

" دور ابعاد العدالة التنظيمية في الحد من سلوك الاغتراب الوظيفي "

دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في جامعة البصرة

" The role of organizational justice dimensions in reducing
the behavior of Work alienation "

*An exploratory study of the opinions of a sample of workers at Basra
University*

م.م. ميادة كاظم نتوش

قسم العلوم المالية والمصرفية

كلية الادارة والاقتصاد / جامعة البصرة

M83ayada@gmail.com

الملخص

هدفت هذه الدراسة الى بحث دور ابعاد العدالة التنظيمية في الحد من سلوك الاغتراب الوظيفي لأراء عينة من العاملين في جامعة البصرة ، ولتحقيق هذا الهدف اجرت الباحثة دراسة ميدانية في جامعة البصرة . وفي ضوء ذلك اجرت الباحثة عملية تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الاساليب الاحصائية لمعرفة تصورات افراد العينة لأبعاد العدالة التنظيمية وسلوك الاغتراب الوظيفي. وكشفت الدراسة عن مجموعة من النتائج تتلخص في ان هناك دوراً مهم لأبعاد العدالة التنظيمية في رفع مستوى اداء العاملين ، وان الاغتراب الوظيفي يؤثر بشكل كبير على اداء العاملين. وخلصت الدراسة في مجموعة من التوصيات اهمها الحد من ظاهرة (*Work alienation*) و ينبغي العمل على اتاحة الفرص للابداع للعاملين والابتكار من اجل تشجيعهم على توفير الاستقرار الوظيفي في مكان العمل .

Abstract

This study aimed to examine the role of organizational justice dimensions in reducing the behavior of Work alienation of the opinions of a sample of workers at Basra University. To achieve this goal, the researcher conducted a field study at Basra University. In light of this, the researcher conducted a process of data analysis and hypothesis testing using statistical methods to find out the sample members 'perceptions of organizational justice dimensions and the behavior of work alienation. The study revealed a set of results that are summarized in that there is an important role for organizational justice dimensions in reducing the behavior of work alienation. The study concluded with a set of recommendations, the most important of which is limiting the phenomenon of (work Alienation). Work should be done to provide opportunities for creativity and innovation for workers in order to encourage them to provide job stability in the workplace .

المقدمة

يعد موضوع العدالة التنظيمية من المواضيع الحيوية المستدامة ، وأن الشعور المتولد بالمعاملة العادلة والمتساوية للعاملين من قبل رؤسائهم يؤدي إلى بناء توجهاتهم بشكل إيجابي مما يؤثر في سلوكهم وتصرفاتهم وبالتالي على أدائهم في العمل (محفوظ جودة ، 2016 ، ص 2) .

تعد العدالة التنظيمية والاعتراب الوظيفي من ابرز مشكلات العصر الحديث التي تواجه العاملين في المنظمات المختلفة وذلك لأثارهما السلبية من الناحية النفسية والفسولوجية والسلوكية التي تقلل من قدرة الأفراد على الانجاز و الإبداع ،وتخفف من دافعيتهم نحو العمل (رنا ناصر صبر، 2013 ،ص 245) . أزداد أهتمام الباحثين بدراسة الإغتراب الوظيفي كظاهرة أجتماعية ونفسية و التي تحد من أنتاجية الفرد وتقدمه وتؤثر على أدائه الوظيفي ومستوى التزامه تجاه منظمته التي ينتمي اليها (سحر أنور البياتي ، 2010 ، ص 1) .

المبحث الاول : منهجية الدراسة

أولاً : مشكلة البحث

تم بناء مشكلة الدراسة من خلال الفجوة المعرفية التي تم بلورتها عند مراجعة الباحثة بعض من الادبيات السابقة المتعلقة بموضوع العدالة التنظيمية ، فقد لاحظت الباحثة تم تناول موضوع العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (العدالة التوزيعية ، العدالة الاجرائية ، والعدالة التفاعلية) (نماء جواد العبيدي : 2012 ، ص 75) .

في حين اشار(محمد صالح هادي ، 2020 ، ص 8) الى بعد واحد للعدالة التنظيمية وهو العدالة التفاعلية ، اما دراسة (*Mikko Saaria ,2015*) و (رنا ناصر صبر ، 2013 ، ص 215) جمعت بين ابعاد الاغتراب الوظيفي ولم تتطرق الى اي بعد للعدالة التنظيمية ، بينما جمعت دراسة (*Adnan Ceylan & Seyfettin Sulu , 2011*) بين ابعاد العدالة التنظيمية وابعاد سلوك الاغتراب الوظيفي (العجز ، العزلة الاجتماعية) ولم تركز على جميع الابعاد ، لذا لم تجد الباحثة دراسة تربط بين ابعاد العدالة التنظيمية والاعتراب الوظيفي وهذا يعتبر من المبررات الاساسية لأختيار موضوع الدراسة وبلورة المشكلة الحالية . استناداً الى ماسبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالتالي :

الى اي مدى تتوفر ابعاد العدالة التنظيمية ؟ وهل لها دور جوهري في الحد من سلوك الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر العاملين في جامعة البصرة ؟ .

ثانياً : اهداف البحث : يمكن توضيح اهداف البحث بالاتي :

1. تسليط الضوء على ابعاد العدالة التنظيمية والاعتراب الوظيفي في جامعة البصرة .
2. التعرف على طبيعة العلاقة بين ابعاد العدالة التنظيمية وسلوك الاعتراب الوظيفي لدى العاملين في جامعة البصرة .

ثالثاً : اهمية البحث

1. إمكانية قياس سلوك الاعتراب الوظيفي ودراسته دراسة عميقة من اجل التعرف على أسبابه ومبرراته وكيفية إيجاد الحلول له .
2. تحديد وتشخيص ابعاد العدالة التنظيمية الأكثر تأثيراً في مستوى الشعور بالاعتراب الوظيفي لعينة البحث .

رابعاً : فرضية البحث

تم صياغة فرضية البحث الرئيسة بصيغة العدم بسبب عدم وجود دراسة على حد علم الباحثة جمعت ما بين هذه الابعاد كما تم توضيح ذلك عند بناء مشكلة البحث ، باستثناء دراسة (Adnan Ceylan & Seyfettin Sulu , 2011) التي جمعت بين ابعاد العدالة التنظيمية وابعاد اخرى لسلوك الاعتراب الوظيفي ، وللتحقق من علاقة كل بعد من ابعاد العدالة التنظيمية مع ابعاد سلوك الاعتراب الوظيفي تم تقسيم الفرضية الرئيسة الى فرضيات فرعية تتعلق بالاثر وكذلك فرضيات تتعلق بالعلاقة التوافقية بين الابعاد ، لذا تضمن البحث الفرضية الرئيسة التالية (لا يوجد اثر و علاقة توافقية بين ابعاد العدالة التنظيمية وابعاد سلوك الاعتراب الوظيفي) .

