

تأثير العدالة التنظيمية على الاداء الوظيفي: الدور الوسيط للانخراط في العمل "دراسة تطبيقية"

هاله خالد السيد ابراهيم

مدرس مساعد بقسم ادارة الاعمال كلية التجارة - جامعة القاهرة

أ.د فوزي شعبان مذكور

استاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال كلية التجارة - جامعة القاهرة

مستخلص البحث

يهدف هذا البحث الى فحص التأثير المباشر وغير المباشر للعدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي لدى العاملين ببنوك القطاع العام (البنك الاهلي، بنك مصر، بنك القاهرة) مع وجود الانخراط في العمل متغير وسيط، وتم استخدام قائمة استقصاء هيكلية، وعينه غير احتمالية حصصه مكونه من 384 مفردة كما تحليل البيانات مستخدما نمذجة المعادله الهيكلية 3 Smart PLS وأخيرا تم التوصل الى عدة نتائج منها عدم وجود تأثير ايجابي معنوي مباشر للعدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي، بينما يوجد تأثير ايجابي معنوي للعدالة التنظيمية على الانخراط في العمل، كما أن هذا الانخراط في العمل أثر تأثيرا ايجابيا معنويا على الأداء الوظيفي، وأخيرا أثرت العدالة التنظيمية تأثيرا ايجابيا معنويا غير مباشرا على الأداء الوظيفي من خلال الانخراط في العمل.

الكلمات الداله: العدالة التنظيمية، الانخراط في العمل، الاداء الوظيفي.

Abstract: This research aims to examine the direct and indirect effect of organizational justice on job performance of employees in public sector banks (Ahli bank, Egypt bank, and Cairo bank) and work engagement as a mediator, by using Structured questionnaire and non-probability quota sample Consisting of

384, analyzing data using by structure educational modeling and Smart PLS 3 and finally Several results were reached such as there is no direct significant positive effect of the organizational justice on job performance, but there is direct significant positive effect of organizational justice on work engagement, and finally the organizational justice has indirect significant positive effect on job performance by work engagement as a mediator.

Key Words: Organizational Justice, Work engagement, Job performance.

مقدمه

نتيجة المنافسة المتزايدة التي يتسم بها سوق الاعمال اليوم، تبحث كل منظمه باستمرار عن فرص جديدة للتحسين كما انها تتطلع إلى زيادة الإنتاج باستخدام الموارد البشرية من أجل الحصول على ميزة تنافسية في السوق، بالإضافة الى اعتماد قدرة الموارد البشرية على توقع الحلول لمشاكل المنظمه في المستقبل على معرفتهم بمستوى العدالة الحالي المقدم لهم، باعتبارها الأساس لتقديرهم واحترامهم من قبل الادارة (Faeq & Ismael,2022).

وعلى الجانب الاخر يعتبر الأداء الوظيفي ظاهرة ديناميكية تتعلق بالموظفين الذين يحسنون السلوك، فظاهرة الأداء وحدها كافية لتحقيق مكانة المنظمه المرغوبه والميزة التنافسيه، ويعتمد أداء الموظفين على عدة عوامل مختلفة منها ما يؤثر عليه بشكل إيجابي، ومنها ما يؤثر بشكل سلبي، ومنها الإجهاد المهني، الإرهاق، البيئة غير المواتية والقرارات غير العادلة من العوامل التي تؤثر على أداء الموظفين بشكل سلبي، وعلى العكس فإن الالتزام، التحفيز، البيئة الديناميكية، القدرة على التكيف والضمير عوامل تؤثر على أداء الموظفين بشكل إيجابي (Khan,et.al,2020).

كما يعتبر الانخراط في العمل من العوامل الهامه التي يجب التركيز عليها داخل المنظمات، حيث يمكن تعزيره عن طريق توفير العدالة التنظيميه، توفير ظروف عمل أفضل، تمكين الموظفين للتعامل مع مواقف العمل الصعبة، تشجيع الموظفين والعمل على زيادة ثقة الموظفين بانفسهم من اجل زيادة الكفاءه الذاتيه.
(Musenze,et.al,2021)

ومن هنا يأتي الهدف الرئيسي للبحث وهو ما هو مدى التأثير غير المباشر للعداله التنظيميه على الاداء الوظيفي من خلال الانخراط في العمل.

1) الاطار النظري

1/1 الدراسات التي تناولت العدالة التنظيميه

1/1/1 تعريف العدالة التنظيميه

عرف البطل (2013) العدالة التنظيميه على أنها شعور يدركه الأفراد داخل المنظمه نتيجة عدالة وموضوعية توزيع المخرجات سواء كانت ماديه (الأجور، الحوافز) أو معنوية (المعاملات) مما يؤدي الى زيادة الترابط بين الفرد وتحقيقه لأهداف المنظمه، واتفق معه كل من (Mayasari,et.al (2022) في أنها ادراك الموظفين سواء على المستوى الفردي أو المجموعات بالعدالة التي تقدمها المنظمه لهم، كما انها تصور الفرد بأن الأحداث، الإجراءات أو القرارات داخل المنظمه تتسم بمعيار الإنصاف، كما يشمل مفهوم ادراك العدالة عناصر مختلفة منها تقسيم المهام، الوقت، المعاملة والتعويضات التي يتلقاها الموظفون، وأضاف أن هذا الادراك بالعداله يعمل على تدعيم تحقيق الأهداف التنظيميه، زيادة الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وتقليل معدل الدوران وسلوكيات العمل غير المنتجة.

2/1/1 أبعاد العدالة التنظيمية

بشكل عام هناك اتفاق بين الباحثين على أبعاد العدالة التنظيمية والتي يتم عرضها كالتالي

قام (Chen 2015) بعرض ثلاثة أبعاد للعدالة التنظيمية تتمثل في العدالة التوزيعية وهي كيفية تطبيق النزاهة في تخصيص الموارد، النتائج والقرارات التي تتخذها المنظمة، بينما العدالة الاجرائية وهي النزاهة في اجراء ووضع معايير صنع القرار، وطرق التقييم التي تعتمد على الثواب والعقاب، وأخيرا العدالة التفاعلية فهي تعبر عن كيفية تواصل المنظمة مع المرؤوسين بنزاهة قبل اتخاذ أي قرار، واتفق معه (Mayasari,et.al (2022) في أن العدالة التوزيعية هي العدالة المدركة لكيفية توزيع الموارد والمكافآت في جميع أنحاء المنظمة، لذلك يمكن استنتاج بأن العدالة التوزيعية هي ادراك الموظفين حول العدالة التي يحصلون عليها من المنظمة وفقاً لما يفعلونه لها بينما العدالة الإجرائية هي العدالة التي تركز على استخدام الأساليب في تحديد مبلغ التعويض الذي سيتم استلامه، في حين أن العدالة التفاعلية هي معاملة الرؤساء للموظفين في المنظمة، ويمكن أن يشمل فهم الإدارة للموظفين، وكذلك كيفية احترام الموظفين.

2/1 الدراسات التي تناولت الأداء الوظيفي

1/2/1 مفهوم الأداء الوظيفي

عرفه كلا من (Nam & Park (2019) على أنه أدوار الموظفين الوظيفية الرسمية لتحقيق الأهداف التنظيمية أي أنه أداء الأعمال المدرك للموظفين، كما عرفه كلا من (AlMazrouei & Zacca (2021) على أنه درجة إنجاز وإتمام المهام والتي تشكل وظيفة الفرد، أي كيفية تحقيق الفرد للمتطلبات الوظيفية، وهو ما أكده (Jayus (2021) على أنه مستوى نتائج عمل الموظف في تحقيق متطلبات وظيفية معينة، أو بمعنى آخر نتيجة عمل الموظف من حيث الجوده، الكمية وذلك بناء على معايير العمل المحددة مسبقا، واتفق معهم كل من (Ananta,et.al (2021) على أن

أداء الموظف هو نتيجة العمل الذي أنجزه الموظف خلال فترة معينة وفقاً للمهام والوظائف الرئيسية، والمعايير التي حددتها الشركة.

