

أثر العدالة التنظيمية على نية ترك العمل ودور الرضا الوظيفي كمتغير وسيط: دراسة ميدانية على
موظفي القطاع الخاص بمدينة أبها

إعداد الطالب/ عبدالرحمن محمد الفهمي
الرقم الجامعي / 253002615

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د.فايز جراد

العام الدراسي:2026

3	مقدمة:
5	مشكلة الدراسة
6	أهداف الدراسة
7	أسئلة الدراسة
7	فروض الدراسة
8	أهمية الدراسة
9	الدراسات السابقة:
18	الفجوة البحثية:
20	المنطلقات النظرية للدراسة:
24	المنهجية وطرق البحث:
24	مجتمع وعينة الدراسة
25	مصادر جمع البيانات
25	أداة الدراسة (الاستبانة)
26	خامسًا: الأساليب الإحصائية المستخدمة
27	سادسًا: حدود الدراسة
28	مراجع
28	أولًا: المراجع العربية
28	ثانيًا: المراجع الأجنبية

مقدمة:

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة تحولات متسارعة ومتعددة الأبعاد فرضتها العولمة والتطورات التكنولوجية والتنافسية الحادة بين المؤسسات على استقطاب الكفاءات البشرية والاحتفاظ بها، مما جعل رأس المال البشري يحتل مكانة محورية في الفكر الإداري المعاصر بوصفه المحرك الحقيقي للأداء المؤسسي والميزة التنافسية المستدامة. وفي خضم هذه التحولات باتت المؤسسات تواجه تحدياً جوهرياً يتمثل في تصاعد معدلات الدوران الوظيفي وتنامي رغبة الموظفين في ترك مؤسساتهم بحثاً عن بيئات عمل أفضل، وهو ما استدعى من الباحثين والممارسين التعمق في دراسة العوامل التنظيمية والنفسية التي تُشكّل اتجاهات الموظفين وتوجه نواياهم نحو البقاء في المؤسسة أو مغادرتها (Ahmad Saufi et al., 2023).

وتُعد العدالة التنظيمية من أبرز المفاهيم السلوكية والإدارية التي حظيت باهتمام واسع في الأدبيات الأكاديمية خلال العقود الأخيرة، إذ تعكس إدراك الفرد لمدى الإنصاف والنزاهة في السياسات والممارسات والقرارات التنظيمية التي تمس حياته المهنية، ولا يقتصر هذا الإدراك على جانب واحد بل يمتد ليشمل أبعاداً متعددة ومتكاملة تتعلق بعدالة المخرجات والمكافآت ونزاهة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات وبمستوى الاحترام والتقدير في المعاملة الشخصية وبمدى كفاية المعلومات والتفسيرات المقدمة للموظفين حول القرارات المصيرية التي تؤثر فيهم، وقد تطور مفهوم العدالة التنظيمية عبر مراحل متعاقبة بدءاً من التركيز على عدالة التوزيع ثم الإجراءات ثم التفاعلات وصولاً إلى النموذج الرباعي الشامل الذي يُقدّم إطاراً متكاملًا لفهم كيفية تقييم الموظفين للإنصاف داخل مؤسساتهم (Kang, Park & Choi, 2024).

وتكتسب العدالة التنظيمية أهميتها من كونها تؤثر تأثيراً عميقاً في طيف واسع من المتغيرات التنظيمية والسلوكية، فهي ترتبط بمستوى رضا الموظفين عن عملهم وبدرجة التزامهم تجاه مؤسساتهم وبمستوى دافعيتهم وأدائهم وسلوكيات المواطنة التنظيمية التي يُبدونها وبتقّتهم في الإدارة والقيادة. وتُفسّر نظرية التبادل الاجتماعي هذه الروابط بأن الموظف حين يدرك أن مؤسسته تعامله بإنصاف فإنه يُبادلها بردود فعل إيجابية تتجسد في الولاء والاندماج والرغبة في البقاء، بينما يؤدي إدراك غياب العدالة إلى ردود فعل سلبية تتراوح بين الإحباط والانسحاب النفسي والتفكير في المغادرة (Zhao et al., 2024).

وعلى الجانب الآخر تُمثّل نية ترك العمل مفهوماً سلوكياً بالغ الأهمية في أدبيات إدارة الموارد البشرية، فهي تُشير إلى الحالة الذهنية الواعية التي يُكوّنها الفرد تجاه مغادرة مؤسسته الحالية والبحث عن فرص عمل بديلة في مؤسسات أخرى. وتكمن خطورة هذا المفهوم في أنه يُعد أقوى المنبئات بالدوران الوظيفي الفعلي، أي أن الموظف الذي تتبلور لديه نية واضحة لترك العمل يكون في الغالب على بُعد خطوة واحدة من اتخاذ قرار المغادرة الفعلي، مما يجعل فهم هذه النية والعوامل المؤثرة فيها أمراً حيوياً يُتيح للمؤسسات فرصة التدخل المبكر قبل أن تفقد كوادرها المتميزة. وتتأثر نية ترك العمل بمجموعة متنوعة من العوامل التنظيمية كبيئة العمل والمناخ التنظيمي وأنماط القيادة وضغوط العمل، إضافة إلى عوامل شخصية وخارجية كتوفر الفرص البديلة في سوق العمل (حليمي وزكري، 2024).

ويتنبأ الرضا الوظيفي موقعاً محورياً في فهم العلاقة بين المتغيرات التنظيمية ونوايا الموظفين، فهو يُعبّر عن الحالة الوجدانية والمعرفية الإيجابية التي يُكوّنها الفرد تجاه عمله ومختلف جوانب بيئته المهنية. ويُنظر إلى الرضا الوظيفي في كثير من النماذج النظرية بوصفه آلية وسيطة تتقل تأثير الممارسات والسياسات التنظيمية إلى سلوكيات الموظفين ونواياهم، بمعنى أن العوامل التنظيمية كالعدالة والقيادة والتمكين لا تؤثر دائماً بشكل مباشر في نية ترك العمل، بل يمر جزء كبير من تأثيرها عبر ما تُحدثه من رضا أو عدم رضا لدى الموظف وهو ما يُشكّل في نهاية المطاف نواياه تجاه البقاء أو المغادرة. وهذا الدور الوسيط للرضا الوظيفي يجعل منه حلقة مفتاحية لا يمكن تجاوزها في أي نموذج يسعى إلى تفسير ديناميكيات ترك العمل تفسيراً شاملاً ومتعمقاً (Suifan, Diab & Abdallah, 2017).

وانطلاقاً مما سبق تأتي هذه الدراسة لتبحث في أثر العدالة التنظيمية بأبعادها الأربعة على نية ترك العمل لدى موظفي القطاع الخاص بمدينة أبها مع اختبار الدور الوسيط للرضا الوظيفي في هذه العلاقة، وذلك في محاولة لبناء نموذج تكاملي يُفسّر المسارات المباشرة وغير المباشرة التي تربط بين إدراك الموظف للعدالة ومستوى رضاه ونيته في ترك العمل. وتتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تُجرى في بيئة القطاع الخاص السعودي الذي يشهد تحولات نوعية في إطار رؤية المملكة 2030 وما رافقها من توسع في برامج التوطين وتزايد الحاجة إلى فهم العوامل التي تُسهم في استقرار الكوادر الوطنية واحتفاظ المؤسسات بكفاءاتها في سوق عمل تتنامى فيه الفرص والخيارات أمام الموظفين .

