

الدور الوسيط للرضا الوظيفي والاحترق النفسي في العلاقة بين العدالة التنظيمية المدركة والالتزام التنظيمي لدى العاملين في الوظائف الإدارية

آية الله عبده سليمان (*)

الملخص:

هدفت الدراسة الحالية إلى استكشاف العلاقات الارتباطية بين العدالة التنظيمية المدركة، والرضا الوظيفي، والاحترق النفسي، والالتزام التنظيمي لدى العاملين في الوظائف الإدارية، بالإضافة إلى الكشف عن الدور الوسيط لكل من الرضا الوظيفي والاحترق النفسي في العلاقة بين العدالة التنظيمية المدركة والالتزام التنظيمي. وتكونت عينة الدراسة من (١٠٠) موظف وموظفة إداريين بجامعة القاهرة. وتم تطبيق أربعة مقاييس مقننة هي: مقياس العدالة التنظيمية، إعداد نيهوف ومورمان (Niehoff & Moorman, 1993)، ترجمة وتعديل: الباحثة، مقياس الالتزام التنظيمي، إعداد ألين وماير (Allen & Meyer, 1990)، ترجمة وتعديل: الباحثة، مقياس الرضا الوظيفي، إعداد وار وآخرين (Warr et al., 1979)، ترجمة وتعديل: شيرين علاء الدين، ومقياس الاحتراق النفسي، إعداد: ماسلاش وجاكسون (Maslach & Jackson, 1981)، ترجمة وتعديل: الباحثة. وكشفت نتائج معامل ارتباط بيرسون عن وجود علاقات ارتباطية موجبة بين العدالة التنظيمية المدركة وكل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وعلاقات ارتباطية سالبة بينها وبين الاحتراق النفسي. كما أظهرت النتائج علاقة ارتباطية سالبة بين الاحتراق النفسي والالتزام التنظيمي. وأوضحت نتائج تحليل المسار عن وجود تأثيرات مباشرة وغير مباشرة بين المتغيرات؛ حيث تبين أن العدالة التنظيمية المدركة تؤثر إيجابياً في الرضا الوظيفي، وسلبياً في الاحتراق النفسي، وأن الرضا الوظيفي يؤثر إيجابياً في الالتزام التنظيمي، بينما يؤثر الاحتراق النفسي سلباً فيه. كما ثبت وجود تأثير غير مباشر للعدالة التنظيمية المدركة في الالتزام التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي والاحتراق النفسي كمتغيرين وسيطين. وتبرز نتائج الدراسة أهمية تعزيز العدالة التنظيمية المدركة كمدخل فعال لتحسين رضا الموظفين، وخفض الاحتراق النفسي، مما ينعكس إيجابياً على مستويات الالتزام التنظيمي داخل المؤسسات.

الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية المدركة - الرضا الوظيفي - الاحتراق النفسي - الالتزام التنظيمي.

(*) مدرس علم النفس التنظيمي - قسم علم النفس - كلية الآداب - جامعة القاهرة.

للمرسلات بشأن البحث ayaalla_abdou@cu.edu.eg

Job Satisfaction and Burnout as Mediators in the Relationship Between Perceived Organizational Justice and Organizational Commitment Among Administrative Employees

Ayaallah Abdou Soliman (*)

Abstract

The present study aimed to explore the correlational relationships among perceived organizational justice, job satisfaction, burnout, and organizational commitment among administrative employees. It also investigated the mediating role of job satisfaction and burnout in the relationship between perceived organizational justice and organizational commitment. The study sample consisted of 100 administrative employees at Cairo University. Four standardized scales were used: The Organizational Justice Scale (Niehoff & Moorman, 1993), the Organizational Commitment Scale (Allen & Meyer, 1990), the Job Satisfaction Scale (Warr et al., 1979), and the Burnout Inventory (Maslach & Jackson, 1981). All scales were translated and adapted to suit the Egyptian context.

The results of Pearson's correlation analysis revealed significant positive correlations between perceived organizational justice, job satisfaction, and organizational commitment, and significant negative correlations between perceived organizational justice and burnout. Additionally, burnout was negatively correlated with organizational commitment. Path analysis further demonstrated both direct and indirect effects among the study variables. Perceived organizational justice had a direct positive effect on job satisfaction and a direct negative effect on burnout. Moreover, job satisfaction positively predicted organizational commitment, while burnout had a negative predictive effect. Indirectly, perceived organizational justice influenced organizational commitment through the mediating roles of job satisfaction and burnout. These findings confirm the importance of enhancing perceived organizational justice as an effective approach to improving employee satisfaction, reducing burnout, and **strengthening** organizational commitment.

Keywords: Perceived organizational justice, Job satisfaction, Burnout, Organizational commitment, Employees

(*) Lecturer, Department of Psychology, Faculty of Arts, Cairo University.

مقدمة

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن العلاقات الارتباطية بين كل من العدالة التنظيمية المدركة^(١) والالتزام التنظيمي^(٢)، والرضا الوظيفي^(٣)، والاحتراق النفسي^(٤) لدى العاملين في الوظائف الإدارية، بالإضافة إلى الكشف عن الدور الوسيط لكل من الرضا الوظيفي والاحتراق النفسي في العلاقة بين العدالة التنظيمية المدركة والالتزام التنظيمي. ويندرج هذا الموضوع ضمن اهتمامات الباحثين في علم النفس التنظيمي، كما يندرج في سياق علم نفس الصحة المهنية.

تجدر الإشارة إلى أنّ بداية الاهتمام ببحث العدالة التنظيمية يرجع إلى آدمز Adams في سياق نظرية المساواة في الستينيات؛ إذ ركز على مفهوم العدالة في ضوء المقارنة بين الجهد الذي يبذله الموظف والعائد الذي يحصل عليه مقابل جهده، ويُعد جرينبيرج Greenberg ١٩٨٧ أول من صاغ هذا المفهوم، ثم ازداد الاهتمام بدراسة العدالة التنظيمية في السنوات التالية، وأجرى العديد من الدراسات حول كيفية إدراك الموظفين للعدالة التي أصبحت بدورها تشكل قراراتهم بشأن تفاعلاتهم مع المؤسسة (Greenberg, 1990; Benk & Kenek, 2024).

وتُعرف العدالة التنظيمية المدركة بأنها "رؤية الأفراد أو الجماعة حول نزاهة تطبيق الإجراءات والسياسات والقوانين داخل المؤسسة، وكيفية تأثير هذه الرؤية في سلوكهم تجاه أعمالهم" (Arab & Atan, 2018).

كما تشير العدالة التنظيمية إلى إدراك الموظفين لما هو عادل وما هو غير عادل داخل مؤسساتهم. وقد عُرِفَتْ بأنها مفهوم متعدد الأبعاد يتكون من العدالة التوزيعية (العدالة المدركة فيما يتعلق بالنتائج أي ملاءمة العائد ومتمثل

1- Perceived Organizational Justice

2- Organizational commitment.

3- Job satisfaction.

4- Burnout.

في: الأجر والمزايا والترقيات)، والعدالة الإجرائية (العدالة المُدركة للإجراءات المُستخدمة لتحديد توزيعات النتائج)، والعدالة التفاعلية (ملاءمة المعاملة الشخصية التي يتلقاها الموظفون من الإدارة العليا عند تطبيق الإجراءات) (Vaamonde et al., 2018; Benk & Kenek, 2024; Pasupuleti et al., 2024).

وفي كل مؤسسة، يتم تعريف العدالة من خلال بعض العوامل، مثل: الأجور العادلة، والمكافآت النقدية وغير النقدية، وأنظمة الترقية الوظيفية، والإجراءات العادلة المُتبعة، وتوفير المعلومات الدقيقة. ولكن في الممارسة العملية، ما يتحقق كعدالة هو إدراك الموظف لوجود العدالة (Vaezi et al., 2017) وتُعد العدالة التنظيمية حينئذ مفهوماً ذاتياً إلى حد كبير (Baldwin, 2006).

وبالتالي تمثل العدالة التنظيمية الأساس في فهم التفاعلات الدينامية في بيئة العمل، إذ تُمثل تحولاً جوهرياً في كيفية تصوّرنا للسلوك التنظيمي وإدارته، ويشمل هذا المجال شبكة متداخلة من التصورات والتوقعات والاستجابات التي يُكوّنها الموظفون بشأن العدالة في بيئتهم التنظيمية؛ إذ يلامس إدراك العدالة التنظيمية لكل جانب من جوانب الحياة التنظيمية، وتُشكل بشكل أساسي كيفية تفاعل الأفراد وأدائهم وتطورهم في بيئاتهم المهنية (Muzumdar, 2025).

بالإضافة إلى ذلك، عندما يُدرك الموظفون بوجود عدالة في بيئة عملهم، فقد يفكرون في إظهار سلوكيات أكثر إيجابية لتلبية توقعات الإدارة. وفي هذا السياق، يمكن اعتبار العدالة التنظيمية توقعاً اجتماعياً أساسياً يُحفز الموظفين على إظهار السلوكيات المتوقعة (Benk & Kenek, 2024).

وبالتالي تؤثر العدالة التنظيمية المُدركة بشكل مباشر في سلوكيات الموظفين ومعارفهم ومشاعرهم تجاه المؤسسة وأعضائها؛ ومن ثمّ درجة التزامهم بها (Colquitt et al., 2001; Vaamonde et al., 2018). وفي هذا السياق يشير مفهوم الالتزام التنظيمي إلى الارتباط المتين بين الموظفين والمؤسسة التي يعملون بها، وعندما تتوافق أهدافهم ببذل الموظفون جهداً يهدف

إلى نجاح المؤسسة وتقدمها (Ji et al., 2025).

ويتضمن الالتزام التنظيمي ثلاثة عناصر، وهي: (أ) الإيمان الراسخ بأهداف المؤسسة وقيمها وقبولها، (ب) الاستعداد لبذل جهد كبير، (ج) الرغبة القوية في الحفاظ على العضوية فيها (Demir, 2016). ووجد الباحثون عند دراستهم النظرية والتجريبية للعوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي؛ أنه يرتبط بعوامل فردية، وعوامل تتعلق بالعمل، وعوامل تنظيمية، التي منها: العدالة التنظيمية (Chen et al., 2024).

مدخل إلى مشكلة الدراسة

أشارت نتائج عديد من الدراسات (Colquitt et al., 2001; Vaamonde et al., 2018; Majid et al., 2024; Gomes & Marques, 2025; Ji et al., 2025) إلى أن إدراك الموظفين بوجود عدالة في المؤسسة؛ التي تتمثل في أنهم يُعاملون بعدل من حيث توزيع المكافآت، وفي الإجراءات المتبعة والعمليات التنظيمية، وكذلك في التفاعلات الشخصية مع الرؤساء في العمل والإدارة؛ من شأنه أن يعزز الالتزام التنظيمي، والولاء، والارتباط بالعمل.

لذا اهتم الباحثون بدراسة أبعاد العدالة التنظيمية المُدركة في علاقتها بالالتزام التنظيمي، وجاءت نتائج الدراسات متعارضة؛ إذ أشارت بعض الدراسات إلى أن كلاً من العدالة التوزيعية والإجرائية يرتبطان إيجابياً بزيادة الالتزام التنظيمي (Ponnu & Chuah, 2010; jang et al., 2021; Malla & Malla, 2024). بينما أسفرت دراسة (Pathardikar et al., 2023) عن عدم وجود ارتباط بين العدالة الإجرائية والالتزام الوجداني. وأخرى أشارت إلى الإسهام النسبي للعدالة التوزيعية في تفسير كل من الرضا والالتزام التنظيمي مقارنةً بالعدالة الإجرائية (Malvic et al., 2014). في حين أشارت نتائج دراسة لي (Li, 2014) بأنه لم يكن هناك أي تأثير للعدالة التوزيعية في الالتزام، وكذلك أشارت نتائج دراسة أجراها مون وزملاؤه (Moon, 2024) إلى أن العدالة الإجرائية كانت مؤشراً قوياً على الالتزام التنظيمي وتقليل نوايا ترك العمل.

واهتمت الدراسات بشكل عام باستكشاف نماذج عديدة ومتنوعة للعدالة التنظيمية في محاولة لتحديد العوامل التي قد تتوسط أو تعدل العلاقة بين العدالة التنظيمية المُدركة والنتائج المتعلقة بالعمل ; (Chênevert et al., 2013; Vaamonde et al., 2018; Pathardikar et al., 2023; Gollagari et al., 2024). وظهرت العدالة التنظيمية كمتغير نفسي اجتماعي يؤثر في صحة العاملين في بيئة العمل (Benk & Kenek, 2024). واتساقاً مع هذا الاتجاه، تحاول الدراسة استكشاف التأثير غير المباشر المحتمل للعدالة التنظيمية المُدركة في الالتزام التنظيمي، من خلال دراسة الدور الوسيط المحتمل للرضا الوظيفي من ناحية والاحتراق النفسي من ناحية أخرى.

ويمثل الرضا الوظيفي مفهوماً نفسياً متعدد الأوجه في الدراسات التنظيمية، وأشار الباحثون إلى أن هناك عدة عوامل تؤثر في الرضا الوظيفي، منها: العدالة التنظيمية. ويُعرّف الرضا الوظيفي بأنه "مشاعر الأفراد تجاه وظائفهم الناتجة عن تقييمهم لها". وبشكل عام، يُمكن فهم الرضا الوظيفي على أنه مزيج من خصائص الوظيفة، وبيئة العمل، والسمات الشخصية (Demir, 2016).

وفي هذا السياق، أشارت نتائج دراسة نوراك Nurak وريانا Riana (2017) إلى أن للعدالة التنظيمية تأثيراً كبيراً في الرضا الوظيفي الذي يؤثر بدوره في الأداء، بينما لم يتضح أي تأثير للعدالة التنظيمية على أداء الموظفين. ومن ناحية أخرى، أشارت نتائج دراسة محمدي وزملائه (Mohammadi et al., 2016) بشكل عام إلى أن غياب العدالة التنظيمية في أي مؤسسة يؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي، وانخفاض الالتزام التنظيمي لدى العاملين بها.

كما أسفرت نتائج عدة دراسات عن وجود تأثير مباشر للعدالة التنظيمية في رضا الموظفين والالتزامهم (Colquitt Köse, 2024; Totawar et al., 2024). بينما أشار العنزي وآخرون (٢٠٢٠) إلى عدم وجود أي تأثير مباشر أو غير مباشر للعدالة التنظيمية المُدركة في الرضا الوظيفي

والالتزام التنظيمي.

وبناءً على ما سبق، يتضح أن للعدالة التنظيمية القدرة على خلق فوائد قوية للمؤسسات والموظفين على حد سواء. وتشمل هذه الفوائد زيادة الثقة والالتزام، وتحسين الأداء، والرضا الوظيفي، وسلوكيات المواطنة، وتقليل الصراعات (Cropanzano et al., 2007).

وعلى الجانب الآخر، تتضح فكرة العدالة التنظيمية عندما يحدث انتهاك لها، كأن يحدث ظلم مُدرك داخل المؤسسة في عدم المساواة في الأجر بين الموظفين الذين يقومون الوظيفة نفسها (Baldwin, 2006).

وبناءً على ذلك، اهتمت عديد من الدراسات بالآثار السلبية للمعاملة غير العادلة المُدركة داخل المؤسسة، وتبين أنه عندما يُدرك الموظفون عدم المساواة في عمليات صنع القرار أو التقييم أو الإجراءات، يتزعزع التزامهم ويظهرون مستويات منخفضة من الالتزام التنظيمي، ويحدث تحول في سلوكهم تجاه العمل، مما يعكس انخفاضاً في تفانيهم لمهام مُحددة، ويُقلل من مُبادرتهم الذاتية، ويُقلل من مشاركتهم في العمل (Demir, 2016; Vaezi et al., 2017; Rahaei & Salehzadeh, 2020; Chen et al., 2024).

ويُعد الاحتراق النفسي من أحد الآثار السلبية الناتجة عن التقييمات والانطباعات الشخصية، وقد يحدث عندما تكون الظروف التنظيمية قاهرة وغير عادلة، لدرجة أن العوامل الشخصية لا تستطيع مقاومتها (Çetin & Çolak, 2020).

وتعرفه ماسلاش Maslach بأنه استجابة لضغوط مستمرة انفعالية وشخصية بين الموظف والآخرين في مكان العمل (Maslach et al., 2001; Maslach, 2003). كما يشير إلى الشعور بالإرهاك والتعب الانفعالي، والتشاؤم، والاتجاهات السلبية تجاه العمل، وانخفاض الكفاءة المهنية (Angelini, 2023). وبالتالي يتضح أن الاحتراق النفسي مفهوم متعدد الأبعاد، ويُشار إليه عند التعرض المتكرر للضغوط المرتبطة بالعمل (Angelini, 2023). وحدد ليتر

وماسلاش ستة عوامل ضاغطة مهنيًا تسبب الاحتراق النفسي، وتشمل العبء الزائد في العمل، ونقص التحكم والسيطرة، وضعف المكافأة، وانعدام العدالة، وضعف العلاقات الاجتماعية مع زملاء العمل، وصراع القيم (Leiter & Maslach, 2004).

فمنذ سبعينيات القرن العشرين، عندما ركزت معظم أبحاث علم نفس الصحة المهنية على العاملين، شهدت الدراسات المتعلقة بالاحتراق الوظيفي زيادةً كبيرة، وحظي باهتمام مفاهيمي ومنهجي كبير خلال الخمسين عامًا الماضية (Angelini, 2023).

وفي هذا السياق، أسفرت نتائج بعض الدراسات عن أن المعاملة العادلة للموظفين تُقضي إلى زيادة الموارد المتاحة، مما يُؤثر سلبيًا في الانهك الانفعالي، ويُقلل من احتمالية الإصابة بأعراض الاحتراق النفسي (Laschinger et al., 2015; Edú-Valsania et al., 2022). ومن ناحية أخرى، ارتبط إدراك الموظفين بالظلم التنظيمي بمشاعر سلبية وضيق وإنهك انفعالي (Benk & Kenek, 2024).

وبالتالي، يُؤثر الاحتراق الوظيفي متفاعلاً مع عدة عوامل سلبيًا في فاعلية وكفاءة المؤسسة من ناحية (Meydan et al., 2011). وكذلك على الصحة النفسية للعاملين من ناحية أخرى (Pereira et al., 2021).

وأجرى فاموند وزملاؤه (Vaamonde et al., 2018) دراسة على عينة متعددة المهن من (٤٠٨) موظف أرجنتيني (٢١٩ امرأة و ١٨٩ رجلاً)، وأسفرت نتائجها عن ارتباط إدراك العدالة التوزيعية والإجرائية بارتفاع الرضا الوظيفي، وانخفاض مستوى الاحتراق لدى الموظفين، كما أن للعدالة آثارًا غير مباشرة على نية ترك العمل من خلال الرضا الوظيفي والاحتراق النفسي.

وأصبح حدوث الاحتراق النفسي مشكلة اجتماعية في العديد من المهن، وخاصةً التي تقدم خدمات-ومنها: العاملون في الوظائف الإدارية بالجامعات- وعادةً ما يكون نتيجةً لعوامل تتعلق بمكان العمل، وليس لأي تقصير من جانب

الموظف (Maslach, 2003). لذا، من المهم فهم عوامل بيئة العمل المرتبطة بالاحتراق النفسي (Lambert et al., 2022).

وحاول شيرنس Cherniss (1992) معرفة درجة الاحتراق النفسي الوظيفي خلال السنة الأولى من المسار المهني ثم مرة أخرى بعد (١٢) عامًا وعلاقته بالتوافق المهني بما يتضمنه من (الاستقرار المهني، والرضا الوظيفي، والمواقف تجاه المستفيدين). وتضمنت الدراسة (٢٥) تخصصًا في مجال الخدمات الإنسانية، وتم تقييم الاحتراق النفسي المبكر من خلال تقييمات المقابلات التي كانت مرتبطة ارتباطًا وثيقًا بمقياس ماسلاش، بجانب التقييم من قبل الأفراد المقربين من المشاركين. وأظهرت النتائج أن الأفراد الذين كانوا أكثر احتراقًا في بداية مسيرتهم المهنية، كانوا أقل ميلًا لتغيير مساراتهم المهنية، ولم تحدث أي عواقب سلبية كبيرة مقارنة بحدوثه في وقت لاحق بعد فترة من العمل، فكان له آثارًا أكثر خطورة في المدى الطويل.

وبناءً على ما سبق، تهتم الدراسة الحالية بالعاملين في الوظائف الإدارية؛ ففي ظل التحديات المتزايدة التي تواجهها المؤسسات، أصبح الحفاظ على التوازن النفسي والمهني للعاملين في الوظائف الإدارية أمرًا حيويًا لضمان استمرارية الأداء الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والمشاركة في العمل، وانخفاض نية ترك العمل، وارتفاع الرضا عن الحياة، والرضا الوظيفي، والصحة النفسية الإيجابية، وطيب الحال (Liswandi & Muhammad, 2023). وتختص الدراسة الحالية بالتحديد بدور العدالة التنظيمية المدركة والرضا الوظيفي والاحتراق النفسي في الالتزام التنظيمي بشكل غير مباشر من خلال الرضا الوظيفي والاحتراق النفسي.

أسئلة الدراسة

في ضوء ما سبق يمكن صياغة أسئلة الدراسة الحالية على النحو التالي:

١. هل توجد علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية المدركة والالتزام التنظيمي

- لدى العاملين في الوظائف الإدارية؟
٢. هل توجد علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية المُدركة والرضا الوظيفي لدى العاملين في الوظائف الإدارية؟
٣. هل توجد علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية المُدركة والاحتراق النفسي لدى العاملين في الوظائف الإدارية؟
٤. هل توجد علاقة ارتباطية بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى العاملين في الوظائف الإدارية؟
٥. هل توجد علاقة ارتباطية بين الاحتراق النفسي والالتزام التنظيمي لدى العاملين في الوظائف الإدارية؟
٦. هل يؤدي كل من الرضا الوظيفي والاحتراق النفسي دورين وسيطين في العلاقة بين العدالة التنظيمية المُدركة والالتزام التنظيمي لدى العاملين في الوظائف الإدارية؟

أهمية الدراسة

تمثل أهمية الدراسة الحالية في جانبين: أهمية نظرية وأهمية تطبيقية، وهما كالتالي:

أ) الأهمية النظرية

١. إثراء الجانب النظري لمتغيرات الدراسة؛ إذ تُعد متغيرات هذه الدراسة من أهم مرتكزات الاستقرار في العمل، وتُعد عناصر فعالة في تنمية الالتزام والولاء للمؤسسة.
٢. التأسيس النظري للمصطلحات التي تتناولها الدراسة الحالية، لا سيما مفهوم العدالة التنظيمية المُدركة، الذي لم يحظَ باهتمام كافٍ من قِبل الباحثين في الدراسات العربية وخاصة المصرية، مما يسهم في إضافة معرفة جديدة متعلقة به.
٣. التحقق من الفروض النظرية للدراسة، والتعرف على الدور الوسيط المحتمل للرضا الوظيفي والاحتراق النفسي بين العدالة التنظيمية

المُدركة والالتزام التنظيمي.

