

## العدالة التنظيمية والرغبة في ترك العمل دراسة ميدانية

د. محمد حمزة أمين عبد الله  
مدرس علم الاجتماع بكلية الآداب - جامعة بني سويف



مختصر:

تهدف الدراسة الراهنة إلى الوقوف على درجة إدراك العاملين بمصنع الشركة المصرية اللاحائية لإنتاج مواشير المياه والصرف الصحي البلاستيكية EGIC بني سويف للعدالة التنظيمية بمختلف أبعادها (العدالة التوزيعية - العدالة الإجرائية - العدالة التفاعلية)، واثار ذلك على رغبتهم في ترك العمل. وتعد هذه الدراسة بمثابة دراسة وصفية تحليلية اعتمدت على أسلوب المسح الاجتماعي من خلال الحصر الشامل، واعتمدت الدراسة على استمارة المقابلة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتشكلت حالات الدراسة من 161 مفرده يشكلون إجمالي العاملين بالمصنع محل الدراسة، وقد اعتمدت الدراسة على عدة أساليب إحصائية لمعالجة البيانات مثل، منهجية معامل الارتباط (بيرسون)، وتحليل الانحدار الخطي البسيط، وتحليل الانحدار المتعدد التدريجي. وتوصلت الدراسة إلى انخفاض درجة إدراك العاملين للعدالة التنظيمية بكافة أبعادها، وكذلك كشفت الدراسة عن ارتفاع الرغبة في ترك العمل. وبيّنت الدراسة أن العدالة التفاعلية هي أكثر أنماط العدالة ادراكاً بين العاملين، وأبرزت الدراسة وجود ارتباط عكسي دال بين العدالة التنظيمية المدركة والرغبة في ترك العمل، وأخيراً كشفت الدراسة عن أن أبعاد العدالة التنظيمية تساعد على التنبؤ بدوران العمل.

**المصطلحات الأساسية :** العدالة التنظيمية، الرغبة في ترك العمل، العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية، التبادل الاجتماعي، الانصاف

## Organizational Justice and Turnover Intention

## A Field Study

Abstract:

The study aims at studying organizational justice and its relation with Turnover Intention.

In order to find an answer to the questions of the study, a survey method is used by the researcher.. The data of the study are collected according to some methodological techniques represented in interviewing Schedule , and the analysis of documents and records. The study contains 464 workers from EGIC ( Beni - Suief ).

The findings of study show that the degree of organizational justice among workers is weak. It also illustrates that the degree of turnover intention is strong . The study elucidates also that distributive justice is the more patterns of organizational justice perceptions among workers. Finally, it shows that there is a significant relation between organizational justice and turnover intention .

Key words: Organizational Justice ; Turnover Intention ; Distributive justice ; Procedural Justice ; Interactional Justice ; Social Exchange ; Equity .



## المقدمة :

يحظى موضوع العدالة بصورة عامة باهتمام الأمم والشعوب في مختلف مناطق العالم . وأصبحت تهتم به معظم المنظمات والمؤسسات الدولية، لأنعكاساته على مجمل حياة الناس، حتى أن منظمة الزاها والشفافية الدولية تصدر تقاريراً دورية عن حالة العدالة والشفافية في مختلف دول العالم تستند إليها كثير من الدول في قراراتها التمويلية والتجارية (١).

والعدالة التنظيمية مفهوم نسبي، وهي أحد المتغيرات التنظيمية المهمة المؤثرة على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين من جانب وعلى أداء المنظمة من جانب آخر، ففي الحالات التي يزداد فيها شعور العاملين بعدم العدالة يحدث العديد من النتائج السلبية كانهخفاض الرضا الوظيفي وتدهي سلوكيات المواطنة التنظيمية وانخفاض الالتزام التنظيمي، إضافة إلى انخفاض الأداء الوظيفي بصفة عامة مهما بلغت قوة سائر عناصر العملية الإدارية. وخلافاً لذلك، فإن ارتفاع إحساس العاملين بالعدالة يؤدي إلى زيادة ثقتهم في إدارة المنظمة وزيادة قناعتهم بإمكانية الحصول على حقوقهم وما يعنيه ذلك من ارتفاع سلوكيات الأفراد بعد الاطمئنان إلى سيادة العدالة ومن ثم الثقة في التنظيم (٢).

## مشكلة الدراسة

تعتبر الموارد البشرية من أهم موارد المنظمة، فهي المحرك الأساسي لكل النشاطات التي ينتج عنها تحويل المدخلات إلى مخرجات. ومع أن المنظمة تشمل عناصر متعددة كالأعمال والنشاطات والموارد المتاحة والآلات، إلا أن العنصر الإنساني يعتبر أهم هذه العناصر على الإطلاق. لذا فإن بقاء وتطور أي منظمة يعتمد اعتماداً كلياً على كفاءة مواردها البشرية وطريقة التعامل معها وعلى قدرة هذه المنظمة على

تحتفظ هؤلاء العاملين وإشعارهم بالعدالة التنظيمية لأداء المهام المطلوبة بكفاءة وفاعلية<sup>(٢)</sup>.

وتعد العدالة التنظيمية هي العامل الحاسم لفهم اتجاهات وسلوكيات العاملين داخل التنظيم، فهي مفتاح النجاح في أي تنظيم وهي التي تجعل العامل راضياً ومنتمياً للتنظيم الذي يعمل بداخله، وهي أحد مؤشرات التنظيم الناجح<sup>(٣)</sup>. ويشير ليند Lind E. إلى أن العدالة التنظيمية تؤثر على اتجاهات العاملين ومشاعرهم وتصرفاتهم، فهي تزيد من مقدار ثقتهم في التنظيم، وتمثل دافعاً وحافزاً لهم، الأمر الذي يقود إلى أداء أفضل<sup>(٤)</sup>.

وقد جاءت فكرة الدراسة الراهنة اثناء فترة إعاره الباحث لأحدى الجامعات العربية، حيث تقدم أحد أعضاء هيئة التدريس الوطنيين بقسم علم الاجتماع باستقالته وصمم عليها، وعند مناقشته أكد على عدم وجود عدالة في التعامل معه من قبل إدارة الكلية نظراً لاعتبارات قبلية، حيث قامت إدارة الكلية بتجاوزه في أمور عديدة أبرزها عند تخطيه في التعيين في رئاسة القسم على الرغم من أحقيته في ذلك، وعند اعتراضه قامت إدارة الكلية بتحويله للتحقيق ومجازاته. ومن هنا تساؤل الباحث إذا كان هذا العضو قد امتلك جرأة اتخاذ قرار ترك العمل، فهل هناك من يفكر في ترك العمل نتيجة غياب العدالة لكنه لا يجروء على اتخاذ القرار. وهنا تمخضت فكرة الدراسة الراهنة والتي تحاول الكشف عن العلاقة بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية والرغبة في ترك العمل.

## أهمية الدراسة

تتلور أهمية الدراسة الراهنة في النقاط التالية :-

- ١ - تناول الدراسة العلاقة بين متغيرين يعتبران من أحدث أدبيات علم اجتماع التنظيم وهما: العدالة التنظيمية، والرغبة في ترك العمل.



حيث اهتمت الدراسات الكلاسيكية بدراسة دوران العمل دون الاهتمام بدراسة الرغبة في ترك العمل، لذا فإن الدراسة الراهنة تسير الاتجاه المعاصر في دراسات التنظيم .

٢ - ندرة الدراسات العربية عامة والمصرية بصفة خاصة التي تناولت هذين المتغيرين، خاصة التي ربطت بينهما. حيث أجريت الدراسات السابقة في مجتمعات تختلف ثقافياً عن المجتمع المصري، لذا تبرز الحاجة لدراسة هذين المتغيرين في المجتمع المصري .

٣ - تبرز أهمية الدراسة الراهنة في ضوء ما كشفت عنه الدراسات السابقة من تأثير بالغ للعدالة التنظيمية على اتجاهات العاملين وسلوكهم.

٤ - يمكن أن تساعد نتائج هذه الدراسة في وضع مجموعة من التوصيات التي من شأنها المساهمة في تطوير الممارسات الإدارية من أجل التخفيف من حدة العديد من مشكلات العمل .

٥ - لاحظ الباحث ارتفاع معدلات دوران العمل في المصنع محل الدراسة، حيث تبين وجود ٦٠ حالة دوران عمل عام ٢٠١٤، وكذلك ٥٩ حالة خلال عام ٢٠١٣، و ٥٤ حالة خلال عام ٢٠١٢. الأمر الذي يمثل عبئاً متزايداً على الإدارة يتمثل في تحمل الإدارة تكاليف إضافية في تعيين وإعداد وتدريب العمال الجدد. ومن هنا تبرز أهمية الدراسة الراهنة، حيث تعد الرغبة في ترك العمل مؤشراً مهماً وفعالاً في التنبؤ بدوران العمل. مما يسهم في وضع مجموعة من البرامج التي تخفف من حدة دوران العمل.

### أهداف الدراسة وتساؤلاتها

تهدف هذه الدراسة بصورة عامة إلى الوقوف على درجة إدراك العاملين بمصنع الشركة المصرية الالمانية للصناعات الانشائية للعدالة التنظيمية ( باباعاها المختلفة ) وعلاقة ذلك برغبتهم في ترك العمل.

ويمكن صياغة أهداف الدراسة في مجموعة محددة من التساؤ

على النحو التالي :-

١ - ما درجة إدراك العاملين للعدالة التنظيمية بمختلف أبعادها  
التوزيعية - الإجرائية - التفاعلية ؟

١ - ما أكثر أنماط العدالة التنظيمية إدراكاً بين العاملين ؟

٢ - ما درجة الرغبة في ترك العمل بين العاملين ؟

٤ - هل هناك علاقة بين درجة إدراك العاملين للعدالة التنظيمية والرغبة  
في ترك العمل ؟

٥ - هل هناك علاقة ارتباطية بين الأبعاد المختلفة للعدالة التنظيمية  
والرغبة في ترك العمل ؟

٦ - ما أهمية كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية على حدة في المساهمة  
في التنبؤ بترك العمل ؟

### فروض الدراسة

١ - هناك علاقة عكسية بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية والرغبة  
في ترك العمل .

٢ - توجد علاقة عكسية بين العدالة التوزيعية و الرغبة في ترك العمل

٣ - ترتبط العدالة الاجرائية ارتباطاً عكسياً بالرغبة في ترك العمل .

٤ - ترتبط العدالة التفاعلية ارتباطاً عكسياً بالرغبة في ترك العمل .

٥ - تسهم أبعاد العدالة التنظيمية ( التوزيعية - الإجرائية - التفاعلية )  
في التنبؤ بترك العمل .



## الإطار النظري للبحث

يعرض هذا الجزء للإطار النظري للبحث من حيث : مفهومات البحث، والنظريات المقسمة للعدالة التنظيمية، وأبعاد العدالة التنظيمية، وأخيراً الدراسات السابقة.

## مفاهيم البحث

### مفهوم العدالة التنظيمية

يعد مفهوم العدالة التنظيمية مفهوماً نسبياً يختلف من فرد لآخر، فالعدالة التنظيمية تتحدد في ضوء إدراك الفرد لموضوعية الإجراءات التنظيمية. وعلى ذلك فإن الإجراء التنظيمي الذي ينظر إليه فرد ما باعتباره إجراءً موضوعياً وعادلاً، قد ينظر إليه فرد آخر باعتباره إجراءً متحيزاً وغير عادل<sup>(١)</sup>.

ويعرف كولكويت Colquitt J. وزملائه العدالة التنظيمية بأنها "عبرة عن شعور العاملين في المنظمة بمدى النزاهة والمساواة في معاملتهم من قبل رؤسائهم في العمل"<sup>(٢)</sup>.

في حين تعرفها كاترين ويستerman Catherine Y. K. Westerman وزملائها بأنها "إدراك العامل للمعاملة العادلة من التنظيم Fair Treatment، وتشتمل على العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية و عدالة العلاقات"<sup>(٣)</sup>.

ويذكر كويز وديكوتيز Koys D. & DeCotiis T. أن مفهوم العدالة التنظيمية يشير إلى "إدراك الفرد بأن الإجراءات التنظيمية سبغة Equitable وغير تعسفية او متقلبة"<sup>(٤)</sup>.

ويشير كروبازانو وجرينبيرج Czapuzano R. & Greenberg إلى أن العدالة التنظيمية هي " إدراك الأفراد لحالة الإنصاف في المعاملة التي يعاملون بها من قبل التنظيمات " (١٠) .

ويعرف بيارز و روي Byars I. & Rue W. العدالة التنظيمية بأنها " التوافق والتوازن بين الجهود المبذولة والنتائج المحققة، بشكل يسهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للتنظيم " (١١) .

كما عرف سال وموري Saal F. and Moore S. العدالة التنظيمية بأنها " إدراك العامل لنزاهة وموضوعية الإجراءات والمخرجات في التنظيم " (١٢) .

وعموماً يمكن القول بأن العدالة التنظيمية تتحدد في :

- ميل العامل لمقارنة حالته مع حالة زملائه الآخرين في العمل (١٣) .

- عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل مع العامل على المستويين الوظيفي والإنساني (١٤) .

- الإنصاف المدرك في التبادل الاجتماعي والاقتصادي بين العاملين والتنظيمات التي يعملون بها (١٥) .

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف المقصود بالعدالة التنظيمية إجرائياً بأنها " درجة إدراك العاملين بالمصنع ( محل الدراسة ) للعدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية والعدالة التفاعلية كما يعكسها مقياس العدالة التنظيمية الذي تم الاعتماد عليه في هذه الدراسة " . والذي يتضمن ثلاثة أبعاد رئيسية على النحو التالي :-

العدالة الإجرائية، وتنعكس في المؤشرات التالية :



- تناسب الراتب مع الجهد المبذول .
- تناسب الراتب مع المسؤوليات .
- عدالة الراتب مقارنة بالزملاء .
- تناسب المكافآت مع الخبرة .
- تناسب المكافآت مع ضغوط العمل .
- عدالة المكافآت مقارنة بالزملاء .