2/2/1 أبعاد الاداء الوظيفي

تناول Sapkota (2021) أبعاد الاداء الوظيفي كالاتي أداء المهمة ويشير إلى السلوكيات الخاصة بالوظيفة بما في ذلك مسؤوليات الوظيفة الأساسية والتي ترتبط ارتباطاً مباشراً بهدف المنظمة، بينما الأداء السياقي ويشير إلى بذل جهود تطوعيه اضافيه مثل مساعدة زملاء العمل، بذل جهود اضافيه لاتمام المهام، أو التصرف بطرق تحافظ على علاقات عمل جيدة.

3/1 الدراسات التي تناولت الانخراط في العمل

1/3/1 مفهوم الانخراط في العمل

عرفه Maslach,et.al (2001) على أنه "النقيض الايجابي للارهاق، وبالتالي فهو حالة عاطفية إيجابية مستمرة تتميز بمستويات عالية من النشاط والمتعة"، ووفقا لكل من Harter, et. al (2002) حيث كانوا بأول من قدموا الانخراط في العمل على مستوى وحدة الأعمال، وقد عرّفوا الانخراط على أنه "مشاركة الفرد" ورضاه عن العمل وكذلك حماسه"، بينما عرفه Saks (2006) على أنه "بنية مميزة وفريدة تتكون من المكونات المعرفية، العاطفية والسلوكية المرتبطة بأداء الدور الفردي"، وأضاف إلى أن المتغيرات التالية مثل المناخ الداعم، خصائص الوظيفة أثرا ايجابيا في تطوير الانخراط في العمل.

2/3/1 أبعاد الانخراط في العمل

هناك اتفاق عام بين أغلب الباحثين على أبعاد الانخراط في العمل وذلك على النحو التالي، حيث يرى كل من Schaufeli,et.al (2002) أن الانخراط في العمل عبارته عن "حالة ذهنية إيجابية ومرضية مرتبطة بالعمل تتميز بالحيوية، التفاني

والاستيعاب"، و تتمثل أبعاده في النشاط والحيوية ويتميز بمستويات عالية من الطاقة والمرونة العقلية أثناء العمل، والاستعداد لاستثمار الجهد في العمل والمثابرة في مواجهة الصعوبات، بينما يشير التفاني والاخلاص إلى الانخراط بقوة في العمل والإحساس بالمعنى، الحماس، الفخر، والتحدي، واخيرا يتسم الاستيعاب والانهماك بالتركيز الكامل في العمل، حيث يمر الوقت بسرعة ويواجه المرء صعوبات في فصل نفسه عن العمل وهو ما أكدته كل من Bakker & Demerouti 2008, (Schaufeli, 2012 Mauno,et.al,2010).

4/1 الدراسات التي تناولت المتغيرات محل دراسته معاً

1/4/1 الدراسات التي تناولت العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي

هدفت دراسة كل من Moazzezi,et.al (2014) الى فحص علاقه بين العدالة التنظيميه والأداء الوظيفي وذلك بالتطبيق على عينه مكونه من 147 موظف عامل في جامعة payamenoor في محافظة أربيل، وتم التوصل الى وجود علاقه ايجابيه بين جميع أبعاد العدالة التنظيميه والأداء الوظيفي، الا أن أقل أبعاد العدالة تأثيراً على الأداء الوظيفي هو العدالة الاجرائيه، واتفقت معها دراسة كلا من Mehmood & Ahmad (2016) في أن جميع أبعاد العدالة التنظيميه ارتبطت ايجابيا بأداء الموظف، واختلفت معها في أن أقوى هذه الأبعاد ارتباطاً بالأداء هو العدالة الاجرائيه، ولكن اختلفت معهم دراسة Haryono,et.al (2019) من خلال فحصها لتأثير كلا من المناخ التنظيمي والعدالة التنظيميه على الاداء الوظيفي، حيث توصلت الى وجود تأثير ايجابي معنوي للمناخ التنظيمي على الاداء الوظيفي، في حين أن العدالة التنظيميه لم تحدث أي تأثير على الاداء الوظيفي، واتفقت معها دراسة Mayasari,et.al (2022) في انه لم تؤثر العدالة التنظيمية أي تأثير معنوي على أداء الموظف.

2/4/1 الدراسات التي تناولت العدالة التنظيمية والانخراط في العمل

فحصت دراسة كلا من (Abbasi & Alvi (2012) محددات انخراط الموظف في العمل، فقامت بفحص العلاقة بين العدالة التنظيمية وانخراط الموظف في عمله وذلك بالتطبيق على 312 موظفا يعملون في القطاع المصرفي في باكستان، وتم التوصل الى أن العدالة التنظيمية تلعب دورا مهما في تعزيز انخراط الموظف في العمل، وكان أكثر أبعاد العدالة تأثيرا على الانخراط في العمل هي العدالة التوزيعية، ثم الاجرائية ثم التفاعلية، وهو ما أكدته دراسة (Ghosh,et.al (2014 على أن العدالة التوزيعية تلعب الدور الأكثر أهمية في تحديد الانخراط في العمل ، تليها العدالة الإجرائية والتفاعلية و ذلك بالتطبيق على موظفي بنوك القطاع العام في الهند، واختلفت معهم دراسة كلا من (Baec & Shin (2017 في ان العدالة الاجرائية والتفاعلية اكثر تنبأ بالانخراط في العمل، بينما العدالة التوزيعية لم تحدث أي تأثير على الانخراط في العمل، واختلفت معهم دراسة (Herminingsih (2017 في أن العدالة التنظيمية لم تحدث أي تأثير معنوي مباشر على الانخراط في العمل ولكن أثرت بشكل غير مباشر عن طريق الرضا الوظيفي، وهو ما أكدته دراسة (Mayasari,et.al (2022 على أن العدالة التنظيمية لم تحدث أي تأثير معنوي على انخراط الموظف في عمله.

3/4/1 الدراسات التي تناولت الانخراط في العمل والاداء الوظيفي

فحصت دراسة (Yongxing,et.al (2017 العلاقة بين الانخراط في العمل والأداء الوظيفي مع وجود الدعم التنظيمي متغير وسيط، وذلك بالتطبيق على موظفي خدمة العملاء في شركة الاتصالات الكبيرة المملوكة للدولة الواقعة في جنوب الصين، وتم التوصل الى أن الانخراط في العمل ارتبط ايجابيا بأداء المهمة (كأبعاد الاداء الوظيفي)، بالإضافة الى أن الدعم التنظيمي لعب دورا وسيطا بين المتغيرين المستقل والتابع، وأكدت على أهمية الدعم التنظيمي في تعزيز الانخراط في العمل، الاداء الوظيفي، واتفقت معها دراسة (Song,et.al (2018 على أنه توجد علاقة ايجابية بين

الانخراط في العمل والأداء الوظيفي، وذلك بالتطبيق على مدرسي المدارس الكورية، وهو ما أكدته دراسة (Nasurdin,et.al (2018) على أن الانخراط في العمل أثر ايجابيا معنويا على الاداء الوظيفي وذلك بالتطبيق على ممرضات في مستشفيات خاصة في ماليزيا، واختلفت معهم جميعا دراسة (Mayasari,et.al (2022) في أن انخراط الموظف في العمل لم يحدث أي تأثير معنوي على ادائه وذلك بالتطبيق موظفي المستشفيات الخاصة في مالانج.

