

UNIVERSITE CHADLI BEN DJEDID –EL TARF-

كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية و علوم التسيير

Faculté Des Sciences Economiques, Commerciales Et Science De Gestion

السنة الجامعية: 2021/2020

الرقم التسلسلي:

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة في اطار متطلبات نيل شهادة الماستر
تحت عنوان:

العدالة التنظيمية كإستراتيجية وعلاقتها
بالإندماج الوظيفي

تخصص: إدارة استراتيجيّة

تحت إشراف:

أ. د شوابي سارة

من إعداد الطالبات:

➤ كردي رانية
➤ شرفي بسمة

الملخص

هدفت الدراسة الى التعرف على درجة العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية والاندماج الوظيفي في المؤسسة الجزائرية اتصالات الجزائر بولاية الطارف، وذلك من خلال دراسة ميدانية بإستخدام الإستبيان الذي وزع على عينة عشوائية مكونة من (50) عامل، وقد إستخدمنا المنهج الوصفي التحليلي، وبعد تحليل بيانات الدراسة عن طريق مجموعة من الأساليب الإحصائية بالإستعانة ببرنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (spss. v20) تم التوصل الى النتائج التالية:

. وجود علاقة إرتباطية طردية (موجبة) بين أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية) والاندماج الوظيفي.

وجود علاقة إرتباطية طردية (موجبة) بين المتغير المستقل (العدالة التنظيمية) والمتغير التابع (الاندماج الوظيفي)

الكلمات المفتاحية: عدالة تنظيمية، عدالة توزيعية، عدالة اجرائية، عدالة تعاملية، اندماج وظيفي، مؤسسة اتصالات الجزائر.

Résumé

L'étude visait à identifier le degré de relation entre les dimensions de justice organisationnelle et d'intégration fonctionnelle dans l'institution algérienne, Algérie Télécom, dans l'état d'El Tarf, à travers une étude de terrain à l'aide d'un questionnaire qui a été distribué à un échantillon aléatoire de (50) travailleurs, et nous avons utilisé l'approche analytique descriptive, et après avoir analysé les données de l'étude. Grâce à un ensemble de méthodes statistiques, en utilisant le programme Statistical Package for Social Sciences (v20. spss), les résultats suivants ont été atteints : Il existe une corrélation directe (positive) entre les dimensions de la justice organisationnelle (justice distributive, justice procédurale, justice transactionnelle) et l'intégration fonctionnelle.

Il existe une corrélation directe (positive) entre la variable indépendante (justice organisationnelle) et la variable dépendante (intégration fonctionnelle).

Mots clés: justice organisationnelle, justice distributive, justice procédurale, justice transactionnelle, intégration fonctionnelle, Algérie Télécom.

إهداء

بسم الله والحمد لله والصلاة والسلام على سيدنا محمد

أشرف خلق الله ، أما بعد

أهدي ثمرة عملي إلى التي حملتني تسعا وسهرت لأجلي ليالي

طوالا

إلى التي تفرح لفرحي وتحزن لحزني أُمي الغالية سُندي ونور دربي

إلى ولي عوني في هذه الدنيا ومن يسعى دائما وراء نجاحي "أبي غالي"

أدامهما الله لي وحفظهما.

وإلى من قاسمتهم حلوى الدنيا ومرها "إخوتي الأعزاء"

وإلى رفقاء دربي "أصدقائي الأعزاء"

رانية

الإهداء

إلى من أنار دربي في الحياة وزرع طموحا صار يدفعني نحو مستقبل ناجح إلى

من رفعت رأسي عاليا افتخارا به، قدوتي.....أبي الغالي

إلى من كرس حياتها أجلنا وسهرت

من أجل راحتنا إلى من تعبت حتى ترانا كبارا ناجحين، إلى من نحيا بدعوتها

أمي الغالية

وإلى إخوتي وأخواتي

كما لا أنسى أصدقائي الأعزاء

بسم الله

شكر وعرفان

إن الحمد والشكر لله الذي أعاننا على إنجاز هذا العمل ويسر لنا أمورنا وأمدنا بالصبر والعزيمة.

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم " :من اصطنع إليكم معروفا فجازوه، فإن عجزتم عن مجازاته فادعوا له حتى تعلموا أنكم شكرتم فإن الله شاكر يحب الشاكرين" رواه مسلم

.وفي هذا المقام ليس لنا إلا أن نقدم وافر الشكر والتقدير والعرفان للأستاذة المشرفة "سارة شوابي" على رعايتها لبحثنا من أن كان فكرة إلى أن وصل إلى ماهو عليه، ولم تبخل علينا بنصائحها القيمة وارشاداتها النيرة.

ونرجو أن تكون توجيهاتها البناءة قد أوصلتها إلى رضاها عن أعمالنا كما نشكرها على تحمل مشاكل الإطلاع على محتوياتنا رغم إنشغالاتها الكثيرة . كما نتوجه بالشكر والتقدير والإحترام إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل حتى ولو بكلمة طيبة.

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
7	نموذج الدراسة	(1-1)
32	بناء إدراكات العدالة	(2-1)
33	الاستجابات المرتبطة بادراك العدالة وعدم إدراكها	(3-1)

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1-1)	عدد الاستبيانات الموزعة على مجمع الدراسة	54
(2-1)	فئات مقياس ليكرت الخماسي ودلالاتها	57
(3-1)	معامل الإتساق الداخلي	58
(4-1)	قيم معامل معامل ألفا كرومباخ لتقدير ثبات الدراسة	60
(5-1)	إختبار التوزيع الطبيعي	61
(6-1)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	66
(7-1)	توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغيرات السن	67
(8-1)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الإجتماعية	67
(9-1)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مستوى التعليمي	68
(10-1)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	69
(11-1)	تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة نحو العبارات المتعلقة ببعد العدالة التوزيعية	70
(12-1)	تحليل استجابات افراد عينة الدراسة للعبارات المتعلقة ببعدالعدالة الإجرائية	72
(13-1)	تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة للعبارات المتعلقة ببعد العدالة التعاملية	74
(14-1)	تحليل إستجابات أفراد عينة الدراسة للعبارات المتعلقة بالإندماج الوظيفي	76
(15-1)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد العدالة للتنظيمية	79
(16-1)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الإندماج الوظيفي	79
(17-1)	إختيار t للعينات المستقلة حول درجة الفروق لإجابات المبحوثين لمدى تطبيق العدالة التنظيمية والتي تعزى لخاصية الجنس .	80

81	نتائج إحتبار أحادي التباين أنوفا للمقارنة بين إجابات المبحوثين من حيث مستوى تطبيق العدالة التنظيمية التي تعزى إلى الخصائص الديموغرافية والشخصية.	(18-1)
83	معامل الارتباط بيرسون بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع	(19-1)
84	تحليل الارتباط البسيط لبيرسون بين متغيرات الدراسة	(20-1)

الصفحة	المحتوى
(i)	ملخص.....
(ii)	Resumé
(iii)	اهداء.....
(iv)	اهداء.....
(v)	شكر و عرفان
(vi)	قائمة الأشكال
(vii)	قائمة الجداول.....
(viii)	فهرس المحتويات
(1)	المقدمة.....
15	الفصل الأول: الإطار النظري للعدالة التنظيمية
16	تمهيد
17	المبحث الأول: عموميات حول العدالة التنظيمية.....
17	المطلب الأول: ماهية العدالة التنظيمية.....
20	المطلب الثاني: أبعاد العدالة التنظيمية والعلاقة بينهما.....
24	المطلب الثالث: مبادئ العدالة التنظيمية
26	المبحث الثاني: المنطلقات الأساسية للعدالة التنظيمية
26	المطلب الأول: نظريات ونماذج العدالة التنظيمية
31	المطلب الثاني: مقومات إدراك العدالة التنظيمية
34	المطلب الثالث: الآثار المترتبة عن غياب العدالة التنظيمية.....
37	الفصل الثاني : الإدماج الوظيفي.....
38	تمهيد.....

39	المبحث الأول: ماهية الاندماج الوظيفي.....
39	المطلب الأول: مفهوم الاندماج الوظيفي
41	المطلب الثاني: أبعاد الاندماج الوظيفي
42	المطلب الثالث: نظريات الاندماج الوظيفي.....
44	المبحث الثاني :المرتكزات الأساسية للاندماج الوظيفي.....
45	المطلب الأول:أساليب وأدوات الدراسة.....
45	المطلب الثاني: قياس الاندماج الوظيفي ومستوياته.....
46	المطلب الثالث: مظاهر الاندماج الوظيفي.....
48	خلاصة الفصل:.....
49	الفصل الثالث: الإطار التمهيدي للدراسة
50	تمهيد:.....
51	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة.....
51	المطلب الأول:لمحة تاريخية عن مؤسسة إتصالات الجزائر.....
51	المطلب الثاني:تعريف مجمع إتصالات الجزائر.....
53	المطلب الثالث:الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....
54	المبحث الثاني:الدراسة المنهجية للبحث.....
54	المطلب الأول:مجتمع وعينة الدراسة
55	المطلب الثاني:الأدوات المستخدمة لجمع البيانات.....
57	المطلب الثالث:إختبار صدق وثبات أداة الدراسة.....
62	المطلب الرابع: الإختبارات الإحصائية المستخدمة في التحليل.....
64	خلاصة الفصل الثالث.....
65	الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة
66	تمهيد.....

66	المبحث الأول: تحليل النتائج.....
66	المطلب الأول: تحليل متغيرات الدراسة.....
70	المطلب الثاني: تحليل إجابات أفراد الدراسة.....
80	المطلب الثالث: اختبار t للعينات المستقلة واختبار أنوفا.....
83	المطلب الرابع: العلاقة بين متغيرات العدالة والاندماج الوظيفي.....
84	المبحث الثاني: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.....
84	المطلب الأول: اختبار الفرضيات.....
85	المطلب الثاني: مناقشة النتائج
88	المطلب الثالث: توصيات والنتائج.....
90	خلاصة الفصل:.....
92	الخاتمة:.....
94	قائمة المراجع:.....
97	الملاحق:.....

المقدمة

تعيش المنظمات اليوم تحديات عدة مرتبطة أساسا بكيفية تحقيق البقاء والإستمرار، خصوصا في ظل التغيير الذي صار السمة البارزة لبيئة الأعمال الرئيسية ومن هنا لم تعد المفاهيم الإدارية والكلاسيكية والتطبيقات السلوكية الروتينية صالحة بالضرورة خصوصا ما إرتبط منها بالموارد البشرية وكيفية التعامل معها، وذلك من أجل أن تعمل بأقصى جهد وفكر ومن بين المستجدات التي طفت على السطح وصارت تحتل مكانة كبيرة ضمن إهتمام الباحثين والممارسين ما يسمى بإدماج الأفراد أو الاندماج الوظيفي، باعتباره أحد المداخل المعاصرة التي تساعد على الإستثمار في الموارد البشرية وتعظيم العائد منها إذا ما تحققت متطلباته وتوفر المناخ المناسب على إحلاله، حيث أنه عندما يتوفر مستوى عال من الاندماج الوظيفي ينعكس إيجابا على المنظمة مما يساعد من التقليل في معدلات دوران العمل.

وفي المقابل يبدو بديها أن أي استثمار للموارد البشرية لا يكون إلا في بيئة تسودها العدالة التنظيمية مما يسمح للجميع دون تحيز أو إستثناء بتقديم المبادرات والحلول وتحقيق العوائد والإنجازات .¹ حيث أن الفرد يشعر بالعدالة التنظيمية وذلك من خلال إدراكه لتزاهة وموضوعية الإجراءات والمخرجات في المنظمة التي يعمل بها مما ينتج عنه الشعور بالرضا الوظيفي في حين أن عدم إدراك الفرد لها ينتج عنه الشعور بالإحباط والذي يؤدي بدوره إلى إنتهاج العامل لسلوك مضاد لتحقيق الهدف المطلوب مثل إنخفاض الإنتاجية، كثرة الغياب وعدم العمل، ومن هنا يفرض المنطق العلمي إمكانية البحث عن العلاقة بين مستويات العدالة التنظيمية والاندماج الوظيفي² وهذا ما سنحاول تقديمه في دراستنا الحالية في المؤسسة الجزائرية -اتصالات الجزائر -بالتارف. حيث يمكننا طرح الإشكالية التالية:

مامدى مساهمة العدالة التنظيمية في تحقيق الاندماج الوظيفي ؟

¹ محمد السعيد جوال وآخرون ، مستوى العدالة التنظيمية المدركة وأثرها على الاندماج الوظيفي -دراسة ميدانية بالمديرية المركزية لامنتياز توزيع الكهرباء والغاز ، مجلة دراسات العدد الاقتصادي ، المجلد 11، العدد 02، الجزائر ، 2020 ، 74

² محمد بوقليع ، العدالة التنظيمية وأثرها في تحسين أداء العاملين -دراسة حالة على الشركة الجزائرية للمحروقات سونطراك، رسالة ماجستير ، كلية إدارة الاعمال ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، الجزائر ، 2011 ، ص 16

تتفرع عن هاته الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

— فيما تتمثل أبعاد العدالة التنظيمية؟

— ما مفهوم العدالة التنظيمية ؟

— ما مفهوم الإدماج الوظيفي؟

فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى:

— يمكن التعبير عن العدالة التنظيمية من خلال أبعادها: العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية .

الفرضية الثانية:

— توجد علاقة ارتباط عند مستوى معنوية (0,05) لمتغير العدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة

الإجرائية، العدالة التفاعلية) على متغير الاندماج الوظيفي .

وتتفرع لنا فرضيات فرعية من خلال الفرضية الرئيسية الثانية والمتمثلة في:

الفرضية الفرعية الأولى:

— توجد علاقة ارتباط عند مستوى معنوية (0,05) لبعد العدالة التوزيعية على متغير الإدماج الوظيفي

الفرضية الفرعية الثانية:

— توجد علاقة إرتباط عند مستوى معنوية (0,05) لبعء العدالة الإجرائية على متغير الإندماج الوظيفي .

الفرضية الفرعية الثالثة:

— توجد علاقة ارتباط عند مستوى معنوية (0,05) لبعد العدالة التعاملية على متغير الاندماج الوظيفي .

أسباب اختيار الموضوع:

لأي باحث في أي مجال أسباب تدفعه وراء إختيار موضوع معين دون غيره من المواضيع فمهما:

- إختيارنا لهذا الموضوع يرجع إلى أن الدراسة تسمح لنا بمعرفة العلاقة التي تجمع العدالة التنظيمية بالاندماج الوظيفي.

- محاولة إسقاط المعارف النظرية على أرض الواقع على إحدى المؤسسات الجزائرية.
- الموضوع ينسجم مع التخصص.

- الرغبة في تكملة ما توصل إليه الباحثين في موضوع العدالة التنظيمية والإندماج الوظيفي وإضافة قيمة مضافة للمعرفة، فهناك عدة دراسات تعرضت لموضوع العدالة التنظيمية بربطه مع متغير آخر من جانب أهميتها ومفهومها وأبعادها، وكذلك دراسة الإندماج الوظيفي ولكن الدراسة الحالية تتعرض إلى جانب مهم وهو التعرف على أبعاد العدالة التنظيمية وهل لهذه الأخيرة علاقة بالإندماج الوظيفي.
- الرغبة الذاتية في معالجة هذا الموضوع ومحاولة التعرف على أهم الجوانب المتعلقة.

أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من خلال:

1. تعد هذه الدراسة من أول الدراسات التي تتناول موضوع العدالة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية اتصالات الجزائر وربطه بالاندماج الوظيفي.
2. قد تساعد هذه الدراسة في إعطاء أفكار جديدة، يمكن للدارسين والباحثين العمل عليها والتطرق إلى جوانب جديدة من جوانب سلوك الفرد.
3. الإضافة العلمية التي تأتي من هذه الدراسة، خاصة أنها تتناول جانب مهم من جوانب سلوك الأفراد في المنضّمات وهو مفهوم العدالة التنظيمية.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق:

1. ضبط الإطار المفاهيمي للعدالة التنظيمية. بمختلف أبعادها، والتأصيل المعرفي للإندماج الوظيفي، وذلك من أجل بناء نموذج صالح لقياس مستوياتها في المؤسسة محل الدراسة.
2. اختبار العلاقة الإرتباطية للعدالة التنظيمية على الإندماج الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة .
3. الإجابة على التساؤلات المطروحة واختبار الفرضيات لإثبات صحتها من عدمها.
4. إقتراح جملة من التوصيات بناء على نتائج الدراسة تستطيع المؤسسة محل الدراسة تحقيق مستويات عالية من العدالة التنظيمية والإندماج الوظيفي مما يساعدها على تحقيق أهدافها بفعالية أكبر.

المنهج المستخدم وحدود الدراسة:

أولاً: المنهج المستخدم:

نظراً لطبيعة الدراسة والأهداف المسطرة في الكشف عن العلاقة بين العدالة التنظيمية والإندماج الوظيفي يتم تحديد المنهج المتبع، والمقصود به الطريقة التي يعتمد عليها الباحث للوصول إلى حقائق مقبولة حول الظاهرة محل الدراسة، إن معرفة المنهج المتبع في أي دراسة أمر بالغ الأهمية حتى نكون على إقتناع بالنتائج المتحصل عليها ومدى مطابقتها للواقع المدروس، فهي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمنهج الذي يتبعه الباحث، وفي دراستنا هذه سنعتمد على المنهج الوصفي التحليلي وذلك لجمع بيانات الدراسة وتبويبها وعرضها وتحليلها وتفسيرها.

ثانياً: حدود الدراسة

- الحدود المكانية :

شملت هذه الدراسة المؤسسة الجزائرية -اتصالات الجزائر-.

- الحدود الزمانية :

إنطلقت الدراسة منذ شهر ماي 2021 حيث تم الشروع في الصيانة الأولية للاستبيان وبعد الحصول على توجيهات ورأي الأستاذة المشرفة تم وضع الصورة النهائية للاستبيان في شهر جوان من نفس السنة وبعدها مباشرة تمت عملية توزيع للاستبيان على عدد معين من المبحوثين في المؤسسة محل الدراسة وإستغرقت عملية توزيع الاستبيان واسترجاعه 06 أيام.

- الحدود البشرية :

تقوم هذه الدراسة على تشخيص مدى إنتهاج المؤسسة الجزائرية لإتصالات الجزائر على منهج العدالة التنظيمية ومدى تطبيقه على العاملين وما مدى علاقة هذا المنهج على إندماج العاملين في وظيفتهم، ويتم ذلك من خلال أخذ وجهات نظر كل العاملين من خلال الإجابة على الاستبيانات.

- الحدود الموضوعية:

يقصر موضوع هذه الدراسة على درجة توافر مقومات العدالة التنظيمية بأبعادها وهي العدالة التوزيعية العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية، وعلاقتها بالاندماج الوظيفي.

مصطلحات الدراسة:

- **العدالة التنظيمية:** هو شعور الموظف بوجود إنصاف ومساواة بين ما يبذله من جهد وما يحصل عليه من مخرجات، أي هناك توازن بين المدخلات والمخرجات .
- **العدالة التوزيعية:** هي درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزالة عدالة الحوافز والمكافآت والترقيات، التي يحصلون عليها من المنظمة.
- **العدالة الإجرائية:** وتشير الى الإجراءات والقوانين التي يتم من خلالها توزيع المخرجات، وترتبط بمجموعة من القواعد أهمها: وجود فرص للإعتراض على القرارات وتعديلها إن لزم الأمر، عدم تمكين المصالح الشخصية على مجريات إتخاذ القرار، بناء القرارات على معلومات صحيحة. ..الخ.
- **العدالة التعاملية:** وهي عدالة المعاملة التي يتلقاها الموظف عند تطبيق الإجراءات الرسمية.
- **الاندماج الوظيفي:** الإلتزام والشغف والطاقة التي يمكن ترجمتها الى مستويات عالية من الجهد الإصرار على إتمام أصعب المهام، وتجاوز التوقعات، والمبادرة، والإبتكار."

متغيرات ونموذج الدراسة:

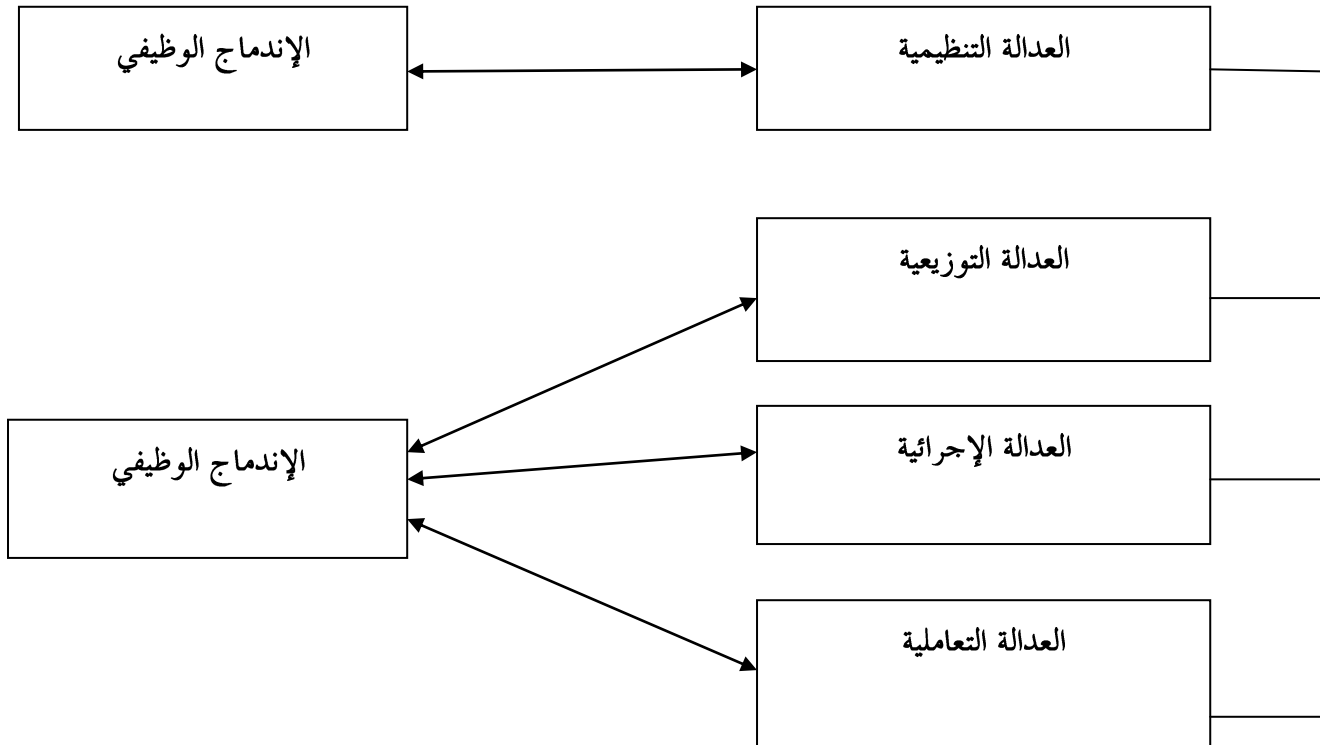
أولاً: متغيرات الدراسة:

المهدف العام من هذه الدراسة هو معرفة طبيعة العلاقة بين متغيرات أحدهما مستقل والآخر تابع .

- المتغير المستقل: العدالة التنظيمية بأبعاده (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية)
- المتغير التابع: الإندماج الوظيفي

ثانياً: نموذج الدراسة.

