



**العدالة التنظيمية وأثرها على الالتزام التنظيمي: اختبار الدور
الوسيط للرضا الوظيفي - دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب
المصرية**

إعداد

د. إيناس علاء الدين محمد حسين

مدرس الإدارة العامة والمحلية

كلية العلوم الإدارية - أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

مجلة راية الدولية للعلوم التجارية

دورية علمية محكمة

المجلد (3) . العدد (8) . يناير ٢٠٢٤

<https://www.rijcs.org/>

الناشر

معهد راية العالي للإدارة والتجارة الخارجية بدمياط الجديدة

المنشأ بقرار وزير التعليم العالي رقم ٤٨٩٠ بتاريخ ٢٢ أكتوبر ٢٠١٨ بجمهورية مصر العربية

العدالة التنظيمية وأثرها على الالتزام التنظيمي: اختبار الدور الوسيط للرضا الوظيفي - دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب المصرية"

إعداد

د. إيناس علاء الدين محمد حسين

مدرس الإدارة العامة والمحلية

كلية العلوم الإدارية - أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

سعت الدراسة نحو تحديد تأثير العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي في ظل وجود الرضا الوظيفي باعتباره متغيراً وسيطاً، وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة حجمها ٢١٠ مفردة، وقد تم استرداد عدد ١٢٩ استمارة استقصاء صالحة للتحليل الإحصائي،

المستخلص

وقد توصلت الدراسة من خلال الاختبارات الإحصائية إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة المتمثلة في (العدالة التوزيعية، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات) تفسر التغير في الرضا الوظيفي بنسبة ٩٥,٤٪، وأن الرضا الوظيفي بأبعاده المختلفة والمتمثلة في (العوائد المادية، نمط الإشراف، العلاقة مع العملاء، سياسات المنظمة) يفسر التغير في الالتزام التنظيمي بنسبة ٩٣,٩٪، وأن العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة تُفسر التغير في الالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة المتمثلة في (الولاء

العدالة التنظيمية وأثرها على الالتزام التنظيمي: اختبار الدور الوسيط للرضا الوظيفي

التنظيمي، المسؤولية تجاه المنظمة، الرغبة بالاستمرار بالعمل داخل المنظمة، الإيمان بالمنظمة) بنسبة ٩٢,٧٪. وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها؛ يجب تطوير نظام تقييم عادل وشفاف لأداء الموظفين. فيجب أن يعتمد نظام التقييم على معايير واضحة وموضوعية تقييم أداء الموظفين بناءً على مساهماتهم الفعالة وتحقيقهم للأهداف المحددة. كما ينبغي توفير ملاحظات بناءة وفعالة للموظفين لمساعدتهم في التحسين المستمر. وينبغي أن يكون هناك توجيه وتنفيذ لسياسات وإجراءات تشجع على الشفافية والعدالة داخل مصلحة الضرائب. كما يجب توفير فرص متكافئة للمشاركة في عمليات اتخاذ القرار، كما يجب تحسين الرواتب والمزايا المالية التي تعتبر جزءاً أساسياً من تفعيل العوائد المادية. فيجب أن تتبنى إدارة المصلحة سياسات رواتب تنصف الموظفين وتعكس قيمة جهودهم ومساهماتهم في تحقيق أهداف المصلحة. ويمكن تحقيق ذلك من خلال تقديم زيادات سنوية، ومكافآت أداء، وبرامج مرنة للمزايا المالية تناسب احتياجات الموظفين.

الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية، الالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي، مصلحة الضرائب المصرية

١) المقدمة

شهد العالم في الآونة الأخيرة تقدماً وتطوراً في مجالات الحياة بكل مكوناتها وتفصيلها ولقد برز مؤخراً اهتمام ملحوظ في مجال الإدارة وتطورها في أوساط صناعات القرار على اعتبار أن التطور الإداري أصبح جزءاً من نهضة الدول والشعوب، وفي ظل التنافس والندرة النسبية في الموارد، وإدراكاً لدى المنظمات بأهمية تشكيل أبعاد التنمية والنهضة في المجتمعات؛ كان لابد من إدارة المنظمات بفعالية وكفاءة بما يحقق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.

وقد فرضت التغيرات البيئية المتسارعة على المنظمات أن تتميز في أدائها بكفاءة وفاعلية وبما يحقق لها أهدافها الإستراتيجية خاصة في ظل المنافسة الشديدة التي تواجه الأسواق، والتطور المتسارع في التكنولوجيا وزيادة وتنوع الخدمات، وزيادة حجم المنظمات، وتوجه الأعمال نحو العالمية، وإدخال أساليب الإدارة الحديثة.

ويتزايد اهتمام منظمات الأعمال بشكل مُطرد في الآونة الأخيرة بالعنصر البشري وقد سُمي حديثاً برأس المال البشري للمنظمة، والتي تعتمد عليه كافة المستويات الإدارية في المنظمة، كالإدارة العليا والإدارة المتوسطة وكذلك الإدارة التنفيذية، فهو يعتبر العنصر المحرك فيها، لذلك لابد من خلق الظروف المناسبة والبيئة الحاضنة لهذا العنصر والاهتمام بتطوير قدراته ومهاراته باستمرار، بالإضافة إلى تشجيعه لإعطاء المنظمة كل طاقته والمساهمة في تحقيق أهدافها وتحفيزه على البقاء في هذه المنظمة، وذلك من خلال الاهتمام بمتطلباته سواء على مستوى عمله وتوفير كافة الإمكانيات التي تساهم في إنجاز عمله على أكمل وجه، أو على المستوى الشخصي وجعله يشعر بالطمأنينة في عمله، من خلال إدراكه للعدالة التنظيمية بحصوله على مخرجات مجزية ومكافأته حين يجيد العمل مما يساهم في تعزيز التزامه تجاه المنظمة.

وأن العدالة التنظيمية مفهوم علمي له أبعاده التي لا بد من ممارستها بالشكل الذي يكفل تحقيق العدالة بين العاملين لاسيما ما يتعلق بالعدالة التوزيعية، وعدالة الإجراءات، وعدالة التعاملات، والتي تنحصر في أدوار الإدارة العليا تجاه العاملين في المنظمات. فالعدالة التنظيمية إحدى الموضوعات التي لاقت اهتماماً كبيراً من قبل المهتمين والباحثين مما دفعهم للقيام بعدة محاولات لتطبيق نظريات العدالة الإنسانية والاجتماعية لهم وتفسير سلوك العاملين داخل المنظمات.

ويمثل العمل جزءاً هاماً في حياة العامل، ويعبر رضاه عن عمله يعتبر الأساس الأول لتحقيق توافقه النفسي والاجتماعي، وأن الرضا الوظيفي يُشكل أحد مكونات السعادة والرضا عن الحياة بحيث يمكن القول بأن الأفراد العاملين أكثر سعادة من الأفراد غير العاملين وتتفق معظم الدراسات والبحوث التي تناولت جوانب العمل والعاملين على وجود علاقة إيجابية وثيقة الصلة بين رضا العامل عن عمله وبين نوعية وكمية إنتاجه وتؤكد العديد منها أهمية التعرف على مستويات الرضا الوظيفي بأبعاده المختلفة من أجل تبني سياسات من شأنها تعزيز النواحي الإيجابية وتصويب النواحي السلبية والارتقاء بالصحة النفسية للعاملين وبروحهم المعنوية بما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المنظمة وإشباع الحاجات والرغبات الفردية والجماعية.

وتسعى المنظمات في الآونة الأخيرة إلى توفير بيئة صحية وسليمة للعاملين كي تفجر الطاقات الكامنة بداخلهم من خلال تحفيزهم وتنمية انتماءاتهم للمنظمة بكل السبل المتاحة لتخلق لديهم الشعور بالالتزام التنظيمي بحيث يتطابق ويلتصق الفرد بالمنظمة ويسعى لعدم تركها، ما يؤدي بالمحصلة إلى تخفيض معدل الدوران في المنظمة وما يرافقه من تكلفة عالية تشكل خسارة لها، هذا بالإضافة إلى تحسين أداء العاملين وزيادة كفاءتهم وفعاليتهم وضمن سعيهم مع المنظمة جنباً إلى جنب لتحقيق آمال وتطلعات وأهداف المنظمة المنشودة، والتي تساهم

ببقائها بل وتطورها نحو الأفضل. فقد أدى الاهتمام بمفهوم الالتزام التنظيمي، خلال العقدين الماضيين إلى انتشاره بين فئتي المديرين والأكاديميين على اعتبار أن الفرد الملتزم يكون أكثر التصاقاً بالمنظمة التي يعمل بها، وببذل أقصى ما يستطيع من أجل تحقيق أهدافها، إضافة إلى ارتباط مفهوم الالتزام بمفهوم الولاء، كما أن زيادة المعرفة بمفهوم الالتزام تكون عاملاً مساعداً في فهم الطبيعة السيكلوجية لعملية الاندماج الذاتي (العوفي، ٢٠٠٥: ٣٢)

(٢) الدراسات السابقة

(١/٢) الدراسات التي تناولت متغير العدالة التنظيمية

دراسة (عليان، ٢٠١٦): هدفت هذه الدراسة للتعرف على العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي على هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية في محافظة غزة، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي والاختبارات الإحصائية المناسبة لاختبار صحة الفروض، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى هيئة التمريض محل الدراسة، وقد أوصت الدراسة بضرورة وضع الخطط المتعلقة برفع مستوى العدالة التنظيمية من خلال تعزيز العدالة التوزيعية والعمل على رفع درجتها نظراً لحصولها في الدراسة على درجة متوسطة من الموافقة من قبل أفراد هيئة التمريض بالمستشفيات الحكومية من خلال توزيع المهام والوظائف والمسؤوليات والصلاحيات على العاملين بصورة عادلة بالإضافة إلى إعطاء العاملين فرص متساوية في عملية التطوير الذاتي.

دراسة (المصدر، ٢٠١٤): هدفت هذه الدراسة إلى تناول العلاقة بين تطبيق أبعاد العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات) وتحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة، واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد خلصت الباحثة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن تصورات المبحوثين

للعدالة التنظيمية جاءت مرتفعة بدرجة كبيرة للمتغير ككل وللأبعاد الثلاثة أيضاً (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات).

دراسة (Dehkordi & Others, 2013) سعت هذه الدراسة لمعرفة العلاقة بين العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الموظفين العاملين في مديرية الشباب والرياضة في جهاز محل الدراسة، وقد طبقت الدراسة على عينة بلغ حجمها (١٥٠) عاملاً، واعتمدت الدراسة على الأسلوب الوصفي واستخدمت معامل تحليل الارتباط الإحصائي الوصفي والاستدلالي، واستخدم معامل ارتباط بيرسون، وقد خلص الباحث لعدد من النتائج أهمها أن هناك علاقة مباشرة بين العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة والالتزام التنظيمي.

دراسة (جقيدل، ٢٠١٥) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية، والالتزام التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز في ولاية الأغواط، كذلك التعرف على دلالة الفروق بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة، واعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي، وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية لعينة الدراسة متوسط والالتزام تنظيمي كان مرتفع،

دراسة (عبد الرازق، ٢٠١٤): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مستوى العدالة التنظيمية، ومستوى الالتزام التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، كذلك علاقة العدالة التنظيمية المطبقة في إدارة القسم وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي، واعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي، وقد خلص الباحث لعدد من النتائج أهمها، وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي بكلية الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية.

دراسة (الأسمرى، ٢٠١٣): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدركات العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي من وجهة نظر موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران، واعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي، وقد طبقت الدراسة على جميع موظفي المطار وقد تم اختيارهم من خلال استخدام أسلوب الحصر الشامل، وقد خلص الباحث لعدد من النتائج أهمها، إن موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران موافقون بدرجة مرتفعة على إدراكهم للعدالة التنظيمية، كما توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين إدراك موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران للعدالة التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي لديهم.

دراسة (العبيدي، ٢٠١٢): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وتحديد طبيعة العلاقة الارتباطية بين المتغيرين، ومعرفة الأثر بينهما لتحقيق هدف البحث، وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد خلصت الباحثة لعدد من النتائج أهمها، وجود علاقة ارتباطية بين متغيري العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، كما أشارت النتائج إلى وجود ارتباط وتأثير بين أبعاد العدالة التنظيمية وأبعاد الالتزام التنظيمي وينسب متفاوتة.

(٢/٢) الدراسات السابقة التي تناولت متغير الالتزام التنظيمي

دراسة (طموس، ٢٠١٥): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توافر التمكين الإداري لدى العاملين في الهيئات المحلية الكبرى بقطاع غزة، وقد اعتمدت الباحثة في تناول العلاقة بين المتغيرين على المنهج الوصفي التحليلي، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن العاملين بالهيئات المحلية محل الدراسة يتمتعون بدرجة مرتفعة من الالتزام التنظيمي وأنه كلما زادت العلاقة بين أبعاد التمكين الإداري كلما زادت الثقة في العاملين وبالتالي زادت درجة التزامهم التنظيمي.

دراسة (عاشوري، ٢٠١٥): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في المنظمة، وقد خلصت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي للعاملين داخل المنظمة.

دراسة (فارس، ٢٠١٤): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في جامعة الأزهر بغزة وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة منها أن هناك علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين الثقة بالمشرفين والالتزام التنظيمي، كما توجد علاقة ارتباطية ضعيفة بين الثقة بزملاء العمل والالتزام التنظيمي، كما توجد علاقة طردية متوسطة بين الثقة بإدارة الجامعة والالتزام التنظيمي.

(٣/٢) الدراسات السابقة التي تناولت متغير الرضا الوظيفي

دراسة (سليمان، ٢٠٢٤): تهدف هذه الدراسة إلى محاولة الكشف عن دور ممارسات إدارة الاحتواء كمتغير وسيط في العلاقة بين عوامل تعزيز الاندماج والرضا الوظيفي ودعم الثقة التنظيمية، وتوصلت تلك الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الاحتواء كمتغير وسيط في العلاقة تؤثر تأثيراً معنوياً إيجابياً في العلاقة بين أبعاد عوامل الاندماج والرضا الوظيفي، في القطاع محل الدراسة وقد أوصت الدراسة بعدد من التوصيات كان من أهمها ضرورة تمكين الموظفين ودعم ممارسات إدارة الاحتواء معهم.

دراسة (شليبي، ٢٠٢٤): تستهدف هذه الدراسة الوقوف على أبعاد القيادة الأخلاقية، كما تستهدف الدراسة إلى التعرف على أبعاد استدامة الموارد البشرية وأثر استخدام الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأخلاقية واستدامة الموارد البشرية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود تأثير مباشر ومعنوي للقيادة الأخلاقية على الرضا الوظيفي للعاملين، كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي غير مباشر بين القيادة الأخلاقية وتعزيز استدامة الموارد البشرية بتوسيط الرضا الوظيفي، وتوصلت الدراسة إلى

مجموعة من التوصيات أهمها أن تتحلى القيادة بالنزاهة والشفافية والتواصل الجيد مع العاملين ومشاركتهم في رسم الأهداف والتوقعات والاستماع إلى آرائهم ومخاوفهم، مع ضرورة توفير بيئة عمل مريحة تشعر العاملين بالارتياح أثناء العمل.

دراسة (الرشيدى وصميده، ٢٠٢١): هدفت هذه الدراسة للتعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى الممرضين والممرضات بمستشفى الإيمان العام في دولة السعودية، وذلك للكشف عن العوامل على مستوى الرضا لدى العاملين في مجتمع الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العامل الإداري والعامل النفسي لدى الممرضين والممرضات، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين العامل الإدارية وعامل التدريب وعامل الأجور والحوافز لدى العاملين في المستشفيات الصحية محل الدراسة.

دراسة (التويم، ٢٠٢٠): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين أساليب التفكير ومستوى الرضا الوظيفي لدى عينة من الأطباء بمستشفى الملك عبد العزيز بجدة، وقد أظهرت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطيه طردية ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وأساليب التفكير.

دراسة (خلف، ٢٠٢٠): يتمثل الهدف من هذه الدراسة في التعرف على دور المناخ الأخلاقي في تحقيق استدامة الموارد البشرية من خلال توسيط الرضا الوظيفي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبُعد المناخ الأخلاقي على الرضا الوظيفي، أي أن هناك ارتباط إيجابي بينهما كلما زادت تهيئة المناخ الأخلاقي زاد الرضا الوظيفي، كما يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبُعد الرضا الوظيفي على استدامة الموارد البشرية، وقد أوصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها العمل على تحسين المناخ الأخلاقي بالقطاع المصرفي لما لذلك من ارتباط معنوي إيجابي في تحقيق استدامة الموارد

البشرية، مع ضرورة وضع قواعد واضحة ومعلنة للترويج الوظيفي مما ينعكس أثره على خلق مناخ أخلاقي جيد وتحقيق استدامة العنصر البشري.

(٤/٢) التعقيب على الدراسات السابقة

تسعى الدراسة الحالية لسد الفجوة في الأدبيات المتعلقة بكل من العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، فقد تبين من خلال عرض الدراسات السابقة ما يلي:
- أظهرت الدراسات السابقة أهمية العدالة التنظيمية لارتباطها بالعديد من المتغيرات (العدالة التوزيعية، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات).

- تناولت بعض الدراسات السابقة العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي باعتبار العدالة التنظيمية متغيراً مستقلاً والالتزام التنظيمي متغيراً تابعاً، إلا أنه لم يتضح في حدود علم الباحثة- أن الرضا الوظيفي كان متغيراً وسيطاً بين المتغيرين سالفين الذكر.

(٥/٢) الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية

- اعتمدت هذه الدراسة على مدخليين بحثيين وهما (المدخل النظري/ المدخل التحليلي الكمي) وذلك لتشكيل فكرة مجمعة ودقيقة عن مشكلة الدراسة. كما تنوعت هذه الدراسة في المناهج لتشمل المنهج الوصفي والتحليلي.

- تتعدد الأبعاد والمحاور المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة الموجودة باستمرار الاستقصاء- أداة تجميع البيانات- وذلك لضمان دقة المستقضي منهم، وبالتالي إمكانية الاعتماد على نتائج التحليل في الوصول إلى أدق نتائج وتوصيات.

ومن خلال العرض السابق يتضح أن هذه الدراسة قد تساهم في معالجة الفجوة البحثية من خلال تناول موضوع العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة (العدالة التوزيعية – عدالة الإجراءات- عدالة التعاملات) كمتغير مستقل وأثرها على تحقيق الالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة المتمثلة في (الولاء التنظيمي- المسؤولية تجاه المنظمة- الرغبة بالاستمرار بالعمل

داخل المنظمة- الإيمان بالمنظمة) كمتغير تابع، وذلك في وجود الرضا الوظيفي بأبعاده المختلفة (العوائد المادية – نمط الإشراف – العلاقة مع الزملاء- سياسات المنظمة) كعلاقة وسطية بين المتغيرين المستقل والتابع.

(٦/٢) ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

يمكن القول بان ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة – في حدود علم الباحثة – يتمثل في:

-الربط بين متغيرات الدراسة: فهناك بعض الدراسات التي تناولت العلاقة بين المتغير المستقل والمتمثل في العدالة التنظيمية، والمتغير التابع المتمثل في الالتزام التنظيمي، إلا أنه تلاحظ – في حدود علم الباحثة- أنه لا توجد دراسة تناولت العلاقة بين المتغيرين في وجود متغير الرضا الوظيفي بأبعاده المختلفة كمتغير وسيط في العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع.

- مجال التطبيق: ركزت معظم الدراسات السابقة على قطاعات مختلفة كحدود مكانية للدراسة كالجهاز التعليمية والجامعية، المستشفيات والمنظمات الصحية، القطاعات الخدمية الأخرى، المنظمات الصناعية، إلا أنه لم يتم رصد دراسة تناولت متغيرات الدراسة سابقة الذكر وتم تطبيقها على مصلحة الضرائب المصرية كما تناوله هذه الدراسة.

(٣) مشكلة الدراسة

تتسم بيئة الأعمال اليوم بالتغير المتسارع والمستمر في كافة مكوناتها الداخلية والخارجية، في بيئة تسودها المنافسة الشديدة والمتزايدة ما بين المنظمات على مختلف الموارد البشرية، المادية، المالية والمعلوماتية؛ منافسة يتعدى نطاقها الجوانب المادية للمنظمة ليشمل الجانب البشري، فأمام واقع ندرة عرض الوظائف مقارنة بالطلب عليها، وكذا الاهتمام الكبير والمتزايد الذي توليه المنظمات اليوم بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة للجانب العلمي

والمعرفي للأفراد، وتركيزها على توظيف الكفاءات ذات الاتجاهات الإبداعية والفكرية العالمية، وجد العاملين أنفسهم مجبرين على تنمية قدراتهم الذاتية باستمرار، والدخول في تنافس شديد للوصول بمناصب عملهم إلى ما يتماشى مع تطلعاتهم وإمكانياتهم ويضمن لهم مستقبل وظيفي ناجح.

يُمثل العنصر البشري رافداً لنجاح المنظمات والهيئات في تحقيق أهدافها، وفي ظل تراجع مستوى العدالة داخل المنظمات بفعل التحيز وعدم الموضوعية ومع تباين الإجراءات والمعايير المتبعة فيما يتعلق بالطاقات البشرية المتنوعة عموماً، فأصبحت العدالة التنظيمية مطلباً للأفراد بشكل خاص وللمنظمات العامة بشكل عام بما يضمن الاستقرار في بيئة العمل وتميئة المناخ التنظيمي الأمثل لتحقيق أهداف المنظمة، وحتى تضمن من خلاله سلوكاً إيجابياً ينعكس بفضله استشعار العدالة (الأسمرى، ٢٠١٤).

