

## دور ابعاد العدالة التنظيمية في تخفيض الانعزال الوظيفي

الباحث / مدحت فتحى مصطفى احمد

اشـــــراف

أ.د.م / أحمد عزمى زكى

أستاذ إدارة الأعمال المساعد  
كلية التجارة - جامعة قناة السويس

أ.د/ جاد الرب عبدالسميع حسنين

أستاذ ورئيس قسم إدارة الأعمال  
كلية التجارة - جامعة المنصورة

### الملخص عربى :

يمثل موضوع التسرب الوظيفي احد الجوانب العلمية والتي تحظى باهتمام كبير من جانب الباحثين وصناع القرار فى المؤسسات الحكومية والخاصة على السواء . كما يعتبر جزءا تكامليا هاما فى النموذج المنهجي الاداري والذي ينبغي ان يسود فيها التركيز على الراس المال الفكرى ، والذي يركز على المعلوماتية وإدارتها بفاعلية . وفي ظل أنظمة المعلومات المتقدمة Know – How الخاصة بدعم القرار الإداري، لم تعد آلية التطور تكمن في معرفة الكيفية التي تم الوصول بها إلى معادلات إدارية معينة، وإنما القدرة على التأكد من أن هذه المعادلات تمثل أساليب التصرف الواجب الأخذ بها والتي تتفق مع المعطيات التي يفرزها الواقع الديناميكي المتطور للبيئة داخل الشركات . ومن هنا، فإن قدرة الإدارة وفعاليتها في الشركات تعتمد الى حد كبير على إدارة التراكم المعرفي المتاح بين أيديها والذي توفره نظم المعلومات الموجودة في الشركات . ولعل المرحلة الحالية التي يمر بها النظام الادارى جديدة بأن تدرك الإدارة في الشركات طبيعة ومعطيات هذه المرحلة والتفاعل بين قواها المختلفة ومدى تأثير ذلك على عملية صنع القرار الإداري . إن امتلاك المعرفة والقدرة على تطبيق العدالة التنظيمية وعلى حسن توظيفها يعتبران محورين أساسيين في الإدارة الإستراتيجية.

**الكلمات الافتتاحية :** العدالة ، التنظيمية ، التسرب ، الوظيفي

### **Abstract :**

. Is the subject of the leak job one scientific aspects which are of great interest to researchers and decision-makers in government and private institutions alike. It is also an important integral part in the systematic form of administrative and which should be dominated by a focus on the head, intellectual capital, which is based on the information and effectively managed. In the advanced information systems " Know – How " special support administrative decision, no longer evolving mechanism lies in knowing how they were to access certain administrative equations, but the ability to make sure that these equations represent disposition methods to be introduced and which are consistent with the data secreted Indeed, the dynamic evolving environment within companies.

Hence, the ability and effectiveness of management in companies depends to a large extent on managing the accumulation of knowledge available at its hands and provided by the information systems in the companies.

Perhaps the current stage that the administrative system is going through deserves that the management in companies realize the nature and data of this stage and the interaction between its various forces and the extent of its impact on the administrative decision-making process. Possession of knowledge and the ability to apply organizational justice and to make good use of it are considered two main axes in strategic management.

**Key Words :** Organizational , Justice , Job , Leakage

## مقدمة الدراسة :

يمثل موضوع التسرب الوظيفي احد الجوانب العلمية والتي تحظى باهتمام كبير من جانب الباحثين وصناع القرار في المؤسسات الحكومية والخاصة على السواء . كما يعتبر جزءا تكامليا هاما في النموذج المنهجي الاداري والذي ينبغي ان يسود فيها التركيز على الراس المال الفكري ، والذي يركز على المعلوماتية وإدارتها بفاعلية . وفي ظل أنظمة المعلومات المتقدمة Know – How الخاصة بدعم القرار الإداري، لم تعد آلية التطور تكمن في معرفة الكيفية التي تم الوصول بها إلى معادلات إدارية معينة، وإنما القدرة على التأكد من أن هذه المعادلات تمثل أساليب التصرف الواجب الأخذ بها والتي تتفق مع المعطيات التي يفرزها الواقع الديناميكي المتطور للبيئة داخل الشركات .

ومن هنا، فإن قدرة الإدارة وفعاليتها في الشركات تعتمد الى حد كبير على إدارة التراكم المعرفي المتاح بين أيديها والذي توفره نظم المعلومات الموجودة في الشركات .

ولعل المرحلة الحالية التي يمر بها النظام الاداري جديدة بأن تترك الإدارة في الشركات طبيعة ومعطيات هذه المرحلة والتفاعل بين قواها المختلفة ومدى تأثير ذلك على عملية صنع القرار الإداري . إن امتلاك المعرفة والقدرة على تطبيق العدالة التنظيمية وعلى حسن توظيفها يعتبران محورين أساسيين في الإدارة الإستراتيجية.

فالإدارة السليمة تقتضي اتخاذ سلسلة من القرارات التي تتعلق بتحديد الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ثم تطوير ووضع البرامج والخطط الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف.

ولما كانت عملية التخطيط مرتبطة أساسا بالمستقبل، فإن التنبؤ جوهر هذه العملية، وبالتالي، فإنها يجب ان تعتمد على مستوى من المعلومات التي يستطيع بواسطته المخطط صنع السيناريوهات المستقبلية التي تمكنه من وضع أساليب التصرف الممكنة . وفي إطار هذا كله ، فإنه يجب على الإدارة أن تقوم بدور متميز في انجاز مستويات الأداء المرغوب فيها.

كما يحث الإسلام على العدالة ، وذكرها الله في القرآن في غير موضع ، ونهي عن الظلم وشدد في ذلك كما طالب الرسول بالالتزام بها

وعن أبي ذر الغفاري رضي الله عنه ، عن النبي صلى الله عليه وسلم فيما يرويه عن ربه عز وجل أنه قال " يا عبادي، إني حرمت الظلم على نفسي، وجعلته بينكم محرماً فلا تظالموا " رواه مسلم .

