

**العلاقة بين عدالة التعويضات والولاء المؤسسي
دراسة تطبيقية على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات
(we)**

**The relationship between compensation fairness
and institutional loyalty
An applied study on the employees of the Telecom
Egypt Company (We)**

أ / محمود عبد الرحمن محمد مصطفى

باحث ماجستير بقسم إدارة الأعمال كلية التجارة جامعة حلوان

DOI:10.21608/FJSSJ.2023.184820.1127 Url:https://fjssj.journals.ekb.eg/article_282272.html

تاريخ النشر: ٢٠٢٣/١/٣٠م

تاريخ إستلام البحث: ٢٠٢٣/١/١م

توثيق البحث: مصطفى، محمود عبدالرحمن محمد. (٢٠٢٣). العلاقة بين عدالة التعويضات والولاء المؤسسي دراسة تطبيقية على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات (we)، مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، المجلد ١٢(١)، ٨٢-٦١.

٢٠٢٣م

FSSJ

مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية
Future of Social Sciences Journal

المجلد: الثاني عشر. العدد: الأول. يناير ٢٠٢٣ م.

العلاقة بين عدالة التعويضات والولاء المؤسسي

دراسة تطبيقية على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات (we)

المستخلص: في ظل الظروف الاقتصادية العالمية وتزايد حدة المنافسة وتحول المنظمات من المحلية إلى العالمية تتزايد حاجة المنظمات إلى البحث عن سبل جديدة لتحسين قدراتها الإنتاجية، لذلك تحول الاهتمام إلى دراسة الجانب البشري في المنظمات من حيث حاجاتهم وتطلعاتهم ومواقفهم تجاه عملهم ودرجة إحساسهم بالرضا من خلال ما يقدم لهم من تعويضات، وتوجههم العاطفي نحو عملهم بما ينعكس على ولاء الفرد نحو المنظمة، وعليه هدفت هذه الدراسة إلى معرفة علاقة على الولاء المؤسسي للعاملين بالشركة المصرية للاتصالات، وإلى التعرف على مستوى الولاء المؤسسي لدى موظفي الشركة والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابة أفراد العينة لعلاقة عدالة التعويضات و الولاء المؤسسي لدى موظفي الشركة وفقا للمتغيرات الديمغرافية. تم بناء نموذج الدراسة وفرضياته اعتمادا على أدبيات الدراسات السابقة، وكذلك تم الاستعانة بالدراسات السابقة في تطوير مقاييس الدراسة، حيث تم استخدام العينة العشوائية غير الاحتمالية (الميسرة) لجمع بيانات. وعليه تم جمع ٤٨٥ قائمة صالحة للاستخدام من جملة القوائم الموزعة (وعددتها ٥٠٠ قائمة)، وفي ضوء ذلك تم جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) وتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات حيث تم التوصل إلى النتائج أهمها: ارتفاع مستوى عدالة التعويضات في الشركة وكذلك ارتفاع مستوى الولاء المؤسسي، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدالة التعويضات والولاء المؤسسي، كذلك توصلت الدراسة إلى أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية تعزى إلى (الجنس - المؤهل العلمي - الدرجة الوظيفية - سنوات الخبرة). وأوصت الدراسة على العمل المستمر على تحفيز العاملين في الشركة والاهتمام بعدالة التعويضات مما يساعد في رفع الولاء المؤسسي. وعند تصميم نظاما للتعويضات في الشركة يجب معرفة احتياجات العاملين بما يؤثر على أدائهم وولائهم. وتعزيز الولاء المؤسسي للعاملين في الشركة من خلال عقد دورات تدريبية بالتعريف بأهمية الولاء المؤسسي والعوامل المساعدة في تكوينه وتنميته وفوائده عليهم. كما وأوصت الدراسة بإجراء المزيد من الأبحاث فيما يخص موضوع الدراسة، إذ تبين أن هناك قلة في الأبحاث ذات الصلة.

الكلمات المفتاحية: عدالة التعويضات، الولاء المؤسسي، المصرية للاتصالات (we)

The relationship between compensation fairness and
institutional loyalty
An applied study on the employees of the Telecom Egypt
Company (We)

Abstract:

This study aimed to investigate The relationship between compensation fairness and institutional loyalty for the employees of the Telecom Egypt Company. In order to achieve the objectives of this study, a questionnaire was designed to study the variables of the study problem in order to test hypotheses so that The data collection from the employees of the Telecom Egypt Company. The statistical package for social sciences (spss) program was used to analyze and examine the hypotheses. The study used many statistical methods for data analysis; the results of the study were as follows: The level of compensation fairness and institutional loyalty was high, the study also found there was significant statistical correlation between compensation fairness and institutional loyalty of the employees of the Telecom Egypt Company. There was difference of statistical significant due to the (genre-scientific qualifications- experiences - scientific specialization). in the light of these results researcher recommended to continuing work to motivate employees in attention to modern methods of incentives of the Telecom Egypt Company which help to raise organizational loyalty their must know the need of employees and what effects their performance and loyalty. Enhancing theorganizational loyalty of the employees by holding the training sessions by introducing the importance of it and the factors that assist in its formation, development and benefits. The study also recommended conducting more research on the subject of the study, as it was found that there is a lack of relevant research.

Keywords: compensation fairness, institutional loyalty, (We).

المقدمة:

يُعد موضوع إدراك العدالة التنظيمية Organizational justice من الموضوعات ذات القيمة وقد حظي بالاهتمام المتزايد عبر كثير من الأبحاث والدراسات من قِبل الباحثين في مجال إدارة الأعمال.