فيما يخص الاثر، تفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. لا تؤثر ابعاد العدالة التنظيمية مجتمعةً معنوياً في بُعد انعدام القوة .
2. لا تؤثر ابعاد العدالة التنظيمية مجتمعةً معنوياً في بُعد اللامعنى .
3. لا تؤثر ابعاد العدالة التنظيمية مجتمعةً معنوياً في بُعد العزلة .
4. لا تؤثر ابعاد العدالة التنظيمية مجتمعةً معنوياً في بُعد الاعتراب عن الذات .
5. لا تؤثر ابعاد العدالة التنظيمية مجتمعةً معنوياً في بُعد غياب المعيارية .

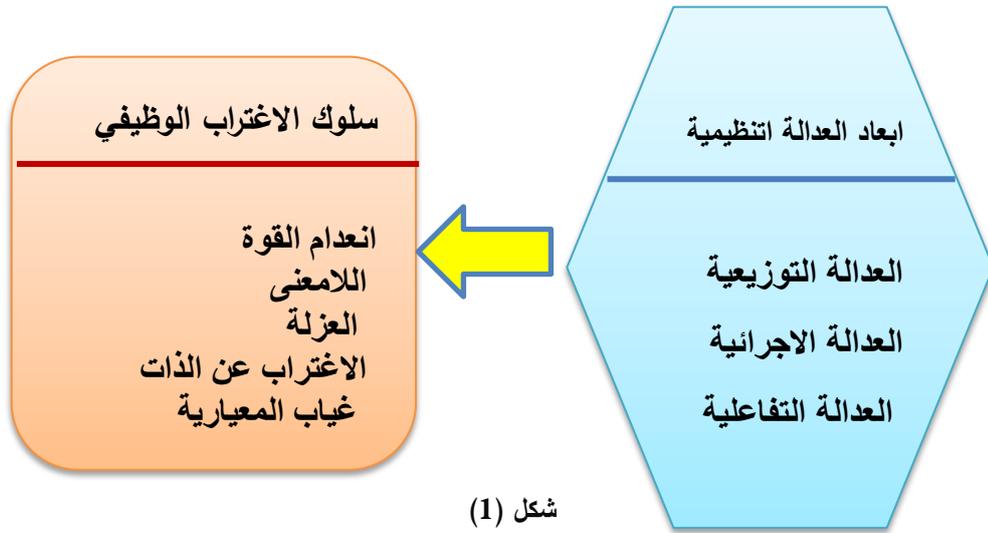
فيما يخص العلاقة التوافقية ، تفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية :

- 1- لا توجد علاقة توافقية لأبعاد العدالة التنظيمي على المستوى الجزئي.
- 2- لا توجد علاقة توافقية لأبعاد سلوك الاعتراب الوظيفي على المستوى الجزئي.

خامساً : المخطط الفرضي

المتغير المستقل : والمتمثل بأبعاد العدالة التنظيمية وهي (العدالة التوزيعية ، العدالة الاجرائية ، العدالة التفاعلية) .

المتغير التابع : و المتمثل بأبعاد سلوك الاغتراب الوظيفي وهي (انعدام القوة ، اللامعنى ، العزلة ، الاغتراب عن الذات ، غياب المعيارية) .



شكل (1)
مخطط البحث

سادساً : حدود البحث

1. الحدود الزمانية : جرى تنفيذ هذا البحث خلال عام (2019 - 2020) .
2. الحدود المكانية : جرى تنفيذ هذا البحث في جامعة البصرة من خلال التركيز على بعض من الكليات ضمنها .
3. الحدود الموضوعية : اقتصر هذا البحث على دراسة متغيرين اساسيين المتغير المستقل (ابعاد العدالة التنظيمية) و المتغير المعتمد (سلوك الاغتراب الوظيفي) .

سابعاً : ادوات الدراسة

- تم استخدام مجموعة من الادوات لغرض اتمام الجانب النظري والتطبيقي كالاتي :
1. الجانب النظري : تم الاعتماد في الجانب النظري على العديد من المصادر منها العربية والاجنبية تمثلت بالمراجع العلمية ، والكتب ، والبحوث .
 2. الجانب التطبيقي : حيث تم اللجوء الى استخدام الاستبانة لأغراض جمع البيانات والمعلومات الخاصة بالجانب التطبيقي .

المبحث الثاني

أولاً : العدالة التنظيمية

يعد مفهوم العدالة التنظيمية من أبرز مفاهيم العمل الإداري في المنظمات حيث تعتمد الإدارات على تطبيق هذا المفهوم في نظمها الإدارية من أجل العمل على رفع كفاءة المنظمة والرفق بها إلى المستوى المطلوب (غانم محمود عبد الرحيم ، 2015 ، ص 13) . لذا تمثل العدالة التنظيمية المعاملة العادلة للعاملين فقد تم صياغة مصطلح العدالة التنظيمية لأول مرة من قبل (Grecenberg,1987) التي تمثلت بتصورات الفرد وردود الفعل باتجاه العدالة في المنظمة والعدل يمثل إجراء أو قرار أخلاقي ، وتشمل العدالة في المنظمات على العديد من القضايا ومنها الأجور وتكافؤ الفرص واختيار الموظفين ، وبالمقابل هناك أمثلة على عدم العدالة وهي عدم المساواة في الأجور لمن يقومون بنفس العمل ، وتقييمات الأداء الغير منصفة والفصل التعسفي (Sania Usmani & Siraj Jamal ,2013,p4) . ويشير مصطلح العدالة التنظيمية إلى مدى أدراك الموظفين لإجراءات العمل ، ومدى درجة العدالة في التفاعلات والمردودات وهذه التصورات تؤثر في المواقف والسلوك سلباً أو إيجاباً ، وبالمقابل وجود تأثير سلبي أو إيجابي على أداء الموظفين ونجاح المنظمة ، كما إن مفهوم العدالة التنظيمية يمتد من النماذج التقليدية لسلوك العمل والتي تتمثل بمتطلبات الوظيفة ومراقبة الوظيفة والدعم الاجتماعي وغيرها ، وتستخدم العدالة التنظيمية لتوضيح وظيفة العدالة التي لها تأثير مباشر على أداء الموظف وتعمل على وضع المعالجات حول وظائف الموظفين وكيفية تأثيرها على أداء إعمالهم (Susanna Baldwin,2006, p3) . ولقد عرفت العدالة التنظيمية بأنها أدراك الفرد لحالة الأنصاف في المعاملة التي يعاملون بها من قبل المنظمات (Russell Cropanzano&David Bowen&Stephen Gilliland, 1997, p317) . وعرفت أيضاً بأنها عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل مع العاملين على المستوى الإنساني والوظيفي و القيمة المستحصلة من جراء أدراك العاملين النزاهة وموضوعية الإجراءات الموجودة في المنظمة (نماء جواد العبيدي ، 2012 ، ص 80) .