٤. الإسهام في التراكم البحثي بمجال علم النفس التنظيمي بتوفير معلومات تساعد على فهم الآليات النفسية الأساسية التي تؤثر في إدراك العدالة التنظيمية وما يترتب عليها من التزام لدى الموظفين.
٥. محاولة سد الفجوة في إطار الدراسات العربية، نظرًا لندرة الدراسات العربية -وذلك في حدود علم الباحثة- التي تناولت العلاقة بين العدالة التنظيمية المُدركة، والرضا الوظيفي، والاحتراق النفسي، والالتزام التنظيمي في إطار نموذج متكامل لدى موظفي الجامعة.

(ب) الأهمية التطبيقية

١. تكتسب الدراسة أهميتها من إجراءاتها على عينة من الموظفين الإداريين بالجامعة، وسعيها للاستفادة من النتائج في تحسين أدائهم المهني، والحفاظ على التزامهم للمؤسسة الجامعية.
٢. يمكن الاستفادة من نتائج الدراسة في تصميم برامج إرشادية وتوعوية للمديرين والقادة حول أهمية تطبيق العدالة التنظيمية في العمل وما يترتب عليها، واستثمار هذه النتائج في نواحٍ عديدة على المستوى الفردي والتنظيمي.
٣. يمكن الاستفادة من نتائج الدراسة في تحسين جودة بيئة العمل استنادًا إلى تحقيق أبعاد العدالة التنظيمية، مما يؤدي إلى خفض التكاليف المرتبطة بالتغيب عن العمل وأعراض الاحتراق النفسي، وبالتالي زيادة الالتزام التنظيمي.
٤. توفير أدوات بحثية جديدة عبر ترجمة مقاييس نفسية يمكن استخدامها في التقييم، وتناسب مع الثقافة المصرية.

مفاهيم الدراسة والأطر النظرية المُفسَّرة لها

أولاً: العدالة التنظيمية

يُعرفها نيهوف Niehoff ومورمان Moorman (1993) بأنها "القيمة الناتجة عن إدراك الفرد للنزاهة، والموضوعية، والإجراءات المتبعة في العمل، والعائد من المؤسسة التي يعمل بها". وبالتالي تتحقق العدالة التنظيمية عن طريق تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات بين الموظفين.

كما يوضح بالدوين Baldwin (2006) أنها "المدى الذي يدرك فيه العاملون أن الإجراءات التي تتم في بيئة العمل والتفاعلات والنتائج عادلة بطبيعتها، ويمكن أن تؤثر هذه الإدراكات على المواقف والسلوكيات للأفضل أو للأسوأ، مما يؤدي بدوره إلى تأثير إيجابي أو سلبي في أداء الموظفين ونجاح المؤسسة".

ويُعرفها ماكنتاير McIntyre بأنها "النزعة لإعطاء كل شخص بما في ذلك الشخص ذاته ما يستحقه، وعدم معاملة الناس بطريقة متعارضة مع ما يستحقونه" (رولز، ٢٠٠٩، ٤٠٧).

وتنقسم العدالة التنظيمية إلى ثلاثة أنواع، وهي:

١. العدالة التوزيعية^(١) (ملاءمة العائد)

وتشير إلى مدى شعور العامل بالإنصاف من عدمه، ويتحدد ذلك بمقارنة ما يحصل عليه من مخرجات قد تكون على شكل أجر أو ترقية أو حوافز مقابل ما يقدمه للمؤسسة من جهد في العمل، مع مقارنته بزملائه في العمل. وتتحقق العدالة التوزيعية عندما تتعادل المكافآت التي يحصل عليها الفرد فعلياً مع المكافآت التي يتوقع الحصول عليها وفقاً لمعايير الشخصية، والمعايير الاجتماعية لجماعته المرجعية. فالعاملون لا يركزون فقط على كمية المخرجات التي يستفيدون منها، بل يهتمون بعدالة هذه المخرجات والمساواة في توزيع

1- Distributive Justice.

الفرص والمكافآت على جميع الموظفين (Arab & Atan, 2018; Abril et al, 2020)

وقد حدد ثلاث قواعد للعدالة التوزيعية، وهي:

- **قاعدة الإنصاف:** وتقوم على فكرة إعطاء المزايا والمكافآت للعمال على أساس مجهوداتهم، فالشخص الذي يبذل جهدًا ويعمل لفترات أطول، ينبغي أن يحصل على مزايا أكبر من غيره الذي لا يقدم هذه الجهود نفسها.
- **المساواة:** وتعني منح جميع العمال المزايا والمكافآت بصورة متساوية على حد سواء بغض النظر عن الفروق الفردية.
- **الحاجة:** وتعني أن تمنح المزايا والمكافآت للعمال كل حسب احتياجاته وما تقتضيه ظروفه بشكل خاص (Cropanzano et al., 2007).

٢. العدالة الإجرائية^(١) (ملاءمة إجراءات التوزيع)

تشير إلى مدى شعور العامل تجاه الإجراءات التنظيمية المتبعة في اتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل، وتحديد المخرجات التنظيمية. بمعنى مدى إدراك جميع العاملين بأن القرارات المتخذة خالية من التحيز، وأن هناك عدالة في طرق وأساليب تعامل الإدارة بخصوص تنفيذ المهام والممارسات الإدارية والتنظيمية (Niehoff & Moorman, 1993; Arab & Atan, 2018; Abril et al, 2020).

٣. العدالة التفاعلية^(٢) (ملاءمة المعاملة الصادرة من طرف الإدارة العليا)

تعكس مدى شعور العامل بعدالة المعاملة التي يتلقاها من رئيسه المباشر في العمل عند تطبيق الإجراءات الرسمية عليه، كالمعاملة بلطف واحترام، والثقة، والمصارحة، والاهتمام بمصالحه، ومراعاة المسؤولين للاحتياجات الشخصية للعاملين، وتبادل المعلومات بين جميع العمال (Cropanzano et al., 2007).

1- Procedural Justice.

2- Interactional Justice.

(Abril, et al, 2020) وتتبنى الدراسة الحالية هذه الأبعاد عند دراسة العدالة التنظيمية لدى العاملين.

الأطر النظرية المُفسرة للعدالة التنظيمية

تعددت النظريات المُفسرة للعدالة التنظيمية، وفيما يلي عرض لبعض من هذه النظريات:

(١) نظرية رد الفعل

تعتبر هذه النظرية في مجال العدالة الإجرائية بمثابة نموذج أولي لنظريات عمليات رد الفعل، لأنها تقيم ردود فعل الأفراد تجاه إجراءات حل المشاكل أو علاجها، وهي تتضمن نمطين من مدخلات القرار، هما:

أ. التحكم في العملية^(١): ويشير إلى قدرة الفرد على التعبير عن رأيه خلال مرحلة العمليات التي يتضمنها علاج المشكلات (مرحلة ما قبل صدور القرار).

ب. التحكم في القرار^(٢): ويشير إلى قدرة الفرد على الاختيار أي أن يكون له كلمة أو تأثير في القرار الصادر (مرحلة صدور القرار) (محمد، ٢٠١٢).

(٢) نظرية عمليات الفعل المسبق

تعتبر نظرية تفضيل التوزيع التي صممها ليفنثال Leventhal نموذجاً أولياً لنظريات عمليات الفعل المسبق. وترتبط بالعدالة الإجرائية أكثر من ارتباطها بالعدالة التوزيعية، وتؤكد هذه النظرية أن إجراءات توزيع المخرجات أو المكافآت تكون إيجابية (يؤيدها أو يفضلها الأفراد) إذا كان من شأنها تحقيق أهدافهم، ومن هذه الأهداف شعورهم بالعدالة بصفة عامة، وقد حددت هذه النظرية سبع مكونات للإجراءات التوزيعية التي يمكن أن تؤدي إلى تحقيق

1- Process Control.

2- Decision Control

العدالة، ومنها:

- أ. الاختيار الجيد لمراكز صناعة القرار.
 - ب. تعريف هيكل عملية صناعة القرار.
 - ج. تحديد القواعد الأساسية اللازمة لتقييم وجهات نظر مستقبلي المخرجات أو المكافآت.
 - د. تحديد أدوات وقائية لعرض ومراقبة سلوكيات كل من القائمين بتوزيع المخرجات أو المكافآت والمستقبلين لها.
 - هـ. جمع المعلومات عن ردود فعل العاملين، وصدى القرارات عليهم.
 - و. وضع الإجراءات التي تكفل تخفيض عدم رضا العاملين عن التوزيعات.
 - ز. وضع الآليات اللازمة لتغيير الإجراءات التوزيعية إذا اتضح عدم عدالتها (محمد، ٢٠١٢؛ Leventhal, 1980).
- وطورت نظرية تفضيل التوزيع ستة معايير لتقييم عدالة الإجراءات التوزيعية، حيث إن الإجراء العادل يجب أن يتسم بما يلي:
- **التناسق:** أي أن جميع العمال لهم نفس المعاملة والأسلوب وعبر أوقات مختلفة.
 - **البعد عن التحيز:** فلا يوجد تهميش أو سوء معاملة لأي عامل، ولا يتم تحقيق أي مصلحة شخصية في أي قرار.
 - **الدقة:** التأكيد على دقة المعلومات التي يتم جمعها ويعتمد عليها في صنع واتخاذ القرارات.
 - **التمثيل الكلي:** التأكد من أخذ آراء جميع الأطراف عند اتخاذ القرارات.
 - **القابلية للتصحيح:** فلا بد أن تتوفر آلية لتصحيح القرارات الخاطئة أو غير الدقيقة.
 - **التوافق مع المعايير الفردية أو الجماعية للقيم والأخلاق:** عدم

انتهاك السلوكيات والمعايير الأخلاقية السائدة في العمل، التي تلقى قبولاً من العمال (Leventhal, 1980; Cropanzano et al., 2007). ويتضح أن نظريات رد الفعل ونظريات عمليات الفعل المسبق من النظريات المفسرة للعدالة الإجرائية.

(٣) نظرية المدركات المرجعية المعدلة^(١)

تشير هذه النظرية لـ فولجر Folger إلى أن عملية صنع القرار تتضمن عناصر كل من العدالة الإجرائية وعدالة التعاملات. ويشير شان Chan (2000) إلى أن عدالة التعامل أو التفاعل تحتوي على مكونين، هما:

١. الحساسية الشخصية^(٢): وتشير إلى المعاملة العادلة باحترام من جانب الرؤساء والمرؤوسين.
٢. التفسيرات أو المحاسبة الاجتماعية^(٣): وتشير إلى قيام المؤسسة بتقديم تفسيرات منطقية للعاملين بشأن أي مخرجات أو مكافآت غير مناسبة يتم توزيعها.

وبالتالي، يتضح إن عناصر العدالة الإجرائية تتمثل في: (التحكم في العملية، والتحكم في القرار) وهو ما يحدث قبل وفي أثناء صنع القرار. في حين عناصر عدالة التفاعلات التي تتمثل في (الحساسية الشخصية، والمحاسبة الاجتماعية) تحدث بعد صنع القرار، وبناءً على ذلك فعناصر عدالة التفاعلات تحدث في وقت مختلف عن عناصر العدالة الإجرائية. كما أوضحت هذه النظرية أربعة مبادئ لازمة لتحقيق عدالة التفاعل وهي: الأمانة، والمجاملة، واحترام حقوق الغير، وتقديم العائد (درة، ٢٠٠٨). وتتبنى الدراسة الحالية النظرة الشمولية في تفسير العدالة التنظيمية.

1- The Revised Version of Reference Cognitions.

2- Interpersonal sensitivity.^(١)

3- Explanations or social accounting.

ثانياً: الالتزام التنظيمي

يشير الالتزام التنظيمي إلى "مشاعر واتجاهات العامل تجاه مؤسسة العمل ككل" (Riggio & Johnson, 2022). وتعددت تعريفات الالتزام التنظيمي، فهل هو اتجاه أم سلوك أم كلاهما؟

اتفق مجموعة من الباحثين على أنه يعكس "مدى ارتباط العاملين بأهداف وقيم المؤسسة، والرغبة في بذل الجهد، والبقاء والاستمرار فيها كمحدد أساسي لتحقيق اهدافهم" (Culibrk et al., 2018; Riggio & Johnson, 2022). ويشمل هذا التعريف كل من الاتجاه والسلوك.

ويعكس الالتزام التنظيمي بذلك الارتباط القوي بين العاملين والمؤسسة عندما تتوافق قيم وأهداف المؤسسة مع قيمهم وأهدافهم مما يجعلهم يبذلون جهداً بهدف نجاح المؤسسة وتقدمها، ومن ثمَّ الرغبة في البقاء مع المؤسسة (Culibrk et al., 2018).

ويعرفه ماير Meyer وألين Allen (1991) بأنه حالة نفسية تعبر عن مدى تعلق الفرد بالمؤسسة التي ينتمي لها، وله ثلاثة أبعاد، وهي: (أ) الرغبة (الالتزام الوجداني)، (ب) الحاجة (الالتزام بالاستمرار)، (ج) والإلزام والتعهد (الالتزام المعياري) بالحفاظ على الوظيفة في المؤسسة. ويُنظر إلى كل بُعد على أنه آثاراً مختلفة على السلوك في العمل. وهو التعريف الذي تتبناه الدراسة الحالية؛ نظراً لشموليته ووضوحه.

أبعاد الالتزام التنظيمي

١. الالتزام الوجداني^(١)

يُعرفه ماير Meyer وزملاؤه (2002) بأنه "التعلق الوجداني بالمؤسسة والتعرف عليها والمشاركة فيها، بما يشعر العامل بمقتضاه بالتوحد مع المؤسسة والاستمتاع بعضويته فيها".

1- Affective commitment.

٢. الالتزام المستمر^(١)

يُعرفه ماير Meyer وزملاؤه (2002) بأنه "الالتزام بالاستمرار في العمل مع المؤسسة بسبب التكاليف المُدركة المرتبطة بمغادرة المؤسسة أو الاستقالة". وهو يعكس بذلك الالتزام السلوكي.

٣. الالتزام المعياري^(٢)

يُعرفه ماير Meyer وزملاؤه (2002) بأنه "الالتزام النابع من الشعور بالواجب أو الالتزام الأدبي بالبقاء مع المؤسسة، ومواصلة العمل فيها".

المفاهيم المتداخلة مع الالتزام التنظيمي

١. الولاء التنظيمي^(٣)

كان يعرف سابقاً الالتزام التنظيمي باسم الولاء للمؤسسة، تم استخدامهما كمصطلح واحد من قبل، ويشير الولاء إلى الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمؤسسة ويدفعه للاندماج في العمل، والتفاعل مع قيمها، وتبني هذه القيم لتحقيق أهدافه وأهدافها (درّة، ٢٠٠٨).

وبالتالي، يتضمن الولاء التنظيمي ثلاثة عناصر، وهي:

- التطابق؛ أي شعور العامل بتوافق أو تطابق قيمه وأهدافه مع قيم وأهداف المؤسسة التي ينتمي إليها.
- الاندماج أو الارتباط؛ أي انهماك العامل في عمله والتزامه بمتطلبات وظيفته، وبذل الجهد.
- الإخلاص والوفاء؛ أي ارتباط العامل القوي بمؤسسته، وإحساسه بأنه جزء منها (درّة، ٢٠٠٨)؛ (Ammari et al., 2017).

وبناءً على ما سبق، يتعلق ولاء العاملين بمستوى الشعور الإيجابي

1- Continuance Commitment

2- Normative Commitment.

3- Organizational loyalty.

المتولد لدى العامل تجاه مؤسسته، وكذلك بإظهار علاقة إيجابية بالمؤسسة، وفي هذا السياق، يمكن فهم ولاء العاملين باعتباره تعبيراً خارجياً عن التزام العامل بالمؤسسة وقيمها وأهدافها، واستعداده لبذل الجهد، والشعور الدائم بالارتباط بها والافتخار بالانتماء لها (Minarova, 2018). أي يمثل الالتزام السلوكي قوة ولاء الفرد للمؤسسة، ويؤكد على هويته واندماجه فيها (Ammari et al., 2017).

ومن ثمَّ نستنتج أن الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة، ويندرج ضمن الالتزام التنظيمي، وينبع من الالتزام الوجداني والمعياري بسبب تقارب القيم والأهداف، وتظهر من خلاله سلوكيات العاملين الإيجابية.

٢. سلوك المواطن التنظيمي^(١)

عرف أوجن Organ (1997) سلوك المواطن "بأنه سلوك فردي اختياري، لا يدخل ضمن المتطلبات المفروضة في الوظيفة، ولا يرتبط بشكل مباشر أو رسمي بنظم المكافآت المعمول بها في المؤسسة، ويؤدي في مجمله إلى زيادة الفاعلية التنظيمية". وبالتالي، فهو سلوك إيجابي تطوعي غير رسمي، ويسهم في دعم الأداء، وزيادة فاعلية المؤسسة وكفاءتها (Restubog et al., 2008).

ويتضمن وفق تصنيف أوجن خمسة أبعاد رئيسية، وهي: (١) الإيثار^(٢) ويقصد به مساعدة الزملاء في إنجاز المهام المرتبطة للعمل. (٢) يقظة الضمير^(٣) أي التطوع للقيام بأنشطة تتجاوز توقعات الوظيفة الرسمية للشخص، مثل: العمل في أوقات إضافية دون اجر. (٣) الروح الرياضية^(٤) وهي رغبة الفرد في القيام بالمهام المطلوبة منه تحت أي ظروف ودون أي شكوى أو تذمر. (٤) اللياقة^(٥) وهي سلوك يهدف إلى تجنب المشكلات التي قد يثيرها

-
- 1- Organizational Citizenship Behavior
 - 2- Altruism
 - 3- Conscientiousness.
 - 4- Sportsmanship.
 - 5- Courtesy

العاملون، والعمل على حلها. (٥) قيم المواطنة^(١) أي تبني أهداف المؤسسة والدفاع عنها علناً، مثل: تقديم المقترحات التي تفيد المؤسسة، والدفاع عن سمعتها (Organ, 1997; Septiani, 2019).

وبالتالي يتضح أن مفهوم الالتزام التنظيمي يعكس اتجاهات العاملين، بينما يشير مفهوم المواطنة التنظيمية إلى السلوكيات المرتبطة بالالتزام (Riggio & Johnson, 2022). إذ إن الأفراد الملتزمين نحو المؤسسة هم أكثر اشتراكاً في الأعمال الطوعية المختلفة داخل المؤسسة، أي يؤدي الالتزام إلى سلوكيات المواطنة، ومن ثَمَّ يعتبر الالتزام عامل توازن للمحافظة على الاستمرار في توجيه سلوك العاملين (Lavelle et al., 2009; Septiani, 2019).

الأطر النظرية المفسرة للالتزام التنظيمي

تعددت النظريات والنماذج المفسرة للالتزام التنظيمي منذ ستينيات القرن العشرين، ويمكن بشكل عام تصنيفها إلى نماذج أحادية البعد، ونماذج متعددة الأبعاد (Cohen, 2014). وفيما يلي عرض لهذه الأطر النظرية المفسرة للالتزام التنظيمي.

(١) نظرية الرهان- الجانبي^(٢) لـ بيكر Becker

تُعد هذه النظرية من أوائل المحاولات عام (١٩٦٠) التي قدمت منظوراً شاملاً لعلاقة الفرد بالمؤسسة. ووفقاً لهذه النظرية، يُصبح الموظفون ملتزمون لأن لديهم استثمارات ومكاسب خفية بشكل كلي أو جزئي، تُعرف باسم "الرهانات الجانبية"، قاموا بها من خلال بقائهم في المؤسسة التي يعملون بها على مدار فترة زمنية معينة. واستخدم بيكر هذا المصطلح "الرهانات الجانبية" للإشارة إلى تراكم الاستثمارات التي كونها الفرد ويُقدِّرها، التي سيخسرها إذا غادر المؤسسة. ومن ثَمَّ يصعب على الفرد الانفصال عن نمط ثابت من

1- Civic Virtue.

2- Side-bet.

النشاط، وبالتالي يحافظ على عضويته في المؤسسة. فيعكس التزام الفرد خطر فقدان هذه الاستثمارات، إلى جانب عدم وجود بدائل أخرى لاستبدالها أو تعويض خسارتها، مما يُلزم الفرد بالبقاء في المؤسسة. كما أشار بيكر إلى أن انخفاض الالتزام التنظيمي عامل رئيسي في تفسير ترك المؤسسة (Cohen, 2007; 2014). ويتضح مما سبق أن هذه النظرية تتعكس في أحد أبعاد ومقاييس ماير وآلن، وهو بُعد الالتزام المستمر (Meyer & Allen, 1991).

(٢) نظرية الاتجاه التبادلي لـ"بورتير" Porter وزملائه

قدّم بورتير وآخرون (١٩٧٤) نظرية التبادل كتفسير رئيسي لعملية الالتزام، وتحوّل التركيز في الالتزام من الجوانب الملموسة (الرهانات الجانبية) إلى التعلق النفسي بالمؤسسة، ووصف بورتير وزملاؤه الالتزام بأنه يحدث عندما تتكامل أو تتطابق أهداف المؤسسة مع أهداف الفرد، وأنه غير مُتأثر بعوامل أخرى كالنوايا السلوكية (Cohen, 2007; 2014).

وبناءً على ذلك، أشار بورتير وزملاؤه إلى أن الالتزام بمثابة "القوة النسبية لتطابق الفرد مع مؤسسة مُعيّنة وارتباطه بها". كما أشاروا إلى أن هناك ثلاثة عوامل لها تأثير كبير في تحديد الالتزام التنظيمي للأفراد وهي: (أ) الاعتقاد القوي بقبول أهداف المؤسسة وقيمها، (ب) الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المؤسسة، و (ج) رغبة الفرد القوية في الحفاظ على استمرار عضويته في المؤسسة (Mowday et al., 1979).

(٣) نموذج أنجل وبيري Perry

وضع أنجل وبيري (1983) نموذجين يقومان على أساس البحث عن أسباب الالتزام التنظيمي، وهما:

الأول: نموذج الفرد كأساس للالتزام التنظيمي: يعتبر هذا النموذج أن جوهر الالتزام التنظيمي يبنى على أساس خصائص الفرد وتصرفاته، باعتبارها مصدرًا للسلوك المؤدي إلى هذا الاتجاه. وتبعًا لهذا النموذج فإنه ينظر إلى الخصائص الشخصية للفرد كالعمر والجنس والتعليم والخبرات، باعتبارها

محددات لسلوكه التي يتحدد على أساسها التزامه.

الثاني: نموذج المؤسسة كأساس للالتزام التنظيمي: يشير هذا النموذج إلى أن الالتزام يعكس رد فعل الفرد على توفير المؤسسة للموارد والحاجات التي تلبي احتياجاته المهمة (Angle & Perry, 1983).

(٤) نموذج ألين Allen وماير Meyer متعدد الأبعاد

قدم كل من ألين وماير هذا النموذج منذ منتصف الثمانينيات الذي تناول فيه الالتزام كمفهوم ثلاثي الأبعاد، وتتمثل في:

أ. **الالتزام الوجداني:** يعبر عن المشاعر الإيجابية والتعلق النفسي لدى الموظف تجاه المؤسسة التي يعمل بها، كما يتأثر بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح له بالمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات، ويحدد هذا البعد درجة اندماج الفرد مع المؤسسة وارتباطه بها.

ب. **الالتزام المستمر:** اقترح ألين وماير بُعد الاستمرارية كتمثيل أفضل لتصور بـيكر. وتناول في هذا البعد تقييم لمدى شعور الموظفين بالالتزام تجاه مؤسساتهم مقارنةً بالتكاليف التي يشعرون أنها مرتبطة بمغادرتهم للمؤسسة التي ينتمون لها. وبالتالي يتوقف استمرار العاملين في عملهم على حسابهم لمدى المكسب والخسارة الناتجين عن بقائهم، أو تركهم للعمل بالمؤسسة. وهو بذلك تخطى كونه عملية وجدانية، وتحدد درجة التزام الفرد بالقيمة النفعية التبادلية.

