

## دور ادارة الاحتواء العالي في تعزيز العدالة التنظيمية دراسة تحليلية لاراء عينة من الموظفين في معهد التدريب النفطي

أ.م. أمل محمود علي العبيدي\* . د. ضحى صالح مهدي السعدي\*\*

يهدف البحث الى الوقوف على الدور الذي تمارسه ادارة الاحتواء في تعزيز العدالة بين العاملين في المنظمة. ومن اجل تحقيق ذلك تم اعتماد ابعاد ادارة الاحتواء العالي (التدريب ، الاندماج الوظيفي ، التحفيز والتعويضات، دعم التكنولوجيا) .

وتم التعبير عن العدالة التنظيمية ب ( العدالة التوزيعية ، العدالة الاجرائية ، العدالة التفاعلية). وتم تطبيق البحث في وزارة النفط / معهد التدريب النفطي اذ تم الحصول على المعلومات اللازمة من خلال استبانة اعدت لهذا الغرض، اذ جرى استطلاع اراء (45) من افراد عينة البحث. ولغرض تحليل الاجابات واختيار فرضيات البحث استخدم عدد من الاساليب الاحصائية ( الو المعيارى ، الاهمية النسبية ، معامل الارتباط، معامل الانحدار ) .

وعلى ضوء النتائج التي تم الحصول عليها توصل الى مجموعة من الاستنتاجات ابرزت النتائج ان ادارة الاحتواء العالي في معهد التدريب النفطي تحضى بمستوى جيد وقد ساهم في هذا المستوى التركيز على محور ( دعم التكنولوجيا ) اكثر من ( الاندماج الوظيفي ، التدريب، التحضير ، والتعويضات ) وعلى التوالي . مما يؤشر حاجة المعهد المذكور الى تطبيق منظم لعملية الاحتواء العالي بمحاوره الاربعة والتي

نتائج التحليل الوصفي مستوى جيد للعدالة التنظيمية في معهد التدريب النفطي حسب اجابات افراد عينة البحث ، وقد ساهم في هذا المستوى التركيز على ( العدالة التوزيعية ) اكثر م العدالة التفاعلية ، العدالة الاجرائية وعلى الترتيب مما يؤكد حاجة المعهد عينة البحث الى الاهتمام اكثر بالعدالة بين العاملين بجميع انواعها لضرورتها باعتبارها عامل مهم وشرط اساس لنجاح المنظمات في ضوء ما ورد من استنتاجات خرج البحث بمجموعة من التوصيات المناسبة والتي يمكن من خلالها التوصل الى افضل السبل الكفيلة ليكون هناك دور لادارة الاحتواء العالي في تعزيز العدالة التنظيمية لابد ان يركز معهد التدريب النفطي على جميع محاور ادارة الاحتواء العالي والتي طرحها البحث بجانبه النظري كونه يمثل احد المرتكزات الاساسية في دعم واسهام في العدالة التنظيمية . لا بد ان يركز معهد التدريب النفطي على العدالة التنظيمية بانواعها الثلاث ( العدالة التوزيعية ، التفاعلية ، الاحتوائية ) حتى تعمل سوية في ظل بناء كلي .

\*معهد التدريب النفطي  
\*\* الجامعة المستنصرية

اتجهت منظمات اليوم نحو ثقافة التغيير من خلال اعتماد محددات للاحتواء العالي وكيفية ادارته. وذلك من خلال اختيار العاملين المناسبين للمنظمة والالتزام في التدريب وتطوير المهارات واعتماد نظم العمل الفرقي والاندماج الوظيفي وكذلك نظم الدفع التي تعتمد على الحوافز. لتعزيز العدالة بين العاملين بوصفها طريقة يحكم من خلالها العاملين على المستوى الانساني والوظيفي الذي يعاملون به في المنز . واستنادا الى ذلك جاء هذا البحث للتعرف على الدور الذي تمارسه ادارة الاحتواء العالي لتعزيز العدالة بين العاملين بوصفها طريقة يحكم من خلالها العاملين على المستوى الانسانية والوظيفي الذي يعاملون به في المنظمة . ونظمت مباحث البحث بما ينسجم مع اهدافه، احتو

الرابع فقد احتوى الاستنتاجات والتوصيات .

### منهجية البحث

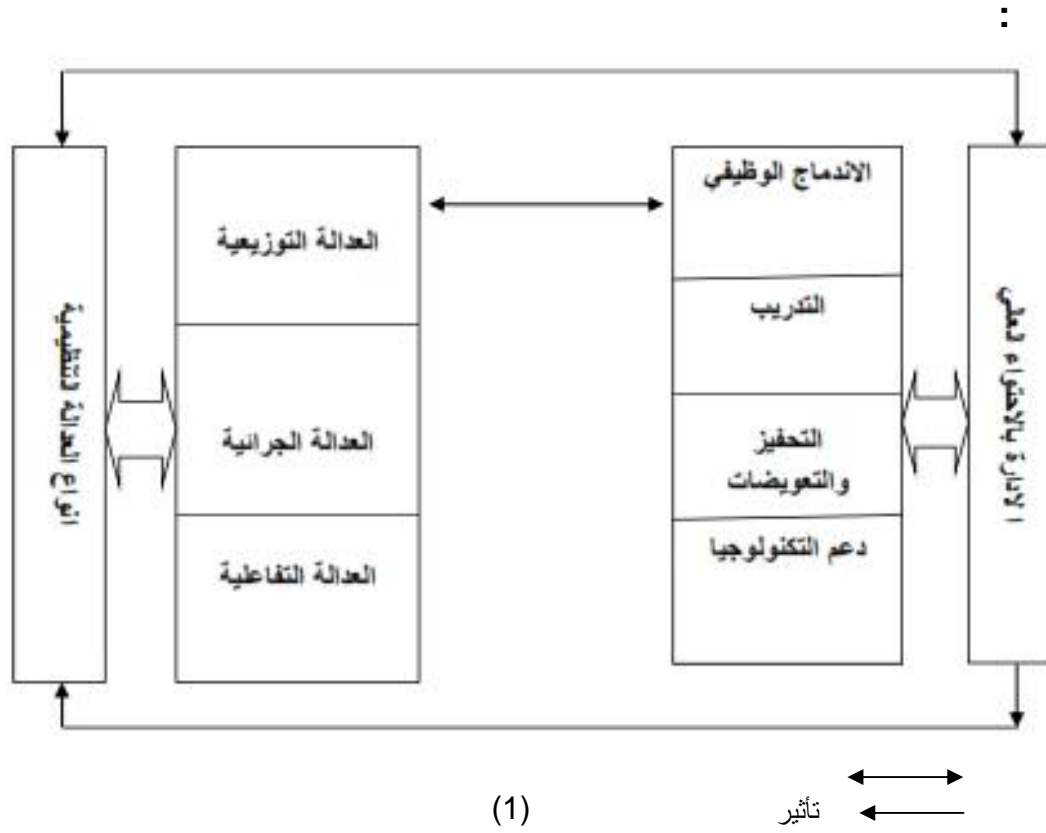
يعد خلق بيئة عمل ملائمة وخلق مستوى من الشعور بالعدالة التنظيمية بات من المهام الاساسية التي تواجه ادارات منظمات الاعمال , وان من الممارسات التي تستعملها ادارة المنظمات لخلق مثل هذا الشعور هو مدخل الاحتواء العالي للعاملين (Employees High Involvement)، لما يتميز بدور مهم في تقديم

لتساؤلات الآتية:

- 1- ما مستوى طبيعة متغيرات الدراسة ( الادارة بالاحتواء ) ( العدالة التنظيمية ) ؟
- 2- ما مدى الدور الذي تلعبه ادارة الاحتواء في تعزيز العدالة التنظيمية وامكانية التحكم بها في المنظمة
- 3- هل يعكس الميدان المبحوث تصورات افراد عينة البحث بخصوص (ارتباط ، تأثير) ادارة الاحتواء العالي في العدالة التنظيمية.

### ثانيا: اهمية واهداف البحث

1. تقدم الدراسة مواضيع تنسم بالحدثة في مجال الإدارة يمكن للباحثين من الاستفادة منها في البحوث المستقبلية.
2. تعد الدراسة بمثابة اسهامة علمية متواضعة للكشف عن اهمية ومصادر العدالة المنظمة , مستوى الاهمية في العينة المبحوثة بالنسبة للفقرات المتعلقة بالعدالة التنظيمية .
3. التعرف على متغيرات العدالة التنظيمية (التوزيع والاجرائية والتفاعلية) ومتغيرات ادارة
4. تقييم مدى تبني ممارسات العمل عالي الأحتوا تطبيقات العمل عالي الأحتواء.



#### رابعاً : فرضيات البحث

- 1- **الفرضية الرئيسية الاولى**  
توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الادارة بالاحتواء العالي والعدالة التنظيمية .  
وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية :
  - ❖ توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين الاندماج الوظيفي والعدالة التنظيمية.
  - ❖ توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين التدريب والعدالة التنظيمية.
  - ❖ ية ذات دلالة احصائية بين التحفيز والتعويضات والعدالة التنظيمية.
  - ❖ توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين دعم تكنولوجيا العمل والعدالة التنظيمية.
- 2- **الفرضية الرئيسية الثانية**  
هناك تأثير للادارة بالاحتواء العالي في العدالة التنظيمية .  
وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية :

- ❖ توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية لمحور الاندماج الوظيفي في العدالة التنظيمية.
- ❖ توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية لمحور التدريب في العدالة التنظيمية.
- ❖ توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية لمحور التحفيز والتعويضات في العدالة التنظيمية.
- ❖ توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية لمحور دعم تكنولوجيا العمل في العدالة التنظيمية

يتمثل مجتمع البحث بوزارة النفط وعينته معهد التدريب النفطي ، إذ تم توزيع (45) استمارة استبيان على افراد عينة البحث من موظفي المعه

#### سادسا : منهج البحث

اعتمد المنهج الوصفي التحليلي لانجاز البحث ، لكونه منهجا ملائما لدراسة الظواهر الاجتماعية والسلوكية ، اذ يتضمن دراسة الحقائق الراهنة المتعلقة بطبيعة الظاهرة، ولا تقتصر هذه الدراسة على معرفة المتغيرات والعوامل التي تتسبب في وجود الظاهرة ،اي ان الهدف تشخيصي فضلا عن كونه وصفي (غرابية واخروان ، 2010 :33).

