



(العدالة التنظيمية وعلاقتها بالارتباط الوظيفي: دراسة ميدانية بالتطبيق على أعضاء الهيئة الإدارية بجامعة إقليم سبأ)

غوية عبد الحق القبلي نمران\*، هيفاء محمد عبد الله عطية

قسم إدارة الأعمال – كلية العلوم الإدارية والمالية - جامعة إقليم سبأ- مأرب- اليمن

البريد الإلكتروني:

ghowiyaalqibli@gmail.com (غوية عبد الحق القبلي نمران)

hyfatyh5@gmail.com (هيفاء محمد عبدالله عطية)

\* المؤلف المسؤول عن المراسلة hyfatyh5@gmail.com (هيفاء محمد عبدالله عطية)

للاستشهاد بهذا المقال:

القبلي، غوية عبد الحق، وعطية، هيفاء محمد. العدالة التنظيمية وعلاقتها بالارتباط الوظيفي: دراسة ميدانية بالتطبيق على أعضاء الهيئة الإدارية بجامعة إقليم سبأ. المؤتمر الدولي للتكنولوجيا والعلوم والإدارة -2022، عدد الصفحات 16.

تاريخ إرسال المقال: 15 – أكتوبر 2022. قبول المقال: يوم – شهر 2022. تاريخ النشر: يوم – شهر 2022.

#### الملخص:

تمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال التالي: ما واقع العدالة التنظيمية وعلاقتها بالارتباط الوظيفي في جامعة إقليم سبأ؟ وبالتالي هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية بأبعادها، وبين الارتباط الوظيفي بأبعاده. اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتضمن استخدام الأسلوب الميداني في جمع البيانات، بوساطة الاستقصاء، وتحليلها إحصائياً لاختبار صحة فروض الدراسة، بالإضافة إلى استخدام المسح المكتبي والإفادة من مراجعة الدراسات السابقة، وبناء الخلفية النظرية للدراسة الحالية. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين في جامعة إقليم سبأ، وقد تم تحديد حجم عينة الدراسة بناءً على الجداول الإحصائية، حيث بلغت (120) مفردة لمجتمع دراسة يتكون من (218) عنصر، وقد تم استخدام إجراءات العينة العشوائية البسيطة، واتضح أنه وبشكل عام توجد علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين جميع متغيرات الدراسة الحالية المتمثلة بأبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، والأخلاقية، والتقييمية، والتعاملية، الإجرائية) من جانب، وأبعاد الارتباط الوظيفي (الارتباط المعرفي، والارتباط السلوكي، والارتباط العاطفي)، ومن خلال ذلك يمكن قبول صحة فرض الدراسة وما انبثق عنه من فروض فرعية. وقد أوصت الدراسة إلى أنه يجب على الجامعة أن تسعى إلى رفع مستوى العدالة التنظيمية لدى الإداريين بجامعة إقليم سبأ، وذلك بالحفاظ على مستوى الارتباط الوظيفي لديهم.

كلمات مفتاحية: العدالة التنظيمية، الارتباط الوظيفي.

## المقدمة

## الدراسات السابقة:

## أولاً: الدراسات التي تناولت العدالة التنظيمية:

في هذا الجزء سيتم تناول الدراسات التي حققت في الأثر الإيجابي للعدالة التنظيمية في بعض المتغيرات التنظيمية، ومن هذه الدراسات:

ما توصلت إليه دراسة (عبد المعطي، 2021)<sup>4</sup> إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي. وأشارت دراسة (فلمبان، والقرشي، 2020)<sup>5</sup> إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية على جودة الحياة الوظيفية. وأكدت دراسة (الخرشه، 2015)<sup>6</sup> على أنه يوجد أثر لأبعاد العدالة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية.

كما توصلت دراسة<sup>7</sup> (Geetha, & Vishnu, 2021) إلى أن هناك علاقة إيجابية بين الأبعاد المختلفة للعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى الموظفين. كما نوه كلا من<sup>8</sup> (Indahyati, & Sintaasih, 2019) إلى أن عدالة التوزيع لها تأثير إيجابي ومعنوي على الرضا الوظيفي.

## ثانياً: دراسات تناولت الارتباط الوظيفي:

في هذا الجزء سيتم تناول الدراسات التي حققت في علاقة الارتباط الوظيفي مع بعض المتغيرات التنظيمية ومن هذه الدراسات:

ما توصلت إليه دراسة (العراة، وسودان، 2021)<sup>9</sup> إلى أن أنماط إدارة الصراع التنظيمي تؤثر بشكل إيجابي ومعنوي على الارتباط الوظيفي.

كما توصلت دراسة (دغيم، 2021)<sup>10</sup>: إلى أنه يوجد تأثير معنوي لرأس المال النفسي في العلاقة المباشرة بين الإجهاد المهني والارتباط الوظيفي لفريق العمل. وأشارت دراسة (الماضي، وآل شنيقي، 2021)<sup>11</sup>: إلى أن هناك عديد من النتائج أهمها: توفر مستوى متوسط من التمكين الوظيفي يؤثر على الارتباط الوظيفي للموظفات الإداريات في الوزارة، مما يجعلهن يعملن بروح الفريق في الوزارة بشكل كبير. وتوصلت نتائج دراسة (عبد، ابراهيم، 2019)<sup>12</sup> إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الارتباط الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية. وتوصلت دراسة<sup>13</sup> (Miao, Rhee, & Jun, 2020) إلى أن مفتاح تحسين ارتباط الموظفين يعتمد على الحفاظ على دوافعهم الذاتية.

وتوصلت دراسة<sup>14</sup> (Arefin., et al 2019): إلى أن انظمة الموارد البشرية التنظيمية تؤثر على الارتباط الوظيفي من خلال التمكين النفسي. كما أثبتت دراسة<sup>15</sup> (Padary, 2019): أن أبعاد الارتباط الوظيفي لها علاقة عكسية مع الصمت التنظيمي. وأشارت دراسة<sup>16</sup> (Liu, He, & Yu, 2017): إلى أن النمو الوظيفي له تأثير إيجابي كبير

العدالة التنظيمية من الموضوعات المهمة والحديثة في الإدارة، وذلك لأثرها البالغ على العاملين، وانعكاسه على أدائهم، وبالتالي على تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية، وتعتبر العدالة التنظيمية من أهم مكونات الهيكل التنظيمي والنفسي للمنظمة، حيث أن العدالة التنظيمية تعتبر قيمة وأنماطاً اجتماعية حيث أن الاعتداء عليها قد يؤدي إلى تدمير للقيم والعلاقات الاجتماعية للعاملين، وبالتالي يضعف أدائهم في المنظمة، ويقل مستوى الالتزام لدى العاملين. وعليه فإن عدم تطبيق العدالة في الإدارة وبين العاملين يترتب على إتباع العاملين لسلوكيات مختلفة في المنظمة، مما يؤدي إلى انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي، حيث أن عدم إحساس العاملين بوجود العدالة يترتب عليه عدد من النتائج السلبية، كارتفاع الرضا الوظيفي، وضعف الأداء بشكل عام، ولكن عندما يشعر العاملون بالعدالة فإن ذلك يؤدي إلى زيادة ثقتهم في إدارة المنظمة، ومن ثم زيادة مستوى ولائهم وأدائهم ورضاهم.

وكذلك ارتفاع سلوكياتهم. لذلك فإن تطبيق العدالة يعتبر أحد المتطلبات الأساسية لتشكيل سلوكيات واتجاهات إيجابية لدى العاملين، حيث يعتبر تطبيق العدالة من التحديات المعاصرة والحديثة التي تواجه المنظمة، مع تنوع مواردها البشرية واختلاف خلفياتهم المعرفية والاقتصادية (أبوتايه، 2012)<sup>1</sup>.

كذلك أثار ظهور مفهوم الارتباط بالوظيفة Engagement Job وتطبيقاته في الفكر الإداري الحديث اهتمام الباحثين والممارسين في إدارة الموارد البشرية، حيث يعكس هذا المفهوم ارتباط الموظفين بعملهم Engaged، وتميزهم بالحيوية والنشاط والتفاني وشعورهم بالإيجابية نحو عملهم، وتحقيقهم للفعالية في أداء أنشطتهم، والحماس لتحقيق أهداف الوظيفة، والالتزام بقيمتها، وتأييد عملهم بشكل أفضل، والعمل على تحقيق المزيد من نتائج الأعمال الجيدة وذات الكفاءة، بالإضافة إلى انخفاض النية لدى الموظفين لتترك العمل، لأنه سوف يبقى يعمل مع منظمته ويكون مدافعا عن منتجاتها وخدماتها، ويساهم في نجاح أعمالها (Burke, J., R., at, 2009)<sup>2</sup>.

يزعم البعض أن ارتباط الموظف بمنظمته يزداد عندما تتمتع المنظمة بقيم أصيلة، وثقة وعدالة قائمة على أساس الاحترام المتبادل، حيث الوعود والالتزامات تكون في اتجاهين بين الموظفين وأصحاب العمل (المغربي، 2012)<sup>3</sup>.

وتأتي هذه الدراسة استجابة للتوجهات الحديثة في علم السلوك التنظيمي، الداعية إلى التحقق في المتغيرات التي تزيد أو تقلل من ارتباط الموظفين بعملهم، حيث تبين ذلك من خلال علاقة الارتباط الوظيفي بالعدالة التنظيمية.

