل.

- عدالة العلاقات الشخصية: (Interpersonal justice)

وهي إدراك الموظفين لنزاهة طريقة المعاملة مثل الكرامة ،والاحترام التي تسخدمها المنظمة عند تنفيذ الإجراءات وتحديد النتائج ونوعية التعاملات الشخصية التي يتلقاها العامل عند تنفيذ السياسات والإجراءات في مكان العمل.

د -عدالة المعلومات: (Information justice)

تركز على إعطاء تفسيرات صريحة و واقعية و تفصيلية عن تطبيق الإجراءات وتوزيع النتائج في الوقت المناسب .

2- الإحباط التنظيمي :

تتناول الباحثة في هذا الجزء مفهوم الإحباط التنظيمي وأبعادها على النحو الآتي :

أ- مفهوم الإحباط التنظيمي

أنه عملية عقلية شخصية أو أحد المشاعر النفسية والتي تشير إلى مرحلة عاطفية من التوتر أو الضغوط (Ugwu,2021) .
كما يشير إلى العواطف أو السلوك السلبي والذي يحدث عندما لا تتحقق الدوافع والاحتياجات الجوهرية بسبب وجود عقبات في مسار أهداف الفرد (Nirmala Sookoo,2019) ، وقد استخدم هذا المتغير ضمن سياق البحث كمتغير تابع .

ب- أبعاد الإحباط التنظيمي

- بناء على تصنيف (زهران 1988) لأبعاد الإحباط التنظيمي نقلاً عن وهي :
- حسب شدة الإحباط : فهناك إحباط بسيط يتمثل في إعاقة حاجة وقتية .
 - حسب مصدر الإحباط : وهناك تصنيف لأشكال الإحباط على النحو التالي :
 - إحباط دخلي : ناجم عن صفات شخصية ذات علاقة بوجود عاهات جسمية
 - إحباط خارجي : ناجم عن عوامل بيئية خارجية تحيط بالفرد مثل : العادات والتقاليد والقيم .
 - إحباط إيجابي : هو ناجم وجود عائق يرافقه تهديد يحول دون إشباع حاجاته .
 - إحباط سلبي : هو ناجم عن عدم وجود عائق يرافقه تهديد يحول دون إشباع حاجاته.
 - إحباط أولى : يمثل شعور الفرد بالحاجة مع وجود ما يحقق إشباعه .
 - إحباط ثانوي : يمثل في شعور الفرد بالحاجة و وجودها أمامه أي وجود ما يحققها ويحقق إشباعه.

ثانياً الدراسات السابقة

في ضوء مراجعة الباحثة للأدبيات، والتي تبين منها ندرة الأدبيات التي تربط بين متغيرات الدراسة، وفيما يلي عرض لبعض الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة، وقد قامت الباحثة بتقسيم الدراسات السابقة الى قسمين:

- 1- الدراسات التي تناولت العدالة التنظيمية .
- 2- الدراسات التي تناولت الإحباط التنظيمي .

وفى ضوء ما سبق تسعى الباحثة إلى الاستفادة من الدراسات السابقة في تكوين خلفية علمية عن موضوع البحث، والقدرة على تحديد مشكلة البحث بوضوح، وتحديد متغيرات البحث وصياغة فروض البحث بشكل صحيح كما يتضح أدناه.

1- الدراسات التي تناولت العدالة التنظيمية .

أ-دراسة **Elovainio (2020)**: وضحت هذه الدراسة أثر تحقيق العدالة التنظيمية عند اتخاذ القرارات وأسلوب المعاملة في العلاقات بين الأفراد وبعضهم البعض كمؤشر للتنبؤ بالصحة النفسية والاجتماعية على العاملين بالمؤسسات خاصة الحكومية. وقد طبقت على عينة مكونة من 357 ممن يعملون بالمنشآت الحكومية.

أوضحت الدراسة أن العلاقة بين تحقيق العدالة التنظيمية وعدالة المعاملة علاقة عكسية مع نسبة الاضطرابات النفسية بمعنى أنه كلما زادت العدالة التنظيمية داخل المؤسسات كلما زادت معدلات الصحة النفسية.

ب- دراسة **Goldman&Floger (2020)**: كان الغرض من هذه الدراسة هو توضيح دور تطبيق المبادئ الأساسية للأخلاق في توفير مناخ عادل للعمل. وقد طبقت الدراسة على 370 موظف من العاملين في الشركات الحكومية، وقد أوضحت الدراسة أنه قد يكون هناك عدالة في للمنظمة ولكن ليست بطريق أخلاقية بمعنى أن عدم تطبيق المبادئ الأساسية الأخلاقية يساعد على عدم تحقيق العدالة المرغوبة والتي تؤدي إلى الظلم الأمر الذي يؤدي إلى أشياء غير مرغوبة كالسرقة والتخريب والعنف.

ج- دراسة **Thornton (2021)**: في هذه الدراسة تم اختيار مجموعة الظروف التي تؤثر في مناخ العدالة ، وفي هذه الدراسة تم دراسة مدى تأثير كلاً من البعد الأخلاقي والمسؤولية الاجتماعية للشركات في تحقيق هذا المناخ العادل ،وقد طبقت هذه الدراسة على 340 طالباً من جامعة Midwestern، وقد أوضحت الدراسة أن مناخ العمل الذي يتسم بالعدالة يتأثر بشكل كبير بتطبيق المبادئ العدالة في العمل .

د- دراسة **Hao& Wang (2021)**: وقد ركزت هذه الدراسة على تطور العلاقة المهمة التي تربط بين العدالة التنظيمية ورضا العاملين بالمؤسسات الصينية واختبار آثار العدالة الاجتماعية على الرضا الوظيفي للعاملين وذلك بالمشروعات التي تملكها الدولة وكذلك الشركات الصينية الكبرى. وقد طبقت الدراسة على 300 موظف من كبرى الشركات في الصين. وقد أوضحت الدراسة أن العلاقة طردية بين

كلاً من العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي بمعنى أنه كلما ارتفعت معدلات العدالة التنظيمية بالمؤسسة كلما زادت معدلات الرضا لدى العاملين بالشركات الصينية.

هـ - دراسة **William (2022)**: تقدم الدراسة نموذجاً لكيفية استخدام قواعد العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأنظمة العصبية للإنسان، وقد طبقت الدراسة على 377 موظف بجامعة كاتالونيا. وقد أظهرت النتائج أن هفواتنا الأخلاقية والخداع الذاتي علاجهما هما تحقيق العدالة التنظيمية لأنه يوجد داخل عقل الإنسان مجموعة من العمليات والمدرجات حيث إن كل هذه العمليات مرتبطة بالنظم العصبية في جسم الإنسان والتي تعمل معاً لتوجيه الشعور الداخلي للفرد بالعدالة.

و - **Beuger (2023)**: هدفت هذه الدراسة إلى تطوير نموذج العدالة في القضاء على الفساد المؤسسي حيث يهدف هذا النموذج إلى شرح كيفية مقاومة القادمين الجدد للممارسات الفاسدة في المنظمات بطريقة أخلاقية. طبقت الدراسة على 355 موظف بشركة Dupont Huny، أظهرت النتائج أن الالتزام بالعدالة التنظيمية يمكن أن يساعد في تقليل الميل إلى الانخراط في الممارسات الفاسدة في مكان العمل.

ز - دراسة **SCOTTE (2024)**: تحاول هذه الدراسة التوصل إلى النظريات المختلفة التي من الممكن أن تفسر السمات الشخصية للعاملين. طبقت الدراسة على 283 طالباً جامعياً من جامعة كبيرة جنوب شرق مدينة Tagned وشكلت الإناث 45% من إجمالي العينة. أوضحت الدراسة أن هناك ثلاث نظريات تكاملية من شأنها أن تشكل السمات الشخصية للعاملين في المنظمة وهي نظرية الثقة في الإدارة، نظرية عدم التأكد (الشك)، نظرية العدالة الأخلاقية والتي تحاول هذه الدراسة التوصل إلى النظريات المختلفة التي من الممكن أن تفسر السمات الشخصية للعاملين. من الممكن أن تؤثر على سلوكيات الأفراد كالميل للمخاطرة أو الخوف منها، الميل للثقة، الولاء والانتماء للمنظمة.

2- الدراسات السابقة الخاصة بالاحباط التنظيمي.

