



أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

# مجلة السادات للبحوث الإدارية والمالية

Sadat Journal of Administrative and Financial Research

المجلد الثالث - العدد الثاني - يوليو 2025

Volume 3 | Issue 2 | Jul. 2025



[sjsaf.journals.ekb.eg](http://sjsaf.journals.ekb.eg)

رئيس مجلس الإدارة  
أ. د/ محمد صالح هاشم

رئيس التحرير  
د/ حسن رشاد صابر

رقم الإيداع بدار الكتب المصرية  
24426

الترقيم الدولي الإلكتروني Online ISSN  
2974-3389

الترقيم الدولي ISSN  
2974-3370

## مجلة السادات للبحوث الإدارية والمالية

الصادرة عن:

مركز الاستشارات والبحوث والتطوير - أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

رئيس مجلس ادارة المجلة

أ. د. محمد صالح هاشم

رئيس التحرير

د. حسن رشاد صابر

المحرر التنفيذي

أ. نادر مكي

سكرتير التحرير

أ. أحمد جابر

## أثر العدالة التنظيمية على سلوكيات التهكم التنظيمي.

دراسة ميدانية

الهيئة العامة للخدمات الحكومية بوزارة المالية

### The effect of organizational justice on organizational cynicism study on the General Authority for Governmental Services, Ministry of Finance

الباحثة:

نهى طاهر محمد ابوالغيط

#### الملخص

هدف البحث الحالي إلى التعرف على واقع ممارسة العدالة التنظيمية في الهيئة العامة للخدمات الحكومية بوزارة المالية بجمهورية مصر العربية من وجهة نظر العاملين بالجهاز الإداري، والتعرف على مستوى التهكم التنظيمي لديهم، والكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق في كل من العدالة التنظيمية والتهكم التنظيمي والتي قد تعزى لبعض المتغيرات الديموجرافية، والتعرف على أثر العدالة التنظيمية على الإحباط التنظيمي لدى العاملين بالجهاز الإداري في وزارة المالية. وتم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة البحث من (386) موظفاً، وقام الباحث بإعداد استبانة لجمع البيانات. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة العدالة التنظيمية في وزارة المالية من وجهة نظر عينة البحث كانت منخفضة مرتفعة، وأن مستوى التهكم التنظيمي لديهم كان مرتفعاً أيضاً. وأظهرت النتائج ككل وجود أثر دال إحصائياً للعدالة التنظيمية على التهكم التنظيمي لدى العاملين بالجهاز الإداري في وزارة المالية.

الكلمات الإفتتاحية: العدالة التنظيمية، التهكم التنظيمي، العدالة الإجرائية، العدالة التوزيعية، العدالة  
التعاملية، التهكم الإدراكي، التهكم العاطفي، التهكم السلوكي.

#### **Abstract**

The current research aims to identify the reality of practicing organizational justice in the General Authority for Governmental Services at the Ministry of Finance in the Arab Republic of Egypt from the point of view of employees in the administrative apparatus, and to identify the level of organizational cynicism among them, and to reveal the statistical significance of the differences in both organizational justice and organizational cynicism that may be attributed to some demographic variables, and to identify the impact of organizational justice on organizational frustration among employees in the administrative apparatus at the Ministry

of Finance. The descriptive approach was used, and the research sample consisted of (386) employees, and the researcher prepared a questionnaire to collect data. The results showed that the degree of practicing organizational justice in the Ministry of Finance from the point of view of the research sample was low-high, and that the level of organizational cynicism among them was also high. The results showed a statistically significant effect of organizational justice on organizational cynicism among employees in the administrative apparatus at the Ministry of Finance.

**Keywords: Organizational justice, organizational cynicism, procedural justice, distributive justice, transactional justice, cognitive cynicism, Emotional cynicism behavioral cynicism**

### مقدمة:

يعد العنصر البشري من أهم الأصول داخل المنظمة ، والذي يتأثر مباشرة بالسياسات والممارسات والنظام الذي تعمل المنظمة فيه، وثقافة ومناخ وإمكانيات المنظمة ويساهم عند الاهتمام به الى تحقيق ميزه تنافسية للمنظمة ، ومن المعروف أن تحقيق العدالة في المنظمة هو القاسم المشترك بين كافة العاملين في المنظمة والذي تسعى كافة المنظمات الى تحقيقه في الفترة الأخيرة (Kelloway, 2022). من ناحية أخرى اليوم في ظل التغيرات الجمة في الحياة العملية وانحدار degeneration القيم والفجوة بين التوقعات ( الفردية والاجتماعية والصعوبات الجمة في ادارة الوقت كل ذلك ساهم في خلق التوتر لدى الافراد التي ربما في المدى البعيد قد تقود الى انهيار نفسى وجسدى لدى العاملين لذلك تتولد الافكار السلبية للأفراد عن أنفسهم والمنظمة التي يعملون بها لذلك يعد التهكم التنظيمي من أهم مسببات زيادة الفجوة بين المنظمة والأفراد العاملين ومن الصعوبة تقليل هذه الفجوة إلا من خلال تنمية شعور الافراد بالعدالة والمساواة و لدى الافراد ومن هنا تتجه الدراسات في الفكر الإداري نحو مناقشة موضوعات متنوعة وحديثة في محاولة لمواجهة متطلبات بيئة المؤسسات المتغيرة والغير مستقرة سواء داخليا أو خارجيا (Shazad & Mohmood , 2022).

وتحاول هذه الدراسة محاولة التعرف على أثر تحقيق العدالة التنظيمية على سلوكيات التهكم التنظيمي للعاملين في المنظمات.

### **أولاً : مفاهيم متغيرات البحث وأبعاد متغيرات البحث The concepts of research variables**

الغرض من التعريفات الإجرائية هو إعطاء فكرة أولية عن مفهوم وأبعاد متغيرات البحث والتي يمكن توضيحه حسب التقسيم الآتي:-

تتناول الباحثة في هذا الجزء المتغيرات الثلاثة للدراسة على النحو التالي :

1- العدالة التنظيمية .

2- التهكم التنظيمي .

## 1- العدالة التنظيمية :

تتناول الباحثة في هذا الجزء مفهوم العدالة التنظيمية وأبعادها على النحو الآتي :

**1- مفهوم العدالة التنظيمية:** فالعدالة التنظيمية هي إحدى محددات السلوك نظراً لعلاقتها بالعديد من المتغيرات (Efang et al, 2022:33)، ولهذا فإن الباحثة في هذا الجزء تطرقت لأهمية التعرف على مفهوم العدالة التنظيمية والتعرف على أهم مبادئها. ويعرف (Olckers&Enslin (2021:131) العدالة التنظيمية بأنها "درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الأفراد بمؤسساتهم". وقد عرف (Aksoy&Yalçınsoy(2020:27) العدالة التنظيمية بأنها " تعكس كل من عدالة المخرجات وكذلك عدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع تلك المخرجات"

ويرى Moon(2021:123) أن العدالة التنظيمية تتمثل في "شعور الموظف بالعدالة في المنظمة وردة الفعل الناشئة عن ذلك الشعور وكذلك تركز العدالة التنظيمية على مدى إدراك العاملين للمعاملة العادلة في وظائفهم وتأثير ذلك على العديد من المخرجات التنظيمية" (Ohana,2023:660) ، كما عرف (Anshori et al (2019:66) العدالة التنظيمية بأنها درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة".

## 2- أبعاد العدالة التنظيمية

بناءً على تصنيف (Rego & Cunh ,2006) للعدالة التنظيمية وهي :

أ- العدالة التوزيعية: (Distributive justice)

تركز على معتقدات الموظفين الذين يستلمون نتائج عادلة تعادل قيمة نتائجهم

ب- العدالة الإجرائية: (Procedural justice)

تشير إلى تصورات الموظفين من عدالة الإجراءات المستخدمة لتحديد النتائج التي يتلقونها في مكان العمل.

ج - عدالة العلاقات الشخصية : (Interpersonal justice)

وهي إدراك الموظفين لنزاهة طريقة المعاملة مثل الكرامة ،والاحترام التي تستخدمها المنظمة عند تنفيذ الإجراءات وتحديد النتائج ونوعية التعاملات الشخصية التي يتلقاها العامل عند تنفيذ السياسات والإجراءات في مكان العمل.

د -عدالة المعلومات : ( Information justice )

تركز على إعطاء تفسيرات صريحة و واقعية و تفصيلية عن تطبيق الإجراءات وتوزيع النتائج في الوقت المناسب .

## 2-التهكم التنظيمي

### 1- مفهوم التهكم التنظيمي:

تعددت التعاريف الخاصة بالتهكم التنظيمي عند الكتاب والباحثين فالتهكم عند (Brien, & Haslam, 2004) هي موقف يعوق التغييرات المقترحة في المنظمة وهذا المفهوم يعتبر ويهم كثير من المتخصصين في مجال العلوم الاجتماعية كالإدارة، علم النفس، العلوم الاجتماعية، علم الاجتماع. ويرى (Haghigh, 2021) موقف سلبي تجاه المنظمة يتألف من ثلاث عناصر هي: الاعتقاد بأن المنظمة تفتقر للنزاهة والشفافية.

(2) مشاعر سلبية تجاه المنظمة.

(3) الميل نحو سلوك الاستخفاف والانتقاد تجاه الأفراد

### ب - أبعاد التهكم التنظيمي:

لاحظت الباحثة أن معظم الدراسات التي قامت بدراسة متغير التهكم التنظيمي اعتمدت على مقياس (Dean, 1998) على قياس متغير التهكم التنظيمي .

