

أثر العدالة التنظيمية على

الرسوخ الوظيفي

دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات جامعة المنصورة

د/ أحمد عبدالحميد أمين

مدرس إدارة الأعمال

معهد مصر العالي للتجارة والحاسبات بالمنصورة

## ملخص البحث:

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر العدالة التنظيمية على الرسوخ الوظيفي على العاملين بمستشفيات جامعة المنصورة

وقد تم تصميم نموذج مقترح للدراسة لكي يستخدم كدليل لاختبار أثر العدالة التنظيمية على الرسوخ الوظيفي. وتم اختيار طريقة كمية باستخدام المدخل الاستنتاجي في هذا البحث. كما تم تصميم قائمة الاستقصاء المعبأة بمعرفة المستقصى منه، وتم توجيهها إلى العاملين بمستشفيات جامعة المنصورة عن طريق المقابلة الشخصية.

ولتحليل البيانات الأولية للبحث، تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لإدخال البيانات الأولية. وتم الاعتماد على أسلوب العينة من خلال 374 مفردة، في حين أن عدد الاستثمارات الصحيحة التي تم إدخالها للبرنامج بلغ 373 بنسبة تقدر بحوالي 99.7% من إجمالي حجم العينة. وقد أوضحت نتائج التحليل الإحصائي وجود ارتباط معنوي ايجابي بين العدالة التنظيمية والرسوخ الوظيفي حيث ثبت وجود تأثير معنوي ايجابي لكل من عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات، عدالة المعلومات كمتغيرات مستقلة على متغيرات الرسوخ الوظيفي (الروابط، المواءمة، التضحية). في حين لا يوجد تأثير معنوي للعدالة التنظيمية كمتغير مستقل على الرسوخ الوظيفي كمتغير تابع.

## Abstract:

This research aimed to investigate the organizational justice and job embeddedness applied to staff of Mansoura university hospitals.

An analytical model is developed as a guideline to test the relationship between organizational justice and job embeddedness. A quantitative method with deductive approach was chosen in this research. In order to collect primary data, a questionnaire is designed and data have been collected from (staff of Mansoura university hospitals).

The SPSS is used to process the primary data. Sample size is 374, and the valid questionnaires are 373 (99.7% of sample size).

The findings show that organizational justice is positively related to job embeddedness.

## تمهيد:

إن جودة أداء العنصر البشري مفتاح نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها، ولكي تتمكن المنظمة من تحقيق ذلك فلا بد أن تولي اهتمامًا كبيرًا بدراسة سلوك العاملين بها كأفراد، وكجماعات، وكتنظيمات (جودة وآخرون، 2001).

ونتيجة للعولمة وتحرير أسواق العمل وزيادة المنافسة اضطرت العديد من المستشفيات لإجراء إعادة الهيكلة، وتخفيض حجم العمالة، بالإضافة إلى عمليات الاندماج، وإدخال العقود المؤقتة كنمط جيد من أنماط التوظيف. وعلى الرغم من أن هذه السياسات لها مبرراتها الإدارية، فإنه يتم إدراكها على أنها تمثل تهديدات وذلك من وجهة نظر العاملين المتأثرين بها بما ينتج عنه شعورهم بعدم الأمان الوظيفي وضعف ثقتهم بالمنظمة، الأمر الذي ينعكس سلبيًا على اتجاهاتهم تجاه كل من العمل والمنظمة، فضلًا عن تخفيض الإنتاجية وزيادة النفقات (Laszlo et al., 2010).

ونظرًا لاتفاق الباحثين على أن العدالة التنظيمية أحد المكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة (Miles, 2000)، ومن منطلق اهتمام الإدارة بالمشاعر الإنسانية لعاملها وسلوكياتهم التي تؤثر على فعالية الأداء فإن توفير مناخ للعدالة التنظيمية يؤثر إيجابيًا على سلوكيات هؤلاء العاملين، حيث ينتج عنه زيادة الرضا عن العمل، والثقة، وزيادة سلوكيات المواطنة التنظيمية، وسلوكيات الدور الإضافي، بينما إدراك العاملين لعدم توافر العدالة يترتب عليه إتباع سلوكيات سلبية مثل زيادة النية لترك العمل، وزيادة معدلات الدوران ونقص الولاء والانتماء، وسلوكيات الانتقام الموجهة نحو المنظمة ونظمها أو نحو قادتها (Laurie, 2002)، وبالتالي فإن كل من المنظمة ومديريها في حاجة إلى البحث عن الوسائل الكفيلة بزيادة إدراك العاملين لتوافر العدالة التنظيمية.

ولقد ازداد الاتجاه نحو دراسة العدالة التنظيمية بشكل منتظم خلال الثلاثين سنة الماضية (Johanson, et al., 2006).

وتمثل العدالة التنظيمية أحد المكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة، حيث تعتبر قيمة اجتماعية ونمط اجتماعي، والاعتداء عليها من جانب المنظمة ينظر إليه على أنه تدمير لقيم العاملين وعلاقاتهم الاجتماعية، لذا فإن عدم العدالة يترتب عليه إتباع العاملين لسلوكيات ضارة بالمنظمة (جاد الرب، 2004).

وتعود أهمية العدالة التنظيمية إلى سببين: الأول: أن الأفراد يستخدمون إدراك العدالة الحالية بالمنظمة للتنبؤ بما يمكن أن يعاملوا به مستقبلاً، الثاني: أن الأفراد يريدوا أن يشعروا بأنهم جزء من المنظمة، وتوافر العدالة مؤشر بأنهم مقبولين من جانب قياداتهم (المغربي، 2007).

وقد أشارت نظريات العدالة إلى وجود أربعة أنماط منها وهي عدالة التوزيع، وعدالة الإجراءات، وعدالة التفاعلات أو عدالة التعاملات وعدالة المعلومات (Muchinsky,2000) فعدالة التوزيع تشير إلى إدراك الفرد لعدالة المخرجات التي يتسلمها، حيث يقارن بين ما يبذله من جهد وما يحصل عليه ، وبين ما يبذله الآخرون وما يحصلون عليه من. وعندما يدرك الفرد بعدم العدالة فإنه يحاول استعادتها إما شعورياً أو سلوكياً".

وتلاحقت الدراسات التي تتناول تأثير المتغيرات التنظيمية على الرسوخ الوظيفي مثل العدالة التنظيمية (Karatepe&Shahriari,2012)، وتدرس تأثير العدالة التنظيمية على نوايا ترك العمل مع توسيط الرسوخ في هذه العلاقة. وأظهرت النتائج أن العلاقة السلبية بين العدالة التنظيمية (التوزيعية والإجرائية والتفاعلية) ونوايا ترك العمل تكون أقوى لدى الموظفين الذين لديهم مستوى أعلى من الرسوخ الوظيفي.

ويرى البعض أن الرسوخ الوظيفي عبارة عن عدة عوامل نفسية واجتماعية ومالية المؤثرة على الاحتفاظ بالموظفين (Mitchell et al.,2001;Zhang et al.,2012) ويعرفه (Holtom et al.,2006) على أنه مجموعة من العوامل التي تؤثر على قرار الموظف بالبقاء في العمل. كما يوصف بأنه شبكة يكون الفرد عالق بها أو متمسك بها، فالفرد الذي يكون لديه قيم رسوخ وظيفي عالية يملك العديد من الروابط المتداخلة، سواء في بيئة العمل أو خارجها ويواجه صعوبة بالغة في ترك العمل أو المجتمع (Mitchell et al., 2001).

ويرى الباحث أن العدالة التنظيمية بما تحدثه من أثار ايجابية ونفسية واجتماعية ومالية تؤثر بشكل مباشر وفعال على رسوخ الفرد في وظيفته لان العدالة تعطي لهم مؤشر هام من خلال عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات، وعدالة التفاعلات أو عدالة التعاملات وعدالة المعلومات التي تؤدي إلى الرضا والأمان مما يساعد على الرسوخ والبقاء في الوظيفة بشكل دائم .

**الإطار النظري والدراسات السابقة:**

**(1) الإطار النظري:**

**أ – المتغير المستقل (العدالة التنظيمية)**

**1- المفهوم:**

ترجع الجذور الأولى للعدالة التنظيمية إلى نظرية المساواة والتي قدمها Adams (نجم، 2001)، حيث تفترض أن الفرد يقارن معدل مخرجاته إلى مدخلاته بالنسبة لمعدل مخرجات الآخرين إلى مدخلاتهم، فإذا تساوي المعدلات يشعر الفرد بالعدالة، وفي حالة عدم تساوي المعدلات معاً فإن الفرد يشعر بعدم العدالة (Paterson, et al.,2002)

وتعرف العدالة بصفة عامة بأنها العدالة التنظيمية تعني أنه إلى أي مدى يتم التعامل مع الموظفين بصورة عادلة، وما إذا كانت المخرجات (العوائد) التي تم الحصول عليها والإجراءات التي تم تنفيذها أثناء العمل عادلة أم لا، كما يشير (العطوي، 2007) إلى العدالة التنظيمية بأنها درجة تحقيق الشفافية والنزاهة في الحقوق والواجبات والتي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من الموظفين نحو المنظمة التي يعملون فيها، وتأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين (Elovainio et al., 2005).

ومن الجدير بالذكر أن مفهوم العدالة التنظيمية من المفاهيم النسبية (المرجع نفسه)، حيث أشار (Greenberg, 2001) إلى أنه بالرغم من أنه قد يكون هناك إجماع حول أهمية العدالة بالنسبة لكل فرد، غلا أن إدراك الأفراد للعدالة يختلف من شخص لآخر، وهذا لاختلافهم في القيم والمعايير (والسبب الرئيسي وراء اختلافهم في القيم والمعايير هو انتمائهم لثقافات مختلفة).

ولقد حدد (خشان، 2012) تعريفاً تفصيلياً للعدالة التنظيمية "بأنها إدراك العاملين للإنصاف والعدالة في المعاملة من جانب المنظمة، وذلك فيما يتعلق بالنتائج أو المخرجات التي يتم تسلمها، والوسائل أو الإجراءات التي يتم إتباعها في سبيل توزيع تلك المخرجات، والمعاملة الشخصية التي يتلقاها العاملين أثناء تنفيذ تلك الإجراءات، وفيما يتعلق بكفاية المعلومات والتفسيرات المقدمة للمرؤوسين بشأن الإجراءات التنظيمية وتوزيع المخرجات".

بينما تناولها (Tatum&Eberlim, 2008) من منطلق أنها القيمة المتحصلة من جراء إدراك العاملين لنزاهة وموضوعية الإجراءات بالمنظمة، ولقد وضع كلاً من (Ishak&Alam, 2009) تعريف آخر للعدالة التنظيمية على أنها تركز على مدى إدراك العاملين للمعاملة الموضوعية في وظائفهم وتأثير ذلك على المخرجات التنظيمية، أما (Karrikar&Williams, 2009) فينظر إلى العدالة التنظيمية على أنها الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأساليب التي يتبعها المدير في التعامل مع العاملين على كل من المستوى الوظيفي والإنساني.

ويتناول (Sulu et al., 2010) العدالة التنظيمية على أنها المدى الذي يتم التعامل فيه مع العاملين بعدالة وما إذا كانت المخرجات التي يحصلون عليها والإجراءات المستخدمة في تحديد تلك المخرجات عادلة. بالإضافة إلى كونها تعبر عن إدراك العاملين للمعاملة العادلة من قبل المنظمة، بما في ذلك العدالة في تخصيص الموارد، والعدالة في التبادلات الاقتصادية والاجتماعية والتي تحدث في المنظمات بين الأفراد والزملاء والرؤساء والمرؤوسين والمنظمة ككل (Kaneshiro, 2008).

ويتناولها آخرون على أنها عدالة نظام المكافآت في المنظمة، والعدالة المدركة لتصرفات الأفراد المسؤولين عن تنفيذ نظام توزيع المكافآت (Ali et al., 2010)

## 2- الأبعاد:

وتتكون العدالة التنظيمية من الأبعاد الأربعة التالية:

أ - **عدالة التوزيع Distributive Justice**: يعكس مفهوم عدالة التوزيع شعور العاملين بالعدالة بخصوص ما يحصلون عليه من مخرجات قد تكون على شكل أجور وترقية وحوافز مقابل جهودهم في العمل، فالعاملون لا يركزون فقط كمية المخرجات التي يستفيدون منها، بل يهتمون كذلك بعدالة هذه المخرجات (جودة، 2007). وتشير أيضًا إلى إدراك الفرد بعدالة المخرجات التي يتسلمها، حيث يقارن بين ما يبذله من جهد وما يحصل عليه من جهة، وبين ما يبذله الآخرون وما يحصلون عليه من جهة أخرى (صديق، 2007). كما تركز على عدالة المخرجات المستلمة نسبة إلى العمل المؤدي (Jamaludin,2009).

ويتناول البعض عدالة التوزيع على أنها العدالة في توزيع المكافآت والموارد بين الموظفين في المنظمة (Hassan,2010). ويتناولها آخرون على أنها ترتبط برضا الموظفين عن مخرجات العمل الخاصة بهم (Khan et al.,2010).

والعدالة التوزيعية وفقًا لـ (Muchinsky,2000) "تشير إلى إدراك الفرد لعدالة المخرجات التي يتسلمها، حيث يقارن بين ما يبذله من جهد وما يحصل عليه أو بين ما يبذله الآخرون وما يحصلون عليه" (جلال، 2004)

ب- **عدالة الإجراءات Procedural Justice**: تتعلق بعدالة الإجراءات المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات ومحصلات نهائية يحصل عليها العاملون (جودة، 2007)، كما تشير إلى عدالة الخطوات التفصيلية الرسمية المستخدمة لاتخاذ القرارات وتطبيق السياسات وتوزيع الأعباء وتقييم الأداء (صديق، 2007). كما تشير عدالة الإجراءات إلى عدالة الوسائل المستخدمة في صنع وتنفيذ القرارات وتحديد المخرجات (Nadiri&Tanova,2010; Sulu et al.,2010).

ويرى آخرون أنها تشير إلى العدالة في السياسات والإجراءات الرسمية المستخدمة في صنع قرارات تخصيص الموارد بالمنظمة

(Bell et al.,2006; Hassan,2010; Khan et al.,2010).

ولقد عرفها (Greenberg,1990) على أنها "الإجراءات الرسمية العادلة المرتبطة بالتوزيع العادل للمكافآت والحوافز" (نجم، 2001).

بينما عرفها (Lee J. Andrew, 2007, p. 11) على أنها "تشير إلى العدالة في الإجراءات والسياسات الرسمية لتحديد النتائج التنظيمية".

أما (Pellegiri,2006) فقد أكد في دراسته ما أشارا إليه (Folger&Greenberg,1985) "أن العدالة الإجرائية تصف عدالة الإجراءات المستخدمة في تحديد النتائج".

وأكد (Samad,2006) ما أشار إليه (Milkovich&Newman,2005) بأن "العدالة الإجرائية تشير إلى طريقة صنع قرارات هامة للموظف مثل أهمية نتائج تلك القرارات بالنسبة له.

**ج- عدالة التعاملات Interpersonal Justice:** تشير إلى الدرجة التي يتعامل بها القادرة مع المرؤوسين بكل احترام وتقدير (صديق، 2007؛ Colquitt et al. 2011) كما تعكس عدالة التعاملات المدى الذي يتعامل فيه الأفراد باحترام وكرامة من قبل الآخرين (Handlon,2009; Jamaludin,2009; Gatien,2010). ومن زاوية أخرى، فتشير عدالة التعاملات إلى نوعية المعاملة الشخصية التي يتلقاها الفرد عندما يتم تنفيذ الإجراءات (Bell et al., 2006).

وعرفها (Stanton, 2000, p. 131) على أنها "هي المدى الذي عنده يعتقد العاملون بأنهم يعاملوا بأمانة، بصدق، و باحترام من قبل صانعي القرارات بالمنظمة".

**د- عدالة المعلومات Informational Justice:** تشير عدالة المعلومات إلى كفاية المعلومات فيها يتعلق بالإجابة على تساؤل وهو لماذا تم استخدام الإجراءات بطريقة معينة؟ أو كيف تم تحديد المخرجات؟ (Bell et al.,2006) أو لماذا تم توزيع المخرجات بهذا الأسلوب؟ (Jamaludin,2009). بالإضافة إلى أن عدالة المعلومات تركز على نوعية المعلومات والتفسيرات المقدمة للأفراد فيها يتعلق بالإجراءات التنظيمية وتوزيع المخرجات (Gatien,2010).

وعلاوة على ذلك، فيرى (صديق، 2007) أنها تشير إلى المعلومات المتوفرة لدى المرؤوسين عن شرح وتفسير القرارات والإجراءات والسياسات. ويعرفها (Kaneshiro,2008) بأنها مدى كفاية المعلومات المستخدمة في تفسير صنع القرارات، كما تتضمن عدالة المعلومات الدقة والصرحة في إيصال المعلومات، بالإضافة إلى كونها معقولة وفي التوقيت المناسب ومحددة (Handlon,2009).

ومما سبق فإننا نجد أنه قد استخدم بعض الباحثين عدالة الإجراءات للتعبير عن العدالة التنظيمية ككل، بينما قسم البعض الآخر العدالة التنظيمية إلى نوعين هما عدالة التوزيع و عدالة الإجراءات باعتبار أن عدالة الإجراءات تتضمن في نفس الوقت عدالة المعاملات. في حين أن عدد آخر من الدراسات السابقة قسم العدالة التنظيمية إلى ثلاثة أنواع هي عدالة التوزيع و عدالة الإجراءات و عدالة التفاعلات أو التعامل مع الأفراد.

## الدراسات السابقة للعدالة التنظيمية:

### أ - الدراسات الخاصة بالعدالة التنظيمية:

في ضوء الدراسات التي اطلع عليها الباحثون، فقد وجدوا أنها قامت بدراسة العديد من المتغيرات من حيث علاقتها بالعدالة التنظيمية، حيث توجد بعض المتغيرات المؤثرة في الدالة التنظيمية، وأخرى متأثرة بالعدالة التنظيمية أو مترتبة على حدوثها وسيتم التعرض لذلك كما يلي:

### أولاً- المتغيرات المؤثرة في العدالة التنظيمية:

فيما يتعلق ببعض الخصائص الشخصية، فقد توصلت دراسة (وادي، 2007) إلى وجود فروق بين آراء عينة الدراسة حول الشعور بالعدالة التنظيمية تعزي للمتغيرات الشخصية (العمر والمؤهل العلمي والجنس وعدد سنوات الخبرة والحالة الاجتماعية والراتب). كما تشير أيضاً نتائج دراسة (Chang&Liao,2009) إلى أن الاختلاف في الخصائص الشخصية (العمر، الحالة الاجتماعية، عدد سنوات الخبرة، نوع عقد التوظيف) للعاملين لها تأثير معنوي على إدراك العاملين للعدالة التنظيمية.

وبشأن علاقة الفرد برئيسه، فقد توصلت دراسة (Pillai et al., 1999) إلى أن علاقة الفرد برئيسه تؤثر على كل من عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات، بالإضافة إلى أن علاقة الفرد برئيسه تؤثر على الرضا الوظيفي بشكل مباشر وغير مباشر من خلال عدالة التوزيع. كما تشير نتائج دراسة (Lee, 2000) أيضاً لوجود تأثير معنوي لعلاقة الفرد برئيسه على إدراكه للعدالة التنظيمية.

