

أثر مكونات العدالة التنظيمية على تعزيز الالتزام التنظيمي لدى  
العاملين دراسة تطبيقية على العاملين بوزارة الاتصالات المصرية  
ايمان محمد احمد الوكيل.

## أثر مكونات العدالة التنظيمية على تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين دراسة تطبيقية على العاملين بوزارة الاتصالات المصرية

ايمان محمد احمد الوكيل.

### مقدمة

تعد المكونات التنظيمية المختلفة من اهم العناصر التي تؤثر بشكل مباشر في أداء المؤسسات حيث تتضمن تلك المكونات عدة ابعاد تتعلق المكون التنظيمي والهيكل التنظيمي للمؤسسة، إضافة الى المكونات التي تتعلق بالموارد البشرية وكلها تمثل كيان المؤسسة وشخصيتها التي تعمل من خلالها في مجال التخصص وتوفر بواسطتها خدماتها ومنتجاتها الى الجمهور المستفيد منها.

ونجد ان من بين تلك المكونات والابعاد التنظيمية هي الأمور التنظيمية المختلفة التي تكون الثقافة التنظيمية السائدة والنمط القيادي وطبيعة الموارد البشرية والاتصالات بين عناصر المؤسسة كلها، وهي تحكمه مجموعة من اللوائح والإجراءات والقوانين التي تتدفق من خلالها الأنشطة التنظيمية المختلفة وتوفير البيئة المناسبة للمهام والاختصاصات التنظيمية.

حيث يواكب تلك الإجراءات التنظيمية سلوكيات تتعلق بنمط التنظيم وطبيعته وتنعكس على أداء الأفراد ومدى شعورهم بالرضا والدافعية الإيجابية نتيجة توفر ادواء مناسبة وعادلة من الأمور التنظيمية التي تكفل لهم بيئة عمل مناسبة تحقق لديهم مستويات مرضية وعادلة من الرضا وهو ما يترتب عليه ابداء السلوكيات الإيجابية من جانب الموارد البشرية نتيجة شيوع أجواء من العدالة التنظيمية.

الامر الذي يترتب عليه نتيجة تلك الأجواء العادلة والمناسبة من الإجراءات التنظيمية وعدالة النظم واللوائح التي تمس أداء الموارد البشرية وتؤثر في سلوكياتهم وجود درجة من الالتزام تجاه المؤسسة (Benson and Martin, 2017)، وابداء روح الايثار والتعاون والمبادرة من الموارد البشرية نتيجة شيوع تلك الأجواء العادلة.

وعلى العكس من ذلك تماما نجد ان غياب العدالة التنظيمية بمكوناتها المختلفة خاصة تلك التي تؤثر في الموارد البشرية بشكل مناسب خاصة نظام التحفيز والترقيات والتدريب والتنمية وتقلد المناصب يترتب عليه اثار سيئة تبدو في عدة أمور أهمها ايجابية بفعالية المنظمة (Tayyaba ,et al.,2017)، وارتباط وثيق بعوامل عدة ذات أثر واسع في الأفراد والمنظمات على الرضا الوظيفي، والغياب (Justin and Scott, 2016)، ومعدل دوران العمل، والفعالية، وتحمل المسؤولية (Tan and Ab Aziz, 2016).

لذا تأتي اهتمامات الدراسة الحالية لتناول موضوع أثر العدالة التنظيمية والتعرف على المكونات المرتبطة بها التي تؤثر على الالتزام التنظيمي لدى العاملين دراسة تطبيقية على العاملين بوزارة الاتصالات المصرية، خاصة في ظل تدشين الشركة المصرية لاتصالات المحمول "وي" وتطور الهيكل التنظيمي لوزارة الاتصالات.

### أهمية الدراسة

تظهر أهمية الدراسة الحالية من محورين يتعلقان احدهما بالجانب الاكاديمي والآخر متعلق بالجانب التطبيقي وذلك كما يلي:

- الأهمية الاكاديمية للدراسة تنطلق من أهمية موضوع العدالة التنظيمية وتأثيره على الأداء المؤسسي وأداء الافراد ومن ثم الأهداف التنظيمية.

- نظراً لأن العدالة التنظيمية تؤثر في الرضا الوظيفي لدى الأفراد وشعورهم بحصولهم على ما يتناسب ويعادل جهودهم فإن أهمية الدراسة تنطلق من هذه الزاوية الاكاديمية النظرية .
- البعد الاخر الذي ينطلق من زاوي اكااديمية للدراسة واهميتها يظهر في أهمية الالتزام التنظيمي كموضوع حيوي ومهم كونه يهتم بإيثار الافراد للمنظمة على مصلحتهم الشخصية والافتخار بها كلها من الأمور المهمة التي تصب في تحقيق اهداف المنظمة.
- اما الجانب التطبيقي الذي تنطلق منه أهمية الدراسة الحالية فهو يتعلق بكون الدراسة من الممكن ان تسهم في تقديم توصيات ومقترحات تفيد وزارة الاتصالات عملياً في ترسيخ ممارسات العدالة التنظيمية واجراء التغييرات اللازمة على هيكلها التنظيمي بما يحقق تلك العدالة ويرسخ من الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالوزارة.

### مراجعة الدراسات السابقة

#### العدالة التنظيمية

تعد العدالة التنظيمية من المتغيرات المهمة التي نالت اهتمامات العديد من الادبيات والدراسات في مجال السلوك التنظيمي وموضوعاته الحديثة (Debjani ,et al., 2016)، خاصة ان هذا العنصر يؤثر في تحسين الأداء المؤسسي وما تطمح المؤسسة الى تحقيقه من اهداف متنوعة على المستوى التنظيمي والبشرى والتشغيلي الى غيره من مجالات مؤثرة في فعالية المنظمة.

لذا نجد ان كل من (Juliana, 2017) (Silva , et al., 2016) (أبو سنيينة والبياتي، ٢٠١٤) ينظر الى العدالة التنظيمية من ناحية تفسيرية لها على كونها عنصراً مؤثراً في إضفاء البيئة التنظيمية المناسبة وتحقيق المرونة الهيكلي في الجسم التنظيمي للمؤسسة والسرعة في تلبية مستجدات العمل وتحدياته على المستوى الداخلي والخارجي.

ويؤدى شيوع مظاهر العدالة التنظيمية في المؤسسة الى توفير أجواء ومناخ تنظيمي قائم على الشفافية والنزاهة والمساواة بين الجميع في الالتزام بإجراءات العمل والتقيد بلوائح وقواعد المؤسسة والثقافة التنظيمية السائدة.

وتحتاج المنظمات الى ان توفر أسس لمعايير وضوابط العدالة التنظيمية بشكل متناسب مع مجال عملها والموارد البشرية والقطاعات المختلفة التي تعمل فيها تلك الموارد تحت مظلة الهيكل التنظيمي وما يحتويه من إجراءات عمل ومهام واختصاصات تنظيمية ( Ebru and Mine, 2016 ) ، بحيث يكفل هذا النظام نشر ابعاد العدالة التنظيمية ومظاهرها في ارجاء المؤسسة.

ويرى كل من (أبو تايه ، ٢٠١٦ ) (Shannon , et al., 2015) ان العدالة التنظيمية ترتبط ببعض المتغيرات والمظاهر التي ترسخ بيئة المساواة والنزاهة التنظيمية على مستوى المنظمة خاصة طبيعة القيادة ونمطها والسلوكيات التي تبديها وكذلك معتقداتهم الثقافية الراسخة تجاه طبيعة ومفهوم العدالة والمساواة التنظيمية ومدلولها لديهم.

كما توضح دارسات (Russell and Agustin, 2016) (Shabnam and Parivash, 2012) ان العدالة التنظيمية تسهم في تجنب المؤسسة للكثير من الأعباء والتكاليف المالية خاصة تلك المتعلقة بخفض تكاليف الفاقد والهدر من أنشطة العمليات التي تؤدي الى توفير الخدمات والمنتجات للعملاء علاوة على تعزيز الجودة والتميز، حيث تؤثر العدالة على مستويات الرضا لدى العاملين وتدفعهم نحو ابداء سلوكيات الأداء الواعي المتوافق مع الإجراءات السليمة في أنشطة المؤسسة.

حيث تجنى المؤسسة ثمار ترسيخها لمظاهر العدالة التنظيمية في عدة أوجه مهمة تؤثر على استمرارية المؤسسة في أداء دورها المطلوب منها والمتوقع من جانب المجتمع والفئات التي

تستفيد من تلك المؤسسة (Anna , et al., 2015)، خصوصا في الأمور الحيوية والاستراتيجية التي تتصل بالتنافسية وتحسين الصورة الذهنية في مجال علمها والاستحواد على ثقة المجتمع والعاملين فيها.