أ - دراسة **الساعدي وعكار (2014)** : هدفت إلى تشخيص واقع الاحباط الوظيفي وبيان علاقته وتأثيره في الأداء العالي في كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء بالعراق، اعتمد الباحثان على منهج البحث القائم والتحليل البعدي، واستخدمت الدراسة عدداً من الأدوات لجمع البيانات وهي الاستبانة والمقابلات الشخصية والسجلات الرسمية، وبلغ حجم عينة الدراسة (55) (فرداً من العاملين في الأقسام العلمية، وأشارت نتائج الدراسة إلى توافر الاحباط الوظيفي لدى أفراد العينة بدرجة عالية، وبمتوسط حسابي (3.92) ، ووجود علاقة إيجابية وقوية وذات معنوية عالية بين الاحباط الوظيفي والأداء العالي، وأن الاحباط الوظيفي يؤثر في الأداء العالي.

ب- دراسة (Nazem & Mozaiini, 2014) :هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين الالتزام التنظيمي والاحباط الوظيفي للموظفين الأكاديميين والإداريين في جامعة آزاد الإسلامية في إيران، واستخدم الباحثان الاستبانة أداة لجمع البيانات الميدانية من عينة الدراسة التي شملت (346) موظفاً وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة بين الالتزام التنظيمي والاحباط الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة

ج- دراسة جلاب، وشروق، والشريفي(2016) إلى تحديد الدور الذي تؤديه العدالة التنظيمية المدركة في تعزيز الانغماس الوظيفي لدى عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات الأهلية بمحافظات الفرات الأوسط العراقية، واستخدم الباحثون الاستبانة أداة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة التي شملت (248) عضو هيئة تدريس، موزعين على (11) كلية في ثلاث محافظات، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أبرزها :توافر العدالة التنظيمية المدركة والاحباط الوظيفي لدى عينة الدراسة بدرجة عالية، ووجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين العدالة التنظيمية والاحباط الوظيفي، وأن العدالة التنظيمية المدركة لها تأثيراً ذا دلالة معنوية في زيادة مستوى الانغماس الوظيفي.

د - دراسة(Burns, 2016) هدفت إلى التعرف على أثر العدالة التنظيمية ودعم المشرف على الاحباط الوظيفي للعاملين في شركات الرعاية الصحية في جنوب كاليفورنيا، واستخدم الباحث الاستبانة أداة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة التي شملت (382) موظفاً، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن العدالة التنظيمية ودعم المشرف لهما تأثير على تقليل مستوى الاحباط الوظيفي لأفراد عينة الدراسة، وأن العدالة التنظيمية كان أكثر تأثيراً.

- دراسة كيم وهان وبارك (Kim , Han & 2019) : هدفت إلى التعرف على تأثير الاحباط الوظيفي في الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات الخاصة في كوريا الجنوبية، واستخدم الباحثون الاستبانة أداة لجمع البيانات الميدانية من عينة الدراسة التي شملت 571 موظفاً، وخلصت نتائج الدراسة إلى أن الاحباط الوظيفي يؤثر بشكل مباشر على الأداء الوظيفي، ونية ترك العمل.

التعليق على الدراسات السابقة :

- في ضوء ماسبق من الواضح أن أهم مايميز الدراسة الحالية: -
- أن الباحثة حاولت عرض الدراسات السابقة لمتغيرات الدراسة من ثقافات مختلفة ودول مختلفة ولغات مختلفة لتوفير المعرفة العلمية عن متغيرات البحث.
- قد تعد هذه الدراسة امن أوائل الدراسات العربية في تناول موضوع الإحباط التنظيمي.

- تسعى الباحثة إلى الاستفادة من الدراسات السابقة في تكوين خلفية علمية عن موضوع البحث، والقدرة على تحديد مشكلة البحث بوضوح، وتحديد متغيرات البحث وصياغة فروض البحث .

- وجد في الدراسات أن السمات الشخصية للأفراد كان لها أثر كبير على الإحباط التنظيمي على سبيل المثال: الأشخاص المنفتحين هم الذين لديهم التصورات العالية والمهارات الفنية المختلفة وبالتالي من الصعب تلبية توقعاتهم وبالتالي تزداد معدلات السخرية لديهم كما أن نط القيادة السائد في المنظمة يؤثر بشكل كبير على مستويات الإحباط في المنظمات.

وفيما يلي أوجه الشبه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

لقد اتفقت الدراسة مع الدراسات السابقة في أبعاد العدالة التنظيمية كما اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة على أهمية تحقيق العدالة التنظيمية في المؤسسات .

ولكن يذكر أن هذه الدراسة تختلف عن الدراسات السابقة فيما يلي:

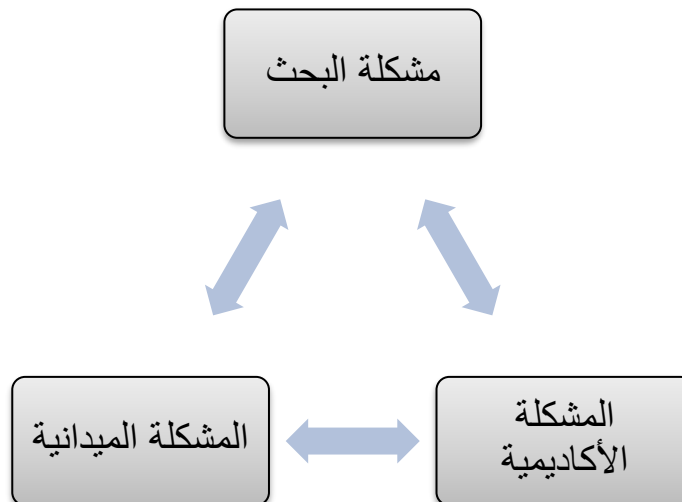
- ركزت غالبية الدراسات السابقة العربية والأجنبية على مفهوم العدالة التنظيمية والإحباط التنظيمي كل منهم على حدة ولكن على قدر علم الباحث لم تتناول أي من هذه الدراسات العلاقة بين العدالة التنظيمية والإحباط التنظيمي معاً.

-اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مجال التطبيق، حيث تطبق هذه الدراسة على مختلف المستويات الإدارية بوزارة المالية.

ثالثاً: مشكلة البحث Research Problem

شكل رقم (1)

مشكلة البحث



المصدر: اعداد الباحثة

تناولت الباحثة في هذا الجزء مشكلة البحث بشقيها الأكاديمي والميداني وذلك على النحو:

1- المشكلة الأكاديمية Academic Problem

تمثلت المشكلة الأكاديمية في ندرة الدراسات التي ربطت بين متغيرات الدراسة الثلاثة.

2- المشكلة الميدانية Empirical problem

أجريت الدراسة الاستطلاعية على عينة ميسرة مكونة من 30 فرداً من العاملين بوزارة المالية تحمل كافة خصائص عينة الدراسة الميدانية ، والتي كان الهدف منها صياغة مشكلة الدراسة وتحديد متغيرات الدراسة ، وتحديد أهداف وفروض الدراسة. وذلك من خلال إجراء مقابلات شخصية ومحادثات تليفونية معهم بهدف معرفة مدى تحقيق العدالة التنظيمية والتعرف على مستويات الإحباط لديهم وتمثلت نتائج الدراسة الاستطلاعية فيما يلي:..

أ- نتائج الدراسة الاستطلاعية بالنسبة لمتغير العدالة التنظيمية.

تمثل المحور الثاني من الدراسة الاستطلاعية وذلك لمعرفة مدى إدراك العاملين للعدالة الأخلاقية وأبعادها المختلفة ، وذلك من خلال الأسئلة التالية:

جدول رقم (1)

محاور الدراسة الاستطلاعية لمتغير العدالة الأخلاقية

م	الأسئلة	نسبة الموافقة	نسبة عدم الموافقة
1	هل يهتم المدير المباشر بمعاملة العاملين معاملة عادلة لأنه التزام أخلاقي عليه أن يتعامل مع الجميع معاملة واحدة	%55	%45
2	هل تهتم بما يلقاه الآخرون من ظلم واضح في المؤسسة نتيجة عدم العدالة في كثير من الإجراءات	%98	%2
3	هل يراعى رئيسك المباشر توزيع المكافآت والأجور بشكل عادل؟	%13	%87

المصدر: إعداد الباحثة.

ومن آراء العينة تمكنت الباحثة الوصول لعدد من الاستنتاجات حيث أن العاملين بالوزارة يشعرون بكثير من المشكلات ، تتمثل في النقاط التالية :

أ- اختلف العاملين فيما بينهم إذا كان المدير المباشر يتعامل مع مفهوم العدالة على أنه التزام أخلاقي أن يتعامل مع الجميع معاملة واحدة.

ب- شعور العاملين بالحزن عندما يقع ظلماً على زملائهم في العمل من جانب المديرين أو رؤسائهم المباشرين .

ج- شعور العاملين بافتقاد معظم المديرين ورؤساء القطاعات لمبادئ التوزيع العادل للأجور والمكافآت.