لذا وفي ظل التطور المتسارع في شتى مجالات الحياة العملية منها، ظهرت مفاهيم إدارية جديدة ، تهدف إلى تحقيق الكفاءة والفعالية في شتى العمليات الإدارية ، وتحقيق التقدم والازدهار للمنظمات، ولكن هذه المفاهيم جميعها تتفق على أن رأس المال البشري، هو الورقة الراححة لنجاح وتفوق المنظمة، وإعطائها ميزة منافسة لقريناتها ؛ لذا نلاحظ توجه المنظمات للاهتمام بالعاملين، من خلال تكريس العدالة التنظيمية في نظام الحوافز، والبدلات، والمكافآت، ودفع عاملها نحو الإبداع والعطاء وتقليل معدل دورانهم وزيادة ولاءهم للمنظمة ، ورضاهم عن سياسة منظماتهم وإنتاجيتهم

### مشكلة الدراسة

على الرغم من التطور الملحوظ الحادث في الشركة كما اسلفنا ، فكان من الأجر شعور العامل بالأمل وبمستقبل طموح ينبئ بمراحل تطويرية في حياته الوظيفية حيث شاهد بنفسه المراحل التطورية للشركة بل وساهم في الانشاءات فكان من الأجر ان يحدث له انتماء لهذه المصانع التي ساهم في انشائها ولكن كان على الجانب الآخر قرارات إدارية تجابه العامل وتقطع عليه هذا الأمل واستبداله بتهديدات من شأنها القضاء على حياة المهنية داخل المجموعة

فبعد ان تكلفت الشركة مبالغ في تعيين الشخص الواحد وايضا تكلفت بعض الدورات التدريبية الا انها فقدت هذه الكوادر والخبرات .

وعليه كان لزاما على الإدارة التوجه الى استخدام اساليب الاستقرار وحيود العامل عن فكرة الانعزال عن المجموعة .

وتتناول هذه الدراسة الشعور القوي لدى الكثير من العاملين الذين يعملون في المصانع وهو عدم الرغبة في الاستمرار والبحث عن مكان آخر سواء عن طريق التنقل داخل إدارات الشركة أو في شركات أخرى، الأمر الذي دفع الباحث إلي القيام بدراسة استكشافية ومحاولة للتعرف على الأسباب التي تولد هذا الشعور لدى العاملين والوصول إلى نتائج وتوصيات قد تساعد على تقليل هذا الشعور.

ويرى معظم الباحثين بأن إدراك الموظف للعدالة التنظيمية أو عدمها هو أحد العوامل الرئيسية في تكوين اتجاهاته وبلورة سلوكه نحو منظمته التي يعمل بها، وعليه فإن الاختلال في هذا الإدراك بصورة سلبية (أي: الشعور بالظلم) قد ينعكس بصورة سلبية على مستوى السلوك الإيجابي للموظف تجاه منظمته التي يعمل بها ( أبو تايه، ٢٠١٢م ، ص١٤٧).

وعلى النقيض من ذلك فإن "الشعور والإحساس بالعدالة التنظيمية قد يؤدي إلى ارتفاع مستوى ثقة العاملين في إدارة المنظمة وزيادة قناعتهم في الحصول على حقوقهم وما يعنيه ذلك من ارتقاء سلوكيات الأفراد بعد الاطمئنان إلى سيادة العدالة ومن ثم الوثوق في المنظمة" (حسن، ٢٠١٢م، ص٢).

### أهداف الدراسة

- تهدف الدراسة بوجه عام إلى التعرف على علاقة العدالة التنظيمية بالحد من تسرب العاملين من الشركة، وذلك من خلال :
- معرفة أهم أبعاد العدالة التنظيمية، ومدى توافر أبعاد العدالة التنظيمية في الشركة ، ومدى الاهتمام بدعم وتوفير تلك الأبعاد.
- معرفة أهم طرق الحد من التسرب الوظيفي لدى العاملين في الشركة ، وتحديد طرق الاهتمام بدعم وتوفير متطلبات الحد من التسرب الوظيفي.

- تحديد طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية والحد من التسرب الوظيفي، واختبار أثر العدالة التنظيمية على الحد من التسرب الوظيفي في الشركة .
- التوصل إلى عدد من التوصيات التي يمكن أن تفيد القيادات الإدارية في الشركة ، والجهات ذات العلاقة، والمهتمين بهذا المجال.

كما استهدف هذا البحث الى دراسة دور تطبيق العدالة التنظيمية بابعادها الثلاث ( البعد الاجرائي والبعد التوزيعي والبعد التفاعلي ) على اتجاه العاملين للتسرب الوظيفي بشركة السويس للصلب ولتحقيق اهداف الدراسة ، استخدم الباحث قوائم الاستقصاء كاداه رئيسية لجمع البيانات من مجتمع البحث حيث بلغت العينة ٣١٩ مفردة

حيث توصل الباحث الى ان تطبيق العدالة التنظيمية في المنظمة يعتبر أحد المتطلبات الأساسية لتشكيل سلوكيات واتجاهات إيجابية للعاملين من جهة ؛ و لزيادة قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات والأحداث المحيطة بها من جهة أخرى. ومن السلوكيات التي ترتبط كثيرا بالعدالة التنظيمية في المنظمات و تتأثر بها سلبا وإيجابا قضية التسرب الوظيفي؛ بمعنى أن المنظمة التي تتمتع بقدر كبير من العدالة التي يشعر بها العاملون فيها تؤثر حتما على مدى استقرارهم الوظيفي، على العكس من ذلك فإن المنظمات التي لا يشعر فيها العاملون بالعدالة التنظيمية فهناك احتمال كبير لاتجاههم وميلهم للتسرب من تلك المنظمة.

من العرض السابق لاهداف الدراسة يمكن ايجاز الهدف الرئيسي في هذه الدراسة كالآتي :-

- اختبار وجود علاقة معنوية بين العدالة التنظيمية و التسرب الوظيفي والخاصة بمجموعة شركات السويس للصلب .
- تحديد العلاقة المعرفية التبادلية الخاصة بالعمل بين العاملين و ادارة الشركة.
- التعرف على مسببات التسرب الوظيفي .

