

العدالة التنظيمية وتأثيرها في الإنغراز الوظيفي
(دراسة إستطلاعية لعينة من العاملين في
وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والأشغال
العامة)

الباحثة رغداء حقي إسماعيل الحياني

أ.د. خالدية مصطفى عطا

كلية الادارة والاقتصاد – الجامعة العراقية

العدالة التنظيمية وتأثيرها في الإنفراز الوظيفي

(دراسة إستطلاعية لعينة من العاملين في وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة)

Organizational justice and its impact on job embeddedness

أ.د. خالدية مصطفى عطا

Khalidiya Mustafa Atta

كلية الإدارة والاقتصاد/ الجامعة العراقية

Al-Iraqia University

الباحثة رغداء حقي إسماعيل الحياني

Raghdaa Haki Ismael

ALhayani

كلية الإدارة والاقتصاد/ الجامعة العراقية

Masters graduate student-Al-Iraqia University.

تاريخ النشر: 2023/6/30

تاريخ القبول: 2023/11/28

المستخلص:

زاد الاهتمام بمفهوم العدالة التنظيمية باعتبارها أحد المتغيرات التنظيمية المهمة والمؤثرة في بقاء العاملين من جانب وعلى أداء المنظمة ككل من جانب آخر، عليه يهدف هذا البحث الى الكشف عن أثر إبعاد العدالة التنظيمية المتمثلة بـ (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية، العدالة التقييمية) في الإنفراز الوظيفي. ولتحقيق أهداف البحث تم تطوير إستبانة وزعت على عينة عشوائية من العاملين بمستوياتها الإدارية المختلفة في وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة العراقية والتي شملت (الإدارات الوسطى والدنيا) وقامت الباحثة بتوزيع (240) إستبانة في الوزارة على العينة المبحوثة وكان عدد الإستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي هو (194) إستبانة من المجتمع الأصلي البالغ (1072)، وبهدف معالجة البيانات تم استعمال الأساليب الإحصائية وبرزها (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط، معامل الانحدار) مستخدماً البرنامج الإحصائي (spss.25) و (Amos.25)، وكانت أبرز النتائج التي توصل اليها البحث، تؤثر العدالة التنظيمية وابعادها وبدلالة معنوية في الإنفراز الوظيفي في وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة.

الكلمات المفتاحية: العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية، العدالة التقييمية، الإنفراز الوظيفي.

Abstract:

The attention is increasing to the concept of organizational justice as one of the important organizational variables that it is influencing organizational conflict between workers and the performance of the organization. This research aims to detect the removal of organizational justice as (distributive justice, procedural justice, interactive justice, evaluation justice) in job embeddedness. To achieve the objectives of the research, a questionnaire was developed and distributed to a random sample of workers at its various administrative levels in the Iraqi Ministry of Construction, Housing, Municipalities and Public Works, which included (middle and lower administrations). The researcher distributed (240) questionnaires in the Ministry to the researched sample, and (194) valid questionnaires were returned for statistical analysis from the original population of (1072), and in order to process the data, statistical methods were used, most notably (arithmetic mean, standard deviation, correlation coefficient and regression coefficient) using The statistical program (25.spss) and (25.Amos), and the most prominent results of the research, organizational justice and its dimensions, with a moral significance, affect in Job embeddedness in the Iraqi Ministry of Construction, Housing, Municipalities and Public Works.

Key word: distributive justice, procedural justice, interactive justice, evaluation justice, job embeddedness.

المقدمة

تواجه أغلب المنظمات في الوقت الحاضر تحديات بسبب التغيرات والتطورات التي تشهدها في أغلب المجالات، ولا سيما الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية التي نتج عنها عدم قدرة المنظمات على المواكبة. وفي ظل هذا التسارع تسعى المنظمات إلى تحقيق ما تضعه من أهداف باستخدام كافة الإمكانيات المادية والبشرية، عليه يعد العنصر البشري أحد أهم مقومات المنظمة والتي يجب تطويرها والحفاظ عليها لتحقيق الأهداف الموضوعة وبما أن المنظمة لا تستطيع أن تعمل بكفاءة وفعالية بدون إحساس العاملين بالعدالة التي تعمل على زيادة ثقة العاملين وإرتباطهم بالمنظمة وبقرارها. ولقد وجدت أغلب المنظمات أن غياب العدالة التنظيمية بين العاملين سيؤدي إلى ضعف الإنعزاز الوظيفي لدى العاملين عليها تسعى هذه المنظمات إلى تحقيق العدالة بين العاملين بمختلف أنواعها لأنها تساعد على خلق حالة التفاعل الإيجابي للقيام بالأعمال بسرعة وكفاءة وذلك من خلال تلائم وترابط الأفراد العاملين مع المنظمة وبذلك سيزيد من احتمالية بقاء العاملين وعدم تركهم العمل. ومن هنا جاءت أهمية البحث لتوضيح تأثير العدالة التنظيمية في الإنعزاز الوظيفي في وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة كموقع ميداني لدراسة الجانب التطبيقي للبحث. لذا تناول البحث أربعة مباحث: حيث خصص الأول لعرض الإطار المنهجي للبحث وتناول الثاني الإطار النظري (العدالة التنظيمية والإنعزاز الوظيفي)، وخصص المبحث الثالث لعرض الجانب العملي، فيما خصص المبحث الرابع لعرض أهم الاستنتاجات والتوصيات.

(المبحث الأول)

منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

تعد الموارد البشرية أحد المقومات الأساسية لنجاح وتطور المنظمات لكونهم يمثلون القدرة على الابداع والتغيير، وعليه لابد من الاهتمام بالعنصر البشري وتهيئة المناخ الملائم له، وحيث لاحظ بعض الباحثين أن المشكلة الأساسية لدى أغلب المنظمات ومنها المنظمات العراقية عامة والخدمية خاصة ليس في وجود طاقات وخبرات ذو كفاءة وفعالية عالية من عدمها بل المشكلة في افتقاد هذه الطاقات الشعور بالعدالة من حيث عملية توزيع نتائج ومخرجات المنظمة وعدالة تطبيق الإجراءات المستخدمة لتحديد تلك النتائج وعدالة التعامل معهم سواء كانت تعاملات إنسانية أو تنظيمية وعدالة تقيم الأداء بطريقة زهية. وذلك لعدم قدرة قادة المنظمات من ممارسة العدالة التنظيمية بين العاملين وفق ضوابط وإجراءات محددة، إن شعور الفرد بعدم الإنصاف والمساواة يولد لديه شعوراً بعدم الاستقرار والأمان والتوتر وعدم الرضا الوظيفي الذي يؤدي إلى ترك العاملين لمنظمتهم. يمكن بلورة مشكلة البحث بالتساؤل الرئيس الآتي :- (ما الأثر الذي تحدثه العدالة التنظيمية في تعزيز الإنعزاز الوظيفي لدى العاملين في وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة ؟). وعلى ضوء التساؤل الرئيس إنبثقت التساؤلات الفرعية الآتية :-

1. ما هو مستوى العدالة التنظيمية لدى الأفراد العاملين في وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة؟
2. هل تؤثر ممارسة العدالة التنظيمية لدى القيادات في الوزارة المبحوثة في تعزيز الإنعزاز الوظيفي لدى العاملين فيها من وجهة نظر العينة المبحوثة؟
3. هل تساهم أبعاد العدالة التنظيمية في تعزيز الإنعزاز الوظيفي لدى العاملين في الوزارة المبحوثة؟

ثانياً: أهمية البحث

تكمن أهمية البحث في الآتي:

1. تضمن البحث خلفية نظرية لأبرز إسهامات الباحثين للمتغيرات التي جرى البحث فيها وهي العدالة التنظيمية والإنعزاز الوظيفي.
2. رفد المنظمات العراقية بتوليفة جديدة لمتغيرات توضح جوانب سلوك الأفراد العاملين في المنظمات والتي لم يتم تناولها سابقاً (على حد علم الباحثين).
3. يمثل هذا البحث محاولة محممة لتشخيص مستوى شعور الأفراد العاملين بالعدالة التنظيمية في الوزارة المبحوثة.
4. توجيه أنظار قادة المنظمات حول أهمية زيادة مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية لما لها من أثر كبير وفعال في تعزيز الإنعزاز الوظيفي لدى العاملين في الوزارة المبحوثة؟
6. الكشف عن مستوى العدالة التنظيمية والإنعزاز الوظيفي لدى الأفراد العاملين في الوزارة المبحوثة واختبار علاقات الارتباط والأثر.