شكل رقم (1.1): نموذج الدراسة



المصدر: من إصدار صابرين مراد نمر أبو جاسر، أثر إدراك العاملين على أبعاد الأداء القياسي، رسالة ماجستير كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، ص20

من إصدار محمد السعيد جوال وآخرون، مستوى العدالة التنظيمية المدركة وأثرها على الاندماج الوظيفي، مجلة العدد الاقتصادي، المجلد 11، العدد 2، الجزائر، ص 79.

من خلال هذا النموذج يتم معرفة طبيعة العلاقة الارتباطية بين متغير العدالة التنظيمية ومتغير الاندماج الوظيفي.

الدراسات السابقة :

الدراسات العربية التي تناولت موضوع العدالة التنظيمية

- دراسة (محمد بوقليع، 2011) بعنوان: «العدالة التنظيمية وأثرها في تحسين أداء العاملين» — دراسة ميدانية على الشركة الجزائرية للمحروقات سونطراك — هدفت الدراسة إلى التعرف على العدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية التقييمية، والأخلاقية) وكذلك التعرف على تحسين الأداء بأبعاده (الانضباط، إنجاز المهام، العلاقة مع الرؤساء، العلاقة مع الزملاء) تكمن أهميتها في أنها تعد أولى الدراسات التي تناولت هذا الموضوع كما تساعد هذه الدراسة في إعطاء أفكار جديدة تمكن للدارسين والباحثين العمل عليها، شملت عينتها 800 عضواً واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي وقد تم تحليل هذه البيانات بواسطة الرزمة الإحصائية (SPSS10) حيث كانت أبرز نتائجها في:

— إدراك العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية بدرجة متوسطة.

— إدراك العاملين لمستوى تحسين الاداء بدرجة عالية.

— جميع العلاقات الارتباطية دالة إحصائياً وعند مستويات إيجابية بين المتغيرات المستقلة للعدالة التنظيمية وتحسين الاداء كمتغير تابع. وبناء على هذه النتائج قدمت الدراسة جملة من التوصيات تمثلت في: من الضروري أن تتبنى الشركة الجزائرية للمحروقات سونطراك كثرة المفاهيم التي تعكس أبعاد العدالة التنظيمية بما ينعكس عنها كسلوك في التعرف على مستويات الأداء، بالإضافة إلى إتاحة الفرصة للعاملين في المشاركة في اتخاذ القرار.¹

- دراسة (نماء جواد العبيدي، 2012) بعنوان: «أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي» هدفت الدراسة إلى التعرف على أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية التعاملية) وكذلك أبعاد الالتزام التنظيمي (الولاء، المسؤولية، الرغبة بالعمل والاستمرار فيه والإيمان بالمنظمة) تكمن أهميتها في أن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي تعد أحد أهم المنظمات الخدمية في العراق، يشكل فيها العنصر البشري أحد الدعائم الأساسية، بالإضافة إلى التعرف على مدى التزام العاملين بالمنظمة لما له من دور حاسم في نجاحها وتقدمها، شملت عينتها (67) فرداً واستخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي، وتم تحليل تلك البيانات عن طريق بعض

¹ محمد بوقليع، العدالة التنظيمية وأثرها في تحسين الأداء، دراسة حالة على الشركة الجزائرية للمحروقات سونطراك، رسالة ماجستير، كلية إدارة أعمال،

الوسائل الإحصائية الوسط الحسابي والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط، معامل الانحدار، حيث كانت أبرز نتائجها في وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين بنسبة (0,349) عند مستوى معنوية (1%) وكذلك إرتفاع قوة العلاقة بين متغير عدالة التعامل والإيمان بالمنظمة وبلغت (0,512) ولقد قدمت هذه الدراسة جملة من التوصيات تمثلت في تبني بيئة تنظيمية تنمي مستوى الالتزام التنظيمي عن طريق توفير مناخ تنظيمي تسوده العدالة التنظيمية¹.

• دراسة (أسامة عبد الكريم هزي، 2015) بعنوان: «العدالة التنظيمية وأثرها في السلوكيات التنظيمية الاجتماعية الداعمة» — دراسة ميدانية على شركات التأمين الخاصة ضمن محافظة دمشق في الجمهورية العربية السورية — هدفت الدراسة بشكل رئيسي في اختبار ما إذا كانت هناك تأثير للعدالة التنظيمية بكافة أنواعها، وللمتغيرات الديمغرافية في تلك السلوكيات التنظيمية التطوعية، تكمن أهميتها في أنها تعد الدراسة الأولى في الجمهورية العربية السورية في تناول العلاقة بين العدالة التنظيمية وبين كل من سلوكيات المواطنة التنظيمية تجاه الفرد، والمنظمة والتي تعرف بالسلوكيات الاجتماعية الداعمة للفرد والمنظمة، شملت عينتها أكثر من (559) موظف واستخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات، وفق المنهج الوصفي التحليلي وقد تم تحليل هذه البيانات عن طريق الأسلوب الإحصائي (SPSSV21) وقد توصلت إلى النتائج التالية:

— تؤدي ادراكات الموظفين لعدالة التوزيع في تحفيز سلوكيات مواطنهم التنظيمية تجاه منظمته.
— تؤدي ادراكات الموظفين لعدالة العلاقات الشخصية إلى زيادة حقيقية في كل من سلوكيات مواطنهم التنظيمية تجاه منظمته وزملائهم الآخرين

— عدم وجود أي تأثير لإدراكات الموظفين لعدالة توزيع المعلومات في كل من سلوكيات مواطنهم التنظيمية تجاه منظمته وزملائهم الآخرين. وأخيرا توصلت الدراسة إلى اقتراح جملة من التوصيات أهمها:

العمل على تعزيز عدالة التوزيع وذلك من خلال الحفاظ على سياسة الأجور والرواتب في شركات التأمين ، كذلك العمل على تعزيز وتطوير العلاقات الشخصية القائمة بين موظفيهم ومشرفيهم.

¹ نماء جواد العبيدي، أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي، دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 8 العدد 24، 2012.

² عبد الكريم هزي، العدالة التنظيمية وأثرها على السلوكيات التنظيمية الداعمة، دراسة ميدانية على شركة التأمين الخاصة ضمن محافظة دمشق في الجمهورية السورية ، أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق سوريا.

- دراسة (محمود عبد الرحيم بدر غانم، 2015) بعنوان: «درجة العدالة التنظيمية وعلاقتها بتفويض السلطة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظة طولكرم من وجهات نظر معلمي مدارسهم» هدفت الدراسة الى التعرف على درجة العلاقة بين العدالة التنظيمية وتفويض السلطة، ومعرفة اثر متغيرات (الجنس التخصص، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) في استجابات معلمي ومعلمات المدارس الحكومية للعدالة التنظيمية وتفويض السلطة وتأتي أهميتها في أنهما تساعد الإدارة التربوية بشكل عام، واستخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات، وفق المنهج الوصفي التحليلي، وتم تحليل هذه البيانات بواسطة الأسلوب الإحصائي (SPSS)، وقد توصلت الدراسة الى جملة من النتائج وهي كالتال: درجة ممارسة العدالة التنظيمية وتفويض السلطة في المدارس الحكومية في محافظة طولكرم عالية، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) في متوسط استجابات معلمي المدارس الحكومية في محافظة طولكرم للعدالة التنظيمية وتفويض السلطة. وبناء على النتائج أوصى الباحث بجملة من التوصيات من بينها العمل على وضع مديري المدارس الحكومية ومديراتها بصورة نتائج هذه الدراسة، وزيادة وعيهم بتبني ثقافة العدالة وكذلك تبني بيئة تنظيمية في المدارس الحكومية لتنمي مناخ تسوده العدالة التنظيمية.¹

الدراسات الأجنبية التي تناولت محور العدالة التنظيمية :

❖ دراسة (بلقايد صونيا، عاوديه صليحة، 2017) بعنوان:

"La justice organisationnelle et la sante au travail ,Mémoire mastar "

دراسة ميدانية بشركة "Ramday Akbou" هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور الذي تلعبه العدالة التنظيمية داخل المنظمة للحد من المشاكل الصحية شملت عينتها كل موظفي الشركة، واستخدمت أداة استبيان لجمع البيانات، وفق المنهج الوصفي، حيث كانت ابرز نتائجها وجود ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تصورات العدالة التفاعلية والصحة النفسية، وكذلك تشير العدالة التنظيمية الى القواعد والمعايير الاجتماعية التي تحكم الشركة، حيث يتم توزيع الموارد والعمليات والإجراءات وتكييف هذا التوزيع مع العلاقات الشخصية.²

¹ محمود عبد الرحيم بدر غانم، درجة العدالة التنظيمية وعلاقتها بتفويض السلطة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظة طولكرم من وجهات نظر معلمي مدارسهم، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2015.

² Belkaid Sonia , aoudia Saliha, 2014 , la justice organisationnelle et la sante au travail ,Mémoire master département des sciences sociales, université Abderrahmane, bejaia.

❖ دراسة (حسين محمد أبو العنين، ثمة العفاري، 2014) بعنوان:

« procedural and distributive justice as mediators of the relationship between interactional justice and work outcomes – an empirical study of the UAE public health care sector »

هدفت هذه الدراسة الى تحديد العلاقة بين بعدي العدالة الإجرائية والتوزيعية مع بعد العدالة التفاعلية ونتائج العمل، شملت عينتها على (448) موظف واستخدمت أداة استبيان لجمع البيانات، وفق المنهج الوصفي حيث كانت ابرز نتائجها: ابعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية) لها تأثير مباشر على الموظفين، كما أن العدالة التفاعلية لها تأثير مباشر على كل من سلوكيات المواطنة التنظيمية كل بعد من ابعاد العدالة التنظيمية له تأثير على مواقف الموظفين وسلوكياتهم في قطاع الرعاية الصحية¹.

الدراسات العربية التي تناولت موضوع الاندماج الوظيفي:

- دراسة(ناهدة إسماعيل الحمداي وريم سعد الجميل،2011)بعنوان: «الإندماج الوظيفي ودوره في تعزيز الرضا الوظيفي» — دراسة عينة في مستشفى ابن الأثير والحساء في محافظة نينوى — هدفت الدراسة إلى بيان طبيعة العلاقة والتأثير للاندماج الوظيفي، تكمن أهميتها في إثراء المكتبة العربية بنتاج علمي عن علاقة افتراضية بين المكينة وكذلك إمكانية إسهامها في محاولة تقديم الأسس العلمية التي يمكن أن تسند إليها المنظمات المبحوثة، شملت عينتها (50) عاملا، وإستخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي واعتمدت على الوسط الحسابي والانحراف المعياري كأهم الأساليب حيث توصلت إلى جملة من النتائج والمتمثلة في وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية للإندماج الوظيفي في تعزيز الرضا الوظيفي وفي الأخير إقترحت جملة من التوصيات أبرزها إقامة دورات تدريبية للعاملين جميعهم في المستشفيات المبحوثة لغرض تنمية مستوى أدائهم، وتطويره وإنسجامهم بالوظيفة وبالتالي ينعكس على رضاهم عن العمل².

¹ Thamna alafari ,hossam abou elanain, 2014, procedural and distributive justice as mediators of the relationship between interactional justice and work outcomes – an empirical study of the UAE public health care sector, vol30, n4 .

² ناهدة اسماعيل الحمادي، سعد الجميل، الاندماج الوظيفي ودوره في تعزيز الرضا الوظيفي، دراسة لأراء من العاملين في مستشفى ابن الأثير والخسءاء في محافظة نينوى، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 36، العراق، 2011.

• دراسة (عسلي نور الدين، 2018) بعنوان: « أثر الاندماج الوظيفي على أداء العاملين في المستشفيات العمومية » — دراسة ميدانية لعينة في مستشفى الزهراوي المسيلة — هدفت الدراسة إلى دراسة الاندماج الوظيفي لدى العاملين على أدائهم الوظيفي في المؤسسات العمومية الاستشفائية وتوضيح العلاقة الارتباطية بينهم، وتأتي أهميتها في كونها تعالج موضوع مهم والذي يمثل قوة انتماء وارتباط العامل بوظيفته لدرجة تجعله يبذل أقصى ما لديه لضمان سيرورة العمل، شملت عينتها على (96) مفردة واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات، وفق المنهج الوصفي، وتم الاعتماد على الأسلوب الإحصائي (spss) وكانت أبرز نتائجها كالتالي: مستوى الاندماج الوظيفي للأفراد مرتفع كما أن مستوى أدائهم مقبول، كما توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية طردية ($\alpha 0.05$) بين الاندماج الوظيفي وأداء العاملين، كما توصي الدراسة بضرورة الاهتمام بظروف العمال وتوجيه سلوكهم التنظيمي وتطوير أدائهم.¹

• دراسة (سعد عبد محمد، 2020) بعنوان: « الإندماج الوظيفي وعلاقته بالشخصية المنتجة لدى الموظفين » هدفت الدراسة إلى التعرف على الاندماج الوظيفي لدى الموظفين وكذلك التعرف على الشخصية المنتجة والفروق في الاندماج الوظيفي وفق المتغيرات الشخصية، وتكمن أهميتها في أن الاندماج الوظيفي يؤدي دوراً مهماً في تكوين إدراكه للمشكلات الوظيفية والنفسية والاجتماعية التي يواجهها الفرد في حياته اليومية، شملت عينتها على (400) موظف وموظفة واستخدمت أدوات مقياس الاندماج الوظيفي ومقياس الشخصية المنتجة لجمع البيانات، وفق المنهج الوصفي الارتباطي، تم تحليل بياناتها بواسطة الأسلوب الإحصائي (spss) وكانت أبرز نتائجها في أن الموظفين يتسمون بالشخصية المنتجة والاندماج الوظيفي.

كما أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين المتغيرين هذا يعني أنه كلما زاد مستوى الاندماج الوظيفي يؤدي الارتفاع في مستوى الشخصية المنتجة، وفي الأخير أوصت الدراسة بزيادة توزيع الشباب مع غيرهم الكبار لغرض تعزيز الاندماج وكذلك السعي من أجل جعل الذكور كشخصية منتجة واسعي على المحافظة على العلاقة الارتباطية بين المتغيرين.²

¹ عسلي نور الدين، دراسة أثر الاندماج الوظيفي على أداء العاملين في المستشفيات العمومية، دراسة ميدانية لعينة في مستشفى الزهراوي المسيلة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير، المجلد 11، العدد 1، 2018

² سعد عبد محمد، الاندماج الوظيفي وعلاقته بالشخصية المنتجة لدى الموظفين، رسالة ماجستير، كلية الأدب، جامعة القادسية، العراق، 2020.

- دراسة (محمد السعيد جوال وآخرون، 2020) بعنوان: «مستوى العدالة التنظيمية المدركة وأثرها على الاندماج الوظيفي» — دراسة ميدانية بالمديرية المركزية لامتياز توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة — هدفت الدراسة الى قياس مستوى العدالة التنظيمية وأثرها على الاندماج الوظيفي شملت عينتها على (75) عامل واستخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات، وفق المنهج الوصفي، تم تحليل نتائجها بواسطة الأسلوب الإحصائي (spss) كانت أبرز نتائجها في أن كل من العدالة التنظيمية والاندماج الوظيفي يتحققان بمستويات متوسطة في المؤسسة بالاضافة إلى وجود اثر ذو دلالة إحصائية لمستوى العدالة التنظيمية على الاندماج الوظيفي بشكل ضعيف، وهذا ما تفسره قيمة معامل التحديد الذي بلغ (0,092)، وعليه توصي الدراسة بضرورة تعزيز مستويات العدالة التنظيمية بمختلف مداخلها (التوزيعية والإجرائية والتعاملية) في المديرية المركزية لامتيازات توزيع الكهرباء، وذلك من أجل ضمان اندماج وظيفي.¹

موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة :

جاءت الدراسة الحالية بناء على ما طرحته الدراسات السابقة في حقل العدالة التنظيمية والاندماج الوظيفي وما توصلت اليه من إستنتاجات ومأفرزته من توصيات، حيث ساهمت الدراسات السابقة في إعطاء خلفية وإطار مفاهيمي لمتغيرات الدراسة من خلال التعرف على بعض المصادر البحثية النظرية والتطبيقية، مما سهل الطريق امامنا في بناء منهجية الدراسة بتحديد المشكلة وعينة الدراسة وبناء أداة لقياس العدالة التنظيمية وقياس الاندماج الوظيفي.

وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في مايلي:

وتختلف عنها في تناولها للعلاقة بين متغيرين لم يسبق دراستهم (العدالة التنظيمية وعلاقتها بالاندماج الوظيفي على الأقل في مجتمعنا العربي والمحلي، ومع وجود لدراسات تناولت سوى (العدالة التنظيمية والاندماج الوظيفي) مثل دراسة محمد السعيد جوال 2020. حيث هذه الأخيرة قامت بدراسة ميدانية في مؤسسة الغاز والكهرباء بينما نحن انجزنا دراستنا في مؤسسة اتصالات الجزائر.

واستفدنا من اطلاعنا على الدراسات السابقة في اثراء الاطار النظري وفي بناء أداة الدراسة وفي التعقيب على النتائج التي كشفت عنها الدراسات الحالية.

¹ محمد السعيد جوال وآخرون، مستوى العدالة التنظيمية المدركة وأثرها على الاندماج الوظيفي، دراسة ميدانية بالمديرية المركزية لامتياز توزيع الكهرباء والغاز، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 11، العدد 02، الجزائر، 2020.

هيكل الدراسة :

سنطرق في الفصل الأول لعرض المبحثين الأساسيين وهما :

❖ في المبحث الأول يتم عرض كل من مفهوم العدالة التنظيمية وإبعادها ومحدداتها.

❖ وفي المبحث الثاني عرض أهم نظريات العدالة التنظيمية ومقوماتها ونماذجها.

أما في الفصل الثاني سنتطرق لمبحثين أساسيين هما :

❖ في المبحث الأول يتم التطرق الى ماهية الاندماج الوظيفي

❖ وفي المبحث الثاني عرض أهم أدوات وأساليب الاندماج الوظيفي بالإضافة الى مستويات ومظاهر الاندماج الوظيفي .

وفي الفصل الثالث سنتطرق الى مبحثين أساسيين وهما :

❖ في المبحث الأول تقديم المؤسسة محل الدراسة .

❖ وفي المبحث الثاني يتم التطرق إلى الدراسة المنهجية للمبحث.

وفي الفصل الرابع سنتطرق إلى مبحثين أساسيين :

❖ في المبحث الأول: تحليل النتائج

❖ في المبحث الثاني: مناقشة النتائج وإختبار الفرضيات

الفصل الأول

الإطار النظري للعدالة

التنظيمية

تمهيد:

اهتم الباحثين بدراسة موضوع العدالة التنظيمية نظرا لأهميته البالغة واعتباره من المتغيرات المهمة والتي لها تأثيرا مباشرا على أداء العمال في التنظيم وعلى سلوكهم واتجاهاتهم نحو العمل ونحو المؤسسة وزملائهم بالإضافة الى التأثير على دافعتيهم وحافزيتهم تجاه العمل.

وسنحاول في هذا الفصل محاولة ابراز الاطار المفاهيمي للعدالة التنظيمية وعرض اهم المداخل النظرية التي تطرقت لهذا المتغير واهم الآثار الناجمة عن غيابه.

المبحث الأول : عموميات حول العدالة التنظيمية .

العدالة التنظيمية تعد احدى محددات السلوك التنظيمي نظرا لعلاقتها المباشرة بمجموعة كبيرة من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على نجاح المنظمات وتطورها وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية وذلك كونها تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على المستوى الوظيفي والإنساني الذي يعامل به من قبل مديره المباشر.

المطلب الأول : ماهية العدالة التنظيمية

حضي مفهوم العدالة التنظيمية باهتمام كبير لما له من تأثيرات ايجابية تؤثر على سلوك الفرد ويساعد المنظمة في تحقيق أهدافها كما يتم من خلاله يتم التنبؤ للعديد من المتغيرات أهمها الالتزام والتغيبات

أولا : النشأة والمفهوم

تعود فكرة العدالة التنظيمية (organizational justice) إلى نظرية الإنصاف أو المساواة التي قدمها (Adams.1960)، إذ تفترض هذه النظرية شعور الفرد بالإنصاف من عدمه يتحدد بمقارنة معدل مخرجاته إلى مدخلاته مع معدل مخرجات الآخرين إلى مدخلاتهم، ففي حالة تساويها فان الفرد يشعر بالعدالة أما إذا حصل الآخرين على مخرجات أكثر من المدخلات او العكس فان الفرد يشعر حينها بعدم العدالة وهذا بدوره يخلق حالة من التوتر.¹

والعدالة التنظيمية مفهوم نسبي، ويأخذ هذا المفهوم في الحسبان، الفروق الفردية، والنفسية للعاملين ومدى استجابتهم للمواقف، وللقرارات التنظيمية المختلفة، ولذلك فمن الطبيعي ان تتباين ردود أفعال الافراد بشأن إدراك العدالة او عدمها، وذلك نظرا لاختلاف تفضيلاتهم، فالافراد يختلفون فيما بينهم في مدى

¹ سعدود عائشة، بجاوي سمير، واقع ممارسة العدالة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، دراسة حالة الوحدة الإنتاجية التابعة لمؤسسة الدهن،

مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 11، العدد 1، الجزائر، 2019، ص 5.

حساسيتهم للعدالة حيث تعتبر العدالة مطلباً أساسياً للأداء الفعال بالمنظمات،¹ وتحقيق الرضا الشخصي للأفراد العاملين بتلك المنظمات، وقد أولى العديد من أصحاب نظريات الإدارة أهمية كبرى للمعاملة العادلة وحل الشكاوي والمشاركة في صنع القرار الديمقراطي.

وتركز العدالة التنظيمية على مدى إدراك العاملين للمعاملة العادلة في وظائفهم، وتأثير ذلك على العديد من المخرجات النسبية.²

حيث تعرف العدالة التنظيمية على أنها: إدراك الفرد لحالة الانصاف في المعاملة التي يعاملون بها من قبل المنظمات.³

ويمكن تعريفها أيضاً: هي درجة تحقيق المساواة والعدالة في الحقوق والواجبات التي تكشف عن علاقة الفرد مع المنظمة، وفكرة العدالة تمثل مبدأ الوفاء بالالتزامات من قبل الموظفين نحو المنظمة التي يعملون فيها وبناء الثقة التنظيمية اللازمة بين الطرفين.⁴

وتعرف أيضاً: العدالة التنظيمية هي النشاط التنظيمي المستخدم في توزيع الموارد والمكافآت من خلال استخدام إجراءات موحدة ودقيقة ونزيهة، بجانب معاملة العاملين باحترام، بما يكفل المحافظة على الحقوق الفردية الخاصة به.⁵

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول:¹ ان العدالة التنظيمية تعني شعور العاملين بالانصاف فيما يحصلون عليه من مخرجات، وإدراكهم لموضوعية الإجراءات التي تحدد تلك المخرجات بالإضافة الى احساسهم بعدالة التعامل مقارنة بزملائهم مما يؤثر العديد من المتغيرات التنظيمية الأخرى ذات الصلة.

¹ حسن محمد حسن النجار، أثر تطبيق العدالة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، 2017، ص 22.

² حسن محمد حسن النجار، مرجع سابق، ص 22

³ رفعت عبد الحليم الفاعوري، التنظيم الإداري في الأجهزة الحكومية وأثره على الرضا والولاء الوظيفي، دار النشر المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الأولى، 2014، مصر، ص 55.

⁴ بن دحو سمية، سهيل مقدم، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، دراسة ميدانية على عينة من الموظفين بالمدرسة الوطنية للجمارك بوهرا، مجلة التنمية البشرية، العدد 7، الجزائر، 2017، ص 212.

⁵ عمر محمد درة، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات المعاصرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2008، ص 32.

