

# مجلة البحوث الإعلامية

مجلة علمية محكمة تصدر عن جامعة الأزهر/كلية الإعلام



رئيس مجلس الإدارة: أ.د/ سلامة داود - رئيس جامعة الأزهر.

رئيس التحرير: أ.د/ رضا عبدالواجد أمين - أستاذ الصحافة والنشر وعميد كلية الإعلام.

نائب رئيس التحرير: أ.م.د/ سامح عبدالغني - وكيل كلية الإعلام للدراسات العليا والبحوث.

مساعدو رئيس التحرير:

أ.د/ محمود عبدالعاطي - الأستاذ بقسم الإذاعة والتلفزيون بالكلية

أ.د/ فهد العسكر - أستاذ الإعلام بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية (المملكة العربية السعودية)

أ.د/ عبد الله الكندي - أستاذ الصحافة بجامعة السلطان قابوس (سلطنة عمان)

أ.د/ جلال الدين الشيخ زيادة - أستاذ الإعلام بالجامعة الإسلامية بأم درمان (جمهورية السودان)

مدير التحرير: أ.د/ عرفه عامر - الأستاذ بقسم الإذاعة والتلفزيون بالكلية

د/ إبراهيم بسيوني - مدرس بقسم الصحافة والنشر بالكلية.

د/ مصطفى عبد الحى - مدرس بقسم الصحافة والنشر بالكلية.

د/ أحمد عبده - مدرس بقسم العلاقات العامة والإعلان بالكلية.

د/ محمد كامل - مدرس بقسم الصحافة والنشر بالكلية.

سكرتير التحرير:

أ/ عمر غنيم - مدرس مساعد بقسم الصحافة والنشر بالكلية.

أ/ جمال أبو جبل - مدرس مساعد بقسم الصحافة والنشر بالكلية.

التدقيق اللغوي:

القاهرة- مدينة نصر - جامعة الأزهر - كلية الإعلام - ت: ٠٢٢٥١٠٨٢٥٦

الموقع الإلكتروني للمجلة: <http://jsb.journals.ekb.eg>

البريد الإلكتروني: [mediajournal2020@azhar.edu.eg](mailto:mediajournal2020@azhar.edu.eg)

المراسلات:

العدد السابع والستون - الجزء الثاني - ربيع الأول ١٤٤٥هـ - أكتوبر ٢٠٢٣ م

رقم الإيداع بدار الكتب المصرية: ٦٥٥٥

الترقيم الدولي للنسخة الإلكترونية: ٢٦٨٢ - ٢٩٢ x

الترقيم الدولي للنسخة الورقية: ٩٢٩٧ - ١١١٠

## قواعد النشر

تقوم المجلة بنشر البحوث والدراسات ومراجعات الكتب والتقارير والترجمات وفقاً للقواعد الآتية:

- يعتمد النشر على رأي اثنين من المحكمين المتخصصين في تحديد صلاحية المادة للنشر.
- ألا يكون البحث قد سبق نشره في أي مجلة علمية محكمة أو مؤتمراً علمياً.
- لا يقل البحث عن خمسة آلاف كلمة ولا يزيد عن عشرة آلاف كلمة... وفي حالة الزيادة يتحمل الباحث فروق تكلفة النشر.
- يجب ألا يزيد عنوان البحث (الرئيسي والفرعي) عن ٢٠ كلمة.
- يرسل مع كل بحث ملخص باللغة العربية وأخرى باللغة الانجليزية لا يزيد عن ٢٥٠ كلمة.
- يزود الباحث المجلة بثلاث نسخ من البحث مطبوعة بالكمبيوتر.. ونسخة على CD، على أن يكتب اسم الباحث وعنوان بحثه على غلاف مستقل ويشار إلى المراجع والهوامش في المتن بأرقام وترد قائمتها في نهاية البحث لا في أسفل الصفحة.
- لا ترد الأبحاث المنشورة إلى أصحابها.... وتحفظ المجلة بكافة حقوق النشر، ويلزم الحصول على موافقة كتابية قبل إعادة نشر مادة نشرت فيها.
- تنشر الأبحاث بأسبقية قبولها للنشر.
- ترد الأبحاث التي لا تقبل النشر لأصحابها.

## الهيئة الاستشارية للمجلة

١. أ.د./ على عجوة (مصر)  
أستاذ العلاقات العامة وعميد كلية الإعلام الأسبق  
بجامعة القاهرة.
٢. أ.د./ محمد معوض. (مصر)  
أستاذ الإذاعة والتلفزيون بجامعة عين شمس.
٣. أ.د./ حسين أمين (مصر)  
أستاذ الصحافة والإعلام بالجامعة الأمريكية بالقاهرة.
٤. أ.د./ جمال النجار (مصر)  
أستاذ الصحافة بجامعة الأزهر.
٥. أ.د./ مي العبدالله (لبنان)  
أستاذ الإعلام بالجامعة اللبنانية، بيروت.
٦. أ.د./ وديع العززي (اليمن)  
أستاذ الإذاعة والتلفزيون بجامعة أم القرى، مكة المكرمة.
٧. أ.د./ العربي بوعمامة (الجزائر)  
أستاذ الإعلام بجامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم، الجزائر.
٨. أ.د./ سامي الشريف (مصر)  
أستاذ الإذاعة والتلفزيون وعميد كلية الإعلام، الجامعة الحديثة للتكنولوجيا والمعلومات.
٩. أ.د./ خالد صلاح الدين (مصر)  
أستاذ الإذاعة والتلفزيون بكلية الإعلام - جامعة القاهرة.
١٠. أ.د./ رزق سعد (مصر)  
أستاذ العلاقات العامة - جامعة مصر الدولية.

## محتويات العدد

- ٦٥٧ فاعلية برنامج تعليمي باستخدام استديو افتراضي على تعليم مقرر التصوير التلفزيوني لدى طلاب قسم الإعلام التربوي أ.م.د/ أحمد محمد صالح العميري
- ٦٨٩ توجُّه الشركات نحو الاتصال الاستراتيجي كأداة لبناء سمعتها لدى الجمهور «دراسة على القائم بالاتصال» د/ علاء خليفة جميل أحمد
- ٧٥٩ توظيف مواقع الصحف المصرية للمستحدثات التكنولوجية في تقديم محتواها الصحفي- دراسة حالة على استخدام مواقع الصحف المصرية لقنوات واتساب د/ أحمد إبراهيم عطية
- ٨٣٧ تطبيق آليات الذكاء الاصطناعي في التسويق الرقمي وآثارها في تحقيق المزايا التنافسية- دراسة ميدانية على الخبراء د/ نها نبيل الأسدودي
- ٩٠٣ خطاب الأزمة الروسية الأوكرانية وتداعياتها في مواقع الفضائيات العربية والموجهة بالعربية بالتطبيق على موقعي الجزيرة وروسيا اليوم د/ راجية إبراهيم عوض
- ٩٧١ اتجاهات المرأة نحو صورة الجسد كما تعرضه الدراما المصرية وعلاقتها بالصلابة النفسية وجودة الحياة لديهن د/ رحاب سراج الدين محمد
- ١٠٦٣ استخدام اللغة الهجين في تطبيقات الهاتف المحمول وتأثيراتها السلبية والإيجابية: دراسة ميدانية على عينة من طلاب الجامعات المصرية والسعودية د/ غادة ممدوح أمين

- محددات غياب العدالة التنظيمية وعلاقتها في شيوع ظاهرة التسرب  
الوظيفي بين القائمين بالاتصال في اتحاد الإذاعة والتلفزيون: دراسة  
ميدانية  
د/ هاجر شعبان سعداوي  
١١٥٥
- 
- قابلية الأطر التشريعية لتسهيل إجراءات تأسيس الشركات الافتراضية:  
دراسة مستقبل المؤسسات الإعلامية الفعلية  
د/ عبده رمضان الصادق  
١٢١٥
- 
- التعرض للدراما وعلاقته بمعلومات المراهقين عن التراث الثقافي المادي  
د/ نسمة إمام سليمان حسين  
١٣٢١
-

م	القطاع	اسم المجلة	اسم الجهة / الجامعة	ISSN-P	ISSN-O	السنة	نقاط المجله
1	الدراسات الإعلامية	المجلة العربية لبحوث الإعلام و الإتصال	جامعة الأهرام الكندنية، كلية الإعلام	2536- 9393	2735- 4008	2023	7
2	الدراسات الإعلامية	المجلة العلمية لبحوث الإذاعة والتلفزيون	جامعة القاهرة، كلية الإعلام	2356- 914X	2682- 4663	2023	7
3	الدراسات الإعلامية	المجلة العلمية لبحوث الإعلام و تكنولوجيا الإتصال	جامعة جنوب الوادي، كلية الإعلام	2536- 9237	2735- 4326	2023	7
4	الدراسات الإعلامية	المجلة العلمية لبحوث الصحافة	جامعة القاهرة، كلية الإعلام	2356- 9158	2682- 4620	2023	7
5	الدراسات الإعلامية	المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والإعلان	جامعة القاهرة، كلية الإعلام	2356- 9131	2682- 4671	2023	7
6	الدراسات الإعلامية	المجلة المصرية لبحوث الإعلام	جامعة القاهرة، كلية الإعلام	1110- 5836	2682- 4647	2023	7
7	الدراسات الإعلامية	المجلة المصرية لبحوث الرأي العام	جامعة القاهرة، كلية الإعلام، مركز بحوث الرأي العام	1110- 5844	2682- 4655	2023	7
8	الدراسات الإعلامية	مجلة البحوث الإعلامية	جامعة الأزهر	1110- 9297	2682- 292X	2023	7
9	الدراسات الإعلامية	مجلة البحوث و الدراسات الإعلامية	المعهد الدولي العالي للإعلام بالشرقية	2357- 0407	2735- 4016	2023	7
10	الدراسات الإعلامية	مجلة إتحاد الجامعات العربية لبحوث الإعلام و تكنولوجيا الإتصال	جامعة القاهرة، جمعية كليات الإعلام العربية	2356- 9891	2682- 4639	2023	7
11	الدراسات الإعلامية	مجلة بحوث العلاقات العامة الشرق الأوسط	Egyptian Public Relations Association	2314- 8721	2314- 873X	2023	7
12	الدراسات الإعلامية	المجلة المصرية لبحوث الاتصال الجماهيري	جامعة بنى سويف، كلية الإعلام	2735- 3796	2735- 377X	2023	7
13	الدراسات الإعلامية	المجلة الدولية لبحوث الإعلام والاتصالات	جمعية تكنولوجيا البحث العلمي والفنون	2812- 4812	2812- 4820	2023	7



محددات غياب العدالة التنظيمية وعلاقتها في شيوع ظاهرة التسرب الوظيفي

بين القائمين بالاتصال في اتحاد الإذاعة والتلفزيون: دراسة ميدانية

- **Determinants of the Absence of Organizational Justice and It's Relationship to the Prevalence of the Phenomenon of Employee Attrition Among Communicators in the Radio and Television Union: A Field Studies**

د/ هاجر شعبان سعداوي

مدرس الإذاعة والتلفزيون - كلية الآداب - قسم الإعلام - جامعة المنيا

Email: hager \_ ezaa@yahoo.com

### ملخص الدراسة

هدف البحث إلى معرفة محددات غياب العدالة التنظيمية وعلاقتها بشيوع ظاهرة التسرب الوظيفي للعاملين باتحاد الإذاعة والتلفزيون المصري، كما هدفت الدراسة أيضًا لقياس درجة التسرب الوظيفي والعوامل المؤثرة عليه، والحلول المقترحة لمعالجة غياب العدالة التنظيمية والتسرب الوظيفي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطبيق استمارة استبانة على عينة عشوائية طبقية بسيطة عددها (120) من القائمين بالاتصال في خمس قطاعات باتحاد الإذاعة والتلفزيون ممن لديهم صلة مباشرة بالشؤون المهنية، حيث شملت عينة التطبيق قطاعات (التلفزيون، قطاع الأخبار، قطاع الإنتاج، القنوات المتخصصة، القنوات الإقليمية)، وقد خلصت نتائج الدراسة إلى: وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين محددات غياب العدالة التنظيمية واتجاهات القائمين بالاتصال باتحاد الإذاعة والتلفزيون نحو ظاهرة التسرب الوظيفي؛ مما يعني أنه كلما ازداد غياب محددات العدالة كلما أسهم ذلك في حدوث التسرب الوظيفي لدى العاملين في اتحاد الإذاعة والتلفزيون، كذلك وجدت علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين محددات غياب العدالة التنظيمية والآثار السلبية الناجمة عن شيوع ظاهرة التسرب الوظيفي؛ مما يعني أنه كلما ازداد غياب محددات العدالة كلما أسهم ذلك في زيادة الآثار السلبية الناجمة عن شيوع ظاهرة التسرب الوظيفي على صعيد المؤسسة والأفراد.

الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية- التسرب الوظيفي.

### Abstract

The research aims to know the determinants of absence of the organizational justice and its relationship with the prevalence of employee Attrition for employees in Egyptian radio and television unions. The study also aims to measure the extent of employee Attrition, the influential factors, “ the reasons leading to it “ and the suggested solutions for treating the absence of organizational justice and employee Attrition.

To achieve the study goals, a questionnaire form was applied to a simple class and a random sample of (120) communicators in five sectors at radio and television union who have employees having a direct connection with the professional affairs, where the application sample included sectors of (television – news- production – specialized channels, regional channels). The study concluded that there was a statistically significant direct correlation between the determinants of the organization justice absence and communicators’ attitudes in radio and television unions towards the phenomenon of employee Attrition meaning that the more the absence of the justice determinants, the more the employee Attrition contribution happens for employees in radio and television union. The study also concluded that there is a statistically significant direct correlation between the determinants of the organization’s justice and the negative effects resulting from the prevalence of the employee Attrition phenomenon meaning that the more the absence of justice determinants, the more increasing the negative effects resulting from the prevalence of employee Attrition on the institution and individual’s level.

Key words: organizational justice- employee Attrition.



إن امتلاك المنظمات للإمكانيات المالية والعناصر التكنولوجية أمر رئيس لتقدمها وتحقيق أهدافها، لكن لا يمكنها تحقيق التميز والتقدم بدون رأس مال بشري مؤهل وكوادر بشرية تسعى عن طريق مهاراتها الفنية لتطوير المؤسسات وتحقيق استقلالها، فالكوادر البشرية هي رأس المال الحقيقي والأساسي الداعم للنجاح والتفوق، من هنا تسعى الإدارات إلى الحفاظ على رأس المال البشري لديها؛ وذلك من خلال الاهتمام بعملية التدريب والتأهيل المستمر للكوادر البشرية، كما تسعى المنظمات لتحقيق الأمان الوظيفي للعاملين لديها، وذلك من خلال تحسين نظام الحوافز والأجور، وكذلك تحقيق الحوافز التشجيعية العينية لكسب ود وتعاون الجميع وذلك لتحقيق الكفاءة في دورة العمل، فالعنصر البشري هو ذراع الأمان للمؤسسة الإدارية بوجه عام والمؤسسات الإعلامية بوجه خاص فهو القادر على تحقيق أهداف المؤسسة وهو المتمكن الأول من تفوق المؤسسة وتميزها، وعلى النقيض قد يكون السبب في تراجع وتدهور مستواها، فهو نقطة التحول الرئيسة وعليه يتحدد مستقبل المؤسسة.

لذا كان الحرص الدائم من منظومة اتحاد الإذاعة والتلفزيون منذ نشأته وهو يعمل بجهد من أجل الحفاظ على أبنائه من العاملين؛ من خلال دعم وتشجيع أبنائه من خلال الاهتمام بالتدريب، وذلك لتحسين مستوى أداء القائمين بالاتصال وتعزيز دافع الانتماء لديهم، هذا فضلاً عن تشكيل نادٍ للإعلاميين يدعم العلاقات الاجتماعية، ويعمل على تعزيز الولاء والانتماء وتحقيق الأمان الوظيفي.

حيث يعتبر الاتحاد مرجعاً إعلامياً وسجلاً تاريخياً له من الجذور والأصول التاريخية ما يجعلنا نفخر به، فالاتحاد الذي تم إنشاؤه بقرار من رئيس الجمهورية العربية المتحدة بالقانون رقم 62 لسنة 1970، وذلك بعد الاطلاع على المادة 119 من الدستور وعلى

بعض القوانين، حيث أُعد من أجل شؤون الإذاعة الصوتية والمرئية وذلك من خلال اللوائح وقوانين العمل.

ذلك الاتحاد الذي استمر قرابة ستون عاماً، بات واقعه الآن يعاني من الكثير من المشكلات الخطيرة، التسرب الوظيفي إحدى هذه المشكلات والتي ظهرت من خلال مؤشرات بحثية دقيقة؛ أول هذه المؤشرات "تقلص أعداد العاملين بماسبيرو<sup>(1)</sup>" في الآونة الأخيرة، كما جاءت مؤشرات الوضع الاقتصادي مؤسفة هي الأخرى؛ حيث أشارت الإحصاءات لوضع ماسبيرو المالي لعام 2015 – 2016، والذي أقر بميزانية قدرها 11 ملياراً و558 مليوناً و680 ألف جنيه، وأن التكاليف والمصروفات بلغت 5 مليارات و905 ملايين و320 ألف جنيه، وأن الأجور 2 مليار و145 مليون جنيه، والإيرادات بلغت مليار و765 مليون جنيه والاستخدامات الرأسمالية 5 مليارات و653 مليوناً و360 ألف جنيه، والاستخدامات الاستثمارية بلغت 5 مليارات جنيه والخسائر 4 مليارات و140 مليوناً و320 ألف جنيه، والعجز الجاري لعام 2013- 2014 هو 13.6 مليار جنيه<sup>(2)</sup>.

ومن جانب آخر، وعلى حسب تصريحات العاملين باتحاد الإذاعة والتلفزيون بأن هناك تراجعاً ملحوظاً في أعداد العاملين بماسبيرو، وأن البعض منهم قد انتقل بالفعل للعمل في جهات أخرى (كالجمارك- البريد- النيابة... وغيرها)، والبعض الآخر قد قام بالانتداب إلى جهات أخرى، وآخرين قد تقدموا باستقالتهم، هذه المسارات التي اتخذها القائمون بالاتصال بماسبيرو جعلت أعداد العاملين تتقلص وتتحصر، ولكن بسلوكيات واتجاهات طوعية من قبلهم<sup>(3)</sup>، وهو ما جعل الباحثة تتناول مثل هذه الدراسة للوقوف حول أبعاد الظاهرة وأسبابها ونتائجها، حيث تعد ظاهرة التسرب الوظيفي واحدة من أخطر الظواهر السلبية في البيئة الإدارية، ربما ترجع خطورتها إلى الآثار الناجمة عن التسرب الوظيفي، فالنتائج التابعة لحدوث التسرب لها بعدان، أحدهما على المنظمة والآخر على الفرد، فقد يؤدي التسرب الوظيفي لحدوث خلل في أداء المنظمات الناجم عن خسارة رأس المال البشري الخاص بالمؤسسة، فالكوادر هي المسؤولة الأولى عن مستوى جودة الإنتاج ومستوى تحقيق أهداف المنظمة، هذا من جانب الآثار المؤسسية، وبالنسبة للأفراد

فقد يؤثر التسرب على اتجاهات وسلوك العاملين؛ الأمر الذي قد ينجم عنه خسارة الفرد لوظيفته بشكل جزئي أو كلي، ولكن شريطة طوعية الفرد لقرار بقاءه من عدمه.