جدول رقم (2)

محاور الدراسة الاستطلاعية لمتغير الإحباط التنظيمي

م	الأسئلة	نسبة الموافقة	نسبة عدم الموافقة
1	اشعر بالضغط الشديد في العمل من قبل الإدارة في العمل.	%55	%45
2	اشعر بان علاقتي بالمحيطين بي اثناء العمل علاقة سطحية	%98	%2
3	اشعر احيانا بالفشل بسبب الأخطاء الكثيرة التي ارتكبتها في العمل.	%13	%87

ومن آراء العينة تمكنت الباحثة الوصول لعدد من الاستنتاجات حيث أن العاملين بالشركة يشعرون

بكثير من المشكلات ، تتمثل في النقاط التالية :

- أ- يعد الإحباط التنظيمي مشكلة متنامية في مكان العمل لأنه يثير العديد من المواقف والسلوكيات السلبية التي تضعف قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.
- ب- يتفاوت تأثير الإحباط من منظمة إلى أخرى وحسب مستوى الإحباط الموجود ضمن المنظمة .
- ج- وانطلاقاً من الأدبيات يمكن تشخيص وجود ظاهرة عامة تحتاج إلى قياس مستوياتها ومسبباتها وسبل علاجها وهذا ما يحاول الباحث الوقوف عليه بعد تلمسه لوجود مثل هذه المشكلة ودى تأثيرها على العاملين من حيث الشعور بالإحباط وفقدان الثقة في المنظمة ككل ضمن بيئة عمل وتتلخص مشكلة الدراسة في الإجابة على الأسئلة الآتية:

السؤال الأول

ما تأثير كل بعد منفرد من أبعاد العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع - عدالة الإجراءات - عدالة التعامل والدرجة الكلية) علي الدرجة الكلية للإحباط التنظيمي وان وجد هذا التأثير فما هي طبيعته وماهي دلالاته.

السؤال الثاني

هل يوجد تأثير للدرجة الكلية للعدالة التنظيمية علي كل بعد منفرد من أبعاد الإحباط التنظيمي (إحباط الجدارات - إحباط العلاقات والإحباط الذاتي) وان وجد هذا التأثير فما هي طبيعته وماهي دلالاته.

السؤال الثالث

ماهي القدرة التنبؤية للتفاعل المشترك بين المتغيرات المستقلة مجتمعة أبعاد العدالة التنظيمية عدالة التوزيع - عدالة الإجراءات - عدالة التعامل والدرجة الكلية) علي الدرجة الكلية للإحباط التنظيمي وان وجدت هذه القدرة فما هي طبيعتها وماهي دلالاتها

رابعاً : أهمية البحث Researcher Importance

تتبع أهمية الدراسة من خلال الاتي :

- 1- ندرة الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت العلاقة بين تأثير العدالة التنظيمية على الإحباط الوظيفي. بالإضافة إلى حداثة مفهوم الإحباط التنظيمي في مجتمع الأعمال، وعدم دراسة تأثيراته المختلفة على الأبعاد السلوكية والتنظيمية في مجتمع الأعمال .
- 2- أن الكشف عن نوع وقوة العلاقة بين العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة والإحباط الوظيفي سيسهم في التوصل لصياغة سياسات وخطط لاستثمار برا مج جودة حياة العمل في تقليل الإحباط الوظيفي لدى العاملين بوحدة الحكم المحلي ومن ثم زيادة الرضا الوظيفي للعاملين والأداء الوظيفي للوحدات المحلية.

خامساً: الفروض البحثية Researcher Hypotheses

- 1-الفرض الاول:** يوجد تأثير سالب دال إحصائياً لكل بعد منفرداً من ابعاد العدالة التنظيمية علي الدرجة الكلية للاحباط التنظيمي ويتفرع من هذا الفرض عدة فروض فرعية
- أ- يوجد تأثير سالب دال إحصائياً لعدالة التوزيع احد ابعاد العدالة التنظيمية علي الدرجة الكلية للاحباط التنظيمي
- ب-يوجد تأثير سالب دال إحصائياً لعدالة الاجراءات احد ابعاد العدالة التنظيمية علي الدرجة الكلية للاحباط التنظيمي
- ج- يوجد تأثير سالب دال إحصائياً لعدالة التعامل احد ابعاد العدالة التنظيمية علي الدرجة الكلية للاحباط التنظيمي
- د- يوجد تأثير سالب دال إحصائياً للدرجة الكلية للعدالة التنظيمية علي الدرجة الكلية للاحباط التنظيمي
- 2-الفرض الثاني:** يوجد تأثير سالب دال إحصائياً للدرجة الكلية للعدالة التنظيمية علي كل بعد منفرداً من ابعاد الاحباط التنظيمي ويتفرع من هذا الفرض عدة فروض فرعية
- أ- يوجد تأثير سالب دال إحصائياً للدرجة الكلية للعدالة التنظيمية علي احباط الجدارات احد أبعاد الاحباط التنظيمي.
- ب-يوجد تأثير سالب دال إحصائياً للدرجة الكلية للعدالة التنظيمية علي احباط العلاقات احد ابعاد الاحباط التنظيمي
- ج- يوجد تأثير سالب دال إحصائياً للدرجة الكلية للعدالة التنظيمية علي الاحباط الذاتي كأحد ابعاد الاحباط التنظيمي.
- 3-الفرض الثالث :**توجد قدرة تنبؤية سالبة دالة احصائياً للتفاعل المشترك بين المتغيرات المستقلة مجتمعة ابعاد العدالة التنظيمية(عدالة التوزيع - عدالة الاجراءات- عدالة التعامل والدرجة الكلية) علي الدرجة الكلية للاحباط التنظيمي.
- 4-الفرض الرابع :**توجد فروق دالة إحصائياً في الأهمية النسبية لتأثير المتغيرات المستقلة ابعاد العدالة التنظيمية(عدالة التوزيع - عدالة الاجراءات- عدالة التعامل والدرجة الكلية) علي الدرجة الكلية للاحباط التنظيمي.

سادساً أهداف البحث:

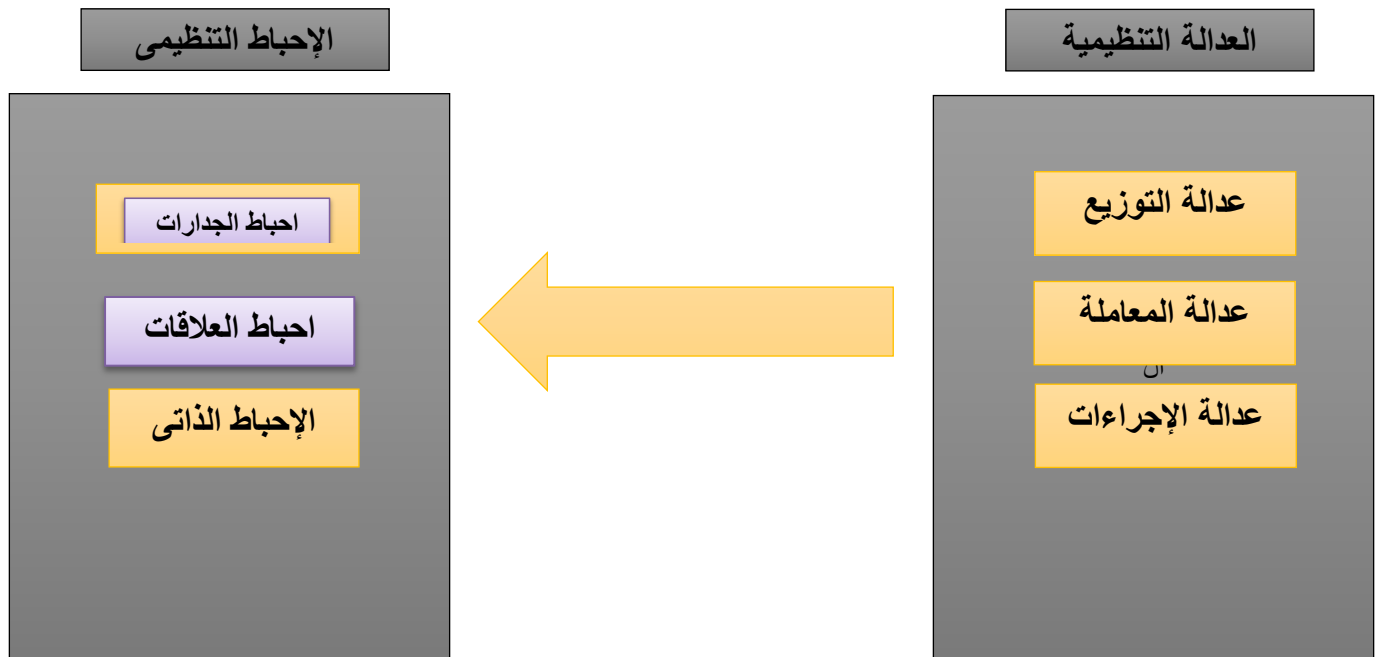
تهدف الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- 1- الكشف عن تأثير كل بعد منفرداً من ابعاد العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع - عدالة الاجراءات- عدالة التعامل والدرجة الكلية) علي الدرجة الكلية للاحباط التنظيمي وتحديد طبيعته ودلالته.
- 2- التوصل إلى تأثير الدرجة الكلية للعدالة التنظيمية علي كل بعد منفرداً من ابعاد الاحباط التنظيمي (احباط الجدارات- احباط العلاقات والاحباط الذاتي)العاملين وتحديد طبيعته ودلالته.
- 3- التوصل إلى تحديد القدرة التنبؤية للتفاعل المشترك بين المتغيرات المستقلة مجتمعة ابعاد العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع - عدالة الاجراءات- عدالة التعامل والدرجة الكلية) علي الدرجة الكلية للاحباط التنظيمي والتعرف علي طبيعتها ودلالته.
- 4- تحديد الفروق في الأهمية النسبية لتأثير المتغيرات المستقلة ابعاد العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع - عدالة الاجراءات- عدالة التعامل والدرجة الكلية) علي الدرجة الكلية للاحباط التنظيمي و ترتيب هذه المتغيرات وفقاً لقدرتها التأثيرية.