وتكمن أهمية الدراسة التطبيقية في أنها تساهم في الكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة وتحديد نمط العلاقة المتداخلة بين العدالة التنظيمية والارتباط الوظيفي، مما يساهم في صياغة استراتيجيات جديدة لدعم الارتباط الوظيفي في الجامعات اليمنية.

كما تقدم حلول تساعد المسؤولين في الجامعة على الإلمام بالمتغيرات محل الدراسة ومن ثم تمكن المسؤولين من رسم واجراء التعديلات الملائمة لهم في بيئة العمل، وخاصة عدالة التعامل، وعدالة التوزيع، وعدالة الإجراءات، وذلك لتحفيز أعضاء الهيئة الإدارية في جامعة إقليم سبأ على تنمية سلوك الارتباط الوظيفي.

#### فروض الدراسة:

**الفرض الرئيس: توجد علاقة إيجابية ومعنوية بين العدالة التنظيمية والارتباط الوظيفي.**

يتفرع من هذا الفرض خمسة فروض فرعية حسب أبعاد العدالة التنظيمية واتجاه العلاقة وعلى النحو الآتي:

الفرض الفرعي الأول: توجد علاقة إيجابية ومعنوية بين العدالة التوزيعية وأبعاد الارتباط الوظيفي (المعرفي، والسلوكي، والعاطفي).

الفرض الفرعي الثاني: توجد علاقة إيجابية ومعنوية بين العدالة الاجرائية وأبعاد الارتباط الوظيفي (المعرفي، والسلوكي، والعاطفي).

الفرض الفرعي الثالث: توجد علاقة إيجابية ومعنوية بين العدالة التعاملية وأبعاد الارتباط الوظيفي (المعرفي، والسلوكي، والعاطفي).

الفرض الفرعي الرابع: توجد علاقة إيجابية ومعنوية بين العدالة التقييمية وأبعاد الارتباط الوظيفي (المعرفي، والسلوكي، والعاطفي).

الفرض الفرعي الخامس: توجد علاقة إيجابية ومعنوية بين العدالة الأخلاقية وأبعاد الارتباط الوظيفي (المعرفي، والسلوكي، والعاطفي).

#### الإطار النظري:

**أولاً: العدالة التنظيمية:** تعد العدالة التنظيمية متغيراً مهماً له تأثير في عمليات الإدارة ووظائفها؛ فهي تعد أحد المتغيرات التنظيمية ذات العلاقة في كفاءة الأداء الوظيفي للمؤسسات في المنظمات فضلاً عن أداء المنظمة ذاتها (الشهري، 2014)<sup>17</sup>. وقد حظيت بالاهتمام الكبير في الأبحاث المتعلقة بالسلوك التنظيمي بشكل عام، وتم ربطها بكثير من المتغيرات كالولاء التنظيمي، والانتماء التنظيمي، وكفاءة الأداء التنظيمي وغيرها. فالعدالة تسعى إلى تقليص الفجوة بين أهداف الموظفين وأهداف المنظمة، مما يخلق مناخاً تنظيمياً إيجابياً يدفع الموظفين إلى تقديم ما لديهم لتحقيق مصلحة المنظمة.

#### مفهوم العدالة التنظيمية:

على ارتباط الموظفين في العمل من خلال الدور الوسيط للالتزام المعياري، وأن العدالة التنظيمية تتوسط العلاقة بين النمو الوظيفي والارتباط الوظيفي.

#### مشكلة الدراسة:

تحدد مشكلة الدراسة: في أن العلاقة بين العدالة التنظيمية والارتباط الوظيفي لم تلق اهتمام من جانب الباحثين-حسب علم الباحثين- ويتضح ذلك من ندرة الدراسات في هذا الشأن، لذا تسعى الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية والارتباط الوظيفي في جامعة إقليم سبأ.

ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

■ ما واقع العدالة التنظيمية في جامعة إقليم سبأ؟

■ ما مستوى الارتباط الوظيفي في جامعة إقليم سبأ؟

■ ما طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية والارتباط الوظيفي في جامعة إقليم سبأ؟

#### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى الآتي:

1- التعرف على واقع العدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية، والاجرائية، والتعاملات، والتقييمية، والأخلاقية) لدى أعضاء الهيئة الإدارية في جامعة إقليم سبأ.

2- التعرف على مستوى الارتباط الوظيفي بأبعاده (السلوكي، والمعرفي، والعاطفي) لدى أعضاء الهيئة الإدارية في جامعة إقليم سبأ.

3- التعرف على طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية بأبعادها وبين الارتباط الوظيفي بأبعاده لدى أعضاء الهيئة الإدارية في جامعة إقليم سبأ.

4- تقديم مجموعة من التوصيات قد تساهم في تعريف القيادة العليا في جامعة إقليم سبأ بشكل خاص، والجامعات الأخرى بشكل عام بأهمية تطبيق العدالة التنظيمية لتعزيز الارتباط الوظيفي لدى أعضاء الهيئة الإدارية في جامعة إقليم سبأ.

#### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة العلمية في أن التوصل إلى نتيجة حول علاقة العدالة بأبعادها (التوزيعية، والاجرائية، والتعاملات، والتقييمية، والأخلاقية) بأبعاد الارتباط الوظيفي تعد إضافة ومساهمة علمية نظراً لعدم وضوح العلاقة بين هذين المتغيرين على حد علم الباحثين.

ومن هذه النظريات:

**النظرية الأولى: نظرية المساواة (العدالة) لآدمز (Adams)** ترى هذه النظرية بأن العلاقة بين العاملين والمنظمة علاقة مبادلة، يعطي فيها العاملون مجموعة من المدخلات (الخبرة، ساعات العمل، الجهد، القدرة) ويحصل الفرد على مجموعة من المخرجات أو الفوائد مقابل هذه المدخلات (الأجور، فترات الراحة، الترفيحات). فتقوم هذه النظرية على افتراض أن العامل يقوم بمقارنة نسبة العائد الذي حصل عليه بالنسبة لمدخلاته إلى الفوائد التي حصل عليها زملاؤه مقارنة بمدخلاتهم؛ سواء كانوا داخل المنظمة أو خارجها من نفس العمل الذي يقوم به (السبوع، 2010<sup>25</sup>؛ الموقد، 2010<sup>26</sup>؛ الشهري، 2014<sup>17</sup>؛ البدراني، 2010<sup>27</sup>).

وتدور هذه النظرية حول الرضا الوظيفي للعاملين، فعند شعورهم بالعدالة بعد مقارنة مدخلاتهم بعوائدهم فإن ذلك يؤدي إلى رضاهم، وبالتالي زيادة كفاءة الأداء، بعكس سلوكهم عند شعورهم بعدم العدالة، فتظهر مشكلات تتعلق بالروح المعنوية والإنتاجية، وهذه النظرية توجه الإدارة إلى وضع أنظمة عادلة للحوافز والأجور، والاهتمام بالعدالة في تقييم الأداء وتوزيع المكافآت (السبوع، 2010<sup>25</sup>؛ الموقد، 2010<sup>26</sup>). وعلى الرغم من أن هذه النظرية قامت عليها العدالة التنظيمية؛ إلا أنها تعرضت للانتقادات حيث أنها تفترض أن رد الفعل المتوقع في مواجهة عدم العدالة يكون واحداً، أيضاً عجزها عن تقديم تصور واضح وشامل لسير العدالة التنظيمية في المنظمات، وأيضاً أهملت الفروق الفردية بين العاملين (الشهري، 2014<sup>21</sup>؛ الحملي، 2016<sup>21</sup>).

**النظرية الثانية: نظرية العدالة لبورتر ولولر (Porter&Lawler):** هذه النظرية امتداد لنظرية التوقع لفروم، والتي تقول إن الفرد سيكون له دافع قوي للعمل إذا توقع أنه سيحصل من العمل على ما يريده، وأن ما يبذله من جهد سينعكس على الأداء والحصول على المكافأة المناسبة، وإذا كانت المكافأة قليلة ستبقى دوافع العمل منخفضة (الزهراني، 1434<sup>28</sup>).

**النظرية الثالثة: نظرية العدالة لرولز (Rawls):** تقوم هذه النظرية على افتراض وجود عقد اجتماعي يجمع كل الأشخاص العاملين فيؤمنون بأن هناك مجموعة من القوانين والمبادئ والأنظمة التي تحكم بينهم بشكل عادل دون تحيز، فتحكم علاقاتهم، وتنظم تعاملاتهم ويلتزم بها الجميع؛ فإذا اطمأن الناس إلى عدالة المبادئ والأنظمة فإنهم يرضون ويتقنون فيها، أما في حالة عدم الرضا فإنه يتولد التذمر والشك وعدم الثقة فيها (الموقد، 2010<sup>26</sup>؛ السبوع، 2010<sup>25</sup>). وتقوم على افتراض آخر وهو تصور لحالة الطبيعة الأولى، وهو أنه لا يوجد فوارق طبقية أو اجتماعية أو سياسية، وهم بذلك أشخاص عاقلون أحرار يتفقون على مبادئ وأنظمة باختيار وطوعية، وهذه المبادئ تجعل تعاونهم ممكناً ويتقنون بها (الزهراني، 1434<sup>28</sup>).

