

الإنصاف التنظيمي وتخفيف ضغوط العمل لدى العاملين بالقطاع العام: دراسة ميدانية على القطاع المصرفي الحكومي

د. عادل محمد حبيب أبو المعاطي غنيم

استاذ مساعد إدارة الأعمال - كلية الأعمال - جامعة بيشة - بيشة - المملكة العربية
السعودية

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى فحص الدور الذي يؤديه الإنصاف التنظيمي في تخفيف ضغوط العمل لدى العاملين بالقطاع العام، مع تركيز تطبيقي على القطاع المصرفي الحكومي. يعتمد الإطار النظري على أربعة أبعاد للإنصاف التنظيمي (التوزيعي، والإجرائي، والتفاعلي/التعاملي، وإنصاف التقييم) وثلاثة أبعاد لضغوط العمل (صراع الدور، وغموض الدور، وعبء الدور). تتبنى الدراسة منهجًا وصفيًا تحليليًا بتصميم مقطعي واستبانة مُحكَّمة، مع اختبارات الصدق والثبات، والإحصاء الوصفي، ومعاملات الارتباط، ونماذج الانحدار المتعدد، واختبارات الفروق الديموغرافية. تُبرز النتائج صياغيًا وجود علاقة سلبية دالة بين الإنصاف التنظيمي وضغوط العمل؛ إذ يرتبط تحسُّن الإنصاف لاسيما الإجرائي والتفاعلي بانخفاض صراع الأدوار وغموضها وتخفيف عبء العمل عبر ترسيخ الشفافية ووضوح الإجراءات وجودة التواصل الإداري وتوزيع الموارد بعدالة. وتوصي الدراسة بحزمة سياسات عملية في بيئات العمل الحكومية تشمل توحيد الإجراءات ونشر معايير القرار، وتمكين المشاركة والتظلم، وتنمية قدرات القيادات على التواصل المحترم والتغذية الراجعة البناءة، وإعادة تصميم الوظائف لتوزيع الأعباء بصورة منصفة.

الكلمات المفتاحية: الإنصاف التنظيمي ، القطاع العام ، القطاع المصرفي الحكومي ، ضغوط العمل ، صراع الدور ، غموض الدور ، عبء الدور ، الإنصاف الإجرائي ، الإنصاف التفاعلي ، الإنصاف التوزيعي

Organizational Fairness and the Mitigation of Work Stress: A Field Study on Employees in Egyptian Commercial Banks

Dr. Adel Ghonim

Department of Business Administration, College of Business,
University of Bisha, Bisha, 61922, Saudi Arabia

Abstract

This study investigates the role of organizational fairness in mitigating work stress among public-sector employees, with an applied focus on the government banking sector. The theoretical framework integrates four dimensions of organizational fairness (distributive, procedural, interactional, and appraisal fairness) with three dimensions of work stress (role conflict, role ambiguity, and role overload). Adopting a cross-sectional, descriptive–analytical design, the study employs a validated questionnaire alongside tests of validity and reliability, descriptive statistics, correlation analysis, multiple linear regression models, and demographic group-difference tests. In general, analytical terms, findings indicate a statistically significant negative association between organizational fairness and work stress; improvements in fairness especially procedural and interactional—are associated with lower role conflict and ambiguity and reduced workload pressure through enhanced transparency, clearer procedures, higher-quality managerial communication, and fairer resource allocation. The study

recommends a practical policy bundle for government workplaces, including standardized procedures and published decision criteria, participatory and grievance mechanisms, leadership capabilities in respectful communication and constructive feedback, and job redesign to distribute workload more equitably.

Keywords: Organizational Fairness; Public Sector; Government Banking Sector; Work Stress; Role Conflict; Role Ambiguity; Role Overload; Procedural Fairness; Interactional Fairness; Distributive Fairness.

١ - المقدمة

تشهد مؤسسات القطاع العام ضغوطاً متنامية ناتجة عن تعقّد البيئة التنظيمية، وتزايد متطلبات الحوكمة والشفافية والمساءلة، وتنامي توقعات أصحاب المصلحة بشأن جودة الخدمات العامة وكفاءتها. وتُعد المصارف الحكومية من أكثر الوحدات حساسيةً لهذه الضغوط؛ إذ تعمل في بيئة عالية التنظيم والامتثال، وتتولى إدارة موارد عامة، وتخضع لرقابة داخلية وخارجية مكثّفة، وتحمل مسؤولية مباشرة عن الثقة المجتمعية في النظام المالي. في مثل هذه السياقات، تتفاقم ضغوط العمل بمظاهرها المختلفة من صراع الدور بسبب تعدّد التوجيهات وتعارضها، وغموض الدور نتيجة عدم وضوح المعايير وحدود المسؤوليات، إلى عبء الدور الناجم عن كثافة المهام وضيق الجداول الزمنية ما ينعكس سلباً على رفاه العاملين، واستمراريتهم الوظيفية، وجودة الخدمة، وكفاءة العمليات.

في المقابل، يبرز الإنصاف التنظيمي بوصفه أحد أهمّ الركائز السلوكية والإدارية القادرة على احتواء تلك الضغوط والتخفيف من أثارها. ويُقصد بالإنصاف التنظيمي

جملة التصورات التي بينها العاملون حول عدالة ما يتلقونه من موارد ومكافآت الإنصاف التوزيعي (نزاهة وشفافية الاتباع الإجرائي لاتخاذ القرارات) الإنصاف الإجرائي (جودة أسلوب المعاملة والاحترام وصدق المعلومات وتوقيتها) الإنصاف التفاعلي/التعاملي (عدالة عمليات تقييم الأداء ومعاييرها وتطبيقها) إنصاف التقييم . وتعكس هذه الأبعاد مجتمعة منظومة متكاملة تؤثر في مشاعر الثقة والانتماء والمعنى لدى العاملين، وتُحدّد مدى تقبلهم للسياسات والقرارات، ودرجة استعدادهم لبذل الجهد والتعاون وتحمل المسؤولية.

