

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

إعداد الطالب/

المشرف الثاني/

د.فايز جراد

المشرف الرئيسي/

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

العام الدراسي:

٢٠٢٦ - ١٤٤٨



إِهْدَاء

من كانت أول من علّمني أن النجاح لا يُهدى بل يُنتزع بالجهد والمثابرة،
إلى من غمرتني بحنانها ودعواتها التي كانت تصل إلى السماء قبل أن أنطق بها،
إلى أُمي الغالية، نبع الحنان ومصدر الإلهام،
إليك يا من جعلت من تعبك راحة لي، ومن صبرك طريقًا أمشي عليه حتى أصل.
وإلى أبي العزيز، رمز العطاء والقوة، إليك يا من زرعت في نفسي الإصرار والثقة،
يا من كنت السند الذي لا يميل، والقُدوة التي أفخر بها،
أهديك هذا الإنجاز عربون وفاءٍ وتقديرٍ لكل لحظة دعم وتشجيع منحتني إياها.
إلى إخوتي وأخواتي، شركاء الفرح والمشوار الطويل
أهديكم جميعًا هذه الرسالة، ثمرة جهدٍ وسنينٍ من الطموح والعمل الدؤوب.

شكر وفخر

أحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمني الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلي الأستاذ الدكتور /

د. الفیصل عبدالمحمد محمد

د. فايز جراد

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلي إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعني الحظ بذكر أسمائهم راجياً من المولي عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر العدالة التنظيمية بأبعادها الأربعة (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية، المعلوماتية) على نية ترك العمل لدى موظفي القطاع الخاص بمدينة أبها، مع اختبار الدور الوسيط للرضا الوظيفي بأبعاده الأربعة (الأجر والمكافآت، فرص الترقية والتطوير، الإشراف والقيادة، بيئة وظروف العمل) في هذه العلاقة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وطُبِّقَت الاستبانة على عينة طبقية عشوائية بلغت (٣٨١) موظفًا من القطاع الخاص بمدينة أبها، وحُلِّلت البيانات باستخدام برنامجي (SPSS v.26) و (SmartPLS 4) بتقنية Bootstrapping بعدد (٥٠٠٠) عينة فرعية. وأظهرت النتائج وجود أثر سلبي دال إحصائيًا للعدالة التنظيمية بأبعادها الأربعة على نية ترك العمل، إذ فسرت الأبعاد (٥٣.٩%) من التباين فيها، وتصدّرت العدالة الإجرائية الأبعاد تأثيرًا. كما ظهر أثر إيجابي دال للعدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي بنسبة تفسير (٦٥.٩%). وكشفت نمذجة المعادلات الهيكلية عن وجود وساطة جزئية قوية للرضا الوظيفي بنسبة تباين مفسّر (VAF = 57.67%) ، بأثر غير مباشر ($\beta = -0.391$) عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠). وأوصت الدراسة بإعادة هندسة نظم التعويض والحوافز، وبناء لوائح إجرائية موحّدة شفافة، وتصميم مسارات وظيفية واضحة، وتأهيل القيادات الوسطى في مهارات الإشراف والتواصل الإنساني، وإنشاء وحدات لقياس الرضا الوظيفي دوريًا، وتصميم برامج استبقاء متميزة تستهدف الفئات الأكثر عرضة لنية ترك العمل.

الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية، الرضا الوظيفي، نية ترك العمل، القطاع الخاص، مدينة أبها، الوساطة الجزئية.

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
د.....	المستخلص
ه.....	قائمة المحتويات
ح.....	قائمة الجداول
١.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
١.....	١.١ المقدمة
٢.....	٢.١ مشكلة الدراسة
٤.....	٣.١ أهداف الدراسة
٤.....	٤.١ أسئلة الدراسة
٥.....	٥.١ فروض الدراسة
٦.....	٦.١ أهمية الدراسة
٦.....	الأهمية العلمية (النظرية):
٦.....	الأهمية العملية (التطبيقية):
٧.....	٧.١ الدراسات السابقة:
١٤.....	٨.١ الفجوة البحثية:
١٦.....	٩.١ المنطلقات النظرية للدراسة:
١٩.....	١٠.١ المنهجية وطرق البحث:
٢٠.....	١١.١ مجتمع وعينة الدراسة
٢٠.....	١٢.١ مصادر جمع البيانات
٢١.....	١٣.١ أداة الدراسة (الاستبانة)
٢١.....	١٤.١ الأساليب الإحصائية المستخدمة

٢٢	١٥.١ حدود الدراسة.....
٢٣	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة.....
٢٣	المبحث الأول: العدالة التنظيمية (المتغير المستقل).....
٢٣	١.١.٢ تمهيد.....
٢٤	٢.١.٢ مفهوم العدالة التنظيمية.....
٢٥	٣.١.٢ أهمية العدالة التنظيمية.....
٢٦	٤.١.٢ أهداف العدالة التنظيمية.....
٢٨	٥.١.٢ أبعاد العدالة التنظيمية.....
٣٠	٦.١.٢ مداخل تفسير العدالة التنظيمية وواقعها في القطاع الخاص.....
٣١	٧.١.٢ تحديات تطبيق العدالة التنظيمية.....
٣٣	المبحث الثاني: نية ترك العمل.....
٣٣	١.٢.٢ تمهيد.....
٣٣	٢.٢.٢ مفهوم نية ترك العمل.....
٣٥	٣.٢.٢ أهمية دراسة نية ترك العمل.....
٣٦	٤.٢.٢ أهداف البحث في نية ترك العمل.....
٣٧	٥.٢.٢ أبعاد ومكونات نية ترك العمل.....
٣٩	٦.٢.٢ المداخل النظرية المفسرة لنية ترك العمل.....
٤٠	٧.٢.٢ العوامل المؤثرة في نية ترك العمل.....
٤١	٨.٢.٢ واقع نية ترك العمل في القطاع الخاص.....
٤٢	٩.٢.٢ التحديات المرتبطة بمواجهة نية ترك العمل.....
٤٤	المبحث الثالث: الرضا الوظيفي (المتغير الوسيط).....
٤٤	١.٣.٢ تمهيد.....
٤٤	٢.٣.٢ مفهوم الرضا الوظيفي.....
٤٦	٣.٣.٢ أهمية الرضا الوظيفي.....
٤٨	٤.٣.٢ أهداف الرضا الوظيفي.....

٥٠	٥.٣.٢ أبعاد الرضا الوظيفي
٥٢	٦.٣.٢ تحديات إدارة الرضا الوظيفي في البيئة المعاصرة
٥٤	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها
٥٤	١.٣ تمهيد
٥٤	٢.٣ منهج الدراسة
٥٥	٣.٣ مجتمع الدراسة وعيّنتها
٥٦	٤.٣ أداة الدراسة
٥٨	٥.٣ صدق أداة الدراسة
٥٩	٦.٣ ثبات أداة الدراسة
٦٠	٧.٣ مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة
٦١	٨.٣ الأساليب الإحصائية المستخدمة
٦٣	الفصل الرابع: تحليل البيانات ومناقشة النتائج
٦٣	١.٤ تمهيد
٦٣	٢.٤ تحليل البيانات الديموغرافية
٦٤	٣.٤ التحليل الوصفي لمحاور الدراسة
٧٥	٤.٤ اختبار فرضيات الدراسة
٨٥	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
٨٥	١.٥ تمهيد
٨٥	٢.٥ نتائج الدراسة
٨٩	٣.٥ توصيات الدراسة
٩١	Abstract
٩٢	المراجع
٩٧	الملاحق
٩٨	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
٥٧	جدول (٣ - ١) جدول توزيع الاستبانة	١.
٥٩	جدول (٣ - ٢) مقياس الاستجابة	٢.
٥٩	جدول (٣ - ٣) المتوسطات الحسابية	٣.
٦٠	جدول (٣ - ٤) صدق الاتساق الداخلي بين درجة كل بُعد والدرجة الكلية للمحور:	٤.
٦١	جدول (٣ - ٥) قيم معامل ألفا كرونباخ لأبعاد ومحاور الدراسة:	٥.
٦١	جدول (٣ - ٦) مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد ومتغيرات الدراسة (ن = ٣٨١):	٦.
٦٤	جدول (٤ - ١): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (ن = ٣٨١)	٧.
٦٦	جدول (٤ - ٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد العدالة التوزيعية	٨.
٦٧	جدول (٤ - ٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد العدالة الإجرائية	٩.
٦٨	جدول (٤ - ٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد العدالة التفاعلية	١٠.
٦٩	جدول (٤ - ٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد العدالة المعلوماتية	١١.

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
١٢.	جدول (٤ - ٦): ترتيب أبعاد العدالة التنظيمية	٦٩
١٣.	جدول (٤ - ٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الرضا عن الأجر والمكافآت	٧٠
١٤.	جدول (٤ - ٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الرضا عن فرص الترقية والتطوير	٧١
١٥.	جدول (٤ - ٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الرضا عن الإشراف والقيادة	٧٢
١٦.	جدول (٤ - ١٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الرضا عن بيئة وظروف العمل	٧٣
١٧.	جدول (٤ - ١١): ترتيب أبعاد الرضا الوظيفي	٧٤
١٨.	جدول (٤ - ١٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور نية ترك العمل	٧٥
١٩.	جدول (٤ - ١٣): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد العدالة التنظيمية على نية ترك العمل	٧٦
٢٠.	جدول (٤ - ١٤): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر العدالة التوزيعية على نية ترك العمل	٧٨
٢١.	جدول (٤ - ١٥): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر العدالة الإجرائية على نية ترك العمل	٧٨
٢٢.	جدول (٤ - ١٦): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر العدالة التفاعلية على نية ترك العمل	٧٩
٢٣.	جدول (٤ - ١٧): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر العدالة المعلوماتية على نية ترك العمل	٧٩

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
٨٠	جدول (٤ - ١٨): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي	٢٤.
٨٢	جدول (٤ - ١٩): مؤشرات جودة نموذج القياس (Measurement Model)	٢٥.
٨٣	جدول (٤ - ٢٠): نتائج اختبار المسارات المباشرة وغير المباشرة (Direct & Indirect Effects)	٢٦.
٨٤	جدول (٤ - ٢١): نسبة الوساطة - (Variance Accounted For - VAF)	٢٧.
٨٤	جدول (٤ - ٢٢): مؤشرات جودة النموذج الهيكلي (Structural Model Fit)	٢٨.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١.١ المقدمة

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 تحديًا جوهريًا يتمثل في تصاعد معدلات الدوران الوظيفي وتنامي رغبة الموظفين في ترك مؤسساتهم بحثًا 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 أبعادًا متعددة ومتكاملة تتعلق بعدالة المخرجات والمكافآت وبنزاهة 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 بدءًا من التركيز على عدالة التوزيع ثم الإجراءات ثم التفاعلات وصولًا إلى النموذج الرباعي الشامل الذي يُقدّم إطارًا متكاملًا لفهم كيفية تقييم الموظفين للإنصاف داخل مؤسساتهم. (Kang, Park & Choi, 2024)

وتكتسب العدالة التنظيمية أهميتها من كونها تؤثر تأثيرًا عميقًا في طيف واسع من المتغيرات التنظيمية والسلوكية، فهي ترتبط بمستوى رضا الموظفين عن عملهم وبدرجة التزامهم تجاه مؤسساتهم وبمستوى دافعيّتهم وأدائهم وبسلوكيات 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، ٢٠٢٤).

ويتبوأ الرضا الوظيفي موقعاً محورياً في فهم العلاقة بين المتغيرات التنظيمية ونوايا الموظفين، فهو يُعبر 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 تنقل 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 ٢٠٣٠ 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 .

٢.١ 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 محدّداتها 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 ٥٠٪ و ٢٠٠٪ من راتبه السنوي حين تُحتسب تكاليف التوظيف والتدريب وفقدان الإنتاجية والمعرفة التنظيمية المتراكمة، مما يجعل من معالجة نوايا الترك ضرورة اقتصادية وإدارية في آنٍ 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 تُقدّم 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 ٢٠٣٠ 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

المصرية. 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؟

٣.١ 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 يساهم في خفض نوايا ترك العمل

٤.١ 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؟

٥.١ 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.

٦.١ 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 تُعدّل 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 ٥٠٪ إلى ٢٠٠٪ من راتبه السنوي.

☒ دعم جهود رؤية المملكة ٢٠٣٠ في تطوير القطاع الخاص ورفع كفاءته من خلال الاحتفاظ بالكفاءات الوطنية وتقليل الهدر الناتج عن ارتفاع معدلات ترك العمل.

٧.١ 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 متوسطًا إلى منخفض نسبيًا، وأن بُعد العدالة التوزيعية كان الأكثر تأثيرًا في مستوى الرضا الوظيفي بنسبة بلغت ٤٧.٧%، 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 اهتمامًا خاصًا نظرًا 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 ٢٧ 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 (٣.٧٨٩)، حيث حلت عدالة التعاملات في المرتبة الأولى بمتوسط (٣.٩٧٠)، تلتها العدالة التوزيعية بمتوسط (3.712)، ثم العدالة الإجرائية بمتوسط (٣.٦٨٦). أما نية ترك العمل فكانت منخفضة بمتوسط (١.٨٠٧). 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 ١٠٠٪.

✿ نتائج الدراسة: بلغ مستوى العدالة التنظيمية المُدرّكة ٨٣.٥٪، فيما بلغ مستوى الرضا الوظيفي ٧٥.٥٪، 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 المُدرَكة 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 ٢٠ فقرة ومقياس نية ترك العمل المكوّن من ٥ فقرات، إضافة إلى مقابلات شبه منظمة مع ١٠ 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 (١٢٧ من المستشفيات العامة و ٦٠ من الخاصة)، بالإضافة إلى ١٠ مقابلات نوعية.

✿ نتائج الدراسة : تبين أن العاملين في المستشفيات العامة لديهم مستويات منخفضة من العدالة التنظيمية المُدرَكة 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 (Suifan, Diab & Abdallah 2017)

✿ 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: موظفًا في شركات الطيران العاملة في الأردن بنسبة استجابة ٨١.٠٪
- ✿ 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 توّسطاً كلياً، في حين توّسط الالتزام التنظيمي العلاقة توّسطاً 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 ٢٠٢٢ 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 ٤٧ وكالة حكومية مركزية و ١٧ 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 ٣٦ مؤسسة صحية أولية في ثلاث مدن بمقاطعة شانغونغ (يوليو ٢٠٢٣) بنسبة استجابة ٩٤.٤%.

✿ نتائج الدراسة :بلغ متوسط نية ترك العمل (٧.٧٤ من ٢٠)، وكانت أعلى بين الذكور والعاملين الأصغر سنًا وذوي الألقاب المهنية الأدنى. أظهرت العدالة التنظيمية تأثيرًا سلبيًا دالًا على نية ترك العمل (β) ($-0.435, p < 0.001$) ، 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 ١٨.٢%.

✿ 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 (وفقاً 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 وفقاً لمعايير STROBE ، وتم استخدام أسلوب الوساطة المتسلسلة (chain mediation) لتحليل البيانات.

✿ حجم العينة 1,160: ممرضة شابة من ٥ مستشفيات في مقاطعة خنان بالصين (٧٤٪ إناث، ٦٩.٦٪ بعمر ١٨-٢٥ سنة، ٧٧.٨٪ غير متزوجات، ٦٧٪ حاصلات على بكالوريوس، ٧١.٣٪ في مستشفيات من المستوى الثالث).

✿ نتائج الدراسة: تبين أن الممرضات الشابات يُظهرن مستوى مرتفعاً 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، وشكلاً معاً 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.

دراسة (Ahmad Saufi et al. (2023)

- 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 ٥,٠٠٠ عينة.
- حجم العينة 466: أكاديمياً (٥٠.٤٪ ذكور، ٤٩.٦٪ إناث؛ ٧١٪ حملة دكتوراه؛ ٤٩.١٪ ماليزيون، ٢١.٧٪ هنود، ١٩.٩٪ 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 ٥٦.٩٪ 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 (Suifan, Diab & Abdallah (2017) 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 وُزّعت على عينة بلغت ٣٢٣ موظفًا بنسبة استجابة ٨١٪. 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 (Santoso & Noermijati (2024) 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 ٢٠٣ موظفين وحُلّلت 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.

٨.١ الفجوة البحثية:

تتفق الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة المستعرضة في عدة جوانب جوهرية، فمن حيث الإطار المفاهيمي تتقاطع مع دراسات حسين (٢٠٢٤) و Mengstie (2020) و Kang et al. (2024)

و Zhao et al. (2024) و Su et al. (2023) في اعتبار العدالة التنظيمية متغيراً مستقلاً ونية ترك العمل متغيراً تابعاً والبحث في العلاقة السلبية بينهما، كما تتوافق مع دراستي Suifan et al. (2017) و Santos & Noermijati (2024) في اختبار الدور الوسيط للرضا الوظيفي في هذه العلاقة تحديداً. 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 مقارنة كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الارتباط وتحليل الانحدار. كذلك تتفق الدراسة الحالية مع دراسات بن عامر والباروني (٢٠٢٥) وصباة وقدر (٢٠٢٣) و Zhao et al. (2024) في الاستناد إلى نظرية التبادل الاجتماعي ونظرية الإنصاف إطاراً نظرياً تفسيرياً للعلاقة بين المتغيرات، ومع دراستي حليمي وزكري (٢٠٢٤) وزقاي دياب وسطي سيد أحمد (٢٠١٦) 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., 2023) وشركات الطيران الأردنية (Suifan et al., 2017) والقطاع المصرفي الإندونيسي (Santoso & Noermijati, 2024) والقطاع المصرفي الليبي (بن عامر والباروني، ٢٠٢٥) ومديرية الكهرباء والغاز الجزائرية (حليمي وزكري، ٢٠٢٤). 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 (٢٠٢٤) و. (Mengstie (2020)

٩.١ 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 ١٩٦٣، 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 ١٩٨٠ ليوسّع نطاق النظر من المخرجات إلى الإجراءات ذاتها، مؤكّداً أن الأفراد لا يكتفون بتقييم عدالة النتائج بل يُقيّمون أيضاً عدالة العمليات والآليات التي أُتخذت من خلالها القرارات. وفي مرحلة لاحقة أسهم Bies و Moag عام ١٩٨٦ في إضافة البُعد التفاعلي الذي يتعلق بجودة المعاملة الشخصية أثناء تطبيق الإجراءات. وتوجّه Colquitt عام ٢٠٠١ 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 مفاهيميًا وقياسيًا. 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 يُمثّل 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، ٢٠٢٥). 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 رؤسائهم 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 تُقيّم مدى كفاية ودقة وتوقيت المعلومات والتفسيرات التي تُقدمها الإدارة للعاملين حول أسباب القرارات ومبرراتها والإجراءات المتبعة فيها. (Zhao et al., 2024)

نية ترك العمل

تُعرف نية ترك العمل بأنها الحالة الذهنية الواعية والمنتعمدة التي يُكوّنها الفرد تجاه إنهاء عضويته الطوعية في المؤسسة التي يعمل بها، وهي تُمثّل 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، ٢٠٢٤).

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 يُدرك 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 — تُمثل 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 تُمثّل المرحلة المعرفية الأخيرة التي تسبق سلوك المغادرة الفعلية. وتُقاس إجرائيًا بالدرجة التي يحصل عليها المبحوث على فقرات محور نية ترك العمل في الاستبانة.

لرضا الوظيفي كمتغير وسيط

يُعرّف الرضا الوظيفي بأنه الحالة الوجدانية والمعرفية الإيجابية التي يُكوّنُها الفرد تجاه عمله نتيجة تقييمه لمدى تلبيه 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 يُؤلّد 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 حاجزًا نفسيًا 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.

١٠.١ 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 وصفًا دقيقًا، والتعبير عنها تعبيرًا كميًا وكيفيًا، فضلًا عن تحليل العلاقات بين المتغيرات وتفسيرها. وسيستخدم 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.

١١.١ مجتمع وعينة الدراسة

سيكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في مؤسسات القطاع الخاص بمدينة أبها، والبالغ عددهم (٨٥٠) موظفًا وموظفة وفقًا 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 تمثيلًا متناسبًا لكل قسم ومستوى وظيفي. واستنادًا إلى جدول (Krejcie & Morgan (1970 عند مستوى ثقة ٩٥ % وهامش خطأ ٥ %، فإن الحد الأدنى المطلوب للعينة من مجتمع قوامه (٨٥٠) فردًا يبلغ (٢٦٥) مفردة. وتحسبًا لحالات عدم الاستجابة أو الاستبانة غير المكتملة، سيتم توزيع (٣٠٠) استبانة، أي زيادة احتياطية تبلغ (35) استبانة، مما يرفع احتمالية الحصول على العدد الكافي من الاستبانة الصالحة للتحليل الإحصائي. وسيتم توزيع الاستبانة إلكترونياً عبر نماذج Google Forms وورقيًا لمن يتعذر عليهم الوصول الإلكتروني، وذلك خلال فترة زمنية محددة لا تتجاوز أربعة أسابيع.

١٢.١ مصادر جمع البيانات

المصادر الثانوية: ستعتمد الدراسة على الكتب والمراجع العلمية المتخصصة، والدوريات والمجلات المحكّمة 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 خصيصًا لأغراض هذه الدراسة، والتي ستوزع على أفراد العينة المستهدفة لقياس متغيرات الدراسة الثلاثة (العدالة التنظيمية، الرضا الوظيفي، نية ترك العمل

١٣.١ 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) - (١٦) فقرة ويتكون من أربعة أبعاد، يضم كل بُعد (٤) فقرات:

- العدالة التوزيعية: (٤) فقرات
- العدالة الإجرائية: (٤) فقرات
- العدالة التفاعلية: (٤) فقرات
- العدالة المعلوماتية: (٤) فقرات

القسم الثالث: الرضا الوظيفي (المتغير الوسيط) - (١٦) فقرة ويتكون من أربعة أبعاد، يضم كل بُعد (٤) فقرات:

- الرضا عن الأجر والمكافآت: (٤) فقرات
- الرضا عن فرص الترقية والتطوير: (٤) فقرات
- الرضا عن الإشراف والقيادة: (٤) فقرات
- الرضا عن بيئة وظروف العمل: (٤) فقرات

القسم الرابع: نية ترك العمل (المتغير التابع) - (١٠) فقرات ويتكون من محور واحد يضم (١٠) فقرات تقيس مستوى نية ترك العمل لدى الموظف.

الإجمالي: تتكون الاستبانة من (٤٢) فقرة موزعة على المتغيرات الثلاثة، بالإضافة إلى البيانات الديموغرافية. وستُقاس جميع الفقرات بمقياس ليكرت الخماسي (١ = غير موافق بشدة، ٢ = غير موافق، ٣ = محايد، ٤ = موافق، ٥ = موافق بشدة).

١٤.١ 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.

١٥.١ 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: ستُطبَّق 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 ٢٠٢٦/٢٠٢٧م.
- الحدود البشرية: ستشمل الدراسة جميع الموظفين العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

بناءً على قائمة المراجع المُرسلة وموضوع الدراسة (أثر العدالة التنظيمية على نية ترك العمل بوجود الرضا الوظيفي متغيراً وسيطاً لدى موظفي القطاع الخاص بمدينة أبها)، يُقدّم فيما يلي الإطار النظري في محثين: الأول للعدالة التنظيمية بوصفها المتغير المستقل، والثاني لنية ترك العمل بوصفها المتغير التابع.

المبحث الأول: العدالة التنظيمية (المتغير المستقل)

١.١.٢ تمهيد

تُعَدّ العدالة التنظيمية من المفاهيم المحورية في الفكر الإداري المعاصر، إذ تحتلّ موقعاً متقدّماً ضمن اهتمامات إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، لما لها من انعكاسات مباشرة على البنية النفسية والاجتماعية للعاملين داخل المنظمة. ويرجع الاهتمام المتنامي بهذا المفهوم إلى التحوّلات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال، وما أفرزته من تعقيد في العلاقات الوظيفية، وتزايد في التوقّعات الإدراكية للأفراد تجاه ممارسات الإدارة، ولا سيّما في ما يتصل بتوزيع المخرجات، وسنّ الإجراءات، وأنماط المعاملة، وتدفّق المعلومات. وقد أضحت العدالة التنظيمية مقياساً مركزياً لتقييم صحّة المناخ التنظيمي، ومؤشراً كاشفاً عن مدى التوافق بين الفلسفة الإدارية المُعلّنة والممارسات الفعلية على أرض الواقع.

ولم يعد يُنظر إلى العدالة التنظيمية بوصفها قيمة أخلاقية مجرّدة، بل باتت تُعامل باعتبارها متغيراً سلوكياً قابلاً للقياس، له أبعاده وأدواته ومؤشّراته الدقيقة، ويُشكّل حجر الزاوية في تفسير كثير من الظواهر التنظيمية كالانتماء، والالتزام، وسلوك المواطنة، والاحتراق الوظيفي، والنية في ترك العمل. ومن هنا، تكتسب دراسة العدالة التنظيمية أهميّتها المزدوجة: النظرية بوصفها إطاراً مفاهيمياً مثمراً في تحليل الإدراكات الوظيفية، والتطبيقية باعتبارها مدخلاً فاعلاً لتحسين جودة الحياة الوظيفية والحدّ من الآثار السلبية للممارسات الإدارية غير المنصفة) بن عامر والباروني، ٢٠٢٥: ٢٠٢٤). (Kang et al., 2024)

ويأتي هذا المبحث ليقَدِّم معالجةً نظريّةً معمّقة للعدالة التنظيمية، بدءاً من ضبط المفهوم وتحديد ملامحه، ومروراً بإبراز أهميّته وأهدافه في السياق الإداري، ووصولاً إلى تفكيك أبعاده الأربعة كما استقرّت في الأدبيات، ثم عرض الاتجاهات المعاصرة في تناوله، وواقعه في القطاع الخاص، والتحدّيات التي تعترض تطبيقه.

٢.١.٢ مفهوم العدالة التنظيمية

تباينت الرؤى الأكاديمية في تحديد مفهوم العدالة التنظيمية تباينًا يعكس ثراء المفهوم وتعدد المداخل التي يُقَارَب من خلالها؛ فمنهم من انطلق من زاوية إدراكية صرفة، ومنهم من قاربه من زاوية علائقية، فيما ذهب فريق ثالث إلى مقاربتة من زاوية مؤسسية إجرائية. وتشارك هذه التعريفات جميعًا في كونها تنظر إلى العدالة التنظيمية باعتبارها إدراكًا ذاتيًا لدى الفرد العامل، لا واقعًا موضوعيًا مستقلًا، بمعنى أن ما يعتقد الموظف أنه عادل هو ما يشكل استجاباته السلوكية، بصرف النظر عن حقيقة الممارسة الإدارية في ذاتها.

