

دور الرسوخ الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وأداء أعضاء هيئة التدريس: دراسة ميدانية علي الجامعات الحكومية بالقاهرة الكبرى

مصطفى محمد عبد النبي يسن^١

هناة أحمد سيد أحمد^٢

عبدالله عادل محمد عبدالتواب^٣

ملخص البحث

يهدف هذا البحث إلي التعرف علي دور الرسوخ الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وأداء أعضاء هيئة التدريس، من خلال دراسة ميدانية أُجريت علي الجامعات الحكومية بالقاهرة الكبرى. ولتحقيق أهداف البحث تم تصميم منهجية بحثية تقوم علي تحديد مشكلة البحث التي تتمثل في عدم وضوح الدور الوسيط للرسوخ الوظيفي في العلاقة بين العدالة التنظيمية وأداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية، تم وضع فروض بحثية قابلة للإختبار التطبيقي، وإعداد إطار نظري للبحث يليه إطار تطبيقي.

ووصولاً لهذا الهدف قام الباحثين بتصميم استبانة شملت (٥٤) فقرة لجمع البيانات الأولية من عينة البحث المكونة من (٣٧٩) مفردة من الجامعات، وفي ضوء ذلك جري جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات بإستخدام برنامجي (SPSS) و (AMOS) وتم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية، وبعد إجراء

^١ أستاذ إدارة الأعمال المساعد - كلية التجارة وإدارة الأعمال - جامعة حلوان.

^٢ أستاذ متفرغ إدارة الأعمال - كلية التجارة وإدارة الأعمال - جامعة حلوان.

^٣ معيد بقسم إدارة الأعمال - كلية التجارة وإدارة الأعمال - جامعة حلوان.

دور الرسوخ الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وأداء أعضاء هيئة التدريس:
دراسة ميدانية علي الجامعات الحكومية بالقاهرة الكبرى.

عمليات التحليل لبيانات البحث وفرضياته، تُوصَل إلي وجود تأثير معنوي للعدالة التنظيمية علي الرسوخ الوظيفي، ووجود تأثير معنوي للعدالة التنظيمية علي أداء أعضاء هيئة التدريس، ووجود تأثير معنوي للرسوخ الوظيفي علي أعضاء هيئة التدريس وذلك بدرجة ثقة ٩٥٪، وأخيراً تُوصَل البحث إلي وجود تأثير معنوي غير مباشر للعدالة التنظيمية علي أداء أعضاء هيئة التدريس في وجود الرسوخ الوظيفي كمتغير وسيط.

الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية - الرسوخ الوظيفي - أداء العاملين (أعضاء هيئة التدريس).

The Role of Job Embeddedness as a Mediating Variable in the Relationship Between Organizational Justice and Performance of Faculty Members: a Field Study on Public Universities in Greater Cairo

Astract:

The current research aims to identify the role of job embeddedness as a mediating variable in the relationship between organizational justice and the performance of staff members through a field study Public conducted on universities in Greater Cairo.

To achieve the research objectives, a research methodology has been designed based on identifying the research problem. This research methodology centres on the unclear/vague role of job embeddedness as a mediator in the relationship between organizational justice and the performance of staff members in Public universities. Next, testable research hypotheses were proposed. Following that, a theoretical framework for the research were developed, followed by an applied framework. To accomplish this objective, The researchers designed a questionnaire that included (54) items to collect primary data from the research sample consisting of (379) individuals from universities. Considering this, data was collected, analyzed, and hypotheses were tested using SPSS and AMOS software. Several statistical methods were employed. Additionally, the research concluded that there is a significant effect of organizational justice on job embeddedness, in addition to the impact of organizational justice on the performance of staff members. Furthermore, the results showed that job embeddedness significantly influences staff members with a confidence level of 0.95. Finally, the research concluded that there is a direct significant effect of organizational justice on the performance of staff members in the presence of job embeddedness as a mediating variable.

Key Words: Organizational Justice, Job Embeddedness, Performance Of Faculty Members.

أولاً: المقدمة:

الموارد البشرية من أهم الأصول ذات القيمة في أي مؤسسة والتي تهتم بأدائها ونجاحها، فبدونها لا يمكن تحقّق أهدافها (مرزوق، ٢٠١٦، ص ١٨٣)، وحيث أن المورد البشري يمثل أهم مصادر التميز التنافسي (عطا الله، ٢٠١٩، ص ١٠٩)، وأن جودة أداء العنصر البشري مفتاح نجاح أي مؤسسة، ولكي تتمكن المؤسسة من تحقيق ذلك فلا بد أن تُولي اهتمامًا كبيرًا بدراسة سلوك العاملين بها كأفراد وكجماعات وكتنظيمات (يوسف، ٢٠٢١، ص ١٦٨).

وما يشهده العالم من تحديات ومتغيرات مجتمعية علي التعليم عامة والجامعي خاصة بتبعات تُحتم ضرورة مواكبتها والتكيف مع متطلباتها، ولقد أصبح التأقلم والتكيف مع المتغيرات المعقدة إحدى المحاولات المهمة للجامعات في القرن الحادي والعشرين (العرب، ٢٠٢٠، ص ٣١٤)، ولأجل المواكبة والتعايش معها من خلال الإعتماد علي الموارد البشرية، وإشراكهم مشاركة فعالة في الوصول إلي الأهداف المخطط لها، وذلك بمبادلة الثقة بين الجامعة وعاملها، والتي تُسهم في تعزيز السلوكيات الإيجابية لدي العاملين والتي قد تصل أحيانًا إلي حد الدفاع عنها وتحسين صورتها وقد تزيد علي سلوكيات الدور الرسمي المحدد (Marques et al., 2019, p.86)، المورد البشري من أهم الموارد فهو مفتاح النجاح والإرتقاء والنقد، فعليه يحدث الإبداع والإبتكار الذي يُحقّق الميزة التنافسية والإستدامة في بيئة العمل ولذلك فلا بد من العمل علي تحديث وتطوير أساليب التعامل معه، وذلك بغرض الإحتفاظ به أولاً وتحسين الأداء الوظيفي ثانيًا (Ra et al., 2017, p.246).

وتُعتبر الجامعات مراكز إنتاج المعرفة ونقلها وتطبيقها، وحيث أنها تلعب دورًا هامًا وأساسيًا في تنمية المجتمعات البشرية وتطويرها، فهي التي تصنع حاضرها وتخطط معالم مستقبلها بإعتبارها تُشكل القاعدة الفكرية والفنية للمجتمعات البشرية (العنزي، ٢٠١٩، ص ٧٤)، ولن يبتثني للجامعة المساهمة في تطوير الإنسان وتحقيق التنمية والنقد للمجتمعات، إلا إذا كانت ذات كفاءة عالية وفعالة ومسؤولة صادقة في إدارة رسالتها والقيام بوظائفها وتحقيق أهدافها علي الوجه الأكمل (محمد

٢٠٢٠، ص ٩٤)، ويتجلى دورها في التنمية البشرية من خلال القيام بوظائف، وهذه الوظائف في ذاتها متشابكة ومتراصة ويصعب الفصل بينهم، وخير من تعتمد عليه الجامعة في تحقيق وظائفها وبلوغ غاياتها وتطوير المجتمع وتحقيق التنمية المنشودة هو عضو هيئة التدريس الذي يُشكل الطموح والإبداع والعنصر الرئيسي في عمليات التطوير والتغيير البناء؛ فالجامعة لا تُحقق أهدافها بإمكاناتها المادية والاقتصادية وإنما من خلال الجهود العلمية المتواصلة والعطاء المتميز لأعضاء هيئة التدريس فيها، وبما لديهم من قدرة فكرية معرفية تُمكنهم من معالجة قضايا المجتمع الاقتصادية والسياسية والاجتماعية معالجة علمية موضوعية أكثر من غيرهم، وهو ما يدفع كثيراً من الجامعات إلي الحرص علي تطوير كفاءة عضو هيئة التدريس الجامعي وبناء برامج التنمية المهنية لإكسابه الكفايات المعرفية والقدرات المهنية والإتجاهات الإيجابية، ومتابعة التطور في المعرفة والطرائق والأساليب والتقنيات وكل ما له صلة بالتعليم الجامعي وبدوره الأكاديمي المتطور والمتجدد بإستمرار (سلطان، ٢٠٢٢، ص ٣).

ويُعد عضو هيئة التدريس هو الشخص الذي يشغل وظيفة أستاذ أو أستاذ مساعد أو مدرس ويلحق بهم المعيدون، ويقوموا بالتدريس في إحدى الجامعات المعترف بها، ولم يُعد دورهم قاصراً علي نقل التراث المعرفي للخدمة الاجتماعية للطلاب (Maynard et al., 2016, p.98)، بل يقومون بالعديد من المهام (العجمي، ٢٠٠٧؛ Hasyim, 2018؛ مصطفى، ٢٠١٧، ص ١١٨)، ومن هذه المهام التدريس، والبحث العلمي، ورعاية وتوجيه الطلاب، وخدمات المهن التخصصية خارج إطار الجامعة، ونشر وتعزيز ثقافة المجتمع، وأدوار إدارية علي مستوى القسم والكلية والجامعة (Jameel, 2020, p.43؛ Mawoli & Babandako, 2011, p.123؛ مصطفى، ٢٠١٧، ص ١١٨؛ قانون تنظيم الجامعات ولأئحته التنفيذية).

وبالنظر إلي مؤسسات التعليم العالي في جمهورية مصر العربية عام ٢٠٢٢ فهي تشمل ٢٨ جامعة حكومية، و٢٧ جامعة خاصة، و٢٠ جامعة أهلية، و١٠ جامعات تكنولوجية، و٨ جامعات بإتفاقات دولية، و١٥٤ معهد عالي خاص، و٧٩

دور الرسوخ الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وأداء أعضاء هيئة التدريس:
دراسة ميدانية علي الجامعات الحكومية بالقاهرة الكبرى.

معهد متوسط حكومي، و ١١ معهد متوسط خاص، وبالنظر للتصنيفات العالمية لتلك المؤسسات فهناك تفاوتات تصنيفية محلياً وعالمياً بينهم.
وبناءً عليه يمكننا الإشارة إلي إجمالي أعداد المؤسسات التعليمية بالتعليم العالي خلال فترة (٢٠٢١-٢٠٢٢) كآلاتي:

جدول رقم (١)

أعداد المؤسسات التعليمية بالتعليم العالي في جمهورية مصر العربية

جامعات أهلية منبثقة من جامعات حكومية	جامعات أهلية مستقلة	الجامعات التكنولوجية	الأكاديميات	المعاهد العليا الخاصة	المعاهد المتوسطة الحكومية	المعاهد المتوسطة الخاصة	المعاهد المتنوعة الخاصة	جامعات دولية باتفاقيات دولية	فروع للجامعات الأجنبية	الجامعات الحكومية	الجامعات الخاصة
١٢	٨	١٠	٤	١٥٤	٧٩	١١	١١	٨	٤	٢٧	٢٨

المصدر: من إعداد الباحثين من خلال الإطلاع علي موقع وزارة التعليم العالي علي الأنترنترنت والكتاب الإحصائي الصادر في ٢٠٢١ من الجهاز المركزي للتعبئة والاحصاء بعنوان مصر في أرقام.

كما يمكننا الإشارة إلي تصنيف الجامعات محل البحث لأعوام (٢٠٢١-٢٠٢٢) عالمياً للتعرف علي تصنيف الجامعات الذي يأخذ في باطنه مستويات أداء أعضاء هيئة التدريس، والأشارة إلي التصنيفات العالمية بينهم.

جدول رقم (٢)

يوضح ترتيب الجامعات عالمياً وفقاً لأعوام (٢٠٢١-٢٠٢٢-٢٠٢٣)

الجامعة	تصنيف شنغهاي	تصنيف كيو إس	تصنيف سيماجو الأسباني	تصنيف التاميز	تصنيف ويبوميترس	تصنيف يو إس نيوز	تصنيف ليدن	تصنيف الأداء الأكاديمي	تصنيف (CWUR)
القاهرة	٢٠٢١	٤٠١-	٥٧١-	١١٥١	٦٠١-	٨٠٠	٣٠٨	٣٥٢	٥٤٦
	٢٠٢٢	٤٠١-	٥٥١-	١١٥١	٦٠١-	٨٠٠	٢٩٤	٣٠٧	٥٥٨
	٢٠٢٣	٣٠١-	٣٧١	٩٨٥	٦٠١-	٨٠٠	٣٦٣	٢٧٩	٥٣١
عين شمس	٢٠٢١	٨٠١-	٨٠١-	٢١٨١	١٠٠١-	١٢٠٠	٥٦٤	٦٠٧	٧٩٧
	٢٠٢٢	٧٠١-	٨٠١-	٢١٨٠	١٠٠١-	١٢٠٠	٥٦٩	٥٣٢	٧٨٤
	٢٠٢٣	٧٠١-	٧٢١-	٢٥٠٦	١٠٠١-	١٢٠٠	٥٤٠	٤٨١	٧٧٢

١٥٧٥	٩٧٤	١١٣٤			-١٠٠١ ١٢٠٠	٣٧٢٩	-١٠٠١ ١٢٠٠	-٩٠١ ١٠٠٠	٢٠٢١	الأزهر
١٥٧٨	٨٠٦	١٠٤٨		١٣٥٠	-١٠٠١ ١٢٠٠	٤٢٥٧	-١٢٠١ ١٤٠٠	-٩٠١ ١٠٠٠	٢٠٢٢	
١٤١٥	٦٢٩	٩٢٥	٧٣٩	١٢٠٤	-٨٠١ ١٠٠٠	٣٥٦٤	-١٠٠١ ١٢٠٠	-٨٠١ ٩٠٠	٢٠٢٣	
١٨١٩	١٢١٧				-٨٠١ ١٠٠٠	٣٤٧٢			٢٠٢١	بنها
١٨٦٦	١٠٩٥			١١٧٣	-٨٠١ ١٠٠٠	٤٣٤٦	-١٢٠١ ١٤٠٠		٢٠٢٢	
١٦٤٢	٩٤٣	١٢٣٢	٩٤٣	١١٥٨	-٦٠١ ٨٠٠	٣٩٨٣	-١٢٠١ ١٤٠٠		٢٠٢٣	
١٥٣٢	١٣٠٢				-١٠٠١ ١٢٠٠	٤٩٦٣	-١٢٠١ ١٤٠٠		٢٠٢١	حلوان
١٥٤١	١٢٢٨			١٦٠٣	-١٢٠١ ١٥٠٠	٥٨٩٥	-١٢٠١ ١٤٠٠		٢٠٢٢	
١٤٥٢	١١٧١		١٠٨٥	١٥٨٢	-١٢٠١ ١٥٠٠	٥٤٠٣	-١٢٠١ ١٤٠٠		٢٠٢٣	

المصدر: من مواقع التصنيفات العالمية من علي الإنترنت.

وتدور أفكار الباحثين في التعرف علي دور كل من العدالة التنظيمية والرسوخ الوظيفي في أداء أعضاء هيئة التدريس، وحيث أن سلوك الفرد يحظى بإهتمام الباحثين لإكتشاف أهم العوامل المؤثرة فيها سلباً وإيجابياً، والتعامل معها بما يُحقّق تحسين الأداء ورفع الإنتاجية (الغامدي، ٢٠١٨، ص ١٣)، ويُعد الأداء عاملاً حاسماً في تنفيذ تلك المهام و نمو المؤسسة وتطورها، فهو نتاج ومحصلة كل الجهود والأعمال التي يقوم بها الأفراد في أعمالهم لتحقيق الهدف المطلوب منهم (إبراهيم، ٢٠١٦، ص ١٤٢)؛ وبالتالي يحتل أداء أعضاء هيئة التدريس مكانة خاصة داخل أي مؤسسة كانت بإعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة. ويُعتبر تطبيق العدالة التنظيمية أحد المتطلبات الأساسية لتشكيل السلوكيات والإتجاهات الإيجابية لدي العاملين من أعضاء هيئة التدريس، وبناءً علي ذلك فإن تحقيق العدالة التنظيمية بين أعضاء هيئة تدريس أحد التحديات التي تواجهها الجامعات المعاصرة، وذلك لتتوع الموارد البشرية، وإختلاف ثقافتهم، وخلفياتهم المعرفية والإقتصادية (العرب، ٢٠٢٠، ص ٣١٤)، كما أن هناك العديد من الدراسات أشارت بوجود علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية وأداء العاملين (Shao et al., 2013,p.58 ؛ Li&Cropanzan,2009,p.1245) ؛ Brakat,2020,p.286؛ ١٨٧ ص ٢٠٢١، ربيع؛ ٦٥ ص ٢٠٢٠، ٢٠٢٠؛ Elmakarem,2020,p.286؛ ١٨٧ ص ٢٠٢١، ربيع؛ ٦٥ ص ٢٠٢٠، ٢٠٢٠؛ Abdelziz,2015, p.129 ؛ Haryono,2019,p.123).

وأستحدثت الأبحاث الرسوخ الوظيفي كإستراتيجية مهمة للإحتفاظ بالموظفين، حيث أنه إحدوي أشكال السلوك التنظيمي التي يعمل علي ضمان استمرارية الموارد البشرية داخل المنظمة لأطول فترة ممكنة من خلال الأخذ في الإعتبار كل من العوامل الداخلية والعوامل الخارجية ويترتب عليها تحسين مستوي الأداء الوظيفي، ويتكون الرسوخ الوظيفي من عدد من التأثيرات علي قرار الموظف بالبقاء في الوظيفة (Holtom et al., 2006)، وحيث أنه يمكن تحديد هذه التأثيرات من خلال الإشارة إلي الأبعاد الثلاثة للرسوخ (الروابط، والمواءمة، والتضحية) الروابط التي تشير إلي العلاقات الرسمية أو غير الرسمية بين الشخص والمؤسسات أو الأشخاص الآخرين، الملاءمة التي تشير إلي التوافق أو الراحة المتصورة للموظف مع المنظمة ومع بيئته، والتضحية التي تشير إلي التكلفة المتصورة للمنافع المادية أو النفسية التي قد تُفقد بترك الوظيفة (Mitchel et al., 2001,pp.1104-1105)، وتم إثبات العلاقة الإيجابية بين الرسوخ الوظيفي وأداء العاملين في الدراسة التي أجراها (Wheeler et al.,2012,p.23).

وبناءً علي ما سبق فكل من العدالة التنظيمية والرسوخ الوظيفي يمثلان إحدوي أشكال السلوك التنظيمي اللذان يلعبان دورًا مؤثرًا علي أداء العاملين من أعضاء هيئة التدريس، ومن هنا ينشط البحث في التعرف علي العلاقة بين الرسوخ الوظيفي كمتغير وسيط بين العدالة التنظيمية وأداء أعضاء هيئة التدريس بما يخدم مجتمع البحث، وحيث أن عينة البحث تمثل أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية والخاصة بالقاهرة الكبرى.

وقد كان أعداد أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية ٢٠٢١٢٠٢٠ حوالي ١٠٢٦٩٥ عضو هيئة التدريس ومعاونيهم، وبالنظر إلي المجتمع محل البحث نلاحظ أن أعداد أعضاء هيئة التدريس من أستاذ وأستاذ مساعد ومدرس بالجامعات الحكومية بالقاهرة الكبرى المتمثلة في (جامعة القاهرة، وجامعة الأزهر، وجامعة حلوان، وجامعة عين شمس، وجامعة بنها) حوالي ٢٧٩٠٢ عضو هيئة التدريس بنسبة ٤٦٪ من الإجمالي، كما أنه تم تحديد مجتمع البحث وفقًا لمجموعة من النقاط منها:

- لأدراج الجامعات محل البحث في التصنيفات العالمية المختلفة.
- لتمرکز الجامعات محل البحث في نطاق جغرافي محدد.
- لكثافة مفردات البحث، وحيث أن مفردة البحث العاملين من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل البحث، حيث أن أعداد أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية حوالي ٢٧٩٠٢ عضو ٢٠٢١/٢٠٢٠ بنسبة ٤٦٪ من الأجمالي.
- بالإضافة إلي كثافة الأقبال علي الجامعات محل البحث، حيث أن المقيدون بالجامعات الحكومية محل البحث حوالي ١٠٨٣٣٣٣ طالب ٢٠٢١/٢٠٢٠ بنسبة ٤٤٪ من الأجمالي، كما أن الخريجون حوالي ١٨٩٨٠١ طالب ٢٠٢٠/٢٠١٩ بنسبة ٤٢٪ من الأجمالي.
- وحيث أن الجامعات الحكومية محل البحث تعد من أقدم الجامعات الحكومية جدول رقم (٣) يوضح تاريخ نشأة الجامعات محل البحث.

الترتيب	الجامعات الحكومية محل البحث	تاريخ النشأة
١	جامعة الأزهر	٩٧٥م
٢	جامعة القاهرة	١٩٠٨م
٣	جامعة عين شمس	١٩٥٠م
٤	جامعة حلوان	١٩٧٥م
٥	جامعة بنها	٢٠٠٥م

المصدر: من إعداد الباحثين من خلال الإطلاع علي مواقع الجامعات علي الأنترنترنت

وبناء على ذلك سيكون مفردة البحث أعضاء هيئة التدريس من أستاذ وأستاذ مساعد ومدرس في عمليات البحث والأستطلاع والأستقصاء والتحليل، بما يفيد مجتمع البحث، لذا يركز البحث علي التعرف علي دور الرسوخ الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وأداء أعضاء هيئة التدريس، وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية علي الجامعات الحكومية بالقاهرة الكبرى.

ثانياً: مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة للبحث:

ومن أجل تدعيم فكرة البحث وأهدافه وفرضياته، قام الباحثين ببلورة المجهودات البحثية السابقة لكي تخدم البحث الحالي، ومن هنا قام الباحثين بتناول الدراسات السابقة للبحث.