### ثانياً- النتائج المترتبة على العدالة التنظيمية:

فيما يتعلق بالالتزام التنظيمي، فقد أشارت دراسة (ريان، 2000) إلى وجود ارتباط معنوي إيجابي بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، كما أن العدالة التنظيمية تؤثر معنوياً وإيجابياً على الالتزام التنظيمي. (حسانين، 2004؛ Fatt et al.,2010;Chang&Liao,2009) فضلاً عن أن الأفراد الذين يشعرون بعدالة تنظيمية مرتفعة يكون لديهم مستوى أعلى من الرضا (Abu Elanain,2010).

وصف (Brockner&siegel,1998) البحوث التي أجريت على العدالة التنظيمية بأنها أخذت شكل موجات متتابعة، فالأولى: اشتملت على البحوث التي ركزت على عدالة التوزيع، والثانية: شهدت تحول البحوث نحو عدالة الإجراءات، أما المرحلة الثالثة: فقد تناولت البحوث التي ركزت على التفاعل بين آثار كل من عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات. ونظرًا لكثرة البحوث



والدراسات التي تناولت موضوع العدالة التنظيمية فإنه من الصعب إيجاد حصر شامل لها، لذلك فإن الباحث سوف يعرض موجزاً بأهم الاتجاهات التي سارت عليها دراسات العدالة كما يلي:

**الاتجاه الأول:** الدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات، حيث اتضح تعارض نتائج تلك الدراسات. فقد أوضحت بعض الدراسات وجود ارتباط غير مباشر فيما بينها، حيث إن الالتزام يتوسط تلك العلاقة كما في دراسة (Orpen,1994)، والرضا كما في دراسة (Joy and Witt, 1993) والتطوع للعمل كما في دراسة (Gordon&fryxell,1989) بينما أوضح باحثون آخرون بأن النمطين من العدالة مستقلين تمامًا في هيكليهما إلا أن إدراك العدالة الإجرائية يفوق في أهميته عدالة التوزيع (Randal and Mueller, 1995) بينما وجدت دراسة (Hauenstein et al.,2001) علاقة جوهرية بين عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات.

**الاتجاه الثاني:** الدراسات التي وظفت عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات أو أحدهما كوسيط بين الاتجاهات والاتجاهات، أو بين الإدراك والاتجاهات أو الاتجاهات والسلوك. فعلى سبيل المثال فإن كل من (Martin and Bennett, 1996) اختبروا العدالة كوسيط للعلاقة بين الرضا والالتزام التنظيمي، في حين أن (schappe,1996) وجد أن العدالة تتوسط العلاقة بين معارف العاملين ورضاهم، كما أن دراسة (Sapienza et al.,1997) وجدت أن العدالة متغير وسيط بين إعادة هندسة التخطيط والنية لترك العمل، بينما وجد (Roberson, et al.,1999) أن العدالة وسيط هام بين كل من المشاركة والرضا. في حين وجدت دراسة (Mossholder et al.,1998) أن العدالة متغير وسيط بين القوة الاجتماعية ورود الأفعال القوية، كما وجد كل من (Gopinath&Becker,2000) أن العدالة وسيط للعلاقات المختلفة للالتزام التنظيمي، كما أن دراسة (Pillai, et al., 1999) وجدت أن العدالة التنظيمية وسيط بين القيادة والمواطنة التنظيمية.

**الاتجاه الثالث:** الدراسات التي تناولت العلاقات المختلفة للعدالة التوزيعية والإجرائية والمفاضلة بينهما، حيث أثبتت دراسة (Sweeney&Mc farlin,1993) أن عدالة التوزيع ترتبط بعلاقة وثيقة بالأحكام الفردية أو بمستوى التقييم الفردي مثل درجة الرضا عن الأجر، بينما العدالة الإجرائية ترتبط بصورة أكبر بالتقييم الكلي للمنظمة وفروعها مثل الالتزام التنظيمي وترتبط كذلك العدالة الإجرائية بدرجة رضا الإدارة عن العمل كما في دراسة (Roberts et al.,1999)، وبينما وجد باحثون آخرون (Tremblay et al.,2000) أن إدراك عدالة التوزيع يمكن استخدامها بصورة أفضل في التنبؤ بالرضا عن الأجر، بينما عدالة الإجراءات وسيلة أفضل للتنبؤ بالرضا عن المميزات التي ينالها الفرد من كونه عضوًا بالمنظمة أو عن أساليب وسياسات وأهداف العمل ككل.

كما أثبتت الدراسة التي أجراها كل من (Barling&Phillip, 1997) أن عدالة الإجراءات لها تأثيرات أكثر جوهرية على المخرجات عن العدالة التوزيعية، كما وجد (Welbourne, 1998) أن عدالة الإجراءات أكثر أهمية عندما تكون المخرجات إيجابية ومرتفعة وتعتمد على الأداء الجماعي، في حين أن عدالة التوزيع تكون أكثر أهمية عندما تكون سلبية ومنخفضة وتعتمد على الأداء الفردي.

**الاتجاه الرابع:** الدراسات التي تناولت مخرجات العدالة التنظيمية وتأثيرها على بعض تصرفات الموارد البشرية. هذا الاتجاه نال العديد من الاهتمامات التي منها مثلاً بيان أثر العدالة على الالتزام التنظيمي (Dulebohn&Martocchio, 1998)، وأثرها على فعالية الاتصال وميكانيزمات المشاركة خاصة مع الالتزام بسياسة الباب المفتوح (Ruiz&Blancero, 1999) وأثرها على الرضا عن تكتيكات إشراف الرؤساء (Dulebohn&Ferris, 1999) وأثرها على التوقعات عن المكافآت المادية والمعنوية (Mueller, et al., 1999) واثار العدالة التنظيمية على تقييم الأداء (Tang & Boldwin, 1995) وأثرها على الاستغناء عن العاملين وتخفيض عددهم (scharlicki, et al., 1999) وأثرها على نظم الاختيار والتعيين (Gilliland, 2000).

كما وجدت دراسة أخرى أن الأداء يتحسن في ظل توافر مناخ للعدالة التنظيمية (Libby, 1999). كما اتضح أيضاً أن إدراك العدالة التنظيمية يرتبط جوهرياً بالشعور بالانتماء التنظيمي (Cohen&Spector, 2001) ووجد بعض الباحثين علاقة جوهرية بين أبعاد العدالة وبين الرضا المتزايد عن العمل (Colquitt et al., 2001).

**الاتجاه الخامس:** دراسات انتقدت المقاييس اللازمة لقياس العدالة التنظيمية، فبعض المقاييس تستخدم عدد معين من العناصر للتعبير عن أنواع العدالة وتفقد بالتالي إلى معايير الصدق والثبات (Deconinck&Stillwell, 1999).

كما أن البعض الآخر انتقد عملية التوحيد بين المقاييس بالرغم من اختلاف المجالات التنظيمية، وطالب بوضع مقاييس تتناسب مع طبيعة الدراسة ومجالاتها (Green&cary, 2002). كما طالب بعض الباحثين بضرورة الفصل بين كل من عدالة الإجراءات وعدالة التفاعلات عند قياس العدالة التنظيمية، حيث إن بعض الباحثين درجوا على اعتبار عدالة التفاعلات جزءاً لا يتجزأ من عدالة الإجراءات (Sharlicki&folger, 1997).

**الاتجاه السادس:** الدراسات التي حاولت أن تفسر العلاقات الوسيطة بين العدالة التنظيمية والاتجاهات. فعدد من هذه الدراسات ركزت على العوامل الديموجرافية كوسيط بينهما مثل الجنس كما في دراسة (Lee&farh, 1999).

ودراسة (Lee, et al., 2000) التي اتضح منها أن الجنس لا يلعب دور وسيط بين العدالة والاتجاهات، بينما وجد (Scarpello&jonis,2000). أن كل من مستوى التعليم والخبرة تلعب دورًا هامًا كوسيط بينهما. و قد اتضح أن المستوى الاجتماعي وتغير نمط القيادة تتوسط العلاقة بين العدالة التنظيمية والاتجاهات (Masterson, et al., 2000) وكذلك إدراك الدعم التنظيمي (Moorman,et al, 2001)، حيث اتضح أنه يقوم بدور هام كوسيط بين إدراك العدالة التنظيمية واتجاهات العاملين.

**الاتجاه السابع:** الدراسات التي حاولت تحديد التأثيرات المتبادلة بين الحالة المزاجية والعاطفية وبين إدراك توافر العدالة التنظيمية. فقد اتضح منها أن الشعور بالسعادة والفخر لدى العاملين يؤثر جوهرياً على إدراك الأنواع الثلاثة من العدالة التنظيمية، في حين لا يوجد ارتباط بين مشاعر الغضب والاستياء وبين أنماط العدالة (byrne, et al, 2003).

كما وجدت دراسة (Goldman,2001) أن غياب العدالة التنظيمية يؤدي إلى زيادة المنازعات القضائية بين العاملين والمنظمة.

في حين وجد (Lind,et al.,2000) أن عدم توافر عدالة الإجراءات مصدر رئيسي من مصادر زيادة معدلات شكاوى العاملين.

كما وجدت دراسة (Williams, et al.,2002) أن توافر النوايا الحسنة لدى العاملين مثل النية نحو الالتزام والمواظبة والدور الإضافي يزيد إدراك العاملين لتوافر العدالة التنظيمية حتى لو كان هناك بعض الغموض في الإجراءات أو القرارات والمعلومات.

### **المتغير التابع (الرسوخ الوظيفي)**

#### **أ – المفهوم:**

يمثل الرسوخ الوظيفي مجموعة واسعة من التأثيرات التي تؤثر على قرارات العاملين من أجل البقاء في المنظمة، وهذه التأثيرات تشمل عوامل داخل العمل مثل (الروابط مع أصدقاء العمل، المواءمة بين مهارات العامل ومتطلبات الوظيفة، وأنشطة خدمة المجتمع تحت رعاية المنظمة)، عوامل خارج المنظمة مثل (الالتزام تجاه الأفراد خارج المنظمة والعائلة والمجتمع) (Holtom et al.,2006).

كما عرف (Wilson, 2010) الرسوخ الوظيفي بأنه عقد يتكون من العلاقات بين العاملين ومنظمات العمل التي يعملون بها، والمجتمع الذي يسكن فيه العاملين، بالإضافة إلى الرسوخ الوظيفي أشمل من الرضا الوظيفي، حيث إنه يتكون من عوامل خارج العمل بالإضافة إلى عوامل داخل العمل، على عكس الرضا الوظيفي الذي يتكون من عوامل داخل العمل فقط.

الرسوخ الوظيفي عبارة عن مجموعة من العوامل المؤثرة على قرار الموظف بالبقاء في العمل (Robinson,2014;Holtom et al,2006). وهذه المؤثرات إما مرتبطة بالعمل (On-the-Job Factor) وتسمى الرسوخ التنظيمي (Organizational Embeddedness) أو غير مرتبطة بالعمل (Off-the-Job factor) وتسمى الرسوخ المجتمعي (Community Embeddedness) وهذان البعدان مستقلان عن المقاييس التقليدية للالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي وبدائل العمل الواردة في البحوث السابقة (Robinson, 2014). ويمكن توضيح ذلك في الجدول (4/2). وعلى عكس النماذج التقليدية لدوران العمل يركز الرسوخ الوظيفي على الأسباب غير العاطفية المتراكمة التي تجعل الأفراد يقررون البقاء في العمل (Ringle,2013).

كما يعرفه (Cheng,2013) على أنه مجموعة من القوى- داخل وخارج بيئة العمل- التي تدعم الاحتفاظ الدائم بالموظف وجهوده في تحسين وتطوير العمل، والفرد يكون مستوى مرتفع من الرسوخ الوظيفي من خلال عدة عوامل خارج وداخل بيئة العمل وبشكل عام إذا وجد الموظف أن قيمة الشخصية، وأهدافه الوظيفية، وخطته المستقبلية تتلاءم مع العمل والثقافة التنظيمية ومع المجتمع فإنه يكون مرتبط بوظيفته وبالمنظمة ومع المجتمع فإن ميلهم لترك المنظمة يكون منخفضاً. وأخيراً يكون مستوى الرسوخ الوظيفي عاليًا لدى الموظف إذا كان يدرك أنه سوف يخسر عدد من المزايا والفرص إذا ترك المنظمة (Karatepe&Shahriari,2012).

وعرف (Tanova&Holtom.,2008) الرسوخ الوظيفي بأنه مجموعة من التأثيرات الموجودة داخل العمل وخارجه والتي تجعل الأفراد منغمسين في شبكة اجتماعية قوية، وكلما كانت الشبكة أكثر اتساعاً كلما كان هناك العديد من المتعلقات والخطوط التي تربط حياة الفرد بجوانب أخرى بالشبكة، ومن هنا فإن الشبكة الأكثر اتساعاً سيكون لها تأثيراً قوياً على الأفراد، حيث إن القرار الذي سيتخذه شخصاً ما في هذه الشبكة سيؤثر على جوانب الحياة لأشخاص آخرين في نفس الشبكة.

قدم (Mitchell et al, 2001) بناء الرسوخ الوظيفي كمحاولة لفهم العوامل التي تجعل الموظفين يبقون في العمل (Mitchell et al.,2001;Yang et al., 2011) ويعرفه على أنه عبارة عن مجموعة من العوامل النفسية والاجتماعية والمالية المؤثرة على الاحتفاظ بالموظفين وتشمل عوامل متعلقة بالعمل (On-the-Job Factor) مثل العوامل الشخصية والالتزامات تجاه الأسرة والمجتمع. كما يمكن وصف الرسوخ الوظيفي على أنه شبكة يكون الفرد عالقا بها أو متمسك بها. كما ذكر أن هذه الشبكة تتكون من عدة روابط اجتماعية ونفسية ومالية تشمل الأصدقاء والجماعات والمجتمع والبيئة المادية، سواء داخل أو خارج العمل. فالفرد الذي يكون لديه قيم

الرسوخ الوظيفي عالية يملك روابط متداخلة، سواء ببيئة العمل أو خارجها ويواجه صعوبة بالغة في ترك المنظمة أو المجتمع

(Mitchell et al., 2001; Zhang et al., 2012; Thome, 2014; Kale, 2014; Ringle, 2013, Burton et al., 2010; Cho & Ryu, 2009; Reitz & Anderson, 2011).

وعرفه (Mitchell&Lee,2001) بأنه عقد متعدد الأبعاد والذي يركز على العوامل التي تجعل الفرد راغبًا في البقاء في عمله، وتنقسم إلى عوامل داخل العمل وعوامل أخرى اجتماعية يتم تنميتها خلال فترة زمنية معينة.

كما يمثل الرسوخ الوظيفي درجة ارتباط العاملين بعملهم ويتوقف ذلك على عوامل داخل العمل (تنظيمية)، وعوامل خارج العمل (مجتمعية) (Lee et al.,2004)

بينما عرف (Mitchell et al.,2001;Yangh et al.,2011) الرسوخ الوظيفي بأنه عبارة عن العوامل النفسية والاجتماعية والمالية المؤثرة على الاحتفاظ بالموظفين وهي عوامل متعلقة بالعمل مثل العلاقات مع زملاء العمل، والمواءمة بين مهارات الشخص ومتطلبات العمل، وأنشطة خدمة المجتمع التي تكون تحت رعاية المنظمة وعوامل غير متعلقة بالعمل مثل العوامل الشخصية والالتزامات تجاه الأسرة والمجتمع.

ويضيف (Cho&Son,2012) بأن الرسوخ الوظيفي يمثل انعكاس لقرارات الموظف بالمشاركة في أعمال الشركة بشكل مستمر وموسع، وهو بهذا يحرك الاهتمام وراء ترك العمل الناجم عن عدم الرضا الوظيفي بمعنى أن الرسوخ الوظيفي بناء لاستبقاء الموظفين أو مكافحة الانسحاب.

### وتتمثل الجوانب الحاكمة للرسوخ الوظيفي وفقًا لكل من

(Mitchell et al.,2001, Lee et al.,2004; Thome,2014; Eady,2014; Cho & Ryu, 2009; Malloi et al.,2007, Nafei,2015) إلى الآتي:

- 1- إلى أي مدى يكون الأفراد لديهم روابط مع بعضهم البعض ومع أنشطة المنظمة؟
  - 2- إلى أي مدى تكون وظائف الأفراد ومجتمعاتهم متناسب مع الجوانب الأخرى من حياتهم؟
  - 3- مدى سهولة كسر الروابط الموجودة بين الأفراد ومنظماتهم ومجتمعاتهم. أي ما هي التضحيات التي يقدمها الأفراد في حالة ترك العمل أو ترك مجتمعهم؟
- وهذه الجوانب الثلاثة تمثل أبعاد الرسوخ الوظيفي وهي الروابط والمواءمة والتضحية.

ويرى الباحث أن تعريف (Mitchell et al.,2001) هو الأرجح حيث إن العديد من الدراسات تبنته، حيث عرف الرسوخ الوظيفي بأنه مجموعة واسعة من التأثيرات النفسية والمالية والاجتماعية لاستبقاء الموظفين، وأنه تطوير عقد جديد لتوضيح صورة أشمل من علاقة العمال وأصحاب العمل وعادة ما ينعكس في صورة الرضا والالتزام، وغالبًا ما يتم تشبيه الرسوخ الوظيفي بشبكة يظل فيها الإنسان عالقًا وتمثل النواحي الهامة للرسوخ الوظيفي في مدى توافر علاقات مع الأشخاص الآخرين والأنشطة المختلفة، ومدى مواءمة فرص العمل والمجتمعات مع جوانب الحياة الأخرى الخاصة بالعمال، وصعوبة التضحية بالعلاقات عند ترك العمل، وخاصة في حالة الانتقال فعليًا من سكن لآخر.

#### ب- الأبعاد :

توصلت دراسة (Mitchell et al.,2001) إلى أن الرسوخ الوظيفي يتكون من ثلاثة أبعاد رئيسية وستة أبعاد فرعية وقد اتفقت معها العديد من الدراسات مثل: (Giosan,2003;Lee et al.,2004;Wijayanto&Kismono,2004; Hottom et al.,2006; Besich, 2005; Ramesh, 2007; Cho & Ryu, 2009 ;Zhang et al., 2012; Robinson,2014;Thome,2014; Ringle,2013; Allen,2006; Sekiguchi et al.,2008; burton et al.,2010; Berrios - Ortiz, 2012; Cheng,2013; Cho&Son,2012; Felps et al, 2009; Yancey,2009; Biddle, 2010; Harris et al., 2011; Karatepe & Shahriari, 2012; Mallol et al., 2007; Ng & Feldman, 2010; Ng&Feldman,2011; Ng&Feldman,2013; Reltz & Anderson, 2011; Reitz et al.,2010; Vidyarthi,2010; Nguyen,2010; Yang et al., 2011; Hrris et al.,2011; cheng, 2014; Eady, 2014; Hamlin, 2013; Eady, 2014; Nafei,2015).

ويمكن عرض هذه الأبعاد كالاتي:

#### 1- المواءمة:

عرف (Mitchell&Lee.,2001) المواءمة بأنها التوافق بين العاملين وعملهم، وأنها شعور عام للفرد يرى الصلاح للعمل، وبشكل أكثر تفصيلاً كلما كانت هناك مواءمة أفضل بين العاملين وعملهم والمجتمع كلما قلت احتمالية ترك العاملين للعمل، وبالتالي فإن المواءمة الجيدة داخل وخارج العمل تؤدي إلى الاحتفاظ بالعاملين ورسوخهم.

تعرف المواءمة على أنها ارتياح الموظف وتوافقه مع المنظمة ومع البيئة (Mitchell et al., 2001). كما تعني مقدار التوافق الذي يشعر به الموظف مع الشركة والمنظمة والمجتمع الذي ينتمي إليه (Cho&Son,2012).