ج. بعد بضع سنوات، أُضيف بُعد ثالث، وهو **الالتزام المعياري**، عُرّف بأنه شعور بالالتزام بمواصلة العمل في المؤسسة، فيشعر الموظفون ذوو مستوى الالتزام المعياري المرتفع بضرورة بقائهم داخل المؤسسة، وينبع هذا الشعور بالمسؤولية من القيم التي اكتسبها الفرد قبل الانضمام إلى المؤسسة، وبالتالي يتأثر هذا النوع بشكل رئيسي بالتنشئة الاجتماعية والثقافة (Allen & Meyer, 1990; Cohen, 2007).

وأشار ماير وآخرون (Meyer et al., 2002) إلى أن هذه الأبعاد تمثل

"تصور ثلاثي الأبعاد للالتزام المؤسسي"، ووصفت بأنها أبعاد مترابطة وليست أنواعاً، ومع ذلك يمكن تمييزها عن بعضها بعضاً، أي أن الموظفين يمكن أن يختبروا كل حالة من هذه الحالات النفسية، ومن ثمَّ يعتبر الالتزام التنظيمي حالة نفسية تعكس علاقة الموظف بالمؤسسة.

وتتبنى الباحثة هذا التفسير متعدد الأبعاد نظراً لشموليته وأخذه في الحسبان دور العوامل الوجدانية والمعرفية والسلوكية والقيمية (الأخلاقية)، في تفسير استمرار الموظف في المؤسسة التي يعمل بها.

. ثالثاً: الرضا الوظيفي

يشير إلى المشاعر والاتجاهات الإيجابية أو السلبية تجاه وظيفة الفرد، ويتم تناول المفهوم من خلال منحيين، هما:

المنحى الشامل ويهتم بالرضا العام في الوظيفة ككل، وتسأل هذه الطريقة بشكل مباشر عما إذا كان الموظف راضياً بشكل عام عن وظيفته.

المنحى متعدد الجوانب الذي يعتبر أن رضا الموظفين يتكون من مشاعر واتجاهات حول عدد من عناصر الوظيفة أو جوانبها المختلفة. على سبيل المثال، يمكن أن يكون الرضا العام مزيجاً من عوامل عديدة مثل: الرضا بالراتب، ونوع العمل ذاته، وظروف العمل، ونوع الإشراف، وسياسات وإجراءات الشركة، والعلاقات مع الزملاء، وفرص الترقية والتقدم (Riggio & Johnson, 2022).

ويُعرفه كراني Cranny وزملاؤه عام ١٩٩٢ بأنه "استجابة وجدانية من الفرد تجاه وظيفته ناتجة عن مقارنة الفرد بين النتائج الفعلية أي ما يحصل عليه فعلاً من وظيفته، والنتائج المرغوبة والمتوقعة والضرورية أي ما يريد الحصول عليه" (Griffin et al., 2010).

ويشير جودج Judge وزملاؤه (2009) إلى أن الرضا الوظيفي "استجابة نفسية متعددة الأبعاد من الفرد تجاه وظيفته". وبذلك يشير الرضا الوظيفي إلى حالة داخلية معرفية ووجدانية يُعبر عنها سلوكياً، ويمكن تصنيفها على متصل بين الإيجابي والسلبي.

كما عرفه البنا (٢٠١٣) بأنه "حالة وجدانية إيجابية من الفرد تجاه العمل الذي يعمل به بمكوناته المتعددة، ويعبر عنه الفرد في شكل عدد من الاستجابات المعرفية، والسلوكية، والوجدانية".

وتعرفه الباحثة في الدراسة الحالية بأنه "حالة وجدانية إيجابية تنتج عن تقييم الفرد لوظيفته بجوانبها المختلفة، بما تتضمنه من فرص للتقوي والتطوير، والراتب، والتفاعلات داخل العمل مع الزملاء والرؤساء، ويترتب عليه استجابات سلوكية معينة".

ومن ثمّ فالالتزام التنظيمي لا يعني الرضا الوظيفي، ويمكن اعتبار الالتزام امتداداً للرضا الوظيفي؛ إذ يعكس الرضا الوظيفي الاستجابة لعمل معين، وهو شعور شخصي على مستوى الفرد يعكس مدى تلبية احتياجاته من خلال وظيفة معينة. بينما يعكس الالتزام الدرجة التي يشعر من خلالها العامل بالإيجابية تجاه مجالات العمل المختلفة، حيث يتعامل مع الموقف الإيجابي الذي يتبناه العامل، ليس تجاه وظيفته الخاصة، بل تجاه المؤسسة. ومع ذلك، تكون المشاعر أقوى بكثير في حالة الالتزام التنظيمي، وتتميز بتعلق العامل بالمؤسسة والاستعداد للتضحية من أجلها (Okpara, 2004; Griffin et al., 2010; Culibrk et al., 2018).

وبالتالي، يتضح الفرق بينهما في أن الالتزام التنظيمي أوسع نطاقاً من الرضا الوظيفي، نظراً لأن الهدف هو المؤسسة وليس الوظيفة كما في الرضا الوظيفي. كما أن الالتزام التنظيمي أكثر استقراراً بمرور الوقت من الرضا الوظيفي، الذي يمكن أن يتقلب مع التغيرات اليومية أو حتى كل ساعة في العمل (Culibrk et al., 2018).

وعلى الرغم من اختلاف المفهومين، فإن الأبحاث تشير إلى وجود ارتباط إيجابي مرتفع إلى حد ما بينهما. وقد يرجع ذلك للتحيز الموجب أو رغبة العمال في تجنب التنافر المعرفي. فيقنعون أنفسهم أنهم راضون لأنهم مخلصون لمؤسستهم، أو أنهم مخلصون لأنهم راضون (Riggio & Johnson, 2022).

الأطر النظرية المُفسَّرة للرضا الوظيفي

تعددت النظريات والنماذج التي حاولت تفسير الرضا الوظيفي، وفيما يلي عرض لبعض النماذج النظرية التي تتدرج ضمن النظريات الموقفية، وهي التي تفترض أن الرضا الوظيفي ينتج عن طبيعة الوظيفة، وخصائصها، وظروف العمل، أو الجوانب الأخرى في بيئة العمل، ومن أمثلة النماذج النظرية في هذه الفئة:

(١) نظرية العاملين لهيرزبرج Herzberg

يفترض هيرزبرج أن الرضا الوظيفي يتوقف على نوعين من العوامل، وأن العوامل التي تؤدي للرضا عن العمل مستقلة عن العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا عن العمل. وترجع عوامل الرضا عن العمل إلى وجود عوامل محفزة أو دافعة وهي عوامل داخلية تتعلق بمضمون الوظيفة مباشرة (مثل: طبيعة العمل، والإنجاز في العمل، وفرص الترقى، والاحترام والتقدير) وأفترض أن وجودها يؤدي إلى تحقق الرضا الوظيفي.

أما عدم الرضا عن العمل فيرجع لعوامل وقائية، أطلق عليها عوامل البقاء أو السلامة وهي عوامل خارجية تتصل بسياق العمل (مثل: سياسة المؤسسة، وأسلوب الإدارة، والإشراف، والرواتب، والتفاعلات بين زملاء العمل والرؤساء، والبيئة الفيزيائية للعمل) وأفترض أن غيابها يؤدي إلى غياب الرضا الوظيفي، ومع ذلك توافرها لا يؤدي بالضرورة إلى تحقيق الرضا الوظيفي (Jex, 2002; Griffin et al., 2010).

(٢) نموذج خصائص العمل ونتائجه لـ هاكمان Hackman وأولدهام

Oldham

أشارا هاكمان وأولدهام إلى أن هناك خمس خصائص أساسية للعمل تساعد على معرفة اتجاهات العاملين وسلوكهم، وهي:

أ. تنوع المهارات: أي مدى إتاحة العمل فرصة للفرد في استخدام العديد من مهاراته وقدراته لأداء المهام.

ب. **طبيعة المهمة:** وهو أن يُسمح للفرد بإنجاز مهمة مُعيَّنة من بدايتها إلى نهايتها، وتحقيق نتائج ملموسة.

ج. **أهمية المهمة:** ويُعنى به إلى أي مدى يؤثر العمل في الآخرين سواء داخل المؤسسة أو خارجها.

د. **الاستقلالية:** أي ما يمنحه العمل للفرد من حرية واستقلالية في تصرفاته، وتحديد الإجراءات الواجب اتباعها لإنجاز المهام.

هـ. **العائد من العمل:** ويُعنى به إلى أي حدّ توفرّ الوظيفة للفرد فرصة الحصول على معلومات مباشرة وواضحة ودقيقة عن مستوى أدائه (Hellriegel & Slocum, 2011).

وبالتالي، بناءً على مدى توفرّ تلك الخصائص تكون الآثار المترتبة إما إيجابية، مثل: الشعور بمستويات مرتفعة من الرضا الوظيفي، وزيادة الدافعية للعمل، وارتفاع جودة الأداء، وانخفاض الغياب وترك العمل، وإما سلبية، مثل: الشعور بالإجهاد، وعدم الرضا الوظيفي (سليمان، ٢٠٢١).

رابعاً: الاحتراق النفسي

يُعتبر هيربرت فرويدنبرجر H. Freudenberger عام (١٩٧٤) أول من أشار إلى مفهوم الاحتراق النفسي خلال دراساته عن الاستجابة للضغوط التي يتعرض لها العاملون بقطاع الخدمات، وأشار إلى أنه يحدث عندما يكون الشخص منهكاً نفسياً وجسدياً من الوظيفة. ويُعرفه بأنه حالة من الاستنزاف الانفعالي والبدني بسبب ما يتعرض له الفرد من ضغوط؛ مما يؤدي إلى انخفاض إنتاجيته والتزامه. غير أن أعمال كريستينا ماسلاك K. Maslack عام (١٩٧٨) هي التي مثلت الإسهام الأساسي لتطور هذا المفهوم؛ إذ يُنسب إليها عمومًا لفت انتباه الباحثين إلى فكرة الاحتراق الوظيفي، وبلورته بصورة واضحة (Lambert et al., 2022).

والاحتراق النفسي عبارة عن خبرة نفسية سلبية داخلية تتضمن المشاعر والاتجاهات والدوافع، وتشمل استجابات سلبية وغير ملائمة نحو الذات (مرسي، ٢٠١٩).

ويُعرف يوسف (٢٠٠٧: ٣٧) الاحتراق النفسي بأنه "حالة من الإنهاك الجسدي والانفعالي والعقلي تنتج عن الإنهاك طويل المدى في مواقف مشحونة انفعاليًا، وضاعطة بشدة، مصحوبة بتوقعات شخصية مرتفعة تتعلق بأداء الفرد وإنجازه".

كما يُعرفه بيريرا وزملاؤه (Pereira et al., 2021) بأنه حالة شديدة من الإنهاك المرتبط بالعمل، مصحوب بتعب شديد، واختلال وظيفي، وضعف في القدرة على تنظيم الانفعالات، والعمليات المعرفية.

وتعرفه ماسلاش Maslach بأنه عملية تدريجية من التعب وانخفاض الالتزام بين العاملين (Edú-Valsania et al., 2022).

ثم أعادت ماسلاش وجاكسون صياغة المفهوم، ووضعوا تعريفًا أكثر دقة للاحتراق النفسي المهني، باعتباره زملة نفسية ناتجة عن إجهاد مفرط وإنهاك نفسي من العمل، ويشتمل على ثلاثة أبعاد، هي: (الإنهاك الانفعالي^(١))، وفقدان الهوية^(٢))، وانخفاض الإنجاز الشخصي^(٣)) (Maslach et al., 2001; Maslach, 2003). وتتمثل نقطة التحول بين التعريفين في اعتبار الاحتراق المهني زملة تتضمن مجموعة من الأعراض والعلامات التي توجد في الوقت نفسه (Edú-Valsania et al., 2022). وهو التعريف الذي تتبناه الباحثة؛ إذ تم استخدام مقياس ماسلاش للاحتراق النفسي بأبعاده الثلاثة في البحث الحالي.

الأطر النظرية المفسرة للاحتراق النفسي

نظرية ماسلاش Maslach

وضعت ماسلاش (١٩٧٨) نظرية تشير فيها إلى أن الاحتراق النفسي يحدث عندما يعاني العامل فقدانًا تدريجيًا للاهتمام بالأشخاص الذين يعملون معه. وبمرور الوقت، يجد نفسه ببساطة لا يستطيع الحفاظ على الالتزام

1- Emotional Exhaustion.

2- Depersonalization.

3- Low Personal Accomplishment.

المطلوب منه الذي يشكل جوهر وظيفته (Lambert et al., 2022).

كما أشارت ماسلاش Maslach وجاكسون Jackson إلى أن الاحتراق النفسي المرتبط بالوظيفة ليس تجربة فردية، بل هو زملة من الأعراض تضم الإنهاك، والشعور بالسخرية التي تحدث بشكل متكرر بين الأفراد الذين يقومون بأعمال تتضمن التفاعل مع الآخرين، وكذلك الشعور بعدم الكفاءة وانخفاض الفاعلية في العمل. وافترضوا أن للاحتراق النفسي ثلاثة أبعاد، وهي: الإنهاك الانفعالي، وتبدد الهوية، وانخفاض الإنجاز الشخصي في العمل (Maslach & Jackson, 1981; Maslach, 2003).

ويشير **الإنهاك الانفعالي** إلى حالة الاستنزاف الانفعالي والاجهاد؛ إذ يشعر الشخص المنهك انفعاليًا بالاستنزاف النفسي بسبب العمل ويخشى الذهاب إليه، ويُعد الإنهاك هو البعد الرئيسي المحوري في ظاهرة الاحتراق النفسي. ويشير **فقدان الهوية (تبدد الشخصية)** إلى شعور الفرد بالسلبية وعدم الاكتراث للأحداث المحيطة به، وانخفاض قدرته على التفاعل مع الآخرين المحيطين به في سياق عمله؛ إذ يعامل زملاؤه في العمل ومن يقدم لهم الخدمة بقسوة وبلامبالاة. ويشير **انخفاض الإنجاز الشخصي** إلى شعور الفرد بعدم الفاعلية والكفاءة المهنية، وعدم إحداث أي نجاح أو تأثير إيجابي في العمل (Maslach & Jackson, 1981; Lambert et al., 2022).

وبالتالي، هناك نوع من العلاقات المتبادلة بين أبعاد الاحتراق النفسي وبعضها بعضًا؛ فبعد الإنهاك الانفعالي وبعد فقدان الشعور بالهوية واضطراب العلاقات مع الآخرين يرتبطان بالبعد الثالث وهو الإنجاز الشخصي، الذي يدل ارتفاعه على انخفاض كل من الإنهاك الانفعالي وفقدان الهوية، ومن ثمَّ يمكن من خلال رفع مستوى إنجاز الفرد التغلب على الاحتراق النفسي المتمثل في البعدين الآخرين (محمد، ٢٠١٤). وتتبنى الباحثة نظرية ماسلاش نظرًا لشموليتها ووضوحها، واختبارها عديد من الباحثين وقبولهم لأبعاد هذه النظرية في العديد من الدراسات.

بعض الأطر النظرية المفسرة للعلاقة بين مفاهيم الدراسة

١. نظرية المساواة^(١) لـ آدمز Adams

يُعد من أوائل النظريات التي حاولت توضيح مفهوم العدالة التنظيمية هي نظرية آدمز ١٩٦٥، التي أرسى من خلالها الأساس للدراسات التي تناولت العدالة التوزيعية، وأشار إلى أن العاملين يرغبون في تلقي المكافآت التي تتوافق مع إدراكهم لما يبذلونه من جهد في العمل، لأنهم يشعرون بأن النتائج والمكافآت التي يتلقونها عادلة (Arab & Atan, 2018).

وبالتالي تقوم هذه النظرية على افتراض مؤداه أن العامل يقارن بين ما يقدمه للمؤسسة من خدمات ومجهود بدني وعقلي وغيرها، وبين ما يحصل عليه منها (المخرجات) التي تتمثل في العائد المادي والمعنوي وفرص الترقيات والتقدم الوظيفي وغيرها. كما يقارن بينه وبين مخرجات زملائه الذين يشغلون الوظيفة نفسها، أو من خبراته السابقة، وهو بذلك يبحث عن العدالة (Virtanen & Elovainio, 2018).

وتؤكد النظرية على أن إدراك العدالة لا يقتصر على النتائج (العدالة التوزيعية)، بل يشمل أيضاً الإجراءات المتبعة لاتخاذ القرارات في المؤسسة (العدالة الإجرائية)، وجودة المعاملة بين زملاء العمل والرؤساء وبعضهم البعض (العدالة التفاعلية) (Demir, 2016).

وبناءً على ذلك تختلف ردود فعل العاملين؛ فقد تكون إيجابية أو سلبية وفقاً لنتائج العدالة التنظيمية التي يدركونها في بيئة العمل كما اقترحتها نظرية المساواة لآدمز؛ إذ يُظهر الفرد سلوكاً إيجابياً (تعاونياً) ويشعر بالرضا عن عمله؛ عندما تتساوى المعدلات بين المدخلات والمخرجات ويشعر بالمساواة، ويُظهر الفرد سلوكاً سلبياً - يقلل من اسهاماته في العمل، سواء من حيث الكيف

1- Equity theory.

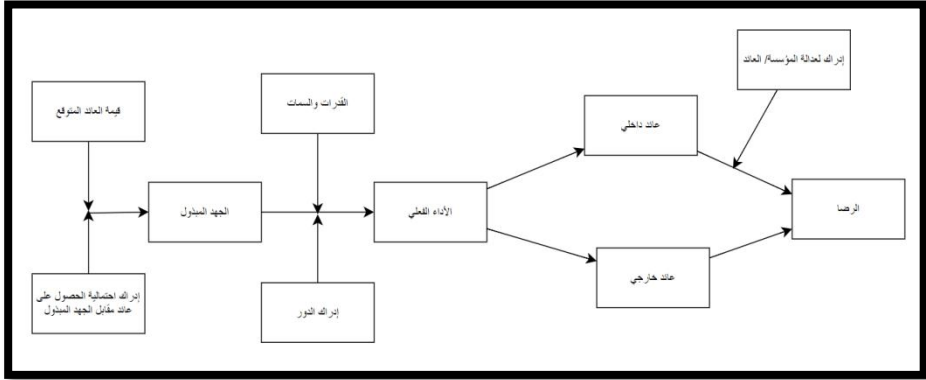
أو الكم- مع شعوره بعدم الرضا عن عمله؛ إذا كان العائد من العمل غير مُرضٍ، وقد يشعر حينها بالتوتر والغضب واليأس من تحقق العدالة داخل المؤسسة التي يعمل بها، وقد يؤدي ذلك إلى ترك العمل بالمؤسسة أو العمل دون دافعية (Gürbüz & Mert, 2009).

٢. نموذج بورتر Porter ولولر Lawler

وضع كل من بورتر ولولر هذا النموذج، ووفقاً لهما لا يرتبط الرضا الوظيفي والأداء ارتباطاً مباشراً، بل يؤدي الأداء الوظيفي الفعال إلى مكافآت مرتبطة بالوظيفة، مثل زيادات في الأجور، أو ترقية، أو شعور بالإنجاز. وإذا اعتُبرت عملية تقديم هذه المكافآت عادلة، فإنها تؤدي إلى الرضا الوظيفي، وإلى مستويات أداء أعلى فأعلى. فعلى وجه التحديد، ينشأ الدافع لأداء الوظيفة والرضا الناتج عنها من العلاقة بين ما يبذله الفرد من جهد في الوظيفة وما يحصل عليه منها من مكافآت عادلة ومتسقة مع الإنجاز والجهد، أي ينبع كلٌّ من الدافع والرضا الوظيفي من الشعور بالعدالة (Riggio & Johnson, 2022).

ويتضح من النموذج إنه إذا كانت العوائد الفعلية مقابل الجهد تُعادل أو تزيد على العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة؛ فيتحقق الرضا، ومن ثمَّ يدفع الفرد إلى تكرار الجهد، أما إذا قلت هذه العوائد التي يعتقد الفرد أنه يستحقها فستحدث حالة من عدم الرضا (Riggio & Johnson, 2022). وهو ما يوضحه شكل (١).

شكل (١). نموذج بورتر ولولر في الرضا الوظيفي



(Riggio & Johnson, 2022, 251).

وبناءً على ما سبق، يتضح وفق نظرية العدالة والمساواة لآدمز، والقيمة للوك، ونموذج بورتر ولولر؛ بأنه وفق إدراك الموظف بعدالة ما يحصل عليه من مكافآت وحوافز مقابل جهده المبذول، يتحدد مستوى شعوره بالرضا؛ مما يؤثر في مستوى أدائه والتزامه بالمؤسسة التي يعمل بها.

٣. نظرية التبادل الاجتماعي^(١)

وضع بلاو Blau هذه النظرية التي تقوم على افتراض أن الأفراد في حالة تفاعل أو تبادل اجتماعي مستمر، وأن العلاقات تتطور بمرور الوقت إلى التزامات متبادلة وولاء، وخلال هذه العملية المتطورة، يجب على الأطراف اتباع قواعد تبادل معينة، وخاصة قاعدة المعاملة بالمثل. ويتمثل العطاء المتبادل القائم بين طرفي المعادلة التنظيمية في: (العامل والمؤسسة)، حيث يقدم العامل خدمة للمؤسسة من (أداء، وجهد، ووقت وهكذا) ويقابل هذه الخدمة رد فعل من المؤسسة (الأجر، والمكافآت، والامتيازات وهكذا). وتحدث العدالة وفق هذه النظرية عندما يكون التبادل متوازنًا بين الطرفين؛ ومن ثمّ تقترح نظرية التبادل الاجتماعي أن إدراك العامل لوجود عدالة تنظيمية يؤدي إلى رضاه عن العمل،

1- Social exchange theory.

وبالتالي زيادة التزامه بالمؤسسة (Blau, 1964; Restubog et al., 2008; Zhao et al., 2020).

ومن ناحية أخرى، تشير نظرية التبادل الاجتماعي إلى أن الاحتراق النفسي يحدث عندما يُدرك العامل عدم التوازن بين جهده المبذول والمساهمات التي يقوم بها والنتائج التي يحققها في عمله، مما يؤدي إلى استنزاف الموارد الانفعالية، ومن ثم الشعور بالإرهاك الانفعالي المزمن. ومن هذا المنظور، يمكن أن ينشأ الاحتراق النفسي نتيجةً للمطالب الكبيرة التي ينطوي عليها التعامل مع الآخرين (العملاء)، التي تصبح مستهلكةً لانفعالاته. وبالتالي، لتجنب الاتصال بالمصدر الأصلي للضغط، يُستخدم السخرية كاستراتيجية للتعامل مع الضغوطات، مما يؤدي في النهاية إلى انخفاض مستوى الإنجاز الشخصي، وكذلك الرضا الوظيفي (Edu-Valsania et al., 2022).

