

## العدالة الإجرائية وعلاقتها بدوران العمل الإرادي في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية ببنوك ولاية أدرار

ط.د. الدهي حياة

أ.د. لعلى بوكميش

مخبر الدراسات الإفريقية للعلوم

الإنسانية والعلوم الاجتماعية

جامعة أدرار

تهدف هذه الدراسة إلى بحث العلاقة بين العدالة الإجرائية ونية دوران العمل الإرادي لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية من خلال استطلاع آراء العمال حول مستوى العدالة الإجرائية ومستوى نية الدوران لديهم، ومعرفة أثر العدالة الإجرائية على نية دوران العمل.



لقد اعتمد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، وتم استخدام أداة الاستمارة لجمع المعلومات من ميدان الدراسة المتمثل في بنوك ولاية أدرار عن طريق إجراء مسح شامل لعمالها البالغ عددها 100 عاملاً. وقد توصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

\* إنَّ عدم عدالة أسس مستحقي المكافآت له أثر إلى حدِّ ما يسبِّب تشكُّل نية الدوران لدى العمال.

\* إنَّ مستوى العدالة الإجرائية فيما يتعلَّق بإمكانية الطعن في القرار المتخذ بحق العامل داخل البنوك له الأثر الواضح على نية دوران العمل.

\* \* إنَّ مستوى العدالة الإجرائية فيما يتعلَّق بوضوح معايير تقييم الأداء لا يؤثر في نية الدوران لدى العمال.

\* إنَّ مستوى العدالة الإجرائية فيما يتعلق بإجراءات الترقية لا يؤثر على نية الدوران لدى العمال.

الكلمات المفتاحية: العدالة الإجرائية، دوران العمل الإرادي.

### Study Abstract:

The aim of this study is to examine the relationship between procedural justice and the intention of the voluntary work turnover of the worker in the Algerian institution by examining the workers' views on the level of procedural justice and the level of their intention of rotation. The descriptive approach was used in this study, and the questionnaire was used to collect information from the field of study represented banks of the state of Adrar by conducting a comprehensive survey of its 100 workers.

The study reached the following main results:

\*The unfairness of the foundations of the rewards has a certain effected the intention of rotation among workers.

\*The level of procedural fairness with regard to the possibility of appeal on the decision taken against the worker within the banks has a clear impact on the intention of turnover.

\*The level of procedural fairness with regard to the clarity of the performance evaluation criteria does not affect the intention of rotation of workers.

\*The level of procedural fairness with respect to promotion procedures does not affect the intention of rotation of workers.

**Keywords:** procedural justice, voluntary work rotation

## مقدمة:

إنّ العدالة أمر يحتاجه الإنسان في كامل مجالات الحياة وحتى في مجال العمل، فالكثير من الأفراد في المجتمع يشتكى من المحسوبية وقلة الإنصاف في المؤسسات، وما دلّ على ذلك كثرة الإضرابات والاحتجاجات التي مست مختلف القطاعات الخدمائية والاقتصادية.

فإلحاح العامل الجزائري على زيادة الأجر، وإعادة النظر في التصنيف المهني، وتوفير معدّات ووسائل العمل، وتوفير النقل والسكن الوظيفي وغيرها كثير دليل على عدم إدراكه للعدالة الإجرائية في محيط العمل؛ ذلك المفهوم الذي يشير إلى مدى توافر الإنصاف الذي يتجلّى في شعور العامل بالعدل من قبل الإدارة على مستوى الإجراء.

إنّ نزاهة الإجراءات المتبعة في توزيع العوائد يجعل العامل يشعر بالعدالة الإجرائية. فتوفرها في المؤسسات له تأثير على عدد من المتغيرات ومن أهمّها دوران العمل وبالأخص الإرادي منه الذي يجعل العامل يغادر المؤسسة من تلقاء نفسه وبقرار صادر عنه.

لكنه قبل أن يقدم على سلوك مثل هذا تكون قد تكونت لديه نية مسبقة لترك العمل تظهر من خلال سلوكياته وانسحابه المتجلي في طلب العطل المرضية بشكل متكرر، والخروج في حال غياب المدير، والاستياء من أداء المهام، والرغبة في تغيير المركز الوظيفي، والرغبة في التقاعد المسبق، إضافة إلى البحث عن عمل بديل.

إنّ دوران العمل الإرادي ظاهرة تنظيمية تهدّد المؤسسات إذ تسعى جاهدة للتقليل منها وتوفير بيئة عمل أكثر عدلاً وإنصافاً. وبما أن العدالة الإجرائية هي من أهمّ المحدّات للسلوك البشري داخل المنظمات تسعى هذه الدراسة إلى بحث العلاقة بين العدالة الإجرائية ونية دوران العمل الإرادي في المؤسسة الجزائرية متخذة البنوك كميدان لها.

## إشكالية الدراسة:

إنّ مسعى كل منظمة هو تحقيق أهدافها بجودة عالية وتكاليف أقل، فهي تعمل جاهدة للإبقاء على عمالها والحفاظ على استمراريتهم، وتحفيزهم والرفع من مستوى أدائهم.

لكن في مسيرتها تلك قد تصدم بعائق دوران العمل؛ وهو ذلك السلوك الذي يبديه العامل أو ينوي الأقدام عليه نتيجة مجموعة من العوامل والظروف المحيطة به داخل المنظمة (ضغوطات العمل وسوء القيادة والمعاملة)، وخارجها (تغيير مكان الإقامة والمرضى) تدفعه للدوران الذي قد يكون إرادي نابع عن القرار الشخصي للعامل كتغييره لمركزه الوظيفي أو الاستقالة أو التقاعد المبكر. أو اللاإرادي أرغم العامل عن الإتيان به كالفصل والتسريح والتقاعد والوفاة.