وتصل اسهامات العدالة التنظيمية الإيجابية في عملية اتخاذ القرارات وتفعيل أجواء مناسبة بالمنظمة من اجل احداث التغيير المنشود وإدارة عمليات التغيير والتطوير التنظيمي (Shabnam and Parivash, 2012) ، نتيجة ما ترسخ لدى الافراد عن ثقتهم في المؤسسة ومناخها التنظيمي والثقافة التنظيمية السائدة وهو ما يساعد المؤسسة على إدارة التغيير وتحقيق أهدافه بكفاءة وفعالية.

لذا يحتاج تطبيق العدالة التنظيمية من المؤسسة قيادة واعية مدركة لأبعادها المختلفة ومقتنعة بها (Arzu , et al., 2014) ، بجانب ذلك وجود مرونة كافية في الهيكل التنظيمي والوحدات التابعة له وطبيعة الاختصاصات التنظيمية والمهام وتدفق الاتصالات الإدارية داخل التنظيم الإداري كلها جوانب (Sow , et al., 2017)، ومحاور مهمة يجب ان تبحث المؤسسة في موائمتها وتهيئتها لكي تكون مصدرا مهما ومساعداً على شيوع أجواء المساواة والنزاهة والعدالة التنظيمية .

لذلك تتخذ العدالة التنظيمية اشكالا عديدة يمكن للأفراد ان يتلمسوا من خلالها ويشعروا بوجود اطر واضحة وإجراءات موحدة يقف امامها الجميع في مستوى واحد دون حدوث اى استثناءات لها (Meral, et al., 2015) ، مما يرسخ لديهم الثقة ويعزز من الشعور الإيجابي بتلك العدالة.

## مكونات العدالة التنظيمية

تتخذ العدالة التنظيمية عدة أوجه خاصة تلك التي تتصل بالتنظيم الإداري الحاكم للمؤسسة وما يتضمنه من لوائح وقوانين وإجراءات تنظيمية تحكم الأداء المؤسسي وأداء الافراد وتمثل القيم السائدة في المؤسسة (Russell and Agustin, 2016) ، والعرف التنظيمي الذي يتم الالتزام به بدوافع ذاتية وقناعة بسلامة تلك الإجراءات والنظم المطبقة.

يشير كل من (Ebru and Mine, 2016) (أبو تايه ، ٢٠١٦) الى ان ابعاد ومكونات العدالة التنظيمية تتحدد وفق تصنيفات تتعلق بسياسات الموارد البشرية والمتغيرات المؤثرة على مستويات الرضا لديهم وما يتوقعون من المؤسسة ان تقدمهم لهم مقابل ما تقدمه فعلياً ودرجة شعورهم وانطباعهم تجاه تلك السياسات والنظم التي تؤثر على أهدافهم الشخصية وطموحاتهم الوظيفية.

يضيف (Shabnam and Parivash, 2012) ان من ابعاد ومكونات العدالة التنظيمية المهمة ايضاً تلك التي تتصل بالإجراءات التنظيمية التي تتعلق بتدفق إجراءات العمل ومدى سهولة تلك الإجراءات ومستويات التفويض ومنح الصلاحيات والحرية المسئولة للأفراد بشكل يعزز الابتكار لديهم ويشعرهم بثقة التنظيم الإداري في قدراتهم الوظيفية والشخصية.

إن مكونات العدالة التنظيمية ذات الصلة المباشرة بالموارد البشرية اهداف الافراد من العناصر المهمة في التأثير على إدراك الافراد الإيجابي لشيوع ممارسات المنظمة تجاههم لترسيخ العدالة والمساواة نحو الجميع دون استثناء (أبو سنينة والبياتي، 2014) (Silva , et al., 2016)، خاصة تلك التي تتعلق بالتحفيز المادي والمعنوي ونظام الترقيات وشغل الوظائف الإشرافية.

لذلك تشير بعض الدراسات ( Russell and Agustin, 2016) (Shabnam and ) (Parivash, 2012) (Sow , et al., 2017) الى ان مكون العدالة التنظيمية الذي يتعلق بالموارد البشرية وعدالة السياسات المتبعة تجاههم من الأمور المهمة المباشرة التأثير على مستويات ادراكهم للعدالة التنظيمية، هذا بخلاف ان الإجراءات المرتبطة بمصالح الافراد داخل المؤسسة تمثل بعد مهم ايضاً خاصة اذا كانت تلك الإجراءات تتيح تساوى الفرص ومساواة الجميع دون استثناء امام الإجراءات التنظيمية.

بينما نجد أيضا ان الحوار المستمر والجماعية في اتخاذ القرارات في المؤسسة ومشاركة الافراد في التفاعل مع عملية اتخذا القرارات من المكونات المهمة للعدالة التنظيمية (Sow , et al., 2017)، والتي تتيح لهم ابداء الآراء وتقرير المصير لهم وهو يشعروهم بأهمية دورهم في المؤسسة وان الإدارة العليا لديها التزام بالحوار المفتوح الشفاف المبني على أسس عادلة.

من جانب اخر يتعلق بمكون من مكونات العدالة والإجراءات التنظيمية بالمؤسسة يحدده لنا كل من (Ebru and Mine, 2016) (السكر ، ٢٠١٣) وهو يختص بنزاهة نظام تقييم الأداء البشرى ومدى ميوله للعلائية والافصاح وخضوعه لمعايير عادلة تتفق مع التوصيف الوظيفي ومهام الافراد وطبيعة الهيكل التنظيمي الذي يعملون من خلاله، ومساعدتهم في تجاوز الإخفاقات في الأداء الوظيفي ومنحهم كل العوامل المساعدة التي تسهم في تطوير ادائهم بصورة عادلة ومناسبة.

كما انه من بين مكونات العدالة التنظيمية مستويات التفاعل بين المدراء او القيادات والافراد في المستويات التنظيمية المختلفة وإيجاد أجواء من التواصل المستمر وسياسات الباب المفتوح فيما



بين المستويات المختلفة خاصة من جانب القيادات ومدى مبادرتها في التجاوب مع مشكلات الافراد وتعزيز الشفافية والمساواة مع الجميع في هذا الجانب (العطوى ، ٢٠١٢).

ويرتبط مكون مستويات التواصل والبعد الإنساني الذي يظهره المدراء تجاه العاملين خاصة فيما يتعلق بمساعدتهم على تطوير ادائهم وحل مشكلات العمل وتبسيط إجراءات العمل وتغيير كل الدعم المادى والمعنوي لهم من اجل احراز مستويات متقدمة من الأداء (عبد السميع، ٢٠١٢).

### الالتزام التنظيمي

يتأثر بناء الالتزام التنظيمي لدى الافراد تجاه المؤسسة والتنظيم والكيان الادارى الذي ينتمون اليه بعدة أمور وعوامل ترجع الى المؤسسة ذاتها وطبيعة المكون التنظيمي الذي تستند عليه المؤسسة (Yunus , et al., 2012)، خاصة ان هذا الالتزام يرتبط بجانب سلوكى لدى الافراد لا يمكن رؤيته بل يترجم عملياً في شكل ردود أفعال تتم عن مدى وجود او عدم وجود هذا الالتزام من جانب الأفراد تجاه مؤسستهم.

حيث نجد ان طبيعة هذا الالتزام ونتيجة انه ينشا من تفاعلات سلوكية بين الافراد ومؤسستهم فانه يعد مؤشر مهم على مدى قناعة وثقة الافراد بمؤسستهم والقيادات التنظيمية التى يعملون تحت اشرافهم (Oliver, 2016).

وتبدو سلوكيات الالتزام التنظيمي من زاوية تحمل الافراد للمسئولية المنوطة لهم ، وابداء الأداء الأداء الفردي الواعي القائم على توافق مع الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة (Christine, et al., 2011)، هذا الى جانب ابداء الرغبة في الاستمرار بالعمل مع المؤسسة والتطلع الى عدم ترك المؤسسة وابداء الافتخار بها.

ان الالتزام التنظيمي من جانب العاملين يعنى انهم على استعداد لتحمل ضغوط العمل، والعمل في الظروف الحرجة التي تمر بها المؤسسة والتعاون على تجاوز تلك الظروف او الازمات (Yassine , et al., 2016) (عبد السميع، ٢٠١٢)، وتوفر الاعتقاد والتفاؤل الإيجابي بتجاوز كل الظروف الصعبة التي من الممكن ان تؤثر على تحقيق طموحاتهم الشخصية بشكل مؤقت.