العدالة التوزيعية، وتنعكس في المؤشرات التالية :

- عدالة الإجراءات المعمول بها في المصنع .
- عدالة المعايير المستخدمة في تقييم الأداء .
- عدالة المعايير المستخدمة في الترقيات .
- الموضوعية وعدم التحيز في اتخاذ القرارات .
- اتخاذ القرارات بعد استماع آراء العاملين .
- تطبيق القرارات على جميع العاملين بدون استثناء .
- حق العاملين في الاعتراض على القرارات التي تتخذها الإدارة

عدالة التعاملات، وتنعكس في المؤشرات التالية :

- التعامل مع العاملين باحترام وكرامة عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل .
- التعامل مع العاملين بنزاهة وموضوعية .
- التعامل مع العاملين باهتمام عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل .



- مراعاة الاحتياجات الشخصية للعاملين عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل .

- الثقة في العاملين .

- مراعاة حقوق العاملين عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل .

- تقديم التوضيحات المقنعة للعاملين عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل .

## ٢ - الرغبة في ترك العمل

تعد الرغبة في ترك العمل مؤشراً فعالاً لدوران العمل الفعلي<sup>(١٦)</sup> وهي رغبة نفسية واعية ومتعمدة لترك التنظيم<sup>(١٧)</sup> .

ويعرف اونجوري Ongori H. هذه الرغبة بأنها " خطة لترك التنظيم، وإنها تعد سابقة للانسحاب الواقعي من التنظيم " <sup>(١٨)</sup> .

و يعرفها مورمان Lee H. Murrman وزملائه بأنها " رغبة قوية نسبياً لترك التنظيم ومحاولة البحث عن فرصة عمل بديلة بتنظيم آخر " <sup>(١٩)</sup> .

ويمكن تحديد المقصود بمفهوم الرغبة في ترك العمل اجرائياً بأنه " الرغبة النفسية الواعية لترك المصنع ( محل الدراسة ) والتفكير والتخطيط للانتقال لتنظيم آخر"، كما ينعكس في مقياس الرغبة في ترك العمل الذي تم الاعتماد عليه في هذه الدراسة " . والذي يتضمن المؤشرات التالية :-

- الرغبة والتفكير الجدي في ترك العمل .
- البحث بجدية عن فرص عمل في أماكن أخرى .
- متابعة اعلانات الوظائف في الأماكن الأخرى باهتمام شديد.

- سؤال الأصدقاء والمعارف من فرص عمل بأماكن أخرى .
- مغادرة العمل في المصنع حال توفر فرصة عمل أفضل .

### أبعاد العدالة التنظيمية

ركز الباحثون على أبعاد العدالة التنظيمية وتأثيرها على الأفراد والتنظيمات، وهناك من صنف العدالة التنظيمية إلى بعدين أساسيين هما العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية، ويضيف البعض بعداً ثالثاً وهو عدالة التعامل، وأخيراً يضيف البعض الآخر بعداً رابعاً وهو عدالة المعلومات<sup>(٢٠)</sup>. ولعل التصنيف الثلاثي للعدالة التنظيمية هو الأكثر انتشاراً في البحوث والدراسات المختلفة<sup>(٢١)</sup>.

ويمكن عرض أبعاد العدالة التنظيمية على النحو التالي :-

#### ١ - العدالة التوزيعية Distributive Justice

تعد العدالة التوزيعية من أهم أبعاد العدالة التنظيمية، ويشير مفهوم العدالة التوزيعية إلى شعور العاملين بعدالة المخرجات التي يحصلون عليها والمتمثلة في الأجور والحوافز والترقية والمكانة مقابل ما يبذلونه من جهد في العمل<sup>(٢٢)</sup>، ويقارن العامل دائماً بين مخرجاته ومخرجات زملائه<sup>(٢٣)</sup>.

فالعاملون يتجهون إلى تحديد مستوى العدالة التوزيعية من خلال مقارنة مدخلاتهم ومخرجاتهم مع مدخلات ومخرجات زملائهم. وتشتمل المدخلات على الخبرة والمهارة والمؤهل والجهد، وتشتمل المخرجات على الأجور، والترقية والصور الأخرى من التقدير<sup>(٢٤)</sup>.

وقد ميز كروبانزانو وجرينبيرج Cropanzano R. & Greenberg

إ. بين ثلاثة قواعد تقود للعدالة التوزيعية :

- قاعدة المساواة Equity : وتقوم على أساس إعطاء المكافآت للعاملين على أساس الجهود والإسهامات المبذولة .
- قاعدة التوزيعية Equality : وتعني هذه القاعدة بأنه يجب المساواة بين كل العاملين في المكافآت بغض النظر عن خصائصهم الشخصية ( النوع - السلالة ) .
- قاعدة الحاجة Need : وتقوم هذه القاعدة على أساس تقديم الأفراد ذوي الحاجات الملحة على الآخرين في حال تساوي جميع الأشياء الأخرى<sup>(٢٥)</sup> .

## ٢ - العدالة الإجرائية Procedural Justice

- ويشير مفهوم العدالة الإجرائية إلى مدى إحساس العاملين بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات التي يحصلون عليها<sup>(٢٦)</sup> .
- وتعرف العدالة الإجرائية بأنها العدالة المدركة فيما يتعلق بالإجراءات والعملية المستخدمة في اتخاذ القرارات<sup>(٢٧)</sup> .
- وقد أضاف ليفنثال Leventhal مجموعة من المعايير التي يتم الاعتماد عليها في إدراك العدالة الإجرائية، وذلك على النحو التالي :-
- الاتساق Consistency : ويعني الثبات والعدالة في التعامل مع الأفراد
  - عدم التحيز Unbiased : وذلك بعدم الميل لفرد دون آخر .
  - الدقة Accurate : وذلك بتحري الدقة في المعلومات قبل اتخاذ القرارات<sup>(٢٨)</sup> .
  - التصحيح Correct أو الاستئناف : وذلك بتصحيح القرارات في حالة وجود ما يبرر ذلك .



• التمثيل Representative : حيث يجب ان تمثل القرارات جميع الأفراد بدون استثناء .

• القاعدة الأخلاقية Ethical : وذلك من خلال احترام المبادئ والمعايير الأخلاقية السائدة في المجتمع <sup>(١١)</sup>.

## ٢- العدالة التفاعلية interactional Justice

وتعني إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عندما تطبق عليهم بعض الإجراءات الرسمية <sup>(١٢)</sup>. ويفرق جرينبيرج J. Greenberg بين نوعين من العدالة التفاعلية ، هما : عدالة العلاقات، وعدالة المعلومات. ويشير مفهوم عدالة العلاقات الشخصية Interpersonal Justice إلى المدى الذي يعامل فيه الفرد باحترام وتقدير وكرامة <sup>(١٣)</sup>. أما عدالة المعلومات Informational Justice فتشير إلى تقديم المعلومات الكافية والشرح الوافي للقرارات التي يتأثر بها العاملين، وتقديم المبررات حول أسباب اتخاذ قرارات معينة <sup>(١٤)</sup>.

## النظريات المفسرة للعدالة التنظيمية

تعددت النظريات المفسرة للعدالة التنظيمية، ويمكن عرض هذه النظريات على النحو التالي:-

### ١- نظرية الإنصاف : (Equity theory)

تعود فكرة العدالة التنظيمية بمفهومها الحالي إلى نظرية الإنصاف أو المساواة التي وضعها أدامز S. Adams ، والتي تذهب إلى أن شعور الفرد بالإنصاف من عدمه يتحدد بمقارنة معدل مخرجاته إلى مدخلاته، مع معدل مخرجات الآخرين إلى مدخلاتهم، فإن تساوى المعدلان من وجهة نظره فليس هناك شعور بالظلم أو عدم المساواة. ولكن الشعور بعدم المساواة

يحدث في حالة عدم تساوي المعدلين، مما يولد شعوراً بالتوتر وعدم الارتياح، الأمر الذي يؤدي إلى العديد من النتائج والآثار السلبية<sup>(٢٢)</sup>.

وتؤكد النظرية على أن تقييم العدالة لا يقوم على أساس المستوى المطلق للمخرجات والعوائد، وإنما يقوم على أساس المقارنة الاجتماعية بين معدل المخرجات والمدخلات، ولذلك فإن تقييم العدالة والإنصاف هي عملية ذاتية<sup>(٢٣)</sup>.

## ٢ - نظرية التوقع Expectancy theory

ترتكز نظرية التوقع لفيكتور فروم Victor Vroom على الافتراض بأن الدافعية تبدأ برغبة الفرد في الحصول على شيء ما سواء كان ذلك مادياً أو معنوياً. لذلك فإن الفرد عند التحاقه بالعمل يتوقع أن يحصل على مردود مادي أو معنوي يشبع حاجات هامة لديه في مقابل ما يتطلبه التنظيم منه من بذل قصارى جهوده لإنجاز عمله<sup>(٢٤)</sup>.

والأفراد يميلون إلى اتخاذ قرارات عقلانية فيما يتعلق ببذل الجهد في العمل بناءً على تصوراتهم حول ما إذا كانت جهودهم سوف يصاحبها التقدير الملائم أم لا، لذا يطلق على هذه النظرية نظرية التوقع، فالفرد يتوقع العدالة من التنظيم مما يحفزه على العمل، أما غياب العدالة فتؤدي إلى العديد من الآثار السلبية<sup>(٢٥)</sup>. وترى النظرية أن المقارنات في توزيع النتائج تعد تعبيراً مهماً عن العدالة التنظيمية<sup>(٢٦)</sup>.

## ٣ - نظرية التبادل الاجتماعي Social Exchange Theory

تذهب نظرية التبادل الاجتماعي إلى أن الفرد يقارن دائماً مدخلاته مع مخرجاته لتحديد عدالة أو عدم عدالة حالة التبادل الاجتماعي (الأخذ والعطاء)، وإذا أدرك الفرد عدم العدالة فإن ذلك يدفعه إلى القيام بعمل ما للتغلب على الموقف<sup>(٢٧)</sup>. ويمكن تفسير الرغبة في ترك العمل باعتبارها



رد فعل لحالة غياب العدالة التنظيمية، وعدم توازن حالة التبادل الاجتماعي<sup>(٢١)</sup>.

#### ١ - نظرية الحرمان النسبي Relative Deprivation

تفترض هذه النظرية أن الفرد يقوم بشكل مستمر بمقارنة نسبة مخرجاته إلى مدخلاته، ومقارنة هذه النسبة مع نسبة الشخص المرجعي، حيث يواجه الفرد مشاعر الحرمان عند الإحساس بعدم العدالة في توزيع المكافآت، مما يدفعه إلى القيام ببعض السلوكيات لتخفيف الشعور بالحرمان<sup>(١٠)</sup>.

#### ٥ - نظرية دافعية العدالة Justice Motivation

يرى ليرنر Lerner أن وجود العدالة التنظيمية يسهم اسهاماً فعالاً في تقليل الضغوط التي يتعرض لها العاملين، وبالتالي تدفعهم إلى بذل مزيد من الجهد. كما أن غياب العدالة يؤدي إلى معاشة العاملين للعديد من الضغوط، مما يدفعهم إلى البحث عن آليات للتكيف مع هذه الضغوط<sup>(١١)</sup>.

#### الدراسات السابقة

من خلال اطلاع الباحث على التراث البحثي المتعلق بمشكلة البحث، أمكن تصنيف الدراسات السابقة وفقاً لثلاثة محاور رئيسية على النحو التالي:

المحور الأول : دراسات تناولت العدالة التنظيمية .

المحور الثاني : دراسات تناولت الرغبة في ترك العمل .

المحور الثالث : دراسات ربطت بين العدالة التنظيمية والرغبة في ترك العمل .





## المحور الأول : دراسات تناولت العدالة التنظيمية

١ - دراسة تيموثي جودجي وحاسون كولكوت Timothy A. Judge and Jason A. Colquitt عام ٢٠٠٤، والتي استهدفت الكشف عن العلاقة بين العدالة التنظيمية والضغط والتأثير الوسيط للصراع بين العمل والأسرة على هذه العلاقة، وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب المسح الاجتماعي بالعينة، واستخدمت الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات. وتشكلت عينة الدراسة من ١٧٤ عاملاً من العاملين في ٣ جامعة أمريكية. وقد كشفت الدراسة عن وجود علاقة قوية بين العدالة الإجرائية وعدالة العلاقات من جهة والضغط من جهة أخرى <sup>(١٢)</sup>.

٢ - دراسة فضل صباح الفضلي وعوض خلف العنزي عام ٢٠٠٧، والتي استهدفت التعرف على مستوى العدالة التنظيمية بشقيها الإجرائي والتعاملي، وكذلك التعرف على طبيعة العلاقة بين متغير العدالة التنظيمية ومجموعة من المتغيرات الشخصية والتنظيمية (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، واهتمام القيادة بالعاملين، والثقة بالإدارة). وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب المسح الاجتماعي بالعينة، كما اعتمدت على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتشكلت عينة الدراسة من ١٨٢ موظفاً وموظفة يعملون في ست جهات حكومية كويتية. وقد كشفت الدراسة عن انخفاض إحساس العاملين الذكور بالعدالة التنظيمية مقارنة بالإناث. وبرزت الدراسة وجود علاقة عكسية واضحة بين المؤهل العلمي، ومدة الخبرة من جهة وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية من جهة أخرى. كما يلعب متغيري الثقة بالقيادة، واهتمام القيادة بالعاملين الدور الأساسي على مستوى التأثير في مستويات إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية <sup>(١٣)</sup>.