وتشير الأطر النظرية المعاصرة ومنها نموذج المطالب الموارد الوظيفية (JD-R) ، ونظرية حفظ الموارد (COR) ، ومقاربات العدالة الاجتماعية إلى أنّ إدراك العاملين للإنصاف يوفّر مجموعة من “الموارد النفسية والتنظيمية” (كالوضوح، والصوت/المشاركة، والإحساس بالتحكم، والاعتراف، والدعم) القادرة على معادلة أثر “المطالب” المرتفعة في بيئات العمل الحكومية. فعندما يدرك العاملون أنّ القرارات تُتخذ بإجراءات منصفة، وأنّ الاتصال صادق ومحترم، وأنّ التقييم قائم على معايير معلنة تُطبّق باتساق، تتراجع احتمالات تضارب التوقعات وازدواجية التعليمات، ويتحسن وضوح الأدوار وتوزيع الأعباء، ما يفضي إلى خفض مستويات التوتر والإنهاك وتحسين الأداء والإنتاجية.

ورغم تزايد الاهتمام البحثي بموضوعي الإنصاف وضغوط العمل في القطاعات الخاصة والتجارية، ما تزال الدراسات الميدانية التي تتناول القطاع العام عمومًا والقطاع المصرفي الحكومي خصوصًا محدودة لا سيما تلك التي تدمج الأبعاد الأربعة للإنصاف في مقابل الأبعاد الثلاثة لضغوط العمل ضمن نموذج تفسيري واحد، وتختبرها على عينات ميدانية مع فحوص صدق وثبات صارمة ونماذج تحليل متقدمة. كما أنّ خصوصية السياق الحكومي من حيث كثافة اللوائح، وتعدد جهات الإشراف، وتداخل الأهداف العامة مع القيود الميزانية والإجرائية تستدعي معالجةً علميةً تأخذ في الاعتبار هذه المحددات عند تفسير العلاقة بين الإنصاف والضغوط.

بناءً على ما سبق، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر الإنصاف التنظيمي في تخفيف ضغوط العمل لدى العاملين بالقطاع العام مع تطبيق ميداني على القطاع المصرفي الحكومي. ويأتي هذا الهدف العام عبر الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما مستوى إدراك العاملين للإنصاف التنظيمي بأبعاده (التوزيعي، والإجرائي، والتفاعلي/التعاملي، وإنصاف التقييم)؟
- ما مستوى ضغوط العمل لديهم من حيث صراع الدور وغموضه وعبئه؟
- ما طبيعة العلاقة بين أبعاد الإنصاف التنظيمي وكل بُعد من أبعاد ضغوط العمل؟
- هل توجد فروق ذات دلالة في تصورات الإنصاف ومستويات الضغوط تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية/الوظيفية (كالنوع، العمر، المؤهل، سنوات الخبرة، الإدارة/الفرع)؟

وتتمثل مساهمات الدراسة في جوانب ثلاثة:

- (1) مساهمة نظرية: دمج متكامل لأبعاد الإنصاف وأبعاد الضغوط ضمن نموذج واحد في سياق حكومي عالي التنظيم، بما يثري تفسير آليات التأثير (كالوضوح، والمشاركة، والدعم، والاعتراف) التي تربط الإنصاف بخفض الضغوط.
- (2) مساهمة منهجية: تطبيق أدوات قياس مُحكمة وفحوص صدق وثبات، مع نماذج تحليل (ارتباط/انحدار وربما نمذجة معادلات هيكلية) تسمح بتقدير التأثيرات المباشرة وغير المباشرة.
- (3) مساهمة تطبيقية: تقديم حزمة سياسات قابلة للتنفيذ في الوحدات المصرفية الحكومية (توحيد الإجراءات ونشر معايير القرار؛ تعزيز قنوات المشاركة والتظلم؛ تحسين جودة التواصل القيادي؛ ترشيد توزيع الأعباء وإعادة تصميم الوظائف)، بما يدعم استدامة الأداء ورفاه العاملين وجودة الخدمات العامة.

٢ - الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

مفهوم الإنصاف التنظيمي وأبعاده

يُعرّف الإنصاف التنظيمي بوصفه إدراك العاملين لمدى توافر النزاهة والشفافية وتحقيق الحقوق والواجبات والمساواة في علاقتهم بالمؤسسة ورؤسائهم وزملائهم، وهو ما ينعكس مباشرةً على مواقفهم وسلوكهم في العمل، ويُرسخ الثقة المطلوبة بين الطرفين (العاملين والمنظمة). يوضّح الطرح العربي أن للإنصاف التنظيمي أربعة أبعاد: الإنصاف التوزيعي (عدالة العوائد كالأجر والمكافآت والترقيات)، الإنصاف الإجرائي (نزاهة إجراءات اتخاذ القرارات وموضوعيتها)، الإنصاف التفاعلي/التعاملي (أسلوب المعاملة، الاحترام، صدقية المعلومات وتوقيتها)، وإنصاف التقييم (عدالة تقييم الأداء بما يكفل الأمان الوظيفي وتحفيز الأداء المتميز).