- التعرف على ادوات المستخدمة في العدالة التنظيمية.
- تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات التي يمكن بواسطتها تفعيل العدالة التنظيمية.

### أهمية الدراسة :

تنبثق أهمية هذه الدراسة من تناولها لواحد من الموضوعات الإدارية المهمة وهو العدالة التنظيمية وعلاقتها بتسرب العاملين، وبالإمكان النظر إلى هذه الأهمية من وجهيها النظري والعملي كالتالي :

### ١- الأهمية العلمية :

- تبرز الأهمية النظرية للدراسة في كون مفهوم العدالة التنظيمية بات موضع للاهتمام المتزايد من قبل الباحثين والدارسين والمهنيين في مختلف القطاعات، ومن جهة أخرى فإن دراسة موضوع التسرب الوظيفي لا يقل أهمية عن تأثيره السلبي على كفاءة المنظمة واستمراريتها. لذا فإن هذه الدراسة قد تعد إسهاما في إثراء الجانب المعرفي لعلاقة العدالة التنظيمية بميل العاملين للتسرب.
- كما تتمثل في أنها قد تسد النقص في الأبحاث العربية التي تناولت علاقة العدالة التنظيمية بسلوكيات العاملين في المنظمات بوجه عام ، ويأتي التسرب الوظيفي في مقدمة تلك السلوكيات.
- كما يأمل الباحث في ان تكون هذه الدراسة اسهاما منه في هذا مجال تطبيق العدالة التنظيمية لمواجهه التسرب الوظيفي و الاثار السلبية الناجمه التسرب الوظيفي في مجال العمل ، ومن ثم تعد هذه الدراسة اضافة جديدة للمكتبة العربية وربما تدفع نحو دراسات اخرى في الموضوع ذاتة حيث ان نموذج الدراسة اشتمل على العديد من المتغيرات التي لم يتطرق اليها الدراسات السابقة في هذا المجال .

## ٢- الأهمية التطبيقية :

- الخروج ببعض التوصيات التي من شأنها توجيه نظر المسؤولين في الإدارة العليا لاستغلال الجوانب الإيجابية للعدالة التنظيمية، بما يحقق أهداف الشركة ورسالتها.
- تتلخص الأهمية العلمية لهذه الدراسة في أنه يمكن الاسترشاد بنتائجها في الحد من تسرب العاملين في المنظمات بوجه عام وشركة السويس للصلب على وجه الخصوص.
- يمكن من هذا البحث التعرف على افضل الاساليب الادارية التي يمكن استخدامها في اشكال العدالة التنظيمية وزيادة قدرة المنشأة في مواجهه التسرب الوظيفي.
- تستمد هذه الدراسة اهميتها من محاولة التعرف على اهم العوامل المؤثرة على جودة ودقة النقاط المعرفية والتي من شأنها تجنب التسرب الوظيفي او تقليل الاثار السلبية عن التسرب الوظيفي .
- تستمد هذه الدراسة اهميتها من اهمية مجال التطبيق وهو شركات صناعة قومية ( صناعة الصلب ) وكذلك العمل على تحسين حياة العاملين
- كشف العلاقة بين العدالة التنظيمية و التسرب الوظيفي وجودة المنتجات والخدمات وابعاد العمل الاداري
- تقديم عدد من المقترحات والتوصيات في تفعيل العدالة التنظيمية والتي قد تساعد في تحقيق الاستقرار في بيئة العمل بمجموعة شركات.

## فرضيات الدراسة :

في إطار تساؤلات الدراسة سيحاول الباحث التحقق من صحة الفرضيات التالية:

- ١- الفرضية الرئيسية الأولى : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) للعدالة التنظيمية على التسرب الوظيفي للعاملين في مصانع



- الشركة و ينبثق عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية :
- ١-١ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) للعدالة الإجرائية على التسرب الوظيفي للعاملين في الشركة .
  - ١-٢ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) للعدالة التوزيعية على التسرب الوظيفي للعاملين في الشركة.
  - ١-٣ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) للعدالة التفاعلية على التسرب الوظيفي للعاملين في الشركة.
- ٢- الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) في متوسطات استجابات المبحوثين حول العدالة التنظيمية تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية: ( العمر - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة - المسمى الوظيفي )

#### أسلوب الدراسة :

تتطلب طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها الاعتماد على المنهج المناسب والذي يحقق تلك الأهداف ودراسة المشكلة بصورة أفضل لذا لجأ الباحث إلى استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة المشكلة كما هي في الواقع العملي، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً وتحليلها كمياً ونوعياً، وربط المعلومات حول المشكلة وتفسيرها وتحليلها بطريقة تؤدي إلى الاستنتاجات الدقيقة حول المشكلة وطرق علاجها، ولقد استخدم الباحث نوعين من مصادر البيانات وذلك كما يلي:

#### أ. المصادر الثانوية:

يمكن تحديد البيانات التي تم الاعتماد عليها في تحقيق أهداف الدراسة في ضوء مشكلة الدراسة والمتغيرات المتعلقة وتكوين الإطار النظري على الكتب العربية والأجنبية، والمجلات والدوريات العلمية، والأبحاث العلمية المتخصصة المنشورة منها وغير المنشورة أيضاً، والتي تناولت موضوع الدراسة أو بعض جوانبها، بالإضافة إلى ذلك اعتمد الباحث على التقارير والنشرات المختلفة.

