

أثر العدالة التنظيمية على نية ترك العمل لدى العاملين: دراسة تطبيقية بالمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته – وحدة إنتاج جيجل

## The effect of Organizational Justice on the Turnover Intention of the Employees: an Applied Study at the Algerian Foundation for Leather and Its Derivatives - Jijel Production Unit

ياسر عبد الرحمان<sup>1</sup>، إلهام بوالكور<sup>2</sup>، صورية طويوي<sup>3</sup>

Yasser ABDERRAHMANE<sup>1</sup>, Ilham BOULKOUR<sup>2</sup>, Soria TOUIOUI<sup>3</sup>

<sup>1</sup>جامعة محمد الصديق بن يحيى – جيجل – (الجزائر)، [abderrahmane.yasser@univ-jijel.dz](mailto:abderrahmane.yasser@univ-jijel.dz)

<sup>2</sup>جامعة محمد الصديق بن يحيى – جيجل – (الجزائر)، [ilhamboulkour@gmail.com](mailto:ilhamboulkour@gmail.com)

<sup>3</sup>جامعة محمد الصديق بن يحيى – جيجل – (الجزائر)، [touiousoria@gmail.com](mailto:touiousoria@gmail.com)

تاريخ القبول: 2021-05-12

تاريخ الاستلام: 2021-02-01

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر العدالة التنظيمية بمختلف أبعادها (العدالة الإجرائية، العدالة التوزيعية والعدالة التفاعلية) على نية ترك العمل لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته وحدة إنتاج جيجل. من أجل تحقيق هذا الهدف اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي الملائم لطبيعة الموضوع، بالإضافة إلى استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة والتبلغ حجمها 70 عاملا من المؤسسة محل الدراسة، وتم معالجة البيانات المجمعة إحصائيا باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية. خلصت الدراسة إلى وجود مستوى متوسط للعدالة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة، بالإضافة إلى وجود معدل متوسط لنية ترك العمل لدى العاملين، كما أكدت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على نية ترك العمل لدى العاملين. وبناء على النتائج المتوصل إليها تم تقديم جملة من الاقتراحات.

كلمات مفتاحية: العدالة التنظيمية؛ العدالة الإجرائية؛ العدالة التوزيعية؛ العدالة التفاعلية؛ نية ترك العمل.

تصنيف JEL: D23، L20.

**Abstract :**

*This study aimed to investigate the impact of organizational justice through its various dimensions (procedural justice, distributive justice and interactive justice) on the intention to leave work for the employees of Jijel production unit of the Algerian Leather and derivatives Company. In order to achieve this goal, the researchers relied on the descriptive approach which suits to the nature of the subject, in addition to using the questionnaire as a main tool to collect the necessary data from the individuals of the study sample, composed of 70 workers from the company, and the collected data were statistically processed using the Statistical Package for Social Sciences program. The study concluded that there is an average level of organizational justice, in addition to an average rate of intent to leave work among*

<sup>1</sup>المؤلف المرسل: د. ياسر عبد الرحمان، [abderrahmane.yasser@univ-jijel.dz](mailto:abderrahmane.yasser@univ-jijel.dz)

workers. The results also confirmed the existence of a statistically significant effect of organizational justice on the intention to leave work among workers, and based on the findings, a set of suggestions were made.

**Keywords:** organizational justice; procedural justice; distributive justice; interactional justice; turnover intention.

**Jel Classification Codes:** D23, L20.

#### مقدمة:

تتجه العديد من المنظمات اليوم للاستثمار في المورد البشري بغية الاستفادة من مستوى أدائه العالي من خلال إثرائه وتنميته على اعتبار أنه الوحيد القادر على خلق القيمة لها، ولا يمكن إنكار أهميته في السياق التنظيمي؛ إذ يعتمد نجاح أو فشل أي منظمة إلى حد كبير في قدرتها على الاحتفاظ بموظفيها، غير أن المشكلة التي تواجهها هي كيفية إيجاد بيئة تساعد في الحفاظ عليهم وتساعد أيضا في تطوير الروابط العاطفية بينهم وتمكينهم من أداء واجباتهم و الأعمال الموكلة إليهم على أفضل وجه.

يعتبر إخفاق المنظمة في تحقيق ذلك أحد أهم الأسباب التي تجعل الموظفين يفكرون في ترك العمل لديها، لذلك نجد دوران العمل يحظى باهتمام جاد من قبل الباحثين، الممارسين ورجال الأعمال، ونظرا لصعوبة جمع المعلومات الخاصة به وجدت نية ترك العمل أو نية الدوران كمؤشر قوي وبديل لسلوك الترك الفعلي والذي يعتبر أحد المشاكل الأساسية التي تواجه المنظمات لما له من انعكاسات من شأنها أن تؤثر سلبا عليها؛ إذ أن دوران العمل الاختياري لا يزيد فقط من تكاليف عبثها على موظفين آخرين جدد وتدريبهم، علاوة على ذلك فهو يقلل من رأس مالها المعرفي ويضعف سمعتها ومكانتها في السوق بسبب انخفاض مستوى إنتاجها وتدهور جودتها نتيجة لرحيل الأفراد ذوي الأداء المتميز، لذا فإن دراسة دوران العمل تحظى بالأهمية في الأوساط الأكاديمية، بسبب الحاجة الماسة لتحديد العوامل المرتبطة بنوايا الدوران.