ويرى كل من (Marie-Claude and Michel, 2017) ان الالتزام التنظيمي يظهر ويترجم عمليا من خلال المعدلات العالية من الرضا الوظيفي، حيث ينم الرضا عن قناعة وإدراك من الافراد لمؤسستهم وان هناك توجه ايجابي منهم نحو المؤسسة، وهناك رضا لديهم عن البيئة التنظيمية والإجراءات واللوائح التي تنظم العمل بالمؤسسة وتنظم سياسات الموارد البشرية.

وتوضح الدراسات (Aaron , et al., 2017) (Elizabeth, et al., 2013) ان الالتزام التنظيمي من العوامل المهمة نظرا لأنه يؤثر على إنتاجية المؤسسة ويعزز من قدراتها التنافسية، نتيجة ان هذا الالتزام يترتب عليه أداء بشري متميز وإنتاجية فردية عالية بما يؤدي في النهاية الى الارتقاء بمستويات مخرجات المنظمة.

ان سلوكيات الالتزام التنظيمي التي يبديها العاملين تتم عن وجود انسجام وتوافق بين القيم التنظيمية والمكون الثقافي لها وبين القيم الفردية والاهداف الشخصية لهم (Naimatullah, et al., 2017) ، وهو ما يكون بمثابة تعهد تجاه مصلحة المنظمة نتيجة حرصها على تحقيق مصالحهم الشخصية وتطلعاتهم بشكل يفوق توقعاتهم لها.

وهو ما يعنى ان الافراد لديهم الاستعداد لبذل اقصى الجهود من اجل المنظمة وتحقيق أهدافها (Aaron, et al., 2015) (حسين ، ٢٠١٣) ، هذا بجانب انهم يظهرون الالتزام التنظيمي

لديهم في صورة مقاومة أي اغراءات لترك المؤسسة والذهاب إلى مؤسسة أخرى منافسة كونهم لديهم ارتباط تنظيمي سلوكي إيجابي بالمؤسسة.

لذا ينبغي أن تدرك المؤسسات أهمية الالتزام التنظيمي وتشجع على تعزيزه وتوفير كل السبل التي تدعمه، لأنه مؤثراً في عنصر التنافسية وكفاءتها وفعاليتها التنظيمية ومن ثم أهدافها ومكانتها في مجال تخصصها وعملها وصورتها الذهنية لدى المجتمع والمستفيدين منها.

حيث يتفق كل من (Rachel, et al., 2010) (Ricardo, et al., 2015) على أن على الالتزام التنظيمي يعني أن هناك توازن بين مصالح العالمين ومصالح المؤسسة وأن هذا التوازن يفعم لأبداء السلوكيات الإيجابية التي تدل على أنهم ملتزمين بقيم وأهداف المؤسسة وأن هناك عوائد مشتركة سواء كانت مادية أو معنوية، لذا فإن ظهور الالتزام التنظيمي لديهم وسلوكياته المختلفة تحقق لهم تطلعاتهم المنشودة.

لذا تظهر أبعاد الالتزام التنظيمي في شكل رغبة الأفراد في الاستمرار بالعمل في المؤسسة، بجانب ذلك تمسكهم وقناعتهم بقيم وأهداف المؤسسة (Isabel, et al., 2016)، بذل الجهود بشكل يفوق العدلات الرسمية لزيادة إنتاجية المؤسسة وتقليل الهدر بها والحفاظ على أصولها وممتلكاتها وحسن توظيف الوارد والمدخلات.

إلى جانب ذلك أضاف كل من (Morteza, et al., 2016) أبعاد أخرى للالتزام التنظيمي من أهمها وجود تعود من جانب الأفراد وارتباط نفسي وسلوكي بالمنظمة وبيئة العمل، وتحمل المسؤولية والإحساس بأهمية دورهم وأن يسعوا إلى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها وتأدية التزاماتها تجاه خدمة العملاء وتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة في المجتمع ومجال بيئة العمل الخارجية.

## مشكلة الدراسة

اتضح من الدراسات السابقة ان هناك تأكيدات من تلك الدراسات ( Tayyaba ,et Tan ) (Benson and Martin, 2017) (al.,2017) (Justin and Scott, 2016 (and Ab Aziz, 2016 (Juliana, 2017) (Debjani ,et al., 2016) على أهمية العدالة التنظيمية نظراً لمردودها المهم على جوانب تمس كيان المؤسسة واستمرارية نشاطها وتحقيق الأهداف التي تنشدها خاصة في ظل تعقد بيئة الاعمال ومجالاتها سواء في القطاع الحكومي او القطاع الخاص.

وعلى مستوى الالتزام التنظيمي نوهت دراسات كل من (Oliver, 2016

(Marie–Claude and Michel, 2017) ان الالتزام عنصر مهم يعكس مدى اعتقاد الافراد في مؤسستهم ودرجة ثقتهم فيها، وهو ما يقومون بترجمته في شكل سلوكيات الأداء العالي والمبادرة والمسئولية والحرص على مصلحة المؤسسة وابداء تضحيات واثار لتلك المصلحة نتيجة ما ترسخ لديهم من ثقة في المؤسسة.

ويعد قطاع الاتصالات في مصر من القطاعات المهمة التي تشهد تنافساً متزايداً خاصة مع دخول شركة "وبى" للاتصالات كشركة تابعة لوزارة الاتصالات المصرية منافس جديد في سوق المحمول، الامر الذي يفرض على وزارة الاتصالات ان تقوم بدور مهم عبر مواردها البشرية ومن خلال مناخ تنظيمي ملائم يزيد من ثقة الافراد ويعزز من ادائهم العالي.

ولكن على الرغم من ذلك لم تظهر للباحثة اى بوادر تدل على اهتمامات او إدراك من المدراء بالوزارة بالعدالة التنظيمية ومكوناتها المؤثرة على العنصر البشرى وذلك من خلال قيامها

بدراسة استطلاعية لعينة ميسرة من المدراء في وزارة الاتصالات المصرية، خاصة في ظل الأوضاع التنافسية الحالية في سوق الاتصالات والدور المطلوب من الوزارة تجاه ذلك وتعزيز ابعاد العدالة التنظيمية.

مما سبق يمكننا ان نبلور مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي الاتي

ما أثر العدالة التنظيمية ومكوناتها في وزارة الاتصالات المصرية؟ وما تأثير العدالة التنظيمية ومكوناتها على الالتزام التنظيمي للعاملين بالوزارة؟

وينتق من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية

ما أثر العدالة التنظيمية من حيث مكون عدالة الحوافز على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في وزارة الاتصالات المصرية؟

ما أثر العدالة التنظيمية من حيث مكون عدالة إجراءات العمل على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في وزارة الاتصالات المصرية؟

ما أثر العدالة التنظيمية من حيث مكون عدالة تعامل القيادات على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في وزارة الاتصالات المصرية؟

ما مدى وجود فروق جوهرية في اراء المدراء بوزارة الاتصالات المصرية ترجع الى المتغيرات الديموغرافية لديهم من حيث المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، العمر؟

## اهداف الدراسة

تهدف الدراسة بشكل عام الى معرفة أثر مكونات العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي للعاملين في وزارة الاتصالات المصرية، وانطلاقا من مشكلة الدراسة فانه يمكن بلورة اهداف التي تسعى الدراسة الحالية الى تحقيقها من خلال الاتي:

1. التعرف على طبيعة تأثير العدالة التنظيمية في وزارة الاتصالات المصرية على الالتزام الوظيفي للعاملين.
2. بحث تأثير مكونات العدالة التنظيمية من حيث عدالة الحوافز، عدالة إجراءات العمل، عدالة تعامل القيادات على الالتزام الوظيفي للعاملين.
3. دراسة مدى وجود فروق بين المدرء من حيث العوامل المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، العمر، تجاه العدالة التنظيمية بوزارة الاتصالات المصرية.
4. وضع تصور تطبيقي مناسب في ضوء نتائج الدراسة يخدم وزارة الاتصالات المصرية لأجل ترسيخ العدالة التنظيمية بمكوناتها بشكل يناسب الارتقاء بمستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

## فروض الدراسة

في ضوء المشكلة البحثية واهداف الدراسة وبالرجوع الى بعض الدراسات في هذا الخصوص (Justin and Scott, 2016) (Tayyaba ,et al.,2017) (Benson and ) (Martin, 2017) (Tan and Ab Aziz, 2016) (Oliver, (Debjani ,et al., 2016) (2016)

(Juliana, 2017) (Marie-Claude and Michel, 2017) تم صياغة الفرضيات التالية:

لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للعدالة التنظيمية في وزارة الاتصالات المصرية على الالتزام التنظيمي للعاملين من وجهة نظر المدراء بالوزارة.

لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للعدالة التنظيمية من حيث عدالة الحوافز في وزارة الاتصالات المصرية على الالتزام التنظيمي للعاملين من وجهة نظر المدراء بالوزارة.

لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للعدالة التنظيمية من حيث عدالة إجراءات العمل في وزارة الاتصالات المصرية على الالتزام التنظيمي للعاملين من وجهة نظر المدراء بالوزارة.

لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للعدالة التنظيمية من حيث عدالة تعامل القيادات في وزارة الاتصالات المصرية على الالتزام التنظيمي للعاملين من وجهة نظر المدراء بالوزارة.

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في اراء المدراء بوزارة الاتصالات المصرية تجاه مكونات وابعاد العدالة التنظيمية.

### منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة على المزج بين مجموعة من المناهج البحثية بهدف تعميق الاطلاع على المشكلة وبناء خلفية معرفية مناسبة خاصة ان هذا الموضوع يعد من الموضوعات حديثة التطبيق بمجتمع البحث والمتمثل في وزارة الاتصالات المصرية وهو المنهج الاستكشافي Explorative للوقوف على ابعاد المشكلة، المنهج الوصفي Descriptive بمراجعة الادبيات والمصادر الثانوية ووصف الدراسة وبما يخدم الاجابة على التساؤلات، المنهج التحليلي

Analytical بغرض تحليل البيانات من مصادرها الاولية التي تم الحصول عليها من المقابلات والاستقصاء الموزع ، ثم تفسير وتوضيح العلاقات بين متغيرات البحث .

### مجمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع البحث في المدراء بوزارة الاتصالات المصرية.

### نوع وحجم عينة البحث

اعتمدت الباحثة على اسلوب الحصر الشامل كون ان عينة البحث تتمثل في المدراء بوزارة الاتصالات ممن لهم صلة مباشرة بالتنظيم الادارى والهيكل والاختصاصات وادارة الموارد البشرية، حيث ان حجم العينة وفق هذا الاسلوب بلغت ١٨٨ مفردة.

### وحدة المعاينة

المدراء المسؤولين عن ادارات بالتنظيم الادارى والهيكل والاختصاصات وادارة الموارد البشرية.

### اجراءات سحب العينة (توزيع الاستبيان)

قامت الباحثة باتخاذ الاجراءات التالية لسحب العينة:

١. الاتصال لتحديد موعد مع المسؤولين بوزارة الاتصالات قبل توزيع الاستبيان حتى يكون الموعد مناسباً لهم.
  ٢. الذهاب الى المدراء فى اوقات لا يكونون خاضعين فيها لضغط العمل لضمان الجدية فى تعبئة الاستبيان خاصة انهم يشغلون مناصب قيادية ولديهم التزامات عديدة.
  ٣. تم التواصل معهم من خلال البريد الالكتروني او رسائل الواتس اب لشرح اى استفسارات لديهم عن الاستبيان، مع اعطاؤهم وقت كاف لملء الاستبيان.
- تم توزيع عدد (188) استبانة تم تلقى عدد (171) استبانة من المسؤولين بوزارة الاتصالات ، وبعد حذف الاستبانات غير مكتملة الاجابات وصل العدد الى (165) استبانة مكتملة بنسبة استجابة (87%).



الاساليب الاحصائية المستخدمة:

اعتمد الجانب التطبيقي الاحصائي للدراسة على استخدام تحليل البيانات بواسطة برنامج SPSS v.20 ، معامل الفاكرونباخ والتحليل العاملي لحساب معاملات لحساب الثبات والصدق ، معاملات الارتباط والانحدار بين متغيرات الدراسة لقياس العلاقة بين مكونات العدالة التنظيمية والالتزام الوظيفي.

أداة الدراسة والقياس:

تم تطوير أداة الدراسة متضمنة عدداً من المقاييس التي تم التوصل اليها من خلال مراجعة الادبيات والدراسات السابقة بمجال مكونات العدالة التنظيمية والالتزام الوظيفي حيث تضمنت قائمة الاستقصاء المستخدمة خمسة وتم اجراء الصدق الظاهري face validity عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين لأخذ رأيهم وتم تعديل ملاحظاتهم، حيث تم تقسيم الاستبانة كما يلي:

## جدول (1) متغيرات الدراسة و فقرات القياس والثبات والصدق لأداة الدراسة

| صدق المحتوى R | الفكرونباخ  | مراجع المقياس   | المقياس  | المتغيرات وشرحها  |
|---------------|---|---|----------|---|
| (0.73)        | (0.85)<br>ثبات فقرات المقياس<br>الاختبار وإعادة الاختبار<br>قيمة المعامل (0.93) | (Tayyaba ,et al.,2017)<br>(Justin and Scott, 2016)          | 10 فقرات | العدالة التنظيمية مكون عدالة الحوافز<br>مدى ادراك الافراد وشعورهم<br>بانصاف نظام الحوافز والمرتببات<br>والمكافئات وتوافقهم مع الجهود<br>والإعباء التي يقومون بها وتلبية<br>طموحاتهم الشخصية ( Tayyaba ,et al.,2017) |
| (0.77)        | (0.78)<br>ثبات فقرات المقياس<br>الاختبار وإعادة الاختبار<br>قيمة المعامل (0.90) | Benson and Martin, ( )<br>(2017)<br>(Tan and Ab Aziz, 2016) | 9 فقرات  | العدالة التنظيمية مكون عدالة<br>إجراءات العمل<br>شفافية ونزاهة ووضوح إجراءات<br>الحصول على حقوقهم   |
| (0.79)        | (0.88)<br>ثبات فقرات المقياس<br>الاختبار وإعادة الاختبار<br>قيمة المعامل (0.91) | (Debjani ,et al., 2016)<br>(Juliana, 2017)                  | 10 فقرات | العدالة التنظيمية مكون عدالة تعامل<br>القيادات<br>هي المستوى الذي يتعامل به المدراء<br>مع الموظفين ومدى منحهم الاحترام<br>والتقدير والحقوق والنزاهة في تقدير<br>حقوقهم والجوانب الإنسانية التي<br>يبدونها المدراء   |
| (0.76)        | (0.85)<br>ثبات فقرات المقياس<br>الاختبار وإعادة الاختبار<br>قيمة المعامل (0.85) | (Oliver, 2016)<br>(Marie-Claude and Michel, 2017)           | 10 فقرات | الالتزام التنظيمي<br>هي الروح والسلوكيات الإيجابية التي<br>يظهرها الافراد تجاه مؤسساتهم<br>وعملهم والتمسك بالاستمرار في العمل<br>بالمؤسسة وبذل الأداء العالي والعمل<br>على تحقيق مصلحة المؤسسة<br>وأهدافها.         |

## نتائج الدراسة

نوه عبر نتائج الدراسة الى ما اسفرت عنه الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات البحثية ومن خلال دراسة طبيعة العلاقات بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة حيث نوضح ذلك كما يلي:

اختبار الفرضية الأولى: وتنص هذه الفرضية على ما يلي " لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $0.05 \geq \alpha$  ) للعدالة التنظيمية في وزارة الاتصالات المصرية على الالتزام التنظيمي

للعاملين من وجهة نظر المدراء بالوزارة. ويوضح جدولي 3&2 نتائج اختبار هذه الفرضية ان قيمة معامل ارتباط بيرسون تشير الى قيمة إيجابية طردية تساوى (0.845\*\*) مما يعنى معنوية العلاقة وان العدالة التنظيمية ترتبط بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في وزارة الاتصالات المصرية ، خاصة ان علاقة التأثير جاءت بقيمة قدرها (71.4%) الامر الذي يعنى ان ما قيمته %74 من التغيرات في الالتزام التنظيمي لدى العاملين يرجع الى العدالة التنظيمية السائدة في الوزارة ، وهو وما يتفق مع دراسات كل من (Juliana, ) (Debjani ,et al., 2016) (2017) (Silva , et al., 2016) ترسخ بيئة المساواة والنزاهة التنظيمية على مستوى المنظمة خاصة انها تؤدي الى تجنب المؤسسة للكثير من الأعباء والتكاليف المالية خاصة تلك المتعلقة بخفض تكاليف الفاقد والهدر من أنشطة العمليات التي تؤدي الى توفير الخدمات والمنتجات للعملاء علاوة على تعزيز الجودة والتميز (Russell and Agustin, 2016) ((Shabnam and Parivash, 2012) ، علاوة على تشجيع العاملين على ابداء الرضا عن المؤسسة ، ووجود نية حقيقية على البقاء للعمل فيها(Oliver, 2016).

