

الصحة التنظيمية في المنظمات العامة: ما بين العدالة التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي بالتطبيق على الهيئة القومية للبريد المصري

د/ مصطفى محمد علي شديد

مدرس بقسم الإدارة العامة والمحلية

كلية العلوم الإدارية

أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

الملخص :

تهدف الدراسة إلى تحديد مستوى العدالة والصحة التنظيمية والرضا الوظيفي للعاملين داخل الهيئة القومية للبريد بالإضافة إلى التعرف على دور الوسيط لأبعاد الصحة التنظيمية في العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي للعاملين، ويعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة بالإضافة إلى التعرف على آراء المستقصى منهم حول هذا الموضوع، ونتيجة لاختبار فروض الدراسة توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن هناك علاقة إيجابية غير مباشرة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي من خلال متغير الصحة التنظيمية كمتغير وسيط، كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من المقترحات من أهمها وضع خطة لرفع مستوى العدالة التنظيمية والعمل على رفع مستواها بين العاملين داخل الهيئة القومية للبريد، بالإضافة إلى تعديل هيكل الرواتب بحيث يتناسب مع الجهد المبذول، وتشجيع فرص التطوير المؤسسي والذاتي وحفزهم على تحسين القدرات التعليمية.

الكلمات الافتتاحية: الصحة التنظيمية، العدالة التنظيمية، الرضا الوظيفي، الهيئة القومية للبريد المصري.

Organizational Health: Between Organizational Justice and achieving Job Satisfaction applying on The National Postal Authority (Egypt Post)

Dr. Mostafa Mohamed Aly Shedid

Lecturer in Public & Local Administration Department

Faculty of Management Sciences

Sadat Academy for Management Sciences

Abstract :

This study aims to identify the level of justice, organizational health and employees' job satisfaction within the National Postal Authority, also to determine the mediator role of the dimensions of organizational health in the relationship between organizational justice and employees' job satisfaction.

The researcher uses the descriptive analytical approach to study the relationship between variables of the study, and to identify the respondents' opinions on this topic. By testing the hypotheses of the study, a set of results was observed, the most important result is that there is an indirect positive relationship between organizational justice and job satisfaction, considering the organizational health as an intermediate variable.

The study also presented a set of recommendations, the most important of which is setting up a plan to raise the level of organizational justice and working on raising its level among the

employees' within the National Postal Authority, in addition to modifying salary structure in line with the exerted efforts, as well as encouraging opportunities for institutional and self-development, and motivating employees to improve their educational capabilities.

Key words: Organizational Health, Organizational Justice, Job Satisfaction, The National Postal Authority (Egypt Post).

المقدمة :

فرضت التغيرات المتسارعة على المنظمات الساعية للتميز في ظل المنافسة الشديدة وتطور التكنولوجيا وزيادة وتنوع الخدمات، إدخال أساليب الإدارة المعاصرة. وتسعى المنظمات العامة إلى مواكبة المستجدات التي تحدث داخل محيطها التنظيمي وخارجه، لرفع الفعالية التنظيمية لها، ولا يكون ذلك إلا من خلال الاهتمام بالعنصر البشري فأحساس العاملين بالعدل والمساواة داخل البيئة التنظيمية يزيد من كفاءته وقدراته في أداء مهامه، وقد أولى العديد من أصحاب النظريات الإدارية أهمية كبيرة للمعاملة العادلة والمشاركة في صنع القرار، حيث تركز العدالة التنظيمية على مدى إدراك العاملين للمعاملة العادلة في وظائفهم وتأثير ذلك على العديد من المخرجات التنظيمية (علال، ٢٠٠٦: ١٣).

إن توافر الصحة التنظيمية يساهم في توفير السياق المناسب لاستراتيجيات المنظمة لتحقيق أهدافها التنظيمية، فكلما كانت المنظمة أكثر - صحة- زادت قدرتها على الاستفادة من المعلومات واستخدامها وتعطيها قدر أكبر لتحقيق الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة، مما يؤثر إيجابياً على سير العمليات الداخلية في المنظمة، ويؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين فيها، والولاء والرضا الوظيفي، وقلة دوران العمل، وزيادة الإنتاجية. وتمتلك أيضاً القدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية في المدى الطويل، وتطور وتوسع من إمكانياتها للتعامل مع تلك المتغيرات (Mikes, 1965: 777).

إن المنظمة الصحية هي القادرة على الحفاظ على بيئة عمل صحية حتى في أوقات تقلب أوضاع السوق، وتوجه طاقاتها نحو تحقيق أهدافها بالوصول إلى مخرجات أرقى وأفضل (سالم، ٢٠٠٧: ١١)، والمنظمات ذات الصحة التنظيمية الجيدة هي أماكن يرغب الأفراد في البقاء فيها، وتكون مفيدة وفعالة في بيئتها (Hong, et al., 2014). والأشخاص في المنظمة ذات الصحة التنظيمية المرتفعة بدءاً من القادة، يكون لديهم قدرة أكبر لتحقيق أهداف المنظمة، ويتعلمون من التجارب، ويتعافون بسرعة من الأخطاء والعثرات، ولديهم المقدرة العالية على التواصل مع العاملين، وفهم احتياجات العملاء، وتطوير المنتجات والخدمات وتشجيع الابتكار، علاوة على ذلك، فإنها تخلق بيئات محفزة للعاملين، تصبح للمنظمة قدرة أعلى التعامل مع التغيرات الداخلية والخارجية، ويصبح الرضا الوظيفي للعاملين فيها مرتفعاً وأكثر فعالية.

الدراسات السابقة ومراجعة الأدبيات

يتناول الباحث في هذا الجزء من الدراسة العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت للدور الذي تلعبه الصحة التنظيمية في العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، وقد تم تناول هذا الموضوع من زوايا مختلفة وقد تنوعت هذه الدراسات بين العربية والأجنبية، وسوف تستعرض هذه الدراسة مجموعة من الدراسات التي تم الاستفادة منها مع الإشارة إلى أبرز ملامحها، مع تقديم تعليق عليها يتضمن جوانب الاتفاق والاختلاف وبيان الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية، ويود الباحث أن يشير إلى أن الدراسات التي سوف يتم استعراضها جاءت في فترات زمنية مختلفة، وشملت من الأقطار والبلدان ما يدل على تنوعها الزمني والجغرافي.

هذا وقد تم تصنيف هذه الدراسات حسب المتغيرات الرئيسية للدراسة وهم المتغير المستقل (العدالة التنظيمية)، والمتغير التابع (الرضا الوظيفي)، والمتغير الوسيط (الصحة التنظيمية)، مع عرض الدراسات التي تمكن الحصول عليها والتي تربط بين المتغيرين من وجهات نظر مختلفة أو قطاعات ومجالات مختلفة.

وفيما يلي نقدم عرضاً لهذه الدراسات، ثم نوضح جانب الاتفاق والاختلاف بينهما، ثم نوضح الفجوة العلمية من خلال التعرف على اختلاف الدراسات الحالية عن الدراسات السابقة، وأخيراً جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة في الدراسة الحالية.

أ- استعراض الدراسات السابقة

الدراسات السابقة التي تناولت متغير "العدالة التنظيمية"

دراسة (عليان، ٢٠١٦): تهدف الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي على هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية في محافظة غزة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والاختبارات الإحصائية المناسبة لاختبار صحة الفروض، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى العاملين محل الدراسة، كما توصلت الدراسة إلى أن حصول مجال العدالة التنظيمية ككل على درجة متوسطة من الموافقة من قبل هيئة التمريض في المستشفيات محل الدراسة.

دراسة (ابوسمعان، ٢٠١٥): تناولت الدراسة تحليل العلاقة بين محددات العدالة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمية، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين محددات العدالة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمية، كما توصلت الدراسة إلى وجود العدالة التنظيمية عموماً بدرجة متوسطة وجاء ترتيب محدداتها كالتالي: عدالة التعاملات وبدرجة كبيرة، تليها عدالة الإجراءات وبدرجة متوسطة، وأخيراً عدالة التوزيع كانت بدرجة قليلة. وأوصت الدراسة بالعمل على مراعاة عدالة التوزيع من خلال توفير رواتب مناسبة وعادلة.

دراسة (غانم، ٢٠١٥): تهدف الدراسة لمعرفة درجة العدالة التنظيمية وعلاقتها بتفويض السلطة لدى العاملين محل الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود ارتباط طردي إيجابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠٥ في متوسط استجابات العاملين محل الدراسة بين درجة العدالة التنظيمية وتفويض

السلطة لديهم. وبناء على ذلك أوصت الدراسة بزيادة وعيهم بثقافة العدالة التنظيمية ودعوة مديري المدارس والمديريات إلى تبني بيئة تنظيمية في المدارس الحكومية تنمي مناخ تسوده العدالة للجميع.

دراسة (Gim, et.al., 2014): تتناول هذه الدراسة تحليل أثر عدالة التوزيع والعدالة الإجرائية كمتغيرين مستقلين على نوايا ترك العمل (دوران العمل) عبر الالتزام العاطفي كمتغير وسيط، وأظهرت نتائج الدراسة أن عدالة التوزيع والإجراءات لها علاقة مؤثرة وواضحة بالالتزام العاطفي كمتغير وسيط، وبالتالي هناك علاقة مؤثرة بمعدل ترك العمل من قبل الالتزام العاطفي، وأوصت الدراسة بعدالة التعويضات والمكافآت والاهتمام بعدالة التوزيع والإجراءات لما لها من أثر واضح في تخفيض معدلات ترك العمل.

دراسة (Asgari, Nojabae, & Arjmand, 2011): تهدف الدراسة إلى التعرف على علاقة العدالة التنظيمية بأبعادها (الإجرائية والتوزيعية والتفاعلية والمعلوماتية) وأثرها على سلوك المواطنة التنظيمية للموظفين، وأشارت النتائج إلى أن هناك علاقات ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية والعدالة المعلوماتية وسلوك المواطنة للعاملين، أما العدالة التوزيعية والعدالة التفاعلية فلا توجد علاقة كبيرة بينهما وبين سلوك المواطنة، كما تشير الدراسة إلى حصول العدالة التوزيعية والتفاعلية على أقل وزن من وجه نظر المشاركين في الاستقصاء.

الدراسات السابقة التي تناولت متغير "الصحة التنظيمية"

دراسة (السقا، ٢٠١٩): تهدف الدراسة إلى معرفة أثر الصحة التنظيمية على الأداء الاستراتيجي في شركات التأمين العاملة في فلسطين، وقد أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج من أهمها: وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين واقع الصحة التنظيمية والأداء الاستراتيجي في شركات التأمين العاملة محل الدراسة، وقد أوصت الدراسة بضرورة إتاحة الفرصة أمام العاملين للاطلاع على الأهداف التي

تسعى الشركة لتحقيقها، تطوير إجراءات العمل وبتشجيع الاتصالات المفتوحة في جميع الاتجاهات بعيداً عن الروتين.

دراسة (أبو جليل، ٢٠١٨): تهدف الدراسة تقييم أثر أبعاد الصحة التنظيمية على أداء مندوبي المبيعات والتسويق، وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الصحة التنظيمية على أداء مندوبي المبيعات والتسويق في الشركات محل الدراسة، كما أظهرت النتائج أن مستوى تقييم أبعاد الصحة التنظيمية وأداء العاملين محل الدراسة كان بدرجة مرتفعة باستثناء بعد ملائمة الاتصالات قد جاء بدرجة متوسطة.

دراسة (الهوراني، ٢٠١٦): تهدف الدراسة إلى اكتشاف العلاقة بين الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان، وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها، أن مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات كان مرتفعاً، وقد أوصت الدراسة بأهمية تقديم الدعم والتحفيز لدى العاملين محل الدراسة للحفاظ على المستوى المرتفع للصحة التنظيمية في مدارسهم.

دراسة (Singh A. P., 2014): تهدف هذه الدراسة إلى تحليل البيانات التي جمعتها شركة ماكينزي حول الصحة التنظيمية بين عامي ٢٠٠٣ و ٢٠١١ عن ٨٠٠ منظمة وقامت بقياس الأبعاد التسعة المعتمدة في نموذج ماكينزي للصحة التنظيمية وهي (التوجه، القيادة، الثقافة ومناخ المنظمة، الاعتمادية، التنسيق والسيطرة، القدرات، التحفيز، التوجه الخارجي، الإبداع والتعلم) على الأداء، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين الصحة التنظيمية وتحسين الأداء، وأن المنظمات التي تتمتع بالصحة التنظيمية قد تكون حققت عائداً للمساهمين أكبر بثلاثة أضعاف .

دراسة (Pourrajab, & Nazari, 2011): تهدف الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الصحة التنظيمية وأداء الإداريين التربويين من أجل الحفاظ على التنمية

المستدامة في المدارس الثانوية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الصحة التنظيمية وأداء الإداريين محل الدراسة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة بين الصحة التنظيمية وأداء الإداريين في مجالات التعليم والبرامج التعليمية وشئون الطلاب والموظفين.

الدراسات السابقة التي تناولت متغير "الرضا الوظيفي"

دراسة (الأمين، ٢٠١٦): تهدف هذه الدراسة إلى فهم موضوعي للرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، والتعرف على مختلف العوامل المؤثرة فيهم، مع إبراز أهمية الرضا الوظيفي ومدى مساهمته في تحسين ورفع أداء المورد البشري، وقد أوصت الدراسة بأهمية الاهتمام بالموارد البشرية من خلال تحسين ظروفهم المادية والمعنوية مع ضرورة إشراك الموظفين في النقاشات والاجتماعات، وإعداد منظومة حوافز متنوعة يكفل توزيعها بعدالة تامة بين العاملين.

دراسة (محمد، ٢٠١٦): تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أهم العوامل المساهمة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، مع تحديد الكيفية التي تجعل رضا العاملين عن وظائفهم يرتبط بأهداف المؤسسة المختلفة. وتوصلت الدراسة إلى أن تفعيل دور العنصر البشري في المؤسسة يقتضي التخطيط الجيد في تصميم الأجور ونظام الترقية وأسلوب الإشراف، وتحسين الظروف الفيزيائية في العمل، وتنجح المؤسسة عندما توازن بين متطلبات أدوارها وحاجات وتوقعات الأفراد العاملين.