ومن الممكن أن يكلف المنظمة تكاليف باهظة الثمن تتضمن تكلفة الاختيار والتدريب ومن ثم قلة الإنتاجية وانخفاض مستوى الجودة بالنسبة للخدمات والسلع. وهذا ما يدفع المؤسسات إلى اتخاذ التدابير اللازمة

عن طريق الاهتمام والعناية أكثر بالموارد البشرية التي تمثل المحركات الرئيسية لكل المؤسسات، وتوفير المناخ التنظيمي الملائم للبذل والعطاء وجودة الأداء، وتعزيز السلوكات الإيجابية والحد من السلوكات المنحرفة بالتركيز على محدداتها وآثارها.

فمن محددات السلوك التنظيمي لدى العمال ما يصطلح عليه وعدالة إجرائية تشير إلى العدل في إجراءات الترقية ومعايير تقييم الأداء وأسس تحديد مستحقي المكافآت، بينما توحى العدالة التعاملية إلى العدل في المعاملة الشخصية التي تكون بين صاحب العمل وعامله.

وانطلاقاً مما سبق فإنّ إشكالية هذه الدراسة تمحورت حول تساؤل رئيسي مفاده: ما علاقة العدالة الإجرائية بنية دوران العمل الإرادي في المؤسسة الجزائرية؟

## فرضية الدراسة:

إنّ انخفاض مستوى العدالة الإجرائية في المؤسسة الجزائرية يؤدي إلى زيادة معدل نية دوران العمل الإرادي بها.

## أهمية الدراسة

تتجلى أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

1. تبرز أهمية هذه الدراسة في تناولها لمفهومين متميزين لا بد من أخذهما بعين الاعتبار من قبل أصحاب القرار في المؤسسات الجزائرية، وكذا غوصها في أعماق كليهما وجمع أكبر قدر من المعلومات عنهما حتى يتسنى للباحثين والطلبة المطلعين على هذه الدراسة الفهم الدقيق لهاتين الظاهرتين التنظيميتين والعلاقة بينهما.
2. قد تلفت هذه الدراسة انتباه أصحاب القرار إلى ضرورة تطبيق مبادئ العدالة الإجرائية؛ للرفع من كفاءة أداء عمالها والحدّ من التسبب العمالي ككثرة الغياب، والتماطل في أداء المهام، والتأخر عن العمل.
3. محاولة إعطاء فكرة واضحة عن دوران العمل الإرادي لأصحاب القرار في المؤسسات الجزائرية، وما قد يكبدهم من عناء وخسائر هم في غنى عنها إذا ما أخذوا الاحتياطات والتدابير اللازمة للحدّ من هذه الظاهرة، وضمان الاستقرار المهني لجميع عمالهم والاهتمام بما هو أهم للوصول إلى مصاف المؤسسات في الدول المتقدمة.

## أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف العلمية والعملية التالية:

### أ. الأهداف العلمية:

1. تقديم دراسة سوسولوجية تبحث في العلاقة بين العدالة الإجرائية ودوران العمل الإرادي داخل المؤسسة الجزائرية.
2. الفحص النظري والميداني لظاهرتي العدالة الإجرائية ودوران العمل الإرادي واتجاه العلاقة بينهما في المؤسسة الجزائرية.

3. جمع المعلومات النظرية الوافية حول العدالة الإجرائية ودوران العمل الإرادي حتى يتسنى للمطلع على هذه الدراسة الفهم العميق للظاهرتين.

ب. الأهداف العملية:

1. قياس مستوى العدالة الإجرائية في أحد المؤسسات الجزائرية المتمثلة في بنوك ولاية أدرار.

2. قياس مستوى دوران العمل الإرادي في بنوك ولاية أدرار.

3. معرفة اتجاه العلاقة بين العدالة الإجرائية ودوران العمل الإرادي في بنوك ولاية أدرار.

منهج وأدوات جمع البيانات

1. منهج الدراسة:

لقد اعتمد في هذه الدراسة المنهج الوصفي الذي يتيح لنا فرصة جمع المعلومات الوافية حول ظاهرتي العدالة التنظيمية ودوران العمل والإحاطة بكل جوانبها، وتقديمها في قالب علمي خالص من الشوائب يتييسر فهمه من قبل كل مطالع اختار هذه المذكرة قصد الحصول على بعض المعرفة التي قد تساعده في مجال بحثه ودراسته.

2. أداة جمع البيانات:

لقد استعمل في هذه الدراسة أداة الاستمارة التي تسمح لنا بمسح أكبر عدد ممكن من العمال وجمع البيانات اللازمة حول الظاهرة المدروسة.

وقد تضمنت الاستمارة 26 سؤالاً صنفت ضمن ثلاثة محاور كالتالي:

**المحور الأول:** ويشتمل على الأسئلة المتعلقة بالبيانات الشخصية للعامل من 1 إلى 7.

**المحور الثاني:** ويشتمل على الأسئلة المتعلقة بالعدالة الإجرائية من 8 إلى 13.

المحور الثالث: ويشتمل على الأسئلة المتعلقة بنية دوران العمل الإرادي من

14 إلى 26.

### 3. مجتمع الدراسة

يمثل مجتمع هذه الدراسة كل عمال البنوك في ولاية أدرار الذين تتجاوز مدة عملهم السنة، والبالغ عددهم 100 عامل، والمنقسمين ضمن فئتين؛ فئة التأطير وفئة التنفيذ.

**فئة التأطير:** وتشمل رؤساء المصالحات ( مصلحة الوسائل العامة، مصلحة القروض، مصلحة الموارد البشرية، مصلحة الشؤون القانونية)، والبالغ عددهم 14 رئيساً للمصلحة.

**فئة التنفيذ:** وتضم العمال المنقذين كالمساعد التجاري، والمكلف بالدراسات، والمساعد القانوني، والكاتب، ومستشار الزبائن الخواص والعوام، والمحاسب، ومتابع القروض، ومساعد الزبائن، وأمين الصندوق، والمكلف بالمقاصة، ومراقب الوكالة، والمسير التجاري، والمكلف بالشؤون القانونية والمنازعات، والمكلف بالتحويلات المالية الخارجية، والعون المصرفي، والاستقبال والتوجيه. والبالغ عددهم 86 عاملاً.