سابعاً نموذج الدراسة

شكل رقم (2)

نموذج الدراسة



المصدر: اعداد الباحثة

ثامناً مجتمع البحث

هو كافة العاملين بالهيئة العامة للخدمات الحكومية بوزارة المالية وقد قامت الباحثة باختيارها لهذه الالاسباب :

- 1- كونها مجال عملي
- 2- لانتشار ظاهره عدم العدالة التنظيمية .
- 3- ظهور حالة من الاحباط الوظيفي

تاسعاً عينة الدراسة

اجريت الدراسة علي مكونة من 386 فردا تم اختيارهم بطريقة عشوائية وقد تم تحديد هذا العدد المبدئي 420 فردا وبعد استبعاد الاستمارات الخاطئة والناقصة والتي لم ترد للباحث وصل العدد الي 386 فردا من العاملين بالمستويات الادارية المختلفة وفيما يلي يقدم الباحث وصفا لعينة الدراسة.

خصائص عينة الدراسة:

بالنسبة لمتغير الحالة الاجتماعية:

تضمنت العينة أفراد متزوجين وغير متزوجين والجدول التالي يوضح توزيع العينة وفقا لمتغير الحالة الاجتماعية.

جدول رقم (3)

يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الحالة الاجتماعية:

الحالة الاجتماعية	العدد	النسبة %
متزوج	200	51.8%
أعزب	100	25.9%
اخرى	86	22.3%
المجموع	386	100% تقريبا

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة وفقا لنتائج التحليل الإحصائي.

يشير الجدول السابق إلى أن نسبة المتزوجين (أعزب) بلغت 51.8% من إجمالي العينة الكلية في حين بلغت نسبة (غيرالمتزوجين) 25.9%. وبلغت نسبة الحالات (الآخرى) 22.3%. من إجمالي العينة الكلية

- بالنسبة لمتغير النوع:

اشتملت العينة على أفراد من الجنسين ذكور وإناث والجدول التالي يوضح توزيع أفراد العينة الكلية وفقا لمتغير النوع (ذكر - أنثى) .

جدول رقم (3)

يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير النوع :

النوع	العدد	النسبة %
ذكر	250	64 %
انثى	146	37 %
المجموع	386	101 % تقريبا

المصدر: الجدول من إعداد الباحث وفقا لنتائج التحليل الإحصائي.

يشير الجدول السابق إلى أن نسبة (الذكور) بلغت 64 % من إجمالي العينة الكلية في حين بلغت نسبة (الإناث) 37 % من إجمالي العينة الكلية

- بالنسبة لمتغير السن

اشتملت العينة علي مستويات عمرية متنوعة والجدول التالي يوضح ذلك

جدول رقم (4)

يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير العمر:

العمر	العدد	النسبة %
20 - 29	40	10.362 %
30 - 39	100	25.906 %
40 - 49	200	51.813 %
50 فأكثر	46	11.917 %
المجموع	386	99.99 % تقريبا

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة وفقا لنتائج التحليل الإحصائي

يشير الجدول السابق إلى أن نسبة الفئة العمرية من (20 - الي 29) بلغت 10.362 % من إجمالي العينة الكلية في حين بلغت نسبة الفئة العمرية من (30 - 39) 25.906 % من إجمالي العينة الكلية في حين بلغت نسبة الفئة العمرية من (40 - 49) 51.813 % من إجمالي العينة الكلية واخيرا بلغت نسبة الفئة العمرية من (50 - أكثر) 11.917 % من إجمالي العينة الكلية

-بالنسبة لمتغير الوظيفة:

تكونت العينة من مستويات وظيفية مختلفة والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (5)

توزيع أفراد العينة وفقا للوظيفية

الوظيفة	العدد	النسبة %
مدير عام	100	58.823 %
مدير ادارة	50	29.411 %
رئيس قسم	20	11.764 %
الاجمالى	170	99.99 %

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة وفقا لنتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق أن نسبة (وظيفة مدير عام) 58.823 % إلى إجمالي العينة الكلية في حين بلغت نسبة (وظيفة مدير) 11.764 %, وبلغت نسبة وظيفة (رئيس قسم) 11.764 %.

-بالنسبة لمتغير الخبرة :

اشتملت العينة على خبرات مختلفة وتم حساب متوسط خبرة العينة الكلية وبلغ 12.97436 عاما.

- بالنسبة لمتغير المؤهل :

تضمنت العينة مستويات تعليمية مختلفة والجدول التالي يبين توزيع افراد العينة وفقا للمؤهل العلمي .

جدول رقم (6)

يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل	العدد	النسبة %
دراسات عليا	100	25.9 %
مؤهل جامعي	200	51,8 %
مؤهل متوسط	86	22.2 %
المجموع	386	99.9 % تقريبا

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة وفقا لنتائج التحليل الإحصائي.

وتشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلي أن نسبة الأفراد الحاصلين على (دراسات عليا) بلغت 25.9 % وان نسبة الأفراد الحاصلين على (مؤهل جامعي) بلغت 51,8 % ، في حين بلغت نسبة الأفراد الحاصلين على (مؤهل متوسط) 22.2 %

عاشراً أدوات الدراسة الميدانية

اعتمدت الدراسة في جمع البيانات على المصادر الآتية:

1. المصادر الثانوية:

اعتمد الباحث على الكتب والدوريات والمراجع والرسائل الجامعية والمقالات التي تناولت موضوع الدراسة بشكل مباشر وغير مباشر وذلك للوقوف على الأسس العلمية الحديثة المرتبطة بالدراسة موضوع البحث، والتي ساعدت في بناء الإطار النظري للدراسة.

2. المصادر الأولية:

تم الاعتماد على المصادر الأولية في جمع البيانات من خلال الاستقصاءات التي استخدمت في هذه الدراسة .

استقصاء العدالة التنظيمية

من (1 إلى 16) عبارة نقلا عن (Breguer 2010) عبارة تقيس مجموعة من الأبعاد هي عدالة التوزيع - عدالة الإجراءات - عدالة التعامل) وفيما يلي جدول يوضح ارقام العبارات التي تقيس كل بعد
جدول رقم (7)

يوضح ارقام عبارات استقصاء العدالة التنظيمية

م	ابعاد الاستقصاء	ارقام العبارات
1	عدالة التوزيع	(1-2-3-4-5-6 -)
2	عدالة الاجراءات	(7-8-9-10-11)
3	عدالة التعامل	(12-13-14-15-16)

دراسة ثبات وصدق الاستقصاء

وفى إطار الدراسة الحالية تم إعادة التأكد من صلاحية الاستقصاء للاستخدام عن طريق حساب ثبات وصدق الاستقصاء وأشارت نتائج الدراسة الاستطلاعية إلي صلاحية الاستقصاء للاستخدام فقد استخدمت معادلة ألفا كرونباخ لحساب الثبات.