وفي هذا السياق يشير صبابه وقدور (٢٠٢٣) إلى أن العدالة التنظيمية تُمَثِّل الإدراك الذي يتشكل لدى العاملين حول مدى إنصاف المنظمة في توزيع المخرجات، وسنّ الإجراءات، وممارسة أنماط التعامل، بحيث تنعكس هذه الإدراكات على مواقفهم واتجاهاتهم داخل بيئة العمل. ويقترَب من هذا الطرح تعريف زنداح وآخرون (٢٠٢٢) الذين يرون أن العدالة التنظيمية تُعَبِّر عن المنظومة الشعورية المتكاملة التي يبنّيها الفرد إزاء المعاملات التي يتلقاها من إدارته، وهي منظومة ترتكز على مقارنات ضمنية بينه وبين زملائه من جهة، وبين ما يقدّمه للمنظمة وما يحصل عليه منها من جهة أخرى.

ومن جانب آخر، يذهب بن عدة وكرومي (٢٠٢١) إلى أن العدالة التنظيمية تنطوي على بُعد قيمي يتجاوز حدود الإدراك الفردي، إذ تُشكِّل التزامًا مؤسسيًا يقتضي من الإدارة أن تُرسخ مبدأ الإنصاف بوصفه فلسفة حاكمة لممارساتها، لا مجرد استجابة لضغوط ظرفية. وفي السياق ذاته، يُقدِّم مصطفى وآخرون (٢٠٢١) قراءةً تُعمِّق البعد التفاعلي في المفهوم، إذ تُنظر العدالة التنظيمية بوصفها محصلة تفاعل بين الفرد وبيئته التنظيمية، ولا يمكن اختزالها في ممارسة إدارية منفردة، بل هي نسق متكامل من الممارسات المتسقة داخليًا.

أما في الأدبيات الأجنبية، فيُوضَّح (Mengstie 2020) أن العدالة التنظيمية تعني إدراك العاملين لمدى الإنصاف في مكان العمل من حيث المخرجات والعمليات وأساليب التعامل، وهو إدراك يتشكل ضمن سياق نفسي واجتماعي متشابك. ويُضيف (Zhao et al. 2024) بُعدًا تفسيريًا أعمق حين يعتبرون العدالة التنظيمية بمثابة الإطار المرجعي الذي يُقيّم من خلاله الفرد جودة العلاقة التبادلية بينه وبين منظّمته، بحيث يُشكِّل هذا التقييم أساسًا لدوافعه وسلوكياته اللاحقة. ويقترَب من هذه المقاربة طرح (Su et al. 2023) الذين يرون أن العدالة التنظيمية تمثّل الحكم التقييمي المركّب الذي يُصدره العامل حول مجمل الخبرة التي يمرّ بها في المنظمة، بما يشمل المكافآت والقرارات وأساليب التواصل.

ويرى الباحث - في ضوء ما تقدّم من مقاربات - أنّ العدالة التنظيمية يمكن تعريفها إجرائيًا في هذه الدراسة بوصفها: المنظومة الإدراكية المتكاملة التي يُكوّنها موظفو القطاع الخاص بمدينة أبها إزاء مدى إنصاف منظماتهم في أربعة مستويات مترابطة: توزيع المخرجات المادية والمعنوية، وصياغة الإجراءات المُفضية إلى تلك المخرجات، وأنماط المعاملة الشخصية التي يتلقونها من مسؤوليهم، وتدفّق المعلومات وشفافيّتها؛ وهي منظومة إدراكية ديناميكية تتشكّل عبر التراكم والمقارنة، وتنعكس بصورة مباشرة على الاتّجاهات النفسية والسلوكية للعاملين، ومنها استقرارهم الوظيفي أو نيّتهم في مغادرة المنظمة.

ويلاحظ من استعراض التعريفات السابقة أنّ ثمة توجّهين رئيسيّين في تعريف العدالة التنظيمية؛ الأول يُغلب الجانب الإدراكي الذاتي ويرى أنّ العدالة موجودة حيثما شعر بها العامل، والثاني يُغلب الجانب المؤسسي المعياري ويرى أنّ العدالة قائمة على أسس قابلة للقياس بصرف النظر عن الإدراكات الفردية. غير أنّ الاتّجاه الأحدث يميل إلى الجمع بين المدخلين، بحيث تُعامل العدالة التنظيمية بوصفها ظاهرة مزدوجة تجمع بين ما يُمارَس فعلاً وما يُدرك ذاتيًا، وهو الاتّجاه الذي تتبنّاه الدراسة الحالية.

٣.١.٢ أهمية العدالة التنظيمية

تتبع أهمية العدالة التنظيمية من كونها متغيّرًا نفسيًا واجتماعيًا وإداريًا في آن واحد، تتشعب آثاره لتشمل مختلف الأنساق الفرعية داخل المنظمة، بدءًا من الفرد ومرورًا بجماعة العمل ووصولًا إلى المنظمة ككل. كما أنّ الأهمية المتنامية لهذا المفهوم ترتبط بالتحوّلات التي شهدتها فلسفة إدارة الموارد البشرية، والتي انتقلت من النظرة التقليدية للعامل بوصفه موردًا اقتصاديًا، إلى النظرة الحديثة التي تعتبره شريكًا استراتيجيًا يحتاج إلى بيئة عادلة تُطلق طاقاته وتصون كرامته المهنية.

ويُشير الحراسيس والصرايرة (٢٠٢٣) إلى أنّ أهمية العدالة التنظيمية تتجلى في جملة من الاعتبارات؛ أولها أنّها تُشكّل قاعدة نفسية لبناء الثقة بين العاملين وإدارتهم، إذ لا يمكن تصوّر علاقة عمل مستقرّة في غياب شعور بالإنصاف. وثانيها أنّها تُسهم في تعزيز الانتماء التنظيمي، لأنّ الفرد الذي يشعر بالعدالة يميل إلى تبني أهداف المنظمة والدفاع عنها. وثالثها أنّها تُقلّص من احتمالية بروز السلوكيات المضادة للعمل كالتغيب والإهمال والتباطؤ، إذ إنّ هذه السلوكيات كثيرًا ما تكون ردود فعل إدراكية على شعور بالظلم. ورابعها أنّها تُوفّر مناحًا خصبةً لتنمية سلوك المواطنة التنظيمية، حيث يُقدّم الأفراد جهودًا طوعية تتجاوز حدود الوصف الوظيفي.

ويرى عبدالمجيد (٢٠٢١) أنّ العدالة التنظيمية تكتسب أهميتها من كونها تُشكّل مدخلاً لضبط عمليات تقييم الأداء وضمان موضوعيتها، فحين يُدرك العامل أنّ نظام التقييم يقوم على معايير عادلة، فإنّه يتقبّل نتائجه ويوظفها في تطوير أدائه، أمّا إذا اهتزّت ثقته بعدالة التقييم فإنّ ذلك ينعكس سلباً على دافعيته ومشاركته. ويضيف الزواهرة والعمرى (٢٠٢١) أنّ أهمية العدالة التنظيمية تتّضح كذلك من خلال دورها في تشكيل الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة العاطفي والمعياري والاستمراري، بحيث تُصبح العدالة أشبه بالركيزة التي يُبنى عليها الولاء طويل الأمد.

ومن جهة أخرى، يُنبّه فؤاد وآخرون (٢٠٢٢) إلى بُعد آخر من أهمية العدالة التنظيمية يتمثّل في دورها الوقائي من ظواهر تنظيمية سلبية كالتهمك التنظيمي، إذ إنّ غياب العدالة يُنتج لدى الأفراد نزعة تشككية مُزمنة تجاه نوايا الإدارة وقراراتها، وهي نزعة يصعب علاجها بعد استفحالها. ويتقاطع مع ذلك ما يُشير إليه الغنبوسي والزرغول (٢٠٢٣) من أنّ العدالة التنظيمية تُشكّل مصدراً رئيسياً للدعم التنظيمي المُدرّك، بحيث يشعر العامل أنّ المنظمة تُقدّره وتُراعي مصالحه، مما يُنعكس على رضاه ورغبته في البقاء.

وعلى الصعيد الأجنبي، يُبيّن (Suifan et al. (2017) أنّ العدالة التنظيمية تحتلّ موقعاً استراتيجياً في البلدان النامية على وجه الخصوص، لأنّها تُشكّل عاملاً مُعوّضاً عن كثير من أوجه القصور في البنى المؤسسية، وتُخفّف من الآثار السلبية للممارسات الإدارية غير المستقرّة. ويضيف Zhou and Ma (2022) أنّ أهمية العدالة تتّضح بجلاء في القطاعات التي تعتمد على العنصر البشري بشكل مكثّف، إذ يُصبح الإنصاف في الرواتب والإجراءات والتعامل شرطاً ضرورياً لاستدامة الأداء المؤسسي. ويُعرّز Budomo (2023) هذه الرؤية حين يعتبر العدالة التنظيمية آليّة وسيطة تربط بين ممارسات الإدارة وبين المخرجات السلوكية للعاملين، مما يُبرز موقعها التفسيري في النماذج البحثية المعاصرة.

ويستخلص الباحث من مجمل هذه الطروحات أنّ أهمية العدالة التنظيمية تتّضح في ثلاثة مستويات متكاملة: مستوى الفرد حيث تُعزّز رضاه واستقراره النفسي وتخفّف من نيّته في ترك العمل، ومستوى الجماعة حيث تُشكّل قاعدة للثقة والتعاون بين الزملاء، ومستوى المنظمة حيث تُسهم في بناء سمعة مؤسسية جاذبة للكفاءات وقادرة على الاحتفاظ بها. وهذه المستويات الثلاثة تتشابك فيما بينها لتُشكّل نسقاً واحداً يُبرّر إعطاء العدالة التنظيمية موقع الصدارة في أجندة البحث التنظيمي المعاصر.

٤.١.٢ أهداف العدالة التنظيمية

تتوجّه ممارسات العدالة التنظيمية داخل المنظمات نحو تحقيق جملة من الأهداف المتشابهة، التي يمكن تصنيفها في محاور نفسية وسلوكية وإدارية واستراتيجية. وقد تنوّعت رؤى الباحثين في تحديد هذه الأهداف بتنوّع المداخل التي انطلقوا منها والسياقات التي أجريت فيها دراساتهم.

ويُحدّد البحري والزيود (٢٠٢٣) جملةً من الأهداف التي تسعى العدالة التنظيمية إلى تحقيقها، يمكن إجمالها فيما يأتي: أولها ترسيخ الشعور بالإنصاف بوصفه قيمة تنظيمية عليا تحكم مختلف الممارسات الإدارية. وثانيها تعزيز الشعور بالتمكين لدى العاملين، بحيث يُدركون أنّهم شركاء فاعلون في العملية الإدارية لا مجرد متلقّين للقرارات. وثالثها بناء منظومة من الحوافز غير المادية القائمة على التقدير والاحترام والاعتراف بالجهد. ورابعها تشكيل بيئة عمل نفسية آمنة تُتيح للعاملين التعبير عن آرائهم دون الخشية من انعكاسات سلبية.

ويُضيف خالد وأبو رمان (٢٠٢٤) بُعدًا آخر يتّصل بأنّ العدالة التنظيمية تستهدف رفع مستوى الولاء التنظيمي عبر ترسيخ إحساس الموظف بأنّه جزء لا يتجزأ من كيان يُنصفه ويُقدّر تضحياته، كما تستهدف تفعيل آليات التمكين بوصفها مسارًا لتحويل الإنصاف من إدراك سلبي إلى ممارسة فاعلة. ويتقاطع ذلك مع ما يطرحه علي وآخرون (٢٠٢١) من أنّ العدالة تسعى إلى تحقيق التوافق بين المسار الوظيفي للفرد وطموحاته المهنية، بحيث لا يشعر بأنّ فرص الترقّي والتطوير تُوزّع وفق اعتبارات خارج معايير الكفاءة والاستحقاق.

ويقدّم Kakar et al. (2023) رؤية موسّعة لأهداف العدالة التنظيمية تشمل عدّة نقاط، منها: توفير بيئة داعمة للتوازن بين متطلّبات العمل ومتطلّبات الحياة الشخصية، والحدّ من الظواهر السلبية كالنية في المغادرة، وتحسين جودة الحياة الوظيفية بأبعادها المختلفة، وتقديم بدائل إدراكية تحمي العاملين من التأثير السلبي بضغط سوق العمل الخارجية.

ويرى Nguyen et al. (2023) أنّ العدالة التنظيمية تستهدف كذلك التخفيف من حدّة الاستنزاف العاطفي الذي يتعرّض له العاملون في البيئات الضاغطة، وذلك من خلال توفير مصدّات نفسية تحمي الفرد من الإرهاق المزمن. ويُعرّز هذا الطرح (Knezović and Neimarlija 2023) اللذان يريان أنّ من أبرز أهداف العدالة تنمية نية البقاء لدى الموظّفين، وهي نية مضادّة لنية ترك العمل، ويتحقّق ذلك عبر إشعار الموظّف بأنّ منظّمته تستحقّ استثمار جهده ووقته على المدى البعيد.

ويستنتج الباحث من هذه الأطروحات أنّ أهداف العدالة التنظيمية يمكن اختزالها في أربع غايات كبرى تتناسب مع سياق دراسته: بناء ثقة تنظيمية مستدامة تحصّن الموظف ضدّ نوازع المغادرة، وتحقيق رضا وظيفي شامل يمتدّ عبر مكوّناته المختلفة، وترسيخ بيئة عمل تُوازن بين حقوق الفرد وواجباته، وتعزيز الاستقرار الوظيفي بوصفه هدفًا استراتيجيًا يُخدم مصلحة المنظمة والعاملين معًا.

٥.١.٢ أبعاد العدالة التنظيمية

تمّ تحديد أبعاد العدالة التنظيمية في هذه الدراسة بناءً على ما استقرّ عليه الأدب النظري المعاصر، وبالاستناد بصفة خاصّة إلى ما طرحه (Kang et al. (2024 و (Santoso and Noermijati (2024 و (O'Callaghan (2024، حيث تبنت هذه الدراسات تصنيفًا رباعيًا يجمع بين العدالة التوزيعية والإجرائية والتفاعلية والمعلوماتية، وهو التصنيف الذي أثبت ملاءمته للسياقات التنظيمية الحديثة، ولا سيّما في القطاع الخاص حيث تتشابك مصادر الإدراك بالإنصاف.

البعد الأوّل: العدالة التوزيعية

تُعبّر العدالة التوزيعية عن إدراك العامل لمدى إنصاف المخرجات التي يتلقّاها من منظّمته مقارنةً بما يُقدّمه من مدخلات، وبما يحصل عليه زملاؤه في الأدوار المماثلة. وتشمل هذه المخرجات الأجور والحوافز والترقيات والامتيازات المادية والمعنوية على حدّ سواء. ويُشير السميّري (٢٠٢٢) إلى أنّ العدالة التوزيعية تُشكّل الحلقة الأولى في سلسلة إدراك الإنصاف، لأنّ العامل يبدأ عادةً تقييمه للعلاقة التبادلية من خلال ما يحصل عليه فعليًا، قبل أن ينتقل إلى تقييم كيفية توزيع هذه المخرجات. وحين تختلّ هذه الحلقة الأولى فإنّ تداعياتها تمتدّ إلى بقية الأبعاد، إذ يصبح العامل أكثر تحسّسًا للممارسات الإدارية الأخرى.

وتتسم العدالة التوزيعية بأنّها تُبنى على المقارنة الاجتماعية، بمعنى أنّ الفرد لا يُقيّم مخرجاته بمعزل عن الآخرين، بل يعقد مقارنات دائمة بين نسبته وبين نسب زملائه من المدخلات إلى المخرجات. ومن هنا فإنّ العدالة التوزيعية لا تُقاس بالمقدار المطلق لما يحصل عليه العامل، بل بمدى تناسبه مع ما يبذله من جهد ومع ما يحصل عليه غيره ممّن يشغلون مواقع مماثلة. وتُلقي هذه الطبيعة المقارنة عبئًا كبيرًا على الإدارة، إذ يُصبح لزامًا عليها أن تُدير المخرجات وفق منظومة معايير واضحة ومعلومة للجميع.

البعد الثاني: العدالة الإجرائية

تتصرف العدالة الإجرائية إلى إدراك العامل لمدى إنصاف الآليات والإجراءات التي تُتخذ من خلالها القرارات المتعلقة بتوزيع المخرجات. ويوضح (Akhtar et al. (2022 أن العدالة الإجرائية تركز على العملية لا على النتيجة، بحيث قد يتقبل العامل نتيجة غير ملائمة له شخصياً إذا اطمأن إلى أن الإجراءات التي أفضت إليها كانت عادلة ومتسقة وشفافة. وتقوم العدالة الإجرائية على مجموعة من المعايير الفرعية أبرزها الاتساق في تطبيق القواعد على جميع الأفراد، وخلق الإجراءات من التحيز الشخصي، ودقة المعلومات المستخدمة في اتخاذ القرار، وقابلية القرارات للمراجعة والتصحيح، ومراعاة المعايير الأخلاقية.

وتتميز العدالة الإجرائية بأنها تُشكل صمام أمان يحمي المنظمة من الآثار السلبية للقرارات غير المرضية للعاملين، إذ إن الإدراك بأن الإجراءات عادلة يُخفف من حدة الاستجابة السلبية للنتيجة غير المواتية. وتشير النخلة وآخرون (٢٠٢٢) إلى أن العدالة الإجرائية تكتسب أهمية خاصة في القرارات المتعلقة بالأداء والترقية والفصل، لأن هذه القرارات تمس الاستقرار الوظيفي للأفراد، ومن ثم فإن أي خلل في إجراءاتها يُنتج ردود فعل قد تصل إلى نية ترك العمل.

البعد الثالث: العدالة التفاعلية

تُشير العدالة التفاعلية إلى إدراك العامل لجودة المعاملة الشخصية التي يتلقاها من رؤسائه وزملائه أثناء تنفيذ الإجراءات الإدارية. ويوضح (Yusoff et al. (2024 أن العدالة التفاعلية تركز على البعد الإنساني في العلاقة الإدارية، بحيث لا يكفي أن تكون المخرجات عادلة والإجراءات منصفة، بل يجب أن تُصاحبها معاملة تُسم بالاحترام والتقدير والصدق واللياقة. وتُشكل العدالة التفاعلية الجانب "الدافئ" من العدالة التنظيمية، في مقابل الجانب "البارد" الذي تُمثله العدالة التوزيعية والإجرائية.

وتتعاكس العدالة التفاعلية على جودة التواصل اليومي بين الموظف ورئيسه المباشر، وعلى أسلوب طرح التوجيهات وتقديم الملاحظات وتوصيل القرارات. وتبين الزواهره والعمرى (٢٠٢١) أن العدالة التفاعلية تتقاطع مع الذكاء العاطفي للقادة، بحيث يُصبح القائد الذي يمتلك مهارات التعامل الإنساني قادراً على تقديم ممارسات أكثر عدالة تفاعلياً، مما ينعكس إيجاباً على إدراكات مرؤوسيه. ومن السمات الجوهرية لهذا البعد أنه يتشكل من خلال التراكم اليومي، بمعنى أنه لا يتحدد بموقف عابر بل بنمط ثابت من المعاملات المتكررة.

البعد الرابع: العدالة المعلوماتية

تُعنى العدالة المعلوماتية بمدى إنصاف تدفق المعلومات داخل المنظمة، وبمدى وضوح التفسيرات التي تُقدّم للعاملين حول القرارات التي تُؤثر فيهم. ويُبيّن Zhao et al. (2024) أنّ العدالة المعلوماتية تتضمن ثلاثة عناصر جوهرية: صدق المعلومات المُقدّمة، وكفاية التفسيرات المُصاحبة للقرارات، وتوقيت الإفصاح عن المعلومات بحيث تصل إلى العاملين في الوقت المناسب. وقد اكتسب هذا البُعد استقلاليتَه النظرية باعتباره امتدادًا للعدالة التفاعلية، غير أنّه يتميز عنها بتركيزه على المحتوى الإعلامي لا على أسلوب المعاملة.

وتكتسب العدالة المعلوماتية أهميّة متزايدة في البيئات التنظيمية المعاصرة التي تتسم بكثافة القرارات وسرعة التغيير، إذ يشعر العاملون بحاجة متنامية إلى فهم الأسباب الكامنة وراء القرارات لا مجرد تلقّيها. ويُوضّح حسين (٢٠٢٤) أنّ ضعف تدفق المعلومات وتحولها إلى ما يُشبه القنوات المُغلقة يؤلّد لدى العاملين شعورًا بالإقصاء وعدم الاعتراف، وهو شعور يُشكّل أرضيّة خصبةً لتنامي نيّة المغادرة. وعلى النقيض، فإنّ الشفافية المعلوماتية تُسهم في بناء ثقة تنظيمية عميقة، إذ يشعر العامل أنّ المنظمة تحترمه بما يكفي لإطلاعه على ما يخصّه.

وتجدر الإشارة إلى أنّ هذه الأبعاد الأربعة على الرغم من استقلاليتها المفاهيمية تعمل بوصفها منظومة متكاملة داخل إدراك العامل، بحيث يُشكّل كلّ بُعد منها زاويةً مكملّةً للأبعاد الأخرى. فقد تتحقّق العدالة التوزيعية دون العدالة التفاعلية فيشعر العامل بأنّه يحصل على حقوقه المادية دون أن يُعامل بالاحترام اللائق، وقد تتحقّق العدالة الإجرائية دون المعلوماتية فتُبني القرارات على قواعد صحيحة دون أن يفهم العاملون منطقها. ومن هنا، فإنّ العدالة التنظيمية بوصفها متغيّرًا مركّبًا لا تكتمل إلّا باكتمال أبعادها الأربعة.

٦.١.٢ مداخل تفسير العدالة التنظيمية وواقعها في القطاع الخاص

تتنوّع المداخل النظرية التي يمكن من خلالها تفسير ظاهرة العدالة التنظيمية، وقد ذهب الأدبيات إلى الاستفادة من أطر متعدّدة لتحليل هذا المفهوم؛ فمن المداخل الإدراكية التي تُركّز على الطريقة التي يبني بها الفرد صورته الذهنية عن الإنصاف، إلى المداخل التبادلية التي تنظر إلى العدالة بوصفها محصّلة توازن بين ما يُقدّمه العامل وما يحصل عليه، ووصولًا إلى المداخل السياقية التي تربط العدالة بخصائص البيئة التنظيمية والثقافية المحيطة. (Kang et al., 2024)

ويُشير (Su et al. (2023) إلى أنّ إدراك العدالة يتأثر بمناخ العمل السائد وينمط العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة، بحيث تتباين تجلياتها من قطاع لآخر ومن ثقافة تنظيمية لأخرى. وفي هذا الإطار، يكتسب القطاع الخاص خصوصيةً تجعل تناول العدالة التنظيمية فيه ذا طابع مختلف عن القطاع العام؛ فالقطاع الخاص يتسم بمرونة عالية في الإجراءات، وبتنافسية حادة في الأسواق، وبضغوط مستمرة لتحقيق الأهداف الاقتصادية، وهي عوامل تجعل ممارسات العدالة أكثر عرضة للتذبذب.

ويُبين بن عامر والباروني (٢٠٢٥) أنّ العاملين في القطاع الخاص يُبدون حساسيةً عاليةً تجاه ممارسات العدالة، ولا سيما في ما يتصل بالتوزيع والإجراءات، لأنّ استقرارهم الوظيفي كثيرًا ما يكون أقلّ من نظرائهم في القطاع الحكومي، مما يجعلهم يُقيّمون العلاقة مع منظماتهم في ضوء موازين دقيقة للإنصاف. وتُشير مؤشرات الواقع إلى أنّ منظمات القطاع الخاص التي تُرسّخ ثقافة العدالة تحظى بميزة تنافسية في استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها، في حين تُعاني المنظمات التي تُهمل هذا الجانب من دوران وظيفي مرتفع ومن تراجع في مستويات الأداء.

٧.١.٢ تحديات تطبيق العدالة التنظيمية

على الرغم من الإجماع النظري على أهمية العدالة التنظيمية، فإنّ تطبيقها العملي يواجه جملة من التحديات التي تحدّ من فاعليتها. ويُشير (Kang et al. (2024 إلى أنّ من أبرز هذه التحديات الفجوة بين النية المُعلّنة لتحقيق العدالة والممارسة الفعلية، إذ كثيرًا ما تتبنّى المنظمات خطابًا رسميًا داعمًا للعدالة، غير أنّ التطبيق يصطدم بضغوط اقتصادية أو بمقاومة من قِبل مستويات إدارية معينة.

ومن التحديات كذلك تباين إدراكات العدالة بين الأفراد داخل المنظمة الواحدة، إذ قد يُدرك موظف الإجراءات ذاتها بوصفها عادلةً في حين يُدركها زميله بوصفها مجحفة، وذلك بحكم اختلاف الخلفيات الفردية والتوقعات الشخصية. ويُضيف (Nguyen et al. (2023 أنّ ضغوط العمل المتصاعدة والاستنزاف العاطفي يُشكّلان تحدّيًا آخر أمام تحقيق العدالة، إذ يُصبح المديرون في ظلّ هذه الضغوط أقلّ قدرةً على ممارسة العدالة التفاعلية والمعلوماتية بالمستوى المطلوب.

كما تُشير حلّيمي وزكري (٢٠٢٤) إلى أنّ من التحديات ما يتعلّق بضغوط العمل التي تُعيق قدرة المسؤولين على تكريس ممارسات عادلة، وذلك عندما تتقدّم اعتبارات الإنجاز على اعتبارات الإنصاف. وفي السياق ذاته، يُبرز (Zhou and Ma (2022 تحدّيًا مرتبطًا باستدامة العدالة في المدى البعيد، إذ لا

يكفي أن تكون العدالة قائمة في مرحلة معينة، بل يجب أن تُصان بوصفها ممارسةً مؤسسية مستدامة عبر الزمن. ويظلّ التحديّ الأعظم مرتبطاً بضرورة بناء ثقافة تنظيمية داعمة للعدالة، وهي ثقافة لا تُبنى بقرار إداري بل بتراكم ممارسات متسقة تُرسخ الإنصاف بوصفه قيمةً حاكمةً لا استثناءً ظرفياً.