ثانيا: أهمية العدالة التنظيمية

ان مفهوم العدالة التنظيمية من الموضوعات الفاعلة والمهمة في حقل الإدارة فهي متغير مهم ومؤثر في عمليات الإدارة ووظائفها، ويمكن النظر إليها كأحد المتغيرات التنظيمية ذات التأثير الكبير على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات ويمكن إدراك أهمية العدالة التنظيمية من خلال المؤشرات التالية:²

- إن العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي لرواتب والأجور في المنظمة، وذلك من خلال العدالة التوزيعية.
- إن العدالة التنظيمية تؤدي الى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن من إتخاذ القرار.
- تنعكس العدالة التنظيمية سلوكياً على حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرار وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي.³
- إن منح العاملين لفرصة المشاركة لإبداء أي رأي وبما يتعلق بعملهم يولد لديهم الإحساس بتطبيق العدالة.⁴
- تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم، والقدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة بشكل يكفل إستمرار العمليات التنظيمية.⁵

¹ فرح شعبان، شيخ سعيدة، محددات وأثار ممارسة العدالة التنظيمية في المنظمات، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد7، ص 150.

² صابرين مراد أبو جاسر، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على ابعاد الأداء السياقي، دراسة تطبيقية على موظفي وزارة السلطة الوطنية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2010، ص 16.

³ سعدود عائشة، بجاوي سمير، مرجع سابق، ص 56.

⁴ عبد القادر حليفة، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، دراسة ميدانية بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز لولاية بشار، مجلة الباحث، العدد 16، الجزائر، 2016، ص 160.

⁵ سارة زويبي، واقع العدالة التنظيمية بالمؤسسات الجزائرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد43، الجزائر، 2015 ص 380.

المطلب الثاني : أبعاد العدالة التنظيمية والعلاقة فيما بينهما

تم دراسة العدالة التنظيمية وذلك بالاعتماد على مجموعة من الأبعاد يتم إيجازها في ثلاثة أبعاد رئيسية.

أولا : أبعاد العدالة التنظيمية

للعدالة التنظيمية ثلاث أبعاد كما ذكرها الباحثون، وبالرغم من أن مفهوم العدالة التنظيمية هو مفهوم إداري قد ينظر إليه على أنه بعد واحد، إلا أن إختلاف العلاقات داخل أي مؤسسة تستدعي تقسيمه إلى عدة أقسام، فيما يتعلق بالأمور الإدارية بعد ، وما يتعلق بالأمور الإنسانية بعد آخر وهكذا وتتضمن أبعاد العدالة التنظيمية في:¹

● العدالة التوزيعية :

يقصد بها عدالة العوائد المقدمة للعمال مثل الأجر والترقية حيث تكون هذه العوائد في الغالب ذات طبيعة مادية، وترتبط العدالة التوزيعية بحقيقة واقعية وهي أن الأفراد لا يجب معاملتهم بنفس الطريقة في أغلب الحالات وذلك لاختلافهم في المراكز الوظيفية والمستويات التعليمية...ولا تختص العدالة التوزيعية بتوزيع الأجور وحسب بل تشمل كذلك الترقية، الحوافز العلاوات، العقوبات وتقييم الأداء حيث يتم توزيع مختلف هذه العوائد بين الأفراد اعتمادا على مجموعة معايير وقواعد تختلف باختلاف السياق المطبقة فيه، حيث تتمثل هذه القواعد² في:

✓ **قاعدة التوزيع :** وتقوم على فكرة منح المكافآت على أساس المساهمة المقدمة من قبل كل فرد فالفرد الذي يعمل بدوام كامل، على سبيل المثال، يستحق تعويضا أكبر من الفرد

¹ محمود عبد الرحيم غنم، درجة العدالة التنظيمية وعلاقتها بتفويض السلطة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظة طولكرم من وجهات نظر معلمي مدارسهم، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2015، ص 46.

² عبد الوهاب، نحو نموذج لقواعد العدالة التنظيمية كأداة لإدارة التباين في قوى العمل، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد 10، الجزائر، 2017، ص

الذي يعمل بدوام جزئي على افتراض العوامل أن العوامل الأخرى متساوية لديهم، وإذا حصل العكس فهذا يعني وجود الخلل في تطبيق هذه القاعدة.¹

✓ **قاعدة النوعية:** وتعني أن كل العاملين وبغض النظر عن خصائصهم الفردية يجب أن يتساووا بفرص الحصول على المكافآت أي ليس الذين يعملون بمجد فقط، وإذا حصل الغير فإن باقي العاملين سيشعرون بوجود تجاوز على قاعدة النوعية.²

✓ **قاعدة الحاجة:** وتعني أن تمنح المزايا والمكافآت للأفراد كل حسب حاجته وما تقتضيه ظروفه بشكل خاص. فالعدالة التوزيعية تعتمد على فكرة مؤداها أن الفرد يجري مجموعة من المقارنات يقرر بناء عليها مدى توفر العدالة التوزيعية في مكان العمل. وبذلك تلعب العدالة التوزيعية دورا بارزا في تقييم العاملين للمنظمة التي يعملون بها، فالعاملون سوف يرتبطون بدرجة أكبر بمنظمتهم في حالة ما لم يتمكنوا من الحصول على نفس العائد في منظمات أخرى.³

أي أن العدالة التوزيعية تعني عدالة توزيع وتخصيص النتائج مثل الترقية والمكافآت كما ان العدالة التوزيعية تشمل تصورات الموفين حول مدى عدالة العمل والمطالب والمكافآت التي توزع بينهم.⁴

• العدالة الإجرائية:

تتناول العدالة الإجرائية كل الأساليب التي تستخدمها المنظمة او الادارة العليا في اتخاذ القرارات بشأن تخصيص المكافأة والخوافز والأجور للعاملين وقد تحدث المشاكل ضمن هذا السياق عندما لا يلتزم العاملين في بيئة العمل التنظيمي بالأساليب المتفق عليها ضمن نظام الخوافز والأجور في المنظمة، وسوف تحدث الصراعات والمشاكل عندما لا تكون الأساليب المستخدمة متسقة ولا شفافة ولا متفق عليها من قبل العاملين وان الموظفين يشعرون بالقلق أيضا

¹ امين عبد الله صالح وآخرون ، العدالة التنظيمية وأثرها في الاغتراب الوظيفي، دراسة تطبيقية في ميناء أم قصر العراقي، مجلة إقتصاد المال والأعمال، المجلد 3، العدد 2، العراق، 2019، ص 701.

² نماء جواد العبيدي، أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية في وزارة التعليم البحث العلمي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 24، العراق، 2012، ص 81.

³ عبير مختار سويقي ، أثر العدالة التنظيمية على رأس المال النفسي دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة الازهر ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، 2017 ، ص 558

⁴ Thamna al afari, hossam abu elanain, procedural and distributive justice as mediators of the relationship between interactional justice and work outcomes – an empirical study of the UAE public health care sector, vol 30 , n 4,2014 ,p1093

من الإنصاف في عملية صنع القرار إذ إن مفهوم العدالة الإجرائية يتمثل بإدراك الفرد بمدى عدالة اجراءات العمل التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات التنظيمية، فكلما كان الفرد أكثر إحساساً بعدالة تتناول العدالة الإجرائية كل الأساليب التي تستخدمها المنظمة أو الإدارة العليا في اتخاذ لقرارات بشأن تخصيص المكافآت الإجراءات المتبعة في اتخاذ مختلف القرارات التنظيمية كلما قوي لديه دافع الالتزام بها وتنفيذها.

إذ يرغب الفرد بأن يكون له صوت في إجراءات صنع القرارات بمعنى أن يكون لهم رأي في صنع القرارات المؤثرة عليه، وان تكون لديه الفرصة في إعطاء رأيه في قرارات العمل ويسعى إلى تطبيق قواعد وساعات العمل على الكل بدون تمييز أو تحيز، ويتعلق ذلك بنوعية المعاملة التي يتلقاها الفرد في بيئة العمل من قبل مرؤوسيه على أن يؤخذ في الاعتبار احترام مشاعر العاملين ككل ويطلق على هذا النمط بالعدالة الإجرائية¹

بالإضافة الى ان العدالة الاجرائية تهتم بادراك المرء للعملية التي تحدد اجر عادل، كما تساعد في اتخاذ القرارات المتسقة والدقيقة والقابلة للتصحيح.²

● العدالة التعاملية :

تتعلق عدالة التعاملات بجودة المعاملة التي يتم استقبالها من متخذي القرارات، وكذلك تعكس درجة تطبيق الإجراءات الرسمية بصورة صحيحة.³

حيث عرفت بأنها تعكس مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة وذلك عندما تطبق عليهم بعض الإجراءات الرسمية او معرفتهم بأسباب تطبيق تلك الإجراءات كما عرف عدالة التعاملات على أنها درجة إحساس الموظفين بعدالة المعاملة (الإنسانية والتنظيمية) التي يحصلون عليها وذلك عند تطبيقهم للإجراءات.⁴

¹ عامر عبد الكريم الذبحاوي ، العدالة التنظيمية ودورها في الحد من الممارسات الانحراف التنظيمي —بحث تحليلي لآراء عينة من الموظفين في كلية الإدارة والاقتصاد ، مجلة دراسات الكوفة ، العدد 49 ، سنة 2018 ، ص 219

² Robert E TII , Ronald karren , organizational justice perceptions and pay level satisfaction , vol2, n2, USA, 2018, p45.

³ أميرة محمد رفعت حواس، أثر الالتزام والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2003، ص 50.

⁴ أسامة عبد الكريم هزي، العدالة التنظيمية الاجتماعية الداعمة، دراسة ميدانية على شركات التأمين الخاصة ضمن محافظة دمشق، أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2015، ص 32.

حث يمكن اعتبار العدالة التعاملية انما تقع تحت مظلة العدالة الإجرائية بل ممكن اعتبارها أوسع منها، فهي تشير إلى نوعية المعاملة الشخصية التي يتلقاها الموظفون والتي تعد جزء من الإجراءات صنع القرارات الرسمية التعرف على بعض الجوانب الأساسية للعدالة التعاملية التي تجعل الموظفين يتصورون وجود العدالة التنظيمية داخل المنظمة.¹

ونجد هناك ثلاثة معايير تحدد العدالة التعاملية :²

- الصدق: وهنا يجب ان يكون صانعي القرار صادقين وصریحين.
- الاحترام: يجب على صانعي القرار احترام الأشخاص والامتناع عن الوقاحة والعدوانية.
- اللياقة: يجب على صانعي القرار تجنب طرح الأسئلة والادلاء فقط بطرح الملاحظات.

ثانيا: علاقة ابعاد العدالة التنظيمية ببعضها البعض

يوجد ترابط وثيق بين ابعاد العدالة التنظيمية المختلفة، حيث يؤثر بعضها ببعض، حيث تعد العدالة التوزيعية الأساس الذي قامت عليه الأنواع الأخرى للعدالة التنظيمية، وهي المحور الذي تقوم عليه فاصدار الحكم على العدالة التوزيعية المتعلقة بتزاهة عملية التوزيع وكمياتها، هو ادراك لعدالة الإجراءات المستخدمة في تحديد تلك المخرجات التي توزع وهذا يسمى (العدالة الإجرائية) والعدالة في طريق التعامل بتزاهة، واحترام، وتقدير أثناء تطبيق العدالة التوزيعية يطلق عليه (عدالة تفاعلية) .

كما انه توجد علاقة ارتباط بين كل من عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات، حيث إن إحساس العاملين بعدالة توزيع مرتبط الى حد كبير بإحساسهم بان قرارات التوزيع تمت طبقا لطرق وقواعد ارشادية عادلة وموثوق بها فعدالة الإجراءات تعكس إحساس العاملين بعدالة الإجراءات التي تتبع في اتخاذ القرارات المتصلة بتوزيع النواتج ومن المتوقع أن يؤدي الى وجود فجوة بين الإجراءات الى تعميق إحساس العاملين بنقص العدالة الإجرائية مما يمكن ان يؤدي الى العديد من السلوك التنظيمي السلبي.³

¹ بن دحو سمية، سهيل مقدم، مرجع سابق، ص 214.

² Belkaid sonia,Aoudia saliha ,lajustice organisationnelle et la sante au travail ,Mémoire mastar ,Departement des sciences sociales , université Abderrahmane Mira bejaia, 2017, p 37.

³ حسين محمد حسن النجار ، مرجع سابق ، ص 34

وبالتالي وبالرغم من أن أبعاد العدالة التنظيمية تتراوح ما بين متوسطة الى عالية الأهمية تتعلق مع بعضها البعض كما تساهم في تبين تدريجي موضح في الانصاف فهي مترابطة مع بعضها البعض.¹

المطلب الثالث : مبادئ العدالة التنظيمية

تعددت وتنوعت مبادئ العدالة التنظيمية في العديد من الادبيات والتي يمكن تطبيقها في المدارس.

مبادئ العدالة التنظيمية :

يتم استخلاص مبادئ العدالة التنظيمية في مايلي:²

1. مبدأ المساواة:

ان صنع القرار ينبغي أن يكون خاليا من المصلحة الذاتية، ويتم تشكيله من خلال الغاية الجماعية للمنظمة، فلا يجوز ان تكون لمصلحة أي فرد الاسبقية على حاجات الجماعة، مع ملاحظة ان معاملة الافراد على حد سواء لا يعني المساواة، فالافراد لديهم حاجاتهم متباينة ومواهب مختلفة ولذلك فإن المساواة الصارمة في معاملة كل الافراد لا تمثل مساواة وعليه فإن المعاملة المتوازنة المبنية على الحاجات ينبغي أن تكون مؤشر صنع القرار العادل، وأن تكون المصلحة الذاتية خاضعة للمصالح العام.

2. مبدأ الاخلاقية:

الامانة والاخلاص والنزاهة والموثوقية والاصالة والشرف والمساواة كلها تمثل معايير أخلاقية وهذه المعايير ينبغي ان توجه السلوك عند صنع القرارات في المنظمات المدرسية.

¹ Hassan Rangriz, Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior in Iran, Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review Vol 1, No.11, 2012

² محمد أحمد عبد الله عدوان، العدالة التنظيمية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالولاء التنظيمي لديهم، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، 2016، ص 19.

3. مبدأ التصحيح:

تصحيح القرارات الخاطئة، ويعتمد التصحيح على التغذية الراجعة والمعلومات الدقيقة فعلى سبيل المثال عندما يختلف المعلمون حول التقييم يكون هناك احتياطات ودلائل لمواجهة فالدليل الجديد يجب ان يوجه اعادة تقييم المدير على نحو عادل ومتوازن.

4. مبدأ الدقة:

ينبغي أن تركز القرارات على المعلومات الدقيقة، وترتبط الدقة بصورة وثيقة بالتصحيح فمبدأ الدقة يدعم الاحساس بالعدالة من خلال ايضاح أن القرارات تستند الى دليل التعبير عن الرأي والمشاركة، وقد أظهرت الدراسات ان عدالة تقييم الاداء تقوى من خلال اجراءات مثل الاعتماد على المفكرات او المذكرات التي تضمن دقة الحكم على الاداء.¹

5. بدأ المشاركة :

أي أنه يجب أن تشارك جميع الأطراف العاملة في المنظمة في صنع واتخاذ القرارات وتطبيق الإجراءات.²

¹ محمد أحمد عبد الله عدوان، مرجع سابق، ص19.

² عبد المجيد قدي وأخرون، دور العدالة التنظيمية في الحد من الاغتراب الوظيفي، مجلة الاقتصاد العالمي، العدد 3، الجزائر، 2020، ص3

المبحث الثاني : المنطلقات الأساسية للعدالة التنظيمية

إن العدالة التنظيمية تعمل على تحقيق التوازن السلوكي في المنظمات والأداء الإداري فيتحقق معه الرقي وتشيع معه أجور الاستقرار والأمان داخل المنظمة في ظل روح التعاون والمشاركة البناءة مما ينعكس بالإيجاب على تضافر الجهود لرفد المنظمات بالنجاح والتقدم.

المطلب الأول : نظريات ونماذج العدالة التنظيمية

تم ذكر نظريات العدالة التنظيمية في العديد من الدراسات نظرا لتعددتها ، كما قمنا نحن ايضا بتوظيفها في دراسنا لما لها من اهمية بالغة.

أولاً: نظريات العدالة التنظيمية

1) نظرية العدالة لآدمز:

تميل هذه النظرية إلى أن الفرد يقيس درجة العدالة من خلال مقارنته النسبية للجهود التي يبذلها في عمله والمتمثلة في المدخلات إلى العوائد التي يحصل عليها أي المخرجات مع تلك النسبة لأمثاله من العاملين في الوظائف الشبيهة وتحت نفس الظروف، فإذا كانت نتيجة المقارنة عادلة بحيث تتساوى النسبتان تكون النتيجة هي شعور الفرد بالرضا، أما إذا كان العكس فالنتيجة هي شعور الفرد بعدم الرضا عن عمله في المكان الذي يعمل فيه. ومن مساهمات هذه النظرية هو تقديم نموذج مفيد يساعد في التفسير والتنبأ باتجاهات العاملين نحو الاجور، وركزت على اهمية المقارنات في العمل بين العاملين، والتي يجب ان تؤخذ في الاعتبار عند تصميم المكافآت كما اوضحت بعض الاساليب التي يمكن استخدامها في حل مشكل عدم المساواة. واهمية حل هذه المشكلة قد يترتب عليها ظواهر تنظيمية سلبية مثل الغياب الاستقالة الشعور بعدم العدالة او انخفاض الاداء.¹

¹ محمد بوقليع، العدالة التنظيمية وأثرها في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة في الشركة الجزائرية للمحروقات سونطراك، رسالة ماجستير كلية إدارة أعمال جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الجزائر، 2011، ص 28.

(2) نظرية المساواة لـ Rawls:

اعتمدت هذه النظرية التي قدمها جون لورلز في 1971 في كتابه نظرية في العدالة على تصورين هما:

— حالة الطبيعة الأولى حيث يلتقي الأفراد على حالة سواء بصرف النظر عن الفوارق بينهم نتيجة للوضع السياسي أو الاقتصادي أو الاجتماعي الذين يجدون أنفسهم عليه.

— أما التصور الثاني فهو مسألة العقد الاجتماعي وهنا يتفق الناس بأنه لا يوجد أي امتياز يفضل أحدهم على الآخر بل أنهم جميعهم أشخاص عقلاء أحرار يتفقون على جملة من المبادئ تمكنهم من التعاون لتحقيق أهدافهم ومصالحهم المشروعة. أي أنها تشكل لهم قوانين منصفة تجعل التقائهم وتعاونهم ممكناً في تكوين المجتمع العادل الذي يقوم على اقتسام الخبرات أو المنافع التي يجنونها من جراء التعاقد و التعاون وكذلك يساعدهم على اقتسام المهام والخبرات.¹

(3) نظرية التوقع لفروم Vroom:

تشير هذا النظرية إلى أنه هناك علاقة بين الجهود المبذولة والانجاز المراد تحقيقه، كما أنه هناك علاقة بين الانجاز المراد تحقيقه والعوائد المتحققة من ذلك وهناك علاقة بين المكافأة المراد إعطاؤها للفرد وبين تحقيق الأهداف المراد تحقيقها.²

(4) نظرية بورتر ولولر Porter and Lawler:

هذه النظرية امتداد لنظرية التوقع لفروم Vroom, 1964 والتي تقول أن الفرد سيكون له دافع قوي للعمل إذا توقع أنه سيحصل من العمل على ما يريد، وأن ما يبذله من جهد سينعكس على الأداء والحصول على المكافأة المناسبة وإذا كانت المكافأة قليلة فستبقى دوافع العمل منخفضة.

¹ داسه مصطفى، شيبلي بلقاسم، العدالة التنظيمية في قراءة سوسيولوجية، مجلة مفاهيم الدراسات الفلسفية والإنسانية المعمقة، العدد 8، الجزائر، 2020، ص 433.

² حمزة فرطاس، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصحة النفسية، دراسة ميدانية مطبقة على معلمي الطور الابتدائي بمدينة عنابة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017، ص 69.

وقد ذكرنا نوعين من العوائد أو المكافآت:

- عوائد داخلية وهي التي يشعر بها الفرد عندما يحقق الإنجاز المرتفع، وهي تشبع الحاجات العليا لديه.
 - عوائد خارجية وهي التي يحصل عليها الفرد من المنظمة لإشباع حاجاته الدنيا كالأجور والترقية والأمن الوظيفي
- وأضاف بورتر ولولر إلى نموذج فروم متغيراً جديداً وهو رضا العامل عن عمله ويتحقق إذا تقاربت العوائد الفعلية مع العوائد المتوقعة للعامل أنه يستحقها فعندئذ يشعر العامل بالعدالة ويتحقق الرضا وسيندفع إلى تكرار الجهد والنشاط وإن قلّت العوائد عمّا يعتقد العامل أنه يستحقه فيشعر بعدم الرضا وتنخفض الدافعية للجهد.¹

5) نظرية التبادل الاجتماعي :

يتناول مفهوم التبادل الاجتماعي التفاعلات الاجتماعية التي يواجهها العاملون داخل المنظمة وتعامل نظرية التبادل الاجتماعي مع كيفية تشكيل الناس للعلاقات في المنظمة. وكيفية التعامل مع السلطة في إطار هذه العلاقات. وقد بنيت هذه النظرية بالاعتماد على الفرضيتين التاليين :

— طالما أن الإنسان مخلوق اجتماعي لا يمكنه العيش بمفرده لذا فإن البشر في حالة تفاعل أو تبادل اجتماعي مستمر. فإذا نظرنا لعلاقة التبادل الاجتماعي في شكلها البسيط بين طرفين نجد أنها علاقة اخذ وعطاء متبادل وبعبارة أخرى فإن الطرف الأول يحصل على فوائد من الطرف الآخر مقابل التزامات الطرف الأول تجاه الطرف الآخر وبناءاً على ذلك فإن كل طرف يقارن مدخلاته مع مخرجاته لتحديد عدالة أو عدم عدالة التبادل الاجتماعي.

— عندما يدرك الفرد عدم العدالة؛ فإنه يكون مدفوعاً للقيام بعمل ما يساعده على إدراك العدالة في الموقف. أما إذا كان الفرد في حالة عدالة فإنه يكون في وضع استقرار من زاوية التبادل الاجتماعي وليس مدفوعاً للقيام بأي عمل لأنه يشعر بالرضا.²

¹ نور بنت فؤاد منشي، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتميز التنظيمي لدى القيادات الإدارية في إسكان الطالبات، دراسة ميدانية كلية التربية، رسالة ماجستير كلية التربية، جامعة الملك سعود، السعودية، 2017، ص 14.

² أميرة أحمد الزهيري أحمد شعبان، أثر العدالة التنظيمية على الثقة داخل المنظمات، دار النشر المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط1، مصر، 2018، ص

6) نظرية الحساسية للعدالة:

وفقاً لهذه النظرية يمكن تصنيف الأفراد إلى ثلاثة فئات من زاوية الحساسية للعدالة، حيث تستجيب كل فئة لمدرجات العدالة التوزيعية بشكل مختلف، وهذه الفئات هي:

الشخص الحساس للعدالة:

وهو الشخص الذي يسعى باستمرار لتحقيق العدالة في التبادل الاجتماعي، فإذا أدرك هذا الشخص ظروف عدم العدالة فإنه يتحرك في أحد اتجاهين:

— الاتجاه الأول: زيادة مخرجاته أو تخفيض مدخلاته في حالة الشعور بالغضب.

— الاتجاه الثاني: تخفيض مخرجاته أو زيادة مدخلاته في حالة الشعور بالذنب.