جدول رقم (7)

يوضح نتائج معاملات ثبات استقصاء العدالة التنظيمية والابعاد المكونة له

المتغير	معادلة ألفا كرونباخ	مستوي الدلالة
عدالة التوزيع	0,857	0,01
عدالة الاجراءات	0,913	0,01
عدالة التعامل	0,827	0,01
الدرجة الكلية	0,925	0,01

ويتضح من الجدول السابق صلاحية الاستقصاء للاستخدام حيث إن معاملات الثبات الناتجة معاملات وصلت إلي مستوى الدلالة الإحصائية 0,01 وذلك بالنسبة لكل بعد من ابعاد الاستقصاء والدرجة الكلية للاستقصاء .

صدق استقصاء العدالة التنظيمية

أما بالنسبة للصدق فقد حسب بطريقة الاتساق الداخلي عن طريق حساب معامل الارتباط بين درجة البند لكل بعد والدرجة الكلية للاستقصاء

جدول (9)

يوضح صدق التجانس الداخلي لاستقصاء العدالة التنظيمية بين درجة البند لكل بعد والدرجة الكلية للاستقصاء

المتغير	معامل الصدق
عدالة التوزيع	0,658-0,728**
عدالة الاجراءات	0,720-0,773**
عدالة التعامل	0,474-0,841**
الدرجة الكلية	0,474-0,841**

وتشير النتائج الواردة في الجدول السابق الي تمتع الاستقصاء بالصدق حين جميع معاملات الصدق ا معاملات ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,01 وتشير النتائج السابقة الي تمتع الاستقصاء بالصدق

وجدير بالذكر انه قد تم حساب معامل الارتباط بين الأبعاد الفرعية من جهة وبين كل بعد فرعي والدرجة الكلية من جهة أخرى وأشارت النتائج إلي تمتع الاستقصاء بالصدق والجدول التالي يوضح هذه النتائج .

جدول رقم (10)

يوضح نتائج معاملات صدق استقصاء العدالة التنظيمية والابعاد المكونة له

المتغير	عدالة التوزيع	عدالة الاجراءات	عدالة التعامل	الدرجة الكلية
عدالة التوزيع	-	0,536 **	0,689 **	0,862 **
عدالة الاجراءات	-	-	0,635 **	0,843 **
عدالة التعامل	-	-	-	0,886 **
الدرجة الكلية	-	-	-	-

وتشير النتائج في الجدول السابق الي تمتع الاستقصاء بالصدق حيث ان جميع معاملات الصدق الناتجة وصلت لمستوي الدلالة الاحصائية وتشير نتائج الثبات والصدق الي صلاحية الاستقصاء للاستخدام
استقصاء الاحباط التنظيمي:

استخدمت الدراسة الحالية استقصاء الاحباط التنظيمي نقلا عن (Robbert 2002) ويتكون هذا الاستقصاء من (17) الي (27) عبارة تقيس مجموعة أبعاد.
(احباط الجدارات- احباط العلاقات والاحباط الذاتي)

جدول رقم (11)

يوضح ارقام عبارات استقصاء الاحباط التنظيمي

م	ابعاد الاستقصاء	ارقام العبارات
1	احباط الجدارات	(17-18-19-20) (21)
2	احباط العلاقات	(22-23-24-25) (26)
3	الاحباط الذاتي	(27-28-29-30)

دراسة ثبات وصدق الاستقصاء

وفي الدراسة الحالية تم دراسة ثبات وصدق الاستقصاء فقد تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لحساب الثبات والجدول التالي يوضح نتائج دراسة الثبات لكل بعد من ابعاد الاستقصاء والدرجة الكلية له
جدول رقم (12)

يوضح نتائج معاملات ثبات استقصاء الإحباط التنظيمي .

المتغير	معامل ألفا كرونباخ	مستوي الدلالة
احباط الجدارات	0,846	0,01
احباط العلاقات	0,688	0,01
الاحباط الذاتي	0,890	0,01
لدرجة الكلية	0,888	0,01

وتشير النتائج الواردة في الجدول السابق الي تمتع الاستقصاء بالثبات حيث ان جميع معاملات الثبات الناتجة وصلت الي مستوى الدلالة الإحصائية.

صدق استقصاء الاحباط التنظيمي

أما بالنسبة للصدق فقد حسب بطريقة الاتساق الداخلي عن طريق حساب معامل الارتباط بين درجة البند لكل بعد والدرجة الكلية للاستقصاء

جدول رقم (13) يوضح صدق التجانس الداخلي لاستقصاء الاحباط التنظيمي بين درجة البند لكل بعد والدرجة الكلية للاستقصاء

المتغير	معامل الصدق
احباط الجدارات	0,612-0,748**
احباط العلاقات	0,689-0,705**
الاحباط الذاتي	0,616-0,758**
الدرجة الكلية	0,612-0,758**

وتشير النتائج الواردة في الجدول السابق الي تمتع الاستقصاء بالصدق حين جميع معاملات الصدق ا معاملات ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,01 وتشير النتائج السابقة الي تمتع الاستقصاء بالصدق وجدير بالذكر انه قد تم حساب معامل الارتباط بين الأبعاد الفرعية من جهة وبين كل بعد فرعي والدرجة الكلية من جهة أخرى وأشارت النتائج إلي تمتع الاستقصاء بالصدق والجدول التالي يوضح هذه النتائج .

اختبار مدى صحة فروض الدراسة:

قام الباحث في هذا الجزء من الدراسة، باختبار مدى صحة فروض الدراسة، وذلك كما يلي:

اختبار مدى صحة الفرض الأول:

قام الباحث في هذا الجزء، باختبار مدى صحة الفرض الأول من فروض الدراسة وفروضة الفرعية، والذي ينص على تأثير سالب دال إحصائياً لكل بعد منفرداً من أبعاد العدالة التنظيمية علي الدرجة الكلية للاحباط التنظيمي

ويتفرع من هذا الفرض عدة فروض فرعية

1- يوجد تأثير سالب دال إحصائياً لعدالة التوزيع احد ابعاد العدالة التنظيمية علي الدرجة الكلية للاحباط التنظيمي.

2- يوجد تأثير سالب دال إحصائياً لعدالة الاجراءات احد ابعاد العدالة التنظيمية علي الدرجة الكلية للاحباط التنظيمي

3- يوجد تأثير سالب دال إحصائياً لعدالة التعامل احد ابعاد العدالة التنظيمية علي الدرجة الكلية للاحباط التنظيمي

4- يوجد تأثير سالب دال إحصائياً للدرجة الكلية للعدالة التنظيمية علي الدرجة الكلية للاحباط التنظيمي

وللتحقق من صحة هذا الفرض والفروض الفرعية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط بين ابعاد

ابعاد العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع - عدالة الاجراءات - عدالة التعامل والدرجة الكلية)

والدرجة الكلية للاحباط التنظيمي والجدول التالي يوضح هذه النتائج:

جدول رقم (14)

تحليل الانحدار البسيط بين تحليل الانحدار البسيط بين ابعاد ابعاد العدالة التنظيمية (عدالة

التوزيع - عدالة الاجراءات - عدالة التعامل والدرجة الكلية) والدرجة الكلية للاحباط التنظيمي

المصدر	المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل بيتا	معامل التحديد	قيمة ف المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الانحدار	عدالة التوزيع	الدرجة الكلية للاحباط التنظيمي	0,608	0,370	225,565	384	0,001
الانحدار	عدالة الاجراءات	الدرجة الكلية للاحباط التنظيمي	0,680	0,262	329,855	384	0,001
الانحدار	عدالة التعامل	الدرجة الكلية للاحباط التنظيمي	0,705	0,497	379,650	384	0,001

الانحدار	الدرجة الكلية	الدرجة الكلية للاحباط التنظيمي	0,765	0,36 5	546,35 3	1 384 385	0,001
----------	---------------	--------------------------------------	-------	-----------	-------------	-----------------	-------

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة وفقا لنتائج التحليل الإحصائي.

توضح المعطيات الواردة في الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أكبر من قيمة "ف" الجدولية، ووصلت هذه القيمة لمستوي الدلالة الإحصائية 0.001 ، كما تشير النتائج إلى وجود تأثير سالب دال (بيتا سالبة) إحصائيا لكل بعد منفردا من ابعاد العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع - عدالة الاجراءات -

عدالة التعامل والدرجة الكلية) والدرجة الكلية للاحباط التنظيمي

وتشير النتائج أيضا إلى أن المتغير المستقل عدالة التوزيع يفسر ما مقداره 37,00 % من التباين في المتغير التابع استناداً إلى قيمة معامل التحديد .

ويتضح من الجدول السابق أيضا وجودتأثير سالب دال (بيتاسالبة) احصائيا للمتغير المستقل عدالة الاجراءات علي الدرجة الكلية للاحباط التنظيمي

وتشير النتائج أيضا إلى أن هذا المتغير يفسر ما مقداره 46,20 % من التباين في المتغير التابع استناداً إلى قيمة معامل التحديد .