ويُعد الرضا الوظيفي أو المهني من الموضوعات التي ينبغي أن تظل موضعاً للبحث والدراسة بين فترة وأخرى عند القادة ومشرفي الإدارات والمهتمين بالتطوير الإداري في العمل وذلك لأسباب متعددة كما يرضي عنه العامل حالياً قد لا يرضيه مستقبلاً، وأيضاً لتأثير رضا العامل بالتغيير في مراحل حياته فما لا يُعد مرضياً حالياً قد يكون مرضياً في المستقبل ولا شك أن دراسة الرضا الوظيفي هي عملية تقويم شاملة تغطي جميع جوانب العمل وتتعرف الإدارة من خلالها على نفسها فتكشف لها الإيجابيات والسلبيات والتي يمكن في ضوءها أن يتم التطوير ورسم السياسات المستقبلية للإدارة، فالرضا الوظيفي ما هو إلا تجميع للظروف النفسية والفسولوجية والبيئية التي تحيط بعلاقة العامل بزملائه ورؤسائه وتتوافق مع شخصيته. التداعيات الإدارية التي واجهت العاملين داخل مصلحة الضرائب المصرية خلال الفترة الأخيرة.

أثرت جائحة كورونا على جميع جوانب الحياة، وكان لها تأثير خاص على بيئة العمل داخل مصلحة الضرائب المصرية. وانعكست هذه الجائحة على العاملين في المصلحة، حيث واجهوا تحديات إدارية كبيرة استدعت التكيف واتخاذ إجراءات فورية للتعامل مع الأوضاع الجديدة. أحد أبرز المشاكل التي تفاقمت لدى العاملين في مصلحة الضرائب هي التحديات الصحية والنفسية. فمع انتشار الوباء وتفاقم الحالة الصحية العامة، تعرض العاملون للخطر والقلق بشكل متزايد، مما أثر على رفاهيتهم وقدرتهم على الأداء بكفاءة. لذا كان على المصلحة توفير بيئة عمل آمنة وتطبيق إجراءات صحية فعّالة لضمان سلامة العاملين.

وتبعاً للتحديات الصحية، كان هناك تحول كبير نحو العمل عن بُعد، مما أدى إلى مشاكل في تنظيم العمل والتواصل الداخلي. وكانت هناك حاجة ملحة لتكنولوجيا المعلومات المتطورة لضمان اتصال فعّال وآمن بين العاملين. وقد واجهت الفرق التشغيلية صعوبات في تنظيم الاجتماعات الافتراضية وتبادل المعلومات بشكل سلس، مما أدى إلى اضطراب المصلحة إلى تطوير استراتيجيات جديدة لضمان استمرارية العمل.

مع تحول العمل إلى التشغيل عن بُعد، أصبح التواصل الاجتماعي غير المباشر أحد التحديات الكبيرة. فتأثرت العلاقات الشخصية بين العاملين، مما قد أثر سلباً على روح الفريق والتفاعل الإيجابي داخل المصلحة. كما كانت هناك حاجة إلى تعزيز التواصل الافتراضي وتنظيم أنشطة اجتماعية عبر الإنترنت لتقوية التواصل وبناء روح الفريق.

لتحسين استقرار الموظفين، كان هناك حاجة إلى تطوير برامج تحفيزية وتشجيعية. يجب أن تقدم مصلحة الضرائب مكافآت ملهمة وفرص تطويرية للموظفين للحفاظ على رغبتهم في تقديم أفضل أداء. كما أن التفاعل الإيجابي من قبل الإدارة وتقدير الجهود الفردية يلعبان دوراً هاماً في تعزيز الالتزام والإنتاجية.

دور العدالة التنظيمية في مواجهة المشاكل التي تواجه العاملين داخل مصلحة الضرائب المصرية

تعتبر العدالة التنظيمية داخل مصلحة الضرائب المصرية أمراً حيويًا لتحسين أدائها بعد أزمة جائحة كورونا. ويمثل الفهم الصحيح للعدالة التنظيمية وتطبيقها بين العاملين عاملاً مهمًا في بناء بيئة عمل فعّالة وفاعلة يمكن من خلالها مصلحة الضرائب تحقيق أهدافها بشكل أكثر فعالية.

وتتمثل العدالة التنظيمية في تحقيق التوازن بين حقوق وواجبات العاملين داخل مصلحة الضرائب، وتوفير بيئة عمل عادلة ومتكافئة. بينما يعتبر الجانب الإداري من مصلحة الضرائب المصرية هو المسؤول عن تنفيذ السياسات الضريبية وضمان تحصيل الإيرادات بكفاءة، إلا أن أداءها يعتمد بشكل كبير على فعالية العاملين داخل المنظمة. وبعد جائحة كورونا، أصبحت هناك حاجة ملحة لتكامل الجهود وتحفيز التفاعل الإيجابي بين العاملين. كما تلعب العدالة التنظيمية دورًا أساسيًا في تحسين أداء مصلحة الضرائب المصرية بعد أزمة جائحة كورونا. ويجب على القادة الاعتراف بأهمية العدالة في بناء بيئة عمل صحية وفعّالة من خلال تعزيز التواصل والتفاعل الإيجابي وتوفير فرص التطوير والتدريب، يمكن تحقيق مستويات أعلى من الرضا والالتزام بين العاملين، مما ينعكس إيجاباً على أداء مصلحة الضرائب وقدرتها على تحقيق أهدافها بشكل أكثر فاعلية.

وفي ضوء ما سبق، ومن خلال ما تم عرضه من دراسات سابقة، وما تبين من الندرة النسبية للدراسات التي تناولت العلاقة بين متغيرات الدراسة مجتمعة، إلا أنه تلاحظ - في حدود علم الباحثة- عدم وجود دراسة ربطت بين العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي

خلال العلاقة الوسطية للرضا الوظيفي، ومن خلال القيام بدراسة استكشافية^١ التي تبين فيها أهمية العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي والاهتمام بأبعاد الرضا الوظيفي للعاملين داخل مصلحة الضرائب المصرية.

لذا فإن هذه الدراسة تحاول الإجابة عن السؤال البحثي الآتي:

ما هو دور الرضا الوظيفي باعتباره متغيراً وسيطاً في تعزيز العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي داخل مصلحة الضرائب المصرية؟

(٤) أهمية الدراسة

يمكن توضيح أهمية الدراسة في الآتي:

(١/٤) الأهمية العلمية: تُعد العدالة التنظيمية موضوعاً ذات أهمية علمية كبيرة في سياق بيئات العمل الحديثة، حيث يتزايد التركيز على تحسين العلاقة بين المنظمات وموظفيها. ويظهر الفهم الأكثر عمقاً للعدالة التنظيمية فائدتها في تحقيق التوازن والتكافؤ في التعامل مع الموظفين داخل المنظمات.

وتُسهّم العدالة التنظيمية في تحسين الالتزام التنظيمي، وهو المفهوم الذي يشير إلى مدى استعداد الموظفين للالتزام بأهداف وقيم المنظمة التي يعملون فيها. ويعتبر الالتزام التنظيمي محدداً مهماً للأداء العالي والاستمرارية العملية. بالإضافة إلى ذلك، يعتبر الرضا الوظيفي، أي رضا الموظفين عن بيئة العمل وظروف العمل، متغيراً وسيطاً يرتبط بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

ويتوسع تأثير العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي من خلال تأثيرها على الرضا الوظيفي. حيث يعكس الرضا الوظيفي رؤية الموظفين لبيئتهم العملية، ويشير إلى مدى تحقيق توقعاتهم

^١ - تمت الدراسة الاستكشافية من خلال مقابلة مع عدد (٢٥) من العاملين بمصلحة الضرائب المصرية بمحافظة الجيزة خلال الفترة من ٢٠٢٣/١٢/٢٤ حتى ٢٠٢٤/١/٤ وذلك للتعرف على مدى توافر أبعاد العدالة التنظيمية ومجاور الالتزام التنظيمي وأبعاد الرضا الوظيفي

واحتياجاتهم من خلال علاقتهم مع المنظمة. وفي سياق مصلحة الضرائب المصرية، يمكن أن يكون الرضا الوظيفي مؤشرًا هامًا لفهم كيف يُدرك الموظفون جودة بيئتهم العملية وكيف يؤثر ذلك على ارتباطهم بأهداف المصلحة.

إلى جانب ذلك، يساهم الرضا الوظيفي في تعزيز الالتزام التنظيمي. فعندما يكون الموظفون راضين عن بيئتهم العملية وظروفهم، يكونون أكثر استعدادًا للالتزام بمبادئ وأهداف المنظمة. ويمكن أن يعزز الرضا الوظيفي الرغبة في المساهمة الفعالة في العمليات الضريبية وتحسين الأداء العام.

وبذلك يتضح أن العدالة التنظيمية تلعب دورًا كبيرًا في تحسين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي في مصلحة الضرائب المصرية. وذلك من خلال توفير بيئة عمل عادلة ومتوازنة، وتعزيز الانخراط الفعال للموظفين وتحفيزهم لتحقيق الأهداف التنظيمية. ويجب على مصلحة الضرائب المصرية أن تستخدم هذا الفهم لتحسين سياستها التنظيمية وتعزيز التواصل الفعال بين الإدارة والموظفين لضمان استمرارية الالتزام والرضا في مسيرتها الضريبية.

(٢/٤) الأهمية العملية: تعتبر العدالة التنظيمية من المفاهيم الرئيسية التي تجذب انتباه العديد من الباحثين والممارسين في ميدان إدارة المنظمات. حيث إن فهم دور العدالة التنظيمية في تحسين الالتزام التنظيمي أصبح أمرًا حيويًا للمنظمات في مواجهة التحديات المتزايدة في بيئة العمل المعاصرة.

وتشير العدالة التنظيمية إلى تقديم معاملة عادلة ومتساوية للموظفين داخل المنظمة، سواء فيما يتعلق بتوزيع المكافآت والفرص أو في التعامل بشكل عام. ويتربط على ذلك تعزيز الثقة والاستقرار داخل البيئة العملية. ويُعدُّ الالتزام التنظيمي مؤشرًا حاسمًا لأداء الموظفين

واستمرارية تحقيق الأهداف الاستراتيجية. وفي سياق مصلحة الضرائب المصرية، يمكن أن تكون العدالة التنظيمية الركيزة التي تدعم وتعزز هذا الالتزام. وتظهر أهمية العدالة التنظيمية بوضوح في تحسين البيئة العملية وتعزيز العلاقة بين الإدارة والموظفين. فعندما يشعر الموظفون بأن هناك عدالة في معاملتهم، يتزايد مستوى الثقة والولاء نحو المنظمة. وبالتالي، يصبحون أكثر استعدادًا للمشاركة الفعالة في تحقيق أهداف مصلحة الضرائب المصرية.

من خلال تحقيق التوازن بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، يمكن أن تحقق مصلحة الضرائب المصرية مكاسب عديدة. أولاً وقبل كل شيء، يمكن أن تؤدي العدالة التنظيمية إلى تحسين الأداء الفردي والجماعي، حيث يكون لدى الموظفين دافع أكبر لتحقيق أهداف المصلحة. ثانياً، يمكن أن تؤدي إلى تقليل معدلات الاستقالة والغياب، حيث يكون لدى الموظفين الرغبة في البقاء في بيئة عمل تعاملهم بعدالة واحترام.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تؤثر العدالة التنظيمية بشكل إيجابي على سمعة المنظمة وعلى علاقاتها مع الجمهور والمجتمع. عندما يشعر الموظفون بأنهم محظوظون بالعمل في مصلحة تقدرهم وتعاملهم بعدالة، ينقلون هذه الإيجابية للخارج، مما يعكس إيجابياً على الصورة العامة للمصلحة ويؤثر على مدى تفاعل الجمهور معها.

وبذلك يظهر أن العدالة التنظيمية ليست مجرد مفهوم نظري، بل لها أهمية عملية كبيرة في تحسين الالتزام التنظيمي في مصلحة الضرائب المصرية. وذلك بتوفير بيئة عمل عادلة ومحفزة، ويمكن أن تصبح المنظمة أكثر فعالية، وتحقق أهدافها بشكل أفضل من خلال تحقيق التوازن بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، ويمكن لمصلحة الضرائب المصرية الاستفادة من موظفين ملتزمين ومستعدين لتحقيق التميز في مجالها.

(٥) أهداف الدراسة

- (١/٥) تحديد طبيعة واتجاه العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي داخل مصلحة الضرائب المصرية محل الدراسة.
- (٢/٥) تحديد طبيعة واتجاه العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي داخل مصلحة الضرائب المصرية محل الدراسة.
- (٣/٥) تحديد طبيعة واتجاه العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي داخل مصلحة الضرائب المصرية محل الدراسة.
- (٤/٥) تحديد أثر الرضا الوظيفي -باعتباره متغيراً وسيطاً- في العلاقة بين العدالة التنظيمية كمتغير مستقل والالتزام الوظيفي كمتغير تابع، وذلك داخل مصلحة الضرائب المصرية محل الدراسة.

(٦) فروض الدراسة

- من خلال تناول أدبيات الدراسة، من دراسات سابقة تناولت متغيرات الدراسة الحالية مع متغيرات أخرى وفي ضوء مخطط الدراسة الفرضي، وهدف الدراسة والتي ستخضع للتحليل الإحصائي، جاءت فروض الدراسة كما يلي:
- (١/٦) الفرض الأول: يتوقع وجود تأثير معنوي بين أبعاد العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي داخل مصلحة الضرائب المصرية محل الدراسة.
- (٢/٦) الفرض الثاني: يتوقع وجود تأثير معنوي بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي داخل مصلحة الضرائب المصرية محل الدراسة.
- (٣/٦) الفرض الثالث: يتوقع وجود تأثير معنوي بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي داخل مصلحة الضرائب المصرية محل الدراسة.

(٤/٦) الفرض الرابع: يتوقع وجود تأثير معنوي للرضا الوظيفي – باعتباره متغيراً وسيطاً- في العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي داخل مصلحة الضرائب المصرية محل الدراسة.

(٧) منهجية الدراسة

(١/٧) مجتمع وعينة الدراسة

يتضمن مجتمع البحث جميع العاملين داخل مصلحة الضرائب المصرية بمحافظة الجيزة، وتتكون مصلحة الضرائب داخل المحافظة من ٧ مأموريات وهم "مأمورية ضرائب مبيعات إمبابة، مأمورية ضرائب مبيعات الدقي، مأمورية ضرائب مبيعات المهندسين والعجوزة، مأمورية ضرائب مبيعات الهرم، مأمورية ضرائب مبيعات الحوامدية، مأمورية ضرائب مبيعات ٦ أكتوبر.

وقد عمدت الباحثة على توزيع عدد ٣٠ استمارة استقصاء داخل كل مأمورية وذلك لتوسيع قاعدة المشاركة في تحليل نتائج الدراسة، وبذلك أصبح حجم مجتمع الدراسة ما يقرب من ٢١٠ مفردة.

ومن خلال ما تم تحديده لحجم مجتمع الدراسة، عمدت الباحثة إلى تحديد نوع عينة الدراسة كعينة عشوائية بسيطة ويمكن احتساب حجم العينة عند مستوى ثقة ٩٥٪ ومستوى معنوية ٥٪، وبذلك أصبح حجم عينة الدراسة ١٣٧ مفردة^٢، وأن حجم الاستمارات المستردة والصالحة للتحليل الإحصائي ١٢٩ استمارة استقصاء بنسبة استجابة تبلغ ٩٤,٢٪.

² - <https://www.calculator.net/sample-size-calculator.html?type=1&cl=95&ci=5&pp=50&ps=210&x=Calculate>

(٢/٧) متغيرات ومقاييس الدراسة

جدول رقم (١): متغيرات ومقاييس متغيرات الدراسة

ترتيب العبارات	عدد العبارات	المقياس
١٢-١	١٢	العدالة التنظيمية (المتغير المستقل)
٤-١	٤	العدالة التوزيعية
٨-٥	٤	عدالة الإجراءات
١٢-٩	٤	عدالة التعاملات
٢٨-١٣	١٦	الالتزام التنظيمي (المتغير التابع)
١٦-١٣	٤	الولاء التنظيمي
٢٠-١٧	٤	المسؤولية تجاه المنظمة
٢٤-٢١	٤	الغربة بالاستمرار بالعمل داخل المنظمة
٢٨-٢٥	٤	الإيمان بالمنظمة
٤٥-٢٩	١٧	الرضا الوظيفي (متغير وسيط)
٣٣-٢٩	٥	العوائد المادية
٣٧-٣٤	٤	نمط الإشراف
٤١-٣٨	٤	العلاقة مع الزملاء
٤٥-٤٢	٤	سياسات المنظمة

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة

(٣/٧) الأساليب الإحصائية

في ضوء أهداف الدراسة ولإثبات صحة أو عدم صحة الفرض، قامت الباحثة بالاعتماد

على الأساليب الإحصائية التالية:

-الإحصاء الوصفي: وتتمثل في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

-الإحصاء التحليلي:

-التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis (CFA) وذلك لقياس صلاحية

البناء للمقاييس المستخدمة في الدراسة

- اختبار الثبات ألفا كرونباخ Alpha Cronbach وذلك للتحقق من ثبات مقاييس الدراسة
- مصفوفة الارتباط بيرسون لتحديد قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة واتجاهاتها.
- اختبار سوبل Sobel Test وذلك لقياس معنوية التأثيرات غير المباشرة للمتغير المستقل في
المتغير التابع في وجود المتغير الوسيط.

- اختبار نمذجة المعادلات الهيكلية **Structural Equation Modeling (SEM)** باستخدام
تحليل هياكل العزم Analysis of Moment Structures وتم الاعتماد على برنامج Amos 22،
ويتضمن هذا الاختبار قياس العلاقة الخطية المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات الكامنة
والمشاهدة، ويُعد هذا الأسلوب الأنسب لتحليل البيانات متعددة المتغيرات واختبار
الفرضيات، حيث يُراعي هذا الأسلوب خطأ المقياس، ويسمح بقياس العلاقات المُعقدة بين
واحد أو أكثر من المتغيرات المستقلة، وواحد أو أكثر من المتغيرات التابعة.

(٤/٧) تقنين المقياس

(١/٤/٧) ثبات وصدق المحتوى لمتغيرات البحث

أخذت الباحثة في الاعتبار التأكد من صدق المقياس وفقاً للصدق المنطقي والصدق
الإحصائي، فيما يتعلق بالصدق المنطقي أو صدق المحكمين، فقد تم عرض استمارة
الاستقصاء على عدد خمس أساتذة في مجال الإدارة، وسبعة من المديرين ومتخذي القرار
داخل مصلحة الضرائب المصرية محل الدراسة، وقد تم أخذ التعليقات بعين الاعتبار وبذلك
تم التأكد من الصدق المنطقي لأداة القياس، أما فيما يتعلق بالصدق الإحصائي فقد تم
الاعتماد على كل من معامل ثبات ألفا كرونباخ والصدق العاملي.

(١/١/٤/٧) معامل ثبات ألفا كرونباخ

تم الاعتماد على معامل ثبات ألفا كرونباخ لقياس ثبات محتوى متغيرات الدراسة، وقد تبين
ما يلي:

العدالة التنظيمية وأثرها على الالتزام التنظيمي: اختبار الدور الوسيط للرضا الوظيفي

-معامل الثبات لإجمالي أبعاد العدالة التنظيمية (٠,٨٧) مما يدل على الثبات المرتفع الذي يعكس أثره في الصدق الذاتي؛ حيث يبلغ (٠,٩٣).

-معامل الثبات الإجمالي لأبعاد الالتزام التنظيمي (٠,٩٣) مما يدل على الثبات المرتفع الذي انعكس أثره في الصدق الذاتي؛ حيث بلغ (٠,٩٦).

-معامل الثبات الإجمالي لأبعاد الرضا الوظيفي (٠,٨٩) مما يدل على الثبات المرتفع الذي انعكس أثره في الصدق الذاتي؛ حيث بلغ (٠,٩٤). ويوضح ذلك الجدول التالي رقم (٢)

جدول رقم (٢): معامل الثبات والصدق الذاتي لكل من العدالة التنظيمية والالتزام

التنظيمي والرضا الوظيفي باستخدام ألفا كرونباخ.

المتغيرات	معامل الثبات	معامل الصدق
العدالة التنظيمية	٠,٨٧	٠,٩٣
الالتزام التنظيمية	٠,٩٣	٠,٩٦
الرضا الوظيفي	٠,٨٩	٠,٩٤

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة وفقاً لمخرجات نتائج التحليل الإحصائي.

(٢/١/٤/٧) الصدق العاملي للمقاييس المستخدمة

استخدم التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis باستخدام برنامج

Amos 22 وذلك للتأكد من بنية المقاييس المستخدمة، وذلك على النحو التالي:

-الصدق العاملي لمتغير العدالة التنظيمية:

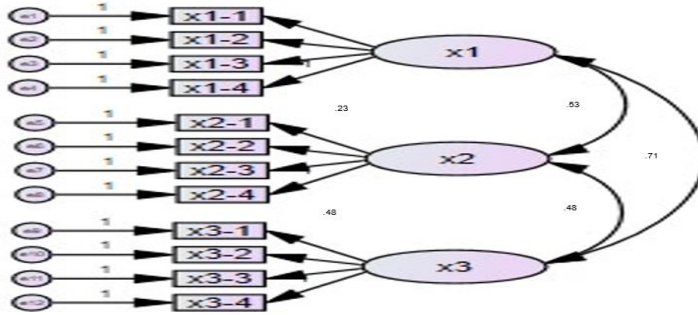
تم الاعتماد على التحليل العاملي التأكيدي للتأكد من بنية المقياس المستخدم، وذلك على

طريق اختبار نموذج العوامل الثلاثة الكامنة لدى عينة الدراسة؛ حيث تم الافتراض أن جميع

الأساليب المستخدمة في بنية المقياس، تنتظم على ثلاث محاور رئيسية، وداخل كل محور

مجموعة العوامل الكامنة، والشكل التالي يوضح تشعبات كل محور من المحاور الفرعية مع

كل محور من المحاور الثلاثة.



