



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد حمّة لخضر بالوادي



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

الموضوع:

مستوى العدالة التنظيمية وأثره على الاندماج الوظيفي للعاملين في المؤسسة  
الاقتصادية

دراسة ميدانية بمديرية الخدمات الجامعية - بالوادي -

تمت إشرافه:

أ.د. تي أحمد

من إحداد الطلبة:

◆ العربي غولي

◆ السعيد غندير

◆ خليفة عزة

لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة الشهيد حمّة لخضر - الوادي -	أستاذ التعليم العالي	محيريق فوزي
مشرفا ومقررا	جامعة الشهيد حمّة لخضر - الوادي -	أستاذ التعليم العالي	تي أحمد
مناقشا	جامعة الشهيد حمّة لخضر - الوادي -	أستاذ محاضر أ	زلاسي سامر

الموسم الجامعي: 2025/2024



# الإهداء

الى والدينا الكرماء الذين قاموا على تربيتنا وسهروا على رعايتنا والى  
جميع افراد عائلتنا واصدقائنا والى جميع الأساتذة الافاضل الذين درسنا  
عندهم والى كل من ساعدونا من قريب أو بعيد لإنجاز هذا البحث الى  
كل هؤلاء نهدي هذا الجهد

السعيد - العربي - خليفة



# الشكر و عرفان

ان الحمد والشكر لله الذي أعاننا على انجاز  
هذا العمل ويسر لنا امورنا وامدنا بالصبر  
والعزيمة من عنده

في البدايه نتقدم بعظيم الامتنان والشكر  
الجزيل الى الاستاد المشرف الدكتور تي احمد  
على ارشاده وتوجيهاته القيمة طيلة فترة  
البحث وحرصه الشديد على اتمام هذا العمل  
في أحسن صورة والى الاساتذة والزملاء  
بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم  
والتسيير

كما لا يفوتنا ان نشكر كل موظفي مديرية  
الخدمات الجامعية بالوادي على مساعداتنا في  
هذا العمل

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى قياس مستوى العدالة التنظيمية وأثره على الاندماج الوظيفي في مديرية الخدمات الجامعية بالوادي، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في الإحاطة بالجوانب النظرية لموضوع من الجزء النظري، بالإضافة إلى الاستبيان كأداة لجمع البيانات في الجزء التطبيقي للدراسة، وتوزيعها على عينة عشوائية مكونة من 50 موظف في مديرية الخدمات الجامعية، كما تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS - 22) لتحليل البيانات والمعطيات، من خلال الاعتماد على المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معاملات الارتباط.

وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها:

- مستوى العدالة التنظيمية في مؤسسة محل الدراسة جاءت متوسط؛
  - مستوى الاندماج الوظيفي في مؤسسة محلات الدراسة جاء مرتفع؛
  - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والاندماج الوظيفي؛
  - لا توجد فروقات إحصائية ذات دلالة بين افراد العينة تعزي الى المتغيرات الشخصية.
- الكلمات المفتاحية:** العدالة التنظيمية، العدالة التوزيعية، العدالة الاجرائية، العدالة التعاملية، الاندماج الوظيفي.

**Summary:**

This study aims to measure the level of organizational justice and its impact on job integration in the University Services Directorate in El Oued. The study relied on the descriptive analytical approach in covering the theoretical aspects of the topic from the theoretical part, in addition to the questionnaire as a tool for collecting data in the applied part of the study, and distributing it to a random sample consisting of 50 employees in the University Services Directorate. The Statistical Package for the Social Sciences (SPSS 22) was also used to analyze data and information, by relying on arithmetic means, standard deviations, and correlation coefficients.

The study reached a number of results, the most important of which are:

- The level of organizational justice in the institution under study was average;
- The level of job engagement in the institution under study was high;
- There was a statistically significant relationship between organizational justice and job engagement;
- There were no statistically significant differences among sample members attributable to personal variables.

**Keywords:** organizational justice, distributive justice, procedural justice, transactional justice, job integration.

---

# فهرس المحتويات

---

فهرس المحتويات

الإهداء

الشكر وعران

الملخص:

Summary:

I ..... فهرس المحتويات

V ..... فهرس الجداول :

VII ..... فهرس الأشكال :

أ ..... مقدمة

الفصل الأول:

الادبيات النظرية والتطبيقية للعدالة التنظيمية والاندماج الوظيفي

7 ..... تمهيد:

8 ..... المبحث الأول: مفاهيم اساسية حول العدالة التنظيمية والاندماج الوظيفي

8 ..... المطلب الأول: التطور التاريخي للعدالة التنظيمية ومفهومها

11 ..... المطلب الثاني: أبعاد ومبادئ وأهمية العدالة التنظيمية

19 ..... المطلب الثالث: مفهوم وأهمية الاندماج الوظيفي

24 ..... المطلب الرابع: ابعاد واستراتيجيات تعزيز الاندماج الوظيفي

27 ..... المبحث الثاني: تحليل الدراسات السابقة وعلاقتها بالدراسة الحالية

27 ..... المطلب الأول: الدراسات العربية

36 ..... المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية

39.....	المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة:
41.....	خلاصة الفصل:
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
43.....	تمهيد :
44.....	المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة.....
44.....	المطلب الأول: لمحة عن مديرية الخدمات الجامعية بالوادي.....
49.....	المطلب الثاني: طريقة الدراسة.....
54.....	المطلب الثالث: أدوات الدراسة.....
55.....	المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها.....
55.....	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة.....
64.....	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة.....
73.....	خلاصة :
74.....	الخاتمة.....
77.....	قائمة المراجع.....
82.....	الملاحق.....

## فهرس الجداول :

الصفحة	العنوان	الرقم
17	مبادئ العدالة التنظيمية.	(1-1)
40	أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	(2-1)
44	تحديد العينة المستهدفة	(1-2)
50	مقياس ليكارت الخماسي	(2-2)
51	معامل الثبات	(3-2)
51	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات العدالة التوزيعية والدرجة الكلية للبعد	(4-2)
52	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات العدالة الاجرائية والدرجة الكلية للبعد	(5-2)
52	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات العدالة التفاعلية والدرجة الكلية للبعد	(6-2)
53	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات متغير الاندماج الوظيفي والدرجة الكلية للمتغير	(7-2)
55	توزيع العينة حسب الجنس	(8-2)
65	توزيع العينة حسب العمر	(9-2)
57	توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي	(10-2)
58	توزيع العينة حسب عدد سنوات العمل	(11-2)
59	تقييم العدالة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين	(12-2)
61	تقييم الاندماج الوظيفي من وجهة نظر الموظفين	(13-2)
62	معاملات الارتباط بين محاور الاستبيان	(14-2)
63	الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع	(15-2)
63	اختبار التوزيع الطبيعي	(16-2)
64	تحليل تباين الانحدار لمتغير العدالة التنظيمية	(17-2)
64	تحليل الانحدار البسيط لمتغير العدالة التنظيمية	(18-2)
64	تحليل تباين الانحدار لبعد العدالة التوزيعية	(19-2)
65	تحليل الانحدار البسيط لبعد العدالة التوزيعية	(20-2)
66	تحليل تباين الانحدار لبعد العدالة الاجرائية	(21-2)
67	تحليل الانحدار البسيط لبعد العدالة الاجرائية	(22-2)
68	تحليل تباين الانحدار لبعد العدالة التفاعلية	(23-2)

68	تحليل الانحدار البسيط لبعء العءالة التفاعلية	(24-2)
69	تحليل الانحدار المتعدد للعدالة التنظيمية على الانءماج الوظيفي	(25-2)
70	اختبار T للعينات المستقلة بالنسبة للجنس	(26-2)
70	اختبار التباين الأحادي (Anova) لمتغيرات الدراسة وفقا للفةة العمرية	(27-2)
71	إختبار التباين الأحادي (Anova) لمتغيرات الدراسة وفقا لمتغير المسمى الوظيفي	(28-2)
72	اختبار التباين الأحادي (Anova) لمتغيرات الدراسة وفقا لعدد سنوات العمل	(29-2)

## فهرس الأشكال :

الصفحة	العنوان	الرقم
هـ		(أ)
10	يمثل النموذج الدراسة	(1-1)
49	أبعاد العدالة التنظيمية	(1-2)
56	الهيكل التنظيمي لمديرية الخدمات الجامعية بالوادي	(2-2)
57	توزيع العينة حسب الجنس	(3-2)
58	توزيع العينة حسب العمر	(4-2)
59	توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي	(5-2)
	توزيع العينة حسب عدد سنوات العمل	

---

# مقدمة

---

## توطئة:

تسعى المؤسسات إلى تحسين مستواها من خلال الاهتمام بمواردها، أهم هذه الموارد هو المورد البشري الذي يعتبر نواة النجاح والسبيل الأمثل لتحقيق أهدافها، لذا وجب على المؤسسات أن تهتم بهذا المورد من خلال دعمه وفهم سلوكه وتوجيهه. وقد خاض العديد من الباحثين في الكثير من المفاهيم الإدارية التي تلمس العنصر البشري، ومن أهمها العدالة التنظيمية وذلك لأهمية الأثر الذي يحدثه شعور العاملين بالعدالة أو عدم العدالة في مكان العمل. وتعد العدالة التنظيمية سلوكاً تنظيمياً تنبثق عنه العديد من المخرجات التنظيمية ومن بين هذه المخرجات "الإندماج الوظيفي".

يعتبر الاندماج الوظيفي من المفاهيم الحديثة في مجال التنظيمات والذي أصبح اهم متطلبات المؤسسات حيث يحظى الاندماج الوظيفي بأهمية بالغة خاصة في ما يعرف بالعلاقات بين أفراد المؤسسة. وهذا يعد مقياساً لمدى نجاح التنظيمات ومدى تحقيق احتياجات افرادها. كما يعد الاندماج الوظيفي اداة مهمة في فهم السلوك التنظيمي كونه عامل حيوي وذلك لكونه رابط بين تشكل منظومة متكاملة ومنسجمة وبين مستوى الانتاجية المراد الوصول له.

ويُعد الاندماج الوظيفي أحد المتغيرات التابعة للعدالة التنظيمية، وهو ما تم تناوله في بحثنا هذا، نظراً لكثرة الدراسات والبحوث التي تناولت هذا الموضوع لأهميته البالغة، والتي تحث جميع المؤسسات على الاهتمام به. ومن هذا المنطلق، جاءت فكرة البحث من خلال التركيز على دراسة "العدالة التنظيمية بأبعادها وأثرها على الاندماج الوظيفي".

## ❖ إشكالية الدراسة:

ومن خلال ما سبق يمكن التوصل الى تحديد اشكاليه الدراسه كالاتي:

- هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والاندماج الوظيفي عند مستوى 5% في مديرية الخدمات الجامعية؟
- وللإجابة على هذه الإشكالية، تم طرح الأسئلة التالية:
- هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بُعد العدالة التوزيعية والاندماج الوظيفي في مديرية الخدمات الجامعية عند مستوى معنوية 5% ؟
- هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بُعد العدالة الإجرائية والاندماج الوظيفي في مديرية الخدمات الجامعية عند مستوى معنوية 5% ؟
- هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بُعد العدالة التعاملية والاندماج الوظيفي في مديرية الخدمات الجامعية عند مستوى معنوية 5% ؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر مستوى الاندماج الوظيفي عند مستوى المعنوية 5% في مديرية الخدمات الجامعية تعزى للعوامل (الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، سنوات العمل)؟

#### ❖ فرضيات الدراسة:

بناء على الإشكالية الرئيسية وتساؤلات الفرعية تم صياغة الفرضيات التالية:

#### ❖ الفرضية الرئيسية

-توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والاندماج الوظيفي عند مستوى 5% في مديرية الخدمات الجامعية.

#### ❖ الفرضيات الفرعية

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بُعد العدالة التوزيعية والاندماج الوظيفي في مديرية الخدمات الجامعية عند مستوى معنوية 5%.

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بُعد العدالة الإجرائية والاندماج الوظيفي في مديرية الخدمات الجامعية عند مستوى معنوية 5%.

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بُعد العدالة التعاملية والاندماج الوظيفي في مديرية الخدمات الجامعية عند مستوى معنوية 5%.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الاندماج الوظيفي في مديرية الخدمات الجامعية عند مستوى معنوية 5% تعزى إلى العوامل (الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، سنوات العمل).

#### ❖ مبررات اختيار الموضوع

تتجلى مبررات اختيار الدراسة في هذا الموضوع من خلال النقاط التالية:

- قلة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع؛
- الأهمية البالغة التي تتمتع بها العدالة التنظيمية داخل المؤسسة، واعتبارها أحد المقومات الأساسية في المؤسسات؛
- حداثة موضوع الدراسة، خاصة فيما يتعلق بالاندماج الوظيفي؛
- الرغبة في اكتساب التجربة والخبرة؛
- نقص اهتمام المسيرين بهذا الموضوع.

#### ❖ أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على المفاهيم النظرية المتعلقة بكل من العدالة التنظيمية والاندماج الوظيفي وأبعادهما؛
- التعرف على مستوى العدالة التنظيمية السائدة في مديرية الخدمات الجامعية بالوادي؛
- التعرف على مستوى الاندماج الوظيفي لدى العاملين في مديرية الخدمات الجامعية بالوادي؛
- تحديد أثر تطبيق العدالة التنظيمية على الاندماج الوظيفي لدى العاملين بمديرية الخدمات الجامعية بالوادي.

## أهميه الدراسة:

تبرز اهميه الدراسة من خلال ما يلي:

❖ تتمثل أهمية الدراسة في كونها تعالج موضوعًا مهمًا بالنسبة للمؤسسات، ولأن العديد من الدراسات لا تزال تتطرق إليه؛

- محاولة تقديم إطار علمي يربط بين العدالة التنظيمية والاندماج الوظيفي؛
- الوقوف على الواقع الفعلي لمستوى الاندماج الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة؛
- إثراء المعرفة العلمية حول موضوع العدالة التنظيمية والاندماج الوظيفي.

## ❖ حدود الدراسة:

**الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة على عينه من العمال بمديرية الخدمات الجامعية

**الحدود الزمنية:** حددت فترة الدراسة خلال شهر مارس وابريل من سنة 2025، وقد تم توزيع الاستبيان على عينه من العاملين بمديرية الخدمات الجامعية بالوادي.

## ❖ منهج الدراسة

بهدف معالجة موضوع الدراسة ومناقشته بطريقة علمية، تم استخدام المنهج الوصفي لإثراء الجانب النظري من الموضوع. أما بالنسبة للجانب التطبيقي، فتم الاعتماد على أسلوب الدراسة الميدانية باستخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات الأولية، كما تم تحليل هذه البيانات باستخدام بعض الأساليب الإحصائية، مثل أدوات الإحصاء الوصفي وبرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

## ❖ صعوبات الدراسة

- نقص المراجع، خاصة الكتب المتعلقة بالمتغير التابع (الاندماج الوظيفي)؛
- صعوبة إيجاد أساتذة محكّمين بسبب انشغالهم بالتدريس؛
- ضعف استجابة بعض العمال للمشاركة في الدراسة..

## ❖ هيكله الدراسة

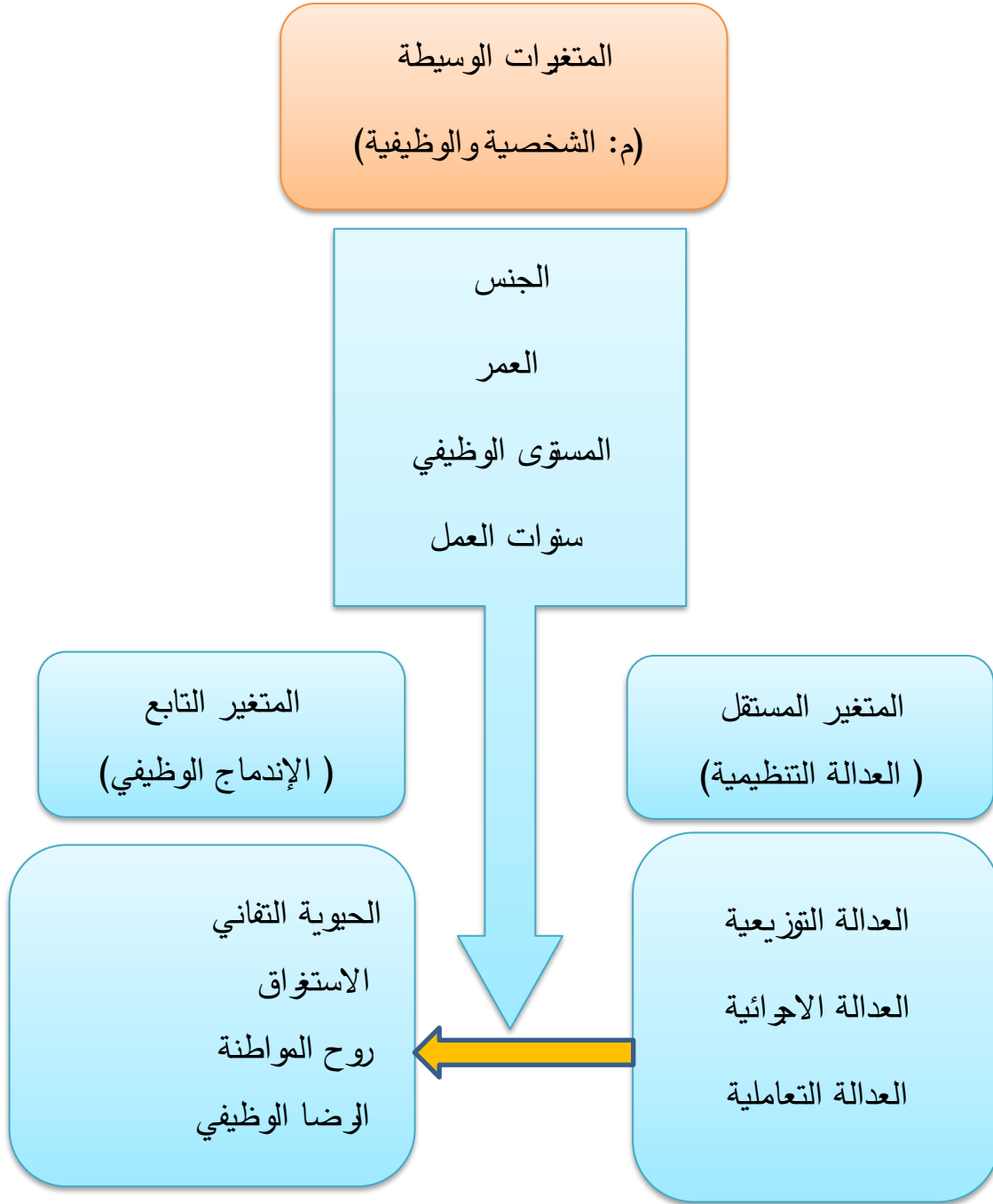
تمت مناقشه هذا الموضوع من خلال الفصلين كما يلي:

الفصل الأول يتعلّق بالجانب النظري للدراسة، ويتضمن مبحثين، المبحث الأول يتناول الأدبيات النظرية المتعلقة بالعدالة التنظيمية والاندماج الوظيفي، أما المبحث الثاني فيُعنى بالأدبيات التطبيقية حول العدالة التنظيمية والاندماج الوظيفي، حيث تم التطرّق فيه إلى الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية، أما الفصل الثاني، المتعلّق بالدراسة الميدانية، فيشمل بدوره مبحثين، المبحث الأول طرق وأدوات الدراسة الميدانية، والمنهجية، والأدوات المستخدمة، في حين تناول المبحث الثاني تحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات.

## نموذج الدراسة:

لتحقيق غرض الدراسة والوصول إلى الأهداف المحددة، سوف نعتمد على النموذج الخاص ببناء للتعرف على مدى أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع وذلك وفق الشكل التالي :

الشكل رقم (أ): يمثل نموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الطلبة بالإعتماد على الدراسات السابقة .

---

# الفصل الأول:

الادبيات النظرية والتطبيقية للعدالة التنظيمية والاندماج الوظيفي

---

### تمهيد:

مع التطورات المستمرة في المجال الإداري، الذي يُعد العمود الفقري لأي مؤسسة، سواء كانت عامة أو خاصة، أصبح موضوع العدالة التنظيمية والاندماج الوظيفي محل اهتمام واسع. فالعدالة التنظيمية تُعد من العوامل الأساسية التي تؤثر على شعور الموظفين، مما يسهم في تعزيز رضاهم الوظيفي ويزيد من اندماجهم في المؤسسة ورغبتهم في الاستمرار فيها. وهذا بدوره يساعد المؤسسة على الاحتفاظ بالكفاءات المؤهلة وتحقيق أهدافها بفاعلية وكفاءة.

## المبحث الأول: مفاهيم اساسية حول العدالة التنظيمية والاندماج الوظيفي

تُعتبر العدالة التنظيمية والاندماج الوظيفي من أبرز موضوعات السلوك التنظيمي، نظرًا لدورها المحوري في تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية وكفاءة. فإحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية يعزز رضاهم الوظيفي، مما يساهم في اندماجهم في بيئة العمل، ويؤدي إلى تحسين أدائهم، وبالتالي يضمن تحقيق مستويات أداء عالية للمنظمة. في هذا المبحث، سنتناول المفاهيم المرتبطة بالعدالة التنظيمية والاندماج الوظيفي، مع التركيز على أهميتهما وتأثيرهما على بيئة العمل.

### المطلب الأول: التطور التاريخي للعدالة التنظيمية ومفهومها

#### أولاً: التطور التاريخي للعدالة التنظيمية:

ظهر مفهوم العدالة في بادئ الأمر في كتابات علم الفلسفة لتعبير عن آراء الفلاسفة بشأن هذا المفهوم، ثم ظهر في كتابات علم الاجتماع ليعكس طبيعة الأخلاقيات الإنسانية، حيث إن العدالة التنظيمية تركز على أخلاقيات العمل باعتبارها انعكاسًا لعمليات التبادل الاجتماعي بين المؤسسة والعاملين. وقد ناقش كلٌّ من Cohen & Greenberg (1983) كتابات العديد من الفلاسفة بشأن مفهوم العدالة، ومن بين الكتابات التي ناقشها الكاتبان ما يلي:

في مجال التساوي النسبي (Proportionate Equality)، جاءت كتابات أرسطو التي تمثل جذور مفهوم العدالة الآن. ويدخل في صميم مفهوم التساوي النسبي مفهوم آخر، وهو الجدارة/الاستحقاق (Merit)، والذي يعني جدارة كل فرد بما يحصل عليه من عوائد، على الرغم من اختلاف تعريف الأفراد للجدارة أو الاستحقاق. كتابات الفيلسوف Hobbes، الذي يرى أن العدالة تعتمد أساسًا على الاتفاقات التعاقدية (Contractual Terms) بين الأطراف. وبعبارة أخرى، فإن العقد هو شريعة المتعاقدين، فإذا رضي أحد الأطراف بمقابل مادي أقل مما يستحق عند التعاقد، أو قبل بأن يملي الطرف الآخر عليه إجراءات معينة أو معاملة سيئة، فليس له أن يشتكي من عدم العدالة، لأنه هو الذي تسبب في ذلك عند التعاقد.

كتابات Mill في مجال منهج المنفعة (Utilitarian Approach)، والذي يقوم على النواحي التالية: اعتماد المعاملة المتساوية بما ينسجم مع كل فرد كنمط من أنماط الحقوق الاجتماعية، وعلى قاعدة المنفعة التي تعني "الخير أو الفائدة الأعظم للعدد الأكبر (The Greatest Good for the Greatest Number)"، حيث تمثل هذه القاعدة الأساس لاتخاذ القرارات التي تؤثر في عدد كبير من الأفراد.<sup>1</sup> فضلاً عن ذلك، فقد قام Rawls (1971) بإجراء مناقشات فلسفية في مجال العدالة، حيث وضع مبدأين للعدالة أوصى بتطبيقهما على الهيكل الأساسي للمجتمع:

<sup>1</sup> هاني نهاد عساف، أثر العدالة التنظيمية في المعارضة التنظيمية، والدور الوسيط للاحتراق الوظيفي: دراسة ميدانية على القطاع المصرفي السوري، رسالة ماجستير، المعهد العالي لإدارة الأعمال، قسم إدارة الموارد البشرية، الجمهورية العربية السورية، 2022، ص: 12.

مبدأ الامتيازات أو الحريات المتساوية (Equal Liberty):

يشمل ذلك جميع الحريات التي يجب أن يتمتع بها كافة أفراد المجتمع دون تفرقة، مثل حرية التعبير عن الرأي، وحرية التصرف بما لا يضر الغير.

مبدأ عدم التساوي العادل في توزيع المخرجات أو النتائج (Justifiable Inequalities):

يعني ذلك ألا يعتمد توزيع المخرجات أو النتائج على الجهد فقط، بل يجب أخذ العوامل الإنسانية والاجتماعية، مثل المرض والفقير، في الاعتبار عند إجراء عملية التوزيع. فبرغم أن التوزيع هنا قد يبدو غير عادل من المنظور الاقتصادي، إلا أنه يُعد عادلاً من المنظور الإنساني والاجتماعي.

ثم طور كلٌّ من (Nozick & Starke 1987) نظرية الاستحقاق أو الأهلية للعدالة (The Entitlement Theory of Justice)، حيث تقوم هذه النظرية على الأسس التالية:

ضرورة استحقاق الفرد لما يحصل عليه من مخرجات وفقاً لمبدأ عدالة المخرجات.

ضرورة تقييم المخرجات في ضوء الإجراءات المستحقة.

ضرورة تصحيح ظروف عدم العدالة في حالة انتهاك عدالة المخرجات أو عدالة الإجراءات أو كليهما.<sup>1</sup>

ثانياً: مفهوم العدالة التنظيمية:

يستمد مفهوم العدالة التنظيمية أصوله التاريخية من نظرية المساواة التي اقترحها (Adams, 1963)، وقد حظيت هذه النظرية باهتمام كبير آنذاك نظراً لتأثيرها المباشر على دوافع وجهود العاملين، الأمر الذي أدى إلى اعتبار هذه النظرية إحدى أهم نظريات السلوك الإنساني في المؤسسات لفترة طويلة.

وإن مفهوم العدالة التنظيمية يمكن أن يفسر العديد من المتغيرات المؤثرة على السلوك التنظيمي للعاملين، نظراً لأن العدالة التنظيمية تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستوى الوظيفي والإنساني.

ويعد مفهوم العدالة التنظيمية من المفاهيم النسبية، بمعنى أن الإجراء التنظيمي الذي ينظر إليه فرد ما على أنه إجراء عادل قد يكون إجراءً متحيزاً أو غير موضوعي في نظر فرد آخر، والعدالة التنظيمية تتحدد بصفة أساسية في ضوء ما يدركه الفرد من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات التنظيمية.<sup>2</sup>

ويعد موضوع العدالة التنظيمية من الموضوعات الفاعلة والمهمة، ويمكن النظر إليه على أنه متغير مهم ومؤثر في عمليات الإدارة العامة ووظائفها، ويمكن النظر إليه كأحد المتغيرات التنظيمية ذات التأثير المحتمل على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص: 14.

