



**أثر العدالة التنظيمية على النية لترك العمل: دراسة  
تطبيقية على البنوك السعودية في محافظة الطائف**

**The effect of organizational justice on  
intention to leave: an Empirical study on  
Saudi Banking in Taif**

**د. حامد عاتق السميري**  
أستاذ إدارة الأعمال المساعد  
كلية إدارة الأعمال – جامعة الطائف  
**Dr.hamed.alsemeri@gmail.com**

**مجلة الدراسات التجارية المعاصرة**

كلية التجارة – جامعة كفر الشيخ  
المجلد الثامن . العدد الرابع عشر- الجزء الأول  
يوليو ٢٠٢٢م

**رابط المجلة : <https://csj.journals.ekb.eg>**

## المستخلص

تناولت الدراسة اثر العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث ( التوزيعية – الإجرائية – التفاعلية ) على النية لترك العمل في البنوك السعودية في محافظة الطائف، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البنوك السعودية في محافظة الطائف والبالغ عددهم (٥٢٩) مفردة، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل حيث تم توزيع استمارة الكترونية على جميع مفردات مجتمع الدراسة، وبلغ العائد منها والصالح للتحليل (٣٩٧) استمارة شكلت ما نسبته (٧٥٪) من مجتمع الدراسة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم بوصف الظاهرة محل الدراسة وتحليلها وتفسيرها، وتم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي ومعامل ارتباط سبيرمان ومعامل الانحدار البسيط والمتعدد للإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج ابرزها : وجود مستوى مرتفع للعدالة التنظيمية المدركة من قبل مجتمع الدراسة، ووجود مستوى منخفض نسبيا للنية لترك العمل، كما أظهرت الدراسة وجود اثر للعدالة التنظيمية على النية لترك العمل لدى العاملين في البنوك السعودية في محافظة الطائف وكانت العدالة التفاعلية اقوى ابعاد العدالة التنظيمية اثر على النية لترك العمل.

**الكلمات المفتاحية:** العدالة التنظيمية – النية لترك العمل – البنوك السعودية

## Abstract

The study examined the impact of organizational justice on intention to leave in Saudi banking, the descriptive analytical method was used, of 529 surveys was distributed, 397 valid questionnaires was returned that represent 75% of the study population.

descriptive statistics, Spearman's correlation coefficient, simple and multiple regression coefficient were used to answer the study questions and test hypotheses.

The result indicated that there is high level of organizational justice and low level of intention to leave among study population, and the result revealed that there is impact of organizational justice on the intention to leave and the interactive justice was the strongest the organizational justice dimensions impact on the intention to leave.

**Key words:** organizational justice - intention to leave – Saudi banking

## مقدمة

العنصر البشري يعتبر حجر الزاوية في أي منظمة ومن أبرز العوامل التي تساهم في نجاحها واستمراريتها وقدرتها على المنافسة ولذلك تسعى المنظمات الناجحة على استثمار هذا المورد وتنميته والمحافظة عليه غير ان المشكلة التي تواجه الكثير من المنظمات هو كيفية إيجاد البيئة الجيدة والمناخ الصحي الذي يحقق الرضا الوظيفي للموظف ومن ثم استثمار الطاقات الكامنة لديه في تحقيق اعلى إنتاجية ممكنة.

اخفاق المنظمة في خلق البيئة المناسبة والمناخ الصحي للموظف يعتبر من ابرز الأسباب التي تؤدي الى تفكير الفرد في ترك العمل في تلك المنظمة الامر الذي قد يؤدي الى ارتفاع معدل دوران العمل والذي ينعكس بدوره على أداء المنظمات وانتاجيتها بشكل سلبي ويضعف سمعتها ومكانتها في سوق العمل نتيجة فقدانها للكفاءات المتميزة لديها ويزيد من صعوبة تعويضهم بالإضافة الى التكلفة التي تترتب على استقطاب افراد جدد وتدريبهم، ومن ثم فان دراسة الأسباب التي تؤدي الى دوران العمل وكيفية معالجتها تمثل أهمية قصوى للمنظمات ولتخذي القرار.

بالرغم من تعدد الأسباب التي قد تؤدي الى النية في ترك العمل الا ان فقدان العدالة التنظيمية تعتبر من أبرز هذه العوامل التي قد تقود الى ذلك حيث تمثل العدالة قيمة سامية لدى الافراد تحتل أولوية ضمن القيم الإنسانية التي يشعر من خلالها الموظف بالرضا من عدمه ومن ثم ينعكس على سلوكه داخل المنظمة بشكل ايجابي في زيادة الإنتاجية او بشكل سلبي من خلال التأخر عن العمل او الغياب وبالتالي تدنى مستوى الإنتاجية.

المؤسسات المصرفية تقوم بدورا فاعلا في التنمية الاقتصادية والاجتماعية ولذلك فان هذه الدراسة تحاول التعرف على أثر العدالة التنظيمية على النية لترك العمل في البنوك السعودية في محافظة الطائف.

## مشكلة الدراسة

القطاع المصرفي يؤدي دورا حيويا وفاعلا في التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تقديم التمويل للقطاعين الحكومي والخاص بما يمكنهم من القيام بالدور التنموي المناط بهم في الاقتصاد المحلي وتعزيز مساهمتهم بالنتائج المحلي الإجمالي بالإضافة الى تقديم التمويل للأفراد والذي يساهم في الانتعاش الاقتصادي وتحريك عجلة التنمية، ولذلك فان استقرار القوى العاملة في ذلك القطاع يشكل أهمية بالنسبة لذلك القطاع وللدولة وللمجتمع ككل.

وبالرغم مما توليه تلك المصارف من جهد في محاولة اجتذاب الكفاءات والعناصر البشرية والمحافظة عليها الا انها لا زالت تواجه العديد من المشكلات من أبرزها مشكلة دوران العمل او ما يسمى بالتسرب الوظيفي حيث يشير معهد الامارات للدراسات المصرفية والمالية الى ان القطاع المصرفي يواجه تحديات التسرب الوظيفي حيث يبلغ اجمالي عدد الموظفين الذين يغادرون القطاع ١٥٠٠ موظف سنويا (معهد الامارات للدراسات المصرفية والمالية، ٢٠١٨) وفي القطاع المصرفي السعودي يشير البنك الأهلي في التقرير السنوي لعام ٢٠١٨م الى ان نسبة دوران العمل انخفضت الى ٣٪ (البنك الأهلي التجاري، ٢٠١٨).

ارتفاع معدل دوران العمل ينعكس بشكل سلبي على أداء المنظمة ونتاجيتها نتيجة تقليل رأس المال المعرفي (Liu,liu & Hu,2010) وارتفاع التكلفة التي تترتب على عملية الاحلال والتدريب (شمعون، ٢٠١٦) حيث يشير Graef & Hill (2000) الى ان العامل يكلف المنظمة ما بين ٣٠٠٠- ١٠٠٠٠ دولار امريكي على شكل خسارة في المبيعات والإنتاجية، كما تبلغ تكلفة دوران العمل للموظف الواحد من ٧٠٪ الى ٣٠٠٪ من الراتب السنوي له، الى غير ذلك من التكاليف غير المباشرة التي تتكبدها المنظمة (Abbasi & Hollman,2008).

هناك العديد من العوامل التي ترتبط بدوران العمل الا ان توافر العدالة التنظيمية له الأثر الكبير في الاستقرار الوظيفي حيث تشكل العدالة التنظيمية احد القيم التنظيمية المهمة المرشدة والموجهة للسلوك الإنساني والتي تؤثر في سلوكيات الافراد داخل المنظمات (Zeinababadi & Salehi,2011) حيث تمثل معايير تحكم تصرفاتهم واتجاهاتهم نحو مواضيع او مواقف او احداث معينة ( الطجم والسواط، ٢٠١٥) وبالتالي فان شعور الافراد بالعدالة تنعكس إيجابا على سلوكياتهم من خلال زيادة مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي وزيادة الدافعية والرغبة في العمل ( Rahim& Shapiro ,2000 ) كما ان شعورهم بفقدان العدالة ينتج عنه انخفاض مستوى الرضا الشعور بالإحباط الذي ينعكس سلبا على أدائهم وانخفاض انتاجيتهم حيث يتم ترجمة ذلك في سلوكياتهم كالغياب والتأخر عن العمل وانخفاض مستوى الأداء ( Bradley,2006 ).

لذلك يحاول الباحث من خلال هذه الدراسة الكشف عن أثر العدالة التنظيمية على النية لترك العمل لدى العاملين في البنوك السعودية في محافظة الطائف.

#### اهداف الدراسة:

تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- ١- التعرف على مستوى العدالة التنظيمية المدركة لدى العاملين في البنوك السعودية في محافظة الطائف؟
- ٢- التعرف على مستوى النية لترك العمل لدى العاملين في البنوك السعودية في محافظة الطائف؟
- ٣- التعرف على العلاقة بين العدالة التنظيمية بأقسامها الثلاث وبين النية لترك العمل في البنوك السعودية في محافظة الطائف.
- ٤- تقديم التوصيات في ضوء ما يتم التوصل اليه من نتائج.

#### تساؤلات الدراسة:

من خلال هذه الدراسة سوف يتم الإجابة على التساؤلات التالية من اجل تحقيق الهدف الأول والثاني للدراسة:

- ١- ما مستوى العدالة التنظيمية التي يشعر بها العاملين في البنوك السعودية في محافظة الطائف؟
- ٢- ما مستوى النية لترك العمل في البنوك السعودية في محافظة الطائف؟

#### فرضيات الدراسة:

سوف يتم اختبار الفرضية الرئيسية التالية من اجل تحقيق الهدف الثالث للدراسة: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) للعدالة التنظيمية على النية لترك العمل لدى العاملين في البنوك

السعودية في محافظة الطائف" ومن هذه الفرضية تنبثق الفرضيات الفرعية التالية:

- ١- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) للعدالة التوزيعية على النية لترك العمل في البنوك السعودية في محافظة الطائف.
- ٢- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) للعدالة الاجرائية على النية لترك العمل في البنوك السعودية في محافظة الطائف.
- ٣- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) للعدالة التفاعلية على النية لترك العمل في البنوك السعودية في محافظة الطائف.