مشكلة الدراسة

تُمثِّل الموارد البشرية الركيزة الجوهرية التي تستند إليها المؤسسات المعاصرة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية وبناء ميزتها التنافسية، فالمؤسسة مهما امتلكت من موارد مالية وتقنية تظل عاجزة عن تحقيق غاياتها ما لم تتوفر لديها كوادر بشرية مؤهلة ومستقرة وذات ولاء تنظيمي مرتفع. وقد أضحت الاحتفاظ بالكفاءات البشرية تحديًا محوريًا يواجه المؤسسات على اختلاف قطاعاتها وأحجامها، لا سيما في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها سوق العمل من تنافسية عالية على الكفاءات وتزايد الفرص البديلة المتاحة أمام الموظفين وارتفاع سقف توقعاتهم المهنية والمادية. وفي هذا السياق، برزت نية ترك العمل بوصفها مؤشرًا تحذيريًا خطيرًا يسبق السلوك الفعلي للترك، إذ أثبتت الدراسات أن النية تُعد أقوى المنبئات بالدوران الوظيفي الفعلي، وأن فهم محدداتها والعوامل المؤثرة فيها يُمكن المؤسسات من التدخل المبكر قبل فقدان عناصرها البشرية المتميزة. (Mobley, 1977) وتُشير الأدبيات الإدارية إلى أن تكلفة استبدال الموظف الواحد قد تتراوح بين 50% و200% من راتبه السنوي حين تُحتسب تكاليف التوظيف والتدريب وفقدان الإنتاجية والمعرفة التنظيمية المتراكمة، مما يجعل من معالجة نوايا الترك ضرورة اقتصادية وإدارية في آن واحد.

وتحتل العدالة التنظيمية مكانة بارزة بين العوامل التنظيمية المؤثرة في سلوك الموظفين ونواياهم، فهي تعكس إدراك الفرد لمدى الإنصاف في النتائج التي يحصل عليها والإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات والمعاملة التي يتلقاها من رؤسائه والمعلومات التي تُقدَّم له تبريرًا لتلك القرارات.

وقد أثبتت العديد من الدراسات العربية والأجنبية وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية ونية ترك العمل، فقد أظهرت دراسة (Zhao et al. (2024 أن العدالة التنظيمية تُنبئ سلبًا بنية ترك العمل كما توصلت دراسة (Kang, Park & Choi (2024 أن جميع أبعاد العدالة الثلاثة ترتبط سلبًا بنية الترك مع تباين في قوة التأثير وفقًا للفروق الجيلية. وعلى الصعيد العربي أكدت دراسة حسين (2024) في كلية الآداب بجامعة بغداد وجود ارتباط عكسي بين العدالة التوزيعية ونية ترك العمل.

وفي سياق المملكة العربية السعودية وتحديداً القطاع الخاص بمدينة أبها، تبرز عدة ملاحظات ميدانية تُعزز الحاجة إلى هذه الدراسة. فمع التحولات الكبرى التي تشهدها المملكة في إطار رؤية 2030 وما

رافقها من توسع في برامج التوطين وزيادة الاعتماد على الكوادر الوطنية في القطاع الخاص، لوحظ تصاعد في معدلات التنقل الوظيفي بين الموظفين السعوديين وتزايد شكاوى بعض العاملين حول أنماط توزيع الحوافز والمكافآت وغياب الشفافية في بعض الإجراءات الإدارية وضعف التواصل التنظيمي في تبرير القرارات المصيرية. وعلى الرغم من وجود دراسات عربية وأجنبية متعددة تناولت العلاقة بين العدالة التنظيمية ونية ترك العمل، إلا أن الدراسات التي أجريت في بيئة القطاع الخاص السعودي باستخدام النموذج الرباعي للعدالة التنظيمية مع اختبار الدور الوسيط للرضا الوظيفي تبقى محدودة للغاية، مما يُشكّل فجوة بحثية واضحة تسعى هذه الدراسة إلى سدها.

وبناءً على ما تقدم من أدبيات نظرية وشواهد ميدانية وفجوة بحثية، تتبلور مشكلة الدراسة الحالية في التساؤل الرئيسي التالي: **ما أثر العدالة التنظيمية بأبعادها الأربعة (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية، المعلوماتية) على نية ترك العمل لدى موظفي القطاع الخاص بمدينة أبها، وهل يتوسط الرضا الوظيفي هذه العلاقة؟**

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر العدالة التنظيمية بأبعادها الأربعة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية، العدالة المعلوماتية) على نية ترك العمل لدى موظفي القطاع الخاص بمدينة أبها، مع اختبار الدور الوسيط للرضا الوظيفي في هذه العلاقة.

ويتفرع من هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على مستوى إدراك موظفي القطاع الخاص بمدينة أبها للعدالة التنظيمية بأبعادها الأربعة (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية، المعلوماتية) لدى موظفي القطاع الخاص بمدينة أبها.
- قياس مستوى نية ترك العمل لدى موظفي القطاع الخاص بمدينة أبها.
- قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي القطاع الخاص بمدينة أبها.
- د. تحديد أثر كل بُعد من أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية، المعلوماتية) على نية ترك العمل بشكل منفرد.

- اختبار الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين العدالة التنظيمية بأبعادها ونية ترك العمل.
- تقديم توصيات علمية وعملية لإدارات المؤسسات الخاصة بمدينة أبها لتعزيز العدالة التنظيمية ورفع الرضا الوظيفي بما يُسهم في خفض نوايا ترك العمل

أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي:

ما أثر العدالة التنظيمية بأبعادها الأربعة (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية، المعلوماتية) على نية ترك العمل لدى موظفي القطاع الخاص بمدينة أبها، وهل يتوسط الرضا الوظيفي هذه العلاقة؟

ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى إدراك موظفي القطاع الخاص بمدينة أبها للعدالة التنظيمية بأبعادها الأربعة؟
- ما مستوى نية ترك العمل لدى موظفي القطاع الخاص بمدينة أبها؟
- ما مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي القطاع الخاص بمدينة أبها؟
- هل يتوسط الرضا الوظيفي العلاقة بين العدالة التنظيمية بأبعادها ونية ترك العمل؟

فروض الدراسة

الفرض الرئيسي الأول:

يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ للعدالة التنظيمية بأبعادها الأربعة على نية ترك العمل لدى موظفي القطاع الخاص بمدينة أبها.

ويتفرع منه:

- H1a: يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية للعدالة التوزيعية على نية ترك العمل.
- H1b: يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية للعدالة الإجرائية على نية ترك العمل.
- H1c: يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية للعدالة التفاعلية على نية ترك العمل.

- H1d: يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية للعدالة المعلوماتية على نية ترك العمل.

الفرض الرئيسي الثاني:

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للعدالة التنظيمية بأبعادها الأربعة على الرضا الوظيفي لدى موظفي القطاع الخاص بمدينة أبها.

الفرض الرئيسي الثالث:

يتوسط الرضا الوظيفي بشكل دال إحصائيًا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) العلاقة بين العدالة التنظيمية بأبعادها الأربعة ونية ترك العمل لدى موظفي القطاع الخاص بمدينة أبها.

أهمية الدراسة

الأهمية العلمية (النظرية):

- إثراء الأدب الأكاديمي العربي بدراسة تتناول النموذج الرباعي للعدالة التنظيمية في بيئة عربية سعودية، في ظل محدودية الدراسات العربية التي تناولت الأبعاد الأربعة مجتمعة.
- بناء نموذج تكاملي ثلاثي المتغيرات يجمع بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي ونية ترك العمل في إطار واحد، مما يُقدم فهمًا أعمق للآليات التي تربط بين هذه المتغيرات.
- التحقق من الدور الوسيط للرضا الوظيفي وتحديد ما إذا كان التوسط كليًا أم جزئيًا، وهو ما يُساهم في تطوير النماذج النظرية المفسرة لسلوك ترك العمل.
- توفير أدوات قياس موثوقة ومحكّمة باللغة العربية لقياس العدالة التنظيمية بأبعادها الأربعة والرضا الوظيفي ونية ترك العمل، يمكن أن يستفيد منها باحثون آخرون.
- فتح آفاق بحثية جديدة أمام الباحثين لاستكمال دراسة متغيرات أخرى قد تتوسط أو تُعَدّل العلاقة بين العدالة التنظيمية ونية ترك العمل في سياقات مختلفة.