### الجدول رقم (1)

يمثل توزيع أفراد المجتمع وفقاً لمتغير نوع الوظيفة

النسبة	التكرار	الوظيفة
14.0%	14	تأطير
86.0%	86	تنفيذ
100.0%	100	المجموع

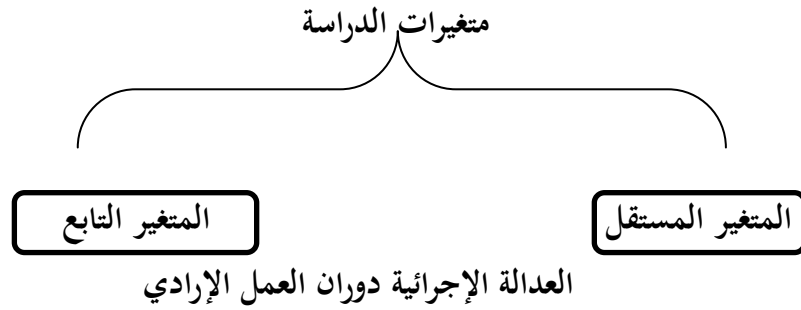
المصدر: من إعداد الباحثة.

### التعريف الإجرائي لمفاهيم الدراسة:

العدالة الإجرائية: الإنصاف المدرك من قبل العمال داخل المؤسسة الجزائرية على مستوى الإجراءات المطبقة تجاههم في تحديد الأجور ومستحقي المكافآت وتقييم الأداء.

دوران العمل الإرادي: ونعني به تخلي العامل عن وظيفته لفترات متعاقبة أو نهائياً بقرار منه؛ كالتغيب عن العمل لفترات طويلة ومن دون سبب ملح، وتنقله من دور وظيفي إلى آخر داخل تنظيم المؤسسة، واستقالته، أو عزمه على ذلك بالبحث عن فرص عمل بديلة.

### نموذج الدراسة:



- . إجراءات الترقية. التنقل من دور وظيفي إلى آخر داخل المؤسسة كأسس توزيع المكافآت
- . كثرة الإجازات المرضية.
- . معايير تقييم الأداء
- . البحث عن فرص عمل بديلة.
- . حق الطعن في القرارات الرغبة في التقاعد المبكر.



## الجانب النظري للدراسة:

### 1. تعريف العدالة الإجرائية:

في منتصف السبعينات من القرن العشرين انتقل البحث في العدالة التنظيمية من التركيز على العدالة التوزيعية إلى التركيز على العدالة الإجرائية.

فلقد اهتمّ الباحثون بمنحى آخر في دراسة العدالة التنظيمية يشير إلى أن تقييم الأفراد للعدالة في المنظمة لا يبني فقط على نتائج القرارات (العدالة التوزيعية) وإنما أيضاً على كيفية اتخاذ هذه القرارات؛ والذي يعرف بالعدالة الإجرائية ذلك البعد للعدالة التنظيمية الذي يمثل انعكاساً لمدى إحساس العمال بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد العوائد<sup>1</sup>.

كما تمثل عدالة الإجراءات؛ عدالة السياسات والميكانيزمات المستخدمة في تحديد مقدار العوائد التي يحصل عليها الفرد في المنظمة؛ مثل الأجور والترقية مقارنةً بمدخلاته؛ كالأداء الفعلي للفرد من حيث الكمية والجودة المتضمن لعدة عوامل مثل: الجهد، والتعليم، والخبرة، والتدريب وغيرها<sup>2</sup>.

إذ يعرفها (Folger and Crapanzano 1998) على أنها تمثل: "قضايا العدالة المتعلقة بالمنهج والأليات والعمليات المستخدمة في تحديد المخرجات"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>. عامر علي حسين العطوي، " أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي: دراسة تحليلية لآراء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة و الاقتصاد جامعة القادسية"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، جامعة القادسية، المجلد 10، العدد 01، 2007، ص 150.

<sup>2</sup>. قاسم نايف علوان، " تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري: دراسة ميدانية"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة التحدي، ليبيا، العدد 07، 2007، ص 60.

<sup>3</sup>-Marjorie Chan, "Organizational Justice Theories And Landmark Cases", The Interntional Juornal Of Organizational Analysis, No.01, Vol. 08, 2000, pp 68-88 , P. 73 .

ولقد أشار جرينبرج إلى أن العدالة الإجرائية تشتمل على جانبين هما:<sup>1</sup>  
أ. الجانب المادي (الميكلي): ويعبر عن الإجراءات الرسمية المتخذة داخل المنظمة مثل إجراءات تقييم الأداء، تحديد الأجور، النقل، والترقية.  
ب. الجانب الاجتماعي: ويعبر عن احترام متخذي القرار للعمال، وذلك عن طريق إخبارهم بكيفية اتخاذ القرارات.  
وتشمل العدالة الإجرائية ثلاثة عناصر مهمّة تتجلى فيما يلي:<sup>2</sup>  
. القواعد والمعايير الرسمية للإجراءات.  
. شرح الإجراءات وعملية صنع القرار.  
. التفاعل بين من يقوم بتطبيق القواعد (متخذ القرار)، والأفراد الذين يتوقع أن يتأثروا بالقرار.

لقد قدّم ديوتووالكر (Thibaut & Walker) فكرة أن العمال يميلون لتقبل القرار أو الإجراء واعتباره عادلاً عندما يشركون في صنعه.<sup>3</sup>  
أما ليفنتال (Leventhal) فقدّم نموذجاً يتضمن ستة قواعد لا بدّ أن تتبع عند اتخاذ القرارات، حيث أن مدى الاعتقاد بوجود عدالة الإجراءات يرتبط بمدى الوفاء أو الإحلال بها. وتتمثل مجموعة القواعد هذه فيما يلي:<sup>4</sup>  
• قاعدة قابلية التصحيح أو الاستئناف: وهي أن يحظى الشخص المتأثر بالقرار بفرصة تعديله إذا قدّم ما يبرره ويدعمه.

<sup>1</sup> - Greenberg, J., (1992). "The Social side fairness inter personal and informational classes of organizational Justice: Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates, p14.