برغم كثرة الحديث في المجتمع المصري خلال السنوات العشر الأخيرة عن الأجور والحوافز وأهمية إجراء تعديلات جوهرية في نظمها وأساليب التعامل الحكومي وغير الحكومي معها، فإن الدراسات العلمية والأكاديمية منها أو غير الأكاديمية ما زالت قاصرة عن التعامل مع هذه القضية بما تستحق من عناية واهتمام. (البطل، ٢٠١٣)

وفى ضوء ذلك تتناول هذه الدراسة بحث إلى أي مدى يوتر إدراك العاملين للتطبيق العادل لنظم التعويضات من عدمه على سلوك الولاء المؤسسي للعاملين بالشركة المصرية للاتصالات ومن ثم بمجال الاتصالات. لأهمية هذا القطاع في التأثير بشكل كبير على الاقتصاد القومي لأي دولة، حيث أن قطاع الاتصالات يعتبر من أهم سمات المجتمعات الحديثة، وذلك للدور الأساسي الذي يلعبه، وحجم تأثيره على الاقتصاد القومي
مشكلة الدراسة:

ويمكن تلخيص مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

- هل هناك أثر لعدالة التعويضات على الولاء المؤسسي.
- ما هو تأثير العوامل الديموغرافية (النوع - مستوى التعليم - مدة الخدمة - المستوى الوظيفي) على الولاء المؤسسي؟

-الدراسات السابقة:

م	اسم الباحث	سنة النشر	عنوان الدراسة	عينة الدراسة	نتائج وتوصيات الدراسة
١	Eunmi Chang & Juhee Hahn	2017	Does pay-for-performance enhance perceived distributive justice for, collectivistic employees	١٥٦ مفردة من العاملين بالجامعات	توصلت الدراسة إلى أن عدالة توزيع الأجور المتغيرة تعزز إدراك الموظفين لسلوك العدالة التنظيمية، وخصوصاً عندما يكون هناك معيار عادل لعملية تقييم الأداء وأوصت بضرورة التمييز بين الموظفين على أساس الأداء والأجر مما يعزز تصورهم عن العدالة التوزيعية في المنشأة

م	أسم الباحث	سنة النشر	عنوان الدراسة	عينة الدراسة	نتائج وتوصيات الدراسة
٢	Kimberly, et. al	2017	Employees and sustainability: the role of incentives	٤٠٠ مفردة من العاملين في مجموعه من الشركات الأمريكية	توصلت الدراسة إلى أن التوزيع العادل للحوافز يؤثر بدرجة كبيرة على بقاء واستدامة الموظفين للعمل في المنشأة، وأن هذه الاستدامة تتأثر بإدراك هؤلاء الموظفين بالتوزيع العادل. وأوصت بوضع معيار عادل فيه تناسب بين معيار توزيع الحوافز وخصوصا الحوافز المادية يقلل من معدل دوران الموظفين في تلك المنشأة التي تمتلك ذلك النوع من المعايير.
٣	محمد الرشيد الشيخ يوسف	٢٠١٧	أثر التعويضات في تحقيق الرضا الوظيفي في سلطة الطيران المدني	(٨٥) من العاملين في سلطة الطيران المدني	وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج من أهمها أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق التعويضات المادية والمعنوية والرضا الوظيفي وأن سلطة الطيران المدني تقدم التعويضات المادية غالبا والتعويضات المعنوية أحيانا وأن عينة الدراسة راضون عن بيئة العمل إلى حد ما. وأوصت الدراسة بأن يتم تقديم التعويضات على حسب المسؤوليات والواجبات التي يقوم بها العاملين بسلطة الطيران المدني والاهتمام بصفة خاصة بتلك الأنواع من التعويضات التي حصلت على رتبة متدنية في الاستبيان كالفروض والترشيح لدورات الداخلية والخارجية وعدالة فرص الترقى.

التعليق على الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة من أكثر مصادر المعلومات إثراء، حيث يمكن الاستفادة منها عند بداية الدراسة لفهم الظاهرة موضوع البحث. تناولت الدراسات السابقة موضوعات متعلقة بمتغيرات التعويضات والولاء المؤسسي، من خلال العرض الموجز للدراسات السابقة واستقراء نتائجها تبين الآتي:

- الأهمية الكبيرة التي يمثلها الولاء المؤسسي في توجيه سلوكيات العاملين لتحقيق أهداف المنظمة والعاملين.
- تناولت الدراسات السابقة موضوع التعويضات بطرق متباينة، حيث هدفت غالبية الدراسات إلى تقصي أثر التحفيز على الرضا الوظيفي ولتحقيق تلك الأهداف المتباينة، اعتمدت معظم الدراسات السابقة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة الموزعة على المبحوثين وأجريت كذلك الدراسات السابقة في بيئات مختلفة وتوصلت الدراسات إلى نتائج متباينة نظراً لوجود اختلافات في الأهداف المراد تحقيقها.
- الحدود المكانية والزمانية لها، حيث أشارت بعض الدراسات إلى ارتفاع مستوى التحفيز والأخرى إلى تدنيها. استفاد الباحث من الدراسات السابقة في اختيار منهج الدراسة وفي عرض الإطار النظري وتكوين الاستبانة.
- اتفقت الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات.
- تميزت الدراسة الحالية أنها استهدفت عينة ممثلة للعاملين بشركة المصرية للاتصالات
- الهدف دراسة الولاء المؤسسي بشركة المصرية للاتصالات
- تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها جمعت متغيرات هامة: التعويضات، الولاء المؤسسي.
- أهمية الدراسة:
- تنبع أهمية البحث في النقاط الآتية:
- أهمية التطبيق على الشركة المصرية للاتصالات مما يزيد من أهمية الوصول إلى نتائج وتوصيات تساعد إدارة هذا القطاع على زيادة فعالية العمل.
- مساعدة القيادات الإدارية في الشركة على توفير السياسات التوزيعية العادلة مما يشجع العاملين فيها على ممارسة سلوكيات الولاء المؤسسي من أجل الارتقاء بمستوى كفاءة وفعالية العمل من خلال الاستفادة من النتائج والتوصيات التي سيتم التوصل إليها في هذا البحث.
- كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من أنه يتم تطبيقها عملياً على الموظفين بالشركة المصرية للاتصالات لأن هذه الفئة من العاملين منهم من يتعامل مع العملاء بشكل

مباشر وبالتالي إذا توافرت لديهم سلوكيات الولاء المؤسسي سينعكس ذلك بشكل إيجابي على عملائهم، وعلى ما يقدمونه من خدمات مختلفة.