**النظرية الرابعة: حساسية العدالة (Miles&Huseman):** نظراً للانتقادات التي وجهت إلى نظرية العدالة لآدمز وذلك لأنها جعلت الأفراد

تعتبر العدالة التنظيمية من المفاهيم الإدارية المعاصرة؛ والتي تناولها العديد من الباحثين في دراساتهم وأبحاثهم، وأول من أطلق مفهوم العدالة التنظيمية هو جرينبيرج (Greenberg, 1987)، ثم زاد الاهتمام بها في السنوات التالية، فقد احتل مفهوم العدالة التنظيمية مكاناً مهماً في الفكر الإنساني، وفي ممارسات المؤسسات السياسية والاجتماعية. وقد وردت الكثير من التعريفات للعدالة التنظيمية من خلال الآتي:

في البداية عرفها<sup>18</sup> (Sulu: Ceylon & Kaynak 2010: 37) بأنها: "المدى الذي يتم التعامل فيه مع العاملين بعدالة، وما إذا كانت المخرجات التي يحصلون عليها، والاجراءات المستخدمة في تحديد تلك المخرجات عادلة". ويرى (العامري، والثبيتي، 2016:7)<sup>19</sup> بأنها: "إدراك منسوبي المنظمة للعدالة في المنظمة، ومدى إحساسهم بالمساواة والإنصاف في توزيع المهام وإجراءات العمل، وعدم التحيز في المعاملة الذي يتلقونه من المدير المباشر". وأشار (علي، 2018:370)<sup>20</sup> بأنها: "إدراك العاملين للعدالة التوزيعية والإجرائية والتفاعلية في المعاملة التي يتلقونها داخل المنظمة من قبل الإدارة، وانعكاس هذا الإدراك على سلوكهم وتصرفاتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة". وكذلك عرفها (الحملي، 2016: 12)<sup>21</sup>: بأنها: "الطريقة التي يحكم الفرد من خلالها على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستوى الوظيفي والإنساني، وفي مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدرسه الموظف من نزاهة موضوعية" وهذا يتمثل في إدراك عامل لإجراء معين بأنه موضوعي وغير متحيز، بينما يدرسه عامل آخر بأنه متحيز وغير موضوعي". عرفت أيضاً "بأنها إحساس وإدراك إنساني يشعر به أعضاء المنظمة في إطار التقييمات المتولدة نفسياً وإدارياً من خلال إجراء المقارنات بين القيم المتبادلة المتحصل عليها من قبل الأعضاء وإدارة المنظمة" (دره، 2008:64)<sup>22</sup>. وعرفها (شعبان، 2018: 96)<sup>23</sup> بأنها "الأنشطة التنظيمية المستخدمة في توزيع الموارد والمكافأة من خلال استخدام إجراءات موحدة، ودقيقة، ونزيهة، وتقديم المبررات والتفسيرات الواضحة للقرارات المتخذة في إطار من المعاملة التي تتسم بالاحترام من جانب الرئيس للمرؤوسين، وتعكس اهتمام الرئيس بمصالح المرؤوسين". وقد أشار<sup>24</sup> (1990:88): (Greenberg): إلى "أن العدالة التنظيمية كقيمة ومضمون ومتغير له دلالة في التأثير التنظيمي يمكن أن يفسر العديد من المتغيرات الأخرى المؤثرة على السلوك التنظيمي للعاملين في المنظمة".

**وتعرفها الباحثتان بأنها:** إدراك إنساني يشعر به الموظفون من خلال التعرف على القواعد المهنية والشعور بتطبيقها بشكل عادل على جميع الموظفين من خلال إجراء المقارنات على مستوى العائد لكل من الفرد والمنظمة.

#### نظريات العدالة التنظيمية:

هناك عدد من النظريات التي فسرت العدالة التنظيمية من نواح متعددة

المرجعية، أي أن الفرد يقيس بشكل مستمر النسبة بين مخرجاته إلى مدخلاته مع مقارنة هذه النسبة بالشخص المرجعي.

2- أن الفرد مدفوع أساساً بواسطة مدركات عدم العدالة، وبعبارة أخرى فإن تواجد ظرف العدالة تجعل الفرد في حالة توازن ديناميكي، أما ظروف عدم العدالة فهي تجعل الفرد يشعر إما بالغضب أو الذنب، مما يجعله يسعى لإعادة التوازن الديناميكي بالبحث عن تحقيق العدالة.

**العدالة الإجرائية procedural justice:** تعني عدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تمس الأفراد أو الإجراءات المرتبطة بتحديد التخصصات<sup>24</sup> (Greenberg, 1990)، وقد تفوق العدالة الإجرائية العدالة التوزيعية في الأهمية أحياناً، فالموظفون يمكن أن يقبلوا طريقة توزيع النتائج إذا كان المبدأ المستند عليه في اتخاذ القرار صحيحاً.

#### قواعد العدالة الإجرائية:

**قاعدة الاستئناف:** أي توفير حق الاعتراض للعامل على القرارات المختلفة وضمان حقه في التعديل.

**القاعدة الأخلاقية:** أي أن يتم توزيع الموارد وفق معايير أخلاقية واضحة.

**قاعدة التمثيل:** بمعنى أن يشارك جميع الموظفين في صناعة القرارات التي تمس حياتهم المهنية.

**قاعدة عدم التحيز:** أي الحياد والبعد عن المصلحة الشخصية.

**قاعدة الدقة:** أي اتخاذ القرارات بناء على معلومات دقيقة.

**قاعدة الانسجام:** أي عدالة منح الثواب، وتوقيع العقاب على الجميع دون استثناء.

#### عدالة التعاملات Interactional justice:

وتعتبر امتداداً لمفهوم العدالة الإجرائية، وتشير إلى المعاملة العادلة التي يتخذها صناع القرار في التعامل مع الآخرين في المنظمة. وتشير إلى مدى إحساس الأفراد بعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عندما تطبق عليهم الإجراءات.

#### وتتضمن عدالة التعاملات جانبين:

الأول: الجوانب الشخصية: هي مدى احترام المدير للموظفين وتقديرهم وحسن معاملتهم.

الثاني: جانب عدالة المعلومات: والتي يطلبونها في حين تقييم الأداء مثلا وتوضح لهم المعايير والأسباب التي أدت إلى تلك العوائد بموضوعية وعدالة.

#### العدالة التقييمية evaluation justice:

وهي تلك الدرجة التي يشعر فيها الموظف بمقدار شفافية ونزاهة التقييم الإداري لأدائه الوظيفي في العمل؛ أي درجة الرضا عن نظم التقييم

متساوين في إدراك العدالة ولم تراخ الفروق. ظهرت هذه النظرية والتي اهتمت بالفروق النفسية، وأن الأفراد يختلفون في إدراكهم للعدالة بسبب اختلاف تفضيلاتهم.

#### وقسمت هذه النظرية الأفراد إلى ثلاث فئات:

**المؤثرون:** وهم الذين يميلون إلى العطاء أكثر مما يأخذون، فلا يشعرون بالرضا إلا إذا كانت عواندهم أقل من عطائهم وجهدهم.

**المساوون:** هم الذين يشعرون بالرضا والعدالة عندما تتساوى عواندهم مع مدخلاتهم وما قاموا به من جهد، وهؤلاء يمثلون النمط السائد.

**الأتانيون:** هم الأفراد الذين لا يرضون إلا إذا كانت العدالة في صالحهم ويشعرون بالرضا إذا كانت عواندهم تفوق مدخلاتهم، ويشعرون بالتوتر والاضطراب إذا كانت العدالة في غير صالحهم، أو متساوية مقارنة بغيرهم (البدراني، 2010؛ البكار، 2012؛<sup>29</sup> الدهبي، 2014<sup>30</sup> الشهري، 2014<sup>17</sup>).

**أبعاد العدالة التنظيمية:** من خلال استقراء الجهود البحثية في مجال العدالة التنظيمية وجد أن هناك العديد من الدراسات التي تناولت ماهية أبعاد العدالة التنظيمية، حيث أن العدالة التنظيمية ليست كياناً منفرداً، وإنما مفهوم يحتوي على عدد من الأبعاد التي تكون في مجموعها مضمون العدالة التنظيمية وماهيتها، حيث اتفقت العديد من الدراسات والأدبيات السابقة على سبيل المثال: (بوقليع، 2011؛<sup>31</sup> الهيتي، 2014؛<sup>32</sup> هـزي

2014<sup>33</sup>؛ ابوسمان، 2016؛<sup>34</sup> مليكة، 2018<sup>35</sup>) على وجود ثلاثة أبعاد أساسية للعدالة التنظيمية تتمثل في (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية). أما دراسات كل من (العطوي، 2007<sup>36</sup>؛ Heidari&saeed, 2012<sup>37</sup>). فقد أشارت إلى أربعة أبعاد وهي (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات، عدالة العلاقات). أما دراسات كل من (الحراشة، 2008<sup>38</sup>؛ كنزه، 2018<sup>39</sup>) فقد أضافت بعدي (العدالة التقييمية، العدالة الأخلاقية). وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد:

**العدالة التوزيعية Distriibutive gustice:** عرفها (الهيتي، 2014)<sup>32</sup> بأنها العدالة المدركة عن توزيع الموارد من قبل المنظمة، بمعنى آخر هي: عدالة المخرجات المستلمة، وهي تتعلق بمدى إدراك العاملين لتوزيع المكافآت والرواتب والأجور، وتوزيع عبء العمل وعدد ساعات العمل والترقيات.

والعدالة التوزيعية تتحقق بين الأفراد عندما تتوفر المساواة في توزيع المصادر والفرص التنظيمية بينهم، حيث ينزع الأفراد إلى تقييم نتائج أعمالهم وفقاً لقاعدة توزيعية قائمه على مبدأ المساواة".