شكل رقم (١): تشعبات كل محور من المحاور الفرعية مع كل محور من المحاور الثلاثة لمقياس العدالة التنظيمية

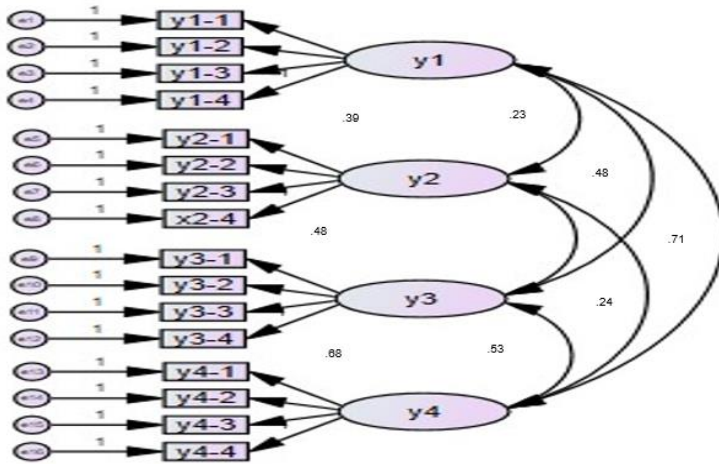
المصدر: الشكل من إعداد الباحثة وفقاً لمخرجات التحليل الإحصائي لبرنامج Amos 22 يتضح من الشكل رقم (١) وباستخدام مؤشرات جودة المطابقة، التي تُعرف بجودة المطابقة Goodness of Fit ومن هذه المؤشرات مؤشر المعياري، وهو عبارة عن قيمة $df/$ ويسمى $CMIN/df$ حيث يفضل أن تنحصر قيمته بين ٢ إلى ٨، وقد اشارت النتائج صدق هذا النموذج؛ حيث حققت مؤشرات جودة المطابقة قبوله لدرجة كبيرة فقد بلغت قيمتها (٣,٨٧١) كما بلغ مؤشر جودة التوافق GFL قيمة (٠,٨٩٧)، ومؤشر جودة التوفيق المعياري $AGFI = (٠,٨٣٧)$ ، وبلغ مؤشر $CFI = ٠,٩١١$ وكلما اقتربوا من الواحد الصحيح دل ذلك على المطابقة الجيدة. كما بلغ الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقدير $RMSE = (٠,٠٧٦)$ وكلما كانت أقل من أو يساوي ٠,٠٨ دل ذلك على المطابقة الجيدة.

-الصدق العاملي لمقياس الالتزام التنظيمي:

تم الاعتماد على التحليل العاملي التأكيدي للتأكد من بنية المقياس المستخدم، وذلك على طريق اختبار نموذج العوامل الأربعة الكامنة لدى عينة الدراسة؛ حيث تم الافتراض أن جميع الأساليب المستخدمة في بنية المقياس، تنتظم على أربعة محاور رئيسية، وداخل كل محور

العدالة التنظيمية وأثرها على الالتزام التنظيمي: اختبار الدور الوسيط للرضا الوظيفي

مجموعة العوامل الكامنة، والشكل التالي يوضح تشعبات كل محور من المحاور الفرعية مع كل محور من المحاور الأربعة.

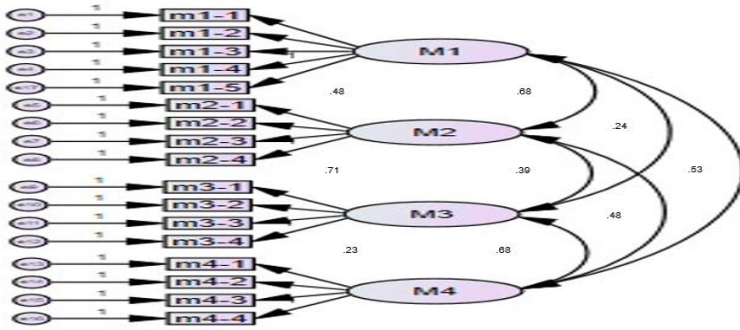


شكل رقم (٢): تشعبات كل محور من المحاور الفرعية مع كل محور من المحاور الأربعة لمقياس الالتزام التنظيمي

المصدر: الشكل من إعداد الباحثة وفقاً لمخرجات التحليل الإحصائي لبرنامج Amos 22 يتضح من الشكل رقم (٢) وباستخدام مؤشرات جودة المطابقة، التي تُعرف بجودة المطابقة Goodness of Fit ومن هذه المؤشرات مؤشر المعياري، وهو عبارة عن قيمة df ويسمى $CMIN/df$ حيث يفضل أن تنحصر قيمته بين ٢ إلى ٨، وقد اشارت النتائج صدق هذا النموذج؛ حيث حققت مؤشرات جودة المطابقة قبوله لدرجة كبيرة فقد بلغت قيمتها (٤,٥٤١) كما بلغ مؤشر جودة التوافق GFL قيمة (٠,٨٥٦)، ومؤشر جودة التوفيق المعياري $AGFI = (٠,٨٢١)$ ، وبلغ مؤشر $CFI = ٠,٩٥٦$ وكلما اقتربوا من الواحد الصحيح دل ذلك على المطابقة الجيدة. كما بلغ الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقدير $RMSE = (٠,٠٦٧)$ وكلما كانت أقل من أو يساوي ٠,٠٨ دل ذلك على المطابقة الجيدة.

-الصدق العاملي لمقياس الرضا الوظيفي:

تم الاعتماد على التحليل العاملي التأكيدي للتأكد من بنية المقياس المستخدم، وذلك على طريق اختبار نموذج العوامل الأربعة الكامنة لدى عينة الدراسة؛ حيث تم الافتراض أن جميع الأساليب المستخدمة في بنية المقياس، تنتظم على أربعة محاور رئيسية، وداخل كل محور مجموعة العوامل الكامنة، والشكل التالي يوضح تشعبات كل محور من المحاور الفرعية مع كل محور من المحاور الأربعة.



شكل رقم (٣): تشعبات كل محور من المحاور الفرعية مع كل محور من المحاور الأربعة لمقياس الالتزام التنظيمي

المصدر: الشكل من إعداد الباحثة وفقاً لمخرجات التحليل الإحصائي لبرنامج Amos 22 يتضح من الشكل رقم (٣) وباستخدام مؤشرات جودة المطابقة، التي تُعرف بجودة المطابقة Goodness of Fit ومن هذه المؤشرات مؤشر المعياري، وهو عبارة عن قيمة df/CMIN ويحسب CMIN/df حيث يفضل أن تنحصر قيمته بين ٢ إلى ٨، وقد اشارت النتائج صدق هذا النموذج؛ حيث حققت مؤشرات جودة المطابقة قبوله لدرجة كبيرة فقد بلغت قيمتها (٣,٦٢٧) كما بلغ مؤشر جودة التوافق GFL قيمة (٠,٨٤٧)، ومؤشر جودة التوفيق المعياري $\text{AGFI} = (٠,٨٠٩)$ ، وبلغ مؤشر $\text{CFI} = ٠,٨٦٧$ ، وكلما اقتربوا من الواحد الصحيح دل ذلك على

العدالة التنظيمية وأثرها على الالتزام التنظيمي: اختبار الدور الوسيط للرضا الوظيفي

المطابقة الجيدة. كما بلغ الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقدير $RMSE = (0,045)$ وكلما كانت أقل من أو يساوي $0,08$ دل ذلك على المطابقة الجيدة.

ومن هنا، يمكن القول أن المقاييس المستخدمة في هذه الدراسة تتمتع بالصدق للعديد من الأسباب:

-مقياس (KMO) Kaiser – Meyer -Olkin Measure of Sampling Adequacy والذي بلغت قيمته (٩٤٧) للعدالة التنظيمية، بينما بلغت قيمته (٨٥٣) للالتزام التنظيمي، كما بلغت قيمته (٦٧٩) للرضا الوظيفي وجميع القيم أكبر من $0,5$ وهذا يدل على سلامة حجم العينة.

-درجة المعنوية لاختبار Bartlett's Test of Sphericity تساوي $(0,000)$ مما يعني وجود ارتباطات بين متغيرات الدراسة، ويوضح ذلك جدول رقم (٣)

جدول رقم (٣): اختبار KMO, Bartlett's

المتغيرات	اختبار KMO	اختبار Bartlett's	
		قيمة ك ²	درجات الحرية
العدالة التنظيمية	٩٤٧	٣١٤,٥	١٣٦
الالتزام التنظيمي	٨٥٣	١٦٣,٧	١٣٦
الرضا الوظيفي	٦٧٩	٤٧٤,١	١٣٦

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة وفقاً لمخرجات نتائج التحليل الإحصائي

(٨) حدود الدراسة

(١/٨) الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة تحديد التأثير الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وقد قيست العدالة التنظيمية من خلال أبعاد محددة دون غيرها من الأبعاد الأخرى تمثلت في (العدالة التوزيعية، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات).

-رُكز في العلاقة الوسطية بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي على الرضا الوظيفي وتم قياسه من خلال ابعاد محددة تمثلت في: (العوائد المادية، نمط الإشراف، العلاقة مع الزملاء، سياسات المنظمة).

-رُكز في قياس الالتزام التنظيمي على مجموعة من الأبعاد تمثلت في (الولاء التنظيمي، المسؤولية تجاه المنظمة، الرغبة بالاستمرار بالعمل داخل المنظمة، الإيمان بالمنظمة).

(٢/٨) الحدود المكانية: طُبقت الدراسة على مأموريات مصلحة الضرائب المصرية بمحافظة الجيزة.

(٣/٨) حدود بشرية: طُبقت الدراسة على العاملين بالإدارات الوسطى والتنفيذية داخل مأموريات مصلحة الضرائب المصرية محل الدراسة.

(٤/٨) الحدود الزمنية: أجريت الدراسة الميدانية في الفترة من ٢٠٢٤/١/٨ حتى ٢٠٢٤/١/٢٤

(٩) الإطار المعرفي للدراسة

(١/٩) العدالة التنظيمية

(١/١/٩) مفهوم العدالة التنظيمية Organizational Justice

العدالة تمثل ظاهرة تنظيمية، وذلك بسبب الأثر الذي يمكن أن يسببه شعور العاملين بالعدالة أو انعدام العدالة في المنظمة، فإحساس العاملين بعدم العدالة يمكن أن يؤدي إلى تراجع مستويات الأداء التنظيمي بشكل كبير مهما بلغت قوة باقي عناصر العمليات الإدارية، كما ويترتب على ذلك العديد من النتائج السلبية مثل انخفاض الرضا الوظيفي وتدني سلوكيات المواطنة التنظيمية وانخفاض الالتزام التنظيمي، إضافة إلى انخفاض الأداء الوظيفي للمنظمة عامة، وعلى العكس من ذلك فإن شعورهم بالعدالة التنظيمية يمكن أن يؤدي إلى ارتفاع كبير في مستويات الأداء التنظيمي وزيادة ثقتهم في إدارة المنظمة وتأكيد

قناعاتهم بقدرتهم في الحصول على حقوقهم وما يعنيه ذلك من ارتقاء سلوكيات العاملين بعد الاطمئنان إلى سيادة العدالة ومن ثم الوثوق بالمنظمة (زويد، ٢٠٠٦: ١١).

عرف (أبوجاسر، ٢٠١٠: ١٢) العدالة التنظيمية على أنها "درجة تحقيق المساواة والنزاهة في حقوق العاملين والواجبات الموكلة إليهم والتي تعبر عن علاقة العاملين بالمنظمة، وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون بها والتأكيد على الثقة التنظيمية التي يحتاجها الطرفان، وأكد على ذلك (الداية، ٢٠١٢: ١٨) في تعريفه للعدالة التنظيمية على أنها القيمة المتحصل عليها من جراء إدراك الموظف للنزاهة والموضوعية للإجراءات والمخرجات الحاصلة في المنظمة، وهو ما اتفق مع تعريف زايد للعدالة التنظيمية على أنها مفهوم نسبي حيث أن أي إجراء تنظيمي (كالترقية على أساس الكفاءة وليس على أساس الأقدمية مثلاً) قد يفهمه موظف من وجهة نظره على أنه إجراء يتصف بأنه موضوعي بشكل كبير وغير متحيز، بينما يصفه موظف آخر من وجهة نظره على أنه إجراء متحيز بشكل كبير وغير موضوعي (زويد، ٢٠٠٦: ١٢)، وقد عرف (البشاشة، ٢٠٠٨: ٤٢٩) العدالة التنظيمية بأنها درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون فيها، كما يرى (أبوالنصر، ٢٠١٢: ١٥٩) العدالة التنظيمية على أنها أهم المعايير بالنسبة للكثير من الأفراد، فإذا شعروا بأن بيئة العمل غير عادلة، فإن هذا سيكون له تأثير على المجهودات التي تبذلها من أجل إثارة دافعيتهم.

(٢/١/٩) أبعاد العدالة التنظيمية

يعتبر مفهوم العدالة التنظيمية مفهوم إداري ينطبق على جميع المنظمات على اختلاف أنشطتها وأشكالها وفي كافة الأزمنة، وبالرغم من إمكانية التعامل مع هذا المفهوم تستدعي

بالضرورة أن نتعامل معه كمفهوم ثلاثي الأبعاد، وبناء على دراسة (زويد، ٢٠٠٦: ١٤) يمكن تقسيم الأبعاد الأساسية لمفهوم العدالة التنظيمية كالآتي:

(١/٢/١/٩) العدالة التوزيعية: تُعرف العدالة التوزيعية على أنها "العدالة والمساواة في توزيع الموارد على العاملين" (أبو جاسر، ٢٠١٠: ١٣). ويُعرف (Greenberg, 2005: 38) العدالة التوزيعية على أنها شكل من أشكال العدالة التنظيمية التي تركز على إيمان العاملين بأنهم قد تلقوا المبالغ العادلة مقابل النتائج المتعلقة بالعمل، ويعتقد جودة (جودة، ٢٠٠٧: ١٣٣) بأن العدالة التوزيعية تعكس شعور العاملين بالعدالة بخصوص ما يحصلون عليه من مخرجات قد تكون على شكل أجور وترقية وحوافز، مقابل جهودهم في العمل، فالعاملون لا يركزون على المخرجات التي يستفيدون منها فقط، بل يهتمون كذلك بعدالة هذه المخرجات.

(٢/٢/١/٩) عدالة الإجراءات: يُعرف (فهداوي، وقطاونة، ٢٠٠٤: ١٠) عدالة الإجراءات على أنها درجة الشعور المتولدة لدى الأفراد العاملين نحو عدالة الإجراءات التنظيمية التي تُستخدم في تحديد المخرجات التنظيمية. وهو ما يؤكد عليه (العطوي، ٢٠٠٧: ١٥٠) في تعريفه لعدالة الإجراءات على أنها "تعكس إحساس العاملين بعدالة الإجراءات المتبعة في عملية اتخاذ القرارات المتصلة بتوزيع النتائج. كما أوضح (جودة، ٢٠٠٧: ١٣٤) أن عدالة الإجراءات ترتبط بالإجراءات المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات على شكل نتائج نهائية يحصل عليها الأفراد، فإذا شعر الفرد بعدالة الإجراءات المتخذة فإنه يستطيع الحكم على نزاهة أو عدم نزاهة القواعد والإجراءات المطبقة داخل المنظمة.

(٣/٢/١/٩) عدالة التعاملات: تعني عدالة التعاملات وفقاً لرؤية (حامد، ٢٠٠٣: ١٩) بأنها درجة إحساس العاملين بعدالة المعاملة (الإنسانية، والتنظيمية) التي يحصلون عليها عند تطبيقهم للإجراءات، كما أوضح (Tyler & Bies, 1990) بأن عدالة التعاملات تعكس طريقة معاملة الفرد عندما يتم تطبيق إجراء رسمي معين عليه في المنظمة التي يعمل بها، وإعلامه

بالمعلومات المناسبة التي توضح سبب تطبيق الإجراء عليه، وبطريقة تعامل إنسانية لائقة حتى يستوعب هذا الإجراء بحيث لا ينعكس عليه سلباً بحيث يفقده الشعور بالعدالة التنظيمية وهي تتعلق بجودة المعاملة بين الفرد ومنتخب القرار. وتعتبر (المتروك، ٢٠١٠: ٤٠) بأن عدالة التعاملات امتداد لمفهوم العدالة الإجرائية، حيث توضح طريقة تصرف الإدارة تجاه الأفراد والتي ترتبط بشكل أساسي بطريقة تعامل الرؤساء مع الأفراد على أساس من الاحترام واللباقة والمصادقية، وبمعنى آخر جودة التعامل من متخذي القرار.

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

(٢/٩) الالتزام التنظيمي

يُعد الالتزام التنظيمي من الموضوعات الهامة والعصرية التي تناولتها الدراسات والبحوث لأهميتها من ناحيتين؛ الأولى، الحفاظ على الأفراد العاملين بالمنظمة، وتوفير البيئة المناسبة والملائمة لهم، والثانية الحفاظ أيضاً على ولائهم والتزامهم نحو منظماتهم، والذي يؤدي بالتالي من الناحية الأخرى إلى الحفاظ على بقاء واستمرارية المنظمة نحو تحقيق أهدافها.

(١/٢/٩) مفهوم الالتزام التنظيمي

ويُعرف الالتزام التنظيمي بأنه ذلك الارتباط النفسي والعاطفي الذي يشعر به العاملون تجاه المنظمة التي يعملون بها، ويعكس مدى تبنيهم لاتجاهات وقيم المنظمة (المصاورة، والخفاجي، ٢٠١٥: ٩٨)، كما يُعرف (السميح، ٢٠٠٨: ٨٠) الالتزام التنظيمي بأنه عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بجد كبير لتحقيق تلك الأهداف وتجسيد قيم المنظمة، ويشير على أن الالتزام التنظيمي التزاماً طواعياً ينبع عن إرادة العاملين وباختيارهم وهو غير مفروض عليهم من قبل قوى خارجية قسراً. كما عرف (حریم، ٢٠٠٤: ٦٦) أن الالتزام التنظيمي بأنه

تجاه حول ولاء وانتفاء العاملين للمنظمة، وهو عملية مستمرة يقوم من خلالها العاملون بالمنظمة بالتعبير عن اهتمامهم وحرصهم على المنظمة واستمرار نجاحها وبقائها. كما ذكر (Hassan, 2002: 57) أن التزام الموظفين يظهر من خلال إيمانهم وقبولهم للأهداف والقيم التنظيمية، واستعدادهم للعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون بها، ورغبتهم القوية للاستمرار والبقاء كأعضاء في المنظمة.

(٢/٢/٩) أبعاد الالتزام التنظيمي

يمكن استعراض أبعاد الالتزام التنظيمي بناءً على دراسة (العبيدي، ٢٠١٢: ١٤) (١/٢/٢/٩) الولاء التنظيمي: الولاء التنظيمي مفهوم يرتبط بعمق العلاقة بين الفرد والمنظمة التي يعمل فيها. حيث يُشير هذا المصطلح إلى مدى الانتماء الذي يظهره العاملون تجاه منظماتهم. ويعتبر الولاء التنظيمي مفتاحًا لتحقيق النجاح والاستدامة في أي منظمة. فعندما يكون لدى الأفراد ولاء قوي تجاه منظماتهم، يزدادون قدرة على تحقيق أهدافهم الشخصية والمؤسسية بشكل أفضل. ويتجلى الولاء التنظيمي في الاهتمام بالأداء المتفوق، والتركيز الشديد في القيام بالواجبات المناطة، وتحمل المسؤولية بشكل فعّال. وتُعزز القيادة الفعّالة الولاء التنظيمي. حيث إن القادة الذين يظهرون التفهم والاهتمام بموظفيهم، ويقدمون الدعم والتوجيه بطريقة إيجابية، يبنون جسورًا قوية من الثقة والالتزام. كما يساهم توفير الفرص للمشاركة والتطوير الشخصي في تعزيز الولاء وتحفيز الموظفين على تحقيق إمكاناتهم الكاملة.

وبذلك يعتبر الولاء التنظيمي عنصرًا أساسيًا في نجاح أي منظمة. حيث إنه يتجاوز مجرد الالتزام الوظيفي ليصبح علاقة عاطفية وتفاعلية بين الفرد والمنظمة. ومن خلال تحفيز هذا الولاء وتعزيزه، يمكن للمنظمات تعزيز الأداء العام وبناء بيئة عمل إيجابية ومستدامة

(٢/٢/٢/٩) المسؤولية تجاه المنظمة: تتعلق المسؤولية تجاه المنظمة بالالتزام والوفاء بالتزامات العاملين تجاه الهدف والرؤية العامة للمنظمة التي يعملون فيها. وتمثل المسؤولية عقدًا اجتماعيًا يقوم على الثقة والتفاعل المستدام بين الفرد والمنظمة. وتتجلى المسؤولية في الاستعداد لتحمل النتائج المترتبة عن القرارات والأفعال، سواء كانت إيجابية أم سلبية. يعبر الفرد عن مسؤوليته تجاه المنظمة من خلال تحقيق الأهداف المحددة وتنفيذ المهام المسندة إليه بكفاءة وفعالية. وإن المسؤولية تمتد أيضًا لتشمل تحليل الأوضاع واتخاذ القرارات الصائبة في مواجهة التحديات المختلفة التي تواجه المنظمة. وتعتبر المسؤولية مرتبطة بشكل كبير بفهم الفرد للرؤية والأهداف الاستراتيجية للمنظمة. وعندما يكون الفرد مدركًا لمساهمته في تحقيق تلك الأهداف، يتجاوز دوره كموظف إلى أن يصبح شريكًا فعالًا في نجاح المنظمة. كما تعكس المسؤولية أيضًا فهم الفرد لدوره في بناء الثقة بين الفريق والمساهمة في خلق بيئة عمل إيجابية.

(٣/٢/٢/٩) الرغبة بالاستمرار بالعمل داخل المنظمة: الرغبة بالاستمرار بالعمل داخل المنظمة هي حالة نفسية ومهنية تعكس ارتباط الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها وإشباعه لاحتياجاته الشخصية والمهنية من خلال البقاء في البيئة العمل. وإن هذه الرغبة تتجاوز مجرد الالتزام الوظيفي السطحي، حيث تتضمن علاقة عميقة تستند إلى الاستفادة المتبادلة والارتباط الشخصي بقيم المنظمة.