- كما ستحاول الدراسة مساعدة الإدارة في التعرف على أوجه القصور في نظم التعويضات وطرق علاج هذا القصور للحفاظ على العاملين بها والارتقاء بمستواها في المجتمع
- أهداف الدراسة:

١- التعرف على أثر عدالة التعويضات على سلوك الولاء المؤسسي للعاملين بالشركة المصرية للاتصالات.

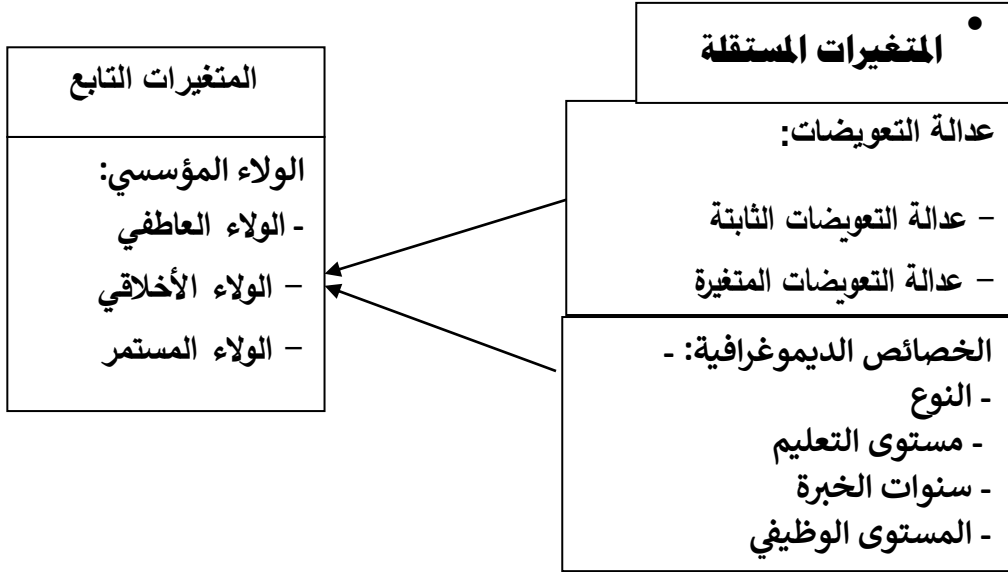
- ويمكن تفصيل الهدف الرئيسي لتلك الدراسة إلى الأهداف الآتية:
- التعرف على أثر عدالة التعويضات الثابتة على سلوكيات الولاء المؤسسي.
- التعرف على أثر عدالة التعويضات المتغيرة على سلوكيات الولاء المؤسسي.
- التعرف على مدى تأثير العوامل الديموغرافية (النوع - سنوات الخبرة - المؤهل العملي - المستوى الوظيفي) على سلوكيات الولاء المؤسسي لدى العاملين
- الخروج بعددٍ من النتائج والتوصيات يمكن أن تكون ذات فائدة سواء للباحثين المهتمين بالموضوع أو للمديرين في المنظمات المصرية بصفة عامة ومديري الموارد البشرية بصفة خاصة للاستفادة الكاملة من الطاقات الكامنة لدى الموارد البشرية، وتحقيق ميزة تنافسية من خلالها.

فروض الدراسة:

- الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعويضات والولاء المؤسسي لدى العاملين بالشركة المصرية للاتصالات.
- وينبثق من الفرض الرئيسية السابق الفرضيات الفرعية التالية:
- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعويضات الثابتة والولاء المؤسسي لدى العاملين بالشركة المصرية للاتصالات.
- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعويضات المتغيرة والولاء المؤسسي لدى العاملين بالشركة المصرية للاتصالات.
- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدالة التعويضات وأبعاد الولاء المؤسسي لدى العاملين بالشركة المصرية للاتصالات.

- الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر التعويضات على الولاء التنظيمي في الشركة المصرية للاتصالات من وجهة نظر العاملين فيها، تعزي للمتغيرات الديموغرافية (النوع - المستوى التعليمي - الدرجة الوظيفية - سنوات الخبرة).

• نموذج المتغيرات التي تناولتها الدراسة



الدراسة التطبيقية:

تهدف الدراسة التطبيقية إلى اختبار مدى صحة أو خطأ الفروض التي يقوم عليها البحث، ولذلك فسوف تمر الدراسة التطبيقية بمراحل كالتالي:

تحديد مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالشركة المصرية للاتصالات وعددهم حوالي

٤٥٤٥٠

- الأساليب الإحصائية المستخدمة في تقييم قائمة الاستقصاء وتحليل بيانات الدراسة:
- اعتمد الباحث عند تقييم ثبات وصدق قائمة الاستقصاء وتحليل البيانات الميدانية التي تم جمعها بأسلوب الاستقصاء على الحاسب الآلي من خلال المجموعة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS واستخدام بعض الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية:

واعتمد الباحث على أسلوب العينة العشوائية في اختيار مفردات العينة من مجتمع العاملين بالشركة المصرية للاتصالات وقد تم توزيع عدد استمارات ٥٠٠ لتفادي الخطأ

- عدد الاستمارات الصحيحة ٤٨٥

• اقل من ٥%
حدود الدراسة:

تتمثل أهم محددات الدراسة فيما يلي:

لما كان الهدف من الدراسة هو قياس أثر عدالة التعويضات على سلوك الولاء المؤسسي بالشركة المصرية للاتصالات فإن الدراسة تقتصر على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات.