٤. نموذج عمليات الاحتراق النفسي لـ شيرنس Cherniss

يفترض هذا النموذج أن الاحتراق النفسي ينشأ نتيجة لتفاعل كل من خصائص بيئة العمل والسمات الشخصية للفرد العامل، مثل: العمر والنوع وتوجهاته نحو مهنته، ومدى رضاه عنها، ومدى التزامه بالمهنة. إضافة إلى التدعيمات خارج العمل التي يقصد بها مدى ما يتلقاه الفرد من دعم ومساندة من الآخرين، وكذلك نظرة المجتمع له ولمهنته. كما افترض هذا النموذج إلى أن خصائص بيئة العمل يمكن أن تؤثر بشكل سلبي في الفرد، مما يدفعه إلى تبني سلوكيات سلبية نحو بيئة العمل، مثل: الاتجاه نحو ترك العمل، والغياب عن العمل، والتعب لأقل مجهود، والاعترا ب الوظيفي، ونقص المسؤولية الشخصية (محمد، ٢٠١٤؛ مصطفى، ٢٠٢٢). وعلى المدى البعيد، قد يؤدي الشعور بأن الوظيفة لا تُلبي احتياجات الفرد ورغباته إلى حالة من التنافر؛ التي قد تدفعه إلى ترك العمل، وبالتالي تصبح للاحتراق النفسي الوظيفي آثار سلبية في صحة الأفراد وكذلك على المؤسسات (Griffin et al., 2010).

الدراسات السابقة

أمكن تقسيم عرض الدراسات السابقة إلى ثلاث فئات على النحو الآتي:

أولاً: دراسات تناولت العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

ثانياً: دراسات تناولت العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

ثالثاً: دراسات تناولت العلاقة بين العدالة التنظيمية والاحترق النفسي والالتزام التنظيمي.

ونعرض فيما يلي لكل فئة، وما يندرج تحتها من دراسات.

أولاً: الدراسات التي تناولت العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

أجرى ألين Allen (2009) دراسة على (٢٤٤) موظفاً جامعياً لمعرفة العلاقة بين تواصل الرؤساء والمرؤوسين والالتزام التنظيمي، وأسفرت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين جودة تواصل الإدارة العليا مع الموظفين (وهو يمثل العدالة التفاعلية) والالتزام التنظيمي.

وهدف دراسة بونو Ponnu وتشواه Chuah (2010) إلى معرفة العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي ونية الموظفين لترك العمل، وأجريت الدراسة على (١٧٢) موظفاً من مختلف المؤسسات في ماليزيا، وأسفرت النتائج عن إسهام كل من العدالة الإجرائية والتوزيعية المدركة بشكل كبير في تفسير الالتزام التنظيمي.

وأجرى مالفيك وزملاؤه (Malvic et al., 2014) دراسة تهدف إلى معرفة أي بعد من أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، أو الإجرائية، أو التفاعلية) ضروري للتنبؤ بكل بعد من أبعاد الالتزام التنظيمي (الوجداني، والمستمر، والمعياري)، وتكونت عينة الدراسة من (١٠١) موظف ممن يعملون في مؤسسات عمل مختلفة. وأسفرت النتائج عن إسهام العدالة التوزيعية فقط في التنبؤ بالالتزام الوجداني والمعياري تجاه المؤسسة.

بينما كشفت نتائج دراسة زروقي (٢٠١٥) التي أجريت على (٨٠) ممرضًا وممرضة وتم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة؛ عن عدم وجود علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية المُدركة ببعديها (التوزيعية، والتفاعلية) والالتزام التنظيمي، في حين وجد أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين عدالة الإجراءات والالتزام التنظيمي.

وأُسفرت نتائج دراسة زيفكوفيتش Živković (2020) إلى أن الالتزام التنظيمي الوجداني كان له تأثير قوى في نية ترك العمل وكذلك ترك العمل الفعلي، وأن هذا النوع من الالتزام يرتبط بالعدالة التنظيمية المُدركة مقارنة بالالتزام المستمر والمعياري.

كما أسفرت نتائج دراسة يوران Uraon وكوماراسامي Kumarasamy (2024) التي أجريت على (٥٠٣) موظفًا تم تجميعهم من (٥٠) شركة في تكنولوجيا معلومات بالهند، عن وجود تأثير إيجابي للعدالة التنظيمية المُدركة في الالتزام الوجداني.

ثانيًا: الدراسات التي تناولت العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

هدفت دراسة حمدي (٢٠١٥) إلى معرفة العلاقة بين العدالة التنظيمية المُدركة والرضا الوظيفي لدى (٥٣) عضو هيئة تدريس، وأسفرت نتائج الدراسة عن انخفاض العدالة الإجرائية مقارنةً بالعدالة التوزيعية والتفاعلية، بالإضافة إلى عدم وجود علاقة بين كل من العدالة التوزيعية والعدالة التفاعلية والرضا الوظيفي، في حين وجد أن هناك علاقة بين العدالة الإجرائية والرضا الوظيفي، كما توصلت النتائج إلى عدم وجود فروق بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي وفق الجنس، والدرجة الوظيفية، والأقدمية.

بينما أجرى ديمير Demir (2016) دراسة تهدف إلى معرفة العلاقة بين العدالة التنظيمية المُدركة لدى المعلمين والالتزام التنظيمي من خلال التحليل البعدي، إذ تم إجراء بحث واسع في الأدبيات التي درست تلك العلاقة وذلك

بالاطلاع على ثمانية أبحاث منشورة، وست عشرة رسائل غير منشورة، وتم الاعتماد على معامل الارتباط كمؤشر لحجم التأثير، وأسفرت نتيجة التحليل البعدي عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين العدالة التوزيعية والتفاعلية والالتزام التنظيمي، وكذلك وجود ارتباط إيجابي بين العدالة التنظيمية المدركة بشكل عام والالتزام التنظيمي. ومن ناحية أخرى، أسفرت النتائج عن وجود ارتباط إيجابي بين العدالة التوزيعية والتفاعلية وخاصة العدالة الإجرائية ورضا المعلمين الوظيفي، وأخيراً، ارتبطت العدالة التنظيمية المدركة بوجه عام ارتباطاً إيجابياً بالرضا الوظيفي.

وهدف دراسة محمدي وزملائه (Mohammadi et al., 2016) إلى معرفة العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى (١٥٠) موظفاً من الهيئات الإدارية الوطنية الرياضية، وأسفرت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين العدالة التنظيمية وأبعادها (العدالة التفاعلية، والإجرائية، والتوزيعية) على التوالي والالتزام التنظيمي، بالإضافة إلى ذلك، وجد أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين الرضا الوظيفي العام وأبعاده الفرعية (طبيعة العمل، ونظام الترقيات، والرواتب، والإشراف) والالتزام التنظيمي.

وأشارت نتائج دراسة عرب Arab وأتان Atan (2018) التي أجريت على (٤٠٢) מבחث من الموظفين والمديرين ممن يعملون في مؤسسات مختلفة للتعليم العالي في إقليم كردستان العراق، باستخدام تحليلات الانحدار الهرمي؛ إلى أن العدالة التوزيعية والإجرائية والتفاعلية المدركة تسهم جميعها في رضا الموظفين الوظيفي وأدائهم الوظيفي، وارتباط العدالة التفاعلية من بين أبعاد العدالة التنظيمية بدرجة كبيرة بالرضا الوظيفي والأداء الوظيفي.

كما أسفرت نتائج دراسة بودي Budi (2019) التي أجريت على (٦٠) موظفاً، وتم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية المنتظمة، أن للعدالة التنظيمية تأثيراً إيجابياً ومهماً على كل من الالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي، بينما لم يكن للرضا الوظيفي تأثير على الالتزام التنظيمي. فعلى عكس التوقعات، لم

يكن للرضا الوظيفي دورًا وسيطاً في العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي في هذه الدراسة.

في حين أسفرت نتائج دراسة لامبرت وآخرين (Lambert et al., 2020) عن أن تحسين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للموظفين أمر مهم، حيث ارتبط بالعديد من النتائج الإيجابية، كما وجد أن للعدالة التوزيعية والإجرائية باعتبارهما البعدين الرئيسيين للعدالة التنظيمية تأثير إيجابي في الرضا الوظيفي لموظفي الإصلاحات، وأن للعدالة الإجرائية تأثيراً إيجابياً على الالتزام التنظيمي. كما أسفرت النتائج عن انخفاض الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي لدى الموظفين الحاصلين على شهادات جامعية مقارنة بالموظفات.

بينما أسفرت نتائج دراسة العنزي وآخرين (٢٠٢٠) التي أجريت على (٢٤٢) موظفاً من الكويتيين من الجنسين العاملين المتطوعين في الوزارات الحكومية بدولة الكويت، وتراوح أعمارهم بين ٢٢ و ٥٤ سنة، ومن مختلف المؤهلات العلمية والحالات الاجتماعية؛ إلى عدم وجود أي تأثير مباشر أو غير مباشر للعدالة التنظيمية المدركة في الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

وفي السياق نفسه، أجرى باثارديكار وآخرون (Pathardikar et al., 2023) دراسة تهدف إلى معرفة تأثير العدالة الإجرائية على الالتزام الوجداني من خلال معرفة الدور الوسيط للرضا الوظيفي والثقة التنظيمية في تلك العلاقة، وأجريت الدراسة على (٣٠٥) مبحوثين من المديرين التنفيذيين ممن يعملون في ثماني مؤسسات للأسمنت بالهند. وأسفرت النتائج عن وجود تأثير مباشر للعدالة الإجرائية في الرضا الوظيفي والثقة التنظيمية، كما توسط جزئياً كل من الرضا الوظيفي والثقة التنظيمية العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام الوجداني، في حين أسفرت النتائج عن عدم وجود تأثير مباشر للعدالة الإجرائية في الالتزام الوجداني.

كما هدفت دراسة جولاجاري وآخرين (Gollagari et al., 2024) إلى معرفة تأثير الرضا الوظيفي كوسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام

الموظفين، كما تم معرفة دور الدرجة الوظيفية كعامل مُعدل بين الرضا والالتزام، وتكونت عينة الدراسة من (٢٨٥) موظفًا من الجامعات الحكومية في إثيوبيا. وأسفرت النتائج عن أهمية العدالة التنظيمية ورضا الموظفين كمتغيرات مستقلة، ودعمت النتائج الدور الوسيط الجزئي للرضا الوظيفي في العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، كما أسفرت النتائج عن أن الدرجة الوظيفية ليست شرطاً أساسياً، إلا أن لها دوراً في قوة العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام.

وفي السياق نفسه، هدفت دراسة كل من كوكاباس Kocabas وكوس Köse (2024) إلى دراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية المدركة والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لدى المعلمين. وبلغت عينة الدراسة (٩٩٤) معلماً في المدارس الثانوية، وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية موجبة ومتوسطة بين العدالة التنظيمية المدركة وكل من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، كما أظهرت نتائج الدراسة عن وجود تأثير غير المباشر للعدالة التنظيمية في الرضا الوظيفي من خلال الالتزام التنظيمي.

كما هدفت دراسة كل من جوميز Gomes وماركيز Marques (2025) إلى استكشاف التأثير المباشر للعدالة التنظيمية في الارتباط بالعمل والالتزام التنظيمي، ومعرفة تأثير المتغيرات الثلاثة (العدالة التنظيمية، والارتباط بالعمل، والالتزام التنظيمي) على الرضا الوظيفي. وتكونت عينة الدراسة من (١٠٠) موظف بشركة استشارية ويعملون بالخدمات المالية، والتكنولوجية، وفي الاستشارات المتعلقة بالمخاطر، ومنهم ٥٤٪ من الموظفين، و٤٦٪ من الموظفين، وفيما يتعلق بالأقدمية في الشركة، فقد عملت نسبة كبيرة (٨٥٪) من المستجيبين في المؤسسة لمدة تقل عن ٥ سنوات. وتم تحليل النتائج باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية من أجل تقييم نموذج البحث المقترح. وأسفرت النتائج عن أن للعدالة التنظيمية تأثيراً مباشراً ليس فقط في الارتباط بالعمل، ولكن أيضاً في الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي. وأن الالتزام التنظيمي سابق للارتباط بالعمل، كما أسفرت نتيجة الدراسة عن عدم وجود أي آثار للوساطة في التحليلات.

ثالثاً: الدراسات التي تناولت العلاقة بين العدالة التنظيمية والاحتراق النفسي والالتزام التنظيمي.

أجرى ميدان وآخرون (Meydan et al., 2011) دراسة على (١١٤) مديراً في القطاع العام التركي، وأسفرت نتائج الدراسة عن أن لانخفاض العدالة التنظيمية المدركة والالتزام التنظيمي، آثاراً مباشرة وغير مباشرة على حدوث الاحتراق النفسي الوظيفي.

كما هدفت دراسة شينيفيرت وزملائه (Chênevert et al., 2013) إلى معرفة دور العدالة التنظيمية المدركة، وعدم وجود عدالة تنظيمية (الظلم التنظيمي المدرك)، والاحتراق النفسي، والالتزام التنظيمي في فهم ظاهرة التغيب عن العمل، وأجريت الدراسة على (٤٥٧) عاملاً في مؤسسة تابعة لقطاع الرعاية الصحية العامة الكندية. وباستخدام أساليب المعادلات الهيكلية، كشفت النتائج عن أن العدالة الإجرائية والتفاعلية لها تأثير غير مباشر في الاحتراق النفسي من خلال غياب العدالة التوزيعية. بالإضافة إلى ارتباط غياب العدالة التوزيعية بشكل غير مباشر بحالات الغياب قصيرة الأمد من خلال الاحتراق النفسي. فضلاً عن وجود متغيرين وسيطين، وهما: الاحتراق النفسي والشكاوى النفسية الجسدية، يفسران العلاقة بين غياب العدالة التوزيعية والغياب طويل الأمد؛ إذ فسر الاحتراق النفسي العلاقة بين الظلم التنظيمي والتغيب عن العمل، بينما أسفرت نتائج هذه الدراسة عن عدم ارتباط الالتزام التنظيمي بالتغيب.

من جهته أجرى لي Li (2014) دراسة افترض فيها أن العدالة التنظيمية والاحتراق الوظيفي متغيرين رئيسيين مؤثرين على الالتزام التنظيمي الوجداني. وبلغت عينة الدراسة (٤٣٥) أستاذًا من خمس جامعات في الصين. وأظهرت النتائج عن أن للعدالة التنظيمية تأثيراً مباشراً وقوياً في الالتزام الوجداني، وتحديدًا العدالة التفاعلية، بينما لم يكن هناك أي تأثير للعدالة التوزيعية على

الالتزام الوجداني. بالإضافة إلى توسط كلٍّ من الإنهاك الانفعالي والإنجاز الشخصي العلاقة بين العدالة التفاعلية والالتزام الوجداني.

وهدفَت دراسة كاراكوس وآخرين (Karakus et al., 2014) اختبار نموذجين بديلين للمعادلات الهيكلية لدى المشرفين التربويين، واقترح النموذج الأول أن الاحتراق النفسي هو نتيجة لإدراك انخفاض العدالة التنظيمية، ويسبق الاحتراق النفسي متغيري الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. فيما اقترح النموذج الثاني أن الاحتراق النفسي هو نتيجة متغيرات العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. وكشفت النتائج أنه على الرغم من أن كلا النموذجين كان لهما مؤشرات ملائمة مقبولة، فإن مؤشرات الملاءمة أظهرت عند المقارنة بين النموذجين أن النموذج الثاني كان أكثر تفضيلاً؛ إذ وُجد في هذا النموذج أن العدالة المُدرَكة لها تأثير إيجابي في الالتزام التنظيمي من خلال تأثير الوساطة الجزئي للرضا الوظيفي، وأن للعدالة المُدرَكة تأثيراً سلبياً في الاحتراق النفسي من خلال تأثير الوساطة الكلي للرضا الوظيفي.

وأجرى كل من مالولا Malola وديسرومو Desrumaux (2020) دراسة على (٩٢) مبحوثاً من العاملين في الخدمة العامة بالمستشفيات، وأسفرت نتائج الدراسة عن أن وجود تأثير غير مباشر بين العدالة الإجرائية والإنهاك الانفعالي، وأن العدالة الإجرائية من أحد المتغيرات التي فسرت حدوث الإنهاك الانفعالي.

وفي السياق نفسه، أسفرت نتائج دراسة باسوبوليتي وآخرين (Pasupuleti et al., 2024) عن أن انخفاض مستويات العدالة التوزيعية والإجرائية يؤدي إلى حدوث الضغوط النفسية التي تؤدي إلى الاحتراق النفسي، وذلك لدى (٢٥٥) اختصاصياً اجتماعياً أمريكياً من ولاية أوهايو، بالإضافة إلى وجود تأثير لكل من العدالة التوزيعية والإجرائية في الأبعاد الفرعية للاحتراق النفسي المتمثل في الإنهاك الانفعالي وتبدد الهوية، (ولم يُقَسَّ البعد الثالث المتمثل في الشعور بعدم الكفاءة في العمل)، كما ارتفع تأثير العدالة التوزيعية في الإنهاك الانفعالي

مقارنةً بالعدالة الإجرائية، بينما كانت للعدالة التوزيعية والإجرائية آثار متشابهة في حجم التأثير على الاحتراق النفسي الناتج عن تبدد الهوية.

تعقيب عام على الدراسات السابقة

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة، نُورِدُ عددًا من الملاحظات عليها، والتي تعكس أيضًا مُمَرَّزَات إجراء الدراسة الحالية، وهي كالتالي:

١. بعد مراجعة التراث البحثي الخاص بموضوع الدراسة، اتَّضح عدم وجود أي دراسة عربية، وخاصة في إطار البيئة المصرية -في حدود علم الباحثة، اهتمَّت بدراسة الدور الوسيط للرضا الوظيفي والاحتراق النفسي في العلاقة بين العدالة التنظيمية المدركة والالتزام التنظيمي.

٢. تعارض نتائج بعض الدراسات فيما يتعلق بالعلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي؛ فعلى الرغم مما أشارت إليه معظم الدراسات الأجنبية إلى وجود ارتباط إيجابي بين العدالة التنظيمية وأبعادها الفرعية والالتزام التنظيمي (eg: Demir, 2016; Ponnu & Chuah, 2010; Uraon & Kumarasamy, 2024)، فإنه أظهرت نتائج بعض الدراسات الأخرى مثل: دراسة مالفيك وآخرين (Malvic et al., 2014) عن إسهام العدالة التوزيعية فقط في التنبؤ بالالتزام الوجداني، في حين أشار لي (Li, 2014) بأنه لم يكن هناك أي تأثير للعدالة التوزيعية على الالتزام الوجداني، كما أشارت زروقي (٢٠١٥) بعدم وجود ارتباط بين بُعْدَي العدالة التنظيمية (التوزيعية، والتفاعلية) والالتزام التنظيمي.

٣. اهتمت غالبية الدراسات بأبعاد العدالة التنظيمية وكذلك بأبعاد الالتزام التنظيمي دون دراستها مُجتمعةً (eg: Malvic et al., 2014; Malola & Desrumaux, 2020).

٤. عدم الاتساق في نتائج بعض الدراسات حول العلاقة بين ابعاد العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي؛ ففي حين أشارت نتائج دراسة حمدي (٢٠١٥) إلى عدم وجود علاقة بين كل من العدالة التوزيعية والعدالة التفاعلية والرضا

- الوظيفي، أشارت نتائج دراسة ديمير Demir (2016) إلى وجود ارتباط إيجابي بين العدالة التوزيعية والتفاعلية ورضا المعلمين الوظيفي.
٥. أشارت نتائج بعض الدراسات إلى عدم وجود تأثير مباشر أو غير المباشر للعدالة التنظيمية على كل من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، ومنها دراسة (العنزي وآخرين، ٢٠٢٠). وكذلك ما أشارت إليه نتائج دراسة باثارديكار وآخرين (Pathardikar et al., 2023) من عدم وجود تأثير مباشر للعدالة الإجرائية في الالتزام الوجداني. بينما أشارت نتائج دراسات أخرى إلى وجود تأثير مباشر للعدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي (eg: Marques & Gomes, 2025).
٦. تنوع الدراسات التي تناولت الدور الوسيط؛ فهناك دراسات اهتمت بدراسة الالتزام التنظيمي كوسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي (eg: Kocabas & Köse, 2024; Gomes & Marques, 2025) ودراسات أخرى تناولت الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وأحد أبعاد الالتزام التنظيمي (الالتزام الوجداني) (eg: Pathardikar et al., 2023).
٧. أشارت نتائج بعض الدراسات إلى وجود تأثير وسيط جزئي للرضا الوظيفي في العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي (eg: Gollagari et al., 2024) وأخرى إلى وجود تأثير وسيط كلي للرضا الوظيفي في العلاقة بين العدالة التنظيمية والاحترق النفسي (eg: Karakus et al., 2014). في حين أشارت دراسة بودي Budi (2019) بأنه لم يكن للرضا الوظيفي دوراً وسيطاً في العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
٨. تناولت بعض الدراسات أحدَ أبعاد ماسلاش في الاحتراق النفسي دون دراستها مُجْتَمَعَةً مثلاً: الإنهاك الانفعالي والإنجاز الشخصي كوسيط في العلاقة بين أحد أبعاد العدالة التنظيمية (التفاعلية) والالتزام الوجداني (eg: Li, 2014). في حين اهتمت دراسة شينيفيرت وزملائه (Chênevert et al., 2013) بالاحتراق النفسي كمتغير وسيط، ولكن في العلاقة بين غياب أحد

أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية) والتغيب عن العمل.

٩. على الرغم من وجود دراسات قليلة تناولت الرضا الوظيفي والاحتراق النفسي أو أحد أبعاده كمتغيرات وسيطة؛ فإنها لم تكن مع العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

١٠. تتوع الدراسات عبر مختلف السياقات المهنية؛ فمنها من اهتم بالسياق التعليمي على المعلمين، وأساتذة الجامعة (eg: Demir, 2016; Li, 2014) وأخرى اهتمت بالعاملين في السياق الطبي (eg: Chênevert et al., 2013) ومنها اهتم بالموظفين في الخدمات التكنولوجية والمالية (eg: Marques & Gomes, 2025; Uraon & Kumarasamy, 2024) وعلى المديرين التنفيذيين (eg: Pathardikar et al., 2023) وأخرى على موظفي الجامعات (eg: Gollagari et al., 2024)

وبناءً على ما سبق، يمكن صياغة فروض الدراسة الحالية على النحو الآتي:

فروض الدراسة

- ١- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين العدالة التنظيمية المُدركة والالتزام التنظيمي لدى العاملين في الوظائف الإدارية.
- ٢- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين العدالة التنظيمية المُدركة والرضا الوظيفي لدى العاملين في الوظائف الإدارية.
- ٣- توجد علاقة ارتباطية سالبة بين العدالة التنظيمية المُدركة والاحتراق النفسي لدى العاملين في الوظائف الإدارية.
- ٤- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى العاملين في الوظائف الإدارية.
- ٥- توجد علاقة ارتباطية سالبة بين الاحتراق النفسي والالتزام التنظيمي لدى العاملين في الوظائف الإدارية.
- ٦- يؤدي كل من الرضا الوظيفي والاحتراق النفسي دورين وسيطين في

العلاقة بين العدالة التنظيمية المُدركة والالتزام التنظيمي لدى العاملين في الوظائف الإدارية.