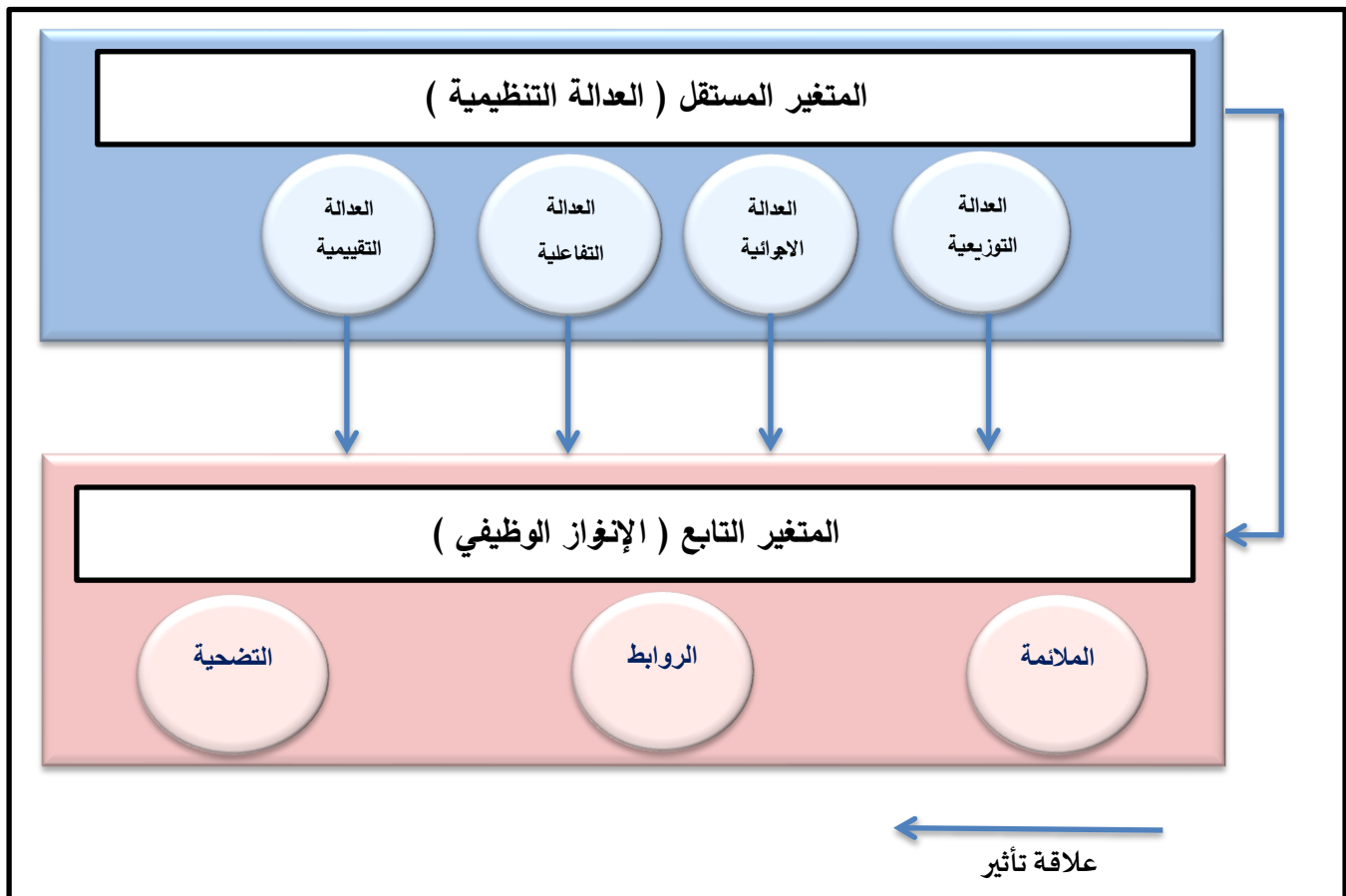
ثالثاً: أهداف البحث

يسعى هذا البحث لتحقيق الأهداف الآتية:

1. تقييم مدى الإحساس بالعدالة التنظيمية بأبعادها الأربعة (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية، التقديرية) لدى الأفراد العاملين في الوزارة المبحوثة.
2. تقييم مستوى الإنغراز الوظيفي لدى الأفراد العاملين في الوزارة المبحوثة .
3. تحديد طبيعة العلاقة التأثيرية بين العدالة التنظيمية بأبعادها الأربعة والإنغراز الوظيفي في الوزارة المبحوثة.
4. التواصل مع الجهود البحثية السابقة في زيادة الإثراء الفكري والتراكم المعرفي في مجال متغيرات البحث.

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث

يعبر المخطط الفرضي عن الفكرة الأساسية للدراسة، إذ تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة وأهدافها بناء مخطط فرضي يوضح طبيعة علاقة التأثير بين المتغيرات الرئيسة والفرعية للدراسة وبما ينسجم مع نتائج الأدبيات العلمية والدراسات الفكرية الرصينة ذات الصلة المباشرة بالمتغيرات الرئيسة والفرعية للدراسة الحالية. ويوضح الشكل (1) مخطط الدراسة الفرضي ومتغيراته الرئيسة والفرعية.



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

خامساً : فرضيات البحث

الفرضية الرئيسة: تؤثر العدالة التنظيمية وبدلالة معنوية في الإنغراز الوظيفي وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية :

1. تؤثر العدالة التوزيعية وبدلالة معنوية في الإنغراز الوظيفي.
2. تؤثر العدالة الاجرائية وبدلالة معنوية في الإنغراز الوظيفي.
3. تؤثر العدالة التفاعلية وبدلالة معنوية في الإنغراز الوظيفي.
4. تؤثر العدالة التقديرية وبدلالة معنوية في الإنغراز الوظيفي.

سادساً : مجتمع وعينة البحث

إطلاقاً من هدف معرفة مستوى العدالة التنظيمية في وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة العراقية، تم اختيار عينه طبقية من العاملين بمستوياتها الإدارية (الوسطى والدنيا) وقامت الباحثة بتوزيع (240) إستبانة في الوزارة على العينة المبحوثة وتم استرجاع (210) إستبانة وعدد الإستبانات الصالحة منها للتحليل الإحصائي (194) إستبانة، أي إن الإستبانات الصالحة تشكل نسبة (80.8%) من المجتمع الأصلي البالغ (1072).

جدول (1) عدد الإستبانات الموزعة والمسترجعة ونسبة الإستجابة لعينة البحث					
الحالة	عدد الإستبانات الموزعة	عدد الإستبانات غير المسترجعة	عدد الإستبانات المسترجعة	عدد الإستبانات المسترجعة وغير صالحة للتحليل الإحصائي	عدد الإستبانات المسترجعة الصالحة
العدد	240	30	210	16	194
النسبة المئوية	100%	12.5%	87.5%	6.7%	80.8%

المصدر : إعداد الباحثة

سابعاً : أداة البحث

اعتمد البحث في الحصول على البيانات الخاصة بالجانب التطبيقي على إستبانة أعدت لغرض قياس مستوى العدالة التنظيمية والإنغراز الوظيفي لدى الأفراد العاملين في وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة العراقية وهي ذات مقياس ليكرت خماسي الاستجابة (اتفق بشدة 5-لا اتفق بشدة 1) وتتكون الإستبانة من جزئين الجزء الأول خصص لقياس العدالة التنظيمية إذ اعتمد في تحديده على مقياس (Niehoff & Moorman, 1993) و (Wiseman & Stillwell, 2022) و (Adugna et al., 2022) و (Mahfouz et al., 2022) والمكون من (20) فقرة موزعة على أربعة أبعاد للعدالة التنظيمية لل فقرات (1- 20) وبواقع (5) فقرات لكل بعد من الأبعاد. والجزء الثاني خصص لقياس الإنغراز الوظيفي إذ اعتمد في تحديده على مقياس (MITCHELL, 2001) (Maniple, 2015) (الكناني , 2019)، (الطائي, 2021) وتكونت من (21) فقرة وبواقع (7) فقرات لكل بعد من الأبعاد وقد تم تكيف المقياس ليتوافق مع طبيعة متغيرات هذا البحث. وللتأكد من ثبات واتساق الإستبانة تم إخضاعها لمعادلة معامل (الفأ-كرونباخ). وقد عرضت الإستبانة للتحكيم على كل من أ.د. صلاح الدين حسين الهيتي و أ.د. قاسم نأيف علوان و أ.د. معتر سلمان عبد الرزاق و أ.م.د. ربيع ياسين مسعود أ.م.د. قيس إبراهيم حسين، أ.م.د. ميسون علي حسين العبيدي.

ثامناً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

لغرض تحليل بيانات البحث الحالية واختبار صحة فرضياتها، تم الإستعانة بمجموعة من البرامج الجاهزة والمتمثلة بـ (SPSS v.25, AMOS v.25) وبهذا الخصوص تم استخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية والمتمثلة بـ (إختبار مطابقة أداة المقياس، الوصف الإحصائي، إختبار الفرضيات).

(المبحث الثاني)

الإطار النظري

أولاً : العدالة التنظيمية

1 : مفهوم العدالة التنظيمية

يعد موضوع العدالة التنظيمية من المواضيع التي نالت اهتمام الباحثين لما لها من أهمية بالغة في التأثير في سلوك المنظمة وعاملها. تعود فكرة العدالة التنظيمية إلى نظرية الإنصاف أو المساواة التي قدمها Adam عام 1965 والتي تنص على أن شعور الفرد بالإنصاف من عدمه يتحدد بمقارنة مخرجاته إلى مدخلاته ومع معدل مخرجات الآخرين إلى مدخلاتهم وحيث يتساوى المدخلان تتحقق العدالة (علوان، 2007: 59). وبين (Çelik & Kalkan, 2022: 129) إن العدالة التنظيمية مفهوم يستخدم عادة لتحديد دور العدالة في أماكن العمل. ويرتبط هذا المفهوم بشكل أساسي بما إذا كان الموظفون يتلقون معاملة عادلة في العمل والطرق التي يمكن أن تؤثر بها هذه النتائج على المتغيرات الأخرى المتعلقة بالعمل. وعليه عبر (Fisher، 1999: 554) بأنها شعور الفرد بالإنصاف من عدمه ويتحدد ذلك من خلال مقارنة معدل مخرجاته إلى مدخلاته مع مخرجات الآخرين إلى مدخلاتهم. وبين (Mahfouz et al., 2022: 140) إنها الطرق التي يحدد بها الموظفون ما إذا كانوا قد عوملوا معاملة عادلة في وظائفهم والطرق التي تؤثر بها هذه القرارات على المتغيرات الأخرى المتعلقة بالعمل. ووضح (Pręczonek et al., 2020: 54) إن العدالة التنظيمية تُفهم على أنها الشعور العام للعامل ، بالإشارة إلى ما هو في رأيه عادل في مكان العمل بما في ذلك على وجه الخصوص توزيع السلع (مثل المكافآت والترقية) والإجراءات (مثل معايير الترقية والمكافآت) والتفاعلات الاجتماعية (مثل طريقة الاتصال والاحترام). ووصفها كل من (karriker & Williams، 2009: 114) على أنها تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني.

يتضح من المفاهيم الواردة في أعلاه أن مفهوم العدالة التنظيمية مفهوما نسبيا تختلف وجهات نظر العاملين في عملية تحديده أذ أن الإجراء الذي ينظر إليه عامل ما على أنه إجراء عادل قد يكون إجراء متحيز وغير موضوعي في نظر عامل آخر. حيث يتحدد مفهوم العدالة التنظيمية في ضوء ما يدركه الفرد العامل من نزاهة وموضوعية الإجراءات المتبعة وفي ضوء علاقته بالمنظمة وبرئيسه المباشر.

2. أهمية العدالة التنظيمية

إن مفهوم العدالة التنظيمية من الموضوعات المهمة كونه يعد أحد المتغيرات التنظيمية ذات التأثير المباشر والكبير على كفاءة العاملين في المنظمة. وعليه يمكن أدراك أهمية العدالة التنظيمية من خلال المؤشرات التالية (الفهداوي والقطاونة، 2003: 15).