#### سابعا : اساليب جمع وتحليل البيانات

( 1 ) كأساس لجمع البيانات من افراد عينة البحث المعدة من قبل ووزعت اجابات افراد عينة البحث ومستوياتها حسب مدرج (ليكرت) الخماس .

وطبقت مجموعة من الاساليب الاحصائية في تحليل البيانات وفقا للبرنامج الاحصائي SPSS .

1. ( Weighted Mean ) هي عبارة عن قيمة ذات مدلول اولي لطبيعة البيانات وتستخدم لتحديد مستوى اجابات افراد العينة لأسئلة الاستبانة .
2. راف المعياري ( Standard deviation ) يستخدم لقياس مدى تشتت اجابات عينة الدراسة عن وسطها الحسابي، اي يبين مدى تجانس اجابات العينة.
3. الاهمية النسبية ( The relative importance ) هي الوزن النسبي للمتوسط، ونحصل عليه على درجة يأخذها مقياس ليكرت الخماسي والتي

5

- ( T-TEST ) T يستخدم لمعرفة وجود فروق معنوية بين متوسطين، قيمة الاحتمالية المناظرة لقيمة T المحتسبة أقل أو تساوي مستوى المعنوية المعتمد في وجود فروق معنوية بين متوسطين ( 0.05 )

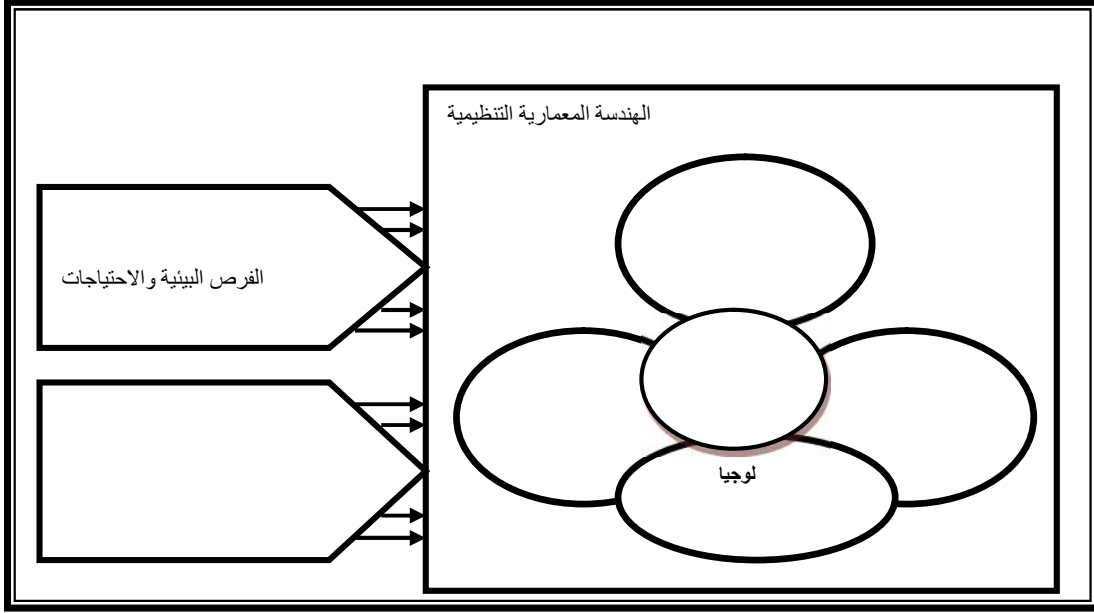
والعكس صحيح.

- معامل الارتباط البسيط: يستخدم لقياس قوة العلاقة بين متغيرين.
- ( Z-TEST ) Z : يستخدم لمعرفة معنوية العلاقة الارتباطية بين متغيرين.
- ( F-TEST ) F : يستخدم لمعرفة معنوية العلاقة الخطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ، أي يستخدم لبيان معنوية العلاقة التأثيرية للمتغير المستقل ( المتغيرات المستقلة ) في المتغير التابع.
- معامل التحديد  $R^2$  ( COEFFICIENT OF DETERMINATION ) : يستخدم لمعرفة نسبة تفسير ( نسبة تأثير ) المتغير المستقل ( او المتغيرات المستقلة ) للمتغير التابع .

## 1 : نشأة ومفهوم ادارة الاحتواء العالي

ظهرت إدارة الاحتواء العالي الى الوجود في ثمانينيات القرن الماضي، وكان رائدها العالم النفسي ميركي (Lawler). وفي أواخر التسعينيات استعملت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (ASTD) مصطلح أنظمة العمل العالية الأداء للإشارة الى تلك المنظمات التي نظمت تدفق العمل حول عمليات العمل الرئيسية، وأنشأت الفرق لتنفيذ تلك العمليات (Wood & Bryson, 2008, 3). تواجه المنظمات زيادة في التحديات للحصول على ميزة تنافسية اكبر وأكثر طلباً في موقع العمل، ويعد توسع الاسواق عبر الحدود الدولية والحواجز التجارية التي حُطمت، وتوزيع القنوات التي أصبحت أكثر كفاءة، وتدخل الدولة في العديد من الاسواق قد تقلص. والعديد من المنظمات واجهت عدد من المنافسين غير المتساوين، فضلاً عن ذلك هنالك الطلب العالي على المنتجات والخدمات ذات الجودة العالية من الزبائن والتي أصبحت أكثر من قبل، والتسليم الاسرع وبأوطأ الأسعار وقد ادى كل ذلك الى بروز مفهوم الاحتواء العالي ( High Involvement). (العبيدي، 2010 83) وقد استخدم بعض الباحثين مصطلحات متعددة ليعبروا عن الاحتواء العالي منها (ممارسات الأداء العالي، أنظمة الأداء العالي، الالتزام العالي، عمليات العمل العالية، مشاركة العمل العالية المستوى) نظام الاحتواء العالي بأنه الممارسات في ميدان العمل والتي ترفع مستويات الثقة بين مواقع العمل، وتزيد من القدرة الجوهرية للعاملين من العمل، وبذلك تتعزز المشاركة المنظمية. (Armstrong, 2009: 117).

ومن وجهة إن الأداء العالي للعمل هو ممارسات تسهل مشاركة الفرد وتعزيز المهارة والتحفيز . ويؤكد (العنزي والعبادي، 2009: 88) الأداء العالي هو هندسة معمارية تنظيمية تجمع العمل والأفراد والتكنولوجيا والمعلومات في أسلوب يُحسن التوافق بينها لكي تُنتج أداء عالي متطور من ناحية الاستجابة الفعالة لمتطلبات الزبون ومتطلبات وفرص البيئة الأخرى. والشكل (2) يوضح محاور هذا التعريف



(2)

التمثيل التخطيطي لنظام عمل الأداء العالي

العنزي، سعد علي والعبادي، هاشم فوزي، (2009) انظمة عمل الأداء العالي وأداء المنشأة الصناعية العامة، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 15 P. 89 54.

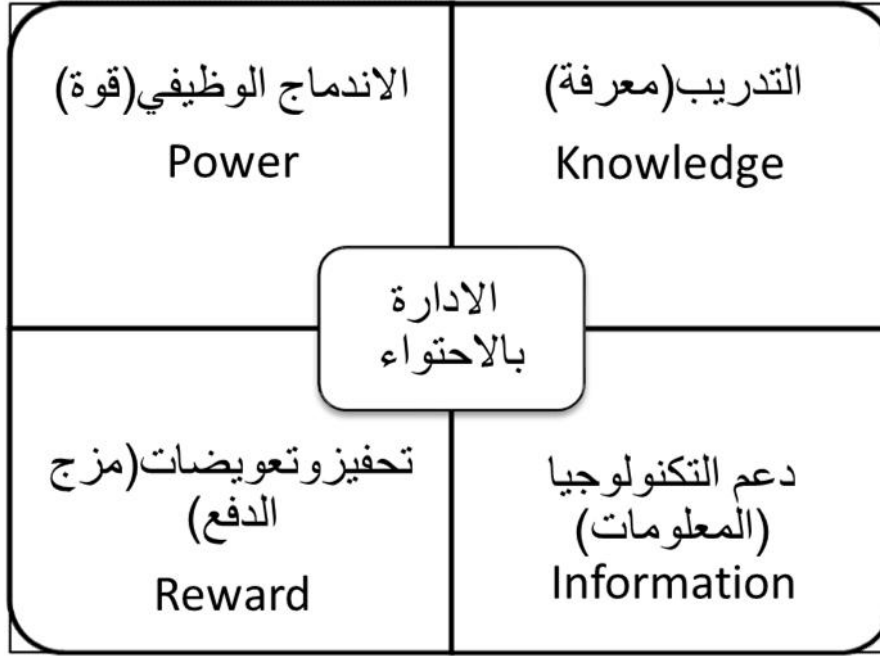
## 2 - اهمية ممارسات ادارة :

- (Armstrong,2009:122) اهمية ممارسات ادارة الاحتواء العالي على النحو الاتي :-
- وجود خط واضح للرؤية بين الغايات الاستراتيجية للمنظمة، وتلك الغايات للأقسام والملاكات في مختلف المستويات.
- يعرف العاملون ما هو متوقع منهم ويدركون أهدافهم ومسؤولياتهم.
- يشير العاملون ان عملهم جدير بالعمل ويوجد تلائم قوي بين العمل وقدراتهم.
- يفوض العاملون بتعظيم مشاركتهم.
- تعرف الإدارة ما تحتاجه بهدف تحسين الأداء ووضع الأهداف للنجاح ومراقبة الأداء لتأمين تحقيق الأهداف.
- توجد قيادة قوية من القمة وتولد رأياً مشتركاً عن أهمية التحسين الدؤوب.
- يوجد تركيز على ترويج المواقف الايجابية التي تسفر عن مشاركة والتزام وتحفيز قوة العمل.
- تتسجم عمليات إدارة الأداء مع أهداف العمل لتأمين مشاركة العاملين في تحقيق الأهداف والمقاييس المتفق عليها.