منهج الدراسة وإجراءاتها

أولاً: منهج الدراسة

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي لبحث العلاقة بين متغيرات الدراسة فيما بينها (العدالة التنظيمية المُدركة، والالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي، والاحتراق النفسي)، ثم تتقدم الدراسة لبحث الدور الوسيط للرضا الوظيفي والاحتراق النفسي في العلاقة بين العدالة التنظيمية المُدركة والالتزام التنظيمي لدى العاملين بالوظائف الإدارية.

ثانياً: عينة الدراسة وخصائصها

وصف عينة الدراسة الأساسية

تكونت عينة الدراسة من (١٠٠) مشارك من العاملين في الوظائف الإدارية بجامعة القاهرة كإحدى المؤسسات التعليمية الجامعية، ومنهم: (٦٣) موظفة، متوسط أعمارهن (٣٤,٧ ± ٨,٨) سنة، و (٣٧) موظفًا، متوسط أعمارهم (٢٩,٩ ± ٩,٣) سنة. ومن مختلف الدرجات الوظيفية من الدرجة الرابعة إلى الدرجة الأولى، وجميع المبحوثين من مستوى تعليمي جامعي فأعلى، وتراوح مدة الخبرة الوظيفية من سنتين إلى ٣٠ سنة. وفيما يلي يوضح جدول (١) الخصائص الديموجرافية لعينة الدراسة وفق النوع، المستوى التعليمي، والحالة الاجتماعية.

جدول (١). الخصائص الديموجرافية لعينة الدراسة

المتغيرات الديموجرافية	التكرارات	النسب المئوية
النوع	ذكور	٣٧%
	إناث	٦٣%
المستوى التعليمي	جامعي	٨٠%
	دبلوم عالٍ	٩%
	ماجستير	٧%
	دكتوراة	٤%
الحالة الاجتماعية	أعزب	٨٠%
	متزوج	٢٠%

ثالثاً: أدوات الدراسة

تمثلت أدوات الدراسة الحالية في المقاييس الآتية:

١- مقياس العدالة التنظيمية المُدرَكة، إعداد: نيهوف ومورمان (Niehoff & Moorman, 1993)، ترجمة وتعديل: الباحثة.

٢- مقياس الالتزام التنظيمي، إعداد ألين وماير (Allen & Meyer, 1990)، ترجمة وتعديل: الباحثة.

٣- مقياس الرضا الوظيفي، إعداد وار وآخرين (Warr et al., 1979)، ترجمة وتعديل: شرين علاء الدين (٢٠١٨).

٤- مقياس الاحتراق النفسي، إعداد: ماسلاش وجاكسون (Maslach & Jackson, 1981)، ترجمة: الباحثة.

بالإضافة إلى استمارة البيانات الأساسية التي قامت الباحثة بإعدادها من أجل جمع البيانات الديموجرافية.

وفيما يلي وصفٌ لأدوات الدراسة، وعرضٌ للخطوات التي اتُبعت للتحقق من كفاءتها السيكمترية.

[١] مقياس العدالة التنظيمية المُدرَكة، إعداد: نيهوف Niehoff ومورمان Moorman (1993)، ترجمة وتعديل: الباحثة(*) .

وصف المقياس

تكون المقياس من (٢٠) بنداً، موزعة على ثلاثة أبعاد فرعية، كالتالي:
(٥) بنود لبعاد العدالة التوزيعية، و(٦) بنود لبعاد العدالة الإجرائية، و(٩) بنود لبعاد العدالة التفاعلية، ويجب عن كل بند من بنود المقياس باختيار بديل من بين أربعة بدائل تتراوح بين الدرجة (١) التي تعبّر عن عدم الموافقة على البند، والدرجة (٢) تعبّر عن الموافقة إلى حد ما، والدرجة (٣) تعبّر عن الموافقة بدرجة متوسطة، والدرجة (٤) تعبّر عن الموافقة بدرجة كبيرة. ويصحح المقياس في الاتجاه الإيجابي، حيث لا توجد بنود عكسية بالمقياس، وتتراوح الدرجة الكلية على المقياس بين (٢٠ و ٨٠) درجة.

إجراءات التحقق من الكفاءة القياسية للمقياس

(١) صدق المقياس

قاما مُعدا المقياس بالتحقق من صدق المقياس بعده طرق، منها: التحقق من صدق التكوين من خلال التحليل العاملي الاستكشافي، لاختبار ما إذا كانت البنود تُحمّل على الأبعاد الثلاثة المتوقعة (العدالة التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية)، وأثبت أن جميع بنود المقياس تُشكّل هذه الأبعاد الثلاثة بوضوح، مما يدعم صدق التكوين. كما تم التحقق من الصدق التمييزي لأبعاد المقياس إحصائياً، والتأكد من أن كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية يختلف عن الأبعاد الآخر، بالإضافة إلى دراسة مدى ارتباط مقياس العدالة التنظيمية مع مقاييس أخرى يُتوقع نظرياً أن تكون مرتبطة به (مثل: الالتزام التنظيمي، والدافعية للعمل)، ووُجدت علاقات إيجابية دالة، مما يعزز الصدق التقاربي للمقياس.

(*) تتقدم الباحثة بجزيل الشكر والامتنان للأستاذ الدكتور أحمد هاني، الأستاذ بقسم اللغة الإنجليزية بجامعة القاهرة، لتقييمه الترجمات للتأكد من سلامة المعنى.

وجدير بالذكر أنه تم استخدام مقياس نيهوف ومورمان على نطاق واسع في العديد من الثقافات، وترجم إلى العديد من اللغات، وتم التحقق من التحليل العاملي التوكيدي للمقياس، وأسفرت النتائج عن تمتع المقياس بقدر مرتفع من الكفاءة السيكمترية، وارتفاع مؤشرات حسن المطابقة (Gürbüz & Mert, 2009; Budi, 2019; Abril et al., 2020; Na'imah et al., 2022; Rasul & Masood, 2022; Abd-Elmaged & Soliman, 2024).

وفي إطار الدراسة الحالية تمَّ التحقق من صدق المقياس من خلال طريقتين تتمثلان فيما يلي:

أ) صدق المفهوم

تمَّ حساب صدق المفهوم من خلال حساب الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد من أبعاد المقياس والدرجة الكلية على المقياس، كما هو موضح في جدول (٢).

جدول (٢). معاملات الارتباط بين الأبعاد الفرعية لمقياس العدالة التنظيمية والدرجة الكلية

معامل ارتباط	(ن = ١٠٠)
العدالة التوزيعية بالدرجة الكلية	٠,٧٤٥
العدالة الإجرائية بالدرجة الكلية	٠,٩٣٣
العدالة التفاعلية بالدرجة الكلية	٠,٩٥٠

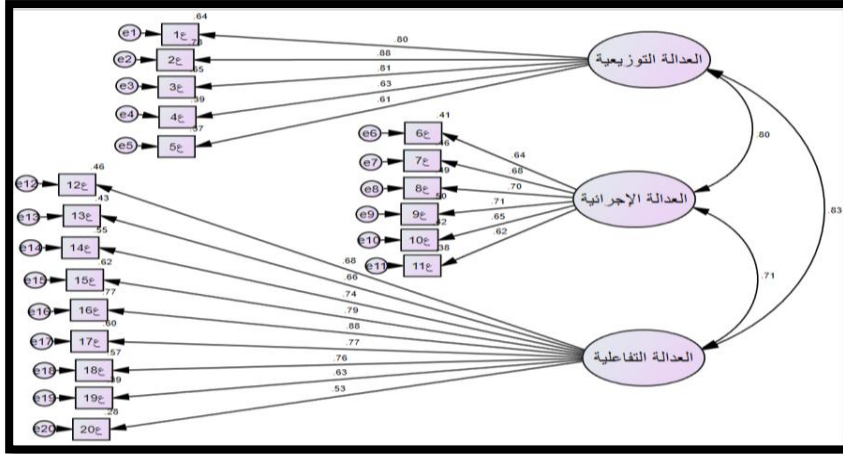
تبين من جدول (٢) أن مقياس العدالة التنظيمية يتَّسم باتِّساق داخلي مقبول في هذه الدراسة.

ب) الصدق العاملي

قامت الباحثة بحساب التحليل العاملي التوكيدي للبند الممثلة لكل بعد من الأبعاد الفرعية لمقياس العدالة التنظيمية، على عينة الدراسة الأساسية (ن = ١٠٠)، للتحقق من صلاحية الأداة، باستخدام برنامج أموس. وفيما يلي شكل (٢) ويوضِّح نتائج التحليل العاملي التوكيدي، بالإضافة إلى جدول (٣)

ويوضّح مؤشرات حسن المطابقة لمقياس العدالة التنظيمية.

شكل (٢). نتائج التحليل العاملي لمقياس العدالة التنظيمية المُدركة



جدول (٣). مؤشرات حسن المطابقة لمقياس العدالة التنظيمية المُدركة

مؤشرات المطابقة	قيمة المؤشر	محك القبول
كا ^٢ (CMIN)	١٨٦,٤١٦	غير دال
درجات الحرية	١٦٧	/
كا ^٢ المعيارية	١,١١٦	ألا تزيد على (٥) درجات
مجموع مربعات خطأ التقريب (RMSEA)	٠,٠٤٥	أقل من (٠,٠٨)
مؤشر حسن المطابقة (GFI)	٠,٩٦٢	أكبر من (٠,٩)
مؤشر حسن المطابقة المعدل (AGFI)	٠,٩٣١	أكبر من (٠,٩)
مؤشر توكّر - لويس (TLI)	٠,٩٥٥	أكبر من (٠,٩)

يتضح من جدول (٣) أن مقياس العدالة التنظيمية المُدركة حقّق قيماً مقبولة ومرتفعة لجميع مؤشرات حسن المطابقة؛ مما يشير إلى جودة ملائمة المقياس.

(٢) ثبات المقياس

قاما مُعدا المقياس بحساب ثبات المقياس بطريقة ألفا لكرونباخ، وبلغت (٠,٩٢).

وفي الدراسة الحالية تم تقدير ثبات المقياس من خلال ثلاث طرق هي: الاتساق الداخلي، وألفا لكرونباخ، والقسمة النصفية بعد تصحيح الطول للأبعاد الفرعية والدرجة الكلية للمقياس لدى العينة الأساسية (ن=١٠٠) بمعادلة سبيرمان براون في حالة تساوي نصفي المقياس، وبمعادلة جوتمان في حالة عدم تساويهما، وذلك على النحو التالي:

أ) ثبات الاتساق الداخلي

تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل بند من بنود المقياس وكل من الدرجة الكلية للبُعد الفرعي الذي ينتمي إليه، والدرجة الكلية للمقياس ككل، وذلك لدى عينة الدراسة الأساسية (ن=١٠٠)، وأظهرت نتيجة هذا الإجراء أن جميع بنود المقياس تتسم باتساق داخلي مقبول، وتراوحت الارتباطات ما بين (٠,٣٤ - ٠,٨٦).

ب) معاملات ثبات ألفا لكرونباخ والقسمة النصفية

يوضح الجدول التالي (٤) معاملات ثبات ألفا لكرونباخ، والقسمة النصفية لمقياس العدالة التنظيمية.

جدول (٤). معاملات الثبات بطريقتي ألفا لكرونباخ والقسمة النصفية

طريقة حساب الثبات (ن=١٠٠)			
أبعاد مقياس العدالة التنظيمية	عدد البنود	ألفا لكرونباخ	القسمة النصفية بعد تصحيح الطول
العدالة التوزيعية	٥ بنود	٠,٧٣٥	٠,٧٣٠
العدالة الإجرائية	٦ بنود	٠,٨٣٠	٠,٨٥٩
العدالة التفاعلية	٩ بنود	٠,٩٤٦	٠,٩١٥
الدرجة الكلية	٢٠ بند	٠,٩٤	٠,٨٥

لمقياس العدالة التنظيمية

يتضح من نتائج جدول (٤) أن معاملات الثبات -بطريقتي ألفا لكرونباخ، والقسمة النصفية لمقياس العدالة التنظيمية وأبعادها الفرعية- مقبولة بشكل عام.

[٢] مقياس الالتزام التنظيمي، إعداد: ألين Allen وماير Mayer (1990)، ترجمة وتعديل الباحثة.

وصف المقياس

تكون المقياس من (٢٤) بنداً، موزعة على ثلاثة أبعاد فرعية كالتالي: (٨) بنود للالتزام الوجداني، و (٨) بنود للالتزام المستمر، و (٨) بنود للالتزام المعياري، ويجب عن كل بند من بنود المقياس باختيار بديل من بين أربعة بدائل تتراوح بين الدرجة (١) والتي تعبر عن عدم الموافقة على البند، والدرجة (٢) تعبر عن الموافقة إلى حد ما، والدرجة (٣) تعبر عن الموافقة بدرجة متوسطة، والدرجة (٤) تعبر عن الموافقة التامة. ويصحح المقياس في الاتجاه الإيجابي، وتتراوح الدرجة الكلية على المقياس بين (٢٤ و ٩٦) درجة.

إجراءات التحقق من الكفاءة القياسية للمقياس

(١) صدق المقياس

قاما مُعدا المقياس بالتحقق من صدق تكوين المقياس من خلال التحليل العاملي الاستكشافي، لاختبار ما إذا كانت البنود تُحمّل على الأبعاد الثلاثة المتوقعة (الالتزام الوجداني، والمستمر، والمعياري)، وأثبت أن جميع بنود المقياس تُشكّل هذه الأبعاد الثلاثة بوضوح، مما يدعم صدق التكوين. بالإضافة إلى حساب ارتباط مقياس الالتزام التنظيمي مع مقاييس أخرى يُتوقع نظرياً أن تكون مرتبطة به (مثل: الأداء الوظيفي، والمواطنة التنظيمية)، ووُجدت علاقات إيجابية دالة، مما يعزز الصدق التقاربي للمقياس.

وجدير بالذكر أنه تم استخدام مقياس ألين وماير على نطاق واسع في

العديد من الدراسات، التي أشارت إلى تمتع المقياس بقدر مرتفع من الكفاءة السيكومترية (Cohen, 1996; Alam, 2011; Mugizi et al., 2016; Efthymiopoulos & Goula, 2024)

وفي إطار الدراسة الحالية تم التحقق من صدق المقياس من خلال صدق المفهوم، وذلك بحساب درجة الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد من أبعاد المقياس والدرجة الكلية على المقياس، كما في جدول (٥).

جدول (٥). معاملات الارتباط بين الأبعاد الفرعية لمقياس الالتزام التنظيمي والدرجة الكلية

معامل ارتباط	(ن = ١٠٠)
الالتزام الوجداني بالدرجة الكلية	٠,٨٥٣
الالتزام المستمر بالدرجة الكلية	٠,٧٨٠
الالتزام المعياري بالدرجة الكلية	٠,٧٨٧

تبين من جدول (٥) أن مقياس الالتزام التنظيمي يتَّسم باتِّساق داخلي مقبول في هذه الدراسة.

٢) ثبات المقياس

تم تقدير ثبات المقياس في الدراسة الحالية من خلال ثلاث طرق هي: الاتساق الداخلي، وألفا لكرونباخ، والقسمة النصفية بعد تصحيح الطول للأبعاد الفرعية والدرجة الكلية للمقياس لدى العينة الأساسية (ن = ١٠٠) بمعادلة سبيرمان براون، وذلك على النحو التالي:

أ) ثبات الاتِّساق الداخلي

تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل بند من بنود المقياس وكل من الدرجة الكلية للبُعد الفرعي الذي ينتمي إليه، والدرجة الكلية للمقياس ككل، وذلك لدى عينة الدراسة الأساسية (ن = ١٠٠)، وأظهرت نتيجة هذا الإجراء أن جميع بنود المقياس تتسم باتِّساق داخلي مقبول، وتراوحت الارتباطات ما بين (٠,٣٢ - ٠,٧٨).

ب) معاملات ثبات ألفا لكرونباخ والقسمة النصفية

يوضح الجدول التالي (٦) معاملات ثبات ألفا لكرونباخ، والقسمة النصفية لمقياس الالتزام التنظيمي.

جدول (٦). معاملات الثبات بطريقتي ألفا لكرونباخ والقسمة النصفية لمقياس الالتزام التنظيمي

طريقة حساب الثبات (ن=١٠٠)		عدد البنود	أبعاد مقياس الالتزام التنظيمي
القسمة النصفية بعد تصحيح الطول	ألفا لكرونباخ		
٠,٧٣١	٠,٨١٩	٨ بنود	الالتزام الوجداني
٠,٦٨٩	٠,٧٠٥	٨ بنود	الالتزام المستمر
٠,٦٤١	٠,٧٤٣	٨ بنود	الالتزام المعياري
٠,٨٠٦	٠,٨٣٣	٢٠ بنداً	الدرجة الكلية

يتضح من نتائج جدول (٦) أن معاملات الثبات -بطريقتي ألفا لكرونباخ، والقسمة النصفية لمقياس الالتزام التنظيمي وأبعاده الفرعية- مقبولة بشكل عام.

[٣] مقياس الرضا الوظيفي، إعداد وار وآخرين (Warr et al., 1979)، ترجمة وتعديل: شرين علاء الدين سعيد (٢٠١٨).

وصف المقياس

يتكون المقياس من (٣٠) بنداً، موزعة على (٦) مظاهر للرضا الوظيفي، تتمثل في:

- الرضا عن طبيعة العمل نفسه من حيث القيمة، وكمية العمل، وتوزيع المهام وتنوعها، وعدد ساعات العمل، ويتكون من ٨ بنود، هي: (٧، ٨، ٩، ١٠، ١١، ١٢، ١٣، ٢٥).

- الرضا عن المرتب وأوجه الاستفادة الأخرى مثل: المكانة الاجتماعية والمزايا المعنوية والمادية، ويتكون من ٥ بنود، هي: (١٤، ١٥، ١٦، ١٧، ٢٦).

- الرضا عن فرص الترقى، والتطوير، والمستقبل الآمن للوظيفة، ويتكون من ٣ بنود، هي: (٤، ٥، ٦).
- الرضا عن الزملاء، والتفاعلات داخل العمل، ويتكون من ٣ بنود، هي: (٢٨، ٢٩، ٣٠).
- الرضا عن ظروف العمل، ويتكون من ٣ بنود، هي: (١، ٢، ٣).
- الرضا عن الإشراف والإدارة، ويتكون من ٨ بنود، هي: (١٨، ١٩، ٢٠، ٢١، ٢٢، ٢٣، ٢٤، ٢٧).

وفيما يتعلق بالدرجة على المقياس؛ يحدد الفرد درجة رضاه عن كل بند، باستخدام مقياس شدة يتراوح بين الدرجة (١) التي تدل على أنه غير راض تمامًا عن مضمون البند، إلى الدرجة (٤) التي تدل على راض تمامًا عن مضمون البند. ومن ثم تتراوح الدرجة الكلية على المقياس بين (٣٠ إلى ١٢٠) درجة.

إجراءات التحقق من الكفاءة القياسية للمقياس

(١) صدق المقياس

تحققت مُترجمة المقياس من صدقه بعدة طرق، منها: صدق المُحكمين، حيث تم عرض المقياس وأبعاده الفرعية على تسعة من أعضاء هيئة التدريس بقسم علم النفس جامعة القاهرة، وأسفر ذلك عن ارتفاع نسبة صدق المُحكمين والتي تراوحت بين (٨٠٪ إلى ١٠٠٪)، كما تم حساب صدق المفهوم بطريقة الاتساق الداخلي، واتضح ارتفاع معاملات الارتباط بين الأبعاد الفرعية والدرجة الكلية للمقياس (علاء الدين، ٢٠١٨). مما يدل على تمتع المقياس بقدر من الكفاءة السيكمترية.

وجدير بالذكر أن الباحثة تحققت من صدق المقياس في دراسة سابقة (سليمان، ٢٠٢١) بحساب صدق المفهوم، وذلك بحساب الارتباط بين الدرجة الكلية لكل مكون من مكونات المقياس والدرجة الكلية على مقياس الرضا الوظيفي، وأظهرت نتيجة هذا الإجراء أن المقياس يتَّسم بأنَّساق داخلي مقبول،

وتراوحت قيم معاملات الارتباط ما بين (٠,٥٩٠ و ٠,٨٦٧).

كما تم التحقق من التحليل العاملي التوكيدي للمكونات الفرعية لمقياس الرضا الوظيفي، على عينة من الموظفين (ن = ٢٠٠)، للتحقق من صلاحية الأداة، باستخدام أموس، وحقّق المقياس قيمة مقبولة ومرتفعة لجميع مؤشرات حسن المطابقة. بالإضافة إلى أن قيّم التباين المستخلص والثبات المركب مقبولة؛ إذ بلغت قيمة مؤشر الصدق التّقاربي (٠,٦١٦)، وبلغت قيمة الثبات المركب (٠,٩٠٥).

٢) ثبات المقياس

تحققت مُترجمة المقياس من ثبات المقياس على عينة من (٤٠) مشاركاً من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بعدد من كليات جامعة القاهرة، وبلغت قيمته (٠,٩٥) بطريقتي ألفا لكرونباخ وإعادة الاختبار (علاء الدين، ٢٠١٨).

وفي الدراسة الحالية تم تقدير ثبات المقياس من خلال طريقتي: ألفا لكرونباخ، والقسمة النصفية بعد تصحيح الطول للدرجة الكلية للمقياس ككل لدى العينة الأساسية (ن=١٠٠) بمعادلة سبيرمان براون، وذلك على النحو التالي في جدول (٧).

جدول (٧). معاملات الثبات بطريقتي ألفا لكرونباخ والقسمة النصفية لمقياس الرضا الوظيفي.

طريقة حساب الثبات (ن=١٠٠)			
الرضا الوظيفي	عدد البنود	ألفا لكرونباخ	القسمة النصفية بعد تصحيح الطول
الدرجة الكلية	٣٠ بند	٠,٨٧٣	٠,٨٠١

يتضح من نتائج جدول (٧) أن معاملات الثبات - بطريقتي ألفا لكرونباخ، والقسمة النصفية لمقياس الرضا الوظيفي - مقبولة بشكل عام.

[٤] مقياس الاحتراق النفسي، إعداد: ماسلاش Maslach وجاكسون Jackson (1981)، ترجمة: الباحثة.

وصف المقياس

ترجمت الباحثة مقياس الاحتراق النفسي لـ "كريستينا ماسلاش" و"سوزان جاكسون"، ويتكون من (٢٢) بنداً، تم توزيعهم على ثلاثة أبعاد فرعية، وهما: (٩) بنود للإرهاك الانفعالي، (٥) بنود لفقدان الهوية، و (٨) بنود لنقص الشعور بالإنجاز الشخصي. وفيما يتعلق بالدرجة على المقياس؛ يحدد الفرد درجة عن كل بند، باستخدام مقياس شدة يتراوح بين الدرجة (١) التي تدل على أن البند لا ينطبق تماماً، إلى الدرجة (٤) التي تدل على أن البند ينطبق تماماً. وتصحح الدرجة في اتجاه الاحتراق النفسي، ومن ثم تتراوح الدرجة الكلية على المقياس بين (٢٢ إلى ٨٨) درجة.

واستخدم المقياس عديد من الباحثين من مختلف الثقافات، وعلى عينات مختلفة في السياق المهني من المعلمين، ومُديري المدارس، والأطباء، والمرمضين، ورجال الشرطة، وغيرهم، وأشار عديد من الباحثين إلى تمتع المقياس بقدر مرتفع من الكفاءة السيكمترية (عبد المنعم، ٢٠٠٨؛ محمد، ٢٠١٤؛ مرسى، ٢٠١٩؛ سليمان، ٢٠٢١؛ Wu, 2011; Schaufeli et al., 2022; Ruisoto et al., 2021; Pohl et al., 2011).