#### أهمية الدراسة:

العدالة هي احد القيم الإنسانية الموجهة والمرشدة للسلوك الإنساني ولذلك تعتبر ذات أهمية قصوى في توجيه سلوك العاملين في المنظمات والتي يمكن ان تؤثر على الاستقرار الوظيفي للقوى العاملة في المنظمة برفع او تخفيض معدل دوران العمل، ولذلك فان النتائج والتوصيات التي يتم التوصل اليها من خلال دراسة هذه المتغيرات قد تفيد وتساعد متخذي القرارات في المنظمات بصفة عامة والمنظمات موضع الدراسة بصفة خاصة في التعرف على اثر العدالة التنظيمية على النية لترك العمل والاستفادة من التوصيات التي يتم تقديمها بالإضافة الى ما تمثله هذه الدراسة من اثرات واضافة الى قواعد البيانات للباحثين والمهتمين بهذا المجال خاصة في ظل قلة الدراسات الحديثة التي تناولت هذين المتغيرين في البنوك السعودية بمحافظة الطائف بحسب علم الباحث، كما يأمل الباحث ان يكون فيها إضافة الى المعرفة بصفة عامة والى المكتبة العربية بصفة خاصة.

#### مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية لها

- **العدالة التنظيمية:** الشعور المدرك من قبل العاملين بالإنصاف في توزيع الأعباء والعوائد واتباع السياسات والقواعد والإجراءات الموضوعية والتعامل معهم بطريقة أخلاقية بعيدة عن التحيز.
- **العدالة التوزيعية:** الشعور المدرك لدى العاملين بالإنصاف في توزيع الأعباء والعوائد.
- **العدالة الإجرائية:** الشعور المدرك لدى العاملين باتباع سياسات وقواعد وإجراءات موضوعية تطبق على الجميع بدون استثناء.
- **العدالة التفاعلية:** وتسمى ايضا بالعدالة التفاعلية ويقصد بها الشعور المدرك لدى العاملين بالاحترام واتباع القيم الأخلاقية النبيلة في التعامل معهم.
- **النية في ترك العمل:** الرغبة والعزم لدى العامل بمغادرة المنظمة التي يعمل بها طوعا سواء بالنقل او الاستقالة او التقاعد المبكر او غير ذلك من الأسباب.

#### الإطار النظري والدراسات السابقة

##### أولا: العدالة التنظيمية:

##### ١. مفهوم العدالة التنظيمية

مفهوم العدالة التنظيمية تعود جذوره الى نظرية العدالة لـ آدمز عام ١٩٦٣م والذي يفترض ان الفرد يحاول الموازنة او المقارنة بين ما يحصل عليه مع ما يحصل عليه الآخرون وعندما يشعر بعدم المساواة او العدالة يحدث لديه نوع من التوتر الذي ينعكس على أدائه في المنظمة (Adams, 1964)، وتعتبر هذه النظرية من اهم نظريات السلوك الإنساني وذلك لكون العدالة التنظيمية أحد المتغيرات

المهمة التي يمكن ان تفسر العديد من سلوكيات الافراد في المنظمات (بركات ٢٠١٦، الطبولي وكريم والعبار ٢٠١٥).

وبالرغم من انه لا يوجد اتفاق على تعريف محدد للعدالة التنظيمية الا ان هناك العديد من التعريفات التي قدمها الباحثين والمتخصصين في هذا المجال حيث عرفت بانها: مدى شعور وإدراك العاملين لمعاملتهم بصورة بعيدة عن التحيز من قبل رؤسائهم (Skarlicki & Latham, 1996)، وعرفت بانها: المعاملة الأخلاقية والمنصفة لجميع العاملين في المنظمة (Eberlin & Tatum, 2005)،

كما عرفت بانها: تصور الموظفين عن الانصاف في توزيع الموارد التنظيمية وإجراءات توزيعها (Mohammad, Quoquab & Omar, 2016).

لذلك يمكن تعريف العدالة التنظيمية بانها: التصور المدرك من قبل العاملين عن الانصاف في توزيع الابعاء والعوائد واتباع إجراءات وسياسات عادلة وموضوعية في ذلك والتعامل معهم بصورة أخلاقية بعيدة عن التحيز.

## ٢. أنواع العدالة التنظيمية

من خلال استعراض الادبيات المتعلقة بالعدالة التنظيمية يلاحظ شبه اتفاق على ان هناك ثلاثة أنواع للعدالة التنظيمية (المطيري، ٢٠١٨، مصطفى، ٢٠١٧، نافع، ٢٠١٢، الهيتي، ٢٠١٤، Neuhoff & Mioreman, 1993, Greenberg, 1995, Simpson & Kaminski, 2007) تتمثل في الآتي:

١- **العدالة التوزيعية:** وتعني مدى إدراك العاملين للانصاف في توزيع الأعباء والعوائد بمعنى آخر مدى العاملين بان توزيع المهام والموارد او المخرجات التنظيمية يتم وفق معايير أخلاقية وموضوعية واضحة ومحددة مسبقا وهناك ثلاثة قواعد تستخدم للعدالة التوزيعية وذلك كالآتي (Yilmaz & Tasdan, 2009، مصطفى، ٢٠١٧، عمران وبلقاسم والهوني ٢٠١٨):

أ- قاعدة المساواة: بمعنى ان يحصل كل فرد بالمنظمة على نفس القدر الذي يحصل عليه زملاؤه بغض النظر عن مساهمة كل فرد او الجهد المبذول وبعض النظر عن الخصائص الشخصية او الفروقات الفردية.

ب- قاعدة الاستحقاق او الجدارة: وتعني ان يحصل كل فرد بالمنظمة على عوائد تتناسب مع الجهد الذي يبذله.

ج- قاعدة الحاجة: وتعني ان كل فرد في المنظمة ينبغي ان يحصل على عوائد تتناسب مع احتياجاته بما يحقق له المستوى المعيشي الجيد.

٢- **العدالة الإجرائية:** وتعني مدى إدراك العاملين بان السياسات والقواعد والإجراءات التي تتبع في اتخاذ القرارات المتعلقة بتوزيع المهام او الموارد على الافراد في المنظمة تتم وفق معايير أخلاقية وموضوعية، وهناك ستة قواعد يعتقد Leventhal (1980) انها تشكل القالب الذهني لادراك معنى العدالة لدى العاملين وهي (مصطفى، ٢٠١٧، عمران وبلقاسم والهوني ٢٠١٨):

أ- قاعدة الأخلاقية: وتعني ان يتم توزيع الموارد وفقا للمعايير الأخلاقية السائدة.

ب- قاعدة التمثيل: وتعني مشاركة العاملين في عملية صناعة القرارات التي من الممكن ان تؤثر عليهم بحيث تستوعب وجهات نظرهم.

ج- قاعدة الاستئناف: وتعني إمكانية الاعتراض على القرارات وتعديلها في حالة وجود مبررات لذلك.

- د- قاعدة عدم الانحياز: وتعني تقديم المصلحة العامة على المصالح الشخصية وعدم تمكين أصحاب المصالح الشخصية من التأثير على عملية اتخاذ القرار.
- ه- قاعدة الدقة: وتعني ان يتم اتخاذ القرارات على أساس معلومات صحيحة ودقيقة وعلى درجة عالية من الشفافية.
- و- قاعدة الانسجام: وتعني ان تتسجم وتتسق إجراءات اتخاذ القرارات بشأن الحوافز السلبية والإيجابية مع سلوكيات الافراد في جميع الأوقات.
- ٣- **العدالة التفاعلية (عدالة التعاملات):** وتعني مدى شعور العاملين بالاحترام والصدق والادب في التعامل معهم عند اتخاذ وتطبيق وتفسير القرارات المتخذة بشأنهم، وتتكون من بعدين رئيسيين هما: الحساسية الشخصية والتي تشير الاحترام والادب في المعاملة والتفسيرات والتي تشير الى تقديم تبريرات للممارسات الإدارية المختلفة والتي تزيد من مستوى الثقة وبذلك يمكن النظر الى العدالة التفاعلية على انها الجانب الاجتماعي لكل من العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية (مصطفى، ٢٠١٧، الطوبجي وسلامه ٢٠١٩).

### ثانياً: النية لترك العمل

#### ١. مفهوم النية لترك العمل

قد يحدث أحيانا خلط بين مصطلح دوران العمل او ما يسمى بالتسرب الوظيفي وبين النية لترك العمل نظرا للارتباط بينهما حيث ان النية لترك العمل يمكن اعتبارها مؤشر لدوران العمل او مؤشر لإمكانية التسرب الوظيفي، وقد فرق البعض بين النية لترك العمل ودوران العمل على أساس ان النية لترك العمل هي الرغبة التي تسبق قيام العامل بترك العمل بينما دوران العمل يعبر عن الترك الفعلي للعمل، لذلك ونظرا لصعوبة دراسة وتتبع العمال الذين تركوا العمل يعتمد الباحثون النية لترك العمل في دراستهم لسلوك الدوران واثره على المنظمات ( حياة، ٢٠٢١).

وقد قدمت عدة تعاريف للتسرب الوظيفي او دوران العمل حيث عرفت بانها: ترك الموظف للعمل في المنظمة بإرادته الحرة المكتملة والواعية ( Park & Kim, 2009) وعرفت بانها " خروج الموظف من العمل طوعا عن طريق التقاعد المبكر او الاستقالة او النقل او بمصطلح آخر انقطاع او توقف الفرد عن العمل برغبته واختياره والانتقال الى منظمة أخرى " (المطيري، ٢٠١٨، ٤٩٨).

اما النية لترك العمل فقد تم تعريفها بانها: الرغبة والتفكير والتخطيط لترك العمل ( Ahmad.et.al (2010).

وبناء على ذلك يمكن تعريف النية لترك العمل بانها: عزم الموظف على مغادرة مقر عمله طوعا بسبب التقاعد المبكر او الاستقالة او النقل او الترقية او غير ذلك من الأسباب.

#### ٢. أهمية دراسة النية لترك العمل

دراسة ظاهرة النية لترك العمل يعتبر ذا أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات وذلك من اجل تشخيص مواطن الضعف في العمل والتعرف على الأسباب التي تدفع العاملين الى التفكير في مغادرة العمل حيث ان ارتفاع معدل دوران العمل يعتبر مؤشرا سلبيا بالنسبة للمنظمة يؤدي الى عدم الاستقرار في القوى العاملة في المنظمة وقد يترتب على ذلك العديد من التكاليف والاعباء حيث يشير (2000) Graef and Hill الى ان معدل تكلفة الدوران للموظف الواحد يبلغ ما بين ٣٠٠٠-١٠٠٠٠ دولار

امريكي تكون بشكل خسارة في الإنتاج والمبيعات بالإضافة الى هدار الوقت ، كما يذكر العمار ( ٢٠٢١) بان هناك العديد من الأعباء التي تترتب على المنظمة من جراء ترك العامل للعمل ومن امثلتها:

- أ- التكاليف المترتبة على إيجاد البديل للموظف المغادر.
- ب- تكاليف تدريب الموظف وتطويره وتنميته.
- ج- التكاليف المالية للموظف في فترة تدريبه أكثر من مخرجاته او انتاجيته.
- د- الأثر النفسي لدوران العاملين اختلال في التوازن الاجتماعي.

