



جامعة عين شمس  
كلية التجارة  
قسم إدارة الأعمال

## العدالة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين الاغتراب الوظيفي وإلتزام العاملين بتحسين الأداء

دراسة تطبيقية على الشركة المصرية القابضة للمطارات والملاحة الجوية  
والشركات التابعة لها

رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد الباحثة

مروه على عبد الحميد هيبه

إشراف

أ.د/ محمود محمد السيد      د/ سوسن عبدالفتاح وهب  
أستاذ إدارة الأعمال      مدرس إدارة الأعمال  
كلية التجارة - جامعة عين شمس      كلية التجارة - جامعة عين شمس



جامعة عين شمس  
كلية التجارة  
قسم إدارة الأعمال

## العدالة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين الإغتراب الوظيفي والتزام العاملين بتحسين الأداء

دراسة تطبيقية على الشركة المصرية القابضة للمطارات  
والملاحة الجوية والشركات التابعة لها

اسم الباحثة: مروه على عبد الحميد هيبيه

الدرجة العلمية: ماجستير

الكلية: التجارة

الجامعة: عين شمس

سنة المونج: ٢٠١٧ م



جامعة عين شمس  
كلية التجارة  
قسم إدارة الأعمال

## رسالة ماجستير

اسم الباحثة : مرودة على عبد الحميد هيبيه

عنوان الرسالة : العدالة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين  
الإغتراب الوظيفي وإلتزام العاملين بتحسين الأداء  
دراسة تطبيقية على الشركة المصرية القابضة  
للمطارات والملاحة الجوية والشركات التابعة لها "

الدرجة العلمية : ماجستير

## لجنة المناقشة والحكم على الرسالة

١- أ.د عايدة سيد خطاب

أستاذ إدارة الأعمال بكلية التجارة - جامعة عين شمس  
(رئيساً)

٢- أ.د/ محمود محمد السيد

أستاذ إدارة الأعمال بكلية التجارة - جامعة عين شمس  
(مشرفاً)

٣- أ.د/ فوزى شعبان مذكر

أستاذ الموارد البشرية بكلية التجارة - جامعة القاهرة  
(عضواً)

تاريخ الرسالة : / / :

الدراسات العليا :

ختم الإجازة : / / أجيزت بتاريخ ————— :

موافقة مجلس الكلية : / / موافقة مجلس الجامعة : / /

---

---

**بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ**

---

{ يُؤْتِي الْحِكْمَةَ مَن يَشَاءُ وَمَن يُؤْتَ  
الْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا وَمَا  
يَذَّكِرُ إِلَّا أُولُو الْأَلْبَابِ }

**صَدِيقُ اللَّهِ الْعَظِيمِ**

( سورة البقرة : الآية ٢٦٩ )



---

# شکر و تقدیر

بسم الله الرحمن الرحيم، والحمد لله رب العالمين والصلوة والسلام  
على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين ومن تبعهم بإحسان إلى يوم  
الدين.

الشكر لله أولاً وأخيراً الذي أعانني على إتمام هذه الدراسة، متنمية  
من الله سبحانه وتعالى أن ينفع بها الدارسين والباحثين والشركات مجال  
تطبيق الدراسة.

أقدم بوافر الشكر والتقدير وعظيم الإمتنان إلى معلمى وأستاذى  
**الفاضل الأستاذ الدكتور/ محمود محمد السيد** – أستاذ إدارة الأعمال  
بكلية التجارة جامعة عين شمس، الذى أشرف على هذه الرسالة والذى  
 أحاطنى برعايته ولطفه وأعطانى المزيد من علمه ووقته ودعمه لى ولم  
يخل على بنصح أو إرشاد فكان نعم الموجه والمعلم، جزاه الله كل الخير.  
كما أتوجه بالشكر إلى **الدكتورة/ سوسن عبدالفتاح وهب** – مدرس  
إدارة الأعمال والمسرف المساعد على هذه الرسالة.

كما أشكر أعضاء لجنة المناقشة الكرام **الأستاذة الدكتورة/ عايدة سيد خطاب** – أستاذ إدارة الأعمال بكلية التجارة جامعة  
عين شمس، والأستاذ **الدكتور/ فوزي شعبان مذكر** – أستاذ الموارد  
البشرية بكلية التجارة جامعة القاهرة، على قبول مناقشة الرسالة.

