

دور العدالة التنظيمية في العلاقة بين  
القيادة الاخلاقية والالتزام التنظيمي  
"دراسة تطبيقية على العاملين في قطاع الاتصالات المصري"

## **The Role of Organizational Justice in the Relationship between Ethical Leadership and Organizational commitment**

**"Empirical Study on workers in the Egyptian  
telecommunications sector"**

دكتور

**محمد نصر محمد سعيد**

مدرس بقسم إدارة الأعمال - بكلية التجارة

جامعة بنها

# دور العدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي

## "دراسة تطبيقية على العاملين في قطاع الاتصالات المصري"

دكتور / محمد نصر محمد سعيد

مدرس بقسم إدارة الأعمال - بكلية التجارة  
جامعة بنها

### ملخص البحث:

ركز هذا البحث الميداني على دور العدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على العاملين في قطاع الاتصالات المصري. وتكمن مشكلة البحث في عدة تساؤلات تتعلق بتوسط العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث (عدالة التوزيعات، عدالة الإجراءات، وعدالة التعاملات) العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي للعاملين بقطاع الاتصالات المصري. كما استهدف البحث معرفة مدى إدراك العاملين بقطاع الاتصالات المبحوثة للعدالة التنظيمية والقيادة الأخلاقية. وتقوم الدراسة على أربعة فروض رئيسية، والفرض الرابع يقوم على ثلاث فروض فرعية، وتشير نتائج الدراسة واختبارات الفروض ونتائج التحليل الإحصائي التي تم تطبيقها على عينة مكونة من (٣٨٤) مفردة من العاملين بقطاع الاتصالات محل البحث، إلى وجود اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بقطاع الاتصالات المصري فيما يتعلق بمستوى إدراكهم للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث. مما أثبت عدم صحة الفرض الأول. كما توصلت النتائج إلى وجود اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين في قطاع الاتصالات المصري فيما يتعلق بمستوى إدراكهم للقيادة الأخلاقية. مما أثبت عدم صحة الفرض الثاني. كما توصلت النتائج إلى وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لإدراك العاملين في قطاع الاتصالات المصري للقيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي لهم. مما أثبت عدم صحة الفرض الثالث. كما توصلت النتائج إلى أن العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث (عدالة التوزيعات، عدالة الإجراءات، وعدالة التعاملات) تتوسط العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي في قطاع الاتصالات المصري. مما أثبت صحة الفرض الرابع كلياً.

الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية، عدالة التوزيعات، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات، القيادة الأخلاقية، الالتزام التنظيمي.

# **The Role of Organizational Justice in the Relationship between Ethical Leadership and organizational commitment**

"Empirical Study on workers in the Egyptian telecommunications sector"

---

## **Abstract**

This study is a field study, which aims to measuring the role of organizational justice as a variable mediator in the relationship between ethical leadership and organizational commitment on workers in the Egyptian telecommunications sector, to improving the competitive abilities, and organizational performance for this sector.

This study is based on four hypotheses. The results of the study and hypothesis testing and the results of the statistical analysis that has been applied to a sample of (384) workers telecommunications sector showed there were Significant effect statistically significant at the 5% significance level to recognize workers in the Egyptian telecommunications sector for ethical leadership at the organizational commitment to them. And there were significant differences statistically significant at the 5% significance level between the views of workers in the Egyptian telecommunications sector about recognize ethical leadership. And There were Significant differences statistically significant at the 5% significance level between the views of workers in the Egyptian telecommunications sector about recognize organizational trust three dimensions. And there's The results also found that organizational trust mediates completely the relationship between ethical leadership and organizational commitment in the Egyptian telecommunications sector. Finally, the study refers to some recommendations that will help in the development of the actual performance of the Egyptian telecommunications sector.

---

**Keywords:** Organizational Justice, Distributive justice, procedural justice, Interactional Justice, Ethical Leadership, Organizational Commitment.

## II.

يعكس الالتزام التنظيمي Organizational Commitment مدى تطور العلاقات الإيجابية بين الموظف والمنظمة، حيث يرتبط نشاط وكفاءة العاملين في تقديم الخدمات بمستوى الالتزام التنظيمي للعاملين، وبالتالي فإن قياس مستوى الالتزام التنظيمي وتطوير العناصر الداخلية التي تؤثر على هذا الالتزام مهمة في تحسين أداء العاملين والمنظمة حتى تحقق أهدافها وتستمر وتتقدم في لعب دورها الاجتماعي وتأدية رسالتها (Jasna & Bostjan, 2011).

تستخدم القيادة الأخلاقية Ethical Leadership استراتيجيات عديدة لتغيير وتعديل اتجاهات وسلوكيات العاملين لتتسجم مع الرؤية الأخلاقية المشتركة في المنظمة، ومن أهمها التركيز على العدالة التنظيمية Organizational Justice ومكافأة من يلتزم بالسلوك الأخلاقي، ومعاقبة من يخالفه (Rooplekha & Damodar, 2004).

يعتبر الالتزام التنظيمي من المفاهيم الراسخة في العلوم الإدارية والسلوكية، وفي عالم اليوم لا توجد منظمة قادرة على الأداء وفق المستوى المطلوب إن لم يكن الأفراد جميعهم ملتزمين بأهداف المنظمة ويعملون كفريق واحد من أجل تحقيق تلك الأهداف (McMurray, et al., 2004).

وعلى ذلك فإن هذه الدراسة تعد محاولة لبحث العلاقة المباشرة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي للعاملين، وغير المباشرة من خلال العدالة التنظيمية كوسيط تداخلي. وقد بدأ الاهتمام بمفهوم العدالة التنظيمية في سبعينيات القرن الماضي على يد (Landy, et al., 1978)، وبذل كلاً من (Moorman, 1991) و (Niehoff & Moorman, 1993) في تسعينيات القرن الماضي جهوداً بارزة في دفع عجلة البحث في هذا المجال. وقد توالى ذلك الجهود على الصعيد العربي فوجد مثلاً دراسات (جواب الله، ١٩٩١؛ زايد، ١٩٩٥، ١٩٩٩؛ العجمي، ١٩٩٨؛ يوسف، ١٩٩٩؛ ريان، ٢٠٠٠؛ Al-Otaibi, 2003) من الدراسات الرائدة التي أولت اهتماماً بارزاً لدراسة ظاهرة العدالة التنظيمية في البيئة العربية.

### أولاً: الإطار النظري للبحث والدراسات السابقة:

يمكن للباحث تناول الإطار النظري للبحث والدراسات السابقة من خلال ثلاثة محاور رئيسة كالتالي:

#### ١/١ العدالة التنظيمية:

يشير (زايد، ١٩٩٥) إلى أن مفهوم العدالة التنظيمية هو مفهوم نسبي يتحدد وفق ما يدركه الفرد العامل من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات التنظيمية، مضيفاً بأن الإجراء التنظيمي الذي قد يدركه أحد الأفراد على أنه إجراء متحيز وغير موضوعي قد يدركه فرد آخر على أنه إجراء نزيه وعالي الموضوعية.

وترتبط العدالة بما هو صحيح وخاطئ وفق معايير القوانين والشرعية الخلقية والوظيفية، فقد أشار (Santrock, 2003) إلى أن مفاهيم العدالة تتضمن الأفكار والمشاعر والسلوكيات المتعلقة بمعايير الصح والخطأ. والعدالة التنظيمية هي المعاملة العادلة والأخلاقية للأفراد داخل المنظمة (Charles, 2003)، ويعرفها (Mark, 2003) بأنها مدركات الأفراد للعدالة، من خلال تصنيف آراء الموظفين ومشاعرهم عن معاملتهم معاملة الآخرين داخل المنظمة.

وقد أشار (Meyer, et al., 1997) إلى أن مفهوم العدالة التنظيمية يطلق على الأسلوب أو الطريقة التي يعامل بها العاملون من قبل منظماتهم. وقد اختلفت وجهات نظر الباحثين في تقسيم العدالة التنظيمية، فمنهم من قسمها إلى أربعة أنواع وهي (عدالة التوزيعات، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات الشخصية، وعدالة المعلومات) مثل (Colquitt, et al., 2005 ; Fodchuk, 2007) في حين قسمها آخرون إلى ثلاث أنواع وذلك بدمج الثالثة والرابعة في ما يسمى بعدالة التعاملات مثل (Niehoff & Moorman, 1993) و (ريان، ٢٠٠٠). وعلى ذلك يمكن تناول أبعاد العدالة كما يلي:

١/١/١ عدالة التوزيع (Distributive Justice): وتشير إلى عدالة المخرجات أو العوائد التي يحصل عليها الفرد في العمل (كالأجور، والمكافآت، والترقيات الوظيفية وغيرها). ويقصد بها العدالة المدركة عن توزيع الموارد من قبل المنظمة، وهي تركز على إدراك الموظفين لعدالة المخرجات المستلمة، وقد حدد (Organ, 1988) ثلاثة قواعد لعدالة التوزيع هي:

أ- قاعدة المساواة: وتقوم على فكرة إعطاء المكافآت على أساس المساهمة.

ب- قاعدة النوعية: وتقوم على تساوي فرص الحصول على المكافآت بغض النظر عن الخصائص الفردية.

ج- قاعدة الحاجة: وتقوم على فكرة تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين بافتراض تساوي الأشياء الأخرى.

٢/١/١ عدالة الإجراءات (Procedural Justice): وتشير إلى ثبات الإجراءات وديقتها وصحتها وواقعيتها. ويعكس هذا النوع من العدالة إحساس العاملين بأن قرارات التوزيع (كالأجور، والمكافآت، والترقيات الوظيفية وغيرها) قد تمت وفق إجراءات (طرق وأساليب) عادلة.

كما يقصد بها مدى إحساس الفرد بأن الإجراءات المتعلقة بتحديد المكافآت عادلة خاصة فيما يتعلق بتحديد الأجور، ووسائل الترقية، والسياسات المستخدمة في اتخاذ القرار، هذا وقد حدد (Leventhal, 1980) مجموعة من القواعد لتحقيق العدالة في الإجراءات من أهمها:

أ- قاعدة عدم الانحياز وتحقيق الفوائد الشخصية.

ج- قاعدة الدقة بالاعتماد على المعلومات والآراء الدقيقة.

د- قاعدة القابلية للتصحيح والتي تعني توفر الفرص لإجراء التعديلات في اتخاذ القرار.

هـ- قاعدة التوافق مع توقعات وقيم الأفراد والمعايير المقبولة للأفراد.

٣/١/١ عدالة التعاملات (Interactional Justice): وتشير إلى إحساس العاملين بعدالة التعامل الرسمي عندما تطبق عليه بعض الإجراءات الرسمية أو إمامه بأسباب تطبيق تلك الإجراءات. وتنقسم عدالة التعاملات إلى:

أ- عدالة العلاقات الشخصية: وهي تشير إلى إدراك العاملين لمدى الاحترام والتقدير الذي يتعامل به المدير مع المرؤوسين أو كما أشار (Fodchuk, 2007) إلى أنها تشير إلى إدراك العاملين للمساواة الخاصة بالكيفية التي يصنع بها صناع القرار القرارات التنظيمية وما تتسم به هذه التعاملات بالاحترام واللياقة.

ب- **عدالة المعلومات:** وهي تركز على التوضيحات المقدمة للموظفين من خلال توصيل المعلومات الضرورية حول أسباب استخدام إجراءات معينة أو طريقة تخصيص مخرجات معينة بأسلوب موثوق فيه أي صدق الاتصالات في التبرير والتوضيح بالنسبة للقرارات المتخذة .

### ٢/١ القيادة الأخلاقية والسلوك الأخلاقي للعاملين:

عرفها (Brown & Trevino, 2006) بأنها تجسيد السلوك المناسب معيارياً بالتصرفات الفردية وفي العلاقات الشخصية وتنمية هذا السلوك بالاتصالات بالعاملين ثنائية الاتجاه ومن خلال التعزيز وصنع القرار .

في حين أشار (هاوس، ٢٠٠٦) إلى أن القيادة الأخلاقية تعني استخدام السلطة لمساعدة التابعين في التعامل مع القيم المتصارعة التي تظهر في بيئة العمل بالشكل الذي يسهم في رفع مستوى الأخلاق لديهم.

هذا وقد عرف (Ponnu & Tennakoon, 2009) القيادة الأخلاقية بأنها التوضيح العملي للسلوك المناسب طبيعياً من خلال التصرفات الشخصية والعلاقات التفاعلية وتعزيز هذا السلوك لدى العاملين من خلال الاتصالات ثنائية الاتجاه واتخاذ القرار .

وبمراجعة الأدب الإداري بوجه عام ولتطور نظريات القيادة على وجه الخصوص نجد أنه توجد أربع نظريات معاصرة للقيادة هي القيادة الروحية Spiritual، والقيادة التحويلية Transformational، والقيادة الجديرة بالثقة Authentic، والقيادة الخادمة Servant، وهذه النظريات الأربعة جميعها هي نظريات تسيطر عليها الأخلاق، لأن كل منها يتضمن مكون أخلاقي أو روحي. كما أن هذه النظريات تقوم على أساس نمو العلاقة بين القائد ومرؤوسيه على الرغم من التباين الموجود بينها (Pierce & Newstrom, 2006). **ومما سبق يمكن إيجاز ما يلي:**

- القادة الأخلاقيون هم الذين يعدون نموذجاً للتصرف الذي يعتبره المرؤوسون صحيح معيارياً، ويجعل القائد نموذجاً للدور رسمياً ويمكن الوثوق فيه.
- يسعى القادة الأخلاقيون إلى تعزيز السلوك الأخلاقي لدى العاملين وذلك من خلال إعطائهم حق التعبير عن آرائهم.
- القادة الأخلاقيون يمتلكون السلطة ويكافئون السلوك الأخلاقي ويعاقبون السلوك غير الأخلاقي.
- يسعى القادة الأخلاقيون إلى اتخاذ القرارات العادلة التي يمكن اتباعها من قبل المرؤوسين.
- وعلى ذلك فإن البعد الأخلاقي للقيادة يعد أمر بالغ الأهمية لما له من إمكانية وقدرة في التأثير على اتجاهات وسلوكيات العاملين، وقد أوضح (Brown & Trevino, 2006) بأن القيادة الأخلاقية تنشأ عندما يظهر القادة جانبين أخلاقيين يرتبطان ببعضهما: **الشخص الأخلاقي (Moral Person):** وهو الذي يمتلك النزاهة (Integrity)، وجدير بالثقة (Trustworthy)، ويتصف بالعدالة (Justice) ويهتم بالآخرين.

• المدير الأخلاقي (Moral Manager): وهو الذي لديه القدرة على التواصل، والمكافأة، والعقاب، والتأكيد على المعايير الأخلاقية، ووضع نماذج السلوك الأخلاقي. كما اقترح أيضاً (Mayer, et al., 2009) بأن المدير الأخلاقي يركز أكثر على المعاملات التي تؤثر على السلوك الأخلاقي للمرؤوسين.

وتشير القيادة الأخلاقية إلى ما يتسم به المديرون والقادة نتيجة الخبرات التي مروا بها داخل المنظمة وخارجها، والقيم التي يحملونها وتقودهم إلى التصرف بأخلاقية في كل موقف، متطلعين إلى تمكين الآخرين من النمو والتطور، وإلى إذكاء روح التفاؤل والتحدى (Davies & Ellison, 2005).

### ٣/١ الالتزام التنظيمي: Organizational Commitment:

عرف (عبد الوهاب, ١٩٩٣) الالتزام التنظيمي بأنه استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية ويترتب عليه أن يسلك الفرد سلوكاً يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه والمرغوب فيه من أجل الإسهام في نجاح واستمرارية المنظمة. أما (Buchanan, 1974) فينظر للالتزام التنظيمي بوصفه مناصرة الفرد وتأييده للمنظمة، وأنه نتاج تفاعل ثلاث عناصر وهي:

- **التطابق Identification:** ويعني تبني أهداف وقيم المنظمة باعتبارها أهدافاً وقيماً للفرد العامل فيها.
- **الانهماك Involvement:** ويقصد به الاستغراق أو الانهماك النفسي للفرد في أنشطة المنظمة.
- **الولاء Loyalty:** والمقصود به شعور الفرد بالارتباط العاطفي القوي تجاه المنظمة.

في حين يرى (Jarvi, 2000) أن الالتزام التنظيمي ذا مستويين كلي وجزئي، وبموجب هذا التعريف فإن التزام الفرد تجاه المنظمة قد يقتصر على أحد مكوناتها أو عناصرها وتوسع المنظمات للحصول على التزام شامل للفرد حيال المنظمة (أهدافاً، قيماً، أنشطة، وأعضاء). أما (Sheldon, 1971) فيرى أن الالتزام هو "التقييم الإيجابي للمنظمة والعزم على العمل لتحقيق أهدافها"، وهو مستوى الشعور الإيجابي المتولد لدى الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها، والإخلاص لها، وتحقيق أهدافها مع شعوره المستمر بالارتباط والافتخار بالعمل فيها. وتعد دراسة (Porter, et al., 1974) من بدايات الدراسات التي تناولت الالتزام من الناحية الإدارية، فقد عرفه بأنه "قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها"، وتوصل (الأحمدي، ٢٠٠٤) إلى أن هناك صفات لها تأثير كبير في تحديد الالتزام التنظيمي للأفراد وهي:

- إيمان قوي بالمنظمة وقبول لأهدافها وقيمتها.
- الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن في خدمة المنظمة.
- الرغبة القوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة.

وعرفه (خضير وآخرون, ١٩٩٦) بأنه عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمتها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف.

هذا وقد ذكر (عبد الباقي, ٢٠٠٥) أن الالتزام التنظيمي ترجع أهميته إلى عدة أسباب نذكر منها:

- أن الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل.

- زيادة تماسك الأفراد وتقتهم بالمنظمة وبالتالي تحقيق الاستقرار التنظيمي.
- زيادة معدلات الأداء والإنتاجية.
- ارتفاع الروح المعنوية للأفراد بزيادة معدل التوازن بين الفرد والمنظمة.
- خفض حدة المشكلات بين العاملين والإدارة.

وتشير الأدبيات إلى أن هناك أبعاداً مختلفة للالتزام التنظيمي وليس بُعداً واحداً، (نعساني، ٢٠٠١)، (الأحمدي، ٢٠٠٤)، ومن خلال مراجعة الأدبيات الإدارية في مجال الالتزام التنظيمي، فقد وجد الباحث اتفاق بين غالبية الباحثين (Allen & Meyer, 1990)، (Meyer, et al., 2001)، (Kuehn & Busaid, 2001)، على وجود ثلاث أبعاد مختلفة للالتزام التنظيمي تتمثل في:

١/٣/١ **الالتزام العاطفي أو الشعوري: Affective commitment:** اقترحه كلاً من Allen & Meyer (1990) وهي الدرجة التي يكون فيها الفرد مرتبطاً سيكولوجياً بالمنظمة من خلال مشاعر (الولاء، الارتباط، الانتماء، والرغبة) وهو يعني التزام نابع من شعور الفرد بالارتباط بالمنظمة وتطابق أهدافه مع أهدافها وقيمه مع قيم المنظمة.