تعتبر العدالة التنظيمية من بين أهم العوامل المؤثرة في نوايا الموظفين لترك عملهم؛ فمن ناحية يمكن لها أن تعزز اتجاهات الموظفين نحو ترك عملهم ومن ناحية أخرى يمكن أن تثبط رغبتهم في ترك وظائفهم بل تكون أداة تحفيزية تولد فيهم الرغبة بالبقاء والعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وذلك بحسب ما توصلت إليه العديد من الدراسات، وتتجلى العدالة التنظيمية في تقييم الموظف للعدل والإنصاف على مستوى التوزيع والإجراءات والمعاملة التي يتلقاها داخل منظمته، وقد وجد الشعور بالظلم التنظيمي أو عدم الإنصاف عاملا فاعلا في نزوب الموظفين وزيادة اهتمامهم بترك العمل، وخلافا لذلك فإن ارتفاع إحساس الموظفين بالعدالة يؤدي إلى زيادة ثقتهم في إدارة المنظمة وزيادة قناعتهم بإمكانية الحصول على حقوقهم ما يعزز شعورهم بالانتماء للمنظمة ما يولد فيهم الرغبة في البقاء والاستمرار في العمل لصالحه.

#### إشكالية الدراسة:

انطلاقا مما سبق يمكن بلورة إشكالية هذه الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للعدالة التنظيمية على نية ترك العمل لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته وحدة إنتاج جيجل؟

تدرج تحت هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية الآتية:

- ما مستوى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته وحدة إنتاج جيجل؟
- ما مستوى نية ترك العمل لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته وحدة إنتاج جيجل؟
- ما طبيعة أثر أبعاد العدالة التنظيمية على نية ترك العمل لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته وحدة إنتاج جيجل؟

فرضيات الدراسة:

للإجابة عن إشكالية الدراسة وأسئلتها الفرعية انطلقنا من الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد مستوى منخفض للعدالة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته وحدة إنتاج جيجل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛
- الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد معدل منخفض لنية ترك العمل لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته وحدة إنتاج جيجل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛
- الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد العدالة التنظيمية على نية ترك العمل لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية للجلود وحدة إنتاج جيجل. وتدرج تحتها الفرضيات الفرعية التالية:
  - الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للعدالة الإجرائية على نية ترك العمل لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته وحدة إنتاج جيجل؛
  - الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للعدالة التوزيعية على نية ترك العمل لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته وحدة إنتاج جيجل؛
  - الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للعدالة التفاعلية على نية ترك العمل لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته وحدة إنتاج جيجل.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من أهمية متغيراتها، فالعدالة التنظيمية بمختلف أبعادها لها علاقة وطيدة بكثير من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على نجاح المنظمات وتطورها، بينما تعتبر نوايا ترك العمل من بين أهم الظواهر السلبية التي تشكل تهديدا لها، نظرا لما تخلفه من آثار تشمل الفرد والمنظمة على حد سواء.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة تحقيق الأهداف التالية:

- تقديم إطار نظري لكل العدالة التنظيمية ونية ترك العمل؛
- الكشف على مستوى كل من العدالة التنظيمية ونية ترك العمل بالمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته - وحدة إنتاج جيجل؛
- معرفة طبيعة أثر أبعاد العدالة التنظيمية على نية ترك العمل لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته - وحدة إنتاج جيجل.

#### منهج الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي لا يقف عند مجرد جمع بيانات وصفية حول الظاهرة محل الدراسة؛ وإنما يتعدى ذلك إلى محاولة تحليل وتفسير وتصنيف هذه البيانات واستخلاص النتائج، للتعرف على أثر أبعاد العدالة التنظيمية على نية ترك العمل لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

#### هيكل الدراسة:

من أجل الإلمام بمختلف جوانب الموضوع، ارتأينا تقسيمه إلى المحاور الرئيسية التالية:

1. الإطار النظري للدراسة: وتطرقنا فيه إلى بعض المفاهيم الأساسية المتعلقة بالمتغيرات محل البحث؛
2. الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية: وأشرنا فيه إلى مختلف الإجراءات المنهجية المتبعة من أجل تحقيق أهداف الدراسة؛
3. اختبار فرضيات الدراسة: وتناولنا فيه اختبار الفرضيات وتفسير النتائج.

### 1. الإطار النظري للدراسة

#### 1.1 مفهوم العدالة التنظيمية:

وردت في الأدبيات الإدارية العديد من التعاريف المقدمة للعدالة التنظيمية، وبالتالي من الصعب إيجاد تعريف واحد وشامل لها، سنحاول في هذا العنصر عرض بعضها على النحو الآتي:

يرى Moorman أن العدالة التنظيمية تشير إلى "الطرق التي يحدد بها الموظفين ما إذا كانوا قد عوملوا معاملة عادلة، والطرق التي تتم بها هذه المعاملة تؤثر على القرارات والمتغيرات الأخرى المتعلقة بالعمل". (Moorman, 1991, p. 845)

أما Greenberg فيعرف العدالة التنظيمية بأنها تعبر عن "تصور الموظف في ما يتعلق بعدالة ممارسات المنظمة المختلفة". (Greenberg, 1996, p. 24)

يشير Al-Kilani إلى أن العدالة التنظيمية تتضمن أربعة أبعاد "عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، العدالة المعلوماتية وعدالة العلاقات الشخصية ويمكن إدراج هذين البعدين في العدالة التفاعلية". (Al-Kilani, 2017, p. 19)

على صعيد آخر يرى الخزاعي أن العدالة التنظيمية تعبر عن "السلوك المستخدم في توزيع المكافآت والموارد من خلال

استخدام إجراءات موحدة، دقيقة ونزيهة إضافة إلى معاملة العاملين باحترام". (الخبزاعي، 2013، صفحة 9)

بناءً على التعاريف السابقة يتضح لنا أن مفهوم العدالة التنظيمية لا يقتصر فقط على مقارنة المخرجات لوحدها وإنما تؤخذ القواعد والمبادئ التنظيمية وطريقة تطبيقها بعين الاعتبار بالإضافة إلى الطريقة التي يتعامل بها الرئيس مع مرؤوسه. مما سبق يمكن القول أن العدالة التنظيمية تعبر عن الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستوى الوظيفي والإنساني، وهي مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدركه الفرد من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات داخل المنظمة.