المبحث الثاني: نية ترك العمل

١.٢.٢ تمهيد

تُمثِّل نية ترك العمل واحدة من أكثر الظواهر التنظيمية إثارة للقلق في بيئات الأعمال المعاصرة، لما تنطوي عليه من تكاليف مباشرة وغير مباشرة تُثقل كاهل المنظّمات وتُهدّد استقرارها. وقد اكتسبت هذه الظاهرة اهتمامًا بحثيًا واسعًا خلال العقود الأخيرة، وذلك بفعل التحوّلات التي شهدتها أسواق العمل، وتنامي فرص التّقلُّ الوظيفي، وتغيّر منظومة القيم المهنية لدى الأجيال الجديدة من العاملين، الذين باتوا أقلّ ميلاً إلى الاستقرار في منظمة واحدة، وأكثر انفتاحًا على البحث عن بدائل مهنية تتوافق مع تطوّعاتهم.

وتُعَدّ نية ترك العمل مؤشّرًا تنبؤيًا لسلوك المغادرة الفعلي، بمعنى أنّها لا تُمثِّل الفعل ذاته وإنّما تسبقه وتُنبئ به. ومن هنا اكتسبت أهميّتها البحثية والتطبيقية، إذ إنّ رصدها في مراحلها المبكرة يُتيح للمنظّمات التدخّل الاستباقي قبل أن تتحوّل النية إلى فعل، ومعالجة الأسباب الجذرية التي أفرزتها. وقد أثبتت الأدبيات أنّ نية ترك العمل تتشكّل عبر عملية إدراكية معقّدة تتفاعل فيها عوامل نفسية وتنظيمية واجتماعية واقتصادية متعدّدة، مما يجعل دراستها مدخلًا لفهم أعمق للسلوك التنظيمي بمجمله (Kakar et al., 2023) ؛ إتكيدك وأبو تايه، ٢٠٢١).

ويأتي هذا المبحث ليقدّم معالجة نظريّة شاملة لنية ترك العمل، تبدأ بضبط المفهوم وتحديد ملامحه، ثمّ تنتقل إلى إبراز أهميّته والأهداف البحثية والتطبيقية المرتبطة بدراسته، وتتناول أبعاده ومكوّناته، ثمّ تعرض المداخل النظرية المفسّرة له، والعوامل المؤثّرة فيه، والواقع الراهن لهذه الظاهرة في القطاع الخاص، والتحدّيات التي تواجه المنظّمات في التعامل معها.

٢.٢.٢ مفهوم نية ترك العمل

يتقاطع في مفهوم نية ترك العمل عدد من المداخل التي تتباين في نقاط التركيز، وإنّ التقت في المضمون الجوهرية. فمن الباحثين من يُقاربها بوصفها حالة ذهنيّة مؤقتة، ومنهم من يعتبرها تراكمًا نفسيًا مستمرًا، فيما يذهب فريق ثالث إلى معاملتها كسيرورة قرارية تمرّ بمراحل متعاقبة. ويلاحظ أنّ التعريفات المعاصرة تميل إلى الجمع بين هذه المداخل، بحيث تُعامل نية ترك العمل بوصفها ظاهرة مركّبة لها مكوّنات معرفية ووجدانية وسلوكية.

ويُعرّف حسين (٢٠٢٤) نية ترك العمل بأنها الرغبة الواعية التي يُبديها الموظف في مغادرة منظّمته والبحث عن بدائل وظيفية أخرى، وهي رغبة تتشكّل نتيجة تراكم إدراكات سلبية حول جوانب متعدّدة من حياته الوظيفية. ويقترب من هذا التعريف طرح دياب وآخرون (٢٠٢٢) الذين يرون أنّ نية ترك العمل تُعبّر عن الاستعداد النفسي لدى الفرد لإنهاء علاقته التعاقدية مع منظّمته، وهو استعداد يسبق الفعل الفعلي ويُنبئ به بدرجة عالية.

ويُضيف زقاي وسطي (٢٠١٦) بعدًا آخر إلى المفهوم حين يعرفانه بوصفه المحصّلة الإدراكية لعملية موازنة يجريها الفرد بين ما يحصل عليه من منظّمته الحالية وما يمكن أن يحصل عليه من بدائل متاحة في سوق العمل، فإذا رجحت كفة البدائل تشكّلت لديه نية المغادرة. وفي السياق ذاته، ترى النجار والركابي (٢٠٢٥) أنّ نية ترك العمل ليست مجرد رغبة عابرة، بل هي توجّه سلوكي مستقرّ نسبيًا يُوجّه الفرد نحو التخلّص من ارتباطه بالمنظمة، ويُشكّل خطوةً مقدّمةً على السلوك الفعلي.

ويقدّم حليمي وزكري (٢٠٢٤) قراءة تُبرز البعد الظرفي في المفهوم، إذ ترتبط نية ترك العمل - في نظرهما - بتفاعل الفرد مع مصادر الضغط في بيئته الوظيفية، بحيث تتنامى النية كلما تصاعدت الضغوط وعجزت المنظمة عن توفير آليات للتعامل معها. وعلى الجانب الأجنبي، يبيّن (2020) Mengstie أنّ نية ترك العمل تُمثّل الاحتمال المُدرّك لدى الفرد بأنّه سيغادر منظّمته في فترة زمنية معيّنة، وهو احتمال يتشكّل عبر تقييم مستمرّ للعلاقة مع المنظمة.

ويُعمّق (2023) Kakar et al. الطرح حين يعتبرون نية ترك العمل نتاجًا لتفاعل معقّد بين عوامل داخلية تتصل بالفرد وبيئته عمله، وعوامل خارجية تتصل بسوق العمل وفرص التوظيف البديلة، وقد يتوسّط هذه العلاقة عوامل أخرى كالتوازن بين العمل والحياة. أمّا (2023) Su et al. فيقدّمون تعريفًا يجمع بين البعدين المعرفي والوجداني، إذ تُعرّف نية ترك العمل بوصفها التوجّه المعرفي المصحوب باستعداد وجداني للانفصال عن المنظمة، وهو ما يُميّزها عن مجرد التفكير العابر في المغادرة.

ويستخلص الباحث من هذه المقاربات أنّ نية ترك العمل يمكن تعريفها إجرائيًا في هذه الدراسة بوصفها: الاستعداد الإدراكي والوجداني المستقرّ نسبيًا لدى موظّفي القطاع الخاص بمدينة أبها للانفصال عن منظّماتهم الحالية والبحث عن بدائل وظيفية أخرى، وهو استعداد يتشكّل نتيجة تفاعل إدراكاتهم حول الممارسات الإدارية لمنظّماتهم مع تقييمهم لمستوى الرضا الوظيفي الذي يعيشونه، ومقارنتهم بين ما يحصلون عليه من مخرجات وما يمكن أن يحصلوا عليه في بدائل أخرى، ويُشكّل مؤشرًا تنبؤيًا لسلوك المغادرة الفعلي.

ويلاحظ أنّ ثمة اتجاهين رئيسيين في تعريف نيّة ترك العمل؛ الأول يُعَلِّب الطابع الفردي ويربطها بمعطيات الفرد ومتغيّراته الشخصية، والثاني يُعَلِّب الطابع التنظيمي والسياقي ويربطها بمعطيات البيئة المحيطة. وتذهب الاتجاهات الحديثة إلى الجمع بين المدخلين، بحيث تُعامل نيّة ترك العمل بوصفها ظاهرة تفاعلية تنشأ من التقاء الفرد بسياقه، وهو الاتجاه الذي تتبنّاه هذه الدراسة.

٣.٢.٢ أهمية دراسة نيّة ترك العمل

تكتسب نيّة ترك العمل أهميّة بحثيّة وتطبيقيّة استثنائية في الفكر الإداري المعاصر، وذلك لكونها ظاهرة ذات تكاليف باهظة تتحملها المنظّمات، ومؤشراً كاشفاً عن جودة الحياة الوظيفية داخل بيئات العمل. ولم تعد هذه الظاهرة تُعامل بوصفها قضيةً فرديةً تخصّ الموظّف وحده، بل باتت تُقارب كظاهرة تنظيمية تستحقّ الرصد المنهجي والتدخّل الاستراتيجي.

ويُشير إتكيدك وأبو تايه (٢٠٢١) إلى أنّ أهميّة دراسة نيّة ترك العمل تتجلّى في جوانب متعدّدة؛ أولها أنّها تُشكّل نافذةً كاشفةً عن مستوى التوافق النفسي بين الفرد وتعاقدته مع المنظمة، سواء أكان هذا التعاقد رسمياً مكتوباً أم ضمنياً نفسياً. وثانيها أنّها تُتيح للمنظّمات فرصةً للتدخّل المبكّر قبل أن تتحوّل النية إلى فعل، بحيث يُمكن معالجة الأسباب الجذريّة بدلاً من إدارة تبعات المغادرة. وثالثها أنّها تُشكّل مؤشراً مهماً في تقييم فاعلية سياسات الموارد البشرية، إذ إنّ ارتفاع النية يعكس خللاً يستدعي المراجعة. ورابعها أنّها تُساعد على فهم أعمق للسلوك التنظيمي بمجمله، لأنّ نيّة المغادرة تتقاطع مع كثير من المتغيّرات النفسية والسلوكية الأخرى.

ويرى النخلة وآخرون (٢٠٢٢) أنّ أهميّة دراسة هذه الظاهرة تتّضح كذلك من خلال الوقوف على العوامل التنظيمية المُنتجة لها، وهي عوامل يمكن للإدارة التحكّم فيها بدرجات متفاوتة. فحين تُدرك هذه العوامل يُصبح ممكناً وضع خطط استباقية لمعالجتها، ومن ثمّ خفض معدّلات الدوران الوظيفي. ويُضيف النجار والركابي (٢٠٢٥) أنّ الاهتمام بنية ترك العمل يكتسب مبرراً إضافياً في القطاعات التي تعتمد على الكفاءات النادرة، إذ إنّ فقدان موظّف واحد قد يعني خسارة سنوات من الاستثمار في التأهيل والتدريب.

ويُوضّح Zhao et al. (2024) أنّ أهمية دراسة نيّة ترك العمل تتبع من كونها تُشكّل مؤشراً للدافعية الوظيفية العكسية، بمعنى أنّها تكشف عن الحالات التي فقد فيها العاملون دافعيّتهم للاستمرار، وهي حالات تستدعي تدخلاً فورياً لإعادة تنشيط منظومة الحوافز والدوافع. ويتقاطع مع ذلك ما يُشير إليه Nguyen

et al. (2023) من أنّ نيّة ترك العمل ترتبط بحالات الاستنزاف العاطفي التي يعانيها العاملون، ومن ثمّ فإنّ دراستها تُشكّل مدخلاً لفهم هذه الحالات ومعالجتها قبل استفحالها.

ويُبرز (Knezović and Neimarlija (2023) بُعداً آخر يتّصل بأنّ دراسة نيّة ترك العمل تُتيح فهم النقيض المقابل لها وهو نيّة البقاء، بحيث لا يقتصر الأمر على تشخيص عوامل الطرد بل يمتدّ إلى تشخيص عوامل الجذب. ويُضيف (Kang et al. (2024) بُعداً جيلياً مهماً مفاده أنّ نيّة ترك العمل تتباين تبايناً واضحاً بين الأجيال الوظيفية المختلفة، إذ تُبدي الأجيال الأحدث ميلاً أعلى للتنقّل الوظيفي مقارنةً بالأجيال الأقدم، مما يجعل دراسة هذه الظاهرة أكثر إلحاحاً في المنظّمات التي تضمّ قوى عاملة متعدّدة الأجيال.

ويستخلص الباحث ممّا تقدّم أنّ أهمية دراسة نيّة ترك العمل تتوزّع على أربعة مستويات متكاملة: مستوى فردي يتّصل بتشخيص الحالات النفسية للموظّفين ومنع تدهور علاقتهم بالمنظمة، ومستوى تنظيمي يتّصل بتقليل تكاليف الدوران الوظيفي والحفاظ على استقرار القوى العاملة، ومستوى استراتيجي يتّصل بتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة في استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها، ومستوى مجتمعي يتّصل بتقليل الهدر في الموارد البشرية على مستوى الاقتصاد الوطني ككلّ.

٤.٢.٢ أهداف البحث في نيّة ترك العمل

تتوجّه الدراسات المعنيّة بنيّة ترك العمل نحو تحقيق جملة من الأهداف المتشابكة، التي تعكس تعدّد المداخل النظرية وثرأ المتغيرات المرتبطة بهذه الظاهرة. وقد تنوّعت رؤى الباحثين في تحديد هذه الأهداف بتتوّع السياقات والقطاعات التي جرى تناولها.

ويُحدّد (Mengstie (2020 جملةً من الأهداف تسعى الدراسات المعنيّة بنيّة ترك العمل إلى تحقيقها، يمكن استعراضها في نقاط متعاقبة: أولها الكشف عن العوامل التنظيمية المولّدة لهذه النيّة، بحيث يُصبح ممكناً التمييز بين ما هو قابل للتحكّم إدارياً وما هو خارج نطاق التأثير المؤسسي. وثانيها فهم الآليات الوسيطة التي تربط بين هذه العوامل ونيّة المغادرة، وهي آليات نفسية وسلوكية تُشكّل قنوات النقل من السبب إلى النتيجة. وثالثها بناء نماذج تنبؤية تُمكن المنظّمات من رصد النيّة في مراحلها المبكرة قبل تحوّلها إلى سلوك فعلي. ورابعها اقتراح سياسات وإجراءات مضادّة تُخفّض معدّلات النيّة وتُعزّز الاستقرار الوظيفي.

ويُضيف (Santoso and Noermijati (2024) بُعدًا آخر يتمثل في أنّ أهداف البحث في نيّة ترك العمل تشمل استكشاف دور المتغيرات الوسيطة كالرضا الوظيفي والتواصل التنظيمي في تفسير العلاقة بين العوامل التنظيمية ونيّة المغادرة، وهو استكشاف يُعمّق الفهم النظري ويرفد الممارسة الإدارية بأدوات تدخّل أكثر دقّة. ويتقاطع ذلك مع ما يُشير إليه (Kakar et al. (2023 من أنّ الأهداف تشمل كذلك فحص الدور المعدّل لبعض المتغيرات الظرفية كفرص التوظيف البديلة، بحيث يُصبح ممكنًا فهم متى تتقوّى العلاقة بين المتغيّرات ومتى تضعف.

ويُقدّم (Yusoff et al. (2024 رؤيةً موسّعةً لأهداف البحث في هذا المجال تشمل عدّة نقاط: أولها التحقّق من الدور التفسيري للعدالة التنظيمية في التنبؤ بنية ترك العمل، وثانيها تحديد أيّ من أبعاد العدالة أكثر تأثيرًا في هذه النية، وثالثها الكشف عن الفروق بين القطاعات والفئات في مستوى النية، ورابعها اقتراح توصيات عملية لصنّاع القرار في مجال إدارة الموارد البشرية.

ويرى (Budomo (2023 أنّ من أهداف البحث في نيّة ترك العمل كذلك اختبار الأنموذج السببي المتكامل الذي يربط المتغيرات المستقلّة بالمتغيرات الوسيطة والتابعة، بحيث تُصبح صورة الظاهرة أكثر وضوحًا واكتمالًا. ويُعرّز هذه الرؤية (Su et al. (2023 اللذان يريان أنّ الأهداف تشمل تحليل الآثار المزدوجة لبعض المتغيرات كالمناخ التنظيمي والعمل العاطفي، إذ قد تعمل هذه المتغيرات بوصفها مصادر للنية أو حواجز أمامها في آنٍ واحد.

ويستنتج الباحث من هذه الأطروحات أنّ أهداف البحث في نيّة ترك العمل يمكن اختزالها في خمس غايات كبرى تتناسب مع سياق دراسته: تشخيص واقع نيّة ترك العمل لدى موظّفي القطاع الخاص بمدينة أبها، وتحديد العوامل التنظيمية المؤثّرة فيها ولا سيّما أبعاد العدالة التنظيمية، واستكشاف الدور الوسيط للرضا الوظيفي في هذه العلاقة، وبناء فهم متكامل للآليات التي تتشكّل من خلالها هذه النية، وتقديم توصيات عملية تُسهم في خفض معدّلاتها وتعزيز الاستقرار الوظيفي.

٥.٢.٢ أبعاد ومكوّنات نيّة ترك العمل

تُعالم نيّة ترك العمل في كثير من الدراسات المعاصرة بوصفها مفهومًا أحادي البُعد يُقاس بمقياس واحد يضمّ عددًا من الفقرات، وذلك بخلاف المتغيرات المتعدّدة الأبعاد كالعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي. وقد تمّ تحديد هذا التصرّو الأحادي في الدراسة الحالية بناءً على ما ذهب إليه (Suifan et al. (2017

و (2020) Mengstie و (2024) Kang et al.، حيث تبنت هذه الدراسات معالجة نيّة ترك العمل بوصفها بُعدًا واحدًا يُقاس بعشرة فقرات تعكس مختلف تجلّياته.

غير أنّ ذلك لا ينفي وجود مكوّنات داخلية للمفهوم يُمكن استعراضها بوصفها زوايا مكملّة لفهمه. وتتّشكّل نيّة ترك العمل من ثلاثة مكوّنات رئيسية متشابكة تعكس مراحل تطوّرها من الحالة الذهنية إلى الاستعداد السلوكي.

المكوّن الأوّل: التفكير في المغادرة

يُمثّل هذا المكوّن الحلقة الأولى في سلسلة تشكّل نيّة ترك العمل، إذ يبدأ الموظّف بالتفكير في احتمال الانفصال عن منظّمته دون أن يكون قد اتخذ قرارًا واضحًا بذلك. ويُشير (Zhao et al. (2024 إلى أنّ هذه المرحلة تتّسم بطابع تأمليّ، إذ يُجري الموظّف مراجعةً لعلاقته بمنظّمته ويُقارن بين إيجابيّات البقاء وسلبيّاته. ويزداد التفكير في المغادرة كلما تعرّض الموظّف لخبرات سلبية متكرّرة، سواء أكانت متّصلة بممارسات إدارية غير عادلة أم بيئة عمل غير داعمة أم بمستوى منخفض من الرضا الوظيفي.

وتتّسم هذه المرحلة بأنّها قابلة للانعكاس، بمعنى أنّ التدخّل الإداري المناسب في هذه المرحلة يُمكن أن يُعيد الموظّف إلى حالة الاستقرار قبل تحوّل التفكير إلى نيّة أكثر رسوخًا. ومن هنا، فإنّ رصد المؤشّرات المبكّرة لهذا التفكير يُشكّل مدخلًا استراتيجيًا للحدّ من تفاقم الظاهرة.

المكوّن الثاني: البحث عن بدائل

بعد أن يستقرّ التفكير في المغادرة، يبدأ الموظّف في الانتقال إلى مرحلة أكثر فاعليّة تتمثّل في البحث الفعلي عن بدائل وظيفية. ويُبيّن (Kakar et al. (2023 أنّ هذه المرحلة تكشف عن انتقال النيّة من مستوى إدراكي مجرّد إلى مستوى سلوكي مبدئيّ، إذ يتّجه الموظّف نحو استكشاف فرص التوظيف المتاحة في سوق العمل، سواء عبر شبكات علاقاته المهنية أم عبر منصّات التوظيف الرسمية.

وتُشير إتکیدك وأبو تايه (٢٠٢١) إلى أنّ حدّة البحث عن بدائل تتوقّف على عاملين متزامنين: أولهما درجة عدم الرضا عن الوضع الحالي، وثانيهما مدى توقّر الفرص في سوق العمل. فحين يكون عدم الرضا عاليًا وسوق العمل مفتوحًا، يتصاعد البحث عن بدائل تصاعدًا حادًا. أمّا حين يكون سوق العمل مغلقًا أو تكون الفرص المتاحة أقلّ جاذبيّة من الوضع الحالي، فإنّ الموظّف قد يبقى في منظّمته على الرغم من نيّته

في المغادرة، وهو ما يُعرف بحالة "الاحتباس الوظيفي" التي تحمل مخاطر خاصّة تتّصل بتراجع الأداء والدافعية.

المكوّن الثالث: الاستعداد للمغادرة الفعلية

يُمثّل هذا المكوّن أعلى درجات نيّة ترك العمل، إذ ينتقل الموظّف من مرحلة البحث عن بدائل إلى مرحلة الاستعداد الفعلي لاتّخاذ قرار المغادرة. ويُوضّح (Suifan et al. 2017) أنّ هذه المرحلة تتّسم بفسوخ التوجّه لدى الفرد، بحيث يُصبح قرار المغادرة مسألة وقت لا مسألة احتمال. وفي هذه المرحلة يبدأ الموظّف في اتّخاذ خطوات تحضيرية عملية كترتيب أوراقه، والاستعداد لمقابلات وظيفية، وتقليل ارتباطه العاطفي بمنظّمته الحالية.

وتشير النجار والركابي (٢٠٢٥) إلى أنّ هذه المرحلة تُشكّل نقطة اللاعودة في كثير من الحالات، إذ يصعب معها إقناع الموظّف بالتراجع عن قراره، ولا سيّما إذا كان قد حصل على عرض بديل يفوق ما تقدّمه منظّمته الحالية. ومن هنا، فإنّ الأثر الأكبر للتدخّل الإداري يتحقّق في المرحلتين الأولى والثانية، أمّا في هذه المرحلة فيكون التدخّل متأخراً في الغالب.

ومما تجدر الإشارة إليه أنّ هذه المكوّنات الثلاثة تعمل بوصفها متّصلاً نفسياً واحداً لا حلقات منفصلة، بحيث يمكن أن يتراوح الموظّف بين مكوّن وآخر تبعاً للتفاعلات اليومية مع بيئة عمله. كما أنّ هذه المكوّنات لا تتسلسل بالضرورة تسلسلاً خطيّاً، إذ قد يقفز الموظّف من التفكير في المغادرة إلى الاستعداد الفعلي دون المرور بمرحلة بحث مكثّف عن بدائل، وذلك حين تُتاح له فرصة بديلة مغرية دون طلب مسبق منه.

٦.٢.٢ المداخل النظرية المفسّرة لنيّة ترك العمل

تتعدّد المداخل النظرية التي تُقدّم تفسيرات لظاهرة نيّة ترك العمل، ويعكس هذا التعدّد ثراء المفهوم وتشعّب أبعاده. ويمكن استعراض أبرز هذه المداخل بوصفها زوايا تحليلية مكّملة لبعضها البعض لا متنافسة.

يقوم المدخل التبادلي على فرضية أنّ العلاقة بين الفرد والمنظمة علاقة تبادل مستمرّ، بحيث يُقدّم الفرد جهداً ويحصل في المقابل على مخرجات مادية ومعنوية. وحين يختلّ هذا التبادل لصالح المنظمة، تتشكّل لدى الفرد نيّة الانسحاب من هذه العلاقة غير المتوازنة. ويُوضّح (Zhou and Ma 2022) أنّ

هذا المدخل يُقدّم تفسيراً مقنعاً للحالات التي ترتفع فيها نية ترك العمل في القطاعات ذات الرواتب المنخفضة أو المزايا المحدودة.

ويُقدّم المدخل الإدراكي تفسيراً مختلفاً يركّز على الطريقة التي يبني بها الفرد صورته الذهنية عن منظّمته وعن علاقته بها. ويرى (Kang et al. (2024 أنّ نية ترك العمل تتشكّل نتيجة تراكم إدراكات سلبية حول جوانب متعدّدة من الحياة الوظيفية، وأنّ هذه الإدراكات قد تختلف من فرد إلى آخر حتى في ظلّ الظروف الموضوعية ذاتها. ومن ثمّ فإنّ إدارة الإدراكات تُصبح مسألةً مركزيةً في التعامل مع هذه الظاهرة.

أمّا المدخل الظرفي فيربط نية ترك العمل بالمتغيّرات السياقية المحيطة بالفرد وبمنظّمته، كأوضاع سوق العمل، ومستوى المنافسة، وتوفّر الفرص البديلة. ويُشير (Kakar et al. (2023 إلى أنّ هذا المدخل يوضّح لماذا قد ترتفع نية ترك العمل في فترة زمنية معيّنة وتتنخفض في فترة أخرى دون تغيير جوهري في الظروف الداخلية للمنظمة، وذلك تبعاً للتحوّلات في المحيط الخارجي.

ويُقدّم المدخل النفسي تفسيراً يركّز على الحالات النفسية والوجدانية للفرد، كالاحتراق الوظيفي والاستنزاف العاطفي. ويرى (Nguyen et al. (2023 أنّ هذه الحالات تُشكّل تربةً خصبةً لتنامي نية ترك العمل، إذ إنّ الفرد المُنهك عاطفياً يفقد قدرته على تحمّل ضغوط العمل ويميل إلى البحث عن مخرج منها.

وتذهب المداخل التكاملية الحديثة إلى الجمع بين هذه الرؤى في نماذج مركّبة تأخذ في الحسبان تعدّد المصادر وتشابك الآليات. وفي هذا الإطار، يُقدّم (Su et al. (2023 نموذجاً يُبرز الأدوار الوسيطة لعدد من المتغيّرات كالمناخ التنظيمي والعمل العاطفي، بحيث تُصبح نية ترك العمل نتاجاً لتفاعل منظومة كاملة من المتغيّرات لا لسبب مفرد.

٧.٢.٢ العوامل المؤثرة في نية ترك العمل

تتشعب العوامل المؤثرة في نية ترك العمل لتشمل مجموعتين رئيسيتين: عوامل تنظيمية ترتبط بخصائص المنظمة وممارساتها، وعوامل فردية ترتبط بخصائص الفرد وظروفه.

فعلى صعيد العوامل التنظيمية، تُشير الأدبيات إلى أنّ العدالة التنظيمية بأبعادها الأربعة تُشكّل من أبرز هذه العوامل، إذ إنّ إدراك الظلم في أيّ بُعد من أبعاد العدالة يُنتج ردود فعل تتصاعد لتصل إلى نيّة المغادرة (السميري، ٢٠٢٢؛ O'Callaghan, 2024). كما تُشكّل ممارسات القيادة والإشراف عاملاً مؤثراً، إذ إنّ العلاقة السلبية مع الرئيس المباشر قد تُشكّل السبب الأكثر أهميّة لدى الموظّف لمغادرة منظّمته حتى لو كانت الظروف الأخرى مقبولة.