أ. إن العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في العدالة المنظمة وذلك من خلال العدالة التوزيعية .

ب. إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتحكم في عملية اتخاذ القرار وتعد العدالة الإجرائية بعداً هاماً في هذا الجانب.

ج. تنعكس العدالة التنظيمية سلوكياً "على حالات الرضا عن الرؤساء وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي .

د. تسلط العدالة التنظيمية الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة وهنا يبرز دور بعد العدالة في التعاملات.

هـ. إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم والقدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة بشكل يكفل جودة استدامة العمليات التنظيمية والإنجازات عند أعضاء المنظمة.

وتبرز العدالة التنظيمية منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية أدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة. وبين (Mahfouz et al., 2022: 145) إن للعدالة التنظيمية تأثيرات واضحة وضمنية على النية العالية لبقاء العاملين في عملهم. كما إن العدالة التنظيمية تؤثر بشكل إيجابي الالتزام التنظيمي لتحسين النية الطوعية لبقاء العاملين في منظماتهم. وأشار (Mubashar et al., 2022: 10) إلى إن العدالة التنظيمية تلعب دوراً مهماً في العمل والمشاركة التنظيمية للموظفين. ووضح (Çelik & Kalkan, 2022: 137) و(100: Sethi et al., 2013) إن للعدالة التنظيمية دوراً مهماً في زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين. وبين (Jamshaid & Malik, 2018: 43) عندما يعامل الموظفون معاملة عادلة فإنهم يظهرون أداء وظيفياً مرتفعاً، ويكونوا أكثر التزاماً بعملهم وأقل نية لدوران العمل.

3. أبعاد العدالة التنظيمية

حدد (Niehoff & Moorm & Moorm, 1993:527-556) أربعة أبعاد للعدالة التنظيمية هي:

أ. العدالة التوزيعية

تقوم فكرة عدالة التوزيع على أن الفرد يقوم بإجراء عدد من المقارنات التي على أساسها يقرر مدى توفر العدالة التوزيعية في مكان العمل (نعساني واليوسفي، 2012: 4). وعليه يشير كل من (الفهداوي والقطاونه، 2004: 11) على إنها عرفت بأنها عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف، وصفها كل من الباحثين (7، Rego & Cunha, 2006) بأنها العدالة المقدمة عن توزيع الموارد من قبل المنظمة، إذ أنها تركز على إدراك الموظفين لعدالة المخرجات المستلمة فهم يقيمون الحالة النهائية لعملية توزيع الموارد في المنظمة. تتعلق العدالة التوزيعية من وجهة نظر (Mahfouz et al., 2022:141) بإدراك النتائج التنظيمية المعقولة والعدالة (مثل المزايا والرواتب وتقييمات العمل والمكافآت وتخصيص المناوبات والقيود المهنية وتخصيص المناصب ويشير كل من الباحثين (3، lahak & alam 2009) بأنها درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة القيم المادية وغير المادية التي يحصلون عليها من المنظمة بوصفها متحققة. وبين (Pręczonek et al., 2020: 60) إن عدالة التوزيع تتضمن كل من الإنصاف أي مكافأة الموظفين حسب أدائهم والمساواة أي منح كل موظف مكافأة مماثلة إلى حد ما والحاجة أي تقديم المزايا وفقاً لاحتياجات الفرد.

ب. العدالة الإجرائية

ترتبط العدالة الإجرائية بعدالة الإجراءات التي تستخدم في تحويل المدخلات إلى مخرجات والمخرجات النهائية التي يحصل عليها العاملون والتي من خلالها يمكن الحكم على القواعد والإجراءات المطبقة في المنظمة، وإن درجة العدالة الإجرائية ترتبط مع مدى وجود الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين، أي عندما تكون هناك ثقة متبادلة أكبر بينهم، يشعر العاملون بالعدالة الإجرائية بشكل أكبر (حساني & دنبري، 2016: 20). وأشار (Mahfouz et al., 2022:141) إن العدالة الإجرائية هي العدالة المتصورة للأعضاء فيما يتعلق بالإجراءات والعمليات والسياسات التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات في المنظمة. ولقد حدد (Pręczonek et al., 2020: 57) ستة قواعد للعدالة الإجرائية التي يجب تطبيقها حتى يتم النظر إلى العملية ونتائجها على أنها عادلة:

- مبدأ التناسق (يجب أن تكون الإجراءات متسقة عند المقارنة بين الموظفين وفي الوقت المناسب).
- مبدأ عدم التحيز (كل الإجراءات يجب أن تعامل جميع الموظفين بنفس الطريقة).
- مبدأ الدقة (أثناء تنفيذ الإجراءات مطلوب من صانعي القرار قراءة جميع المعلومات ذات الصلة بتنفيذ الإجراءات واستخدامها بشكل صحيح في العملية).
- قاعدة الإصلاح (يجب أن تتضمن الإجراءات إمكانية الطعن في قرار أو آلية أخرى لتصحيح أي قرارات خاطئة).
- مبدأ المشاركة (يجب أن تكون جميع الأطراف المهمة قادرة على المشاركة في العملية).
- مبدأ الأخلاق (يجب أن تستند جميع القرارات الناتجة عن تطبيق الإجراءات على القيم المعنوية والأخلاقية المقبولة من قبل الموظفين).

ج. العدالة التفاعلية (التفاعلية)

تعود بداية مفهوم العدالة التفاعلية إلى كل من الباحثين (Bies & Moag) عام 1986 (57: Fatt et al., 2010) وتعد امتداداً لمفهوم العدالة الإجرائية إذ عرفها (Tyler, 1980: 830) على أنها تعبر عن مدى أحساس الفرد العامل بعدالة المعاملة التي تحصل عليها عندما ما تطبق عليه الإجراءات. وأشار (Çelik & Kalkan, 2022:129) إن العدالة التفاعلية في أبسط معانيها تشير إلى كيفية معاملة شخص لآخر وإن الإنصاف بين الأشخاص يشير عموماً إلى الدرجة التي يُعامل بها الموظفون بلطف وكرامة واحترام في تنفيذ الإجراءات أو تحديد النتائج. وعبر عنها (7، Rego & Cunha) على أنها تشير إلى طريقة تصرف الإدارة اتجاه الأفراد والتي ترتبط بشكل أساس بطريقة تعامل الرؤساء مع المرؤوسين على نحو (المصادقية والاحترام والدبلوماسية). وبين (Wiseman & Stillwell, 2022:1289) من الممكن اعتبار العدالة التفاعلية بمثابة تصور لكيفية تعامل شخص ما مع شخص آخر من خلال مشاركة المعلومات بشكل مناسب. ووصفها (326، Lshak & Alam, 2004) بأنها أنصاف المعاملة الشخصية التي يتلقاها الفرد في المنظمة. وأشار (27، Fatt et al., 2010) على أنها تعكس مدى أحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يحصل عليها عندما تطبق عليهم الإجراءات الرسمية.

ج. العدالة التقييمية

أضاف كل من الباحثين (Niehoff & Moorma, 1993, 527-556) بعداً "رابعا" أسماه العدالة التقييمية وهي تلك العدالة التي تتضمن عمليات وإجراءات وأنظمة محددة تسمح بالتأكد من أن حقوق العاملين ومستويات أداءهم يتم تقييمها بطريقة عادلة ونزيهة حيث تؤمن لهم الشعور بالأمان والاستقرار الوظيفي الضروري لرضا العاملين عن العمل. ومن خلال ملاحظة أداء العديد من المنظمات وجد أن عملية تقييم أداء العاملين يمكن أن تؤثر في احساس الشخص بالعدالة وهنا برزت الحاجة إلى ضرورة تطبيق العدالة التقييمية في عموم المنظمات.

ثانياً: الإنغراز الوظيفي Job Embeddedness

1. مفهوم الإنغراز الوظيفي Job Embeddedness concept

إقترح (Mitchell et al., 2001) بنية جديدة للمساعدة في توضيح كيفية الاحتفاظ بالعاملين وتعزيز شعورهم بالارتباط والملازمة والتضحية والولاء للمنظمة، تسمى بـ نموذج الإنغراز الوظيفي. وبين (Parks, 2021:15) إن هذا النموذج قلب منظور الاحتفاظ بالعاملين، والذي ركز سابقاً على سبب ترك العاملين للمنظمات، بينما ركز الإنغراز الوظيفي على سبب بقاء العاملين. ووضحت (أبو ليفة, 2020:142) أن الإنغراز الوظيفي يمثل أحد النظريات الحديثة التي من شأنها أن تقلل من نوايا ترك العمل، وهي بمثابة جدار مالي ونفسي واجتماعي للأفراد العاملين. ووضح (Wilson, 2010:38) إنه يمثل مجموعة من الأفكار حول كيفية قيام شبكة من الاتصالات بتأمين الأفراد لمجتمعاتهم ومنظمات العمل الخاصة بهم. وبين (Young et al., 2013:2) إنه تلك العوامل التي تنشأ أثناء العمل وخارج الوظيفة مرتبطة بالروابط الفردية والملازمة والتضحية. وعرفه (Yaquub et al., 2021:73) إنه إلتزام العامل والبقاء بنفس المنظمة بسبب عوامل تنظيمية واجتماعية. وبين (Yamin, M. A. 2022) إنه الدرجة التي يشرح فيها العامل مجموعة من الخصائص التي تمكنه من الإستقرار في وظيفته بدلاً من ترك منظمته وينقسم أيضاً إلى فئتين هما الإنغراز أثناء العمل والإنغراز خارج العمل.