وبحسب ما أشارت إليه نتائج دراسة Aghaei , N. Moshiri,K. and Shahnaz S. 2012<sup>(4)</sup> إلى وجود علاقة قوية بين العدالة التنظيمية من جانب والتسرب الوظيفي من جانب آخر، حيث تستطيع العدالة التنظيمية أن تؤثر سلبياً، وأحياناً أخرى إيجابياً على التسرب الوظيفي؛ وذلك من خلال قياس مدى تحقيق القيم الإيجابية لمحددات العدالة وعلى الرغم من الاهتمام البحثي بموضوع محددات العدالة التنظيمية وأثرها الناجم عن حدوث وشيوع ظاهرة التسرب الوظيفي، إلا أن الباحثة ترى محدودية تناول هذه المتغيرات في بيئة الإدارة الإعلامية، فقد تكاد تكون مؤشرات تواجد الظاهرة والمشكلة البحثية موجودة؛ إلا أن تناول هذه المتغيرات بالبحث والدراسة غير موجود، الأمر الذي يمثل ضرورة بحثية واجب علينا تناولها بالدراسة والوصف والتحليل؛ للخروج بمحددات دقيقة حول درجة قياس محددات غياب العدالة التنظيمية ومدى علاقتها في شيوع ظاهرة التسرب الوظيفي، وذلك من خلال دراسة أسباب الظاهرة وواقعها والآثار الناجمة عن حدوثها، وما طرق الحل للخروج من تلك الظاهرة المتعددة الأثر والأبعاد سواء من جانب المؤسسة الإعلامية أو الأفراد والقائمين بالاتصال داخل قطاعات اتحاد الإذاعة والتلفزيون المصري.

#### مشكلة الدراسة:

يعتبر اتحاد الإذاعة والتلفزيون بقطاعاته الاثني عشر هو المتحدث الإعلامي الرسمي للشعب المصري وللحكومة على حد سواء، فهو المنبر الإعلامي الداعم لمعظم الثورات الشعبية وصوت الزعماء والرؤساء على مدار أكثر من ستين عاماً، فالحفلات الشعبية والزيارات الرسمية للزعماء تخرج للرأي العام من خلال اتحاد الإذاعة والتلفزيون، فلاتحاد قوة وتقدير يتسخان بكل تأكيد من خلال رأس المال البشري، والقائمين بالاتصال لديه، ومؤخراً بات لافتاً للأنظار ظهور مشكلة هروب وتسرب القائمين بالاتصال داخل الاتحاد وذلك من خلال (الانتقالات- الانتدابات- الاستقالة وترك العمل- وتقليص وقت العمل مقابل نصف الأجر).

وبالرغم من وجود هذه الظاهرة إلا أننا على غير علم بمدى انتشار هذه الظاهرة، وما درجة تواجدها؟ وما الأسباب التي أدت إلى حدوثها؟ وما النتائج الناجمة عنها؟ وما أثر ذلك على مستقبل اتحاد الإذاعة والتلفزيون؟ وجود كل هذه الأسئلة هو ما دعا الباحثة إلى تناول هذه الظاهرة بالوصف والتحليل؛ وذلك من خلال الدراسة الحالية والتي تهدف إلى الإجابة عن هذا التساؤل الرئيس:

**ما طبيعة العلاقة بين غياب محددات العدالة التنظيمية على شيوع ظاهرة التسرب الوظيفي لدى العاملين بقطاعات اتحاد الإذاعة والتلفزيون؟**  
**أهمية الدراسة:**  
**الأهمية البحثية للدراسة:**

- محدودية الدراسات التي تناولت غياب محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بظاهرة التسرب الوظيفي.
- تُعد الدراسة إضافة للجانب العلمي في مجال إدارة المؤسسات الإعلامية، كونها تتناول متغير العدالة التنظيمية والتسرب الوظيفي.
- أهمية مجتمع الدراسة وهو اتحاد الإذاعة والتلفزيون ماسبيرو الصرح الإعلامي الضخم، كونه يمثل قطاع الإعلام الحكومي في الدولة.

#### أهمية الدراسة من الناحية التطبيقية:

- لفت نظر القادة والمديرين في ماسبيرو لظاهرة التسرب الوظيفي ومدى الأضرار الناجمة عن ظاهرة التسرب، حيث قد يؤثر التسرب الوظيفي على رضا العاملين وكفاءة الإنتاج.
- قد تساعد نتائج هذه الدراسة المسؤولين في الإدارية العليا لاستغلال الجوانب الإيجابية للعدالة التنظيمية؛ بما يحقق أهداف اتحاد الإذاعة والتلفزيون ويحقق رسالته الإعلامية السامية.
- قد تُساعد نتائج الدراسة في التقليل من تسرب العاملين في اتحاد الإذاعة والتلفزيون.

#### **أهداف الدراسة:**

تهدف الدراسة بشكل أساسي إلى معرفة محددات غياب العدالة التنظيمية على شيوع ظاهرة التسرب الوظيفي للعاملين باتحاد الإذاعة والتلفزيون المصري، ويتفرع من هذا الهدف الرئيس جملة الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على مستوى غياب محددات العدالة التنظيمية في قطاعات اتحاد الإذاعة والتلفزيون.
2. قياس درجة التسرب الوظيفي للعاملين باتحاد الإذاعة والتلفزيون.
3. تحديد العلاقة التي تربط محددات غياب العدالة التنظيمية بالتسرب الوظيفي داخل اتحاد الإذاعة والتلفزيون.
4. التعرف على العوامل المؤثرة "الأسباب المؤدية" على التسرب الوظيفي للعاملين باتحاد الإذاعة والتلفزيون.
5. التعرف على الحلول المنطقية لمعالجة غياب العدالة التنظيمية في اتحاد الإذاعة والتلفزيون.
6. التعرف على حلول منطقية لمعالجة ظاهرة التسرب الوظيفي بين العاملين في اتحاد الإذاعة والتلفزيون.

#### تساؤلات الدراسة:

تسعى الدراسة للإجابة عن مجموعة من التساؤلات، أهمها التساؤل الرئيس وهو:  
 "ما طبيعة العلاقة بين غياب محددات العدالة التنظيمية على شيوخ ظاهرة التسرب الوظيفي لدى العاملين بقطاعات اتحاد الإذاعة والتلفزيون؟"

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس مجموعة التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما مستوى غياب محددات العدالة التنظيمية لدى القائمين بالاتصال في قطاعات اتحاد الإذاعة والتلفزيون من وجهة نظرهم؟
2. ما مستوى التسرب الوظيفي لدى القائمين بالاتصال في قطاعات اتحاد الإذاعة والتلفزيون؟
3. ما طبيعة العلاقة بين غياب محددات العدالة التنظيمية (التوزيعية- الإجرائية- التعاملات) والتسرب الوظيفي لدى القائمين بالاتصال في قطاعات اتحاد الإذاعة والتلفزيون؟
4. ما الأسباب الرئيسة للتسرب الوظيفي من وجهة القائمين بالاتصال باتحاد الإذاعة والتلفزيون؟

5. ما الصعوبات التي تحول دون تحقيق العدالة التنظيمية لدى القائمين بالاتصال باتحاد الإذاعة والتلفزيون؟

6. ما أبرز الحلول والمقترحات لتحقيق العدالة التنظيمية من وجهة نظر القائمين بالاتصال في اتحاد الإذاعة والتلفزيون؟

7. ما أهم المقترحات والتوصيات للحد من ظاهرة التسرب الوظيفي من وجهة نظر القائمين بالاتصال باتحاد الإذاعة والتلفزيون؟

#### فروض الدراسة:

الفرض الأول: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محددات غياب العدالة التنظيمية واتجاهات القائمين بالاتصال باتحاد الإذاعة والتلفزيون نحو ظاهرة التسرب الوظيفي.

الفرض الثاني: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محددات غياب العدالة التنظيمية والآثار السلبية الناجمة عن شيوع ظاهرة التسرب الوظيفي.

الفرض الثالث: تسهم درجة غياب محددات العدالة التنظيمية في التبؤ بالتسرب الوظيفي لدى القائمين بالاتصال في اتحاد الإذاعة والتلفزيون المصري.

الفرض الرابع: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين عينة البحث من العاملين باتحاد الإذاعة والتلفزيون في رؤيتهم لمحددات غياب العدالة التنظيمية وفق متغيرات (النوع، قطاع العمل).

الفرض الخامس: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين عينة البحث من العاملين باتحاد الإذاعة والتلفزيون في اتجاهاتهم نحو التسرب الوظيفي وفق متغيرات (النوع، قطاع العمل).

#### مراجعة الدراسات السابقة:

انقسمت محاور هذه الدراسة إلى محورين، وتشمل الدراسات العربية والأجنبية ومرتبة زمنياً من الأحدث للأقدم:

المحور الأول: دراسات تناولت العدالة التنظيمية في المؤسسات العامة والخاصة.

وعن التأثير المباشر للعدالة التنظيمية على التسرب الطوعي الوظيفي في مجال الإدارة

العامة (Moon , Kyong . Sustainability 2023 ، Tae-soo Ha)<sup>(5)</sup>

والتي اعتمدت الدراسة على نظرية التبادل الاجتماعي ونظرية حساسية الإنصاف

مستخدمة أسلوب المسح لمشروع الدراسات الإدارية الوطنية، وذلك من خلال عينة قدرها 709 موظفين عموميين من حكومتي ولايتي (جورجيا وإلينوي) في الولايات المتحدة الأمريكية، وباستخدام نماذج الانحدار السلبي ذي الحدين، خلصت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابي بين العدالة التنظيمية والغياب الطوعي للموظفين، كما خلصت نتائج الدراسة إلى أن دافع العمل الخارجي يخفف من العلاقة الإيجابية بين العدالة التنظيمية والغياب الطوعي، وقد خلصت توصيات الدراسة إلى أهمية الملاءمة بين العدالة التنظيمية والسمات التحفيزية للموظفين، وبالتالي تقليل الغياب الطوعي للموظفين وتحسين الأداء التنظيمي والاستدامة، وفي الناحية الأخلاقية ومدى تأثير نمط القائد الأخلاقي، وكيف يؤثر الافتقار إلى القيادة الأخلاقية سلباً على العلاقات في مناخ العمل الأخلاقي، واهتمت دراسة **Edwards. Artavia Michelle 2023** <sup>(6)</sup> حيث قامت الدراسة بكيفية تأثير الافتقار للقيادة الأخلاقية سلباً على العلاقات في مناخ العمل الأخلاقي، حيث قام البحث بالتطبيق في نزاهة القائد لتحديد تأثيرها على مناخ العمل والعدالة التنظيمية وميل الثقة كمتغيرات وسيطة، واعتمدت الدراسة على نظرية المعرفة الاجتماعية، وطبق البحث من خلال استطلاع علي الإنترنت؛ باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية للمربعات الصغرى، كما تم اختبار العلاقات من خلال مسح الموظفين في الولايات المتحدة الذي عملوا لدى نفس العمل لمدة عامين على الأقل، وخلصت نتائج الدراسة إلى أن العدالة التنظيمية وميل الثقة يرتبطان بشكل إيجابي بالقيادة الأخلاقية ومناخ العمل الأخلاقي كوسطاء، وعن العلاقة بين العدالة التنظيمية والتزام الموظفين وفحص التأثير المعتدل للعدالة التنظيمية والتزام الموظف في خدمة العملاء هدفت دراسة **(Khzwayo,Ayanda , Flotman ,Aden –Paul , Mitonea- Mones.Jeremy 2023)** <sup>(7)</sup> لتحديد العلاقة بين العدالة التنظيمية والتزام الموظفين؛ وذلك للوصول إلى القيادة النموذجية، واستخدمت الدراسة التصميم المسحي الكمي المقطعي لجمع البيانات، حيث طبقت الدراسة على عينة قوامها 111 موظفاً يعملون بشكل دائم في مؤسسة خدمة عملاء في جنوب أفريقيا، وخلصت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية مرتفعة بين العدالة التنظيمية والتزام الموظفين، كما هدفت

دراسة (سامى وفريق زنداح، 2022) (8) إلى قياس أثر الثقة التنظيمية متمثلة بأبعادها (الثقة في الزملاء، الثقة في الرئيس المباشر، الثقة في الإدارة العليا) في العدالة التنظيمية بأبعادها (عدالة الإجراءات، عدالة التوزيع، عدالة المعلومات، عدالة التعاملات) بشركة الاتصالات الفلسطينية، وخلصت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط طردي وقوي بين العدالة التنظيمية بأبعادها والثقة التنظيمية بأبعادها، وكان ترتيب الأبعاد حسب قوة الارتباط من حيث القوة على النحو التالي: (عدالة التعاملات، ثم عدالة الإجراءات، ثم عدالة التوزيع، وأخيراً جاءت عدالة المعلومات)، كما تناولت دراسة (منال أبو الفتح قاسم عويضة، 2021) (9) رصد واقع تطبيق أبعاد العدالة التنظيمية، وواقع تأثير مدخل العدالة التنظيمية على تفعيل المناخ التربوي بمدارس التعليم الأساسي المعتمدة، وخلصت نتائج الدراسة إلى تحقق الكثير من الجوانب المتعلقة بتطبيق أبعاد العدالة التنظيمية بمدارس الأساسي، كما خلصت النتائج إلى تحقق تأثير مدخل العدالة التنظيمية على تفعيل المناخ التربوي بدرجة كبيرة بمدارس التعليم الأساسي، وخلصت النتائج إلى غياب تحقق الكثير من معوقات تطبيق العدالة التنظيمية كمدخل لتفعيل المناخ التربوي، وعن أثر العدالة التنظيمية في تعزيز الثقة التنظيمية اهتمت دراسة (بن عدة محمد وكرومي سعيد، 2021) (10) بمعرفة بمدى معرفة وجود أثر للعدالة التنظيمية على الثقة التنظيمية، وقد خلصت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية وبمستوى عالٍ للعدالة التنظيمية على الثقة التنظيمية على مستوى شركة نفضال (فرع ولاية معسكر)؛ ويرجع هذا الأثر لبعدي العدالة الإجرائية والعدالة التعاملية دون العدالة التوزيعية، وعن العدالة التنظيمية والاعتراب الوظيفي اهتمت دراسة (بيكار محمد شبل 2019) (11) بالتعرف على العلاقة بين العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة (العدالة التوزيعية- العدالة الإجرائية- العدالة التفاعلية) والاعتراب الوظيفي بأبعاده المختلفة (انعدام القوة- انعدام المعنى- فقدان المعايير- العزلة- غربة الذات) لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم من جهة، والموظفين من جهة أخرى، وقد خلصت نتائج الدراسة إلى ارتفاع درجة العدالة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم ودرجة متوسطة للموظفين؛ حيث جاء بُعد العدالة التوزيعية في المرتبة الأولى، وبُعد العدالة الإجرائية في المرتبة الثانية، وبُعد



العدالة التفاعلية في المرتبة الثالثة والأخيرة، وعن العدالة المعاملاتية تحديداً اهتمت دراسة (أحمد بجاج، 2019) <sup>(12)</sup> بالبحث عن واقع تطبيق قواعد العدالة المعاملاتية بين المبحوثين في ظل المشكلات التنظيمية، وخلصت نتائج الدراسة إلى أن طبيعة العدالة المعاملاتية ومن خلال الممارسات التنظيمية أو الفعل الإداري توجهها أطر اجتماعية محلية تحكمها قواعد وأنماط ثقافية تقليدية، كما خلصت النتائج إلى أن المؤسسة كتنظيم اجتماعي، تصل إلى درجة الفاعلية والانسجام والتناغم بين مكوناتها متى أدرك العنصر البشري باعتباره الأساس في العملية، أن هناك قواعد وأطراً مرجعية واضحة، منبثقة من صميم منظومة القيم التي أنتجها المجال الاجتماعي والتنظيمي، بمعنى كلما شعر الفاعل الاجتماعي بالمؤسسة أن حقوقه المعنوية إلى جانب المادية محترمة، كلما كان ذلك دافعاً للالتزام بالقواعد التي تحكم المجال التنظيمي، وفي شأن النظريات المفسرة للعدالة التنظيمية تناولت دراسة (حمزة فرطاس وعائشة نحوي، 2018) <sup>(13)</sup> توضيح مفاهيم العدالة التنظيمية وأهميتها وأبعادها وأهم النظريات التي أسهمت في إعطاء تفسير للعدالة التنظيمية، وعن أثر العدالة التنظيمية على رأس المال النفسي اهتمت دراسة (عبير مختار سويضي، 2017) <sup>(14)</sup> بتحديد مستوى إدراك العدالة التنظيمية وكذلك مستوى رأس المال النفسي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، بالإضافة إلى تحديد أثر العدالة التنظيمية على رأس المال النفسي؛ وذلك بالتطبيق على عينة من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة الأزهر فرع أسيوط، وخلصت نتائج الدراسة إلى توفر أبعاد العدالة التنظيمية على مفردات عينة البحث بدرجة متوسطة، وكان ترتيب الأبعاد على النحو التالي: العدالة التفاعلية، يليها العدالة الإجرائية، وأخيراً العدالة التنظيمية، كما اهتمت دراسة (رشدي عبد اللطيف وادي، 2007) <sup>(15)</sup> بالتعرف على مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية لدى موظفي بعض الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، وذلك من أجل تحسين مستوى التنمية البشرية وإدارة الموارد البشرية؛ بما يكفل تحقيق الأهداف الوطنية المرجوة، وقد خلصت نتائج الدراسة إلى تدني مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية، كذلك وجود فروق بين آراء عينة الدراسة حول الشعور بالعدالة التنظيمية.

**المحور الثاني: دراسات تناولت التسرب الوظيفي في المؤسسات العامة والخاصة:**

**اهتمت دراسة ( Artelt,Andra,Gregonades, Andreas. arxiv.org )**

(2023)<sup>(16)</sup> بدراسة العلاقة بين التسرب الوظيفي وتناقص أعداد الموظفين على القدرة

التنافسية للمؤسسة وأدائها، كما هدفت الدراسة للتعرف على أهم الأسباب التي تؤدي

وتدفع الموظفين للقيام بسلوك التسرب الوظيفي، حيث يعتبر التسرب الوظيفي تحدياً

رئيساً لإدارة الموارد البشرية في المنظمات بسبب التكاليف العالية؛ لذلك تهدف المؤسسات

إلى زيادة معدلات الاحتفاظ بالموظفين لتقليل التكلفة وتفعيل مستوى أدائها، لذلك

اقترحت الدراسة استخدام التفسيرات المضادة التي تركز على حالات الاستنزاف المتعددة

من البيانات التاريخية، لتحديد التدخلات والتوجهات المثالية التي تحتاجها المنظمة؛

وذلك لتقليل ومنع التسرب الوظيفي للعاملين بها. وعن التهديدات المباشرة التي يحدثها

التسرب الوظيفي للصحة المالية والأداء الاقتصادي للشركات جاءت دراسة

**Alharbi,Hadell , Alshamman, Obaid, Jerbi, Housseem; )**

**Simos,Theodore** (2023<sup>17</sup> Katsikis)، وهدفت الدراسة إلى معرفة الآثار

السلبية الناجمة عن التسرب الوظيفي وتناقص أعداد الموظفين، وخلصت نتائج الدراسة

إلى وجود آثار سلبية متعددة للمؤسسة وجاء فقدان السمعة والمبيعات ضمن أعلى

النتائج، تلاها مؤشرات لحملات الاستبقاء، أو صياغة محاولات قد تضر الشركة لتغيير

نشاطها وترك نشاطها الأصلي، لذا فقد اقترحت الدراسة استخدام نموذج تنافسي

**FCI-WASD** ، وذلك لتحديد وتصنيف التسرب الوظيفي في المؤسسة، كذلك اهتمت

دراسة (هند أحمد العمودي وفهدة سلطان السديري، 2023)<sup>(18)</sup> إلى معرفة أثر

الاحترق الوظيفي وضعف نظام الحوافز على التسرب الوظيفي للمراجعين الخارجيين

في المملكة العربية السعودية، وخلصت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة

إحصائية لكل من الاحترق الوظيفي وضعف نظام الحافز على التسرب الوظيفي

للمراجعين الخارجيين، كما خلصت النتائج إلى أن ضعف نظام الحافز له الدور الأكبر في

التأثير على التسرب الوظيفي للمراجعين الخارجيين، وعن التأصيل النظري لظاهرة

التسرب الوظيفي تناولت دراسة (رياض بن غبريد، 2019)<sup>(19)</sup>، حيث سعت الدراسة إلى