هيكل الدراسة:

تناول الفصل الأول الإطار العام للدراسة، حيث تضمن مشكلة الدراسة، وملخص الدراسات السابقة، وأهمية الدراسة، وأهداف الدراسة، وتعريف بعض مصطلحات الدراسة، وفروض الدراسة، ومتغيرات الدراسة وأسلوب الدراسة الذي يحتوي على مجتمع وعينة الدراسة، وحدود الدراسة، وأخيراً هيكل الدراسة.

بينما تناول الفصل الثاني الخلفية النظرية والدراسات السابقة، حيث تضمن: مفهوم العدالة التنظيمية وأبعادها المختلفة والتي من بينها عدالة التوزيع وكذلك مناقشة أبعاد عدالة التوزيع ومدى تأثير إدراك العاملين لعدالة التوزيع على العامل والعميل والمؤسسة، كما يناقش هذا الفصل مفهوم الولاء المؤسسي وأبعاده المختلفة .

أما الفصل الثالث فتناول منهج الدراسة التطبيقية حيث تضمن: أهداف الدراسة التطبيقية، فروض الدراسة، متغيرات الدراسة وكيفية قياسها، مجتمع الدراسة وعينتها، تصميم قائمة الاستقصاء واختبارها، جمع البيانات، وأخيراً الأساليب الإحصائية المستخدمة في تقييم قائمة الاستقصاء وتحليل البيانات.

في حين تناول الفصل الرابع نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها حيث تضمن: الإحصاءات الوصفية لبيانات الدراسة، والإحصاءات الاستدلالية ونتائج اختبارات الفروض من خلال نتائج تحليل الارتباط ونتائج تحليل الانحدار متوالي الخطوات ومناقشة النتائج.

وتناول الفصل الخامس نتائج الدراسة وتوصياتها، حيث تم عرض أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وأهم التوصيات التي يمكن تقديمها في ظل تلك النتائج على المستوى العملي والبحثي، وكذا الدراسات المستقبلية التي يوصي بها الباحث، واختتمت الدراسة بالمراجع.

أهمية إدراك عدالة توزيع الأجور والحوافز على المنظمة:

أ - الجانب المادي (هيكل التعويضات):

وهو هام من حيث مدى تقييم الشخص للمكافآت الخاصة به مقارنة بزملائه، وله تأثير مباشر في التعرف على فاعلية الأداء الوظيفي، أي أن هيكل التعويضات يعني كم وكيف المكافآت التي يحصل عليها الفرد.

ب - الجانب الاجتماعي:

ويعبر عن المعاملة الشخصية التي يعامل بها المدير الشخص الذي يحصل على مكافآت، أي يعني معاملة متخذ القرار للفرد المكافأ. وأن انخفاض مدركات العاملين لهذا البعد يمكن أن يسبب العديد من النتائج السلبية مثل:

- نقص الرضا الوظيفي.
- انخفاض الولاء التنظيمي.
- انخفاض الرضا عن الأجر.
- زيادة الضغوط الوظيفية والتوتر المهني.

وعدالة التعويضات تتأثر بثلاثة عوامل هيكلية بجانب التعويضات التي يحصل عليها الفرد، وتتمثل هذه العوامل فيما يلي: (N. Jackson,2000)

- الهيكل التنظيمي العضوي أو البيروقراطي.
- التنظيم الديموغرافي المتجانس أو غير المتجانس لجماعة العمل.
- حجم المنظمة.

وهناك عدة آثار لإدراك العاملين لعدالة توزيع الأجور والحوافز على الفرد والمنظمة ولخصها الباحث فيما يلي:

- أ- انخفاض معدل دوران العاملين واستقرار العمالة والانتظام في العمل وبذل المزيد من الجهد والأداء مما يؤثر على انخفاض تكلفة العمل.
- ب- انخفاض في مستويات التسرب والغياب عن العمل.

ج- الأداء المتميز للعاملين ممن لديهم درجات عالية من إدراك عدالة التعويضات في المنظمة.

د- يترتب على إدراك العاملين لعدالة التعويضات رفع الروح المعنوية لدى الأفراد زيادة حماسهم للقيام بالأعمال المطلوبة.

إذ أن تأثير إدراك عدالة التعويضات على الفرد تتضمن نتائج إيجابية وسلبية حيث تؤكد النتائج الإيجابية أن إدراك العاملين لعدالة التعويضات من شأنه أن يؤدي إلى زيادة مشاعر الانتماء والأمان والقوة.

علاقة عدالة التعويضات بسلوكيات الولاء المؤسسي:

١- إن إدراك العدالة يؤدي إلى رفع معنويات العاملين، من خلال توفير بيئة يسودها العلاقات الجيدة بين العاملين والإدارة عندما يشعر العاملون بأن جهودهم وطاقتهم هي موضع اهتمام وتقدير من الإدارة.

٢- حماية المنظمة من الأخطار والمحافظة على مقدراتها.

٣- الحضور الاختياري للاجتماعات واللجان الخاصة بالمشاريع المتعلقة بالعمل.

٤- التأخر بعد العمل لأوقات إضافية.

٥- المشاركة في الأنشطة غير الرسمية والاجتماعية التي تعزز مكانة المنظمة.

٦- الحرص على أوقات العمل وعدم إضاعته بالثرثرة والأحاديث الجانبية.

٧- عدم اختلاق وإثارة المشاكل مع زملاء العمل أو ضاعه الجهد داخل المنظمة.

٨- عدم تصيد الأخطاء في أعمال المنظمة، والمبالغة في تضخيم المشاكل.

