

**دور العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المنظمات العامة  
دراسة ميدانية على العاملين بهيئة البريد المصري**  
**The role of organizational justice in achieving  
organizational commitment within public organizations**  
**A field study on employees of the Egyptian Postal  
Authority**

هدير محمد سعد الجوهري<sup>1</sup>

[helgoharie@gmail.com](mailto:helgoharie@gmail.com)

### المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية والمتمثلة في (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة المعاملات) وبين تحسين الالتزام التنظيمي محل الدراسة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والاختبارات الإحصائية المناسبة لاختبار صحة الفروض، وقد طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية بسيطة (278) وقد تمكنت الباحثة من استرداد (261)، وقد تم تطبيق هذه الدراسة على مكاتب البريد بهيئة البريد المصري داخل محافظة الشرقية. وقد توصلت الباحثة لمجموعة من النتائج من أهمها: -توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى العاملين داخل مكاتب البريد المصري بمحافظة الشرقية. الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية، الالتزام التنظيمي، هيئة البريد المصري.

1 مدرس مساعد قسم الإدارة العامة والمحلية-كلية العلوم الإدارية-أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

## Abstract

This study aimed to study the relationship between the dimensions of organizational justice represented in (distribution fairness, fairness of procedures, fairness of transactions) and improving the organizational commitment under study. Simple (278), and the researcher was able to retrieve (261), and this study was applied to the post offices of the Egyptian Post Authority within Sharkia Governorate. The researcher reached a number of results, the most important of which are: - There is a statistically significant relationship at the level of 0.05 between organizational justice and organizational commitment among workers in the Egyptian Post Offices in Sharkia Governorate.

Keywords: organizational justice, organizational commitment, the Egyptian Post Authority.

**المقدمة:**

يتزايد الاهتمام بمنظمات الأعمال بشكل مستمر في الآونة الأخيرة بالعنصر البشري وقد سُمي حديثاً برأس المال البشري للمنظمة، والتي تعتمد عليه كافة المستويات الإدارية في المنظمة، كالإدارة العليا والإدارة المتوسطة وكذلك الإدارة التنفيذية، فهو يعتبر العنصر المحرك فيها، لذلك لا بد من خلق الظروف المناسبة والبيئة الحاضنة لهذا المورد لبشري والاهتمام بتطوير قدراته ومهاراته باستمرار، بالإضافة عن تشجيعه على إعطاء المنظمة كل طاقته والمساهمة في تحقيق أهدافها وتحفيزه على البقاء في هذه المنظمة، ولذلك من خلال الاهتمام بمتطلباته سواء على مستوى عمله وتوفير كافة الإمكانيات التي تساهم في إنجاز عمله على أكمل وجه، أو على المستوى الشخصي وجعله يشعر بالاطمئنان في عمله، من خلال إدراكه للعدالة التنظيمية بحصوله على مخرجات مجزية ومكافآت حين يجيد العمل مما يساهم في تعزيز التزامه تجاه المنظمة.

ويعتبر مفهوم العدالة التنظيمية أحد المفاهيم المعاصرة التي أرسيت بظلالها على العديد من متغيرات العمل كالرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي، الأمر الذي ينعكس على نجاح أو فشل المنظمة، والعدالة التنظيمية مفهوم علمي له أبعاده التي لا بد من ممارستها بالشكل الذي يكفل تحقيق العدالة بين العاملين سيما ما يتعلق بالعدالة التوزيعية، وعدالة الإجراءات، وعدالة المعاملات، والتي أصلاً تنحصر في أدوار الإدارة العليا تجاه العاملين في المنظمات، إضافة إلى ذلك تعتبر العدالة التنظيمية إحدى محددات السلوك التنظيمي، نظراً لعلاقتها المباشرة بمجموعة كبيرة من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر بدورها على نجاح المؤسسات وتطورها، وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، لأن تلك العدالة

تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني (زايد، 2006: 16)

وقد تنبه علماء الاجتماع منذ زمن ليس بالقصير إلى أهمية مبادئ العدالة وقيمتها، وتحقيقاً لرضا العاملين فيها، الأمر الذي دفع علماء الإدارة الحديثة إلى تركيزي اهتمامهم على العديد من الظواهر المتعلقة بمفهوم العدالة كعملية الاختيار للموظفين والأجور المتكافئة، وأدى بهم إلى اعتبار العدالة التنظيمية أحد المكونات الرئيسية للهيكلة الاجتماعية والنفسية للمنظمة، حيث تعتبر العدالة التنظيمية قيمة ونمط اجتماعي، يؤدي غيابه إلى مخاطر لا تُحمد عقباه وتهدد المنظمة والفرد على حد سواء، إذ أن إدراك الأفراد لعدم توفير العدالة في المنظمة يتسبب في تركها، وزيادة معدل دوران العمل والذي يصاحبه تكاليف عالية تتكبدها المنظمة، إضافة إلى سلوكيات الانتقام الموجهة نحو المنظمة وقادتها.

ومن السلوكيات التي تتأثر بقيم العدالة التنظيمية في المنظمة الالتزام التنظيمي فهو من المواضيع التي حظيت باهتمام كبير في أدبيات السلوك التنظيمي نظراً لأهميته لكافة المنظمات ونظراً لانعكاسه على أداء المنظمة.

ويرجع سبب الاهتمام بالاهتمام التنظيمي كظاهرة تنظيمية إلى العناية بدور الفرد في المنظمة فبديهيّاً أن أهمية الفرد لا يمكن أن تساوي أي عنصر من عناصر أو وسائل الإنتاج الأخرى في نفس الوقت الفرد باتجاهاته وتفكيره وعواطفه ودوافعه التي توج سلوكه كما لا يمكن استخدام معايير وقوانين إدارية ثابتة للتحكم في تصرفات جميع العاملين بالمنظمة إذ لكل فرد هامش من الاختلاف يميزه عن الآخرين.