ويتضح من الجدول السابق أيضا وجودتأثير مسالب دال (بيتاسالبة) احصائيا للمتغير المستقل عدالة التعامل علي المتغير التابع

وتشير النتائج أيضا إلى أن هذا المتغير يفسر ما مقداره 49,70 % من التباين في المتغير التابع استناداً إلى قيمة معامل التحديد .

ويتضح من الجدول السابق أيضا وجودتأثير سالب دال (بيتاسالبة) احصائيا للمتغير المستقل الدرجة الكلية للعدالة التنظيمية علي المتغير التابع

وتشير النتائج أيضا إلى أن هذا المتغير يفسر ما مقداره 36,50 % من التباين في المتغير التابع استناداً إلى قيمة معامل التحديد

وهذه النتائج تثبت صحة هذا الفرض اختبار مدى صحة الفرض الثالث:

قام الباحث في هذا الجزء، باختبار مدى صحة هذا الفرض من فروض الدراسة وفروضة الفرعية، والذي ينص على وجود تأثير سالب دال إحصائيا للدرجة الكلية للعدالة التنظيمية علي كل بعد

منفردا من ابعاد الاحباط التنظيمي (احباط الجدارات - احباط العلاقات والاحباط الذاتي)

ويتفرع من هذا الفرض عدة فروض فرعية

- 1- يوجد تأثير سالب دال إحصائيا للدرجة الكلية للعدالة التنظيمية علي احباط الجدارات - احد ابعاد الاحباط التنظيمي
 - 2- يوجد تأثير سالب دال إحصائيا للدرجة الكلية للعدالة التنظيمية علي احباط العلاقات احد ابعاد الاحباط التنظيمي
 - 3- يوجد تأثير سالب دال إحصائيا للدرجة الكلية للعدالة التنظيمية علي الاحباط الذاتي احد ابعاد الاحباط التنظيمي
- وللتحقق من صحة هذا الفرض والفروض الفرعية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط بين الدرجة الكلية للعدالة التنظيمية و احباط الجدارات - والاحباط الذاتي ابعاد الاحباط التنظيمي والجدول التالي يوضح هذه النتائج:

جدول رقم (15)

تحليل الانحدار البسيط بين تحليل الانحدار البسيط بين الدرجة الكلية للعدالة التنظيمية و احباط الجدارات - احباط العلاقات والاحباط الذاتي ابعاد الاحباط التنظيمي

المصدر	المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل بيتا	معامل التحديد	قيمة ف المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الانحدار	الدرجة الكلية للعدالة التنظيمية	احباط الجدارات	0,635	0,40	259,39	1 384 385	0,001
الانحدار	الدرجة الكلية للعدالة التنظيمية	احباط العلاقات	0,651	0,42	282,41	1 384 385	0,001
الانحدار	الدرجة الكلية للعدالة التنظيمية	الاحباط الذاتي	0,674	0,45	319,06	1 384 385	0,001

المصدر: الجدول من إعداد الباحث وفقا لنتائج التحليل الإحصائي.

توضح المعطيات الواردة في الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أكبر من قيمة "ف" الجدولية، ووصلت هذه القيمة لمستوي الدلالة الإحصائية 0.001 ، كما تشير النتائج إلى وجود تأثير سالب دال (بيتا سالبة) إحصائيا للدرجة الكلية للعدالة التنظيمية علي الذاتي ابعاد الاحباط التنظيمي (احباط الجدارات - احباط العلاقات والاحباط الذاتي)

وتشير النتائج أيضا إلى أن المتغير المستقل الدرجة الكلية للعدالة يفسر ما مقداره 40,30 % من التباين في المتغير التابع احباط الجدارات احد ابعاد الاحباط التنظيمي استناداً إلى قيمة معامل التحديد . ويتضح من الجدول السابق أيضا إلى أن المتغير المستقل الدرجة الكلية للعدالة يفسر ما مقداره 42,40 % من التباين في المتغير التابع احباط العلاقات احد ابعاد الاحباط التنظيمي استناداً إلى قيمة معامل التحديد.

ويتضح من الجدول السابق أيضا إلى أن المتغير المستقل الدرجة الكلية للعدالة يفسر ما مقداره 45,40 % من التباين في المتغير التابع احباط العلاقات احد ابعاد الاحباط التنظيمي استناداً إلى قيمة معامل التحديد.

وهذه النتائج تثبت صحة هذا الفرض

اختبار مدى صحة الفرض الخامس:

والذي ينص على وجود قدرة تنبؤية موجبة دالة احصائيا للتفاعل المشترك بين المتغيرات المستقلة مجتمعة ابعاد العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع - عدالة الاجراءات - عدالة التعامل والدرجة الكلية) علي الدرجة الكلية للاحباط التنظيمي

وللتحقق من صحة الفرض قد استخدم تحليل الانحدار المتعدد بين المتغيرات المستقلة مجتمعة ابعاد العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع - عدالة الاجراءات - عدالة التعامل والدرجة الكلية) علي الدرجة الكلية للاحباط التنظيمي.

الجدول رقم (17)

يوضح نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين المتغيرات المستقلة ابعاد العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع - عدالة الاجراءات - عدالة التعامل والدرجة الكلية) علي الدرجة الكلية للاحباط التنظيمي

المصدر	المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	معامل بيتا	معامل التحديد	F	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الانحدار	ابعاد العدالة التنظيمية عدالة التوزيع - الاجراءات - عدالة التعامل والدرجة الكلية	الدرجة الكلية للاحباط التنظيمي	0,766	0,587	181,042	3 382 385	0,001

وتشير المعطيات الواردة في الجدول السابق الي وجود قدرة تنبؤية سالبة دالة احصائيا للمتغيرات المستقلة
مجتمعة ابعاد العدالة التنظيمية عدالة التوزيع - عدالة الاجراءات- عدالة التعامل والدرجة الكلية علي
الدرجة الكلية للاحباط التنظيمي.

حيث ان قيمة ف المحسوبة هي أكبر من قيمة ف الجدولية عند مستوى 0.001 مما يشير إلى وجود
قدرة تنبؤية موجبة (سالبة موجبة) دالة إحصائياً للمتغيرات المستقلة مجتمع ابعاد العدالة
التنظيمية عدالة التوزيع - عدالة الاجراءات- عدالة التعامل والدرجة الكلية علي الدرجة الكلية للاحباط
التنظيمي.

كما أن المتغيرات المستقلة مجتمع تفسر مامقداره 706,60 % من التباين في المتغير التابع وهذه
النتائج تشير الي صحة هذا الفرض.

الخاتمة

ملخص نتائج الدراسة

- 1- اشارت نتائج الدراسة الي وجود تأثير سالب دال احصائيا لابعاد العدالة التنظيمية(عدالة التوزيع
- عدالة الاجراءات- عدالة التعامل والدرجة الكلية) علي الدرجة الكلية للاحباط التنظيمي
- 2- تأثير سالب دال إحصائيا للدرجة الكلية للعدالة التنظيمية علي كل بعد منفردا من ابعاد الاحباط
التنظيمي (الاحباط الجدران -احباط العلاقات- الاحباط الذاتي)
- اشارت النتائج الي وجود قدرة تنبؤية موجبة (سالبة موجبة) دالة إحصائياً للمتغيرات المستقلة مجتمع
ابعاد العدالة التنظيمية عدالة التوزيع - عدالة الاجراءات- عدالة التعامل والدرجة الكلية علي الدرجة الكلية
للاحباط التنظيمي
- 3- اسفرت النتائج عن وجود تأثير سالب دال (بيتا سالبة) احصائيا للدرجة الكلية للعدالة التنظيمية
واحتل هذا المتغير المرتبة الاولى والاخيرة في التأثير علي الدرجة الكلية للاحباط التنظيمي التنظيمي
في حين خرج باقي ابعاد العدالة التنظيمية(عدالة التوزيع - عدالة الاجراءات- عدالة التعامل).
وترى الباحثة أن نتائج هذه الدراسة بعد نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بهذ الدراسة أن مستويات
العدالة للعاملين في الهيئة العامة للخدمات الحكومية بوزارة المالية تميل الى الانخفاض أسفرت عن
شعور العاملين بالهيئة العامة للخدمات الحكومية بوزارة المالية منخفضة بالنسبة للعدالة التنظيمية ،حيث
أن العاملون يشعرون بمعدلات منخفضة للعدالة سواء في التعامل بين العاملين أو توزيع الأجور أو
المكافآت،او بالنسبة للاجرات داخل المنظمة، مما أدى الى ارتفاع مستويات الإحباط لديهم بصورة
مرتفعة.