١٢ الدراسات التي تناولت العدالة التنظيمية:

أهتمت دراسة (Afridi&Baloch,2018) بالتعرف علي العلاقة بين العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية) والرضا الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس وغير المدرسين في القطاعين العام والخاص، كما توصلت إلي وجود علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، كما أوصت الدراسة بتعزيز واقع العدالة التنظيمية من خلال التماثل في الإجراءات والمعاملات لما له دور في تحسين مستويات الرضا، كما أشارت دراسة (مصطفى وآخرون، ٢٠٢١) بتحديد العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، كما توصلت الدراسة إلي وجود علاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وعدم وجود علاقة بين العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية، ووجود علاقة بين العدالة التفاعلية وسلوك المواطنة التنظيمية، كما أوصت الدراسة بتشديد العمل العادل داخل القطاع من عمليات إجرائية وتوزيعية وتفاعلية الذي تلعب دوراً في سلوكيات العمل الإضافي، كما أشارت دراسة (Abd Elrhaman&Jameel, 2021) بالتعرف علي تأثير العدالة التنظيمية علي أداء أعضاء هيئة التدريس في نظام التعليم العالي العراقي للجامعات الإدارية في بغداد، كما توصلت الدراسة وجود أثر كبير لكل من العدالة التوزيعية والعدالة التفاعلية علي الأداء الأكاديمي وكل منهما قادرين علي تحسين وزيادة الأداء، وتوصلت الدراسة بعدم وجود تأثير للعدالة الإجرائية علي الأداء الأكاديمي، كما أشارت دراسة (Mirkamail., et al., 2023) بالتعرف علي العلاقة بين القيادة الاخلاقية للمديرين والصمت التنظيمي مع توسط العدالة التنظيمية لدي موظفي جامعة طهران، كما توصل إلي وجود علاقة معنوية إيجابية بين القيادة الاخلاقية للمديرين والعدالة التنظيمية، ووجود علاقة سلبية بين العدالة التنظيمية

والصمت التنظيمي، كما أكدت علي دور العدالة التنظيمية في الوساطة بين القيادة الاخلاقية والصمت التنظيمي، كما أوصت الدراسة بالإهتمام بالترقيات والمكافآت والتماثل الإجرائي لإخمادهم ينابيع الصمت التنظيمي.

٢١٢ الدراسات التي تناولت الرسوخ الوظيفي:

أهتمت دراسة (Huang et al., 2020) بالتعرف علي كيفية الترابط بين العمل المفرط مع نية الدوران علي العاملين في مجال المعرفة الصينين، وكيف يعمل الرسوخ الوظيفي كدور وسيط بين العمل المفرط ونية الدوران، كما توصلت الدراسة أن الأفرط في العمل يلعب دورًا في زيادة نية الدوران، وتوصلت الدراسة أن الأفرط في العمل يؤدي إلي انخفاض الرسوخ الوظيفي الذي يلعب دورًا وسيط بين الأفرط في العمل ونية الدوران، كما أوصت الدراسة بالتوازن في متطلبات العمل وتقديم يد العون مع تحسين واقع الرسوخ الوظيفي للعاملين، كما أشارت دراسة (Amin et al., 2021) بالتعرف علي تأثير العدالة التنظيمية والرسوخ الوظيفي على نية دوران، والتحقيق في دور مشاركة العمل كعامل وسيط، كما وتوصلت الدراسة بوجود علاقة بين متغيرات الدراسة الرئيسية، وتم اكتشاف أن المشاركة في العمل تتوسط جزئيًا في العلاقة بين العدالة التنظيمية والرسوخ الوظيفي ونية الدوران، وأشار النتائج إلى أن المؤسسات يمكنها بشكل استباقي تحسين كل من المشاركة في العمل والإحتفاظ بالموظفين من خلال العدالة التنظيمية والرسوخ الوظيفي، وأصت لذلك بالإهتمام بأبعاد العدالة التنظيمية من توزيعات للمكافآت والتماثل الإجرائي في العمل والتفاعل الإنساني والمعلوماتي تجاه العاملين مع تحسين المجالات الخاصة بالرسوخ العاملين لهبوط مستويات الدوران، كما أشارت دراسة (Chhabra&Mishra, 2022) بالتعرف أثر جائحة COVID-19 سلبيًا على جميع الصناعات، وكان قطاع الضيافة هو الأكثر تضررًا، وبالإعتماد على نظرية الحفاظ على الموارد (COR)، وتم افتراض أن العدالة التنظيمية بالإضافة إلى الرسوخ الوظيفي سيؤثران بشكل إيجابي على مشاركة الموظفين في سلوك المواطنة التنظيمية (OCB)، بالإضافة إلى ذلك تمت دراسة الدور الوسيط للرسوخ الوظيفي

في علاقة العدالة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية، كما توصلت النتائج أنه من بين جميع أبعاد العدالة التنظيمية، العدالة التفاعلية كأقوى مؤشر على سلوك المواطنة التنظيمية. علاوة على ذلك، كان يُنظر إلى الرسوخ الوظيفي على أنه له علاقة مهمة مع جميع أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، كما تم العثور على دعم للدور المعتدل للرسوخ الوظيفي في تعزيز العلاقة الإيجابية بين تصورات العدالة وأبعاد معينة من سلوك المواطنة التنظيمية، كما أوصت الدراسة بأخذ التدابير اللازمة من تكثيف لدورات تدريبية مع تقديم خدمات ترفيهية مع تعزيز روابط وعلاقات العمل لتحسين تصورات العدالة التنظيمية، كما أشارت دراسة (Cai, D., et al., 2023) إلى فحص كيفية التنبؤ بممارسات التنشئة الاجتماعية بقدرة الوافدين الجدد على التكيف الوظيفي أثناء التحولات التنظيمية، وذلك بالإعتماد على نظرية البناء الوظيفي ونظرية الحفاظ على الموارد، وتوضح دور تجارب التنوع الوظيفي في تعديل العلاقة بين الرسوخ الوظيفي والقدرة على التكيف الوظيفي، كما تنبأت تكتيكات التنشئة الاجتماعية التنظيمية للوافدين الجدد (أي التدريب، والآفاق المستقبلية، ودعم زملاء العمل) بشكل إيجابي بالرسوخ الوظيفي، والذي ارتبط بشكل إيجابي بقدرتهم على التكيف الوظيفي، بالإضافة إلى ذلك، أدى التنوع الوظيفي إلى إضعاف التأثير الإيجابي للرسوخ الوظيفي على القدرة على التكيف الوظيفي، علاوة على ذلك، أدى التنوع الوظيفي إلى تخفيف التأثيرات غير المباشرة للآفاق المستقبلية ودعم زملاء العمل على التكيف الوظيفي من خلال الرسوخ الوظيفي.

٣١٢ الدراسات التي تناولت أداء أعضاء هيئة التدريس:

أشارت دراسة (Monica&Levine,2015) إلي استكشاف آراء أعضاء هيئة التدريس في كلية المجتمع الأمريكية حول تصوراتهم بعد إنخراطهم في مركز التدريس و التعليم، وأثر ذلك علي أدائهم الأكاديمي والمهني، وقد شملت دراسة الحالة إجراء مجموعة من الملاحظات والمقابلات الشخصية لعينة من أعضاء هيئة التدريس بالمركز، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها: حدوث تطوير في أداء أعضاء هيئة في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات، وتصميم المقررات

بالمركز وتحسين الممارسات التدريسية لدي أعضاء هيئة التدريس، وتعزيز تبادل أفضل الممارسات التدريسية في مختلف التخصصات، التغييرات المستمرة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات هي القوة الدافعة الرئيسية لتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس لمسايرة تلك التغييرات، كما أشارت دراسة (اسماعيل، ٢٠١٩) بالتعرف علي الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس في ضوء وظائف الجامعة الثلاثة، وتوصلت إلي وضع مجموعة من التوصيات لتطوير الاداء الاكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة صعيد مصر؛ وذلك في ضوء الاتفاقيات المنعقدة بين تلك الجامعات الأجنبية، وتوصلت الدراسة لعدة توصيات منها: التأكيد علي أهمية البحث العلمي علي مستوي العالم، وضرورة إتباع المعايير والمقاييس العالمية في إعداد المعرفة ونشرها، وأهمية المشاركة علي مستوي عالمي في المشروعات والأبحاث او المنح المقدمة من الجامعات الأجنبية في كافة المراحل، وأهمية تدويل التعليم الجامعي بكل مافيه من طلاب وأعضاء هيئة تدريس، ومقررات وبرامج، ووجود علاقة طردية بين تطور الاداء الجامعي وتفعيل الاتفاقيات الاجنبية، كما أشارت دراسة (Jameel&Ahmed, 2020) بالتعرف علي تأثير أسلوب القيادة على أداء أعضاء هيئة التدريس في العراق. اقترحت الدراسة أن اسلوب القيادة ومكوناته، القيادة التحويلية وقيادة المعاملات، سوف تؤثر على أداء اعضاء هيئة التدريس، بالإضافة إلى ذلك اقترحت الدراسة الرضا الوظيفي كوسيط بين اسلوب القيادة وأداء اعضاء هيئة التدريس وكان مجتمع هذه الدراسة هم أعضاء هيئة التدريس العراقيين في بغداد وكانت تقنية أخذ العينات طبقية، كما توصلت النتائج بأن أسلوب القيادة من قيادة تحويلية وقيادة المعاملات؛ ذات تأثير كبير علي أداء أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت النتائج بأن توسط الرضا الوظيفي ذات تأثير جزئي بين أسلوب القيادة، علي أداء أعضاء هيئة التدريس، كما أوصت الدراسة بفتح مناقشات تبادلية والمشاركة في القرارات وتبادل الآراء يزيد من قدرات القيادات ويعزز الأداء الأكاديمي، كما أشارت دراسة (عباس وآخرون، ٢٠٢١) بالتعرف علي واقع الأداء الأكاديمي والمهني لأعضاء هيئة التدريس بجامعة بورسعيد في جوانب الأداء الثلاثة (البحث العلمي، التدريس، خدمة المجتمع) ووضع تصور

مقترح لتحسين الأداء الأكاديمي والمهني للأعضاء في ضوء معايير الجامعة المنتجة، كما أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها اعتماد الجامعات كمراكز للبحوث وحاضنات للمعرفة ووضع نظام لتشجيع وتحفيز الأعمال البحثية المتميزة، وتشجيع أعضاء هيئة التدريس الباحثين علي تبادل المعارف والمهارات مع الزملاء ، وربط أقسام الجامعة وتخصصاتها بالأقسام المناظرة بالجامعات العالمية لمواكبة التقدم العلمي، كما أشارت دراسة (Shamoon, 2022) إلى التحقيق في تأثير أبعاد إدارة المعرفة المتمثلة في(اكتساب ونقل المعرفة وتخزين المعرفة ونقل المعرفة والمعرفة التقديم) من قبل أعضاء هيئة التدريس بجامعة شقراء عن أدائهم الوظيفي الذي يتم تمثيله (أداء المهمة، جودة الأداء، الأداء السياقي، مستوى أداء سلبي) علاوة على ذلك، كان مجتمع هذه الدراسة جميع أعضاء هيئة التدريس أعضاء من جامعة شقراء، كما توصلت النتائج بأن هناك تأثيراً كبيراً لأبعاد إدارة المعرفة علي الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، كما أوصت الدراسة بتيسير الحصول علي المعرفة مع إقامة شراكات أجنبية وتكثيف الجهود في ورش العلم والمعرفة وتكوين برامج تدريبية لأعضاء هيئة التدريس، كما أشارت دراسة (Hamid, 2023) بالتعرف على تأثير المكافأة المالية على الرضا الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات العامة والخاصة نسبياً، مع التركيز على الزيادة في الأجور التي حدثت في السودان عام ٢٠٢٠، أظهرت النتائج أن هناك ثلاثة عوامل وراء عدم الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، وهي: نظام التحفيز، الراتب، عدم الرضا عن الزيادة في الأجور، والمكافآت، كما أوصت الدراسة بإتخاذ تدابير مثل مكافأة الرواتب والحوافز اللائقة، والإعتراف بمساهماتها، وتشجيع مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرار، حيث أن جميعها لديها القدرة على زيادة الرضا الوظيفي للمعلمين.

٤١٢ الدراسات التي تربط بين العدالة التنظيمية والرسوخ الوظيفي:

ركزت دراسة (Mehmood et al., 2020) إلى التعرف على أثر أبعاد العدالة التنظيمية على الرسوخ الوظيفي، كما توصلت النتائج بوجود ارتباط إيجابي قوي بين (العدالة التوزيعية والعدالة الاجرائية) والرسوخ الوظيفي، وأوضحت النتائج بوجود ارتباط قوي بين العدالة التفاعلية والرسوخ الوظيفي، وأوضحت النتائج بوجود ارتباط قوي بين العدالة التوزيعية وأبعاد الرسوخ الوظيفي (الروابط، المواءمة، التضحية)، وأوضحت النتائج بوجود ارتباط قوي بين العدالة الاجرائية وكل من المواءمة والتضحية، وأوضحت النتائج بوجود ارتباط قوي بين العدالة التفاعلية والروابط، كما أوصت الدراسة بالأهتمام بالمجالات المختلفة للعدالة التنظيمية من عدالة توزيع الموارد والمساواة في الإجراءات المتبعة وعدالة العلاقات الإنسانية التفاعلية والإتصالات المعلوماتية، كما أشارت دراسة (Isma et al., 2020) بفحص الدعم التنظيمي المتصور كوسيط بين المكافآت التنظيمية والعدالة الاجرائية والرسوخ الوظيفي، كما توصلت النتائج بأن المكافآت التنظيمية لها تأثير على الرسوخ الوظيفي، ولها تأثير ايضاً على الدعم التنظيمي، والمكافآت التنظيمية تؤثر على ثقة الموظفين في المنظمة فيما يتعلق بتقدير مساهمتهم ورفاهيتهم، أن العدالة الاجرائية ايضاً له تأثير على كل من الرسوخ الوظيفي والدعم التنظيمي، إي أن العدالة الاجرائية تؤثر على ثقة الموظفين في المنظمة فيما يتعلق بتقدير مساهمتهم ورفاهيتهم، كما أوصت الدراسة بعدالة المعاملات الاجرائية المتبعة وتقديم المكافأة المادية والمعنوية لتعزيز فعالية الرسوخ الوظيفي، كما أشارت دراسة (Mahdi, M. S. 2023) بالتعرف على دور أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الاجرائية، العدالة التفاعلية) في تحقيق الرسوخ الوظيفي من خلال الدور الوسيط للمؤسسة متغير تواضع القائد، كما وأظهرت النتائج أن هناك الفجوة المعرفية في تفسير العلاقة بين العدالة التنظيمية والرسوخ الوظيفي في ظل وجود القائد المتواضع في المنظمات بشكل عام وبين عدد من كوادر التمريض في الحكيم المستشفى العام بشكل خاص، وأظهرت النتائج التطبيقية إيجابية ووجود أثر ذو دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والرسوخ الوظيفي في ظل وجود القائد المتواضع، وأوصت الدراسة

دور الرسوخ الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وأداء أعضاء هيئة التدريس:
دراسة ميدانية علي الجامعات الحكومية بالقاهرة الكبرى.

التأكيد على عناصر العدالة في المنظمة من خلال المديرين التقاني في تعزيز شعور الموظفين بالعدالة، مما ينعكس إيجاباً على سلوكهم داخل المنظمة، وضرورة الاهتمام بها مفهوم الرسوخ الوظيفي من قبل المنظمة لما له من آثار إيجابية للفرد، مما ينعكس على شعوره بالانتماء والانتماء الرغبة في البقاء من خلال بذل أقصى جهد في الأداء الوظيفي.

٥١٢ الدراسات التي تربط بين العدالة التنظيمية وأداء أعضاء هيئة التدريس:

تتاولت دراسة (العرب، ٢٠٢٠) التعرف علي علاقة العدالة التنظيمية بأداء العاملين من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الاسكندرية، كما توصلت بوجود علاقة طردية بين العدالة التنظيمية وأداء العاملين من اعضاء هيئة التدريس، كما أوصت الدراسة بتحسين أوضاع العدالة التنظيمية من تبادل الآراء وفتح مجال لمناقشة القرارات والمشاركة بها، مع تقديم إمتيازات ومزايا عادلة وتمائل الإجراءات المتبعة مع تقديم يد العون ونشر جو من الود والمحبة بين الزملاء وذلك لتعزيز أداء أعضاء هيئة التدريس، كما أشارت دراسة (Akhtar, M. S., et al., 2023) بأستكشاف تأثيرات العدالة التنظيمية على نية دوران الموظفين مع الأخذ في الاعتبار الرضا الوظيفي للموظف كوسيط، كما أظهرت النتائج أن أبعاد العدالة التنظيمية، الإجرائية والتوزيعية والتفاعلية، لها تأثير مباشر على نية الدوران الوظيفي بين المعلمين التربويين، ومع ذلك، وجد أن الرضا الوظيفي وسيط مهم بين العدالة التنظيمية ونية دوران الموظفين، كما أوصت الدراسة تكثيف الجهودات نحو الحوافز المادية والمعنوية والشعور بالأمان وتوفير التسهيلات اللازمة كل هذا يساعد في تشكيل بيئة خصبة لإخراج الطاقات الكامنة.

٦١٢ الدراسات التي تربط بين الرسوخ الوظيفي وأداء العاملين (أعضاء هيئة التدريس):

أشارت دراسة (Ghaffar&Khan, 2017) إلى استكشاف مستوى الرسوخ الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالكلية في قسم التعليم العالي، كما كشف تحليل البيانات التي تم جمعها أن أعضاء هيئة التدريس بالكلية أظهروا متوسط درجات مرتفع على ملاءمة المؤسسة والبعد المجتمعي لنموذج التضمين الوظيفي، وأظهرت العوامل الديموغرافية مثل الجنس والخبرة العملية والمكان والتعيين تأثيراً كبيراً على مستوى الرسوخ الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالكلية، كما أوصت الدراسة الإهتمام بزيادة الأجور والحوافز وإعطاء مزايا عينية ونشر جو الود والحب يزيد من دافعيتهم للعمل مما يزيد من شعورهم بالحماسة والتفاني في العمل وزيادة أدائهم، كما أشارت دراسة (Shah et al., 2020) أنهتم بالتعرف على تأثير الرسوخ الوظيفي والرسوخ المجتمعي على أداء العمل الإبداعي ونوايا ترك أعضاء هيئة التدريس الشباب في المؤسسات الأكاديمية في باكستان، كما توصلت النتائج أن البعد الملائم للرسوخ التنظيمي والمجتمعي، إلى جانب التأثير المعتدل لحجم المنظمة وتوافر الوظائف البديلة القريبة له تأثير كبير على تحسين الأداء الإبداعي المتصور وتقليل نوايا دوران الموظفين، كما أوصت الدراسة بتكثيف ورش العمل التدريبية وتوطيد العلاقات والروابط بين الأعضاء وفتح مجالات المناقشات المختلفة.

٧١٢ الدراسات التي تربط العدالة التنظيمية بالرسوخ الوظيفي بأداء العاملين (أعضاء هيئة التدريس):

ركزت دراسة (Ya et al., 2017) إلى الاعتماد على نظرية الحفاظ على الموارد COR تهدف الدراسة التعرف على تأثير العدالة التنظيمية على الأداء القائم على الدور، من خلال الرسوخ الوظيفي كمتغير وسيط، كما توصلت نتائج الدراسة على المديرين تعزيز الرسوخ الوظيفي في مكان العمل من خلال توفير بيئة عمل عادلة، وأوضحت الدراسة أيضاً في حالة غياب تصورات العدالة التنظيمية يؤدي هذا إلى انخراطاً سلبياً في العمل وهذا من شأنه يؤدي إلي أداء منخفض في العمل،

حيث يلعب الرسوخ الوظيفي دورًا إيجابيًا في أداء الموظف، كما أوصت الدراسة بضرورة العناية بالعدالة التنظيمية من توزيع للموارد والمساواة في الإجراءات المتبعة الذي بدورهم يُعزز الرسوخ الوظيفي للعاملين وبالتالي تحسين الأداء الوظيفي، كما أشارت دراسة (Mekebbaty et al., 2019) بالتعرف علي تأثير العدالة التنظيمية والرسوخ الوظيفي من خلال الدور الوسيط للثقة في تقييم الأداء، كما توصلت النتائج إلي أن الثقة في تقييم الأداء تلعب دور الوسيط الجزئي بين العدالة الإجرائية والعدالة المعلوماتية والرسوخ الوظيفي، كما أوصت الدراسة الإهتمام بمجالات العدالة التنظيمية المختلفة التي تعزز كلاً من الرسوخ والاداء الوظيفي للعاملين، كما أشارت دراسة (Hemmatinejad et al., 2021) بتحديد العلاقة بين العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والرسوخ التنظيمي مع الأداء الوظيفي لدى منسوبي وزارة الرياضة والشباب، كما توصلت النتائج أن هناك علاقة ارتباط موجبة معنوية بين العدالة الإجرائية والأداء الوظيفي، وبين العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية مع الرسوخ التنظيمي، وأيضاً هناك علاقة ارتباط موجبة معنوية بين الرسوخ التنظيمي والأداء الوظيفي، ولا توجد علاقة ارتباط معنوية بين عدالة التوزيع والأداء الوظيفي، كما أوصت الدراسة بالدور الفعال للعدالة التنظيمية من توزيع للموارد من مكافأة وحوافز ومزايا معنوية عادلة وتمائل للإجراءات المتبعة في تحسين واقع الرسوخ الوظيفي ومن ثم أداء العاملين.

٨١٢ التعليق على الدراسات السابقة:

مما لا شك فيه أن البحث استفاد كثيراً مما سبقه من أدبيات سابقة، حيث حاولت أن أوظف كثيراً من الجهود السابقة للوصول إلي تشخيص دقيق للمشكلة ومعالجتها، ومن جوانب الإستفادة العلمية للدراسات السابقة توصلت لما يلي:

- أشارت معظم الدراسات إلي ضعف الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس، ووجود معوقات لذلك مثل عدم توفر الحوافز المادية وغياب البيئة المشجعة،

وأن أغلبية أعضاء هيئة التدريس ينصب معظم اهتماماتهم علي جانب الأداء التدريسي؛ مما يؤثر علي بقية الجوانب وغيرها، كما في دراسة (أمين وآخرون ، ٢٠١٥) و دراسة (الشمري وآخرون ، ٢٠١٨) ودراسة (الصالح، ٢٠٢١) ودراسة (Monica&Levine, 2015).