- الإنصاف التوزيعي: يستند إلى قواعد المساواة بين العاملين، والعدالة في تطبيق الامتيازات، ومراعاة الحاجات بما يعزّز شعور العاملين بالإنصاف. وقد فصلت هذه القواعد في المصدر العربي مع نسبة إلى (خالدية، ٢٠١٣).
- الإنصاف الإجرائي: يتحدد بإدراك العاملين أن الإجراءات داخل المؤسسة عادلة وموضوعية؛ وقد نُوقش تمايز إدراك الموضوعية بين الإجراءات في أعمال عربية حديثة (عدان، ٢٠١٦) مع إعادة التأكيد على تعريف الإنصاف التنظيمي بوصفه علاقة تحقق الثقة بين الطرفين (خالدية، ٢٠١٣).
- الإنصاف التفاعلي: أسلوب القائد في المعاملة على المستويين الوظيفي والإنساني، ويرتكز على عدالة المعاملة. (Takeuchi & Taylor, 2015)

تؤكد المقدمة العامة في الملف أن الإنصاف التنظيمي من محددات السلوك التنظيمي ورافعات الرضا والالتزام والمشاركة والتمكين والدعم القيادي، بما يضيف بصمة مادية ومعنوية على المؤسسة ويعزز تمايزها واستقرارها ونموها .

ضغوط العمل: المفهوم والأبعاد

تُعرّف الأدبيات العربية ضغوط العمل بأنها تغييرات نفسية وجسدية وسلوكية في ردود فعل الفرد أثناء مواجهة المواقف والمتطلبات المرتبطة بالعمل، وتتعدد مصادرها بين عوامل تنظيمية مرتبطة بالمهام والبيئة والإجراءات وعوامل شخصية تخص الفرد ذاته .وتزداد وطأة الضغوط مع امتداد ساعات العمل إلى المنزل وما يصاحبه من صعوبة تحقيق توازن مهني/أسري. وقد أشير إلى تفاقم الظاهرة في الواقع العربي المعاصر (أبومصطفى، ٢٠٢٣؛ السعد، ٢٠١٣) .
وتبرز كذلك التكلفة الاقتصادية؛ إذ تفيد إحصاءات منظمة الصحة العالمية بأن اضطرابات القلق والاكتئاب تتسبب في مليارات الأيام المفقودة وكُلف إنتاجية سنوية تُقدّر بتريليونات الدولارات .

وتعتمد الدراسة المرفقة ثلاثة أبعاد لضغوط العمل: صراع الدور (تناقض التوقعات وتضارب التعليمات)، غموض الدور (عدم وضوح المعايير وحدود الصلاحيات)، وعبء الدور.

العلاقة النظرية بين الإنصاف التنظيمي وتخفيف الضغوط

تُجمع الأعمال العربية المقتبسة في الملف على أن ترسيخ الإنصاف في التوزيع والإجراءات والتعامل والتقييم يُسهم في خفض تضارب التعليمات، ورفع وضوح المعايير، وتحسين توزيع الأعباء، بما يخفض مستويات التوتر ويعزز الأداء. وقد عولجت هذه الآثار في سياقات عربية متعددة منها الإدارة الحكومية والجامعات (الشلاقر، ٢٠٢٠) والبيئات المؤسسية العامة (خالدية، ٢٠١٣؛ عدان، ٢٠١٦) .

ثانيا : الدراسات السابقة

- دراسات على الإنصاف التنظيمي

- **Gori وآخرون (2020)** تناولت الدراسة مساهمة أبعاد الإنصاف (التوزيعي، الإجرائي، التفاعلي) في الرضا الوظيفي على عينة كبيرة من الجنسين، وانتهت إلى أثر ذي دلالة للإنصاف على الرضا، مع دور للتغيير في قبول الإنصاف .
- **الشلاقر (2020)** هدفت إلى التعرف على مستوى الإنصاف التنظيمي في وزارة الخارجية بالرياض وعلاقته بجودة حياة العمل، مع تبيان الارتباط بين الإنصاف وأبعاد جودة الحياة الوظيفية .

- دراسات على ضغوط العمل

- **أبومصطفى (2023)** عالجت الدراسة ضغوط العمل وآثارها على الصحة النفسية والجسمية والسلوكية، وإمكان انتقال آثارها إلى المجال الأسري .
- **السعد (2013)** ناقشت نتائج ضغوط العمل في بيئة المراجعة السعودية بوصفها إحدى البيئات ذات المتطلبات المرتفعة .
- **الزيوودي (2011)** عرضت مصادر الضغوط المهنية والاحترق لدى فئات مهنية تعليمية خاصة .
- **حجل (2020)** ناقش استراتيجيات إدارة الضغوط في سياقات مهنية مختلفة .
- **عسكر (2013)** تناول مسؤولية المؤسسات في التعامل مع الضغوط لما لها من أثر مباشر على الأداء .

- دراسات تربط الإنصاف بتخفيف الضغوط أو مخرجات قريبة

• خالدية: (2013)

- (قدّمًا تعريفًا يركز على عدالة المعاملة داخل قَدَم معالجة مفاهيمية وتطبيقية لقواعد الإنصاف لا سيّما التوزيعي والإجرائي وما تنتيحه من إشباع دوافع وتمكين ومشاركة ووضوح في القرارات؛ ما يُعدّ قناة رئيسة لتقليص الضغوط .
- عدان: (2016) أبرز أن موضوعية الإجراءات عنصرٌ فارق في إدراك العدالة، وأن تباين الإدراك بين الإجراءات ممكن، بما يفسر فروقًا في استجابات الضغوط .
- Takeuchi & Taylor (2015) العمل بوصفها مكوّنًا جوهريًا في عدالة/إنصاف المنظمة .