ووفقاً لمقياس (Dean et al (1998) فقد قسم التهكم إلى ثلاثة أبعاد رئيسية وبناء على هذا المقياس اعتمدت الباحثة عليه في قياس متغير التهكم في الدراسة محل البحث ، مقياس (Dean, 1998) مثل دراسة (Nafei, 2013) ، (Acaray, 2017) كما يوضحها الجدول التالي

### جدول رقم (1)

الإعتقاد "cognition"	(التأثير) "affect"	السلوك "behavior"
يمثل هذا البعد الميل إلى إظهار التجاهل تجاه المنظمة أو السلوك الضار أو السلبي الذي يحط من قيمة المنظمة ويشير هذا البعد إلى التهكم السلوكي خاصة السلوكيات الأكثر وضوحاً، وقد يصل البعض إلى استخدام النكات للتعبير عن المواقف التهكمية تجاه المنظمة، وقد يعبر البعض عن ذلك في شكل غير لفظي للتعبير عن موقف تهكمي (المظهر، حركة العين)(الكعبى، 2020).	من المعروف أن الأحداث النمطية غير المتوقعة تزيد من التهكم لدى الأفراد العاملين في المنظمة ومثل هذه الأحداث السلبية تسهم في ظهور مشاعر عاطفية لديهم وقد أظهرت الدراسات أن ردود الأفعال العاطفية يمكن أن تلعب دور رئيسي في زيادة أو انخفاض مستويات التهكم لدى العاملين وأن الأحداث والتفاعلات التي تحدث داخل المنظمة تثير العاطفة لدى العاملين.(العطوى، 2013)	وفقاً لهذا البعد فإن الفرد يعتقد بأن المنظمة لا تمتلك أي مصداقية أو استقامة ومن هنا يبدأ العامل في التفكير بالأحداث التي تحدث داخل المنظمة ويكون أفكار ومعتقدات عن المنظمة وتحاول الانتقاد أو التشكيك لإيمانه بعدم وجود الصدق، العدالة، السلوكيات الأخلاقية، الطغيان والانتهازية في الممارسات التنظيمية. (Arfeen, 2015)

### أبعاد التهكم التنظيمي

المصدر: اعداد الباحثة

### ثانياً الدراسات السابقة :

فى ضوء مراجعة الباحثة للأدبيات، والتي تبين منها ندرة الأدبيات التي تربط بين متغيرات الدراسة، وفيما يلي عرض لبعض الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة، وقد قامت الباحثة بتقسيم الدراسات السابقة الى قسمين:

1- الدراسات التي تناولت العدالة التنظيمية .

2- الدراسات التي تناولت التهكم التنظيمي .

وفى ضوء ما سبق تسعى الباحثة إلى الاستفادة من الدراسات السابقة في تكوين خلفية علمية عن موضوع البحث، والقدرة على تحديد مشكلة البحث بوضوح، وتحديد متغيرات البحث وصياغة فروض البحث بشكل صحيح كما يتضح أدناه.

#### 1- الدراسات التي تناولت العدالة التنظيمية .

ا-دراسة **Elovainio(2020)**: وضحت هذه الدراسة أثر تحقيق العدالة التنظيمية عند اتخاذ القرارات وأسلوب المعاملة في العلاقات بين الأفراد وبعضهم البعض كمؤشر للتنبؤ بالصحة النفسية والاجتماعية على العاملين بالمؤسسات خاصة الحكومية.وقد طبقت على عينة مكونة من 357 ممن يعملون بالمنشآت الحكومية.

أوضحت الدراسة أن العلاقة بين تحقيق العدالة التنظيمية وعدالة المعاملة علاقة عكسية مع نسبة الاضطرابات النفسية بمعنى أنه كلما زادت العدالة التنظيمية داخل المؤسسات كلما زادت معدلات الصحة النفسية.

ب- دراسة **Goldman&Floger(2020)**: كان الغرض من هذه الدراسة هو توضيح دور تطبيق المبادئ الأساسية للأخلاق في توفير مناخ عادل للعمل. وقد طبقت الدراسة على 370 موظف من العاملين في الشركات الحكومية، وقد أوضحت الدراسة أنه قد يكون هناك عدالة في للمنظمة ولكن ليست بطريق أخلاقية بمعنى أن عدم تطبيق المبادئ الأساسية الأخلاقية يساعد على عدم تحقيق العدالة المرغوبة والتي تؤدي إلى الظلم الأمر الذي يؤدي إلى أشياء غير مرغوبة كالسرقة والتخريب والعنف.

ج- دراسة **Thornton(2021)**: فى هذه الدراسة تم اختيار مجموعة الظروف التي تؤثر في مناخ العدالة ، وفى هذه الدراسة تم دراسة مدى تأثير كلاً من البعد الأخلاقي والمسئولية الاجتماعية للشركات في تحقيق هذا المناخ العادل ،وقد طبقت هذه الدراسة على 340 طالباً من جامعة Midwestern، وقد أوضحت الدراسة أن مناخ العمل الذي يتسم بالعدالة يتأثر بشكل كبير بتطبيق المبادئ العدالة في العمل .

د- دراسة **Hao & Wang (2021)**: وقد ركزت هذه الدراسة على تطور العلاقة المهمة التي تربط بين العدالة التنظيمية ورضا العاملين بالمؤسسات الصينية واختبار آثار العدالة الاجتماعية على الرضا الوظيفي للعاملين وذلك بالمشروعات التي تملكها الدولة وكذلك الشركات الصينية الكبرى. وقد طبقت الدراسة على 300 موظف من كبرى الشركات في الصين. وقد أوضحت الدراسة أن العلاقة طردية بين كلاً من العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي بمعنى أنه كلما ارتفعت معدلات العدالة التنظيمية بالمؤسسة كلما زادت معدلات الرضا لدى العاملين بالشركات الصينية.

ه- دراسة **William (2022)**: تقدم الدراسة نموذجاً لكيفية استخدام قواعد العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأنظمة العصبية للإنسان، وقد طبقت الدراسة على 377 موظف بجامعة كاتالونيا. وقد أظهرت النتائج أن هفواتنا الأخلاقية والخداع الذاتي علاجهما هما تحقيق العدالة التنظيمية لأنه يوجد داخل عقل الإنسان مجموعة من العمليات والمدرجات حيث إن كل هذه العمليات مرتبطة بالنظم العصبية في جسم الإنسان والتي تعمل معاً لتوجيه الشعور الداخلي للفرد بالعدالة.

و- **Beuger (2023)**: هدفت هذه الدراسة إلى تطوير نموذج العدالة في القضاء على الفساد المؤسسي حيث يهدف هذا النموذج إلى شرح كيفية مقاومة القادمين الجدد للممارسات الفاسدة في المنظمات بطريقة أخلاقية. طبقت الدراسة على 355 موظف بشركة Dupont Huny، أظهرت النتائج أن الالتزام بالعدالة التنظيمية يمكن أن يساعد في تقليل الميل إلى الانخراط في الممارسات الفاسدة في مكان العمل.

ز- دراسة **SCOTTE (2024)**: تحاول هذه الدراسة التوصل إلى النظريات المختلفة التي من الممكن أن تفسر السمات الشخصية للعاملين. طبقت الدراسة على 283 طالباً جامعياً من جامعة كبيرة جنوب شرق مدينة Tagned وشكلت الإناث 45% من إجمالي العينة. أوضحت الدراسة أن هناك ثلاث نظريات تكاملية من شأنها أن تشكل السمات الشخصية للعاملين في المنظمة وهي نظرية الثقة في الإدارة، نظرية عدم التأكد (الشك)، نظرية العدالة الأخلاقية والتي تحاول هذه الدراسة التوصل إلى النظريات المختلفة التي من الممكن أن تفسر السمات الشخصية للعاملين. من الممكن أن تؤثر على سلوكيات الأفراد كالميل للمخاطرة أو الخوف منها، الميل للثقة، الولاء والانتماء للمنظمة.

#### ثانياً الدراسات الخاصة بالتهكم التنظيمي.

-دراسة ( **Arfeen, 2015**): هدفت الدراسة التعرف على أثر التهكم على العلاقة بين السمات الشخصية، العوامل الساقية التنظيمية ونتائج العمل، كانت هذه الدراسة محاولة لاستكشاف والنقاط أسباب السخرية التنظيمية ضد مبادرة التغيير. وقد تم تطبيق الدراسة على 335 موظف من أكبر ثلاث شركات تأمين على الحياة، ولقد توصلت هذه الدراسة إلى كيف تؤثر السخرية على عمليات الخصوصية في ظل

غياب الثقة في قادة التغيير وعدم توافر المعلومات بدقة، نقص مشاركة الموظفين والمقاومة الاجتماعية ضد التغيير.

وقد توصلت الدراسة أنه لا بد للمنظمات أن تقضي على السخرية لتنفيذ التغيير بكفاءة وفالية وذلك عن طريق مشاركة الموظفين في صن القرار مما يؤثر إيجابياً على الالتزام الأمر الذي يقلل من مشاعر السخرية للموظفين.

-دراسة (Erkutlu,2017) هدفت هذه الدراسة الى تحديد العلاقة بين نرجسية القادة وسخرية العاملين في المنظمات من خلال إدخال الضغط النفسي للعاملين كمتغير وسيط بينهما. لقد طبقت الدراسة على 1215 ممرض وممرضة من 15 مستشفى جامعي بتركيا. أيدت النتائج الإحصائية لهذه الدراسة التأثير الإيجابي لنرجسية القادة على سخرية الموظفين وكذلك تأثير المتغير الوسيط (الضغط النفسي للعاملين).

-دراسه (Acaray,2017) : تحاول المنظمات اليوم الحفاظ على ولاء موظفيها وزيادة الرضا لديهم ومع ذلك لازال شعور العاملين بعدم الرضا والسخرية تجاه منظماتهم يزداد يوماً بعد يوم ولهذا تهدف هذه الدراسة إلى تحديد آثار السمات الشخصية على السخرية التنظيمية في قطاع التعليم. تم تطبيق هذه الدراسة على 254 من المعلمين في مختلف المدارس في إسطنبول بتركيا. وجدت الدراسة أن السمات الشخصية للمعلمين كان لها أثر كبير على السخرية التنظيمية حيث وجدت:

- الاكتئاب والعصبية Curotias لها تأثير سلبي على السخرية الإدراكية.

- الضمير الحي له تأثير سلبي على السخرية العاطفية.

- الأشخاص المنفتحين لهم تأثير إيجابي على السخرية الإدراكية.

بمعنى أن الأشخاص المنفتحين هم الذين لديهم التصورات العالية والمهارات الفنية المختلفة وبالتالي من الصعب تلبية توقعاتهم وبالتالي تزداد معدلات السخرية لديهم.وقد أوصت الدراسة أن النتائج قد تختلف بالنسبة للموظفين الموجودين في مناطق مختلفة يعملون فيها وظروف بيئية وسياسية مختلفة.