ووفقًا لنظرية الرسوخ الوظيفي فإن القيم الشخصية للموظف وأهدافه المهنية وخطته للمستقبل لا بد أن تتناسب مع ثقافة المنظمة ومتطلبات وظيفته الحالية (المعارف والمهارات والقدرات المطلوبة لأداء العمل) بالإضافة إلى ذلك فإنها لا بد أن تتناسب مع المجتمع والبيئة المحيطة. ويفترض أنه كلما زاد هذا التناسب كلما زاد ارتباط الفرد بالمنظمة مهنيًا وشخصيًا (Mitchell et al., 2001; Holtom et al., 2006; Cho & Ryu, 2009; Cho & son, 2012, Reitz & Anderson, 2011)

بينما عرف (Ramesh,2007) المواءمة بأنها درجة التوافق بين مصالح الفرد والمنظمة، داخل العمل وخارجه أو بعبارة أخرى، المواءمة تعني التوافق بين العامل والعمل أو التوافق بين العامل وما يحدث خارج العمل على سبيل المثال، يوجد مستوى مرتفع من المواءمة التنظيمية عندما يكون العامل صديق للبيئة التي يعمل بها والعمل داخل منظمة مما ينعكس بشعور جيد لدى العامل، كما يوجد مستوى مرتفع من المواءمة المجتمعية عندما يسكن العامل في مجتمع يتيح له مشاهدة الكثير من وسائل الترفيه، والموسيقى، والانضمام لممارسة الرياضة. فكلما ارتفع مستوى المواءمة كلما ارتفع مستوى ثقة العامل بنفسه وشعوره بأنه جزء من المنظمة.

كما عرف (Reitz&Anderson,2011) المواءمة بأنها مستوى الرفاهية أو التوافق الذي يحصل عليه العامل عند عمله في منظمة ما والعمل داخل مجتمع محدد.

**وتنقسم المواءمة إلى مواءمة مجتمعية ومواءمة تنظيمية وذلك كما يلي:**

### **المواءمة المجتمعية Community fit:**

تعرف المواءمة المجتمعية بأنها المواءمة المتصورة بين العاملين والمجتمع أو البيئة المحيطة على سبيل المثال، المواءمة مع الطقس المحلي، وثقافة المجتمع، وسائل الترفيه، السياسات، والأنشطة الدينية. وكلما زادت المواءمة بين العاملين والمجتمع، كلما قل احتمال البحث عن وظيفة أخرى لتترك الوظيفة الحالية (Yao et al., 2004)

ويرى (Mitchell&Lee.,2001) أن العوامل المؤثرة على المواءمة خارج العمل قد تتمثل في نوع وحجم المدينة التي يعمل فيها العاملين، الموقع، المناخ، وسائل الراحة والأنشطة المتوفرة، فكل هذه العوامل تصبح ذات أهمية عند اتخاذ قرار ترك العمل.

كما أوضح (Mailoi et al.,2007) أنه بالرغم من وجود عدة عوامل تؤثر على المواءمة التنظيمية فليس من الضروري أن يؤثر كل عامل بمفرده في بقاء العاملين ولكنها مجتمعة تمثل عاملاً مؤثراً على المواءمة التنظيمية، ومن ثم بقاء العاملين، كما أن هذه العوامل تختلف في تأثيرها من مكان أو مجتمع لآخر وتتمثل تلك العوامل في الطقس، وسائل الراحة والثقافة العامة، والأنشطة الخارجية (مثل صيد الأسماك)، والمناخ الديني والسياسي، والأنشطة الترفيهية (مثل الجامعة، والرياضة، الموسيقى).

ووصفت المواءمة المجتمعية على أنها المواءمة المدركة من قبل الفرد بينه وبين المجتمع الذي يعيش فيه وهذا يتضمن المواءمة المدركة بين الفرد وبين ثقافة مجتمعه، وكيف يستمتع بالمناخ داخل المجتمع، ووسائل الراحة المتاحة التي يقدمها الموقع الجغرافي الذي يعيش فيه (Mitchell et al.,2001; Ringle,2013).

كما توصلت دراسة (Giosan,2003) إلى وجود ارتباط إيجابي بين أنماط الشخصية (نمطي الانبساطية والتوافق) وبين المواءمة المجتمعية، وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباط سلبية بين الضمير كأحد أنماط الشخصية والمواءمة المجتمعية وفسرت ذلك بأنه- في المدن الكبيرة- الجهود المبذولة من الفرد ربما لا يعترف بها المجتمع، وبالتالي يشعر الفرد أن جهوده تقدر بأقل من قيمتها. كما وجدت الدراسة أيضاً أن المواءمة المجتمعية تتأثر بالفرص المدركة للقاء القرين في المجتمع.

وتوصل (Eady,2014) إلى وجود ارتباط معنوي سلبي بين المواءمة المجتمعية ونوايا ترك العمل. ويتفق معه (Kale,2014)، حيث توصل إلى وجود علاقة معنوية إيجابية بين المواءمة المجتمعية ونوايا البقاء بالعمل لدى شركات تسيير الأعمال في الهند. وهذا عكس ما توصلت إليه دراسة (Besich,2005)، حيث اختبرت المواءمة المجتمعية بنوايا ترك العمل في الولايات المتحدة والهند لكنها لم تجد العلاقة معنوية في أي من البلدين.

### المواءمة التنظيمية:

تعرف المواءمة التنظيمية على أنها الانسجام والتوافق المدرك بين قيم الفرد وأهدافه وبين المنظمة، وكلما زادت كلما زاد ارتباط الفرد بالمنظمة. وكلما صعب عليه ترك العمل (Ringle,2013).

وترى دراسة (Giosan,2003) أن الأفراد الذين يكون لديهم روح التحدي يرتفع لديهم مستوى المواءمة التنظيمية ربما لأن هذا يشبع لديهم هذه الحاجة. وأيضاً يرتفع مستوى المواءمة التنظيمية لدى الأفراد التوافقين، حيث يكون لديهم كثير من الأصدقاء في العمل مما يجعلهم ينظرون إلى العمل على أنه بيتهم الثاني ومن ثم تزيد لديهم المواءمة التنظيمية. كما توصلت الدراسة إلى أن



الموامة التنظيمية تنخفض لدى الأفراد المهتمين بالعوائد المالية بشكل كبير. وأيضاً تتأثر الموامة التنظيمية إيجابياً بإدراك الفرد للدعم التنظيمي، والاستثمار الوظيفي. بينما تتناسب سلبياً مع عدد بدائل العمل المتاحة للفرد.

أما عن علاقة الموامة التنظيمية بدوران العمل فقد وجدت العديد من الدراسات علاقة معنوية سلبية بين الموامة التنظيمية وبين نوايا ترك العمل، حيث كلما كان الفرد متلائم مع المنظمة وثقافتها وجماعة العمل بها كلما يميل إلى الاستمرار في العمل لديها كما أن عدم ملائمة الفرد للمنظمة ولعلمه سوف يؤدي إلى الانسحاب الوظيفي (Besich,2005). وأيضاً توصل (Ramesh,2007) إلى أن الموامة التنظيمية تعد من أهم الأبعاد تأثيراً في معدل دوران العمل في كل من الولايات المتحدة والهند. وتوصل (Eady,2014) إلى وجود علاقة معنوية سلبية بين الموامة التنظيمية ونوايا ترك العمل في الولايات المتحدة. ويتفق معه (Kale,2014)، حيث توصل إلى وجود علاقة معنوية إيجابية بين الموامة التنظيمية ونوايا البقاء في العمل في شركات تسيير الأعمال بالهند.

وأيضاً توصلت دراسة (Cho&Ryu,2009) إلى أن الموامة التنظيمية ترتبط إيجابياً بسلوكيات المواطنة التنظيمية، كما وجدت أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تتوسط العلاقة الإيجابية بين الموامة التنظيمية والأداء والهوية التنظيمية، وتتوسط العلاقة السلبية بين الموامة التنظيمية ونوايا ترك العمل. وتوصل دراسة (Yancey,2009) إلى أن الموامة التنظيمية تتوسط العلاقة بين الرضا الوظيفي والمدة التي قضاها الموظف في العمل بالمنظمة وبدون الموامة التنظيمية لا يكون هناك علاقة معنوية بين الرضا والمدة التي قضاها الموظف في العمل. وأيضاً العلاقة بين الرضا الوظيفي ونوايا ترك العمل ستكون أقوى عندما تتوسطها الموامة التنظيمية.

وتوصلت دراسة (Ringl,2013) إلى وجود علاقة معنوية إيجابية بين الموامة التنظيمية والارتباط الوظيفي. كما توصلت دراسة (Robinson et al.,2014) إلى وجود علاقة معنوية إيجابية بين الموامة التنظيمية والالتزام التنظيمي. وأيضاً توصلت دراسة (Nafei,2015) إلى وجود علاقة بين الموامة التنظيمية والتهمك التنظيمي والأداء.

عرف (Mitchell et al.,2001) الموامة التنظيمية بأنها مستوى التوافق بين العاملين والمنظمة، مثلاً، التوافق بين قيم وأهداف العاملين والمنظمة، وتتمثل العوامل المؤثرة في الموامة التنظيمية في التوافق بين العاملين وثقافة المنظمة، والتطلعات المهنية، وقيم المنظمة والخطط، ومرونة العلاقة بين العاملين وجدولة الإنتاج، كما أضاف (Reitz&Anderson,2011) عوامل أخرى تؤدي إلى الموامة التنظيمية مثل المعارف، والمهارات، والمتطلبات اللازمة لأداء الوظيفة.

وتفترض نظرية الرسوخ الوظيفي أن العاملين الذين يشعرون بأن المهارة، والموهبة الخاصة بهم ستوفر لهم الاستقلالية، والسلطة، والمسؤولية سوف يحققون مستويات مرتفعة من المواءمة التنظيمية (Holtom et al.,2006).

## 2- الروابط:

عرف (Mitchell et al.,2001;Lee et al.,2004) الروابط بأنها الاتصالات الرسمية وغير الرسمية فيما بين العاملين والمؤسسة أو أشخاص آخرين، أي عدد الاتصالات (غير الرسمية و الرسمية) التي يبنها الفرد مع المجتمع المحيط والمنظمة التي يعمل بها، كما يلاحظ أن العلاقات فيما بين العاملين والمنظمة قد تشمل الاتصالات مع أفراد أو مجموعات داخل المنظمة، بينما أن العلاقات الخاصة بالمجتمع تشمل مجموعة من الاتصالات مثل الاتصالات مع أسر العاملين والأصدقاء غير العاملين في المنظمة. فهناك علاقات موجودة بالمنظمة مثل الروابط بين العاملين لفريق عمل واحد وهناك علاقات موجودة بالمجتمع الواحد مثلا الأقارب والأصدقاء والفئات الاجتماعية، وكلما زادت هذه الروابط بين الأفراد وبعضهم أو بينهم وبين المنظمة كلما كان الفرد مرتبطًا بالعمل، حيث أن المشرفين والهيئات (العمال) فريق واحد.

وقد وصف (Abelson,1987) الروابط بأنها التأثيرات الاجتماعية الرسمية وغير الرسمية بين العاملين والمنظمة، وفرق العمل، وأصدقائهم، والمجتمع. ويمكن للفرد تصور هذه الروابط كشبكة من العلاقة تربطه بالأصدقاء، والعائلة، وفرق العمل، وجماعات المجتمع، وبالتالي فإن العدد الهائل من هذه الروابط يعد عاملاً مهمًا جدًا لبقاء العامل في وظيفته، وبشكل أكثر وضوحًا قد تكون بعض الروابط أكثر أهمية من الأخرى (Mitchell&Lee.,2001).

وتنقسم الروابط إلى روابط مجتمعية وروابط تنظيمية كما يلي:

### الروابط المجتمعية:

تتمثل الروابط المجتمعية في الأنشطة، والعلاقات، والعوامل البيئية التي يمكن أن تؤثر على نية العاملين للبقاء بالعمل وتختلف هذه العوامل من بيئة لأخرى. على سبيل المثال أماكن العبادة، والأنشطة الترفيهية التي تتواجد بالمجتمع محل عمل المنظمة، كما أن بعض المنظمات لديها سياسات مبتكرة لدعم وتنشيط الروابط المجتمعية، على سبيل المثال مساعدة العاملين في شراء مسكن، والتخفيضات التي تمنحها المنظمة للمجتمع على السلع والخدمات، وتخصيص المنظمة يومًا مجانيًا لتقديم خدماتها للمجتمع (Young,2012).

بينما عرفها (Wilson,2010) بأنها الروابط التي تتمثل بصفة أساسية في العلاقات مع العائلة، والأصدقاء داخل المجتمع المحلي الذي تتواجد فيه المنظمة، كما أن العاملين المتزوجين والمقيمين بالبيئة التي توجد بها المنظمة يصبحون أكثر رسوخاً.

وتؤكد دراسة (Ramesh&Gelfand,2010) أنه كلما كان هناك عائلات للعاملين وروابط اجتماعية أكثر كلما قل احتمالية تركهم للعمل، فترك العاملين المنظمة في هذه الحالة يعد قراراً في غاية الصعوبة.

وعرفها (Hamlin,2013) بأنها الروابط الاجتماعية داخل المجتمع المحلي وتتمثل في العلاقات مع العائلة، والأقارب، والأصدقاء داخل المجتمع أو الارتباط بالنشاطات الاجتماعية مثل أماكن العبادة والهوايات الموجودة بالمجتمع.

وأوضحت دراسة (Mallol et al.,2007; Mitchell et al.,2001) أن زيادة الروابط الاجتماعية بين زملاء العمل من خلال الاستغراق في العمل داخل مجموعات العمل بالمنظمة، واتساع وتكامل الشبكة الاجتماعية سيؤدي إلى تعزيز الروابط بين العاملين والمنظمة مثلاً الأفراد الذين يشتركون بشكل دائم مع فرق العمل داخل المنظمة، والعاملين الذين يعتمد عليهم زملائهم فنجاز عملهم، ومن لديه العديد من الأصدقاء داخل العمل.

والروابط المجتمعية هي الروابط الاجتماعية التي يكونها الأفراد مع من يعيشون معهم في نفس المنطقة الجغرافية. مثلاً ربما يكون للفرد مجموعة من الأصدقاء يلتقون بشكل مستمر أو ربما يكون لديه بعض أفراد عائلته على مسافة قريبة من منزله. ويفترض أنه كلما زاد عدد الروابط المجتمعية التي يكونها الفرد كلما زاد صعوبة تخليه عن هذه الروابط وتركه المجتمع (ringlet,2013).

ويرى (Giosan,2003). ويرى (Giosan,2003) أنه كلما زاد عمر الفرد وزاد عدد الأطفال في الأسرة كلما زادت قوة ارتباط الفرد بمجتمعه.

ويؤكد (Ramesh,2007) على أهمية الروابط المجتمعية في التنبؤ بدوران العمل في الهند مقارنة بالولايات المتحدة. بينما وجد (Eady,2014) علاقة معنوية سلبية ضعيفة بين الروابط المجتمعية ونوايا ترك العمل في الولايات المتحدة. وتوصل إلى نفس النتيجة (Kale,2014)، حيث وجد علاقة معنوية إيجابية ضعيفة بين الروابط المجتمعية ونوايا البقاء في العمل في شركات تسيير الأعمال في الهند.

## الروابط التنظيمية:

هي العلاقات الرسمية وغير الرسمية التي يكونها الفرد مع زملائه أو أي فرد بالمنظمة والتي تنشأ بطبيعتها عن طريق العمل لدى المنظمة (Ringle,2013)، واختبرت عدة دراسات قدرة الروابط التنظيمية كأحد أبعاد بناء الرسوخ الوظيفي على التنبؤ بدوران العمل. وتوصلت الدراسات لوجود علاقة ارتباط معنوية سلبية بين الروابط التنظيمية ونوايا ترك العمل، حيث توصل (Besich,2005) إلى أن العلاقات والروابط التي يكونها الفرد مع فرق وجماعات العمل هي التي تؤدي إلى زيادة الرسوخ الوظيفي وليس فقط تفاعلات العمل اليومية مع الزملاء وبالتالي أكد على أهمية فرق العمل في زيادة هذه الروابط. واتفق مع ذلك (Ramesh,2007)، حيث توصل إلى أن الروابط التنظيمية من أهم الأبعاد في التنبؤ بدوران العمل في الهند مقارنة بالولايات المتحدة. وتوصل (Eady,2014) إلى أن هناك علاقة معنوية سلبية ضعيفة بين الروابط التنظيمية ونوايا ترك العمل بالولايات المتحدة.

وتوصل (Kale, 2014) إلى وجود علاقة معنوية إيجابية بين الروابط التنظيمية ونوايا البقاء في العمل لدى العاملين بشركات تسيير الأعمال في الهند.

وتوصلت دراسة (Cho&Ryu,2009) إلى أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تتوسط العلاقة الإيجابية بين الروابط التنظيمية والأداء والهوية التنظيمية، وتتوسط العلاقة السلبية بين الروابط التنظيمية ونوايا ترك العمل. كما أن الروابط التنظيمية تتوسط العلاقة بين الرضا الوظيفي ونوايا ترك العمل وبدون الروابط التنظيمية لا تكون العلاقة بين الرضا ونوايا ترك العمل معنوية (Yancey,2009).

كما ترتبط الروابط التنظيمية بعلاقة معنوية إيجابية بالارتباط الوظيفي، حيث كلما زادت الروابط التي يمتلكها الفرد بالعمل كلما ارتفعت لديه قيم الارتباط الوظيفي (Ringle,2013). وأيضاً توجد علاقة معنوية إيجابية بين الروابط التنظيمية وبين الالتزام التنظيمي.

وتوصلت دراسة (Nafei,2015) لوجود علاقة معنوية بين معنوية بين الروابط التنظيمية والتحكم التنظيمي والأداء لدى العاملين محل الدراسة.

تتمثل الروابط التنظيمية في العلاقات بين الأفراد داخل المنظمة التي يعملون بها، على سبيل المثال العلاقات بين زملاء العمل، وبين العاملين داخل فريق عمل واحد (Mallol et al.,2007).

كما أن هذه الروابط التنظيمية قد تكون رسمية وغير رسمية، وتتمثل الروابط التنظيمية الرسمية في الانضمام إلى مجموعة عمل معينة، والروابط المهنية التي يكتسبها الأفراد خلال المنظمة أو الصناعة التي يعملون بها، بينما تتمثل الروابط التنظيمية غير الرسمية في أصدقاء

العمل، والمعارف التي يكتسبها العاملون داخل العمل (Wilson, 2010). فكلما ارتفع مستوى الروابط داخل المنظمة كلما أدى ذلك إلى رسوخ العاملين داخل المنظمة (Feldman and Ng.,2007).

وتوصلت دراسة (Maertz et al.,2012) إلى أن العاملين يكون لديهم ارتباط قوي بالمنظمات ذات المكانة الجيدة، ويزداد الارتباط بالمنظمات ذات المكانة القوية، حيث إن الارتباط بها جزء من هويتهم الشخصية التي تمنحهم مكانة بالمجتمع، ومن هنا فإن العاملين الذين لديهم شعوراً إيجابياً تجاه منظماتهم يصبحون أكثر ارتباطاً بالمنظمة مما ينتج عنه تحسين رؤيتهم لهويتهم الشخصية، كما أن زيادة الارتباط بالمجتمع أو الموقع الجغرافي سيؤدي إلى زيادة الارتباط بالمنظمة.