وتم الاعتماد على بعض البيانات الثانوية المنشورة وغير المنشورة ذات الصلة بموضوع الدراسة والتي أتيح للباحث الحصول عليها من خلال الرجوع إلى المكتبات، والدراسات والدوريات والنشرات والمقالات، وغيرها من مصادر جمع المعلومات، بالإضافة إلى البيانات المتعلقة بالأنشطة المختلفة في شركة السويس للصلب في جمهورية مصر العربية خلال الفترة الممتدة من 2018-2020 ويمكن إيجاز أهم هذه البيانات فيما يلي:

- عدد العاملين لدى شركة السويس للصلب في جمهورية مصر العربية.
- مؤشرات حول العدالة التنظيمية لدى شركة السويس للصلب في جمهورية مصر العربية.
- مؤشرات حول التسرب الوظيفي في شركة السويس للصلب في جمهورية مصر العربية.
- واعتمد الباحث في جمع البيانات الثانوية على:
- التقارير السنوية الصادرة عن شركة السويس للصلب في جمهورية مصر العربية.
- المراجع العربية والأجنبية والأبحاث المنشورة وغير المنشورة المتعلقة بموضوع الدراسة.
- الدوريات العربية والأجنبية والنشرات والتقارير والإحصاءات المختلفة.

#### ب. المصادر الأولية:

- تم جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة من العاملين لدى شركة السويس للصلب من خلال قائمة الاستبيان، وذلك للحصول على آراء واتجاهات العاملين في شركة السويس للصلب التي تخدم موضوع الدراسة والتي تتعلق بما يلي:
- التعرف على آراء العاملين حول أهمية العدالة التنظيمية لدى شركة السويس للصلب
  - التعرف على آراء العاملين بشأن عوامل التسرب الوظيفي لدى شركة السويس للصلب .
  - قياس وتحليل أثر العدالة التنظيمية بأبعادها على التسرب الوظيفي لدى شركة السويس للصلب .

ولقد قام الباحث بإعداد جانب تطبيقي ميداني يعتمد على قائمة استبيان موجهة لعينة من العاملين لدى شركة السويس للصلب في جمهورية مصر العربية، وذلك لاختبار صحة الفروض الخاصة بالدراسة، بالإضافة إلى إجراء بعض المقابلات الشخصية، ويتضح ذلك على النحو التالي:

#### ١ - قائمة الاستبيان:

تعتبر استمارة الاستبيان - قائمة الاستقصاء- الأداة الأكثر شيوعا وملائمة في تقصي الآراء ووجهات النظر حول مسألة أو قضية ما، وتم في هذه الدراسة استخدام قائمة الاستبيان كأداة رئيسية للحصول على البيانات الأولية من مجتمع الدراسة، ولقد تم تصميم قائمة استبيان من أجل معرفة آراء العاملين بمختلف تخصصاتهم ودرجاتهم الوظيفية والتي شملت ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام والوحدات والإداريين وكافة العاملين في التخصصات المختلفة في شركة السويس للصلب محل الدراسة، وتم اعداد قائمة الاستبيان بحيث تشمل كل متغيرات موضوع الدراسة.

ولقد قسمت استمارة الاستبيان إلى جزئين رئيسيين وذلك على النحو التالي:

الجزء الأول: ويتكون من (٢٩) فقرة ومقسم إلى ثلاثة أبعاد فرعية ويتعلق بمتغير العدالة التنظيمية.

الجزء الثاني: ويتكون من (٩) فقرات ويتعلق بمتغير الحد من التسرب الوظيفي.

#### ٢ - الدراسة التحليلية:

تم تفريغ البيانات من استمارات الاستبيان وتصنيفها وتبويبها لتسهيل عملية تحليلها وتفسيرها، وذلك لاستخلاص النتائج منها، ولقد تم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها باستخدام الوسائل الإحصائية المناسبة لاختبار صحة الفروض.

## مفاهيم ومصطلحات الدراسة :

### ١- العدالة التنظيمية:-

#### • التعريف الاصطلاحي للعدالة التنظيمية :

يعرف العدالة التنظيمية بأنها " درجة تحقق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون فيها " وهذا يعني أن العدالة التنظيمية تتلخص في مدى إحساس الموظف بالمساواة والعدالة بين زملائه داخل المنظمة أو بمن هم مثله في منظمات أخرى.

وتعرف ايضا بانها درجة إدراك العامل الموضوعية ونزاهة الإجراءات، والمعاملات، من خلال تحقيق المساواة في الحقوق، والواجبات، التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة. من خلال مقارنة العامل لما يقدمه من جهد في مجال عمله، وما يحصل عليه من عوائد من جهة، وجهود وعوائد زملائه في العمل من جهة أخرى ولا تقتصر هذه المقارنة على العاملين في نفس المنظمة، بل تمتد لتشمل العاملين خارجها.

#### • التعريف الإجرائي للعدالة التنظيمية :

يقصد بالعدالة التنظيمية الإجرائية في الدراسة الحالية مدى إدراك العاملين بشركة السويس للصلب بتحقيق المساواة في الحقوق والواجبات بينهم وفقا لما يعكسه مقياس الدراسة للعدالة التنظيمية. ووضعت دراسة (إبراهيم - ٢٠٠٩) مفهومها الإجرائي للعدالة التنظيمية كما يلي:

- العدالة التنظيمية ظاهرة وذلك لأهمية الأثر الذي تحدثه في إحساس العاملين.
- عدم تحققها يؤدي إلى تراجع مستويات الأداء التنظيمي مهما بلغت عناصر الإدارة.
- الشعور بالعدالة يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي، والوصول إلى سلوكيات

- المواطنة، والالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة، والقائمين عليها.
  - العدالة مفهوم نسبي يتحدد في ضوء مدركات الأعضاء له من نزاهة وشفافية وعدم تحيز... الخ.
  - تحقق العدالة مستوى أعلى من الأداء للعاملين والمستفيدين والمنظمة ككل.
  - مجالات العدالة التنظيمية تشمل قرارات التعيين، والتدريب، وتقييم الأداء والترقية وتوزيع أعباء العمل، ووضع جداول العمل، وتخصيص مساحات المكاتب، وأماكن العمل.... الخ
- أما الباحث فيعرف العدالة التنظيمية إجرائيا بأنها: "ظاهرة معنوية ذات أثر نسبي، يتم تحديدها ضمن مقارنات داخلية وخارجية من قبل العاملين لأقرانهم، وتؤثر في انتمائهم وأدائهم، ورضاهم الوظيفي بشكل خاص، وعلى الشكل التنظيمي بوجه عام".