لتسليط الضوء على أهم المحطات التاريخية التي في إطارها تمت محاولة الكشف عن

مختلف الأسباب أو الكيفيات التي بمقتضاها قد يتخذ الفرد قرار ترك المنظمة، وخلصت نتائج الدراسة إلى عدم وجود نموذج موحد متفق عليه لفهم سبب اختيار الفرد لترك العمل في المنظمة، إلا أن هذا لا ينفي وجود قاسم مشترك بينهم وهو وجود (الأسباب) لتفسير التسرب الوظيفي الطوعي، وكان الرضا الوظيفي جزءاً منها جميعاً، كما اهتمت دراسة (ضيف الله بن عبيد المطيري، 2018) (20) بتناول العلاقة بين العدالة التنظيمية (التوزيعية- الإجرائية- التعاملية) والميل نحو التسرب الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس السعوديين في جامعة شقراء، وخلصت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة العدالة التنظيمية بجميع أبعادها كانت بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج أن الميل نحو التسرب الوظيفي كان متوسطاً، كذلك كشفت النتائج عن وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة والميل نحو التسرب الوظيفي، وأن هناك تأثيراً ذا دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على الميل نحو التسرب الوظيفي، وأن إحساس العاملين بالعدالة التعاملية كان له الدور الأكبر في التأثير على الميل نحو التسرب الوظيفي. وعن العوامل المؤثرة على التسرب الوظيفي للأطباء اهتمت دراسة (كمال مولوج، 2015) (21) لتحديد الأهمية النسبية للعوامل المؤثرة على التسرب الوظيفي لدى أطباء قطاع الصحة العمومية في الجزائر، وخلصت نتائج الدراسة إلى أن أهم العوامل المؤثرة على التسرب الوظيفي لا عدالة الراتب الشهري والمكافآت، نقص التحفيز المادي والمعنوي للطبيب، عدم توافر الإمكانيات والمستلزمات الطبية اللازمة، ثقل حجم وعبء العمل، بعد موقع المستشفى عن مقر السكن، وعن طرق الاقتصاد الإسلامي في معالجة التسرب الوظيفي هدفت دراسة (العلواني، على بن عوض الله بن عطوي، 2015) (22) للبحث عن معرفة الأسباب التي تؤدي إلى تسرب العمالة الوطنية من القطاع الخاص في مدينة ينبع الصناعية، والتعرف على طبيعة العمالة الوطنية ومدى رغبتهم في العمل، وخلصت نتائج الدراسة إلى أن نسبة تسرب العمالة وصلت إلى 42.8% للفئة العمرية ما بين 25-35 سنة وهم الفئة الأكبر، وأن ما نسبته 61.8% من إجمالي أفراد عينة الدراسة الخاصة بالمتسربين من الحاصلين على الثانوية العامة، وأن ما نسبته 34.5% من إجمالي أفراد العينة الخاصة بالمتسربين كانوا يعملون في مهن فنية، كما أنه تم إثبات

جميع فروض الدراسة بالإيجاب وصحة علاقتها بالتسرب الوظيفي من الخاص، وفي ضوء التسرب أسبابه وآثاره ونتائجه هدفت دراسة (شرف أحمد الشهاري، 2012) (23) للتعرف على أسباب التسرب من كلية التربية/ المهرة، وآثار التسرب وانعكاساته السلبية على الفرد والمجتمع، وقد خلصت نتائج الدراسة إلى أن نسبة التسرب في كلية التربية/ المهرة خلال العشر سنوات الماضية تراوحت ما بين (62%، 41%)، كما خلصت نتائج الدراسة فيما يتعلق بأسباب التسرب إلى مجال الأسباب الجامعية في المرتبة الأولى، تلاها الأسباب التي تعود للطالب نفسه في المرتبة الثانية، ثم مجال الأسباب الاقتصادية، وأخيراً جاءت الأسباب الاجتماعية في المرتبة الأخيرة من حيث الأسباب المؤدية للتسرب.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

#### بعد عرض الدراسات السابقة يمكن للباحثة رصد الملاحظات التالية:

- اهتمت دراسات المحور الأول بتناول متغير محددات العدالة التنظيمية، حيث تناولت بعض الدراسات للمحددات الثلاثة الخاصة بالعدالة التنظيمية، فيما اختصت دراسة أخرى بتناول وقياس بُعد واحد للعدالة كدراسة (أحمد بجاج، 2019) والتي بحثت عن واقع تطبيق قواعد العدالة المعاملاتية، وتم ربط متغير العدالة التنظيمية بالثقة التنظيمية مرة والاعتراب الوظيفي ومشكلات العمل، فيما جاء ندرة لربط متغير العدالة التنظيمية بالتسرب الوظيفي باستثناء دراسة (ضيف الله، 2018)، رغم الارتباط الواضح بين غياب محددات العدالة وشيوع ظاهرة التسرب الوظيفي وهو ما جعل الباحثة تتناول هذه الدراسة.
- لم تهتم دراسات المحور الأول المتعلقة بالعدالة التنظيمية أو دراسات المحور الثاني المتعلقة بالتسرب الوظيفي، ببناء أيّ فروض تنبؤية خاصة بمستقبل المشكلة البحثية للتبني من خطورة النتائج المترتبة على التسرب الوظيفي، وهو ما جعل الدراسة الحالية تختبر ضمن فروضها التنبؤية بالمستقبل.
- لم تهتم دراسات المحور الأول الخاص بالعدالة التنظيمية بتقديم نموذج قياسي لأبعاد العدالة التكاملية وعلاقته بمستوى الأداء، حيث اعتمدت الدراسات السابقة في بنائها التأصيلي على نظريات غربية كنظرية الحرمان النسبي ونظريات العدالة والمساواة، في حين حاولت الدراسة الحالية تقديم نموذج توضيحي للعدالة التنظيمية ومسارات

التوجه للتسرب الوظيفي في خلال أبعاد التسرب وأشكاله وزاوياء؛ وذلك لتقديم تفسير وتدليل حول العدالة ومسارات التسرب الوظيفي في بيئة الإدارة الإعلامية.

- أجمعت دراسات المحور الثاني على التركيز في تناول التسرب الوظيفي في بيئة منظمة الأعمال، وجاء محور تطبيق الدراسات في بيئة المؤسسات التربوية أو مؤسسات الأعمال الخاصة، مع الندرة النسبية للبحوث العربية والأجنبية التي تناولت التسرب الوظيفي في المؤسسات التليفزيونية؛ الأمر الذي جعل الباحثة تهتم بدراسة التسرب الوظيفي على القائمين بالاتصال في اتحاد الإذاعة والتلفزيون.
- لم تهتم دراسات المحور الأول المتعلقة بالعدالة التنظيمية، أو دراسات المحور الثاني الخاص بالتسرب الوظيفي، بتقديم تطبيق عملي على العاملين والقائمين بالاتصال في المؤسسات التي أُجريت معهم الدراسات؛ الأمر الذي جعل الدراسة الحالية تتفرد بعمل دراسة ميدانية على العاملين والقائمين بالاتصال باتحاد الإذاعة والتلفزيون المصري.

- وبشكل عام، أفادت الدراسات السابقة الباحثة في تحديد المشكلة البحثية وبلورتها، وصياغة تساؤلات الدراسة وأهدافها، وكيفية الضبط المنهجي، وتحديد أسلوب عرض النتائج الخاصة بالدراسة، وكذلك التعليق على النتائج.

#### الإطار المعرفي للدراسة:

تعرف العدالة التنظيمية: تعرف بأنها "الدرجة التي يشعر العاملون من خلالها بالإنصاف بموجب مقارنة حصيللة نواتج مدخلات جهودهم بجهود العاملين الآخرين المناظرين لهم في الظروف والإمكانات<sup>(24)</sup>، وتعرف أيضاً بأنها "الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي تستخدمه الإدارة في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني"، وهذا يعني أنها تعكس عدالة المخرجات وعدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع تلك المخرجات<sup>(25)</sup> كما تُعرف بأنها "أسلوب تعامل المنظمة مع أفرادها من وجهة نظرهم"<sup>(26)</sup>.

التعريف الإجرائي للعدالة التنظيمية: "الطريقة أو الأسلوب الذي يتم من خلاله توزيع الموارد المادية والإمكانات المتاحة في المؤسسة من خلال إجراءات وقرارات عادلة، في

إطار تعاملات داخلية رسمية وغير رسمية تتسم في إطارها التنفيذي والإجرائي بالعدل لتحقيق نتائج إيجابية".

لذا فالتعريف الإجرائي للعدالة تناولها من خلال الوصف الشامل لجميع أبعادها من حيث التوزيع والإجراء والتعامل، كما أن هذا التعريف أوضح الطريقة التي تتحقق من خلالها، فعن طريق التساوي واستخدام مبدأ التكافؤ العادل بين الموظفين، كما أن التعريف تناول هدف العدالة وغايته القصوى وهو الوصول إلى نتائج إيجابية، فعلى حد هذا التعريف تُعد العدالة هي الوسيلة التي من خلالها تتحقق أهداف المنظمة، كما وصف التعريف جميع محددات العدالة بنظرة دقيقة وشاملة.

**التعريف الإجرائي لغياب محددات العدالة** "بيان أوجه خلل أو قصور في إجراءات التوزيع المادي والمعنوي بين العاملين في الاتحاد؛ من خلال قرارات غير مرضية، وتعاملات غير فعالة بين الإدارة والقائمين بالاتصال، تنجم عنها نتائج سلبية على المنظمة والفرد على حدٍ سواء".

#### المحددات الأساسية للعدالة التنظيمية:

### 1- العدالة التوزيعية: **Distributive justice**

العدالة التوزيعية هي أول بعد من الأبعاد المشكلة للعدالة التنظيمية، والتي تُعبر عما يدركه الأفراد والموظفون داخل المنظمة من عدالة نحو ما يتلقونه من مدخلات وما يحصلون عليه من مخرجات، والمدخلات هي كل ما يقدمه الفرد من جهد ووقت وخبرة وأداء... إلخ في عمله، والمخرجات هي كل ما تقدمه المنظمة للفرد العامل من تعويضات، أو منح، أو أجور، أو مكافآت.. إلخ، لقاء تقديمه لتلك المدخلات والتي تُسهم في تحقيق أهداف المنظمة، ويدرك الفرد العدالة التوزيعية من عدمها، كما تنص نظرية المساواة لأدمز ضمن عملية المقارنة التي يجريها الفرد مع زملائه في العمل بقياس حجم أو نسبة مدخلاته مع مخرجاته إلى نسبة أو حجم مدخلات ومخرجات الزملاء في العمل، فإذا تساوت النسب يشعر الفرد بالعدالة، وإذا تفاوتت واختلفت النسب يشعر الفرد بعدم العدالة، فالعدالة التوزيعية تتدخل لتعبر عما يدركه الأفراد من عدالة ومساواة نحو الجانب المادي في عمله<sup>(27)</sup>.

**تعريف العدالة التوزيعية:** يمكن تعريف العدالة التوزيعية بأنها درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة توزيع النتائج، والمخرجات، والموارد التنظيمية، التي يتحصلون عليها من منظماتهم مقارنة بما قدموه للمنظمة في شكل مدخلات (28).

التعريف الإجرائي للعدالة التوزيعية: "تتصد بعدالة التوزيع، الأشكال والأنماط التي تتخذها الإدارة في توزيع موارد المؤسسة من جانب الناحية المادية، والتي تشمل (المرتبات- المكافآت، الرحلات الترفيه، الترقى الوظيفي، المنح والهدايا)، كما يشمل التوزيع ساعات العمل والعطلات والأجازات، ومتى تناسب هذه المخرجات مع جهد وإنتاج العاملين.

وفي هذا الصدد جدير بالذكر أن القواعد الحاكمة لعدالة التوزيع وهو ما تناوله أوريغان من خلال ثلاثة قواعد أساسية تحكم وتنظم عدالة التوزيع داخل المنظمات (29)، وعليه فالعدالة التوزيعية تهتم في الأساس بعملية توزيع الموارد، فالخلل في توزيع الموارد قد يعقبه خلل في الإنتاج والمحتوى، فكلما شعر القائم بالاتصال أن التوزيع غير ملائم وأنه لا يقضي حاجة العمل فسوف يتعزز به شعور سلبي تجاه العمل؛ الأمر الذي يتقلص على أثره جودة الإنتاج ونقص في مهارات الأداء، لذا وجب على المؤسسات تعزيز مواردها، إلى جانب الاهتمام بإعادة توزيع تلك الموارد والمخصصات حتى لا يشعر القائم بالاتصال بأن موارده مفقودة وغير منتظمة.

كما أنه من الواضح أيضاً اعتماد عملية تقييم العدالة التوزيعية من قبل العاملين، على مبدأ المقارنة وذلك حسب نظرية العدالة لأدمز، حيث يهتم العاملون بمقارنة المدخلات بالمخرجات، حيث يقارن الشخص موارده الشخصية ومدخلاته بمستوى ودرجة المخرجات، كذا يهتم بقياس مدخلات الزملاء ومقارنتها بالمخرجات، فلو حدث بأن توافقت المدخلات مع المخرجات شعر بالعدالة، وإذا حدث العكس شعر بغياب العدالة؛ لذا وجب الاهتمام بمبدأ المساواة وتكافؤ الفرص داخل المنظمات لتحقيق مستوى أعلى من العدالة بين الأفراد العاملين بعضهم البعض لتوليد الشعور الإيجابي، الذي حتماً سيؤثر على دعم الفرد لمنظمتهم وتحسن مستوى أدائه.

**ثانياً: العدالة الإجرائية:**

تعريف العدالة الإجرائية: تُشير العدالة الإجرائية إلى الإجراءات المستخدمة في تحديد النواتج، وعدالة هذه الإجراءات عند اتصافها بالاتساق والاستمرارية، وتحقيق مصالح كل الأفراد وغياب تحقيق أهداف شخصية، والاعتماد على المعلومات الصحيحة، وتوفير فرص تصحيح القرار، والسلوك والعمليات التي تستخدمها لإدراك الأفراد لمعنى العدالة (30).

**التعريف الإجرائي للعدالة الإجرائية:** "تشير إلى العدالة في الإجراءات والأساليب المتبعة من قبل الإدارة عند اتخاذ القرارات بخصوص القائمين بالعمل، والتي قد ينتج عنها رد فعل إيجابي أو سلبي من العاملين".

لذا فالالتزام بالإجراءات والقرارات العادلة ينجم عنه حتماً رضا وتحفيز، والقرارات غير العادلة ينجم عنها تضرر وعدم طاعة، وفي أغلب الأحيان قد يصل لاحتجاج وعدم تنفيذ لتلك القرارات، لذا يجب على القيادات إصدار القرارات والعمل على تبريرها بواسطة تفسير لتلك القرارات، وذلك لكسب الرضا والدعم من العاملين.

**ثالثاً: العدالة المعاملاتية:**

**تعريف العدالة المعاملاتية:** تكمن في نوعية التعاملات الشفوية والرمزية بين مختلف الفاعلين وخلفياتها، وتُعبّر عن فلسفة الإدارة تجاه البناء الاجتماعي للتنظيم؛ مجسدة في كيفية التعامل مع العنصر البشري تعبيراً عن احترام إنسانيته وكرامته باعتباره شريكاً منتجاً وفعالاً، وليس مجرد عون منفذ (31).

**أهمية تحقيق العدالة التنظيمية في بيئة المؤسسات الإعلامية:**

تُعتبر العدالة التنظيمية من أعلى مراتب المنظومة الإدارية، وواحدة من أهم أولويات القيم لديها؛ إذ تستطيع العدالة التنظيمية أن تُرسخ مبادئ وتقر واجبات وتشرف على تحقيق الأهداف والمسئوليات الإدارية، لاسيما من خلال مبادئها من الناحية الإجرائية والتعاملية والتنفيذية، ولذا أولت المنظمات كامل الاهتمام بالحفاظ على تحقيق محددات تواجد هذه المحاور والأبعاد الشكلية والتنفيذية، وإقرارها ضمن أهم مسببات الحصول على كفاءة وجودة في الإنتاج، كما أن إدراك العاملين لغياب العدالة يمكن أن يؤدي إلى حالة من التوتر النفسي الذي يؤثر بدوره في مجموعة من المتغيرات السلوكية من قبل الفرد لتقليل



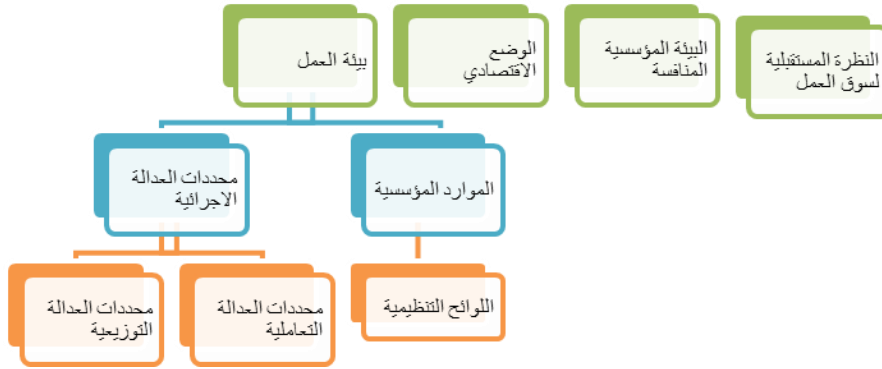
هذا التوتر والتعبير عنه<sup>(32)</sup>، ويحدد "أبو سمعان وبحر" محددات إدراك الأفراد للعدالة في المنظمات من خلال ثلاث مراحل مهمة، المرحلة الأولى: مرحلة التقييم؛ وذلك من خلال تقييم مدخلاتهم بمخرجاتهم، المرحلة الثانية: المقارنة؛ وذلك من خلال مقارنة ما سبق بمدخلات الآخرين ومخرجاتهم، المرحلة الثالثة: مرحلة السلوك؛ وذلك عن طريق مقارنة السلوك الناتج عن المقارنتين، وذلك عن طريق الرضا في حالة التساوي، وإما التبريرات في حالة نقص المدخلات<sup>(33)</sup>.

وتظهر أهمية العدالة التنظيمية بوجه عام من خلال سعيها لتوفير أسس العدل والمساواة، وذلك من خلال إقرارها للحقوق والواجبات الخاصة بالعاملين لديها، وذلك بواسطة القوانين المنظمة للعمل كقانون العمل، وبالنسبة للوضع في مؤسسة اتحاد الإذاعة والتليفزيون فيحدد العمل بها وفق القانون الخاص بالاتحاد، بالإضافة إلى اللوائح القانونية الداخلية، هذه القوانين تُعد أداة داعمة لتحقيق أبعاد العدالة التنظيمية بأشكالها ومحدداتها الثلاثة "التوزيعية- الإجراية- التعاملاتية"؛ إلا أن تلك القوانين لا تعد ضامناً حقيقياً لتحقيق العدالة التنظيمية على أرض الواقع، فمناخ العمل الفعلي يحكمه قرارات وإجراءات وتعاملات داخلية، تتداخل العلاقات والتنظيمات وفق هياكل تنظيمية متعددة، فالأمر في اتحاد الإذاعة والتليفزيون المصري متداخل للغاية فاتحاد الإذاعة لديه (اثنا عشر) قطاعاً، كل قطاع يتألف من بعض من القنوات الإعلامية، الأمر الذي يعنيه في الواقع أمر متشابك ويصعب تقييمه.

فالوضع الحالي لاتحاد الإذاعة والتليفزيون بات مثيراً للقلق بالنسبة للعاملين داخل الاتحاد، ففي الآونة الأخيرة ظهرت أصوات مطالبة بتحقيق العدالة، وأصوات أخرى محتجة تطالب ببعض من المستحقات والمطالب الفئوية، ومع تصاعد حدة وتيرة هذه الأصوات بدأت الأصوات تتجه نحو التسرب وترك العمل في الاتحاد، زاعمة أن أهم الأسباب المؤدية للتسرب وترك العمل هو غياب العدالة التنظيمية، الأمر الذي جعل البحث الحالي يبحث حول الأسباب الكامنة وراء غياب العدالة التنظيمية.