<sup>2</sup> -Ibid.p15.

<sup>3</sup> . بندر كزيم أبو تايه، " أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة البلقان التطبيقية، الأردن، المجلد 20، العدد 2، 2012 يونيو، ص. 151.

<sup>6</sup>. المرجع نفسه، ص 152.



• قاعدة عدم التمييز أو عدم الانحياز: وتستوجب وجود تعليمات تمنع الأهواء الشخصية لمتخذ القرار من التأثير على قراراته في كل مراحلها.

• القاعدة الأخلاقية: وتعني ضرورة تطابق قرارات المنظمة مع القيم الأخلاقية للعمال المتأثرين بها.

• قاعدة التمثيل: ويقصد بها إعطاء العمال بالمنظمة فرصة المشاركة في صنع القرار.

• قاعدة الدقة: وتتضمن صنع القرارات بناءً على معلومات كافية ودقيقة؛ حيث ينبغي أن تُتخذ القرارات من قبل شخص مؤهل لاتخاذها وله صلاحية ذلك.

• قاعدة الاستقامة والثبات: وتعني الاستقامة تطبيق القرارات على الجميع دون استثناء، والثبات يعني أن تتبّع تلك القرارات نفس الإجراءات كلما تمّ اتخاذها.

أمّا نيهوفومورمان (Niehoff&Moorman) فقد قدّم مجموعة من الشروط لا بدّ من توافرها في الإجراءات المتبعة داخل المنظمة وهي:<sup>1</sup>

■ ثبات الإجراءات.

■ دقة الإجراءات.

■ صحة الإجراءات.

■ واقعية الإجراءات وأخلاقيتها.

وقد اقترحا بايزوفولجر (Bies) & Folger هما أيضاً خصائص يجب أن تتّسم بها الإجراءات المتبعة وهي:<sup>2</sup>

• اعتبار وتقدير وجهة نظر العامل.

• تجنب التحيز.

<sup>1</sup>-Tirso Javier Hernández Gracia et al , “**Organizational justice: a vision by higher education academic staff**”, Global Journal of Management and Business Research: G Interdisciplinary, USA Volume 15 Issue 3 Version 1.0 Year 2015, p.10.

<sup>2</sup>-Ibid, p10.

- الاتساق في تطبيق الإجراءات على الجميع.
  - إعطاء العامل القدر الكافي من المعلومات المُفسَّرة للقرارات المتخذة.
- إن كل هذه القواعد والشروط والخصائص يجب توفُّرها في الإجراءات المتخذة داخل المنظمات لإيجاد جو من العدالة الإجرائية يمكِّن العمال من إدراكها.

## 2. نظريات العدالة الإجرائية:

### 2..1. نظرية عملية رد الفعل:

ترجم هذه النظرية كل من Walker (1975) Thibaut and لتقييم ردود فعل الأفراد تجاه عمليات تسوية النزاعات، وتتضمن نظريتهما اثنين من القرارات: التحكم في العملية والتحكم في القرار.

إذ يشير التحكم في العملية إلى قدرة الأفراد على التحكم في طبيعة الأدلة المقدمة نيابة عنهم في طور عملية تسوية النزاعات. ويشير التحكم في القرار إلى قدرة الفرد على أن يكون له صوت أو قول في تحديد النتيجة في أثناء قرار عملية تسوية النزاعات؛ وبمعنى آخر يشير التحكم في العملية إلى "الصوت"، ويشير التحكم في القرار إلى "الاختيار"<sup>1</sup>.

ولقد عبّر كل من Tyler, Boeckmann, Smith, and Huo على أن نظرية العدالة الإجرائية لـ Walker Thibaut and يمكن تطبيقها في جميع الأوساط القانونية وغير قانونية سواءً الإدارية أو التنظيمية أو التعليمية أو السياسية.

<sup>1</sup>-Marjorie Chan, "Organizational Justice Theories And Landmark Cases", The International Journal Of Organizational Analysis, No.01, Vol. 08, 2000,p.73.

## 2.2. نظرية عملية الفعل المسبق:

وتترجمها نظرية أفضلية التوزيع التي قدمها كل من (Karuza, and Fry Leventhal, 1980) تطويراً لنظرية تقييم العدالة لـ Leventhal كما أنها تعد المثال الأول لنظرية عملية الفعل المسبق.

تحت نظرية أفضلية التوزيع على أن إجراءات التوزيع التي تحقق أهداف الموزع وتتضمن العدالة هي التي ستفضل.

وقد عرّف الباحثين الثلاث سبع مكونات لإجراءات التوزيع قد تؤدي إلى مكسب عادل وهي كالآتي<sup>1</sup>:

1. اختيار ممثلو صنع القرار.
  2. إنشاء قواعد عامة لتقييم المتلقي المحتمل للمكافأة.
  3. جمع المعلومات حول المتلقي المحتمل للمكافأة.
  4. تعريف هيكل عملية اتخاذ القرار.
  5. إنشاء جهاز مراقبة لمراقبة كل من الموزعين والمتلقين المحتملين للمكافأة والموارد.
  6. وضع إجراءات الاستئناف التي تمكن الأفراد غير راضين من طلب الاستدراك أو الاصلاح.
  7. إنشاء آليات لتغيير إجراءات التوزيع التي قد تكون غير عادلة.
- قدم Leventhal أيضاً سنة 1980 ست قواعد للعدالة لتقييم إنصاف المكونات السبع لإجراءات التوزيع؛ حيث ينبغي أن تكون الإجراءات العادلة كالتالي:<sup>2</sup>
1. متسقة.
  2. غير متحيزة.
  3. دقيقة.
  4. قابلة للتصحيح في حالة وجود خطأ.
  5. ممثلة لمصالح جميع الأطراف المعنية.
  6. تتماشى والمعايير الشخصية للأخلاق والآداب.

<sup>1</sup>-Ibid.p 74.

<sup>2</sup>-Ibid, p74.