### 2.1 أبعاد العدالة التنظيمية

يتفق أغلب الباحثين في حقل الإدارة على أن للعدالة التنظيمية ثلاث أبعاد رئيسية وهي: العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية، وفيما يلي سيتم عرض هذه الأبعاد باختصار:

#### 1.2.1 العدالة الإجرائية (Procedural Justice)

أشار العديد من الباحثين في هذا المجال على غرار Folger & Bies و Leventha إلى أن العدالة الإجرائية تعبر عن المكونات الهيكلية التي يعتقد أنها تشكل القالب الذهني لإدراك الأفراد لمعنى العدالة. (المغربي، 2007، الصفحات 302-303)

في هذا الإطار يشير Koopmann إلى وجود نوعين من العدالة الإجرائية وهما: العدالة الإجرائية النظامية وتتعلق بالإجراءات المستخدمة في اتخاذ القرارات التوزيعية وذلك حسب القواعد الأساسية السابقة، والعدالة الإجرائية المعلوماتية وهي وسيلة اجتماعية لتحقيق العدالة الإجرائية، وتتضمن توفير معلومات واضحة للعاملين المستفيدين من المخرجات حول القرار المتخذ في إجراءات التوزيع بمعنى آخر تبرير إجراءات القرار. (سلطان، 2006، صفحة 26)

من جهة أخرى يرى كل من Greenberg & Baroon أن للعدالة الإجرائية جانبين؛ أحدهما هيكلي يتعلق بكيفية هيكلة القرارات، والآخر يتعلق بالجانب الاجتماعي أي كيفية معاملة الأفراد أثناء صنع القرارات وهو ما يعرف بالعدالة التفاعلية. (الزهراني، 2013، صفحة 44)

من خلال ما سبق يتضح أن العدالة الإجرائية تعبر عن قضايا العدالة المتعلقة بالطرق والآليات المستخدمة في تحديد المخرجات والنتائج، وهي بذلك تكون المحدد الأساسي لإدراك العاملين للعدالة التنظيمية. ولا بد لهذه الإجراءات أن تكون مبنية على معلومات دقيقة وصحيحة وتتسم بالاتساق والاستمرارية، وأن يكون هدفها هو تحقيق مصالح كل الأفراد لا الأهداف الشخصية؛ ويتحقق هذا النوع من العدالة عندما تتاح للفرد فرصة مناقشة الأسس والقواعد التي سوف يتم على أساسها تقييم أدائه.

#### 2.2.1 العدالة التوزيعية (Distributive Justice)

يعرف Cohen العدالة التوزيعية بأنها "تخصيص الموارد بين الأفراد الذين يتم تحديد حصصهم النسبية وفقا للقواعد والأحكام الوظيفية المحددة بموجب معايير معينة". (Cohen , 1987, p. 20) وهو ما أكدته كل من Bayarçelik&Findikli حيث أشار إلى أن العدالة التوزيعية تنطوي على عملية توزيع المكافآت أو العقوبات بين أفراد المنظمة بما يتماشى مع المعايير المحددة من جهة وردود أفعال الأفراد حول نتائج هذا التوزيع من جهة أخرى. (Bayarçelik & Findikli, 2016, p. 405) أما Gantor&Cordery فيعرفان العدالة التوزيعية بأنها "تصورات الموظف عن نزاهة النتائج التي يتلقاها في المؤسسة" (Gantor & Cordery, 2009, p. 6).

بناء على ما سبق يمكن القول بأن العدالة التوزيعية هي ذلك النوع من العدالة الذي يهتم بالعدالة في تخصيص المكافآت، وتقوم على فكرة مفادها أن العامل يقوم بإجراء عدد من المقارنات والتي على أساسها يقرر مدى توفر العدالة التوزيعية في مكان العمل.

### 3.2.1 العدالة التفاعلية (Interactional Justice)

تعبر العدالة التفاعلية "عن مدى إدراك الأفراد لعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عندما تطبق عليهم الإجراءات". (السبوع، 2010، صفحة 13) كما تعكس كذلك رأي متلقي القرار عن المعاملة الشخصية التي يشعر بها عندما يقوم متخذ القرار نفسه بتطبيق القرارات عليه فهي لا تمثل عدالة عوائد القرار ولا عدالة القرار نفسه، بل تتجلى في التفاعل بين متخذ القرار ومتلقيه كون تطبيق القرارات الإدارية يتطلب نوعا من الاتصال بين صانع القرار ومتلقيه. (الذهبي، 2016، صفحة 59) في نفس السياق صنف الباحثون العدالة التفاعلية إلى نوعين هما: عدالة العلاقات الشخصية (الحساسية الشخصية) وتشير إلى المعاملة العادلة باحترام وأدب من جانب الرؤساء للمرؤوسين ومدى مراعاتهم لمشاعر الموظفين وحفاظهم على كراماتهم، وعدالة المعلومات (التفسيرات الاجتماعية) وتعني تزويد العاملين بالمعلومات الكافية والدقيقة والمهمة التي تساعد في تفسير وتبرير الممارسات الإدارية. (خرموش، 2014، صفحة 56) مما سبق يتضح أن العدالة التفاعلية امتداد لمفهوم العدالة الإجرائية والتي تشير إلى طريقة تعامل الرئيس مع المرؤوس؛ أي جودة التعامل المستلمة من متخذي القرار من خلال إشراكه في معرفة النتائج المترتبة على اتخاذ القرارات التي تتعلق بوظيفته والمبررات والأسباب المنطقية التي دعت لاتخاذ مثل تلك القرارات.