فبكل تأكيد لغياب العدالة التنظيمية في اتحاد الإذاعة والتليفزيون بالغ الضرر والأثر على الاتحاد من جهة، والقائمين بالاتصال من جهة أخرى؛ لذا يجب على إدارة

المؤسسات الإعلامية أن تعمل على تحقيق متطلبات العدالة التنظيمية، وذلك من خلال توزيع المكافآت بمبدأ العدل ومبدأ التساوي في العمل، والقيام بعمل استثمارات تقييم للأداء سواء من خلال تقييم الأفراد على حدة، ثم تقييم الوحدات والأقسام الخاصة بالمؤسسة الإعلامية؛ للوقوف حول جوانب التميز ومواطن الضعف والخلل في الأداء، والتي يمكن معالجتها والتغلب عليها، كما يجب أيضاً التأكيد على مبدأ التوزيع المتساوي؛ وذلك من خلال تحديد ساعات العمل والتزامات العمل المقررة (الواجبات والمسؤوليات). كما يمكن تعزيز مبدأ تكافؤ الفرص، وكذلك الاهتمام بالتدريب والتشجيع المادي والمعنوي أيضاً من خلال أسلوب العدالة في التوزيع والمعاملات.

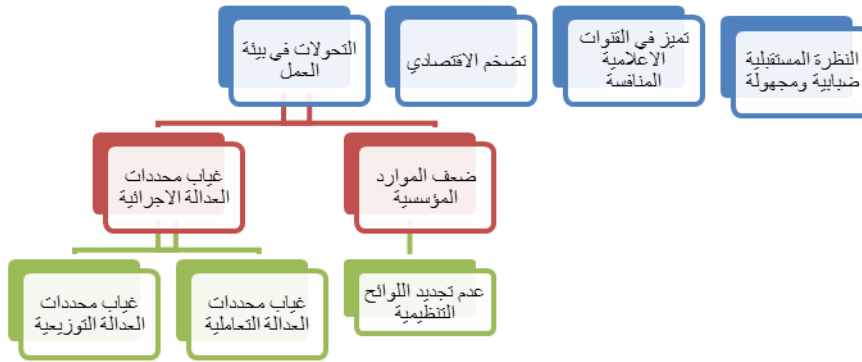


شكل (1) يوضح بيئة العمل الاعلامي باتحاد الإذاعة والتلفزيون (34)

- يتناول الشكل (1) عرضاً للوضع الطبيعي لعمل اتحاد الإذاعة والتلفزيون والذي تحكم بيئة العمل فيه المحددات الثلاثة للعدالة التنظيمية، كما يوضح الشكل موارد المؤسسة وقوانينها والتي تكفل تحقيق تلك العدالة بكامل وحداتها أو بإحداها، كما يوضح الوضع الاقتصادي العام والبيئة الإعلامية المنافسة، والرؤية المستقبلية الساعية لتحقيقها إدارة الاتحاد.
- وتجدر الإشارة إلى ضرورة الاهتمام بالعدالة التنظيمية الشاملة، فالعدالة التنظيمية الشاملة تنتج كرد فعل لتحقيق محددات عدالة الإجراءات، وعدالة التوزيع، وعدالة التفاعلات، فأركان العدالة قد تشبه مثلثاً متساوي الأضلاع أي خلال في أي منه قد يترتب عليه خلل في أداء البعد الآخر، وعليه فإذا هدفت المؤسسات الإعلامية نحو تحقيق أهداف العدالة فيجب عليها أن تعمل بمبدأ الشمولية والتكامل من أجل

تحقيق سليم للعدالة وكافة أبعادها، هذا بالإضافة إلى أهمية مبدأ المراقبة والتقييم والمتابعة المستمرة لجوانب العدالة من قبل الإدارات؛ وذلك الأمر حتمي لقياس جوانب القوة ومعالجة مواطن الضعف والقصور الفعلي.

- وتجدر الإشارة أيضاً إلى أن أي خلل في هذه المحددات أو أي قصور قد ينجم عنها بالفعل آثار سلبية "كالتسرب الوظيفي" الذي أشارت إليه الدراسة الميدانية الحالية؛ من خلال إجابات الباحثين الذين أقرروا بوجود مواضع خلل في محددات العدالة، وجوانب غياب في بعض محاورها، وهو ما يفسر وجوده الشكل (2).



شكل (2) يوضح التحولات في بيئة العمل الإعلامي<sup>(35)</sup>

- يوضح الشكل (2) النتائج المترتبة على غياب محاور العدالة، والتضخم الاقتصادي وتميز القنوات والإدارات الرشيقة، هذه التحولات كلها أو بعض منها يعد مؤشراً عملياً لظهور مشكلات عمل، كالتسرب الوظيفي، وهي محور تطبيق البحث الحالي.
- لذا يجب تفعيل جوانب العدالة التنظيمية وتعزيز نقاط تواجد العدالة والعمل على إيجاد حلول فورية لمواطن الغياب والقصور، حتى يتسنى معالجة ظاهرة التسرب الوظيفي داخل قطاعات الاتحاد.

ثانياً: ظاهرة التسرب الوظيفي:

**تعريف التسرب الوظيفي: employee Attrition**

"التوقف الاختياري عن العمل أو تركه إما بالاستقالة، أو الانقطاع عن العمل، أو الانتقال إلى منظمة أخرى تكون مزاياها أفضل وأكثر إيجابية<sup>(36)</sup>، ويعرفه الصواف بأنه "توقف

الفرد عن عضويته في إحدى المنظمات التي يتقاضى منها تعويضاً نقدياً<sup>(37)</sup>، وتتفق هذه التعريفات والآراء مع تعريف الحربي والذي عرف التسرب بأنه "انقطاع أو توقف الفرد عن العمل برغبته واختياره والانتقال إلى منظمة أخرى"<sup>(38)</sup>.

#### التعريف الإجرائي للتسرب الوظيفي:

"ترك الوظيفة اختيارياً من قبل القائمين بالاتصال في القناة التليفزيونية جزئياً أو كلياً، سواء عن طريق (الانتقال، أو الانتداب، أو الاستقالة، أو ترك العمل مقابل نصف الأجر)"، وهنا نركز أن هذا التعريف تناول ظاهرة التسرب ووصفها بأنها "عملية اختيارية" ووصف طبيعة الترك "جزئياً أو كلياً"، كما أن التعريف أوضح أشكال التسرب الوظيفي "الانتقال-الانتداب-الاستقالة-ترك العمل مقابل نصف الأجر"، وبذلك يعد تعريفاً شاملاً لظاهرة التسرب الوظيفي في القنوات التليفزيونية.

#### العوامل المؤثرة على التسرب الوظيفي:

يتأثر التسرب الوظيفي بعدد من العوامل، أهمها: ضغوط العمل، عدم مرونة جدول العمل، عدم وجود فرص الآن للتقدم الوظيفي، عدم الرضا عن العلاقة مع الزملاء، واحتمال التعرض لمخاطر العمل وغيرها..... إلخ<sup>(39)</sup>.

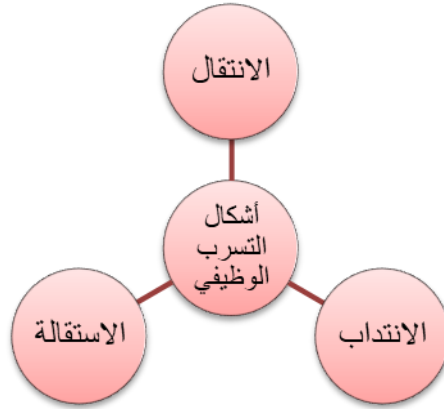
#### أسباب التسرب الوظيفي:

ضعف نظام الحافز المادي والمعنوي، فالحوافز المادية هي تلك المبالغ التي يستلمها العاملون مقابل قيامهم بنشاطات معينة تتعلق بكمية الإنتاج ونوعيته وتطويره، وهي الحوافز التي تشجع العاملين على بذل كل ما في وسعهم في العمل<sup>(40)</sup>، والحوافز المعنوية: هي تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال في تشجيع العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له أحاسيس ومشاعر وتطلعات يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله<sup>(41)</sup>.

#### أشكال التسرب الوظيفي:

تعد ظاهرة التسرب الوظيفي في بيئة المؤسسات الإعلامية واحدة من المشكلات المهمة؛ لما لها من آثار قوية وفعالة على المؤسسة الإعلامية من جانب، وعلى القائمين بالاتصال من جانب آخر، فرأس المال البشري هو القوى الفعالة والأساسية في عملية الإنتاج الإعلامي، فبجهوده تتضاعف الهمم وتثقل الموارد وتُحقق الأهداف، وبدونه يحدث عجز في الإنتاج

وضعف في الأداء وانخفاض في مؤشرات التقييم؛ لذا وجب على المؤسسة الإعلامية أن تهتم بتحديد درجة التسرب الوظيفي لديها، وذلك من خلال قياس وتحديد نسب أشكال التسرب الوظيفي، فأشكال ومسارات التسرب تتعدد وفق أهداف القائمين بالاتصال، والشكل (3) يضع وصفاً دقيقاً لأشكال التسرب الوظيفي للمؤسسة الإعلامية محور الدراسة، وهي كالتالي:



شكل (3) يوضح أشكال التسرب الوظيفي في البيئة الإعلامية<sup>(42)</sup>

- يوضح الشكل (3) أشكال التسرب الوظيفي الطوعي في بيئة المؤسسات الإعلامية، وهي الانتقال، أو الانتداب، أو الاستقالة، وترك العمل، هذه الأشكال والصور هي السلوك الناتج عن عدم الرضا من قبل القائمين بالاتصال، وسبق أن تم التركيز على محور غياب العدالة التنظيمية، فقد يكون غياب محددات العدالة إحدى دوافع التسرب الوظيفي، وقد تكون هناك أسباب خارجية أدت لظهور هذه الأشكال، فالأسباب قد تكون "أسباباً تنظيمية خاصة بالمؤسسة والتي تختص محددات العدالة التنظيمية"، وقد تكون أسباباً خارجية خاصة بالمجتمع ككل وما يشمله المجتمع من تحولات اقتصادية، واجتماعية، وسياسية، وقانونية، قد تؤثر على استقرار العمل بالنسبة للفرد داخل مؤسسته، وقد تكون أسباباً شخصية خاصة بالأفراد العاملين داخل منظماتهم، فكما تتعدد الأشكال الناجمة عن حدوث التسرب تتعدد أيضاً دوافع التسرب الوظيفي، لذا وجب على المؤسسات الإعلامية ضرورة الاهتمام بهذه المشكلة والعمل على حلها، وذلك تجنباً للأثار المستقبلية الأخرى.

### نماذج تفسير ظاهرة التسرب الوظيفي:

يوجد العديد من النماذج الغربية التي جاءت من أجل وصف وتحديد مسببات ظاهرة التسرب الوظيفي في بيئات مختلفة، فبداية كانت من خلال نموذج مارش وسيمون في كتابهما عن المنظمات عام 1958؛ حيث قاما بمحاولات من أجل نموذج التوازن التنظيمي، والذي أشار إلى أهمية عنصر الحوافز في البقاء داخل المنظمة أو تركها، ثم نموذج بورتر وستيرز 1973، والذي اهتم بالتوقعات كمحدد رئيس للتسرب الوظيفي، أما نموذج موبلي عام 1977 والذي فسر التسرب من خلال عمليتي التقييم الوظيفي والرضا الوظيفي، أما نموذج برايس ومولر 1981-1986 فتناول أسباب التسرب بنظرة أدق وأعمق؛ حيث حدد محددات التسرب من خلال أربعة عوامل كالتالي (الراتب- روح الاندماج مع فريق العمل- الاتصال- المركزية)، ثم ظهر نموذج ستيرز وماوادي 1981 والذي اهتم بالتقييم ودورها في اتجاه ونية التسرب الوظيفي، ثم نموذج شيردان وأبيلسون لعام 1983 والذي بني نموذجهم بالاعتماد على نظرية الكارثة، ثم أخيراً نموذج lee & Mitchell 1990 المبني على دوافع الصدمة وأثرها على التسرب الوظيفي<sup>(43)</sup>.

- ولكن من الملاحظ أن جميع النماذج التي حاولت البحث عن أسباب التسرب الوظيفي قد تجاهلت بُعدين مهمين للغاية، وهما البعد النفسي، والبعد الاجتماعي كأحد الروافد الأساسية المتحكمة في درجة قياس التسرب الوظيفي.

### الإطار النظري للدراسة:

نظرية العدالة لستاتي آدمز 1963: تعتقد هذه النظرية في أن الأفراد "يحفظون بتحقيق العدالة الاجتماعية في المكافآت التي يتوقعون الحصول عليها مقابل الإنجاز الذي يقومون به"، وتقوم هذه النظرية أساساً على مدى شعور الفرد بالعدالة والإنصاف في معاملة المنظمة له، مقارنة مع معاملتها لأفراد آخرين بها، خاصة أولئك الذين ينتمون إلى جماعة عمل واحدة، والعدالة هنا تعني الإنصاف، وليست بالضرورة المساواة.

- وتفترض هذه النظرية أن المقياس الرئيس لجهود أداء العاملين هو درجة العدالة المتحققة، أو درجة غياب العدالة المتحققة، فدرجة العدالة تعرف بأنها "نسبة مدخلات الفرد إلى المخرجات مقارنة بالآخرين".

- ويعرفها آدمز تلك المدخلات بأنها تتحدد من خلال "خصائص الأفراد أو السمات الشخصية كـ" العمر- الحالة الاجتماعية- التعليم- سنوات الخبرة- المستوى الاقتصادي..."، في حين يعرف آدمز المخرجات بأنها "الترقية- السلطة- المكافآت" (44).

#### الإجراءات المنهجية:

نوع الدراسة ومنهجها: تقع الدراسة في إطار الدراسات الوصفية، التي تقوم على رصد وتحليل غياب محددات العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية والإجرائية والتعاملية) وعلاقتها بشيوع ظاهرة التسرب الوظيفي بطريقة كمية وكيفية خلال فترة زمنية معينة، عبر دراسة ميدانية لأكثر من 120 مفردة من القائمين بالاتصال في اتحاد الإذاعة والتلفزيون.

- وتستخدم الدراسة منهج المسح: بوصفه "أحد الأشكال الخاصة بجمع المعلومات عن حالة الأفراد، وسلوكهم، وإدراكهم ومشاعرهم، واتجاهاتهم" (45). كما أنه "واحد من المناهج الأساسية في البحوث الوصفية، وينصب البحث الذي يتبع هذا المنهج على الوقت الحاضر، كما أنه يهدف إلى التوصل لبيانات يمكن تصنيفها وتفسيرها، ويعد جهداً علمياً مُنظماً للحصول على المعلومات والبيانات عن الظاهرة موضوع البحث (46)، لذا تم الاستعانة بالمنهج الوصفي التحليلي لغرض وصف الظاهرة موضوع البحث وتحليل أبعادها ووصف سلوكها، ومحاولة التوصل إلى استنتاجات علمية دقيقة حول محددات غياب العدالة التنظيمية والرسوب الوظيفي في اتحاد الإذاعة والتلفزيون.

- مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في جميع القائمين بالاتصال في قطاعات اتحاد الإذاعة والتلفزيون.

- تكونت عينة الدراسة من (120) مفردة من القائمين بالاتصال؛ وذلك بالاعتماد على العينة العشوائية التطبيقية البسيطة، وذلك لأن العينة المسحوبة على أساسها تكون ممثلة لمجتمع البحث، حيث يتم تمثيل كل طبقة بالمجتمع في العينة، هذا وقد تم تحديد خمس قطاعات بالتطبيق؛ نظراً لتعاملهم وممارسة القائمين بالاتصال

لديهم في العمل الإعلامي، حيث تم تحديد (قطاع التلفزيون- قطاع الإنتاج- قطاع الأخبار- قطاع النيل للقنوات المتخصصة- قطاع القنوات الإقليمية).

- إجراءات سحب العينة الميدانية: سحبت الباحثة عينة عشوائية طبقية بسيطة من القائمين بالاتصال، بتوزيع عدد 200 استمارة، تجاوب معها 140 فرداً، واستبعدت الاستمارات غير الدقيقة حتى وصل العدد إلى (120) مبحوثاً هم عينة البحث.

وقد راعت الباحثة أثناء اختيار العينة أن تضم مختلف التخصصات الإعلامية، كما راعت الباحثة أيضاً عند التطبيق التوزيع المتساوي بين عينة القطاعات، ولكن الاستجابات في التطبيق تفاوتت؛ نظراً لرغبة البعض في التطبيق والبعض الآخر في عدم القبول ورفض تطبيق الاستبانة.

#### - أدوات جمع البيانات:

• اعتمدت الدراسة على صحيفة الاستقصاء، التي تستهدف القائمين بالاتصال في قطاعات (قطاع التلفزيون- قطاع الأخبار- قطاع الإنتاج- قطاع النيل للقنوات المتخصصة- قطاع القنوات الإقليمية) عينة الدراسة، بطريقة منهجية ومقننة، لتقصي حقائق، أو آراء، أو أفكار معينة، وطُبِّقت الاستمارة من خلال المقابلة الشخصية مع المبحوثين والاستمارات الإلكترونية والورقية.

#### طريقة تصحيح مقاييس البحث:

كودت الباحثة المقاييس الخاصة بالدراسة وفقاً لنموذج ليكرت الثلاثي وفق بدائل (موافق- محايد- معارض)، بحيث يحصل المبحوث على 3 درجات في حالة اختياره بديل (موافق)، ودرجتين (2) في حالة اختياره بديل (محايد)، ودرجة واحدة (1) في حالة اختياره بديل (معارض)، في حالة العبارات الإيجابية، والعكس في السلبية، ولتحديد القيمة الخاصة بكل درجة يحصل عليها المبحوث، تم حساب المدى بطرح القيمة العليا من القيمة الدنيا بواقع  $2 = (3 - 1)$ ، ثم تقسيمه على ثلاثة مستويات هي (مرتفع، متوسط، منخفض)، بعد ذلك إضافة هذه القيمة - أي حاصل قسمة  $0.66 = 2 \div 3$  إلى أقل قيمة في المقياس أو بداية المقياس، وهي الواحد الصحيح؛ ليصبح توزيع الدرجات التي يحصل عليها المبحوث على النحو التالي:



- المستوى المنخفض بمتوسط ( احتى 1.66 ) ونسبة مئوية % 33.33 إلى % 55.65.

- المستوى المتوسط بمتوسط ( 1.67 حتى 2.33 ) ونسبة % 55.66 إلى % 77.9.

- المستوى المرتفع بمتوسط ( 2.34 حتى 3 ) ونسبة % 78 إلى % 100.

### الصدق والثبات لأداة البحث:

#### الصدق الظاهري للاستبانة:

أولاً: الصدق الظاهري للاستبانة فقد تم عرض استمارة الاستبانة على عدد من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في مجال الإعلام والإدارة الإعلامية، ومن المتخصصين في مجال إدارة الأعمال، وذلك لإبداء الرأي حول سلامة فقرات الاستبانة، ومدى سلامة محاور الاستمارة، ومدى دقتها وشموليتها لكل تساؤلات وفروض الدراسة، وقد تمت الإفادة من آرائهم واقتراحاتهم للوصول للصيغة النهائية للاستمارة<sup>(47)</sup>.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي: للتأكد من صدق الاستبانة قامت الباحثة بحساب صدق

الاتساق الداخلي بين درجة كل سؤال والدرجة الكلية للاستبانة، وذلك بالتطبيق على عينة استطلاعية قوامها ( 15 ) إعلامياً بخلاف العينة الأساسية، وجاءت النتائج كالتالي:

#### جدول (1)

صدق الاتساق الداخلي بين درجة كل سؤال والدرجة الكلية للاستبانة (ن=15)

أرقام الأسئلة ومعاملات الارتباط بين درجة كل سؤال من أسئلة الاستبانة والدرجة الكلية لها					
رقم السؤال	1	2	3	4	5
معامل الارتباط	*0.28	*0.47	**0.69	*0.46	*0.37
رقم السؤال	6	7			
معامل الارتباط	**0.63	*0.33			

(\*\*) دال عند مستوى 0.01 (\*) دال عند مستوى 0.05

يتضح من نتائج الجدول: أن معاملات الارتباط بين درجة كل سؤال من أسئلة الاستبانة والدرجة الكلية له تراوحت ما بين (0.33 : 0.69)، وجميعها معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) ومستوى دلالة (0.05)؛ مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، وصلاحيته للتطبيق.