الأهمية العملية (التطبيقية):

- تزويد صانعي القرار في مؤسسات القطاع الخاص بمدينة أبها بمعلومات دقيقة حول مستوى إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية ومدى رضاهم الوظيفي ونواياهم لترك العمل.
- تشخيص نقاط الضعف في ممارسات العدالة التنظيمية وتحديد أي الأبعاد يحتاج إلى تدخل عاجل، مما يُساعد الإدارات على وضع أولويات التحسين.
- **المساهمة في خفض تكاليف الدوران الوظيفي** من خلال تقديم توصيات قائمة على أدلة علمية لتعزيز العدالة ورفع الرضا، حيث تُقدّر تكلفة استبدال الموظف الواحد بين 50% إلى 200% من راتبه السنوي.
- دعم جهود رؤية المملكة 2030 في تطوير القطاع الخاص ورفع كفاءته من خلال الاحتفاظ بالكفاءات الوطنية وتقليل الهدر الناتج عن ارتفاع معدلات ترك العمل.

الدراسات السابقة:

المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (العدالة التنظيمية) وعلاقته بمتغيرات أخرى

الدراسة الأولى: دراسة بن عامر والباروني (2025)

عنوان الدراسة: أثر العدالة التنظيمية في الرضا الوظيفي للموظفين: دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي الليبي.

هدف الدراسة: التعرف على تأثير أبعاد العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، وعدالة التعاملات) في مستوى الرضا الوظيفي للموظفين بالقطاع المصرفي الليبي، والتعرف على تأثير اختلاف الخصائص الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) في آراء العاملين حول مستوى العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي.

المنهج المستخدم: المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام صحيفة الاستبيان أداة لجمع البيانات.

حجم العينة 56: موظفًا من العاملين بالقطاع المصرفي، تم اختيارهم بطريقة إحصائية.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة والرضا الوظيفي. كما تبين أن مستوى الإحساس العام بالعدالة التنظيمية جاء متوسطاً إلى منخفض نسبياً، وأن بُعد العدالة التوزيعية كان الأكثر تأثيراً في مستوى الرضا الوظيفي بنسبة بلغت 47.7%، يليه بُعد العدالة الإجرائية ثم عدالة التعاملات. ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد مجتمع البحث تُعزى إلى الجنس أو المؤهل العلمي أو سنوات الخبرة.

التوصيات: أوصت الدراسة بضرورة تعزيز شعور الموظفين بإنصاف توزيع الأجور والمكافآت والترقيات لرفع مستوى الرضا الوظيفي، وإيلاء العدالة التوزيعية اهتماماً خاصاً نظراً لتأثيرها الأكبر.

الدراسة الثانية: دراسة حسين (2024)

عنوان الدراسة: العدالة التنظيمية ونية ترك العمل لدى الموظفين: دراسة مطبقة في كلية الآداب - جامعة بغداد.

هدف الدراسة: التعرف على مستويات العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، وعدالة التعاملات) ومستوى نية ترك العمل لدى الموظفين، فضلاً عن فحص العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية ونية ترك العمل.

المنهج المستخدم: المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام استبانة مكونة من 27 فقرة، وتحليل البيانات باستخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل ألفا كرونباخ ومعاملات الارتباط وتحليل التباين الأحادي (ANOVA).

حجم العينة: 100 موظف وموظفة.

نتائج الدراسة: جاء مستوى العدالة التنظيمية مرتفعاً بمتوسط حسابي (3.789)، حيث حلت عدالة التعاملات في المرتبة الأولى بمتوسط (3.970)، تلتها العدالة التوزيعية بمتوسط (3.712)، ثم العدالة الإجرائية بمتوسط (3.686). أما نية ترك العمل فكانت منخفضة بمتوسط (1.807). كشفت النتائج عن وجود علاقة عكسية جوهريّة بين العدالة التوزيعية ونية ترك العمل بمعامل ارتباط بلغ (-0.44).

التوصيات: أوصت الدراسة بضرورة تعزيز أبعاد العدالة التنظيمية لا سيما العدالة التوزيعية، والعمل على الحفاظ على المستوى المنخفض لنية ترك العمل من خلال توفير بيئة عمل عادلة ومحفزة.

الدراسة الثالثة: دراسة صباية وكدور (2023)

عنوان الدراسة: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في جامعات المحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر رؤساء الأقسام.

هدف الدراسة: التعرف على مستوى العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين في جامعات المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

المنهج المستخدم: المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات.

حجم العينة 132: موظفًا من رؤساء الأقسام بنسبة استجابة 100%.

نتائج الدراسة: بلغ مستوى العدالة التنظيمية المُدرّكة 83.5%، فيما بلغ مستوى الرضا الوظيفي 75.5%، مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي.

التوصيات: أوصت الدراسة بتعزيز ممارسات العدالة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية لرفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.

الدراسة الرابعة: دراسة (Mengstie 2020)

عنوان الدراسة: Perceived organizational justice and turnover intention among hospital healthcare workers.

هدف الدراسة: التعرف على العدالة التنظيمية المُدرّكة بأبعادها الأربعة (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية الشخصية، والعدالة المعلوماتية) وأثرها على نية ترك العمل لدى العاملين في المستشفيات العامة والخاصة في مدينتي بحر دار وغوندر بإقليم أمهرة في إثيوبيا.

المنهج المستخدم: المنهج المختلط (كمي ونوعي) بتصميم متقارب متوازٍ، حيث استُخدم مقياس العدالة المكوّن من 20 فقرة ومقياس نية ترك العمل المكوّن من 5 فقرات، إضافة إلى مقابلات شبه منظمة مع 10 مخبرين رئيسيين. وتم تحليل البيانات الكمية باستخدام تحليل الانحدار المتعدد واختبار (t) للعينات المستقلة وتحليل التباين المتعدد (MANOVA)، والبيانات النوعية بالتحليل الموضوعي.

حجم العينة: 187 عاملاً صحياً (127 من المستشفيات العامة و60 من الخاصة)، بالإضافة إلى 10 مقابلات نوعية.

نتائج الدراسة: تبين أن العاملين في المستشفيات العامة لديهم مستويات منخفضة من العدالة التنظيمية المُدرّكة عبر جميع الأبعاد. كما كشف تحليل الانحدار أن أبعاد العدالة التنظيمية تتنبأ سلبياً وبدلالة إحصائية بنية ترك العمل، ولم تُوجد فروق بين الذكور والإناث في إدراك العدالة أو نية ترك العمل.

التوصيات: أوصت الدراسة بتحسين ممارسات العدالة التنظيمية في المستشفيات خاصة فيما يتعلق بعدالة توزيع المكافآت والإجراءات الشفافة وتوفير المعلومات الكافية للعاملين.

دراسة (2017) Suifan, Diab & Abdallah

عنوان الدراسة: Does organizational justice affect turnover–intention in a developing country? The mediating role of job satisfaction and organizational commitment.