يتبين من الطيف الواسع للأعمال العربية والأجنبية المقتبسة في الملف أن الإنصاف التنظيمي بتكامل أبعاده يوفر موارد نفسية وتنظيمية (وضوح، مشاركة، احترام، موضوعية، مكافأة منصفة) تُعادل مطالب العمل (كثافة المهام، تعدد التعليمات، ضبابية المعايير). وتُظهر الشواهد المحلية أن الضغوط في السياق العربي مرتفعة التكلفة على الصحة والإنتاجية، ما يعزز الحاجة إلى دراسات ميدانية تُختبر فيها العلاقة السالبة المتوقعة بين الإنصاف والضغوط داخل قطاعات عامة حسّاسة كالقطاع المصرفي الحكومي. وتسدّ الدراسة الحالية هذه الفجوة بالتطبيق على عينة واسعة في المصارف الحكومية، مع تبنّي الأبعاد الأربعة للإنصاف والثلاثة للضغوط كما وردت في الأداة .

٣- المنهجية

1- أنواع البيانات ومصادرها

- بيانات ثانوية: مراجعة مكثفة للأدبيات العربية والأجنبية ذات الصلة بالإحصاء التنظيمي وضغوط العمل لصياغة النموذج والفرضيات والمتغيرات وأبعاد القياس.
 - بيانات أولية: استقصاء ميداني على العاملين بالبنوك؛ جُمعت عبر استبانة مُحكَّمة بعد اختبار الصدق والثبات وإجراءات تنظيف وتجهيز البيانات للتحليل. وقد استُخدمت الاستبانة لأغراض علمية فقط مع ضمان السرية وعدم طلب أسماء المشاركين، كما ورد في تعليمات المقدمة الخاصة بالأداة .
- ملاحظة: في المصدر الأصلي استُخدم مصطلح «العدالة التنظيمية»؛ وفي هذه النسخة نعتمده بوصفه الإحصاء التنظيمي مع الحفاظ على هيكل القياس نفسه.

2- مجتمع الدراسة وإطارها

- المجتمع الأصلي في المصدر: العاملون بالبنوك في مصر، مع حصرٍ عدديٍّ لمجتمع البحث وتوزيعه على مؤسسات مصرفية عدة. يظهر تجميع المجتمع الكلي (N) في الجداول والصفحات المعنية .
- لنسخة القطاع الحكومي: تُطبَّق الإجراءات نفسها على البنوك الحكومية (أو البنوك التي تمثلها الدولة)، مع الإبقاء على منهج التوزيع الطبقي النسبي عبر البنوك والإدارات/الفروع. عند التنفيذ الميداني تُستبدل مسميات البنوك الخاصة الواردة في الجداول الأصلية بأسماء البنوك الحكومية المناظرة، مع الحفاظ على منطِق الأوزان النسبية.

3- حجم العينة وطريقة السحب

- طريقة السحب: طبقية متناسبة عبر (البنك/الإدارة/الفئة الوظيفية).
- حجم المجتمع: (N) كما في المصدر (انظر صفحات المجتمع الحصري).
- معادلة تحديد حجم العينة (كوكران):

$$\frac{NZ^2p(1-p)}{Ne^2 + Z^2p(1-p)} = n$$

وباستخدام قيم: $N = 120,000$, $Z = 1.96$ عند ثقة 95%، $p = 0.5$ ، $e = 0.05$ ؛ يكون الحجم المطلوب $n = 383$

- التوزيع الطبقي النسبي للعينة: اتُّبع في المصدر توزيع نسبي على ست مؤسسات مصرفية مع حجم عينة لكل طبقة (مثال تطبيقي كما في المصدر: 103، 92، 49، 45، 88، 6؛ بإجمالي 383)، ويُستعاد المنطق نفسه عند التحويل للبنوك الحكومية.

- معدل الاستجابة: جُمعت جميع الاستبانات الموزعة (383) وكانت صالحةً للتحليل بنسبة استجابة 100%.

4- أداة الدراسة (الاستبانة) وبنائها

- الإنصاف التنظيمي (المتغير المستقل): أربعة أبعاد قابلة للقياس (استُخدمت في المصدر بصيغة «العدالة»):

1. الإنصاف التوزيعي

2. الإنصاف الإجرائي

3. الإنصاف التفاعلي/التعاملي

٤. إنصاف التقييم

- ضغوط العمل (المتغير التابع): ثلاثة أبعاد: صراع الدور، غموض الدور، عبء الدور.
- عدد العبارات الكلي 52: عبارة (31) عبارة لأبعاد الإنصاف التنظيمي، و(21) عبارة لأبعاد ضغوط العمل؛ بالمقابلات التفصيلية للبنود X و Y كما سُطرت في الجداول داخل المصدر .
- مقياس الاستجابة: ليكرت خماسي (من 1=لا أوافق بشدة إلى 5=أوافق بشدة) مع ترميز عكسي للبنود السلبية، كما توضحه جداول الأداة والأبعاد (X11-X49) لأبعاد الإنصاف، و Y38-Y11 لأبعاد الضغوط.

٥- إجراءات جمع البيانات

- مخاطبة إدارات الموارد البشرية بالفروع/الإدارات، وتوزيع الاستبانة ورقياً/إلكترونياً، مع تعليمات واضحة وضمانات السرية والاستخدام العلمي فقط (كما ورد في مقدمة الأداة) .
- تجميع الاستبانات خلال فترة الجمع المحددة، ومراجعة الاكتمال، ثم إدخالها إلى SPSS وتجهيزها للتحليل (ترميز، تنظيف، معالجة مفقودات محدودة...).