<sup>2</sup> سرير الحرتسي حياة، ورمحي كريمة، "العدالة التنظيمية وأثرها في تعزيز الإبداع الإداري - دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA"، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، دورية دولية علمية محكمة ومفهرسة، المجلد 8، العدد 2، 31 ديسمبر 2017، ص85، ص83-94.

والعدالة التنظيمية كقيمة ومضمون ومتغير له دلالة في التأثير التنظيمي، يمكن أن تفسر العديد من المتغيرات الأخرى المؤثرة على السلوك التنظيمي للعاملين في المؤسسة.

وتمثل العدالة ظاهرة تنظيمية، ويرجع السبب في ذلك إلى أهمية الأثر الذي يمكن أن يحدثه إحساس العاملين بالعدالة أو عدم العدالة في مكان العمل، حيث إن شعور العاملين بالعدالة سوف يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد توقعًا للحصول على نتائج أكثر إيجابية، وعلى العكس من ذلك، فإن إحساس العاملين بعدم العدالة يزيد من استيائهم، ويؤدي إلى تراجع مستويات الأداء التنظيمي، ويعطي دلالة على انخفاض مستوى العدالة في المؤسسة، وعلى ذلك فإن زيادة السلوك الإيجابي للعاملين في المؤسسة يعتمد على إحساسهم بهذه العدالة.

ففي الحالات التي يزداد فيها إحساس العاملين بالعدالة، سيؤدي ذلك إلى زيادة ثقتهم في إدارة المؤسسة وزيادة قناعتهم بقدرتهم على الحصول على حقوقهم، وما يعنيه ذلك في ارتقاء سلوكيات الأفراد بعد الاطمئنان إلى سيادة العدالة ومن ثم الوثوق في المؤسسة.

وعلى النقيض، فإن شعور العاملين بعدم العدالة يترتب عليه العديد من النتائج السلبية مثل: انخفاض الرضا الوظيفي، وتدني سلوكيات المواطنة التنظيمية، وزيادة ضغوط العمل، وانخفاض الالتزام التنظيمي، بالإضافة إلى انخفاض الأداء الوظيفي بصفة عامة.<sup>1</sup>

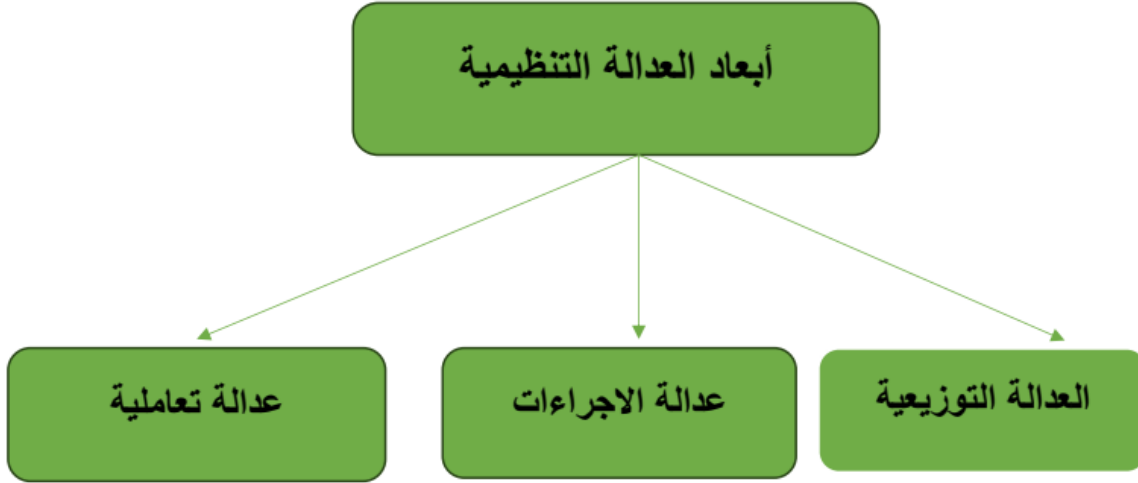
<sup>1</sup> المرجع السابق، ص ص 16-17.

## المطلب الثاني: أبعاد ومبادئ وأهمية العدالة التنظيمية

أولاً: أبعاد العدالة التنظيمية:

تشير معظم الدراسات والأبحاث إلى أن العدالة التنظيمية لها ثلاثة أبعاد (أشكال) رئيسية وأنها تختلف من حيث قوة تأثيرها على سلوك وتوجهات العاملين في المؤسسة وهذه الأبعاد هي:

الشكل رقم (1-1): أبعاد العدالة التنظيمية



المصدر: بناء على المراجع الآتية

**1- العدالة التوزيعية:** تمثل العدالة التوزيعية البعد الأول والأساس للعدالة التنظيمية، حيث عرفها Malkovich & Newman بأنها الإنصاف في تخصيص الموارد والعوائد وبصورة أخرى هي مقدار الموارد أو المكافآت الموزعة على الأفراد. ويرى Folger Greenberg بأنها العدالة المدركة للمحتوى والنتائج، كما يرى Deutsch بأنها العدالة المدركة لتوزيع المخرجات التي تحتوي على الشروط والمنافع التي تؤثر في رفاة الفرد<sup>1</sup>. من خلال التعاريف السابقة، نستنتج أن العدالة التوزيعية هي مدى إدراك الأفراد لمدى عدالة توزيع المخرجات التي يتلقونها خاصة المكافآت المادية، وذلك مقابل المدخلات التي يقدمونها للمؤسسة، وطبعاً يكون ذلك بمقارنة أنفسهم بالآخرين في المدخلات والمخرجات على حد سواء. ولا بد من الإشارة إلى أن مصطلح العدالة التوزيعية قد استعمل من قبل السياسيين والفلاسفة وغيرهم منذ زمن بعيد، طورها هومانس (Homans) سنة 1961 وزملاؤه كمصطلح شبه اقتصادي واستخدمه ستاسي ادمز (Stacey Adams) أول مرة كمصطلح إداري سلوكي سنة 1965<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Sudin, S. **Painness of and satisfaction with performance appraisal process**, Journal of global management. 2011.2(1): 68-69

<sup>2</sup> شيخ سعيدة، العدالة التعليمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال جامعة ألكلي معند أولحاج البويرة 19:2015

ويتمثل مفهوم العدالة التوزيعية على أنها عدالة المخرجات أو العوائد التي يتحصل عليها الموظف والتي تتمثل في: الأجر والحوافز، فرص الترقية، عدد ساعات العمل أعباء وواجبات الوظيفة، وهي العدالة المدركة من المخرجات أو النتائج أو التوزيعات التي يحصل عليها الفرد في البيئة التنظيمية، كما تشير العدالة التوزيعية إلى أنها عدالة نتائج القرارات، كما عرفت أيضا بأنها العدالة المدركة لتوزيع التوابع. وقد حدد أورانج<sup>1</sup> ثلاثة قواعد للعدالة التوزيعية وهي:

أ- **قاعدة المساواة:** وتتمثل في منح المكافآت على أساس المساهمة، فالعامل الذي يعمل بدوام كامل يستحق أكثر من الذي يعمل بدوام جزئي، وإذا ما حصل العكس فيعني ذلك تجاوز قاعدة المساواة أو التكافؤ في المكافأة.<sup>2</sup>

ب- **قاعدة النوعية:** وهي تشتمل على مفهوم عدم التمييز لاعتبارات النوع والعرق والدين وغيرها، فالجميع لابد وأن يحصل على المكافآت بغض النظر عن خصائصهم الفردية، وإذا ما حصل العكس فيعني ذلك تجاوزاً على قاعدة النوعية في المكافأة.

ج- **قاعدة الحاجة:** وتعني تقديم الحاجة الملحة على الآخرين بافتراض تساوي الأشياء الأخرى، فمثلاً إذا زادت المؤسسة الأجر وكانت امرأة متزوجة ولديها أطفال وأخرى غير متزوجة، وعلى افتراض تساوي الأشياء فإن المرأة المتزوجة تقدم على الثانية فإذا حصل العكس فيعني ذلك تجاوزاً على قاعدة الحاجة في المكافأة. وللعدالة التوزيعية ثلاثة محددات تتمثل فيما يلي:

- **عملية توزيع العمل:** حيث يجب توزيع العمل إلى مجموعة من الوظائف على أن يتولى كل فرد أداء وظيفة محددة، ويهدف تقسيم العمل إلى زيادة كفاءة العامل ويؤدي بشكل مباشر إلى التأثير على إنتاجيته ومن ثم مخرجاته الوظيفية؛

- **تقدير الأجر المناسب:** لابد للعامل أن يشعر بأن الأجر الذي يحصل عليه يتناسب مع الجهد الذي يبذله وإلا تولد له الإحساس بعدم عدالة التوزيع؛

وتعتبر عدالة الأجر بمثابة النقطة الأساسية في إدراك العاملين لعدالة المؤسسة ككل، ولذا ينبغي على المؤسسة بناء هيكل ونظام عادل للدفع يطبق على الأفراد وفقاً لوظائفهم ومستوى أدائهم في هذه الوظائف بالإضافة للإجازات والعطل والتأمينات الاجتماعية<sup>3</sup>.

- **الترتيب:** الزيادة درجة الكفاءة والتنسيق يجب أن توضع كافة الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لأداء وظيفة معينة قريبة من مكان استخدامه<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Organ, D.W, **The motivational basis of organizational citizenship behavior**. Research in Organizational Behavior, 1988.

<sup>2</sup> نماء جواد كاظم العبيدي، أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 08، 74، 2012.

<sup>3</sup> عباس انس عبد الباسط، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2011، ص 145.

<sup>4</sup> شيخ سعيدة، مرجع سابق، ص 21.

## 2- العدالة الإجرائية:

هي درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة الإجراءات التنظيمية المستخدمة في تحديد المخرجات التنظيمية.<sup>1</sup>

عرفها Thibaut & Walker على أنها عبارة عن إدراك الأفراد للعدالة المتعلقة باستخدام الأساليب والإجراءات والطرائق التي يتم بها تحديد القرارات المتعلقة بالمخرجات والقرارات المتعلقة بالمخرجات.  
تتعلق العدالة الإجرائية بعدالة الإجراءات المستخدمة في تحويل المدخلات إلى المخرجات ومحصلات نهائية يحصل عليها العاملون، مما يمكننا من الحكم على القواعد والإجراءات المطبقة في المؤسسة من حيث مدى نزاهتها وعدم تحيزها.<sup>2</sup>

كما ترتبط درجة العدالة الإجرائية مع مدى وجود الثقة المتبادلة بين الرؤوساء والمرؤوسين، فكلما كانت هناك ثقة متبادلة أكثر بينهم، كلما شعر العاملون بالعدالة الإجرائية بشكل أكبر.  
وأيضاً مدى إتاحة الفرص للفرد لإبداء آرائه ومشاعره عند صياغة الإجراءات ومدى قدرته على التأثير في الإجراءات المستخدمة لأغراض توزيع المخرجات تحددان مستوى إدراكه للعدالة الإجرائية.

كما أضاف Moag و Bies مجموعة من المعايير التي يتم الاعتماد عليها في إدراك تلك العدالة، وهي:

◀ الانسجام (Consistency) ويعني الثبات والعدالة في التعامل مع الأفراد؛

◀ عدم التحيز (Unbiased) وذلك بعدم الميل لفرد دون آخر؛

◀ الدقة (Accurate) وذلك بتحري الدقة في المعلومات قبل اتخاذ القرارات الإجرائية؛

◀ التصحيح (Correct) وذلك بتصحيح القرارات في حالة تقديم الطعون والشكاوى من طرف الأفراد؛

◀ ممثلة (Representative) حيث يجب أن تمثل تلك القرارات جميع الأفراد بدون استثناء.<sup>3</sup>

◀ أخلاقية (Ethical) عن طريق احترام المبادئ والأخلاق العامة في حال تطبيق تلك الإجراءات.<sup>4</sup>

وتعد الإجراءات التنظيمية التي صممت لتكون موضوعية وعادلة صعبة التحقيق إلا يتوفر شرطين هما:

- الشرط الأول: أن يتفق الطرفان، الأول الذي يضع الإجراءات التنظيمية (الإدارة) والثاني الذي يتأثر بتلك الإجراءات (العاملين) على الأسس الموضوعية التي يتم بناء عليها صياغة تلك الإجراءات.

<sup>1</sup> البشاشة سامر، أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية - دراسة ميدانية، مجلة الأردنية في إدارة، الأعمال، الأردن، 2008، ص 15.

<sup>2</sup> جودة محفوظ أحمد، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 2010.

<sup>3</sup> جودة عبد المحسن حسن، والشربيني صفاء أحمد، علاقة تمكين العاملين بسلوكيات المواطنة التنظيمية - دراسة تطبيقية على العاملين بالكادر العام الجامعة المنصورة، مجلة 20، المصرية للدراسات التجارية بمصر، العدد 34، المجلد 3، 2010، ص 309.

<sup>4</sup> Bies, R.J. and Moag, J.F., **Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness**. In: Lewicki, R.J., Sheppard, B.H. and Bazerman, M.H., Eds., **Research on Negotiations in Organizations, Vol. 1**, JAI Press, Greenwich, 1986, p 21.

- **الشرط الثاني:** على الطرف الأول (الإدارة) أن يزود الطرف الثاني (العاملين) بالمعلومات الكافية عن كيفية تطبيق تلك الإجراءات.<sup>1</sup>

كما كشف علماء السلوك التنظيمي على وجهين للعدالة الإجرائية هما:

- **الجانب الهيكلي:** ويتعلق بالكيفية التي يتم من خلالها صنع القرارات وحتى تبدو تلك الكيفية عادلة يجب مراعاة ما يلي:

أ- أن يكون للأفراد صوت في إجراءات صنع القرارات بمعنى أن يكون لديهم رأي في صنع القرارات المؤثرة عليهم؛

ب- إعطاء الفرصة لتصحيح الأخطاء؛

ج- تطبيق قواعد وسياسات ثابتة؛

هـ- عدم التحيز عند اتخاذ القرارات.

- **الجانب الاجتماعي:** يتعلق بنوعية المعاملة التي يتلقاها العامل على أيدي متخذي القرارات، ويتأثر الإحساس بمدى عدالة تلك المعاملة من ناحيتين:

- بمدى صحة وكفاية المعلومات التي يتلقاها بخصوص تنفيذ القرارات؛

- تتعلق بالحساسية الاجتماعية، أي بمدى الاهتمام الذي يلقاه الفرد عند حدوث نتائج غير مرضية في تنفيذ القرارات وتدل الشواهد على أن الناس يكونون أكثر قبولاً للنواتج السلبية حينما تقدم لهم معلومات كافية وكاملة عنها.<sup>2</sup>

كما تجدر الإشارة أن Folger أكد على أن العدالة الإجرائية تؤثر إيجاباً أو سلباً على العدالة التوزيعية باعتبار أن الإجراءات هي التي تحدد سبل صرف وتحديد المخرجات التي يتلقاها الأفراد<sup>3</sup>.

**3- العدالة التعاملية:** تعتبر العدالة التعاملية امتداد لمفهوم العدالة الإجرائية وتشير إلى العدالة التي يتخذها صناع القرارات في التعامل مع الآخرين في المؤسسة، وهي إدراك المؤسسة للطريقة العادلة التي يتم التعامل بها معهم من قبل الآخرين، عادة أصحاب السلطة.<sup>4</sup>

وتتكون العدالة التعاملية من مكونين هما:

- الحساسية الشخصية: وتشير إلى المعاملة العادلة باحترام وأدب من جانب الرؤوساء للمرؤوسين ومدى مراعاة الرؤوساء في تعاملهم مع العاملين وحفاظهم على كرامتهم.

<sup>1</sup> زاد عادل محمد، العدالة التنظيمية المهمة القادمة الإدارة الموارد البشرية، الطبعة 01 منشورات المنظمة المهمة للتنمية الإدارية، القاهرة.

<sup>2</sup> الصيرفي محمد الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2009، ص 311.

<sup>3</sup> Folger, R., **Distributive and Procedural Justice in the Workplace**, *Social Justice Research*, 1987, p150.

<sup>4</sup> شيخ سعيدة، مرجع سابق، ص 26.

-التفسيرات أو المحاسبة الاجتماعية: وتعني قيام المؤسسة بتزويد العاملين بالمعلومات الكافية والدقيقة والمهمة التي تساعد في تفسير وتبرير الممارسات الإدارية بشأن أي مكافآت أو موارد غير مناسبة توزع عليهم. كما توصل موج وبايز إلى أن هناك أربعة محددات للعدالة التعاملية هي:

- مراعاة أسلوب التعامل مع الأفراد عند تطبيق الإجراءات؛  
- تشير إلى الكيفية التي تتخذ بها الإجراءات؛

- عدالة التعامل مع الأفراد ومراعاة كرامتهم واحترامهم أثناء تطبيق الإجراءات؛  
- عدالة المعلومات فيما يتعلق بشرح وتفسير مبررات القرارات دون الفعل.

وعليه فإن العدالة التنظيمية في حفل الإدارة من الموضوعات الفاعلة والمهمة، حيث يمكن النظر إليها على أنها متغير مهم ومؤثر في عمليات الإدارة العامة ووظائفها، ويمكن النظر إليها كأحد المتغيرات التنظيمية ذات التأثير المحتمل على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، فضلاً عن تحسين الأداء للمنظمات.  
**ثانياً: مبادئ العدالة التنظيمية:**

للعدالة التنظيمية مجموعة من المبادئ والمتمثلة فيما يلي:

أ. **مبدأ المساواة:** ويتمثل هذا المبدأ في تكافؤ الفرص والأجور والحوافز وساعات العمل وواجبات الوظيفة بين الأفراد العاملين في المؤسسة.

ب. **المبدأ الأخلاقي:** ويتمثل في: الاستقامة، النزاهة، الشرف، الأمانة، الإخلاص، الصدق.

ج. **مبدأ الدقة والتصحيح:** يجب أن تكون القرارات والإجراءات المتخذة مبنية على أساس معلومات دقيقة وواضحة، وقابلة للتصحيح في حالة وجود خطأ.

د. **مبدأ الالتزام:** بما هو عادل وخصوصاً المعاملة المنصفة والمكافأة المستحقة وفقاً للمعايير والقوانين المطبقة.

هـ. **مبدأ المشاركة:** أي أنه يجب أن تشارك جميع الأطراف العاملة في المؤسسة في صنع واتخاذ القرارات وتطبيق الإجراءات.

وقد اقترح العالم الفرنسي Henry Fayol مدخل مبادئ الإدارة، وقد اهتم هذا المدخل بصفة أساسية بوصف الممارسات الإدارية الناجحة للمديرين خاصة في مجال المؤسسات الحكومية. وقد حدد Henry Fayol الوظائف الأساسية للمدير على أنها تشمل وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة<sup>1</sup>.

إضافة إلى ذلك فقد حدد Henry Fayol مجموعة من المبادئ الإدارية المهمة التي يجب تطبيقها لضمان زيادة كفاءة العمل. وتعكس الدراسة المتأنيبة لتلك المبادئ الإدارية ارتباطها المباشر بالعدالة التنظيمية بكافة أبعادها، ويمكن بصفة عامة تقسيم تلك المبادئ حسب ارتباطها بأبعاد العدالة التنظيمية كما يلي:

<sup>1</sup> عمر محمد درة، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، جامعة عين شمس، 2008، ص52.

## 1- مجموعة المبادئ المرتبطة بعدالة التوزيع :

هي مجموعة المبادئ التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بتحديد المخرجات التي يحصل عليها الفرد داخل المؤسسة والتي تتضمن ما يلي:

**1-1. تقسيم العمل:** يجب تقسيم العمل إلى مجموعة من الوظائف على أن يتولى كل فرد التخصص في أداء وظيفة محددة، ويهدف تقسيم العمل إلى زيادة كفاءة العاملين، ويؤدي بشكل مباشر إلى التأثير على إنتاجيته ومن ثم مخرجاته التنظيمية.

**1-2. الأجر المناسب:** يجب أن تأخذ المؤسسة في اعتبارها العديد من المتغيرات عند تحديد الأجر المناسب، ومن هذه المتغيرات: أسعار السلع والخدمات، ومستوى المعيشة، ومستوى الأرباح التي تحققها المؤسسة. وبصفة عامة فإن الفرد لا بد أن يشعر أن الأجر الذي يحصل عليه يتناسب مع الجهد الذي يبذله وإلا زادت درجة إحساسه بعدم عدالة التوزيع.

**1-3. الترتيب:** لزيادة درجة الكفاءة والتنسيق يجب أن توضع كافة الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لأداء وظيفة معينة قريبة من مكان استخدامها<sup>1</sup>.

## 2- مجموعة المبادئ المرتبطة بعدالة الإجراءات :

هي مجموعة المبادئ التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بتحديد الإجراءات التي تم الاعتماد عليها لتحديد المخرجات التي يحصل عليها الفرد داخل المؤسسة والتي تتضمن ما يلي:

**1-2. وحدة الهدف:** المؤسسة كلها يجب أن تهدف إلى تحقيق هدف مشترك ومحدد وواضح.

**2-2. المساواة:** كل العاملين لا بد أن تُطبق عليهم نفس القوانين واللوائح بشكل عادل، ويؤدي عدم الالتزام بهذا المبدأ إلى تنامي شعور العاملين بعدم العدالة التنظيمية.

**2-3. السلطة والمسئولية:** السلطة هي حق إصدار الأوامر وممارسة الضغوط لضمان طاعة العاملين، وترتبط السلطة بالمسئولية. والمسئولية هي تحمّل نتائج القرارات التي يتخذها صاحب السلطة (المحاسبة)، وبالتالي فإن من يحصل على سلطة لا بد أن يتحمّل المسئولية.

**2-4. تسلسل السلطة:** توزع السلطة بين المستويات الإدارية المختلفة كل حسب اختصاصه، وغالباً ما تدفق السلطة من أعلى إلى أسفل.

**2-5. الاحتفاظ بالكفاءات الإدارية:** يجب أن تعمل المؤسسة على الاحتفاظ بالعمال المتميزين، وتظهر أهمية هذا المبدأ خاصة مع تزايد معدلات التقصص التنظيمي واتجاه معظم المؤسسات إلى تقليل حجم العمالة.

**2-6. المركزية:** تركيز سلطة اتخاذ القرار في يد شخص أو مجموعة من الأفراد.

<sup>1</sup> عمر محمد درة، نفس المرجع السابق، ص 53.

### 3- مجموعة المبادئ المرتبطة بعدالة التعاملات:

هي مجموعة المبادئ التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بتحديد الأسلوب الذي تستخدمه الإدارة في التعامل مع العاملين والتي تتضمن ما يلي:

- 3-1. وحدة الأمر: الموظف يتلقى أوامره من شخص واحد فقط (مديره المباشر).
  - 3-2. التأديب: المؤسسة الناجحة هي المؤسسة التي تستطيع أن توحد جهود العاملين، ومع ذلك فإن توقيع العقوبات يعتبر أمراً ضرورياً لضمان عقاب غير الملتزمين، بشرط أن تطبق تلك العقوبات على جميع المخالفين دون تفرقة وأن يطمئن العاملون إلى سلامة تلك الإجراءات.
  - 3-3. المبادرة: لا بد من تشجيع العاملين على المبادرة ودعم روح التجديد والابتكار.
  - 3-4. المصلحة العامة: الأولوية للمصالح العام وليس للمصالح الفردية، ويمثل هذا المبدأ ركناً أساسياً من أركان العدالة التنظيمية، فشعور العاملين بتغليب المصالح الفردية على المصالح العام خاصة في مجال الاختيار والترقية وإنهاء خدمة العاملين يمكن أن يؤدي إلى نتائج سلبية على اتجاهات وسلوكيات العاملين.
  - 3-5. روح الفريق: يجب على الإدارة أن تنمي روح التعاون وروح الفريق بين العاملين<sup>1</sup>.
- وكما هو الحال بالنسبة للتداخلات المحتملة بين أبعاد العدالة التنظيمية، فإن المبادئ السابقة يمكن أن يمتد تأثير البعض منها إلى أكثر من بعد من أبعاد العدالة التنظيمية، ويظهر هذا واضحاً بالنسبة لمبادئ المصلحة العامة ووحدة الهدف والتأديب حيث إن تأثيرهم يمتد لكل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية.

الجدول رقم (1-1): مبادئ العدالة التنظيمية.

مبادئ العدالة التنظيمية	
مبدأ المساواة المبدأ الأخلاقي مبدأ الدقة والتصحيح مبدأ الالتزام مبدأ المشاركة	المبادئ العامة للعدالة التنظيمية
الترتيب الأجر المناسب تقسيم العمل	مبدأ عدالة التوزيع
المركزية الاحتفاظ بالكفاءات الإدارية تسلسل السلطة	مبدأ عدالة الإجراءات

<sup>1</sup> عمر محمد درة، نفس المرجع السابق، ص 54.

السلطة والمسؤولية المساواة وحدة الهدف	
وحدة الأمر التأديب المبادرة المصلحة العامة روح الفريق	مبدأ عدالة التعاملات

المصدر: عمر محمد درة، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، جامعة عين شمس، 2008، ص55.

### ثالثاً: أهمية العدالة التنظيمية:

تعتبر العدالة التنظيمية من مكونات الهيكل الاجتماعي والنفسي في المؤسسة وعاملاً مهماً لاستقرار العمل، وهي تخلق مناخاً إيجابياً يساعد على التعاون والثقة بين أعضاء المؤسسة وأصبحت من المواضيع التي تهتم العاملين ويتطلعون الى تحقيقها وتطبيقها في المؤسسة ونتيجة التغيرات العالمية المتسارعة خاصة في عقد التسعينات، زاد الاهتمام بالعدالة التنظيمية؛ حيث أصبحت الموارد البشرية بحاجة أكثر إلى الشعور بالاكتماء المادي والنفسي، وتعود أهمية العدالة التنظيمية إلى سببين الأول أن الأفراد يتنبؤون بمعاملتهم المستقبلية، بناء على إدراكهم للعدالة الحالية في المؤسسة، والثاني إدراك العاملين للعدالة التنظيمية يولد الشعور بأنهم مقبولون من قبل إدارتهم، وأنهم جزء من منظماتهم وأن العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة (التوزيعية، والإجرائية التعاملية باعتبارها أحد المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على أداء العاملين، وعلى فهم سلوكهم في منظمات الأعمال، ويمكن بيان أهمية العدالة التنظيمية من خلال النقاط التالية<sup>1</sup>:

1. تؤثر العدالة التنظيمية على العديد من المتغيرات التنظيمية الهامة التي تؤثر في أداء العاملين، وأداء المؤسسة ككل، ومن هذه المتغيرات سلوك المواطنة التنظيمية، الالتزام التنظيمي الثقة التنظيمية بين العاملين والإدارة تحسين الصورة الذهنية للمنظمة)؛
2. العدالة التنظيمية تلعب دوراً مهماً وحاسماً في التقليل من الصراع التنظيمي داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي، حيث إن الصراع التنظيمي يؤثر سلباً في تحقيق أهداف العاملين، ومصالحهم، وفي أهداف المؤسسة أيضاً؛
3. العدالة التنظيمية تؤدي إلى رضا العاملين الذي يؤثر إيجاباً في سلوكهم، وتوجهاتهم تجاه المؤسسة وقادتها، وفي بذل الجهود للارتقاء بالمؤسسة، وتحقيق الأداء المميز لها وعلى العكس من ذلك فإن غياب العدالة التنظيمية يؤثر سلباً في سلوك العاملين وتوجهاتهم مثل نقص الولاء والانتماء للمنظمة، وترك العمل، والنظرة العدائية وسلوكيات

<sup>1</sup> نصري "محمد زياد" أبو رجب، العدالة التنظيمية في بلدية الخليل، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2016، ص14.