← ابعاد العدالة التنظيمية:

تتضمن العدالة التنظيمية على ثلاث ابعاد مختلفة وهي كالاتي

1. العدالة التوزيعية : تشير إلى النتائج التي يجرى توزيعها بما يتناسب مع المدخلات وفق ما يسمى " مبدأ المساواة " وتأخذ النتائج في سياق العمل العديد من الأشكال كالاجور والمواقف الاجتماعية ، الامن الوظيفي ، الترقية ، إما بالنسبة للمدخلات تتضمن التعليم والتدريب والخبرة والجهد في حين يكرس مبدأ المساواة في المنظمات ضمن سياق الموارد البشرية مثل الدرجات

الوظيفية ، وفرص التدريب والتنمية (*Susanna Baldwin,2006, p3*) . تدل العدالة التوزيعية على ادراك الفرد بعدالة توزيع المكافآت التي يتلقاها في المنظمة وان توزيع المكافآت يتم وفق اسس المساواة والعدالة وادراك الفرد بأن ما يحصل عليه هو عادل بمقارنة مع نظيرة زميل العمل (*Kamran Iqbal,2013,p3*) . كما اشار باحثون اخرون بأن عدالة التوزيعات تعني التركيز على عدالة النتائج ، وان الاساس النظري يتبع نظريات التوازن بين (1950-1960) ، وتتميز العدالة التوزيعية باتجاهين وهما توزيع الموارد من جهة وقرار النتائج من جهة اخرى وفيما يتعلق بالنتائج يمكن ان تكون ملموسة او غير ملموسة (*SaniaUsmani & Siraj Jamal* , 2013,p5) .

العدالة الإجرائية : لقد قام (*Thibaut & Walker , 1995*) باكتشاف بعداً جديداً للعدالة التنظيمية وهي العدالة الإجرائية والتي تركز على العمليات التي تستخدم لتحديد النتائج ، عرفت بأنها مجموعة من القواعد والإجراءات الرسمية التي تحكم النظام ، كما تبين بأن العاملين لديهم تصور عن العدالة الإجرائية من خلال توفر للمشرفين معلومات كافية حول القرارات المتعلقة بهم وان هذه القواعد تكون ثابتة وتحدد على شكل مكافآت وترقيات للموظفين (*Kamran Iqbal,2013,p3*) .

2. العدالة التفاعلية : وفقا (*Bies ,1986*) هناك فرع آخر للعدالة التنظيمية وتتضمن العدالة التفاعلية والتي تركز على الموظفين والسلوك بين الأشخاص وهناك العديد من الموظفين ينظرون إلى انعدام العدالة ضمن العدالة التفاعلية بدلا من العدالة (الإجرائية ، التوزيعية) (*Sania Usmani & Siraj Jamal ,2013,p7*) . وقد عرفت العدالة التفاعلية من خلال طبيعة العلاقة بين المدراء والعاملين ، وخلق الأنصاف في إدارة المنظمات متأثر بالإنتاجية وسلوك الموظفين ، وتعتبر العدالة التفاعلية قضية هامة في مكان العمل وذلك بسبب الآثار المترتبة على معاملة العادلة والغير عادلة (*KamranIqbal,2013,p5-6*) .

ثانياً : الاغتراب الوظيفي

تواجه حياه الافراد الكثير من المعوقات والمصاعب التي تؤثر على التوازن النفسي او تحقيق الذات وهذه تجعل الفرد يقع تحت تأثير الضغط النفسي والصراع والضغوط الاجتماعية باحثا عن تحقيق هدفه، وان الدافع الرئيسي وراء اغتراب الافراد هو عدم قدرتهم على اشباع حاجاتهم ورغباتهم (محمود سلمان العميان ، 2010 ، ص 175) . لذا فإن مصطلح الاغتراب كترجمة انكليزية يطلق عليه (*Alienation*) وهو مصطلح مشتق من الصفة (*Alien*) وتعني غريبا أو أجنبيا ، ويمكن تعريف الاغتراب الوظيفي بأنه ظاهرة فلسفية ونفسية واجتماعية على حد سواء أي الحالة التي يكون فيها الفرد معزولا ومتقطع في عمله (*Ferguson Lavalette ,2014,p299*) . ويعرف

أكاديميا بأنه شعور الفرد بالعزلة والضياع والوحدة وعدم الانتماء وفقدان الثقة والإحساس بالقلق والعدوان ورفض القيم والمعايير الاجتماعية والمعاناة من الضغوط النفسية . او هو ظاهرة نفسية مرتبطة بالذات المتولد عنه صراع داخلي نحو الشعور بالعداء اتجاه الشيء خارج الذات (*Shete* أنواع من الاغتراب :- (*Santosh Vijakumar,2012,p2*) . كما حدد (*Marx*) بأن الموظفين بخبرتهم حددوا ثلاثة (*Mohammad Taamneh, & Shehadeh ALgharaibch*) (2014, p5). (الاغتراب من نتائج أعمالهم " ينزع ما ينتجونه " ، الاغتراب من نفسه " يعني انفصال الموظف عن الوظيفة " ، الاغتراب عن الآخرين " يعني تعارض الموظفين في مواقفهم في العمل ") وفيما يلي مجموعة من مفاهيم الاغتراب الوظيفي ومن وجهات نظر متعددة وفق تسلسل زمني .

← الأسباب الأكثر شيوعا للاغتراب الوظيفي

بسبب الصراع وعدم الرضا الذي يحدث في العمل ومن ثم ترك العمل فان هذه الملامح التي تلاحظ على العاملين في العديد من المنظمات ، فهناك العديد من الأسباب التي تؤدي إلى احباط الموظفين والاغتراب في المنظمة ، كما إن هناك العديد من الحجج والنظريات التي تفسر أسباب ظهور الاغتراب الوظيفي (*Azadehdel Farahbod & Cheginim M.,2012,p8911*)

1. جميع الأفراد هدفهم الأول هو الحصول على الاحتياجات المادية في حياتهم ، فإذا كانت الفوائد والدخل الذي يحصل عليه الفرد لا توفر الاحتياجات المادية وأصحاب العمل لا يدفعون ما يكفي من الأجور فهذا يدفع الفرد ان يكون محبط في عمله وتحديدًا اذا كانت المنظمة توزع الفوائد والأجور على أساس التمييز بدلا من العدالة .
2. الاستخدام المكثف للمظاهر مثل الغرفة الفاخرة والسيارات الثمينة والرواتب الضخمة والترقية دون استحقاق ، وفي الحالة التي يكون فيها الموظف غير قادر على الحصول على مزايا مما يجعله حساس متشائم حول الإدارة .
3. الرقابة على الأفراد من خلال الأشراف المباشر هذا يجعل الموظفين يشعرون بعملهم كسجين حتى في نهاية وقت .
4. طول وقت العمل (بفعل الالتزام بالقوانين) يجعل من الموظفين لديهم شعور بالتعب والملل من الوظيفة .
5. عدم مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار وفرض القرارات من قبل رؤوساهم ، وخصوصا عندما يكون القرار ذات أهمية لهم .