. تطوير قدرات العاملين من خلال التدريب في جميع المستويات من أجل دعم تحسين الأداء وتتيح للعاملين الفرص لاستخدام مهاراتهم وقابلياتهم.

- 3

(Lawler, 2008: 25)



(3)

تين :

#### - الاندماج الوظيفي والتمكين (القوة Power)

عرف مصطلح الاندماج الوظيفي بأنه درجة وضع الفرد الجهود الاختيارية في عمله، فوق الحد الأدنى للحصول على الوظيفة، وفي نوعية العمل الإضافي، بقوة ذهنية او همة عاليتين. اما التمكين فهو عملية يساعد بها المدراء الآخرين لاكتساب الذي له تأثير عليهم وعلى العمل . في حين حددت العوامل الرئيسية المؤثرة على استراتيجيات الاندماج الوظيفي التي تستخدمها ادارة الموارد البشرية وكالاتي :

. طبيعة العمل ذاته: (The Work Itself)

. بيئة العمل : (Work Environment)

. القيادة : (Leadership)

. (Opportunities for Personal Growth) :

## . فرص المساهمة: (Opportunities to Contribute)

### ب . التدريب (معرفة Knowledge)

يشير التدريب الى جهد مخطط من قبل المنظمة لتسهيل تعلم المعرفة المرتبطة بالعمل والمهارات المطلوبة من الأفراد العاملين، والغاية من جهود التدريب هي للأفراد العاملين لوضع المعرفة المحددة او المهارة او القدرة بشكل مركز في برنامج تدريب محدد يمكن ان يساعد أيضاً في إنشاء منظمة متعلمة. التدريب يزيد من فهم العاملين لدورهم في عمليات المنظمة والمعرفة المهمة المحددة بها. ولهذا تحتاج المنظمة الى القيام بكل شيء ممكن لتسهيل تطوير مهارات الأفراد بكل أنواع طرق التدريب الفني من أجل حل أي مشكلة تظهر في المنظمة، وكما يجب على كل الأفراد بان تكون لديهم القدرة على حل المشكلة والتكوين بصورة سريعة الى جماعات

### - التحفيز والتعويضات ( المكافأة Reward)

يعرف التحفيز بأنه جميع الوسائل والعوامل التي من شأنها حث العاملين على أداء واجباتهم بجد واخلاص، وتشجيعهم على بذل أكبر جهد وعناية في أدائها، ومكافأتهم على ما يبذلونه فعلاً من جهد زائد

تعرف التعويضات بوصفها عملية توفر تحليلاً للمقدرات الكلية للفرد وطاقتها الكامنة، بما يسمح اتخاذ قرارات حكيمة بالنسبة لإغراض معينة. فإنها تجمع بيانات عن الأداء السابق والحالي للفرد فضلاً عن السلوك في العمل، وتدقيق تلك البيانات. ولكنه توجد هنالك أيضاً أنواعاً من الأغراض الأخرى للتعويضات والمنافع المرغوب بها بضمنها: تحسين الدوافع والمعنويات ، وتوضيح ما هو مطلوب او متوقع، وتقليل الغموض الخاص بالأداء ، وتحديد المكافآت ، وتعريف فرص التدريب والتطوير، وحسن الاتصال ، واختيار العاملين لغرض الترقية ورفع المستوى ، إدارة التطوير المهني، وتقديم الاستشارات، والانضباط والتأديب، وتخطيط الإجراءات، ووضع الأهداف والغايات.

### - دعم تكنولوجيا العمل (المعلومات Information)

نظام المعلومات هو عامل أساسي للتنسيق الفاعل والتغذية العكسية الفاعلة في أية منظمة، ولكنه حاسم ومهم جداً في أنظمة الاحتواء العالي، إذ ينبغي على هذا النظام توفير القدرة للأفراد على تنسيق وإدارة أنفسهم، ومثال ذلك خلق الشبكات بين الحاسبات جعل من الاسهل بكثير هيكلية المنظمات ذات الاحتواء العالي، إذ يمكن من خلال هذه الشبكات يمكن الأفراد الاتصال فيما بينهم لتنسيق فعاليتهم وحل المشاكل ونقل المعرفة الضمنية

تربط إدارة الاحتواء العالي بين إشراك العاملين والاحتواء من خلال تقديم الفرق المدارة ذاتياً والتي تخلق أفضل بين الأقسام، مع تسجيل احتواء العاملين في عملية اتخاذ القرار، نتيجة لذلك فإن الزيادة في التخصص والدعم العاطفي يحصل كجزء من بيئة عمل الفريق ويؤدي الى زيادة الرضا الوظيفي ومعدلات غياب اقل (Gollan,2010:281) .

ان الميزة المركزية في المنظمات هي حاجتها الى معالجة المعلومات لتلبية الطلبات المحددة الموضوعة على عاتقها وكننتيجة لذلك فإن النظم التي تدعم معالجة المعلومات اوتأمين المعلومات الدفينة والموثوقة والكامنة لصناعة القرار ستحسن من الأداء المنظمي. ومن



جهة أخرى أن أدوات التنسيق غير المبرمج مكن المعلومات الأكثر سلاسة من النقل ولذلك حسنت

## ثانيا : العدالة التنظيمية :

### 1- مفهوم العدالة التنظيمية :

بالرغم من إن مفهوم العدالة واضح ولكن هذا لم يمنع اختلاف وجهات النظر في فهم العدالة لأنها مفهوم نسبي، فظهرت نظريات عديدة تفسر وتشرح ما هيه العدالة التنظيمية وقامت بتجزئتها إلى ابعاد كلا بحسب منظوره ولكنها في الحياة العملية لا يمكن فصلها، ولا تقتصر العدالة بمجموعة الابعاد فحسب بل إن هناك انواع اخرى تدخل ضمن مفهوم العدالة لأنها ضرورية وشرط اساس في حياة

( ) :

لعدلياً بإعطاء كل ذي حق حقه ، إذ لا بد منها كموجود ليقحق لتكون رعاية حقه عدلا من معاني العدل؛ ( الإنصاف، المساواة، الميزان) ( الحسيني، 2006، 7 )  
التنظيمي فتشير أنها الدين (28,2012,Owolabi)

لعدالة التنظيمية هي

التوزيعية والإجرائية والتفاعلية.

( Rupp, 2011, 60 ) فالعدالة التنظيمية هي  
مختلفة كافة اصحاب المصالح المتعاملين معهم،  
عاطفيا ومعرفيا، ونتجعه ردد فعل كأجتهات وسلوكيات، فيظلمنا العدالة داخل جماعات العمل والمنظمات .  
ينبمد العدالة التعاملات من قبل  
وتتضمن تشكيا لإدراك من خلال معال  
2- أهمية العدالة التنظيمية:

ان من اهم عوامل نجاح المنظمة هي العلاقات النفسية بين العاملين والمنظمة والالتزام التنظيمي  
ة والمهارات والابداع والاهم من ذلك هو النظام الاداري الذي يقوم  
والأهم من نظام القائم على العدالة هو مدركات ومعتقدات العاملين حول العدالة التنظيمية  
والتي تؤثر في سلوكياتهم التنظيمية  
ويمكن تلخيصها بما يلي :

يهتم الافراد بالعدالة بوصفها الية للسيط

مفضلة على المدى البعيد، و على وفق انموذج قيمة المجموعة Group-Value Model  
والذي سمي فيما بعد النموذج العلائقي Relational Model فإن العاملين يعنون بالعدالة لكي  
تكون لديهم مكانه وقيمة داخل المجموعة.

لتنظيمية واحدة من العوامل التي تجعل العامل يؤدي ما مطلوب منه واكثر؛ لكون  
عمليات العدالة تقوم بدور مهما في المنظمة وإن السلوك يؤثر في مشاعر ومعتقدات العاملين ( )  
Goudarzvandchegini & et al, 2011:43

تحفز العدالة التنظيمية في مشاركة المعرفة (Ardakani, 2012:337) كونها ظاهرة اجتماعية  
تتخلل في الحياة التنظيمية عموما، وكون العاملين اصبحوا اكثر مهارة وامتلاكا للمعرفة فانهم  
يطمحون إلى وظائف تليق بهم فحسب، بل وإلى معاملة عادلة يسودها الاحترام  
والتقدير. (Ardakani, 2012, 337)

المرتكزات المهمة في جودة حياة بيئته الـ مثل الثقة بالمنظمة، والالتزام التنظيمي (Yavuz,2010:695)، والولاء للقيادة، وسلوك المواطنة التنظيمية، وتحسين الأداء ورضا الزبون وتقليل الصراع، وتسهم في إرساء قواعد المناخ التنظيمي الجيد (جوده،2010 312) . تساعد العدالة التنظيمية على اكتشاف الفساد داخل المنـ . تؤثر العدالة التنظيمية في الفاعلية التنظيمية (Choudhry &Kumar,2011,1) كما وتعد معيار للقيمة الاجتماعية . تعد العدالة التنظيمية احدى المكونات الاساسية للهيكـل الاجتماعي والنفسـي للمنظمة (أبو Marjani, Amir Babak & Ardahaey) (2012:126) وتتأثر العدالة التنظيمية بالهيكـل التنظيمي (أبو Marjani, Amir Babak & Ardahaey) فإن المنظمات اللامركزية اكثر عدالة إجرائية من المنظمات المركزية، والمنظمات الاصغر حجما هي اكثر عدالة تفاعلية من المنظمات الاكبر حجما (6:2007 )

تكون العدالة التنظيمية مهمة وضرورية عند التغيير التنظيمي وتطبيق الانظمة الرشيقـة وتسريح العاملين (Kals&Jiranek,2012,220) .