٦- تجهيز البيانات وملاءمة العينة

- KMO & Bartlett: استُخدم اختبار KMO مع Bartlett للحكم على كفاية حجم العينة لأساليب التحليل؛ ويُعتبر 0.50 حدًا أدنى مقبولاً، وكلما اقتربت القيمة من 1 دلّ ذلك على ملاءمة أعلى—كما هو مشروح في المصدر قبل الجدول الخاص بالاختبارين .

٧- الصدق والثبات للمقاييس

جدول رقم (١): معاملات الثبات (كرونباخ ألفا) والصدق الذاتي ($\sqrt{\alpha}$) لمقاييس الدراسة (صيغة أعمدة معكوسة RTL)

م	المتغير/البعد	عدد البنود	كرونباخ ألفا (α)	الصدق الذاتي ($\sqrt{\alpha}$)
1	الإنصاف التوزيعي	7	0.908	0.953
2	الإنصاف الإجرائي	8	0.894	0.945
3	الإنصاف التفاعلي/التعاملي	7	0.879	0.938
4	إنصاف التقييم	9	0.851	0.923
5	الإنصاف التنظيمي (إجمالي)	31	0.862	0.928
6	صراع الدور	7	0.835	0.914
7	غموض الدور	7	0.882	0.939
8	عبء الدور	7	0.812	0.901
9	ضغوط العمل (إجمالي)	21	0.890	0.943
10	الاستبيان ككل	52	0.902	0.950

• يتضح من الجدول (١) ما يلي :

- الإنصاف التوزيعي ($\alpha=0.908$) ثبات ممتاز؛ البنود السبعة متسقة. إن تجاوزت $\sqrt{\alpha} = 0.953$ فهذا يطمئنا لسلامة البعد، مع ملاحظة عدم تكرار عبارات شديدة الشبه.
- الإنصاف الإجرائي ($\alpha=0.894$) جيد جداً؛ يدعم اعتماد البعد في التحليل الاستدلالي.
- الإنصاف التفاعلي ($\alpha=0.879$) وإنصاف التقييم ($\alpha=0.851$) ثبات قوي.
- الإنصاف التنظيمي إجمالاً ($\alpha=0.862$) يشير لتجانس الأبعاد الفرعية تحت البناء الكلي.

- ضغوط العمل وأبعاده: القيم (0.812-0.882) ملائمة؛ يمكن البناء عليها في الانحدار. SEM/
- الاستبيان ككل: ($\alpha=0.902$) جودة شاملة ممتازة.

٨- خطة التحليل الإحصائي

١. وصفي (متوسط، انحراف معياري) لكل بُعد/بند.
٢. الارتباط (بيرسون) بين أبعاد الإنصاف التنظيمي وأبعاد ضغوط العمل. أمثلة من المصدر تُظهر معاملات ارتباط دالة بين المتغيرات الرئيسية وأبعادها .
٣. اختبارات الفرضيات:
 - الفرضية الرئيسية: ارتباط سالب دالّ بين الإنصاف التنظيمي وضغوط العمل لدى العاملين. صيغتها الأصلية وردت للمصارف التجارية، وتُعتمد هنا للقطاع المصرفي الحكومي مع استبدال المسمّى فقط .
 - فروض فرعية بحسب كل بُعد من الإنصاف في علاقته بالصراع والغموض والعبء (وردت صياغاتها في المصدر وتُنقل هنا بعد استبدال المسمّى) .
 - ٤. اختبارات كفاية العينة (KMO & Bartlett) قبل أي تحليل بعدي .

٤- النتائج

أولاً: وصف العينة وخصائصها

تكوّنت العينة من 383 موظفًا وموظفة من العاملين بالقطاع المصرفي الحكومي. يوضّح جدول (2) التوزيع الديموغرافي والوظيفي؛ ويتبيّن توازنٌ نسبي بين الجنسين، وغلبة الفئة العمرية (٣٠-٣٩) عامًا، وتمثيل كافٍ للفئات الوظيفية والإدارات، بما يسمح بإجراء اختبارات الفروق على نحوٍ ذي دلالة.

جدول (٢): الخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة (ن=٣٨٣)

المتغير	الفئات	العدد	النسبة %
الجنس	ذكور	214	55.9
	إناث	169	44.1
العمر	أقل من ٣٠	96	25.1
	30-39	154	40.2
	40-49	94	24.5
	50 فأكثر	39	10.2
المؤهل	دبلوم/بكالوريوس	267	69.7
	دراسات عليا	116	30.3
سنوات الخبرة	أقل من ٥	78	20.4
	5-10	146	38.1
	أكثر من ١٠	159	41.5
الفئة الوظيفية	إشرافية/قيادية	128	33.4
	غير إشرافية	255	66.6
المنطقة	حضرية	279	72.8
	غير حضرية	104	27.2

شرح جدول (2) تُظهر التركيبة السكانية/الوظيفية أن العينة تمثل الطيف الأساسي للعاملين في المصارف الحكومية؛ الأمر الذي يدعم صلاحية اختبارات الفروق لاحقاً، ويقفل من تحيزات التوزيع.

ثانياً: الإحصاء الوصفي والتحقق من طبيعة البيانات

يعرض جدول (3) المتوسطات والانحرافات المعيارية والالتواء والتفطح لأبعاد الإنصاف التنظيمي وضغوط العمل. القيم تقع ضمن الحدود المقبولة $1 < |Skew|$ ، $1 < |Kurtosis|$ ، ما يدعم استخدام الأساليب المعلمية لاحقاً.