الشخص الخيري:

هو الشخص الذي يشعر بالعدالة فقط عندما تزيد مدخلاته عن مخرجاته عند المقارنة الاجتماعية بالجماعة المرجعية وهذا الشخص يسعى دائماً لتقديم المزيد من الالتزامات للغير بحيث تفوق ما يحصل عليه من فوائد في علاقات التبادل الاجتماعي.

الشخص غير الخيري:

وهو الشخص الذي يشعر بالعدالة فقط عندما تزيد مخرجاته عن مدخلاته عند المقارنة الاجتماعية بالجماعة المرجعية، وهذا الشخص يسعى دائماً للحصول على الفوائد من الغير بحيث تفوق ما يقدمه لهم من التزامات في علاقات التبادل الاجتماعي.¹

¹ عمر محمد درة، أثر تطبيق العدالة التنظيمية على إدارة ضغوط العمل، دراسة ميدانية على المستشفيات الجامعية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2007، ص 49.

نظرية الحرمان النسبي: Relative Deprivation Theory :

قرر "مارتن" Martin 1981 أن نظرية الحرمان تتشابه مع نظرية العدالة لآدمز من أن كلتا النظريتين تفترضان قيام الفرد بشكل مستمر بقياس نسبة مخرجاته المدركة إلى مدخلاته المدركة مع مقارنة هذه النسبة مع النسبة الخاصة بالشخص المرجعي لتقييم العدالة التوزيعية، حيث يواجه الفرد مشاعر الحرمان عندما تشير المقارنة الاجتماعية إلى عدم العدالة في توزيع المكافآت ويتم التفريق بين نوعين أساسيين للحرمان النسبي هما:

الحرمان الذاتي الفردي: والذي يعتمد على المقارنات الفردية بين الأفراد، وتعتبر نظرية العدالة عن هذا النوع من الحرمان النسبي.

الحرمان الجماعي: والذي يعتمد على المقارنات بين الجماعات، ويركز هذا النوع إلى عدم التساوي الدائم بين الجماعات المختلفة بالاعتماد على مؤشرات توزيعية متعددة مثل نسبة المديرين إلى العاملين في كل جماعة، ونسبة الذكور إلى الإناث في كل جماعة ونصيب كل جماعة من الموارد المختلفة وبناء على هذه المؤشرات يبنى كل فرد معتقدات بشأن عدالة أو عدم عدالة التوزيعات التي تحصل عليها الجماعة التي ينتمي إليها.¹

ثانيا : نماذج العدالة التنظيمية:

يرى ثيباوت وولكر (1995.Walker&thibaut) أن هناك نموذجان يفسران التأثيرات الجوهرية لبعدي العدالة التنظيمية في ردود فعل العاملين داخل المنظمة، وهما:

1) النموذج ثنائي العوامل:

حيث اقترحت دراسة كونفوسكي وفولجر (Konovsky and Folger 1991) أن لكل بعد من بعدي العدالة التنظيمية تأثيرات مختلفة اعتمادا على الدراسات القانونية، وذلك من خلال ارتباط العدالة الإجرائية بدرجة أكبر مع التقييمات الأكثر عمومية مثل عدالة القضائي في حين أن العدالة التوزيعية ارتبطت بدرجة أكبر مع التقييمات على المستوى الشخصي مثل رضا المحكوم عليهم عن أحكام القضاة في القضايا الخاصة.²

¹ حمزة فرطاس، مرجع سابق، ص74.

² سهام إبراهيم شنيش، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعناصر الطبية والطبية المساعدة، دراسة ميدانية بالمستشفيات العامة بمدينة مصراتة رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الإدارة الصحية، ليبيا، 2015، ص96.

2) النموذج الإضافي:

ويفترض النموذج إمكانية تأثير كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية في التقييمات على المستوى الشخصي والمستوى التنظيمي وقد أكدت الدراسات أن هذا النموذج هو الأكثر ملائمة لقضايا العدالة في المنظمة.¹

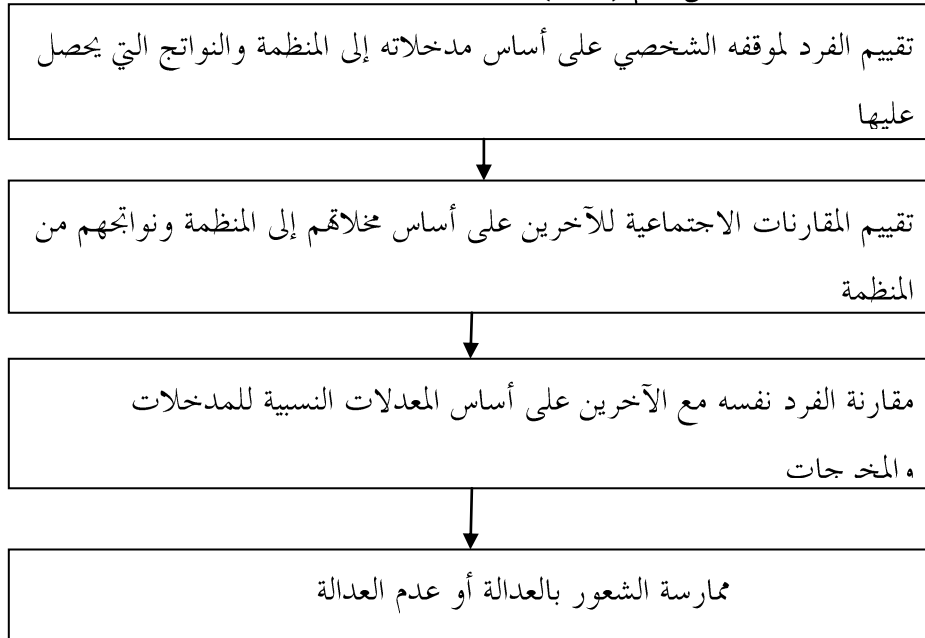
المطلب الثاني: مقومات إدراك العدالة التنظيمية

تستند العدالة التنظيمية إلى جملة من المقومات الأساسية والهامة، تقوم على مسلمة أساسية وهي رغبة العاملين في المنظمات بالحصول على معاملة عادلة، وتركز على اعتقاد العامل بأنه يعامل معاملة عادلة مقارنة مع الآخرين، وعليه فإن مقومات وأسس العدالة التنظيمية تعتمد على حقيقة المقارنات التي يمكن بناؤها استناداً إلى مقتضيات الدافعية والتحفيز في السلوك التنظيمي والإداري، حيث أن هذه المقومات تصب في كيفية إدراك العاملين للعدالة التنظيمية في منظماتهم بحسب الصيغة الإدراكية لتشكيل العدالة وعلى نحو ما يوضحه شكل رقم (1).²

¹ شذا لطفي، محمود محمد، درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2012، ص 24.

² سامر عبد المجيد البشابشة، أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 4، الأردن، 2008، ص 435.

شكل رقم (1-2): بناء ادراكات العدالة

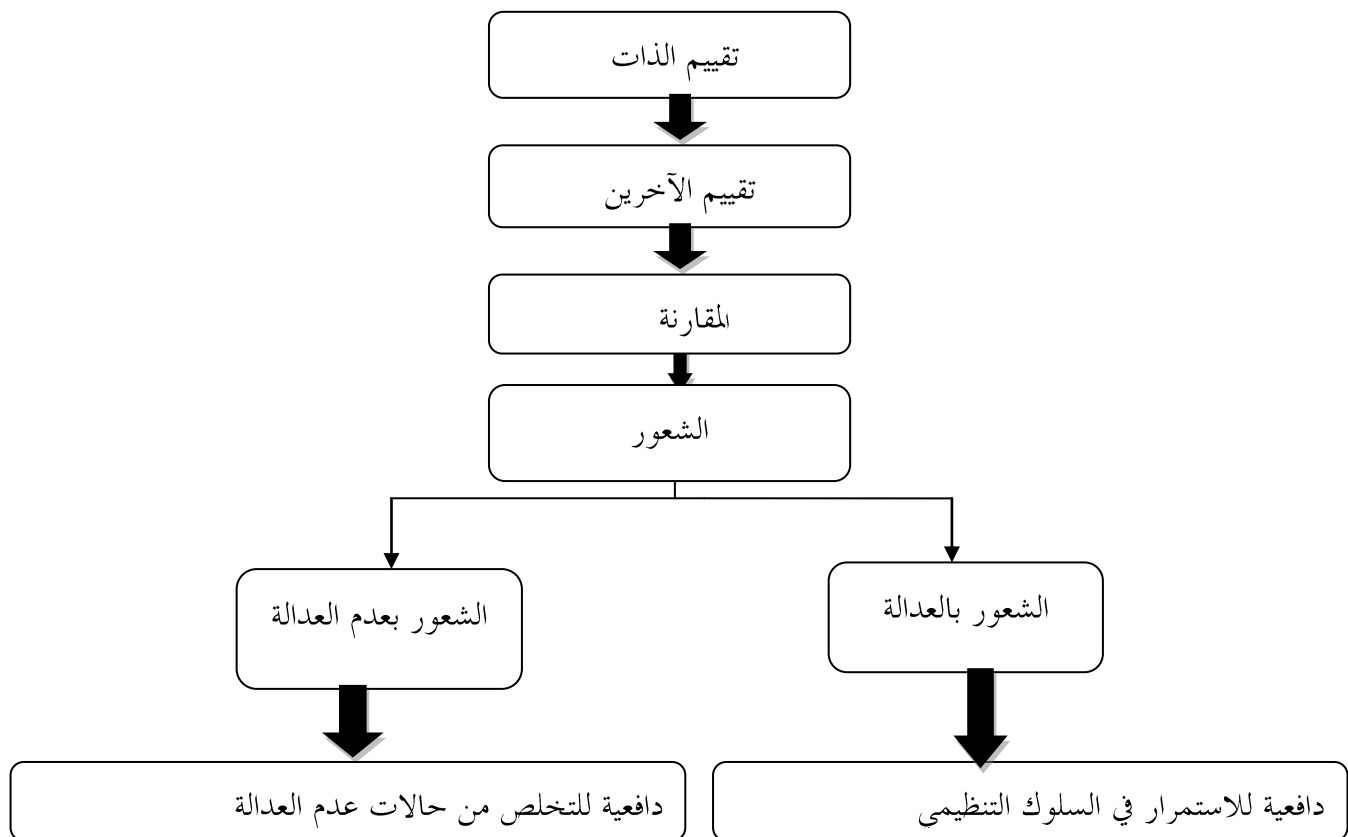


المصدر: سامر عبد المجيد البشابشة، أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 4، الأردن، 2008، ص 435.

وبحسب (Griffin & Moorman 1989) فإن إدراك العدالة يبدأ بتقييم الذات والمقارنة وينتهي من التصرف بناء على هذا التقييم أما بدافعية للاستمرار في العمل بالتصرف بسلوك تنظيمي سليم أو الدافعية للتخلص من حالة عدم العدالة والشكل رقم (2) يوضح ذلك.¹

¹ محمد ناصر راشد أبو سمعان، العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة، رسالة ماجستير كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015، ص 27.

الشكل رقم (1-3): الاستجابات المرتبطة بادراك العدالة وعدم ادراكها



المصدر: محمد ناصر أبو سمعان، محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة ، 2015، ص28.

المطلب الثالث: الآثار المترتبة عن غياب العدالة التنظيمية وجوانب الاستفادة منها

أولاً: الآثار المترتبة على غياب العدالة التنظيمية

هناك العديد من الآثار السلبية الناجمة عن عدم استخدام العدالة التنظيمية يمكن استخلاصها في النقاط التالية:

- انخفاض مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.
- تشتت التعاون القائم بين الزملاء.
- ضعف ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- انخفاض التقييم الكلي للمنظمة.
- نقص الرضا الوظيفي للعاملين.
- انخفاض مستوى الانتماء التنظيمي.
- انخفاض مستوى الجودة في الأداء.¹
- ارتفاع معدلات الإجازات المرضية وتراجع مستويات الالتزام التنظيمي.
- انخفاض عدالة التوزيع يؤثر في انخفاض كمية الأداء الوظيفي وجودته.
- أما بالنسبة لغياب بعد عدالة الإجراءات والقرارات التغير العادلة، فمن شأنه أن يؤثر في العديد من التتابعات التنظيمية السلبية (مثل: نقص الرضا الوظيفي وانخفاض الانتماء التنظيمي وغيرهما).²

¹ محمود عبد الرحيم بدر غانم، مرجع سابق، ص 25.

² محمد ناصر أبو سمان، مرجع سابق، ص 29.

ثانيا :جوانب الاستفادة من العدالة التنظيمية

يمكن الإستفادة من العدالة التنظيمية من خلال¹:

- ✓ تجنب دفع أجور أقل مما يجب: فالشركة التي تحاول تخفيض التكاليف من خلال إعطاء أجور أقل مما يجب تدفع بالعمال إلى السرقة كما يعبرون أيضا على استيائهم من عدم العدالة في الأجور.
- ✓ تجنب دفع أجور أعلى مما يجب : يعتقد البعض أن إعطاء الناس أجور أعلى تدفعهم إلى الاجتهاد ولكن في الغالب يحدث العكس لأن إعطاء فوق مما يستحق يعني أن الباقي وهم الأغلبية يحصلون على أقل من حقهم مما يدفعهم إلى تخفيض الأداء.
- ✓ اجعل للناس صوتا في القرارات المؤثرة فيهم: فالناس يكون لهم إحساس قوي بعدالة القرارات التي تم وضعها

¹ جيرالد جريجر، روبرت بارون، من ترجمة رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، إدارة السلوك في المنظمة، دار المريخ للنشر، ط1، السعودية، 2009، ص 179-181.

خلاصة الفصل

عالجنا في هذا الفصل أهم ما جاءت به دراسات البحث حول مفهوم العدالة التنظيمية، حيث يمكننا القول كخلاصة لما سبق أن العدالة التنظيمية مهمة لما لها من دور فعال في الربط بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة على حد سواء، فحصول الفرد على مستحقاته وشعوره بالعدل خلال سن الإجراءات، والتعامل معه بشكل منصف يسمح له بتوظيف طاقته بشكل مستمر ويواصل تقديم أداء جيد فهذه الأمور تنعكس إيجابيا على المنظمة من خلال استثمار تلك الطاقات التي يقدمها الفرد العامل في تحقيق أهدافها كما أن مظاهر المواطنة والالتزام والرضا الوظيفي والولاء ما هي إلا إدراك الفرد للعدالة التنظيمية وأن المشاكل التي تحدث كنقص الدافعية وانخفاض الأداء ومظاهر التغيب قد تكون مؤشرات لعدم إدراك الفرد للعدالة التنظيمية وعليه تعتبر العدالة التنظيمية سلاح ذو حدين قد تكون مصدر النجاح والتفوق للمنظمة وفي نفس الوقت قد تكون العائق الذي يمنع المنظمة من تحقيق أهدافها

الفصل الثاني

الاندماج الوظيفي

تمهيد:

الاندماج الوظيفي من المواضيع الأساسية التي شغلت بال المفكرين والعلماء من مختلف التخصصات والفروع العلمية التي تهتم بدراسة المؤسسات الصناعية، هذه الأخيرة يتوقف نجاحها إلى حد بعيد على مدى فعالية مواردها البشرية، واندماجهم الوظيفي في الأعمال التي يمارسونها، حيث تأكد من خلال العديد من الدراسات والبحوث العلمية التي أجريت في هذا المجال بأن التكيف والاستقرار داخل المنظمات مباشرة على الاندماج الوظيفي وهذا ما يزيد من مسؤوليات الإدارة في التعامل بطريقة علمية مع هذا الموضوع، إذا ما أرادت أن تحقق الأهداف المرغوبة التي ترمي إلى تحقيقها من خلال الوصول إلى أعلى وأسمى المستويات، لهذا الغرض تم إعداد هذا الفصل لتوضيح خصائصه وأهميته وأبعاده وأهم أدواته بالإضافة إلى النظريات والمستويات

المبحث الأول: ماهية الإندماج الوظيفي

إن توفير الظروف التي تجعل الموظف قادر على انجاز مهامه وتحقيق وظيفته، تسمح بشعور الفرد بالاندماج في وظيفته وضمن بيئة عمله.

المطلب الأول: مفهوم الإندماج الوظيفي

إن إندماج الموظف في المجال الذي يعمل فيه يعد من الأمور التي تلعب دورا مهما في فعالية ادائه وبالتالي الرفع من انتاجية المؤسسة.

أولاً: تعريف الاندماج الوظيفي

لقد وردت عدة تعاريف للاندماج الوظيفي كلها تتفق إلى حد ما حول الهدف الأساسي منه ومن بين هاته التعاريف مايلي:

الاندماج الوظيفي هو مدى شعور الموظف بعاطفة ايجابية ترتبط بعمله، وهل يكون مهتما وقلقا على شكل اداء العمل في وظيفته.¹

إن إندماج العاملين ماهو إلا إتجاه إيجابي يحمله الأفراد نحو منظماتهم، وقيمها، وطبقا لهذا التعريف فإن العاملين المندمجين يدركون أهمية البيئة التنظيمية والعمل مع الزملاء لتحسين الأداء الوظيفي، وأيضا لتحقيق النفع للمنظمة ككل.²

— الإندماج الوظيفي هو إلحاق الفرد نفسيا بعمله او أهمية العمل بالنسبة لتصوره الذاتي لنفسه ككل.³

¹ سكران، عبد الدائم عبد السلام، محيط العمل والالتزام التنظيمي والاندماج الوظيفي كعوامل في نموذج الدافعية للعمل لدى اعضاء هيئة التدريس بالجامعة، المجلة المصرية للدراسات النفسية، المجلد 19، العدد 63، 2009، ص 69.

² مرفت محمد السعيد مرسي، أثر ادارة المواهب في اندماج العاملين من خلال التوازن بين العمل والاسرة كمتغير وسيط، دراسة ميدانية على مستشفيات جامعة الزقازيق، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد 9، العدد 1، الاردن، 2013، ص 25.

³ عسلي نور الدين، دراسة أثر الإندماج الوظيفي على أداء العاملين في المستشفيات العمومية، دراسة ميدانية لعينة في مستشفى الزهراوي المسيلة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير، المجلد 11، العدد 1، 2018، ص 144.

— ويعرف أيضا على أنه الإنجاز والإيجابية المرتبطة بالعمل ذهنيا والتي تؤدي إلى الحيوية، والتفاني، والالتزام، كما يعتبر أيضا أنه الإلتزام والطاقة والشغف التي يمكن ترجمتها إلى مستويات عالية من الجهد والإصرار على إتمام أصعب المهام وتجاوز التوقعات.¹

ثانيا: خصائص الإندماج الوظيفي

- تتمثل أهم خصائص الإندماج الوظيفي في مجموعة من العوامل تشمل ما يلي:
- الخصائص الشخصية: حيث تتضمن كل من الدوافع والقيم والاتجاهات والنوع.
- الخصائص الوظيفية: حيث تتضمن كل من الحافز وإستقلالية الوظيفة والتنوع وتوصيف المهام والمشاركة والتغذية العكسية.
- الخصائص الاجتماعية: حيث تتضمن كل من العمل مع الآخرين والمشاركة في إتخاذ القرارات.²

ثالثا: أهمية الإندماج الوظيفي

تتجلى أهمية الإندماج الوظيفي في مايلي:³

- ✓ يعمل الإندماج الوظيفي على إحداث تغييرات وتحسينات في فرق العمل؛
- ✓ يحقق لنا نتائج مهمة ومتعددة كالفاعلية والإلتزام والرضاء الوظيفي؛
- ✓ يعتبر الركيزة الأساسية في مجال إدارة الجودة الشاملة؛
- ✓ يعمل الإندماج الوظيفي على تحسين أداء المنظمات؛
- ✓ يساهم الإندماج في تحقيق فهم شمولي أكثر من كونه عملية روتيني.

¹ محمد السعيد جوال وآخرون، مستوى العدالة التنظيمية المدركة وأثرها على الاندماج الوظيفي، دراسة ميدانية بالمديرية المركزية لامتياز توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 11، العدد 2، ص 78.

² سعد عبد محمد، الاندماج الوظيفي وعلاقته بالشخصية المنتجة لدى الموظفين، رسالة ماجستير، كلية الأدب، جامعة القاديسية، العراق، 2020، ص 18

³ كمال كاظم، طاهر الحسيني، إدارة التمكين والاندماج، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013، ص 131-134.

المطلب الثاني: أبعاد الإندماج الوظيفي

النقاط التالية توضح العناصر الضرورية والمساعدة على رفع مستوى إندماج الموظف في عمله وهي:

تحقيق المساواة الاجتماعية: وذلك بمشاركة الموظفين في اتخاذ القرار، وتشجيعهم على العمل في فرق وتحسين الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة، بما يقلل الفوارق بينها، مع ضمان نظام أجور ومكافآت عادلة، وهذا ما يعزز المساواة الاجتماعية ويعطي دلالة عن قوة العلاقة والانسجام الداخلي للمنظمة، وهذا ما يدعم إندماج الموظف أكثر فأكثر ضمن عمله ومنظّمته ككل.

بث روح المواطنة: دفع الرغبة داخل الموظف نحو مساعدة زملائه، والمشاركة من أجل تحسن سير العمل، من خلال الإيثار والسلوك الحضاري والروح الرضوية ووعي الضمير، بدعم الأنشطة التعاونية وبث روح الفريق في العمل وتشجيع الفرد على المبادرة في خدمة المنظمة، وكلها مبادئ تسمح بذوبان الموظف واستغراقه ضمن متطلبات وأهداف العمل.¹

الشعور بالانتماء: نقصد به شعور الفرد بانتمائه لوظيفته ولفريقه وللمنظمة، ويتحقق ذلك من خلال مرافقة الموظف من أجل تكييفه مع عوامل ومتغيرات بيئة عمله ووظيفته، وينتج على ذلك أيضا تحسن في مستويات الإنتاجية وتدني معدلات التغيب ودوران العمل، وكلها عوامل ضرورية دالة على مستوى الموظفين في العمل.

المشاركة الفاعلة: وذلك بفتح مجال لمساهمة الموظف في إتخاذ القرارات المتعلقة بعمله، وتشجيعه على المبادرة بالأفكار الجديدة، والآراء المختلفة التي يمكن أن تسهم في تطوير المنظمة.

تطوير الأداء: حيث يمنح الإندماج للعاملين فرصة تحسين مهاراتهم، وإكتساب المعرفة للاستعداد لمستويات أعلى من المسؤولية، وذلك بفضل دورات التدريب والندوات وورشات العمل والمؤتمرات التي توفرها إستراتيجية التمكين.

الشعور بأهمية العمل: الموظفين يمنحهم صلاحيات ومسؤوليات أكبر يزودهم بالمعرفة لأداء الوظيفة، وفهم الموظف لأهمية وظيفته وموقعها وارتباطها بغيرها من الوظائف، ودورها في تحقيق الهدف العام للمنظمة، مما يساهم في تحقيق الذات والتميز.

¹ مرزوق سارة، بوعشة مبارك، دراسة اثر التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين، دراسة حالة مجمع عموري ببسكرة، مجلة الدراسات الاقتصادية، المجلد 4، العدد 3 الجزائر، 2017، ص 174.

