

أثر العدالة التنظيمية المدركة في المحافظة على الموارد البشرية في الجامعة السورية الخاصة (دراسة ميدانية)

د. بسام التزه*

المخلص

هدف البحث إلى تعرّف أثر أبعاد العدالة التنظيمية في المحافظة على الموارد البشرية في الجامعة السورية الخاصة، وتمثلت أبعاد العدالة ب: (العدالة التوزيعية، وعدالة التعاملات، وعدالة المعلومات وعدالة الإجراءات).

من أجل تحقيق هذا الهدف اعتمد الباحث على الأسلوب الاستنتاجي في عرض متغيرات الدراسة واستخلاص النتائج، والسبب هو أن طبيعة العلاقة بين المتغيرين هي علاقة جدلية، وقد استخدمت الأدوات الإحصائية المناسبة في التحليل.

تكون مجتمع البحث وعينته من العاملين الإداريين، أي العاملين في الهيئة الإدارية في الجامعة، وقد بلغوا 95 مفردة، واستُخدم أسلوب الحصر الشامل في جمع البيانات، كما اعتمد على الاستبانة بوصفها أداة مناسبة في عملية الجمع، وقد استخدمت الأدوات الإحصائية المناسبة في التحليل.

وقد خلصت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- هناك أثر معنوي موجب لكل من العدالة التوزيعية وعدالة الإجراءات، وعدالة المعلومات، في المحافظة على الموارد البشرية في الجامعة.
- ليس هناك من أثر معنوي لعدالة المعاملة في استمرار العاملين وبقائهم في الجامعة.
- ليس هناك من اختلافات جوهرية في استعداد العاملين للبقاء في الجامعة وفقاً لكل من: مستواهم التعليمي أو جنسهم أو سنوات خدمتهم أو مكان عملهم في الجامعة، في حين كانت هناك اختلافات جوهرية في استعداد العاملين للبقاء في الجامعة، وفقاً لمتغير العمر فقط، إذ يزداد استعدادهم للبقاء فيها بزيادة

*أستاذ مساعد في قسم إدارة الأعمال-كلية الاقتصاد- جامعة دمشق.

فئتهم العمرية.

وقد وُضِعَ عدد من التوصيات المناسبة لطبيعة النتائج كان أهمها:

- العمل على تعزيز ممارسات العدالة التوزيعية، كونها تأخذ النسبة الكبرى في المحافظة على الموارد البشرية في الجامعة.
- العمل على زيادة تفعيل ممارسات عدالة الإجراءات وتعزيزها، كونها تسهم بدرجة أقل في المحافظة على الموارد البشرية في الجامعة.
- العمل على زيادة تفعيل ممارسات عدالة المعلومات وتعزيزها، كونها تسهم بدرجة مقبولة في المحافظة على الموارد البشرية في الجامعة.
- العمل على تفعيل ممارسات أبعاد العدالة التنظيمية الآتية: (التوزيعية، والإجراءات، والمعلومات) خاصة لدى الفئات العمرية الأقل، كونها تعزز من بقائهم في الجامعة.

الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية، المحافظة على الموارد البشرية.

المقدمة:

يُعدّ موضوع العدالة التنظيمية أحد المتغيرات المهمة التي تُناقشُ في علم السلوك التنظيمي بوصفها ناتجاً أو انعكاساً، لعدد من الممارسات الإدارية التي تجري في أثناء ممارسة المديرين لمختلف الوظائف الفنية أو التنفيذية، وفي مختلف المستويات الإدارية في المنظمة، وهي بهذا تعدّ العدالة بمنزلة هدف تسعى الإدارة لتحقيقه ما أمكن، وإن كان الوصول إليه يعدّ ضرباً من المستحيل كونه هدفاً نسبياً وليس مطلقاً ويرتبط بمشاعر العاملين ورضاهم، فالممارسة الممارسة الإدارية التي قد تكون عادلة ومرضياً عنها من قبل العدد الأكبر من العاملين قد لا يرضى عنها العدد الباقي، ومن هنا كان وما زال مفهوم العدالة مفهوماً نسبياً عبر الزمان والمكان ويرتبط ارتباطاً مباشراً بالممارسات الإدارية لمديري المنظمة وتوجهاتهم. لكن ومع ذلك كلّه فإن توافر قدر مناسب من العدالة يُعدّ أمراً مطلوباً يجب السعي للوصول إليه ما أمكن، وذلك لانعكاساته الإيجابية على مشاعر العاملين، ولعل أهمها مشاعر الرضا وزيادة ثقّتهم في إدارة المنظمة وقناعتهم فيها ودعماً لخططها وسياساتها وبقائهم فيها وعدم تركها¹، ومن ثمّ فإنّ انعدام العدالة أو توافر قدر ضئيل منها قد يؤثر سلباً في تلك المشاعر وما قد يترتب عليه من سلوكيات سلبية غير داعمة قد تبدأ بمشاعر الإحباط والتذمر، وقد تتطور إلى النية في ترك العمل وعدم البقاء في المنظمة. من هنا يمكن القول: إنّ ثمة علاقة تأثير بين كل من توافر قدر مناسب من ممارسة العدالة بأبعادها المختلفة والمحافظة على العاملين في المنظمة، أي بقائهم فيها وعدم تركها. وركّز البحث على أثر العدالة التنظيمية المدركة في المحافظة على الموارد البشرية في الجامعة السورية الخاصة التي تعاني من ارتفاع نسبة دوران العاملين، كما استُخدمت المصطلحات الآتية: المحافظة على الموارد البشرية، وبقاء العاملين واستمرارهم في المنظمة.

الدراسات السابقة:

ليس هناك من دراسات عربية -على حد علم الباحث- تناولت موضوع العدالة التنظيمية بعلاقتها المباشرة مع المحافظة على الموارد البشرية مع الإشارة إلى أن أغلب الدراسات العربية التي درست موضوع العدالة جاءت بعلاقتها بمتغيرات أخرى وهي كثيرة، مثل: الأداء والرضا والولاء الوظيفي، والنية في ترك العمل وغيرها،

¹- Burns W & Dipaola M. (2013) A Study of Organizational Justice, Organizational Citizenship Behavior & Student Achievement in High Schools. American secondary Education. Vol 42, 1. Pp 4-23.

لذلك لن نتناول أيّاً منها وإسنُغِرَضَتْ فقط الدراسات ذات العلاقة المباشرة بموضوع البحث، وقد اقتصرنا على بعض الدراسات الأجنبية فقط.

الدراسات الأجنبية:

دراسة (2015, Alper Ertürka, Levent Vurgun) بعنوان²: المحافظة على المهنيين من عاملي المعلوماتية: اختبار علاقة التأثير للتمكين والتبادل الاجتماعي والثقة التنظيمية.

Retention of IT professionals: Examining the influence of empowerment, social exchange, and trust.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور أبعاد التمكين النفسي، ممثلاً في: (القائد، وتبادل الأفراد، والدعم التنظيمي المدرك، والثقة التنظيمية) في التقليل من النيات في ترك العمل، عند العاملين المهنيين في المعلوماتية. وقد جُمِعَت المعلومات عن عينة الدراسة في عدد من شركات المعلوماتية في تركيا.

وكانت أهم النتائج: أن الدعم التنظيمي المدرك يؤدي دوراً كبيراً في العلاقة بين التمكين النفسي، والنية في ترك العمل. وأن ذلك الدعم التنظيمي كان له دور جزئي في التأثير في تلك العلاقة. فضلاً عن أن توافر الثقة التنظيمية أدى دوراً وسيطاً في العلاقة بين التمكين النفسي، والنية في ترك العمل. كما أدت الثقة في المنظمة دوراً مؤثراً وسيطاً بين الدعم الاجتماعي المدرك، والتبادل بين أفراد القيادة الإدارية.

دراسة (Tarja & others, 2013)، بعنوان³: هل تستطيع العدالة التنظيمية المساعدة في المحافظة على العاملين المهنيين؟

Can Organizational Justice help the Retention of general practitioners?

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر تخفيض المراكز الوظيفية في القطاع العام في فينلندا، وترك العمل فيه في متغيرات: الرضا، والانهماك الوظيفي، والنية في ترك العمل. فضلاً عن اختبار أثر العدالة التنظيمية في الأفراد شاغلي المراكز الوظيفية الحديثة، كعامل وسيط في تلك العلاقة. طُبِّقَت الدراسة على عينة مكونة من 1581 مفردة، وإسْتُخِدِمَت الاستبانة في الحصول على البيانات، وكانت أهم النتائج:

- هناك انخفاض في كل من مستويي الرضا، والانهماك الوظيفيين ناجمان عن التغيير الحاصل في طبيعة العمل.