2. أهمية الإنغراز الوظيفي The importance of Job Embeddedness

تواجه بيئة الأعمال التنافسية الحالية سلسلة من التغيرات والابتكارات المستمرة، لذا يتطلب من المنظمات فهم الدور الإستراتيجي لمواردها البشرية وذلك بالاحتفاظ وكسب العاملين ذوي المهارات والخبرات العالية والموجهين نحو المعرفة، فضلاً عن كون عملية دوران العاملين قضية مكلفة وصعبة (Rahimnia et al., 2019:614). واتفق كل من (جبار, 2021:271-272) و (Yang et al., 2019:3) أن أهمية الإنغراز الوظيفي تكمن في كونه يساعد في تقليل دوران العاملين، إذ أنه كلما كان مستوى الإنغراز الوظيفي في حالة ارتفاع كلما انخفضت الرغبة في إنتقال العاملين أو نية الدوران للعاملين. وبين (الطائي, 2021:62) أهمية الإنغراز الوظيفي من خلال مساهمته في التقارب فيما بين العاملين داخل المنظمة، وهذا يعتبر من المؤشرات الإيجابية المرغوبة. ووضح (Valfridsson & Bergenudd, 2020:27) أن الروابط بين الزملاء تعمل كجانب من جوانب الرفاهية، والتي بدورها تساهم في رغبة الفرد في البقاء في مكان عمله الحالي. ويمكن أن ينظر إليها على أنها سلاسل تخلق روابط بين الأشخاص المختلفين. وحدد (Shah et al., 2020:9) عدة نقاط مهمة للإنغراز الوظيفي تعمل على تحقيق نتائج وظيفية هامة ومنها: (ممارسات التوازن بين العمل والحياة، ممارسات الموارد البشرية، الاحتفاظ بالعاملين، المواقف الإيجابية المتعلقة بالعمل، بيئة العمل والحياة، ضغوط العمل والسلوك الإستباقي).

3. أبعاد الإنغراز الوظيفي Dimensions of Job Embeddedness

يتكون الإنغراز الوظيفي من البعد التنظيمي والبعد المجتمعي، من ثلاثة أبعاد فرعية: الملازمة والروابط والتضحية، هذه الأبعاد الفرعية الثلاثة تغطي البعدين: التنظيم (داخل الوظيفة) والمجتمع (خارج الوظيفة) لتوليد ستة أبعاد في بناء الإنغراز الوظيفي المتمثلة بـ الروابط (الروابط التنظيمية، الروابط المجتمعية) والملازمة (الملازمة التنظيمية، الملازمة المجتمعية) والتضحية (التضحية المرتبطة بالمنظمة، التضحية المرتبطة بالمجتمع) (Van Dyk et al., 2013:62). الملازمة (Fit) يتم تعريف الملازمة على أنها التوافق أو الراحة المتصورة للعامل مع منظمته ومع بيئته (Mitchell et al., 2001:9). حيث إنها المدى الذي يشعر به الأفراد العاملين بالراحة بسبب ملائمتهم للمنظمة التي يعملون فيها والبيئة (المجتمعية) التي يعيشون بها (Nugroho & Afifah, 2021:337). أن ملازمة المنظمة وملائمة المجتمع هما عنصران محان لتحديد مدة الإقامة في المنظمات. سيكون العاملون الذين يتلاءمون جيداً مع المنظمة والمجتمع مرتاحين وبقون لفترة أطول مقارنةً بضعف الملازمة مع المنظمة وكذلك المجتمع (Faisal, 2020:3168). وبذلك فإن الملازمة الخاصة بالمنظمة Organization تسمى بالملائمة التنظيمية إذ تفحص الملازمة التنظيمية المناسبة كيف ينظر الفرد إلى نفسه على أنه يشارك أهدافاً وقيماً وخصائص متوافقة مع صاحب العمل المحتمل والعاملين الآخرين داخل المنظمة (Young, 2012:35-36) تشمل الملازمة التنظيمية "المعرفة المهنية والمهارات والقدرات" الفردية (Mitchell et al., 2001:9). وفقاً لدراسة (Peltokorpi, 2022:23) فإن تكتيكات التنشئة الاجتماعية التنظيمية لها تأثير إيجابي على الإنغراز الوظيفي

وتقليل معدل دوران العاملين. أما الملائمة الخاصة بالمجتمع community تسمى الملائمة المجتمعية إذ اقترح (Mitchell et al., 2001:9-10) مفهوم المجتمع المناسب لمعالجة العوامل غير العملية التي يمكن أن تساعد في زيادة نية العمال للبقاء في وظائفهم. يمكن أن تشمل عوامل المجتمع الملائمة، الطقس، والوصول المتاح والمرج ولربما السريع إلى الأنشطة وأماكن الترفيه في الهواء الطلق، وثقافة المجتمع، والأفراد (الجيران والأصدقاء غير العاملين) الذين يتشاركون في وجهات نظر سياسية ودينية مماثلة. ويشير (Young, 2012: 38) إن المزايا الإضافية مثل عضوية النادي، والتذاكر الرياضية، والوصول إلى الفنون والعلوم الإنسانية المحلية كلها تساعد في تعزيز مكون المجتمع المناسب.

ب . الروابط (Links) :

تُعرف الروابط على أنها روابط رسمية أو غير رسمية بين العامل والمنظمة أو مع أشخاص آخرين (Mitchell et al., 2001:8). تفترض نظرية الإنغراز الوظيفي أن عدداً من الروابط تربط العامل وعائلته في شبكة إجتماعية ونفسية ومالية تشمل زملاء العمل والأصدقاء غير العاملين، والمجموعات، والمجتمع الذي يعيش فيه (Birsel et al., 2012:52-53). هناك روابط لكيانات في المنظمة، مثل فريق من زملاء العمل في فريق العمل، وهناك روابط لكيانات في مجتمع الأفراد العاملين، مثل الأقارب والأصدقاء والمجموعات الإجتماعية. وكلما زاد عدد الروابط بين الفرد وشبكته الإجتماعية والنفسية والمالية وكلما زادت أهمية تلك الروابط، زاد إرتباط العامل بالوظيفة والكيانات في المنظمات (Zhang, 2012, 221). ويشير (Young, 2012:35-36) إلى أن الروابط يمكن أن تكون إجتماعية أو نفسية أو مالية وتشمل العمر والحالة الإجتماعية وعدد الأطفال وأعمارهم وسنوات الخدمة والهوايات والأنشطة المتعلقة الدينية والعضوية في المنظمات المجتمعية. وبذلك فإن الروابط الخاصة بالمنظمة Organization تسمى بالروابط التنظيمية وتركز على العلاقات بين الأفراد التي تتطور بمرور الوقت والتي تزيد من نية العامل للبقاء في المنظمة. تشمل الروابط التنظيمية العمر، والعضوية في المنظمات المهنية. وتشمل الروابط التنظيمية الإضافية التي قد يؤيدها متخصصو تنمية الموارد البشرية والتي تضيف حزمة من مزايا أوسع، مساعدة تعليم العاملين، ورعاية الأطفال في موقع العمل أو القريب منه، وفرص التطوير المهني المدفوعة.

أما الروابط الخاصة بالمجتمع community تسمى الروابط المجتمعية والتي تكون عملية الإحتفاظ بها بنفس أهمية الإحتفاظ بالروابط التنظيمية. يمثل العامل الرئيسي وراء أهمية الروابط المجتمعية في أن الأنشطة والعلاقات والعوامل البيئية يمكن أن تؤثر على نية الفرد في البقاء وتكون مستقلة عن بيئة عمل الفرد. وبين (Nafei, 2015:216) إن الكثير من المنظمات تضع أهمية كبيرة لهذه الروابط لأنها كلما زادت في المنظمة والمجتمع ستؤدي إلى مستويات مرتفعة من الإنغراز الوظيفي.

ج . التضحية (Sacrifice) :

تعد التضحية العصر الأخير لبناء الإنغراز الوظيفي. تشير التضحية إلى الفوائد "المادية" و "النفسية" التي قد يخسرها العامل في أي وقت إذا اختار مغادرة المنظمة. كلما زادت التضحية، كلما كان قرار المغادرة أكثر صعوبة (Mitchell et al., 2001:9-10). أو هي السهولة التي يمكن بها كسر روابط العامل، وإنه مقياس للتضحية التي سيضطر العامل إلى القيام بها من أجل قطع الروابط التي لديه في تلك الوظيفة أو المجتمع (Maniple, 2015:93). وكما هو الحال مع الروابط والملائمة، فإن التضحية أيضاً مكونات تنظيمية ومجتمعية. إن بُعد التضحية هو إدراك الإجهاد النفسي أو المالي الذي قد يتعرض له المرء من مغادرة المنظمة. عندما يترك عامل منظمة يتم كسر الروابط. وقد يُجبر العاملون على ترك الأصدقاء أو ترك عائلاتهم أو تغيير مدارس أطفالهم (Watson, 2018:30).

وبذلك فإن التضحية الخاصة بالمنظمة organization تسمى التضحية التنظيمية. ويمكن أن تتخذ التضحيات التنظيمية أشكالاً عديدة. قد يكون من الممكن للفرد العثور على وظيفة براتب ومزايا مماثلة. ومع ذلك، هناك العديد من التضحيات التنظيمية الأقل وضوحاً التي يجب على العاملين وضعها في الاعتبار. قد تكون هناك قيود جديدة على التقاعد والمزايا أو بعض المزايا التي قد تكون في الواقع غير قابلة للنقل (Young, 2012: 38). إن العوامل الداخلية للمنظمة التي يمكن أن تُفقد هي الحالة والمكانة والراتب والمدفوعات والمزايا المادية (Fuchs, 2021:4). يمكن أن تكون هذه التضحيات خسائر واضحة (مثل الراتب، وصناديق التقاعد، والإجازة المرضية، والإجازة مدفوعة الأجر)، ولكنها تشمل أيضاً تضحيات نفسية خفية (مثل فقدان الأقدمية، والمساحة المكتبية، وإمكانيات وقوف السيارات، وفرص التقدم، والإستقرار الوظيفي، وفقدان المزيد من الخبرة والمعرفة التي من شأنها أن تساعد العامل على التأقلم والنجاح) (Gibbs, 2021:40). أما التضحية الخاصة بالمجتمع community تسمى التضحية المجتمعية والتي عادة ما تكون مشكلة فقط إذا كان الانتقال مطلوباً مع منصب جديد. في كثير من الحالات، يمكن أن يمثل فقدان الفرد للمجتمع تضحية كبيرة جداً. غالباً ما يمثل طول الوقت والتحسينات في المنزل، والراحة والقرب من المرافق المحلية، وسلامة المجتمع، والمناصب القيادية في المجتمع خسائر لا يرغب العمال في تحملها (Young, 2012: 38).

(المبحث الثالث)

الإطار العملي

1. إختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

إن الهدف من التوزيع الطبيعي هو تحديد توزيع البيانات، إضافة إلى تحديد فيما إذا كانت الإختبارات التي ستستخدم هي الإختبارات المعلمية، أو الإختبارات اللامعلمية. ولقد تم إختيار التوزيع الطبيعي من خلال إجراء إختبار (Kolmogorov-Smirnov)، وكما مبين في الجدول (2).