### 3.1 مفهوم نية ترك العمل

وردت في حقل الإدارة والسلوك التنظيمي العديد من التعاريف التي حاولت الإحاطة والإلمام بمفهوم نية ترك العمل نذكر منها ما يلي:

عرف Ipek نية ترك العمل بأنها "احتمال ذاتي أو متوقع بأن العامل سيغادر المنظمة في وقت ما في المستقبل، وتشكل هذه النية بتأثير مجموعة من العوامل الفردية والتنظيمية والبيئية التي تتفاعل مع بعضها بعضا، ليصار إلى النية بترك العمل". (الحميدي، اليوسفي، و العيسى، 2018، صفحة 268)

أما من وجهة نظر Mayer تعبر نية ترك العمل عن "الإرادة الواعية للبحث عن فرص عمل أخرى بديلة في منظمات أخرى". (Islam & Alam, 2014, p. 143)

في حين يشير Rizwan et al إلى أن نية ترك العمل تعبر عن "خطة للموظف بنية ترك العمل الحالي والبحث عن وظيفة أخرى في المستقبل القريب". (Rizwan, Arshad, Atif Munir, Iqbal, & Hussain, 2014, p. 4)

على صعيد آخر يرى كل من Ulndag, Khan & Guden أن نية ترك العمل هي "الاحتمال التقديري للموظفين لمغادرة المؤسسة". (Ulndag, Khan, & Guden, 2011, p. 5)

توضّح التعاريف الواردة أعلاه أن نية ترك العمل ما هي إلا احتمال مغادرة العامل للمنظمة، فالعامل يخطط لترك الوظيفة الحالية من خلال البحث عن وظيفة أخرى أفضل من وظيفته، وهنا يكون انفصال العامل عن المنظمة التي يعمل بها بشكل اختياري ولكن لا يغادرها في الوقت الحالي إنما في المستقبل القريب. ويمكن القول بأن ترك العمل هينة العامل أو الموظف في ترك الوظيفة الحالية طواعية والبحث عن وظيفة أخرى مستقبلا، وغالبا ما تتأثر هذه النية بعوامل عديدة منها: العوامل الفردية، العوامل التنظيمية والبيئية.

## 2. الدراسة الميدانية

### 1.2 إجراءات وأدوات الدراسة :

سنتطرق في هذا العنصر إلى مختلف الإجراءات المتبعة من أجل تحقيق أهداف الدراسة وهي: تحديد مجتمع وعينة الدراسة، تصميم أداة الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت من أجل التأكد من صدق وثبات الاستبيان واستخراج النتائج.

#### 1.1.2 مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل في مجتمع الدراسة في جميع عمال المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته وحدة إنتاج جيغل والبالغ عددهم حاليا 153 عامل يتوزعون على مستوى المديرية والأقسام والورشات. وقد تم اختيار عينة الدراسة بصورة عشوائية من مختلف مستويات السلم الوظيفي، حيث وزعنا 80 استبيان على العمال، واسترجعنا 70 استمارة صالحة للتحليل الإحصائي.

#### 2.1.2 تصميم أداة الدراسة:

تم الاعتماد على استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من مفردات العينة، حيث اعتمدنا في إعدادها على مجموعة من الدراسات ذات الصلة بالموضوع. يشتمل هذا الأخير على محورين:

الأول خصص لقياس العدالة التنظيمية، حيث تم الاعتماد على المقياس الذي طوره الباحثان Niehoff&Moorman سنة 1993، والذي يضم 20 عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد هي: العدالة الإجرائية عدد فقراتها 06، العدالة التوزيعية عدد فقراتها 05 والعدالة التفاعلية عدد فقراتها 09.

أما المحور الثاني فخصص لقياس مستوى نية ترك العمل، حيث تم الاعتماد على المقياس الذي طوره الباحث Grandey سنة 1999، ويضم 03 عبارات.

كما تم استخدام مقياس "سداسي" لقياس فقرات الاستبيان، والذي اقترحه الباحث عمارة الشريف، (عمارة، 2017، صفحة 252) يمكن توضيحه في الجدول التالي:

**الجدول 1: المقياس السداسي المعتمد لقياس فقرات الاستبيان**

الاستجابة	غير موافق	غير موافق	غير موافق	موافق بشكل	موافق بشكل	موافق
الدرجة	بشدة	بشكل معتدل	بشكل لطيف	بشكل لطيف	معتدل	بشدة
	01	02	03	04	05	06

المصدر: عمارة الشريف، 2017، صفحة 252.

ولمعرفة مستوى كل من العدالة التنظيمية ونية ترك العمل لدى العاملين، تم الاعتماد على الجدول 2، والذي يوضح فئات المقياس السداسي ودلالاتها.

**الجدول 2: فئات المقياس السداسي المعتمد لقياس فقرات الاستبيان ودلالاتها**

رقم الفئة	الدرجات	الوزن	المجال	درجة الموافقة
الأولى	غير موافق بشدة	01	[1.83-1]	عالية من عدم الموافقة
الثانية	غير موافق بشكل معتدل	02	[2.67-1.84]	متوسطة من عدم الموافقة
الثالثة	غير موافق بشكل لطيف	03	[3.51-2.68]	ضئيلة من عدم الموافقة
الرابعة	موافق بشكل لطيف	04	[4.35-3.52]	ضئيلة من الموافقة
الخامسة	موافق بشكل معتدل	05	[5.19-4.36]	متوسطة من الموافقة
السادسة	موافق بشدة	06	[6-5.20]	عالية من الموافقة

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على المقياس السداسي.

## 2.2 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

من أجل تحليل البيانات المتحصل عليها من أفراد عينة الدراسة واختبار الفرضيات تمت الاستعانة بمجموعة من المقاييس الإحصائية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) والمتمثلة في: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسون، معامل الثبات ألفا كرونباخ، اختبار سميرنوف، اختبارات للعينة المستقلة، تحليل الانحدار الخطي المتعدد.



