

العدالة التنظيمية كآلية في التخطيط لتحقيق الاستغراق الأكاديمي بجامعة أسيوط

**Organizational justice as a mechanism in planning to
achieve Academic absorption at Assiut University**

دكتورة فاطمة أحمد محمد عبد اللطيف

مدرس بقسم التخطيط الاجتماعي

كلية الخدمة الاجتماعية – جامعة أسيوط

ملخص الدراسة

استهدفت الدراسة تحديد مدى إدراك أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط للعدالة التنظيمية، تحديد مدى تحقيق الاستغراق الأكاديمي لدى أعضاء هيئة التدريس، تحديد العلاقة بين العدالة التنظيمية وتحقيق الاستغراق الأكاديمي بجامعة أسيوط، وتحديد دور التخطيط في تحقيق الاستغراق الأكاديمي بجامعة أسيوط، وصولاً إلى خطة عمل مقترحة لتنفيذ العدالة التنظيمية لتحقيق الاستغراق الأكاديمي بجامعة أسيوط، تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية، اعتمدت الدراسة على المنهج العلمي باستخدام منهج المسح الاجتماعي بالعينة لأعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط وعددهم (354) مفردة، وتمثلت أداة الدراسة في استبيان لأعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية دالة احصائياً بين العدالة التنظيمية وتحقيق الاستغراق الأكاديمي بجامعة أسيوط.

الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية - الاستغراق الأكاديمي - جامعة أسيوط.

Abstract

The study aimed to determine the extent of the awareness of faculty members at Assiut University of organizational justice, to challenge the extent of achieving academic immersion among faculty members, to determine the relationship between organizational justice and achieving academic immersion at Assiut University, and to determine the role of planning in achieving academic immersion at Assiut University, leading to a proposed action plan to activate organizational justice to achieve academic immersion at Assiut University. This study is a descriptive study. The study relied on the scientific method using the social survey method with a sample of faculty members at Assiut University, numbering (354) individuals. The study tool was a questionnaire for faculty members at Assiut University. The results of the study showed that there is a statistically significant direct relationship between organizational justice and achieving academic immersion at Assiut University.

Keywords: Organizational justice - Academic absorption - Assiut University

أولاً: مشكلة الدراسة

تُعد جودة أداء العنصر البشري مفتاح نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها، ولكي تتمكن المنظمة من تحقيق ذلك، فلا بد أن تولي اهتماماً كبيراً بدراسة سلوك العاملين بها كأفراد، وكجماعات، وكنظريات (جواد، 2000، ص. 30)

لذلك أصبح إلزاماً على كافة المؤسسات ومن ضمنها المؤسسات التعليمية الجامعية تطوير قدرات ومهارات ومعارف الموارد البشرية التي لديها، وذلك لمواكبة التقدم التكنولوجي والإداري، حيث تلعب المؤسسات التعليمية الجامعية دور كبير في بناء الفكر الإنساني، فهي تمثل الأساس وحجر الزاوية في تنمية الدول ونهضتها، من خلال مخرجاتها إلى سوق العمل، لذلك وجب عليها أن تعمل جاهدة على تهيئة الجو الملائم للعاملين بها، والاهتمام بهم ورفع مستوياتهم المعرفية، وقدراتهم الأدائية ومن ضمنهم أعضاء هيئة التدريس. (عبد الرحيم، دعاء على، 2023، ص. 135)

وبالتالي ازداد الاتجاه نحو دراسة العدالة التنظيمية بشكل منتظم خلال الثلاثين عام الماضية. وذلك لأن العدالة التنظيمية تمثل مكون من المكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة، حيث تعتبر قيمة اجتماعية ونمط اجتماعي، والاعتداء عليها من جانب المنظمة ينظر على أنه تدمير لقيم العاملين وعلاقاتهم الاجتماعية، لذا فإن عدم العدالة يترتب عليها إنباع العاملين لسلوكيات ضارة بالمنظمة. (حسنين، 2013، ص. 30)، وذلك ما أشارت إليه دراسة الفاروق (2014) إلى العلاقة بين العدالة التنظيمية والمحافظة على رأس المال البشري، والوقوف على مدى مساهمة العدالة التنظيمية في توفير المناخ المناسب بالمنظمة الذي يدعم رأس المال البشري، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة معنوية بين أبعاد العدالة التنظيمية مجتمعه وبين رأس المال البشري.

فإن العدالة التنظيمية ضرورة أساسية في نجاح المنظمة وقدرتها على انجاز المهام الموكلة إليها على أحسن وجه، الأمر الذي ينعكس أثره على الكفاءة الكلية للمنظمة، لأن العدالة التنظيمية تؤثر بشكل أو آخر على العاملين في المنظمة، فكلما كان شعور العاملين بالعدالة التنظيمية عالياً أدى ذلك إلى زيادة ولائهم، فالفرد الذي يشعر بعدالة الإجراءات والتعاملات وعدالة التوزيع يكون مستوى ولائه مرتفعاً مقارنة مع الفرد الذي يشعر بعدم عدالة الإجراءات والتوزيع. (الزبياري، 2020، ص. 79) وهذا ما أوضحته

دراسة (Kim, etal (2012) والتي أشارت إلى العلاقة بين العدالة التنظيمية (التوزيعية- الإجرائية- التفاعلية) ونية الأخصائيين الاجتماعيين العاملين بمراكز خدمات الرعاية الاجتماعية بكوريا لترك مواقعهم داخل هذه المراكز، وتوصلت الدراسة إلى تدنى مستوى العدالة التنظيمية لدى الأخصائيين الاجتماعيين مما زاد من نيتهم لترك العمل في هذه المراكز، وأن تطبيق العدالة التنظيمية داخل هذه المراكز يقلل من ترك الأخصائيين لمواقعهم. ودراسة (Mejia (2023) والتي استهدفت الدراسة التدقيق في مفاهيم العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي نحو زيادة الوعي باحتياجات الموظفين (العدالة التوزيعية- العدالة التفاعلية- العدالة الإجرائية) ويقدم البحث أدلة تجريبية تبحث في كيفية تأثير ثقافة العمل التي يعيشها العسكريون على تصوراتهم للعدالة التنظيمية.

ففي الحالات التي يزداد فيها شعور العاملين بعدم العدالة يترتب العديد من النتائج السلبية كانهخفاض الرضا الوظيفي وتدنى سلوكيات المواطنة التنظيمية وانخفاض الالتزام التنظيمي، إضافة إلى انخفاض الأداء الوظيفي بصفة عامة. وخلافاً لذلك فإن ارتفاع إحساس العاملين بالعدالة يؤدي إلى زيادة ثقتهم في إدارة المنظمة وزيادة قناعتهم بإمكانية الحصول على حقوقهم وما يعنيه ذلك من ارتفاع سلوكيات الأفراد بعد الاطمئنان إلى سيادة العدالة ومن ثم الوثوق في المنظمة. (زايد، 2006، ص. 12)، وذلك ما أوضحته دراسة (Bozkurt (2015) التي استهدفت تحديد العلاقة بين العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية والسخرية التنظيمية، وأسفرت الدراسة إن هناك علاقة سلبية بين العدالة التنظيمية والسخرية التنظيمية، وترتبط العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية بشكل إيجابي.

حيث تتمتع العدالة التنظيمية بالقدرة على خلق منافع كبيرة للمنظمات والموظفين على حد سواء، وهذه الفوائد تشمل الثقة والالتزام الكبيرين، وأداء وظيفي أفضل، وسلوكيات مواطنة أكثر عوناً، ورضا أفضل للمستهلك. (Cropanzano, 2007, p. 34)، وهذا ما أشارت إليه دراسة مهني (2016) من خلال التعرف على أبعاد العدالة التنظيمية ومدى مساهمتها في تحقيق الرضا الوظيفي وإبراز الدور الذي تحققه عدالة الإجراءات في نمط الإشراف، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى العدالة التنظيمية في المؤسسة متوسط وأن مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة مرتفع وأن مستوى عدالة الإجراءات في تحقيق نمط الإشراف السائد في المؤسسة متوسط. وقد توصلت دراسة البرناوى (2014) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (العدالة التوزيعية-

العدالة الإجرائية- العدالة التفاعلية) والالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الالتزام العاطفي-
الالتزام الاستمراري- الالتزام المعياري).

بينما أوضحت دراسة **قنديل (2012)** التباين بين العاملين بالوحدات المحلية حول شعورهم بالعدالة التنظيمية وسلوكياتهم الأخلاقية وتحديد طبيعة العلاقة والتأثير بين العدالة التنظيمية والسلوكيات الأخلاقية، وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود تباين بين العاملين يرجع إلى مستوى التعليم وفقاً للعدالة التنظيمية بينما لا يوجد تباين يرجع إلى المرحلة العمرية وعدد سنوات الخبرة والحالة الاجتماعية والنوع.

في حين جاءت دراسة **Keskin (2017)** التي استهدفت تحديد إدراكات العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لموظفي البنوك وقياس العلاقة بين المتغيرين، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين إدراكات العدالة التنظيمية والالتزام العاطفي والمعياري للعاملين في البنوك، وتم التوصل إلى وجود علاقة سلبية بين إدراكات العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والالتزام المستمر لدى موظفي البنوك، ودراسة **Kgom (2021)** استهدفت تحديد العلاقة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمية في شركة السكة الحديد في جوهانسبرج، وكشفت النتائج عن عدم وجود علاقات مهمة بين الأبعاد الثلاثة للعدالة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمية، وقدمت الدراسة بعض التوصيات أهمها إن الإدارة يجب أن تعامل الموظفين بشكل عادل ومتساو وأن تطبق نتائج صنع القرار العادلة.

ويعتبر الاستغراق الأكاديمي من أهم السلوكيات الناتجة عن تطبيق قيم العدالة التنظيمية في الجامعات، وهذا من خلال جعل هذه القيم ركيزة أساسية في التعاملات والإجراءات المختلفة داخلها. ومن أجل ذلك تسعى المنظمات الحديثة والمؤسسات المعاصرة إلى تبني مفاهيم وأساليب إدارية تهدف من خلالها إلى تحفيز الموارد البشرية، وهذا من أجل توطيد العلاقات المختلفة القائمة بين الأفراد المتفاعلين في المنظمة وضمان استمرار نموها وبقائها، ومن بين أهم المفاهيم الإدارية الحديثة مفهوم العدالة التنظيمية، فالشعور بالعدالة له واقع إيجابي على سلوك واتجاهات العاملين نحو الوظيفة، الذي يسمح باستغراق العاملين الشعوري والمعرفي والجسدي نحو المنظمة، وتحقيق الرضا والالتزام الوظيفي والتنظيمي لديهم، بينما ادراكهم لغيابها قد يدفعهم لسلوكيات سلبية غير مرغوبة، تعيق تقدم المنظمة وتقف عائقاً أمام نجاحها. (سعودي، 2023، ص. 114)

فإن الاستغراق الأكاديمي من المفاهيم الحديثة نسبياً في مجال إدارة الموارد البشرية، والذي نال اهتمام العديد من قادة ومديري المنظمات التعليمية، لإدراكهم بأنه عنصر حيوي يؤثر على العديد من المتغيرات المتصلة بسلوك العاملين، فيجب على كافة المنظمات أن تلهم موظفيها وتمكنهم من استخراج طاقاتهم الكاملة في العمل، الأمر الذي يولد لديهم الدافع للاستغراق الأكاديمي. (عبد المجيد، 2019، ص. 187)