## ٢- التسرب الوظيفي للعاملين:

### ● التعريف الاصطلاحي للتسرب الوظيفي:

يشير مفهوم تسرب العاملين إلى مصطلح التسرب الوظيفي الذي يعني "توقف الفرد عن عضويته في إحدى المنظمات التي يتقاضى منها تعويض نقدي ( الصواف ٢٠١٠م، ص ٣٠).

### ● التعريف الإجرائي للتسرب الوظيفي:

ويقصد بالميل للتسرب إجرائية في الدراسة الحالية : هي رغبة العاملين بشركة السويس للصلب بترك العمل، إما بسبب تقاعدهم المبكر أو انقطاعهم وتوقفهم عن العمل او الرغبة في الانتقالات داخل الشركة بدافع تغيير إدارتهم الفرعية وذلك بسبب مدركاتهم عن العدالة التنظيمية وفقا لما يعكسه مقياس الدراسة للتسرب الوظيفي.

## نتائج الدراسة

- ١- بينت الدراسة أن هناك علاقة بين العدالة التنظيمية و الحد من التسرب الوظيفي، وكذلك يوجد أثر ايجابي للعدالة التنظيمية علي الحد من التسرب الوظيفي في مصانع شركة السويس للصلب بجمهورية مصر العربية.
- ٢- أشارت نتائج الدراسة أن الاجراءات الادارية المتبعة لا تتسم بالعدالة والانصاف حيث لا تتوفر معايير واضحة لنظم الأجور والمكافآت التي يحصل عليها العاملون، كما لا توجد أسس محددة لطرق تقديم الحوافز المادية والمعنوية تزيد من شعور العاملين بالرضا وترفع الروح المعنوية لديهم.
- ٣- أوضحت الدراسة أنه لا يوجد الاهتمام الكافي بتحقيق التعاون بين المديرين و العاملين لتقليل حدوث المشاكل والنزاعات ودعم الإتجاه نحو تطوير العمل حيث أشارت النتائج أن الإدارة لا تتبع آلية تسمح بتوضيح ومناقشة وشرح وتحليل وتقديم الاعتراضات والاستفسارات حول القرارات المتعلقة بالعمل.
- ٤- استنتجت الدراسة وجود اختلاف في تطبيق الأنظمة والإجراءات المتعلقة كما يوجد تفاوت في معاملة العاملين بما يحقق العدالة الكافية حيث أن بعض العقوبات الادارية التي يتم تطبيقها على العاملين لا تتناسب مع حجم وطبيعة المخالفات.
- ٥- بينت الدراسة أنه لا يتوفر لدى الإدارة العليا الاهتمام الكافي بتفعيل السياسات والإجراءات الملائمة التي تساهم في تحقيق العدالة حيث لا يعتمد الرئيس المباشر في تقييم الأداء على ما يبذله العاملون من جهد وما يتم تحقيقه من انجازات.
- ٦- أوضحت الدراسة أن العمل لدى الشركة لا يتيح لجميع العاملين في كافة المستويات التنظيمية الترقى الوظيفي بسبب ضعف الاهتمام بعملية تطوير القدرات العلمية والخبرات الوظيفية للعاملين مما يقلل من استثمار بعض الكفاءات بما يؤثر سلبياً على أداء العاملين لمهامهم ووظائفهم.

- ٧- بينت الدراسة أنه لا يتم توفير فرص التطوير الذاتي للعاملين حيث أن الخطط والبرامج الحالية لا تساهم في تطوير مهارات وخبرات وزيادة الكفاءة والفعالية في دعم صنع واتخاذ القرارات لدى الإدارات المختلفة بالشكل المناسب والعاقل بين جميع العاملين.
- ٨- توصلت الدراسة إلى وجود ضعف في العدالة التوزيعية حيث لا توجد آليات تساهم في تحديد متطلبات ومهام العمل واختيار أفضل الأساليب لانجاز وأداء الأعمال ومعالجة المشكلات وذلك بما يتناسب مع مهارات وقدرات العاملين.
- ٩- بينت الدراسة أن الإدارة العليا تدني مستوى الاهتمام بالموارد البشرية حيث لا يتم تأهيل العاملين للوصول إلى المناصب القيادية والإدارية المتقدمة مما أدى إلى زيادة الانهماك الوظيفي والتعب المستمر وعدم قدرة العاملين على التحمل بالإضافة إلى زيادة تفكيرهم في الاستقالة أو طلب الإحالة إلى التقاعد.
- ١٠- توصلت الدراسة إلى تدني مشاركة جميع العاملين في النشاطات الاجتماعية الرسمية وغير الرسمية نظراً لضعف التواصل بين الإدارة والعاملين في هذا المجال حيث لا يتم توفير المتطلبات والإمكانيات التي تساهم في تحقيق العدالة التفاعلية.
- ١١- أكدت نتائج الدراسة وجود رغبة متزايدة لدى العاملين للبحث عن مؤسسة تمنح امتيازات أفضل لهم في العمل وذلك لأن الإدارة لا تعتمد على نظام محدد للحد من التسرب الوظيفي حيث لا يتم القيام بقياس الإنجاز الفعلي للعاملين وقياس مستوى تحقيق الأهداف كما لا تهتم بتوفير المناخ الذي يشجع العاملين علي الإبداع والإبتكار في بيئة العمل.
- ١٢- استنتجت الدراسة وجود شعور لدى العاملين بأن وظيفتهم الحالية لا تتناسب في تحقيق تطلعاتهم المستقبلية بسبب تدني الاهتمام بمشكلات العاملين وعدم إجراء تغييرات جوهرية في أنماط وأساليب العمل وضعف تنظيم وقت العمل بما يتلاءم مع أداء المهام بصورة أفضل.