4/4/1 الدراسات التي تناولت الثلاثة متغيرات معا

فحصت دراسة (Mayasari,et.al (2022) تحليل تأثير كلا من بيئة العمل والعدالة التنظيمية على أداء الموظف مع وجود انخراط الموظف متغير وسيط بالتطبيق على موظفي مستشفيات خاصيين في مالانج، وتم التوصل الى أن بيئة العمل أثرت تأثير معنوي على كل من انخراط الموظف وأدائه، وعلى عكس ذلك لم تحدث العدالة التنظيمية أي تأثير معنوي على كل من انخراط الموظف وأدائه، بالإضافة الى أن انخراط الموظف لم ينجح في دور الوساطة بين تأثير العدالة التنظيمية على أداء الموظف.

5/4/1 التعليق على الدراسات السابقة

يرى الباحث من خلال عرضه للدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين العدالة التنظيمية والاداء الوظيفي، انه توجد اختلافات بين هذه الدراسات من حيث تأثير العدالة التنظيمية على الاداء الوظيفي، فبعضها يرى أن العدالة التنظيمية أثرت تأثيرا ايجابيا معنويا على الاداء الوظيفي (Ogwuche,et.al,2018)، والبعض الاخر يرى أن العدالة التنظيمية لم تحدث أي تأثير معنوي على الاداء الوظيفي (Haryono,2019، Mayasari,et.al,2022) ومن هنا تظهر مشكلة البحث في الاجابه على التساؤل الاتي ما هو مدى تأثير العدالة التنظيمية على الاداء الوظيفي؟.

أما ما يتعلق بالدراسات التي تناولت العلاقة بين العدالة التنظيمية والانخراط في العمل فيرى الباحث انه توجد اختلافات في مدى تأثير العدالة التنظيمية على الانخراط في العمل،

فالبعض يرى أن العدالة التنظيمية أثرت تأثير ايجابي معنوي على الانخراط في العمل (Abbasi & Alvi, 2012) ، وعلى الجانب الاخر يرى البعض أن العدالة التنظيمية لم تحدث أي تأثير معنوي مباشر على الانخراط في العمل، ولكن اثرت بشكل غير مباشر عن طريق الرضا الوظيفي (Herminingsih, 2017)، في حين البعض يرى أن العدالة التنظيمية لم تحدث أي تأثير معنوي مباشر او غير مباشر على الانخراط في العمل (Mayasari,et.al, 2022) ومن هنا تظهر مشكلة البحث في الاجابه على التساؤل الاتي ما هو مدى تأثير العدالة التنظيمية على الانخراط في العمل؟

بينما الدراسات التي تناولت الانخراط في العمل والاداء الوظيفي فيرى الباحث أن انخراط الموظف أثر ايجابيا معنويا على الاداء الوظيفي كما في (Song,et.al,2018، Nasurdin,et.al,2018) وعلى الجانب الاخر البعض يرى أن الانخراط في العمل لم يحدث أي تأثير معنوي على الاداء الوظيفي (Mayasari,et.al,2022) وبالتالي يرى الباحث الباحث أنه توجد اختلافات بين الدراسات السابقة في مدى تأثير الانخراط في العمل على الاداء الوظيفي وبالتالي يرى الباحث انه من الضروري فحص هذه العلاقة لمعرفة ما هو مدى تأثير الانخراط في العمل على الاداء الوظيفي؟.

أما فيما يتعلق بالدراسات التي تناولت العلاقة بين المتغيرات الثلاثة فيرى الباحث انه في حدود علمه أنه توجد ندرة في الدراسات التي تناولت المتغيرات الثلاثة معا بالاضافة الى الدراسة التي تناولتهم (Mayasari,et.al (2022 لم ترى أي تأثير للعدالة التنظيمية بشكل مباشر على اداء الموظف وكذلك انخراطه في العمل، كما ان العدالة لم تؤثر اي تأثير معنوي غير مباشر على اداء الموظف من خلال الانخراط في العمل وذلك بالتطبيق على موظفي المستشفيات الخاصة في مالانج، مما يرى ان هذه المتغيرات الثلاثة مازالت تحتاج للبحث والدراسة بشكل عام وبالتطبيق على قطاع البنوك العام بشكل خاص ومن هنا تظهر مشكلة البحث في الاجابه على التساؤل الاتي

ما هو مدى التأثير غير المباشر للعدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي من خلال الانخراط في العمل متغير وسيط وذلك بالتطبيق على موظفي بنوك القطاع العام؟.

2/ مشكلة الدراسة

من خلال مراجعة الباحث للدراسات السابقة وتعليقه عليها يرى أن مشكلة البحث تتبلور في الاجابه على التساؤل الاساسي وهو ما هو مدى التأثير غير المباشر للعدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي من خلال الانخراط في العمل كمتغير وسيط وذلك بالتطبيق على موظفي بنوك القطاع العام؟ ويتفرع منه عدة تساؤلات فرعية:

- ما هو مدى التأثير المباشر للعدالة التنظيمية على الاداء الوظيفي بالتطبيق على موظفي بنوك القطاع العام؟.
- ما هو مدى التأثير المباشر للعدالة التنظيمية على الانخراط في العمل بالتطبيق على موظفي بنوك القطاع العام؟.
- ما هو مدى التأثير المباشر للانخراط في العمل على الاداء الوظيفي بالتطبيق على موظفي بنوك القطاع العام؟.

3/ أهداف البحث

يسعى هذا البحث الى تحقيق الاهداف الاتيه

- التعرف على مدى ادراك العاملين للعدالة التنظيمية داخل بنوك القطاع العام في القاهره
- معرفة مستوى الاداء الوظيفي وكذلك الانخراط في العمل في القطاع محل البحث.
- معرفة مدى التأثير المباشر لكل من العدالة التنظيمية والانخراط في العمل على الاداء الوظيفي للعاملين ببنوك القطاع العام.

- التعرف على مدى التأثير المباشر للعدالة التنظيمية على الانخراط في العمل لدى العاملين ببنوك القطاع العام.
- معرفة ماهو مدى التأثير غير المباشر للعدالة التنظيمية على الاداء الوظيفي من خلال الانخراط في العمل لدى العاملين ببنوك القطاع العام.
- التعرف على كيفية الاستفادة من نتائج البحث في الواقع العملي والوصول الى مجموعة من التوصيات والتي تسهم في تحقيق العدالة التنظيمية، وتساعد على تحسين مستوى انخراط الموظفين في عملهم وكذلك مستويات ادائهم.

4/ أهمية البحث

1/4 الأهمية العلمية

- 1- الندرة النسبية في الابحاث والدراسات التي تناولت العلاقات المتبادله بين متغيرات البحث.
- 2- وبالتالي يعد النموذج النظري المقترح لهذا البحث، والذي يبحث علاقه التأثيريه بين العدالة التنظيميه والاداء الوظيفي مع وجود الانخراط في العمل كمتغير وسيط في قطاع البنوك العام، من النماذج التي لم يتم التركيز عليها بشكل كبير في الدراسات السابقه وخاصةً العربيه، مما يشير الى احتمال اثناء المكتبه العربيه ببحث يتعلق بقضيه هامه من القضايا المثاره على المساحه العلميه الان.
- 3- بالإضافة الى أن هذا البحث يستمد أهميته النظرية من خلال مساهمته في توضيح الفجوة البحثية التي ظهرت بشكل واضح بعد فحص الدراسات السابقه والتي تناولت موضوع البحث، وهو ما يستلزم القيام بهذا البحث لما لذلك اضافة واثراء مجال ادارة الموارد البشرية ليس فقط على مستوى البيئه المصريه، ايضا على مستوى البيئه العربيه.