الجدول (2) إختبار التوزيع الطبيعي			
((Kolmogorov-Smirnov))			الإختبار
Sig.	Df	Statistic	
0.200	194	0.045	العدالة التنظيمية
0.055	194	0.073	الإنغراز الوظيفي

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS v.25)

يتبين من خلال قيمة مستوى الدلالة لإختبار (Kolmogorov-Smirnov) لمغبر العدالة التنظيمية ومغبر الإنغراز الوظيفي إنها أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل إلى أن المتغيران يتبعان التوزيع الطبيعي. وفي ضوء هذه النتيجة سيتم إستخدام الأساليب المعلمية في الإختبارات اللاحقة.

2. التناسق بين مكونات المقياس (الفاكرونباخ)

إن الثبات يشير إلى مدى الإتساق الداخلي للمقياس، والذي يعني إن الأسئلة تصب جميعها في غرض عام يراد قياسه، وإحتمالية الحصول على النتائج نفسها عند تكرار المقياس نفسه مرة أخرى (Oppenheim, 1992,P:144). إذ إن قيمة معامل الفاكرونباخ تتراوح بين (1-0)، وينبغي أن تكون مساوية أو أعلى من (0.70) لكي تعتبر ذات إتساق داخلي مقبول (Hair et al. (2019 ,P:775)، أما إذا كانت أقل من ذلك يعتبر الإتساق الداخلي لها ضعيف ولا تحمل المستوى المقبول من الثبات، ويمكن توضيح إختبار ثبات أداة القياس (الإستبانة) كما هو مبين في الجدول (3).

الجدول (3) نتائج معامل ألفا كرونباخ للأبعاد والنتغيرات		
المقياس	معامل ألفا كرونباخ	القرار
العدالة التوزيعية	0.920	ثبات مرتفع
العدالة الإجرائية	0.864	ثبات مرتفع
العدالة التفاعلية	0.876	ثبات مرتفع
العدالة التقييمية	0.890	ثبات مرتفع
العدالة التنظيمية	0.915	ثبات مرتفع
الملائمة	0.902	ثبات مرتفع
الروابط	0.865	ثبات مرتفع
النضحية	0.869	ثبات مرتفع
الإنغراز الوظيفي	0.937	ثبات مرتفع

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS v.25)

يوضح الجدول (3) أن قيم معامل ألفا كرونباخ تراوحت بين (0.864 – 0.937) لمتغير العدالة التنظيمية وأبعادها ومتغير الإنغراز الوظيفي وأبعاده، وهي أكبر من (0.70)، وهذا يشير إلى تمتع متغير العدالة التنظيمية وأبعادها ومتغير الإنغراز الوظيفي وأبعاده باتساق داخلي مناسب، ودليل على مدى إمكانية تكرار المقياس وإعطاء النتائج نفسها، وبالتالي يمكن إجراء الاختبارات الإحصائية الأخرى بناءً على هذه النتائج.

3. التناسق الداخلي للمقياس (التجزئة النصفية)

تم تقسيم فقرات المقياس إلى مجموعتين، والفقرات ذات الأرقام الفردية مقابل الفقرات ذات الأرقام الزوجية، ومن ثم فحص الارتباط بين المجموعتين وعند تطبيق هذه الطريقة وجد أن معامل سبيرمان براون للإستبانة بلغ (0.834)، أما معامل التجزئة النصفية للإستبانة بإستخدام معامل كوتلمان فقد بلغ (0.832) مما يعني أنها بمقاييسها المختلفة ذات ثبات عال، ويمكن اعتمادها في أوقات مختلفة.

جدول (4) "إختبار (التجزئة النصفية)"			
Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.958
		N of Items	21a
	Part 2	Value	.936
		N of Items	20b
	Total N of Items		41
Correlation Between Forms			.716
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		.834
	Unequal Length		0.834
Guttman Split-Half Coefficient			0.832

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS v.25)

4. إختبار كفاية حجم العينة

يظهر الجدول (5) أن قيمة (KMO) هي أكبر من (0.50) والتي بلغت (0.948, 0.917) للعدالة التنظيمية والإنغراز الوظيفي على التوالي والتي وفق تصنيف (Kaiser) تعد قيمة جيدة وتشير إلى أن حجم العينة كافية لإجراء التحليلات الإحصائية، وكما يظهر في الجدول إختبار (Bartlett) والذي يشير إلى وجود المعنوية إذ بلغت قيمة الإختبار (3071.820, 2492.849) للعدالة التنظيمية والإنغراز الوظيفي على التوالي عند مستوى دلالة (0.000) وهي اصغر من (0.05). وتشير النتائج إلى أن مصفوفة الارتباط هي ليست مصفوفة وحدة أي أنها ليست صفرية. وعليه تشير النتائج أعلاه أن حجم العينة كان كافياً وهو مؤشر جيد لإجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة.

جدول (5) إختبار KMO و Bartlett's للمقاييس						
متغيرات البحث	الأبعاد	عدد الفقرات	إختبار KMO	القرار	إختبار Bartlett	Sig المعنوية
العدالة التنظيمية	العدالة التوزيعية	5	0.948	(مقبوله) حجم العينة كافي	3071.820	0.000
	العدالة الإجرائية	5				
	العدالة التفاعلية	5				
	العدالة التقديرية	5				
الإنغراز الوظيفي	الملائمة	7	0.917	(مقبوله) حجم العينة كافي	2492.849	0.000
	الروابط	7				

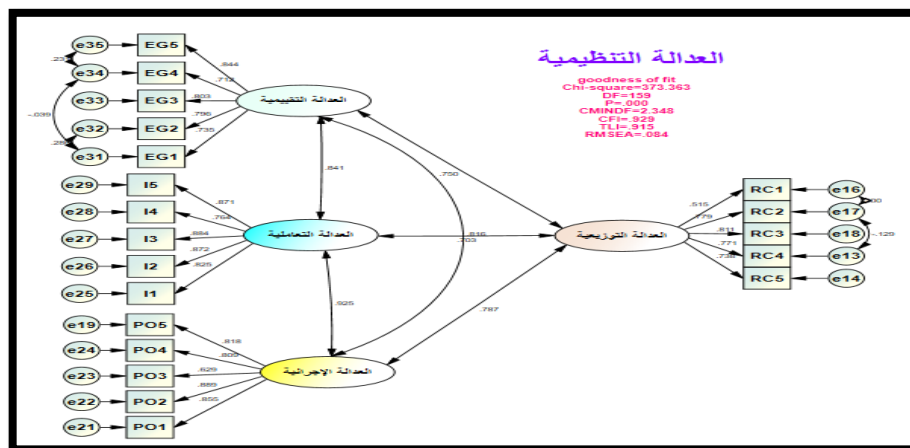
				7	التضحية	
--	--	--	--	---	---------	--

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS v.25)

5: التحليل العاملي التوكيدي

أ. التحليل العاملي التوكيدي لمتغير العدالة التنظيمية

يوضح الشكل (2) التحليل العاملي التوكيدي لنموذج العدالة التنظيمية والذي يتكون من أربعة أبعاد أساسية والمؤلفة من (20) فقرة. يتبين من الشكل (2) إن جميع هذه المؤشرات المستخرجة كانت مطابقة للمعايير وبناءً على سيم اعتماد النموذج في إجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة.



شكل (2) النموذج الكامل لمتغير العدالة التنظيمية بعد التعديل

المصدر: مخرجات برنامج (Amos.25)

ويوضح الجدول (6) تراوحت قيم التشبعات المعيارية لجميع فقرات متغير العدالة التنظيمية بين (0.889-0.515) وهي نسبة جيدة، إذ تشير قيم التشبعات المعيارية إلى مدى مساهمة كل فقرة بالبعد الذي تنتمي إليه، وإن القيم المعيارية (C.R.) لجميع الفقرات قد تراوحت بين (-7.554 - 16.654) وهي أكبر من القيمة المعيارية الحرجة (C.R.) البالغة (±1.96)، وهذا يشير إلى صدق الفقرات. وإن قيمة مستوى الدلالة لجميع فقرات متغير العدالة التنظيمية عند (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة البالغ (0.05). وهذا يشير أيضاً إلى إن جميع الفقرات معنوية وهو مؤشر جيد.

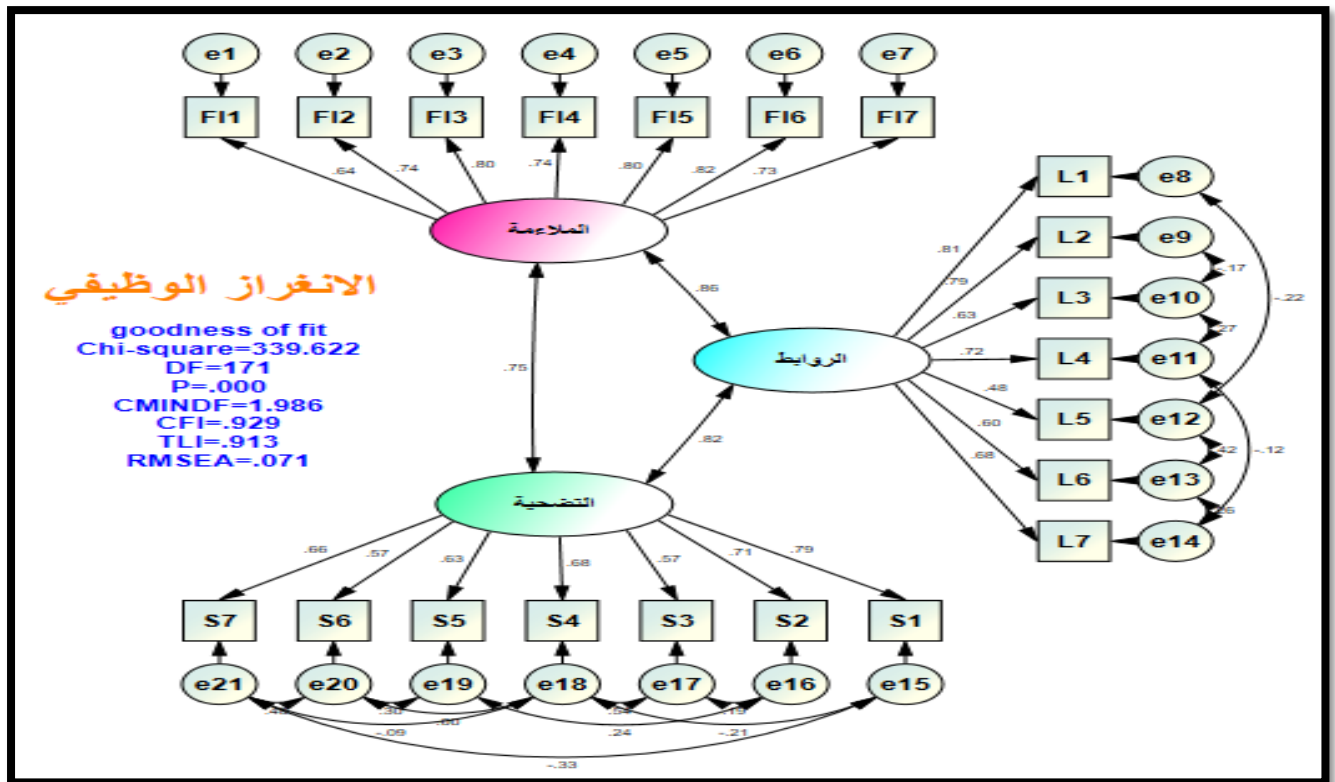
جدول (6) المؤشرات الإحصائية لنموذج العدالة التنظيمية					
P	C.R.	التقديرات المعيارية	الأبعاد	المسار	الفقرات
0.000	7.554	.515	العدالة التوزيعية	<---	RC1
0.000		.779		<---	RC2
0.000	11.302	.811		<---	RC3
0.000	10.301	.771		<---	RC4
0.000	10.236	.738		<---	RC5
0.000	16.654	.855	العدالة الإجرائية	<---	PO1
0.000		.889		<---	PO2
0.000	10.034	.629		<---	PO3
0.000	14.963	.809		<---	PO4