### ٣. أنواع دوران العمل

تصنف أنواع دوران العمل والمتمثل في حركة الافراد الخارجين من المنظمة الى نوعين أساسيين (المعماري، ٢٠٢٠) تتمثل في الآتي:

- أ- دوران العمل الطوعي: والمتمثل في ترك الموظف للعمل في المنظمة بإرادته عن طريق الاستقالة.
- ب- دوران العمل الاجباري: والمتمثل في اجبار المنظمة الفرد على ترك العمل عن طريق الفصل لاي سبب كان.

ويضيف البعض لها نوع ثالث وهو الدخول الطوعي والذي يتمثل في أي عملية ينتج عنها حصول الافراد على عمل بناء على رغبتهم الشخصية كتعيين العاملين الجدد بناء على او إعادة التعيين لبعض العاملين السابقين في المنظمة (العمار، ٢٠٢١).

### ٤. أسباب دوران العمل

هناك عدة أسباب لدوران العمل ومن الصعب الإحاطة بها جميعا ولكن يمكن تقسيمها الى مجموعتين المجموعة الأولى تتمثل في عوامل جاذبة وهي العوامل الخارجية التي لا يمكن للمنظمة السيطرة عليها او التحكم بها وعوامل طاردة وهي العوامل الداخلية التي يمكن للمنظمة السيطرة عليها والتحكم بها نسبيا وهي التي تحظى بالبحث والدراسة من قبل الباحثين (العمار، ٢٠٢١) ومن ابرز هذه العوامل (المطيري، ٢٠١٨، العمار ٢٠٢١):

- أ- عدم الشعور بالأمان الوظيفي
- ب- عدم القناعة بعدالة الأجور والمرتبات وقلة الحوافز او المزايا الإضافية.
- ج- عدم وجود فرص للتقدم الوظيفي والتطور المهني والذي يشمل الترقية والتدريب.
- د- النمط القيادي المتبع والعلاقات غير الجيدة مع الإدارة او الزملاء في العمل.
- هـ- ظروف العمل غير الجيدة سواء ما يتعلق منها بالجانب المادي او ساعات العمل او المعدات والتجهيزات.
- و- ضغوط العمل والتي قد تنعكس اثارها على صحة الفرد الجسدية او النفسية.

### الدراسات السابقة:

سوف يتم استعراض الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة (العدالة التنظيمية والنية لترك العمل وذلك على النحو التالي:

### أولاً: الدراسات العربية

دراسة اجراها عبد الرحمن و بوالكور و طويوي (٢٠٢١) بهدف التعرف على اثر العدالة التنظيمية على نية ترك العمل لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته، وقد توصلت الدراسة الى وجود مستوى متوسط لكل من العدالة التنظيمية والنية لترك العمل بالإضافة الى وجود اثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على النية لترك العمل.

دراسة اجراها الطوجي وسلامه (٢٠١٩) بعنوان أثر العدالة التنظيمية على معدل دوران العاملين في الفنادق وشركات السياحة المصرية وقد توصلت الدراسة الى ان غياب العدالة التنظيمية له أثر على ارتفاع معدل دوران العمل في الفنادق وشركات السياحة المصرية.

دراسة اجراها المطيري (٢٠١٨) على أعضاء هيئة التدريس السعوديين في جامعة شقراء بهدف التعرف على العلاقة بين العدالة التنظيمية والتسرب الوظيفي وتوصل الى ان ممارسة العدالة التنظيمية بجميع ابعادها (التوزيعية والاجرائية والتعاملية) كانت متوسطة وكذلك الميل نحو التسرب الوظيفي كان بدرجة متوسطة كما أوضحت نتائج الدراسة ان هناك تأثير للعدالة التنظيمية على التسرب الوظيفي بمعنى ان غياب العدالة التنظيمية يفسر ما نسبته ١٧٪ من التسرب الوظيفي.

دراسة اجراها زكريا (٢٠١٧) بهدف التعرف على علاقة العدالة التنظيمية المدركة بالنية لترك العمل لدى أساتذة التعليم الثانوي بثانوية مالك بن نبي بوا سماعيل بولاية تيبازة بالجزائر واطهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية سالبة بين كلا من العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية وبين النية في ترك العمل وعدم وجود علاقة ارتباطية بين العدالة التعاملية والنية لترك العمل.

دراسة اجراها الحملي (٢٠١٦) بهدف التعرف على العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي من وجهة نظر العاملين في شرطة المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية واطهرت نتائج الدراسة ان هناك ارتفاع في مستوى الإحساس بالعدالة التنظيمية في حين كان مستوى الميل للتسرب الوظيفي بدرجة متوسطة كما توصلت الدراسة الى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والميل نحو التسرب الوظيفي.

دراسة اجراها عمورة (٢٠١٤) بهدف التعرف على أثر العوامل المعنوية الخاصة بالعاملين على نوايا ترك العمل في شركة الاتصالات السورية سيرتل، وكان ضمن هذه العوامل العدالة التنظيمية واطهرت الدراسة ان مستوى العدالة التنظيمية كان متوسطا في حين ان مستوى النية لترك العمل منخفضا كما توصلت الدراسة الى وجود علاقة سالبة بين العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية وبين النية لترك العمل.

### ثانياً: الدراسات الأجنبية:

دراسة اجراها Tourani et al (2016) بهدف التعرف على العلاقة بين العدالة التنظيمية والنية لترك العمل لدى الممرضات في إيران، وتوصلت الدراسة الى ان مستوى كلا من العدالة التنظيمية والنية لترك العمل كان ضعيفا كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة سالبة بين العدالة التنظيمية وبنوعها الثلاث (التوزيعية والاجرائية والتعاملية) وبين النية لترك العمل.

دراسة اجراها Johan et al (2013) بهدف التعرف على العلاقة بين العدالة التوزيعية والاجرائية وبين النية لترك العمل في الشركات الخاصة في كوالالمبور في ماليزيا وقد توصلت الدراسة الى وجود

علاقة سلبية بين العدالة التوزيعية وبين النية لترك العمل في حين لا توجد علاقة بين العدالة الإجرائية والنية لترك العمل.

دراسة اجراها (Ali and Jan (2012) بهدف معرفة العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي والنية لترك العمل لدى الممثلين الطبيين لشركات الادوية في باكستان وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة سلبية قوية بين العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية وبين النية لترك العمل وكانت العلاقة بين العدالة التوزيعية وبين النية لترك العمل اقوى من العلاقة بين العدالة الاجرائية وبين النية لترك العمل.

### التعليق على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة سواء العربية او الأجنبية يلاحظ:

- 1- ان بعض الدراسات تناولت العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث بينما ركزت بعض الدراسات على بعد واحد او بعدين.
- 2- انه تم اجراء الدراسات في بيئات مختلفة مثل (الجزائر – مصر – سوريا – إيران – ماليزيا – باكستان) وتم تطبيقها على قطاعات مختلفة وكان هناك تباين في نتائج تلك الدراسات حيث أظهرت بعض الدراسات وجود علاقة بين العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث وبين النية لترك العمل (Tourani et al 2016، عبدالرحمن و بوالكور و طويوي ٢٠٢١، الطوجي وسلامة ٢٠١٩) بينما أظهرت دراسة ( زكريا، ٢٠١٧) عدم وجود علاقة بين العدالة التعاملية وبين النية لترك العمل، كما أظهرت دراسة ( Johan et al,2013) عدم وجود علاقة بين العدالة الإجرائية وبين النية لترك العمل).
- 3- ان هناك دراستان تم اجراؤهما في المملكة العربية السعودية واللذان تناولتا العدالة التنظيمية والتسرب الوظيفي وهما: دراسة المطيري (٢٠١٨) التي تم تطبيقها على أعضاء هيئة التدريس بجامعة شقراء ودراسة الحملي (٢٠١٦) التي تم تطبيقها على شرطة المنطقة الشرقية وكان هناك تباين في نتائج تلك الدراسات حيث أظهرت دراسة الحملي (٢٠١٦) عدم وجود علاقة بين العدالة التنظيمية والتسرب الوظيفي بينما أظهرت دراسة المطيري (٢٠١٨) ان هناك تأثير للعدالة التنظيمية على التسرب الوظيفي وان غياب العدالة التنظيمية يفسر ما نسبته ١٨٪ من التسرب الوظيفي.

لذلك سيتم اجراء هذه الدراسة في منطقة أخرى من مناطق المملكة العربية السعودية وهي المنطقة الغربية وتحديدًا في محافظة الطائف من اجل التعرف على أثر العدالة التنظيمية على النية لترك العمل وسيتم تطبيقها على قطاع المصارف او البنوك السعودية.

### منهجية الدراسة:

من اجل تحقيق اهداف الدراسة والاجابة على تساؤلاتها واختبار فرضياتها فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك بوصف الظاهرة من خلال ادبيات الدراسة والتي تشمل الإطار النظري والدراسات السابقة ومن ثم جمع البيانات من خلال أداة الدراسة وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة وذلك من اجل الوصول الى النتائج والاستنتاجات وتقديم التوصيات بناء على ذلك.

### مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في البنوك والمصارف السعودية في محافظة الطائف والذي

يبلغ عددهم الإجمالي (٥٣٩) موظف مقسمين على ١٠ بنوك ومصارف وذلك وفقا للجدول التالي:

جدول رقم (١) مجتمع الدراسة

اسم البنك او المصرف	اجمالي الموظفين	النسبة المئوية
الراجحي	١٩٠	٪٣٦
الأهلي السعودي	١٣٦	٪٢٦
الرياض	٩٠	٪١٧
البلاد	٢٧	٪٥
العربي	٢٤	٪٤
الانماء	١٨	٪٣
الجزيرة	١٦	٪٣
السعودي البريطاني	١٤	٪٣
السعودي الفرنسي	١٠	٪٢
السعودي للاستثمار	٤	٪١
المجموع	٥٢٩	٪١٠٠

ونظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة نسبيا فقد تم استخدام أسلوب الحصر الشامل بأخذ جميع مفردات المجتمع حيث تم بعث استبانة الكترونية الى جميع مفردات المجتمع والبالغ عددهم (٥٢٩) مفردة، وكان العائد منها (٤٠٨) استبعد منها ١١ استبانة لعدم اكتمال معلوماتها او عدم صلاحيتها للتحليل وبذلك بلغت الاستبانات الصالحة للتحليل (٣٩٧) استبانة مثلت ما نسبته (٧٥٪) من مجموع الاستبانات التي تم توزيعها، والجدول التالي يبين خصائص مجتمع الدراسة.