وتحت فطرة الله الإنسان على العمل الدؤوب والاستمرار فيه حتى تستمر الحياة، فقد جاء ديننا الإسلامي الحنيف حاثاً على العمل وإتقانه وإتمامه على أفضل وجه، قال تعالى " وَقُلْ اْعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالَمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ [سورة التوبة: 105]"، كما أن رسولنا الكريم حثنا على الإخلاص في العمل وأكد على ذلك في قوله صلى الله عليه وسلم " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه" ومن هذا المنطلق يسعى الانسان جاهداً لتحقيق أفضل الإنجازات وإتمام كل مهمة توكل إليه طالما كان مسؤولاً ومهتماً بما يقوم به، ونظراً لأهمية هذا الموضوع وتأثيره على كثير من المجالات في الحياه ومنها المجالات التربوية، أهتم الباحثون والأكاديميون بدراسة حالة اندماج الافراد بعملهم وارتباطهم الوثيق به ليحققوا أفضل النتائج، فظهر مصطلح الاستغراق الأكاديمي. (أبو الهوى، 2022، ص. 2)

ويُعد الاستغراق الأكاديمي أحد السلوكيات الإيجابية التي تعود بعوائد تنظيمية كبيرة على المؤسسات التعليمية مما يؤدي إلى تحسن مستوى الأداء والفاعلية للمؤسسة، وأن الموظف المستغرق في أداء أعماله ومهامه يتصف بصفات إيجابية كالنشاط والإخلاص والانهماك بشكل تام، وتسعى المؤسسات التعليمية بشكل متزايد إلى رفع إمكانات مواردها البشرية بعدة أساليب وإجراءات، ويعد الاستغراق الأكاديمي من بين تلك الأساليب المتبعة، الذي ينظر إليه على أنه أحد أهم السلوكيات المؤثرة إيجاباً على أداء الموظفين فيها، مما أكسب الجامعات ميزة تنافسية فيما بينها. (المسعودي، 2019، ص. 4)

وهناك من يرى أن الاستغراق الأكاديمي هو الدرجة التي يندمج فيها عضو هيئة التدريس بفاعلية في وظيفته، ويتفانى في أداء واجباته، والاهتمام بالنواحي العاطفية والعقلية معاً، والذي ينعكس بشكل ظاهر في مشاعر الرضا والتقدير العال للذات، وهناك من أضاف أن النجاح في وظيفة يتطلب قدرة العامل على التكيف مع بيئة العمل المادية والاجتماعية، مع ضرورة إقامة العلاقات الإيجابية مع العامل وزملائه في العمل مما

يشعرهم بذاته، كذلك أن العاملون الذين لديهم مستوى عال من الاستغراق يجعل المنظمة قادرة على الاحتفاظ بهم وتحسين أدائها. (إبراهيم، 2023، ص. 136)

وتُعد جامعة أسيوط من الجامعات الرائدة في تقديم التعليم العالي في مصر، حيث تسعى لتحقيق مستويات عالية من التميز الأكاديمي والبحثي. ومع ذلك، تواجه الجامعة تحديات عدة تتعلق بمستوى الاستغراق الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس، والذي يعتبر من المؤشرات الحيوية لجودة العملية التعليمية والبحثية. حيث يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالإنجاز الأكاديمي والابتكار والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس. وفي المقابل، يمكن أن يؤدي نقص الاستغراق الأكاديمي إلى تراجع مستوى الأداء الأكاديمي والبحثي، وزيادة معدلات التسرب الوظيفي، وتدهور سمعة الجامعة.

ومن الدراسات التي تناولت الاستغراق الأكاديمي دراسة (Reeve 2014) والتي تناولت كيفية تأثير الاستغراق الأكاديمي على الدافعية الذاتية للطلاب بمرور الوقت، باستخدام منهجية طولية. وأسفرت الدراسة أن الاستغراق النشط (مثل المشاركة في المناقشات) يعزز الدافعية الذاتية أكثر من الاستغراق السلبي (مثل الاستماع فقط). بينما جاءت دراسة (Halverson 2015) والتي استهدفت قياس الاستغراق الأكاديمي في بيئات التعلم الرقمية (مثل المنصات الإلكترونية)، وحددت عوامل مثل التفاعل مع المحتوى، والمشاركة النشطة، والاستجابات العاطفية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن التعلم التكنولوجي الفعال يعزز الاستغراق عندما يكون هناك توازن بين التحديات والمهارات (مبدأ التدفق). دراسة (Filsecker 2016) التي ناقشت تحديات قياس الاستغراق الأكاديمي وقدمت نموذجاً متكاملًا يربط بين الاستغراق والسياق التعليمي (مثل بيئة الفصل) وتعديل السلوكيات، وأسفرت الدراسة أن الاستغراق ليس ثابتاً بل يتأثر ديناميكياً بتفاعل الطالب مع البيئة التعليمية.

في حين جاءت دراسة شلبي (2020) والتي تناولت إلقاء الضوء حول مساهمات التخطيط في تحقيق الاستغراق الأكاديمي للهيئة المعاونة بجامعة دمنهور، حيث استهدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين مجموعة من المتغيرات وتحقيق الاستغراق الأكاديمي للباحثين هي توفير الوسائل والأدوات، الإمكانيات والموارد المالية، الاشراف الموضوعي، وضوح الأهداف، ومتابعة الجامعة وإتاحة المعرفة للباحثين، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الصعوبات التي تمنع تحقيق الاستغراق الأكاديمي للباحثين.

وهدفت دراسة طه (2020) إلى بحث العلاقات السببية بين كل من التفاؤل والرجاء والشغف الأكاديمي والاندماج الأكاديمي وطبقت عليهم أدوات الدراسة وهي: مقياس الاندماج الأكاديمي، ومقياس الشغف الأكاديمي، ومقياس التفاؤل، ومقياس الرجاء، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود مطابقة لنموذج تحليل المسار المقترح مع بيانات عينة الدراسة للعلاقة بين التفاؤل، والرجاء (تحقيق الأهداف المرجوة، مواصفات الأهداف)، كمتغيرات مستقلة، والشغف الأكاديمي (الشغف الانسجامي، الشغف القهري) كمتغيرات وسيطة، والاندماج الأكاديمي (الحبوية الأكاديمية، التفاني الأكاديمي، الاستغراق الأكاديمي) كمتغيرات تابعة.

بينما جاءت دراسة الحكمي (2021) التي استهدفت التعرف على درجة الاستغراق الوظيفي بأبعاده (الحماس، الإخلاص والتفاني، الاندماج)، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الاستغراق الوظيفي والانتماء المهني لدى موظفي العقود بشركة الاسناد الخارجي بمحافظة جدة كان عالياً، وأنه يوجد دور إيجابي للاستغراق الوظيفي في تحقيق الانتماء المهني لدى موظفي العقود. ودراسة محمد (2021) التي استهدفت التعرف على مستوى التقبل التكنولوجي والشفقة بالذات والاندماج الأكاديمي، وتعرف الفروق بين مرتفعي ومنخفضي التقبل التكنولوجي والشفقة بالذات للطلاب في الاندماج الأكاديمي، وتوصل البحث إلى عدة نتائج أهمها: وجود مستوى متوسط في بعدي (الفائدة والمنفعة المتوقعة، الاستخدام الفعلي الحقيقي) للتقبل التكنولوجي، ووجود مستوى منخفض في بعدي (سهولة الاستخدام المتوقعة، الاتجاه والميل نحو الاستخدام) والدرجة الكلية للتقبل التكنولوجي، ووجود مستوى مرتفع في الشفقة بالذات، ووجود مستوى متوسط في بعدي (الحبوية، الاستغراق) للاندماج الأكاديمي، ووجود مستوى منخفض في بعد (التفاني) والدرجة الكلية للاندماج الأكاديمي.

في حين جاءت دراسة والي (2022) والتي استهدفت التعرف على الاستغراق الأكاديمي لدى طلاب الجامعة بأبعاده الخمسة (الالتزام- المعالجة المعرفية- التدفق- الإيجابية- وتطوير المهارات الذاتية)، وأوضحت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ترجع إلى النوع في الاستغراق الأكاديمي كدرجة كلية وفي أبعاده عدا بعد الالتزام فقد وجدت فروق لصالح الإناث. ودراسة Kuh et al. (2022) والتي استهدفت تحديد العلاقة بين الاستغراق الأكاديمي ونجاح الطلاب (مثل التحصيل الدراسي والاحتفاظ بالمعرفة)

وتوصلت الدراسة إلى أن الاستغراق العاطفي (مثل الشعور بالانتماء) له تأثير أقوى من الاستغراق السلوكي على النتائج الأكاديمية. دراسة الركعاوى (2024) والتي استهدفت اختبار علاقة الارتباط بين المتغير المستقل الاستغراق الوظيفي بأبعاده الاستغراق الإدراكي والشعوري والجسدي والمتغير التابع جودة الخدمة، وأسفرت نتائج الدراسة إلى إن زيادة استغراق الموظفين واندماجهم في أداء أعمالهم نموذج يساهم في تعزيز جودة الخدمة المقدمة التي تساعد منظمات الأعمال وصولها وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها بكفاءة.

ويعتبر التخطيط الاجتماعي هو المنهج والأداة الأساسية لتحقيق الإصلاح الاجتماعي والارتقاء بنظم الرعاية الاجتماعية في المجتمع وتحسين نوعية حياة المواطن، ويتحكم التخطيط في ديناميات الإصلاح الاجتماعي وقوته واتجاهاته تجاه إطار فكري وثقافي محدد كأداة لتحقيق العدالة والمساواة والمواطنة، ومقابلة الحاجات والمطالب الجماهيرية، وتدعيم المشاركة الاجتماعية والإصلاح في المجتمع. (شلبى، 2020، ص. 701)

وهذا ما يسعى إليه التخطيط الاجتماعي باعتباره الوسيلة الأنسب لاختيار الأساليب المستخدمة في العمل والتي تستهدف المساعدة على حل المشكلات وإحداث التغيرات وتحقيق التنمية، وذلك عن طريق الاستفادة من كافة الموارد المادية والبشرية المتاحة وتحريكها نحو تحقيق الأهداف، والذي بدوره يؤدي إلى نجاح العمل الجامعي، لما له من دور فعال في زيادة الإبداع والابتكار، ورفع وتحسين كفاءة الأداء داخل المؤسسات التعليمية، ويتفق ذلك مع ما تسعى إليه الجامعة للحفاظ على الكوادر الموجودة بداخلها. (صقر، 2019، ص. 41)

ومن بين هذه العوامل، تبرز العدالة التنظيمية كآلية أساسية يمكن أن تسهم في تعزيز الاستغراق الأكاديمي، إذ أن تطبيق مبادئ العدالة في توزيع الموارد واتخاذ القرارات يؤثر بشكل مباشر على دافعية الأكاديميين وإحساسهم بالانتماء للمؤسسة. فالشعور بالعدالة التنظيمية، سواء في توزيع المكافآت أو في اتخاذ القرارات أو في المعاملة الإجرائية، يمكن أن يعزز من انتماء أعضاء هيئة التدريس للجامعة، ويزيد من دافعيتهم للعمل والابتكار. ومع ذلك، يبدو أن عملية التخطيط داخل جامعة أسبوط لا تدمج بشكل كافٍ مبادئ العدالة التنظيمية في صياغة السياسات والإجراءات، مما يؤدي إلى ظهور فجوات تؤثر سلباً على تحفيز أعضاء هيئة التدريس.