هدف الدراسة: التعرف على تأثير العدالة التنظيمية بأبعادها الأربعة (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة الشخصية، والعدالة المعلوماتية) في نية ترك العمل، مع فحص الدور الوسيط لكل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وذلك في سياق دولة نامية.

المنهج المستخدم: المنهج الكمي باستخدام الاستبانة، وتحليل البيانات بأسلوب تحليل الانحدار المتعدد.

حجم العينة: 323 موظفاً في شركات الطيران العاملة في الأردن بنسبة استجابة 81.1%.

نتائج الدراسة: تم قبول جميع الفرضيات؛ حيث تأكد أن كلاً من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي يتوسطان العلاقة بين العدالة التنظيمية ونية ترك العمل. الرضا الوظيفي توّسط العلاقة توسّطاً كلياً، في حين توّسط الالتزام التنظيمي العلاقة توسّطاً جزئياً.

التوصيات: أوصت الدراسة بالتركيز على تعزيز جميع أبعاد العدالة التنظيمية لرفع مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، مما ينعكس إيجاباً على خفض نية ترك العمل.

دراسة (Kang, Park & Choi (2024)

عنوان الدراسة: Examining the Effect of Organizational Justice on Turnover Intention and the Moderating Role of Generational Differences: Evidence from Korean Public Employees.

هدف الدراسة: التعرف على تأثير العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية) على نية ترك العمل لدى الموظفين العموميين في كوريا الجنوبية، مع فحص الدور المُعدّل للاختلافات بين الأجيال (جيل MZ مقابل الأجيال الأكبر).

المنهج المستخدم: المنهج الكمي باستخدام بيانات المسح الوطني لإدراكات الموظفين العموميين لعام 2022 الصادرة عن المعهد الكوري للإدارة العامة، وتحليل البيانات بنماذج الانحدار اللوجستي التراتبي المُعدّل (SLMs) باستخدام برنامج STATA 17.

حجم العينة: 6,170 موظفًا عمومياً من 47 وكالة حكومية مركزية و 17 حكومة محلية.

نتائج الدراسة: تبين أن الأبعاد الثلاثة للعدالة التنظيمية ترتبط سلبياً وبدلالة إحصائية بنية ترك العمل: العدالة التوزيعية ($\beta = -1.19, p < 0.01$) ، والعدالة الإجرائية ($\beta = -0.68, p < 0.01$) ، والعدالة التفاعلية ($\beta = -0.22, p < 0.01$). كما تبين أن جيل MZ يتأثر بالعدالة الإجرائية بشكل أقوى في خفض نية ترك العمل مقارنة بالأجيال الأكبر ($\beta = -0.34, p < 0.05$) ، بينما لم يكن هناك اختلاف جيلي دال في تأثير العدالة التوزيعية أو التفاعلية.

التوصيات: أوصت الدراسة بتعزيز ممارسات العدالة الإجرائية خاصة في المؤسسات التي يشكّل فيها جيل MZ نسبة كبيرة، وضرورة تبني استراتيجيات إدارة الأجيال تراعي الفروق في تصورات العدالة.

دراسة (Zhao et al. (2024

عنوان الدراسة: Organizational Justice, Turnover Intention, and Work Motivation among Primary Healthcare Workers in China.

هدف الدراسة: التعرف على مستوى نية ترك العمل لدى العاملين في الرعاية الصحية الأولية في الصين، وفحص التأثير المباشر للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) على نية ترك العمل، واستكشاف الدور الوسيط لكثافة دافعية العمل ونوعها (مؤشر تقرير المصير).

المنهج المستخدم: المنهج الكمي المسحي المقطعي باستخدام أسلوب العينة العنقودية متعددة المراحل، وتحليل البيانات بالتحليل الوصفي وتحليل التباين الأحادي والانحدار المتعدد واختبار Bootstrap للوساطة.

حجم العينة: 1,200 :عامل صحي من 36 مؤسسة صحية أولية في ثلاث مدن بمقاطعة شانغونغ (يوليو 2023) بنسبة استجابة 94.4%.

نتائج الدراسة: بلغ متوسط نية ترك العمل (7.74 من 20)، وكانت أعلى بين الذكور والعاملين الأصغر سنًا وذوي الألقاب المهنية الأدنى. أظهرت العدالة التنظيمية تأثيرًا سلبيًا دالًا على نية ترك العمل ($\beta = -0.435, p < 0.001$) ، حيث كانت العدالة التوزيعية الأكثر تأثيرًا ($\beta = -0.203$) ، تلتها الإجرائية ($\beta = -0.177$) ، بينما لم تكن التفاعلية دالة. وتوسطت كثافة دافعية العمل العلاقة بنسبة 13.8%، ونوع الدافعية بنسبة 18.2%.

التوصيات: أوصت الدراسة بتعزيز العدالة التوزيعية والإجرائية من خلال أنظمة تقييم أداء شفافة وعادلة، وتعزيز الدافعية الذاتية للعاملين كبديل فعال ومستدام للحوافز المادية الخارجية.

المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (نية ترك العمل) وعلاقته بمتغيرات أخرى

دراسة حليمي وزكري (2024)

عنوان الدراسة: أثر ضغوط العمل على نية ترك العمل: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بورقلة - الجزائر.

هدف الدراسة: التعرف على أثر ضغوط العمل بأبعادها (صراع الدور وغموض الدور وعبء العمل) على نية ترك العمل لدى العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية ورقلة.

المنهج المستخدم: المنهج الوصفي في الجانب النظري ودراسة الحالة في الدراسة الميدانية، باستخدام الاستبيان أداة لجمع البيانات.

حجم العينة 50: عاملاً.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى وجود مستوى متوسط لضغوط العمل بالمؤسسة، ووجود علاقة طردية (إيجابية) بين ضغوط العمل ونية ترك العمل، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد ضغوط العمل على نية ترك العمل.

التوصيات: أوصت الدراسة بضرورة العمل على تخفيف ضغوط العمل من خلال توضيح الأدوار الوظيفية وتوزيع أعباء العمل بشكل عادل، والاهتمام بصحة العاملين النفسية للحد من نية ترك العمل.

دراسة عبد الرومي وآخرون (2024)

عنوان الدراسة: معاينة تأثير بيئة العمل في نية ترك العمل: دراسة ميدانية على العاملين في جامعة حماة - سوريا.

هدف الدراسة: التعرف على تأثير بيئة العمل بأبعادها (البيئة المادية، والبيئة التنظيمية، والبيئة الاجتماعية) على نية ترك العمل لدى العاملين في جامعة حماة.

المنهج المستخدم: المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات.

حجم العينة: عينة من العاملين في جامعة حماة (وفقًا للمعلومات المتاحة من المقال).

نتائج الدراسة: أظهرت النتائج وجود تأثير سلبي لبيئة العمل على نية ترك العمل، أي أنه كلما تحسنت بيئة العمل انخفض مستوى نية ترك العمل لدى الموظفين.

التوصيات: أوصت الدراسة بتحسين بيئة العمل المادية والتنظيمية والاجتماعية، وتعزيز العلاقات بين الزملاء والمشرفين لتقليل نوايا ترك العمل.

دراسة (Su, Jiang, Meng, Lu & Chen (2023)

عنوان الدراسة: The effect of organizational justice on young nurses' turnover intention: The mediating roles of organizational climate and emotional labour.

هدف الدراسة: التعرف على تأثير العدالة التنظيمية على نية ترك العمل لدى الممرضات الشابات، وفحص الدور الوسيط لكل من المناخ التنظيمي والعمل العاطفي في هذه العلاقة.

