

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية تجاه أدوار الأفراد على تحقيق العدالة التنظيمية في المؤسسات العامة - دراسة تطبيقية على وزارة الاتصالات

د/ منال محمد أحمد الوكيل

دكتورة في فلسفة الإدارة العامة

الملخص

هدفت الدراسة الى بحث العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية تجاه أدوار الأفراد على تحقيق العدالة التنظيمية في وزارة الإتصالات، ومن خلال استهداف بحث العلاقة بين الممارسات التقليدية والممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية من حيث علاقتها بالعدالة التنظيمية ومدى مساهمتها في تحقيقها بوزارة الإتصالات. طبقت الدراسة على المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية والتطوير الإداري والهيكل في شركة الاتصالات وصل العدد الى (200) مسؤل بأسلوب الحصر الشامل، أظهرت النتائج وجود علاقة معنوية إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0,05$ للعلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية التقليدية والحديثة كمتغيرات مستقلة والعدالة التنظيمية كمتغير تابع كما جاءت قيمة معامل الأنحدار معنوية عند مستوى معنوية $\alpha = 0,05$ بما يبرهن على صحة علاقة التأثير .

الدراسة أوصت بأن تعمل إدارة الموارد البشرية على الأخذ في الإعتبار تضمني ممارساتها الأنشطة التي تسهم في تعزيز العدالة التنظيمية بين العاملين في

الوزارة كونها تسهم في تعزيز الرضا وزيادة الإنتاجية لدى العاملين وتحقيق فعالية الوزارة وكفاءة الوصول الى الأهداف.

الكلمات الدالة: إدارة الموارد البشرية - الموارد البشرية - ممارسات إدارة الموارد البشرية التقليدية - ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة - العدالة التنظيمية - وزارة الإتصالات.

التعريف الإجرائي

ممارسات الموارد البشرية التقليدية

هي تلك الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية فيما يخص الدور التقليدي لها تجاه العاملين من حيث الإستقطاب والتعيين والترقية والتحفيز وتحديد الإحتياجات التدريبية وتقييم الأداء البشري (Jesus, et.al, 2017).

ممارسات الموارد البشرية الحديثة

هي تلك الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية تتعلق بالإتجاهات الحديثة في مجالات المورد البشرية والعمل المؤسسي والتنظيمي مثل إدارة المواهب وإدارة المعرفة ورأس المال الفكرى والبشرى والإبتكار المؤسسي والبشري وإدارة المواهب وبناء الأصول الفكرية (Virginia, et.al, 2018).

العدالة التنظيمية

هي الإجراءات العادلة التي يتم تطبيقها في المنظمة وتتيح للعاملين في جميع المستويات مسطرة موحدة للتعامل في كافة المواقف والحصول على الخدمات والمعلومات وأداء المهام والأدوار والسماح لهم عبر ضمانات معلنة لإبداء الرأى وتحفيزهم بشكل متساوي، وتحقيق المساواة بين الجميع في كافة الإجراءات والأنشطة والحقوق والواجبات (Tayyaba ,et al.,2017).

متغيرات البحث المستقلة

ممارسات إدارة الموارد البشرية التقليدية

ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة

متغيرات تابعة

العدالة التنظيمية

العدالة الاجرائية

اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية تجاه أدوار الأفراد

على تحقيق العدالة التنظيمية في المؤسسات العامة

دراسة تطبيقية على وزارة الاتصالات

مقدمة

تأتى ممارسات إدارة الموارد البشرية ضمن التنظيم الإداري للمنظمات أحد أهم العوامل المؤثرة في أداء الموظفين، حيث تتخذ تلك الممارسات الكثير من الأشكال والمظاهر التي تتعلق بالسياسات والإجراءات المرتبطة بالأداء البشرى والتحكم في نمط ونوعية هذا الأداء، الأمر الذي أخذ اهتمامات الكثير من الأدبيات والدراسات الحديثة في مجال الموارد البشرية.

هناك تحولات مهمة في توجهات ممارسات إدارة الموارد البشرية توجب أن تتخذ تلك الممارسات ما يجعلها تتطابق والمتغيرات المعاصرة سواء كآنت في الأبعاد المادية لبيئة العمل او الأبعاد الثقافية والاجرائية والتنظيمية التي ظهرت على ساحة علم التنظيم الإداري والموارد البشرية (Wei, 2018) (Natalia, et al., 2018).

من بين تلك التوجهات رأس المال الفكرى والبشرى والمعرفة التنظيمية والإستراتيجية وإدارة المواهب والأصول الفكرية وأنتاجية تلك الأصول والإبتكار والإبداع والعدالة

التنظيمية بكافة أشكالها، كلها أمور أصبحت تستوجب حدوث نقلة في ممارسات إدارة الموارد البشرية لكي تتناسب معها.

وترى دراسات (Justin and Scott, (Tayyaba ,et al.,2017)

(Benson and Martin, 2017) (2016) أن العدالة التنظيمية من التوجهات التي تتعلق بالأمور التنظيمية والبشرية في المؤسسة وأن هذا المفهوم يركز على عدة عناصر من بينها إجراءات العمل وأساليب التواصل والإتصال بين العاملين وكذلك التحفيز والتعامل بين الزملاء، وتؤكد الدراسات على أن توجه الاهتمام بالعدالة وعناصرها المختلفة يعزز من قدرات المؤسسة التنظيمية والبشرية.

لذلك تهتم الدراسة الحالية ببحث موضوع ممارسات إدارة الموارد البشرية والعدالة التنظيمية بوزارة الإتصالات من خلال دراسة تطبيقية على المسؤولين بالوزارة ممن لهم علاقة بموضوع الدراسة.

أهمية الدراسة

ترى دراسات عديدة سيتم ذكرها في مراجعة الأدبيات أن موضوع ممارسات إدارة الموارد البشرية ومظاهر العدالة التنظيمية من الموضوعات التي تؤثر في توجيه دفة الأداء المؤسسي والبشرى بالمؤسسة وإشاعة بيئة عمل داعمة لمواجهة تحديات مجالات العمل علاوة على تعزيز دور الموارد البشرية في الأخذ بأحدث التوجهات في الأداء المؤسسي، لذلك تظهر أهمية الدراسة الحالية من منطلق أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية وظهور توجهات حديثة تتطلب تغيير تلك الممارسات لتتوافق مع الواقع الجديد.

الأمر الآخر الذي يظهر أهمية الدراسة الحالية أهمية موضوع العدالة التنظيمية كأحد الموضوعات الحديثة في دراسات وأدبيات علم التنظيم المؤسسي واحتياج المكتبة العربية الى إثراء خلفية القارئ العربي عن هذا الموضوع، هناك أبعاد أخرى تظهر

أهمية الدراسة الحالية تتعلق باستشراف واقع وزارة الإتصالات فيما يخص العدالة التنظيمية وأبعادها السائدة علاوة على واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية وتقديم رؤية تطبيقية تساعد الوزارة في تفعيل دور ممارسات إدارة الموارد البشرية والعدالة التنظيمية.

الدراسات السابقة

ممارسات إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية أحد الأركان المهمة التي تعمل من خلالها المؤسسات في أمور وأنشطة تؤثر بصورة كبيرة على إدارتها لكافة العمليات المرتبطة بالموظفين في مستويات إدارية مختلفة (عبد الرحمن، ٢٠١٨).

في العصر الحالي ظهرت ممارسات حديثة في مجالات الموارد البشرية (Judie, et.al, 2015) (Akram and Yusuf, 2016) وبات الإهتمام بالموارد البشرى كأصل من الأصول المنتجة يشكل تحول مهم في ممارسات إدارة الموارد البشرية المعاصرة التي تعتبر الموظف مورد وأصل مهم مؤثر في أنتاجية المنظمة ومعرفتها الإستراتيجية وأصولها الفكرية.

تتوه دراسات (Jesus, et.al, 2017) (Dolors, et.al, 2018) إلى أن هناك توجهات تؤيد الانتقال من ممارسات ومهام ومسئوليات تقليدية تقوم بها الوحدات التنظيمية المسؤولة عن كل ما يخص الموظفين إلى مهام وممارسات تعتمد في جوهرها على زيادة الأنتاجية الوظيفية والمعرفية والإبتكارية وبناء القيمة المضافة للعنصر البشرى من خلال الأداء الوظيفى.

كما أن هناك جوانب مهمة أوضحتها دراسات (Virginia, et.al, 2018) (Toon and Thomas, 2018) (العزب والعنزي، ٢٠١٣) حيث تبين من نتائج هذه الدراسات أن ممارسات إدارة الموارد البشرية أصبحت أداة مهمة في صورتها

الحديثة التي تعمل وفق توجهات القدرة البشرية التي تعمل على بناء القدرة التنافسية للمنظمات بناءً على امتلاك الأصول الفكرية.

دراسات كل من (Afagh, et.al, 2016) (Pelin, 2016) إهتمت ببحث مدى وجود علاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتوجهات بناء رأس المال الفكرى والبشرى، النتائج بلورت طبيعة تلك الممارسات من حيث الدفع بأنشطة وأعمال تقدمها إدارة الموارد البشرية لكي تعزز من أصول رأس المال الفكرى والبشرى وتقدم كل ما يؤدي الى زيادة قيمة تلك الأصول وزيادة العائد المتوقع منها.

النتائج أوضحت كذلك مدى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز العوامل التي تؤدي إلى مناخ مناسب لزيادة أصول رأس المال البشرى من حيث محفزات الابتكار والابداع والاقتراح الفردي وكذلك آليات التمكين الإدارى وأساليب التحفيز المادى والمعنوي.

إن ممارسات إدارة الموارد البشرية تعد أساس الأداء الذى يمكن المنظمة من إحداث تغيير إيجابي وتحقيق نقلة نوعية في مجالاتها، تعزز دراسات (Didem, 2016) (Zuzana and Jana, 2015) أدوار وممارسات إدارة الموارد البشرية المتعلقة بالاختيار والاستقطاب والتعيين والتدريب أنها تؤثر في نقل المنظمة من الأداء التقليدي إلى الأداء القائم على بناء رأس المال الفكرى والبشرى والمعرفي.