#### والعدالة التوزيعية بنيت على الفرضين التاليين:

1- أن الأفراد دائماً ما يجرون عمليات مقارنة اجتماعية مع الجماعات

بأنه: "مكونات سلوكية، وموقفية لدى القائد داخل المنظمة تدفعه للالتزام والحماس والتركيز لمصلحة المؤسسة".

وعرفه<sup>41</sup> (Schaufeli, et al., 2002) على أنه "حالة إيجابية مرتبطة بالعمل يشعر من خلالها الفرد أن العمل يملؤه، ويمكن وصفها من خلال الأبعاد الثلاثة وهي الحيوية، والتفاني والاستغراق، حيث يصف المفهوم الأول الرغبة في استثمار جهد الشخص في عمل المثابرة في مواجهة الصعاب، فيما يشير المفهوم الثاني إلى احتواء الفرد بقوة في عمله وإحساسه بقيمته وأهميته، والشعور بالحماس والفخر عند ممارسة عمله، ويعني المفهوم الثالث انهماك الفرد في عمله وشعوره بأن الوقت ينقضي بسرعة في العمل. ومن هنا يركز الارتباط الوظيفي على الجوانب الإيجابية للعمل الشخصي وفقاً لدراسة<sup>44</sup> (Wefald, 2008) والتي تتمثل في الشعور بالطاقة العالية والاحتواء القوي وارتفاع الشعور بالفاعلية، من ثم يعبر الفرد عن نفسه جسدياً، وذهنياً، وعاطفياً أثناء أداء دوره في المنظمة، ومن هنا فإن ارتباط الموظف في المنظمة التي يعمل فيها يزداد عندما تتسم المنظمة بقيم أصيلة وثقة وعدالة قائمة على أساس الاحترام المتبادل، لاسيما الوعود للالتزامات بين الموظفين وأصحاب العمل، والتي تتمثل في الشعور بالطاقة العالية والاحتواء القوي وارتفاع الشعور بالفاعلية، من ثم يعبر الفرد عن نفسه جسدياً، وذهنياً، وعاطفياً أثناء أداء دوره في المنظمة.

وكذلك عرفه<sup>45</sup> (saks, 2006:602) بأنه "بناء متميز فريد يتكون من مجموعة من العناصر الإدراكية والعاطفية والسلوكية التي ترتبط بأداء أدوار الفرد". ويعرفه (الوهبي، 2014:372)<sup>46</sup> بأنه: "ميل المرؤوسين في المؤسسات الى تجنب تقديم المعلومات أو الاقتراحات لرؤسائهم، أو الإخبار عن مشكلاتهم خوفاً من أية ردود فعل سلبية أو أي نتائج غير مرضية قد تترتب على ذلك". بينما عرفه<sup>47</sup> (Eldor, 2016:332) بأنه "مزيج من الترابط الجسدي والعاطفي والذهني للأفراد مع الجوانب الهامة في حياتهم: العمل، الحياة الخاصة، المجتمع.

**وتعرف الباحثتان الارتباط الوظيفي:** بأنه شعور الفرد تجاه وظيفته بما يعكس تصرفاته المعبرة عن ارتباط سلوكي ومعرفي وعاطفي.

#### أبعاد الارتباط الوظيفي:

يعتبر الارتباط الوظيفي من المفاهيم الإدارية التي تلعب دوراً كبيراً في مستوى الأداء في المنظمة، وله أهمية كبيرة في مجال الموارد البشرية، وهو ليس مفهوماً منفرداً ولكنه مفهوم يشمل عدداً من الأبعاد التي تناولها الباحثون في دراساتهم، وقد اختلفت الدراسات السابقة في تحديد الأبعاد المكونة للارتباط الوظيفي؛ حيث تشير بعض الدراسات أن الأبعاد المعبرة عن الارتباط الوظيفي هي (الحيوية، والتفاني، والاستغراق)، وأشارت دراسات أخرى أن الأبعاد المعبرة عن الارتباط الوظيفي هي (الارتباط المعرفي، والارتباط العاطفي، والارتباط السلوكي).

وترى دراسة<sup>48</sup> (Andrew&Sofian, 2012) أن نظرية التبادل الاجتماعي تعد الأكثر قبولاً في بحوث الارتباط الوظيفي، والتي تفترض أن الفرد يقيم علاقته الاجتماعية في ضوء التكاليف التي يتحملها والمنافع

وعدالتها (كنزه، 2018)<sup>39</sup>. ويرتبط بها: مكافأة جميع العاملين وفق أدائهم وإعطاء فرص متساوية للتقدمي بناء على الأداء، وإعطاء فرص للتقييم الذاتي، مع إطلاع الموظف مسبقاً على مؤشرات تقييم أدائه.

#### العدالة الأخلاقية:

وهي تلك العدالة النابعة من شعور الموظف بعدالة مستنده إلى العقيدة والقيم، والأخلاقيات، والمثل، والثقافة التنظيمية في المنظمة.

#### ثانياً: الارتباط الوظيفي:

يعتبر الارتباط الوظيفي من المصطلحات الحديثة في الأدبيات التنظيمية، لكن التصادم الناشئ عن الجدل الواسع حوله إلى حالة مثالية يصعب تطبيقها واقعياً، الأمر الذي أدى إلى اعتماد افتراضين الأول يطرح تساؤل: هل يمثل الارتباط الوظيفي فكرة جديدة مختلفة سببها عدم وضوح العوامل المباشرة التي تساهم في تعزيزه مما يستدعي اكتشافه والبرهنة عليه؟ أما التساؤل الثاني: هل يعد الارتباط الوظيفي مفهوماً قديماً يسمى أكثر حداثة، ومرادفاً لأحدى السلوكيات التنظيمية: الرضا الوظيفي، الالتزام الوظيفي؟ وقد اكتسبت البحوث حول الارتباط الوظيفي اهتماماً كبيراً في السنوات الأخيرة، من قبل الباحثين والمنظمات. حيث أصبح هذا المفهوم موضوعاً شائعاً لدى العديد من المنظمات؛ نظراً لارتباطه برفاهية الموظفين. وعلم النفس الإيجابي هو الأصل التأسيسي والتاريخي لهذا المفهوم.

وهو الأمر الذي أشار إليه<sup>40</sup> (park et al., 2017:352) في أن الارتباط الوظيفي أصبح قضية أساسية في بحث علم النفس التنظيمي الذي يقوم على علم النفس الإيجابي، ويسعى إلى تفسير الحالات النفسية الإيجابية للموظفين في تشكيل المواقف والسلوكيات الإيجابية في العمل"

ومن وجهة نظر<sup>41</sup> (Schaufeli, et al., 2002) فإن هذه المفاهيم (الارتباط، والرضا، والالتزام، والمشاركة) مرتبطة مع بعضها إلا أن الارتباط الوظيفي يحتوي على بعد أعمق للرفاهة والاستجابة العاطفية، حيث أن أول من طرح فكرة الارتباط الوظيفي هو (Goffman) في سنة 1961، وأشار إليها تحت مسمى "التعلق (Attachment) بالعمل" وتغييب الذات وانصهارها في العمل، لكن يعود الفضل في إدراج مفهوم "الارتباط" كمفهوم أساسي في ضبط السلوك التنظيمي العادل والمرضي عنه للطرفين إلى الباحث<sup>42</sup> (Khan, 1990)، باستخدامه مصطلح "الارتباط الذاتي" personal Engagement.

#### مفهوم الارتباط الوظيفي:

يعد الارتباط الوظيفي أحد العناصر المحورية التي تساهم في نمو المنظمات، وكانت بداية ظهور الارتباط الوظيفي لأول مرة من جانب المؤسس والباحث<sup>42</sup> (khan, 1990:694)، والذي قدمه على أنه الارتباط الشخصي وهو عبارة عن تسخير أعضاء المنظمة أنفسهم في أدوار عملهم، لأنه عن طريق الارتباط يستخدم الفرد ويعبر عن نفسه جسدياً وذهنياً وعاطفياً أثناء أداء دوره".

وقد عرف<sup>43</sup> (Macey&Schneider, 2008:4) الارتباط الوظيفي

التصرف بطريقة تؤثر إيجابيا على الأداء، وهم في سبيل ذلك على استعداد لبذل المزيد من الجهد والعمل بجدية، والعمل أكثر مما هو متوقع<sup>54</sup> (Macoy&Schneider,2008).

**الارتباط العاطفي Emotional Engagement**: وفيه يرتبط الفرد عاطفيا بعمله وبالأخرين<sup>42</sup> (Khan،1990) وهذا الارتباط يدعم الأداء من خلال تشجيع الاتصال بين زملاء العمل لتحقيق الأهداف التنظيمية<sup>58</sup> (Ashforth,B.E.,Humphrey,R.H.,1995) وكذلك يشير إلى قوة ورغبة العاملين في تسخير مشاعرهم نحو تحقيق النتائج التنظيمية الإيجابية<sup>54</sup> (macoy&Schneider,2008)، وبشكل آخر فإنه يعني الاتصال العاطفي بالعاملين بمنظمتهم من خلال توجيه معتقداته ومشاعرهم وأحاسيسهم في المواقف المختلفة لتوصيف خبراتهم في العمل.

#### العلاقة النظرية بين العدالة التنظيمية والارتباط الوظيفي:

تؤدي العدالة التنظيمية دوراً مهماً في تحسين ارتباط الفرد بوظيفته؛ حيث أن شعور الفرد بعدالة الإجراءات، وعدالة التوزيع والمكافآت، وعدالة التعامل سيؤدي إلى ظهور شعور بالارتباط الوظيفي لدى الأفراد.