ثانياً، الثبات: تم حساب ثبات الاختبار باستخدام معامل (ألفا كرونباخ)، كما هو موضح

بالتالي:

جدول (2)

قيم الثبات للاستبانة

معامل ألفا	عدد الأسئلة	أداة الدراسة
0.82	7	الاستبانة

يتضح من نتائج الجدول: أن قيمة معامل ثبات "ألفا كرونباخ" بلغت (0.82)، وهي

قيمة مرتفعة وتشير إلى تمتع الاستبانة بثبات مناسب.

**المعاملات الإحصائية المستخدمة:**

باستخدام برنامج "الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss" من خلال

اللجوء إلى المعاملات الإحصائية التالية:

- معامل ارتباط بيرسون لحساب صدق الاتساق الداخلي والعلاقات بين المتغيرات.
- معامل ألفا كرونباخ لحساب الثبات.
- التكرارات والنسب المئوية.
- المتوسط الحسابي.
- الانحراف المعياري.
- الرتب.
- اختبار "ت" لحساب دلالة الفروق بين المجموعات.
- تحليل التباين أحادي الاتجاه.
- اختبار المقارنات البعدية Post Hock- Scheffe.

**\* نتائج الدراسة الميدانية وتفسيراتها :  
 أولاً . توصيف عينة الدراسة :  
 جدول (3)**

يوضح البيانات الأساسية للقائمين بالاتصال في القنوات الفضائية

النسبة	التكرار	الفئة	توصيف عينة الدراسة
%43.3	52	ذكر	النوع
%56.7	68	أنثى	
%100	120	الإجمالي	
%26.7	32	قطاع التلفزيون	قطاع العمل
%13.3	16	قطاع الأخبار	
%20	24	قطاع القنوات المتخصصة	
%33.3	40	القنوات الإقليمية	
%6.7	8	قطاع الإنتاج	
%100	120	الإجمالي	
%13.3	16	هيئة تحرير (رئيس تحرير برنامج)	الوظيفة الحالية
%20	24	معد برامج	
%30	36	مقدم برامج	
%36.7	44	مخرج	
%100	120	الإجمالي	
%23.3	28	جامعى غير متخصص في الاعلام	المؤهل العلمى
%50	60	جامعى متخصص في الاعلام	
%10	12	فوق جامعى غير متخصص في الاعلام	
%16.7	20	فوق جامعى متخصص في الاعلام	
%100	120	الإجمالي	
%10	12	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
%13.3	16	من 5-10 سنوات	
%76.7	92	من 10 سنوات فأكثر	
%100	120	الإجمالي	
%6.7	8	أقل من 25 سنة	

النسبة	التكرار	الفئة	توصيف عينة الدراسة
20%	24	من 25 - أقل من 35 سنة	السن
50%	60	من 35 - أقل من 50 سنة	
23.3%	28	50 سنة فأكثر	
100%	120	الإجمالي	
23.3%	28	عزب	الحالة الاجتماعية
73.3%	88	متزوج	
3.4%	4	مطلق	
100%	120	الإجمالي	
13.3%	16	أقل من 3000.	متوسط الدخل الشهري
13.3%	16	من 3000 لأقل من 5000.	
50%	60	من 5000 لأقل من 7000.	
13.3%	16	من 7000 لأقل من 9000.	
10.1%	12	أكثر من 9000.	
100%	120	الإجمالي	

يتضح من الجدول السابق: أن عينة البحث شملت جميع المتغيرات التي تم في ضوئها جمع البيانات؛ حيث جاءت الإناث نسبة بواقع 56.7% في الترتيب الأول، فيما بلغت نسبة الذكور من عينة البحث نحو 43.3%، وفيما يتعلق بقطاع العمل جاء العاملون في قطاع (القنوات الإقليمية) في الترتيب الأول بنسبة 33.3%، فيما جاء العاملون في قطاع (الإنتاج) في الترتيب الأخير بنسبة 6.7%، وفيما يتعلق بمتغير الوظيفة فقد جاء في الترتيب الأول (المخرجون) بنسبة 36.7%، بينما في الترتيب الأخير (هيئة التحرير البرامج) بنسبة 13.3%، وفيما يتعلق بالمؤهل التعليمي جاء في الترتيب الأول حملة المؤهل (جامعي متخصص في الإعلام) بنسبة 50%، ثم (فوق جامعي متخصص) بنسبة 19.5%، ثم (جامعي غير متخصص) بنسبة 9.8%، بينما في الترتيب الأخير (فوق جامعي غير متخصص في الإعلام) بنسبة 10%، وفيما يتعلق بمتغير سنوات الخبرة تصدر الترتيب ذوو سنوات الخبرة (10 سنوات فأكثر) بنسبة

76.7، ثم (من 5- 10 سنوات) بنسبة 13.3%، وفي الترتيب الأخير (أقل من خمس) بنسبة 10%، وفيما يتعلق بمتغير السن فقد جاء في الترتيب الأول أصحاب الفئة العمرية (من 35 لأقل من 50 سنة) بنسبة 50%، بينما في الترتيب الأخير (أقل من 25 سنة) بنسبة 6.7%.

وفيما يتعلق بمتغير الحالة الاجتماعية فقد بلغت نسبة (المتزوجين) من العينة نحو 73.3%، ثم (عزب) بنسبة 33.3%، وأخيراً (مطلق) بنسبة 3.4%، أخيراً فيما يخص متغير الدخل الشهري فقد جاء في الترتيب الأول (من 5000 لأقل من 7000) بنسبة 50%، بينما في الترتيب الأخير (أكثر من 9000) بنسبة 10.1%.

## ثانيا . النتائج العامة للدراسة:

### المحور الأول: معرفة مدى توافر العدالة التنظيمية في القنوات التليفزيونية:

جدول (4)

يوضح التكرار والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لمحددات العدالة التنظيمية من (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، العدالة التعاملية) من وجهة نظر المبحوثين

العينة الكلية							العبارات
درجة التوافر	الانحراف المعياري	المتوسط	التكرار لدرجة التوافر				
			لا تتوفر	إلى حد ما	بدرجة كبيرة		
متوسطة	1	0.63	2.26	12	64	44	تحدد القناة ساعات العمل وفق الظروف الخاصة بالقائمين بالاتصال لديها
متوسطة	2	0.79	2.03	36	44	40	تعمل القناة على توزيع الأجور والرواتب بطريقة عادلة
متوسطة	3	0.66	1.96	28	68	24	تفتقد القناة للتوزيع العادل للمسئوليات الوظيفية
متوسطة	4	0.63	1.93	28	72	20	تعمل القناة من تخفيف أعباء وضغوط العمل عن القائمين بالاتصال لديها
متوسطة	5	0.82	1.83	52	36	32	يتم توزيع الحوافز والمكافآت بطريقة منحازة وغير موضوعية
متوسطة	6	0.78	1.70	60	36	24	تعمل القناة على تقديم الحافز التشجيعي المعنوي الدائم للقائمين بالاتصال لكسب دعمهم ودفعهم للإنجاز في الأعمال
متوسطة	1	0.71	1.95	عدالة التوزيع			
متوسطة	1	0.81	2.06	36	40	44	لا تهتم القناة بقبول الرأي الآخر أثناء القرارات التي تتخذها
متوسطة	2	0.65	1.90	32	68	20	تتخذ القناة القرارات بأسلوب عادل وغير منحاز
متوسطة	2	0.74	1.90	40	52	28	تستخدم القناة قاعدة بيانات مزودة يتم الاستعانة بها وقت اللزوم من قبل القائمين بالاتصال
متوسطة	3	0.76	1.86	44	48	28	تقوم القناة بتوفير قاعدة بيانات من المعلومات تساعد في عملية أخذ القرارات
متوسطة	4	0.78	1.83	48	44	28	تتخذ القناة القرارات دون النظر لصالح الموظفين.

العينة الكلية							العبارات
درجة التوافر	الانحراف المعياري	المتوسط	التكرار لدرجة التوافر				
			لا تتوفر	إلى حد ما	بدرجة كبيرة		
متوسطة	5	0.79	1.80	52	40	28	تعمل القناة على مبدأ الشورى في أخذ القرار ولا تعتمد على مبدأ فرض الرأي
متوسطة	6	0.68	1.73	48	56	16	توفر القناة المناخ الديمقراطي بين القائمين بالاتصال
متوسطة	3	0.74	1.86	عدالة الإجراءات			
متوسطة	1	0.71	2.23	20	52	48	تعمل القناة على تطوير العمل بصورة مستمرة ودائمة
متوسطة	2	0.82	2.16	32	36	52	لا تقوم القناة بترقية القائمين بالاتصال لديها وفق الكفاءة وأحقية الفرص
متوسطة	3	0.62	2.13	16	72	32	تعمل القناة على إيجاد تعاون بين المديرين في القطاع وبين القائمين بالاتصال
متوسطة	4	0.75	2.03	32	52	36	تعتمد إدارة القناة على تدعيم نظام التطوير الذاتي للقائمين بالاتصال لديها
متوسطة	5	0.68	1.73	48	56	16	تعمل القناة على تطبيق الأنظمة والإجراءات بمستوى عادل بين القائمين بالاتصال
متوسطة	5	0.68	1.73	48	56	16	تعتمد القناة على مبدأ التقويم العادل للأداء الخاص بالأفراد العاملين في قطاعات اتحاد الإذاعة والتلفزيون
متوسطة	5	0.73	1.73	52	48	20	تعتمد القناة على تطوير القدرات العلمية والخبرات الوظيفية للقائمين بالاتصال لديها
متوسطة	6	0.74	1.70	56	44	20	تتجاهل القناة حل المشكلات والنزاعات بين المديرين والقائمين بالاتصال داخل قطاعات الاتحاد
متوسطة	7	0.71	1.63	60	44	16	تعتمد القناة على دعم الأنشطة والاحتفالات الاجتماعية في القناة لدعم العلاقات الاجتماعية بين الزملاء
متوسطة	2	0.71	1.89	عدالة التعاملية			
محايد		0.70	1.90	الإجمالي الكلي			

يتضح من الجدول: أن المتوسطات الحسابية لمحددات العدالة التنظيمية تراوحت ما بين (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، العدالة التعاملية) من وجهة نظر المبحوثين تراوحت ما بين (2.26: 1.63)، حيث جاءت عبارة (تحدد القناة ساعات العمل وفق الظروف الخاصة بالقائمين بالاتصال لديها) في الترتيب الأول، بينما جاءت عبارة (تعتمد القناة على دعم الأنشطة والاحتفالات الاجتماعية في القناة لدعم العلاقات الاجتماعية بين الزملاء) في الترتيب الأخير.

وعلى صعيد الأبعاد جاء البعد الخاص (بعادلة التوزيع) في الترتيب الأول بإجمالي متوسط بلغ (1.95) كأكثر أركان محددات العدالة تحققاً، ولكن في مجمله حصل على تقييم متوسط أقرب للضعيف من قبل عموم البحث، فيما جاء البعد الخاص (بعادلة الإجراءات) بمتوسط إجمالي بلغ (1.86) واحتل الترتيب الأخير كأقل محددات العدالة تحققاً.

وعكست الدرجة الإجمالية للمتوسط الكلي لمحددات العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، العدالة التعاملية) من وجهة نظر المبحوثين والمقدرة ب (1.90) وجود محددات للعدالة بدرجة متوسطة أقرب للضعيفة؛ مما يعكس وجود نوع من الشعور بغياب العدالة لدى عموم العينة.

- \* وتُشير هذه النتائج إلى ضرورة مراجعة اتحاد الإذاعة والتلفزيون لأهمية تفعيل محددات العدالة التنظيمية.
- فالنسبة لعدالة التوزيع التنظيمية ينبغي على الإدارة ضرورة تفعيل محددات عدالة التوزيع على صعيد الجوانب "المادية"؛ من خلال توزيع عادل للمكافآت والحوافز والمرتبات، وتفعيل التوزيع المعنوي الشكلي من خلال عدالة التشجيع والدعم للتحفيز والابتكار.
- وبالنسبة لمحددات عدالة الإجراءات والتي احتلت المرتبة الأخيرة من حيث التحقق؛ مما يعنى اتجاه هذه المحدد نحو الغياب والتهميش من قبل الإدارة في اتحاد الإذاعة والتلفزيون، لذا توصى الدراسة القيادات والإدارات المنظمة للعمل داخل الاتحاد بأهمية تطبيق وتفعيل القواعد الإجرائية الستة التي حددها ليفنظام في نموذجها، حيث أورد ستة قواعد عامة لتفعيل دور العدالة الإجرائية وهى على النحو التالي: الثبات أثناء تطبيق القرارات، وذلك من خلال تعميم القرارات على جميع العاملين بدون استثناءات، القاعدة الثانية من خلال عدم



**التمييز** وذلك من خلال وضع قواعد وأحكام موحدة وعامة على الجميع والتحرر من أي أهواء أو مصالح شخصية، القاعدة الثالثة من خلال **الدقة** في اتخاذ القرار وذلك من خلال اتخاذ القرارات بناء على معلومات وبيانات سليمة وذلك من خلال تعزيز مبدأ تكافؤ الفرص، القاعدة الرابعة من خلال **إمكانية تصحيح** القرارات أو ما يطلق عليه بمراجعة القرارات، فالخطأ في إصدار الأحكام أمر وارد، لذا يجب على القيادات أن صادف الأمر وتم إصدار قرار يجب إعادة النظر في مدى سلامة هذا القرار، وأن هذا القرار قد يخضع للتنفيذ، وقد يتم تغييره، وأن الحاكم في الأساس هو الصالح لخدمة العمل، القاعدة الخامسة **المشورة** أو المشاركة في القرار؛ وذلك من خلال تمثيل العاملين في بعض القرارات؛ وذلك لتدعيم دوافعهم نحو الانتماء للمؤسسة، فالفرد قد يتولد لديه شعور إيجابي بأنه شريك في العمل مما يعمق بداخله الإحساس بالانتماء والولاء، القاعدة السادسة والأخيرة هي **الالتزام الأخلاقي**، فمن الضروري أن يتم اتخاذ القرارات من جانب أخلاقي؛ لكي تضمن موافقة العاملين على تلك القرارات الواجب القيام بها.

- \* وبالنسبة لتفعيل محددات عدالة التعاملات، وذلك من خلال تحسين مستوى التعامل مع العاملين من خلال تشجيع روح فريق العمل، وتعزيز مشاعر الود والإخلاص والمحبة بين العاملين، وإقامة الاحتفالات لخلق جو من العلاقات الإنسانية داخل العمل، يعمل على تحسين مشاعر الولاء والانتماء المؤسسي.
- \* إن التغلب على محددات غياب العدالة التنظيمية بأشكالها الثلاثة "التوزيعية والإجرائية والتعاملية" يعمل على تحسين مستوى أداء الفرد، فضلاً عن تعزيز مقدار الولاء للمؤسسة الإعلامية، كما يعمل على معالجة مشكلة التسرب الوظيفي التي قد تنجم نتيجة غياب محددات العدالة التنظيمية.

## ثانياً. اتجاهات القائمين بالاتصال نحو التسرب الوظيفي باتحاد الإذاعة والتلفزيون.

جدول (5)

يوضح التكرار والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لطبيعة اتجاهات القائمين بالاتصال باتحاد الإذاعة والتلفزيون نحو التسرب الوظيفي

العينة الكلية							العبارات
الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	التكرار لدرجة التوافر			
				معارض	محايد	موافق	
محايد	1	0.79	2.10	32	44	44	إدارة القناة غير حريصة على إمدادي بالمعلومات الكافية عن الأحداث الإعلامية اليومية
محايد	2	0.85	1.93	48	32	40	تفضيل القناة لإقامة المنتديات والمؤتمرات تنمي بداخلي الثقافة المعلوماتية تجاه مسئوليات وظيفتي
محايد	3	0.73	1.83	44	52	24	اهتمام إدارة القناة بالجانب التدريبي يجعلني حريص على تطوير الجانب المهني لوظيفتي
معارض	4	0.75	1.63	64	36	20	تهتم القناة برأس المال المعرفي البشري
محايد	3	0.78	1.87	الاتجاه المعرفي نحو التسرب الوظيفي			
موافق	1	0.56	2.50	4	52	64	علاقتي الوجدانية القوية بزملائي في العمل تجعلني أشعر بالحب تجاه وظيفتي وبيئتي المحيطة
موافق	2	0.75	2.36	20	36	64	أشعر بعدم الراحة أثناء القيام بعملى بسبب عدم سعى الإدارة تجاه تطوير الآلات ووسائل العمل
محايد	3	0.70	2.33	16	48	56	تقدير حقوق الزمالة من جانب زملائي في العمل يشعرنى بالود تجاه وظيفتي
محايد	3	0.79	2.33	24	32	64	ينتابني شعور بالفطور تجاه عملي بالقناة
محايد	4	0.82	2.30	28	28	64	أشعر بالأس المستمر نظير عدم ترقبتي في القناة وعدم وجود حوافز أو تشجيع

العينة الكلية							العبارات
الاتجاه	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط	التكرار لدرجة التوافر			
				معارض	محايد	موافق	
محايد	5	0.77	2.26	24	40	56	أشعر بعدم الراحة والضيق المستمر في العمل بسبب كثرة ضغوط العمل الملقاة على
محايد	5	0.81	2.26	28	32	60	أشعر بعدم الاستقرار في عملي
محايد	6	0.82	1.83	52	36	32	حرص الإدارة على إقامة الحفلات الاجتماعية بين الموظفين تعمل على شعوري بالألفة والمحبة بيننا
محايد	2	0.75	2.27	الاتجاه الوجداني نحو التسرب الوظيفي			
موافق	1	0.55	2.60	4	40	76	أسعى لبحث عن عمل آخر من أجل تحقيق الاستقرار المادي في وظيفتي
موافق	2	0.62	2.53	8	40	72	أعتمد في بعض الأحيان على الجمع بين وظيفتي الحالية ووظيفة أخرى
موافق	2	0.56	2.53	4	48	68	ارتفاع تكاليف الحياة وتضخم الأسعار قد يدفعني الى أخذ ساعات عمل إضافية بجانب عملي الحالي
موافق	3	0.67	2.50	12	36	72	قد أترك عملي الحالي نظير العمل في صلب تخصصي في قناة أخرى تقدر التخصص الدقيق وتعتمد على تنمية الإبداع والابتكار
موافق	4	0.72	2.46	16	32	72	قد أتجه لترك عملي نظير الإغراءات الخارجية من القنوات المنافسة
موافق	4	0.76	2.46	20	24	76	أفكر في ترك وظيفتي بسبب اعتماد الإدارة على الروتين وبيروقراطية الأداء داخل القناة التي أعمل بها
موافق	5	0.76	2.43	20	28	72	استمرار مشكلات العمل وعدم القدرة على حلها يدفعني لترك العمل الحالي من المؤسسة الإعلامية

العينة الكلية							العبارات
الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	التكرار لدرجة التوافر			
				معارض	محايد	موافق	
محايد	6	0.79	2.33	24	32	64	أضطر أحيانا إلى ترك العمل من أجل تحسين دخلي الوظيفي
محايد	6	0.79	2.33	24	32	64	ارتفاع أعداد العاملين في اتحاد الإذاعة والتلفزيون يعوق فرصتي عن التميز ولذا أسعى عن التميز بالبحث عن عمل في قناة أخرى
محايد	7	0.73	2.26	20	48	52	أشعر بعدم الرضا عن سلوكيات الإدارة وتعاملها معنا
محايد	8	0.73	2.26	20	48	52	قد يدفعني سوء معاملة الإدارة إلى تقديم استقالتي من القناة التي أعمل بها
محايد	9	0.83	2.10	36	36	48	كثرة مشكلات العمل تدفعني لترك العمل لساعات وربما لأيام
محايد	10	0.76	1.86	44	48	28	انتمائي لمؤسستي يجعلني أتمسك بالعمل بوظيفتي مهما كانت المغريات الخارجية
محايد	11	0.55	1.40	76	40	4	دخلي المالي المرتفع يجعلني لا أستجيب لعروض العمل الخارجية
محايد	1	0.70	2.28	الاتجاه السلوكي للقائمين بالاتصال نحو التسرب الوظيفي			
محايد		0.74	2.14	الإجمالي الكلي للاتجاه نحو التسرب			

يتضح من الجدول: أن المتوسطات الحسابية لاتجاهات القائمين بالاتصال باتحاد الإذاعة والتلفزيون نحو التسرب الوظيفي تراوحت ما بين (أسعى للبحث عن عمل آخر من أجل تحقيق الاستقرار المادي في وظيفتي) من وجهة نظر الباحثين تراوحت ما بين (2.60: 1.40)، حيث جاءت عبارة (تحدد القناة ساعات العمل وفق الظروف الخاصة

بالقائمين بالاتصال لديها) في الترتيب الأول، بينما جاءت عبارة (دخلي المالي المرتفع يجعلني لا أستجيب لعروض العمل الخارجية) في الترتيب الأخير.