وتعتمد الرغبة بالاستمرار على عدة عوامل أساسية، منها الرضا الوظيفي. حيث يلعب الرضا الوظيفي دورًا هامًا في تحديد مدى رغبة الموظف في البقاء في المنظمة. فعندما يشعر الفرد برضاه عن العمل ويجد توافقًا بين متطلبات الوظيفة وتوقعاته، يكون أكثر عرضة للرغبة في الاستمرار. كما تُسهم الفرص للنمو والتطور المهني في تحفيز الرغبة بالاستمرار. فعندما يشعر

الموظف بأنه يحظى بفرص لتطوير مهاراته والارتقاء بمستوى أدائه، يزيد ارتباطه بالمنظمة ورغبته في الاستمرار في العمل.

كما أن الثقافة التنظيمية أيضاً تلعب دوراً حيوياً في تحفيز الرغبة بالاستمرار. حيث إن بيئة العمل التي تشجع على التعاون، وتحترم التنوع، تسهم في تعزيز الانتماء والرغبة في البقاء. هذا وأيضاً تسهم القيادة الفعّالة في تعزيز الرغبة بالاستمرار عبر إظهار الاهتمام بالموظفين وتقديم الدعم والتوجيه. إن القادة الذين يتفاعلون بفعالية مع موظفيهم ويشجعون على المشاركة ويظهرون التقدير يبنون جسوراً قوية للرغبة بالبقاء.

(٤/٢/٢/٩) الإيمان بالمنظمة: الإيمان بالمنظمة يمثل جوهرية الانتماء والارتباط العميق الذي يجمع بين الفرد والمنظمة التي يعمل فيها، حيث إن هذا المفهوم يتجاوز مجرد الانخراط الوظيفي السطحي، حيث يعبر عن الالتزام الشخصي والعاطفي تجاه رؤية وأهداف المنظمة. وتلعب الثقافة التنظيمية دوراً حاسماً في تشكيل الإيمان بالمنظمة، إذ تعكس كيف يتفاعل الفرد مع بيئة العمل والقيم التي تحكمها. وإن الثقافة التنظيمية الداعمة والمحفزة تسهم في تكوين إيمان إيجابي يعكس التفاعل البناء بين الموظف والمنظمة، مما يعزز الارتباط الشخصي.

وإن الإيمان بالمنظمة يتأثر أيضاً بتجربة الموظف داخل البيئة العملية. فعندما يشعر الموظف بالتقدير والدعم، ويحظى بفرص للتطوير والنمو المهني، يتسنى له تعميق إيمانه بأهمية مساهمته في تحقيق أهداف المنظمة.

(٣/٩) الرضا الوظيفي

يعتبر الكثيرون الرضا الوظيفي من أهم الاتجاهات المتعلقة بالعمل، ولذا قام العديد من الباحثين والكتاب بدراسته باستمرار، ولا يزال يحظى باهتمام المديرين في مختلف المنظمات، والسبب الرئيس لدراسة الرضا الوظيفي هو تزويد المديرين بالأراء والأفكار التي تساعد على

تحسين اتجاهات العاملين نحو العمل، أو المنظمة، أو الرواتب، أو الإشراف، أو التدريب، وغيرها (حريم، ٢٠٠٤: ٩٧)

(١/٣/٩) تعريف الرضا الوظيفي

فقد عرف (عبد الباقي، ٢٠٠١: ٢١٠) الرضا الوظيفي على أنه درجة إشباع حاجات العامل نتيجة العمل ويحقق هذا الإشباع عادة عن طريق الأجر، ظروف العمل، طبيعة الإشراف، طبيعة العمل نفسه، الاعتراف بواسطة الآخرين. أما (حسن، ٢٠٠٢: ٢٦١) فقد عرف الرضا الوظيفي على أنه الاتجاه العام للفرد نحو وظيفته، وعادة ما يؤثر نظام المكافآت في المنظمة على مستوى شعور الفرد بالرضا، ويكون الفرد راضياً بدرجات متفاوتة عن الجوانب المختلفة في عمله، مثل: العمل ذاته والأجور والترقيات وظروف وشروط العمل وسياسات المنظمة. وقد أشار (عباس، ٢٠٠٣: ١٧٥) إلى الرضا الوظيفي من زاوية أخرى على أنه عبارة عن مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد تجاه الوظيفة، إذ أن هذه المشاعر تعطي للوظيفة قيمة مهمة تتمثل برغبة العامل في العمل وما يحيط به، وحيث أن الأفراد مختلفون في رغباتهم فإن هناك تبايناً في اتجاهاتهم نحو القيم ذات أهمية بالنسبة لهم، لذلك فإن الرضا الوظيفي عبارة عن مدركات الأفراد للموقف الحالي مقارنة بالقيمة التفصيلية، وهذا يعني أن الرضا يحدث لدى العامل عندما يدرك بأن الوظيفة التي يؤديها تحقق القيم المهمة بالنسبة له. كما تناولت (حميد، ٢٠١٤: ٥٠) تعريف الرضا الوظيفي على أنه الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه (محتوى الوظيفة) وبيئة العمل ومع الثقة والولاء والانتماء للعمل والمؤشرات الأخرى ذات العلاقة.

(٢/٣/٩) الأبعاد المؤثرة في الرضا الوظيفي

(١/٢/٣/٩) العوائد المادية: تُعرف العوائد المادية بأنها كل ما ينتظره الفرد من المنظمة مقابل ما قام به من مهام، من أجل إشباع حاجاته المادية والمعنوية، ويشعر الفرد بالرضا الوظيفي

إذا كانت تلك العوائد يتم توزيعها وفقاً لنظام محدد يضمن توافرها بالقدر المناسب (سلطان، ٢٠٢٠: ٢٠٠٤)

(٢/٢/٣/٩) نمط الإشراف: إن إدراك العامل بمدى جودة الإشراف الواقع عليه يؤثر ذلك في درجة رضاه عن العمل، والأمر هنا يعتمد على إدراك العامل ووجهة نظره حول عدالة المشرف (القيادة) واهتمامه بشؤون المرؤوسين وحمايتهم. وتشير نتائج الدراسات التي أُجريت على نمط الإشراف إلى وجود علاقة بين هذا الأخير، ورضا المرؤوسين عن العمل. وإن نمط الإشراف له علاقة بالقيادة والقيادة لها عدة أنماط منها: الاستبدادية، الفوضوية، الديمقراطية، وتؤكد معظم التجارب على أن أفضلها تحقيقاً لرضا العمال هي القيادة الديمقراطية لما تشمل عليه من مبادئ إنسانية واجتماعية كحرية الرأي والمساواة، الإخاء، والتعاون.

(٣/٢/٣/٩) العلاقة مع الزملاء: إن وجود العامل في المنظمة بين زملائه في موقف اجتماعي ديناميكي، بحيث يؤثر ويتأثر، فزملاء العمل هو عنصر مهم في تحقيق الرضا، فإذا كانت الجماعة يسودها التقدير والاحترام والتفاهم فهي ستزيد من رضا الفرد، أما إذا كانت مصدر للإزعاج والصراعات بين الأفراد فهي حتماً سوف تقلل من الرضا الوظيفي ومما يزيد في درجة الرضا الوظيفي هو ظهور التعاون في إطار جماعات العمل العفوية غير الرسمية لأن هذا التعاون في الحقيقة هو زيادة الاتصال والتفاعل بين الأفراد الذين يربطهم جذب متبادل، أما التعاون المفروض على العامل فقد يخلقون له توتراً، لذلك فالعمال يكونون جماعات عمل غير رسمية صغيرة داخل الجماعة الرسمية الكبيرة، وهذا يحقق لهم سعادة معينة ودرجة من الرضا (عاشور، ١٩٨٣: ١٤٩).

(٤/٢/٣/٩) سياسات المنظمة: تتمثل في وجود أنظمة عمل وإجراءات وقواعد تنظيم العمل وتوضيح التصرفات وتسلسلها بشكل يُسير العمل ولا يُعيقه، لذا فإن وضوح سياسة المنظمة

العدالة التنظيمية وأثرها على الالتزام التنظيمي: اختبار الدور الوسيط للرضا الوظيفي

وتوفر المعلومات الكافية وشرح برامج وخطط العمل المستقبلية للأفراد تؤدي إلى الرفع من درجة رضاهم الوظيفي وتزيد من شعورهم بالمسؤولية.

(١٠) نتائج البحث الميداني

(١/١٠) تقييم إدراك عينة الدراسة لمتغيرات الدراسة

(١/١/١٠) تقييم إدراك عينة الدراسة لمتغير العدالة التنظيمية

باستخدام المقياس المُطبق في الدراسة، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف لكل بُعد من أبعاد العدالة التنظيمية، كما هو موضح بالجدول رقم (٤) جدول رقم (٤): المتوسطات والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف للعدالة التنظيمية

الترتيب وفقاً لمعامل الاختلاف	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المقياس
٣	٪٣١,١	١,١	٣,٥٤	١٢٩	العدالة التوزيعية
٢	٪٣٠,١	١,٠٩	٣,٦٢	١٢٩	عدالة الإجراءات
١	٪٢٥,٧	٠,٩٥	٣,٧	١٢٩	عدالة التعاملات
		١,٠٥	٣,٦٢	١٢٩	المتوسط العام لإجمالي متغير العدالة التنظيمية

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة وفقاً لمخرجات نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم (٤) فيما يتعلق بالعدالة التنظيمية أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة أظهرت اتجاهات عاماً إيجابياً في إجمالي أبعاد العدالة التنظيمية بمتوسط حسابي قدره (٣,٦٢)، وانحراف معياري (١,٠٥).

فيما يتعلق بالعدالة التوزيعية تعكس النتائج أن مفردات عينة الدراسة قد قيّموا هذا الجانب بتقدير يبلغ ٣,٥٤، مع انحراف معياري يبلغ ١,١. يُظهر هذا الرقم المتوسط القيمة المتوقعة لأراء مفردات عينة الدراسة حول درجة توزيع العدالة داخل المصلحة، بينما يشير

الانحراف المعياري إلى مدى انتشار تلك الآراء حول هذا المتوسط. وإذا كان الانحراف المعياري منخفضاً، فإن ذلك يشير إلى توحيد آراء مفردات عينة الدراسة حول القيمة المتوسطة. فيما يتعلق بعدالة الإجراءات، تظهر النتائج متوسطاً يبلغ ٣,٦٢ مع انحراف معياري يبلغ ١,٠٩. ويُظهر ذلك أن مفردات عينة الدراسة يقيّمون العدالة في الإجراءات التنظيمية بشكل إيجابي، ولكن مع قيم الانحراف المعياري يعكس تبايناً في آرائهم. ويمكن تفسير هذا التباين بتنوع التجارب والانطباعات الشخصية لمفردات عينة الدراسة فيما يتعلق بعمليات وإجراءات المصلحة.

أما عن عدالة التعاملات، فالنتائج تشير إلى متوسط قيمة يبلغ ٣,٧ مع انحراف معياري يبلغ ٠,٩٥. يُعكس هذا الرقم تقدير مفردات عينة الدراسة لمستوى العدالة في التعاملات اليومية داخل المصلحة، ويُظهر الانحراف المعياري الانتشار المحدود في الآراء حول هذا الجانب. ويمكن تفسير تلك النتائج بأنها تعكس قدرة مصلحة الضرائب على توفير بيئة عمل تتسم بالعدالة التنظيمية. ويتأثر الأفراد بشكل كبير بمدى إشراكهم ورضاهم في العمليات والتعاملات اليومية، وهذا ينعكس في النتائج التي تشير إلى توجه إيجابي نحو العدالة في هذه الأبعاد. ومع ذلك، يجب مراعاة تلك النتائج في سياق تحسين السياسات التنظيمية وتطوير الإجراءات الداخلية لضمان استمرارية تحقيق مستويات عالية من العدالة التنظيمية. في الختام، يظهر أن فحص المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء مفردات عينة الدراسة حول أبعاد العدالة التنظيمية داخل مصلحة الضرائب يوفر فهماً شاملاً حول تلك الجوانب. يتيح هذا التحليل للإدارة الفهم الدقيق لتوقعات وتقديرات مفردات عينة الدراسة، ويوفر أساساً لاتخاذ القرارات الفعّالة والتدابير التصحيحية لتحسين تجربة العمل وتعزيز مستوى الرضا والالتزام داخل المصلحة.

(٢/١/١٠) تقييم إدراك عينة الدراسة لمتغير الالتزام التنظيمي

باستخدام المقياس المُطبق في الدراسة، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف لكل بُعد من أبعاد الالتزام التنظيمي، كما هو موضح بالجدول رقم (٥) جدول رقم (٥): المتوسطات والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف للالتزام التنظيمي

الترتيب وفقاً لمعامل الاختلاف	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المقياس
٣	٪٢٩,٣	١,٠٤	٣,٥٥	١٢٩	الولاء التنظيمي
٢	٪٢٧,٤	٠,٩٩	٣,٦١	١٢٩	المسؤولية تجاه المنظمة
٤	٪٣١,٩	١,١١	٣,٤٧	١٢٩	الرغبة بالاستمرار في العمل
١	٪٢٥,٤	٠,٩٣	٣,٦٦	١٢٩	الإيمان بالمنظمة
		١,٠٢	٣,٥٧	١٢٩	المتوسط العام لإجمالي متغير الالتزام التنظيمي

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة وفقاً لمخرجات نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم (٥) فيما يتعلق بالالتزام التنظيمي أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة أظهرت اتجاهات عاماً إيجابياً في إجمالي أبعاد الالتزام التنظيمي بمتوسط حسابي قدره (٣,٥٧)، وانحراف معياري (١,٠٢).

يتجلى الالتزام التنظيمي كعنصر أساسي يؤثر على سلوك الموظفين وتفاعلهم داخل مصلحة الضرائب محل الدراسة. ويُظهر تقييم المستقيمين لأبعاد الالتزام التنظيمي، والذي تم تمثيله بوساطة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

أولاً، يظهر أن مستوى الولاء التنظيمي لمفردات عينة الدراسة يتجاوز المتوسط، حيث بلغت المتوسطات الحسابية ٣,٥٥ مع انحراف معياري يبلغ ١,٠٤. هذا يعني أن الموظفين يمتلكون درجة جيدة من الولاء تجاه مصلحة الضرائب المصرية. ويُعدُّ الانحراف المعياري المعتدل إشارة

إلى أن هناك تباينًا محددًا في مستويات الولاء بين المشاركين، مما يشير إلى أن هناك تفاوتًا في استجاباتهم الشخصية لهذا العنصر.

ومن جهة أخرى، يُظهرُ تقييم المسؤولية تجاه المنظمة متوسطًا يبلغ ٣,٦١ مع انحراف معياري قدره ٠,٩٩. يُظهرُ هذا التقييم أن مفردات عينة الدراسة يشعرون بمستوى جيد من المسؤولية تجاه المنظمة، والانحراف المعياري يشير إلى وجود بعض التباين في آرائهم بخصوص هذا الجانب. وقد يعزى هذا التباين إلى اختلاف في الفهم الشخصي للمسؤولية التنظيمية وتأثيرها على السلوك العملي.

ومن جهة ثالثة، تشير النتائج إلى أن مفردات عينة الدراسة يظهرون رغبة قوية في الاستمرار في العمل داخل مصلحة الضرائب المصرية، حيث بلغت المتوسطات الحسابية ٣,٤٧ مع انحراف معياري يبلغ ٠,١١. ويُظهرُ هذا التقييم أهمية بناء بيئة عمل تشجع على الاستمرارية وتعزز الالتزام الوظيفي. وإن الانحراف المعياري العالي يشير إلى تباين كبير في مستويات الرغبة في الاستمرار، والذي يمكن أن يكون نتيجة لاختلافات في التحفيز والتجارب الشخصية.

أما بالنسبة للإيمان بالمنظمة، فيُظهر المتوسط الحسابي قيمة تبلغ ٣,٦٦ مع انحراف معياري يبلغ ٠,٩٣. يُعدُّ هذا التقييم إشارة إلى أن مفردات عينة الدراسة يمتلكون درجة عالية من الإيمان بمصلحة الضرائب محل الدراسة كمنظمة. وإن الانحراف المعياري المعتدل يوضح التوافق النسبي في آرائهم حول هذا الجانب، ولكنه يشير أيضًا إلى تنوع في التصورات الشخصية حول مدى الإيمان بالمنظمة.

بشكل عام، تظهر النتائج أن الموظفين داخل مصلحة الضرائب يظهرون مستوى مرتفعًا من الالتزام التنظيمي والولاء. ويُظهر التحليل الإحصائي للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية أن هناك تنوعًا في آرائهم، مما يُظهر تفاوتًا طبيعيًا في تفاعلهم مع مختلف جوانب

العدالة التنظيمية وأثرها على الالتزام التنظيمي: اختبار الدور الوسيط للرضا الوظيفي

الالتزام التنظيمي. مما يُشجّع على استخدام هذه النتائج كأساس لتحسين سياسات وإجراءات إدارة الموارد البشرية، بهدف تعزيز الالتزام وتعزيز الأداء العام داخل المصلحة.

(٣/١/١٠) تقييم إدراك عينة الدراسة لمتغير الرضا الوظيفي

باستخدام المقياس المُطبق في الدراسة، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف لكل بُعد من أبعاد الرضا الوظيفي، كما هو موضح بالجدول رقم (٦).

جدول رقم (٦): المتوسطات والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف للرضا الوظيفي

الترتيب وفقاً	المعامل	الانحراف	المتوسط	العدد	المقياس
معامل	الاختلاف	المعياري	الحسابي		
الاختلاف					
١	٪٢٢,١	٠,٨٦	٣,٨٩	١٢٩	العوائد المادية
٢	٪٢٦,١	٠,٩٧	٣,٧١	١٢٩	نمط الإشراف
٣	٪٣٢,٤	١,١٤	٣,٥٢	١٢٩	العلاقة مع الزملاء
٤	٪٣٣,٧	١,١٧	٣,٤٧	١٢٩	سياسات المنظمة
		١,٠٣٥	٣,٦٥	١٢٩	المتوسط العام لإجمالي متغير العدالة التنظيمية

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة وفقاً لمخرجات نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم (٦) فيما يتعلق بالرضا الوظيفي أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة أظهرت اتجاهات عامّة إيجابياً في إجمالي أبعاد الرضا الوظيفي بمتوسط حسابي قدره (٣,٦٥)، وانحراف معياري (١,٠٣٥).

وبالرجوع إلى الجدول السابق يتضح أن: متوسط العوائد المادية، الذي بلغ ٣,٨٩، وهو يشير إلى أن العاملين داخل مصلحة الضرائب يبدون راضين بشكل عام عن العوائد المادية التي يتلقونها. ومع وجود الانحراف المعياري الذي يبلغ ٠,٨٦، يمكن القول إن هناك تبايناً محدداً

في آراء المشاركين حيال هذا البُعد، وهو ما يستدعي النظر إلى العوامل التي تؤثر على هذا التباين، سواء كانت إيجابية أو سلبية.

فيما يتعلق بنمط الإشراف، فإن متوسط قيمته ٣,٧١ يشير إلى وجود درجة من الرضا العام حول كيفية إشراف المشرفين داخل المصلحة. ولكن مع وجود ارتفاع في الانحراف المعياري إلى ٠,٩٧، يظهر أن هناك تباينًا أكبر في آراء المشاركين بخصوص نمط الإشراف. ويمكن أن يكون هذا التباين ناتجًا عن اختلاف في تفاعل المشرفين أو فهمهم لاحتياجات وتوقعات الموظفين. أما فيما يتعلق بالعلاقة مع الزملاء، يُظهر متوسط ٣,٥٢ أن هناك درجة معينة من الرضا، ولكن مع ارتفاع الانحراف المعياري إلى ١,١٤، يتضح أن هناك تفاوتًا كبيرًا في الآراء. ويمكن أن يرجع ذلك إلى اختلاف في التفاعلات الشخصية أو التحديات التي قد يواجهها الفريق في بناء علاقات فعّالة داخل المصلحة.

أما بالنسبة لسياسات المنظمة، فإن المتوسط قيمته ٣,٤٧ يظهر أن هناك رضا معينًا، ولكن مع ارتفاع الانحراف المعياري إلى ١,١٧، فإن ذلك يُشير إلى تباين كبير في الآراء حول كيفية تنفيذ وفهم سياسات المنظمة. ويعتبر فهم هذا التباين أمرًا حيويًا لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتوضيح.

(٢/١٠) نتائج اختبار فروض الدراسة

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاص باختبار فروض الدراسة على النحو التالي:

(١/٢/١٠) اختبار الفرض الأول للدراسة

ينص الفرض الأول من فروض الدراسة على الآتي: "يتوقع وجود تأثير معنوي بين أبعاد العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي داخل مصلحة الضرائب المصرية محل الدراسة." ولاختبار صحة الفرض تم قياس معنوية الارتباط بين أبعاد العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي باستخدام مصفوفة بيرسون.

العدالة التنظيمية وأثرها على الالتزام التنظيمي: اختبار الدور الوسيط للرضا الوظيفي

جدول رقم (٧): مصفوفة الارتباط بين أبعاد العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي

المعنوية	معامل الارتباط مع الرضا الوظيفي	أبعاد العدالة التنظيمية
دالة *	٠,٨١٧	العدالة التوزيعية
دالة *	٠,٨٤٤	عدالة الإجراءات
دالة *	٠,٩٠٧	عدالة التعاملات

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة وفقاً لمخرجات نتائج التحليل الإحصائي. * دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٠١).

كما تم قياس تأثير أبعاد العدالة التنظيمية في الرضا الوظيفي باستخدام تحليل المسار على النحو التالي:

(١٠/٢/١) قياس معنوية علاقة الارتباط بين أبعاد العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي استخدمت مصفوفة بيرسون لقياس قوة واتجاه علاقة الارتباط بين أبعاد العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، ويوضح ذلك الجدول السابق رقم (٧).