وتُضاف إلى ذلك بيئة العمل الماديّة وظروفها، ومستوى الأمن الوظيفي، ووضوح المسار الوظيفي، وتوفّر فرص الترقّي والتطوير المهني. وتُبيّن دياب وآخرون (٢٠٢٢) أنّ ممارسات النبذ التنظيمي تُشكّل عاملاً مهماً في تنامي نيّة ترك العمل، إذ إنّ إحساس الموظّف بالإقصاء الاجتماعي من قِبَل زملائه أو مسؤوليه يُنتج ألماً نفسياً حاداً يدفعه إلى البحث عن مخرج.

أمّا على صعيد العوامل الفردية، فتشمل الخصائص الديموغرافية كالعمر والنوع والمؤهّل، والسمات الشخصية كمستوى تحمّل الغموض والمرونة النفسية، والظروف الأسرية والاجتماعية، ومستوى الرضا العام عن الحياة. ويُشير Cayupe et al. (2023) إلى أنّ هذه العوامل الفردية تتفاعل مع العوامل التنظيمية لنتج مستوى معيّنًا من نيّة ترك العمل يختلف من فرد إلى آخر.

كما تُشكّل المتغيّرات الوسيطة كالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي جسورًا رئيسيّة تنقل تأثير العوامل التنظيمية إلى نيّة ترك العمل. ويوضّح (Santoso and Noermijati, 2024) أنّ الرضا الوظيفي يتوسّط العلاقة بين ممارسات المنظمة ونيّة المغادرة، بحيث يُصبح خفض هذه النيّة مشروطًا بتعزيز الرضا لا بإصلاح الممارسات فحسب. ويتقاطع ذلك مع ما يُشير إليه (Akhtar et al., 2022) من أنّ الرضا الوظيفي يُشكّل قناة نقل رئيسة تربط بين العدالة التنظيمية ونيّة ترك العمل.

٨.٢.٢ واقع نيّة ترك العمل في القطاع الخاص

يكتسب تناول نيّة ترك العمل في القطاع الخاص خصوصيّة تُميّزه عن القطاع الحكومي، وذلك بحكم طبيعة العلاقة التعاقدية والمرونة العالية في التوظيف والفصل، وضعف الأمن الوظيفي نسبيًا مقارنةً بالوظائف الحكومية. ويُشير (Kang et al., 2024) إلى أنّ العاملين في القطاع الخاص يُبدون حساسية أعلى لممارسات المنظمة، ويميلون إلى تقييم علاقتهم بها في ضوء معايير التبادل الاقتصادي والنفسي.

ويُوضّح (Zhao et al. (2024) أنّ القطاع الخاص يشهد معدّلات دوران وظيفي أعلى من القطاع العام في معظم السياقات، ويعود ذلك إلى عوامل متعدّدة منها المنافسة الحادّة بين المنظّمات على استقطاب الكفاءات، وتنوّع الفرص المتاحة أمام العاملين، وضعف الاستقرار في بعض الشركات. وتُشير Su et al. (2023) إلى أنّ هذا الواقع يُشكّل تحدّيًا استراتيجيًا للمنظّمات الخاصة، إذ يستوجب منها استثمارًا مضاعفًا في سياسات الاحتفاظ بالكفاءات وبناء بيئات عمل داعمة.

ويرتبط ذلك في السياق السعودي - ومدينة أبها تحديدًا - بجملة من التحوّلات الاقتصادية والاجتماعية التي يشهدها القطاع الخاص، ولا سيّما في ظلّ التوجّهات الوطنية نحو توسيع مساهمته في الناتج المحلي، وتوطين الوظائف، وزيادة استيعاب الكوادر الوطنية. وفي هذا السياق، تُصبح مواجهة نيّة ترك العمل قضية ذات أبعاد اقتصادية واجتماعية تتجاوز حدود المنظمة الواحدة.

٩.٢.٢ التحديات المرتبطة بمواجهة نيّة ترك العمل

على الرغم من تنامي الوعي بأهميّة مواجهة نيّة ترك العمل، فإنّ المنظّمات تواجه جملةً من التحديات في هذا الشأن. ومن أبرز هذه التحديات صعوبة الرصد المبكر للنيّة، إذ إنّها تتشكّل في المستوى الإدراكي قبل أن تظهر بوادرها السلوكية، مما يجعل اكتشافها في مراحلها المبكرة أمرًا يحتاج إلى أدوات تشخيصية دقيقة.

ويُضاف إلى ذلك تحدّي تعدّد مصادر النيّة، إذ إنّها لا تنشأ من عامل واحد يمكن معالجته منفردًا، بل تتشكّل من تفاعل عوامل متعدّدة يستلزم التعامل معها مقاربة شاملة تتناول مختلف جوانب البيئة التنظيمية. ويُوضّح (Kakar et al. (2023) أنّ من التحديات كذلك الطبيعة المتحوّلة لسوق العمل، إذ إنّ توفّر فرص بديلة يُشكّل عاملاً خارج نطاق تحكّم المنظمة يُمكن أن يُقوّض جهودها في الاحتفاظ بالكفاءات.

وتُشير النجار والركابي (٢٠٢٥) إلى أنّ من التحديات المهمّة كذلك مواجهة الظواهر السلبية التي تُغذي نيّة المغادرة كالسخرية التنظيمية، وهي ظواهر تتسم بأنّها كثيرًا ما تنشأ في المستويات غير الرسمية داخل المنظمة ويصعب رصدها ومعالجتها من قِبَل الإدارة. ويتقاطع ذلك مع ما تُبرزه الغنبوصي والزغول (٢٠٢٣) من أنّ ضعف الدعم التنظيمي المُدرّك يُشكّل تحدّيًا بنيويًا يستلزم إعادة تصميم منظومة العلاقة بين المنظمة والعاملين على أسس أكثر داعمة.

ويظلّ التحديّ الأعظم مرتبطاً بضرورة الانتقال من مقارنة ردّية تتعامل مع نيّة المغادرة بعد ظهورها، إلى مقارنة استباقية تعمل على تشكيل بيئة عمل جاذبة تحول دون تشكّل هذه النيّة أصلاً. وتتطلّب هذه المقارنة الاستباقية استثماراً مؤسسياً مستداماً في العدالة التنظيمية، والرضا الوظيفي، والدعم التنظيمي، والمناخ العام للعمل، بحيث تُصبح المنظمة بيئةً يختارها العامل باستمرار لا بيئةً يتحمّلها اضطراراً.

المبحث الثالث: الرضا الوظيفي (المتغير الوسيط)

١.٣.٢ تمهيد

يُعدّ الرضا الوظيفي من أكثر الموضوعات استقطاباً للاهتمام في أدبيات السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، لما يمثّله من حلقة وصل جوهرية بين الخصائص التنظيمية والبيئية من جهة، والاستجابات السلوكية والنفسية للعاملين من جهة أخرى. وفي ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئات العمل المعاصرة، وما يرافقها من ضغوط تنافسية وارتفاع في تكاليف الاستقطاب والاستبقاء، أضحت الاهتمام بمستوى الرضا الوظيفي مطلباً استراتيجياً للمنظمات الطامحة إلى بناء ميزة تنافسية مستدامة قائمة على رأس المال البشري. وقد أشارت الأدبيات الحديثة إلى أن الرضا الوظيفي يمثّل حالة انفعالية متعددة الأبعاد، تعكس تقييم الفرد الشامل لمكوّنات وظيفته وسياقها التنظيمي، وهو تقييم يتشكّل من تفاعل عوامل داخلية ترتبط بشخصية الموظف وطموحاته، وعوامل خارجية ترتبط بطبيعة العمل وبيئته والممارسات الإدارية السائدة (Santoso & Noermijati, 2024).

ويكتسب هذا المتغير أهمية مضاعفة حين يُتناول بوصفه متغيراً وسيطاً في العلاقة بين المدخلات التنظيمية والمخرجات السلوكية، إذ يتحوّل من كونه ناتجاً نهائياً إلى كونه آلية تفسيرية تكشف كيف تنتقل تأثيرات ممارسات العدالة والقيادة والدعم التنظيمي إلى ولاء الموظف أو نيته لترك العمل. وقد أشار (الراشدي وقشقر، ٢٠٢٤) إلى أن الرضا الوظيفي يمثّل المؤشر الأكثر حساسية لجودة العلاقة بين الفرد ومنظمته، وأن رصد مستوياته يمنح الإدارة قراءة استباقية لسلوكيات مستقبلية قد يصعب علاجها بعد تفاقمها. وعلى هذا الأساس، يسعى هذا المبحث إلى تفكيك البنية النظرية للرضا الوظيفي من خلال استعراض مفهومه، وأهميته، وأهدافه، وأبعاده التي اعتمدت عليها الدراسة الحالية، بما يوفّر إطاراً مفاهيمياً محكّماً لفهم دوره الوسيط بين العدالة التنظيمية ونية ترك العمل.

٢.٣.٢ مفهوم الرضا الوظيفي

لم يستقر الفكر الإداري على تعريف موحد للرضا الوظيفي، بل تعددت المقاربات المفاهيمية تبعاً لاختلاف المدارس الفكرية والزوايا التي انطلق منها الباحثون في تناول هذه الظاهرة. وقد جاءت هذه التعريفات لتعكس ثراء المفهوم وتشعب أبعاده، فمنها ما ينظر إليه بوصفه استجابة انفعالية، ومنها ما يقاربه

بوصفه اتجاهًا نفسيًا، ومنها ما يعامله بوصفه محصلة إدراكية لمقارنة الموظف بين ما يتوقعه من وظيفته وما يحصل عليه فعليًا.

فقد عرّفه (زقاي وسطي، ٢٠١٦) بأنه الحالة الشعورية الإيجابية التي تنتاب الفرد نتيجة تقييمه لخبراته الوظيفية، وهو تقييم لا ينبثق من عنصر واحد، بل يتكوّن من تراكم انطباعات جزئية تتصل بمحتوى العمل، والعلاقة مع الرؤساء والزملاء، ومستوى العائد المادي والمعنوي المتحصّل. ويُلاحظ في هذا التعريف أنه يربط الرضا بحالة داخلية ذاتية يصعب قياسها مباشرة، وإنما تُستدل عليها من خلال مؤشرات سلوكية ولفظية يبدّيها الموظف تجاه بيئته الوظيفية.

وفي مقاربة موازية، يذهب (علي وأشويقي ورمضان، ٢٠٢١) إلى تعريف الرضا الوظيفي باعتباره اتجاهًا نفسيًا مركّبًا يحمله الموظف نحو عمله ومكوّناته المختلفة، ويتضمّن مكوّنًا معرفيًا يتصل بإدراكه لطبيعة الوظيفة، ومكوّنًا وجدانيًا يتصل بمشاعره تجاهها، ومكوّنًا سلوكيًا يتصل باستعداده للتصرف تجاهها بأنماط معينة كالاستمرار في العمل أو التفاني فيه أو التخلي عنه. وتُبرز هذه المقاربة الطابع المركّب للمفهوم، وتنتقل به من دائرة الشعور المجرد إلى دائرة الاتجاه القابل للتحليل والتفكيك.

أما في الأدبيات الأجنبية، فقد قدّم (Cayupe et al., 2023) قراءة تكاملية للمفهوم، إذ اعتبروا الرضا الوظيفي محصلة لعملية مقارنة إدراكية يجريها الموظف بين مدخلاته التي يقدّمها لمنظّمته من جهد ووقت وكفاءة، وبين المخرجات التي يحصل عليها من أجر ومكانة وفرص نمو ومناخ عمل مواتٍ. ويرتفع مستوى الرضا كلما اقتربت هذه المقارنة من نقطة التوازن أو تجاوزتها لصالح المخرجات، ويتراجع كلما ظهر اختلال يشعر معه الموظف بأن مدخلاته لا تحظى بمقابل عادل. وتنسجم هذه القراءة مع نظريات المقارنة الاجتماعية والعدالة، وتفتح الباب أمام ربط الرضا بمنظومة العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة.

وفي السياق ذاته، أضاف (Nguyen et al., 2023) بُعدًا سياقيًا مهمًا حين وصفوا الرضا الوظيفي بأنه المرأة التي تعكس مدى انسجام الموظف مع منظومة القيم والسياسات والممارسات السائدة في منظّمته. فحين يشعر الموظف بأن قيمه الشخصية تتقاطع مع القيم التنظيمية، وأن أسلوب الإدارة يحترم كرامته ويقدر إسهاماته، ينشأ لديه رضا مستقر يمتد أثره إلى استعداده لبذل جهد إضافي وتقديم أفضل ما لديه. ويكشف هذا التعريف عن البعد الثقافي للرضا، وينبّه إلى أن التركيز على الجوانب المادية وحدها دون معالجة الجوانب القيمية والإنسانية قد يفضي إلى رضا هش سرعان ما يتآكل عند أول اختبار.

وينضم إلى هذه المقاربات ما طرحه (Suifan et al., 2017) من أن الرضا الوظيفي يمثل حالة توازن نفسي داخلي يصل إليها الموظف حين يجد أن وظيفته تُشبع لديه حاجات مادية ومعنوية على قدم المساواة، بحيث لا يطغى إشباع جانب على حساب آخر. فالوظيفة التي توفر أجراً مرتفعاً لكنها تجرد الموظف من فرص المشاركة أو التقدير أو النمو، تنتج رضا منقوصاً لا يعصم صاحبه من التفكير في بدائل أخرى. وتكمن أهمية هذا الطرح في أنه يحزّر مفهوم الرضا من الاختزال في العائد المادي، ويعيده إلى فضائه الطبيعي بوصفه ظاهرة إنسانية شاملة.

ومن استقراء هذه التعريفات وما بينها من نقاط التقاء واختلاف، يخلص الباحث إلى أن الرضا الوظيفي يمكن تعريفه إجرائياً بأنه: حالة اتجاهية مركبة يبيدها الموظف نحو وظيفته ومكوناتها، تتشكل من تفاعل إدراكه لعدالة ما يحصل عليه من عوائد مادية ومعنوية، مع تقييمه لملاءمة بيئة العمل وأسلوب الإشراف وفرص التطور المتاحة، بحيث تنعكس هذه الحالة على استقراره الوظيفي ونيته في الاستمرار مع المنظمة أو الانفصال عنها. ويحرص الباحث في هذا التعريف على استيعاب الأبعاد الأربعة التي اعتمدتها الدراسة الحالية، مع الحفاظ على الطابع الإدراكي والاتجاهي للمفهوم، وربطه بمخرجاته السلوكية التي تمثل جوهر الإشكالية البحثية.

٣.٣.٢ أهمية الرضا الوظيفي

تتبع أهمية الرضا الوظيفي من كونه محوراً تلقي عنده منظومات ثلاث متكاملة: منظومة الفرد بما يعتمل فيها من طموحات وتطلعات، ومنظومة المنظمة بما تسعى إليه من كفاءة واستقرار، ومنظومة السياق العام بما يفرضه من متطلبات تنافسية ومعرفية. وحين يتحقق الرضا الوظيفي بمستوى مقبول، تنشأ حالة من التوازن بين هذه المنظومات، تنعكس آثارها على مؤشرات متعددة يصعب اختزالها في زاوية واحدة. ولهذا لم يعد الحديث عن الرضا الوظيفي ترفاً فكرياً، بل غدا ضرورة استراتيجية تقرضها اعتبارات البقاء والنمو في بيئات الأعمال المعاصرة.

ويشير (صبايه وقدر، ٢٠٢٣) إلى أن أهمية الرضا الوظيفي تتجلى في عدة محاور مترابطة، يمكن إجمالها في الآتي: الأول، أنه يمثل قوة دافعة تحرك الموظف نحو بذل أقصى ما يستطيع من جهد وإبداع، إذ تتحول لديه الوظيفة من مجرد التزام يجب أدائه إلى فضاء لتحقيق الذات والشعور بالإنجاز. والثاني، أنه يعزز درجة الاندماج النفسي للموظف مع منظمته، بحيث يتماهى معها ويعامل نجاحها بوصفه نجاحاً شخصياً، وإخفاقها بوصفه إخفاقاً يتحمل جزءاً من مسؤوليته. والثالث، أنه يسهم في خفض معدلات الغياب

والتأخر وتراجع الأداء، وهي مؤشرات سلوكية تكلف المنظمات مبالغ طائلة حين تتراكم دون علاج. والرابع، أنه يبني لدى الموظف حصانة نفسية تجاه الإغراءات الخارجية، فلا يستجيب بسهولة لعروض الجهات المنافسة، مما يوفّر للمنظمة استقرارًا في مواردها البشرية الحرجة.

ويرى (Akhtar et al., 2022) أن أهمية الرضا الوظيفي تتعمق حين يُنظر إليه بوصفه صمام أمان يقي المنظمات من موجات دوران العمل المكلفة، إذ إن الموظف الراضي عن مكونات وظيفته يمتلك دوافع داخلية قوية للاستمرار، بينما يتحوّل الموظف غير الراضي إلى مصدر مخاطرة مستمر يتربّص بأول فرصة للانتقال. ويضيف هؤلاء الباحثون أن هذه الأهمية تمتد إلى الجانب المعرفي، إذ إن الرضا يهيئ الموظف نفسيًا لاستيعاب الخبرات الجديدة والمشاركة في نقل المعرفة داخل فرق العمل، بينما يعطل غيابه هذه الديناميكية المعرفية ويحوّل الموظف إلى عنصر منغلق لا يقدم ما لديه ولا يستقبل ما يُطرح عليه.

وعلى مستوى تعزيز جودة الأداء المؤسسي، أوضح (Rizal et al., 2024) أن الرضا الوظيفي يمثّل الوسيط الطبيعي الذي تنتقل من خلاله تأثيرات الممارسات القيادية والبيئية إلى نواتج الأداء الفعلية. فحين تُطبّق المنظمة أساليب قيادية متطورة وتوفّر بيئة عمل ملائمة، فإن هذه الجهود لا تُترجم مباشرة إلى تحسّن في الأداء، وإنما تمرّ عبر بوابة الرضا الوظيفي الذي يحوّلها إلى استعداد سلوكي فعلي لدى الموظف. وهذه النظرة الوسيطة تعطي الرضا الوظيفي مكانة محورية في نماذج الإدارة الحديثة، وتجعل الاستثمار فيه استثمارًا مضاعف العائد.

ويؤكد (بن عامر والباروني، ٢٠٢٥) أن أهمية الرضا الوظيفي تبرز بشكل خاص في القطاعات التي تتسم بالضغط المرتفع أو التنافسية الشديدة، إذ يصبح الفارق بين المنظمات الناجحة والمتعثرة كامناً في قدرتها على إدارة الحالة النفسية للعاملين بها. فالمنظمات التي تتجح في بناء بيئة تُشعر الموظف بالتقدير والعدالة تحصد ثمار ذلك في صورة انخفاض في معدلات الشكوى، وارتفاع في مؤشرات الالتزام، وتحسّن في العلاقات الأفقية والرأسية داخل هيكلها التنظيمي. ويمتد هذا الأثر إلى صورة المنظمة الخارجية أيضًا، إذ يتحوّل الموظف الراضي إلى سفير غير رسمي يروّج لمنظّمته في محيطه الاجتماعي والمهني، ويسهم في جذب كفاءات جديدة إليها.

ومما يؤكد هذه الأهمية، ما تشهده الأدبيات الحديثة من تحوّل في نظر الإدارة إلى الرضا الوظيفي، فبعد أن كان يُعامل بوصفه رفاهية مطلوبة، أصبح يُعامل بوصفه ضرورة استراتيجية تُدرج في خطط المنظمة الرسمية، وتُخصّص لها مؤشرات قياس دورية، وتُربط بها حوافز القيادات التنفيذية. وهذا التحوّل يعكس

نضج الوعي الإداري بأن رأس المال البشري لا يُدار بأدوات الرقابة والعقاب، وإنما بأدوات الإشباع والتحفيز، وأن الرضا الوظيفي يقف في قلب هذه الأدوات ويحدّد مدى فاعليتها.

٤.٣.٢ أهداف الرضا الوظيفي

لا يمكن قراءة أهداف الرضا الوظيفي بمعزل عن السياق التنظيمي الذي يعمل فيه، إذ إن هذه الأهداف تتشكّل من تقاطع مصالح ثلاثة أطراف: الموظف الذي يسعى إلى إشباع حاجاته وتحقيق ذاته، والمنظمة التي تسعى إلى تعظيم عوائد استثمارها في العنصر البشري، والسياق الأوسع الذي يفرض متطلبات جودة وحوكمة تُوجب على المنظمات مراقبة مؤشرات البشريّة باستمرار. وعلى هذا الأساس تتوزّع الأهداف بين أهداف نفسية فردية، وأهداف تنظيمية جماعية، وأهداف استراتيجية بعيدة المدى.

وقد تناول عدد من الباحثين هذه الأهداف من زوايا مختلفة، إذ يرى (Shahriari et al., 2023) أن أهداف الرضا الوظيفي على المستوى التنظيمي يمكن حصرها في عدة نقاط، أبرزها:

- تعزيز درجة الالتزام التنظيمي لدى الموظفين وربطهم عاطفياً بمنظمتهم بحيث لا يفكرون في تركها إلا لأسباب قاهرة.
- بناء ثقافة عمل إيجابية يسودها التعاون بدلاً من الصراع، ويشعر فيها الموظف بأنه جزء من كيان أكبر يسعى إلى غايات مشتركة.
- تمكين المنظمة من ترجمة استراتيجياتها إلى ممارسات ميدانية، إذ إن أفضل الخطط تظل حبراً على ورق ما لم تجد موظفين راضين مستعدين لحملها إلى مواقع التنفيذ.
- تحسين جودة المخرجات المقدّمة للعملاء الخارجيين، انطلاقاً من فرضية أن الموظف الراضي داخلياً ينقل شعوره الإيجابي إلى تعاملاته الخارجية.

ويضيف (الغنبوسي والزغول، ٢٠٢٣) أن أهداف الرضا الوظيفي تتضمّن كذلك أبعاداً تتصل ببناء علاقة صحية بين الموظف والمنظمة، ويمكن تلخيصها في المحاور الآتية:

- تقليص الفجوة النفسية بين الإدارة والعاملين، بحيث يشعر الموظف بأن قيادته تستمع إليه وتراعي همومه، ويشعر القائد بأن موظفيه شركاء لا مجرد أدوات تنفيذ.
- تخفيف حدة التوترات والصراعات الداخلية التي كثيراً ما تُستنزف فيها طاقة المنظمة وتُهدر مواردها.

- تشجيع الإبداع والابتكار، إذ إن العقل الراضي هو العقل المهيأ للتفكير خارج المألوف والمخاطرة بطرح أفكار جديدة.
 - بناء مخزون من الولاء التنظيمي يمكن للمنظمة الاعتماد عليه في أوقات الأزمات حين تحتاج إلى توضيحات استثنائية من موظفيها.
- وينظر (Knezović & Neimarlija, 2023) إلى أهداف الرضا الوظيفي من زاوية استراتيجية أعم، فيرون أنها تشمل النقاط الآتية:
- توفير مؤشر مبكر يساعد الإدارة على استشعار المشكلات قبل تفاقمها، إذ إن تراجع مؤشرات الرضا يمثل ناقوس خطر يستدعي التدخل السريع.
 - خفض تكاليف الاستقطاب والاستبقاء التي أصبحت تلتهم أجزاءً كبيرة من ميزانيات الموارد البشرية في المنظمات الحديثة.
 - تحسين قدرة المنظمة على المنافسة في سوق العمل واستقطاب الكفاءات، إذ إن سمعة المنظمة بوصفها بيئة عمل مرضية تمثل أصلاً لا يقدر بثمن.
 - المساهمة في تحقيق أهداف الاستدامة الاجتماعية والتنظيمية، انطلاقاً من أن الاستدامة الحقيقية تبدأ من داخل المنظمة قبل أن تمتد إلى محيطها.
- ويعرض (Keltu, 2024) رؤية تكاملية للأهداف الفردية والتنظيمية للرضا الوظيفي، ويلخصها في العناصر الآتية:
- تحقيق التوازن بين حاجات الفرد الشخصية ومتطلبات دوره الوظيفي، بما يقلل حالة الصراع الداخلي التي تستنزف طاقته النفسية.
 - تنمية الشعور بالجدوى والمعنى في العمل، إذ إن الوظيفة حين تفقد معناها في نظر صاحبها تتحوّل إلى عبء يومي يبحث عن التخلص منه.
 - تعزيز رغبة الموظف في تطوير ذاته والاستثمار في مهاراته، لأن الرضا يفتح لديه أفقاً للنمو، بينما ينغلق هذا الأفق حين يسود الإحباط.
 - تحسين نوعية الحياة العملية بوجه عام، بحيث تنتقل الوظيفة من كونها مصدر ضغط إلى كونها مصدر إشباع نفسي واجتماعي.

ومن خلال قراءة هذه الأهداف مجتمعة، يمكن القول إن الرضا الوظيفي لا يمثل غاية في ذاته، بل هو جسر تعبر عبره جملة من الغايات التنظيمية والإنسانية، وتتوقف قدرة المنظمة على بلوغها على مدى نجاحها في هندسة عوامل الرضا في بيئتها الداخلية. ومن هنا يبرز الاهتمام بأبعاد الرضا الوظيفي التي تمثل المداخل العملية لتحقيق هذه الأهداف على أرض الواقع.

٥.٣.٢ أبعاد الرضا الوظيفي

تم تحديد أبعاد الرضا الوظيفي في الدراسة الحالية بناءً على استقراء منهجي لأدبيات المتغير، وبصفة خاصة ما ورد في دراسة (Santoso & Noermijati, 2024) ودراسة (الراشدي وقشيري، ٢٠٢٤)، حيث تلاقت هاتان الدراستان إلى جانب أدبيات أخرى ذات صلة على اعتماد أربعة أبعاد رئيسية تشكل جوهر تجربة الموظف مع وظيفته، وهي: الرضا عن الأجر والمكافآت، والرضا عن فرص الترقية والتطوير، والرضا عن الإشراف والقيادة، والرضا عن بيئة وظروف العمل. وقد استند اختيار هذه الأبعاد إلى انسجامها مع طبيعة عينة الدراسة الحالية من العاملين في القطاع الخاص بمدينة أبها، ومع منظومة العدالة التنظيمية بأبعادها الأربعة، بما يوفّر تناظرًا نظريًا يخدم البناء الفرضي للدراسة.