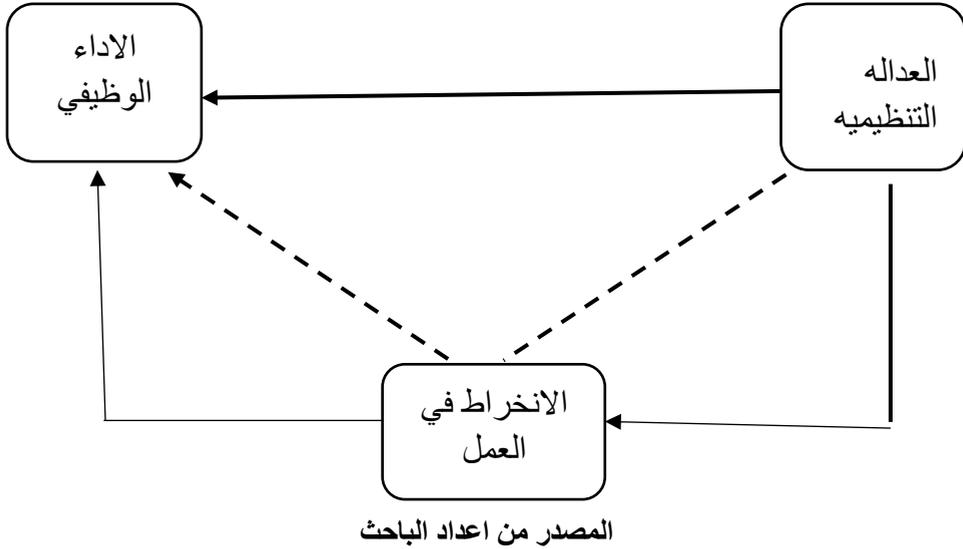
2/4 الأهمية التطبيقية

- ابراز دور العدالة التنظيمية في تحقيق منافع عدة على المستوى الفردي وكذلك التنظيمي.
- العمل على زيادة وعي العاملين في بنوك القطاع العام محل البحث بأهمية العدالة التنظيمية والانخراط في العمل، لما لذلك تأثير على مخرجات العمل ومنها الاداء الوظيفي وهو ما يساعد في النهاية في رفع جودة الخدمه المصرفية المقدمه في هذه البنوك.
- الوصول الى حلول فعالة لمساعدة العاملين في هذه البنوك محل التطبيق على تحقيق مستويات مرتفعه من العدالة التنظيمية وما لذلك أثر على مستوى انخراطهم في العمل.
- الكشف عن طبيعة العلاقات التأثيرية المباشره وغير المباشره بين متغيرات البحث، وتحديد نمط العلاقه المركبه والمتداخله بين كل من العدالة التنظيمية والاداء الوظيفي (مع توسيط متغير الانخراط في العمل، قد يسهم في صياغة استراتيجيات جديده لرفع مستويات الاداء الوظيفي، الانخراط في العمل في البيئه المصريه بصفه عامه وعلى مستوى العاملين في بنوك القطاع العام بصفه خاصه.

5/ نموذج البحث

بناء على مراجعة الدراسات السابقه، وفي اطار السعي لاستكمال المعالجه المنهجية لمشكلة البحث، وتحقيقا لاهدافه، تم بناء النموذج المقترح للبحث والمبين في الشكل رقم (1)، ليعبر عن متغيرات البحث واتجاهات التأثير بينها، وهو ما سيتم اختباره من خلال الدراسة الميدانيه، ويهدف هذا النموذج الى عرض المتغيرات الرئيسيه وتسهيل قياس أثر كل متغير من المتغيرات بشكل منفرد أم مجتمع، ويتضح من الشكل المشار اليه، أن البحث سيهدف الى اختبار اثر العدالة التنظيمية (المتغير المستقل) على الاداء الوظيفي (المتغير التابع) من خلال الانخراط في العمل (متغير وسيط)

شكل رقم (1) النموذج المقترح للبحث



6/ فروض البحث

بناء على الدراسات السابقة (Mehmood & Moazzezi, et.al, 2014) Ahmad, 2016، (Ogwuche, et.al, 2018) حيث وجدوا أن العدالة التنظيمية أثرت ايجابيا على الاداء الوظيفي وبالتالي يتم صياغة الفرض الأول كالآتي ف/1 يوجد تأثير ايجابي معنوي للعدالة التنظيمية على الاداء الوظيفي للعاملين بينوك القطاع العام، كما توصلت (Ghosh, et.al 2013، Abbas & Alvi, 2012) أن العدالة التنظيمية تلعب دورا في تعزيز الانخراط في العمل وعليه يتم صياغة الفرض الثاني كالآتي ف/2 يوجد تأثير ايجابي معنوي للعدالة التنظيمية على الانخراط في العمل لدى العاملين بينوك القطاع العام، وبناء على دراسات (Song, et.al., 2018) Nasurdin, et.al, 2018) يتم صياغة الفرض الثالث كالآتي ف/3 يوجد تأثير ايجابي معنوي للانخراط في العمل على الاداء الوظيفي للعاملين بينوك القطاع العام،

وعليه يمكن صياغة الفرض الرابع كالاتي ف/4 يوجد تأثير ايجابي معنوي غير مباشر للعدالة التنظيمية على الاداء الوظيفي من خلال الانخراط في العمل.

7/ منهجية البحث

ويتضمن هذا الجزء المنهج العلمي المتوقع استخدامه في البحث، وأنواع البيانات المطلوبه، ومصادر الحصول عليها وتوصيف مجتمع البحث، واسلوب دراسة متغيراته ومقاييسه.

1/7 المنهج العلمي المتوقع استخدامه في البحث

في ضوء طبيعة المشكلة والأهداف التي يسعى البحث الى تحقيقها وفروضه، يعتبر اتباع المنهج الوصفي التحليلي هو المنهج المناسب لهذا البحث، حيث يعتمد على دراسة المشكلة كما هي في أرض الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها كيفياً بوصف خصائصها وكمياً بتوضيح حجمها ودرجة ترابطها بالمشكلات الأخرى وهذا المنهج لا يهدف فقط الى وصف المشكله كما هي فقط وانما الوصول الى استنتاجات تساهم في فهم الواقع وتطويره (Sekaran, 2003).

2/7 أنواع البيانات المطلوبه ومصادر الحصول عليها

1/2/7 البيانات الثانويه

وتتضمن بيانات عن متغيرات موضوع البحث، من حيث المفاهيم، والخصائص، الأبعاد، وكذلك البيانات التي تم جمعها عن مجتمع البحث مثل أعداد العاملين في بنوك القطاع العام، وتتمثل مصادر الحصول على تلك البيانات الثانويه في المراجع العلميه مثل الكتب، الدوريات، الرسائل العلميه، المقالات، التقارير، وأي ابحاث تناولت أي من متغيرات البحث.

2/2/7 البيانات الأولية

وتتمثل في اراء واتجاهات العاملين بينوك القطاع العام المرتبطة بكل من العدالة التنظيمية، الانخراط في العمل، والاداء الوظيفي والتي سوف يتم جمعها من خلال قائمة الاستقصاء المعده لذلك، وتتمثل مصادر الحصول عليها في العاملين بينوك القطاع العام.