دراسة (الميلود، ٢٠١٧): تتناول هذه الدراسة موضوع الرضا الوظيفي وأثره على أداء المعلم "دراسة مقارنة بين المعلم في المدرسة العمومية والمعلم في المدرسة في الخاصة لولاية الجلفة" وهي تهدف إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلم حول وظيفته وذلك من جوانب مادية ومعنوية واجتماعية وأسرية ومحاولة ربطها بأدائه في عمله. وقد قامت هذه الدراسة من فرضية عامة وثلاث فرضيات جزئية متضمنة أهداف

البحث المذكورة أعلاه حيث اعتمدت على المنهج المقارن أما فيما يتعلق بأداة الدراسة فكانت عبارة عن استقصاء يقيس مستوى رضا المعلم بالأداء.

الدراسات السابقة التي تناولت بين المتغيرين (المستقل والتابع) "العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي"

دراسة (عبد الوهاب، ٢٠١٧): تهدف الدراسة إلى بلورة منهج العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي وتحسين الأداء طبقاً لاختبار ميداني معرفي مزدوج بين النظرية والتطبيق، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها، تأكيد من خلال التحليل الإحصائي أن جميع العلاقات الارتباطية لأبعاد منهج العدالة التنظيمية بشكل منفرد مع أبعاد الرضا الوظيفي وتحسين الأداء مجتمعة كانت علاقة موجبة ودالة معنوياً وهي إشارة واضحة إلى وجود الاعتمادية والتبادلية بين المتغيرات محل الدراسة.

دراسة (بولقواس، ٢٠١٦): تهدف الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تؤديه العدالة التنظيمية السائدة في المنظمة في تحقيق الرضا الوظيفي بين الأفراد العاملين محل الدراسة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في إعداد هذه الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى العدالة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة متوسط، إلا أن الرضا الوظيفي مرتفع بالإضافة إلى أن مستوى عدالة الإجراءات في تحقيق نمط الإشراف السائد في المؤسسة متوسط، وأن مستوى عدالة المعاملات في تحسين العلاقة بين جماعات العمل كان متوسط.

دراسة (سعيدة، ٢٠١٥): تهدف هذه الدراسة إلى دراسة طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي للعاملين في هذه المؤسسة بالإضافة إلى إبراز أهمية العدالة التنظيمية ومدى مساهمتها في تحقيق رضا العاملين داخل المنظمة، ودارت هذه الدراسة حول إدارة فرضية "تحقيق العدالة التنظيمية إذا شعر الفرد بأن هناك

عدالة في العوائد التي يتحصل عليها و عدالة في الإجراءات التنظيمية المتبعة وأيضاً عدالة في التعاملات.

دراسة (Bakhshi, Kumar, & Rani, 2009): تهدف الدراسة إلى التعرف على العدالة التنظيمية ببعديها (الإجرائي والتوزيعي) وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وأظهرت النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين عدالة التوزيع مع الرضا الوظيفي، كما لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين عدالة الإجراءات والرضا الوظيفي، بالإضافة إلى ما سبق توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين العدالة التوزيعية والالتزام التنظيمي بشكل عام، وفي إطار هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بعدالة التوزيع التي بدورها تؤثر بشكل إيجابي في العمل وتحقيق الرضا الوظيفي.

ب - أهم ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

بالنظر إلى ما سبق ذكره من استعراض للدراسات السابقة يظهر لنا أن أغلب الدراسات السابقة لم تتناول متغيرات الدراسة الحالية مُجمعة، وهو ما يشير إلى الندرة النسبية للدراسات المشابهة لها في البيئة المحلية، مما يجعل الدراسة تتميز كونها تتناول موضوعاً جديداً وهو (العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي في ضوء وجود متغير وسيط وهو الصحة التنظيمية) ضمن إطار الموضوعات المستجدة والمعاصرة في أدبيات الإدارة العامة.

وتتميز هذه الدراسة كونها استفادت من أدبيات الدراسات السابقة وخبرات الباحثين السابقين الذين تناولوا مفردات مرتبطة بالدراسة الحالية مما يدعمها ويقوي دليلها، لذا تأتي هذه الدراسة لسد الفجوة وأوجه القصور في الدراسات السابقة لتكمل مسار بحثهم للوصول لأفضل النتائج والتوصيات.

-تعتبر الدراسة الحالية امتداد للدراسات السابقة وتضيف في ذات الوقت نقطة جوهرية وهي دعم حركة المنظمات باتجاه تحسين وتطوير الإحساس بالرضا

الوظيفي الذي يحظى باهتمام إدارة تلك المنظمات كونه يمثل النتيجة النهائية التي تهدف المنظمات عموماً إلى الوصول إليها.

من حيث مجتمع الدراسة وقطاع التطبيق: فقد تنوعت الاتجاهات البحثية في تحديد مجتمع الدراسة وعينتها في الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية التي كان معظمها في مؤسسات وقطاعات مختلفة مثل (منظمات عامة، بنوك، مستشفيات، جامعات)، وفي حين تم تطبيق الدراسة على هيئة قومية (الهيئة القومية للبريد المصري)، وتبين للباحث الندرة الشديدة في الدراسات التي حاولت قياس أثر العدالة التنظيمية على الصحة التنظيمية والرضا الوظيفي مما يميز الدراسة الحالية ويمنحها قيمة مضافة، كما ولن يسبق لأي من الدراسات السابقة المشار إليها أن تعرضت بالدراسة بشكل مباشر لهذا الموضوع.

من حيث المنهجية: تعد الدراسة الحالية دراسة وصفية تحليلية إذ يلائم هذا المنهج الدراسات التي تتبنى استقصاء الظاهرة التي بلورتها مشكلة الدراسة، ثم تحليلها، وتفسيرها، ومقارنتها، وتقويمها وفق أسس منهجية علمية رصينة.

-الطرق والأساليب المستخدمة: اختلاف الأدوات البحثية التي استخدمها الباحث مع الأساليب والطرق المستخدمة في الدراسات السابقة، خصوصاً فيما يتعلق بحجم العينة ونوعيتها حيث استخدمت الدراسة الحالية أسلوب العينة العشوائية البسيطة لمجتمع الدراسة، بالإضافة إلى اختلاف مجال التطبيق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

-متغيرات الدراسة وطبيعة العلاقة: تعتمد الدراسة الحالية على بيان أثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي في وجود الصحة التنظيمية، حيث قام الباحث بالتعرف على اتجاه العلاقة المباشرة وغير المباشرة وحجم التأثير بين المتغير المستقل والمتغير التابع في وجود المتغير الوسيط، بينما تنطرق الدراسات السابقة لهذا الجانب مع الأبعاد المستخدمة في هذه الدراسة، وركزت فقط على بُعد واحد من الأبعاد مع متغيرات أخرى.

المشكلة محل الدراسة :

يُعد الرضا الوظيفي من الموضوعات الهامة التي نبغي أن تظل محوراً للبحث والدراسة بين فترة وأخرى عند الباحثين والقادة ومشرفي الإدارات والمهتمين بالتطوير الإداري في المؤسسات والهيئات العامة، وذلك لأسباب عدة فما يرضى عنه العامل أو الموظف حالياً قد لا يرضيه في المستقبل. كما تعتبر العدالة التنظيمية ظاهرة تنظيمية تسعى إدارة المنظمات لإقرارها في كافة مجالات العمل، وتعد مجالات العدالة التنظيمية لتشمل كافة الجوانب الحياة التنظيمية: مثل عدالة الإجراءات التي تتمثل في الترقية، تقييم الأداء، نمط الإشراف، توضيح محتوى القرارات الوظيفية، إنهاء خدمات العاملين وتوزيع أعباء العمل. والعدالة التنظيمية أصبحت أهم المتغيرات التي تساهم في تنمية الدوافع الإيجابية وتشكيل سلوكيات واتجاهات إيجابية لدى العاملين وتحقيق رضاهم الوظيفي، ومن المتغيرات التنظيمية التي تتأثر بمستوى العدالة التنظيمية الرضا الوظيفي.

ونظراً لارتباط الرضا الوظيفي بالعدالة التنظيمية ارتباطاً مباشراً، سيتم معرفة مدى مساهمة الدور الذي تحققه العدالة التنظيمية ببعديها عدالة الإجراءات وعدالة المعاملات في الرضا الوظيفي للعاملين، هذا الأخير الذي أصبح حتمية لا يمكن تجاهلها لما له من أثر على ضمان نجاحها واستمرارها.

وفي ضوء ذلك، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التعرف على ما هو تأثير الصحة التنظيمية بأبعادها المختلفة (الثقافة التنظيمية، القيادة بالمشاركة، الأمان الوظيفي) كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، عدالة الإجراءات، عدالة المعاملات) كمتغير مستقل، في تحقيق الرضا الوظيفي بأبعاده (ظروف وبيئة العمل، الاستقرار الوظيفي، الرواتب والحوافز) كمتغير تابع، لدى العاملين داخل " الهيئة القومية للبريد المصري " المنظمة محل الدراسة.

وبتعبير آخر تتمثل مشكلة الدراسة في إيجاد إجابة على التساؤلات الآتية:

١. ما مدى تمتع المنظمة محل الدراسة بتطبيق أبعاد الصحة التنظيمية؟
٢. الأهمية النسبية للأبعاد المكونة للصحة التنظيمية بالمنظمات محل الدراسة؟

٣. إلى أي مدى تساهم الصحة التنظيمية في زيادة العدالة التنظيمية؟
٤. ما مدى انعكاس الزيادة في العدالة التنظيمية على تحقيق الرضا الوظيفي؟
أهمية الدراسة وأسباب تناولها :

تكمن أهمية الدراسة في تناولها لمفهوم الرضا الوظيفي في حد ذاته وباعتباره من المفاهيم الأساسية والمهمة في المجال الإداري التنظيمي، بحيث نجد جميع المنظمات الأخذة في التقدم والتحديث تسعى إلى تحقيقه ميدانياً من خلال توفير بيئة عملية ملائمة. فأهمية ارتباط الموظف بعمله تعتبر من الأساسيات التنظيمية التي تساعد على تجنب أشكال عدم التفاعل والاستقرار، لذا وجب على المنظمة أن تولي أهمية كبيرة وعناية خاصة بالموارد البشري الذي يساهم في تعزيز صحة المنظمة وجعلها قادرة على المنافسة والتكيف مع الظروف الداخلية والخارجية التي تحيط بها.

فغياب معالم الصحة والعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي كثقافة تمارس في المنظمات العامة في مصر زاد من اهتمام دراستنا لمعالجة هذا الموضوع للبحث والكشف عن أسباب غيابه والتأثيرات الناجمة عنه التي تجعل من الواقع التنظيمي واقعاً مريباً يتضمن كل المعالم السلبية التي تساهم في حد من الكفاءة الفردية والجماعية للفئة العاملة وبالتالي تغييب قدرات العاملين على العمل والإنجاز للواجبات العملية بالشكل المطلوب، وهذا بدوره يضعف الفعالية الوظيفية والتنظيمية للمنظمة.

أهداف الدراسة :

- بالنظر إلى مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، يمكن صياغة أهداف الدراسة كالاتي:**
-تحديد مستوى العدالة التنظيمية المطبقة وأهم أبعادها تأثيراً على العاملين داخل المنظمة محل الدراسة.
-تحديد مدى الصحة التنظيمية التي تتمتع بها المنظمة محل الدراسة، وأهم الأبعاد التي تجعلها أكثر صحة تنظيمية.
-تحديد درجة الرضا الوظيفي السائد بين العاملين داخل المنظمة محل الدراسة، وأهم الأبعاد التي تزيد من الرضا الوظيفي.

-التعرف على دور الوسيط لأبعاد الصحة التنظيمية في العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي للعاملين.

فروض الدراسة :

تنطلق الدراسة من أربعة فروض أساسية لاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة علما بأن العدالة التنظيمية بأبعادها تمثل متغير مستقل، وأن ابعاد الصحة التنظيمية تمثل متغير وسيط، وتحقيق الرضا الوظيفي بأبعاده متغير تابع وتم صياغة الفروض على النحو الآتي:

1. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة وتحقيق الرضا الوظيفي.
2. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة والصحة التنظيمية بأبعادها المختلفة.
3. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الصحة التنظيمية بأبعادها المختلفة والرضا الوظيفي بأبعاده المختلفة.
4. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين العدالة التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي نتيجة لوجود أبعاد للصحة التنظيمية.

منهجية الدراسة :

اعتمد الباحث في إعداد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لإتمام هذه الدراسة، وقد تم الاعتماد على المصدرين التاليين في جمع هذه البيانات والمعلومات، وذلك على النحو التالي:

- 1-المصادر الثانوية: وتتمثل هذه المصادر في المسح المكتبي والأدبيات الإدارية التي تناولت متغيرات الدراسة " العدالة التنظيمية، الصحة التنظيمية، الرضا الوظيفي".
- 2-المصادر الأولية: وتتمثل في البيانات والمعلومات التي جُمعت من مصادر عينة الدراسة بالاعتماد في ذلك على استمارة الاستقصاء.

الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة

الرضا الوظيفي (المتغير التابع)

١. تعريف الرضا الوظيفي

يعتبر الكثيرون الرضا الوظيفي من أهم الاتجاهات المتعلقة بالعمل، ولذا قام العديد من الباحثين والكتاب بدراسته باستمرار، ولا يزال يحظى باهتمام المديرين في مختلف المنظمات.

وقد وردت تعريفات متعددة للرضا الوظيفي، فيرى البعض أن الرضا عن العمل هو درجة إشباع حاجات الفرد نتيجة العمل، ويحقق هذا الإشباع عادة عن طريق الأجر، ظروف العمل، طبيعة الإشراف، طبيعة العمل نفسه، الاعتراف بواسطة الآخرين. (عبد الباقي، ٢٠٠١: ٢١٠)، وعرف (صلاح الدين، ٢٠٠١: ٢١١) الرضا الوظيفي على أنه الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أو ما يحصل عليه من تلك الوظيفة، كما تعرف (حميد، ٢٠١٤: ٥٠) الرضا الوظيفي على أنه هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه (محتوى الوظيفة) وبيئة العمل ومع الثقة والولاء والانتماء للعمل والعوامل والمؤشرات الأخرى ذات العلاقة. وقد أوضح (عاشور، ١٩٨٦: ٦٠) رؤية (بورتر Porter) أن الرضا الوظيفي يتحدد بتأثير العوائد التي يحصل عليها العامل من عمل في المؤسسة وما تحقق له من إشباع وكذا إدراكه لعدالة هذه العوائد. وهو ما يؤكد تعريف عاشور للرضا الوظيفي على أنه أحد المتغيرات الرئيسية الناتجة عن مدى قصر المكافأة الفعلية لمقابلة إدراك العامل لعدالة مستوياتها، فالعامل يكون راضياً عندما تقابل المكافأة هذا الإدراك ويكون غير راض عندما تكون المكافأة الفعلية أدنى من إدراكه لعدالتها.