الانتقام الموجه للمنظمة وقادتها، الأمر الذي يهدد المؤسسة والعاملين معا ويؤثر سلباً في أداء العاملين الذي ينعكس على أداء المؤسسة ككل؛

4. العدالة التنظيمية لها دور مهم في السلوك التنظيمي من خلال تحفيز العاملين وزيادة دافعيتهم نحو تحسين أدائهم، وبذل مزيد من الجهود في العمل، وتنمية الولاء والانتماء للمنظمة في حالة إدراكهم بأن أدائهم وإنجازهم هو الأساس لتحقيق ما يسعون اليه من عوائد وحوافز في المؤسسة؛

5. العدالة التنظيمية تلعب دوراً مهماً في بناء الثقة بين العاملين وإدارتهم من جهة، وبين العاملين أنفسهم من جهة أخرى، وهذا يؤدي إلى الابتكار، وسيادة مناخ العمل الجماعي وتبادل الأفكار، والتحول من التركيز على الإنتاج فقط إلى التركيز على مفهوم المعرفة التي تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة والعاملين معا؛<sup>1</sup>

6. إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة (الإجرائية، والتوزيعية، والتعاملية) يؤدي إلى شعورهم بالمسؤولية تجاه المؤسسة، وتقليل أو منع السلوكيات المعادية لها وللمجتمع الناتجة عن إحساس العاملين بالظلم، بما يضمن استمرارية وتطور المؤسسات في الأجل البعيد؛

7. العدالة التنظيمية عنصر مهم في استقطاب الكفاءات والحفاظ عليها من خلال جذب العمال المهرة والمبدعة، حيث إن إدراك العاملين للعدالة في توزيع المخرجات والإجراءات والمعاملات، وشعورهم بتقدير واحترام أدائهم، ومؤهلاتهم، والقدرات التي يتمتعون بها من قبل المؤسسة التي يعملون فيها، يشكل دافعاً قوياً لهم للعمل والاستقرار فيها؛

8. العدالة التنظيمية تساهم في بناء هوية العاملين والمؤسسة، والحفاظ على استقرارهم وتزيد من إحساسهم بأنهم جزء منها مما يؤدي إلى بذل مزيد من الجهود الجماعية لخدمتها ورفيها من خلال الشعور بروح الفريق الواحد في الأداء والإنجاز، إضافة إلى زيادة الإنتاجية للعاملين، وتحسين أدائهم في العمل، وامتناعهم عن السلوكيات التي لا تخدم المؤسسة؛

9. العدالة التنظيمية بمختلف أبعادها (التوزيعية، التعاملية، الاجرائية) لها تأثير مهم على علاقة العاملين بعضهم ببعض في المؤسسة، بناء على القيم السائدة فيها، بمعنى إذا كانت القيم الاقتصادية أكثر أهمية من القيم الاجتماعية، كان تأثير العدالة التوزيعية أكبر وعلى العكس من ذلك إذا كانت أهمية القيم الاجتماعية أكبر كان تأثير العدالة التعاملية والإجرائية أكبر من تأثير العدالة التوزيعية على سلوك العاملين وعلاقاتهم.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: مفهوم وأهمية الاندماج الوظيفي

يعد الاندماج الوظيفي من المفاهيم الحديثة التي تلعب دوراً كبيراً في تعزيز الأداء الوظيفي والرضا المهني، فهو يعكس مدى ارتباط الموظف بوظيفته عاطفياً وعقلياً، مما يؤثر بشكل إيجابي على إنتاجيته وولائه للمؤسسة.

<sup>1</sup> نصري محمد، زياد أبو رجب، مرجع سبق ذكره، ص 14.

<sup>2</sup> نصري محمد، زياد أبو رجب، مرجع سبق ذكره، ص 15.

المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق مستوى عالٍ من الاندماج الوظيفي تعمل على خلق بيئة عمل داعمة، توفر فرصًا للتطوير المهني، وتعزز ثقافة التواصل الفعال بين الموظفين والإدارة.

أولاً: مفهوم الاندماج الوظيفي

لا يوجد حتى الآن تعريف موحد واضح ومتفق عليه للاندماج الوظيفي، ويصف العديد من الباحثين والممارسين المصطلح بطرق مختلفة جداً.

يعرفه كانيكو (kanugo) بأنه التجاوب النفسي للفرد مع عمله بما ينعكس في صورة تحقيق الذاتية الفرد، فالاندماج الوظيفي يعني أن يحب الفرد عمله وأن يكون مهتم بالعمل المرتبط به.

جاء في تعريف (Donna 2011) بأنه الشغف والالتزام والطاقة التي تترجم في مستويات عالية من الإصرار والجهد على إتمام المهام الصعبة، وتجاوز التوقعات والابتكار والمبادرة، فالعامل المندمج وظيفياً هو من يمتلك إحساساً قوياً بالتوافق بين قيمه الشخصية ومصالحه مع قيم المؤسسة ومصالحها، ولهذا يرتبط عاطفياً بالمؤسسة ويبدل كل ما لديه من أجل نجاحها، حيث يرى أن مستقبله فيها مشرق يستحق العناء وعمله في هذه المؤسسة يدعو إلى الرضا.<sup>1</sup> الاندماج الوظيفي حسب (Lambert) هو الدرجة التي يكون فيها العمل جزءاً هاماً من كيان وحياة الفرد. إن الاندماج الوظيفي هو ذوبان الفرد في جماعة العمل داخل المؤسسة، ويصبح بذلك عنصراً فعالاً يؤثر ويتأثر بالمؤسسة، وهناك بعض المصطلحات معادلة للاندماج الوظيفي والتي يستعملها الباحثين والتي منها: التلاؤم التكيف. التكامل التوافق الارتباط المشاركة الاستغراق الانهماك فالاندماج الوظيفي هو نتيجة العلاقات التضامنية التي تنشأ بين العمال والتي تولدت عن تبادل الخدمات وحاجة الأفراد إلى تكوين صداقات وجماعات يحسون فيها الراحة والاطمئنان، وهناك عدة أطراف تساهم في تحقيق الاندماج الأفراد العاملين في المؤسسة من خلال تضامنهم واتحادهم في كل الظروف.

الإدارة وذلك بتوفيرها للوسائل والشروط التي تساعد العامل بأداء عمله برضا واطمئنان طبيعة العمل من حيث الصعوبة والخطورة من حيث كون العمل دائم أو مؤقت، هذا بالإضافة إلى أهمية هذا العمل بالنسبة للعامل ومدى توافق الكفاءة والمؤهلات التي لديه مع متطلبات العمل.

وبهذا الشكل سوف نجد ثلاث أنواع من الموظفين من حيث اندماجهم الوظيفي حسب (GALLUP) موظف مندمج غير المندمج المفصول.

الفئة الأولى: الموظفون المندمجون هم أولئك الذين يعملون بشغف لتحقيق أهداف المؤسسة.

الفئة الثانية: الموظف غير المندمج هو الشخص الذي ينظر إليه على أنه يعمل ولكن ليس بشغف وطاقة نحو الهدف للمنظمة.

الفئة الثالثة: الموظفون المنفصلون عن العمل هم أولئك الذين لا يشعرون بالسعادة في عملهم.

<sup>1</sup> في أحمد، راشدي نعيمة، أثر الثقافة التنظيمية على الاندماج الوظيفي للعاملين - دراسة ميدانية بمديرية اتصالات الجزائر، مجلة المنهل الاقتصادية، المجلد: 06، العدد: 01، مارس 2023، ص 437، ص ص 431-446.

## ثانياً: أهمية الاندماج الوظيفي

### 1- بالنسبة للعامل:

- للعمل أهمية كبيرة في تحقيق الأمن المادي والمعنوي للعامل، فمن خلاله يحاول الفرد العامل تحقيق أهدافه واشباع رغباته وحاجته، وثبات العامل في عمل واستقراره فيه له انعكاسات إيجابية عليه وعلى المنظومة التي يعمل بها، فالعامل المستقر في عمله متشبع بثقافة المؤسسة وبالتالي فهو لا يجعله يتنقل ويبحث عن التكيف والتلاؤم لأنه موجود.
- إن ارتياح العامل داخل بيئة عمله أمر أساسي له يعود بالنفع على العامل ذاته وعلى المؤسسة، فهنا تجتمع الأهداف هدف المؤسسة والعامل، وبالتالي يصبح العامل والمؤسسة لديهما هدف مشترك واحد، وهو الوصول إلى أرقى وأعلى المستويات، فاندماج العامل وظيفياً يكسبه نوع من الثقة والاستقرار والحب داخل هذه المؤسسة.
- الموظف المندمج يؤدي عمله على أكمل وجه ويقدم أفضل ما عنده ويعمل بنشاط، ويهتم بكل صغيرة وكبيرة في محيط عمله عندما تكون مواقفه هذه مقابلة بالدعم والتقدير والتشجيع والمكافأة من الإدارة، فإنه سيخلص في عمله ويؤديه على النحو الذي يعزز مصالح المؤسسة.<sup>1</sup>
- ميل الموظف المندمج إلى أن يكون أكثر إنتاجية وأكثر تميزاً، ويهتم بعمله والأداء وإنجازات المؤسسة، ويشعر بأن الجهود التي يبذلها لها تأثير في جودة عمل المؤسسة، وأنه يعمل لأجل المؤسسة أكثر من مجرد الحصول على راتب، وإيمانه بالمؤسسة التي يعمل بها، مع رغبته بالعمل لجعل الأشياء أفضل، ويكون متعاون ومحترم لزملائه ومسؤوليته، وله موقف إيجابي تجاه المؤسسة ويعتز ويفتخر بها مع اعتقاده الجازم بجودة منتجات وخدمات المؤسسة.
- يشكل الاندماج الوظيفي لدى الموظف تصور أن المؤسسة تمكن الموظف من الأداء الجيد، فيكون تصرفه خالياً من الأنانية، ويحرص على أن يكون عضواً جيداً في الفريق، ويكون مستعداً لعمل ما هو أبعد أو أكثر من متطلبات الوظيفة.<sup>2</sup>

### 2- بالنسبة لجماعة العمل:

هي من مزايا اندماج العامل في وظيفته، لأنه يكتسب سلوكيات جديدة تتمتع بها جماعة العمل، وكذلك إكساب أساليب عمل جديدة التي سيخضعون لها جماعة العمل، فاندماج أعضاء جماعة العمل يزيد من تماسكها وترابطها، وبالتالي دوام الانتماء والتلاحم فيما بينهم وتماسكهم بعملهم، ويرتفع مستوى التزامهم التنظيمي، انعدم الاندماج الوظيفي في المؤسسة تعرض الموظف أو العامل وجماعته إلى التسرب الوظيفي بين أعضائهما يجعلها تتفكك، لهذا فبضمان بيئة سليمة للعمل تزداد روح الحب والتعاون والتكامل بين العاملين ما يضمن قدر كاف من الاتصال بكافة أنواعه بين العمل فيما بينهم وبين العمال والإدارة لضمان ولائهم التام للمؤسسة.

<sup>1</sup> يارا عابدين، تأثير الاندماج الوظيفي على تحسين أداء العاملين، دراسة ميدانية على العاملين في المصارف الخاصة في مدينة دمشق، مشروع أعد لنيل درجة الإجازة في علوم الإدارة، 2023، ص15.

<sup>2</sup> يارا عابدين، مرجع سابق، ص16.

إن اندماج الأفراد في المؤسسة يعمل على تماسك جماعة العمل ما يجعل المؤسسة مجتمع مصغر تجمعها ثقافة تنظيمية وهدف مشترك وهوية واحدة ألا وهي بيئة العمل، فهم يجتمعون فيها كل يوم من أجل الاستمرار والبقاء لتحقيق رغبات ومتطلبات المؤسسة، فهذه الأخيرة يجب عليها أن توفر لهم عوامل الشعور النفسي والجسدي والمادي لتكون لهم مصدر سعادة ومستقبل مهنيًا.<sup>1</sup>

### 3- بالنسبة للمنظمة<sup>2</sup>:

في ظل ما يشهده قطاع الإدارة والأعمال من موجة كبيرة من التغير الدائم والتحديث والميزة التنافسية الحادة يتطلب من المؤسسات قدر كبير من الانفتاح والتواصل والمرونة لمواكبة كل جديد في مجال نشاطها، فحركة الابتكارات المستمرة تلزمها بتوافر الكفاية اللازمة لتحقيق الاندماج والتوازن اللازمين لأجل تحدي المنافسين والبقاء في السوق، فاستقرار المؤسسة وتطورها مرتبط بمدى اندماج العمال وظيفياً داخلها ذلك لكي تضمن المؤسسة وجودها ضمن السوق الاقتصادية أو توفير خدمات، فعليها التخطيط والإعداد الجيد لتوفير الاحتياجات من موارد بشرية ومادية لضمان استقرارها واندماج موظفيها .

إن أهمية الاندماج الوظيفي في المؤسسة هو التقدم المهني وبلوغ أعلى السلم التدريجي عن غيره من العمال بحكم إتقانه لعمله والتحكم في آلياته، وبالتالي التقليل من احتمالات الإصابة بحوادث العمل والتعب والإجهاد، كما أن الاندماج الوظيفي يزيد من تماسك العمال بمنظمتهم، وإتقان العمل وانتمائهم إلى ثقافة تلك المؤسسة، فالمؤسسة التي تراعي العمال وتجعلهم متكيفين ومستقرين تصل لا محال إلى النجاح والرقى والإنتاجية والحصول على الجودة.

حيث تعتبر الموارد البشرية من أهم عناصر الإنتاج، وتزداد أهميتها بصورة خاصة في حالة الصناعات كثيفة العمالة، فالمؤسسة أو المؤسسة ما هي إلا مجموعة من الأفراد يتعاونون مع بعضهم البعض لإنجاز الأعمال المطلوبة، والاندماج الوظيفي يؤدي إلى حالة من الثبات والديمومة، حيث يؤدي العامل إلى الحفاظ على عمله والتفاني فيه وحب له كذلك يدل على الرضا والارتياح الذي يحصل عليه الفرد لذاته وللآخرين، نتيجة تمكنه من إشباع حاجاته وحاجات الآخرين الأساسية بدرجة مقبولة عندها وعندهم كذلك، إذ تتولد تلك الحالة عند الفرد بتأثير من تواجد الاندماج الوظيفي بالذات الذي يحمل في ثناياه الاندماج المادي بالضرورة حيث أن عمليات الاندماج يمكن أن يستفيد بها العاملون وذلك بجلب استثمارات إضافية لدعم رأس المال البشري وتشجيع وتطوير المهارات.

كما أن الاندماج الوظيفي يؤدي للعامل بما يحمله من مضامين ومكاسب معنوية إلى البحث عن كيفية إحلاله عند الفرد بما تتضمنه تلك العلاقات من محاور تتعلق بحقوق الإنسان وبالتحديد العامل والالتزامات للعامل. بالخصوص ومنه للاندماج الوظيفي أهمية كبيرة داخل بيئة العمل وللعامل نفسه، فبواسطته يحصل التقدم والتكيف والاستقرار المهني، وينتج بين جماعة العمل نوع من الروابط الاجتماعية والعلاقات الإنسانية، التي تسعى

<sup>1</sup> يارا عابدين، مرجع سبق ذكره، ص16.

<sup>2</sup> يارا عابدين، مرجع سبق ذكره، ص17.

كل المؤسسات إلى إكسابها والتحلي بها، فالعامل غير المندمج لا ينتج وتظهر عدة مشاكل كالتمازج والتغيب وبعض السلوكيات والتصرفات غير المرغوب فيها.<sup>1</sup>

كما يؤدي الاندماج الوظيفي في المؤسسات إلى نتائج تنظيمية جداً مهمة منها:

1. ولاء العملاء: إن الموظفين السعداء في عملهم هو أكثر كفاءة لخلق عملاء مخلصين، فالموظفون المندمجون يميلون إلى فهم أفضل لكيفية تلبية احتياجات العملاء، ونتيجة لذلك يميل ولاء العملاء إلى أن يكون أفضل مع المؤسسات التي يعمل فيها هذه النوعية من الموظفين .

2. الاحتفاظ بالموظفين: إن الموظفين الذين هم سعداء في عملهم هم أكثر بقاء فيها أي في المؤسسة، فإن الاندماج بالعمل يرتبط ارتباطاً إيجابياً بالالتزام التنظيمي.

3. إنتاجية الموظفين: يؤثر الاندماج الوظيفي على أداء الموظفين، إن الاندماج يحفز الفرد على تحقيق مستويات أعلى من الأداء.

4. الدعوة والدفاع عن المؤسسة: من المرجح أن يدافع الموظفون المندمجون عن المؤسسة كمكان للعمل ويعملون بنشاط على الترويج لمنتجاتها وخدماتها.

5. الكفاءة الذاتية: إن الموظفين المندمجين في مؤسساتهم وعملهم أكثر عرضة للاستجابة بصورة إيجابية مع مسئوليتهم، واطهار أدائهم الجيد وتحقيق النجاح، وهذا يساعد المسؤولين على أن يكونوا أكثر فعالية ونجاحاً، وهذا بدوره يزيد من كفاءة المسئول الذاتية.

6. الأداء التنظيمي: تشير بعض الأدبيات إلى أن "أفضل الأداء هو عادة ما يكون ناتجاً عن أعلى درجات الاندماج" وخلصت هذه الأدبيات إلى أن زيادة اندماج الموظفين وبناء بيئة لدعم ذلك، يمكن أن يزيد بشكل كبير من احتمالية نجاح الأعمال."

7. فوائد النتائج النهائية: تتسم بعض الأدبيات إلى أن من أهم مميزات الاندماج الوظيفي في الإدارة هي علاقتها المؤكدة بالنتائج النهائية، ووجدت دراسة أجريت على 2000 بنك في المملكة المتحدة أنه كلما زادت نسبة الاندماج إلى 10 % ارتفعت المبيعات بنسبة.

8. نجاح التغيير التنظيمي: تشير البحوث إلى أن الاندماج الوظيفي قد يلعب دوراً مهماً في المساعدة على تنفيذ التغيير التنظيمي بنجاح، وربما يكون ذات أهمية خاصة تتمكن المؤسسة من التكيف مع حركة السوق المتغيرة.<sup>2</sup>

لتتحقق كل ما سبق هناك مجموعة من النقاط على المؤسسة أن تأخذها بعين الاعتبار لأجل ثباتها وإدماج الموظفين واستقرارها، أهمها:

– قدرة إدارة الموارد البشرية على الاتصال والتواصل والتفاعل المستمر مع موظفيها؛

<sup>1</sup> يارا عابدين، مرجع سبق ذكره، ص17.

<sup>2</sup> يارا عابدين، مرجع سبق ذكره، ص18.

- التخطيط والإعداد المستقبلي لتوفير الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة؛
- توافر القدر الكافي من العناصر البشرية في الوقت المطلوب مع عدم وجود يد عاملة زائدة عن حاجة العمل؛
- قدرة هذه العمالة على استيعاب المتغيرات والتحديثات الفنية المستمرة في الوظائف الجديدة مع ضمان تدريبها المستمر لاكتساب المرونة في العمل.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: أبعاد واستراتيجيات تعزيز الاندماج الوظيفي

#### أولاً: أبعاد الاندماج الوظيفي:

أبعاد الاندماج الوظيفي كما يلي:

#### 1- الحيوية / الحماس:

هي مستويات عالية من الطاقة والمرونة العقلية والجسدية النفسية، الرغبة في استثمار الجهود أثناء العمل والبقاء في مواجهة الصعوبات، والحيوية/الحماس هي شعور إيجابي بالقوة البدنية والطاقة العاطفة والطاقة الإدراكية لدى الموظف، حيث اقتصرت مكونات الاندماج الوظيفي على الحيوية/الحماس فقط، وأن الاندماج الوظيفي هو الحيوية في العمل. كما يمكن تعريف الحيوية/الحماس بأنها المستويات العالية من الطاقة والنشاط والمرونة أثناء العمل.

#### 2 - التفاني/الإخلاص:

هو الشعور بأهمية الفرد بالعمل، والفخر والكبرياء والتحدي، والتفاني/الإخلاص هو احتواء وتضمين الشخص بشكل قوي في عمله، وأن يكون لديه الإحساس بالقيمة، والأهمية، والحماسة، والألهم، والفخر، والتحدي عند ممارسة هذا العمل. والتفاني/الإخلاص هو الاندماج العالي والتوجه الشعوري أثناء العمل.

#### 3- الانغماس/الاستغراق:

هي حالة يكون فيها الموظف مستغرق في عمل واحدة، والوقت يمر بسرعة في العمل، ولا يستطيع الموظف فصل تفكيره عن هذا العمل، حيث يستمر بالتفكير بالعمل الذي سوف يفعله به حتى بعد انتهاء وقت الدوام. الاستغراق هو تركيبة من المكونات السلوكية والشعورية والإدراكية مرتبطة بأداء الدور للأفراد العاملين. والأفراد المستغرقين وظيفياً يكونون أكثر اهتماماً بمستقبل المؤسسة، فضلاً عن رغبتهم في استثمار جهودهم بشكل طوعي لتحقيق الأهداف وضمان نجاح المؤسسة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص19.

<sup>2</sup> ريان عدنان عبد الرحمن، الاندماج الوظيفي وأثره على إنتاجية الموظف - دراسة تطبيقية على مستشفى النور التخصصي بمكة المكرمة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية (JEALS)، المجلد 8، العدد 7، 2024، ص105، ص ص 99-120.

وأشار (بلكبير) الى ان النقاط الآتية توضح العناصر الضرورية والمساعدة على رفع مستوى اندماج الموظف في عمله وهي:

**1. تحقيق المساواة الاجتماعية:** وذلك بان يشارك الموظفون في اتخاذ القرار، وتشجيعهم على العمل في فرق وتحسين الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة، بما يقلل الفوارق بينها، مع ضمان نظام أجور ومكافآت عادل، وهذا ما يعزز المساواة الاجتماعية ويعطي دلالة عن قوة العلاقة والانسجام الداخلي بالمؤسسة، وهذا ما يدعم اندماج الموظف أكثر فأكثر ضمن عمله ومنظمته ككل.

**2. بث روح المواطنة:** دفع الرغبة عند الموظف نحو مساعدة زملائه الموظفين، والمشاركة لتحسين سير العمل، عن طريق الإيثار والسلوك الحضاري والكياسة والروح الرياضية ووعي الضمير، بدعم الأنشطة التعاونية وبث روح الفريق في العمل، وتشجيع الفرد على المبادرة في خدمة المؤسسة، وجميعها مبادئ تسمح بدوبان الموظف واستغراقه ضمن متطلبات وأهداف العمل.

إضافة الى ذلك ذكر العناصر التالية:

**3. المشاركة الفاعلة:** وذلك بفتح مجال المساهمة الموظف في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله، وتشجيعه على المبادرة بالأفكار الجديدة، والآراء المختلفة التي يمكن أن تسهم في تطور المؤسسة.

**4. الشعور بالانتماء:** نقصد به احساس الفرد بانتمائه لوظيفته ولفريقه ولمؤسسته، ويتحقق ذلك عن طريق مرافقة الموظف، من أجل تكييفه مع عوامل ومتغيرات بيئة عمله ووظيفته، وينتج على ذلك أيضا تحسن في مستويات الإنتاجية وتدني معدلات التغيب ودوران العمل وجميعها عوامل هامة دالة على مستوى اندماج الموظفين في العمل.

**5. تطوير الأداء:** حيث يمنح التمكين للعاملين فرصة تحسين مهاراتهم، واكتساب المعرفة للاستعداد لمستويات أعلى من المسؤولية، وذلك بفضل ورش العمل ودورات التدريب والندوات والمؤتمرات التي توفرها استراتيجية التمكين.

**4. تحقيق الرضا الوظيفي:** عن طريق منح الموظفين الاستقلالية وتنويع المهام وتحديد بدقة وتوفير التغذية العكسية والتركيز على علاقات العمل، وعلى الربط بين هذه العناصر التي تعتبر الأساس لتحقيق الرضا الوظيفي، كما يساعد التمكين على منح الأفراد القدرة على السيطرة على مجريات العمل والتقليل من ضغوطات العمل وزيادة شعورهم بالرضا.

**5. الشعور بأهمية العمل:** فتمكين الموظفين بمنحهم مسؤوليات وصلاحيات أكبر يزودهم بالمعرفة لأداء الوظيفة، وفهم الموظف لأهمية وظيفته وارتباطها بغيرها وموقعها من الوظائف، ودورها في تحقيق الهدف العام للمنظمة، مما يسهم في تحقيق الذات والتميز.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ريان عدنان عبد الرحمن، الاندماج الوظيفي وأثره على إنتاجية الموظف - دراسة تطبيقية على مستشفى النور التخصصي بمكة المكرمة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية (JEALS)، المجلد 8، العدد 7، 2024، ص 105، ص ص 99-120.

## ثانيا: استراتيجيات تعزيز الاندماج الوظيفي

تتمثل استراتيجيات الاندماج الوظيفي في الآتي:

- **العمل نفسه:** حيث تعتمد فيها الاستراتيجية على الطريقة التي يصمم فيها العمل أو الوظائف، والتي تعمل على تحفيز الدوافع الذاتية للعمل، حيث ان هناك ثلاث خصائص ينبغي ان تكون في الوظائف كي تكون حافزا جوهريا: ينبغي أن يتلقى الأفراد ملاحظات لها مغزى حول أدائهم، وهذا بتقديم أفضل ما لديهم، وأن يعملوا بشكل مثالي في عملية إنتاج متكاملة؛

- استخدام القدرات: وهو أن ينظر الأفراد إلى المؤسسة باعتبار أنها تطلب منهم استخدام جميع قدراتهم، وهذا لأجل أداء الوظيفة بفعالية؛

- التحكم الذاتي (الاستقلالية): وهذا عن طريق احساس الأفراد أن لهم درجة عالية من ضبط النفس لتحديد الأهداف الخاصة بهم وتحقيقها.