دراسات أخرى (Feodor, et.al, 2014) (Heidi, et al., 2015) تظهر الباحثة أن هناك تحولات في توجهات ممارسات إدارة الموارد البشرية من منظور التحفيز والترقية، حيث بحثت دراسة (الشبيبي، ٢٠١٥) (Elizabeth, et al., 2017) مدى علاقة التحفيز والترقية ضمن عناصر ممارسات إدارة الموارد البشرية على فعالية المنظمات ورضا جمهورها، النتائج أوضحت معنوية العلاقة ودلت على

أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر على الجوانب اللامادية والمعنوية المرتبطة بالحالة النفسية للموظفين وتزيد من دافعيتهم نحو الأنجاز.

هناك بعض الدراسات الأخرى (Natalia, et al., 2018) (Mark and Benon, 2018) التي ركزت على بحث ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها باتخاذ القرارات التنظيمية وبناء نظام وأسلوب للاتصالات الإدارية وتحسين تدفق إجراءات العمل بالمنظمة، جاءت النتائج لتؤكد علاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية ارتباطاً وتأثيراً على توفير بيئة فعالة لاتخاذ القرارات مع إتاحة درجة من المرونة في سرعة الاستجابة للتحديات التي تظهر بشكل مفاجئ وتستدعي سرعة اتخاذ القرارات، ربطت النتائج كذلك بين بيئة اتخاذ القرارات ومهارات الأفراد وخبراتهم وممارسات إدارة الموارد البشرية كوحدة تنظيمية.

في اتجاه آخر ترى دراسة (Wei, 2018) (عوض، ٢٠١٥) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية من المهم أن تقوم على سياسات واستراتيجية تراعى عدة أبعاد مرتبطة بكيان وتنظيم المؤسسة ونوعية البناء الهيكلي الذي تقوم عليه، حيث اتضح من النتائج أن هناك تأثير وارتباط معنوي بين نمط الهيكل التنظيمي للمؤسسة وجدوى وفعالية استراتيجية الموارد البشرية والسياسات والإجراءات الخاصة بالعاملين، وأوضحت النتائج أن هذه العلاقة تتأثر بشكل تدفق إجراءات العمل ودرجة التنسيق والتكامل التنظيمي بين الوحدات والهيكل وممارسات إدارة الموارد البشرية.

تتجه دراسات أخرى مثل دراسة (Sonal, et al., 2017) لبحث علاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية بالجوانب والمتغيرات التي تظهر على ساحة مجالات العمل في البيئة الخارجية وتكون ذات تأثير كبير على أهداف المنظمة، هذه الدراسة وجدت علاقة ارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية واكتساب المنظمة القدرة على التوافق مع متطلبات بيئة العمل الخارجية خاصة تلك التي تتعلق بالبيئة الطبيعية وربط أداء الأفراد

بأدوار الحفاظ على البيئة وعدم تلويثها وتحقيق الإستدامة الخضراء من ممارسات الموارد البشرية (الزبيدي، ٢٠١٦).

هناك جوانب تتعلق بأدوار وممارسات إدارة الموارد البشرية (Mohd, et al., 2017) (محمد، ٢٠١٦) تتركز في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين وكذلك الالتزام الذاتي وبناء مبادرات فردية لأجل مصلحة العمل والحفاظ على نمو المنظمة وتحقيق الصورة الذهنية الإيجابية في المجتمع، علاوة على الأدوار التقليدية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في كل ما يخص العاملين ويتيح لهم بيئة عمل مناسبة تساعدهم على العطاء والأنجاز وفق ما هو مستهدف ومخطط للجهود البشرية والتنظيمية.

هناك تأثيرات تحدثها ممارسات إدارة الموارد البشرية على جوانب مختلفة في المنظمة، دراسة (Elizabeth, et al., 2017) أوضحت أن من التأثيرات التي تترتب على تلك الممارسات التنمية الذاتية وغرس هذا المبدأ لدى الموظفين، علاوة على توفير مزايا وقدرات تنافسية لدى الموارد البشرية خاصة من لهم علاقة مباشرة في تقديم الخدمات والتعامل مع جمهور المستفيدين والأطراف المعنية بعمل المنظمة.

من التأثيرات الأخرى التي تؤدي إليها ممارسات إدارة الموارد البشرية هي تلك التي تساعد المؤسسة في وضع أسس التغيير المنشود تحقيقه (المغربي، ٢٠١٤، Judie, et.al, 2015)، وتوفير أدوات تؤثر على دور الموظفين في تقبل هذا التغيير والتجاوب معه وتجنب حدوث ما يسمى بمقاومة التغيير التي تزيد من أعباء وتكاليف استقرار التغيير المطلوب تحقيقه والوصول اليه في الوقت المناسب.

التوجهات المرتبطة بممارسات إدارة الموارد البشرية توضحها دراسات (Akram and Yusuf, 2016) (Jesus, et.al, 2017) حيث تظهر النتائج تأثير الممارسات على السلامة المهنية وتوفير بيئة عمل مناسبة للحد من المخاطر الصحية

والنفسية وتجنب ضغوط العمل، والتأثير كذلك على تقليل نسبة الأخطاء والمشاكل الإجرائية وهو ما يزيد من مستويات الفعالية والكفاءة التنظيمية الى مستويات تتناسب وأداء المؤسسة المنشود تحقيقه.

من زاوي أخرى تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في مجال التقييم والقياس لأداء العاملين في عدة جوانب (Dolors, et.al, 2018)، منها تلك التي تتعلق بتطوير فجوات مهارات وخبرات الأداء الوظيفي المطلوبة مقارنة مع الواقع الناتج عن أسلوب التقييم، هذا بالإضافة الى رؤية أصحاب المواهب ومن لديهم كفاءات تصب في صالح المؤسسة.

تأثيرات مهمة تؤديها ممارسات إدارة الموارد البشرية ذات العلاقة بالمدخلات والمخرجات التي تؤدي الى أداء المنظمة لأنشطتها وخدماتها ومنتجاتها، أكدت نتائج دراسات (Virginia, et.al, 2018) (Toon and Thomas, 2018) على أن توجهات ممارسات إدارة الموارد البشرية ترتبط في مدخلات المنظمة التي يقوم الأفراد من خلالها بأداء أدوارهم، كما تبين من النتائج أن تنمية قدرات الأفراد في حسن استخدام موارد المنظمة واتباع أفضل الطرق في توظيف الموارد المتاحة لتعظيم المخرجات وتقليل الفاقد كلها محاور مهمة في ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء الموظفين.

تتجه بعض الدراسات المهتم في مجال ممارسات إدارة الموارد البشرية إلى تناول أبعاد تلك الممارسات من وجهة نظر تخص الرضا الوظيفي وأنتاجية العاملين، من هذه الدراسات (Afagh, et.al, 2016) (Pelin, 2016) حيث هدفت الى معرفة طبيعة العلاقة التي يتحقق من خلالها الرضا الوظيفي والأنتاجية البشرية المناسبة لطبيعة اهداف المنظمة والامكانيات المتاحة التي يعمل الموظفين من خلالها للوصول الى تلك الأهداف.

النتائج أظهرت أن هناك علاقة بين مستويات الرضا الوظيفي وبين أنتاجية الأداء البشرى من زاوية الأهداف المؤسسية والأهداف الوظيفية، وأن تحدى ممارسات إدارة الموارد البشرية يكون في توفير سياسات تتناسب والربط بين متغيرات الرضا والأنتاجية وفى نفس الوقت الأهداف المؤسسية والبشرية. أفرزت كذلك دراسات في أدبيات الموارد البشرية تحولاً في توجهات هذه الممارسات (Natalia, et al., 2018) (Wei, 2018) (Sonal, et al., 2017)، هذا التحول أنطلق من عدة اعتبارات منها التكنولوجي والتنافسي والاستدامة واقتصاد المعرفة مما استوجب التعامل معها من خلال الموظفين وتقديم الأداء الوظيفي المناسب لها، الامر الذي يعنى أن تصاغ ممارسات إدارة الموارد البشرية في اتجاه هذه الاعتبارات وتحقيق تأقلم أداء الموظفين مع استيعاب المتغيرات التكنولوجية وتوجهات المنافسة والاستدامة واقتصاد المعرفة بأداء وظيفي مناسب.

بناءً على ما سبق استعراضه من الدراسات السابقة في مجال ممارسات إدارة الموارد البشرية تضع الباحثة مجموعة من الاستنتاجات المتعلقة بها وهي موضحة بالجدول الآتي

جدول رقم (1)

الدراسات	استنتاجات الباحثة
(Judie, et.al, 2015) (Akram and Yusuf, 2016)	تغيير توجهات ممارسات إدارة الموارد البشرية لمواكبة العصر الحالي وتحولاته في إدارة العاملين وادأهم ومخرجاتهم
(Jesus, et.al, 2017) (Dolors, et.al, 2018)	زيادة التركيز على الأصول البشرية وراس المال الفكرى والبشرى والأصول المنتجة للمعرفة التنظيمية والبشرية والابتكار
Zuzana and) (Pelin, 2016) Elizabeth, et al.,) (Jana, 2015 (2017)	وجود ممارسات تقليدية وممارسات حديثة لمهام إدارة الموارد البشرية وكلاهما من المهم أن يصب في مصلحة المؤسسة ومواجهة تغيرات بيئة العمل وأساليب إدارة المؤسسات
(Mark and Benon, 2018) (Sonal, et al., 2017)	تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على توجهات ودور الافراد في احداث التغيير والأنسجام مع متغيرات العمل ،مرونة الاستجابة للتغيير المطلوب ، المساهمة في نشر وتطبيق ثقافة التغيير في التنظيم الإداري
Natalia, et al., 2018) (Wei, (2018) (Sonal, et al., 2017)	ممارسات إدارة الموارد البشرية لها دور في الالتزام التنظيمى والتعلم الذاتى والتنمية الذاتية للأفراد ، علاوة على تعزيز الأصول الفكرية والبشرية لدى الموظفين، والمساهمة في خفض تكاليف تطبيق التوجهات الحديثة في إدارة المنظمة لرفع معدلات أنتاجيتها وعلاج الأخطاء التنظيمية والاجرائية
Toon and) (Virginia, et.al, 2018) (Thomas, 2018)	تأثير دور ممارسات الموارد البشرية على العلاقة بين المدخلات والمخرجات ودور الافراد في تفعيل عنصري الكفاءة والفعالية التنظيمية

العدالة التنظيمية

هناك جوانب تتعلق بموضوع العدالة التنظيمية بحثتها دراسة (عبد السميع، ٢٠١٢) من زاوية عدالة تعامل المنظمة مع الموظفين وإتاحة درجة متساوية لهم في حصولهم على الترقيات والتدريب وشفافية وعلائية إجراءات التحفيز والترقية، وجدت النتائج علاقة بين العدالة التنظيمية من حيث المساواة والشفافية وعلائية الإجراءات والسلوكيات التي يظهرها الموظفون تجاه الاستعداد لتحمل أعباء العمل وتحقيق مصلحة المنظمة والمبادرة الذاتية الإيجابية في إطار ما يسمى بسلوكيات المواطنة التنظيمية.