3/7 أداة البحث

لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث، والعلاقات المطلوب اختبارها، ومصادر الحصول عليها، سيتم تجميع البيانات الاولية من خلال الدراسة الميدانية، بهدف تقييم الوضع الراهن، والتطبيق على أرض الواقع في بنوك القطاع العام، وذلك من خلال القياس الكمي لاراء واتجاهات مفردات البحث، واختبار فرضياته والتحقق من مدى صحتها، وامكانية تعميم النتائج، حيث يتم تصميم قائمة استقصاء تتكون من عبارات لقياس المتغيرات محل البحث ومن خلالها سيتم التركيز على اهداف البحث وفروضه عن تأثير العدالة التنظيمية على الاداء الوظيفي من خلال الانخراط في العمل.

4/7 مقاييس البحث

تم قياس متغيرات البحث كالاتي المتغير المستقل (العدالة التنظيمية) وتم قياسه بمقياس (Niehoff & Moorman (1993) والذي يتكون من 17 عبارة، المتغير التابع (الاداء الوظيفي) والذي تم قياسه بمقياس (Williams & Anderson (1991) والذي يتكون من 10 عبارات، أما المتغير الوسيط وهو (الانخراط في العمل) والذي تم قياسه بمقياس (Schaufeli, et, al (2002) والذي يتكون من 9 عبارات، كما ينبغي الاشارة في هذا الصدد الى أن المقاييس السابقة ذكرها قد صيغت جميعها بأسلوب مقياس ليكرت المكون من خمس فئات يتراوح في اجاباته ما بين موافق تماما وهو ما يمثل الرقم (5)، وغير موافق على الاطلاق وهو ما يمثل الرقم (1).

5/7 مجتمع البحث

يشمل مجتمع البحث على جميع العاملين بالبنوك التجارية الحكوميه المصريه (البنك الاهلي المصري، بنك مصر، بنك القاهره) بالقاهره الكبرى، ويرجع اختيار هذا المجتمع الى أن هذه البنوك الثلاثه تستحوذ على نسبة 61% من اجمالي الاصول، 51% من اجمالي الودائع، 63% من اجمالي القروض في المصارف المصريه وذلك وفقا لتقارير اتحاد المصارف العربيه، مما يؤكد ذلك على أهمية هذه البنوك في القطاع المصرفي المصري.

6/7 عينة البحث

وجد الباحث انه لا يستطيع تطبيق نظام الحصر الشامل نظرا لكبر حجم مجتمع البحث، والقيود الخاصه بالوقت والجهد والتكلفه، فانه سوف يعتمد على اسلوب العينات وتم تحديد حجم العينه بالاعتماد على الجداول الاحصائيه ووجد انها 384 مفردة وذلك عندما يكون حجم المجتمع أقل من 500000 مفردة (بازرعه، 1996).

7/7 نوع العينه

اعتمد الباحث على عينه غير احتماليه كاساس لدراستها الميدانيه، وقد قام باختيار أحد انواع العينات غير الاحتماليه لعدم توافر اطار معايينه (طريقه موحد للوصول لكافة مفردات العينه)، كما اختار العينه الحصصيه لانه تم توزيع عينه الدراسه على البنوك بناء على نسبة حجم الفروع في القاهره الكبرى لكل بنك الى اجمالي فروع البنوك التجاريه المصريه في القاهره الكبرى كما هو موضح بالجدول رقم (1) كالاتي

البنوك التجاريه	عدد العاملين	نسبة فروع البنك بالقاهره الكبرى الى اجمالي الفروع	عدد العاملين وفقا لتوزيع الفروع بالقاهره الكبرى
البنك الاهلي المصري	23962	45%	173
بنك مصر	20479	39%	150
بنك القاهره	8666	16%	61
الاجمالي	53107	100%	384

المصدر من اعداد الباحث من التقارير الماليه المنشورة باعداد العاملين بالبنوك القطاع العام

8/ التحليل الاحصائي

1/8 التحليل الوصفي لبنود قياس المتغيرات

أوضحت النتائج أنه فيما يتعلق بالمتغير المستقل فنتراوح آراء مفردات العينة بين المحايدة والموافقه مما يدل على تطبيق منظماتهم للعدالة التنظيمية المتمثلة في الأبعاد الثلاثة التوزيعية، الاجرائية والتفاعلية، كما لوحظ ايضا الموافقه على وجود الانخراط في العمل حيث اجابات مفردات العينة تتراوح بين (4.2 الى 4.4)، أما بالنسبة للمتغير التابع فتميل اجابات مفردات العينة نحو الموافقه الاداء الوظيفي وقيامهم بالمهام الاساسيه الخاصه بهم.

وحيث أن العينة تجاوزت الـ 200 مفرده، كما اتضح أن قيم الالتواء لبنود القياس لا تزيد عن (3) كقيمه مطلقه، وقيم التفرطح لا تزيد عن (10) كقيمه مطلقه وبالتالي هذا الانحراف يعد مقبولا، ويمكن اعتبار بيانات البحث تتبع التوزيع الطبيعي ومن ثم يمكن اجراء التحليل الاستنتاجي على البيانات التي تم جمعها كما يلي.

2/8 التحليل الاستنتاجي

تم القيام بالتحليل الاستنتاجي من خلال تحليل نمذجة المعادله الهيكلية SEM باستخدام برنامج Smart pls v.3.2.2 وهو اهم البرامج الاحصائيه الحديثه، ويمكن القيام بتحليل نمذجة المعادله الهيكلية من خلال مرحلتين المرحلة الاولى: صياغة النموذج النظري وتقييمه، والمرحلة الثانيه التوصل الى نموذج القياس وتقييمه.

1/2/8 المرحلة الاولى تقييم النموذج النظري

النموذج النظري هو النموذج الخاص بالبحث والذي تم الوصول اليه من خلال مراجعة الدراسات السابقه، وتم تقييمه وفقا لبعض المعايير التي وضعها Hair et al., (2017)، وهي كالاتي معاملات التحميل المعيارية (Factor loading) لبنود القياس، الصلاحيه التقاربيه (Convergent validity)، الاعتماديه (Reliability)، الصلاحيه التمييزيه (Discriminated Validity).

أ- معاملات التحميل المعيارية لبؤود القياس

تم ملاحظة الاتي من خلال النتائج أن معاملات التحميل الخاصه بمتغير العدالة التنظيميه جميعها تجاوزت القيمه المقبوله 0.7، ما عدا العبارات DJ1، DJ2، DJ3، DJ4، DJ5، الا ان قيم معاملات التحميل الخاصه بهم اكبر من 0.4 لذا فهي مرشحة للحذف، ولكن يمكن الابقاء عليها بعد النظر الى معامل AVE اما بالنسبه للمتغير التابع وهو ما يخص الاداء الوظيفي فنجد أن معاملات التحميل الخاصه به تجاوزت القيمه المقبوله 0.7، ما عدا العبارات ERP1، ERP2، ERP3، ERP4، ERP5، الا ان قيم معاملات التحميل الخاصه بهم تتراوح بين 0.4 و 0.7 فهي مرشحة للحذف، ولكن بعد النظر في معامل AVE، أما معاملات التحميل الخاصه بالانخراط في العمل فوجد الباحث أن جميعها تجاوزت القيمه المقبوله 0.7 ما عدا العبارة WE9 ومعامل التحميل الخاص بها 0.550 فهي مرشحة للحذف ولكن يمكن الابقاء عليها بعد النظر في معامل AVE ومقاييس الاعتماديه.