٤- دراسة قاسم نايف علوان عام ٢٠٠٧، والتي استهدفت معرفة مدى تأثير غياب العدالة التنظيمية على انتشار ظاهرة الفساد الإداري بين اوساط العاملين في المجمع الإداري لمدينة سرت الليبية. وقد اعتمدت الدراسة على منهج المسح الاجتماعي بالعينة، كما اعتمدت على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات. وتشكلت عينة الدراسة من ٨٠ مفردة. وظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير للعدالة على انتشار ظاهرة الفساد الإداري<sup>(١١)</sup>.

٥- دراسة سامر عبد المحيد البشاشة عام ٢٠٠٨، والتي استهدفت تحليل أثر العدالة التنظيمية في التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، ولتحقيق اهداف الدراسة اعتمدت الدراسة على أسلوب المسح الاجتماعي بالعينة كما اعتمدت على استبيان مطور لغرض جمع البيانات، وتم اختيار عينة قوامها ٩١٩ مفردة. وكشفت الدراسة عن أن تصورات العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة، وأن تصورات العاملين لمستوى التماثل التنظيمي جاءت بدرجة مرتفعة، وأبرزت الدراسة وجود تأثير معنوي لأبعاد العدالة التنظيمية في التماثل التنظيمي<sup>(١٢)</sup>.

٥- دراسة راتب السعود وسوزان سلطان عام ٢٠٠٩، والتي استهدفت التعرف على مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وبيان علاقته بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس. وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب المسح الاجتماعي بالعينة كما اعتمدت على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات، وتشكلت عينة الدراسة من ٤٥٠ عضواً من أعضاء هيئة تدريس تم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية. وقد كشفت نتائج الدراسة عن أن مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية مرتفعة. وأن مستوى الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية كان مرتفعاً. وتبين وجود علاقة إيجابية طردية



ذات دلالة إحصائية بين ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للعدالة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية<sup>(١٧)</sup>.

٦ - دراسة أيوبامي إكانبي Ayobami Akanbi عام ٢٠١٣، والتي استهدفت الكشف عن العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي واعتمدت الدراسة على أسلوب المسح الاجتماعي بالعينة، وتشكلت عينة من ٢١٥ عاملاً بشركة نستلة في ولاية لاجوس بنيجيريا. وقد كشفت الدراسة عن وجود تأثير دال للعدالة الإجرائية والتوزيعية على الولاء التنظيمي<sup>(١٨)</sup>.

٧ - دراسة ترافيز برنز وميشيل ديبولا W. R. Travis Burns & Michael F. DiPaola عام ٢٠١٣، والتي استهدفت الكشف عن العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين والانجاز الأكاديمي لدى الطلاب. وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب المسح الاجتماعي بالعينة، كما اعتمدت على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتشكلت عينة الدراسة من ١٠١٩ مفردة من طلاب مدرسة عليا في ولاية فيرجينيا. وقد كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة طردية دالة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، بينما ابرزت الدراسة عدم وجود علاقة دالة بين العدالة التنظيمية والانجاز الأكاديمي لدى الطلاب، بينما كشفت الدراسة عن وجود ارتباط دال بين سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين وبعض مؤشرات الانجاز الأكاديمي للطلاب<sup>(١٩)</sup>.

٨ - دراسة نواف موسى شطناوي وريما محمود العقلة عام ٢٠١٣، والتي استهدفت الكشف عن مستوى العدالة التنظيمية في جامعة اليرموك وعلاقتها بأداء أعضاء هيئة التدريس فيها وسبل تحسينها. وتكونت عينة الدراسة من ٤٨١ عضو هيئة تدريس في جامعة اليرموك، بالإضافة إلى مقابلة ١٢ من القادة الأكاديميين. واعتمدت الدراسة على منهج المسح الاجتماعي بالعينة، كما اعتمدت على الاستبيان



ودليل المقابلة لجمع البيانات التي تطلبها الدراسة. وقد بينت نتائج الدراسة أن درجة العدالة التنظيمية في جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس متوسطة، ودرجة أداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك من وجهة نظرهم مرتفعة، ووجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند ٠.٠١ بين العدالة التنظيمية وبين أداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير الجنس ومتغير الكلية في جميع المجالات، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير الرتبة الأكاديمية في جميع المجالات، وجاءت الفروق لصالح رتبة استاذ<sup>(١١)</sup>.

٩ - دراسة نيكولاس جيلوت Nicolas Gillet وزملائه عام ٢٠١٣، والتي استهدفت الكشف عن الدور الوسيط للعدالة التوزيعية والعدالة التفاعلية في العلاقة بين القيادة التحويلية ونوعية حياة العمل لدى هيئة التمريض. وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب المسح الاجتماعي بالعينة كما اعتمدت على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات. وتشكلت عينة الدراسة من ٣٤٣ مفردة من هيئة التمريض في بعض المستشفيات الفرنسية. وكشفت نتائج الدراسة عن الدور الوسيط للعدالة التوزيعية والعدالة التفاعلية في العلاقة بين القيادة التحويلية ونوعية حياة العمل لدى هيئة التمريض، كما أبرزت الدراسة الارتباط الايجابي بين نوعية حياة العمل والانغماس الوظيفي<sup>(١٠)</sup>.

١٠ - دراسة بينج ما و شانشي ليو Bing Ma & Shanshi Liu عام ٢٠١٤، والتي استهدفت الكشف عن التأثير الوسيط للتمائل التنظيمي في العلاقة بين العدالة الاجرائية المدركة ومخرجات العمل. وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب المسح الاجتماعي بالعينة، كما اعتمدت على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتشكلت عينة الدراسة



من ٢١٢ مفردة من المشرفين والعاملين بثلاثة فروع لشركة النقل الجوي بالصين. وقد كشفت الدراسة عن تأثير العدالة الاجرائية المدركة على مخرجات العمل (سلوكيات الدور الاضافي - الرغبة في ترك العمل)، كما أبرزت الدراسة التأثير الوسيط للتمائل التنظيمي في العلاقة بين العدالة الاجرائية المدركة ومخرجات العمل<sup>(٥١)</sup>.

#### ١١ - دراسة زيلها زيكين ويافوز ديميريل Zeliha Seckin & Yavuz

Demirel عام ٢٠١٤، والتي استهدفت الكشف عن تأثير ابعاد العدالة التنظيمية على سلوك المهاجمة. وقد اعتمدت الدراسة على اسلوب المسح الاجتماعي بالعينة؛ كما اعتمدت على الاستبيان كأداة لجمع البيانات. وقد تشكلت عينة الدراسة من ٣٣٤ مفردة من العاملين في اثنين من شركات السيارات والأثاث التركية. وقد كشفت الدراسة عن وجود علاقة عكسية بين ابعاد العدالة التنظيمية وسلوك المهاجمة<sup>(٥٢)</sup>.

#### ١٢ - دراسة هونج شين ويانج هوا جين Hong Chen and Yang-Hua Jin عام

٢٠١٤، والتي استهدفت الكشف عن العلاقة بين العدالة التنظيمية بأبعادها الأربعة (التوزيعية - الإجرائية - عدالة العلاقات - عدالة القيادة) وسلوك المواطنة التنظيمية. وقد اعتمدت الدراسة على اسلوب المسح الاجتماعي بالعينة، كما اعتمدت على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات، وتشكلت عينة الدراسة من ٢٦٤ مفردة من العاملين في ١٦ شركة صينية. وقد كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة من جهة وسلوك المواطنة التنظيمية من جهة أخرى<sup>(٥٣)</sup>.

#### ١٣ - دراسة ارون كوهين و أوسنات ايال Aaron Cohen & Osnat Eyal عام

٢٠١٥، والتي استهدفت الكشف عن العدالة التنظيمية والدعم التنظيمي والارتباط النفسي من جهة وأداء الدور وسلوك المواطنة



التنظيمية من جهة أخرى. وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب المسح الاجتماعي بالعينة، كما اعتمدت على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتشكلت عينة الدراسة من ٢٩١ مفردة من المدرسين العرب بإسرائيل. وقد كشفت الدراسة عن وجود تأثير ضعيف للعدالة التنظيمية على أداء الدور وسلوك المواطنة التنظيمية، بينما أبرزت الدراسة وجود تأثير قوي للدهم التنظيمي والارتباط النفسي على أداء الدور وسلوك المواطنة التنظيمية<sup>(١١)</sup>.

١١ - دراسة أنجليز لوبيز M. Angeles Lopez وزملائه عام ٢٠١٥، والتي استهدفت الكشف عن إدراك العاملين للعدالة التنظيمية وتأثير ذلك على الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب المسح الاجتماعي بالعينة، كما اعتمدت على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات التي تطلبها الدراسة. وتشكلت عينة الدراسة من ٣٢١ عاملاً في ٤٧ فندقاً من فنادق الأربع والخمس نجوم في شمال البرتغال. وقد كشفت نتائج الدراسة عن أن وجود مستوى مرتفع من العدالة التنظيمية يؤدي إلى مستوى مرتفع من الرضا الوظيفي، الذي يقود بدوره إلى مستوى مرتفع من الولاء التنظيمي<sup>(١٢)</sup>.

١٥ - دراسة أهرون تزينيرا Aharon Tzinera وزملائه عام ٢٠١٥، والتي استهدفت الكشف عن العلاقة بين المناخ الأخلاقي، وأبعاد العدالة التنظيمية، والتفاعل بين القائد والعاملين، وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب المسح الاجتماعي بالعينة، كما اعتمدت على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات، وقد تشكلت عينة الدراسة من ٧١٦ مفردة من العاملين في القطاع العام برومانيا. وقد كشفت الدراسة عن ارتباط أبعاد المناخ التنظيمي، وكذلك ارتباط أبعاد العدالة التنظيمية، كما كشفت الدراسة عن أن المناخ التنظيمي يرتبط



تاریخ: ۱۳۸۵/۰۵/۰۱  
محل: تهران، خیابان ولیعصر، پلاک ۱۲۳

[illegible]

١٧٧ - دراسة محمد عبد الحميد الطولوني وزميلاته عام ٢٠١٢م والتي استخدمت الكشف عن مستوى الاحساس بالعدالة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة بنغازي، في ضوء متغيرات التخرج والمؤهل العلمي، والدرجة العلمية، وتوضيح علاقة ذلك الإحساس بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية لديهم. وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب المسح الاجتماعي بالعين، وكما اعتمدت على الاستبيان مصطلح رئيسية لجمع البيانات، وتشكلت عينة الدراسة من ٩٩٠ من أعضاء هيئة التدريس الليبيين في مكليات حرم جامعة بنغازي، وقد كشفت الدراسة عن ارتفاع مستوى الاحساس بالعدالة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة بنغازي، وكما بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في ذلك الإحساس تعزى لتفسيرات التخرج، والمؤهل العلمي، وكما ابرزت الدراسة وجود فروق ذات دلالة احصائية في الاحساس بالعدالة التنظيمية تعزى لتفسير الدرجة العلمية، وكما كشفت النتائج عن ارتفاع مستوى سلوك المواطنة التنظيمية، وأخيراً ابرزت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة احصائية

بين مستوى احساس اعضاء هيئة التدريس بجامعة بنغازي بالعدالة  
التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لديهم<sup>(٥٨)</sup>.

### المحور الثاني دراسات تناولت الرغبة في ترك العمل

١ - دراسة جيل اكير Gila M. Acker عام ٢٠٠٤، والتي استهدفت الكشف  
عن العلاقة بين الظروف التنظيمية ( صراع الدور - غموض الدور  
- الدعم الاجتماعي - فرص تنمية المهارات ) والرضا الوظيفي  
والرغبة في مغادرة العمل. وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب المسح  
الاجتماعي بالعينة، كما اعتمدت على الاستبيان كأداة لجمع  
البيانات، وتشكلت عينة الدراسة من ٢٥٩ اخصالي اجتماعي في ١٦  
مؤسسة للصحة النفسية بنيويورك، وقد كشفت نتائج الدراسة عن  
ان الظروف التنظيمية تؤثر بشدة على الرضا الوظيفي والرغبة في  
مغادرة العمل<sup>(٥٩)</sup>.

٢ - دراسة كريستينا يو بينج وانج Christina Yu-Ping Wang وزملائها  
عام ٢٠١٠، والتي استهدفت الكشف عن تأثير قيم العمل على الرغبة  
في ترك العمل ، وكذلك الكشف عن تأثير الرضا عن الأجر  
كمغبر وسيط على العلاقة بين قيم العمل والرغبة في ترك  
العمل. وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب المسح الاجتماعي بالعينة،  
كما اعتمدت على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتشكلت عينة  
الدراسة من ٢٦٠ مفردة من العاملين في بعض الشركات متعددة  
الجنسيات في مدينة شنجهاي الصينية. وقد كشفت نتائج الدراسة  
عن ان الرضا عن الأجر يقود إلى مستوى مرتفع من الولاء  
التنظيمي ومستوى منخفض من الرغبة في ترك العمل، كما  
ابرزت الدراسة ان قيم العمل تؤثر في الولاء المعياري كما تؤثر  
في الرغبة في ترك العمل من خلال الرضا عن الأجر كمغبر  
وسيط<sup>(٦٠)</sup>.