## نية الدوران:

لقد أثبت العديد من الباحثين أن نية الدوران هي أفضل مؤشر على سلوك الدوران الفعلي بحيث يصعب دراسة وتتبع العمال الذين تركوا المؤسسة؛ أي الذين قاموا بالدوران ولذلك اعتمد الباحثون نية الدوران في دراستهم لسلوك الدوران وأثره على المنظمات.

ولقد تم تحديد مفهوم الدوران من قبل الباحثين نوردها كالاتي:

نية الدوران حسب **Whitman** هي: <sup>1</sup>"أفكار العمل بشأن المغادرة الطوعية والإرادية من المنظمة".

أمّا **Dornio** فقد عرفها على أنّها: <sup>2</sup>"تشير إلى احتمالية الأفراد الواعية لبقائهم أو مغادرتهم لمنظمة صاحب العمل". ونستنتج من خلال هذا التعريف أن نية الدوران تظهر في الاحتمال الذي يضعه العمل نصب عينيه للخروج من المؤسسة وإنهاء عمله بها متى سمحت له الفرصة بذلك.

**Tett** و **Meyer** عرّفا نية الدوران العمل على أنّها: <sup>3</sup> انعكاس الاحتمال الذاتي لفرد سيغير عمله خلال فترة زمنية معينة. كما قدّما هذين الباحثين تعريف آخر لنية دوران العمل واعتبراها تصريحات من قبل العامل بأنه يرغب فعليا في مغادرة المؤسسة، ويستند على فرصة بديلة أفضل للعمل.

<sup>1</sup>-AmranAwang, Abdul Razak Amir, Wirda Osman, " **Job Behavioral Factors and Turnover Intention: A Case Study at Sime Darby Property Limited**", International Journal of Advances in Management and Economics, Vol.2, Nov.-Dec. 2013, p. 104.

<sup>2</sup>-ZahidFarooqBhat, "**Hr Practices and Employee Turnover Intentions. A Correlational Analysis**", Global Journal for Research Analysis, vol.3, July2014, p.171.

<sup>3</sup>-Ibid.p171.

ويمكن اعتبار نية الدوران على أنّها: <sup>1</sup> استجابة واعية للعامل تجاه ظروف العمل في منظمة معينة مما يُحَفِّزُه على للبحث عن بدائل أفضل للعمل. **Tuttle** و **Cotton** أشار إلى أنّها النية السلوكية للعمال التي يفهم من خلال احتمالية مغادرة العمل لمنظمتهم الحالية .

إنّ نية الدوران هي: <sup>2</sup> الاستجابة الذاتية والواعية لمحيط وبيئة العمل من قبل عضو بالمنظمة، وتوصف كمشاعر للانسحاب من الوظيفة الحالية إلى فرص بديلة . كما تشير نية الدوران إلى: <sup>3</sup> تعمُّد العامل ورغبته الواعية للبحث عن عمل جديد وترك العمل الحالي طواعية.

وينحى بعض الباحثين أمثال **Golan** و **Cohen** إلى أن: <sup>4</sup> نية الدوران هي عزم على المغادرة المقصودة لفرد ما من منظمة معينة.

<sup>1</sup>-Mohd H. R. Joardera, et al, " **Mediating Role of Affective Commitment in HRM Practices and Turnover Intention Relationship: A Study in a Developing Context**", **Turnover Intention Relationship: A Study in a Developing Context**", Business and Economics Research Journal, Vol. 2, No.4, 2011, p.137.

<sup>2</sup>- Riyaz Ahmad Rainayee, " **Employee Turnover Intentions: Job Stress or Perceived Alternative External Opportunities**", International Journal of Information, Business and Management, Vol. 5, No.1, 2013, p.49.

<sup>3</sup>-Mobley, W., Horner, S., & Hollingsworth, T., " An evaluation of precursors of hospital employee turnover". **Journal of Applied Psychology**, 63(4), (1978), p.410.

<sup>4</sup>-Cohen, A and Golan, R. "Predicting absenteeism and turnover intention by past absenteeism and work attitudes. An empirical examination of female employees in long term nursing care facilities". **Career Development International**, 2007.p. 416.

وهي تمثل رغبة العامل أو محاولاته لتترك مكان العمل الحالي طواعية، وتنطوي على ثلاثة مكونات نفسية، وسلوكية، ومعرفية:<sup>1</sup>.

نفسياً: ينظر لنية الدوران على أنّها استجابة نفسية للجوانب السلبية للمؤسسة، وبأنّها نقطة انطلاق لردود فعل الدوران.

معرفياً: خطوة إدراكية معرفية أخيرة تؤدي إلى الدوران الفعلي.

سلوكياً: ويوجد مكون آخر يشكل جوهر نية الدوران هو سوك الانسحاب الذي يتمثل في البحث الفعلي عن عمل، والرغبة في الحصول على وظيفة بديلة، هذا السلوك الذي غالباً ما يتم من خلاله استكشاف نية الدوران لدى العامل.

**Bluedom** عرّف نية الدوران على أنّها:<sup>2</sup> "درجة الدوافع لمغادرة مكان

العمل الحالي المتخلي عنه من عضو ينتمي للمؤسسة".

أمّا **William** فيفترض أن نية الدوران تشير إلى:<sup>3</sup> إمكانية العامل الشخصية

لمغادرة مكان العمل في المستقبل القريب. وافترض أن نية الدوران توحى إلى التلقائية في مغادرة المؤسسة والانتقال إلى مكان عمل آخر.

أي أن العامل يرغب من تلقاء نفسه ولأسباب معينة لتترك العمل في المؤسسة

الحالية والانتقال للعمل في مؤسسة أخرى.

<sup>1</sup>-Takase, M., " A concept analysis of turnover intention: Implications for nursing management", **Hiroshima University, School of Health Sciences**,, Japan(2009),p. 4.

<sup>2</sup>-Jaehyun Kim & Moo-sung Lee, " The Variables of Intention of Employee Turnover and Financial Satisfaction in Korean Hotel Industry", **Asian Journal of Canadian Studies** Vol. 20 No. 2...,p.43..

<sup>3</sup>-Ibid.p 44.