٢/٣/١ **الالتزام المعياري: Normative Commitment:** وهي الدرجة التي تعكس شعور الفرد بالمسؤولية والواجب تجاه المنظمة والعاملين فيها والذي يحتم عليه الوفاء لتلك المنظمة والبقاء فيها، وهذا قد ينبع من القيم والمبادئ الشخصية التي يحملها الفرد قبل دخوله المنظمة (التوجه الثقافي أو العائلي) أو بعد دخوله المنظمة (التوجه التنظيمي)، (Vardi & Wiener, 1996).

٣/٣/١ **الالتزام المستمر: Continuance commitment:** يعبر هذا البعد عن رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل بالمنظمة وأن هذا الارتباط يرجع إلي المنفعة التي يحصل عليها الفرد من المنظمة فهو يستمر فيها مادامت المنظمة تقدم له من المنافع ما يفوق أن تقدمه المنظمات الأخرى (Allen & Meyer, 1990).

## ثانياً: الدراسات السابقة:

في ضوء مراجعة الباحث للأدبيات الإدارية، والتي تبين منها قلة الدراسات السابقة التي تربط بين متغيرات الدراسة، فإنه يمكن عرض تلك الدراسات طبقاً لمتغيرات الدراسة والتسلسل التاريخي لها، وبناءً على ذلك تم تقسيم الدراسات السابقة على ثلاثة محاور كالتالي:

### ١/٢ دراسات تتعلق بالعدالة التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها:

١/١/٢ دراسة (Folger & Konovsky, 1989): شملت (٢١٧) من المشرفين بمصانع القطاع الخاص بجنوب الولايات المتحدة وذلك لمعرفة أثر عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات على رد فعل المشرفين تجاه قرارات زيادة مرتباتهم. وأوضحت الدراسة أن عدالة التوزيع أدت إلى زيادة رضا المشرفين عن زيادة مرتباتهم بدرجة أكبر من عدالة الإجراءات. كما أوضحت الدراسة أن العدالة الإجرائية أكثر قدرة من العدالة التوزيعية في تفسير اختلاف الأفراد في الولاء التنظيمي وفي الثقة بالمشرف.

٢/١/٢ دراسة (Niehoff & Moorman, 1993): استهدفت الدراسة والتي شملت (٢١٣) موظفاً و(١١) مديراً عاماً في إحدى كبريات شركات إدارة المسارح في الولايات المتحدة الأمريكية وذلك لمعرفة دور العدالة التنظيمية على العلاقة بين أساليب الرقابة والولاء التنظيمي. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية



قوية بين الولاء التنظيمي والعدالة التنظيمية، حيث أن الولاء التنظيمي هو رد الفعل الطبيعي للموظف إزاء شعوره بعدالة التوزيع ، فالموظف تزداد درجة ولائه لأن ذلك يتماشى مع وجود العلاقات بينه وبين منظمته، ومع إحساسه بعدالة التوزيع والإجراءات، وليس لأن عقد العمل بينه وبين المنظمة يتطلب ذلك.

٣/١/٢ دراسة (حمودة، ١٩٩٩): أجراها على (٢٤٦) من المدراء الكويتيين ركز خلالها على معرفة إحساس أفراد العينة للعدالة طالباً منهم ترتيب (٢٠) عائداً وظيفياً (كالفرض التدريبية، والتعليمية، والنمو، والترقيات الوظيفية، وغيرها) حسب الأهمية، وقد استخدم في دراسته هيكل Huseman الخاص بحساسية الفرد للعدالة الذي طوره Huseman من أجل التغلب على الفروق النفسية بين الأفراد عند إحساسهم بالعدالة. وقد خلص حمودة في دراسته إلى فعالية الهيكل المقترح وعلاقته بإدراك الأفراد لأهمية العوائد الوظيفية وإحساسهم بالعدالة.

٤/١/٢ دراسة (يوسف، ١٩٩٩): توصل في دراسته المطبقة على عينة مكونة من (٥٦٧) موظفاً إلى أن رضا الموظف عن العدالة الداخلية والخارجية للعائد من الوظيفة (كالأجور والمكافآت والحوافز) تؤثران تأثيراً معنوياً على بعض المتغيرات التنظيمية الموقفية كالولاء التنظيمي والأداء الوظيفي.

٥/١/٢ دراسة (Coloski, 2003): أجريت على عينة تكونت من (٤٠٨) طالباً وطالبة من المدارس المتوسطة في الولايات المتحدة الأمريكية، للكشف عن أثر العدالة التنظيمية في العنف الطلابي في بيئة المدارس المتوسطة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة العدالة التنظيمية التي اشتملت على (٢٩) فقرة موزعة، واستبانة لقياس العنف الطلابي، وقد كشفت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين شعور الطالب بعدم العدالة بجميع أبعادها وحجم الصراع والعنف عند الطلبة، وكشفت النتائج، أيضاً عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٥% حول مفهوم العدالة التنظيمية تعزى إلى الجنس، وجاءت النتائج لصالح الإناث والصف الدراسي.

٦/١/٢ دراسة (المعاينة، ٢٠٠٥): استهدفت الدراسة معرفة وجهة نظر المديرين في مستوى سلوك المواطنة التنظيمي للمعلمين في ضوء متغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي في بيئة المدارس الثانوية، ومعرفة وجهة نظر المعلمين في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن للعدالة التنظيمية، على عينة من المديرين قوامها (٧٢) مديراً ومديرة، منهم (٢٨) مديراً و(٤٤) مديرة، وعينة من المعلمين تكونت من (١٠١٠) معلماً ومعلمة، منهم (٤٥٠) معلماً و(٦٦٠) معلمة في المدارس الثانوية العامة في الأردن، وتم استخدام أداتين هما: استبانة العدالة التنظيمية، والثانية استبانة المواطنة التنظيمية، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن للعدالة التنظيمية، بشكل عام وفق تصور معلمهم، جاءت متوسطة، وكذلك سلوك المواطنة التنظيمي فقد جاء متوسطاً أيضاً، وأن هناك علاقة موجبة بين العدالة التنظيمية وممارسة سلوك المواطنة التنظيمي، كما أن هناك فروقاً إحصائية في العدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولصالح المؤهل العلمي ماجستير فما فوق، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الجنس والخبرة.

٧/١/٢ دراسة (المهدي، ٢٠٠٦): استهدفت الكشف عن العدالة التنظيمية وأداء المعلمين لسلوك المواطنين بالمدارس الثانوية العامة بمصر في ثمان محافظات في مصر على عينة من المعلمين، تكونت من (١٠٨٣) معلماً ومعلمة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير مقياسين: مقياس للعدالة التنظيمية، ومقياس أداء المعلمين لسلوك المواطنين. وقد كشفت نتائج الدراسة عن مستويات متوسطة من العدالة التنظيمية وأداء المعلمين لسلوك المواطنين، وتم اقتراح نموذج لتعزيز العدالة التنظيمية لدى المعلمين وتمتية سلوك المواطنين.

٨/١/٢ دراسة (العطوي، ٢٠٠٧): قامت باستقصاء (٤٣) من أعضاء هيئة التدريس في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة القادسية لاستكشاف أثر ثلاثة أبعاد للعدالة التنظيمية (التوزيعية، والإجرائية، والعلاقاتية والمعلوماتية) في الأداء السياقي، وقد مثل للأداء السياقي بالأعمال التطوعية والحماسية ومساعدة الآخرين وإتباع ودعم القواعد والإجراءات والأهداف التنظيمية. وقد خلص في دراسته إلى أن مفردات العينة كانوا أكثر إحساساً بعدالة التوزيع من عدالة الإجراءات. في حين كانوا أقل إحساساً بعدالة المعلومات والعلاقات الشخصية. وجود ارتباط معنوي إيجابي بين أغلب أبعاد العدالة التنظيمية وأبعاد الأداء السياقي. وهذا يعني أن الأداء السياقي الإيجابي للفرد يزداد بازدياد شعوره بالعدالة التنظيمية، وأن بعدي العدالة الإجرائية والعلاقاتية يلعبان الدور الأهم في تحسين مستوى الأداء السياقي للفرد.

٩/١/٢ دراسة (Camermer, et al., 2007): استهدفت اكتشاف فوائد العدالة للعمالقة المؤقتة من خلال عينة مقدارها (١٦٢) موظف من إحدى وكالات التوظيف فقد تبين منها وجود علاقة بين عدالة التوزيعات والرضا الوظيفي وكذلك علاقة بين عدالة الإجراءات والالتزام التنظيمي ويتوسط هذه العلاقة إدراك الدعم التنظيمي .

١٠/١/٢ دراسة (Chuan & Chaturvedi, 2009): فقد تناولت دراسة دور عدالة الإجراءات كوسيط في العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء (High-performance work systems) أو ما تسمى (Hpws) واتجاهات الموظفين المتعلقة بالالتزام والرضا الوظيفي وذلك من خلال عينة قوامها (١٣٨٣) موظف من (٢٣) منظمة لثلاث أقطار وتوصلت إلى وجود علاقة قوية بين (Hpws) واتجاهات الموظفين وأن عدالة الإجراءات تتوسط وتؤثر على هذه العلاقة.

١١/١/٢ دراسة (Karriker & Williams, 2009): كذلك توصلت دراسة () من خلال عينة قوامها (٢١٧) مفردة من طبقة المشرفين إلى أن جودة العلاقة بين المشرف والموظف أحيانا ما تتوسط العلاقة بين متغيرات العدالة بأبعادها المختلفة وسلوكيات المواطنين التنظيمية.

١٢/١/٢ دراسة (Maddi, 2009): توصلت إلى وجود تأثير للعدالة على سلوكيات المواطنين المتعلقة بثلاث أبعاد وهي الطاعة Obedience والولاء Loyalty والتعاون Cooperation .

١٣/١/٢ دراسة (Ozgan, 2011): هدفت إلى الكشف عن العلاقة الارتباطية بين العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية، وإدارة الصراع التنظيمي والولاء التنظيمي لدى مديري المدارس في تركيا، وتكونت عينة الدراسة من (٢١٢) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم عشوائياً من ثمان مدارس ثانوية وقد كشفت نتائج الدراسة

وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية، وإدارة الصراع التنظيمي والولاء التنظيمي.

١٤/١/٢ دراسة (Holtz & Harold, 2012): هدفت إلي التعرف على تأثير الاعتبارات القيادية والهيكل على متغيرين هامين من مخرجات السلوك التنظيمي وهما إدراك الموظفين للعدالة وسلوكيات العمل غير المثمرة، وتوصلت الدراسة إلي وجود أثر واضح لكلاً من الهيكل التنظيمي واعتبارات القيادة على كل الأبعاد الخاصة بالعدالة التنظيمية والمتمثلة في (عدالة التوزيعات، عدالة الإجراءات، وعدالة المعلومات) كما أوضحت وجود تأثير مضاعف لكلاً من القيادة والهيكل على سلوكيات العمل غير المثمرة خاصة بين طبقة المشرفين.

١٥/١/٢ دراسة (Yilmaz & Altinkurt, 2012): استهدفت فحص العلاقة بين سلوكيات القيادة المدرسية في العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية، قامت الدراسة على عينة تكونت من (٢٧١) من معلمي المدارس الثانوية الذين يعملون في مقاطعة كوتاها في تركيا. تم جمع البيانات بواسطة "مقياس الثقة التنظيمية"، و"مقياس العدالة التنظيمية"، و"مقياس السلوك القيادي". وتم تحليل البيانات من خلال الإحصائيات الوصفية حول الثقة التنظيمية والعدالة التنظيمية وسلوكيات القيادة لدى مديري المدارس. وكشفت نتائج الدراسة وجود مستويات مرتفعة للعدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية والثقة التنظيمية لدى المعلمين، وأن هنالك علاقة ارتباطية إيجابية مرتفعة بين سلوكيات القيادة لمدرء المدرسة وتصورات المعلمين للعدالة التنظيمية والثقة في الخريجين، وأن للقيادة الداعمة والعدالة التنظيمية مؤشرات مهمة لتصورات المعلمين حول الثقة التنظيمية.

١٦/١/٢ دراسة (Burns & Dipaola, 2013): استهدفت الكشف عن العلاقة الارتباطية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمي وتحصيل الطلاب في المدارس الثانوية وأجريت على عينة تكونت من (١٠١٩) طالباً وطالبة من مختلف الجنسيات والأعراق، تم اختيارهم من (٣٤) مدرسة ثانوية في ولاية فرجينيا، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام مقياس العدالة التنظيمية، وقد تكون من (١٠) فقرات، ومقياس المواطنة التنظيمية وتكون من (٣٤) فقرة، بالإضافة إلى معدلات الطلبة عينة الدراسة، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية في المدارس الثانوية، ولم تكشف الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية وتحصيل الطلبة.

١٧/١/٢ دراسة (Balassiano & Salles, 2012): اختبرت هذه الدراسة أثر العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي، من خلال عينة مكونة من (٧٣) معلماً ومعلمة في المدارس الثانوية والعاملين كتقنيين وإداريين في مدينة فتوريا بالبرازيل، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن معاملات الولاء التنظيمي كانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، مما يدل على الأثر الإيجابي للعدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي.

## ٢/٢ دراسات تتعلق بالقيادة الأخلاقية والعوامل المؤثرة فيها:

قد أشارت عديد من الدراسات إلى عديد من الممارسات التي يمارسها القائد وصولاً إلى القيادة الأخلاقية ومنها (عماد الدين، ٢٠٠٦ ؛ عابدين، ٢٠٠٥ ؛ كوبر، ٢٠٠١ ؛ الطويل، ١٩٩٩ ؛ المزجاجة، ١٩٩٤) ، (Ciulla, 2004; Davies & Ellison, 2005; Straiter, 2006) والتي نذكر منها (اتخاذ القرارات بصورة علنية بعد مناقشة كافية، وتزويد العاملين بأفضل الفرص والأفكار والبدائل، والنقد الهادف للعاملين والمعاملة العادلة والثقة بهم، واحترام القوانين والأنظمة والتعليمات وعدم التلاعب فيها أو إخفائها والأمانة في أداء الواجب، والموضوعية، وعدم التحيز في تطبيق الأنظمة، وعدم قبول الرشاوى

والهدايا المغرصة، وتشجيع الابتكار والمبادرة، والوفاء بالوعد التي يقطعها على نفسه أمام الآخرين، ومحاسبة النفس.

١/٢/٢ دراسة (Brown & Trevino, 2006): توصلت إلى أن القيادة الأخلاقية تؤثر إلى حد كبير على السلوك الأخلاقي للعاملين، وذلك من خلال قيامها بوضع المعايير الأخلاقية وإبلاغها للمرؤوسين، كما أضاف (Brown, et al., 2005) بأن القادة الأخلاقيون يعاملون مرؤوسيهـم بالاحترام والتقدير الأمر الذي يؤدي إلى كسب ثقتهم، إلى حد مكافأة السلوك المعياري المناسب ومعاقبة السلوك غير المناسب الذي يضر بمصلحة المنظمة.

٢/٢/٢ دراسة (Mayer, et al., 2009): اقترحت الدراسة وفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي أن القيادة الأخلاقية لها تأثير على سلوك المرؤوسين من خلال أن المرؤوسين لن يميلوا نحو السلوك غير الأخلاقي عندما يدركون أن قادتهم يعاملونهم بإنصاف وعدالة ولديهم يقين بأن سلوك قادتهم مفيد للمنظمة.

٣/٢/٢ دراسة (Ruiz, et al., 2011): سعت الدراسة إلى اختبار التأثير المباشر وغير المباشر للقيادة الأخلاقية على سلوك المواطنة التنظيمي من خلال استقصاء عدد (٥٢٥) من القيادات في قطاع البنوك وشركات التأمين في أسبانيا، وتوصلت إلى وجود ارتباط إيجابي مباشر بين القيادة الأخلاقية وكلاً من الرضا الوظيفي والالتزام العاطفي، وأن العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمي سيكون أفضل عندما يكون هناك وساطة كاملة لكل من الرضا الوظيفي والالتزام العاطفي.

٤/٢/٢ دراسة (Kalshoven, et al., 2013): اختبرت الدراسة الدور الوسيط لكلاً من الوعي الأخلاقي (Moral Awareness) والقلق (Empathic Concern) في العلاقة بين القيادة الأخلاقية ومجاملة ومساعدة المرؤوسين (Follower Helping and Courtesy)، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة الأخلاقية ومجاملة ومساعدة المرؤوسين عندما يكون الوعي الأخلاقي لدى العاملين منخفضاً، وتضعف هذه العلاقة عندما يكون الوعي الأخلاقي لدى العاملين عالٍ، في حين كانت العلاقة قوية عندما كان القلق عالٍ، وضعفت هذه العلاقة عندما كان القلق منخفضاً.

٥/٢/٢ دراسة (Liu, et al., 2013): اختبرت دور صداقات العمل في العلاقة بين إدراك العاملين للقيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي من خلال استقصاء عينة مكونة من (٣١٢) من منشآت صناعية مختلفة في الصين، وقد أوضحت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي وأن صداقات العمل تقوي هذه العلاقة.

٦/٢/٢ دراسة (Eisenbeiss & Knippenberg, 2014): هدفت الدراسة إلى بحث تأثير كلاً من الرشد العقلاني (Mindfulness) والمشاعر الأخلاقية (Moral Emotions) في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك العاملين المتمثل في بذل المزيد من الجهد والمساعدة (Extra Effort and Helping)، وتوصلت الدراسة إلى أن هذه العلاقة ستكون قوية عندما يكون هناك مستوى عالي من الرشد العقلاني ومستوى عالي من المشاعر الأخلاقية.

٧/٢/٢ دراسة (Hassan, 2014): هدفت إلى بحث العلاقة بين تأثير القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي ومعدلات الغياب، وذلك باستقصاء عينة مكونة من (١٦١) مديراً في المنظمات الحكومية العامة، وأشارت النتائج بعد الاطلاع على سجلات العاملين وبعد التحكم في تأثير كلاً من (خصائص الموظف، العدالة الإجرائية، وسلوك القائد الداعم) إلى أن القيادة الأخلاقية تؤدي إلى خفض معدلات الغياب ولها تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي.

٨/٢/٢ دراسة (Lu & Lin, 2014): قامت دراسة على بحث تأثير القيادة الأخلاقية والمناخ الأخلاقي على السلوك الأخلاقي للعاملين في الميناء الدولي بالصين، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن المرؤوسين الذين لديهم إدراك عالٍ للقيادة الأخلاقية يميلون لممارسة سلوكيات أخلاقية أفضل.