**3- التضحية:**

تعرف التضحية على أنها التكلفة المدركة للمنافع المادية والنفسية التي يمكن خسارتها نتيجة ترك العمل. مثال ذلك عندما يترك أحد الأفراد المنظمة ينتج عن ذلك بعض الخسائر مثل افتقاد زملاء العمل، أو ترك أعمال كان يهتم بها، أو حتى مزايا مالية سوف يفقدها. وكلما زادت تضحية الموظف عند ترك العمل أي زادت الأشياء التي سوف يفقدها إذا ترك العمل كلما زادت صعوبة إنهاء عمله في المنظمة (Mitchell et al.,2001).

ويعرفها (Cho&Son,2012) على أنها التكلفة المدركة المادية والنفسية التي يتكبدها الفرد عند ترك الوظيفة الحالية وهي بذلك تعد تكلفة الفرصة البديلة لترك العمل. كما عرف (Ramesh,2007) التضحية بأنها كل المنافع التي يتخلى عنها العامل عند ترك العمل، أو بصيغة أبسط كل المنافع المادية أو النفسية المتاحة حالياً أو التي ستتوافر مستقبلاً والتي سيخسرها العامل عند مغادرته للعمل. فعلى سبيل المثال، التخلي عن فرص الترقية، ومغادرة الجيران.

وتنقسم التضحية إلى بعدين فرعيين هما التضحية التنظيمية والتضحية المجتمعية ويمكن توضيح الفرق بينهما فيما يلي:

### **التضحية التنظيمية:**

تتأثر التضحية التنظيمية إيجابياً بإدراك الفرد للدعم الإشرافي والقابلية لانتقال المهارات والخبرات ولكنها تتأثر سلبياً بعدد البدائل كلما زادت بدائل العمل المتاحة أمام الفرد كلما شعر بانخفاض التضحية التنظيمية (Giosan,2003).

وترتبط التضحية التنظيمية مباشرة بدوران العمل، حيث وجدت العديد من الدراسات علاقة معنوية سلبية بين التضحية التنظيمية ونوايا ترك العمل، حيث يرى (Besich,2005) أن الرواتب

المرتفعة والمعاشات الجيدة والعلاوات السنوية طريقة جيدة لتحفظ المنظمة بأفضل موظفيها. ويتفق معه (Eady,2014)، حيث توصل إلى ان التضحية التنظيمية ترتبط سلبياً بنوايا ترك العمل في الولايات المتحدة. ويتفق معه (Kale, 2014)، حيث وجد علاقة معنوية إيجابية قوية بين التضحية التنظيمية ونوايا البقاء في العمل.

وتوصلت دراسة (Cho&Ryu,2009) إلى أن التضحية التنظيمية ترتبط إيجابياً بسلوكيات المواطنة التنظيمية. كما وجدت أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تتوسط العلاقة الإيجابية بين التضحية التنظيمية والأداء والهوية التنظيمية، وتتوسط العلاقة السلبية بين التضحية التنظيمية ونوايا ترك العمل. وأيضاً توصلت دراسة (Cho&Son,2012) إلى أنه كلما زادت التضحية التنظيمية كلما زاد الرضا عن الوظيفة الحالية وزاد الرضا عن مجال العمل وقلت نوايا ترك العمل.

وتوصلت دراسة (Ringl,2013) إلى وجود علاقة معنوية إيجابية بين التضحية التنظيمية والارتباط الوظيفي، فكلما زاد إدراك الفرد للتضحيات التي يقوم بها إذا ترك المنظمة كلما زاد الارتباط الوظيفي لديه. وأيضاً توصلت دراسة (Nafei,2015) إلى وجود علاقة معنوية بين التضحية التنظيمية وبين كل من التهكم التنظيمي والأداء.

تمثل التضحية التنظيمية خسارة المنافع المادية والمعنوية المتاحة حالياً والمتوقع وجودها مستقبلاً، فعند ترك العمل بالمنظمة سوف يفقد العامل كل هذه المزايا، كما أن المنافع المادية مثل حصص المشاركة في الأسهم أو ما يسمى خطط المنافع قد تدفع العامل للبقاء في العمل (Mitchell & Lee, 2001).

وقد تأخذ التضحية التنظيمية العديد من الأشكال مثلاً: صعوبة حصول العامل على وظيفة مماثلة للوظيفة التي تركها، فعلى الرغم من تواجد العديد من أشكال التضحية التنظيمية غير الواضحة فيجب على العاملين الأخذ في الحسبان بعض صور التضحية التنظيمية غير الواضحة على سبيل المثال، قيود ومزايا التقاعد التي لا يمكن تعويضها عند الانتقال إلى وظيفة جديدة، بالإضافة إلى ذلك فقدان المنافع الصحية، والعلاقات مع زملاء العمل، والفوائد التعليمية، وفرص الترقى، وقرب وسائل الراحة من موقع العمل، وفقدان الأمن (Young,2012).

#### - التضحية المجتمعية:

توصف التضحية المجتمعية بأنها التضحية المدركة التي لا بد أن يتكبدها الفرد في حالة تركه للمجتمع الذي يعيش فيه. فلو أن أحد الموظفين يريد ترك المجتمع الذي يعيش فيه من أجل الحصول على عمل في منطقة جغرافية أخرى فربما يحتاج إلى بيع منزله، أو ترك شيء عزيز عليه في المجتمع، أو فقدان العلاقات الاجتماعية القيمة، أو ترك وسائل مواصلات مريحة في هذا المجتمع، أو

فقدان العلاقات الاجتماعية القيمة، أو ترك وسائل مواصلات مريحة في هذا المجتمع (Ringle,2013). كما يمكن التنبؤ بالتضحية المجتمعية من خلال الفرص المدركة للقاء القرين في المجتمع (Gisosan,2003).

وتوصل (Eady,2014) إلى وجود علاقة معنوية سلبية بين التضحية المجتمعية ونوايا ترك العمل في الولايات المتحدة. ويؤديه في نفس النتيجة (Kale,2014)، حيث وجد علاقة معنوية إيجابية بين التضحية المجتمعية ونوايا البقاء في العمل. وهذا عكس ما توصل له (Besich,2005)، حيث لم يجد علاقة معنوية بين التضحية المجتمعية ونوايا ترك العمل في الهند والولايات المتحدة.

تعرف التضحية المجتمعية بأنها "المنافع المادية والمعنوية التي يفقدها العاملون في حالة ترك العمل في مجتمع ما (Yao et al.,2003)، على سبيل المثال تتمثل منافع مجتمع ما فيما يلي: جودة المدارس، وحسن الجيرة، وسهولة التنقل من وإلى العمل، كما أن الانتقال إلى وظيفة أخرى في مكان آخر قد يؤدي إلى خسارة تلك المنافع والتي تؤثر على قرار ترك العمل أو البقاء في الوظيفة الحالية. كما تظهر التضحية المجتمعية عندما تتطلب الوظيفة الجديدة الانتقال إلى مكان آخر للقرب منها، فغالبًا قد تمثل التضحية بالمجتمع والانتقال إلى مجتمع آخر مستوى مرتفع من الخسارة التي يتحملها العالم (Young,2012).

ويرى الباحث أن المجتمع هو من يجعل العامل يقدم التنازلات، فإذا كان المجتمع الذي يعيش فيه جيدًا سيتحمل العامل أية معوقات داخل عمله من أجل عدم التضحية به وتركه والانتقال إلى غيره وفقدان ما به من زملاء، وأقارب، ووسائل ترفيه، وثقافة مجتمعية قد يصعب تعويضها.

### **ب- الدراسات السابقة للرسوخ:**

توجد أيضا عدة دراسات تناولت الرسوخ الوظيفي كمتغير تابع، ولذا سيقوم الباحث يعرض بعض هذه الدراسات من حيث الغرض منها، ونتائجها كما يلي:

دراسات خاصة بنوايا ترك العمل كأحد مخرجات العلاقة التبادلية بين القائد والعضو، وقد أثبتت العلاقة بينهما العديد من الدراسات مثل

(Gerstner & Day, 1997; Harris, 2004; Harris et al.,2005; Morrow et al., 2005; Ansari at al., 2007; Ballinger et al., 2010; Dulebohn et al.,2012) وعندما تم تقديم الرسوخ الوظيفي من قبل (Mitchell et al.,2001) كبناء يمكن من خلاله التنبؤ بنوايا ترك العمل كان من الطبيعي أن يحاول الباحثين دراسة العلاقة بين التبادل بين القائد والعضو والرسوخ الوظيفي باعتبار أن كليهما يؤثر على نوايا ترك العمل، كما أن (Mitchell et

(al.,2001) افترض أن الرسوخ الوظيفي يتأثر بالعلاقة بين الموظف والمشرّف المباشر له، حيث أنه كلما كانت العلاقة جيدة كلما زاد الرسوخ الوظيفي وكان على الباحثين التأكيد من مثل هذا الافتراض.

كما أن وجود علاقة بين التبادل بين القائد والعضو والرسوخ الوظيفي تعد منطقية لعدة أسباب هي:

1- أن العلاقة التبادلية مرتفعة الجودة تعتمد على الثقة والاحترام المتبادل بين القائد والعضو وهذا الارتباط بين القائد والعضو ربما ينتج عنه مزيد من ارتباط الموظف بالمنظمة وشعوره بالرسوخ الوظيفي (Gerstner&Day, 1997).

2- العلاقة الجيدة بين القائد والعضو تقوم على حرية التفاوض والمرونة التي يعطيها القائد للعضو لإجراء تعديلات على المهام المكلف بها (Chiu,2014; Ihidero,2012) وهذا يجعل العضو يختار المهام التي تلائم مهاراته ورغباته مما يزيد من المواءمة التنظيمية لدى الفرد، وبالتالي زيادة الرسوخ الوظيفي.

3- الأفراد الذين يطورون علاقات مرتفعة الجودة مع القائد يحصلون على مزيد من الموارد المتاحة للقائد ومزيد من المكافآت والفرص ويملكون مزيد من المعلومات (Northouse,2013) حيث يعرف (Zagenczyk et al.,2013) العلاقة التبادلية بأنها درجة الدعم العاطفي وتبادل الموارد القيمة بين المشرّف والمرؤوس. ويعرفها (Sun et al.,2013) بأنها العلاقة الثنائية التي تتصف بالثقة والاتصالات المفتوحة ومشاركة المعلومات بين القائد والمرؤوسين، وبالتالي ترتفع التكلفة المدركة للفوائد المادية والنفسية التي يمكن خسارتها نتيجة ترك العمل وهو ما يعرف بالتضحية وكلما زادت التضحية كلما زاد الرسوخ الوظيفي لدى الفرد.

4- العلاقة التبادلية مرتفعة الجودة تجعل الأفراد قريبين من شبكة العلاقات الخاصة بالقائد وهو ما يزيد من الروابط التي يكونها الفرد داخل أو حتى خارج المنظمة مما يزيد من رسوخه الوظيفي. وبدأت الدراسات التي تناولت العلاقة بين التبادل بين القائد والعضو والرسوخ الوظيفي بدراسة (Harris,2004)، حيث قام بدراسة الرسوخ الوظيفي التنظيمي على أنه أحد مخرجات العلاقة التبادلية بين القائد والعضو وتناول ثلاثة أبعاد فقط للعلاقة التبادلية وهي العاطفة والولاء والاحترام المهني، ووجد أن أكثر الأبعاد تأثيرًا في الرسوخ التنظيمي هو الولاء وهذا من وجهة نظر الأعضاء فقط وليس القادة، كما وجد أن العلاقة بين العاطفة والرسوخ التنظيمي ليست معنوية، سواء من وجهة نظر القادة أو الأعضاء.



كما تناولت دراسة (Sekiguchi et al.,2008) الدور الوسيط للرسوخ الوظيفي في العلاقة بين التبادل بين القائد والعضو وكل من الأداء وسلوكيات المواطنة التنظيمية، ووجدت تأثير وسيط للرسوخ الوظيفي في العلاقة بين التبادل بين القائد والعضو والأداء فقط ولم تكن العلاقة معنوية في حالة سلوكيات المواطنة التنظيمية.

أيضًا اختبرت دراسة (Bowman,2009) الدور الوسيط للرسوخ الوظيفي في العلاقة بين التبادل بين القائد والعضو ونوايا ترك العمل وسلوكيات البحث عن عمل ووجدت العلاقة معنوية. وتناولت الدراسة العلاقة التبادلية القائد والعضو على أنها ذات بعد واحد.

ثم قام (Harris et al.,2011) بدراسة الدور الوسيط للرسوخ الوظيفي التنظيمي في العلاقة بين التبادل بين القائد والعضو وبين كل من الرضا الوظيفي ونوايا ترك العمل ودوران العمل الفعلي ووجدت علاقة معنوية. وعلى الرغم من تناول الدراسة للعلاقة التبادلية من خلال المقياس متعدد الأبعاد إلا أنه لم تدرس تأثير أبعاد العلاقة التبادلية على الرسوخ الوظيفي.

ومن العرض السابق يتضح أن الدراسات التي تناولت العلاقة التبادلية بين القائد والعضو والرسوخ الوظيفي قد تناولت العلاقة التبادلية على أنها ذات بعد واحد مثل: (Sekiguchi et al.,2008; Bowman,2009)

واقترنت على الرسوخ الوظيفي التنظيمي فقط ولم تتناول الرسوخ الوظيفي المجتمعي مثل: (Harris,2004;Harris et al.,2011). ومن هنا ينشد الباحث بالإضافة إلى أدبيات العلاقة التبادلية على أنها متعددة الأبعاد وإيجاد تأثير هذه الأبعاد على الرسوخ الوظيفي بشقيه التنظيمي والمجتمعي.

توصلت دراسة (Giosan,2003) والتي كانت تهدف إلى تحديد العوامل المؤثرة على الرسوخ الوظيفي إلى أن الروابط المجتمعية يمكن التنبؤ بها من خلال عمر العاملين، وعدد الأطفال لديهم، بينما الروابط التنظيمية يمكن توقعها من خلال عمر العاملين، كما أن المواءمة التنظيمية يمكن توقعها من خلال الدعم التنظيمي والإشرافي، وعدد البدائل المتاحة داخل المنظمة، والاستثمار الوظيفي التي تلائم العاملين داخل المنظمة، وأخيرًا التضحية التنظيمية يمكن توقعها عن طريق الدعم الإشرافي المقدم، وإمكانية نقل المهارات، عدد البدائل المتاحة داخل المنظمة.

بينما توصلت دراسة (Allen,2006) والتي كانت تهدف إلى ما إذا كانت أساليب التنشئة الاجتماعية تؤثر على معدلات دوران العمالة الجديدة عن طريق جعل العاملين أكثر رسوخًا بالمنظمة إلى أن أساليب التنشئة الاجتماعية ترتبط إيجابيًا بالرسوخ الوظيفي داخل المنظمة (of-The- Job embeddedness)، بينما لا يوجد ارتباط معنوي مع الرسوخ الوظيفي خارج المنظمة (of-

(the-job embeddedness) ، كما ترتبط أساليب التنشئة الاجتماعية عكسيًا مع معدلات ترك العمل. بالإضافة إلى أن الرسوخ الوظيفي داخل المنظمة يرتبط عكسيًا مع معدلات ترك العمل، في حين لا توجد علاقة مع الرسوخ الوظيفي خارج المنظمة.

كما هدفت دراسة (Nguyen,2010) إلى معرفة تأثير ممارسات محددة لإدارة الموارد البشرية مثل (الدعم الإشرافي المقدم، والمكافآت التنظيمية، والتدريب، والعدالة التنظيمية) على الرسوخ الوظيفي، وتفسير كيفية تأثير خصائص الوظيفة مثل (تنوع المهارات، وأهمية المهام، وهوية المهمة، والاستقلالية، والتغذية المرتدة) على الرسوخ الوظيفي، بالإضافة إلى ذلك معرفة ما إذا كان الدعم التنظيمي المقدم يتوسط العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرسوخ الوظيفي أم لا، وأخيرًا تقييم العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ونية العاملين لترك العمل واتضح أن ممارسات إدارة الموارد البشرية والتي تتمثل في (المكافآت التنظيمية، فرض النمو، وعدالة الإجراءات) وخصائص الوظيفة تؤثر مباشرة على الرسوخ الوظيفي، بينما لا يؤثر الدعم الإشرافي المقدم والتدريب على الرسوخ الوظيفي، بالإضافة إلى فإن الدعم التنظيمي المقدم يتوسط العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتي تتمثل في (المكافآت التنظيمية، وعدالة الإجراءات) والرسوخ الوظيفي، وأخيرًا توصلت الدراسة إلى وجود علاقة عكسية بين الرسوخ الوظيفي ونية العاملين لترك العمل.

وتوصلت دراسة (Harris et al.,2011) والتي كانت تهدف إلى تعزيز الدراسات السابقة الخاصة بالعلاقات التبادلية بين القادة وأعضاء الفريق، والرسوخ الوظيفي عن طريق دراسة العلاقات بين هذه المتغيرات إلى أن العلاقة التبادلية بين القادة وأعضاء الفريق ترتبط ارتباطًا إيجابيًا قويًا بالرسوخ الوظيفي التنظيمي.

في حين توصلت دراسة (Sun et al.,2011) والتي تمثل الغرض منها في توفير دليل علمي يلخص العلاقة بين رأس المال النفسي والرسوخ الوظيفي وأداء العاملين إلى أن رأس المال النفسي يرتبط بشكل مباشر أو غير مباشر (بتوسيط الرسوخ الوظيفي) بالأداء. كما أن الرسوخ الوظيفي يرتبط بشكل مباشر أو غير مباشر بالأداء.

كما بحثت دراسة (Bambacas&Kulik,2013) عن العملية التي من خلالها تقوم ممارسات إدارة الموارد البشرية بجعل العاملين راسخون في أماكن عملهم وتقلل من نوايا ترك العمل. وبالتحديد القيام بتوسيط أبعاد الرسوخ الوظيفي التنظيمي (الروابط التنظيمية، والمواءمة التنظيمية، والتضحية التنظيمية) بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتي تتمثل في (تقييم الأداء، والمكافآت التنظيمية والإشرافية، وتنمية العاملين) ونية ترك العمل. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن

أبعاد الرسوخ الوظيفي التنظيمي تتوسط العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ونية العاملين لترك العمل.

وتوصلت دراسة (Bergiel et al.,2009) والتي كانت تهدف إلى ما إذا كان الرسوخ الوظيفي يتوسط العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ونية العاملين لترك العمل إلى وجود علاقة عكسية واضحة بين التعويضات، والدعم الإشرافي، وفرص النمو، والتدريب ومعدل دوران العمل عند توسيط الرسوخ الوظيفي.

**كما توصلت دراسة (Nguyen,2010) إلى وجود علاقة طردية مباشرة بين:**

- المكافآت والرسوخ الوظيفي: فهذا يعني أن المكافآت ذات قيمة للعاملين وبالتالي تجعلهم راسخون في أماكن عملهم.
- فرص الترقى والرسوخ الوظيفي: فالعاملين يكونون أكثر رسوخًا في عملهم إذا أتاحت لهم المنظمة فرص مناسبة للترقية والتطوير.
- عدالة الإجراءات والرسوخ الوظيفي: فالعاملين يكونون أكثر رسوخًا في عملهم عندما تستخدم المنظمة إجراءات ذات عدالة أكثر في توزيع مخرجاتها.