ب- الصلاحيه التقاربيه لمقاييس النموذج النظري

وتم قياسها باعتبارها أحد المعايير التي تستخدم لتقييم النموذج النظري لكل متغير على حدى، والتي توضح مدى ارتباط المتغيرات الظاهره ايجابيا مع بعضها لقياس المتغير الكامن، ويتم قياسها من خلال متوسط التباين المستخرج AVE ويجب أن لا تقل قيمته عن 0.5 (Hair et al.,2017) وتم حساب AVE كما في الجدول رقم (2)

جدول (2) يوضح نسبة متوسط التباين المستخرج (AVE)

المتغيرات	متوسط التباين المستخرج AVE
العدالة التنظيميه (OJ)	0.513
الاداء الوظيفي (JP)	0.465
الانخراط في العمل (WE)	0.640

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج PLS

ويتضح من الجدول رقم (2) أن AVE للعدالة التنظيميه تجاوز 50% بمقدار 1.3% وكذلك الانخراط في العمل تجاوز 50% بمقدار 14%، الا ان الاداء الوظيفي لم

يتجاوز 50% و عليه يتمتع كلا من العدالة التنظيمية والانخراط في العمل بالصلاحيه التقاربيه، الا ان الاداء الوظيفي لم يتمتع بالصلاحيه التقاربيه و عليه يجب حذف البنود ذو معاملات التحميل المنخفضه.

ج-تحليل الثبات (الاعتماديه) لمقاييس النموذج النظري

ويتم قياس اعتمادية المتغير بمقياسين هما معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha ، وكذلك الثبات المركب Composite Reliability ، ويجب الا تقل قيمة أي منهما عن 0.6

(Hair et al.,2017) وكلما كانت تلك القيمه اكبر من 0.7 تكون مرضيه بدرجة اكبر ويوضح الجدول رقم (3) اعتمادية مقاييس النموذج النظري.

جدول (3) يوضح اعتمادية مقاييس النموذج النظري

المتغيرات	كرونباخ ألفا	الثبات المركب
العدالة التنظيميه (OJ)	0.939	0.946
الاداء الوظيفي (JP)	0.873	0.894
الانخراط في العمل (WE)	0.927	0.940

المصدر: من اعداد الباحث من مخرجات برنامج PLS

يلاحظ من الجدول (3) أن معامل كرونباخ الفا لجميع المتغيرات تجاوز 0.71 أي أنه يوجد اتساق عالي لبنود هذه المقاييس بنسبة تجاوزت 0.71 وبالنظر الى الثبات المركب فقد تجاوزت قيمته لجميع المتغيرات 0.8 ويعتبر هذا المعيار هو المعيار الاكثر كفاءة لقياس درجة الاعتماديه ومدى ثبات المقاييس في نمذجة المعادله الهيكلية وبالتالي يمكن الاعتماد عليه، حيث أن جميع المتغيرات تشير الى مدى اعتمادية المقاييس المستخدمه.

د- الصلاحيه التمييزيه Discriminant Validity

تشير قيم (HTMT) الاعلى من 0.9 الى افتقار صلاحية التمايز Hair et al.,(2017) ويوضح جدول (4) صلاحية التمايز لنموذج القياس من خلال قيم HTMT

جدول (4) صلاحية التمايز لنموذج القياس HTMT

المتغيرات	الاداء الوظيفي	العدالة التنظيمية	الانخراط في العمل
الاداء الوظيفي			
العدالة التنظيمية	0.256		
الانخراط في العمل	0.614	0.483	

المصدر من اعداد الباحث من مخرجات برنامج PLS

يتضح من الجدول رقم (4) أن جميع متغيرات نموذج القياس تتسم بصلاحية التمايز، حيث أن قيمة HTMT لكل متغير أقل من 0.9 مع باقي المتغيرات في نفس النموذج.

2/2/8 المرحلة الثانية تقييم نموذج القياس

نموذج القياس المحسن هو النموذج النظري بعد حذف البنود ذات معاملات التحميل المنخفضة ويتم تقييم نموذج القياس المحسن مرة اخرى بنفس معايير تقييم النموذج النظري وهي:

أ- معاملات التحميل المعيارية لبنود القياس المحسن

ويتضح من النتائج أن معاملات التحميل لجميع عبارات المتغيرات تجاوزت القيمة المقبولة وهي 0.7 ، حيث ما يخص العدالة التنظيمية فقد تجاوزت جميع معاملات التحميل الخاصة بها عن 0.7 ما عدا خمس بنود، الا ان معاملات التحميل الخاصة بهم تجاوزت 0.4 ووجد معامل AVE 0.513 فيتم الابقاء عليهم لان الزيادة في بعض معاملات التحميل تعوض النقص في معاملات التحميل الاقل لنفس المتغير، أما ما يتعلق بالمتغير الوسيط وهو الانخراط في العمل فقد تجاوزت جميع معاملات التحميل 0.7 ما عدا عبارة واحدة وكان معامل تحميلها 0.550 وبالنظر أيضا

الى معامل AVE الخاص بها فوجد أنه 0.640 وبالتالي يتم الابقاء عليها ، اما ما يخص الاداء الوظيفي فقد تجاوزت جميع معاملات التحميل القيمة المقبولة وهي 0.70 ما عدا ERP4، ERP1، وبالنظر الى معامل AVE الخاص به فوجد أنه 0.465 وبالتالي يتم حذفهم لان معيار الحذف هو الوصول الى الصلاحيه التقاربيه المطلوبه.

ب-الصلاحيه التقاربيه،الاعتماديه لنموذج القياس المحسن

تم مراجعة متوسط التباين المستخرج AVE لمتغيرات نموذج القياس والتأكد أنها تجاوزت القيمة المقبولة 0.5 او تساويها وبالتالي وجد الباحث أن نموذج القياس يتمتع بالصلاحيه التقاربيه، وكذلك الاعتماديه كما يوضحه الجدول رقم (5)

جدول رقم (5) مؤشرات الصلاحيه التقاربيه، الاعتماديه والثبات المركب لنموذج القياس

المتغيرات	كرونباخ ألفا	الثبات المركب	متوسط التباين المستخرج AVE
العداله التنظيميه	0.939	0.947	0.545
الاداء الوظيفي	0.868	0.896	0.557
الانخراط في العمل	0.935	0.946	0.687

المصدر: من اعداد الباحث من مخرجات برنامج PLS

ج-الصلاحيه التمييزيه

وجد الباحث من خلال جدول رقم (6) أن جميع متغيرات نموذج القياس المحسن تتسم بالصلاحيه التمييزيه، حيث قيمة HTMT لكل متغير أقل من 0.9 مع باقي المتغيرات في نفس النموذج، وبالتالي يمكن للباحث بعد ذلك تكوين النموذج الهيكلي للبحث الذي تمتاز جميع بنوده بالصلاحيه والاعتماديه مما يمكن اجراء اختبار الفروض عليه

جدول رقم (6) الصلاحيه التمييزيه لنموذج القياس المحسن من خلال HTMT

المتغيرات	الاداء الوظيفي	العداله التنظيميه	الانخراط في العمل
-----------	----------------	-------------------	-------------------

			الاداء الوظيفي
		0.255	العدالة التنظيمية
	0.483	0.616	الانخراط في العمل

المصدر: من اعداد الباحث من مخرجات برنامج PLS

3/8 اختبار فروض البحث

فيما يلي عرض نتائج اختبار الفروض الاحصائية كما يوضحها جدول رقم (7) كالاتي

جدول (7) نتائج اختبار الفروض الاحصائية

النتيجة	مستوى المعنوية P-value	قيمة ت – المحسوبه	القيمه المعياريه	الفرض
رفض	0.058	1.897	0.114-	ف/1 يوجد تأثير ايجابي معنوي للعدالة التنظيمية على الاداء الوظيفي للعاملين بينوك القطاع العام.
قبول	0.000	7.185	0.445	ف/2 يوجد تأثير ايجابي معنوي للعدالة التنظيمية على الانخراط في العمل لدى العاملين بينوك القطاع العام.
قبول	0.000	13.494	0.590	ف/3 يوجد تأثير ايجابي معنوي للانخراط في العمل على الاداء الوظيفي للعاملين بينوك القطاع العام.
قبول وسيط كلي	0.000	6.067	0.263	ف/4 يوجد تأثير ايجابي معنوي غير مباشر للعدالة التنظيمية على الاداء الوظيفي من خلال الانخراط في العمل .