كما توصلت الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن توضيحها في الجدول التالي:

### توصيات الدراسة

١. العمل على الاهتمام بطبيعة العلاقة القوية التي تربط بين العدالة التنظيمية و الحد من التسرب الوظيفي، وكذلك ضرورة الاستفادة من الأثر الايجابي للعدالة التنظيمية علي الحد من التسرب الوظيفي في مصانع الشركة.
٢. ضرورة الاهتمام بتطوير الإجراءات الإدارية المتبعة لدى الشركة بحيث تتسم بالعدالة والانصاف من خلال توفير المعايير العادلة والواضحة لتحديد الأجور والمكافآت التي يحصل عليها العاملون وكذلك ضرورة تطوير طرق تقديم الحوافز المادية والمعنوية من خلال وضع معايير وأسس محددة لمنح الحوافز بالشكل الذي يمكن أن يزيد شعور العاملين بالرضا ويرفع الروح المعنوية لديهم.
٣. الاهتمام بتحقيق التعاون بين المديرين و العاملين من أجل تقليل حدوث المشاكل والنزاعات ودعم الإتجاه نحو تطوير العمل وضرورة أن تقوم الإدارة العليا بوضع آليات تسمح للعاملين بمناقشة وتحليل وتقديم الاعتراضات والاستفسارات حول القرارات وتساهم في قيام المديرين بشرح وتوضيح أسس ومزايا تطبيق تلك القرارات.
٤. أن يتم تطبيق الأنظمة والإجراءات المتعلقة بالعمل بشكل موحد على جميع العاملين من خلال تحقيق العدالة الكافية بحيث تتناسب العقوبات الادارية التي يتم تطبيقها على العاملين مع حجم وطبيعة المخالفات التي يتم القيام بها.
٥. ضرورة الاهتمام بعملية تطوير القدرات العلمية والخبرات الوظيفية للعاملين بحيث يتم استثمار العاملين بالكفاءة المطلوبة لأداء المهام والوظائف من أجل تطوير العمل بشكل مستمر، وضرورة أن يتم العمل من قبل الشركة على اتاحة



الفرصة لجميع العاملين في كافة المستويات التنظيمية للترقي الوظيفي وفق أسس عادلة وشفافية.

٦. العمل على توفير فرص التطوير الذاتي للعاملين من خلال تطوير الخطط والبرامج الحالية بالشكل الذي يساهم في تحسين المهارات والخبرات وزيادة الكفاءة والفعالية في دعم صنع واتخاذ القرارات لدى الإدارات المختلفة بالشكل المناسب والعاقل بين جميع العاملين.

٧. زيادة مستوى العدالة التوزيعية لدى العاملين في الشركة بحيث يتم وضع آليات تساهم في تحديد متطلبات ومهام العمل واختيار أفضل الأساليب لإنجاز وأداء الأعمال ومعالجة المشكلات وذلك بما يتناسب مع مهارات وقدرات العاملين.

٨. ينبغي أن يتم الاهتمام من قبل الإدارة بالموارد البشرية من خلال الاهتمام بتأهيلهم وتدريبهم للوصول إلى المناصب القيادية والإدارية المتقدمة وذلك بالشكل الذي يؤدي إلى تقليل مستوى الانهماك الوظيفي والتعب المستمر وبما يزيد من حبهم للعمل بالإضافة إلى توفير كافة العوامل التي تقلل من تفكيرهم في الاستقالة أو طلب الإحالة إلى التقاعد.

٩. الاهتمام بزيادة مشاركة جميع العاملين في النشاطات الاجتماعية الرسمية وغير الرسمية وتحسين مستوى التواصل بين الإدارة والعاملين في هذا المجال وذلك من خلال توفير كافة المتطلبات والامكانيات التي تساهم في تحقيق العدالة التفاعلية.

١٠. الاعتماد على نظام محدد للحد من التسرب الوظيفي بحيث يتم القيام بقياس الإنجاز الفعلي للعاملين وقياس مستوى تحقيق الأهداف والاهتمام بتوفير المناخ الذي يشجع العاملين على الإبداع والابتكار وتحسين بيئة العمل وذلك بالشكل الذي يقلل من رغبة العاملين في البحث عن مؤسسات أخرى تمنح لهم امتيازات أفضل.

١١. ضرورة القيام بإجراء تغييرات جوهرية في أنماط وأساليب العمل بالشكل الذي ينمي شعور العاملين بأن وظيفتهم الحالية تتناسب مع تحقيق تطلعاتهم المستقبلية

وذلك من خلال حل مشكلات العاملين وتنظيم وقت العمل بما يتلاءم مع أداء المهام بصورة أفضل.

## المراجع

### أولاً : المراجع العربية

- ١- أبو الجدايل ، ٢٠١١ " الأسباب الرئيسة لتسرب العاملين من القطاع الصناعي في الأردن "
- ٢- أبو العطا ، غادة ياسر صابر السيد ٢٠١٨ " الأثر المعدل للعدالة التنظيمية على العلاقة بين الاغتراب الوظيفي والصمت التنظيمي "
- ٣- أبو تايه ، بندر كريم ٢٠١٢ " أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن "
- ٤- أبو جاسر ، صابرين مراد نجم ٢٠١٠ " اثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي " دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية "
- ٥- أبو سمرة ، إسلام علي ضياء الدين ٢٠١٨ " توسيط مشاركة المعرفة في العلاقة بين العدالة التنظيمية المدركة وسلوكيات الأداء الإبداعي "
- ٦- أبو سمعان ، ٢٠١٥ "محددات العدالة التنظيمية، وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية " من وجهه نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة "
- ٧- إبراهيم ، محمد إبراهيم زكي ٢٠١٩ "أثر إدراك العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي "
- ٨- احمد ، رجاء نصر فرغلي ٢٠١٩ "العلاقة بين تنوع الثقافة الوطنية و العدالة التنظيمية المدركة للعاملين "
- ٩- الاحمدي - ٢٠٠٧ دور القيم الشخصية والتنظيمية في فاعلية رؤساء الأقسام بالجامعات السعودية "
- ١٠- الاسمري ، سعيد ٢٠١٣ "مدرجات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي ، من وجيه نظر موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجراف بالسعودية "