إن تتبع الأبحاث والدراسات السابقة في مجال العلاقة بين العدالة التنظيمية والارتباط الوظيفي يظهر أن العدالة التنظيمية قد أثبتت أهميتها من خلال تأثيرها على عدد من المتغيرات التنظيمية مثل (الولاء التنظيمي، والارتباط الوظيفي، الالتزام الوظيفي). فقد أشارت دراسة (أبو القاسم؛ والأخضر؛ والحمدي، 2015)<sup>59</sup> إلى عدم وجود أثر دال إحصائياً لكل من العادلين التوزيعية والتفاعلية على الرضا الوظيفي للأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بينما كان هناك أثر دال للعدالة الإجرائية على الرضا الوظيفي. وأشارت دراسة (درة، 2008)<sup>22</sup> أن هناك انعكاساً قوياً بين بعد العدالة الإجرائية والولاء التنظيمي؛ بحيث كلما تحققت العدالة الإجرائية كلما ازدادت ونمت روح الولاء التنظيمي.

وكذلك نوهت الدراسات السابقة إلى وجود علاقة وثيقة بين الارتباط الوظيفي والعديد من المتغيرات التنظيمية التي بدورها تؤدي إلى تعزيز الارتباط الوظيفي لدى العاملين.

حيث أشارت دراسة (رازو؛ وبشارة، 2019)<sup>60</sup> إلى وجود علاقة إيجابية بين الدعم التنظيمي المدرك (العدالة التنظيمية المشاركة في اتخاذ القرارات، سلوك القادة لمساندة المرؤوسين والارتباط الوظيفي، وإلى أن وجود علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية المدركة بأبعادها والارتباط بأبعاده الثلاثة، كما أثبتت النتائج أن الثقة التنظيمية تتوسط جزئياً العلاقة بين العدالة التنظيمية والارتباط الوظيفي. كما تناولت دراسة (الصقير، 2021)<sup>61</sup> الارتباط الوظيفي وعلاقته بالصمت التنظيمي لدى قادة المدارس في منطقة القصيم؛ أي أنها لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين الدرجة الكلية للارتباط الوظيفي وبين الصمت (الصمت الإداري، الصمت الدفاعي، الدرجة للصمت التنظيمي)، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين الدرجة الكلية للارتباط الوظيفي وبين الصمت الاجتماعي لدى قادة المدارس بمدينة القصيم. وأشارت دراسة (العرادة،

التي يحصل عليها، ومن ثم كلما ازداد الدعم التنظيمي للفرد كلما ازداد استعداده بزيادة مستوى أدائه الفردي والجماعي، وبالتالي تقدم هذه النظرية إطاراً للحكم على أسباب ارتباطه أو عدم ارتباطه، حيث يساهم الارتباط العاطفي والنفسي بين العاملين ومنظمتهم في نقل السلوكيات؛ سواء كانت إيجابية أو سلبية إلى مكان العمل، ويؤكد ما سبق أن الموارد البشرية إحدى أهم الموارد الرئيسية التي تتاح للمنظمة، لذا ينبغي بذل الجهود الكثيفة لزيادة ارتباط هذه الموارد بوظائف أفرادهم ومنظمتهم، بما يؤسس مناخاً تنظيمياً يدعم عملية الارتباط الوظيفي.

واتفقت دراسات كل من: (Shuch,2011<sup>50</sup>؛ Albercht,2010<sup>49</sup>؛ Rukun&Bartlett,2012<sup>51</sup>؛ Cheung,Kou&cheng,2014<sup>52</sup>؛ Reio jo&shuck,2014<sup>53</sup> على أن الأبعاد التي قدمتها دراسة (khan) هي الأبعاد المعبرة عن الارتباط الوظيفي، وهي (الارتباط المعرفي، والارتباط السلوكي، والارتباط العاطفي أو الوجداني).

وأضافت دراسة (macy&Schneider,2008)<sup>54</sup> إلى أن أبعاد الارتباط الوظيفي الأساسية تتمثل في الشعور الإيجابي نحو المنظمة والارتباط السلوكي، ويعني بذل الجهد الإضافي لإنجاح المنظمة انتهاء بالارتباط المعرفي أو الإدراكي، والذي يشير إلى معرفة الفرد لأهداف ورسالة المنظمة والمساهمة في تحقيقها.

كما أشارت دراسة (Felmming&Asplund,2007)<sup>55</sup> إلى أن الارتباط الوظيفي يتم من خلال جذب عقول وقلوب الموظفين في غرس الرغبة الذاتية لديهم للتميز وتحقيق النجاح لمنظمتهم بسبب شعورهم بالارتباط العاطفي والاجتماعي برويتهم ورسالتها وأهدافها.

ومن خلال مراجعة واستطلاع الدراسات السابقة والأدبيات التي تناولت أبعاد الارتباط الوظيفي اتضح أن الأبعاد التي حددها (Khan,1990)<sup>42</sup> هي كالأبعاد المكونة للارتباط الوظيفي، والتي تعبر عنه: (الارتباط المعرفي، والارتباط السلوكي، والارتباط العاطفي) والتي يمكن توضيحها كالتالي:

**الارتباط المعرفي Cognitive Engagemen**: ويعني أن يكون الفرد يقظاً ذهنياً وأكثر تركيزاً في العمل (khan,1990)<sup>42</sup> وفي حالة ضعف الارتباط المعرفي فإن أداء الفرد يقل نتيجة فشله في رؤية دوره والإحاطة به<sup>56</sup> (Wieck & Roberts,1993).

وكذلك يشير (shuck et al, 2014)<sup>53</sup> إلى أن الارتباط الوظيفي هو الطاقة الذهنية للعاملين الموجهة لتحقيق النتائج التنظيمية الإيجابية، والتي تعني يقظة وتركيز العاملين في كافة الأنشطة المرتبطة بالعمل، وتوظيف كافة خبراتهم في أداء الأعمال الموكلة إليهم.

#### الارتباط السلوكي Behavioral Engagement:

يعني ذلك أن الفرد مستغرق بدينيا في المهام<sup>42</sup> (Khan،1990) ويساهم ذلك في تحقيق أهداف المنظمة باعتبار أن العاملين المرتبطين بدينيا يبذلون مستويات عالية من الجهد على مدى فترات طويلة من الزمن<sup>57</sup> (khan,1992).

والإرضاء) يؤثران تأثيراً إيجابياً ومعنوياً على الارتباط  
تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتضمن استخدام  
الأسلوب الميداني في جمع البيانات بواسطة الاستقصاء وتحليلها إحصائياً لاختبار  
صحة فروض الدراسة، بالإضافة إلى استخدام المسح المكتبي والإفادة من  
مراجعة الدراسات السابقة، وبناء الخلفية النظرية للدراسة الحالية.

- أداة الدراسة: بعد مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بالدراسة الحالية،  
قامتا الباحثتان بتصميم قائمة استقصاء موجهة إلى أعضاء الهيئة الإدارية  
في جامعة إقليم سبأ، لغرض جمع البيانات اللازمة للاختبار فروض  
الدراسة على النحو التالي:

#### الجزء الأول قياس أبعاد العدالة التنظيمية:

حيث تم قياس أبعاد العدالة التنظيمية، حيث اعتمدت الدراسة الحالية في  
تصميم هذا الجزء على مقياس (OH,2012) حيث تم استخدام هذا المقياس من  
قبل باحثين آخرين على سبيل المثال (الشيخ، أبو نصيب، 2017<sup>65</sup>؛ العنزي،  
الخضر، جاد الرب، 2019<sup>66</sup>)، وقد أكدت هذه الدراسات ارتفاع معدلات الثبات  
(قيمة ألفا كرومباخ) مما يؤكد الاتساق الداخلي للأبعاد الخاضعة للمقياس،  
ويمكن توضيح ذلك بالجدول التالي:

وسودان، 2021)<sup>9</sup> إلى أن نمطي الإدارة الصراع التنظيمي (المشاركة،

الوظيفي (المعرفي، والسلوكي، والعاطفي)، كما يوجد أثر إيجابي  
ومعنوي بمستوى ضعيف لنمطي (السيطرة، والتجنب) على الارتباط  
المعرفي، والسلوكي، ولم يتحقق هذا الأثر على الارتباط العاطفي، وأنه  
يوجد أثر إيجابي ومعنوي لنمط المساومة على الارتباط العاطفي، ولم  
يتحقق هذا الأثر على الارتباط المعرفي والسلوكي.

وأكدت الدراسة على التأثير المعنوي الإيجابي بين المناخ الأخلاقي على  
الارتباط الوظيفي. وكذلك أشارت الدراسات السابقة إلى أن هنالك علاقة  
ارتباط قوية بين أبعاد العدالة التنظيمية والارتباط الوظيفي؛ والذي  
أوضحت العلاقة بين العدالة التنظيمية والارتباط الوظيفي، والدور الكبير  
للعدالة التنظيمية في تعزيز الارتباط الوظيفي لدى العاملين ومن هذه  
الدراسات: كما أشارت دراسة<sup>62</sup> (kaw Ann,2006) إلى أن عدالة  
المعاملات تؤدي إلى زيادة ارتباط الموظف بالوظيفة. وكذلك أشارت  
دراسة كل من<sup>63</sup> (dicke,and kontakos,2017) إلى وجود علاقة  
طردية بين العدالة في بيئة العمل والارتباط الوظيفي. وكما أثبتت دراسة  
(عبد العزيز؛ وعلي؛ ومرزوق،2013)<sup>64</sup> أنه توجد علاقة طردية معنوية  
بين أبعاد العدالة التنظيمية والارتباط الوظيفي.