☒ الرضا عن الأجر والمكافآت

يمثل هذا البعد حجر الزاوية في منظومة الرضا الوظيفي، إذ يعكس تقييم الموظف لعدالة العائد المادي الذي يحصل عليه مقابل جهده ووقته وكفاءته. ولا يقتصر هذا التقييم على القيمة المطلقة للأجر، بل يمتد إلى مقارنته بأجور نظرائه داخل المنظمة وخارجها، وبمتطلبات الحياة المعيشية التي يواجهها الموظف، وبمستوى المسؤوليات الملقاة على عاتقه. ويرى (Zhao et al., 2024) أن العائد المادي يفقد أثره الإيجابي حين يشعر الموظف بأنه يقلّ عما يستحقه، فيتحوّل من عامل جذب إلى عامل نفور، ويترسّخ لديه الشعور بأن جهده لا يحظى بالتقدير الذي يستحقه.

ولا يقتصر مفهوم الأجر والمكافآت على الراتب الشهري الأساسي، بل يتسع ليشمل الحوافز المرتبطة بالأداء، والبدلات، والمكافآت السنوية، والامتيازات غير النقدية كالتأمين الصحي وبرامج الادخار. وهذه المكونات مجتمعة تشكل ما يُسمّى بالحزمة التعويضية التي يقارنها الموظف بحزم مماثلة في السوق قبل أن يحسم موقفه من مدى عدالة ما يحصل عليه. ولذلك فإن سياسات التعويض التي تنجح في تحقيق الرضا

هي تلك التي تراعي التنافسية الخارجية والعدالة الداخلية في آنٍ واحد، وترتبط جزءًا معتبرًا من العائد بالأداء الفعلي بما يعزز الشعور بالإنصاف.

❑ الرضا عن فرص الترقية والتطوير

ينتقل هذا البعد بالتحليل من دائرة العائد الآني إلى دائرة الأفق المستقبلي، فالموظف حين يقيّم وظيفته لا ينظر إلى ما يحصل عليه اليوم فحسب، بل ينظر أيضًا إلى ما يمكن أن يصل إليه غدًا. ويشير (Kakar et al., 2023) إلى أن فرص الترقية والتطوير تمثل الوقود الذي يحرك طموح الموظف ويجعله يستثمر أفضل ما لديه في وظيفته الحالية، بينما ينطفئ هذا الوقود حين يشعر بأنه بلغ سقفًا لا يمكنه تجاوزه مهما بذل من جهد.

ويتكوّن هذا البعد من عنصرين متكاملين: الأول هو فرص الترقية التي تعكس المسار الرأسي لتقدّم الموظف داخل الهرم التنظيمي، ومدى وضوح معاييرها وشفافيتها وعدالتها. والثاني هو فرص التطوير التي تعكس المسار الأفقي والمعرفي، ويتجلى في برامج التدريب والتأهيل، والتعرّض لمهام جديدة، والانتقال بين الوحدات التنظيمية لاكتساب خبرات متنوعة. وتزداد أهمية هذا البعد في بيئات العمل المعاصرة التي فرضت على الموظف تحديث معارفه باستمرار، بحيث أصبحت فرص التطوير جزءًا من الحزمة التعويضية غير النقدية التي يقيّم الموظف على أساسها مدى جدية منظّمته في الاستثمار فيه. وحين تُغلق نوافذ الترقية والتطوير أمام الموظف، فإنه يشعر بأنه محبوس في وضع راكد، وتبدأ عيناه في التطلع إلى بدائل خارجية تفتح له آفاقًا جديدة.

❑ الرضا عن الإشراف والقيادة

يُعدّ هذا البعد من أكثر أبعاد الرضا حساسية، لأنه يتصل بالعلاقة اليومية المباشرة بين الموظف ورؤسائه، وهي علاقة تتشكّل من تراكم التفاعلات الصغيرة التي قد تبدو عادية في ظاهرها، لكنها تترك أثرًا عميقًا في نفس الموظف وفي حكمه العام على وظيفته. ويوضح (Yusoff et al., 2024) أن أسلوب الإشراف يمثل الوسيط الذي تنتقل من خلاله ثقافة المنظمة إلى الموظف، فالقيم التي ترفعها الإدارة العليا لا يشعر بها الموظف إلا من خلال تصرفات رئيسه المباشر، فإن كانت تصرفاته تعكس تلك القيم رسخت لديه الثقة، وإن ناقضتها انهارت مصداقية المنظمة في عينيه.

ويشمل هذا البعد جوانب متعددة، منها: مدى تمتّع المشرف بالكفاءة الفنية التي تؤهّله لتقديم التوجيه المناسب، ومدى امتلاكه للمهارات الإنسانية التي تمكّنه من التعامل مع مرؤوسيه بحساسية واحترام، ومدى قدرته على التواصل الفعّال بحيث تصل رسائله واضحة دون لبس أو التباس، ومدى إنصافه في توزيع المهام وتقييم الأداء ومنح الفرص. وحين تجتمع هذه الجوانب لدى المشرف، فإنه يتحوّل إلى نقطة ارتكاز نفسية للموظف تعينه على تجاوز صعوبات العمل، بينما يتحوّل غيابها إلى مصدر توتر يومي يفوق في أثره النفسي كثيرًا من العوامل الأخرى. ويكتسب هذا البعد أهمية إضافية في السياقات التي تسود فيها المسافة السلطوية، إذ يصبح المشرف الحلقة الأهم في تشكيل انطباع الموظف عن منظمته بأسرها.

☒ الرضا عن بيئة وظروف العمل

يمثّل هذا البعد الإطار المادي والاجتماعي الذي تُؤدّى فيه الوظيفة، ويشمل كل ما يحيط بالموظف من عناصر مادية كتصميم المكان والإضاءة والتهوية والأدوات المتاحة، ومن عناصر اجتماعية كطبيعة العلاقات مع الزملاء ومستوى التعاون داخل الفريق، ومن عناصر تنظيمية كوضوح الأدوار وعدالة توزيع الأعباء ومرونة سياسات العمل. ويرى (Zhou & Ma, 2022) أن بيئة العمل تفعل فعلها في نفس الموظف بصورة تراكمية غير مرئية، إذ إن الموظف قد لا يعي بشكل واضح كيف تؤثر عليه، لكنها تشكّل مزاجه اليومي وتنعكس على أدائه بطرق قد يعجز عن تفسيرها بنفسه.

ويترعرع من هذا البعد جانب مهم يتصل بالتوازن بين متطلبات العمل ومتطلبات الحياة الشخصية، فبيئة العمل التي تحترم وقت الموظف وحدود طاقته وتراعي التزاماته الأسرية والاجتماعية، تولّد لديه شعورًا بالامتنان يترجم إلى ولاء مستمر. أما البيئة التي تستنزف طاقته وتقحم حياته الخاصة، فإنها تولّد شعورًا معاكسًا يدفعه إلى البحث عن بديل يعيد إليه توازنه المفقود. كذلك يدخل ضمن هذا البعد ما يتصل بالأمن الوظيفي والشعور بالاستقرار، إذ إن الموظف الذي يعمل في بيئة يشعر فيها بأن مستقبله مضمون، يقدّم من نفسه أضعاف ما يقدّمه من يعمل تحت ظلال القلق الدائم من فقدان وظيفته.

٦.٣.٢ تحديات إدارة الرضا الوظيفي في البيئة المعاصرة

على الرغم من الوضوح النظري لأهمية الرضا الوظيفي وأبعاده، تواجه المنظمات جملة من التحديات في ترجمة هذا الوضوح إلى ممارسة واقعية. فمن أبرز هذه التحديات، الطابع الديناميكي للرضا الوظيفي الذي يتغيّر بتغيّر ظروف الموظف الشخصية والسياسات التنظيمية، مما يجعل من الصعب الحفاظ على

مستوى ثابت من الرضا عبر الزمن. كما تبرز صعوبة القياس الدقيق للرضا، لأنه حالة داخلية يعتمد قياسها على تصريح الموظف بها، وهو تصريح قد يتأثر بعوامل ظرفية أو ضغوط اجتماعية.

ومن التحديات كذلك، تنوّع تركيبة القوى العاملة في المنظمات الحديثة، إذ باتت المنظمة الواحدة تجمع بين أجيال مختلفة تتباين توقعاتها وقيمها، ما يجعل السياسة الواحدة قاصرة عن تحقيق الرضا لدى الجميع، ويستدعي تصميم سياسات مرنة قابلة للتخصيص. يُضاف إلى ذلك التحدي المتعلق بمحدودية الموارد المالية التي كثيراً ما تُقيّد قدرة المنظمة على تقديم حزم تعويضية تنافسية، مما يحتم البحث عن أدوات غير مادية لتعزيز الرضا كالتقدير المعنوي والمشاركة في القرار وإتاحة المرونة في أنماط العمل.

وتبقى إدارة الرضا الوظيفي في نهاية المطاف عملية توازن دقيق بين متغيرات كثيرة، تتطلب من الإدارة يقظة مستمرة، وقراءة عميقة لاحتياجات موظفيها، واستعداداً لتعديل سياساتها متى ظهرت مؤشرات على تراجع الرضا. ومن هنا فإن نجاح المنظمة في التعامل مع هذه التحديات يمثل أحد المحددات الجوهرية لقدرتها على استبقاء كوادرها وتقليص نيّتهم لترك العمل، وهو ما يتصل مباشرة بالمتغير التابع للدراسة الحالية.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

١.٣ تمهيد

يمثل هذا الفصل الركيزة المنهجية التي تستند إليها الدراسة الحالية في اختبار فروضها والإجابة عن تساؤلاتها، إذ تتوقف قيمة أي دراسة علمية على مدى إحكام الإجراءات المتبعة في تصميمها وتنفيذها. وعلى هذا الأساس، يعرض الباحث في هذا الفصل الخطوات المنهجية التي اتبعتها في تنفيذ الدراسة الميدانية، ابتداءً من تحديد المنهج المستخدم، مروراً بتوصيف مجتمع الدراسة وتحديد عيّنتها بدقة، ثم بناء أداة الدراسة والتحقق من صدقها وثباتها، ومصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة، وانتهاءً بعرض الأساليب الإحصائية التي وُظفت في معالجة البيانات وتحليلها.

وتتعلق الدراسة الحالية من إشكالية بحثية تتمحور حول أثر العدالة التنظيمية بأبعادها الأربعة على نية ترك العمل لدى موظفي القطاع الخاص بمدينة أبها، مع اختبار الدور الوسيط للرضا الوظيفي في هذه العلاقة. وقد فرض هذا الطرح تصميمًا منهجيًا يجمع بين الوصف الدقيق للظاهرة، والتحليل الكمي للعلاقات بين متغيراتها، وهو ما سيوضح تفصيلًا عبر الأقسام التالية.

٢.٣ منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأنسب لطبيعة الإشكالية البحثية وأهدافها. ويُعدّ هذا المنهج ملائمًا للدراسات التي تسعى إلى وصف الظاهرة كما هي في الواقع، ورصد العلاقات القائمة بين متغيراتها، وقياس مدى تأثير بعضها في بعض، دون تدخّل من الباحث في مسار الظاهرة أو محاولة توجيهها.

وقد اقتضى تنفيذ هذا المنهج المرور بمرحلتين متكاملتين: مرحلة نظرية استعرض فيها الباحث الأدبيات والدراسات السابقة المتصلة بمتغيرات الدراسة، بهدف بناء إطار مفاهيمي محكم يوجّه العمل الميداني ويحدّد أبعاد المتغيرات ومؤشرات قياسها. ومرحلة ميدانية جُمعت فيها البيانات من مفردات العينة عبر استبانة مصممة لهذا الغرض، ثم عولجت هذه البيانات إحصائيًا لاختبار الفروض واستخلاص النتائج.

كما وُظف المنهج الإحصائي بوصفه أداة تحليلية مكّلة، إذ أُخضعت البيانات الميدانية لجملة من الاختبارات الإحصائية الوصفية والاستدلالية بغرض قياس اتجاهات آراء أفراد العينة، واختبار الفروق والعلاقات بين المتغيرات، والكشف عن الأثر المباشر وغير المباشر للعدالة التنظيمية على نية ترك العمل.

٣.٣ مجتمع الدراسة وعينتها

مجتمع الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في منشآت القطاع الخاص بمدينة أبها بمنطقة عسير في المملكة العربية السعودية، وذلك بمختلف مستوياتهم الوظيفية وتخصّصاتهم. وقد استند الباحث إلى بيانات الغرفة التجارية بمنطقة عسير والإحصاءات المتاحة، وقُدّر حجم المجتمع الفعلي المستهدف بنحو (9,200) موظف يعملون في المنشآت المتوسطة والكبيرة العاملة في المدينة، وذلك بعد استبعاد المنشآت متناهية الصغر التي لا تتوفر لديها هياكل إدارية واضحة تسمح بتطبيق أدوات الدراسة.

عينة الدراسة

نظراً لصعوبة إجراء حصر شامل لجميع مفردات المجتمع، لجأ الباحث إلى استخدام العينة الطبقية العشوائية التي تراعي التوزيع النسبي لقطاعات النشاط الاقتصادي داخل مدينة أبها. وقد حُدّد الحجم الأمثل للعينة بالاعتماد على معادلة ستيفن ثامبسون لتحديد حجم العينة، وذلك عند مستوى ثقة (٩٥٪) ونسبة خطأ (٥٪)، فبلغ الحجم الإحصائي الأدنى (369) مفردة.

وقد وُزعت (420) استبانة على مفردات العينة تحسباً لاحتمالات عدم الاستجابة أو تلف بعض الاستمارات، واسترُدّ منها (392) استبانة، استُبعدت منها (11) استبانة لعدم اكتمال الإجابات أو لظهور نمط استجابة نمطي عليها، فاستقر عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي عند (381) استبانة، أي بنسبة استجابة صافية بلغت (90.71٪)، وهي نسبة مرتفعة تدعم تمثيل العينة لمجتمعها.

جدول توزيع الاستبانة

يوضّح الجدول الآتي توزيع الاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل وفقاً لقطاعات النشاط الاقتصادي في مدينة أبها:

جدول (٣ - ١) جدول توزيع الاستبانة

قطاع النشاط الاقتصادي	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المستردة	الاستبانات المستبعدة	الاستبانات الصالحة للتحليل	نسبة الاستجابة (%)
القطاع المصرفي والمالي	85	79	2	77	90.59
قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات	70	66	2	64	91.43
قطاع التجزئة والتجارة	95	89	3	86	90.53
قطاع الرعاية الصحية الخاصة	60	57	1	56	93.33
قطاع المقاولات والإنشاءات	55	50	2	48	87.27
قطاع الضيافة والخدمات الفندقية	30	27	1	26	86.67
قطاع التعليم الخاص	25	24	0	24	96.00
الإجمالي	420	392	11	381	90.71

٤.٣ أداة الدراسة

اعتمد الباحث على الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية، لملاءمتها لطبيعة الدراسة الوصفية التحليلية، ولقدرتها على استيعاب أعداد كبيرة من المستجيبين في وقت قصير مع ضمان التقنين في المعالجة. وقد بُنيت الاستبانة بالرجوع إلى الإطار النظري والدراسات السابقة، ومن أبرزها دراسة (Kang et al., 2024) في قياس العدالة التنظيمية، ودراسة (Santoso & Noermijati, 2024) في قياس

الرضا الوظيفي، ودراسة (Mengstie, 2020) في قياس نية ترك العمل، مع تكييف الفقرات بما يتلاءم مع بيئة القطاع الخاص السعودي.

مكونات الاستبانة

قُسمت الاستبانة إلى أربعة أقسام رئيسية على النحو الآتي:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية، ويشمل المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة، وهي: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي.

القسم الثاني: العدالة التنظيمية (المتغير المستقل) -ويضم (16)فقرة موزعة على أربعة أبعاد، بواقع (4) فقرات لكل بُعد:

- العدالة التوزيعية: (٤) فقرات
- العدالة الإجرائية: (٤) فقرات
- العدالة التفاعلية: (٤) فقرات
- العدالة المعلوماتية: (٤) فقرات

القسم الثالث: الرضا الوظيفي (المتغير الوسيط) -ويضم (16)فقرة موزعة على أربعة أبعاد، بواقع (4) فقرات لكل بُعد:

- الرضا عن الأجر والمكافآت: (٤) فقرات
- الرضا عن فرص الترقية والتطوير: (٤) فقرات
- الرضا عن الإشراف والقيادة: (٤) فقرات
- الرضا عن بيئة وظروف العمل: (٤) فقرات

القسم الرابع: نية ترك العمل (المتغير التابع) -ويضم (10) فقرات تقيس مستوى نية ترك العمل لدى الموظف.

مقياس الاستجابة

اعتمد الباحث على مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة على فقرات المحاور الثلاثة، وذلك على النحو الآتي:

جدول (٣ - ٢) مقياس الاستجابة

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن	5	4	3	2	1

ولتفسير المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة، اعتمد الباحث على المدى (٥ - ١ = ٤)، ثم قُسم المدى على عدد فئات المقياس (٤ ÷ ٥ = ٠.٨٠)، وأضيفت هذه القيمة إلى الحد الأدنى للمقياس لتحديد الفئات على النحو الآتي:

جدول (٣ - ٣) المتوسطات الحسابية

مستوى الموافقة	فئة المتوسط الحسابي
منخفضة جدًا	من ١.٠٠ إلى أقل من ١.٨٠
منخفضة	من ١.٨٠ إلى أقل من ٢.٦٠
متوسطة	من ٢.٦٠ إلى أقل من ٣.٤٠
مرتفعة	من ٣.٤٠ إلى أقل من ٤.٢٠
مرتفعة جدًا	من ٤.٢٠ إلى ٥.٠٠

٥.٣ صدق أداة الدراسة

الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

عُرضت الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من (9) محكمين من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في إدارة الأعمال والسلوك التنظيمي وطرق البحث العلمي، وذلك للحكم على مدى ملائمة الفقرات لأبعادها، وسلامة الصياغة اللغوية، ومناسبة كل فقرة لقياس ما وُضعت لأجله. وقد استُرشد بملاحظات المحكمين في تعديل صياغة (7) فقرات، وحذف فقرتين، ودمج فقرتين متقاربتين، وقد اعتمدت الفقرات التي حظيت باتفاق (80%) فأكثر من المحكمين.

صدق الاتساق الداخلي

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي، طُبِّقَت الاستبانة على عَيِّنة استطلاعية مكوَّنة من (40) موظفًا من خارج عَيِّنة الدراسة الأساسية، وحُسبت معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وبين درجة كل بُعد والدرجة الكلية للمحور. وقد جاءت جميع معاملات الارتباط دالة إحصائيًا عند مستوى معنوية (٠.٠١)، وتراوحَت بين (0.612) و $(0.847)^{**}$ ، مما يشير إلى تمتع الأداة بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

جدول (٣ - ٤) صدق الاتساق الداخلي بين درجة كل بُعد والدرجة الكلية للمحور:

المحور	البُعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
العدالة التنظيمية	العدالة التوزيعية	0.821	0.01
	العدالة الإجرائية	0.847	0.01
	العدالة التفاعلية	0.803	0.01
	العدالة المعلوماتية	0.789	0.01
الرضا الوظيفي	الأجر والمكافآت	0.812	0.01
	فرص الترقية والتطوير	0.834	0.01
	الإشراف والقيادة	0.796	0.01
	بيئة وظروف العمل	0.771	0.01
نية ترك العمل	محور واحد	0.826	0.01

٦.٣ ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات الأداة، استُخدم معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس الاتساق الداخلي لفقرات كل بُعد ولكل محور من محاور الاستبانة. ويشير الأدب المنهجي إلى أن قيمة المعامل التي تتجاوز (٠.٧٠) تُعدّ مقبولة، وأن ما يتجاوز (٠.٨٠) يُعدّ جيدًا، وأن ما يتجاوز (٠.٩٠) يُعدّ ممتازًا.

جدول (٣ - ٥) قيم معامل ألفا كرونباخ لأبعاد ومحاور الدراسة:

المحور	البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
العدالة التنظيمية	العدالة التوزيعية	4	0.842
	العدالة الإجرائية	4	0.867
	العدالة التفاعلية	4	0.831
	العدالة المعلوماتية	4	0.819
	إجمالي المحور	16	0.913
الرضا الوظيفي	الأجر والمكافآت	4	0.856
	فرص الترقية والتطوير	4	0.878
	الإشراف والقيادة	4	0.849
	بيئة وظروف العمل	4	0.823
	إجمالي المحور	16	0.921
نية ترك العمل	محور واحد	10	0.894
الأداة ككل			0.937

يتضح من الجدول أن جميع قيم معامل ألفا كرونباخ تجاوزت (٠.٨٠)، وأن ثبات الأداة ككل بلغ (٠.٩٣٧)، وهو ما يعكس درجة عالية جدًا من الثبات، ويؤكد أن الأداة قابلة للتطبيق وموثوقة في قياس ما وُضعت لأجله.

٧.٣ مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

للكشف عن طبيعة العلاقات الارتباطية بين أبعاد الدراسة ومتغيراتها، حُسبت مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين جميع الأبعاد الفرعية والمتغيرات الرئيسية. ويعرض الجدول الآتي هذه المصفوفة:

جدول (٣ - ٦) مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد ومتغيرات الدراسة (ن = ٣٨١):

المتغير	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
العدالة التوزيعية	1										

									1	0.687**	العدالة الإجرائية
								1	0.712**	0.634**	العدالة التفاعلية
							1	0.724**	0.681**	0.598**	العدالة المعلوماتية
						1	0.834**	0.861**	0.878**	0.842**	العدالة التنظيمية (كلي)
					1	0.634**	0.487**	0.503**	0.548**	0.612**	الأجر والمكافآت
				1	0.681**	0.647**	0.512**	0.541**	0.596**	0.578**	فرص الترقية والتطوير
			1	0.658**	0.612**	0.679**	0.594**	0.673**	0.618**	0.531**	الإشراف والقيادة
		1	0.671**	0.632**	0.594**	0.647**	0.621**	0.589**	0.567**	0.502**	بيئة وظروف العمل
	1	0.826**	0.851**	0.847**	0.823**	0.756**	0.634**	0.658**	0.671**	0.643**	الرضا الوظيفي (كلي)
1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	نية ترك العمل
	0.712**	0.573**	0.634**	0.618**	0.582**	0.671**	0.548**	0.594**	0.612**	0.567**	

**دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01)

يتضح من مصفوفة الارتباط وجود علاقات ارتباط طردية دالة إحصائية بين أبعاد العدالة التنظيمية وأبعاد الرضا الوظيفي، تراوحت بين (0.487) و(0.712). كما تظهر علاقات ارتباط عكسية دالة إحصائية بين أبعاد العدالة التنظيمية ونية ترك العمل، بلغت أقواها (-0.671) مع الدرجة الكلية للعدالة التنظيمية، وبين الرضا الوظيفي ونية ترك العمل حيث بلغ معامل الارتباط (-0.712)، وهو ما يعكس أن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يرتبط بانخفاض ملموس في نية ترك العمل، ويمهد لاختبار فروض الدراسة إحصائياً.

٨.٣ الأساليب الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فروضها، عولجت البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v.26) وبرنامج AMOS v.24 لتحليل المسار واختبار أثر المتغير الوسيط. وقد وُظفت الأساليب الإحصائية الآتية:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحديد اتجاهات آراء أفراد العينة نحو فقرات وأبعاد ومحاور الدراسة، وترتيبها تنازليًا.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لقياس ثبات فقرات أداة الدراسة والتأكد من اتساقها الداخلي.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، وللكشف عن طبيعة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة.
- اختبار كولموجوروف - سميرونوف (K-S Test): للتحقق من اعتدالية توزيع البيانات وملاءمتها لاستخدام الاختبارات المعلمية.
- اختبار معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح به (Tolerance): للتحقق من عدم وجود مشكلة الارتداجية الخطية بين المتغيرات المستقلة.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression): لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد العدالة التنظيمية على نية ترك العمل، ولاختبار أثر العدالة التنظيمية ككل على الرضا الوظيفي.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression): لاختبار الأثر المشترك لأبعاد العدالة التنظيمية على نية ترك العمل وعلى الرضا الوظيفي.
- تحليل المسار (Path Analysis) باستخدام برنامج AMOS: لاختبار الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين العدالة التنظيمية ونية ترك العمل، وتقدير الأثر المباشر وغير المباشر والكلي.
- اختبار (T-Test) للعينات المستقلة وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA): للكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية والوظيفية.

الفصل الرابع: تحليل البيانات ومناقشة النتائج

١.٤ تمهيد

يتناول هذا الفصل عرضًا تفصيليًا لنتائج التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية التي جُمعت من أفراد عينة الدراسة، وذلك بهدف الإجابة عن تساؤلاتها واختبار فروضها. ويبدأ الفصل بوصف الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة، ثم ينتقل إلى التحليل الوصفي لاستجاباتهم على فقرات المحاور والأبعاد، وأخيرًا يعرض نتائج اختبار فروض الدراسة باستخدام تحليل الانحدار المتعدد والبسيط لأثر العدالة التنظيمية على نية ترك العمل، ونمذجة المعادلات الهيكلية (SEM-PLS) عبر برنامج SmartPLS مع تقنية Bootstrapping لاختبار الدور الوسيط للرضا الوظيفي.

٢.٤ تحليل البيانات الديموغرافية

يعرض هذا القسم توزيع أفراد عينة الدراسة وفقًا للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية، وذلك بالاعتماد على التكرارات والنسب المئوية.