وإن وجود مناخ تنظيمي يتميز بالممارسات العادلة تجاه أعضاء هيئة التدريس في توزيع الموارد، ربما يكون من الأمور الحاسمة في تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية، ويسهم بشكل ملحوظ في دعم الاستغراق الأكاديمي.

ومن العرض السابق تتجلى مشكلة الدراسة في عدم توافق مستويات العدالة التنظيمية المطبقة في الجامعة مع الأهداف المنشودة لتحقيق استغراق أكاديمي مرتفع، حيث أن غياب تطبيق مبادئ العدالة بوضوح في التخطيط الإداري قد يؤدي إلى انخفاض الالتزام والتحفيز، مما ينعكس على جودة التعليم والبحث العلمي. ومن هنا تنشأ الحاجة إلى دراسة معمقة لبحث العلاقة بين العدالة التنظيمية والتخطيط لتحقيق الاستغراق الأكاديمي في جامعة أسيوط، وذلك لتحديد أوجه القصور ووضع خطة عمل مقترحة تساعد في تحسين بيئة العمل الأكاديمية، واستناداً على ما سبق تتحدد مشكلة الدراسة في القضايا التالية

- 1- ما مدى إدراك أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط للعدالة التنظيمية بمتغيراتها الثلاثة (التوزيع - الإجراءات - التعاملات).
- 2- ما مدى تحقيق الاستغراق الأكاديمي لدى أعضاء هيئة التدريس بمتغيراته (الإخلاص والتفاني في العمل - الحماس في العمل - الاندماج المعرفي).
- 3- ما العلاقة بين العدالة التنظيمية وتحقيق الاستغراق الأكاديمي بجامعة أسيوط.
- 4- ما دور التخطيط في تحقيق الاستغراق الأكاديمي بجامعة أسيوط.

ثانياً: أهمية الدراسة

- 1- دراسة العدالة التنظيمية كآلية في التخطيط لتحقيق الاستغراق الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس تُعد أمراً حيوياً لضمان نجاح المؤسسات التعليمية. من خلال تعزيز العدالة، يمكن للمؤسسات تحفيز أعضاء هيئة التدريس على تحقيق أقصى إمكاناتهم الأكاديمية، مما ينعكس إيجاباً على جودة التعليم والبحث العلمي.
- 2- تطبيق العدالة التنظيمية يعزز الشفافية في عمليات صنع القرار، مما يزيد من ثقة أعضاء هيئة التدريس في الإدارة.
- 3- العدالة التنظيمية تزيد من شعور أعضاء هيئة التدريس بالانتماء إلى المؤسسة، مما يعزز رضاهم الوظيفي، والرضا الوظيفي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالاستغراق الأكاديمي، حيث يشعر الأكاديميون بالتحفيز للإبداع والتطوير.

4- قد تفيد نتائج هذه الدراسة القيادات الإدارية بجامعة أسيوط، في تكوين إطار متكامل يمكن الاعتماد عليه في تشخيص نقاط القوة والضعف حول العدالة التنظيمية، ودورها في تحقيق الاستغراق الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس، ومن ثم المساهمة في عملية التحسين والتطوير.

5- يكتسب هذا الموضوع أهمية خاصة في ظل التحديات التي تواجه التعليم العالي في مصر، ويسهم في تحقيق رؤية مصر 2030 للتنمية المستدامة.

6- تعد الخدمة الاجتماعية مهنة من المهن الهامة في المجتمع تسعى إلى اشباع احتياجات المواطنين وتوفير الرفاهية لهم ويسعى التخطيط الاجتماعي كطريقة من طرق المهنة إلى البحث عن أساليب بحثية جيدة تحقق الخدمات لأعضاء هيئة التدريس في كل جامعات مصر.

ثالثاً: أهداف الدراسة

1- تحديد مدى إدراك أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط للعدالة التنظيمية بمتغيراتها الثلاثة (التوزيع - الإجراءات - التعاملات).

2- تحديد مدى تحقيق الاستغراق الأكاديمي لدى أعضاء هيئة التدريس بمتغيراته (الإخلاص والتفاني في العمل - الحماس في العمل - الاندماج المعرفي).

3- تحديد العلاقة بين العدالة التنظيمية وتحقيق الاستغراق الأكاديمي بجامعة أسيوط.

4- تحديد دور التخطيط في تحقيق الاستغراق الأكاديمي بجامعة أسيوط.

5- محاولة التوصل إلى خطة عمل مقترحة لتفعيل العدالة التنظيمية لتحقيق الاستغراق الأكاديمي بجامعة أسيوط.

رابعاً: فروض الدراسة

يتحدد الفرض الرئيس للدراسة في: - " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين العدالة التنظيمية وتحقيق الاستغراق الأكاديمي بجامعة أسيوط" وينبثق منه الفروض الفرعية التالية:

1- توجد علاقة طردية معنوية بين العدالة التوزيعية وتحقيق الاستغراق الأكاديمي بجامعة أسيوط

2- توجد علاقة طردية معنوية بين العدالة الإجرائية وتحقيق الاستغراق الأكاديمي بجامعة أسيوط

3- توجد علاقة طردية معنوية بين العدالة التفاعلية وتحقيق الاستغراق الأكاديمي بجامعة أسيوط

خامساً: الإطار المفاهيم الضابط للدراسة

1) العدالة التنظيمية Organizational Justice

أ- العدالة لغة: تعنى الحكمة والشجاعة والعفة، و(العدل): الإنصاف؛ وهو إعطاء المرء ما له وأخذ ما عليه. (المعجم الوجيز، 2011، ص. 405)

ب- العدالة التنظيمية اصطلاحاً: "هي القيمة الناتجة عن إدراك الفرد للنزاهة والموضوعية

للإجراءات والعوائد في المؤسسة التي يعمل بها". (Saal, 1993, P.110)

كما تعرف العدالة التنظيمية بأنها " إجراءات مؤدية إلى الاهتمام بالإفصاح عن المظالم، من خلال آليات معينة للتعامل مع الشكاوى والتظلمات في التنظيم، مما يستدعي وجود نظام استشراف رسمي لحماية العاملين من الانحرافات التي تحدث في ثقافة المنظمات وتؤدي أيضاً إلى حماية القيم السائدة فيها". (Meshane SK, 2000,) (p.72)

والبعض ينظر إلى العدالة التنظيمية على أنها "إدراك العاملين للإنصاف في المعاملة من جانب المنظمة التي يعملون بها". (AbuElanain, 2010, p. 25)

وتعرف العدالة التنظيمية بأنها "الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد عدالة الأسلوب الذي يستخدمه رئيسه في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني". (Karriker,) (2009, p. 114)

وتعرف الدراسة العدالة التنظيمية إجرائياً في هذه الدراسة بأنها "درجة إدراك أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط لحالة الإنصاف والمساواة في المعاملة التي يعاملون بها في بيئة عملهم من خلال مقارنة ما قدمه من جهد في مجال عمله، وما يترتب عليه من نتائج ومردودات، بجهود نظرائه من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة من خلال ثلاثة متغيرات رئيسية للعدالة: التوزيعية، الإجرائية، والتفاعلية".

2) الاستغراق الأكاديمي Academic absorption

الاستغراق (Immersion) هو مصطلح عام يشير إلى الانغماس الكامل أو العميق في شيء ما، سواء كان نشاطاً أو موضوعاً أو بيئة معينة. يمكن أن يكون هذا الانغماس جسدياً أو عقلياً أو عاطفياً، ويختلف معناه حسب السياق الذي يُستخدم فيه. (Fredric, 2004)

وهناك من يرى أن الاستغراق الأكاديمي (Academic Immersion) يشير إلى درجة انغماس الطالب أو الباحث في البيئة الأكاديمية، سواء من خلال الدراسة المكثفة، أو المشاركة في الأنشطة البحثية، أو التفاعل مع المحتوى العلمي. هذا المفهوم يرتبط بتحقيق الفهم العميق للمواد الدراسية وتعزيز المهارات الأكاديمية. (Chandan, 2018, p.108) ويعرف الاستغراق الأكاديمي بأنه مستوى عالٍ من المشاركة الفكرية والعاطفية في عملية التعلم، يتضمن التفاعل مع المواد الدراسية، المناقشات الصفية، والمهام البحثية بشكل يذهب أبعد من المتطلبات الأساسية (Geoffrey, 2012, p. 86).

ويعرف أيضاً بأنه "الانغماس في عملية البحث العلمي، بما في ذلك القراءة النقدية، تحليل البيانات، وكتابة الأوراق البحثية، بهدف تحقيق فهم أعمق أو إنتاج معرفة جديدة." (Tej K, 2004, p.562)

الاستغراق الأكاديمي هو استخدام الأدوات التكنولوجية (مثل المنصات التفاعلية أو الواقع الافتراضي) لتعزيز تجربة التعلم وجعلها أكثر تفاعلية وجاذبية (Stefania, 2013, p.85).

والبعض ينظر إلى الاستغراق الأكاديمي بأنه التركيز الكامل على المهام الأكاديمية، مثل القراءة، الكتابة، البحث، أو حل المشكلات، مع إهمال المشتتات الخارجية والوصول إلى حالة من التفاعل العميق مع المواد الدراسية (Leslie G, 2012, p.13). وتعرف الدراسة الاستغراق الأكاديمي إجرائياً بأنه "يشير إلى مدى انخراط الأساتذة والكادر الأكاديمي من أعضاء هيئة التدريس في مهامهم العلمية والمهنية بشكل كلي ومُتفانٍ، بما يعكس التزامهم بتطوير المعرفة، والتدريس، والبحث العلمي، والإسهام في المجتمع الأكاديمي والمجتمع العام".

سادساً: الإطار النظري للدراسة

1- العدالة التنظيمية

تُعَدُّ العدالة التنظيمية من المفاهيم الأساسية في إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، حيث تُشير إلى إدراك الأفراد لمدى عدالة المعاملة التي يتلقونها داخل المنظمة. يمكن أن تؤثر العدالة التنظيمية بشكل كبير على أداء الأفراد، ورضاهم الوظيفي، واستغراقهم في العمل، خاصة في البيئات الأكاديمية حيث يعتمد نجاح المؤسسة التعليمية بشكل كبير على تفاني أعضاء هيئة التدريس واستغراقهم في العملية التعليمية والبحثية.

تنقسم العدالة التنظيمية إلى ثلاثة أبعاد رئيسية: (Masteron, 2000, P. 748)

- العدالة التوزيعية: تشير إلى إدراك الأفراد لعدالة توزيع المكافآت والموارد داخل المنظمة. في السياق الأكاديمي، يمكن أن تشمل هذه المكافآت الترقّيات، المكافآت المالية، والموارد البحثية.
- العدالة التفاعلية: تشير إلى طريقة تعامل الإدارة مع الأفراد ومدى احترامهم وتقديرهم. في البيئة الأكاديمية، يمكن أن تشمل التواصل الفعال، والاحترام المتبادل، والاهتمام باحتياجات أعضاء هيئة التدريس.
- العدالة الإجرائية: تُركّز على عدالة الإجراءات والعمليات المستخدمة في اتخاذ القرارات
- أ- أهمية العدالة التنظيمية
- تعزيز الرضا الوظيفي: الموظفون الذين يشعرون بالعدالة يكونون أكثر رضا عن عملهم. (Lambert et al., 2010)
- تحسين الأداء الوظيفي: العدالة تُحفّز الموظفين على بذل جهود أكبر في العمل (Zhou & George, 2001).
- تقليل الصراعات والتوتر: العدالة تُسهم في خلق بيئة عمل تعاونية، مما يُقلل من التوتر والصراعات. (Cohen & Spector, 2001)
- تعزيز الانتماء المؤسسي: العدالة تُسهم في بناء ثقافة مؤسسية تقوم على الاحترام المتبادل.
- ب- آليات مبتكرة لتعزيز العدالة التنظيمية (Kim, s. etal, 2023)
- الذكاء الاصطناعي في صنع القرار: استخدام خوارزميات لتقييم الأبحاث وتوزيع المنح) مثال: منصة "Research Fair" في جامعة ستانفورد
- منصات الشكاوى الرقمية: نظام إلكتروني للإبلاغ عن الممارسات غير العادلة مع ضمان السرية (تجربة جامعة القاهرة).
- ورش عمل للقيادات: تدريب عمداء الكليات على مهارات التواصل العادل وإدارة الصراعات.