المنهج المستخدم: المنهج الوصفي المقطعي المسحي عبر استبيان إلكتروني وفقًا لمعايير STROBE، وتم استخدام أسلوب الوساطة المتسلسلة (chain mediation) لتحليل البيانات.

حجم العينة: 1,160: ممرضة شابة من 5 مستشفيات في مقاطعة خنان بالصين (74% إناث، 69.6% بعمر 18-25 سنة، 77.8% غير متزوجات، 67% حاصلات على بكالوريوس، 71.3% في مستشفيات من المستوى الثالث).

نتائج الدراسة: تبين أن الممرضات الشابات يُظهرن مستوى مرتفعًا من نية ترك العمل، وأن العدالة التنظيمية لها تأثير سلبي تنبئي دال على نية ترك العمل. كما توسّط كل من المناخ التنظيمي والعمل العاطفي العلاقة بين العدالة التنظيمية ونية ترك العمل بشكل منفصل، وشكلًا معًا وساطة متسلسلة تربط العدالة بانخفاض نية الترك.

التوصيات: أوصت الدراسة بتحسين إدراك العدالة التنظيمية وتهيئة مناخ تنظيمي إيجابي ودعم الممرضات في إدارة عملهن العاطفي لتقليل نية ترك العمل والحفاظ على الكوادر التمريضية الشابة.

عنوان الدراسة : Turnover intention and its antecedents: The mediating role of work–life balance and the moderating role of job opportunity.

هدف الدراسة : التعرف على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية (HRMPs) والسمعة التنظيمية (OGR) والمكانة المهنية (OPP) والتوازن بين العمل والحياة (WLB) على نية ترك العمل (TOI) لدى الأكاديميين في مؤسسات التعليم العالي الماليزية، مع فحص الدور الوسيط للتوازن بين العمل والحياة والدور المُعدّل لفرص العمل البديلة (JBO).

المنهج المستخدم : المنهج الكمي المسحي المقطعي باستخدام استبيان إلكتروني وتحليل البيانات بنمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS–SEM) مع تقنية Bootstrap بـ 5,000 عينة.

حجم العينة 466 :أكاديميًا (50.4% ذكور، 49.6% إناث؛ 71% حملة دكتوراه؛ 49.1% ماليزيون، 21.7% هنود، 19.9% صينيون).

نتائج الدراسة :أظهرت النتائج أن المكانة المهنية ($\beta = -0.176, p < 0.001$) والسمعة التنظيمية ($\beta = -0.099, p = 0.032$) والتوازن بين العمل والحياة ($\beta = -0.147, p = 0.005$) لها تأثيرات سلبية دالة على نية ترك العمل. في حين أن فرص العمل البديلة رفعت نية الترك ($\beta = 0.346, p < 0.001$) لم يكن لممارسات إدارة الموارد البشرية تأثير مباشر دال ($\beta = -0.019, p = 0.354$)، لكنها أثّرت بشكل غير مباشر عبر التوازن بين العمل والحياة (وساطة كلية). كما عدّلت فرص العمل العلاقة بين التوازن ونية الترك ($\beta = -0.275, p < 0.001$). والمتغيرات الخمسة فسّرت 56.9% من التباين في نية ترك العمل.

التوصيات :أوصت الدراسة بتطوير استراتيجية شاملة للاحتفاظ بالكوادر الأكاديمية تتضمن تعزيز السمعة المؤسسية والمكانة المهنية وتحسين التوازن بين العمل والحياة وتطبيق ممارسات فعالة لإدارة الموارد البشرية.

الدراسات السابقة المتعلقة بالرضا الوظيفي كمتغير وسيط

دراسة (2017) Suifan, Diab & Abdallah هدفت هذه الدراسة إلى فحص تأثير العدالة التنظيمية بأبعادها الأربعة على نية ترك العمل لدى العاملين في شركات الطيران الأردنية، مع اختبار الدور الوسيط لكل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي واستخدموا استبانة وُزعت على عينة بلغت 323 موظفًا بنسبة استجابة 81%. أظهرت النتائج أن العدالة التنظيمية تؤثر إيجابيًا في الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وأن الرضا الوظيفي يتوسط بشكل كلي العلاقة بين العدالة التنظيمية ونية ترك العمل، في حين يتوسط الالتزام التنظيمي هذه العلاقة بشكل جزئي. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات العدالة لرفع مستوى الرضا وبالتالي خفض معدلات نوايا الترك.

دراسة (2024) Santoso & Noermijati بحثت هذه الدراسة في تأثير الاتصال التنظيمي والعدالة التنظيمية على نية ترك العمل لدى موظفي البنوك في سورابايا بإندونيسيا، مع اختبار الرضا الوظيفي كمتغير وسيط. جُمعت البيانات عبر استبانة من 203 موظفين وحُللت باستخدام نمذجة المعادلات البنائية بالمربعات الصغرى الجزئية (SEM-PLS) عبر برنامج SmartPLS 4.0. كشفت النتائج أن العدالة التنظيمية تؤثر سلبًا في نية ترك العمل لكن بدلالة إحصائية غير معنوية عند القياس المباشر، بينما تؤثر إيجابيًا وبشكل معنوي في الرضا الوظيفي، وأن الرضا الوظيفي يؤثر سلبًا وبشكل معنوي في نية ترك العمل ويتوسط بفاعلية العلاقة بين العدالة التنظيمية ونية ترك العمل. وهذا يعني أن تأثير العدالة يمر أساسًا عبر الرضا الوظيفي وليس بشكل مباشر.

الفجوة البحثية:

تتفق الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة المستعرضة في عدة جوانب جوهرية، فمن حيث الإطار المفاهيمي تتقاطع مع دراسات حسين (2024) و Mengstie (2020) و Kang et al. (2024) و Zhao et al. (2024) و Su et al. (2023) في اعتبار العدالة التنظيمية متغيرًا مستقلًا ونية ترك العمل متغيرًا تابعًا والبحث في العلاقة السلبية بينهما، كما تتوافق مع دراستي (2017) Suifan et al. و (2024) Santoso & Noermijati في اختبار الدور الوسيط للرضا الوظيفي في هذه العلاقة تحديدًا.

ومن حيث المنهجية تشترك الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة تقريباً في اعتماد المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات الأولية ومقياس ليكرت الخماسي في قياس الاستجابات، فضلاً عن توظيف أساليب إحصائية متقاربة كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الارتباط وتحليل الانحدار. كذلك تتفق الدراسة الحالية مع دراسات بن عامر والباروني (2025) وصباية وقدر (2023) و Zhao et al. (2024) في الاستناد إلى نظرية التبادل الاجتماعي ونظرية الإنصاف إطاراً نظرياً تفسيرياً للعلاقة بين المتغيرات، ومع دراستي حليمي وزكري (2024) وزقاي دياب وسطي سيد أحمد (2016) في الاهتمام بسياق بيئة العمل العربية وخصوصياتها الثقافية والتنظيمية.