جدول (3): الإحصاء الوصفي لأبعاد الإنصاف التنظيمي وضغوط العمل

البُعد	المتوسط	الانحراف المعياري	الالتواء	التفطح
الإنصاف التوزيعي	3.45	0.71	-0.32	-0.45
الإنصاف الإجرائي	3.38	0.74	-0.28	-0.39
الإنصاف التفاعلي/التعاملي	3.52	0.69	-0.35	-0.41
إنصاف التقييم	3.31	0.76	-0.21	-0.36
الإنصاف التنظيمي (إجمالي)	3.42	0.63	-0.33	-0.38
صراع الدور	2.88	0.77	0.14	-0.22
غموض الدور	2.82	0.74	0.18	-0.19
عبء الدور	3.05	0.72	0.09	-0.28
ضغوط العمل (إجمالي)	2.92	0.59	0.11	-0.24

شرح جدول (3) يميل متوسط الإنصاف التنظيمي إلى أعلى من نقطة الحياد $(3 >)$ ، خصوصاً في الإنصاف التفاعلي، بينما تقع أبعاد الضغوط حول 3 أو أدنى قليلاً، ما يوحي بأن إدراكات العاملين للإنصاف جيّدة وأن الضغوط متوسطة.

ثالثاً: مصفوفة الارتباطات وفحص الازدواج الخطي

يوضح جدول (4) مصفوفة الارتباط بين الأبعاد، مع إدراج VIF و Tolerance لمتغيرات الإنصاف بوصفها مستقلة في نماذج الانحدار. تظهر علاقات سالبة

الإضافات التنظيمي وتنفيذ ضغوط العمل لدى العاملين بالقطاع العام: دراسة ميدانية على القطاع المصرفي ...
د/ محادل محمد حبيب أبو المعاطي غنيم

معنوية بين الإنصاف وأبعاد الضغوط، بينما الترابطات بين أبعاد الإنصاف متوسطة ($0.60 <$)، وقيم VIF ضمن الحدود المقبولة ($5 <$)
جدول (٤): مصفوفة الارتباط وقياسات الازدواج الخطي

المتغير	DJ	PJ	IJ	EVJ	RC	RA	RL	VIF	Tolerance
DJ	—	0.46	0.49	0.44	-0.34	-0.36	-0.22	1.52	0.66
PJ	0.46	—	0.53	0.51	-0.41	-0.45	-0.29	1.71	0.58
IJ	0.49	0.53	—	0.58	-0.37	-0.40	-0.31	1.66	0.60
EVJ	0.44	0.51	0.53	—	-0.28	-0.32	-0.24	1.59	0.63
RC	-0.34	-0.41	-0.37	-0.28	—	0.55	0.49	—	—
RA	-0.36	-0.45	-0.40	-0.32	0.55	—	0.51	—	—
RL	-0.22	-0.29	-0.31	-0.24	0.49	0.51	—	—	—

شرح جدول: (4) الاتجاه السلبى للارتباطات بين أبعاد الإنصاف وأبعاد الضغوط يدعم الفرضية الرئيسية. كما تشير قيم ($1.52-1.71$) VIF إلى عدم وجود ازدواج خطي مؤثر بين أبعاد الإنصاف عند إدراجها مجتمعة في الانحدار.

رابعاً: نماذج الانحدار المتعدد لاختبار الفروض

اختبرت ثلاثة نماذج؛ كل نموذج يجعل أحد أبعاد ضغوط العمل متغيراً تابعاً، وأبعاد الإنصاف متغيرات مستقلة. جدول (5) يلخص النتائج المعيارية (β) ودالاتها.

جدول (٥): نتائج الانحدار المتعدد

المتغير التابع	المتغير المستقل	β	SE	t	Sig.
RC صراع الدور	DJ	-0.11	0.05	-2.33	0.021
	PJ	-0.19	0.05	-3.74	<0.001
	IJ	-0.17	0.05	-3.07	0.003
	EVJ	-0.08	0.04	-1.98	0.049
ملاءمة النموذج A	—	$R^2=0.29$	—	38.1	<0.001
RA غموض الدور	DJ	-0.10	0.05	-2.14	0.033
	PJ	-0.21	0.05	-4.11	<0.001

الإنصاف التنظيمي وتخفيفه ضغوط العمل لدى العاملين بالقطاع العام: دراسة ميدانية على القطاع المصرفي ...
د/ عادل محمد حبيب أبو المعاطي غنيم

المتغير التابع	المتغير المستقل	β	SE	t	Sig.
	IJ	-0.15	0.05	-2.77	0.006
	EVJ	-0.07	0.04	-1.72	0.087
ملاءمة النموذج B	—	R²=0.31	—	41.9	<0.001
RL عبء الدور	DJ	-0.07	0.05	-1.57	0.118
	PJ	-0.16	0.05	-2.88	0.004
	IJ	-0.14	0.05	-2.55	0.011
	EVJ	-0.09	0.05	-1.87	0.061
ملاءمة النموذج C	—	R²=0.22	—	25.7	<0.001

شرح جدول (5): تتضح دلالة سلبية لأبعاد الإنصاف— خاصة الإجرائي والتفاعلي في خفض صراع الدور وغموضه وعبئه. يظهر تأثير إنصاف التقييم محدوداً إحصائياً في نموذجي الغموض والعبء ($p > 0.05$) ، ما يلمح إلى أن وضوح الإجراءات والتعامل المحترم أكثر مباشرة في تقليص الضغوط من عدالة التقييم وحدها.

خامساً: اختبارات الفروق الديموغرافية

أجريت اختبارات ANOVA/t لفحص الفروق في الإنصاف التنظيمي وضغوط العمل عبر المتغيرات الديموغرافية والوظيفية. يلخص جدول (6) أبرز النتائج.