تحقيق الرضا الوظيفي: من خلال منح الموظفين الإستقلالية وتنويع المهام وتحديد بدقة وتوفير التغذية العكسية والتركيز على علاقات العمل، وعلى الربط بين هذه العناصر الخمس التي تعتبر الأساس لتحقيق الرضا الوظيفي كما يساعد الاندماج على منح الأفراد القدرة على السيطرة على مجرات العمل، والتقليل من ضغوطات العمل وزيادة شعورهم بالرضا.¹

المطلب الثالث: نظريات الاندماج الوظيفي

تتمثل نظريات الاندماج الوظيفي في مايلي:²

• نظرية التكيف الوظيفي

إهتمت هذه النظرية بدراسة سلوك الموظفين العاملين لمعرفة مدى تكيفهم واستقرارهم في أعمالهم الوظيفية التي يمارسونها، ويرى أصحاب هذه النظرية أن سلوك الموظف أو العامل في العمل يعتمد على درجة الإندماج والتكيف والتطابق بين شخصية الموظفين، أي صفات الموظفين أو العاملين وبيئة العمل والمنظمات. ويعتبر الإندماج هو العامل الرئيسي في تفسير تكيف الفرد مع بيئة العمل كما يتجسد في شعوره بالقناعة والإستقرار في الوظيفة، وتؤكد نظرية التكيف الوظيفي أنه يجب على الإدارة أن تهتم بأبعاد شخصية الموظف الشاملة. وذلك لأن هذه الأبعاد لها دور كبير في تحديد استجابة هذا الموظف للمنظمة التي ينتمي إليها، سواء كانت هذه الإستجابة إيجابية أو سلبية ويقصد بأبعاد الشخصية الصفات الشخصية (كاللحاجات الإنسانية، الدوافع، القدرات، الذكاء، المواهب، الاستعدادات الأخرى والقيم والمواقف والاتجاهات) التي يعتنقها الفرد ويؤمن بها وكذلك الفروق الفردية.

• نظرية تدعيم السلوك

هي إحدى النظريات التي تهتم بالسلوك الإنساني والتعلم طورها عالم النفس سكينر، وتنطلق هذه النظرية من فكرة أن السلوك الإنساني هو نتيجة للعلاقة بين المثير والاستجابة. وهذا يعني أن السلوك هو نتيجة لمؤثرات العوامل البيئية المحيطة بالإنسان، سواء كانت البيئة العامة بكل عواملها ومثيراتها أو البيئة الخاصة كالعمل الوظيفي والبيئة الإدارية.

¹ مرزوق سارة، بوعشة مبارك، مرجع سابق، ص174.

² مرجع نفسه، ص 175

وترى هذه النظرية أن السلوك يعتمد على ما يتعرض له الموظف من مشيرات وحوافز. كما أن نتائج هذا السلوك تعتمد على نتائج أو سلوكيات مستقبلية ومتكررة، وتعتمد هذه النتائج على نوع المشيرات أو الحوافز المقدمة لها. فإذا كانت هذه الحوافز ايجابية، فسينتج عنها تأكيد أو تثبيت سلوكي، وهذا أمر يقود إلى تكرار السلوك، إما إذا كانت الحوافز غير ايجابية أو أن الموظف لم يحصل عليها، فسينتج عن ذلك تثبيط أو عدم تشجيع أو تكرار مثل هذا السلوك ولا شك أن الأفراد يميلون عادة إلى تكرار السلوك أو العمل الذي يقود إلى الإشباع والاستقرار وهو ما يسمى بالسلوك المجزي أو الهادف، كما أنهم ال يميلون إلى تكرار السلوك أو العمل الذي لا يحقق الإشباع والاستقرار وهو ما يسمى بالسلوك غير المجزي أو السلوك المحبط¹.

• نموذج متعدد الأبعاد للاندماج الوظيفي.

لقد قدم هذا النموذج للتأكيد أن الاندماج الوظيفي ليس مفهوماً أحادي الأبعاد وإنما يتكون من ثلاثة أبعاد وهي²:

الاندماج العاطفي: ويشير إلى مدى قوة استمتاع الفرد للعمل في وظيفته، أو مدى حبه لعمله.

الاندماج المعرفي: يشير إلى درجة إدراك الفرد لنفسه كعضو في المؤسسة، ومشاركته في اتخاذ القرارات الخاصة بوظيفته، أو درجة أهمية الوظيفة في حياته.

الاندماج السلوكي: يشير إلى إتخاذ الفرد الموظف دوراً إضافياً في العمل، كأن يأخذ الفترة المسائية لتعزيز مهاراته المتعلقة بوظيفته أو للتفكير في العمل بعد مغادرته.

¹ مرزوق سارة، بوعشة مباركة، مرجع سابق، ص175.

² سعد عبد محمد، مرجع سابق، ص 19.

المبحث الثاني: المراكز الأساسية للإندماج الوظيفي

الإندماج الوظيفي من المراكز الأساسية التي يشغل ولا تزال تشغل المفكرين من مختلف التخصصات والفروع العلمية التي تهتم بدراسة المؤسسة الصناعية.

المطلب الأول: أساليب و أدوات الإندماج الوظيفي.

أظهرت الدراسات أن الإندماج الوظيفي يساهم في تحقيق نوعية حياة العاملين ومعيشتهم، ويزيد من رغبتهم في العمل، ورغبتهم في المنظمة، فضلاً عن تسهيل برامج إدارة الجودة الشاملة، كما يعمل على إيجاد بيئة تنظيمية تتسم بالشراكة والتعاون بين الإدارة والعاملين، مما يساهم في تقليل الكثير من المعوقات التي يمكن أن تصاحب خطط الإنتاج.

وهناك ثلاث أساليب لتحقيق الاندماج الوظيفي وهي:¹

- تزويد الموظف بالمعلومات التي يحتاجها لإنجاز أهدافهم الوظيفية؛
- تحويل الموظف الصلاحيات اللازمة التي تمكنه من إمتلاك السلطة والتأثير في كل ما يتعلق بإنجاز وظيفته؛
- الحوافز.

ونجد أيضاً ثلاث أدوات لتحقيق الإندماج الوظيفي وهي:²

- المشاركة بالسلطة وذلك بإستخدام تطبيقات، مثل المشاركة في اتخاذ القرارات؛
- المشاركة بالمعلومات من خلال إعلام الموظفين بأهداف المنظمة وأهداف مجموعة العمل؛
- المكافآت التي تشير الى مساعدة ودعم وتطوير المهارات، من خلال دورات تدريبية رسمية والتي تتضمن إندماج العاملين في كل مستويات الهرم التنظيمي.

ويعد أسلوب المشاركة والتحفيز من الأساليب التي تستخدمها الإدارة، لزيادة درجة الإندماج الوظيفي فإستخدام أساليب الاندماج الوظيفي من قبل إدارة المنظمات أصبح شائعاً كوسيلة لزيادة الإنتاجية والتكيف العملي وزيادة درجة الرضا الوظيفي.

¹ ناهدة إسماعيل الحمداني، ريم سعد علي الجميل، الاندماج الوظيفي ودوره في تعزيز الرضا الوظيفي ، دراسة لآراء عينة من العاملين في مستشفى ابن الاثير والخنساء في محافظة نينوى، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 36، العراق، 2011 ص 61.

² مرجع نفسه، ص 62.

المطلب الثاني: قياس الإندماج الوظيفي ومستوياته.

إن قياس الإندماج ضروري بالنسبة للفرد والمنظمة ، وإذا ما أرادت المنظمة تحقيق أهدافها المرغوبة التي ترمي إلى تحقيقها من خلال الوصول إلى أسمى المستويات.

أولا : قياس الاندماج الوظيفي.

إن قياس الاندماج الوظيفي يعتمد على طريقتين، الأولى تعتمد على المقاييس الموضوعية المتمثلة في الغياب والتأخر عن العمل، ودوران العمل، أما الثانية فهي المقاييس الذاتية التي تعتمد على إجابات العاملين عن أسئلة وعبارات تطرح عليهم لمعرفة آرائهم حول الموضوع.¹

ثانيا: مستويات الاندماج الوظيفي.

هناك ثلاث مستويات للإندماج الوظيفي:²

1. الإندماج المنخفض أو الغير الموجود: في هذا المستوى من الإندماج يلتزم الأفراد العاملين بأداء

النشاطات المنوطة بهم حصرا.

2. الاندماج المعتدل: يمثل هذا المستوى الإفتراضات المتعلقة بالنشاطات التي يؤديها الأفراد العاملين

كحلقات الجودة التي من شأنها إيجاد الطرائق المناسبة لإنجاز عملية التحسين المستمر، وإعتماد مدخل الإدارة على المكشوف .

3. الإندماج العالي: هنا يمنح الأفراد العاملين المسؤولية لإتخاذ القرارات المتعلقة بأنفسهم وأعمالهم

وتكون هذه القرارات على تماس مباشر بجميع السمات المتعلقة بالعمل. وفي هذه الحالة تكتمل القوة

لدى الأفراد العاملين خاصة في مجال إتخاذ القاررات بجميع مراحلها والبدء من تحديد المشكلات

وإيجاد الحلول لها، واختيار البديل الأفضل ومن ثم الرقابة على نتائج تلك القرارات .

بالإضافة الى أنواع أخرى من المستويات³:

¹ عسيلي نور الدين، مرجع سابق، ص 144.

² إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، إدارة التمكين والإندماج، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى عمان 2013، ص136.

³ إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، مرجع سابق ، ص 136

1. الإندماج من خلال المقترحات: أي عندما يطلب من الأفراد العاملين إيجاد الحلول وإنتاج الأفكار لتجاوز مشكلة ما من شأنها التأثير على العملية في المنظمة وهذا المستوى يمثل الاندماج المنخفض.

2. الإندماج الوظيفي: يشمل الإثراء الوظيفي، مجاميع العمل، إستراتيجيات الفريق، وضمن هذا المستوى من الإندماج يحصل الأفراد العاملين في المستويات الدنيا على نوع من القوة التنظيمية في مجال إتخاذ القرارات.

3. الإندماج العالي: في هذا المستوى من الإندماج يمنح الأفراد العاملين القوة، والمعلومات، والمعرفة والكفاءات بالإستناد على مبدأ مفاده أن الأفراد العاملين قادرين على التأثير في المنظمة ويجب أن يحفزوا كي يرتقوا بأدائهم نحو أفضل المستويات.

المطلب الثالث : مظاهر الإندماج الوظيفي

للإندماج الوظيفي مظاهر سلبية وإيجابية تتجلى في سلوك المستخدمين والأعمال التي يقومون بها، وعلاقتهم مع بعضهم البعض أو مع غيرهم ونذكر فيما يلي بعض المظاهر:¹

1. المظاهر الإيجابية للإندماج الوظيفي: وتتمثل في

- إرتفاع المستويات: يشعر الأفراد في المجتمع باعتزاز بالنفس، والقوة والتفاؤل نتيجة إدراكهم لقيمة العمل وإحساسهم بأن مجتمعهم يراعهم ويحميهم من الأخطار، والمشاكل التي من الممكن أن تعترضهم؛
- الشعور بالأمن والاستقرار: يحس الأفراد بهذا الشعور نتيجة تلبية مطالبهم وإشباع رغباتهم فيشعرون بالأمن المادي والنفسي فالمهنة تؤمن لهم لقمة العيش وتبعد عنهم الخوف من مستقبلهم؛
- نقص التعب وقلة حوادث العمل: يؤدي إندماج الأفراد في مجتمعهم إلى نقص تغييبياتهم عن العمل، قلة حوادث العمل، فتزيد إنتاجيتهم فينموا المجتمع وتحقق فيه الرفاهية.

ومن هنا يتبين لنا أن المظاهر الإيجابية للإندماج الوظيفي تتعلق بسلوك الأفراد وتصرفاتهم.

2. المظاهر السلبية للإندماج الوظيفي: ²تتمثل في

¹ مداح مسعودة، القوى العاملة الجامعية والاندماج المهني، دراسة ميدانية لعينة من حربي الجامعة بولاية غرداية ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة غرداية، 2014، ص86.

² مداح مسعودة، مرجع سابق، ص86

- **عدم الاستقرار:** إن عدم إندماج الفرد في مجتمعه سواء في عمله أو علاقته الاجتماعية تجعله يعيش في عدم إستقرار دائم، مما ينعكس سلبا على حياته وحياة عائلته؛
- **التغيب:** يؤدي نقص الإندماج الوظيفي في المجتمع للأفراد العاملين فيه إلى تغيبهم عن أعمالهم كلما أتاحت لهم الفرصة، مما يؤثر سلبا على حياتهم العملية والاجتماعية؛
- **المشاكل المختلفة :** يصاب الفرد بمشاكل جديدة نتيجة عدم إندماجه، منها ما هو إقتصادي وما هو مهني، وهذا الأخير الذي هو موضع دراستنا.

خلاصة الفصل :

يعد الإندماج الوظيفي أحد المفاهيم الجديدة التي أضيفت نظرا لأهميته في تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد العاملين من خلال شعورهم بالإنتماء والولاء للمؤسسة، ما يحفزهم على المشاركة الفعالة في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال مساهمتهم في تطوير أدائهم وتعاونهم مع جماعات العمل ، هذا ما يجعلهم شركاء أساسيين في العملية الإنتاجية ويزيد من إرتباطهم بمؤسسة عملهم، حيث يمثل الإندماج الوظيفي حافزا على التفاني والتشجيع ما يجعل الموظف متمسكا أكثر بوظيفته ومؤسساته، هذا ما يزيد في تحقيق توافقه وإندماجه ضمن أهداف المنظمة وإحتياجاتها ومتطلباتها، ويتأثر هذا الإندماج الوظيفي سلبا.

الفصل الثالث

دراسة تمهيدية للجانب التطبيقي

تمهيد:

بعد تناولنا للخلفية النظرية لموضوع العدالة التنظيمية كإستراتيجية وعلاقتها بالاندماج الوظيفي، سنحاول في هذا الفصل والمتمثل في الجانب التطبيقي؛ إسقاط هذه الدراسة على إحدى المؤسسات الجزائرية، للوقوف على الحقائق الميدانية والملموسة لعلاقة العدالة التنظيمية بالاندماج الوظيفي، حيث يشمل هذا الفصل تحليلاً لخصائص أفراد العينة وعرض نتائج الدراسة وتفسيرها من خلال تحليل نتائج الاستبيان، كما سيتناول إجابة على فرضيات الدراسة ومناقشة نتائج الدراسة، والخروج بمجموعة من الاقتراحات والتوصيات لمؤسسة اتصالات الجزائر.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

وضعنا اختيارنا على مؤسسة اتصالات الجزائر، نظرا لما لها من خصائص عن باقي المؤسسات، من أهمها خدماتية ونشطة على المستوى الوطني و كما أنها تسعى في الآونة الأخيرة إلى إحداث تطوير خدماتها في مجال اتصالات.

المطلب الأول : لمحة تاريخية عن اتصالات الجزائر

قانون 2000/03 وميلاد اتصالات الجزائر⁽¹⁾.

نص قرار 2000/30 المؤرخ في 5 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات، حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر، والتي تكلفت بتسيير قطاع البريد وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد، هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة وبعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام الاتصال تبعا لقرار 2000/03، أصبحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003.

المطلب الثاني: تعريف مجمع اتصالات الجزائر

- جانفي 2003 الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر.

كانت على اتصالات الجزائر و إطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها ، الذي بدأته منذ الاستقلال ، لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد ، و بحبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة .

● أهدافها

يعتمد مجتمع اتصالات الجزائر على ثلاث أهداف رئيسية (الجودة، الفعالية، ونوعية الخدمة) وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة ببقائها في السوق رائدة رقم واحد في سوق الاتصالات.

● نشاطاتها

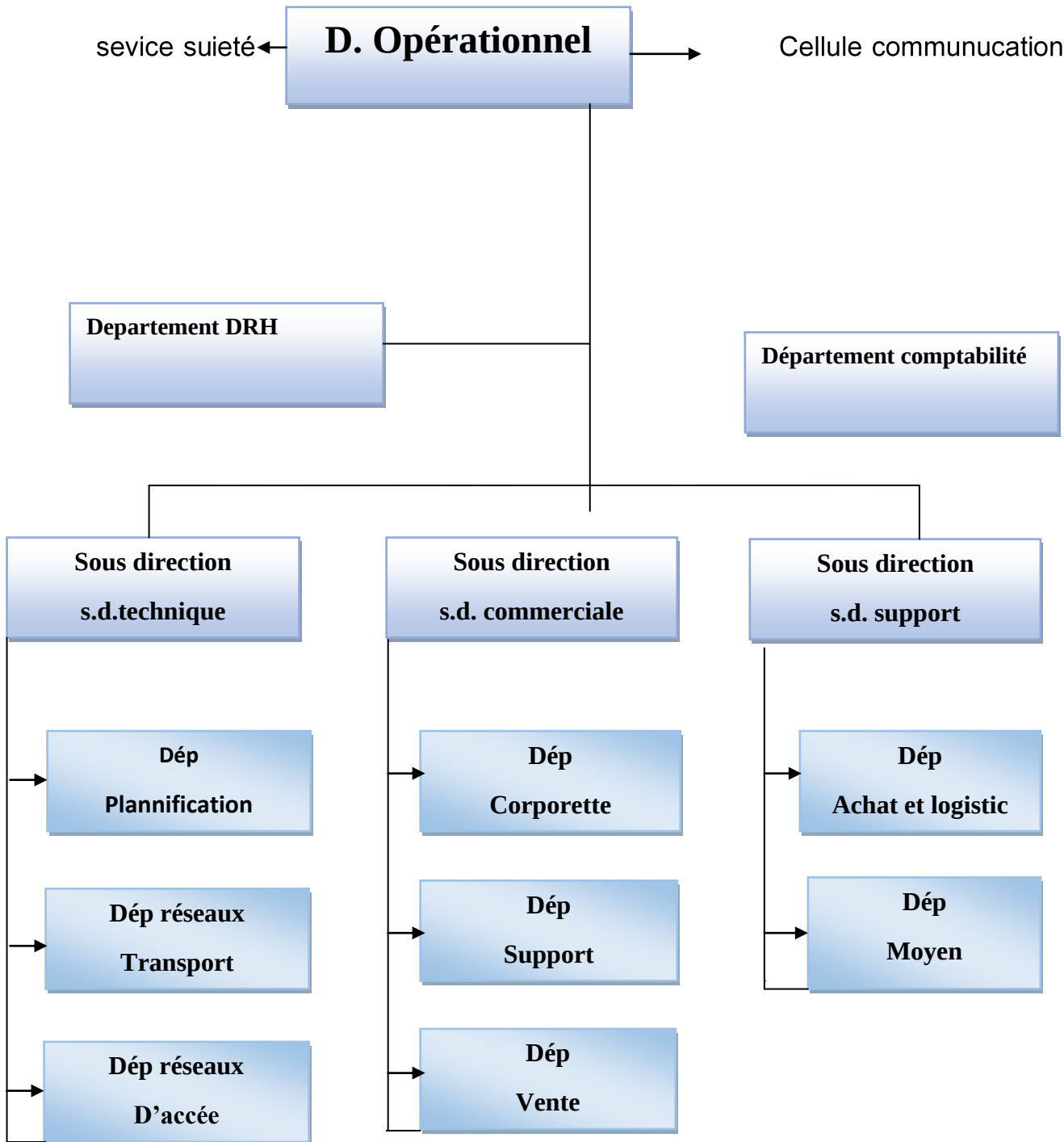
(1) مؤسسة اتصالات الجزائر.

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.¹
- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.
- نشأة واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات الداخلية مع كل متعاملين لشبكة الاتصالات.

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمؤسسة

تتمثل مختلف وظائف الهيكل التنظيمي للمؤسسة في المديرية العملية لاتصالات، والتي تحتوي على عدة خلايا منها خلية التفتيش خلية مراقبة التسيير، كما يظم الهيكل الأمانة العامة التي تنقسم الى عدة أقسام ودوائر كما هو في الشكل أدناه :

الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر:



المصدر : من اعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات إتصالات الجزائر

المبحث الثاني : الدراسة المنهجية البحث

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة " مجموعة الوحدات الإحصائية المعرفة بصورة واضحة والتي يراد منها الحصول على البيانات، وبناءا على طبيعة موضوع الدراسة وأهدافها الإشكالية المطروحة فإن المجتمع الأصلي للدراسة هي " مؤسسة اتصالات الجزائر، " فئة الإطارات، فئة أعوان تحكم، فئة أعوان تنفيذ، والجدول التالي يوضح عدد الاستبيانات الموزعة على مجتمع الدراسة.

جدول رقم (1-1): عدد الاستبيانات الموزعة على مجتمع الدراسة

مؤسسة اتصالات الجزائر				
الموزعة	العائدة	المفقودة	المستبعدة	
44	33	7	4	الإطارات
6	6	0	0	عون حكم
11	11	0	0	عون تنفيذ

المصدر : من إعداد الطالبتان.

عينة الدراسة :

استخدمنا العينة العشوائية البسيطة والتي يقصد بها أن جميع أفراد مجتمع البحث تتاح لهم فرصة متساوية ومستقلة لكي يدخلوا العينة أي ان لكل فرد في المجتمع نفس الاحتمال في الاختيار، وان اختيار أي فرد لا يؤثر في اختيار الفرد الاخر وهو أفضل طريقة مفردة للحصول على عينة ممثلة وهي ضرورية حتى تستخدم الأساليب الإحصائية الاستدلالية.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة لجمع البيانات.

لجمع البيانات اللازمة وللإجابة على إشكالية بحثنا والمتمثلة في: مامدى مساهمة العدالة التنظيمية في تحقيق الاندماج الوظيفي، حيث وقع إختيارنا على الملاحظة والمقابلة والاستبيان كأدوات للبحث.

الملاحظة:

إستخدمت الملاحظة لجمع المعلومات وكذلك معرفة علاقة العمال ببعضهم، علاقة الرؤساء بالمرؤوسين، معرفة الأنشطة الموجودة في المؤسسة وأقسام المؤسسة وهيكلها التنظيمي، حيث تتطلب منا ملاحظة هذه الظواهر في ميدان البحث، لذا إستعملناها كتقنية من جهة وكذلك لضبط الفرضيات وتحديد سلوك الفاعلين ومعرفة تطلعاتهم ومشاكلهم.

المقابلة :

حتى نتمكن من الحصول على المعلومات دقيقة إضافة إلى شرح موضوع البحث لأفراد عينة الدراسة لجأنا إلى الاستعانة ببعض المقابلات مع الإطارات المستجوبة بالمؤسسة، وهذا في محاولة إثراء الإجابات والوصول إلى نتائج موثوق بها وذات مصداقية، وتعتبر المقابلة أداة مهمة قصد تحديد المؤشرات البحثية وبصفة أكثر شمولية من أجل بناء إستمارة ليصبح في شكله النهائي وقابلا للإختبار ميدانيا، وبالتالي فقد كان إستعملنا لهذه التقنية ليس كأداة لجمع المعطيات وإنما لبناء إستمارة تحمل في طياتها ما طرح به الباحثين أثناء إستجوابهم وبهذا نكون قد إنتقلنا إلى مرحلة بناء وتصور وإدراك الأدلة والمتمثلة في الإستبيان بصفة نهائية.

الإستبيان:

هو مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وصفها في إستمارة توزع أو ترسل إلى الأشخاص الباحثين أو تسلم لهم تمهيدا للحصول على الأجوبة حول الأسئلة المطروحة وهي نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد الباحثين من أجل الحصول على معلومات ومعطيات حول الموضوع أو المشكلة أو الموقف، وقد تم مراعاة العديد من الجوانب خلال اعداد استمارة وتصميم الأسئلة منها: التدرج في الأسئلة وتسلسلها بهدف إثارة اهتمام المستجوبين ليتسنى لهم فهمها للإجابة عليها وذلك بالاعتماد على لغة بسيطة مرتبطة بمصطلحات المؤسسة والإبتعاد عن تلك الأسئلة المخرجة التي تمنع الافراد من الإدلاء بالبيانات الواقعية، ولتحديد أبعاد هذه الظاهرة وضبط محاورها فقد تم الإعتماد في تصميم هذه الإستمارة على الإطار النظري للعدالة التنظيمية والاندماج الوظيفي وكذا مجموعة من الدراسات السابقة.