### ٣/٢ دراسات تتعلق بالالتزام التنظيمي والعوامل المؤثرة فيها:

١/٣/٢ دراسة (Michaels, et al., 1988): هدفت الدراسة استقصاء تأثير الرسمية التنظيمية على الاغتراب الوظيفي من خلال غموض الدور وصراع الدور والالتزام التنظيمي. ولتحقيق هذا الهدف فقد تم تصميم استبانته من أجل جمع البيانات وزعت على (٢٥٥) رجل بيع، وقد تم استرداد (٢١٥) استبانته وبنسبة استرداد (٨٤,٣%). وبعد إجراء التحليل الإحصائي واختبار الفروض توصلت الدراسة إلى وجود مستويات أعلى من الرسمية التنظيمية مترافقة مع مستويات أقل لغموض الدور لرجال البيع والشراء، ووجدت الدراسة أن هناك مستويات عالية من الرسمية التنظيمية تترافق مع مستويات أقل من صراع الدور في كلاً من سياسات البيع والشراء. إضافة إلى وجود التزام تنظيمي أكبر يرافقه مستويات أقل من ترك العمل. أما صراع وغموض الدور فقد ظهر بمستويات عالية يرافقها مستويات أقل من الالتزام التنظيمي، ومستويات عالية من ترك العمل.

٢/٣/٢ دراسة (الثمالي، ٢٠٠٢): هدفت إلى التعرف على مستويات الالتزام التنظيمي لضباط وقوات الأمن الخاصة. وعلاقة المتغيرات التنظيمية (الصيغة الرسمية والمركزية) بمستويات الالتزام التنظيمي لدى ضباط قوات الأمن الخاصة. وعلاقة المتغيرات الوظيفية (الأجور، محتوى العمل، فرص الترقية والتقدم الوظيفي، القيادة والإشراف، وجماعة العمل) بمستويات الالتزام التنظيمي لدى ضباط قوات الأمن الخاصة. ولتحقيق هذه الأهداف تم توزيع الاستبانته من أجل جمع البيانات على (٣٠٠) ضابط، تم استرداد (٢٤٩) استبانته وبنسبة (٨٣%). وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى الالتزام التنظيمي داخل جهاز قوات الأمن الخاصة في منطقة الرياض عالي نسبياً. ووجود علاقة عكسية بين مستوى الالتزام التنظيمي والمركزية أي أنه كلما زادت المركزية انخفض مستوى الالتزام التنظيمي.

٣/٣/٢ دراسة (McMurray, et al., 2004): استهدفت معرفة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والمناخ التنظيمي (الإبداع، الاستقلالية، الثقة، العدالة، الدعم، التماسك، والتقدير، وضغط العمل) على العاملين في شركات تصنيع مكونات السيارات الاسترالية. ولتحقيق هذا الهدف وزعت (١٤١٣) استبانته، وقد تم استرداد (١٣٨٢) استبانته منها بنسبة (٩٧,٨%). وبعد إجراء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط مهم بين الالتزام التنظيمي والمناخ التنظيمي.

٤/٣/٢ دراسة (العوفي، ٢٠٠٥): هدفت الدراسة إلى التعرف على القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية، والتعرف على مستوى الالتزام التنظيمي باختلاف الخصائص الشخصية، وإلى كشف طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وإلى أثر القيم المكونة للثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي. ولتحقيق هذه الأهداف وزعت الاستبانته على (٢٠٩) موظفاً، وقد استرد الباحث (١٦٧) استبانته أي بنسبة (٧٩,٩%). وبعد إجراء التحليل الإحصائي واختبار الفروض توصلت الدراسة إلى أن جميع قيم

الثقافة التنظيمية تسود في هيئة الرقابة والتحقيق بدرجة متوسطة. ووجود ارتباط موجب وقوي بين الثقافة التنظيمية بشكل عام والالتزام التنظيمي. وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية ومستوى الالتزام التنظيمي.

٥/٣/٢ دراسة (Boon & Arumugam, 2006): هدفت لاستقصاء تأثير الأبعاد الأربع للثقافة المؤسسية (فريق العمل، الاتصال، الاعتراف المكافأة، والتدريب والتطوير) على الالتزام التنظيمي للعاملين في بعض المنظمات الماليزية. ولتحقيق هذه الأهداف وزعت (٥٠٠) استبانة من خلال البريد الإلكتروني، وقد تم استرداد (٣٧٧) منها بنسبة (٧٥,٤%) وبعد إجراء التحليل الإحصائي واختبار الفروض أظهرت الدراسة أن الاتصال، والتدريب والتطوير، والمكافأة والتقدير، وفريق العمل ارتبطت إيجابياً مع التزام العاملين.

٦/٣/٢ دراسة (Lambert, et al., 2006): هدفت إلى اختبار أثر المركزية (المشاركة في اتخاذ القرارات، واستقلال الوظيفة) والرسمية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لموظفي مراكز الإصلاح في سجن الولاية الكبير في الوسط الغربي بالولايات المتحدة. ولتحقيق هذا الهدف وزعت استبانات من أجل جمع البيانات على (٢٧٢) موظفاً في السجن. وتوصلت الدراسة إلى وجود مستويات منخفضة من المشاركة في اتخاذ القرارات واستقلال الوظيفة لدى موظفي مراكز الإصلاح. ووجود أثر سلبي ذو دلالة إحصائية للمركزية (المشاركة في اتخاذ القرارات واستقلال الوظيفة) على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي.

٧/٣/٢ دراسة (Kumar & Giri, 2009): هدفت إلى التعرف على تأثير العمر وخبرة العاملين على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، ووزعت الاستبانة على عينة الدراسة المكونة من (٣٨٠) عاملاً في المستويات الإدارية (الدنيا، والوسطى، والعليا) من منظمات خاصة وعامة، عاملة في قطاع المصارف والاتصالات في الهند. وقد توصلت الدراسة إلى أن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي قد اختلفا بصورة هامة عبر المراحل الوظيفية المختلفة للعاملين. وقد وجدت الدراسة أن الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي لدى العاملين المتقدمين بالسن أكبر مما هو لدى الأصغر منهم سناً. كما أن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي اختلفا بصورة هامة بالاعتماد على خبرة العمل للعاملين. وأن العمال الأكثر خبرة في العمل لديهم رضا وظيفي والتزام تنظيمي أعلى.

٨/٣/٢ دراسة (Park, et al., 2010): تناولت الدراسة العلاقة بين مشاركة العاملين والحوافز والالتزام التنظيمي ودوران العمالة من خلال استقصاء (٤٠٠٠) موظف في (٢٩) شركة صناعية، حيث تناولت الدور الوسيط لكثافة رأس المال علي هذه العلاقة، وكذلك دراسة الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين مشاركة العاملين والحوافز علي دوران العمالة، وتوصلت الدراسة إلي أن هذه العلاقة ذات تأثير كبير في الشركات كثيفة عنصر رأس المال عن الشركات كثيفة عنصر العمل.

٩/٣/٢ دراسة (Breugst, et al., 2012): هدفت الدراسة إلي اختبار العلاقة بين عاطفة المشرف والمنظم علي الالتزام التنظيمي للعاملين من خلال بيانات تم تجميعها من استقصاء (١٢٤) موظفاً، حيث توصلت الدراسة إلي أن إدراك الموظفين لعاطفة المشرف نحو الابتكار والتطوير ذات تأثير مباشر علي التزامهم التنظيمي، في حين توصلت الدراسة إلي أن إدراكهم لعاطفة المنظم نحو الابتكار والتطوير تؤدي إلي تعزيز الالتزام، كما أن خبرة الموظفين وأهدافهم تتوسط هذه العلاقة.

#### ❖ التعليق على الدراسات السابقة:

يخلص الباحث من العرض السابق للإطار النظري والدراسات السابقة بأن للعدالة التنظيمية تأثيرات واضحة ومتعددة فلها تأثير على كلاً من الالتزام التنظيمي (العجمي، ١٩٩٨ ; Lowe & Vodanovich , 1995) وارتفاع معدل الأداء الوظيفي (Scandura, 1999) وفعالية الخدمات المقدمة للعميل، وارتفاع مستوى الرضا الوظيفي (عريشه، ١٩٩٤ ; العجمي وآخرون، ٢٠٠٠ ; Gaertner, 1999)، وأداء المهام من خلال تأثيرها على الدوافع الذاتية للأفراد (Zapata, et al., 2008). واهتمت كذلك بعلاقة (الحوافز، والثقة التنظيمية، والثقافة التنظيمية، وأثر المتغيرات البيئية) بالالتزام التنظيمي. كما اهتمت الدراسات السابقة بعلاقة العدالة التنظيمية بالثقة التنظيمية والمواطنة التنظيمية والرضا الوظيفي. ولم تعطي الاهتمام الكافي لدراسة علاقة العدالة التنظيمية بالالتزام التنظيمي، فهناك دراسات قليلة التي تناولت علاقة العدالة التنظيمية بالالتزام التنظيمي منها (يوسف، ١٩٩٩ ; ريان، ٢٠٠٠)، (Camerman, et al., 2007; Chuan & Chaturvedi, 2009) وهناك دراسة واحدة - في حدود علم الباحث - تناولت علاقة القيادة الأخلاقية بالالتزام التنظيمي وهي دراسة (Hassan, 2014) كما لم تتناول أي دراسة عربية - في حدود علم الباحث - العلاقة بين الثلاث متغيرات مجتمعة معاً (العدالة التنظيمية، والقيادة الأخلاقية، والالتزام التنظيمي) .

أما فيما يتعلق بالكتابات الأجنبية، فقد تركز اهتمامها على دراسة العلاقة بين الثقة والالتزام التنظيمي والروح المعنوية للعاملين، والقليل منها تناول العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي، ولم تقم بتوضيح الدور الوسيط للعدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي، باعتبارها متغيراً وسيطاً من المتغيرات التي يمكن أن تلعب دوراً هاماً في هذه العلاقة، مما يعكس قلة الدراسات التي تناولت العدالة التنظيمية، والقيادة الأخلاقية، والالتزام التنظيمي، مما يعكس أيضاً أهمية دراسة توسط العدالة التنظيمية للعلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي كمتغيرات للبحث. كما يتضح كذلك عدم وجود أي دراسة ربطت بين المتغيرات الثلاث (العدالة التنظيمية، القيادة الأخلاقية، والالتزام التنظيمي) وذلك حتى وقت تاريخ إعداد هذا البحث.

### ثالثاً: مشكلة البحث:

فيما يلي سوف يتم عرض مشكلة البحث، وذلك من خلال النقاط الآتية:

#### ١/٣ خلفية المشكلة:

تشير العديد من الدراسات السابقة مدى أهمية العدالة التنظيمية ودورها الفاعل في تنمية وتطوير أداء الموارد البشرية (زايد، ١٩٩٩). كما تساعد العدالة التنظيمية في تحقيق أهداف المنظمة، من خلال تحقيق عدالة التوزيعات وعدالة الإجراءات وعدالة التعاملات. والالتزام التنظيمي يتطلب عاملين يشعرون بالعدالة التنظيمية الأمر الذي يعزز من تحسين درجة أدائهم وزيادة مستوى ثقتهم التنظيمية في الإدارة والمنظمة (Fodchuk, 2007). والأمر مرهون بمدى القدرة على توافر درجة من العدالة التنظيمية والقيادة الأخلاقية ، واقتناع العاملين بضرورة وأهمية الالتزام التنظيمي، الأمر الذي بات مطلباً أساسياً للمنظمات المعاصرة ، وسمة من سمات أي منظمة تطمح في أن تصبح منظمة رائدة في مجالها مما يستدعي ضرورة وأهمية

تبنى فكرة ومدخل العدالة التنظيمية والقيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي كمدخل معاصرة وهامة تساعد في تطوير الفرد والمنظمة (Ozgan, 2011).

### ٢/٣ ظواهر المشكلة:

في ضوء الدراسة الاستطلاعية(\*) التي قام بها الباحث وجد أن هناك العديد من الظواهر السلبية التي تؤكد على أن هناك مشكلة حقيقية وراء تلك الظواهر ومن أهم هذه الظواهر ما يلي:

- ١- انخفاض المؤشر العام للعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي بقطاع الاتصالات المصري.
- ٢- القصور الواضح والالتباس في عدم الإلمام بالفرق بين أبعاد العدالة التنظيمية (عدالة التوزيعات، عدالة الإجراءات، وعدالة التعاملات).
- ٣- هناك افتقار واضح في تفسير مفهوم الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاث (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، والالتزام المستمر).

الأمر الذي يرى الباحث أنه أصبح من الضروري دراسة هذا القصور الواضح ومعرفة الأسباب الحقيقية وراء هذه الظواهر السلبية.

### ٣/٣ تحديد المشكلة:

وفي ضوء ما سبق فإن مشكلة هذا البحث تكمن في وجود فجوة في الإنتاج الفكري في مجال الدراسات الإدارية التي تتعلق بدراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية والقيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي، خاصة في ظل المتغيرات الوسيطة، ومن ثم فإن هذه الدراسة تسعى للتعرف على واقع العدالة التنظيمية والقيادة الأخلاقية وواقع الالتزام التنظيمي بقطاع الاتصالات المبحوثة، وبحث العلاقة بين القيادة الأخلاقية، والالتزام التنظيمي، وكذلك تحليل هذه العلاقة في ظل العدالة التنظيمية باعتبارها متغيراً وسيطاً بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي بقطاع الاتصالات محل البحث، وذلك للمساهمة في تحسين مستوى أدائها من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

- ١- ما هو مستوى إدراك العاملين بقطاع الاتصالات المصري للقيادة الأخلاقية؟
- ٢- ما هو مستوى إدراك العاملين بقطاع الاتصالات المصري لأبعاد العدالة التنظيمية؟ وهل توجد اختلافات بينهم في هذا الشأن؟
- ٣- ما هو تأثير القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي للعاملين بقطاع الاتصالات المصري؟
- ٤- ما هي طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية والقيادة الأخلاقية للعاملين بقطاع الاتصالات المصري؟
- ٥- ما العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي للعاملين بقطاع الاتصالات المصري؟
- ٦- ما هو دور العدالة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي؟

(\*) الدراسة الاستطلاعية تمت من خلال:

- ١- مراجعة للأدبيات التي تناولت العدالة التنظيمية، والقيادة الأخلاقية، والالتزام التنظيمي.
- ٢- مقابلات شخصية للباحث مع بعض المسؤولين والعاملين بقطاع الاتصالات المصري.
- ٣- تصفح وبحث على شبكة الإنترنت فيما يتعلق بالعدالة التنظيمية، والقيادة الأخلاقية، والالتزام التنظيمي.



## رابعاً: أهداف البحث:

في ضوء مشكلة البحث والدراسات السابقة فإن البحث يسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تتمثل في النقاط الآتية:

- ١- قياس إدراك العاملين بقطاع الاتصالات المصري للقيادة الأخلاقية.
- ٢- التعرف على مستوى إدراك العاملين بقطاع الاتصالات المصري للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث.
- ٣- اختبار الأثر المباشر للقيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي للعاملين بقطاع الاتصالات المصري.
- ٤- قياس العلاقة بين العدالة التنظيمية والقيادة الأخلاقية للعاملين بقطاع الاتصالات المصري.
- ٥- قياس العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي للعاملين بقطاع الاتصالات المصري.
- ٦- اختبار الدور الوسيط للعدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي للعاملين بقطاع الاتصالات المصري.
- ٧- تقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات وآليات تطبيقها والتي تساعد على زيادة مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين بقطاع الاتصالات المصري من منظور العدالة التنظيمية والقيادة الأخلاقية، الأمر الذي قد يسهم في زيادة مستوى الرضا الوظيفي والإبداع الإداري لديهم، مما قد يساعد قطاع الاتصالات المصري في تحسين أدائه.

## خامساً: أهمية البحث:

تم إعداد هذا البحث انطلاقاً من الاقتناع بأهميته العلمية والعملية على النحو الآتي:

### ١/٥ الأهمية العلمية:

تتمثل الأهمية العلمية لهذا البحث في النقاط التالية:

- ١- تتبع أهمية البحث من أهمية المتغيرات الثلاث (العدالة التنظيمية، والقيادة الأخلاقية، والالتزام التنظيمي) باعتبارهم أدوات معاصرة في الفكر الإداري، وارتباطهم بالعنصر البشري الذي يمثل الركيزة الأساسية لأي منظمة معاصرة.
- ٢- الربط بين العدالة التنظيمية، والقيادة الأخلاقية، والالتزام التنظيمي كمتغيرات مهمة في الفكر الإداري الحديث، وسمة من سمات المنظمات المعاصرة.
- ٣- تظهر أهمية البحث في تحديد دور العدالة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي، حيث أكد العرض السابق للدراسات السابقة عدم وجود أي دراسة تناولت الثلاث متغيرات مجتمعة مما يزيد من الأهمية العلمية للبحث.
- ٤- يحاول البحث توفير إطار نظري عن العدالة التنظيمية، والقيادة الأخلاقية، والالتزام التنظيمي.

## ٢/٥ الأهمية العملية:

تتمثل الأهمية العملية لهذا البحث في النقاط الآتية:

- ١- تتبع أهمية البحث العملية من أهمية الدراسة الميدانية ومجال التطبيق، حيث يعتبر قطاع الاتصالات قطاعاً حيوياً، ويعكس قطاع الاتصالات مدى التقدم التكنولوجي والاقتصادي والحضاري لأي دولة.
- ٢- يعد قطاع الاتصالات المصري من أهم القطاعات الرائدة على مستوى الاقتصاد القومي في مجال الأهتمام بالعنصر البشري حيث بلغ معدل أرباحه السنوية ١٥% ، وارتقاع نصيبه في الناتج المحلي الإجمالي إلى ٣,٦% ، كما يمتلك هذا القطاع عمالة ماهرة تصل نسبتها إلى ٨٥% من العمالة في هذا القطاع تقريباً ، بالإضافة إلى أنه وصل عدد العاملين في الشركات الخمس محل الدراسة (الشركة المصرية للاتصالات، شركة فودافون، شركة اتصالات مصر، شركة أورانج، شركة أوراسكوم تيليكوم) محل الدراسة حوالي (٨٠) ألف عامل(\*).
- ٣- تأتي الأهمية العملية للبحث من أهمية تقديم حل لمشكلة انخفاض مؤشر العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، واللذان يؤثران بدورهما على العملية الإدارية، ويؤثران كذلك على مستوى تقديم الخدمات المقدمة من قبل العاملين بقطاع الاتصالات المصري.
- ٤- تتجلى أهمية البحث العملية في معرفة واقع إدراك العاملين بقطاع الاتصالات محل البحث للعدالة التنظيمية والقيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي.
- ٥- يعتبر البحث محاولة جادة قد تُسهم في تطوير أداء شركات الاتصالات من خلال زيادة وعي العاملين بها بمدى أهمية العدالة التنظيمية، والقيادة الأخلاقية، والالتزام التنظيمي مما قد يُسهم في زيادة درجة أدائهم الوظيفي، الأمر الذي ينعكس بدوره على الأداء المنظمي، وزيادة الفاعلية التنظيمية بقطاع الاتصالات المصري.