-دراسة العطوي 2022:تحديد مستوى إدراك العاملين لحالة اختراق العقد وما قد يصاحبه من ردة فعل شعورية تجاه المنظمة، تحديد المستوى التهكمي التنظيمي بأبعاده الثلاث (الاعتقاد، العاطفة، السلوك) لدى الأفراد.وقد طبقت الدراسة كدراسة تحليلية على 104 فرد في معمل سمنت المثنى بالقادسية.وقد أظهرت نتائج الدراسة أن اختراق العقد النفسي يقود إلى ظهور ردة فعل شعورية سلبية لدى العاملين تنعكس بشكل غير مباشر على زيادة مواقف التهكم التنظيمي لدى العاملين تنعكس بشكل غير مباشر على زيادة مواقف التهكم التنظيمي لدى العاملين تشمل مستوى الاعتقاد والعاطفة والسلوك.كما أظهرت

النتائج أن مقدار العلاقة الإيجابية بين إدراك اختراق العقد تقل عندما يدرك العاملون الاحترام الداخلي داخل المنظمة.

-دراسة عناوي(2023): هدفت هذه الدراسة التعرف على دور العدالة التنظيمية في تقليل ظاهرة التهكم التنظيمي ومحاولة لجعل العدالة في المنظمة هي الصفة السائدة في كليات جامعة القادسية. وقد تم تطبيق البحث على 140 مفردة من العاملين بكلية التربية بجامعة القادسية في خمس أقسام علمية هي (علوم الحياة، العلوم النفسية والتربوية والفيزياء. لقد أظهرت نتائج الدراسة أن الأساس المنطقي الذي دعم هذا البحث هو أن العاملين الذين يدركون العدالة بشكل صحيح سيتوجهون إلى السلوك الإيجابي في مجال عملهم وبالتالي تقليل مشاعر السخرية لديهم والعكس صحيح،وقد توصلت الدراسة بضرورة تنمية وزيادة إدراك العاملين للعدالة التنظيمية بأنواعها الأربعة (التوزيعية، الإدراكية، الإجرائية، التقييمية) لأن ذلك سينعكس إيجابياً على الأداء والعمل وبالتالي تقليل مشاعر السخرية لديهم.

### التعليق على الدراسات السابقة :

- في ضوء ماسبق من الواضح أن أهم مايميز الدراسة الحالية: -
- أن الباحثة حاولت عرض الدراسات السابقة لمتغيرات الدراسة من ثقافات مختلفة ودول مختلفة ولغات مختلفة لتوفير المعرفة العلمية عن متغيرات البحث.
  - قد تعد هذه الدراسة امن أوائل الدراسات العربية في تناول موضوع التهكم التنظيمي .
  - تسعى الباحثة إلى الاستفادة من الدراسات السابقة في تكوين خلفية علمية عن موضوع البحث، والقدرة على تحديد مشكلة البحث بوضوح، وتحديد متغيرات البحث وصياغة فروض البحث .

وفيما يلي أوجه الشبه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

لقد اتفقت الدراسة مع الدراسات السابقة في أبعاد العدالة التنظيمية كما اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة على أهمية تحقيق العدالة التنظيمية في المؤسسات .

ولكن يذكر أن هذه الدراسة تختلف عن الدراسات السابقة فيما يلي:

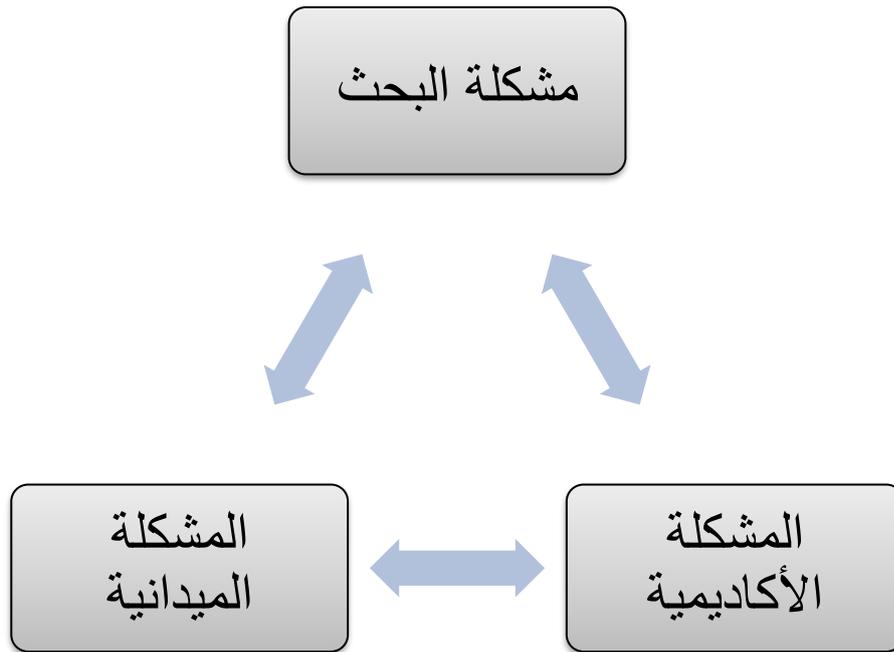
-ركزت غالبية الدراسات السابقة العربية والأجنبية على مفهوم العدالة التنظيمية والتهكم التنظيمي كل منهم على حدة ولكن على قدر علم الباحث لم تتناول أي من هذه الدراسات العلاقة بين العدالة التنظيمية والتهكم معاً.

-اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مجال التطبيق، حيث تطبق هذه الدراسة على مختلف المستويات الإدارية بوزارة المالية.

### ثالثاً: المشكلة البحثية **Research Problem**

شكل رقم (1)

مشكلة البحث



المصدر: اعداد الباحثة

تناولت الباحثة في هذا الجزء مشكلة البحث بشقيها الأكاديمي والميداني وذلك على النحو:

#### 1- المشكلة الأكاديمية **Academic Problem**

تمثلت المشكلة الأكاديمية في ندرة الدراسات التي ربطت بين متغيرات الدراسة الثلاثة.

#### 2- المشكلة الميدانية **Empirical problem**

أجريت الدراسة الاستطلاعية على عينة ميسرة مكونة من 30 فرداً من العاملين بوزارة المالية تحمل كافة خصائص عينة الدراسة الميدانية ، والتي كان الهدف منها صياغة مشكلة الدراسة وتحديد متغيرات الدراسة ، وتحديد أهداف وفروض الدراسة. وذلك من خلال إجراء مقابلات شخصية ومحادثات تليفونية معهم بهدف معرفة مدى تحقيق العدالة التنظيمية والتعرف على مستويات التهكم أو السخرية لديهم وتمثلت نتائج الدراسة الاستطلاعية فيما يلي:

1- نتائج الدراسة الاستطلاعية بالنسبة لمتغير العدالة التنظيمية.

تمثل المحور الثاني من الدراسة الاستطلاعية وذلك لمعرفة مدى إدراك العاملين للعدالة الأخلاقية وأبعادها المختلفة ، وذلك من خلال الأسئلة التالية:

### جدول رقم(2)

#### محاور الدراسة الاستطلاعية لمتغير العدالة التنظيمية

م	الأسئلة	نسبة الموافقة	نسبة عدم الموافقة
1	هل يهتم المدير المباشر بمعاملة العاملين معاملة عادلة لأنه التزام أخلاقي عليه أن يتعامل مع الجميع معاملة واحدة	%55	%45
2	هل تهتم بما يلقاه الآخرون من ظلم واضح فى الوزارة نتيجة عدم العدالة فى كثير من الإجراءات	%98	%2
3	هل يراعى رئيسك المباشر توزيع المكافآت والأجور بشكل عادل؟	%13	%87

المصدر: إعداد الباحثة.

ومن آراء العينة تمكنت الباحثة الوصول لعدد من الاستنتاجات حيث أن العاملين بالوزارة يشعرون بكثير من المشكلات ، تتمثل فى النقاط التالية :

أ- اختلف العاملين فيما بينهم إذا كان المدير المباشر يتعامل مع مفهوم العدالة على أنه التزام اخلاقي أن يتعامل مع الجميع معاملة واحدة.

ب- شعور العاملين بالحزن عندما يقع ظلماً على زملائهم فى العمل من جانب المديرين أو رؤسائهم المباشرين .

ج- شعور العاملين بافتقاد معظم المديرين ورؤساء القطاعات لمبادئ التوزيع العادل للأجور والمكافآت.

### جدول رقم(3)

#### محاور الدراسة الاستطلاعية لمتغير التهكم التنظيمي

م	الأسئلة	نسبة الموافقة	نسبة عدم الموافقة
1	هل تعتقد أن الوزارة تقول شئ وتفعل شئ اخر؟	%55	%45
2	-هل تشعر بالرضا وعدم الاستياء من أحوال الوزارة؟	%98	%2
3	- هل تشكو لزملائك خارج العمل من الأوضاع السيئة التى تحدث داخل الوزارة	%13	%87

المصدر: اعداد الباحثة.

ومن أراء العينة تمكنت الباحثة الوصول لعدد من الإستنتاجات حيث أن العاملين بالوزارة تظهر عليهم جميع السلوكيات الخاصة بالسخرية دون أن يعلموا أن هذا هو العرض التنظيمي الذي يطلق عليه التهكم التنظيمي والذي تجسد من خلال مايلي:

- شعور كثير من العاملين بعدم الثقة فى الإدارة وعدم مصدقيتها أمام عملاؤها وخاصة عملاؤها الداخليين.
- يسخر كثير من الزملاء مع بعضهم البعض أو حتى خارج الوزارة من الأوضاع التى تمر بها الوزارة.
- هناك حالة من الاستياء وعدم الرضا بين العاملين عن كثير من الاوضاع داخل الوزارة.
- هناك مقاومة لكل ما هو جديد بالنسبة للعاملين لعدم ثقتهم فى الإدارة فيما تقوله من أقوال وما تفعله من أفعال.