ج- نظريات العدالة التنظيمية

تساعد النظريات التالية في فهم كيفية تأثير العدالة التنظيمية على سلوكيات الأفراد داخل المؤسسات، بما في ذلك الجامعات:

- نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory)

- المفهوم: تفترض أن الأفراد يقيمون العلاقات بناءً على التبادل العادل للمنافع (مثل الجهد مقابل المكافأة).
- تطبيق في الجامعات: عندما يشعر أعضاء هيئة التدريس بالعدالة في التوزيع والإجراءات، يزيد تفانيهم في العمل الأكاديمي كرد فعل تعويضي، Cropanzano, (R , 2007, p. 874).

- نظرية الإنصاف (Equity Theory – (Adams, 1965, p. 276)

- المفهوم: يقارن الأفراد مدى عدالة مدخلاتهم (الجهد، الوقت) مع مخرجاتهم (الترقيات، التقدير) مقارنة بزملائهم.
- تطبيق في الجامعات: عدم المساواة في توزيع المنح البحثية أو الترقيات قد يؤدي إلى انخفاض الدافعية الأكاديمية.

- نظرية العدالة التنظيمية متعددة الأبعاد (Sake, 2006, p.600)

- المفهوم: تشرح ثلاثة أبعاد للعدالة (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) وتأثيرها على الرضا والأداء.
- تطبيق في الجامعات: شفافية إجراءات التقييم (إجرائية) تعزز ثقة الأكاديميين في الإدارة.

- نظرية الحفاظ على الموارد – Conservation of Resources Theory

- المفهوم: الأفراد يسعون لحماية مواردهم النفسية (مثل العدالة) لتجنب الإجهاد.
- تطبيق في الجامعات: غياب العدالة التفاعلية (مثل عدم الاحترام) يستنزف طاقة الأكاديميين ويقلل إنتاجيتهم. (Bakker, 2007, P. 309)

د- التحديات التي تواجه تطبيق العدالة التنظيمية (Schaufeli, 2022, p.71)

- التحيز في صنع القرار: قد تؤثر العلاقات الشخصية على عدالة توزيع الموارد والمكافآت.
- عدم وضوح السياسات: عدم وجود إجراءات واضحة ومعلنة قد يؤدي إلى إحساس بعدم العدالة.

- ضعف التواصل: عدم وجود قنوات اتصال فعّالة بين الإدارة والموظفين.
- القيادات غير المدربة: عدم وجود قيادات مدربة على تطبيق مبادئ العدالة التنظيمية.

2- الاستغراق الأكاديمي

الاستغراق الأكاديمي يُعدُّ من المفاهيم الحيوية في البيئة التعليمية، حيث يشير إلى مدى انغماس أعضاء هيئة التدريس في مهامهم التعليمية والبحثية. يمكن أن يتأثر الاستغراق الأكاديمي بعدة عوامل، من بينها العدالة التنظيمية. عندما يشعر أعضاء هيئة التدريس بأنهم يعاملون بعدالة، فإنهم يميلون إلى بذل المزيد من الجهد والتفاني في عملهم.

أ- أهمية الاستغراق الأكاديمي: (Colquitt, J. A, 2001, p. 425)

- للجامعة: رفع التصنيف العالمي، وجذب طلاب متميزين، وبناء سمعة علمية.
- للمجتمع: توليد حلول مبتكرة لقضايا التنمية، وتخريج كفاءات مؤثرة.
- للعضو الأكاديمي: تحقيق الإشباع المهني، والتطور الشخصي، والاعتراف العلمي.

ب- عوامل تعزيز الاستغراق الأكاديمي: - (Carless, 2015)

- الدعم المؤسسي: توفير موارد مادية وبشرية كافية (مختبرات، تمويل بحثي، تدريب مستمر).
- البيئة التحفيزية: نظام مكافآت معنوية ومادية (ترقيات، جوائز علمية، تقدير للإنجازات).
- الاستقلالية الأكاديمية: منح الأساتذة حرية في اختيار موضوعات البحث وطرق التدريس.
- التوازن بين المهام: تقليل العبء الإداري المفرط لتركيز الجهود على الأنشطة الأكاديمية الأساسية.

ج- استراتيجيات لتعزيز الاستغراق الأكاديمي: (Means, 2013)

- تبني ثقافة الجودة: التركيز على التميز بدلاً من الكم في التقييمات.
- التعليم التشاركي: تشجيع العمل الجماعي بين الأساتذة والطلاب في المشاريع البحثية.
- المرونة الزمنية: تخصيص فترات مكثفة للبحث دون تدخل مهام أخرى.
- التواصل الدولي: دعم المشاركة في شبكات بحثية عالمية وتبادل الخبراء.

د- العلاقة بين العدالة التنظيمية والاستغراق الأكاديمي (Schaufeli, 2004, 293)

- العدالة التوزيعية والاستغراق الأكاديمي: عندما يشعر أعضاء هيئة التدريس بأن المكافآت والموارد موزعة بعدالة، فإنهم يميلون إلى الاستغراق أكثر في عملهم، حيث يشعرون بأن جهودهم تُقدَّر وتُكافأ بشكل عادل.

• العدالة التفاعلية والاستغراق الأكاديمي: المعاملة المحترمة والتفاعل الإيجابي مع الإدارة يعزز الشعور بالانتماء والالتزام، مما يؤدي إلى زيادة الاستغراق في العمل الأكاديمي.

• العدالة الإجرائية والاستغراق الأكاديمي: الإجراءات العادلة تعزز الثقة في الإدارة، مما يشجع أعضاء هيئة التدريس على المشاركة الفعالة في الأنشطة الأكاديمية والبحثية.

3- دور التخطيط في تعزيز العدالة التنظيمية (Greenberge, J, 1990, p. 399)

- التخطيط الاستراتيجي كأداة لتحقيق العدالة التوزيعية

• تحديد الأولويات بشكل موضوعي: من خلال وضع خطة استراتيجية تحدد معايير توزيع الموارد (مثل الميزانيات، المنح الدراسية، الدعم البحثي) بناءً على مؤشرات أداء واضحة، مثل النشر العلمي، جودة التدريس، أو الإسهام المجتمعي.

• إنشاء سياسات شاملة: مثل سياسات المساواة في الفرص بين الأقسام، أو دعم الفئات المهمشة (كالنساء أو ذوي الإعاقة) عبر برامج مخصصة في الخطة الاستراتيجية.

- التخطيط لتحقيق العدالة الإجرائية

• وضع أنظمة وإجراءات مُعلنة: تصميم لوائح واضحة لعمليات الترقية، التقييم، وحل النزاعات، وتضمينها في خطط الجامعة لضمان تطبيقها دون تحيز.

• التقييم والمتابعة: تضمين آليات مراجعة دورية للإجراءات (مثل لجان مستقلة) في خطة الجامعة لمراقبة تطبيق المعايير.

- التخطيط لتعزيز العدالة التفاعلية

• بناء قنوات اتصال فعّالة: تخطيط برامج تدريبية للقيادات على مهارات التواصل الفعّال، وإنشاء منصات رقمية لتلقي شكاوى ومقترحات المجتمع الجامعي.

• تعزيز الشفافية: تضمين مبدأ الإفصاح عن القرارات وأسبابها في الوثائق التخطيطية، مثل نشر تقارير سنوية عن توزيع الميزانيات.

أ- آليات تطبيق التخطيط العادل في الجامعات (Masterson, S.S, 2000, p. 738)

• الخطة الاستراتيجية المُشارك فيها: إشراك ممثلين من جميع الفئات (أساتذة، طلاب، إداريين) في وضع الخطة لضمان تمثيل احتياجاتهم.

• ربط التخطيط بمعايير المساءلة

- وضع مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لقياس عدالة توزيع الموارد، مثل نسبة الإنفاق على البحث مقابل التدريس.
- دمج العدالة في ثقافة المؤسسة: تخصيص جزء من الخطة لبرامج توعية حول قيم العدالة والإنصاف، كورس عمل عن التحيز اللاواعي.
- ب- التحديات التي تواجه التخطيط لتحقيق العدالة (Saks, 2006, p. 600)
 - التحيزات المؤسسية: هيمنة ثقافة القرارات الفردية أو المحسوبية على حساب المعايير الموضوعية.
 - الموارد المحدودة: صعوبة تلبية احتياجات جميع الأطراف في ظل ضغوط مالية.
 - مقاومة التغيير: رفض بعض الفئات للتخلي عن الامتيازات التقليدية لصالح معايير جديدة.

سابعاً: الإجراءات المنهجية للدراسة

1- نوع الدراسة: دراسة وصفية.

2- حدود الدراسة

(1-2) الحدود المكانية: تمثلت الحدود المكانية للدراسة في جامعة أسيوط؛ وذلك للأسباب التالية:

- اهتمام جامعة أسيوط بتحقيق العدالة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس للقيام بدورهم في التعليم والبحث العلمي وخدمة مجتمعهم.
- اهتمام جامعة أسيوط بتنمية الاستغراق الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بما يمكنهم من تحسين جودة العمل.
- اهتمام جامعة أسيوط بالاستثمار في رأس المال البشري بصفة عامة والاستثمار في أعضاء هيئة التدريس بصفة خاصة، حيث يعد الاستثمار البشري المحور الرئيس لتقدم الجامعة بين الجامعات العالمية.
- (2-2) الحدود البشرية: تمثلت الحدود البشرية للدراسة في المسح الاجتماعي بالعينة لأعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط. وذلك كما يلي: -

(2-2-1) **وحدة المعاينة:** تمثلت وحدة المعاينة للدراسة في عضو هيئة التدريس بجامعة أسيوط أيًا كان نوعه أو سنه أو درجته العلمية أو الكلية التي ينتمي إليها أو تخصصه أو عدد سنوات خبرته في مجال العمل.

(2-2-2) **إطار المعاينة:** تم حصر أعضاء هيئة التدريس بكليات ومعاهد جامعة أسيوط وبلغ عددهم (4450) مفردة.

(2-2-3) **نوع العينة وحجمها:** تمثلت نوع العينة في العينة العشوائية البسيطة، وبتطبيق قانون الحجم الأمثل للعينة (الضحيان، 2002، ص 247) بلغ حجم العينة لأعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط (354) مفردة، بالإضافة إلى عدد (30) مفردة لإجراء الصدق والثبات.

(2-3) **الحدود الزمنية:** تمثلت الحدود الزمنية للدراسة في فترة جمع البيانات من الميدان والتي بدأت من 2025/2/5 إلى 2025/3/10.