بينما الدعم الإشرافي، والتدريب والرسوخ الوظيفي، لا توجد علاقة واضحة بينهما وبين الرسوخ الوظيفي وبالتالي دعم المشرفين لا يعزز رسوخهم في عملهم وذلك عكس الدراسات السابقة، حيث إن دراسة (Nguyen,2010) قامت بدراسة تأثير عوامل أخرى بجانب الدعم الإشرافي المقدم للعاملين على عكس الدراسات الأخرى التي قامت بدراسته بمفرده، وهكذا لاختلاف ثقافة الشعب (العمالة) الفيتنامي عند ملء استمارات الاستبيان عن مدى دعم المشرفين لهم فالاستبيان السلبي عن المشرفين أمرًا غير مرغوب فيه لديهم.

بدأت الدراسات التي تتناول مقدمات الرسوخ الوظيفي بدراسة (Giosan,2003) بعنوان "مقدمات الرسوخ الوظيفي" وركزت الدراسة على اكتشاف مقدمات الرسوخ الوظيفي وأبعاده. واستخدمت الدراسة عينتين من الموظفين: العينة الأولى تتكون من 172 موظف يعملون بدوام كامل في منظمات متنوعة، والثانية 129 موظف يعملون بدوام كامل لنفس المنظمات. وأكملت العينتان سلسلة من التقارير الذاتية التي تستهدف قياس عدد من المقدمات المحتملة للرسوخ الوظيفي مع إكمال قائمة استقصاء لقياس الرسوخ الوظيفي، وتناولت الدراسة: (1) العمر. (2) الوقت الذي قضاه الموظف في العمل. (3) قوة الرابطة (Strength of attachment): ويعني بها قوة القيود الأسرية للفرد وعبر عنها بالحالة الاجتماعية للموظف. (4) عدد الأطفال لدى الموظف. (5) أنماط الشخصية: وهي العصبية، التوافق، الوعي، الاتزان العاطفي، الانفتاح على الخبرة. (6) الدافع. (7)

غموض الدور. 8) الدعم (التنظيمي والإشرافي) المدرك. 9) البدائل. 10) الاستثمارات. 11) القابلية لانتقال المهارات والخبرات. 12) فرص إيجاد أقران **Mating opportunities**. وأظهرت النتائج لكلا العينيتين أن:

- الروابط الخاصة بالمجتمع يتم التنبؤ بها من خلال العمر وعدد الأبناء.
- المواعمة الخاصة بالمجتمع يتم التنبؤ بها من عن طريق الفرص المدركة للقاء القرين في المجتمع.
- التضحية الخاصة بالمجتمع أيضًا يتم توقعها من خلال فرص لقاء القرين.
- الروابط الخاصة بالمنظمة يتم توقعها من خلال العمر.
- المواعمة الخاصة بالمنظمة يتم توقعها من خلال سمات شخصية، والدعم التنظيمي والإشرافي، وعدد البدائل المدركة، والاستثمار الوظيفي وأيضًا فرص لقاء القرين في المنظمة.
- التضحية الخاصة بالمنظمة يتم التنبؤ بها من خلال سمات الشخصية، والدعم الإشرافي المدرك والقابلية لانتقال المهارات والخبرات، وأيضًا عدد البدائل المدركة.

وقد قيم (Nguyen,2010) الدراسة السابقة وقال أنه بالرغم من أهمية الدراسة إلا أن هناك بعض المحددات لها: أولاً: فقد قدم Gisoan شرح بسيط جدًا لكيف تؤثر العوامل التنظيمية على الرسوخ الوظيفي خاصة العملية التي من خلالها تؤثر التصورات حول العمل (مثل الدعم التنظيمي المدرك والدعم الإشرافي) على الرسوخ الوظيفي. ثانيًا: لم تتناول الدراسة النوع والذي ربما يكون له تأثير على الرسوخ الوظيفي مثل (Besich,2005). ثالثًا والأهم: لم تختبر الدراسة العوامل التنظيمية الهامة مثل ممارسات الموارد البشرية وخصائص الوظيفة، حيث وجد أن ممارسات الموارد البشرية لها تأثير على قرار الموظف بالبقاء في المنظمة أو بالمغادرة مثل (Allen et al.,2003). كما وجد أن خصائص الوظيفة يمكن أن تكون متغير مؤثر على قرار الموظف بالبقاء أو مغادرة الوظيفة ملائمة له (Ehrhart,2006) ومن هنا يمكن أن يكون هناك تأثير لخصائص الوظيفة على بعد المواعمة الخاصة بالمنظمة.

وقامت دراسة (Allen,2006) باختبار العلاقة بين الأساليب التي تستخدمها المنظمة لمساعدة الموظفين على التأقلم **socialization tactics** (وهي طريقة تتبعها المنظمات لمساعدة الموظفين الجدد على التكيف ببيئة العمل واكتساب الاتجاهات والسلوكيات والمعرفة المطلوبة لأداء عملهم بشكل جيد) وبين الرسوخ الوظيفي التنظيمي. وباستخدام عينة من الموظفين الجدد توصلت الدراسة إلى أن الطرق الاجتماعية للمنظمة تساعد الموظف الجديد على أن يكون راسخًا وظيفيًا وهذا يجعل المنظمة تحتفظ به لمدة أطول.

### ثم قدم (Nguyen,2010) دراسته والتي تهدف إلى:

- 1) دراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية (تتضمن الدعم الإشرافي المدرك والمكافآت التنظيمية وفرص الترقى والتدريب والعدالة التنظيمية) على الرسوخ الوظيفي.
  - 2) دراسة كيف تؤثر خصائص الوظيفة (مثل تنوع المهارات وأهمية المهمة والهوية والاستقلالية والتغذية العكسية) على الرسوخ الوظيفي.
  - 3) استكشاف ما إذا كان الدعم التنظيمي المدرك يتوسط العلاقة بين العوامل التنظيمية السابقة والرسوخ الوظيفي.
  - 4) اختبار العلاقة بين الرسوخ الوظيفي ونوايا ترك العمل في فيتنام.
- وأشارت النتائج إلى أن ممارسات الموارد البشرية (المكافآت التنظيمية وفرص الترقى والعدالة الإجرائية) وخصائص الوظيفة لها تأثيرًا مباشرًا في الرسوخ الوظيفي. بالإضافة إلى ذلك فقد وجد أن الدعم التنظيمي المدرك يتوسط العلاقة بين المكافآت التنظيمية والرسوخ الوظيفي وأيضًا تتوسط العلاقة بين العدالة الإجرائية والرسوخ الوظيفي. كما دعمت النتائج أيضًا وجود علاقة سلبية بين الرسوخ الوظيفي ونوايا ترك العمل.
- وتختبر دراسة (Ng&Feldman,2011) مقدمات الرسوخ الوظيفي التنظيمي بالذات القدرة على التحكم Locus of control. وتتساءل الدراسة لماذا الأفراد الذين يكون لديهم قدرة على التحكم داخليًا يشعرون أنهم أكثر رسوخًا في منظماتهم. وافترضت الدراسة وجود عمليتين وسيطتين في هذه العلاقة الأولى: أن الأفراد الذين لديهم مقدرة على التكم يمكنهم الحصول على موارد عمل أكثر لأنهم أكثر فاعلية في التفاوض واستقبال عروض التوظيف والتي لا تكون متاحة لغيرهم أو تتكرر في مكان آخر. الثانية: أنهم يمكنهم الحصول على موارد عمل أكثر لأنهم يتواصلون بشكل أكثر إنتاجية مع الزملاء والمشرفين. ونتيجة لذلك فمن المرجح أن يصبحوا أكثر رسوخًا في منظماتهم، حيث يكون لديهم روابط أكثر بزملائهم والتضحية المرتبطة بتركهم العمل تكون أكثر؛ وقد دعمت النتائج هذه الافتراضات.
- وتختبر دراسة (Sun, et al,2011) العلاقة بين رأس المال النفسي والرسوخ الوظيفي والأداء لدى ممرضات المستشفيات الجامعية في الصين. وأظهرت النتائج وجود علاقة قوية بين رأس المال النفسي والرسوخ الوظيفي والأداء.
- كما توصلت دراسة (Ghosh,2015) أن هناك تأثير معنوي إيجابي للهوية التنظيمية على الرسوخ الوظيفي كما توصلت إلى أن الرضا الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك يتوسط هذه العلاقة.

وأيضًا تختبر دراسة (Erkutlu&Chafra,2015) علاقة القيادة التمكينية بالرسوخ الوظيفي التنظيمي بتوسط كل من ترابط المهام والسياسات التنظيمية، وتوصلت الدراسة لوجود علاقة معنوية إيجابية بين القيادة التمكينية والرسوخ الوظيفي التنظيمي لدى العاملين كما أن هذه العلاقة تزداد قوة كلما ارتفع مستوى ترابط المهام والسياسات التنظيمية كوسطاء في هذه العلاقة.

**وفي ضوء عرض الدراسات السابقة يتضح ما يلي :**

1. تناولت العديد من الدراسات العدالة التنظيمية علي أنها تتضمن أربعة أبعاد هي (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات، عدالة المعلومات) مثل دراسة ( Colquitt et al., 2001; Bell et al., 2006; Kaneshiro, 2008; Jamaludin, 2010; Handlon, 2009; Annamalai et al., 2010) ، وبذلك سوف يعتمد الباحث في قياس متغير العدالة التنظيمية علي تلك الأبعاد الأربعة.

2. توصلت دراسة (Mitchell et al.,2001) إلى أن الرسوخ الوظيفي يتكون من ثلاثة أبعاد رئيسية وستة أبعاد فرعية وقد اتفقت معها العديد من الدراسات مثل: (Giosan,2003;Lee et al., 2004; Wijayanto & Kismono, 2004 Ng & Feldman, 2011; Ng & Feldman, 2013; Reitz & Anderson, 2011; Reitz et al., 2010; Vidyarthi, 2010; Nguyen, 2010; Yang et al., 2011; Hrris et al.,2011; cheng, 2014; Eady,2014; Hamlin,2013; Eady,2014; Nafei,2015). وبذلك سوف يعتمد الباحث في قياس متغير الرسوخ الوظيفي علي تلك الأبعاد.

3. قامت بعض الدراسات بدراسة المتغيرات الأساسية للدراسة والمتمثلة في العدالة التنظيمية والرسوخ الوظيفي من حيث علاقتها ببعضها ، إلا أنه لم تتناول أيًا من هذه الدراسات دراسة العلاقة بين المتغيرين بجميع أبعادهم مجتمعة في دراسة واحدة. ولذا سوف يقوم الباحث بدراسة العلاقة بينهما بجميع أبعادهما.

**ثانياً: مشكلة الدراسة وتساؤلات البحث:**

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية من خلال إعداد قائمة استقصاء مبدئية لعينة عمديه ميسرة عددها 50 مفردة من موظفين المستشفيات الحكومية في مدينة المنصورة ، لاستطلاع آرائهم

في متغيرات الدراسة، وفي ضوء تحليل البيانات تم تقسيم العينة وفقاً للوسط الحسابي إلى ثلاثة مجموعات: الأولى الأقل من الوسط الحسابي والثانية أعلى من الوسط الحسابي والثالثة المحايدون، كما هو موضح في الجدول (1).

### جدول (1)

نتائج تحليل بيانات الدراسة الاستطلاعية لمتغيرات الدراسة على أساس النسبة

بيان		أقل من الوسط الحسابي		المحايد		أعلى من الوسط الحسابي	
		عدد	النسبة %	عدد	النسبة %	عدد	النسبة %
العدالة التنظيمية		35	58.30	3	5	22	36.70
الرسوخ الوظيفي		32	53.30	2	3.30	26	43.40

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي.

ومن الجدول (1) يتضح ما يلي:

تدنى مستوى الرسوخ الوظيفي لدى العاملين بالمستشفيات الحكومية والسبب في استمراره في العمل هو فقط عدم وجود فرصة أخرى أفضل لديه وليس لارتباطه بها .

وفي ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية يمكن للباحث صياغة مشكلة الدراسة في " وجود قصور في مستوى العدالة التنظيمية والرسوخ الوظيفي بالمستشفيات الحكومية بالمنصورة، وهو الأمر الذي يطرح التساؤل الرئيسية التالي:

- ما مستوى العلاقة بين العدالة التنظيمية و الرسوخ الوظيفي لدى العاملين بالمستشفيات الحكومية؟
- هل يرجع الانخفاض في مستوى الرسوخ الوظيفي إلى الانخفاض في العدالة التنظيمية ؟

### ثالثاً: أهداف الدراسة:

#### تسعى الدراسة لتحقيق ما يلي:

- تحديد العلاقة بين العدالة التنظيمية والرسوخ الوظيفي.
- قياس تأثيرات العدالة التنظيمية على الرسوخ الوظيفي.

#### رابعاً : أهمية الدراسة:

##### أ- الأهمية العلمية:

تتبع الأهمية العلمية للبحث من أهمية موضوع العدالة التنظيمية في كونها تتناول احد المفاهيم الإدارية المهمة والحديثة بإدارة الموارد البشرية والتي تعد متغير مستقل يرتبط بالعديد من المتغيرات التنظيمية والسلوكية, وفي مقدمتها متغير الرسوخ الوظيفي, وبالإضافة إلى تسليط الضوء على مفهوم الرسوخ الوظيفي حيث تبين ان الدراسات لم تتناول العلاقة بين العدالة التنظيمية والرسوخ الوظيفي مثل (Sekiguchi et al .,2008;Bowman,2009) واقتصرت على الرسوخ الوظيفي التنظيمي فقط ولم تتناول الرسوخ الوظيفي المجتمعي مثل (Harris, 2004; Harris et al,2011).

##### ب- الأهمية التطبيقية:

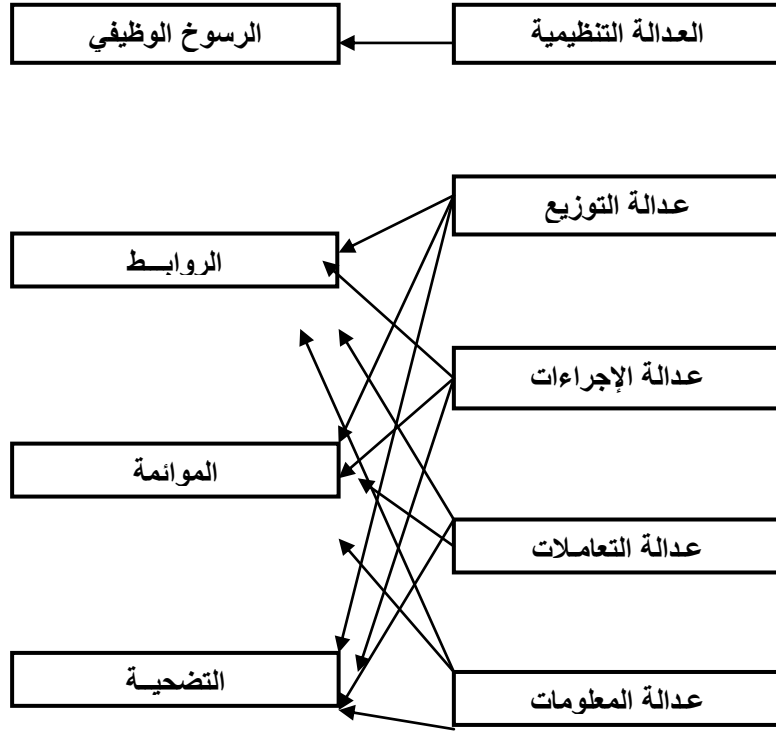
تأتى الأهمية التطبيقية للدراسة من أهمية قطاع التطبيق بالنسبة لقطاع المستشفيات الحكومية بالذات في ظل سعى الدولة لتطوير النظام الصحي وزيادة كفاءته وكيف يمكن زيادة العدالة التنظيمية لكي تسهم في تحسين مستوى الرسوخ الوظيفي لدى العاملين بها ويمكن تحديد الأهمية التطبيقية في النقاط التالية :

- مساهمة المستشفيات الحكومية على تحسين العدالة التنظيمية لزيادة الأداء التنظيمي والالتزام والرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية .
- المساهمة في رفع مستوى الرسوخ الوظيفي في المستشفيات الحكومية لكي تتمكن من تقليل معدلات دوران العمل وزيادة القدرة على بقاء العمالة الماهرة وتخفيض دوران العمل .

#### خامساً: فروض الدراسة:

من الإطلاع على الدراسات السابقة وأهداف الدراسة تمكن الباحث من صياغة نموذج للعلاقة بين متغيرات الدراسة يوضحه الشكل (1)





الشكل ( 1 ) : نموذج الدراسة

المصدر : إعداد الباحث

وبناء على النموذج المقترح للدراسة وأهداف الدراسة قام الباحث بصياغة الفروض التالية :

1- لا يوجد ارتباط معنوي بين أبعاد العدالة التنظيمية وأبعاد الرسوخ الوظيفي.

2- لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد العدالة التنظيمية وأبعاد الرسوخ الوظيفي .

ينقسم هذا الفرض إلى الفروض التالية:

1/2 : لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد العدالة التنظيمية على الروابط .

2/2 : لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد العدالة التنظيمية على الموامة .

3/2 : لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد العدالة التنظيمية على التضحية .

سادساً: أسلوب البحث:

ويتضمن البيانات المطلوبة للدراسة ومصادرها، ومجتمع البحث والعينة، وأداة البحث وطريقة جمع البيانات، وقياس متغيرات البحث، وأساليب التحليل الإحصائي، وذلك على النحو التالي:

أ - البيانات المطلوبة للبحث ومصادرها:

اعتمد الباحث في هذا البحث على نوعين من البيانات هما:

(1) بيانات ثانوية: وتم الحصول عليها عن طريق مراجعة البحوث التي تناولت متغيرات الدراسة

والموضوعات المتعلقة بها بما يمكن الباحثون من تأصيل المفاهيم وإعداد الإطار النظري للدراسة.

**(2) بيانات أولية:** وتم جمعها من موظفين مستشفيات جامعة المنصورة وتحليلها بما يمكن الباحث من اختبار صحة أو خطأ فروض الدراسة والتوصل إلي النتائج.

**ب- مجتمع البحث والعينة:**

**(1) مجتمع البحث:** يتمثل في: موظفين المستشفيات بالمنصورة، ونظراً لكثرة عدد الأقسام داخل مستشفيات جامعة المنصورة وصعوبة جمع البيانات من كل الأقسام فتم الاقتصار على بعض الأقسام.

**(2) عينة البحث:** يتمثل مجتمع البحث في جميع الموظفين بمستشفيات جامعة المنصورة ويبلغ عدد الموظفين بهذه المستشفيات ( 14783 ) بيانات شئون العاملين بالمستشفيات كما سيوضحه الجدول التالي وعند مستوى خطأ معياري 0.05 % يكون حجم العينة المناسب 374 مفردة ( Saunders et al .,2009)

### جدول (2)

توزيع مفردات العينة على العاملين بمستشفيات جامعة المنصورة

اسم المستشفى	الإجمالي	عمالة دائمة	عمالة مؤقتة	العينة الدائمة	العينة المؤقتة	الإجمالي	النسبة
المنصورة الجامعي	5511	5431	80	137	2	139	37.28%
مستشفى الكلى	1465	1421	41	36	1	37	9.91%
الجهاز الهضمي	770	730	40	19	1	20	5.21%
مستشفى الطوارئ	1782	1781	1	44	1	45	12.05%
مستشفى العيون	629	629	0	16	0	16	4.25%
مستشفى الأطفال	2263	2122	141	53	4	57	15.31%
الباطنه التخصصي	1256	1149	107	29	3	32	8.50%
مستشفى الأورام	1107	1049	58	27	1	28	7.49%
الإجمالي	14783	14315	468	361	13	374	100%

المصدر: إعداد الباحث اعتماد على بيانات من مركز دعم القرار بمدينة المنصورة .