مراحل تصميم الاستبيان :

مرحلة تصميم الاستمارة : تمت صياغة أسئلة الإستمارة بما يتوافق وإشكالية وفرضيات البحث، لذلك تم تقسيمها إلى محاور، لكن بعد ما قمنا بالمقابلة أعدنا النظر في بعض بنود الإستمارة من حيث المصطلحات المستعملة.

مرحلة تصميم الاستمارة : التصميم الأولي للإستمارة إعتد على إشكالية الدراسة وفرضياتها، كما إعتد على الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع بالإضافة إلى ما جاء في المقابلة مع الإطارات لمؤسسة اتصالات الدراسة حيث تم تطبيقها على عينة استطلاعية للتأكد من فهم العبارات ومعانيها وإضافة عبارات جديدة وإلغاء أخرى كانت مكررة.

أقسام ومحاور الاستبيان : تصميم الاستبيان بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث بالإضافة إلى المقابلة التي أجريت مع العاملين محل الدراسة للإستفادة من معلومات أسهمت في تصميم الاستبيان حيث قامت الطالبتان بتصميم إستبيان موجه للإطارات والأعوان.

حيث يحتوي الاستبيان على ثلاث محاور حيث :

المحور الأول : يضم المحور الأول البيانات الشخصية والمعلومات الوظيفية للموظفين وهي: الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة.

المحور الثاني : يضم المحور الثاني أبعاد العدالة التنظيمية : العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية.

المحور الثالث : يضم المحور الثالث الاندماج الوظيفي.

ولقد تم تدريج عبارات الاستبيان على سلم ليكرت الخماسي نظرا لسهولة استخدامه حيث أشار

(2002, Andreassen) أن هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعا لأنه سهل العداد والتفسير وسهل الاستخدام لأنه

يقوم على إعطاء مفردات العينة مجموعة من العبارات ويطلب منهم التعبير على درجة موافقتهم من عدمها على سلم مدرج من (5) غير موافق بشدة إلى (1) موافق بشدة على كل عبارة من العبارات المعطاة، وهو ما اعتمدت عليه الدراسة الحالية في قياس المفاهيم المستهدفة، كما يمنحه لمفردات العينة من سهولة وعملية في ملء الاستمارات وبالتالي تسهيل تجميع البيانات.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

ولدقة النتائج ولأجل تحديد فئات هذا المقياس يستخرج طول الفئة الذي يحسب كما يلي:

طول الفئة يمثل طول كل فئة من الفئات الخمس لمقياس ليكرت والذي يعطى بالعلاقة التالية:

طول الفئة = المدى / عدد درجات المقياس.

حيث أن المدى يعبر عن الفرق بين أعلى وأدنى درجة 5-1 = 4 ثم تقسيم المدى على عدد الفئات للحصول

على طول الفئة الصحيح حيث أن طول الفئة: $0,80 = 5/4$

الجدول رقم (1-2) : فئات مقياس Likert الخماسي ودلالاتها

الفئات	الدرجة	دالاتها
من 5 إلى أقل من 1,80	غير موافق بشدة	درجة عالية جدا من الرفض
من 1,80 الى أقل 2,60	غير موافق	درجة عالية من الرفض
من 2,60 الى أقل 3,40	محايد	درجة متوسطة بين الرفض والتأييد
من 3,40 الى أقل 4,20	موافق	درجة عالية من الموافقة
من 4,20 الى اقل من 5	موافق بشدة	درجة عالية جدا من الموافقة

المصدر: من إعداد الطالبتان

المطلب الثالث: إختبار صدق وثبات أداة الدراسة

تقوم الطالبتان باختبار الصدق وذلك للتأكد ما إذا كانت أداة الدراسة تعكس محتوى متغيرات الدراسة وتقيس ذلك بفعالية، أما بالنسبة لاختبار الثبات فيقصد به اختبار درجة الدقة التي تقيس بها الأداة هذه المتغيرات أو بعبارة أخرى درجة استقرار النتائج وثباتها لو تم توجيه هذه الأداة مرة أخرى لنفس الأفراد وفي ظل نفس الظروف حيث تم اختبار ذلك من خلال:

1. الاختبارات الحكيمة:

من خلال عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة في كلية العلوم الاقتصادية وكذلك المحكمين في إطار مؤسسة إتصالات الجزائر ومراجعة المشرف وهذا بغية التحقق من صدقها، حيث طلب من هؤلاء المحكمين وإبداء الرأي في

الإستمارة بشكل عام من حيث الصياغة ومستوى الوضوح ودرجة مناسبة البنود مع إشكالية البحث بالإضافة إلى مدى كفايتها وعلاقتها بالبعد أو المحور الذي أدرجت فيه، وبناء على الملاحظات والآراء والإقتراحات المقدمة من قبل هؤلاء تم إجراء التعديلات الضرورية والإلتزام بكل الملاحظات الضرورية وللتأكد من الصدق الظاهري تم تطبيقها على عينة إستطلاعية شملت مجموعة من الإطارات والعاملين في المؤسسة محل الدراسة للتأكد من فهم العبارات ومعانيها وإضافة عبارات جديدة وإلغاء أخرى كانت مكررة وبناء على ذلك يتأكد الصدق الظاهري ووضوح عبارات الإستبيان وكذلك صدق المحتوى وشمولية هذه الأبعاد والأسئلة لقياس جميع جوانب المتغيرات.

2. الاختبارات الإحصائية

تتمثل هذه الاختبارات في معامل الاتساق الداخلي.

معامل الاتساق الداخلي: يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى إتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع البعد الذي تنتمي إليه هذه العبارة، وقد تم حساب الإتساق الداخلي وذلك من خلال معامل الارتباط (برسون) والذي يقيس لنا حجم العلاقة الخطية بين متغيرين.

ويأخذ قيما تفسر كالتالي: من 0 إلى 0.19 ضعيف جدا، من 0.20 إلى 0.39 ضعيف، من 0.40 إلى 0.59 متوسط، من 0.60 إلى 0.79 قوي، من 0.80 إلى 1 قوي جدا.

جدول رقم (1-3): معامل الإتساق الداخلي لمحاور الإستبيان.

البعد الأول: العدالة الإجرائية	
العبارة	معامل الإتساق الداخلي
1	0.381**
2	0.499**
3	0.764**
4	0.751**
5	0.712**
6	0.610**
7	0.654**
8	0.812**
9	0.539**
10	0.707**
البعد الثاني: العدالة التوزيعية	

العبارة	معامل الإتساق الداخلي
1	0.745**
2	0.788**
3	0.585**
4	0.806**
5	0.872**
6	0.817**
7	0.876**
8	0.838**
9	0.833**
البعد الثالث: العدالة التعاملية	
العبارة	معامل الإتساق الداخلي
1	0.556**
2	0.658**
3	0.833**
4	0.882**
5	0.792**
6	0.719**
7	0.853**
8	0.777**
9	0.883**
10	0.897**
الإندماج الوظيفي	
العبارة	معامل الإتساق الداخلي
1	0.750**
2	0.726**
3	0.574**
4	0.788**
5	0.530**
6	0.607**
7	0.805**
8	0.796**

9	0.430**
10	0.591**
11	0.390**
12	0.708**
13	0.757**
14	0.779**
15	0.575**
16	0.713**
17	0.817**
18	0.814**
19	0.831**
20	0.532**
21	0.638**

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات Spss.v20

ومن خلال الجدول رقم (1-3) نلاحظ أن جميع العبارات مقبولة ومتسقة داخليا مع البعد وهو ما يؤكد أن جميع القيم معنوية.

معامل ألفا كرومباخ

من الصفات الأساسية التي يجب توفرها في أداة جمع البيانات قبل الشروع في استخدامها هي خاصية الثبات وتكمن أهمية قياس درجة ثبات أداة جمع البيانات في أهمية الحصول على نتائج صحيحة كلما تم استخدامها ومن أكثر طرق قياس الثبات هي طريقة Alpha Cronbach's والتي تعتمد على الاتساق الداخلي وتعطي فكرة عن اتساق الأسئلة مع بعضها البعض ومع كل الأسئلة بصفة عامة والتي يمكن الحصول عليها من خلال برنامج Spss.

الجدول رقم (1-4): قيم معامل ألفا كرونباخ لتقدير ثبات أداة الدراسة

المتغيرات	معامل ألفا كرومباخ
المحور الأول: العدالة التنظيمية	0.951
العدالة التوزيعية	0.844

العدالة الإجرائية	0.928
العدالة التعاملية	0.932
المحور الثاني: الاندماج الوظيفي	0.935

المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على نتائج Spss.v20

حسب الجدول أعلاه فإن قيمة معامل ألفا، محاور متغيرات الدراسة هي أكبر من 0.6 و هي القيمة المثالية لهذا المعامل و منه يمكن الإعتماد على مقاييس هذه الدراسة بإعتبار أنها تتضمن جانب كبير من الدقة والموثوقية.

إختبار التوزيع الطبيعي:

بما أن حجم العينة محصورة بين 30 و الـ 50، في هذه الحالة يتم اختيار ما إذا كانت متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وذلك بالإعتماد على اختيار shapiro- wilk وفق فرضيتين:

- الفرضية الصفرية: لا تتبع متغيرات الدراسة التوزيع الطبيعي في حالة كانت مستوى الدلالة SIG أقل من 0.05.
- الفرضية البديلة: تتبع متغيرات الدراسة التوزيع الطبيعي في حالة كانت مستوى الدلالة SIG أكبر من 0.05.

و من خلال الجدول أدناه فإننا نلاحظ أن قيمة SIG لمتغيرات الدراسة تفوق عن 0.05، و عليه نرفض الفرضية الصفرية، و نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

جدول رقم (1-5) : اختبار التوزيع الطبيعي وفق Shapiro-Wilk

Shapiro-Wilk			المتغير
SIG	DF	الاحصائية	

0.065	50	0.957	العدالة التنظيمية
0.311	50	0.973	الإندماج الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على برنامج Spss.v20

المطلب الرابع: الاختبارات الإحصائية المستخدمة في التحليل

للإجابة على أسئلة البحث واختيار صحة فرضياته تم استخدام الإحصاء الوصفي والتحليلي وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS20) والتي نوردتها فيما يلي حسب ترتيب استخدامها في الدراسة والمتمثلة في :

1 معامل ألفا كرونباخ Alpha cronback: لقياس ثبات أداة الدراسة.

2 معامل الإتساق الداخلي Spearman : لقياس صدق أداة الدراسة .

3 مقاييس الإحصاء الوصفي (Statistiques Discripives) : وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه بالاعتماد على التكرارات والنسب المئوية، والإجابة على أسئلة و بالاعتماد على معامل الاختلاف وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية .

4 اختبار التوزيع الطبيعي وفق Shapiro-Wilk لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للمتغيرات

5 اختبار للعينات T للعينات المستقلة (test T pour echantillons independants) لمعرفة ما اذا كانت هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول متغيرات الدراسة ترجع لاختلاف الجنس.

6 تحليل التباين الأحادي one-way Anova وذلك لمعرفة الفروقات في إجابات المبحوثين حول المتغيرات المستقلة والتابعة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

خلاصة الفصل

حاولنا في هذا الفصل تحديد منهجية الدراسة وكيفية إجراءها، فتناولنا بداية تحديد منهج الدراسة وقمنا بتطوير استبانة وإعدادها وتحكيمها وإجراء أهم التعديلات عليها حتى صارت جاهزة للتطبيق، ثم إبراز الاختبارات الإحصائية المستخدمة لاختبار الفرضيات كذلك قمنا بتحليل وتمحيص الدراسات السابقة من أجل تطوير نموذج خاص للدراسة وذلك بعد ضبط وتحديد أبعاد متغيراته، وبعد التأكد من ثبات وصدق أداة الدراسة سيتم في هذا الفصل عرض وتفسير نتائج الدراسة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية.

الفصل الرابع
الاطار الميداني
للدراسة

تمهيد

يتناول هذا الفصل الأخير من هذه الدراسة الإطار التطبيقي واختبار الفرضيات ،حيث يشمل تحليلا لخصائص أفراد العينة، وعرض نتائج الدراسة وتفسيرها من خلال تحليل نتائج الاستبيان إضافة إلى تحليل نتائج المعادلات النمذجة البنائية ،حيث يقدم هذا الفصل إجابة فرضيات الدراسة ومناقشة نتائج الدراسة والخروج بمجموعة من التوصيات والاقتراحات للمؤسسة محل الدراسة.

المبحث الأول: تحليل النتائج

سوف نقوم في هذا المبحث بتحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة ،وتحليل محاور الاستبيان بغية الإجابة على فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج.

المطلب الأول: تحليل متغيرات الدراسة.

1/ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس من خلال التكرارات والنسب المئوية المرافقة لكل تكرار

جدول رقم (1-6): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

مؤسسة اتصالات الجزائر			
نوع الجنس	التكرار	النسبة	
ذكر	25	50%	
انثى	25	50%	
المجموع	50	100%	

المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي Spss.v20.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان نسبة الذكور في مؤسسة اتصالات الجزائر كانت نسبتها 50% في حين ان نسبة الاناث بلغت 50% ومن خلال هذه النسبة نلاحظ أن نسبة الذكور تساوي نسبة الاناث

2/ توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير العمر :

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر من خلال التكرارات والنسب المئوية المرافقة لكل تكرار

جدول رقم (1-7): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات السن

مؤسسة اتصالات الجزائر		
العمر	التكرار	النسبة
30 فأقل	9	18%
من 31 الى 40	24	48%
من 41 الى 50	15	30%
51 فأكثر	2	4%
المجموع	50	100%

المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على البرنامج الاحصائي spss .v20.

من خلال الجدول رقم (1.5) يتضح أن اغلب أفراد المؤسسة سنهم يتراوح ما بين 31 الى 40 سنة وهو ما يمثل نسبة 48% اما الفئة العمرية لفئة أقل من 30 سنة فكانت نسبتها 18% اما الفئة العمرية من 41 الى 50 سنة كانت نسبتها 30% اما الفئة العمرية لأكثر من 51 سنة كانت نسبتها 4% من خلال نتائج الدراسة نلاحظ أن المؤسسة تعتمد على الفئة العمرية 31 الى 40 وذلك راجع لزيادة وعيهم ومعرفتهم العلمية.

3/ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية من خلال التكرارات والنسب المئوية المرافقة لكل تكرار

جدول رقم (1-8): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

مؤسسة اتصالات الجزائر		
الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة
أعزب	11	22%

متزوج	38	76%
مطلق	1	2%
ارمل	0	0%
المجموع	50	100%

المصدر : من اعداد الطالبتان بالاعتماد على البرنامج الاحصائي Spss.v20

من خلال الجدول يتضح لنا ان نسبة المتزوجين بلغت 76% اما نسبة الارامل معدومة في حين تمثل نسبة 22% عزاب وفي الاخير تأتي نسبة المطلقين ب 2%

معظم العاملين متزوجون وهذا ما يدل على الاستقرار النفسي والاجتماعي والعائلي بصفة خاصة له تأثير على الاستقرار المهني وله وينعكس ذلك بالانيجاب على أدائه الوظيفي.

4/ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي من خلال التكرارات والنسب المئوية المرافقة لكل تكرار.

جدول رقم (1-9): توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

مؤسسة اتصالات الجزائر		
المستوى	التكرار	النسبة
ابتدائي	0	0%
متوسط	1	2%
ثانوي	17	34%
ليسانس	22	44%
دراسات عليا	10	20%
المجموع	50	100%

المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على البرنامج الاحصائي spss

من خلال الجدول يتبين لنا ان النسبة الغالبة هي لافراد العينة هي 22 فرد ما يمثل 44% من مستوى ليسانس، ومانسبته 34% ذو المستوى الثانوي ، أما عدد الأفراد ذوي الدراسات العليا فبلغ عددهم 10 أفراد اي ما نسبته 20% أما بنسبة للمستوى المتوسط كانت نسبة قليلة تمثلت في 2% و انعدمت النسبة للمستوى الابتدائي.

هذا قد يكون مؤشر ايجابي يدل على اهتمام المؤسسة بأن يكون لها موظفين من ذوي المؤهلات العلمية المرتفعة وهذا ما يعكس أنه يمكن الاستفادة من معرفتهم العلمية وخبرتهم وكذلك وجود طاقات وكفاءات جيدة يمكن استثمارها.

5/ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة :

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة من خلال التكرارات والنسب المئوية المرافقة لكل تكرار

جدول رقم (1-10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

مؤسسة اتصالات الجزائر		
سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
اقل من 5 سنوات	7	14%
من 5 الى 10 سنوات	12	24%
من 11 الى 15 سنة	15	30%
أكثر من 15 سنة	9	18%
المجموع	50	100%

المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على البرنامج الاحصائي Spss.v20

من خلال الجدول يتضح لنا ان اغلب افراد عينة المؤسسة كانت خبرتهم أكثر من 15 سنة وذلك بنسبة 32% في حين بلغت نسبة الافراد الذين بلغت خبرتهم من 11 الى 15 سنة ب 30% اما فئة الافراد الذين تتراوح خبرتهم من 5 الى 10 سنوات كانت النسبة 24% وفي الأخير فئة الأفراد الذين تراوحت أعمارهم أقل من 5 سنوات كانت النسبة 14%.

المطلب الثاني: تحليل إجابات أفراد الدراسة

قمنا بتحليل استجابات افراد مجتمع الدراسة نحو هذا المحور والمتمثل في العدالة التنظيمية من خلال التركيز على قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف.

1_ تحليل اجابات أفراد الدراسة نحو العبارات المتعلقة ببعدها العدالة التوزيعية

جدول رقم (1-11): تحليل إجابات افراد عينة الدراسة نحو العبارات المتعلقة ببعدها العدالة التوزيعية.

الرمز	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
X1	تتوافق متطلبات عملي مع مقدرتي في العمل	3.58	1.24	1	عال
X2	يتمثل الاجر الذي احصل عليه مع أجور المشاهدين لي في عملي	3.26	1.291	2	مقبول الى حد ما
X3	يتم توزيع الحوافز على العاملين الوحدة بكل موضوعية	2.66	1.272	6	مقبول الى حد ما
X4	يتم استحقاق الترقية وفقا لمبدأ الجدارة	2.66	1.334	6	مقبول الى حد ما
X5	فرص الترقية تمنح لجميع العمال دون استثناء	2.64	1.336	7	مقبول الى حد ما
X6	توزع المواد و المستلزمات العمل بشكل عادل	3.10	1.249	5	مقبول الى حد ما
X7	تتوزع الدورات التدريبية على العاملين وفقا لاحتياجاتهم في العمل	3.22	1.250	4	مقبول الى حد ما
X8	يتم توزيع أعباء العمل بشكل عادل في العمل	2.32	1.301	8	ضعيف
X9	تعد ساعات العمل الخاصة بي مناسبة الى حد ما	3.24	1.170	3	مقبول الى حد ما

X10	راتبي الشهري مناسب	3.24	1.238	3	مقبول الى حد ما
-----	--------------------	------	-------	---	-----------------

المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على البرنامج الاحصائي Spss.v20

بالاعتماد على النتائج الواردة في الجدول أعلاه نستنتج أن:

— جاءت العبارة [توافق متطلبات عملي مع مقدرتي في العمل] في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي 3,58 وبدرجة انحراف معياري 1,24 ويدل ذلك على أن افراد عينة مؤسسات اتصالات الجزائر يرون بالدرجة الاولى بأن متطلبات عملهم تتوافق مع قدرتهم على العمل.

— جاءت العبارة [يتماثل الاجر الذي أحصل عليه مع أجور المشاهين لي في عملي] بمتوسط حسابي 3.226 وانحراف معياري 1.291 في المرتبة الثانية، مما يدل على ان الاجر مهم بالنسبة لافراد عينة الدراسة.

— جاءت العبارة [تعد ساعات العمل الخاصة بي مناسبة الى حد ما] بمتوسط حسابي 3.24 وانحراف معياري 1.170 في المرتبة الثالثة، وذلك ما يبين ان بعض الافراد يدركون بان ساعات عملهم مناسبة الى حد ما والبعض الاخر يرفض هذه الفكرة. كذلك جاءت العبارة [راتبي الشهري مناسب] بمتوسط حسابي 3.24 وانحراف معياري 1.238 في المرتبة الثالثة.

— جاءت العبارة [تتوزع الدورات التدريبية على العاملين وفقا لاحتياجاتهم في العمل] بمتوسط حسابي 2.54 وانحراف معياري 1.250 في المرتبة الرابعة من مجموع العبارات في هذا المحور وذلك من وجهة نظر افراد عينة الدراسة مما يدل على ان البعض يتفق بأنه يتم توزيع دورات تدريبية وفقا لاحتياجاتهم والبعض الاخر يرفض هذه الفكرة.

— جاءت العبارة [توزع المواد ومستلزمات العمل بشكل عادل] بمتوسط حسابي 3.10 وانحراف معياري 1.249 في المرتبة الخامسة مما يدل على أن هناك من يرى بأن المؤسسة عادلة في توزيع المستلزمات والمواد وهناك من يرفض بأن المؤسسة عادلة في توزيع المواد والمستلزمات.

— جاءت العبارة [يتم استحقاق الترقية وفقا لمبدأ الجدارة] بمتوسط حسابي 2.66 وانحراف معياري 1.334 حيث أن أفراد عينة الدراسة لم يبدوا وجهة نظرهم الدقيقة فيما اذا كانت المؤسسة تقوم بترقية عامليها وفقا لمبدأ الجدارة

وبناء على اجابات الافراد درجة الموافقة مقبولة الى حد ما. كذلك جاءت العبارة [يتم توزيع الحوافز على العاملين الوحدة بكل موضوعية] بمتوسط حسابي 2.66 وانحراف معياري 1.272 في المرتبة السادسة.

— جاءت العبارة [فرص الترقية تمنح لجميع العمال دون استثناء] بمتوسط حسابي 2.64 وانحراف معياري 1.334 في المرتبة السابعة حيث كانت اجابات افراد عينة الدراسة بين الرفض والقبول

— جاءت العبارة [يتم توزيع أعباء العمل بشكل عادل في العمل] في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 2.32 وبدرجة انحراف معياري 1.301 بمستوى ضعيف، ويدل ذلك على ان افراد عينة المؤسسة يرون بأنه لاتوجد عدالة في ما يخص توزيع أعباء عملهم في مكان العمل.

2— تحليل اجابات أفراد الدراسة نحو العبارات المتعلقة ببعد العدالة الإجرائية

جدول رقم(1-12): تحليل استجابات افراد عينة الدراسة نحو العبارات المتعلقة ببعد العدالة الإجرائية

الرمز	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
X1	تحرص الإدارة على مشاركتنا في اتخاذ القرارات	2.38	1.086	7	ضعيف
X2	المسؤول يعمل على جمع المعلومات الكافية والدقيقة قبل اتخاذ أي قرار	2.84	1.330	4	مقبول الى حد ما
X3	لنا حق الاعتراض او الرد اتجاه القرارات المتخذة	2.58	1.162	6	ضعيف
X4	تطبق اللوائح والقوانين والإجراءات على جميع العمال دون إستثناء	2.88	1.319	2	مقبول الى حد ما
X5	تتم عملية تقييم الأداء بعدالة وفق معايير معروفة للجميع	2.86	1.278	3	مقبول الى حد ما
X6	هناك دقة في المعلومات التي يتم استخدامها في تقييم ادائك	2.86	1.246	3	مقبول الى حد ما

X7	تستخدم الإدارة مقاييس وأسس موحدة لتقييم أداء جميع الموظفين دون استثناء	2.82	1.155	5	مقبول الى حد ما
X8	يتم اعلامي عادة باي نشاطات رسمية قبل حدوثها	2.84	1.299	4	مقبول الى حد ما
X9	يعدل رئيسي القرارات التي تبين عدم صحتها	3.08	1.259	1	مقبول الى حد ما

المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على البرنامج الاحصائي spss

— جاءت العبارة [يعدل رئيسي القرارات التي تبين عدم صحتها] في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.08 وبدرجة انحراف معياري 1.259. وذلك ما يبين ان أفراد المؤسسة يرون بأن رئيسهم يعدل في القرارات التي تبين عدم صحتها بصفة مقبولة.