### سادساً: فروض البحث:

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه، وفي ضوء تحليل الدراسات السابقة وما اتضح من وجود ندرة في عدد الدراسات التي تناولت العلاقة بين المتغيرات الثلاث فإنه تم صياغة أغلب الفرضيات في الصورة الصفرية أو في صورة فرضيات العدم وبالتالي يمكن صياغة الفروض كالتالي:

**الفرض الأول:** "لا توجد اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين في قطاع الاتصالات المصري فيما يتعلق بمستوى إدراكهم للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث".

**الفرض الثاني:** "لا توجد اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين في قطاع الاتصالات المصري فيما يتعلق بمستوى إدراكهم للقيادة الأخلاقية".

(\* وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، مؤشرات البنية الأساسية والاقتصادية لقطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ٢٠٠٩.

**الفرض الثالث:** "لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لإدراك العاملين في قطاع الاتصالات المصري للقيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي لهم".

**الفرض الرابع:** "تتوسط العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث (عدالة التوزيعات، عدالة الاجراءات، وعدالة التعاملات) العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي في قطاع الاتصالات المصري".  
وينقسم هذا الفرض إلى ثلاث فروض فرعية كالآتي:

- **الفرض الفرعي الأول:** "تتوسط عدالة التوزيعات العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي للعاملين في قطاع الاتصالات المصري".
- **الفرض الفرعي الثاني:** "تتوسط عدالة الاجراءات العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي للعاملين في قطاع الاتصالات المصري".
- **الفرض الفرعي الثالث:** "تتوسط عدالة التعاملات العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي للعاملين في قطاع الاتصالات المصري".

#### **سابعاً: منهج البحث:**

سعيًا نحو تحقيق أهداف البحث واختبار فروضه، اعتمد الباحث في إجراء هذه الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي الكمي، والذي يقوم على وصف، وتحليل الظاهرة محل الدراسة، وهي علاقة القيادة الأخلاقية بالالتزام التنظيمي، في ظل تواجد العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث كمتغير وسيط في العلاقة بينهما، وقد تم ذلك من خلال جمع البيانات المتعلقة بهذا الموضوع، وذلك بتصميم استمارة استقصاء واحدة تغطي الجوانب المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وذلك باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، وإجراء الاختبارات الإحصائية اللازمة للإجابة على فرضيات الدراسة، ومن ثم تحليل النتائج بما يخدم أهداف الدراسة، ويمكن توضيح منهج البحث في النقاط التالية كما يلي:

#### **١/٧ متغيرات البحث وكيفية قياسها:**

فيما يلي يستعرض الباحث متغيرات البحث وكيفية قياسها كالآتي:

#### **١/١/٧ القيادة الأخلاقية (متغير مستقل) (Independent Variable):**

اعتمد الباحث في قياس إدراك العاملين بقطاع الاتصالات للقيادة الأخلاقية على المقياس الذي وضعه (Browen, et al., 2005) والتي استخدمته دراسة (Lu & Lin, 2014) مع التعديل في العبارات بما يتفق مع طبيعة البحث، والوحدات المبحوثة والمكون من (١٠) عبارات كما هو موضح في تانياً بقائمة الاستقصاء. واستخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي لقياس مدى إدراك العاملين بقطاع الاتصالات للقيادة الأخلاقية كما يلي:

موافق تماماً	موافق	غير محدد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
٥	٤	٣	٢	١

هذا وقد اعتمد الباحث على تصنيف متوسطات آراء عينة الدراسة إلى ثلاث فئات حسب المدى كما يلي:

درجة الموافقة	التميز أو الموافقة	المحايد أو عدم التأكد	عدم التمييز أو عدم الموافقة
المدى	أكثر من ٣,٤ : وأقل من ٥	من ٢,٦ : إلى ٣,٤	أقل من ٢,٦

#### **٢/١/٧ العدالة التنظيمية (متغير وسيط تداخلي) (Mediator Variable):**

قد اختلفت وجهات نظر الباحثين في تقسيم العدالة التنظيمية، فمنهم من قسمها إلى أربعة أنواع وهي (عدالة التوزيعات، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات الشخصية، عدالة المعلومات) مثل (Fodchuk, 2007 ; Colquitt, et al., 2005) في حين قسمها آخرون إلى ثلاثة أنواع وذلك بدمج الثالثة والرابعة في ما يسمى بـعدالة التعاملات مثل (Niehoff & Moorman, 1993) و (زايد، ١٩٩٥)، وقد اعتمد الباحث في قياس أبعاد العدالة التنظيمية على مقياس (Niehoff & Moorman, 1993) و (زايد، ١٩٩٥) حيث قسم أبعاد العدالة التنظيمية إلى ثلاث أبعاد: (عدالة التوزيعات، عدالة الإجراءات، وعدالة التعاملات)، وقد استخدم الباحث قائمة الاستقصاء التي أعدها (Moorman, 1991) باعتبارها أكثر مقاييس العدالة التنظيمية استخداماً من قبل الباحثين، كما أنها أكثرهم صدقاً وثباتاً (Colquitt, et al., 2005). ويتكون المقياس من عشرين (٢٠) عبارة، مع التعديل في العبارات بما يتفق مع طبيعة البحث، والوحدات المبحوثة.

### ٣/١/٧ الالتزام التنظيمي (متغير تابع) (Dependent Variable):

اعتمد الباحث في قياس الالتزام التنظيمي بالمقياس المصمم من قبل (allen & Meyer, 1990) مع إجراء مجموعة من التعديلات بما يتوافق مع البيئة المصرية والمكون من (١٢) عبارة لتقيس أبعاد الالتزام التنظيمي الثلاث (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، والالتزام المستمر). ويوضح الجدول رقم (١) العبارات التي تقيس كل من العدالة التنظيمية، والقيادة الأخلاقية، والالتزام التنظيمي كما وردت بقائمة الاستقصاء كما يلي:

#### جدول رقم (١)

##### متغيرات البحث وكيفية قياسها

متغيرات الدراسة	الخصائص التي تضمها كل مجموعة	عبارات قائمة الاستقصاء التي تقيس العنصر
١- العدالة التنظيمية (المتغير الوسيط)	عدالة التوزيعات	العبارات من ١ إلى ٥
	عدالة الإجراءات	العبارات من ٦ إلى ١١
	عدالة التعاملات	العبارات من ١٢ إلى ٢٠
٢- القيادة الأخلاقية (المتغير المستقل)	القيادة الأخلاقية	العبارات من ٢١ إلى ٣٠
٣- الالتزام التنظيمي (المتغير التابع)	الالتزام العاطفي	العبارات من ٣١ إلى ٣٤
	الالتزام المعياري	العبارات من ٣٥ إلى ٣٨
	الالتزام المستمر	العبارات من ٣٩ إلى ٤٢

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على الدراسات السابقة.

### ٢/٧ مجتمع وعينة البحث:

يشمل مجتمع البحث العاملين في قطاع الاتصالات المصري والذي بلغ عددهم حوالي (٨٠,٠٠٠) مفردة موزعة علي الشركات (الشركة المصرية للاتصالات، شركة فودافون، شركة اتصالات مصر، شركة أورانج، شركة أوراسكوم تيليكوم). وبالتطبيق في معادلة حجم العينة باستخدام معادلة (Krejcie & Morgan, 1970) بمعامل ثقة ٩٥% (أي بخطأ ٠,٠٥) فإن حجم العينة:

$$s = X^2 NP(1-P) \div d^2 (N-1) + X^2 P(1-P).$$

حيث:

s: حجم العينة المطلوب

$X^2$ : درجة الحرية وتساوي (3,841) عند معامل ثقة 95%

N: حجم المجتمع

P: نسبة تحقق الظاهرة في المجتمع 0,50

d: الخطأ المسموح به ويساوي 0,05

وعليه فإن حجم العينة باستخدام المعادلة السابقة عند حجم مجتمع مكون من (75000) إلى (80000) هو (384) مفردة، وقد تم توزيع العينة (384) مفردة من العاملين بشركات الاتصالات المبحوثة اعتماداً على (أوما سيكاران, 2006) كمرجعية في طرق البحث في الإدارة، والمتعلقة بحجم العينة المناسب مقارنةً بالمجتمع وذلك لضمان قدرة العينة على تمثيل المجتمع بهدف تعميم النتائج التي يتم التوصل إليها من دراسة العينة على مفردات المجتمع، وتؤكد سيكاران أنه لا العينة الكبيرة جداً ولا العينة الصغيرة جداً مفيدة للبحث، وبناءً على ذلك تم توزيع العينة وفقاً للتوزيع الموضح بالجدول رقم (2) كالتالي:

### جدول رقم (2)

#### مجتمع وعينة البحث ونسبة الاستجابة

م	اسم الشركة	عدد العاملين بالشركة	حجم العينة	عدد الردود السليمة	نسبة الاستجابة %
1	الشركة المصرية للاتصالات	54567	262	233	88,9
2	شركة فودافون	6000	28	20	71,4
3	شركة اتصالات مصر	2000	9	6	66,7
4	شركة أورانج	5500	27	17	63
5	شركة أوراسكوم تيليكوم	11870	58	43	74,1
	<b>الإجمالي</b>	<b>79937</b>	<b>384</b>	<b>319</b>	<b>83,1</b>

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على (أوما سيكاران, 2006) كمرجعية في طرق البحث في الإدارة.

ويتضح من الجدول السابق أن الباحث حدد حجم العينة اعتماداً على (أوما سيكاران, 2006) كمرجعية في طرق البحث في الإدارة، وبالتالي اختار الباحث (262) مفردة من الشركة المصرية للاتصالات، و(28) مفردة من شركة فودافون، و(9) مفردات من شركة اتصالات مصر، و(27) مفردة من شركة أورانج، و(58) مفردة من شركة أوراسكوم تيليكوم. وبلغت الاستثمارات الصحيحة (319) استمارة بنسبة استجابة (83,1%).

### 3/7 أنواع ومصادر البيانات:

اعتمد الباحث على مصادر البيانات الثانوية والبيانات الأولية والتي يمكن توضيحها كالتالي:

#### 1/3/7 البيانات الثانوية:

قام الباحث بدراسة مسحية مكثفة للأبحاث والدراسات السابقة، والمراجع العربية والأجنبية والدوريات العلمية، والندوات، والمؤتمرات المتعلقة بالعدالة التنظيمية، والقيادة الأخلاقية، والالتزام التنظيمي، هذا بالإضافة إلى التقارير والبيانات المنشورة المتعلقة بموضوع البحث، وساهمت البيانات الثانوية في تكوين الإطار الفكري والفلسفي للبحث.

## ٢/٣/٧ البيانات الأولية:

هي البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية المتعلقة بالعدالة التنظيمية، والقضايا المتعلقة بالقيادة الأخلاقية، والالتزام التنظيمي للعاملين بشركات الاتصالات محل البحث، والتي تم توفيرها من خلال قائمة الاستقصاء الموضحة في ملحق البحث، والتي تم إعدادها وفقاً لما سبق إيضاحه، والتي تم توزيعها على عينة الدراسة، بمساعدة بعض المعيدين والمدرسين المساعدين بقسم إدارة الأعمال بكلية التجارة بجامعة بنها بعد تدريبهم على كيفية توزيع استمارات الاستقصاء وأسلوب تعبئتها، وبعد ذلك تم جمعها من عينة الدراسة، ثم مراجعتها، وتحكيمها للتأكد من صلاحيتها للتحليل الإحصائي، ليصبح عدد الاستمارات الصحيحة (٣١٩) استمارة، كما هو موضح سابقاً في الجدول رقم (٢)، حيث تم إجراء اختبار المصادقية والاعتمادية Validity and Reliability Analysis لقائمة الاستقصاء من خلال قياس معامل الصدق الذاتي والثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) (أو ما يسمى بمعامل الاعتمادية)، وذلك بغرض التأكد من صلاحية المقياس وقدرته على قياس الظاهرة البحثية وذلك لتحديد مدى صحة المقاييس المستخدمة، وبحث مدى إمكانية الاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية في تعميم ما يتم التوصل إليه في هذا الصدد، كما يوضحها الجدول التالي:

### جدول رقم (٣)

#### قياس درجة الثبات والصدق لقائمة الاستقصاء

المحور	البيان	معامل الثبات (Alpha)	معامل الصدق
أولاً	العدالة التنظيمية	٠,٨٢	٠,٩١
١-	عدالة التوزيعات	٠,٨١	٠,٩٠
٢-	عدالة الإجراءات	٠,٧٣	٠,٨٦
٣-	عدالة التعاملات	٠,٨٤	٠,٩١
ثانياً	القيادة الأخلاقية	٠,٨١	٠,٩٠
ثالثاً	الالتزام التنظيمي	٠,٧٧	٠,٨٨
١-	الالتزام العاطفي	٠,٧٥	٠,٨٧
٢-	الالتزام المعياري	٠,٧٤	٠,٨٦
٣-	الالتزام المستمر	٠,٧٢	٠,٨٥
الثبات والصدق العام للاستقصاء		٠,٧٨	٠,٨٨

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

وباستعراض الجدول رقم (٣) يتضح أن قيم معامل الثبات مقبولة لجميع الأسئلة، حيث تضمنت قائمة الاستقصاء ثلاث محاور رئيسية وكل محور يتكون من أكثر من عنصر تأخذ شكل ليكرت الخماسي، وتراوحت قيمة معامل الثبات بين (٠,٧٢) للبعد الثالث من أبعاد الالتزام التنظيمي "الالتزام المستمر" وبين (٠,٨٤) للبعد الثالث من أبعاد العدالة التنظيمية "عدالة التعاملات"، كما تراوحت قيمة معامل الصدق الذاتي بين (٠,٨٥) للبعد الثالث من أبعاد الالتزام التنظيمي "الالتزام المستمر" وبين (٠,٩١) للبعد الثالث من أبعاد العدالة التنظيمية "عدالة التعاملات"، حيث أن قيمة معامل الصدق الذاتي هي الجذر التربيعي لقيم معامل الثبات (السيد، ١٩٧٨)، وبالتالي يمكن القول أنها معاملات ذات دلالة جيدة لتحقيق أهداف البحث ويمكن الاعتماد عليها في تعميم المخرجات على المجتمع ككل.

### ٣/٣/٧ أساليب تحليل البيانات:

بعد تفريغ بيانات الاستثمارات الصالحة للتحليل (استمارة الاستقصاء) تم استخدام البرنامج الإحصائي Statistical Package for Social Science (SPSS) في إجراء التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية حيث تم الاعتماد على الأساليب التالية لتحليل البيانات واختبار فروض البحث:

- ١- الإحصاء الوصفي (Descriptive statistics) حيث تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتوضيح متوسط وتباين الآراء حول عناصر الاستقصاء.
- ٢- كروسكال واليز (Kruskal-Wallis) وتباين الآراء حول عناصر الاستقصاء.
- ٣- معامل الارتباط (Correlation Coefficient) لبيرون لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين المتغير المستقل والمتغيرات الوسيطة التابعة.
- ٤- الانحدار البسيط (Simple Regression) لقياس المتغيرات التابعة على المتغير الوسيط.
- ٥- الانحدار الخطي التدريجي الصاعد (Stepwise Regression) لقياس انحدار المتغيرات التابعة على المتغير المستقل.

#### ثامناً: حدود البحث:

فيما يلي يستعرض الباحث الحدود الموضوعية والمكانية والزمانية للبحث كالاتي:

#### ١/٨ الحدود الموضوعية:

- يركز البحث بصفة أساسية على متغيرات ثلاثة وهي (العدالة التنظيمية، والقيادة الأخلاقية، والالتزام التنظيمي).
- تتعدد أبعاد وعوامل العدالة التنظيمية ما بين ثلاث وأربع أبعاد، وقد اقتصر البحث على تناول أبعادها الثلاث (عدالة التوزيعات، عدالة الإجراءات، وعدالة التعاملات) وذلك لما خلصت إليه الدراسات السابقة باعتبارها أهم أبعاد العدالة التنظيمية.
- تتعدد أبعاد وعوامل الالتزام التنظيمي، وقد اقتصر البحث على تناول أبعاد (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، والالتزام المستمر) وذلك لما خلصت إليه الدراسات السابقة باعتبارها أهم أبعاد الالتزام التنظيمي.

#### ٢/٨ الحدود المكانية:

طبقت هذه الدراسة على العاملين بقطاع الاتصالات المصري متمثلة في (الشركة المصرية للاتصالات، شركة فودافون، شركة اتصالات مصر، شركة أورانج، شركة أوراسكوم تيليكوم) بجمهورية مصر العربية.

#### ٣/٨ الحدود الزمانية:

تم تجميع بيانات الدراسة في خلال الفترة من أبريل ٢٠١٥ حتى أغسطس ٢٠١٥.

#### ٤/٨ الحدود البشرية:

طبقت هذه الدراسة على العاملين بقطاع الاتصالات المصري، ممن لديهم أكثر من خمس سنوات خبرة بالعمل.

#### تاسعاً: تحليل البيانات واختبارات الفروض:

في هذا الجزء سوف يتم اختبار الفروض كما يلي:

## ١/٩ اختبار الفرض الأول: الاختلافات المعنوية بين آراء العاملين فيما يتعلق بمستوى إدراكهم للعدالة التنظيمية:

في هذا الجزء سوف يتم اختبار الفرض الأول الذي ينص على: "لا توجد اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بقطاع الاتصالات المصري فيما يتعلق بمستوى إدراكهم للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث". وكان ملخص نتائج التحليل الإحصائي للفرض الأول كالآتي:

### ١/١/٩ الإحصاء الوصفي لمستوى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية:

يعرض الجدول رقم (٤) التالي الإحصاء الوصفي وتحليل كروسكال واليز لمستوى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث في قطاع الاتصالات المصري، ويتضح من الجدول ارتفاع متوسط إدراك القيادة الأخلاقية بين العاملين في قطاع الاتصالات المصري وكان أكثر الأبعاد إدراكاً هو (يتخذ القرارات بشكل عادل ومتوازن) بمتوسط (٤,٥٢)، وبانحراف معياري (٠,٨٧٥)، في حين بلغ متوسط إدراك القيادة الأخلاقية أقل درجاته بالنسبة للعاملين في قطاع الاتصالات المصري في عنصر (يحدد النجاح ليس فقط بالنتائج وإنما أيضاً بطريقة الوصول إليها) حيث بلغت قيمة المتوسط (٢,٣٦)، وبانحراف معياري (٠,٦٢٨).