نتائج تحليل الانحدار متوالى الخطوات بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة:

يقوم الباحث بإجراء اختبار صحة فروض الدراسة عن طريق استخدام نتائج تحليل

الانحدار متوالى الخطوات بين المتغير التابع والمتغيرات المستقل.

نتائج اختبار الفرض الأول:

وينص هذا الفرض على أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عدالة

التعويضات والولاء المؤسسي لدى العاملين بالشركة المصرية للاتصالات واختبار هذا

الفرض تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطى البسيط ويوضح الجدول التالي نتائج تحليل

الانحدار.

جدول (١٦/٤) نتائج تحليل الانحدار متوالى الخطوات لتأثير المتغيرات المستقلة على سلوكيات الولاء المؤسسي

Sig.F	F	Sig.T	T	الثابت	Adjusted R Square	R ²	R	المتغير
٠,٠٠٠	١٨٦,٣٨٨	٠,٠٠٠	٣,٨٢٠	٠,٩٦٣	٠,٧٩٨	٠,٨٠٢	٠,٨٩٦	عدالة التعويضات والولاء المؤسسي

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة التطبيقية n=485

- وبناءً على ما سبق فإنه يتم قبول الفرض الأول الذي ينص على أنه " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عدالة التعويضات والولاء المؤسسي لدى العاملين بالشركة المصرية للاتصالات

$$y = 0,963 + 0,806 x_1 + 0,93 x_2$$

الفرض الفرعي الأول: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدالة التعويضات الثابتة كأحد أبعاد التعويضات والولاء المؤسسي بالشركة المصرية للاتصالات نموذج انحدار المربعات الصغرى العادية (OLS) هو:

$$Y = a + b1X1$$

جدول (١٧/٤) نتائج تحليل الانحدار متوالى الخطوات لتأثير المتغيرات المستقلة على سلوكيات الولاء المؤسسي.

Sig.F	F	Sig.T	T	الثابت	Adjusted R Square	R ²	R	Beta	المتغير
٠,٠٠٠	١٨٦,٣٨٨	٠,٠٠٠	٣,٨٢٠	١,٢٠٣	٠,٥٧٨	٠,٥٨	٠,٧٦١	٠,٧٥٨	عدالة التعويضات الثابتة والولاء المؤسسي

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة التطبيقية n=485

- وبناءً على ما سبق فإنه يتم قبول الفرض الفرعي الأول الذي ينص على أنه " يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدالة التعويضات الثابتة كأحد أبعاد التعويضات والولاء المؤسسي بالشركة المصرية للاتصالات

الفرض الفرعي الثاني: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدالة التعويضات المتغيرة كأحد أبعاد التعويضات والولاء المؤسسي بالشركة المصرية للاتصالات.

Sig.F	F	Sig.T	T	الثابت	Adjusted R Square	R2	R	B	المتغير
٠,٠٠	١٨٦,٣٨	٠,٠٠	٣,٨٢٠	٠,٩٦٣	٠,٧٩٨	٠,٨٠٢	.٨٩٦	٠,٨١٢	عدالة التعويضات المتغيرة والولاء المؤسسي

جدول (١٨/٤) نتائج تحليل الانحدار متوالى الخطوات لتأثير المتغيرات المستقلة على

سلوكيات الولاء المؤسسي

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة التطبيقية n=485

- وبناءً على ما سبق فإنه يتم قبول الفرض الفرعي الثاني الأول الذي ينص على أنه " يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدالة التعويضات المتغيرة كأحد أبعاد التعويضات والولاء المؤسسي بالشركة المصرية للاتصالات

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدالة التعويضات وأبعاد الولاء المؤسسي لدى العاملين بالشركة المصرية للاتصالات

- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعويضات والولاء العاطفي كبعد من أبعاد الولاء المؤسسي لدى العاملين بالشركة المصرية للاتصالات

جدول (١٨/٤) نتائج تحليل الانحدار متوالى الخطوات لتأثير المتغيرات المستقلة على

سلوكيات الولاء المؤسسي

Sig.F	F	Sig.T	T	الثابت	Adjusted R Square	R2	R	Beta	المتغير
٠,٠٠	١٣٧,١٦٣	٠,٠٠٠	١١,٧١٢	١,٨٨٢	٠,٥٣٩	٠,٣٦٢	٠,٦٠١	٠,٥٦٦	

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة التطبيقية n=485

- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعويضات والولاء الأخلاقي كبعد من أبعاد الولاء المؤسسي لدى العاملين بالشركة المصرية للاتصالات.

جدول (٤/٢٥) نتائج تحليل الانحدار متوالى الخطوات لتأثير المتغيرات المستقلة على

سلوكيات الولاء المؤسسي

المتغير	Beta	R	R2	Adjusted R Square	الثابت	T	Sig.T	F	Sig.F
	٠.٦٥٩	٠,٩٦١	٠,٤٧٧	٠,٤٧٥	١,٢٠٨	١٤,٨٣٥	٠,٠٠٠	٢٢٠,٠٩١	٠,٠٠٠

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة التطبيقية n=485

يتضح من الجدول السابق رقم (....) ما يلي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعويضات والولاء المستمر كبعد من أبعاد الولاء

المؤسسي لدى العاملين بالشركة المصرية للاتصالات

الفرض الرئيسي الثاني: الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في

استجابة أفراد العينة حول أثر التعويضات على الولاء التنظيمي في الشركة المصرية

للاتصالات من وجهة نظر العاملين فيها، تعزي للمتغيرات الديموغرافية (النوع - المستوى

التعليمي - الدرجة الوظيفية - سنوات الخبرة)

- **الفرض الفرعي الأول: النوع**

جدول (١٩/٤) نتائج تحليل الانحدار متوالى الخطوات لتأثير المتغيرات المستقلة على الولاء

المؤسسي

النوع	N	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة F	الدلالة
ذكر	٣٠٢	٤,٠٤	٠,٩٠٨	٢,٠٨٨	٠,١٥٠
أنثى	١٨٣	٤,٢٧	٠,٩١		

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة التطبيقية n=485

من الجدول السابق نجد أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء المؤسسي والنوع حيث

كانت قيمة الدلالة الإحصائية 0.150

الفرض الفرعي الثاني: الخبرة.