في دراسات أخرى (العطوى، ٢٠١٢) (Justin and Scott, 2016) (Benson and Martin, 2017) تتحدث عن معالجة قضايا وعلاقات العدالة التنظيمية ببعض المتغيرات الأخرى، اتضح منها أن العدالة التنظيمية تركز على فض النزاعات التنظيمية وتداخل الاختصاصات ومسئوليات الوحدات الإدارية بالمؤسسة، كما أن العدالة التنظيمية تركز على وضع أسس مناسبة لإدارة العلاقات الداخلية بين أعضاء المنظمة من الموظفين والإدارة العليا وهو ما أطلقت عليه هذه الدراسات عدالة العلاقات وعدالة الاتصال والتواصل التنظيمي والفردية.

تهتم دراسات أخرى (Tan and Ab Aziz, 2016) (Debjani, et al.,) (2016) بتقسيم موضوع العدالة التنظيمية الى مجموعة من الأنماط والأشكال، تبين من النتائج ومن وجهة نظر العينة التي خضعت للدراسة أن هذه الأشكال من العدالة التنظيمية تكون في صورة مساواة بين جميع أعضاء المنظمة والمستويات الوظيفية في أمور الإجراءات والتوزيع والمخصصات الاجتماعية والمادية.

وقد حددت هذه الدراسات ثلاثة أشكال من العدالة التنظيمية التي من الممكن أن تظهر في المؤسسات وهي العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية والعدالة العلاقية والاتصالات التنظيمية التي تقلل من الصراع التنظيمي.

من ناحية أخرى اعتبرت دراسة (Juliana, 2017) أن مفهوم العدالة التنظيمية أحد المفاهيم التي تساعد المؤسسة في توفير مناخ تنظيمي مناسب لأجراء التغييرات وإدارة التغيير المؤسسي والنجاح في أنجاز أهداف هذا التغيير، النتائج أكدت أن مظاهر العدالة التنظيمية تؤثر في تحقيق توجهات المنظمة المتعلقة بإدارة التغيير وتساعد المؤسسة في توليد الفعالية لدى العاملين في تقبل هذا التغيير والتوافق مع معيقاته ومستجداته.

في علاقة أخرى للعدالة التنظيمية والكفاءة التنظيمية جاءت نتائج دراسة (Silva , et al., 2016) (Ebru and Mine, 2016) لتوضح أن هناك دلالة معنوية إيجابية بين العدالة التنظيمية التي تتعلق بعدالة الإجراءات التنظيمية المطبقة في المؤسسة ومستوى الكفاءة التشغيلية والتنظيمية، والكيفية التي تقوم المنظمة من خلالها بتوظيف الموارد المالية والمادية وكافة الطاقات المتاحة لديها في تحقيق أفضل المخرجات وزيادة العوائد المتحققة من هذا الاستخدام.

وقد أوضحت هذه الدراسات أن عدالة الإجراءات التنظيمية التي تمارسها المنظمة تتصل بنوعية وطبيعة التكوين والكيان التنظيمي الشائع لديها.

هناك دراسات (Shannon , et al., 2015) (Russell and Agustin,)

(2016) اهتمت ببحث العدالة التنظيمية من زاوية عدالة التوزيع بالنسبة للأدوار والمهام التي يتم إسنادها للموظفين وتأثير ذلك على بناء رأس المال الفكري، اتضح من النتائج أن درجة اهتمام المنظمة والإدارة العليا بنشر ووضع أسس لممارسات العدالة التوزيعية بين كافة الموظفين تؤثر في بناء رأس المال الفكري من حيث أن هذه العدالة

تؤدي إلى اتجاه العاملين نحو تبني مبادرات في التنمية الذاتية بدوافع نابعة من داخلهم من أجل التطوير وابداء الأداء الابتكاري وزيادة اسهاماتهم في تقديم الأفكار والابتكار الذي يساعد في تطوير المؤسسة وبناء رأس المال الفكري.

من جانب اخر بحثته دراسة(سعيد، ٢٠١٦) (Shabnam and Parivash, 2012) للعلاقة بين استدامة الأداء المتميز وتوجهات الاستدامة وثقافة العدالة التنظيمية السائدة لدى المنظمات، طبقت الدراسة على عينة من الموظفين توصلت النتائج إلى أن هناك علاقة ذات تاثير معنويًا فيما يخص العدالة التنظيمية ومكونات الثقافة السائدة في بيئة العمل، ايدت النتائج وجود مستويات مقنعة من العدالة في نظام تقييم أداء الموظفين والمكونات المادية لبيئة العمل ومدى التسهيلات التي تقدمها المنظمة لموظفيها لتهيئة بيئة عمل مناسبة في تعزيز العدالة التنظيمية، وهنا الدراسة أكدت على أهمية عدالة بيئة العمل ومكوناتها.

أبحاث أخرى (Anna , et al., 2015) (Shabnam and Parivash, 2012) اهتمت بموضوع العدالة التنظيمية من خلال قيامها بالتعرف على علاقة تلك العدالة بالرضا والإدراك التنظيمي لها واستيعاب الموظفين والوحدات التنظيمية لمضمون العدالة التنظيمية الشائعة في المؤسسة، النتائج أظهرت أن الإدراك التنظيمي للعدالة يتأثر بمستويات الرضا الوظيفي الشائعة في المؤسسة والإجراءات التي تتخذها المنظمة من أجل تحسين تلك المستويات.

كذلك النتائج أظهرت تأثر العدالة التنظيمية بنوعية الأساليب الإدارية الاتصالية التي تعتمد عليها المنظمة في تدفق وخطوط سير الاتصالات الإدارية والعلاقات التنظيمية والبشرية.

جانب آخر في العدالة التنظيمية بحثت دراسة (Arzu, et al., 2014) عن العدالة التنظيمية في ظل الصراعات السائدة بين الوحدات ومعضلة تجنب هذا الصراع،

الدراسة ركزت على معرفة مدى وجود علاقة بين أبعاد ومعايير توجهات العدالة التنظيمية السائدة في المؤسسة وبين الصراع التنظيمي والنجاح في تحويل الآثار السلبية لهذا الصراع إلى الجانب الإيجابي.

نتائج الدراسة جاءت لتؤكد العلاقة بين توجهات وأنماط العدالة التنظيمية السائدة في المنظمة وبين إدارة الصراع التنظيمي وتجاوز التحديات والنتائج السلبية المترتبة على هذا الصراع.

تحتاج العدالة التنظيمية إلى عدة مقومات ينبغي أن تقوم المنظمة بتوفيرها، في هذا الشأن بحثت دراسة (Sow, et al., 2017) (الجابر، ٢٠١٥) (Meral, et al., 2015) تلك المقومات التي ينبغي على المنظمة أن تقوم بتعزيزها ضمن ممارساتها المؤسسة، توصلت نتائج هذه الدراسة إلى وجود علاقة ذات تأثير معنوي بين نمط وتوجه العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية السائدة لدى الموظفين.

حيث وضعت هذه الدراسات أبعاد مهمة تتعلق بتلك المقومات اللازمة للعدالة التنظيمية وهي توسيع دائرة التمكين الوظيفي، توفير أدوات لتقديم خدمات العدالة الإجرائية والوظيفية، زيادة مستوى الثقة لدى العاملين في جدية المنظمة وجدية الإجراءات واللوائح فيما يخص تناسبها مع تطلعات العاملين.

بناءً على ما سبق استعرضه من الدراسات السابقة في مجال العدالة التنظيمية تضع الباحثة مجموعة من الاستنتاجات المتعلقة بها وهي موضحة بالجدول الاتي

جدول رقم (2)

استنتاجات الباحثة	الدراسات
هناك اشكال وأنواع من مظاهر العدالة التنظيمية وترتبط العدالة التنظيمية بتحسين مخرجات المنظمة وتطويرها ، علاوة على تأثيرها على دافعة وتحفيز الافراد	(Tan and Ab Aziz, 2016) (Debjani ,et al., 2016) (Tayyaba ,et al.,2017)
مساهمة العدالة التنظيمية في تقليل الأخطاء التنظيمية وتجنب اهدار الموارد وحسن استغلالها واستدامتها، وللتأثير على الارتباط الإيجابي بين الأداء الفردي والمؤسسي	(Silva , et al., 2016) (Ebru and Mine, 2016)
تطبيق العدالة التنظيمية يحتاج الى وعى قيادي ونشر ثقافة وتبنى التطبيق، الاعتماد على البعد الاجتماعي والأنساني والسلوكي لدى الموظفين ونمط الاتصال التنظيمي في تطبيق العدالة التنظيمية	(Anna , et al., 2015) (Shabnam and Parivash, 2012)
العدالة التنظيمية قد تكون إجرائية او اتصالية او تعاملية او تحفيزية وهي أداة مهمة تساعد في تهيئة بيئة العمل لتقبل التغيير وتطبيق التوجهات الحديثة، وتتبنى المبادرات الذاتية من العاملين	(Shannon , et al., 2015) (Juliana, 2017) (Russell and Agustin, 2016)
العدالة التنظيمية تسهل من تقليل أعباء الصراع التنظيمي وزيادة مستويات الرضا الوظيفي ، وتغيير نمط الثقافة التنظيمية ، وتطور من الأداء البشرى للموظفين وأنتاجيتهم	(Meral, et al., 2015) (Sow , et al., 2017) (Arzu , et al., 2014)

المشكلة البحثية

في ضوء ما تقدم من الأدبيات والدراسات السابقة في ممارسات إدارة الموارد البشرية والعدالة التنظيمية تتلخص المشكلة البحثية في محاولة الدراسة الحالية الإجابة على التساؤل الرئيس الاتي ما علاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية بالعدالة التنظيمية في وزارة الاتصالات؟

وينبثق منه الأسئلة الفرعية الاتية

ما علاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية التقليدية بالعدالة التنظيمية في وزارة الاتصالات؟

ما علاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة بالعدالة التنظيمية في وزارة الاتصالات؟

ما علاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية التقليدية بالعدالة الإجرائية في وزارة الاتصالات؟

ما علاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة بالعدالة الإجرائية في وزارة الاتصالات؟

أهداف الدراسة

- تسعى الدراسة الحالية الى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تنسجم مع طبيعة المشكلة البحثية والافتراضات التي تقوم عليها، وهي مبنية كما يلي:
١. بحث مدى وجود علاقة بين ممارسات إدارة لموارد البشرية التقليدية والعدالة التنظيمية بوزارة الاتصالات.
 ٢. استكشاف مدى علاقة ممارسات إدارة لموارد البشرية الحديثة والعدالة التنظيمية بوزارة الاتصالات.
 ٣. تحديد طبيعة علاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية التقليدية والحديثة بالعدالة الإجرائية في وزارة الاتصالات.
 ٤. اقتراح مجموعة من التوصيات المناسبة التي من الممكن أن تسهم في تعزيز دور ممارسات إدارة الموارد البشرية تجاه الافراد للعدالة التنظيمية والإجرائية في وزارة الإتصالات.