ويعتبر الالتزام التنظيمي أحد الأهداف التي تسعى جميع المؤسسات لبلغه لما له من أثر فعال في استمرارية العاملين استقرار العمل فضلاً عن تنمية الدوافع الإيجابية لدى

العاملين وزيادة رضاهم حيث أن نجاح أي مؤسسة يرتبط بزيادة إنتاجيتها وقدرتها على تحقيق أهدافها أولاً وعلى مدى قدرة أفرادها على تحقيق هذه الأهداف وكلما كان الفرد على مستوى عالٍ من الالتزام بعمله كلما استطاعت هذه المنظمة القيام بدورها بينما إذا ضعف مستوى الالتزام لدى الفرد يؤدي ذلك إلى ارتفاع تكلفة الغياب والتأخر عن العمل والتسرب من المنظمة.

### مشكلة الدراسة:

أن الالتزام التنظيمي يُشكل ركيزة أساسية ترتبط بسلوك كوادر العاملين بهيئة البريد المصري تجاه منظماتهم التي يعملون بها، مما يؤثر في أدائهم وسلوكهم داخل منظماتهم الأمر الذي يؤثر على جودة أدائهم لعملهم (المصاروة، والخفاجي، 2015: 8). وإن (جيقدال، 2015: 1) يعتبر أن الالتزام التنظيمي يزيد من ارتباط الفرد بعمله ويقلل من السلوك السلبي كالإهمال والتقصير في العمل أو الغياب وترك العمل، بينما ضعف الالتزام لدى الفرد وعدم إحساسه بالمسؤولية يؤثر سلباً على سلوكه وعلاقته بزملائه. ويرى (أبو جياب، 2014: 3) بأن الاهتمام بتنمية الالتزام التنظيمي لدى العاملين يأتي نظراً لأن العاملين الذي يقوى لديهم الالتزام التنظيمي يكونون الأكثر استعداداً للتضحية من أجل بقاء المنظمة واستمرارها.

ويرى (الأسمرى، 2013: 5) أن تطبيق العدالة التنظيمية أصبح مطلباً للمنظمات من جهة وللعاملين من جهة أخرى فالمنظمات تسعى لتطبيقها بهدف توفير المناخ التنظيمي الملائم في بيئة العمل أو استجابة للضغوط التي تمارس عليها من قبل العاملين والنقابات العمالية، كما أن تطبيقها يعتبر مصر تحفيز ودافع للعاملين للإخلاص والالتزام في العمل، كما أن غياب العدالة أصبح هاجس يورق العاملين في العديد من المنظمات، فالتحيز

والمحسوبية والتعامل وفق معايير غير موضوعية أصبح منهج التعامل في العديد من المنظمات.

وقد اتضح للباحثة أن هناك فجوة بحثية فيما يتعلق بالدراسات التي تناولت العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لأبد من دراستها، حيث أن هذه الدراسات توصلت إلى أن الالتزام التنظيمي يؤثر بشكل واضح على نجاح أو اخفاق المنظمات في تحقيق أهدافها، حيث أن عدم التزام بعض العاملين بهيئة البريد المصري تنظيمياً يأتي كنتيجة لإدراكهم بعدم تطبيق قيم العدالة التنظيمية عليهم من قبل المنظمة، مما دفع الباحثة لتسليط الضوء على مفهوم العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة وبيان علاقتها بالالتزام التنظيمي لدى هيئة البريد المصري.

وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

"ما مدى تأثير العدالة التنظيمية بتحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين بهيئة البريد المصري؟".

وفي هذا الإطار تحاول الدراسة الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مستوى العدالة التنظيمية للعاملين داخل هيئة البريد المصري؟
- ما مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين داخل هيئة البريد المصري؟
- ما علاقة العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة المعاملات) بالالتزام التنظيمي لدى العاملين بهيئة البريد المصري؟

## فروض الدراسة:

الفرض الرئيسي للدراسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة بين أبعاد العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى العاملين بهيئة البريد المصري وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية والالتزام التنظيمي لدى العاملين بهيئة البريد المصري

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية والالتزام التنظيمي لدى العاملين بهيئة البريد المصري.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدالة المعاملات والالتزام التنظيمي لدى العاملين بهيئة البريد المصري.

## أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- توضيح مفهوم وأبعاد العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة المطبقة داخل المنظمات العامة.
- التعرف على درجة الالتزام التنظيمي لدى العاملين بهيئة البريد المصري
- اكتشاف العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة المعاملات) والالتزام التنظيمي لدى العاملين بهيئة البريد المصري.
- التعرف على مدى تحقيق العدالة التنظيمية لخلق الالتزام التنظيمي لدى العاملين بهيئة البريد المصري.

**أهمية الدراسة:**

تكمن أهمية هذه الدراسة في الأمور التالية:

**الأهمية العلمية:**

-تناول هذه الدراسة موضوع العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي كأحدى الموضوعات الجديدة على الفكر الإداري المعاصر وعلى قدر كبير من الأهمية.  
-تعتبر هذه الدراسة واحدة من الدراسات الميدانية القلائل التي تم دراستها على هيئة البريد المصري والتي تحاول الربط بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي.  
-من الممكن لنتائج هذه الدراسة أن تفتح أفق جديدة أمام الباحثين الآخرين من أجل دراسة بعض الجوانب الأخرى المرتبطة بموضوع البحث.

**الأهمية العملية:**

-تساعد الدراسة في تقديم معلومات عملية عن أهمية العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي.  
-تحدد هذه الدراسة نقاط القوة والضعف الخاصة بمستوى تطبيق العدالة التنظيمية وما ستعكسه من تأثير على الالتزام التنظيمي لدى العاملين بهيئة البريد المصري، وذلك لتعزيز نقاط القوة والبناء عليها وتصحيح نقاط الضعف.  
- تقديم الإرشادات الموجهة للمديرين ومتخذي القرار عن أهمية العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي وذلك داخل هيئة البريد المصري.