جدول (٤ - ١): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقًا للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (ن = ٣٨١)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	267	70.08
	أنثى	114	29.92
العمر	أقل من ٣٠ سنة	98	25.72
	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	156	40.94
	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	89	23.36
	50 سنة فأكثر	38	9.98
المؤهل العلمي	ثانوي فأقل	34	8.92
	دبلوم	71	18.64
	بكالوريوس	218	57.22

15.22	58	دراسات عليا	سنوات الخبرة
29.40	112	أقل من ٥ سنوات	
37.53	143	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	
20.47	78	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	
12.60	48	15 سنة فأكثر	
57.48	219	موظف تنفيذي	المستوى الوظيفي
28.35	108	مشرف / رئيس قسم	
11.02	42	مدير إدارة	
3.15	12	إدارة عليا	

التعليق الإحصائي على الجدول: (1) يتّضح من نتائج الجدول أن غالبية أفراد العيّنة من فئة الذكور بواقع (٢٦٧) مفردة وبنسبة (٧٠.٠٨٪)، مقابل (١١٤) مفردة من الإناث بنسبة (٢٩.٩٢٪)، وهو ما يعكس طبيعة سوق العمل في القطاع الخاص بمدينة أبها الذي لا يزال يميل نحو التوظيف الذكوري في كثير من قطاعاته. كما تبين أن الفئة العمرية (٣٠ - ٤٠ سنة) هي الأكثر تمثيلاً بنسبة (٤٠.٩٤٪)، تليها الفئة الأقل من (٣٠ سنة) بنسبة (٢٥.٧٢٪)، مما يشير إلى أن ما يقارب ثلثي العيّنة (٦٦.٦٦٪) هم من الفئات الشابة، وهي الفئات الأكثر عرضة للتفكير في الانتقال الوظيفي بحكم مرحلتها المهنية. وعلى صعيد المؤهل العلمي، استحوذ حاملو البكالوريوس على النصيب الأكبر بنسبة (٥٧.٢٢٪)، تلاهم حملة الدراسات العليا بنسبة (١٥.٢٢٪)، وهو ما يعكس أن ما يزيد على (٧٢٪) من العيّنة يحملون مؤهلات جامعية فأعلى، وهذه سمة تعزز الوعي بمفاهيم العدالة والحقوق الوظيفية. أما سنوات الخبرة، فقد تصدرت فئة (٥ - ١٠ سنوات) الترتيب بنسبة (٣٧.٥٣٪)، وهو ما يعني أن عيّنة الدراسة تضم كوادراً تمتلك خبرة تراكمية كافية للحكم على البيئة التنظيمية بموضوعية. وأخيراً، يتصدّر المستوى التنفيذي التوزيع الوظيفي بنسبة (٥٧.٤٨٪)، وهو ما ينسجم مع الهرم التنظيمي الطبيعي، ويمنح الدراسة القدرة على قراءة تصوّرات الفئة الأكثر احتكاكاً بالممارسات اليومية للعدالة التنظيمية.

٣.٤ التحليل الوصفي لمحاور الدراسة

المحور الأول: العدالة التنظيمية

أ. بُعد العدالة التوزيعية

جدول (٤ - ٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد العدالة التوزيعية

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	أشعر بأن الراتب الذي أتقاضاه يتناسب مع حجم الجهد المبذول في عملي.	3.24	1.087	3	متوسطة
2	تتوزع الحوافز والمكافآت في منشأتي بشكل عادل بين الموظفين.	3.08	1.142	4	متوسطة
3	أرى أن الأعباء الوظيفية موزعة بعدالة بين الموظفين في نفس المستوى.	3.31	1.056	2	متوسطة
4	تعكس مخرجات عملي من مزايا وترقيات الجهد الذي أبذله.	3.36	1.024	1	متوسطة
المتوسط العام للبُعد		3.25	0.892	متوسطة	

التعليق الإحصائي على الجدول (2) يتبين من نتائج الجدول أن بُعد العدالة التوزيعية جاء بمتوسط حسابي عام قدره (٣.٢٥) وانحراف معياري (٠.٨٩٢)، وهو ما يقع ضمن فئة المستوى المتوسط وفق مقياس التفسير المعتمد. وقد جاءت الفقرة رقم (٤) "تعكس مخرجات عملي من مزايا وترقيات الجهد الذي أبذله" في المرتبة الأولى بمتوسط (٣.٣٦)، تلتها الفقرة رقم (٣) "أرى أن الأعباء الوظيفية موزعة بعدالة بين الموظفين في نفس المستوى" بمتوسط (٣.٣١)، بينما جاءت الفقرة رقم (٢) "تتوزع الحوافز والمكافآت في منشأتي بشكل عادل بين الموظفين" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣.٠٨). وتشير قيم الانحرافات المعيارية المتقاربة (بين ١.٠٢٤ و ١.١٤٢) إلى وجود تجانس نسبي في استجابات أفراد العينة، وإن كان الانحراف المرتفع نسبياً للفقرة (٢) يعكس تباين آراء الموظفين حول عدالة توزيع الحوافز. ويكشف المستوى المتوسط العام لهذا البُعد عن وجود تحقّظ ملموس لدى موظفي القطاع الخاص بمدينة أبها إزاء عدالة العوائد المادية والمعنوية التي يحصلون عليها، وهو ما يستدعي مراجعة إدارية لسياسات التعويض والحوافز.

ب. بُعد العدالة الإجرائية

جدول (٤ - ٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد العدالة الإجرائية

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	تُطبَّق الإجراءات في منشأتني بشكل موحد على جميع الموظفين.	3.42	1.023	2	مرتفعة
2	تُتاح لي فرصة التعبير عن رأيي قبل اتخاذ القرارات التي تخصني.	3.18	1.134	4	متوسطة
3	تستند القرارات الإدارية في منشأتني إلى معلومات دقيقة وموضوعية.	3.34	1.067	3	متوسطة
4	يحق للموظف الاعتراض على القرارات الإدارية التي يراها غير مناسبة.	3.47	1.089	1	مرتفعة
المتوسط العام للبُعد		3.35	0.921	متوسطة	

التعليق الإحصائي على الجدول: (3) تشير النتائج إلى أن بُعد العدالة الإجرائية حقّق متوسطاً حسابياً عاماً قدره (٣.٣٥) بانحراف معياري (٠.٩٢١)، وهو ما يضعه في فئة المستوى المتوسط قريباً من الحد الأدنى للمستوى المرتفع. وتصدّرت الفقرة رقم (٤) "يحق للموظف الاعتراض على القرارات الإدارية التي يراها غير مناسبة" الترتيب بمتوسط (٣.٤٧) بمستوى مرتفع، تلتها الفقرة رقم (١) "تُطبَّق الإجراءات في منشأتني بشكل موحد على جميع الموظفين" بمتوسط (٣.٤٢) بمستوى مرتفع كذلك، وهو ما يعكس شعور الموظفين بوجود قنوات مؤسسية لسماع أصواتهم. في المقابل، جاءت الفقرة رقم (٢) "تُتاح لي فرصة التعبير عن رأيي قبل اتخاذ القرارات التي تخصني" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣.١٨) بمستوى متوسط، مع انحراف معياري مرتفع نسبياً (١.١٣٤) يدل على تباين واضح في استجابات العيّنة، مما يعني أن مشاركة الموظفين في صناعة القرار تُطبَّق بشكل متفاوت من منشأة إلى أخرى. ويعكس هذا التفاوت وجود فجوة بين الجانب الشكلي للإجراءات وجانبها التشاركي الفعلي.

ج. بُعد العدالة التفاعلية

جدول (٤ - ٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد العدالة التفاعلية

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	يعاملني رئيسي المباشر بأسلوب لائق يحفظ كرامتي.	3.68	0.987	1	مرتفعة
2	يستمتع رئيسي المباشر إلى وجهة نظري باحترام.	3.54	1.023	2	مرتفعة
3	يراعي رئيسي المباشر ظروف الشخصية عند تكليفي بمهام العمل.	3.31	1.108	4	متوسطة
4	يتسم أسلوب الإدارة معي بالمهنية والاحترام المتبادل.	3.46	1.054	3	مرتفعة
المتوسط العام للبُعد		3.50	0.876	مرتفعة	

التعليق الإحصائي على الجدول (4) كشفت النتائج عن تصدر بُعد العدالة التفاعلية لأبعاد العدالة التنظيمية بمتوسط حسابي عام قدره (٣.٥٠) وانحراف معياري (٠.٨٧٦)، وهو ما يضعه ضمن فئة المستوى المرتفع. وقد جاءت الفقرة رقم (١) "يعاملني رئيسي المباشر بأسلوب لائق يحفظ كرامتي" في المرتبة الأولى بمتوسط (٣.٦٨) وانحراف معياري منخفض نسبياً (٠.٩٨٧)، مما يعكس اتفاقاً واسعاً بين أفراد العينة على وجود احترام شخصي في العلاقة مع الرؤساء المباشرين. في المقابل، جاءت الفقرة رقم (٣) "يراعي رئيسي المباشر ظروف الشخصية عند تكليفي بمهام العمل" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣.٣١) بمستوى متوسط، مع أعلى انحراف معياري في البُعد (١.١٠٨)، وهو ما يشير إلى أن مراعاة الظروف الشخصية تختلف من مشرف لآخر ولا تمثل ممارسة مؤسسية ممنهجة. ويدل الأداء العام المرتفع لهذا البُعد على أن الجانب الإنساني في العلاقة الإشرافية يمثل نقطة قوة نسبية في القطاع الخاص بمدينة أبها.

د. بُعد العدالة المعلوماتية

جدول (٤ - ٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد العدالة المعلوماتية

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	يوضّح لي رئيسي المباشر أسباب القرارات الإدارية التي تخصّني.	3.29	1.087	3	متوسطة
2	أحصل على معلومات كافية حول السياسات المتّبعة في منشأتي.	3.21	1.126	4	متوسطة
3	تقدّم لي المعلومات المتعلقة بعملتي في الوقت المناسب.	3.38	1.054	1	متوسطة
4	يشرح لي رئيسي المباشر معايير تقييم الأداء بشكل واضح.	3.34	1.091	2	متوسطة
	المتوسط العام للبُعد	3.31	0.918		متوسطة

التعليق الإحصائي على الجدول (5) أظهرت النتائج أن بُعد العدالة المعلوماتية حصل على متوسط حسابي عام قدره (٣.٣١) بانحراف معياري (٠.٩١٨)، وهو ما يضعه في فئة المستوى المتوسط. وتقاربت متوسطات فقرات هذا البُعد بشكل ملحوظ (بين ٣.٢١ و ٣.٣٨)، مما يشير إلى تجانس التقييم لدى العينة تجاه ممارسات إيصال المعلومات. وقد تصدرت الفقرة رقم (٣) "تقدّم لي المعلومات المتعلقة بعملتي في الوقت المناسب" الترتيب بمتوسط (٣.٣٨)، في حين احتلت الفقرة رقم (٢) "أحصل على معلومات كافية حول السياسات المتّبعة في منشأتي" المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣.٢١) وأعلى انحراف معياري في البُعد (١.١٢٦). ويكشف هذا النمط عن قصور نسبي في الشفافية المؤسسية المتعلقة بالسياسات العامة، مقابل أداء أفضل في التواصل التشغيلي اليومي، وهو ما يستدعي تعزيز آليات الإفصاح المؤسسي.

جدول (٤ - ٦): ترتيب أبعاد العدالة التنظيمية

البُعد	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
العدالة التفاعلية	3.50	0.876	1	مرتفعة

العدالة الإجرائية	3.35	0.921	2	متوسطة
العدالة المعلوماتية	3.31	0.918	3	متوسطة
العدالة التوزيعية	3.25	0.892	4	متوسطة
الدرجة الكلية	3.35	0.812	متوسطة	

التعليق الإحصائي على الجدول (6) يتّضح من النتائج أن الدرجة الكلية لمحور العدالة التنظيمية بلغت (٣.٣٥) بانحراف معياري (٠.٨١٢) بمستوى متوسط، وهو ما يعكس إدراكًا معتدلاً لممارسات العدالة داخل منشآت القطاع الخاص بمدينة أبها. وقد جاء ترتيب الأبعاد على النحو الآتي: العدالة التفاعلية أولاً بمستوى مرتفع (٣.٥٠)، ثم العدالة الإجرائية (٣.٣٥)، فالعدالة المعلوماتية (٣.٣١)، وأخيراً العدالة التوزيعية (٣.٢٥) جميعها بمستوى متوسط. ويكشف هذا الترتيب عن فجوة بين الممارسات ذات الطابع الإنساني الشخصي (التفاعلية) التي حظيت بأعلى تقييم، والممارسات ذات الطابع المادي (التوزيعية) التي حظيت بأدنى تقييم، وهو نمط شائع في بيئات العمل التي تُحسن العلاقات دون أن تعالج جوهر منظومة التعويض. كما يُلاحظ انخفاض الانحراف المعياري للدرجة الكلية (٠.٨١٢) مقارنة بانحرافات الأبعاد الفرعية، وهو ما يعكس اتساق التقييم الإجمالي عبر أفراد العينة.

المحور الثاني: الرضا الوظيفي

أ. بُعد الرضا عن الأجر والمكافآت

جدول (٤ - ٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الرضا عن الأجر والمكافآت

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	أشعر بالرضا عن الراتب الذي أتقاضاه مقابل عملي.	3.12	1.156	3	متوسطة
2	تتناسب المكافآت التي أحصل عليها مع مستوى أدائي.	3.04	1.187	4	متوسطة
3	يوفر لي راتبي مستوى معيشياً لائقاً.	3.28	1.098	2	متوسطة

4	يعتمد نظام الحوافز في منشأتي على معايير موضوعية.	3.31	1.076	1	متوسطة
المتوسط العام للبُعد		3.19	0.943	متوسطة	

التعليق الإحصائي على الجدول (7) أوضحت النتائج أن بُعد الرضا عن الأجر والمكافآت جاء بمتوسط حسابي عام قدره (٣.١٩) بانحراف معياري (٠.٩٤٣)، وهو ما يقع في فئة المستوى المتوسط، ويُعد الأدنى بين أبعاد الرضا الوظيفي. وقد تصدرت الفقرة رقم (٤) "يعتمد نظام الحوافز في منشأتي على معايير موضوعية" الترتيب بمتوسط (٣.٣١)، بينما جاءت الفقرة رقم (٢) "تتناسب المكافآت التي أحصل عليها مع مستوى أدائي" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣.٠٤) وبأعلى انحراف معياري (١.١٨٧). وتشير الانحرافات المعيارية المرتفعة نسبياً في جميع فقرات هذا البُعد (بين ١.٠٧٦ و ١.١٨٧) إلى تشتت واضح في استجابات العينة، مما يعكس تفاوت الرضا المادي بين المستجيبين تبعاً لاختلاف قطاعاتهم ومستوياتهم الوظيفية. ويكشف الأداء المنخفض لهذا البُعد عن وجود مصدر توتر رئيسي قد يُغذي نية ترك العمل لدى شريحة معتبرة من الموظفين.

ب. بُعد الرضا عن فرص الترقية والتطوير

جدول (٤ - ٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الرضا عن فرص الترقية والتطوير

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	تتوفر فرص للتقدم في منشأتي وفق معايير عادلة.	3.16	1.132	3	متوسطة
2	توفر لي منشأتي برامج تدريبية تسهم في تطوير مهاراتي.	3.34	1.087	1	متوسطة
3	تتيح لي وظيفتي فرصاً لتنمية قدراتي المهنية.	3.29	1.054	2	متوسطة
4	يوجد مسار وظيفي واضح للتقدم في منشأتي.	3.02	1.176	4	متوسطة
المتوسط العام للبُعد		3.20	0.936	متوسطة	

التعليق الإحصائي على الجدول (8) أظهرت النتائج أن بُعد الرضا عن فرص الترقية والتطوير حقق متوسطاً حسابياً عاماً قدره (٣.٢٠) بانحراف معياري (٠.٩٣٦)، ضمن فئة المستوى المتوسط. وتصدرت الفقرة رقم (٢) "توفر لي منشأتي برامج تدريبية تسهم في تطوير مهاراتي" الترتيب بمتوسط (٣.٣٤)، تلتها الفقرة رقم (٣) "تتيح لي وظيفتي فرصاً لتنمية قدراتي المهنية" بمتوسط (٣.٢٩)، مما يعكس اهتماماً نسبياً بجانب التدريب والتطوير المهني. غير أن الفقرة رقم (٤) "يوجد مسار وظيفي واضح للترقي في منشأتي" جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط منخفض قدره (٣.٠٢) وانحراف معياري مرتفع (١.١٧٦)، مما يكشف عن غياب المسارات الوظيفية الواضحة في كثير من منشآت القطاع الخاص. ويعكس هذا التباين بين درجة الاهتمام بالتدريب من جهة، وضعف المسارات الوظيفية من جهة أخرى، خللاً في التوازن بين الاستثمار في قدرات الموظفين وتوفير أفق مؤسسي لتوظيف هذه القدرات في مواقع أعلى.

ج. بُعد الرضا عن الإشراف والقيادة

جدول (٤ - ٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الرضا عن الإشراف والقيادة

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	يتمتع رئيسي المباشر بالكفاءة اللازمة لتوجيه العمل.	3.58	0.987	2	مرتفعة
2	يهتم رئيسي المباشر بمقترحاتي المتعلقة بالعمل.	3.42	1.056	3	مرتفعة
3	يقدم لي رئيسي المباشر التغذية الراجعة المفيدة لتطوير أدائي.	3.36	1.087	4	متوسطة
4	أشعر بالثقة في القيادة الإدارية في منشأتي.	3.61	0.973	1	مرتفعة
	المتوسط العام للبُعد	3.49	0.881		مرتفعة

التعليق الإحصائي على الجدول (9) كشفت النتائج عن أن بُعد الرضا عن الإشراف والقيادة تصدر أبعاد الرضا الوظيفي بمتوسط حسابي عام قدره (٣.٤٩) بانحراف معياري (٠.٨٨١)، ضمن فئة المستوى المرتفع. وحلت الفقرة رقم (٤) "أشعر بالثقة في القيادة الإدارية في منشأتي" في المرتبة الأولى بمتوسط (٣.٦١) وأدنى انحراف معياري في البُعد (٠.٩٧٣)، وهو ما يعكس ثقة راسخة ومتسقة في القيادة. تلتها الفقرة رقم (١) المتعلقة بكفاءة الرئيس المباشر بمتوسط (٣.٥٨). في المقابل، جاءت الفقرة رقم (٣) "يقدم

لي رئيسي المباشر التغذية الراجعة المفيدة لتطوير أدائي" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣.٣٦) بمستوى متوسط، مما يشير إلى وجود قصور نسبي في ممارسات التغذية الراجعة رغم الرضا العام عن الأسلوب القيادي. ويعزّز هذا الأداء المرتفع تجانس النتائج مع بُعد العدالة التفاعلية، مما يؤكّد أن العلاقة الشخصية بين الرئيس والمرؤوس تمثل عاملاً محورياً في تشكيل الرضا الوظيفي.

د. بُعد الرضا عن بيئة وظروف العمل

جدول (٤ - ١٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الرضا عن بيئة وظروف العمل

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	توفّر لي بيئة العمل الظروف المادية المناسبة لأداء مهامتي.	3.52	0.998	1	مرتفعة
2	تسود العلاقات الودية بين الزملاء في منشأتي.	3.48	1.023	2	مرتفعة
3	ساعات العمل في منشأتي مناسبة ومنظمة.	3.31	1.098	4	متوسطة
4	تتوفر لي وسائل الأمن والسلامة اللازمة أثناء العمل.	3.44	1.045	3	مرتفعة
المتوسط العام للبُعد		3.44	0.897	مرتفعة	

التعليق الإحصائي على الجدول (10) أظهرت النتائج أن بُعد الرضا عن بيئة وظروف العمل جاء بمتوسط حسابي عام قدره (٣.٤٤) بانحراف معياري (٠.٨٩٧) بمستوى مرتفع. وتصدّرت الفقرة رقم (١) "توفّر لي بيئة العمل الظروف المادية المناسبة لأداء مهامتي" الترتيب بمتوسط (٣.٥٢)، تلتها الفقرة رقم (٢) الخاصة بالعلاقات الودية بين الزملاء بمتوسط (٣.٤٨)، وهو ما يعكس ملاءمة البيئة المادية والاجتماعية للعمل في المنشآت المشمولة بالدراسة. غير أن الفقرة رقم (٣) "ساعات العمل في منشأتي مناسبة ومنظمة" جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣.٣١) بمستوى متوسط وأعلى انحراف معياري (١.٠٩٨)، وهو ما يكشف عن وجود إشكالية في تنظيم أوقات العمل والتوازن بين متطلبات الوظيفة ومتطلبات الحياة الشخصية، وهي إشكالية شائعة في القطاع الخاص السعودي وتستدعي مراجعة لسياسات ساعات العمل.

جدول (٤ - ١١): ترتيب أبعاد الرضا الوظيفي

المستوى	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	البُعد
مرتفعة	1	0.881	3.49	الرضا عن الإشراف والقيادة
مرتفعة	2	0.897	3.44	الرضا عن بيئة وظروف العمل
متوسطة	3	0.936	3.20	الرضا عن فرص الترقية والتطوير
متوسطة	4	0.943	3.19	الرضا عن الأجر والمكافآت
متوسطة		0.834	3.33	الدرجة الكلية

التعليق الإحصائي على الجدول (11) بلغت الدرجة الكلية لمحور الرضا الوظيفي (٣.٣٣) بانحراف معياري (٠.٨٣٤) بمستوى متوسط، وهو ما يعكس رضا معتدلاً يميل نحو الإيجابية دون أن يبلغ المستوى المرتفع. وكشف ترتيب الأبعاد عن نمط لافت، إذ تصدرت الأبعاد ذات الطابع النفسي والاجتماعي (الإشراف والقيادة، وبيئة وظروف العمل) الترتيب بمستوى مرتفع، في حين تراجعت الأبعاد ذات الطابع المادي والمستقبلي (فرص الترقية والتطوير، والأجر والمكافآت) إلى المستوى المتوسط. وتُلاحظ الفجوة بين المرتبة الثانية (٣.٤٤) والمرتبة الثالثة (٣.٢٠) والتي بلغت (٠.٢٤)، وهي فجوة تعكس انقساماً واضحاً في تجربة الرضا الوظيفي بين شقيها العلائقي والمادي. ويعزّز هذا النمط ما ظهر في محور العدالة التنظيمية، مما يشير إلى تناسق بنائي بين المتغيرين ويمهّد لتفسير قوة العلاقة بينهما لاحقاً في اختبار الفروض.

المحور الثالث: نية ترك العمل

جدول (٤ - ١٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور نية ترك العمل

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	أفكر بشكل جدّي في ترك منشأتي الحالية.	2.87	1.234	7	متوسطة
2	أبحث بشكل نشط عن فرص عمل بديلة.	2.94	1.198	6	متوسطة
3	أنوي ترك عملي الحالي خلال الأشهر القادمة.	2.76	1.267	9	متوسطة
4	أشعر بأن مستقبلي المهني لن يتحقق في منشأتي الحالية.	3.02	1.187	3	متوسطة

متوسطة	1	1.156	3.14	أفكر في الانتقال إلى منشأة أخرى تقدّم ظروفًا أفضل.	5
متوسطة	4	1.203	2.98	أشعر بأن ولائي لمنشأتي الحالية قد تراجع.	6
متوسطة	8	1.245	2.83	أرى أن بقائي في وظيفتي الحالية يمثل عبئًا نفسيًا.	7
متوسطة	2	1.176	3.08	أستطلع بشكل دوري عروض العمل المتاحة في السوق.	8
متوسطة	5	1.221	2.96	لو أُتيحت لي فرصة مناسبة لتركّت عملي الحالي فورًا.	9
متوسطة	10	1.278	2.74	أشعر بأن مواصليتي العمل في منشأتي الحالية مسألة وقت.	10
متوسطة		1.043	2.93	المتوسط العام للمحور	

التعليق الإحصائي على الجدول (12) أظهرت النتائج أن محور نية ترك العمل حصل على متوسط حسابي عام قدره (٢.٩٣) بانحراف معياري (١.٠٤٣) ضمن فئة المستوى المتوسط، وهو ما يعني وجود ميل ملموس لدى شريحة من موظفي القطاع الخاص بمدينة أبها نحو التفكير في ترك العمل، وإن لم يبلغ هذا الميل مستوى الحسم. وتصدّرت الفقرة رقم (٥) "أفكر في الانتقال إلى منشأة أخرى تقدّم ظروفًا أفضل" الترتيب بمتوسط (٣.١٤)، تلتها الفقرة رقم (٨) "أستطلع بشكل دوري عروض العمل المتاحة في السوق" بمتوسط (٣.٠٨)، وهو ما يعكس أن النية الأكثر شيوعًا هي نية استكشافية تبحث عن الأفضل، لا نية قطعية بالانفصال. وفي المقابل، جاءت الفقرة رقم (١٠) "أشعر بأن مواصليتي العمل في منشأتي الحالية مسألة وقت" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٢.٧٤)، تلتها الفقرة رقم (٣) "أنوي ترك عملي الحالي خلال الأشهر القادمة" بمتوسط (٢.٧٦)، وهو ما يشير إلى أن النية القاطعة بالترك في مدى زمني قريب أقل حدة. وتكشف الانحرافات المعيارية المرتفعة لجميع فقرات المحور (بين ١.١٥٦ و ١.٢٧٨) عن تباين ملحوظ في استجابات العينة، مما يعكس اختلاف الظروف الوظيفية والشخصية بين المستجيبين. وبوجه عام، تُنذر هذه النتائج بوجود مؤشر خطر ينبغي على منشآت القطاع الخاص التعامل معه بجدية قبل أن تتحوّل النوايا إلى قرارات فعلية.

٤.٤ اختبار فرضيات الدراسة

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

الفرضية الرئيسية الأولى: 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.

للتحقق من هذه الفرضية، استُخدم تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) بهدف قياس أثر أبعاد العدالة التنظيمية (كمتغيرات مستقلة) على نية ترك العمل (كمتغير تابع)، وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي:

جدول (٤ - ١٣): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد العدالة التنظيمية على نية ترك العمل

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار (B)	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة (Sig.)
(Constant)المقدار الثابت	5.847	21.634	0.000**
العدالة التوزيعية	-0.184	-3.412	0.001**
العدالة الإجرائية	-0.267	-4.856	0.000**
العدالة التفاعلية	-0.221	-4.128	0.000**
العدالة المعلوماتية	-0.156	-2.987	0.003**
معامل الارتباط = ٠.٧٣٤	معامل التحديد = ٠.٥٣٩		
قيمة الاختبار $F = 109.876$	القيمة الاحتمالية = ٠.٠٠٠		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق الإحصائي على الجدول (13) تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول (١٣) إلى وجود علاقة تأثيرية عكسية دالة إحصائياً بين أبعاد العدالة التنظيمية كمغيرات مستقلة، ونية ترك العمل كمغير تابع. فقد بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة قدرها (٠.٥٣٩)، وهي نسبة مرتفعة تدل على أن (٥٣.٩٪) من التباين في نية ترك العمل لدى موظفي القطاع الخاص بمدينة أبها يمكن تفسيره من خلال المتغيرات الأربعة المتعلقة بالعدالة التنظيمية، كما تشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.734$) إلى

وجود ارتباط قوي عكسي بين المتغيرات المدروسة. وقد بلغت قيمة اختبار F (109.876) بمستوى دلالة (0.000)، وهو ما يعزز من دلالة النموذج ككل.