تساعد العدالة التنظيمية في توليد الافكار وبناء جسر الثقة بين العاملين والإدارة وبين العاملين مع بعضهم البعض وتمكين المدراء من تحقيق الاهداف الصعبة وحتى لا تقع المنظمة تحت طائلة

### 3 - نظريات العدالة التنظيمية :

Greenberg (1996) مفاهيم مختلفة للعدالة التنظيمية من خلال بعدين وهما كالآتي :

- Reactive-Proactive Dimension: تركز نظرية العدالة على محاولة العاملين تجنب أو الهروب من حالة الظلم، اما رد الفعل فركزت على الـ وتتعلق عملية - الفعل بالظروف البيئية مثل الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي، اما عملية- مع الطرق والاساليب التي تشا الظروف العادلة.
- بعد العملية - Process-Content Dimension: هي الطريقة التي تركز على طرائق تحديد المخرجات المختلفة، المحتوى هو المدخل الذي يتعلق بعدالة القرار الناتج أو النتائج النهائية ، هناك نوعين من النظريات نظريات المحتوى وتعني عدالة النتائج . ونظريات العملية تعني الوسائل المستخدمة لتحقيق النتائج العادلة.

### - العدالة التوزيعية (Distributive Justice)

تعرف العدالة التوزيعية بانها إدراك العاملين للعدالة في توزيع الموارد على العاملين. ويشير ( Suliman: 2007 ) هي رضا العاملين عن نتائج عملهم التي تقود إلى الفاعلية التنظيمية.

وتتضمن العدالة التوزيعية ايضا توزيع العقوبات بشكل عادل استنادا إلى السلوك غير

### - العدالة الإجرائية (procedural justice)

يعد تاريخ العدالة الإجرائية اقصر من العدالة التوزيعية وبدأت في بداية السبعينيات من القرن الماضي على يد John Rawls Thibaut & Walker , حيث كان يعتقد سابقا إن العدالة التوزيعية هي اهم من ية في توضيح السلوكيات والاتجاهات والدوافع، ولكن المختصين وجدوا إن العدالة الإجرائية هي اهم من العدالة التوزيعية في توضيح السلوكيات والاتجاهات والدوافع (McShane & Von

Glinow,2005:161) كما وجد ان القرار المتخذ في مكان العمل لايؤثر في حاله الاقتصادية اعية فحسب ولكن على الحياة العامة للعاملين (Yousaf,2008:7). وتتضمن العدالة الإجرائية عدالة الطريقة التي يتم فيها دفع الأجر والعلاوات وتقييم الاداء وقرارات الترقية والعقوبات والتوظيف وتسريح العاملين (Nesbit et al,2012:4).

عرفت العدالة الاجرائية بانها ادراك العدالة المتعلقة بالطريقة التي يتم بها اتخاذ القرارات المتعلقة بتوزيع ويشير ( Greenberg & Baron : 2008 ) بأنها ادراك العاملين لعدالة الاجراءات المستخدمة لتحديد النتائج التي يستلموها .

وهناك بعدين للعدالة الإجرائية هما (عبدالله : 2008 : 14) :  
- الجانب الهيكلي: هو الإجراءات الرسمية العادلة داخل المنظمة، اي كيفية هيكلة القرارات أو كيفية اتخاذها.

- الجانب الاجتماعي (التأثيري): هي المعاملة التي يتلقاها العاملين من مشرفيهم، اي الاسلوب أو الطريقة التي يتخذ بها الإجراءات المتعددة.

Lind

(-) Trust: وتتضمن تقييم العاملين لمدى معاملتهم بعدالة وبطريقة مقبولة.  
(-) Status Recognition Standing المكانة وهي معاملة العامل باحترام وكرامة وأدب ما يستحق.

(-) Neutrality: وهي عدم التحيزة والعدالة في الاجراءات مع القدرة على تعزيز إتخاذ

### - العدالة التفاعلية (Interactional justice)

تعد العدالة التفاعلية شكل اخر من العدالة التنظيمية، والتي بدأت بالظهور كعامل (1986 Bies & Moag)

تتعامل العدالة التفاعلية مع ثلاثة عناصر هي (Suliman,2007:296-297) :

1- العوامل البيئية المؤثرة على العلاقة بين المدير والعامل وبين العاملين والمنظمة.

2- نظام الاتصالات ذي الاتجاهين الفعال بين الرئيس المباشر والم

3- الثقة لأنه لا يوجد ما يؤثر في العلاقات بقدر الثقة.

وتنص الى ان الفرد حساس لنوعية التعاملات التي يتلقاها من قبل صانع القرار فكلما كانت المعاملة عادلة مثل الاحترام والادب واسلوب اتخاذ القرار سليم في تحديد مستويات الاجور، فان ذلك سيدعم احساس العاملين لعدالة (Ismail & Shariff,2009:122)

وتتعلق بالتواصل بين العاملين والصوت الممنوح لهم (warren,2010:23).

( Blakely & et al :2005 ) العدالة التفاعلية هي الاحترام والصدق عند التفاعلات

الاجتماعية مع الاشخاص.

وعرفها ( Suliman :2007 ) بطبيعة العلاقة بين الرئيس والمرووس.

وتقسم العدالة التفاعلية إلى قسمين هما :

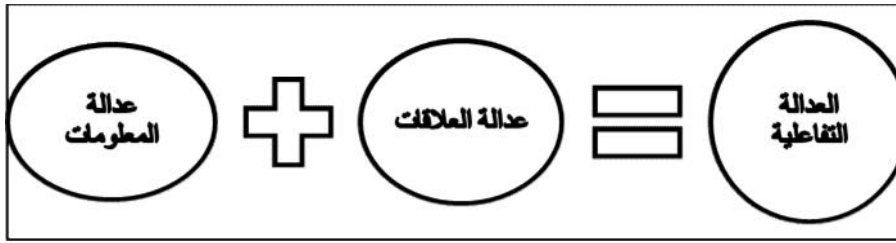
### 1. عدالة العلاقات الشخصية (Interpersonal Justice)

وهي مدركات العاملين للطريقة العادلة التي يعاملون بها من قبل الآخرين (خصوصا من قبل الجهات العليا) (Aslam&Sadaqat,2011:56) تشير إلى ان تعامل السلطات باحترام مع العاملين المتأثرين

- بقراراتهم وتقديم الاعتذار للأثار السلبية لقراراتهم، وهذا السلوك من الممكن أن يزيد مدركات العدالة التفاعلية لعدة اسباب هي (Ishak&Alam,2009:326):
- . شعور العاملين نحو القرارات غير المواتية بأنها لاتعكس نية السلطات على الانتقام ومن ثم يحسن ظن العاملين بالسلطة وبأنها جديرة بالثقة.
  - . الاحترام والادب والاعتراف بحق الانسان هو الاساس لسلامة الشخصية.
  - . اعطاء فرصة لشعور العاملين بالقبول ففي دراسة اجراها Simpson & Kaminski (2007) وجدا إنه لاتوجد اختلافات كبيرة بين إدراك الرجال والنساء للعدالة التفاعلية، ما عدا الاقليات فإن العدالة التفاعلية تكون اكثر من العدالة التوزيعية والإجرائية (Simpson & Kaminski,2007:68).

## 2. (Informational Justice )

- هي مدركات العاملين لعدالة المعلومات المستخدمة اساسا لاتخاذ القرار Aslam& (Sadaqat,2011:56)، ، حيث تزيد مدركات العدالة التفاعلية لعدة اسباب هي :
- . تعطي انطباع بأن السلطة تتخذ قرار واضح وأنها قد اخذت جميع المعلومات اللازمة بصورة معقولة لجعل القرار غير متحيز.
  - . اقتناع العاملين بأن النتائج عادلة.
  - . الوضوح والشفافية التي تستخدمها السلطة تعكس احترامها للأفراد.
- (4) يوضح اقسام العدالة التفاعلية.



(4 )

اقسام العدالة التفاعلية  
المصدر: اعداد الباحثتين

## عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات

هذا البحث تحليل لمستوى أهمية اجابات العينة لكل متغير من متغيرات الدراسة مسد الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية، وكذلك اختبار فرضيات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة التي تضم ( إدارة الاحتواء ، العدالة التنظيمية) ، وذلك بواسطة مجموعة من المقاييس والاساليب الاحصائية في عملية تحليل ومعالجة واختبار الفرضيات وصولا إلى اهداف الدراسة، باستعمال برنامج التحليل الإحصائي SPSS V – 23، إذ سيتضمن هذا الفصل الخاص بتحليل الجانب التطبيقي على المباحث التالية:

اولا: تحليل وصفي لعينة البحث ومستويات أهمية متغيرات البحث.  
ثانيا: اختبار احصائي لتأثير أداء الاحتواء في العدالة التنظيمية.  
المبحث الأول / اختبارات الصدق والثبات لأداة القياس الاستبانة

يشخص الصدق مدى قياس الاستبانة بمتغيراتها وفقراتها للظاهرة المراد بحثها، وأن من أكثر الطرائق شيوعاً لاختبارات الصدق طريقة صدق المحتوى بواسطة المقارنة الطرفي، فهي تمتاز بترتيب بيانات الاستبانة تنازليا او تصاعديا ثم يقطع من الجزء الاعلى ما نسبته 27 % البالغ عددها خمسة واربعين ومن اسفل البيانات النسبة نفسها، ثم نستخدم اختبار ( T-TEST ) لبيان مدى توفر شرط الصدق في الاستبانة،،،، ولتطبيق هذا الاختبار تم استخدام ثلاثين استبانة ولكلا متغيري الدراسة، ولمجمل أسئلة الاستبانة البالغ عددها واحد وعشرين سؤالا ، فكانت قيمة T ( 38.06 ) لمجمل فقرات الاستبانة، وهي معنوية، لأنها أكبر من T الجدولية البالغة ( 2.064 )، وكذلك كانت ( القيمة الاحتمالية Sig. ) المناظرة لها أقل من مستوى معنوية 0.05 بما يؤكد عبور الاستبانة لاختبار الصدق وفق هذا الطريقة، وكما يركز جدول ( 1 ) عبور كل متغير من متغيرات الدراسة لاختبار الصدق بنجاح، وكانت النتائج كما يلي:

( 1 ) يوضح نتائج اختبار صدق المحتوى لمتغيرات الدراسة

التفسير	T		متغيرات البحث
	القيمة الاحتمالية sig.	القيمة	
فقرات المتغير المستقل تعبر	0.00	31.89	
فقرات المتغير التابع تعبر	0.00	33.57	العدالة التنظيمية
جميع فقرات الاستبانة تعبر	0.00	38.06	
			قيمة T الجدولية ( 2.064 ) عند مستوى معنوية ( 0.05 )

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية.