## الإطار النظري للدراسة:

## العدالة التنظيمية:

## مفهوم العدالة التنظيمية:

العدالة تمثل ظاهرة تنظيمية، وذلك بسبب الأثر الذي يمكن أن يحدثه شعور العاملين بالعدالة أو انعدام العدالة في المنظمة، فإحساس العاملين بعدم العدالة يمكن أن يؤدي إلى تراجع مستوى الأداء التنظيمي بشكل كبير مهما بلغت قوة باقي عناصر العملية الإدارية، كما ويترتب على ذلك العديد من النتائج السلبية مثل انخفاض الرضا الوظيفي وتدني سلوكيات المواطنة التنظيمية وانخفاض الالتزام التنظيمي، إضافة إلى انخفاض الأداء الوظيفي للمنظمة عامة، وعلى العكس من ذلك فإن شعورهم بالعدالة التنظيمية يمكن أن يؤدي إلى ارتفاع كبير في مستويات الأداء التنظيمي وزيادة ثقتهم في إدارة المنظمة وتأكيد قناعاتهم بقدرتهم في الحصول على حقوقهم وما يعنيه ذلك من ارتقاء سلوكيات الأفراد بعد الاطمئنان إلى سيادة العدالة ومن ثم الوثوق بالمنظمة (زايد، 2006: 11).

ويمكن تعريف العدالة التنظيمية بأنها "الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة أسلوب التعامل الذي يستخدمه المدير مع مرؤوسيه على المستوى الوظيفي والإنساني (أبو نداء، 2007: 146). كذلك ينظر للعدالة التنظيمية على إنها "إحدى المتغيرات الهامة التي لها تأثير محتمل على كفاءة الأداء الوظيفي للأفراد، وكذلك على أداء المؤسسة بشكل عام من الجانب الآخر" (حواس، 2003: 46). كما عرفت العدالة التنظيمية بأنها درجة تحقيق المساواة والنزاهة في حقوق العاملين والواجبات الموكلة إياهم والتي تعبر عن علاقة العاملين بالمنظمة، وتجسد فكر العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل لموظفين تجاه المنظمة التي يعملون بها والتأكيد على الثقة التنظيمية التي يحتاجها الطرفان (أبو جاسر،

2010: 12). كما ويُعرف (زايد، 2006: 12) العدالة التنظيمية على أنها "مفهوم نسبي حيث أن أي إجراء تنظيمي (كالترقية على أساس الكفاءة وليس على أساس الأقدمية مثلاً) قد يفهمه موظف من وجهة نظره على أنه إجراء يتصف بأنه موضوعي بشكل كبير وغير متحيز، بينما يصفه موظف آخر من وجهة نظره على أنه إجراء متحيز بشكل كبير وغير موضوعي.

مما سبق يتضح لنا أن العدالة التنظيمية لها تأثير إيجابي على المنظمة سواء على الوضع الاقتصادي أو الاجتماعي أو التنافسي مما يقربها من تحقيق أهدافها وزيادة كفاءتها وفعاليتها من جراء الالتزام التنظيمي والولاء التنظيمي المتولد لدى العاملين من إدراكهم للعدالة التنظيمية، وذلك عند مقارنة مخرجاتهم مع نظرائهم في المنظمات التي تتشابه ظروفها بظروف المنظمة التي يعملون بها، وتتأثر المنظمة سلباً عندما لا يدرك العاملون بها قيم العدالة التنظيمية ويتعرضون للظلم وبالتالي يتسبب ذلك بانخفاض مستوى الالتزام التنظيمي لديهم وينعدم الولاء وتتخفف مدخلات الموظف وانخفاض كفاءة الأداء للمنظمة ككل.

### أهمية العدالة التنظيمية:

تبرز أهمية العدالة التنظيمية للمنظمات العامة والخاصة، في كونها عنصراً مهماً وفعالاً وأساسياً في بناء واستقرار وتطور المنظمة نحو تحقيق أهدافها الإستراتيجية، وتتضح أهمية العدالة التنظيمية كما أوضحها (الفهداوي، والقطاونة، 2004: 15)، (الداية، 2012: 23) في النقاط التالية:

- إن العدالة التنظيمية تبين حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة وذلك من خلال العدالة التوزيعية.

-تحقق العدالة التنظيمية السيطرة الفعلية والتحكم في عملة اتخاذ القرارات، وتعتبر العدالة الإجرائية بعداً هاماً في هذا الجانب.

-تتعرض العدالة التنظيمية سلوكياً على حالات الرضا عند المرؤوسين تجاه الرؤساء، ونظم القرارات، وعلى الالتزام التنظيمي.

-تكشف العدالة التنظيمية المناخ التنظيمي السائد في المنظمة، مما يظهر دور عدالة المعاملات.

-إن العدالة التنظيمية تظهر منظمة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند العاملين، وتحدد طرق التفاعل الأخلاقي والقيمي لدى أفراد المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة في المنظمة.

-إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة، والتقييم، والقدرة على تفعيل أدوار التغذية المرجعية بشكل يكفل جودة استدامة العملية التنظيمية والإنجازات عند أعضاء المنظمة.

### أبعاد العدالة التنظيمية:

**العدالة التوزيعية:** وتعني إدراك العدالة فيما يتعلق بالعوائد والأرباح، وتشمل العدالة التوزيعية جوانب عديدة منها المساواة، وتكافؤ الفرص إلى جانب العدالة في إشباع الاحتياجات (جاد الرب، 2010: 106). ويمكن تعريفها بأنها درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة القيم المادية وغير المادية التي يحصلون عليها من المنظمة بوصفها متحققة (البشاشة، 2008: 429).