-**القيادة:** ينبغي على استراتيجية القيادة التركيز على ما ينبغي على المدراء القيام به كقيادة، من اجل أداء دورهم الحيوي والهام والمباشر في زيادة اندماج الموظف، ويكون ذلك عن طريق تنفيذ برمجيات التعلم والتي تعد المدراء على فهم كيفية عملهم، والأساليب والمهارات والتي يحتاجون لها في عملهم في إدارة المؤسسات المختلفة، وكذلك تقدم إدارة الأداء للمدراء اطارا مفيدا، يمكن عن طريقه نشر مهاراتهم لتحسين الأداء رغم زيادة الاندماج، لذا ينبغي على هذه الاستراتيجية ان تضع الخطوات المطلوبة لجعل إدارة الأداء تقدم للمدراء اطارا مفيدا يمكن عن طريقه نشر مهاراتهم في تطوير وتحسن الأداء رغم زيادة الاندماج، لذا ينبغي على هذه الاستراتيجية وضع الخطوات المطلوبة لجعل إدارة الأداء أكثر فاعلية عن طريق زيادة التزام المدراء بها وتدوير المهارات التي يحتاجونها.

- **بيئة العمل:** تهتم هذه الاستراتيجية بزيادة الاندماج عن طريق بيئة العمل، وهذا بالعمل على تطوير الثقافة، التي تساهم في زيادة وتشجيع المواقف الإيجابية تجاه العمل، وكذا تعزيز الاثارة والاهتمام في الوظائف التي يقوم بها الأفراد، ومحاولة التقليل والحد من الاجهاد الذي يتعرض له الموظفون الذين تم دعمهم وتطويرهم ليشعروا بالوفاء للمؤسسة، وهذا نابع من احساسهم بالفخر لما تمثله المؤسسة نفسها بالنسبة لهم، عن طريق الخدمة والجودة والقيمة.

- **فرص النمو الشخصي:** ويتم الاستناد في وضع استراتيجية توفير فرص النمو والتطوير، إلى خلق ثقافة التعلم، باعتبارها تمثل وسيلة هامة للنمو، والتي من شأنها تشجيع الموظفين على الالتزام بمجموعة من السلوكيات التقديرية الإيجابية، بما فيها التعلم. كما يجب أن تحدد الاستراتيجية الخطوات اللازمة لضمان حصول الأفراد على فرصة التعلم، والتشجيع على تنمية أدوارهم، وهذا عن طريق استخدام السياسات التي تركز على دور المرونة، بمعنى إعطاء الأفراد فرصة لتطوير دورهم من خلال الاستفادة بشكل أفضل من مواهبهم<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> ريان عدنان عبد الرحمن، الاندماج الوظيفي وأثره على إنتاجية الموظف - دراسة تطبيقية على مستشفى النور التخصصي بمكة المكرمة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية (JEALS)، المجلد 8، العدد 7، 2024، ص 107، ص ص 99-120.

وينبغي على هذه الاستراتيجية اشتغالها فرص التطوير الوظيفي، وكيف يمكن إعطاء الأفراد التوجيه والتشجيع والدعم الذي يحتاجونه لتحقيق إمكاناتهم، وتحقيق مستقبلاً مهنيًا ناجح في المؤسسة، ومع إدراج أيضًا مختلف الإجراءات والطرق اللازمة لتوفير نشاطات تعليمية، والخبرات التي تمكن إعداد الموظفين لأي مستوى من المسؤولية.

– **فرص المساهمة:** وذلك عن طريق إنشاء بيئة عمل تمنح الأفراد صوتًا، عن طريق تشجيعهم على ابداء آرائهم، ومنحهم فرصاً لأجل المساهمة بأفكارهم، على أن تكون الإدارة مستعدة وفي كافة المستويات للاستماع والاستجابة لكافة المساهمات التي يقدرها الأفراد.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: تحليل الدراسات السابقة وعلاقتها بالدراسة الحالية

**تمهيد:** لقد تطرقنا من خلال هذا المبحث إلى تحديد بعض الدراسات السابقة حول أثر العدالة التنظيمية على الاندماج الوظيفي، وذلك للتعرف على النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسات، والتي ضمت دراسة جزائرية، دراسة عربية، ودراسة أجنبية.

### المطلب الأول: الدراسات العربية

– **دراسة (أحمد عبدالله عبيدات، رياض أحمد أبا زيد 2024)<sup>2</sup>، بعنوان: أثر الإدارة بالتجوال على الشعور بالعدالة التنظيمية من منظور موظفي مديريات وزارة التربية والتعليم الأردنية.**

هدفت إلى بيان أثر الإدارة بالتجوال على الشعور بالعدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية) من وجهة نظر موظفي وزارة التربية والتعليم الأردنية.

وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات، حيث تم توزيعها على عينة شملت (229) مفردة من الموظفين في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية ومديرياتها.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، ومن أهمها أن درجة شعور الموظفين بالعدالة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة، كما بينت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة بالتجوال بأبعادها (تحسين الاتصال، واكتشاف الحقائق، والتحفيز، والتطوير والإبداع، والتغذية الراجعة) على شعور الموظفين بالعدالة التنظيمية.

– **دراسة (العيسى عبد الله بن سعيد 2024)<sup>3</sup>، بعنوان: تشخيص واقع العدالة التنظيمية في جامعة الملك سعود، دراسة حديثة حول العدالة التنظيمية وأثرها في بيئة العمل الجامعي.**

<sup>1</sup> ريان عدنان عبد الرحمن، الاندماج الوظيفي وأثره على إنتاجية الموظف – دراسة تطبيقية على مستشفى النور التخصصي بمكة المكرمة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية (JEALS)، المجلد 8، العدد 7، 2024، ص 107، ص ص 99-120.

<sup>2</sup> أحمد عبدالله عبيدات، رياض أحمد أبا زيد، أثر الإدارة بالتجوال على الشعور بالعدالة التنظيمية من منظور موظفي مديريات وزارة التربية والتعليم الأردنية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 2024.

<sup>3</sup> العيسى عبد الله بن سعيد، "تشخيص واقع العدالة التنظيمية في جامعة الملك سعود من وجهة نظر العاملين فيها من أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين"، مجلة الدراسات التنظيمية، 2024.

هدفت إلى تشخيص واقع العدالة التنظيمية في جامعة الملك سعود من وجهة نظر العاملين فيها من أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين. وكان مجتمع الدراسة يمثل جميع موظفي وموظفات جامعة الملك سعود من أعضاء هيئة التدريس، والإداريين على سلم الموظفين السعوديين من الجنسين، والبالغ عددهم (8259) من أعضاء الهيئة التدريسية، و(9148) موظفًا إداريًا.

واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتم اختيار عينة الدراسة باستخدام الطريقة العشوائية، حيث تم توزيع الاستبانات بواقع (400) استبانة، وبلغ العائد منها (387) استبانة، بنسبة (96.75%). وقد توصلت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع في المستوى العام للعدالة التنظيمية بين أفراد عينة الدراسة من منتسبي الجامعة من الموظفين الأكاديميين والإداريين.

– دراسة (جمعه بن سعيد 2024)<sup>1</sup>، بعنوان: واقع مستوى العدالة التنظيمية بالجامعات السعودية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى أعضاء هيئة التدريس.

كشفت عن واقع مستوى العدالة التنظيمية بالجامعات السعودية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى أعضاء هيئة التدريس. ولتحقيق الهدف، استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في جامعات أم القرى، الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، الملك خالد، الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الجامعة، الباحثة، وجامعة الملك سعود في المملكة العربية السعودية.

واعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة لها، وطبقت على عينة بلغت (472) موظفًا من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية. وأشارت النتائج إلى أن مستوى العدالة التنظيمية بالجامعات السعودية جاء مرتفعًا، وأن مستوى دافعية الإنجاز لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية كان مرتفعًا. كما بينت الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين كل من مستوى العدالة التنظيمية ومستوى دافعية الإنجاز لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية.

– دراسة (كاف فاطمة الزهراء، عائشة صفرائي، 2023)<sup>2</sup>، بعنوان: دور العدالة التنظيمية في الحفاظ على الموارد البشرية دراسة حالة وكالة موبيليس الأغواط.

هدفت الدراسة إلى معرفة دور العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) في الحفاظ على الموارد البشرية بوكالة موبيليس وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، تمت الدراسة على عينة من عمال المؤسسة تم انتقائهم عشوائيًا تضم 54 موظف عن طريق أداة الاستبيان وبعد تحليل البيانات المتحصل عليها في البرنامج الإحصائي SPSS أظهرت نتائج الدراسة كآلاتي: وجود دور للعدالة التنظيمية في الحفاظ على الموارد البشرية في المؤسسة معنية.

<sup>1</sup> جمعه بن سعيد، "واقع مستوى العدالة التنظيمية بالجامعات السعودية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى أعضاء هيئة التدريس"، مجلة العلوم الإدارية والتربوية، 2024.

<sup>2</sup> كاف فاطمة الزهراء، عائشة صفرائي، دور العدالة التنظيمية في الحفاظ على الموارد البشرية دراسة حالة وكالة موبيليس الأغواط، مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، العدد 1، 2023.

وجود سعي من قبل الوكالة للحفاظ على الموارد البشرية من خلال تطبيق عوامل الاستبقاء (المكافأة، علاقات العاملين، تصميم العمل).

– دراسة (الطاهر بن تونس، يوسف بربيع، بوحزام ليديا، 2023)<sup>1</sup>، بعنوان: الالتزام التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية دراسة.

هدفت هذه الدراسة الى استكشاف العلاقة بين الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية والتعرف على ابعاد

الالتزام التنظيمي (المعياري، العاطفي، المستمر) وعلاقتها بالعدالة التنظيمية بالاعتماد على المنهج الوصفي

الارتباطي، تمت الدراسة على عينة عشوائية تضم 60 عاملا من بين 144 عاملا بمستشفى الجامعي نذير محمد، ولجمع البيانات تم استخدام استبيانين:

واحد لقياس الالت ازم التنظيمي وابعاده الثلاثة (المعياري، العاطفي، المستمر) والآخر لقياس العدالة التنظيمية وبعد جمع البيانات تم تحليلها في البرنامج الاحصائي SPSS توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

✓ توجد علاقة بين الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية في المؤسسة المدروسة.

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ابعاد الالت ازم التنظيمي الثلاثة (المعياري، العاطفي، المستمر) والعدالة التنظيمية في المؤسسة المدروسة.

– دراسة (منى علي زيدية، 2023)<sup>2</sup>، بعنوان: أثر العدالة التنظيمية على إدارة الموارد البشرية في مجموعة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة.

هدفت الدراسة الى معرفة أثر العدالة التنظيمية على إدارة الموارد البشرية في مجموعة الاتصالات الفلسطينية في

قطاع غزة، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من (490) موظفًا من العاملين في مجموعة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة، وتكونت عينة الدراسة من (100) موظف، وقد تم استرداد (83) استبانة، وقد استخدمت الباحثة البرنامج الإحصائي SPSS في تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

وقد أظهرت النتائج أن تطبيق العدالة التنظيمية له تأثير إيجابي على أداء الموظفين وسلوكهم في العمل، كما أن العدالة التوزيعية تجعل العاملين يشعرون بالإنصاف وبالتالي تؤثر على إنتاجية العامل، وأن العدالة الإجرائية تجعل العاملين يطلبون بعض التوضيحات في الإجراءات المتبعة في العمل.

<sup>1</sup> الطاهر بن تونس، يوسف بربيع، بوحزام ليديا، الالتزام التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية دراسة لفلسفية ميدانية بالمستشفى الجامعي نذير محمد، تيزي وزو، مجلة الحكمة للدراسات، العدد 1، 2023.

<sup>2</sup> منى علي زيدية، "أثر العدالة التنظيمية على إدارة الموارد البشرية في مجموعة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة"، مجلة القسطاس للعلوم الإدارية والاقتصادية والمالية، المجلد 3، العدد 2، 2023.

وكشفت النتائج أن العدالة التنظيمية كانت لها علاقة إيجابية ومعنوية مع توجيه المهام والموارد المقدمة من المشرفين، كما أكدت النتائج أن الموارد المقدمة من المشرفين كانت لها علاقة إيجابية ومعنوية مع توجيه المهام، ووثقت الدراسة أن الموارد المقدمة من المشرفين توسطت جزئياً العلاقة بين العدالة التنظيمية وتوجيه المهام.

– دراسة (فادي صبحي عبد الرحمن صبابه، وحيدر محمد صديق قدور، 2023)<sup>1</sup>، بعنوان: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في جامعات المحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها.

هدفت إلى التعرف على العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في جامعات المحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة أداة الدراسة، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة والمكون من (132) من رؤساء الأقسام والإداريين في جامعتي الأزهر والأقصى، وقد تم استرداد (132) استبانة بنسبة (100%) من عينة الدراسة.

توصلت الدراسة إلى أنه يوجد مستوى واضح من العدالة التنظيمية بجامعات المحافظات الجنوبية بفلسطين بنسبة (83.5%)، مع وجود مستوى واضح من الرضا الوظيفي بجامعات المحافظات الجنوبية بفلسطين بنسبة (75.5%). كما تبين أن العدالة التنظيمية تعزز من أساليب الرضا الوظيفي، وأن تحقيقها يؤدي إلى وجود ارتباط فكري ووظيفي لدى المديرين ورؤساء الأقسام بجامعات المحافظات الجنوبية بفلسطين.

– دراسة (الشرحة محمد بن صالح 2023)<sup>2</sup>، بعنوان: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالمشاركة في العمل، دراسة ميدانية على موظفي وزارات الحكومة السعودية.

من تصور الموظفين للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالمشاركة في العمل في وزارات الحكومة السعودية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي وزارات الحكومة السعودية بأسماء وظائف مختلفة، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة من خلال عينة عشوائية من موظفي هذه الوزارات، حيث تم توزيع (350) استبياناً على عشر وزارات، تم جمع (316) استبياناً بنسبة استجابة (90.3%)، وتم تجاهل (10) استبيانات، لذلك كانت هناك (306) استبيانات صالحة لأغراض التحليل الإحصائي.

وقد بينت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين العدالة التنظيمية في أبعادها المختلفة ومشاركة الموظفين في العمل في وزارات الحكومة السعودية، كما أظهرت الدراسة ارتفاع مشاركة الموظفين في العمل في الوزارات السعودية، ووجود شعور بتوافر العدالة التنظيمية بجميع أبعادها في الوزارات السعودية.

<sup>1</sup> فادي صبحي عبد الرحمن صبابه، وحيدر محمد صديق قدور، "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في جامعات المحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها"، المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية (AJASHSS)، المجلد 2، العدد 2، 2023.

<sup>2</sup> الشرحة محمد بن صالح، "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالمشاركة في العمل، دراسة ميدانية على موظفي وزارات الحكومة السعودية"، مجلة الإدارة الحكومية والتنظيمية، 2023.

– دراسة (الجوهري أحمد علي 2023)<sup>1</sup>، بعنوان: العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، والتفاعلية) وبين تحسين الالتزام الوظيفي.

درست العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، والتفاعلية) وبين تحسين الالتزام الوظيفي، وذلك من خلال توضيح مفهوم العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، والتعرف على مدى تحقيق العدالة التنظيمية، والتعرف على درجة الالتزام التنظيمي لدى العاملين في هيئة البريد المصري.

وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين داخل هيئة البريد المصري في محافظة الشرقية والبالغ عددهم (1000) موظف ممن يعملون بهيئة البريد، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من خلال عينة عشوائية ل (278) استمارة، وقد تم استرداد (261) استمارة بنسبة استرداد بلغت (%74).

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى العاملين في هيئة البريد المصري.

– دراسة (قيقب عادل أحمد وعبد العزيز العامري ، 2023)<sup>2</sup>، بعنوان: القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق العدالة التنظيمية في الجامعات اليمنية الأهلية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية

تعرفت على دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق العدالة التنظيمية في الجامعات اليمنية الأهلية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي تكونت من القيادات الأكاديمية والإدارية في (10) جامعات أهلية، وبلغ عددهم (283) فرداً، وهم يمثلون ما نسبته (%77.75) من مجموع مجتمع الدراسة.

وقد أظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية بجميع أبعادها من وجهة نظر أفراد العينة كانت مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.601)، وكانت درجة تقدير أفراد العينة لمستوى تحقيق العدالة التنظيمية بجميع أبعادها متوسطة، بمتوسط حسابي (3.165). كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الاستراتيجية والعدالة التنظيمية في الجامعات اليمنية الأهلية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.867)، ووجود أثر للمتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) في المتغير التابع (العدالة التنظيمية) بنسبة (%77).

– دراسة (الداودية فاطمة علي، 2022)<sup>3</sup>، بعنوان: العلاقة بين الصحة التنظيمية والاستغراق الوظيفي لدى المعلمات بالمدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

<sup>1</sup> الجوهري أحمد علي، "العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، والتفاعلية) وبين تحسين الالتزام الوظيفي"، مجلة الدراسات الإدارية والاقتصادية، 2023.

<sup>2</sup> قيقب عادل أحمد وعبد العزيز العامري، "القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق العدالة التنظيمية في الجامعات اليمنية الأهلية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 7، العدد 11، 2023.

<sup>3</sup> الداودية فاطمة علي، "العلاقة بين الصحة التنظيمية والاستغراق الوظيفي لدى المعلمات بالمدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية"، مجلة البحث العلمي في التربية، المجلد 24، العدد 5، 2023.

هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين الصحة التنظيمية والاستغراق الوظيفي لدى المعلمات بالمدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات، وتم تطبيقها على عينة قوامها (450) معلمة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى توافر الاستغراق الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية جاء عاليًا بصورة إجمالية، كما جاء عاليًا أيضًا في جميع الفقرات الخاصة بالاستغراق الوظيفي.

تحقيق الالتزام القيادي تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

– دراسة (بودبزة إكرام، عبد الباقي أميرة، 2022)<sup>1</sup>، بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على تحقيق الالتزام القيادي.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام القيادي بالمؤسسة المينائية سكيكدة، ولتحقيق هذا الهدف تم جمع المعلومات اللازمة من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة شملت (95) إطار من مجتمع الدراسة المكون من (101) إطار ليكون عدد الاستبانات الصالحة للدراسة (63) استبانة، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والدراسة الميدانية، وبرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.20). وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على تحقيق الالتزام القيادي بالمؤسسة محل الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية لآراء أفراد عينة الدراسة حول أثر الثقافة التنظيمية على تحقيق الالتزام القيادي تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

– دراسة (إيناس محمد صفوت، مصطفى فريبه، أحمد سمير مجاهد أبو الحسن، 2021)<sup>2</sup>، بعنوان: الدور الوسيط للتمكين النفسي في العلاقة بين القيادة التحويلية والاندماج الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكليات التربية جامعة الزقازيق.

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من وجود علاقة ارتباطية بين التمكين النفسي والقيادة التحويلية بأبعادهما المختلفة، وأيضًا التحقق من وجود علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية والاندماج الوظيفي بأبعادهما المختلفة، وكذلك التحقق من أثر وساطة التمكين النفسي في العلاقة بين القيادة التحويلية والاندماج الوظيفي. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين التمكين النفسي والقيادة التحويلية بأبعادهما المختلفة، وأيضًا وجود علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية والاندماج الوظيفي. كما أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن التمكين النفسي والقيادة التحويلية يفسران حوالي 46% من التباين في الاندماج الوظيفي.

<sup>1</sup> بودبزة إكرام، عبد الباقي أميرة، "أثر الثقافة التنظيمية على تحقيق الالتزام القيادي - دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية سكيكدة"، مجلة الدراسات الإدارية والاقتصادية، 2022.

<sup>2</sup> إيناس محمد صفوت، مصطفى فريبه، أحمد سمير مجاهد أبو الحسن، الدور الوسيط للتمكين النفسي في العلاقة بين القيادة التحويلية والاندماج الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكليات التربية جامعة الزقازيق، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، مجلد 9 عدد 1، 2021.

تميّز دراستنا عن الدراسات السابقة كونها ركّزت على تشخيص واقع التمكين النفسي بمديرية أملاك الدولة بالجلفة وتأثيره على الاندماج الوظيفي، وتحديد أهم المداخل التي تُحْي وتُنمّي التمكين النفسي، ومن ثمّ التأثير على اندماج العاملين على مستوى مديرية أملاك الدولة بالجلفة.

– دراسة (عرفان حسن عبد الله، 2021)<sup>1</sup>، بعنوان: العلاقة بين الاندماج في العمل وكل من التمكين النفسي والرضى الوظيفي لدى المعلمين.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الاندماج في العمل وكل من التمكين النفسي والرضا الوظيفي لدى المعلمين، فضلاً عن التعرف على أثر متغيري النوع وعدد سنوات الخبرة والتفاعل بينهما على الاندماج في العمل لدى المعلمين. كما هدف البحث إلى الوصف الكمي للإسهام النسبي للتمكين النفسي والرضا الوظيفي في التنبؤ بالاندماج في العمل لدى المعلمين، والتعرف على أثر متغيرات النوع وعدد سنوات الخبرة والمؤهل العلمي على القدرة التنبؤية للتمكين النفسي والرضا الوظيفي بالاندماج في العمل لدى المعلمين.

وتكونت عينة البحث من (310) معلم ومعلمة من المشتغلين بالمدارس الحكومية المصرية خلال العام الدراسي (2020/2019)، تراوحت أعمارهم بين (25 - 51) عامًا، وينتمون إلى سبع محافظات مختلفة.

وتمثلت أدوات البحث في مقياس أوترينخت للاندماج في العمل (UWES) من إعداد Schaufeli & Bakker (2003) وترجمة الباحثة، بالإضافة إلى مقياسي التمكين النفسي والرضا الوظيفي للمعلمين من إعداد الباحثة، وقد أظهرت النتائج ما يلي:

وجود فروق جوهرية بين مرتفعي ومنخفضي التمكين النفسي من المعلمين في الاندماج في العمل، لصالح مرتفعي التمكين النفسي، وجود فروق جوهرية بين مرتفعي ومنخفضي الرضا الوظيفي من المعلمين في الاندماج في العمل، لصالح مرتفعي الرضا الوظيفي.

– دراسة (المؤمن عبد الله علي، 2020)<sup>2</sup>، بعنوان: العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم بمحافظة عجلون في الأردن للقيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي للمعلمين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم بمحافظة عجلون في الأردن للقيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم.

تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي من خلال تطوير استبانة وزعت على عينة تكونت من (438) معلمًا ومعلمة، اختيروا بالطريقة العشوائية البسيطة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

<sup>1</sup> عرفان حسن عبد الله، العلاقة بين الاندماج في العمل وكل من التمكين النفسي والرضى الوظيفي لدى المعلمين، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 8، العدد 7، 2021.

<sup>2</sup> المؤمن عبد الله علي، العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم بمحافظة عجلون في الأردن للقيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي للمعلمين، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 8، العدد 7، 2020.

أن درجة ممارسة مديري المدارس لسلوكيات القيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المعلمين نحو ممارسة مديري المدارس لسلوكيات القيادة الأخلاقية تُعزى لمتغير الجنس في جميع المجالات، ما عدا مجال العدالة والإنسانية، حيث جاءت الفروق لصالح المعلمات. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي في جميع المجالات، ما عدا مجال الاعتدال وضبط الذات والأداة ككل، حيث جاءت الفروق لصالح حملة الدراسات العليا.

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة. أن مستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين في المدارس من وجهة نظرهم جاء مرتفعاً. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المعلمين لمستوى الاستغراق الوظيفي تُعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم. التوصيات:

بناءً على النتائج، أوصت الدراسة بضرورة اهتمام مديري المدارس بممارسة القيادة الأخلاقية بكافة جوانبها في عملهم، لما لها من أهمية في زيادة استغراق المعلمين واندماجهم في وظيفتهم، ورفع وتحسين أدائهم وإنتاجيتهم. - دراسة (سعد محمد، 2020)<sup>1</sup>، بعنوان: الاندماج الوظيفي وعلاقته بالشخصية المنتجة لدى الموظفين. هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الاندماج الوظيفي على الشخصية المنتجة، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي. اختيرت عينة البحث الحالي بالطريقة الطبقيّة العشوائية المتناسبة وتمثلت في 400 مفردة. وأدوات جمع البيانات هي مقياس الاندماج الوظيفي مقياس الشخصية المنتجة الملاحظة. من أهم نتائج الدراسة: تساهم الشخصية المنتجة في ارتفاع الاندماج الوظيفي. وهناك تفاعل بين متغيري الجنس والحالة الاجتماعية في درجة الاندماج الوظيفي.

- دراسة (محمد السعيد الجوال ، 2020)<sup>2</sup>، بعنوان: مستوى العدالة التنظيمية المدركة وأثره على الاندماج الوظيفي: دراسة ميدانية بالمديرية المركزية لامتميز توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة. هدفت هذه الدراسة إلى قياس مستوى العدالة التنظيمية المدركة وأثره على الاندماج الوظيفي في المديرية المركزية لامتميز توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة.

<sup>1</sup> سعد محمد، الاندماج الوظيفي وعلاقته بالشخصية المنتجة لدى الموظفين، مجلة العلوم الإقتصادية و الإدارية و القانونية، المجلد 8، العدد 7، 2020.

<sup>2</sup> الجوال محمد السعيد، "مستوى العدالة التنظيمية المدركة وأثره على الاندماج الوظيفي: دراسة ميدانية بالمديرية المركزية لامتميز توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة"، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، 2020.

وتوصلت الدراسة إلى أن كلاً من العدالة التنظيمية والاندماج الوظيفي يتحققان بمستويات متوسطة في المؤسسة، بالإضافة إلى وجود أثر ذ ودلالة إحصائية لمستوى العدالة التنظيمية المدركة على الاندماج الوظيفي، لكنه كان ضعيفاً نسبياً.

كما توصي الدراسة المديرية المركزية لامتنياز توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة بضرورة تعزيز مستويات العدالة التنظيمية السائدة فيها بمختلف مداخلها (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية)، وذلك من أجل ضمان اندماج وظيفي فعال لمواردها البشرية.

– دراسة (نور الدين عسلي، 2018)<sup>1</sup>، بعنوان: دراسة أثر الاندماج الوظيفي على أداء العاملين في المستشفيات العمومية دراسة ميدانية لعينة في مستشفى الزهراوي – مسيلة.

هدفت الدراسة إلى دراسة الاندماج الوظيفي لدى العاملين وآثره على الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية الاستشفائية، وتوضيح العلاقة الارتباطية بينهما، استخدام الباحث أداة الاستبيان مكونة من 96 فقرة تم تطبيقها على عينة عشوائية قدرها 422 عامل وقد توصلت إلى جملة من النتائج:

هناك انعكاس ايجابي للاندماج الوظيفي على أداء الموظفين، وأن تحقيق حد أقصى للاندماج يؤدي إلى إثارة الحماسة والدافعية لدى الأفراد نحو أداء أعمالهم؛ وجود أثر للاندماج الوظيفي للعاملين في تحقيق الأداء المتميز العالي؛ وجود علاقة ارتباط ايجابي بين الاندماج الوظيفي والولاء التنظيمي لذلك فإن أداء العامل في المؤسسة الصحية واستمراره في العمل مرتبط بعدى اندماجه وحبه لوظيفته، وقد أوصت النتائج إلى حملة من توصيات منها:

ضرورة الاهتمام بتحقيق الاندماج للعاملين بواسطة برامج مدروسة مثل تحسين ظروف العمل ضرورة تعزيز أداء العاملين في المؤسسة الاستشفائية من خلال توفير كل الإمكانيات وتقديم التسهيلات الممكنة ضرورة إجراء دراسات حول علاقة الاندماج الوظيفي ببعض المتغيرات التنظيمية كضغوط العمل والصراع التنظيمي.