التوصيات Recommendations

بناء على ما سبق أن توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج ، تقدم الباحثة مجموعة من التوصيات للعاملين فى كافة المستويات الإدارية فى وزارة المالية سواء كانت عمالة فنية أو إدارية لتحسين جوانب القصور والتغلب على المعوقات التى تعوق تحقيق الكفاءة والفعالية فى الوزارة .

1- توصيات لرفع مدركات العاملين للعدالة التنظيمية بالهيئة العامة للخدمات الحكومية بوزارة المالية

جدول رقم (18)

التوصيات الخاصة برفع مدركات العاملين للعدالة التنظيمية

م	التوصية	آليات التنفيذ	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	الوقت الزمنى المستهدف
1	توفير مناخ تنظيمي يسوده العدالة التنظيمية بأبعاده المختلفة.	- عقد دورات تدريبية وعقد مؤتمرات وندوات تثقيفية لمديرى الإدارات ورؤساء الأقسام وجميع العاملين عن أهمية ممارسة العدالة الأخلاقية فى جميع سلوكياتهم ومواقفهم. - العمل على تقوية الإتصالات واللقاءات غير الرسمية بين القيادة ومختلف المستويات الإدارية، و السماح بتبادل وجهات النظر والمناقشة الموضوعية للقرارات داخل الشركة. - ترسيخ وإنشاء علاقة إيجابية بين تطبيق معايير العدالة التنظيمية والمردود المالى والإقتصادى الذى تحققه الشركة وضرورة توصيل هذا الفكر إلى العاملين وهو أن قيمة شركتهم تأتى بمدى تحقيق العدالة التنظيمية.	- تتم من خلال قطاع التدريب. - الإدارة العليا فى كل قطاع. - إدارة العلاقات العامة بالتعاون مع إدارة المزايا والخدمات بالشركة.	بمعدل كل ستة أشهر وبصورة دورية. بمعدل كل ثلاثة أشهر.
2	تنمية مدركات العاملين فى كافة المستويات الإدارية والفنية لبعد عدالة التوزيع.	- يجب إلقاء مسئولية عدم عدالة التوزيع من جانب العاملين على مرتكب الخطأ بحيث يكون مسؤولاً عما قام بفعله. - إتخاذ إجراءات لمعاقبة جميع الأشخاص الذين ينتهكون المبادئ عدم التوزيع على اساس عادل . - عمل لجان أخلاقية وهى عبارة عن مجموعة من الأفراد يقومون بالإشراف على أخلاقيات المنظمة، وتقوم اللجنة بوضع مجموعة من	إدارة الجزاءات بقطاع شئون العاملين.	بصورة دورية وبشكل مستمر.

		الأسئلة للإجابة حول الحالات الأخلاقية موضع التساؤل، وتكون مسئلة عن ضبط المخالفين فى الشركة، وهذه اللجان الأخلاقية تكون مسئلة فى المساعدة على وضع السياسات وحل المشاكل المتعلقة بالمسائل الأخلاقية التي تواجه الأفراد فى المنظمة أثناء العمل.	
--	--	--	--

تابع جدول رقم (17)

التوصيات الخاصة برفع مدركات العاملين للعدالة التنظيمية بالهيئة العامة للخدمات الحكومية بوزارة المالية :

م	التوصية	آليات التنفيذ	الجهة المسئولة عن التنفيذ	الوقت الزمنى المستهدف
3	دعم مدركات العاملين فى كافة المستويات لمفهوم العدالة الإجرائية	-تطبيق مفهوم التدريب الأخلاقى لوضع منظومة أخلاقية فى المنظمة تقوم على إعداد برامج تدريبية تعمل على مساعدة العاملين على الالتزام بمجموعة القواعد الإجرائية التى يجب أن تظهر فى سلوكياتهم وقراراتهم. -وضع منهجيات للعمل يتم من خلالها فحص جميع جوانب العمل من الناحية الإجرائية، وهذا الإجراء يتم للتأكد من الالتزام بأخلاقيات العمل على مختلف المستويات التنظيمية وفي مختلف الظروف والمواقف.	قطاع التدريب بالتعاون مع قطاع إدارة الموارد البشرية.	بمعدل كل ستة أشهر.
4	دعم مدركات العاملين فى مختلف المستويات الإدارية لبعد عدالة المعاملات	-تطبيق القواعد الأخلاقية فى الشركة عن طريق تطبيق الجوانب الأخلاقية فى العمل، وذلك بأن تتحلى الإدارة بالقُدوة الحسنة فى التصرف الأخلاقي مع العاملين. - يجب أن يكون التعامل من قبل القادة يتسم بالعدالة اضافة إلى ذلك الالتزام بالمعايير الأخلاقية ومحاسبة القادة للعاملين طبقاً لمجموعة من المعايير فى التعامل كل ذلك يساهم بشكل كبير فى تشكيل باقى السلوكيات الأخلاقية لدى العاملين فى المؤسسة.	الإدارة العليا.	بصورة دورية.

المصدر: اعداد الباحث

2-التوصيات المتعلقة بخفض التقييمات السلبية لسلوكيات الإحباط التنظيمى بالهيئة العامة للخدمات الحكومية بوزارة المالية :

جدول رقم (18)

التوصيات المتعلقة بخفض سلوكيات الإحباط التنظيمى

م	التوصية	أليات التنفيذ	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	الوقت الزمنى المستهدف
1	رفع الوعى الإدراكى للعاملين بالشركة بأن شركتهم تتميز بالنزاهة والمصداقية.	-يجب تعزيز مبادئ الصدق والنزاهة والإخلاص والثقة، وذلك من خلال التزام القادة بمجموعة القواعد والأنظمة واللوائح الموضوعة من قبل المنظمة لأن ذلك يقلل من معدلات ازدياد العاملين نحو عدم تطبيق القانون فى الشركة. -يجب وضع مجموعة من برامج والإجراءات التى من شأنها مراجعة مبادرات ومقترحات التغيير فى الشركة، حيث أنه تزداد مشاعر الإحباط فى حالة سياسات التغيير الخاطئ وتخفض إذا كانت تلك السياسات صحيحة . -يجب مشاركة جميع العاملين فى عملية صنع واتخاذ القرارات فإبعادهم عن هذه العملية يثير الشكوك حول الإدارة العليا وذلك بمدى مصداقية أو حقيقة تلك القرارات ،ومن هنا تبدأ المعتقدات بأن المنظمة تزيد من مشاعر الإحباط لديهم	-الإدارة العليا.	بشكل منتظم طوال العام.
2	تقليل ردود الأفعال العاطفية التى يمكن أن يكون لها دور رئيسى وهام فى زيادة أو انخفاض مستويات الإحباط لدى العاملين	-يجب توظيف الأفراد الذين يتسمون بالطاقة الإيجابية والتفاؤل، فالمشاعر الإيجابية لا تؤثر بشكل إيجابى ليس فقط على هؤلاء الأفراد، ولكن أيضاً على المحيطين بهم وبالتالي تؤثر على المنظمة ككل، حيث أن المشاعر السلبية التى يحملها الأفراد المتشائمين من الممكن أن تنتقل إلى باقى الأعضاء فى المنظمة. والتى تؤدي الى تقليل مشاعر الإحباط واليأس والاحتراق ، و ساعات العمل ، وعدالة المعاملة بين الأفراد.	-إدارة التوظيف والتعيين. -إدارة الموارد البشرية	فى بداية عملية الاختيار والتعيين لكل فرد فى المنظمة. كل سنة تتم عملية المراجعة.

تابع جدول رقم (18)
التوصيات المتعلقة بخفض سلوكيات الإحباط التنظيمي

م	التوصية	آليات التنفيذ	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	الوقت الزمني المستهدف
3	تقليل السلوكيات المنتقدة العلنية أو الأفعال السرية من قبل العاملين في الشركة.	-إنشاء إدارة أو قسم للصحة النفسية للعاملين تكون مسؤولة عن التعرف على مشكلات العاملين النفسية في عملهم، والعمل على معالجتها سواء كان ذلك من خلال التحفيز المادي أو المعنوي.	- تعاون إدارة الموارد البشرية مع قطاع التدريب	سنة كاملة لإنشاء الإدارة.

المصدر: إعداد الباحثة

المراجع

أولاً المراجع باللغة العربية

- أبو حمد، رضا صاحب وآخرون (2021) "الإحباط لدى العاملين وعلاقته ببعض المتغيرات: دراسة ميدانية في القطاع الصناعي المختلط"، مجلة الكلية الإسلامية.
- الشوافي، محمد غمري (2019) اختلاف القيم التنظيمية بين المديرين وعلاقتها بالإحباط التنظيمي "، مجلة البحوث التجارية، ٥٠
- زهران ، حامد ، (1988) ، الصحة النفسية والعلاج النفسي . (ط1) . القاهرة : دار المعارف
- الصرايرة ، أكثم ، مظاهر الاحباط الوظيفي وأثرها في الاغتراب التنظيمي ، دراسة ميدانية : مجلة العلوم الاردنية ، الاردن ، مجلد 32، ع 2 ، 2015.