يرى **Sun** أن نية الدوران هي: <sup>1</sup> مؤشر واضح أو شرط مسبق لترك مكان العمل.

يقول **Price**: <sup>2</sup> "إن الرغبة في ترك العمل تمثل المقياس البديل عن ترك العمل الفعلي".

من خلال مجموع التعريفات السابقة يمكننا التمييز بوضوح بين دوران العمل ونوايا ترك العمل؛ بحيث يعبر دوران العمل عن الترك الفعلي لمؤسسة العمل أو انتقاله إلى مؤسسة أخرى، بينما تعبر نوايا ترك العمل عن النية أو الرغبة التي تسبق قيام العامل بترك عمله.

الجانب الميداني للدراسة:

الجدول رقم (2)

يوضح العلاقة بين الانتقال للعمل في مؤسسة أخرى وعدالة إجراءات الترقية

المجموع	الانتقال للعمل في مؤسسة أخرى				
	لا	نعم			
58	22	36	نعم	عدالة إجراءات الترقية	
%100.0	%37.9	%62.1			
42	14	2	لا		
100.0%	%33.3	%66.7			
100	36	64	المجموع		
% 100.0	%36.0	%H 64.0			

<sup>1</sup>-Ibid.p 44.

<sup>2</sup>. عوني هلسا، زكي الصراف، "العوامل المؤثرة على دوران العمل لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة"، مجلة الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 32، 2013، ص 27.

يتضح من بيانات الجدول أعلاه أن غالبية العمال وبنسبة 62.1% من أكدوا عدالة إجراءات الترقية هم من يرغبون في الانتقال للعمل في مؤسسة أخرى. وهذا يشير إلى وجود عوامل أخرى تسبب ضغوطات على العمال تدفعهم في الرغبة للانتقال إلى مؤسسة أخرى لا تتعلق بالترقية.

ونسبة 66.7% من العمال من ممن صرّحوا بعدم عدالة إجراءات الترقية في البنك الحالي هم أيضاً يرغبون في الانتقال للعمل في مؤسسة أخرى. وهذا يشير إلى أنه من بين العوامل التي تشكّل نية الدوران لدى العمال هي عدم توفر العدالة الإجرائية بالشكل الكافي.

وبناءً على التحليلين فإنّ مستوى العدالة يؤثّر إلى حدّ ما على نية دوران العمل لدى العمال.

### الجدول رقم (3)

يوضح العلاقة بين البقاء في المؤسسة بسبب الحاجة للمال وعدالة مستحقي المكافآت

المجموع	البقاء في المؤسسة بسبب الحاجة للمال			
	لا	نعم		
56	24	32	نعم	عدالة أسس تحديد مستحقي المكافأة
%100.0	%42.9	%57.1		
44	15	29	لا	
%100.0	%34.1	%65.9		
100	39	61	المجموع	
%100.0	%39.0	%61.0		

يتضح من بيانات الجدول أعلاه أن أغلب العمال وبنسبة 57.1% من أكدوا عدالة أسس مستحقي المكافآت هم من صرّحوا بأنّ بقاءهم للعمل في البنك الحالي فقط بسبب حاجتهم للأجر الذي يتقاضونه؛ أي أنهم لو أتاحت لهم الفرصة للاندماج في المؤسسة أو بنك آخر لما تردّدوا، وهذا يشير إلى وجود عوامل تدفعهم لتشكيل نية الدوران لا تتعلق بعدالة الإجراءات.

أمّا عن نسبة 65.9% ممن أكدوا عدم عدالة إجراءات الترقية هم أيضاً صرّحوا بأن بقاءهم في البنك هو بسبب الحاجة للمال لا رغبةً للعمل في البنك الحالي، وهذا يشير إلى أن عدم عدالة أسس مستحقي المكافآت له أثر إلى حدّ ما يسبّب تشكّل نية الدوران لدى العمال.

#### الجدول رقم (4)

يوضح العلاقة بين اللجوء للعطل المرضية طلباً للراحة والظعن في غير القرار غير العادل

المجموع	اللجوء للعطل المرضية طلباً للراحة			نعم	الظعن في قرار غير عادل
	غالباً	أحياناً	نادراً		
82	4	24	54		
%100.0	%4.9	%29.3	%65.9		
18	1	6	11	لا	الظعن
%100.0	%5.6	%33.3	%61.1		
100	5	30	65	المجموع	
%100.0	%5.0	%30.0	%65.0		

يتضح من بيانات الجدول أعلاه أن غالبية العمال وبنسبة 65% ممن أكدوا إمكانية ظعنهم في القرار غير العادل في البنك الحالي هم من نادراً ما يلجؤون للعطل المرضية طلباً للراحة من تعب العمل.

إنّ توفر العدالة الإجرائية في المؤسسات البنكية له تأثير كبير على نية دوران العمل بحيث أن ارتفاع مستواها إلى حدّ ما منع تشكّل نية الدوران لدى العمال .

عموماً يمكن القول أن مستوى العدالة الإجرائية فيما يتعلّق بإمكانية الطعن في القرار المتخذ بحق العامل داخل البنوك له الأثر الواضح على نية دوران العمل.

### الجدول رقم (5)

يوضح العلاقة بين اللجوء للعطل المرضية طلباً للراحة ووضوح معايير تقييم الأداء

المجموع	اللجوء للعطل المرضية طلباً للراحة					
	نادراً	أحيانا	غالبا			
74	47	23	4	نعم	وضوح ومعرفة	
%100.0	%63.5	%31.1	%5.4			
26	18	7	1	لا	معايير تقييمها لأداء	
%100.0	%69.2	%26.9	%3.8			
100	65	30	5	المجموع		
%100.0	%65.0	%30.0	%5.0			

يتضح من بيانات الجدول أعلاه أن غالبية العمال وبنسبة 63.5% من أكدوا وضوح ومعرفتهم بمعايير تقييم الأداء هم من صرّحوا أنّهم نادراً ما يلجؤون للعطل المرضية طلباً للراحة من تعب العمل.