**العدالة الإجرائية:** هي قضايا العدالة المتعلقة بالطرق والآليات والعمليات المستخدمة في تحديد المخرجات أو النتائج، أي هي الطريقة التي تم من خلالها التوصل إلى مضمون ونوعية قرار توزيع المخرجات (أبو ندا 2007: 11).

وإذا كانت عدالة التوزيع تتعلق بعدالة المخرجات التي يحصل عليها العامل، فإن العدالة الإجرائية تتعلق بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد تلك المخرجات (السعود وسلطان، 2009: 202).

هذه الإجراءات هي إجراءات تقييم الأداء، إجراءات تحديد الأجور، إجراءات النقل والترقية، إجراءات التعامل مع الشكاوى والتنظيمات.

#### عدالة المعاملات:

وتعني مدى معاملة المتأثرين بالقرار بكرامة واحترام (جاد الرب، 2010: 106)، إن عدالة المعاملة تُعد أداة إدارية فعالة يمكن أن تعتمد عليها الشركات التي تحاول من مفهوم التركيز على الإنتاج إلى مفهوم التركيز على المعرفة والذي يؤمن بدرجة كبيرة بالابتكار وتوليد الأفكار، هذا بالإضافة إلى أن مراعاة العدالة إنما يسهم في رفع مستويات أداء الأفراد نظراً لإتاحة الفرصة لتوليد الأفكار وبناء جسر الثقة بين العاملين والإدارة من ناحية وبين العاملين وبعضهم البعض، هذا وقد تعتمد المنظمة إلى تحقيق العدالة في المعاملة حتى لا تقع تحت طائلة القانون (ديسلر، 2012: 362).

## الالتزام التنظيمي:

### مفهوم الالتزام التنظيمي:

يُعد الالتزام التنظيمي من الموضوعات الهامة والعصرية التي تناولتها الدراسات والبحوث لأهميتها من ناحيتين الأولى وهي الحفاظ على الأفراد العاملين بالمنظمة، وتوفير البيئة المناسبة والملائمة لهم، والثانية الحفاظ أيضاً على ولائهم والتزامهم نحو منظماتهم، والذي يؤدي بالتالي من الناحية الأخرى إلى الحفاظ على بقاء واستمرار المنظمة نحو تحقيق أهدافها.

وقد عرف (السميح، 2008: 80) الالتزام التنظيمي بأنه عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بجهد كبير لتحقيق تلك الأهداف وتجسيد قيم المنظمة، ويشير على أن الالتزام التنظيمي التزاماً طوعياً ينبع عن إرادة العاملين وباختبارهم وهو غير مفروض عليهم من قبل قوى خارجية قسراً. وقد بين كل من (العنزي، والزبيدي، 2006: 117) بأن الالتزام التنظيمي هو "أحد المفاهيم التي استخدمت بطرق متنوعة لتشير إلى الفرد الملتزم الذي يحرص على أن يبرز نماذج سلوكية محددة كالدفاع عن المنظمة والشعور بالفخر والاعتزاز بالانتماء لها كذلك رغبته الشديدة في البقاء فيها لأطول فترة، كما أنه يظهر مستويات عالية من سلوك التميز التي توجهه باتجاه الأداء المرغوب. ويعتبر الالتزام التنظيمي "بأنه اتجاه حول ولاء وانتماء العاملين للمنظمة، وهو عملية مستمرة يقوم من خلالها العاملون بالمنظمة بالتعبير عن اهتمامهم وحرصهم على المنظمة واستمرار نجاحها وبقائها (حريم، 2004: 66).

## أهمية الالتزام التنظيمي:

يُعد الالتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات السلوكية التي سلط عليها الضوء حيث أكدت نتائج العديد من الدراسات والأبحاث على ارتفاع تكلفة الغياب، والتأخير عن العمل، وتسرب العمالة من المنظمات، وانخفاض درجات الرضا الوظيفي كما سلطت النتائج الضوء على أهمية البحث عن أسباب الظواهر السلبية السابقة، وقد أكدت كثير من الدراسات الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي إذ أوضحت الدراسات أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية وفي مقدمتها ظاهرتي الغياب والتهرب عن أداء العمل (الوزان، 2006: 37).

ومن الأسباب التي تبرز أهمية الالتزام التنظيمي ما يلي:

- يمثل الالتزام التنظيمي عنصراً هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لموظفيها، ودفعهم لتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.

- التزام الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملاً هاماً أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم العمل في منظمات أخرى.

- إن الالتزام التنظيمي من أكثر المسائل التي آخذت تشغل بال إدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية سليمة تمكنها من الاستقرار والبقاء وانطلاقاً من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات لغرض تحفيزه وزيادة درجة التزامه بأهدافها وقيمها.

- أن التزام الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً هاماً في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها.

## أبعاد الالتزام التنظيمي:

تختلف صور التزام الأفراد تجاه المنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحركة له، وتشير الأدبيات إلى أن هناك أبعاداً مختلفة للالتزام التنظيمي وليس بعداً واحداً، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الالتزام، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد.

-**الالتزام العاطفي:** ويشير إلى الارتباط العاطفي بالمنظمة ويتطور هذا الالتزام حينما يشارك العامل في اتخاذ القرار والعمليات التنظيمية، ويدرك أهمية الارتباط بالمنظمة، ويستمد هويته من ارتباطه، مثلاً يشعر العامل بالالتزام العاطفي حينما يشعر أن المنظمة تعامله بعدالة واحترام وتؤازره وتسانده (حريم، 2013: 391).

ويرى آخرون بأن مفهوم الالتزام العاطفي: يعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظم معينة لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق هذه الأهداف وأحياناً تلجأ بعض المنظمات إلى إحداث تغيير جوهري في أهدافها وقيمها، وهنا يسأل الفرد نفسه عما إذا كان باستطاعته التكيف مع الأهداف والقيم الجديدة، فإذا كانت الإجابة بنعم فإنه يستمر بالمنظمة أما إذا وجد أنه يصعب عليه التكيف فسيترك العمل بالمنظمة (كردي، 2011: 50).