جدول رقم (2)

معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين العدالة التنظيمية في وزارة الاتصالات المصرية على الالتزام التنظيمي للعاملين في وزارة الاتصالات المصرية

| النتيجة<br>(الدلالة) | مستوى<br>المعنوية | معامل<br>الارتباط(r) | العلاقة  |
|----------------------|-------------------|----------------------|--|
| دالة                 | **0.009           | **0.845              | العدالة التنظيمية في وزارة الاتصالات المصرية على الالتزام التنظيمي للعاملين في وزارة الاتصالات المصرية |

\*\*دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.05).

## جدول رقم (3)

نموذج الانحدار الخطي البسيط لتحديد معنوية تأثير العدالة التنظيمية في وزارة الاتصالات المصرية على الالتزام التنظيمي للعاملين في وزارة الاتصالات المصرية

| معامل التحديد<br>R2 | قيمة "ف"<br>F. test |         | قيمة "ت"<br>t. test |        | المعلمة المقدرة<br>$\beta_i$ | المتغير المستقل   |
|---------------------|---------------------|---------|---------------------|--------|------------------------------|-------------------|
|                     | مستوى المعنوية      | القيمة  | مستوى المعنوية      | القيمة |                              |                   |
| 71.4%               | **0.009             | 431.823 | **0.009             | 2.933  | 0.353                        | العدالة التنظيمية |
|                     |                     |         | **0.009             | 20.656 | 0.867                        |                   |

\*\*دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.05).

اختبار الفرضية الثانية: وتنص هذه الفرضية على ما يلي " لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  للعدالة التنظيمية من حيث عدالة الحوافز في وزارة الاتصالات المصرية على الالتزام التنظيمي للعاملين من وجهة نظر المدراء بالوزارة ". ويوضح جدولي 4&3 نتائج اختبار هذه الفرضية ان قيمة معامل ارتباط بيرسون تشير الى قيمة إيجابية طردية تساوي  $(**0.819)$  مما يعنى معنوية العلاقة بين العدالة التنظيمية من حيث عدالة الحوافز في وزارة الاتصالات المصرية و الالتزام التنظيمي للعاملين من وجهة نظر المدراء بالوزارة ، خاصة ان علاقة التأثير جاءت بقيمة قدرها  $(67\%)$  الامر الذي يعنى ان ما قيمته  $56\%$  من التغيرات في الالتزام التنظيمي للعاملين ترجع الى العدالة التنظيمية من حيث عدالة الحوافز، حيث اكد كل من (Justin and Scott, 2016) (Tayyaba ,et al.,2017) على ان العدالة التنظيمية تكون في صورة ادراك الافراد وشعورهم بإنصاف نظام الحوافز والمرتبات والمكافئات وتوافقه مع الجهود والاعباء التي يقومون بها وتلبية طموحاتهم الشخصية ، مما يرسخ لديهم ارتياح بالعمل في المؤسسة وتجاوز الأدوار التقليدية للوظيفة الى بذل الجهود بمستويات عالية تؤثر في تحقيق تطلعات واهداف المؤسسة (Marie-Claude and Michel, 2017)، وتحسين صورة المؤسسة في المجتمع (Anna , et al., 2015).

## جدول رقم (4)

معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين العدالة التنظيمية من حيث عدالة الحوافز في وزارة الاتصالات

| العلاقة  | معامل الارتباط (r) | مستوى المعنوية | النتيجة (الدلالة) |
|--|--------------------|----------------|-------------------|
| العدالة التنظيمية من حيث عدالة الحوافز والالتزام التنظيمي للعاملين | **0.819            | **0.004        | دالة              |

المصرية على الالتزام التنظيمي للعاملين من وجهة نظر المدراء بالوزارة

\*\*دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.05).

## جدول رقم (5)

نموذج الانحدار الخطي البسيط لتحديد معنوية تأثير العدالة التنظيمية من حيث عدالة الحوافز في

وزارة الاتصالات المصرية على الالتزام التنظيمي للعاملين من وجهة نظر المدراء بالوزارة

| معامل التحديد R <sup>2</sup> | قيمة "ف" F. test |         | قيمة "ت" t. test |        | المعاملات المقدرة $\beta_i$ | المتغير المستقل وسيط                   |
|------------------------------|------------------|---------|------------------|--------|-----------------------------|--|
|                              | مستوى المعنوية   | القيمة  | مستوى المعنوية   | القيمة |                             |  |
| 67%                          | **0.005          | 181.914 | **0.005          | 5.301  | 0.398                       | العدالة التنظيمية من حيث عدالة الحوافز |
|                              |                  |         | **0.005          | 13.466 |                             |  |

\*\*دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.05).

اختبار الفرضية الثالثة: وتنص هذه الفرضية على ما يلي "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  للعدالة التنظيمية من حيث عدالة إجراءات العمل في وزارة الاتصالات المصرية على الالتزام التنظيمي للعاملين من وجهة نظر المدراء بالوزارة". ويوضح جدولي 7&6 نتائج اختبار هذه الفرضية ان قيمة معامل ارتباط بيرسون (r) تشير الى قيمة إيجابية طردية تساوي (0.871) مما يعنى معنوية العلاقة وان عدالة إجراءات العمل في وزارة الاتصالات المصرية ترتبط بالالتزام التنظيمي للعاملين من وجهة نظر المدراء بالوزارة ، خاصة ان علاقة التأثير جاءت بقيمة قدرها (76%) الامر الذى يعنى ان ما قيمته %76 للالتزام التنظيمي للعاملين ترجع الى عدالة إجراءات العمل في وزارة الاتصالات المصرية ، حيث يشير كل من (Benson and Martin, 2017) (Tan and Ab Aziz, 2016) الى ان مظاهر تلك العدالة المتعلقة بالإجراءات تظهر في صورة وجود شفافية ونزاهة ووضوح إجراءات

حصول الافراد على حقوقهم (Russell and Agustin, 2016)، و خضوع جميع العاملين للإجراءات واللوائح التنظيمية بشكل متساوي مع وجود عدالة في توزيع أعباء إجراءات العمل (Shabnam and Parivash, 2012) و إجراءات عادلة لتقييم الأداء الوظيفي للعاملين (Ebru and Mine, 2016).

## جدول رقم (6)

معامل ارتباط بيرسون لقياس العدالة التنظيمية من حيث عدالة إجراءات العمل في وزارة الاتصالات المصرية على الالتزام التنظيمي للعاملين من وجهة نظر المدراء بالوزارة

| العلاقة  | معامل الارتباط (r) | مستوى المعنوية | النتيجة (الدالة) |
|--|--------------------|----------------|------------------|
| العدالة التنظيمية من حيث عدالة إجراءات العمل والالتزام التنظيمي للعاملين | 0.871**            | 0.002**        | دالة             |

\*\*دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.05).

## جدول رقم (7)

نموذج الانحدار الخطي البسيط لتحديد معنوية تأثير العدالة التنظيمية من حيث عدالة إجراءات العمل في وزارة الاتصالات المصرية على الالتزام التنظيمي للعاملين من وجهة نظر المدراء بالوزارة

| معامل التحديد R <sup>2</sup> | قيمة "ف"       |         | قيمة "ت"       |        | المعاملات المقدره $\beta_i$ | المتغير المستقل                              |
|------------------------------|----------------|---------|----------------|--------|-----------------------------|--|
|                              | مستوى المعنوية | القيمة  | مستوى المعنوية | القيمة |                             |  |
| 76%                          | 0.002**        | 400.838 | 0.002**        | 2.412  | 0.369                       | العدالة التنظيمية من حيث عدالة إجراءات العمل |
|                              |                |         | 0.002**        | 20.021 |                             |  |

\*\*دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.05).