### جدول رقم (٤)

#### الإحصاء الوصفي وتحليل كروسكال واليز لمستوى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية

المعنوية	مستوى المعنوية	قيمة كا <sup>٢</sup>	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد العدالة التنظيمية
معنوي	٠,٠٢٦	٣٤,٢٥	٠,٣٤٥	٣,٨٧	عدالة التوزيعات
معنوي	٠,٠٣٥	٤٢,٥٨	٠,٣٤٨	٣,٤٢	عدالة الإجراءات
معنوي	٠,٠٢٨	٢٤,٢٥	٠,٥٣٤	٣,٦٨	عدالة التعاملات
معنوي	٠,٠٢٩	٣٣,٦٩	٠,٤٠٩	٣,٦٥	العدالة التنظيمية ككل

ويتضح من نتائج الجدول رقم (٤) ما يلي:

### ٢/١/٩ اختبار كروسكال واليز لقياس إدراك العاملين للعدالة التنظيمية:

لاختبار معنوية الفرق بين آراء العاملين بقطاع الاتصالات المصري فقد تم استخدام اختبار كروسكال واليز لاختبار عدم وجود فروق معنوية بين آراء فئات الدراسة حول مدى إدراكهم للعدالة التنظيمية. وكما يتضح من الجدول رقم (٤) السابق معنوية معظم العناصر عند مستوى معنوية ٥%، حيث أن قيم P- Value أقل من مستوى المعنوية ٥%، مما يدل على وجود اختلاف معنوي بين متوسط آراء فئات الدراسة حول تلك العناصر. مما سبق ومن خلال ملخص نتائج التحليل الإحصائي يمكن رفض الفرض الأول والذي ينص على: "لا توجد اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بقطاع الاتصالات المصري فيما يتعلق بمستوى إدراكهم للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث".

## ٢/٩ اختبار الفرض الثاني: الاختلافات المعنوية بين آراء العاملين فيما يتعلق بمستوى إدراكهم للقيادة الأخلاقية:



في هذا الجزء سوف يتم اختبار الفرض الثاني الذي ينص على: "لا توجد اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين في قطاع الاتصالات المصري، وبين آراء العاملين في قطاع الاتصالات المصرية فيما يتعلق بمستوى إدراكهم للقيادة الأخلاقية". وكان ملخص نتائج التحليل الإحصائي للفرض الثاني كالآتي:

### ١/٢/٩ الإحصاء الوصفي لمستوى إدراك العاملين للقيادة الأخلاقية:

يعرض الجدول رقم (٥) الإحصاء الوصفي وتحليل كروسكال واليز لمستوى إدراك العاملين للقيادة الأخلاقية في قطاع الاتصالات المصري، ويتضح من الجدول ارتفاع متوسط إدراك القيادة الأخلاقية بين العاملين في قطاع الاتصالات المصري وكان أكثر العناصر إدراكاً هو (يتخذ القرارات بشكل عادل ومتوازن) بمتوسط (٤,٥٢)، وبانحراف معياري (٠,٨٧٥)، في حين بلغ متوسط إدراك القيادة الأخلاقية أقل درجاته بالنسبة للعاملين في قطاع الاتصالات المصري في عنصر (يحدد النجاح ليس فقط بالنتائج وإنما أيضاً بطريقة الوصول إليها) حيث بلغت قيمة المتوسط (٢,٣٦)، وبانحراف معياري (٠,٦٢٨).

#### جدول رقم (٥)

#### الإحصاء الوصفي وتحليل كروسكال واليز لمستوى إدراك العاملين للقيادة الأخلاقية

المعنوية	مستوى المعنوية	قيمة كا <sup>٢</sup>	انحراف معياري	وسط حسابي	أبعاد القيادة الأخلاقية (المتغيرات المستقلة)
معنوي	٠,٠٠٠	٧٤,٥١	٠,٧١٥	٣,٠٤	يناقش أخلاقيات العمل أو القيم مع العاملين بالشركة
معنوي	٠,٠٠٠	٩١,٢٠	٠,٨٧٥	٤,٥٢	يتخذ القرارات بشكل عادل ومتوازن
معنوي	٠,٠٠٠	٦٨,٠١	٠,٦٧٤	٣,٨٩	يضع مصلحة العاملين بالشركة في الاعتبار
معنوي	٠,٠٠٠	٥٩,٨٨	٠,٦٩٧	٢,٧٧	يعتبر نموذجاً يحتذى به في كيفية القيام بالأعمال الصحيحة من الناحية الأخلاقية
معنوي	٠,٠٠٠	٤٠,٤٠	٠,٦٢٨	٢,٣٦	يحدد النجاح ليس فقط بالنتائج وإنما أيضاً بطريقة الوصول إليها
معنوي	٠,٠٠٠	٣٧,٠٢	٠,٩٥٧	٤,١٩	يسأل عن الشيء الصحيح الذي يجب عمله عند اتخاذ القرار
معنوي	٠,٠٠٠	٩٩,٨٦	٠,٦٩٢	٣,٠٢	يمارس حياته الشخصية بطريقة أخلاقية
معنوي	٠,٠٠٠	٤٣,٤٧	٠,٨٠٤	٤,٢٣	يستمتع لآراء العاملين معه بالشركة
معنوي	٠,٠٠٠	٦٤,٤١	٠,٨٤٠	٣,٩٨	يعاقب العاملين الذين ينتهكون المعايير الأخلاقية
معنوي	٠,٠٠٠	٩٥,٤٣	٠,٦٨٥	٣,٠١	يمكن الثقة في تصرفاته وأفعاله
معنوي	٠,٠٠٠	٦٧,٤٢	٠,٧٥٦	٣,٥٠	إدراك القيادة الأخلاقية ككل

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

### ٢/٢/٩ اختبار كروسكال واليز لقياس إدراك العاملين للقيادة الأخلاقية:

لاختبار معنوية الفرق بين آراء العاملين بقطاع الاتصالات المصري فقد تم استخدام اختبار كروسكال واليز (أحد الاختبارات اللامعلمية التي تستخدم لاختبار وقياس مدى الاتفاق أو الاختلاف في آراء مجموعات العينة)، وذلك لاختبار عدم وجود فروق معنوية بين آراء فئات الدراسة حول مدى إدراكهم للقيادة الأخلاقية. وكما يتضح من الجدول السابق رقم (٥) معنوية معظم العناصر عند مستوى معنوية ٥%، حيث أن قيم P- Value أقل من مستوى المعنوية ٥%، مما يدل على وجود اختلاف معنوي بين متوسط آراء فئات الدراسة حول تلك العناصر.

مما سبق ومن خلال ملخص نتائج التحليل الإحصائي يمكن رفض الفرض الثاني والذي ينص على: "لا توجد اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين في قطاع الاتصالات المصري فيما يتعلق بمستوى إدراكهم للقيادة الأخلاقية".

### ٣/٩ اختبار الفرض الثالث: إدراك العاملين في قطاع الاتصالات المصري للقيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي لهم:

في هذا الجزء سوف يتم اختبار الفرض الثالث والذي ينص على: "لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية إدراك العاملين في قطاع الاتصالات المصري للقيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي لهم". وكان ملخص نتائج التحليل الإحصائي للفرض الثالث كالآتي:

#### ١/٣/٩ الإحصاءات الوصفية ومعاملات الارتباط بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي:

يعرض الجدول رقم (٦) المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعاملات الارتباط بين القيادة الأخلاقية (كمتغير مستقل)، وعناصر الالتزام التنظيمي (كمتغير تابع) كما يلي:

#### جدول رقم (٦)

#### الإحصاءات الوصفية ومعاملات الارتباط بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي

م	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيادة الأخلاقية	الالتزام العاطفي	الالتزام المعياري	الالتزام المستمر
١	القيادة الأخلاقية	٣,٥٤	٠,٦٨٧	١			
٢	الالتزام العاطفي	٣,٨٩	٠,٨٥٤	**٠,٦٢٤	١		
٣	الالتزام المعياري	٣,٦١	٠,٧٦٥	**٠,٦٤٨	**٠,٨٧٢	١	
٤	الالتزام المستمر	٣,٧٢	٠,٦٦١	**٠,٧٦٣	**٠,٩١٤	**٠,٨٢٦	١

\*\* معاملات معنوية عند مستوى معنوية أقل من ١%

• ويتضح من الجدول السابق أن أفراد العينة لديهم مستوى إدراك عال نسبياً لبعض المتغيرات المدروسة والتي تتمثل في (الالتزام العاطفي) حيث بلغت قيمة المتوسط أكبر من (٣,٨٩)، بينما تبين أنه يوجد لديهم إدراك متوسط لبعض المتغيرات وهي (القيادة الأخلاقية، والالتزام المعياري، والالتزام المستمر) حيث بلغت قيمة المتوسط (من ٣,٥٤ إلى ٣,٨٩) من قبل العاملين في قطاع الاتصالات المصري.

• كما يتضح أيضاً وجود ارتباط إيجابي بين القيادة الأخلاقية والالتزام العاطفي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٦٢٤) بدرجة ثقة (٩٥%)، وكذلك بين القيادة الأخلاقية والالتزام المعياري، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٦٤٨) بدرجة ثقة (٩٥%) وكذلك بين القيادة الأخلاقية والالتزام المستمر، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٧٦٣) بدرجة ثقة (٩٥%).

### ٢/٣/٩ الانحدار التدريجي للعلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي ( Stepwise Regression):

ولمعرفة درجة تأثير القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي ككل للعاملين في قطاع الاتصالات المصري، فقد تم استخدام نموذج الانحدار التدريجي، حيث يعرض الجدول رقم (٧) تقديرات نموذج الانحدار التدريجي لانحدار للمتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) على المتغير التابع (الالتزام التنظيمي).

#### جدول رقم (٧)

#### تقديرات نماذج الانحدار التدريجي للعلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي للعاملين

نماذج	المتغيرات المستقلة في النموذج	التقديرات	معامل التحديد	F	Sig.
-------	-------------------------------	-----------	---------------	---	------

		R <sup>2</sup>	Sig.	T	β	الانحدار التدرجي	
٠,٠٠	٨١٥,٧٥٢	٠,٨٥٢	٠,٠٠	٣٧,٦٣١	٤٥,٨٣	Constant	
			٠,٠٠	١٠,٦٢٧	٣,٤٢	يتخذ القرارات بشكل عادل ومتوازن	X22
			٠,٠٠	١٢,٤٤٣	٣,٩٦	يستمتع لأراء العاملين معه بالشركة.	X28
			٠,٠٠	٩,٦٤٠	٢,٣٤	يمكن الثقة في تصرفاته وأفعاله.	X30
٠,٠٠	٥٠٧,١٧٤	٠,٨٦٤	٠,٠٠	٤٠,٠٣٨	٣٢,٢٦	Constant	
			٠,٠٠	٩,١٤٠	٢,٢١	يتخذ القرارات بشكل عادل ومتوازن	X22
			٠,٠٠	١٢,٢٦٣	٣,٤٥	يستمتع لأراء العاملين معه بالشركة.	X28
			٠,٠٠	٧,٠٤٢	١,٣٢	يمكن الثقة في تصرفاته وأفعاله.	X30
			٠,٠٠	٥,٨٨٨	١,٤٦	يضع مصلحة العاملين بالشركة في الاعتبار.	X23
٠,٠٠	٥٤٣,٦٥٨	٠,٨٩٨	٠,٠٠	٣٩,٨٥٤	٣١,٨٢	Constant	
			٠,٠٠	٨,٨٤٣	٣,٢٣	يتخذ القرارات بشكل عادل ومتوازن	X22
			٠,٠٠	١١,٥٤٣	٢,٣٤	يستمتع لأراء العاملين معه بالشركة.	X28
			٠,٠٠	٨,٤٤٥	٢,٤٧	يمكن الثقة في تصرفاته وأفعاله.	X30
			٠,٠٠	٧,٣٤١	٢,٨٧	يضع مصلحة العاملين بالشركة في الاعتبار.	X23
			٠,٠٠	٦,٥٣٢	٢,٦٦	يمارس حياته الشخصية بطريقة أخلاقية.	X27
٠,٠٠	٦٣٤,١٠٦	٠,٩١٢	٠,٠٠	٤٢,٨٥٦	٥٧,٢٣	Constant	
			٠,٠٠	٥,٠٨٣	٢,٦٩	يتخذ القرارات بشكل عادل ومتوازن	X22
			٠,٠٠	١٠,٨٢٤	٣,٤٢	يستمتع لأراء العاملين معه بالشركة.	X28
			٠,٠٠	٧,٨٥٨	١,٥٤	يمكن الثقة في تصرفاته وأفعاله.	X30
			٠,٠٠	٥,٦٧١	١,٣١	يضع مصلحة العاملين بالشركة في الاعتبار.	X23
			٠,٠٠	٤,٣٢١	٢,٣٤	يمارس حياته الشخصية بطريقة أخلاقية.	X27
			٠,٠٠	٤,١٠١	١,٣٤	يعاقب العاملين الذين ينتهكون المعايير الأخلاقية.	X29

- ويتضح من الجدول أن هناك أربع نماذج يمكن أن يكون لها تأثيراً تدريجياً على المتغير التابع، تبدأ بالأكثر ارتباطاً به ثم تتدرج إلى الأقل ارتباطاً به، كما يتضح أن معنوية نماذج الانحدار المقدر من خلال قيم (F) المحسوبة و (Sig (P- value)، أقل من مستوى المعنوية ٥%، كما يوضح الجدول معنوية معاملات الانحدار، والحد الثابت من خلال قيم (T) و (Sig (P- value)، وكانت أهم عناصر القيادة الأخلاقية التي تؤثر في الالتزام التنظيمي للعاملين ككل حسب ترتيب دخولها في النموذج هي (يتخذ القرارات بشكل عادل ومتوازن، يستمتع لأراء العاملين معه بالشركة، يمكن الثقة في تصرفاته وأفعاله، يضع مصلحة العاملين بالشركة في الاعتبار).
- يوضح الجدول كذلك نسبة التفسير الإضافية التي يفسرها كل متغير مستقل إضافي في المتغير التابع، حيث أن المتغيرات المستقلة تفسر ٨٨% من التغيرات التي يمكن أن تحدث في المتغير التابع (الالتزام التنظيمي للعاملين). الأمر الذي يعني ارتفاع درجة تأثير وأهمية هذه العناصر مما يعني ضرورة حرص القادة في قطاع الاتصالات المصري على اتخاذ القرارات بشكل عادل ومتوازن وأن يستمعوا لأرائهم وأن يكونوا محل ثقة وتقدير لمؤوسبهم وأن يضعوا مصلحة العاملين بالشركة في الاعتبار مما يسهم في زيادة مستوى الالتزام التنظيمي لديهم.

وبناءً على ما سبق من خلال ملخص نتائج التحليل الإحصائي يتضح عدم صحة الفرض الثالث الذي ينص على: "لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لإدراك العاملين في قطاع الاتصالات المصري للقيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي لهم".

٤/٩ اختبار الفرض الرابع: الدور الوسيط للعدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي:

لاختبار الدور الوسيط (للعدالة التنظيمية) بين المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي) فقد استخدم الباحث ما أوصت به دراسة (Baron & Kenny, 1986) في معرفة تأثير المتغير المستقل والوسيط على المتغير التابع، وأنه يمكن استخدام تحليل الانحدار المتعدد في حالة صغر حجم العينة ووجود ارتباط قوي بين متغيرات الدراسة.

١/٤/٩ الارتباط بين متغيرات الدراسة:

حيث يعرض الجدول رقم (٨) معاملات الارتباط بين عناصر العدالة التنظيمية الثلاث والقيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاث.

جدول رقم (٨)

معاملات الارتباط بين أبعاد العدالة التنظيمية والقيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي

المتغير	عدالة التوزيعات	عدالة الإجراءات	عدالة التعاملات	القيادة الأخلاقية	الالتزام العاطفي	الالتزام المعياري	الالتزام المستمر
عدالة التوزيعات	١						
عدالة الإجراءات	**٠,٨٢	١					
عدالة التعاملات	**٠,٦٥	**٠,٧٤	١				
القيادة الأخلاقية	**٠,٦٤	**٠,٧٤	**٠,٧٦	١			
الالتزام العاطفي	**٠,٥٩	**٠,٧٧	**٠,٧٥	**٠,٦٨	١		
الالتزام المعياري	**٠,٦٣	**٠,٧٦	**٠,٧٢	**٠,٦٩	**٠,٧٨	١	
الالتزام المستمر	**٠,٦٩	**٠,٨٢	**٠,٧٤	**٠,٦٢	**٠,٦٤	**٠,٨٤	١

\*\* معاملات معنوية عند مستوى معنوية ١%

ويتضح من الجدول السابق وجود ارتباط إيجابي قوي بين جميع متغيرات الدراسة (العدالة التنظيمية بأبعاده الثلاث، والقيادة الأخلاقية، والالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاث)، وكذلك بين عناصر كل متغير على حدة، كما تبين معنوية معامل الارتباط لمعظم العناصر عند مستوى معنوية ١%، وعليه فإنه يمكن استخدام تحليل الانحدار التدريجي لدراسة الدور الوسيط للعدالة التنظيمية.