— جاءت العبارة [تطبق اللوائح والقوانين والاجراءات على جميع العمال دون استثناء] بمتوسط حسابي 3.08 وانحراف معياري 1.259 في المرتبة الثانية، مما يدل على أن العمال يوافقون بدرجة متوسطة على أن المؤسسة تطبق اللوائح والقوانين والاجراءات على كافة العمال دون استثناء، مما يقابلها رفض من قبل بعض العمال الآخرين.

— جاءت العبارة [تتم عملية تقييم الاداء بعدالة وفق معايير معروفة للجميع] بمتوسط حسابي 2.86 وانحراف معياري 1.278 في المرتبة الثالثة، كذلك نجد العبارة [هناك دقة في المعلومات التي يتم استخدامها في تقييم ادائك] جاءت في نفس هذه المرتبة والتي كانت قيمة متوسط حسابها 2.86 وانحرافها المعياري 1.246. ثم تأتي بعدها العبارة [المسؤول يعمل على جمع المعلومات الكافية والدقيقة قبل اتخاذ أي قرار] في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 2.84 وانحراف معياري 1.086، في حين تأتي العبارة [تستخدم الادارة مقاييس وأسس موحدة لتقييم أداء جميع الموظفين دون استثناء] في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 2.82 وانحراف معياري 1.155.

— اما في المرتبة الأخيرة جاءت العبارتين [لنا حق الاعتراض او الرد في القرارات المتخذة] بمتوسط حسابي 2.58 وانحراف معياري 1.162، والعبارة [تحرص الادارة على مشاركتنا في اتخاذ القرارات] عند متوسط حسابي 2.58 وانحراف معياري 1.085. مما يدل على ان افراد المؤسسة لا يشاركون في اتخاذ القرارات وليس لهم الحق في الرد او الاعتراض على القرارات التي تؤخذ.

3- تحليل اجابات أفراد الدراسة نحو العبارات المتعلقة ببعد العدالة التعاملية.

جدول رقم (1-13): تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة نحو العبارات المتعلقة ببعد العدالة التعاملية

الرمز	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
X1	تتم إدارة المؤسسة بأهداف العمال	2.56	1.110	8	مقبول الى حد ما
X2	تتعامل معي الإدارة باحترام	3.44	1.264	1	عال
X3	يتعامل معي رئيسي بتزاهة وصراحة	3.40	1.309	2	عال
X4	يعمل رئيسي على تنمية العلاقات الحسنة مع جميع العاملين	3.08	1.353	6	مقبول الى حد ما
X5	عندما يتخذ رئيسي قرار يتعلق بوظيفتي فانه يتعامل مع باحترام	3.40	1.245	2	عال
X6	عندما يتخذ رئيسي قرار يتعلق بوظيفتي فانه يراعي مطالبي الشخصية	3.10	1.266	5	مقبول الى حد ما
X7	يشرح رئيسي القرارات أسباب القرارات التي اتخذت في وظيفتي	3.22	1.234	3	مقبول الى حد ما
X8	يناقش رئيسي النتائج المترتبة عن القرارات التي يمكن ان تؤثر على وظيفتي بشكل صادق وصريح	3.10	1.199	5	مقبول الى حد ما
X9	يعمل رئيسي على حل الصراعات والتزايدات بين العاملين بكل موضوعية	3.12	1.256	4	مقبول الى حد ما
X10	يعمل رئيسي على إشاعة روح التعاون بين العاملين	3.02	1.301	7	مقبول إلى حد ما

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على برنامج SPSS.V20

- جاءت العبارة [تتعامل معي الإدارة باحترام] في المرتبة الأولى عند متوسط حسابي 3.44 وانحراف معياري 1.264، وهذا ما يدل على ان الافراد يوافقون بدرجة عالية على ان الادارة تتعامل معهم باحترام
- جاءت العبارة [يتعامل معي رئيسي بتراهة واحترام] في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.40 وانحراف معياري 1.309 مما يدل على ان اغلبية الافراد يدركون بأن رئيسهم يتعامل معهم بصراحة ونزاهة. يليها العبارة [عندما يتخذ رئيسي قرار يتعلق بوظيفتي يتعامل معي باحترام] التي — جاءت من نفس الرتبة التي جاءت عليها العبارة التي قبلها وذلك من ناحية المتوسط الحسابي الذي يقدر ب 3.40 وانحراف معياري 1.245
- جاءت العبارة [يعمل رئيسي على حل الصراعات والتزعات بين العاملين بكل موضوعية] في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.10 وانحراف معياري 1.256 وبناء على اجابات أفراد عينة الدراسة هناك من يرى بأن رئيسة يعمل حل حل الصراعات بكل موضوعية والبعض الاخر يرفض بأن هناك موضوعية في حل الصراعات من قبل الرئيس.
- جاءت العبارة [عندما يتخذ رئيسي قرار فإنه يراعي مطالبي الشخصية] في المرتبة الخامسة عند متوسط حسابي 3.10 وانحراف معياري 1.266 ثم تأتي بعدها من نفس الرتبة بناء على متوسطهم الحسابي العبارة [يناقش رئيسي النتائج المترتبة عن القرارات التي يمكن ان تؤثر على وظيفتي بشكل صادق وصريح] عند متوسط حسابي 3.10 وانحراف معياري 1.199.
- جاءت العبارة [يعمل رئيسي على تنمية العلاقات الحسنة مع جميع العاملين] في المرتبة السادسة عند متوسط حسابي 3.08 وانحراف معياري 1.353.
- وفي المرتبة الاخيرة تأتي العبارة [يعمل رئيسي على اشاعة روح التعاون بين العاملين] عند متوسط حسابي 3.02 وانحراف معياري 1.301.

- تحليل نتائج المحور الثاني والمتمثل في الاندماج الوظيفي.

جدول رقم (1-14): تحليل استجابات افراد عينة الدراسة للعبارات المتعلقة بالاندماج الوظيفي

الرمز	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الدلالة
X1	اتواصل بشكل جيد مع زملائي وكذا المسؤولين في العمل	3.80	0.990	9	عال
X2	اميل الى مساعدة زملائي والمشاركة في تحسين سير العمل بالمؤسسة	3.94	0.890	6	عال
X3	ابادر بتقديم مقترحات وبذل الجهد الإضافي لتحقيق اهداف المؤسسة	3.76	0.981	10	عال
X4	احافظ على الحضور اليومي للعمل والمغادرة بعد إتمام جميع مهام	4.02	0.979	5	عال
X5	شعر بالراحة في الوظيفة التي أشغلها وفي الفريق الذي أُنتمي اليه	3.48	1.147	14	عال
X6	لدي صورة واضحة لموقع وظيفتي ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة	3.64	1.025	12	عال
X7	أؤمن بان وظيفتي مهمة وترتبط بأكثر من وظيفة بالمؤسسة	3.86	0.999	8	عال
X8	تحقيق اهداف المؤسسة قائم على بنجاحي ونجاح زملائي في العمل	4.08	0.966	3	عال
X9	اتمتع بكامل القدرات والكفاءات	4.22	0.708	1	عالية جدا

				والمهارات اللازمة لإنجاز مهام	
عال	2	0.689	4.12	احقق الأهداف المخططه لي بكفاءة عالية	X10
عال	13	1.111	3.50	يحق لي عملي الاشباع الكافي في حياتي	X11
عال	7	0.986	3.92	افتخر بالجهود التي ابذلها في عملي	X12
عال	6	0.935	3.94	اتحرى الدقة والالتزام في جميع التفاصيل المرتبطة بعملي	X13
عال	11	1.182	3.70	لا امانع في بذل جهد إضافي عند اللزوم لاكمال عملي	X14
مقبول الى حد ما	15	1.262	3.28	افكر بوظيفتي وما يرتبط بها خارج أوقات العمل	X15
عال	6	0.767	3.94	اسعى لتطوير قدراتي من اجل المساهمة في تحسين أداء المؤسسة	X16
عال	5	1.020	4.02	اشعر بالراحة النفسية عندما انجز عملي بالشكل المطلوب	X17
عال	7	1.007	3.92	لا اضيع وقت عملي فيما يلهيني عند تادية مهام عملي	X18
عال	7	1.122	3.92	اضع كل مكتسباتي العلمية ومعارفي لتادية ما هو مطلوب مني	X19
مقبول الى حد ما	14	1.437	3.34	ارتبط بوظيفتي ولا افكر في تغيير مؤسستي	X20

	عال	4	0.880	4.04	X21 انا على قناعة بقيم المؤسسة واحرص على الدفاع عنها امام المجتمع

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS..V20

— جاءت العبارة [تتعامل معي الادارة باحترام] في المرتبة الاولى عند متوسط حسابي 3.44 وانحراف معياري

1.264، وهذا ما يدل على ان الافراد يوافقون بدرجة عالية على ان الادارة تتعامل معهم باحترام

— جاءت العبارة [يتعامل معي رئيسي بتراهة واحترام] في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.40 وانحراف معياري

1.309 مما يدل على ان اغلبية الافراد يدركون بأن رئيسهم يتعامل معهم بصراحة ونزاهة. يليها العبارة [عندما

يتخذ رئيسي قرار يتعلق بوظيفتي يتعامل معي باحترام] التي جاءت من نفس الرتبة التي جاءت عليها العبارة التي قبلها

وذلك من ناحية المتوسط الحسابي الذي يقدر ب3.40 وانحراف معياري 1.245

— جاءت العبارة [يعمل رئيسي على حل الصراعات والتزعات بين العاملين بكل موضوعية] في المرتبة الرابعة بمتوسط

حسابي 3.10 وانحراف معياري 1.256 وبناء على اجابات أفراد عينة الدراسة هناك من يرى بأن رئيسة يعمل حل

حل الصراعات بكل موضوعية والبعض الاخر يرفض بأن هناك موضوعية في حل الصراعات من قبل الرئيس.

— جاءت العبارة [عندما يتخذ رئيسي قرار فإنه يراعي مطالبي الشخصية] في المرتبة الخامسة عند متوسط حسابي

3.10 وانحراف معياري 1.266 ثم تأتي بعدها من نفس الرتبة بناء على متوسطهم الحسابي العبارة [يناقش رئيسي

النتائج المترتبة عن القرارات التي يمكن ان تؤثر على وظيفتي بشكل صادق وصريح] عند متوسط حسابي

3.10 وانحراف معياري 1.199.

— جاءت العبارة [يعمل رئيسي على تنمية العلاقات الحسنة مع جميع العاملين] في المرتبة السادسة عند متوسط

حسابي 3.08 وانحراف معياري 1.353.

— وفي المرتبة الاخيرة تأتي العبارة [يعمل رئيسي على اشاعة روح التعاون بين العاملين] عند متوسط حسابي 3.02

وانحراف معياري 1.301

من خلال تحليلنا لأبعاد المحور الأول نلخصها كما يلي:

جدول رقم (1-15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد العدالة التنظيمية

مؤسسة اتصالات الجزائر		المحور الأول
الانحراف الإجمالي	المتوسط الإجمالي	العدالة التوزيعية
1.268	3.092	
1.226	2.897	العدالة الإجرائية
1.253	3.144	العدالة التعاملية
1.249	3.044	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبتان

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين لنا ان مؤسسة اتصالات الجزائر تبدي اكثر اهتمامها بالعامل بالدرجة الاولى من خلال معاملته باحترام وصدق ونزاهة ثم تهتم بعملية التوزيع كالأجور وغيرها ثم تأتي عملية اتخاذ القرار.

من خلال تحليلنا لعبارات المحور الثاني نلخصها كما يلي:

جدول رقم (1-16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الاندماج الوظيفي

مؤسسة اتصالات الجزائر		المحور الثاني
الانحراف الإجمالي	متوسط الإجمالي	الاندماج الوظيفي
1.003	3.830	

المصدر: من إعداد الطالبتان

نلاحظ ان اجمالي متوسط الاندماج الوظيفي كان بصفة عالية وذلك طبقا لاجابات أفراد عينة الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر.

المطلب الثالث: إختبار t للعينات المستقلة وإختبار أنوفا Anova

من أجل تحليل إختبار t لعينات المستقلة حول درجة الفروق لإجابات المبحوثين لدى تطبيق العدالة التنظيمية والتي تعزى لخاصية الجنس.

فإننا أمام فرضيتين أساسيتين:

- الفرضية الصفرية: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسط إجابات المبحوثين والتي تعزى الى خاصية الجنس.
- الفرضية البديلة: يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسط إجابات المبحوثين والتي تعزى إلى خاصية الجنس.

جدول رقم (1-17): إختبار t للعينات المستقلة حول درجة الفروق لإجابات المبحوثين لدى تطبيق العدالة التنظيمية والتي تعزى لخاصية الجنس.

القرار	مستوى الدلالة	T	المتوسط	العدد	الخاصية	
قبول H0	0.836	0.208	3.00	25	ذكر	الجنس
ورفض H1			2.958	25	أنثى	

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على برنامج spss.v20

يتضح من بيانات الجدول أعلاه أن نتائج إختبار t للجنس قدرت بقيمة احتمالية 0.208 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وعليه تقرر عن قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة والتي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين من حيث مستوى تطبيق العدالة التنظيمية.

إختبار تحليل احادي التباين One way Anova .

من أجل تحليل إختبار احادي التباين One way Anova لإختبار دلالة الفروق المعنوية في إجابة المبحوثين حول تطبيق العدالة التنظيمية والتي تعزى إلى السن، الحالة المدنية، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، منصب العمل، فإننا أمام فرضيتين:

- الفرضية الصفرية: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسط إجابات المبحوثين والتي تعزى إلى خاصية السن، الحالة المدنية، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، منصب العمل.
- الفرضية البديلة: يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسط إجابات المبحوثين والتي تعزى إلى خاصية السن، الحالة المدنية، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، منصب العمل.

جدول رقم (1-18): نتائج إختبار أحادي التباين للمقارنة بين إجابات المبحوثين من حيث مستوى تطبيق العدالة التنظيمية التي تعزى إلى الخصائص الديموغرافية والشخصية.

القرار	مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	الخاصية	
قبول H0 ورفض H1	0.206	1.544	0.980	4	داخل المجموعات	السن
			0.635	45	بين المجموعات	
				49	مستوى الدلالة	
قبول H0 ورفض H1	0.762	0.273	0.187	2	داخل المجموعات	الحالة المدنية
			0.683	47	بين المجموعات	
				47	مستوى الدلالة	
قبول H0	0.524	0.757	0.510	3	داخل المجموعات	المستوى
			0.673	46	بين المجموعات	التعليمي

ورفض H1				49	مستوى الدلالة	الخبرة المهنية
قبول H0	0.354	1.131	0.742	4	داخل المجموعات	
ورفض H1			0.656	45	بين المجموعات	
				49	مستوى الدلالة	
قبول H0	0.919	0.166	0.116	3	داخل المجموعات	المنصب الوظيفي
ورفض H1			0.699	46	بين المجموعات	
				49	الترتيب	

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على Spss.v20

التحليل:

من خلال نتائج الجدول رقم (1-18) يتبين مايلي:

- العمر: من خلال نتائج الجدول وجدت قيمة $F_{1.544}$ وكانت قيمة $P_{0.206}$ وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية 0.05 وعليه تقرر رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية وبالتالي لا توجد فروق في المبحوثين من حيث مستوى تطبيق العدالة تعزى لمتغير الجنس.
- الحالة الاجتماعية: من خلال نتائج الجدول وجدت قيمة $F_{0.273}$ وكانت قيمة $P_{0.762}$ وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية 0.05 ، وعليه تقرر رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين من حيث مستوى تطبيق العدالة التنظيمية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.
- المستوى التعليمي: من خلال نتائج الجدول وجدت قيمة $F_{0.757}$ وكانت قيمة $P_{0.524}$ وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية 0.05 ، وعليه تقرر رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية، وبالتالي لا

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين من حيث مستوى تطبيق العدالة التنظيمية تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

- الخبرة المهنية: خلال نتائج الجدول وجدت قيمة $F 1.131$ وكانت قيمة $P 0.354$ وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية 0.05 ، وعليه تقرر رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين من حيث مستوى تطبيق العدالة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

- المنصب الوظيفي: خلال نتائج الجدول وجدت قيمة $F 1.66$ وكانت قيمة $P 0.919$ وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية 0.05 ، وعليه تقرر رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين من حيث مستوى تطبيق العدالة التنظيمية تعزى لمتغير المنصب الوظيفي

المطلب الرابع : العلاقة بين متغيرات العدالة التنظيمية والإندماج الوظيفي

1. معامل الارتباط بين المتغيرات الجزئية للعدالة التنظيمية والإندماج الوظيفي.

الجدول رقم (1-19) : نتائج معامل الارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة

المتغير(المستقل / التابع)	الإندماج الوظيفي	مستوى الدلالة
العدالة التوزيعية	0.478	0.000
العدالة الإجرائية	0.478	0.000
العدالة التعاملية	0.484	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على Spss.v20

نستنتج من خلال الجدول أعلاه أن هناك علاقة ارتباطية بين أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية) مع الاندماج الوظيفي حيث قدرت ب 0.478، 0.478، 0.484، على التوالي.

2. جدول رقم (1-20) تحليل الارتباط البسيط لبيرون بين متغيرات الدراسة.

المتغير (المستقل/التابع)	الاندماج الوظيفي	مستوى الدلالة
العدالة التنظيمية	0.548	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على Spss.v20

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية موجبة بين العدالة التنظيمية و الاندماج الوظيفي حيث بلغ معامل الارتباط (0.548)، وهذا يدل على أنهما توجد علاقة بين العدالة التنظيمية والاندماج الوظيفي.

المبحث الثالث: إختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

المطلب الأول: إختبار الفرضيات.

- من خلال نتائج صدق الثبات والمتوسطات الإجمالية ونتائج التحليل ونتائج الارتباطات الإحصائية بين المؤشرات الجلية والمتغيرات الكاملة فإنه يمكن قبول الفرضية الأولى التي تنص على أنه، يمكن التعبير عن العدالة التنظيمية من خلال أبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة، التعاملية).
- وجود علاقة ارتباطية طردية (موجبة) بين متغير العدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية) حيث كان معامل الارتباط 0.548 وبالتالي فإنه يمكن قبول الفرضية الثانية التي تنص على أنه، توجد علاقة ارتباط عند مستوى معنوية 0.05 لمتغير العدالة التنظيمية بأبعاده (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية) على متغير الاندماج الوظيفي.

- وجود علاقة ارتباطية طردية (موجبة) بين العدالة التوزيعية ومتغير الاندماج الوظيفي، حيث كان معامل الارتباط 0.479 وبالتالي فإنه يمكن قبول الفرضية الفرعية الأولى، التي تنص على أنه توجد علاقة ارتباط عند مستوى معنوية 0.05 لبعد العدالة التوزيعية على متغير الاندماج الوظيفي.
- وجود علاقة ارتباطية طردية (موجبة) بين العدالة الإجرائية ومتغير الاندماج الوظيفي، حيث كان معامل الارتباط 0.478 وبالتالي فإنه يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية، التي تنص على أنه توجد علاقة ارتباط عند مستوى معنوية 0.05 لبعد العدالة الإجرائية على متغير الاندماج الوظيفي.
- وجود علاقة ارتباطية طردية (موجبة) بين العدالة التعاملية ومتغير الاندماج الوظيفي، حيث كان معامل الارتباط 0.484 وبالتالي فإنه يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة، التي تنص على أنه توجد علاقة ارتباط عند مستوى معنوية 0.05 لبعد العدالة التعاملية على متغير الاندماج الوظيفي.

المطلب الثاني: مناقشة النتائج

أظهرت الدراسة النتائج التالية:

أولاً: تحليل النتائج المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية.

1. الجنس:

تساوي العنصر الذكوري مع عنصر الاناث في مؤسسة إتصالات الجزائر، حيث كانت نسبتهم متساوية 50% وهذا يدل على أن كلا عنصرين لديهما طموح وفرصة للإرتقاء إلى المناصب العليا، ولم يحتكر هذا على العنصر الذكري فقط

2. الحالة الاجتماعية:

معظم الموظفون في مؤسسة إتصالات الجزائر متزوجون حيث بلغت 76% نسبتهم وهذا يدل على الاستقرار النفسي والإجتماعي والعائلي بصفة خاصة له تأثير على الاستقرار المهني، وينعكس ذلك بالإيجاب على أدائه الوظيفي وكذلك إندماجه الوظيفي.

3. العمر:

كانت الفئة الغالبة في مؤسسة إتصالات الجزائر من 31 إلى 40 حيث كانت نسبتهم 40%، مما يدل أن مؤسسة الجزائر تعتمد على الفئة متوسطة العمر بالدرجة الأولى ، حيث تعتبر هذه الفئة مكتسبة خبرة ومندمجة في وظيفتها ، وهذا يساعد على تقديم أداء جيد للمؤسسة.

4. المستوى التعليمي:

النسبة الغالبة في مؤسسة إتصالات الجزائر هي فئة الجامعيين المتحصلين على شهادة ليسانس، حيث بلغت نسبتهم 40% وهذا مؤشر إيجابي يدل على مدى إهتمام المؤسسة بأن يكون لها موظفين من ذوي المؤهلات العلمية المرتفعة وهذا ما يعكس مدى إستفادة المؤسسة من معرفتهم العلمية وخبرتهم حيال موضوع الدراسة، وكذلك وجود طاقات وكفاءات جيدة يمكن إستثمارها وجعلها أكثر إندماجا في وظائفهم لتحسين أداء المؤسسة.

5. سنوات الخبرة:

معظم موظفي مؤسسة إتصالات الجزائر مدة خبرتهم المهنية تتراوح بين 11 إلى 15 سنة 30%، وهذا يدل أن مؤسسة إتصالات الجزائر تسعى للإستفادة من سنوات الخبرة .

ثانيا: تحليل النتائج المتعلقة بمحور العدالة التنظيمية:

1/ البعد الأول:العدالة التوزيعية

حقق هذا البعد متوسطا إجماليا 3.072 بلغ وإنحراف معياري إجمالي 1.286

تدل النتيجة على موافقة أغلبية أفراد العينة على هذا البعد ،حيث يرى موظفي مؤسسة إتصالات الجزائر أن هناك تطبيق للعدالة التوزيعية للمؤسسة وهذا من خلال توزيعهم في مكان يتناسب مع قدرتهم في العمل، وتوزيع ساعات عمل مناسبة لكل الموظفين ، وتوزيع أجور تلي إحتياجات الموظفين ، بالإضافة إلى توزيع دورات تدريبية إذا إحتاج الأمر، وعليه هناك تطبيق للعدالة التوزيعية في مؤسسة إتصالات الجزائر.

2/ العدالة الإجرائية:

حقق هذا البعد متوسطا إجماليا قدره 2.89 وإنحراف معياري قدره 1.225.

من خلال نتائج موافقة بعض أفراد العينة على هذا البعد، نستنتج أن المؤسسة عادلة في إتخاذ القرارات وأنها تطبق اللوائح والقوانين والإجراءات داخل المؤسسة على الجميع دون إستثناء، وهذا يضمن سير عمل المؤسسة ، كما أن المؤسسة تتميز بدقة في تقييم الأداء ، مما يؤكد أن هناك عدالة إجرائية في مؤسسة إتصالات الجزائر.