وهو ما يفسر بتدنى مستوى الأجور والرواتب في ماسبيرو، وأن القائمين بالاتصال على غير رضا تجاه أجورهم؛ وهو ما يؤكد أهمية إعادة النظر في نظام الأجور والمرتبات للعاملين داخل اتحاد الإذاعة والتلفزيون.

وعلى صعيد الأبعاد، جاء البعد الخاص (بالاتجاه السلوكي للقائمين بالاتصال نحو التسرب الوظيفي) في الترتيب الأول بإجمالي متوسط بلغ (2.28) كأكثر أبعاد الاتجاه تأثيراً، ولكن في مجمله حصل على تقييم متوسط أقرب للقوي من قبل عموم البحث، فيما جاء البعد الخاص (الاتجاه المعرفي نحو التسرب الوظيفي) بمتوسط إجمالي بلغ (1.87) واحتل الترتيب الأخير كأقل أبعاد الاتجاه تأثيراً.

وعكست الدرجة الإجمالية للمتوسط الكلي لمقياس الاتجاه نحو التسرب والمقدرة بـ (2.14) وجود توجه نحو التسرب الوظيفي بدرجة متوسطة لدى عموم العينة.

- ويدعم تقدم نتائج الاتجاه السلوكي للقائمين بالاتصال نحو التسرب الوظيفي تعليقات ومنشورات القائمين بالاتصال الذين صرحوا بتلك الاتجاهات علانية من خلال صفحاتهم الشخصية وتعليقاتهم الرسمية بأسمائهم على جروب "ماسبيرو نيوز"، وهذه عينة لبعض من تلك المنشورات.



شكل (4) يوضح بعض منشورات القائمين بالاتصال على الصفحة الرسمية لماسبيرو

## جدول (6)

يوضح التكرار والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لأسباب التي قد تسهم في الاتجاه نحو الرسوب الوظيفي من وجهة نظر عينة البحث

العينة الكلية							الأسباب
درجة التوافر	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	التكرار لدرجة التوافر			
				لا تتوفر	إلى حد ما	بدرجة كبيرة	
كبيرة	1	0.71	2.43	16	36	68	غياب النظام ومعيار التوزيع العادل عن بيئة العمل
كبيرة	2	0.71	2.40	16	40	64	غياب التدريب التأهيلي في القناة التي تعمل بها
كبيرة	3	0.66	2.36	12	52	56	غياب الالتزام الوظيفي في المسئوليات والواجبات في القناة التي تعمل بها
متوسطة	4	0.82	2.30	28	28	64	عدم وجود توازن وتوافق بين المهام الوظيفية وبين مهاراتي الشخصية في العمل
متوسطة	5	0.73	2.26	20	48	52	عدم شعوري بالأمن الوظيفي في القناة التي تعمل بها
متوسطة	5	0.81	2.26	28	32	60	وجود كثرة في الأعباء والمسئوليات الملقاه على من جانب إدارة القناة التي تعمل بها
متوسطة	5	0.73	2.26	20	48	52	غياب استراتيجية توزيع الأدوار والمهام في القناة التي تعمل بها
متوسطة	6	0.74	2.10	28	52	40	عدم وجود اندماج وتعاون بين الزملاء أثناء العمل
متوسطة	7	0.81	2.06	36	40	44	المهام الوظيفية غير محددة وواضحة في القناة التي تعمل بها
متوسطة	2	0.74	2.27	الأسباب التنظيمية			
متوسطة	1	0.79	2.33	24	32	64	غياب التشجيع والحافز المعنوي عن القناة
متوسطة	2	0.74	2.10	28	52	40	وجود مشكلات في العمل بين القيادة والقائمين بالاتصال في القناة التي تعمل بها
متوسطة	3	0.81	1.76	56	36	28	رئيس القناة يتخذ القرارات بصورة منفردة بدون أخذ مشورة الزملاء في القناة التي تعمل بها
متوسطة	4	0.85	1.73	64	24	32	رئيس القناة لا يدعم ويشجع القائمين بالاتصال في القناة التي تعمل بها
متوسطة	5	0.78	1.70	60	36	24	يتعمد رئيس العمل بتطبيق أشكال العقاب بشكل مستمر ويسبب وبدون سبب

العينة الكلية							الأسباب
درجة التوافر	الانحراف المعياري	المتوسط	التكرار لدرجة التوافر				
			لا تتوفر	إلى حد ما	بدرجة كبيرة		
ضعيفة	6	0.67	1.56	64	44	12	استعمل مبدأ الرشوة والمصلحة الشخصية من قبل القائد في القناة التي أعمل بها
متوسطة	3	0.77	1.86	الأسباب المتعلقة بنمط القيادة			
كبيرة	1	0.61	2.63	8	28	84	نقص في الإمكانيات والموارد والبنية التحتية في القناة التي أعمل بها
كبيرة	2	0.72	2.53	16	24	80	تأخر حصولي على ترقيتي الوظيفية في القناة التي أعمل بها
كبيرة	3	0.80	2.40	24	24	72	غياب عدالة التوزيع عن المكافأة والحوافز التشجيعية
متوسطة	4	0.83	2.33	28	24	68	تأخر الحصول على مستحقاتي المالية (الراتب الشهري والحوافز والمكافآت) في القناة التي أعمل بها
كبيرة	1	0.74	2.47	الأسباب المادية والاقتصادية			
متوسطة	1	0.70	1.80	44	56	20	أعاني من الإجهاد والتعب المستمر نتيجة طبيعة عملي المرهقة
ضعيفة	2	0.67	1.46	76	32	12	أعاني من أزمة صحية تدفعني لترك عملي
ضعيفة	3	0.54	1.36	80	36	4	لدي بعض المشاكل الصحية بسبب طبيعة عملي غير المناسبة
ضعيفة	5	0.63	1.54	أسباب نفسية وصحية			
متوسطة	1	0.89	2.06	44	24	52	بسبب وقت فراغي أحتاج للإفادة من ذلك الوقت بالعمل بوظيفة أخرى
متوسطة	2	0.85	2	44	32	44	قد أضطر لترك عملي بسبب كثرة المسؤوليات الاجتماعية
ضعيفة	3	0.79	1.80	52	40	28	بسبب أخطار عملي قد أضطر أحياناً في التفكير لترك وظيفتي
ضعيفة	4	0.79	1.66	64	32	24	شعوري بالوحدة يجعلني أنسجم مع وظيفتي الحالية
ضعيفة	4	0.83	1.88	أسباب اجتماعية والأسرية			
متوسطة		0.74	2.00	الإجمالي الكلي للأسباب			

يتضح من الجدول: أن المتوسطات الحسابية للأسباب التي قد تسهم في الاتجاه نحو الرسوب الوظيفي من وجهة نظر عينة البحث تراوحت ما بين (نقص في الإمكانيات والموارد والبنية التحتية في القناة التي أعمل بها) من وجهة نظر المبحوثين تراوحت ما بين (1.40: 2.61)، حيث جاءت عبارة (تحدد القناة ساعات العمل وفق الظروف الخاصة بالقائمين بالاتصال لديها) في الترتيب الأول، بينما جاءت عبارة (لدي بعض المشاكل الصحية بسبب طبيعة عملي غير المناسبة) في الترتيب الأخير.

وعلى صعيد الأبعاد جاء البعد الخاص (بالأسباب المادية والاقتصادية) في الترتيب الأول بإجمالي متوسط بلغ (2.47) كأكثر الأسباب تأثيراً على الاتجاه نحو التسرب من قبل عموم البحث، فيما جاء البعد الخاص (بالأسباب نفسية وصحية) بمتوسط إجمالي بلغ (1.54) واحتل الترتيب الأخير كأقل الأسباب تأثيراً على التوجه نحو التسرب الوظيفي.

- ويدعم تفسير تصدر الأسباب المادية والاقتصادية كأهم الأسباب المؤثرة على ظاهرة التسرب "وجود مشكلة وقف الترقيات"، فالترقيات قد تكون شبه متوقفة منذ عام 2015، وهو ما أكدته عينة الدراسة عند تطبيق الاستبانة، هذا فضلاً عن تأكيد أفراد العينة على وجود ظاهرة "رسوب وظيفي" يتعرضون لها عند طلبهم للترقي؛ مما يحدث بداخلهم "صدمة" نتيجة عدم الترقى والتي على أثر هذه الصدمة يتجهون بكامل سلوكهم نحو التسرب الوظيفي عند طريق أحد أشكال التسرب والتي رتبها نتائج إيجاباتهم على النحو التالي: "الانتقال، ثم الانتداب، ثم أخيراً ترك العمل مقابل نصف الأجر"، وذلك رغبة منه في البحث عن الأمان الوظيفي في مكان آخر أكثر استقراراً وأماناً.

- وإجمالاً وتعقيباً على تلك النتائج الخاصة بوجود أسباب تدعوا القائمين بالاتصال في اتحاد الإذاعة والتلفزيون، أن هذه النتائج تتفق مع النتائج التي توصلت إليها دراسة رياض بن غبريد<sup>(48)</sup> أن وجود أسباب للتسرب الوظيفي هو النتيجة المؤكدة بين جميع النماذج التي اهتمت بتفسير وتحليل ظاهرة التسرب الطوعي.



جدول (7)

يوضح التكرار والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب للأثار السلبية الناجمة من واقع ظاهرة التسرب الوظيفي من وجهة نظر عينة البحث

العينة الكلية							العبارات
درجة التأثير	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	التكرار لدرجة التوافر			
				لا تتوفر	إلى حد ما	بدرجة كبيرة	
كبيرة	1	0.44	2.73	0	32	88	قد يتسبب التسرب الوظيفي في تعطيل أداء العمل
كبيرة	1	0.51	2.73	4	24	92	قد يؤثر التسرب الوظيفي على مستوى كفاءة الإنتاج والمحتوى الإعلامي المقدم
كبيرة	1	0.51	2.73	4	24	92	قد يؤثر التسرب الوظيفي على حجم الجمهور المتابع كما قد يؤثر على المزايا التنافسية للقناة
كبيرة	2	0.46	2.70	0	36	84	قد يتسبب التسرب الوظيفي في عدم الرضا لدى القائمين بالاتصال غير المتسربين
كبيرة	2	0.52	2.70	4	28	88	قد يؤثر التسرب الوظيفي على درجة ثقة الجمهور في القناة
كبيرة	1	0.48	2.71	الأثار السلبية الناجمة على المؤسسة الإعلامية			
كبيرة	1	0.71	2.43	16	36	68	صعوبة تكوين أصدقاء عمل جدد
كبيرة	1	0.71	2.43	16	36	68	فقدان بيئة العمل الوظيفية وفقدان الاستقرار الوظيفي
كبيرة	2	0.76	2.40	20	32	68	صعوبة التكيف مع بيئة العمل الجديدة
كبيرة	3	0.75	2.36	20	36	64	قد يؤثر التسرب الوظيفي على سمعة المتسرب
كبيرة	2	0.73	2.40	الأثار السلبية الناجمة على مستوى الفرد			
كبيرة		0.60	2.55	الإجمالي الكلي للأثار			

يتضح من الجدول: أن المتوسطات الحسابية للأثار السلبية الناجمة من واقع ظاهرة التسرب الوظيفي من وجهة نظر عينة البحث تراوحت ما بين (قد يتسبب التسرب

الوظيفي في تعطيل أداء العمل) من وجهة نظر المبحوثين تراوحت ما بين (2.61: 1.40)، حيث جاءت عبارة (قد يؤثر التسرب الوظيفي علي سمعة المتسرب) في الترتيب الأول، بينما جاءت عبارة (لدي بعض المشاكل الصحية بسبب طبيعة عملي غير المناسبة) في الترتيب الأخير.

وعلى صعيد الأبعاد، جاء البعد الخاص ب (الآثار السلبية الناجمة على المؤسسة الإعلامية) في الترتيب الأول بإجمالي متوسط بلغ (2.71) كأكثر الآثار السلبية للتسرب الوظيفي، فيما جاء البعد الخاص (الآثار السلبية الناجمة على مستوى الفرد) بمتوسط إجمالي بلغ (2.40) واحتل الترتيب الثاني.

وعكست الدرجة الإجمالية للمتوسط الكلي للآثار السلبية الناجمة من واقع ظاهرة التسرب الوظيفي من وجهة نظر عينة البحث والمقدرة ب (2.55) وجود آثار سلبية كثيرة ومرتفعة ناجمة عن ظاهرة التسرب داخل الجهات التي تعمل بها عينة البحث.

- وجود الآثار السلبية لظاهرة التسرب يمثل مؤشرا خطيرا يهدد استقرار المؤسسة "اتحاد الإذاعة والتلفزيون من ناحية"، ويهدد استقرار القائمين بالاتصال أيضا؛ مما ينذر ببالغ الأثر على مستقبل عمل اتحاد الإذاعة والتلفزيون، الأمر الذي قد ينجم عنه في المستقبل "إعادة هيكلة للاتحاد"، لذا يجب على قيادات الاتحاد العمل على سرعة حل هذه المشكلة.

### ثالثاً: محور الصعوبات والمقترحات:

#### جدول (8)

يوضح مدى وجود صعوبات بشأن تحقيق العدالة التنظيمية للقنوات التلفزيونية التي يعمل بها المبحوثون

الترتيب	النسبة %	التكرار	البدائل
1	63.3	76	نعم
2	36.7	44	لا
	%100	120	الإجمالي

يتضح من الجدول: أن نسبة 76% من عينة البحث يرون وجود صعوبات بشأن تحقيق العدالة التنظيمية للقنوات التلفزيونية التي يعمل بها المبحوثون، في حين أن نسبة 44% منهم يرون عكس ذلك.

وتمثلت أبرز الصعوبات التي دونها المبحوثون في:

- صعوبات إدارية.
- الخلط ما بين العملي الإداري والتحريري والصراع بين الإدارة والتحرير.
- عدم التساوي في الفرص.
- عدم وجود هرم وظيفي أو إداري في القناة تعتمد على رئيس واثنين من النواب فقط.
- غياب الحوافز التشجيعية.
- إهدار حقوق الموظفين.
- نقص الإمكانيات وضعف الموارد المالية.
- البيروقراطية والروتين.
- عدم الترقية.
- اللوائح الداخلية للعمل.
- غياب المهنية في العمل لدى القيادات وأصحاب القرارات في المؤسسة، والاعتماد على أهل الثقة على حساب أهل الخبرة.
- سياسة القناة.
- نظام المرتبات غير واقعي ولا يتماشى مع الظروف الحالية.
- تفشي الوساطة وغياب الكفاءة.

#### جدول (9)

يوضح مدى وجود مقترحات للمبحوثين بشأن حل مشكلة التسرب الوظيفي للقنوات التلفزيونية التي يعملون بها

الترتيب	النسبة %	التكرار	البدائل
1	70	84	نعم
2	30	36	لا
	%100	120	الإجمالي

(\*) سؤال إحالة

يتضح من الجدول: أن نسبة 70% من عينة البحث لديهم مقترحات بشأن حل مشكلة التسرب الوظيفي للقنوات التلفزيونية التي يعملون بها، بينما نسبة 30% ليس لديهم مقترحات.

## جدول (10)

يوضح التكرار والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لمقترحات المبحوثين  
لحل مشكلة التسرب الوظيفي للقنوات التليفزيونية التي يعملون بها

العينة الكلية							العبارات
درجة الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	التكرار لدرجة الموافقة			
				لا أوافق	محايد	أوافق	
كبيرة	1	0	3	0	0	84	علاج مشكلة ضعف الأجور وتحسين الأجور للعاملين
كبيرة	1	0	3	0	0	84	تحقيق متطلبات الترقية للزملاء العاملين في القطاع
كبيرة	1	0	3	0	0	84	صرف جميع المستحقات المالية المتأخرة للقائمين بالاتصال في القطاع
كبيرة	1	0	3	0	0	84	تيسير سير العمل بقدر من المرونة بين الزملاء
كبيرة	2	0.21	2.95	0	4	80	التغلب على بيروقراطية الأداء في العمل وتيسير سير العمل
كبيرة	2	0.21	2.95	0	4	80	توزيع عادل في المهام والمسئوليات والحقوق للعاملين داخل القطاع
كبيرة	3	0.39	2.81	0	16	68	إعادة النظر في اللائحة الداخلية للعمل داخل القطاع
كبيرة	3	0.50	2.81	4	8	72	تعمل القناة على تحقيق عدالة في التوزيع والإجراءات وعدالة تعاملية بين الزملاء
كبيرة	4	0.52	2.76	4	12	68	تحقيق مناخ ديمقراطي في العمل والقضاء على الروتين
كبيرة		0.70	2.92	الإجمالي الكلي للمقترحات			

(\* المنقولون من جدول (9) ممن أجابوا بنعم (ن=84)

يتضح من الجدول: أن المتوسطات الحسابية لمقترحات المبحوثين لحل مشكلة التسرب الوظيفي للقنوات التليفزيونية التي يعملون بها تراوحت ما بين (3: 2.76)، حيث جاءت عبارة (علاج مشكلة ضعف الأجور وتحسين الأجور للعاملين، تحقيق متطلبات الترقية للزملاء العاملين في القطاع، صرف جميع المستحقات المالية المتأخرة

للقائمين بالاتصال في القطاع، تيسير سير العمل بقدر من المرونة بين الزملاء) في الترتيب الأول، بينما جاءت عبارة (تحقيق مناخ ديمقراطي في العمل والقضاء على الروتين) في الترتيب الأخير.

### ثالثاً . نتائج اختبار فروض الدراسة: \* التحقق من الفرض الأول:

• توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محددات غياب العدالة التنظيمية واتجاهات القائمين بالاتصال باتحاد الإذاعة والتلفزيون نحو ظاهرة التسرب الوظيفي.

جدول (11)

يوضح معاملات الارتباط بين محددات غياب العدالة التنظيمية واتجاهات القائمين بالاتصال باتحاد الإذاعة والتلفزيون نحو ظاهرة التسرب الوظيفي

الاتجاه نحو التسرب الوظيفي			المتغيرات
نوع الدلالة	مستوى الدلالة	قيمة ر	
دال إحصائياً	0.05	*0.23	عدالة التوزيع
دال إحصائياً	0.05	*0.28	عدالة الإجراءات
دال إحصائياً	0.01	*0.20	عدالة التعامل
دال إحصائياً	0.01	**0.35	محددات غياب العدالة ككل

(\* دال عند مستوى 0.05 (\*\* دال عند مستوى 0.01)

يتبين من الجدول:

تحقق الفرض، حيث ثبت وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين محددات غياب العدالة التنظيمية واتجاهات القائمين بالاتصال باتحاد الإذاعة والتلفزيون نحو ظاهرة التسرب الوظيفي؛ مما يعني أنه كلما ازداد غياب محددات العدالة كلما أسهم ذلك في حدوث التسرب الوظيفي لدى العاملين في اتحاد الإذاعة والتلفزيون.