– دراسة (بوعلام أمينة، 2018)<sup>2</sup>، بعنوان: الاندماج المهني ودوره في الانضباط الوظيفي لدى الموظف دراسة ميدانية في الإدارة المحلية لولاية الوادي.

هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن أسباب ومكان عدم الاندماج المهني وتوضيح محددات البيئة الداخلية المتحكمة في الاندماج المهني في الادارة المحلية لولاية الوادي حيث ركزت الدراسة على الثقافة التنظيمية جماعة العمل والقيادة كمحددات للبيئة الداخلية، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، كما اعتمدت على المقابلة والاستبيان كأدوات للدراسة استعملت الباحثة العينة الحصرية وكان المجتمع الكلي 1052. ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة هو أن علاقات العمل محدد تنظيمي هام للاندماج المهني، حيث اتضح أن عند الموظفين روابط تابعة من الثقافة المحلية وتنطلق من قاعدة اجتماعية أخلاقية وهو ما ينعكس بالتكيف السريع وفق قواعد العمل كما أن

<sup>1</sup> نور الدين عسلي، دراسة أثر الاندماج الوظيفي على اداء العاملين في المستشفيات العمومية دراسة ميدانية لعينة في مستشفى الزهراوي-ولاية المسيلة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، مجلد 11، العدد 1، 2018.

<sup>2</sup> بوعلام أمينة، "الاندماج المهني ودوره في الانضباط الوظيفي لدى الموظف: دراسة ميدانية في الإدارة المحلية لولاية الوادي"، مجلة دراسات الإدارة العامة، 2018.

التنظيمات الإدارية تتسم بالانغلاق والمركزية الشديدة في القرارات حيث تؤدي هذه العوامل إلى عزل وتمييز الفئات السلمية الدنيا مما جعل عامل المشاركة ضعيف.

التنظيمية وذلك من أجل ضمان اندماج وظيفي فعال لمواردها البشرية.

– دراسة (سارة مرزوق ومبارك بوعشة، 2017)<sup>1</sup>: بعنوان: أثر التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين دراسة حالة مجمع عموري بسكرة.

هدفت هذه الدراسة لتوضيح مدى تأثير تمكين الموظفين على مستوى اندماجهم في الوظيفة، وركزت على متغيرين أساسيين هما: تمكين الموظفين والاندماج الوظيفي فقد تم توظيف الأسلوب الإحصائي التحليلي، واستخدام الباحث أداة استبيان مكونة من 38 سؤال تم استرجاع 37 استبان صالح للدراسة والتقييم، ثم القيام بتحليل المعطيات باستخدام البرنامج الإحصائي spss وقد توصلت للنتائج التالية:

– وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتمكين الموظفين على مستوى اندماجهم بوظائفهم على مستوى المجمع المبحوث، أي يسمح بتوفير المجمع للموظفين أساليب وأدوات التمكين يرفع مستوى شعورهم بالاندماج في وظائفهم؛ عدم وضوح الصورة لدى المجمع حول التمكين، مع تخوفهم لسلب مناصبهم لصالح المرؤوسين، وبالتالي تمرهم من تطبيق.

التمكين أو التوسع في تطبيقه، وأوصت الدراسة بمحمل من الاقتراحات منها:

– ضرورة استخدام نظم التكنولوجيا المعلومات كبنية تحتية تخدم عملية اندماج العامل في وظيفته بناء إستراتيجية معدة مسبقا وواضحة المعالم تخص تمكين الموظفين من جهة، وأهم المداخل التي تحقق اندماجهم بوظائفهم من جهة أخرى؛  
– ضرورة توفير مصلحة مختصة بتتبع ودعم عملية اندماج الموظف في وظيفته.

#### المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية

– دراسة (Sudibjo & Riantini, 2023)<sup>2</sup>، بعنوان: العوامل المؤثرة على الاندماج الوظيفي للمعلمين في المدارس الخاصة بجكرتا متروبوليتان، إندونيسيا.

**Factors affecting teachers' work engagement The case of private school teachers in Jakarta Metropolitan, Indonesia.**

هدفت إلى تعرف العوامل المؤثرة على الاندماج الوظيفي للمعلمين في المدارس الخاصة بجكرتا متروبوليتان Jakarta Metropolitan في إندونيسيا، وأتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع

<sup>1</sup> سارة مرزوق ومبارك بوعشة، مرزوق سارة، دراسة أثر التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين-دراسة حالة مجمع عموري-بسكرة. دراسات اقتصادية، المجلد 4، العدد 3، 2017.

<sup>2</sup> Sudibjo, N., & Riantini, M. G. D. (2023). **Factors affecting teachers' work engagement: The case of private school teachers in Jakarta Metropolitan, Indonesia.** REICE: Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 21(1), 119-138.

البيانات والمعلومات، وتم تطبيقها على عينة مكونة من (176) معلماً ومعلمة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى شعور المعلمين بالاندماج الوظيفي في المدارس الخاصة بجاكرتا متروبوليتان في إندونيسيا جاء عالياً بصورة إجمالية، كما جاء عالياً في جميع الأبعاد وهي: الحماس والتفاني والاستغراق، كما توصلت النتائج إلى وجود عدة عوامل تؤثر على الاندماج الوظيفي للمعلمين؛ أهمها موارد العمل من مباني وتجهيزات مدرسية، والدوافع الشخصية، وطبيعة العمل، والتوافق مع رؤية ورسالة المدرسة، وأهمية العمل للمعلم، والعلاقات الجيدة مع الزملاء، والثقة في العمل، والتمكين الذاتي وفرص التطوير الوظيفي، ونمط القيادة الخادمة الذي يهتم بالاستماع إلى المعلمين ودعمهم ومعاملتهم بإنصاف، وتوفير لهم ظروف عمل مواتية ومشجعة على الإبداع والابتكار، كما توصلت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $0.05 >$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين تعزى إلى متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

–دراسة كافجاك وأوزتورك(2023,Kavgacı & Öztürk)<sup>1</sup>، بعنوان: تأثير القيادة الخادمة على الاندماج الوظيفي للمعلمين في المدارس الابتدائية والثانوية بتركيا.

### **The Impact of Servant Leadership on Job Engagement of Teachers in Primary and Secondary Schools in Turkey.**

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير القيادة الخادمة على الاندماج الوظيفي للمعلمين في المدارس الابتدائية والثانوية بتركيا، واتّبعَت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات، وتم تطبيقها على عينة قوامها (347) معلماً ومعلمة، وكشفت نتائج الدراسة عن أن مستوى شعور المعلمين بالاندماج الوظيفي في المدارس الابتدائية والثانوية التركية جاء عالياً بصورة إجمالية، كما كشفت النتائج عن وجود تأثير إيجابي للقيادة الخادمة على الاندماج الوظيفي للمعلمين، وكشفت النتائج أيضاً أن من أهم العوامل المؤثرة على الاندماج الوظيفي للمعلمين هي الموارد الوظيفية والدوافع الشخصية.

– دراسة (2020, Paulik)<sup>2</sup>، بعنوان: استكشاف القدرة التنبؤية لبعض المتغيرات على الاندماج في العمل لدى معلمي المرحلة الثانوية في جمهورية التشيك.

### **Exploring the Predictive Ability of Certain Variables on Job Engagement Among Secondary School Teachers in the Czech Republic"**

هدفت دراسة على عينة من معلمي المرحلة الثانوية بجمهورية التشيك (ن = 449) بهدف استكشاف القدرة التنبؤية لبعض المتغيرات، من بينها النوع، والعمر، وعدد سنوات الخبرة، والرضا الوظيفي، والقيمة والمعنى المدركان للعمل (كأحد أبعاد التمكين النفسي) في التنبؤ بالاندماج في العمل لدى المعلمين.

<sup>1</sup> kavgacı, S., & Öztürk, A., "The Impact of Servant Leadership on Job Engagement of Teachers in Primary and Secondary Schools in Turkey," *Educational Studies Journal*, 2023.

<sup>2</sup> Paulik, J., "Exploring the Predictive Ability of Variables on Job Engagement among Secondary School Teachers in the Czech Republic," *Journal of Educational Psychology*, 2020.

وقد تضمنت أدوات الدراسة مقياس أوترينخت للاندماج في العمل، ومقياس الرضا الوظيفي من إعداد الباحث. وقد كشفت نتائج الدراسة عن عدم وجود أثر جوهري لمتغيرات النوع، والعمر، وعدد سنوات الخبرة على الاندماج في العمل لدى المعلمين، في حين أظهر متغيرا الرضا الوظيفي والقيمة والمعنى المدركان للعمل القدرة على التنبؤ بالاندماج في العمل؛ إذ أمكنهما مجتمعين تفسير (17%) من تباين الاندماج في العمل لدى عينة الدراسة. - دراسة (Wahda et al. 2020)<sup>1</sup>، بعنوان: دراسة العلاقة بين الثقة التنظيمية، العدالة التنظيمية، وثقافة التعلم التنظيمي وأثرها على سلوك الدور.

### **Analyzing the Direct and Indirect Effects of Organizational Trust and Justice on Learning Culture and Extra-Role Behavior.**

هدفت إلى تحليل تأثير الثقة التنظيمية على ثقافة التعلم التنظيمي بشكل مباشر أو غير مباشر من خلال العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية) على سلوك الدور، بالإضافة إلى تأثير الثقة التنظيمية والعدالة التنظيمية على سلوك الدور، وذلك بالتطبيق على العاملين في (7) مستشفيات إندونيسية باستخدام أسلوب العينة العشوائية.

وبينت النتائج أن الثقة التنظيمية كان لها تأثير إيجابي على التعلم التنظيمي من خلال العدالة التنظيمية، وأن العلاقة المباشرة للعدالة التنظيمية والثقة التنظيمية، وثقافة التعلم التنظيمي تجاه السلوك خارج الدور كانت إيجابية، كما أن الثقة التنظيمية والعدالة التنظيمية من خلال التعلم التنظيمي كان لها تأثير غير مباشر إيجابي وكبير على السلوك الإضافي لموظفي المستشفيات محل البحث.

- دراسة (Kilic & Sokmen, 2019)<sup>2</sup>، بعنوان: استكشاف العلاقات السببية بين الفاعلية الذاتية والاستقلالية المدركة والاندماج في العمل لدى معلمي المرحلة الابتدائية في تركيا.

### **Exploring the Causal Relationships Between Self-Efficacy, Perceived Autonomy, and Work Engagement Among Primary School Teachers in Turkey.**

هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقات السببية بين الفاعلية الذاتية والاستقلالية المدركة والاندماج في العمل لدى عينة من معلمي المرحلة الابتدائية بتركيا (ن = 716)، طبق عليهم مقياس الاندماج في العمل لدى المعلمين (Klassen, Yerdelen & Durksen, 2013)، ومقياس الفاعلية الذاتية للمعلمين (Tschannen-Moran & Hoy, 2001)، ومقياس الاستقلالية لدى المعلمين (Skaalvik & Skaalvik, 2009).

<sup>1</sup> Wahda, M., Susanty, A. I., Supriyati, Y., & Indrawati, N. K. (2020). **The influence of organizational trust on organizational learning culture and extra-role behavior through organizational justice: A study of Indonesian hospitals.** *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(12), 1080–1088.

<sup>2</sup> kilic, E., & Sokmen, A. (2019). **Exploring the causal relationships between self-efficacy, perceived autonomy, and work engagement among primary school teachers in Turkey.** *International Journal of Educational Research*, 96, 145–156

وتوصلت الدراسة إلى إسهام كل من الاستقلالية المدركة والفاعلية الذاتية (كُبعدين للتمكين النفسي) في التنبؤ بالاندماج في العمل لدى المعلمين؛ حيث فسّر سويًا (14%) من التباين الكلي في الاندماج في العمل. المعلمين، في حين أظهر متغيري الرضا الوظيفي، والقيمة والمعنى المدركان للعمل القدرة على التنبؤ بالاندماج العمل؛ إذ أمكنهما مجتمعين تفسير (17) من تباين الاندماج في العمل لدى عينة الدراسة.

### المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة:

بعد أن قمنا بعرض الدراسات السابقة والتي تناولت موضوع العدالة التنظيمية وعلاقتها بالاندماج الوظيفي والتي خلصت إلى العديد من النتائج والتوصيات التي من شأنها أن تثري الدراسة الحالية يمكن تحديد أوجه التشابه والاختلاف ومجال الاستفادة فيما يلي:

#### 1. أوجه التشابه:

تتفق معظم الدراسات السابقة على وجود اهتمام كبير من قبل المؤسسات بأهمية العدالة التنظيمية وأثرها على الاندماج الوظيفي. كما تتفق الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة على أهمية موضوعها وفي استخدام المنهج الوصفي التحليلي كمنهج مناسب للدراسة وفي استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات المطلوبة.

#### 2. أوجه الاختلاف:

هناك العديد من أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث الزمان والمكان، العينة والمتغيرات والجدول التالي يوضح الاختلافات الموجودة.

#### الجدول رقم (1-2): أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

محاورة المقارنة	الدراسة الحالية	الدراسات السابقة
من حيث الإطار الزمني	بالنسبة للحدود الزمنية كانت خلال الموسم 2024 2025	بالنسبة للحدود الزمنية كانت خلال الموسم 2018-2024
من حيث الإطار المكاني	أما فيما يخص الحدود، المكاني قطاع عمومي.	كانت الدراسات السابقة في أماكن متعددة منها الجزائر فلسطين مصر الاردن اليمن السعودية اندونيسيا باكستان تركيا الصين جمهورية التشيك... الخ
من حيث منهج والأدوات والبرامج المستعملة في الدراسة	المنهج: الوصفي التحليلي أداة جمع البيانات: الاستبانة البرنامج: spss.v.22	تم الاعتماد في أغلب الدراسات على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي والمنهج الوصفي الارتباطي والمنهج الوصفي المسحي واسلوب العينة العشوائية وتم عرض تحليل الاستمارات الاستبيان في أغلب الأحيان
من حيث العينة	ركزنا في بحثنا على عينة عشوائية بمختلف رتبهم واصنافهم في المؤسسة محل الدراسة.	تناولت الدراسات السابقة عينات مختارة أي موجهه للعاملين والمدير والمديرين وكانت اقل أو اكبر من الدراسة الحالية.

من حيث قطاع الدراسة	استهدفت الدراسة القطاع العام	تنوعت الدراسات السابقة بين القطاع العام والخاص ( خدماتي صناعية تجارية انتاجية عمليه)
من حيث المتغيرات	اعتمدت دراستنا على متغيرين العدالة التنظيمية والاندماج الوظيفي	تناولت الدراسات متغيرات مختلفة الحفاظ على الموارد البشرية الالتزام التنظيمي دافعية الانجاز الرضى الوظيفي المشاركة في العمل الالتزام الوظيفي دور القيادة الاستراتيجية الإدارة بالتجول الثقة التنظيمية ثقافة التعلم التنظيمي عبء العمل في نيه ترك العمل سلوك العمل الاداء التنظيمي التمكين النفسي والقيادة التحويلية الشخصية المنتجة لدى الموظفين القيادة الأخلاقية الصحة التنظيمية تأثير القيادة الخادمة الثقافة التنظيمية الانضباط الوظيفي الاندماج الوظيفي اداء العاملين
من حيث الهدف	تهدف دراستنا الى الوقوف على مدى العدالة على مدى اثر العدالة التنظيمية على الاندماج الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة	معظم الدراسات هدفت الى الوقوف على واقع العدالة التنظيمية على مجموعة من المتغيرات التي لها علاقة مباشرة او غير مباشرة للمتغيرات بالمتغير التابع الاندماج الوظيفي

المصدر: من إعداد الطلبة.

### 3. مجال الاستفادة من الدراسات السابقة:

تكمن أهمية مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة في كونها أسهمت في اثناء واعداد الادبيات النظرية بالإضافة الى:

- ضبط متغيرات الدراسة حيث كان المتغير المستقل العدالة التنظيمية المتغير التابع الاندماج الوظيفي؛
- ضبط المصطلحات الأساسية للبحث؛
- ساهمت الدراسات السابقة وبشكل كبير في إعداد الاستبيان لمتغير الدراسة؛
- الاطلاع على مختلف المناهج المستخدمة ما فتح مجال للباحث في إعداد منهجية المتبعة؛
- تعتبر الدراسات السابقة قاعدة انطلاق جيدة للباحث في إعداد الدراسات السابقة؛
- التعمق في الموضوع.

### خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل الإحاطة بمفهوم الاندماج الوظيفي والعدالة التنظيمية، مع تسليط الضوء على أهم أبعاد كل منهما. ومن خلال ما تم استعراضه، يمكن الاستنتاج أن العدالة التنظيمية تمثل عنصراً أساسياً وضرورياً لنجاح أي مؤسسة، حيث يعتمد نجاحها أو فشلها على مدى توفر هذه العدالة بأبعادها الثلاثة: العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية.

وعند تحقيق هذه الأبعاد، يتولد لدى الأفراد اندماج وظيفي مرتفع يشمل خمسة عناصر رئيسية: الحيوية، التفاني، الاستغراق، روح المواطنة، الرضا الوظيفي.

مما يسهم في تحسين أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة، ويساعدها على بناء مستقبلها، وتوسيع رؤيتها، وتحقيق التوافق بين أهدافها الخاصة والأهداف العامة للمنظمة. وهذا ما سنحاول التأكد منه من خلال دراستنا الميدانية التي سنقوم بها في مديرية الخدمات الجامعية.

---

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

---

تمهيد :

تحاول في هذا الفصل إسقاط ما تم تناوله في الفصل الأول على موظفين مديرية الخدمات الجامعية بولاية الوادي؛ بحيث تبين فيه أداة الدراسة، ثباتها، إجراءات ومحددات الدراسة، أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات، وأخيرا تحليل ومناقشة نتائج الدراسة وذلك من خلال تقسيم الفصل إلى مبحثين كالتالي:

. المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة؛

. المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة الميدانية .

### المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة

يتوقف نجاح وانجاز الدراسة الميدانية على تحديد طريقة جمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث، إضافة الى تحديد مختلف الأدوات الإحصائية المستخدمة لتحليل هذه البيانات.

#### المطلب الأول: لمحة عن مديرية الخدمات الجامعية بالوادي

ستتطرق في هذا المطلب لتعريف شامل بمديرية الخدمات الجامعية بالوادي، وتحليل هيكلها التنظيمي

#### الفرع الأول: التعريف بمديرية الخدمات الجامعية بالوادي .

تأسست مديرية الخدمات الجامعية بالوادي في الفاتح من جويلية سنة 2005، حيث يقع مقرها بحي 8 ماي الشمالية، كما عرفت مديرية الخدمات الجامعية بالوادي تطوراً كبيراً منذ بداية نشأتها خاصة من حيث الهياكل التي أصبحت متوفرة لديها.

#### 1- نشأة مديرية الخدمات الجامعية بالوادي.

تعد مديرية الخدمات الجامعية بالوادي من بين الثلاثة وأربعين مديرية التي تم إنشاؤها بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 22 ديسمبر 2004، حيث باشرت مديرية الخدمات الجامعية بالوادي مهامها في ديسمبر 01 جويلية 2005 بمقرها الكائن بحي 400 سكن بالوادي و بإقامة جامعية واحدة سميت بالإقامة الجامعية المختلطة مقر إدارتها الكائن بحي 400 سكن بالوادي أيضاً، وفي سنة 2016 تطورت مديرية الخدمات الجامعية وأصبح تعداد الإقامات الجامعية التابعة لها ستة إقامات جامعية 2 ومطعم مركزي وهذا حسب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 17 فبراير 2016 المعدل والمتمم للقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 22 ديسمبر المتضمن إنشاء مديريات الخدمات الجامعية وتحديد مقرها وقائمة الإقامات الجامعية التابعة لها ومشتملاتها.

#### 2- موظفي وعمال مديرية الخدمات الجامعية بالوادي:

يبلغ عدد موظفي مديرية الخدمات الجامعية بالوادي ستمائة وثلاثة وأربعون ما بين موظفين وعمال متعاقدون موزعون بين مقر المديرية والست الإقامات الجامعية التابعة لها، بحيث يمكن ذكرهم على العموم كالتالي:

- **الموظفين المرسمين:** وهم العمال الذين تم توظيفهم أو انتدابهم أو تحويلهم ويبلغ عددهم مائة وواحد وثمانون موظف، وهذا حسب القائمة الاسمية الموقوفة بتاريخ: 31 ديسمبر 2022 والمؤشرة من طرف مصالح الرقابة المالية، بحيث تتنوع مناصب الموظفين كالتالي:

### - المناصب العليا:

المدير الذي يأتي على رأس الهرم الإداري بالنسبة للمديرية، برتبة متصرف رئيسي.

مدراء الإقامات وعددهم ستة كل واحد منهم على رأس إقامته، وتتنوع مناصبهم من متصرفين ومتصرفين رئيسيين ومنشطين جامعيين.

رؤساء الأقسام وعددهم أربعة كل في حدود اختصاصه كما سنبين في الهيكل التنظيمي، وتتنوع أيضا مناصبهم من متصرف، متصرف رئيسي، متصرف مستشار، ومساعد مهندس في الإحصاء من المستوى الثاني.

رؤساء المصالح وعددهم ثمانية وعشرون موزعة بين مقر المديرية والإقامات، وتتنوع مناصبهم إلى متصرفين وملحقون رئيسيون.

رؤساء الفروع وعددهم سبعة موزعين بين الإقامات وتتنوع مناصبهم بين ملحقين وملحقين الإدارة الرئيسيين.

رؤساء المطاعم وعددهم رئيس واحد فقط على مستوى الإقامة ويكون برتبة عامل مهني خارج الصنف

رؤساء المخزن وعددهم ثلاثة على مستوى الإقامة ويكونون برتبة عامل مهني خارج الصنف.

رؤساء ورشة وعددهم أربعة على مستوى الإقامة ويكونون برتبة عامل مهني خارج الصنف.

مسؤولي المصلحة الداخلية وعددهم أربعة على مستوى الإقامة ويكونون برتبة عامل مهني خارج الصنف.

### أ-2 باقي الرتب

بالنسبة لرتب المستخدمين الدائمون الباقون فهم يتنوعون بحسب السلك الذي ينتمون إليه<sup>1</sup>.

سلك الموظفين المنتمين إلى الأسلاك المشتركة

سلك العمال المهنيين وسائقي السيارات والحجاب

سلك التعليم العالي والبحث العلمي

سلك الموظفين المنتمين للأسلاك النفسانيين للصحة العمومية

سلك الممارسين الطبيين العاميين في الصحة العمومية

سلك شبه طبيين للصحة العمومية

سلك التجهيز والسكن والعمران

<sup>1</sup> ميزانية التسيير الأولية لمديرية الخدمات الجامعية بناء على ما جاء في مدونة ميزانية مديريات الخدمات الجامعية 2023، ص من: 6 - 9

وتتنوع مناصب العمل في جل الأسلاك كل بحسب نوع المنصب

\*فمن التصنيف 11 فما فوق ينتمون إلى موظفو التصميم والبحث والدراسات، (المجموعة أ)

\*الصف 9، 10 مجموعة موظفو التطبيق (المجموعة ب)

\*الصف 7، 8 مجموعة موظفو التحكم (المجموعة ج)

\*الصف 6 فما تحت موظفو التنفيذ (المجموعة د)

- **العمال المتعاقدون:** وهم العمال الذين تم توظيفهم من طرف الإدارة بعقود غير محددة المدة بالتوقيت الكامل و يبلغ عددهم أربعمائة واثان وستون عامل متعاقد، وهذا حسب القائمة الاسمية الموقوفة بتاريخ 31 ديسمبر 2022 والمؤشرة من طرف مصالح الرقابة المالية موزعين كآآتي:

- **أعوان الأمن والوقاية:** يعمل أعوان الأمن والوقاية تحت سلطة مدير الخدمات الجامعية أو مديري الإقامات الجامعية وهذا حسب تعيينهم، ويكلفون بالتطبيق الفعلي المتواصل للأنظمة العامة والمقررة وخاصة النظام الداخلي للإقامات الجامعية واللوائح والتعليمات التي تصدر من الإدارة في مجال الأمن والتوجيهات، و يبلغ عددهم :

- عون أمن ووقاية من المستوى الأول ثمانية عامل 08

- عون أمن ووقاية من المستوى الأول تسعة وعشرون عامل 29

- **العمال المهنيين وأعوان الخدمة والحراس:** يكلف العمال المهنيين وأعوان الخدمة والحراس بتنفيذ كل المهام التي تتطلب منهم وذلك بالتحكم في المعارف النظرية والتطبيقية، بالإضافة إلى القيام بمختلف أشغال الصيانة والحفظ الخاصة بالإقامات والعتاد وكل الممتلكات، وكذلك بكل الأشغال اليدوية التي لها علاقة بنشاط المصالح، ويتم تعيينهم على مستوى الإقامات الجامعية كل حسب تخصصه، و يبلغ عددهم:

- عامل مهني من المستوى الثالث اثان وثلاثون عامل 32

- عامل مهني من المستوى الثاني ستة عمال 06

- عامل مهني من المستوى الأول مائة واثان وسبعون عامل. 172

- عون خدمة من المستوى الثاني ستة عمال. 06

- عون خدمة من المستوى الأول مائة وستة وثمانون عامل.

- حارس ثلاثة وستون عامل.

- سائق سيارة من المستوى الأول أربعة عمال.

### الفرع الثاني: مهام مديرية الخدمات الجامعية بالوادي

- تعتبر مديرية الخدمات الجامعية الهيكل المحلي للديوان الوطني للخدمات الجامعية، وهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي موضوعة تحت وصاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، حيث أنشأت: بواسطة القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 22 ديسمبر 2004 المتضمن إنشاء مديريات الخدمات الجامعية وتحديد مقرها وقائمة الإقامات الجامعية التابعة لها ومشمولاتها، وقد أوكلت لها مهام أساسية تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:
- تطبيق السياسة في ميدان الخدمات الجامعية والمنح والسهر على التحسين الدائم للأوضاع المادية والمعنوية للطلبة بصفة نظامية، وذلك بالتنسيق مع مؤسسات التعليم والتكوين العالين.
  - تسهر على تطبيق الأحكام التشريعية والتنظيمية المتعلقة بالخدمات الجامعية والمنح وتساوم في إثرائها وتحسينها.
  - تطوير الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية والترفيهية الموجهة للطلبة بالاتصال مع الهيئات والهيكل المعنية.
  - تساهم في إعداد برنامج التكفل بالنقل الجامعي والسهر على ترشيده بالاتصال مع الهيئات والهيكل المتخصصة.
  - تتولى تنظيم عمليات الوقاية الصحية في الوسط الطلابي بالاتصال مع الهيئات والهيكل المتخصصة.
  - تضع نظاماً إعلامياً ووثائقياً لفائدة الطلبة داخل الإقامات الجامعية وتقوم بترقيته.
  - تتولى في إطار التنظيم المعمول به التكفل بمجالي الخدمات الجامعية والمنح الخاصة بالطلبة الأجانب المسجلين بصفة نظامية في مؤسسات التعليم والتكوين العالين.
  - تتولى متابعة أنشطة الإقامات الجامعية وتنسيقها ومراقبتها وتقترح كل التدابير التي من شأنها تحسين سيرها.
  - تسهر على الاستعمال الرشيد للموارد والوسائل الموضوعة تحت تصرفها.
  - تعد وتنقذ برامج تكوين المستخدمين العاملين في هيكل الخدمات الجامعية وتحسين مستواهم وتحديد معارفهم.