### ثانيا اختبارات الثبات

الحصول على الدقة في نتائج الاستبانة، لنتثبت من خلالها مدى امكانية الحصول على النتائج نفسها في حال توزيع الاستبانة في مرتين وبزمنين مختلفين على الأفراد ذاتهم، وذلك باستخدام طريقة (ألفا كورنباخ) للثبات التي تبرهن اتساق أداء الفرد من فقرة الى أخرى، إذ بلغت قيم ( 0.78 ) وهي أكثر من ( 0.60 ) الاستبانة قد عبرت اختبار الثبات بنجاح، كما يؤشر جدول ( 2 ) ، قيم معامل (ألفا كورنباخ) لكل متغير من متغيرات الدراسة، بما يبرهن عبور فقرات متغيرات البحث لاختبار الثبات بنجاح .

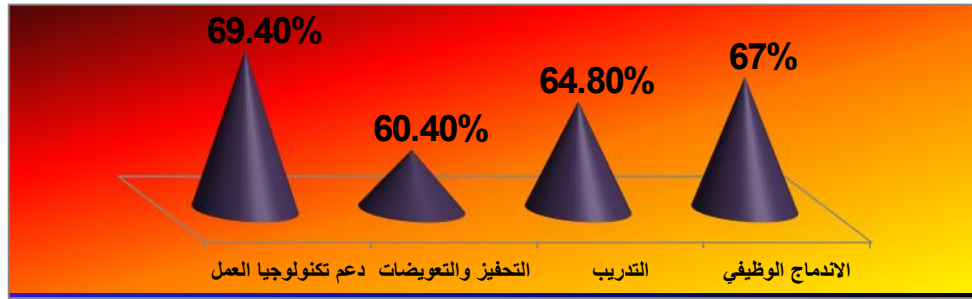
( 2 )

متغيرات البحث	قيمة معامل ألفا	التفسير
	0.70	فقرات هذا المتغير تعبر اختبار الثبات بنجاح
العدالة التنظيمية	0.73	فقرات هذا المتغير تعبر اختبار الثبات بنجاح
	0.78	

: حثين بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية نستدل من خلال التحليل السابق ان الاستبانة عبرت عن اختبارات الصدق والثبات بنجاح وبالتالي مؤهلة لتطبيق الاختبارات الاحصائية عليها بكفاءة عالية.  
: تحليل وصفي لعينة البحث ولمستويات أهمية متغيرات البحث.

#### 1- المتغير المستقل ( إدارة الاحتواء ) :

يطرح جدول ( 1 ) ان قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير بلغت ( 3.27 ) وهي أكبر من قيمة ( 3 ) وهذا يؤكد بان مستوى اجابات العينة لهذا المتغير اتجهت نحو الاتفاق، وبانحراف معياري سجل ( 1.14 )، فيما يشير الى مدى تجانس الاجابات بخصوص فقرات متغير إدارة الاحتواء وسجلت الاهمية النسبية لهذا المتغير ( 65.40 % ) بما يثبت اتفاق زهاء ثلثي افراد عينة البحث { ندماج الوظيفي ، التدريب ، التحفيز والتعويضات ، دعم تكنولوجيا العمل }، إذ بلغ الوسط الحسابي لكل منها ( 3.35 3.24 3.02 3.47 ) وهي جميعها أكبر من قيمة الوسط الفرضي، وهذا يشخص بان مستوى اجابات العينة للمحاور الأربعة اتجهت نحو الاتفاق ، بينما سجلت قيم الانحراف المعياري لها ( 1.12 1.14 1.23 1.07 ). بينما يوضح شكل ( 5 ) توزيع محاور إدارة الاحتواء حسب الاهمية النسبية إذ حصل محور دعم تكنولوجيا العمل التدريب على أعلى مستوى اهمية نسبية بواقع ( 69.40 % ) ، في حين سجل محور التحفيز والتعويضات أدنى مستوى أهمية نسبية وواقع ( 60.40 % ) :



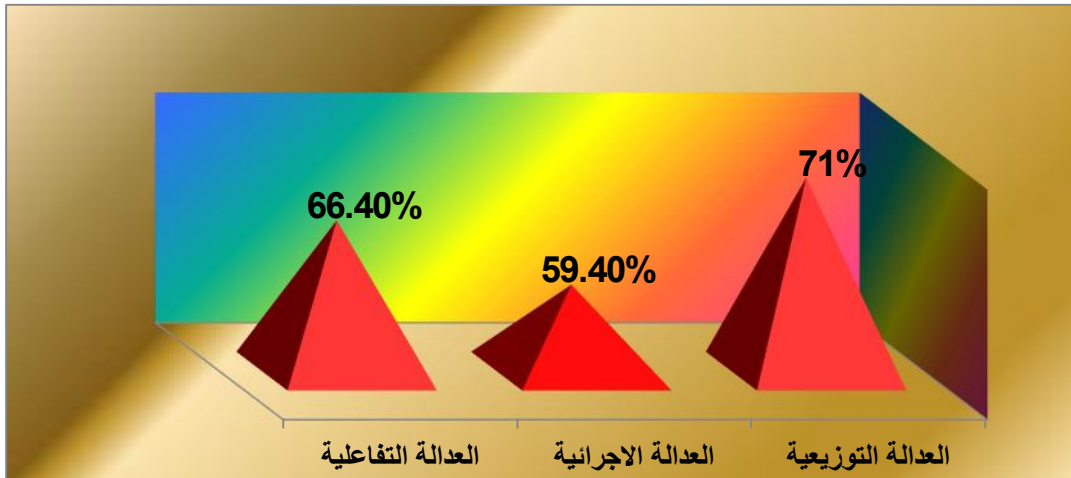
حسب الاهمية النسبية

( 5 ) توزيع أبعاد متغير

## 2- المتغير التابع العدالة التنظيمية :

يستنتج من جدول ( 3 ) ان قيمة الوسط الحسابي لمتغير التابع بلغت ( 3.28 ) وهي أكبر من قيمة ( 3 ) وهذا يؤكد بان مستوى اجابات العينة لهذا المتغير اتجهت نحو الاتفاق وبتحرف معياري سجل ( 1.18 ) ، بينما يشير الى مدى تجانس الاجابات بخصوص فقرات متغير العدالة التنظيمية، بينما بلغت قيمة الاهمية النسبية لهذا المتغير ( 65.60 % ) بما يبرهن اتفاق معظم افراد عينة العدالة التنظيمية { العدالة التوزيعية ، العدالة الاجرائية ، العدالة التفاعلية } إذ بلغ الوسط الحسابي لكل منها ( 3.55 2.97 3.32 ) وهي جميعها أكبر من قيمة الوسط الفرضي، بما يؤكد بان مستوى اجابات العينة للمحاور الثلاثة اتجهت نحو الاتفاق ،بينما سجلت قيم الانحراف المعياري لها ( 1.01 1.18 1.36 ) . ( 3 ) ، هذا

العدالة التوزيعية مستوى اهمية نسبية بواقع ( 71 % ) ، في حين سجلت الاجرائية أدنى مستوى أهمية نسبية وواقع ( 59.40 % ) حسب اراء عينة البحث، وكما مبين في شكل ( 6 ) :



( 6 ) توزيع أنواع العدالة التنظيمية حسب الاهمية النسبية

( 3 ) مستويات اجابات عينة البحث حسب كل متغير

اهمية نسبية %	انحراف معياري		متغيرات البحث
67	1.12	3.35	الاندماج الوظيفي
64.8	1.14	3.24	التدريب
60.40	1.23	3.02	التحفيز والتعويضات
69.40	1.07	3.47	دعم تكنولوجيا العمل
65.40	1.14	3.27	
71	1.01	3.55	العدالة التوزيعية
59.40	1.18	2.97	العدالة الاجرائية
66.40	1.36	3.32	العدالة التفاعلية
65.60	1.18	3.28	

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية.

**: اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغير إدارة الاحتواء والعدالة التنظيمية**

**1- اختبار علاقة الارتباط بين متغيرات البحث**

لاختبار فرضية علاقة الارتباط بين المتغير المستقل المتمثل بإدارة الاحتواء و المتغير التابع المطلق عليه العدالة التنظيمية  $Z$  ، فان نتيجة الاختبار ستكون ايجابية في حال كانت القيمة المحسوبة لـ  $Z$  أكبر من قيمة  $Z$  الجدولية البالغة ( 1.96 ) عند مستوى معنوية 0.05 ليدل ذلك على قبول فرضية وجود ارتباط معنوي بين المتغيرين ولمعرفة قوة هذه العلاقة الارتباطية بين المتغيرين حسبنا قيمة معامل الارتباط البسيط ( بيرسون ). في ذات الوقت يؤكد ظهور علامة ( \*\* ) أو ( \* ) في مخرجات الحاسبة الالكترونية على معنوية علاقة الارتباط بين المتغيرين، حيث يسعى الباحث في هذه الفقرة إلى اختبار الفرضيات التالية :

**الفرضية الرئيسية 1 : توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين إدارة الاحتواء والعدالة التنظيمية، وجميع الفرضيات الفرعية المنبثقة منها الآتية:**

- (1)- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين الاندماج الوظيفي والعدالة التنظيمية.
- (2)- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين التدريب والعدالة التنظيمية.
- (3)- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين التحفيز والتعويضات والعدالة التنظيمية.
- (4)- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين دعم تكنولوجيا العمل والعدالة التنظيمية.

وكانت النتائج كما يلي :



(1)- علاقة الاندماج الوظيفي بالعدالة التنظيمية  
( 4 ) وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين الاندماج الوظيفي والعدالة التنظيمية، إذ سجلت قيمة Z ( 4.51 ) وهي معنوية عند مستوى 0.05 ، ولا سيما أنها أكبر من Z دولية البالغة ( 1.96 ) ، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (\*\*0.68 ) يؤكد وجود ارتباط قوي طردي بين الاندماج الوظيفي والعدالة التنظيمية، وكانت مجموعة العلاقات المعنوية بين الاندماج الوظيفي ومحاور العدالة التنظيمية ( 4 4 علاقات ) بما يشكل ( 100 % ) وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الأولى {توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين الاندماج الوظيفي والعدالة التنظيمية}، والذي يؤكد وجود علامة \*\* مع قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين في مخرجات الحاسبة الالكترونية .