6. عندما تخفي المنظمة قدرات موظفيها ، بالطريقة التي تكون فيها كل او جميع الاعمال البارزة باسم المدير ، وعند عدم تشجيع الافراد على القيام بأعمال مهمه فإنه يشعر بالاحباط في تقديم الابتكارات والقيام بالاعمال الهامة .

← أبعاد الاغتراب الوظيفي

في محاولة لجعل مفهوم الاغتراب الوظيفي اكثر وضوحا ، اقترح (Seeman,1959) خمس ابعاد رئيسية للاغتراب وهي انعدام القوة ، اللامعنى ، العزلة ، الاغتراب عن ذات ، غياب المعيارية

1- **انعدام القوة Powerlessness**: ويعني عدم قدرة الفرد على السيطرة على الاحداث والمخرجات إلى جانب عدم إمكانية التأثير في المواقف الاجتماعية التي يتعرض لها مع عدم القدرة على السيطرة على افعاله وتصرفاته ورغباته ، مما يجعل الفرد غير قادر على تحديد مصيره (Lindsay Nelson & Wayne O Donohue,2006,p12) ، ولطالما فكرة الاغتراب تعود إلى الفترة الماركسية المتضمنة ظروف العمال في المجتمع الرأسمالي واغتراب العامل عن عمله وانفصاله عن العمل بفعل عجزه نتيجة قوة خارجية تتحكم بعمله (Lindsay Nelson & Wayne O Donohue,2012,p4) .

2- **اللامعنى Meaninglessness** : يرتبط اللامعنى من وجهة نظر Seeman بدرجة الفهم والادراك ، فإذا كان فقدان السيطرة يشير الى المقدر المدركة للسيطرة على نتائج الفعل وعواقبه فإن فقدان اللامعنى يشير الى المقدر المدركة للتنبؤ بعوائد السلوك وعواقبه ، اذن ان عدم وضوح الامور في حياة الفرد يمكن ان يؤدي الى نمو توقعات عالية بوجود سيطرة خارجية ومن ثم يؤدي الى درجة عالية من فقدان السيطرة (Seeman,1959) . ولطالما إن المعنى يشير إلى شعور الفرد بالقدرة على فهم الاحداث فإن اللامعنى يعني إن الافراد غير قادرين على فهم نظام معقد من الاهداف في المنظمة وعلاقة العمل الخاصة بهم وتحديدًا عندما يطلب من الموظفين بالعمل ضمن مهام بسيطة ولا تنطوي اي مسؤولية وغالبا ما يؤدي إلى فقدان الاحساس بهدف الموظف وبالتالي فإن العمل يصبح بلا معنى ، كما يعني اللامعنى بأن الفرد المغترب يشعر بالفراغ الهائل نتيجة لعدم توافر اهداف اساسية تعطي معنى لحياته وتحديد اهدافه وتستقطب نشاطاته وتتسجم مع طموحاته ورغباته (J. C. Sarros, G. A. Tanewski, R. P. Winter, J. C. Santora) (and I. L. Densten t,2002,p304) .

3- **العزلة Isolation** : ونعني عدم وجود اي ارتباط او المشاركة في البيئة التنظيمية في ادى مستوى (Lindsay Nelson & Wayne O Donohue ,2006,p12) ، كما إن العزلة ترتبط مع الافراد الذين يحصلون على قيمة منخفضة من المكافآت للاهداف والمعتقدات وعادة ما يكون ذلك الفرد ذات قيمة عالية في مجتمع معين (Mikko Saaria,2015,p2) . كما اشار إلى

هذا البعد بأن نوع من ضعف الروابط الاجتماعية بسبب الشعور بالغربة عن الاهداف والمعايير السائدة وليس بسبب ما يتعلق بعلاقات الصداقة مع الاخرين وانما ايضا بمعاني (الامن ،الدفء ، الحاجة إلى الاتصالات الاجتماعية) وهذا ما يسمى بالعزلة الاجتماعية (رنا ناصر صبر ،2013، ص 252) .

4- **الاغتراب عن الذات** *Self- estrangement* ويعني انعزال الفرد وعدم قدرته للتواصل مع ذاته وفهمه ادراكه لنفسه وشعوره بالضياح ويؤكد *Seeman* ان غربة الفرد عن الذات هي شعور الفرد بأنه اصبح وسيلة او اداة لغرض تحقيق هدف (*Seeman,1959*) . و إن الفرد لا يستطيع تحقيق ذاته والعلاج هو السماح بالتعبير عن الذات (*lindsay Nelson & Wayne* ,2006,p12) . او هو الاحساس بالغربة وفقدان المعنى الجوهرى للوظيفة او حتى العجز من الوظيفة (*Mikko Saaria,2015,p2*) .

5- **غياب المعيارية**: وتشير إلى عدم تمسك الفرد بالمعايير والضوابط والاعراف الاجتماعية وشعوره بانه وسائل او سبل غير شرعية مطلوبة وضرورية لانجاز الاهداف وان تعاكست مع القيم والعادات السائدة ، وهذا يعني اهتزاز القيم والمعايير داخل المجتمع والانهيال الذي يلحق بالبناء الاجتماعي واتساع الفجوة بين اهداف المجتمع وقدرة الفرد للوصول اليها مما يؤدي إلى استحسان المعاني والمقاصد الغير مرغوب بها اجتماعيا لتحقيق الاهداف وان هذا البعد يشعر الفرد بان المعايير قد قدمت قوة تنظيمية في المحيط الاجتماعي او المهني وبأن هذه المعايير لم تعد تحترم اجتماعيا ومهنيًا (حسن ابراهيم حسن المحمداوي ،2007، ص32) ، (سحر انور البياتي ،2010، ص58) ، (رنا ناصر صبر ، 2013 ، ص252) .

المبحث الثالث

يؤجر هذا المبحث اهم النتائج المتعلقة بالتحليل الاحصائي بالتوافق مع أستجابات افراد عينة البحث من خلال توظيف بعضاً من المؤشرات الاحصائية الاساسية ، وتضمن ذلك :

اولاً : وصف المتغيرات :

← ابعاد العدالة التنظيمية

تبين من تحليل فقرات بعد العدالة التوزيعية والمتجسدة في الاسئلة (X1-X3) ، أن المعدل العام له ضمن التوجه الإيجابي وفقاً لإجابات الأفراد المبحوثين، إذ تبين أن (70.75%) من الإجابات جاءت بدرجة أتفق تماماً وأتفق، وبالمقابل كانت الإجابات الأخرى بعدم الاتفاق وبمعدل

(8.07%)، وللمحايد (21.19%)، ويدعمه قيمة الوسط الحسابي (3.87)، وبانحراف معياري (0.84719).