- ١١- البختلى ، جميل حسن محمد قاسم ٢٠١٤ " الرضا الوظيفي والعدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي - دراسة تطبيقية علي المستشفيات الحكومية اليمنية "
- ١٢- البقمي - ٢٠١١ " القيم التنظيمية وعلاقتها بإدراك العاملين للعدالة التنظيمية في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض "
- ١٣- النبلي ، تامر بركات السيد أحمد ٢٠٢٠ "أثر العدالة التنظيمية على الارتباط بالعمل"
- ١٤- الجابر ، لطيفة ابراهيم بن محمد - ٢٠١٧ القيم التنظيمية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريب بمعهد الإدارة العامة"
- ١٥- الجندی ، سيد سعيد السيد ٢٠١٩ "دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تنمية السلوك الأخلاقي"
- ١٦- الجوالي ، زياد بكر خضر ٢٠١٩ "أثر تخطيط المسار الوظيفي على العدالة التنظيمية"
- ١٧- الحربي ، بندر بن فهد ( ٢٠٠٨ ) "تسرب العمالة الوطنية من القطاع الخاص: الأسباب والحلول المقترحة".
- ١٨- الشمري ، سعاد عبيد ضويحي ٢٠١٦ "العدالة التنظيمية وعلاقتها بأداء قيادات جامعة الكويت"
- ١٩- الطبولي ، محمد عبدالحميد و كريم ، رمضان سعد وآخرون، ٢٠١٥ "الإحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية " لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي".
- ٢٠- الظاهري - ٢٠٠٧ بعنوان : "بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي"،
- ٢١- العجيلي ، دراسة أحمد عايد مخلف ٢٠١٩ "العلاقة بين العدالة التنظيمية والاحترق الوظيفي"
- ٢٢- العنزي، نايف بن عثمان السويلم - ٢٠١١ " أهم أسباب التسرب الوظيفي لدى المعلمين السعوديين في المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظرهم".
- ٢٣- الغانم، وليد بن ابراهيم بن غانم ٢٠٠٣ : "الاتجاهات نحو التسرب الوظيفي وعلاقتها بالأداء" دراسة تطبيقية على جمارك المطارات الدولية في المملكة العربية السعودية"
- ٢٤- المريخي، بشاير مبارك مروى ٢٠٢١ " العلاقة بين النمط الإداري لمدير المدرسة واتجاهات المعلمين نحو التسرب الوظيفي من مدارس التعليم الحكومي بدولة الكويت "

- ٢٥- الملحم، وليد عبدالمحسن ٢٠٠٧ "ضغوط العمل وعلاقتها باتجاهات العاملين نحو التسرب الوظيفي"
- ٢٦- المنايع، ناصر محمد سليمان العقار ٢٠١٦ "أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على السلوك الإبداعي" في البنوك التجارية الأردنية في إقليم الجنوب"
- ٢٧- المنقاش، سارة بنت عبدالله ٢٠١٧ تسرب القيادات الإدارية النسائية من المناصب القيادية في الجامعات السعودية"
- ٢٨- آل مذهب، معدى محمد - ١٩٩٨ " تسرب أعضاء هيئة التدريس من مؤسسات التعليم العالي " دراسة استطلاعية على جامعة الملك سعود"
- ٢٩- آل مراد، وآخرين - ٢٠١٣ " أثر القيم التنظيمية في الأداء الوظيفي» إلى التعرف على القيم التنظيمية وتأثيرها على الأداء الوظيفي "
- ٣٠- باشا، سالى سمير ٢٠١٦ تأثير العلاقات الاجتماعية في العمل على اتجاهات الموظفين نحو التسرب الوظيفي (دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة)
- ٣١- جاب الله، أمل أحمد سنوسي ٢٠١٦ "أثر تطبيق العدالة التنظيمية علي تحسين الصورة الذهنية للمنظمة" بالتطبيق علي العاملين بالبريد المصري بقطاع بريد الجيزة"
- ٣٢- جقيدل، سمية (٢٠١٠) "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي " دراسة ميدانية : على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الأغواط"
- ٣٣- جقيدل، سمية ٢٠١٥ "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية " على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الأغواط بالجزائر"
- ٣٤- حجاج، خليل ٢٠١٢ " دور العدالة التنظيمية في تعزيز المواطنة التنظيمية، دراسة استطلاعية لأراء العاملين في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة "
- ٣٥- حجازى، ايهاب سعيد مختار ٢٠١٦ " تأثير إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي بالتطبيق على المستشفيات الحكومية "
- ٣٦- حسن، طارق عمر الفاروق ٢٠١٤ " دور العدالة التنظيمية فى المحافظة على رأس المال البشرى بالمنظمة بالتطبيق على شركات الوكالة الملاحية بقطاع النقل البحرى بمحافظة القاهرة"