٢- العوامل المادية المؤثرة في الرضا الوظيفي

بالرجوع إلى العديد من الدراسات ومنها دراسة (الأمين، ٢٠١٦)، ودراسة (المليود، ٢٠١٧)، ودراسة (عبد الوهاب، ٢٠١٧)، ودراسة (بولقواس، ٢٠١٦)

التي تناولت العوامل المادية التي تؤثر في الرضا الوظيفي، يمكن من خلال ذلك عرض تلك العوامل في النقاط التالية:

-الأجر: ويُعرف الأجر على أنه ذلك المقابل المادي الذي يدفع للعنصر البشري مقابل الجهد الذي يبذله لإنتاج السلعة أو لتقديم الخدمة، ويكتسب محور الأجر أهمية بالغة بالنسبة لكل من العنصر البشري أو بالنسبة للمؤسسة، فالعنصر البشري يعتبر الأجر بمثابة الوسيلة الفعالة لإشباع احتياجاتهم، أما بالنسبة للمؤسسة فإن الأجر تساعد على جذب الكفاءات للعمل فيها وهي وسيلة مهمة لنشر العدالة بين الموارد البشرية.

-طبيعة العمل: تعتبر طبيعة العمل عن تلك المتغيرات التي تكون المهام التي يؤديها العنصر البشري في عمله، ومن بين أهم هذه المتغيرات ما يلي:

*السلطة والمسئولية المرتبطة بالعمل.

*طبيعة أنشطة العمل.

*فرص النمو التي يوفرها العمل.

-نمط الإشراف: ويعرف نمط الإشراف بأنه علاقة عمل رسمية بين شخص موجه (المشرف) وعدد من الأشخاص (المشرف عليهم) يعملون مع جماعات، وتهدف هذه العلاقة إلى مساعدة المشرف عليهم في تحقيق الأهداف.

-الترقية: يقصد بالترقية نقل العنصر البشري إلى مركز أو وظيفة أعلى، وغالباً ما تتم الترقية نتيجة لتقييم الوظائف أو تصنيف المهام، ولكي تعطي برامج وخطط الترقية الفوائد المرجوة منها ينبغي أن تبني على معايير أو أسس موضوعية تفهمها الموارد البشرية وتتقبلها.

- جماعة العمل: كلما كان تفاعل الفرد مع الأفراد الآخرين في العمل يحقق تبادل للمنافع بينه وبينهم كلما كانت جماعة العمل مصدر رضا الفرد عن عمله.

- ظروف العمل المادية: تؤثر ظروف العمل المادية على قوة الجذب التي تربط الفرد بعمله أي على درجة رضاه عن العمل، فهي تمثل مختلف الظروف المادية التي تتميز بها البيئة الداخلية للمؤسسة مثل الضوضاء، الحرارة، الإضاءة...، وكلما كانت هذه الظروف مساعدة للمورد البشري كلما أدى ذلك إلى زيادة مستوى أدائه.

مما سبق نستنتج أن الرضا الوظيفي هو محصلة تفاعل العديد من العناصر المكونة للوظيفة من أجر، محتوى العمل، نمط الإشراف، فرص الترقية، جماعات العمل، ظروف العمل.

العدالة التنظيمية (المتغير المستقل)

١. مفهوم العدالة التنظيمية

العدالة تمثل ظاهرة تنظيمية، وذلك بسبب الأثر الذي يمكن أن يحدثه شعور العاملين بالعدالة أو انعدام العدالة في المنظمة، فإحساس العاملين بعدم العدالة يمكن أن يؤدي إلى تراجع مستويات الأداء التنظيمي بشكل كبير مهما بلغت قوة باقي عناصر العملية الإدارية، كما يترتب على ذلك العديد من النتائج السلبية مثل انخفاض الرضا الوظيفي وتدني سلوكيات المواطنة التنظيمية وانخفاض الالتزام التنظيمي، إضافة إلى انخفاض الأداء الوظيفي للمنظمة عامة، وعلى العكس من ذلك فإن شعورهم بالعدالة التنظيمية يمكن أن يؤدي إلى ارتفاع كبير في مستويات الأداء التنظيمي وزيادة ثقتهم في إدارة المنظمة وتأكيد قناعتهم بقدرتهم في الحصول على حقوقهم وما يعنيه ذلك من ارتقاء سلوكيات الأفراد بعد الاطمئنان إلى سيادة العدالة ومن ثم الوثوق بالمنظمة (زايد، ٢٠٠٦: ١١). وتعتبر العدالة " كل ما يطابق الحق ويتنزه عن التحيز، بإعطاء كل ذي حق حقه، ويكون بمساواة الفرد في الحقوق والواجبات، في شؤون الحياة العامة وإتاحة الفرص المناسبة لكل فرد بأن يأخذ حقه دون تمييز بين فرد وآخر (الداية، ٢٠١٢: ١٦)، ويمكن أيضاً تعريف العدالة التنظيمية بأنها " الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة أسلوب التعامل الذي يستخدمه المدير مع مرؤوسيه على المستوى الوظيفي والإنساني (أبو نداء، ٢٠٠٧: ١٤٦)، كما ينظر للعدالة التنظيمية على "أنها إحدى المتغيرات الهامة التي لها تأثير محتمل على كفاءة الأداء الوظيفي للأفراد، وكذلك على أداء المؤسسة بشكل عام من الجانب الآخر" (حواس، ٢٠٠٣: ٤٦)

أهمية العدالة التنظيمية :

تبرز أهمية العدالة التنظيمية للمنظمات العامة والخاصة، في كونها عنصراً مهماً وفعالاً وأساسياً في بناء واستقرار وتطور المنظمة نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

وتتضح أهمية العدالة التنظيمية كما أوردها (الفهداوي والقطاونة، ٢٠٠٤: ١٥)،
(الداية، ٢٠١٢: ٢٣) في النقاط التالية:

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

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

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

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

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

- إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة، الرقابة، التقييم والقدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة لاستدامة العملية التنظيمية والإنجازات عند أعضاء المنظمة.

أبعاد العدالة التنظيمية

اتفقت دراسة كل من (سعيدة، ٢٠١٥)، (بولقواس، ٢٠١٦)، (عليان، ٢٠١٦)، (أبو سمعان، ٢٠١٥)، (Gim, et.al., 2014)، أن للعدالة التنظيمية أبعاد عديدة، إلا أن تلك الدراسات اتفقت على الأبعاد التالية كأبعاد للعدالة التنظيمية، والمتمثلة في:

-العدالة التوزيعية

وتعرف العدالة التوزيعية بأنها "العدالة والمساواة في توزيع الموارد على العاملين" (أبو جاسر، ٢٠١٠: ١٣). ويعتقد (جودة، ٢٠٠٧: ١٣٣) بأن العدالة التوزيعية تعكس شعور العاملين بالعدالة بخصوص ما يحصلون عليه من مخرجات قد تكون على شكل أجور وترقية وحوافز، مقابل جهودهم في العمل فالعاملون لا يركزون على كمية

المخرجات التي يستفيدون منها فقط، بل يهتمون كذلك بعدالة هذه المخرجات، فزيادة الأهمية النسبية لقيم العمل الاقتصادية والاجتماعية من وجهة نظر الأفراد، سوف يشعرون بعدالة التوزيع مما يكون له التأثير الكبير على سلوكهم، أما في الحالات التي تطغى فيها القيم الاجتماعية على قيمهم الاقتصادية فإن الإحساس بعدالة التوزيع سوف يكون أقل أهمية في التأثير على سلوكهم.

وتقوم العدالة التوزيعية على فكرة أن الفرد يقوم بإجراء مقارنة بينه وبين الآخرين سواء في المنظمة التي يعمل بها، أو في المنظمات الأخرى التي تتشابه ظروفها مع ظروف المنظمة التي يعمل بها وذلك من ناحية المخرجات سواء الأجور أو المكافآت أو الترقيات، وعلى أساس هذه المقارنة يقرر الفرد مدى توافر العدالة التوزيعية في مكان العمل.

-عدالة الإجراءات

عدالة الإجراءات تشير إلى إدراك الناس لعدالة الإجراءات المستخدمة لتحديد النتائج التي يتلقونها، أي أنها ترتبط بعدالة الإجراءات المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات على شكل نتائج نهائية يحصل عليها الأفراد، فإذا شعر الفرد بعدالة الإجراءات المتخذة فإنه يستطيع الحكم على نزاهة أو عدم نزاهة القواعد والإجراءات المطبقة في المنظمة (جودة، ٢٠٠٧: ١٣٤).

وتعرف عدالة الإجراءات بأنها العدالة المدركة من الإجراءات والسياسات المستخدمة في اتخاذ القرارات في مكان العمل (Lee, 2000: 27)، وتعرف أيضاً بأنها درجة الشعور المتولدة لدى الأفراد العاملين نحو عدالة الإجراءات التنظيمية التي تستخدمها في تحديد المخرجات التنظيمية (فهداوي وقطونة، ٢٠٠٤: ١٠).

عدالة التعاملات

يوضح (السعود، ٢٠٠٩: ٢٠٢) بأن عدالة التعاملات تضم نوعين من العدالة هي عدالة العلاقات الشخصية، والعدالة المعلوماتية فالأولى تشير إلى مدى الاحترام وتعني الأخرى الاهتمام بالمعلومات المقدمة لهم من خلال إيصال المعلومات الضرورية حول أسباب القيام بإجراء ما.

لذا يمكن القول بأن عدالة التعاملات تعكس طريقة معاملة الفرد عندما يتم تطبيق إجراء رسمي معين عليه في المنظمة التي يعمل بها، وإعلامه بالمعلومات المناسبة التي توضح سبب تطبيق الإجراء عليه، وبطريقة تعامل إنسانية لائقة حتى يستوعب هذا الإجراء بحيث لا ينعكس عليه سلباً ويفقده الشعور بالعدالة التنظيمية وهي تتعلق بجودة المعاملة بين الفرد ومنتخب القرار وتنعكس درجة تطبيق الإجراءات الرسمية بصورة صحيحة (Tyler, & Bies, 1990).

ومما لا شك فيه أن أبعاد العدالة التنظيمية الثلاثة بمجموعها تساعد بشكل كبير على تفهم طبيعة عدالة التعاملات، وذلك إضافة لكونها تسلط الضوء على التأثير المهم للقيادات الإدارية على إمكانية تحقيق العدالة التنظيمية بأبعادها المذكورة (أبو ندا، ٢٠٠٧: ١٥٣).

الصحة التنظيمية (المتغير الوسيط)

تعود جذور مصطلح الصحة التنظيمية إلى منتصف القرن الماضي، عندما أظهر الباحثون في الحاجات الإنسانية — مثل ماسلو وماك روجر — اهتمامهم بالعاملين، والطريقة التي يُعاملون بها في عملهم. حيث سعى هؤلاء الباحثون لربط مضمون الوظيفة لصالح الموظفين وفعالية المنظمة، مما أسس لظهور الصحة التنظيمية التي تستند إلى نظام مترابط يشمل جميع مكونات العمل معاً، ويسعى لتحقيق التوازن، والتفاعل لتحقيق الأهداف التنظيمية (Shoaf, et al., 2004: 87-88).

تعريف الصحة التنظيمية

عرف (Dess et al., 2016: 32) الصحة التنظيمية على أنها " قدرة المنظمات على العمل بفعالية والتكيف بشكل ملائم، من أجل التغلب على جميع المشاكل، بينما عرفها (السبيعي، ٢٠١٦: ٣٤٣) على إنها "درجة ترابط العاملين بالمنظمة التي ينتسبون إليها والشعور الذي يتولد لديهم بحيث يجعلهم مستعدون لبذل أقصى جهد في سبيل تحقيق الأهداف وتبني قيمها والاستمرار بها والقدرة على المواءمة بين أهداف المنظمة والأهداف الشخصية" وهو ما أكده (أغا، ٢٠١٧: ٢٨) في تعريفه للصحة التنظيمية كونها "تركز على نحو عميق على سلوكيات الأفراد وتحرص على أن تريد

الكفاءة والفعالية في المنظمة من خلال التحسين المستمر من أجل تحقيق الأهداف، عبر توفير بيئة عمل صحية"، في الوقت الذي ربط فيه (حمادي وقحطان، ٢٠١٦: ٤٦٢) تعريفهما للصحة التنظيمية بعدالة المنظمة فقد عرفا الصحة التنظيمية على أنها " المحافظة على تنشيط قدراتها وتطوير إمكانياتها باستمرار وهذا ما يتطلب مراعاة العدالة في المنظمة واتباع النهج الإيجابي وتجسيد السلوكيات التي تعزز معظم الأهداف الرئيسية للمنظمة".

أهمية الصحة التنظيمية

تعبر الصحة التنظيمية عن مفهوم موسع لأدب المنظمات، يتضمن مقدرة المنظمة على العمل بفعالية ومقدرتها على النمو والتطور (Emmons, Chris, 2015: 4)، ويشير كل من (Baird, K. 2017) إلى أن الصحة التنظيمية تسعى إلى تحسين الأداء الوظيفي للموظفين عن طريق تحفيزهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة، ويرى كل من (Katherine, et al., 2007: 299) أن للصحة التنظيمية دور مهم من خلال تأثيرها على سلوكيات العاملين في المنظمة، حيث أن الصحة التنظيمية تقوم على بناء السلوك الوظيفي والأخلاقي للعاملين في المنظمة، من خلال تشكيل وتعديل السلوكيات، والقيم، والاتجاهات التي يؤمنون بها، ويظهرونها في مواقع العمل في المنظمة، كما أن نجاح المنظمة يعتمد على مدى قدرتها في إيجاد جو عمل مناسب يسوده الاستقرار والثقة والمعنويات العالية بين العاملين في المنظمة.