إنّ معرفة العمال بمعايير تقييم الأداء ووضوحها يجعلهم يشعرون بعدالة و إنصاف مؤسستهم البنكية ما يمنع تشكّل نية الدوران لديهم، إلا أن نسبة 69.2% ممّن نفوا معرفتهم بمعايير تقييم الأداء وعدم وضوحها لهم رغم ذلك لا يلجؤون للعطل المرضية للراحة من أعباء العمل.

إنّ مستوى العدالة الإجرائية داخل البنك لا يؤثر على هذا النوع من الانسحاب الذي قد يتشكّل لدى العمال، فعلاء المعيشة ومتطلبات العامل الأسرية والاجتماعية

تجعله حريصاً ألا يقتطع من أجره جزءاً لذلك لا يلجأ للعطل المرضية وإن كانت بيئته التنظيمية غير عادلة.

### الجدول رقم (6)

يوضح العلاقة بين الرغبة في التقاعد المبكر والظن في قرار غير عادل

المجموع	الرغبة في التقاعد المبكر		الظن في قرار غير عادل
	لا	نعم	
82	46	36	نعم
%100.0	%56.1	%43.9	
18	7	11	لا
%100.0	%38.9	%61.1	
100	53	47	المجموع
%100.0	%53.0	%47.0	

يتضح من بيانات الجدول أعلاه أن نسبة 56.1% من العمال الذين أكدوا إمكانية الظن في القرار غير عادل الذي قد يتخذ في حقهم لا يرغبون في التقاعد المسبق، ونسبة 43.9% منهم يرغبون في القيام بهذا النوع من التقاعد.

يتبين من خلال هذا التحليل أنه رغم توفر العدالة الإجرائية فيما يتعلق بالظن في القرار غير العادل إلا أن هناك من العمال من يظهر نية الدوران، وهذا يشير إلى وجود سبب آخر يدفعهم للتقاعد مبكراً وعلى حسب وجهة نظرهم تتمثل في المسؤوليات الأسرية وتربية الأبناء بالنسبة للإناث، والراحة من أتعاب العمل والتوجه للعمل الحر بالنسبة للذكور.

وبناءً على ما سبق ذكره فإن توفر إمكانية الظن في القرار لا تمنع من تشكل نية الدوران لدى العمال، أي أن ارتفاع مستوى العدالة الإجرائية فيما يتعلق وبهذا المؤشر لا يؤثر على نوايا العمال للمغادرة.

## الجدول رقم (7)

يوضح العلاقة الانتقال للعمل في بنك آخر ووضوح ومعرفة معايير تقييم الأداء

المجموع	الانتقال للعمل في بنك آخر			وضوح ومعرفة معايير تقييم الأداء
	لا	نعم		
74	7	23	نعم	
%100.0	%26.9	%31.1		
26	19	11	لا	
%100.0	%73.1	%61.1		
100	70	30	المجموع	
%100.0	%70.0	%30.0		

يتضح من بيانات الجدول أعلاه أن نسبة 68.9% من العمال ممن أكدوا وضوح ومعرفة معايير تقييم الأداء لا يرغبون في الانتقال للعمل في بنك آخر ونسبة 31.1% منهم يرغبون في ذلك، هذا يعني أنه رغم توفر العدالة الإجرائية فيما يتعلق بوضوح معايير تقييم الأداء إلا أن هناك مجموعة من العمال يرغبون بالعمل في بنك آخر دليل على وجود عامل آخر يدفعهم لنية المغادرة.

كما أن نسبة 73.1% من لا يعرفون معايير تقييم الأداء وغير واضحة بالنسبة لهم إلا أنهم لا يرغبون في تغيير مكان عملهم.

انطلاقاً من التحليلين فإن مستوى العدالة الإجرائية فيما يتعلق بوضوح معايير تقييم الأداء لا يؤثر في نية الدوران لدى العمال.

## الجدول رقم (8)

يوضح العلاقة بين تغيير المركز الوظيفي وعدالة إجراءات الترقية

المجموع	الانتقال للعمل في بنك آخر		عدالة إجراءات الترقية
	لا	نعم	
58	40	18	نعم
%100.0	%69.0	%31.0	
42	26	16	لا
%100.0	%61.9	%38.1	
100	66	34	المجموع
%100.0	%66.0	%34.0	

يتضح من بيانات الجدول أعلاه أن نسبة 69.0% من العمال من أكدوا عدالة إجراءات الترقية لا يرغبون في تغيير مركزهم الوظيفي، ونسبة 61.9% منهم من يروا عدم عدالة إجراءات الترقية في البنك رغم ذلك لا يرغبون في تغيير مراكزهم الوظيفية.

حسب هذا التحليل يتبين أن مستوى العدالة الإجرائية فيما يتعلق بإجراءات الترقية لا يؤثر على نية الدوران لدى العمال، فإنصافها أو عدمه لا يظهر هذا النوع من الانسحاب لدى العمال.

## الجدول رقم (9)

يوضح العلاقة بين البحث عن عمل في مؤسسة أخرى وعدالة النظام الداخلي للمؤسسة

المجموع	البحث عن عمل آخر			عدالة النظام الداخلي
	لا	نعم		
81	44	37	نعم	
%100.0	%54.3	%45.7		
19	10	9	لا	
%100.0	%52.6	%47.4		
100	54	46	المجموع	
%100.0	%54.0	%46.0		

يتضح من بيانات الجدول أعلاه أن غالبية العمال وبنسبة 54.3% من أكدوا عدالة النظام الداخلي للبنك لا يبحثون عن عمل في مؤسسة أخرى، ذلك أن ارتفاع مستوى العدالة الإجرائية منع تشكّل نية الدوران لدى العمال.

كما أنّ نسبة 45.7% من العمال أقرّوا بعدالة النظام الداخلي إلا أنّهم يبحثون عن عمل في مؤسسة أخرى ما يشير إلى أن نيتهم للدوران لا تتعلّق بمستوى العدالة الإجرائية في البنك بل بطبيعة العمل فيه الكثيرة الأعباء والمخوفة بالمخاطر والحذر وذلك حسب آراء العمال.