- هناك عدد من الأبحاث ذات علاقة ثلاثية يتمثل طرفيها كل من العدالة التنظيمية والرسوخ الوظيفي مع إختلاف الطرف الثالث، علي أن تختلف أدوار تلك العلاقات في الأبحاث إلا أن معظم تلك الأبحاث أشارت إلي أن العدالة التنظيمية تسبق الرسوخ الوظيفي كمتغير مستقل علي أن يكون الرسوخ الوظيفي متغير تابع، ومن تلك الأبحاث (Mekebbaty,2020,P.45) توسط الثقة في تقييم الأداء، وأوضحت دراسة (Nugroho,2021,P.351) توسط الإلتزام التنظيمي بين العدالة التنظيمية والرسوخ الوظيفي وتوجد علاقات بينيه بينهم، وأشارت دراسة (Karatepe,2014,P.27) دور الرسوخ الوظيفي كمتغير وسيط بين العدالة التنظيمية ونية دوران الموظفين، وأوضحت دراسة (Gantor&Cordery,2012) بفحص العلاقة القائلة بأن الرسوخ الوظيفي يخفف العلاقة بين العدالة التنظيمية المتصورة ونية الرضا الوظيفي، كما أشارت دراسة (Karatepe&Shahriari, 2014) علي تأثير العدالة التنظيمية علي نوايا دوران مع توسط الرسوخ.

- كما توجد أبحاث أعتمدت علي كل من العدالة التنظيمية والرسوخ الوظيفي كمتغيران مستقلان مثل دراسة (Chhabra&Mishra,2022,9.375) من خلال توضيحها الدور الفعال لكل من العدالة التنظيمية والرسوخ الوظيفي في تعزيز سلوكيات المواطنين التنظيمية، ودراسة (Nugroho&Afifah,2021,p.335) أشارت إلي أن العدالة التنظيمية والرسوخ الوظيفي ذات علاقة ايجابية بنية البقاء.

- على الرغم من إجراء بحوث حول الرسوخ الوظيفي والعدالة التنظيمية في السنوات الأخيرة، إلا أن مراجعة الأدبيات الحالية تكشف عن فجوات بحثية مهمة، هناك ندرة كبير في البحوث التي تدرس التأثيرات المميزة للأبعاد العدالة

التنظيمية (التوزيعية، والاجرائية، والتعاملية، والمعلوماتية) على الرسوخ الوظيفي في دراسة واحدة (Ghosh et al., 2017)، كما أشار (Zhang et al., 2020, p.234) حديثاً إلى أنه نادراً ما يوجد أي بحث تجريبي يبحث في تأثير الأبعاد المتميزة للعدالة التنظيمية علي الرسوخ الوظيفي.

- ليس هناك شرحاً وافياً للقضايا المتعلقة بالرسوخ الوظيفي والعدالة التنظيمية فيما يخص العاملين من أعضاء هيئة التدريس، وقد يجعل الفهم الأفضل لهذه القضايا إلي ممارسات أكثر فعالية (Ahmed et al., 2020, p.2)، كما أن في حدود إطلاع الباحثين من دراسات سابقة لم يتوقف أمامه دراسة تقوم بالربط بين المتغيرات الثلاثة (العدالة التنظيمية وأداء العاملين من أعضاء هيئة التدريس والرسوخ الوظيفي كمتغير وسيط) وفقاً للأبحاث العربية، مما يثري هذا البحث جانب معرفي جديد من ربط المتغيرات الثلاثة، كما يوجد ندرة أيضاً في الأبحاث الإنجليزية للربط المتغيرات الثلاث.
- أظهرت الأبحاث تصنيف الرسوخ الوظيفي إلي ثلاثة أبعاد (الموامة، والروابط، والتضحية).
- أظهرت معظم الأبحاث تصنيف العدالة التنظيمية الي أربعة أبعاد (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التعاملية، والعدالة المعلوماتية).
- أوضحت معظم الدراسات بيان أبعاد أداء العاملين من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم تشمل (الأداء التدريسي، والأداء البحثي، والأداء المجتمعي).
- كما يسعى البحث الحالي التعرف علي أداء العاملين من أعضاء هيئة التدريس في ضوء مدخلي العدالة التنظيمية والرسوخ الوظيفي، وذلك من خلال التعرف علي دور الوساطة للرسوخ الوظيفي في العلاقة بين العدالة التنظيمية وأداء أعضاء هيئة التدريس، وهذا الذي لم تتطرق عليه الأبحاث السابقة.

ثالثاً: الدراسة الإستطلاعية:

تم إجراء دراسة إستطلاعية من خلال عينة عشوائية بسيطة عددها ٥٠ مفردة متنوعة من أعضاء هيئة التدريس تتمثل في قيادات جامعية مسئولة وأساتذة وأساتذة مساعدين ومدرسين بالجامعات محل البحث بالقاهرة الكبرى كآلاتي:

جدول رقم (٤) عينة الدراسة الأستطلاعية

الجامعات الحكومية	
العينة الأستطلاعية	الجامعة
١٢	جامعة القاهرة
٨	جامعة عين شمس
٨	جامعة الأزهر
١٥	جامعة حلوان
٧	جامعة بنها
٥٠	الأجمالي

المصدر: من إعداد الباحثين.

وحيث أنه تمت الدراسة الإستطلاعية في أوقات متقطعة من أشهر أكتوبر، ونوفمبر وديسمبر من عام ٢٠٢٢، وذلك بطريقة المقابلات الشخصية وتوجيه أسئلة أسترشادية مفتوحة، وذلك للتعرف علي مدي إلمامهم بالمفاهيم الأساسية التي يتناولها البحث وواقعهم في مجتمع البحث، وتم صياغة الأسئلة الإسترشادية من خلال الإعتماد علي الأدبيات السابقة وذلك كما يبين الجدول التالي:

جدول رقم (٣)

نتائج المقابلات الشخصية فيما يخص إلمام أعضاء هيئة التدريس بالموضوعات ن=٥٠

م	العبارات	الجامعات الحكومية			
		موافق		غير موافق	
		العدد	%	العدد	%
١	تشعر بأن الجامعة منصفة في تقديم المكافآت نتيجة مجهوداتك الوظيفية.	٢٠	%٤٠	٣٠	%٦٠
٢	تشعر بالحياد من قبل الجامعة في تقديم المساعدات وتيسير الإجراءات في العمل.	١٨	%٣٦	٣٢	%٦٤
٣	تساعدك الجامعة في تحقيق أهدافك.	٢٥	%٥٠	٢٥	%٥٠

دور الرسوخ الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وأداء أعضاء هيئة التدريس:
دراسة ميدانية علي الجامعات الحكومية بالقاهرة الكبرى.

٤	تشعر بالإستياء والغضب أحياناً لدرجة أنك تفكر في تغيير الوظيفة.	٣٠	٦٠٪	٢٠	٤٠٪
٥	تشعر بتوافق قيمتك وأهدافك الشخصية مع خطط وأهداف الجامعة.	٢٢	٤٤٪	٢٨	٥٦٪
٦	تساعدك الجامعة في أداء وظيفة العمل.	٢٥	٥٠٪	٢٥	٥٠٪
٧	تركك للعمل سيعرضك لخسائر كبيرة.	٤٠	٨٠٪	١٠	٢٠٪
٨	تحب المكان الذي تعيش فيه.	٤٠	٨٠٪	١٠	٢٠٪
٩	لديك فرصة لترك العمل لوجود فرصة مماثلة مادياً.	١٥	٣٠٪	٣٥	٧٠٪
١٠	لديك القدرة علي إمتصاص معوقات العمل.	٢٥	٥٠٪	٢٥	٥٠٪
١١	أدائك الوظيفي يتأثر بجوانب بيئة العمل المختلفة.	٤٠	٨٠٪	١٠	٢٠٪

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء الدراسة الإستطلاعية.

في ضوء ما سبق، ومن خلال المقابلات التي تم إجرائها والمعلومات التي حُصلَ عليها من العاملين من أعضاء هيئة التدريس، تُوصَلُ إلي مجموعة من الظواهر الدالة علي ضعف ممارسات العدالة التنظيمية، وقصور في واقع الرسوخ الوظيفي بالجامعات الحكومية محل البحث، ووجود إختلاف وتفاوتات في مستويات أداء العاملين من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل البحث، ومن هنا ساهمت الدراسة الإستطلاعية بشكل كبير في بلورة مشكلة البحث ووضع تساؤلاتها وفرض فرضياتها الرئيسية وساعدت ايضاً الأدبيات السابقة في التعرف علي الفجوة البحثية للبحث.

رابعاً: مشكلة البحث:

من إستعراض الدراسات السابقة، ونتائج الدراسة الإستطلاعية، وكذلك في إطار السعي للإرتقاء بمؤسسات التعليم العالي وفقاً لرؤية مصر ٢٠٣٠ للتنمية المستدامة، مما جعل توافر مستوي عالي من الإهتمام وتقديم الدعم المستمر أمراً حتمياً للتطوير كمّاً وكيفاً بمؤسسات التعليم العالي بمصر.

كما يُوصف القرن الحادي والعشرين بأنه قرن التنافسية والتميز والتفرد، ويشهد هيمنة العولمة والمنافسة العالمية والإبتكار والتقدم التكنولوجي علي أهمية التعليم

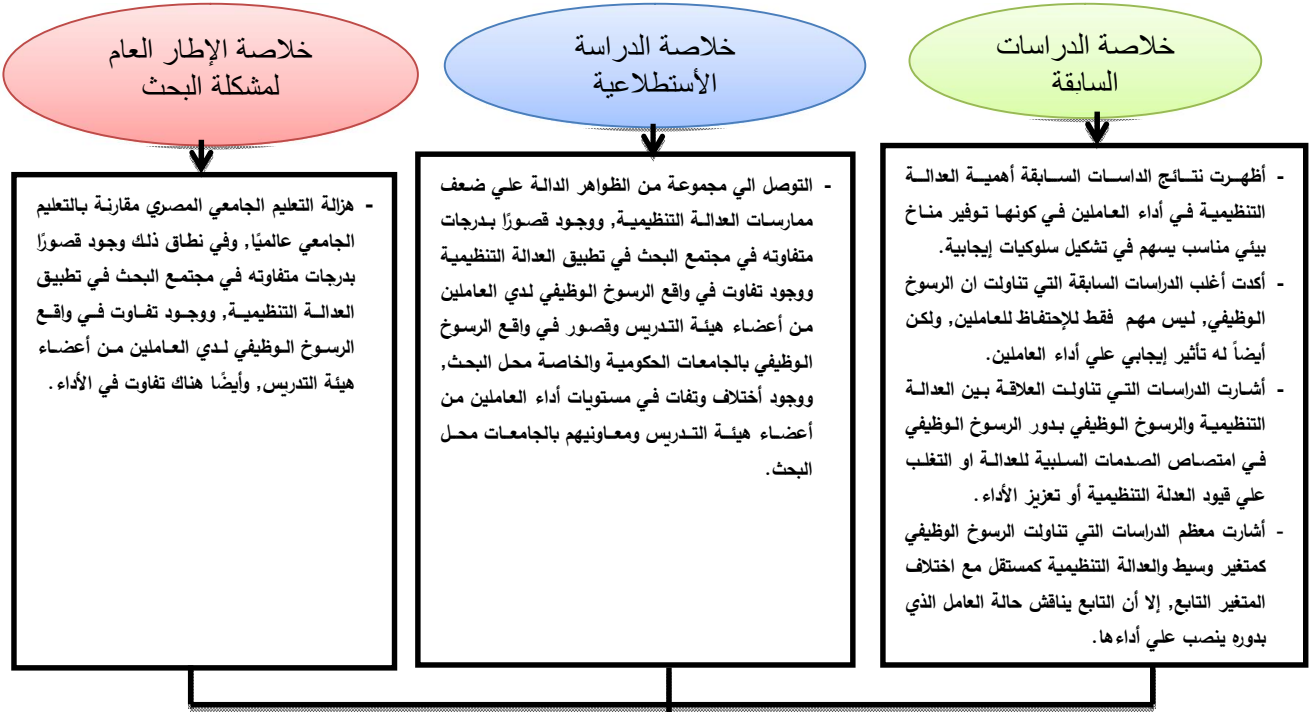
الجامعي، وأصبح التركيز علي أعضاء هيئة التدريس عنصرًا أساسيًا في تحقيق ميزة تنافسية أو مستدامة للجامعات، كما أشار الدكتور محمود سعيد عميد كلية الإقتصاد والعلوم الساسية بجامعة القاهرة في كتابه (الجامعة والتنمية في مصر) أن التعليم هو قضية القضايا، فيمكن رد معظم المشاكل إليه، كما يتفق معظم المتخصصين في قضايا التعليم والبحث العلمي علي أن وضع التعليم والبحث العلمي في مصر لم يعد بنفس المستوى الذي كان عليه في الماضي مقارنة بدول المنطقة (السعيد، ٢٠٢٣، ص ٦٨)، ووصفًا للظروف البيئية المجتمعية التعليمية في جمهورية مصر العربية وسعيًا لرؤية مصر ٢٠٣٠ للإرتقاء بمؤسسات التعليم العالي، إلا أن أشار التصنيف الصادر عن US (NEWS) أن جودة التعليم في مصر في المركز ٣٧ عالميًا من ٧٨ نظامًا للتعليم لعام ٢٠٢٢، وحيث أن الجامعات المصرية لا توجد في أول ٥٠٠ جامعة ومؤسسة بحثية علمية لتصنيف شنغهاي الصيني لعام ٢٠٢٢، كما وقعت الجامعات المصرية في تصنيفات متأخرة متفاوتة في كل من تصنيف Q.S، وتصنيف CWUR للجامعات العالمية وغيرها من التصنيفات العالمية الأخرى، بالإضافة إلي أن تصنيف مصر في التنمية البشرية ٩٧ عالميًا من إجمالي ١٩١ دولة لبرنامج الإنمائي للأمم المتحدة UNDP، وتبعًا لذلك فإن جمهورية مصر العربية في المركز ١٣ عالميًا لتعدد السكان، وبالتالي هي ذات كتلة سكانية ضخمة فالإهتمام بها تجعل الأمة في مقدمة البلدان، ولكن هذا يحتاج أدوارًا عدة في مقدماتها الدور التعليمي.

كما أن العدالة التنظيمية، والرسوخ الوظيفي لهم أدورًا في أداء العاملين من أعضاء هيئة التدريس كأشكال للسلوك التنظيمي، وذلك إستنادًا علي ثقافة أنهم قيم قوية قادرة علي خلق قيم إيجابية، ونتيجة لما تقدّم فإنه سوف يتم التعرف علي أداء أعضاء هيئة التدريس في ضوء مدخلي العدالة التنظيمية والرسوخ الوظيفي.

١/٤ الفجوة البحثية:

في إطار التحليل السابق للدراسات، والمحاور التي ركزت عليها، وإجراء الدراسة الإستطلاعية يمكننا توضيح الفجوة البحثية من الشكل التالي:

دور الرسوخ الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وأداء أعضاء هيئة التدريس:
دراسة ميدانية علي الجامعات الحكومية بالقاهرة الكبرى.



الفجوة البحثية

هناك ندرة في الدراسات التي تناولت الربط بين المتغيرات الثلاثة (العدالة التنظيمية وأداء العاملين والرسوخ الوظيفي كمتغير وسيط). هناك ندرة كبير في البحوث التي تدرس التأثيرات المميزة لأبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، والإجرائية، والمعاملاتية، والمعلوماتية) على الرسوخ الوظيفي في دراسة واحدة، كما ليس هناك شرح وافي للقضايا المتعلقة بالرسوخ الوظيفي من العدالة التنظيمية وغيرها فيما يخص العاملين من أعضاء هيئة التدريس (إلي حد علم الباحثين). وقد أختلفت البحث الحالي عن الأبحاث السابقة من حيث الهدف والتطبيق.

وبناءً على ما سبق فالبحث الحالي يسعى إلى التعرف علي أداء العاملين من أعضاء هيئة التدريس في ضوء مدخلي العدالة التنظيمية والرسوخ الوظيفي، وذلك من خلال التعرف علي الدور الوسيط للرسوخ الوظيفي في العلاقة بين العدالة التنظيمية وأداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية بالقاهرة الكبرى.

شكل رقم (1) الفجوة البحثية

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء تحليل الدراسات السابقة، والدراسة الاستطلاعية.

وعليه تتناول الدراسة الحالية بالبحث والتحليل، دور الرسوخ الوظيفي كمتغير وسيط بين العدالة التنظيمية وأداء العاملين من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل البحث.

٢١٤ تحديد مشكلة البحث وتساؤلاته:

من إستعراض الدراسات السابقة، وفي ضوء نتائج الدراسة الإستطلاعية، تتلخص مشكلة البحث فيما يلي: "عدم وضوح الدور الوسيط للرسوخ الوظيفي في العلاقة بين العدالة التنظيمية وأداء العاملين من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية المصرية". وهنا قام الباحثين بصياغة مشكلة البحث في عدد من التساؤلات في محاولة الإجابة عليها وهي علي النحو التالي:

- ما مدي تطبيق العدالة التنظيمية بالجامعات الحكومية محل البحث بالقاهرة الكبرى؟
- هل يتحقق الرسوخ الوظيفي لدي العاملين بالجامعات الحكومية محل البحث بالقاهرة الكبرى؟
- ما هو مستوي أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية محل البحث بالقاهرة الكبرى؟
- ما هو تأثير العدالة التنظيمية علي الرسوخ الوظيفي بالجامعات الحكومية محل البحث بالقاهرة الكبرى؟
- ما هو تأثير العدالة التنظيمية علي أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية محل البحث بالقاهرة الكبرى؟
- ما هو تأثير الرسوخ الوظيفي علي أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية محل البحث بالقاهرة الكبرى؟
- ما تأثير الدور الوسيط للرسوخ الوظيفي علي العلاقة بين العدالة التنظيمية وأداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية محل البحث بالقاهرة الكبرى؟

خامساً: أهداف البحث:

- توفير معرفة علمية منظمة عن موضوعات العدالة التنظيمية وأهميتها وأبعادها، والرسوخ الوظيفي وأهميته وأبعاده، وأداء أعضاء هيئة التدريس وأهميته وأبعاده.
- التعرف علي مستوي العدالة التنظيمية ومدى تطبيقها في الجامعات المصرية.
- التعرف علي مستوي الرسوخ الوظيفي ومدى تحقيقه في الجامعات المصرية.
- التعرف علي مستوي أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية.
- التعرف علي تأثير العدالة التنظيمية علي كل من الرسوخ الوظيفي وأداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية.
- الكشف علي تأثير الرسوخ الوظيفي علي أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية.
- معرفة الدور الوسيط للرسوخ الوظيفي بين العدالة التنظيمية وأداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية.
- تقديم بعض المقترحات والتوصيات للقيادات ومنتخذي القرارات المصرية بصفة عامة.

سادساً: الإطار النظري للبحث:

يشتمل الإطار النظري للبحث علي مفهوم وأبعاد كلاً من العدالة التنظيمية والرسوخ الوظيفي وأداء العاملين من أعضاء هيئة التدريس، ومن ثم تناول فرضيات البحث.

١١٦ مفهوم وأبعاد العدالة التنظيمية:

ظهر مفهوم العدالة مُنذ قدم الأزل في كتابات الفلاسفة وتفرع منها مفاهيم أخرى فرعية كالعدالة الاجتماعية، والعدالة الاقتصادية، والعدالة السياسية، والعدالة التنظيمية (عبدالمجيد، ٢٠٢١، ص ٣٩٢)، وشاعت العدالة في مجالات عدة، وظهر مفهوم العدالة التنظيمية في علوم الانثروبولوجيا، وتعامل معه العلماء قبل مائة عام، وعلي الرغم من شيوعها اختلفوا في توضيح وتحديد معني واضح لها، ويرجع هنا

الأختلاف لتعدد وتنوع الثقافات (Moor Man, 1995)، بالإضافة إلي ذلك التطور في البحوث الخاصة بنظرية العدالة التنظيمية؛ وهذا قد أدى إلي ظهور العديد من المفاهيم الأخرى المرتبطة بالعدالة التنظيمية (نايف، ٢٠١٩، ص ١٢).

ووفقاً لتعدد المفاهيم المرتبطة بالعدالة التنظيمية يمكننا تقسيمها إلي جانبين وهما، الجانب الأول ينظر إلي العدالة التنظيمية علي أنه وصف للعدالة في أماكن العمل أي في بيئة العمل التنظيمية، والجانب الثاني ينظر إلي العدالة التنظيمية كأنها إدراك ولكن أختلف الباحثون في تحديد محتوى الإدراك، وللتوضيح سنحاول التعرف علي العدالة التنظيمية من منطلق هذين الجانبين.

وتبعاً لذلك سنناقش مفاهيم العدالة التنظيمية من الجانب الأول، ويُعد (Greenbarge, 1987) أول من أستخدم مصطلح العدالة التنظيمية للإشارة إلي الطريقة الأخلاقية والمساواة بين الموظفين في بيئة العمل من منطلق وظائفهم، حيث أن المنظمة هي مكان عمل الناس، والعدالة هي المساواة والإنصاف في الوظائف المساهمة في المنظمة (Krishnan,2020,p.41)، وعرف (Greenbarge, 1987) العدالة التنظيمية "بأنها حُكم الموظفين لبيئة عمل المنظمة أو تقييمهم لسلوك المنظمة، والذي بدورها تؤثر علي سلوك الإستجابة"، وتبعاً لهذا ترتبط العدالة التنظيمية إرتباطاً وثيقاً بالموظف بتصوره للعدالة والإنصاف والشفافية التي يتم سلكها في العمل داخل المنظمة (الظفري، ٢٠٢٠، ص ٣٨٣).

وأوضح (Greenbarge, 1995) العدالة التنظيمية في مكان العمل ضرورة لتشكيل سلوكيات الموظفين وأدائهم (Williams et al.,2006,P.67) فهي جزء لا يتجزء من بيئة المنظمة (Konofsky, 2000)، وتتسأ عندما تطرأ مسائل الترقية أو تخصيص مكافأة أو غيرها من قضايا التبادل الاجتماعي (Lemons&Jones,2001,P.343)، فإن المكاسب التي يحققها أفراد العمل لا يمكن أن تتحقق إلا من خلال المعاملة العادلة للمديرين في بيئة عمل المنظمة (Amrose et al., 2002)، فهناك من الطرق التي يمكن للمؤسسة من خلالها إظهار الإهتمام للموظفين وهي إظهار درجة عالية من الإنصاف في كيفية معاملة الموظفين في بيئة العمل (Bizri&Hamieh,2019,p.711)، وأشار

(Merkhe,2015,p.1) أن العدالة كلمة تتردد كثيراً داخل المنظمات وخارجها وفي كل الأوقات والأماكن فهي تعني الإنصاف وتُعتبر من المواضيع الهامة نظراً في كونها معياراً أخلاقياً لتقييم إتجاهات وسلوك الأفراد في المنظمات، وعرف (Aeknara et al.,2020,p.19) العدالة التنظيمية "هي مدي التعامل مع الظروف والمواقف وأحداث العمل بطريقة إنسانية أخلاقية تراعي الفضيلة والديانات والقيم"، وبالمثل تم الإشارة إلي أن تصورات العدالة التنظيمية للأفراد في بيئة العمل تُكون إتجاهاتهم الوظيفية ومواقفهم تجاه الآخرين والمنظمة بشكل عام، بل إن تطبيق قيمة العدالة التنظيمية تعد أحد أهم المتطلبات الأساسية لبلورة وبناء سلوكياتهم الإيجابية (المطيري، ٢٠١٨، ص ٢١١).