الجدول رقم (٢) خصائص مجتمع الدراسة

النسبة %	العدد	الخصائص
٦٨,٥	٢٧٢	ذكور
31.5	١٢٥	إناث
25.4	١٠١	أقل من ٣٠ سنة
٣٩,٣	١٥٦	من ٣٠ > ٤٠ سنة
٢٦,٢	١٠٤	من ٤٠ > ٥٠ سنة
9.1	٣٦	من ٥٠ فأكثر
8.6	34	ثانوية عامة فأقل
٢٧,٠	١٠٧	دبلوم بعد الثانوي
٥٨,٩	٢٣٤	بكالوريوس
٥,٥	٢٢	دراسات عليا

النسبة %	العدد	الخصائص	
٢٣,٩	٩٥	أقل من ١٠ سنوات	سنوات الخبرة
١٥,١	٦٠	من ١٠ > ٢٠ سنوات	
٥٢,١	٢٠٧	من ٢٠ > ٣٠ سنة	
٨,٨	٣٥	من ٣٠ سنة فأكثر	
٥,٠	٢٠	مدير فرع	المسمى الوظيفي
٦,٠	٢٤	مدير علاقات الشركاء	
١٣,٩	٥٥	مدير عمليات	
٤,٣	١٧	مدير التميز	
3,8	١٥	كبير صرافين	
٢٨,٢	١١٢	صراف	
٣٣,٨	١٣٤	خدمات عملاء	
5,0	٢٠	مشرف الصالة	

من الجدول رقم (٢) يتضح ان نسبة الذكور تمثل ٦٨,٥٪ من مجتمع الدراسة بينما تمثل النساء ٣١,٥٪ من المجتمع، وفيما يتعلق بالفئة العمرية يلاحظ ان ٢٥,٤٪ من مجتمع الدراسة في الفئة العمرية الأقل من ٣٠ سنة، في حين نجد ان ٣٩,٣٪ في الفئة العمرية من ٣٠ الى أقل من ٤٠ سنة وتعتبر هذه هي الفئة العمرية الأعلى في مجتمع الدراسة وهذه النتيجة تتفق مع طبيعة المجتمع السعودي والذي يمثل فيه الشباب النسبة الأكبر، اما الفئة العمرية ما بين ٤٠ الى أقل من ٥٠ سنة فيمثلوا ٢٦,٢٪ من مجتمع الدراسة، في حين ان الذين أعمارهم تتجاوز ٥٠ سنة يمثلوا ٩,١٪ من مجتمع الدراسة، وبالنسبة للمستوى التعليمي فنجد ان ٨,٦٪ من مجتمع الدراسة يحملون مؤهل ثانوي فاقل بينما ٢٧,٠٪ يحملون مؤهل دبلوم بعد الثانوي، في حين يمثل من يحملون درجة البكالوريوس نسبة ٥٨,٩٪ ويبدل ذلك على ارتفاع المستوى التعليمي لأفراد المجتمع السعودي في الفترة الأخيرة حيث يلاحظ ازدياد أعداد الطلاب المتقدمين للجامعات سنويا، اما من يحملون مؤهل اعلى من البكالوريوس فتبلغ نسبتهم ٥,٥٪ وهي نسبة عالية مقارنة بالسنوات الماضية حيث كانت النسبة (صفر) في عام ٢٠١٢ وفقا للدراسة التي اجراها (نافع، ٢٠١٢) على البنوك السعودية في محافظة الطائف، ويفسر ارتفاع هذه النسبة بافتتاح برامج للدراسات العليا والتي تقدم في اجازة نهاية الأسبوع في جامعة الطائف وجامعة ام القرى وجامعة الملك عبدالعزيز مما اتاح للموظفين الالتحاق بهذه البرامج، وفيما يتعلق بسنوات الخبرة فيلاحظ ان ٢٣,٩٪ خبرتهم اقل من ١٠ سنوات، في حين ان ١٥,١٪ خبرتهم تتراوح بين ١٠ الى ٢٠ سنة، اما النسبة الأكبر فتتراوح خبرتهم بين ٢٠ الى ٣٠ سنة والتي تمثل ٥٢,١٪ من مجتمع الدراسة ويشير ذلك الى تقلص اعداد العاملين الجدد خلال الفترة الأخيرة، اما الذين تتجاوز خبرتهم اكثر من ٣٠ سنة فتبلغ نسبتهم ٨,٨٪، وفيما يتعلق بالمسمى الوظيفي فيلاحظ ان ٢٨,٢٪ يعملون بوظيفة صراف و ٣٣,٨٪ يعملون بوظيفة خدمة عملاء وباقي الوظائف تمثل ٣٨٪ وهذا يعني ان المصارف تعتمد بشكل أساسي على الصرافة وخدمة العملاء في عملها اليومي.

#### أداة الدراسة:

من اجل جمع بيانات الدراسة فقد تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات والتي تكونت من ثلاثة أجزاء: الجزء الأول، يشمل البيانات الديموغرافية لمفردات مجتمع الدراسة والتي تضمنت (الجنس - العمر - سنوات الخبرة - الوظيفة).

اما الجزء الثاني فقد تم تخصيصه لقياس العدالة التنظيمية وقد تم استخدام المقياس الذي قام بتطويره (Niehof & Moorman, 1993) والذي يتكون من ٢٠ فقرة موزعة على ثلاثة ابعاد وذلك كالآتي : الفقرات من ١-٥ لقياس العدالة التوزيعية، والفقرات من ٦-١١ لقياس العدالة الإجرائية، والفقرات من ١٢-٢٠ لقياس العدالة التفاعلية او عدالة التعاملات، وقد تم ترجمة هذا المقياس الى اللغة العربية واستخدم في دراسات أجريت في المملكة العربية السعودية (المطيري ٢٠١٨، نافع ٢٠١٢) وقد ثبت مناسبتها للبيئة السعودية كما اظهر المقياس مصداقية عالية.

اما الجزء الثالث فقد تم تخصيصه لقياس النية لترك العمل والذي يتكون من ٥ فقرات وقد تم الاعتماد على المقياس الذي قام بتطويره (Crossley et al, 2002, 2007) وقد تم ترجمته الى العربية واستخدم في دراسة قام بها (Aldhuwaihi, Shee & Stanton 2012) على البنوك السعودية ووجد ان المقياس ذو مصداقية عالية.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي المندرج (من غير موافق بشدة الى موافق بشدة) للإجابة على عبارات الاستبانة في كلا المقياسين (العدالة التنظيمية والنية لترك العمل).

#### صدق وثبات الاستبانة:

بالرغم من ان مقياس العدالة التنظيمية الذي طوره (Niehof & Moorman, 1993) تم استخدامه في عدة دراسات سابقة أجريت في المملكة العربية السعودية (المطيري ٢٠١٨، نافع ٢٠١٢) ووجد ان المقياس ذو مصداقية عالية والذي يثبت مناسبته للبيئة السعودية ، وكذلك مقياس النية لترك العمل الذي قام بتطويره (Crossley et al, 2007) استخدم في دراسة قام بها (Aldhuwaihi, Shee & Stanton 2012) على البنوك السعودية ووجد ان المقياس ذو مصداقية عالية، ولمزيد من التأكد والتحقق من الصدق والثبات للاستبانة فقد تم عرضها على مجموعة من المتخصصين للتحقق من الصدق الظاهري للاستبانة وقد تم اخذ آرائهم ومقترحاتهم في الحسبان، وللتحقق من ثبات الاستبانة والاتساق الداخلي لفقراتها فقد تم استخدام معامل كرونباخ الفا (Cronbach Alpha) وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (٢) معاملات الصدق والثبات لمتغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	مقياس الثبات ألفا كرونباخ	معامل الصدق الداخلي
العدالة التوزيعية	٥	٠,٧١٥	0.846
العدالة الإجرائية	٦	٠,٧٠١	0.837
العدالة التفاعلية	٩	٠,٧٩٥	0.892
العدالة التنظيمية الكلية	٢٠	٠,٨٧٥	0.935
النية لترك العمل	٥	٠,٧١٩	0.848
جميع محاور الدراسة	٢٥	٠,٩٠٣	0.950

يتضح من الجدول رقم (٢) ان قيم معاملات الصدق والثبات لمتغيرات الدراسة كانت عالية نسبيا حيث بلغت اقل قيمة (٠,٧٠١) مما يجعلها صالحة ومقبولة لتحقيق اهداف الدراسة ومن ثم يمكن الوثوق والاطمئنان للنتائج التي يتم الحصول عليها عند تطبيقها مجتمع الدراسة.

### الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة فقد تم تبويب البيانات وإجراء التحليلات الإحصائية بواسطة حزمة البرامج الإحصائية (SPSS -Statistics- 24) وذلك باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية وذلك على النحو التالي:

- معامل كرونباخ الفا (Cronbach Alpha) لاختبار الصدق والثبات لأداة الدراسة.
- مقاييس الإحصاء الوصفي والنسب المئوية (Descriptive Statistic Measures) من أجل وصف خصائص العينة، حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات من أجل الإجابة على تساؤلات الدراسة.
- معامل الارتباط الخطي (Liner correlation) لاختبار درجة الارتباط بين متغيرات الدراسة.
- معامل التحديد (Coefficient of Determination) لاختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة والثابتة ودرجة التأثير في المتغير التابع.
- معامل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لمعرفة قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات.
- معامل الانحدار المتعدد (Multiple Linear Regression Analysis) لدراسة العلاقة وقوة الارتباط والتأثير بين ابعاد العدالة التنظيمية مجتمعة وبين النية لترك العمل.

### التحليل والمناقشة

سوف يتم في هذا الجزء عرض ومناقشة النتائج التي تم التوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي للبيانات التي تم الحصول عليها من خلال أداة الدراسة (الاستبانة).