(2)- علاقة التدريب والعدالة التنظيمية  
يركز جدول ( 4 ) على وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين التدريب و التنظيمية، إذ سجلت قيمة Z ( 4.44 ) وهي معنوية عند مستوى 0.05 ، ولا سيما أنها أكبر Z الجدولية البالغة ( 1.96 ) ، في حين بلغت قيمة تباط بينهما (\*\*0.67) مجموعة العلاقات المعنوية بين التدريب ومحاور العدالة التنظيمية ( 4 4 علاقات ) بما يشكل ( 100 % ) ، وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الثانية {توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين التدريب والعدالة التنظيمية}، والذي يؤكد وجود علامة \*\* مع قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين في مخرجات الحاسبة الالكترونية.

(3)- علاقة التحفيز والتعويضات بالعدالة التنظيمية  
( 4 ) وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين التحفيز والتعويضات والعدالة التنظيمية سجلت قيمة Z ( 4.18 ) وهي معنوية عند مستوى 0.05 ، ولا سيما أنها أكبر من Z الجدولية البالغة ( 1.96 ) ، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (\*\* 0.36 ) ، وكانت مجموعة العلاقات المعنوية بين التحفيز والتعويضات ومحاور العدالة التنظيمية ( 4 4 علاقات ) بما يشكل ( 100 % ) ، وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الثالثة {معنوية ذات دلالة احصائية بين التحفيز والتعويضات والعدالة التنظيمية} .

(4)- علاقة دعم تكنولوجيا العمل بالعدالة التنظيمية  
( 4 ) تباط معنوية ذات دلالة احصائية بين دعم تكنولوجيا العمل والعدالة التنظيمية، إذ سجلت قيمة Z ( 4.71 ) وهي معنوية عند مستوى 0.05 ، ولا سيما أنها أكثر Z الجدولية البالغة ( 1.96 ) ، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (\*\*0.71) العلاقات المعنوية بين دعم تكنولوجيا العمل ومحاور العدالة التنظيمية ( 4 4 علاقات ) بما يشكل ( 100 % ) ، وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الرابعة {توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين دعم تكنولوجيا العمل والعدالة التنظيمية}.

( 4 ) وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين العدالة التنظيمية، إذ سجلت قيمة Z ( 4.91 ) وهي معنوية عند مستوى 0.05 ، ولا سيما أنها أكبر Z الجدولية البالغة ( 1.96 ) ، في حين بلغت قيمة بينهما (\*\*0.74) العلاقات المعنوية بين العدالة التنظيمية ( 4 4 علاقات ) بما يشكل ( 100 % ) وبالتالي قبول الفرضية الرئيسية الأولى {توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين إدارة الاحتواء و التنظيمية} الذي يؤكد وجود علامة \*\* مع قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين في مخرجات الحاسبة الالكترونية، ليصل بذلك مجموع العلاقات الارتباطية المعنوية بين محاور إدارة الاحتواء الاربعة وبين العدالة التنظيمية بمحاورها الثلاثة إلى عشرين من عشرين بما يشكل مئة بالمئة ، ين لوحظت أعلى قيمة معامل ارتباط سجلت بين إدارة الاحتواء والعدالة الاجرائية وبواقع (\*\*0.73) .

( 4 ) علاقات الارتباط بين إدارة الاحتواء والعدالة التنظيمية

العلاقات المعنوية		التنظيمية		اعلية		العدالة الاجرائية		العدالة التوزيعية		التنظيمية
المعنوية										
% 100	4	<b>**0.68</b>		<b>**0.65</b>		<b>**0.69</b>		<b>**0.66</b>		الوظيفي
		دال احصائيا	4.51	دال احصائيا	4.31	دال احصائيا	4.58	دال احصائيا	4.38	
% 100	4	<b>**0.67</b>		<b>**0.64</b>		<b>**0.70</b>		<b>**0.65</b>		التدريب
		دال احصائيا	4.44	100%	4.25	دال احصائيا	4.64	دال احصائيا	4.31	
% 100	4	<b>**0.63</b>		<b>**0.59</b>		<b>**0.62</b>		<b>**0.60</b>		التحفيز والتعويضات
		دال احصائيا	4.18	100%	3.91	دال احصائيا	4.11	دال احصائيا	3.98	
% 100	4	<b>**0.71</b>		<b>**0.67</b>		<b>**0.71</b>		<b>**0.68</b>		دعم تكنولوجيا
		دال احصائيا	4.71	100%	4.44	دال احصائيا	4.71	دال احصائيا	4.51	
% 100	4	<b>**0.74</b>		<b>**0.71</b>		<b>**0.73</b>		<b>**0.70</b>		
		دال احصائيا	4.91	100%	4.71	دال احصائيا	4.84	دال احصائيا	4.64	
% 100	20	5		5		5		5		المعنوية
		% 100		% 100		% 100		% 100		

معامل الارتباط البسيط

الدلالة الاحصائية	Z
-------------------	---

## 2- اختبار التأثير بين متغيرات البحث :

لقياس معنوية تأثير المتغير المستقل إدارة الاحتواء بمحاوره الأربعة في المتغير التابع المتمثل بالعدالة التنظيمية ، سنستعمل اختبار ( F - TEST ) ، فإذا كانت القيمة المحسوبة لـ F نظيرتها الجدولية البالغة ( 4.08 ) ، دل ذلك على وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمتغير إدارة الاحتواء في العدالة التنظيمية ، ولمعرفة نسبة تأثير إدارة الاحتواء في متغير العدالة التنظيمية سيعتمد الباحث على قيمة معامل التحديد  $R^2\%$  ، كما حسبت قيمة معامل الانحدار بيتا والتي تبين نسبة التغير الحاصل في قيمة المتغير التابع عند حصول تغير في قيمة المتغير المستقل بمقدار وحدة واحدة ، إذ يهدف الباحث من هذه الفقرة اختبار الفرضيات التالية:

**الفرضية الرئيسية الثانية : توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية لإدارة الاحتواء في العدالة التنظيمية، وجميع الفرضيات الفرعية المنبثقة منها الآتية:**

- ❖ توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية لمحور الاندماج الوظيفي في العدالة التنظيمية.
  - ❖ توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية لمحور التدريب في العدالة التنظيمية.
  - ❖ توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية لمحور التحفيز والتعويضات في العدالة التنظيمية.
  - ❖ توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية لمحور دعم تكنولوجيا العمل في العدالة التنظيمية
- وكانت النتائج كما يلي:

## 1. تأثير الاندماج الوظيفي في العدالة التنظيمية

يبدو من جدول ( 5 ) ان قيمة F المحسوبة لقياس تأثير ( الاندماج الوظيفي ) بوصفه أحد محاور إدارة الاحتواء في العدالة التنظيمية سجلت ( 36.99 ) وهي قيمة معنوية، ولاسيما أنها أكبر من قيمة F الجدولية البالغة ( 4.08 ) حين بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2\%$  ( 46.24 ) والتي تشير إلى نسبة تأثير الاندماج الوظيفي في العدالة التنظيمية ،،، بينما بلغت قيمة معامل  $\beta$  بيتا ( 0.71 ) والتي تشكل نسبة التغير الحاصل في العدالة التنظيمية، عند حصول تغير في قيمة المتغير المستقل بمقدار وحدة واحدة ( اربع ) نماذج ذات تأثير معنوي من بين أربع بما نسبته ( 100 % )، وهذه النتيجة تؤدي إلى قبول الفرضية الفرعية الأولى { توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية للاندماج الوظيفي في العدالة التنظيمية }.

## 2. تأثير التدريب في العدالة التنظيمية

يؤكد جدول ( 5 ) ان قيمة F المحسوبة لقياس تأثير ( التدريب ) بوصفه أحد محاور إدارة الاحتواء في العدالة التنظيمية سجلت ( 35.03 ) وهي قيمة معنوية، ولاسيما أنها أكبر من قيمة F الجدولية البالغة ( 4.08 )، في حين بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2\%$  ( 44.81 ) والتي تشير إلى نسبة تأثير التدريب في العدالة التنظيمية ،،، بينما بلغت قيمة معامل الانحدار  $\beta$  بيتا ( 0.69 ) والتي تشكل نسبة التغير الحاصل في العدالة التنظيمية، عند حصول تغير في قيمة المتغير المستقل كما أظهر الجدول ذاته ( أربع ) نماذج ذات تأثير معنوي من بين أربع بما نسبته ( 100 % )، وهذه النتيجة تؤدي إلى قبول الفرضية الفرعية الثانية { توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية للتدريب في العدالة التنظيمية }.

## 3. تأثير التحفيز والتعويضات في العدالة التنظيمية

يبرز جد ( 5 ) ان قيمة F المحسوبة لقياس تأثير ( التحفيز والتعويضات ) بوصفه أحد محاور إدارة الاحتواء في العدالة التنظيمية سجلت ( 28.30 ) وهي قيمة معنوية، ولاسيما أنها أكبر من قيمة F الجدولية البالغة ( 4.08 )، في حين بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2\%$  ( 36.69 )

، بينما بلغت قيمة معامل الانحدار  $\beta$  بيتا ( 0.60 ) والتي تشكل نسبة التغير الحاصل في العدالة التنظيمية، عند حصول تغير في قيمة المتغير المستقل بمقدار وحدة واحدة، كما أظهر الجدول ذاته ( اربع نماذج ذات تأثير معنوي من بين أربع ) بما نسبته ( 100 % )، وهذه النتيجة تدل على الفرضية الفرعية الثالثة { توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية للتخفيف والتعويضات في العدالة التنظيمية }.