### 3.2 التحقق من جودة بيانات الدراسة:

للتحقق من جودة بيانات الدراسة ومدى جاهزيتها للتحليل الإحصائي، تم القيام بالاختبارات التالية:

#### 1.3.2 التحقق من الصدق البنائي:

وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات الاستبيان وبين البعد الذي تنتمي إليه، والنتائج المتوصل إليها موضحة في الجدول الموالي:

الجدول 3: نتائج اختبار الصدق البنائي

المتغيرات	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	المتغيرات	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
العدالة الإجرائية	01	0.391**	0.002	العدالة التفاعلية	12	0.814**	0.000
	02	0.376**	0.007		13	0.842**	0.000
	03	0.365**	0.003		14	0.800**	0.000
	04	0.431**	0.002		15	0.892**	0.000
	05	0.486**	0.004		16	0.851**	0.000
	06	0.597**	0.000		17	0.840**	0.000
العدالة التوزيعية	07	0.466**	0.000	نية ترك العمل	18	0.808**	0.000
	08	0.548**	0.000		19	0.836**	0.000
	09	0.498**	0.000		20	0.854**	0.000
	10	0.391**	0.001		21	0.864**	0.000
	11	0.362**	0.002		22	0.904**	0.000
** دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01							
23							
0.803**							
0.000							

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

توضح النتائج الواردة في الجدول 03 أن جميع قيم معامل ارتباط كل عبارة بمتوسط مجموع العبارات المكونة لكل متغير تنتمي إليه دالة إحصائية، حيث كان مستوى الدلالة أقل من مستوى المعنوية 0.05، كما نلاحظ أن جميع قيم معامل الارتباط أكبر من 0.35، حيث كانت محصورة بين 0.362 و0.904، مما يدل على وجود صلاحية وصدق بنائي مرتفع لأداة الدراسة.

### 2.3.2 التحقق من ثبات أداة الدراسة:

من أجل ذلك تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لحوار الاستبيان ، حيث يعتبر الاستبيان من الناحية التطبيقية ضعيفا إذا كانت ألفا أقل من 0.60، مقبولا إذا كانت قيمة ألفا محصورة بين 0.60 و 0.70، جيدا إذا كانت قيمة ألفا محصورة بين 0.70 و 0.80، ممتازا إذا كانت ألفا أكبر من 0.80. (البياني، 2005، صفحة 50) والنتائج المتوصل إليها في دراستنا موضحة في الجدول 4.

الجدول 4: نتائج اختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ

المحور	رقم العبارات	قيمة ألفا كرونباخ	مستوى الثبات
العدالة التنظيمية	20-01	0.87	ممتاز
نية ترك العمل	23-21	0.81	ممتاز

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

توضح النتائج الواردة في الجدول رقم (04) أن أداة الدراسة تتمتع بمستوى ثبات مرتفع وبالتالي يمكن الاعتماد عليها.

### 3.3.2 اختبار التوزيع الطبيعي:

التأكد أن متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، قمنا بحساب معامل كولموغوروف سميرنوف لمتغيرات الدراسات وذلك عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، وفقا لقاعدة القرار التالية: إذا كان مستوى الدلالة الناتج أكبر من المعتمد فإن متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي؛ إذا كان مستوى الدلالة الناتج أقل من المعتمد فإن متغيرات الدراسة لا تخضع للتوزيع الطبيعي. والنتائج المتوصل إليها موضحة في الجدول الموالي.

الجدول 5: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

متغيرات الدراسة	معامل سميرنوف	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة المعتمد
العدالة الإجرائية	0.845	0.473	0.05
العدالة التوزيعية	0.960	0.316	
العدالة التفاعلية	1.092	0.184	
العدالة التنظيمية	1.095	0.186	
نية ترك العمل	0.885	0.414	

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من النتائج الواردة في الجدول 5 أن مستوى الدلالة الناتج لكل المتغيرات أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05؛ انطلاقا من قاعدة القرار المذكورة أعلاه فمتغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي. وبالتالي يمكن تطبيق الانحدار الخطي المتعدد.

### 3. اختبار فرضيات الدراسة

يتم اختبار فرضيات الدراسة كما يلي:

### 1.3 عرض نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة حول محوري العدالة التنظيمية ونية ترك العمل

يتم ذلك من خلال عرض استجابات مفردات عينة الدراسة على محوري الاستبيان (العدالة التنظيمية ونية ترك العمل) كما هو موضح في الجدول الموالي.

الجدول 6: الوصف الإحصائي لمتغيرات الدراسة

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات
02	ضئيل من عدم الموافقة	1.32	3.31	العدالة الإجرائية
03	ضئيل من عدم الموافقة	0.75	2.90	العدالة التوزيعية
01	ضئيل من الموافقة	1.34	4.06	العدالة التفاعلية
-	ضئيل من الموافقة	1.02	3.69	العدالة التنظيمية
-	ضئيل من الموافقة	1.60	3.77	نية ترك العمل

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من النتائج الواردة في الجدول أعلاه وجود تفاوت في درجة توافر أبعاد العدالة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته - وحدة إنتاج جيجل، حيث نلاحظ أن بعدي العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية على درجة ضئيلة من عدم الموافقة بمتوسطين حسابيين مقدرين بـ 3.31 و 2.90 وبانحرافين معياريين مقدرين بـ 1.32 و 0.75 على التوالي، أما العدالة التفاعلية فكانت على درجة ضئيلة من الموافقة بمتوسط حسابي قدره 4.06، ونفس الملاحظة بالنسبة لنتيجة العدالة التنظيمية ككل حيث جاءت بدرجة ضئيلة من الموافقة بمتوسط قدره 3.69 وبانحراف معياري قدره 1.02، ومنه يمكن القول أن أفراد العينة يشعرون بنوع من العدالة التنظيمية ولعل ذلك يرجع لإدراكهم لبعد العدالة التفاعلية وبالتالي من المحتمل أن يكون لذلك تأثير ولو طفيف على التزامهم بالعمل لدى هذه المؤسسة و رغبتهم في البقاء والاستمرار فيها.