PO5	<---		.818	15.277	0.000
EG1	<---	العدالة التفاعلية	.735		0.000
EG2	<---		.796	12.806	0.000
EG3	<---		.803	10.820	0.000
EG4	<---		.712	9.300	0.000
EG5	<---		.844	11.316	0.000
I1	<---	العدالة التقنيية	.825		0.000
I2	<---		.872	15.110	0.000
I3	<---		.884	15.468	0.000
I4	<---		.764	12.376	0.000
I5	<---		.871	15.090	0.000

المصدر: مخرجات برنامج (Amos.25)

ب. التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الإنغراز الوظيفي

يوضح الشكل (3) أنموذج الإنغراز الوظيفي والذي يتكون من ثلاث أبعاد أساسية مؤلفة من (21) فقرة. إذ يتبين من الشكل (3) إن جميع هذه المؤشرات المستخرجة كانت مطابقة للمعايير وبناءً على سبب اعتماد الأنموذج في إجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة.



شكل (3) الأنموذج الكامل لمتغير الإنغراز الوظيفي بعد التعديل

المصدر: مخرجات برنامج (Amos.25)

و يوضح الجدول (7) تراوحت قيم التشبعات المعيارية لجميع فقرات متغير الإنغراز الوظيفي بين (0.482-0.824) وهي نسبة جيدة، إذ تشير قيم التشبعات المعيارية إلى مدى مساهمة كل فقرة بالبعد الذي تنتمي إليه، وإن القيم المعيارية (C.R) لجميع الفقرات قد تراوحت بين (6.255 , 12.239) وهي أكبر من القيمة المعيارية الحرجة (C.R) البالغة (1.96±) وهذا يشير إلى صدق الفقرات. وإن قيمة مستوى الدلالة لجميع فقرات متغير الإنغراز الوظيفي عند (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة البالغ (0.05). وهذا يشير أيضا إلى إن جميع الفقرات معنوية وهو مؤشر جيد.

جدول (7) المؤشرات الإحصائية لنموذج الإنغراز الوظيفي					
P	C.R.	التقديرات المعيارية	الأبعاد	المسار	الفقرات
		.642	الملائمة	<---	FI1
0.000	8.883	.744		<---	FI2
0.000	9.433	.804		<---	FI3
0.000	8.887	.745		<---	FI4
0.000	9.358	.795		<---	FI5
0.000	9.609	.824		<---	FI6
0.000	8.718	.727		<---	FI7
		.812	الروابط	<---	L1
0.000	12.239	.792		<---	L2
0.000	9.091	.634		<---	L3
0.000	10.664	.716		<---	L4
0.000	6.255	.482		<---	L5
0.000	8.578	.597		<---	L6
0.000	10.088	.682		<---	L7
0.000	7.651	.794	التضحية	<---	S1
0.000	8.136	.711		<---	S2
		.573		<---	S3
0.000	9.794	.680		<---	S4
0.000	6.871	.635		<---	S5
0.000	6.295	.572		<---	S6
0.000	6.801	.663		<---	S7

المصدر: مخرجات برنامج (Amos.25)

6. وصف وتشخيص مغيرات الدراسة

أ. وصف وتشخيص العدالة التنظيمية

يتضح من مراجعة بيانات الجدول (8) ان الوسط الحسابي العام الإجمالي لمتغير العدالة التنظيمية لوزارة الإعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة بلغت قيمته (3.418) وبمستوى جيد وانحراف معياري (0.780) وهذا يشير إلى قلة تشتت إجابات العينة و تأكيدهم على ان مستوى العدالة التنظيمية بالوزارة كانت بالمستوى المطلوب وبالنسبة للأبعاد كانت النتائج كالآتي:-

يبين العرض السابق لمستوى العدالة التنظيمية وأبعادها والذي يمكن تلخيصه بالجدول (8) وكما يأتي:-

1. أظهرت النتائج إن أعلى مستوى الإهتمام كان ببعد العدالة التوزيعية إذ حقق مستوى جيد وبوسط حسابي إجمالي بلغت قيمته (3.622) وانحراف معياري (0.721) ومعامل الاختلاف بلغت قيمته (19.918) وبلغت نسبة توافر هذا المتغير في الوزارة بصورة عامة (72) اما حجم الفجوة فقد بلغ (28). وجاء بالمستوى (الأول) من حيث الأهمية النسبية.

2. إن أقل مستوى إهتمام كانت عند البعد (العدالة التفاعلية) جاءت في مستوى جيد بوسط حسابي إجمالي بلغت قيمته (3.181) وبانحراف معياري (0.987) و معامل الاختلاف بلغت قيمته (31.011) وبلغت نسبة توافر هذا المتغير في الوزارة بصورة عامة (64) اما حجم الفجوة فقد بلغ (36)، جاء بالمستوى (الرابع) من حيث الأهمية النسبية.
3. يوضح الجدول (8) ترتيب مستوى الإهتمام بأبعاد العدالة التنظيمية الأربعة وفقاً لقيم معامل الاختلاف ان بعد (العدالة التوزيعية) جاء بالترتيب (الأول) من حيث الأبعاد إذ كانت اغلب اجابات العينة متفقة حول هذا البعد قياساً بالأبعاد الأخرى وجاء في الترتيب الأخير والرابع بعد العدالة التفاعلية.

جدول (8) ترتيب الأهمية لأبعاد متغير العدالة التنظيمية بالإعتماد على معامل الاختلاف						
ت	أبعاد متغير العدالة التنظيمية	الوسط الحسابي	الأنحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة الإتفاق	نسبة عدم الإتفاق
3	العدالة التوزيعية	3.622	0.721	19.918	72	28
4	العدالة الإجرائية	3.374	0.924	27.392	67	33
5	العدالة التفاعلية	3.181	0.987	31.011	64	36
6	العدالة التقييمية	3.496	0.841	24.063	70	30
	العدالة التنظيمية	3.418	0.780	22.822	68	32

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS v.25)

ب. وصف وتشخيص الإنغراز الوظيفي

- توضح النتائج الواردة في الجدول (9) ان الوسط الحسابي العام (الإجمالي) للإنغراز الوظيفي بلغت قيمته (3.222) وبمستوى متوسط وبانحراف معياري (0.714) وهذا يشير إلى قلة تشدد إجابات العينة وتأكيدهم على ان مستوى الإنغراز الوظيفي للعاملين بالوزارة ليس بالمستوى المطلوب. يبين العرض السابق لمستوى الإنغراز الوظيفي وأبعاده والذي يمكن تلخيصه بالجدول () مآلي:
1. تبين النتائج ان مستوى الإهتمام بالإنغراز الوظيفي جاء بمستوى متوسط بوسط حسابي إجمالي بلغت قيمته (3.222) وبانحراف معياري (0.714) و معامل الاختلاف بلغت قيمته (22.174) وبلغت نسبة توافر هذا المتغير في الوزارة بصورة عامة (64.4) اما حجم الفجوة فقد بلغ (35.6).
2. ان اعلى مستوى إهتمام لأبعاد الإنغراز الوظيفي كانت عند البعد (الروابط) بوسط حسابي عام بلغت قيمته (3.599) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (0.752)، وبمعامل إختلاف بلغت قيمته (20.896) وبلغت نسبة توفر هذا البعد في الوزارة بصورة عامة (72.0 %) اما حجم الفجوة فقد بلغ (28.0%) وجاء بالمستوى (الأول) من حيث الأهمية النسبية. اما أقل مستوى إهتمام كان لبعد (التضحية) بوسط حسابي عام بلغت قيمته (2.744) وبمستوى متوسط وبانحراف معياري (0.866)، وبمعامل إختلاف (31.571) وبلغت نسبة توفر هذا البعد في الوزارة بصورة عامة (54.9%) اما حجم الفجوة فقد بلغ (45.1%) وجاء بالمستوى (الثالث) من حيث الأهمية النسبية.
3. ويوضح الجدول (9) ان ترتيب مستوى الإهتمام بأبعاد الإنغراز الوظيفي الثلاثة وفقاً لقيم معامل الاختلاف ان بعد (الروابط) جاء بالترتيب (الأول) من حيث الأبعاد إذ كانت اغلب اجابات العينة متفقة حول هذا البعد قياساً بالأبعاد الأخرى وجاء في الترتيب الأخير بعد التضحية.