محددات بناء الصحة التنظيمية

أوضحت كل من الدراسات (السقا، ٢٠١٩)، (أبو جليل، ٢٠١٨)، (الهوراني، ٢٠١٦)، دراسة (Pourrajab, & Nazari, 2011)، محددات بناء الصحة التنظيمية والمتمثلة في:

-الثقافة التنظيمية

يعتبر التنظيم كيان اجتماعي ذو حدود مميزة، إلا أن هذه الحدود شفافة تسمح للتنظيم بالتفاعل مع محيطه الاجتماعي بكل ما يحمله المجتمع من ثقافة وقيم تؤثر بدورها على خصائص التنظيم وفعاليته (بوفلجة، ٢٠١٥: ١٣) بحيث يمكن تشبيه تطور

الثقافة التنظيمية بالتنشئة الاجتماعية للطفل، فهي قيم يتم تعليمها وتلقينها للأفراد منذ البدايات، وكلما كانت القيم مغروسة مبكراً كانت أمتن وأقوى، وكذلك الأمر بالنسبة للمنظمة فإن المؤسسين الأوائل يلعبون دوراً مهماً في تنمية العادات والتقاليد وطرق العمل، وخاصة في فترات التشكيل الأولى للمنظمة حيث تلعب الرؤية والفلسفة التي يؤمنون بها دوراً كبيراً في تنمية القيم الثقافية باعتبارهم الرواد والقادة، كما أن صغر حجم التنظيمات في المراحل الأولى لنشوتها، يسهل عملية التأثير ووضع البصمات وفرض الرؤية وغرس القيم لدى الجماعة، فالثقافة تنشأ بفعل التفاعلات والممارسات والخبرات التي يمر بها العاملون والتي يرون أنها سلوكيات يتم مكافأتها فتعزز باعتبارها وسيلة لاكتساب مزيد من المزايا والمنافع (القيوتي، ٢٠٠٨، ٣٧٨).

فقدوة الثقافة الخاصة بالمنظمة تعتبر أحد المحددات والمؤشرات على صحة المنظمة، بحيث يصبح لزاماً على الأفراد العاملين الاندماج والانصهار كلياً مع ثقافة المنظمة التي يعملون بها، مما يشكل نظاماً قيمياً ثقافياً مشتركاً يتميز بعناصر ثقافة كالمبادرة، التنافس، المخاطرة، الثقة بالعاملين، الاحترام المتبادل، دعم الإدارة العليا للمستويات الدنيا في التنظيم.

- القيادة بالمشاركة

تعد القيادة بالمشاركة أحد أبرز أنواع القيادة الإدارية العامة، نظراً لأسلوبها المرن وخصائصها المميزة التي تزيد من مهارات وقدرات العاملين، ويتصف هذا النوع من القيادة بكون القائد يعمل على استشارة مرؤوسيه، ويأخذ باقتراحاتهم بصورة جدية قبل أن يتخذ قراره النهائي.

وتعتبر مشاركة المرؤوسين من المبادئ الرئيسية لنجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها، وكل المدارس الحديثة (الإدارة بالمشاركة) تؤكد على أهمية المشاركة في جميع مراحل العمل، بداية من رسم السياسات ووضع الخطط إلى التنفيذ والتقييم والتقييم.

- الأمان الوظيفي

يمثل عنصر الأمان الوظيفي أهم العناصر التي يستوجب توافرها داخل البناء التنظيمي لدوره الكبير والفعال في تحقيق بيئة آمنة تتجلى فيها معالم الاستقرار،

الطمأنينة النفسية، الجسدية، العقلية، وبالتالي زيادة إنتاجية العامل من حيث القدرات والمهارات والأداء.

ويعرف الأمان الوظيفي بأنه "السياسات التنظيمية والعلاقات التبادلية مع الرؤساء والأقران والمرؤوسين وشعور الموظف بالأمان والاستقرار في العمل وعدالة الراتب" (العيسوي، ٢٠٠٣: ٢٣٤).

وللأمان الوظيفي جانبين أولهما نفسي، ويتمثل هذا الجانب في الإحساس والشعور، وتلك من الملكات الكامنة في النفس البشرية، وقد يكون لها أثر في المحيط الخارجي، فإذا أحس الفرد وشعر بالأمان فإن ذلك ينعكس على تصرفاته الشخصية وعلى علاقته بالآخرين، أما الجانب الثاني وهو الجانب المادي هو يعني بالمظاهر الخارجية للأمن، وهي تتمثل في الإجراءات التي تتخذها الجهات المعنية بالمنظمة اتقاء للأخطار التي تهدد الأمن والاستقرار، أو السير العادي للمنظمة، وهذا الجانب لا يقل أهمية عن الجانب الأول إذ إن كلاهما يكمل الآخر.

الدراسة الميدانية

وحدة تحليل الدراسة

يعتمد الباحث في إعداد الدراسة على العاملين بالمستويات الإدارية التنفيذية والتشغيلية بمكاتب الهيئة القومية للبريد المصري بمحافظة الشرقية كوحدة التحليل المعتمد عليها للتعرف على آرائهم في دور العلاقة الوسيطة للصحة التنظيمية في تحديد شكل العلاقة بين متغيرات العدالة التنظيمية وأثرها على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالهيئة القومية للبريد المصري.

مجتمع الدراسة

تأسست هيئة البريد المصري عام ١٨٦٥م، وتعد واحدة من أقدم المؤسسات الحكومية، وقد بدأت الخدمة البريدية في البداية بتقديم الخدمات المالية في عام ١٩٠١م. وفي عام ١٩٦٣م بدأ البريد المصري في توزيع المعاشات وبدأ في تقديم البطاقات وخدمات التجارة الإلكترونية، والتحويلات والمنتجات المالية الأخرى، ومع

ذلك فإن الخدمات المالية للبريد دائماً محدودة النطاق. ويوضح الجدول التالي تطور عدد وحدات الخدمة البريدية خلال الفترة (٢٠١٦/٢٠١٧ - ٢٠١٨/٢٠١٩).

الجدول رقم (١)

تطور عدد وحدات الخدمة البريدية خلال الفترة (٢٠١٦/٢٠١٧ - ٢٠١٨/٢٠١٩).

السنوات	مكاتب بريدية	مكاتب بالإتابة	وكالات بريدية	مكاتب أهلية
٢٠١٦/٢٠١٧	٣٩٣٧	٥٤	٣٤٧	٤٩
٢٠١٧/٢٠١٨	٣٩٥٨	٥٥	٣٥٨	٤٩
٢٠١٨/٢٠١٩	٣٩٨١	٥٤	٣٦٨	٥٤

المصدر: الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، النشرة السنوية لإحصاءات الخدمات البريدية، يناير ٢٠٢٠، بتصرف من الباحث.

ووفقاً للبيانات والإحصاءات السابقة، يتضح أن المكاتب البريدية هي صاحبة القطاع الأكبر من حيث العدد والانتشار وهو ما يجعل الباحث يركز على العاملين بها باعتبارهم القطاع الأشمل والأكبر من بين العاملين داخل الهيئة القومية للبريد.

ويوضح الجدول التالي توزيع عدد المكاتب البريدية طبقاً للمحافظات لعام ٢٠١٨/٢٠١٩.

الجدول رقم (٢)

عدد المكاتب البريدية طبقاً للمحافظات لعام ٢٠١٨/٢٠١٩

م	المحافظة	عدد المكاتب البريدية	م	المحافظة	عدد المكاتب البريدية
١	القاهرة	٣١٩	١٥	بني سويف	١١٠
٢	الإسكندرية	١٦٠	١٦	الفيوم	١٠٤
٣	بورسعيد	٣٦	١٧	المنيا	١٧٧
٤	السويس	٤٥	١٨	أسيوط	١٩٦
٥	دمياط	٥٦	١٩	سوهاج	٢٨٨
٦	الدقهلية	٢٦٨	٢٠	قنا	١٨٥
٧	الشرقية	٣٣١	٢١	أسوان	١٦١
٨	القليوبية	١٩٨	٢٢	البحر الأحمر	٤١

م	المحافظة	عدد المكاتب البريدية	م	المحافظة	عدد المكاتب البريدية
٩	كفر الشيخ	١٣٧	٢٣	الأقصر	٩٦
١٠	الغربية	٢٦٦	٢٤	الوادي الجديد	٤٩
١١	المنوفية	٢٢٨	٢٥	مطروح	٢٢
١٢	البحيرة	١٨١	٢٦	شمال سيناء	٤٨
١٣	الإسماعيلية	٥٤	٢٧	جنوب سيناء	٢٣
١٤	الجيزة	٢٠٢			

المصدر: إعداد الباحث وفقاً للبيانات الصادرة عن الجهاز المركزي للتعبيء العامة والإحصاء، النشرة السنوية لإحصاءات الخدمات البريدية، يناير ٢٠٢٠ ويتضح من الجدول السابق أن محافظة الشرقية بها أكبر عدد مكاتب بواقع (٣٣١ مكتب)، لذا تم اختيارها مجتمع الدراسة. **عينة الدراسة.**

بتحديد مجتمع الدراسة من حيث توزيع عدد المكاتب البريدية على مستوى محافظات الجمهورية، وتم تحديد المكاتب البريدية بمحافظة الشرقية باعتبارها أكبر المحافظات من حيث عدد المكاتب البريدية والتي تمثل (٨.٣%) من إجمالي عدد المكاتب. حيث تضم محافظة الشرقية عدد ١٣ مركز بالإضافة إلى ٤ مدن وعدد ٢ أحياء (أول وثاني الزقازيق) وعدد ١٠٧ وحدة محلية قروية و ٥٠٩ قرية و ٣٨٩٠ كفر وعزبة ومدينين صناعيتين (العاشر من رمضان - الصالحية الجديدة). ويوضح الجدول التالي توزيع المكاتب البريدية على مستوى محافظة الشرقية.

الجدول رقم (٣)

مراكز محافظة الشرقية وعدد المكاتب البريدية المتواجدة داخل كل مركز ومدينة.

م	المركز / المدينة	عدد المكاتب البريدية	م	المركز / المدينة	عدد المكاتب البريدية
١	أبو حماد	٢١	١٠	فأفوس	٢٥
٢	أبو كبير	١٩	١١	كفر صقر	٢٦
٣	أولاد صقر	١٨	١٢	منيا القمح	٢١
٤	بليبس	٢٣	١٣	ههيا	٢٢
٥	الحسينية	٢٢	١٤	مشتول السوق	١٩

الصحة التنظيمية في المنظمات العامة: ما بين العدالة التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي ...

د/ مصطفى محمد علي شديد

م	المركز / المدينة	عدد المكاتب البريدية	م	المركز / المدينة	عدد المكاتب البريدية
٦	دير بنجم	٢٢	١٥	الإبراهيمية	٢٣
٧	الزقازيق	٢٣	١٦	القرين	٢٤
٨	الصالحية الجديدة	٢	١٧	القناتيات	١٨
٩	العاشر من رمضان	٣			

المصدر: الجدول من إعداد الباحث، وفقاً لبيانات الصادرة من الجهاز التعبئة العامة والإحصاء.

ويبلغ متوسط عدد العاملين داخل الإدارات التنفيذية والتشغيلية داخل المكاتب البريدية المنتشرة بمحافظة الشرقية ما يقرب من (٣٢١٩) موظف وعامل تقريباً. وعليه قام الباحث بأخذ عينة عشوائية بسيطة مقدارها (٤٥٠ مفردة) تم توزيع استمارات الاستقصاء عليهم، وقد تم استرداد عدد (٤١٣) استمارة بنسبة ٩١.٨% من إجمالي عدد الاستمارات الموزعة، وبعد فحص ومراجعة صحة الاستمارات الموزعة تبين أن هناك عدد ٢٤ استمارة غير صالحة للتحليل الإحصائي، وبذلك أصبح عدد (٣٨٩) استمارة هي عدد الاستمارات الصالحة لإجراء التحليل الإحصائي وهو ما يمثل نسبة (٨٦.٤%) من إجمالي عدد الاستمارات الموزعة.

أداة الدراسة

يعتمد البحث في جميع البيانات الأولية ومعرفة آراء المستقصى منهم حول موضوع الدراسة على استمارة الاستقصاء، ويوضح الجدول التالي المتغيرات المستقلة والوسيط والتابعة للدراسة، وعدد الفقرات وتسلسلها المكونة لكل متغير.

الجدول رقم (٤)

متغيرات الدراسة وعدد العبارات لكل متغير.

المتغير	عدد العبارات	التسلسل
المتغير التابع "الرضا الوظيفي" (Y)	٥	ظروف العمل (y1)
		الاستقرار الوظيفي (y2)
		الرواتب والحوافز (y3)
المتغير الوسيط "الصحة التنظيمية" (Z)	٥	الثقافة التنظيمية (z1)
		القيادة بالمشاركة (z2)
		الأمان الوظيفي (z3)

الصحة التنظيمية في المنظمات العامة: ما بين العدالة التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي ...

د/ مصطفى محمد علي شديد

(٣٥-٣١)	٥	العدالة التوزيعية (x1)	المتغير المستقل "العدالة التنظيمية" (X)
(٤٠-٣٦)	٥	عدالة الإجراءات (x2)	
(٤٥-٤١)	٥	عدالة المعاملات (x3)	

المصدر: الجدول من إعداد الباحث.

وقد اعتمد الباحث في تقسيم الدرجات التي تتراوح بين الموافقة وعدم الموافقة في معرفة آراء المستقصى منهم على العبارات في استمارة الاستقصاء الموزعة على مقياس ليكرت الخماسي، حيث تتدرج درجة الإجابة لكل عبارة من موافق جداً إلى غير موافق جداً وما بينهما موافق ومحايد وغير موافق على الترتيب.

١	٢	٣	٤	٥
← غير موافق جداً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً →

الأدوات الإحصائية المستخدمة

اعتمد الباحث على الأساليب الإحصائية المتبعة لتحليل آراء المستقصى منهم، وهي كالآتي:

-معامل (Alpha Cronbach Coefficient) "معامل ألفا كورنباخ": وذلك لقياس صدق وثبات أداة الدراسة.

- معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة ومتغيراتها المكونة لها.
- التحليل الوصفي متضمناً حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، مع تحديد الاتجاه العام لآراء المستقصى منهم.
- اختبار الفروض بقياس معامل الارتباط والانحدار المتعدد بين متغيرات كل فرض على حدة.

-اختبار تحليل المسار لتوضيح قوة العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين المتغير المستقل والمتغير التابع في وجود المتغير الوسيط.

صدق أداة الدراسة وثباتها

لقياس صدق أداة الدراسة (استمارة الاستقصاء) قد اعتمد الباحث في ذلك على قياس ثبات الأداة (Reliability) من خلال قياس معامل (Alpha Cronbach)

(Coefficient) لكل متغير من متغيرات الدراسة، حيث بلغ متوسط قيمة معامل (Alpha Cronbach) لاستمارة الاستقصاء كاملة (0.738)، وهو ما يؤكد على درجة الموثوقية في أداة الدراسة، ويبين الجدول التالي قيم (Alpha Cronbach) لكل متغير على حدة من متغيرات الدراسة.

الجدول رقم (٥)

قيم (Alpha Cronbach) لكل متغير من متغيرات الدراسة.