### ج- أداة البحث وطريقة جمع البيانات:

تتمثل أداة البحث في الاستقصاء. ولأغراض هذا البحث، فقد تم إعداد قائمة استقصاء يتم الإجابة عنها بمعرفة المستقصى منه وتشمل جزئيين. الجزء الأول: لقياس متغيرات الدراسة وتم قياسها باستخدام مقياس ليكرت ذو النقاط الخمس، والتي تقع في مستويات تتراوح بين موافق تماماً (5) إلى غير موافق تماماً (1). وتم تطوير هذه العبارات وتبنيها من الدراسات السابقة وثيقة الصلة بموضوع العدالة التنظيمية وتم الاعتماد في إعداد مقياس العدالة التنظيمية على مقياس (Niehoff&Noorman,1993) ويتكون هذا المقياس من 20 عبارة تنقسم إلى 5 عبارات لقياس كلا من العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية، 10 عبارات لقياس عدالة التعاملات و5 عبارات لعدالة المعلومات بالإضافة أيضاً إلى مقياس (Price&Muller,1986) وأخيراً مقياس (عياد, 2004) ، وتم قياس الرسوخ الوظيفي من خلال مقياس مكون من (43 عبارة) موزعة على 6 أبعاد ( الملائمة مع المجتمع 5 عبارات ، الملائمة مع المنظمة 9 عبارات ، الروابط المتعلقة بالمجتمع 3 عبارات ، الروابط المتعلقة بالمنظمة 7 عبارات ، التضحية المتعلقة بالمجتمع 3 عبارات ، التضحية المتعلقة بالمنظمة 10 عبارات ) وتم حذف بعض العبارات بعد تحكيم القائمة من بعض أساتذة إدارة الأعمال وهذه المقاييس قام بإعدادها كل من Mitchell et al.,2001; Lee at al.,2004. وتم استخدام هذا المقياس من قبل العديد من الباحثين ومنهم (Zhang et al.,2012; Robinson ,2014 Holtom et al.,2006;Cho & Ryu, 2009).

### د- اختبارات الصدق والثبات لمتغيرات البحث:

#### 1) اختبار الصدق:

للتحقق من صدق القائمة في تحقيق الهدف الذي تم تصميمها من أجله، فقد عرضها الباحث على مجموعة من خبراء ومختصين من أساتذة إدارة الأعمال قبل عرضها على عينة البحث، وتم الأخذ بملاحظاتهم وإجراء بعض التعديلات حتى ظهرت بشكلها النهائي.

#### 2) اختبار الثبات:

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة مدى إمكانية الاعتماد على قائمة الاستقصاء في بيانات تتسم بالثبات. ونظراً للتباين الواضح بين متغيرات الدراسة، فاعتمد الباحث على معامل الثبات ألفا لكرونباخ (معامل الاعتمادية)، وأظهرت نتائج التحليل والتي يوضحها الجدول (4) ما يلي:

● بالنسبة لمقياس العدالة التنظيمية، فقد تبين أن معامل ألفا للمقياس يتراوح قيمه بالنسبة للأبعاد من 0.666 إلى 0.847، وهو ما يشير إلى درجة مرتفعة من الاعتمادية على المقياس، وذلك باعتبار أن معامل ألفا الذي يتراوح ما بين 0.50 إلى 0.60 يعتبر كافياً ومقبولاً، وأن معامل

- ألفا الذي يصل إلى 0.80 يعتبر ذو مستوى ممتاز من الثقة والاعتمادية (إدريس، 2008).
- بالنسبة لمقياس الرسوخ الوظيفي، فقد تبين أن معامل ألفا للمقياس يتراوح قيمه بالنسبة للأبعاد من 0.731 إلى 0.895، وهو ما يشير إلى درجة مرتفعة من الاعتمادية على المقياس.

### جدول (3)

#### نتائج اختبار الثبات لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	عدد العبارات	معامل ألفا	معامل الصدق
التنظيمية	عدالة التوزيع	6	0,816
	عدالة الإجراءات	6	0,864
	عدالة التعاملات	6	0,863
	عدالة المعلومات	7	0,920
أبعاد الرسوخ الوظيفي	الروابط	12	0,907
	المواءمة	6	0,855
	التضحية	6	0,946

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي.

#### هـ - أساليب التحليل الإحصائي:

سوف يعتمد الباحث على الأساليب الإحصائية التالية:

1- معامل ارتباط بيرسون: ويستخدم لقياس العلاقة بين متغيرين أو أكثر مع تحديد نوع العلاقة وقوتها. وتم استخدامه في اختبار الفرض الأول من فروض الدراسة.

2- أسلوب تحليل الانحدار المتعدد: ويستخدم لقياس أثر عدد من المتغيرات المستقلة على متغير تابع. ويستخدم لاختبار الفرض الثاني.

#### سابعاً: منهج البحث:

قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي القائم على جمع البيانات وإخضاعها للمعالجة الإحصائية وعرض النتائج منها، وذلك لجميع فروض الدراسة.

#### ثامناً: تحليل ومناقشة نتائج البحث واختبار الفروض:

فيما يلي تحليل لبيانات الدراسة التطبيقية ومناقشة نتائج البحث واختبار فروضه، ولذا تم تخصيص هذا الجزء لعرض الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة، واختبارات الفروض، وذلك على النحو التالي:

أ - الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة:

بعد إجراء اختبار الثبات يستلزم الأمر حساب المتوسط لكل متغير من متغيرات الدراسة، ويوضح الجدول (4) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعاملات الالتواء. ويتضح أن متغيرات الدراسة قد حصلت على متوسطات حسابية مرتفعة وانحرافات معيارية مرتفعة ومعاملات التواء سلبية، وهذا قد يكون مؤشراً على الارتباطات الداخلية فيما بينها.

جدول (4)

الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة

الإحصاءات الوصفية (ن=374)			متغيرات الدراسة
الالتواء	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
1.216	0.634	2.478	العدالة التنظيمية
1.634	0.620	1.975	الرسوخ الوظيفي

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي.

ب- اختبار الفرض الأول:

1) علاقة الارتباط بين العدالة التنظيمية وأبعادها من ناحية والرسوخ الوظيفي من ناحية أخرى: لمعرفة علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة، قام الباحث بصياغة الفرض الأول والذي ينص على: " لا يوجد ارتباط معنوي بين العدالة التنظيمية والرسوخ الوظيفي". ويتضح مما سبق أنه كلما زاد الاهتمام بالعدالة التنظيمية كلما أدى ذلك إلى زيادة مستوى الرسوخ الوظيفي. وأظهر التحليل الإحصائي الذي تم إجراؤه باستخدام معامل ارتباط بيرسون النتائج الخاصة بهذه العلاقة كما هو موضح في جدول (5).

جدول ( 5 )

معاملات الارتباط لمتغيرات الدراسة

الرسوخ الوظيفي	المتغيرات	
0.610	عدالة التوزيع	بُعَد العدالة التنظيمية
0.759	عدالة الإجراءات	
0.684	عدالة التعاملات	
0.755	عدالة المعلومات	

\*\* معنوية عند مستوى 0.01

المصدر: إعداد الباحث

ومن الجدول رقم ( 5 ) يتضح ثبوت خطأ الفرض الأول: حيث يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين العدالة التنظيمية وأبعادها من ناحية والرسوخ الوظيفي من ناحية أخرى عند مستوى معنوية 0.01.

ج- اختبار الفرض الثاني:

علاقة تأثير العدالة التنظيمية وأبعادها على الرسوخ الوظيفي:

لمعرفة أثر العدالة التنظيمية وأبعادها على الرسوخ الوظيفي، قام الباحث بصياغة الفرض الثاني والذي ينص على: " لا يوجد تأثير معنوي للعدالة التنظيمية على الرسوخ الوظيفي".

الفرض الفرعي الأول:

ولاختبار هذا الفرض، تم إجراء تحليل انحدار متعدد للعلاقة بين العدالة التنظيمية والذي يشمل عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات وعدالة التعاملات وعدالة المعلومات والرسوخ الوظيفي كمتغير تابع، وأظهر التحليل الإحصائي الذي تم إجرائه باستخدام الحاسب الآلي النتائج الخاصة بهذه العلاقة كما هو موضح في جدول (6).

#### جدول (6)

معاملات الارتباط البسيط والانحدار المتعدد للمتغيرات المستقلة

المتغير التابع: الروابط			المتغيرات المستقلة
الترتيب	قيمة (ت) ودلالاتها	معامل الانحدار الجزئي (B)	
—	**4.894	0.362	ثابت المعادلة
3	**3.985	0.144	عدالة التوزيع
2	**4.843	0.200	عدالة الإجراءات
—	0.702	0.025	عدالة التعاملات
1	**6.734	0.263	عدالة المعلومات

(\*\*) معنوية عند مستوى 0.01، (\*) معنوية عند مستوى 0.05  
معامل الارتباط المتعدد = 0.773 ، معامل التحديد R Square = 0.597  
قيمة (ف) لمعنوية نموذج الانحدار = 136.26 (معنوية عند مستوى 0.01)  
جميع معاملات الانحدار (B) معنوية عند مستوى 0.01 (باستثناء عدالة التعاملات) وفقاً لاختبار (ت).

المصدر: إعداد الباحث.

## ومن الجدول (6) يتضح ما يلي:

- ثبت معنوية النموذج ككل حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة للنموذج 136.26، وهي معنوية عند مستوى 0.01.
  - بلغ معامل التحديد 59.7%، وهذا يعني أن المتغيرات الأربعة المستقلة مجتمعة تساهم في تفسير 59.7% من التغير في مستوى الرسوخ الوظيفي كمتغير تابع. في حين أن باقي النسبة وقدرها 40.3% ترجع إلى عوامل أخرى وهي قيمة التباين غير المفسر في المعادلة.
  - يوجد ارتباط معنوي بين جميع المتغيرات المستقلة والمتغير التابع عند مستوى معنوية 0.01، وهذا يعني وجود علاقة ارتباط بين جميع المتغيرات في النموذج.
  - يوجد تأثير معنوي إيجابي لكل من عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات وعدالة التعاملات وعدالة المعلومات كمتغيرات مستقلة على الرسوخ الوظيفي كمتغير تابع عند مستوى معنوية 0.01. في حين لا يوجد تأثير معنوي لعدالة التعاملات كمتغير مستقل على الرسوخ الوظيفي كمتغير تابع.
  - أن جميع معاملات الانحدار (B) معنوية عند مستوى 0.01 ما عدا بعد عدالة التعاملات وفقاً لاختبار (ت). وهذه المعاملات تكشف عن الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة داخل معادلة الانحدار في التنبؤ بالمتغير التابع (الرسوخ الوظيفي)، وتبين منها أن المتغير الأكثر تأثيراً على الرسوخ الوظيفي هو عدالة المعلومات يليه عدالة الإجراءات ثم عدالة التوزيع .
- ويخلص الباحث من هذه النتائج إلى قبول الفرض الثاني جزئياً، حيث ثبت وجود تأثير معنوي إيجابي لكل من عدالة التوزيع والإجراءات والمعلومات كمتغيرات مستقلة على بعد الروابط. في حين لا يوجد تأثير معنوي لعدالة التعاملات كمتغير مستقل على بعد المواءمة كمتغير تابع، كما يخلص الباحث مما سبق إلى أنه كلما زادت عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات وعدالة المعلومات كلما زاد مستوى الرسوخ الوظيفي يرجع الباحث التأثير المعنوي الإيجابي لكل من عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات وعدالة المعلومات على بعد المواءمة إلى أن الاهتمام بالرواتب المناسبة وأعباء العمل المناسبة والمكافآت والحوافز وكلما تم اتخاذ القرارات بأسلوب غير متحيز وكلما تم شرح المعلومات الخاصة بالعمل للموظفين، يؤدي في النهاية إلى تحسين مستوى الرسوخ الوظيفي لدى المرؤوسين . وتتفق هذه النتيجة مع دراسات

(Handfield & Michales, 2001; Pinar & Girard, 2008; Bexell & Olofsson, 2005; Ashton & Morton, 2005; Brandt, 2007; Wilf, 2008; Lee, 2010; Bano et al.,2011; Succession Planning; Ahmadi et al., 2012; Nasab & Moghadam, 2012)

التي توصلت إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لكل من عدالة التوزيع والإجراءات والمعلومات على الرسوخ الوظيفي.

### الفرض الفرعي الثاني:

ولاختبار هذا الفرض، تم إجراء تحليل انحدار متعدد للعلاقة بين العدالة التنظيمية والذي يشمل تحديد المواهب، جذب المواهب، الاحتفاظ بالمواهب وتنمية المواهب كمتغيرات مستقلة والرسوخ الوظيفي كمتغير تابع، وأظهر التحليل الإحصائي الذي تم إجرائه باستخدام الحاسب الآلي النتائج الخاصة بهذه العلاقة كما هو موضح في جدول (7).

### جدول (7)

معاملات الارتباط البسيط والانحدار المتعدد للمتغيرات المستقلة

المتغير التابع: المواءمة			المتغيرات المستقلة
الترتيب	قيمة (ت) ودلالاتها	معامل الانحدار الجزئي (B)	
—	0.185	0.020	ثابت المعادلة
—	1.269	0.069	عدالة التوزيع
1	**6.604	0.409	عدالة الإجراءات
—	0.198	0.011	عدالة التعاملات
2	**4.333	0.253	عدالة المعلومات

(\*\*) معنوي عند مستوى 0.01، (\*) معنوي عند مستوى 0.05  
معامل الارتباط المتعدد = 0.696، معامل التحديد R Square = 0.485  
قيمة (ف) لمعنوية نموذج الانحدار = 86.62 (معنوية عند مستوى 0.01)  
جميع معاملات الانحدار (B) معنوية عند مستوى 0.01 (باستثناء عدالة التوزيع وعدالة التعاملات) وفقاً لاختبار (ت).

المصدر: إعداد الباحث.

### ومن الجدول (7) يتضح ما يلي:

- ثبت معنوية النموذج ككل حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة للنموذج 86.62، وهي معنوية عند مستوى 0.01.
- بلغ معامل التحديد 48.5%، وهذا يعني أن المتغيرات الأربعة المستقلة مجتمعة تساهم في 48.5% من التغيير في مستوى الرسوخ الوظيفي كمتغير تابع. في حين أن باقي النسبة وقدرها 51.5% ترجع إلى عوامل أخرى وهي قيمة التباين غير المفسر في المعادلة.
- يوجد ارتباط معنوي بين جميع المتغيرات المستقلة والمتغير التابع عند مستوى معنوية 0.01،



وهذا يعني وجود علاقة ارتباط بين جميع المتغيرات في النموذج.

- يوجد تأثير معنوي إيجابي لكل من عدالة الإجراءات وعدالة المعلومات كمتغيرات مستقلة على الرسوخ الوظيفي كمتغير تابع عند مستوى معنوية 0.01 في حين لا يوجد تأثير معنوي لكل من عدالة التوزيع وعدالة المعاملات كمتغير مستقل على الرسوخ الوظيفي كمتغير تابع.

- أن جميع معاملات الانحدار (B) معنوية عند مستوى 0.01 ماعدا كل من عدالة التوزيع وعدالة المعاملات وفقاً لاختبار (ت). وهذه المعاملات تظهر الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة داخل معادلة الانحدار في التنبؤ بالمتغير التابع (الرسوخ الوظيفي)، وتبين منها أن المتغير الأكثر تأثيراً على الرسوخ الوظيفي هو عدالة الإجراءات ثم عدالة المعلومات .

ويخلص الباحث من هذه النتائج إلى قبول الفرض الثاني جزئياً، حيث ثبت وجود تأثير معنوي إيجابي لكل من عدالة الإجراءات وعدالة المعلومات كمتغيرات مستقلة على المواءمة. في حين لا يوجد تأثير معنوي لكل من عدالة التوزيع وعدالة المعاملات كمتغير مستقل على المواءمة كمتغير تابع، كما يخلص الباحث مما سبق إلى كلما زاد مستوى عدالة الإجراءات وعدالة المعلومات كلما زاد مستوى الرسوخ الوظيفي ، و يرجع الباحث التأثير المعنوي الإيجابي لكل من عدالة الإجراءات وعدالة المعلومات على الرسوخ الوظيفي إلى أن الاهتمام بأعباء العمل والقرارات المناسبة، يؤدي في النهاية إلى تحسين مستوى الرسوخ الوظيفي لدى المرؤوسين . وتتفق هذه النتيجة مع دراسات (Handfield&Michales,2001;Pinar&Girard,2008; Bexell & Olofsson, 2005; Ashton & Morton, 2005; Brandt, 2007; Wilf, 2008; Lee, 2010; Bano et al., 2011; Succession Planning; Sayed Ali Ahmadi et al., 2012;, Nasab&Moghadam,2012)

التي توصلت إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لكل من عدالة الإجراءات وعدالة المعلومات على الرسوخ الوظيفي.

### الفرض الفرعي الثالث:

ولاختبار هذا الفرض، تم إجراء تحليل انحدار متعدد للعلاقة بين العدالة التنظيمية والتي تشمل عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات وعدالة المعاملات وعدالة المعلومات كمتغيرات مستقلة والرسوخ الوظيفي كمتغير تابع، وأظهر التحليل الإحصائي الذي تم إجرائه باستخدام الحاسب الآلي النتائج الخاصة بهذه العلاقة كما هو موضح في جدول (8).

جدول (8)

معاملات الارتباط البسيط والانحدار المتعدد للمتغيرات المستقلة

المتغير التابع: التضحية			المتغيرات المستقلة
الترتيب	قيمة (ت) ودلالاتها	معامل الانحدار الجزئي (B)	
-	2.626	0.277	ثابت المعادلة
-	1.715	0.088	عدالة التوزيع
1	**6.609	0.390	عدالة الإجراءات
3	**3.858	0.202	عدالة التعاملات
2	**5.447	0.303	عدالة المعلومات

(\*\*) معنوي عند مستوى 0.01، (\*) معنوي عند مستوى 0.05  
 معامل الارتباط المتعدد = 0.804 ، معامل التحديد R Square = 0.647  
 قيمة (ف) لمعنوية نموذج الانحدار = 168.49 (معنوية عند مستوى 0.01)  
 جميع معاملات الانحدار (B) معنوية عند مستوى 0.01 (باستثناء عدالة التوزيع) وفقاً لاختبار (ت).

المصدر: إعداد الباحث.