٢/٤/٩ الدور الوسيط للعدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي:

معرفة الدور الوسيط للعدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية (كمتغير مستقل) والالتزام التنظيمي (كمتغير تابع) فقد تم اختبار الفرض الرابع الذي ينص على: تتوسط العدالة التنظيمية بأبعاده الثلاث (عدالة التوزيعات، عدالة الإجراءات، وعدالة التعاملات) العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي في قطاع الاتصالات المصري". وينقسم هذا الفرض إلى ثلاث فروض فرعية كالتالي:

- الفرض الفرعي الأول: "تتوسط عدالة التوزيعات العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي للعاملين في قطاع الاتصالات المصري"
  - الفرض الفرعي الثاني: "تتوسط عدالة الإجراءات العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي للعاملين في قطاع الاتصالات المصري"
  - الفرض الفرعي الثالث: "تتوسط عدالة التعاملات العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي للعاملين في قطاع الاتصالات المصري"
- وقد اعتمد الباحث لاختبار الفروض الفرعية السابقة على ايجاد قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) ومعامل الانحدار (B) من خلال ثلاث مراحل على النحو التالي:
- أ- تحليل الانحدار البسيط بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط.
- ب- تحليل الانحدار البسيط بين المتغير المستقل والمتغير التابع.
- ج- تحليل الانحدار المتعدد بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط والمتغير التابع.
- ١/٢/٤/٩ الدور الوسيط لعدالة التوزيعات في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي:
- تم في هذه الجزئية اختبار الفرض الفرعي الأول من الفرض الرابع الذي ينص على:
- "تتوسط عدالة التوزيعات العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي للعاملين في قطاع الاتصالات المصري"
- وكانت ملخص نتائج اختبار هذا الفرض كالتالي:

#### جدول رقم (٩)

#### الدور الوسيط لعدالة التوزيعات في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي

الخطوة	تحليل الانحدار	R2	B1	B2	B3	B4
١	تحليل انحدار القيادة الأخلاقية على عدالة التوزيعات	٠,٨٢	**٠,٧٣٦			
٢	تحليل انحدار القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي	٠,٨٦		**٠,٦٧٤		
٣	تحليل انحدار [القيادة الأخلاقية + عدالة التوزيعات] على الالتزام التنظيمي	٠,٧٤			**٠,٤٨٨	٠,٥٢٤

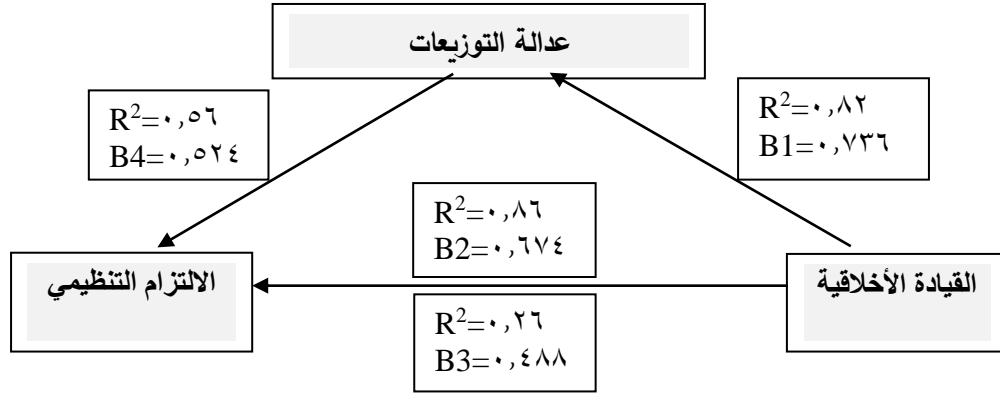
\*\* معاملات معنوية عند مستوى معنوية ١%

ويتضح من الجدول السابق أنه باستخدام تحليل الانحدار والذي تم استخدامه على ثلاث خطوات لاختبار الدور الوسيط لعدالة التوزيعات في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي، حيث أنه في الخطوة الأولى تم استخدام تحليل الانحدار بين المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) والمتغير الوسيط (عدالة التوزيعات) حيث بلغت قيمة معامل التحديد (٠,٨٦) والتي تعني أن القيادة الأخلاقية تفسر ٨٦% من التغيرات في عدالة التوزيعات كما بلغت قيمة معامل الانحدار B1 (٠,٧٣٦) والتي تعني أن تغير المتغير المستقل بوحدة واحدة سيؤدي إلى تغير المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) بما قيمته (٠,٦٣٦)، أما الخطوة الثانية فقد استخدم تحليل الانحدار بين المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي)، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (٠,٦٨) والتي تعني أن القيادة الأخلاقية تفسر ٦٨% من التغيرات في المتغير التابع، كما بلغت قيمة معامل الانحدار B2 (٠,٦٧٤) والتي تعني أن تغير المتغير المستقل بوحدة واحدة سيؤدي إلى تغير المتغير التابع بما قيمته (٠,٦٧٤)، وفي الخطوة الثالثة فقد تم إدخال المتغير الوسيط في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، الأمر الذي أدى إلى انخفاض قيمة معامل التحديد بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي إلى (٠,٢٦)، وأكد ذلك انخفاض معامل الانحدار B3 إلى (٠,٤٨٨)، وأن المتغيرين معاً المستقل والوسيط يفسران (٠,٧٤) من التغيرات في المتغير التابع، مما يدل على وجود وساطة جزئية للمتغير الوسيط (عدالة التوزيعات) في العلاقة بين المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي)، حيث أن الوساطة الكاملة لا بد أن تكون قيمة B3 = صفر

وبناءً على ما سبق فإن انخفاض قيمة معامل التحديد وكذلك معامل الانحدار للقيادة الأخلاقية نتيجة ادخال المتغير الوسيط (عدالة التوزيعات) في العلاقة بينه وبين المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١% ، فإنه يمكن قبول الفرض الفرعي الأول من الفرض الرابع الذي ينص على: "تتوسط عدالة التوزيعات العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي للعاملين في قطاع الاتصالات المصري" ويمكن توضيح النتائج السابقة في الشكل التالي:

شكل رقم (١)

الدور الوسيط لعدالة التوزيعات في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي



٢/٢/٤/٩ الدور الوسيط لعدالة الإجراءات في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي:

تم في هذه الجزئية اختبار الفرض الفرعي الثاني من الفرض الرابع الذي ينص على: "تتوسط عدالة الإجراءات العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي للعاملين في قطاع الاتصالات المصري" وكانت ملخص نتائج اختبار هذا الفرض كالتالي:

جدول رقم (١٠)

الدور الوسيط لعدالة الإجراءات في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي

الخطوة	تحليل الانحدار	R2	B1	B2	B3	B4
١	تحليل انحدار القيادة الأخلاقية على عدالة الإجراءات	٠,٧٦	**٠,٧٤٢			
٢	تحليل انحدار القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي	٠,٨٦		**٠,٦٧٤		
٣	تحليل انحدار [القيادة الأخلاقية + عدالة الإجراءات] على الالتزام التنظيمي	٠,٧٧			**٠,٤٥٦	٠,٣٨٧

\*\* معاملات معنوية عند مستوى معنوية ١%

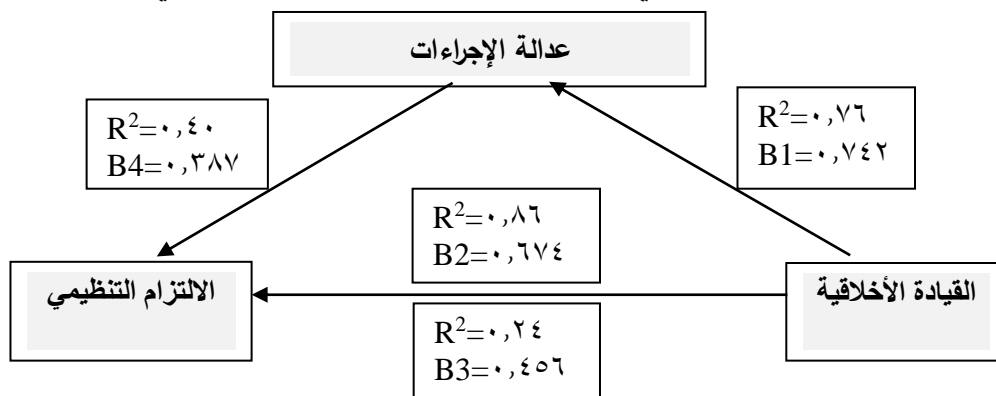
ويتضح من الجدول السابق أنه باستخدام تحليل الانحدار والذي تم استخدامه على ثلاث خطوات لاختبار الدور الوسيط لعدالة الإجراءات في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي، حيث أنه في الخطوة الأولى تم استخدام تحليل الانحدار بين المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) والمتغير الوسيط (عدالة الإجراءات) حيث بلغت قيمة معامل التحديد (٠,٧٦) والتي تعني أن القيادة الأخلاقية تفسر ٧٦% من التغيرات في عدالة الإجراءات كما بلغت قيمة معامل الانحدار B1 (٠,٧٤٢) والتي تعني أن تغير المتغير المستقل بوحدة واحدة سيؤدي إلى تغير المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) بما قيمته (٠,٧٤٢)، أما الخطوة الثانية فقد استخدم تحليل الانحدار بين المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي)، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (٠,٨٦) والتي تعني أن القيادة الأخلاقية تفسر ٨٦% من التغيرات في المتغير التابع، كما بلغت قيمة معامل الانحدار B2 (٠,٦٧٤) والتي تعني أن تغير المتغير المستقل بوحدة واحدة سيؤدي إلى تغير المتغير التابع بما قيمته

(٠,٦٧٤)، وفي الخطوة الثالثة فقد تم إدخال المتغير الوسيط في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، الأمر الذي أدى إلى انخفاض قيمة معامل التحديد بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي إلى (٠,٢٤)، وأكد ذلك انخفاض معامل الانحدار B3 إلى (٠,٤٥٦)، وأن المتغيرين معاً المستقل والوسيط يفسران (٠,٧٧) من التغيرات في المتغير التابع، مما يدل على وجود وساطة جزئية للمتغير الوسيط (عدالة الإجراءات) في العلاقة بين المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي)، حيث أن الوساطة الكاملة لا بد أن تكون قيمة B3 = صفر

وبناءً على ما سبق فإن انخفاض قيمة معامل التحديد وكذلك معامل الانحدار للقيادة الأخلاقية نتيجة ادخال المتغير الوسيط (عدالة الإجراءات) في العلاقة بينه وبين المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١%، فإنه يمكن قبول الفرض الفرعي الثاني من الفرض الرابع الذي ينص على: "تتوسط عدالة الإجراءات العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي للعاملين في قطاع الاتصالات المصري" ويمكن توضيح النتائج السابقة في الشكل التالي:

شكل رقم (٢)

الدور الوسيط لعدالة الإجراءات في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي



٣/٢/٤/٩ الدور الوسيط لعدالة التعاملات في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي:

تم في هذه الجزئية اختبار الفرض الفرعي الثالث من الفرض الرابع الذي ينص على: "تتوسط عدالة التعاملات العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي للعاملين في قطاع الاتصالات المصري" وكانت ملخص نتائج اختبار هذا الفرض كالتالي:

جدول رقم (١١)

الدور الوسيط لعدالة التعاملات في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي

الخطوة	تحليل الانحدار	R2	B1	B2	B3	B4
١	تحليل انحدار القيادة الأخلاقية على عدالة التعاملات	٠,٧٨	**٠,٧٦١			
٢	تحليل انحدار القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي	٠,٨٦		**٠,٦٧٤		
٣	تحليل انحدار [القيادة الأخلاقية + عدالة التعاملات] على الالتزام التنظيمي	٠,٧٩				٠,٣٧١

\*\* معاملات معنوية عند مستوى معنوية ١%

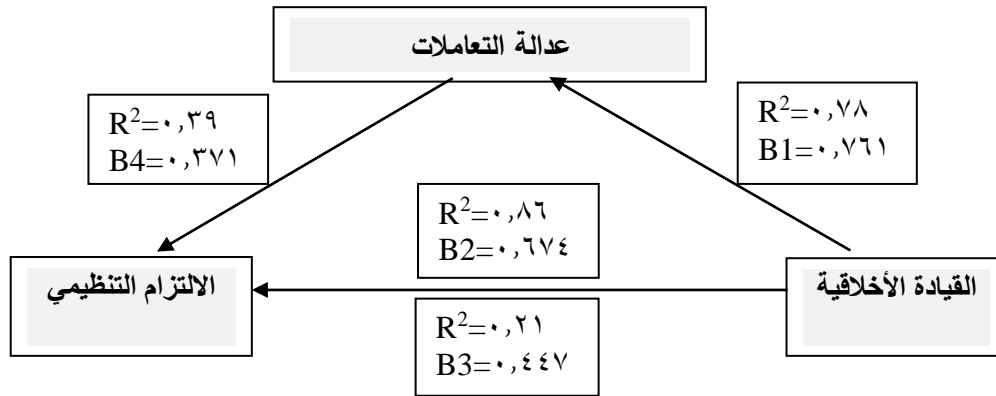
ويتضح من الجدول السابق أنه باستخدام تحليل الانحدار والذي تم استخدامه على ثلاث خطوات لاختبار الدور الوسيط لعدالة التعاملات في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي، حيث أنه في الخطوة الأولى تم استخدام تحليل الانحدار بين المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) والمتغير الوسيط (عدالة التعاملات) حيث بلغت قيمة معامل التحديد (٠,٧٨) والتي تعني أن القيادة الأخلاقية تفسر ٧٨% من التغيرات في عدالة التعاملات كما بلغت قيمة معامل الانحدار B1 (٠,٧٦١) والتي تعني أن تغير المتغير المستقل بوحدة واحدة سيؤدي إلى تغير المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) بما قيمته

(٠,٧٦١)، أما الخطوة الثانية فقد استخدم تحليل الانحدار بين المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي)، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (٠,٨٦) والتي تعني أن القيادة الأخلاقية تفسر ٨٦% من التغيرات في المتغير التابع، كما بلغت قيمة معامل الانحدار B2 (٠,٦٧٤) والتي تعني أن تغير المتغير المستقل بوحدة واحدة سيؤدي إلى تغير المتغير التابع بما قيمته (٠,٦٧٤)، وفي الخطوة الثالثة فقد تم إدخال المتغير الوسيط في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، الأمر الذي أدى إلى انخفاض قيمة معامل التحديد بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي إلى (٠,٢١)، وأكد ذلك انخفاض معامل الانحدار B3 إلى (٠,٤٤٧)، وأن المتغيرين معاً المستقل والوسيط يفسران (٠,٧٩) من التغيرات في المتغير التابع، مما يدل على وجود وساطة جزئية للمتغير الوسيط (عدالة التعاملات) في العلاقة بين المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي)، حيث أن الوساطة الكاملة لا بد أن تكون قيمة B3 = صفر

وبناءً على ما سبق فإن انخفاض قيمة معامل التحديد وكذلك معامل الانحدار للقيادة الأخلاقية نتيجة إدخال المتغير الوسيط (عدالة التعاملات) في العلاقة بينه وبين المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١%، فإنه يمكن قبول الفرض الفرعي الثالث من الفرض الرابع الذي ينص على: تتوسط عدالة التعاملات العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي للعاملين في قطاع الاتصالات المصري" ويمكن توضيح النتائج السابقة في الشكل التالي:

شكل رقم (٣)

الدور الوسيط لعدالة التعاملات في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي



وعليه فإنه يمكن قبول الفرض الرابع الذي ينص على: تتوسط العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث (عدالة التوزيعات، عدالة الإجراءات، وعدالة التعاملات) العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي في قطاع الاتصالات المصري".

٣/٤/٩ الانحدار التدريجي للعدالة التنظيمية والقيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي:

يوضح الجدول رقم (١٢) تحليل الانحدار التدريجي لشكل العلاقة الخطية بين المتغيرين المستقلين (العدالة التنظيمية، والقيادة الأخلاقية)، والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي) ونسبة التفسير الإضافية التي يفسرها كل متغير مستقل إضافي في المتغير التابع كآتي:

جدول (١٢)

قياس المتغير المستقل الأكثر ارتباطاً بالالتزام التنظيمي (الانحدار المتعدد)

الترتيب	المعنوية	Beta	Sig.	T	Std.Error	B	المتغيرات المستقلة
١	معنوي	**٠,٧٤٦	٠,٠٠٠	٨,٤٦٣	٠,٠٦٤	٠,٧٤٢	العدالة التنظيمية
٢	معنوي	**٠,٦٣٨	٠,٠٠٠	٦,٣١٢	٠,٠٤٩	٠,٦٧٤	القيادة الأخلاقية



Sig = ٠,٠٠٠	F=٧,٨٩٤	R <sup>2</sup> =٠,٨٦٤
-------------	---------	-----------------------

المصدر: من اعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي. \* P ≤ 0.05 \*\* P ≤ 0.01 \*\*\* P ≤ 0.001 (2-tailed)

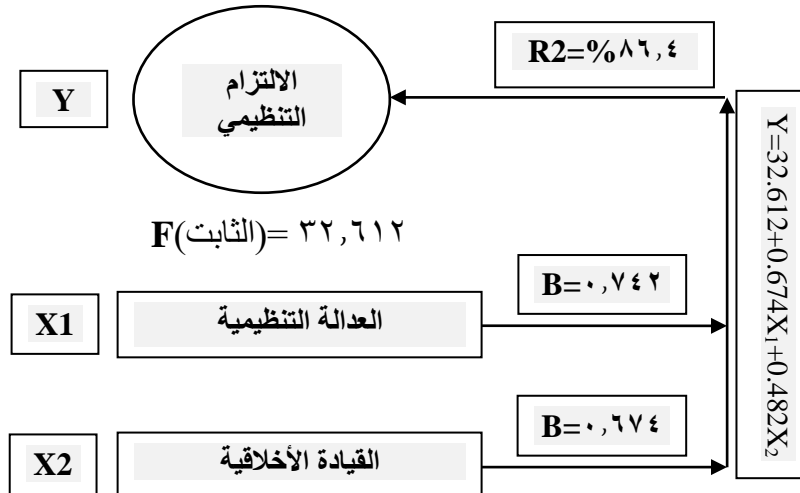
يتضح من الجدول السابق أن هناك نموذجان يمكن أن يكون لهما تأثيراً تدريجياً على المتغير التابع (الالتزام التنظيمي)، حيث تبدأ بالمتغير الأكثر ارتباطاً به ثم تتدرج إلى الأقل ارتباطاً، وأكدت النتائج أن العدالة التنظيمية (كمتغير المستقل) عند مستوى معنوية (P-value) أقل من ١% هو المتغير الأكثر ارتباطاً بالالتزام التنظيمي، ثم يليه القيادة الأخلاقية (كمتغير المستقل) عند مستوى معنوية (P-value) أقل من ١%.

$$Y (\text{الالتزام التنظيمي}) = 32,612 + 0,742 (\text{العدالة التنظيمية}) + 0,674 (\text{القيادة الأخلاقية})$$

ويتضح من العلاقة السابقة أن كل زيادة في العدالة التنظيمية قدرها ٠,٧٤٢ تزيد من الالتزام التنظيمي بمقدار وحدة واحدة. وكل زيادة في القيادة الأخلاقية قدرها ٠,٦٧٤ تزيد من الالتزام التنظيمي بمقدار وحدة واحدة. ويمكن توضيح العلاقات السابقة في الشكل الآتي:

شكل رقم (٤)

نموذج تخطيطي لتوضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

عاشراً: مناقشة النتائج والتوصيات:

١/١٠ مناقشة نتائج الدراسة:

من خلال البحث والتحليل لطبيعة العلاقة بين القيادة الأخلاقية للعاملين والالتزام التنظيمي في ظل العدالة التنظيمية كمتغير وسيط في هذه العلاقة في قطاع الاتصالات المصري، فإنه يمكن عرض أهم النتائج كالتالي:

١/١/١٠ النتائج المتعلقة بالقيادة الأخلاقية للعاملين بقطاع الاتصالات المصري:

- أظهرت النتائج ارتفاع مستوى إدراك العاملين في قطاع الاتصالات المصري بالقيادة الأخلاقية، ويرجع الباحث ذلك إلى اعتقاد العاملين بهذا القطاع بأهمية القيادة الأخلاقية وتأثيرها على الأداء المنظمي وعلى أداء العاملين في قطاع الاتصالات المصري، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسات (عماد الدين، 2006؛ عابدين، 2005؛ كوبر، 2001؛ الطويل،

1999؛ المزجاعي، ١٩٩٤)، (؛ Davies & Ellison, 2005 ; Straiter, 2006 ) إلى وجود عديد من الممارسات التي يمارسها القائد وصولاً إلى القيادة الأخلاقية. (Ciulla, 2004)

• بينت النتائج أيضاً حرص العاملين بقطاع الاتصالات المصري على القيام بالأنشطة التي تسهم في زيادة حرص رؤسائهم على دعم القيادة الأخلاقية بقطاع الاتصالات محل الدراسة، وقد يرجع ذلك إلى حرص العاملين بقطاع الاتصالات المصري على مستقبلهم الوظيفي، وإيماناً منهم بدور القيادة الأخلاقية في تحسين الأداء ودورها الفاعل في العدالة التنظيمية، وأن ذلك سيكون المعيار العادل في الترقى وتحقيق الذات في وظائفهم بقطاع الاتصالات المصري محل البحث.