### أولاً: الإجابة على أسئلة الدراسة

**التساؤل الأول:** ما مستوى العدالة التنظيمية المدركة من قبل العاملين في البنوك السعودية في محافظة الطائف؟ للإجابة على هذا التساؤل فقد تم استخدام مقاييس الوصف الإحصائي المتمثلة في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد مجتمع الدراسة على عبارات الاستبانة المتعلقة بالعدالة التنظيمية وذلك وفقاً للجدول التالي:

جدول رقم (٣) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير العدالة التنظيمية وابعادها

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
العدالة التوزيعية	4.47	٠.35	89.4%
العدالة الإجرائية	4.53	0.40	٩٠,٦%
العدالة التفاعلية	4.36	0.39	٨٧,٢%
العدالة التنظيمية الكلية	٤,٤٧	٠,٣٥	89.4%

الجدول رقم ٤ يبين ان العدالة التنظيمية المدركة من قبل العاملين في البنوك السعودية في محافظة الطائف كانت عالية جداً حيث بلغ المتوسط الحسابي للعدالة الكلية ٤,٤٧ والانحراف المعياري ٠,٥٣

د. حامد عاتق السميري أثر العدالة التنظيمية على النية لترك العمل: دراسة تطبيقية على البنوك

وهذا يعكس مدى شعور العاملين مجتمع الدراسة بتطبيق العدالة التنظيمية بصفة عامة، اما فيما يتعلق بأبعاد العدالة التنظيمية فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (٤,٥٣ و ٤,٤٧) حيث كان الشعور بالعدالة الإجرائية الأعلى من بين ابعاد العدالة وذلك بمتوسط حسابي بلغ (٤,٥٣) وانحراف معياري (٠,٣٥)، يلي ذلك العدالة التوزيعية بمتوسط حسابي (٤,٤٧) وانحراف معياري (٠,٣٥)، ثم العدالة التفاعلية بمتوسط حسابي (٤,٣٦) وانحراف معياري (٠,٣٩)، والجداول التالية (٥,٦,٧) تبين النتائج المتعلقة بعبارات كل بعد على حده :

جدول رقم (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية للعدالة الإجرائية

النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات
91.6%	0.552	4.6	1818	242	143	12	0	0	No
				60.9	36.1	3.0	0.0	0.0	%
93.6%	0.512	4.7	1859	280	108	9	0	0	No
				70.5	27.2	2.3	0.0	0.0	%
93.4%	0.531	4.7	1854	278	107	12	0	0	No
				70.1	26.8	3.0	0.0	0.0	%
89.5%	0.606	4.5	1776	211	163	23	0	0	No
				53.1	41	5.9	0.0	0.0	%
84.2%	0.951	4.2	1671	173	175	24	9	16	No
				43.5	44	6.2	2.3	4.0	%
91.6%	0.517	4.6	1818	275	113	9	0	0	No
				69.2	28.5	2.3	0.0	0.0	%
90.6	0.61	4.53	1799	61.22%	33.9%	3.78%	0.38%	0.7%	الاجمالي

جدول رقم (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية للعدالة التوزيعية

النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات
92.4	0.486	4.6	1833	245	152	0	0	0	No
				61.8	38.2	0.0	0.0	0.0	%
94.9	0.436	4.7	1884	296	101	0	0	0	No
				74.5	25.5	0.0	0.0	0.0	%
85.9	0.759	4.3	1706	179	168	39	11	0	No
				45.0	42.3	9.8	2.8	0.0	%
92.7	0.559	4.6	1840	265	121	9	2	0	No
				66.7	30.4	2.3	0.6	0.0	%
80.7	0.857	4.0	1601	136	155	89	17	0	No
				34.2	39.1	22.5	4.2	0.0	%
89.3%	0.62	4.47	1773	56.44%	35.10%	6.92%	1.52%	0.00%	الاجمالي

جدول رقم (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية للعدالة التفاعلية

المتغيرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية		
										No	%
1	0	7	7	212	171	1738	4.4	0.61	87.6%	No	عندما يتخذ قرارا متعلقا بوظيفتي يتم التعامل معي بكل احترام
	0.0	1.7	1.7	53.5	43.1					%	
2	0	0	2	127	268	1854	4.7	0.48	93.4%	No	عندما يتخذ قرارا متعلقا بوظيفتي يتم التعامل معي بكل اهتمام وتقدير
	0.0	0.0	0.6	31.9	67.5					%	
3	0	0	9	156	232	1811	4.6	0.54	91.2%	No	عندما يتخذ قرارا متعلقا بوظيفتي يتم التعامل معي بصدق
	0.0	0.0	2.3	39.3	58.4					%	
4	12	0	30	187	170	1700	4.3	0.79	85.7%	No	يتم شرح أي قرار يتعلق بوظيفتي بشكل واضح
	2.3	0.0	7.6	47.4	42.7					%	
5	12	0	9	150	228	1779	4.5	0.75	89.7%	No	عندما يتخذ قرارا متعلقا بوظيفتي تؤخذ مصلحتي في الاعتبار
	2.3	0.0	2.3	38	57.5					%	
6	0	0	42	146	209	1724	4.3	0.68	86.9%	No	عندما يتخذ قرارا متعلقا بوظيفتي يتم توضيح أسباب ذلك
	0.0	0.0	10.6	36.9	52.6					%	
7	14	43	89	170	81	1452	3.7	1.03	73.2%	No	تقدم لي المبررات الكافية التي تتخذ بشأن وظيفتي
	3.6	10.8	22.3	42.7	20.6					%	
8	0	9	21	155	212	1761	4.4	0.69	88.7%	No	تتم مناقشتي في النتائج المترتبة على أي قرارات يمكن أن تؤثر على وظيفتي
	0.0	2.3	5.3	39.1	53.3					%	
9	0	0	30	160	207	1765	4.4	0.63	88.9%	No	عندما يتخذ قرارا متعلقا بوظيفتي تؤخذ مطالبتي الشخصية بالاعتبار
	0.0	0.0	7.6	40.3	52.2					%	
<b>الإجمالي</b>											
	0.9	1.64	6.7	41.4	49.8	1732	4.36	0.69	87.3%		

تشير هذه النتائج الى درجة الممارسة والتطبيق للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث في البنوك السعودية في محافظة الطائف، ويعد ذلك مؤشرا جيدا في تطبيق العدالة التنظيمية والتي تنعكس بدورها على إنتاجية العاملين وكذلك المحافظة على الكفاءات من التسرب ومغادرة الوظيفة، اما فيما يتعلق بالعدالة الإجرائية التي جاءت في المرتبة الأولى فيعزو الباحث أسباب ذلك الى التطور الملحوظ في التشريعات والقوانين الحكومية في الفترة الأخيرة من اجل تحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ حيث تم تفعيل عمل الجهات الرقابية فيما يتعلق بتطبيق الأنظمة والقوانين وحقوق الموظفين في التظلم والرفع للمحاكم الإدارية للفصل في المنازعات التي تنشأ بينهم وبين الجهات التي يعملون بها، اما فيما يتعلق بالعدالة التوزيعية والعدالة التفاعلية والتي تعتبر مرتفعة أيضا فيمكن ان يعزى ذلك الى تحسن بيئة العمل وتهيئة المناخ الصحي حيث تم إعادة النظر في الكثير من الأنظمة مؤخرا وتم تعديل مواعيد عمل المصارف والتي ربما ساهمت ذلك.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة الحملي (٢٠١٦) والتي إشارة الى ارتفاع مستوى العدالة التنظيمية لدى افراد عينة الدراسة في شرطة المنطقة الشرقية، في حين تختلف مع نتائج دراسة (عمورة، ٢٠١٤) التي تم تطبيقها على شركة الاتصالات السورية سياتل والتي أظهرت تطبيق متوسط للعدالة التنظيمية، وكذلك تختلف مع دراسة (المطيري، ٢٠١٨) التي اجراها على عينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة شقراء بالمملكة العربية السعودية والتي أظهرت أيضا تطبيق العدالة بدرجة متوسطة.

**التساؤل الثاني:** ما مستوى النية لترك العمل لدى العاملين في البنوك السعودية في محافظة الطائف؟ وللإجابة على هذا التساؤل فقد تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي بحساب المتوسط الحسابي

والانحراف المعياري لاستجابات افراد مجتمع الدراسة على الاستبانة في الجزء المتعلق بالنية لترك العمل وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (٨) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير النية لترك العمل

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
النية لترك العمل	٢,١١	٠,٦٨	% ٤٢,٢

الجدول رقم (٨) يبين ان المتوسط الحسابي للنية لترك العمل لدى افراد مجتمع الدراسة والمتمثل في العاملين في البنوك السعودية في محافظة الطائف يعتبر منخفض نسبيا حيث بلغ ( ٢,١١ ) وانحراف معياري ( ٠,٦٨ ) ويمكن تفسير ذلك في ضوء ما تم التوصل اليه من نتائج بخصوص العدالة التنظيمية والتي جاءت مرتفعة والذي يدعم وجود بيئة جيدة ومناخ صحي جيد وربما رواتب جيدة تلبي احتياجات العاملين في تلك البنوك وهذه النتيجة تتفق دراسة (عمورة، ٢٠١٤) كما تختلف مع دراسة (الحملي، ٢٠١٦) و(المطيري، ٢٠١٨)، والجدول التالي يبين النتائج المتعلقة بعبارات النية لترك العمل:

جدول رقم (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات النية لترك العمل

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
١ لدي النية لترك العمل في هذه المنظمة قريبا	No	178	208	9	0	636	1.6	0.623	32.1%
	%	44.8	52.4	2.3	0.0				
٢ اخطط لمغادرة المنظمة في الأيام القليلة القادمة	No	204	189	4	0	598	1.5	0.564	30.2%
	%	51.4	47.4	1.1	0.0				
٣ سوف اترك العمل في هذه المنظمة بأسرع وقت ممكن	No	224	161	11	0	579	1.5	0.553	29.3%
	%	56.5	40.6	2.8	0.0				
٤ لا اخطط لمغادرة المنظمة قريبا	No	7	9	32	225	1641	4.1	0.788	82.7%
	%	1.7	2.3	8.1	56.7				
٥ قد اغادر المنظمة بعد أيام قليلة	No	154	179	48	9	727	1.8	0.851	36.6%
	%	38.8	45.2	12.1	2.3				
الاجمالي		38.6	37.6	4.7	12.5	836	2.11	0.68	42.2%

#### ثانيا: اختبار فرضيات الدراسة

**الفرضية الأولى:** " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) للعدالة التوزيعية على النية لترك العمل في البنوك السعودية في محافظة الطائف"، لاختبار هذه الفرضية فقد تم استخدام معامل ارتباط سبيرمان وأسلوب الانحدار البسيط وذلك وفقا لما هو موضح بالجدول التالي

جدول رقم (١٠) معاملات الارتباط والاتحاد بين العدالة التوزيعية والنية لترك العمل

المتغير	Beta	B	R	R <sup>2</sup>	T. Value	Sig. T
العدالة التوزيعية	٠,٥٧٢	-٠,٧٦٩	-٠,٥٧٢	٠,٣٢٧	١٥,٩٩٣	*٠,٠٠٠
المعامل الثابت Constant				٠,٩١٣		
معامل التحديد المعدل Adj.R <sup>2</sup>				٠,٣٢٥		
قيمة F				٢٥٥,٧٨٣		
معامل جوهرية النموذج (Sig. F)				*٠,٠٠٠		

\* معنوية عند ٠,٠٥

من الجدول رقم (١٠) يلاحظ التالي:

- وجود ارتباط جوهرى عكسي بين العدالة التوزيعية والنية لترك العمل في البنوك السعودية حيث بلغ معامل الارتباط (-٠,٥٧٢).
- تشير معاملات الارتباط الى وجود أثر جوهرى للعدالة التوزيعية على النية لترك العمل في البنوك السعودية وذلك عند مستوى دلالة (٠,٠٥)
- يشير معامل التحديد المعدل Adj.R<sup>2</sup> إلى أن العدالة التوزيعية تفسر حوالي ٣٢,٥٪ من التباين في النية لترك العمل الدراسة، وأن نسبة ٦٧,٥٪ ترجع لعوامل أخرى.
- تشير نتائج (T) إلى معنوية معاملات النموذج، مما يدل على أن العلاقة بين المتغيرين علاقة ارتباطية سالبة ذات دلالة إحصائية.
- تشير قيمة (B) إلى التأثير السالب للعدالة التوزيعية على النية لترك العمل في البنوك السعودية، أي انه كلما زاد الاهتمام بالعدالة التوزيعية قلت النية لترك العمل لدى العاملين في البنوك السعودية.
- يشير معامل جوهرية النموذج (Sig. F) الى معنوية هذه النتائج عند مستوى دلالة قدره (٠,٠٥) وتؤكد إشارات معاملات هذا النموذج على ان هذه العلاقة سلبية.