أما على مستوى الأبعاد الفردية، فقد تبين أن بُعد "العدالة الإجرائية" هو الأكثر تأثيراً في نية ترك العمل، حيث بلغ معامل الانحدار له ($B = -0.267$)، وبلغت قيمة T بدلالة معنوية عالية ($\text{Sig.} = 0.000$)، ويؤكد ذلك الدور الحاسم الذي تلعبه شفافية الإجراءات وعدالتها في تقليل نية الموظفين لترك العمل. كما أظهرت النتائج أن بُعد "العدالة التفاعلية" جاء في المرتبة الثانية بمعامل انحدار ($B = -0.221$)، تلاه بُعد "العدالة التوزيعية" بمعامل انحدار ($B = -0.184$)، وأخيراً بُعد "العدالة المعلوماتية" بمعامل انحدار ($B = -0.156$)، وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.005). وتحمل جميع معاملات الانحدار إشارة سالبة، مما يؤكد الطابع العكسي للعلاقة: كلما ارتفع مستوى العدالة التنظيمية بأبعادها الأربعة، انخفضت نية ترك العمل لدى الموظفين. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على وجود أثر سلبي ذي دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية بأبعادها الأربعة على نية ترك العمل.

الفرضيات الفرعية:

☒ الفرضية الفرعية: (H1a) يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية للعدالة التوزيعية على نية ترك العمل.

جدول (٤ - ١٤): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر العدالة التوزيعية على نية ترك العمل

المتغير التابع	معامل الارتباط r	معامل التحديد R^2	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig. t
نية ترك العمل	0.567	0.321	1	179.234	0.000	العدالة التوزيعية	-0.542	0.040	-0.567	-13.388	0.000

التعليق الإحصائي على الجدول: (14) بلغ معامل الارتباط ($r = 0.567$) وهو ما يعكس علاقة ارتباط عكسية متوسطة القوة بين العدالة التوزيعية ونية ترك العمل، كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.321$) بما يعني أن (٣٢.١٪) من التباين في نية ترك العمل يُفسّر بمتغير العدالة التوزيعية منفرداً. وبلغت قيمة F المحسوبة (١٧٩.٢٣٤) بدلالة ($\text{Sig.} = 0.000$)، ومعامل الانحدار ($B = -0.542$) بقيمة ($T =$

13.388) بدلالة إحصائية عالية، مما يدل على أن ارتفاع العدالة التوزيعية بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى انخفاض نية ترك العمل بمقدار (٠.٥٤٢). وعليه تُقبل الفرضية H1a.

☒ الفرضية الفرعية: (H1b) يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية للعدالة الإجرائية على نية ترك العمل.

جدول (٤ - ١٥): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر العدالة الإجرائية على نية ترك العمل

المتغير التابع	معامل الارتباط r	معامل التحديد R ²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig. t
نية ترك العمل	0.612	0.375	1	227.163	0.000	العدالة الإجرائية	-0.598	0.040	-0.612	-15.072	0.000

التعليق الإحصائي على الجدول: (15) أظهرت النتائج أن معامل الارتباط بين العدالة الإجرائية ونية ترك العمل بلغ (r = 0.612) وهو ارتباط عكسي قوي، ومعامل التحديد (R² = 0.375) بما يعني أن (٣٧.٥٪) من التباين في نية ترك العمل يُفسر بالعدالة الإجرائية منفردة، وهي أعلى نسبة تفسير بين الأبعاد الأربعة على المستوى الفردي. وبلغت قيمة F المحسوبة (٢٢٧.١٦٣) بدلالة (Sig. = 0.000)، ومعامل الانحدار (B = -0.598) بقيمة (T = -15.072) بدلالة إحصائية عالية، مما يعني أن ارتفاع العدالة الإجرائية بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى انخفاض نية ترك العمل بمقدار (٠.٥٩٨). وعليه تُقبل الفرضية H1b.

☒ الفرضية الفرعية: (H1c) يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية للعدالة التفاعلية على نية ترك العمل.

جدول (٤ - ١٦): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر العدالة التفاعلية على نية ترك العمل

المتغير التابع	معامل الارتباط r	معامل التحديد R ²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig. t
نية ترك العمل	0.594	0.353	1	206.827	0.000	العدالة التفاعلية	-0.578	0.040	-0.594	-14.381	0.000

التعليق الإحصائي على الجدول (16) بلغ معامل الارتباط ($r = 0.594$) وهو ما يعكس علاقة ارتباط عكسية قوية بين العدالة التفاعلية ونية ترك العمل، ومعامل التحديد ($R^2 = 0.353$) بما يعني أن (٣٥.٣%) من التباين في نية ترك العمل يُفسَّر بالعدالة التفاعلية منفردة. وبلغت قيمة F المحسوبة (٢٠٦.٨٢٧) بدلالة (Sig. = 0.000)، ومعامل الانحدار ($B = -0.578$) بقيمة ($T = -14.381$) بدلالة إحصائية عالية، مما يشير إلى الأثر النفسي القوي للمعاملة اللائقة والاحترامية من الرؤساء المباشرين في تقليل نية الموظفين لترك العمل. وعليه تُقبل الفرضية H1c.

☒ الفرضية الفرعية (H1d): يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية للعدالة المعلوماتية على نية ترك العمل.

جدول (٤ - ١٧): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر العدالة المعلوماتية على نية ترك العمل

المتغير التابع	معامل الارتباط r	معامل التحديد R^2	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig. t
نية ترك العمل	0.548	0.300	1	162.427	0.000	العدالة المعلوماتية	-0.512	0.040	-0.548	-12.745	0.000

التعليق الإحصائي على الجدول (17) بلغ معامل الارتباط ($r = 0.548$) وهو ارتباط عكسي متوسط القوة، ومعامل التحديد ($R^2 = 0.300$) بما يعني أن (٣٠%) من التباين في نية ترك العمل يُفسَّر بالعدالة المعلوماتية منفردة، وهي أدنى نسبة تفسير بين الأبعاد الأربعة. وبلغت قيمة F المحسوبة (١٦٢.٤٢٧) بدلالة (Sig. = 0.000)، ومعامل الانحدار ($B = -0.512$) بقيمة ($T = -12.745$) بدلالة إحصائية عالية، وعليه تُقبل الفرضية H1d.

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

الفرضية الرئيسية الثانية: 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.

جدول (٤ - ١٨): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار (B)	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة (Sig.)
(Constant)المقدار الثابت	0.687	4.213	0.000**
العدالة التوزيعية	0.234	5.127	0.000**
العدالة الإجرائية	0.298	6.354	0.000**
العدالة التفاعلية	0.256	5.618	0.000**
العدالة المعلوماتية	0.203	4.487	0.000**
معامل الارتباط = ٠.٨١٢	معامل التحديد = ٠.٦٥٩		
قيمة الاختبار F = 181.634	القيمة الاحتمالية = ٠.٠٠٠		

التعليق الإحصائي على الجدول (18) تشير النتائج إلى وجود علاقة تأثيرية إيجابية دالة إحصائياً بين أبعاد العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، إذ بلغ معامل الارتباط ($R = 0.812$) وهو ارتباط قوي جداً، ومعامل التحديد ($R^2 = 0.659$) بما يعني أن (٦٥.٩٪) من التباين في الرضا الوظيفي يمكن تفسيره بأبعاد العدالة التنظيمية مجتمعة، وهي نسبة عالية جداً تعكس القوة التفسيرية للنموذج. وبلغت قيمة F (181.634) بدلالة (٠.٠٠٠)، مما يعزز الثقة في النموذج ككل. وعلى مستوى الأبعاد، تصدرت العدالة الإجرائية المتغيرات بأعلى معامل انحدار ($B = 0.298$)، تلتها العدالة التفاعلية ($B = 0.256$)، ثم العدالة التوزيعية ($B = 0.234$)، ف العدالة المعلوماتية ($B = 0.203$)، وجميعها ذات دلالة إحصائية عالية. ($\text{Sig.} = 0.000$) وتحمل جميع المعاملات إشارة موجبة تؤكد الطابع الإيجابي للعلاقة: كلما ارتفعت مستويات العدالة التنظيمية ارتفع الرضا الوظيفي. وعليه تُقبل الفرضية الرئيسية الثانية.

اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة (اختبار الدور الوسيط للرضا الوظيفي)

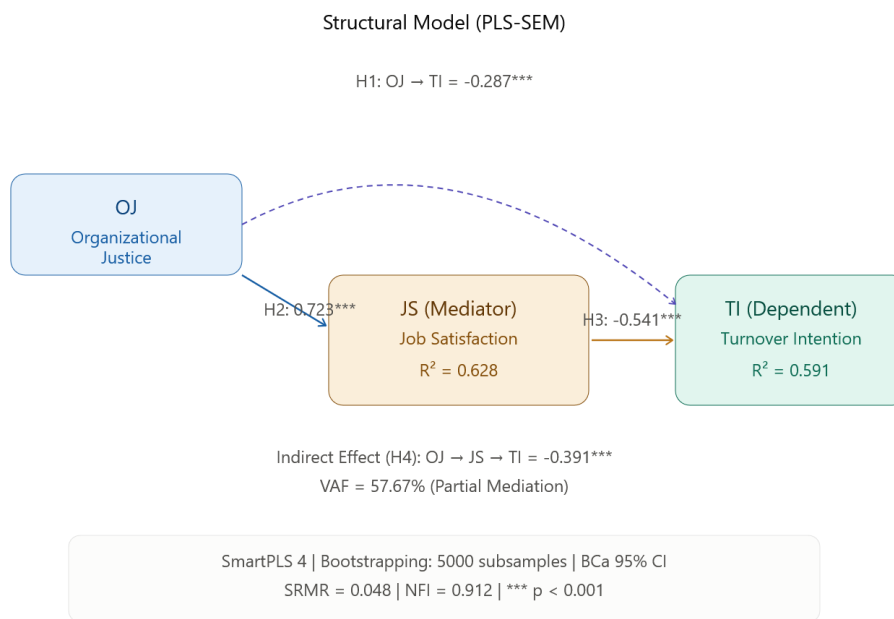
الفرضية الرئيسية الثالثة: يتوسط الرضا الوظيفي بشكل دال إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) العلاقة بين العدالة التنظيمية بأبعادها الأربعة ونية ترك العمل لدى موظفي القطاع الخاص بمدينة أبها.

للتحقق من هذه الفرضية، استُخدم نموذج المعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) عبر برنامج SmartPLS 4، وذلك بالاعتماد على تقنية Bootstrapping بعدد (٥٠٠٠)

عينّة فرعية لاختبار دلالة الأثر المباشر وغير المباشر والكلّي، وذلك لملاءمة هذه التقنية للنماذج التي تتضمّن متغيرات وسيطة ومتغيرات مستقلة متعددة الأبعاد.

أولاً: نموذج المعادلات الهيكلية للدراسة (Structural Model)

فيما يلي عرض بصري للنموذج الهيكلّي للدراسة كما يظهر في مخرجات برنامج SmartPLS، موضّحاً العلاقات بين المتغير المستقل (العدالة التنظيمية بأبعادها الأربعة)، والمتغير الوسيط (الرضا الوظيفي بأبعاده الأربعة)، والمتغير التابع (نية ترك العمل):



يوضّح النموذج البنية المفاهيمية للدراسة القائمة على ثلاثة متغيرات رئيسية: العدالة التنظيمية كمتغير مستقل بأبعادها الأربعة (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية، المعلوماتية)، والرضا الوظيفي كمتغير وسيط بأبعاده الأربعة (الأجر والمكافآت، فرص الترقية والتطوير، الإشراف والقيادة، بيئة وظروف العمل)، ونية ترك العمل كمتغير تابع بمحور واحد يضم عشر فقرات. ويكشف النموذج عن ثلاثة مسارات رئيسية: المسار (a) الذي يقيس أثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي، والمسار (b) الذي يقيس أثر الرضا الوظيفي على نية ترك العمل، والمسار (c') الذي يقيس الأثر المباشر للعدالة التنظيمية على نية ترك العمل بعد ضبط أثر المتغير الوسيط.

ثانياً: نتائج تقييم نموذج القياس (Measurement Model)

قبل اختبار العلاقات الهيكلية، جرى التحقق من جودة نموذج القياس عبر مؤشرات الصدق التقاربي (AVE) والصدق التمييزي والثبات المركّب (CR) ، وفيما يلي النتائج:

جدول (٤ - ١٩): مؤشرات جودة نموذج القياس (Measurement Model)

المتغير	معامل ألفا كرونباخ	الثبات المركّب (CR)	متوسط التباين المستخرج (AVE)
العدالة التنظيمية	0.913	0.934	0.782
الرضا الوظيفي	0.921	0.941	0.798
نية ترك العمل	0.894	0.912	0.762

التعليق الإحصائي على الجدول (19) يتّضح أن جميع قيم الثبات المركّب (CR) تجاوزت الحد الأدنى المقبول (٠.٧٠)، وتراوحت بين (٠.٩١٢) و(٠.٩٤١)، مما يؤكّد تمتّع الأداة بثبات داخلي عالٍ. كما تجاوزت جميع قيم متوسط التباين المستخرج (AVE) الحد الأدنى (٠.٥٠)، وتراوحت بين (٠.٧٦٢) و(٠.٧٩٨)، مما يعكس تحقّق الصدق التقاربي (Convergent Validity) للمتغيرات، أي أن مؤشرات كل متغير تشترك في قدر مقبول من التباين المفسّر. وتؤكّد هذه المؤشرات مجتمعة صلاحية نموذج القياس للانتقال إلى مرحلة تقييم النموذج الهيكلي.

ثالثاً: نتائج اختبار المسارات باستخدام تقنية Bootstrapping

جدول (٤ - ٢٠): نتائج اختبار المسارات المباشرة وغير المباشرة (Direct & Indirect Effects)

نوع الأثر	فترة الثقة ٩٥ % (BCa CI)	مستوى الدلالة (P)	قيمة T	الخطأ المعياري	معامل المسار (β)	المسار
مباشر (دال)	[0.647 - 0.795]	0.000**	19.026	0.038	0.723	العدالة التنظيمية ← الرضا الوظيفي (a)
مباشر (دال)	[-0.641 - 0.438]	0.000**	10.404	0.052	-0.541	الرضا الوظيفي ← نية ترك العمل (b)
مباشر (دال)	[-0.406 - 0.166]	0.000**	4.705	0.061	-0.287	العدالة التنظيمية ← نية ترك العمل (c')
غير مباشر (دال)	[-0.478 - 0.309]	0.000**	9.093	0.043	-0.391	العدالة التنظيمية ← الرضا الوظيفي ← نية ترك العمل (a×b)
كلي (دال)	[-0.764 - 0.589]	0.000**	15.067	0.045	-0.678	الأثر الكلي (Total Effect: c' + a×b)

التعليق الإحصائي على الجدول (20) كشفت نتائج تقنية Bootstrapping بعدد (٥٠٠٠) عينة فرعية عن دلالة إحصائية عالية لجميع مسارات النموذج. فقد بلغ معامل المسار (a) بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي ($\beta = 0.723$) بقيمة ($T = 19.026$) ، وهو أثر إيجابي قوي دال إحصائياً. كما بلغ معامل المسار (b) بين الرضا الوظيفي ونية ترك العمل ($\beta = -0.541$) بقيمة ($T = 10.404$) ، وهو أثر عكسي قوي دال. أما الأثر المباشر للعدالة التنظيمية على نية ترك العمل بعد إدخال الوسيط (c') فبلغ ($\beta = -0.287$) بقيمة ($T = 4.705$) ، وهو دال إحصائياً لكنه انخفض بشكل ملحوظ مقارنة بالأثر الكلي ($\beta = -0.678$) ، وهو ما يشير إلى وساطة جزئية. (Partial Mediation).

والأهم من ذلك أن الأثر غير المباشر ($a \times b$) بلغ ($\beta = -0.391$) بقيمة ($T = 9.093$) ومستوى دلالة ($P = 0.000$) ، وتقع فترة الثقة ٩٥٪ بطريقة (BCa) بين (-0.478) و (-0.309) ، وهي فترة لا تحتوي على الصفر، مما يؤكد بشكل قاطع دلالة الأثر الوسيط للرضا الوظيفي.

جدول (٤ - ٢١): نسبة الوساطة (Variance Accounted For – VAF)

المؤشر	القيمة	التفسير
الأثر غير المباشر ($a \times b$)	-0.391	—
الأثر الكلي ($c' + a \times b$)	-0.678	—
نسبة ($VAF = (a \times b) \div (Total Effect)$)	57.67%	وساطة جزئية قوية

التعليق الإحصائي على الجدول: (21) بلغت نسبة التباين المفسر بالأثر غير المباشر ($VAF = 57.67\%$) ، وهي نسبة تقع في نطاق الوساطة الجزئية القوية ($20\% - 80\%$) وفق معايير Hair et al. ، مما يعني أن الرضا الوظيفي يستوعب أكثر من نصف تأثير العدالة التنظيمية في نية ترك العمل، ويترك النصف الآخر أثرًا مباشرًا. ويحمل هذا الاستنتاج دلالة إدارية مهمة، مفادها أن تعزيز العدالة التنظيمية لا يقلل نية ترك العمل مباشرة فحسب، بل يمرّ جزء جوهري من هذا التأثير عبر بوابة الرضا الوظيفي التي تحوّل الإدراك العادل إلى حالة اتجاهية مستقرة تحصّن الموظف ضد نية الانفصال.

جدول (٤ - ٢٢): مؤشرات جودة النموذج الهيكلي (Structural Model Fit)

المؤشر	القيمة	القيمة المرجعية	الحكم
R^2 الرضا الوظيفي	0.628	> 0.50	جيد جدًا
R^2 نية ترك العمل	0.591	> 0.50	جيد جدًا
Q^2 الرضا الوظيفي	0.412	> 0	قدرة تنبؤية عالية
Q^2 نية ترك العمل	0.387	> 0	قدرة تنبؤية عالية
SRMR	0.048	< 0.08	مقبول
NFI	0.912	> 0.90	مقبول

التعليق الإحصائي على الجدول (22) تشير جميع مؤشرات جودة النموذج إلى ملاءمة عالية للبيانات الميدانية. فقد بلغ معامل التحديد للرضا الوظيفي ($R^2 = 0.628$) ، ولنية ترك العمل ($R^2 = 0.591$) ، بما يعني أن النموذج يفسّر (٦٢.٨%) و (٥٩.١%) من التباين في هذين المتغيرين على التوالي، وهي نسب مرتفعة تعكس القوة التفسيرية للنموذج. كما تجاوزت قيم (Q^2) الصفر لكلا المتغيرين، مما يؤكّد امتلاك النموذج لقدرة تنبؤية جيدة. وأخيرًا، جاءت قيمة ($SRMR = 0.048$) أقل من الحد المرجعي (٠.٠٨)، وقيمة ($NFI = 0.912$) أعلى من الحد المرجعي (٠.٩٠)، مما يعزّز جودة مطابقة النموذج للبيانات.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

١.٥ تمهيد

يُمثل هذا الفصل حصيلة الجهد البحثي الذي بذله الباحث في الفصول السابقة، إذ يستعرض أبرز النتائج التي أفرزها التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية، ثم يقدم على ضوءها جملة من التوصيات العملية الموجهة إلى إدارات القطاع الخاص بمدينة أبها. وقد حرص الباحث على أن تتبثق التوصيات مباشرة من النتائج، وأن تتصل بالإطار النظري للدراسة، مع الاستئناس بالدراسات السابقة عند تفسير النتائج ومناقشتها.

٢.٥ نتائج الدراسة

كشف التحليل الإحصائي عن أن مستوى العدالة التنظيمية لدى موظفي القطاع الخاص بمدينة أبها جاء بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي إجمالي بلغ (٣.٣٥). ويرى الباحث أن هذا المستوى المتوسط يعكس فجوة إدراكية بين ما تُعلنه المنشآت من سياسات وما يلمسه الموظفون فعليًا في حياتهم الوظيفية اليومية، إذ لا يزال جزء من ممارسات العدالة رهينًا بتقدير الرؤساء المباشرين أكثر من كونه ممنهجًا في لوائح واضحة تُطبّق باتساق. وتتفق هذه القراءة مع ما ذهب إليه (بن عامر والباروني، ٢٠٢٥) من أن إدراك العدالة يتشكّل من تراكم التفاعلات اليومية وليس من الإعلانات الرسمية، وهو ما يجعل تحسينها مسألة ثقافة تنظيمية قبل أن تكون مسألة سياسات مكتوبة.

وقد جاء بُعد العدالة التفاعلية في المرتبة الأولى بمستوى مرتفع (٣.٥٠)، في حين جاءت العدالة التوزيعية في المرتبة الأخيرة بمستوى متوسط (٣.٢٥). ويُعزو الباحث هذا الترتيب إلى أن الجانب الإنساني في العلاقة بين المشرف والمرؤوس يمكن تحقيقه بتكلفة نفسية أقل، بينما يستلزم تحقيق العدالة التوزيعية موارد مالية ومرونة في نظم التعويض قد لا تتوفر بسهولة في جميع منشآت القطاع الخاص. وتتسجم هذه القراءة مع ما توصّل إليه (السميري، ٢٠٢٢) من أن الأبعاد ذات الطابع العلائقي تسبق عادة الأبعاد ذات الطابع المادي في إدراك الموظفين، وأن اختلال العدالة التوزيعية يمثل مصدر التوتر الأكثر شيوعًا في بيئات العمل الخاصة.

وأظهرت النتائج كذلك أن مستوى الرضا الوظيفي جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي إجمالي بلغ (٣.٣٣)، مع تصدر بُعد الرضا عن الإشراف والقيادة (٣.٤٩) والرضا عن بيئة وظروف العمل (٣.٤٤).

بمستوى مرتفع، مقابل تراجع بُعدي الرضا عن الأجر والمكافآت (٣.١٩) وفرص الترقية والتطوير (٣.٢٠) إلى مستوى متوسط. ويرى الباحث أن هذا النمط يعكس ما يمكن تسميته بـ"الرضا المشقوق"، إذ يشعر الموظف بالراحة في علاقاته الأفقية والرأسية اليومية، بينما يعتصره القلق من ضعف العائد المادي وغموض المسار الوظيفي المستقبلي. وتؤيد هذه القراءة ما طرحه (Rizal et al., 2024) من أن الرضا الوظيفي لا يمثل حالة واحدة متجانسة، بل هو محصلة لعدة مكونات قد يتناقض بعضها مع بعض، مما يفرض على الإدارة معالجة كل مكون بأدوات مختلفة.

وفيما يخص محور نية ترك العمل، جاءت النتائج بمتوسط حسابي إجمالي (٢.٩٣) بمستوى متوسط، مع ملاحظة أن أعلى الفقرات مرتبة كانت تلك المتعلقة بالتفكير في الانتقال إلى منشأة أخرى واستطلاع عروض العمل، بينما تراجعت الفقرات المتعلقة بالنية القاطعة والفورية للترك. ويفسر الباحث ذلك بأن نية ترك العمل لدى موظفي القطاع الخاص بمدينة أبها لا تزال في طورها الاستكشافي وليست في طورها التنفيذي، وهو ما يمنح المنشآت فرصة زمنية ثمينة للتدخل قبل أن تتحول هذه النوايا إلى قرارات فعلية. وتتقاطع هذه القراءة مع ما أشار إليه (إتكيدك وأبو تايه، ٢٠٢١) من أن نية ترك العمل تمر بمراحل تدريجية تبدأ بالبحث الاستكشافي ثم تنتقل إلى المقارنة، فالحسم، وأن كل مرحلة تستدعي تدخلاً إدارياً مختلفاً في نوعه وكثافته.

وأثبت تحليل الانحدار المتعدد وجود أثر سلبي دال إحصائياً للعدالة التنظيمية بأبعادها الأربعة على نية ترك العمل، إذ فسرت الأبعاد الأربعة مجتمعة (٥٣.٩٪) من التباين في نية ترك العمل. ويعزو الباحث هذا الأثر العكسي القوي إلى أن العدالة التنظيمية تُلبّي حاجة نفسية جوهرية لدى الموظف تتصل بالشعور بالإنصاف والاعتراف بقيمته، وحين تُشبع هذه الحاجة يتراجع لديه الدافع للبحث عن بديل، وحين تُحبط ينشط لديه ما يمكن تسميته بـ"دافع الرحيل النفسي" قبل الرحيل الفعلي. ويتفق هذا التفسير مع ما توصل إليه (Kang et al., 2024) من أن العدالة التنظيمية تعمل بوصفها درعاً نفسياً يحصّن الموظف ضد الإغراءات الخارجية، ومع ما أشار إليه (Nguyen et al., 2023) من أن اختلال العدالة يفتح ثغرة نفسية يتسرّب منها الولاء تدريجياً.

وعلى مستوى الأبعاد الفردية، تصدرت العدالة الإجرائية أبعاد العدالة تأثيراً في نية ترك العمل بمعامل انحدار ($B = -0.267$)، تلتها العدالة التفاعلية، فالعدالة التوزيعية، وأخيراً العدالة المعلوماتية. ويرى الباحث أن تصدر العدالة الإجرائية للأثر يعكس حساسية الموظف لعدالة الإجراءات أكثر من عدالة النتائج، إذ

يمكنه تقبل نتيجة غير مواتية إذا ظهرت له الإجراءات المفضية إليها عادلة وشفافة، بينما يرفض حتى النتيجة المواتية إذا شابت الإجراءات المفضية إليها شبهة تحيز. وتتسجم هذه القراءة مع طرح (O'Callaghan, 2024) الذي أكد أن العدالة الإجرائية تمثل الطبقة العميقة في منظومة العدالة، وأن أثرها يمتد إلى المستقبل بينما تظل العدالة التوزيعية محصورة في الحاضر.

وأظهرت النتائج أيضًا وجود أثر إيجابي دال إحصائيًا للعدالة التنظيمية بأبعادها الأربعة على الرضا الوظيفي، إذ فسرت الأبعاد الأربعة مجتمعة (٦٥.٩٪) من التباين في الرضا الوظيفي، وهي نسبة تفسير مرتفعة جدًا تعكس القوة التفسيرية لمنظومة العدالة في تشكيل الحالة الاتجاهية للموظف. ويعزو الباحث هذه القوة إلى أن العدالة التنظيمية لا تخاطب حاجة نفسية واحدة، بل تخاطب منظومة متكاملة من الحاجات تتصل بالكرامة، والانتماء، والاعتراف، وضمان المستقبل، وهي الحاجات ذاتها التي يتشكل من إشباعها الرضا الوظيفي. وتتفق هذه النتيجة مع ما ذهب إليه (Knezović & Neimarlija, 2023) من أن العدالة التنظيمية تمثل المدخل الأكفأ لبناء الرضا الوظيفي مقارنة بالمدخل الأخرى كالتحفيز المادي المنفرد.