- ٣٧- حسين ، غادة حسين بدري ٢٠١٦ "الولاء التنظيمي لدى معلمي الحلقة الثانية من التعليم الأساسي وعلاقته بالعدالة التنظيمية بمدارسهم"
- ٣٨- حلواني ، حزامى عادل - ٢٠٠١ "العوامل التي قد تدفع أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود للتسرب من الجامعة"
- ٣٩- حمادة ، أسماء شعبان علي ٢٠١٦ "العدالة التنظيمية بمدارس التعليم الإعدادي وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمعلميها"
- ٤٠- خضر ، شهاب أحمد ٢٠١٨ دور القيادة الاقناعية في تقليل من ظاهرة التسرب الوظيفي " دراسة استطلاعية لآراء عينة من الكوادر الوظيفية في معهد عقرة التقني في جامعة دهوك التقنية "
- ٤١- رضوان ، اجدة حسنى هارون ٢٠١٨ "العدالة التنظيمية والممارسات القيادية فى مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية"
- ٤٢- رية ، آية الشربيني حسين ٢٠١٦ " أثر الصمت التنظيمي على غياب العدالة التنظيمية " لدى العاملين الشركات الصناعية التابعة لقطاع الاعمال العام بمحافظة الدقهلية"
- ٤٣- سعيدة ، شيخ ٢٠١٥ " العدالة التنظيمية و علاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة- الجزائر"
- ٤٤- سليمان ، حيدر خضر ٢٠١٥ العوامل المؤثرة في ظاهرة التسرب الوظيفي: دراسة حالة جامعة الموصل"
- ٤٥- شحادات ، عامر تيسير عايش ٢٠١٩ "أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين بالفنادق الأردنية"
- ٤٦- صفارني ، عائشة ٢٠١٧ عوامل الاستبقاء وأثرها على اتجاهات الأفراد العاملين نحو التسرب الوظيفي "دراسة حالة العاملين بمؤسسة سونلغاز - حاسي الرمل الأغواط"
- ٤٧- عبابنة ، اشرف هياجنة وآخرون، ٢٠١٤ " مستوى العدالة التنظيمية وأثره على أداء العاملين في بنك تنمية المدن والقرى الأردني من وجهة نظر العاملين فيه"
- ٤٨- عبد العزيز ، مدحت محمد ٢٠١٨ "تأثير غياب العدالة التنظيمية على الانحراف الوظيفي " دراسة تطبيقية على الشركة الشرقية أيسترن كومباني"

- ٤٩- عبد الوهاب ، نوران عبد الرحمن السيد ٢٠١٩ " تأثير العدالة التنظيمية علي إدراك العاملين لعدم الأمان الوظيفي "
- ٥٠- علون ، سعاد إسماعيل ٢٠١٩ "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العاملين مديريات الشباب والرياضة بولايات الوسط الجزائري"
- ٥١- علي ، السيد عبد العال محمد ٢٠١٩ " العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدي مدرسي التربية الرياضية بمحافظة الشرقية "
- ٥٢- عليان، محمد ٢٠١٦ " العدالة التنظيمية علاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة التمرير في المستشفيات الحكومية في محافظة غزة"
- ٥٣- عمار ، أسامة شفيق محمد ٢٠١٦ "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي التربية الرياضية بمديريات التربية التعليم ببعض محافظات صعيد مصر"
- ٥٤- غانم ، محمود ٢٠١٥ "درجة العدالة التنظيمية و علاقتها بتفويض السلطة، لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية، ومديرياتها في محافظة طولكرم وجهات نظر معلمي مدارسهم"
- ٥٥- فاروق، (٢٠١٣) "أثر العدالة التنظيمية المدركة على التسرب الوظيفي... دراسة الثقة التنظيمية كعامل وسيط"
- ٥٦- فسيخ ، يسرا فتحي محمد ٢٠١٦ " اثر ممارسات العدالة التنظيمية علي الاغتراب الوظيفي"
- ٥٧- فهيم ، مي احمد محمد (٢٠١٩) " تأثير العدالة الإجرائية على الانخراط في العمل: الدور الوسيط للثقة التنظيمية "
- ٥٨- محمد ، ابتهاج طلعت حسن ٢٠١٧ " الشبكات الإدارية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية " لدى العاملين بمراكز الشباب بمحافظة المنيا"
- ٥٩- محمد ، سيد بشير محمد ٢٠١٢ " أثر العدالة التنظيمية علي فاعلية الأداء الوظيفي " لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة بمحافظات صعيد مصر "
- ٦٠- محمد، احمد ربيع ٢٠١٢ "درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي" لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية".

- ٦١- منصور ، أحمد سيد شاذلي ٢٠١٤ "العلاقة بين العدالة التنظيمية والاداء الوظيفي لمدرسي التربية الرياضية بالمدارس الحكومية "
- ٦٢- نتوش ، ميادة كاظم ٢٠٢٠ " أثر الحوافز المادية والمعنوية في ألد من سلوك ألتسرب الوظيفي "
- ٦٣- هدهد ، محمد عمرو مصطفى بخيت ٢٠١٧ " تأثير أنماط القيادة والعدالة التنظيمية على الأداء السياقي للعاملين "
- ٦٤- هيبه ، مروه على عبد الحميد ٢٠١٧ "العدالة التنظيمية كمتغير وسيط فى العلاقة بين الاغتراب الوظيفي والتزام العاملين بتحسين الأداء"
- ٦٥- يعقوب ، بسمة أحمد عبد الحافظ محمد ٢٠١٥ " قياس مدى تأثير العدالة التنظيمية على تنمية الإبداع المؤسسي "

### ثانيا المراجع الاجنبية :

- 1- Andrew & Kim,2015 "Relationships between Organizational Justice and Coaches' Attitudinal Outcomes in Intercollegiate Sports"
- 2- Buttigieg & Cassar 2015 "Psychological contract breach organizational justice and emotional well-being".
- 3- Cabarcos. et. al, 2015 "Organizational justice and personal initiative, mediating role of affective commitment"
- 4- Chen. et.al, 2015 "Organizational justice ،trust ،and identification and their effects on organizational commitment in hospital nursing staff "
- 5- Ghafourian, 2014 "The effect of organizational justice on organizational citizenship and organizational commitment"
- 6- Jan & Ali, 2012 "Relationship between Organizational Justice and Organizational Commitment and Turnover Intentions amongst Medical Representatives of Pharmaceuticals Companies of Pakistan"

- 7- Kaur, 2016 "A Study on the Psychological Effect of Organizational Justice Perceptions on Job Satisfaction"
- 8- kyung and sicrillin - 1999 " Work Values, Job Satisfaction and Sex Differences in Taiwan's Organizations"
- 9- Malmir, et. al, 2013 "An investigation of relation between organizational justice and professional commitment of staff: A case study of public organization in Kermanshah"