وتتجسد المشكلة الرئيسية للدراسة بناء على الدراسة الاستطلاعية وبناء على المعاشية والمقابلات الشخصية مع العاملين فى الهيئة العامة للخدمات الحكومية بوزارة المالية بجمهورية مصر العربية باعتبارها أحد الجهات الحكومية فى الدولة فى التساؤلات الآتية:

- ما تأثير كل بعد منفردا من ابعاد العدالة التنظيمية ( عدالة التوزيع - عدالة الاجراءات- عدالة التعامل والدرجة الكلية ) علي الدرجة الكلية للتهكم التنظيمي وان وجدهذا التأثير فما هي طبيعته وماهي دلالاته؟

- هل يوجد تأثير للدرجة الكلية للعدالة التنظيمية علي كل بعد منفردا من ابعاد التهكم التنظيمي (التهكم الادراكي والتهكم العاطفي)وان وجدهذا التأثير فما هي طبيعته وماهي دلالاته؟

-هل توجد فروق في الأهمية النسبية لتأثير المتغيرات ابعاد العدالة التنظيمية ( عدالة التوزيع - عدالة الاجراءات- عدالة التعامل والدرجة الكلية ) علي الدرجة الكلية للتهكم التنظيمي وان وجدت فما هي اهم هذه المتغيرات تأثيرا وما هو طبيعة هذا التأثير

#### رابعاً الفروض البحثية Researcher Hypotheses

1-يوجد تأثير سالب دال إحصائيا لكل بعد منفردا من ابعاد العدالة التنظيمية علي الدرجة الكلية للتهكم التنظيمي ،ويتفرع من هذا الفرض عدة فروض فرعية:

ا-يوجد تأثير سالب دال إحصائيا لعدالة التوزيع احد ابعاد العدالة التنظيمية علي الدرجة الكلية للتهكم التنظيمي

ب-يوجد تأثير سالب دال إحصائيا لعدالة الاجراءات احد ابعاد العدالة التنظيمية علي الدرجة الكلية للتهكم التنظيمي

ج-يوجد تأثير سالب دال إحصائياً لعدالة التعامل احد ابعاد العدالة التنظيمية علي الدرجة الكلية للتهكم التنظيمي

د-يوجد تأثير سالب دال إحصائياً للدرجة الكلية للعدالة التنظيمية علي الدرجة الكلية للتهكم التنظيمي.

2-يوجد تأثير سالب دال إحصائياً للدرجة الكلية للعدالة التنظيمية علي كل بعد منفرداً من ابعاد التهكم التنظيمي ويتفرع من هذا الفرض عدة فروض فرعية:

ا- يوجد تأثير سالب دال إحصائياً للدرجة الكلية للعدالة التنظيمية علي التهكم الادراكي احد ابعاد التهكم التنظيمي .

ب -يوجد تأثير سالب دال إحصائياً للدرجة الكلية للعدالة التنظيمية التهكم العاطفي احد ابعاد التهكم التنظيمي .

3-توجد قدرة تنبؤية سالبة دالة احصائياً للتفاعل المشترك بين المتغيرات المستقلة مجتمعة ابعاد العدالة التنظيمية( عدالة التوزيع - عدالة الاجراءات- عدالة التعامل والدرجة الكلية ) علي الدرجة الكلية للتهكم التنظيمي

4-توجد فروق دالة إحصائياً في الأهمية النسبية لتأثير المتغيرات المستقلة ابعاد العدالة التنظيمية( عدالة التوزيع - عدالة الاجراءات- عدالة التعامل والدرجة الكلية ) علي الدرجة الكلية

#### خامساً الأهداف البحثية:

تهدف الدراسة إلى تحقيق، ما يلي:

1-الكشف عن تأثير كل بعد منفرداً من ابعاد العدالة التنظيمية ( عدالة التوزيع - عدالة الاجراءات- عدالة التعامل والدرجة الكلية ) علي الدرجة الكلية للتهكم التنظيمي وتحديد طبيعته ودلالته.

2- التعرف علي تأثير للدرجة الكلية للعدالة التنظيمية علي كل بعد منفرداً من ابعاد التهكم التنظيمي (التهكم الادراكي والتهكم العاطفي وتحديد طبيعته ودلالته

3-تحديدالقدرة التنبؤية للتفاعل المشترك بين المتغيرات المستقلة مجتمعة ابعاد العدالة التنظيمية ( عدالة التوزيع - عدالة الاجراءات- عدالة التعامل والدرجة الكلية ) علي الدرجة الكلية للتهكم التنظيمي والتعرف علي طبيعتها ودلالتها.

4-تقديم مجموعة من التوصيات للادارة العليا لتحقيق العدالة التنظيمية والحد من الدرجات المتطرفة من التهكم التنظيمي.

### سادساً: أهمية البحث Researcher Importance

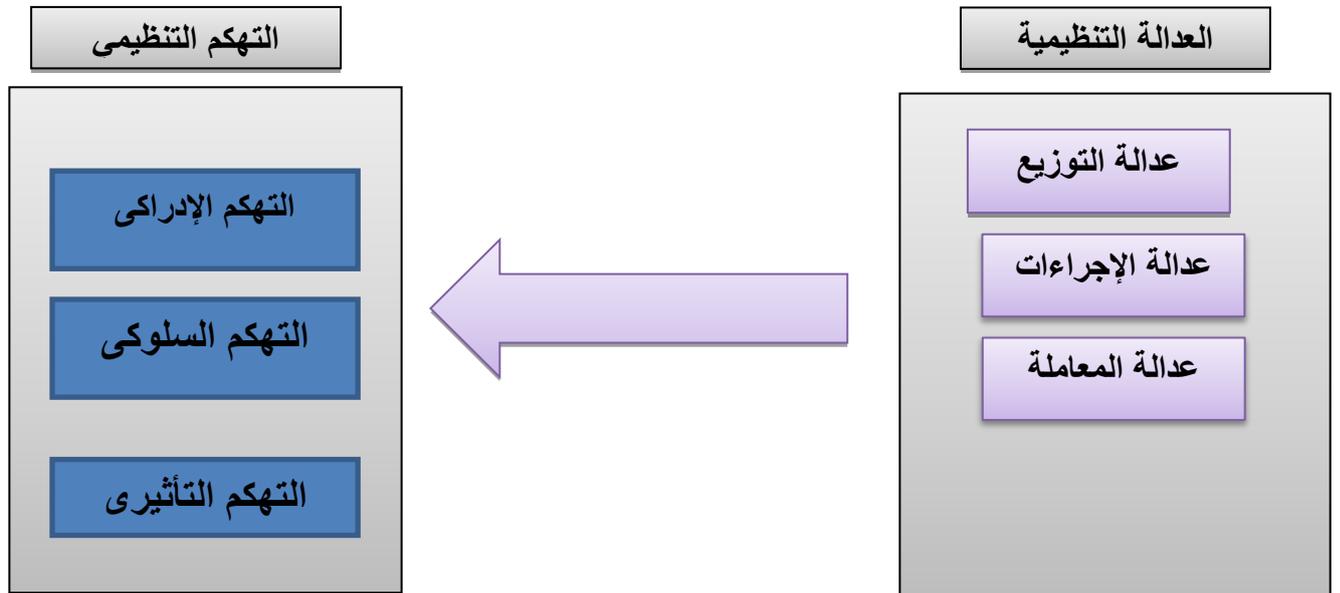
تتبع أهمية الدراسة من خلال الآتي :

1- ندرة الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت العلاقة بين تأثير العدالة التنظيمية على التهكم بالإضافة إلى حداثة مفهوم التهكم التنظيمي في مجتمع الاعمال، وعدم دراسة تأثيراته المختلفة على الابعاد السلوكية والتنظيمية في مجتمع الاعمال .

2- أن الكشف عن نوع وقوة العلاقة بين العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة و التهكم التنظيمي سيسهم في التوصل لصياغة سياسات وخطط لاستثمار برامج جودة حياة العمل في تقليل التهكم لدى العاملين بوزارة المالية ومن ثم زيادة الرضا الوظيفي للعاملين والأداء الوظيفي

### سابعاً نموذج البحث

شكل رقم (2)  
نموذج البحث



المصدر: اعداد الباحثة

ثامناً مجتمع البحث

هو كافة العاملين بالهيئة العامة للخدمات الحكومية بوزارة المالية وقد قامت الباحثة باختيارها لهذه الأسباب :

1- كونها مجال عملي

2- لانتشار ظاهره عدم العدالة التنظيمية .

3- ظهور حالة من التهمك التنظيمي .

تاسعاً عينة البحث.

اجريت الدراسة علي مكونة من 386 فردا تم اختيارهم بطريقة عشوائية وقد تم تحديد هذا العدد المبدئي 420 فردا وبعد استبعاد الاستمارات الخاطئة والناقصة والتي لم ترد للباحث وصل العدد الي 386 فردا من العاملين بالمستويات الادارية المختلفة وفيما يلي يقدم الباحث وصفا لعينة الدراسة.

خصائص عينة الدراسة:

بالنسبة لمتغير الحالة الاجتماعية:

تضمنت العينة أفراد متزوجين وغير متزوجين والجدول التالي يوضح توزيع العينة وفقا لمتغير الحالة الاجتماعية.

جدول رقم (4)

يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الحالة الاجتماعية:

النسبة %	العدد	الحالة الاجتماعية
51.8%	200	متزوج
25.9%	100	أعزب
22.3%	86	اخرى
100% تقريبا	386	المجموع

المصدر: الجدول من إعداد الباحث وفقا لنتائج التحليل الإحصائي.

يشير الجدول السابق إلى أن نسبة المتزوجين (أعزب) بلغت 51.8% من إجمالي العينة الكلية في حين بلغت نسبة (غيرالمتزوجين) 25.9%. وبلغت نسبة الحالات (الآخري) 22.3%. من إجمالي العينة الكلية

2- بالنسبة لمتغير النوع:

اشتملت العينة على أفراد من الجنسين ذكور وإناث والجدول التالي يوضح توزيع أفراد العينة الكلية وفقا لمتغير النوع (ذكر - أنثي) .

### جدول رقم ( 5 )

يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير النوع :

النوع	العدد	النسبة%
ذكر	250	64 %
انثي	146	37 %
المجموع	386	101% تقريبا

المصدر: الجدول من إعداد الباحث وفقا لنتائج التحليل الإحصائي.