المصدر: من اعداد الباحث من مخرجات برنامج PLS

وقد أوضحت النتائج ما يلي:

- لا تؤثر العدالة التنظيمية تأثير معنوي على الاداء الوظيفي وعليه تم رفض الفرض الاول الذي ينص على انه: يوجد تأثير ايجابي معنوي للعدالة التنظيمية على الاداء الوظيفي للعاملين ببنوك القطاع العام.
- تؤثر العدالة التنظيمية تأثير معنوي ايجابي بمقدار 44.5% على الاداء الوظيفي عند مستوى معنوية 99.9% وبالتالي تم قبول الفرض الثاني والذي ينص على أنه: يوجد تأثير ايجابي معنوي للعدالة التنظيمية على الانخراط في العمل لدى العاملين ببنوك القطاع العام.
- كما وجد الباحث ايضا أن الانخراط في العمل أثر تأثيرا معنويا ايجابيا بمقدار 59.8% على الاداء الوظيفي عند مستوى معنوية 99.9% وبالتالي تم قبول الفرض الثالث والذي ينص على أنه: يوجد تأثير ايجابي معنوي للانخراط في العمل على الاداء الوظيفي للعاملين ببنوك القطاع العام.
- تؤثر العدالة التنظيمية تأثير معنوي ايجابي غير مباشر بمقدار 26.3% على الاداء الوظيفي من خلال الانخراط في العمل، وعليه تم قبول الفرض الرابع والذي ينص على: يوجد تأثير ايجابي معنوي غير مباشر للعدالة التنظيمية على الاداء الوظيفي من خلال الانخراط في العمل للعاملين ببنوك القطاع العام، وبالتالي يلعب الانخراط في العمل هنا دورا وسيطا كليا.

9 / نتائج البحث

يهدف هذا البحث الى معرفة مدى التأثير المباشر للعدالة التنظيمية على كل من الاداء الوظيفي، والانخراط في العمل، والتعرف ايضا على مدى تأثير الانخراط في العمل على الاداء الوظيفي، وكذلك معرفة التأثير غير المباشر للعدالة التنظيمية على الاداء الوظيفي من خلال الانخراط في العمل لدى العاملين ببنوك القطاع العام في القاهرة من خلال وضع مجموعة من الفروض البحثية والتي يمكن عرض نتائجها كالآتي:

- نص الفرض الاول كالآتي: يوجد تأثير ايجابي معنوي للعدالة التنظيمية على الاداء الوظيفي للعاملين بينوك القطاع العام (وقد تم رفضه)، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة كل من (Haryono, 2019، Mayasari,et.al 2022) في أنه لا يوجد تأثير معنوي للعدالة التنظيمية على الاداء الوظيفي، ومن ناحية أخرى تختلف الدراسة الحالية مع دراسة كل من (Moazzezi,et.al, 2014، Mehmood & Ahmad, 2016، Ogwuche,et.al, 2018).
- كما نص الفرض الثاني كالآتي: يوجد تأثير ايجابي معنوي للعدالة التنظيمية على الانخراط في العمل لدى العاملين بينوك القطاع العام (وقد تم قبوله)، وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة كل من (Ghosh، Abbasi & Alvi, 2012، et,al, 2013، ومن ناحية اخرى اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (Mayasari,et,Al, 2022) حيث توصلت الاخير الى عدم وجود أي تأثير للعدالة التنظيمية على الانخراط في العمل.
- بينما نص الفرض الثالث كالآتي: يوجد تأثير ايجابي معنوي للانخراط في العمل على الاداء الوظيفي للعاملين بينوك القطاع العام (وقد تم قبوله)، واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة كل من (Song,et,al,2018، Nasurdin,et,al,2018)، وهو على النقيض ما اثبتته دراسة (Mayasari,et,al,2022) بأن الانخراط في العمل لم يحدث أي تأثير معنوي على اداء الموظف.
- في حين نص الفرض الرابع كالآتي: يوجد تأثير ايجابي معنوي غير مباشر للعدالة التنظيمية على الاداء الوظيفي من خلال الانخراط في العمل (وقد تم قبوله)، وهو عكس ما توصلت اليه دراسة (Mayasari,et,al,2022) بأن انخراط الموظف لم ينجح في دور الوساطة بين تأثير العدالة التنظيمية على اداء الموظف.

10/ التوصيات

يمكن تقديم مجموعه من التوصيات المقترحة للمسؤولين عن اتخاذ القرارات من الرؤساء، المديرين، والمسؤولين عن ادارة الموارد البشريه في قطاع البنوك العام في القاهرة، من أجل تبني بعض المقترحات التي تعمل على تعزيز كلا من العدالة التنظيميه، الانخراط في العمل والتي تعمل في النهايه على تحسين مستويات الاداء الوظيفي للعاملين وذلك عن طريق الجدول رقم (8) الاتي

جدول رقم (8) التوصيات المقترحة للمسؤولين عن قطاع البنوك العام

مدة التنفيذ	المسئول عن التنفيذ	اليات التنفيذ	التوصيات	نتيجة اختبار الفرض	أهداف البحث
من شهرين لاربعة شهور.	رؤساء مجلس الإدارة بالتنسيق مع المديرين والمشرفين على اداء العاملين في بنوك القطاع العام في القاهرة.	عمل اجتماعات دوريه مع جميع الموظفين للتعرف على مدى ادراك العاملين بالعداله التنظيميه، وعلى طبيعة المشاكل التي تواجه العاملين بخصوص العدالة التنظيميه. توفير فرص متساوية بين جميع العاملين في اتخاذ القرارات.	التأكيد على توافر العدالة التنظيميه داخل المنظمه، ومعرفة مدى ادراك جميع العاملين بها.	رفض الفرض الاول والذي ينص على انه يوجد تأثير ايجابي معنوي للعداله التنظيميه على الاداء الوظيفي للعاملين ببنوك القطاع العام.	تحديد مدى التأثير المباشر للعداله التنظيميه على الاداء الوظيفي للعاملين ببنوك القطاع العام
من شهرين لاربعة شهور.	رؤساء مجلس الإدارة بالتنسيق مع المديرين والمشرفين على اداء العاملين في بنوك القطاع العام في القاهرة.	-التزاهة والموضوعيه في تخصيص الموارد، والعداله في توزيع التعويضات. - التزاهه والموضوعيه في التواصل مع جميع الموظفين قبل اتخاذ أي قرار. - التزاهه والموضوعيه في وضع معايير صنع القرار، وطرق التقييم. - توفير فرص متساوية لتطوير جميع الموظفين. - التقدير والاعتراف بالعمل الجيد.	تعزيز العدالة التنظيميه داخل بنوك القطاع العام في القاهرة.	قبول الفرض الثاني والذي ينص على أنه يوجد تأثير ايجابي معنوي للعداله التنظيميه على الانخراط في العمل للعاملين ببنوك القطاع العام في القاهرة.	تحديد مدى التأثير المباشر للعداله التنظيميه على الانخراط في العمل.