و يتضح من تحليل الفقرات (X4-X6) المتعلقة ببعد العدالة الاجرائية أن (72.58%) من إجابات الأفراد المبحوثين كانت ضمن التوجه الايجابي بدرجة أتفق تماماً وأتفق، و أكدت دور هذا المتغير بوسط حسابي قدره (3.76) وبانحراف معياري (1.0027)، في حين ظهرت نسبة عدم الاتفاق (13.06%) والمحايد (14.4%) .

بلغ الاتفاق العام للفقرات المتعلقة ببعد العدالة التفاعلية (X7-X9) (64.17%)، وبالمقابل جاءت الإجابة الاخرى بمعدل (13.38%)، والمحايدة (22.36%) ويدعم ذلك وسط حسابي (3.732) وانحراف معياري (0.96314).

واتساقاً مع ما تقدم يمكن تأشير بعض الافتراضات في ضوء التشخيص السابق و كالآتي:

1- جاء ترتيب بعد العدالة الاجرائية في المرتبة الأولى وباتفاق (72.58%) ويعود ذلك إلى أن الممارسات والاليات المتبعة في الجامعات المبحوثة تتلاءم مع الاساليب المتبعة من قبل الجامعات الاخرى سعياً لتعزيز قيمة خدماتها، فضلاً عن إمكانية الاستفادة من فرصة مواجهة التهديدات التنافسية.

2- جاء بعد العدالة التوزيعية في المرتبة الثانية وباتفاق (70.75%)، ويعود ذلك إلى أن فلسفة هذا البعد هو جزء من اجراءات العدالة في الجامعات قيد الدراسة ، فضلاً عن أن الموظفين يمثل محور اهتمامهم عند تخطيط جميع فاعليات وانشطة الجامعات .

3- جاء ترتيب بعد العدالة التفاعلية في المرتبة الأخيرة وباتفاق (64.17%) ويعود ذلك إلى أن المنظمات المبحوثة من وجهة نظر عينة الدراسة لا تخصص الموارد اللازمة والاساليب والاليات لتحقيق نوع من التفاعل المباشر بينها وبين الموظفين مما عكس ذلك في مقدار استجابة عينة الدراسة لمتغيرات وفقرات هذا البعد ، فضلاً عن أنها لا تهتم بالأفكار التي يقدمها الموظفون فيها حول أنشطتها المتعلقة بالحوافز والمكافآت .

← ابعاد الاغتراب الوظيفي

1- تبين من تحليل فقرات بعد اللامعنى ضمن المؤشرات (X10-X12) ان المعدل العام له ضمن التوجه الايجابي ، اي أن (56.11%) من الإجابات جاءت بدرجة أتفق تماماً وأتفق، والسبب في ذلك يعود إلى اتفاق الغالبية على حاجة المنظمات المبحوثة إلى فقراته ، وبالمقابل كانت الإجابات بعدم الاتفاق بمعدل (10.79%)، والمحايد (31.02%) ويدعم ذلك الوسط الحسابي (3.663) والانحراف المعياري (0.9260) .

2- اتضح أن معدل الاتفاق الإيجابي لفقرات البعد **انعدام القوى** في ضوء المؤشرات (X13-X15)، فقد تبين أن (56.12%) من الإجابات جاءت بدرجة أتفق تماماً وأتفق وبالمقابل عدم الاتفاق بمعدل (12.32%) وعزز ذلك بوسط حسابي (3.559) وانحراف معياري (0.93803)، أما نسبة المحايد فقد بلغت (31.40%) .

3- قيس بعد العزلة بالفقرات (X16 -X18) ، وبلغ معدل الاتفاق لهذا المتغير (73.93%)، ويعزز ذلك الوسط الحسابي (38.60) والانحراف المعياري (1.00925) وبالمقابل كانت الإجابة بعدم الاتفاق (11.59%) وبالمحايد (14.22%) .

4- عند قياس بعد الاغتراب عن الذات بالمؤشرات (X19-X21) بوصفه أحد المتطلبات التي يستند عليها متغير الاغتراب الوظيفي ، حيث تبين أن الاجابات أتفق تماماً وأتفق بمعدل (57.62%) وبالمقابل كانت الاجابات المرتبطة بعدم الاتفاق بمعدل (14.55%)، والمحايد (27.69%) يدعمه ذلك وسط حسابي (3.536) وانحراف معياري (0.9330)

5- وفي قياس المؤشرات (X22-X24) المتعلقة ببعد غياب المعيارية تبين أن معدل التأييد الايجابي للإجابات أتفق تماماً وأتفق (59.58%)، وبالمقابل عدم الاتفاق (18.22%) والمحايد (22.02%) وعزز ذلك الوسط الحسابي (3.525) والانحراف المعياري (1.0362) مما يؤكد أن المنظمات المبحوثة يوجد لديها ادارات عليا لها ضوابط معيارية تتعامل وفقها مع الجميع بدون استثناء .
واتساقاً مع ما تقدم يمكن تأشير بعض الافتراضات في ضوء التشخيص السابق وكالاتي:

1- نال بعد العزلة المرتبة الأولى وباتفاق (73.93%)، ، باعتباره الوسيلة التي يتم من خلالها الابتعاد عن توجهات واهتمامات المنظمات المبحوثة وكذلك الابتعاد عن البيئة المحيطة بالمنظمة ، بالمقابل قلة ارتباط او المشاركة في البيئة التنظيمية من قبل الافراد داخل المنظمات المبحوثة .

2- جاء ترتيب بعد غياب المعيارية في المرتبة الثانية وباتفاق (59.58%)، بسبب أن المنظمات المبحوثة تستخدم المنهجية العلمية في تحليل الازمات والمشاكل المرتبطة بالموظفين وبالمقابل عدم تمسك الفرد المعايير و الضوابط والاعراف الاجتماعية وشعوره بانه وسائل او سبل غير شرعية مطلوبة وضرورية لانجاز الاهداف وان تعاكست مع القيم والعادات السائدة ، وهذا يعني اهتزاز القيم والمعايير داخل المجتمع والانهيال الذي يلحق بالبناء الاجتماعي .

3- جاء ترتيب بعد انعدام القوى في المرتبة الثالثة وباتفاق (56.12%)، ويرجع ذلك إلى عدم قدرة المنظمات على السيطرة على الاحداث والمخرجات إلى جانب عدم إمكانية التأثير في المواقف الاجتماعية التي يتعرض لها الفرد مع عدم القدرة على السيطرة على افعاله وتصرفاته ورغباته.

4- جاء بعد العجز في المرتبة الاخيرة وبتفاق (56.11%)، والسبب في ذلك الى عدم المقدرة المدركة للتنبؤ بعوائد السلوك وعواقبه ، حيث ان عدم وضوح الامور في حياة الفرد يمكن ان يؤدي الى نمو توقعات عالية بوجود سيطرة خارجية ومن ثم يؤدي الى درجة عالية من فقدان السيطرة.