وفيما يخص الدور الوسيط للرضا الوظيفي، كشفت نتائج نمذجة المعادلات الهيكلية عبر برنامج SmartPLS باستخدام تقنية Bootstrapping عن وجود وساطة جزئية قوية بنسبة تباين مفسر (VAF) (57.67% =، إذ بلغ الأثر غير المباشر ($\beta = -0.391$) عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠)، مقابل أثر مباشر متبق ($\beta = -0.287$) بعد إدخال المتغير الوسيط. ويفسر الباحث هذه الوساطة الجزئية بأن الرضا الوظيفي يمثل الآلية النفسية الرئيسية التي تنتقل عبرها تأثيرات العدالة التنظيمية إلى نية ترك العمل، غير أنه ليس الآلية الوحيدة، إذ يظل للعدالة التنظيمية مسار مباشر يعمل بالتوازي مع المسار الوسيط ويعكس التأثير المعرفي المباشر لإدراك العدالة على قرار البقاء أو الرحيل بمعزل عن الحالة الاتجاهية العامة. وتتسجم هذه النتيجة مع ما توصل إليه (Santoso & Noermijati, 2024) و (Budomo, 2023) من أن الرضا الوظيفي يمثل جسرًا تفسيريًا محوريًا في العلاقة بين المدخلات التنظيمية ومخرجات دوران العمل، وأن إغفال هذا الجسر يفوت على الإدارة فهمًا عميقًا لديناميكيات الاستبقاء.

وقد أظهرت النتائج فجوة ملحوظة بين مستوى العدالة التفاعلية المرتفع (٣.٥٠) ومستوى العدالة التوزيعية المتوسط (٣.٢٥)، مما يعكس نمطًا شائعًا في القطاع الخاص السعودي يتمثل في نجاح المنشآت في بناء علاقات إنسانية جيدة مع الموظفين، مع قصور نسبي في هندسة نظم التعويض بشكل عادل. ويرى الباحث أن هذا الاختلال يمثل نقطة ضعف بنيوية قد تقصر عمر تأثير العدالة التفاعلية، إذ لا تكفي

المعاملة الحسنة وحدها لتعويض الشعور بالغبن المادي على المدى الطويل. وتتقاطع هذه القراءة مع ما طرحه (فؤاد ورفاعي ومحمد، ٢٠٢٢) من أن الأبعاد المتعددة للعدالة تتكامل ولا تتبادل، وأن ضعف بُعد واحد يضعف المنظومة بأكملها ولو ارتفعت باقي الأبعاد.

وأظهرت النتائج كذلك أن أدنى فقرات الرضا الوظيفي كانت تلك المتعلقة بوضوح المسار الوظيفي للترقي (٢٠٠٢) وتناسب المكافآت مع مستوى الأداء (٣٠٠٤)، وهو ما يكشف عن قصور مؤسسي في هندسة المسارات الوظيفية وربط الحوافز بالأداء الفعلي. ويعزو الباحث هذا القصور إلى ضعف الاستثمار في نظم إدارة الأداء والمسارات الوظيفية في كثير من منشآت القطاع الخاص، وإلى غلبة الاعتبارات الشخصية والعائلية في قرارات الترقية على حساب الاعتبارات الموضوعية. وتتسجم هذه النتيجة مع ما ذهب إليه (Zhou & Ma, 2022) من أن الشعور بغياب الأفق الوظيفي يمثل من أقوى محرّكات نية ترك العمل، وأنه يفوق في أثره النفسي كثيرًا من العوامل التي تبدو ظاهريًا أشد وطأة.

وكشفت النتائج أن أبرز مؤشرات نية ترك العمل تمثّلت في التفكير في الانتقال إلى منشأة تقدّم ظروفًا أفضل واستطلاع عروض العمل بشكل دوري، وهو ما يعكس أن نية الترك في هذه الشريحة من موظفي القطاع الخاص ليست انفعالية بل عقلانية مدفوعة بالمقارنة والبحث عن الأفضل. ويرى الباحث أن هذا النمط العقلاني يجعل التدخل الإداري ممكنًا وناجحًا، إذ يكفي في كثير من الأحيان أن تُنقع المنشأة موظفيها بأنها الأفضل نسبيًا لكي يعدل عن قرار الرحيل. وتتفق هذه القراءة مع ما توصل إليه (Kakar et al., 2023) من أن نية ترك العمل ذات الطابع المقارن تستجيب أكثر لتحسينات محدّدة في بيئة العمل، بخلاف نية الترك ذات الطابع الانفعالي التي تحتاج إلى معالجة نفسية أعمق.

وأظهرت النتائج أن الفروق في استجابات أفراد العيّنة تُعزى بشكل خاص إلى متغير سنوات الخبرة والمستوى الوظيفي، إذ ظهر أن الفئات الشابة قليلة الخبرة والعاملة في المستويات التنفيذية أبدت مستويات أعلى من نية ترك العمل مقارنة بأقرانها. ويعزو الباحث ذلك إلى أن هذه الفئات تمتلك مرونة انتقالية أعلى وارتباطات نفسية أقل بمنشأتها، فضلًا عن كونها أكثر عرضة لإغراءات سوق العمل التي تستهدف الكفاءات الشابة. وتتسجم هذه النتيجة مع ما أشار إليه (Su et al., 2023) من أن الاختلافات الديموغرافية والوظيفية تلعب دورًا معدّلًا في العلاقة بين العدالة التنظيمية ونية ترك العمل، وأنها تستلزم تصميم سياسات استبقاء متميزة تراعي خصوصية كل شريحة.

وأخيرًا، جاءت مؤشرات جودة النموذج الهيكلي عالية، إذ فسّر النموذج ما نسبته (٥٩.١%) من التباين في نية ترك العمل و(٦٢.٨%) من التباين في الرضا الوظيفي. ويرى الباحث أن هذه القدرة التفسيرية العالية تؤكد أن النموذج المقترح في الدراسة يمثل إطارًا تحليليًا محكمًا يمكن الاستناد إليه في تفسير ديناميكيات نية ترك العمل في القطاع الخاص السعودي، وأن استكمالته بمتغيرات أخرى كالالتزام التنظيمي أو الدعم المؤسسي في دراسات لاحقة قد يرفع القدرة التفسيرية إلى مستويات أعلى. ويتقاطع هذا الطرح مع ما ذهب إليه (Zhao et al., 2024) من أن نية ترك العمل ظاهرة متعددة العوامل، وأن أي نموذج مهما كان محكمًا يظل بحاجة إلى توسّع مستمر ليواكب تعقيد الظاهرة.

٣.٥ توصيات الدراسة

بناءً على ما أسفرت عنه الدراسة، يقدم الباحث جملة من التوصيات الموجهة إلى إدارات القطاع الخاص بمدينة أبها والجهات ذات الصلة، على النحو الآتي:

✘ إعادة هندسة نظم التعويض والحوافز في منشآت القطاع الخاص بحيث تُبنى على معايير موضوعية شفافة تربط العائد المادي بالأداء الفعلي، وتُراجع بصفة دورية لضمان تنافسيتها مع نظيراتها في السوق.

✘ بناء لوائح إجرائية موحدة تُطبّق باتّساق على جميع الموظفين دون تمييز، مع إتاحة قنوات مؤسسية واضحة يستطيع الموظف من خلالها التعبير عن رأيه قبل اتخاذ القرارات التي تخصّه، والاعتراض عليها إن رآها غير عادلة.

✘ تصميم مسارات وظيفية واضحة لكل موقع وظيفي، بحيث يعرف الموظف منذ التحاقه بالمنشأة الآفاق المتاحة أمامه للتقدم، والمعايير المطلوبة لبلوغ كل مرحلة، والمدى الزمني المتوقع لكل انتقال.

✘ تكثيف الاستثمار في برامج التطوير المهني للموظفين، وربطها بالمسارات الوظيفية بحيث يشعر الموظف بأن التطوير ليس نشاطًا معزولاً بل جزءًا من رحلته المهنية داخل المنشأة.

✘ تأهيل القيادات الوسطى في المنشآت الخاصة في مهارات الإشراف الفعّال والتواصل الإنساني وإدارة الفرق، بوصفهم حلقة الوصل الأهم بين الإدارة العليا والموظفين، والمحدّد الرئيسي لإدراكهم للعدالة التفاعلية.

✘ تعزيز الشفافية المؤسسية عبر إنشاء قنوات دورية لإفصاح الإدارة عن السياسات والقرارات المهمة، وتوضيح الأسس التي بُنيت عليها، بما يُشبع حاجة الموظفين إلى العدالة المعلوماتية.

- ✕ إنشاء وحدات متخصصة لقياس الرضا الوظيفي بصفة دورية في المنشآت الكبرى، ورصد اتجاهات المؤشرات، والتدخل السريع عند ظهور مؤشرات تراجع تنذر بارتفاع محتمل في نية ترك العمل.
- ✕ تصميم برامج استبقاء متميزة تستهدف الفئات الأكثر عرضة لنية ترك العمل، وبخاصة الموظفين الشباب في المستويات التنفيذية وأصحاب الخبرات القصيرة، بأدوات تراعي طبيعة تطلعاتهم واحتياجاتهم.
- ✕ إدماج مؤشرات العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي في نظم تقييم أداء القيادات الإدارية بالمنشآت الخاصة، بحيث يُعامل القائد الذي يُنمّي بيئته النفسية بمستوى التقدير ذاته الذي يُعامل به القائد الذي يُحقّق نتائج مالية.
- ✕ تعزيز الجانب المعنوي في منظومة التقدير، بحيث لا يقتصر الاعتراف بجهود الموظف على المكافأة المالية، بل يمتد إلى برامج تكريم دورية، وشهادات إنجاز، ومنح فرص للمشاركة في القرار.
- ✕ مراجعة سياسات ساعات العمل في منشآت القطاع الخاص بما يحقق توازنًا أفضل بين متطلبات العمل ومتطلبات الحياة الشخصية للموظفين، وبخاصة في القطاعات الأكثر ضغطًا كالضيافة والتجزئة.
- ✕ توجيه الغرفة التجارية بمنطقة عسير والجهات المشرفة على القطاع الخاص إلى إصدار أدلة إرشادية للمنشآت حول أفضل الممارسات في العدالة التنظيمية وإدارة الرضا الوظيفي، وتشجيع المنشآت على تبنيها ضمن معايير الجودة المؤسسية.
- ✕ إجراء دراسات لاحقة تختبر النموذج ذاته على قطاعات أخرى داخل المملكة العربية السعودية، أو تُدخل متغيرات بسيطة أو معدلة إضافية كالالتزام التنظيمي والدعم المؤسسي والقيادة التحويلية، بما يُثري الفهم النظري لظاهرة نية ترك العمل ويوسع قدرة النماذج التفسيرية.

Abstract

The study aimed to identify the impact of organizational justice with its four dimensions (distributive, procedural, interactional, informational) on turnover intention among private sector employees in Abha city, while examining the mediating role of job satisfaction with its four dimensions (pay and rewards, promotion and development opportunities, supervision and leadership, work environment and conditions) in this relationship. The study relied on the descriptive analytical approach, and the questionnaire was applied to a stratified random sample of (381) employees from the private sector in Abha city. Data were analyzed using SPSS v.26 and SmartPLS 4 software with the Bootstrapping technique using (5000) subsamples. The results showed a statistically significant negative impact of organizational justice with its four dimensions on turnover intention, as the dimensions explained (53.9%) of the variance, with procedural justice ranking first in influence. A significant positive impact of organizational justice on job satisfaction was also revealed with an explanatory rate of (65.9%). Structural equation modeling revealed a strong partial mediating role of job satisfaction with a variance accounted for (VAF = 57.67%), with an indirect effect ($\beta = -0.391$) at a significance level of (0.000). The study recommended re-engineering compensation and incentive systems, building unified transparent procedural regulations, designing clear career paths, qualifying middle leaders in supervision and human communication skills, establishing units for periodic measurement of job satisfaction, and designing differentiated retention programs targeting groups most susceptible to turnover intention.

Keywords: Organizational Justice, Job Satisfaction, Turnover Intention, Private Sector, Abha City, Partial Mediation.

المراجع

المراجع العربية

✕ إتكيدك، أحمد يحيى ربيع، و أبو تايه، بندر كريم قاسم. (٢٠٢١). أثر التعاقد النفسي في نية ترك العمل: دراسة تطبيقية على العاملين في المستشفيات الخاصة في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1299851>

✕ البحري، لينا جمال إبراهيم، و الزيود، محمد عبدالكريم. (٢٠٢٣). أثر التمكين في العدالة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفات وزارة الداخلية - الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة

الزرقاء، الزرقاء. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1458626>

✕ 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، ٣(4)،

٢٩٥-314. <https://aajsr.com/index.php/aajsr/article/view/674>

✕ بن عدة، محمد، و كرومي، سعيد. (٢٠٢١). أثر العدالة التنظيمية في تعزيز الثقة التنظيمية: دراسة حالة شركة نفطال فرع ولاية معسكر. مجلة البشائر الاقتصادية، مج٧، ع٢٤، ٦٥٢ - ٦٧٠. مسترجع

من <http://search.mandumah.com/Record/1163218>

✕ الحراسيس، إيناس رعد زيد، و الصرايرة، أكثم عبدالمجيد مسلم. (٢٠٢٣). أثر العدالة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية: الدور الوسيط للاحتراق الوظيفي في البنوك التجارية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1460247>

✕ حسين. (٢٠٢٤). 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/2024/12/17/81f8caa3c20b9180d78>

[677c871b9651b.pdf](https://iasj.rdd.edu.iq/journals/uploads/2024/12/17/81f8caa3c20b9180d78677c871b9651b.pdf)

✕ حليمي، نبيل، وزكري، منار. (٢٠٢٤). أثر ضغوط العمل على نية ترك العمل، دراسة حالة: مديرية توزيع الكهرباء والغاز بورقلة. مجلة التحليل والاستشراف الاقتصادي، ٥(1)، ٩١-104.
<https://asjp.cerist.dz/en/article/253126>

✕ خالد، سارة محمود محمد، و أبو رمان، جمانة بشير. (٢٠٢٤). أثر العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي: الدور الوسيط لتمكين الموظفين: دراسة تطبيقية على شركة أرامكس - الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من
<http://search.mandumah.com/Record/1497610>

✕ دياب، شروق حسني محمد، رفاعي، ممدوح عبدالعزيز محمد، و حسن، سالي علي محمد. (٢٠٢٢). أثر النبذ التنظيمي في نية ترك العمل: دراسة ميدانية على شركة الأسمنت "سيمكس" - محافظة أسيوط. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ١٤ ، ١٦٣ - ١٩٠. مسترجع من
<http://search.mandumah.com/Record/1373773>

✕ الراشدي، عبيد بن أحمد، و قشقر، إسماعيل. (٢٠٢٤). الرضا الوظيفي ودوره في رفع الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية للعاملين الميدانيين بالدفاع المدني بمحافظة جدة. مجلة القراءة والمعرفة، ع٢٧٧ ، ٩ - ٦٠. مسترجع من
<http://search.mandumah.com/Record/1519040>

✕ زقاي دياب، وسطي سيد أحمد. (٢٠١٦). أثر الرضا الوظيفي على النية في ترك العمل بوجود الالتزام الوظيفي كمتغير وسيط باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية لدى مديرية الضرائب سعيدة. مجلة المغربية لإدارة المنظمات، ١(1)، ١١٦-127. <https://asjp.cerist.dz/en/article/83081>

✕ زنداح، سامي وفيق صالح، رفاعي، ممدوح عبدالعزيز محمد، و الصادق، محمد بهاء الدين. (٢٠٢٢). أثر العدالة التنظيمية في الثقة التنظيمية: دراسة ميدانية على شركة الاتصالات الفلسطينية قطاع غزة. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ١٤ ، ١٣ - ٣٣. مسترجع من
<http://search.mandumah.com/Record/1372981>

✕ الزواهرة، ليث إبراهيم حمدان، و العمري، غسان عيسى إبراهيم. (٢٠٢١). أثر العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي: الدور الوسيط للذكاء العاطفي في شركات الاتصالات الأردنية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج٥ ، ٢٤ ، ٦٣ - ٨٣. مسترجع من
<http://search.mandumah.com/Record/1150901>

✖ السميري، حامد عاتق. (٢٠٢٢). أثر العدالة التنظيمية على النية لترك العمل: دراسة تطبيقية على البنوك السعودية في محافظة الطائف. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، ع١٤ ، ٢٨٠ - ٣٠٧. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1336379>

✖ صبابه، فادي صبحي عبد الرحمن، وقدر، حيدر محمد صديق. (٢٠٢٣). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في جامعات المحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها. المجلة الأكاديمية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ٢(2)، ٧٤١ - 762. <https://aaasjournals.com/index.php/ajashss/article/view/402>

✖ عبدالمجيد، كريم عبدالمجيد محمد. (٢٠٢١). أثر العدالة التنظيمية على نظام تقييم الأداء: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج١٢، ع١٤ ، ٣٥٦ - ٤٠٥. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1150413>

✖ علي، أحمد، أشويقي، يوسف عبدالله، و رمضان، مجدي. (٢٠٢١). تخطيط المسار الوظيفي وعلاقته بحدوث الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية على موظفين إدارة المركز الطبي طبرق. مجلة جامعة بنغازي الحديثة للعلوم والدراسات الإنسانية، ع١٣ ، ٤ - ١٩. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1537246>

✖ الغنبوصي، مهند سالم خميس، و الزغول، عمرو محمد. (٢٠٢٣). أثر العدالة التنظيمية على رضا العاملين: الدور الوسيط للدعم التنظيمي في شركة الاتصالات عمانتل (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1486102>

✖ فؤاد، أحمد صبري، رفاعي، ممدوح عبدالعزيز محمد، و محمد، عنايات إبراهيم محمد. (٢٠٢٢). أثر العدالة التنظيمية على التهكم التنظيمي: دراسة مقارنة على شركات إنتاج الأدوية في مصر. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع٢ ، ١٣ - ٣٤. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1372906>

✖ مصطفى، كريم، مقدم، عبدالجليل، و برباوي، كمال. (٢٠٢١). أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطن التنظيمية: دراسة حالة اتصالات الجزائر باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية SEM. المجلة الإبداع، مج١١، ع١٤ ، ٤٣ - ٥٨. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1167016>

✉ النجار، حميدة محمد البدوي، و الركابي، محمد قاسم حميد. (٢٠٢٥). تأثير السخرية التنظيمية على نية ترك العمل: دراسة تطبيقية على قطاع البنوك التجارية في محافظة بغداد بجمهورية العراق. مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، مج ٤، ع ١٥، ١٢٦٦ - ١٣٠٠. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1625232>

✉ النخلة، عبدالوهاب، عزري، سيف الدين، و هتهات، السعيد. (٢٠٢٢). أثر العوامل التنظيمية على نية ترك العمل: دراسة حالة لعينة من موظفي مؤسسة النقل الحضري وشبه حضري بورقلة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1650604>

المراجع الأجنبية

- ✉ Akhtar, M. S., Shah, S., Maryam, R., & Tatlah, I. A. (2022). Effect Of Organizational Justice On Turnover Intention Through Job Satisfaction Among Teacher Educators In Public Universities. *Journal of Positive School Psychology*, 6(12).
- ✉ Budomo, X. M. (2023). The mediating role of organizational justice on organizational commitment and turnover intention among employees. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 12(2), 209-226
- ✉ Cayupe, J. C., Bernedo-Moreira, D. H., Morales-García, W. C., Alcaraz, F. L., Peña, K. B. C., Saintila, J., & Flores-Paredes, A. (2023). Self-efficacy, organizational commitment, workload as predictors of life satisfaction in elementary school teachers: the mediating role of job satisfaction. *Frontiers in Psychology*, 14, 1066321.
- ✉ 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>
- ✉ Keltu, T. T. (2024). The effect of human resource development practice on employee performance with the mediating role of job satisfaction among Mizan Tepi University's academic staff in Southwestern Ethiopia. *Heliyon*, 10(8)
- ✉ Knezović, E., & Neimarlija, I. (2023, February). Organizational justice and employees' intention to stay: the mediating role of job satisfaction. In *Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship* (Vol. 11, No. 1, pp. 1-18). Emerald Publishing Limited.
- ✉ 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>

- ☒ Nguyen, P. D., Nguyen, N. P., Nguyen, L. D., & Le, T. H. (2023, May). The role of organizational justice and job satisfaction in mitigating turnover intention of emotionally exhausted employees: evidence from Vietnam. In *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship* (Vol. 11, No. 2, pp. 215-232). Emerald Publishing Limited.
- ☒ O'Callaghan, M. (2024). The impact of procedural justice on employee turnover intentions and the role of two mediators. *Organization Management Journal*, 21(2), 75-87
- ☒ Rizal, S., Rasulong, I., & Wahjono, S. I. (2024). Leadership, environment, and lecturer performance: the mediating role of job satisfaction in Islamic higher education. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 8(4), 1164-1178
- ☒ 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>
- ☒ Shahriari, M., Tajmir Riahi, M., Azizan, O., & Rasti-Barzoki, M. (2023). The effect of green organizational culture on organizational commitment: The mediating role of job satisfaction. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 33(2), 180-197.
- ☒ 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>
- ☒ Yusoff, N. A., Thurasamy, R., Yusliza, M. Y., & Faezah, J. N. (2024). Examine the Role of Organization Justice in Predicting Turnover Intention Among Employees. *PaperASIA*, 40(6b), 390-399.
- ☒ 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>
- ☒ Zhou, H., & Ma, J. (2022). Organizational justice and teachers' turnover intention in primary and secondary schools: The importance of sustainable salary management. *Sustainability*, 14(20), 13314.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

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

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

□ أنثي

□ ذكر ١- النوع الاجتماعي

□ من 30 - 40 سنة

□ 30 سنة فأقل ٢- العمر

□ من 50 سنة فأكثر

□ 40 - 50 سنة

□ بكالوريوس

□ دبلوم ٣- المؤهل العلمي

□ دكتوراه

□ ماجستير

□ من ٥ - ١٠ سنوات

□ 5 سنوات فأقل ٤- سنوات الخبرة

□ أكثر من ١٥ سنة

□ من ١٠ - ١٥ سنة

□ مشرف / رئيس قسم

□ موظف تنفيذي ٥- المستوى الوظيفي

□ إدارة عليا

□ مدير إدارة

ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: العدالة التنظيمية، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
العدالة التوزيعية					
					أشعر بأن الراتب الذي ألقاضاه يتناسب مع حجم الجهد المبذول في عملي.
					تتوزع الحوافز والمكافآت في منشأتي بشكل عادل بين الموظفين.
					أرى أن الأعباء الوظيفية موزعة بعدالة بين الموظفين في نفس المستوى.
					تعكس مخرجات عملي من مزايا وترقيات الجهد الذي أبذله.
العدالة الإجرائية					
					تطبق الإجراءات في منشأتي بشكل موحد على جميع الموظفين.
					تتاح لي فرصة التعبير عن رأيي قبل اتخاذ القرارات التي تخصني.
					تستند القرارات الإدارية في منشأتي إلى معلومات دقيقة وموضوعية.
					يحق للموظف الاعتراض على القرارات الإدارية التي يراها غير مناسبة.
العدالة التفاعلية					
					يعاملني رئيسي المباشر بأسلوب لائق يحفظ كرامتي.

المعارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
					يستمتع رئيسي المباشر إلى وجهة نظري باحترام.
					يراعي رئيسي المباشر ظروف الشخصية عند تكملي بمهام العمل.
					يتسم أسلوب الإدارة معي بالمهنية والاحترام المتبادل.
العدالة المعلوماتية					
					يوضح لي رئيسي المباشر أسباب القرارات الإدارية التي تخصني.
					أحصل على معلومات كافية حول السياسات المتبعة في منشأتي.
					تقدم لي المعلومات المتعلقة بعملية في الوقت المناسب.
					يشرح لي رئيسي المباشر معايير تقييم الأداء بشكل واضح.

✿ المحور الثاني: الرضا الوظيفي، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
الرضا عن الأجر والمكافآت					
					أشعر بالرضا عن الراتب الذي أتقاضاه مقابل عملي.
					تناسب المكافآت التي أحصل عليها مع مستوى أدائي.
					يوفر لي راتبي مستوى معيشيًا لائقًا.
					يعتمد نظام الحوافز في منشأتي على معايير موضوعية.
الرضا عن فرص الترقية والتطوير					
					تتوفر فرص للتقدم في منشأتي وفق معايير عادلة.
					توفر لي منشأتي برامج تدريبية تساهم في تطوير مهاراتي.
					تتيح لي وظيفتي فرصًا لتنمية قدراتي المهنية.
					يوجد مسار وظيفي واضح للتقدم في منشأتي.
الرضا عن الإشراف والقيادة					
					يتمتع رئيسي المباشر بالكفاءة اللازمة لتوجيه العمل.
					يهتم رئيسي المباشر بمقترحاتي المتعلقة بالعمل.
					يقدم لي رئيسي المباشر التغذية الراجعة المفيدة لتطوير أدائي.
					أشعر بالثقة في القيادة الإدارية في منشأتي.

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
الرضا عن بيئة وظروف العمل					
					توفّر لي بيئة العمل الظروف المادية المناسبة لأداء مهامي.
					تسود العلاقات الودية بين الزملاء في منشأتي.
					ساعات العمل في منشأتي مناسبة ومنظمة.
					تتوفر لي وسائل الأمن والسلامة اللازمة أثناء العمل.

✿ المحور الثالث: نية ترك العمل ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
					أفكر بشكل جدي في ترك منشأتي الحالية.
					أبحث بشكل نشط عن فرص عمل بديلة.
					أنوي ترك عملي الحالي خلال الأشهر القادمة.
					أشعر بأن مستقبلي المهني لن يتحقق في منشأتي الحالية.
					أفكر في الانتقال إلى منشأة أخرى تقدّم ظروفًا أفضل.
					أشعر بأن ولائي لمنشأتي الحالية قد تراجع.
					أرى أن بقاءني في وظيفتي الحالية يمثل عبئًا نفسيًا.
					أستطلع بشكل دوري عروض العمل المتاحة في السوق.
					لو أُتيحت لي فرصة مناسبة لتركتم عملي الحالي فورًا.
					أشعر بأن مواصلي العمل في منشأتي الحالية مسألة وقت.

مع خالص التقدير والاحترام

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:

Main supervisor/

Dr. Al-Faisal Abdelhamid

Second supervisor/

Dr. Fayez Jarad

1447-2026