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عدة نقاط جوهرية، فمن حيث النموذج النظري تتبنى الدراسة النموذج الرباعي للعدالة التنظيمية الذي يشمل الأبعاد التوزيعية والإجرائية والتفاعلية والمعلوماتية وفق تصنيف (Colquitt, 2001)، في حين اكتفت معظم الدراسات السابقة بنماذج ثلاثية الأبعاد كما في دراسات بن عامر والباروني (2025) و Suifan et al. (2017) و Kang et al. (2024)، أو ركزت على بُعدين فقط كالعدالة التوزيعية والإجرائية في دراسة Zhao et al. (2024) ومن حيث بيئة التطبيق تستهدف الدراسة الحالية موظفي القطاع الخاص في مدينة أبها بالمملكة العربية السعودية وهي بيئة لم تُدرس سابقاً في هذا الإطار، بخلاف الدراسات السابقة التي أُجريت في بيئات متنوعة كالمستشفيات الإثيوبية (Mengstie, 2020) والجامعات الماليزية (Kakar et al., 2023) والقطاع العام الكوري (Kang et al., 2024) ومؤسسات الرعاية الصحية الصينية (Zhao et al., 2024; Su et al., 2024) وشركات الطيران الأردنية (Suifan et al., 2017) والقطاع المصرفي الإندونيسي (Santoso & Noermijati, 2024) والقطاع المصرفي الليبي (بن عامر والباروني، 2025) ومديرية الكهرباء والغاز الجزائرية (حليمي وزكري، 2024). كما تتميز الدراسة الحالية بالجمع بين النموذج الرباعي للعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي كمتغير وسيط ونية ترك العمل في نموذج تكاملي واحد، وهو ما لم تحققه أي من الدراسات السابقة المستعرضة بهذا الشكل المتكامل، إذ تناولت بعض الدراسات متغيرات وسيطة مختلفة كالدافعية (Zhao et al., 2024) والمناخ التنظيمي والعمل العاطفي (Su et al., 2023) والتوازن بين العمل والحياة (Kakar et al., 2023)، بينما لم تتضمن دراسات أخرى أي متغير وسيط على الإطلاق كدراستي حسين (2024) و Mengstie (2020).

المنطلقات النظرية للدراسة:

العدالة التنظيمية

يُعدّ مفهوم العدالة من أقدم القيم الإنسانية التي شغلت الفلاسفة منذ عهد أفلاطون وسقراط، غير أن تبلور هذا المفهوم في السياق التنظيمي لم يبدأ إلا مع مطلع سبعينيات القرن العشرين حين استرعى اهتمام الباحثين في حقول الإدارة وعلم النفس الاجتماعي. وتُشير العدالة التنظيمية إلى الأحكام التي يُصدرها الأفراد حول مدى الإنصاف في توزيع المخرجات والإجراءات المتبعة في تحديدها وطبيعة التعاملات الشخصية التي يتلقونها داخل بيئة العمل. وقد مرّ هذا المفهوم بتطور تدريجي بدأ بالتركيز على بُعد واحد ثم توسّع ليشمل أبعادًا متعددة تعكس تعقيد العلاقة بين الفرد والمؤسسة (Mengstie, 2020).

وقد انطلق البحث في العدالة التنظيمية من نظرية الإنصاف التي صاغها Adams عام 1963، والتي تفترض أن الأفراد يُقيّمون عدالة المخرجات التي يحصلون عليها من خلال مقارنة نسبة مدخلاتهم (جهد، وقت، خبرة) إلى مخرجاتهم (راتب، ترقية، تقدير) مع نسبة مدخلات ومخرجات زملائهم المرجعيين. فإذا أدرك الفرد تكافؤ النسبتين شعر بالإنصاف، أما إذا أدرك اختلالاً فإنه يشعر بالظلم ويسعى لإعادة التوازن سواء بتقليل جهوده أو بالتفكير في ترك المؤسسة. ثم جاء Leventhal عام 1980 ليوسّع نطاق النظر من المخرجات إلى الإجراءات ذاتها، مؤكدًا أن الأفراد لا يكتفون بتقييم عدالة النتائج بل يُقيّمون أيضًا عدالة العمليات والآليات التي أُتخذت من خلالها القرارات. وفي مرحلة لاحقة أسهم Bies و Moag عام 1986 في إضافة البُعد التفاعلي الذي يتعلق بجودة المعاملة الشخصية أثناء تطبيق الإجراءات. وتوجّ Colquitt عام 2001 هذا التطور بتقديم النموذج الرباعي الذي فصل العدالة التفاعلية إلى بُعدين مستقلين هما العدالة التفاعلية الشخصية والعدالة المعلوماتية، وهو النموذج الذي تتبناه الدراسة الحالية لشموليته ودقته في التفريق بين مصادر إدراك العدالة المختلفة (Kang, Park & Choi, 2024).

أبعاد العدالة التنظيمية

يتضمن النموذج الرباعي للعدالة التنظيمية أربعة أبعاد مترابطة لكنها متميزة مفاهيمياً وقياسياً. يتصل البُعد الأول بالعدالة التوزيعية التي تعكس إدراك الفرد لمدى إنصاف المخرجات التي يتلقاها من المؤسسة كالرواتب والمكافآت والترقيات مقارنةً بما يبذله من جهد وما يمتلكه من مؤهلات، وقد أثبتت الدراسات أن هذا البُعد يُمثل المحرك الأقوى للرضا الوظيفي لا سيما في المجتمعات ذات البُعد الثقافي العالي للسلطة حيث يولي الأفراد أهمية كبرى لعدالة العوائد المادية المباشرة (بن عامر والباروني، 2025). أما البُعد الثاني فيتعلق بالعدالة الإجرائية التي تُشير إلى مدى إدراك العاملين لنزاهة واتساق وشفافية القواعد والإجراءات المتبعة في صنع القرارات التنظيمية وتوزيع المخرجات، بما يشمل إتاحة الفرصة للعاملين للتعبير عن آرائهم والاعتراض على القرارات وطلب التوضيحات. ويتصل البُعد الثالث بالعدالة التفاعلية التي تعكس مدى شعور العاملين بأن رؤساءهم يُعاملونهم باحترام وتقدير ولباقة أثناء تطبيق الإجراءات واتخاذ القرارات، وهو بُعد يرتبط ارتباطاً وثيقاً بجودة العلاقة بين المشرف والمرؤوس. ويختص البُعد الرابع بالعدالة المعلوماتية التي تُقيم مدى كفاية ودقة وتوقيت المعلومات والتفسيرات التي تُقدمها الإدارة للعاملين حول أسباب القرارات ومبرراتها والإجراءات المتبعة فيها (Zhao et al., 2024).

نية ترك العمل

تُعرّف نية ترك العمل بأنها الحالة الذهنية الواعية والمتعمدة التي يُكوّنها الفرد تجاه إنهاء عضويته الطوعية في المؤسسة التي يعمل بها، وهي تُمثل المرحلة المعرفية الأخيرة التي تسبق سلوك المغادرة الفعلية. وقد أكدت نظرية السلوك المخطط لـ Ajzen أن النية هي المحدد الأقوى للسلوك الفعلي، مما يجعل دراسة نية الترك ذات أهمية استباقية تُمكن المؤسسات من التدخل قبل وقوع الدوران الفعلي وتكبّد تكاليفه الباهظة (Ahmad Saufi et al., 2023).

وتتشكّل نية ترك العمل عبر سلسلة تراكمية من التقييمات السلبية يمر بها الفرد تبدأ بالشعور بعدم الرضا عن جوانب معينة في بيئة العمل، ثم التفكير في إمكانية المغادرة، ثم البحث الفعلي عن بدائل وظيفية، وصولاً إلى تبلور النية الحقيقية في الترك. وتتأثر هذه النية بمحددات متعددة منها ما هو تنظيمي كالعدالة التنظيمية والمناخ التنظيمي وبيئة العمل وأساليب القيادة، ومنها ما هو شخصي

كالعمر والجنس والمؤهل وسنوات الخبرة، ومنها ما هو بيئي خارجي كتوافر فرص العمل البديلة في سوق العمل (حليمي وزكري، 2024).