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية، العدد 57 المادة 04 من المرسوم التنفيذي رقم 03-31 المؤرخ في 14 سبتمبر 2003 المعدل والقسم للمرسوم التنفيذي رقم 95-84 المؤرخ في 22 مارس 1995 المتضمن إنشاء الديوان الوطني للخدمات الجامعية وتنظيمه وعمله، ص: 05-06.

الفرع الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي لمديرية الخدمات الجامعية بالوادي

تشتمل مديرية الخدمات الجامعية بالوادي في هيكلها التنظيمي على أربعة أقسام تتكفل بتسيير الوسائل المادية والمالية ومراقبة الإقامات الجامعية والتنسيق معها، وكذلك دراسة وتسديد مستحقات منحة الطلبة بالإضافة إلى تسيير المستخدمين التابعين للمديرية، وعلية يمكن التطرق الى الهيكل التنظيمي كالتالي.

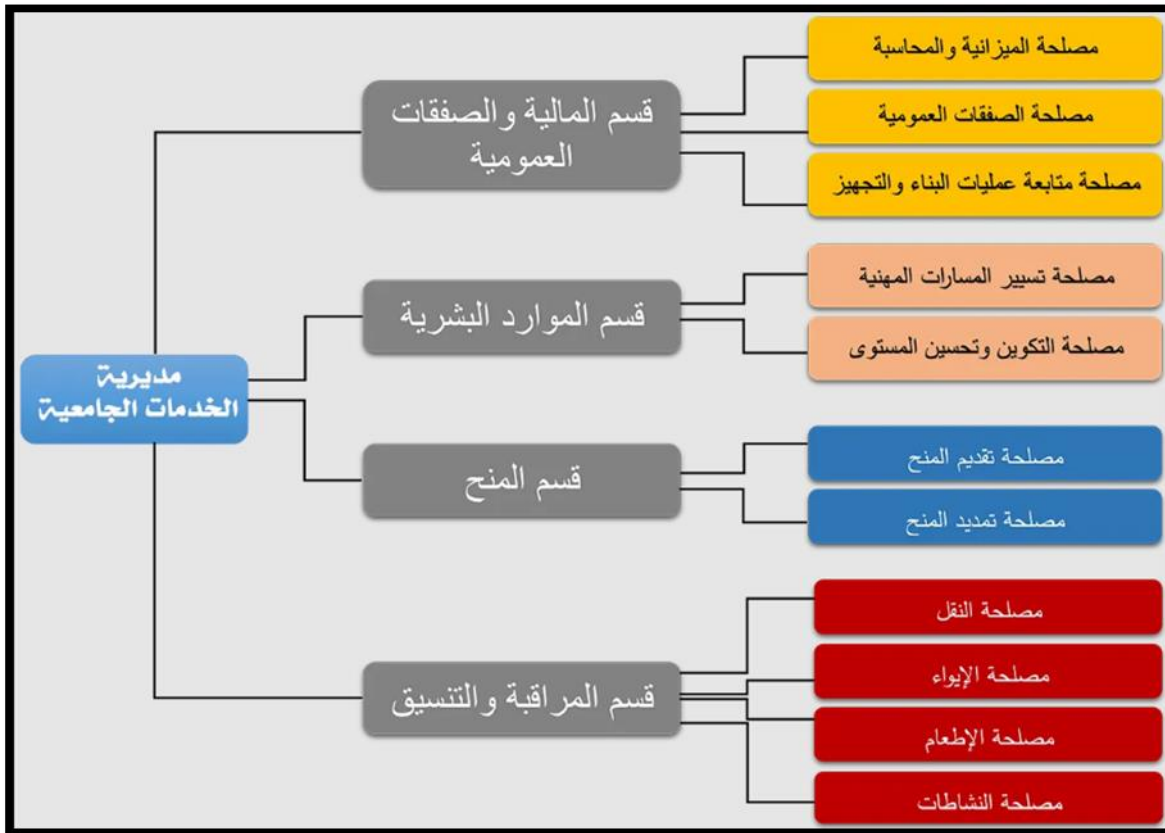
1- قسم المراقبة والتنسيق.

2- قسم المنح.

3- قسم الموارد البشرية.

3- قسم المالية والصفقات العمومية.

الشكل رقم (2-1) : الهيكل التنظيمي لمديرية الخدمات الجامعية بالوادي



المصدر: من وثائق المؤسسة

**المطلب الثاني: طريقة الدراسة**

يعتمد تحديد طريقة الدراسة على جمع البيانات وعلى معرفة مجتمع الدراسة ومتغيراتها، وكيفية قياسها والتأكد من صدق وثبات أداة البحث.

**الفرع الأول: مجتمع الدراسة والعينة**

سوف نتطرق لمجتمع الدراسة ثم للعينة

**أولاً: مجتمع الدراسة**

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين في مؤسسة عمومية.

**ثانياً: عينة الدراسة**

اختيرت عينة عشوائية بسيطة عددها (50) من الموظفين في المؤسسة الاقتصادية. والجدول التالي يوضح العينة المستهدفة.

الجدول رقم (2-1): تحديد العينة المستهدفة

عدد الاستمارات القابلة للتحليل		عدد الاستمارات الملغاة		عدد الاستمارات المسترجعة		عدد الاستمارات الموزعة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	التكرار
%100	50	%00	00	%100	50	50

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات الاستبيان.

**الفرع الثاني: تحديد متغيرات الدراسة وكيفية قياسها**

**أولاً: فرضيات الدراسة:**

1. الفرضية الرئيسية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والاندماج الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

2. الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية والاندماج الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين العدالة الاجرائية والاندماج الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين العدالة التفاعلية والاندماج الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الاندماج الوظيفي تعزى لـ (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، عدد سنوات العمل).

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

ثانيا: كيفية قياس متغيرات الدراسة:

تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (2-2): مقياس ليكارت الخماسي

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	الاستجابة
1	2	3	4	5	الدرجة
1,79 - 1	2.59 - 1.8	3.39 - 2.6	4.19 - 3.4	5 - 4.20	المجال

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS. دار الوفاء، السعودية، ص: 17.

### الفرع الثالث: طريقة جمع البيانات

تم الاعتماد في جمع البيانات اللازمة للبحث على نوعين من المصادر هما:

أولاً: المصادر الأولية: وتتمثل في كل ما يتوفر من كتب متعلقة بالموضوع وكذلك رسائل ماجستير وماستر متعلقة بالعدالة التنظيمية والدمج الوظيفي.

ثانياً: المصادر الثانوية: وتتمثل في تصميم استبيان موجه لمجموعة من العاملين في المؤسسة الاقتصادية. (أنظر الملحق رقم (01)): كأداة لجمع البيانات الأولية المتعلقة بمجتمع البحث وتطبيقها على عينة ممثلة له.

كما احتوى الاستبيان على ثلاثة أجزاء من الأسئلة وهي:

- الجزء الأول: متعلق بالأسئلة الشخصية ويتكون من 04 فقرات (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، عدد سنوات العمل).
- الجزء الثاني: متعلق بعبارات متغير العدالة التنظيمية وتم تقسيمه الى ثلاث محاور كما يلي:
  - المحور الأول: تضمن أسئلة متعلقة بالعدالة التوزيعية، وقد شمل (4) عبارات.
  - المحور الثاني: تضمن أسئلة متعلقة بالعدالة الاجرائية، وقد شمل (4) عبارات.
  - المحور الثالث: تضمن أسئلة متعلقة بالعدالة التفاعلية، وقد شمل (4) عبارات.
- الجزء الثالث: متعلق بعبارات متغير الاندماج الوظيفي، وقد شمل (15) عبارة.

### الفرع الرابع: ثبات وصدق أداة الاستبيان

أولاً. ثبات أداة الاستبيان

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة على نفس العينة وتحت نفس الظروف والشروط.

وقد تم التأكد من ثبات استبانة الدراسة من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول:

الجدول رقم (2-3): معامل الثبات

المتغيرات	الأبعاد	معامل ألفا كرونباخ
العدالة التنظيمية	العدالة التوزيعية	0.742
	العدالة الاجرائية	0.850
	العدالة التفاعلية	0.710
	الاندماج الوظيفي	0.866
	آلفا كرونباخ الكلي	0.902

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (SPSS22).

نلاحظ من الجدول أعلاه بأن معاملات ألفا كرونباخ لكل من أبعاد العدالة التنظيمية والاندماج الوظيفي، أكبر من (0,6) وهذا يدل على أن أداة القياس تمتاز بثبات، وذلك يعني إمكانية الاعتماد على الاستبيان في قياس المتغيرات المدروسة نظرا لقدرته على إعطاء نتائج متوافقة مع إجابات المستجوبين منهم.

ثانيا الاتساق الداخلي:

في هذه الخطوة نستخدم معاملات الارتباط المتعدد وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات أبعاد المقياس والدرجة الكلية للبعد نفسه.

أ. بعد العدالة التوزيعية:

الجدول رقم (2-4): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات العدالة التوزيعية والدرجة الكلية للبعد

العدالة التوزيعية		العبارات	
القيمة الاحتمالية	ارتباط بيرسون		
0.000	%84.5	المكافآت والمزايا التي أتلقاها في العمل	1
0.000	%87.8	الموارد المتاحة لجميع الموظفين تُوزع بشكل عادل.	2
0.000	%59.9	في أعتقد أن التقدير المالي الذي أحصل عليه يتناسب مع مساهمتي المؤسسة.	3
0.000	%69.8	يتم التوزيع العادل للمهام والمسؤوليات بين الموظفين في المؤسسة.	4

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (SPSS22).

التعليق: من خلال استقراء قيم العلاقات الظاهرة في الجدول أعلاه نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين كل عبارات بعد العدالة التوزيعية والدرجة الكلية للبعد دالة احصائيا عند مستوى 0.01 حيث كان الحد الأدنى لمعاملات

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

الارتباط 0.599 فيما كان الحد الأعلى 0.878، وعليه فإن جميع فقرات بعد العدالة التوزيعية منسقة داخليا مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، مما يثبت صدق الاتساق الداخلي للفقرات.

ب. بعد العدالة الإجرائية:

الجدول رقم (2-5): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات العدالة الاجرائية والدرجة الكلية للبعد

العدالة الاجرائية		العبارات	
القيمة الاحتمالية	ارتباط بيرسون		
0.000	%91.2	الإجراءات والسياسات المتبعة في المؤسسة واضحة وشفافة.	1
0.000	%84.4	يتم اتباع إجراءات منصفة عند اتخاذ قرارات تخص الموظفين.	2
0.000	%83.7	أعتقد أن القرارات المتخذة من قبل الإدارة تُستند إلى معايير واضحة ومحددة.	3
0.000	%72.8	يمكن للموظفين تقديم ملاحظاتهم أو اعتراضاتهم على القرارات بطريقة عادلة ومنصفة.	4

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (SPSS22).

التعليق: من خلال استقراء قيم العلاقات الظاهرة في الجدول أعلاه نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين كل عبارات العدالة الاجرائية والدرجة الكلية للبعد دالة احصائيا عند مستوى 0.01 حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0.728 فيما كان الحد الأعلى 0.912، وعليه فإن جميع فقرات بعد العدالة الاجرائية منسقة داخليا مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات العدالة الاجرائية.

ج. بعد العدالة التفاعلية:

الجدول رقم (2-6): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات العدالة التفاعلية والدرجة الكلية للبعد

العدالة التفاعلية		العبارات	
القيمة الاحتمالية	ارتباط بيرسون		
0.000	%65.9	يتم التعامل مع الموظفين باحترام عند اتخاذ القرارات المؤثرة عليهم.	1
0.000	%81.8	يتم الاستماع إلى الموظفين بجدية عندما يعبرون عن آرائهم أو شكاويهم.	2
0.000	%78.5	يتم احترام حقوق الموظفين في المؤسسة ويتم معاملتهم بشكل عادل.	3
0.000	%68.3	أعتقد أن المديرين يهتمون بمشاعري ويسعون لتحفيزي في العمل.	4

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (SPSS22).

التعليق: من خلال استقراء قيم العلاقات الظاهرة في الجدول أعلاه نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين كل عبارات بعد العدالة التفاعلية والدرجة الكلية للبعد دالة احصائياً عند مستوى 0.01 حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0.659 فيما كان الحد الأعلى 0.818، وعليه فإن جميع فقرات بعد العدالة التفاعلية منسقة داخليا مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي اليه، مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد العدالة التفاعلية.

د. متغير الاندماج الوظيفي

الجدول رقم (2-7): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات متغير الاندماج الوظيفي والدرجة الكلية للمتغير

متغير الاندماج الوظيفي		العبارات	
القيمة الاحتمالية	ارتباط بيرسون		
0.000	%60	أشعر بالحماس والنشاط أثناء أداء مهامى اليومية.	1
0.000	%49	لدى طاقة كافية لأداء عملى بكفاءة.	2
0.000	%59.7	أشعر بالتحفيز والاستعداد لمواجهة تحديات العمل.	3
0.000	%64.2	أشعر بأن عملى ذو معنى وأهمية بالنسبة لى.	4
0.000	%55.2	أبذل جهداً إضافياً لتحقيق أهداف المؤسسة.	5
0.000	%67.7	أفتخر بكونى جزءاً من المؤسسة وأرغب فى المساهمة بنجاحها.	6
0.000	%58.8	أنغمس تماماً فى عملى لدرجة أننى أنسى الوقت أحياناً.	7
0.000	%64.3	أشعر بأننى مستغرق تماماً فى المهام التى أقوم بها.	8
0.000	%63.4	أركز بشدة على العمل ولا أسمح للمشتتات بالتأثير على أدائى.	9
0.000	%55.1	أحرص على مساعدة زملائى حتى وإن لم يُطلب منى ذلك.	10
0.000	%64.1	أشارك فى الأنشطة التطوعية أو غير الرسمية فى المؤسسة.	11
0.000	%55.1	أتصرف بما يخدم مصلحة المؤسسة حتى خارج نطاق مهامى الرسمية.	12
0.000	%67.5	أشعر بالرضا عن طبيعة عملى الحالى.	13
0.000	%62.8	أشعر بالرضا عن بيئة العمل والعلاقات المهنية داخل المؤسسة.	14
0.000	%49.2	أنا راضٍ عن السياسات والإجراءات المعتمدة فى مؤسستى.	15

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (SPSS22).

التعليق: من خلال استقراء قيم العلاقات الظاهرة في الجدول أعلاه نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين كل عبارات متغير الاندماج الوظيفي والدرجة الكلية للمتغير دالة احصائياً عند مستوى 0.01 حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0.490 فيما كان الحد الأعلى 0.677، وعليه فإن جميع فقرات متغير الاندماج الوظيفي

منسقة داخليا مع الدرجة الكلية للمتغير الذي تنتمي اليه، مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات متغير الاندماج الوظيفي.

### المطلب الثالث: أدوات الدراسة

قصد القيام بالتحليل الإحصائي للبيانات المتعلقة بموضوع البحث استخدمنا أدوات إحصائية وكذلك برامج إحصائية.

### الفرع الأول: الأدوات الإحصائية المستخدمة لقياس وتقييم متغيرات الدراسة

- التكرارات: هي اسلوب من أساليب التبويب الذي يعتمد على عدد المرات التي تكرر فيها المفردة<sup>1</sup>. وقد استعملت لتحديد عدد الإجابات الخاصة بكل المستجوبين.
- النسبة المئوية: وهو تحويل التكرارات المطلقة الى تكرارات نسبية، أي يحسب تكرار كل فئة كنسبة مئوية من مجموع التكرارات التي يتضمنها التوزيع التكراري، ويستخدم لمعرفة التوزيع النسبي لأفراد العينة<sup>2</sup>.
- المتوسط الحسابي (Mean): يعتبر المؤشر الأكثر أهمية لقياس المواضع المركزية، ويستخدم بكثرة في مختلف الدراسات والحسابات<sup>3</sup>.
- الانحراف المعياري: مقياس إحصائي لمدى تشتت مجموعة من القيم حول وسطها الحسابي، وهو الجذر التربيعي للتباين<sup>4</sup>.
- ألفا كرونباخ: يستعمل للتأكد من الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان.
- تحليل التباين: هو مقياس مدى تشتت مجموعة من القيم عن وسطها الحسابي وكلما كبر التباين كلما دل ذلك على تشتت أكبر<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - بوشاشي بوعلام، فوائد الإحصاء، دروس وتمارين، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، ص: 10.

<sup>2</sup> - عبد العزيز فهمي هيكل، مرجع سابق، ص: 736.

<sup>3</sup> - أحمد مصطفى الأشقر، مقدمة في الإحصاء مفاهيم و طرائق، دار الثقافة للنشر و التوزي، عمان 2009، ص: 50.

<sup>4</sup> - عبد العزيز فهمي هيكل، المرجع السابق، ص: 798.

<sup>5</sup> - عبد العزيز فهمي هيكل، مرجع سابق، ص: 08.

### الفرع الثاني: البرمجيات الإحصائية المستخدمة

وتتمثل فيما يلي:

- برنامج **IBM SPSS Statistique v22**: هو برنامج يعد أحد أهم وأشهر حزم البرامج الجاهزة في مجال المعالجة الإحصائية للبيانات.<sup>1</sup>
- برنامج **EXCEL**: هو أحد مجموعة برامج الأوفيس ووظيفته إنشاء الجداول الالكترونية وإجراء العمليات الحسابية والإحصائية المعقدة بسرعة وكفاءة عالية، وكذلك إضافة المخططات والرسوم البيانية.<sup>2</sup>

### المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

سيتم عرض نتائج الدراسة وإجراء الاختبارات الإحصائية وذلك من خلال النقاط التالية:

- خصائص عينة الدراسة؛
- عرض نتائج الدراسة؛
- اختبار فرضيات الدراسة وتفسيرها.

### المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

#### الفرع الأول: المتغيرات الديمغرافية

من أجل تحديد عينة الدراسة قمنا بتمثيل القسم الأول الخاص بالبيانات الشخصية والتي تصف عينة الدراسة باستخدام برنامج SPSS22.

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

حتى تكون النتائج أكثر وضوحاً قمنا بتمثيلها في جدول ورسم بياني كالتالي:

الجدول رقم (2-8): توزيع العينة حسب الجنس

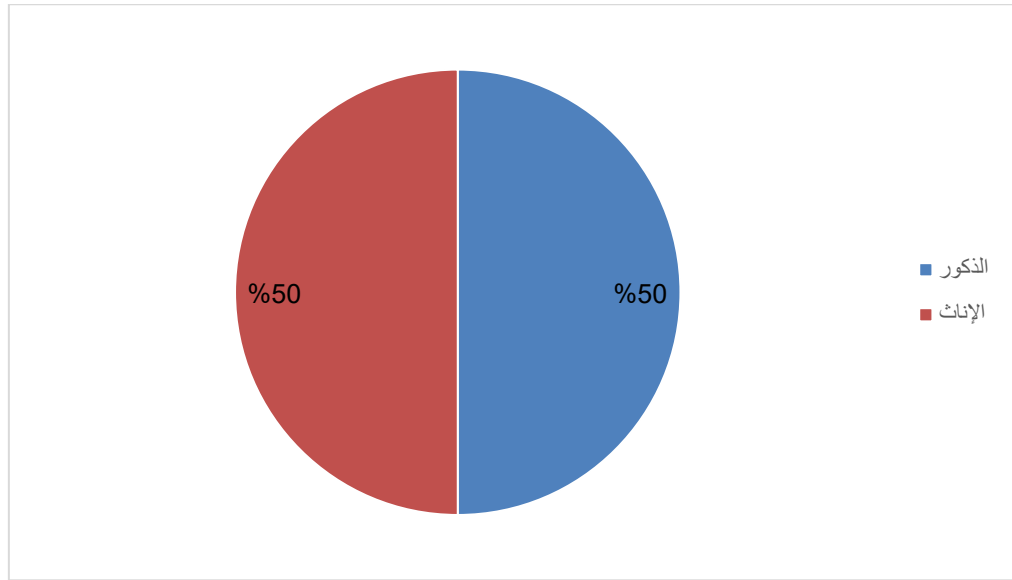
الجنس	العدد	النسبة
الذكور	25	50%
الإناث	25	50%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (SPSS22).

<sup>1</sup> - إبراهيم سالم إبراهيم أبو عمرة، استخدام تحليل المسار في دراسة العوامل المناخية المؤثرة على كمية الأمطار في محافظة رام الله، أطروحة ماجستير في الإحصاء، جامعة الأزهر، غزة، ص: 43.

<sup>2</sup> - محسن مجم المالكي، تعلم برنامج مايكروسوفت اكسل 2003، دار العلوم للنشر والتوزيع، بيروت، بدون سنة نشر، ص: 01.

الشكل رقم (2-2): توزيع العينة حسب الجنس



المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (EXCEL).

- من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن عدد الذكور مساوي عدد الإناث حيث سجلوا نسبة مرتفعة تقدر بـ 50% لكل منهما، وهذا يشير إلى توازن جندي في التوظيف، وتكافؤ الفرص راجع إلى سياسة توظيف عادلة لا تميز بين الجنسين.

ثانياً توزيع أفراد العينة حسب العمر:

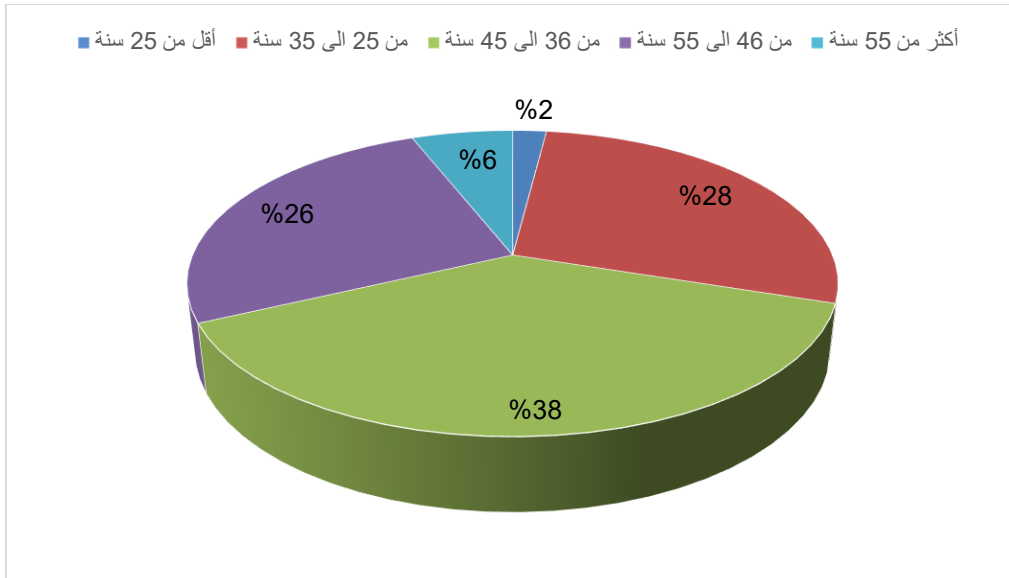
قمنا بتمثيل نتائج الدراسة في جدول ورسم بياني كالتالي:

الجدول رقم (2-9): توزيع العينة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة
أقل من 25 سنة	1	2%
من 25 إلى 35 سنة	14	28%
من 36 إلى 45 سنة	19	38%
من 46 إلى 55 سنة	13	26%
أكثر من 55 سنة	3	6%
المجموع	50	100%

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام SPSS V22.

الشكل رقم (2-3): توزيع العينة حسب العمر



المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (EXCEL).

تشير البيانات الى أن أغلب الموظفين تتركز في الفئتين العمريتين (36-45 سنة) بنسبة كبيرة، تليها فئة (25-35 سنة)، مما يدل على أن المؤسسة تعتمد بدرجة أساسية على فئة الموظفين ذوي الخبرة المتوسطة والعليا. هذا التنوع العمري قد يعكس توزيعا عادلا للفرص ويعزز تبادل الخبرات، مما يخلق بيئة عمل متوازنة تسهم في تعزيز الاندماج الوظيفي. كما أن تمثيل جميع الفئات وإن بشكل متفاوت، يُعد مؤشرا على عدالة تنظيمية في التوظيف والترقية.

ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي:

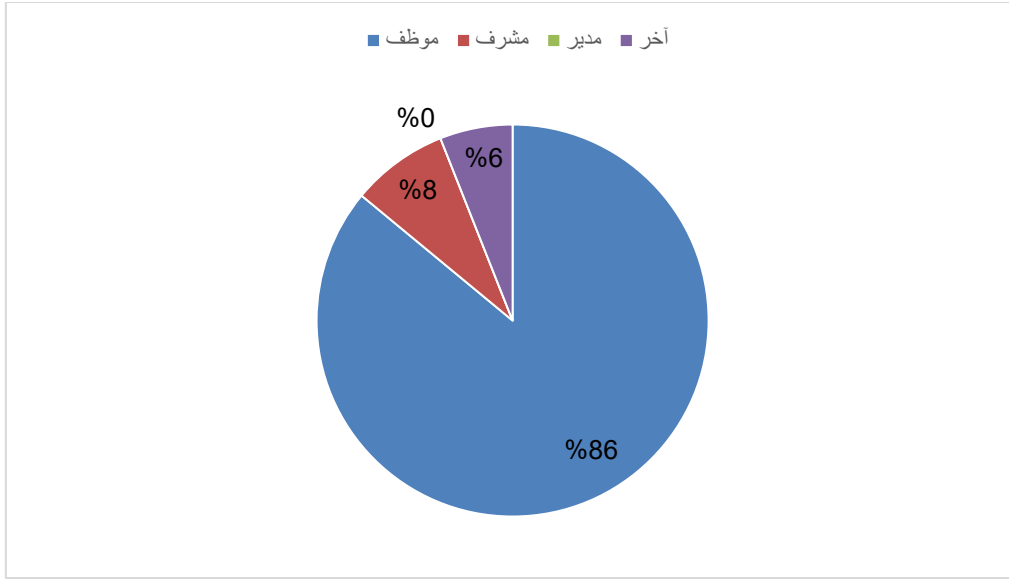
قمنا بتمثيل نتائج الدراسة في جدول ورسم بياني كالتالي:

الجدول رقم (2-10): توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي

النسبة	العدد	المسمى الوظيفي
86%	43	موظف
8%	4	مشرف
0%	0	مدير
6%	3	آخر
100%	50	المجموع

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام SPSS V22.