ومن الجدول (8) يتضح ما يلي:

- ثبت معنوية النموذج ككل حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة للنموذج 168.49 ، وهي معنوية عند مستوى 0.01.
- بلغ معامل التحديد 64.7%، وهذا يعني أن المتغيرات الأربعة المستقلة مجتمعة تساهم في 64.7% من التغير في مستوى الرسوخ الوظيفي كمتغير تابع. في حين أن باقي النسبة وقدرها 35.3% ترجع إلى عوامل أخرى وهي قيمة التباين غير المفسر في المعادلة.
- يوجد ارتباط معنوي بين جميع المتغيرات المستقلة والمتغير التابع عند مستوى معنوية 0.01، وهذا يعني وجود علاقة ارتباط بين جميع المتغيرات في النموذج.
- يوجد تأثير معنوي إيجابي لكل من عدالة الإجراءات وعدالة التعاملات وعدالة المعلومات كمتغيرات مستقلة على الرسوخ الوظيفي كمتغير تابع عند مستوى معنوية 0.01. في حين لا يوجد تأثير معنوي لعدالة التوزيع كمتغير مستقل على الرسوخ الوظيفي كمتغير تابع.
- أن جميع معاملات الانحدار (B) معنوية عند مستوى 0.01 ماعدا عدالة التوزيع وفقاً لاختبار (ت). وهذه المعاملات تكشف عن الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة داخل معادلة الانحدار في التنبؤ بالمتغير التابع (الرسوخ الوظيفي)، وتبين منها أن المتغير الأكثر تأثيراً على الرسوخ

الوظيفي هو عدالة الإجراءات ويليه عدالة المعلومات ثم عدالة التعاملات. ويخلص الباحث من هذه النتائج إلى قبول الفرض الثالث جزئياً، حيث ثبت وجود تأثير معنوي إيجابي لكل من عدالة الإجراءات و عدالة التعاملات و عدالة المعلومات كمتغيرات مستقلة على بعد التضحية. في حين لا يوجد تأثير معنوي لعدالة التوزيع كمتغير مستقل على بعد التضحية كمتغير تابع، كما يخلص الباحث مما سبق إلى أنه كلما زاد مستوى عدالة الإجراءات و عدالة التعاملات و عدالة المعلومات كلما زاد مستوى الرسوخ الوظيفي، يرجع الباحث التأثير المعنوي الإيجابي لكل من عدالة الإجراءات و عدالة التعاملات و عدالة المعلومات على الرسوخ الوظيفي إلى أن الاهتمام بأعباء العمل المناسبة والمكافآت والحوافز وكلما تم اتخاذ القرارات المناسبة بأسلوب غير متحيز، يؤدي في النهاية إلى تحسين مستوى الرسوخ الوظيفي لدى المرؤوسين . وتتفق هذه النتيجة مع دراسات.

(Handfield & Michales, 2001; Pinar & Girard, 2008; Bexell & Olofsson, 2005; Ashton & Morton, 2005; Brandt, 2007; Wilf, 2008; Lee, 2010; Bano et al., 2011; Succession Planning; Ahmadi et al., 2012; Nasab&Moghadam,2012)

التي توصلت إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لكل من عدالة الإجراءات و عدالة التعاملات و عدالة المعلومات على الرسوخ الوظيفي.

تاسعاً: ملخص النتائج وتوصيات الدراسة:

أ) ملخص النتائج:

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1) يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين العدالة التنظيمية وأبعادها من ناحية والرسوخ الوظيفي من ناحية أخرى عند مستوى معنوية 0.01.
- 2) وجود تأثير معنوي إيجابي لكل من عدالة التوزيع والإجراءات والمعلومات كمتغيرات مستقلة على الرسوخ الوظيفي. في حين لا يوجد تأثير معنوي لعدالة التعاملات كمتغير مستقل على الرسوخ الوظيفي الإجمالي كمتغير تابع
- 3) وجود تأثير معنوي إيجابي لكل من عدالة الإجراءات و عدالة المعلومات كمتغيرات مستقلة على المواءمة. في حين لا يوجد تأثير معنوي لكل من عدالة التوزيع و عدالة التعاملات كمتغير مستقل على بعد الروابط كمتغير تابع.
- 4) وجود تأثير معنوي إيجابي لكل من عدالة الإجراءات و عدالة المعلومات كمتغيرات مستقلة على

الموامة. في حين لا يوجد تأثير معنوي لكل من عدالة التوزيع وعدالة المعاملات كمتغير مستقل على بعد الموامة كمتغير تابع.

(5) وجود تأثير معنوي إيجابي لكل من عدالة الإجراءات وعدالة التعاملات وعدالة المعلومات كمتغيرات مستقلة على بعد التضحية. في حين لا يوجد تأثير معنوي لعدالة التوزيع كمتغير مستقل على بعد التضحية كمتغير تابع.

#### ب) توصيات الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة، يمكن تقديم التوصيات التالية:

(1) دعم مدركات العاملين للعدالة التوزيعية وذلك من خلال ربط الأجور والمكافآت التي يحصلون عليها بحجم خبراته السابقة، ومستوى تعليمه وحجم مسؤولياته، والجهد الذي يبذله وأدائه، والضغوط النفسية والجسدية التي يتعرض لها. ويمكن للباحث تقديم آليات التنفيذ من خلال ما يلي:

- أن تعكس الامتيازات التي يحصل عليها العاملين من عملهم الجهد الذي يبذلونه.
- أن تعكس الامتيازات التي يحصل عليها العاملين مدى المساهمات التي يحققونها.
- أن تتناسب الامتيازات التي يحصل عليها العاملين من عملهم مع الأعمال التي ينجزونها.
- أن يشعر العاملين بعدالة ما يحصلون عليه من عملهم مقارنة بما يحصل عليه زملائهم في نفس المستوى داخل مستشفيات جامعة المنصورة.
- أن يشعر العاملين بعدالة ما يحصلون عليه من عملهم مقارنة بما يحصل عليه زملائهم في نفس المستوى بمستشفيات أخرى مماثلة.
- أن يتناسب راتبهم مع مستوى التعليم والتدريب الذي يتمتعون به.
- أن يشعر العاملين بأن الامتيازات التي يحصلون عليها من عملهم تتناسب مع قدراتهم الحالية.

- أن يتناسب راتبهم مع احتياجاتهم المستمرة لتطوير مهاراتهم.
- أن يتناسب راتبهم مع احتياجاتهم المالية.
- أن تتناسب الامتيازات التي يحصلون عليها مع الضغوط التي يتعرضون لها في عملهم.

(2) دعم مدركات العاملين لعدالة الإجراءات الرسمية المستخدمة وذلك من خلال مشاركتهم الفعالة في وضع السياسات والقرارات بما يضمن توافقها مع حاجاتهم وآراءهم، وشرح أي تغيير في هذه السياسات والقرارات وإعطائهم حرية التعبير وتقدير المقترحات بجانب حقهم في التظلم

والشكاوى، ويمكن تنفيذ هذا من خلال الآليات التالية:

- أن يشعر العاملين بأن الإجراءات المستخدمة في تقييم أدائهم عادلة.
- أن يشعر العاملين بأن الإجراءات المستخدمة في توزيع المكافآت عادلة.
- أن تطبق الإجراءات في مستشفيات جامعة المنصورة باستمرار رغم اختلاف الأشخاص والأزمنة.
- أن تطبق الإجراءات في مستشفيات جامعة المنصورة على كافة العاملين بلا استثناء.
- أن تستند الإجراءات المطبقة في مستشفيات جامعة المنصورة إلى معلومات دقيقة.
- أن تستند الإجراءات المطبقة في مستشفيات جامعة المنصورة إلى معايير أخلاقية.
- أن تتضمن الإجراءات المطبقة في مستشفيات جامعة المنصورة بعض الأساليب لتصحيح القرارات الخاطئة.
- أن تراعى الإجراءات المطبقة في مستشفيات جامعة المنصورة مصالح كافة الأطراف المتأثرة بها.
- أن تتوفر الفرصة لدى العاملين للتعبير عن آرائهم بشأن الإجراءات المطبقة في مستشفيات جامعة المنصورة.
- أن يتوفر لدى العاملين إمكانية الطعن في نتائج الإجراءات المطبقة في مستشفيات جامعة المنصورة.

(3) دعم مدركات العاملين لعدالة التعاملات المستخدمة وذلك من خلال مشاركتهم الفعالة في وضع السياسات والقرارات بما يضمن توافقها مع حاجاتهم وآراءهم، وشرح أي تغيير في هذه السياسات والقرارات وإعطائهم حرية التعبير وتقدير المقترحات بجانب حقهم في التظلم والشكاوى، ويمكن تنفيذ هذا من خلال الآليات التالية:

- أن يتعامل المدير مع كل الزملاء بنفس القدر من الاحترام.
- أن يحرص المدير على معاملة العاملين بطريقة تحفظ كرامتهم.
- أن يتجنب المدير التعليقات غير اللائقة عند التحدث مع العاملين.
- أن يتعامل المدير مع العاملين بأسلوب مهذب.

(4) دعم مدركات العاملين لعدالة المعلومات وذلك من خلال الآليات التالية:

- ألا يخص المدير البعض بالمعلومات دون البعض الآخر.
- أن يقدم المدير للعاملين مبررات معقولة لما يتخذه من قرارات تخص عملهم.

- أن يبلغ المدير العاملين بالمعلومات التي يحتاجونها في الوقت المناسب.
  - أن يشرح المدير للعاملين بوضوح أي قرارات اتخذت بشأن عملهم إذا ما رغبوا في ذلك.
  - أن يحرص المدير على أن يتحدث مع العاملين بمنتهى الصراحة.
  - أن تكون المعلومات التي يقدمها المدير للعاملين كافية للرد على تساؤلاتهم.
- (5) تنوع الأنشطة الاجتماعية الترفيهية للعاملين في المستشفيات الحكومية محل الدراسة مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى الروابط المجتمعية لدى العاملين بها، بما يحقق ارتفاع مستوى المواءمة المجتمعية بعد فترة قليلة من الزمن.
- (6) تنمية الاتصالات خارج المستشفيات الحكومية أيضا وليس فقط الاكتفاء بها داخلها. ويمكن للباحث تفسير هذا التأثير بأن غالبية الاتصالات الموجودة داخل المستشفيات محل الدراسة تغلب عليها الرسمية، كما يرتفع مستوى الروتين في تلك المستشفيات لما ينطوي عليه هذا المجال من نفقات مرتفعة ومستخلصات ومزادات تتطلب رسمية النظام وسرية المعاملة بين المستويات المختلفة في المستشفيات محل الدراسة فكل هذا من شأنه انخفاض مستوى الروابط التنظيمية التي يكونها العاملين مع بعضهم البعض.
- (7) توفير فرص الترقى للذكور والإناث على حد سواء، لشغل مناصب إدارية عليا بالمستشفيات محل الدراسة، فهذا من شأنه تحفيز الإناث على الاهتمام بنتائج تقييم الأداء.
- (8) ضرورة تطوير التعويضات وإضافة تعويضات جديدة تشعر العاملين بأن هناك الجديد من التعويضات، كعرض جائزة سنوية تمنح لأفضل أداء في المستشفيات، كما يوصي الباحث بضرورة مشاركة ومشاورة العاملين الجدد جنبا إلى جنب مع العمالة القديم في اتخاذ القرارات مع المستويات الإدارية العليا مما قد يؤدي إلى ارتفاع الروابط التنظيمية.
- (9) توصيات ببحوث مستقبلية:**
- أ. أثر العدالة التنظيمية على سلوكيات العمل الإضافي .
  - ب. العلاقة بين الرسوخ الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية.
  - ج. إجراء نفس الدراسة على مجالات أخرى كقطاع الخدمات , قطاع الصناعة وقطاع البنوك .
  - د. أثر تفعيل الإثراء الوظيفي على الرسوخ الوظيفي .
  - هـ. أثر الشفافية الإدارية على الرسوخ الوظيفي.

## قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- 1- حسانين, جاد الرب عبد السميع, "أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية", مجلة البحوث التجارية, المجلد السادس والعشرون , العدد الثاني, (جامعة الزقازيق: كلية التجارة, يوليه 2004) ص73-130.
  - 2- جودة, عبد المحسن عبد المحسن, و نجم, عبد الحكيم أحمد, السلوك التنظيمي, بدون دار نشر, المنصورة, 2010.
  - 3- محمد, ريان عادل ريان , "أثر إدراك الأفراد للدعم التنظيمي كمتغير وسيط على العلاقة بين الالتزام التنظيمي الوجداني وبعض المتغيرات الموقفية: دراسة ميدانية, مجلة البحوث التجارية, المجلد الثاني والعشرون, العدد الأول, (جامعة الزقازيق, كلية التجارة, 2000), ص160-192.
  - 4- المغربي, عبد الحميد عبد الفتاح , المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية , (المنصورة : المكتبة العصرية, 2007, ) ص 1-394.
- ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Abelson, M. (1987), Examination of avoidable and unavoidable turnover. *Journal of Applied Psychology*, 72 (2), 382-386.
- 2- Abu Elanain, Hossam M., "Testing the Direct and Indirect Relationship Between Organizational Justice and Work Outcomes in a Non- Western Context of the Uae", *Journal of Management Development*, Vol. 29, No. 1, 2010, pp. 5-27.
- 3- Ali, N., Mehmud, S.T., Baloch, O.B., and Usman, M., "Impact of organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior of Bankers of Nwfp, Pakistan (An Empirical Evidence)", *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, Vol. 2, No. 7, 2010, pp. 111-117.
- 4- Allen, D. (2006), Do Organizational Socialization Tactics influence New comer embeddedness and Turnover? *Journal of Management*, 32 (2), 237-256.
- 5- Allen, D.G. (2006), Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover. *Journal of management*, 32 (2), 237-256.
- 6- Annamalai, T., Abdullah, Abdul Ghani K., and Alazidiyeen, N.J., "The Mediating Effects of Perceived Organizational Support on the Relationships Between Organizational Justice, Trust and Performance Appraisal in Malaysian Secondary. Schools", *European Journal of Social Sciences*, Vol. 13,

no. 4, 2010, pp. 623-632.

- 7- Aquino, K. et al., "Justice constructs, Negative affectivity, and Employee deviance: a proposed model and empirical Test, "Journal of Organizational Behavior, Vol. 22, 2001, pp. 1073-1091.
- 8- Aryee, S., Budhwar, P.S., and Chen, Zhen X., "Trust as A Mediator of the Relationship between organizational Justice and Work Outcomes: Test of A Social Exchange Model", Journal of Organizational Behavior, Vol. 23, No. 3, 2002, p. 267-285.
- 9- Ashford, S.J., Lee, C., and Bobko, P., "Content, Causes, and Consequences of Job Insecurity": A Theory-Based Measure and Substantive Test, "The Academy of Management Journal, Vol. 32, No. 4, 1989, pp. 803-829.
- 10- Bambacas, M., and Kulik, C. (2013), Job embeddedness in china: how Hr practices impact turnover intentions. The International Journal of Human Resource Management, 24 (10), 1933-1952.
- 11- Barling, J., and Phillips, M., "Interaction, Formal, and distributive Justice in the Workplace: An Explanatory study", Journal of psychology, Vol. 127, 1997, pp. 649-656.
- 12- Bell, Bradford S., Wiechmann, Darin, and Ryan, A.M., "Consequences of organizational justice Expectations in A Selection System“, Journal of Applied Psychology, Vol. 91, No. 2, 2006, pp. 455-466.
- 13- Bergiel, E., Nguyen, V., Clenney, B., and Taylor, S. (2009), Human resource practices, job embeddedness and intention to quit. Management research news, 32 (3) 205-219.
- 14- Berrios-Ortiz, E.J. (2012), Emplpyee Job Embeddedness: A Quantitative Study of information Technolgy Personnel in the Workplace, Proquest LLC. 789 East Eisenhower Park way, PO Box 1346, Ann Arbor, MI 48106.
- 15- Besich, J. (2005), Putting exchange back info leader-member exchange (LMX): An empirical assesment of a social exchange (LMSX) scale and an investigation of personality as an antecedent, (Doctoral dissertation, Auburn University).
- 16- Biddle, W.A. (2010), Intent to stay: An examination of the impact of job embeddedness, job satisfaction and job search on faculty retention at



Christian colleges. Doctoral dissertation, Anderson University.

- 17- Brockner, J., and Siegel, P. "understanding the interaction between procedural and distributive justice, *frontiers of Theory and Research*, Vol. 3, 1998, pp. 390-413.
- 18- Buonocore, F., Metallo, C., and Salvatore, D., "Behavioural Consequences of Job Insecurity and Perceived Insider Status for Contingent Workers", 2009, <http://www.woa> 2009.
- 19- Burton, J.P., Holtom, B.C., Sablinski, C.J., Mitchell, T.R., and Lee, T.W. (2010), The buffering effects of job embeddings on negative shocks, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 76, No. , pp. 42-51.
- 20- Byrne, Z.S., et al., "Effects of Discrete Emotions on distributive, procedural, and Interaction Justice", 18th Annual conference of the society for industrial and organizational psychology, (Orlando: April, 2003).
- 21- Chang. Cheng-Ping, and Liao, I-Fei, "Individual Characteristics, Organizational Justice and Job Attitudes of Employees under Non- Standard Work Arrangements: Study of Employees of International Study of Employees of International Tourist Hotels", *International Journal of Management*, Vol. 26, No. 2 2009, pp. 224-239.
- 22- Chegini, Mehrdad G., "The Relationship between organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior", *American Journal of Economics and Business Administration*, Vol. 1, No. 2, 2009, pp. 171-174.
- 23- Cheng, C.Y. (2013), A longitudinal study of new comer job embeddedness and sales outcomes for life insurance salespersons, *Journal of Business Research*,.
- 24- Cheng, T., Huang, G., Lee, C., and Ren, X., "Longitudinal effects of job insecurity on employee outcomes: The moderating Role of emotional intelligence and the Leader- Member exchange", *Asia Pac J Manag*, 2010.
- 25- Chirumbolo, A., and Areni, A., "The influence of Job Insecurity on Job performance and Absenteeism: The Moderating Effect of Work Attitudes", *Sa Journal of Industrial Psychology*. Vol. 31, No. 4, 2005, pp. 65-71.
- 26- Cho, D.H., & Son, J.M. (2012), Job embeddedness and turnover intentions: An empirical investigation of construction it industries. *International Journal*

of *Advanced Science and Technology*, Vol. 40, pp. 101-110.

- 27- Cho, Y.B., and Ryu, J.R., 2009, **Organizational Citizenship Behaviors in Relation to Job Embeddedness, Organizational Identification, Job Performance, Voluntary Turnover Intention In Korea**. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, Vol. 8, No. 7, pp. 51-68.
- 28- Cohen, C.Y., and Spector, R.E., "The Role of justice in Organizations: A meta Analysis, *Organizational Behavior and Human Decision processes*, Vol. 84, 2001, pp. 278-321.
- 29- Colquitt, A., "on the dimensionality of organizational Justice: A construct violation of a measure", *Journal of Applied psychology*, Vol. 86, 2001, pp. 386-400.
- 30- Colquitt, A., et al, "Justice in Teams: Antecedents and consequences of procedural justice climate", *Personnel psychology*. Vol. 55, 2002, pp. 83-110.
- 31- Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, C.O.L.H., and Yeung, K., "Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No. 3, 2001, pp. 42-445.
- 32- Colquitt, J.A., et al., "Justice at the millennium : A meta analytic Review of 25 Years at Organizational Justice Research, *Journal of Applied psychology*, Vol. 86, 2001, pp. 425-445.
- 33- Deconinck, J., and Stilwell, CD. "Factors influencing the Organizational commitment of female advertising Executives, *American Business Review*, Vol. 17, 1999, pp. 80-88.
- 34- Deconinck, James B., "The Effect of Organizational Justice, Perceived Organizational Support, and Perceived Supervisor Support on Marketing Employees' Level of Trust", *Journal of Business Research*. Vol. 63, 2010, pp. 1349-1355.
- 35- Dulebhn, J.H., and Ferris, G.R., "The Role of influence tactics in perceptions of performance Evaluations fairness, *Academy of Management Journal*, Vol. 24, 1999, pp. 288-303.
- 36- Dulebohn, J.H., and Martocchio, J.J. "Employee perceptions of the fairness of work incentive pay plans, "*Journal of Management*, Vol. 24, 1998,

pp. 469-488.