الفروض البحثية

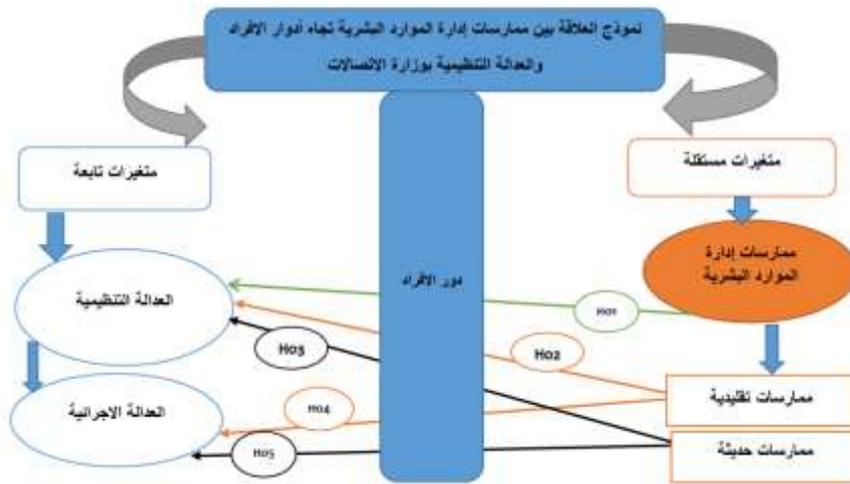
- تقوم الدراسة الحالية على اختبار مدى صحة الفروض البحثية الآتية
- H01 الفرض الفرعي الأول: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0,05$ بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والعدالة التنظيمية في وزارة الاتصالات.
- H02 الفرض الفرعي الثاني: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0,05$ بين ممارسات إدارة الموارد البشرية التقليدية والعدالة التنظيمية في وزارة الاتصالات.

H03 الفرض الفرعي الثالث: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0,05$ بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة والعدالة التنظيمية في وزارة الاتصالات.

H04 الفرض الفرعي الرابع: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0,05$ بين ممارسات إدارة الموارد البشرية التقليدية والعدالة الاجرائية في وزارة الاتصالات.

H05 الفرض الفرعي الخامس: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0,05$ بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة والعدالة الاجرائية في وزارة الاتصالات.

كما توضح الباحثة علاقات متغيرات الفروض البحثية في الشكل التالي



شكل (1) نموذج علاقات متغيرات الدراسة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية تجاه أدوار الأفراد والعدالة التنظيمية بوزارة الاتصالات.
الشكل من إعداد الباحثة

منهجية الدراسة

المنهج العلمي المستخدم في الدراسة

يستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ومن خلال الرجوع الى الدراسات السابقة في مجال ممارسات إدارة الموارد البشرية والعدالة التنظيمية والعدالة الإجرائية، مع استخدام أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان الذي تم تصميمه في ضوء مقاييس للدراسات السابقة.

مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في شركات الاتصالات.

عينة الدراسة

استخدمت الباحثة أسلوب الحصر الشامل للمسؤولين عن إدارة الموارد البشرية والتطوير الإداري والهيكل في شركة الاتصالات وصل العدد إلى (200) مسؤول.

وحدة المعاينة

المسؤولين في شركة الاتصالات عن إدارة الموارد البشرية والتطوير الإداري والهيكل.

تصميم أداة الدراسة

قامت الباحثة بتطوير ادة الدراسة في ضوء الرجوع الى بعض الدراسات السابقة في مجال ممارسات إدارة الموارد البشرية والعدالة التنظيمية والعدالة الاجرائية، حيث يوضح ذلك من الجدول التالي

جدول (3) محاور وفقرات أداة الدراسة

الدراسات السابقة المرجعية	فقرات القياس	المتغيرات
(Judie, et.al, 2015) (Akram and Yusuf, 2016) (Jesus, et.al, 2017) (Dolors, et.al, 2018)	٣٢	ممارسات إدارة الموارد البشرية
Pelin, 2016) (Zuzana and Jana, 2015) (Elizabeth,) (et al., 2017	١٥	ممارسات إدارة الموارد البشرية التقليدية
(Mark and Benon, 2018) (Sonal, et al., 2017)	١٧	ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة
(Tan and Ab Aziz, 2016) (Debjani ,et al., 2016) (Tayyaba ,et al.,2017)	٢٤	العدالة التنظيمية
(Silva , et al., 2016) (Ebru and Mine, 2016) (Anna , et al., 2015) (Shabnam and Parivash, 2012)	١٠	العدالة الاجرائية

قياس الصدق والثبات والصلاحية في أداة الدراسة

قامت الباحثة بإجراء اختبارات الصدق والثبات في أداة الدراسة ومن خلال استخدام معاملات ألفا كرونباخ ومعامل الارتباط الذي يشير الى الصدق والثبات وهو موضح في الجداول الآتية

جدول رقم (4) معاملي الثبات والصدق لمحاور أداة الدراسة

معامل الصدق	معامل لثبات (Alpha)	محاور أداة الدراسة
0.85517	0.7569	ممارسات إدارة الموارد البشرية
0.9145	0.8363	ممارسات إدارة الموارد البشرية التقليدية
0.8765	0.7682	ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة
0.8688	0.7548	العدالة التنظيمية
0.9201	0.8465	العدالة الاجرائية

أسلوب سحب العينة وتطبيق أداة الدراسة

قامت الباحثة بتطبيق أداة الدراسة وتوزيعها إلكترونياً عبر فريق مساعد له أعطيت لهم التعليمات حول الدراسة وطبيعتها، كما قامت الباحثة بتحديد وتوفير أدوات اتصال هاتفي وبريد إلكتروني للرد على أية استفسارات تجاه الإستبانة والتأكيد على مناسبة مواعيد المسؤولين لاستلام الاستبانة والرد عليها في وقت مناسب لهم.

نتائج اختبار فروض الدراسة

تشير الباحثة الى اختبار فروض الدراسة على النحو الموضح بعد:

اختبار وتحليل الفرض البحثي الأول:

ينص هذا الفرضي على "H01 الفرض الأول: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0,05$ بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والعدالة التنظيمية في وزارة الاتصالات.

توضح جداول (5) (6) نتائج اختبار الفرض الأول وهي كما يلي

جدول رقم (5)

معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والعدالة التنظيمية في وزارة الاتصالات

العلاقة	معامل الارتباط (r)	مستوى المعنوية	النتيجة (الدالة)
بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والعدالة التنظيمية في وزارة الاتصالات	**0.878	**0.009	دالة

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.01).

جدول رقم (6)

نموذج الأنحدار الخطي البسيط لتحديد معنوية تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية والعدالة التنظيمية في وزارة الاتصالات

معامل التحديد R ²	قيمة "ف" F. test		قيمة "ت" t. test		المعلمت المقدرة β_i	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
77.1%	**0.009	441.120	**0.009	3.105	0.399	ممارسات إدارة الموارد البشرية
			**0.009	21.515	0.891	

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.01).

بالنظر الى نتائج جدولي (5) (6) لاختبار الفرض الأول يتضح أن هناك علاقة ارتباط معنوية قيمتها 0.878^{**} وقيمة معنوية 0.009^{**} وهي دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.01) الأمر الذي يعنى صحة العلاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية والعدالة التنظيمية في وزارة الاتصالات، كما أن النتائج أظهرت أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر على العدالة التنظيمية في وزارة الاتصالات بنسبة وصلت الى 77.1% مما يعنى أن 77.1% من التغيرات في العدالة التنظيمية في وزارة الاتصالات ترجع الى ممارسات إدارة الموارد البشرية.

بناءً على ما سبق في دراسة الفرض الأول " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والعدالة التنظيمية في وزارة الاتصالات."
يتضح وجود علاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والعدالة التنظيمية في وزارة الاتصالات وتوافق نتائج بعض الدراسات مع عناصر متغيرات الفرضية والعلاقة بينهم

اختبار وتحليل الفرض البحثي الثاني:

ينص هذه الفرض على "H02 الفرض الثاني: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0,05$ بين ممارسات إدارة الموارد البشرية التقليدية والعدالة التنظيمية في وزارة الاتصالات.

توضح جداول (7) (8) نتائج اختبار الفرض الثاني وهي كما يلي

جدول رقم (7)

معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية التقليدية والعدالة التنظيمية في وزارة الاتصالات

العلاقة	معامل الارتباط (r)	مستوى المعنوية	النتيجة (الدلالة)
بين ممارسات إدارة الموارد البشرية التقليدية والعدالة التنظيمية في وزارة الاتصالات	**0.825	**0.006	دالة

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.01).

جدول رقم (8)

نموذج الأندثار الخطي البسيط لتحديد معنوية تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية التقليدية والعدالة التنظيمية في وزارة الاتصالات

معامل التحديد R ²	قيمة "ف" F. test		قيمة "ت" t. test		المعلمة المقدره β_i	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
68.1%	**0.006	191.220	**0.006	5.366	0.465	ممارسات إدارة الموارد البشرية التقليدية
			**0.006	13.655	0.781	

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.01).