يشير الجدول السابق إلى أن نسبة (الذكور) بلغت 64 % من إجمالي العينة الكلية في حين بلغت نسبة (الإناث) 37 % من إجمالي العينة الكلية

### 3- بالنسبة لمتغير السن

اشتملت العينة علي مستويات عمرية متنوعة والجدول التالي يوضح ذلك

### جدول رقم (6)

يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير العمر:

العمر	العدد	النسبة%
20 - 29	40	10.362%
30 - 39	100	25.906%
40 - 49	200	51.813%
50 فأكثر	46	11.917%
المجموع	386	99.99% تقريبا

المصدر: الجدول من إعداد الباحث وفقا لنتائج التحليل الإحصائي

يشير الجدول السابق إلى أن نسبة الفئة العمرية من (20 - الي 29) بلغت 10.362 % من إجمالي العينة الكلية في حين بلغت نسبة الفئة العمرية من (30 - 39) 25.906 % من إجمالي العينة الكلية في حين بلغت نسبة الفئة العمرية من (40 - 49) 51.813 % من إجمالي العينة الكلية واخيرا بلغت نسبة الفئة العمرية من (50 - اكثر) 11.917 % من إجمالي العينة الكلية

### 4- بالنسبة لمتغير الوظيفة:

تكونت العينة من مستويات وظيفية مختلفة والجدول التالي يوضح ذلك:

### جدول رقم ( 7 )

#### توزيع أفراد العينة وفقاً للوظيفية

الوظيفة	العدد	النسبة %
مدير عام	100	58.823 %
مدير ادارة	50	29.411 %
رئيس قسم	20	11.764 %
الاجمالي	170	99.99 %

المصدر: الجدول من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق أن نسبة (وظيفة مدير عام) 58.823 % إلى إجمالي العينة الكلية في حين بلغت نسبة (وظيفة مدير) 11.764 %، وبلغت نسبة وظيفة (رئيس قسم) 11.764 %،  
5- بالنسبة لمتغير الخبرة :

اشتملت العينة على خبرات مختلفة وتم حساب متوسط خبرة العينة الكلية وبلغ 12.97436 عاماً.  
6- بالنسبة لمتغير المؤهل :

تضمنت العينة مستويات تعليمية مختلفة والجدول التالي يبين توزيع أفراد العينة وفقاً للمؤهل العلمي .

### جدول رقم ( 8 )

#### يوضح توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل	العدد	النسبة %
دراسات عليا	100	25.9 %
مؤهل جامعي	200	51,8 %
مؤهل متوسط	86	22.2 %
المجموع	386	99.9 % تقريباً

المصدر: الجدول من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

وتشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلي أن نسبة الأفراد الحاصلين على (دراسات عليا) بلغت 25.9 % وان نسبة الأفراد الحاصلين على (مؤهل جامعي) بلغت 51,8 % ، في حين بلغت نسبة الأفراد الحاصلين على (مؤهل متوسط) 22.2 %  
عاشراً أدوات الدراسة الميدانية.

اعتمدت الدراسة في جمع البيانات على المصادر الآتية:

## 1. المصادر الثانوية:

اعتمد الباحث على الكتب والدوريات والمراجع والرسائل الجامعية والمقالات التي تناولت موضوع الدراسة بشكل مباشر وغير مباشر وذلك للوقوف على الأسس العلمية الحديثة المرتبطة بالدراسة موضوع البحث، والتي ساعدت في بناء الإطار النظري للدراسة.

## 2. المصادر الأولية:

تم الاعتماد على المصادر الأولية في جمع البيانات من خلال الاستقصاءات التي استخدمت في هذه الدراسة .

### استقصاء العدالة التنظيمية

دراسة ثبات وصدق الاستقصاء

وفي إطار الدراسة الحالية تم إعادة التأكد من صلاحية الاستقصاء للاستخدام عن طريق حساب ثبات وصدق الاستقصاء وأشارت نتائج الدراسة الاستطلاعية إلي صلاحية الاستقصاء للاستخدام فقد استخدمت معادلة ألفا كرونباخ لحساب الثبات.

ويتكون الإستقصاء من 16 عبارة .من (13الى 28 )عبارة نقلعن ( Breguer 2010 ) تقيس مجموعة من الابعاد هي عدالة التوزيع - عدالة الاجراءات- عدالة التعامل) وفيما يلي جدول يوضح ارقام العبارات التي تقيس كل بعد.

### جدول رقم (9)

يوضح ارقام عبارات استقصاء العدالة التنظيمية

م	ابعاد الاستقصاء	ارقام العبارات
1	عدالة التوزيع	(13-14-15-16-17-18) ( 18 )
2	عدالة الاجراءات	(19-20-21-22-23)
3	عدالة التعامل	(24-25-26-27-28)

### جدول رقم(10)

يوضح نتائج معاملات ثبات استقصاء العدالة التنظيمية والابعاد المكونة له

المتغير	معادلة ألفا	مستوي
---------	-------------	-------

الدلالة	كرونباخ	
0,01	0,857	عدالة التوزيع
0,01	0,913	عدالة الاجراءات
0,01	0,827	عدالة التعامل
0,01	0,925	الدرجة الكلية

ويتضح من الجدول السابق صلاحية الاستقصاء للاستخدام حيث إن معاملات الثبات الناتجة معاملات وصلت إلي مستوى الدلالة الإحصائية 0,01 وذلك بالنسبة لكل بعد من ابعاد الاستقصاء والدرجة الكلية للاستقصاء .

#### صدق استقصاء العدالة التنظيمية

أما بالنسبة للصدق فقد حسب بطريقة الاتساق الداخلي عن طريق حساب معامل الارتباط بين درجة البند لكل بعد والدرجة الكلية للاستقصاء

#### جدول رقم(11)

يوضح صدق التجانس الداخلي لاستقصاء العدالة التنظيمية بين درجة البند لكل بعد والدرجة الكلية للاستقصاء

المتغير	معامل الصدق
عدالة التوزيع	**0,728-**0,658
عدالة الاجراءات	**0,773 - **0,720
عدالة التعامل	** 0,841-**0,474
الدرجة الكلية	** 0,841-**0,474

وتشير النتائج الواردة في الجدول السابق الي تمتع الاستقصاء بالصدق حين جميع معاملات الصدق ا معاملات ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,01 وتشير النتائج السابقة الي تمتع الاستقصاء بالصدق،وجدير بالذكر انه قد تم حساب معامل الارتباط بين الأبعاد الفرعية من جهة وبين كل بعد فرعي والدرجة الكلية من جهة أخرى وأشارت النتائج إلي تمتع الاستقصاء بالصدق والجدول التالي يوضح هذه النتائج .

### جدول رقم (12)

يوضح نتائج معاملات صدق استقصاء العدالة التنظيمية والابعاد المكونة له

الدرجة الكلية	عدالة التعامل	عدالة الاجراءات	عدالة التوزيع	المتغير
0,862 **	0,689 **	0,536 **	-	عدالة التوزيع
0,843 **	0,635 **	-	-	عدالة الاجراءات
0,886 **	-	-	-	عدالة التعامل
-	-	-	-	الدرجة الكلية

وتشير النتائج في الجدول السابق الي تمتع الاستقصاء بالصدق حيث ان جميع معاملات الصدق الناتجة وصلت لمستوي الدلالة الاحصائية وتشير نتائج الثبات والصدق الي صلاحية الاستقصاء للاستخدام .  
استقصاء التهكم التنظيمي:

استخدمت الدراسة الحالية استقصاء التهكم التنظيمي نقلا عن ( Dean 1998 ) ويتكون هذا الاستقصاء من (1) الي (9) عبارة تقيس أبعاد. (التهكم الادراكي والتهكم العاطفي) ويتم قياسها مجموعة من البنود يوضحها الجدول التالي :

### جدول رقم ( 13 )

يوضح ارقام عبارات استقصاء التهكم التنظيمي

م	ابعاد الاستقصاء	ارقام العبارات
1	التهكم الادراكي	( 5-4-3-2-1 )
2	التهكم العاطفي	( 9-8-7-6 )

المصدر من اعداد الباحث

دراسة ثبات وصدق الاستقصاء

وفي الدراسة الحالية تم دراسة ثبات وصدق الاستقصاء فقد تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لحساب الثبات والجدول التالي يوضح نتائج دراسة الثبات لكل بعد من ابعاد الاستقصاء والدرجة الكلية له

جدول رقم (14)

يوضح نتائج معاملات ثبات استقصاء النجاح الاستراتيجي

المتغير	معامل ألفا كرونباخ	مستوي الدلالة
التهكم الادراكي	0,924	0,01
التهكم العاطفي	0,910	0,01
الدرجة الكلية	0,914	0,01

وتشير النتائج الواردة في الجدول السابق الي تمتع الاستقصاء بالثبات حيث ان جميع معاملات الثبات الناتجة وصلت الي مستوي الدلالة الإحصائية.

صدق استقصاء التهكم التنظيمي

أما بالنسبة للصدق فقد حسب بطريقة الاتساق الداخلي عن طريق حساب معامل الارتباط بين درجة البند لكل بعد والدرجة الكلية للاستقصاء

جدول رقم (15)

يوضح صدق التجانس الداخلي لاستقصاء التهكم التنظيمي بين درجة البند لكل بعد والدرجة الكلية للاستقصاء

المتغير	معامل الصدق
التهكم الادراكي	**0,707 - **0,821**
التهكم العاطفي	**0,657 - **0,825**
الدرجة الكلية	**0,657 - **0,825**

وتشير النتائج الواردة في الجدول السابق الي تمتع الاستقصاء بالصدق حين جميع معاملات الصدق ا معاملات ذات دلالة إحصائية عند مستوي 0,01 وتشير النتائج السابقة الي تمتع الاستقصاء بالصدق وجدير بالذكر انه قد تم حساب معامل الارتباط بين الأبعاد الفرعية من جهة وبين كل بعد فرعي والدرجة الكلية من جهة أخرى وأشارت النتائج إلي تمتع الاستقصاء بالصدق والجدول التالي يوضح هذه النتائج .

### جدول رقم (16)

يوضح نتائج معاملات صدق استقصاء التهكم التنظيمي

الدرجة الكلية	التهكم العاطفي	التهكم الادراكي	المتغير
0,889 **	0,459 **	-	التهكم الادراكي
0,835 **	-	-	التهكم العاطفي
-	-	-	درجة الكلية

ويتضح من الجدول السابق صلاحية الاستقصاء للاستخدام حيث إن معاملات الصدق الناتجة معاملات وصلت إلي مستوي الدلالة الإحصائية 0,01 وتشير نتائج الثبات والصدق الي صلاحية الاستقصاء للاستخدام.