-**الالتزام الاستمراري:** هو الرغبة في البقاء عضواً في المنظمة وبالتالي ينبغي على الفرد حساب الربح والخسارة التي قد يعاني منها عند تركه لها، ويشير الالتزام الاستمراري إلى وعي الفرد بتكاليف ترك المنظمة والتي تشمل بنوداً عدة منها فقدان الراتب والحوافز، وفقدان بعض المزايا المتعلقة بطول فترة العمل في المنظمة (جودة، 2008: 281).

-**الالتزام المعياري (الأخلاقي):** ويتطور حينما تنمو داخل العامل وتزرع فيه قيم ومعايير المنظمة من خلال التطبيع، ويجني الفوائد التي تحثه على الشعور بالحاجة التبادلية أو قبول شروط وبنود العقد النفساني، أي بمعنى أن العامل يشعر بالالتزام اتجاه المنظمة.

وجميع هذه الأبعاد لها تأثيرها على أداء العامل ومدى رغبته في الاستقرار بالعمل، ولكن تأثير الالتزام العاطفي والالتزام المعياري لها تأثير أكبر من تأثير الالتزام الاستمراري، وبصورة عامة يساعد الالتزام على تقليص دوران العمل والتغيب، وتحسين الأداء وتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية. (حريم، 2013: 391).

### الدراسة الميدانية :

### منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لكونه من أكثر الماهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية ولأنه يناسب الظاهرة موضوع الدراسة، حيث أن المنهج الوصفي التحليلي يرتكز على وصف دقيق لظاهرة أو موضوع محدد على صورة نوعية أو كمية رقمية بهدف فهم مضمونها، وبشكل عام يعرف المنهج الوصفي التحليلي على أنه أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافة ودقيقة عن موضوع محدد من خلال فترات زمنية محددة وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية يتم تفسيرها بطريقة موضوعية بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة (عبيدات وآخرون، 1999: 46)

ومن خصائص المنهج الوصفي التحليلي أنه لا يقف عند حدود وصف الظاهرة موضوع الدراسة، ولكنه يذهب إلى أبعد م ذلك فيحلل، ويفسر، ويقارن، ويقوم أملاً في التوصل إلى

تعميمات ذات معنى يزيد بها رصيد معارفنا عن ذلك الظاهرة، وتسهم في تطوير واقع الظاهرة المقصودة والوقوف على أهم إيجابياتها وسلبياتها ومحاولة تحسين السلبيات وتطوير الإيجابيات المتعلقة بالظاهرة قيد الدراسة، واعتمدت الباحثة على مصدرين أساسيين لجمع المعلومات:

**أ-المصادر الثانوية:** حيث تم معالجة الإطار النظري للدراسة من خلال مصادر مثل الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة من مواقع الإنترنت.

**ب-المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأت الباحثة إلى جمع البيانات الأولية من خلال تصميم استمارة استقصاء كأداة رئيسية للدراسة صممت لهذا الهدف.

### مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين داخل هيئة البريد المصري داخل محافظة الشرقية، حيث بلغ عدد مكاتب البريد داخل محافظة الشرقية 334 مكتب بريد بناء على إحصائيات الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، حيث يبلغ إجمالي عدد العاملين في مكاتب البريد المصري داخل محافظة الشرقية ما يقرب من ثلاثة آلاف عامل وموظف على اختلاف المستويات الإدارية.

## عينة الدراسة:

نظراً لكبر حجم العينة وصعوبة إجراء الحصر الشامل لمجتمع الدراسة، اعتمدت الباحثة على أسلوب العينة العشوائية في تحديد حجم المستقصى منهم

$$n = \left( \frac{Z}{2m} \right)^2$$

حيث إن:

n: حجم العينة المطلوب

N: حجم مجتمع البحث

M: نسبة الخطأ الذي يمكن التجاوز عنه وأكبر قيمة له 0.05

Z: تمثل القيمة المعيارية لمستوى دلالة معلوم

يتم تصحيح حجم العينة في حالة المجتمعات النهائية من المعادلة

$$n = \frac{n N}{N + n - 1}$$

باستخدام المعادلة الأولى نجد أن حجم العينة يساوي

$$n = \left( \frac{1.96}{2 * 0.05} \right)^2$$

وبالتالي يكون حجم (n) = 384

حيث إن مجتمع الدراسة في مكاتب البريد المصري داخل محافظة الشرقية ما يقرب من 3000 عامل وموظف وأن الباحثة اختارت العاملين داخل المستويات الإدارية العليا البالغ عددهم ما يقرب من 1000 مدير ورئيس قسم وبالتالي يكون حجم العينة ما يلي:

$$n = \frac{384 * 1000}{1000 + 384 - 1}$$

وبالتالي يكون حجم العينة داخل الدراسة تساوي 278 مفردة

## نسبة الاسترداد

بعد الانتهاء من عملية جمع البيانات واسترداد الاستثمارات التي تم توزيعها، تم استرداد عدد (261) استمارة استقصاء صالحة لإجراء التحليل الإحصائي من أصل عينة الدراسة (278) استمارة، ويتضح من ذلك أن نسبة الاسترداد الكلية بلغت (94%).