بالنظر في مصفوفة الارتباط يتضح الآتي:

توجد علاقة ارتباط معنوية وطردية بين أبعاد العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، وهي متمثلة في (العدالة التوزيعية، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات)، كما ثبت وجود ارتباط تبعاً على النحو التالي (٠,٨١٧، ٠,٨٤٤، ٠,٩٠٧)، وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٠١)، وتدلل على أنه كلما ارتفع مستوى الاهتمام بأبعاد العدالة التنظيمية انعكس ذلك على ارتفاع مستوى الاهتمام بالرضا الوظيفي داخل مصلحة الضرائب المصرية محل الدراسة. تظهر النتائج أن هناك ارتباطاً قوياً بين العدالة التوزيعية ورضا العاملين، حيث بلغت قيمة الارتباط ٠,٨١٧. تشير هذه النتيجة إلى أن توزيع المكافآت والفرص داخل المصلحة يُدرك بشكل عادل من قبل العاملين، مما يُعزز رضاهم الوظيفي. فعندما يشعر العاملون بأن هناك توزيعاً عادلاً للمكافآت والفرص، يزيد ذلك من انخراطهم والالتزام بالعمل، مما يسهم في تعزيز

أدائهم وإنتاجيتهم. كما تعكس عدالة الإجراءات نتائج إيجابية أكبر، حيث بلغت قيمة الارتباط ٠.٨٤٤. ويشير هذا إلى أن العاملين يرون أن الإجراءات داخل مصلحة الضرائب المصرية تُدار بشكل عادل، مما يؤثر بشكل إيجابي على رضاهم الوظيفي. وتشمل هذه الإجراءات المساعدة في تعزيز مستوى الثقة والشفافية بين العاملين والإدارة، وبالتالي تحقيق توازن إيجابي في بيئة العمل. وتُظهر أيضاً نتائج عدالة التعاملات قيمة ارتباط مرتفعة بلغت ٠.٩٠٧. تظهر هذه النتيجة أن العاملين يدركون أنهم يُعاملون بشكل عادل ومحترم داخل المصلحة. ويُظهر الاحترام والعدالة في التعاملات اليومية تأثيراً إيجابياً كبيراً على رضا العاملين، حيث يشعرون بالتقدير والاهتمام من قبل الزملاء والإدارة.

وبذلك يمكن القول بأن تحقيق العدالة التنظيمية في مصلحة الضرائب المصرية يلعب دوراً كبيراً في تعزيز رضا العاملين. ويُشير الارتباط القوي بين العدالة التوزيعية والإجراءات والتعاملات إلى أن تحقيق التوازن والعدالة في هذه الجوانب الثلاث مما يُسهم بشكل كبير في بناء بيئة عمل إيجابية ومحفزة، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين الرضا الوظيفي للعاملين وزيادة إنتاجيتهم.

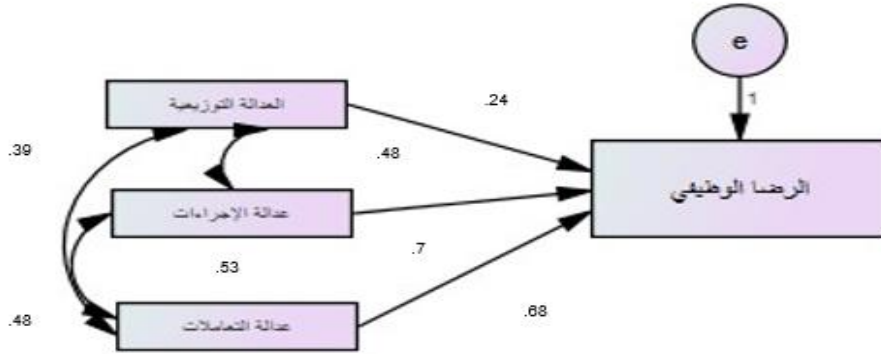
(٢/١/٢/١٠) قياس تأثير أبعاد العدالة التنظيمية في الرضا الوظيفي

-معايير تقييم جودة توفيق نموذج تحليل المسارات

لا يمكن الجزم بمعنوية المسار في النموذج النهائي المقترح حيث يتم التأكد من جودة التوفيق الكلية للنموذج، وتشير مؤشرات الملائمة للمقياس إلى أن معظم مؤشرات جودة التوافق للنموذج في المستوى المناسب، حيث بلغ مؤشر جودة التوافق GFI قيمة ٠,٨١٢ ومؤشر جودة التوفيق المعياري AGFI = ٠,٧٨٧. وبلغ مؤشر CFI = ٠,٨٧١، وبلغ مؤشر NFI = ٠,٨٧٧، وكلما اقتربوا من الواحد دل ذلك على المطابقة الجيدة، وبلغ مؤشر المعياري وهو عبارة عن قيمة/df ويسمى CMIN/df = ٤,١٧٦؛ حيث يفضل أن تنحصر قيمته بين ٢ إلى ٨، كلما بلغ مؤشر

العدالة التنظيمية وأثرها على الالتزام التنظيمي: اختبار الدور الوسيط للرضا الوظيفي

الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ التقدير $RMSE = 0.037$ ، وكلما كانت قيمته أقل من أو يساوي 0,8، دل ذلك على المطابقة الجيدة، ومما سبق يمكن الاعتماد المقترح في التفسير. ويوضح الشكل رقم (٤) قيم معاملات مسارات العلاقات التأثيرية بين متغيرات البحث.



شكل رقم (٤): قيم معاملات مسارات العلاقات التأثيرية بين أبعاد الجينات التنظيمية والتميز المؤسسي

المصدر: الشكل من إعداد الباحثة وفقاً لمخرجات التحليل الإحصائي لبرنامج Amos 22

-تقييم معاملات النموذج الهيكلي المقترح

بعد التحقق إحصائياً من جودة توفيق النموذج الهيكلي المقترح، نُقيم معاملات المسارات المعيارية وغير المعيارية لتفسير التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لمتغيرات الدراسة على النحو التالي:

يتضح من الجدول التالي رقم (٨) ما يلي:

جدول رقم (٨): نتائج تحليل المسار لقياس العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي

مستوى المعنوية المحسوبة (P)	قيمة CR	الخطأ المعياري S.E	معامل المسار (التأثير المباشر)	معامل التحديد R ²	المتغيرات
***	٤,٦٥	٠,٠١٧	٠,٣٣٢		العدالة التوزيعية ← الرضا الوظيفي
***	٣,٨٩	٠,٠١٤	٠,٤٢٧	٠,٩٥٤	عدالة الإجراءات ← الرضا الوظيفي
***	٥,٠١	٠,٠٢٢	٠,١٧٧		عدالة التعاملات ← الرضا الوظيفي

*** دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٠١) ** دال إحصائياً عنج مستوى

معنوية (٠,٠١)

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة وفقاً لمخرجات نتائج التحليل الإحصائي

- إن قيمة معامل التحديد (R^2) = ٠,٩٥٤ وهذا يدل على أن المتغير المستقل (العدالة التنظيمية) بأبعادها المتمثلة في (العدالة التوزيعية، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات) تفسر ٩٥,٤٪ من التغير في الرضا الوظيفي.

- ثبت وجود تأثير معنوي مباشر موجب لأبعاد العدالة التنظيمية المتمثلة في (العدالة التوزيعية، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات) على الرضا الوظيفي؛ حيث بلغ معامل التأثير (٠,٣٢٢، ٠,٤٢٧، ٠,١٧٧) وهو دال إحصائياً، وهذا يدل على أنه كلما ارتفع مستوى ابعاد العدالة التنظيمية المتمثلة في (العدالة التوزيعية، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات) تؤدي إلى زيادة التأثير في الرضا الوظيفي، وهذا يدل على أنه كلما ارتفع مستوى تأكد الإدارة العليا بمصلحة الضرائب المصرية محل الدراسة بأهمية تحقيق العدالة التنظيمية بين العاملين من

العدالة التنظيمية وأثرها على الالتزام التنظيمي: اختبار الدور الوسيط للرضا الوظيفي

خلال العدالة في توزيع المهام والأجور وعدالة تطبيق اللوائح والقوانين على الجميع بدون استثناء، كلما انعكس ذلك على تحقيق الرضا الوظيفي والتمسك بالعمل داخل مصلحة الضرائب محل الدراسة.

مما سبق يتضح صحة الفرض الأول وهو الذي ينص على أنه " يتوقع وجود تأثير معنوي بين أبعاد العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي داخل مصلحة الضرائب المصرية محل الدراسة"، حيث ثبت وجود تأثير معنوي بين أبعاد العدالة التنظيمية المتمثلة في (العدالة التوزيعية، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات) والرضا الوظيفي.

(٢/٢/١٠) اختبار الفرض الثاني للدراسة

ينص الفرض الثاني من فروض الدراسة على الآتي: " يتوقع وجود تأثير معنوي بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي داخل مصلحة الضرائب المصرية محل الدراسة". ولاختبار صحة الفرض تم قياس معنوية علاقة الارتباط بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي باستخدام مصفوفة بيرسون.

جدول رقم (٩): مصفوفة الارتباط بين أبعاد الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي

أبعاد الرضا الوظيفي	معامل الارتباط مع الالتزام التنظيمي	المعنوية
العوائد المادية	٠,٩٣٧	دالة *
نمط الإشراف	٠,٩١١	دالة *
العلاقة مع الزملاء	٠,٨٤٧	دالة *
سياسات المنظمة	٠,٨٦٢	دالة *

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة وفقاً لمخرجات نتائج التحليل الإحصائي. * دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٠١).

كما تم قياس تأثير أبعاد الرضا الوظيفي في الالتزام التنظيمي باستخدام تحليل المسار على النحو التالي:

(١٠/٢/٢/١) قياس معنوية علاقة الارتباط بين أبعاد العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي استخدمت مصفوفة بيرسون لقياس قوة واتجاه علاقة الارتباط بين أبعاد الرضا الوظيفي الالتزام التنظيمي، ويوضح ذلك الجدول السابق رقم (٩).

بالنظر في مصفوفة الارتباط يتضح الآتي:

توجد علاقة ارتباط معنوية وطردية بين أبعاد الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وهي متمثلة في (العوائد المادية، نمط الإشراف، العلاقة مع العملاء، سياسات المنظمة)، كما ثبت وجود ارتباطاً على النحو التالي (٠,٩٣٧، ٠,٩١١، ٠,٨٤٧، ٠,٨٦٢)، وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٠١)، وتدل على أنه كلما ارتفع مستوى الاهتمام بأبعاد الرضا الوظيفي انعكس ذلك على ارتفاع مستوى الاهتمام بالالتزام التنظيمي داخل مصلحة الضرائب المصرية محل الدراسة.

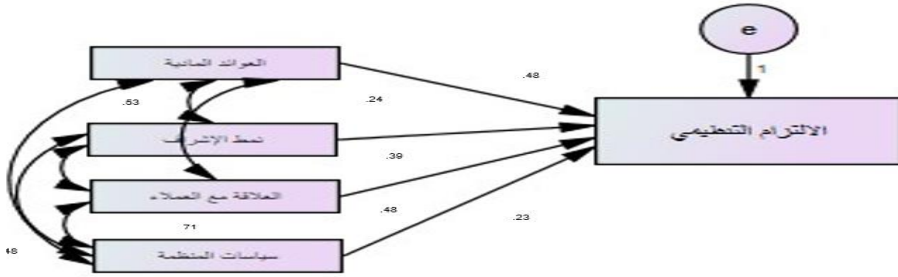
ويتضح من ذلك أن هناك ارتباطاً قوياً بين العوائد المادية ومستوى الالتزام التنظيمي، حيث بلغت قيمة الارتباط ٠,٩٣٧. يشير هذا إلى أن العاملين الذين يشعرون بأن العوائد المالية التي يحصلون عليها تعكس قيمتهم وجهودهم يكونون أكثر ارتباطاً بالهدف العام للمصلحة والالتزام بتحقيقه. يُظهر هذا الارتباط أهمية تقديم مكافآت ومزايا مالية عادلة وملهمة لتعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين. كما تعكس نتائج نمط الإشراف ارتباطاً مهماً بمستوى الالتزام التنظيمي، حيث بلغت قيمة الارتباط ٠,٩١١. ويشير ذلك إلى أن العلاقة بين الموظف والمُشرف وطريقة إدارة العمل تلعب دوراً حاسماً في تحقيق الالتزام التنظيمي. فإذا كانت هناك علاقة إشراف إيجابية وداعمة، فإن الموظفين يكونون أكثر استعداداً لتقديم الجهد الإضافي لتحقيق أهداف المصلحة. وتظهر العلاقة مع الزملاء نتائج إيجابية أيضاً، حيث بلغت قيمة الارتباط ٠,٨٤٧. يُظهر هذا أن بناء علاقات إيجابية وصحية مع الزملاء يساهم في تحفيز الالتزام التنظيمي، حيث يمكن أن يكون للدعم الاجتماعي تأثير كبير على تحسين البيئة العمل وبناء

روح الفريق. كما تعكس سياسات المنظمة ارتباطاً بمستوى الالتزام التنظيمي، حيث بلغت قيمة الارتباط ٠,٨٦٢. مما يظهر أن العاملين يستجيبون إيجابياً عندما تكون سياسات المنظمة واضحة وعادلة، مما يشجع على تحقيق الأهداف المشتركة وتعزيز الالتزام التنظيمي. وبذلك تشير تحليل نتائج الارتباط إلى أن تعزيز الرضا الوظيفي في مصلحة الضرائب المصرية من خلال الاهتمام بالعوائد المادية، نمط الإشراف، العلاقة مع الزملاء، وسياسات المنظمة يلعب دوراً هاماً في تحفيز الالتزام التنظيمي. يعكس هذا التفاعل الإيجابي بين هذه العناصر تأثيره على استعداد العاملين للتفاعل بإيجابية مع أهداف وقيم مصلحة الضرائب، مما يساهم في بناء بيئة عمل تشجع على التفاعل الإيجابي وتعزز الالتزام التنظيمي.

(١٠/٢/٢) قياس تأثير أبعاد الرضا الوظيفي في الالتزام التنظيمي

-معايير تقييم جودة توفيق نموذج تحليل المسارات

لا يمكن الجزم بمعنوية المسار في النموذج النهائي المقترح حيث يتم التأكد من جودة التوفيق الكلية للنموذج، وتشير مؤشرات الملائمة للمقياس إلى أن معظم مؤشرات جودة التوافق للنموذج في المستوى المناسب، حيث بلغ مؤشر جودة التوافق GFI قيمة ٠,٨٥٢، ومؤشر جودة التوفيق المعياري AGFI = ٠,٧٩١، وبلغ مؤشر CFI = ٠,٨٨٣، وبلغ مؤشر NFI = ٠,٩١١، وكلما اقتربوا من الواحد دل ذلك على المطابقة الجيدة، وبلغ مؤشر المعياري وهو عبارة عن قيمة/df ويسمى $CMIN/df$ = ٣,٧٨٣؛ حيث يفضل أن تنحصر قيمته بين ٢ إلى ٨، كلما بلغ مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ التقدير $RMSE$ = ٠,٥١. وكلما كانت قيمته أقل من أو يساوي ٠,٨ دل ذلك على المطابقة الجيدة، ومما سبق يمكن الاعتماد المقترح في التفسير. ويوضح الشكل رقم (٥) قيم معاملات مسارات العلاقات التأثيرية بين متغيرات الدراسة.



شكل رقم (٥): قيم معاملات مسارات العلاقات التأثيرية بين أبعاد الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي

المصدر: الشكل من إعداد الباحثة وفقاً لمخرجات التحليل الإحصائي لبرنامج Amos 22

-تقييم معاملات النموذج الهيكلي المقترح

بعد التحقق إحصائياً من جودة توفيق النموذج الهيكلي المقترح، نُقيم معاملات المسارات المعيارية وغير المعيارية لتفسير التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لمتغيرات الدراسة على النحو التالي:

العدالة التنظيمية وأثرها على الالتزام التنظيمي: اختبار الدور الوسيط للرضا الوظيفي

يتضح من الجدول التالي رقم (١٠) ما يلي:

جدول رقم (١٠): نتائج تحليل المسار لقياس العلاقة بين أبعاد الرضا الوظيفي والالتزام

التنظيمي

مستوى المعنوية المحسوبة (P)	قيمة CR	الخطأ المعياري S.E	معامل المسار (التأثير المباشر)	معامل التحديد R ²	المتغيرات
***	٣,١٩	٠,٠٢٣	٠,٤١٥	٠,٩٣٩	العوائد المادية ← الالتزام الوظيفي
***	٤,٠١	٠,٠١٩	٠,٣٧٤		نمط الإشراف ← الالتزام التنظيمي
***	٣,٦٨	٠,٠٢٧	٠,٤٣٢		العلاقات مع الزملاء ← الالتزام التنظيمي
***	٥,٠٣	٠,٠١٧	٠,٣٥٧		سياسات المنظمة ← الالتزام التنظيمي

*** دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٠١) ** دال إحصائياً عنج مستوى

معنوية (٠,٠١)

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة وفقاً لمخرجات نتائج التحليل الإحصائي

- إن قيمة معامل التحديد (R^2) = ٠,٩٣٩ وهذا يدل على أن المتغير المستقل (الرضا الوظيفي) بأبعاده المتمثلة في (العوائد المادية، نمط الإشراف، العلاقة مع العملاء، سياسات المنظمة) تفسر ٩٣,٩٪ من التغير في الالتزام التنظيمي.

- ثبت وجود تأثير معنوي مباشر موجب لأبعاد الرضا الوظيفي المتمثلة في (العوائد المادية، نمط الإشراف، العلاقة مع العملاء، سياسات المنظمة) على الالتزام التنظيمي؛ حيث بلغ معامل التأثير (٠,٤١٥، ٠,٤٣٢، ٠,٣٧٤، ٠,٣٥٧) وهو دال إحصائياً، وهذا يدل على أنه كلما ارتفع مستوى أبعاد الرضا الوظيفي المتمثلة في (العوائد المادية، نمط الإشراف، العلاقة مع

العملاء، سياسات المنظمة) تؤدي إلى زيادة التأثير في الالتزام التنظيمي، وهذا يدل على أنه كلما ارتفع مستوى تأكد الإدارة العليا بمصلحة الضرائب المصرية محل الدراسة بأهمية تحقيق الرضا الوظيفي، كلما انعكس ذلك على تحقيق الالتزام التنظيمي والتمسك بالعمل داخل مصلحة الضرائب محل الدراسة.

مما سبق يتضح صحة الفرض الثاني للدراسة والذي ينص على "يتوقع وجود تأثير معنوي بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي داخل مصلحة الضرائب المصرية محل الدراسة"، حيث ثبت وجود تأثير معنوي بين أبعاد العدالة التنظيمية المتمثلة في (العوائد المادية، نمط الإشراف، العلاقة مع العملاء، سياسات المنظمة) والالتزام التنظيمي.

(٣/٢/١٠) اختبار الفرض الثالث من الدراسة

ينص الفرض الأول من فروض الدراسة على الآتي: " يتوقع وجود تأثير معنوي بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي داخل مصلحة الضرائب المصرية محل الدراسة." ولاختبار صحة الفرض تم قياس معنوية الارتباط بين أبعاد العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي باستخدام مصفوفة بيرسون.

جدول رقم (١١): مصفوفة الارتباط بين أبعاد العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي

المعنوية	معامل الارتباط مع الالتزام التنظيمي	أبعاد العدالة التنظيمية
دالة *	.٧٧٨	العدالة التوزيعية
دالة *	.٩١٤	عدالة الإجراءات
دالة *	.٨١٧	عدالة التعاملات

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة وفقاً لمخرجات نتائج التحليل الإحصائي. * دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٠١).

كما تم قياس تأثير أبعاد العدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي باستخدام تحليل المسار على النحو التالي:

(١٠/٢/١٣) قياس معنوية علاقة الارتباط بين أبعاد العدالة التنظيمية والالتزام

التنظيمي

استخدمت مصفوفة بيرسون لقياس قوة واتجاه علاقة الارتباط بين أبعاد العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، ويوضح ذلك الجدول السابق رقم (١١).

بالنظر في مصفوفة الارتباط يتضح الآتي:

توجد علاقة ارتباط معنوية وطردية بين أبعاد العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وهي متمثلة في (العدالة التوزيعية، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات)، كما ثبت وجود ارتباط تبعاً على النحو التالي (٠,٧٧٨، ٠,٩١٤، ٠,٨١٧)، وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٠١)، وتدلل على أنه كلما ارتفع مستوى الاهتمام بأبعاد العدالة التنظيمية انعكس ذلك على ارتفاع مستوى الاهتمام بالالتزام التنظيمي داخل مصلحة الضرائب المصرية محل الدراسة.

وتُظهر النتائج أن هناك ارتباطاً قوياً بين العدالة التوزيعية وتحقيق الالتزام التنظيمي، حيث بلغت قيمة الارتباط ٠,٧٧٨. ويُظهر ذلك أن عدالة توزيع المكافآت والفرص داخل المصلحة لها تأثير إيجابي على قدرة العاملين على التفاعل بشكل فعّال مع أهداف المصلحة والالتزام بتحقيقها. فعندما يشعر العاملون بأن هناك توزيعاً عادلاً للمكافآت، ويتزايد مستوى الالتزام التنظيمي والتفاعل الإيجابي مع الأهداف العامة لمصلحة الضرائب محل الدراسة.

كما تعكس عدالة الإجراءات نتائج إيجابية أكبر، حيث بلغت قيمة الارتباط ٠,٩١٤. يشير هذا إلى أن العاملين يرون أن الإجراءات داخل المصلحة تُدار بشكل عادل وشفاف، مما يؤثر بشكل إيجابي على مستوى الالتزام التنظيمي. فإدارة الإجراءات بشكل فعّال وشفاف تساهم في بناء ثقة العاملين في الإدارة ومصلحة الضرائب بشكل عام، وبالتالي تعزز الالتزام التنظيمي. كما تعكس نتائج عدالة التعاملات قيمة ارتباط مرتفعة بلغت ٠,٨١٧. يظهر هذا أن العاملين

يدركون أنهم يُعاملون بشكل عادل ومحترم داخل المصلحة. ويُظهر الاحترام والعدالة في التعاملات اليومية تأثيرًا إيجابيًا كبيرًا على مستوى الالتزام التنظيمي، حيث يشعرون بالتقدير والاهتمام من قبل الزملاء والإدارة.