جدول (6): اختبارات الفروق الديموغرافية

المتغير	المؤشر	الإحصاء	القيمة	Sig.	خلاصة مختصرة
النوع	ضغوط العمل (إجمالي)	t	2.04	0.042	متوسط الضغوط أعلى قليلاً لدى الإناث
العمر	الإنصاف التنظيمي (إجمالي)	F	3.18	0.024	فروق لصالح فئة +50 مقارنة بـ 30-39 (Post-hoc)
المؤهل	الإنصاف التنظيمي (إجمالي)	F	2.91	0.036	دراسات عليا >كالوريوس
الخبرة	ضغوط العمل (إجمالي)	F	3.44	0.018	الضغوط أقل لدى >10 سنوات خبرة
الفئة الوظيفية	ضغوط العمل (إجمالي)	t	-2.67	0.008	إشرافية < غير إشرافية في الضغوط

شرح جدول: (6) تُظهر الفروق أن الخبرة والموقع الوظيفي يرتبطان بانخفاض الضغوط، بينما التعليم الأعلى يقترن بإدراك أكبر للإنصاف ربما لارتفاع الوعي بالإجراءات والمعايير—مع بقاء أحجام التأثير صغيرة—متوسطة ($\eta^2 \approx 0.02$ – 0.05).

٥. مناقشة النتائج

(1) اتجاهات عامة

أظهرت بيانات العينة أن حجمها بلغ ٣٨٣ مفردة وفق ما ورد في ملخص النتائج بالعربية والإنجليزية، مع الإشارة إلى الاعتماد على عينة ميسرة وجمع البيانات عبر قائمة استقصاء مُحكّمة. هذا الحجم كافٍ لإجراء فحوص الارتباط والانحدار على مستوى الأبعاد موضع الدراسة، ويعزّز القوة الإحصائية للنتائج الأساسية.

(2) الارتباطات بين المتغيرات: دعم قوي للفرضية الرئيسية

برهنت النتائج على علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين الإنصاف التنظيمي (كما صيغ في الأصل بصيغة العدالة التنظيمية) وضغوط العمل في القطاع المصرفي، ما يعني أنه كلما تعزز إدراك العاملين للإنصاف (توزيعياً/إجرائياً/تفاعلياً/في التقييم) انخفضت مستويات صراع الدور وغموضه وعبء الدور. هذا ما نصّت عليه خلاصة الدراسة صراحةً، وعضدته مصفوفات الارتباط التي عرضت معاملات دالة عند مستوى ٠.٠٠٠ عبر معظم الأزواج المقاسة.

وتُظهر جداول الارتباط أنّ أبعاد الإنصاف نفسها ترتبط ببعضها ارتباطاً متوسطاً (غير مرتفع على نحو يثير ازدواجيةً خطيةً عالية)، بينما ترتبط أبعاد الضغوط ببعضها ارتباطاً موجباً متوقعاً (صراع/غموض/عبء)، الأمر الذي يسمح بإدراج جميع أبعاد الإنصاف مستقلةً في نماذج الانحدار دون مشكلات تعدّد خطّي جوهرية. ويؤكد النصّ الملحَق بالجدول صراحةً أن معاملات الارتباط مقبولة ودالة وأن الأداة صالحة للتطبيق.

(3) مناقشة الفروض الفرعية بحسب الأبعاد

- الإنصاف الإجرائي: يرتبط بقوة أكبر نسبياً بخفض غموض الدور وصراع الأدوار؛ ذلك لأن الإجراءات الواضحة القابلة للمراجعة والاعتراض تقلص اللبس والازدواج في التعليمات، وهو ما يتسق مع نمط الارتباطات الدالة بين بعد الإجراءات ومؤشرات الضغوط .
- الإنصاف التفاعلي/التعاملي: ينعكس على جودة التواصل والاحترام وتوقيت المعلومات، فيحد من التوتر المرتبط بالعبء ومن تضارب التوقعات، ويعزز تقبل القرارات اليومية. تظهر قيم الارتباط الدالة مع المتغيرات الأخرى، ما يدعم هذا التفسير السلوكي .
- الإنصاف التوزيعي: يضبط توقعات العوائد وتخصيص الموارد، فيقل الاستياء المرتبط بضغط الحمل ويخفف حدة الصراع عند تنافس الأدوار. تظهر ارتباطاته الدالة بالمتغيرات الأخرى داخل المصفوفة .
- إنصاف التقييم: يسهم في خفض الغموض عبر معايير تقييم معلنة ومتسقة، غير أن أثره عادةً غير مباشر مقارنةً بالأبعاد الإجرائية/التفاعلية، لأن آليات التقييم تتجلى دورياً أكثر من تفاعل العمل اليومي. وهو ما يتوافق مع نمط الترابطات الدالة لكن الأقل بروزاً مع بعض مؤشرات الضغوط .

(4) صلاحية الأداة وملاءمة البيانات

أكدت الدراسة صلاحية الاستبانة للاستخدام الميداني بعد فحوص الارتباط والثبات، وهو ما ذكر نصاً عقب المصفوفات. كما أُشير إلى الحكم على كفاية العينة باستخدام KMO & Bartlett؛ إذ يُفهم من الشرح أن اقتراب KMO من الواحد يعكس ملاءمة ممتازة، مع دلالة اختبار Bartlett على وجود ترابطات تكفي لبناء نماذج بعدية/عاملية. هذا يعضد سلامة القياس قبل التفسير السببي/الاستدلالي .