#### -نتائج الدراسة الميدانية

اختبار مدى صحة فروض الدراسة:

قام الباحث في هذا الجزء من الدراسة، باختبار مدى صحة فروض الدراسة، وذلك كما يلي:

اختبار مدى صحة الفرض الأول:

قام الباحث في هذا الجزء، باختبار مدى صحة هذا الفرض من فروض الدراسة وفروضة الفرعية، والذي ينص على وجود تأثير سالب دال إحصائياً لكل بعد منفرداً من ابعاد العدالة التنظيمية علي الدرجة الكلية للتهكم التنظيمي

ويتفرع من هذا الفرض عدة فروض فرعية

1- يوجد تأثير سالب دال إحصائياً لعدالة التوزيع احد ابعاد العدالة التنظيمية علي الدرجة الكلية للتهكم التنظيمي

2- يوجد تأثير سالب دال إحصائياً لعدالة الاجراءات احد ابعاد العدالة التنظيمية علي الدرجة الكلية للتهكم التنظيمي

3- يوجد تأثير سالب دال إحصائياً لعدالة التعامل احد ابعاد العدالة التنظيمية علي الدرجة الكلية للتهكم التنظيمي

4- يوجد تأثير سالب دال إحصائياً للدرجة الكلية للعدالة التنظيمية علي الدرجة الكلية للتهكم التنظيمي

وللتحقق من صحة هذا الفرض والفروض الفرعية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط بين ابعاد ابعاد العدالة التنظيمية ( عدالة التوزيع - عدالة الاجراءات - عدالة التعامل والدرجة الكلية ) والدرجة الكلية للتهكم التنظيمي. والجدول التالي يوضح هذه النتائج:

جدول رقم ( 17 )

تحليل الانحدار البسيط بين تحليل الانحدار البسيط بين ابعاد العدالة التنظيمية ( عدالة التوزيع - عدالة الاجراءات - عدالة التعامل والدرجة الكلية ) والدرجة الكلية للتهكم التنظيمي

المصدر	المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل بيتا	معامل التحديد	قيمة ف المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الانحدار	عدالة التوزيع	الدرجة الكلية للتهكم التنظيمي	0,524	0,27	144,99	1	0,001
				4	6	385	
الانحدار	عدالة الاجراءات	الدرجة الكلية للتهكم التنظيمي	0,519	0,27	141,89	1	0,001
				0	6	385	
الانحدار	عدالة التعامل	الدرجة الكلية للتهكم التنظيمي	0,505	0,25	131,27	1	0,001
				5	3	385	
الانحدار	الدرجة الكلية	الدرجة الكلية للتهكم التنظيمي	0,592	0,35	207,12	1	0,001
				0	6	385	

المصدر: الجدول من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

توضح المعطيات الواردة في الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أكبر من قيمة "ف" الجدولية، ووصلت هذه القيمة لمستوي الدلالة الإحصائية 0.001 ، كما تشير النتائج إلى وجود تأثير سالب دال

(بيتا سالبة) إحصائياً لكل بعد منفرداً من أبعاد العدالة التنظيمية ( عدالة التوزيع - عدالة الاجراءات - عدالة التعامل والدرجة الكلية ) والدرجة الكلية للتهكم التنظيمي وتشير النتائج أيضاً إلى أن المتغير المستقل عدالة التوزيع يفسر ما مقداره 27,40% من التباين في المتغير التابع استناداً إلى قيمة معامل التحديد . ويتضح من الجدول السابق أيضاً وجود تأثير سالب دال (بيتا سالبة) إحصائياً للمتغير المستقل عدالة الاجراءات علي الدرجة الكلية للتهكم التنظيمي وتشير النتائج أيضاً إلى أن هذا المتغير يفسر ما مقداره 27,00% من التباين في المتغير التابع استناداً إلى قيمة معامل التحديد . ويتضح من الجدول السابق أيضاً وجود تأثير مسالب دال (بيتا سالبة) إحصائياً للمتغير المستقل عدالة التعامل علي المتغير التابع وتشير النتائج أيضاً إلى أن هذا المتغير يفسر ما مقداره 25,50% من التباين في المتغير التابع استناداً إلى قيمة معامل التحديد . ويتضح من الجدول السابق أيضاً وجود تأثير سالب دال (بيتا سالبة ) إحصائياً للمتغير المستقل الدرجة الكلية للعدالة التنظيمية علي المتغير التابع وتشير النتائج أيضاً إلى أن هذا المتغير يفسر ما مقداره 35,00% من التباين في المتغير التابع استناداً إلى قيمة معامل التحديد وهذه النتائج تثبت صحة هذا الفرض اختبار مدى صحة الفرض الثاني.

قام الباحث في هذا الجزء، باختبار مدى صحة هذا الفرض من فروض الدراسة وفروضة الفرعية، والذي ينص على وجود تأثير سالب دال إحصائياً للدرجة الكلية للعدالة التنظيمية علي كل بعد منفرداً من أبعاد التهكم التنظيمي (التهكم الادراكي والتهكم العاطفي) ويتفرع من هذا الفرض عدة فروض فرعية

1- يوجد تأثير سالب دال إحصائياً للدرجة الكلية للعدالة التنظيمية علي التهكم الادراكي احد ابعاد التهكم التنظيمي

2- يوجد تأثير سالب دال إحصائياً للدرجة الكلية للعدالة التنظيمية علي التهكم العاطفي العلاقات احد ابعاد التهكم التنظيمي

وللتحقق من صحة هذا الفرض والفروض الفرعية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط بين الدرجة الكلية للعدالة التنظيمية و ابعاد التهكم التنظيمي (التهكم الادراكي والتهكم العاطفي)

والجدول التالي يوضح هذه النتائج:

جدول رقم (18)

تحليل الانحدار البسيط بين الدرجة الكلية للعدالة التنظيمية وابعاد التهكم التنظيمي (التهكم الادراكي والتهكم العاطفي)

مصدر	المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل بيتا	معامل التحديد	قيمة ف المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الانحدار	الدرجة الكلية للعدالة التنظيمية	التهكم الادراكي احدابعاد التهكم التنظيمي	0,635	0,40 3	259,39 7	1 384 385	0,001
الانحدار	الدرجة الكلية للعدالة التنظيمية	التهكم العاطفي احدابعاد التهكم التنظيمي	0,651	0,42 4	282,41 0	1 384 385	0,001

المصدر: الجدول من إعداد الباحث وفقا لنتائج التحليل الإحصائي.

توضح المعطيات الواردة في الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أكبر من قيمة "ف" الجدولية، ووصلت هذه القيمة لمستوي الدلالة الإحصائية 0.001 ، كما تشير النتائج إلى وجود تأثير سالب دال (بيتا سالبة) إحصائيا للدرجة الكلية للعدالة التنظيمية علي ابعاد التهكم التنظيمي (التهكم الادراكي والتهكم العاطفي)

وتشير النتائج أيضا إلى أن المتغير المستقل الدرجة الكلية للعدالة يفسر ما مقداره 40,30 % من التباين في المتغير التابع احباط الجدارات احد ابعاد الاحباط التنظيمي استناداً إلى قيمة معامل التحديد . اختبار مدى صحة الفرض الثالث:

والذي ينص على وجود قدرة تنبؤية موجبة دالة احصائياً للتفاعل المشترك بين المتغيرات المستقلة  
مجتمعة ابعاد العدالة التنظيمية ( عدالة التوزيع - عدالة الاجراءات- عدالة التعامل والدرجة الكلية )  
علي الدرجة الكلية للتهكم التنظيمي  
وللتحقق من صحة الفرض قد استخدم تحليل الانحدار المتعدد بين المتغيرات المستقلة مجتمع ابعاد  
العدالة التنظيمية ( عدالة التوزيع - عدالة الاجراءات- عدالة التعامل والدرجة الكلية ) علي الدرجة الكلية  
للهكم التنظيمي

### والجدول رقم ( 19 )

يوضح نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين المتغيرات المستقلة ابعاد العدالة التنظيمية ( عدالة التوزيع  
- عدالة الاجراءات- عدالة التعامل والدرجة الكلية ) علي الدرجة الكلية للتهكم التنظيمي

المصدر	المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	معامل بيتا	معامل التحديد	F	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الانحدار	ابعاد العدالة التنظيمية عدالة التوزيع - عدالة الاجراءات- عدالة التعامل والدرجة الكلية	الدرجة الكلية للهكم التنظيمي	0,597	0,356	70,375	3 382 385	0,001

وتشير المعطيات الواردة في الجدول السابق الي وجود قدرة تنبؤية سالبة دالة احصائياً للمتغيرات المستقلة  
مجتمعة ابعاد العدالة التنظيمية عدالة التوزيع - عدالة الاجراءات- عدالة التعامل والدرجة الكلية علي  
الدرجة الكلية للتهكم التنظيمي

حيث ان قيمة ف المحسوبة هي أكبر من قيمة ف الجد ولية عند مستوى 0.001 مما يشير إلى وجود  
قدرة تنبؤية موجبة (سالبة موجبة) دالة إحصائياً للمتغيرات المستقلة مجتمع ابعاد العدالة التنظيمية عدالة  
التوزيع - عدالة الاجراءات- عدالة التعامل والدرجة الكلية علي الدرجة الكلية للتهكم التنظيمي  
كما أن المتغيرات المستقلة مجتمع تفسر مامقداره 35,60 % من التباين في المتغير التابع وهذه

النتائج تشير الي صحة هذا الفرض

وهذه النتائج تشير إلى صحة هذا الفرض .

اختبار مدي صحة الفرض الرابع

قامت الباحثة في هذا الجزء، باختبار مدى صحة هذا الفرض من فروض الدراسة، والذي ينص على وجود فروق دالة إحصائية في الأهمية النسبية لتأثير المتغيرات المستقلة ابعاد العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع - عدالة الاجراءات- عدالة التعامل والدرجة الكلية ) علي الدرجة الكلية للتهكم التنظيمي وللتحقق من صحة الفرض قد استخدم تحليل الانحدار المتدرج متوالى الخطوات لتحديد الأهمية النسبية المتغيرات المستقلة على المتغير التابع .

### جدول رقم (20)

تحليل الانحدار المتدرج متوالى الخطوات لتحديد الأهمية النسبية لتأثير المتغيرات المستقلة العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع - عدالة الاجراءات- عدالة التعامل والدرجة الكلية) علي الدرجة الكلية للتهكم التنظيمي

ترتيب دخول المتغيرات في معادلة الانحدار	المتغير التابع	معامل بيتا	معامل التحديد التراكمي	قيمة ف المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية للعدالة التنظيمية	الدرجة الكلية للتهكم التنظيمي	0,592	0,350	201,126	1	0,001
					384	
					385	

المصدر: الجدول من إعداد الباحث.

وتشير النتائج ايضا بأن قيمة "ف" المحسوبة هي أكبر من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى 0.001 مما يشير إلى وجود تأثير سالب دال (بيتا سالبة) احصائيا للدرجة الكلية للعدالة التنظيمية واحتل هذا المتغير المرتبة الاولى والاخيرة في التأثير علي الدرجة الكلية للتهكم التنظيمي في حين خرج باقي ابعاد العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع - عدالة الاجراءات- عدالة التعامل)

وتشير المعطيات الواردة في الجدول السابق

ان متغير الدرجة الكلية للعدالة التنظيمية يفسر ما مقداره 35,50% من التباين في المتغير التابع الدرجة الكلية للتهكم التنظيمي.