كما نلاحظ من الجدول 6 أن المتوسط الكلي لمحور نية ترك العمل قد بلغ 3.77 بانحراف معياري كلي قدره 1.60 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من المقياس السداسي والتي تعبر عن فئة موافق بشكل طفيف، ولعل ما يفسر هذه النتيجة هو أن أفراد عينة الدراسة سيتكون عملهم حيثما تمكنوا من العثور على وظيفة أفضل، وقد يرجع سبب هذه النتيجة لعدم موافقتهم على المستوى السائد من العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية في المؤسسة (حسب ما أبانت عنه قيم المتوسطات الحسابية) ما سيدفعهم للتفكير في تركهم لهذه المؤسسة في حالة ما إذا أتاحت لهم بدائل أفضل.

### 2.3. اختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى

من أجل اختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى سنعمد على النتائج المتحصل عليها من استجابات أفراد العينة حول محور العدالة التنظيمية مع إجراء اختبارات للعينة المستقلة، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول 7: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المجسوبة	قيمة t الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة sig
العدالة التنظيمية	3.69	1.02	31.26	1.96	69	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

من النتائج الواردة في الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي الكلي لمحور العدالة التنظيمية بلغ 3.69 وهي قيمة تنتمي للمجال الرابع من سلم ليكرت السداسي [3.52-4.35] وهي الفئة التي تشير إلى خيار الموافقة بشكل طفيف، كما نلاحظ كذلك أن مستوى الدلالة sig يساوي 0.000 وهي قيمة أقل تماما من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05، وبناء على ما سبق نفي صحة الفرضية الرئيسية الأولى التي مفادها يوجد مستوى منخفض للعدالة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته - وحدة إنتاج جيجل.

### 3.3 اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية

من أجل اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية سنعمد على النتائج المتحصل عليها من استجابات أفراد العينة حول محور نية ترك العمل مع إجراء اختبارات للعينة المستقلة، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول 8: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة sig
نية ترك العمل	3.77	1.60	12.38	1.96	69	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

من النتائج الواردة في الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي الكلي لمحور العدالة التنظيمية بلغ 3.77 وهي قيمة تنتمي للمجال الرابع من سلم ليكرت السداسي [3.52-4.35] وهي الفئة التي تشير إلى خيار الموافقة بشكل طفيف، كما نلاحظ كذلك أن مستوى الدلالة sig يساوي 0.000 وهي قيمة أقل تماما من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05، وبناء على ما سبق نفي صحة الفرضية الرئيسية الثانية التي مفادها يوجد مستوى منخفض لنية ترك العمل لدى العاملين في المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته - وحدة إنتاج جيجل.

### 4.3 اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة وفرضياتها الفرعية:

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة يتم الاعتماد على تحليل التباين للانحدار المتعدد والجدول الموالي يوضح النتائج المتوصل إليها.

الجدول 9: نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (المتغير التابع: نية ترك العمل)

معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة sig	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	النموذج
0.145	0.381	0.015	3.737	8.633	3	25.898	الانحدار
-	-	-	-	2.310	66	152.445	الخطأ المتبقي
-	-	-	-	-	69	178.343	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم 09 أن مستوى الدلالة  $F=0.015$  وهو أقل تماماً من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 وهذا يعني أن نموذج الدراسة ذو أهمية إحصائية، وعليه يمكن القول أن الفرضية الرئيسية الثالثة والتي تنصّ على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للعدالة التنظيمية على نية ترك العمل لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته -وحدة إنتاج جيغل" مقبولة.

هذه النتيجة منطقية كون أن زيادة إدراك العاملين للعدالة التنظيمية ينعكس إيجاباً على رضاهم الوظيفي والتزامهم التنظيمي، وبالتالي انخفاض معدل نواياهم لترك العمل. أما عدم إدراكها والشعور بالظلم يعزز لديهم الخلفية المذكورة (نية ترك العمل) وبالتالي ارتفاع معدلات دوران العمل الطوعية.

ومن أجل اختبار أثر كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة الإجرائية، العدالة التوزيعية، والعدالة التفاعلية) على نية ترك العمل لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، سيتم الاعتماد على نتائج الانحدار الخطي المتعدد، والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول رقم (10)

الجدول 10: نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد لأثر أبعاد العدالة التنظيمية على نية ترك العمل

مستوى الدلالة sig	قيمة t المحسوبة	المعاملات غير النمطية		النموذج
		Beta	الخطأ المعياري	
0.000	5.792	-	0.803	الثابت constan
0.003	3.106	0.538	0.210	العدالة الإجرائية
0.072	-1.831	-0.230	0.270	العدالة التوزيعية
0.020	-2.382	-0.397	0.199	العدالة التفاعلية

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول رقم 10 يمكن استنتاج ما يلي:

- إختبار الفرضية الفرعية الأولى القائلة بأنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للعدالة الإجرائية على نية ترك العمل لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته -وحدة إنتاج جيغل-".