المتغير	قيمة (Alpha Cronbach)
ظروف العمل (y1)	0.814
الاستقرار الوظيفي (y2)	0.755
الرواتب والحوافز (y3)	0.742
الثقافة التنظيمية (z1)	0.761
القيادة بالمشاركة (z2)	0.726
الأمان الوظيفي (z3)	0.732
العدالة التوزيعية (x1)	0.712
عدالة الإجراءات (x2)	0.649
عدالة المعاملات (x3)	0.748

المصدر: الجدول من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي لمخرجات برنامج (SPSS 23).

نلاحظ من خلال عرض الجدول السابق: أن جميع قيم معامل الثبات (Alpha Cronbach) أكبر من (0.6) وهو ما يؤكد أن جميع العبارات المكونة لمتغيرات الدراسة (المستقلة والوسيلة والتابعة) تتميز بالثبات النسبي، وهو ما يمكن الاعتماد عليه في إجراء عمليات التحليل الإحصائي لإجابات المستقضي منهم.

معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة

يتضح من الجدول التالي أنه توجد علاقة ارتباط معنوي موجبة بين جميع أبعاد الرضا الوظيفي وأبعاد الصحة التنظيمية، حيث تتراوح قيمة معامل الارتباط بين (0.217 - 0.339)، كما توجد علاقة ارتباط معنوي موجبة بين جميع أبعاد الرضا الوظيفي وأبعاد العدالة التنظيمية حيث تتراوح قيمة معامل الارتباط بين (0.135 - 0.531)، كما توجد علاقة ارتباط معنوي بين أبعاد الصحة التنظيمية

الصحة التنظيمية في المنظمات العامة: ما بين العدالة التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي ...

د/ مصطفى محمد علي شديد

وجميع أبعاد العدالة التنظيمية، حيث تتراوح قيمة معامل الارتباط (0.175 - 0.590). مما يوضح طبيعة العلاقة الارتباطية بين المتغيرين محل الدراسة.

الجدول رقم (٦)

معامل الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة (التابعة، الوسيطة، المستقلة).

ظروف العمل (Y1)	الاستقرار الوظيفي (Z2)	الرواتب والأجور (Y3)	الرضا الوظيفي (Y)	الثقافة التنظيمية (Z1)	القيادة بالمشاركة (Z2)	الإيمان الوظيفي (Z3)	الصحة التنظيمية (Z)	العدالة التوزيعية (X1)	عدالة الإجراءات (X2)	عدالة المعاملات (X3)	العدالة التنظيمية (X)
1											
ظروف العمل (Y1)											
	1										
	0.382										
		1									
		0.218									
			1								
			0.721								
			0.703								
				1							
				0.348							
				0.222							
					1						
					0.271						
					0.373						
						1					
					0.303						
					0.242						
					0.436						
						1					
					0.303						
					0.242						
					0.436						
						1					
					0.716						
					0.724						
					0.712						
					0.537						
					0.360						
					0.423						
					0.531						
					0.359						
					0.341						
					0.492						
					0.311						
					0.269						
					0.483						
					0.297						
					0.194						
					0.485						
					0.454						
					0.590						
					0.282						
					0.303						
					0.152						
					0.327						
					0.175						
					0.272						
					0.278						
					0.200						
					0.374						
					0.401						
					0.575						
					0.352						
					0.343						
					0.533						
					0.571						
					0.826						
					0.772						
					0.269						

المصدر: الجدول من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي لمخرجات برنامج (SPSS 23).

يتضح من الجدول السابق أن: هناك علاقة الارتباط الخطي بين أبعاد متغيرات الدراسة (الرضا الوظيفي، الصحة التنظيمية، العدالة التنظيمية)، وجميعها موجبة بين بعضها البعض.

التحليل الوصفي للعبارة الخاصة بمتغيرات الدراسة
-التحليل الوصفي للعبارة الخاصة بمتغير التمكين الإداري (المتغير التابع).
الجدول رقم (٧)
التحليل الوصفي لعبارة التمكين الإداري (Y).

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
	ظروف العمل			
١	ظروف العمل المادية مناسبة داخل المنظمة	٣.٤٨	١.٦٩	متوسط
٢	تراعي إدارة المنظمة ظروف الأمن والسلامة البيئية	٣.٤١	١.٧١	متوسط
٣	ساعات ومواعيد العمل تتلاءم مع طبيعة الظروف الشخصية للعاملين	٣.٤٣	١.٧	متوسط
٤	توفر المنظمة وسائل التقنية والأدوات والمعدات لتسهيل القيام بالعمل	٣.٣٣	١.٦١	متوسط
٥	تحرص المنظمة على تهيئة مكان العمل ليتناسب مع القيام بالأعمال المختلفة	٣.٤٣	١.٦٩	متوسط
	إجمالي متغير ظروف العمل (y1)	٣.٤٢	١.٦٨	متوسط
	الاستقرار الوظيفي			
٦	شعور العاملين بالاستقرار الوظيفي يؤدي إلى تحقيق الرضا داخل المنظمة	٣.٧٧	١.٦١	مرتفع
٧	شعور الموظفين بالأطمئنان يزيد من درجة رضاهم عن العمل	٣.٧٢	١.٦٣	مرتفع
٨	شعور الموظف بالأمان الوظيفي يرفع لديه درجات الرضا	٣.٥٦	١.٦٣	متوسط
٩	إحساس العاملين بالشفافية في اتخاذ القرار يرفع درجات رضائه عن العمل	٣.٦٣	١.٦٢	متوسط
١٠	علنية إجراء عملية التقييم وصرف الحوافز والمكافآت يجعل العامل راض عن العمل داخل المنظمة.	٣.٤٦	١.٦٤	متوسط
	إجمالي متغير الاستقرار الوظيفي (y2)	٣.٦٣	١.٦٣	متوسط
	الرواتب والحوافز			
١١	يعتبر الراتب من العوامل الأساسية في تحقيق رضا العامل عن وظيفته	٣.٤٦	١.٧١	متوسط
١٢	التنوع في الحوافز الممنوحة للعامل تجعل منه فرد راض عن عمله	٣.٥٢	١.٦٧	متوسط
١٣	التناسب بين مقدار الراتب وأهمية العمل تجعل العامل يحرص على الإنجاز في عمله	٣.٣٤	١.٧٢	متوسط
١٤	الحرص على العدالة في صرف الحوافز والمكافآت تزيد من رضا العامل عن المنظمة	٣.٤٩	١.٦٧	متوسط
١٥	الانتظام في صرف الحوافز والمكافآت يشعر العامل بالأمان والاستقرار الوظيفي	٣.٤٤	١.٦٩	متوسط
	إجمالي متغير الرواتب والأجور (y3)	٣.٤٥	١.٦٩	متوسطة
	الاتجاه العام لمتغير التمكين الإداري (Y)	٣.٥١	١.٦٧	متوسط

المصدر: الجدول من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي لمخرجات برنامج (SPSS 23).

يتضح من الجدول السابق أن: الاتجاه العام للمتغير التابع (الرضا الوظيفي Y) قد بلغ (٣.٥١)، وبما نسبته (٧٠.٢%) من مساحة المقياس الكلية، وانحراف معياري (١.٦٧)، وهذا ما يوضح أهمية تحسين ظروف العمل من خلال مراعاة الظروف المادية وشروط

الأمان والسلامة والصحة البيئية بالإضافة إلى تحسين شعور العاملين بالاستقرار الوظيفي مع مراعاة العدالة في صرف الحوافز والمكافآت، مع مراعاة التناسب بين الجهد المبذول في العمل مع حجم الدخل والرواتب مما ينعكس إيجاباً على تحقيق الرضا الوظيفي. وقد حققت الفقرة السادسة أعلى درجة من الرضا (٣.٧٧) وهو ما يعكس أهمية دعم الشعور لدى العاملين بالاستقرار الوظيفي لتحقيق الرضا، أما أقل درجة من الرضا تحققت في الفقرة الرابعة (٣.٣٣) ويوضح هذا أن الهيئة القومية للبريد لم تهتم بتوفير الأدوات ووسائل التقنية التي تساعد في تنفيذ الأعمال في الوقت المحدد وبالشكل المطلوب ويرجع ذلك إلى ضعف الإمكانيات المادية الموجودة داخل بعض المكاتب البريدية محل الدراسة، وهو ما يؤثر بالسلب على الرضا الوظيفي للعاملين بالمكاتب محل الدراسة. كما يتضح أن متغير (الاستقرار الوظيفي y2) هو أكثر المتغيرات الفرعية المؤثرة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين داخل المكاتب البريدية محل الدراسة، ويأتي في المرتبة الثانية متغير (الرواتب والأجور y3) في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، ويأتي في المرتبة الأخيرة في تحقيق الرضا الوظيفي هو (ظروف العمل y1).

-التحليل الوصفي للعبارة الخاصة بمتغير الصحة التنظيمية (المتغير الوسيط).

الجدول رقم (٨)

التحليل الوصفي لعبارات المتغير الوسيط (z).

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
	الثقافة التنظيمية			
١٦	تحرص المنظمة على تحسين صورتها في بيئة العمل	٣.٤٥	١.٧٤	متوسط
١٧	تلتزم القيادات داخل المنظمة بالسياسات الداعمة لملائمة بيئة العمل	٣.٦٧	١.٧	مرتفع
١٨	تحرص إدارة المنظمة على موائمة بيئة العمل لظروف العمل والبيئة المحيطة بها	٣.٢٨	١.٦٧	متوسط
١٩	توفر إدارة المنظمة الفرصة للعاملين للارتقاء به مهنيًا وسلوكياً	٣.٥٢	١.٧	متوسط
٢٠	تتوافر الثقة المتبادلة بين إدارة المنظمة والعاملين بها	٣.٥٨	١.٦٩	متوسط
	إجمالي متغير الثقافة التنظيمية (Z1)	٣.٥	١.٧	

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
	القيادة بالمشاركة			
٢١	تتيح المنظمة أساليب تواصل فعالة بين قياداتها والعاملين بها	٣.٥١	١.٧	متوسط
٢٢	تتيح المنظمة المعلومات للمشاركة في عملية اتخاذ القرار	٣.٦٧	١.٦١	مرتفع
٢٣	تتبع المنظمة منهج الشفافية في عرض الأعمال والمعلومات	٣.٥٢	١.٦٧	متوسط
٢٤	تحرص المنظمة على المشورة بين المستويات الإدارية في إدارة أعمالها	٣.٤٧	١.٦٩	متوسط
٢٥	تشجع المنظمة العاملين بها للقيام بأدوار قيادية في المواقف المختلفة.	٣.١٩	١.٦٨	متوسط
	إجمالي متغير القيادة بالمشاركة (Z2)	٣.٤٧	١.٦٧	
	الأمان الوظيفي			
٢٦	تحرص قيادة المنظمة على تكوين علاقات جيدة مع جميع العاملين بها	٣.٥٢	١.٧٣	متوسط
٢٧	تحاول إدارة المنظمة مواجهة العقبات والمعوقات التي تواجه المرووسين	٣.٧	١.٦٨	مرتفع
٢٨	تضع المنظمة معايير محددة للأداء وتطبق على الجميع	٣.٥٣	١.٦٤	متوسط
٢٩	تعمل إدارة المنظمة على توفير أسباب الراحة والسعادة للعاملين بها	٣.٦٣	١.٦٩	متوسط
٣٠	تخصص إدارة المنظمة جزء من نفقاتها في دعم جهود التطوير والتجديد فيها	٣.٤٣	١.٧٢	
	إجمالي متغير الأمان الوظيفي (Z3)	٣.٥٦	١.٦٩	
	الاتجاه العام لمتغير الصحة التنظيمية (Z)	٣.٥١	١.٦٩	

المصدر: الجدول من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي لمخرجات برنامج (SPSS 23).

يتضح من الجدول السابق أن: الاتجاه العام للمتغير الوسيط (الصحة التنظيمية Z) قد بلغ (٣.٥١)، وبما نسبته (٧٠.٢%) من مساحة المقياس الكلية، وانحراف معياري (١.٦٩)، وهذا ما يوضح أهمية الحرص على تحسين صورة المكاتب البريدية في بيئة العمل مع مراعاة موائمة بيئة العمل للظروف البيئية وإتباع مبدأ الشفافية في

عملية عرض المعلومات والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات. وقد حققت الفقرة السابعة والعشرين أعلى درجة رضا (٣.٧) وهو ما يعكس أهمية قيام الهيئة القومية للبريد بمواجهة العقبات والمعوقات التي تواجه المرؤوسين لتحقيق الصحة التنظيمية، أما أقل درجة من الرضا تحققت في الفقرة الخامسة والعشرين (٣.١٩) ويوضح هذا أن الهيئة القومية للبريد محل الدراسة لم تهتم بتشجيع العاملين بها على القيام بأدوار قيادية ويرجع ذلك إلى ضعف عمليات التفويض، وهو ما يؤثر بالسلب على الصحة التنظيمية. كما يتضح أن متغير (الأمان الوظيفي y_3) هو أكبر المتغيرات الفرعية المؤثرة في تحقيق الصحة التنظيمية، وهو ما يؤكد أن شعور العاملين بوجود علاقات جيدة داخل بيئة العمل، ويأتي في المرتبة الثانية متغير (الثقافة التنظيمية z_2) في تحقيق الصحة التنظيمية، ويأتي في المرتبة الأخيرة في تحقيق الصحة التنظيمية متغير (القيادة بالمشاركة z_3).

- التحليل الوصفي للعبارة الخاصة بمتغير العدالة التنظيمية (المتغير المستقل)

الجدول رقم (٩)

التحليل الوصفي لعبارات المتغير الوسيط (z).