² -Alper Ertürka,,Levent Vurgun: *Journal of Business Research*.Volume 68, Issue 1, January 2015, Pages 34–46

³ - Tarja Heponiemi, , Kristiina Manderbackaa, Jukka Vänskäb, Marko Elovainioa. *Can Organizational Justice help the Retention of general practitioners? Health Policy, Volume 110, Issue 1, April 2013, Pages 22–28.*

- هناك مستوى عالٍ من العدالة التنظيمية كان حائلاً تجاه التأثيرات السلبية لذلك التغيير.
 - إن تلك التغييرات التي جرت على الأعمال في القطاع المدروس، أدت إلى حصول النية في ترك العمل.
 - ولم تستطع العدالة التنظيمية أن تقف حائلاً لذلك التأثير.
 - إن العناية التنظيمية الأولية أولت المزيد من الاهتمام بالعاملين الجدد، وبالعدالة التنظيمية، وبكيفية تصرفات الإدارة تجاه عامليها، وكيفية توزيع التعويضات عليهم.
- دراسة (Lee, 2000) بعنوان⁴: دراسة العدالة التنظيمية كعامل وسيط بالعلاقة بين قادة التغيير والرضا والالتزام، ونية ترك العمل في صناعة الضيافة.

An Empirical Study Of Organizational Justice As A Mediator Of The Relationships Among Leader-Member Exchange And Job Satisfaction Organizational Commitment , And Turnover Intention In The Lodging Industry.

هدفت الدراسة إلى تعرّف دور العدالة التنظيمية كمتغير وسيط بالعلاقة بين قادة التغيير والرضا الوظيفي، والولاء/ ودوران العمل. وطُبِّقَت الدراسة في أربعة فنادق على عينة بحجم 562 مفردة من العاملين في قطاع صناعة الضيافة في فيرجينيا في الولايات المتحدة الأمريكية.

وكانت أهم النتائج: هناك أثرٌ إيجابي للعدالة التوزيعية والإجرائية في الرضا الوظيفي، ولم يوجد أثر للعدالة الإجرائية في الولاء التنظيمي. وأن هناك أثراً إيجابياً للعدالة الإجرائية في دوران العمل، وهناك أثر للعدالة التوزيعية والإجرائية في العلاقة الجيدة بين القادة والمرووسين.

التعليق على الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة العدالة التنظيمية بالعلاقة مع متغير المحافظة على العاملين ويقائهم في المنظمة، كما في دراسة (Tarja & others, 2013) وقد جاء موضوع العدالة كمتغير وسيط في بعض تلك الدراسات والمحافظة على الموارد البشرية كما في دراسة (Lee, 2000) والعدالة وعدم الاستقرار معاً، ومن ثمّ تتشابه هذه الدراسة مع تلك الدراسات من حيث الموضوع المدروس (العدالة التنظيمية والمحافظة على الموارد البشرية)؛ لكنها تختلف عنها في عينة الدراسة ومكانها وظروفها.

⁴- H.R. Lee, "An Empirical Study Of Organizational Justice As A Mediator Of The Relationships Among Leader-Member Exchange And Job Satisfaction Organizational Commitment, And Turnover Intention In The Lodging Industry", PH.D. Dissertation, Virginia State University.2000.

مشكلة البحث:

تعاني الجامعة السورية الخاصة* منذ نشأتها من التغيرات المستمرة سواءً في هيكلتها أم قوانينها أم في مواردها البشرية وتكاد تكون السمة المميزة لهذه الموارد هي عدم الاستقرار، فهي في حالة تغير مستمر في عددها ونوعيتها، فقد بلغت نسبة دورانها خلال السنوات الأربع الأخيرة كما في الجدول الآتي:

الجدول رقم (1): نسبة دوران العمل في الجامعة خلال المدة: 2011-2015

العام	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015
نسبة دوران العمل	44%	36%	34%	26%

المصدر: مديرية الموارد البشرية في الجامعة السورية الخاصة، نيسان 2016.

نرى من الجدول النسب العالية لدوران الموارد البشرية رغم التحسن الذي طرأ عليها في العام الأخير؛ الأمر الذي يدل على عدم استقرارها، وأن ثمة مشكلة تعاني منها تلك الموارد تدفعها إلى ترك العمل والبحث عن منظمات أخرى أفضل منها*، ولا شك أن هناك عدداً من الأسباب التي تقف وراء ذلك، منها ما يتعلق بالعاملين ذاتهم، واضطرابهم لترك العمل خاصة بعد اشتداد الأزمة الراهنة في السنتين الأوليين منها، ومنها ما يتعلق بسياسات إدارة الجامعة وممارساتها التي قد تدفع بهم إلى ترك العمل فيها، فمن خلال الاحتكاك المباشر، (مدة طويلة نسبياً)، بعدد كبير من العاملين ممن استطلعت آراءهم وجذت توافر النية لدى بعضهم في ترك العمل، والسبب هو النقص في بعض ممارسات العدالة بأبعادها المختلفة هو ما أدى إلى شعورهم بعدم الأمان الوظيفي، مما أدى إلى توافر النية لدى بعضهم لتركهم العمل في الجامعة، ومن هنا يمكن حصر مشكلة الدراسة من خلال الإجابة على التساولين الرئيسيين الآتيين:

*أحدثت الجامعة السورية الدولية الخاصة للعلوم والتكنولوجيا بموجب المرسوم الجمهوري رقم 339 تاريخ 2005\8\7، وعُدّل اسمها لاحقاً ليصبح الجامعة السورية الخاصة؛ وذلك بموجب المرسوم الجمهوري رقم 343 تاريخ 2012\9\24.

المصدر: موقع الجامعة الرسمي: (<http://www.spu.edu.sy>)

*تجيب الإشارة إلى أن الجامعة قبل عام 2011 لم يكن فيها إدارة للموارد البشرية بالمفهوم المعاصر للكلمة، وعندما أحدثت هذه المديرية قامت بوظائفها الفنية وفق الأصول العلمية للكلمة، وقد أوعز لها بأن تتخلص من بعض العاملين ولاسيما عديمي التأهيل (عاملين عاديين) وهذا هو مبرر النسبة العالية لدوران العمل في ذلك العام. (وللأمانة العلمية اقتضى التوضيح).

- هل هناك من أثر لممارسات إدارة الجامعة السورية الخاصة، لأبعاد العدالة التنظيمية المتمثلة في: (العدالة التوزيعية، وعدالة التعاملات، وعدالة المعلومات، وعدالة الإجراءات) في المحافظة على مواردها البشرية؟
- هل هناك من فروقات في مستوى استعداد العاملين للبقاء في الجامعة تعود للمتغيرات الديمغرافية (العمر، والجنس، والمستوى التعليمي، وسنوات الخدمة، ومكان العمل).

فرضيات البحث:

للإجابة عن مشكلة البحث وتساؤلاته وُضِعَتِ الفرضيات الآتية:

- 1/4 الفرضية الرئيسة الأولى: ليس هناك أثر ذو دلالة معنوية للعدالة التنظيمية المدركة في الجامعة السورية الخاصة، بأبعادها: (العدالة التوزيعية، وعدالة التعاملات، وعدالة المعلومات، وعدالة الإجراءات) في المحافظة على مواردها البشرية. ويتفرع عنها الفرضيات الآتية:
- 1/4-1 ليس هناك أثر ذو دلالة معنوية للعدالة التوزيعية المدركة في الجامعة السورية الخاصة في المحافظة على مواردها البشرية.
- 1/4-2 ليس هناك أثر ذو دلالة معنوية لعدالة التعاملات المدركة في الجامعة السورية الخاصة المتمثلة في المحافظة على مواردها البشرية.
- 1/4-3 ليس هناك أثر ذو دلالة معنوية لعدالة المعلومات المدركة في الجامعة السورية الخاصة المتمثلة في المحافظة على مواردها البشرية.
- 1/4-4 ليس هناك أثر ذو دلالة معنوية لعدالة الإجراءات المدركة في الجامعة السورية الخاصة في المحافظة على مواردها البشرية.
- 2/4- الفرضية الرئيسة الثانية: ليس هناك فروقات ذات دلالة معنوية في مستوى استعداد العاملين للبقاء في الجامعة تعود للمتغيرات الديمغرافية (العمر، والجنس، والمستوى التعليمي، وسنوات الخدمة، ومكان العمل).

نموذج البحث ومتغيراته:

الشكل رقم (1): نموذج البحث ومتغيراته.

المتغير التابع		المتغير المستقل
المحافظة على الموارد البشرية		العدالة التنظيمية المدركة
		- العدالة التوزيعية المدركة
		- عدالة التعاملات المدركة
		- عدالة المعلومات المدركة
		- عدالة الإجراءات المدركة
متغيرات وسيطة		
الخصائص الشخصية: (العمر، والجنس، والمستوى التعليمي، وسنوات الخدمة، وجهة العمل)		

المصدر: إعداد الباحث.

أهداف البحث:

يمكن تحديد أهداف البحث بالآتي:

- 1/6- يكمن الهدف الرئيس للبحث في معرفة أثر العدالة التنظيمية المدركة من قبل العاملين في الجامعة السورية الخاصة في المحافظة عليهم، ويقانهم يعملون فيها.
- 2/6- الكشف عن الخلل القائم في ممارسة أبعاد العدالة التي قد تؤدي إلى ترك الجامعة، ومن ثمَّ تقديم بعض المقترحات والتوصيات التي تساعد إدارة الجامعة على المحافظة عليهم.