أخيراً أتوجه بالشكر الجليل لكل من ساهم فى إخراج هذا البحث إلى  
حيز الوجود، وكل من كان سبباً فى مساعدتى.

**وَاللَّهُ وَلِي التَّوْفِيقِ...،**

**الباحثة**

**مروده على عبد الحميد هيبة**

---

# إهداء

إلى من أحمل اسمه بكل فخر وإعتزاز / على عبد الحميد هيبة  
(والدى العزيز وأغلى ما عندي وقدوتى فى الحياة الذى لم يدخل على يوماً  
 بشيء).

إلى صاحبة القلب الحنون والدعوات الصادقة / والدتي (التي  
 وهبتنى الحياة وأحاطتنى بالحنان والطيبة).

وأقول لهم: أننى لولا رعايتهم لى ودعواتهم الصادقة لما استطعت  
 إتمام هذه الدراسة ولما كنت على ما أنا عليه الآن فى حياتى، فحفظهم الله  
 لى من كل شر وأدامهم سندًا لى فى كل خطوات حياتى.

إلى إخوانى وأختى الأحباء الذين تربيت بينهم وعشت معهم أجمل  
 أيام حياتى ورافقونى مشوار الحياة.

إلى كل من دعمنى بالدعاء بنوايا صادقة.

أهدى بحثى هذا لهم جميعاً

متمنية من الله سبحانه وتعالى أن ينفع به كل من يطلع عليه

الباحثة

مرووه على عبد الحميد هيبة

## مستخلص الرسالة

إن الشعور بالعدالة التنظيمية له أهمية كبيرة للمساهمة في تحقيق الرضا الوظيفي وولاء العاملين للمنظمة بما يضمن تطوير المنظمة وإحداث التغيير الإيجابي بها لما للعنصر البشري من أهمية داخل المنظمات وأنه يُعد بمثابة الثروة الحقيقية لأى منظمة وأن شعور العامل بالاغتراب داخل مكان العمل قد يعيق تحقيق مثل هذا التطوير والتغيير الإيجابي وبما أن قطاع الطيران المدني في مصر من القطاعات الهامة والحيوية والتي تتنافس بقوة على مستوى العالم يصبح من الضروري دراسة مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية وكذا الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى موظفي الشركة المصرية القابضة للمطارات والملاحة الجوية وشركاتها التابعة بإعتبارهم جزء أساسى من قطاع الطيران المدني وذلك بهدف معرفة أثر المتغيرين السابقين على إلتزام العاملين بتحسين الأداء.

لكن مع إرتفاع حالات الاغتراب الوظيفي وإرتفاع معدلات دوران العمل والغياب والتى سببها البعد النفسي والفكري بين الفرد والمنظمة التى يعمل بها، لم يعد إرضاء الأفراد فى المنظمات أمراً تستطيع المنظمة إختياره أو التخلى عنه، بل هو حتمية لا يمكن تجاهلها، وعليه نجد المنظمات التى تتطلع إلى النجاح والتميز تسعى إلى إرضاء العاملين فيها لمعرفتها بتأثير رضا العاملين على مستوى الأداء العام ولأن عليها الحرص على إرضاء عميلها الداخلى ألا وهو الموظف، قبل إرضاء عميلها الخارجى حتى تستطيع الحفاظ على ميزتها التنافسية.

كما أن معظم الموظفين يرون الحوافز الشخصية والإجتماعية كحوافز مطلوبة ومرغوبة، فمن المثير للدهشة أن الكثير من الناس يقولون

---

---

أنهم يتمنون لو كانت المنظمات التي يعملون بها تقدم حواجز مادية أقل لصالح الحواجز أو التشجيع الإجتماعي، فالكثيرون متشوقون لأحد ينظر في عيونهم ولا يقول لهم إلا "تعجبني الطريقة التي تقوم بها بهذا العمل".

الجدير بالذكر أن تكون مفهوم العدالة التنظيمية لدى الأفراد قد ينشأ قبل الحصول على الوظيفة داخل المنظمة، حيث أن حالة تكافؤ فرص العمل في قطاع الأعمال سوف تضيف قيمة كبيرة إلى المنظمة في شكل تصورات عن العدالة التنظيمية.

يهدف البحث إلى توضيح دور العدالة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين الاغتراب الوظيفي والتزام العاملين بتحسين الأداء، من خلال دراسة تطبيقية على الشركة المصرية القابضة للمطارات والملاحة الجوية والشركات التابعة لها.