وانطلاقاً من هذا التحليل يمكننا القول أن للعدالة الإجرائية أثر إلى حدّ ما على نية الدوران لدى العمال.



## نتائج الدراسة:

انطلاقاً من تحليل بيانات الجداول السابقة حول علاقة العدالة الإجرائية بنية دوران العمل لدى العمال نخلص إلى النتائج التالية:

\* إنَّ عدم عدالة أسس مستحقي المكافآت له أثر إلى حدِّ ما يسبِّب تشكُّل نية الدوران لدى العمال.

\* إنَّ مستوى العدالة الإجرائية فيما يتعلَّق بإمكانية الطعن في القرار المتخذ بحق العامل داخل البنوك له الأثر الواضح على نية دوران العمل.

\* توفر إمكانية الطعن في القرار لا تمنع من تشكُّل نية الدوران لدى العمال، أي أن ارتفاع مستوى العدالة الإجرائية فيما يتعلَّق بهذا المؤشر لا يؤثر على نوايا العمال للمغادرة.

\* إنَّ مستوى العدالة الإجرائية فيما يتعلَّق بوضوح معايير تقييم الأداء لا يؤثر في نية الدوران لدى العمال.

\* إنَّ مستوى العدالة الإجرائية فيما يتعلَّق بإجراءات الترقية لا يؤثر على نية الدوران لدى العمال.

انطلاقاً ممَّا سبق فإنَّ للعدالة الإجرائية أثر إلى حدِّ ما على نية الدوران لدى العمال.

## الخاتمة:

إنَّ العدالة الإجرائية ليست محدّداً مطلقاً لنية دوران العمل لدى العمال، فقد تكون لها علاقة سلبية بهذا المتغير وهذا ما توصلنا من خلال هذه الدراسة، وقد يرجع ذلك لاختلاف البيئات الاجتماعية، فالعديد من الدراسات أكّدت أن العدالة الإجرائية هي من أهمّ المحدّات لسلوك العامل داخل المنظمات ومن بينها دوران

العمل وترتبط ارتباطاً إيجابياً وطردياً به. ولكن حسب نتائج الدراسة فإن مستوى العدالة الإجرائية يؤثر إلى حد ما على نية الدوران لدى العمال.

ومن خلال ما أسفرت عليه نتائج هذه الدراسة نضع بين أيدي المهتمين جملة من التوصيات تتمثل في النقاط التالية:

- إعطاء اهتمام أكبر لانشغالات العمال وتحفيزهم مادياً ومعنوياً.
- توفير بيئة عمل أكثر عدلاً وإنصافاً من ناحية التوزيع والإجراء والمعاملة.
- البحث عن العوامل المسببة لنية دوران العمل الإرادي لدى العمال.
- دعم العامل تنظيمياً وتوفير الإعلام داخل المؤسسات حتى يتسنى للعامل فهم دوره وأداء وظيفته بطريقة أفضل.

#### قائمة المراجع:

1. بندر كريم أبو تايه، " أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة البلقان التطبيقية، الأردن، المجلد 20، العدد 2، 2012 يونيو.
2. عامر علي حسين العطوي، " أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي: دراسة تحليلية لآراء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة و الإقتصاد جامعة القادسية"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، جامعة القادسية، المجلد 10، العدد 01، 2007.
3. عوني هلسا، زكي الصراف، " العوامل المؤثرة على دوران العمل لأعضاء هيئة التدريس قى الجامعات الأردنية الخاصة"، مجلة الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 32، 2013.

4. قاسم نايف علوان، " تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري: دراسة ميدانية"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة التحدي، ليبيا، العدد 07، 2007.

المراجع الأجنبية:

- 1-Amran Awang, Abdul Razak Amir, Wirda Osman," **Job Behavioral Factors and Turnover Intention: A Case Study at Sime Darby Property Limited**", *International Journal of Advances in Management and Economics*, Vol.2, Nov.-Dec. 2013.
- 2-Cohen, A and Golan, R. "**Predicting absenteeism and turnover intention by past absenteeism and work attitudes. An empirical examination of female employees in long term nursing care facilities**". *Career Development International Journal*, 2007.p. 416.
- 3-Greenberg. J., (1992). "**The Social side fairness inter personal and informational classes of organizational Justice:** " *Journal of Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates*, 1992.
- 4-Jaehyun Kim & Moo-sung Lee, " **The Variables of Intention of Employee Turnover and Financial Satisfaction in Korean Hotel Industry**", *Asian Journal of Canadian Studies* Vol. 20 No. 2.,pp.43.44.
- 5- Marjorie Chan, "**Organizational Justice Theories And Landmark Cases**", *The International Journal Of Organizational Analysis*, No.01, Vol. 08, 2000, pp 68-88.

- 6-Mobley, W., Horner, S., & Hollingsworth, T., " *An evaluation of precursors of hospital employee turnover*". Journal of Applied Psychology, 63(4), (1978).
- 7-Mohd H. R. Joardera, et al, " **Mediating Role of Affective Commitment in HRM Practices and Turnover Intention Relationship: A Study in a Developing Context**", Turnover Intention Relationship: A Study in a Developing Context", Business and Economics Research Journal, Vol. 2, No.4, 2011.
- 8-Riyaz Ahmad Rainayee, " *Employee Turnover Intentions: Job Stress or Perceived Alternative External Opportunities*", International Journal of Information, Business and Management, Vol. 5, No.1, 2013.
- 9-Takase, M., " *A concept analysis of turnover intention: Implications for nursing management*", Hiroshima University, School of Health Sciences,, Japan(2009).
- 10-Tirso Javier Hernández Gracia et al , " **Organizational justice: a vision by higher education academic staff**", Global Journal of Management and Business Research: G Interdisciplinary, USA Volume 15 Issue 3 Version 1.0 Year 2015.
- 11-Zahid Farooq Bhat, " *Hr Practices and Employee Turnover Intentions. A Correlational Analysis*", Global Journal for Research Analysis, vol.3, July 2014.