## تصحيح أداة الدراسة (استمارة الاستقصاء)

استخدمت الباحثة تدرج خماسي وفق مقياس ليكرت (Likert Scale) لتصحيح أداة الدراسة، بحيث تعرض فقرات الاستمارة على عينة الدراسة ومقابل كل فقرة خمس إجابات تحدد مستوى موفقتهم عليها، وتُعطى فيه الإجابات أوزان رقمية تمثل درجة الإجابة على الفقرة، كما هو موضح بالجدول التالي:

## الجدول رقم (1)

## تصحيح أداة الدراسة وفق مقياس ليكرت الخماسي

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

حيث يتضح من الجدول السابق بأن الفقرة التي يتم الموافقة عليها بشدة تأخذ لدرجة (5)، والفقرة التي يتم الموافقة عليها تأخذ الدرجة (4)، أما الفقرة التي تكون نتيجة الإجابة عليها محايد تأخذ الدرجة (3)، في حين أن الفقرة التي تكون الإجابة عليها غير موافق تأخذ الدرجة (2)، وكذلك الفقرة التي يجاب عليها غير موافق بشدة تأخذ الدرجة (1). ولتحديد مستوى الموافقة على كل فقرة من الفقرات وكل بُعد من الأبعاد وكل مجال من مجالات ضمن أداة الدراسة، تم الاعتماد على قيمة الوسط الحسابي وقيمة الوزن النسبي

والجدول التالي يوضح مستويات الموافقة استناداً لخمس مستويات (منخفض جداً، منخفض، متوسط، مرتفع، مرتفع جداً).

## الجدول رقم (2)

### مستويات الموافقة على فقرات وأبعاد ومجالات الدراسة

مستويات الموافقة	منخفض جداً	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً
الوسط الحسابي	أقل من 1.8	1.8 إلى 2.59	2.6 إلى 3.39	3.4 إلى 4.19	أكبر من 4.2
الوزن النسبي	أقل من 36%	36% إلى 51.9%	52% إلى 67.9%	68% إلى 83.9%	أكبر من 84%

وهذا يعطي دلالة واضحة على أن المستويات التي تقل عن (1.8) تدل على وجود درجة منخفضة من الموافقة على الفقرة أو البعد أو المجال بمعنى وجود درجة مرتفعة جداً من عدم الموافقة، أما المتوسطات التي تتراوح بين (1.8 - 2.59) فهي تدل على وجود درجة منخفضة من الموافقة بمعنى درجة مرتفعة من عدم الموافقة على الفقرات أو الأبعاد والمجالات، بينما المتوسطات التي تتراوح بين (2.6 - 3.39) فهي تدل على وجود درجة متوسطة من الموافقة أو وجود درجة حيادية تجاه الفقرة أو البعد و المجال المقصود، كما أن المتوسطات التي تتراوح بين (3.4 - 4.19) تدل على وجود درجة مرتفعة جداً من الموافقة، وهذا التقسيم تم تحديده وفق مقياس ليكرت الخماسي الذي تم اعتماده في تصحيح أداة الدراسة.

صدق أداة الدراسة

يتم التأكد من صدق أداة الدراسة باستخدام طريقة صدق الأبعاد الفرعية، ويتم ذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين الدرجة الكلية بين الدرجة الكلية للاستمارة والأبعاد والمجالات الفرعية المكونة لها، حيث تشير النتائج الموضحة بالجدول التالي أن معاملات الارتباط على مستوى الأبعاد الفرعية للبعد الأول (العدالة التنظيمية) تراوحت ما بين (0.919) وذلك لُبعد عدالة المعاملات، و(0.956) وذلك لُبعد "عدالة الإجراءات" وعلى مستوى العبارات ككل بلغ معامل الارتباط في بُعد "الالتزام التنظيمي" 0.944، وكانت جميع معاملات الارتباط (الصدق) ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 ويشير ذلك لوجود درجة جيدة من صدق الأبعاد الفرعية والعبارات الرئيسية للبيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة.

### جدول رقم (3)

#### معاملات الارتباط (الصدق) بين الدرجة الكلية للاستمارة والأبعاد الفرعية

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	عدد الفقرات	البُعد
0.000	0.938	5	العدالة التوزيعية
0.000	0.956	5	عدالة الإجراءات
0.000	0.919	5	عدالة المعاملات
0.000	0.944	12	الالتزام التنظيمي

دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05

## ثبات أداة الدراسة:

أنه من الضروري جدا استخدام مقاييس دقيقة وثابته في مجال البحوث الميدانية التي تعتمد على الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات، لأن المقاييس غير الثابتة لا تعطي صورة صادقة عن الوضع الراهن موضوع الاهتمام أي أن نتائج المقاييس غير الثابتة لا تساعد الباحثة على الوقوف على حقيقة الظاهرة التي يدرسها، مما يجعله عاجزاً عن اتخاذ أي قرار مناسب حيال النتائج التي توصل لها.

والثبات يختص بمدى الوثوق في البيانات التي نحصل عليها من خلال تطبيق أداة الدراسة على عينة البحث، بمعنى أن النتائج التي يتم الحصول عليها من خلال تحليل أداة الدارة يجب ألا تتأثر بالعوامل التي تعود إلى أخطاء الصدفة، فهو يعني دقة أداة الدراسة، وبصورة مختصرة يمكن وصف الثبات بأنه ضمان الحصول على نفس النتائج تقريباً إذا أعيد تطبيق الأداة على نفس المجموعة من الأفراد، وهذا يعني قلة تأثير عوامل الصدفة والعشوائية على نتائج الأداة.

## طريقة التجزئة النصفية: جدول رقم (4)

## ثبات أداة الدراسة باستخدام طريقة التجزئة النصفية

معامل الارتباط بعد التعديل	معامل الارتباط قبل التعديل	عدد الفقرات	البُعد
0.957	0.917	5	العدالة التوزيعية
0.961	0.925	5	عدالة الإجراءات
0.918	0.848	5	عدالة المعاملات
0.951	0.906	12	الالتزام التنظيمي

يلاحظ من خلال الجدول السابق أن معامل الارتباط المُعدل باستخدام معادلة سبيرمان بران للتجزئة النصفية لُبعد الالتزام التنظيمي بلغ (0.951) بينما تراوحت معاملات الارتباط المُعدلة للأبعاد الفرعية لُبعد العدالة التنظيمية بين (0.918) لُبعد التعاملات، و(0.961) لُبعد عدالة الإجراءات، وبشكل عام نلاحظ أن معامل سبيرمان براون المُعدل لاستمارة الاستقصاء ككل بلغ (0.989)، ونستنتج من خلال ذلك أن جميع معاملات الارتباط المعدلة مرتفعة جداً مما يدل على وجود درجة عالية من الثبات في البيانات التي تم الحصول عليها من أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بأبعاد العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مكاتب هيئة البريد المصري داخل محافظة الشرقية.

#### التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

فيما يلي عرض لأهم نتائج التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة، حيث تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من الفقرات، كما تم التحقق من مساواة متوسطات الإجابة على فقرات المجال للقيمة (3) التي تعبر عن الدرجة الحيادية باستخدام (One Sample T-test) والجدول التالي يوضح نتائج التحليل المتعلقة بفقرات المتغير.

## الجدول رقم (5)

## نتائج التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	القيمة الاحتمالية
العدالة التوزيعية	3.31	1.06	%66	4.69	0.000
عدالة الإجراءات	3.29	1.1	%66	4.26	0.000
عدالة المعاملات	3.48	1.02	%70	7.57	0.000
الالتزام التنظيمي	3.81	0.65	%76	20.04	0.000

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لجميع أبعاد متغير العدالة التنظيمية والمتمثل في (العدالة التوزيعية، عدالة الإجراءات، عدالة المعاملات) جميعها يميل نحو الموافقة حيث بلغت جميع المتوسطات الحسابية كانت أكبر من (3) درجة الحياد، وجاءت بالترتيب عدالة المعاملات وبلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.81) ويأتي في المرتبة الثانية بعد العدالة التوزيعية وبلغ المتوسط الحسابي (3.31)، ثم يأتي في النهاية بعد عدالة الإجراءات وبلغ المتوسط الحسابي (3.29) وأن جميع قيم (T) لأبعاد هذا المتغير جميعها دالة إحصائية وتتراوح بين (4.26 - 7.57).

أما فيما يتعلق بالبعد الخاص بالالتزام التنظيمي فيبلغ المتوسط الحسابي لهذا المتغير (3.81) أي أن جميع مفردات عينة الدراسة تميل جميعها نحو الموافقة وهو ما يؤكد قيمة (T) التي تبلغ (20.04) وهي دالة إحصائياً.

## اختبارات الفروض

## الفرض الأول

تهدف هذه الدراسة لاختبار الفرضية التي تنص على " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية والالتزام التنظيمي لدى العاملين بهيئة البريد المصري".

## جدول رقم (6)

## نتائج اختبار الفرضية الأولى "العلاقة بين العدالة التوزيعية والالتزام التنظيمي"

المتغير التابع "الالتزام التنظيمي"	المتغير المستقل	عدد الإجابات N	معامل ارتباط بيرسون (R)	مستوى الدلالة
	العدالة التوزيعية	261	0.732	0.000

يتضح من الجدول السابق أن:

بلغ معامل ارتباط بيرسون بين المتغير لمستقل "العدالة التوزيعية" والمتغير التابع "الالتزام التنظيمي" ( $R=0.732$ ) وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة ( $Sig= 0.000$ ) ويشير ذلك لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية والالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين بمكاتب البريد المصري بمحافظة الشرقية، وبذلك نستنتج رفض الفرضية العدمية وقبول الفرض الذي ينص على توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية والالتزام التنظيمي لدى العاملين بهيئة البريد المصري.

## الفرض الثاني:

تهدف هذه الدراسة لاختبار الفرضية التي تنص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية والالتزام التنظيمي لدى العاملين بهيئة البريد المصري.

## جدول رقم (7)

نتائج اختبار الفرضية الأولى "العلاقة بين العدالة التوزيعية والالتزام التنظيمي"

المتغير التابع "الالتزام التنظيمي"	المتغير المستقل
معامل ارتباط بيرسون (R)	عدد الإجابات N
مستوى الدلالة	العدالة الإجرائية
0.000	261
0.729	

يتضح من الجدول السابق أن:

بلغ معامل ارتباط بيرسون بين المتغير لمستقل "العدالة التوزيعية" والمتغير التابع "الالتزام التنظيمي" ( $R=0.729$ ) وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة ( $Sig= 0.000$ ) ويشير ذلك لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية والالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين بمكاتب البريد المصري بمحافظة الشرقية، وبذلك نستنتج رفض الفرضية العدمية وقبول الفرض الذي ينص على توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية والالتزام التنظيمي لدى العاملين بهيئة البريد المصري.

## الفرض الثالث:

تهدف هذه الدراسة لاختبار الفرضية التي تنص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدالة المعاملات والالتزام التنظيمي لدى العاملين بهيئة البريد المصري.

## جدول رقم (8)

نتائج اختبار الفرضية الأولى "العلاقة بين العدالة التوزيعية والالتزام التنظيمي"

المتغير المستقل	عدد الإجابات N	معامل ارتباط بيرسون (R)	المتغير التابع "الالتزام التنظيمي"
عدالة التعاملات	261	0.720	مستوى الدلالة
			0.000

يتضح من الجدول السابق أن:

بلغ معامل ارتباط بيرسون بين المتغير لمستقل "العدالة التوزيعية" والمتغير التابع "الالتزام التنظيمي" ( $R=0.72$ ) وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة ( $Sig= 0.000$ ) ويشير ذلك لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية والالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين بمكاتب البريد المصري بمحافظة الشرقية، وبذلك نستنتج رفض الفرضية العدمية وقبول الفرض الذي ينص على توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدالة التعاملات والالتزام التنظيمي لدى العاملين بهيئة البريد المصري.