٣ - دراسة آدم غازي العنيسي عام ٢٠١٣، والتي استهدفت التعرف على مدى انتشار ظاهرة الاحتراق الوظيفي بين العاملين في قطاعي الخدمة المدنية الكويتي، والتعرف على العلاقة بين الاحتراق الوظيفي ونمط الشخصية (١) والرغبة في ترك العمل. وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب المسح الاجتماعي بالعينة، كما اعتمدت على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتشكلت عينة الدراسة من ٣٢٥ مفردة من العاملين في خمس وزارات حكومية كويتية. وقد كشفت الدراسة عن أن الإنهاك العاطفي والانجاز الشخصي يؤثران بشكل دال إحصائياً في الرغبة في ترك العمل، وبعد الإنهاك العاطفي اقوى مؤشر للتنبؤ بالرغبة في ترك العمل يليه متغير الإنجاز الشخصي أما متغير فقدان التعامل الإنساني أو الشخصي فلم يكن له تأثير يذكر في التنبؤ بالرغبة في ترك العمل (١١).

٤ - دراسة مورا جاليتا Maura Galletta وزملائه عام ٢٠١٣، والتي استهدفت الكشف عن تأثير القيادة، والتعاون بين الأطباء وهيئة التمريض على الرغبة في ترك العمل. وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب المسح الاجتماعي بالعينة، كما اعتمدت على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتشكلت عينة الدراسة من ٨٣٢ مفردة من هيئة التمريض في خمس مستشفيات ايطالية. وقد كشفت نتائج الدراسة عن تأثير التفاعل بين القائد وهيئة التمريض على الرغبة في ترك العمل، كما كشفت الدراسة عن أن الولاء العاطفي يؤثر على الرغبة في ترك العمل، كما يؤثر الولاء العاطفي كمتغير وسيط على العلاقة بين التفاعل بين القائد وهيئة التمريض والرغبة في ترك العمل (١٢).

٥ - دراسة بينجكيان فانج Pengqian Fang وزملائه عام ٢٠١٤، والتي استهدفت الكشف عن العوامل المؤثرة على الرغبة في ترك العمل، وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب المسح الاجتماعي بالعينة، كما اعتمدت على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتشكلت عينة الدراسة



من ١٨٨٩ مفردة من الأطباء في القرى التابعة لمدينة شيانج يانج  
بمقاطعة هوبي الصينية. وقد كشفت الدراسة عن أن بعض  
مؤشرات الرضا الوظيفي تؤثر على رغبة الأطباء في ترك عملهم  
مواصلة بالمستشفى. وبعد الرضا عن الدخل والطريقة التي يتم بها  
وضع سياسات التنظيم ومقدار العمل وفرص التقدم من أهم  
العوامل المؤثرة على رغبة الأطباء في ترك عملهم<sup>(١٧)</sup>.

دراسة فلاحات فيجادمهاني محمد  
Mohammad عام ٢٠١٤، والتي استهدفت الكشف عن العلاقة بين  
الذكاء العاطفي للقادة والرغبة في ترك العمل. وقد اعتمدت  
الدراسة على أسلوب المسح الاجتماعي بالعينة، كما اعتمدت على  
الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتشكلت عينة الدراسة من ٢٦٦  
مفردة من العاملين في أربع من الشركات متعددة الجنسيات  
بماليزيا (DELL-EDS-IBM-Microsoft)، وقد كشفت نتائج الدراسة  
عن وجود تأثير للذكاء العاطفي للقادة على الرغبة في ترك  
العمل، كما ابرزت الدراسة تأثير الثقافة التنظيمية على الرغبة في  
ترك العمل، كما تلعب الثقافة التنظيمية دوراً وسيطاً في العلاقة  
بين الذكاء العاطفي للقادة والرغبة في ترك العمل.<sup>(١١)</sup>

### المحور الثالث : دراسات ربطت بين العدالة التنظيمية والرغبة في ترك العمل

١ - دراسة ريموند لوي Raymond Loi وزملائه عام ٢٠٠٦، والتي استهدفت الكشف عن تأثير كل من العدالة التنظيمية والدعم التنظيمي والولاء التنظيمي من جهة والرغبة في ترك العمل من جهة أخرى. وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب المسح الاجتماعي بالعينة، كما اعتمدت على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتشكلت عينة الدراسة من ٥١٤ مفردة من ممارسي المحاماة في بعض التنظيمات في هونغ كونج. وقد كشفت نتائج الدراسة عن أن العدالة الإجرائية

والتوزيعية تسهم في زيادة الشعور بالدمم التنظيمي، كما أن الشعور بالدمم التنظيمي يؤثر في العلاقة بين الولاء التنظيمي والرغبة في ترك العمل. كما أبرزت الدراسة أن هناك علاقة سلبية بين العدالة التنظيمية والدمم التنظيمي والولاء التنظيمي من جهة والرغبة في ترك العمل من جهة أخرى<sup>(١٥)</sup>.

٢ - دراسة جيل شاروني Gil Sharoni وزملائه عام ٢٠١٢، والتي استهدفت الكشف عن التأثير الوسيط للثقافة التنظيمية وأبعاد العدالة التنظيمية في العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والرغبة في ترك العمل. وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب المسح الاجتماعي بالعينة، كما اعتمدت على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات، وتشكلت عينة الدراسة من ١٠٢ مفردة غير متجانسة من العاملين في العديد من المنظمات الإسرائيلية، وقد كشفت نتائج الدراسة عن التأثير الوسيط للثقافة التنظيمية وأبعاد العدالة التنظيمية في العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والرغبة في ترك العمل. كما أبرزت الدراسة أن الثقافة التنظيمية والعدالة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية تعد متغيرات مستقلة تؤثر في الرغبة في ترك العمل<sup>(١٦)</sup>.

٣ - دراسة محفوظ انصاري Mahfooz A. Ansari وزملائه عام ٢٠١٢، والتي استهدفت الكشف عن دور الاحباط التنظيمي كمتغير يربط بين إدراك انعدام العدالة التنظيمية والرغبة في ترك العمل. وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب المسح الاجتماعي بالعينة، كما اعتمدت على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتشكلت عينة الدراسة من ٢٠١ مفردة من المديرين في المستويات الوسطى في الصناعات التحويلية بشمال ماليزيا. وقد كشفت نتائج الدراسة عن ارتباط الأبعاد الثلاثة لانعدام العدالة التنظيمية (التوزيعية - الاجرائية - التفاعلية) بالرغبة في ترك العمل، ويلعب الاحباط التنظيمي دوراً



عرباً مستقبلياً وسيمك هي العلاقة بين إدراك العاملين العدالة التنظيمية والرضا في ترك العمل<sup>(١٠)</sup>.

دراسة لاري كوكينز، Taek Kuen Kim وزملائه عام ٢٠١٢، والتي استهدفت العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا في ترك العمل لدى الأشخاص الذين الاجتماعيين. وتشكلت عينة الدراسة من ٢١٩ ممرض من الأشخاص الاجتماعيين في ٢٦ مركزاً للرعاية الاجتماعية في كوريا. وقد كشفت الدراسة عن أن المستوى المرتفع من الاحتراق يرتبط إيجابياً بالرضا في ترك العمل، في حين أن العدالة التنظيمية ترتبط سلباً بالرضا في ترك العمل، بينما كشفت الدراسة عن أن العدالة التنظيمية تؤثر في العلاقة بين الاحتراق الوظيفي والرضا في ترك العمل<sup>(١١)</sup>.

دراسة جاوركي راي، Gauri S. Rai عام ٢٠١٣، والتي استهدفت فحص تأثير العدالة التنظيمية على اتجاهات العاملين (الرضا عن العمل - اللاء التنظيمي - الرضا في ترك العمل). وقد اعتمدت الدراسة على منهج المسح الاجتماعي بالعينة، كما اعتمدت على الاستبيان بملامح أساسية لجمع البيانات. وقد تشكلت عينة الدراسة من ٢١١ ممرضة من العاملين في المراكز الصحية في الولايات الجنوبية بأمريكا. وقد كشفت الدراسة عن تأثير العدالة التوزيعية على الرضا عن العمل واللاء التنظيمي والرضا في ترك العمل، بينما ترتبط العدالة الإجرائية باللاء التنظيمي فقط، في حين ترتبط عدالة المعلومات بالرضا عن العمل فقط، بينما لا تؤثر عدالة الملامح على اتجاهات العاملين<sup>(١٢)</sup>.

دراسة أدريان لوبروكس وزملائه Adrian Loerbroeks عام ٢٠١٤، والتي استهدفت دراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية وتوازن الجهود والمال من ناحية والاحتراق الوظيفي والرضا في إدارة مهنة التمريض من ناحية أخرى. وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب

المسوح الاجتماعية المقطعية بالعينة، كما اعتمدت على الاستبيان لجمع البيانات. وتشكلت عينة الدراسة من ٤٣٦ معلماً من المدارس الابتدائية في ست مدارس من ثلاث مناطق مختلفة في المستوى الاجتماعي والاقتصادي في ووهان Wuhan بالصين. وقد كشفت نتائج الدراسة عن وجود ارتباط قوي بين العدالة التنظيمية وتوازن الجهود والعائد من ناحية والاحتراق الوظيفي والرضا في مغادرة مهنة التدريس من ناحية أخرى (٧٠).

٧ - دراسة أولوفيمي أراميد وجون اديريسجي Olufemi K. Aramide & John K. Aderibigbe عام ٢٠١٤، والتي استهدفت الكشف عن تأثير العدالة التنظيمية واللامساواة المدركة وإعادة تصميم العمل على الرغبة في ترك العمل. وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب المسح الاجتماعي بالعينة، كما اعتمدت على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتشكلت عينة الدراسة من ٢٥٨ مفردة من المصرفيين في نيجيريا. وقد كشفت الدراسة عن تأثير العدالة الاجرائية والعدالة التفاعلية وإعادة تصميم العمل واللامساواة على الرغبة في ترك العمل. كما كشفت الدراسة عن وجود تأثير للحالة الزوجية والمستوى التعليمي على الرغبة في ترك العمل (٧١).

٨ - دراسة خورام خان Khurram Khan عام ٢٠١٥، والتي استهدفت الكشف عن تأثير اخلاقيات العمل الإسلامية والعدالة التنظيمية المدركة على الرغبة في ترك العمل والرضا الوظيفي والانغماس الوظيفي. وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب المسح الاجتماعي بالعينة، كما اعتمدت على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وتشكلت عينة الدراسة من ١٨٢ من العاملين بإحدى الجامعات الخاصة في باكستان، وقد كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة طردية دالة بين اخلاقيات العمل الإسلامية من جهة والرضا الوظيفي والانغماس الوظيفي من جهة أخرى، كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة عكسية دالة بين اخلاقيات العمل الإسلامية والرغبة





في ترك العمل. وكذلك أبرزت الدراسة وجود علاقة عكسية دالة بين العدالة التوزيعية والرغبة في ترك العمل، بينما ترتبط العدالة الإجرائية طردياً بالرضا عن العمل والانغماس الوظيفي. وأخيراً أبرزت الدراسة وجود علاقة عكسية دالة بين العدالة الإجرائية والرغبة في ترك العمل لدى العاملين الذين يرتفع لديهم التمسك بأخلاقيات العمل الإسلامية، في حين ترتبط العدالة الإجرائية طردياً بالرغبة في ترك العمل لدى العاملين الذين ينخفض لديهم التمسك بأخلاقيات العمل الإسلامية<sup>(٧١)</sup>.

وفي ضوء العرض السابق يمكن استخلاص الآتي :

عرض الباحث ٣١ دراسة منهم ٧ دراسات أجريت في مجتمعات عربية وهي : الكويت وليبيا الأردن والعراق، و ٢٤ دراسة أجريت في مجتمعات غير عربية وهي : أمريكا ونيجيريا وفرنسا والصين وتركيا وإسرائيل والبرتغال ورومانيا وإيطاليا وماليزيا وباكستان وكوريا. الأمر الذي يكشف عن نقص حاد في الدراسات العربية، فضلاً عن الغياب الواضح للدراسات التي أجريت في المجتمع المصري، مما يبرز أهمية الدراسة الراهنة.

كشفت الدراسات السابقة عن الغياب الواضح للدراسات العربية التي ربطت بين متغيري الدراسة، مما يبرز أهمية الدراسة الراهنة.

استفاد الباحث من كافة الدراسات السابقة في العديد من الجوانب النظرية، حيث ساعدت في إثراء معرفة الباحث بموضوع الدراسة.

اعتمدت الدراسات السابقة على مجموعة متنوعة من المقاييس، وقد استفاد الباحث من مختلف الدراسات السابقة عند إعداد مقياس العدالة التنظيمية، وكذلك مقياس الرغبة في ترك العمل، كما استفاد الباحث من الدراسات السابقة في كيفية تصحيح الاستجابات.

اعتمدت الدراسات السابقة على مجموعة متنوعة من الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات، وقد استفاد الباحث من هذه الدراسات عند اختياره الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل بيانات الدراسة الراهنة .

وأخيراً قام الباحث بتفسير نتائج دراسته في ضوء نتائج الدراسات السابقة.

### الإطار المنهجي

#### ١- مجالات الدراسة

- المجال الجغرافي : يتحدد المجال الجغرافي لهذه الدراسة داخل إطار مدينة بني سويف الجديدة، حيث يتواجد مصنع الشركة المصرية الألمانية EGIC لإنتاج مواسير المياه والصرف الصحي البلاستيكية (البولي بروبيلين)، وهي شركة مساهمة مصرية تتولي تصنيع منتجات مواسير المياه والصرف الصحي البلاستيكية، ويقع المصنع في منطقة الصناعات الخفيفة بمدينة بني سويف الجديدة شرق النيل على مساحة ١٤ ألفاً و ٥٦٠ متراً مربعاً بتكاليف استثمارية ١٦ مليون جنيه و طاقة انتاجية تبلغ ١٥٠٠ طن سنوياً .
- المجال البشري : يشمل المجال البشري جميع العاملين بالمصنع والبالغ عددهم ٤٦٤ فرداً .
- المجال الزمني : استغرقت عملية جمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة ٦٣ يوماً، حيث بدأت عملية جمع البيانات يوم ٢٠١٥/١/١٢ وانتهت يوم ٢٠١٥/٣/١٥ م .