وبناء على ما سبق يمكن قبول صحة الفرض الأول والذي ينص على " وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) للعدالة التوزيعية على النية لترك العمل بالبنوك السعودية بمحافظه الطائف".

وتعتبر هذه النتيجة منطقية حيث ان العدالة في توزيع الأعباء والعوائد ينعكس بشكل إيجابي على الموظف ويؤدي الى الاستقرار الوظيفي للموظف وشعوره بالرضا الوظيفي والرغبة في الاستمرار في العمل في المنظمة وعدم التفكير في مغادرتها، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة كل من (زكريا ٢٠١٧، عمورة ٢٠١٤، 2016، Tourani et al.، 2012، Ali & Jan) في حين تختلف مع نتائج دراسة (Johan et al.2013) والتي أظهرت عدم وجود علاقة بين العدالة التوزيعية وبين النية لترك العمل في الشركات الخاصة في كوالمبور في ماليزيا.

**الفرضية الثانية:** " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) للعدالة الإجرائية على النية لترك العمل في البنوك السعودية بمحاظفة الطائف"، لاختبار صحة هذه الفرضية فقد تم استخدام معامل ارتباط سبيرمان لاختبار العلاقة بين المتغيرين وأسلوب الانحدار البسيط للتعرف على أثر العدالة التنظيمية على النية لترك العمل، والجدول التالي يوضح النتائج التي تم التوصل إليها:

**جدول رقم (١١) معاملات الارتباط والانحدار بين العدالة الإجرائية والنية لترك العمل**

المتغير	Beta	B	R	R <sup>2</sup>	T. Value	Sig. T
العدالة الإجرائية	٠,٥٨٨	-٠,٦٩٤	-٠,٥٨٨	٠,٣٤٦	١٦,٧٠١	*٠,٠٠٠
المعامل الثابت Constant			١,١٩٠			
معامل التحديد المعدل Adj.R <sup>2</sup>			٠,٣٤٥			
قيمة F			٢٧٨,٩٢٥			
معامل جوهرية النموذج (Sig. F)			*٠,٠٠٠			

\* معنوية عند ٠,٠٥

من الجدول رقم (١١) يلاحظ الآتي:

- يوجد ارتباط جوهرية عكسي بين العدالة الإجرائية وبين النية لترك العمل لدى العاملين في البنوك السعودية في محافظة الطائف حيث بلغ معامل الارتباط (-٠,٥٨٨).
- يشير معامل الارتباط الى وجود أثر جوهرية للعدالة الإجرائية على النية لترك العمل لدى العاملين في البنوك السعودية في محافظة الطائف وذلك عند مستوى دلالة قدره (٠,٠٥).
- يشير معامل التحديد المعدل Adj.R<sup>2</sup> الى أن توافر العدالة الإجرائية يفسر حوالي ٣٤,٥% من التباين في النية لترك العمل لدى العاملين في البنوك السعودية في محافظة الطائف ، وأن نسبة ٦٥,٥% ترجع لعوامل أخرى.
- تشير نتائج (T) إلى معنوية معاملات النموذج، مما يدل على أن العلاقة بين المتغيرين (العدالة الإجرائية والنية لترك العمل) علاقة ارتباطية سالبة ذات دلالة إحصائية.
- تشير قيمة (β) إلى التأثير السالب للعدالة الإجرائية على النية لترك العمل لدى العاملين في البنوك السعودية في محافظة الطائف، أي انه كلما زاد الاهتمام بالعدالة الاجرائية قلت النية لترك العمل لدى العاملين في البنوك السعودية.
- يشير معامل جوهرية النموذج (Sig. F) الى معنوية هذه النتائج عند مستوى دلالة قدره (٠,٠٥) وتؤكد إشارات معاملات هذا النموذج على ان هذه العلاقة سلبية.

وفي ضوء ما سبق يمكن قبول صحة الفرض الثاني للدراسة والذي يعني: " وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) للعدالة الإجرائية على النية لترك العمل في البنوك السعودية بمحاظفة الطائف".

وتعتبر هذه النتيجة منطقية حيث ان اتباع سياسات وأنظمة ومعايير موضوعية وتطبيقها على الموظفين بلا استثناء سوف يكون لها أثر إيجابي على العاملين ومن ثم يساهم في انشاء بيئة جيدة للعمل ومناخ صحي يعزز من التزام الموظفين ورغبتهم في الاستمرار بالعمل في المنظمة وعدم التفكير في

مغادرتها وهذا يعزز من استقرار القوى العاملين في المنظمة ويساهم بانخفاض معدل دوران العمل، وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة كل من (زكريا ٢٠١٧، عمورة ٢٠١٤، Ali & Jan 2012، Tourani et al. 2016).

**الفرضية الثالثة:** "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) للعدالة التفاعلية على النية لترك العمل لدى العاملين في البنوك السعودية في محافظة الطائف"، لاختبار مدى صحة هذا الفرض فقد تم استخدام معامل ارتباط سبيرمان من أجل اختبار العلاقة بين المتغيرين وأسلوب الانحدار البسيط للتعرف على أثر العدالة التفاعلية على النية لترك العمل، والجدول التالي يوضح النتائج التي تم التوصل إليها:

جدول رقم (١٢) معاملات الارتباط والانحدار بين العدالة التفاعلية والنية لترك العمل

المتغير	Beta	B	R	R <sup>2</sup>	T. Value	Sig. T
العدالة التفاعلية	٠,٧٨١	-١,٠٦١	-٠,٧٨١	٠,٦١٠	٣٣,٢٥١	*٠,٠٠٠
المعامل الثابت Constant		-٠,٠٢٤				
معامل التحديد المعدل Adj.R <sup>2</sup>		٠,٦٠٩				
قيمة F		١١٠٥,٦٥				
معامل جوهرية النموذج (Sig. F)		*٠,٠٠٠				

\* معنوية عند ٠,٠٥

من الجدول رقم (١٢) يتضح الآتي:

- يوجد ارتباط عكسي جوهرية بين العدالة التفاعلية والنية لترك العمل لدى العاملين في البنوك السعودية في محافظة الطائف حيث بلغ معامل الارتباط (-٠,٧٨١).
- يشير معامل الارتباط الى وجود أثر جوهرية لتوافر العدالة التفاعلية على النية لترك العمل لدى العاملين في البنوك السعودية في محافظة الطائف عند مستوى دلالة قدره (٠,٠٥).
- يشير معامل التحديد المعدل Adj.R R<sup>2</sup> الى أن توافر العدالة التفاعلية يفسر حوالي ٦٠,٩٪ من التباين في النية لترك العمل لدى العاملين في البنوك السعودية في محافظة الطائف ، وأن نسبة ٣٩,١٪ ترجع لعوامل أخرى.
- تشير نتائج (T) إلى معنوية معاملات النموذج، مما يدل على أن العلاقة بين المتغيرين (العدالة التفاعلية والنية لترك العمل) علاقة ارتباطية سالبة ذات دلالة إحصائية.
- تشير قيمة (β) إلى التأثير السالب للعدالة التفاعلية على النية لترك العمل لدى العاملين في البنوك السعودية في محافظة الطائف، أي انه كلما زاد الاهتمام بالعدالة التفاعلية قلت النية لترك العمل لدى العاملين في البنوك السعودية.
- يشير معامل جوهرية النموذج (Sig. F) الى معنوية هذه النتائج عند مستوى دلالة قدره (٠,٠٥) وتؤكد إشارات معاملات هذا النموذج على ان هذه العلاقة سلبية.

لذلك ووفقا للنتائج السابقة يمكننا قبول صحة الفرض الثالث والذي ينص على " وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) للعدالة التفاعلية على النية لترك العمل في البنوك السعودية في

محافظة الطائف"، وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (Tourani et al ٢٠١٦) في حين تختلف مع نتيجة دراسة زكريا (٢٠١٧) والتي أظهرت عدم وجود علاقة ارتباطية بين العدالة التفاعلية وبين النية لترك العمل والتي اجراها على أساتذة التعليم الثانوي بولاية تياره بالجزائر ويمكن ان يعزى ذلك الى اختلاف طبيعة العمل بين مفردات الدراساتين والتي من الممكن ان تلعب دورا وسيطا بين العدالة التنظيمية والنية لترك العمل.