وعرف (Elovainio et al.,2005,P.2508) العدالة التنظيمية "هي درجة تحقيق المساواة والموضوعية والنزاهة في الحقوق والواجبات بين علاقة الفرد والمنظمة مما يُسهم في تعزيز الثقة التنظيمية"، كما عرفها (يسن، ٢٠٢١، ص ٥١٤) "بأنها تحقيق أعلي درجات الإنصاف والمساواة والنزاهة والموضوعية بين جميع العاملين من جانب المنظمة التي يعملون فيها، وذلك فيما يتعلق بتوزيع العوائد عليهم، وفي الإجراءات والأساليب التي يتم إتباعها في كافة نواحي العمل، وفي التعاملات التي يتلقونها، وفي المعلومات والتفسيرات المقدمة لهم في كافة الأمور، وفي تقييم أدائهم، وإنجازاتهم وفي جميع الحقوق والواجبات والقرارات بشكل عام أو من قبل جميع قيادات المنظمة"، وأوضحت الأبحاث التحليلية لمفهوم العدالة التنظيمية بشكل عام أن العدالة التنظيمية تتضمن في جوانبها مختلف الأمور والقضايا المستهلة علي الأفراد وإحتياجاتهم كعناصر حيوية وواعية في بيئة عمل المنظمة (Campdell,2009,p.74).

وبعد أن تم مناقشة مفاهيم العدالة التنظيمية من الجانب الأول، سنتحول إلي مناقشة الجانب الثاني الذي ينظر إلي العدالة التنظيمية كأنه إدراك، وعلي ذلك عرفها (Sheppard et al.,1992) "بأنها عبارة عن إدراك الفرد للإنصاف التي يتلقونها من المنظمة وردود فعلهم السلوكية تجاه تلك المدركات"، وبالمثل (Simon

(et al., 2003) "أنها إدراك الفرد لمدي الإنصاف في توزيع المخرجات، وكذلك مدي الإنصاف في الوسائل والإجراءات والتعاملات التي يتسلمها الفرد من المنظمة وتكوين رد فعل سلوكي مبني علي تلك المدركات"، وبالمثل ايضًا عرّفها (Elamin&Alomaim,2011,p.53) "بأنها إدراك العاملين للإنصاف الموجود في سياسات وقواعد وإجراءات المنظمة وبناء علي هذا الإدراكات يمكن التنبؤ بسلوكيات الأفراد داخل المنظمة".

وأوضح (Beuger&Constant, 1998) "أن العدالة التنظيمية هي إدراك مبني علي تقييم الحقوق التي يحصل عليها الفرد من المنظمة، وكذلك تقييم أساليب التعامل معه من طرف المنظمة"، وعرّفها (Perez et al., 2014,p.28) "بأنها إدراك الأشخاص للمعاملة المنصفة التي يتلقاه من المنظمة، ويعتمد ذلك الإدراك علي تقييم الحقائق والمواقف".

وأوضح (Allen&Meyers,1993,p.49) "أن العدالة التنظيمية تتمثل في إدراك الفرد لمدي الإنصاف والمساواة في الاسلوب، والطريقة التي يتعامل بها المرؤوسين من قبل الرؤساء في المنظمة"، وبالمثل ايضًا أشار (Saal&moor,1993,p.105) "أن العدالة التنظيمية تتحدد في ضوء ما يدركه الفرد من نزاهة وموضوعية ومن متطلبات العمل التنظيمي"؛ ونتيجة لذلك نلاحظ أن العدالة التنظيمية مفهوم نسبي، نظرًا لأنه يعتمد علي إدراكات الأفراد وما لتلك المدركات إلا أن تكون متفاوتة من شخص لآخر، نظرًا لإختلاف السمات الشخصية ولذلك فقد ينظر فرد إلي إجراء تنظيمي بأنه غير موضوعي ومُتحيّز بينما قد يراه فرد آخر أن هذا الإجراء التنظيمي موضوعي ومُتحيّز (شحاته، ٢٠١٨، ص١٢).

وعلاوة علي ما سبق مفهوم العدالة التنظيمية مفهوم نسبي مفهوم معقد يختلف من شخص لآخر، ومن موقف لآخر فيما يراه شخص ما عادلًا قد يراه آخر غير عادل، وما قد يكون عادل في موقف قد يكون غير عادل في موقف آخر، وأشار (محمود، ٢٠١٨، ص١٣٠) العدالة التنظيمية مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدركه الفرد من نزاهة وموضوعية الإجراءات والمخرجات، وأوضح ايضًا (محمود، ٢٠١٩، ص٥٧٠) بأنها مفهوم نسبي بيتحدد من خلال إدراك الفرد لدي عدالة

وموضوعية المخرجات التنظيمية والعمليات والإجراءات والتعاملات الشخصية داخل المنظمة مع غيره من الأفراد من خلال استخدام إجراءات موحدة ودقيقة (أمين، ٢٠١٨، ص ٢٢).

وبناءً علي ما سبق يمكن للباحثين تعريف العدالة التنظيمية بأنها "قيمة مهمة لممارسة العمل التنظيمي، وإدراك إنساني للشعور بذاته في إطار تحقيق الإنصاف والنزاهة والموضوعية، فيما يتعلق بتوزيع العوائد وإتباع الإجراءات والأساليب في كافة نواحي العمل، وفي التعاملات التي يتلقاه من أطراف العمل، وفي المعلومات والتفسيرات المقدمة لهم في تنفيذ مهام العمل، لتعكس هذه الإدراكات إتجاهات وسلوكيات العمل التي من خلالها يمكن معرفة درجة العدالة التنظيمية".

وفيما يتعلق بأبعاد العدالة التنظيمية يوجد العديد من الأبعاد التي تم استخدامها لدراسة العدالة التنظيمية من قبل الأبحاث والدراسات العلمية المختلفة، فمنها من اعتمد علي خمس أبعاد للعدالة التنظيمية (التوزيعية، والإجرائية، والتعاملاتية، والتقييمية، والأخلاقية) (الفهداوي، والقطاونة، ٢٠٠٤؛ الخرشة، ٢٠٠٥)، وهناك من اعتمد علي شكل آخر للأبعاد الخمسة للعدالة التنظيمية (التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية، والزمانية، والمكانية) (براك، ٢٠٢١، ص ٨٧٣؛ Akram et al., 2020)، وهناك من اعتمد علي شكل آخر لأبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، والإجرائية، والتعاملية، والمعلوماتية، والتقييمية) (برهوم، ٢٠١٧، ص ٢٩٢؛ شحاته، ٢٠١٨، ص ١٣؛ بزاري، ٢٠٢١، ص ٨٧٣؛ عميري، ٢٠٢١، ص ١٠١٩؛ يسن، ٢٠٢١، ص ٥١٧) ومنها من اعتمد علي أربعة أبعاد للعدالة التنظيمية (التوزيعية، والإجرائية، والتعاملية، والمعلوماتية) (النشومي، ٢٠١٨، ص ٦٣؛ أمين، ٢٠١٨، ص ٤٨؛ ريان وآخرون، ٢٠١٦؛ العنزي وآخرون ٢٠٢٠؛ الطبطباتي، وبطيان، ٢٠٢١؛ Colquitt et al., 2001؛ Bell et al., 2006؛ Kurian, 2020, p.12؛ ALmazrouei, 2021, p.12؛ Annamalai et al., 2010؛ Kaneshiro, 2008)، ومنها من اعتمد علي شكل آخر للأبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية، والأخلاقية) (عبدالوهاب، ٢٠١٧، ص ١٣٨؛ عبدالفتاح، ٢٠٢٠، ص ٢٤٥)، ومنها من اعتمد

علي ثلاثة أبعاد للعدالة التنظيمية (التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية) (Greenbarge, 2010؛ Colquitt, 2001؛ Niehoff&Noorman, 1993)؛ Chiaburu, 2007؛ Cremer D, 2005, p.133؛ Najafi et al., 2011؛ Lasun&Jonathan, 2011, p.206؛ المهدي، ٢٠٠٦؛ رشدي، ٢٠٠٣؛ سلطان، ٢٠٠٦؛ بحري، وخرموش، ٢٠١٧؛ عيسات، ٢٠٠٦، ص ٣٠٧؛ السكر، ٢٠١٣، ص ٣٩؛ زايد، ٢٠٠٦، ص ٤٢٣) ومنها من اعتمد علي بُعدين للعدالة التنظيمية (التوزيعية، والإجرائية) (De Coninck&Stilwell, 2004؛ Ghoh et al., 2017). وبناءً علي ما سبق يمكن للباحثين التوصل إلي أن من أكثر هذه الأبعاد انتشاراً لدراسة العدالة التنظيمية، هي تقسيمها إلي أربعة أبعاد أساسية وهم (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التعاملية، والعدالة المعلوماتية)، وفيما يلي يقدم الباحثين شرحاً لهذه الأبعاد.

١١١٦ العدالة التوزيعية Distributive Justice:

ترجع جذورها إلي نظرية الإنصاف (Adams, 1993) ونظرية التقدير الذي شرحها (Leventhal, 1976)، وأوضح Admas أن العدالة لا تعني المساواة بل تعني الإنصاف، فالعدالة لا تتحقق إذا تم معاملة الأفراد بشكل متساوي؛ لأن ذلك قد يتضمن عدم الإنصاف للذين يقيمون بعمل أفضل (-Admas, 1963, pp.267-299)، وتشير العدالة التوزيعية إلي الإنصاف المتصور في توزيع الموارد، فيما يتعلق بالتوازن بين مساهمات العاملين والمكافآت المقدمة (Tziner&Liororen, 2011, p.68)، هي الدرجة التي قد يوزع بها القادة التنظيميون الترقيات أو المكافآت المالية بين الموظفين (Akram et al., 2020, p.118) وأشار Admas إلي ٣ خطوات لإدراك العدالة التوزيعية في منظمات الأعمال، قائمة علي فرضية مفادها أن سلوك الفرد وأفعاله تكون محفزة علي حسب ما يجنيه من إرضاء لحاجاته، وما سيقبله من خسائر ناتجة عن هذا الإرضاء (Levy&Lebyer, 2006, p.79) الخطوات الثلاثة:

- **التقييم:** قياس المدخلات مقارنة بالمخرجات المتحصل عليها من المنظمة (جلدة، ٢٠٠٨، ص ١٢٠).
 - **المقارنة:** القيام بالمقارنات المرجعية أي مقارنة الفرد بغيره سواء داخل المنظمة أو خارج المنظمة في نفس المستوى العمل (جلدة، ٢٠٠٨، ص ١٢٠).
 - **السلوك:** إدراك العلاقة بين المدخلات والمخرجات وتكوين سلوك بناءً علي هذا الإدراك الذي قد يكون إيجابي أو سلبي (Loache,2007,p.79).
- وبناءً علي ذلك العدالة التوزيعية تتجه إلي أن يحصل الفرد في العمل علي عوائد مادية تساوي ما يقدمه من مدخلات للمنظمة، تتألف من إحتياجاته دون أن يكون هناك إي نوع من التميز، وكل ذلك حسب التقدير الذاتي (لمين، ٢٠٢٠، ص ١٤٥؛ Akram et al., 2020,p.118).

٢١١٦ العدالة الإجرائية Procedural Justice:

بدأت علي يد (Thibaut&Walker, 1975) وركزت علي عمليات صنع القرار من طرق وآليات وعمليات مستخدمه في تحديد المخرجات، كما أشار (Armstrong, 1999) أنها الطريقة التي يتم بها إعداد القرارات الإدارية وكيفية إدارة المخرجات التي تخص الأفراد (عبدالمجيد، ٢٠٢١، ص ٣٧٠) هي تمثل المنهجية التي تم تصميمها لتعزيز مشاركة الموظفين في إتخاذ القرارات (Ghosh et al., 2017, p.132)، ويمكننا القول بأن العدالة الإجرائية تيسر لموظف العمل خطط وبرامج العمل ومساعدات إجرائية لتحقيق مخرجات العمل، أي أحساس موظف العمل بعدالة الإجراءات التي أستخدمت في تحديد مخرجات العمل، ومن ثم فإنها تعكس درجة إدراك الفرد بأن القرارات تم إتخاذها بالإحتكام إلي معايير وإجراءات وأساليب موضوعية، ولذلك العدالة الإجرائية تتعامل مع كيفية صنع القرار بدلاً من محتوى القرار (Deconinck,2010,p.1352)

وبناءً عليه يمكننا القول بأن العدالة الإجرائية تتلخص في شرح الإجراءات وعمليات صنع القرار، والتفاعل بين من يقوم بتطبيق القرارات مع من سيطبق عليها القرار، والإلتزام بالقواعد والمعايير الرسمية للإجراءات، والمشاركة في إعداد القرارات

والمساواة في تنفيذها وإعطاء الحريات للجميع للإعترض، وإعطاء الحق للمنظمة في فرض العقوبات اللازمة؛ ووفقاً لما سبق يتضح لنا أن العدالة الإجرائية هي إدراك الفرد أن الإجراءات التي يتم إتباعها قائمة علي القيم الأخلاقية، وتحترم حقوق الوظيفة، وتقوم علي تفسيرات ومعلومات دقيقة كافية، تقود إلي عدم التحيز والثنات مع مرور الزمن ويمكن لهذه الإجراءات إتخاذ ما يلزم عليها من المعالجات والتعديلات كما يمكن توقعها في المستقبل القريب.

٣١١٦ العدالة التفاعلية Transactional Justice:

ظهرت العدالة التفاعلية أو التفاعلية علي يد (Bies&Moag, 1986)، ولو تم إمعان النظر نلاحظ أنها امتداداً لمفهوم العدالة الإجرائية وهي تشير إلي طريقة تصرف الإدارة تجاه الأفراد، وينص هذا البعد من العدالة إلي غالباً ما يكون الفرد حساساً أو مدرجاً لجودة المعاملة الشخصية التي يتلقاها من مديره أو مشرفه أثناء ممارسة الإجراءات والسياسات الملزمة في مكان العمل، حيث أنها تشير إلي الوسائل التي يستخدمها المشرفون وصناع القرار لشرح وتنفيذ الإجراءات (Lene 2014,p.636؛ Fatt et al.,2010,p.57)، وهناك من أشار (Denise, 2013, p.230؛ Carolina,2012,p.101) إلي أنها إحدى مكونات عدالة الإجراءات وتعبير عن مستوى إحساس العاملين بعدالة المعاملة عند توزيع الإجراءات وتحدد مستوى الشعور بعدالة التوزيع (عبدالفتاح، ٢٠٢٠، ص٢٤٥).

وبناءً علي ذلك العدالة التفاعلية تتعلق بمدي إدراك العامل لعلاقته مع المدير من خلال معاملته بإحترام ومودة، وكذلك مناقشة القرارات التي تخص وظيفته، وأن يأخذ المدير بعين الإعتبار مطالب العامل وأن يبدي اهتماماً بمصلحته وأن يشركه في معرفة النتائج المترتبة علي إتخاذ القرارات التي تتعلق بوظيفته والمبررات والأسباب المنطقية التي دعت لإتخاذ مثل هذه القرارات وبناء تصورات خاصة حول المعاملات والعلاقات التنظيمية والإنسانية والإجتماعية والتعامل معها من خلال ما تعكسه من حالات التجاوب ودرجات التفاعل التنظيمي (الفهداوي،

والقطاونة، ٢٠٠٤، ص ١٥؛ الطبطبائي، وبطبيان، ٢٠٢١، ص ١٥٣؛ السويقي،
٢٠١٧، ص ٥٦٠).

٤/١١٦ العدالة المعلوماتية *Informational justice*:

أشار العديد من الباحثين بأن العدالة التفاعلية تضم نوعين من العدالة وهم،
عدالة العلاقات الشخصية أو عدالة التعاملات، وتشير إلي الإحترام والتقدير وإعطاء
مساحات للحوار والإنصات وفهم وجهات النظر المختلفة من قبل الإدارة لأفراد
العمل داخل المنظمة، وعدالة المعلومات، التي تقدم الشرح الوافي والكافي
والإيضاحات اللازمة حول تنفيذ إجراء معين، أي الشفافية في تقديم التفسيرات
الخاصة بالمعلومات حول الإجراءات المرتبطة في صنع القرار والوصل لمخرجات
العمل (Greenbarge, 2000؛ Aslam&Sada et al., 2011؛ Moghimi&Hooshmand, 2011, p.555؛ Rego et al., 2004, p.206)،
وتشير العدالة المعلوماتية إلي مدي عدالة المعلومات والتفسيرات المقدمة للأشخاص
والمعلقة بإجراءات أو نتائج معينة ومحددة، وتعني أن تكون المعلومات أو البيانات
متاحة للأفراد أو العاملين عندما يحتاجونها، فيجب علي المدير أن يكون مصدر
لتوفير المعلومات وأن يُستقي منه العاملين الإرشادات عن ما يجب عمله لإتمام
مسار العمل، وأن يكون دائماً ملماً أو علي دراية واسعة بأحدث المعلومات عن
العمل في نطاق إدارته، وأن يعرف كل مرؤوس كيفية استخدام هذه المعلومات
بفعالية، وأن يكون المرؤوسين قادرين علي تبادل المعلومات فيما بينهم بحرية وثقة
تامة، ويجب أن تتوفر قنوات اتصال جيدة لتوصيل المعلومات لكافة الإدارات
التنظيمية، وأن تركز علي الإيضاحات المقدمة للمرؤوسين من خلال توصيل
المعلومات الضرورية حول أسباب استخدام إجراءات معينة أو تخصيص إجراءات
معينة بأسلوب موثوق وأكد (ريان وآخرون ٢٠١٦، ص ١٣٦؛ امين ٢٠١٨،
ص ٢٢؛ قزامل، ٢٠١٩، ص ١٩).

وبناءً علي ما تقدم قد تم الإعتماد علي أربعة أبعاد للعدالة التنظيمية في هذا
البحث للقياس، وهي بُعد العدالة التوزيعية وبُعد العدالة الإجرائية وبُعد العدالة

التعاملية وُبعد العدالة المعلوماتية؛ لأنها من الأبعاد الأكثر استعمالاً في الدراسات السابقة، بالإضافة إلي كونها تجمع في مؤشراتها بقية الأبعاد الأخرى التي جاءت فيما بعد ومنها العدالة التقييمية والعدالة الأخلاقية والتي لا تعد إلا تطويراً وتفصيلاً لها.

٢١٦ مفهوم وأبعاد الرسوخ الوظيفي:

من خلال مراجعات الأدبيات أن مفهوم الرسوخ الوظيفي يمكن النظر إليه من جانبين الجانب الأول، ويشير إلي أن رسوخ الموظف ناتج عن بيئة العمل الداخلية (Bergiel et al., 2009) وأن مفهوم رسوخ الموظف بوظيفته هو عكس مفهوم ترك العمل، ووفقاً لهذا الجانب فإن الفرد يترك الوظيفة عندما يكون غير راضٍ أو تكون هناك بدائل أخرى أكثر جاذبية عن العمل الحالي، أو ربما يبقى لأنه يكون راضياً عن وظيفته الحالية والبدايل الوظيفة الأخرى غير متاحة (مرزوق، ٢٠١٦، ص ١٨٤).

وبالتالي فإن هذا الإتجاه يزعم أن الفرد عندما يكون غير راضٍ عن وظيفته يبحث عن بدائل وظيفية أخرى، ويقارن بين تلك البدائل ووظيفته الحالية فإذا كان العائد المتوقع من وظيفته الحالية يفوق الوظيفة الجديدة فإنه يُفضل البقاء في الوظيفة الحالية والعكس (Cho & Ryu, 2009)، وعرف (السيد، ٢٠٢١، ص ١٢٠) الرسوخ الوظيفي "بأنه درجة التطابق بين أهداف الموظف والأهداف التنظيمية"، وعرفه أيضاً (Young et al., 2013) "هو درجة إرتباط العامل بوظيفته والإحتفاظ بها، وإحساسه بأن أهدافه الشخصية والمستقبلية تتفق مع أهداف الوظيفة وأن العمل داخل المنظمة يُحقق له مميزات وفرص لا يمكن الإستغناء عنها كما يُنمي لديها إرتباط رسمي وغير رسمي بمجال العمل" (الزيادي، ٢٠٢٠، ص ٨١). وبناءً علي ما سبق فإن هذا المفهوم يري أن بقاء العامل أو رسوخه في المنظمة يعتمد علي التقييم الذاتي لمجموعة من العوامل الداخلية المتعلقة بالعاملين الحالية ومقارنته بنفس مجموعة العوامل في الوظيفة المرتقبة، ويُطلق علي هذا النوع الرسوخ الداخلي ومن هذا المنظور أشَار كل من

(Robinson et al.,2014,p.104؛ Ng&Feldman,2007,p.1077) أن الرسوخ مجموعة العوامل الداخلية التي تؤثر وتجعل الأفراد يبقون في وظائفهم الحالية (مرزوق، ٢٠١٦، ص ١٨٥).

أما الجانب الثاني ينظر إلي الرسوخ الوظيفي من منظور أوسع، ويرى أنصار هذا الجانب بأن ليست فقط العوامل الداخلية بالمنظمة هي التي تؤثر علي بقاء الفرد في المنظمة، ولكن هناك مجموعة عوامل أخرى خارج المنظمة تساهم في بقاء الفرد في وظيفته؛ وبالتالي الرسوخ الوظيفي يشمل بُعدين الرسوخ الداخلي والرسوخ الخارجي، ويُعد (Mitchell et al., 2001) من أوائل المؤيدين لهذه النظرة الواسعة للرسوخ الوظيفي، وحيث أشار إلي أن الرسوخ الوظيفي يشمل علي بُعدين الأول الرسوخ الداخلي ويُعبر عن مجموعة القوي داخل العمل التي تجعل الفرد يبقي في العمل، والثاني الرسوخ الخارجي ويُعبر عن مجموعة القوي الخارجية عن العمل والتي تجعل الفرد باقٍ و متمسك بالعمل؛ وبالتالي فإن علاقة الموظف بالوظيفة أو المنظمة عملية أكثر شمولاً عن مفهوم ترك العمل، وعلي ذلك لا يمكن تفسيرها إستناداً إلي العوامل الخارجية فقط، وإنما تشمل علي عوامل أخرى خارجية عن المنظمة والتي تلعب دور الحاكم في بقاء الموظف (مرزوق، ٢٠١٦، ص ١٨٥).