أما على مستوى اختبار الفرض الثاني وبالنظر إلى نتائج جدولي (7) و (8) لإختبار الفرض الثاني يتضح أن هناك علاقة ارتباط معنوية قيمتها 0.815^{**} وبقيمة معنوية 0.006^{**} وهي دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.01) الأمر الذي يعني صحة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية التقليدية والعدالة التنظيمية في وزارة الاتصالات، كما أن النتائج أظهرت أن ممارسات إدارة الموارد البشرية التقليدية تؤثر على العدالة التنظيمية في وزارة الاتصالات بنسبة وصلت الى 68.1% مما يعني أن 68.1% من التغيرات في العدالة التنظيمية في وزارة الاتصالات ترجع إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية التقليدية.

إختبار وتحليل الفرض البحثي الثالث:

ينص هذا الفرض على "H03 الفرض الثالث: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0,05$ بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة والعدالة التنظيمية في وزارة الاتصالات.

توضح جداول (9) (10) نتائج اختبار الفرض الثالث وهي كما يلي

جدول رقم (9)

معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة والعدالة التنظيمية في وزارة الاتصالات.

العلاقة	معامل الارتباط (r)	مستوى المعنوية	النتيجة (الدلالة)
ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة والعدالة التنظيمية في وزارة الاتصالات	0.891^{**}	0.008^{**}	دالة

** دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.01).

جدول رقم (10)

نموذج الأندثار الخطي البسيط لتحديد معنوية تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة والعدالة التنظيمية في وزارة الاتصالات

معامل التحديد R ²	قيمة "ف" F. test		قيمة "ت" t. test		المعلقات المقدره β_i	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
79.4%	**0.008	401.955	0.008**	2.499	0.435	ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة
			0.008**	20.420	0.7775	

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.01).

ومن نتائج جدولي (9) (10) لاختبار الفرض الثالث يتضح أن هناك علاقة ارتباط معنوية قيمتها 0.887^{**} وبقيمة معنوية 0.008^{**} وهي دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.01) الأمر الذي يعنى صحة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة والعدالة التنظيمية في وزارة الاتصالات، كما أن النتائج أظهرت أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة تؤثر على العدالة التنظيمية في وزارة الاتصالات بنسبة وصلت الى 79.4% مما يعنى أن 79.4% من التغيرات في العدالة التنظيمية في وزارة الاتصالات ترجع إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة.

بناءً على ما سبق في دراسة الفرض الثالث " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0,05$ بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة والعدالة التنظيمية في وزارة الاتصالات.
يتضح وجود علاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة والعدالة التنظيمية في وزارة الاتصالات ناتجة عن توافق نتائج بعض الدراسات مع عناصر متغيرات الفرضية والعلاقة بينهم

اختبار وتحليل الفرض البحثي الرابع:

ينص هذا الفرض على "H04 الفرض الرابع: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0,05$ بين ممارسات إدارة الموارد البشرية التقليدية والعدالة الإجرائية في وزارة الاتصالات.

توضح جداول (11) (12) نتائج اختبار الفرضية الرابعة وهي كما يلي

جدول رقم (11)

معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية التقليدية والعدالة الإجرائية في وزارة الاتصالات

العلاقة	معامل الارتباط (r)	مستوى المعنوية	النتيجة (الدالة)
بين ممارسات إدارة الموارد البشرية التقليدية والعدالة الاجرائية في وزارة الاتصالات	**0.791	**0.006	دالة

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.01).

جدول رقم (12)

نموذج الأنحدار الخطي البسيط لتحديد معنوية تأثير بين ممارسات إدارة الموارد البشرية التقليدية والعدالة الاجرائية في وزارة الاتصالات

معامل التحديد R^2	قيمة "ف" F. test		قيمة "ت" t. test		المعطيات المقدره β_i	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
62.6%	**0.006	405.912	0.006**	2.942	0.412	ممارسات إدارة الموارد البشرية التقليدية
			0.006**	20.412	0.813	

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.01).

تبين من نتائج جدول (11) و(12) المتعلقة باختبار الفرض الرابع أن هناك علاقة ارتباط معنوية قيمتها 0.799^{**} وبقيمة معنوية 0.006^{**} وهي دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.01) الأمر الذي يعنى صحة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية التقليدية والعدالة الإجرائية في وزارة الاتصالات، كما أن النتائج أظهرت أن ممارسات إدارة الموارد البشرية التقليدية تؤثر على العدالة الإجرائية في وزارة الاتصالات بنسبة وصلت إلى 62.6% مما يعنى أن 62.6% من التغيرات في العدالة الإجرائية في وزارة الإتصالات ترجع إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية التقليدية.

بناءً على ما سبق في دراسة الفرض الرابع " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0,05$ بين ممارسات إدارة الموارد البشرية التقليدية والعدالة الاجرائية في وزارة الاتصالات "
يتضح وجود علاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية التقليدية والعدالة الاجرائية في وزارة الاتصالات ناتجة عن توافق نتائج بعض الدراسات مع عناصر متغيرات الفرضية والعلاقة بينهم

اختبار وتحليل الفرض البحثي الخامس:

ينص هذ الفرض على "H05 الفرض الخامس: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0,05$ بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة والعدالة الاجرائية في وزارة الاتصالات.

توضح جداول (13) (14) نتائج اختبار الفرض الخامس وهي كما يلي

جدول رقم (13)

معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة والعدالة الاجرائية في وزارة الاتصالات

العلاقة	معامل الارتباط (r)	مستوى المعنوية	النتيجة (الدلالة)
ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة والعدالة الاجرائية في وزارة الاتصالات	**0.826	**0.002	دالة

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.01).

جدول رقم (14)

نموذج الأنحدار الخطي البسيط لتحديد معنوية تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة والعدالة الاجرائية في وزارة الاتصالات

معامل التحديد R ²	قيمة "ف" F. test		قيمة "ت" t. test		المعلمة المقدره β_i	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
68.2%	**0.008	440.995	**0.002	2.855	0.389	ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة
			**0.002	21.301	0.881	

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.01).

بالنظر إلى نتائج جدولي (13) (14) لاختبار الفرض الخامس يتضح أن هناك علاقة ارتباط معنوية قيمتها 0.877^{**} وقيمة معنوية 0.002^{**} وهي دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.01) الأمر الذي يعنى صحة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة والعدالة الاجرائية في وزارة الاتصالات، كما أن النتائج أظهرت

أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة تؤثر على والعدالة الإجرائية في وزارة الاتصالات بنسبة وصلت إلى 68.2% مما يعنى أن 68.2% من العدالة الإجرائية ترجع إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة.

بناءً على ما سبق في دراسة الفرض الخامس " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0,05$ بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة والعدالة الاجرائية في وزارة الاتصالات "

يتضح وجود علاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة والعدالة الاجرائية في وزارة الإتصالات ناتجة و توافق نتائج بعض الدراسات مع عناصر متغيرات الفرضية والعلاقة بينهم

مناقشة النتائج

على مستوى الفرض الأول من فروض الدراسة الحالية

أظهرت نتائج الدراسة الحالية وجود علاقة معنوية ارتباطية وتأثيرية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والعدالة التنظيمية في وزارة الاتصالات، هذه النتيجة تعزز توجهات ونتائج لدراسات (Pelín, 2016) (Zuzana and Jana, 2015) (Elizabeth,) (et al., 2017) التي أكدت على أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر في بعض الجوانب التنظيمية والإجرائية داخل كيان المؤسسة، وتعمل على نشر وإشاعة أجواء التأييد والقناعة بالتوجهات التغييرية الجديدة التي يتطلب إحداثها في المؤسسة والتي من بينها نشر مفاهيم ومظاهر العدالة التنظيمية.

وتؤكد نتائج دراسات (Shannon , et al., 2015) (Juliana, 2017) (Russell and Agustin, 2016) على أن العدالة التنظيمية من الأدوات المهمة التي تحث الموظفين على مبادرات ذاتية تخدم ثقافة المنظمة وتوجهات التغيير المنشود تحقيقها الأمر الذي يعنى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تصب في اتجاهات تخدم

التحول إلى مظاهر وثقافة العدالة التنظيمية، هذا بجانب أن نتائج دراسات (Silva, Ebru and Mine, 2016) (Ebru and Mine, 2016) عززت دور العدالة التنظيمية في تقليل الأخطاء التنظيمية وتجنب إهدار الموارد وحسن استغلالها واستدامتها، والتأثير على الارتباط الإيجابي بين الأداء الفردي والمؤسسي وهي أمور مرتبطة بممارسات إدارة الموارد البشرية.

وهو ما يؤكد توافق نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة المشار إليها فيما يخص ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تساهم في تعزيز مفاهيم وتوجهات العدالة التنظيمية بالمنظمات.

على مستوى الفرض الثاني من فروض الدراسة الحالية

تبين من نتائج الدراسة الحالية على مستوى الفرض الثاني وجود علاقة معنوية ارتباطية وتأثيرية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية التقليدية والعدالة التنظيمية في وزارة الاتصالات، هذه النتيجة تعزز توجهات ونتائج لدراسات (Pelín, 2016) (Elizabeth, et al., 2017) (Elizabeth, et al., 2017) التي أكدت أن الممارسات التقليدية لإدارة الموارد البشرية تعمل على مساندة المنظمة في توجهاتها الحديثة وكذلك توفير بيئة عمل مناسبة للموظفين تجاه، وأكدت النتائج على أن ممارسات إدارة الموارد البشرية التقليدية تصب في مصلحة المؤسسة ومواجهة تغيرات بيئة العمل وأساليب إدارة المؤسسات، كما تعزز نتائج دراسات كل من (Mark and Benon, 2018) (Benon, 2018) (Sonal, et al., 2017) النتيجة الحالية تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على توجهات ودور الأفراد في إحداث التغيير والأنسجام مع متغيرات العمل، مرونة الاستجابة للتغيير المطلوب.