#### ٢/١/١٠ النتائج المتعلقة بالعدالة التنظيمية للعاملين في قطاع الاتصالات المصري:

• دلت النتائج على ارتفاع مستوى إدراك العاملين في قطاع الاتصالات المصري للعدالة التنظيمية بعناصرها الثلاث عن الدرجة المتوسطة بمتوسط قدره (٣,٦٥) تقريباً، وهو يتفق ما توصلت إليه (العجمي، ١٩٩٨ ; Lowe & Vodanovich , 1995) في أن هناك علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث والتي تؤثر في الالتزام التنظيمي للعاملين والتي تسهم بدورها في زيادة مستوى الأداء على المستوى الفردي والتنظيمي، وقد يرجع الباحث ذلك إيمان عينة الدراسة بقطاع الاتصالات المصري بأن العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث (عدالة التوزيعات، عدالة الإجراءات، وعدالة التعاملات) تعتبر معيار حرج واستراتيجي ينعكس بشكل أساسي على أداء هذا القطاع.

• أوضحت النتائج أن عدالة التعاملات احتلت المرتبة الأولى بالنسبة لإدراك العاملين بقطاع الاتصالات المبحوث لعناصر العدالة التنظيمية، ويمكن تفسير ذلك بأن العاملين على اقتناع تام بأن توزيع الأعباء الوظيفية والتوزيع العادل للحوافز المادية والمعنوية وتوفير راتب جيد يعتبر من الأولويات الأساسية التي تسهم في زيادة الأداء الوظيفي وتأتي بثمار إيجابية أفضل وأكثر من الاهتمام بعدالة التعاملات أو عدالة الإجراءات، بينما احتلت عدالة التعاملات الترتيب الثاني بالنسبة لإدراك العاملين بقطاع الاتصالات لعناصر العدالة التنظيمية وهي قريبة جداً من الدرجة المتوسطة، وهذا يعني اعتقاد العاملين بأن العدالة القائمة على التعامل باحترام والاهتمام بمصلحة الطرف الآخر أكثر أهمية من عدالة الإجراءات، في حين احتلت عدالة الإجراءات الترتيب الأخير بالنسبة لإدراك العاملين لعناصر العدالة التنظيمية في قطاع الاتصالات محل الدراسة، وهذا يعني اعتقاد العاملين بوجود حالة من الغموض في عرض التفاصيل المتعلقة باتخاذ القرار الإداري وعدم تطبيق القرارات على جميع العاملين بل تطبيق على بعض العاملين ويستثنى البعض الآخر دون توضيح أو إبداء الأسباب أو المبررات.

• توصلت النتائج إلى أن أهم عناصر القيادة الأخلاقية التي تؤثر في السلوكيات الأخلاقية للعاملين ككل حسب ترتيب دخولها في نموذج الانحدار التدريجي هي (يتخذ القرارات بشكل

عادل ومتوازن، يستمع لأراء العاملين معه بالشركة ، يمكن الثقة في تصرفاته وأفعاله، يضع مصلحة العاملين بالشركة في الاعتبار)، الأمر الذي يعني ارتفاع درجة تأثير وأهمية هذه العناصر مما يعني ضرورة حرص القادة في قطاع الاتصالات المصري على اتخاذ القرارات بشكل عادل ومتوازن وأن يستمعوا لأرائهم وأن يكونوا محل ثقة وتقدير لمرؤوسيهيم وأن يضعوا مصلحة العاملين بالشركة في الاعتبار مما يسهم في زيادة مستوى الالتزام التنظيمي لديهم. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسات ( Hassan, 2014 ; Kalshoven, et al, 2013 ; Liu, et al, 2013 ) إلى وجود عديد من الممارسات التي يمارسها القائد وصولاً إلى القيادة الأخلاقية.

### ٣/١/١٠ النتائج المتعلقة بالعلاقة بين متغيرات الدراسة:

- أشارت النتائج إلى وجود ارتباط إيجابي قوي ومعنوي عند مستوى معنوية ١% بين عناصر العدالة التنظيمية الثلاث (عدالة التوزيعات، عدالة الإجراءات، وعدالة التعاملات).
- كما توصلت النتائج إلى وجود ارتباط إيجابي قوي ومعنوي عند مستوى معنوية ١% بين عناصر الالتزام التنظيمي الثلاث (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، والالتزام المستمر).
- بينت النتائج وجود ارتباط إيجابي قوي ومعنوي عند مستوى معنوية ١% بين عناصر العدالة التنظيمية الثلاث (عدالة التوزيعات، عدالة الإجراءات، وعدالة التعاملات) والالتزام التنظيمي، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسات (ريان، ٢٠٠٠ ; يوسف، ١٩٩٩ ; العجمي، ١٩٩٨) (Chuan & Chaturvedi, 2009 ; Camerman, et al., 2007 ; Lowe & Vodanovich , 1995) إلى وجود تأثير إيجابي للعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي.
- أوضحت الدراسة الحالية أن أكثر عناصر العدالة التنظيمية ارتباطاً بالالتزام التنظيمي هي عدالة التوزيعات، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (٠,٨٢)، وتتفق هذه النتيجة فيما يتعلق بتأثير عناصر العدالة التنظيمية مع ما توصلت إليه دراسة دراسة (Folger & Konovsky, 1985) في أن عدالة التوزيعات أثرت بشكل أكثر إيجابية على رضا المشرفين من عدالة التعاملات وعدالة الإجراءات.
- وجود ارتباط إيجابي قوي ومعنوي عند مستوى معنوية ١% بين القيادة الأخلاقية وعناصر العدالة التنظيمية الثلاث (عدالة التوزيعات، عدالة الإجراءات، وعدالة التعاملات) وبمعاملات تفسير (٠,٨٢، ٠,٧٦، ٠,٧٨) على التوالي.
- دلت النتائج على وجود ارتباط إيجابي قوي ومعنوي عند مستوى معنوية ١% بين القيادة الأخلاقية وعناصر الالتزام التنظيمي الثلاث (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، والالتزام المستمر)، وبمعامل تحديد (٠,٨٦)، في العلاقة المباشرة وانخفضت هذه المعاملات في العلاقة غير المباشرة عند دخول العدالة التنظيمية كوسيط في هذه العلاقة، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Hassan, 2014) بوجود ارتباط قوي بين القيادة الأخلاقية وعناصر الالتزام التنظيمي.

### ٢/١٠ التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة يتقدم الباحث بمجموعة من المقترحات والتوصيات وآليات تحقيقها والتي تهدف إلى تطوير أداء قطاع الاتصالات المصرية والتي يمكن عرضها كالآتي:

١- وفقاً لما توصلت إليه الدراسة من وجود علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث (عدالة التوزيعات، عدالة الإجراءات، وعدالة التعاملات) وكلاً من القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي بقطاع الاتصالات محل الدراسة، ووفقاً لما لها من دور في تحسين أداء العاملين وزيادة شعورهم بالمساواة واحساسهم بالعدالة التنظيمية يساعد في تحسين أدائهم الوظيفي ويسهم في زيادة درجة ولائهم والتزامهم التنظيمي مما ينعكس على مستوى رضائهم وتطوير الأداء التنظيمي - طبقاً لما أسفرت عنه الدراسة النظرية - فإنه ينبغي على إدارة هذه الشركات تعزيز الشعور بالعدالة التنظيمية بين العاملين وذلك من خلال التركيز على القيادة الأخلاقية وضرورة إشاعة ثقافة الالتزام التنظيمي بين العاملين داخل هذا القطاع الهام، وذلك لضمان زيادة مستوى أدائهم التنظيمي، وتشجيعهم على الابتكار والتحسين المستمر.

٢- السعي نحو زيادة إدراك العاملين بقطاع الاتصالات المصري بأهمية الالتزام التنظيمي والقيادة الأخلاقية، وأهمية الدور الذي يلعبه قطاع الاتصالات في خدمة المجتمع. ويمكن تحقيق ذلك من خلال تثقيف العاملين بأهمية هذا الدور من خلال عقد الندوات والمؤتمرات، ومن خلال توعية المديرين لهم بأهمية دور الالتزام التنظيمي والقيادة الأخلاقية، والتأكيد على أنهم حلقة وصل هامة وفاعلة في المجتمع.

٣- ينبغي أن تضع إدارة الشركات العدالة التنظيمية والقيادة الأخلاقية ضمن أولوياتها واهتماماتها، وأن تضع لها استراتيجية واضحة وتكرس لها الموارد اللازمة وتوفير كل المتطلبات التي من شأنها تعزيز العدالة التنظيمية والقيادة الأخلاقية وزرع ثقافة الالتزام لدى العاملين بما يضمن النهضة وتطوير وتحسين الأداء لذلك القطاع.

٤- بالإضافة إلى ما سبق فإنه يمكن اقتراح مجموعة من التوصيات العامة التي من الممكن أن تسهم إلى حد كبير في تعزيز فعالية الالتزام التنظيمي بهذا القطاع والتي من أهمها:

- إنشاء وحدات بحثية مهمتها توطيد ثقافة الالتزام التنظيمي، لدى العاملين بقطاع الاتصالات.
- أن تسعى إدارة هذا القطاع لتكوين إدارة متخصصة مسئولة عن زرع ثقافة الالتزام التنظيمي، وغرس مبادئ العدالة التنظيمية والمساواة بين العاملين في هذا القطاع وذلك من أجل ضمان مستوى عال من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي.

### ٣/١٠ مقترحات لدراسات مستقبلية:

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج وتوصيات الدراسة يرى الباحث امكانية استكمال البحث في بعض الموضوعات التي يمكن بحثها ودراستها في المستقبل كالآتي:

- ١- قياس العلاقة بين القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي بالتطبيق على قطاع البنوك.
- ٢- قياس أثر العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي بشركات إنتاج الأدوية.

٣- دور القيادة بالولاء التنظيمي وعلاقتها بكفاءة الأداء دراسة تطبيقية بقطاع الاتصالات المصري.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

#### ❖ الكتب:

- (١) السيد، البهي، (١٩٧٨)، علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري، القاهرة: دار الفكر العربي.
- (٢) الطويل، هاني، (٢٠٠٦)، الإدارة التربوية والسلوك المنظمي - سلوك الأفراد والجماعات في النظم، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- (٣) سيكاران، أوما، (٢٠٠٥)، طرق البحث في الإدارة: مدخل بناء المهارات البحثية، ط٤، تعريب اسماعيل علي بسيوني، الرياض: دار المريخ للنشر.
- (٤) عبد الباقي، صلاح الدين، (٢٠٠٥)، مبادئ السلوك التنظيمي، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- (٥) عبد الوهاب، علي محمد، وخطاب، عايدة السيد، (١٩٩٣)، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، القاهرة: مكتبة عين شمس.

- (٦) عماد الدين، منى، (٢٠٠٦)، آفاق تطوير الإدارة والقيادة التربوية في البلاد العربية بالإفادة من التجارب والنماذج العالمية المعاصرة، ط ١، عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
- (٧) كوبر، تيري، (٢٠٠١)، الإداري المسؤول: مدخل أخلاقي للدور الإداري ترجمة: معدي آل مذهب، الرياض: إدارة النشر العلمي والمطابع.

### ❖ الدوريات العلمية:

- (١) الأحدي، طلال بن عايد، (٢٠٠٤)، الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة: دراسة ميدانية للمرضين العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض، المملكة العربية السعودية، *المجلة العربية للإدارة*، المجلد ٢٤، العدد ١، القاهرة، ص: ١-٤٤.
- (٢) الدعيج، حمد صالح، وحمودة، عبدالناصر محمد، (١٩٩٨)، العلاقة بين عدم موضوعية النظام الإشرافي وبعض الظواهر السلبية في التنظيم: دراسة ارتباطية مطبقة على المنظمات الكويتية، *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، جامعة الكويت، المجلد (٥)، العدد (٢)، ص: ٢٨٩-٣٤٦.
- (٣) العجمي، راشد شبيب، (١٩٩٨)، تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، *الإداري، معهد الإدارة العامة*، مسقط، ص: ٧١-٩٤.
- (٤) العجمي وآخرون، (٢٠٠٠)، العلاقة بين المتغيرات الشخصية وبين الإحساس بالعدالة التنظيمية وأثرها على الشعور بالرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على دولة الكويت، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، العدد (٢)، ص: ١٩٣-٢٢٤.
- (٥) العطوي، عامر علي حسين، (٢٠٠٧)، أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي: دراسة تحليلية لآراء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة القادسية، *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، جامعة القادسية، المجلد (١٠)، العدد (١).
- (٦) المزجاني، أحمد، (١٩٩٤)، أخلاقيات المدير المسلم في الإدارة العامة، *مجلة كلية الشريعة والدراسات الإسلامية*، المجلد (٩)، العدد (٢٤)، ص: ٢٤٧-٢٨٨.
- (٧) جاب الله، رفعت محمد، (١٩٩١)، محددات ونتائج ثقة العاملين في عدالة ودقة نظم تقييم الأداء، *المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد*، كلية الإدارة والاقتصاد، العدد ٢، ص: ١٢٨-١٧٣.
- (٨) حمودة، عبدالناصر محمد، (١٩٩٩)، حساسية المدير للعدالة وعلاقتها بترتيب الأهمية النسبية للعوائد الوظيفية: دراسة ميدانية مطبقة على عينة من المديرين الكويتيين، *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، المجلد (٦)، العدد (٢).
- (٩) خضير، نعمة عباس وآخرون، (١٩٩٦)، الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة: دراسة مقارنة في الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد، *مجلة اتحاد الجامعات العربية*، العدد (٣١).
- (١٠) خليفة، محمد عبد اللطيف، (١٩٩٧)، محددات سلوك التطوع التنظيمي في المنظمات العامة دراسة تحليلية ميدانية في ضوء بعض النظريات السلوكية الحديثة، *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، المجلد (٥)، العدد (١)، جامعة الكويت، ص: ٩-٥١.
- (١١) ريان، محمد عادل، (٢٠٠٠)، أثر إدراك الأفراد للدعم التنظيمي كمتغير وسيط على العلاقة بين الالتزام التنظيمي والوجداني وبعض المتغيرات الموقفية: دراسة ميدانية، *مجلة البحوث التجارية*، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، المجلد (٢٢)، العدد (١)، ص: ١٣١-١٥٩.
- (١٢) زايد، عادل محمد، (١٩٩٥)، تحليل العلاقة بين أساليب مراقبة الأداء الوظيفي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، المجلد (٢)، العدد (٢)، ص: ٢٦٩-٢٩٨.
- (١٣) \_\_\_\_\_، (١٩٩٩)، تحليل دور المدير الرقابي في التأثير على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، *مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين*، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد (٥٤)، ص: ٩٩-١٤٦.
- (١٤) عابدين، محمد، ويوسف، أحمد، (٢٠١١)، تقديرات مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة واقع مشاركة مؤسسات المجتمع المحلي في الإدارة المدرسية والمشاركة المأمولة فيها، *مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)*، المجلد (٢٥)، العدد (٤)، ص: ٩٦٥-١٠٠٤.
- (١٥) عريشة، محمد محمد، (١٩٩٤)، أثر العدالة التنظيمية في مجال الدخل على اتجاهات وسلوك العاملين: دراسة تطبيقية، *مجلة العلوم الإدارية*، جامعة القاهرة: فرع بني سويف، العدد (٨)، ص: ١٩٠-٢٤٢.
- (١٦) هاوس، بيترج نورث، (٢٠٠٦)، القيادة الإدارية: النظرية والتطبيق، ترجمة: المعيوف، محمد بن معاذ، *معهد الإدارة العامة*، الرياض، المملكة العربية السعودية.

(١٧) يوسف, درويش عبدالرحمن, (١٩٩٩), تحليل العلاقة بين الرضا عن العدالة الداخلية والخارجية ومستوى العائد المادي الفعلي من الوظيفة والولاء التنظيمي والأداء الوظيفي: دراسة ميدانية, **المجلة العربية للعلوم الإدارية**, مجلس النشر العلمي, جامعة الكويت, المجلد (٦), العدد (١).

### ❖ الرسائل العلمية:

- (١) الثمالي, عبدالله محمد, (٢٠٠٢), "علاقة الالتزام التنظيمي ببيئة العمل الداخلية: دراسة تطبيقية على قوات الامن الخاصة", **رسالة ماجستير غير منشورة**, كلية الدراسات العليا, أكاديمية نايف للعلوم الأمنية, الرياض, المملكة العربية السعودية.
- (٢) العوفي, محمد بن غالب, (٢٠٠٥), "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض", **رسالة ماجستير غير منشورة**, كلية الدراسات العليا, أكاديمية نايف للعلوم الأمنية, الرياض, المملكة العربية السعودية.
- (٣) المعايطة, أحمد علي, (٢٠٠٥), "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن للعدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمعلميهم", **أطروحة دكتوراه غير منشورة**, جامعة عمان العربية للدراسات العليا, عمان, الأردن.
- (٤) المهدي, ياسر, (٢٠٠٦), "العدالة التنظيمية واداء المعلمين لسلوك المواطنة بالمدارس الثانوية العامة بمصر", **أطروحة دكتوراه غير منشورة**, جامعة عين شمس, القاهرة, مصر.
- (٥) نعلاني, عبد المحسن, (٢٠٠١), "أثر تفاعل المتغيرات التنظيمية والفردية مع الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى", **رسالة دكتوراه غير منشورة**, كلية التجارة, جامعة عين شمس.