ثانياً : اختبار المخطط الفرضي للبحث وأبعاده والتأكد من التوافق بين المتغيرات

يهدف هذا المحور إلى التأكد من صحة فرضيات البحث التي عكسها مخططه ، للكشف عن مدى انعكاس او تمثيل متغيراته ، و للتحقق كذلك من اتجاه مسارات وعلاقات المخطط الفرضي، واختبار الفرضيات (Uma Sekaran, & roger Bougie, , 2010: p321-322).

← اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية

تم إجراء تحليلات الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لتسليط الضوء على الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية وكذلك معرفة تفاصيل التأثير بشكل مفصل، إذ يوضح الجدول (I) تأثير تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع وكالاتي:

الجدول (1)

تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع

F		R ²	organizational justice dimensions		Independent variable
Tabular	Calculated		β_1	β_0	dependent variable
3.94	*264.49	0.771	0.895 *(16.25)	0.447 *(2.14)	behavior of Work alienation dimensions
D.F	1.84		T Calculated		16.25

*P ≤ 0.05 N = 81 N.S = not significant

تشير نتائج تحليل الانحدار الموضحة في الجدول (1) إلى وجود اثر معنوي لابعاد العدالة التنظيمية مجتمعة في أبعاد سلوك الاغتراب الوظيفي مجتمعة حيث بلغت قيمة (F Calculated) (264.49) وهي أكبر من قيمتها Tabular البالغة (3.94) ، وبلغ معامل (β_1) (0.895) وهي قيمة معنوية بدلالة (t Calculated) المحسوبة البالغة (16.25)، وهي أكبر

من قيمتها *Tabular* البالغة (1.66) عند مستوى معنوية (0.05) ، وبذلك ترفض فرضية العدم و تقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود اثر ذي دلالة بين متغيري الدراسة ، وهذا يتفق مع دراسة (*Ceylan & Sulu , 2011*) التي بينت عن وجود علاقة بين ابعاد العدالة التنظيمية و أبعاد سلوك الاغتراب الوظيفي.

الجدول (2)

تأثير ابعاد العدالة التنظيمية مجتمعةً في أبعاد سلوك الاغتراب الوظيفي

F		R ²	organizational justice dimensions		Independent variable dependent variable
Tabular	Calculated		β ₁	β ₀	
3.94	*188.74	0.697	0.793 *(14.71)	0.768 *(3.62)	انعدام القوة
3.94	*105.38	0.569	0.777 *(11.23)	0.757 *(2.79)	اللامعنى
3.94	*153.08	0.657	0.673 *(13.39)	1.312 *(6.67)	العزلة
3.94	*85.13	0.533	0.685 *(9.32)	1.193 *(4.36)	الاغتراب عن الذات
3.94	*157.47	0.672	0.678 *(13.54)	1.413 *(7.54)	غياب المعيارية
D.F	1.84				

*P ≤ 0.05 N = 81 N.S = not significant

إذ يتضح من الجدول (2) ومن خلال نتائج الانحدار الخطي المتعدد وجود أثر معنوي لابعاد العدالة التنظيمية مجتمعةً في بُعد انعدام القوة ، وذلك من خلال قيمة *Calculated* (F) و البالغة (188.74)، وهي اكبر من *Tabular* (3.94) ، بالإضافة الى ذلك يوجد تأثير معنوي لابعاد العدالة التنظيمية مجتمعةً في بُعد اللامعنى ، وذلك من خلال قيمة *Calculated* (F) و *Tabular* على التوالي (105.38)، وهي أكبر من (3.94) .

كذلك يوجد أثر معنوي لابعاد العدالة التنظيمية مجتمعاً في كل من بُعد (العزلة ، الاغتراب عن الذات ، غياب المعيارية) على التوالي ، وذلك من خلال قيمة (F Calculated) لهم والبالغة (153.08)، (85.13) ، (157.47) على التوالي وهي اكبر من مطابقتها *Tabular* البالغة (3.94) لهم على التوالي ، وبذلك ترفض فرضية العدم و تقبل الفرضيات البديلة الفرعية المتولدة منها وهذا يتفق مع دراسة (Adnan Ceylan & Seyfettin Sulu , 2011) .

← التأكد من التوافق بين المتغيرات

هنالك عدة اختبارات للتأكد من التوافق بين متغيرات دراسة ما ، ومنها اختبار (*Chi-square*) يسعى هذا الاختبار لمعرفة العلاقة الارتباطية او مدى توافق بين متغيرين (Walker ,1995) ، وكذلك جودة الملائمة *goodness-of-fit* بين متغيرين (Richa Singhal & Rakesh) (Rana ,2015)، اي التوافق وجودة العلاقة ومدى ملائمتها بين كل من ابعاد العدالة التنظيمية ، وأبعاد سلوك الاغتراب الوظيفي بشكل مجتمع او منفرد . ويمكن تجسيد مديات هذا الاختبار في الفرضية الرئيسة للبحث والتي تشير إلى أنه (لا توجد علاقة توافقية بين ابعاد العدالة التنظيمية وابعاد سلوك الاغتراب الوظيفي) ، ويتفرع عنها الفرضيات التالية :

← لا توجد علاقة توافقية لأبعاد العدالة التنظيمية على المستوى المنفرد .

← لا توجد علاقة توافقية لأبعاد سلوك الاغتراب الوظيفي على المستوى المنفرد .

الجدول (3)

العلاقة التوافقية لكل من ابعاد العدالة التنظيمية وابعاد سلوك الاغتراب الوظيفي

<i>organizational justice and behavior of work alienation</i>		<i>behavior of Work alienation</i>		<i>organizational justice</i>		<i>Test</i>
<i>Tabular</i>	<i>Calculated</i>	<i>Tabular</i>	<i>Calculated</i>	<i>Tabular</i>	<i>Calculated</i>	
5.882	4227.67	9.32043	43.727	11.4338	107.839	<i>Chi-square</i>
	0.032*		0.000**		0.000**	<i>. Sig.</i>

من معطيات الجدول (3) يتضح أن قيمة *Chi-square Calculated* لأبعاد العدالة التنظيمية مجتمعاً بلغت (107.839) وهي أكبر من القيمة *Tabular* والبالغة (11.4338) عند مستوى معنوية (0.01) مما يشير إلى جود علاقة توافقية عالية المعنوية لأبعاد العدالة التنظيمية . إن قيمة *Chi-square Calculated* لأبعاد سلوك الاغتراب الوظيفي مجتمعاً بلغت (43.727) وهي أكبر من القيمة *Tabular* والبالغة (9.32043) عند مستوى معنوية (0.01)، مما يشير إلى وجود علاقة توافقية عالية المعنوية لأبعاد سلوك الاغتراب الوظيفي.