من شهرين لاربعة اشهر.	رؤساء مجلس الادارة بالتنسيق مع المديرين والمشرفين على اداء العاملين في بنوك القطاع العام في القاهرة.	-التواصل الفعال مع جميع الموظفين. - توافر جداول عمل مرنة للموظفين. - تقديم ردود افعال وتغذية عكسية بناءه - تشجيع العمل الجماعي وتحسين العلاقة بين الزملاء، ومساعدة بعضهم البعض. - العمل على ايجاد حلول للمشكلات التي تواجه الموظفين. - الاهتمام بصحة ورفاهية الموظفين.	تعزير الانخراط في العمل داخل بنوك القطاع العام في القاهرة.	قبول الفرض الثالث والذي ينص على انه يوجد تأثير ايجابي معنوي للانخراط في العمل على الاداء الوظيفي للعاملين ببنوك القطاع العام في القاهرة.	تحديد مدى التأثير المباشر للانخراط في العمل على الاداء الوظيفي.
-----------------------	--	---	--	--	---

11/ محددات البحث

- يقتصر البحث على العاملين ببنوك القطاع العام في محافظتي القاهرة والجيزة فقط.
- يقتصر البحث على الاداء الوظيفي للعاملين، لانه الاساس في تحقيق الاداء التنظيمي.
- تم استخدام اسلوب العينات وليس الحصر الشامل.

12/ الابحاث المستقبلية

- يمكن دراسة متغيرات البحث مع عمل دراسة مقارنة بين المنظمات المصرية والمنظمات الاجنبية.
- ادخال بعض المتغيرات الاخرى وليكن مثلا دراسة تأثير العدالة التنظيمية على سلوك العمل الابتكاري، او اثر العدالة التنظيمية على العلامة التجارية لصاحب العمل.
- اضافة بعض المتغيرات الوسيطة الاخرى بين العدالة التنظيمية والاداء الوظيفي ولتكن مثلا الثقة التنظيمية، راس المال النفسي.

13/ المراجع

1/13 المراجع العربي

البطل، سهام فاروق محمد علي (2013)، " أثر العدالة المدركة لنظام الحوافز على الالتزام التنظيمي، دراسة تطبيقية على جامعة بنها" ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة بنها

2/13 المراجع الاجنبيه

Abbasi, A. S., & Alvi, A. K. (2012). Impact of organizational justice on employee engagement in banking sector of Pakistan. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 12(5), 643-649.

AlMazrouei, H., & Zacca, R. (2021), The influence of organizational justice and decision latitude on expatriate organizational commitment and job performance. In *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*. Emerald Publishing Limited, 2049-3983.

Ananta, G. A. Y., Suardhika, I. N., & Sudja, I. N. (2021). EFFECT OF ORGANIZATIONAL JUSTICE ON EMPLOYEE MOTIVATION, ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND EMPLOYEE PERFORMANCE IN THE COMPANY PT. INDONESIA BHAKTI PRADNYA. *INTERNATIONAL JOURNAL OF SUSTAINABILITY, EDUCATION, AND GLOBAL CREATIVE ECONOMIC (IJSEGCE)*, 4(3), 201-219.

Baer, C. Y., & Shin, J. G. (2017). The Differential Effects of Transformational Leadership and Organizational Justice on Work Engagement: the Mediating Role of Psychological Contract Breach. *The Journal of the Korea Contents Association*, 17(1), 299-336.

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career development international*. Career Development International, 13.(3), 209-223.
- Chen, S. Y., Wu, W. C., Chang, C. S., Lin, C. T., Kung, J. Y., Weng, H. C., & Lee, S. I. (2015). Organizational justice, trust, and identification and their effects on organizational commitment in hospital nursing staff. *BMC health services research*, 15(1), 363
- Faeq, D. K., & Ismael, Z. N. (2022). Analyzing the Relationships Between Organizational Justice and Job Performance. *International journal of Engineering, Business and Management*, 6(5),14-25.
- Ghosh, P., Rai, A., & Sinha, A. (2014). Organizational justice and employee engagement: Exploring the linkage in public sector banks in India. *Personnel Review*,43,(4),628-652.
- Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2017). *Advanced issues in partial least squares structural equation modeling*. saGe publications.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis, *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.
- Haryono, S., Ambarwati, Y. I., & Saad, M. S. M. (2019). Do organizational climate and organizational justice enhance job performance through job satisfaction? A study of Indonesian employees. *Academy of Strategic Management Journal*, 18(1), 1-6.

- Herminingsih, A. (2017). The influence of the organizational justice and trust to the leaders on employee engagement with job satisfaction as intervening variable. *Archives of Business Research*, 5(2),56-69.
- Jayus, J. A. (2021). The Effect of Distributive Justice, Procedural Justice and Interactional Justice on Teacher Engangement and Teachers Performance. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, 12(7), 131-139.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001), Job burnout, *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422.
- Mauno, S., Kinnunen, U., Mäkikangas, A., & Feldt, T. (2010). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A qualitative review and directions for future research. In S. L. Albrecht (Ed.), *Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice* (pp. 111–128). Edward Elgar Publishing.
- Mayasari, E., Pardiman, P., & Budiar, B. (2022). The Influence of Job Environment and Organizational Justice on Employee Performance mediated by Employee Engagement in Hospital Employees. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 5(3), 19963-19977.
- Mehmood, N., & Ahmad, U. N. U. (2016). Organizational Justice and employee performance: Evidence from higher education sector in Pakistan. *Jurnal Kemanusiaan*, 14(2),48-56.
- Moazzezi, M., Sattari, S., & Bablan, A. Z. (2014). Relationship between organizational justice and job performance of Payamenoor University

- Employees in Ardabil Province. *Singaporean Journal of Business Economics, and Management Studies*, 2(6), 57-64.
- Musenze, I. A., Mayende, T. S., Wampande, A. J., Kasango, J., & Emojong, O. R. (2021). Mechanism between perceived organizational support and work engagement: Explanatory role of self-efficacy. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 37(4), 471-495.
- Nam, K. A., & Park, S, (2019). Factors influencing job performance: organizational learning culture, cultural intelligence, and transformational leadership. *Performance Improvement Quarterly*, 32(2), 137-158.
- Nasurdin, A. M., Ling, T. C., & Khan, S. N. (2018). Linking social support, work engagement and job performance in nursing. *International Journal of Business & Society*, 19(2),363-386.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management journal*, 36(3), 527-556.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement, *Journal of Managerial Psychology*,21,(7),600-619.
- Sapkota, S. P. (2021). Impact of organizational justice on Job performance in Nepalese Quality Assurance Accredited (QAA) College. *Nepalese Journal of Management Research*, 1, 63-69.
- Schaufeli, W. (2012). Work engagement: What do we know and where do we go?. *Romanian Journal of Applied Psychology*, 14(1), 3-10.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002), The measurement of engagement and burnout: A two sample

confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.

Sekaran,U.(2003),*Research methods for business*(4th ed.). Hoboken,NJ:John Wiley&Sons.

Song, J. H., Chai, D. S., Kim, J., & Bae, S. H. (2018). Job performance in the learning organization: The mediating impacts of self-efficacy and work engagement. *Performance Improvement Quarterly*, 30(4), 249-271.

Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of management*, 17(3), 601-617.

Yongxing, G., Hongfei, D., Baoguo, X., & Lei, M. (2017). Work engagement and job performance: the moderating role of perceived organizational support. *Anales de Psicología/Annals of Psychology*, 33(3), 708-713.