جدول (9) ترتيب أبعاد متغير الإنغراز الوظيفي بالإعتماد على معامل الاختلاف						
ت	أبعاد متغير الإنغراز الوظيفي	الوسط الحسابي	الأنحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة الإتفاق	نسبة عدم الإتفاق
1	الملائمة	3.323	0.828	24.916	66.5	33.6
2	الروابط	3.599	0.752	20.896	72.0	28.0
3	التضحية	2.744	0.866	31.571	54.9	45.1
	الإنغراز الوظيفي	3.222	0.714	22.174	64.4	35.6

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS v.25)

7. اختبار فرضيات البحث

تبين نتائج الجدول (10) بلغت قيمة (F) المحسوبة للعدالة التنظيمية والإنغراز الوظيفي (195.878)، وهي (أكبر) من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) أي بدرجة ثقة (95%) . أي أن للعدالة التنظيمية تأثير ذو دلالة معنوية في الإنغراز الوظيفي. ومن خلال قيمة معامل التحديد المصحح (R^2) البالغة (0.502) يتضح بأن العدالة التنظيمية تفسر ما نسبته (50%) من المتغيرات التي تطرأ على الإنغراز الوظيفي أما النسبة الباقية والبالغة (50%) تعود إلى متغيرات أخرى غير داخلة في نموذج الدراسة، و يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.651) بأن زيادة العدالة التنظيمية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الإنغراز الوظيفي بنسبة (65%). وبلغت قيمة (t) المحسوبة ما قيمته (13.996) . وهي (أكبر) من القيمة (t) الجدولية البالغة (1.984) عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يشير إلى ثبوت معنوية معامل الميل الحدي لمتغير العدالة التنظيمية .

جدول (10) تحليل تأثير متغير العدالة التنظيمية في الإنغراز الوظيفي										
المتغير المعتمد	المتغير المستقل			R	(R2)	Adjusted (R2)	(F)	(t)	Sig	القرار
الإنغراز الوظيفي	العدالة التنظيمية	(α)	0.997	0.711	0.505	0.502	195.878	13.996	0.000	قبول الفرضية البديلة
		(β)	0.651							
قيمة (F) الجدولية = 3.94 /// قيمة (t) الجدولية = 1.984 /// حجم العينة = 194										

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.25

أما على مستوى إختيار الفرضيات الفرعية كانت النتائج كالآتي:-

أ. إختيار الفرضية الفرعية الأولى

يوضح الجدول (11) بلغت قيمة (F) المحسوبة لبعء العدالة التوزيعية (67.682)، وهي (أكبر) من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يشير إلى أن هناك دور فاعل و موثر للعدالة التوزيعية في الإنغراز الوظيفي .و من خلال قيمة معامل التحديد المصحح (R^2) البالغة (0.257) يتضح بأن بعد العدالة التوزيعية تفسر ما نسبته (25%) من المتغيرات التي تطرأ على الإنغراز الوظيفي .أما النسبة البالغة (75%) تعود إلى متغيرات أخرى غير داخلة في نموذج الدراسة. و يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.500) بأن زيادة بعد العدالة التوزيعية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الإنغراز الوظيفي بنسبة (50%) . إذ سجلت قيمة (t) المحسوبة ما قيمته (8.227) . وهي (أكبر) من القيمة (t) الجدولية البالغة (1.984) عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يشير إلى ثبوت معنوية معامل الميل الحدي لبعء العدالة التوزيعية.

جدول (11) تحليل تأثير بعد العدالة التوزيعية في الإنغراز الوظيفي										
المتغير المعتمد	البعء المستقل			R	(R2)	Adjusted (R2)	(F)	(t)	Sig	القرار
الإنغراز الوظيفي	العدالة التوزيعية	(α)	1.391	0.511	0.261	0.257	67.682	8.227	0.000	قبول الفرضية البديله
		(β)	0.506							
قيمة (F) الجدولية = 3.94 /// قيمة (t) الجدولية = 1.984 /// حجم العينة = 194										

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.25

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية

يوضح الجدول (12) سجلت قيمة (F) المحسوبة لبعد العدالة الإجرائية في الإنغراز الوظيفي (177.262). وهي (أكبر) من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05). وهذا يدل على أن لبعد العدالة الإجرائية تأثير ذو دلالة معنوية في الإنغراز الوظيفي. ومن خلال قيمة معامل التحديد المصحح (R^2) البالغة (0.477) يتضح بأن بعد العدالة الإجرائية تفسر ما نسبته (47%) من المتغيرات التي تطرأ على الإنغراز الوظيفي. أما النسبة البالغة (53%) تعود إلى متغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة. ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.536) بأن زيادة بعد العدالة الإجرائية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الإنغراز الوظيفي بنسبة (53%). إذ حققت قيمة (t) المحسوبة ما قيمته (13.314). وهي (أكبر) من القيمة (t) الجدولية البالغة (1.984) عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يشير إلى ثبوت معنوية معامل الميل الحدي لبعد العدالة الإجرائية.

جدول (12) تحليل تأثير بعد العدالة الإجرائية في الإنغراز الوظيفي									
المتغير المعتمد	البعد المستقل		R	(R2)	Adjusted (R2)	(F)	(t)	Sig	القرار
الإنغراز الوظيفي	العدالة الإجرائية	(α)	1.415	0.693	0.480	177.262	13.314	0.000	قبول الفرضية البديله
		(β)	0.536						
قيمة (F) الجدولية = 3.94 /// قيمة (t) الجدولية = 1.984 /// حجم العينة = 194									

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.25

ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

بلغت قيمة (F) المحسوبة لبعد العدالة التفاعلية في الإنغراز الوظيفي (137.076). وهي (أكبر) من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05). وهذا يدل على أن العدالة التفاعلية تأثير ذو دلالة معنوية في الإنغراز الوظيفي. من خلال قيمة معامل التحديد المصحح (R^2) البالغة (0.414) يتضح بأن بعد العدالة التفاعلية تفسر ما نسبته (41%) من المتغيرات التي تطرأ على الإنغراز الوظيفي. أما النسبة البالغة (59%) تعود إلى متغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة. يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.467) بأن زيادة بعد العدالة التفاعلية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الإنغراز الوظيفي بنسبة (47%). إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة ما قيمته (11.708). وهي (أكبر) من القيمة (t) الجدولية البالغة (1.984) عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يشير إلى ثبوت معنوية معامل الميل الحدي لبعد العدالة التفاعلية.

جدول (13) تحليل تأثير بعد العدالة التفاعلية في الإنغراز الوظيفي										
المتغير المعتمد	البعد المستقل			R	(R2)	Adjusted (R2)	(F)	(t)	Sig	القرار
الإنغراز الوظيفي	العدالة التفاعلية	(α)	1.735	0.645	0.417	0.414	137.076	11.708	0.000	قبول الفرضية البديله
		(β)	0.467							
قيمة (F) الجدولية = 3.94 /// قيمة (t) الجدولية = 1.984 /// حجم العينة = 194										

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.25

د. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

يبين نتائج الجدول (14) بلغت قيمة (F) المحسوبة لبعد العدالة التقييمية في الإنغراز الوظيفي (165.302). وهي (أكبر) من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05). وهذا يشير على أن للتوجيه الأخلاقي تأثير ذو دلالة معنوية في الإنغراز الوظيفي. من خلال قيمة معامل التحديد المصحح (R^2) البالغة (0.460) يتضح بأن بعد العدالة التقييمية تفسر ما نسبته (46%) من المتغيرات التي تطرأ على الإنغراز الوظيفي. أما النسبة البالغة (54%) تعود إلى متغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة. يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.578) بأن زيادة بعد العدالة

التقييمية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الإنغراز الوظيفي بنسبة (57%). إذ سجلت قيمة (t) المحسوبة ما قيمته (12.857). وهي (أكبر) من القيمة الجدولية البالغة (1.984) عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يشير إلى ثبوت معنوية معامل الميل الحدي لبعد العدالة التقييمية.

جدول (14) تحليل تأثير بعد العدالة التقييمية في الإنغراز الوظيفي										
المتغير المعتمد	البعد المستقل			R	(R2)	Adjusted (R2)	(F)	(t)	Sig	القرار
الإنغراز الوظيفي	العدالة التقييمية	(α)	1.202	0.680	0.463	0.460	165.302	12.857	0.000	قبول الفرضية البديله
		(β)	0.578							
قيمة (F) الجدولية = 3.94 /// قيمة (t) الجدولية = 1.984 /// حجم العينة = 194										

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.25

(المبحث الرابع)

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

1. أظهرت النتائج إن أعلى مستوى إهتمام كان ببعد العدالة التوزيعية وهذا يشير إلى إن هناك تطبيق لعدالة التوزيع من وجهة نظر العينة المبحوثة حيث يتم مكافأة الموظفين حسب أدائهم والمساواة بينهم أي منح كل موظف مكافأة ماثلة إلى حد ما و تقديم المزايا وفقاً لاحتياجات العاملين.
2. بينت النتائج إن مستوى الإهتمام ببعد العدالة التفاعلية لم يكن بالمستوى المطلوب وهذا يشير إلى إن هناك مشكلة في تعامل العاملين مع بعضهم وهذا يؤثر سلباً على مشاركة المعلومات والمهارات بشكل مناسب بينهم.
3. وضحت النتائج إن ترتيب مستوى الإهتمام بأبعاد العدالة التنظيمية الأربعة وفقاً لقيم معامل الاختلاف ان بعد (العدالة التوزيعية) جاء بالترتيب (الأول) من حيث الأبعاد إذ كانت اغلب اجابات العينة متفقة حول هذا البعد قياساً بالأبعاد الأخرى وجاء في الترتيب الأخير والرابع بعد العدالة التفاعلية.
4. أظهرت النتائج إن مستوى الإهتمام بالإنغراز الوظيفي لم يكن بالمستوى المطلوب وإن أعلى مستوى إهتمام لأبعاد الإنغراز الوظيفي كانت عند بُعد (الروابط) وهذا يشير إلى ان العاملين يشعرون بالإستقرار الوظيفي عندما يتعاملون فيما بينهم كفريق عمل ويتبادلون المهارات والمعارف وعندما تسمح البيئة المجتمعية لهم الاعتراف بدياناتهم ومعتقداتهم ولا يوجد تقاطع في ذلك مع التعليمات والأنظمة لهذه البيئة خاصة عندما يجدون جذورهم العائلية في المجتمع الذي يعيشون فيه. اما أقل مستوى إهتمام كان لبعد (النضحية).