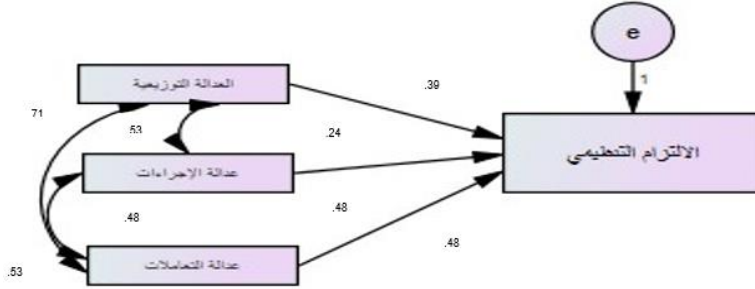
ويُظهر تحليل نتائج الارتباط أن تحقيق العدالة التنظيمية في مصلحة الضرائب المصرية يلعب دورًا مهمًا في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين. فيُشير الارتباط القوي بين العدالة التوزيعية والإجراءات والتعاملات إلى أن تحقيق التوازن والعدالة في هذه الجوانب الثلاثة يساهم بشكل كبير في بناء بيئة عمل إيجابية ومحفزة، مما يساهم في تعزيز الالتزام التنظيمي وتحقيق الأهداف المشتركة للمصلحة.

(٢/٣/٢/١٠) قياس تأثير أبعاد العدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي

-معايير تقييم جودة توفيق نموذج تحليل المسارات

لا يمكن الجزم بمعنوية المسار في النموذج النهائي المقترح حيث يتم التأكد من جودة التوفيق الكلية للنموذج، وتشير مؤشرات الملائمة للمقياس إلى أن معظم مؤشرات جودة التوافق للنموذج في المستوى المناسب، حيث بلغ مؤشر جودة التوافق GFI قيمة ٠,٨٥٤، ومؤشر جودة التوفيق المعياري AGFI = ٠,٧٥٩، وبلغ مؤشر CFI = ٠,٩٠٣، وبلغ مؤشر NFI = ٠,٩١١، وكلما اقتربوا من الواحد دل ذلك على المطابقة الجيدة، وبلغ مؤشر المعياري وهو عبارة عن قيمة/df ويسمى $CMIN/df = ٣,٨٧٩$ ؛ حيث يفضل أن تنحصر قيمته بين ٢ إلى ٨، كلما بلغ مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ التقدير $RMSE = ٠,٠٢٨$ ، وكلما كانت قيمته أقل من أو يساوي ٠,٨ دل ذلك على المطابقة الجيدة، ومما سبق يمكن الاعتماد المقترح في التفسير. ويوضح الشكل رقم (٦) قيم معاملات مسارات العلاقات التأثيرية بين متغيرات الدراسة.

العدالة التنظيمية وأثرها على الالتزام التنظيمي: اختبار الدور الوسيط للرضا الوظيفي



شكل رقم (٦): قيم معاملات مسارات العلاقات التآثرية بين أبعاد العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي

المصدر: الشكل من إعداد الباحثة وفقاً لمخرجات التحليل الإحصائي لبرنامج Amos 22 -تقييم معاملات النموذج الهيكلي المقترح

بعد التحقق إحصائياً من جودة توفيق النموذج الهيكلي المقترح، نُقيم معاملات المسارات المعيارية وغير المعيارية لتفسير التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لمتغيرات الدراسة على النحو التالي:

يتضح من الجدول التالي رقم (١٢) ما يلي:

جدول رقم (١٢): نتائج تحليل المسار لقياس العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية والالتزام

التنظيمي

مستوى المعنوية المحسوبة (P)	قيمة CR	الخطأ المعياري S.E	معامل المسار (التأثير المباشر)	معامل التحديد R ²	المتغيرات
***	٥,٣٢	٠,٠٢١	٠,٣٠٤		العدالة التوزيعية ← الالتزام التنظيمي
***	٤,٨٨	٠,٠٣٧	٠,٢٨٧	٠,٩٢٧	عدالة الإجراءات ← الالتزام التنظيمي
***	٤,٧٣	٠,٠١١	٠,٢٦٣		عدالة التعاملات ← الالتزام التنظيمي

*** دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٠١) ** دال إحصائياً عنج مستوى

معنوية (٠,٠١)

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة وفقاً لمخرجات نتائج التحليل الإحصائي

- إن قيمة معامل التحديد $(R^2) = ٠,٩٢٧$ وهذا يدل على أن المتغير المستقل (العدالة التنظيمية) بأبعادها المتمثلة في (العدالة التوزيعية، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات) تفسر ٩٢,٧٪ من التغير في الالتزام التنظيمي.

- ثبت وجود تأثير معنوي مباشر موجب لأبعاد العدالة التنظيمية المتمثلة في (العدالة التوزيعية، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات) على الالتزام التنظيمي؛ حيث بلغ معامل التأثير (٠,٣٠٤، ٠,٢٦٣، ٠,٢٨٧) وهو دال إحصائياً، وهذا يدل على أنه كلما ارتفع مستوى أبعاد العدالة التنظيمية المتمثلة في (العدالة التوزيعية، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات) تؤدي إلى زيادة التأثير في الالتزام التنظيمي، وهذا يدل على أنه كلما ارتفع مستوى تأكد الإدارة العليا بمصلحة الضرائب المصرية محل الدراسة بأهمية تحقيق العدالة التنظيمية بين

العاملين من خلال العدالة في توزيع المهام والأجور وعدالة تطبيق اللوائح والقوانين على الجميع بدون استثناء، كلما انعكس ذلك على تحقيق الالتزام التنظيمي والتمسك بالعمل داخل مصلحة الضرائب محل الدراسة.

مما سبق يتضح صحة الفرض الثالث وهو الذي ينص على أنه " يتوقع وجود تأثير معنوي بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي داخل مصلحة الضرائب المصرية محل الدراسة"، حيث ثبت وجود تأثير معنوي بين أبعاد العدالة التنظيمية المتمثلة في (العدالة التوزيعية، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات) والالتزام التنظيمي.

(٤/٢/١٠) اختبار الفرض الرابع

ينص الفرض الرابع من فروض الدراسة على الآتي " يتوقع وجود تأثير معنوي للرضا الوظيفي - باعتباره متغيراً وسيطاً- في العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي داخل مصلحة الضرائب المصرية محل الدراسة"، ولاختبار هذا الفرض فقد تم استخدام اختبار (سوبل)، و(أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية).

(١/٤/٢/١٠) اختبار سوبل Sobel Test

يُستخدم لقياس معنويات التأثير غير المباشرة للمتغير المستقل على المتغير التابع في وجود المتغير الوسيط، حيث يعتمد الاختبار على معرفة قيمة Z-Value فإذا كانت أكبر من (١,٩٦) يمكن القول أن هناك تأثير غير مباشر حقيقي للمتغير الوسيط على العلاقة بين المتغير المستقل والتابع، وتعتمد قيمة Z-Value على معاملات الانحدار غير المعيارية والأخطاء المعيارية للعلاقة بين المتغير المستقل (العدالة التنظيمية) والمتغير الوسيط (الرضا الوظيفي)، وكذلك معاملات الانحدار غير المعيارية والأخطاء المعيارية للعلاقة بين المتغير الوسيط (الرضا الوظيفي)، والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي)، ويوضح الجدول رقم (١٣) قيمة اختبار سوبل،

ويوضح أيضاً أن هناك تأثير غير مباشر له دلالة إحصائية للمتغير الوسيط؛ حيث بلغت قيمة Z-Value في اختبار سوبل (٨,١٨٢) أي أكبر من القيمة (١,٦٩) عند مستوى معنوية (٠,٠٠١).

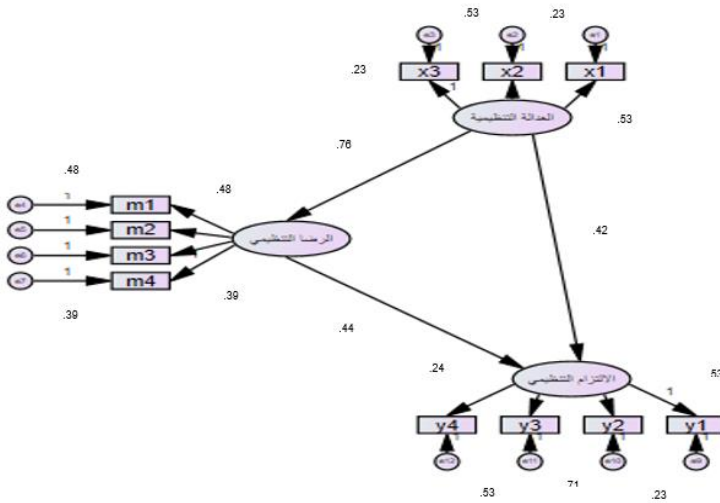
جدول رقم (١٣): نتائج اختبار سوبل

مسار المتغير الوسيط	الأثر Effect	الانحراف المعياري E.S	Z-Value	مستوى المعنوية المحسوبة (P)
العدالة التنظيمية ← الرضا الوظيفي ← الالتزام التنظيمي	٠,٥١٢	٠,٠٤٣	٨,١٨٢	***

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة وفقاً لمخرجات نتائج التحليل الإحصائي. *** دال

إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٠١)

(٢/٤/٢/١٠) اختبار نموذج الدراسة باستخدام نمودجة المعادلات الهيكلية



شكل رقم (٧): قيم معاملات مسارات العلاقات التآثرية بين متغيرات نموذج الدراسة

المصدر: الشكل من إعداد الباحثة وفقاً لمخرجات التحليل الإحصائي لبرنامج Amos 22

يوضح الشكل رقم (٧) قيم معلمات مسارات العلاقات التأثيرية بين متغيرات نموذج الدراسة باستخدام تحليل نمذجة المعادلات الهيكلية، ويحتوي هذا النموذج على ثلاث أنواع من المتغيرات.

- المتغيرات المشاهدة Observed Variables وهي مجموعة المتغيرات التي استخدمت للاستدلال عن المتغيرات الكامنة، وعبر عنها في شكل مستطيل، وتشمل العدالة التوزيعية، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات، الولاء التنظيمي، المسؤولية تجاه المنظمة، الرغبة بالاستمرار بالعمل داخل المنظمة، الإيمان بالمنظمة، العوائد المادية، نمط الإشراف، العلاقة مع الزملاء، سياسات المنظمة.

- المتغيرات الكامنة Latent Variables وهي متغيرات نظرية أو افتراضية لا يمكن قياسها بصورة مباشرة، ولكن يمكن الاستدلال على قيمتها من المتغيرات المشاهدة، وتمثل الشكل الدائري وتشمل: العدالة التنظيمية، الالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي.

- المتغيرات خارج المقياس Exogenous Variables وهي تعبر عن معامل الخطأ في القياس، وهي المتغيرات (e1) إلى (e11) تعبر القيمة على الأسهم عن التأثيرات الكلية لكل متغير، وتشمل التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للمتغيرات، ويمكن تفسيرها كما يلي:

معلمة المسار بين المتغير المستقل (العدالة التنظيمية) والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي) = ٠,٤٢

معلمة المسار بين المتغير المستقل (العدالة التنظيمية) والمتغير الوسيط (الرضا الوظيفي) = ٠,٧٦

معلمة المسار بين المتغير الوسيط (الرضا الوظيفي) والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي) = ٠,٤٤
تُشير مؤشرات الملائمة للمقياس ككل طبقاً لمعايير القياس الخاصة بنموذج تحليل المسار أن الملائمة الكلية للنموذج مرتفع، وهذه المعايير تتمثل في عدة مؤشرات؛ حيث بلغ مؤشر جودة

التوافق GFI قيمة ٠,٨٧٦ ومؤشر جودة التوفيق المعياري AGFI = ٠,٧٨١ وبلغ مؤشر CFI = ٠,٩١٧، وبلغ مؤشر NFI = ٠,٩٣٢، وكلما اقتربوا من الواحد دل ذلك على المطابقة الجيدة، وبلغ مؤشر المعياري وهو عبارة عن قيمة/df ويسمى CMIN/d.f = ٤,٢١٧؛ حيث يفضل أن تنحصر قيمته بين ٢ إلى ٨، كلما بلغ مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ التقدير RMSE = ٠,٠٢٧، وكلما كانت قيمته أقل من أو يساوي ٠,٨ دل ذلك على المطابقة الجيدة، ومما سبق يمكن الاعتماد المقترح في التفسير.

ويُشير الجدول رقم (١٤) إلى نتائج تحليل المسار لقياس العلاقة بين متغيرات وأبعاد نموذج الدراسة

العدالة التنظيمية وأثرها على الالتزام التنظيمي: اختبار الدور الوسيط للرضا الوظيفي

جدول رقم (١٤): نتائج تحليل المسار لقياس العلاقة بين متغيرات وأبعاد نموذج البحث

المتغيرات	المسار	المتغيرات	معامل المسار (التأثير المباشر) Beta	التأثير غير المباشر الكلي	الخطأ المعياري S.E	قيمة CR	مستوى المعنوية المحسوبة (P)
العدالة التوزيعية	←	العدالة التنظيمية	٠,٨٦١	٠,٠١٢	١١,٣٥	***
عدالة الإجراءات	←	العدالة التنظيمية	٠,٨٥٢	...	٠,٠٤١	١٥,٣١	***
عدالة التعاملات	←	العدالة التنظيمية	٠,٧٩٤	...	٠,٠٣١	١١,٣٢	***
العوائد المادية	←	الرضا الوظيفي	٠,٩٤	...	٠,٠٤٣	٩,٤٨	***
نمط الإشراف	←	الرضا الوظيفي	٠,٨٨٤	٠,٠١٨	٧,٣٦	***
العلاقة مع الزملاء	←	الرضا الوظيفي	٠,٧١٧	٠,٠١٧	٦,٨٩	***
سياسات المنظمة	←	الرضا الوظيفي	٠,٧٦٨	٠,٠٢١	١١,٣٢	***
الولاء التنظيمي	←	الالتزام التنظيمي	٠,٩٢٧	٠,٠٦٧	١٣,٧٤	***
المسؤولية تجاه المنظمة	←	الالتزام التنظيمي	٠,٧٦٣	٠,٠٣٤	٥,٦٣	***
الرغبة بالاستمرار بالعمل داخل المنظمة	←	الالتزام التنظيمي	٠,٦٥٧	٠,٠٤١	٧,٦٦	***
الإيمان بالمنظمة	←	الالتزام التنظيمي	٠,٨٧٧	٠,٠٤٦	٤,٠١	***

الرضا الوظيفي	←	العدالة التنظيمية	٠,٧٦	٠,٧٦	٠,٠٧	٦,٣٨	***
الالتزام التنظيمي	←	الرضا الوظيفي	٠,٤٤	٠,٤٤	٠,٠٦٤	٧,٨٤	***
الالتزام التنظيمي	←	العدالة التنظيمية	٠,٤٢	٠,٤٠٨	٠,٨٢٨	٠,٠٣٨	١٣,٢	***

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة وفقاً لمخرجات نتائج التحليل الإحصائي $P^{***} < 0.001$

يتضح من الجدول السابق رقم (١٤) وجود علاقة تأثيرية موجبة ومباشرة لأبعاد العدالة التنظيمية في إجمالي العدالة التنظيمية على النحو التالي:

-معدل تأثير العدالة التوزيعية في العدالة التنظيمية (٠,٨٦١)

-معدل تأثير عدالة الإجراءات في العدالة التنظيمية (٠,٨٥٢)

-معدل تأثير عدالة التعاملات في العدالة التنظيمية (٠,٧٩٤)

ويلاحظ أن أكثر الأبعاد تأثيراً في العدالة التنظيمية في نموذج تحليل المسار تمثل في بُعد العدالة التوزيعية.

وجود علاقة تأثيرية موجبة ومباشرة لأبعاد الرضا الوظيفي في إجمالي الرضا الوظيفي على النحو التالي:

-معدل تأثير العوائد المادية في الرضا الوظيفي (٠,٩٤)

-معدل تأثير نمط الإشراف في الرضا الوظيفي (٠,٨٨٤)

-معدل تأثير العلاقة مع الزملاء في الرضا الوظيفي (٠,٧١٧)

-معدل تأثير سياسات المنظمة في الرضا الوظيفي (٠,٧٦٨)

ويلاحظ أن أكثر الأبعاد تأثيراً في الرضا الوظيفي في نموذج تحليل المسار تمثل في بُعد العوائد المادية.

وجود علاقة تأثيرية موجبة ومباشرة لأبعاد الالتزام التنظيمي في إجمالي الالتزام التنظيمي على النحو التالي:

-معدل تأثير الولاء التنظيمي في الالتزام التنظيمي (٠,٩٢٧)

-معدل تأثير المسؤولية تجاه المنظمة في الالتزام التنظيمي (٠,٧٦٣)

-معدل تأثير الرغبة بالاستمرار داخل المنظمة في الالتزام التنظيمي (٠,٦٥٧)

-معدل تأثير الإيمان بالمنظمة في الالتزام التنظيمي (٠,٨٧٧)

ويلاحظ أن أكثر الأبعاد تأثيراً في الالتزام التنظيمي في نموذج تحليل المسار تمثل في بُعد الولاء التنظيمي

كما يتضح من الجدول الآتي:

تأثير الرضا الوظيفي باعتباره متغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

ولتحديد تأثير أبعاد العدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي من خلال المتغير الوسيط وهو الرضا الوظيفي حُدد التأثير الكلي، وهو حاصل مجموع التأثير المباشر وغير المباشر؛ حيث يمثل التأثير المباشر في العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، في حين يمثل التأثير غير المباشر في تأثير العدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي في ظل المتغير الوسيط، وهو الرضا الوظيفي، ويتضح من الجدول الآتي:

التأثير الكلي = التأثير المباشر + التأثير غير المباشر

التأثير الكلي للعدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي = التأثير المباشر للعدالة التنظيمية في

الالتزام التنظيمي + التأثير غير المباشر نتيجة المتغير الوسيط رضا الوظيفي

التأثير الكلي = ٠,٤٢ + ٠,٤٠٨ = ٠,٨٢٨

ويتضح من المعادلة السابقة ما يلي:

التأثير المباشر = وهو التأثير نتيجة علاقة مباشرة بين المتغير المستقل (العدالة التنظيمية)، والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي)، وكانت قيمته (٠,٤٢) وهي دالة إحصائياً. التأثير غير المباشر = وهو التأثير نتيجة دخول المتغير الوسيط، وهو الرضا الوظيفي في العلاقة بين المتغير المستقل وهو (العدالة التنظيمية) / والمتغير التابع وهو (الالتزام التنظيمي)، وكانت قيمته (٠,٤٠٨) وهو دال إحصائياً.

ويلاحظ أن معامل التأثير الكلي ٠,٨٢٨ وهو دال إحصائياً حيث كان التأثير المباشر ٠,٤٢ وزاد هذا التأثير عندما دخل التأثير غير المباشر، المتمثل في الرضا الوظيفي والذي بلغ ٠,٤٠٨. ووجود تأثير معنوي للرضا الوظيفي باعتباره متغيراً وسيطاً في العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي؛ يدل على أن لأبعاد الرضا الوظيفي والمتمثلة في (العوائد المادية، نمط الإشراف، العلاقة مع الزملاء، سياسات المنظمة) تأثير كبير وملحوظ في تأكيد العلاقة بين العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي داخل مصلحة الضرائب المصرية. مما سبق يتضح صحة الفرض الرابع: الذي ينص على أنه "يتوقع وجود تأثير معنوي للرضا الوظيفي - باعتباره متغيراً وسيطاً- في العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي داخل مصلحة الضرائب المصرية محل الدراسة".

(١١) مناقشة نتائج الدراسة

(١/١١) تمثل نتائج الدراسة التي أجريت حول بُعد العدالة التنظيمية داخل مصلحة الضرائب المصرية أهمية كبيرة لفهم مدى فعالية التنظيم وقدرته على تحقيق العدالة والتوازن بين المكونات الداخلية. وفقاً للبيانات المجمعة، حيث يظهر أن المتوسط الحسابي لتقييم المشاركين لبُعد العدالة التنظيمية يبلغ ٣,٦٢، بينما يكون الانحراف المعياري هو ١,٠٥.

في البداية، يُظهر المتوسط الحسابي قيمة مركزية تعكس الرأي العام للمشاركين حول درجة العدالة التنظيمية داخل المصلحة. ويُشير الرقم ٣,٦٢ إلى وجود توجه إيجابي بين المشاركين نحو فهم مؤسسي للعدالة. ويمكن أن يكون هذا مؤشرًا إيجابيًا للاتفاق على السياسات والإجراءات التي تنظم التفاعلات داخل المصلحة.

على الجانب الآخر، يلقي الانحراف المعياري الضوء على مدى التباين أو التشتت في آراء المشاركين. بارتفاع الرقم إلى ١,٠٥، نجد أن هناك تباينًا نسبيًا في الارتباط بين الآراء حيال العدالة التنظيمية. يُظهر هذا التباين أن هناك تنوعًا في الطريقة التي يفهم بها المشاركون مفهوم العدالة وكيفية تطبيقها داخل المصلحة.

وتعكس هذه الدراسة تحديًا وفرصة في آن واحد. ومن خلال فهم التوجه الإيجابي العام وفهم التباين الفردي، ويمكن للإدارة التنظيمية اتخاذ إجراءات محددة لتحسين فعالية العدالة داخل المصلحة. ويمكن أن تتضمن هذه الإجراءات التفاف على السياسات غير الفعالة، وتعزيز الشفافية، وتعزيز التواصل الداخلي لتعزيز التوافق حول مفهوم العدالة وتحسين تجربة المشاركين داخل المصلحة.

(٢/١١) تعد نتائج الدراسة حول بُعد الالتزام التنظيمي داخل مصلحة الضرائب المصرية محل الدراسة مؤشرًا هامًا للفهم العام لحالة العمل داخل المؤسسة. وفقًا للبيانات التي تم جمعها، يظهر أن المتوسط الحسابي لتقييم المشاركين لهذا البُعد يبلغ ٣,٥٧، في حين يكون الانحراف المعياري هو ١,٠٢.