إجراءات التحقق من الكفاءة القياسية للمقياس

(١) صدق المقياس

أشارت مؤلفتا المقياس (1981) إلى أنه يتسم بقدر مرتفع من الكفاءة السيكمترية، واعتمدتا على الصدق العالمي الذي كشف عن وجود ثلاثة أبعاد للمقياس، بالإضافة إلى قدرة المقياس على التمييز بينه وبين مقياس الرضا الوظيفي، كما تم الكشف عن صدق الالتقاء من خلال اتساق المقياس مع التقييمات السلوكية التي تم إجراؤها بشكل مستقل من قبل أشخاص يعرفون الفرد جيداً (مثل: الزوج أو الزملاء في العمل).

وجدير بالذكر أن الباحثة تحققت من صدق المقياس في دراسة سابقة (سليمان، ٢٠٢١ب) بحساب صدق المفهوم، وذلك بحساب الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد من أبعاد المقياس والدرجة الكلية على مقياس الاحتراق النفسي، وأظهرت نتيجة هذا الإجراء أن المقياس يَنسَم بِاتَّسَاق داخلي مقبول، وتراوحت قيم معاملات الارتباط ما بين (٠,٧٨٧ و ٠,٨٨١).

٢) ثبات المقياس

أشارت مؤلفتا المقياس (1981) إلى أن المقياس يتسم بمعاملات ثبات مقبولة بوجه عام، وتم التحقق من الثبات بطريقة معامل ألفا لكرومباخ للأبعاد الفرعية فبلغ معامل ثبات الإنهاك الانفعالي ٠,٧٤، وفقدان الهوية ٠,٥٩، وضعف الانجاز الشخصي ٠,٧٧، كما بلغ معامل ثبات المقياس ككل ٠,٨٣. وفي الدراسة الحالية تم تقدير ثبات المقياس من خلال طريقتي: ألفا لكرونباخ، والقسمة النصفية بعد تصحيح الطول للدرجة الكلية للمقياس ككل لدى العينة الأساسية (ن=١٠٠) بمعادلة سبيرمان براون، وذلك على النحو التالي في جدول (٨).

جدول (٨). معاملات ثبات ألفا لكرونباخ، والقسمة النصفية لمقياس الاحتراق النفسي.

طريقة حساب الثبات (ن=١٠٠)			
الاحتراق النفسي	عدد البنود	ألفا لكرونباخ	القسمة النصفية بعد تصحيح الطول
الدرجة الكلية	٢٢ بند	٠,٨٩	٠,٨٥

يتضح من نتائج جدول (٨) أن معاملات الثبات - بطريقتي ألفا لكرونباخ، والقسمة النصفية لمقياس الاحتراق النفسي - مقبولة بشكل عام.

وبناءً على ما سبق؛ تتسم مقاييس الدراسة الحالية على درجات مقبولة من الكفاءة السيكومترية، وهو ما يتيح إمكانية الاعتماد على النتائج المستمدة منها.

وتجدر الإشارة إلى أنه بالإضافة إلى ما سبق، فإن ما تُفضي إليه الدراسة الحالية من نتائج بين متغيرات الدراسة (العدالة التنظيمية المدركة، والالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي، والاحتراق النفسي) بما يتسق مع فروض الدراسة وإطارها النظري، يمكن أن يُعد مؤشرات إضافية للصدق بما يُسمّى صدق التكوين.

عرض النتائج

يعرض هذا الجزء نتائج الإحصاء الاستدلالي التي توصلت إليها الدراسة الحالية. ويهدف إلى حساب معامل ارتباط بيرسون للمتغيرات محل الدراسة، والكشف عن التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة باستخدام تحليل ماكرو هايز، وتحليل المسار بواسطة برنامج أموس (٢٣). وتتمثل في: العدالة التنظيمية كما يُدركها العاملان (بوصفها المتغير المستقل)، والرضا الوظيفي والاحتراق النفسي (بوصفهما متغيرين وسيطين)، والالتزام التنظيمي (بوصفه المتغير التابع). وفيما يأتي تُعرض هذه النتائج بالتفصيل.

أولاً: فيما يتعلق بنتائج الفرض الأول الخاص بوجود علاقة ارتباطية موجبة بين العدالة التنظيمية المدركة والالتزام التنظيمي لدى العاملين في الوظائف الإدارية. ولاختبار هذا الفرض، تمّ حساب معامل الارتباط الخطي لبيرسون لدى العينة الكلية (ن = ١٠٠)، وهو ما يوضحه جدول (٩) على النحو التالي:

جدول (٩). معاملات ارتباط بيرسون بين العدالة التنظيمية وأبعادها الفرعية والالتزام التنظيمي وأبعاده الفرعية لدى العاملين في الوظائف الإدارية (ن=١٠٠).

الالتزام التنظيمي العدالة التنظيمية	الالتزام الوجداني	الالتزام المستمر	الالتزام المعياري	الدرجة الكلية للاللتزام التنظيمي
العدالة التوزيعية	**٠,٣٨١	*٠,٢٣٢	*٠,٢٤٠	**٠,٣٦٩
العدالة الإجرائية	**٠,٣٢٥	٠,٠٤٦	*٠,٢٦٢	*٠,٢٧٠
العدالة التفاعلية	**٠,٣٧٦	٠,١٤٦	*٠,٢٤٥	**٠,٣٣١
الدرجة الكلية للعدالة التنظيمية	**٠,٤١٩	٠,١٥٦	**٠,٢٨٨	**٠,٣٧٢

** الارتباط دال عند مستوى المعنوية ٠,٠١ * الارتباط دال عند ٠,٠٥

يتضح من الجدول السابق (٩) ما يلي:

١. توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الدرجة الكلية للعدالة التنظيمية والدرجة الكلية للالتزام التنظيمي.

٢. توجد علاقة ارتباطية موجبة بين جميع أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، والتفاعلية، والإجرائية) والدرجة الكلية للالتزام التنظيمي، وكذلك ببعد الالتزام الوجداني، والالتزام المعياري.

٣. توجد علاقة ارتباطية موجبة بين العدالة التوزيعية والالتزام المستمر، بينما لا توجد علاقة ارتباطية بين الالتزام المستمر وكل من العدالة الإجرائية، والتفاعلية، والدرجة الكلية للعدالة التنظيمي.

ثانياً: فيما يتعلق بنتائج الفرض الثاني الخاص بوجود علاقة ارتباطية موجبة بين العدالة التنظيمية المدركة والرضا الوظيفي، وكذلك نتائج الفرض الثالث الخاص بوجود علاقة ارتباطية سالبة بين العدالة التنظيمية المدركة والاحترق النفسي لدى العاملين في الوظائف الإدارية. ولاختبار هذا الفرض، تمَّ حساب معامل الارتباط الخطي لبيرسون لدى العينة الكلية (ن= ١٠٠)، وهو ما يوضحه جدول (١٠) على النحو التالي:

جدول (١٠). معاملات ارتباط بيرسون بين العدالة التنظيمية وأبعادها الفرعية والدرجة الكلية للرضا الوظيفي والاحتراق النفسي لدى العاملين في الوظائف الإدارية (ن=١٠٠).

المتغيران الوسيطان	الدرجة الكلية للرضا الوظيفي	الدرجة الكلية للاحتراق النفسي
العدالة التوزيعية	*٠,٢٦٤	*٠,٢٥٣-
العدالة الإجرائية	**٠,٣٢٢	**٠,٣٠٩-
العدالة التفاعلية	**٠,٣٧٤	**٠,٣١٦-
الدرجة الكلية للعدالة التنظيمية	**٠,٣٨٩	**٠,٣٤٩-

* الارتباط دال عند ٠,٠٥

** الارتباط دال عند مستوى المعنوية ٠,٠١

يتضح من الجدول السابق (١٠) ما يلي:

١. توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الدرجة الكلية للعدالة التنظيمية وجميع أبعادها الفرعية (العدالة التفاعلية، والإجرائية، والتوزيعية) على التوالي والدرجة الكلية للرضا الوظيفي.

٢. توجد علاقة ارتباطية سالبة بين الدرجة الكلية للعدالة التنظيمية وجميع أبعادها الفرعية (العدالة التفاعلية، والإجرائية، والتوزيعية) على التوالي والدرجة الكلية للاحتراق النفسي.

ثالثاً: فيما يتعلق بنتائج الفرض الرابع الخاص بوجود علاقة ارتباطية موجبة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وكذلك نتائج الفرض الخامس الخاص بوجود علاقة ارتباطية سالبة بين الاحتراق النفسي والالتزام التنظيمي لدى العاملين في الوظائف الإدارية. واختبار هذا الفرض، تمَّ حساب معامل الارتباط الخطي لبيرسون لدي العينة الكلية (ن= ١٠٠)، وهو ما يوضحه جدول (١١) على النحو التالي:

جدول (١١). معاملات ارتباط بيرسون بين الرضا الوظيفي والاحترق النفسي والالتزام التنظيمي بأبعاده الفرعية لدى العاملين في الوظائف الإدارية (ن=١٠٠).

الالتزام التنظيمي المتغيران الوسيطان	الالتزام الوجداني	الالتزام المستمر	الالتزام المعياري	الدرجة الكلية للالتزام التنظيمي
الدرجة الكلية للرضا الوظيفي	**٠,٥٨١	٠,٠٧٢	**٠,٣١٩	**٠,٤٢٥
الدرجة الكلية للاحتراق النفسي	**٠,٤٤١-	**٠,٣٠٠-	**٠,٢٨٧-	**٠,٤٤٣-

** الارتباط دال عند مستوى المعنوية ٠,٠١ * الارتباط دال عند ٠,٠٥

يتضح من الجدول السابق (١١) ما يلي:

١. توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الدرجة الكلية للرضا الوظيفي والدرجة الكلية للالتزام التنظيمي، وبعبدين فرعيين له، هما: الالتزام الوجداني، والالتزام المعياري على التوالي. بينما لم توجد علاقة ارتباطية بين الدرجة الكلية للرضا الوظيفي والالتزام المستمر.

٢. توجد علاقة ارتباطية سالبة بين الدرجة الكلية للاحتراق النفسي والدرجة الكلية للالتزام التنظيمي، وجميع أبعاده الفرعية، هما: الالتزام الوجداني، والالتزام المستمر، والالتزام المعياري على التوالي.

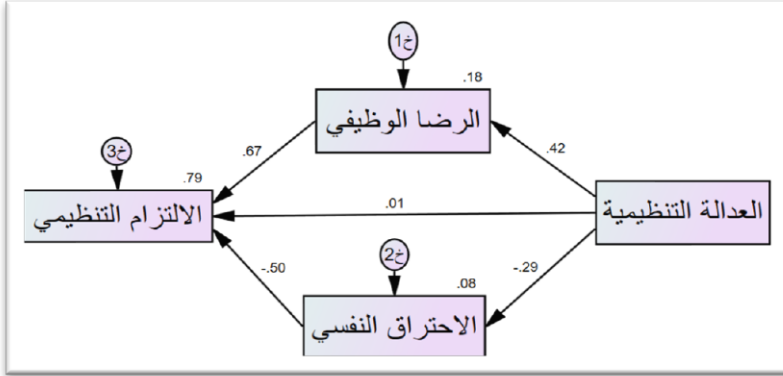
رابعاً: فيما يتعلق بنتائج كل من الفرض السادس والسابع الخاص بوجود دور وسيط لكل من الرضا الوظيفي والاحترق النفسي في العلاقة بين العدالة التنظيمية المدركة والالتزام التنظيمي؛ واختبار هذا الفرض، تمَّ تحليل الدور الوسيط بطريقة ماكرو هايز وتحليل المسار لدى العينة الكلية (ن=١٠٠)، وهو ما يوضحه جدول (١٢)، وشكل (٣) على النحو التالي:

جدول (١٢). الدور الوسيط للرضا الوظيفي والاحتراق النفسي في العلاقة بين العدالة التنظيمية (المتغير المستقل) والالتزام التنظيمي (المتغير التابع) (ن = ١٠٠)

أولاً: تأثير العدالة التنظيمية (المتغير المستقل) في الرضا الوظيفي (المتغير الوسيط الأول)					
دلالة النموذج (قيمة ف)	ر	ر	قيمة ف	دلالة ف	
	٠,٤١٩	٠,١٧٥	١٧,٤٨	٠,٠٠٠١	
قيم الانحدار	التأثير	الخطأ	قيمة ت	الدلالة	الانحدار
	٠,١٦٨	٠,٠٤٠	٤,٢٠٧	٠,٠٠١	٠,٤١٩
ثانياً: تأثير العدالة التنظيمية (المتغير المستقل) في الاحتراق النفسي (المتغير الوسيط الثاني)					
دلالة النموذج (قيمة ف)	ر	ر	قيمة ف	دلالة ف	
	٠,٢٨٨	٠,٠٨٣	٧,٤٣٧	٠,٠٠٧	
قيم الانحدار	التأثير	الخطأ	قيمة ت	الدلالة	الانحدار
	٠,٠٨٥-	٠,٠٣١	٢,٧٢٧-	٠,٠٠٦	٠,٢٨٨-
ثالثاً: تأثير المتغير المستقل والوسيط الأول والثاني في المتغير التابع					
دلالة النموذج (قيمة ف)	ر	ر	قيمة ف	دلالة ف	
	٠,٩١٨	٠,٨٤٣	١٤٣,١٦	٠,٠٠٠٠١	
قيم الانحدار	التأثير	الخطأ	قيمة ت	الدلالة	الانحدار
المتغير المستقل (العدالة التنظيمية)	٠,٠٠٤	٠,٠٤١	٠,١٠٤	٠,٩١٧	٠,٠٠٥
المتغير الوسيط الأول (الرضا الوظيفي)	١,١٩٨	٠,٠٩٩	١٢,١٠٩	٠,٠٠١	٠,٦٧٤
المتغير الوسيط الثاني (الاحتراق النفسي)	١,٢٠٧-	٠,١٢٨	٩,٤٤٤-	٠,٠٠١	٠,٤٩٨-
التأثيرات الكلية والمباشرة وغير المباشرة للعدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي					
التأثير الكلي للعدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي	٠,٣٠٨	٠,٠٨٤	٣,٦٢٩	٠,٠٠١	٠,٣٧٢
التأثير المباشر للعدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي	٠,٠٠٤	٠,٠٤١	٠,١٠٤	٠,٩١٧	٠,٠٠٥
التأثير غير المباشر للعدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي من خلال المتغير الوسيط الأول (الرضا الوظيفي)					
التأثير غير المباشر للعدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي من خلال المتغير الوسيط الثاني (الاحتراق النفسي)	٠,١٠٢	٠,٠٣٩	٠,٠٣٢	٠,١٨٧٧	٠,٠٠٨
التأثير غير المباشر الكلي	٠,٣٠٤				٠,٠٠٥

وفيما يأتي شكل (٣) يوضح تحليل المسار بين متغيرات الدراسة.

شكل (٣). تحليل المسار



ويكشف جدول (١٢)، والشكل (٣) عن وجود وساطة كلية لمتغيري الرضا الوظيفي والاحترق النفسي في العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

فيما يتعلق بالتأثيرات الكلية، أشارت النتائج إلى وجود تأثير كلي إيجابي للعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي؛ إذ بلغ مقدار التأثير (٠,٣٠) وهو تأثير دال، كما أسهمت العدالة التنظيمية في تفسير نحو ١٧,٥% من التباين في الرضا الوظيفي، وفي تفسير نحو ٨% من التباين في الاحتراق النفسي.

بينما فيما يتعلق بالتأثيرات المباشرة، نجد أنه لم يوجد تأثير مباشر للعدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي في وجود المتغيرين الوسيطين في النموذج، وبلغ مقدار التأثير المباشر (٠,٠٠٤) وهو تأثير غير دال.

أما بالنسبة للتأثيرات غير المباشرة، توضح النتائج أهمية الدور الذي يؤديه كل من الرضا الوظيفي والاحتراق النفسي في التأثير على الالتزام التنظيمي بشكل غير مباشر؛ إذ نجد أن الرضا الوظيفي يُعد من أهم المتغيرات تأثيراً، لما له من تأثير غير مباشر دال يُقدر بـ (٠,٢٠)، كما أن للاحتراق النفسي تأثيراً غير مباشر دال يُقدر بـ (٠,١٠). كما أسهم النموذج المقترح

الخاص بتأثير العدالة التنظيمية وكل من المتغيرين الوسيطين (الرضا الوظيفي، والاحتراق النفسي) في تفسير نحو ٨٤,٣% من التباين في الالتزام التنظيمي. ويعني ذلك أن (الرضا الوظيفي والاحتراق النفسي) يتوسطان بشكل كلي العلاقة بين العدالة التنظيمية المُدركة والالتزام التنظيمي لدى العاملين في الوظائف الإدارية؛ وذلك لعدم وجود تأثير مباشر بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

مناقشة النتائج

تبين من نتائج الدراسة الحالية تحقق جميع فروضها، وفيما يلي مناقشتها.

أولاً: مناقشة نتائج الفرض الأول، الذي ينص على: وجود علاقة ارتباطية موجبة بين العدالة التنظيمية المُدركة والالتزام التنظيمي لدى العاملين في الوظائف الإدارية.

كشفت نتيجة الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الدرجة الكلية للعدالة التنظيمية والدرجة الكلية للالتزام التنظيمي، وكذلك بين جميع أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، والتفاعلية، والإجرائية) على التوالي والدرجة الكلية للالتزام التنظيمي.

بمحاولة تفسير نتائج الفرض الأول. أشارت نتائج الدراسات التي تم الاستفادة من نتائجها في هذا الإطار عن إسهام العدالة التنظيمية المُدركة في تفسير الالتزام التنظيمي وخاصة العدالة التوزيعية، أي أن الموظفين الذين شعروا وأدركوا بأن المكافآت المخصصة لهم تم توزيعها بشكل عادل ارتبط بمستويات مرتفعة من الالتزام الوجداني والمعياري تجاه المؤسسة (Malvic et al., 2014; Ponnu & Chuah, 2010; Demir, 2016; Mohammadi et al., 2016; Uraon & Kumarasamy, 2024).

واختلفت نتيجة الدراسة الحالية جزئياً مع نتائج دراسة زروقي (٢٠١٥) التي أشارت عدم وجود علاقة ارتباطية بين بُعدي العدالة التنظيمية (التوزيعية،

والتفاعلية) والالتزام التنظيمي، واتفقت معها في وجود علاقة ارتباطية موجبة بين عدالة الإجراءات والالتزام التنظيمي.

كما اختلفت جزئياً مع نتائج دراسة لي (Li, 2014) التي أظهرت عدم وجود أي تأثير للعدالة التوزيعية على الالتزام الوجداني، واتفقت معها في وجود تأثير مباشر للعدالة التنظيمية في الالتزام الوجداني، وتحديدًا العدالة التفاعلية. وكذلك اختلفت جزئياً مع نتائج دراسة زيفكوفيتش (Živković, 2020) التي أشارت إلى عدم ارتباط العدالة التنظيمية المدركة بالالتزام المعياري، واتفقت معها في عدم وجود علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية المدركة والالتزام المستمر.

وتدعم نتيجة الدراسة نظرية التبادل الاجتماعي لـ بلاو التي تفترض أنه إذا أدرك الموظفون بوجود فوائد متبادلة من العمل، فنجدهم يستمرون في المشاركة، ويتعلقون وجدائياً بالمؤسسة التي يعملون بها، أما إذا كانت التعويضات ضئيلة أو المعاملة التنظيمية غير عادلة، فمن المرجح أن يتجنب الموظفون التبادلات المستقبلية، ومن أشكال التجنب اللجوء إلى الانسحاب، وعدم الاستمرار في العمل (Vaamonde et al., 2018; Uraon & Kumarasamy, 2024).

وبالتالي، تجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المؤسسة التي يعملون فيها، وتأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين، ومن ثمّ تسهم العدالة التنظيمية في المحافظة على العاملين في المؤسسة (Vaamonde et al., 2018; Živković, 2020).

أمّا فيما يخص تفسير ارتباط العدالة التوزيعية يليها التفاعلية فالإجرائية بالدرجة الكلية للالتزام التنظيمي. وجدير بالذكر في إطار نظرية المساواة لـ آدمز إن العدالة التنظيمية المدركة لا تقتصر فقط على العدالة التوزيعية المتعلقة بالراتب والمكافآت التي يحصل عليها الموظف فعلياً وما يتوقع حصوله عليه وفق أدائه، وعند مقارنته بزملائه في العمل، والتزامه بالمؤسسة التي يعمل

بها (Abril et al, 2020). وإنما أيضًا لأسلوب المعاملة الذي يتلقاه الموظف من المشرفين والزملاء دورًا في المساهمة في بقاءه في المؤسسة، وكذلك الإجراءات المتبعة عند تنفيذ القرارات من قبل الإدارة (Niehoff & Moorman, 1993; Allen, 2009; Demir, 2016).

وجدير بالذكر أن العدالة الإجرائية لا تقل أهمية عن العدالة التوزيعية في مفهوم العدالة؛ فتوزيع المكافآت والنتائج ليس المفهوم الوحيد الذي يستخدمه العاملون لتعريف العدالة، ولكنهم يأخذون في الحسبان أيضًا السياسات والعمليات الخاصة بتحديد تلك النتائج (Arab & Atan, 2018). كما يرجع أساس بقاء الموظفين داخل المؤسسة إلى الثقة التي يكتسبونها عندما يُدركون ويشعرون بشكل إيجابي العدالة والدعم التنظيمي من الزملاء والرؤساء في بيئة العمل (Živković, 2020).

وامتدادًا للتفسير السابق وفق نظرية المدركات المرجعية المعدلة لـ فولجر، فإن الموظفين لا يقارنون فقط نتائج العائد لديهم بنتائج زملائهم في العمل -العدالة التوزيعية- وإنما يضعون أيضًا في حساباتهم المعاملة العادلة باحترام من جانب الرؤساء، والطريقة أو الكيفية التي يتخذ من خلالها القرارات؛ فعند إدراك الموظف أن الطريقة التي تعمل بها المؤسسة عادلة، وعدم وجود أي بدائل تم تجاهلها عند اتخاذ القرار، سيثق بالتالي بالقرارات المتخذة؛ مما يزيد من انتمائه والتزامه بالمؤسسة (Chan, 2000).

أما فيما يتعلق بعدم ارتباط العدالة التنظيمية المدركة بأحد أبعاد الالتزام التنظيمي (الالتزام المستمر) الذي يشير إلى أن الموظف يظل ملتزمًا في العمل بالمؤسسة بدافع الحاجة (مثل: الحاجة للراتب أو الامتيازات التي يحصل عليها)، وليس بالضرورة بسبب الرغبة في البقاء بالمؤسسة، وتقييم العدالة (Meyer et al., 2002).

وبالتالي، يظل الموظف ملتزمًا بالعمل في المؤسسة نتيجة صعوبة إيجاد وظيفة بديلة بغض النظر عن إدراكه بأن الإجراءات المتبعة في توزيع

المكافآت، وأسلوب تفاعل الإدارة معه سواء كان عادل أم غير عادل، ومن ثم يتخطى الالتزام المستمر إدراك العدالة التنظيمية إلى عوامل أخرى تتعلق بالبدائل المتاحة، وتكاليف مغادرة المؤسسة. بينما نجد ارتباط العدالة التوزيعية المُدركة إيجابياً بالالتزام المستمر، لأن العدالة في توزيع الراتب بشكل خاص، والخوف من فقدان هذه المكاسب المادية، يعزز من إدراك الموظف للفوائد المرتبطة بالبقاء في المؤسسة والاستمرار في العمل بها بعض النظر عن التفاعلات مع الإدارة العليا (Meyer et al., 2002).