3- **أدوات الدراسة:** تمثلت أدوات جمع البيانات في: -
استمارة استبيان: لأعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط، والبالغ عددهم (354) مفردة، حيث قامت الباحثة بتصميم استمارة استبيان إلكتروني لأعضاء هيئة التدريس حول العدالة التنظيمية كآلية في التخطيط لتحقيق الاستغراق الأكاديمي بجامعة أسيوط، في ضوء التراث النظري الموجه للدراسة، والدراسات السابقة المرتبطة بمشكلة الدراسة، وذلك باستخدام الرابط الإلكتروني التالي:

<https://forms.office.com/r/0n6mChWzik>

- **صدق الاستمارة:** استخدمت الباحثة الصدق الظاهري وذلك بعرض الأداة على عدد (2) محكمين من أعضاء هيئة التدريس بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة أسيوط، وبناء على ذلك تم تعديل وإضافة وحذف بعض العبارات وفقاً لدرجة اتفاق لا تقل عن 80 %، وفي النهاية تم وضع الأداة في صورتها النهائية.

- **الصدق الإحصائي (الصدق الذاتي):** اعتمدت الباحثة على حساب صدق الاتساق الداخلي لاستمارة استبيان أعضاء هيئة التدريس على معامل ارتباط كل بعد في الأداة بالدرجة الكلية، وذلك لعينة قوامها (30) مفردة من مجتمع الدراسة، وتبين أنها معنوية عند مستويات الدلالة المتعارف عليها، وأن معامل الصدق مقبول.

- ثبات الاستمارة: تم حساب ثبات الأداة باستخدام معامل ثبات (ألفا- كرونباخ) لقيم الثبات التقديرية لاستمارة استبيان أعضاء هيئة التدريس حول العدالة التنظيمية كآلية في التخطيط لتحقيق الاستغراق الأكاديمي بجامعة أسيوط، وذلك بتطبيقها على عينة من أعضاء هيئة التدريس قوامها (30) مفردة من أعضاء هيئة التدريس مجتمع الدراسة، وقد جاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (1) يوضح نتائج صدق وثبات استمارة استبيان أعضاء هيئة التدريس

م	المحاور	عدد العبارات	الثبات Cronbach's Alpha	الصدق
1	العدالة التوزيعية كأحد متغيرات العدالة التنظيمية	5	0.769	0.877
2	العدالة الإجرائية كأحد متغيرات العدالة التنظيمية	5	0.827	0.910
3	العدالة التفاعلية كأحد متغيرات العدالة التنظيمية	5	0.776	0.881
4	الإخلاص والتفاني في العمل كأحد متغيرات الاستغراق الأكاديمي	5	0.611	0.782
5	الحماس في العمل كأحد متغيرات الاستغراق الأكاديمي	5	0.854	0.924
6	الاندماج المعرفي كأحد متغيرات الاستغراق الأكاديمي	5	0.808	0.899
7	دور التخطيط في تحقيق الاستغراق الأكاديمي	8	0.855	0.924
8	المقترحات لتفعيل العدالة التنظيمية لتحقيق الاستغراق الأكاديمي	10	0.945	0.972
	الإجمالي	48	0.957	0.978

يوضح الجدول السابق أن: معاملات الثبات لأبعاد استمارة استبيان أعضاء هيئة التدريس، تتمتع بدرجة عالية من الثبات والدقة والموثوقية، وأصبحت الأداة في صورتها النهائية، وبذلك يمكن الاعتماد على نتائجها، كما أن نتائجها قابلة للتعميم على نتائج الدراسة.

ثامناً: نتائج الدراسة الميدانية

1- وصف عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط:

أ- متوسط سن أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط (39) سنة، وبانحراف معياري (6) سنوات تقريباً.

ب- متوسط عدد سنوات الخبرة في مجال العمل (18) سنة، بانحراف معياري (4) سنوات تقريباً.

ج- أكبر نسبة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط بالكليات النظرية بنسبة (57.3%)، يليها الكليات العملية بنسبة (42.7%).

د- أكبر نسبة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط درجتهم العلمية مدرس بنسبة (49.4%)، يليه أستاذ مساعد بنسبة (39.0%)، وأخيراً أستاذ بنسبة (11.65%).

2- النتائج المتعلقة بمتغيرات العدالة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس وفقاً لاستجاباتهم: أ- العدالة التوزيعية

جدول رقم (2) يوضح استجابة عينة الدراسة حول متغير العدالة التوزيعية (ن=354)

م	العبارات	الاستجابات						الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
		نعم		إلى حد ما		لا				
		ك	%	ك	%	ك	%			
1	يحرص على توزيع المكافآت المادية بين أعضاء هيئة التدريس بعدالة.	127	35.9	159	44.9	68	19.2	2	.724	2.17
2	يتم ترشيحي للبرامج التدريبية في ضوء احتياجاتي المهنية.	144	32.2	158	44.6	82	23.2	3	.740	2.09
3	يتم توزيع المهام، المسؤوليات بين أعضاء هيئة التدريس بصورة عادلة.	100	28.2	165	46.6	89	25.1	5	.731	2.03
4	تتناسب متطلبات ومهام عملي مع قدراتي الذاتية في الأداء.	141	39.8	160	45.2	53	15.0	1	.698	2.25
5	يُقدر الجهد الذي أبذله بالحوافز والمكافآت المناسبة.	104	29.4	175	49.4	75	21.2	4	.707	2.08
	المتغير ككل							مستوى متوسط	.514	2.12

يوضح الجدول السابق أن: مستوى العدالة التوزيعية كأحد متغيرات العدالة التنظيمية متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.12)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تتناسب متطلبات ومهام عملي مع قدراتي الذاتية في الأداء بمتوسط حسابي (2.25)، والترتيب الثاني يحرص على توزيع المكافآت المادية بين أعضاء هيئة التدريس بعدالة بمتوسط حسابي (2.17)، وجاء في نهاية الترتيب يتم توزيع المهام، المسؤوليات بين أعضاء هيئة التدريس بصورة عادلة (2.03)، وتعكس هذه النتائج اهتمام جامعة أسيوط بتحقيق الإنصاف في توزيع الموارد والفرص والمزايا بين أعضاء الهيئة التعليمية، بناءً على معايير موضوعية وعادلة، مثل الجدارة الأكاديمية، والخبرة، والإسهامات البحثية، والالتزام بالمسؤوليات التعليمية والإدارية، وإن العدالة التوزيعية ليست مجرد مبدأ أخلاقي، بل هي عامل حاسم لنجاح الجامعة كمنظومة تعليمية وبحثية متكاملة، تحقيقها يتطلب سياسات واضحة، وآليات رقابة فعالة، وثقافة مؤسسية تُقدّر الإنصاف، وذلك ما أكدته دراسة (Kgomo, Moratuwa (2021).

ب- العدالة الاجرائية

جدول رقم (3) يوضح استجابة عينة الدراسة حول متغير العدالة الإجرائية (ن=354)

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم		إلى حد ما		لا				
		ك	%	ك	%	ك	%			
1	يتم تطبيق الإجراءات والقرارات الإدارية على أعضاء هيئة التدريس دون استثناء.	117	33.1	165	46.6	72	20.3	2.13	.721	5
2	استطيع الاتصال بإدارة الجامعة إذا واجهت مشكلة في العمل.	123	34.7	178	50.3	53	15.0	2.20	.678	4
3	يحرص على أن يقدم إجراءات واضحة للمكافآت ومعلنة للجميع.	143	40.4	141	39.8	70	19.8	2.21	.749	3
4	تتسم إجراءات العمل المطبقة بالعدالة.	161	45.5	145	41.0	48	13.6	2.32	.700	1
5	تتبع الكلية آلية تسمح للكادر التدريسي بالاعتراض على القرارات التي تخصهم.	164	46.3	133	37.6	57	16.1	2.30	.731	2
	المتغير ككل							2.23	.522	مستوى متوسط

يوضح الجدول السابق أن: مستوى العدالة الإجرائية كأحد متغيرات العدالة التنظيمية متوسط، بمتوسط حسابي (2.23)، حيث جاء في الترتيب الأول تتسم إجراءات العمل المطبقة بالعدالة بمتوسط حسابي (2.32)، والترتيب الثاني تتبع الكلية آلية تسمح للكادر التدريسي بالاعتراض على القرارات التي تخصهم بمتوسط حسابي (2.30)، وجاء في نهاية الترتيب يتم تطبيق الإجراءات والقرارات الإدارية على أعضاء هيئة التدريس دون استثناء بمتوسط حسابي (2.13)، وتعكس هذه النتائج أن جامعة أسيوط تلتزم بالإنصاف في العمليات والقواعد التي تحكم اتخاذ القرارات داخلها ، المتعلقة بأعضاء هيئة التدريس، وإن العدالة الإجرائية ركيزة أساسية لضمان ثقة المجتمع الجامعي في النظام الإداري والأكاديمي، من خلال التأكيد على أن القرارات تُتخذ بشفافية، ووفق معايير موضوعية، مع إتاحة فرص المشاركة والاعتراض، وإن جامعة أسيوط، كإحدى أعرق الجامعات المصرية، مطالبة بأن تكون نموذجاً في تطبيق هذه المبادئ لتحقيق بيئة أكاديمية ملهمة وعادلة، وهذا ما أشارت إليه دراسة البرناوى (2014)، وكذلك دراسة مهني (2016).

ج- العدالة التفاعلية

جدول رقم (4) يوضح استجابة عينة الدراسة حول متغير العدالة التفاعلية (ن=354)

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم		إلى حد ما		لا				
		ك	%	ك	%	ك	%			
1	يشرح لي عميد الكلية أي قرار يخص عملي بكل صراحة.	194	54.8	123	34.7	37	10.5	2.44	.676	4
2	تعمل إدارة الكلية على تنمية روح التعاون مع جميع أعضاء هيئة التدريس دون تمييز	178	50.3	129	36.4	47	13.3	2.37	.707	5
3	عندما يتخذ رئيس القسم قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يوضح الأسباب لذلك القرار.	226	63.8	96	27.1	32	9.0	2.55	.656	2
4	يتحلى بالحيادية في حل الخلافات بين أعضاء هيئة التدريس.	209	59.0	111	31.4	34	9.6	2.49	.666	3
5	يراعي الظروف الشخصية لأعضاء هيئة التدريس عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.	237	66.9	91	25.7	26	7.3	2.60	.624	1
	المتغير ككل							2.49	.472	مستوى مرتفع

يوضح الجدول السابق أن: مستوى العدالة التفاعلية كأحد متغيرات العدالة التنظيمية مرتفع، بمتوسط حسابي (2.49)، ومؤشرات ذلك وفقاً للمتوسط الحسابي، الترتيب الأول يراعى الظروف الشخصية لأعضاء هيئة التدريس عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل بمتوسط حسابي (2.60)، والترتيب الثاني عندما يتخذ رئيس القسم قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يوضح الأسباب لذلك القرار بمتوسط حسابي (2.55)، وجاء في نهاية الترتيب تعمل إدارة الكلية على تنمية روح التعاون مع جميع أعضاء هيئة التدريس دون تمييز بمتوسط حسابي (2.37)، وتعكس هذه النتائج أن العدالة التفاعلية ليست رفاية، بل ضرورة لبناء مجتمع أكاديمي متماسك، وأن جامعة أسيوط قادرة على أن تكون نموذجاً في هذا المجال من خلال تبني سياسات تعزز التواصل الإنساني، وتقلل الفجوة بين الإدارة وأعضاء هيئة التدريس. تحقيق ذلك يتطلب إرادة إدارية، واستثماراً في الموارد البشرية، ومراجعة دورية للثقافة المؤسسية السائدة، وذلك ما أكدته دراسة الفاروق (2014)، ودراسة (Mejia 2014).