اختبار الفرضية الرابعة: وتنص هذه الفرضية على ما يلي " لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $0.05 \geq \alpha$  ) للعدالة التنظيمية من حيث عدالة تعامل القيادات في وزارة الاتصالات المصرية على الالتزام التنظيمي للعاملين من وجهة نظر المدراء بالوزارة. ". ويوضح جدولي 9&8 نتائج اختبار هذه الفرضية ان قيمة معامل ارتباط بيرسون (r) تشير الى قيمة إيجابية طردية تساوي (0.849) مما يعنى معنوية العلاقة بين العدالة التنظيمية من حيث عدالة تعامل

القيادات في وزارة الاتصالات المصرية و الالتزام التنظيمي للعاملين من وجهة نظر المدراء بالوزارة ، خاصة ان علاقة التأثير جاءت بقيمة قدرها (72.1%) الامر الذي يعنى ان ما قيمته 72.1% من التغيرات في الالتزام التنظيمي للعاملين ترجع الى عدالة تعامل القيادات في وزارة الاتصالات المصرية ، حيث يشير كل من (العطوى ، ٢٠١٢) (Sow , et al., 2017) الى ان الجوانب الإنسانية التي يظهرها المدراء مهمة في ترسيخ العدالة التنظيمية ، وخاصة تلك التي تتعلق بمنحهم الاحترام والتقدير والحقوق والنزاهة في تقدير حقوقهم والجوانب الإنسانية التي يبديونها المدراء (Debjani ,et al., 2016)

. (Juliana, 2017)

#### جدول رقم (8)

معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين العدالة التنظيمية من حيث عدالة تعامل القيادات في وزارة الاتصالات المصرية على الالتزام التنظيمي للعاملين من وجهة نظر المدراء بالوزارة

| العلاقة   | معامل الارتباط (r) | مستوى المعنوية | النتيجة (الدالة) |
|---|--------------------|----------------|------------------|
| العدالة التنظيمية من حيث عدالة تعامل القيادات والالتزام التنظيمي للعاملين | **0.849            | **0.004        | دالة             |

\*\*دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.05)..

#### جدول رقم (9)

نموذج الانحدار الخطي البسيط لتحديد معنوية تأثير العدالة التنظيمية من حيث عدالة تعامل القيادات في وزارة الاتصالات المصرية على الالتزام التنظيمي للعاملين من وجهة نظر المدراء بالوزارة

| معامل التحديد R2 | قيمة "ف" F. test |         | قيمة "ت" t. test |        | المعاملات المقدره $\beta_i$ | المتغير المستقل                               |
|------------------|------------------|---------|------------------|--------|-----------------------------|---|
|                  | مستوى المعنوية   | القيمة  | مستوى المعنوية   | القيمة |                             |   |
| 72.1%            | **0.004          | 406.211 | **0.004          | 2.967  | 0.340                       | العدالة التنظيمية من حيث عدالة تعامل القيادات |
|                  |                  |         | **0.004          | 20.069 |                             |   |

\*\*دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.05)..

## جدول رقم (10)

## مصفوفة معاملات الارتباط لمتغيرات الدراسة

| المتغيرات         | العدالة التنظيمية | عدالة الحوافز | عدالة الاجراءات | عدالة القيادات | الالتزام التنظيمي |
|-------------------|-------------------|---------------|-----------------|----------------|-------------------|
| العدالة التنظيمية | 1                 |               |                 |                |                   |
| عدالة الحوافز     |                   | 1             |                 |                |                   |
| عدالة الاجراءات   |                   |               | 1               |                |                   |
| عدالة القيادات    |                   |               |                 | 1              |                   |
| الالتزام التنظيمي |                   |               |                 |                | 1                 |
| القدرة التنافسية  | **0.748           | **0.866       | **0.849         | **0.759        | **0.778           |

\*\*دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.05).

اختبار الفرضية الخامسة: وتنص هذه الفرضية على ما يلي " لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $0.05 \geq \alpha$  ) في اراء المدراء بوزارة الاتصالات المصرية تجاه مكونات وابعاد العدالة التنظيمية، حيث يتضح من (11) جدول عدم معنوية الفروق مما يدل على صحة الفرضية الخامسة وهو مؤشر على أهمية العدالة التنظيمية من وجهة نظر المدراء في وزارة الاتصالات المصرية ، خاصة لما لها من تأثيرات مهمة على الكفاءة والفعالية لتحقيق الأهداف وتشجيع الافراد على الأداء السليم الذي يخدم مصالح المؤسسة ( Marie-Claude and Michel, 2017)، وتحسين صورة المؤسسة في المجتمع(Anna , et al., 2015).

## جدول (11)

## تحليل التباين للفروق بين المتغيرات الديموجرافية العدالة التنظيمية

| البيان           | المتغيرات         | درجات الحرية  |                | مجموع المربعات |                | قيمة (ف) | مستوى الدلالة |
|------------------|-------------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------|---------------|
|                  |                   | بين المجموعات | داخل المجموعات | بين المجموعات  | داخل المجموعات |          |               |
| الخبرة           | العدالة التنظيمية | 6             | 37             | 0.566          | 23.269         | 1.523    | 0.325         |
| المستوى التعليمي | العدالة التنظيمية | 1             | 41             | 0.823          | 13.169         | 0.698    | 0.576         |
| العمر            | العدالة التنظيمية | 3             | 44             | 0.094          | 21.969         | 0.213    | 0755          |

\*\*دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.05).



## دلالات النتائج والتوصيات المقترحة

في النتائج التي أظهرتها الدراسة الحالية يمكن ان نشير الى دلالات تلك النتائج والمقترحات التي يمكن ان تفيد وزارة الاتصالات المصرية بمجال العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي للعاملين

١. اكدت الدراسة الحالية وتوافقاً مع بعض الدراسات على أهمية العدالة التنظيمية للمؤسسة، مما يستعى الامر ان تهتم وزارة الاتصالات المصرية بترسيخ أجواء مناسبة لممارسات تلك العدالة والنظر في اللوائح والنظم الحالية والهيكل التنظيمي لترسيخ أسس العدالة والشفافية والوضوح تجاه العاملين خاصة انها تؤدي الى تجنب المؤسسة للكثير من الأعباء والتكاليف المالية خاصة تلك المتعلقة بخفض تكاليف الفاقد والهدر من أنشطة العلميات التي تؤدي الى توفير الخدمات والمنتجات للعملاء علاوة على تعزيز الجودة والتميز.

٢. تنوه الدراسة في ضوء علاقة عدالة الحوافز المادية والمكافئات بالالتزام التنظيمي لدى العاملين، تنصح الدراسة مسؤولي وزارة الاتصالات المصرية ان تطور هذا النظام لرفع مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين حيث من الممكن ان يؤدي ذلك الى زيادة إنتاجية العاملين وتحقيق مستويات عالية في الأداء والمساهمة في تحقيق اهداف الوزارة.

٣. اتضح من الدراسة ان العدالة التنظيمية تتطلب ان يكون هناك مشاركة من العاملين في عملية اتخاذ القرار وان تفعيل دور المدراء في هذا الخصوص، لذلك توصي الدراسة الحالية بان تحث الإدارة العليا بالوزارة المدراء على تبني ثقافة تنظيمية وقيم مؤسسية للجوانب الإنسانية في العمل وسياسات الإدارة المفتوحة ووضع إجراءات تتيح للعاملين

- فرص أكبر للمشاركة في المسؤوليات وتفويض الصلاحيات لهم، ومنحهم الاحترام والتقدير والحقوق والنزاهة في تقدير حقوقهم والجوانب الإنسانية التي يبديونها المدراء.
٤. تقترح الدراسة الحالية ان يتم تطوير الاختصاصات والمهام التنظيمية للوحدات الإدارية بوزارة الاتصالات في ضوء ما يمكن من ترسيخ ممارسات العدالة التنظيمية مع وضع نظام من لتدفق إجراءات العمل بسهولة، مع تعزيز أنشطة دعم الأداء الوظيفي للأفراد وتوفير المعلومات لهم بشكل سريع ومن مصدر محدد بما ينعكس على ارتباطهم بالعمل ورفع مستويات الرضا الوظيفي لديهم.
٥. تتصح الدراسة الحالية وزارة الاتصالات المصرية بتطبيق نظام ادارى لتلقى مقترحات العاملين وشكاوى العمل التي تخص سياسات الموارد البشرية او إجراءات العمل ومناقشتهم فيها من خلال اجتماعات ولقاءات دورية.
٦. تطبيق استراتيجية للموارد البشرية مناسبة لطبيعة علم الوزارة تضمن من خلالها رفع مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين، بحيث يتم قياس تلك المستويات كل فترة دورية واتخاذ الإجراءات لتعديل السياسات او الإجراءات التي تؤثر على الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية الخاصة بالتحفيز والإجراءات والقيادات.