ثانياً: مناقشة نتائج الفرض الثاني، الذي ينص على: وجود علاقة ارتباطية موجبة بين العدالة التنظيمية المُدركة والرضا الوظيفي لدى العاملين في الوظائف الإدارية.

كشفت نتيجة الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الدرجة الكلية للعدالة التنظيمية وجميع أبعادها الفرعية (العدالة التفاعلية، والإجرائية، والتوزيعية) على التوالي والرضا الوظيفي.

بمحاولة تفسير نتائج الفرض الثاني. أشارت نتائج بعض الدراسات التي تم الاستفادة من نتائجها في هذا الإطار عن وجود ارتباط إيجابي بين العدالة التنظيمية المُدركة والرضا الوظيفي (Cohen-Charash & Spector, 2001, Demir, 2016; Lambert et al., 2020; Kocabas & Köse, 2024) كما اتسقت الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (Arab & Atan, 2018) التي أشارت إلى أن العدالة التنظيمية المُدركة بجميع أبعادها: التوزيعية والإجرائية والتفاعلية تساهم في شعور الموظفين بالرضا الوظيفي، وخاصة العدالة التفاعلية.

واتسقت الدراسة الحالية جزئياً مع بعض نتائج (Gomes & Marques, 2025) التي أسفرت عن أن للعدالة التنظيمية تأثيراً مباشراً على الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي.

في حين اختلفت نتيجة الدراسة الحالية جزئياً مع نتائج دراسة حمدي (٢٠١٥) التي أشارت إلى عدم وجود علاقة بين كل من العدالة التوزيعية

والتفاعلية والرضا الوظيفي، واتفقت معها في وجود علاقة ارتباطية موجبة بين العدالة الإجرائية والرضا الوظيفي.

وعند محاولة تفسير ارتباط العدالة التفاعلية والإجرائية بالرضا الوظيفي؛ يمكن الاستناد إلى نظرية رد الفعل التي تشير إلى أن طريقة التواصل، والاحترام، والشفافية من الإدارة، وإدراك الموظفين بأن لديهم القدرة على التحكم في القرارات يؤثر بشكل كبير في شعورهم بالعدالة، وبالتالي زيادة رضاهم. وكذلك نظرية عمليات الفعل المسبق لـ ليفنثال التي تشير إلى أن الموظفين لا يحكمون فقط على المخرجات، بل على الإجراءات المتمثلة في طريقة توزيعها أيضاً، وعند شعورهم بالعدالة والإنصاف بصفة عامة، يترتب عليه شعورهم بالرضا الوظيفي (محمد، ٢٠١٢؛ Leventhal, 1980).

واتساقاً مع ما أشار إليه هاكمان وأولدهام أن الموظفين الذين لديهم حرية واستقلالية في تصرفاتهم، ويحدد المشرفون لهم الإجراءات الواجب اتباعها للإنجاز (وهو ما يمثل العدالة الإجرائية)، بجانب تلقيهم معلومات مباشرة وواضحة عن مستوى أدائهم (وهو ما يمثل العدالة التفاعلية)؛ من شأنه أن يزيد من رضاهم الوظيفي، ومن ثمَّ انخفاض معدلات غيابهم وترك العمل (سليمان، ٢٠٢١؛ Hellriegel & Slocum, 2011).

لذا يُعد الرضا الوظيفي نتيجة لإدراك الموظفين بوجود عدالة في قواعد وسياسات عملية صنع القرار في بيئة العمل (Cachón-Alonso & Elovainio, 2022). وبالتالي تُعد العدالة الإجرائية مؤشراً مهماً للرضا الوظيفي (Demir, 2016).

وعند تفسير ارتباط العدالة التوزيعية بالرضا الوظيفي؛ يمكن الاستناد إلى نظرية آدمز التي أشار فيها إلى أن الموظفين يقارنون مدخلاتهم (كالجهد المبذول، والوقت) مع مخرجاتهم (كالراتب والمكافآت)، وعندما تتساوى المعدلات بين المدخلات والمخرجات، ويشعر الموظف بعدالة في التوزيع، فإنه يشعر بالرضا ويظهر سلوكاً إيجابياً (Gürbüz & Mert, 2009).

ويتسق ذلك أيضًا مع ما أشار إليه هيرزبرج في نظرية العاملين؛ عندما أشار إلى أن هناك عوامل محفزة أو دافعة تتمثل في فرص الترقى، والاحترام والتقدير (وهو ما يمثل العدالة التفاعلية)، وأفترض أن وجودها يؤدي إلى تحقق الرضا الوظيفي بالضرورة وغيابها يخفض الرضا الوظيفي. بالإضافة إلى عوامل البقاء وهي العوامل الخارجية المتصلة بسياق العمل، وتتمثل في: أسلوب الإدارة، والإشراف (العدالة الإجرائية)، والرواتب (العدالة التوزيعية)، وأفترض أن غيابها يؤدي إلى غياب الرضا الوظيفي (Jex, 2002; Riggio & Johnson, 2022).

ثالثًا: مناقشة نتائج الفرض الثالث، الذي ينص على: وجود علاقة ارتباطية سالبة بين العدالة التنظيمية المدركة والاحتراق النفسي لدى العاملين في الوظائف الإدارية.

كشفت نتيجة الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية سالبة بين الدرجة الكلية للعدالة التنظيمية وجميع أبعادها الفرعية (العدالة التفاعلية، والإجرائية، والتوزيعية) على التوالي والاحتراق النفسي.

بمحاولة تفسير نتائج الفرض الثالث. أشارت نتائج بعض الدراسات من وجود ارتباط سالب بين العدالة التنظيمية المدركة والاحتراق النفسي (Karakus et al., 2014 ; Vaamonde et al., 2018) بالإضافة إلى ما أشارت إليه نتائج دراسة (Malola & Desrumaux, 2020) من أن غياب العدالة الإجرائية فسرت حدوث الانهك الانفعالي. وكذلك اتسقت مع ما أسفرت عنه نتائج دراسة (Pasupuleti et al., 2024) من ارتباط انخفاض العدالة التوزيعية والإجرائية بالاحتراق النفسي وأبعاده الفرعية المتمثلة في الانهك الانفعالي وتبدد الهوية. وبالتالي يترتب على الشعور بالظلم، وعدم كفاية الإشراف (كإعدام التوجيه، والتركيز على الجوانب السلبية دون تقدير للإنجازات والجهود المبذولة) زيادة خطر الإصابة بالاحتراق النفسي (Edú-Valsania et al., 2022).

ومن ثم إشراك الموظفين بشكل أفضل في عملية صنع القرار يعزز من إدراكهم للعدالة الإجرائية، والتفاعلية، ويحد من الاحتراق النفسي والتغيب عن

العمل من خلال تعميق إدراكهم للعدالة التوزيعية (Chênevert et al., 2013). ويمكن تفسير هذه النتيجة وفق نظرية التبادل الاجتماعي؛ إذ تجدر الإشارة بأن الأفراد يحاولون بشكل عام مقارنة الفوائد والتكاليف، وسوف يعتبرون حدوث ظلم، إذا افترضوا أن التكاليف أكبر من الفوائد (Rahaei & Salehzadeh, 2020). وبناءً عليه يحدث الاحتراق النفسي عندما يُدرك الموظف عدم التوازن بين جهده المبذول والنتائج التي يحققها في عمله، مما يؤدي إلى استنزاف الموارد، وبالتالي شعوره بالإنهاك الانفعالي (Edú-Valsania et al., 2022).

وامتداداً للتفسير السابق وفق نظرية الحفاظ على الموارد لـ هوبفول Hobfoll فإن الأفراد العاملين يسعون إلى الحفاظ على مواردهم النفسية والانفعالية (مثل: الاستقرار الوظيفي، والطاقة، والوقت، وتوفير المال، والتقدير، والاحترام، والتحكم)، ويفترض هوبفول أن لفقدان هذه الموارد تأثيراً قوياً على الفرد يفوق التأثير المضاد لاكتسابها، وبالتالي يجب على الفرد استئثار الموارد والحفاظ عليها وتطويرها (Hobfoll, 2011). ومن ناحية أخرى توفر العدالة التنظيمية المدركة موارد مهمة، منها: الراتب والمكافآت مقابل الجهد المبذول (العدالة التوزيعية)، والاحترام والتقدير من الرؤساء والزملاء في العمل (العدالة التفاعلية)، والشعور بالتحكم في بيئة العمل وفي القرار (العدالة الإجرائية) (Pasupuleti et al., 2024). ومن ثم عند توفر الموارد والحفاظ عليها يشعر الموظفون بالرضا والصحة النفسية وحمايتهم من الشعور بالإنهاك ومن ثم الاحتراق، بينما إدراك فقدان الموارد -عدم العدالة- يؤدي إلى الاحتراق النفسي (سليمان، ٢٠٢١ ب؛ Pasupuleti et al., 2024).

رابعاً: مناقشة نتائج الفرض الرابع، الذي ينص على: وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى العاملين في الوظائف الإدارية.

كشفت نتيجة الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الدرجة الكلية

للرضا الوظيفي والدرجة الكلية للالتزام التنظيمي، وبعدين فرعيين له، هما: الالتزام الوجداني، والالتزام المعياري على التوالي. بينما لم توجد علاقة ارتباطية بين الدرجة الكلية للرضا الوظيفي والالتزام المستمر.

وبمحاولة تفسير نتائج الفرض الرابع. أشارت نتائج بعض الدراسات من وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الرضا الوظيفي العام ومكوناته الفرعية (طبيعة العمل، ونظام الترقيات، والرواتب، والإشراف) والالتزام التنظيمي (Mohammadi et al., 2016). واختلفت مع نتائج دراسة (Budi, 2019) التي أسفرت عن عدم وجود ارتباط بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

ولفهم طبيعة هذا الارتباط يمكن تفسير النتيجة وفق النموذج متعدد الأبعاد لألين وماير فالموظف الراض عن وظيفته، سيشعر بمشاعر إيجابية تجاه المؤسسة التي يعمل بها؛ وبالتالي يزيد التزامه الوجداني أي يتعلق بالمؤسسة، وكذلك يزيد التزامه المعياري النابع من الشعور بالواجب والمسؤولية تجاه المؤسسة (Allen & Meyer, 1990; Meyer et al., 2002).

ووفقاً لنظرية الاتجاه التبادلي لـ بورتر يرتبط الرضا الوظيفي بالالتزام التنظيمي الوجداني؛ إذ إنه نتيجة شعور الموظف بأن المؤسسة أوفت بجانبها من العلاقة التبادلية، وتطابق أهدافه مع أهداف المؤسسة، من شأنه أن يدفعه إلى الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المؤسسة (Cohen, 2014).

وفيما يتعلق بالالتزام المستمر نجد أنه قد لا يُبنى على الشعور بالرضا، بل على الإدراك بأن مغادرة المؤسسة قد يكون مكلف (كخسارة الراتب، والاستقرار وهكذا)، ومن ثم يرتبط الالتزام المستمر بعوامل خارجية (مثل: فرص العمل، والوضع المالي، وهكذا) وليس بالرضا في حد ذاته (Allen & Meyer, 1990; Meyer et al., 2002).

وبالرجوع لنظرية الرهانات الجانبية لـ بيكر؛ فإن الالتزام التنظيمي لا ينتج فقط نتيجة الرضا، لكن أيضاً ناتج عن رهانات جانبية أو استثمارات شخصية كونها الموظف مع مرور الوقت داخل المؤسسة، وبالتالي ينتج الالتزام وفق

حسابات عقلانية، فقد يكون الموظف غير راضٍ عن وظيفته وأسلوب الإدارة، لكنه ملتزم بالاستمرار لأنه يُدرك أنه سيتعرض لخسائر محتملة لما تم اكتسابه (Cohen, 2014).

وعلى سبيل المثال: الموظف الذي يرغب في ترك المؤسسة، قد يجد نفسه غير قادر على ذلك بسبب تراكم الأموال التي خُصصت له في صندوق المعاشات، وفي هذه الحالة فإن الرهان الجانبي قد اتخذ، ولكن بواسطة الإجراءات التنظيمية وليس بواسطة الشخص، وبالتالي فإن سلوك الفرد أصبح مقيداً بواسطة قوى خارجة عن الفرد (درويش، ٢٠٠٨).

خامساً: مناقشة نتائج الفرض الخامس، الذي ينص على: وجود علاقة ارتباطية سالبة بين الاحتراق النفسي والالتزام التنظيمي لدى العاملين في الوظائف الإدارية.

كشفت نتيجة الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية سالبة بين الدرجة الكلية للاحتراق النفسي والدرجة الكلية للالتزام التنظيمي، وجميع أبعاده الفرعية، هما: الالتزام الوجداني، والالتزام المستمر، والالتزام المعياري على التوالي.

واتسقت نتيجة الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة حول ارتباط الاحتراق النفسي الوظيفي والإنهاك الانفعالي بانخفاض الالتزام التنظيمي بشكل عام والإنتاجية (Jun et al., 2021; Roy, 2022; Moradi & Norouzi, 2024).

فيتضح وفق نموذج ليتر وماسلاش أن حدوث الاحتراق النفسي ليس مجرد إجهاد فردي، بل هو استجابة للعوامل الضاغطة التي يتعرض لها الموظف في بيئة العمل، ومنها: عبء العمل الزائد، وتقييد صلاحيات العامل، وضعف المكافأة، وانعدام العدالة وغيرها (Leiter & Maslach, 2004).

ومن ثم يحدث الاحتراق النفسي عندما لا تتجح استراتيجيات التوافق التي يستخدمها الفرد في إدارة ضغوط العمل، مما يؤدي إلى تطور مشاعر ضعف الإنجاز الشخصي في العمل، وحدث الإنهاك الانفعالي، وبالتالي انخفاض الالتزام التنظيمي (Edú-Valsania et al., 2022).

وامتدادًا للتفسير السابق وفق نظرية التبادل الاجتماعي لـ بلاو، فإن الموظف الذي يشعر بالعدالة يزداد ولائه والتزامه، بينما عندما يُدرك عدم حدوث العدالة بين جهده والنواتج؛ فيتربت على ذلك شعوره بالضغط والانهك والاحتراق النفسي، ويبادل ذلك بانخفاض ولائه والتزامه للمؤسسة التي يعمل بها (Edú-Valsania et al., 2022).

سادسًا: مناقشة نتائج الفرض السادس، ومفاده: يؤدي كل من الرضا الوظيفي والاحتراق النفسي دورين وسيطين في العلاقة بين العدالة التنظيمية المُدركة والالتزام التنظيمي لدى العاملين في الوظائف الإدارية.

كشفت نتيجة الدراسة عن إسهام النموذج المقترح الخاص بتأثير العدالة التنظيمية المُدركة وكل من المتغيرين الوسيطين (الرضا الوظيفي، والاحتراق النفسي) في تفسير نحو ٨٤,٣% من التباين في الالتزام التنظيمي. ووجود وساطة كلية لكل من الرضا الوظيفي والاحتراق النفسي في العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى العاملين في الوظائف الإدارية. أي أن العدالة التنظيمية لا تؤثر فقط بشكل مباشر في الالتزام التنظيمي، ولكن أيضًا هناك تأثير غير مباشر من العدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي والاحتراق النفسي.

ففيما يتعلق بالدور الوسيط للرضا الوظيفي، اتفقت نتيجة الدراسة الحالية جزئيًا مع بعض نتائج الدراسات السابقة (Karakus et al., 2014; Pathardikar et al., 2023; Gollagari et al., 2024) التي أسفرت عن وجود دور وسيط جزئي للرضا الوظيفي في العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي وكذلك الالتزام الوجداني.

واختلفت مع نتائج دراسة (Budi, 2019) التي أسفرت عن عدم وجود دور وسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي. وكذلك مع نتائج دراسة (العنزي وآخرين، ٢٠٢٠) التي أسفرت عن عدم وجود أي تأثير مباشر أو غير مباشر للعدالة التنظيمية المُدركة في الرضا الوظيفي

والالتزام التنظيمي.

ففي الثقافات الشرقية، تُعد العدالة الإجرائية مهمة؛ حيث تُظهر تأثيراً قوياً على رضا الموظفين وعلى السلوك التنظيمي المؤسسي. ومع ذلك، تُعد أيضاً للعدالة التوزيعية تأثيراً كبيراً خاصة في المؤسسات الهرمية -المؤسسات التعليمية- حيث ترتبط العدالة ارتباطاً وثيقاً بالولاء والالتزام من خلال شعور العاملين بالرضا الذي يؤثر مباشرة على الالتزام التنظيمي (Ji et al., 2025).

ويمكن تفسير نتيجة الدراسة وفقاً لعدد من الأطر النظرية، منها: نظرية التناظر المعرفي لـ Festinger التي تشير إلى أن الأفراد يفضلون توافق معارفهم (المواقف، والمعتقدات، والإدراكات) مع سلوكياتهم، وعند حدوث تناقض بين المكون المعرفي والسلوكي للفرد؛ ستنشأ حالة وجدانية سلبية مزعجة، وبالتالي تدفع الفرد لتقليل هذا التناقض بين معارفه وحالته الوجدانية وسلوكه الفعلي بحدوث الاتساق بينهما (Karanika-Murray et al., 2017).

ومن ثم وفق الدراسة الحالية تتمثل العدالة التنظيمية المدركة في معارف الموظف وإدراكه عما يتلقاه من عائد، بجانب إدراكه للتفاعلات في بيئة العمل، وللسياسات والإجراءات المتبعة من قبل الإدارة، والتي تؤثر بدورها في حالته الوجدانية المتمثلة في رضاه الوظيفي، وبناءً على ذلك يصدر الموظف الحكم التقييمي بشأن وظيفته أو وضعه الوظيفي، ويتعلق وجداناً بالمؤسسة ويستمر في المؤسسة (Karanika-Murray et al., 2017).

وجدير بالذكر في إطار نظرية القيمة المدركة لـ لوك إن الأفراد يقيمون جهودهم أو المكافآت وفق قيمتها المدركة وليس القيمة الفعلية، أي أن الموظف قد لا يهتم بقيمة الراتب في حد ذاته، بل يهتم إذا كان عادلاً ومتناسباً مع تعبته وجهده، وهو بذلك يقارن بين ما يأمل في الحصول عليه وما يحصل عليه بالفعل، فعندما ترتفع القيمة المدركة يزداد رضاه عن الوظيفة، ومن ثم يرتفع الالتزام التنظيمي (جرينبرج، بارون، ٢٠٠٩).

كما أنه وفق نموذج بورتر ولولر لا يرتبط الرضا الوظيفي والأداء بشكل

مباشر. بل يتأثر الرضا الوظيفي بالعدالة التنظيمية المُدركة متمثلة في المكافآت المرتبطة بالوظيفة، مثل: زيادة الأجور، والترقيات، والتقدير، وإذا اعتُبرت عملية تقديم هذه المكافآت عادلة ومناسبة للجهد، فإنها تؤدي إلى ارتفاع الرضا الوظيفي، والذي بدوره يؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي والتعلق بالمؤسسة النابع من إدراكه بأن الجهد المبذول سيحقق له مكافأة عادلة (Riggio & Johnson, 2022).

نموذج بورتر ولولر فإن كانت العوائد الفعلية مقابل الجهد تُعادل أو تزيد على العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة؛ فيتحقق الرضا، ومن ثَمَّ يدفع الفرد إلى تكرار الجهد، أما إذا قلّت هذه العوائد التي يعتقد الفرد أنه يستحقها فستحدث حالة من عدم الرضا (كمال، ٢٠٢٢؛ Riggio & Johnson, 2022).

وعلى الجانب الآخر، فيما يتعلق بالدور الوسيط للاحتراق النفسي، اتفقت نتيجة الدراسة الحالية جزئيًا مع بعض نتائج الدراسات السابقة وإن كان هناك اختلاف في الهدف مثل: دراسة (Chênevert et al., 2013) التي أسفرت عن أن الاحتراق النفسي يتوسط العلاقة بين الظلم التنظيمي (غياب العدالة التوزيعية) والتغيب عن العمل. ودراسة (Li, 2014) التي أسفرت عن أن الإتهاك الانفعالي وتدني الشعور بالإنجاز الشخصي، باعتبارهما من أبعاد الاحتراق النفسي، ساهما بدور وسيط في العلاقة بين العدالة التفاعلية والالتزام الوجداني.

وكذلك الدراسات التي ركزت على الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين العدالة التنظيمية المُدركة والاحتراق النفسي، إذ أشارت نتائج دراسة (Meydan et al., 2011) عن أن لانخفاض العدالة التنظيمية المُدركة والالتزام التنظيمي آثارًا مباشرة وغير مباشرة على حدوث الاحتراق النفسي.

ويمكن تفسير النتيجة الحالية في إطار نموذج عمليات الاحتراق النفسي لـ شيرنس، إذ يمكن أن يؤدي إدراك الفرد للعدالة التنظيمية باعتبارها أحد خصائص بيئة العمل إلى انخفاض حدوث الاحتراق النفسي والذي يؤدي إلى تبني سلوكيات إيجابية نحو بيئة العمل، التي منها الالتزام التنظيمي نحو

المؤسسة (Cherniss, 2017 & Edú-Valsania et al., 2022)

وامتداداً للتفسيرات السابقة تُعد نظرية آدمز في العدالة والمساواة من إحدى النظريات المفسرة للعلاقة بين مفاهيم الدراسة؛ حيث إنه عندما يقارن الموظفون المدخلات بالمرجعات ويشعرون بالعدالة، فيتزرب على ذلك شعور بالرضا وينخفض الشعور بالإرهاك والاحتراق النفسي، مما يؤدي إلى زيادة التعلق والاستمرار في المؤسسة. وعلى الجانب الآخر عندما يقارن الموظفون المدخلات بالمرجعات ويشعرون بالظلم وعدم العدالة فإنه يؤدي إلى انخفاض رضاهم وكذلك شعورهم بالاحتراق، وقد يؤدي ذلك إلى انخفاض التعلق بالمؤسسة، وترك العمل بها أو العمل دون دافعية (Gürbüz & Mert, 2009).

وبناءً على ما سبق، تُسهم العدالة التنظيمية المدركة في زيادة الرضا الوظيفي وخفض مستويات الاحتراق النفسي، مما يؤدي إلى تعزيز الالتزام التنظيمي. ويعني ذلك أن تأثير العدالة التنظيمية المدركة في الالتزام التنظيمي لا يكون مباشراً دائماً، بل يتم عبر تأثير غير مباشر من خلال تحسين الرضا الوظيفي والحد من الاحتراق النفسي، مما يؤدي إلى التزام العاملين بالمؤسسة.

توصيات

1. ينبغي أن تُولي الإدارة في المؤسسات اهتماماً بالعدالة التوزيعية (الرواتب والمكافآت)، والعدالة الإجرائية (طريقة اتخاذ القرارات)، والتفاعلية (التواصل مع الإدارة عند تطبيق الإجراءات)، لتقليل شعور الموظفين بالظلم، وتحسين أدائهم ورضاهم.
2. تدريب القيادات والمديرين على تطبيق ممارسات عادلة في توزيع المهام والمكافآت بين العاملين، ومراعاة الموازنة بين ما يبذله الموظف من جهد وما يحصل عليه من عائد.