جدول (٢٠/٤) نتائج تحليل الانحدار متوالى الخطوات لتأثير المتغيرات المستقلة

على الولاء المؤسسي

الدالة	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط	N	الخبرة
٠,٦٨٦	٠,١٦٣	٠,٧٥٥	٤,١٢	١٣٨	أقل من ١٠ سنوات
		٠,٩٤٤	٤,٠٧	١٣١	من ١١ الى ٢٠ سنة
		٠,٩٤٦	٤,٢٢	٢١٦	من ٢١ الى ٣٠ سنة

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة التطبيقية n=485

من الجدول السابق نجد أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء المؤسسي والخبرة

حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية 0.686

الفرض الفرعي الثالث: المستوى التعليمي

جدول (٢١/٤) نتائج تحليل الانحدار متوالى الخطوات لتأثير المتغيرات المستقلة على الولاء

المؤسسي

الدلة	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط	N	المؤهل
٠,٣٦٥	١,٠٦٤	٠,٦٦٦	٤,٢٧	١٢٢	تعليم قبل جامعي
		٠,٩٧٨	٤,٠٢	٢٣٤	جامعي
		١,٢٩٦	٣,٩٩	١٢٩	دراسات عليا

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة التطبيقية n=485

من الجدول السابق نجد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء المؤسسي والمؤهل حيث

كانت قيمة الدلالة الإحصائية 0.365

الفرض الفرعي الرابع: المستوى الوظيفي

جدول (٢٢/٤) نتائج تحليل الانحدار متوالى الخطوات لتأثير المتغيرات المستقلة على الولاء

المؤسسي

الدلة	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط	N	الوظيفة
٠,٢٥٤	١,٣٠٦	٠,٦٨٩	٤,٢٥	٤٣٧	الإدارة التشغيلية
		٠,٦٨٣	٤,٠٥	١٤	الإدارة الوسطى
		٠,٦١٦	٤,٣٣	٣	الإدارة العليا

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة التطبيقية n=485

من الجدول السابق نجد يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء المؤسسي والمستوى الوظيفي حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية ٠,٢٥٤.

تحليل الاتجاه العام نحو سياسات تعويض العاملين والولاء المؤسسي، وفيما يلي اهم النتائج الخاصة بتحليل اتجاهات العاملين نحو التعويضات:

- تبين من تحليل الاتجاه العام لمفردات عينة البحث رضا العاملين عن التعويضات المطبقة في الشركة المصرية للاتصالات، إذ أعرب معظم أفراد العينة عن ذلك وبدا ذلك واضحا من ارتفاع قيم المتوسط الحسابي لغالبية الفقرات الخاصة بهذا العنصر عن الدرجة المتوسطة (أكثر من ٣) وهذا يعني أن العاملين راضون بدرجة كبيرة عن التعويضات الثابتة الحالية وبلغ المتوسط الحسابي لهذا العنصر (٤) إذ أعربوا عن موافقتهم على الفقرات الخاصة بمدى رضاهم عن التعويضات. ولعل ذلك يتفق مع نتائج التحليل النوعي لممارسات التعويض

- كما تبين أن مصدر الرضا ناتج عن الشعور بالعدالة بين ما يحصلون عليه مقابل ما يقدموه من أعمال وان التعويضات تتناسب مع متطلبات المعيشة وتتناسب مع الوظيفة وتتناسب مع الجهد المبذول.

- عبر العاملون عن أهمية التعويضات في تحسين مستوى الولاء لديهم إذ أعربوا عن موافقتهم على أهمية زيادة التعويضات حتى يشعروا بالولاء المؤسسي، الأمر الذي يعكس أهمية التعويضات في تحسين مستوى الولاء لدي العاملين

- فيما يتعلق بالولاء المؤسسي.

- تسهم أدوات التعويضات بإسهام كبير في الولاء المؤسسي، حيث أعرب العاملون عن الرضا إلى حد كبير وبلغ المتوسط العام لهذا العنصر (أكثر من ٣) وذلك لتأثير أدوات التعويضات والتحفيز التي تقدمها الشركة المصرية للاتصالات.

نتائج تأثير عدالة التعويضات على أبعاد الولاء المؤسسي.

تبين من خلال النتائج الإحصائية موافقة مفردات عينة البحث على جميع عبارات عدالة التعويضات وعلاقتها بالولاء العاطفي كبعد من أبعاد الولاء المؤسسي ويبدو ذلك في ارتفاع قيم المتوسط الحسابي لجميع عبارات الاستقصاء حيث تقترب من ٤ مما يؤكد ارتفاع استجابات العينة لبعد الولاء العاطفي

تبين من خلال النتائج الإحصائية موافقة مفردات عينة البحث على جميع عبارات عدالة التعويضات وعلاقتها بالولاء الأخلاقي كبعد من أبعاد الولاء المؤسسي ويبدو ذلك في ارتفاع قيم المتوسط الحسابي لجميع عبارات الاستقصاء حيث تقترب من ٤ مما يؤكد ارتفاع استجابات العينة لبعد الولاء الأخلاقي.

تبين من خلال النتائج الإحصائية موافقة مفردات عينة البحث على جميع عبارات عدالة التعويضات وعلاقتها بالولاء المستمر كبعد من أبعاد الولاء المؤسسي ويبدو ذلك في ارتفاع قيم المتوسط الحسابي لجميع عبارات الاستقصاء حيث تقترب من ٤ مما يؤكد ارتفاع استجابات العينة لبعد الولاء المستمر.