وفي ضوء هذه النتائج، يعكس المتوسط الحسابي قيمة مركزية تُظهر التوجه العام للمشاركين نحو مفهوم الالتزام التنظيمي. إذ يشير الرقم ٣,٥٧ إلى أن هناك توجهًا إيجابيًا يسود بين المشاركين حول مدى التزامهم بقيم وأهداف المصلحة. يمكن أن يعكس هذا التوجه القوة الداخلية للمؤسسة في بناء بيئة عمل تشجع على التفاعل الفعال والالتزام الشخصي.

على الجانب الآخر، يلقي الانحراف المعياري الضوء على التباين أو التشتت في آراء المشاركين حيال مفهوم الالتزام التنظيمي. بانحراف معياري يبلغ ١,٠٢، يظهر أن هناك درجة معينة من التباين في تقييم المشاركين. وهذا يشير إلى أن هناك تفاوتًا في فهم الالتزام وكيفية تجسيده داخل الهيكل التنظيمي، وقد يكون ذلك ناتجًا عن اختلافات في التجارب الشخصية والفهم لدور المشاركين داخل المصلحة.

(٣/١١) في دراستنا لُبعد الرضا الوظيفي للعاملين داخل مصلحة الضرائب المصرية، تم التركيز على قياس آرائهم وتقدير مدى رضاهم الوظيفي من خلال جمع وتحليل البيانات المتاحة. يعتبر المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري من الأدوات الإحصائية الرئيسية التي تساعد في فهم توزيع البيانات وتقديم صورة شاملة لمدى تنوع الآراء داخل العينة.

بالنظر إلى القيم المُعلن عنها، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام ٣,٦٥ والانحراف المعياري ١,٠٣٥، يمكننا استخلاص نتائج مهمة حول مستوى رضا العاملين داخل مصلحة الضرائب المصرية عن بيئة عملهم. ويُظهر المتوسط الحسابي العام قيمة عالية، وهذا يُشير إلى أن معظم العاملين يظهرون درجات رضا مرتفعة عن بيئة العمل في مصلحة الضرائب. وأن القيمة ٣,٦٥ تُعد إشارة إيجابية تُظهر أن العديد من العناصر المؤثرة في الرضا الوظيفي قد تم تلبيتها بشكل جيد، مما يعزز فهمنا للتوازن العام داخل مصلحة الضرائب، من جهة أخرى، يأتي الانحراف المعياري ليُضفي بقيمته ١,٠٣٥، حيث يُظهر أن هناك تفاوتًا معينًا في آراء العاملين. مما يعني وجود بعض التفاوت في مستويات الرضا الوظيفي بين العاملين. ويمكن أن يكون هذا التفاوت ناتجًا عن عدة عوامل، مثل الاختلافات الشخصية والتفاوت في تفضيلات العاملين أو حتى تأثير الظروف الخارجية مثل التغييرات في بيئة العمل أو الأحداث الاقتصادية العامة.

وبذلك، يمكن القول أن هذه النتائج تُظهر تحسناً في بُعد الرضا الوظيفي للعاملين داخل مصلحة الضرائب المصرية، ولكنها تشير أيضاً إلى أهمية فحص العوامل التي قد تؤثر على تفاوت الآراء. ويعتبر الارتفاع النسبي في الانحراف المعياري فرصة للتفكير الإداري واتخاذ إجراءات تصحيحية لتعزيز الرضا وتحقيق التوازن داخل الهيكل الوظيفي.

(٤/١١) ثبتت صحة الفرض الأول، وينص على أنه "يتوقع وجود تأثير معنوي بين أبعاد العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي داخل مصلحة الضرائب المصرية محل الدراسة"، حيث يظهر معامل التحديد R^2 بنسبة ٩٥,٤٪ بين أبعاد العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي في مصلحة الضرائب المصرية أن هناك علاقة قوية وملموسة بين هذين الجانبين، وهو ما يبرز أهمية تعزيز وتنمية بيئة عمل عادلة ومحفزة داخل مصلحة الضرائب لتحسين رضا وأداء الموظفين. ولتفسير هذه العلاقة يتم فحص كل بُعد من أبعاد العدالة التنظيمية بشكل منفصل، ثم التركيز على تأثيرها المجتمع عندما تتجاوب وتتفاعل مع بعضها البعض. العدالة التوزيعية، والتي تتعلق بتوزيع المكافآت والموارد بشكل عادل، وقد تكون لها دور كبير في تحقيق رضا الموظفين داخل مصلحة الضرائب. وعندما يشعر الموظفون بأن هناك توازناً عادلاً في التوزيع، قد يزيد ذلك من مستويات رضاهم الوظيفي. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تسهم عدالة الإجراءات في تعزيز رضا الموظفين. فإذا كانت العمليات والإجراءات داخل مصلحة الضرائب تعتبر عادلة وشفافة، فإن هذا قد يعزز الشعور بالأمان والثقة بين الموظفين. وإن التوجيه والتعامل العادل مع الموظفين في جميع جوانب العمل يمكن أن يكون له تأثير إيجابي على مستوى رضاهم. علاوة على ذلك، تلعب عدالة التعاملات دوراً كبيراً في تشكيل تجربة الموظف داخل المصلحة. إذا تم التعامل مع الموظفين بطريقة عادلة واحترافية، وتمنحهم الفرص للتطوير والمشاركة، فإن هذا سيؤثر إيجاباً على رضاهم الوظيفي ورغبتهم في البقاء في العمل.

وعلى الرغم من أن هذه النتائج إيجابية، يجب الانتباه إلى أن هناك عوامل أخرى قد تؤثر على الرضا الوظيفي، ولا يمكن تجاهلها.

(٥/١١) ثبتت صحة الفرض الثاني، وينص على أنه "يتوقع وجود تأثير معنوي بين الرضا

الوظيفي والالتزام التنظيمي داخل مصلحة الضرائب المصرية محل الدراسة"

تستند هذه الدراسة إلى تحليل معامل التحديد R2 بنسبة ٩٣,٩٪ بين أبعاد الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي داخل مصلحة الضرائب المصرية، وهو مؤشر قوي على الارتباط الإيجابي بين هذين الجانبين. ويعني هذا أن هناك تأثيرًا ملحوظًا لتجربة الموظفين في مختلف جوانب العمل على مستوى الالتزام التنظيمي الذي يظهرونه. وفي هذا السياق، يمكن أن تكون العوائد المادية أحد العوامل المؤثرة في تشكيل الرضا الوظيفي. فإذا كانت العوائد المالية تلبي توقعات واحتياجات الموظفين، فإن ذلك يمكن أن يؤدي إلى رفع مستويات الرضا وبالتالي زيادة الالتزام التنظيمي. ويعتبر الراتب والمكافآت جزءًا مهمًا من تلك العوائد، ولكن يمكن أيضًا أن تتضمن المزايا الإضافية وفرص الترقية. أما فيما يتعلق بنمط الإشراف أيضًا يلعب دورًا مهمًا في تشكيل رضا الموظف وبالتالي الالتزام التنظيمي. وعندما يكون هناك نمط فعال من الإشراف يتميز بالتوجيه السليم وتشجيع المشاركة، ويمكن أن يؤدي ذلك إلى تعزيز رغبة الموظفين في البقاء والعمل بكفاءة داخل المصلحة. فالإشراف الجيد يعزز الثقة ويقدم دعمًا للموظفين، مما يعزز الالتزام التنظيمي. وفيما يخص سياسات المنظمة تمثل أيضًا عنصرًا أساسيًا في تشكيل الرضا الوظيفي وبالتالي الالتزام التنظيمي. فعندما تكون هناك سياسات وإجراءات واضحة وعادلة، ويمكن أن تخلق بيئة عمل استقراره وتشجع على الالتزام. الشفافية والعدالة في تنفيذ السياسات تسهم في بناء ثقة الموظفين في إدارة المصلحة وتحفزهم على المشاركة الفعالة.

على الرغم من هذه العلاقة الإيجابية الموضحة من خلال معامل التحديد، يجب أن نأخذ في اعتبارنا أن هناك عوامل أخرى يمكن أن تؤثر على الالتزام التنظيمي، مثل الثقافة التنظيمية

وتوجهات الإدارة العليا. لذلك، يفضل إجراء مزيد من البحوث والتحليل لفهم العوامل الإضافية التي قد تكون لها تأثير على العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي داخل مصلحة الضرائب المصرية.

(٦/١١) ثبتت صحة الفرض الثالث الذي ينص على "يتوقع وجود تأثير معنوي بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي داخل مصلحة الضرائب المصرية محل الدراسة".

وأوضحت نتائج الدراسة أن معامل التحديد R2 الذي يبلغ ٩٢,٧٪ بين أبعاد العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي داخل مصلحة الضرائب المصرية مؤشراً قوياً على العلاقة الإيجابية والتأثير الكبير الذي تمثله هذه الأبعاد في تحقيق الالتزام من قبل الموظفين. ويُظهر هذا المعامل التحديد الارتباط القوي بين مستويات العدالة التنظيمية ودرجة الالتزام الذي يظهره الموظفون نحو مصلحة الضرائب، وهو ما يتطلب تفسيراً مفصلاً لتوضيح كيف يتفاعل كل جانب من هذه الأبعاد مع الالتزام التنظيمي. وتُعد العدالة التوزيعية من بين الأبعاد الرئيسية للعدالة التنظيمية، وهي ذلك الإحساس بأن التوزيع العادل للمكافآت والموارد يتم بين الموظفين. فعندما يشعر الموظفون بأن هناك تكافؤاً وعدالة في التوزيع، فإن ذلك يعزز الشعور بالالتزام تجاه المصلحة. فالمكافآت المادية والفرص المتساوية تسهم في بناء رغبة الموظف في تحقيق أهداف المصلحة والمساهمة بفاعلية. كما أن عدالة الإجراءات تعكس كيفية معالجة القرارات والإجراءات داخل المصلحة. فعندما يشعر الموظفون بأن هناك نهجاً عادلاً وشفافاً في اتخاذ القرارات وتنفيذ الإجراءات، ويتسنى لهم تحديد مساهمهم الوظيفي بثقة ويمكن أن يتجنبوا الشعور بالإحباط. فإدارة الإجراءات بشكل فعال تسهم في تحفيز الموظفين للالتزام والمشاركة الفعالة. أما فيما يتعلق بعدالة التعاملات فهي جزء آخر من أبعاد العدالة التنظيمية، وتركز على كيفية التعامل مع الموظفين ومعاملتهم بشكل عادل واحترافي. فعندما

يشعر الموظفون بأن هناك احترامًا وتقديرًا لهم ومجهوداتهم، يمكن أن يزيد ذلك من رغبتهم في التفاعل بإيجابية مع المصلحة وتحسين مستوى الالتزام.

من المهم أيضًا التنويه إلى أن هذه العلاقة القوية بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي قد تكون متبادلة، حيث يمكن أن يؤدي الالتزام التنظيمي القوي إلى تعزيز الجهود في تحقيق العدالة التنظيمية، وهكذا. يعتبر الالتزام الناشئ من التفاعل الإيجابي بين هذه الأبعاد والتفاعل المستمر بين الموظفين والإدارة. ومن خلال تحليل هذا المعامل التحديد البالغ ٩٢,٧٪، يمكن أن نستنتج أن إدارة المصلحة تحقق نجاحًا كبيرًا في بناء بيئة عمل تتسم بالعدالة والشفافية والاحترافية، مما يعزز التفاعل الإيجابي لدى الموظفين ويدعم مستويات الالتزام التنظيمي. ومن الضروري متابعة هذه الجوانب وضمان استمرارها من خلال التدابير الإدارية والتحسين المستمر لتحقيق أقصى استفادة من هذه العلاقة الإيجابية بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

(٧/١١) ثبتت صحة الفرض الرابع، وينص على "يتوقع وجود تأثير معنوي للرضا الوظيفي - باعتباره متغيراً وسيطاً- في العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي داخل مصلحة الضرائب المصرية محل الدراسة". حيث بلغ قيمة التأثير المباشر بين المتغير المستقل (العدالة التنظيمية) والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي) في وجود المتغير الوسيط (الرضا الوظيفي) حيث بلغت قيمة معامل التأثير غير المباشر (٠,٤٠٨)، وبالتالي أصبح التأثير الكلي لأبعاد العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في وجود الرضا الوظيفي بمقدار ٠,٨٢٨.

المتغير	التوصيات وآليات التنفيذ
العدالة التنظيمية	العدالة التوزيعية
	<p>تفعيل العدالة التوزيعية بين العاملين في مصلحة الضرائب المصرية يعتبر أمراً > العمل وضمان تحقيق العدالة المالية والاجتماعية. ويمكن أن تحقق مصلحة الد العاملين من خلال تبني مجموعة من التدابير التي تسهم في تحقيق التوازن والعد هذه التدابير مستمدة من مبادئ الشفافية والمساواة والفرص المتساوية، مما ي في تحقيق أهداف المصلحة بشكل فعال وعادل. ويمكن تفعيل العدالة التوزيعية من خلال تبني الآليات التالية:</p> <p>١- توفير نظام رواتب ومكافآت عادل ومتوازن. فيجب على إدارة مصلحة ال والإسهام الفعال لكل موظف، مع مراعاة الفروق في المسؤوليات والتحديات ال ذلك من خلال إجراء دراسات لتحديد المعايير العادلة للأجور والمكافآت وضما الأدائي.</p> <p>٢- تطبيق نظام الترقيات في تحقيق العدالة التوزيعية. فيجب أن يكون هناك إ. وتعيين الفرص للترقيات. ويجب أن يتم اختيار المرشحين بناءً على الكفاءة والإ هذا يضمن أن يكون للجميع فرص متساوية للتقدم في مسارهم الوظيفي.</p> <p>٣- تعزيز بيئة عمل شفافة ومفتوحة مفتاحاً لضمان العدالة التوزيعية. فيجب حيث يكون للموظفين الحق في المعرفة بالقرارات والسياسات الضريبية والتغير تعزيز الثقة بين العاملين ويحد من حدوث أي احتكار أو تمييز.</p> <p>٤- تحقيق العدالة التوزيعية من خلال توفير فرص التطوير والتدريب المستمر. الاستثمار في تطوير مهارات موظفيها وتوفير الفرص للتعلم المستمر. وذلك يعزز النظر عن الخلفيات الاجتماعية أو التعليمية.</p> <p>٥- تبني سياسات تعزز التوازن بين الحياة العملية والشخصية. ويُعتبر التوازن ال عنصراً أساسياً للعدالة التوزيعية، حيث يساهم في تحسين جودة حياة الموظفين</p>

عدالة الإجراءات يعتبر تفعيل عدالة الإجراءات بين العاملين في مصلحة الضرائب المصرية تحدياً الإدارة والموظفين. ويجب أن تكون هناك رؤية واضحة وقوانين داعمة لتحقيق الشفافية، وتوفير الفرص المتكافئة، وتحفيز المشاركة الفعالة للموظفين. من خلال عمل عادلة ومستدامة داخل مصلحة الضرائب المصرية. ويمكن تفعيل عدالة الإجراءات المصرية من خلال تبني الآليات التالية:

- ١- توجيه وتنفيذ لسياسات وإجراءات تشجع على الشفافية والعدالة داخل مصلحة سجلات دقيقة وواضحة توضح الإجراءات المتبعة في مصلحة الضرائب، بما في ذلك القرارات، وكيفية التعامل مع الموظفين. هذا يخلق بيئة شفافة تقوم على العدالة و
- ٢- توفير فرص متكافئة للمشاركة في عمليات اتخاذ القرار. ويُشجع على إشراك الموظفين في القرارات المتعلقة بالأعمال الإدارية. ويمكن تحقيق ذلك من خلال إقامة اجتماعات أفكارهم وآرائهم وتقديم مقترحاتهم بشأن كيفية تحسين العمليات الإدارية. وهذا يضمن أن تكون القرارات مستندة إلى توجيهات وآراء متنوعة.
- ٣- تطوير نظام تقييم عادل وشفاف لأداء الموظفين. فيجب أن يعتمد نظام التقييم أداء الموظفين بناءً على مساهماتهم الفعالة وتحقيقهم للأهداف المحددة. ي للموظفين لمساعدتهم في التحسين المستمر.
- ٤- توفير فرص تدريبية وتطويرية للموظفين بهدف تعزيز مهاراتهم وزيادة قدراتهم تحقيق التكافؤ والعدالة في الوصول إلى الفرص التعليمية والمهنية.
- ٥- إقامة آليات فعالة للشكاوى والاستفسارات. فيجب أن يكون لدى الموظفين الشكاوى بدون خوف من التعرض للانتقام. ويمكن تحقيق ذلك من خلال توفير تقييم مستقلة لضمان معالجة الشكاوى بشكل عادل وفعال.

عدالة التعاملات تفعيل عدالة التعاملات بين العاملين في مصلحة الضرائب المصرية يعد أمراً ومتوازنة، حيث تلعب عدة عوامل دوراً رئيسياً في تحقيق هذا الهدف. ويتضمن ذلك والتطوير، وتحفيز المشاركة الفعالة، وتطبيق أسس العدالة في إدارة النزاعات. ويمم مصلحة الضرائب المصرية من خلال تبني الآليات التالية:

- ١- تعزيز الشفافية وإعطاء الموظفين إمكانية الوصول إلى المعلومات ذات الصلة بالتعاملات. فيجب أن يكون هناك نظام موثوق وفعال لنقل المعلومات داخل المصلحة إلى البيانات والمعلومات المهمة بشكل سريع وسهل. ويسهم هذا في تجنب التحيز ويدعم
- ٢- تحفيز المشاركة الفعالة وتقدير آراء الموظفين. عندما يشعر الموظفون بأن آراءهم تؤثر على الإنتاجية. لذا، يجب على إدارة مصلحة الضرائب تشجيع إجراء اجتماعات معهم حول سير العمل والقضايا الإدارية. وتقديم منصات لتبادل الأفكار والمقترحات ويسهم في بناء بيئة عمل تعتمد على العدالة والشفافية.
- ٣- تطبيق سياسات تشجيعية للتعامل بعدالة في جميع جوانب العمل. ويمكن تدعيم أنظمة تقييم تعتمد على معايير موضوعية وعادلة. فيجب أن تكون هناك إجراءات الفرص التطويرية، وتقديم المكافآت بشكل عادل ومتساوي.
- ٤- تبني مصلحة الضرائب إجراءات فعالة لتسوية النزاعات. فيمكن أن تشمل هذه الإجراءات حل النزاعات أو توفير وسائل للموظفين لتقديم شكاوى بشكل آمن وسري. ويسهم للتعبير عن احتجاجاتهم ومخاوفهم دون خوف من التعرض للانتقام.

الالتزام التنظيمي

- الولاء التنظيمي**
- تشجيع الولاء التنظيمي بين العاملين في مصلحة الضرائب المصرية يعد أمرًا حيويًا لتحقيق الأهداف الاستراتيجية لمصلحة الضرائب. ويعتبر الولاء التنظيمي أحد العوامل الأساسية وفي تحقيق أهداف المصلحة بشكل عام. ويمكن تفعيل الولاء التنظيمي من خلال
- ١- تعزيز الثقافة التنظيمية كأحد أهم الخطوات في تشجيع الولاء التنظيمي. ويجب تبني وترويج لثقافة تنظيمية قائمة على القيم والأخلاقيات المشتركة. ويمكن تحقيق الرؤية والمهمة بشكل واضح، بالإضافة إلى تعزيز قيم التعاون والتفاعل الإيجابي التنظيمية إلى أن تكون محفزة للابتكار والتطوير، مما يشجع على الفهم العميق الشخصي.
 - ٢- التواصل الفعال دورًا حاسمًا في تعزيز الولاء التنظيمي. فيجب على الإدارة الموظفين، وسواء كان ذلك من خلال اجتماعات دورية، أو نشر الأخبار والتحديثات الجيدة في توضيح التوجيهات الاستراتيجية للمصلحة وفهم الموظفين للأهداف الكلية

٣- تحقيق الولاء التنظيمي من خلال تقديم برامج تطوير مهني وفرص للتدريب ح البقاء في مصلحة الضرائب عندما يشعرون بأنهم يتلقون الدعم اللازم لتطوير مهار مصلحة الضرائب تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية داخلية أو الاستفادة من البرا وزيادة مستوى كفاءة الموظفين.

٤- الاعتراف وتقدير الأداء دورًا حيويًا في بناء الولاء التنظيمي. ويجب على الإدارة ت الموظفين، وتقديم الإشادة بشكل علني. ويشعر الموظفون بالرضا والفخر عندما ي يعزز شعورهم بالانتماء والولاء نحو عملهم.

٥- تحفيز الولاء التنظيمي من خلال توفير بيئة عمل صحية ومتوازنة. يشمل ذلك ت الابتكار والإبداع. يجب أن تكون هناك سياسات عادلة للراتب والمكافآت تشج الإضافي. فتحقيق توازن بين العمل والحياة الشخصية يسهم أيضًا في تحفيز الموظ تشجيع المسؤولية تجاه المنظمة بين العاملين يعتبر أمرًا حاسمًا لتحفيز الولاء ا المصرية. ويتطلب ذلك تبني أساليب فعالة لتعزيز الالتزام، وتطوير مهارات القيادة، تفعيل الشعور بالمسؤولية تجاه المنظمة من خلال ما يلي:

المسؤولية
تجاه
المنظمة

١- توجيه الرؤية والأهداف المؤسسية دورًا حيويًا في تحفيز المسؤولية. فيجب على ا رؤية واضحة وأهداف محددة بشكل دقيق. وعندما يفهم الموظفون كيف يسهمون ا بأنهم جزء من مسيرة المنظمة ويتحملون المسؤولية تجاه تحقيق تلك الرؤية. وهذا التنظيمي.

٢- تشجيع المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات المؤسسية. فعندما يشعر الموظف الاعتبار، ويزيد ذلك من شعورهم بالمسؤولية نحو مستقبل المصلحة. ويمكن تحق دورية لمناقشة القضايا المهمة والاستماع إلى آراء الموظفين. وهذا يعزز الشعور بالأك أكبر.