ويعتبر الرسوخ الوظيفي منظوراً جديداً نسبياً يركز علي العوامل التي تشجع الموظف علي البقاء مع المنظمة (Rajappan et al., 2017,p.3) ومن هذا المنظور عرّف كل من (Murphy et al.; Zhang et al.,2012,p.560) الرسوخ الوظيفي "مجموعة القوي التي تقع داخل وخارج المنظمة والتي تجبر الفرد البقاء في المنظمة"، وعرّفه (Tanova&Holtom,2008) "عبارة عن مجموعة من المؤثرات الموجودة في العمل وخارج العمل والتي تزيد الأفراد أكثر إنخراطاً في شبكة ذات علاقات إجتماعية قوية" (عطا الله، ٢٠١٩، ص ١٢٠).

كما عرّف (Wilson,2010,p.37) الرسوخ الوظيفي "عبارة عن عقد يتكون في شبكة من العلاقات بين العاملين وكل من منظمات العمل التي يعملون بها من

ناحية، والمجتمع الذي يسكن فيه العاملين من ناحية أخرى"، وعرفه أيضاً (Yangh et al., 2011) "مجموعة من العوامل النفسية والاجتماعية والمالية المؤثرة علي الإحتفاظ بالموظفين، وهي عوامل متعلقة بالعمل مثل العلاقات مع زملاء العمل، والمواءمة بين مهارات الشخص ومتطلبات العمل وأنشطة خدمة المجتمع التي تكون تحت رعاية المنظمة، وعوامل أخرى غير متعلقة بالعمل مثل العوامل الشخصية والإلتزامات تجاه الأسرة والمجتمع" (عطا الله، ٢٠١٩، ص ١٢٠).

ومن خلال تلك التعريفات يتضح لنا أن الرسوخ الوظيفي يُركز علي الأسباب الداخلية والخارجية التي تؤثر علي بقاء الفرد بوظيفته؛ وبالتالي الرسوخ الوظيفي يمثل مجموعة واسعة من العوامل البيئية التي تؤثر علي قرار العاملين من أجل البقاء في المنظمة، وتشمل العوامل داخل المنظمة وتسمى العوامل التنظيمية، وعوامل خارج المنظمة و تسمى عوامل المجتمعية (Holtom et al., 2006, p.325; Reitz & Mary, 2011, p.4).

ويمكننا الإشارة إلي مفهوم الرسوخ الوظيفي في ضوء المجتمع محل البحث "بأنه عبارة عن مجموعة من القوي المرتبطة بالعوامل النفسية والاجتماعية والمالية لعضو هيئة التدريس التي تحفزه علي البقاء والتمسك بالعمل الجامعي".

وفيما يتعلق بأبعاد الرسوخ الوظيفي فالرسوخ الوظيفي ينقسم إلي الرسوخ الوظيفي داخل العمل (الرسوخ التنظيمي) والرسوخ الوظيفي خارج العمل (الرسوخ المجتمعي)، الرسوخ التنظيمي يشير إلي مدي الترسوخ داخل العمل أي عن جملة العوامل التي تجعل الفرد باقٍ في عمله، مثل قضاء سنوات في الصعود إلي المناصب رفيعة المستوي أو وجود عدد من الزملاء يعتمدون عليك بشكل مباشر للقيام بوظائفهم بفعالية أو العائد المتوقع من العمل أو ظروف العمل، أمّا عن الرسوخ المجتمعي يشير إلي القوي التي تُرسخ الفرد وتجعله باقٍ في عمله، ومنها المنزل والأسرة والأصدقاء والمجتمع خارج نطاق العمل (Shibiti, R., 2019, p.56).

وأشارت الأبحاث أن أبعاد الرسوخ الوظيفي ثلاثة أبعاد (الروابط، والمواءمة، والتضحية) وتتشترك تلك الأبعاد الثلاثة في تقسيم الرسوخ الوظيفي إلي رسوخ

Holtom et al., 2006؛ Mitchell et al., 2001) تنظيمي ورسوخ مجتمعي (Clinton et al.,؛ Ghosh Gurunathan 2015؛ Harris et al., 2011؛ Kale؛ Nafei 2015؛ Hamlin 2013؛ Bergiel et al., 2009؛ 2012؛ 2014؛ Hopson et al., 2018؛ Mayfield, 2018).

١١٢١٦ الروابط Links:

وتصف مستوى التوافق المدرك للفرد ومدى شعوره بالراحة سواء في العمل أو المجتمع (النشيلي، ٢٠٢٣، ص ٤)، ومنها الروابط التنظيمية **Organizational Links** وتشير الروابط التنظيمية إلي الترابط فيما بين العاملين والمنظمة، فهي تمثل تلك العلاقات التي يتم رسمها وتشكيلها نتيجة العمل في المنظمة (Ye et al., 2020, p.3)، وبالتالي تتضمن العلاقات المتبادلة سواء المباشرة أو الغير مباشرة بين زملاء العمل والآخريين في المنظمة (Ramesh&Gelfan, 2016, p.807)، ومنها الروابط المجتمعية **Community Links** وتشير الروابط المجتمعية إلي شبكة العلاقات الإجتماعية التي يكون الفرد فيها خارج نطاق العمل، وتؤثر هذه الروابط علي مدى استعداد العامل البقاء في العمل (فراج، ٢٠١٨، ص ٣٧٤)، وتتمثل في مجموعة الروابط والاتصالات مع المجتمع من أنشطة وعلاقات، وعوامل البيئة التي تؤثر علي نية الفرد البقاء في العمل (Ye et al., 2020, p.3).

٢١٢١٦ المواءمة Fit:

وتصف مستوى التوافق المدرك للفرد ومدى شعوره بالراحة سواء في العمل أو المجتمع (النشيلي، ٢٠٢٣، ص ٥)، ومنها المواءمة التنظيمية **Organizational Fit** وتشير المواءمة التنظيمية إلي درجة الملائمة بين قيم وأهداف الفرد والمنظمة (Ye et al., 2020, p.3)، ومدى التناغم بين خططه المستقبلية مع كل من ثقافة المنظمة وطبيعة العمل (عطا الله، ٢٠١٩، ص ١٢٢)، وأشار (Ringle, 2013) بأنها تمثل الإنسجام المدرك بين كلتا الطرفين الفرد والمنظمة في كافة متغيرات الارتباط (السيد، ٢٠٢١، ص ١٢٧)، ومنها المواءمة

المجتمعية Community Fit وتشير المواءمة المجتمعية إلى توافق الفرد والملائمة مع المجتمع الذي يعيش فيه (Ye et al.,2020, p.3)، أي درجة التوافق بين مصالح الفرد والمجتمع (السيد، ٢٠٢١، ص١٢٨)، فهي تمثل تشابه وتوافق الفرد مع متطلبات وإهتمامات المجتمع الذي يعيش فيها، فكلما زاد التوافق زاد رغبة الفرد في الحفاظ علي هذا التوافق (فراج، ٢٠١٨، ص٣٧٥)، فهي تتضمن القدرة علي توافق الفرد مع تفضيلات الثقافة العامة المحيطة بمكان الفرد ومنها الطقس ووسائل الراحة والمناخ السياسي والثقافي إلخ، ويعكس ذلك مجموعة من المؤشرات (Anderson,2015,P.57؛ عطا الله، ٢٠١٩، ص١٢٣).

٣١٢١٦ التضحية Sacrifice: وتظهر المزايا المادية والاجتماعية والنفسية، أو الفرص المهددة عند ترك العمل (النشيلي، ٢٠٢٣، ص٦)، ومنها التضحية التنظيمية **Organizational Sacrifice** وتشير التضحية التنظيمية إلى ما الذي يمكن الفرد التضحية والتخلي عنها في حالة تركه للعمل، بمعنى التكلفة المتصورة علي العامل لترك العمل (عطا الله، ٢٠١٩، ص ١٢٣)، وتشمل الضغوطات المادية والنفسية التي تكتاح الفرد في حالة ترك العمل، فهي توضح مدى ترك الفرد لوظيفته مضحياً بالمزايا المادية والمعنوية والصدقة وزملاء العمل وسحب الأمتيازات والتخلي عن الثبات الوظيفي وفرص الترقية والمعاشات المناسبة (Mitchell et al.,2001, p.237)، ومنها التضحية المجتمعية **Sacrifice** **Communit** وتمثل التكلفة النفسية والاجتماعية والمادية التي يتحملها نتيجة ترك العمل بالمنظمة والمجتمع فإن تركه للعمل يترتب عليها خسائر (Ye et al.,2020,p.3)، ووفقاً لتلك الخسائر الناجمة عن ترك العمل فهي تقود العامل في المنظمة للتمسك للعمل في المنظمة لتجنب خسائر ترك العمل (أحمد، ٢٠٢٣، ص٩١٢؛ الزيايدي، ٢٠٢٠، ص٧٨).

ويري الباحثين أن تلك الأبعاد تلعب دورًا في تعزيز أداء العاملين من أعضاء هيئة التدريس، وحيث أن هناك علاقة إيجابية بين تلك الأبعاد والإداء، فأبعاد الرسوخ التنظيمية المرتبطة ببيئة العمل ومنها الروابط الرسمية والغير رسمية بين أعضاء هيئة التدريس والجامعة، والمواءمة والتوافق في القيم والأهداف بين أعضاء هيئة التدريس والجامعة، والتضحية الناجمة عن التكلفة المتصورة نتيجة ترك العمل، أو الرسوخ المجتمعي المرتبطة ببيئة خارج العمل ومنها الروابط بين عضو هيئة التدريس والمجتمع، والمواءمة والتوافق بين القيم المجتمعية، والتضحية الناجمة من التكاليف المجتمعية الناتجة عن ترك العمل، وحيث أن هناك علاقة إيجابية بين عضو هيئة التدريس وتلك الأبعاد في الجامعة، ومن شأنهما إثارة حالة من الإطمئنان في نفوس العاملين أو إثارة القلق والخوف الناجم عن تلك التكاليف المرتقبة.

ووفقًا لما تقدم فإن الرسوخ الوظيفي بإبعاده يلعب دورًا في الإحتفاظ بعضو هيئة التدريس، وذلك كما أشارت الدراسات بإرتباط أبعاد الرسوخ الوظيفي بعضو هيئة التدريس.

جدول رقم (٥)

أثر أبعاد الرسوخ الوظيفي علي عضو هيئة التدريس

أبعاد الرسوخ الوظيفي	الرسوخ التنظيمي	الرسوخ المجتمعي
المواءمة	مدي التوافق المدرك لعضو هيئة التدريس ومعاونيهم مع الجامعة.	إلي إي مدي يدرك عضو هيئة التدريس بأنه ملائم ومتناسب مع المجتمع والبيئة المحيط به.
الروابط	الروابط الرسمية أو غير الرسمية الموجودة بين عضو هيئة التدريس وزملاءه في الجامعة.	مدي تأثير عضو هيئة التدريس بالبيئة المحيطة من أسرة وأصدقاء ومؤسسات إجتماعية علي اتخاذ القرارات بالعمل في الجامعة.

التضحية	ما يتخلى عنه عضو هيئة التدريس نتيجة تركه العمل بالجامعة.	ما يتخلى عنه عضو هيئة البيئة المحيطة نتيجته تركه العمل بالجامعة.
---------	--	--

المصدر: من إعداد الباحثين من خلال الإطلاع علي دراسة (Shah et al., 2020, p.3).

٣١٦ مفهوم وأبعاد أداء أعضاء هيئة التدريس:

تعود آداب الأداء الوظيفي للعاملين إلي القرن العشرين عندما جادل وناقش (Frederick Taylor, 1911) أداء العاملين وحيث أشار إنه يمكن أن نزيد من أداء العاملين من خلال تحديد وتوحيد الحركات والممارسات الأكثر كفاءة اللازمة لأدائهم لتنفيذ المهام (Umrani et al., 2019, p.35)، وحيث إن أداء العاملين يتعلق بالوصف الوظيفي للأفراد وذلك بمواءمة الأهداف التنظيمية مع التدابير المتفق عليها والمهارات ومتطلبات الكفاءة وخطط التطوير لتحقيق الأهداف التنظيمية وتحسين القدرة التنافسية للمنظمة (Duan et al., 2021, p.1605) **وعليه يمكن تعريف أداء عضو هيئة التدريس فيما يلي:**

فقد عرّفه (داود، ٢٠١٥، ص٧) "بأن قدرة عضو هيئة التدريس علي القيام بواجباته ومسؤولياته الوظيفي التي تتمثل في مجالات التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع شريط توفير المتطلبات اللازمة لإنجاز العمل بكفاءة ومن ثم رسالة الجامعة وأهدافه"، وعرّفه (Zombwe, 2007) "بأن عضو هيئة التدريس هو الشخص ذو الخبرة الذي لديه القدرة على نقل المعرفة التي تساعد الطالب في بناء وتحديد واكتساب المهارات التي تستخدم في مواجهة التحديات الحياتية، حيث يقدم عضو هيئة التدريس للطالب المعرفة والمهارات والقيم التي تعزز النمو" (البيقي، ٢٠٢١، ص٦٢)، كما عرّفه (رضوان، ٢٠١٥، ص٧٤) "أنه يلتزم من طرف عضو هيئة التدريس بمتطلبات وظيفته مثل التدريس والأنشطة العلمية في ميدان البحوث العلمية والتوجه الإداري"، وأيضاً عرّفه (Mawoli & Babandako, 2011, p.2) "أداء عضو هيئة التدريس مرتبط بمدى قدرة عضو هيئة التدريس علي الإنجاز المهمة الموكلة إليه، وكيف تساهم المهمة المنجزة في تحقيق الهدف"، كما أشار (العنزي، ٢٠١٩، ص٢٤٦) "بأن عضو هيئة التدريس هو كل من يحمل شهادة

الدكتوراه أو الماجستير في أحد فروع المعرفة، ويتم تعيينه في الجامعة ويقوم بعدد من المهام المسندة إليه".

ووفقاً لما تقدم يمكن للباحثين تعريف أداء العاملين من أعضاء هيئة التدريس "بأنه جملة الأنشطة التي يقوم بها عضو هيئة التدريس من تدريس وبحث علمي وتقديم خدمات متنوعة للمجتمع، بغرض تحصيل النتائج المرجوة في ضوء واجباتهم ومسؤولياتهم والموكله إليهم من قبل الجامعة طوال فترة زمنية معينة".

وفيما يتعلق بأبعاد أداء أعضاء هيئة التدريس أختلفت الدراسات في

تحديد أبعاد أداء العاملين من أعضاء هيئة التدريس كما يمكننا توضيحها كآتي:

حددت دراسة كل من (Amin et al.,2013,p.101؛ Hanif et al., 2011؛ Hanif&Pervez,2004,p.4) أربعة أبعاد منهم مهارات التدريس ومهارات الإدارية والإنضباط والانتظام والعلاقات الشخصية، وأشار (الشربيني، ٢٠٢٠، ص٩) إلي أبعاد الأداء وهما الإنضباط وأجاز المهام وعلاقات العمل، وأشارت دراسة (Ferris et al., 1988) علي أبعاد الأداء ومنها العلاقة مع الطلاب، ومدى الأستعداد والتخطيط للتدريس، والفعالية في تقديم الموضوعات التدريسية، والعلاقات مع الزملاء، وتطوير الذات، والأتران عند التعامل، كما أشارت دراسة (Swartz et al., 1990) إلي إدارة وقت التدريس، وإدارة سلوك الطلاب، وطريقة عرض التدريس، ومهارة العملية التدريسية، وأشارت دراسة (Hsu&Chi, 2009) إلي محتوى المواد الدراسية، وظروف التعلم، والتفاعل، والإتجاهات، والإستجابة (جودة، ٢٠١٦، ص٦٦١). وأتمتت دراسة (محمد، ٢٠١٩، ص١٦٨) علي المقياس السباعي (Williams&Anderson,1991) في قياس أداء أعضاء هيئة التدريس، وأشارت دراسة (العنزي، ٢٠١٧، ص٢٥٣) إلي القيادة الإدارية والتدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع والتنمية المهنية أبعاداً لأداء أعضاء التدريس، وأشار (Shamoon,2022,p.97) إلي أبعاد الأداء وهما أداء المهام والأداء السياقي والأداء السلبي وجودة الأداء، وكما أشار (Abdulsalam&Mawoli, 2020, p.145) إلي الأداء التدريسي والأداء البحثي أبعاداً لأداء أعضاء هيئة التدريس،

وأعتمدت دراسة (Zumrah&Rahman,2017,p.845) علي الأداء التدريسي والأداء البحثي والنشر الدولي، وأشارة جامعة ميتشجان بالولايات المتحدة الأمريكية The university of mitch أن معايير أداء أعضاء هيئة التدريس تتمثل في النشاط العلمي والتدريس وخدمة المجتمع، كما أوضح (كريم، ٢٠١٩، ص ٢٢٢؛ قشاو وآخرون، ٢٠٢٠، ص ٤٣؛ عبدالعال، ٢٠١٨، ص ٣٠٥؛ الغيث، ٢٠١٥، ص ١١٦؛ أحمد ونجم، ٢٠٠٨، ص ١٠٧؛ Jameel&Ahmed,2020,p.2402) أن أبعاد أداء العاملين من أعضاء هيئة التدريس الأداء التدريسي والأداء البحثي والأداء المجتمعي.

وبناءً علي ما سبق عرضه من أبعاد لأداء العاملين من أعضاء هيئة التدريس، يمكن للباحثين الإشارة إلي أكثر الأبعاد أنتشارًا ومنها الأداء التدريسي والأداء البحثي والأداء المجتمعي، بما يفيد ويخدم مجتمع البحث.

سابعاً: فروض البحث:

بناءً علي ما تم عرضه من الدراسات السابقة، والدراسة الإستطلاعية، والمشكلة البحثية، يمكننا صياغة الفروض التالية:

(١) الفرض الرئيسي الأول: يوجد تأثير معنوي للعدالة التنظيمية (بأبعادها المختلفة) علي الرسوخ الوظيفي في الجامعات الحكومية محل البحث بالقاهرة الكبرى.

(٢) الفرض الرئيسي الثاني: يوجد تأثير معنوي للعدالة التنظيمية (بأبعادها المختلفة) علي مستوي أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية محل البحث بالقاهرة الكبرى.

(٣) الفرض الرئيسي الثالث: يوجد تأثير معنوي للرسوخ الوظيفي (بأبعاده المختلفة) علي مستوي أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية محل البحث بالقاهرة الكبرى.

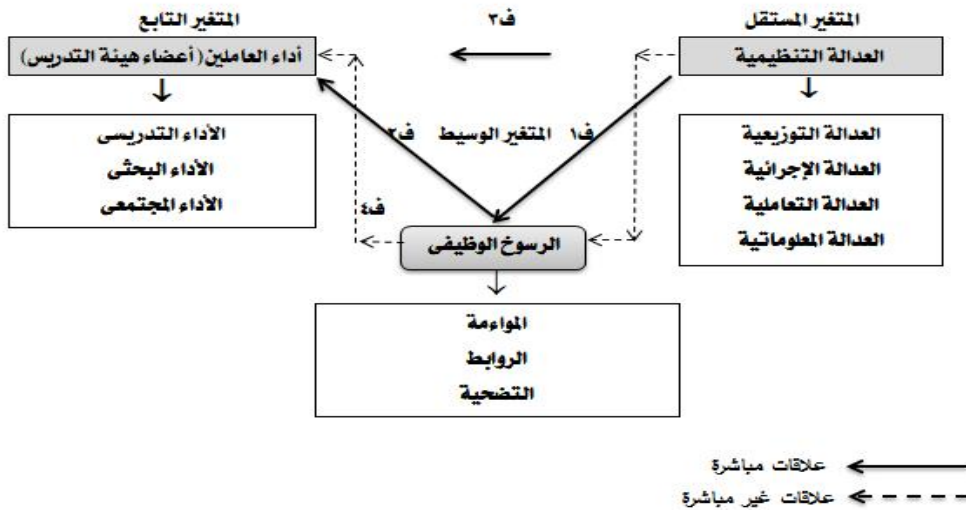
(٤) الفرض الرئيسي الرابع: يوجد تأثير معنوي للدور الوسيط للرسوخ الوظيفي بين العدالة التنظيمية وأداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية محل البحث بالقاهرة الكبرى.

ثامناً : منهجية البحث:

اعتمد الباحثين علي المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتبر من أشهر المناهج البحثية المستخدمة في الأبحاث العلمية نتيجة لما يمتلكه من المرونة والشمولية، فمن خلال المنهج الوصفي التحليلي يمكن دراسة الظاهرة بدقة وشمولية والتعرف على أهم المسببات التي أدت إلى حدوث هذه الظاهر، ويعرف المنهج الوصفي التحليلي على أنه عبارة عن اجتماع منهجين مع بعضهما البعض، وهما المنهج الوصفي والمنهج التحليلي حيث يكون المنهج الوصفي هو المنهج الأساسي المعتمد في البحث ويساعده المنهج التحليلي من أجل البحث عن الظاهرة وإستنتاج خصائصها لنجاح البحث، ويقوم هذا المنهج بثلاثة وظائف رئيسية منها توضيح وتحليل المشكلة من خلال تفكيكها إلى جزئيات، ثم العمل علي نقد وتقويم كل جزئ من جزئيات المشكلة بشكل مستقل، وبعد ذلك تأتي مرحلة الإستنتاجات.

١٨ : متغيرات البحث:

وفقاً لمشكلة البحث، وفروضه السابق عرضها، فإنه يمكن توضيح متغيرات البحث كما يلي:



شكل رقم (٢) هيكل متغيرات البحث

المصدر: من إعداد الباحثين.

٢١٨: مجتمع البحث وعينته:

مجتمع البحث يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة محل البحث، وبناء على مشكلة البحث وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية بالقاهرة الكبرى، وتمثل الجامعات الحكومية بالقاهرة الكبرى (جامعة القاهرة، وجامعة عين شمس، وجامعة بنها، وجامعة حلوان، بالإضافة إلى جامعة الأزهر)، أما بالنسبة لعينة البحث فقد اعتمد الباحثين على أسلوب العينة بدلاً من أسلوب الحصر الشامل نظراً لكبر مجتمع البحث، وبالرجوع إلى الجداول الإحصائية التي يمكن الاستعانة بها في تحديد حجم العينة عند معامل ثقة ٩٥٪، وحدود خطأ معياري ٥٪، وبافتراض أن نسبة توافر الخصائص المطلوب دارستها في مجتمع البحث هي ٥٠٪ (أسامة، ٢٠٠٧)، واعتمد الباحثين في مفرداته علي أعضاء هيئة التدريس من أستاذ وأستاذ مساعد ومدرس في عمليات البحث والأستطلاع والأستقصاء والتحليل، بما يفيد مجتمع البحث.