أهمية البحث:

تتجلى أهمية البحث من أهمية الموضوع المدروس، وذلك من الناحيتين الآتيتين:

- 1/7- الناحية النظرية: تساعد هذه الدراسة على تعميق المعرفة النظرية فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة.
- 2/7- الناحية العملية: تكمن في النتائج والتوصيات العملية التي يمكن الأخذ بها من قبل إدارة الجامعة فيما يتعلق بالممارسة الصحيحة لأبعاد العدالة التنظيمية نظراً إلى تأثيرها في المحافظة على مواردها البشرية.

منهجية البحث، وأسلوبه:

بغية تحقيق أهداف البحث استُخدم المنهج الاستنتاجي *Deductive Method* كون العلاقة بين متغيرات الظاهرة المدروسة هي علاقة جدلية، وأن هدف البحث هو اختبار علاقة التأثير المحتملة بين المتغيرات المدروسة؛ ومن ثمَّ،

اِخْتَبِرَتِ الفرضيات التي تربط بين المتغير المستقل ممثلاً بأبعاد العدالة التنظيمية المدركة، والمتغير التابع ممثلاً بالمحافظة على الموارد البشرية في الجامعة. ويقوم هذا المنهج على الجمع بين الدراسة المكتتبية من خلال الرجوع إلى الكتب والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، والدراسة الميدانية من خلال جمع البيانات الأولية بواسطة استبانة تشمل على المتغيرات المدروسة. (إِعْتَمِدَ على مقياس (Rego & Cunha 2006) في قياس أبعاد العدالة، فقد طُوِّرَت بما يخدم هدف البحث. كما إِعْتَمِدَ على مقياس (Allen & Meyer, 2007, 24) في قياس الالتزام المستمر، كونه يعكس استمرار العاملين للعمل في المنظمة.

1. مجتمع البحث وعينته:

يتكون مجتمع البحث من العاملين الإداريين في الجامعة السورية الخاصة جميعهم في مدينة دمشق، البالغ عددهم 95 عاملاً وقد اتبعت طريقة الحصر الشامل في تحديد العينة وجمع المعلومات، وقد وزعت الاستبانات على جميعهم، واستُرْجِعَتْ 82 استبانة، وكانت الاستبانات الصالحة للتحليل 61 استبانة، أي ما نسبته 64% من حجم المجتمع المدروس وهي نسبة جيدة جداً من وجهة النظر الإحصائية.

الجدول رقم (1): عدد العاملين في الهيئة الإدارية في الجامعة السورية الخاصة.

العدد			الكلية / المديرية	العدد			الكلية / المديرية	العدد			الكلية / المديرية
صالح للتحليل	موزع	مج		صالح للتحليل	موزع	مج		صالح للتحليل	موزع	مج	
0	1	1	أمانة سر مجلس الجامعة	5	10	10	الطب البشري	6	8	10	المديرية المالية
1	1	1	مديرية الشؤون القانونية والعقود	5	7	9	طب الأسنان	1	1	1	مديرية اللوازم
1	4	5	رئاسة الجامعة	5	6	7	الصيدلة	3	3	5	مديرية الشؤون الفنية
-	-	-	نائب رئيس الجامعة للشؤون العلمية	4	4	4	هندسة الحاسوب والمعلوماتية	3	4	4	مديرية العلاقات العامة والإعلام والتسويق
-	-	-	نائب رئيس الجامعة للشؤون الإدارية	4	4	5	هندسة البترول	5	7	8	مديرية الموارد البشرية
61		95	المجموع الكلي	4	4	4	إدارة الأعمال	5	7	7	مديرية تقنية المعلومات والاتصالات
				1	1	1	وحدة متطلبات الجامعة	7	10	14	مديرية شؤون الطلاب

المصدر: مديرية الموارد البشرية في الجامعة 2015.

الإطار النظري للبحث:

1/10- العدالة التنظيمية:

يُجمع عدد من الباحثين على أن العدالة التنظيمية تعني: درجة إحساس العاملين بالمساواة العادلة في المعاملة من قبل إدارة المنظمة. (Steven L. McSane. Mary Ann Von Glinow:2010, 152) (زايد: 2006: 8)، (ung, N.& Others,2014, 7-11).

تعدّ العدالة التنظيمية أحد المتغيرات المهمة التي ترتبط بغيرها من المتغيرات المؤثرة فيها التي تؤثر هي بدورها بوصفها متغيراً مستقلاً في غيرها من المتغيرات التابعة التي منها استقرار الموارد البشرية في المنظمة. والعدالة كقيمة ومضمون ومتغير له دلالاته في التأثير في قرارات الفرد بالبقاء في المنظمة، ويمكن أن يفسّر عدد من الممارسات الإدارية الأخرى، كونه يوضح الطريقة التي يحكم بها الفرد على صوابية تلك الممارسات وعدالة إدارة المنظمة في تعاملاتها ليس فقط مع عاملها، بل مع أطراف التعامل الأخرى (Siavash, 2012, 429) و(السعود، و سلطان: 2010، 307).

تنسب نظرية العدالة *Justice theory* إلى الباحث أدامز 1963 Adams التي تقوم على افتراض أساسي هو: أن إدراك طبيعة العلاقة بين الدافعية العالية للعمل يتحقق من خلال التوازن بين الجهد المبذول والإسهام في تحقيق النتائج. أي إنّ الفرد يقارن بين جهوده المبذولة، وعوائده أو المنافع التي يحصل عليها بجهود زملائه الآخرين الذين يعملون في ظروف عمل مشابهة وعوائدهم، فإذا ما أدرك واقتنع أنه يعامل معاملة غير عادلة مقارنة بغيره، فسيولد لديه شعور بالإحباط والتوتر، ومن ثمّ تخفّض الدافعية للعمل لديه وتتوفر النية لترك المنظمة. ومن وسائل إعادة الشعور بالعدالة يقترح أدامز: تقليل جهد الفرد لئلا يساوى مع جهد الآخر، أو زيادة العائدات والتعويضات، أو تغيير جهد الآخر الذي قورن به. أو تقليل عوائده، أو تغيير موقف الفرد من المنظمة، كأن يقوم بترك العمل والانتقال إلى عمل آخر. (Robbins & 2013.151) (Judge,

كما أن إحساس العاملين بعدم العدالة قد يؤدي إلى تراجع مستويات الأداء مهما بلغت تأثيرات بقية عناصر الإنتاج الأخرى من قوة، وعلى النقيض فإن زيادة إحساسهم بالعدالة التنظيمية يمكن أن يؤدي إلى حدوث طفرات كبيرة في مستويات الأداء التنظيمي (جودة: 2010، 307).

1/10- أبعاد العدالة التنظيمية:

يجمع الباحثون على أن للعدالة التنظيمية ثلاثة أبعاد هي: (Steven L. McSane, 2010, 151).
(Glinow,

البعد الأول: العدالة التوزيعية: *Distributive Justice* هي درجة الإحساس الكلي المدرك للعامل بالإنصاف فيما يتعلق بحجم المكافآت، والتعويضات وكيفية توزيعها بين الأفراد. (McShane, & Glinow, 2008, 152). كما يُقصد بها درجة إدراك العاملين وإحساسهم بعدالة توزيع المخرجات أو العوائد المرتبطة بعمل كل منهم، بالمقارنة بشخص آخر يعمل في وظيفة مشابهة. ولها جانبان هما:

الأول: جانب مادي: وهو مرتبط بهيكل التوزيعات من حيث تقييم الفرد للمكافآت المادية (مالية أو عينية) الخاصة التي يحصل عليها العامل مقارنة بزميله الذي يعمل في عمل مشابه.

الثاني: جانب اجتماعي: وهو يعبر عن طريقة معاملة المدير للعامل الذي يحصل على العوائد والمكافآت (دره: 2008، 35). يرتبط هذا الجانب بطبيعة العلاقة بين العامل ومديره أي قائمة على أساس عادل، كونها تؤثر فيما يسمى بتوازن حياة العمل التي توصف بأنها جزء أساسي من حياة العامل؛ لأنها ترتبط بعمل الفرد الراهن متضمناً ساعات العمل والرضا عنه، والأهداف الخاصة بالترقية الوظيفية وأمنيات العامل وطموحاته، وكذلك العلاقات بين الأفراد كما مع المشرف، والمروّسين وزملاء العمل والآخرين، وكذلك أمان العمل (Griffin & Moorhead, 2014, 196).