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
	العدالة التوزيعية			
٣١	توزيع المهام والوظائف على العاملين داخل المنظمة بشكل عادل يساعد على تحقيق رضاهم	٣.٦٨	١.٧	مرتفع
٣٢	التناسب بين الراتب الشهري للعاملين مع المجهود المبذول في العمل يحقق الرضا الشخصي	٣.٦٦	١.٦٩	متوسط
٣٣	التوافق بين مهام الأعمال مع الخبرات الشخصية يشعر العاملين بالاستقرار الوظيفي	٣.٥	١.٦٥	متوسط
٣٤	تطبيق كل القرارات الإدارية على جميع العاملين بدون استثناء يجعل العامل يشعر بالرضا	٣.٦٢	١.٦٩	متوسط
٣٥	تطبيق المنظمة لفكر التطوير الذاتي بشكل عادل بين جميع العاملين يشعرهم بالرضا داخل العمل	٣.٤٩	١.٦٣	متوسط
	إجمالي متغير العدالة التوزيعية (x1)	٣.٥٩	١.٦٧	
	عدالة الإجراءات			
٣٦	تطبيق القرارات الإدارية على جميع العاملين دون استثناء يجعل من العامل راض عن عمله	٣.٧٥	١.٦٤	مرتفع

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
٣٧	شرح إدارة المنظمة للإجراءات والقرارات المتخذة بزيل الغموض عن العاملين	٣.٨٣	١.٥٨	مرتفع
٣٨	السماح للعاملين لمناقشة القرارات يجعل العامل واثق فيما هو متخذ من إجراءات	٣.٦	١.٥٧	متوسط
٣٩	التزام إدارة المنظمة بالجوانب الإنسانية والأخلاقية في اتخاذ القرارات يخلق مساعدة من العاملين في تطبيق هذا القرار	٣.٦٥	١.٦٣	متوسط
٤٠	موافقة إدارة المنظمة على إجراء التعديلات في القرارات المتخذة مسبقاً يجعل هناك ثقة متبادلة بين العاملين والإدارة	٣.٦١	١.٦٤	متوسط
	إجمالي متغير عدالة الإجراءات (x2)	٣.٦٩	١.٦	
	عدالة المعاملات			
٤١	الاهتمام والاحترام المتبادل بين إدارة المنظمة والعاملين يؤدي إلى الراحة في العمل	٣.٨٤	١.٦٢	مرتفع
٤٢	نشر ثقافة روح فريق العمل بين العاملين داخل المنظمة يؤدي إلى تحقيق الاستقرار النفسي للعاملين	٣.٦٤	١.٦	متوسط
٤٣	الحفاظ على النزاهة والعدالة في حل الخلافات بين الزملاء يشجع على التقارب الاجتماعي بين العاملين	٣.٥٣	١.٦٨	متوسط
٤٤	النظر من قبل إدارة المنظمة إلى الشكاوى والمقترحات المقدمة من العاملين يجعل هناك حرية للرأي والتعبير	٣.٧	١.٦٦	مرتفع
٤٥	مراعاة المنظمة لظروف الإنسانية للعاملين يشجع هؤلاء العاملين على التفاني في العمل	٣.٥٤	١.٦٤	متوسط
	إجمالي متغير عدالة المعاملات (x3)	٣.٦٥	١.٦٤	
	الاتجاه العام لمتغير العدالة التنظيمية (X)	٣.٦٤	١.٦٤	

المصدر: الجدول من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي لمخرجات برنامج (SPSS 23).

يتضح من الجدول السابق أن: الاتجاه العام للمتغير المستقل (العدالة التنظيمية X) قد بلغ (٣.٦٤)، وبما نسبته (٧٢.٨%) من مساحة المقياس الكلية، وانحراف معياري (١.٦٤)، وهذا ما يوضح أهمية توزيع المهام والوظائف بشكل عادل على جميع العاملين، والتناسب بين الجهد المبذول في أداء العمل مع حجم الراتب بالإضافة إلى الحفاظ على الجوانب الإنسانية والأخلاقية والعمل بروح الفريق. وقد حققت الفقرة الحادية والأربعين أعلى درجة رضا (٣.٨٤) وهو ما يعكس أهمية قيام الهيئة القومية للبريد نشر ثقافة الاحترام والتعاون لتحقيق العدالة التنظيمية، أما أقل درجة من الرضا

في الفقرة الخامسة والثلاثين (٣.٤٩) ويوضح هذا أن الهيئة القومية للبريد لم تهتم بالجوانب الإنسانية والأخلاقية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، وهو ما يؤثر بالسلب على العدالة التنظيمية. أن متغير (عدالة الإجراءات x_2) هو أكبر المتغيرات الفرعية المؤثرة في تحقيق العدالة التنظيمية، وهو ما يؤكد أن شعور العاملين بالعدالة في تطبيق القرارات والسماح بمناقشة القرارات مع مراعاة الجوانب الإنسانية، ويأتي في المرتبة الثانية متغير (عدالة المعاملات x_3) في تحقيق العدالة التنظيمية، ويأتي في المرتبة الأخيرة في تحقيق العدالة التنظيمية متغير (العدالة التوزيعية x_1).

اختبارات الفروض

اعتمد الباحث على وسيلتين لغرض اختبار فروض الدراسة وهما اختبار ارتباط بيرسون الخطي البسيط (Pearson Liner Correlation Coefficient)، واختبار الانحدار الخطي المتعدد (mulita Liner Regression)، مع الاعتماد على تحليل المسار في تحديد العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة. وقد استخدمت معاملات الارتباط لغرض معرفة قوة علاقات الارتباط الموجودة ما بين متغيرات الدراسة، أما معادلة الانحدار لغرض معرفة التأثير المتبادل بين متغيرات الدراسة.

الفرض الأول للدراسة

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة وتحقيق الرضا الوظيفي.

درجة الارتباط بين المتغيرين

الجدول رقم (١٠)

نتائج الارتباط للفرض الأول (N= 389).

العلاقة	معامل الارتباط	المعنوية
دور العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي	٠.٥٧٥	٠.٠٠

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

المصدر: الجدول من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي لمخرجات برنامج (SPSS 23).

يتضح من الجدول السابق أن: هناك علاقة ارتباط طردية إيجابية وذات دلالة معنوية عند مستوى (٠.٠١) بين توافر أبعاد وخصائص العدالة التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين داخل مكاتب البريد محل الدراسة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (٠.٥٧٥).

علاقة الانحدار المتعدد بين المتغيرين

الجدول رقم (١١)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرض الأول (أبعاد ومحددات العدالة التنظيمية) X، (تحقيق الرضا الوظيفي) Y.

المتغير	B	T	مستوى المعنوية (SIG)	F	مستوى المعنوية (SIG)	R	R ²
الثابت	١.٣٥١	٨.١٣					
العدالة التوزيعية x1	٠.٣٠٣	٧.٤٠٦	٠.٠٠	٧١.٢٢٣	٠.٠٠	٠.٥٩٧	٠.٣٥٧
عدالة الإجراءات x2	٠.٢٠٢	٤.٦١					
عدالة المعاملات x3	٠.٠٩١	٢.٧٤					

المصدر: الجدول من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي لمخرجات برنامج (SPSS 23).

يتضح من الجدول السابق أن: قيمة (T) لأبعاد العدالة التنظيمية على الترتيب كالاتي: (العدالة التوزيعية = ٧.٤٠٦) (عدالة الإجراءات = ٤.٦١) (عدالة المعاملات = ٢.٧١) وهي معنوية عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠) وهي أقل من (0.05) مما يؤكد على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر أبعاد ومحددات العدالة التنظيمية (X) وتحقيق الرضا الوظيفي (Y) للعاملين داخل مكاتب البريد محل الدراسة، ومما سبق نستنتج رفض الفرضية الصفرية (H0) التي تنص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة (العدالة التوزيعية، عدالة إجراءات، عدالة المعاملات)، وتحقيق الرضا الوظيفي. وأن معنوية اختبار (F) (٠.٠٠) وهي أقل من (٠.٠٥) مما يعني رفض الفرض العدمي (H0) وقبول الفرض البديل (H1) أي أن أبعاد العدالة التنظيمية ذات أثر معنوي على تحقيق الرضا الوظيفي. إذ بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.357$) وهو ما يعني أن (٣٥.٧%) من التغير الحادث في المتغير التابع (الرضا الوظيفي) ترجع إلى التغير في المتغيرات المستقلة، وأن النسبة المتبقية ترجع لعوامل أخرى. وقيمة (Beta) لأبعاد العدالة التنظيمية على الترتيب كالاتي: (العدالة التوزيعية = ٠.٣٠٣) (عدالة الإجراءات = ٠.٢٠٢) (عدالة المعاملات = ٠.٠٩١) حيث تشير إشارة معامل الانحدار الموجبة إلى أن العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي علاقة تأثيرية إيجابية (طردية).

وهو ما توضحه المعادلة التالية: تحقيق الرضا الوظيفي بمكاتب البريد محل الدراسة = ٠.٣٠٣ * العدالة التوزيعية + ٠.٢٠٢ * عدالة الإجراءات + ٠.٠٩١ * عدالة المعاملات + ١.٣٥١

ومن خلال المعادلة السابقة يتضح أن أكثر أبعاد العدالة التنظيمية تأثيراً في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين هو بُعد العدالة التوزيعية حيث أن أي تغيير في العدالة التوزيعية بمقدار الوحدة الواحدة يقابله نفس التغير في تحقيق الرضا الوظيفي بمقدار (٠.٣٠٣) وحدة، يليه تأثيراً عدالة الإجراءات، ثم عدالة المعاملات.

وينتج مما سبق صحة الفرض الأول للدراسة والذي ينص على: " توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة وتحقيق الرضا الوظيفي "

الفرض الثاني للدراسة

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة والصحة التنظيمية بأبعادها المختلفة.

درجة الارتباط بين المتغيرين

الجدول رقم (١٢)

نتائج الارتباط للفرض الثاني (N= 389).

العلاقة	معامل الارتباط	المعنوية
دور العدالة التنظيمية في تحقيق الصحة التنظيمية	٠.٥٧١	٠.٠٠

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

المصدر: الجدول من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي لمخرجات برنامج (SPSS 23).

يتضح من الجدول السابق أن: هناك علاقة ارتباط طردية إيجابية وذات دلالة معنوية عند مستوى (٠.٠١) بين توافر أبعاد وخصائص العدالة التنظيمية وتحقيق الصحة التنظيمية داخل مكاتب البريد محل الدراسة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (٠.٥٧١).

علاقة الانحدار المتعدد بين المتغيرين

الجدول رقم (١٣)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرض الثاني (أبعاد ومحددات العدالة التنظيمية) X،

Z. (تحقيق الصحة التنظيمية)

المتغير	B	T	مستوى المعنوية (SIG)	F	مستوى المعنوية (SIG)	R	R ²
الثابت	١.٤٩٣	٩.٤٥٢					
العدالة التوزيعية x1	٠.٢٨	٧.٢٠١	٠.٠٠	٦٦.٦٥	٠.٠٠	٠.٥٨٥	٠.٣٤٢
عدالة الإجراءات x2	٠.١٦٣	٣.٩١٦					
عدالة المعاملات x3	٠.١١٤	٣.٦٢٥					

المصدر: الجدول من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي لمخرجات برنامج (SPSS 23).

يتضح من الجدول السابق أن: قيمة (T) لأبعاد العدالة التنظيمية على الترتيب كالاتي: (العدالة التوزيعية = ٧.٢٠١) (عدالة الإجراءات = ٣.٩١٦) (عدالة المعاملات = ٣.٦٢٥) وهي معنوية عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠) وهي أقل من (0.05) مما يؤكد على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر أبعاد ومحددات العدالة التنظيمية (X) وتحقيق الصحة التنظيمية (Z) داخل مكاتب البريد محل الدراسة، ومما سبق نستنتج رفض الفرضية الصفرية (H0) التي تنص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة (العدالة التوزيعية، عدالة إجراءات، عدالة المعاملات)، وتحقيق الصحة التنظيمية. وأن معنوية (F) (٠.٠٠) وهي أقل من (٠.٠٥) مما يعني رفض الفرض العدمي (H0) وقبول الفرض البديل (H1) أي أن أبعاد العدالة التنظيمية ذات أثر معنوي على تحقيق الصحة التنظيمية. إذ بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.342$) وهو ما يعني أن (٣٤.٢%) من التغير الحادث في المتغير الوسيط (الصحة التنظيمية) يحدث نتيجة التغير الذي يحدث نتيجة التغير الحادث في أبعاد العدالة التنظيمية، وأن النسبة المتبقية ترجع لعوامل أخرى. وقيمة (Beta) لأبعاد العدالة التنظيمية على الترتيب كالاتي: (العدالة التوزيعية = ٠.٢٨٠) (عدالة الإجراءات = ٠.١٦٣) (عدالة المعاملات = ٠.١١٤) حيث تشير إشارة معامل الانحدار الموجبة إلى أن العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية وتحقيق الصحة التنظيمية علاقة تأثيرية إيجابية (طردية). وهو ما توضحه المعادلة التالية: تحقيق الصحة التنظيمية بمكاتب البريد محل الدراسة = ٠.٢٨٠ (العدالة التوزيعية) + ٠.١٦٣ (عدالة الإجراءات) + ٠.١١٤ (عدالة المعاملات) + ١.٤٩٣

ومن خلال المعادلة السابقة يتضح أن أكثر أبعاد العدالة التنظيمية تأثيراً في تحقيق الصحة التنظيمية هو بُعد العدالة التوزيعية حيث أن أي تغيير في العدالة التوزيعية بمقدار الوحدة الواحدة يقابله نفس التغير في تحقيق الصحة التنظيمية بمقدار (٠.٢٨٠) وحدة، يليه تأثيراً عدالة الإجراءات، ثم عدالة المعاملات.

وينتج مما سبق صحة الفرض الثاني للدراسة والذي ينص على: " توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة وتحقيق الصحة التنظيمية بأبعادها المختلفة ".
الفرض الثالث للدراسة

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الصحة التنظيمية بأبعادها المختلفة وتحقيق الرضا الوظيفي.

درجة الارتباط بين المتغيرين:

الجدول رقم (١٤)

نتائج الارتباط للفرض الثالث (N= 389).

العلاقة	معامل الارتباط	المعنوية
دور الصحة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي	٠.٥٣٧	٠.٠٠٠

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

المصدر: الجدول من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي لمخرجات برنامج (SPSS 23).

يتضح من الجدول السابق أن: هناك علاقة ارتباط طردية إيجابية وذات دلالة معنوية عند مستوى (٠.٠١) بين توافر أبعاد وخصائص الصحة التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين داخل مكاتب البريد محل الدراسة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (٠.٥٣٧).

علاقة الانحدار المتعدد بين المتغيرين

الجدول رقم (١٥)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرض الثالث (أبعاد ومحددات الصحة التنظيمية) Z،
(تحقيق الرضا الوظيفي) Y.

المتغير	B	T	مستوى المعنوية (SIG)	F	مستوى المعنوية (SIG)	R	R ²
الثابت	١.٤٩٦	٩.٠٩٥					
الثقافة التنظيمية (z1)	٠.١٥٨	٤.٦٨٥	٠.٠٠٠	٥٣.٤٥	٠.٠٠٠	٠.٥٤٢	٠.٢٩٤
القيادة بالمشاركة (z2)	٠.١٧١	٤.٧٥٣	٠.٠٠٠				
الأمان الوظيفي (z3)	٠.٢٤٤	٦.٩٧٩	٠.٠٠٠				

المصدر: الجدول من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي لمخرجات برنامج (SPSS 23).