توضح نتائج الجدول 10 أن قيمة  $Beta = 0.538$  وهي قيمة موجبة؛ أي أنه كلما زاد المتغير المستقل (العدالة الإجرائية) بوحدة واحدة زاد المتغير التابع (نية ترك العمل) بقيمة  $Beta$  إضافة إلى أن مستوى الدلالة الناتج يساوي 0.003

وهو أقل من المستوى المعتمد 0.05، ما يعني وجود أثر دال لبعد العدالة الإجرائية على نية ترك العمل، أي أنه يوجد مقدار من التباين في نية ترك العمل مسؤول عنه (يفسره) فقط هذا البعد ولا تفسره الأبعاد الأخرى، ومنه الفرضية الفرعية الأولى مقبولة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة في كون الشعور بهذا النوع من العدالة ضعيف لدى العاملين في هذه المؤسسة؛ وقد يرجع ذلك أساسا لعدم مراعاتها لعدالة الإجراءات المستخدمة في تحديد المخرجات، إضافة إلى عدم مراعاتها للموضوعية في صنع القرارات الخاصة بالعمل وعدم تمكين عمالها من مناقشة الأسس والقواعد التي على أساسها اتخذت هذه القرارات وقدرتهم على الطعن فيها هذا من جهة ومن جهة أخرى واستنادا لنتائج الجدول رقم 6 الذي يعبر عن آراء العينة بخصوص هذا البعد، حيث يقع المتوسط الكلي الخاص به ضمن فئة الدرجة الضئيلة من عدم الموافقة أي أن العاملين غير موافقين بشكل طفيف عن ممارسة هذا البعد وأنه لا يرقى للمستوى الذي يروونه مناسب لهم، وعليه فإن إدراكهم لعدم توافر هذا النوع من العدالة بالشكل الذي يرغبون فيه من شأنه أن يرفع من معدلات نوايا تركهم للعمل بالمؤسسة على اعتبار أن نوع العلاقة بين المتغيرين عكسية.

- اختبار الفرضية الفرعية الثانية التي مفادها "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للعدالة التوزيعية على نية ترك العمل لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته -وحدة إنتاج جيجل-".

من خلال الجدول رقم 10 نلاحظ أن المعاملات النمطية قدرت بقيمة سلبية ( $\text{Beta} = -0.230$ )؛ كما نلاحظ أن مستوى الدلالة لأثر هذا البعد على نية ترك العمل يساوي 0.072 وهو أكبر من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، ما يعني أنه لا يوجد أثر دال له على نية ترك العمل، ومنه الفرضية الفرعية الثانية مرفوضة.

ويمكن تفسير ذلك بأن هذا النوع من العدالة بالمؤسسة لا يرقى للمستوى الذي يرغب فيه العاملين أي أنهم غير راضون عن عدالة المخرجات من رواتب ومكافآت يحصلون عليها مقابل أدائهم لأعمالهم وعن عدالة عبء العمل الموزع بينهم وذلك ما يثبتته المتوسط الكلي لهذا البعد، وهذا ما قد يكون دافعا قويا وراء تعزيز اتجاهات العاملين في الرحيل من المؤسسة خاصة وأنهم غير موافقين بشدة حول مستوى الأجر الذي يتقاضونه والمكافآت التي يحصلون عليها، نظرا لما للأجر من أهمية على اعتبار أنهم من الحاجات الأساسية للعامل.

- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة القائلة بأنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للعدالة التفاعلية على نية ترك العمل لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته -وحدة إنتاج جيجل-".

من خلال الجدول رقم 10 نلاحظ أن المعاملات النمطية قدرت بقيمة سلبية ( $\text{Beta} = -0.397$ )؛ أي أنه كلما زاد المتغير المستقل (العدالة التفاعلية) بوحدة واحدة انخفض المتغير التابع (نية ترك العمل) بقيمة  $\text{Beta}$ ، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية الناتجة تساوي 0.020 وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، ما يعني وجود أثر دال إحصائيا لبعد العدالة التفاعلية على نية ترك العمل، أي وجود مقدار من التباين في نية ترك العمل مسؤول عنه (يفسره) فقط هذا البعد ولا تفسره الأبعاد الأخرى، ومنه الفرضية الفرعية الثالثة مقبولة.

يمكن تفسير هذه النتيجة بصغر مجتمع الدراسة، حيث أن العدد القليل للعمال من شأنه أن يجعل المدير قريبا منهم ودائم الاحتكاك بهم، وما يؤيد هذه الفكرة هو النتيجة الكلية لآراء العينة بخصوص هذا البعد؛ حيث أن أفراد العينة موافقون بشكل

طفيف حول المعاملة التي يحظون بها عند تطبيق الإجراءات الخاصة بوظائفهم ويتعلق الأمر خصوصا بالمعاملة الكريمة والمحترمة ومراعاة مصالحهم الشخصية عند اتخاذ القرارات، تقديم المبررات بشأن اتخاذها ومناقشة الآثار المترتبة عن تنفيذها وقد يكون ذلك أحد العوامل المؤثرة على التزامهم بالعمل لدى هذه المؤسسة وبالتالي انخفاض معدل نوايا الدوران لدى عمالها.

#### الخلاصة:

يعتبر موضوع العدالة التنظيمية ونية ترك العمل من المواضيع التي تحظى باهتمام كبير من قبل الباحثين، وذلك راجع للدور الذي تلعبه العدالة التنظيمية في منظمات الأعمال فغياها يعد من الأخطار الكبيرة التي تهددها على وجه الخصوص، مما يولد لدى الفرد العامل الشعور بالظلم وعدم الإنصاف وذلك قد يؤثر سلبا على سلوكياته، رضاه الوظيفي، نقص ولاءه والتزامه التنظيميين ورغبته في ترك العمل باعتبارها تمثل أحد العوامل المؤدية لدوران العمل؛ وهو ما سيجعل المنظمات تواجه حتما خطر فقدان مواردها البشرية وخاصة المتميزة منها.