وبالتالي يمكن القول إن هذه الدراسات قد حددت سبيلاً لتوضيح اتجاه العلاقة  
بين متغيرات الدراسة الحالية والذي سيتم إثباته بنتائج الدراسة الحالية بإذن  
الله.

#### تصميم قائمة الاستقصاء: منهجية الدراسة:

المتغير	المقياس	الدراسة التي طبقت المقياس	قيمة ألفا كرونباخ	2-3 عدد العبارات
العدالة التنظيمية	(OH,2012)	(الشيخ، أبو نصيب، 2017)	,907	10
	(NIEHOFF and MOORMAN,1993)	(العنزي، الخضر، جاد الرب، 2019)	0.99	25

جدول رقم (1)، مقياس أبعاد العدالة التنظيمية وقيمة ألفا كرونباخ في هذه الدراسات:

ويتضح من الجدول السابق الآتي:

مقياس يتضمن (18) عبارة تقيس مقدار ارتباط الأفراد المعرفي، والعاطفي، والسلوكي، وقد أشارت هذه الدراسة بالاتفاق مع دراسة (العراة، وسودان، 2021)<sup>9</sup> إلى أن المقياس المستخدم (Rich). يقيس سلوكيات الموظفين ذات الارتباط الوظيفي بأبعاده (العاطفي، السلوكي، المعرفي)، حيث كانت معاملات الثبات (ألفا كرو نباخ) التي طبقت هذا المقياس عالية، والجدول التالي يوضح ذلك:

ارتفاع معدلات الثبات (قيمة ألفا كرو نباخ) في الدراسات التي طبقت المقياس مما يؤكد الاتساق الداخلي لأبعاد العدالة التنظيمية الخاضعة للقياس، وتم استخدام مقياس ليكرت ذي الدرجات الخمس الذي يتراوح بين موافق تماماً (5) وغير موافق على الإطلاق (1) حيث يقوم المستقصى فيه باختيار إحداهما.

الجزء الثاني قياس أبعاد الارتباط الوظيفي: تم الاعتماد في هذا الجزء من الدراسة الحالية على دراسة<sup>67</sup> (Rich, et al, 2020) التي طورت

جدول رقم (2)، مقياس أبعاد الارتباط الوظيفي والدارسات التي طبقت المقياس وقيمة ألفا كرو نباخ في هذه الدارسات.

المتغير	المقياس	الدارسات التي طبقت المقياس	قيمة ألفا كرو نباخ	عدد العبار
الارتباط الوظيفي	(Rich et al, 2010)	(العراة، وسودان، 2021)	0.950	16
الارتباط المعرفي			0.870	5
الارتباط السلوكي			0.917	6
الارتباط العاطفي			0.867	5

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على الدراسات السابقة.

ويتضح من الجدول السابق الآتي:

• ارتفاع معدلات الثبات (قيمة ألفا كرو نباخ) في الدراسات التي طبقت المقياس مما يؤكد الاتساق الداخلي لأبعاد الارتباط الوظيفي الخاضعة للقياس، وتم استخدام مقياس ليكرت ذي الدرجات الخمس الذي يتراوح بين موافق تماماً (5) وغير موافق على الإطلاق (1) حيث يقوم المستقصى منه باختيار إحداهما.

سجلت قيم الأوساط الحسابية للارتباط الوظيفي وبعديه (الارتباط السلوكي والمعرفي) تقديم ضمن المتوسط، في حين أن قيمة الارتباط العاطفي كانت أقل من المتوسط ضمن عدم الموافقة، كما أشارت قيم الانحراف المعياري إلى وجود قدر من الاتفاق بين مفردات عينة الدراسة حول الارتباط الوظيفي وأبعاده.

#### مجتمع الدراسة والعينة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين في جامعة إقليم سبأ (218).

#### عينة الدراسة:

تم تحديد عينة بناءً على الجداول الإحصائية بلغت (120) مفردة لمجتمع دراسة يتكون من (218) عنصر ودرجة ثقة (95%) ومستوى معنوية قدرة (5%)، (سيكاران، 2006: 421). وقد تم استخدام إجراءات العينة العشوائية البسيطة، حيث تم توزيع الاستبانات على الإداريين الذين تم اختيارهم بناءً على جداول الأرقام العشوائية، وعلى وجود إطار كامل وغير متقادم لعناصر مجتمع الدراسة المتمثل بكشف المرتبات، وقد تم توزيع العدد الإجمالي بين الإداريين محل الدراسة بناءً على التوزيع المناسب، كما تم توزيع قائمة الاستقصاء على مفردات العينة المختارة يدوياً ومن خلال التوزيع الإلكتروني.

والجدول الآتي رقم (3) يوضح توزيع مجتمع وعينة الدراسة وعدد الاستمارات الموزعة والمستردة للصحة للتحليل الإحصائي:

المسـتردة السليمة	العينة			المجتمع
	العدد	النسبة	حجم العينة	
91	75%	120	120	عدد الإداريين 218

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء المعلومات التي تم الحصول عليها من إدارة الموارد البشرية بالجامعة.

#### • الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات: تم استخدام برنامج

الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences

المعروف ببرنامج SPSS (Version 23) وذلك على النحو الآتي:

للتأكد من الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان كافة، وفقرات كل متغير من متغيرات الدراسة، أما اختبار الصدق الذي يقيس مدى ملاءمة المقياس المستخدم في قياس المتغيرات محل الدراسة فتم استخراجها من الجذر التربيعي لقيم الثبات، وقد تم حساب هذه المعاملات من خلال اختبار عينة من قائمة الاستقصاء عددها (50).

- اختبار ألفا كرونباخ Cronbach Alpha لتقدير معاملات الثبات Reliability Coefficients وذلك لتحديد معامل ثبات أدوات الدراسة.
- أساليب الإحصاء الوصفية مثل المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وقد تم استخدام هذه الأساليب بهدف عرض البيانات في صورة ملخصة وإعطاء دلالة عامة عند إجراء التحليل والمناقشة الميدانية لنتائج الدراسة الميدانية.
- معاملات الارتباط الثنائي (person) للتعرف على طبيعة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة.

**اختبار قائمة الاستقصاء:** لغرض التأكد من صلاحية أداء الدراسة تم اختبار

قائمة الاستقصاء من خلال استخراج معاملات الثبات طبقاً لاختبار ألفا كرونباخ

جدول رقم (4) قيم معاملات الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة:

المصدر:  
التحليل

عدد العبارات	معامل الصدق	معامل الثبات	البعد
3	0.890	0.793	العدالة التوزيعية
3	0.921	0.849	العدالة الإجرائية
3	0.837	0.701	العدالة التعاملية
3	0.861	0.742	العدالة الأخلاقية
3	0.896	0.804	العدالة التقييمية
15	0.949	0.901	العدالة التنظيمية
12	0.897	0.805	الارتباط الوظيفي
2	0.886	0.785	الارتباط المعرفي
5	0.826	0.683	الارتباط السلوكي
5	0.842	0.709	الارتباط العاطفي

نتائج

الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية من خلال برنامج SPSS.

الجدول السابق يوضح قيم معاملات الثبات والصدق، حيث كانت جميعها مرتفعة، ويشير<sup>68</sup> (Hair et al., 2010) إلى أن قيم ألفا الأكبر من (0,60) تعد قيمة مقبولة للحكم على اعتمادية المقاييس المطورة حديثاً.

جدول رقم (5) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة:

المتغيرات	Mean	S.D
العدالة التوزيعية	2.431	0.984
العدالة الإجرائية	2.929	0.999
العدالة التعاملية	3.995	0.667
العدالة الأخلاقية	3.300	0.887
العدالة التقييمية	2.939	0.992
العدالة التنظيمية	3.119	0.733
الارتباط الوظيفي	4.186	0.408
الارتباط المعرفي	4.098	0.558
الارتباط السلوكي	4.250	0.493
الارتباط العاطفي	4.157	0.540

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية من خلال برنامج SPSS.

ومن الجدول السابق يتضح الآتي:

رقم (1) بشكل عام جاءت قيم الوسط الحسابي لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية، العدالة الأخلاقية العدالة التقييمية) ضمن المحاييد وأقرب لعدم الموافقة، وهذا يدل على انخفاض مستوى العدالة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة الإدارية في جامعة إقليم سبها. كما تشير قيم الانحراف المعياري لهذه الأبعاد إلى وجود قدر كبير من الاتفاق بين مفردات عينة الدراسة.

رقم (2) سجلت قيم الأوساط الحسابية للارتباط الوظيفي وأبعاده (السلوكي، والمعرفي، والعاطفي) تقديراً ضمن المتوسط، وهذا يدل على ارتفاع مستوى الارتباط الوظيفي. كما أشارت قيم الانحراف المعياري إلى وجود قدر من الاتفاق بين مفردات عينة الدراسة حول الارتباط الوظيفي وأبعاده

ومعاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة: يوضح جدول رقم (5) الإحصاء الوصفي (الوسط الحسابي والانحراف المعياري)

جدول رقم (6) معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة:

المتغير	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
العدالة التوزيعية (1)	1									
العدالة الإجرائية (2)	**0,653	1								
العدالة التعاملية (3)	**0,782	**0,723	1							
العدالة الأخلاقية (4)	**0,701	**0,597	**0,697	1						
العدالة التقييمية (5)	**0,515	**0,504	**0,519	**0,676	1					
العدالة التنظيمية (6)	**0,645	**0,662	**0,752	**0,649	**0,601	1				
الارتباط الوظيفي (7)	**0,885	**0,812	**0,879	**0,858	**0,748	**0,824	1			
الارتباط المعرفي (8)	**0,603	**0,513	**0,640	**0,608	**0,557	**0,697	**0,555	1		
الارتباط السلوكي (9)	**0,627	**0,592	**0,711	**0,607	**0,610	**0,773	**0,631	**0,400	1	
الارتباط العاطفي (10)	**0,321	**0,439	**0,501	**0,222	**0,509	**0,611	**0,397	**0,455	**0,621	1

\*\* p<0.01 \* p<0.05

المصدر: التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام SPSS

وأبعاد الارتباط الوظيفي (السلوكي، والمعرفي، والعاطفي) من جانب آخر. ومن خلال ذلك يمكن قبول صحة فرض الدراسة وما انبثق عنه من فروض فرعية.