\* وما يدعم صحة هذا الفرض التفسير الخاص بنظرية العدالة لآدمز والتي تقوم في تفسيرها للعدالة على مدى شعور الفرد بالعدالة والإنصاف في معاملة المنظمة له، مقارنة مع معاملتها لأفراد آخرين بها، خاصة أولئك الذين ينتمون إلى جماعة عمل واحدة فالعدالة عند آدمز تتحقق من خلال الإنصاف، والمقياس الرئيس لجهود أداء العاملين هو درجة العدالة المتحققة أو درجة غياب العدالة المتحققة.

### \* التحقق من الفرض الثاني:

• توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محددات غياب العدالة التنظيمية والآثار السلبية الناجمة عن شيوع ظاهرة التسرب الوظيفي.

جدول (12)

يوضح معاملات الارتباط بين محددات غياب العدالة التنظيمية والآثار السلبية الناجمة عن شيوع ظاهرة التسرب الوظيفي

الاتجاه نحو التسرب الوظيفي			المتغيرات
نوع الدلالة	مستوى الدلالة	قيمة ر	
دال إحصائيا	0.05	*0.15	عدالة التوزيع
دال إحصائيا	0.01	**0.30	عدالة الإجراءات
دال إحصائيا	0.05	*0.21	عدالة التعامل
دال إحصائيا	0.01	**0.28	محددات غياب العدالة ككل

(\*) دال عند مستوى 0.05 (\*\*\*) دال عند مستوى 0.01

يتبين من الجدول:

تحقق الفرض، حيث ثبت وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين محددات غياب العدالة التنظيمية والآثار السلبية الناجمة عن شيوع ظاهرة التسرب الوظيفي؛ مما يعني أنه كلما ازداد غياب محددات العدالة كلما أسهم ذلك في زيادة الآثار السلبية الناجمة عن شيوع ظاهرة التسرب الوظيفي على صعيد المؤسسة والأفراد.

### \* التحقق من الفرض الثالث:

• تسهم درجة غياب محددات العدالة التنظيمية في التنبؤ بالتسرب الوظيفي لدى القائمين بالاتصال في اتحاد الإذاعة والتلفزيون المصري.

جدول (13)

يوضح تحليل الانحدار الخطى الثنائي البسيط للمتغير المستقل (غياب محددات العدالة التنظيمية)،

والمتغير التابع (التسرب الوظيفي) (ن=120)

مستوى الدلالة	القيمة (ف) F	قيمة (ت) T	معامل الانحدار المعيارى Beta	معامل الانحدار B <sub>r</sub>	نسبة الإسها م	التباين المشترك R <sup>2</sup>	معامل الارتباط المتعدد R	قيمة الثابت	المتغير التابع	المتغير المستقل
0,00	*26,97 *	*13.01 *	0,13 5	1,17 4	%18	0.18	0.13 5	65.0 9	التسرب الوظيفي	غياب محددات العدالة

(\*\*) دال عند مستوى 0.01

يتضح من الجدول:

أن متغير (غياب محددات العدالة التنظيمية) أسهم في تباين المتغير التابع (اليقظة العقلية)؛ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد (R) بين المتغيرين (0,135)، وقيمة التباين المشترك (R<sup>2</sup>) نسبة إسهامه بمفرده (18%)، وكانت كلُّ من قيمة الاختبار التائي (ت)، والاختبار الفائي (ف) دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)؛ وبالتالي فإنه يمكن التنبؤ بالتسرب الوظيفي للعاملين باتحاد الإذاعة والتلفزيون عينة البحث مستقبلاً من خلال (غياب محددات العدالة التنظيمية)، وذلك من خلال المعادلة الانحدارية التالية:

• المتغير التابع = قيمة الثابت + قيمة B الخاصة بالمتغير التابع X المتغير (المستقل)، ما يعنى درجة الطالب في اليقظة العقلية = 65.09 + 1,174 × معدل ممارسة أنشطة الإعلام التربوي).

وهذا يدل على أنه يمكن التنبؤ بالتسرب الوظيفي لدى عينة البحث من خلال غياب محددات العدالة؛ وأن استمرارية غياب محددات العدالة سيؤدي مستقبلاً لمزيد من التسرب الوظيفي.

\* التحقق من الفرض الرابع:

• توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين عينة البحث من العاملين باتحاد الإذاعة والتلفزيون في رؤيتهم لمحددات غياب العدالة التنظيمية وفق متغيرات (النوع، قطاع العمل).

(أ) الفروق وفق النوع:

جدول (14)

يوضح دلالة الفروق بين الذكور والإناث عينة البحث من العاملين باتحاد الإذاعة والتلفزيون في رؤيتهم لمحددات غياب العدالة التنظيمية

نصائح	نوع الدلالة	قيمة (ت)	إناث		ذكور		المتغيرات
			ع	م	ع	م	
-	غير دال	1.04	1.02	11.88	2.46	11.53	عدالة التوزيع
-	غير دال	0.079	2.78	13.11	2.84	13.07	عدالة الإجراءات
-	غير دال	1.13	3.22	17.41	3.70	16.69	عدالة التعامل
-	غير دال	0.924	5.19	42.41	7.86	41.30	محددات غياب العدالة ككل

يتضح من الجدول السابق:

عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين الذكور والإناث عينة البحث من العاملين باتحاد الإذاعة والتلفزيون في رؤيتهم لمحددات غياب العدالة التنظيمية.  
(ب) الفروق وفق قطاع العمل "نمط الملكية":

جدول (15)

يوضح تحليل التباين أحادي الاتجاه بين عينة البحث من العاملين باتحاد الإذاعة والتلفزيون في رؤيتهم لمحددات غياب العدالة التنظيمية وفق متغير (قطاع العمل).

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة
عدالة التوزيع	بين المجموعات	15.033	4	3.758	1.173	غير دال
	داخل المجموعات	368.433	115	3.204		
	الإجمالي	383.467	119			
عدالة الإجراءات	بين المجموعات	63.067	4	15.767	2.090	غير دال
	داخل المجموعات	867.733	115	7.546		
	الإجمالي	930.800	119			
عدالة التعامل	بين المجموعات	228.067	4	57.017	**5.54	دال
	داخل المجموعات	1182.733	115	10.285		
	الإجمالي	1410.80	119			
محددات غياب العدالة ككل	بين المجموعات	437.233	4	109.308	2.75	غير دال
	داخل المجموعات	4562.233	115	39.67		
	الإجمالي	4999.46	119			

(\*\*) دال عند مستوى 0.01

يتضح من الجدول:

وجود فروق دالة إحصائياً بين عينة البحث من العاملين باتحاد الإذاعة والتلفزيون في رؤيتهم لمحددات غياب العدالة التنظيمية وفق متغير (قطاع العمل)، وبالتحديد في (عدالة التعامل).

ولتحديد اتجاه الفروق وفقاً لمتغير قطاع العمل ولمعرفة الفروق ستكون لصالح أي فئة تم

إجراء اختبار المقارنات البعدية (Post Hoc- Scheffe).



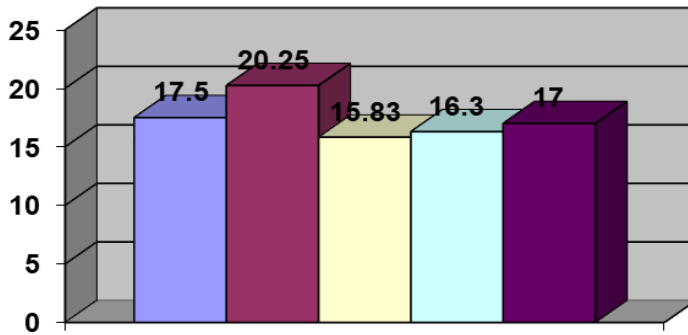
جدول (16)  
يوضح نتائج اختبار (Post Hock- Scheffe)

قطاع الإنتاج	القنوات الإقليمية	قطاع القنوات المتخصصة	قطاع الأخبار	قطاع التلفزيون	المتوسط	القطاعات
0.500	1.20	1.67	2.75-	_____	17.50	قطاع التلفزيون
3.25	*3.95	*4.41	_____	_____	20.25	قطاع الأخبار
1.67	0.467-	_____	_____	_____	15.83	قطاع القنوات المتخصصة
0.70-	_____	_____	_____	_____	16.30	القنوات الإقليمية
_____	_____	_____	_____	_____	17.00	قطاع الإنتاج

(\*) دالة عند مستوى (0.05).

وعقب تطبيق اختبار (Post Hock- Scheffe) اتضح ما يلي:

بالنظر إلى متوسطات القطاعات سيتضح وجود فروق دالة إحصائية بين عينة البحث من العاملين باتحاد الإذاعة والتلفزيون في رؤيتهم لمحددات غياب العدالة التنظيمية وفق متغيرات (قطاع العمل)؛ لصالح العاملين في قطاع (الأخبار)؛ مما يعني أن العاملين في قطاع الأخبار يرون أن يرون بدرجة أكبر من غيرهم أن هناك غياباً لمحددات العدالة المتعلقة بالتعامل.



■ قطاع الإنتاج ■ القنوات الإقليمية □ قطاع القنوات المتخصصة ■ قطاع الأخبار ■ قطاع التلفزيون

شكل (1) يوضح الفروق بين أفراد العينة وفق متغير قطاع العمل

**\* التحقق من الفرض الخامس:**

● توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين عينة البحث من العاملين باتحاد الإذاعة والتلفزيون في اتجاهاتهم نحو التسرب الوظيفي وفق متغيرات (النوع، قطاع العمل).

أ) الفروق وفق النوع:

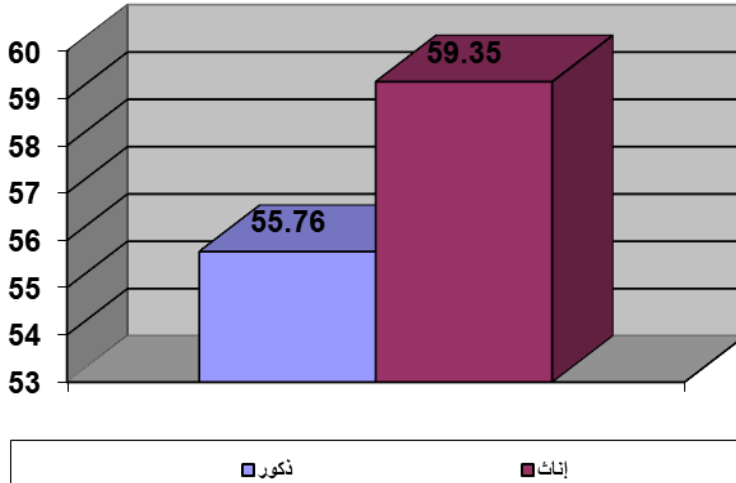
جدول (17)

يوضح دلالة الفروق بين الذكور والإناث عينة البحث من العاملين باتحاد الإذاعة والتلفزيون في اتجاهاتهم نحو التسرب الوظيفي

نصائح	نوع الدلالة	قيمة (ت)	إناث		ذكور		المتغيرات
			ع	م	ع	م	
الإناث	دال	*2.36	8.34	59.35	8.05	55.76	الاتجاه نحو التسرب الوظيفي

يتضح من الجدول السابق:

وجود فروق دالة إحصائية بين الذكور والإناث عينة البحث من العاملين باتحاد الإذاعة والتلفزيون في اتجاهاتهم نحو التسرب الوظيفي لصالح الإناث؛ مما يعني أن الإناث أكثر ميلاً للتسرب الوظيفي مقارنة بالذكور.



شكل (2) يوضح الفروق بين أفراد العينة وفق متغير الجنس

(ب) الفروق وفق المحافظة:

جدول (18)

يوضح تحليل التباين أحادي الاتجاه بين عينة البحث من العاملين باتحاد الإذاعة والتلفزيون في اتجاهاتهم نحو التسرب الوظيفي وفق متغير (قطاع العمل).

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة
الاتجاه نحو التسرب الوظيفي	بين المجموعات	201.267	4	50.317	0.710	غير دال
	داخل المجموعات	8145.933	115	70.834		
	الإجمالي	8347.20	119			

(\*\*) دال عند مستوى 0.01

يتضح من الجدول:

عدم وجود فروق دالة إحصائية بين عينة البحث من العاملين باتحاد الإذاعة والتلفزيون في اتجاهاتهم نحو التسرب الوظيفي وفق متغير (قطاع العمل).

عرض لأهم نتائج البحث الحالي، وأبرز التوصيات والمقترحات:

توصل البحث الحالي إلى عدد من النتائج يمكن عرض بعضها فيما يلي، مع مناقشتها في السطور التالية، ومحاولة مقارنتها بنتائج الدراسات السابقة:

- وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين محددات غياب العدالة التنظيمية واتجاهات القائمين بالاتصال باتحاد الإذاعة والتلفزيون نحو ظاهرة التسرب الوظيفي.
- وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين محددات غياب العدالة التنظيمية والآثار السلبية الناجمة عن شيوع ظاهرة التسرب الوظيفي، وهو ما يعكس ضرورة الاهتمام بعمل وتشكيل لجنة متخصصة معنية في أمر تناقص أعداد القائمين بالاتصال في اتحاد الإذاعة والتلفزيون كونه مصدراً للإبداع البشري والابتكار في المجال الإعلامي والإنتاجي.
- وجود فروق دالة إحصائية بين عينة البحث من العاملين باتحاد الإذاعة والتلفزيون في رؤيتهم لمحددات غياب العدالة التنظيمية وفق متغيرات (قطاع العمل)؛ لصالح العاملين في قطاع (الأخبار)؛ مما يعني أن العاملين في قطاع الأخبار يرون بدرجة أكبر من غيرهم أن هناك غياباً لمحددات العدالة المتعلقة بالتعامل.
- عدم وجود فروق دالة إحصائية بين عينة البحث من العاملين باتحاد الإذاعة

والتلفزيون في اتجاهاتهم نحو التسرب الوظيفي وفق متغير (قطاع العمل).

### التوصيات:

- خلصت نتائج الدراسة لعدد من التوصيات المهمة نعرضها كالتالي:
- ضرورة لفت انتباه المعنيين بالإدارة الإعلامية إلى أهمية ظاهرة التسرب الوظيفي؛ لما قد تسببه من نتائج سلبية على المؤسسات الإعلامية وعلى الإنتاج التلفزيوني.
  - حث الباحثين على إجراء دراسات وبحوث مستقبلية حول هيكلية اتحاد الإذاعة والتلفزيون.
  - التركيز على أهمية الانتماء الوظيفي للعاملين بماسبيرو، وذلك من خلال المكافآت والتشجيع المعنوي والمادي للعاملين لكسب انتمائهم وولائهم المؤسسي ممن يضمن لهم البقاء وعدم التفكير في المغادرة أو الرحيل الطوعي؛ الأمر الذي ينعكس إيجابياً على روح الإبداع والابتكار لديهم.
  - الاهتمام بتحسين السمعة والصورة الذهنية للمؤسسات الإعلامية الوطنية؛ وذلك لما لها من دور وطني بارز ومهم في تعزيز الأمن القومي للبلاد وتشجيع الرأي العام على سلوك المواطنة.
  - إعادة النظر في منظومة الأجور والمكافئة الخاصة باتحاد الإذاعة والتلفزيون، وذلك لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وتلبية احتياجاتهم المالية والمعنوية.
  - الاهتمام بعملية التدريب الإعلامي الخاصة بالقائمين بالاتصال، هذا إلى جانب ضرورة الاهتمام بعملية التقييم المستمر والمتابعة المستمر لأداء الوحدات وأداء الأفراد داخل ماسبيرو، وذلك لتحسين مستوى الإنتاج والمحتوى الإعلامي المقدم.
  - العمل على إعادة النظر في استغلال الموارد المادية من كاميرات واستديوهات داخلية وخارجية لتعود باستثمارتها على المورد البشري داخل المؤسسة.

### المراجع

- 1- على حسب تصريحات رؤساء القنوات التلفزيونية أثناء إعداد الدراسة الحالية.
- 2- المصري اليوم.
- 3- تصريحات أدلى بها رؤساء القنوات والعاملون أثناء إجراء بحوث علمية سابقة، مما أحدث شعوراً لدى الباحثة بوجود واقع حقيقي لظاهرة تسرب وظيفي داخل الاتحاد الرسمي للإذاعة والتلفزيون في مصر.
- 4 - Aghaei, N. Moshiri, K. and Shahnaz (2012). Relationship between Organizational Justice and Intention to Leave in Employees of sport and Youth Head Office of Tehran. European Journal of Experimental Biology, 2 (5), 1564- 1570.

<sup>5</sup> - Tae-soo Ha, Moon, Kyoung. Sustainability (2023.) anizational Justice and Employee Voluntary Absenteeism in Public Sector Organizations: Disentangling the Moderating Roles of Work Motivation. ; Basel Vol. 15, Iss. 11, (2023): 8602. DOI:10.3390/su15118602.

6 -Edwards. Artavia Michelle (2023). Ethical Leadership and Ethical Work Climate: The Mediating and Moderati

Roles of Perceived Leader Integrity, Organizational Justice, and Trust Propensity, Comprising Workplaces from 14 Eastern U.S. States and the District of Columbia. 2023 DAI-A 84/7(E), Dissertation Abstracts International. <https://www.proquest.com/dissertations-theses/ethical-leadership-work-climate-mediating/docview/2771680417/se-2?accountid=17828>.

<sup>7</sup>-(Khzwayo, Ayanda, Flotman, Aden –Paul, Mitonea-Mones.Jeremy, Transformational leadership influences on organisational justice and employee commitment in a customer service organisation.

SA Journal of Industrial Psychology; Auckland Park Vol. 49, (2023). DOI:10.4102/sajip. v49i0.1979.

<sup>8</sup>- زنداح، سامي و فيق صالح، رفاعي، ممدوح عبد العزيز محمد، والصادق، محمد بهاء الدين. (2022). أثر العدالة التنظيمية في الثقة التنظيمية: دراسة ميدانية على شركة الاتصالات الفلسطينية قطاع غزة. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع1، 13- 33 مسترجع من:

<http://1372981/Record/com.mandumah.search/>:

<sup>9</sup>- عويضة، منال أبو الفتوح قاسم. (2021). العدالة التنظيمية: مدخلاً لتفعيل المناخ التربوي بمدارس التعليم الأساسي المعتمدة. مجلة كلية التربية. مج 18. ع 106. 650-744، مسترجع من

<http://1209072/Record/com.mandumah.search/>:

<sup>10</sup>- بن عدة، أحمد، وكرومي، سعيد. (2021). أثر العدالة التنظيمية في تعزيز الثقة التنظيمية: دراسة حالة شركة نفضال فرع ولاية معسكر. مجلة البشائر الاقتصادية، مج 7، ع 2، 652- 670. مسترجع من

<http://1163218/Record/com.mandumah.search/>:

<sup>11</sup>- شبل، بيكار محمد. (2019). العدالة التنظيمية والاعتراب الوظيفي: دراسة مقارنة بجامعة بني سويف. مجلة كلية الآداب، مج 79. ج3. 275:229، مسترجع من <http://980764/Record/com.mandumah.search/>:

[http](http://)

<sup>12</sup>- بجاج، أحمد. (2019). العدالة المعاملاتية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية: دراسة استطلاعية بالإدارة المحلية بلدية ورقلة. دفاقر السياسة والقانون، مج 11، ع 2، 197- 213. مسترجع من:

<http://search.mandumah.com/MyResearch/Home?rurl=%2FRecord%2F977748>

<sup>13</sup>- فرطاس، حمزة، ونحوي، عائشة عبد العزيز. (2018). العدالة التنظيمية: الأبعاد والنظريات المفسرة لها. مجلة علوم الإنسان والمجتمع، ع 26، 345- 364. مسترجع من:

<http://1014886/Record/com.mandumah.search/>:

<sup>14</sup>- مصطفى، عبير مختار سويفي. (2017). أثر العدالة التنظيمية على رأس المال النفسي: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة الأزهر- فرع أسبوط. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع 4

551- 640.