#### البحوث المستقبلية

تقترح الباحثة عدة توجهات لدراسات مستقبلية من أهمها ما يلي

١. دراسة اثر القيادة التحويلية على تعزيز ممارسات العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي بالمؤسسات الحكومية
٢. دراسة اثر سياسات استراتيجية الموارد البشرية على العدالة التنظيمية
٣. اثر العدالة التنظيمية على رضا المواطنين عن جودة الخدمات الحكومية
٤. اثر العدالة التنظيمية على فعالية المؤسسات الحكومية

## قائمة المراجع

### المراجع باللغة العربية

- أبو تايه، بندر كريم.2016. أثر الاتصالات الإدارية في المسار المهني للعاملين في شركات التأمين في الأردن. *مجلة دراسات العلوم الإدارية*، مجلد ٤٣، عدد ٢.
- أبو سنيّة، عوينه والبياتي ، عبد الجبار.2014 ، مستوى إدارة الصراع التنظيمي لمديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة العاصمة عمان. *المجلة الأردنية في العلوم التربوية* ، مجلد 10، عدد 1.
- حسين، قبيس إبراهيم. ٢٠١٣. دور الخصائص الريادية في تعزيز الالتزام التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من متخذي القرار في الشركة العامة للصناعات الكهربائية دالي. *مجلة الغرى للعلوم الاقتصادية و الإدارية* ، السنة التاسعة العدد ٢٦.
- السكر، عبد الكريم.٢٠١٣. أثر العدالة الإجرائية في الأداء الوظيفي. *مجلة دراسات العلوم الإدارية*، الأردن، مجلد ٤٠، عدد ١.
- السكر، عبد الكريم.٢٠١٣. أثر العدالة التفاعلية في الأداء الوظيفي. *مجلة دراسات العلوم الإدارية*، الأردن، مجلد ٤٠، عدد ٢.
- عبد السميع، جمال عبد الحميد على. ٢٠١٢ اختبار أثر التمكين كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي : دراسة تطبيقية على العاملين بشركات قطاع البترول. *مجلة الدراسات والبحوث التجارية* ، جامعة القاهرة، السنة ٣٢، عدد ١، مجلد ٢.
- العطوي، عامر على .٢٠١٢. العدالة التنظيمية والدمج التنظيمي ودورها في تقليل السلوك المنحرف دراسة تطبيقية في معمل سمنت المثني. *مجلة الغرى للعلوم الاقتصادية و الإدارية* ، السنة السابعة العدد 21.

## المراجع باللغة الإنجليزية

- Aaron A. B., Caleb B., Kathleen J. B.2017.Why do good employees stay in bad organizations?. **Business Horizons**, V. 60, 5, September–October, pp.: 729-739.
- Aaron H., Chris A., Emily M.2015. Perceived organizational diversity and employee behavior. **International Journal of Hospitality Management**, V. 48, July, pp.: 102-112.
- Anna P., Silvia P., Paola M., Tiziana R.2015. Organizational Justice, Optimism and Commitment to Change. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, V. 191, 2 June pp.: 1697-1701.
- Arzu S., Meral E., Tanyeri U., Irge S.2014.The Effects of Organizational Justice and Ethical Climate on Perceived Work Related Stress. **Social and Behavioral Sciences**, V. 150, 15, September, pp.: 1187-1198.
- Benson T.H. L.& Martin L.2017.The effect of inter-organizational justice perceptions on organizational citizenship behaviors in construction projects. **International Journal of Project Management**, V. 35, 2, Feb. pp.: 95-106.
- Christine K., Jelena Z., Annelies E.M., Van V., Irene E. ,De P. 2011.Career adaptability, turnover and loyalty during organizational downsizing. **Journal of Vocational Behavior**, V. 79, 1, August, pp.: 217-229.
- Debjani G., Tomoki S., Gurunathan L.2017. Organizational embeddedness as a mediator between justice and in-role performance. **Journal of Business Research**, V. 75, June pp.: 130-137.
- Ebru B. B.& Mine A. F.2016.The Mediating Effect of Job Satisfaction on the Relation between Organizational Justice Perception and Intention to Leave. **Social and Behavioral Sciences**, V. 235, 24 November pp.: 403-411.
- Elizabeth M. I., Eszter B., Jozsef L.2013.Employee loyalty in Hungarian hotels. **International Journal of Hospitality Management**, V. 32, March ,pp.: 31-39.
- Isabel B., Eva M., Jorge M.2016.From internal brand management to organizational citizenship behaviors: Evidence from frontline employees in the hotel industry. **Tourism Management**, V. 57, December, pp.: 256-271.
- Journal of Business Research**, V. 70, January pp.: 214-223.
- Juliana, D. L.2017.What happened to civility? Understanding rude behavior through the lens of organizational justice. **Business Horizons**, V. 60, 5, September–October pp.: 707-714.
- Justin N.& Scott E. W. 2016 . Sensitivity to the Ferguson Effect: The role of managerial organizational justice. **Journal of Criminal Justice**, V. 47, December pp.: 12-20.

Marie-Claude G. & Michel T. 2017. Initiating structure leadership and employee behaviors: The role of perceived organizational support, affective commitment and leader-member exchange. **European Management Journal**, V. 35, 5, October, pp.: 663-675.

Meral E., Melisa Erdilek K., Bulent A. 2015. Investigating the Mediating Effect of Ethical Climate on Organizational Justice and Burnout: A Study on Financial Sector. **Social and Behavioral Sciences**, V. 207, 20 October, pp.: 587-597.

Morteza R. D., Masoud G., Zahra K. A. 2012. The Effect of Spiritual Values on Employees' Organizational Commitment and Its Models. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, V. 62, 24, October, pp.: 159-166.

Naimatullah S., Zahir I., Amir M. S. 2017. Big data in an HR context: Exploring organizational change readiness, employee attitudes and behaviors. **Journal of Business Research**, V. 70, January pp.: 366-378.

Oliver M. 2016. The effect of employee loyalty on wages. **Journal of Economic Psychology**, .6, October pp.: 274-298.

Parivash J., Shabnam B. 2012. The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, V. 47, pp.: 1815-1820.

Rachel W.Y. Y., Andy C.L. Yeung, Edwin C. T.C. 2010. An empirical study of employee loyalty, service quality and firm performance in the service industry. **International Journal of Production Economics**, V. 124, 1, March, pp.: 109-120.

Ricardo R., David G., Teresa O., Kerstin A. 2015. Who benefits from independent careers? Employees, organizations, or both? . **Journal of Vocational Behavior**, V. 91, December, pp.: 23-34.

Russell C. & Agustin M. 2015. Organizational Justice. **International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences**, Second Edition, pp.: 379-384.

Shabnam B. & Parivash J. 2012. The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Trust Shabnam. **Social and Behavioral Sciences**, V. 47 pp.: 1622-1626.

Shannon K., Jeremy S. J., Brian A. T. 2015. Organizational justice and conflict: Do perceptions of fairness influence disagreement? . **Sport Management Review**, Volume 18, Issue 3, August pp.: 384-395.

Silva K., Guy A., Rob H. 2016. An empirical study of 360-degree feedback, organizational justice, and firm sustainability. **Journal of Business Research**, V. 69, 5, May pp.: 1862-1867.

Sow H., Joanne C., Ho Y., Isabella L. 2017. Understanding the link between communication satisfaction, perceived justice and organizational citizenship behavior

Tan F. Y. & Ab Aziz Y. 2016. Organizational Justice: A Conceptual Discussion . **Social and Behavioral Sciences**, V. 219, 31 May pp.: 798-803.

Tayyaba, A., Shen L., Muhammad, J.H., Syed, T. H., Lilian, C. M. P.2017. The effect of organizational justice on knowledge sharing: Empirical evidence from the Chinese telecommunications sector. **Journal of Innovation & Knowledge**, V. 2, 3September–December pp.: 134-145.

Yassine A., Ahmed F., Malak G., Ahmed T .2016. Multinational Companies' Human Resource Management Practices' and their Organizational Culture Impact on Employees' Loyalty: Case of Japanese Multinational Company in Morocco. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, V.230, 12 September, pp.: 204-211.

Yunus Y., Hanifi U., Irfan Y. 2012. An Examination of Physical Education Teachers in Terms of their Organizational Citizenship Behaviors and Organizational Loyalty According to Some Demographic Variables. **Social and Behavioral Sciences**, V.47, pp.: 2146-2156.