من قراءة بيانات الجدول السابق يتضح أنه وبشكل عام توجد علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين جميع متغيرات الدراسة الحالية المتمثلة بأبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية، الأخلاقية، التقييمية) من جانب،

#### مناقشة وتفسير نتائج الدراسة:

الدراسة لا يشعرون بالعدالة التوزيعية حيث حقق هذا البعد وسطاً حسابياً

1- يتضح من بيانات الجدول رقم (5) أن الأدرين في الجامعة محل

التنظيمية لدى الإداريين في الجامعة وذلك من أجل الحفاظ على مستوى الارتباط الوظيفي لديهم.

#### الشكر والتقدير

أما قبل: "وأخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين"

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وصلاة وسلاماً على صفوة عباده محمد عبده ورسوله عليه أفضل الصلاة وأتم التسليم، وعلى أهل بيته الطيبين الطاهرين، وصحابته الكرام الأبرار أجمعين..

#### أما بعد..

قال تعالى (رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى الْوَالِدِيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَصْلِحْ لِي فِي دُرَيْبَتِي إِنِّي تَبْتُ إِلَيْكَ وَإِنِّي مِنَ الْمُسْلِمِينَ) الأحقاف: (15) انطلاقاً من قول رسول الله صلى الله عليه وسلم: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله" وإيماناً بفضل الاعتراف بالجميل وتقديم الشكر والامتنان لأصحاب المعروف، فإنه يطيب لنا ويُشرفنا أن نتقدم بخالص الشكر والتقدير والعرفان إلى الأب والمعلم الجليل خلقاً وعلماً مُشرفنا الفاضل /

**الدكتور /عبد الناصر عبد الرحمن** سودان عميد كلية العلوم الإدارية والمالية في جامعة إقليم سبأ؛ وذلك لتفضل معاليه بالإشراف على هذا البحث، وعلى جهده الكبير الذي بذله في إرشادنا، ومتابعة البحث منذ أن كان فكرة، وعلى ما منحنا من صدر رحب، ونصح، وساعد في إخراج البحث بهذه الصورة، كان نعم الموجه والمعلم والقوة، فقد كان عطاؤه مُثمرراً بلا حدود، فجزاه الله عنا خير الجزاء، وجعله الله ذخراً للبحث العلمي، وأنعم عليه بالصحة والعافية.

#### المراجع:

[1] أبو تايه، بندر كريم. (2012). أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، 2(2)، 145-180.

[2] Burke, R. J., Koyuncu, M., Jing, W., & Fiksenbaum, L. (2009). Work engagement among hotel managers in Beijing, China: potential antecedents and consequences. *Tourism Review*'64(4),5-18.

[3] المغربي، عبد الحميد. (2012). "أثر الثقافة التنظيمية على الارتباط

الوظيفي بالتطبيق على الأجهزة الحكومية السعودية". *المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة*. 26(3).

بقيمة (2,431) كما أشارت قيمة الانحراف المعياري التي كانت أقل من الواحد الصحيح إلى اتفاق عينة الدراسة حول عبارات هذا البعد، ويشعر الإداريين في الجامعة محل الدراسة بالعدالة الأخلاقية بالدرجة الأساس حيث حقق هذا البعد وسطاً حسابياً بقيمة (3,300)، وكذلك أشارت قيمة الانحراف المعياري التي كانت أقل من الواحد الصحيح إلى اتفاق عينة الدراسة حول عبارات هذا البعد، ثم تليها العدالة التعاملية، ثم العدالة التقييمية، ثم العدالة الإجرائية، ويلاحظ أن الانحراف المعياري لجميع الأبعاد أقل من الواحد الصحيح، وهذا يدل على اتفاق عينة الدراسة حول جميع عبارات هذه الأبعاد.

2- كما يتضح من بيانات الجدول رقم (5) أن عينة الدراسة من الإداريين بشكل عام في الجامعة محل الدراسة لديهم مستوى عالٍ من الارتباط الوظيفي \_ إجمالاً\_ والارتباط السلوكي بشكل أساسي، حيث حقق متوسط حسابي بقيمة (4,250)، ثم يليه الارتباط العاطفي الذي حقق متوسط حسابي بقيمة (4,157)، ثم الارتباط المعرفي، والذي حقق متوسطاً حسابياً بقيمة (4,098)، وهذا يعني أن مستوى الارتباط الوظيفي لدى الإداريين في جامعة إقليم سبأ مرتفع مقارنة بالشعور بالعدالة التنظيمية.

3- من خلال قراءة بيانات الجدول السابق يتضح أنه وبشكل عام توجد علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين جميع متغيرات الدراسة الحالية المتمثلة بأبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، والأخلاقية، والتقييمية، والتعاملية، والإجرائية) من جانب، وأبعاد الارتباط الوظيفي (الارتباط المعرفي، والارتباط السلوكي، والارتباط العاطفي).

#### التوصيات:

1- أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن العدالة التنظيمية لدى عينة الدراسة (الإداريين في جامعة إقليم سبأ) كانت منخفضة؛ لذلك تحتاج الجامعة إلى تطبيق مجموعة من البرامج لتحسين مستوى العدالة لديهم، وذلك من خلال الاهتمام بأعضاء الهيئة الإدارية والتعرف على رغباتهم واحتياجاتهم، والعمل بقدر الإمكان لتحقيقها وإشباعها، ووضع نظام حوافز ومكافآت عادل، ومراعاة العدالة في توزيع الأجور.

2- أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن مستوى ارتباط أعضاء الهيئة الإدارية في الجامعة مرتفع ولذلك يجب استغلال هذه المستوى استغلالاً أمثل بحيث تستثمر في تحفيزهم وتعزيز ارتباط أفراد الهيئة الإدارية وظيفياً من خلال خلق بيئة عمل سليمة في الجامعة، ومن خلال تدعيم التوافق بين موظفيها من جانب، وبين قيم وأهداف وتوجهات الجامعة من جانب آخر، والعمل على تخفيض التباين في مواردهم المالية؛ مما يعزز من ارتباطهم التعرف على احتياجات ودوافع العاملين والعمل بقدر الإمكان على تحقيقها وإشباعها.

3- توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية معنوية بين أبعاد العدالة التنظيمية والارتباط الوظيفي لدى أعضاء الهيئة الإدارية في جامعة إقليم سبأ؛ لذا يجب على الجامعة أن تقوم برفع مستوى العدالة

- [4] عبد المعطي، رضا عطية. (2021). تأثير العدالة التوزيعية على الرضا الوظيفي للعاملين: بالتطبيق على أكاديمية التدريب بشركة مصر للطيران. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، 51(1)، 267-308.
- [5] فلمبان، ناهد، والقرشي، سوزان. (2020). أثر العدالة لتنظيمية على جودة العمل في وزارة الخارجية بالرياض. *المجلة العربية للعلوم ونشر البحوث مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 4(4)، 20-50.
- [6] الخرشنة، ياسين كاسب. (2015). أثر العدالة التنظيمية في سلوكيات المواطنة دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية. *المجلة العربية للإدارة*، 35(2)، 255\_256.
- [7] Geetha, M.&vishnu,P.m.(2021).Astudy on Reletionshaip between orgnaization justic reseption of IT imployees with job staification. *Research review intrnational journal*.
- [8] Indahyati, N., & Sintaasih, D. K. (2019). The relationship between organizational justice with job satisfaction and organizational citizenship behavior. *International research journal of management, IT and social sciences*, 6(2), 63-71.
- [9] العرادة عثمان سالم، سودان عبد الناصر عبد الرحمن، (2021). أثر إدارة الصراع التنظيمي في الارتباط الوظيفي: دراسة ميدانية على الهيئة التمريضية في مستشفى هيئة مأرب وكري العام. *المجلة العلمية لجامعة إقليم سبأ*، 2(2).
- [10] دغيم، جيهان أحمد خليل. (2021). دور رأس المال النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين الإجهاد المهني الارتباط الوظيفي لفريق العمل: دراسة ميدانية على قطاع البريد بمحافظة القاهرة والجزيرة. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة ديماط*، 2(2)، 581-625.
- [11] الماضي، اشواق بنت سعود، والشنيقي، نجلاء إبراهيم. (2021). التمكين الوظيفي واثرة على الارتباط الوظيفي. *المجلة العربية للإدارة*، 4(41)، 313-338.
- [12] عيد، أيمن عادل عبد الفتاح، وإبراهيم، إبراهيم السيد إبراهيم. (2019). دور الارتباط الوظيفي في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على البريد المصري. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات*، 3(1)، 71، 96.
- [13] Miao, S., Rhee, J., & Jun, I. (2020). How much does extrinsic motivation or intrinsic motivation affect job engagement or turnover intention? A comparison study in China. *Sustainability*, 12(9), 3630 .
- [14] Arefin, M. S., Alam, M. S., Islam, M. R., & Rahaman, M. (2019). High-performance work systems and job engagement: The mediating role of psychological empowerment. *Cogent Business & Management*, 6(1), 1664204.
- [15] Paydar, N (2019). *Investigation of the Effects of Job Adjustment and Job Engagement on Organizational Silence of Ayandeh bank's Employees* .
- [16] Liu, J., He, X., & Yu, J. (2017). The relationship between career growth and job engagement among young employees: The mediating role of normative commitment and the moderating role of organizational justice. *Open Journal of Business and Management*, 5(01), 83.
- [17] الشهري، محمد. (2014). *مستوى العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين من وجهة نظرهم* [رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى].
- [18] Sulu, S., Ceylan, A&Kaynak, R. (2010). Work alienation as a mediator of the relationship between organizational injustice and organizational commitment: Implications for health care professionals. *International journal of business and management*, 8(5),27-45.
- [19] العامري تغريد بنت سالم، والثبيتي، محمد بن عثمان. (2016). دور العدالة التنظيمية في الحد من الاحتقان التنظيمي من وجهة نظر منسوبي جامعة تبوك. *عالم التربية، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية*، 53، 1\_90.
- [20] علي، لؤي محمد (2018). أثر العدالة التنظيمية في الشعور بالاغتراب الوظيفي: دراسة ميدانية على بعض مديرات وزارة الشباب والرياضة العراقية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس*، 9(2) 367-383.
- [21] الحملي، عبد الرحمن محمد. (2016). *العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي من وجهة نظر العاملين بشرطة المنطقة الشرقية* [رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية].
- [22] دره، عمر محمد. (2008). *العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة* [رسالة ماجستير منشورة] . دار الرضوان للنشر والتوزيع.