يتضح من الجدول السابق أن: قيمة (T) لأبعاد الصحة التنظيمية على الترتيب كالاتي: (الأمان الوظيفي = ٦.٩٧٩) (القيادة بالمشاركة = ٤.٧٥٣) (الثقافة التنظيمية = ٤.٦٨٥) وهي معنوية عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠) وهي أقل من (0.05) مما يؤكد على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر أبعاد ومحددات الصحة التنظيمية (Z) وتحقيق الرضا الوظيفي (Y) للعاملين داخل مكاتب البريد محل الدراسة، ومما سبق نستنتج رفض الفرضية الصفرية (H0) التي تنص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصحة التنظيمية بأبعادها المختلفة (الثقافة التنظيمية، القيادة بالمشاركة، الأمان الوظيفي)، وتحقيق الرضا الوظيفي. وأن معنوية اختبار (F) (٠.٠٠٠) وهي أقل من (٠.٠٥) مما يعني رفض الفرض العدمي (H0) وقبول الفرض البديل (H1) أي أن أبعاد الصحة التنظيمية ذات أثر معنوي على تحقيق الرضا الوظيفي. إذ بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.294$) وهو ما يعني أن (٢٩.٤%) من التغير الحادث في المتغير التابع (الرضا الوظيفي) يحدث نتيجة التغير الذي يحدث نتيجة التغير الحادث في أبعاد الصحة التنظيمية، وأن النسبة المتبقية ترجع لعوامل

أخرى. وقيمة (Beta) لأبعاد الصحة التنظيمية على الترتيب كالاتي: (الأمان الوظيفي = ٠.٢٤٤) (القيادة بالمشاركة = ٠.١٧١) (الثقافة التنظيمية = ٠.١٥٨) حيث تشير إشارة معامل الانحدار الموجبة إلى أن العلاقة بين أبعاد الصحة التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي علاقة تأثيرية إيجابية (طردية).

وهو ما توضحه المعادلة التالية: تحقيق الرضا الوظيفي لمكاتب البريد محل الدراسة = ٠.١٥٨ * الثقافة التنظيمية + ٠.١٧١ * القيادة بالمشاركة + ٠.٢٤٤ * الأمان الوظيفي + ١.٤٩٦

ومن خلال المعادلة السابقة يتضح أن أكثر أبعاد الصحة التنظيمية تأثيراً في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين هو بُعد الأمان الوظيفي حيث أن أي تغيير في الأمان الوظيفي بمقدار الوحدة الواحدة يقابله نفس التغيير في تحقيق الرضا الوظيفي بمقدار (٠.٢٤٤) وحدة، يليه الأمان الوظيفي، ثم الثقافة التنظيمية.

وينتج مما سبق صحة الفرض الثالث للدراسة والذي ينص على: " توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الصحة التنظيمية بأبعادها المختلفة وتحقيق الرضا الوظيفي بأبعاده المختلفة "

الفرض الرابع للدراسة

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين العدالة التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي نتيجة لوجود أبعاد للصحة التنظيمية.

درجة الارتباط بين المتغيرات

الجدول رقم (١٦)

نتائج الارتباط للفرض الرابع (N= 389).

المعنوية	معامل الارتباط	العلاقة
٠.٠٠	٠.٥٧٥	دور العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي
٠.٠٠	٠.٥٧١	دور العدالة التنظيمية في تحقيق الصحة التنظيمية
٠.٠٠	٠.٥٣٧	دور الصحة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي

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

المصدر: الجدول من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي لمخرجات برنامج (SPSS 23).

يتضح من الجدول السابق أن: هناك علاقة ارتباط طردية إيجابية وذات دلالة معنوية عند مستوى (٠.٠١) بين توافر أبعاد وخصائص الصحة التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين داخل مكاتب البريد محل الدراسة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (٠.٥٣٧). كما توجد علاقة ارتباط طردية إيجابية وذات دلالة إحصائية بين توافر أبعاد وخصائص العدالة التنظيمية وتحقيق الصحة التنظيمية إذ يبلغ معامل الارتباط البسيط بينهما (٠.٥٧١)، كما أنه توجد علاقة ارتباط طردية إيجابية وذات دلالة إحصائية بين توافر أبعاد وخصائص الصحة التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي إذ يبلغ معامل الارتباط البسيط بينهما (٠.٥٣٧).

علاقة الانحدار المتعدد بين المتغيرات

الجدول رقم (١٧)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرض الرابع (أبعاد العدالة التنظيمية) X، (أبعاد ومحددات الصحة التنظيمية) Z، (تحقيق الرضا الوظيفي) Y.

المتغير	B	T	مستوى المعنوية (SIG)	F	مستوى المعنوية (SIG)	R	R ²
الثابت	٠.٧٩٩	٤.٥٨٣					
أبعاد العدالة التنظيمية (X)	٠.٤٢٧	٨.٢٦	٠.٠٠٠	١٢٦.٢٨	٠.٠٠٠	٠.٦٢٩	٠.٣٩٦
أبعاد الصحة التنظيمية (Z)	٠.٣٣	٦.٤٣					

المصدر: الجدول من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي لمخرجات برنامج (SPSS 23).

يتضح من الجدول السابق أن: قيمة (T) على الترتيب لأبعاد العدالة التنظيمية (٨.٢٦٢) وأبعاد الصحة التنظيمية (٦.٤٣١) وهي معنوية عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠) وهي أقل من (0.05) مما يؤكد على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر أبعاد ومحددات العدالة التنظيمية (X) وأبعاد الصحة التنظيمية (Z) وتحقيق الرضا الوظيفي (Y) للعاملين داخل مكاتب البريد محل الدراسة، ومما سبق نستنتج رفض الفرضية الصفرية (H0) التي تنص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي

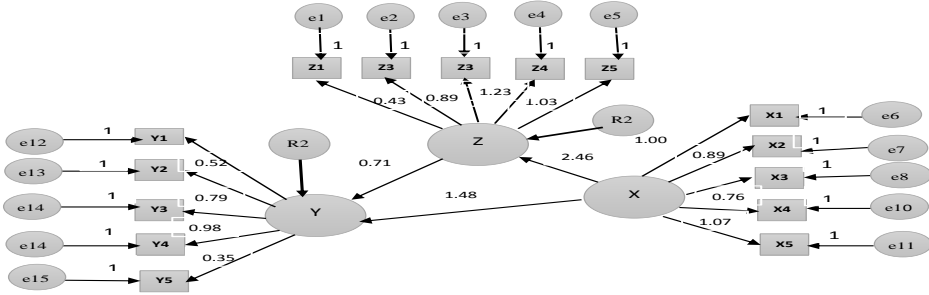
نتيجة لوجود أبعاد للصحة التنظيمية. وأن معنوية اختبار (F) (0.00) وهي أقل من (0.05) مما يعني رفض الفرض العدمي (H0) وقبول الفرض البديل (H1) أي أن أبعاد العدالة والصحة التنظيمية ذات أثر معنوي على تحقيق الرضا الوظيفي. إذ بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.396$) وهو ما يعني أن (39.6%) من التغير الحادث في المتغير التابع (الرضا الوظيفي) يحدث نتيجة التغير الذي يحدث نتيجة التغير الحادث في أبعاد العدالة والصحة التنظيمية، وأن النسبة المتبقية ترجع لعوامل أخرى. وقيمة (Beta) لأبعاد الصحة التنظيمية على الترتيب كالآتي: (العدالة التنظيمية = 0.427) (الصحة التنظيمية = 0.33) حيث تشير إشارة معامل الانحدار الموجبة إلى أن العلاقة بين أبعاد العدالة والصحة التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي علاقة تأثيرية إيجابية (طردية).

وهو ما توضحه المعادلة التالية: تحقيق الرضا الوظيفي لمكاتب البريد محل الدراسة = 0.427 (العدالة التنظيمية + 0.33 (الصحة التنظيمية + 0.799

ومن خلال المعادلة السابقة يتضح أن أكثر الأبعاد تأثيراً في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين هو أبعاد الصحة التنظيمية حيث أن أي تغيير في أبعاد العدالة التنظيمية بمقدار الوحدة الواحدة يقابله نفس التغير في تحقيق الرضا الوظيفي بمقدار (0.427) وحدة، ويأتي في المرتبة الثانية أبعاد الصحة التنظيمية.

وينتج مما سبق صحة الفرض الرابع للدراسة والذي ينص على: " توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين العدالة التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي نتيجة لوجود أبعاد للصحة التنظيمية".

ولاختبار أثر المتغير الوسيط (الصحة التنظيمية Z) في تحديد قوة العلاقة بين المتغير المستقل (العدالة التنظيمية X) وأثره في تحقيق المتغير التابع (الرضا الوظيفي Y) تم اختبار تحليل المسار.



Result (Default Model)

Minimum was achieved.

Chi-square = 123.786

Degrees of freedom = 74

Probability level = .000

الشكل رقم (١)

التأثير المباشر وغير المباشر للعدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي في حالة وجود المتغير الوسيط (الصحة التنظيمية).

المصدر: الشكل من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الشكل السابق النموذج الافتراضي (Default Model)، الذي يشرح العلاقة بين مجموعات متغيرات الدراسة المختلفة (الرضا الوظيفي Y، العدالة التنظيمية X، الصحة التنظيمية Z)، والأسهم ذات الاتجاه الواحد تبين التأثير بين مجموعات المتغيرات المختلفة، حيث أن التأثير المباشر بين مجموعات المتغيرات التابعة والمستقلة قد بلغت (١.٤٨)، وتوجد علاقة طردية، أي أن الزيادة في العدالة

التنظيمية يصاحبه زيادة في الرضا الوظيفي بمقدار (1.36) وحدة، وهي أقل من التأثير غير المباشر البالغ (3.17) فيما إذا دخل المتغير الوسيط "الصحة التنظيمية" (Z) في العلاقة بين المتغير المستقل "العدالة التنظيمية X" وبين المتغير التابع "الرضا الوظيفي Y".

كما أن النموذج يمتاز بجودة المطابقة حيث كانت إحصاء مربع كاي (Chi-square) لهذا النموذج معنوية عالية عند (1%) وبلغت قيمتها (123.786)، وبدرجة معنوية (74)، كما بلغت قيمة كل من (GFI=0.749، RMSEA = 0.091***) وهذا يشير إلى أن المتغير الوسيط ذو أثر كبير على المتغير التابع، وبالتالي فإن النموذج الافتراضي المقدر ذو أهمية كبيرة في شرح العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل بوجود المتغير الوسيط.

ومن خلال التحليل السابق يتضح أيضاً صحة الفرض الرابع للدراسة والذي ينص على: " توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين العدالة التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي نتيجة لوجود أبعاد للصحة التنظيمية". مناقشة نتائج الدراسة

بناءً على تحليل بيانات الدراسة الميدانية، فقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

-إن متغير الرضا الوظيفي له الأثر المعنوي في تطوير العمل الإداري للعاملين داخل مكاتب الهيئة القومية للبريد، حيث أن تحسين الظروف المادية، وظروف الأمن والسلامة البيئية وتدعيم الاستقرار الوظيفي وعلانية صرف المكافآت والحوافز وشفافية اتخاذ القرارات وتنوع الحوافز الممنوحة وتناسب الراتب وفقاً للأعباء الإدارية التي يتحملها العاملين له تأثيراً كبيراً في تحقيق الرضا الوظيفي، علماً بأن متغير الاستقرار الوظيفي له التأثير الأكبر في تحقيق الرضا الوظيفي.

-إن متغير الصحة التنظيمية له الأثر المعنوي في تطوير العمل الإداري للعاملين داخل مكاتب الهيئة القومية للبريد، حيث أن تحسين صورة بيئة العمل والموائمة بين بيئة العمل والبيئة المحيطة، وتأسيس مبدأ القيادة بالمشاركة في عملية اتخاذ القرار

والشفافية في نشر المعلومات والقيام بالأدوار القيادية المختلفة له تأثيراً كبيراً في تحسين الصحة التنظيمية، علماً بأن متغير الأمان الوظيفي له التأثير الأكبر في تحقيق الصحة التنظيمية.

- إن متغير العدالة التنظيمية له الأثر المعنوي في تطوير العمل الإداري للعاملين داخل مكاتب الهيئة القومية للبريد، حيث أن إحساس العاملين بالعدالة التوزيعية في توزيع المهام والأعباء وتطبيق القرارات الإدارية على الجميع دون استثناء وعدالة الإجراءات ومناقشة القرارات ومراعاة الجوانب الإنسانية للعاملين وتحقيق الاحترام المتبادل بين الإدارة والعاملين مع نشر ثقافة روح الفريق داخل العمل له تأثيراً كبيراً في نشر العدالة التنظيمية، علماً بأن متغير عدالة الإجراءات له التأثير الأكبر في تحقيق العدالة التنظيمية.

- يلاحظ أنه توجد علاقة ارتباط إيجابية طردية بين "العدالة التنظيمية" و"الرضا الوظيفي"، وهو ما يوضح صحة الفرض الأول للدراسة الذي يقيس مدى العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي.

- يتضح أنه توجد علاقة ارتباط إيجابية طردية بين "العدالة التنظيمية" و"الصحة التنظيمية"، وهو ما يوضح صحة الفرض الثاني للدراسة الذي يقيس مدى العلاقة بين العدالة التنظيمية والصحة التنظيمية.

- يلاحظ أنه توجد علاقة ارتباط إيجابية طردية بين "الصحة التنظيمية" و"الرضا الوظيفي"، وهو ما يوضح صحة الفرض الثالث للدراسة الذي يقيس مدى العلاقة بين الصحة التنظيمية والرضا الوظيفي.

- يتضح أنه يوجد علاقة إيجابية غير مباشرة بين "العدالة التنظيمية" و"الرضا الوظيفي" من خلال متغير "الصحة التنظيمية" كمتغير وسيط، وهو ما يوضح صحة الفرض الرابع من الدراسة الذي يقيس التأثير المباشر وغير المباشر بين متغيرات الدراسة.

مقترحات الدراسة

فيما يتعلق بالعدالة التنظيمية، تقترح الدراسة الآتي:

١-وضع خطة لرفع مستوى العدالة التنظيمية والتي أوضحت الدراسة وجودها بدرجة متوسطة، وذلك من خلال:

-تبني نظام يسهم في تعزيز العدالة التنظيمية، بحيث يقلص نقاط الضعف ويعزز نقاط القوة.

-تناسب ساعات العمل والظروف الخاصة بالعاملين داخل المكاتب البريدية محل الدراسة.

-المساواة في الرواتب بين العاملين من ذوي نفس المؤهلات العلمية.