جدول رقم (٦)

مفردات البحث بالجامعات الحكومية بالقاهرة الكبرى محل البحث

الجامعة	أستاذ	أ.مساعد	مدرس	الأجمالي
جامعة الأزهر	١٤٨٥	٢٠٢٠	٣٨٤٦	٧٣٥١
جامعة القاهرة	٢٤٨٢	١٧١٣	٣٣٦٣	٧٥٥٨
جامعة حلوان	١٠٠٥	٨٧٨	١٥٦٨	٣٤٥١
جامعة عين شمس	١٧٥٠	١٥٨٢	٣٧٥٤	٧٠٨٦
جامعة بنها	٤٦١	٥٩٤	١٤٠١	٢٤٥٦
الإجمالي	٧١٨٣	٦٧٨٧	١٣٩٣٢	٢٧٩٠٢

المصدر: من اعداد الباحثين وفقاً للكتاب الاحصائي الصادر مارس ٢٠٢١ من الجهاز المركزي

للتعبئة العامة والاحصاء بعنوان مصر في أرقام لسنة ٢٠٢٠.٢٠١٢.

وبناءً عليه فإن عدد مفردات العينة يمكن تحديده عن طريق المعادلة التالية (معادلة ستيفن ثامبسون Steven K. Thompson).

دور الرسوخ الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وأداء أعضاء هيئة التدريس:
دراسة ميدانية على الجامعات الحكومية بالقاهرة الكبرى.

$$n = \frac{N * P * (1 - P)}{\left[(N - 1) * \left(\frac{d}{Z} \right)^2 \right] + P * (1 - P)}$$

حيث إن:

n: حجم العينة المراد تحديدها.

Z: حدود الخطأ المعياري ١.٩٦ وذلك عند درجة ثقة ٩٥% .

d: مقدار الخطأ المعياري.

P: نسبة الذين تتوافر فيهم الخاصية موضوع الدراسة في مجتمع البحث.

N: حجم مجتمع الدراسة.

بالنسبة للجامعات الحكومية بالقاهرة الكبرى محل الدراسة قد بلغ حجم مجتمع

الدراسة 27902 وبالتالي حجم العينة يكون على النحو التالي:

$$n = \frac{27902 * 0.5 * (1 - 0.5)}{\left[(27902 - 1) * \left(\frac{0.05}{1.96} \right)^2 \right] + 0.5 * (1 - 0.5)} \cong 379$$

وعليه يتضح بأن حجم العينة يتمثل في 379 مفردة، ويكون توزيعها على الجامعات الحكومية محل البحث على النحو التالي:

جدول رقم (٧)

توزيع حجم العينة على الجامعات الحكومية محل الدراسة

الإجمالي	بنها	عين شمس	حلوان	القاهرة	الأزهر	الجامعة
27902	2456	7086	3451	7558	7351	الإجمالي
100%	9%	25%	12%	27%	26%	%
379	34	97	47	103	100	حجم العينة

المصدر: من إعداد الباحثين.

٣١٨: أساليب جمع وتحليل البيانات:

قام الباحثين بتجميع البيانات اللازمة لهذا البحث، من خلال قيامه بتصميم استمارة استبيان لجمع البيانات التي تفيد أهداف البحث، واختبار فروضه، وتم تحليل الدراسة الميدانية التي تم جمعها، عن طريق اعتماد الباحثين علي الاساليب الاحصائية المناسبة، والتي تتفق مع فروض البحث من ناحية، ومع طبيعة البيانات التي تم الحصول عليه من ناحية أخرى، وقد تمّ الاعتماد على مجموعة من البرامج الإحصائية حيث تم الإستعانة ببرنامج SPSS وبرنامج Amos بهدف إدخال البيانات ومعالجتها لتحديد سمات وخصائص وإتجاهات عينة البحث وبالتالي إجراء الاختبارات التالية:

- اختبار ثبات وصدق Reliability and validity test استمارة الاستبيان، وذلك بهدف قياس ثبات محتوى محاور البحث بإستخدام معامل الفا كرونباخ.
- الإحصاءات الوصفية descriptive statistics، وتشمل الجداول التكرارية، وبعض المقاييس الإحصائية مثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد multiple linear Regression analysis
- طريقة النمذجة Modeling لإختبار العلاقة الوسيطة.

٤١٨ اختبارات الثبات والصدق Reliability and validity test

يقصد بالثبات مدي أستقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، وللتحقق من ثبات مقياس الدراسة يمكن أستخدام معامل الفا كرونباخ حيث تتراوح قيمته بين (١,٠)، حيث إن أرتفاع قيمته تدل على تحقق الثبات بدرجة عالية، أما بالنسبة للصدق فيقصد به أن أداة الدراسة تقيس ما وضعت لقياسه، ويحسب عن طريق إيجاد الجزر التربيعي لمعامل الثبات، الجدول التالي يحتوي على نتائج برنامج SPSS لمعامل الثبات ومعامل الصدق لمحاور البحث:

دور الرسوخ الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وأداء أعضاء هيئة التدريس:
دراسة ميدانية علي الجامعات الحكومية بالقاهرة الكبرى.

جدول رقم (٨) معامل الثبات ومعامل الصدق لاستمارات الاستبانة

الجامعات الحكومية		عدد العبارات	المتغيرات والأبعاد	
معامل الصدق	معامل الفا كرونباخ			
0.932	.869	20	العدالة التنظيمية	
0.839	.704	5	العدالة التوزيعية	الأبعاد
0.875	.766	5	العدالة الإجرائية	
0.918	.842	5	العدالة التعاملية	
0.931	.866	5	العدالة المعلوماتية	
0.914	.835	16	الرسوخ الوظيفي	
0.901	.812	6	المواءمة	الأبعاد
0.840	.706	4	الروابط	
0.892	.796	6	التضحية	
0.939	.881	18	أداء أعضاء هيئة التدريس	
0.906	.820	6	الأداء التدريسي	الأبعاد
0.912	.832	6	الأداء البحثي	
0.919	.844	6	الأداء المجتمعي	
0.961	.923	54	الأجمالي	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

- يلاحظ أن قيمة معامل الثبات لكل متغيرات البحث تتجاوز ٠.٧ وهي قيمة مقبولة ومرتفعة لتحقيق أغراض البحث، وبالتالي فإن أداة البحث تتمتع بالثبات، كما إن معامل الصدق لكل متغير تتجاوز ٠.٨ وتعد هذه القيمة مقبولة ومرتفعة أيضاً.
- كما إن قيمة معامل الثبات ومعامل الصدق لإستماراة الاستبانة ككل مقبولة ومرتفعة لأغراض البحث.

وبالتالي تدل قيم معامل الثبات ومعامل الصدق على تمتع الاستبيان بالإتساق والثبات الداخلي، مما يؤكد إمكانية اعتماد نتائجها والطمأنينة في تحقيق الأهداف المنشودة.

٥/٨ الإحصاءات الوصفية لمحاور البحث:

في هذا الجانب سوف نتناول بعض المقاييس الإحصائية مثل (الوسط الحسابي، والانحراف المعياري) لأسئلة كل متغير من متغيرات البحث، لمعرفة الأهمية النسبية لأسئلة الإستمارة والاتجاه العام لمحاور إستمارة الاستبانة التي تتعلق بدور الرسوخ الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وأداء أعضاء هيئة التدريس وذلك بالتطبيق على الجامعات الحكومية بالقاهرة الكبرى.

المتغير الأول: العدالة التنظيمية

سوف نعرض في الجدول التالي توجهات مفردات العينة فيما يتعلق بالعدالة التنظيمية، وقد جاءت استجابات مفردات العينة على النحو التالي:

جدول رقم (٩) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحاور متغير العدالة التنظيمية

م	الفقرات	الجامعات الحكومية		
		المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
البعد الأول: العدالة التوزيعية				
١-	يتناسب راتبي الشهري مع عملي والمهام الموكلة إلى وما أتمتع به من مؤهلات ومهارات.	3.589	0.875	1 موافق
٢-	يعادل إجمالي الدخل السنوي مع ما يتقاضاه زملائي من نفس الدرجة الأكاديمية في الجامعات الأخرى.	3.483	1.219	2 موافق
٣-	يساعدني راتبي الشهري في تلبية جميع متطلباتي المعيشية.	3.373	0.913	3 محايد
٤-	يتم توزيع متطلبات العمل المادية بشكل عادل بين الجميع.	3.236	0.905	4 محايد
٥-	يتم توزيع جميع الأعباء التدريسية والمهام العلمية على الجميع بشكل عادل.	3.159	0.893	5 محايد
	الاتجاه العام للمحور	3.368		محايد

دور الرسوخ الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وأداء أعضاء هيئة التدريس:
دراسة ميدانية علي الجامعات الحكومية بالقاهرة الكبرى.

البعد الثاني: العدالة الإجرائية					
٦-	تطبق اللوائح والنظم والإجراءات على الجميع دون وجود أي استثناءات.	4.103	1.022	2	موافق
٧-	تحرص الكلية على الإلمام بكافة المعلومات الصحيحة والدقيقة والمناسبة قبل إتخاذ أي قرارات.	3.325	1.075	5	موافق
٨-	يتم مراعاة المعايير الأخلاقية والمعنوية عند اتخاذ القرارات.	4.393	0.781	1	موافق تماما
٩-	يتم عقد لقاءات دورية لتوضيح ومناقشة القرارات التي يتم اتخاذها.	3.792	0.830	3	موافق
١٠-	توفر الكلية الرد المناسب للتظلمات والشكاوى المقدمة.	3.478	0.833	4	موافق
	الاتجاه العام للمحور		3.818		موافق
البعد الثالث: العدالة التعاملية					
١١-	يسود النمط الديمقراطي في التعامل داخل العمل بالكلية.	3.613	0.800	3	موافق
١٢-	تعاملني القيادات بتقدير وإحترام ومصداقية وعدالة.	2.504	0.801	5	محايد
١٣-	تحرص القيادات علي تحفيزي ومعاونتي علي إنجاز أبحاثي العلمية.	3.273	0.823	3	محايد
١٤-	أشعر بأن مكانتي الوظيفية تتأثر بطبيعة علاقتي مع القيادات.	3.657	0.991	4	موافق
١٥-	يتم حل جميع المشكلات بين أعضاء هيئة التدريس بموضوعية وعدالة.	3.85	0.668	1	موافق
	الاتجاه العام للمحور		3.379		محايد
البعد الرابع: العدالة المعلوماتية					
١٦-	تتوفر لدي الكلية مبررات إتخاذ القرار التي لا تلقي قبولا من قبل أعضاءها.	4.193	0.961	1	موافق
١٧-	تساهم الكلية في نشر وإتاحة المعلومات المختلفة للجميع دون إستثناء.	3.895	0.705	5	موافق
١٨-	تساعدني الكلية في عقد لقاءات دورية لمناقشة مقترحاتي لتطوير العمل.	4.087	1.024	4	موافق
١٩-	يتم تزويدي بالمعلومات المختلفة في الوقت المناسب لإنجاز المهام المطلوبة.	3.061	1.147	3	موافق
٢٠-	توفر الكلية جميع المعلومات الصحيحة للجميع بمنتهي الشفافية والعدالة والدقة والوضوح.	4.135	1.003	2	موافق
	الاتجاه العام للمحور		3.874		موافق
	المتوسط العام للمتغير		3.775		موافق

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

فيما يخص البعد الأول: العدالة التوزيعية

- يتضح أن مفردات العينة للجامعات الحكومية تتراوح آراءهم بين محايد وموافق على أسئلة هذا البعد، ويبدو هذا من قيم الوسط الحسابي حيث تزيد عن 3.4 بإنحرافات معيارية صغيرة مما يدل على انخفاض التشتت بين مفردات العينة، كما إن الإتجاه العام لهذا البعد هو المحايدة حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي 3.368، وقد جاء ترتيب تلك الفقرات من حيث الأهمية النسبية كما مبين في هذا الجدول في عمود ترتيب الأهمية.

فيما يخص البعد الثاني: العدالة الإجرائية

- يتضح أن مفردات العينة للجامعات الحكومية تتراوح آراءهم بين موافق وموافق تماما على أسئلة هذا البعد، ويبدو هذا من قيم الوسط الحسابي حيث تزيد عن 3.4 بإنحرافات معيارية صغيرة، كما إن الإتجاه العام لهذا البعد هو الموافقة حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي 3.818، وقد جاء ترتيب تلك الفقرات من حيث الأهمية النسبية كما مبين في هذا الجدول في عمود ترتيب الأهمية.

فيما يخص البعد الثالث: العدالة التعاملية

- يتضح أن معظم مفردات العينة للجامعات الحكومية تتراوح آراءهم بين المحايدة والموافقة على أسئلة هذا البعد، ويبدو هذا من قيم الوسط الحسابي حيث تزيد عن 3.4 بإنحرافات معيارية صغيرة، كما إن الإتجاه العام لهذا البعد هو المحايدة حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي 3.379، وقد جاء ترتيب تلك الفقرات من حيث الأهمية النسبية كما مبين في الجدول السابق.

فيما يخص البعد الرابع: العدالة المعلوماتية

- يتضح أن معظم مفردات العينة للجامعات الحكومية تتمثل آراءهم في الموافقة على أسئلة هذا البعد ويبدو هذا من قيم الوسط الحسابي حيث تزيد عن 3.4 بإنحرافات معيارية صغيرة، كما إن الإتجاه العام لهذا البعد هو موافق حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي 3.874، وقد جاء ترتيب تلك الفقرات من حيث الأهمية النسبية كما مبين في الجدول السابق.

دور الرسوخ الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وأداء أعضاء هيئة التدريس:
دراسة ميدانية على الجامعات الحكومية بالقاهرة الكبرى.

مما سبق نجد أن المتوسط المرجح لأسئلة متغير العدالة التنظيمية للجامعات الحكومية يمثل الموافقة حيث أن قيمة الوسط الحسابي تساوي 3.775.

المتغير الثاني: الرسوخ الوظيفي

في الجدول التالي سوف نعرض توجهات مفردات العينة فيما يتعلق الرسوخ الوظيفي، وقد جاءت استجابات أفراد العينة على النحو التالي:

جدول رقم (١٠) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ل فقرات متغير الرسوخ الوظيفي

م	الفقرات	الجامعات الحكومية		
		المتوسط	المتغير المعياري	الأهمية ترتيب
البعد الأول: المواءمة				
١-	يسود جو من الود والحب بين أعضاء هيئة التدريس بالكلية.	3.343	0.899	6
٢-	يمكنني تحقيق أهدافي المهنية من خلال العمل بالكلية.	3.356	0.916	5
٣-	أشعر بتوافق قيمي وأهدافي مع قيم الكلية.	3.528	0.781	4
٤-	تساعدني الكلية في تحقيق المزيد من أهدافي الشخصية.	3.860	0.866	2
٥-	تمكنتني وظيفتي من استغلال مهاراتي ومواهبتي بشكل جيد بالكلية.	3.673	0.936	3
٦-	تتوافر الأنشطة الخدمية والترفيهية بمكان سكني.	4.087	1.057	1
	المتوسط للمحور	3.641		موافق
البعد الثاني: الروابط				
٧-	أتفاعل مع زملائي بشكل إيجابي بالعمل في الكلية.	3.462	0.823	3
٨-	تعقد الكلية اجتماعات غير رسمية منتظمة لتعزيز العلاقات بين أعضاء هيئة التدريس.	4.401	0.744	1
٩-	تتيح الكلية الفرصة لي للمشاركة في لجان العمل المختلفة.	3.776	0.908	2
١٠-	تسكن عائلتي وأصدقائي بالقرب مني.	3.145	1.053	4
	الاتجاه العام للمحور	3.696		موافق

البعد الثالث: التضحية				
موافق	5	0.833	3.665	١١- تمنحني وظيفتي كعضو هيئة التدريس بالكلية الكثير من الإحترام والتقدير.
موافق	2	0.760	3.842	١٢- تقدم لي الكلية امتيازات وحوافز مناسبة.
موافق تماما	1	1.092	4.248	١٣- تقدم لي الكلية رعاية صحية متميزة.
موافق	6	0.879	3.412	١٤- أفقد الكثير من المكاسب المادية لتركي العمل بالكلية.
موافق	4	0.792	3.676	١٥- لدي فرصة في تكوين علاقات ممتازة بالعمل في الكلية.
موافق	3	0.734	3.778	١٦- تركي المجتمع الذي أعيش فيه صعب.
موافق	3.770		المتوسط للمحور	
موافق	3.702		المتوسط العام للمتغير	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

فيما يخص البعد الأول: المواءمة

- يتضح أن معظم مفردات العينة للجامعات الحكومية تتحصر آراءهم بين محايد وموافق على أسئلة هذا البعد، ويبدو هذا من قيم الوسط الحسابي حيث تزيد عن ٢.٦ بإنحرافات معيارية صغيرة مما يدل على انخفاض التشتت بين مفردات العينة، كما إن الإتجاه العام لهذا البعد هو موافق حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي 3.641 وقد جاء ترتيب تلك الفقرات من حيث الأهمية النسبية كما مبين في الجدول السابق.

فيما يخص البعد الثاني: الروابط

- يتضح أن معظم مفردات العينة للجامعات الحكومية تتراوح آراءهم بين موافق وموافق تماما على أسئلة هذا البعد، ويبدو هذا من قيم الوسط الحسابي حيث تزيد عن ٣.٤ بإنحرافات معيارية صغيرة، كما أن الإتجاه العام لهذا البعد هو موافق تماما حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي 3.696، وقد جاء ترتيب تلك الفقرات من حيث الأهمية النسبية كما مبين في الجدول.

دور الرسوخ الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وأداء أعضاء هيئة التدريس: دراسة ميدانية على الجامعات الحكومية بالقاهرة الكبرى.

فيما يخص البعد الثالث: التضحية

- يتضح أن معظم مفردات العينة للجامعات الحكومية تتحصر أراءهم بين موافق وموافق تماماً على أسئلة هذا البعد، ويبدو هذا من قيم الوسط الحسابي حيث تزيد عن ٣.٤ بإنحرافات معيارية صغيرة، كما أن الإتجاه العام لهذا البعد هو موافق حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي 3.770، وقد جاء ترتيب تلك الفقرات من حيث الأهمية النسبية كما مبين في الجدول.

ومما سبق نجد ان المتوسط المرجح لأسئلة متغير الرسوخ الوظيفي ككل للجامعات الحكومية يمثل الرأي الموافق حيث ان قيمة الوسط الحسابي تساوي 3.702.

المتغير الثالث: أداء أعضاء هيئة التدريس

سوف نعرض في الجدول التالي توجهات مفردات العينة فيما يتعلق بأداء العاملين من أعضاء هيئة التدريس، وقد جاءت استجابات مفردات العينة على النحو التالي:

جدول (١٠) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير أداء العاملين

م	الفقرات	الجامعات الحكومية		
		المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
البعد الأول: الأداء التدريسي				
١-	تلتزم بالموعيد الرسمية لبدء وانتهاء المحاضرات.	4.150	0.614	2 موافق
٢-	تهتم بإعداد خطة قبل دخول قاعة المحاضرة.	3.892	0.801	5 موافق
٣-	تحرص على تنوع طرق التدريس لجذب انتباه الطلبة.	4.164	0.529	1 موافق
٤-	تشجع الطلبة على العمل التعاوني من خلال تكليفاتهم البحثية.	4.127	0.638	3 موافق
٥-	تعمل على إكساب الطلبة مهارات التفكير الناقد.	4.082	0.635	4 موافق
٦-	تسهم مع أعضاء هيئة التدريس في تطوير المقررات الدراسية.	3.554	0.670	6 موافق
	المتوسط للمحور	3.995		موافق

البعد الثاني: الأداء البحثي					
7-	تحرص على إنجاز أبحاث علمية بشكل دوري.	3.290	0.845	4	محايد
8-	تشارك في حضور المؤتمرات والندوات العلمية ومناقشة الرسائل العلمية.	3.293	0.774	4	محايد
9-	تحرص على حضور دورات التدريب والتنمية لإعداد المشروعات البحثية.	3.346	0.738	2	محايد
10-	تستفيد من الفرص التي تقدمها الجامعة لتمويل بعض البحوث.	3.224	1.148	5	محايد
11-	تشارك بالنشر في المجالات العلمية الدولية المتخصصة.	3.325	0.933	3	محايد
12-	تشارك أبحاثك في الجوائز العلمية التي تقدمها الجامعة.	4.069	0.954	1	موافق
	الاتجاه العام للمحور	3.424			موافق
البعد الثالث: الأداء المجتمعي					
13-	تسهم في إعداد كوادر بشرية مؤهلة تخدم التنمية الشاملة للمجتمع.	3.449	0.965	4	موافق
14-	تشارك في تنظيم قوافل توعية لأفراد المجتمع المحلي.	2.960	0.906	6	محايد
15-	تعمل على تعزيز وترسيخ قيم المجتمع.	3.520	0.840	3	موافق
16-	تحرص على المشاركة في الفرق البحثية التي تعالج مشاكل المجتمع المحلي.	3.314	0.841	5	محايد
17-	تعمل على تدريب الطلبة لرفع كفاءتهم بالتعاون مع هيئات المجتمع.	3.726	0.748	1	موافق
18-	تهتم بالتدريب وتقديم الإستشارات لقطاعات المجتمع المختلفة.	3.720	0.750	2	موافق
	المتوسط للمحور	3.448			موافق
	المتوسط العام للمتغير	3.622			موافق

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول السابق ما يلي: فيما يخص البعد الأول: الأداء التدريسي:

- يتضح أن معظم مفردات العينة للجامعات الحكومية تتمثل آراءهم في الموافقة على أسئلة هذا البعد، ويبدو هذا من قيم الوسط الحسابي حيث تزيد عن 3.4 بإنحرافات معيارية صغيرة مما يدل على انخفاض التشتت بين مفردات العينة، كما إن الإتجاه العام لهذا البعد هو موافق حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي 3.995، وقد جاء ترتيب تلك الفقرات من حيث الأهمية النسبية كما مبين في الجدول.