## ٢- نوع الدراسة والمنهج المستخدمة

تعد هذه الدراسة بمثابة دراسة وصفية تحليلية اعتمد فيها الباحث على استخدام طريقة المسح الاجتماعي من طريق الحصر الشامل .

وقد اعتمد الباحث على أسلوب المسح الاجتماعي من طريق الحصر الشامل وذلك نظراً لقلة عدد العاملين بالمصنع، والبالغ عددهم ٦٤ عاملاً، الأمر الذي يمكن الباحث من دراستهم من خلال الحصر الشامل، وتجنب الأخطاء المرتبطة بالعينة ( خطأ الصدفة وخطأ التحيز )

ويرى الباحث أن استخدام أسلوب المسح الاجتماعي من طريق الحصر الشامل يعد هو المنهج المناسب لتحقيق أهداف البحث، كما أن استخدام الباحث لهذا المنهج سوف يساعده على رسم صورة متكاملة من واقع العدالة التنظيمية لدى العاملين بالمصنع وعلاقة ذلك بالرغبة في ترك العمل .

## ٣- أدوات جمع البيانات

اعتمد الباحث على عدة أدوات لجمع البيانات وهي : صحيفة المقابلة ، وتحليل الوثائق والسجلات.

### ١- صحيفة المقابلة Interviewing Schedule

تعد صحيفة المقابلة هي الأداة الرئيسية التي اعتمد عليها الباحث لجمع البيانات التي تتطلبها الدراسة .

وقد انقسمت صحيفة المقابلة إلى ثلاثة أقسام رئيسية علي النحو التالي :-

#### ١ - بيانات أولية ( وتشمل ٥ أسئلة ) .

## ٢ - مقياس العدالة التنظيمية ( ويشمل ٢٧ عبارة ) .

٣ - مقياس الرغبة في ترك العمل ( ويشمل ٦ عبارات ) . وذلك كما يتضح من صورة صحيفة المقابلة الواردة في الملاحق .

وتشتمل صحيفة المقابلة مقياساً للعدالة التنظيمية قام الباحث بتطويره . ويتضمن هذا المقياس ٢٧ عبارة تقيس العدالة التنظيمية، وكذلك تشمل صحيفة المقابلة مقياساً آخر للرغبة في ترك العمل قام الباحث بتطويره . ويتضمن هذا المقياس ٦ عبارات تقيس الرغبة في ترك العمل، ويطلب من المبحوثين أن يحددوا مدى موافقتهم على كل عبارة من العبارات الواردة في المقياسين على مقياس متدرج، يتدرج من ٥ وتعني الموافقة التامة، حتى ١ وتعني عدم الموافقة التامة، وبينهما درجات متفاوتة من الموافقة أو عدم الموافقة. وقد مر بناء المقياسين بعدة مراحل على النحو التالي :-

١ - مراجعة الأدبيات النظرية فيما يتعلق بموضوع العدالة التنظيمية والرغبة في ترك العمل.

٢ - الاطلاع على الدراسات السابقة التي تعرضت لموضوع الدراسة بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ورد بها مقياساً للعدالة التنظيمية أو الرغبة في ترك العمل .

٣ - الاطلاع على بعض مقاييس العدالة التنظيمية، ومن أشهر مقاييس العدالة التنظيمية التي استفاد منها الباحث مقياس جرينبيرج Greenberg J. <sup>(٧٣)</sup>، ومقياس نيهوف ومورمان Niehoff P. and Moorman H. <sup>(٧٤)</sup>، وكذلك مقياس كولكويت Colquitt, J.A. <sup>(٧٥)</sup>، وآخر مقياس لمبرت Lambert E.G. وزملائه <sup>(٧٦)</sup> .

٤ - استفاد الباحث من خلال الاطلاع على هذه المقاييس في إعداد مقياس العدالة التنظيمية وتحديد أبعاده، واختيار العبارات الملائمة لقياس



المقالة التنظيمية، وقد استطاع الباحث تحديد ٢٧ عبارة لقياس  
المقالة موزعة على ثلاثة أبعاد على النحو التالي :-

- المقالة التوزيعية ( ٨ عبارات ) .
- المقالة الإجرائية ( ٩ عبارات ) .
- المقالة التضامنية ( ١٠ عبارات ) .

٥ - كذلك قام الباحث بالاطلاع على بعض مقاييس الرضا في ترك  
العمل، ومن أهم هذه المقاييس: مقياس كونوفسكي وكروبانزانو  
Konovsky M.A. and Cropanzano R.<sup>(٨٠)</sup> وكذلك مقياس روسين  
و كورابييك Rosin H. M. & Korabik K.<sup>(٨١)</sup>، بالإضافة إلى مقياس  
جاروس Jaros S. J.<sup>(٨٢)</sup>، وأخيراً مقياس هارينتون Harrington D.  
وزملائه<sup>(٨٣)</sup> .

٦ - كما استفاد الباحث من خلال الاطلاع على هذه المقاييس في إعداد  
مقياس الرضا في تلك العمل وتحديد أبعاده، واختيار العبارات  
الملائمة لقياس الرضا في تلك العمل، وقد استطاع الباحث تحديد ٦  
عبارات لقياس الرضا في ترك العمل :-

٧ - استفاد الباحث من مقياس ليكرت في تقدير أو تصحيح الاستجابة  
للمقياسين المستخدمين في الدراسة الراهنة، حيث تم تصحيح  
الاستجابات في حالة إذا كانت العبارات موجبة على التدرج التالي :  
أوافق بشدة ( ٥ ) أوافق ( ٤ ) غير متأكد ( ٣ ) أعارض ( ٢ )  
أعارض بشدة ( ١ ) . أما إذا كانت العبارات سالبة، فتم تقدير أو  
تصحيح الاستجابة على النحو التالي : أوافق بشدة ( ١ ) أوافق ( ٢ )  
غير متأكد ( ٣ ) أعارض ( ٤ ) أعارض بشدة ( ٥ ) .

### جدول رقم ( ١ )

أرقام العبارات الموجبة والسالبة في مقياس العدالة التنظيمية ومقياس الرقابة في ترك العمل

| المقياس                       | أرقام العبارات الموجبة                                                       | أرقام العبارات السالبة                  |
|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| العدالة<br>التنظيمية          | ١ - ٣ - ٤ - ٥ - ٧ - ٨ - ١٠ - ١٢ - ١٤ - ١٦ - ١٧ - ١٩ - ٢٠ - ٢٣ - ٢٤ - ٢٥ - ٢٦ | ٢ - ٦ - ٩ - ١١ - ١٣ - ١٥ - ١٨ - ٢٢ - ٢٧ |
| الرقابة<br>في<br>ترك<br>العمل | ٦ - ٥ - ٤ - ٣                                                                | ١ - ٢                                   |

٨ - وقد اعتمد الباحث في قياس صدق المقياس على استخدام أسلوب الصدق الظاهري، حيث قام الباحث بعرض المقياس على مجموعة من المتخصصين للتأكد من صدقه، وقد افادوا بأنه يقيس بالفعل ما أعد لقياسه، بعد اجراء مجموعة من التعديلات التي قام الباحث بإدخالها لتحقيق أهداف البحث.

٩ - كما قام الباحث باختبار المقياس على عينة صغيرة من العاملين بالمصنع وقد ساعد هذا الاختبار الأولي Pre-Test للمقياس في إعادة ترتيب بعض البنود وحذف وإضافة بنود أخرى كما تم التأكد من مدى الاتساق الداخلي في بنود المقياس.

١٠ - وقد قام الباحث بحساب معامل الثبات الفا كرونباخ Cornbach Alpha لمقاييس الدراسة، كما قام الباحث بحساب الصدق الذاتي لمقاييس



الدراسة من خلال إيجاد الجزر التربيعي لمعامل ثبات المقياس،  
وذلك كما يتضح من الجدول رقم ( ٢ ) التالي :

### جدول رقم ( ٢ )

#### معامل الثبات والصدق لمقاييس البحث

| المتغير                                       | عدد البنود | معامل الفا | معامل الصدق التائي |
|-----------------------------------------------|------------|------------|--------------------|
| العدالة التوزيعية                             | ٨          | ٠.٩٣       | ٠.٩٦               |
| العدالة الإجرائية                             | ٩          | ٠.٩٥       | ٠.٩٧               |
| العدالة التفاعلية                             | ١٠         | ٠.٩٧       | ٠.٩٨               |
| معامل الثبات الكلي لمقياس العدالة التنظيمية   | ٢٧         | ٠.٩٧       | ٠.٩٨               |
| معامل الثبات الكلي لمقياس الرغبة في ترك العمل | ٦          | ٠.٩٦       | ٠.٩٨               |

١١ - كما تم حساب صدق الاتساق الداخلي لمقياس سلوك العدالة التنظيمية، من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل محور من المحاور والدرجة الكلية للمقياس، وقد جاءت معاملات الارتباط كلها دالة عند مستوى ٠.٠١ الأمر الذي يشير إلى وجود درجة مرتفعة من الاتساق الداخلي بين بنود المقياس.

١٢ - تم حساب درجة العدالة التنظيمية لكل عبارة من خلال الاعتماد على المعادلة التالية :

١ - معادلة الترتيب صياغة  
الحد الأقصى = الحد الأدنى  
١ = ٥

١.٢٢ =

٢ صدى الاستجابات المطلوبة

١٣ - ويتميز المعادلة السابقة لم حساب درجة العتلة التالفة (١) صبارة على النحو التالي:

درجة منخفضة (  $1 > 1.22$  )

درجة متوسطة (  $1.22 > 1.66$  )

درجة مرتفعة (  $1.66 \geq 5$  )

١٤ - كما تم الاعتماد على نفس المعادلة السابقة في حساب درجة الرتبة في ترك العمل على النحو التالي:

درجة منخفضة (  $1 > 1.22$  )

درجة متوسطة (  $1.22 > 1.66$  )

درجة مرتفعة (  $1.66 \geq 5$  )

#### ب - تحليل السجلات والوثائق

استعان الباحث في هذه الدراسة بأسلوب تحليل السجلات والوثائق لجمع بعض البيانات اللازمة للدراسة، وخاصة تلك البيانات المتعلقة بأعداد العاملين داخل المصنع وتوزيعهم على الأقسام المختلفة. وكذلك تحليل سجلات شئون العاملين للتعرف على حالات دوران العمل خلال الأعوام الثلاثة السابقة للدراسة .





### ١ - معالجة البيانات

بعد الانتهاء من جمع البيانات من طريق صحيفة المقابلة قام الباحث بمراجعة البيانات، ثم بعد ذلك تم إدخال البيانات على برنامج SPSS، وقد قام الباحث بإجراء المعالجات الإحصائية التالية:-

- معامل الفا كرونباخ Cornbach Alpha والصدق الذاتي لمقياس العدالة التنظيمية، ومقياس الرغبة في ترك العمل .
- معامل ارتباط بيرسون بين كل محور من محاور مقياس العدالة التنظيمية والدرجة الكلية للمقياس .
- التكرارات والنسب المئوية .
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية .
- مصفوفة معامل الارتباط (بيرسون) لاختبار العلاقات الارتباطية بين أبعاد التنظيمية والرغبة في ترك العمل .
- تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression لاختبار تأثير العدالة التنظيمية على الرغبة في ترك العمل.
- تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression للتنبؤ بترك العمل من خلال أبعاد العدالة التنظيمية كمتغيرات مستقلة .

### هـ - تحليل البيانات وتفسيرها

بمجرد الانتهاء من عملية معالجة البيانات، بدأت عملية تحليل البيانات وتفسيرها. حيث اعتمدت الدراسة أساساً على التحليل الكمي من خلال التكرارات والنسب والمعاملات الإحصائية المختلفة. وبعد الانتهاء من عملية التحليل الكمي قام الباحث باستخلاص نتائج البحث وتفسيرها

في ضوء شكل من أهداف البحث وتساؤلاته، والإطار النظري، ولتأنيق الدراسات السابقة .

## نتائج الدراسة

### ١- خصائص المبحوثين

يتبين من الجدول رقم ( ٢ ) خصائص المبحوثين وذلك على النحو التالي :-

الجنس : تبين أن نسبة ( ٢٣.٧ % ) يقعون في الفئة العمرية من ١٠ حتى أقل من ٣٠ عاماً، بينما نسبة ( ٥١.٣ % ) يقعون في الفئة العمرية من ٣٠ حتى أقل من ٤٠ عاماً، في حين أن نسبة ( ١٥.٩ % ) يقعون في الفئة العمرية من ٤٠ حتى أقل من ٥٠ عاماً، وأخيراً فإن نسبة ( ٩.١ % ) يقعون في الفئة العمرية من ٥٠ عاماً فأكثر. ومن الملاحظ أن النسبة الأكبر من العاملين تقع في الفئة العمرية من ٣٠ - ٤٠ عاماً، وهذه الفئة العمرية هي الأكثر توافقاً مع متطلبات وطبيعة العمل .

النوع : اتضح أن نسبة ( ٩٦.١ % ) ذكور، بينما نسبة ( ٣.٩ % ) إناث. ويمكن تفسير ذلك بأن طبيعة العمل داخل المصنع تتوافق مع الذكور بصورة أكبر من الإناث .