إن قيمة *Chi square Calculated* لأبعاد العدالة التنظيمية و أبعاد سلوك الاغتراب الوظيفي بشكل مجتمع بلغت (4227.67) وهي أكبر من القيمة *Tabular* والبالغة (5.882) عند مستوى معنوية (0.05) مما يشير إلى وجود علاقة توافقية معنوية بينهما.

وتعكس هذه النتائج وجود علاقة توافقية معنوية لكل من لمتغيري العدالة التنظيمية و سلوك الاغتراب الوظيفي ، لهذا ترفض الفرضية العدمية الرئيسة التي تنص على أنه لا توجد علاقة توافقية ذات دلالة احصائية بين ابعاد العدالة التنظيمية وابعاد سلوك الاغتراب الوظيفي ، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة توافقية بينهم وهذا يتفق مع دراسة (Adnan Ceylan & Seyfettin Sulu , 2011).

الجدول (4) العلاقة التوافقية لأبعاد العدالة التنظيمية

Interactional Justice		Procedural Justice		Distributive Justice		Test
<i>Tabular</i>	<i>Calculated</i>	<i>Tabular</i>	<i>Calculated</i>	<i>Tabular</i>	<i>Calculated</i>	
13.4856	121.684	11.4557	81.768	11.4558	107.557	Chi-square
	0.000		0.000		0.000	Sig.

من معطيات الجدول (4) يتضح أن قيمة *Chi-square Calculated* لبعده العدالة التوزيعية بلغت (107.557) وهي أكبر من *Tabular* والبالغة (11.4558) عند مستوى معنوية (0.01)، مما يشير إلى وجود علاقة توافقية عالية المعنوية لهذا البعد .

إن قيمة *Chi-square Calculated* المحسوبة لبعده العدالة الاجرائية بلغت (81.768) ولبعد العدالة التفاعلية (121.684) وهي أكبر من القيمة *Tabular* لهما على التوالي (11.4557) ، (13.4856) عند مستوى معنوية (0.01)، مما يدل على وجود علاقة توافقية عالية المعنوية لهذين البعدين ، وتعكس هذه النتيجة طبيعة إجابات المبحوثين لمديات وانعكسات هذين البعدين ، أي الاجراءات المتبعة من قبل منظماتهم ، وتعكس هذه النتيجة طبيعة إجابات المبحوثين حول العلاقات ما بين الموظفين او مع المتعاملين مع منظماتهم وتعكس هذه النتائج وجود علاقة توافقية معنوية لأبعاد العدالة التفاعلية ، لهذا ترفض الفرضية العدمية الفرعية الأولى التي تنص على أنه لا توجد علاقة توافقية لأبعاد العدالة التنظيمية على المستوى المنفرد . وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه توجد علاقة توافقية وهذا يتماشى مع دراسة (Adnan Ceylan & Seyfettin Sulu , 2011).

الجدول (5)

العلاقة التوافقية لأبعاد سلوك الاغتراب الوظيفي

Sig.	Chi-square	Test	
0.000	66.865	Calculated	انعدام القوة
	9.32045	Tabular	
0.000	105.725	Calculated	اللامعنى
	11.4558	Tabular	
0.000	87.226	Calculated	العزلة
	13.3676	Tabular	
0.000	131.545	Calculated	الاغتراب عن الذات
	13.3676	Tabular	
0.000	113.231	Calculated	غياب المعيارية
	13.3676	Tabular	

من مخرجات الجدول (5) يتضح إن قيمة **Chi-square Calculated** لبعد انعدام القوة بلغت (66.865) وهي أكبر من **Tabular** والبالغة (9.32045) عند مستوى معنوية (0.01) مما يشير إلى وجود علاقة توافقية عالية المعنوية لهذا البعد ، كما بلغت لبعد اللامعنى (105.725) وهي أكبر من **Tabular** والبالغة (11.4558) ، مما يشير إلى وجود علاقة توافقية عالية المعنوية لهذا البعد ،

كذلك إن قيمة **Chi-square Calculated** للابعاد (العزلة ، الاغتراب عن الذات ، غياب المعيارية) بلغت على التوالي (87.226 ، 131.545 ، 113.231) وهي أكبر من **Tabular** لهما والبالغة على التوالي (13.3676) عند مستوى معنوية (0.01) مما يشير إلى وجود علاقة توافقية عالية المعنوية لهذا الابعاد . وتدل جميع هذه النتائج ومن خلال قيمة **Chi-square** أن هناك علاقة توافقية لأبعاد سلوك الاغتراب الوظيفي لذا ترفض الفرضية العدمية الفرعية الثانية التي تنص على أنه لا توجد علاقة توافقية لأبعاد سلوك الاغتراب الوظيفي على المستوى المنفرد ، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه توجد علاقة توافقية.

الاستنتاجات

1. هناك دوراً مهم لأبعاد العدالة التنظيمية في رفع مستوى اداء العاملين ، وان الاغتراب الوظيفي يؤثر بشكل كبير على اداء العاملين .
2. كلما كان الموظف اكثر خبرة كلما زادت المشاركة بالعمل .

3. جاءت نتائج هذه الدراسة بصورة مختلفة لما جاءت به أغلب الدراسات العربية والأجنبية حيث اكدت هذه الدراسة أن شعور بعدم العدالة في العمل يقلل من مستوى الأعتراب الوظيفي لدى العاملين .

التوصيات

1. الاعتماد على مبدأ (Job enrichment) في العمل يضمن تنوع وتجدد الانشطة التي يقوم بها الموظف والتخلص من الانشطة الروتينية التي تولد الملل للموظف في العمل من اجل تقليل ظاهرة (work Alienation) .
2. الحد من ظاهرة (work Alienation) ينبغي العمل على اتاحة الفرص للابداع للعاملين والابتكار من اجل تشجيعهم على توفير الاستقرار الوظيفي في مكان العمل .

المحددات Limitations

اخرج البحث مجموعة من المحددات اهمها التوسع في مجال الدراسة من خلال استخدام ابعاد اخرى وتطبيقها في قطاعات مختلفة ، وتشخيص علاقته مع مواضيع اخرى مثل الاهتمام ببيئة عمل الجامعات التي لها تأثير ايجابي على العاملين وبالتالي ينعكس على ادائهم. والخروج بنتائج وتوصيات تخدم جميع القطاعات .

المراجع

اولاً : المصادر العربية

أ . الكتب

محمود سلمان العميان ، 2010 ، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الخامسة.

ب . البحوث

1. رنا ناصر صبر ، 2013 ، اثر مصادر ضغوط العمل في مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي - دراسة تحليلية لأراء عينة من الممرضين والممرضات في مستشفى اليرموك التعليمي ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد 37 .
2. غانم محمود عبد الرحيم ، 2015 ، درجة العدالة التنظيمية وعلاقتها بتفويض السلطة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظة طولكرم من وجهات نظر معلمي مدارسهم ، جامعة النجاح الوطنية ، كلية الدراسات العليا .
3. محفوظ جودة ، 2016 ، اثر العدالة التنظيمية على مناخ الابداع ، دراسة ميدانية عن شركات الادوية الاردنية .