وتشير نتائج بعض الدراسات (Debjani, et al., 2016) (Tan and Ab Aziz, 2016) إلى أن هناك أشكال وأنواع من مظاهر العدالة التنظيمية بالإضافة إلى ارتباط مفهوم وفلسفة العدالة التنظيمية بتحسين مخرجات المنظمة وتطويرها، علاوة على تأثيرها على دافعة وتحفيز الأفراد، مما يعزز من الاتجاهات التي تؤيد نتائج اختبار الفرضية الحالية. وهو ما يؤكد توافق نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة المشار إليها فيما يخص ممارسات إدارة الموارد البشرية التقليدية التي تساهم في تعزيز مفاهيم وتوجهات العدالة التنظيمية بالمنظمات.

على مستوى الفرض الثالث من فروض الدراسة الحالية

اتضح من نتائج الدراسة الحالية على مستوى الفرض الثالث وجود علاقة معنوية ارتباطية وتأثيرية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة والعدالة التنظيمية في وزارة الاتصالات، هذه النتيجة تعزز توجهات ونتائج لدراسات (Judie, et.al, 2016) (Akram and Yusuf, 2015) من حيث تغيير توجهات ممارسات إدارة الموارد البشرية لمواكبة العصر الحالي وتحولاته في إدارة العاملين وأدائهم ومخرجاتهم، بالإضافة إلى تعزيز نتائج دراسات (Pelín, 2016) (Zuzana and Jana,) (2015) (Elizabeth, et al., 2017) عن وجود ممارسات تقليدية وممارسات حديثة لمهام إدارة الموارد البشرية وكلاهما من المهم أن يصب في مصلحة المؤسسة ومواجهة تغيرات بيئة العمل وأساليب إدارة المؤسسات، الأمر الذي يتوافق مع نتائج الفرضية الحالية، بجانب تأكيد نتائج دراسات (Dolors, et.al, 2017) (Jesus, et.al, 2017) (2018) على التوجهات الحديثة في ممارسات إدارة الموارد البشرية من حيث زيادة

التركيز على الأصول البشرية ورأس المال الفكرى والبشرى والأصول المنتجة للمعرفة التنظيمية والبشرية والابتكار .

أما على مستوى دراسات العدالة التنظيمية اكدت نتائج دراسات كل من (Anna (Shabnam and Parivash, 2012) (et al., 2015) ، على ن تطبيق العدالة التنظيمية يحتاج إلى وعى قيادي ونشر ثقافة وتبنى التطبيق، الاعتماد على البعد الاجتماعى والأنسأني والسلوكي لدى الموظفين ونمط الاتصال التنظيمى فى تطبيق العدالة التنظيمية ، بالإضافة الى ما توصلت اليه دراسات (Sow , et al., 2017) (Meral, et al., 2015) (Arzu , et al., 2014) أن العدالة التنظيمية تسهل من تقليل أعباء الصراع التنظيمى وزيادة مستويات الرضا الوظيفى، وتغيير نمط الثقافة التنظيمية ،وتطور من الأداء البشرى للموظفين وأنتاجيتهم ،وهى كلها أمور تتطلب ممارسات محددة من إدارة الموارد البشرية.

وهو ما يؤكد توافق نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة المشار اليها فيما يخص ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة التي تساهم في تعزيز مفاهيم وتوجهات العدالة التنظيمية بالمنظمات .

على مستوى الفرض الرابع من فروض الدراسة الحالية

أسفرت نتائج الدراسة الحالية على مستوى الفرض الرابع وجود علاقة معنوية ارتباطية وتأثيرية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية التقليدية والعدالة الإجرائية في وزارة الاتصالات، هذه النتيجة تتوافق ونتائج دراسات (Natalia, et al., 2018) (Sonal, et al., 2017) (Wei, 2018) التي اكدت على أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها دور في الالتزام التنظيمى والتعلم الذاتى والتنمية الذاتية للأفراد ، علاوة على تعزيز الأصول الفكرية والبشرية لدى الموظفين، والمساهمة في خفض

تكاليف تطبيق التوجهات الحديثة في إدارة المنظمة لرفع معدلات أنتاجيتها وعلاج الأخطاء التنظيمية والإجرائية .

حيث تتركز ممارسات إدارة الموارد البشرية في جوانب تخص إجراءات العمل والعلاقات التنظيمية والاتصالات الإدارية ونشر الثقافة المؤسسية وهي ممارسات تتطلب إجراءات معينة تخص هذه المجالات (Toon and Thomas, 2018) (Virginia, et.al, 2018) وتأثير ممارسات الموارد البشرية على العلاقة بين المدخلات والمخرجات ودور الأفراد في تفعيل عنصري الكفاءة والفعالية التنظيمية والإجراءات المرتبطة بها.

كما توصلت نتائج دراسات (Debjani ,et al., 2016) (Tan and Ab Aziz, 2016) (al., 2016)

(Tayyaba ,et al.,2017) إلى أن هناك اشكال وأنواع من مظاهر العدالة التنظيمية وترتبط العدالة التنظيمية بتحسين مخرجات المنظمة وتطويرها، علاوة على تأثيرها على دافعة وتحفيز الافراد وهي مظاهر مرتبطة بتحقيق العدالة في إجراءات المنظمة ككل، وتوصلت دراسات (Ebru and Mine, 2016) (Silva , et al., 2016) الى أن مساهمة العدالة التنظيمية في تقليل الأخطاء التنظيمية وتجنب اهدار الموارد وحسن استغلالها واستدامتها، والتأثير على الارتباط الإيجابي بين الأداء الفردي والمؤسسي مما يعنى ترجمة لتحقيق العدالة في إجراءات المؤسسة ، وهي نتائج تركز على البعد البشرى والوظيفي للعاملين مما يعنى ارتباطها بممارسات إدارة الموارد البشرية. وهو ما يؤكد توافق نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة المشار اليها فيما يخص ممارسات إدارة الموارد البشرية التقليدية التي تساهم في تعزيز مفاهيم وتوجهات العدالة الاجرائية بالمنظمات.

على مستوى الفرض الخامس من فروض الدراسة الحالية

اتضح من دراسة الفرض الخامس لبحث العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة والعدالة الاجرائية في وزارة الاتصالات وجود علاقة معنوية ارتباطية وتأثيرية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية التقليدية والعدالة الإجرائية في وزارة الاتصالات، هذه النتيجة تتوافق ونتائج دراسات (Dolors, et.al, 2017) (Jesus, et.al, 2018) من حيث أنها أظهرت أن هناك تغيير في توجهات ممارسات إدارة الموارد البشرية لمواكبة العصر الحالي وتحولاته في إدارة العاملين واداءهم ومخرجاتهم، هذا وتبين كذلك من نتائج دراسات (Pelín, 2016) (Zuzana and Jana, 2015) (Elizabeth, et al., 2017) وجود ممارسات تقليدية وممارسات حديثة لمهام إدارة الموارد البشرية وكلاهما من المهم أن يصب في مصلحة المؤسسة ومواجهة تغيرات بيئة العمل وأساليب إدارة المؤسسات وهي نتائج تتوافق مع نتائج الفرضية الحالية.

وقد أظهرت دراسات كلا من (Sonal, 2018) (Wei, 2018) (Natalia, et al., 2018) (et al., 2017) نتائج متوافقة مع نتائج اختبار الفرض الخامس الحالي من حيث أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة تتمثل في الالتزام التنظيمي والتعلم الذاتي والتنمية الذاتية للأفراد ، علاوة على تعزيز الأصول الفكرية والبشرية لدى الموظفين، والمساهمة في خفض تكاليف تطبيق التوجهات الحديثة في إدارة المنظمة لرفع معدلات إنتاجيتها وعلاج الأخطاء التنظيمية والإجرائية.

وعلى مستوى العدالة الإجرائية جاءت نتائج دراسات (Sow , et al., 2017) (Meral, et al., 2015) ((Arzu, et al., 2014) للتوافق مع طبيعة ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة بما يؤيد نتائج الفرضية الخامسة الحالية من حيث العدالة التنظيمية تسهل من تقليل أعباء الصراع التنظيمي وزيادة مستويات الرضا الوظيفي،

وتغيير نمط الثقافة التنظيمية، وتطور من الأداء البشرى للموظفين وأنتاجيتهم وهي أمور تتحقق من خلال أدوار إدارة الموارد البشرية وممارساتها تجاه دور الموظفين في المنظمة.

وايدت نتائج دراسات (Juliana, 2017) (Shannon , et al., 2015) (Russell and Agustin, 2016) مظاهر للعدالة التنظيمية الإجرائية تتمثل في أنها قد تكون إجرائية او اتصالية او تعاملية او تحفيزية وهي أداة مهمة تساعد في تهيئة بيئة العمل لتقبل التغيير وتطبيق التوجهات الحديثة، وتتبنى المبادرات الذاتية من العاملين، وهو ما يتوافق مع نتائج الفرضية الخامسة الحالية. وهو ما يؤكد توافق نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة المشار اليها فيما يخص ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة التي تساهم في تعزيز مفاهيم وتوجهات العدالة الاجرائية بالمنظمات. مقترحات الدراسة

في ضوء النتائج ومناقشتها والاستخلاصات التي توصلت لها الباحثة من خلال قراءتها للنتائج وعلاقتها بالدراسات السابقة، تقترح الباحثة مجموعة من الأمور لتحقيق استفادة وزارة الاتصالات المصرية من ممارسات إدارة الموارد البشرية والعدالة التنظيمية.