وهذه النتائج تشير إلى صحة هذا الفرض .

## الخاتمة :

### 1- ملخص نتائج الدراسة

- أ- اشارت نتائج الدراسة الي وجود تأثير سالب دال احصائيا لابعاد العدالة التنظيمية(عدالة التوزيع - عدالة الاجراءات- عدالة التعامل والدرجة الكلية) علي الدرجة الكلية للتهكم التنظيمي
- ب- اوضحت نتائج الدراسة عن وجود تأثير سالب دال إحصائيا للدرجة الكلية للعدالة التنظيمية علي كل بعد منفردا من ابعاد التهكم التنظيمي ( التهكم الادراكي والتهكم العاطفي)
- ج- بينت النتائج وجود قدرة تنبؤية موجبة (سالبة موجبة) دالة إحصائياً للمتغيرات المستقلة مجتمعة ابعاد العدالة التنظيمية(عدالة التوزيع - عدالة الاجراءات- عدالة التعامل والدرجة الكلية علي الدرجة الكلية للتهكم التنظيمي).

- د- اشارت النتائج إلى وجود تأثير سالب دال (بيتا سالبة) احصائيا للدرجة الكلية للعدالة التنظيمية واحتل هذا المتغير المرتبة الاولى والاخيرة في التأثير علي الدرجة الكلية للتهكم التنظيمي في حين خرج باقي ابعاد العدالة التنظيمية( عدالة التوزيع - عدالة الاجراءات- عدالة التعامل)

### ثانياً : التوصيات Recommendations

بناء على ما سبق أن توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج ، تقدم الباحثة مجموعة من التوصيات للعاملين في كافة المستويات الإدارية في وزارة المالية سواء كانت عمالة فنية أوإدارية لتحسين جوانب القصور والتغلب على المعوقات التي تعوق تحقيق الكفاءة والفعالية في الوزارة .

1- توصيات لرفع مدركات العاملين للعدالة التنظيمية بوزارة المالية :  
جدول رقم (21)  
التوصيات الخاصة برفع مدركات العاملين للعدالة التنظيمية

م	التوصية	آليات التنفيذ	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	الوقت الزمني المستهدف
1	توفير مناخ تنظيمي يسوده العدالة التنظيمية بأبعاده المختلفة.	- عقد دورات تدريبية وعقد مؤتمرات وندوات تثقيفية لمديري الإدارات ورؤساء الأقسام وجميع العاملين عن أهمية ممارسة العدالة الأخلاقية فى جميع سلوكياتهم ومواقفهم. - العمل على تقوية الإتصالات واللقاءات غير الرسمية بين القيادة ومختلف المستويات الإدارية، و السماح بتبادل وجهات النظر والمناقشة الموضوعية للقرارات داخل الشركة. - ترسيخ وإنشاء علاقة إيجابية بين تطبيق معايير العدالة التنظيمية والمردود المالى والإقتصادى الذى تحققه الشركه وضرورة توصيل هذا الفكر إلى العاملين وهو أن قيمة شركتهم تأتى بمدى تحقيق العدالة التنظيمية.	- تتم من خلال قطاع التدريب. - الإدارة العليا فى كل قطاع. - إدارة العلاقات العامة بالتعاون مع إدارة المزايا والخدمات بالشركة.	بمعدل كل ستة أشهر وبصورة دورية. بمعدل كل ثلاثة أشهر.
2	تنمية مدركات العاملين فى كافة المستويات الإدارية والفنية لبعد عدالة التوزيع.	- يجب إلقاء مسئولية عدم عدالة التوزيع من جانب العاملين على مرتكب الخطأ بحيث يكون مسؤولاً عما قام بفعله. - إتخاذ إجراءات لمعاقبة جميع الأشخاص الذين ينتهكون المبادئ عدم التوزيع على اساس عادل . - عمل لجان أخلاقية وهى عبارة عن مجموعة من الأفراد يقومون بالإشراف على أخلاقيات المنظمة، وتقوم اللجنة بوضع مجموعة من الأسئلة للإجابة حول الحالات للأخلاقية موضع التساؤل، وتكون مسؤلة عن ضبط المخالفين فى الشركة، وهذه اللجان الأخلاقية تكون مسؤولة فى المساعدة على وضع السياسات وحل المشاكل المتعلقة بالمسائل الأخلاقية التى تواجه الأفراد فى المنظمة أثناء العمل.	إدارة الجزاءات بقطاع شئون العاملين.	بصورة دورية وبشكل مستمر.

تابع جدول رقم (21)

التوصيات الخاصة برفع مدركات العاملين للعدالة التنظيمية

م	التوصية	آليات التنفيذ	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	الوقت الزمني المستهدف
3	دعم مدركات العاملين في كافة المستويات لمفهوم العدالة الإجرائية	-تطبيق مفهوم التدريب الأخلاقي لوضع منظومة أخلاقية في المنظمة تقوم على إعداد برامج تدريبية تعمل على مساعدة العاملين على الالتزام بمجموعة القواعد الإجرائية التي يجب أن تظهر في سلوكياتهم وقراراتهم. -وضع منهجيات للعمل يتم من خلالها فحص جميع جوانب العمل من الناحية الإجرائية، وهذا الإجراء يتم للتأكد من الالتزام بأخلاقيات العمل على مختلف المستويات التنظيمية وفي مختلف الظروف والمواقف.	قطاع التدريب بالتعاون مع قطاع إدارة الموارد البشرية.	بمعدل كل ستة أشهر.
4	دعم مدركات العاملين في مختلف المستويات الإدارية لبعد عدالة المعاملات	-تطبيق القواعد الأخلاقية في الشركة عن طريق تطبيق الجوانب الأخلاقية في العمل، وذلك بأن تتحلى الإدارة بالقدوة الحسنة في التصرف الأخلاقي مع العاملين. - يجب أن يكون التعامل من قبل القادة يتسم بالعدالة اضافة إلى ذلك الالتزام بالمعايير الأخلاقية ومحاسبة القادة للعاملين طبقاً لمجموعة من المعايير في التعامل كل ذلك يساهم بشكل كبير في تشكيل باقى السلوكيات الأخلاقية لدى العاملين في المؤسسة.	الإدارة العليا.	بصورة دورية.

المصدر: اعداد الباحثة

التوصيات المتعلقة بخفض التقييمات السلبية لسلوكيات التهكم التنظيمي للعاملين بوزارة المالية:

جدول رقم (22)

التوصيات المتعلقة بخفض سلوكيات التهكم التنظيمي

م	التوصية	أليات التنفيذ	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	الوقت الزمنى المستهدف
1	رفع الوعى الإدراكى للعاملين بالوزارة بأن وزارتهم تتميز بالنزاهة والمصداقية.	<p>- يجب تعزيز مبادئ الصدق والنزاهة والإخلاص والثقة، وذلك من خلال التزام القادة بمجموعة القواعد والأنظمة واللوائح الموضوعة من قبل المنظمة لأن ذلك يقلل من معدلات ازدياد العاملين نحو عدم تطبيق القانون فى الشركة.</p> <p>- يجب وضع مجموعة من برامج والإجراءات التى من شأنها مراجعة مبادرات ومقترحات التغيير فى الشركة، حيث أنه تزداد مشاعر الانتقاد فى حالة سياسات التغيير الخاطئ وتخفض إذا كانت تلك السياسات صحيحة .</p> <p>- يجب مشاركة جميع العاملين فى عملية صنع واتخاذ القرارات فإبعادهم عن هذه العملية يثير الشكوك حول الإدارة العليا وذلك بمدى مصداقية أو حقيقة تلك القرارات ،ومن هنا تبدأ المعتقدات بأن المنظمة تفتقر إلى النزاهة والمصداقية.</p>	- الإدارة العليا.	بشكل منظم طوال العام.
2	تقليل ردود الأفعال العاطفية التى يمكن أن يكون لها دور رئيسى وهام فى زيادة وانخفاض مستويات التهكم لدى العاملين.	<p>- يجب توظيف الأفراد الذين يتسمون بالطاقة الإيجابية والتفاؤل، فالمشاعر الإيجابية لا تؤثر بشكل إيجابى ليس فقط على هؤلاء الأفراد، ولكن أيضًا على المحيطين بهم وبالتالي تؤثر على المنظمة ككل، حيث أن المشاعر السلبية التى يحملها الأفراد المتشائمين من الممكن أن تنتقل إلى باقى الأعضاء فى المنظمة.</p> <p>- تقليل مشاعر الإحباط واليأس والاحترق والتى تؤدي إلى زيادة مستويات التهكم التنظيمي عن طريق وضع نظام عادل لتوزيع الأجور ، و ساعات العمل ، وعدالة المعاملة بين الأفراد.</p>	- إدارة التوظيف والتعيين.  - إدارة الموارد البشرية	فى بداية عملية الاختيار والتعيين لكل فرد فى المنظمة.  كل سنة تتم عملية المراجعة.

تابع جدول رقم (22)  
التوصيات المتعلقة بخفض سلوكيات التهكم لبتنظيمي

م	التوصية	آليات التنفيذ	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	الوقت الزمني المستهدف
3	تقليل السلوكيات المنتقدة العلنية أو الأفعال السرية من قبل العاملين في الوزارة.	–إنشاء إدارة أو قسم للصحة النفسية للعاملين تكون مسؤولة عن التعرف على مشكلات العاملين النفسية في عملهم ،والعمل على معالجتها سواء كان ذلك من خلال التحفيز المادى أو المعنوى.	– تعاون إدارة الموارد البشرية مع قطاع التدريب	سنة كاملة لإنشاء الإدارة.

المصدر: إعداد الباحثة

**حدود الدراسة وفرص البحوث المستقبلية Limitations and Future Research**

– لقد تناولت الباحثة في الدراسة الحالية أثر العدالة التنظيمية على التهكم التنظيمي ، ولم تتطرق الباحثة لمتغيرات أخرى في هذه الدراسة ، ولذلك ترى الباحثة أنه من الممكن بحث أثر العدالة التنظيمية على متغيرات أخرى كاللتم، والفظاظة ، والانحراف في مكان العمل ، كذلك تقترح الباحثة بحث أثر العمل اللائق على العدالة التنظيمية وسلوكيات الإحباط التنظيمي .