٣- تحقيق تحفيز المسؤولية من خلال توفير فرص التطوير والتدريب. فعندما ية بتحسين مهاراتهم وتطوير قدراتهم، يكونون أكثر استعدادًا لتحمل المسؤولية. يمك وورش عمل لتعزيز المهارات وتوفير فرص للتطوير المستمر.

- ٤- تحديد التوقعات الوظيفية بشكل واضح جزءاً مهماً من تعزيز المسؤولية. والمسؤوليات المتوقعة لكل موظف بشكل دقيق. وعندما يكون لديهم توقعات واضحة يكونون أكثر قدرة على تحمل المسؤولية والعمل بفعالية.
- ٥- الاعتراف بالأداء المتميز دوراً كبيراً في تعزيز المسؤولية. فيجب أن يكون هناك نذ تكريم الإنجازات الملحوظة. ويمكن تحفيز الموظفين عبر تقديم مكافآت مالية، أو وهذا يعزز شعور الموظفين بالقيمة ويجعلهم يشعرون بالفخر بمساهماتهم في المد
- ٦- تشجيع المسؤولية من خلال تفعيل نظام عدالة داخل المنظمة. فيجب أن يك معاملته الموظفين وتقييم أدائهم. وعندما يشعر الموظفون بأن هناك نظاماً عد صحیحية عند الحاجة، يكونون أكثر استعداداً لتحمل المسؤولية وتحسين أدائهم
- ٧- تحفيز المسؤولية من خلال إقامة أنظمة فعالة لإدارة الأداء. ويتيح للموظفين وضع أهداف فردية وتحديد المسارات الوظيفية. هذا يعزز الولاء التنظيمي من الأهداف المحددة وتطوير مهاراتهم.

- | | |
|------------|--|
| الرضا | تشجيع الرغبة في الاستمرار بالعمل بين العاملين يعد أمراً ضرورياً لتحقيق الولاء |
| بالاستمرار | المصرية. فالرغبة في البقاء في العمل ليست مجرد مسألة زمنية، بل هي تعبير عن |
| بالعمل | العمل. ويمكن تفعيل الرغبة بالاستمرار بالعمل داخل المنظمة بما يلي: |
| داخل | ١- خلق بيئة عمل إيجابية وداعمة. فتلعب البيئة العملية دوراً حاسماً في تحفيز |
| المنظمة | على إدارة مصلحة الضرائب العمل على توفير أجواء إيجابية، حيث يشعر الموظف تحقيقه من خلال تعزيز التواصل الإيجابي، وتقديم الدعم النفسي والاجتماعي، الإدارة والموظفين. |
| | ٢- توفير التحفيز الفردي وتوفير فرص التطوير المهني. فيشعر الموظفون بالرغبة في |
| | فرصاً لتطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم. ويمكن تحقيق ذلك من خلال إعطاء النذ |
| | وتوفير برامج تطوير مهني، ووضع خطط واضحة لتقدم الوظيفي. كما يمكن تع |
| | لتحقيق التوازن بين الحياة العملية والحياة الشخصية. |

٣- الاعتراف بالإنجازات دورًا مهمًا في تعزيز الرغبة في الاستمرار. فيشعر الموظفون بأن إسهاماتهم مُقدرة ومُحترمة. ويمكن للإدارة تحفيز ذلك من خلال تكريم الإنج وترفقيات، وتقديم شهادات تقدير. وهذا يساهم في بناء روح الفريق وتعزيز الشعور

٤- تعزيز القيادة الفعّالة كمحفز للرغبة في الاستمرار. فالقادة الفعالون يساه الموظفون وتحفيزهم لتحقيق أقصى إمكاناتهم. ويجب على القادة أن يكونوا نم والتفاني في العمل، ويشاركون في تحقيق الأهداف المؤسسية. والقيادة الإيجابية الرغبة في البقاء.

٥- تبني سياسات وأنظمة مكافآت مُحفزة. حيث تلعب المكافآت دورًا هامًا في تعزيز الموظفون من خلال تقديم مكافآت مالية، وفرص ترفقيات، وإمكانيات للمشاركة في المكافآت ذات علاقة بأداء الموظف ومساهمته في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لل الاستماع الفعّال إلى احتياجات الموظفون دورًا في تحفيز الرغبة في الاستمرار. ذ لجمع ملاحظات الموظفون حول البيئة العملية والتحديات التي يواجهونها. يمكن ت الفردية من خلال فهم تلك الملاحظات والتفاعل معها بشكل فعّال.

٧- تعزيز الرغبة في الاستمرار من خلال توفير فرص للمشاركة في اتخاذ القرارات. دور في صنع القرارات وتشكيل مستقبل المصلحة، ويزيد ذلك من شعورهم بالمسؤ من خلال عقد جلسات استشارية، وتشجيع المشاركة في فرق العمل، وتقديم فرص تفعيل الإيمان بالمنظمة لتشجيع الالتزام التنظيمي بين العاملين هو مفتاح لتحقيق وهذا ينطبق على مصلحة الضرائب المصرية بشكل خاص. فالالتزام التنظيمي ه الموظف والعمل، والتي تعبر عن مدى استعداد الموظف للبقاء ضمن مصلحة الض ويمكن تفعيل الإيمان بالمنظمة بما يلي:

الإيمان
بالمنظمة

١- توفير قيادة ملهمة: القادة يجب أن يكونوا قدوة في الاحترافية والنزاهة. يجب أن لمصلحة الضرائب وكيف أن دور كل موظف حيوي في تحقيق هذه الأهداف.

٢- التواصل الفعّال: توفير قنوات تواصل مفتوحة تسمح بتدفق المعلومات في كا على فهم القرارات الإدارية ويشجعهم على مشاركة أفكارهم وملاحظاتهم.

- ٣- تعزيز ثقافة الانتماء: إنشاء بيئة عمل تشجع على الإبداع والابتكار وتقدير الأقدم الدعم للموظفين وتشجعهم على تطوير مهاراتهم وقدراتهم.
- ٤- القيم والأخلاقيات: يجب تعزيز القيم الأخلاقية وإدماجها في جميع جوانب العمل بالانتماء إلى مؤسسة تقدر النزاهة والشفافية.
- ٥- تعزيز القيم: الأمانة، الشفافية، والمسؤولية يجب أن تكون قيماً أساسية يتم تعزيزها.
- ٦- احترام التنوع: يجب تشجيع الاختلافات والتنوع الثقافي والفكري داخل المد ومحفزة.

الرضا الوظيفي

- العوائد المادية**
- التركيز على العوائد المادية بين العاملين يشكل جزءاً أساسياً من استراتيجية تحة الضرائب المصرية. وتتضمن العوائد المادية مكافآت مالية، زيادات في الرواتب، و يمكن الاهتمام بالعوائد المادية من خلال:
- ١- تحسين الرواتب والمزايا المالية جزءاً أساسياً من تفعيل العوائد المادية. فيجب رواتب تنصف الموظفين وتعكس قيمة جهودهم ومساهماتهم في تحقيق أهداف خلال تقديم زيادات سنوية، ومكافآت أداء، وبرامج مرنة للمزايا المالية تناسب احت ٢- توفير حوافز أداء فعّالة. فيمكن تحقيق ذلك عبر تقديم مكافآت تعتمد على أد المكافآت مرتبطة بتحقيق الأهداف الشخصية والفردية، ويمكن تحديدها بوضر للتميز في أدائهم.
 - ٣- توفير مكافآت خاصة للإنجازات الاستثنائية. فيجب أن تكون هناك آليات للموظفين. ويمكن تحقيق ذلك من خلال تقديم جوائز مالية خاصة، أو رحلات ع هذا يشجع على روح المنافسة الإيجابية ويعزز الاحترافية بين العاملين.
 - ٤- تفعيل العوائد المادية من خلال تقديم برامج مرنة للمزايا. فيجب على المصلح ماليه إضافية تعكس اهتمامها برفاهية الموظفين. وقد تتضمن هذه المزايا التأه للعمليات الاجتماعية، وغيرها. هذا يعزز الإيمان بالمنظمة ويسهم في تحفيز العملي

نمط الإشراف

تفعيل نمط الإشراف بين العاملين يعد أمرًا حيويًا لتحقيق الرضا الوظيفي داخله ذلك إقامة علاقات قوية بين المشرفين والمرؤوسين، وضبط التواصل، وتحفيز الأداء داخل مصلحة الضرائب من خلال ما يلي:

١- إقامة علاقات قوية بين المشرفين والمرؤوسين. فيعتبر تطوير علاقات قوية بين نمط الإشراف. ويجب على المشرفين أن يظهروا اهتمامًا فعالًا بموظفيهم، وأن يحددوا احتياجاتهم الشخصية والمهنية. ومن خلال الاستماع الفعال وتقديم الدعم، يمكن في تحفيز ورفع معنويات المرؤوسين.

٢- تحفيز الأداء وتقديم التوجيه. فيجب على المشرفين أن يكونوا قادرين على توفير التوجيه الفعال. ويمكن تحقيق ذلك من خلال إجراء جلسات تقييم دوري وتقديم ملاحظات بناءة لتحفيز تطوير المهارات وتحسين الأداء.

٣- تشجيع التواصل الفعال حيث يعتبر التواصل الفعال أداة أساسية في تفعيل نمط تواصل دوري وشفاف بين المشرفين والمرؤوسين، حيث يمكن مناقشة التحديات والاستراتيجيات. ويمكن أن يشمل هذا الاتصال اللقاءات الفردية، والاجتماعات الاتصال الحديثة.

٤- توفير الدعم وفتح قنوات للتواصل. فيجب على المشرفين أن يكونوا على استعداد وسواء كان ذلك من خلال حل المشكلات، أو توفير الموارد اللازمة، أو تقديم المساعدة في بناء الثقة والولاء، ويعزز الرغبة في الإسهام بشكل فعال في أهداف المصالح. تحفيز التطوير المهني. ويعتبر تقديم فرص التطوير والتدريب جزءًا أساسيًا من عبر توفير فرص للدورات التدريبية، وورش العمل، والمشاركة في مشاريع تطوير القدرات والارتياح عندما يشعرون أن إدارتهم تهتم بتطويرهم وتحسين مهاراتهم المهنية.

٦- يتعلق الأمر بإدارة الأداء بشكل عادل وموضوعي. فيجب على المشرفين أن يكونوا وأن يتخذوا إجراءات عادلة فيما يتعلق بتوزيع المكافآت والترقيات. فالعدالة في الإدارة تحقيق أقصى إمكاناتهم.

٧- يتطلب تفعيل نمط الإشراف تحفيز الابتكار والمساهمة. فيجب على المشرفين بأفكارهم وآرائهم في تحسين العمليات وتطوير العمل. ويمكن تحقيق ذلك من خلال الإبداعي، وتشجيع المرؤوسين على تقديم اقتراحاتهم.

العلاقة مع الزملاء
تفعيل العلاقة مع الزملاء بين العاملين يعد أمراً حيوياً لتحقيق الرضا الوظيفي ويعتبر بناء علاقات قوية بين الزملاء أمراً أساسياً لتعزيز الفريق وتحسين الأداء الزملاء من خلال ما يلي:

١- تفعيل العلاقة مع الزملاء التواصل الفعال. فيجب على الموظفين إظهار اهتمام التحدث والاستماع بعناية. ويمكن تحقيق ذلك من خلال إقامة لقاءات غير اجتماعات الفريق، لتعزيز التواصل وتبادل الأفكار بشكل أكثر فعالية.

٢- تعزيز التفاعل الاجتماعي. فيمكن تحفيز التواصل والتفاعل بين الزملاء من خلال المصلحة. وقد تشمل هذه الفعاليات الندوات، وورش العمل، والفعاليات الاحتفالية وتفاعل، مما يؤثر إيجاباً على العلاقات بين الزملاء.

٣- تشجيع التعاون ومشاركة المعرفة. ويسهم تحفيز العمل كفريق واحد في تعزيز ذلك من خلال إقامة جلسات تبادل المعرفة، وتنظيم فعاليات تشجيع على التعاون داخلية. ويعمل هذا على تعزيز روح الفريق وبناء علاقات أقوى بين الزملاء.

٤- بناء الثقة والاحترام. فيعتبر الثقة والاحترام أساسيين لبناء علاقات جيدة بين يظهر احتراماً لآراء زملائهم وأن يحترموا التنوع في الفريق. بالإضافة إلى ذلك، يه الشفافية في التعاملات والاتصال.

٥- تحفيز العلاقات بين الزملاء من خلال تحديد أهداف مشتركة. فيجب أن يكون التعاون. ويمكن تحقيق ذلك من خلال تحديد أهداف فردية وجماعية وتوضيح تحقيق هذه الأهداف. وهذا يجعل الزملاء يشعرون بأهمية وجودهم ودورهم في ال

سياسات المنظمة
تفعيل سياسات المنظمة بين العاملين يمثل جوهرًا في تحقيق الرضا الوظيفي داخل السياسات تشكل إطارًا هامًا لتوجيه السلوكيات وتحديد القيم والتوجيهات التي تفعيل سياسات مصلحة الضرائب لتحقيق الرضا الوظيفي من خلال ما يلي:

- ١- توضيح السياسات والإجراءات. فيجب على المنظمة أن تضمن وضوحًا وشفافية المتعلقة بالعمل. ويجب على الموظفين أن يكونوا على دراية بالتوجيهات والتوقع وأدائهم. وذلك يخلق بيئة محفزة حيث يعرف الموظفون بوضوح كيفية أداء مهامهم.
- ٢- تفعيل سياسات المنظمة إدارة فعّالة للأداء. فيجب أن تكون هناك إجراءات فعّالة لتقديم تغذية راجعة بانتظام. ويمكن أن تتضمن هذه الإجراءات مراجعات أداء نقاط القوة والضعف وتقديم التوجيه والدعم اللازم.
- ٣- تشجيع الالتزام بقيم المنظمة. فيعتبر تفعيل سياسات المنظمة استنادًا إلى القيم أساسيًا. يجب على القيم تشجيع السلوكيات الإيجابية وتعزيز الروح التنظيمية. وقيم المنظمة، يصبحون أكثر استعدادًا للتفاعل بإيجابية مع السياسات والتوجيهات.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع الأجنبية

- أبو النصر، مدحت (٢٠١٢)، الإدارة بالحوافز- أساليب التحفيز الوظيفي الفعّال، المجموعة العربية للتدريب والنشر، جامعة حلوان، مصر.
- أبو جاسر، صابرين (٢٠١٠)، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- أبو ندا، سامية (٢٠٠٧)، تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية- دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين
- الأسمرى، سلطان (٢٠١٤)، مدركات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأمن الوظيفي من وجهة نظر موظفي شركة أولتقنية المعلومات الاتصالات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- البشايشة، سامر (٢٠٠٨)، أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المنظمات العامة الأردنية: دراسة ميدانية، المجلة الأردنية، المجلد ١٢، العدد ١، ص ٣٣١-٣٩٣
- التويم، مها خالد (٢٠٢٠)، أساليب التفكير وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لدى عينة من الأطباء بمستشفى الملك عبد العزيز (الحرس الوطني) بجدة، مجلة كلية التربية بأسبوط، جامعة أسبوط، ٣٦ (٥)، ٣٧١ - ٤٢٠
- جقيدل، سمية (٢٠١٥)، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الأغواط، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خضير - سكرة، وزارة التعليم العالي، الجزائر.

- جودة، محفوظ (٢٠٠٧)، أثر العدالة التنظيمية على الإبداع -دراسة ميدانية على شركات الأدوية الأردنية، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد (٦٩)، الجزء الثاني، ١٢٧-١٦٢
- حامد، سعيد (٢٠٠٣)، أثر علاقة برئيسه وإدراكه للدعم التنظيمي كمتغيرين وسيطين على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية- دراسة ميدانية"، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مجلد ٤٢، العدد ٦١، حريم، حسين (١٩٩٦)، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، الطبعة الأولى، الناشر المؤلف، عمان، الأردن
- حريم، حسين (٢٠٠٤)، السلوك التنظيمي- سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- حسن، راوية (٢٠٠٢)، إدارة الموارد البشرية – رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠١.
- حميد، باجة (٢٠١٤)، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نزوي، المملكة العربية السعودية.
- خلف، حافظ محمد فريد (٢٠٢٠)، الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بين المناخ الأخلاقي واستدامة الموارد البشرية دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية، المجلة العلمية والبحوث المالية والإدارية، كلية التجارة، جامعة دمهور، ٨ (٢).
- الداية، سناء (٢٠١٢)، درجة ممارسة مدير مدارس وكالة الغوص الدولية بمحافظات غزة للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الرشيدي، خالد بن شارع، وصميذة، عمر بن علي (٢٠٢١)، مستوى الرضا الوظيفي لدى الممرضين والممرضات بمستشفى الإيمان العام، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، ١٩٦-١٨٠، (١٢)٤

زايد، عادل (٢٠٠٦)، العدالة التنظيمية: المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، مركز البحوث والدراسات التجارية، جامعة القاهرة، مصر.

سراج، سامح عبد المنعم (٢٠٢١)، الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والموارد البشرية المستدامة: دراسة تطبيقية على قطاع البنوك التجارية المصرية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، ١٥٦٤-١٥٣٥، ج٣، ١٥٦٤-١٥٣٥

سلطان، محمد سعيد أنور (٢٠٠٤)، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر

سليمان، رضا السيد محمد (٢٠٢٤)، دور ممارسات إدارة الاحتواء كمتغير وسيط في العلاقة بين عوامل تعزيز الاندماج والرضا الوظيفي ودعم الثقة التنظيمية لدى الموظفين بجهاز التنظيم والإدارة، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٧٢١-٦٧٥، ٣(١)٥

السميح، عبد المحسن (٢٠٠٨)، الالتزام التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المعاهد العلمية بجامعة الإمام حم بن سعود الإسلامية، مجلة قطاع الدراسات التربوية، العدد الثاني، ديسمبر، جامعة الأزهر، مصر.

طموس، إيمان (٢٠١٥)، التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في الهيئات المحلية الكبرى في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين

- عاشور، أحمد صقر (١٩٨٣)، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان.
- عاشوري، ابتسام (٢٠١٥)، الالتزام التنظيمي داخل المنظمة وعلاقة بالثقافة التنظيمية - دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة - المديرية العامة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر.
- عباس، سهيلة محمد (٢٠٠٣)، إدارة الموارد البشرية -مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- عبد الباقي، صلاح الدين محمد (٢٠٠١)، إدارة الموارد البشرية، مطبعة الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- العبيدي، نماء (٢٠١٢)، أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي- دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد ٨، العدد ٢٤، جامعة تكريت، العراق.
- عليان، محمد عبد سعيد (٢٠١٦)، العلاقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية في محافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- العوفي، محمد (٢٠٠٥)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي- دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقق بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- فارس، محمد (٢٠١٤)، العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي- دراسة ميدانية على جامعة الأزهر بغزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الجامعة الإسلامية، المجلد ٢٢، ص ١٦٥ - ١٩٥

- الفهداوي، فهمي والقطاونة، نشأت (٢٠٠٤)، تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي- دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية، المجلة العربية للإدارة، عمان، المجلد ٢٤، العدد ٢، ص ٥٢-١
- المتروك، شروق (٢٠١٠)، أثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري من وجهة نظر موظفي الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.
- المصاروة، علي والخفاجي، نعمة (٢٠١٥)، إدارة التنوع - منظور الالتزام التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- المصدر، مزنة (٢٠١٤)، العلاقة بين تطبيق أبعاد العدالة التنظيمية وتحقيق الالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية على المنظمات الدوية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Dehkordi, Fariba, Mohammadi, Sardar, Yektayar, Mozafar (2013). "The Relationship between Perceived Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: A review of the literature", **Pelagia Research Library European Journal of Experimental Biology**, 3(3):696-700, David Joseph.
- Greenberg, Jerald (2005). "**Organizational Justice, Ethics, and Corporate Social Responsibility. Managing Behavior in Organizations.** Fourth Edition, copyright by Pearson Education. Inc. Published by Prentice Hall.
- Hassan, Arif (2002). "Organizational Justice as a determinant of Organizational Commitment and intention to leave", International Islamic University, **Malaysia, Asian Academy of Management Journal**, Vol.7, No.2, 55-66, July.
- Tyler, T.R., and Bies, R.J., (1990). "**Beyond formal procedures: The Interpersonal content of procedural justice**, In J.S., carol Ceds.", Applied. Social Psychological and Organization Setting Hillx Dale, Lawrence, Eilbaum, P.P. 77-98.

**Organizational Justice and its Impact on Organizational Commitment:
Testing the Mediating Role of Job Satisfaction - An Applied Study on the
Egyptian Tax Authority**

Abstract:

This study aimed to determine the impact of organizational justice on achieving organizational commitment in the presence of job satisfaction as a mediating variable. A simple random sample of 210 individuals was selected, and 129 valid survey forms were retrieved for statistical analysis. The study, through statistical tests, reached several important results, including Organizational justice, with its various dimensions (distributive justice, procedural justice, interpersonal justice), explains the variance in job satisfaction by 95.4%. Job satisfaction, with its different dimensions (material rewards, supervisory style, customer relations, organizational policies), explains the variance in organizational commitment by 93.9%. Organizational justice, with its various dimensions, explains the variance in organizational commitment, including organizational loyalty, responsibility towards the organization, desire to continue working within the organization, and belief in the organization, by 92.7%. The study recommended several recommendations, including the need to develop a fair and transparent performance evaluation system for employees. The evaluation system should rely on clear and objective criteria to assess employees' performance based on their

effective contributions and achievement of specific goals. Constructive and effective feedback should be provided to employees to assist them in continuous improvement. Policies and procedures that encourage transparency and justice within the tax authority should be implemented and enforced. Equal opportunities for participation in decision-making processes should be provided, and salaries and financial benefits should be improved as an essential part of activating material rewards. The tax authority management should adopt fair salary policies that reflect employees' efforts and contributions to achieving the authority's goals. This can be achieved through annual increases, performance bonuses, and flexible financial benefit programs that meet employees' needs.

Keywords: Organizational Justice, Organizational Commitment, Job Satisfaction, Egyptian Tax Authority.