## نتائج الدراسة:

-أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين العدالة التوزيعية والالتزام التنظيمية داخل مكاتب هيئة البريد المصري بمحافظة الشرقية

-أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين عدالة الإجراءات والالتزام التنظيمية داخل مكاتب هيئة البريد المصري بمحافظة الشرقية

-أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين عدالة المعاملات والالتزام التنظيمية داخل مكاتب هيئة البريد المصري بمحافظة الشرقية

-أشارت نتائج الدراسة إلى حصول بُعد العدالة التوزيعية على درجة متوسطة من الموفقة من قبل العاملين داخل مكاتب البريد بهيئة البريد المصري بمحافظة الشرقية

-أشارت نتائج الدراسة إلى حصول بُعد عدالة الإجراءات على درجة متوسطة من الموفقة من قبل العاملين داخل مكاتب البريد بهيئة البريد المصري بمحافظة الشرقية

-أشارت نتائج الدراسة إلى حصول بُعد عدالة المعاملات على درجة متوسطة من الموفقة من قبل العاملين داخل مكاتب البريد بهيئة البريد المصري بمحافظة الشرقية

-أشارت نتائج الدراسة إلى حصول متغير الالتزام التنظيمي على درجة مرتفعة من الموفقة من قبل العاملين داخل مكاتب البريد بهيئة البريد المصري بمحافظة الشرقية.

## توصيات الدراسة:

في ضوء ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج، واستكمالاً لمتطلبات الدراسة بغرض الاستفادة منها، فإن الباحث يقترح بعض التوصيات التي تتعلق بالعدالة التنظيمية، بالإضافة إلى بعض الجوانب التي تساهم في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين داخل هيئة البريد المصري بمحافظة الشرقية، وفيما يلي أهم التوصيات:

- وضع خطة لرفع مستوى العدالة التنظيمية، وذلك من خلال:

- \* تناسب ساعات العمل والظروف الخاصة بالعاملين
- \* مشاركة العاملين ومناقشتهم والأخذ برأيهم من قبل الإدارة في القرارات التي تخص عملهم ومن ثم تعديل القرارات إذا كانت خاطئة.
- \* أن تتم عملية الترقية ومنح المكافآت وفق أسس عادلة.
- تعزيز العدالة التوزيعية والعمل على الاهتمام بها:
- \* توزيع المهام والوظائف والمسئوليات والصلاحيات على العاملين بصورة واضحة
- \* توزيع الرواتب والمكافآت والعلاوات بما يتناسب مع جهود ومؤهلات وخبرات العاملين داخل مكاتب البريد المصري
- \* العمل على إعطاء العاملين فرص متساوية في عملية التطوير الذاتي
- تعزيز عدالة الإجراءات والعمل على رفع درجتها، وذلك من خلال:
- \* الحرص على الموضوعية والمنطقية والأخذ برأي العاملين عند اتخاذ القرارات الوظيفية
- \* بناء القرارات على معلومات كاملة ودقيقة واعتماد المعايير الأخلاقية عند اتخاذ القرارات.

\* تطبيق القرارات الإدارية والأنظمة واللوائح على جميع العاملين دون استثناء

\* اعتماد مبدأ المكاشفة والمصارحة من قبل الإدارة تجاه العاملين وخاصة في مناقشة العاملين وخاصة في مناقشة العاملين في القرارات  
-توزيع مكافآت على العاملين مقابل الجهود الإضافية التي يبذلونها داخل مكاتب البريد، وذلك من خلال:

\* العمل على تفعيل الأجر الإضافي على الساعات الإضافية التي يعمل بها العاملون

\* عمل مكافآت مجزية لكل عمل مميز يقوم بإنجازه العاملون.

-التأكد من عدالة الإجراءات الإدارية في المنظمة:

\* عمل استطلاع للرأس للعاملين حول عدالة الإجراءات الإدارية في المنظمة

\* التأكد من أن الإجراءات الإدارية في المنظمة تتسم بالإنصاف للعاملين

## قائمة المراجع:

- أبو جاسر، صابرين (2010)، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي -دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، فلسطين.
- أبو جياب، محمد (2014)، مداخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشركة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبو ندا، سامية (2007)، تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية -دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الأسمرى، سعيد (2013)، مدركات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- البشابشة، سامر عبد المجيد (2008)، أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد الرابع، العدد الرابع، ص ص 427 - 460
- جاد الرب، سيد محمد (2010)، الأخلاقيات التنظيمية والمسئولية الاجتماعية في منظمات الأعمال العصرية، مطابع الدار الهندسية، مصر.

- جقيدل، سمية (2015)، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي -دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الأغواط، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خضير- سكرة وزارة التعليم العالي، الجزائر.
- جودة، محفوظ أحمد (2010)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- حريم، حسين (1996)، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- حواس، أميرة (2003)، أثر الالتزام التنظيمي والثقة التنظيمية على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، مصر.
- الداية، سناء (2012)، درجة ممارسة مدير مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين قطاع غزة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- ديسلر، جاري (2012)، إدارة الموارد البشرية، ترجمة عبد المتعال، محمد سيد أحمد؛ عبد المحسن عبد المحسن، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية.
- زايد، عادل (2006)، العدالة التنظيمية: المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، مركز البحوث والدراسات التجارية، جامعة القاهرة، مصر.
- السعود، راتب؛ سلطان، سوزان (2009)، درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء

الهيئات التدريسية فيها، مجلة جامعة دمشق، المجلد الخامس والعشور، العدد 2، ص 202

- السميح، عبد المحسن (2008)، الالتزام التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المعاهد العلمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، مجلة قطاع الدراسات التربوية، العدد الثاني، ديسمبر، جامعة الأزهر، مصر
- العنزي، سعد وصالح، أحمد (2009)، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الفهداوي، فهمي واقطاونة، نشأت (2004)، تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي - دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية، المجلة العربية للإدارة، عمان، المجلد 24، العدد 2، ص ص 1-52.
- الكردي، أحمد سيد (2011)، إدارة السلوك التنظيمي، عمان، الأردن
- المصاروة، علي والخفاجي، نعمة (2015)، إدارة التنوع - منظور الالتزام التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الوزان، محمد أحمد (2006)، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية، البحرين.