استمارة الاستقصاء

الأخ الفاضل ، الأخت الفاضلة ، بعد التحية ،،،

يطيب لي أن أشكركم مقدما على استجابتكم الكريمة نحو انجاز هذه الدراسة مقدرين ومثمنين لكم تعاونكم المخلص، كما أود إحاطتكم بان هذه الاستبانة تتضمن عدد من البنود والمحاور التي تقيس العوامل المتعلقة بموضوع اثر مكونات العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لدى العاملين. دراسة تطبيقية على البنوك الحكومية ، كما نؤكد لكم على أن كل ما تدلون به من آراء في هذه الاستبانة لن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

عدد سنوات الخبرة: ٥-١٠ & ١١-١٥ & ١٦-٢٠ & ٢١-٢٥ & أكثر من ٢٥ المؤهل العلمي: متوسط-جامعي-فوق جامعي-ماجستير-دكتوراه

العمر: ٣٠-٣٥ & ٣٦-٤٠ & ٤١-٤٥ & ٤٦-٥٠ & أكثر من ٥٠

أولاً:- فيما يلي مجموعة من العبارات التي تتعلق بمكون العدالة التنظيمية من حيث عدالة الحوافز ، يرجى إبداء آرائكم في الخانة التي تتناسب معكم

| م  | الفقرات   | غير موافق تماماً (١) | غير موافق (٢) | محايد (٣) | موافق (٤) | موافق تماماً (٥) |
|----|---|----------------------|---------------|-----------|-----------|------------------|
| ١  | يوجد نظام عادل للمكافآت والحوافز المادية                      |                      |               |           |           |                  |
| ٢  | تعلن الوزارة عن أسس منح العلاوات بصورة واضحة                  |                      |               |           |           |                  |
| ٣  | تقوم الوزارة بتعديل نظام الحوافز وفقاً لمستجدات العمل         |                      |               |           |           |                  |
| ٤  | تنظر الوزارة بعين الاعتبار للتظلمات من نظام الحوافز           |                      |               |           |           |                  |
| ٥  | تقوم قيادات الوزارة بمنح شهادات تقدير للمتميزين من العاملين   |                      |               |           |           |                  |
| ٦  | تضع الوزارة قيم مالية عادلة لجهود العاملين                    |                      |               |           |           |                  |
| ٧  | تتيح الوزارة الفرصة للعاملين لأبداء الرأي في نظام التحفيز     |                      |               |           |           |                  |
| ٨  | هناك مستويات مرتفعة من رضا العاملين عن نظام التحفيز بالوزارة  |                      |               |           |           |                  |
| ٩  | تستند قرارات الترفقيات الى أسس مالية عادلة                    |                      |               |           |           |                  |
| ١٠ | يلبى نظام الحوافز في الوزارة طموحات العاملين واهدافهم الشخصية |                      |               |           |           |                  |

ثانياً:- فيما يلي مجموعة من العبارات التي تتعلق بمكون العدالة التنظيمية من حيث عدالة الإجراءات التنظيمية يرجى إبداء آرائكم في الخانة التي تتناسب معكم

| م | الفقرات   | غير موافق تماماً (١) | غير موافق (٢) | محايد (٣) | موافق (٤) | موافق تماماً (٥) |
|---|---|----------------------|---------------|-----------|-----------|------------------|
| ١ | توفر الوزارة للعاملين إجراءات عمل ميسرة وواضحة  |                      |               |           |           |                  |
| ٢ | يتم اتخاذ القرارات في ضوء مشاركة العاملين فيها  |                      |               |           |           |                  |
| ٣ | يمكن الاتصالات الإدارية بالوزارة من حصول جميع العاملين على المعلومات اللازمة لإنجاز العمل |                      |               |           |           |                  |
| ٤ | تتسم إجراءات العمل بالوزارة بتلافي الازدواجية وتعقد إجراءات العمل                         |                      |               |           |           |                  |
| ٥ | تهتم الوزارة بإشراك العاملين في تعديل إجراءات العمل بما يناسب أداؤهم                      |                      |               |           |           |                  |
| ٦ | هناك تناسب للهيكلة التنظيمية مع إجراءات العمل   |                      |               |           |           |                  |
| ٧ | يخضع جميع العاملين للإجراءات واللوائح التنظيمية بشكل                                      |                      |               |           |           |                  |

| م | الفقرات  | غير موافق تماماً (١) | غير موافق (٢) | محايد (٣) | موافق (٤) | موافق تماماً (٥) |
|---|--|----------------------|---------------|-----------|-----------|------------------|
|   | متساو  |                      |               |           |           |                  |
| ٨ | تتخذ الوزارة قرارات عادلة تتعلق بتوزيع أعباء إجراءات العمل |                      |               |           |           |                  |
| ٩ | تضع الوزارة إجراءات عادلة لتقييم الأداء الوظيفي للعاملين   |                      |               |           |           |                  |

ثالثاً :- فيما يلي مجموعة من العبارات التي تتعلق بمكون العدالة التنظيمية من حيث عدالة تعامل المدراء بالوزارة مع الموظفين، يرجى إبداء آرائكم في الخانة التي تتناسب معكم

| م  | الفقرات  | غير موافق تماماً (١) | غير موافق (٢) | محايد (٣) | موافق (٤) | موافق تماماً (٥) |
|----|--|----------------------|---------------|-----------|-----------|------------------|
| ١  | اهتم بالتعامل الودي مع كافة الموظفين بالوزارة            |                      |               |           |           |                  |
| ٢  | اساعد الموظفين على حل مشكلات اداؤهم الوظيفي              |                      |               |           |           |                  |
| ٣  | اتباع سياسة الباب المفتوح مع الجميع من العاملين بالوزارة |                      |               |           |           |                  |
| ٤  | تستحوذ حقوق الموظف وتوضحها لهم على اهتمامي               |                      |               |           |           |                  |
| ٥  | افرغ وقت للاستماع لشكوى الموظفين بالوزارة                |                      |               |           |           |                  |
| ٦  | أسمح للموظفين بالمعارضة تجاه القرارات التي تتعلق بهم     |                      |               |           |           |                  |
| ٧  | افتح ناقشا صريح مع الموظفين في مناقشة نتائج اداؤهم       |                      |               |           |           |                  |
| ٨  | الجوانب الإنسانية تجاه العاملين بالوزارة مهمة بالنسبة لى |                      |               |           |           |                  |
| ٩  | اعتمد الترقيات لمن يستحقها تقديرا لجهودهم                |                      |               |           |           |                  |
| ١٠ | اتبع مبدأ المساواة في التعامل مع الموظفين                |                      |               |           |           |                  |

رابعاً :- فيما يلي مجموعة من العبارات التي تتعلق بالالتزام التنظيمي، يرجى إبداء آرائكم في الخانة التي تتناسب معكم

| م  | الفقرات  | غير موافق تماماً (١) | غير موافق (٢) | محايد (٣) | موافق (٤) | موافق تماماً (٥) |
|----|--|----------------------|---------------|-----------|-----------|------------------|
| ١  | هناك شعور سائد لدى العاملين بالانتماء للوزارة                      |                      |               |           |           |                  |
| ٢  | يفتخر الموظفون بعملهم في الوزارة                                   |                      |               |           |           |                  |
| ٣  | يبذل العاملون بالوزارة جهودا تفوق المعدلات المطلوبة منهم           |                      |               |           |           |                  |
| ٤  | يسهم العاملون بالوزارة في المبادرة باقتراح حلول لمشكلات العمل      |                      |               |           |           |                  |
| ٥  | هناك حرص واضح من العاملين في الوزارة على تحقيق الأهداف المنشودة    |                      |               |           |           |                  |
| ٦  | يظهر العاملون بالوزارة مبادرات ذاتية لتطوير العمل                  |                      |               |           |           |                  |
| ٧  | يتمسك العاملون بالوزارة بالعمل بها دون النظر الى اى اغراءات خارجية |                      |               |           |           |                  |
| ٨  | يلتزم العاملون بالحديث الإيجابي عن الوزارة في المواقف المختلفة     |                      |               |           |           |                  |
| ٩  | يبدي العاملون جهودا تسهم في تحقيق اهداف الوزارة بمعدلات عالية      |                      |               |           |           |                  |
| ١٠ | تظهر نتائج قياس رضا العاملين في الوزارة معدلات مقبولة              |                      |               |           |           |                  |



خامساً: - ما هو انطباعكم بشكل عام عن العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي في الوزارة والمعوقات المرتبطة بهم؟

.....  
.....  
.....

سادساً: ما مقترحاتكم للتغلب على تلك المعوقات؟

.....  
.....  
.....

مع خالص التقدير والاحترام والشكر

الباحثة 01221975447

يمكنكم التواصل معي عن طريق الماسنجر D Eman Elwkeel