الشكل رقم (2-4): توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي



المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (EXCEL).

تُظهر البيانات أن الغالبية العظمى من العاملين يحملون مسمى "موظف" (43 من أصل 50)، في حين أن المناصب الإشرافية محدودة (4 مشرفين فقط)، ولا يوجد مدير ضمن العينة. هذا التوزيع يشير إلى تركيز الهرم الوظيفي في المستويات الدنيا، مما يؤثر على إدراك العدالة التنظيمية، خاصة في جانب العدالة التوزيعية المرتبطة بالترقيات وتكافؤ الفرص. ضعف التمثيل في المناصب العليا يقلل من شعور الموظفين بإمكانية التقدم الوظيفي، ما ينعكس سلباً على الاندماج الوظيفي ما لم تعزز المؤسسة الشفافية والعدالة في آليات الترقية.

رابعاً: توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل:

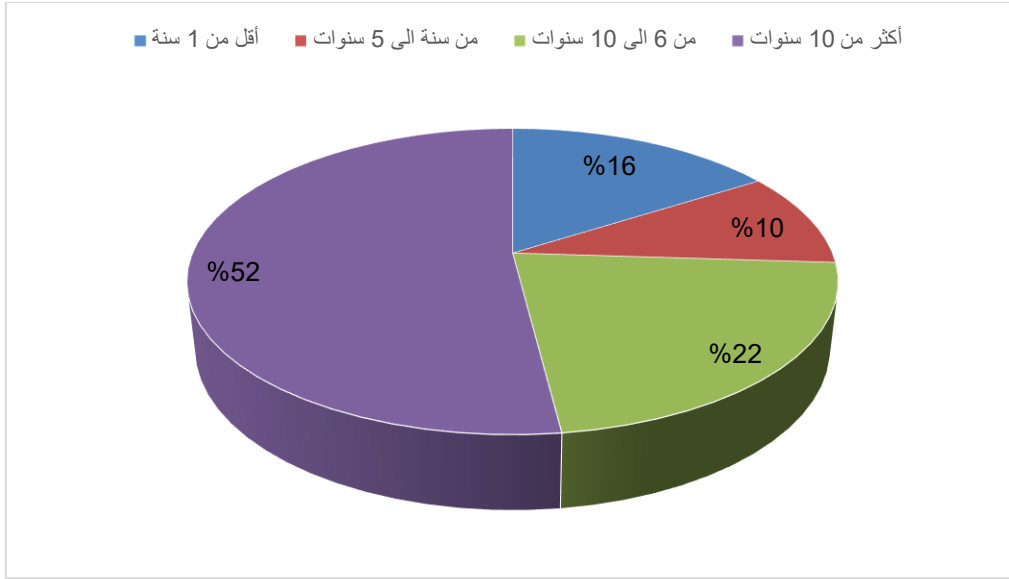
قمنا بتمثيل نتائج الدراسة في جدول ورسم بياني كالتالي:

الجدول رقم (2-11): توزيع العينة حسب عدد سنوات العمل

عدد سنوات العمل	العدد	النسبة
أقل من 1 سنة	8	16%
من سنة إلى 5 سنوات	5	10%
من 6 إلى 10 سنوات	11	22%
أكثر من 10 سنوات	26	52%
المجموع	50	100%

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام SPSS V22.

الشكل رقم (2-5): توزيع العينة حسب عدد سنوات العمل



المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (EXCEL).

تبين البيانات أن أغلب الموظفين لديهم خبرة تتجاوز 10، حيث بلغت (52%)، ما يدل على استقرار وظيفي مرتفع داخل المؤسسة. كما أن وجود فئات بخبرات متفاوتة يعكس تنوعا وظيفيا يمكن أن يعزز التعلم المتبادل والاندماج الوظيفي. ومع ذلك قد تؤثر الفروقات في سنوات العمل على إدراك العدالة التنظيمية، خصوصا إذا شعر الموظفون الجدد بوجود تمييز في المعاملة أو الفرص، مما يستدعي من المؤسسة ضمان عدالة تفاعلية وتوزيعية تراعي احتياجات جميع الفئات.

### الفرع الثاني: الاتجاه العام لآراء المستجوبين

بعد أن قمنا بتحليل خصائص العينة حسب البيانات الشخصية، سنقوم باستخدام الاحصاء الوصفي المتمثل في المتوسط الحسابي للتعرف على الاتجاه العام لآراء أفراد العينة

#### 1. سنتطرق لما يتعلق بالمتغير الأول "العدالة التنظيمية" في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-12): تقييم العدالة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	Mean	العبارات	الرقم
1	محايد	1.233	3.1	المكافآت والمزايا التي أتلقاها في العمل	1
2	محايد	1.154	2.88	الموارد المتاحة لجميع الموظفين تُوزع بشكل عادل.	2
4	محايد	1.287	2.76	أعتقد أن التقدير المالي الذي أحصل عليه يتناسب مع مساهمتي في المؤسسة.	3

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

3	محايد	1.234	2.78	يتم التوزيع العادل للمهام والمسؤوليات بين الموظفين في المؤسسة.	4
-	محايد	<b>1.227</b>	<b>2.88</b>	بعد العدالة التوزيعية	
3	محايد	1.147	3.1	الإجراءات والسياسات المتبعة في المؤسسة واضحة وشفافة.	5
1	محايد	1.107	3.14	يتم اتباع إجراءات منصفة عند اتخاذ قرارات تخص الموظفين.	6
4	محايد	1.142	3.04	أعتقد أن القرارات المتخذة من قبل الإدارة تُستند إلى معايير واضحة ومحددة.	7
2	محايد	1.136	3.12	يمكن للموظفين تقديم ملاحظاتهم أو اعتراضاتهم على القرارات بطريقة عادلة ومنصفة.	8
-	محايد	<b>1.133</b>	<b>3.1</b>	بعد العدالة الاجرائية	
1	موافق	0.73	3.72	يتم التعامل مع الموظفين باحترام عند اتخاذ القرارات المؤثرة عليهم.	9
2	موافق	0.875	3.64	يتم الاستماع إلى الموظفين بجدية عندما يعبرون عن آرائهم أو شكواويهم.	10
3	موافق	0.985	3.36	يتم احترام حقوق الموظفين في المؤسسة ويتم معاملتهم بشكل عادل.	11
4	موافق	1.068	3.04	أعتقد أن المديرين يهتمون بمشاعري ويسعون لتحفيزي في العمل.	12
-	موافق	<b>0.914</b>	<b>3.44</b>	بعد العدالة التفاعلية	
-	محايد	<b>1.091</b>	<b>3.14</b>	العدالة التنظيمية	

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (SPSS22).

أظهرت نتائج الدراسة أن الاتجاه العام نحو العدالة التنظيمية جاء في المستوى المتوسط (محايد)، حيث تفاوتت استجابات الباحثين عبر أبعاد المتغير الثلاثة.

- العدالة التفاعلية: سجلت أعلى متوسط حسابي في خانة "موافق"، مما يعكس رضا الموظفين عن أسلوب التعامل والتواصل من قبل الإدارة، ويشير إلى وجود علاقات عمل قائمة على الاحترام.

- بينما جاء بعد العدالة الاجرائية في المرتبة الثانية، بمتوسط في خانة "محايد" / ما يدل على وجود غموض أو تباين في تطبيق السياسات والاجراءات التنظيمية.

- أما بعد العدالة التوزيعية فقد سجل أدنى متوسط حسابي، وبقي أيضا في خانة "محايد"، مما يشير إلى وجود تحفظات لدى الموظفين حول عدالة توزيع الموارد والمكافآت.

2. سنتطرق لما يتعلق بالمتغير الثاني "الاندماج الوظيفي" في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-13): تقييم الاندماج الوظيفي من وجهة نظر الموظفين

الرقم	العبارات	Mean	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	أشعر بالحماس والنشاط أثناء أداء مهامي اليومية.	3.84	1.076	موافق	8
2	لدي طاقة كافية لأداء عملي بكفاءة.	4.16	0.912	موافق	2
3	أشعر بالتحفيز والاستعداد لمواجهة تحديات العمل.	3.46	1.249	موافق	13
4	أشعر بأن عملي ذو معنى وأهمية بالنسبة لي.	4.22	0.864	موافق بشدة	1
5	أبدل جهداً إضافياً لتحقيق أهداف المؤسسة.	3.94	0.956	موافق	5
6	أفتخر بكوني جزءاً من المؤسسة وأرغب في المساهمة بنجاحها.	4.02	0.769	موافق	4
7	أنغمس تمامًا في عملي لدرجة أنني أنسى الوقت أحياناً.	3.78	0.91	موافق	9
8	أشعر بأنني مستغرق تمامًا في المهام التي أقوم بها.	3.88	0.895	موافق	7
9	أركز بشدة على العمل ولا أسمح للمشتتات بالتأثير على أدائي.	4.14	0.783	موافق	3
10	أحرص على مساعدة زملائي حتى وإن لم يُطلب مني ذلك.	3.92	0.922	موافق	6
11	أشارك في الأنشطة التطوعية أو غير الرسمية في المؤسسة.	3.38	1.105	موافق	14
12	أتصرف بما يخدم مصلحة المؤسسة حتى خارج نطاق مهامي الرسمية.	3.66	1,042	محايد	11
13	أشعر بالرضا عن طبيعة عملي الحالي.	3.66	0.939	موافق	10
14	أشعر بالرضا عن بيئة العمل والعلاقات المهنية داخل المؤسسة.	3.6	0.969	موافق	12
15	أنا راضٍ عن السياسات والإجراءات المعتمدة في مؤسستي.	3.1	1.111	محايد	15
<b>الاندماج الوظيفي</b>		<b>3.78</b>	<b>0.966</b>	<b>موافق</b>	<b>-</b>

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (SPSS22).

أظهرت نتائج الدراسة اتجاهها إيجابياً عاماً نحو الاندماج الوظيفي، حيث جاءت جميع العبارات ضمن درجات "موافق" و"موافق بشدة"، باستثناء عبارتين فقط في خانة "محايد"، دون وجود أي إجابات في خانة "غير موافق"، ونستدل على هذا بمتوسط الحسابي العام المقدر بـ (3,78) وانحراف معياري (0,966)، لقد تراوحت استجابات المبحوثين في المتوسط الحسابي (3,1-4,22) وانحراف معياري (0,864-1,111)، وتشير النتائج أن العبارة رقم 4 "

أشعر بأن عملي ذو معنى وأهمية بالنسبة لي " تحوز على أكبر متوسط ما يعكس ارتباطا معنويا قويا لدى العاملين تجاه وظائفهم. هذا يشير الى مستوى عال من الاندماج الوظيفي داخل المؤسسة، ما يعكس بيئة عمل محفزة وعادلة. الفرع الثالث: اختبار متغيرات الدراسة

أولا: معاملات الارتباط:

أ. في هذه الخطوة نستخدم معاملات الارتباط المتعدد لدراسة العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل والاندماج الوظيفي:

الجدول رقم (2-14): معاملات الارتباط بين محاور الاستبيان

Correlations		
		الاندماج الوظيفي
بعد العدالة التوزيعية	ارتباط بيرسون	%43,9
	القيمة الاحتمالية (Sig)	0,001
بعد العدالة الإجرائية	ارتباط بيرسون	%33,7
	القيمة الاحتمالية (Sig)	0,008
بعد العدالة التفاعلية	ارتباط بيرسون	%50,2
	القيمة الاحتمالية (Sig)	0,000

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (SPSS22).

التعليق: من خلال استقراء قيم العلاقات الظاهرة في الجدول أعلاه نجد قيم ارتباطية ايجابية بين أبعاد العدالة التنظيمية والاندماج الوظيفي، وإن كانت بدرجات متفاوتة، بلغت أكبر قيمة ارتباط طردية بين بعد العدالة التفاعلية والاندماج الوظيفي بـ(2,50%) عند مستوى (0,000)، وهذا يشير الى أن جودة التواصل والتعامل بين الادارة والموظفين لها التأثير الأكبر في تعزيز اندماجهم الوظيفي، تليها قيمة ارتباط طردية بين بعد العدالة التوزيعية والاندماج الوظيفي التي سجلت (43,9%) عند مستوى (0,001)، ما يظهر أن شعور الموظف بعدالة توزيع المكافآت والموارد يرتبط أيضا بشكل مهم بمستوى اندماجه في العمل، أما بعد العدالة الاجرائية فقد سجل أقل ارتباط بنسبة (33,7%) عند مستوى (0,008)، مما يدل على أن الاجراءات التنظيمية وإن كانت مهمة، إلا أن تأثيرها في تعزيز الاندماج أقل نسبيا مقارنة بالأبعاد الأخرى.

ب. في هذه الخطوة نستخدم معاملات الارتباط خطي لدراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية والاندماج الوظيفي:

الجدول رقم (2-15): الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R- deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,499 <sup>a</sup>	,249	,233	,50369
a. Prédicteurs : (Constante), العدالة_التنظيمية				

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (SPSS22).

التعليق: نلاحظ أن معامل الارتباط ( $R = 0.499$ ) والذي يدل على وجود إرتباط إيجابي أي «علاقة طردية متوسطة» بنسبة (49,9%) بين العدالة التنظيمية والاندماج الوظيفي، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.233) أي أن المتغير المستقل يؤثر بنسبة (23.3%) في المتغير التابع في المؤسسة، والنسبة المتبقية تفسر انه يوجد عوامل أخرى تؤثر أيضا في الاندماج الوظيفي.

ثانيا اختبار التوزيع الطبيعي

من أجل تحديد نوع التحليل الاحصائي الممكن استخدامه في هذه الدراسة تم القيام باختبار التوزيع الطبيعي من خلال اختبار  $Sm$  irnovKolmogorov. واختبار Wilk -Shapiro

الجدول رقم (2-16): اختبار التوزيع الطبيعي

Wilk -Shapiro		irnovKolmogorov Sm		متغيرات الدراسة
مستوى الدلالة	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة	القيمة الاحتمالية	
0.487	0.987	0.160	0.112	العدالة التنظيمية
0.060	0.930	0.160	0.112	الاندماج الوظيفي

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (SPSS22).

من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن القيم المعنوية الإحصائية لكلا الاختبارين ( $Sm$  irnovKolmogorov و Wilk -Shapiro) لمتغيرات الدراسة كانت كلها بمستوى معنوية أكبر من 0.05، أي أن البيانات تتبع توزيعا طبيعيا.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

نقوم باختبار الفرضيات عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha = 0,05$ ).

الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية

**H0:** لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والاندماج الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

**H1:** توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والاندماج الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

الجدول رقم (2-17): تحليل تباين الانحدار لمتغير العدالة التنظيمية

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4,040	1	4,040	15,925	,000 <sup>b</sup>
	Résidus	12,178	48	,254		
	Total	16,218	49			
a. Variable dépendante : الاندماج الوظيفي						
b. Prédicteurs : (Constante), العدالة التنظيمية						

إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (SPSS22)

من خلال الجدول نلاحظ معنوية اختبار F حيث  $\text{Sig}=0,000$  وهي أصغر من ( $\alpha \leq 0,05$ )، وبهذا يؤكد القوة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية، ومنه نقبل الفرضية الرئيسية البديلة القائلة بوجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والاندماج الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (2-18): تحليل الانحدار البسيط لمتغير العدالة التنظيمية

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficient s standardisé	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	2,512	,327		7,690	,000
	العدالة التنظيمية	,405	,102	,499	3,991	,000
a. Variable dépendante : الاندماج الوظيفي						

إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (SPSS22)

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة T هي (7,690)  $t$  كما أن المعنوية بلغت  $\text{sig} = 0.000$  وهي أصغر من  $(a \leq 0,05)$ , وهذا يعني أن متغير العدالة التنظيمية كان معنويا من الناحية الإحصائية وبالتالي يساهم في نموذج الانحدار، ويمكن صياغة معادلة الانحدار كما يلي:

$$x0,405+2,512Y=$$

### الفرع الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية

في هذه الخطوة نستخدم معامل الخط الانحدار البسيط لاختبار الفرضيات عند مستوى دلالة معنوية  $(0,05)$   $a=$ . اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS22، كانت النتائج كالتالي:

#### 1. تحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

**H0**: لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية والاندماج الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة  $(a \leq 0,05)$ .

**H1**: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية والاندماج الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة  $(a \leq 0,05)$ .

#### الجدول رقم (2-19): تحليل تباين الانحدار لبعده العدالة التوزيعية

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,131	1	3,131	11,485	,001 <sup>b</sup>
	Résidus	13,087	48	,273		
	Total	16,218	49			
a. Variable dépendante : الاندماج الوظيفي						
b. Prédicteurs : (Constante), العدالة التوزيعية						

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (SPSS22).

من خلال الجدول نلاحظ معنوية اختبار F حيث  $\text{Sig} = 0,001$  وهي أصغر من  $(a \leq 0,05)$ ، وبهذا يؤكد القوة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية، ومنه نقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية والاندماج الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (2-20): تحليل الانحدار البسيط لبعده العدالة التوزيعية

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard			
1	(Constante)	2,994	,244		12,251	,000
	العدالة التوزيعية	,274	,081	,439	3,389	,001

**a. Variable dépendante :** الاندماج الوظيفي

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (SPSS22).

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة T هي (t= 12,251) كما أن المعنوية بلغت sig=0.000 وهي أصغر من (a≤0,05)، وهذا يعني أن بعد العدالة التوزيعية كان معنويا من الناحية الإحصائية وبالتالي يساهم في نموذج الانحدار، ويمكن صياغة معادلة الانحدار كما يلي:

$$x0,274+2,994Y=$$

2. تحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

**H0:** لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين العدالة الاجرائية والاندماج الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (a≤0,05).

**H1:** توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين العدالة الاجرائية والاندماج الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (a≤0,05).

الجدول رقم(2-21): تحليل تباين الانحدار لبعده العدالة الاجرائية

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,845	1	1,845	6,163	,017 <sup>b</sup>
	Résidus	14,373	48	,299		
	Total	16,218	49			
a. Variable dépendante : الاندماج الوظيفي						
b. Prédicteurs : (Constante), العدالة الاجرائية						

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (SPSS22).

من خلال الجدول نلاحظ معنوية اختبار F حيث Sig=0,017 وهي أصغر من (a≤0,05)، وبهذا يؤكد القوة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية، ومنه نقبل الفرضية البديلة القائلة توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين العدالة الاجرائية والاندماج الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (2-22): تحليل الانحدار البسيط لبعده العدالة الاجرائية

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard			
1	(Constante)	3,145	,269		11,692	,000
	العدالة الاجرائية	,206	,083	,337	2,483	,017
a. Variable dépendante : الاندماج الوظيفي						

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (SPSS22).

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة T هي (t= 11,692) كما أن المعنوية بلغت sig= 0.000 وهي أصغر من (a≤0,05)، وهذا يعني أن بعد مهارات الموارد البشرية كان معنويا من الناحية الإحصائية وبالتالي يساهم في نموذج الانحدار، ويمكن صياغة معادلة الانحدار كما يلي:

$$Y = -0,206X + 3,145$$

3. تحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

**H0**: لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين العدالة التفاعلية والاندماج الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة  $(a \leq 0,05)$ .

**H1**: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين العدالة التفاعلية والاندماج الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة  $(a \leq 0,05)$ .

الجدول رقم (2-23): تحليل تباين الانحدار لبعده العدالة التفاعلية

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4,088	1	4,088	16,176	,000 <sup>b</sup>
	Résidus	12,130	48	,253		
	Total	16,218	49			
a. Variable dépendante : الاندماج الوظيفي						
b. Prédicteurs : (Constante), العدالة التفاعلية						

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (SPSS22).

من خلال الجدول نلاحظ معنوية اختبار F حيث  $Sig=0,000$  وهي أصغر من  $(a \leq 0,05)$ ، وبهذا يؤكد القوة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية، ومنه نقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين العدالة التفاعلية والاندماج الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (2-24): تحليل الانحدار البسيط لبعده العدالة التفاعلية

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	2,312	,373		6,200	,000
	العدالة التفاعلية	,428	,106	,502	4,022	,000
a. Variable dépendante : الاندماج الوظيفي						

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (SPSS22).

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة T هي (t= 6,200) كما أن المعنوية بلغت sig= 0.000 وهي أصغر من (a≤0,05), وهذا يعني أن بعد العدالة التفاعلية كان معنويا من الناحية الإحصائية وبالتالي يساهم في نموذج الانحدار، ويمكن صياغة معادلة الانحدار كما يلي:

$$x0,128+2,312Y=$$

الجدول رقم (2-25): تحليل الانحدار المتعدد للعدالة التنظيمية على الاندماج الوظيفي

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante )	2,235	,373		5,998	,000
	العدالة التوزيعية	,162	,099	,260	1,642	,107
	العدالة الاجرائية	-,014	,100	-,023	-,142	,888
	العدالة التفاعلية	,327	,130	,384	2,515	,015

a. Variable dépendante : الوظيفي\_الاندماج

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (SPSS22).

نلاحظ من خلال الجدول يظهر أن قيمة T للعدالة التنظيمية معنوية (Sig= 0,000) وهي أصغر من 0,05 في بعد العدالة التفاعلية فقط وهو ما يعني أن العدالة التنظيمية معنوية من الناحية الإحصائية، ويمكن صياغة معادلة الانحدار كما يلي:

معادلة الانحدار الخطي المتعدد:

$$Y = 2,235 + 0,162(x1) - 0,014(x2) + 0,327(x3)$$

#### 4. اختبار فرضية الفروقات

- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمستوى الاندماج الوظيفي تُعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل، الوضعية الوظيفية، المستوى الوظيفي).

- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمستوى الاندماج الوظيفي تُعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل، الوضعية الوظيفية، المستوى الوظيفي).

1. اختبار الفرضية 1-2:

- H0:** لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمستوى الاندماج الوظيفي عند مستوى دلالة معنوية ( $a \leq 0.05$ ) لمتغير الدراسة تعزى للجنس.
- H1:** توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمستوى الاندماج الوظيفي عند مستوى دلالة معنوية ( $a \leq 0.05$ ) لمتغير الدراسة تعزى للجنس.

الجدول رقم (2-26): اختبار T للعينات المستقلة بالنسبة للجنس

Sig	F	العدد	الجنس	متغير الدراسة
0.315	0,040	25	ذكر	الاندماج الوظيفي
		25	أنثى	

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (SPSS22).

التعليق: لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار Independent-Samples T-Test، نلاحظ من الجدول أعلاه أنها لا توجد فروق عند مستوى دلالة معنوية ( $a \leq 0.05$ ) للاندماج الوظيفي حيث كان مستوى الدلالة المعنوية يساوي ( $Sig=0,315$ ) أكبر من ( $a > 0.05$ )، أي أن الاختلاف في الجنس لا يؤثر على الاندماج الوظيفي.

2. اختبار الفرضية 2-2:

- H0:** لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمستوى الاندماج الوظيفي عند مستوى دلالة معنوية ( $a \leq 0.05$ ) لمتغير الدراسة تعزى للفئة العمرية.
- H1:** توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمستوى الاندماج الوظيفي عند مستوى دلالة معنوية ( $a \leq 0.05$ ) لمتغير الدراسة تعزى للفئة العمرية.

الجدول رقم (2-27): اختبار التباين الأحادي (Anova) لمتغيرات الدراسة وفقا للفئة العمرية

ANOVA					
الوظيفي_الاندماج					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	1,209	4	,302	,906	,468
Intragroupes	15,009	45	,334		
Total	16,218	49			

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (SPSS22).

التعليق: نلاحظ من الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق عند مستوى الدلالة المعنوية ( $a \leq 0.05$ ) لمتغيري الدراسة تعزى لمتغير الفئة العمرية حيث كان مستوى الدلالة المعنوية أكبر من ( $a > 0.05$ ) أي أن الاختلاف في الأعمار لا يؤثر على متغير الدراسة.

### 3. اختبار الفرضية 2-3:

**H0:** لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمستوى الاندماج الوظيفي عند مستوى دلالة معنوية ( $a \leq 0.05$ ) لمتغير الدراسة تعزى للمسمى الوظيفي.

**H1:** توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمستوى الاندماج الوظيفي عند مستوى دلالة معنوية ( $a \leq 0.05$ ) لمتغير الدراسة تعزى للمسمى الوظيفي.

الجدول رقم (2-28): إختبار التباين الأحادي (Anova) لمتغيرات الدراسة وفقا لمتغير المسمى الوظيفي

ANOVA					
الاندماج الوظيفي					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	1,209	4	,302	,906	,468
Intragroupes	15,009	45	,334		
Total	16,218	49			

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (SPSS22).

التعليق: نلاحظ من الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق عند مستوى الدلالة المعنوية ( $a \leq 0.05$ ) لمتغير الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي حيث كان مستوى الدلالة المعنوية أكبر من ( $a > 0.05$ ) أي أن الاختلاف في المسمى الوظيفي لا يؤثر على متغير الدراسة.

### 4. اختبار الفرضية 2-4:

**H0:** لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمستوى الاندماج الوظيفي عند مستوى دلالة معنوية ( $a \leq 0.05$ ) لمتغيري الدراسة تعزى لعدد سنوات العمل.

**H1:** توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمستوى الاندماج الوظيفي عند مستوى دلالة معنوية ( $a \leq 0.05$ ) لمتغيري الدراسة تعزى لعدد سنوات العمل.

الجدول رقم (2-29): اختبار التباين الأحادي (Anova) لمتغيرات الدراسة وفقا لعدد سنوات العمل

ANOVA					
الاندماج الوظيفي					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	,246	3	,082	,237	,870
Intragruppes	15,972	46	,347		
Total	16,218	49			

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (SPSS22).

التعليق: نلاحظ من الجدول أعلاه أنها لا توجد فروق عند مستوى دلالة معنوية ( $a \leq 0.05$ ) للاندماج الوظيفي حيث كان مستوى الدلالة المعنوية يساوي ( $Sig=0,870$ ) أكبر من ( $a > 0.05$ )، أي أن الاختلاف في عدد سنوات العمل عند العمال لا يؤثر على متغير الدراسة.

### خلاصة :

حاولنا من خلال هذه الدراسة التطبيقية معالجة موضوع العدالة التنظيمية وأثرها على الاندماج الوظيفي، حيث تم اختيار مديرية الخدمات الجامعية بالوادي كمجال للتطبيق الميداني. وقد سلطنا الضوء على تأثير أبعاد العدالة التنظيمية في تحقيق الاندماج الوظيفي. وبالاعتماد على برنامج SPSS، قمنا بعرض نتائج الدراسة التي شملت تحليل الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، بالإضافة إلى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجاباتهم حول عبارات العدالة التنظيمية وعبارات الاندماج الوظيفي. كما تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) الذي بيّن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة تُعزى إلى المتغيرات الشخصية. وقد خُتم هذا الفصل بتحليل ومناقشة النتائج المتوصل إليها.