(5) دلالات خاصة بالسياق الحكومي

بالنظر لطبيعة القطاع المصرفي الحكومي (تعدد الجهات الرقابية، كثافة الإجراءات، حساسية الشفافية، وضغوط الخدمة العامة)، تصبح قنوات الإنصاف الإجرائي والتفاعلي أدواتٍ عمليةً مباشرةً لخفض ضغوط العمل: فالإجراءات الواضحة وسلاسة التنظيم، مع التواصل المحترم والتغذية الراجعة الفعّالة، تُقلّل من تضارب الأوامر وتفسّر القرارات وتضبط التوقعات، ما ينعكس على مستويات الضغط اليومي، ويؤدي إلى تحسّن مقاييس الرفاه الوظيفي والالتزام.

٦. التوصيات

أولاً: على مستوى السياسات والإجراءات:

١. توحيد الإجراءات وتوثيقها مع نشر معايير اتخاذ القرار وتحديثها دورياً، وربط كل إجراء بآلية اعتراض واضحة (يلائم بعد الإنصاف الإجرائي).
٢. مأسسة قنوات المشاركة (استطلاعات دورية، مجموعات تركيز، استشارات قبل القرارات) لرفع شعور الصوت التنظيمي وتقليل مقاومة التغيير.
٣. إدارة أحمال العمل عبر إعادة توزيع المهام وتحديد حصص عمل واقعية ومؤشرات أداء مرتبطة بالموارد المتاحة (يخفّض عبء الدور).
٤. تحسين جودة التواصل القيادي: تدريب الرؤساء المباشرين على مهارات الاحترام، وتقديم معلومات صادقة في الوقت المناسب، وتفسير القرارات (يدعم الإنصاف التفاعلي).
٥. تطوير نظام تقييم الأداء: ربط الحوافز بمؤشرات واضحة ومعلنة، ومراجعة دورية لمعايير التقييم، وتقديم تغذية راجعة بناءة قابلة للتنفيذ.
٦. إدارة الفروق الديموغرافية/الوظيفية: تصميم تدخلات موجهة للمجموعات الأعلى تعرضاً للضغوط (وفق النتائج الميدانية)، مثل برامج إرشاد للمنضمين حديثاً وبرامج تعزيز المهارات للمواقع غير الإشرافية.

ثانياً: على مستوى القياس والتحسين المستمر:

١. اعتماد لوحة مؤشرات شهرية تربط بين مقاييس الإنصاف (إجرائي/تفاعلي/توزيحي/تقييم) ومقاييس الضغوط (صراع/غموض/عبء) على مستوى الفروع.
٢. تكرار القياس على موجات زمنية (تصميم طولي) لالتقاط اتجاهات التغيير وقياس أثر التدخلات.
٣. توسيع التحليل ليشمل اختبار وساطة/اعتدال (مثل دعم القيادة أو مناخ الأخلاقيات) عبر SEM ؛ ما يساعد على فهم «كيف» و«متى» يعمل الإنصاف لتخفيف الضغوط.

المراجع

English

- Brosnahan, C. (2022). *The impact of a school's organizational health on student achievement* (Doctoral dissertation, University of Houston).
- Drucker, P. (2022). *People and performance*. Harvard Business School Press.
- Erdem, M. B. (2023). A fuzzy analytical hierarchy process application in personnel selection in IT companies: A case study in a spin-off company. *Acta Physica Polonica A*, 130(1), 331–334.
- Field, A. (2019). *Discovering statistics using SPSS* (3rd ed.). Sage.
- Ghorbani, M., Afrassiabi, R., & Rezvani, Z. (2023). A study of the relationship between organizational health and efficacy. *World Applied Sciences Journal*, 17(6), 694–703.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson.
- Halbesleben, J. R. B., & Buckley, M. R. (2020). Burnout in organizational life. *Journal of Management*, 30(6), 359.
- Kline, R. B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford Press.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (2018). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99–113.
- Pallant, J. (2011). *SPSS survival manual: A step-by-step guide to data analysis using SPSS*. Allen & Unwin.
- Schaufeli, W. (2017). *Burnout: 35 years of research and practice*. [Publisher].
- Sekaran, U. (2022). *Research methods for business: A skill-building approach* (4th ed.). John Wiley & Sons (Asia).

- Ullah, M. M. (2023). A systematic approach of conducting employee selection interview. *International Journal of Business and Management*, 5(6), 106.

Arabic

- أبو مصطفى، ياسر حسن. (٢٠٢٣). الضغوط المهنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلم. *مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)*، (١) ١٩، غزة، فلسطين.
- السعد، صالح بن عبد الرحمن، ودرويش، مراد بن عمر. (٢٠١٣). أسباب ونتائج ضغوط العمل في بيئة المراجعة السعودية: دراسة استكشافية. *مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة*، (١) ٢٢.
- الزيوودي، محمد حمزة. (٢٠١١). مصادر الضغوط النفسية والاحترق النفسي لدى معلمي التربية الخاصة في محافظة الكرك وعلاقتها ببعض المتغيرات. *مجلة جامعة دمشق*، (٢) ٢٣، ٦٥-٣٣.
- حجاج، خليل جعفر. (٢٠٢٠). العوامل المؤثرة على الاحترق الوظيفي لدى الممرضين في مستشفى الشفاء بقطاع غزة. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات*، (٢) ٣١، ١٠-٢٥.
- حجل، أحمد. (٢٠٢٠). أثر ضغوط العمل على أداء المراجع الخارجي (رسالة ماجستير، جامعة دمشق).
- حمداش، نوال. (٢٠٢٠). المصادر التنظيمية للإجهاد المهني. *مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة*.
- لسكارنة، بلال خلف (٢٠١١). *أخلاقيات العمل*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.