من النتائج السابقة للفرض الفرعي الخاص بتأثير عدالة التعويضات على أبعاد الولاء المؤسسي (العاطفي - الأخلاقي - المستمر) تبين ان يتم قبول الفرض "يوجد تأثير معنويًا لعدالة التعويضات على أبعاد الولاء المؤسسي (الولاء العاطفي - الولاء الأخلاقي - الولاء المستمر)

تلعب التعويضات دورا هاما في عمل المنظمات فهي تساهم في رفع الكفاءة وزيادة الفعالية لأن الأداء يتأثر بالولاء المؤسسي وهذا الأخير يعتمد على وجود نظام تعويضات يقوم على معرفة احتياجات العاملين، فبالمساهمة في إشباع حاجات العاملين يتم رفع روحهم المعنوية وتعزيز ولائهم والتزامهم التنظيميين. كما تتحسن علاقات المنظمة مع العاملين والزملاء في العمل. بالإضافة إلى تحقق العدالة والمساواة بين العاملين فما من وسيلة أجدر من التعويضات في تحقيق ذلك كله.

- تتفق هذه النتائج مع ما توصل إليه العديد من الباحثين من أن مقياس سلوكيات الولاء المؤسسي متعدد الأبعاد يتكون من ثلاثة أبعاد هي (الولاء العاطفي، الولاء الأخلاقي، الولاء المستمر) يساهم كل بعد مع الأبعاد في مكون إجمالي (سلوكيات الولاء المؤسسي). وللتأكد من ثبات المقياس تم استخدام معامل كرونباخ ألفا، وتم الحصول على درجة ثبات وتناسق داخلي لأبعاد سلوكيات الولاء المؤسسي تتراوح بين (٠,٩٢١ و٠,٩٦٦) وكانت درجة ثبات مقياس الولاء المؤسسي ككل أكبر من ٠,٦٥
- هناك ثلاثة أبعاد لسلوكيات الولاء المؤسسي متوافرة لدى العاملين بالشركة المصرية للاتصالات

أوضحت نتائج الإرتباط أن من بين الخصائص الديموغرافية الأربع وهي (النوع، مدة الخدمة، ومستوى التعليم، والمستوى الوظيفي) فإن لها علاقة إرتباط معنوية عند مستوى معنوية ١ % مع كل من مجمل سلوكيات الولاء المؤسسي وأبعادها الثلاثة (الولاء العاطفي، الولاء الأخلاقي، الولاء المستمر) لذا فهي مرشحة بصفة مبدئية للتأثير عليهم.

- أوضحت نتائج الإرتباط وجود علاقة إرتباط معنوية موجبة عند مستوى 5% بين كل عدالة التعويضات الثابتة وكل من مجمل سلوكيات الولاء المؤسسي وأبعادها الثلاثة من جانب آخر، لذا فهما مرشحان بصفة مبدئية للتأثير عليهم.
- أوضحت نتائج الإرتباط وجود علاقة إرتباط معنوية موجبة عند مستوى 5% بين كل عدالة التعويضات المتغيرة وكل من مجمل سلوكيات الولاء المؤسسي وأبعادها الثلاثة من جانب آخر، لذا فهما مرشحان أيضاً بصفة مبدئية للتأثير عليهم.
- توصلت الدراسة من خلال استخدام تحليل الانحدار البسيط إلى أن المتغيرات المستقلة وهي (النوع ومدة الخدمة ومستوى التعليم والمستوى الوظيفي وعدالة التعويضات الثابتة، وعدالة التعويضات المتغيرة) فإن هذه المتغيرات ذات تأثير معنوي على بعد الولاء المؤسسي بأبعاده المختلفة (الولاء العاطفي - الولاء الأخلاقي - الولاء المستمر)
- وقد توصلت الدراسة إلى أن إدراك العاملين بالشركة المصرية للاتصالات لعدالة توزيع التعويضات الثابتة له تأثيراً معنوياً موجباً على سلوكيات الولاء المؤسسي، وكذلك على جميع أبعاده الثلاثة. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج معظم الدراسات السابقة التي تمت في بيئات أخرى والتي أشارت إلى انه عندما يدرك ويشعر العاملين بتوزيع الأجر الثابت وهو ما يطلق عليه الراتب الشهري بشكل فيه عدالة داخلية يزيد من الأعمال الإضافية والتطوعية والتي لم تكن ضمن الوصف الوظيفي ولا يثاب عليها العامل إذا فعلها ولا يجازي عليها في حال تركها.

توصيات الدراسة:

- ضرورة الاهتمام بخلق ثقافة تنظيمية داعمة لقيام العاملين بسلوكيات الولاء المؤسسي، حيث أن البيروقراطية والجمود في تطبيق لوائح العمل قد يمنع من قيام أحدهم بأي عمل تطوعي لصالح زملائه أو حتى لصالح المؤسسة، مما يفسد على شركات الاتصالات تقديم الخدمات بشكل فعال وسريع، حيث إذا مكن العاملين من تنفيذ سلوكيات الولاء

المؤسسي لا يشعر متلقي الخدمة بأي فجوه، وذلك دون الخلل أو المخالفة للمعايير الرقابية للمؤسسات المالية.

- أن يهتم مديرو الموارد البشرية بإعادة هيكلة التعويضات بحيث يكفل هيكل الأجور الثابتة والمتغيرة العدالة في توزيعها، والعمل على توضيح هذا للعاملين حتى يزيد إدراكهم لما تحققة هذه الهيكلة من التوزيعات بشكل عادل. وكذلك توزيع الحوافز المادية وخصوصاً بند المكافآت تبعاً للاتحة واضحة لجميع العاملين، حيث أن توزيع هذه الحوافز بشكل خارج هذا الإطار يفقدها الهدف من توزيعها وبالتالي يؤدي الي عدم إدراك العاملين عدالة توزيع التعويضات مما يؤدي لقله ولأئهم لمؤسساتهم.