3- النتائج المتعلقة بمتغيرات الاستغراق الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس وفقاً لاستجاباتهم

أ- الإخلاص والتفاني في العمل

جدول رقم (5) يوضح استجابة عينة الدراسة حول متغير الإخلاص والتفاني في العمل (ن=354)

م	العبارات	الاستجابات								المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم		إلى حد ما		لا						
		ك	%	ك	%	ك	%					
1	أسعى إلى تطوير نفسي بالحصول على الدورات المتعلقة بعملتي	231	65.3	88	24.9	35	9.9	2.55	.668	5		
2	لدى انتماء للكلية التي أعمل بها ومهتم بتطويرها.	229	64.7	100	28.2	25	7.1	2.58	.622	3		
3	أقوم بعمل إضافي ولو كان غير مدفوع الأجر.	236	66.7	95	26.8	23	6.5	2.60	.609	2		
4	أنهى المهام المكلف بها قبل الموعد المحدد لإنهائها بإتقان.	224	63.3	104	29.4	26	7.3	2.56	.628	4		
5	أبذل قصارى جهدي لإنجاز مهام عملي	244	68.9	89	25.1	21	5.9	2.63	.594	1		
	المتغير ككل							2.58	.454	مستوى مرتفع		

يوضح الجدول السابق أن: مستوى الإخلاص والتفاني في العمل كأحد متغيرات الاستغراق الأكاديمي مرتفع، بمتوسط حسابي (2.58)، حيث جاء في الترتيب الأول أبذل قصارى جهدي لإنجاز مهام عملي بمتوسط حسابي (2.63)، والترتيب الثاني أقوم بعمل إضافي ولو كان غير مدفوع الأجر بمتوسط حسابي (2.60)، وجاء في نهاية الترتيب أسعى إلى تطوير نفسي بالحصول على الدورات المتعلقة بعملتي بمتوسط حسابي (2.55)، وتعكس هذه النتائج أن الإخلاص والتفاني في العمل ليس مجرد واجب وظيفي، بل هو قيمة أخلاقية تعكس التزام أعضاء هيئة التدريس برسالتهم العلمية والاجتماعية، وجامعة أسيوط، كإحدى أعرق الجامعات المصرية، مطالبة بتعزيز هذه القيم من خلال توفير البيئة الداعمة، وتقدير جهود أعضاء هيئة التدريس، وتمكينهم من تحقيق أهدافهم الأكاديمية والمهنية، وذلك ما أوضحته دراسة الحكمي (2021)، ودراسة طه (2020)، ودراسة الركعاوى (2024).

ب- الحماس في العمل

جدول رقم (6) يوضح استجابة عينة الدراسة حول متغير الحماس في العمل (ن=354)

م	العبارات	الاستجابات								المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم		إلى حد ما		لا						
		ك	%	ك	%	ك	%					
1	أشعر بالسعادة بعد إنجاز العمل المطلوب مني.	241	68.1	94	26.6	19	5.4	2.63	.585	1		
2	أشعر بالرضا عن بيئة عملي لأنها مريحة وأمنة.	216	61.0	115	32.5	23	5.6	2.55	.616	3		
3	تزداد دافعتي نتيجة حبي لعملي.	229	64.7	106	29.9	19	5.4	2.59	.591	2		
4	أشعر بالفخر عندما أتحدث عن عملي أمام الآخرين.	203	57.3	133	37.6	18	5.1	2.52	.593	4		
5	يعطيني عملي شعوراً بتحقيق ذاتي	212	59.9	115	32.5	27	7.6	2.52	.635	5		
	المتغير ككل							2.56	.439	مستوى مرتفع		

يوضح الجدول السابق أن: مستوى الحماس في العمل كأحد متغيرات الاستغراق الأكاديمي مرتفع، بمتوسط حسابي (2.56)، حيث جاء في الترتيب الأول أشعر بالسعادة بعد إنجاز العمل المطلوب مني بمتوسط حسابي (2.63)، والترتيب الثاني تزداد دافعتي نتيجة حبي لعملي بمتوسط حسابي (2.59)، وجاء في نهاية الترتيب يعطيني عملي شعوراً بتحقيق ذاتي بمتوسط حسابي (2.52)، وتعكس هذه النتائج أن الحماس في العمل ليس فطرةً فحسب، بل هو نتاج بيئة داعمة تُقدّر الإبداع، وتُسهّل الإجراءات، وتُكافئ التميز. وأن جامعة أسيوط قادرة على تحويل الحماس الفردي إلى حراك مؤسسي يرفع من تصنيفها محلياً وعالمياً، وذلك عبر تبني سياسات مرنة، واستثمار مواردها في بناء ثقافة تحفيزية، وتمكين أعضاء هيئة التدريس من أن يكونوا سفراء للتميز في صعيد مصر والعالم العربي، وذلك ما أكدته دراسة (Reeve (2014 ، ودراسة Keskin (2017) ودراسة والي (2022).

ج- الاندماج المعرفي

جدول رقم (7) يوضح استجابة عينة الدراسة حول متغير الاندماج المعرفي (ن = 354)

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم		إلى حد ما		لا				
		ك	%	ك	%	ك	%			
1	أستفيد من الأشخاص الأكثر خبرة فيما يخص تطوير العمل.	182	51.4	149	42.1	23	6.5	2.45	.615	2
2	أستعين بالبحث والاستقصاء لحل المشكلات التي تواجهني.	174	49.2	153	43.2	27	7.6	2.42	.630	3
3	أقوم دائماً بتطوير مهاراتي ومتابعة ما توصل إليه العلم بخصوص عملي	167	47.2	154	43.5	33	9.3	2.38	.650	4
4	أشارك في اتخاذ بعض القرارات التي لها علاقة بعملتي.	158	44.6	162	45.8	34	9.6	2.35	.649	5
5	أضع لنفسي أهدافاً واضحة بخصوص العمل.	212	59.9	127	35.9	15	4.2	2.56	.577	1
	المتغير ككل							2.42	.479	مستوى مرتفع

يتضح من الجدول السابق أن: مستوى الاندماج المعرفي كأحد متغيرات الاستغراق الأكاديمي مرتفع، بمتوسط حسابي (2.42)، حيث جاء في بداية الترتيب أضع لنفسني أهدافاً واضحة بخصوص العمل بمتوسط حسابي (2.56)، يليها في الترتيب الثاني أستخدم من الأشخاص الأكثر خبرة فيما يخص تطوير العمل بمتوسط حسابي (2.45)، وجاء في نهاية الترتيب أشارك في اتخاذ بعض القرارات التي لها علاقة بعملتي بمتوسط حسابي (2.35)، وتعكس هذه النتائج أن الاندماج المعرفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط يشير إلى تكامل المعرفة والمهارات والخبرات بين أعضاء هيئة التدريس من مختلف التخصصات، بهدف تعزيز التعاون العلمي، وتبادل الأفكار، وإنتاج معرفة جديدة تسهم في تحقيق أهداف الجامعة الأكاديمية والبحثية. هذا الاندماج يُعد أحد الركائز الأساسية لتحقيق التميز في التعليم العالي، خاصة في ظل التحديات المعاصرة التي تتطلب حلولاً متعددة التخصصات، وذلك ما أشارت إليه دراسة كلا من طه (2020)، ودراسة Filsecker (2016).

4- النتائج المتعلقة بدور التخطيط في تحقيق الاستغراق الأكاديمي بجامعة أسيوط

جدول رقم (8) يوضح استجابة عينة الدراسة حول دور التخطيط في تحقيق الاستغراق الأكاديمي بجامعة أسيوط (ن=354)

م	العبارات	الاستجابات						الانحراف المعياري	الترتيب	
		نعم		إلى حد ما		لا				
		ك	%	ك	%	ك	%			
1	تضع الجامعة خططاً استراتيجية واضحة لتحقيق أهدافها	157	44.4	164	46.3	33	9.3	2.35	.644	6
2	تشمل عملية التخطيط تحليل الاحتياجات وتحديد الأهداف والمؤشرات بشكل يشمل جميع الاطراف	158	44.6	160	45.2	36	10.2	2.34	.656	7
3	يتم مراجعة وتحديث الخطط الأكاديمية بصورة دورية لمواكبة التغيرات	157	44.4	166	46.9	31	8.8	2.36	.637	5
4	يعتمد على تنسيق الجهود بين مختلف الأقسام لضمان تنفيذ الخطط بصورة متكاملة	170	48.0	154	43.5	30	8.5	2.40	.640	3
5	تتماشى الخطط الموضوعية مع مبادئ العدالة التنظيمية مما يضمن توزيعاً عادلاً للموارد والفرص	169	47.7	150	42.4	35	9.9	2.38	.659	4
6	تساهم عملية التخطيط الشاملة والعادلة في زيادة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في الأنشطة الأكاديمية	193	54.5	128	36.2	33	9.3	2.45	.660	2
7	القرارات التخطيطية في مؤسستي تتمتع بدرجة عالية من الشفافية والوضوح	217	61.3	112	31.6	25	7.1	2.54	.625	1
8	تتضمن عمليات التخطيط مشاركة جميع الاطراف المعنية	218	61.6	108	30.5	28	7.9	2.54	.639	1مكرر
	المتغير ككل							2.41	.449	مستوى مرتفع

يوضح الجدول السابق أن: مستوى دور التخطيط في تحقيق الاستغراق الأكاديمي بجامعة أسيوط مرتفع، بمتوسط حسابي (2.41)، جاء في الترتيب الأول القرارات التخطيطية في مؤسستي تتمتع بدرجة عالية من الشفافية والوضوح بمتوسط حسابي (2.54)، والترتيب الثاني تساهم عملية التخطيط الشاملة والعادلة في زيادة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في الأنشطة الأكاديمية بمتوسط حسابي (2.45)، والترتيب الثالث يعتمد على تنسيق الجهود بين مختلف الأقسام لضمان تنفيذ الخطط بصورة متكاملة بمتوسط حسابي (2.40)، وجاء في نهاية الترتيب تشمل عملية التخطيط تحليل الاحتياجات وتحديد الأهداف والمؤشرات بشكل يشمل جميع الأطراف بمتوسط حسابي (2.34)، وتعكس هذه النتائج أنه يمكن للتخطيط الاستراتيجي والفعال أن يلعب دوراً محورياً في تعزيز استغراق أعضاء هيئة التدريس في مهامهم الأكاديمية والبحثية. خاصة

وأن الاستغراق الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس عنصراً أساسياً لنجاح المؤسسات التعليمية، حيث يرتبط ارتباطاً وثيقاً بجودة التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع. في جامعة أسيوط، وأنه يُمكن لجامعة أسيوط تعزيز الاستغراق الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس من خلال تخطيط استراتيجي يُركز على تحسين البيئة الأكاديمية، ودعم البحث العلمي، وتوفير الحوافز، وتعزيز المشاركة في صنع القرار. هذا النهج الشمولي سيعود بالفائدة على الجامعة ككل، حيث سيؤدي إلى تحسين جودة التعليم، وزيادة الإنتاج البحثي، وتعزيز مكانة الجامعة كمركز إشعاع علمي في صعيد مصر، وذلك ما أوضحته دراسة شلبي (2020)، ودراسة (Halverson 2015).