**الفرضية الرئيسية:** " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) على النية لترك العمل في البنوك السعودية في محافظة الطائف"، تم اختبار مدى صحة هذه الفرضية عبر مرحلتين:

**المرحلة الأولى:** تم استخدام معامل ارتباط سبيرمان وأسلوب الانحدار المتعدد للتعرف على قوة العلاقة والتأثير بين ابعاد العدالة التنظيمية (مجتمعة) وبين النية لترك العمل وذلك كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (١٣) الارتباط والانحدار بين ابعاد العدالة التنظيمية (مجتمعة) وبين النية لترك العمل

المتغير المستقل الداخل	Beta	R	R <sup>2</sup>	Δ R <sup>2</sup>	Adj R <sup>2</sup>	T. Value	Sig. t
العدالة التوزيعية	٠,٠١٥	-٠,٥٧٢	٠,٣٢٧	----	٠,٣٢٥	٠,٤٢٨	٠,٦٦٩
العدالة الإجرائية	٠,٠٦٤	-٠,٥٨٨	٠,٣٤٦	٠,٠١٩	٠,٣٤٥	١,٦٩٦-	٠,٠٩٠
العدالة التفاعلية	٠,٨٦٠	-٠,٧٨١	٠,٦١٠	٠,٢٦٤	٠,٦٠٩	٢٠,٤٢١	*٠,٠٠٠
المعامل الثابت Constant		٠,٠٣١					
F. Value		٣٧٠,١٥٦					
معامل جوهرية النموذج Sig. F		*٠,٠٠٠					

\* معنوية عند ٠,٠٥

في الجدول رقم (١٣) تم ترتيب ابعاد العدالة التنظيمية وفقا لقوة العلاقة بينها وبين النية لترك العمل، فكانت العدالة التفاعلية اقوى ابعاد العدالة التنظيمية تأثيرا على النية لترك العمل حيث سجلت معنوية العلاقة (٠,٠٠٠) اقل من (٠,٠٥) وتفسر ما نسبته (٦٠,٩٪) من أسباب النية لترك العمل، في حين ان علاقة من البعدين الآخرين ( العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية) غير معنوية في تفسير المتغير التابع وذلك كالتالي ( ٠,٠٩٠، ٠,٦٦٩) على الترتيب اكبر (٠,٠٥) وذلك من داخل نموذج الانحدار المتعدد الذي يشتمل على جميع ابعاد المتغير المستقل ( العدالة التنظيمية).

لذلك يمكن استنتاج انه يمكن التعبير عن المتغير المستقل (العدالة التنظيمية) ببعد واحد وهو بعد العدالة التفاعلية واستبعاد البعدين الآخرين (العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية) بسبب انعدام تأثيرهما على النموذج، ويمكن يعزى ذلك الى ان طريقة توزيع الأعباء في البنوك حيث تتم الكترونيا بدون تدخل بشري وبالتالي لا يشعر الموظفين بعدم الانصاف في ذلك وكذلك بالنسبة للعوائد حيث ان هناك لوائح وأنظمة مالية تحدد الطريقة التي يتم على أساس توزيع العوائد، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة ( المطيري، ٢٠١٨ ) في حين تختلف مع نتائج دراسة ( زكريا، ٢٠١٤ ) والتي أظهرت عدم وجود علاقة ارتباطية بين العدالة التفاعلية ( التفاعلية ) والنية لترك العمل، وكذلك دراسة ( Ali & Jan, 2012 ) والتي أظهرت ان العدالة التوزيعية الأكثر تأثيراً على النية لترك العمل.

**المرحلة الثانية:** تم استخدام معامل ارتباط سبيرمان وأسلوب الانحدار البسيط لتوضيح أثر العدالة التنظيمية (بصفة اجمالية) على النية لترك العمل في البنوك السعودية بمحافظة الطائف، وذلك كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (١٤) الارتباط والانحدار بين العدالة التنظيمية بصفة اجمالية والنية لترك العمل

المتغير	Beta	B	R	R <sup>2</sup>	T. Value	Sig. T
العدالة التنظيمية	٠,٨٢٣	-٠,٩٨٨	-٠,٨٢٣	٠,٦٧٧	٢٨,٧١١	*٠,٠٠٠
المعامل الثابت Constant		-٠,٣٩٠				
معامل التحديد المعدل Adj.R <sup>2</sup>		٠,٦٧٧				
قيمة F		٨٢٤,٢٩٦				
معامل جوهرية النموذج (Sig. F)		*٠,٠٠٠				

\* معنوية عند ٠,٠٥

من الجدول رقم (١٤) يتضح الآتي:

- يوجد ارتباط معنوي جوهرية بين العدالة التنظيمية والنية لترك العمل لدى العاملين في البنوك السعودية بمحافظة الطائف، حيث بلغ معامل الارتباط ٠,٨٢٣
- تشير معامل الارتباط أيضاً إلى وجود تأثير جوهرية لتوافر العدالة التنظيمية على النية لترك العمل لدى العاملين في البنوك السعودية في محافظة الطائف وذلك عند مستوى دلالة قدره ٠,٠٥ .
- يشير معامل التحديد المعدل Adj.R<sup>2</sup> إلى أن توافر العدالة التنظيمية (بصفة اجمالية) يفسر حوالي ٦٧,٧٪ من التباين في النية لترك العمل لدى العاملين في البنوك السعودية في محافظة الطائف، وان نسبة ٣٢,٣٪ ترجع لعوامل أخرى.
- تشير نتائج (T) إلى معنوية معاملات النموذج، مما يدل على أن العلاقة بين المتغيرين (العدالة التنظيمية والنية لترك العمل) علاقة ارتباطية سالبة ذات دلالة إحصائية.
- كما أشارت قيمة (β) إلى التأثير السالب للعدالة التنظيمية على النية لترك العمل لدى العاملين في البنوك السعودية في محافظة الطائف، أي انه كلما زاد الاهتمام بالعدالة التنظيمية قلت النية لترك العمل.

- يشير معامل جوهريية النموذج (Sig. F) إلى معنوية هذه النتائج عند مستوى دلالة قدره ٠,٠٥، وتؤكد إشارات معلمات هذا النموذج على سالبية هذه العلاقة.

وفي ضوء هذه النتائج يمكن قبول صحة الفرض الرئيسي للدراسة والذي ينص على " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) للعدالة التنظيمية على النية لترك العمل لدى العاملين في البنوك السعودية بمحافظة الطائف"، وهذه النتيجة تتفق مع المنطق حيث ان العدالة قيمة سامية تحتل أولوية ضمن القيم الإنسانية التي يشعر من خلالها الموظف بالرضا من عدمه والذي ينعكس إيجابا على سلوكياته التي تترجم من خلال زيادة مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي وزيادة الدافعية والرغبة في العمل ( Rahim& Shapiro,2000) او سلبا بانخفاض مستوى الرضا الوظيفي والشعور بالإحباط الذي والذي يترجم في سلوكياته كالغياب والتأخر عن العمل وربما التفكير في ترك العمل (Bradley,2006) وهذه النتيجة تتفق مع دراسة كل من (عبدالرحمن و بوالكور و طويوي ٢٠٢١، الطوبجي وسلامه ٢٠١٩، المطيري ٢٠١٨، عمورة ٢٠١٤، Tourani et al.2016)، في حين تختلف مع نتائج دراسة (الحمل، ٢٠١٦) والتي أظهرت عدم وجود علاقة بين العدالة التنظيمية والتسرب الوظيفي.

#### النتائج والتوصيات:

يشتمل هذا الجزء على اهم النتائج والتوصيات التي تم التوصل اليها من خلال تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من أداة الدراسة:

#### أولا: نتائج الدراسة

- ١- أظهرت نتائج الدراسة ان مستوى العدالة المدركة لدى العاملين في البنوك السعودية في محافظة الطائف كانت عالية جدا حيث بلغ المتوسط الحسابي للعدالة الكلية (٤,٤٧) وبنسبة مئوية قدرها (٨٩,٤٪)، وكان الشعور بالعدالة الإجرائية الأعلى من بين ابعاد العدالة بمتوسط حسابي قدره (٤,٥٣) ونسبة مئوية قدرها (٩٠,٦٪)، يليها بعد العدالة التوزيعية بمتوسط حسابي قدره (٤,٤٧) ونسبة مئوية قدرها (٨٩,٤٪)، ثم العدالة التفاعلية بمتوسط حسابي قدره (٤,٣٦) ونسبة مئوية قدرها (٨٧,٢٪).
- ٢- أظهرت نتائج الدراسة ان مستوى النية لترك العمل لدى العاملين في البنوك السعودية في محافظة الطائف كانت منخفضة نسبيا حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,١١) وبنسبة مئوية قدرها (٤٢,٢٪).
- ٣- أظهرت النتائج التي تم التوصل اليها وجود علاقة ارتباط سلبية دالة احصائيا بين ابعاد العدالة التنظيمية كمتغيرات مستقلة وبين النية لترك العمل لدى العاملين في البنوك السعودية بمحافظة الطائف كمتغير تابع حيث بلغ معامل الارتباط للعدالة التنظيمية الكلية والنية لترك العمل (٠,٨٢٣-)، وبلغ معامل الارتباط بين العدالة التوزيعية والنيل لترك العمل (٠,٥٧٢-)، كما بلغ معامل الارتباط بين الإجرائية والنية لترك العمل (٠,٥٨٨-)، في حين بلغ معامل الارتباط بين العدالة التفاعلية والنية لترك العمل (٠,٧٨١-) وجميعهم عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) وكانت العلاقة الارتباطية بين العدالة التنظيمية الكلية وبين النية لترك العمل الأقوى بينما كانت العلاقة الارتباطية بين العدالة التوزيعية والنية لترك العمل هي الأضعف.

- ٤- أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر للعدالة التنظيمية الكلية على النية لترك العمل لدى العاملين في البنوك السعودية بمحافظة الطائف حيث تفسر حوالي (٦٧,٧٪) من التباين في النية لترك العمل، بينما (٢٣,٣٪) يرجع لعوامل أخرى لم تشملها الدراسة.
- ٥- أظهرت نتائج الدراسة ان اقوى ابعاد العدالة التنظيمية تأثيرا على النية لترك العمل هي العدالة التفاعلية حيث تفسر ما نسبته (٦٠,٩٪) من أسباب النية لترك العمل بينما لا يوجد تأثير للعدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية.