المستوى التعليمي : اتضح أن نسبة ( ٦.٩ % ) أميون، و نسبة ( ١٧.٩ % ) يقرأون ويكتبون، بينما نسبة ( ١١.٢ % ) يحملون مؤهل ابتدائي، في حين أن نسبة ( ٩.١ % ) يحملون مؤهل اعدادي، بينما نسبة ( ٣٣.٦ % ) يحملون مؤهل ثانوي، وأخيراً فإن نسبة ( ٢١.٣ % ) يحملون مؤهل جامعي. ويشير ذلك إلى أن النسبة الأكبر من المبحوثين يحملون مؤهل ثانوي حيث أن طبيعة العمل في المصنع لا تشترط الحصول على مؤهل جامعي .





سنوات الطفرة : هؤلاء المبحوثين من مدة الخدمة داخل المصنع تبين أن نسبة ( ٢١.٩ % ) يعملون في المدرسة لمدة تقل عن ٥ سنوات، بينما نسبة ( ٢١.٥ % ) يعملون في المصنع لمدة تتراوح بين ٥ - ١٠ سنوات، والظهور في نسبة ( ١١.٦ % ) يعملون في المصنع لمدة تتراوح من ١٠ - ١٥ سنة. ويتضح من هذه البيانات أن النسبة الأكبر من المبحوثين يعملون في المصنع منذ أقل من ٥ سنوات، ويرجع ذلك إلى ارتفاع معدل دوران العمل في المصنع .

الدخل الشهري : تبين أن نسبة ( ٢٣.٧ % ) يحصلون على دخل شهري أقل من ١٠٠٠ جنيه، بينما نسبة ( ٢١.٧ % ) يحصلون على دخل شهري من ١٠٠٠ - ١٥٠٠ جنيه، في حين أن نسبة ( ٢٦.٧ % ) يحصلون على دخل شهري من ١٥٠٠ - ٢٠٠٠ جنيه، و نسبة ( ١٠.٨ % ) يحصلون على دخل شهري من ٢٠٠٠ - ٢٥٠٠ جنيه، في حين أن نسبة ( ٤.١ % ) يحصلون على دخل شهري من ٢٥٠٠ - ٣٠٠٠ جنيه، وأخيراً فإن نسبة ( ٣.٠ % ) يحصلون على دخل شهري من ٣٠٠٠ جنيه فأكثر. ويتضح من هذه البيانات أن النسبة الأكبر من العاملين يحصلون على دخل شهري يتراوح من ١٠٠٠ - ١٥٠٠ جنيه، وهو مبلغ ضعيف جداً مقارنة بارتفاع الأسعار وتزايد الأعباء المعيشية .

### جدول رقم ( ٣ )

#### خصائص المبحوثين

| م | المتغير | الفئات   | ك   | %    |
|---|---------|----------|-----|------|
| ١ | السن    | ٢٠-٣٠    | ١١٠ | ٢٣.٧ |
|   |         | ٣٠-٤٠    | ٢٣٨ | ٥١.٣ |
|   |         | ٤٠-٥٠    | ٧٤  | ١٥.٩ |
|   |         | ٥٠ فأكثر | ٤٢  | ٩.١  |
|   |         | المجموع  | ٤٦٤ | ١٠٠  |
|   |         | ذكر      | ٤٤٦ | ٩٦.١ |



| م | المتغير                         | الفئات      | ك   | %    |
|---|---------------------------------|-------------|-----|------|
| ٢ | النوع                           | انثى        | ١٨  | ٣.٩  |
|   |                                 | المجموع     | ٤٦٤ | ١٠٠  |
| ٣ | المستوى التعليمي                | امي         | ٣٢  | ٦.٩  |
|   |                                 | يقرا ويكتب  | ٨٣  | ١٧.٩ |
|   |                                 | ابتدائي     | ٥٢  | ١١.٢ |
|   |                                 | اعدادي      | ٤٢  | ٩.١  |
|   |                                 | ثانوي       | ١٥٦ | ٣٣.٦ |
|   |                                 | جامعي       | ٩٩  | ٢١.٣ |
|   |                                 | المجموع     | ٤٦٤ | ١٠٠  |
| ٤ | مدة العمل أو الخدمة داخل المصنع | أقل من ٥    | ٢٨٧ | ٦١.٩ |
|   |                                 | ٥ - ١٠      | ١٢٣ | ٢٦.٥ |
|   |                                 | ١٠ فأكثر    | ٥٤  | ١١.٦ |
|   |                                 | المجموع     | ٤٦٤ | ١٠٠  |
| ٥ | الدخل الشهري                    | أقل من ١٠٠٠ | ١١٠ | ٢٣.٧ |
|   |                                 | ١٠٠٠-١٥٠٠   | ١٤٧ | ٣١.٧ |
|   |                                 | ١٥٠٠-٢٠٠٠   | ١٢٤ | ٢٦.٧ |
|   |                                 | ٢٠٠٠-٢٥٠٠   | ٥٠  | ١٠.٨ |
|   |                                 | ٢٥٠٠ - ٣٠٠٠ | ١٩  | ٤.١  |
|   |                                 | ٣٠٠٠ فأكثر  | ١٤  | ٣.٠  |
|   |                                 | المجموع     | ٤٦٤ | ١٠٠  |



## ٢ - النتائج المتعلقة بالعدالة التنظيمية

كشفت الدراسة عن أن درجة إدراك العاملين للعدالة التنظيمية داخل المصانع منخفضة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٠٣) بانحراف معياري قدره (٠.٧٥)، وجاءت أبعاد العدالة التنظيمية كلها منخفضة، وهي على الترتيب: العدالة التفاعلية (بمتوسط حسابي ٢.١٦ وانحراف معياري ٠.٦٩)، ثم العدالة الإجرائية (بمتوسط حسابي ١.٩٨ وانحراف معياري ٠.٨٤)، وأخيراً العدالة التوزيعية (بمتوسط حسابي ١.٩٥ وانحراف معياري ٠.٧١)، ويشير ذلك إلى أن العدالة التفاعلية هي أكثر أنماط العدالة إدراكاً بين العاملين. وذلك كما يتضح من الجدول رقم (٤) التالي :-

## جدول رقم ( ٤ )

درجة العدالة التنظيمية لدى المبحوثين

| الترتيب | مجموع الاستجابات | الدرجة | الانحراف | المتوسط | المحاور               |
|---------|------------------|--------|----------|---------|-----------------------|
| ٣       | ١٠٠١٠            | منخفضة | ٠.٦٩     | ٢.١٦    | العدالة التفاعلية     |
| ٢       | ٨٢٥٢             | منخفضة | ٠.٨٤     | ١.٩٨    | العدالة الإجرائية     |
| ١       | ٧٢٣٠             | منخفضة | ٠.٧١     | ١.٩٥    | العدالة التوزيعية     |
|         | ٢٥٤٩٢            | منخفضة | ٠.٧٥     | ٢.٠٣    | الدرجة الكلية للمقياس |

## ٢ - النتائج المتعلقة بالرغبة في ترك العمل

كشفت الدراسة عن ارتفاع درجة الرغبة في ترك العمل لدى العاملين بالمصنع، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٩٧) بانحراف معياري قدره (٠.٥٧)، وذلك كما يتضح من الجدول رقم (٥) التالي:-

جدول رقم (٥)

النتائج المتعلقة بالرغبة في ترك العمل

| الرغبة في ترك العمل   | المتوسط | الانحراف المعياري | الدرجة | مجموع الاستجابات |
|-----------------------|---------|-------------------|--------|------------------|
| الدرجة الكلية للمقياس | ٣.٩٧    | ٠.٥٧              | مرتفعة | ١١٠٥٨            |

## ٤ - النتائج المتعلقة بالعلاقة بين العدالة التنظيمية والرغبة في ترك العمل

من خلال تحليل الانحدار الخطي لاختبار تأثير العدالة التنظيمية على الرغبة في ترك العمل تبين وجود ارتباط عكسي بين العدالة التنظيمية والرغبة في ترك العمل، حيث تبين أن قيمة (ت) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية، الأمر الذي يعني وجود تأثير دال للعدالة التنظيمية على الرغبة في ترك العمل .

وقد بلغ معامل الارتباط ( -٠.٨٨ ) ومعامل التحديد (٠.٧٧) مما يعني أن ٧٧% من التغير في الرغبة في ترك العمل يرجع إلى التغير في الشعور بالعدالة التنظيمية، كذلك بلغت درجة التأثير (٠.٩٨٢) وهو



درجة مرفضة، مما يؤكد وجود تأثير مرتفع للعدالة التنظيمية على الرغبة في ترك العمل. وذلك كما يتضح من الجدول رقم (٦) التالي :-

### جدول رقم ( ٦ )

تحليل الانحدار الخطي لاختبار تأثير العدالة التنظيمية على الرغبة في ترك العمل

| قيمة معامل | معامل         | درجة      | قيمة T | مستوى   |
|------------|---------------|-----------|--------|---------|
| الارتباط R | التحديد $R^2$ | التأثير B |        | دلالة T |
| - ٠.٨٨     | ٠.٧٧          | ٠.٩٨٢     | ٥٧.٠١٧ | ٠.٠٠٠   |

وتتفق هذه النتيجة مع ما ورد في نظرية الإنصاف والتي أشارت إلى أن الشعور بانعدام العدالة يولد شعوراً بالتوتر وعدم الارتياح؛ الأمر الذي يؤدي إلى العديد من النتائج السلبية ومن أبرزها الرغبة في ترك العمل .

كما تتفق هذه النتيجة مع ما ذهب إليه فيكتور فروم Victor Vroom، حيث أكد على أن توقع الفرد للعدالة من التنظيم تحفزه على العمل؛ بينما غياب العدالة يؤدي إلى العديد من الآثار السلبية .

كما يمكن تفسير النتيجة السابقة في ضوء نظرية التبادل الاجتماعي، حيث أن الرغبة في ترك العمل تعد رد فعل لحالة غياب العدالة التنظيمية وعدم توازن حالة التبادل الاجتماعي .

ويؤيد ما سبق صحة ما ورد في نظرية الحرمان النسبي، حيث تؤكد النظرية أن شعور الفرد بعدم العدالة يدفعه إلى القيام ببعض



السلوكيات لتخفيف الشعور بالحرمان، فالرغبة في ترك العمل تعد رد فعل للشعور بالحرمان .

ويمكن تفسير النتيجة السابقة في ضوء نظرية دافعية العدالة حيث أن الرغبة في ترك العمل تعد أحد ميكانيزمات التكيف مع الضغوط الناجمة عن غياب العدالة .

وتتفق النتيجة السابقة مع ما توصلت إليه دراسة ريموند لوي Raymond Loi وزملائه، وكذلك دراسة تاي كوين كيم Rao Kuen Kim وزملائه، ودراسة جيل شاروني Gil Sharoni وزملائه، وأخيراً دراسة ادريان لويربروكس وزملائه Adrian Loerbroks. حيث كشفت هذه الدراسات عن وجود تأثير مرتفع للعدالة التنظيمية على الرغبة في ترك العمل .

وتدعم هذه النتيجة صحة الفرض الأول الذي تم صياغته للدراسة والذي مؤداه : " هناك علاقة عكسية بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية والرغبة في ترك العمل " .

#### ٤ - النتائج المتعلقة بالعلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية والرغبة في ترك العمل

تبين من خلال مصفوفة معامل الارتباط (بيرسون) وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠١ بين أبعاد العدالة التنظيمية والرغبة في ترك العمل، وذلك كما يتضح من الجدول رقم (٧) التالي :-

## جدول رقم ( ٧ )

مصفوفة معامل الارتباط (بيرسون) لاختبار العلاقات الارتباطية  
بين أبعاد التنظيمية والرغبة في ترك العمل .

| العدالة                | العدالة   | العدالة   | الرغبة في |
|------------------------|-----------|-----------|-----------|
| التوزيعية              | الإجرائية | التفاعلية | ترك العمل |
| العدالة التوزيعية      | **١.٠٠٠   |           |           |
| العدالة الإجرائية      | **١.٠٠٠   |           |           |
| العدالة التفاعلية      | **٠.٦٨٧   | **٠.٨٩٧   | **١.٠٠٠   |
| الرغبة في ترك العمل    | -         | -         | **١.٠٠٠   |
|                        | **٠.٩١٢   | **٠.٨٨٩   | **٠.٧٦٩   |
| ** دالة عند مستوى ٠.٠١ |           |           |           |

من الجدول السابق يتبين الآتي :-

- وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية والرغبة في ترك العمل، حيث بلغت قيمة معامل بيرسون ( - ٠.٩١٢ ) وهي دالة عند مستوى ٠.٠١. وتتفق هذه النتيجة مع ما كشفت عنه دراسة محفوظ انصاري Mahfooz A. Ansari وزملائه، ودراسة جاوري راي Gauri S. Rai ، ودراسة خورام خان Khurram Khan، حيث كشفت هذه الدراسات عن وجود تأثير قوي للعدالة التوزيعية على الرغبة في ترك العمل. وتؤيد هذه النتيجة صحة الفرض الثاني الذي



تم صياغته لهذه الدراسة والذي مؤداه: " توجد علاقة عكسية بد  
العدالة التوزيعية و الرغبة في ترك العمل " .

" وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية  
والرغبة في ترك العمل، حيث بلغت قيمة معامل بيرسون ( - ٠.٨٨٩ )  
وهي دالة عند مستوى ٠.٠٠١ . وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه  
دراسة محفوظ انصاري Mahfooz A. Ansari وزملائه، ودراسة  
أولوفيمي أراميد وجون أديريبيجيبي Nufemi K. Aramide & John K.  
Aderibigbo، حيث كشفتا هاتين الدراستين عن تأثير العدالة  
الإجرائية على الرغبة في ترك العمل. بينما تختلف هذه النتيجة مع  
ما توصلت إليه دراسة جاوري راي Gauri S. Rai ، والتي توصلت إلى  
عدم وجود علاقة بين العدالة الإجرائية والرغبة في ترك العمل.  
وتؤيد هذه النتيجة صحة الفرض الثالث الذي تم صياغته لهذه  
الدراسة والذي مؤداه: " ترتبط العدالة الاجرائية ارتباطاً عكسياً  
بالرغبة في ترك العمل " .

- وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التفاعلية والرغبة  
في ترك العمل، حيث بلغت قيمة معامل بيرسون ( - ٠.٧٦٩ ) وهي  
دالة عند مستوى ٠.٠٠١ . وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة  
محفوظ انصاري Mahfooz A. Ansari وزملائه، ودراسة خورام خان  
Khurram Khan ، حيث كشفت هذه الدراسات عن تأثير العدالة  
التفاعلية على الرغبة في ترك العمل. بينما لا تتفق هذه النتيجة مع  
ما توصلت إليه دراسة جاوري راي Gauri S. Rai ، والتي توصلت إلى  
أن عدالة العلاقات لا تؤثر على الرغبة في ترك العمل. وتؤيد هذه  
النتيجة صحة الفرض الرابع الذي تم صياغته لهذه الدراسة والذي  
مؤداه: " ترتبط العدالة التفاعلية ارتباطاً عكسياً بالرغبة في ترك  
العمل " .



## ٥ - النتائج المتعلقة بتحليل الانحدار المتعدد التدريجي للتنبؤ بترك العمل من خلال

أبعاد العدالة التنظيمية كمتغيرات مستقلة

تبين من تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد أهمية كل متغير مستقل ( أبعاد العدالة التنظيمية ) على حدة في المساهمة في تفسير الرضا في ترك العمل، فإن العدالة التوزيعية قد احتلت المرتبة الأولى، وفُسرَت ما مقداره ( ٥٤.٦ % ) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير العدالة الإجرائية، وفُسرَت مع متغير العدالة التوزيعية ( ٥٨.٧ % ) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير العدالة التفاعلية، حيث فُسرَت مع المتغيرين السابقين ( ٦١.٨ % ) من التباين في الرضا في ترك العمل كمتغير تابع، وذلك كما يتضح من الجدول رقم (٨) التالي :-

## جدول رقم ( ٨ )

تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للتنبؤ بترك العمل

من خلال أبعاد العدالة التنظيمية كمتغيرات مستقلة

| ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ | قيمة معامل التحديد التراكمي | قيمة T المحسوبة | مستوى دلالة T |
|----------------------------------------------|-----------------------------|-----------------|---------------|
| العدالة التوزيعية                            | ٠.٥٤٦                       | ١٢.٥٤٧          | ٠.٠٠٠         |
| العدالة الإجرائية                            | ٠.٥٨٧                       | ١١.٧٨٥          | ٠.٠٠٠         |
| العدالة التفاعلية                            | ٠.٦١٨                       | ١١.٤٧٨          | ٠.٠٠٠         |

ويتضح مما سبق أن العدالة التوزيعية تعد أقوى مؤشر للتنبؤ بترك العمل، يليها العدالة الإجرائية، وأخيراً العدالة التفاعلية، ولويد النتيجة السابقة صحة الفرض الخامس الذي مؤداه: "تسهم أبعاد العدالة التنظيمية ( التوزيعية - الإجرائية - التفاعلية ) في التنبؤ بترك العمل"

### النتائج العامة للدراسة وتوصياتها

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج يمكن إيجازها في الآتي :-

١ - كشفت الدراسة عن أن درجة إدراك العاملين للعدالة التنظيمية ضعيفة .

٢ - توصلت الدراسة إلى أن العدالة التفاعلية هي أكثر أنماط العدالة التنظيمية ادراكاً بين العاملين .

٣ - أبرزت الدراسة ارتفاع الرغبة في ترك العمل لدى العاملين .

٤ - توصلت الدراسة إلى وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والرغبة في ترك العمل .

٥ - بينت الدراسة وجود علاقة عكسية بين العدالة التوزيعية والرغبة في ترك العمل .

٦ - كشفت الدراسة عن وجود علاقة عكسية بين العدالة الإجرائية والرغبة في ترك العمل .

٧ - أبرزت الدراسة وجود علاقة عكسية بين العدالة التفاعلية والرغبة في ترك العمل .

٨ - توصلت الدراسة إلى أن العدالة التوزيعية تعد أقوى مؤشر للتنبؤ بترك العمل، يليها العدالة الإجرائية، وأخيراً العدالة التفاعلية .



وفي ضوء هذه النتائج يمكن وضع مجموعة من التوصيات التي من شأنها الحفاظ على بقاء العاملين في خدمة التنظيم حتى لا يتحمل التنظيم أعباء إضافية تتمثل في إعداد وتدريب العاملين الجدد وذلك على النحو التالي :

- ١ - العمل على توفير رواتب وحوافز مناسبة وعادلة لجميع العاملين .
- ٢ - ضرورة توافر معايير عادلة في تقييم الأداء والترقيات .
- ٣ - الحرص على الموضوعية وعدم التحيز في اتخاذ القرارات .
- ٤ - عدم اتخاذ أية قرارات إلا بعد استماع آراء العاملين .
- ٥ - إعطاء الحق للعاملين في الاعتراض على القرارات التي تتخذها الإدارة .
- ٦ - التعامل مع العاملين باحترام وكرامة ومراعاة احتياجاتهم الشخصية وحقوقهم .
- ٧ - تقديم التبريرات والتوضيحات المقنعة للعاملين عند اتخاذ أي قرار خاص بالعمل .





## المراجع

- ١ - نواف موسى شطناوي، العدالة التنظيمية في جامعة اليرموك وعلاقتها بأداء أعضاء هيئة التدريس فيها وسبل تحسينها، مجلة العلوم التربوية والنفسية، ١٤ (٤)، ٢٠١٣، ص ٧٢.
- ٢ - عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية : المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٦، ص ١٢.
- ٣ - بندر كريم أبو تايه، " اثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن "، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، ٢٠ (٢)، ٢٠١٢، ص ١٤٦.
- Cropanzano R., et al ., " The management of organizational justice". Academy of Management Perspectives , 21(4),2007 , P .36.
- and E.A., "Thinking critically about justice judgments", Journal of Vocational Behavior, 58, 2001,PP. 220-226 .
- Giovainio M., et. al ., "Organizational justice: evidence of a new psychosocial predictor of health" ,American Journal of Public Health, 92(1), 2002 , P.105 .
- Colquitt J.A., et al ., " Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research" , Journal of Applied Psychology, 86(3),2001 , PP. 430 .
- Catherine Y. K. Westerman , et. al ., " What makes performance feedback seem just? Synchronicity, channel, and valence effects on perceptions of organizational justice" , Feedback Delivery Management Communication Quarterly , 28(2) , 2014, P P. 245 - 246 .
- Koys D. J., & DeCotiis T. A. , " Inductive measures of psychological climate", Human Relations, 44(3),1991 , P. 266 .
- Cropanzano R., & Greenberg J. , " Progress in organizational justice: Tunneling through the maze", in Robertson, I.T. & cooper, C.L. (Eds.),

International Review of Industrial and Organizational Psychology  
New York: Wiley, 1997, P. 317.

- 11 - Byars I. and Rue W., Human Resource Management, 5th (Ed), New York, Irwin McGraw-Hill Companies, Inc., 1997, P. 325.
- 12 - Saal F. & Moore S., "Perception of promotional fairness and promotion, candidates qualification", Journal of Applied psychology, 78, 1993, P. 106.
- 13 - Chan S., & Jespen D. M. , "Workplace relationships, attitudes organizational justice: A hospitality shift worker contextual perspective", Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism, 20, 10: PP. 150-160.
- 14 - Choi S. , " Organizational justice and employee work attitude federal case", The American Review of Public Administration, 41(2),2011, P. 188.
- 15 - Beugre' C. , " Implementing business process reengineering: the role of organizational justice", The Journal of Applied Behavioral Science, 34(3), 1998 , P. 350 .
- 16 - Rahman A. Naqvi & Ramay M.A. , " Measuring turnover intentions A study of it Professionals in Pakistan" , International Review Business Research Papers , 4(6) , 2008 , PP. 45 - 55.
- 17 - Tett R. P., & Meyer J. P. , "Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings", Personnel Psychology, 46(2) 1993 ,P.262 .
- 18- Ongori H., "A review of the literature on employee turnover", African Journal of Business Management, 1(3) , 2007 , PP. 49-54.
- 19- Lee H., Murrman, et. al ., "Organizational justice as a mediator of the relationships between leader-member exchange and employee's turnover intention", Journal of Hospitality Marketing and Management, 19, 2012 , P. 99.
- 20 - Colquitt J. A., et. al ., Op.Cit., P. 430.



Chen & Yang-Hua Jin , "The effects of organizational justice on organizational citizenship behavior in the chinese context: The mediating effects of social exchange relationship", Public Personnel Management , 2014, 43(3) PP. 302-303.

Andrew M. L., & Ganesan, S. , "The relationship between justice and attitudes: An examination of justice effects on event and system related attitudes", Organizational Behavior and Human Decision Processes, 101(1),2007 , PP. 22 - 24.

\_\_\_\_\_ & Schminke M., " The role of overall justice judgments in organizational justice research: A test of mediation", Journal of Applied Psychology, 94(2) ,2009, PP. 491- 493 .

Lopez P. D. , " Studying organizational justice theory applications in the field: A practitioner's perspective," , Industrial and Organizational Psychology, 2, 2009 , PP. 226-229.

Propanzano R. & Greenberg J. , " Progress in organizational justice: Tunneling through the maze", In C. Cooper & I. Robertson (Eds.), Interactional Review of industrial and organizational psychology, New York: Wiley ,1997,PP.317-320 .

Colquitt J. A. , "On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure", Journal of Applied Psychology ,86 , 2001 , P. 286 .

Kreitner R. & Kinicki A., Organizational behavior, New York : McGraw-Hill , 5th ed , 2001, P. 243 .

Fujishiro K. & Heaney C .A., "Justice at-work, job stress, and employee health" , Health Educ. Behav. , 36 , 2009 , PP. 487-504 .

Blader S. L., & Tyler T. R. , " A four component model of procedural justice: Defining the meaning of a fair" process" , Personality and Social Psychology Bulletin, 29(6),2003 ,PP .747-758.

Niehoff B. & Moorman R., " Justice as A Mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior", Academy of Management Journal,35(3) , 1993 , PP.528 .





- 31- Greenberg J., "Organizational Justice: Yesterday ,Today, and Tomorrow", Journal of Management , 16, 1990 , P. 401 .
- 32- \_\_\_\_\_ & Barling J., "Predicting employee aggression against coworkers, subordinates and supervisors: the roles of person behaviors and perceived workplace factors", Journal of Organizational Behavior, 20, 1999 , PP. 899-900.
- 33 - \_\_\_\_\_ & Colquitt J. A. , Handbook of organizational justice, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 2005 , P.185 .
- 34 - Fisher c. , et. al. , Human Resources Management , New york , Houghton Mifflin Com , 4th edition, 1999. P. 554 .
- 35 -Robbins S. & Judge T. , Organizational behavior.. New York: Mc Graw: Hill, 12th edition, 2007 .
- 36 - Keith Grint , The Sociology of Work , Cambridge: Polity Press, 2005 , P. 139.
- 37 -Beugre C. , " Implementing business process reengineering: The role of organizational justice", The Journal of Applied Behavioral Science, 34(3),1999 , P. 350.
- 38- Molm, L. D., et al., "In the Eye of the Beholder: Procedure Justice In Social Exchange", American Sociological Review, 68(1),2003 ,PP .128-132.
- 39- \_\_\_\_\_ ., "Theoretical Comparisons of Forms of Exchange", Sociological Theory, 21(1),2003, PP 1-17.
- 40 -Ambrose M. L., & Arnaud A., " Distributive and procedural justice: Construct distinctiveness, construct interdependence, and overall justice", In Greenberg J. & J. Colquitt (Eds.), The handbook of organizational justice , Mahwah, NJ: Erlbaum, 2005 , PP. 59 – 84 .
- 41- Bobocel D. R. & Holmvall C. M., "Are interactional justice and procedural justice different? Framing the debate", In S. Gilliland, D. Steiner



D. Skarlicki (Eds.), Theoretical and cultural perspectives on organizational justice, Greenwich, CT: Information Age, 2001, pp. 85-108.

Timothy A. Judge and Jason A. Colquitt, "Organizational Justice and stress: The Mediating Role of Work-Family Conflict", Journal of Applied Psychology, 89( 3), 2004, PP. 395-404.

٤٣ - فضل صباح الفضلي وعوض خلف العنزي، "العلاقة بين العدالة التنظيمية وبعض المتغيرات التنظيمية والديموغرافية في الأجهزة الحكومية في دولة الكويت"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، ١٤ ( ١ )، ٢٠٠٧، ص ص ٤٣ - ٧٦ .

٤٤ - قاسم نايف علوان، " أثر العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري : دراسة ميدانية "، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد ٧، ٢٠٠٧، ص ص ٥٧ - ٨٢ .

٤٥ - سامر عبد المجيد البشاشة، " أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية: دراسة ميدانية "، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ٤(٤)، ٢٠٠٨، ص ص ٤٢٧ - ٤٦١ .

٤٦ - راتب السعود وسوزان سلطان، " درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها "، مجلة جامعة دمشق، ٢٥ ( ٢ )، ٢٠٠٩، ص ص ١٩١ - ٢٣١ .

Akanbi P. Ayobami, "Impact of Perceived Organizational Justice on Organizational Commitment of a Food and Beverage Firm in Nigeria", International Journal of Humanities and Social Science, 3(14), 2013, PP. 207-218 .