## قائمة المحتويات

<u>الصفحة</u>	<u>الموضوع</u>
١	<b>الفصل الأول : الإطار المنهجي للبحث</b>
١	<b>أولاً : مقدمة البحث</b>
٣	<b>ثانياً : مصطلحات البحث</b>
٨	<b>ثالثاً : مشكلة البحث</b>
٩	<b>رابعاً : أهداف البحث</b>
١٠	<b>خامساً : فروض البحث</b>
١٢	<b>سادساً : النموذج البياني لمتغيرات البحث</b>
١٢	<b>سابعاً : حدود الدراسة</b>
١٣	<b>ثامناً : مجتمع وعينة الدراسة</b>
١٦	<b>تاسعاً : أسلوب الدراسة</b>
٢٠	<b>عاشرًا : أساليب التحليل الإحصائي</b>
٢٠	<b>حادي عشر : خطة البحث</b>
٢٢	<b>الفصل الثاني : الإسهامات المعرفية السابقة</b>
٢٣	<b>أولاً : الإسهامات المعرفية السابقة التي تناولت العدالة التنظيمية</b>
٢٩	<b>ثانياً : الإسهامات المعرفية السابقة التي تناولت الاغتراب الوظيفي</b>
٣٤	<b>ثالثاً : الإسهامات المعرفية السابقة التي تناولت التزام العاملين بتحسين الأداء</b>

الصفحة	الموضوع
٤١	رابعاً : تحليل الإسهامات المعرفية السابقة وأوجه الإنفاق والتمييز
٤٢	<b>الفصل الثالث : العدالة التنظيمية</b>
٤٢	مقدمة
٤٤	أولاً : مفهوم العدالة التنظيمية
٤٨	ثانياً : أبعاد العدالة التنظيمية
٥٩	ثالثاً : مبادي العدالة التنظيمية
٦٠	رابعاً : نظريات العدالة التنظيمية
٦٣	خامساً : كيف يمكن للإدارة الاستفادة من نظريات العدالة التنظيمية
٦٥	سادساً : أهمية العدالة التنظيمية
٦٧	سابعاً : خلاصة الفصل الثالث
٦٨	<b>الفصل الرابع : الاغتراب الوظيفي</b>
٦٨	مقدمة
٦٩	أولاً : مفهوم الاغتراب الوظيفي
٧٣	ثانياً : أبعاد الاغتراب الوظيفي
٨٣	ثالثاً : أنواع الاغتراب الوظيفي
٨٣	رابعاً : خصائص الاغتراب الوظيفي
٨٤	خامساً : العوامل المؤدية للإغتراب الوظيفي
٨٩	سادساً : كيفية تجنب الشعور بالاغتراب الوظيفي
٩١	سابعاً : خلاصة الفصل الرابع
٩٢	<b>الفصل الخامس : إلزام العاملين بتحسين الأداء</b>
٩٢	مقدمة
٩٤	أولاً : مفهوم إلزام العاملين بتحسين الأداء

<u>الصفحة</u>	<u>الموضوع</u>
٩٧	<b>ثانياً : أبعاد إلتزام العاملين بتحسين الأداء</b>
١٠٤	<b>ثالثاً : أهمية إلتزام العاملين بتحسين الأداء</b>
١٠٦	<b>رابعاً : العوامل المؤثرة في إلتزام العاملين بتحسين الأداء</b>
١٠٩	<b>خامساً : الآثار المترتبة على إلتزام العاملين بتحسين الأداء</b>
١١٢	<b>سادساً : العلاقة بين الإلتزام التنظيمي والأداء</b>
١١٤	<b>سابعاً : الحفاظ على إلتزام العاملين بتحسين الأداء</b>
١١٨	<b>ثامناً : خلاصة الفصل الخامس</b>
١١٩	<b>الفصل السادس : مناقشة نتائج الدراسة التطبيقية</b>
١٤١	<b>الفصل السابع : اختبار فروض البحث</b>
١٥٣	<b>الفصل الثامن : نتائج ووصيات البحث</b>
١٦١	<b>المراجع</b>