وبناء عليه تم عمل خطة عمل لإعادة هيكلة التعويضات وذلك طبقاً للجدول الآتي

جدول (١/٥) عمل خطة عمل لإعادة هيكلة التعويضات

مسئولية التنفيذ	الإطار الزمني									المهام
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
إدارة الموارد البشرية										تشكيل فريق عمل
الرئيس التنفيذي										وضع خطة واعتمادها من السلطة المختصة
إدارة التدريب										شرح الخطة للعاملين
إدارة الموارد البشرية										تحديد جدارات الوظائف
إدارة الأجور والمرتبات										ترجمة الجدارات لعوامل أجرية
الإدارة المالية										تحديد قيمة أجر كل وظيفة
إدارة الأجور والمرتبات										التطبيق على عينة من الوظائف
إدارة الموارد البشرية										تقييم الخطة الموضوعية وإجراء التعديلات عليها
الرئيس التنفيذي										إصدار الخطة من السلطة المختصة

المصدر: من إعداد الباحث

- عدم الخلط بين مفهوم سلوكيات الولاء المؤسسي والانتماء المؤسسي، حيث أن الولاء المؤسسي أعم وأشمل من مجرد تمسك موظف بالبقاء في المؤسسة أو التحدث عنها

بشكل جيد بل يفوق سلوك الولاء المؤسسي هذا بكثير ويصل أن الموظف يشعر بأن هذه المؤسسة وما تحتوية من موارد وأصول وعاملين وطناً له يجب الحفاظ عليه وتقديم ما في وسعه لخدمته.

- عدم الخلط بين مفهوم عدالة التعويضات ومفهوم زيادة الأجر حيث أن الزيادة أو النقص في الأجر ليس له علاقة بإدراك الموظف أن ما يحصل عليه الموظف يتناسب مع ما يبذله من جهد، مقارنة بباقي زملائه في نفس المؤسسة وفي المؤسسات المنافسة سواء كانت عامه أو خاصة.

المراجع:

مراجع العربية:

- أحمد محمد سعيد الشباب، عنان محمد أحمد أبو حمور: مفاهيم إدارية معاصرة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، ط ١، ٢٠١٤، ص ٣١١، ٣١٢.
- أحمد محمد سعيد الشباب، عنان محمد أحمد أبو حمور: مفاهيم إدارية معاصرة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، ط ١، ٢٠١٤، ص ٣١١، ٣١٢.
- انجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد: الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ط ١، ٢٠١٣، ص ٤٢٨.
- أوما سيكاران، طرق البحث في الإدارة: مدخل لبناء المهارات البحثية، تعريب- بسيوني، إسماعيل على،
- أيمن أحمد العميري، ومحمد عيسى، ريم قاسم، ص ٥. (٢٠١٠)
- أيمن أحمد العميري، ومحمد عيسى، ريم قاسم، "النماذج التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية كما يدركها أعضاء الهيئة التدريسية، عدد ٥٦، (عمان: مجلة اتحاد الجامعات العربية، عدد ٥٦، ٢٠١٠)، ص ٥.
- حسن جودة، "فاعلية نظام الحوافز في تغير اتجاهات العاملين"، (الإمارات العربية المتحدة، الشارقة، مجلة الفكر، العدد ٩٥، ٢٠٠٩)، ص ٨٧.
- سهام فاروق محمد البطل، أثر العدالة المدركة لنظام الحوافز على الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على جامعة بنها، رسالة ماجستير غير منشورة، (بنها: جامعة بنها، كلية التجارة، ٢٠١٣). ص ٥١

مراجع إنجليزية:

- A Lind. & T.R Tyler, **The Social Psychology of Procedural Justice**, New York: Plenum, (1988), p.154.
- A, Tziner. & L, Oren, "**Corporate Social Responsibility, Organizational Justice and Job Satisfaction: How do They Interrelate, If at All**", Revista de Psicología del Trabajo y de Las Organizations, vol27 no (1) p: 68. (2011)
- B, Niehoff. & R, Moorman, "Justice as a mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior", **Academy of Management Journal**, Vol. (36), (1993)
- B. Colin. Gabler, Ronald Paul Hill, "Abusive supervision, distributive justice, and work-life balance: perspectives from salespeople and managers", **Journal of Personal Selling & Sales Management**, Vol. 35, No.3, (2015), p: p 247:261.
- Bakhshi, A., Kumar, K., & Rani, E., "Organizational justice perceptions as predictor of job satisfaction and organization commitment", **International journal of Business and Management**, vol4 no (9), (2009) pp145-154.
- Barnabas Nwankwo, Ngozi Sydney-Agbor, Solomon A. Agu, "Influence of Pay Satisfaction and Length of Service on Organization Citizenship Behavior of Bankers", **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences September** Vol. 3, No.2, (2013), pp 13:15
- C, Kulik, "**Justice in the work place: From theory to practice**", Administrative Science Quarterly, Book Review, Vol. (2), (2001), p.133,
- Colin B. Gablerand Ronald Paul Hill, "Abusive supervision, distributive justice, and work-life balance: perspectives from salespeople and managers", **Journal of Personal Selling & Sales Management**, Vol. 35, No. 3, (2015) pp247–261.
- Daft, Richard, & Noe Ray Mond, **Organizational Behavior**, New York: Harcourt College Publishers, (2001) pp 160:168.
- N. Jackson, & P. Carter, Rethinking Organizational Behavior, England: Prentice Hall, First Published, (2000) p 354.