Travis W. R. Burns & Michael F. DiPaola, " A Study of Organizational Justice, Organizational Citizenship Behavior, and Student Achievement in High Schools", American Secondary Education, 42(1), 2013, PP. 4-23 .





٤٩ - ذواف موسى شطناوي وريما محمود العقلة، مرجع سابق، ص ص ٦٩

١٠١ -

- 50 - Nicolas Gillet , et al ., " The mediating role of organizational justice in the relationship between transformational leadership and nursing quality of work life: A cross-sectional questionnaire survey" , International Journal of Nursing Studies , 50, 2013, PP. 1359-1367.
- 51 - Bing Ma & Shanshi Liu , "The Impact of Organizational Identification on the Relationship Between Procedural Justice and Employee Work Outcomes" , Social Behavior and Personality, 42(3), 2014, PP.437-444.
- 52 - Zeliha Seckin & Yavuz Demirel , " The Relationship between the Employees' Organizational Justice Perceptions and Mobbing Behavior" , Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi , 18 (1) , 2014 , PP. 329-348 .
- 53 - Hong Chen and Yang-Hua Jin, "The Effects of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior in the Chinese Context: The Mediating Effects of Social Exchange Relationship", Public Personnel Management , 2014, 43(3), PP. 301-313.
- 54-Aaron Cohen & Osnat Eyal, "The Role of Organizational Justice and Exchange Variables in Determining Organizational Citizenship Behavior Among Arab Teachers in Israel", Psychol. Stud. ,60(1), 2015 ,PP.56-69.
- 55 - M. Angeles Lopez et al ., " The Influence of Organizational Justice and Job Satisfaction on Organizational Commitment in Portugal's Hotel Industry" , Cornell Hospitality Quarterly, 56(3), 2015 , PP 258-272.
- 56 - Aharon Tziner , et al ., "Relating ethical climate, organizational justice perceptions, and leader-member exchange (LMX) in Romanian organizations " , Journal of Work and Organizational Psychology , 31, 2015, PP. 51-57 .

Erkin & Tugkan Murat . " Organizational citizenship and organizational justice in Turkish primary schools " . *Journal of Educational Administration* , 47 ( 1 ) , 2009 , PP 108-126 .

٢٤ محمد عبد الحميد الطبولي وآخرون " الإحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين في الكويت " ، *مجلة نقد وتكوين* ، العدد الثاني ، خريف ٢٠١٥ ، الكويت ، ص ٦٤ - ٩٠ .

Asi Achen, D.S.W , "The Effect of Organizational Conditions (Role Conflict, Role Ambiguity, Opportunities for Professional Development, Social Support) on Job Satisfaction and Intention to Leave Among Social Workers in Mental Health Care" , *Community Mental Health Journal* , 40(1), 2004 ,PP.65-73.

Xiaohua Yu-Ping Wang , et.al., "Chinese employees' work values and turnover intentions in multinational companies: The mediating effect of pay satisfaction" , *Social Behavior and Personality*, 2010, 38(7), 871-894.

٢٥ - آدم غازي العتيبي، " الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في قطاع الخدمة المدنية الكويتي وعلاقته بنمط الشخصية (أ) والرضا عن ترك العمل " ، *الكويت : مجلة العلوم الاجتماعية* ، ٣١ (٢) ، ٢٠٠٣ ، ص ٣٤٧ - ٣٩٠ .

Lucretia M. Portoghese , "The roles of unit leadership and nurse-physician collaboration on nursing turnover intention " , *Journal of Advanced Nursing* , 69(8), 2013 ,PP. 1771-1784.

Xiangqian Fang , et. al . , " Factors that influence the turnover intention of

Chinese village doctors based on the investigation results of Xiangyang City in Hubei Province" , *International Journal for Equity in Health* , 13 (84), 2014, PP.1-9 .



- 64 -Falahat N. Mohammad, et al., "Emotional intelligence and turnover intention" , International Journal of Academic Research , 6(4), 2014, PP. 211-220.
- 65-Raymond Loi, et.al., "Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support", Journal of Occupational and Organizational Psychology, 79 , 2006 , PP. 101-120 .
- 66 - Gil Sharoni , et.al., "Organizational Citizenship Behavior and Turnover Intentions: Do Organizational Culture and Justice Moderate Their Relationship?", Journal of Applied Social Psychology, 42(1) , 2012, PP. 267-294.
- 67 - Mahfooz A. Ansari , et. al ., " Turnover intentions and political influence behavior: A test of "fight-or-flight" responses to organizational injustice", FWU Journal of Social Sciences, 6 (2), 2012, PP. 99-108 .
- 68-Tae Kuen Kim, et al. , "Organizational Justice and Social Workers' Intentions to Leave Agency Positions" , Social Work Research , National Association of Social Workers , 2012 , PP.31-39.
- 69-Gauri S. Rai , " Impact of organizational justice on satisfaction, commitment and turnover intention: Can fair treatment by organizations make a difference in their workers' attitudes and behaviors?", International Journal of Human Sciences, 10(2), 2013 ,PP. 260-284.
- 70 - Adrian Loerbroks , et al. "Primary school teachers in China: associations of organizational justice and effort-reward imbalance with burn-out and intentions to leave the profession in a cross-sectional sample", Int Arch Occup Environ Health , 87, 2014 ,PP.695-703.
- 71-Olufemi K. Aramide & John K. Aderibigbe , " Organizational Justice, Perceived Inequality and Job Redesign as Predictors of Intent to Quit among Bankers in Nigeria", Ife Psychol, 22(1), 2014, PP. 140-153.
- 72- Khurram Khan, et.al., "Organizational Justice and Job Outcomes: Moderating Role of Islamic Work Ethic " , Journal of Business Ethics , 126 , 2015 , PP. 235-246 .





Greenberg J. , "Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow", Journal of Management, Op. Cit., PP. 606-613.

Niehoff Brian P. & Moorman, Robert H. , " Justice as a Mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior", Academy of Management Journal, 36(3) ,1993 , PP. 527-556

Colquitt J.A. , " On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure", Op. Cit. , PP. 386-48.

\_\_\_\_\_, et al., " Justice in teams: Antecedents and consequences of procedural justice climate" , Personnel Psychology, 55, 2002 ,PP. 83-109.

Judge T. A. & Colquitt J. A., "Organizational justice and stress: The mediating role of work family conflict", Journal of Applied Psychology, 89, 2004 , PP. 395-404.

Lambert E.G. , et al. , "The impact of distributive and procedural justice on social service workers", Social Justice Research, 18 (4) , 2005 , PP. 411-427.

Konovsky M. A. & Cropanzano R. , "The perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance", Journal of Applied Psychology, 76, 1991 , PP. 698-707.

Rosin H. M. & Korabik K. , "Workplace variables, affective responses, and intention to leave among women managers", Journal of Occupational Psychology, 64,1991 , PP. 317-330.

Jaros S. J. , "An assessment of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment and turnover intentions", Journal of Vocational Behavior, 51(3),1991 , PP. 319-337.

Harrington D., et. al ., "Job satisfaction and burn out: Predictors of intention to leave a job in a military setting", Administration in Social Work, 25(3),2001 , PP. 1-16.





## الملاحق

صحيفة مقابلة لدراسة موضوع

العدالة التنظيمية والرغبة في ترك العمل

دراسة ميدانية

إعداد الدكتور / محمد حمزة أمين عبد الله

مدرس علم الاجتماع بكلية الآداب - جامعة بني سويف

البيانات الواردة في هذه الصحيفة سرية ولا تستخدم إلا في أغراض  
البحث العلمي

٢- النوع:      مذكر      ( )      التي      ( )

٣- المستوى التعليمي :

ثانوي ( ) جامعي ( )

( ) فوق الجامعي

٤- مدة العمل او الخدمة داخل المصنع :

۱۰ سنوات فاکٹر ( )

#### هـ - الدخل الشهري من العمل :

( ) ۳۰۰۰ - ۲۵۰۰ ( ) ۳۰۰۰ فاصطر ( )



## ثانياً : مقياس العدالة التنظيمية

حدد مدى موافقتك على كل عبارة من العبارات الآتية بوضع علامة (√) أمام الرقم المناسب علماً بأن :

١ = اعارض بشدة      ٢ = اعارض      ٣ = غير متأكد

٤ = اوافق      ٥ = اوافق بشدة

| درجة الموافقة              |   |   |   |   |                                                                |
|----------------------------|---|---|---|---|----------------------------------------------------------------|
| ٥                          | ٤ | ٣ | ٢ | ١ |                                                                |
|                            |   |   |   |   | ١ أولاً : العدالة التوزيعية                                    |
|                            |   |   |   |   | ٢ يتناسب راتبي مع الجهد الذي أبذله .                           |
|                            |   |   |   |   | ٣ لا يتناسب راتبي مع مسؤولياتي .                               |
|                            |   |   |   |   | ٤ اتلقى راتباً عادلاً مقارنة بزملائي في العمل                  |
|                            |   |   |   |   | ٥ اتلقى مكافآت عادلة تراعي الخبرة التي امتلكها .               |
|                            |   |   |   |   | ٦ اتلقى مكافآت عادلة تراعي جيداً الجهد الذي أبذله في العمل .   |
|                            |   |   |   |   | ٧ لا اتلقى مكافآت عادلة عندما أقوم بعمل متميز .                |
|                            |   |   |   |   | ٨ تتناسب المكافآت التي أحصل عليها مع ضغوط العمل التي أواجهها . |
|                            |   |   |   |   | ٩ احصل على مكافآت عادلة مقارنة بزملائي في العمل .              |
| ثانياً : العدالة الإجرائية |   |   |   |   |                                                                |
|                            |   |   |   |   | ١٠ الإجراءات المعمول بها في المصنع غير عادلة .                 |
|                            |   |   |   |   | المعايير المستخدمة في تقييم أدائي                              |



|                          |  |  |  |                                                                          |    |
|--------------------------|--|--|--|--------------------------------------------------------------------------|----|
|                          |  |  |  | موضوعية وعادلة .                                                         |    |
|                          |  |  |  | لا تعتمد الترقيات على الموضوعية والكفاءة .                               | ١١ |
|                          |  |  |  | تشجع الإدارة الإسهامات التي أقدمها لتحسين الأداء التنظيمي .              | ١٢ |
|                          |  |  |  | لا تتخذ القرارات في المصنع بصورة موضوعية .                               | ١٣ |
|                          |  |  |  | يتم اتخاذ القرارات الحاسمة بعد الاستماع لآراء كل العاملين .              | ١٤ |
|                          |  |  |  | تتخذ القرارات في المصنع بصورة متحيزة .                                   | ١٥ |
|                          |  |  |  | يتم تطبيق القرارات على جميع العاملين بدون استثناء .                      | ١٦ |
|                          |  |  |  | تسمح الإدارة للعاملين بالاعتراض على القرارات التي تتخذها .               | ١٧ |
| ثالثاً : عدالة التعاملات |  |  |  |                                                                          |    |
|                          |  |  |  | لا يعاملني مشرفي باحترام وكرامة عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل .     | ١٨ |
|                          |  |  |  | يعاملني مشرفي باهتمام عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل .               | ١٩ |
|                          |  |  |  | يراعي مشرفي احتياجاتي الشخصية عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل .       | ٢٠ |
|                          |  |  |  | يعاملني مشرفي بطريقة تنم عن ثقته بي عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل . | ٢١ |
|                          |  |  |  | لا يناقشني مشرفي حين يقوم باتخاذ القرارات المتعلقة بعلمي .               | ٢٢ |
|                          |  |  |  | يراعي المشرف حقوقي عند اتخاذ القرارات                                    | ٢٣ |



|    |  |  |  |  |                                                                   |
|----|--|--|--|--|-------------------------------------------------------------------|
|    |  |  |  |  | المتعلقة بالعمل.                                                  |
| ٢٤ |  |  |  |  | يناقش معي المشرف النتائج المترتبة على القرارات المتعلقة بعملتي .  |
| ٢٥ |  |  |  |  | يقدم المشرف التوضيحات المقنعة عند اتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي. |
| ٢٦ |  |  |  |  | يشرح لي مشرفي بوضوح القرارات المتعلقة بعملتي .                    |
| ٢٧ |  |  |  |  | لا يتعامل معي مشرفي بنزاهة وصراحة .                               |

### ثالثاً : مقياس الرغبة في ترك العمل

حدد مدى موافقتك على كل عبارة من العبارات الآتية بوضع علامة (√) امام الرقم المناسب علماً بأن .

١ = أعارض بشدة      ٢ = أعارض      ٣ = غير متأكد

٤ = أوافق      ٥ = أوافق بشدة

| م | درجة الموافقة |   |   |   |   | العبارة                                                    |
|---|---------------|---|---|---|---|------------------------------------------------------------|
|   | ٥             | ٤ | ٣ | ٢ | ١ |                                                            |
| ١ |               |   |   |   |   | لا افكر مطلقاً في ترك العمل داخل هذا المصنع .              |
| ٢ |               |   |   |   |   | لو وجدت فرصة عمل أفضل سوف اغادر العمل في هذا المصنع حالاً. |
| ٣ |               |   |   |   |   | لا ابحت بجديّة عن فرصة عمل بديلة في مكان آخر .             |
| ٤ |               |   |   |   |   | اتابع باهتمام شديد اعلانات الوظائف في الأماكن الأخرى .     |



|   |                                                          |  |  |  |  |
|---|----------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| ٥ | بدأت في سؤال أصدقائي ومعارفي عن فرص<br>عمل بأماكن أخرى . |  |  |  |  |
| ٦ | من الأفضل بالنسبة لي مغادرة هذا المصنع<br>إلى مكان آخر . |  |  |  |  |

مع خالص شكري وتقديري

د. محمد حمزة أمين