#### ثانيا: التوصيات

- ١- أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى عال من الشعور بالعدالة التنظيمية لدى العاملين في البنوك السعودية في محافظة الطائف، وهذا يعتبر مؤشر جيد ولذلك ينبغي على القيادات في البنوك الاستمرار في ذلك وتعزيزه ببناء ثقافة تنظيمية تجعل من العدالة أحد القيم التي تؤمن بها البنوك وترتكز عليها سلوكيات قياداتها وفرادها ودعم ذلك بالدورات التدريبية وورش العمل التي ترفع من مستوى الإدراك بأهميتها.
- ٢- أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى منخفض للنية لترك العمل لدى العاملين في البنوك السعودية في محافظة الطائف، يمكن النظر الى ذلك كمؤشر جيد يدل على الاستقرار في الموارد البشرية في البنوك وانخفاض معدل دوران العمل، ولذلك ينبغي لمتخذي القرار تعزيز ذلك من خلال الحرص على الاستمرار في تطبيق العدالة التنظيمية بكافة ابعادها سواء من ناحية توزيع الأعباء والعوائد بشكل منصف وعادل او من ناحية تطبيق اللوائح والأنظمة على الجميع بلا استثناء وكذلك فيما يتعلق بالتعامل مع العاملين ورفع روحهم المعنوية بالثناء والتقدير على مجهوداتهم وتحفيزهم سواء ماديا او معنويا بحسب ما هو متاح ومتوفر.
- ٣- أظهرت نتائج الدراسة ان اقوى ابعاد العدالة التنظيمية تأثيرا على النية لترك العمل لدى العاملين في البنوك السعودية في محافظة الطائف هي العدالة التفاعلية ولذلك ينبغي الحرص على اتباع النمط القيادي الديمقراطي والذي يسمح بمشاركة المرؤوسين بعملية اتخاذ القرارات والسماح لهم بإبداء آرائهم ومقترحاتهم حيث ان ذلك يساهم في رفع روحهم المعنوية ويعزز من شعورهم بالعدالة التفاعلية.
- ٤- أظهرت نتائج الدراسة ان العدالة التنظيمية لها أثر على النية لترك العمل لدى العاملين في البنوك السعودية في محافظة الطائف وأنها تفسر حوالي (٦٧,٧) من التباين في النية لترك العمل وان النسبة المتبقية تعود لعوامل أخرى، لذلك يوصى بإجراء دراسات مستقبلية للتعرف على تلك العوامل والتي تؤثر على النية لترك العمل.
- ٥- يلاحظ ان هناك تباين في نتائج الدراسات السابقة والتي أجريت في بلدان متعددة وثقافات مختلفة ولذلك قد تكون هناك متغيرات وسيطة تلعب دورا هاما في عملية التأثير بين العدالة التنظيمية والنية لترك العمل مثل: الثقافة التنظيمية والعوامل الشخصية كالعمر- المؤهل العلمي- الخبرة، لذا يوصي الباحث بدراسة دور تلك المتغيرات كعوامل وسيطة بين العدالة التنظيمية وبين النية لترك العمل.

## المراجع:

### أولاً: المراجع العربية

- بركات، زياد (٢٠١٦)، درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، جامعة السلطان قابوس، المجلد ١٠: العدد ١، ١٢٠-١٤٥.
- التقرير السنوي للبنك الأهلي التجاري: [https://www.alahli.com/en-us/Investor\\_Relation/Documents/Annual-Report-2018.pdf](https://www.alahli.com/en-us/Investor_Relation/Documents/Annual-Report-2018.pdf)
- الحملي، عبد الرحمن محمد (٢٠١٦)، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي من وجهة نظر العاملين بشرطة المنطقة الشرقية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- حياة، الذهبي (٢٠٢١)، العدالة التوزيعية وعلاقتها بدوران العمل الإداري: دراسة ميدانية ببنوك ولاية ادرار، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد ٧٧، ٨٩-١٠٤.
- زكريا، بن سماعيل (٢٠١٧)، العدالة التنظيمية المدركة وعلاقتها بالنية في ترك العمل لدى أساتذة التعليم الثانوي: دراسة ميدانية بثانوية مالك بن نبي بواسماعيل بولاية تيبازة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة لونييسي علي، البليدة، الجزائر.
- شمعون، عاصم التجاني إبراهيم (٢٠١٦)، أثر المناخ التنظيمي على رضا العاملين ومعدلات دوران العمل بالمؤسسات الصحية السعودية: دراسة تطبيقية على مستشفى شقراء العام، أماراباك: الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، مج ٧، ع ٢١٤، ٥٣-٧٦.
- الطبولي، محمد عبد الحميد وكريم، رمضان سعد والعبار، ابتسام علي حمزة (٢٠١٥)، دور الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط في العالقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بوزارة الداخلية- الشق المدني- قطاع غزة، مجلة الجامعة السالمية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد ٢٣: العدد ٢، ٣١-٥٩.
- الطحيم، عبد الله عبد الغني والسواط، طلق، السلوك التنظيمي: المفاهيم النظريات – التطبيقات، جده: دار حافظ للنشر والتوزيع ٢٠١٥م.
- الطوبجي، احمد عرفان وسلامة، وجيه محمد السيد (٢٠١٩)، أثر تطبيق العدالة التنظيمية في معدل دوران العاملين في الفنادق وشركات السياحة المصرية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد السادس عشر، العدد الأول، ١٠٠-١١١.
- عبد الرحمن، ياسر وبوالكور، الهام وطويوي، صورية (٢٠١٩)، أثر تطبيق العدالة التنظيمية على نية ترك العمل لدى العاملين: دراسة تطبيقية بالمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته – وحدة انتاج جيجل، Revue Algérienne d'Economie et gestion، المجلد ١٥، العدد ١، ٦٦-٨٣.
- العمار، عبد الله علي (٢٠٢١)، أثر ضغوط العمل على دوران العاملين: دراسة تطبيقية على مؤسسة الكهرباء في المنطقة الجنوبية السعودية، مجلة الاندلس الإنسانية والاجتماعية، المجلد ٨: العدد ٤٧، ١٣٣-١٦٦.

- عمورة، ريم (٢٠١٤)، أثر العوامل المعنوية الخاصة بالعمالين على نوايا ترك العمل: دراسة حالة على شركة الاتصالات السورية سيرتل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، دمشق، سوريا.
- مصطفى، اميمة حلمي (٢٠١٧)، العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا، مجلة كلية التربية: جامعة عين شمس، العدد ٤١ (الجزء الثالث)، ١١٣-٢٥١.
- المطيري، ضيف الله عبيد (٢٠١٨)، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس السعوديين في جامعة شقراء، مجلة الإدارة العامة، المجلد ٥٨، العدد ٣، ٤٨٧-٥٢٩.
- المعماري، احمد (٢٠٢٠)، بعض العوامل الطارئة المسببة لدوران العمل في التعليم الجامعي الأهلي في العراق - دراسة تطبيقية في عدد من الكليات الأهلية، مجلة تنمية الرفادين، المجلد ٣٩: العدد ١٢٦، ١١١-١٣١.
- معهد الامارات للدراسات المصرفية والمالية: <https://manhom.com/1242190>.
- نافع، وجيه عبد الستار (٢٠١٢)، أثر العدالة التنظيمية والخصائص الشخصية على ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على البنوك السعودية بمحافظة الطائف، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، مجلد ٢٦: العدد ٢، ٣٦٧-٤٤٤.

#### ثانيا: المراجع الأجنبية

- Abbasi, S. M., Hollman, K. W., & Hayes, R. D. (2008). Bad bosses and how not to be one. *Information management journal - prairie village*, 42 (1), 52- 56.
- Greenberg, J. (1995). *The quest for justice on the job: Essays and experiments*. Sage Publications.
- Rahim, M. A., Magner, N. R., & Shapiro, D. L. (2000). Do justice perceptions influence styles of handling conflict with supervisors? What justice perceptions, precisely? *International Journal of Conflict Management*, 11(1), 9-31.
- Zeinabadi, H., & Salehi, K. (2011). Role of procedural justice, trust, job satisfaction, and organizational commitment in Organizational Citizenship Behavior (OCB) of teachers: Proposing a modified social exchange model. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 29, 1472-1481.
- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The journal of abnormal and social psychology*, 67(5), 422-436.
- Ahmad, S., Shahzad, K., Rehman, S., Khan, N. A., & Shad, I. U. (2010). Impact of organizational commitment and organizational citizenship behavior on turnover intentions of call center personnel in Pakistan. *European Journal of Social Sciences*, 17(4), 585-591.
- Aldhuwaihi, A, Shee, HK & Stanton, P 2012, 'Organisational culture and the job satisfaction-turnover intention link: a case

- study of the Saudi Arabian banking sector', World Journal of Social Sciences, vol. 2, no. 3, pp. 127-141
- Ali, N. & Jan, S, (2012), Relationship between Organizational Justice and Organizational Commitment and Turnover Intentions amongst Medical Representatives of Pharmaceuticals Companies of Pakistan, Journal of Managerial Sciences, 6 (2), 202-212.
  - Bradley, L. M. (2006). Perceptions of justice when selecting internal and external job candidates. Personnel Review, 35(1), 66-77.
  - Crossley, C. D., Bennett, R. J., Jex, S. M., & Burnfield, J. L. (2007). Development of a global measure of job embeddedness and integration into a traditional model of voluntary turnover. Journal of applied Psychology, 92(4), 1031-1042.
  - Crossley, C. D., Grauer, E., Lin, L. F., & Stanton, J. M. (2002). Assessing the content validity of intention to quit scales. In annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Toronto, Ontario, Canada 9, 23-31.
  - Eberlin, R. & Tatum, C. (2005) Organizational Justice and Decision Making: When Good Intentions are not Enough, Management Decision, 43(7): 1041-1048.
  - Graef, M. I., & Hill, E. L. (2000). Costing child protective services staff turnover. Child Welfare, 79(5), 517-533.
  - Graef, M.I., & Hill, E.L. (2000). Costing child protective services staff turnover. Child welfare, 79 (5), 517-533.
  - Johan, M. R. B. M., Talib, M. S. B. A., Joseph, T. M., & Mooketsag, T. L. (2013). Procedural and distributive justice on turnover intention: an exploratory analysis. Interdisciplinary journal of contemporary research in business, 4(9), 182-191.
  - Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? In Social exchange (pp. 27-55). Springer, Boston, MA.
  - Liu, B., Liu, J., & Hu, J. (2010). Person-organization fit, job satisfaction, and turnover intention: An empirical study in the Chinese public sector. Social Behavior and Personality: an international journal, 38(5), 615-625.
  - Mohammad, J., Quoquab, F., & Omar, R. (2016). Factors affecting organizational citizenship behavior among Malaysian bank employees: The moderating role of Islamic work ethic. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 224, 562-570.

- 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*, 36(3), 527-556.
- 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*, 36(3), 527-556.
- Park, J.S., & Kim, T.H. (2009). Do types of organizational culture matter in nurse job satisfaction and turnover intention. *Leadership in Health Services*, 22(1), 20-38.
- Simpson, P. A., & Kaminski, M. (2007). Gender, organizational justice perceptions, and union organizing. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 19(1), 57-72.
- Skarlicki, D.P., & Latham, G.P. (1996). Increasing citizenship behavior within a labor union: A test of organizational justice theory. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 161-169.
- Tourani, S., Khosravizadeh, O., Omrani, A., Sokhanvar, M., Kakemam, E., & Najafi, B. (2016). The relationship between organizational justice and turnover intention of hospital nurses in Iran. *Materia socio-medica*, 28(3), 205-209.
- Yilmaz, K., & Tasdan, M., (2009). Organizational Citizenship and Organizational Justice in Turkish Primary Schools. *Journal of educational administration*, 47(1), 108-126.