#### 4. تأثير دعم تكنولوجيا العمل في العدالة التنظيمية

يبدو من جدول ( 5 ) ان قيمة F المحتسبة لقياس تأثير ( دعم تكنولوجيا العمل ) بوصفه أحد محاور إدارة الاحتواء في العدالة التنظيمية سجلت ( 43.71 ) وهي قيمة معنوية، ولاسيما أنها أكبر من قيمة F الجدولية البالغة ( 4.08 )، في حين بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2$  % ( 50.41 ) ، بينما بلغت قيمة معامل الانحدار  $\beta$  بيتا ( 0.78 ) نسبة التغير الحاصل في العدالة التنظيمية، عند حصول تغير في قيمة المتغير المستقل بمقدار وحدة واحدة، كما أظهر الجدول ذاته ( اربع نماذج ذات تأثير معنوي من بين أربع ) بما نسبته ( 100 % )، وهذه النتيجة تؤدي إلى قبول الفرضية الفرعية الرابعة { توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية لدعم تكنولوجيا العمل في العدالة التنظيمية }.

#### اختبار تأثير إدارة الاحتواء في العدالة التنظيمية

يستدل من محتوى جدول ( 5 ) ان قيمة F المحتسبة لقياس تأثير إدارة الاحتواء في العدالة التنظيمية سجلت ( 52.05 ) وهي قيمة معنوية، ولاسيما أنها أكبر من قيمة F الجدولية البالغة ( 4.08 )، في حين بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2$  % ( 54.76 ) والتي تشير إلى نسبة تأثير إدارة الاحتواء في العدالة التنظيمية ،،، بينما بلغت قيمة معامل الانحدار  $\beta$  بيتا ( 0.77 ) نسبة التغير الحاصل في العدالة التنظيمية، عند حصول تغير في قيمة المتغير المستقل بمقدار وحدة كما أظهر الجدول ذاته ( اربع نماذج ذات تأثير معنوي من بين أربع ) بما نسبته ( 100 % )، وهذه النتيجة تؤدي إلى قبول الفرضية الرئيسية الثانية { توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية لإدارة الاحتواء في العدالة التنظيمية }.

ليصل بذلك مجموع العلاقات التأثيرية المعنوية لإدارة الاحتواء بمحاورها الأربعة في العدالة التنظيمية بمحاورها الثلاثة إلى عشرين علاقة معنوية من عشرين علاقة بما يشكل مئة بالمئة.

## ( 5 ) علاقات تأثير متغير إدارة الاحتواء في العدالة التنظيمية

العلاقات المعنوية	العدد	إجمالي العدالة التنظيمية		العدالة التفاعلية		العدالة الاجرائية		العدالة التوزيعية		العدالة التنظيمية إدارة الاحتواء
		النسبة المعنوية	العدد	النسبة المعنوية	العدد	النسبة المعنوية	العدد	النسبة المعنوية	العدد	
%100	4	46.24	0.71	42.25	0.79	47.61	0.73	43.56	0.60	الاندماج الوظيفي
		دال احصائيا	36.99	دال احصائيا	31.46	دال احصائيا	39.08	دال احصائيا	33.19	
%100	4	44.81	0.69	40.96	0.76	49	0.72	42.25	0.58	التكريب
		دال احصائيا	35.03	دال احصائيا	29.83	دال احصائيا	41.31	دال احصائيا	31.46	
%100	4	36.69	0.60	34.81	0.65	38.44	0.59	36	0.49	التحفيز والتعويضات
		دال احصائيا	28.30	دال احصائيا	22.96	دال احصائيا	26.85	دال احصائيا	24.19	
%100	4	50.41	0.78	44.89	0.851	50.41	0.78	46.24	0.64	دعم تكنولوجيا العمل
		دال احصائيا	43.71	دال احصائيا	35.03	دال احصائيا	43.71	دال احصائيا	36.99	
%100	4	54.76	0.77	50.41	0.847	53.29	0.76	49	0.62	إجمالي إدارة الاحتواء
		دال احصائيا	52.05	دال احصائيا	43.71	دال احصائيا	49.06	دال احصائيا	41.31	
%100	20	5		5		5		5		العلاقات المعنوية
		%100		%100		%100		%100		

F الجدولية تساوي ( 4.08 ) عند مستوى ( 0.05 )

معامل التحديد $R^2$ %	معامل الانحدار بيتا
التفسير للدلالة الاحصائية	قيمة F

## الاستنتاجات والتوصيات

يتضمن هذا المبحث الاستنتاجات المتعلقة بالجانب العملي كنتاج ما أظهرته نتائج الاختبارات الاحصائية لانموذج وفرضيات البحث وتقديم مجموعة من التوصيات في ضوء ماتم التوصل اليه من استنتاجات .

1- ابرزت النتائج ان ادارة الاحتواء العالي في معهد التدريب النفطي تحضى بمستوى جيد وقد ساهم في هذا المستوى التركيز على محور ( دعم التكنولوجيا ) اكثر من ( الاندماج الوظيفي , التدريب , التحضير , والتعويضات ) وعلى التوالي . مما يؤشر حاجة المعهد المذكور الى تطبيق منظم لعملية الاحتواء العالي

2- اظهرت نتائج التحليل الوصفي مستوى جيد للعدالة التنظيمية في معهد التدريب النفطي حسب اجابات افراد عينة البحث , وقد ساهم في هذا المستوى التركيز على ( العدالة التوزيعية ) اكثر م العدالة التفاعلية , العدالة الاجرائية وعلى الترتيب مما يؤكد حاجة المعهد عينة البحث الى الاهتمام اكثر بالعدالة بين العاملين بجميع انواعها لضرورتها باعتبارها عامل مهم وشرط اساس لنجاح المنظمات .

3- ترتبط ادارة الاحتواء العالي بعلاقة معنوية مع العدالة التنظيمية الامر الذي يؤشر ان معهد التدريب النفطي استطاع استعمال محاور ادارة الاحتواء العالي لتعزيز العدالة التنظيمية وقد ظهر ذلك جليا عبر توظيف محور ( دعم التكنولوجيا ) اكثر من المحاور الاخرى وعلى ترتيب ( الاندماج الوظيفي , التدريب , التحضير , والتعويضات ) في العدالة التنظيمية .

4- اك تائثر معنوي لادارة الاحتواء العالي في تعزيز العدالة التنظيمية . مما يدل على ان معهد التدريب النفطي استطاع توظيف التغيير الحاصل , ادارة الاحتواء العالي مما احدث المزيد من التغيير في العدالة التنظيمية في محور ( دعم التكنولوجيا ) اكثر من المحاور الاخرى وعلى ترتيب ( الاندماج الوظيفي , التدريب , التحضير , والتعويضات ) .

### ثانيا : التوصيات

لتوصيات المناسبة والتي يمكن من خلالها

التوصل الى افضل السبل الكفيلة ليكون هناك دور لادارة الاحتواء العالي في تعزيز العدالة التنظيمية :-

- 1- لا بد ان يركز معهد التدريب النفطي على جميع محاور ادارة الاحتواء العالي والتي طرحها البحث بجانبه النظري كونه يمثل احد المرتكزات الاساسية في دعم واسهام في العدالة التنظيمية .
- 2- لا بد ان يركز معهد التدريب النفطي على العدالة التنظيمية بانواعها الثلاث ( العدالة التوزيعية , التفاعلية , الاحتوائية ) حتى تعمل سوية في ظل بناء كلي .
- 3- بما ان البحث اظهر قوة علاقة وتأثير المتغير الفرعي لادارة الاحتواء العالي ( دعم تكنولوجيا العمل ) في العدالة التنظيمية يتوجب الامر اعطاء اهتمام اكثر بنظم المعلومات باعتباره عامل اساسي للتنسيق والتغذية العكسية الفاعلة بين العاملين لتنسيق فعاليتهم وحل مشاكلهم ونقل المعرفة الضمنية .
- 4- بذل المزيد من الجهود لحصول على المهارات والمعارف والقدرات النادرة لتحقيق اهداف المعهد عينة البحث من خلال تدريب الموارد البشرية المتاحة لديه كونه نشاط اساسي لتغيير سوكياتها باتجاه تنمية وتطوير الاهداف حاضرا ومستقبلا .
- 5- التاكيد على ان تتسع نظرة المعهد عينة البحث للتعويضات لتشمل الى جانب التعويضات

- ( المكافاة ) المالية الحاجات المعنوية والاجتماعية والتي لا تقل اهمية عن الحاجات المادية مثل فرص النمو والتقدم للعاملين , والامان الوظيفي .... الخ .
- 6- التاكيد على اندماج العاملين من خلال اعطاء اهتمام اكثر بالعوامل الرئيسية المؤثرة عليه والتي طرحها البحث بجانبه النظري وهي على النحو الاتي :-
- طبيعة العمل ذاته .
  - بيئة العمل .
  - القيادة .
  - 
  - فرص المساهمة .
  - التدريب .