ثانياً المراجع باللغة الإنجليزية

- Aykut beduk, 2020,an organizational eraluation on cynicism and organizational commitment int .j. eco vol.6 no.2.
- Aksoy, C., & Yalçınsoy, A. (2020). "Investigation on the Relationship Between Job Satisfaction, Organizational Commitment , Organizational Justice and Supervisor Support: An Application in the Health Sector " . *Journal of Management Research*, 10(1),pp 26-30.
- Anjum Muhammad Adeel , Parvez , Anjum . (2023) .Counterproductive havior at Work: A Comparison of Blue Collarand White Collar Workers . Pakistan Journal of Commerce and SocialSciences , Vol 7 . 417-434
- Anshori, A., Suhariadi, F., & Samian (2019). " Work Motivation , Job Satisfaction and it's Effect toward Organizational Commitment to Honorary Employees (Contract Employees) at PT X. *Proceedings of the 2nd International Conference Postgraduate School*.

- Beuger,D.(2023)."Restistance to **socialization intoorganizational corruption**" **A model of deontic justice scale**" Journal of applied social psychology,vol. (42),No: (9),pp540-560.
- Efanga,S, Aniedi,M. Idante, G.O. (2022) Organizational justice and job performance of lecturers in Federal Universities in South- Zone of Nigeria .**Amirican International Journal of Social Science**, 4(1),pp:111-117
- Elovainio, M. (2020). "**Organizational justice evidence of a new psychosocial predictor of health**" U.S.A, American Journal of public health, Vol:(13),PP.285- 304.
- Hao,y & wang,x . (2021). "**The relationship between organizational justice and job satisfaction**" Evidence from China", Journal of Chinese Human Resource Management, Vol.(7), Issue:(2), pp.115-128,
- Kelloway, E. K; Francis, Prosser, M. & Cameron, J. E. (2022). Counter productive work behavior as protest. Human Resource Management Review, vol 20.18-25.
- Moon, K (2021)Fairness at the Organizational Level Examining the Effect of organizaionl Justice Climate on Collective Turnover Rates and Organizational Performance. **Public Personnel Management**, NO,46 PP:118-143.
- Ntsiful, et al, (2018) "Frustration at work, Developmental clinical Experience, perceived team support and Employee Performance" **Journal of business Management**, vol. 2, No. 2

-
- Olckers,C. &Enslin,C.(2021),“Psychological ownership in relation to workplace trust and turnover intent” **Journal of Psychology in Africa**,Vol.26 No. 2,pp119-126.
- Thornton ,M. (2021.)" **Testing the boundry of justice climate the moderating role of moral identity and corporate social responsibility**". journal of academic research in business and social science, vol.(5) No.(1),pp111-124
- Ugwu, F., onyishi ,L ., (2020) 'linking perceived organizational Frustration to work Engagement : the moderating Rolls of Sense of calling and Psychological Meaning Fullness " **Journal of career Assessment** , vol . 26, No. 2, pp, 220- 239
- William,J.B ,(2022)"**Deontic justice and organizational neuroscience**" published online, Business media Dordrecht vol.(25) ,pp. 733–754

الملاحق

قائمة الاستقصاء

موجه إلى السادة/ العاملين فى الوظائف الإدارية والفنية بالهيئة العامة للخدمات الحكومية بوزارة المالية :

تحية طيبة وبعد ,

تقوم الباحثة بإعداد قائمة استقصاء لدراسة عملية بعنوان "دراسة ميدانية "

وذلك للحصول على درجة الدكتوراه فى إدارة الأعمال - شعبة موارد بشرية - بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية .

وفى سبيل إتمام هذه الدراسة العلمية ، تأمل الباحثة من سيادتكم التعاون فى استيفاء بيانات الاستمارة وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة الواردة بهذا الاستقصاء بدقة لما لذلك من بالغ الأثر فى نجاح البحث العلمى، والوصول إلى الأهداف المنشودة من وراء الدراسة ، مع التأكيد أن الإجابات سيتم التعامل معها بسرية تامة، وسيقتصر استخدامها لأغراض البحث العلمى فقط ، وسوف تظهر كأرقام وتحليلات علمية فقط ، ونرجو من سيادتكم التأكد من عدم ترك أية عبارة دون الإجابة عنها.

لكم جزيل الشكر والعرفان,,,,,

مع تحياتى الباحثة

أولاً : الأسئلة الخاصة بالبيانات الشخصية للعاملين

بالرجاء كتابة البيانات مع وضع علامة (√) في الخانات المطلوبة

1- النوع :

أنثى

ذكر

2- العمر :

أقل من 25 سنة

من 25 إلى أقل من 35

من 35 إلى 45 سنة

من 45 فأكثر

3- الخبرة أقل من 5 سنوات

من 6 إلى أقل من 10 سنة

من 11 إلى أقل من 15

من 15 سنة فأكثر

4- المؤهل الدراسي :

ثانوية عامة

مؤهل متوسط

مؤهل جامعي

دراسات عليا

5- طبيعة العمل :

منفرداً

ضمن مجموعة عمل

فيما يلي مجموعة من العبارات برجاء وضع علامة (√) في المربع المقابل للعبارات على أن تكون الإجابة محددة من خلال ما يلي: غير موافق تماماً - غير موافق - محايد - موافق - موافق جداً .

م	العبارة	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً
1	أعتقد أن راتبي الشهري مناسب مقارنة زملائي في العمل					
2	تتناسب متطلبات ومهام العمل مع قدراتي الذاتية.					
3	يتم توزيع الأعباء والواجبات الوظيفية بين الموظفين بعدالة.					
4	الإدارة تكافئني إذا ما أخذت بنظر اعتبار خبرتي في العمل					
5	توزع الحوافز المادية على المرؤوسين حسب الاستحقاق					
6	أن الامتيازات التي احصل عليها أقل من الامتيازات التي يحصل عليها زملائي ذو المرتبة الوظيفية نفسها.					
7	أشعر أن الإجراءات الإدارية المطبقة في المؤسسة عادلة					
8	تحرص الإدارة على أن يبدي كل موظف رأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.					
9	يتخذ رؤسائي القرارات الخاصة بعملتي بناء على أسباب منطقية					
10	تستجيب الإدارة لقرارات التي يطرحها الموظفون والمتعلقة بالكفاءة وتقييم الأداء.					
11	تشرح الإدارة القرارات ويزود الموظفون بتفاصيل إضافية عند استفسارهم عن القرارات					
12	يوجد شعور بنزاهة وعدالة المسئول في حل الخلافات بين الزملاء.					
13	عندما تتخذ الإدارة قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يتعال معي بكل الاهتمام والود.					
14	يناقش رؤسائي معي حول القرارات المتعلقة بعملتي في المؤسسة					
15	تمتاز معاملة الإدارة بعدم التفريق والمحاباة.					
16	يراعي رؤسائي مصلحتي في القرارات والمرتبطة بعملتي					
17	عندما تتخذ الإدارة قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يشرح الأسباب المتعلقة التي دعت له لاتخاذ القرارات.					
18	يتم تقييم أدائي بعيداً عن العلاقات الشخصية.					
19	يم تطبيق نظام تقييم الأداء في المؤسسة على جميع العاملين دون تمييز					
20	أشعر بأن تقييم أدائي يركز على مبدأ الجدارة والاستحقاق في الترقية					
21	إنني على اطلاع تام بالمعايير المستخدمة في تقييم أدائي في المؤسسة					
22	إن المعايير التي يستخدمها رئيسي المباشر في تقييم أدائي السنوي تتصف بالعدالة والموضوعية					
23	يمكنني التظلم بشأن نتائج التقييم غير العادل بحقهم					
24	أشعر بالضغط الشديد في العمل من قبل الإدارة في العمل.					

25	اشعر بانني غير قادر على فعل اي شيء يطلبه مني مسؤولي في العمل.				
26	اشعر بانني اجبر احيانا على فعل اشياء لم ارجب باختيارها.				
27	اشعر ان مستوى التعليم الخاص بي ال يتناسب مع حجم المسؤولية الملقاة على عاتقي.				
28	اشعر بان علاقتي بالمحيطين بي اثناء العمل عالققة سطحية				
29	اشعر انني غير محبوب من قبل أشخاص الذين اعمل معهم.				
30	اشعر بان الأفراد الآخرين يفضلون الابتعاد عني وعدم الرغبة في العمل معي.				