١. أن يقوم مسؤولي إدارات الموارد البشرية في وزارة الاتصالات بإعادة النظر في أنشطة وممارسات تلك الإدارات وتطويرها في ضوء مستجدات العمل في إدارة المنظمات الحكومية وتعديل السياسات والإجراءات بشكل مناسب لها، مع الاخذ في الاعتبار اقتراح التشريعات واللوائح الوزارية المناسبة لذلك.
٢. وضع خطة لاستراتيجية موارد بشرية تقوم على أن تؤدي إدارة الموارد البشرية أدوار نابعة من التوجهات الحديثة في التعلم والتنمية الذاتية وبناء الأصول

- الفكرية والبشرية والمعرفة بحيث يبني أداء الموظفين على توجهات الممارسات الحديثة في إدارة الموارد البشرية مع تعديل بطاقات الوصف الوظيفي والمهام والاختصاصات بما يتناسب وذلك التوجه.
٣. نشر مفاهيم وثقافة العدالة التنظيمية في إدارات وقطاعات ووزارة الاتصالات وايضاح أهمية هذا المفهوم ونتائجه المؤثرة على العاملين وتعظيم العائد من أداء الموظفين والتأثير على كفاءة وفعالية الوزارة.
٤. القيام بدراسة الأوضاع الحالية لسياسات الموارد البشرية وأنشطة الإدارات المختصة في ذلك ومدى توافقها مع تحقيق معايير وابعاد العدالة التنظيمية سواء من الناحية الإجرائية او الاتصالية او مفاهيم العدالة التنظيمية بشكل عام.
٥. مراجعة الوصف الوظيفي للعاملين ومدى تطابقه مع مفاهيم العدالة التنظيمية والاجرائية والقيام بتعديل مضمون بطاقات الوصف الوظيفي بما يساهم في تحقيق ذلك.
٦. تطوير الإجراءات التنظيمية في هيكل وزارة الإتصالات بما يضمن أنسياب الإجراءات بشكل معتدل ومناسب لأداء القطاعات والإدارات ويضمن عدالة إجراءات أداء أنشطة الوزارة وتجنب حدوث الأخطاء التنظيمية والصراعات التي تعرقل مسارات العمل بالوزارة.
٧. اجراء دراسة تحليلية لنقاط القوة والضعف في أداء إدارات الموارد البشرية في الوزارة بما يتناسب مع توجهات مفاهيم وفكر العدالة التنظيمية والاجرائية حتى تساعد النتائج في معرفة الاليات المناسبة لتطبيق هذه المفاهيم.

قائمة المراجع

المراجع العربية

- الجابر، ريم عبد الرحمن. ٢٠١٥. درجة ممارسة العدالة التنظيمية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية بإدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية. *مجلة كلية التربية جامعة بنها*، مجلد ٢٦، عدد ١، يناير.
- الزبيدي، غني . 2016. دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية: دراسة ميدانية في الشركة العامة للزيوت النباتية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*. 22 (89): 53 - 75 .
- سعيد، محمد نصر. ٢٠١٦. دور العدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي :دراسة تطبيقية على العاملين في قطاع الاتصالات المصرية . *المجلة العلمية للتجارة والتمويل جامعة طنطا* ، عدد ٢، يونيو.
- الشيببي، خميس بن صالح بن مويشل. 2015. تطوير أداء الموارد البشرية بجامعات سلطنة عمان في ضوء معايير الجودة الشاملة. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، ع ٥٤، ج ٢، يونية.
- عبد الرحمن، العايب. 2018. دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في التحلي بالمسؤولية الاجتماعية للشركات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. *مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث*، العدد الاول ، يونيو .
- عبد السميع، جمال عبد الحميد على. ٢٠١٢ اختبار أثر التمكين كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي : دراسة تطبيقية على العاملين بشركات قطاع البترول. *مجلة الدراسات والبحوث التجارية* ، جامعة القاهرة، السنة ٣٢، عدد ١، مجلد ٢.

- العزب ، حسين محمد ، و العنزي ، فرج شيلويح . 2013. أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية عل مصلحة الجمارك السعودية. مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الأنسانية والاجتماعية، مجلد ٨٢، عدد ٤ .
- العطوى، عامر على .٢٠١٢. العدالة التنظيمية والدمج التنظيمى ودورها في تقليل السلوك المنحرف دراسة تطبيقية في معمل سمنت المثنى . مجلة الغرى للعلوم الاقتصادية و الإدارية , السنة السابعة العدد 21.
- عوض، أشرف محمد ابراهيم. 2015.اثر التنوع الثقافي على ممارسات الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على المستشفيات التابعة لوزارة الصحة بدولة الامارات العربية المتحدة. المجلة العلمية التجارة والتمويل - جامعة طنطا ، ع. ٤ .
- محمد، بناز عثمان. 2016. تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على جامعة السليمانية التقنية بإقليم كردستان العراق. المجلة المصرية للدراسات التجارية - جامعة المنصورة. مج. ٤٠، ع. ٢ .
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. 2014. بناء ثقافة التعلم التنظيمي لتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية: بالتطبيق على الأجهزة الحكومية السعودية. المجلة المصرية للدراسات التجارية - جامعة المنصورة، مج. ٣٨، ع. ٢ .

مراجع اجنبية

- Afagh, A. N., Noor, M. Y., Habibollah, D., Seyed, Al. R. 2016 . Exploring the Dimensions and Components of Islamic Values Influencing the Productivity of Human Resources from the Perspective of Mashhad Municipality Employees .**Social and Behavioral Sciences**, V. 230, 12 Sep. : 379-386.
- Akram A.& Yusuf S.2016. Comparative international human resource management: Future research directions. **Human Resource Management Review**, V. 26, 4, December: 352-358.
- Anna P., Silvia P., Paola M., Tiziana R.2015. Organizational Justice, Optimism and Commitment to Change. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, V. 191, 2 June pp.: 1697-1701.
- Arzu S., Meral E., Tanyeri U., Irge S.2014.The Effects of Organizational Justice and Ethical Climate on Perceived Work Related Stress. **Social and Behavioral Sciences**, V. 150, 15, September, pp.: 1187-1198.
- B Toon Z. & Thomas V.2018. The employee mobility budget: Aligning sustainable transportation with human resource management?. **Transportation Research**, Part D: Transport and Environment, V. 61, Part B, June : 383-396.
- Benson T.H. L.& Martin L.2017.The effect of inter-organizational justice perceptions on organizational citizenship behaviors in construction projects. **International Journal of Project Management**, V. 35, 2, Feb. pp.: 95-106.
- Debjani G., Tomoki S., Gurunathan L.2017. Organizational embeddedness as a mediator between

- justice and in-role performance. **Journal of Business Research**, V. 75, June pp.: 130-137.
- Didem, P. 2016. Analysis of the Relationship Between Human Resources Management Practices and Organizational Commitment from a Strategic Perspective: Findings from the Banking Industry. **Social and Behavioral Sciences**, V. 207, 20 Oct. : 315-324.
 - Dolors C., Esther M., Josep M. 2018. Socially responsible HR practices and their effects on employees' wellbeing: Empirical evidence from Catalonia, Spain. **European Research on Management and Business Economics**, V. 24, 2, May–August: 82-89.
 - Ebru B. B.& Mine A. F.2016.The Mediating Effect of Job Satisfaction on the Relation between Organizational Justice Perception and Intention to Leave. **Social and Behavioral Sciences**, V. 235, 24 November pp.: 403-411.
 - Elizabeth P. K., William L. G., Daniel P. G., Lori L. T. , Mingwei L.2017. Authentic Leadership and High-Performance Human Resource Practices: Implications for Work Engagement. **Series: Research in Personnel and Human Resources Management**, 35, pp.:103 – 153.
 - Feodor M., Kolesnikova J., Salyakhov E.2014. Current Tendencies of the Development of Service of Human Resources Management. **Social and Behavioral Sciences**, V. 150, 15 Sep.:330-335.
 - Heidi O., Pia H. L., Pia H.2015. Human resources – strength and weakness in protection of intellectual capital. **Journal of Intellectual Capital**, 16, 4, pp: 742-762.
 - Jesus B., Macarena L., Pedro M. 2017. Socially responsible human resource policies and practices: Academic and professional validation. **European**

- Research on Management and Business Economics**, V. 23, 1, January–April: 55-61.
- **Journal of Business Research**, V. 70, January pp.: 214-223.
 - Judie M., Angela R., Liz D.2015. Strategic human resource management: Insights from the international hotel industry. **International Journal of Hospitality Management**, V. 47, May 65-75.
 - Juliana, D. L.2017.What happened to civility? Understanding rude behavior through the lens of organizational justice. **Business Horizons**, V. 60, 5, September–October pp.: 707-714.
 - Justin N.& Scott E. W. 2016 . Sensitivity to the Ferguson Effect: The role of managerial organizational justice. **Journal of Criminal Justice**, V. 47, December pp.: 12-20.
 - Mark K. & Benon C. B .2018. Indigenous Human Resource Management Practices in Africa: Empirical Lessons from Four Sub-regions. **Advanced Series in Management**, 20, pp.:97 - 118.
 - Meral E., Melisa Erdilek K., Bulent A.2015.Investigating the Mediating Effect of Ethical Climate on Organizational Justice and Burnout: A Study on Financial Sector. **Social and Behavioral Sciences**, V. 207, 20 October, pp.: 587-597.
 - Mohd Y. Y., Nur Z. O., Charbel J. C. J.2017. Deciphering the implementation of green human resource management in an emerging economy. **Journal of Management Development**, 36, 10, pp.:1230-1246.
 - Natalia G. C., Fernando M. A., Gonzalo S. G.2018. Determinants of building consistent human resources management systems: A focus on internal

- communication. **International Journal of Manpower**, 39, 3, pp.:354-377.
- Parivash J., Shabnam B. 2012.The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, V. 47, pp.: 1815-1820.
 - Pelin ,V. 2016. Strategic Approach to Human Resources Management During Crisis .Social and Behavioral Sciences, V.235, 24 Nov. : 463-472.
 - Russell C. & Agustin M.2015. Organizational Justice. **International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences** , Second Edition, pp.: 379-384.
 - Shabnam B.& Parivash J.2012.The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Trust Shabnam .**Social and Behavioral Sciences**, V. 47 pp.: 1622-1626.
 - Shannon K., Jeremy S. J., Brian A. T. 2015 .Organizational justice and conflict: Do perceptions of fairness influence disagreement?. **Sport Management Review**, Volume 18, Issue 3, August pp.: 384-395.
 - Silva K., Guy A., Rob H.2016.An empirical study of 360-degree feedback, organizational justice, and firm sustainability. **Journal of Business Research**, V.69, 5, May pp.: 1862-1867.
 - Sonal A. , Ginni C., Rupali S.2017. Innovations in human resource practices: measurement development and validation. **International Journal of Innovation Science**, 9, 4, pp.: 396-416.
 - Sow H., Joanne C., Ho Y., Isabella L.2017.Understanding the link between communication satisfaction, perceived justice and organizational citizenship behavior

- Tan F. Y. & Ab Aziz Y.2016.Organizational Justice: A Conceptual Discussion . **Social and Behavioral Sciences**, V. 219, 31 May pp.: 798-803.
- Tayyaba, A., Shen L., Muhammad, J.H., Syed, T. H., Lilian, C. M. P.2017. The effect of organizational justice on knowledge sharing: Empirical evidence from the Chinese telecommunications sector. **Journal of Innovation & Knowledge**, V. 2, 3September–December pp.: 134-145.
- Virginia B., Esther P., Juan B.2018. Human resource practices and organizational human capital in the family firm: The effect of generational stage. **Journal of Business Research**, V. 84, March: 337-348.
- Wei L .2018. High-involvement human resource practices, employee learning and employability. **Career Development International**, 23, 3, pp.:312-326.
- Zuzana, J.& Jana, B. 2015. Age Management as Contemporary Challenge to Human Resources Management in Slovak Companies . **Economics and Finance**, V. 34, : 202-209.