-أن تتم عملية الترقية ومنح المكافآت وفق أسس عادلة.

-مشاركة العاملين ومناقشتهم والأخذ برأيهم من قبل الإدارة في القرارات التي تخص عملهم ومن ثم تعديل القرارات الخاطئة.

٢- تعزيز "العدالة التوزيعية" والعمل على رفع درجتها نظراً لحصولها في الدراسة على درجة متوسطة من الموافقة من قبل العاملين داخل المكاتب البريدية محل الدراسة، وذلك من خلال:

-توزيع المهام والوظائف والمسئوليات والصلاحيات على العاملين بصورة عادلة.

-توزيع الرواتب والمكافآت والعلاوات بما يتناسب مع جهود وقدرات ومؤهلات وخبرات العاملين في المكاتب البريدية.

- العمل على إعطاء العاملين فرص متساوية في عملية التطوير الذاتي.

٣- تعزيز "عدالة الإجراءات" والعمل على رفع درجاتها نظراً لحصولها في الدراسة على درجة متوسطة من الموافقة من قبل الأفراد العاملين داخل المكاتب البريدية محل الدراسة وذلك من خلال:

-الحرص على الموضوعية والمنطقية والأخذ برأي العاملين عند اتخاذ القرارات الوظيفية.
-بناء القرارات على معلومات كاملة ودقيقة واعتماد المعايير الأخلاقية عند اتخاذ تلك القرارات.

-تطبيق القرارات الإدارية والأنظمة واللوائح على جميع العاملين دون استثناء.
-اعتماد مبدأ المكاشفة والمصارحة من قبل الإدارة تجاه العاملين وخاصة في مناقشة العاملين في القرارات التي تخصهم، وتعديل القرارات التي يثبت عدم صحتها.

فيما يتعلق بالصحة التنظيمية، تقترح الدراسة الآتي:

-العمل على إتاحة الفرصة أمام العاملين بالمكاتب البريدية للمشاركة في وضع الأهداف التي تسعى الهيئة القومية للبريد لتحقيقها، وذلك من خلال عقد اللقاءات بين العاملين لتحديد الأهداف العامة للهيئة والأهداف الفرعية لكل قسم من الأقسام.
-العمل على توزيع المهام بطريقة عادلة تتناسب مع الأهداف المطلوب تحقيقها، وذلك من خلال تكليف العاملين بالمهام والمسؤوليات حسب الأنشطة المراد تنفيذها بحسب الإمكانيات والقدرات والتخصص.

-العمل على أن تكون الأهداف التي وضعتها الهيئة القومية للبريد لتحقيقها مرنة لتتلاءم مع أي تغيرات في بيئتها. وذلك من خلال تقييم البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالهيئة بشكل مستمر.

-العمل على تنمية قدرات العاملين على معالجة المشاكل المتعلقة بالأداء بالاعتماد على أنفسهم ومن خلال الاتصالات بالإدارة، وذلك من خلال عقد دورات تنمية القدرات في معالجة المشاكل.

-تطوير إجراءات العمل في المكاتب البريدية والاهتمام بتشجيع الاتصالات المفتوحة في جميع الاتجاهات بعيداً عن الروتين، وذلك من خلال مراجعة سير إجراءات العمل.

- العمل على تعديل هيكل الرواتب بحيث يتناسب الجهد المبذول مع الراتب الذي يتقاضاه العاملين داخل الهيئة، وذلك من خلال وضع سلم جديد للرواتب يعالج الفجوة بين الدخل.

- العمل على تدعيم الشعور بالثقة والأمان داخل الهيئة القومية للبريد، وذلك من خلال الحوار المباشر مع العاملين ومعرفة آرائهم، بالإضافة إلى استئاق المسار الوظيفي مع الراتب مع التشجيع على التدريب والحوافز.

فيما يتعلق بالرضا الوظيفي، تقترح الدراسة الآتي:

- العمل على تعزيز وتطوير وتحديث بيئة العمل من خلال وضع نظم كاملة من أدوات ووسائل وبرامج ومعدات تسهل على الموظفين عملهم، وتوفر لهم كافة الإمكانيات للعمل بطرق مربحة.

- العمل على تحسين مستوى الاستقرار الوظيفي وذلك من خلال زيادة مكافأة نهاية الخدمة، وتوفير صندوق للضمان الاجتماعي، وتوفير الأمان المستقبلي عند التقاعد. -وضع نظام للحوافز يكفل توزيعها بعدالة تامة بين العاملين، بحيث يتم مكافأة العاملين المجتهدين ومعاقبة المخالفين والمقصرين، لأنها تشجع الموظفين للعمل لفترة أطول مما يزيد من استقرارهم وأمنهم الوظيفي.

-إعادة الهيئة القومية للبريد المصري النظر في اختيار وتعيين من يتولون مسئولية إدارة المكاتب البريدية المنتشرة في جميع أنحاء الجمهورية، وفي نظم التحفيز المادية والمعنوية المتبعة حالياً في هذه الجماعات، وضرورة تطويرها بما يتلاءم وحاجات العاملين في المكاتب البريدية، وبما يؤدي إلى زيادة رضاهم عن العمل والارتقاء بأدائهم فيه.

-لابد من تركيز المكاتب البريدية أكثر على تبني استراتيجيات وأساليب تتضمن استمرار هذا الالتزام وتقويته كتنظيم المزيد من الحوافز المادية والمعنوية وتوسيع نطاق المشاركة في اتخاذ القرارات، وإثراء العمل.

-تشجيع فرص التطوير المؤسسي والذاتي، وحفزهم على تحسين قدراتهم التعليمية وخبراتهم، وتوفير منح دراسية داخلية وخارجية للعاملين من خلال التواصل مع

المؤسسات التعليمية المحلية والخارجية، ووضع برامج تدريبية واضحة ومفصلة وملزمة لكافة العاملين.

-صياغة نظام إداري ومالي عادل يوضح مهام وواجبات وحقوق كل موظف بحيث يتم تطبيقه على الجميع ضمن المعايير والنصوص المكتوبة والملزمة للإدارة والموظف، واهتمام الإدارة بالأساليب الإدارية الحديثة في التعامل مع الموظفين كالمشاركة في اتخاذ القرارات، وعدم النقد المباشر للمرؤوسين عند حدوث أخطاء منهم، وإعطاءهم الفرصة في المشاركة في صنع القرار.

قائمة المراجع.

أولاً: المراجع باللغة العربية.

أ- الكتب.

- بوفلجة، غيات (٢٠١٥)، القيم الثقافية وفعالية التنظيمات، الطبعة الأولى، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر.
- زايد، عادل (٢٠٠٦)، العدالة التنظيمية: المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، مركز البحوث والدراسات التجارية، جامعة القاهرة، مصر.
- صلاح الدين (٢٠٠١)، السلوك التنظيمي، دار الجامعية للطباعة والنشر، الطبعة الأولى.
- عادل، محمد زايد (٢٠٠٦)، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، الطباعة الأولى، القاهرة، مصر.
- عاشور، أحمد صقر (١٩٨٦)، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث العلمي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان.
- عبد الباقي، صلاح الدين محمد (٢٠٠١)، السلوك التنظيمي- مدخل تنظيمي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر.
- العيسوي، عبد الرحمن (٢٠٠٣)، علم النفس الصناعي، الطباعة الأولى، دار الفكر الغربي، بيروت، لبنان.
- القيوتي، محمد قاسم (٢٠٠٨)، نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

ب – المجلات والدوريات العلمية.

أبو جليل، منصور يوسف (٢٠١٨)، تقييم أثر بعض أبعاد الصحة التنظيمية على أداء مندوبي المبيعات والتسويق في شركات التأمين الأردنية، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، عمادة البحث العلمي وضمان الجودة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، العدد ١٤، المجلد ١

جودة، محفوظ (٢٠٠٧)، أثر العدالة التنظيمية على الإبداع -دراسة ميدانية على شركات الأدوية الأردنية، *مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين*، العدد (٦٩)، الجزء الثاني، ص ص ١٢٧-١٦٢ حمادي، انتصار عباس وقحطان، لبنى محمد على (٢٠١٦)، تأثير المرونة الاستراتيجية والالتأكد البيئي في الصحة التنظيمية – بحث ميداني في عدد من الشركات الصناعية العراقية، *مجلة الدناير*، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة العراقية، العراق، العدد ١، المجلد ٨، ص ص ٤٤٩ - ٤٧٤

سالم، مها كامل (٢٠٠٧)، *أنموذج مقترح للصحة التنظيمية في الجامعات الأردنية الرسمية في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة*، رسالة دكتوراة، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

السبيعي، فهد بن الحميدي مفلح (٢٠١٦)، الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة جدة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى العاملين، *مجلة التربية*، جامعة الأزهر، مصر، العدد ١٦٨، ص ص ٣٢٥-٣٨٠ السعود، راتب (٢٠٠٩)، درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمية لأعضاء الهيئات التدريسية فيها" *مجلة دمشق*، المجلد ٢٥، العدد ٢، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.

الفهداوي، فهمي والقطاونة نشأت (٢٠٠٤)، تأثير العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي- دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية، *المجلة العربية للإدارة*، المجلد ٢٤، العدد ٢، عمان، الأردن، ص ص ١-٥٢

ياسر، عبد الوهاب (٢٠١٧)، العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي وتحسين لأداء – دراسة حالة البنك المركزي المصري، *الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية*، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد ١٨، يوليو ٢٠١٧، ص ص ٣-١٥

ج-الرسائل العلمية.

أبو جاسر، صابرين (٢٠١٠)، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي - دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، رسالة ماجستير، غزة، فلسطين. أبو سمعان، محمد ناصر راشد ٢٠١٥، محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

أبو نداء، سامية (٢٠٠٧)، تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية- دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

أغا، نور غزوان (٢٠١٧)، تحليل السير الذاتية وأثره في الصحة التنظيمية اختيار الدور الوسيط لإجراءات الاختيار دراسة ميدانية في البنوك التجارية العاملة في الأردن ضمن مدينة عمان، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

الأمين، برياح محمد (٢٠١٦)، تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية - دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بمغنية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر.

بولقواس، زرقة ٢٠١٦، العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محد خضير- بسكرة، الجزائر.

حميد، باجة (٢٠١٤)، دور التحفيز في الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة نزوي، السعودية. حواس، أميرة (٢٠٠٣)، أثر الالتزام التنظيمي والثقافة التنظيمية على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة ماجستير، جامعة القاهرة، مصر

الحراني، هبه منير (٢٠١٧)، الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية لحكومية في العاصمة عمان وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يمارسها المديرون من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.

الداية، سناء (٢٠١٢)، درجة ممارسة مدير مدار وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، قطاع غزة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين. سعيدة، شيخ ٢٠١٥، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين -دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة- رسالة ماجستير، قسم علوم الإدارة، جامعة أكلي محمد أولحاج، الجزائر

الصحة التنظيمية في المنظمات العامة: ما بين العدالة التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي ...

د/ مصطفى محمد علي شديد

السقا، منيب عبد الله يوسف (٢٠١٩)، أثر الصحة التنظيمية على الأداء الاستراتيجي - دراسة تطبيقية على شركات التأمين العاملة في فلسطين، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

عليان، محمد عبد سعيد (٢٠١٦)، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي- دراسة ميدانية على هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية في محافظة غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية- جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

غانم، محمود عبد الرحيم بدر (٢٠١٥)، درجة العدالة التنظيمية وعلاقتها بتفويض السلطة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظة طولكرم من وجهات نظر معلمي مدارسهم، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

محمد، مناصرية (٢٠١٦)، الرضا الوظيفي بين الحاجات الفردية والأهداف التنظيمية للمؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ٨ ماي ١٩٤٥. الجزائر.

الميلود، بن موفق (٢٠١٧)، الرضا الوظيفي وأثره على أداء المعلم -دراسة مقارنة بين المعلم في المدرسة العمومية والمعلم في المدرسة الخاصة بولاية الجلفة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية.

A- Books.

Dess, G. G., McNamara, G., & Eisner, A. B. (2016). **Strategic management: Creating competitive advantages**. McGraw-Hill Education.

Lee, H. R. (2000). **An empirical study of Organizational Justice as a mediator at the relationship among leader member Exchange and job satisfaction organization Commitment, and Turnover Intention in the lodging industry**. unpublished dissertation. Virginia Polytechnic Institute and State University Blacksburg. Virginia.

Miles MB. (1965). **Planned Change and Organizational Health: Figure and Ground**. In Change Processes in the Public Schools: 11-34.

Tyler, T.R., and Bies, R.J.,(1990). "Beyond formal procedures: The Interpersonal content of procedural Justice, In J.S., carol Ceds.", Applied Social Psychological and Organization Setting Hillx Dale, Lawrence, Eilbaum, P.P. 77-98.

B- Periodicals.

Asgari, M. H., Nojabae, S. S., & Arjmand, F. (2011). The Relationship between the Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior of the Employees. **Middle East Journal of Scientific Research**, 10(2), 141-148.

Baird, K. (2017). The effectiveness of strategic performance measurement systems, **International Journal of Productivity and Performance Management**,1(66): 3 – 21. <http://dx.doi.org/10.1108/IJPPM-06-2014-0086>

Emmons, Chris. (2015). Regaining organizational health and vitality: Ford Motor Company's positive adaptation to the challenges of the automotive industry crisis. **People & Strategy**, 38 (1):47-50

Gim , G. C. W, Desa, N. Mat, (2014). The Impact of Distributive Justice, Procedural Justice, and Affective Commitment on Turnover Intention among Public and Private Sector Employees in Malaysia. **International Journal of Social Science and Humanity**. 4 (6), pp.487-492.

Hill, G. (2003). organizational health, school administrator, **journal Arlington**, U.S.A., 60 (5): 26 -31.

Hong, K. S., Law, L., Toner, A. M. (2014). Organizational Health: A study Of a Malaysian Private Higher Learning Institution. **International Journal of Business & Society**, 15(2) :277-302

Katherine, Bevans, Catherine Bradshaw, Ichard miech, Philip leaf. (2007). Staffand school- level Predictors of School Organizational Health: A multi-level Analysis, **Journal Of school health**, 77 (6): 294-311

Shoaf, C., Genaidy, A., Karnowski., Huang, S. (2004). Improving Performance and quality of working life: A model for organizational health assessment in emerging enterprises. **Human Factors and Ergonomics in Manufacturing**,14(1):81-95

Singh, A. P. (2014). Does organizational health enhance the level of commitment in police employees. **International Journal of Scientific & Engineering Research**, 5(1): 808-827