البعد الثاني: العدالة الإجرائية: *Procedural Justice* تعني الإحساس العام للفرد بالإنصاف، فيما يخص العمليات المستخدمة في تحديد المكافآت والتعويضات وتوزيعها. (Robbins. & Judge, 2013, 257). فهي تدل على مدى إدراك العامل وإحساسه بعدالة الإجراءات التنظيمية المتبعة عند الحصول على العوائد والمكافآت بأنواعها، مثل: طريقة دفع الأجور والتعويضات والميزات الوظيفية، وإجراءات عملية الترقية الوظيفية وتقييم الأداء وغيرها. (Steven L. McSane, 2008, 152). وتتكون العدالة الإجرائية من عنصرين جوهريين هما: رقابة العملية *Process Control*، وتفسيراتها *Explanations*، رقابة العملية تعدّ بمنزلة فرصة مناسبة لإظهار وجهة نظر العامل عن العوائد المرغوب فيها من قبله عندما يتخذ القرار فيها. أمّا التفسيرات فهي توضح الأسباب التي تعطيها الإدارة لتبرير تلك العوائد أو التعويضات. هذا يعني أن العامل يدرك رقابة العملية بوصفها عملاً مشروعاً ومحقاً من قبله، وأنه يحصل على بعض الشروحات الكافية

عنه، لماذا حصلت تلك العوائد وبهذا يظهر المدير منصفاً وعادلاً وأنه يتخذ القرار على أساس المعلومات الراهنة وأنه يعمل على استمالتهم له. (Robbins. & Judge, 2013, 256).

البعد الثالث: عدالة التعاملات: *Interactional Justice* وهو بعد يرتبط بالجانب الإنساني أي درجة إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عند تطبيقهم للإجراءات، وعند اتخاذ المديرين للقرارات وإصدار الأوامر، وغيرها من العوائد والمكافآت. (الخشروم: 2010، 312). وفي هذا البعد يأخذ المديرين بالحسبان احتياجات العاملين الشخصية مبدئين اهتمامهم بها متجاوزين ذلك إلى إشراكهم في معرفة النتائج المترتبة على اتخاذ القرارات والأسباب المنطقية التي أدت إلى اتخاذها (جودة: 2010، 3010). وتعدّ المكافأة الاجتماعية أمراً مهماً، كونها حالة نفسية مشتقة من عملية التفاعل مع الآخرين داخل المنظمة، وتعبّر عن صحة العلاقات التنظيمية فيها (Gregory J. Pinks , 2013,11).

البعد الرابع: عدالة المعلومات: *Informational Justice* وهو بعد يرتبط ببعد عدالة التعاملات، أي تقديم معلومات للعاملين عن أسباب القيام بإجراءات معينة، أو عن طريقة تخصيص مخرجات محددة، أو قرارات معينة كما ورد أعلاه. (العطوي: 2007، 6).

2/10- المحافظة على الموارد البشرية:

تعدّ المحافظة على الموارد البشرية المؤهلة هدفاً استراتيجياً تعمل منظمات الأعمال على بلوغ مستوى عالٍ منه، لما له من آثارٍ إيجابية في النتائج التنظيمية للمنظمة ككلها. إن بقاء العامل في منظمته واستمراره في العمل فيها يرتبط بعدد من المتغيرات التي تكوّنه، منها ما يرتبط بخصائص الفرد ذاته: (عمره والحالة العائلية، وقمه وأهدافه ورضاه)، ومنها ما يرتبط بالعمل من حيث درجة صعوبته، ودرجة المشاركة في صنع القرارات، وغموض الدور، وصراع الدور، والاستقلالية بالعمل وتحدياته. ومنها ما يرتبط بالعوامل التنظيمية التي تمس العامل وخبراته مثل: حجم المنظمة وحجم الوحدات الإدارية، ودرجة الرسمية وأنماط التفانة المستخدمة التي تنعكس جميعها في بيئة العمل (Gregory J. Pinks , 2013,9).

بالعودة إلى أدبيات الفكر الإداري نرى أن تايلور رائد حركة الإدارة العلمية كان اعتمد كما أعلام المدرسة الكلاسيكية في الإدارة كلهم على نظرية الرجل الرشيد والمنظمة الرشيدة، فمن خلال دراسته لقوانين الحركة والزمن، وأن ثمة طريقة واحدة مثلى لأداء العمل، مدعّمة بنظام الأجر التفاضلي الذي سيشكل دافعاً قوياً لبذل المزيد من الجهود للوصول إلى الأجر الأعلى، ومن ثمّ تتحقق مصلحة العامل عند هذا الأجر ومصلحة المنظمة بالإنتاجية العالية أيضاً، ثم إنّه دعا إلى ضرورة تعاون العاملين مع الإدارة وتغليب مصلحة المنظمة

على المصلحة الفردية، ذلك كله يساهم في استقرار التنظيم، ومن ثم استمرار العاملين بالعمل وبقائهم فيه (Greenberg, 2005,437).

كان فايول ممن دعوا إلى ضرورة العمل على استقرار العاملين والمحافظة عليهم *Stability of Tenner of personnel* في المبادئ الأربعة عشر التي وضعها في كتابه، الإدارة العامة والصناعية، (Fayol, 1969,19)، ثم إن ممارسات الإدارة التي تنصب على تكوين موارد بشرية مؤهلة وراغبة في العمل وقادرة على تحقيق رسالة المنظمة ورويتها يجعلها تعمل على المحافظة عليها، وعدم استقطابها من قبل منظمات أخرى منافسة، وما قد يترتب على ذلك من دوران العمل والتكاليف الكبيرة التي قد تنجم عنه (ملدعون، 2014، 74). وكان شيبستر برنارد دعا إلى ضرورة المحافظة على الموارد البشرية في المنظمة من خلال طرحه لما يُعرف بنظرية التوازن التنظيمي التي تركز على فكرة المساهمات *Contributions* المتمثلة (بالجهود) والمغريات *Inducements* المتمثلة (بالعوائد) فإذا كانت المغريات تساوي المساهمات أو تزيد عليها يتحقق التوازن بين الفرد والتنظيم، لكن إذا زادت المساهمات على المغريات يختل التوازن ويفرض الفرد التعاون مع الإدارة، ويعبر عن ذلك بطرائق متعددة تراوح بين التذمر والاحتجاج البسيط إلى الاستقالة وترك العمل في المنظمة (Barnard,1968,163).

وقد رُبط استقرار العاملين في المنظمة من خلال إثارة فكرة الدافعية في العمل، لهذا طور فريدريك هيرزبيرغ *Frederick Herzberg* نظرية (ذات العاملين) في الدافعية معتمداً على فكرة إشباع الحاجات وتأثير الدافعية في أداء العاملين واستقرار التنظيم كله، عندما قسّم عوامل الإنتاجية إلى عوامل دافعة (الشعور بالإنجاز وبأهمية دوره، وأهمية العمل نفسه، والرغبة في تحمل المسؤولية والاستقلالية، وفرص التقدم والنمو الشخصي) وعوامل وقائية (سياسة المنظمة وإدارتها، ونمط الإشراف، والعلاقات مع الرؤساء، وظروف العمل، الأجر، والمركز الاجتماعي، والأمان الوظيفي). وبين هيرزبيرغ أن وجود العوامل الدافعة أمر حيوي يتعلق بمضمون العمل؛ لأنها دوافع ذاتية، وتوفر للفرد شعوراً بالرضا والاستقرار في العمل. أما العوامل الوقائية؛ فإن وجودها لا يثير الدافعية، ولا يؤدي إلى مزيد من الإنتاج، بل يمنع حالة عدم الرضا أو التمرد وترك العمل؛ لذلك يجب على الإدارة توفير العوامل الوقائية، كونها حداً أدنى لا بدّ من وجوده، للمحافظة على العاملين وعلى إنتاجيتهم (Robbins, 2009, 143).

إن المحافظة على الموارد البشرية في المنظمة يرتبط جزئياً بالرضا عن عدد من ممارسات إدارة المنظمة وسياساتها أهمها: سياسة الأجور وعدالتها، فقد أظهرت الدراسات أن السبب الجوهري للترك الطوعي للعمل يعود إلى ضعف مستوى الأجور، وعدم الإحساس بعدالتها تجاه الجهد المبذول؛ ممّا يعني وجود علاقة عكسية بين الأجور وترك

العمل؛ لأن الأجر العالية نسبياً تتوافق بنسبة منخفضة من ترك العمل (Anvaria & Others, 2014,188). وتشير الدراسات التي أجريت على العلاقة بين الأجر والتعويضات وترك العمل إلى أن الزيادة في الأجر تؤثر بشكل دال إحصائياً في انخفاض نسبة ترك العمل مع زيادة في مستويات الأداء. كما أن التعويضات وحزمة الميزات الوظيفية تسهم في المحافظة على العاملين وتخفف من نسبة ترك العمل (Milkovich, & Newman, 2008, 393). وتعدّ التعويضات والميزات الوظيفية التي يحصل عليها العامل من المنظمة عاملاً مهماً، كونها تسهم ليس في تحفيز العاملين فقط، بل في المحافظة عليهم أيضاً (Gregory J. Pinks, 2013, 11). ويرى بعضهم أن ثمة نوعاً من المكافأة يدعى بالمكافأة الاجتماعية التي يحصل عليها الفرد من عملية التفاعل الاجتماعي مع الآخرين، وهو ما يعرف بالعدم الاجتماعي للفرد الذي يتلقاه من زملاء العمل التي تساعده على استقراره في المنظمة واستمراره فيها (Gregory J. Pinks, 2013, 11). ومن العوامل المؤثرة في استقرار الموارد البشرية والمحافظة عليها أيضاً: سمعة المنظمة وخصائصها العامة، وما تتسم به من ميزات ومغريات جاذبة، مثل: التعويضات المجزية، وفرص التقدم والترقيات المناسبة والسريعة في الوظيفة، والضمان الصحي والاجتماعي، والموقع الملائم بالنسبة إلى السكن والخدمات والتسهيلات المقدمة للعاملين عند بلوغ سن التقاعد، وطريقة معاملة الإدارة لهم، وظروف العمل ومدى خطورته أيضاً (Hollenbeck, 2003, 120).