4. محمد صالح هادي ، 2020 ، " امكانية توضيح طبيعة العلاقة مابين العلاقة التفاعلية واندماج الموظفين " ،جامعة البصرة كلية الادارة والاقتصاد ، مجلة الاقتصاد الخليجي
5. نماء جواد العبيدي ،2012 ، أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي ، دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، جامعة تكريت ، كلية الادارة والاقتصاد ،المجلد 8 ، العدد 24 .

ج : الرسائل والاطاريح

1. حسن إبراهيم حسن المحمداوي ، 2007 ، العلاقة بين الاغتراب والتوافق النفسي للجالية العراقية في السويد ، أطروحة دكتوراه في كلية الآداب والتربية ، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك .
2. سحراء انور البياتي ، 2010 ، الاغتراب وعلاقته بالالتزام التنظيمي ، دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من المديرين والتنفيذيين في وزارة البلديات والإشغال العامة ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .

ثانياً: المصادر الانكليزية

A . Book

1. Uma Sekaran & roger Bougie, (2010), "Research Methods For Business: A Skill - Building Approach", John Wiley and Sons, Inc.

B. Journals & Periodicals

1. Adnan Ceylan & Seyfettin Sulu ,(2011), *Organizational Injustice and Work Alienation* , *Ekonomika Amanagement*.
2. Azadehdel F. Farahbed & Chegini M., (2012) , *Work alienation , Historical Backgrounds , concepts, Seasonal and effect , journal of basic and Applied , Scientific Research*
3. Bruce Walker , (2014) , *The Chi Square test: an introduction* .
4. Ferguson Lavalette , (2014), *Beyond power Discourse : Alienation and Social work* , *British Journal of social work* , Vol , 34.
5. J. C. Sarros, G. A. Tanewski, R. P. Winter, J. C. Santora and I. L. Densten† t , (2002), *work Alienation and organizational Leadership* , *British journal of Management vol . (13), 285–304*.
6. Kamran Iqbal , (2013), *Determinants of Organizational Justice (A survey conducted in Pakistan)*, vol. 2 issue1.
7. Korman Mahler & Kamel, A.Omran,(1983), *Work Ethic , Satisfaction , Alienation and Reaction Hand book of vocational psychology* , Hillsdle NJ.Lawrence Erlbaum, 342.
8. Mohammad Taamneh, & Shehadeh ALgharaibch, (2014), *The impact of job security Elements on the work Alienation at private universities in jorden (Afield study Employees perspective . Europeam of Business and Management* , Vol .6. No.26.

9. Mikko Saari, (2015), *Work Alienation and Engagement in organizations /Case Study in an advertising agency Turku university of Applied Science*
10. Richa Singhal & Rakesh Rana ,(2015),*Chi – Square test and its application in hypothesis, Journal of the Practice of Cardiovascular Sciences , Volume 1, Issue 1.*
11. Russell Cropanzano , David E Bowen, , and Stephen W. Gilliland, ,(1997). *The Management of Organizational Justice, Academy of Management Perspectives.*
12. Sania Usmani & Siraj Jamal ,(2013), *Impact of Distributive Justice, Procedural Justice, Interactional Justice, Temporal Justice, Spatial Justice on Job Satisfaction of Banking Employees , Vol 2(1).*
13. shete santosh Vijakumar ,(2012), *the of Alienation in Anita Desai where shall we go this summer?.*
14. Susanna Baldwin,S., (2006), *Organisation Justice, Insttute for Employment Studies,Mantell Building ,University of Sussex Campus.*

C. conference

1. Lindsay Nelson & Wayne O Donohue, (2006), *Alienation psychology and human Resource management , Refereed paper proceedings of the 2nd Australian centre for Research in Employment and work (ACREW) , Prato , Italy .*
2. Lindsay Nelson & Wayne O Donohue, (2012), *Work engagement , (burn-out) , and alienation : linking new and experiences , BAM annual conference .*

استمارة الاستبيان

ابعاد العدالة التنظيمية

ت	المعايير	الأسئلة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	العدالة التوزيعية Susanna Baldwin,,201 (3:3)	جدول الأعمال في المنظمة عادل					
2		إننا اعتقد بأن العمل يشكل عبئ كبير					
3		اشعر بأن مسؤوليات العمل عادلة تماما					
4	العدالة الاجرائية	لاتخاذ القرارات المهمة يجمع					

					المدير معلومات دقيقة وكاملة) Kamran Iqbal,2013:3 (
					جميع المعلومات المتعلقة بالعمل يسمح للموظفين بالاطلاع عليها		5
					يحق للموظفين بالطعن او الاستئناف للقرارات التي يتخذها المدرء		6
					عندما يتم اتخاذ القرارات عن وظيفتي ،مديري يعاملني باحترام وكرامة	7 العدالة التفاعلية (Russell Cropanzano , David E Bowen, , and Stephen W. Gilliland, (2007:37	7
					عندما يتم اتخاذ القرارات عن وظيفتي ، تعامل المدير معي بطريقة صادقة		8
					المدير يقدم مبررات كافية للقرارات المتخذة عن الوظيفة		9

ابعاد الاغتراب الوظيفي

ت	المعايير	الأسئلة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
10	العجز Lindsay Nelson & Wayne O Donohue, 2012)	انا غير راضي عن الراتب وغيرها من الامتيازات التي تمنحها الجامعة					
11		اشعر إن مستقبلي المهني غامض					
12		لا اتوقع الحصول على اي حوافز كبيرة من العمل في الجامعة					
13	انعدام القوى Mikko Saari ,2015	تقتصر علاقتي مع الزملاء ضمن ساعات العمل					
14		انا لا اشعر إن تكون مهنتي المستقبلية في الجامعة					
15		انا لست قادرا على المشاركة					

					في عملية صنع القرار		
					اشعر انني غريب في عملي	العزلة	16
					لاستطيع ان اشارك في اتخاذ القرارات وحل المشكلات	Lindsay Nelson & Wayne O	17
					لاشعر بالراحة والانسجام مع زملائي في العمل	Donohue , 2006	18
					اشعر بالاكتئاب الشديد في العمل	الاغتراب عن الذات Lindsay Nelson	19
					لا اشعر باحترامي الشخصي لوظيفتي	& Wayne O Donohue,2012	20
					انا لا اشعر اني حقا انتمي إلى الجامعة		21
					اشعر بضعف القدرة على التزامي بالانظمة والقيم السائدة في محيط العمل	غير معيارية (رنا ناصر صبر، 2013)	22
					لا اهتم بما يجري بالعمل		23
					لامعنى للاخلاص والاجتهاد في العمل		24