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- (1) Allen, N. & Meyer, J. (1990). "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization", **Journal of Occupational Psychology**, No.63
- (2) Al-Otaibi, A.,G. 2003, The Influence of Organizational Justice on Employee Attitudes in Public Organizations in The State of Kuwait, **Arab Journal of Administrative Sciences**, Vol.10, No.3, pp 343 – 362.
- (3) Balassiano, M and Salles, D. (2012). Perceptions of Equity and Justice and Their Implications on Affective Organizational Commitment, **A Confirmatory Study in a Teaching and Research Institute**. Vol.9, No.3, pp.268-286.
- (4) Baron, R., & Kenny, D. (1986). The Moderator–Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol.51, No.6, pp.1173–1182.
- (5) Boon, Ooi Keng, Arumugam. (2006). The Influence of Corporate Culture on Organizational Commitment: Case Study of Semiconductor Organizations in Malaysia, **Sunway Academic Journal**, Vol.3, pp.99-115.
- (6) Breugst N., Domurath A., Patzelt H, Klaukien A., (2012)."Perceptions of Entrepreneurial Passion and Employees' Commitment to Entrepreneurial Ventures", **Entrepreneurship Theory and Practice**, Vol.36, No.1, pp.171–192.
- (7) Brown, Michael E., Linda K. Trevino, David A. Harrison (2005). Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol.97, pp.117–134.
- (8) Brown, M. E., & Trevino, L. K. (2006). Ethical leadership: A Review and Future Directions. **The Leadership Quarterly**, Vol.17, No.6, pp.595–616.
- (9) Buchanan, B. (1974). "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations", **Administrative Science Quarterly**, Vol.19.
- (10) Burns W and Dipaola, M. (2013). A Study of Organizational Justice, Organizational Citizenship Behavior, and Student Achievement in High Schools. **American Secondary Education**. Vol.42, No.1, pp.4- 23.
- (11) Camerman J., Cropanzano R., and Vandenberghe C. (2007). The Benefits of Justice for Temporary Workers, **Group & Organization Management**, Vol.32 No.2, pp:176-207.
- (12) Charles, T. (2003). Leadership, Decision Making and Organizational Justice. **Management Decision**. Vol.41, No.10. pp. 1008- 1017.
- (13) Chuan Wu, P. & Chaturvedi, S. (2009). The Role of Procedural Justice and Power Distance in the Relationship Between High Performance Work Systems and Employee Attitudes: A Multilevel Perspective, **Journal of Management**, Vol.35, No.5, pp.1228-1247.

- (14) Ciulla, J. (2004). **Ethics: The heart of leadership**. 2<sup>nd</sup> ed . Westport,CT: Praeger.
- (15) Coloski, M. (2003). An Instrument to Measure Perceptions of Organizational Justice of Middle Schools, **Dissertation Abstract International**, Vol.63, No.8, pp.27-55.
- (16) Colquitt, J. A., J. Greenberg and C. P. Zapata-Phelan (2005). What is Organizational Justice? A Historical Overview, In: J. Greenberg and J. A. Colquitt (Eds.), **Handbook of Organizational Justice**, Mahwah, N. Lawrence Erlbaum, pp.12-45.
- (17) Davies, B. & Ellison, L. (2005). **School leadership in the 21st century: Developing a strategic approach** . 2<sup>nd</sup> ed. Oxford, UK: Routledge Taylor & Francis Group.
- (18) Depboye, R.L. and Pontbriened, R. (1981). Correlates of Employees Reactions to Performace Appraisals and Appraisal Systems, **Journal of Applied Psychology**, vol.66, No.2, pp. 248 - 251.
- (19) Eisenbeiss S. A., and van Knippenberg D. (2014). On Ethical Leadership Impact: The Role of Follower Mindfulness and Moral Emotions, **Journal of Organizational Behavior**, Vol.36, pp.182–195.
- (20) Fodchuk, K. M., (2007). Work Environments That Negate Counterproductive Behaviors and Foster Organizational Citizenship:Research-Based Recommendations for Managers. **The Psychologist-Manager Journal**, Vol.26, No.1, pp.27-46.
- (21) Folger, R. and Konovsky, M.A. (1985), Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions, **Academy of Management Journal**,vol.32, pp.115-130.
- (22) Gaertner, S. (1999). Structural Determinants of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Turnover Models. **Human Resource Management Review**,Vol.9, pp.479-493.
- (23) Hassan, S., Wright, B. E. and Yukl, G. (2014). Does Ethical Leadership Matter in Government? Effects on Organizational Commitment, Absenteeism, and Willingness to Report Ethical Problems. **Public Administration Review**, Vol.74, pp.333–343.
- (24) Holtz & Harold. (2012). Effects of Leadership Consideration and Structure on Employee Perceptions of Justice and Counterproductive Work Behavior, **Journal of Organizational Behavior**, Article first published online.
- (25) Jarvi, pentti. (2000). " Commitment and Occupational Image School of Business and Economics" University of Helsinki, Available from, [www.math.helsinki.fi/analysis/ old/pentti-gravi/htm](http://www.math.helsinki.fi/analysis/old/pentti-gravi/htm).
- (26) Jasna, A. & Bostjan A. (2011). Employee Loyalty and Its Impact on Firm Growth, **Jornal of Management & Information Systems**. Vol.15, No.1, p.81.
- (27) Kalshoven, K., Den Hartog, D. N. and De Hoogh, A. H.B. (2013). Ethical Leadership and Follower Helping and Courtesy: Moral Awareness and Empathic Concern as Moderators. **Applied Psychology:An International Review**,Vol.62, pp.211–235.
- (28) Karriker J. H. & Williams, M. L. (2009), Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: A Mediated Multifoci Model , **Journal of Management**, Vol.35, No.1,PP.112-135.
- (29) Krejcie, R.V., & Morgan, D.W., (1970). Determining Sample Size for Research Activities. **Educational and Psychological Measurement**. Vol.30, No.3, pp.607-610.
- (30) Kuehn ,W.Kermit & AL Busaidi, Yousif. (2001) . A Comparison of Organizational Commitment Between National and Expatriate Employees in public and private Sector Organization , **Academy of International Business**, Vol.1.
- (31) Kumar, B. Pavan & Vijai N Giri. (2009). Effects of Age and Experience on Job Satisfaction and Organizational Commitment, The Icfai (Institute of Chartered Financial Analysts of India) University, **Journal of Organizational Behavior**, Vol. VIII, No.1, pp.28-36.
- (32) Lambert, Eric, Paoline, Eugene and Hogane Nancy Lynne. (2006). The Impact of Centralization and Formalization on Correctional Staff Job Satisfaction and Organizational Commitment: An Exploratory Study, **Criminal Justice Studies**,Vol.19, No.1, pp.23-44.
- (33) Landy, F. J ., Barnes, J. L., & Murphy, K. R. (1978). Correlates of Perceived Fairness and Accuracy of Performance Evaluation, **Journal of Applied Psychology**, vol.63 No.6, pp.751 - 754.
- (34) Leventhal, G. S. 1980. What Should be Done With Equity theory? New Approaches to The Study of Fairness in Social Relationships. In K. Gergen, M. Greenberg, & R. Willis (Eds.), **Social exchange: Advances in theory and research**. New York: Plenum. pp.27-55.
- (35) Liu, J., Kwan, H. K., Fu, P. P. and Mao, Y. (2013), Ethical Leadership and Job Performance in China: The Roles of Workplace Friendships and Traditionality, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol(86), pp.564–584.
- (36) Lowe, R. H., & Vodanovich, S. J. (1995). A Field Study of Distributive and Procedural Justice As Predictors of Satisfaction and Organizational Commitment. **Journal of Business and Psychology**, Vol(10), pp.99-114.



- (37) Lu, C., Lin, C. (2014). The Effects of Ethical Leadership and Ethical Climate on Employee Ethical Behavior in the International Port Context, **Journal of Business Ethics**, Vol.(124), pp.209–223.
- (38) Maddi, S. R., Harvey, R. H., Khoshaba, D. M., Fazel, M., & Resurreccion, N., (2009). Personality Construct of Hardiness, IV: Positive Cognitions and Emotions Concerning Oneself and Developmentally Relevant Activities , **Journal of Humanistic Psychology**, No.49 .
- (39) Mark, N & Adrian, T. (2003). Organizational Justice, Trust and The Management of Change Exploration. **Personal Review**, Vol.32, No.3, pp.361- 373.
- (40) Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., & Salvador, R. (2009) . How Low Does Ethical Leadership Flow? Test of Atrickle-Down Model. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol.108, No.1, pp.1–13.
- (41) McMurray, D. R., Adela, J., Scott, R. and Pace, W. (2004). The Relationship Between Organizational Commitment and Organizational Climate in Manufacturing, **Human Resource Development Quarterly**, Vol.15, No.4.
- (42) Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky (2001). Commitment in The Workplace: Toward A General Model, **Human Resource Management Review**, Vol.11.
- (43) Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1997), Employee Motivation; Employee Morale; Work Ethic; Organizational Behavior, **Sage Publications**.
- (44) Michaels, R., Cron, W. L., Dubinsky, A. J. and Joachimsthaler, E. (1988). Influence of Formalization on The Organizational Commitment and Work Alienation of Salespeople and Industrial Buyers, **Journal of Marketing Research**, Vol.xxv, pp.376-383.
- (45) Moorman, R. H. (1991). The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship, **Journal of Applied sychology**, Vol.75, pp.845 – 855.
- (46) Niehoff, B. P. & Moorman, R. H. (1993). Justice As A Mediator of The Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behaviors. **Academy of Management Journal**, Vol.36, pp.527-556.
- (47) Organ, D. W. (1988). **Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome**. Lexington, MA: Lexington Books.
- (48) Ozgan, H. (2011). The Relationships between Organizational Justice, Confidence, Commitment, and Evaluating the Manager and The Perceptions of Conflict Management at the Context of Organizational Behavior. **Educational Sciences: Theory & Practice**. Vol.11, No.1, pp.241-247.
- (49) Park, R., Appelbaum, E. and Kruse, D. (2010). Employee Involvement and Group Incentives in Manufacturing Companies: a Multi-Level Analysis, **Human Resource Management Journal**, V.20, No.3, pp.227–243.
- (50) Pierce, J. L., & Newstrom, J. W. (2006). **Leaders and the leadership process**. 4<sup>th</sup> ed Boston: McGraw-Hill
- (51) Ponnu, Cyril H. & Tennakoon, Girinda. (2009). The Association Between Ethical Leadership and Employee Outcomes: The Malaysian Cas, Electronic, **Journal of Business Ethics and organization studies**, Vol.14, No.1, pp.21 – 32.
- (52) Porter, Lyman W.; Steers, Ricfiard M.; Mowday, Richard T.; Boulian, Paul V. Pub. Date. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Technicians, **Journal of Applied Psychiatric**, Vol.59, No.5.
- (53) Rooplekha Khuntia, Damodar suar (2004). A Scale to Assess Ethical Leadership of Indian Private and Public Sector Managers, **journal of business ethics**, part1, vol.49 No.1, pp.13–26.
- (54) Ruiz-Palomino, P., Ruiz-Amaya, C. and Knorr, H. (2011). Employee Organizational Citizenship Behaviour: The Direct and Indirect Impact of Ethical Leadership. **CAN J ADM SCI**, Vol.28, pp.244–258.
- (55) Saal, F.E., and Moore, S.C, (1993). Perceptions of Promotional Fairness and Promotion Candidates' Qualification, **Journal of Applied Psychology**, No.78, pp.105– 110.
- (56) Santrock, J. (2003). **Adolescence**. 9<sup>th</sup> ed . New York: McGraw.
- (57) Scandura, T. A. (1999). Rethinking leader-Member Exchange: An Organizational Justice Perspective, **The Leadership Quarterly**, No.10, pp.25-40.
- (58) Sheldon, M.E. (1971). Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to The Organization, **Administrative Science Quarterly**, No.16, pp.142-150.
- (59) Straiter, K. L., (2005). The Effects of Supervisor's Trust of Subordinates and Their Organizations on Job Satisfaction and Organizational Commitment, **International Journal of Leadership Studies**, Vol.13, No.1, pp.86–101.

- (60) Vardi, Y. & Y. Wiener. (1996). Misbehavior in Organizations: Amotivational Framework", **Organizational Science**, vol.7.
- (61) Yilmaz, K and Altinkurt, Y. (2012). Relationship Between The Leadership Behaviors, Organizational Justice and Organizational Trust. **Faculty of Education Journal**, Vol.41, No.1, pp.12-24.
- (62) Zapata, C. P., Colquitt, J. A., Scott, B. A., and Livingston, B. (2008 ). Procedural Justice, Interactional Justice, and Task Performance: The Mediating Role of Intrinsic Motivation, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, pp: 1-13.

ملاحق البحث  
ملحق رقم (1)  
قائمة الاستقصاء

أخي الفاضل / .....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بإعداد دراسة ميدانية حول العدالة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي " دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع الاتصالات المصري" وتهدف الاستبانة إلى معرفة اتجاهاتكم نحو بعض الجوانب المتعلقة بشركتكم الموقرة بغرض تحديد مستوى العدالة التنظيمية، والقيادة الأخلاقية، والالتزام التنظيمي، وذلك من أجل تقديم ما يمكن أن يساعد في تعزيز دور قطاع الاتصالات ويساعد في تحسين الخدمات المقدمة من هذا القطاع الحيوي. لذا ببالغ الاحترام نرجوا تكرمكم مشكورين بقرائة فقرات الاستبانة بعناية ودقة ووضع الإجابة التي تمثل وجهة نظركم، ونؤكد لكم أن البيانات والآراء سرية للغاية ولن تستخدم إلا في مجال وأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام،،،

د/ محمد نصر محمد سعيد

مدرس بقسم إدارة الأعمال بكلية التجارة بينها

الجزء الأول : يرجى تحديد مدى موافقتكم على العبارات التالية بوضع إشارة ( √ ) أمام الخيار الذي ترويه مناسباً  
لرأيكم في القضايا والموضوعات الآتية:

م	العبارات	أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق إطلاقاً
١	تناسب ساعات العمل مع ظروفى الخاصة.					
٢	أعتقد أن راتبى الشهري مناسب .					
٣	أعتبر أن عبء العمل الخاص بى مناسب جداً .					
٤	بصفة عامة فإن الحوافز المالية التى أحصل عليها مناسبة جداً.					
٥	أشعر أن أعبائى وواجباتى الوظيفية مناسبة جداً.					
٦	يتخذ المدير القرارات الوظيفية بأسلوب غير متحيز.					
٧	يحرص المدير أن يبدي الموظف رأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.					
٨	يجمع المدير معلومات دقيقة وكاملة قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.					
٩	يشرح المدير القرارات ويزود العاملين بتفاصيل إضافية عند استفسارهم عن تلك القرارات.					
١٠	يتم تطبيق كل القرارات الإدارية على كل العاملين بلا استثناء.					
١١	يسمح للعاملين بعدم قبول أو معارضة القرارات التى يصدرها المدير.					
١٢	عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتى فإنه يتعامل معى بكل اهتمام وود.					
١٣	عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتى فإنه يتعامل معى باحترام وكرامة.					
١٤	عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتى فإنه يراعى مطالبى الشخصية.					
١٥	عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتى, فإنه يناقشه معى بكل صراحة.					
١٦	عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتى يبدي اهتماماً بمصالحى كموظف.					
١٧	يناقش المدير معى النتائج المترتبة على القرارات التى تؤثر على وظيفتى.					
١٨	يشرح لى المدير مبررات القرارات التى اتخذت بالنسبة لوظيفتى.					
١٩	عندما يتخذ رئيسى المباشر قراراً متعلقاً بوظيفتى, فإنه يشرح الأسباب المنطقية التى دعت له لذلك.					
٢٠	يشرح لى المدير بشكل واضح جداً نتائج أى قرار يتعلق بوظيفتى.					
٢١	يناقش أخلاقيات العمل أو القيم مع العاملين بالشركة.					
٢٢	يتخذ القرارات بشكل عادل ومتوازن.					
٢٣	يضع مصلحة العاملين بالشركة فى الاعتبار.					
٢٤	يعتبر نموذجاً يحتذى به فى كيفية القيام بالأعمال الصحيحة من الناحية الأخلاقية.					
٢٥	يحدد النجاح ليس فقط بالنتائج وإنما أيضاً بطريقة الوصول إليها.					
٢٦	يسأل عن الشئ الصحيح الذى يجب عمله عند اتخاذ القرار.					
٢٧	يمارس حياته الشخصية بطريقة أخلاقية.					
٢٨	يستمع لأراء العاملين معه بالشركة.					
٢٩	يعاقب العاملين الذين ينتهكون المعايير الأخلاقية.					
٣٠	يمكن الثقة فى تصرفاته وأفعاله.					
٣١	أشعر وبجدية بأن مشاكل هذه الشركة وكأنها مشاكلى الخاصة بى.					
٣٢	أشعر بإحساس قوى بالانتماء لهذه الشركة.					



ثانياً: البيانات الشخصية:

١. اسم الشركة: .....
٢. الاسم ( إذا رغبت ): .....
٣. المسمى الوظيفي: .....
٤. عدد سنوات الخبرة: أقل من ٥ سنوات  ٥ سنوات إلى أقل من سنة ١٥  ١٥ سنة فأكثر

**ملحق رقم (٢)**  
**نتائج التحليل الإحصائي**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.821	20

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.814	10

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.772	12

**Test Statistics<sup>a,b</sup>**

	عدالة التوزيعات	عدالة الإجراءات	عدالة التعاملات
Chi-square	34.253	42.582	24.254
df	3	3	3
Asymp. Sig.	.000	.000	.000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: x

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	12.435	.068		12.742	.000
القيادة الخلاقية	.674	.049	.638	6.312	.000

a. Dependent Variable: الالتزام التنظيمي

**Test Statistics<sup>a,b</sup>**

	يناقش أخلاقيات العمل أو القيم مع العاملين بالشركة.	يتخذ القرارات بشكل عادل ومتوازن.	يضع مصلحة العاملين بالشركة في الاعتبار.	يعتبر نموذجاً يحتذى به في كيفية القيام بالأعمال الصحيحة من الناحية الأخلاقية.	يحدد النجاح ليس فقط بالنتائج وإنما أيضاً بطريقة الوصول إليها.	يسأل عن الشيء الصحيح الذي يجب عمله عند اتخاذ القرار.	يمارس حياته الشخصية بطريقة أخلاقية.	يستمع لأراء العاملين معه بالشركة.	يعاقب العاملين الذين ينتهكون المعايير الأخلاقية.	يمكن الثقة في تصرفاته وأفعاله.
Chi-square	74.510	91.202	68.011	59.881	40.404	37.022	99.863	43.474	64.411	95.434
df	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: x

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3896.314	1	2896.335	6562.411	.000 <sup>a</sup>
	Residual	119.268	163	.783		
	Total	2834.593	174			

a. Predictors: (Constant), القيادة الأخلاقية,

b. Dependent Variable: الالتزام التنظيمي

**Correlations**

		القيادة الأخلاقية	الالتزام العاطفي	الالتزام المعياري	الالتزام المستمر
القيادة الأخلاقية	Pearson Correlation	1	.624**	.648**	.763**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	319	319	319	319
الالتزام العاطفي	Pearson Correlation	.624**	1	.872**	.914**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	319	319	319	319
الالتزام المعياري	Pearson Correlation	.648**	.872**	1	.826**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	319	319	319	319
الالتزام المستمر	Pearson Correlation	.763**	.914**	.826**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	319	319	319	319

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

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.928 <sup>a</sup>	.862	.862	.83109

a. Predictors: (Constant), القيادة الأخلاقية