<sup>15</sup>- وادي، رشدي عبد اللطيف سلمان. (2007). العدالة التنظيمية: دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، مج 21. ع 1، 49\_ 98. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/72606>

<sup>16</sup>- Artelt.Andra, Gregonades, Andreas. arxiv.org, "How to make them stay?" -- Diverse Counterfactual Explanations of Employee Attrition, Ithaca, Mar 8, 2023.

17- Alharbi, Hadell, Alshamman, Obaid, Jerbi, Housseem; Katsikis Simos, Theodore. A Fresnel Cosine Integral WASD Neural Network for the Classification of Employee Attrition; Basel Vol. 11, Iss. 6, (2023): 1506. DOI:10.3390/math11061506

18- العمودي، هند أحمد والسديري، فهدة بنت سلطان بن عبد الرحمن. (2030). أثر الاحتراق الوظيفي ونظام الحوافز على التسرب الوظيفي للمراجعين الخارجيين في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع 77، ص111، 201. مسترجع من <http://1366788/Record/com.mandumah.search/>:

19- بن غريد، رياض. (2019). التسرب الوظيفي الطوعي: تأصيل نظري. دراسات اجتماعية، ع 22 -19. 32. مسترجع من:

<http://1035760/Record/com.mandumah.search/>:  
20- المطيري، ضيف الله بن عبدي. (2018). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالميل نحو التسرب الوظيفي: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس السعوديين في جامعة شقراء. الإدارة العامة، س58. ع 3. 529 - 487. مسترجع من <http://931059/Record/com.mandumah.search/>:

21- مولوج، كمال. (2015). العوامل المؤثرة على التسرب الوظيفي للأطباء في المستشفيات العمومية الجزائرية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الأطباء. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، ع 12، 121 -131. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/764686>

22- العلواني، علي بن عوض الله بن عطوي، والطيب، عز الدين مالك. (2015). طرق الاقتصاد الإسلامي في معالجة التسرب الوظيفي من القطاع الخاص: دراسة تطبيقية على مدينة ينبع الصناعية (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة.

23- الشهاري، شرف أحمد. (2012). ظاهرة التسرب من كلية التربية/ المهرة: أسبابها وأثارها وعلاجها. مجلة كلية التربية، مج 28، ع 2. 372 -408. مسترجع من:

<http://190510/Record/com.mandumah.search/>:  
24- الكبيسي، 2011.

25- أحمد جابر حسنين علي (2013)، الإحباط الإداري (الأسباب والعلاج)، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

26- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. 2003. "أثر محددات إدراك الدعم التنظيمي على دافعية الأفراد للإنجاز بالتطبيق على الشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال بمحافظة الدقهلية". المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا الملحق الثاني. العدد الثاني. ص5.

27- فرطاس فرطاس، حمزة، ونحوي، عائشة عبد العزيز. (2018). العدالة التنظيمية: الأبعاد والنظريات المفسرة لها. مجلة علوم الإنسان والمجتمع، ع 26، ص 350.

28- مراد رمزي خرموش. (2014). دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام- دراسة ميدانية بولاية سطيف، مذكرة ماجستير. جامعة محمد خيضر- بسكرة، الجزائر. ص 49.

29- أحمد جابر حسنين علي (2013)، الإحباط الإداري (الأسباب والعلاج)، مرجع سابق.

31- بجاج، أحمد. (2019). العدالة المعاملاتية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية: دراسة استطلاعية بالإدارة المحلية بلدية ورقلة. دفاقر السياسة والقانون، مج 11، ع 2، 197 -213. مسترجع من:

<http://search.mandumah.com/MyResearch/Home?url=%2FRecord%2F977748>  
ص 200.

32- مصطفى، عبير مختار سويفي. (2017). أثر العدالة التنظيمية على رأس المال النفسي: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم بجامعة الأزهر – فرع أسبوط. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع 4، ص 557.

33- أبو سمعان، محمد ناصر راشد ويوسف عبد عطية بحر. 2015. "محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة". كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، ص 16.

34- وصف لطبيعة البيئة الإعلامية الراهنة لمؤسسات الإعلام المرئي من عمل الباحثة.

35- شكل 2 يوضح التحولات الحالية في بيئة العمل الإعلامي، من إعداد الباحثة.

36- سليمان، حيدر. (2015). العوامل المؤثرة في ظاهرة التسرب الوظيفي – دراسة حالة جامعة الموصل مثلاً. مجلة الإدارة والاقتصاد، 38(103)، ص 43.

37- الصواف، مالك محمد. (2010). التسرب الوظيفي: تعريفه وأسبابه ونتائجه. بالتطبيق على قطاع الصيانة في الشؤون الفنية في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية بجدة. جامعة الملك عبد العزيز.

38- الحربي بندر بن فهد محمد. تسرب العمالة الوطنية من القطاع الخاص: الأسباب والحلول المقترحة "دراسة تطبيقية على مستشفى قوى الأمن الداخلي ومجمع الرياض الطبي بالرياض"، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، السعودية. 2008.

39- الأحمد، حنان عبد الرحيم. 2006. محددات التسرب الوظيفي للعاملين في التمريض في مستشفيات الصحة النفسية بالمملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية. مجلة العلوم الاجتماعية، 34(4)، ص 109.

40- قليل، عبد الحميد، 2020. دور الحوافز المادية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة: دراسة ميدانية. رسالة ماجستير. جامعة غرداية. متاح على (univ-ghardaia.dz) 308.04.162.pdf

41- القطان، وحيد عبد الله علي. 2021. الحوافز المادية والمعنوية لدي المعلمين في المدارس الحكومية بدولة الكويت وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظرهم. مجلة القراءة والمعرفة، 21(234)، ص 102.

42- شكل 3 يوضح أشكال التسرب الوظيفي من خلال اجابات عينة الدراسة من إعداد الباحثة.

43- بن غبريد، رياض. (2019). التسرب الوظيفي الطوعي: تأصيل نظري. دراسات اجتماعية، ع 22 - 19 -

32. مسترجع من:

1035760/Record/com.mandumah.search//:http

45 - عبد الحميد، محمد. (2000). البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، ط1، القاهرة: عالم الكتاب.

46- الفوال، صلاح مصطفى. (1982). مناهج البحث في العلوم الاجتماعية، القاهرة: مكتبة غريب.

47- المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في مجال الإعلام:

• أ. د/ حسن عماد أستاذ الإذاعة والتلفزيون بكلية الإعلام جامعة القاهرة

• أ. د/ فاطمة الزهراء أستاذ الإذاعة والتلفزيون جامعة سوهاج.

• أ. د/ محرز غالي أستاذ الإدارة بكلية الإعلام- جامعة القاهرة.

• أ. د/ محمود يوسف أستاذ العلاقات العامة بكلية الإعلام- جامعة القاهرة.

• أ. د/ محمد سعد إبراهيم أستاذ الإعلام بكلية الآداب- جامعة المنيا.

ثانياً: ترتيب الاساتذ من مجال إدارة الأعمال ونعرضهم تبعاً لترتيبهم أبجدياً:

• أ. د/ شوقي الصباغ أستاذ إدارة الأعمال والموارد البشرية- جامعة المنوفية.

• أ. د/ عادل ريان محمد ريان أستاذ إدارة الأعمال بكلية التجارة – جامعة أسبوط.

• أ. د/ محمد فوزي أستاذ الإدارة بكلية التربية- جامعة المنيا.

48- بن غبريد، رياض. (2019). مرجع سابق، ص 19 - 32.

## References

- Aghaei, N. Moshiri, K. and Shahnaz (2012). Relationship between Organizational Justice and Intention to Leave in Employees of sport and Youth Head Office of Tehran. *European Journal of Experimental Biology*, 2 (5), 1564- 1570.
- Tae- soo Ha, Moon, Kyoung. Sustainability (2023.) anizational Justice and Employee Voluntary Absenteeism in Public Sector Organizations: Disentangling the Moderating Roles of Work Motivation. ; Basel Vol. 15, Iss. 11, (2023): 8602. DOI:10.3390/su15118602.
- Edwards. Artavia Michelle (2023). Ethical Leadership and Ethical Work Climate: The Mediating and Moderating Roles of Perceived Leader Integrity, Organizational Justice, and Trust Propensity, Comprising Workplaces from 14 Eastern U.S. States and the District of Columbia. 2023 DAI-A 84/7(E), Dissertation Abstracts International. <https://www.proquest.com/dissertations-theses/ethical-leadership-work-climate-mediating/docview/2771680417/se-2?accountid=17828>.
- (Khzwayo, Ayanda, Flotman, Aden –Paul, Mitonea-Mones, Jeremy, Transformational leadership influences on organisational justice and employee commitment in a customer service organisation. SA Journal of Industrial Psychology; Auckland Park Vol. 49, (2023). DOI:10.4102/sajip. v49i0.1979.
- Zindah, Sami. (2022). 'athar aleadalat altanzimiat fi althiqat altanzimiati: dirasat maydaniat ealaa sharikat alaitisalat alfilastiniat qitae Ghaza. *almajalat aleilmiat lilaiqtisad waltijarati*, 1(2). 13- 33.  
1372981/Record/com.mandumah.search//: http
- Aweida, Manal. (2021). aleadalat altanzimiati: mdkhlan litafeil almunakh altarbawii bimadaris altaelim al'asasii almuetamadati. *majalat kuliyyat altarbiati*. 106(1). 650-744.  
1209072/Record/com.mandumah.search//: http
- Bin Adida, Ahmed. (2021). 'athar aleadalat altanzimiat fi taeziz althiqat altanzimiati: dirasat halat sharikat naftal fare wilayat mueaskar. *majalat albashayir alaiqtisadiati*, 2(1), 652- 670.
- Shibl, Bikar. (2019). aleadalat altanzimiat waliaghtirab alwazifia: dirasat muqaranat bijamieat Bani Suayf. *majalat kuliyyat aladab*, 3(1).  
<http://search.mandumah.com/MyResearch/Home?rurl=%2FRecord%2F977748>
- Fartas, Hamza. (2018). aleadalat altanzimiati: al'abead walnazariaat almufasirat liha. *majalat eulum al'iinsan walmujtamaei*, 26(1), 345- 364.  
1014886/Record/com.mandumah.search//: http
- Wadi, Rushdi. (2007). aleadalat altanzimiati: dirasat maydaniat ealaa alwizarat alfilastiniat fi qitae Ghaza. *majalat albuqhuth altijariyat almueasirati*, 1(2).  
<http://search.mandumah.com/Record/72606>



- Artelt.Andra, Gregonades, Andreas. arxiv.org, "How to make them stay?" -- Diverse Counterfactual Explanations of Employee Attrition, Ithaca, Mar 8, 2023.
- Alharbi, Hadell, Alshamman, Obaid, Jerbi, Houssein; Katsikis Simos, Theodore. A Fresnel Cosine Integral WAsD Neural Network for the Classification of Employee Attrition; Basel Vol. 11, Iss. 6, (2023): 1506. DOI:10.3390/math11061506
- Al-Amoudi, Hind. (2020). 'athar aliahtiraq alwazifii wanizam alhawafiz ealaa altasarub alwazifii lilmurajiein alkharijiiyn fi almamlakat alearabiat alsaeudiati: dirasat maydaniatan. majalat Ramah lilbuhuth waldirasati, 77(4).
- Al-Mutairi, Dhaif. (2018). aleadalat altanzimiat waealaqatuha bialmayl nahw altasarub alwazifi: dirasat maydaniatan ealaa 'aeda' hayyat altadris alsaeudiin fi jamieat Shaqra'i. al'iidarat aleamati, 3(1). 529 - 487.
- Moloj, Kamal. (2015). aleawamil almuathirat ealaa altasarub alwazifii lil'atibaa' fi almustashfayat aleumumiat aljazayiriati: dirasat aistitlaeiat lara' eayinat min al'atibaa'i. majalat alaiqtisad waltanmiat albashariati, 12(4), 121- 131.
- Al-Alwani, Ali. (2015). turuq alaiqtisad al'iislami fi muealajat altasarub alwazifii min alqitae alkhasi: dirasatan tatbiqiat ealaa madinat yanbae alsinaeia (risalat majistir ghayr manshuratin). aljamieat Al'iislamiat bialmadinat almunawarati.
- Al-Shahari, Sharaf. (2012). zahirat altasarub min kuliyyat altarbiati/ almuharati: 'asbabuha watharuha waeilajiha. majalat kuliyyat altarbiati, 2(1). 372- 408. 190510/Record/com.mandumah.search/:http
- Hassanein, Ali. (2013), al'ihbat al'iidariu (al'asbab walealaji), Alqahira: almajmueat alearabiat liltadrib walnashri.
- Al-Maghribi, Abdel Hamid. (2003). "athar muhadadat 'iidrak aldaem altanzimii ealaa dafieiat al'afraad lil'ijnjaz bialtatbiq ealaa alsharikat alsinaeiat altaabieat liqitae al'aemal bimuhafazat aldaqahliati". almajalat aleilmiat liltijarat waltamwili, kuliyyat altijarati, jamieat Tanta almulhaq althaani. 2(3).
- Nahawi, Aisha. (2018). aleadalat altanzimiat: al'abead walnazariaat almufasirat liha. majalat eulum al'iinsan walmujtamaei, 26(2).
- kharmush, Murad. (2014). dawr aleadalat altanzimiat fi alharak almihni lileamilin min alqitae alsinaeii alkhasi nahw alqitae aleami- dirasatan maydaniatan biwilayat stif, mudhakirat majistir. jamieat Muhammad khaydar- bisakrati, Aljazayir.
- Bajaj, Ahmed. (2019). aleadalat almueamilati waealaqatuha bialmushkilat altanzimiat: dirasat aistitlaeiat bial'iidarat almahaliyyat baladiatan wariqlati. dafatir alsiyasat walqanuni , 2(2), 197- 213
- Mustafa, Abeer. (2017). 'athar aleadalat altanzimiat ealaa ras almal alnafsii: dirasatan tatbiqiat ealaa 'aeda' hayyat altadris wamueawinihim bijamieat al'azhar-fare 'Asyut. almajalat aleilmiat lilaiqtisad waltijarati, 4(1).
- Abu Samaan, Muhammad. (2015). "muhadadat aleadalat altanzimiat waealaqatuha bisuluk almuatanat altanzimiat min wijhat nazar aldubaat fi jihaz alshurtat biqitae Ghaza. "kuliyyat altijarati, aljamieat al'iislamiati, Ghaza.

- Suleiman, Haider. (2015). aleawamil almuathirat fi zahirat altasarub alwazifi-dirasat halat jamieat Almawsil mthalan. majalat al'iidarat walaiqtisadi, 38(103), sa43.
- Al-Sawaf. Malik. (2010). altasarub alwazifi: taerifuh wa'asbabuh wanatayijuhu. bialtatbiq ealaa qitae alsyanat fi alshuwuwn alfaniyat fi almuasasat aleamat likhutut aljawiyat alearabiat Alsaewidiat bijidatin. jamieat almalik Abd Aleaziza.
- Alharbiu, Bandar. (2008). tassarub aleamat alwataniat min alqitae alkhasa: al'asbab walhulul almuqtaraha "dirasat tatbiqiat ealaa mustashfaa quaa al'amn aldaakhilii wamajmae alriyad altibiyyi bialriyada", risalat majistir, jamieat almalik Saeud. Alsaewidia.
- Al-Ahmadi, Hanan. (2006). muhadadat altasarub alwazifii lileamilin fi altamrid fi mustashfayat alsihat alnafsiat bialmamlakat alearabiat alsaewidiati: dirasat tatbiqiatun. majalat aleulum alaijtimaeiati, 34(4), s 109.
- Qalil, Abdel Hamid. (2020). dawr alhawafiz almadiyat fi tahsin 'ada' aleamilin bialmuasasati: dirasat maydaniati. risalat majistir. jamieat Ghardaya
- Al-Qattan, Waheed. (2021). alhawafiz almadiyat walmaenawiat ladayi almuealimin fi almadaris alhukumiati bidawlat alkuayt waealaqatuha bialrida alwazifii min wijhat nazarihim. majalat alqira'at walmaerifati, 21(234).
- Bin Ghabrid, Riyad. (2019). altasarub alwazifiiu altaweei: tasil nazaria. dirasat ajtimaeiati, 22(2) .  
[1035760/Record/com.mandumah.search//:http](http://1035760/Record/com.mandumah.search/)
- Abdul Hamid, Mohamed. (2000). albahth aleilmiu fi aldirasat al'ielamiati, ta1, Alqahirati: ealam alkitabi.
- Al-Fawal, Salah. (1982). manahij albahth fi aleulum aliajtimaeiati, Alqahirati: maktabat Ghirib.

# Journal of Mass Communication Research «J M C R»

A scientific journal issued by Al-Azhar University, Faculty of Mass Communication

---

**Chairman: Prof. Salama Daoud** President of Al-Azhar University

---

**Editor-in-chief: Prof. Reda Abdelwaged Amin**

Dean of Faculty of Mass Communication, Al-Azhar University

---

**Deputy Editor-in-chief: Dr. Sameh Abdel Ghani**

Vice Dean, Faculty of Mass Communication, Al-Azhar University

---

## Assistants Editor in Chief:

**Prof. Mahmoud Abdelaty**

- Professor of Radio, Television, Faculty of Mass Communication, Al-Azhar University

**Prof. Fahd Al-Askar**

- Media professor at Imam Mohammad Ibn Saud Islamic University  
(Kingdom of Saudi Arabia)

**Prof. Abdullah Al-Kindi**

- Professor of Journalism at Sultan Qaboos University (Sultanate of Oman)

**Prof. Jalaluddin Sheikh Ziyada**

- Media professor at Islamic University of Omdurman (Sudan)

---

**Managing Editor: Prof. Arafa Amer**

- Professor of Radio, Television, Faculty of Mass Communication, Al-Azhar University

---

## Editorial Secretaries:

**Dr. Ibrahim Bassyouni:** Lecturer at Faculty of Mass Communication, Al-Azhar University

**Dr. Mustafa Abdel-Hay:** Lecturer at Faculty of Mass Communication, Al-Azhar University

**Dr. Ahmed Abdo:** Lecturer at Faculty of Mass Communication, Al-Azhar University

**Dr. Mohammed Kamel:** Lecturer at Faculty of Mass Communication, Al-Azhar University

---

Arabic Language Editors : Omar Ghonem, Gamal Abogabal, Faculty of Mass Communication, Al-Azhar University

---

- Al-Azhar University- Faculty of Mass Communication.

- Telephone Number: 0225108256

- Our website: <http://jsb.journals.ekb.eg>

- E-mail: [mediajournal2020@azhar.edu.eg](mailto:mediajournal2020@azhar.edu.eg)

## Correspondences

● Issue 67 October 2023 - part 2

● Deposit - registration number at Darelkotob almasrya /6555

● International Standard Book Number "Electronic Edition" 2682- 292X

● International Standard Book Number «Paper Edition»9297- 1110

## Rules of Publishing

● Our Journal Publishes Researches, Studies, Book Reviews, Reports, and Translations according to these rules:

- Publication is subject to approval by two specialized referees.
- The Journal accepts only original work; it shouldn't be previously published before in a refereed scientific journal or a scientific conference.
- The length of submitted papers shouldn't be less than 5000 words and shouldn't exceed 10000 words. In the case of excess the researcher should pay the cost of publishing.
- Research Title whether main or major, shouldn't exceed 20 words.
- Submitted papers should be accompanied by two abstracts in Arabic and English. Abstract shouldn't exceed 250 words.
- Authors should provide our journal with 3 copies of their papers together with the computer diskette. The Name of the author and the title of his paper should be written on a separate page. Footnotes and references should be numbered and included in the end of the text.
- Manuscripts which are accepted for publication are not returned to authors. It is a condition of publication in the journal the authors assign copyrights to the journal. It is prohibited to republish any material included in the journal without prior written permission from the editor.
- Papers are published according to the priority of their acceptance.
- Manuscripts which are not accepted for publication are returned to authors.