دور الرسوخ الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وأداء أعضاء هيئة التدريس:
دراسة ميدانية علي الجامعات الحكومية بالقاهرة الكبرى.

فيما يخص البعد الثاني: الأداء البحثي:

- كما يتضح أن معظم مفردات العينة الجامعات الحكومية تتحصر آراءهم بين محايد موافق وموافق تماما على أسئلة هذا البعد، ويبدو هذا من قيم الوسط الحسابي حيث تزيد عن 2.6 بإنحرافات معيارية صغيرة، كما إن الإتجاه العام لهذا البعد هو الموافقة حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي 3.424، وقد جاء ترتيب تلك الفقرات من حيث الأهمية النسبية كما مبين في الجدول.

فيما يخص البعد الثالث: الأداء المجتمعي:

- يتضح أن معظم مفردات العينة للجامعات الحكومية تتحصر آراءهم بين محايد وموافق على أسئلة هذا البعد ويبدو هذا من قيم الوسط الحسابي حيث تزيد عن 2.6 بإنحرافات معيارية صغيرة، كما أن الإتجاه العام لهذا البعد هو موافق حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي 3.448، وقد جاء ترتيب تلك الفقرات من حيث الأهمية النسبية كما مبين في الجدول السابق.

ومما سبق نجد ان المتوسط المرجح لأسئلة متغير العاملين من أعضاء هيئة التدريس ككل للجامعات الحكومية يمثل الراي موافق حيث ان قيمة الوسط الحسابي تساوي 3.622.

٦/٨ اختبار فروض البحث:

في هذا الجانب سوف يتم اختبار فروض البحث، وذلك بناء على نتائج التحليل على النحو التالي:

١/٦/٨: الفرض الرئيسي الأول: يوجد تأثير معنوي للعدالة التنظيمية (بأبعادها المختلفة) علي الرسوخ الوظيفي في الجامعات الحكومية محل البحث بالقاهرة الكبرى.

لأختبار الفرض الرئيسي الأول تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد multiple linear Regression analysis وتم التأكد من تحقق شروط استخدام هذا التحليل والتي تتمثل في (تبعية البواقي للتوزيع الطبيعي، عدو وجود مشكلة الازدواج الخطي، عدم وجود مشكلة الارتباط الذاتي، تجانس التباين)، ويستخدم تحليل الأنحدار الخطي المعدد لأختبار العلاقة بين أكثر من متغير مستقل واحد

(أبعاد العدالة التنظيمية) ومتغير تابع واحد (الرسوخ الوظيفي) ويأخذ الانحدار الخطي المتعدد الشكل التالي:

$$y = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \beta_3 x_3 + \beta_4 x_4 + e_{it}$$

حيث ان

- y_1 يمثل متغير الرسوخ الوظيفي المتغير التابع
 - x_1 يمثل متغير العدالة التوزيعية المتغير المستقل الاول.
 - x_2 يمثل متغير العدالة الإجرائية المتغير المستقل الثاني.
 - x_3 يمثل متغير العدالة التعاملية المتغير المستقل الثالث.
 - x_4 يمثل متغير العدالة المعلوماتية المتغير المستقل الرابع.
 - β_0 يمثل ثابت الانحدار
 - $\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4$ يمثل معاملات الانحدار.
 - e_{it} يمثل الخطأ العشوائي
- ويوضح الجدول التالي نتائج تحليل الانحدار:

جدول (١١) نتائج اختبار تحليل الانحدار للفرض الرئيسي الأول

اختبارات T- test		معاملات بيتا	معاملات الانحدار B	المتغيرات المستقلة
المعنوية Sig.	القيمة t			
.000	5.233	.473	.155	العدالة التوزيعية
.000	9.348	.469	.393	العدالة الإجرائية
.000	6.960	.953	.348	العدالة التعاملية
.000	10.485	.151	.285	العدالة المعلوماتية
			184.851 ،،،،،	المعنوية الكلية للنموذج: قيمة ف المحسوبة (F) المعنوية Sig.
			.664	معامل التحديد (R^2)
			.815	معامل الارتباط (R)

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- المعنوية الكلية: يتضح من خلال اختبار F ، إن القيمة المعنوية قد بلغت 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى معنوية نموذج الإنحدار المتعدد، وهذا يعني أنه يوجد متغير مستقل واحد على الأقل يؤثر على الرسوخ الوظيفي بالجامعات الحكومية.
- القوة التفسيرية للنموذج: بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.664$ ، وهذا يعني أن العدالة التنظيمية تفسر 66.4% من التغيرات التي تحدث في الرسوخ الوظيفي بالجامعات الحكومية.
- الارتباط بين المتغيرات: بلغت قيمة معامل الارتباط $R = 0.815$ ، وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين أبعاد العدالة التنظيمية والرسوخ الوظيفي بالجامعات الحكومية.
- معاملات بيتا: يتضح من معاملات بيتا أن العدالة التعاملية صاحبه التأثير الأكبر على الرسوخ الوظيفي بالجامعات الحكومية يليها العدالة التوزيعية، ثم العدالة الإجرائية وأخيراً العدالة المعلوماتية.
- معنوية المتغيرات المستقلة: بالنسبة لمتغير العدالة التوزيعية بلغت قيمة معامل الأنحدار (0.155)، وهي تشير إلى وجود علاقة طردية بين العدالة التوزيعية كمتغير مستقل والرسوخ الوظيفي كمتغير تابع، وتشير نتيجة اختبار "ت" إلى أن هذه العلاقة معنوية حيث إن مستوي (sig.) المعنوية بلغ (0.000) وهو أقل من (0.05)، وبالنسبة لمتغير العدالة الإجرائية بلغت قيمة معامل الأنحدار (0.393)، وهي تشير إلى وجود علاقة طردية بين العدالة الإجرائية كمتغير مستقل والرسوخ الوظيفي كمتغير تابع، وتشير نتيجة اختبار "ت" إلى أن هذه العلاقة معنوية حيث إن مستوي (sig.) المعنوية بلغ (0.000) وهو أقل من (0.05)، وبالنسبة لمتغير العدالة التعاملية بلغت قيمة معامل الأنحدار (0.348)، وهي تشير إلى وجود علاقة طردية بين العدالة التعاملية كمتغير مستقل والرسوخ الوظيفي كمتغير تابع، وتشير نتيجة اختبار "ت" إلى أن هذه العلاقة معنوية حيث إن مستوي (sig.) المعنوية بلغ (0.000) وهو أقل من

(0.05)، وبالنسبة لمتغير العدالة المعلوماتية بلغت قيمة معامل الانحدار (285)، وهي تشير إلى وجود علاقة طردية بين العدالة المعلوماتية كمتغير مستقل والرسوخ الوظيفي كمتغير تابع، وتشير نتيجة اختبار "ت" إلى أن هذه العلاقة معنوية حيث إن مستوي (sig.) المعنوية بلغ (0.000) وهو أقل من (0.05).

وبناءً عليه يتم قبول الفرض الرئيسي الأول الذي ينص على أنه "يوجد تأثير معنوي للعدالة التنظيمية (بأبعادها المختلفة) على الرسوخ الوظيفي في الجامعات الحكومية محل البحث بالقاهرة الكبرى" وذلك بدرجة ثقة 95%.

٢/٦/٨: الفرض الرئيسي الثاني: يوجد تأثير معنوي للعدالة التنظيمية (بأبعادها المختلفة) على مستوي أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية محل البحث بالقاهرة الكبرى.

لأختبار الفرض الرئيسي الثاني تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد multiple linear Regression analysis وتم التأكد من تحقق شروط استخدام هذا التحليل والتي تتمثل في (تبعية البواقي للتوزيع الطبيعي، عدم وجود مشكلة الارتباط الذاتي، تجانس التباين)، ويستخدم تحليل الانحدار الخطي المعدل لأختبار العلاقة بين أكثر من متغير مستقل واحد (أبعاد العدالة التنظيمية) ومتغير تابع واحد (أداء أعضاء هيئة التدريس) ويأخذ الانحدار الخطي المتعدد الشكل التالي:

$$y_2 = a_0 + a_1 x_1 + a_2 x_2 + a_3 x_3 + a_4 x_4 + e_{it}$$

حيث أن

- y_2 يمثل متغير أداء أعضاء هيئة التدريس المتغير التابع.
- x_1 يمثل متغير العدالة التوزيعية المتغير المستقل الأول.
- x_2 يمثل متغير العدالة الإجرائية المتغير المستقل الثاني.
- x_3 يمثل متغير العدالة التعاملية المتغير المستقل الثالث.
- x_4 يمثل متغير العدالة المعلوماتية المتغير المستقل الرابع.
- a_0 يمثل ثابت الانحدار

دور الرسوخ الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وأداء أعضاء هيئة التدريس: دراسة ميدانية على الجامعات الحكومية بالقاهرة الكبرى.

- a_1, a_2, a_3, a_4 يمثل معاملات الانحدار.

- e_{it} يمثل الخطأ العشوائي

ويوضح الجدول التالي نتائج تحليل الانحدار:

جدول (١٢) نتائج اختبار تحليل الانحدار للفرض الرئيسي الثاني

اختبارات T- test		معاملات بيتا	معاملات الانحدار B	المتغيرات المستقل
المعنوية Sig.	القيمة t			
.000	2.425	0.18	0.108	العدالة التوزيعية
.000	6.071	0.118	0.384	العدالة الإجرائية
.000	0.207	0.427	0.316	العدالة التعاملية
.000	0.734	0.151	0.53	العدالة المعلوماتية
		14.538 *,***		المعنوية الكلية للنموذج: قيمة F المحسوبة (F) المعنوية Sig.
		.474		معامل التحديد (R^2)
		.688		معامل الارتباط (R)

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- المعنوية الكلية: يتضح من خلال اختبار F، إن القيمة المعنوية قد بلغت ٠.٠٠٠ وهي أقل من ٠.٠٥ مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار المتعدد، وهذا يعني إنه يوجد متغير مستقل واحد على الأقل يؤثر على أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية.
- القوة التفسيرية للنموذج: بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = .474$ ، وهذا يعني أن العدالة التنظيمية تفسر 47.4% من التغيرات التي تحدث في أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية.

- الإرتباط بين المتغيرات: بلغت قيمة معامل الإرتباط $R = 0.688$ ، وهي تشير إلى وجود علاقة إرتباط متوسطة بين أبعاد العدالة التنظيمية و أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية.
 - معاملات بيتا: يتضح من معاملات بيتا إن العدالة التعاملية صاحبه التأثير الأكبر على أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية يليها العدالة التوزيعية، ثم العدالة المعلوماتية، وأخيرًا العدالة الإجرائية.
 - معنوية المتغيرات المستقلة: بالنسبة لمتغير العدالة التوزيعية بلغت قيمة معامل الإنحدار (0.108)، وهي تشير إلى وجود علاقة طردية بين العدالة التوزيعية كمتغير مستقل وأداء أعضاء هيئة التدريس كمتغير تابع، وتشير نتيجة اختبار "ت" إلى أن هذه العلاقة معنوية حيث إن مستوي (sig.) المعنوية بلغ (0.000) وهو أقل من (0.05)، أما بالنسبة لمتغير العدالة الإجرائية بلغت قيمة معامل الإنحدار (0.384)، وهي تشير إلى وجود علاقة طردية بين العدالة الإجرائية كمتغير مستقل وأداء أعضاء هيئة التدريس كمتغير تابع، وتشير نتيجة اختبار "ت" إلى أن هذه العلاقة معنوية حيث إن مستوي (sig.) المعنوية بلغ (0.000) وهو أقل من (0.05)، أما بالنسبة لمتغير العدالة التعاملية بلغت قيمة معامل الإنحدار (0.316)، وهي تشير إلى وجود علاقة طردية بين العدالة التعاملية كمتغير مستقل وأداء أعضاء هيئة التدريس كمتغير تابع، وتشير نتيجة اختبار "ت" إلى أن هذه العلاقة معنوية حيث إن مستوي (sig.) المعنوية بلغ (0.000) وهو أقل من (0.05)، أما بالنسبة لمتغير العدالة المعلوماتية بلغت قيمة معامل الإنحدار (0.53)، وهي تشير إلى وجود علاقة طردية بين العدالة المعلوماتية كمتغير مستقل وأداء أعضاء هيئة التدريس كمتغير تابع، وتشير نتيجة اختبار "ت" إلى أن هذه العلاقة معنوية حيث إن مستوي (sig.) المعنوية بلغ (0.000) وهو أقل من (0.05).
- وبناءً عليه يتم قبول الفرض الرئيسي الثاني الذي ينص على أنه "يوجد تأثير معنوي للعدالة التنظيمية (بأبعادها المختلفة) على أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية محل البحث بالقاهرة الكبرى" وذلك بدرجة ثقة 95%.

**٣/٦/٨: الفرض الرئيسي الثالث: يوجد تأثير معنوي للرسوخ الوظيفي (بأبعاده
المختلفة) علي مستوي أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية محل
البحث بالقاهرة الكبرى.**

لاختبار الفرض الرئيسي الثالث تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط
multiple linear Regression analysis وتم التأكد من تحقق شروط استخدام
هذا التحليل والتي تتمثل في (تبعية البواقي للتوزيع الطبيعي، عدم وجود مشكلة
الارتباط الذاتي، تجانس التباين)، ويستخدم تحليل الأنحدار الخطي المعدد لأختبار
العلاقة بين أكثر من متغير مستقل واحد (أبعاد الرسوخ الوظيفي) ومتغير تابع واحد
(أداء أعضاء هيئة التدريس) ويأخذ الأنحدار الخطي المتعدد الشكل التالي:

$$y_2 = c_0 + c_1 m_1 + c_2 m_2 + c_3 m_3 + e_{it}$$

حيث ان

- y_2 يمثل متغير أداء العاملين المتغير التابع
 - m_1 يمثل متغير المواءمة المتغير المستقل.
 - m_2 يمثل متغير الروابط المتغير المستقل.
 - m_3 يمثل متغير التضحية المتغير المستقل.
 - c_0 يمثل ثابت الانحدار
 - c_1, c_2, c_3 يمثل معاملات الانحدار.
 - e_{it} يمثل الخطأ العشوائي
- ويوضح الجدول التالي نتائج تحليل الانحدار:

جدول (١٣) نتائج اختبار تحليل الانحدار للفرض الرئيسي الثالث

اختبارات T- test		معاملات بيتا	معاملات الانحدار B	المتغيرات المستقل
المعنوية Sig.	القيمة t			
.001	3.248	.222	.158	الموامة
.000	10.204	.423	.349	الروابط
.000	8.097	.550	.475	التضحية
		77.530 .,,000		المعنوية الكلية للنموذج: قيمة F المحسوبة (F) المعنوية Sig.
		.383		معامل التحديد (R^2)
		.619		معامل الارتباط (R)

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- المعنوية الكلية: يتضح من خلال اختبار F، إن القيمة المعنوية قد بلغت 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار المتعدد، وهذا يعني إنه يوجد متغير مستقل واحد على الأقل يؤثر على أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية.
- القوة التفسيرية للنموذج: بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.383$ ، وهذا يعني أن الرسوخ الوظيفي تفسر 38.3% من التغيرات التي تحدث في أداء أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية.
- الارتباط بين المتغيرات: بلغت قيمة معامل الارتباط $R = 0.619$ ، وهي تشير الي وجود علاقة ارتباط متوسطة بين ابعاد الرسوخ الوظيفي وأداء العاملين بالجامعات الحكومية.

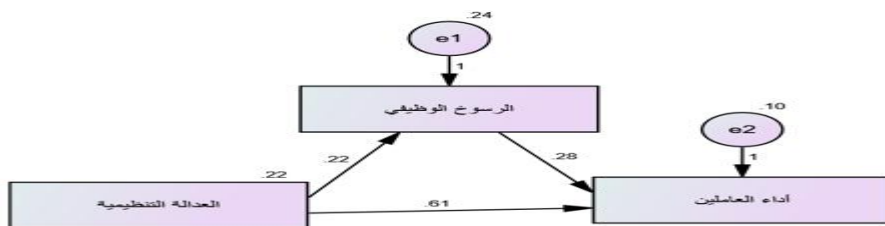
- معاملات بيتا: يتضح من معاملات بيتا إن التضحية صاحبه التأثير الأكبر على أداء أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية يليها الروابط، وأخيرًا المواءمة.

- معنوية المتغيرات المستقلة: بالنسبة لمتغير المواءمة بلغت قيمة معامل الانحدار (0.158)، وهي تشير إلى وجود علاقة طردية بين المواءمة كمتغير مستقل وأداء أداء أعضاء هيئة التدريس كمتغير تابع، وتشير نتيجة اختبار "ت" إلى أن هذه العلاقة معنوية حيث إن مستوي (sig.) المعنوية بلغ (0.001) وهو أقل من (0.05)، أما بالنسبة لمتغير الروابط بلغت قيمة معامل الانحدار (0.349)، وهي تشير إلى وجود علاقة طردية بين الروابط كمتغير مستقل وأداء أداء أعضاء هيئة التدريس كمتغير تابع، وتشير نتيجة اختبار "ت" إلى أن هذه العلاقة معنوية حيث إن مستوي (sig.) المعنوية بلغ (0.000) وهو أقل من (0.05)، وأما بالنسبة لمتغير التضحية بلغت قيمة معامل الانحدار (0.475)، وهي تشير إلى وجود علاقة طردية بين التضحية كمتغير مستقل وأداء العاملين كمتغير تابع، وتشير نتيجة اختبار "ت" إلى أن هذه العلاقة معنوية حيث إن مستوي (sig.) المعنوية بلغ (0.000) وهو أقل من (0.05).

وبناءً عليه يتم قبول الفرض الرئيسي الثالث الذي ينص على انه "يوجد تأثير معنوي للرسوخ الوظيفي (بأبعاده المختلفة) على أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية محل البحث بالقاهرة الكبرى" وذلك بدرجة ثقة 95%.

٤/٦/٨: الفرض الرئيسي الرابع: يوجد تأثير معنوي للدور الوسيط للرسوخ الوظيفي بين العدالة التنظيمية وأداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية محل البحث بالقاهرة الكبرى.

لأختبار الفرض الرئيسي الرابع تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي AMOS 22 باستخدام طريقة النمذجة Modeling لاختبار العلاقة الوسيطة لإثبات أو نفي صحة هذا الفرض. الشكل التالي يوضح نتائج طريقة النمذجة لنموذج قياس الرسوخ الوظيفي كمتغير وسيط على العلاقة بين العدالة التنظيمية وأداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية محل البحث بالقاهرة الكبرى.



شكل رقم (٣) طريقة النمذجة Modeling لاختبار العلاقة الوسيطة للفرض الرئيسي الرابع

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS 22.

كما يتضح ذلك من الجدول التالي:

جدول (١٤) طريقة النمذجة Modeling لاختبار العلاقة الوسيطة للفرض الرئيسي الرابع

مستوي الدلالة sig	الخطأ المعياري S.E.	التقديرات Estimate	المتغيرات	
***	.053	.216	<--	العدالة التنظيمية
***	.033	.281	<--	الرسوخ الوظيفي
***	.035	.609	<--	العدالة التنظيمية

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS 22.

اعتمادًا على نتائج الشكل والجدول السابق نجد أن التأثير الغير مباشر للعدالة التنظيمية على أداء أعضاء هيئة التدريس في وجود الرسوخ الوظيفي كمتغير وسيط ذو دلالة معنوية حيث إن مستوى الدلالة اقل من ٠.٠٠١ وهو أقل من مستوى المعنوية ٠.٠٥، وقد حجم ذلك الأثر الإيجابي ب 609. مما يدل على الوساطة الجزئية للرسوخ الوظيفي على العلاقة بين العدالة التنظيمية وأداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية.

وبناءً عليه يتم قبول الفرض الرئيسي الرابع الذي ينص علي انه "يوجد تأثير معنوي للدور الوسيط للرسوخ الوظيفي على العلاقة بين العدالة التنظيمية وأداء العاملين في الجامعات الحكومية محل البحث بالقاهرة الكبرى" وذلك بدرجة ثقة 95%.

٧١٨ مناقشة النتائج المتعلقة بأختبار فرضيات البحث:

١/٧/٨: مناقشة النتائج المتعلقة بالفرض الرئيسي الأول "يوجد تأثير معنوي للعدالة التنظيمية (بأبعادها المختلفة) على الرسوخ الوظيفي في الجامعات الحكومية محل البحث بالقاهرة الكبرى"

يوجد تأثير معنوي للعدالة التنظيمية علي الرسوخ الوظيفي، حيث أن مستوى الدلالة أقل من مستوى المعنوي المحدد ٠.٠٥، كما قدر ذلك الأثر الإيجابي بحوالي ٦٦٪، ومن خلال معاملات بيتا أتضح أن العدالة التعاملية صاحبه التأثير الأكبر على الرسوخ الوظيفي بالجامعات الحكومية يليها العدالة التوزيعية، ثم العدالة الإجرائية وأخيراً العدالة المعلوماتية. وبناءً عليه يتم قبول الفرض الرئيسي الأول الذي ينص على أنه "يوجد تأثير معنوي للعدالة التنظيمية (بأبعادها المختلفة) على الرسوخ الوظيفي في الجامعات الحكومية محل البحث بالقاهرة الكبرى". وذلك بدرجة ثقة 95%؛ وهو ما يتوافق مع دراسة (Gantor&Corder,2012) وأشارت إلي أدوار أبعاد العدالة التنظيمية في تعزيز ممارسات الرسوخ الوظيفي، ودراسة (Lfttikhar&Rahman,2017)، ودراسة (Karatepe&Shahriari, 2014) ودراسة (أمين، ٢٠١٨)، ودراسة (Mekebbaty et al., 2019) وأشارت أن العمال مقيدون في أعمالهم من خلال عدة عوامل داخل وخارج العمل، وأن كل من العدالة التنظيمية بأبعادها لها تأثير علي الرسوخ الوظيفي الذي يعزز نوايا الدوران ويزيد ذلك في المستويات العليا من الإدارة، ودراسة (Shahriari,2011,p.38) وأشارت تصورات العدالة التنظيمية في تخصيص المكافآت والإجراءات في عدد من القرارات المتعلقة بالعاملين والمعاملة والمعلومات الشخصية تؤدي إلي مستويات عالية من الرسوخ الوظيفي والتي أتفقوا جميعهم علي وجود تأثير معنوي للعدالة التنظيمية علي الرسوخ الوظيفي، ودراسة (Mehmood et al.,2020,P.16) وأشارت إلي أن العدالة التنظيمية أحد المؤشرات المؤثرة في الرسوخ الوظيفي فهي مؤشر مهم ومتسق للتنبؤ بسلوك العامل في المنظمة، كما أوضحت بيان استراتيجية الرسوخ الوظيفي أحد الإستراتيجيات التي تساعد العاملين في إتخاذ قرار البقاء في المنظمة، ودراسة (Isma,2020, P.50) أشارت إلي إن هناك تأثيراً للمكافآت

التنظيمية الممثلة في العدالة التوزيعية كبير علي الرسوخ الوظيفي، وايضاً أشار إلي إن هناك تأثير كبير للعدالة الإجرائية علي الرسوخ الوظيفي.