Abstract

The impact of human resources management practices on the role of individuals in achieving organizational justice in public institutions - An applied study on the Ministry of Communications

The aim of this study is to examine the relationship between human resources management practices and the role of individuals in achieving organizational justice in the Ministry of Communications. It also aims to examine the relationship between traditional practices and modern human resources management practices in terms of organizational justice and their contribution to the Ministry of Communications.

The results of the study were based on the importance of the relationship between traditional and modern human resources management practices as independent variables and organizational justice as a variable. The value of the regression coefficient was significant at $0.05 = \alpha$, indicating the validity of the effect relationship.

The study recommended that human resources management should take into account the activities that contribute to the promotion of organizational justice between the two employee in the Ministry of Communications as it contributes to enhancing satisfaction, increasing employee productivity, achieving the Ministry's effectiveness and achieving the goals.

Key Words: Human Resource Management - Human Resources - Traditional Human Resource Management Practices - Modern Human Resource Management Practices - Organizational Justice - Ministry of Communications.

الملاحق

الاستبانة

الأخ الفاضل ، الأخت الفاضلة ، بعد التحية ،،

يطيب لي أن أشكركم مقدما على استجابتكم الكريمة نحو أنجاز هذه الدراسة مقدرين ومثمنين لكم تعاونكم المخلص، كما أود إحاطتكم بأن هذه الاستبانة تتضمن عدد من البنود والمحاوير التي تقيس العوامل المتعلقة بموضوع أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية تجاه أدوار الافراد على تحقيق العدالة التنظيمية في المؤسسات العامة - دراسة تطبيقية على وزارة الاتصالات، كما نؤكد لكم على أن كل ما تدلون به من آراء في هذه الاستبانة لن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

ولاً: - فيما يلي مجموعة من العبارات التي تتعلق بممارسات إدارة الموارد البشرية بالوزارة ، يرجى إبداء آرائكم في الخانة التي تتناسب معكم

م	الفقرات	غير موافق تماماً (١)	غير موافق (٢)	محايد (٣)	موافق (٤)	موافق تماماً (٥)
١	توفر اسلوب فعال لدى ادارة الموارد البشرية بالوزارة للتخفيف المادى					
٢	تركز ادارة الموارد البشرية على تطبيق اسلوب التخفيف المعنوي بالوزارة					
٣	يتسم أسلوب التخفيف بالوزارة بالشفافية والعدالة					
٤	تطور ادارة الموارد البشرية بالوزارة من اسلوب التخفيف وفق المستجدات					
٥	تشجع ادارة الموارد البشرية بالوزارة العاملين المتميزين في الاداء					
٦	تتمح ادارة الموارد البشرية مكافآت عينية للموظفين المحتهدين في الوزارة					
٧	تهتم ادارة الموارد البشرية بتخفيف الموظفين المتميزين بالترقيات المناسبة					
٨	يتم ربط الحوافز بالأداء البشرى تشجيعا للمتميزين في الوزارة					

م	الفقرات	غير موافق تماماً (١)	غير موافق (٢)	محايد (٣)	موافق (٤)	موافق تماماً (٥)
٩	تمنح ادارة الموارد البشرية بالوزارة فرصة تدريبية متميزة للمتفوقين في الاداء					
١٠	تحرص الادارة العليا بالوزارة على تكريم الموظفين المتميزين					
١١	تعمل ادارة الموارد البشرية على تنوع اساليب التحفيز المعنوي					
١٢	توجد طرق متنوعة للتحفيز المادى للعاملين بالوزارة					
١٣	تطبيق ادارة الموارد البشرية نظام تحفيز مشجع على تطوير الاداء البشرى					
١٤	تحرص ادارة الموارد البشرية بالوزارة على توفير بيئة عمل اجتماعية محفزة للاداء					
١٥	تطبيق ادارة الموارد البشرية بالوزارة اسلوب واضح لتحديد الاحتياجات التدريبية لموارد البشرية					
١٦	تطبيق ادارة الموارد البشرية بالوزارة البرامج التدريبية المناسبة لمد الاحتياجات التدريبية					
١٧	تهتم ادارة الموارد البشرية بالوزارة بتطوير مهارات الموارد البشرية وقدرتهم لاستيعاب كل ما هو حديث					
١٨	توفر ادارة الموارد البشرية بالوزارة برامج تدريبية مناسبة في مجال التقنيات والبرمجيات الحديثة					
١٩	تهتم ادارة الموارد البشرية بالوزارة بقياس الاداء البشرى لتحديد الاحتياجات التدريبية المناسبة					
٢٠	تعمل ادارة الموارد البشرية بالوزارة على تحليل الوظائف للوقوف على الاحتياجات التدريبية المناسبة					
٢١	توفر الوزارة الميزانية المناسبة لمد فجوة الاحتياجات التدريبية					
٢٢	ترتبط ادارة الموارد البشرية بالوزارة بين تقييم الاداء البشرى والاحتياجات التدريبية لمعالجة انخفاض الاداء البشرى					

م	الفقرات	غير موافق تماماً (١)	غير موافق (٢)	محايد (٣)	موافق (٤)	موافق تماماً (٥)
٢٣	تعطى ادارة الموارد البشرية بالوزارة اهتمام كاف لتحديد نوعية البرامج التي تناسب الاحتياجات التدريبية					
٢٤	تهتم ادارة الموارد البشرية بصقل مهارات الموظفين المسؤولين عن تقديم خدمات الوزارة					
٢٥	تشجع ادارة الموارد البشرية بالوزارة العاملين على التعلم الذاتي لتنمية مهاراتهم في ضوء الاحتياجات التدريبية اللازمة لهم					
٢٦	توفر ادارة الموارد البشرية محفزات لاستقطاب الكفاءات					
٢٧	توجد لجنة متخصصة في ادارة الموارد البشرية للاختيار والتعيين وفق معايير واضحة					
٢٨	لدى ادارة الموارد البشرية خطة لاستكشاف واستقطاب الكفاءات من داخل البنك					
٢٩	يوفر البنك بيئة تحفيزية لتشجيع الافراد على تدوين المعرفة التي يمتلكونها وتوثيقها					
٣٠	لدى البنك معرفة بالافراد الذين يمتلكون اداء ابتكاري متميز					
٣١	يمتلك البنك موارد بشرية لديهم معرفة واضحة تسهم في حل مشكلات البنك					
٣٢	يتم تداول المعرفة بين العاملين في المستويات العليا و الدنيا من مصادرها المختلفة					

ثانياً:- فيما يلي مجموعة من العبارات التي تتعلق بالعدالة التنظيمية وعدالة الإجراءات بالوزارة يرجى إبداء آرائكم في الخانة التي تتناسب معكم

م	الفقرات	غير موافق تماماً (١)	غير موافق (٢)	محايد (٣)	موافق (٤)	موافق تماماً (٥)
١	توفر الوزارة للعاملين إجراءات عمل ميسرة وواضحة					
٢	يتم اتخاذ القرارات في ضوء مشاركة العاملين فيها					
٣	تمكن الاتصالات الإدارية بالوزارة من حصول جميع العاملين على المعلومات اللازمة لأتجاز العمل					
٤	تتسم إجراءات العمل بالوزارة بتلافي الأزدواجية وتعقد إجراءات العمل					
٥	تهتم الوزارة باشتراك العاملين في تعديل إجراءات العمل بما يناسب اداؤهم					
٦	هناك تناسب للهيكل التنظيمي مع إجراءات العمل					
٧	يخضع جميع العاملين للإجراءات واللوائح التنظيمية بشكل متساو					
٨	تتخذ الوزارة قرارات عادلة تتعلق بتوزيع أعباء اجراءات العمل					
٩	تضع الوزارة إجراءات عادلة لتقييم الأداء الوظيفي للعاملين					
١٠	اهتم بالتعامل الودي مع كافة الموظفين بالوزارة					
١١	اساعد الموظفين على حل مشكلات اداؤهم الوظيفي					
١٢	اتباع سياسة الباب المفتوح مع الجميع من العاملين بالوزارة					
١٣	تستحوذ حقوق الموظف وتوضحها لهم على اهتمامي					

م	الفقرات	غير موافق تماماً (١)	غير موافق (٢)	محايد (٣)	موافق (٤)	موافق تماماً (٥)
١٤	افرج وقت للاستماع لشكوى الموظفين بالوزارة					
١٥	أسمح للموظفين بالمعارضة تجاه القرارات التي تتعلق بهم					
١٦	افتح ناقشاً صريح مع الموظفين في مناقشة نتائج اداؤهم					
١٧	الجوانب الأسانية تجاه العاملين بالوزارة مهمة بالنسبة لى					
١٨	اعتمد الترقيات لمن يستحقها تقديرا لجهودهم					
١٩	اتبع مبدأ المساواة في التعامل مع الموظفين					
٢٠	تقوم الوزارة بتعديل نظام الحوافز وفقا لمستجدات العمل					
٢١	تنظر الوزارة بعين الاعتبار للتنظيمات من نظام الحوافز					
٢٢	تقوم قيادات الوزارة بمنح شهادات تقدير للمتميزين من العاملين					
٢٣	تضع الوزارة قيم مالية عادلة لجهود العاملين					
٢٤	تتيح الوزارة الفرصة للعاملين لأبداء الرأي في نظام التحفيز					

خامساً: - ما هو أنطباعكم بشكل عام عن ممارسات إدارة الموارد البشرية العدالة التنظيمية والاجرائية في الوزارة والمعوقات المرتبطة بهم ؟

.....
.....
.....
.....
.....

سادساً: ما مقترحاتكم للتغلب على تلك المعوقات؟

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

مع خالص التقدير والاحترام والشكر

الباحثة