3. حرص المديرين على التواصل مع جميع الموظفين، وتقديم عائد حول أدائهم، وتطوير، وتقييم طريقة معاملتهم لموظفيهم باستمرار، لرفع مستوى

- الرضا وتحفيز الالتزام التنظيمي لديهم.
٤. تقييم مستوى الاحتراق النفسي مبكرًا لإدارته، وتجنب آثاره السلبية التي قد تحدث عند اكتشافه متأخرًا بعد فترة من العمل.
٥. متابعة مؤشرات الأداء، والتغيب المرضي باستمرار، إذ قد يكون ذلك مؤشرًا لبداية الاحتراق النفسي.

ما تثيره الدراسة من تساؤلات لبحوث مستقبلية

١. دراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية كالنوع، والحالة الاجتماعية، وعدد سنوات الخبرة، والمستويات الإدارية المختلفة (الدرجات الوظيفية).
٢. تحديد دور أسلوب القيادة متعدد الأبعاد في تعديل العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
٣. دراسة الاحتراق النفسي كمتغير مُعدل في العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
٤. دراسة العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية المُدركة والالتزام التنظيمي في بيئات العمل الرقمية (العمل عن بعد).
٥. دراسة الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية المُدركة والرضا الوظيفي.
٦. دراسة دور الدعم التنظيمي المُعدل في العلاقة بين الانهاك الانفعالي ونية ترك العمل.
٧. دراسة فاعلية البرامج التدريبية في دعم العدالة التنظيمية، وتعزيز الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والحد من الاحتراق النفسي.
٨. إجراء دراسات باستخدام أدوات وطرق بحث مختلفة، مثل دراسة الحالة، بهدف تعميق الفهم حول الخبرة الذاتية للموظفين في إدراكهم للعدالة التنظيمية.

٩. إجراء دراسات طولية بدءاً من السنة الأولى من المسار المهني لمتابعة تطور إدراك العدالة التنظيمية، والرضا الوظيفي، وأعراض الاحتراق النفسي عبر الزمن، ومن ثمَّ الالتزام التنظيمي.
١٠. دراسة نفس الدراسة على العاملين في سياقات مهنية مختلفة، كالسياق الطبي في المستشفيات، والسياق التعليمي في المدارس وهكذا.

المراجع

البناء، خالد. (٢٠١٣). التزام هيئة التدريس بالجودة وعلاقته بأساليب القيادة والرضا الوظيفي. رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الآداب - جامعة القاهرة.

العنزي، مالك؛ الخضر، عثمان؛ جاد الرب، هشام. (٢٠٢٠). تأثير إدراك العدالة التنظيمية في الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي من خلال المزاج والثقة. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، ٤ (١٣)، ٢٤٥ - ٢٧٦.

جرينبرج، جيرالد؛ بارون، روبرت. (٢٠٠٩). إدارة السلوك في المنظمات. ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، اسماعيل على بسيوني. الرياض: دار المريخ للنشر.

حمدي، أبو القاسم. (٢٠١٥). أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا لدى أعضاء هيئة التدريس، دراسة حالة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ١١ (٣)، ٥٤٣ - ٥٧١.

دره، عمر. (٢٠٠٨). العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة. القاهرة: دار الرضوان للنشر والتوزيع.

درويش، محمد. (٢٠٠٨). نظرية الالتزام التنظيمي. القاهرة: عالم الكتب.

رولز (جون). (٢٠٠٩). العدالة كإنصاف إعادة صياغة، ترجمة: حيدر حاج إسماعيل. بيروت: المؤسسة العربية للترجمة.

زروقي، خولة. (٢٠١٥). إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى ممرضين مستشفى سليمان، دراسة ميدانية على عينة من ممرضين سليمان عميرات بمدينة تقرت. رسالة ماجستير (منشورة)، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية.

سعيد، شرين. (٢٠١٨). التقييم الجوهري للذات كمتغير مُعدل للعلاقة بين ضغوط العمل المُدرَكة والرضا الوظيفي. رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم علم النفس، كُليّة الآداب، جامعة القاهرة.

سليمان، آية الله. (٢٠٢١أ). دور التعقل في تعديل العلاقة بين التتمتع في العمل والرضا الوظيفي لدى العاملات بالوظائف الإدارية. *المجلة المصرية للدراسات النفسية*، ٣١ (١١٣)، ١١٥ - ١٦٤.

سليمان، آية الله. (٢٠٢١ب). دور تنظيم الانفعال والمساندة الاجتماعية في تعديل العلاقة بين متطلبات العمل والاحتراق النفسي لدى الممرضين. *دراسات عربية*، ٢٠ (٤)، ٥٢٧ - ٦٠٠.

عبد المنعم، الحسين. (٢٠٠٨). أبعاد الاحتراق النفسي لدى المعلمين دراسة عاملية لاختبار صدق المفهوم. *مجلة علم النفس المعاصر والعلوم الإنسانية*، ١٩ (١)، ٧٠ - ١١.

محمد، شذا. (٢٠١٢). درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية. رسالة ماجستير (منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية.

محمد، هبة. (٢٠١٤). الصمود النفسي كمعدل للعلاقة بين الاحتراق النفسي والرضا الزوجي. *المجلة المصرية لعلم النفس الإكلينيكي والإرشادي*، ٢ (٤)، ٤٧٥ - ٥٢٥.

مرسي، صفاء. (٢٠١٩). دور التعقل في تعديل العلاقة بين ضغوط العمل والاحتراق النفسي لدى عينة من مديري المدارس الحكومية ووكلائها. *دراسات نفسية*، ٢٩ (٤)، ٦١٩ - ٦٩٠.

مصطفى، عماد. (٢٠٢٢). أثر جودة الحياة الوظيفية في الحد من الاحتراق النفسي لدى العاملين بشركة المقاولون العرب، رسالة ماجستير (منشورة)، جامعة سوهاج.

يوسف، جمعة. (٢٠٠٧). إدارة الضغوط. القاهرة: مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، كلية الهندسة، جامعة القاهرة.

Abd-Elmaged, N. M. & Soliman, A. A. (2024). Workplace Jealousy: The Role of Core Self-evaluation and Organizational Justice as Predictors of Jealousy among Egyptian Women Employees. *Bulletin of the Faculty of Arts*, 84(1), 7-32.

Abril, T., Waldzus, S. & Collins, E. C. (2020). Validation of the organizational justice scale in a Portuguese context. *The Psychologist-Manager Journal*. 23(2), 95-115.

Alam. A., (2011). Evaluation of Allen and Meyer's Organizational Commitment Scale: A Cross-Cultural Application in Pakistan. *Journal of Education and Vocational Research*. 1(3), 80-86.

Allen, M. W., (2009). Communication and organizational commitment: Perceived organizational support as a mediating factor. *Communication Quarterly*, 40(4), 357-367.

Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.

Ammari, G., Al kurdi, B., Alshurideh, M., Obeidat, B., Abu Hussien, A.H., & Alrowwad, A. (2017). Investigating the impact of communication satisfaction on organizational commitment: a practical approach to increase employees' loyalty. *International Journal of Marketing Studies*, 9(2), 113-133.

Angelini, G. (2023). Big five model personality traits and job burnout: a systematic literature review. *BMC Psychology*, 11(49), 1- 35.

Angle, H. L., & Perry, J. L. (1983). Organizational commitment: Individual and organizational influences. *Work and occupations*, 10(2), 123-146.

[Arab, H.R.](#) & [Atan, T.](#) (2018). Organizational justice and work outcomes in the Kurdistan Region of Iraq. [Management Decision](#). 56(4), 808-827.

- Baldwin, S. (2006). *Organizational justice*. UK: Institute for employment studies.
- Benk, O., & Kenek, G. (2024). The effect of organizational justice on emotional exhaustion: the case of health employees. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 22(53), 992-1016.
- Blau, P.M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. London, Sydney: Wiley & Sons.
- Budi, A., (2019). The Effect of Organizational Justice and Organizational Climate on Organization Commitments, *Business and Management Research*, 79,517-524.
- Cachón-Alonso, L., & Elovainio, M. (2022). Organizational Justice and Health: Reviewing Two Decades of Studies. *Journal of Theoretical Social Psychology*, (1), 1- 13.
- Çetin, C., & Çolak, M. (2020). Job Insecurity and Burnout among Teachers in Turkey. *International Journal of Human Resource Studies*, 10(2), 197-219.
- [Chan, M.](#) (2000), Organizational justice theories and landmark cases. [The International Journal of Organizational Analysis](#), 8(1), 68-88.
- Chen, C., Wang, B., An, H., & Luo, M. (2024). Organizational justice perception and employees' social loafing in the context of the COVID-19 epidemic: the mediating role of organizational commitment. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1), 1-8.
- Chênevert, D., Jourdain, G., Cole, N., & Banville, B. (2013). The role of organisational justice, burnout and commitment in the understanding of absenteeism in the Canadian healthcare sector. *Journal of health organization and management*, 27(3), 350-367.
- Cherniss, C. (1992). Long-term consequences of burnout: An exploratory study. *Journal of Organizational behavior*, 13(1), 1-11.
- Cherniss, C. (2017). Role of professional self-efficacy in the etiology and amelioration of burnout. In: W. B. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek (Eds.), *Professional burnout*, (pp. 135-149). Routledge.
- Cohen, A. (1996). On the discriminant validity of the Meyer and Allen measure of organizational commitment: How does it fit with

- the work commitment construct?. *Educational and psychological measurement*, 56(3), 494-503.
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 17(3), 336-354.
- Cohen, A. (2014). Organisational commitment research: Past, present and future. In: *Areas of vocational education research*, (pp. 261-274). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational behavior and human decision processes*, 86(2), 278-321.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Cropanzano, R., Bowen, D., & Gilliland, S. (2007). The management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 24- 48.
- Culibrk J., Delic M., Mitrovic S., & Culibrk D. (2018). Job Satisfaction, Organizational Commitment and Job Involvement: The Mediating Role of Job Involvement. *Frontiers Psychology*, 9(132), 1-12.
- Demir, K. (2016). Relations between teachers' organizational justice perceptions and organizational commitment and job satisfaction in the school: A meta-analysis. *Journal of Human Sciences*, 13(1), 1408-1417.
- Edú-Valsania, S., Laguía, A., & Moriano, J. A. (2022). Burnout: A review of theory and measurement. *International journal of environmental research and public health*, 19(3), 1780.
- Efthymiopoulos, A., & Goula, A. (2024). Measuring the reliability and validity of Allen and Meyer's organizational commitment scale in the public sector. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 8(2), 113-123
- Gollagari, R., Birega, T., & Mishra, S.S. (2024). Organizational Justice, Job Satisfaction and Academic Rank: A Moderating Mediation Study on Employee Commitment in Ethiopian public universities, *African Journal of Economic and Management Studies*, 15(2), 300-317.

- Gomes, J. F., & Marques, T. M. (2025). The Influence of Organisational Justice on Work Engagement, Organisational Commitment, and Job Satisfaction: A Comprehensive Study. *Journal of General Management*, 50(2), 138-149.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Griffin, M. L., Hogan, N. L., Lambert, E. G., Tucker-Gail, K. A., & Baker, D. N. (2010). Job involvement, job stress, job satisfaction, and organizational commitment and the burnout of correctional staff. *Criminal Justice and behavior*, 37(2), 239-255.
- Gürbüz, S., & Mert, I. S. (2009). Validity and Reliability Testing of Organizational Justice Scale: An Empirical Study in a Public Organization. *Review of Public Administration*, 42(3), 117-139.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2011). *Organizational Behavior*, 13 ed. United States of America: South-Western, Cengage Learning.
- Hobfoll, S. (2011). Conservation of Resource Caravans and Engaged Settings. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(1), 116-122.
- Jang, J., Lee, D. W., & Kwon, G. (2021). An analysis of the influence of organizational justice on organizational commitment. *International Journal of Public Administration*, 44(2), 146-154.
- Jex, S. (2002). *Organizational Psychology: A Scientist-Practitioner Approach*. New York: John Wiley & Sons.
- Ji, H., Xia, K., Wang, Y., Li, J., Liu, J., He, L., & Pan, X. (2025). Relationship teachers' perception of organizational justice, job burnout and organizational citizenship behavior. *BMC psychology*, 13(1), 160- 171.
- Judge, T., Hulin, C., & Dalal, R. (2009). Job Satisfaction and Job Affect. In: S. W. J. Kozlowski (Ed.), *The Oxford Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. New York: Oxford University Press.
- Jun, J., Ojemeni, M. M., Kalamani, R., Tong, J., & Crecelius, M. L. (2021). Relationship between nurse burnout, patient and organizational outcomes: Systematic review. *International journal of nursing studies*, 119, 103933.
- Karakus, M., Ustuner, M., & Toprak, M. (2014). Two alternative models on the relationships between organizational justice,

- organizational commitment, burnout, and job satisfaction of education supervisors. *Korean Journal of Educational Policy*, 11(1), 69-94.
- Karanika-Murray, M., Michaelides, G., & Wood, S. J. (2017). *Job demands, job control, psychological climate, and job satisfaction: A cognitive dissonance perspective. Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4(3), 238-255.
- Kocabas, DA., & Köse, EK. (2024). The Relationship Between Teachers' Perceptions of Organizational Justice, Organizational Commitment and Job Satisfaction. *Journal of Education*, 1, 296-315.
- Lambert, E. G., Keena, L. D., Leone, M., May, D., & Haynes, S. H. (2020). The effects of distributive and procedural justice on job satisfaction and organizational commitment of correctional staff. *The Social Science Journal*, 57(4), 405-416.
- Lambert, E. G., Keena, L. D., Morrow, W. J., Vickovic, S. G., Haynes, S. H., May, D., & Leone, M. C. (2022). Effects of work-family conflict on Southern correctional staff burnout. *Criminal Justice and Behavior*, 49(1), 117-138.
- Laschinger, H. K. S., Borgogni, L., Consiglio, C., & Read, E. (2015). The effects of authentic leadership, six areas of worklife, and occupational coping self-efficacy on new graduate nurses' burnout and mental health: A cross-sectional study. *International journal of nursing studies*, 52(6), 1080-1089.
- Lavelle, J. J., Brockner, J., Konovsky, M. A., Price, K. H., Henley, A. B., Taneja, A., & Vinekar, V. (2009). Commitment, procedural fairness, and organizational citizenship behavior: A multifoci analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 30(3), 337-357.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2004). Areas of worklife: A structured approach to organizational predictors of job burnout. *Research in Occupational Stress and Well-being*, 3, 91-134.
- Leventhal, G. S. (1980). What Should Be Done with Equity Theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships. In: K. Gergen, M. Greenberg, & R. Willis (Eds.), *Social Exchange: Advances in Theory and Research*, (pp. 27-55). New York: Plenum Press.
- Li, Y. (2014). Building affective commitment to organization among

- Chinese university teachers: the roles of organizational justice and job burnout. *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*, 26, 135-152.
- Liswandi, R., & Muhammad, A. (2023). The Association Between Work-life Balance and Employee Mental Health: A Systematic Review. *Journal of Health Management*, 25(1), 45–60.
- Majid, A., Murtaza, D. A., Rukh, D. L., Mukhtar, D. M. A., Gulsanga, & Ali, D. N. (2024). Relationship Between Organizational Justice and Job Performance: Mediating Effect of Psychological Capital and Organizational Commitment in Teachers of Pakistani Universities. *Migration Letters*, 21(S8), 1196–1204.
- Malla, S. S., & Malla, S. (2024). Is Organizational Justice Relevant for Enhancing Employee's Commitment: An Empirical Analysis using Perceiver Supervisor Support as a Mediator. *Social Justice Research*, 37(2), 101-121.
- Malola, P., & Desrumaux, P. (2020). Burnout in the hospital public service: Effects of bullying, organizational justice and emotional commitment via social support. *Annales medico-psychologiques*, 178(8), 852-858.
- Malvic, S., Sindik, J., & Sarac, J. (2014). Percieved Organizational Justice as A Determinant of Organizational Commitment. *Economic Thought and Practice*, 23(1), 43-62.
- Maslach, C. (2003). Job Burnout: New Directions in Research and Intervention. *Current Directions in Psychological Science*, 12(5), 189–192.
- Maslach, C., Jackson, S. (1981). The Measurement of Experienced Burnout. *Journal of occupational behavior*, 2, 99-113.
- Maslach, C., Schaufeli, W., & Leiter, M. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422.
- Meydan, C. H., Basim, H. N., & Cetin, F. (2011). The effect of organizational justice perception and organizational commitment on burnout: An investigation on Turkish public sector. *Bilig*, (57), 175-200.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L.

- (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52.
- Minarova, S. (2018). Engagement, loyalty, organizational commitment, job satisfaction and motivation of public administrations managers. *Social & Economic Revue*, 16(1), 53-66.
- Mohammadi, S., Yektayar, M., & Dehkordi, F. (2016). The relationship between organizational justice and job satisfaction with organizational commitment in sport organization. *Sport Science*, 9(1), 54- 59.
- Moon, K. K., Lim, J., & Kim, J. S. (2024). Examining the effect of organizational justice on turnover intention and the moderating role of generational differences: evidence from Korean public employees. *Sustainability*, 16(6), 2454.
- Moradi, N., & Norouzi, M. (2024). Investigating the Relationship Between Organizational Commitment and Job Burnout: A Case Study of Shahin Shahr Gas Company, Iran in 2021. *International Journal of Indian Psychology*, 12(3), 3314–3321.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247.
- Mugizi, W., Bakkabulindi, F., & Ssempebwa, J. (2016). Validity and Reliability of Allen and Meyer's (1990) Measure of Employee Commitment in the Context of Academic Staff in Universities in Uganda. *Journal of Sociology and Education in Africa*. 14(1), 1-9.
- Muzumdar, P. (2025). Organizational Justice. In: E. Schmidt & D. Bailey (Eds.), *Theory of Organizational Justice: Dynamics of Workplace Fairness and Equity*, (pp. 8- 27). Schmidt & Bailey.
- Na'imah, T., Tjahjono, H. K., & Madjid, A. (2022). Validity and Reliability Testing of Organizational Justice Scale in Educational Organizations. *Journal of Positive School Psychology*, 6(5), 5723–5732.
- Niehoff, B.P., & Moorman, R.H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3),

527-556.

- Nurak, L., & Riana, G. (2017). Examine the effect of organizational justice on job satisfaction and employee performance. *Journal of Management and Marketing Review*, 2(3), 30- 37.
- Okpara, J., O. (2004). *Job Satisfaction and Organizational Commitment: Are there difference between American and Nigerian managers Employed in the Us MNCS in Nigeria?* Academy of Business and Administrative Science, Briarcliffe College, Switzerland.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85-97.
- Pasupuleti, S., Lambert, E. G., Srinivasa, S. R., Cluse-Tolar, T., & Jiang, S. (2024). The importance of organizational justice on job burnout among midwestern US social workers. *Studies in Clinical Social Work: Transforming Practice, Education and Research*, 94(1), 67-89.
- Pathardikar, A. D., Mishra, P. K., & Sahu, S. (2023). Procedural justice influencing affective commitment: mediating role of organizational trust and job satisfaction. *Journal of Asia Business Studies*, 17(2), 371-384.
- Pereira, H., Feher, G., Tibold, A., Costa, V., Monteiro, S., & Esgalhado, G. (2021). Mediating effect of burnout on the association between work-related quality of life and mental health symptoms. *Brain Sciences*, 11(6), 813.
- Pohl, M., Feher, G., Kapus, K., Feher, A., Nagy, G.D., Kiss, J., Fejes, E., Horvath, L., & Tibold, A. (2022). The Association of Internet Addiction with Burnout, Depression, Insomnia, and Quality of Life among Hungarian High School Teachers. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(438), 1- 9.
- Ponnu, C. H., & Chuah, C. C. (2010). Organizational commitment, organizational justice and employee turnover in Malaysia. *African journal of business management*, 4(13), 2676.
- Rahaei, A., & Salehzadeh, R. (2020). Evaluating the impact of psychological entitlement on cyberloafing: the mediating role of perceived organizational justice. *Journal of Management*, 17(1/2), 137-152.

- Rasul, F., & Masood, S. (2022). Psychometric Testing of Urdu Version of Organizational Justice Scale. *Journal of Behavioural Sciences*, 32(1), 288- 309.
- Restubog, S. L. D., Hornsey, M. J., Bordia, P., & Esposito, S. R. (2008). Effects of psychological contract breach on organizational citizenship behaviour: Insights from the group value model. *Journal of Management Studies*, 45(8), 1377–1400.
- Riggio, R., & Johnson, S. K. (2022). *Introduction to Industrial / Organizational Psychology*. 8 Ed, New York: Routledge.
- Roy, A. (2022). A Study on Workplace Stress, Burnout & Occupational Commitment among Mental Health Professionals. *International Journal of Indian Psychology*, 10(4), 697-703.
- Ruisoto, P., Ramirez, M.R., Garcia, P.A., Paladines-Costa, B., Vaca, S.L., & Clemente-Suarez, V.J. (2021). Social Support Mediates the Effect of Burnout on Health in Health Care Professionals. *Frontiers in Psychology*, 11(623587).
- Schaufeli, W. B., Maassen, G. H., Bakker, A. B., & Sixma, H. J. (2011). Stability and change in burnout: A 10-year follow-up study among primary care physicians. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(2), 248-267.
- Septiani, M. I. (2019). Loyalty, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior for Employees. *International Journal of Research Publications*, 43(1), 1-10.
- Totawar, A. K., Lanke, P., & Nambudiri, R. (2024, November). The relationship between organizational justice and job outcomes: examining the mediation of quality of work-life and psychological capital. In *Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*. Emerald Publishing Limited.
- Uraon, R. S., & Kumarasamy, R. (2024). Do justice perceptions of performance appraisal practices affect organizational citizenship behavior through affective commitment? Evidence from the information technology industry. *South Asian Journal of Business Studies*, (ahead-of-print).

- Vaamonde, J. D., Omar, A., & Salessi, S. (2018). From organizational justice perceptions to turnover intentions: The mediating effects of burnout and job satisfaction. *Europe's journal of psychology*, 14(3), 554.
- Vaezi, R., Hosseinpour D., & KabotarKhani, M. R. (2017). The Effect of Organizational Justice on deviant behavior based on the Mediating role of perception of organizational Justice. *Journal of Organizational Behavior Studies*, 5(3), 85-112.
- Virtanen, M. & Elovainio, M. (2018). Justice at the workplace: a review. *Cambridge Quarterly of Healthcare Ethics*, 27(2), 306–315.
- Warr, P., Cook, J., & Wall, T. (1979). Scales for the Measurement of Some Work Attitudes and Aspects of Psychological Well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 52(2), 129-148.
- Wu, S., Li, H., Wang, X., Yang, S., & Qiu, H. (2011). A Comparison of the Effect of Work Stress on Burnout and Quality of Life Between Female Nurses and Female Doctors. *Journal Archives of Environmental & Occupational Health*, 66(4), 193- 200.
- Zhao, P., Xu, X., Peng, Y., & Matthews, R., A. (2020). Justice, support, commitment, and time are intertwined: A social exchange perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 120, 103432.
- Živković, A. (2020). Employee Retention Through Organizational Commitment By Strengthening Organizational Justice And Organizational Support. *Ekonomika misao i praksa*, 29(2), 601-624.