## **قائمة الجداول**

الجدول	الصفحة
الجدول رقم (١) : أعداد العاملين بالشركات موضع البحث لعام ٢٠١٦	١٤
الجدول رقم (٢) : الإسهامات المعرفية السابقة التي تناولت العدالة التنظيمية	٢٣
الجدول رقم (٣) : الإسهامات المعرفية السابقة التي تناولت الافتراض الوظيفي	٢٩
الجدول رقم (٤) : الإسهامات المعرفية السابقة التي تناولت التزام العاملين بتحسين الأداء	٣٤
الجدول رقم (٥) : الاتساق الداخلي لعبارات مقياس الافتراض الوظيفي	١٢١
الجدول رقم (٦) : الاتساق الداخلي لعبارات مقياس العدالة التنظيمية	١٢٣
جدول رقم (٧) : الاتساق الداخلي لعبارات مقياس إلتزام العاملين بتحسين الأداء	١٢٥
جدول رقم (٨) : معامل كرونباخ ألفا لقياس درجة الإعتمادية لكل قسم من أنواع الاستقصاء	١٢٦
جدول رقم (٩) : المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لبيانات الافتراض الوظيفي	١٢٧
جدول رقم (١٠) : جدول تحليل التباين أحادى الإتجاه (ANOVA) لبيانات الافتراض الوظيفي	١٢٩
جدول رقم (١١) : جدول اختبار توكي لبيانات الافتراض الوظيفي	١٣٠

الصفحة	الجدول
١٣١	<b>جدول رقم (١٢): المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لبيانات العدالة التنظيمية</b>
١٣٣	<b>جدول رقم (١٣): تحليل التباين أحادى الإتجاه (ANOVA) لبيانات العدالة التنظيمية</b>
١٣٤	<b>جدول رقم (١٤): اختبار توكي لبيانات العدالة التنظيمية</b>
١٣٦	<b>جدول رقم (١٥): المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لبيانات إلتزام العاملين بتحسين الأداء</b>
١٣٨	<b>جدول رقم (١٦): تحليل التباين أحادى الإتجاه (ANOVA) لبيانات إلتزام العاملين بتحسين الأداء</b>
١٣٨	<b>جدول رقم (١٧): اختبار توكي لبيانات إلتزام العاملين بتحسين الأداء</b>
١٤٣	<b>جدول رقم (١٨): مصفوفة الارتباط بين جميع متغيرات الدراسة</b>
١٤٦	<b>جدول رقم (١٩): تحليل الإنحدار المتعدد لكل بعد من أبعاد الاغتراب الوظيفي على إلتزام العاملين بتحسين الأداء</b>
١٤٨	<b>جدول رقم (٢٠): تحليل الإنحدار المتعدد لكل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية على إلتزام العاملين بتحسين الأداء</b>
١٤٩	<b>جدول رقم (٢١): تحليل الارتباط الجزئي بين الاغتراب الوظيفي وإلتزام العاملين بتحسين الأداء مع الأخذ في الاعتبار أبعاد العدالة التنظيمية</b>
١٥١	<b>جدول رقم (٢٢): تحليل الإنحدار المتدرج لقياس تأثير الاغتراب الوظيفي والعدالة التنظيمية مجتمعين على إلتزام العاملين بتحسين الأداء</b>
١٥٥	<b>جدول رقم (٢٣): توصيات البحث والمسؤول عن التنفيذ وأيات التنفيذ</b>

---

---

## قائمة الأشكال

<u>الصفحة</u>	<u>الشكل</u>
١٢	<b>الشكل رقم (١) : متغيرات البحث</b>
٤٩	<b>الشكل رقم (٢) : أبعاد العدالة التنظيمية</b>
٧٣	<b>الشكل رقم (٣) : أبعاد الاغتراب الوظيفي</b>
٩٨	<b>الشكل رقم (٣) : أبعاد الإلتزام التنظيمي</b>
١١٤	<b>الشكل رقم (٤) : نموذج التأثيرات السلوكية على الأداء</b>



## الفصل الأول

### الإطار المنهجي للبحث

أولاً : مقدمة

ثانياً : مصطلحات البحث

ثالثاً : مشكلة البحث

رابعاً : أهداف البحث

خامساً : فروض البحث

سادساً : النموذج البياني لمتغيرات البحث

سابعاً : حدود الدراسة

ثامناً : مجتمع وعينة الدراسة

تاسعاً : أسلوب الدراسة

عاشرًا : أساليب التحليل الإحصائي

حادي عشر : خطة البحث