2-اقتصرت هذه الدراسة على وزارة المالية ، وتقترح الباحثة اجراء دراسات مشابهة على وزارات أخرى وعلى مكاتب الوزارة في الفروع وخاصة فروع الصعيد والوجه البحرى ، أو اجراء دراسة تطبيقية على الشركة ككل بكافة فروعها بالاعتماد على نتائج وتوصيات هذه الدراسة ، مع الأخذ فى الاعتبار أن تكون حجم العينة أكبر حتى تكون ممثلة لمجتمع البحث ككل. كما تقترح الباحثة أنه يمكن إجراء دراسات على شركة أخرى فى مجال الاتصالات، أو على قطاع أخر كالبتترول أو قطاع الأدوية أو السياحة.

3-أجريت هذه الدراسة وجمعت البيانات فى الفترة من يونيو 2022 الى يوليو 2024، وتقترح الباحثة أنه يمكن إجراء الدراسة نفسها فى فترة زمنية قادمة للتعرف على ما إذا كانت توصيات هذه الدراسة قد نفذت أم لا، ومقارنة النتائج ببعضها.

## المراجع

### أولاً المراجع باللغة العربية

- الشوافي، محمد غمري(2019) اختلاف القيم التنظيمية بين المديرين وعلاقتها بالعدالة التنظيمية"، مجلة البحوث التجارية، ٥
- زهران ، حامد ، (1988) ، الصحة النفسية والعلاج النفسى . (ط1) . القاهرة : دار المعارف
- عناوي، سحر (2023) " دور العدالة التنظيمية في تقليل ظاهرة التهكم
- العطوي، عامر علي (2022) " تغيير ظاهرة التهكم التنظيمي في المنظمات من خلال الترابط البيئي لعمليات العقد النفسي والاحترام الداخلي، دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في معمل سمنت المنشي " مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العدد(5).
- الكعبي، حميد سالم غياض(2020) " دور الدعم التنظيمي المدرك فى تقليل التهكم التنظيمى،دراسة تحليلية" مجلة جامعة بغداد- كلية الرافدين -العدد(4).
- التنظيمي، دراسة تحليلية" مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العدد (5).

### ثانياً المراجع باللغة الإنجليزية

- Arfeen,M. (2015). "**Organizational cynicism and its impact on privatization (evidence from federal government agency of Pakistan)**"journal of,Transforming government: People, Process and Policy, Vol.( 9), Issue:( 4), pp.401-425.

Acaray, A. (2017). "**The Impact of personality traits on organizational cynicism in the education sector**". World Journal of Entrepreneurship,Vol.( 13), Issue:( 7),pp.330-345.

Aksoy, C., & Yalçınsoy, A. (2020). "Investigation on the Relationship Between Job Satisfaction, Organizational Commitment , Organizational Supervisor Support: An Application in the Health Justice and Sector ". *Journal of Management Research*, 10(1),pp 26-30.

Anjum Muhammad Adeel , Parvez , Anjum . ( 2023 ) .Counterproductive havior at Work: A Comparison of Blue Collarand White Collar Workers .  
Pakistan Journal of Commerce and SocialSciences , Vol 7 . 417-434

Anshori, A., Suhariadi, F., & Samian (2019). " Work Motivation , Job it's Effect toward Organizational Commitment to Satisfaction and Honorary Employees (Contract Employees) at PT X. *Proceedings .Conference Postgraduate School of the 2<sup>nd</sup> International*

Beuger,D.(2023)."Restistance to **socialization intoorganizational corruption**" **A model of deontic justice scale**" Journal of applied social psychology,vol. (42),No: (9),pp540-560.

Dean,J.W&Dharwadkar,R .(1998). "**Organizational Cynicism in the organization**" Academy of Management Review ,vol. (23) No:(3),pp. 341-352.

Efanga,S, Aniedi,M. Idante, G.O. (2022) Organizational justice and job performance of lecturers in Federal Universities in South- Zone of Nigeria .**American International Journal of Social Science**, 4(1),pp:111-117

Elovainio, M. (2020). "**Organizational justice evidence of a new psychosocial predictor of health**" U.S.A, American Journal of public health, Vol:( 13),PP.285- 304.

Erkutlu, H. (2017). "Leaders' narcissism and organizational cynicism in heartache organizations", International Journal of workplace health management, Vol.( 70), Issue( 5).

Haghigh,k. (2021)." **the Background and Outcome of organizational Cynicism**", Persian company Employees as case study, Journal of Improvement and Revolution Management vol.(12),No.(64),pp. 1317-1390.

Hao,y & wang,x . (2021). "**The relationship between organizational justice and job satisfaction**" Evidence from China", Journal of Chinese Human Resource Management, Vol.( 7), Issue:( 2), pp.115-128,

Kelloway, E. K; Francis, Prosser, M. & Cameron, J. E. (2022). Counter productive work behavior as protest. Human Resource Management Review, vol 20.18-25.

Moon, K (2021)Fairness at the Organizational Level Examining the Effect of Justice Climate on Collective Turnover Rates and organizaionl

---

Organizational Performance. *Public Personnel Management*,  
NO,46 PP:118-143.

Nafei, W.A. (2013). "The effects of organizational cynicism on job attitudes an empirical study on teaching hospitals inEgypt" International Business Research, Vol.( 6), No.( 7)

Olckers,C. &Enslin,C.(2021), "Psychological ownership in relation to workplace turnover intent" *Journal of Psychology in Africa*, Vol.26 trust and  
No. 2,pp119-126.

,M. (2021.) " Testing the boundry of justice climate the moderating Thornton  
role of moral identity and corporate social responsibility".  
journal of academic research in business and social science, vol.(5)  
No.(1),pp111-124

William,J.B ,(2022)"Deontic justice and organizational neuroscience"  
published online, Business media Dordrecht vol.(25) ,pp. 733–754

قائمة الاستقصاء

موجه إلى السادة/ العاملين في الوظائف الإدارية والفنية بوزارة المالية

أولاً : الأسئلة الخاصة بالبيانات الشخصية للعاملين

بالرجاء كتابة البيانات مع وضع علامة (√) في الخانات المطلوبة

1- النوع :

ذكر

أنثى

2- العمر : أقل من 25 سنة من 25 إلى أقل من 35 من 35 إلى 45 سنة من 45 فأكثر

3- الخبرة : أقل من 5 سنوات من 6 إلى أقل من 10 سنة من 11 إلى أقل من 15 من 15 سنة فأكثر

4- المؤهل الدراسي : ثانوية عامة مؤهل متوسط مؤهل جامعي دراسات عليا

5- طبيعة العمل : منفرداً ضمن مجموعة عمل

فيما يلي مجموعة من العبارات برجاء وضع علامة ( √ ) في المربع المقابل للعبارات على أن تكون الإجابة محددة من خلال ما يلي: غير موافق تماماً - غير موافق - محايد - موافق - موافق جداً .

م	العبارة	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً
1	أعتقد أن وزارتي تقول شيئاً وتفعل شيئاً آخر.					
2	هناك القليل من السمات المشتركة بين السياسات والأهداف والممارسات التي تقوم بها الوزارة .					
3	عندما تقول الوزارة إنها ستفعل شيئاً ما أتساءل عما إذا كان سيحدث بالفعل أم لا.					
4	تتوقع الوزارة التي أعمل بها شيئاً من موظفيها ولكنها تكافئنا على شيء آخر.					
5	أرى تشابه طفيف بين ما تقوله الوزارة أنها ستفعله وبين ما تقوم به فعلياً.					
6	غالباً ما أشعر بالضيق عندما أفكر في الوزارة.					
7	غالباً ما أشعر بتفاهم الوضع عندما أفكر في الوزارة.					
8	غالباً ما أشعر بالتوتر عندما أفكر في الوزارة.					
9	غالباً ما أشعر بالقلق عندما أفكر في الوزارة.					
10	أشكو من طريقة تسيير الأمور داخل الوزارة لأصدقائي من خارج المنظمة.					
11	أبادل نظرات الفهم المشترك مع زملائي في العمل.					
12	غالباً ما أتحدث إلى الآخرين حول كيفية سير الأمور في الوزارة.					
13	أعتقد أن راتبي الشهري مناسب مقارنة زملائي في العمل					
14	تتناسب متطلبات ومهام العمل مع قدراتي الذاتية.					
15	يتم توزيع الأعباء والواجبات الوظيفية بين الموظفين بعدالة.					
16	الإدارة تكافئني إذا ما أخذت بنظر اعتبار خبرتي في العمل					
17	توزع الحوافز المادية على المرؤوسين حسب الاستحقاق					
18	أن الامتيازات التي احصل عليها أقل من الامتيازات التي يحصل عليها زملائي ذو المرتبة الوظيفية نفسها.					
19	أشعر أن الإجراءات الإدارية المطبقة في					

					المؤسسة عادلة
20					تحرص الإدارة على أن يبدي كل موظف رأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.
21					يتخذ رؤسائي القرارات الخاصة بعملية بناء على أسباب منطقية
22					تستجيب الإدارة لقرارات التي يطرحها الموظفين والمتعلقة بالكفاءة وتقييم الأداء.
23					تشرح الإدارة القرارات ويزود الموظفين بتفاصيل إضافية عند استفسارهم عن القرارات
24					يوجد شعور بنزاهة وعدالة المسئول في حل الخلافات بين الزملاء.
25					عندما تتخذ الإدارة قرارا متعلقا بوظيفتي فإنه يتعال معي بكل الاهتمام والود.
26					يناقش رؤسائي معي حول القرارات المتعلقة بعملية في المؤسسة
27					تمتاز معاملة الإدارة بعدم التفريق والمحاباة.
28					يراعي رؤسائي مصلحتي في القرارات والمرتبطة بعملية
29					عندما تتخذ الإدارة قرارا متعلقا بوظيفتي فإنه يشرح الأسباب المتعلقة التي دعت له لاتخاذ القرارات.
30					يتم تقييم أدائي بعيدا عن العلاقات الشخصية.
31					يتم تطبيق نظام تقييم الأداء في المؤسسة على جميع العاملين دون تمييز
32					أشعر بأن تقييم أدائي يركز على مبدأ الجدارة والاستحقاق في الترقية
33					إنني على إطلاع تام بالمعايير المستخدمة في تقييم أدائي في المؤسسة
34					إن المعايير التي يستخدمها رئيسي المباشر في تقييم أدائي السنوي تتصف بالعدالة والموضوعية
35					يمكنني التظلم بشأن نتائج التقييم غير العادل بحقهم