### اولا : المصادر العربية :-

1. / 2009/ / التحليل الاحصائي الاساسي / صفحة 196 / /  
انية
2. / 2010/ / التحليل الاحصائي المتقدم / صفحة 250 / /
3. 2010، إدارة الموارد البشرية، ط1
4. الحسيني، وداد عبد الحسن عمران، 2006، الفاظ الظلم والعدل في القرآن الكريم : دراسة لغوية، رسالة ماجستير في علوم اللغة العربية وادابها غير منشورة، كلية الاداب، جامعة بغداد. دودين حمزة / 2013/ / التحليل الاحصائي المتقدم باستخدام SPSS / 229 / دار المسيرة/ الطبعة الثانية.
5. عبدالله، انيس احمد و فليح، حكمت محمد و احمد، حميد انور، (2008)، العدالة الإجرائية وأثرها على سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة تكريت للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4 12.
6. العنزلي، سعد علي والعبادي، هاشم فوزي، (2009)  
الصناعية العامة، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 15 54.
7. (2007)، اختبار أثر المستوى التنظيمي كمتغير وسيط في علاقة الهيكل التنظيمي بالعدالة التنظيمية، مجلة بحوث جامعة حلب، العدد 51.
8. النعيمي محمد عبد العال و طعمة حسن ياسين / 2008/ / الاحصاء التطبيقي / صفحة 185 /
9. العبيدي ، نور خليل / 2010/  
البشرية ومقدرات تطوير راس المال الاجتماعي (دراسة ميدانية في مصرف الرشيد العراقي)  
ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة

ثانيا : المصادر الاجنبية:-

1. Al-Zu'bi, Hasan Ali, (2010), A Study of Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction, International Journal of Business and Management Vol. 5, No. 12, pp.102-109
2. Ardakani, Samad Ranjbar, (2012), The Impact of Organizational Justice on Knowledge Sharing Intention, Journal of American Science, Vol.8, No.2, pp.337-. <http://www.americanscience.org>
3. Armstrong, Michael,(2009), "Performance Management Key Strategies and Practical Guidelines", Clays Ltd, Ives Plc, British
4. Aslam, Rabia & Sadaqat, Shama, (2011), Investigating the Relationship of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior among Teaching Staff of University of the Punjab, European Journal of Scientific Research, Vol.57 No.1, pp.53-67. <http://www.eurojournals.com/ejsr.htm>
5. Choudhry, Neetu & Kumar, Philip Rajender., (2011), Impact of Organizational Justice on Organizational Effectiveness, Industrial Engineering Letters, Vol.1, No.3, pp.18-24
6. Gollan,Paul,(2010), "High Involvement Management and Human Resource Line Sustainability" Handbook Of Business Strategy
7. Goudarzvandchegini, Mehrdad., Gilaninia, Shahram &Abdesonboli, Rahim, (2011), Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior Case Study: Rasht Public Hospitals, International Journal of Business Administration Vol. 2, No. 4, pp.42-49
8. Ishak, Noormala Amir & Alam, Syed Shah, (2009), The Effects of Leader-Member Exchange on Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: Empirical Study, European Journal of Social Sciences – Vol. 8, No. 2,pp.324-334
9. Ismail, Azman & Shariff, Mohd Noor Mohd, (2009), Linking Pay Level to Interactional Justice As A Determinant of Personal Outcomes, MS Vol.16, No.1, pp.115-136.
- 10.Kals, Elisabeth & Jiranek, Patrick, (2012), Organizational Justice, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, pp.219-235
11. Marjani, Amir Babak & Ardahaey, Fateme Tohid, (2012), The Relationship between Organizational Structure and Organizational Justice, Asian Social Science Vol. 8, No. 4,pp.124-130



12. Nesbit, Rebecca., Nabatchi, Tina & Bingham, Lisa Blomgren, (2012), Employees, Supervisors, and Workplace Mediation: Experiences of Justice and Settlement, Review of Public Personnel Administration, Vol.1, No.28.  
<http://rop.sagepub.com/content/early/2012/04/10/0734371X12436981>
13. Owolabi, Ademola B., (2012), Effect of Organizational Justice and Organizational Environment on Turn-Over Intention of Health Workers in Ekiti State, Nigeria, Research in World Economy Vol. 3, No. 1, pp.28-34. [www.sciedu.ca/rwe](http://www.sciedu.ca/rwe)
14. Rupp, Deborah E., (2011), An Employee-centered Model of Organizational justice and Social Responsibility, Organizational Psychology Review, Vol. 1, No.1, pp.72-94.  
<http://opr.sagepub.com/content/1/1/72>
15. Simpson, Patricia A. & Kaminski, Michelle, (2007), Gender, Organizational Justice Perceptions, and Union Organizing, Springer Science + Business Media, No.19, pp.57-72
16. Suliman, Abubakr Mohyeldin Tahir, (2007), Links between justice, Satisfaction and performance in the workplace: A survey in the UAE and Arabic Context, Journal of Management Development, Vol. 26 No. 4, pp. 294-311
17. Warren, Michael A., (2010), Identifying the Relationship Between Employee Sabotage and Organizational Justice, A Thesis Submitted in partial Fulfillment of the Requirement for the Degree Master of Science to the faculty of the College of Arts and Sciences of Ohio University
18. Wood & Bryson, (2008), "The Rise of High Involvement Management in Britain" National Institute Of Economic And Social Research, Discussion Paper, No.321.
19. Yavuz, Mustafa, (2010), The Effects of Teachers' Perception of Organizational Justice and Culture on Organizational Commitment, African Journal of Business Management Vol. 4(5), pp. 695-701  
<http://www.academicjournals.org/AJBM>
20. Yousaf, Amna, (2008), The Role of Organizational Justice in the Relationship Between LMX, Organizational Commitment and Intent to Turnover, A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master of Business Administration, University of Twente

\_\_\_\_\_

الاخ الكريم----- الاخـت الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله ,,,,,,

لغرض استكمال متطلبات بحث علمي في ادارة الاعمال ارجو من سيادتكم التكرم بالاجابة على اسئلة الاستبانة بدقة وموضوعيه وذلك لمساعدة الباحث في الحصول على معلومات دقيقة وصحيحة بحيث تشكل دعامة اساسية في البحث حيث لن تستخدم اجابتم لأي اغراض اخرى الا في البحث العلمي فقط . ولكم جزيل الشكر .

: الرجاء عدم ذكر الاسماء او اي شئ يدل على مالى الاستثمار .

		محايا			
					- الاندماج الوظيفيالفرصة المتزايدة للمشاركة في اتخاذ القرارات، ومدى توفير هذه المشاركة لشعور محفز بالتشجيع الذي يؤدي الى توليد قوة عمل اكثر التزاماً.
					1 تسهم الاجراءات الادارية وممار العمل في تحقيق الاندماج الوظيفي داخل
					2 تتيح لنا الادارة فرص متزايدة للمشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات التي تساعد في تحسينبيئة العمل الوظيفي
					3 نحو الالتزام بتحقيق اهداف المنظمة
					لتدريب :مدى تحسين وتطوير المهارات الضرورية لاداء العاملين لوظائفهم بطريقة اكثر فاعلية، فضلا عن توفير الفرصة الكافية للشعور بالمسؤولية الكبيرة ضمن
					1 فرص التدريب في المنظمةلكسب المهارات الجديدة منخفضة جداً
					2 لا يستلم الموظفي هذه المنظمةمسؤولية اعلى الابدع حصوله على فرصة تدريبية

				3	ممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية المتعلقة بتطوير الموظف لذاته وتحسين مهاراته تتناسب والخطة الموضوعية لهذا الغرض .
					التحفيز والتعويضات :تقديم الحوافز والمكافآت المالية والمعنوية للعاملين بما ينسجم وتحقيق نظام عمل الاداء العالي، وعلى وفق ربط الدفع بالاداء المتميز، بينهم، واما التعويضات فتشمل تحديد ما يتقاضاه الموظف بطريقة مباشرة على .
				1	الحوافز والمكافآت الحالية التي تمنح للموظفين
				2	في هذه المنظمة ترتبط عملية دفع الاجور والرواتب مع الاداء الذي يقدمه الموظف .
				3	يمتدح جهودهما القيمة بشكل متساوي دون تفرقة . دعم تكنولوجيا العمل :ممارسة التطوير نظمي ضمن نظام عمل الأحتواء العالي الذي يستند الى جوانب تقنية تقدم حلولاً فنية، وتوفر بنية تحتية للاتصال واشتراك المعلومات الحيوية مع اداء العمل الاداري. عد التكنولوجيا المستخدمة حالياً في المنظمة جزءاً مهماً ومساعداً في التطور التنظيمي.
				-	
				1	
				2	لوجيا في هذه المنظمة حلول تقنية فقط دون الاهتمام بالجوانب الانسانية للعاملين.
				3	الاستثمارات في التكنولوجيا المستخدمة فيمنظمتنا ضعيفة ولا تدعم جهود العاملين نحو الاداء الجيد

بالعدالة التنظيمية.

		محايد			
					العدالة التوزيعية: هي شعور العامل بعدالة نظام الرواتب والأجور وتوزيع مكوناته على وفق عبء العمل والمهام والمسؤوليات المطلوبة
					<p>-1 اشعر ان واجباتوظيفتي الحالية مناسبة لمؤهلاتي.</p> <p>-2 اعتقد ان مستوى راتبي ملائم لمؤهلاتي.</p> <p>-3 كافات التي احصل عليها تحفزني للإرتقاء بإدائي.</p>
					هي شعور العاملين بعدالة أساليب :العدالة الاجرائية وإجراءالعمل والقرارات التي تتخذها الإدارة.
					<p>-1 يستمع مسؤولي المباشر لاراء موظفيه قبل وبعد اتخاذ</p> <p>-2 يتم تطبيق القرارات الإداريةعلى كل العامليندون استثناءويزود العاملينبمعلومات اضافية عند استفسارهم عنها.</p>
					<p>-3 يسمح للعاملين بتغيير او الاعتراض على القرار اذا وجد انه غير مناسب.</p> <p>- العدالة التفاعلية :هي شعور الموظف والتقدير الشخصي من قبلمسؤوله المباشر.</p>
					-1 يتعامل معي مسؤولي المباشر بلطف ويأخذني بالحسبان عندما يتم اتخاذ القرار بخصوص عملي.
					-2 يهتم مسؤولي المباشر بمصالحي عندما يتم اتخاذ القرار
					-3 يظهر مسؤولي المباشر الاهتمام بحقوقني كموظف عندما يتم اتخاذ القرار بخصوص عملي.

## **The Role of Higher Containment Management in Enhancing Organizational Justice**

An Analytical Study of a Sample of Staff at the Oil Training Institute

Amal Mahmoud Ali \*,M.Sc. (Asst.Prof.) Duha. Saleh Mahdi\*\*,Ph.D(Lecturer)

### **Abstract**

The research aims to identify the role played by containment administration in promoting justice among workers in organization and in order to achieve this tack accreditation of higher containment management dimensions (Adlib ; Functional integration; Motivation and compensation teach support)and expression of organization justice by distributive justice procedural justice intuitive justice and the application of research in Oil trading institute if it is to obtain the necessary information through a questionnaire a surrey of 45individuols was conducted for the purpose of analyzing the answer and search using number of statistical methods ( arithmetic mean standard deviation relative importance the correlation coefficient regression in the light of the results obtained has been reached to asset of conclusions the most important role in the management of global containment promote organizations justice.

---

\*Oil Training Institute

\*\* Mustansiriyah University