- 37- Eady, L. (2014), Job embeddedness and intention of voluntary turnover in the aerospace and defense industry: A quantitative study (Doctoral dissertation, Capella University).
- 38- Elovainio, M, et al., (2005): "Combined effects on Uncertainty and organizational Justice on employee health testing the Uncertainty management model of fairness judgments among finish public sector employees", *Social Science and Medicine*, 61 (121).
- 39- Fatt, C.K., Khin, E.W.S., and Heng, T.N., "The Impact of Organizational Justice on Employee's Job Satisfaction: The Malaysian Companies perspectives, *American Journal of Economics and Business Administration*, Vol. 2, No. 1, 2010, pp. 56-63.
- 40- Felps, W., Mitchell, T.R., Hekman, D.R., Lee, T.W., Holtom, B.C., & Harman, W.S, (2009), Turnover contagion: How coworkers' job embeddedness and job search behaviors influence quitting. *Academy of Management Journal*, 52 (3), 545-561.
- 41- Fialds, D. et al., "Distributive and procedural Justice as a predictors of Employee outcomes in Hong Kong, " *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 21, 2000, pp. 547-562.
- 42- Gatien, B., "An Investigation into the Relationship between perceptions of safety climate and Organizational Justice", PhD Dissertation, Saint Mary's University, Halifax, Nova Scotia, 2010.
- 43- Gilliland, S.W., "Effects of procedural and Distributive Justice on Reaction to a selection system", *Journal of Applied psychology*, Vol. 85, 2000, pp. 691-780.
- 44- Giosan, C. (2003), antecedents of job embeddedness. Doctoral dissertation, New School University.
- 45- Giosan, C. (2003), Antecedents of job embeddedness. Doctoral Dissertation, Faculty of Political and social science of the new school University.
- 46- Goldman, B.M., "Toward an understanding of Employment discrimination claiming: An integration of Organizational justice and social information processing theories", *Personnel psychology*, Vol. 54, 2001, pp. 105-137.

- 47- Gopinath, C., and Becker, T.E., "Communication, Procedural Justice and Employee attitudes: Relationship under conditions of divestiture", *Journal of Management*, Vol. 26, 2000, pp. 63-83.
- 48- Gordon, M.E. Fryxell., "Voluntariness of Association as a moderator of the importance of procedural and distributive justice, *Journal of Applied social psychology*, Vol. 19, 1989, pp. 993-1007.
- 49- Green, A., and Cary, J., "The Measurement of organizational Justice in organizational change programs: a Reliability, validity and context-sensitivity assessment. " *Journal of occupational and Organizational psychology*, Vol. 75, 2002, pp. 393-410.
- 50- Greenberg, 2001, pp. 365-633. ???
- 51- Greeneberg, L., and Barling, J., "Predicting Employee Aggression against coworkers, subordinates and supervisors: The Roles of person Behaviors and perceived workplace factors, *Journal of Organizational Behavior*, Vol., 2000, pp. 897-913.
- 52- Hamlin, A.S. (2013), *Nursing Educator Retention: The Relationship between Job Embeddedness and Intent to stay among Nursing Educators*. Pro quest LLC.
- 53- Handlon, R.L., "The Departure of The insurance Agent: The Impact Organizational Commitment, Organizational Justice, and Job Satisfaction Have on Intent to Leave in the Insurance Industry", Phd Dissertation, Capella University, 2009.
- 54- Harris, K., wheeler, A., and Kacmar, K. (2011). The mediating role of organizational job embeddedness in the LMX-outcomes relationships. *An International Journal of Political, Social and behavioral Science*, 22 (2), 271-281.
- 55- Harris, K.J., Wheeler, A.R., and Kacmar, K.M. (2011), The mediating role of organizational job embeddedness in the LMX-outcomes relationships. *The Leadership Quarterly*. Vol. 22, No. 2, pp. 271-281.
- 56- Hassan, S., Fair Treatment, Job Involvement, and Turnover Intention of professional Employees in Government: The Importance of organizational Identification as A Mediator", Phd Dissertation, University at Albany, State

University of New York, 2010.

- 57- Hauenstein, et al., "A meta-analysis of the Relationship between procedural Justice and Distributive justice: Implications for Justice Research, Employees Responsibilities and Rights Journal, Vol. 13, 2001, pp. 39-56.
- 58- Hellgren, J., and Sverke, M., "Does job insecurity lead to impaired wellbeing or vice versa? Estimation of cross-lagged effects using latent variable modeling", Journal of Organizational Behavior, Vol. 24, 2003, pp. 215-236.
- 59- Holtom, B.C., Mitchell, T.R., and Lee, T.W. (2006), Increasing Human and social capital by applying job embeddedness theory. *Organizational Dynamics*, Vol. 35, No. 4, pp. 316-331.
- 60- Ishak, N, & Alam, S., (2009: "The effects of leader member exchange on organizational Justice and organizational citizenship Behaviors: Empirical study", *European Journal of Social Science*, 8 (2).
- 61- Jamaludin, Z., "Perceived Organizational Justice and Its Impact to the development of commitments: A Regression analysis", *world journal of management*, Vol. 1, No. 1, 2009, pp. 49-61.
- 62- Johanson E. Russell, et al., "When organizational justice and the self-concept meet: Consequences for the organization and its member", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. (99), No. (2), March 2006, PP. 175-201.
- 63- Jordan, P.J., Ashkanasy, N.M., and Hartel, C.E.J., "Emotional Intelligence as A Moderator of Emotional and Behavioral Reactions to Job Insecurity", *Academy of Management Review*, Vol. 27, no. 3, 2002, pp. 361-372.
- 64- Joy, V.L. and witt, L., A., "Delay of gratification as a moderator of the procedural justice- Distributive Justice Relationship, Group and Organizational Management, Vol. 17, 1993, pp. 297-308.
- 65- Kale, M.D. (2014), Correlational study of job embeddedness measures and employee turnover in selected BPO companies in India (Doctoral dissertation, Capella University).
- 66- Kaneshiro, P., "Analyzing the Organizational Justice, Trust, and Commitment Relationship in A Public Organization", Phd Dissertation, North

central University, 2008.

- 67- Karriker, J, & Williams, M., (2009): "organizational Justices and organizational citizenship Behavior: A mediated multifocal model", *Journal of Management*, 35 (1), PP: 112-135.
- 68- Khan, S., Mukhtar, S., and Niazi, M.A.K., "Link between organizational Justice and Employee job performance in the work place", *Interdisciplinary Journal of contemporary Research in Business*, Vol. 2. No. 3, 2010, pp. 121-132.
- 69- Laszlo, K.D., Pikhart, H., Kopp, M.S., Bobak, M., Pajak, A., Malyutina, S., Salavecz, G., and Marmot, M., "Job insecurity and health: A study of 16 European countries", *Social Science and Medicine*, Vol. 70, no. 6, 2010, pp. 867-874.
- 70- Laurie, B. "The paradoc of justice formalization: when procedures Erodo Perceptions of fairness", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol.2, 2002, pp. 79-96.
- 71- Lee J. Andrew, "Organizational justice: A mediated model from individual well-being and social exchange theory, perspectives", Ph. P. Dissertation (Touro University International: The Faculty of the college of Business Administration, April 2007), pp. 1-142.
- 72- Lee, C. et al., "power-distance, gender and Organizational Behavior", *Journal of Management*, Vol. 26 (2002), pp. 685.
- 73- Lee, C., and faeh, J., L. "The Effect of gender in organizational justice perceptions", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 20, 1999, pp. 133-143.
- 74- Lee, T., Mitchell, T., Sablynski, C., Burton, and Holtom B, 2004, The effects of job embeddedness on organizational citizenship, job performance, volitional Absences and Voluntary Turnover, *Academy of Management Journal*, 47, 711-722.
- 75- Lee, T.W., Mitchell, T.R., Sablynski, C.J., Burton, J.P., and Holtom, B.C. (2004), the effects of job embeddedness on organizational citizenship, job performance, volitional absences, and voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, Vol. 47, no. 5, pp. 711-722.
- 76- Lind, E.A., et al., "The winding Road from Employee to complainant :

- Situational and psychological determinants of wrongful termination claims", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 45, 2000, pp. 557-590.
- 77- Mallol, C.M., Holtom, B.C., and Lee, T.W. (2007), Job embeddedness in a culturally diverse environment. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 22, No. 1, pp. 35-44.
- 78- Martin, C.L. and Bennett, N., "The Role of Justice Judgment in Explaining the Relationship between Job satisfaction and organization commitment", *Group and organization Management*, Vol., 21, 1996, pp. 84-104.
- 79- Masterson, S.S., et al., "Integrating Justice and social exchange: The differing Effects of fair procedures and Treatment work Relationships," *Academy of Management Journal*, Vol. 43, 2000, pp. 738-748.
- 80- Miles, A. J, The cumulative Effects of Justice Perceptions, "The Journal of Behavioral and Applied Management, Vol. 2 no. 1 (2000), p. 12.
- 81- Mitchell, T., and Lee, T. (2001), The Unfolding Model of Voluntary Turnover and Job Embeddedness: foundations for a comprehensive theory of attachment. *Research in Organizational behavior*, 23 (1), 189-246.
- 82- Mitchell, T., Holtom, B., and Lee, T. (2001), How to keep your best employees: the development of an effective retention policy. *Academy of Management Executive*, 15 (4), 96-108.
- 83- Mitchell, T.R., and Lee, T.W. (2001), The unfolding model of voluntary turnover and job embeddedness: Foundations for a comprehensive theory of attachment, *Research in organizational behavior*, Vol. 23, pp. 189-246.
- 84- Mitchell, T.R., Holtom, B.C., Lee, T.W., Sablinski, C.J., and Erez, M. (2001), why people stay: Using job embeddings to predict voluntary turnover. *Academy of management journal*, Vol. 44, No: 6, pp. 1102-1121.
- 85- Moorman, R.H., et al., "Does Perceived organizational support mediate the relationship between procedural Justice and organizational citizenship behavior?" *Academy of Management Journal*, Vol. 44, 2001, pp. 351-357.
- 86- Mossholder, K., W., et al "Relationship between bases of power and work Reaction: The meditational Role of procedural Justice", *Journal of Management*, Vol. 24, 1998, pp. 533-552.
- 87- Muchinsky, P.M. "Psychology Applied to work: An introduction to

industrial and Organizational psychology, wads worth/Thomas Learning, (Belmont: 2000) PP. 275-284.

- 88- Mueller, C.W., et al. "Distributive Justice Evaluations in two cultural contexts A Comparison of U.S and south Korean teachers", *Human Relations*, Vol. 52, 1999, pp. 869-893.
- 89- Nadiri, H., and Tanova, C., "An Investigation of the role of justice in turnover Intentions, Job Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior in Hospitality Industry", *International journal of Hospitality Management*, Vol. 29, 2010, pp. 33-41.
- 90- Nafei, W, (2015), The Effects of Job Embeddedness on Organizational Cynicism and Employee Performance: A Study on Sadat City University. *International Journal of Business Administration*, 6 (1), 8.
- 91- Naswall, K., and De Witte, H., "Who Feels Insecure in Europe? Predicting Job Insecurity from Background Variables", *Economic and Industrial Democracy*, Vol. 24, no. 2, 2003, pp. 189-215.
- 92- Ng. T.W., & Feldman, D.C. (2010), The impact of job embeddedness on innovation related behaviors. *Human Resource Management*, 49 (6), 1067-1087.
- 93- Ng. T.W., & Feldman, D.C.(2013), The effects of organizational Embeddedness on Insomnia. *Applied Psychology*, 62 (2), 330-357.
- 94- Nguyen, V. (2010), Organizational, Job, And Supervisory Antecedents and Consequences of Job Embeddedness. Doctoral Dissertation, Mississippi state.
- 95- Nguyen, V. Q. (2010), organizational, job, and supervisory antecedents and consequence of job embeddedness: The case of Vietnam, Doctoral dissertation, Mississippi state University.
- 96- Orpen, C., The Effect of organizational commitment on the Relationship between procedural and Distributive Justice, *Journal of social psychology*, Vol. 134, 1994, pp. 135-160.
- 97- Pillai, R., et al., "Fairness perceptions and Trust as mediators for transformational and transitional leadership: At sample study", *Journal of Management*, Vol. 25, 1999, pp. 897-933.
- 98- Pillai, R., Scandura, Terri A., and Williams, Ethlyn A., "Leadership and



- Organizational Justice: Similarities and Differences across Cultures", Journal of International Business Studies, Vol. 30, no. 4, 1999, pp. 763-779.**
- 99- Posthuma, R.A. et al., "Arbitrator acceptability: Does Justice matter?" Industrial Relations, Vol. 39, 2000, pp. 313-335.**
- 100- Price .J.L., &Mueller, C.W.1986 Absenteeism and turnover of hospital employees. Greenwich , conn: J AL Press.**
- 101- Rahim, M.A., et al., "Do Justice perceptions influence styles of handling conflict with supervisors? What Justice perceptions precisely, "International Journal of conflict Management, Vol. 11, (2000), pp. 9-31.**
- 102- Ramesh, A. (2007), Replicating and extending job embeddedness across cultures: Employee turnover in India and the United states. Doctoral dissertation, University of Maryland.**
- 103- Randal, C.S, and Mueller, C.W., "Extensions, of justice theory justice evaluations and Employees Reactions in a natural setting, Social Psychology Quarterly, Vol. 58, 1995, pp. 178-194.**
- 104- Reitz, E., and Anderson, A. (2011), An Overview of Job Embeddedness, The Journal of Professional Nursing, 27 (5), 320-327.**
- 105- Reitz, O., and Anderson, M.A. (2011), An overview of job embeddedness. Journal of professional Nursing, Vol. 27, No. 5, pp. 320-327.**
- 106- Niehoff, B. P. & Moorman R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior", Academy of Management Journal, vol. 36, pp. 527-556.**
- 107- Reltz, O.E., Anderson, M.A., and Hill, P.D. (2010), Job embeddedness and nurse retention. Nursing administration quarterly, Vol. 34, no. 3, pp. 190-200.**
- 108- Ringl, R.W. (2013), The Relationship between Job Embeddedness and Work Engagement, Master Thesis, San José State University.**
- 109- Roberts, J.A., et al., "Sales person perceptions of Equity and Justice and their impact on Organizational commitment and intent to turnover", Journal of Marketing theory and practice, Vol. 7, 1999, pp. 1-16.**
- 110- Robinson, R.N., Kralj, A., Solnet, D.J., Goh, E., and Callan, V. (2014), Thinking job embeddedness not turnover: Towards a better understanding of frontline hotel worker retention. International Journal of Hospitality**

Management, Vol. 36, pp. 101-109.

- 111- Rosenblatt, Z., and Ruvio, A., "A Test of A Multidimensional Model of Job Insecurity: The Case of Israeli Teachers", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 17, special Issue: Work Values worldwide, 1996, pp. 587-605.
- 112- Ruiz, S.A., and Blancero, D., "Open door policies: Measuring Impact using Attitude surveys" *Human Resource Management*, Vol. 39, 1999, pp. 269-29.
- 113- Rupp, D.E., and cropanzano, R., "The mediating Effects of social Exchange Relationships in predicting workplace outcomes form multifoci organizational Justice, " *Organizational Behavior and Human Decision processes*, Vol. 86 , 2002, pp. 925-946.
- 114- Samad Saminah, "Procedural and distributive justice: Differential effects on employees' work outcomes", *The Business Review*, Vol. 4, No. 2, Summer 2006, pp. 212-218.
- 115- Sapienza, H.J. et al., "Procedural Justice and changes in psychological 15 contracts: Longitudinal study of Reengineering Planning, Academy, of Management Best Paper proceedings, 1997, pp. 354-358.
- 116- Scarpello, V., and Jones, F.F., "Why Justice matters in compensation decision Making" *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 21, 2000, pp. 285-299.
- 117- Schappe, S.P., "Bridging the gap between procedural Knowledge and positive Employee Attitudes, *Group and organization Management*, Vol. 21, 1996, pp. 337-364.
- 118- Schroth, H.A., and shah, P.P, "Procedures: Do we Rally want to know them? An Examination of the Effects of procedural Justice on self-Esteem, " *Journal of Applied psychology*, Vol. 84, 2000, pp. 462-471.
- 119- Sekiguchi, T., Burton, J.P., and Sablynski, C.J. (2008), The role of job embeddedness on employee performance: the interactive effects with leader-member exchange and organization-based self-esteem. *Personnel Psychology*, Vol. 61, No. 4, pp. 761-792.
- 120- Sharlicki, D., and Folger, R. "Retaliation in the workplace: The Role of distributive, procedural and intersectional justice", *Journal of Applied*

psychology, Vol. 82, 1997, pp. 434-443.

- 121- Skarlicki, D.P., et al., "Third-party perceptions of a lay of procedural, derogation, and Retributive aspects of Justice", Journal of Applied psychology, Vol. 84, 84, 1999, pp. 119, 127.
- 122- Sun, T., Zhao, X., Yang, L., and fan, L. (2011). The impact of psychological capital on job embeddedness and job performance among nurses: a structural equation approach. Journal of advanced nursing, 68 (1), 69-79.
- 123- Sweeney, John T., and Quirin, Jeffrey J., "Accountants as Layoff Survivors: A Research Note", Accounting, Organizations and Society, Vol. 34, 2009, pp. 787-795.
- 124- Tatum, B, & Ebelin, R., (2008): "The relationship between organizational Justice and confect style", Business Strategy Series, 9 (6), PP: 297-305.
- 125- Tatum, B.c.,Eberlin,R.,Kottraba,C.and Bradberry,T.(2003) Leadership decision making and organisational justice , management decision ,Vol .41 No. 10,PP.1006-16.
- 126- Tremblay, M., et al., "The Role of Organizational Justice in pay and Employee benefit satisfaction, and effect on work attitudes", Group and Organization Management, Vol. 25, 2000, pp. 269-290.
- 127- Vidyarthi, P. (2010), Antecedents of Job Embeddedness: An Examination of social Exchange Relationships and Org. Culture. Doctoral Dissertation, University of Illinois.
- 128- Vidyarthi, P.R. (2010), Antecedents of job embeddedness: An examination of social exchange relationships and org. culture. Master Thesis, University of Illinois at Chicago.
- 129- Wayne, S.J., et al., "The Role of fair treatment and Rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange" Journals Applied psychology, Vol. 87, 2002, pp. 590-598.
- 130- Wijayanto, B.R., & Kimono, G. (2004), The effect of Job Embeddedness on organizational Citizenship Behavior. Gadjah Mada international Journal of Business, 6 (3).
- 131- Williams, S., Justice and Organizational citizenship behaviors intentions:

**Fair Reward, fair Treatment", The Journal of Social psychology, Vol. 42, pp. 33-45.**

- 132- Wilson, J. (2010), examining Job Embeddedness survey Items for an Adventure Education Population. Doctoral Dissertation. Indiana University.**
- 133- Yancey, A.E. (2009), The impact of job embeddedness on the job satisfaction-tenure and job satisfaction-intent to turnover relationships. Alliant international university, los angles.**
- 134- Yang, C., Ma, Q., & Hu, L, (2011), Job embeddedness: a new perspective to predict voluntary turnover. Nankai Business Review International, 2 (4), 418-446.**
- 135- Yang, C., MA, Qin Hai., and HU, Ling. (2011). Job embeddedness: a new perspective to predict voluntary turnover, Emerald Group publishing Limited, Nankai Business Review international, 2 (4), 418-446.**
- 136- Yao, X., Lee, T., Mitchell, T., Burton, J., and Sablinski, C. (2004), Job embeddedness: Current research and future directions. Understanding Employee Retention and Turnover. 47 (5), 711-722.**
- 137- Zhang. M., Fried, D.D., & Griffeth, R.W. (2012), A review of job embeddedness: conceptual, measurement issues, and directions for future research. Human Resource management review, Vol. 22, No. 3, pp. 220-231.**