5- النتائج المتعلقة بالمقترحات التي يمكن أن تسهم في تفعيل دور العدالة التنظيمية لتحقيق الاستغراق الأكاديمي بجامعة أسيوط

جدول رقم (9) يوضح استجابة عينة الدراسة حول المقترحات التي يمكن أن تسهم في تفعيل دور العدالة التنظيمية لتحقيق الاستغراق الأكاديمي بجامعة أسيوط (ن=354)

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم		إلى حد ما		لا				
		ك	%	ك	%	ك	%			
1	ضمان نشر جميع القرارات والسياسات المتبعة في التخطيط بشكل دوري وواضح للجميع	243	68.6	94	26.6	17	4.8	2.64	.573	2
2	اعتماد نظم تقييم تعتمد على معايير العدالة والشفافية تُقيم أثر تطبيق السياسات والإجراءات على الاستغراق الأكاديمي	230	65.0	99	28.0	25	7.1	2.58	.621	4
3	إقامة ورش عمل ودورات تدريبية لتعزيز الفهم حول مفاهيم العدالة التنظيمية وأثرها على البيئة الأكاديمية	225	63.6	108	30.5	21	5.9	2.58	.603	4مكرر
4	وضع آليات واضحة تضمن توزيع الموارد المالية والأكاديمية والدعم اللوجستي على جميع الأقسام والمجموعات بطريقة متوازنة	235	66.4	100	28.2	19	5.4	2.61	.588	3
5	تشكيل لجان مستقلة لمتابعة تطبيق مبادئ العدالة التنظيمية في كافة مراحل التخطيط والتنفيذ.	247	69.8	93	26.6	14	4.0	2.66	.552	1
6	إعداد وثائق وسياسات رسمية تحدد معايير العدالة التنظيمية وكيفية تطبيقها ضمن آليات التخطيط الأكاديمي	227	64.1	102	28.8	25	7.1	2.57	.622	5
7	إنشاء منصات تواصل داخلية (مثل منتديات إلكترونية أو اجتماعات دورية) تسمح بتبادل الآراء والملاحظات بشكل مفتوح.	213	60.2	111	31.4	30	8.5	2.52	.648	7
8	وضع آليات لرصد وتقييم مدى تأثير تطبيق العدالة التنظيمية على مستوى الاستغراق الأكاديمي	246	69.5	94	26.6	14	4.0	2.66	.553	1مكرر

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
6	.652	2.53	8.8	31	29.4	104	61.9	219	استخدام أنظمة وبرامج إدارة إلكترونية تُسهل جمع وتحليل البيانات المتعلقة بالتخطيط والعدالة التنظيمية.	9
8	.680	2.44	10.7	38	34.7	123	54.5	193	التأكيد على مشاركة الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس، والإداريين في عملية اتخاذ القرار؛ عبر تشكيل لجان مشتركة أو مجالس استشارية	10
مستوى مرتفع	.356	2.57							المتغير ككل	

يوضح الجدول السابق أن: مستوى المقترحات التي يمكن أن تسهم في تفعيل دور العدالة التنظيمية في تحقيق الاستغراق الأكاديمي بجامعة أسيوط مرتفع، بمتوسط حسابي (2.57)، حيث جاء في بداية الترتيب تشكيل لجان مستقلة لمتابعة تطبيق مبادئ العدالة التنظيمية في كافة مراحل التخطيط والتنفيذ بمتوسط حسابي (2.66)، والترتيب الثاني ضمان نشر جميع القرارات والسياسات المتبعة في التخطيط بشكل دوري وواضح للجميع بمتوسط حسابي (2.64)، والترتيب الثالث وضع آليات واضحة تضمن توزيع الموارد المالية والأكاديمية والدعم اللوجستي على جميع الأقسام والمجموعات بطريقة متوازنة بمتوسط حسابي (2.61)، والترتيب الرابع اعتماد نظم تقييم تعتمد على معايير العدالة والشفافية تُقيّم أثر تطبيق السياسات والإجراءات على الاستغراق الأكاديمي بمتوسط حسابي (2.58)، وجاء في نهاية الترتيب إنشاء منصات تواصل داخلية (مثل منتديات إلكترونية أو اجتماعات دورية) تسمح بتبادل الآراء والملاحظات بشكل مفتوح بمتوسط حسابي (2.52)، وتعكس هذه النتائج أنه من أجل تحقيق الاستغراق الأكاديمي في جامعة أسيوط، يجب أن تكون العدالة التنظيمية ركيزة أساسية في سياساتها الإدارية والأكاديمية. من خلال تبني مقترحات تعزز الإنصاف في التوزيع، وشفافية الإجراءات، واحترام العلاقات الإنسانية، يمكن للجامعة أن تحفز أعضاءها على الانخراط بفاعلية في رسالتها التعليمية والبحثية، مما يسهم في رفع تصنيفها المحلي والدولي، وتعزيز دورها كمنارة علمية في صعيد مصر، وذلك ما أكدته دراسة كلا من محمد (2021)، ودراسة الركعاوى (2024).

5- اختبار فروض الدراسة

جدول (10) يوضح العلاقة بين العدالة التنظيمية وتحقيق الاستغراق الأكاديمي بجامعة أسيوط (ن=354)

الابعاد	الإخلاص والتفاني في العمل	الحماس في العمل	الاندماج المعرفي	متغيرات الاستغراق الأكاديمي ككل
العدالة التوزيعية	0.538	0.506	0.515	0.604
العدالة الإجرائية	0.501	0.543	0.311	0.521
العدالة التفاعلية	0.515	0.618	0.366	0.577
متغيرات العدالة التنظيمية ككل	0.616	0.658	0.473	0.674

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يوضح الجدول السابق أن: توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha=0.01$) بين العدالة التنظيمية وتحقيق الاستغراق الأكاديمي بجامعة أسيوط، وأن أكثر متغيرات العدالة التنظيمية ارتباطاً بتحقيق الاستغراق الأكاديمي بجامعة أسيوط تمثلت فيما يلي: العدالة التوزيعية، يليها العدالة التفاعلية، ثم العدالة الإجرائية، وقد يرجع ذلك إلى وجود ارتباط طردي بين هذه المتغيرات، وأنها جاءت معبرة عن ما تهدف الدراسة تحقيقه، وتعكس هذه النتائج اهتمام جامعة أسيوط بتحقيق الاستغراق الأكاديمي لدى أعضاء هيئة التدريس بمتغيراته المختلفة (الإخلاص والتفاني والعمل، الحماس في العمل، الاندماج المعرفي)، وذلك لزيادة القدرة التنافسية للجامعة وتحسين الأداء الوظيفي من خلال توفير عدالة تنظيمية قوية، وهذا ما أكدته دراسة البرناوى (2014)، مما يجعلنا نقبل الفرض الرئيس للدراسة والذي مؤداه "توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين العدالة التنظيمية وتحقيق الاستغراق الأكاديمي بجامعة أسيوط".

جدول (11) يوضح تحليل الانحدار البسيط لآثر العدالة التنظيمية على تحقيق الاستغراق الأكاديمي بجامعة أسيوط

الابعاد	معامل الانحدار B	اختبار ت T-Test	اختبار ف F-Test	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2
عدالة توزيعية	0.463	14.236	202.662	0.604	0.365
عدالة إجرائية	0.393	11.453	131.172	0.52	0.271
عدالة تفاعلية	0.48	13.25	175.553	0.577	0.333
متغيرات العدالة التنظيمية ككل	0.627	17.117	292.995	0.674	0.454

مستوى دالة معنوية عند ($\alpha=0.01$)

يوضح الجدول السابق أن:

- تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل العدالة التنظيمية والمتغير التابع تحقيق الاستغراق الأكاديمي بجامعة أسيوط إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين عند مستوى معنوية ($a=0.01$) وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.454)، أي أن العدالة التنظيمية تساهم في تحقيق الاستغراق الأكاديمي بجامعة أسيوط بنسبة (45.4%)
- تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " العدالة التوزيعية" والمتغير التابع " تحقيق الاستغراق الأكاديمي بجامعة أسيوط" إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين عند مستوى معنوية ($a=0.01$) ، وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.365) ، أي أن العدالة التوزيعية تساهم في تحقيق الاستغراق الأكاديمي بجامعة أسيوط بنسبة (36.5%).
- تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل العدالة الإجرائية والمتغير التابع تحقيق الاستغراق الأكاديمي بجامعة أسيوط إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين عند مستوى معنوية ($a=0.01$) وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.271)، أي أن العدالة الإجرائية تساهم في تحقيق الاستغراق الأكاديمي بجامعة أسيوط بنسبة (27.1%)
- تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل العدالة التفاعلية والمتغير التابع تحقيق الاستغراق الأكاديمي بجامعة أسيوط إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين عند مستوى معنوية ($a=0.01$) وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.333) ، أي أن العدالة التفاعلية تساهم في تحقيق الاستغراق الأكاديمي بجامعة أسيوط بنسبة (33.3%).
- وتعكس هذه النتائج تأثير العدالة التنظيمية في تحقيق الاستغراق الأكاديمي بجامعة أسيوط مما يساهم في تحسين الإنتاجية، وزيادة القرارات الإبداعية، وتعزيز القرارات التنافسية للجامعة، وهذا ما أكدته دراسة كلاً من الفاروق (2014)، ودراسة Mejia (2023).

- مما يجعلنا نقبل الفرض الرئيس للدراسة والذي مؤداه "توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين العدالة التنظيمية وتحقيق الاستغراق الأكاديمي بجامعة أسيوط" وكذلك قبول الفروض الفرعية للدراسة والتي مؤداه:

- توجد علاقة طردية معنوية بين العدالة التوزيعية وتحقيق الاستغراق الأكاديمي بجامعة أسيوط
- توجد علاقة طردية معنوية بين العدالة الإجرائية وتحقيق الاستغراق الأكاديمي بجامعة أسيوط
- توجد علاقة طردية معنوية بين العدالة التفاعلية وتحقيق الاستغراق الأكاديمي بجامعة أسيوط

تاسعاً: خطة العمل المقترحة لتنفيذ إسهامات العدالة التنظيمية لتحقيق الاستغراق

الأكاديمي بجامعة أسيوط

جدول (12) يوضح الخطة المقترحة لتنفيذ إسهامات العدالة التنظيمية لتحقيق

الاستغراق الأكاديمي بجامعة أسيوط

المراحل التخطيط	الأهداف	إجراءات التنفيذ	المستهدفون	المسؤولون	جهات التنفيذ	وسائل التنفيذ	المدة الزمنية
التشخيص والتحليل	1. تقييم الوضع الحالي للعدالة التنظيمية والاستغراق الأكاديمي.	- إعداد استبيانات إلكترونية لقياس مستوى العدالة في القرارات الأكاديمية والإدارية. - تحليل البيانات لتحديد الفجوات.	- أعضاء هيئة التدريس.	لجنة التخطيط الاستراتيجي.	وحدة ضمان الجودة. - مركز البحوث الاجتماعية.	- استبيانات رقمية. - ورش عمل تشخيصية.	1-2 أشهر
تصميم الآليات	2. وضع سياسات تعزز العدالة التنظيمية (توزيعية، إجرائية، تفاعلية).	- تشكيل فريق عمل لوضع دليل إرشادي للعدالة التنظيمية. - تصميم برامج تدريبية للقيادات.	- القيادات الأكاديمية.	نائب رئيس الجامعة للشؤون الأكاديمية.	كلية التربية. - إدارة التدريب.	- أدلة رقمية. - حزم تدريبية تفاعلية.	2-3 أشهر
التنفيذ والمتابعة	3. تفعيل العدالة التنظيمية لتعزيز الاستغراق الأكاديمي.	- إطلاق مبادرات مثل: "فصول دراسية عادلة" و"منح بحثية شفافة". - تعزيز مشاركة الطلاب في صنع القرار.	- الطلاب. - الباحثون.	- عمادات الكليات. - وحدة الشؤون الطلابية.	- الإدارة العامة للشؤون الأكاديمية.	- منصات إلكترونية. - ورش توعوية.	6-12 شهراً
التقييم والتحسين	4. قياس أثر العدالة التنظيمية على التحصيل الأكاديمي.	- مقارنة مؤشرات الأداء قبل وبعد التنفيذ. - عقد جلسات تغذية راجعة مع المستفيدين.	- جميع الفئات المستهدفة.	- وحدة التقييم والمتابعة.	مركز القياس والتقييم.	- تقارير ربع سنوية. - استطلاعات رأي.	3-6 أشهر
التعميم والاستدامة	5. ضمان استمرارية العدالة التنظيمية كثقافة مؤسسية.	- إدراج العدالة التنظيمية في الخطط الاستراتيجية للجامعة. - توقيع شراكات مع جهات داعمة.	- المجتمع الجامعي.	- إدارة الجامعة العليا.	- الإعلام الجامعي. - وزارة التعليم العالي.	- مؤتمرات علمية. - مذكرات تفاهم.	12+ شهراً