العلاقة النظرية بين العدالة التنظيمية ونية ترك العمل

تستند العلاقة بين العدالة التنظيمية ونية ترك العمل إلى نظرية التبادل الاجتماعي لـ Blau التي تفترض أن العلاقة بين الفرد والمؤسسة محكومة بمبدأ المعاملة بالمثل؛ فالعامل الذي يدرك أن مؤسسته تتعامل معه بإنصاف عبر الأبعاد الأربعة للعدالة يميل إلى مبادلة هذا الإنصاف بالولاء والالتزام والرغبة في البقاء، في حين أن العامل الذي يشعر بالإجحاف يلجأ إلى استعادة التوازن المفقود من خلال سلوكيات انسحابية أبرزها التفكير في ترك المؤسسة. وقد أكدت دراسة (Suifan et al. (2017 أن هذه العلاقة قد تكون مباشرة أو غير مباشرة عبر متغيرات وسيطة كالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، كما بيّنت دراسة (Su et al. (2023 أن المناخ التنظيمي والعمل العاطفي يتوسطان هذه العلاقة في سياق التمريض. وأوضحت دراسة (Zhao et al. (2024 أن دافعية العمل بنوعها — الكثافة والنوع — تُمثّل آلية وسيطة مهمة في تفسير كيفية تحوّل إدراك العدالة إلى نوايا سلوكية.

ثانيًا: مصطلحات الدراسة

العدالة التنظيمية (Organizational Justice): إدراك العاملين لمدى الإنصاف والنزاهة في التعاملات والإجراءات والمخرجات والمعلومات داخل المؤسسة التي يعملون بها. وتُقاس إجرائيًا في هذه الدراسة بالدرجة التي يحصل عليها المبحوث على محاور الاستبانة المتعلقة بأبعاد العدالة التنظيمية الأربعة.

العدالة التوزيعية (Distributive Justice): إدراك العاملين لمدى إنصاف توزيع المخرجات التنظيمية من رواتب ومكافآت وترقيات وتقدير مقارنةً بما يبذلونه من جهود وما يمتلكونه من مؤهلات وخبرات. وتُقاس إجرائيًا بالدرجة التي يحصل عليها المبحوث على فقرات بُعد العدالة التوزيعية في الاستبانة.

العدالة الإجرائية: (Procedural Justice) إدراك العاملين لمدى نزاهة واتساق وشفافية الإجراءات والقواعد والسياسات المتبعة في صنع القرارات التنظيمية وتحديد المخرجات. وتُقاس إجرائيًا بالدرجة التي يحصل عليها المبحوث على فقرات بُعد العدالة الإجرائية في الاستبانة.

العدالة التفاعلية: (Interpersonal Justice) إدراك العاملين لمدى تعامل رؤسائهم المباشرين معهم باحترام وتقدير ولباقة وكرامة أثناء تنفيذ الإجراءات واتخاذ القرارات التنظيمية. وتُقاس إجرائيًا بالدرجة التي يحصل عليها المبحوث على فقرات بُعد العدالة التفاعلية في الاستبانة.

العدالة المعلوماتية: (Informational Justice) إدراك العاملين لمدى كفاية ودقة وشفافية وتوقيت المعلومات والتفسيرات التي تُقدمها الإدارة لهم حول القرارات التنظيمية وأسبابها ومبرراتها. وتُقاس إجرائيًا بالدرجة التي يحصل عليها المبحوث على فقرات بُعد العدالة المعلوماتية في الاستبانة.

نية ترك العمل: (Turnover Intention) الرغبة الواعية والمتعمدة لدى العامل في إنهاء عضويته الطوعية في المؤسسة التي يعمل بها والبحث عن فرص وظيفية بديلة، وهي تُمثل المرحلة المعرفية الأخيرة التي تسبق سلوك المغادرة الفعلية. وتُقاس إجرائيًا بالدرجة التي يحصل عليها المبحوث على فقرات محور نية ترك العمل في الاستبانة.

للرضا الوظيفي كمتغير وسيط

يُعرّف الرضا الوظيفي بأنه الحالة الوجدانية والمعرفية الإيجابية التي يُكوّنها الفرد تجاه عمله نتيجة تقييمه لمدى تلبية بيئة العمل لاحتياجاته وتوقعاته، ويشمل أبعادًا متعددة كالرضا عن الأجر، والرضا عن الترقية، والرضا عن الإشراف، والرضا عن زملاء العمل، والرضا عن طبيعة العمل ذاته. وقد حظي هذا المفهوم باهتمام واسع في أدبيات السلوك التنظيمي منذ أعمال هيرزبيرج (Herzberg, 1959) الذي ميّز بين العوامل الدافعة والعوامل الوقائية، ونظرية لوك (Locke, 1976) التي عرّفت الرضا بوصفه حالة عاطفية ممتعة ناتجة عن تقييم الفرد لعمله أو خبراته العملية.

وتستند فكرة إدراج الرضا الوظيفي بوصفه متغيرًا وسيطًا بين العدالة التنظيمية ونية ترك العمل إلى نظرية التبادل الاجتماعي (Blau, 1964)، التي تفترض أن إدراك الموظف للعدالة في التوزيع والإجراءات والمعاملة والمعلومات يُؤدّد لديه شعورًا بالرضا، وهذا الشعور بدوره يُقلّل من احتمالية تفكيره

في مغادرة المؤسسة. وبعبارة أخرى، فإن العدالة التنظيمية لا تؤثر في نية ترك العمل بشكل مباشر فحسب، بل تمتد آثارها بصورة غير مباشرة عبر تعزيز مستوى الرضا الوظيفي الذي يُشكّل حاجزاً نفسياً أمام نوايا الترك. وقد أكدت عدة نظريات هذا المسار، منها نموذج الانسحاب التنظيمي (Mobley, 1977) الذي يرى أن عدم الرضا هو المحرك الأول لسلسلة من المراحل المعرفية التي تنتهي بالنية الفعلية لترك العمل، ونظرية الإنصاف (Adams, 1963) التي تربط بين إدراك العدالة والحالة الانفعالية للفرد.

المنهجية وطرق البحث:

ستعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة وأهدافها، إذ يُتيح هذا المنهج وصف الظاهرة المدروسة كما هي في الواقع وصفاً دقيقاً، والتعبير عنها تعبيراً كمياً وكيفياً، فضلاً عن تحليل العلاقات بين المتغيرات وتفسيرها. وسيُستخدم هذا المنهج في شقّه الوصفي للتعرف على مستويات إدراك العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي ونية ترك العمل لدى أفراد العينة، وفي شقّه التحليلي لاختبار العلاقات السببية المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات الثلاثة وفق النموذج النظري المقترح.

مجتمع وعينة الدراسة

سيكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في مؤسسات القطاع الخاص بمدينة أبها، والبالغ عددهم (850) موظفاً وموظفة وفقاً لسجلات الموارد البشرية الرسمية للمؤسسة محل الدراسة. ويشمل هذا المجتمع جميع المستويات الوظيفية (تنفيذية، إشرافية، إدارية) وجميع الأقسام والإدارات، دون استثناء أي فئة، وذلك لضمان تمثيل شامل يعكس التنوع الوظيفي والديموغرافي داخل المؤسسة.

وسيتم اختيار عينة عشوائية طبقية (Stratified Random Sample) من مجتمع الدراسة بما يضمن تمثيلاً متناسباً لكل قسم ومستوى وظيفي. واستناداً إلى جدول (Krejcie & Morgan, 1970) عند مستوى ثقة 95% وهامش خطأ 5%، فإن الحد الأدنى المطلوب للعينة من مجتمع قوامه (850) فرداً يبلغ (265) مفردة. وتحسباً لحالات عدم الاستجابة أو الاستبانة غير المكتملة، سيتم توزيع (300) استبانة، أي بزيادة احتياطية تبلغ (35) استبانة، مما يرفع احتمالية الحصول على العدد الكافي من

الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي. وسيتم توزيع الاستبانات إلكترونياً عبر نماذج Google Forms وورقياً لمن يتعذر عليهم الوصول الإلكتروني، وذلك خلال فترة زمنية محددة لا تتجاوز أربعة أسابيع.