حاولنا من خلال هذه الدراسة إبراز أثر العدالة التنظيمية بمختلف أبعادها على نية ترك العمل لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته- وحدة إنتاج جيجل. وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج نوجزها في النقاط التالية:

- يوجد مستوى متوسط للعدالة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته- وحدة إنتاج جيجل، والذي يؤكد ذلك هو المتوسط الحسابي الكلي لمحور العدالة التنظيمية يقع ضمن فئة الدرجة الضئيلة من الموافقة بمتوسط قدر ب 3.69، أي أن أفراد العينة موافقون بشكل طفيف على إنصاف ونزاهة العوائد، الإجراءات، والمعاملة الإنسانية داخل مؤسستهم؛
  - يوجد معدل متوسط لنية ترك العمل لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته- وحدة إنتاج جيجل، والذي يؤكد ذلك هو المتوسط الحسابي الكلي لمحور العدالة التنظيمية يقع ضمن فئة الدرجة الضئيلة من الموافقة بمتوسط قدر ب 3.77، بمعنى أن أفراد عينة الدراسة موافقون على ترك المؤسسة خاصة إذا تمكنوا من العثور على وظيفة أفضل؛
  - أثبتت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على نية ترك العمل بالمؤسسة محل الدراسة؛
  - أكدت نتائج الدراسة وجود أثر دال إحصائيا للعدالة الإجرائية على نية ترك العمل بالمؤسسة محل الدراسة؛
  - أظهرت النتائج عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التوزيعية على نية ترك العمل لدى عمال المؤسسة محل الدراسة؛
  - أكدت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التفاعلية على نية ترك العمل لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.
- بناء على النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة يمكن تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات، التي توجزها في النقاط التالية:

- ضرورة إعادة النظر في نظام الأجور الحوافز بالمؤسسة وتعديله بما يكفل توزيع الحوافز والمكافآت بعدالة كاملة؛
- مراعاة التوزيع العادل للأعباء الوظيفية على العاملين أي تناسب أعبائهم الوظيفية مع مؤهلاتهم وقدراتهم وتناسب الراتب مع الجهد المبذول؛

- ضرورة دعم مدركات العاملين بشكل أكبر فيما يخص العدالة الإجرائية وذلك من خلال اتخاذ القرارات الخاصة بوظائفهم بطريقة نزيهة وموضوعية بعيدة عن التحيز؛
- ضرورة إتاحة فرص المشاركة في صناعة القرارات أمام جميع العاملين والسماح لهم بمناقشتها والظعن فيها؛
- ضرورة تعزيز إحساس العاملين بالعدالة التفاعلية عن طريق تعامل الرئيس مع مرؤوسيه بكل مودة واحترام وكرامة وأن تؤخذ اعتباراتهم الشخصية بعين الاعتبار وكذا مناقشة الأسباب الداعية لاتخاذ هذه القرارات.

### المراجع:

1. الشريف عمارة. (2017). العلاقة بين الرضا الوظيفي ودوران العمل (مفاهيم أساسية ودراسة تطبيقية لعينة من المؤسسات الحكومية). ألمانيا: دار نور للطباعة والنشر والتوزيع.
2. حياة الذهبي. (2016). العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال بالمؤسسة الجزائرية (دراسة ميدانية بوحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي بأدرار (رسالة ماجستير). كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة أدرار : أدرار .



3. سلام محمود السبوع. (2010). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية والخاصة في محافظة الكرك (رسالة ماجستير). قسم الأصول والإدارة التربوية، بلدة مؤتة: جامعة مؤتة.
4. سوزان أكرم سلطان. (2006). العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيه (أطروحة دكتوراه). كلية الدراسات التربوية العليا، عمان: جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
5. عبد الفتاح عبد الحميد المغربي. (2007). المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية. القاهرة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
6. ماهر علي الخزاعي. (2013). أثر العدالة التنظيمية على الانتماء التنظيمي دراسة ميدانية على المستشفيات الجامعية التابعة لوزارة التعليم العالي (رسالة ماجستير). كلية الاقتصاد، دمشق: جامعة دمشق.
7. محمد علي عطف الزهراني. (2013). العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين في محافظة المخوة (رسالة ماجستير). كلية التربية، مكة المكرمة: جامعة أم القرى.
8. مراد رمزي خرموش. (2014). دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام دراسة ميدانية بولاية سطيف (رسالة ماجستير). كلية العلوم الاجتماعية، بسكرة: جامعة بسكرة.
9. مهدي محمود البياني. (2005). تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS. عمان: دار حامد.
10. نجم الحميدي، أحمد اليوسفي، و عقبة العيسى. (2018). أثر الدعم التنظيمي المدرك والرضا الوظيفي في نية ترك العمل عند مقدمي خدمة الاتصالات في مدينة حلب. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات (43)، 262-274.

11. Al-Kilani, M. H. (2017). The Influence of Organizational Justice on Intention to Leave: Examining the Mediating Role of Organizational Commitment and Job Satisfaction. *Journal of Management and Strategy*, 8(1), 18-27.
12. Bayarçelik, E. B., & Findikli, M. (2016). The Mediating Effect of Job Satisfaction on the Relation between Organizational Justice Perception and Intention to Leave. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 403-411.
13. Cohen, R. L. (1987). Distributive justice: Theory and research. *Social Justice Research*, 1(1), 19-40.
14. Gantor, T., & Cordery, J. (2009). The Impact of Organizational Justice Perceptions on Job Satisfaction and Turnover. *ANZEM*, 1-28.
15. Greenberg, J. (1996). *The quest for justice on the job : essays and experiments*. Sage: Thousand Oaks.
16. Islam, M. F., & Alam, J. (2014). Factors influencing Intention to Quit or Stay in Jobs: An Empirical Study on selected sectors in Bangladesh. *Stamford Journal of Business Studies*, 6(1), 142-162.

17. Moorman, R. H. (1991). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.
18. Rizwan, M., Arshad, M., Atif Munir, H., Iqbal, F., & Hussain, A. (2014). Determinants of Employees intention to leave: *International Journal of Human Resource Studies*, 4(3), 1-18.
19. Ulndag, O., Khan, S., & Guden, N. (2011). The Effects of Job Satisfaction, Organizational Commitment, Organizational Citizenship. *Hospitality Review*, 29(2), 1-21.