الإطار العملي للبحث:

1/11- اختبارات التوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث:

قبل القيام بوصف متغيرات الدراسة، أُجريت اختبارات التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات البحث بالاعتماد على اختبار Kolmogorov-Smirnov لمعرفة مدى انحراف توزيع البيانات عن التوزيع الطبيعي، كما في الجدول رقم (2) الآتي:

الجدول (3): اختبار Kolmogorov-Smirnov مدى توافر التوزيع الطبيعي في متغيرات الدراسة.

عدالة الإجراءات	عدالة المعلومات	عدالة المعاملة	عدالة الأجور	المحافظة على الموارد البشرية	N
61	61	61	61	61	
Mean	2.5109	2.8893	2.9959	2.9180	Mean
Std. Deviation	.81925	1.02319	.91457	.77855	Std. Deviation
Test Statistic	.160	.093	.111	.138	Test Statistic
Asymp. Sig. (2-tailed)	.001 ^c	.200 ^{cd}	.061 ^c	.006 ^c	Asymp. Sig. (2-tailed)

المصدر: التحليل الإحصائي

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2) أنّ البيانات غير موزعة توزيعاً طبيعياً؛ لأن قيم المعنوية أدنى من 0.05 يستثنى من ذلك متغيراً عدالتى الأجر والمعاملة فقيم معنويتها أكبر من 0.05. وكذلك قيمة المتغير التابع؛

لهذا لجأنا للاختبارات اللامعلمية، ومن ثمَّ استُخدِم اختبار *Spearman's rho* لاختبار علاقات الارتباط بين المتغيرات، ولتوصيف كل متغير من متغيرات الدراسة، واختباري التجانس (*Mann-Whitney U*) و (*Kruskal Wallis*) لاختبارات الفروقات بين المجموعات.

2/11 - الإحصاءات الوصفية:

اعتمدنا على مقياسي النزعة المركزية، الوسيط والمنوال كون البيانات رتيبةً وغير موزعة توزيعاً طبيعياً بهدف معرفة مدى توافر متغيرات الدراسة، وذلك كما يبيّن الجدول رقم (3) الآتي:

الجدول(3): الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة*.

حجم العينة	عدالة الإجراءات	عدالة المعلومات	عدالة المعاملة	العدالة التوزيعية	المحافظة على الموارد البشرية
61	61	61	61	61	61
الوسيط	2.0000	3.0000	3.0000	3.0000	2.0000
المنوال	2.00	4.00	4.00	4.00	2.00

المصدر: التحليل الإحصائي

يظهر من الجدول أنّ هناك إدراكاً منخفضاً لغالبية العاملين في الجامعة لكلّ من عدالة الإجراءات والمحافظة عليهم (قيمة المنوال والوسيط، 2.00)؛ ممّا يدل على عدم الرضا عن عدالة الإجراءات المعمول بها في الجامعة، ومن ثمَّ توافر النية والرغبة في عدم الاستمرار في العمل فيها. أمّا بالنسبة إلى كلّ من: عدالة المعلومات، والمعاملة والتوزيعية، هناك إدراك جيد لها، إذ بلغت قيمة المنوال (4.00)، فضلاً عن أن أكثر من نصف أفراد العينة يزيد تقويمهم الإدراكي لهذه العدالة على الدرجة الوسطى (3).

3/11 اختبارات الصلاحية والثبات:

1/3/11 - اختبار الصلاحية والثبات لمتغير (المحافظة على الموارد البشرية):

يبيّن الجدول رقم (4) معامل ارتباط سبيرمان *Spearman's rho* بين وسيط متغير المحافظة على الموارد البشرية في الجامعة والعبارات التي تكوّن هذا البعد كما يأتي:

* يمكن الاطلاع على الخصائص الوصفية للمتغيرات الديموغرافية في الجدول رقم 20 لم يدرج هنا للاختصار في عدد الصفحات.

الجدول رقم (4): مدى صلاحية العبارات التي تمثل متغير المحافظة على الموارد البشرية في الجامعة.

المعنوية	الارتباط	العبارة
.538** .000	<i>Correlation Coefficient</i> <i>Sig. (2-tailed)</i>	تقدم لي الجامعة ميزات ومنافع مادية تحفزني على الاستمرار في عملي.
.629** .000	<i>Correlation Coefficient</i> <i>Sig. (2-tailed)</i>	أشعر بالرغبة المستمر في قبول أي نوع من المهمات من أجل الاستمرار في العمل.
.744** .000	<i>Correlation Coefficient</i> <i>Sig. (2-tailed)</i>	أشعر أن خياراتي محدودة إذا ما تركت عملي بالجامعة.
.654** .000	<i>Correlation Coefficient</i> <i>Sig. (2-tailed)</i>	أشعر بأنني مستمر بالعمل مادامت تشبع الجامعة حاجاتي المادية.
.713** .000	<i>Correlation Coefficient</i> <i>Sig. (2-tailed)</i>	إذا تركت العمل بالجامعة سينعكس ذلك سلباً على حياتي الوظيفية
.372** .003	<i>Correlation Coefficient</i> <i>Sig. (2-tailed)</i>	إذا تركت العمل في الجامعة سأجد صعوبة في إيجاد عمل بديل آخر.
%72.5	ألفا كرونباخ	

المصدر: التحليل الإحصائي

يتبين من خلال الجدول رقم (4) أن مستويات المعنوية جميعها لمعاملات الارتباط بين كل عبارة ووسيط المتغير الذي يمثل المحافظة على الموارد البشرية هي أدنى من (0.05)؛ مما يدل على صلاحية العبارات لتمثيل هذا البعد، كما بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ لقياس صدق الاتساق الداخلي (72.5%)؛ مما يدل على موثوقية العبارات وتماسكها.

2/3/11- اختبار الصلاحية لمتغيرات التي العدالة المدركة في الجامعة:

1/2/3/11- صلاحية عدالة المعاملة المدركة في الجامعة:

يبين الجدول رقم (5) معامل ارتباط سبيرمان بين وسيط متغير عدالة المعاملة المدركة والعبارات التي تكون هذا البعد كما يأتي:

الجدول رقم (5): مدى صلاحية العبارات التي تمثل متغير عدالة المعاملة المدركة في الجامعة

المعنوية	الارتباط	العبارة
.647** .000	<i>Correlation Coefficient</i> <i>Sig. (2-tailed)</i>	يعاملني رئيسي المباشر معاملة عادلة في أثناء عملي.
.874** .000	<i>Correlation Coefficient</i> <i>Sig. (2-tailed)</i>	تتسم علاقتي مع رئيسي المباشر بالصدق والصرامة.
.791** .000	<i>Correlation Coefficient</i> <i>Sig. (2-tailed)</i>	يحافظ رئيسي المباشر على حقوقي الوظيفية جميعها.
.870** .000	<i>Correlation Coefficient</i> <i>Sig. (2-tailed)</i>	يشعرنني رئيسي المباشر بالاحترام والتقدير في العمل.
%84.4	ألفا كرونباخ	

المصدر: التحليل الإحصائي

يتبين من خلال الجدول رقم (5) أن مستويات المعنوية جميعها لمعاملات الارتباط هي أدنى من (0.05)؛ مما يدل على صلاحية العبارات لتمثيل هذا البعد، كما بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ (84.4%)؛ مما يدل على موثوقية العبارات وتماسكها.

2/2/11 - صلاحية عدالة الإجراءات المدركة في الجامعة وثباتها:

الجدول رقم (6): مدى صلاحية العبارات التي تمثل متغير عدالة الإجراءات المدركة في الجامعة وثباتها

المعنوية	الارتباط	العبارة
.450** .000	<i>Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)</i>	يجري عملي وفق إجراءات عمل واضحة ومحددة.
.552** .000	<i>Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)</i>	تستجيب الإدارة لأيّة اعتراضات أطحها تخص كيفية أداء مهمات عملي.
.802** .000	<i>Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)</i>	تسمح الإدارة بتجاوز بعض إجراءات العمل المعمول بها.
.426** .000	<i>Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)</i>	تُطبّق الإجراءات على العاملين كلّهم دون استثناء.
%73.3	ألفا كرونباخ	

المصدر: التحليل الإحصائي

يتبين من خلال الجدول رقم (6) أن مستويات المعنوية جميعها لمعاملات الارتباط هي أدنى من (0.05)؛ مما يدل على صلاحية العبارات لتمثيل هذا البعد، كما تشير قيمة معامل ألفا كرونباخ (73.3%) إلى موثوقية العبارات وتماسكها.