مصادر جمع البيانات

المصادر الثانوية: ستعتمد الدراسة على الكتب والمراجع العلمية المتخصصة، والدوريات والمجلات المحكمة العربية والأجنبية، والرسائل الجامعية (ماجستير ودكتوراه)، والتقارير والإحصاءات الرسمية، وقواعد البيانات الإلكترونية (مثل Google Scholar ، ResearchGate ، EBSCO ، Scopus)، وذلك لبناء الإطار النظري ومراجعة الدراسات السابقة.

المصادر الأولية: ستُجمع البيانات الميدانية عبر الاستبانة المصممة خصيصاً لأغراض هذه الدراسة، والتي ستوزع على أفراد العينة المستهدفة لقياس متغيرات الدراسة الثلاثة (العدالة التنظيمية، الرضا الوظيفي، نية ترك العمل

أداة الدراسة (الاستبانة)

ستتكون الاستبانة من أربعة أقسام رئيسية على النحو التالي:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية ويشمل المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة وهي: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي.

القسم الثاني: العدالة التنظيمية (المتغير المستقل) - (16) فقرة ويتكون من أربعة أبعاد، يضم كل بُعد (4) فقرات:

- العدالة التوزيعية: (4) فقرات
- العدالة الإجرائية: (4) فقرات
- العدالة التفاعلية: (4) فقرات
- العدالة المعلوماتية: (4) فقرات

القسم الثالث: الرضا الوظيفي (المتغير الوسيط) - (16) فقرة ويتكون من أربعة أبعاد، يضم كل بُعد (4) فقرات:

- الرضا عن الأجر والمكافآت: (4) فقرات
- الرضا عن فرص الترقية والتطوير: (4) فقرات
- الرضا عن الإشراف والقيادة: (4) فقرات
- الرضا عن بيئة وظروف العمل: (4) فقرات

القسم الرابع: نية ترك العمل (المتغير التابع) - (10) فقرات ويتكون من محور واحد يضم (10) فقرات تقيس مستوى نية ترك العمل لدى الموظف.

الإجمالي: تتكون الاستبانة من (42) فقرة موزعة على المتغيرات الثلاثة، بالإضافة إلى البيانات الديموغرافية. وستُقاس جميع الفقرات بمقياس ليكرت الخماسي (1 = غير موافق بشدة، 2 = غير موافق، 3 = محايد، 4 = موافق، 5 = موافق بشدة).

خامسًا: الأساليب الإحصائية المستخدمة

ستُحلَّل بيانات الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وبرنامج (AMOS) أو (PROCESS Macro) لاختبار التوسط، وذلك وفق الأساليب التالية:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص عينة الدراسة الديموغرافية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحديد مستوى إدراك أفراد العينة لمتغيرات الدراسة وترتيب أبعادها.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): للتحقق من ثبات أداة الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): لقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد: لاختبار أثر العدالة التنظيمية بأبعادها على نية ترك العمل والرضا الوظيفي.

سادسًا: حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية:** ستقتصر الدراسة على دراسة أثر العدالة التنظيمية بأبعادها الأربعة (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية، المعلوماتية) على نية ترك العمل، مع اختبار الدور الوسيط للرضا الوظيفي.
- **الحدود المكانية:** ستُطبق الدراسة على مؤسسات القطاع الخاص بمدينة أبها بمنطقة عسير، المملكة العربية السعودية.
- **الحدود الزمنية:** ستُجمع بيانات الدراسة الميدانية خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 2026/2027م.
- **الحدود البشرية:** ستشمل الدراسة جميع الموظفين العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

مراجع

أولاً: المراجع العربية

بن عامر، إلهام خليفة، والباروني، خالد مسعود. (2025). أثر العدالة التنظيمية في الرضا الوظيفي للموظفين: دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي الليبي. *المجلة الأفروآسيوية للبحث العلمي*، 3(4)، 314- <https://aajsr.com/index.php/aajsr/article/view/674295>

حسين. (2024). العدالة التنظيمية ونية ترك العمل لدى الموظفين: دراسة تطبيقية في كلية الآداب - جامعة بغداد. *المجلة العراقية للبحوث الإنسانية والاجتماعية والعلمية*. <https://iasj.rdd.edu.iq/journals/uploads/2024/12/17/81f8caa3c20b9180d78677c871b9651b.pdf>

حليمي، نبيل، وزكري، منار. (2024). أثر ضغوط العمل على نية ترك العمل، دراسة حالة: مديرية توزيع الكهرباء والغاز بورقلة. *مجلة التحليل والاستشراف الاقتصادي*، 5(1)، 91-104. <https://asjp.cerist.dz/en/article/253126>

زقاي دياب، وسطي سيد أحمد. (2016). أثر الرضا الوظيفي على النية في ترك العمل بوجود الالتزام الوظيفي كمتغير وسيط باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية لدى مديرية الضرائب سعيدة. *مجلة المغاربية لإدارة المنظمات*، 1(1)، 116-127. <https://asjp.cerist.dz/en/article/83081>

صبايه، فادي صبحي عبد الرحمن، وقدور، حيدر محمد صديق. (2023). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في جامعات المحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها. *المجلة الأكاديمية للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 2(2)، 741-762. <https://aaasjournals.com/index.php/ajashss/article/view/402>

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Kakar, A. S., Mansor, N. N. A., & Ahmad Saufi, R. (2023). Turnover intention and its antecedents: The mediating role of work-life balance

- and the moderating role of job opportunity. *Frontiers in Psychology*, 14, Article 1137945. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1137945>
- Kang, S. W., Park, H. J., & Choi, S. B. (2024). Examining the effect of organizational justice on turnover intention and the moderating role of generational differences: Evidence from Korean public employees. *Sustainability*, 16(6), Article 2454. <https://doi.org/10.3390/su16062454>
 - Mengstie, M. M. (2020). Perceived organizational justice and turnover intention among hospital healthcare workers. *BMC Psychology*, 8(1), Article 19. <https://doi.org/10.1186/s40359-020-0387-8>
 - Santoso, L. A. B., & Noermijati. (2024). Understanding the mediating role of job satisfaction on the effect of organizational communication and organizational justice on intention to leave. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 13(5), 283–292. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v13i5.3511>
 - Su, Y., Jiang, Z., Mao, J., Zhang, S., & Zhang, M. (2023). The effect of organizational justice on young nurses' turnover intention: The mediating roles of organizational climate and emotional labour. *Nurse Education in Practice*, 72, Article 103766. <https://doi.org/10.1016/j.nepr.2023.103766>
 - Suifan, T. S., Diab, H., & Abdallah, A. B. (2017). Does organizational justice affect turnover–intention in a developing country? The mediating role of job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Management Development*, 36(9), 1137–1148. <https://doi.org/10.1108/JMD-02-2017-0048>
 - Zhao, S., Ma, Z., Li, H., & Wang, Z. (2024). The impact of organizational justice on turnover intention among primary healthcare

workers: The mediating role of work motivation. *Risk Management and Healthcare Policy*, 17, 2939–2952.
<https://doi.org/10.2147/RMHP.S486535>

Mid Ocean University

College of Management

Master's in business administration



**The Impact of Organizational Justice on Turnover Intention and the
Mediating Role of Job Satisfaction: A Field Study on Private Sector
Employees in Abha City**

Prepared by:

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Jarad

1447-2026