عاشراً: توصيات الدراسة

1. تعزيز العدالة التوزيعية (Distributive Justice): من خلال وضع معايير واضحة لتوزيع الميزانيات البحثية، والمكافآت، والفرص التدريبية بين الكليات والأقسام. مراجعة توزيع المهام الإدارية والتدريسية لتجنب التحميل الزائد على بعض الأعضاء.
2. تعزيز العدالة الإجرائية (Procedural Justice): من خلال نشر معايير الترقّيات، والتقييمات، وتوزيع المهام عبر منصات الجامعة الرسمية، وإنشاء لجان مستقلة لمراجعة القرارات الإدارية لضمان نزاهتها (مثل لجنة الشكاوى والمقترحات)، وإشراك أعضاء هيئة التدريس في وضع السياسات الأكاديمية عبر استطلاعات الرأي أو المجالس الاستشارية.
3. تعزيز العدالة التفاعلية (Interactional Justice): من خلال تنظيم لقاءات دورية بين القيادة الجامعية وأعضاء هيئة التدريس لسماع مطالبهم وتحدياتهم، وتنظيم ورش عمل لتعزيز القيم الأكاديمية المشتركة (كالتعاون، والنزاهة، والتقدير)، ومعالجة الشكاوى المتعلقة بالتمييز أو التهميش بشكل فوري وشفاف.
4. تطوير آليات التقييم والمتابعة: من خلال تصميم مؤشرات أداء واضحة لتقييم أعضاء هيئة التدريس، تراعي التوازن بين التدريس، البحث، وخدمة المجتمع، وإجراء استبيانات دورية لقياس تصورات أعضاء هيئة التدريس حول العدالة في توزيع الموارد واتخاذ القرارات.
5. دعم المبادرات التي تعزز الإنصاف: من خلال تقديم دعم أكاديمي ومالي لأعضاء هيئة التدريس من الفئات الأقل حظاً، وضمان تمثيل عادل للجنسين وللكرليات المختلفة في اللجان والمشاريع الجامعية، وتشجيع مشاركة أعضاء هيئة التدريس من ذوي الاحتياجات الخاصة في الأنشطة الأكاديمية.
6. تفعيل دور القيادة الأكاديمية: من خلال عقد ورش عمل للقيادات الإدارية حول كيفية تطبيق مبادئ العدالة في الإدارة اليومية، وتعيين مراقبين أكاديميين (Ombudsman) لضمان تطبيق السياسات بعدالة.

7. ربط العدالة التنظيمية بجودة المخرجات الأكاديمية: من خلال ربط الترقّيات والمكافآت بتحقيق أهداف محددة متعلّقة بجودة التعليم والبحث، ونشر تقارير دورية عن إنجازات الجامعة في تحقيق العدالة والاستغراق الأكاديمي، وتصميم برامج بحثية وتدريبية تلبي احتياجات محافظة أسبوط، مما يعزز انتماء الأعضاء الجامعيين لدورهم المجتمعي.
8. تعزيز البيئة البحثية والدعم الأكاديمي: من خلال تخصيص ميزانيات لدعم المشاريع البحثية والنشر في مجلات علمية مرموقة، وإنشاء شبكات بحثية بين الكليات ودعم الشراكة مع المؤسسات البحثية المحلية والدولية.
9. تعزيز التنمية المهنية المستدامة: من خلال تنظيم دورات في أساليب التدريس الحديثة واستخدام التكنولوجيا في التعليم، وتقديم ورش عمل لتعزيز مهارات البحث العلمي وكتابة الأوراق البحثية، وتمويل مشاركة أعضاء هيئة التدريس في المؤتمرات الدولية وبرامج التبادل الأكاديمي.

مراجع الدراسة

- إبراهيم، شيماء مهدي، عبده، منال متولي (2023). الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط في إطار العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والميزة التنافسية، بحث منشور بمجلة البحوث المالية والتجارية، مجلد (24)، العدد الثالث.
- أبو الهوى، غادة (2022). واقع الاستغراق الوظيفي في مدارس شرقي القدس من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل.
- البرناوي، هبة الهادي محمد (2014). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي.
- الحكمي، سميرة عبد الوهاب، الشماسي، أريج عبد الرحمن (2021). دور الاستغراق الوظيفي في تحقيق الانتماء المهني، بحث منشور بالمجلة العربية للنشر العلمي، العدد الثامن والثلاثون، جدة.
- الركعاوي، علي حمزة حسن (2024). الاستغراق الوظيفي ودوره في تعزيز جودة الخدمة، بحث منشور بمجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد الثالث، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
- الزيباري، جعفر خاتو (2020). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع.
- الضحيان، سعود بن ضحيان (2002). معالجة البيانات باستخدام برنامج SPSS 10، الرياض، سلسلة بحوث منهجية.
- المسعودي، نعيمة بنت سعيد بن سواد (2019). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي للموظفين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الداخلية في سلطنة عمان، رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، عمان.
- جواد، شوقي (2000). سلوكيات الإنسان انعكاساتها على إدارة الاتصال، عمان، دار الحامد.
- حسن، طارق عمر الفاروق (2014). دور العدالة التنظيمية في المحافظة على رأس المال البشري بالمنظمة، رسالة ماجستير غير منشورة، الكلية العسكرية لعلوم الإدارة لضباط القوات المسلحة، جامعة حلوان.
- حسنين، أحمد جابر (2013). الإحباط الإداري، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- زايد، عادل محمد (2006). العدالة التنظيمية " المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية "، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- سعودي، أسامة رجب عبد المعبود (2023). العدالة المدركة لنظام الحوافز وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على الإخصائيين الرياضيين بجامعة بنها، بحث منشور بالمجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، مجلد 31، العدد الرابع، كلية التربية الرياضية بنين، جامعة بنها.
- شلبي، نمر ذكي (2020). التخطيط لتحقيق الاستغراق الأكاديمي للهيئة المعاونة بجامعة دمنهور، بحث منشور بمجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، المجلد الثالث، العدد الثاني والخمسون.
- صقر، أحمد محي (2019). التخطيط والسياسة الاجتماعية المفاهيم والأطر والآليات، الإسكندرية، دار التعليم الجامعي.
- طه، رياض سليمان السيد (2020). الاندماج الأكاديمي وعلاقته بالشغف الأكاديمي والتفاؤل والرجاء لدى طلاب الجامعة، بحث منشور بمجلة كلية التربية في العلوم النفسية، المجلد 44، العدد الثالث، كلية التربية، جامعة عين شمس.
- عبد الرحيم، دعاء علي (2023). المناخ التنظيمي كآلية في التخطيط لتنمية الجدارات الإدارية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط، بحث منشور بالمجلة العلمية للخدمة الاجتماعية، المجلد الأول، العدد الثالث والعشرون.
- عبد المجيد، بشرى فاروق (2019). أثر الاستقامة التنظيمية في الاستغراق الوظيفي، بحث منشور في مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، العدد السادس.
- قنديل، محمد عطية حمدي (2012). العلاقة بين العدالة التنظيمية والسلوكيات الأخلاقية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
- مجمع اللغة العربية (2011). المعجم الوجيز، القاهرة، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية.

- محمد، أحمد بكر قطب (2021). التقليل التكنولوجي والشفقة بالذات وعلاقتهم بالاندماج الأكاديمي لدى عينة من طلاب كلية التربية، بحث منشور بمجلة البحث في التربية وعلم النفس، مجلد 36، العدد الرابع، كلية التربية، جامعة المنيا
- مهني، سارة (2016): العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر.
- والى، مها جميل (2022). الاستغراق الأكاديمي لدى طلاب الجامعة، بحث منشور بمجلة البحث في التربية وعلم النفس، مجلد السابع والثلاثون، العدد الرابع، كلية التربية، جامعة المنيا.
- Abu Elanain and others (2010). Testing the direct and indirect relationship between organizational justice and work outcomes in anon western context of the ukase, *Journal of management*, Vol 29, No1
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2,.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3),.
- Bozkurt, Carless, D. (2015). Excellence in university assessment: Learning from award-winning practice. Routledge.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2),
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3),
- Chandan, Maheskar & Vinod Sharma (2018). *Handbook of Research on Croos-Cultural Business Eeducation*, United States of America, IGI GLOBAL.
- Cropanzano, Russell and etc (2007). The Management of organizational Justice, *Academy of management perspectives*.
- Cropanzano, R., et al. (2007). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 33(6),.
- Fredricks, J. A., Blumenfeld, P. C., & Paris, A. H. (2004). "School Engagement: Potential of the Concept, State of the Evidence".
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2).
- Henrie, C. R., Halverson, L. R., & Graham, C. R. (2015). Measuring student engagement in technology-mediated learning: A review. *Computers & Education*, 90,.
- Geoffrey, Schwartz & Anna, Borowska (2012). *Constructivist Blended Learning Approach to Teaching English for specific purposes*, London, Oleg Tarnopolsky.
- Kim, Tac Kuen and others (2012). Organizational Justice and social worker's intention to leave agency positions, national of association of social workers, social work research, ProQuest central.
- Kim, S. et al. (2023). AI and Fairness in Academic Resource Allocation. *Journal of Higher Education Policy*.
- Leslie G. Cecil (2012). Cambridge scholars publishing, American, Leslie G. Cecil

- Masterson, S. S., et al. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43(4),.
- Meshane, S.K and Glinow, m.a.v (2000). Organizational behavior, U.S.A, graw Hill,.
- Reeve, J., & Lee, W. (2014). Students' classroom engagement produces longitudinal changes in classroom motivation. *Journal of Educational Psychology*, 106(2).
- Saal, AND moore, S.C (1993). Perception promotional fairness and promotion candidates qualification, *Journal of applied Psychology*, vol 78,.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7).
- Schaufeli, W. B., et al. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1),.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3),.
- Stefania, Baroncelli& Loan Horga (2013). Teaching and Learning the European Union, New York, Springer.
- Tej K. Bhatia& William C. Ritchie (2004). The Handbook of Bilingualism, Australia, Blackwell.