3/2/11 - صلاحية أسئلة متغير العدالة التوزيعية المدركة في الجامعة وثباتها:

الجدول (7): صلاحية العبارات التي تمثل متغير العدالة التوزيعية المدركة في الجامعة وثباتها.

المعنوية	الارتباط	العبارة
.465** .000	<i>Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)</i>	تقدم الجامعة الحوافز المناسبة للعاملين نظير جهودهم المتميزة.
.528** .000	<i>Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)</i>	تمنح الجامعة ميزات وظيفية متساوية لمعاملها جميعهم (تامين، مواصلات... الخ)
.795** .000	<i>Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)</i>	تمنح الجامعة مكافآت لمن يحصل على شهادة علمية أعلى أو لمن يتبع دورة تدريبية.
.862** .000	<i>Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)</i>	احصل على تعويضات عادلة إذا قمت بعمل إضافي عن وقت العمل الرسمي
.658** .000	<i>Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)</i>	يتوافق اجري الشهري مع حجم مسؤولياتي ومهامي.
.552** .003	<i>Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)</i>	أشعر بعدالة اجري الشهري مقارنة بالجهد المبذول.
%78.5	ألفا كرونباخ	

المصدر: التحليل الإحصائي

يتبين من خلال الجدول رقم (7) أن مستويات المعنوية جميعها لمعاملات الارتباط هي أدنى من (0.05)؛ مما يدل على صلاحية العبارات لتمثيل هذا البعد، كما تشير قيمة معامل ألفا كرونباخ (78.5%) إلى موثوقية العبارات وتماسكها.

4/2/2/11- صلاحية عدالة المعلومات المدركة في الجامعة وثباتها:

يُبين الجدول رقم (8) معامل ارتباط سبيرمان بين وسيط متغير عدالة المعلومات المدركة والعبارات التي تكوّن هذا البعد كما يأتي:

الجدول(8): مدى صلاحية العبارات التي تمثل متغير عدالة المعلومات المدركة في الجامعة وثباتها

المعنوية	الارتباط	العبارة
.662** .000	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	يوفر لي رئيسي معلومات واضحة عن مهمات عملي.
.771** .000	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	يقدم لي رئيسي المباشرة معلومات واضحة حول القرارات المتخذة.
.664** .000	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	يتقبل رئيس اية تفسيرات تتعلق بكيفية أداء عملي.
.820** .000	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	يزودني رئيسي باستمرار بمعلومات مرتدة عم ناتج أداء عملي.
%76.6	ألفا كرونباخ	

المصدر: التحليل الإحصائي

يتبين من خلال الجدول رقم (8) أن مستويات المعنوية جميعها لمعاملات الارتباط هي أدنى من (0.05)؛ مما يدل على صلاحية العبارات لتمثيل هذا البعد، كما تشير قيمة معامل ألفا كرونباخ (76.6%) إلى موثوقية العبارات وتماسكها.

4/11- اختبار الفرضيات:

1/4/11- الفرضية الصفرية الفرعية (1): ليس هناك أثر ذو دلالة معنوية للعدالة التوزيعية المدركة في الجامعة في المحافظة على مواردها البشرية.

اخْتَبِرَتْ هذه الفرضية باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، ويبين الجدول رقم (9) الآتي تحليل التباين الذي يوضح مدى جودة النموذج الخطي لتمثيل العلاقة بين المتغيرين.

الجدول رقم (9): تحليل التباين في النموذج الخطي للعلاقة بين متغيري العدالة التوزيعية والمحافظة على الموارد البشرية.

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model
.000 ^b	20.156	13.510	1	13.510	Regression
		.670	59	39.547	Residual
			60	53.057	Total

المصدر: التحليل الإحصائي

يتبين من الجدول رقم (9) أن مستوى المعنوية المتعلقة بمؤشر فيشر البالغ (0.000) أقل من 0.05؛ مما يدل على جودة توفيق النموذج وتمثيله للعلاقة بين المتغيرين. ولمعرفة مدى إسهام تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع وُضِعَ جدول المعاملات الآتي:

الجدول رقم (10): مدى معنوية معاملات الانحدار بين العدالة التوزيعية والمحافظة على الموارد البشرية

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
.000	5.455		.272	1.482	(Constant)
.000	4.490	.505	.105	.473	العدالة التوزيعية

المصدر: التحليل الإحصائي

يبين الجدول رقم (10) ثوابت النموذج ومعنويتها إذ تبلغ قيمة الثابت المتعلق بمتغير العدالة التوزيعية في استمرار العاملين في الجامعة هو (47.3%)، وهو معنوي ($0.05 > 0$)؛ وهذا ما يدعونا لقبول الفرضية البديلة، أي وجود أثر معنوي موجب للعدالة التوزيعية في المحافظة على الموارد البشرية في الجامعة معبراً عن علاقة التأثير بالمعادلة الخطية الآتية: المحافظة على الموارد البشرية = (1.482 + 47.3%) * العدالة التوزيعية. يعني أنه كلما تحسّن مستوى العدالة التوزيعية بمقدار وحدة واحدة، فإن المحافظة على العاملين في الجامعة سيتحسن بمقدار 0.473 أي النصف تقريباً.

الجدول رقم (11): القوة التفسيرية لنموذج الانحدار بين العدالة التوزيعية والمحافظة على الموارد البشرية

Model	معامل ارتباط سبيرمان	معامل التحديد	Adjusted R Square	Durbin-Watson
1	.527 ^a	.277	.24	1.706

المصدر: التحليل الإحصائي

ويبين الجدول (11) من خلال قيمة معامل التحديد أن 27.7% من التغيرات في بقاء العاملين في الجامعة تفسرها العدالة التوزيعية من خلال نموذج المعادلة الخطية، كما يتضح من معامل التحديد المعدل أنه لو حُسِبَ النموذج من كامل المجتمع (كل الجامعة) بدلاً من العينة فإنه العدالة التوزيعية ستفسّر 24% من التغيرات في المحافظة على الموارد البشرية، وهي لا تختلف كثيراً عن قيمة معامل التحديد. أخيراً تقع إحصائية (Durbin-Watson = 1.706) خارج مجال الخطر (أدنى من 1 وأكبر من 3)؛ مما يدل على تحقق شرط الأخطاء المستقلة.

اختُبرت هذه الفرضية باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، ويبين الجدول الآتي تحليل التباين الذي يوضح مدى معنوية نموذج الانحدار كما يأتي:

الجدول رقم (12): نموذج الانحدار بين عدالة الإجراءات المحافظة على الموارد البشرية

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model
.000 ^b	14.026	10.191	1	10.191	Regression
		.727	59	42.867	Residual
			60	53.057	Total

المصدر: التحليل الإحصائي

يتبين من الجدول رقم (12) أنّ مستوى المعنوية المتعلق بمؤشر فيشر هو $(0 > 0.05)$ ؛ ممّا يدلّ على جودة توفيق النموذج الخطي، وتمثيله للعلاقة بين المتغيرين المدروسين.

الجدول(13): مدى معنوية معاملات الانحدار بين عدالة الإجراءات والمحافظة على الموارد البشرية.

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
.000	4.813		.313	1.507	(Constant)
.000	3.745	.438	102.	.381	الإجراءات

المصدر: التحليل الإحصائي

يبين الجدول رقم (13) ثوابت النموذج ومعنويتها إذ تبلغ قيمة الثابت المتعلق بمتغير عدالة الإجراءات وأثره في استمرار العاملين في الجامعة (38.1%)، وهو معنوي $(0 > 0.05)$. وهذا ما يدعونا لقبول الفرضية البديلة، أي إنّ هناك أثراً ذا دلالة معنوية لعدالة الإجراءات في المحافظة على الموارد البشرية في الجامعة معبراً عن علاقة التأثير بالمعادلة الخطية الآتية: $38.1\% + 1.507 =$ عدالة الإجراءات، أي إنه كلّما تحسنت عدالة الإجراءات بمقدار وحدة واحدة فإن المحافظة على العاملين في الجامعة سيتحسن بمقدار 0.381، أي أقل من النصف. ويبين الجدول رقم (13) من خلال قيمة معامل التحديد أنّ 19.9% من التغيرات في بقاء العاملين في الجامعة يفسرها عدالة الإجراءات، كما يتضح من معامل التحديد المعدّل أنه لو حُصِبَ النموذج من كامل المجتمع (الجامعة كلّها) بدلاً من العيّنة فإنه عدالة الإجراءات ستفسّر 15.7% من التغيرات في المحافظة على الموارد البشرية، وأخيراً فإن إحصائية $(Durbin-Watson = 1.551)$ وهي تقع خارج مجال الخطر (أدنى من 1 وأكبر من 3)؛ ممّا يدلّ على تحقق شرط الأخطاء المستقلة.