التوصيات

1. ضرورة القيام بإستمرارية ترسيخ سلوك العدالة التنظيمية وخاصة العدالة التفاعلية لتوظيفها في تعزيز الإنغراز الوظيفي.
2. ضرورة تبني الإستراتيجيات المناسبة لزيادة وتعزيز مستوى الإنغراز الوظيفي لدى العاملين لضمان الإحتفاظ بالعاملين وعدم تركهم لوظائفهم.
3. ضرورة الإهتمام بوضع اليات مناسبة للموائمة بين أهداف العاملين الشخصية وأهداف الوزارة، وإظهار الإحترام والتقدير الشخصي للعاملين وخلق مناخ إيجابي يزيد منالرضا الوظيفي وبالتالي يساعد على الأداء المتميز.
4. المحافظة على العلاقات الجيدة بين الإدارة والعاملين من خلال الإنصات الجيد لمقترحاتهم وتعزيز الروابط بينهم للعمل كفريق عمل واحد لبتكنا من تبادل المهارات والمعارف. وضرورة الإشتراك في الندوات الثقافية لزيادة الوعي المجتمعي بتنوع الديانات والمعتقدات ولا يوجد تقاطع في ذلك مع التعليمات والأنظمة لهذه البيئة.

المصادر

1. أبو ليفة، & سناء مصطفى. (2021). دور التوازن التنظيمي والسعادة الوظيفية في تعزيز الإنعاز الوظيفي: دراسة ميدانية. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، 58(1)، 133-184.
2. الطائي، حيدر عبد عبيد. (2021). دور القيادة المحاور في تعزيز الإنعاز الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في المدارس الأهلية في محافظة بغداد، (رسالة ماجستير)، كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء.
3. الكنان، محمد كامل غانم. (2019). الدور الوسيط للإنعاز الوظيفي في العلاقة التأثيرية بين الصورة التنظيمية المدركة ومخرجات العمل: بحث تحليلي لآراء عينة من عاملي مديرية شباب ورياضة كربلاء، (رسالة ماجستير)، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال / جامعة كربلاء.
4. الفهداوي، فهمي خليفة، القطاونة، نشأت أحمد، 2004، تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية، المجلة العربية للإدارة، عمان، م 24، 24.
5. حسان، راضية. دنبري لطفي. 2016، "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي" دراسة ميدانية بمديرية أمانة أمانة الدولة لولاية أم البواقي، رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية / قسم العلوم الاجتماعية، الجزائر.
6. جبار، دعاء محمد. (2021). تأثير الابتعاث التقني في براءة إدارة الموارد البشرية من خلال الإنعاز الوظيفي، (JEAS) Journal of Economics and Administrative Sciences Vol.27 (NO . 125)
7. نعساني، عبد المحسن واليوسفي، احمد، 2012، اختبار اثر العدالة والثقة كمتغيرات وسيطة في علاقة القيادة التحويلية والتبادلية بسلوكيات المواطنة التنظيمية (دراسة ميدانية) حلب، سوريا.
8. علوان، قاسم نايف، 2007، تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري / دراسة ميدانية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ليبيا، العدد (7).

English References:

1. Hair, Joseph F., William C. Black, Barry J. Babin, Rolph E Anderson (2019) "Multivariate Data Analysis" Eighth Editio.
2. Oppenheim, A.N. (1992) "Questionnaire Design, Interviewing And Attitude Measurement" Continuum London And New York, New Edition.
3. Wiseman, J., & Stillwell, A. (2022). Organizational Justice: Typology, Antecedents and Consequences. Encyclopedia, 2(3), 1287-1295.

4. Niehoff B. Moorman R. 1993. Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior " Academy of management ,Journal vol. 35 (3) 527-556.
5. Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. Academy of management journal, 44(6), 1102-1121.
6. fisher. c. et aL., 1999. Human resources management, 4 th.Ed, New York Houghton Mifflin com.
7. Karriker J. H. & Williams M.L. 2009 " organizational justice and organizational citizen ship behavior: Amediated multifoci model" ,Journal of management vol. 35. No. 1. pp: 112-135.
8. Rego A. & Cunha M. 2006. Organizational Justice and citizenship Behaviors: a study in a feminine High power distance culture submission of papers for publication University de Santiago 3810-193 Aveiro Portugal.
9. Lshak. N. A & Alam s.s. 2009. the "Effects of Leader Member Exchange on justice and organizational organizational citizenship behavior: empirical study" European Journal of social sciences vol. 8. No.2.
10. fatt. c.k. khin E W. Heng T N. 2010 the Impact organizational Justice on Employees job satisfaction: the Malaysian companies perspectives. American Journal of economics and business Administration vol. 2. No. 1.
11. Tyler T. 1989. the psychology of procedural justice: As test of the group value model. Journal of personality and social. psychology, vol. 57. No: 2.
12. Parks, A. N. (2021). Description of Job Embeddedness in Arkansas County Extension Agents. University of Arkansas.
13. Wilson, J. (2010). Examining job embeddedness survey items for an adventure education population. Indiana University.
14. Adugna, K., Birhanu, B., Kebede, A., Abraham, G., Asefa, Y., Gezahign, M., ... & Gelana, B. (2022). The Relation Between Organizational Justice and Counter-Productive Work Behavior Among Health Care Professionals in Jimma Zone Public Health Institutions. Journal of Healthcare Leadership, 14, 119.
15. Young, J. A., Stone, J., Aliaga, O., & Shuck, B. (2013). Job Embeddedness Theory: Can It Help Explain Employee Retention among Extension Agents?.
16. Yaqub, R. M. S., Mahmood, S., Hussain, N., & Sohail, H. A. (2021). Ethical leadership and turnover intention: A moderated mediation model of job embeddedness and organizational commitment. Bulletin of Business and Economics (BBE), 10(1), 66-83.
17. Yamin, M. A. (2022). Paternalistic Leadership and Job Embeddedness With Relation to Innovative Work Behaviors and Employee Job Performance: The Moderating Effect of Environmental Dynamism. Frontiers in Psychology, 13, 759088-759088.

18. Rahimnia, F., Eslami, G., & Nosrati, S. (2019). Investigating the mediating role of job embeddedness: evidence of Iranian context. *Personnel Review*.
19. Yang, J., Pu, B., & Guan, Z. (2019). Entrepreneurial leadership and turnover intention in startups: Mediating roles of employees' job embeddedness, job satisfaction and affective commitment. *Sustainability*, 11(4), 1101.
20. Valfridsson, A., & Bergenudd, T. (2020). A tool for understanding what makes employees stay or leave small and medium-sized companies: A study based on job embeddedness theory.
21. Shah, I. A., Csordas, T., Akram, U., Yadav, A., & Rasool, H. (2020). Multifaceted role of job embeddedness within organizations: development of sustainable approach to reducing turnover intention. *SAGE Open*, 10(2), 2158244020934876.
22. Van Dyk, J., Coetzee, M., & Takawira, N. (2013). Satisfaction with retention factors as predictors of the job embeddedness of medical and information technology services staff. *Southern African Business Review*, 17(1), 57-75.
23. Nugroho, S. H., & Afifah, S. (2021). The Relationship Of Organizational Justice And Job Embeddedness On Turnover Intention With Mediation Of Organizational Commitment. *International Journal of Progressive Sciences and Technologies*, 29(1), 335-346.
24. Faisal, S., Naushad, M., & Faridi, M. (2020). A study on the level and relationship of job embeddedness and turnover intentions among Saudi Arabian working-class. *Management Science Letters*, 10(13), 3167-3172.
25. Przeczek, C., Rosiński, J., & Manko, B. A. (2020). Research review in organizational justice. *Journal for Perspectives of Economic, Political and Social Integration*, 26(1-2).
26. Young, J. A. (2012). Job embeddedness theory: Can it help explain employee retention?. University of Louisville.
27. Peltokorpi, V., Feng, J., Pustovit, S., Allen, D. G., & Rubenstein, A. L. (2022). The interactive effects of socialization tactics and work locus of control on newcomer work adjustment, job embeddedness, and voluntary turnover. *Human Relations*, 75(1), 177-202.
28. Birsal, M., Börü, D., İslamoğlu, G., & Yurtkoru, E. S. (2012). Job embeddedness in relation with different socio demographic characteristics. *Öneri*, C, 10, 37-51.
29. Zhang, M., Fried, D. D., & Griffeth, R. W. (2012). A review of job embeddedness: Conceptual, measurement issues, and directions for future research. *Human Resource management review*, 22(3), 220-231.

-
30. Nafei, W. (2015). The role of job embeddedness on quality of work life and organizational citizenship behavior: A study on Menoufia University Hospitals. *International Journal of Business and Management*, 10(4), 215.
31. Watson, J. M. (2018). Job embeddedness may hold the key to the retention of novice talent in schools. *Educational Leadership and Administration: Teaching and Program Development*, 29(1), 26-43.
32. Fuchs, R. M. (2021). Links, fit or sacrifice: job embeddedness and intention to quit among Generation Y. *European Journal of Management and Business Economics*.
33. Gibbs, Z. (2021). Support nurses with job embeddedness: Use this model to promote nurse retention. *American Nurse Today*, 40-43.
34. Mahfouz, S., Halim, M. S. A., Bahkia, A. S., & Alias, N. (2022). The impact of organizational justice on intention to stay: The mediating role of organizational commitment. *Corp. Gov. Organ. Behav. Rev*, 6(1), 139-149.
35. Maniple, E. B. (2015). " I found myself staying"-A case study of the job embeddedness and retention of qualified health workers in rural and remote areas of Uganda (Doctoral dissertation, Royal College of Surgeons in Ireland).
36. Çelik, H. R., & Kalkan, Ö. K. (2022). Organizational Justice, Perceived Stress and Leader Support as Predictors of Teachers' Job Satisfaction. *Acta Educationis Generalis*, 12(1), 127-145.
37. Mubashar, T., Musharraf, S., Khan, S., & Butt, T. A. (2022). Impact of organizational justice on employee engagement: The mediating role of organizational trust. *Cogent Psychology*, 9(1), 2080325.
38. Sethi, M., Iqbal, H., & Rauf, M. O. (2013). Relationship between perceived organizational justice and the employees job satisfaction. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 7(1).
39. Jamshaid, S., & Malik, N. I. (2018). Job Embeddedness related to Organizational Justice: Role of Workplace Bullying among Higher Education Institutes. *Foundation University Journal of Psychology*, 2(2), 39-68.