---

# الخاتمة

---

أصبحت منظمات الأعمال اليوم تواجه ضرورة ملحة لتفعيل دور إدارة الموارد البشرية، باعتبارها الجهة المسؤولة عن المورد البشري، والركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة في تحقيق أهدافها. وفي هذا السياق، بات تحقيق العدالة التنظيمية وتعزيزها لدى الأفراد أمرًا ضروريًا، نظرًا لما لها من تأثير مباشر على الاندماج الوظيفي للعاملين. وبناءً على ما تضمنته هذه الدراسة من مفاهيم تتعلق بالعدالة التنظيمية والاندماج الوظيفي، والعلاقة التآثرية بينهما، تم اختيار مديرية الخدمات الجامعية بالوادي كمجال للدراسة التطبيقية. وقد أثارت الدراسة مجموعة من التساؤلات وطرحت عددًا من الفرضيات، وتوصلت إلى نتائج هامة ساهمت في معالجة إشكالية الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، كما تم تقديم بعض التوصيات في ضوء تلك النتائج. مكنتنا هذه الدراسة بالخروج بمجموعة من النتائج التالية:

### نتائج الدراسة النظرية:

- يمكن اعتبار العدالة التنظيمية درجة لتحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن العلاقة الفردية بالمؤسسة؛
- تتعلق العدالة التنظيمية بمدى إدراك العاملين لعدالة التوزيع النتائج او المخرجات وايضا عدالة الاجراءات المرتبطة بتلك المخرجات من جهة واحساسهم بعدالة التعامل معهم في جهة أخرى؛
- الركيزة الاساسية لدراسة العدالة التنظيمية تتمثل في ابعادها الاساسية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية)؛
- الاندماج الوظيفي بأنه الدرجة التي يُشكّل فيها العمل جزءًا مهمًا من حياة الفرد وكيانه، ويشعر من خلالها بالارتباط القوي بعمله ومؤسسته؛
- تُظهر الدراسة النظرية أن هناك عدة عوامل تؤثر في مستوى اندماج الموظف في عمله، ويمكن أن تكون هذه العوامل إيجابية تعزز الاندماج أو سلبية تُضعفه؛
- يُسهم الاندماج الوظيفي في تحقيق عدة أهداف داخل المؤسسة، حيث يُعدّ من العناصر الضرورية التي تساعد على رفع مستوى الأداء الوظيفي، ومن أهم مقوماته: تحقيق المساواة الاجتماعية، تنمية الشعور بالانتماء،... وغيرها من العوامل المحفزة.

### نتائج الدراسة التطبيقية:

- مستوى العدالة التنظيمية في مؤسسة محل الدراسة جاءت متوسطة؛
- مستوى الاندماج الوظيفي في مؤسسة محل الدراسة جاء مرتفع؛
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والاندماج الوظيفي في مؤسسة محل الدراسة؛

- وجود أثر ذو دلالة احصائية لكل من بعد العدالة التوزيعية والاجرائية والتفاعلية على الاندماج الوظيفي في مؤسسة محل الدراسة؛
- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) و الاندماج الوظيفي؛
- أسفرت نتائج الدراسة مدى تأثير أبعاد العدالة التنظيمية على الاندماج الوظيفي، حيث بلغت (R : 0.499) أي وجود علاقة خطية متوسطة بين محور العدالة التنظيمية و الاندماج الوظيفي يمكن تفسيره بواسطة محور العدالة التنظيمية، وهذا يعني أن معظم التباين في الاندماج الوظيفي يمكن تفسير بواسطة عوامل أخرى غير مأخوذة بعين اختبار في هذه الدراسة؛
- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية حول توفر مستوى الاندماج الوظيفي في مؤسسة محل الدراسة تعزي العوامل بين ( الجنس، العمر، مستوى الوظيفي ، سنوات العمل ) عند مستوى معنوية 5%.

### توصيات

- على ضوء النتائج المتوصل اليها سابقا رأينا ان نضع مجموعة من الاقتراحات أهمها:
- ضرورة ترسيخ مفاهيم الخاصة بالعدالة التنظيمية وابعادها (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية)؛
- ضرورة تعزيز العدالة التنظيمية والتي بينت الدراسة من وجودها بدرجة متوسطة؛
- العمل على اقامة لقاءات بين العمال والمدير داخل المؤسسة من اجل التعرف على مشاكلهم التي تواجههم في المؤسسة والعمل على حلها، وذلك من اجل شعور العامل بوجود عدالة تنظيمية؛
- العمل على ضمان شفافية المعلومات والتقسيم الجيد للصلاحيات لتجنب الخلافات بين العاملين؛
- ضرورة اعتماد نظام حوافز متكامل ومتكافئ يشمل على الحوافز المادية والمعنوية، مع استمرارية العمل به ضمن مواعيد محددة ومتقاربة تتناسب مع الاداء المطلوب من العاملين؛
- العمل على توفير بيئة عمل تضمن على درجات أعلى من الرضا العاملين والتي بدورها ستؤدي الى زيادة ولائهم الوظيفي تجاهها.

### أفاق الدراسة:

- واقع العدالة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية؛
- أثر التغيير التنظيمي على الاندماج الوظيفي؛
- أثر الصراع التنظيمي على الاندماج الوظيفي؛
- دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الاندماج الوظيفي؛
- دور استراتيجيات تعزيز الاندماج الوظيفي في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة.

---

# قائمة المراجع

---

## المراجع العربية

## أولاً: الكتب

- الأشقر أحمد مصطفى، مقدمة في الإحصاء: مفاهيم وطرائق، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009؛
- بوشاشي بوعلام، فوائد الإحصاء: دروس وتمارين، الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع؛
- زاد عادل محمد، العدالة التنظيمية المهمة القادمة في إدارة الموارد البشرية، القاهرة: منشورات المؤسسة المهمة للتنمية الإدارية.
- الصيرفي محمد، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي: التحليل على مستوى المؤسسات، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2009؛
- عباس أنس عبد الباسط، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2011؛
- عمر محمد درة، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، عمان: دار الرضوان للنشر والتوزيع، 2008؛
- المالكي محسن مجم، تعلم برنامج مايكروسوفت إكسل 2003، بيروت: دار العلوم للنشر والتوزيع، بدون سنة نشر؛

## ثانياً: المقالات المحكمة في المجالات العلمية

- إيناس محمد صفوت، مصطفى فرييه، أحمد سمير مجاهد أبو الحسن، الدور الوسيط للتمكين النفسي في العلاقة بين القيادة التحويلية والاندماج الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكليات التربية جامعة الزقازيق، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، مجلد 9 عدد 1، 2021؛
- البشابشة سامر، "أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية: دراسة ميدانية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 2008؛
- بودبزة إكرام، وأميرة عبد الباقي، "أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام القيادي"، مجلة الدراسات الإدارية والاقتصادية، 2022؛
- تي أحمد، وراشدي نعيمة، "أثر الثقافة التنظيمية على الاندماج الوظيفي"، مجلة المنهل الاقتصادية، 2023؛
- الجوال محمد السعيد، "مستوى العدالة التنظيمية المدركة وأثره على الاندماج الوظيفي"، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، 2020؛

- الجوهري أحمد علي، "العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، والتفاعلية) وبين تحسين الالتزام الوظيفي"، مجلة الدراسات الإدارية والاقتصادية، 2023؛
- الداودية فاطمة علي، "الصحة التنظيمية والاستغراق الوظيفي"، مجلة البحث العلمي في التربية، 2023؛
- زيدية منى علي، "أثر العدالة التنظيمية على إدارة الموارد البشرية"، مجلة القسطاس، 2023؛
- سريرا لخرتسي وربحي كريمة، "العدالة التنظيمية وأثرها في تعزيز الإبداع الإداري"، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، 2017؛
- سعد محمد، "الاندماج الوظيفي وعلاقته بالشخصية المنتجة"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 2020.
- الشرحة محمد بن صالح، "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالمشاركة في العمل"، مجلة الإدارة الحكومية والتنظيمية، 2023؛
- الطاهر بن تونس، يوسف بربيع، بوحزام ليديا، الالتزام التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية دراسة لفلسفية ميدانية بالمستشفى الجامعي نذير محمد، تيزي وزو، مجلة الحكمة للدراسات، العدد 1، 2023؛
- عبيدات أحمد عبد الله وأبا زيد، رياض، "أثر الإدارة بالتجوال على الشعور بالعدالة التنظيمية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 2024؛
- عرفان حسن عبد الله، العلاقة بين الاندماج في العمل وكل من التمكين النفسي والرضى الوظيفي لدى المعلمين، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 8، العدد 7، 2021؛
- العيسى عبد الله بن سعيد، "تشخيص واقع العدالة التنظيمية في جامعة الملك سعود من وجهة نظر العاملين فيها من أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين"، مجلة الدراسات التنظيمية، 2024؛
- فادي صبحي عبد الرحمن صبابه، وحيدر محمد صديق قدور، "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في جامعات المحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها"، المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية (AJASHSS)، المجلد 2، العدد 2، 2023؛
- قيقب عادل أحمد وعبد العزيز العامري، "القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق العدالة التنظيمية في الجامعات اليمنية الأهلية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 7، العدد 11، 2023.

- كاظم العبيدي، نماء جواد. "أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 2012؛
- كاف فاطمة الزهراء، عائشة صفرائي، دور العدالة التنظيمية في الحفاظ على الموارد البشرية دراسة حالة وكالة موبيليس الأغواط، مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، العدد 1، 2023؛
- المؤمني عبد الله علي، "العلاقة بين القيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 2020؛
- نور الدين عسلي، دراسة أثر الاندماج الوظيفي على أداء العاملين في المستشفيات العمومية دراسة ميدانية لعينة في مستشفى الزهراوي-ولاية المسيلة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، مجلد 11، العدد 1، 2018؛
- ثالثاً: الرسائل والأطروحات الجامعية**
- ابراهيم سالم ابراهيم أبو عمرة، استخدام تحليل المسار في دراسة العوامل المناخية المؤثرة على كمية الأمطار في محافظة رام الله، أطروحة ماجستير في الإحصاء، جامعة الأزهر، غزة؛
- أبو رجب نصري، العدالة التنظيمية في بلدية الخليل، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين، 2016.
- بوعلام أمينة، "الاندماج المهني ودوره في الانضباط الوظيفي لدى الموظف دراسة ميدانية في الإدارة المحلية للولاية الوادي"، مجلة دراسات الإدارة العامة، 2018.
- شيخ سعيدة، العدالة التعليمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال جامعة أكلي معند أولحاج البويرة 2015؛
- هاني نهاد عساف، أثر العدالة التنظيمية في المعارضة التنظيمية، والدور الوسيط للاحتراق الوظيفي: دراسة ميدانية على القطاع المصرفي السوري، رسالة ماجستير، المعهد العالي لإدارة الأعمال، قسم إدارة الموارد البشرية، الجمهورية العربية السورية، 2022؛
- يارا عابدين، تأثير الاندماج الوظيفي على تحسين أداء العاملين، دراسة ميدانية على العاملين في المصارف الخاصة في مدينة دمشق، مشروع أعد لنيل درجة الإجازة في علوم الإدارة، 2023؛

## المراجع الأجنبية

- Bies, R.J. and Moag, J.F. (1986). Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness. In: Lewicki, R.J., Sheppard, B.H., & Bazerman, M.H. (Eds.), *Research on Negotiations in Organizations*, Vol. 1. Greenwich: JAI Press.
- Folger, R. (1987). Distributive and Procedural Justice in the Workplace. *Social Justice Research*, .
- Kavgacı, S., & Öztürk, A. (2023). The Impact of Servant Leadership on Job Engagement of Teachers in Primary and Secondary Schools in Turkey. *Educational Studies Journal*.
- Kilic, E., & Sokmen, A. (2019). Exploring the causal relationships between self-efficacy, perceived autonomy, and work engagement among primary school teachers in Turkey. *International Journal of Educational Research*, 96.
- Organ, D.W. (1988). The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research in Organizational Behavior*.
- Paulik, J. (2020). Exploring the Predictive Ability of Variables on Job Engagement among Secondary School Teachers in the Czech Republic. *Journal of Educational Psychology*.
- Sudibjo, N., & Riantini, M. G. D. (2023). Factors affecting teachers' work engagement: The case of private school teachers in Jakarta Metropolitan, Indonesia. *REICE: Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 21(1).
- Sudin, S. (2011). Painsness of and satisfaction with performance appraisal process. *Journal of Global Management*, 2(1).
- Wahda, M., Susanty, A. I., Supriyati, Y., & Indrawati, N. K. (2020). The influence of organizational trust on organizational learning culture and extra-role behavior through organizational justice: A study of Indonesian hospitals. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(12).

---

# الملاحق

---

## الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



جامعة حمدة لخضر بالوادي

قسم علوم التسيير

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

السنة الثانية ماستر إدارة أعمال

وعلوم التسيير

### استبانة البحث

الأخ الفاضل ،... الأخت الفاضلة،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

تم إعداد هذه الاستبانة ضمن إطار بحث أكاديمي لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، بعنوان: "مستوى العدالة التنظيمية وأثره على الاندماج الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة الاقتصادية". وتهدف إلى جمع بيانات دقيقة من المشاركين، كون آرائهم ضرورية لتحقيق نتائج موثوقة تساهم في نجاح الدراسة. وتستخدم الإجابات لأغراض علمية فقط، مع ضمان سرية المعلومات ولكم منا فائق الشكر والتقدير.

الطالبة:

- عزة خليفة

- غولي العربي

- غندير السعيد

السنة الجامعية: 2024/2025

## القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

01-الجنس: ذكر  أنثى 02-العمر: أقل من 25 سنة  25 - 35 سنة  36 - 45 سنة  46 - 55 سنة  أكثر من 55 سنة 03-المسمى الوظيفي: موظف  مشرف  مدير  آخر 04-عدد سنوات العمل في المؤسسة: أقل من سنة  1 - 5 سنوات  6 - 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات 

## القسم الثاني: محاور الاستبانة

المحور الأول: العدالة التنظيمية وهو شعور الموظف بالإنصاف في العمل.					
البعد الأول: العدالة التوزيعية					
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					1 المكافآت والمزايا التي أتلقاها في العمل
					2 الموارد المتاحة لجميع الموظفين تُوزع بشكل عادل.
					3 أعتقد أن التقدير المالي الذي أحصل عليه يتناسب مع مساهمتي في المؤسسة.
					4 يتم التوزيع العادل للمهام والمسؤوليات بين الموظفين في المؤسسة.
البعد الثاني: العدالة الإجرائية					
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					5 الإجراءات والسياسات المتبعة في المؤسسة واضحة وشفافة.

					يتم اتباع إجراءات منصفة عند اتخاذ قرارات تخص الموظفين.	6
					أعتقد أن القرارات المتخذة من قبل الإدارة تُستند إلى معايير واضحة ومحددة.	7
					يمكن للموظفين تقديم ملاحظاتهم أو اعتراضاتهم على القرارات بطريقة عادلة ومنصفة.	8
البعد الثالث: العدالة التفاعلية						
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					يتم التعامل مع الموظفين باحترام عند اتخاذ القرارات المؤثرة عليهم.	9
					يتم الاستماع إلى الموظفين بجدية عندما يعبرون عن آرائهم أو شكوايهم.	10
					يتم احترام حقوق الموظفين في المؤسسة ويتم معاملتهم بشكل عادل.	11
					أعتقد أن المديرين يهتمون بمشاعري ويسعون لتحفيزي في العمل.	12
المحور الثاني: الاندماج الوظيفي وهو ارتباط الموظف بعمله ومؤسسته.						
البعد الأول: الحيوية						
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					أشعر بالحماس والنشاط أثناء أداء مهامتي اليومية.	13
					لدي طاقة كافية لأداء عملي بكفاءة.	14
					أشعر بالتحفيز والاستعداد لمواجهة تحديات العمل.	15
البعد الثاني: التفاني						

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					16 أشعر بأن عملي ذو معنى وأهمية بالنسبة لي.
					17 أبذل جهدًا إضافيًا لتحقيق أهداف المؤسسة.
					18 أفتخر بكوني جزءًا من المؤسسة وأرغب في المساهمة بنجاحها.
<b>البعد الثالث: الاستغراق</b>					
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					19 أنغمس تمامًا في عملي لدرجة أنني أنسى الوقت أحيانًا.
					20 أشعر بأنني مستغرق تمامًا في المهام التي أقوم بها.
					21 أركز بشدة على العمل ولا أسمح للمشتتات بالتأثير على أدائي.
<b>البعد الرابع: روح المواطنة</b>					
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					22 أحرص على مساعدة زملائي حتى وإن لم يُطلب مني ذلك.
					23 أشارك في الأنشطة التطوعية أو غير الرسمية في المؤسسة.
					24 أتصرف بما يخدم مصلحة المؤسسة حتى خارج نطاق مهامي الرسمية.
<b>البعد الخامس: الرضا الوظيفي</b>					
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					25 أشعر بالرضا عن طبيعة عملي الحالي.
					26 أشعر بالرضا عن بيئة العمل والعلاقات المهنية داخل المؤسسة.
					27 أنا راضٍ عن السياسات والإجراءات المعتمدة في مؤسستي.

الأساتذة المحكمين :

إسم الأستاذ	الجامعة
قي أحمد	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي
رشدي الديبلي	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي
وليد مرتضى نوة	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي

### Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
الاندماج_الوظيفي	3,7840	,57531	50
العدالة_التوزيعية	2,8800	,92201	50
العدالة_الإجرائية	3,1000	,94085	50
العدالة_التفاعلية	3,4400	,67491	50

### Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	50	100,0
Exclue <sup>a</sup>	0	,0
Total	50	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,742	4

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,850	4

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,710	4

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,871	12

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,866	15

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,902	27

**Tests de normalité**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
العدالة_التنظيمية	,112	50	,160	,978	50	,487
الاندماج_الوظيفي	,112	50	,160	,930	50	,006

a. Correction de signification de Lilliefors

**Corrélations**

		العدالة_التوزيعية
العدالة_التوزيعية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 50
المكافآت والمزايا التي أتلقاها في العمل	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,845** ,000 50
الموارد المتاحة لجميع الموظفين تُوزع بشكل عادل.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,878** ,000 50
أعتقد أن التقدير المالي الذي أحصل عليه يتناسب مع مساهماتي في المؤسسة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,599** ,000 50
يتم التوزيع العادل للمهام والمسؤوليات بين الموظفين في المؤسسة.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,698** ,000 50

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

**Corrélations**

		العدالة_الإجرائية
الإجراءات والسياسات المتبعة في المؤسسة واضحة وشفافة.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,912** ,000 50
يتم اتباع إجراءات منصفة عند اتخاذ قرارات تخص الموظفين.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,844** ,000 50
أعتقد أن القرارات المتخذة من قبل الإدارة تُستند إلى معايير واضحة ومحددة.	Corrélation de Pearson	,837**

	Sig. (bilatérale)	,000
	N	50
يمكن للموظفين تقديم ملاحظاتهم أو اعتراضاتهم على القرارات بطريقة عادلة ومنصفة.	Corrélacion de Pearson	,728**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	50
العدالة_الإجرائية	Corrélacion de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	50

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Corrélations

		العدالة_التفاعلية
العدالة_التفاعلية	Corrélacion de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	50
يتم التعامل مع الموظفين باحترام عند اتخاذ القرارات المؤثرة عليهم.	Corrélacion de Pearson	,659**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	50
يتم الاستماع إلى الموظفين بجدية عندما يعبرون عن آرائهم أو شكوايهم.	Corrélacion de Pearson	,818**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	50
يتم احترام حقوق الموظفين في المؤسسة ويتم معاملتهم بشكل عادل.	Corrélacion de Pearson	,785**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	50
أعتقد أن المديرين يهتمون بمشاعري ويسعون لتحفيزي في العمل.	Corrélacion de Pearson	,683**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	50

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

### Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
المكافآت والمزايا التي أتلقاها في العمل	50	1	5	3,10	1,233
الموارد المتاحة لجميع الموظفين تُوزع بشكل عادل.	50	1	5	2,88	1,154
أعتقد أن التقدير المالي الذي أحصل عليه يتناسب مع مساهماتي في المؤسسة	50	1	5	2,76	1,287
يتم التوزيع العادل للمهام والمسؤوليات بين الموظفين في المؤسسة.	50	1	5	2,78	1,234
الإجراءات والسياسات المتبعة في المؤسسة واضحة وشفافة.	50	1	5	3,10	1,147

يتم اتباع إجراءات منصفة عند اتخاذ قرارات تخص الموظفين.	50	1	5	3,14	1,107
أعتقد أن القرارات المتخذة من قبل الإدارة تُستند إلى معايير واضحة ومحددة.	50	1	5	3,04	1,142
يمكن للموظفين تقديم ملاحظاتهم أو اعتراضاتهم على القرارات بطريقة عادلة ومنصفة.	50	1	5	3,12	1,136
يتم التعامل مع الموظفين باحترام عند اتخاذ القرارات المؤثرة عليهم.	50	2	5	3,72	,730
يتم الاستماع إلى الموظفين بجدية عندما يعبرون عن آرائهم أو شكواهم.	50	1	5	3,64	,875
يتم احترام حقوق الموظفين في المؤسسة ويتم معاملتهم بشكل عادل.	50	1	5	3,36	,985
أعتقد أن المديرين يهتمون بمشاعري ويسعون لتحفيزي في العمل.	50	1	5	3,04	1,068
N valide (liste)	50				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
أشعر بالحماس والنشاط أثناء أداء مهامى اليومية.	50	1	5	3,84	1,076
لدى طاقة كافية لأداء عملى بكفاءة.	50	2	5	4,16	,912
أشعر بالتحفيز والاستعداد لمواجهة تحديات العمل.	50	1	5	3,46	1,249
أشعر بأن عملى ذو معنى وأهمية بالنسبة لى.	50	1	5	4,22	,864
أبذل جهدًا إضافيًا لتحقيق أهداف المؤسسة.	50	2	5	3,94	,956
أفتخر بكونى جزءًا من المؤسسة وأرغب فى المساهمة بنجاحها.	50	1	5	4,02	,769
أنغمس تمامًا فى عملى لدرجة أننى أنسى الوقت أحيانًا.	50	1	5	3,78	,910
أشعر بأننى مستغرق تمامًا فى المهام التى أقوم بها.	50	1	5	3,88	,895
أركز بشدة على العمل ولا أسمح للمشتتات بالتأثير على أدائى.	50	1	5	4,14	,783
أحرص على مساعدة زملائى حتى وإن لم يُطلب منى ذلك.	50	1	5	3,92	,922
أشارك فى الأنشطة التطوعية أو غير الرسمية فى المؤسسة.	50	1	5	3,38	1,105
أتصرف بما يخدم مصلحة المؤسسة حتى خارج نطاق مهامى الرسمية.	50	1	5	3,66	1,042

أشعر بالرضا عن طبيعة عملي الحالي.	50	1	5	3,66	,939
أشعر بالرضا عن بيئة العمل والعلاقات المهنية داخل المؤسسة.	50	1	5	3,60	,969
أنا راضٍ عن السياسات والإجراءات المعتمدة في مؤسستي.	50	1	5	3,10	1,111
N valide (liste)	50				

### Corrélations

		الاندماج_الوظيفي
Corrélation de Pearson	الاندماج_الوظيفي	1,000
	العدالة_التوزيعية	,439
	العدالة_الإجرائية	,337
	العدالة_التفاعلية	,502
Sig. (unilatéral)	الاندماج_الوظيفي	.
	العدالة_التوزيعية	,001
	العدالة_الإجرائية	,008
	العدالة_التفاعلية	,000
N	الاندماج_الوظيفي	50
	العدالة_التوزيعية	50
	العدالة_الإجرائية	50
	العدالة_التفاعلية	50

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	3,131	1	3,131	11,485	,001 <sup>b</sup>
Résidus	13,087	48	,273		
Total	16,218	49			

a. Variable dépendante : الاندماج\_الوظيفي  
b. Prédicteurs : (Constante), العدالة\_التوزيعية

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		

1	(Constante)	2,994	,244		12,251	,000
	العدالة_التوزيعية	,274	,081	,439	3,389	,001

a. الاندماج\_الوظيفي. Variable dépendante :

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,845	1	1,845	6,163	,017 <sup>b</sup>
	Résidus	14,373	48	,299		
	Total	16,218	49			

a. الاندماج\_الوظيفي. Variable dépendante :

b. العدالة\_الإجرائية. Prédicteurs : (Constante),

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	3,145	,269		11,692	,000
العدالة_الإجرائية	,206	,083	,337	2,483	,017

a. الاندماج\_الوظيفي. Variable dépendante :

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4,088	1	4,088	16,176	,000 <sup>b</sup>
	Résidus	12,130	48	,253		
	Total	16,218	49			

a. الاندماج\_الوظيفي. Variable dépendante :

b. العدالة\_التفاعلية. Prédicteurs : (Constante),

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		

1	(Constante)	2,312	,373		6,200	,000
	العدالة_التفاعلية	,428	,106	,502	4,022	,000

a. الاندماج\_الوظيفي Variable dépendante :

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	4,852	3	1,617	6,545	,001 <sup>b</sup>
Résidus	11,366	46	,247		
Total	16,218	49			

a. الاندماج\_الوظيفي Variable dépendante :

b. العدالة\_التفاعلية, العدالة\_التوزيعية, العدالة\_الإجرائية Prédicteurs : (Constante),

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	2,235	,373		5,998	,000
العدالة_التوزيعية	,162	,099	,260	1,642	,107
العدالة_الإجرائية	-,014	,100	-,023	-,142	,888
العدالة_التفاعلية	,327	,130	,384	2,515	,015

a. الاندماج\_الوظيفي Variable dépendante :

**Test des échantillons indépendants**

	Hypothèse de variances égales	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes
		F	Sig.	Sig. (bilatéral)
الاندماج_الوظيفي	Hypothèse de variances égales	,040	,842	,315
	Hypothèse de variances inégales			,315

**ANOVA**

الاندماج\_الوظيفي

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	1,209	4	,302	,906	,468

Intragroupes	15,009	45	,334		
Total	16,218	49			

**ANOVA**

الاندماج\_الوظيفي

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,407	2	,203	,605	,550
Intragroupes	15,811	47	,336		
Total	16,218	49			

**ANOVA**

الاندماج\_الوظيفي

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,246	3	,082	,237	,870
Intragroupes	15,972	46	,347		
Total	16,218	49			

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	4,040	1	4,040	15,925	,000 <sup>b</sup>
Résidus	12,178	48	,254		
Total	16,218	49			

a. Variable dépendante :  
b. Prédicteurs : (Constante), العدالة\_التنظيمية

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	2,512	,327		7,690	,000

	العدالة_التنظيمية	,405	,102	,499	3,991	,000
--	-------------------	------	------	------	-------	------

a. الاندماج\_الوظيفي Variable dépendante :

لا