3/العدالة التعاملية:

حقق هذا البعد متوسط حسابي 3.14 وإنحراف معياري 2.253.

من خلال نتائج جدول بعد العدالة التعاملية نلاحظ أن هناك درجة عالية من موافقة أفراد العينة على أن مؤسسة إتصالات الجزائر تتعامل بإحترام مع موظفيها وبتراحة وصراحة ، خاصة بالأمور التي تتعلق بأمور وظيفتهم.

ثالثا: تحليل نتائج محور الاندماج الوظيفي

حقق هذا المحور متوسط حسابي 3.86 وإنحراف معياري 1.003

نستنتج من خلال موافقة أفراد العينة بأن موظفي مؤسسة إتصالات الجزائر يتمتعون بالكفاءات والقدرات والمهارات اللازمة لإنجاز مهامهم ، كما أنهم يسعون لتحقيق أهدافهم المخططة بكفاءة عالية، وهذا ما يدل على سعيهم في تحسين وتطوير أداء المؤسسة من خلال تحقيق أهدافها، مما يدل على وعيهم بالدور الفعال الذين يقومون به في المؤسسة وعليه نستنتج أن موظفي المؤسسة مندمجون في وظائفهم.

المطلب الثالث: النتائج والتوصيات.

النتائج :

- أشارت نتائج المتوسطات الحسابية أن إدراك العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية في مؤسسة إتصالات الجزائر (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية) جاءت بدرجة متوسطة، وقد احتل بعد العدالة التعاملية المرتبة الأولى ، يلي ذلك بعد العدالة التوزيعية ، وجاء في المرتبة الثالثة بعد العدالة الإجرائية.
- أشارت النتائج أن المتوسط الحسابي للإندماج الوظيفي في مؤسسة إتصالات الجزائر جاء بدرجة عالية.
- أشارت النتائج أن جميع العلاقات الارتباطية دالة إحصائيا ، وعند مستويات إيجابية بين أبعاد العدالة التنظيمية والإندماج الوظيفي، وكانت أقوى العلاقات بين بعد العدالة مع الإندماج الوظيفي.
- أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية طردية (موجبة) بين المتغير المستقل (العدالة التنظيمية) والمتغير التابع (الإندماج الوظيفي) وهذا يدل على الدور الفعال للعدالة التنظيمية في جعل العاملين العاملين أكثر إندماجا في وظائفهم.
- أشارت النتائج إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين تصورات الباحثين لمستوى تطبيق العدالة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس.
- أشارت النتائج إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لمستوى تطبيق العدالة التنظيمية تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية

التوصيات:

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة والاستنتاجات التي خرجنا بها يمكن طرح عدد من التوصيات.
- العمل على تجسيد العدالة التنظيمية في مختلف المؤسسات الجزائرية، من أجل تطوير الموارد البشرية وتنميتها وبالتالي العمل على رفع مستوى الإندماج الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة.
- إتاحة الفرصة للعاملين في صنع القرارات الإدارية، وخاصة تلك المتعلقة بعملهم، مما يؤدي إلى جعلهم أكثر قبولا وتجاوبا مع هذه القرارات، الأمر الذي يعكس على أدائهم لواجباتهم على الوجه المطلوب.

- ضرورة تبني المؤسسة لمدونة أخلاقية تعمل من خلالها على تحري الصدق والصراحة والعدالة في تعاملها مع العاملين وفي حل النزاعات والصراعات بينهم، بما يضمن توفر مناخ تنظيمي سليم تسوده الثقة والشفافية والازاهة.
 - عمل المؤسسة على الرفع من درجة تطبيق العدالة الإجرائية في المؤسسة.
 - العمل على إشاعة روح التعاون بين العاملين وإعطائهم حرية العمل في الفريق الذي يريدونه، بالضافة إلى مشاركتهم في المواد والمعلومات، مما يسهل إندماجهم في العمل.
 - الاهتمام بتحقيق الإندماج الوظيفي للعاملين بواسطة برامج مدروسة مثل تحسين ظروف العمل وتوفير كل الشروط المادية والمعنوية للعاملين بغية تحفيزهم.
 - العمل على تنمية الإندماج الوظيفي لدى العاملين، لأن أداء العمال مرتبط بمدى إندماجه وحبه لوظيفته.
- على الرغم من أن نتائج الدراسة توصلت إلى وجود مستوى مرتفع من درجة ممارسة المسؤولين للعدالة التنظيمية بالمؤسسة إلا أن هناك حاجة لتحسين مستوى العدالة التنظيمية بالمؤسسة من خلال الإهتمام بجميع أبعادها.

خلاصة الفصل:

لقد قمنا في هذا الفصل بإسقاط الجانب النظري على الواقع العملي من خلال دراسة تطبيقية بمؤسسة إتصالات الجزائر-لولاية الطارف-، ومن خلال عرض وتحليل النتائج تبين لنا أن هناك علاقة بين العدالة التنظيمية والإندماج الوظيفي، أي كلما قامت المؤسسة بالرفع من مستوى تطبيق العدالة التنظيمية، كلما كان له علاقة إيجابية من ناحية إندماج الموظفين في عملهم، وهذا ما لاحظناه من خلال إجابات المبحوثين.

كم قمنا بتقديم توصيات نأمل أن يتم تجسيدها في المؤسسات الجزائرية ككل، بغية تحسين علاقة الفرد بالمؤسسة الأمر الذي يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة.



الخاتمة

جاءت هذه الدراسة لإثبات العلاقة بين العدالة التنظيمية التي تعد أحد الأسس التي تركز عليها المنظمات للمحافظة على مواردها البشرية، وأبعادها الثلاث وهي العدالة التوزيعية العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية، وعلاقتها بالاندماج الوظيفي ، وهدفت دراستنا إلى معرفة إدراك عمال مؤسسة إتصالات الجزائر، بمدى تحقيق مبدأ العدالة التنظيمية من طرف الإدارة ومن طرف المسؤول ،ومعرفة مستوى اندماج العمال في المؤسسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن العمال يدركون أن مؤسستهم تطبق العدالة التنظيمية من خلال مقارنة وضعيتهم مع وضعية زملائهم سواء داخل المؤسسة أو خارجها، كذلك مقارنة ما يبذلونه من جهد لأداء عملهم بما يتلقونه من عوائد، وفي المقابل إدراك العامل لغياب العدالة التنظيمية بالمؤسسة يساهم في إرتعاع رغبة العامل في تغيير عمله، ويجعل العامل غير مرتاح في وظيفته مما يدل على إنخفاض مستوى اندماجه في العمل.

يعتبر الاندماج الوظيفي من متطلبات البيئة المعاصرة خاصة في المؤسسات التي تؤمن بفلسفة الاستثمار في المورد البشري كمدخل أساسي لتحقيق النجاح والتفوق. فإذا عملت المؤسسة على نجاح عملية تحقيق اندماج الموظف في المؤسسة، ستحوّله إلى مصدر للميزة التنافسية للتنمية، الأمر الذي يجعله ينفذ التغيير المطلوب بسهولة، وهذا ما ينعكس بالإيجاب على الفرد والمؤسسة معا، لذلك فإن عملية الاندماج الوظيفي للموظفين تعد من الأمور المهمة التي يجب على المؤسسات بكل أنواعها الاهتمام بها وتشجيعها وتفعيلها ومواجهة كل المعوقات التي تحول دون تحقيق اندماج الموظف.

لذا يجب على الإدارة والمسؤولين الإهتمام بتطبيق العدالة التنظيمية والعمل على ترسيخ ثقافتها في المؤسسة، من خلال خلق بيئة عمل عادلة ذات أسس موضوعية واضحة، تسودها علاقات سليمة مبنية على أساس الإحترام والثقة المتبادلة، لتقوية الصلة والترابط بين العمال وصولا لتحقيق التعاون والانسجام الذي يعمل على كسب ثقة العاملين، بالإضافة الى الحرص على مشاركة العاملين في عمليات صنع واتخاذ القرارات المرتبطة بهم، بالإضافة إلى مشاركتهم في الموارد والمعلومات بما يسهل اندماجهم في العمل وتحقيق متطلباتهم الحالية والمستقبلية. وبالتالي يضمن الموظف استقراره داخل المنظمة، وهذا ما يؤدي إلى زيادة في مستوى الحرص و الإلتزام ويضمن الإستمرارية الفعالة لأنشطة المؤسسة وتحقيق أهدافها.



قائمة المراجع

قائمة المراجع

اولا : الكتب

بالغة العربية:

— احسان دهش، كمال كاظم طاهر الحسيني، ادارة التمكين والاندماج، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013.

— اميرة أحمد الزهيري احمد شعبان، أثر العدالة التنظيمية على الثقة داخل المنظمات، دار النشر المنظمة العربية للتنمية الادارية، ط1، مصر، 2018.

— جيرالد جريبرج، روبرت بارون، من ترجمة رفاعي اسماعيل، علي بيسوني، ادارة السلوك في المنظمة، دار المريح للنشر، ط1، السعودية.

— رفعت عبد الحلیم الفاعوري، التنظيم الاداري في الاجهزة الحكومية وأثره على الرضا الوظيفي، دار النشر المنظمة العربية للتنمية الادارية، ط1، 2014.

— عمر محمد درة، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات المعاصرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، ط1، 2008.

ثانيا: المجلات والدوريات العلمية

باللغة العربية

— امين عبد الله صالح وآخرون ، العدالة التنظيمية وأثرها في الاغتراب الوظيفي، دراسة تطبيقية في ميناء أم قصر العراقي، مجلة إقتصاد المال والأعمال، المجلد 3، العدد 2، العراق، 2019.

— بن دحو سمية، سهيل مقدم، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، دراسة ميدانية على عينة من الموظفين بالمدرسة الوطنية للجمارك بوهرا، مجلة التنمية البشرية، العدد7، الجزائر، 2017.

- داسه مصطفى، شبيلي بلقاسم، العدالة التنظيمية في قراءة سوسيولوجية، مجلة مفاهيم الدراسات الفلسفية والإنسانية المعمقة، العدد 8، الجزائر، 2020.
- سارة زويقي، واقع العدالة التنظيمية بالمؤسسات الجزائرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة، مجلة العلوم الانسانية، العدد 43، الجزائر، 2016.
- سامر عبد المجيد البشاشة، أثر العدالة التنظيمية التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 4، الأردن، 2008.
- سعود عائشة، يحياوي سمير، واقع ممارسة العدالة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، دراسة حالة الوحدة الانتاجية لمؤسسة الدهن، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 11، العدد 1، الجزائر، 2019.
- سكران، عبد الدائم عبد السلام، محيط العمل والالتزام التنظيمي والاندماج الوظيفي كعوامل في نموذج الدافعية للعمل لدى اعضاء هيئة التدريس بالجامعة، المجلة المصرية للدراسات النفسية، المجلد 19، العدد 63، 2009.
- عامر عبد الكريم الذبحاوي، العدالة التنظيمية ودورها في الحد من الممارسات الانحراف التنظيمي، بحث تحليلي لاراء عينة من الموظفين في كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة دراسات الكوفة، العدد 49، 2018.
- عبد القادر حليفة، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، دراسة ميدانية بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز لولاية بشار، مجلة الباحث، العدد 16، 2016.
- عبير مختار سويقي، أثر العدالة التنظيمية على رأس المال النفسي دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة الازهر، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 2017.
- عسلي نور الدين، دراسة أثر الاندماج الوظيفي على أداء العاملين في المستشفيات العمومية، دراسة ميدانية لعينة في مستشفى الزهراوي المسيلة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير، المجلد 11، العدد 1، 2018.
- فرح شعبان، شيخ سعيدة، محددات وأثار ممارسة العدالة التنظيمية في المنظمات، مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد 7،

— محمد السعيد جوال وآخرون، مستوى العدالة التنظيمية المدركة وأثرها على الاندماج الوظيفي، دراسة ميدانية بالمديرية المركزية لامتيار توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 11، العدد 2، 2020.

— مرزوق سارة، بوعشة مبارك، دراسة اثر التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين، دراسة حالة مجمع عموري بيسكرة، مجلة الدراسات الاقتصادية، المجلد 4، العدد 3 الجزائر، 2017

— مرفت محمد السعيد مرسي، أثر ادارة المواهب في اندماج العاملين من خلال التوازن بين العمل والاسرة كمتغير وسيط، ميدانية على مستشفيات جامعة الزقازيق، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد 9، العدد 1، الاردن، 2013.

— ميروح عبد الوهاب، نحو نموذج لقواعد العدالة التنظيمية كأداة لادارة التباين في قوى العمل، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد 10، الجزائر، 2017.

— ناهدة إسماعيل الحمداني، ريم سعد علي الجميل، الاندماج الوظيفي ودوره في تعزيز الرضا الوظيفي ، دراسة لاراء عينة من العاملين في مستشفى ابن الاثير والخنساء في محافظة نينوى، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 36، العراق، 2011.

— نماء جواد العبيدي، أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية في وزارة التعليم البحث العلمي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 8، العدد 24، العراق، 2012.

— باللغة الاجنبية

. Robert E Tll , Ronald karren (2018), organizational justice perceptions and pay level satisfaction , vol2, n2, USA.

Citizenship Behavior in Iran, *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review Vol 1, n11.*

Hassan Rangriz, (2012), Relationship between Organizational Justice and Organizational

—Thamna al afari, hossam abu elanain,(2014) , procedural and distributive justice as mediators of the relationship between interactional justice and work outcomes – an empirical study of the UAE public health care sector, vol 30 , n 4.

ثالثا: الاطروحات والمذكرات الاكاديمية

- أسامة عبد الكريم هزي، العدالة التنظيمية الاجتماعية الداعمة، دراسة ميدانية على شركات التأمين الخاصة ضمن محافظة دمشق، أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2015.
- أميرة محمد رفعت حواس، أثر الالتزام والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2003.
- حسن محمد حسن النجار، أثر تطبيق العدالة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، 2017.
- حمزة فرطاس، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصحة النفسية، دراسة ميدانية مطبقة على معلمي الطور الابتدائي بمدينة عنابة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017.
- راهيم شنيش، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعناصر الطبية والطبية المساعدة، دراسة ميدانية بالمستـ مداح مسعودة، القوى العاملة الجامعية والاندماج المهني، دراسة ميدانية لعينة من خريجي الجامعة بولاية غرداية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة غرداية، 2014.
- سعد عبد محمد، الاندماج الوظيفي وعلاقته بالشخصية المنتجة لدى الموظفين، رسالة ماجستير، كلية الأدب، جامعة القاديسية، العراق، 2020.
- سهام إبنشيات العامة بمدينة مصراتة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الإدارة الصحية، ليبيا، 2015.
- شذا لطفي، محمود محمد، درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة العربية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2012.
- صابرين مراد أبو جاسر، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على ابعاد الأداء السياقي، دراسة تطبيقية على موظفي وزارة السلطة الوطنية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2010.

- عمر محمد درة، أثر تطبيق العدالة التنظيمية على إدارة ضغوط العمل، دراسة ميدانية على المستشفيات الجامعية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2007.
- محمد أحمد عبد الله عدوان، العدالة التنظيمية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالولاء التنظيمي لديهم، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، 2016.
- محمد بوقليع، العدالة التنظيمية وأثرها في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة في الشركة الجزائرية للمحروقات سونطراك، رسالة ماجستير، كلية إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الجزائر، 2011.
- محمد ناصر راشد أبو سمعان، العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015.
- محمود عبد الرحيم غنم، درجة العدالة التنظيمية وعلاقتها بتفويض السلطة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظة طولكرم من وجهات نظر معلمي مدارسهم، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2015.
- نور بنت فؤاد منشي، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتميز التنظيمي لدى القيادات الإدارية في إسكان الطالبات، دراسة ميدانية، كلية التربية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الملك سعود، السعودية، 2017.

باللغة الأجنبية

Belkaid sonia,Aoudia saliha ,(2017), ajustice organisationnelle et la sante au travail ,Mémoire mastar ,Departement des sciences sociales , universite Abderrahmane Mira bejaia.



-الملاحق-

الملحق رقم(1): قائمة الاساتذة المحكمين

المحكم	الرتبة	الجامعة
تغاري فاطمة الزهراء	استاذ محاضر(ب)	جامعة حسبية بن بو علي الشلف
هادف ليلى	استاذ محاضر(ب)	جامعة البشير الابراهيمى بورج بوعريرج

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد-الطارف-

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية و علوم التسيير

استمارة بحث :

السيد الفاضل /السيدة الفاضلة

تحية طيبة وبعد ؛

ستقوم الباحثتان في قسم علوم التسيير في اعداد مذكرة ماستر في إدارة استراتيجية بعنوان "العدالة التنظيمية كاستراتيجية وعلاقتها بالاندماج الوظيفي" بهدف التعرف على علاقة العدالة التنظيمية بالاندماج الوظيفي في "مؤسسة اتصالات الجزائر "

ارجو التكرم بالإجابة على فقرات الإستبانة بحسب ماترونه مناسباً ،حيث أن اجابتم تكون معبرة عن رأيكم في بعض الجوانب المتصلة بالعمل ، علماً أن البيانات التي سيتم الحصول عليها ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا .

الباحثتان:

تحت إشراف:

كردي رانية

د/ شوابي سارة

بسمه شرفي

المحور الأول البيانات الشخصية والوظيفية

1- الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

2- العمر : 30 سنة فأقل ☐ 31 - 40 سنة ☐ 41 - 50 سنة ☐ 51 فأكثر ☐

3- الحالة المدنية : أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐ أرمل ☐

4-المستوى التعليمي : ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ ليسانس ☐ دراسات عليا ☐

5- الأقدمية في العمل : أقل من 5 ☐ من 5 الى 10 ☐ من 11 الى 15 ☐ أكثر من 15 ☐

6- منصب العمل الحالي : اطار ☐ عون تحكم ☐ عون تنفيذ ☐

المحور الثاني : أبعاد العدالة التنظيمية

• العدالة التوزيعية :

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1- تتوافق متطلبات عملي مع مقدرتي في العمل					
2- يتماثل الاجر الذي احصل عليه مع أجور المشابهين لي في عملي					
3- يتم توزيع الحوافز على العاملين الوحدة بكل موضوعية					
4- يتم استحقاق الترقية وفقا لمبدأ الكفاءة					
5- فرص الترقية تمنح لجميع العمال دون استثناء					
6- توزع المواد و المستلزمات العمل بشكل عادل					
7- تتوزع الدورات التدريبية على العاملين وفقا لاحتياجاتهم في العمل					
8- يتم توزيع أعباء العمل بشكل عادل في العمل					
9- تعد ساعات العمل الخاصة بي مناسبة الى حد ما					
10- راتبي الشهري مناسب					

• العدالة الإجرائية :

11- تحرص الإدارة على مشاركتنا في اتخاذ القرارات					
12- المسؤول يعمل على جمع المعلومات الكافية والدقيقة قبل اتخاذ أي قرار					
13- لنا حق الاعتراض او الرد اتجاه القرارات المتخذة					
14- تطبق اللوائح والقوانين والإجراءات على جميع العمال دون استثناء					
15- تتم عملية تقييم الأداء بعدالة وفق معايير معروفة للجميع					
16- هناك دقة في المعلومات التي يتم استخدامها في تقييم ادائك					
17- تستخدم الإدارة مقاييس واسس موحدة لتقييم أداء جميع الموظفين دون استثناء					
18- يتم اعلامي عادة باي نشاطات رسمية قبل حدوثها					
19- يعدل رئيسي القرارات التي تبين عدم صحتها					

● العدالة التعاملية :

					20- تهتم إدارة المؤسسة بأهداف العمال
					21- تتعامل معي الإدارة باحترام
					22- يتعامل معي رئيسي بنزاهة وصراحة
					23- يعمل رئيسي على تنمية العلاقات الحسنة مع جميع العاملين
					24- عندما يتخذ رئيسي قرار يتعلق بوظيفتي فانه يتعامل مع باحترام
					25- عندما يتخذ رئيسي قرار يتعلق بوظيفتي فانه يراعي مطالبي الشخصية
					26- يشرح رئيسي أسباب القرارات التي اتخذت في وظيفتي
					27- يناقش رئيسي النتائج المترتبة عن القرارات التي يمكن ان تؤثر على وظيفتي بشكل صادق وصريح
					28- يعمل رئيسي على حل الصراعات والنزاعات بين العاملين بكل موضوعية
					29- يعمل رئيسي على إشاعة روح التعاون بين العاملين

المحور الثالث : الاندماج الوظيفي

					30- اتواصل بشكل جيد مع زملائي وكذا المسؤولين في العمل
					31- اميل الى مساعدة زملائي والمشاركة في تحسين سير العمل بالمؤسسة
					32- ابادر بتقديم مقترحات وبذل الجهد الإضافي لتحقيق اهداف المؤسسة
					33- احافظ على الحضور اليومي للعمل والمغادرة بعد إتمام جميع مهام
					34- أشعر بالراحة في الوظيفة التي أشغلها وفي الفريق الذي أنتمي اليه
					35- لدي صورة واضحة لموقع وظيفتي ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة
					36- أو من بان وظيفتي مهمة وترتبط بأكثر من وظيفة بالمؤسسة
					37- تحقيق اهداف المؤسسة قائم على نجاحي ونجاح زملائي في العمل

					38- اتمتع بكامل القدرات والكفاءات والمهارات اللازمة لانجاز مهامى
					39- احقق الاهداف المخططة لى بكفاءة عالية
					40-يحقق لى عملى الاشباع الكافى فى حياتى
					41-افتخر بالجهود التى ابذلها فى عملى
					42- اتحرى الدقة والالتزام فى جميع التفاصيل المرتبطة بعملى
					43-لا امانع فى بذل جهد إضافى عند اللزوم لاكمال عملى
					44- افكر بوظيفتى وما يرتبط بها خارج أوقات العمل
					45- اسعى لتطوير قدراتى من اجل المساهمة فى تحسين أداء المؤسسة
					46-اشعر بالراحة النفسية عندما انجز عملى بالشكل المطلوب
					47- لا اضيع وقت عملى فيما يلهينى عند تادية مهام عملى
					48- اضع كل مكتسباتى العلمية ومعارفى لتادية ما هو مطلوب منى
					49-ارتبط بوظيفتى ولا افكر فى تغيير مؤسستى
					50- انا على قناعة بقيم المؤسسة واحرص على الدفاع عنها امام المجتمع

Corrélations

		الوظيفي الاندماج	التنظيمية العدالة
الوظيفي_الاندماج	Corrélacion de Pearson	1	,548**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	50	50
التنظيمية_العدالة	Corrélacion de Pearson	,548**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	50	50

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

Corrélations

		التوزيعية العدالة	الوظيفي الاندماج
التوزيعية_العدالة	Corrélacion de Pearson	1	,479**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	50	50
الوظيفي_الاندماج	Corrélacion de Pearson	,479**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	50	50

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

Corrélations

		الاجرائية العدالة	الوظيفي الاندماج
الاجرائية_العدالة	Corrélacion de Pearson	1	,478**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	50	50
الوظيفي_الاندماج	Corrélacion de Pearson	,478**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	50	50

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

Corrélations

	الوظيفة الاندماج	التعاملية العدالة
Corrélation de Pearson	,484**	1
التعاملية_العدالة Sig. (bilatérale)	,000	
N	50	50
Corrélation de Pearson	1	,484**
الوظيفة_الاندماج Sig. (bilatérale)	,000	
N	50	50

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

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
2الوظيفة الاندماج	,113	50	,151	,973	50	,311

a. Correction de signification de Lilliefors

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,935	21

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,951	29

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
التنظيمية العدالة	,091	50	,200 [*]	,957	50	,065

*. Il s'agit d'une borne inférieure de la signification réelle.

a. Correction de signification de Lilliefors