- [23] شعبان، اميرة. (2018). أثر العدالة التنظيمية على الثقة داخل المنظمة، دراسة تطبيقية. أطروحة دكتوراه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، مصر مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، 162(2).
- [24] Greenberg, d.(1990). organizational justice: yesterday, today, and tomorrow, *Journal of management*, (16), 606-613 .
- [25] السبوع، سلام محمود. (2010). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية والخاصة في محافظة الكرك [رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة].
- [26] الموقدة، مها ماهر. (2010). الأنماط القيادية السائدة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين [رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية].
- [27] البدراني، حمد سليمان. (2010). إدراك العدالة التنظيمية وعلاقته بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية [رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية].
- [28] الزهراني محمد. (1434). العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في محافظة المحوا [رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى].
- [29] البكار، أماني يوسف. (2012). مستوى العدالة التنظيمية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية العامة في محافظة كمان وعلاقته بمستوى الثقة التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين [رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط].
- [30] الذهبي، حياه. (2014). العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بوحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي بأدرار [رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دار الجزائر].
- [31] محمد ابو قليع. (2011). العدالة التنظيمية وأثرها في تحسين أداء العاملين دراسة حالة الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك [رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الشرق الأوسط].
- [32] حسين الهيتي، صلاح الدين. (2012). تأثير العدالة التنظيمية والثقة على سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية في الجامعات الحكومية اليمنية، مسقط، معهد الإدارة العامة مجلة الإداري، العدد 126.
- [33] عبد الكريم هزي، أسامه. (2015). العدالة التنظيمية وأثرها في السلوكيات التنظيمية الاجتماعية الداعمة. دراسة ميدانية على شركات التأمين الخاصة، [رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق كلية الاقتصاد].
- [34] ناصر راشد أبو سمعان، محمد. (2015). محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية، [رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية كلية التجارة].
- [35] مليكة، بطه. (2018). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية لدى أساتذة قسم علم النفس، [رسالة ماجستير غير منشورة جامعة محمد بوصيناف، كلية الإنسانية الاجتماعية].
- [36] علي حسن العطوى، عامر. (2007). أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي، دراسة تحليلية لآراء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد [رسالة دكتوراه، جامعة القادسية].
- [37] Heidari, S. A., & Saeedi, N. (2012). Studying the role of organizational justice on job satisfaction (Case study: An Iranian company). *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2(7), 6459-6465
- [38] عبود الحراشة، محمد (1420). درجة إحساس العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق بالعدالة التنظيمية، [رسالة ماجستير غير منشورة جامعة آل البيت].
- [39] كنزه، عدنان. (2018) العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي داخل المنظمة، [رسالة ماجستير غير منشورة جامعة العربي بن مهيدي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية].
- [40] Park, J.G., Kim, J. S., Yoon, S. W., & Juo, B. I. (2017). "The effects of empowering leadership on psychological well-being and job engagement". *Leadership & organization Development Journal*, 38(3), 350\_367.
- [41] Wilmar B. Schaufeli, Marisa salanova, Vicente Gonzalez-Roma and Arnold B.Bakker.(2002). The Measurement of engagement and Burnout: Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach, *Journal of Happiness Studies*, No. ,3 P. 71 – 92.
- [42] Kahn, W.A. (1990), "Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work", *The Academy of Management Journal*, Vol.33, No.4, pp.692-724.
- [43] Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and organizational Psychology*, 1(1), 3-30.
- [44] Wefald, A. J. (2008). *An examination of job engagement, transformational leadership, and related psychological constructs*. Kansas State University.
- [45] Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*.
- [46] الوهيبي، عبدالله. (2014). أثر المناخ السائد في الدوائر الحكومية بمنطقة القصيم في الصمت التنظيمي. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*, 10(3)، 365-389.

- ظل الثقة التنظيمية متغيرا وسيط [رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا].
- [61] الصقير، عبد المحسن بن محمد بن عبد الله. (2021). الارتباط الوظيفي وعلاقته بالصمت التنظيمي لدى قادة مدارس في منطقة القصيم. *مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية للدراسات العليا بسوهاج*، **مجلة 6**، 292-257.
- [62] Kaw, A. (2006). **the relationships of organizational in justice with employee burnout and counterproductive work behaviors: Equity sensitivity as a moderator**, PhD. Dissertation, central
- [63] Dicke, C., Holwerda, J., & Kontakos, A. M. (2007). Employee engagement: What do we really know? What do we need to know to take action. *Center for advanced Human Resource Studies*., 1-85.
- [64] مرزوق، عبد العزيز. (2013). نموذج مقترح لتأثير التماثل التنظيمي كمتغير وسيط على العلاقة بين العدالة التنظيمية والارتباط الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة كفر الشيخ. *المجلة العلمية للتجارة والتمويل*، **33**(3).
- [65] الشيخ، امانى عبد العاطي، وأبو نصيب، عرفه جبريل. (2017). أثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث*، **1**(3).
- [66] العنزي. مالك محمد، الخضر، عثمان حمود، جاد الرب، هشام (2020). تأثير إدراك العدالة التنظيمية في الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي من خلال المزاج والثقة. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، **4**(13)، 276-245.
- [67] Rich, B. L., LePine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, **53**, 617–536.
- [68] Hair, J.F. Jr, Black, W.C., Babin, B.J. and Anderson (2010). *Multivariate Data Analysis: A global Perspective* (7th ed.). **Pearson Education**, Upper Saddle River, NJ.
- [47] Eldor, L. (2016). Work engagement: Toward a general theoretical enriching model. *Human Resource Development Review*, **15**(3), 317-339.
- [48] Andrew, O. C., & Sofian, S. (2012). Individual factors and work outcomes of employee engagement. *Procedia-Social and behavioral sciences*, **40**, 498-508.
- [49] Albrecht, S. L. (2010). **Employee engagement: 10 key questions for research and practice**.
- [50] Shuck, B. (2011). **Four Emerging Perspectives of Employee Engagement: An Integrative**.
- [51] Rurkkhum, S., & Bartlett, K. R. (2012). The relationship between employee engagement and organizational citizenship behaviour in Thailand. *Human Resource Development International*, **15**(2), 157-174.
- [52] Cheng, J. W., Chang, S. C., Kuo, J. H., & Cheung, Y. H. (2014). Ethical leadership, work engagement, and voice behavior. *Industrial Management & Data Systems*, **5**(114), 817-831.
- [53] Shuck, B., Twyford, D., Reio Jr, T. G., & Shuck, A. (2014). Human resource development practices and employee engagement: Examining the connection with employee turnover intentions. *Human Resource Development Quarterly*, **25**(2), 239-270.
- [54] Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and organizational Psychology*, **1**(1), 3-30.
- [55] Fleming, J. H., & Asplund, J. (2007). Where employee engagement happens. *The Gallup Management Journal*, **3**(1).
- [56] Weick, K. E., & Roberts, K. H. (1993). Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks. *Administrative science quarterly*, 357-381.
- [57] Kahn, W. A. (1992). To be fully there psychologically presence at work. *Human relations*, **45**(4), 321-349.
- [58] Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1995). Emotion in the workplace: A Reappraisal. *Human relations*, **48**(2), 97-125.
- [59] ابوالقاسم الاخضر، حمدي (2015)، أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، **3** (11). [60] رازو، عازة احمد فضل المولي، بشارة، موسى محمد. (2019). أثر الدعم التنظيمي المدرك على الارتباط الوظيفي في