الجدول رقم (14): القوة التفسيرية لنموذج الانحدار بين عدالة الإجراءات والمحافظة على الموارد البشرية.

Durbin-Watson	Adjusted R Square	معامل التحديد	معامل ارتباط سبيرمان	Model
1.551	.157	.199	.446a	1

المصدر: التحليل الإحصائي

3/4/11-الفرضية الصفرية الفرعية (3): ليس هناك أثر ذو دلالة معنوية لعدالة المعلومات المدركة في الجامعة في المحافظة على موادها البشرية.

وبيّن الجدول رقم (15) نتائج تحليل التباين لنموذج الانحدار الخطي.

الجدول رقم (15): نتائج تحليل التباين لنموذج الانحدار الخطي بين عدالة المعلومات والمحافظة على الموارد البشرية.

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model
.001 ^b	11.233	8.486	1	8.486	Regression
		.755	59	44.571	Residual
			60	53.057	Total

المصدر: التحليل الإحصائي

يتبين من الجدول رقم (15) أنّ مستوى المعنوية المتعلق بمؤشر اختبار فيشر ($0.05 > 0.001$)؛ ممّا يدلّ على جودة توفيق النموذج وتمثيله للعلاقة بين المتغيرين المدروسين.

الجدول رقم (16): مدى معنوية معاملات الانحدار بين عدالة المعلومات والمحافظة على الموارد البشرية.

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
.000	4.174		.354	1.479	(Constant)
.001	3.352	.400	.110	.368	المعلومات

المصدر: التحليل الإحصائي

يظهر من الجدول رقم (16) ثوابت النموذج ومعنوياتها إذ يبلغ قيمة الثابت المتعلق بعدالة المعلومات 0.36.8، وهو معنوي ($0.05 > 0010$) وهذا ما يدعونا لقبول الفرضية البديلة، أي إنّ هناك أثر ذا دلالة معنوية لعدالة المعلومات في المحافظة على الموارد البشرية في الجامعة معبراً عن علاقة التأثير بالمعادلة الخطية الآتية: المحافظة على الموارد البشرية = $1.479 + 36.8\%$ عدالة المعلومات، إذ إنه كلما تحسنت العدالة في توزيع المعلومات بمقدار وحدة واحدة، فإن المحافظة على العاملين في الجامعة سيتحسن بمقدار 0.36.8.

وبيّن الجدول رقم (17) من خلال قيمة معامل التحديد أنّ 17.7% من التغيرات في بقاء العاملين في الجامعة يفسرها عدالة المعلومات، كما يتضح من معامل التحديد المعدّل أنه لو حُصِبَ النموذج من كامل المجتمع (الجامعة كلّها) بدلاً من العينة فإنه عدالة المعلومات ستفسّر 13.5% من التغيرات في المحافظة على الموارد البشرية، وهي لا تختلف

كثيراً عن قيمة معامل التحديد، أخيراً فإن إحصائية (Durbin-Watson = 1.432)، وهي تقع خارج مجال الخطر (أقل من 1 وأكبر من 3)؛ ممّا يدل على تحقق شرط الأخطاء المستقلة.

الجدول رقم (17): القوة التفسيرية لنموذج الانحدار بين عدالة المعلومات والمحافظة على الموارد البشرية				
Model	معامل ارتباط سبيرمان	معامل التحديد	Adjusted R Square	Durbin-Watson
1	.421 ^a	.177	.24	1.432

المصدر: التحليل الإحصائي

4/4/11- الفرضية الصفرية الفرعية (4): ليس هناك أثر ذو دلالة معنوية لعدالة المعاملة المدركة في الجامعة في المحافظة على مواردها البشرية.
يبين الجدول رقم (18) تحليل التباين لنموذج الانحدار الخطي، كما يأتي:

الجدول رقم (18): مدى معنوية نموذج الانحدار بين عدالة المعلومات والمحافظة على الموارد البشرية					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model
.169 ^b	1.940	1.689	1	1.689	Regression
		.871	59	51.368	Residual
			60	53.057	Total

المصدر: التحليل الإحصائي

يتبين من الجدول رقم (18) أنّ مستوى المعنوية المتعلق بمؤشر اختبار فيشر، ومن ثمّ النموذج الخطي غير جيد في تمثيل العلاقة بين المتغيرين. ويبين الجدول رقم (19) أنّ مستوى المعنوية للثابت المتعلق بمتغير عدالة المعاملة هو (0.169 < 0.05)، ومن ثمّ لا أثر معنوي لعدالة المعاملة في المحافظة على العاملين في الجامعة. وهذا ما يدعونا لقبول الفرضية الصفرية، بأنّ ليس هناك من أثر حقيقي لعدالة المعاملة في المحافظة على العاملين في الجامعة.

الجدول رقم (19): مدى معنوية معاملات الانحدار بين عدالة المعاملة والمحافظة على الموارد البشرية.

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
.000	6.358		.340	2.163	(Constant)
.169	1.393	.178	.108	.150	المعاملة

المصدر: التحليل الإحصائي

مما تقدم يمكن ترتيب أبعاد العدالة حسب درجة أهميتها ودرجة تأثيرها في المحافظة على الموارد البشرية كما يأتي: أولاً: العدالة التوزيعية، بنسبة 0.473، ثانياً: عدالة الإجراءات بنسبة 0.38، ثالثاً: عدالة المعلومات بنسبة 36.81، رابعاً: عدالة المعاملة بنسبة 15%.

2/4/11- الفرضية الرئيسية الثانية: ليس هناك فروقات ذات دلالة معنوية في مستوى استعداد العاملين للبقاء في الجامعة تعود للمتغيرات الديمغرافية (العمر، والجنس، والمستوى التعليمي، وسنوات الخدمة، ومكان العمل).

يبين الجدول رقم (20) اختبار *Kruskal Wallis* المعتمد على إحصائية *Chi-Square* لاختبار الفروقات في استعداد العاملين للبقاء في الجامعة تبعاً لمتغيرات العمر والمستوى التعليمي وسنوات الخدمة ومكان العمل، أما للفروقات بين الجنسين فتم اللجوء لاختبار *Mann-Whitney U*.

يدل الجدول من إحصائية *Chi-Square* أو *Mann-Whitney U* أن قيم المعنوية أكبر من 0.05 باستثناء متغير العمر، ممّا يدعونا لقبول الفرضية الصفرية، أي ليس هناك من اختلافات جوهرية ذات دلالة في استعداد العاملين للبقاء في الجامعة وفقاً لكل من مستواهم التعليمي أو جنسهم أو سنوات خدمتهم أو مكان عملهم في الجامعة، في حين نقبل الفرضية البديلة بالنسبة إلى متغير العمر بأن هناك اختلافات جوهرية في استعداد العاملين للبقاء في الجامعة، وفقاً لمتغيرات العمر. وبملاحظة متوسطات الرتب نجد أن استعداد العاملين للبقاء في الجامعة يزداد مع زيادة فئتهم العمرية.

الجدول رقم (20): مدى معنوية فروقات استعداد العاملين للبقاء في الجامعة وفقاً لفئات المتغيرات الديمغرافية.

مستوى المعنوية	درجات الحرية	قيمة الاختبار الإحصائي	الاختبار الإحصائي	متوسط الرتب	%	التكرار	المتغير
.026	2	7.322	Chi-Square	19.50	11.5	7	أقل 25 سنة
				30.17	68.9	42	25 - 45 سنة
				40.63	19.7	12	أكثر 45 سنة
				100		61	مج
.122	3	5.793	Chi-Square	39.50	8.2	5	أقل من ثانوي
				36.06	13.1	8	ثانوي أو معهد
				32.38	52.5	32	جامعي
				23.06	26.2	16	ماجستير
				100		61	مج
.174	3	4.973	Chi-Square	34.90	32.8	20	أقل من سنتين
				26.73	54.1	33	من 2-5
				39.10	8.2	5	من 6-10
				38.50	4.9	3	أكثر من 10
				100		61	مج
.646	6	4.230	Chi-Square	30.66	41.0	25	أعمال إدارية
				30.17	9.8	6	إدارة أعمال
				37.25	13.1	8	صيدلة
				24.50	13.1	8	طب بشري
				33.86	11.5	7	طب أسنان
				37.50	6.6	4	هندسة حاسوب
				20.83	4.9	3	هندسة بترول
				100		61	مج
مستوى المعنوية	درجة z المعيارية	قيمة الاختبار الإحصائي	الاختبار الإحصائي	متوسط الرتب	النسبة % المتوقعة	التكرار	المتغير
.185	-1.325-	345.500	Mann-Whitney U	27.20	36.1	22	الذكور
				33.14	63.9	39	الإناث
				100		61	

النتائج والتوصيات:

1/12- النتائج: *Results* دلت نتائج اختبار الفرضيات على أن:

- هناك أثر معنوي موجب للعدالة التوزيعية في المحافظة على الموارد البشرية في الجامعة.
 - هناك أثر ذو دلالة معنوية لعدالة الإجراءات في المحافظة على الموارد البشرية في الجامعة.
 - هناك أثر ذو دلالة معنوية لعدالة المعلومات في المحافظة على الموارد البشرية في الجامعة.
 - ليس هناك من أثر معنوي لعدالة المعاملة في استمرار العاملين وبقائهم في الجامعة.
 - ليس هناك من اختلافات جوهرية في استعداد العاملين للبقاء في الجامعة وفقاً لكل من: مستواهم التعليمي أو جنسهم أو سنوات خدمتهم أو مكان عملهم في الجامعة.
 - ليس هناك من اختلافات جوهرية ذات دلالة في استعداد العاملين للبقاء في الجامعة وفقاً لكل من مستواهم التعليمي أو جنسهم أو سنوات خدمتهم أو مكان عملهم في الجامعة.
 - هناك اختلافات جوهرية في استعداد العاملين للبقاء في الجامعة، وفقاً لمتغير العمر فقط، إذ يزداد استعدادهم للبقاء فيها بزيادة فئتهم العمرية. وهذا يعني أن الممارسة الصحيحة للعدالة بأبعادها المختلفة سيجعل من الفئات العمرية الأقل من 25 أكثر ميلاً للعمل في الجامعة والبقاء فيها وهو أمر سيزداد بزيادة الفئة العمرية للعاملين في الجامعة.
- تشابهت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Lee, 2000) من أن ثمة أثراً إيجابياً للعدالة التوزيعية والإجرائية في الرضا الذي قد يدل على بقاء العامل واستمراره في العمل، أمّا الممارسة المغلوطة فيها لعدالة الإجراءات فتؤدي إلى ترك العمل. ولم يظهر أي أثر لعدالة المعاملة في المحافظة على العاملين وبقائهم في الجامعة في دراستنا. واختلفت مع دراسة (Tarja & others, 2013) التي توصلت إلى أنه لم تؤثر العدالة التنظيمية بأبعادها كلّها في نية ترك العمل.

التوصيات:

- العمل على تعزيز ممارسات العدالة التوزيعية، لأنها تأخذ النسبة الكبرى في المحافظة على الموارد البشرية، مثل الإنصاف في توزيع المكافآت والتعويضات بأشكالها المالية أو العينية بين العاملين، أي أن توزع وفقاً لأسس موضوعية واضحة للجميع، كما حصل في توزيع الجوائز بمناسبة عيد المعلم للإداريين في السنة الأخيرة، فقد منّح بعضها لمن لا يستحقها، وهو ما أثار حفيظة زملاء العمل وإحساسهم بعدم العدالة.

- العمل على زيادة تفعيل ممارسات عدالة الإجراءات وتعزيزها، لأنها تسهم في المحافظة على الموارد البشرية في الجامعة، كأن يُشرك أو يُشرح للعاملين إجراءات منح التعويضات، وإجراءات الترقيات الوظيفية وكيف تجري، وكذلك الأسباب التي تبرر للإدارة اتخاذ القرارات بشأنها.
- العمل على زيادة تفعيل ممارسات عدالة المعلومات وتعزيزها، لأنها تسهم بدرجة مقبولة في المحافظة على الموارد البشرية. كأن تُوفَّر المعلومات الضرورية لاتخاذ قرار معين أو إجراء معين وعدم حجبها عن المعنيين بها، أو توفيرها لبعضهم دون الآخرين.
- العمل على تفعيل ممارسات أبعاد العدالة التنظيمية الآتية: (التوزيعية، والإجراءات، والمعلومات) لدى الفئات العمرية الأقل، لأنها تعزز من بقائهم في الجامعة ما دام لديهم استعداد للبقاء فيها.

2. آفاق الدراسة:

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها، يجب الإقرار بحقيقة مهمة، هي أن النسبة العالية لدوران الموارد البشرية التي وردت في مشكلة الدراسة تعود في جزء منها إلى غياب العدالة بصورتها الحقيقية، كما ورد في نتائج الدراسة من جهة، وإلى أن ثمة عوامل أخرى ربما تعود إلى إدارة الجامعة وظروفها في مرحلة دخول البلد في الأزمة الراهنة وتداعياتها، ومن ثمَّ تخفيض عدد العاملين، وضغط النفقات من جهة ثانية. ومنها ما يعود إلى الأفراد الذين تركوا الجامعة أنفسهم. ومن ثمَّ يمكن إجراء بعض الدراسات عن دوران العمل واستقرار العمالة في الجامعة تتناول متغيرات أخرى غير التي دُرِسَتْ في هذا البحث.

المراجع العلمية:

- جودة، محفوظ أحمد: إدارة الموارد البشرية، عمان. دار وائل للنشر والتوزيع، 2010.
- الخشروم، محمد: دور علاقة التعاملات في تخفيف ضغوط صراع الدور، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية. العدد الثاني، 2010.
- دره، عمر محمد: العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان، حلب، سورية، 2008.
- السعود، راتب. سلطان، سوزان: 2010، درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء، مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية، المجلد 25، العدد (1-2) 2009.
- عبد الفتاح، عادل زايد: العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة. 2006.
- عبد الله، أحمد محمد عباس الكندري: أثر العدالة التنظيمية على فاعلية الأداء الوظيفي بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2003.
- العطوي، عامر علي حسين: أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد العاشر، العدد الأول، 2007.
- ملدعون، عيسى. التزه، بسام: إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة دمشق، مركز التعليم المفتوح، 2014.
- *Allen & Meyer: Model of Organizational Commitment: Management Issues. The Icfal of Organizational Behavior, Vol. VI, No. 4, 2007.*
- *Akanbi, Paul Ayobami. Ofoegbu, Onyema, Eugene (2013): Impact of Organizational Justice on Organizational Commitment of a Food & Beverage Firm in Nigeria. International Journal of Humanities & Social Science. Vol. 3 No (Special Issue- July 2013) pp, 207-218.*
- *Alper Ertürka, ,Levent Vurgun: Journal of Business Research. Volume 68, Issue 1, January 2015, Pages 34-46.*

- *Chester I. Barnard(2014): The Functions of The Executive. Introduction by Kenneth R. Andrew. First published 1938. 13th ed 1968 Harvard University Press. USA.*
- *H.R. Lee, (2000): "An Empirical Study Of Organizational Justice As A Mediator Of The Relationships Among Leader-Member Exchange And Job Satisfaction Organizational Commitment, And Turnover Intention In The Lodging Industry", PH.D. Dissertation, Virginia State University.*
- *Fayol, Henri: General & Industrial Management.(1969:) Translated from the French Edition (Donald) by Constance Storrs B.A. London. With a Foreword by L.URWICK First Published 1949.*
- *Gregory J. Pinks (2013): Facilitating Organizational Commitment Through Human Resource Practices. Personnel management. I. Queen's University, Industrial Relations Centre, 1-29.*
- *Greenberg. Jerald: Managing Behavior in Organizations (2005) 4th ed Pearson Practice Hall. Inc. New jersey. .*
- *Griffin &, (2014): Organizational Behavior. Managing People & organizations. 11th-ed South-Western. USA.*
- *Milkovich, G., & Newman, J. (2008): Compensation. Explaining labour turnover: empirical evidence from UK establishments, Labour , 17, 391–412.*
- *McShane, Mary Ann Von Glinow. (2008):Organizational Behavior Hill ,4th ed, Avenue of the Americas, New York. McGraw.*
- *Steven L. McSane. Mary Ann Von Glinow (2010): Organizational Behavior. McGraw-Hill. USA.*
- *Siavash: K Sareshkeh et al (2012): Impact of Organizational Justice percitions on job Satisfaction & Organizational commitment. Annals of Biological Research, 2012, 3 (8), 4229-4238.*
- *Stephen P. Robbins. (2013): Timothy A. Judge. :Organizational Behavior, 15th-ed Pearson Education Limited ,. Edinburgh Gate. England.*
- *Robbins s p. (2009), Organizational Behavior: Pearson Education. In publishing as prentice Hall new York.*
- *Roya Anvaria, Zhou JianFub, Siavash Hosseinpour Chermahini: Effective Strategy for Solving Voluntary Turnover Problem among Employees. International Conference on Innovation, Management and Technology*

Research, Malaysia. Procedia - Social and Behavioral Sciences 129 . 186 – 190.

- *Rego, A & Cunham M,(2006): Organizational justice& Citizenship Behaviors: a Studt in Feminine, High power distance Culture, University de Santiago. 38110-193 Averio Portugal.*
- *Tung N. Nguyen, Khuong N. Mai, and Phuong V. Nguyen,(2014): Factors Affecting Employees' Organizational Commitment–A Study of Banking Staff in Ho Chi Minh City, Vietnam , Journal of Advanced Management Science Vol. 2, No. 1, 7-11.*
- *Tarja Heponiemia, Kristiina Manderbackaa, Jukka Vänskäb, Marko Elovainioa.(2013): Can Organizational Justice help the Retention of general practitioners? Health Policy, Volume 110, Issue 1, April, Pages 22–28.*