٢/٧/٨: مناقشة النتائج المتعلقة بالفرض الرئيسي الثاني "يوجد تأثير معنوي للعدالة التنظيمية (بأبعادها المختلفة) على مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية محل البحث بالقاهرة الكبرى"

يوجد تأثير معنوي للعدالة التنظيمية علي مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس، حيث أن مستوي الدلالة أقل من مستوي المعنوي المحدد ٠.٠٥، كما قدر ذلك الأثر الإيجابي بحوالي ٤٧٪. ومن خلال معاملات بتا أتضح إن العدالة التعاملية صاحبه التأثير الأكبر على أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية يليها العدالة التوزيعية، ثم العدالة المعلوماتية، وأخيراً العدالة الإجرائية. وبناءً عليه يتم قبول الفرض الرئيسي الثاني الذي ينص على أنه "يوجد تأثير معنوي للعدالة التنظيمية (بأبعادها المختلفة) على مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية محل البحث بالقاهرة الكبرى". وذلك بدرجة ثقة 95%؛ وهو ما يتوافق مع دراسة (Swalhi et al., 2015) وأشارت إلي أن العدالة التنظيمية تمثل تصور الفرد لعدالة العناصر التوزيعية والإجرائية والتفاعلية داخل المنظمة، وحيث أن تصور العدالة التنظيمية يخلق التزاماً ويعزز الأداء، ودراسة (Aryee et al., 2015) أشارت إلي أن هناك علاقة ذات ارتباط إيجابي بين التصور العدالة الشاملة وأداء العاملين، ودراسة (Swalhi et al., 2017, p.561) أشارت بأن العدالة التفاعلية والإجرائية والتوزيعية قد تتنبأ بأداء العاملين، وأكدت ايضاً بأن تصور العدالة الشاملة يلعب دوراً في تعزيز المواقف والسلوك الإيجابي في مكان العمل، ودراسة (ربيع، ٢٠٢١) أشارت بأن هناك علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية وأداء العاملين، وذلك نظراً لأن العدالة تخلق مناًحاً وظيفياً إيجابياً يساعد علي الاستقلال والإبداع، الأمر الذي ينعكس بشكل إيجابي علي أداء العاملين، وحيث أن الحوافز المادية والمعنوية والشعور بالأمان وتوفير التسهيلات اللازمة كل هذا يساعد في تشكيل بيئة خصبة لإخراج الطاقات الكامنة لديهم، كما أتقتت مع دراسة (داود، ٢٠١٥)، ودراسة (عبدالفتاح، ٢٠٢٠)، ودراسة (العرب، ٢٠٢٠)، ودراسة

(Moazzezi&Bablan, 2014)، ودراسة (ربيع، ٢٠٢٠)، والذي أتفقوا جميعهم علي وجود تأثير معنوي للعدالة التنظيمية علي مستوى أداء العاملين من أعضاء هيئة التدريس.

٣/٧/٨: مناقشة النتائج المتعلقة بالفرض الرئيسي الثالث "يوجد تأثير معنوي للرسوخ الوظيفي (بأبعاده المختلفة) على مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية محل البحث بالقاهرة الكبرى"

يوجد تأثير معنوي للرسوخ الوظيفي علي مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس، حيث أن مستوى الدلالة أقل من مستوى المعنوي المحدد ٠.٠٥، كما قدر ذلك الأثر الإيجابي بحوالي ٣٨.٣%. ومن خلال معاملات بتا أتضح إن التضحية صاحبه التأثير الأكبر على أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية يليها الروابط، وأخيراً المواءمة. وبناءً عليه يتم الفرض الرئيسي الثالث الذي ينص على أنه "يوجد تأثير معنوي للرسوخ الوظيفي (بأبعاده المختلفة) على مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية محل البحث بالقاهرة الكبرى" وذلك بدرجة ثقة 95%. وهو ما يتوافق مع دراسة (Chan et al., 2019) أشارت إلي إن العاملين الذين لديهم علاقات صحية جيدة مع العائلة والأصدقاء والمجتمع المحيط، بالإضافة إلي وجود توافق عادل مع الهويات والأنشطة الإجتماعية، من شأن هذا يلعب دورًا في توليد تأثيرات دافعية تشجع الطرف المتلقي للمزايا علي الإستجابة والنشاط داخل بيئة العمل، ودراسة (فراج، ٢٠١٨) أشارت إلي أن الرسوخ الوظيفي يُعزز إلي أداء أفضل وتم توضيح ذلك، وفقًا لأن العاملين الذين يندمجون في الوظيفة من المرجح أن يظهروا أداء أفضل والقيام بأداء أدوارًا إضافية، وذلك لأن هؤلاء الأفراد متورطون ومدمجون إجتماعيًا في المنظمة، وبالتالي من المرجح أن تتعاون مع زملاء العمل وتساعدهم في المهام، ومن ثم توافر تلك الموارد التنظيمية أن تعزز من أنماج العاملين في وظائفهم ويؤدي إلي أداء أكثر نجاحًا في أدوار مختلفة، وبالتالي إلي سلوكيات أداء أفضل، ودراسة (Nafei, 2015) أشارت إلي أن أبعاد الرسوخ الوظيفي مرتبطة بشكل إيجابي بأداء العاملين حيث ارتفاع مستوى

الرسوخ الوظيفي يؤدي إلي فعالية الأداء لدي العاملين، فالعاملون ذو الرسوخ الوظيفي العالي لديهم قدرة إنتاجية أعلى مقارنة بنظرائهم ذات المستوى المنخفض من الرسوخ الوظيفي، حيث يؤدي توفر مستوي عالي من الرسوخ الوظيفي بين العاملين إلي تحسين جودة العلاقة بين العاملين ورؤسائهم مما يؤدي إلي تحسين مستوي الأداء، كما أتقت مع دراسة (Ghaffar&Khan, 2017)، ودراسة (Shah et al., 2020)، ودراسة (حسين، ٢٠٢١)، ودراسة (Takawira&Schreuder, 2014)، والذي أتفقوا جميعهم علي وجود تأثير معنوي للرسوخ الوظيفي علي مستوي أداء العاملين من أعضاء هيئة التدريس.

٤/٧/٨: مناقشة النتائج المتعلقة بالفرض الرئيسي الرابع "يوجد تأثير معنوي للدور الوسيط للرسوخ الوظيفي على العلاقة بين العدالة التنظيمية وأداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية محل البحث بالقاهرة الكبرى"

يوجد تأثير غير مباشر للعدالة التنظيمية على أداء أعضاء هيئة التدريس في وجود الرسوخ الوظيفي كمتغير وسيط ذو دلالة معنوية حيث إن مستوى الدلالة أقل من مستوى المعنوية المحدد ٠.٠٥، وقد حجم ذلك الأثر الإيجابي ٠.٦٠٩، وبناءً عليه يتم قبول الفرض الرئيسي الرابع الذي ينص علي أنه "يوجد تأثير معنوي للدور الوسيط للرسوخ الوظيفي على العلاقة بين العدالة التنظيمية وأداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية محل البحث بالقاهرة الكبرى" وذلك بدرجة ثقة 95%. وهو ما يتوافق مع دراسة (Ya et al., 2017) أشارت علي المديرين تعزيز الرسوخ الوظيفي في مكان العمل من خلال توفير بيئة عمل عادلة، وأوضحت الدراسة أيضاً في حالة غياب تصورات العدالة التنظيمية يؤدي هذا إلي انخراطاً سلبياً في العمل وهذا من شأنه يؤدي إلي أداء منخفض في العمل، حيث يلعب الرسوخ الوظيفي دوراً إيجابياً في أداء الموظف، ودراسة (Ghosh et al., 2019) أشارت بأن أن العدالة التنظيمية لها تأثير إيجابي علي الأداء مع تدخل الرسوخ الوظيفي كمتغير وسيط، ودراسة (Hemmatine Jod et al., 2021) أشارت بوجود ارتباط بين العدالة التوزيعية والعدالة الاجرائية علي الرسوخ الوظيفي والذي بدورها يعزز الأداء الوظيفي، ودراسة (Yu&Kim, 2020) أشارت بتأثير

دور الرسوخ الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وأداء أعضاء هيئة التدريس: دراسة ميدانية علي الجامعات الحكومية بالقاهرة الكبرى.

العدالة التنظيمية علي الرسوخ الوظيفي والذين يقومون بدوراً في تعديل أداء الموظفين، ودراسة (Shaahriari, 2011) وأشارت بأن العدالة التنظيمية تزيد من الرسوخ الوظيفي للموظفين وذلك في نظير بأنهم لديهم تصورات مواتية حول ممارسات العدالة التنظيمية وهو الذي يعزز خدمات العملاء المحددة لأدوار موظفيها، ودراسة (Nguyen&Bergiel, 2017) أشارت بأن الرسوخ الوظيفي يلعب دور التخزين المؤقت أو يساعد في مرونة بعض الأفراد في مواجهة الصدمات والقيود السلبيه للعدالة التنظيمية علي الأداء الوظيفي، ودراسة (Hyder et al., 2022) والتي أقرت بوجود علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية وأداء الموظف مع توسط الرسوخ الوظيفي، ومما لا شك فيه أنفقوا جميعهم بوجود تأثير معنوي للرسوخ الوظيفي كوسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وأداء العاملين.

٨١٨: توصيات البحث وخطة العمل المقترحة لتنفيذها:

في ضوء ما كشف عنه البحث الحالي من نتائج، وبناءً علي ما تم تقدمه من مناقشات وتفسيرات لتلك النتائج، فعليه يمكن للباحثين عرض مجموعة من التوصيات والتي يُؤمل أن تسهم في تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس في ضوء مدخلي العدالة التنظيمية والرسوخ الوظيفي بالجامعات المصرية، وتتمثل هذه التوصيات فيما يلي:

جدول رقم (١٥) توصيات البحث وخطة العمل المقترحة لتنفيذها

م	التوصية	متطلبات تطبيق التوصية	مسؤولية التطبيق	الإطار الزمني
١	العمل علي إعادة هيكلة سياسات وإجراءات وقواعد العمل والحوافز المادية والمعنوية بالجامعات بما يسمح لجميع أعضاء هيئة التدريس بالحصول علي الفرص المتكافئة والعائد المادي والمعنوي بما يتناسب مع الجهد المبذول.	- تحسين أجور أعضاء هيئة التدريس بما يتماشى مع متطلباتهم المهنية الشخصية والبيئة. - رفع العائد المادي للأشرف علي الرسائل والأبحاث - تعديل لوائح الترقية بالجنة العلمية	- الحكومة المصرية - المجلس الأعلى للجامعات	ممتد
٢	إعداد دليل يتضمن تعليمات وإرشادات لكيفية توزيع مهام ومسؤوليات العمل.	- إنشاء لجنة توزيع الأعمال. - إنشاء مرسوم يوضح توزيعات العمل حسب القدرات والامكانيات والتخصصات. - تطبيق الانصاف والموضوعية في التوزيعات.	- إدارة الجامعة - إدارة الكلية - رؤساء الاقسام	بشكل دوري

بشكل دوري	إدارة الجامعة إدارة الكلية رؤساء الأقسام	- إنشاء مكتب مجهز لعرض قوانين وخلافها. - وضع إرشادات واضحة لقواعد العمل. - إنشاء قاعدة بيانات فيما يخص من تطبيقات سابق تنفيذها لحالة العضو بالعمل.	٣	تطبيق القوانين والانتظمة والاجراءات والتعليمات والحرص علي إتاحتها للأطلاع للجميع.
بشكل دوري	إدارة الجامعة إدارة الكلية رؤساء الأقسام	- إنشاء قاعدة بيانات مساعدة. - مشاركة أعضاء هيئة التدريس في القرارات. - مراعاة المعايير الاخلاقية.	٤	ضرورة إرتكاز القرارات المتخذة علي معلومات دقيقة.
بشكل دوري	رؤساء الأقسام إدارة الشكاوي والتظلمات	- إنشاء وحدة مجهزة لتلقي الشكاوي والمقترحات. - توفير صناديق مغلقة لتلقي الشكاوي. - متابعة الأمر وأخذ إجراءات التنفيذ.	٥	توفير وحدة للشكاوي والتظلمات والمقترحات لأبداء الآراء دون كاشف.
بشكل دوري	إدارة العلاقات العامة والإعلام المكتب الاعلامي بالجامعة	- إنشاء وحدات رعاية وتسويق المنتجات النحثة. - تكثيف فرص المقابلات التلفزيونية واللقاءات الاعلامية - عقد المؤتمرات والندوات المذاعة.	٦	الترويج للأنشطة المجتمعية وللأبحاث العلمية لأعضاء هيئة التدريس لتغيير ثقافة الضعف وهامشية المجتمع إلي ثقافة الذات وتقدير المجتمع.
بشكل دوري	إدارة الكلية رؤساء الأقسام	- عقد دورات تدريبية للقيادات بغرض تزديهم بأليات التعامل مع الزملاء. - تحسين نمط القيادات والأشراف. - بناء علاقات إيجابية تنتم بحسن المعاملة والتقدير والاحترام.	٧	العمل علي نشر ثقافة التعاون وروح الفريق والإهتمام بحاجات وظروف أعضاء هيئة التدريس.
بشكل دوري	إدارة الجامعة والتكليات	- لجنة رصد ومناقشة ومتابعة. - إتباع المعايير الاخلاقية.	٨	تطبيق مبدأ الشفافية الإدارية والاستماع للآراء أعضاء هيئة التدريس.
بشكل دوري	إدارة الجامعة إدارة الكلية رؤساء الأقسام	- إنشاء غرف خاصة للمساعدة إتباع وسائل تواصل متنوعة	٩	كفاية ومعتوية ووقتيية المعلومات اللازمة للأجابة عن التساؤلات الدارجة.
بشكل دوري	إدارة الجامعة إدارة الكلية رؤساء الأقسام	- عقد اللقاءات والندوات المشاركة في تحديد الأهداف ورسم السياسات والتوجيهات المستقبلية	١٠	إعلام أعضاء هيئة التدريس بكافة جوانب العمل بشكل علني وصريح.
بشكل دوري	مراكز التدريب والتطوير.	- تجهيز أماكن للتدريب وحدة تقييم الأداء - علنية خطة وبرامج التدريب المتبع.	١١	تقديم الدورات التدريبية المتنوعة.
بشكل دوري	إدارة العلاقات العامة والعلاقات الثقافية.	- إقامة رحلات سياحية عقد حفلات أسرية - إقامة رحلات للمصايف - تسهيل الإشتراكات في النوادي	١٢	تنويع الأنشطة الاجتماعية الترفيهية لأعضاء هيئة التدريس.
بشكل دوري	إدارة العلاقات العامة والعلاقات الثقافية	- إقامة الحفلات لتهنئة الزملاء بالترقيات. - إقامة إجتماعات رسمية وغير رسمية.	١٣	تتمية علاقات الأعضاء بالعمل، والأنفتاح نحو العلاقات المجتمعية.

دور الرسوخ الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وأداء أعضاء هيئة التدريس:
دراسة ميدانية علي الجامعات الحكومية بالقاهرة الكبرى.

١٤	توفير الأسكان المناسب لأعضاء هيئة التدريس عند الحاجة.	- تجهيز شقق مناسبة في مشروعات الدولة. - تسهيل التمكين منها	- وزارة التعليم العالي وإدارة الجامعات	ممتد
١٥	تطوير البنية التكنولوجية للجامعات بما يخدم أعضاء هيئة التدريس.	- تجهيز الجامعة بالمعامل المجهزة. - استخدام التكنولوجيا في الأنشطة التدريسية والامتحانات. - تقوية شبكات الانترنت بالجامعة.	- إدارة الجامعة - إدارة الكلية - رؤساء الاقسام	ممتد
١٦	تقديم تعويضات جديدة متنوعة لأرساء الحافز المعنوي.	- عرض جوائز سنوية تمنح لأفضل أعضاء هيئة التدريس. - تقديم مكافآت دورية لمناسبات المجتمع.	- إدارة الجامعة - إدارة الكلية - رؤساء الاقسام	بشكل دوري
١٧	إعادة النظر في نظام البصمة الالكتروني.	- إنشاء لجنة إعادة النظر والاختبار والمراقبة. - الإطلاع علي أليات تنفيذه في الجامعات الرائدة.	- وزارة التعليم العالي وإدارة الجامعات	ممتد

والهدف من التوصيات هو تحسين ممارسات العدالة التنظيمية في الجامعات المصرية لما لها دورًا في تهيئة المناخ العام نحو تقليل ضغوط العمل والتوتر المهني وتحقيق التوازن حيث أنها تُعد إطار تطبيقي يعكس فلسفة الجامعة وملاحم العمل بها، كما كان للتوصيات دورًا في تعزيز واقع الرسوخ الوظيفي لدي أعضاء هيئة التدريس والذي بدوره يُلمي الشعور بالانتماء، وإقامة روابط عميقة بين الأعضاء، وحث الأعضاء علي الأستمرار والتمسك بالعمل وما إلي ذلك إلا أن يعزز أداء أعضاء هيئة التدريس.

٩١٨ البحوث المستقبلية:

- أقتصر البحث الحالي في نطاق تطبيقه علي مؤسسات التعليم العالي بجمهورية مصر العربية، ومن ثم يمكن تغير نطاق التطبيق فقط وأختبار النموذج في قطاعات أخرى كقطاع الصناعة وقطاع البنوك أو تطبيقه علي مدارس التعليم ما قبل الجامعي.
- ركز البحث الحالي علي تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس كمتغير تابع في ضوء مدخلي العدالة التنظيمية والرسوخ الوظيفي، لذا يوصي الباحثين بتغير المتغير التابع إلي جودة الحياة الوظيفية أو سلوك العمل لإضافي أو نية البقاء في العمل.
- توجه البحث الحالي علي دراسة ميدانية علي الجامعات الحكومية، لذا يوصي الباحثين بتغير التوجه وجعله دراسة مقارنة بين أعضاء هيئة التدريس والموظفين الأداريين أو الهيئة المعاونة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- إبراهيم، العليش محمد الحسن (٢٠١٦)، "تكنولوجيا المعلومات ودورها في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة إستطلاعية للأراء عينة من الموظفين في جامعة الفلوجة"، مجلة الدراسات العليا جامعة النينين، كلية الدراسات العليا، مج ٧، ع ٢، ص ١٣٨-١٧٨.
- أحمد، محمد داود عبدالعزيز (٢٠١٥)، "العدالة التنظيمية كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة كفر الشيخ"، المجلة التربوية لكلية التربية لجامعة سوهاج، مج ٤١، ع ٤١، ص ١-٥٩.
- أحمد، عصام لطفي سيد؛ الأهل محمد الدسوقي سيد (٢٠٢٣)، "العلاقة بين القيادة السامة والرسوخ الوظيفي: دراسة ميدانية على قطاع الإتصالات" المجلة العلمية للبحوث التجارية (جامعة المنوفية)، مج ٥٠، ع ٣، ص ٨٩٩-٩٤٨.
- أمين، أحمد عبد الحميد (٢٠١٨)، "أثر العدالة التنظيمية على الرسوخ الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات جامعة المنصورة"، مجلة البحوث التجارية، مج ٤٠، ع ١، ص ١٥-٧٥.
- إسماعيل، آمنه عبد الخالق عبد الصادق (٢٠١٩)، تطوير الأداء الأكاديمي بجامعة صعيد مصر في ضوء الاتفاقيات مع الجامعات الأجنبية، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية جامعة جنوب الوادي، مج ٥، ص ٣١-٨٨.
- العرب، بركات (٢٠٢٠)، "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية الرياضية بنين جامعة الإسكندرية"، مجلة تطبيقات علوم الرياضة، مج ٦٤، ص ٣١٤-٣٢٨.
- الغامدي، أحمد محمد (٢٠٢٠)، "الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى المرشدين الطلابيين في مدينة الرياض"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج ٤٤، ع ٤٤، ص ٧-٧٥.
- العنزي، خلف بن محمد (٢٠١٩)، "العدالة التنظيمية بجامعة تبوك وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس"، مجلة كلية التربية الناشر، جامعة أسيوط، كلية التربية، مج ٣٥، ع ٤٤، ص ٧٣-١١٢.

- الزيايدي، بسنت عادل رمضان(٢٠٢٠)، "أثر الرسوخ الوظيفي في دعم سمعة المنظمة: دراسة ميدانية"، *المجلة العربية للإدارة*، مج ٤٠، ٤٤، ص ص ٧١-٩٤.
- الظفري، سعيد بن سليمان (٢٠٢٠)، "الصمت التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية لدى العاملين بمدارس سلطنة عمان"، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، جامعة البحرين، مركز النشر العلمي، مج ٢١، ١٤، ص ص ٣٧٣-٤٠١.
- النشمي، مراد محمد (٢٠١٨)، "تأثير العدالة التنظيمية في الإلتزام التنظيمي بالتطبيق على شركات صناعة الأدوية بالجمهورية اليمنية"، *مجلة الدراسات الإجتماعية*، جامعة العلوم والتكنولوجيا، مج ٢٤، ٣٤، ص ص ٧٦-٤٩.
- بن عدة، محمد؛ كرومي (٢٠٢١)، "أثر العدالة التنظيمية في تعزيز الثقة التنظيمية: دراسة حالة شركة نפטال(فرع ولاية معسكر)"، *مجلة البشائر الاقتصادية*، مج ٧، ٢٤، ص ص ٦٥٢-٦٧٠.
- حسين، رضا جاد الكريم (٢٠٢١)، "الرسوخ والأرتباط الوظيفي وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العاملين بالاتحاد المصري لرفع الأثقال"، *مجلة علوم الرياضة وتطبيقات التربية البدنية*، مج ١، ٢١٤، ص ص ٦٧-١٢٣.
- ربيع، أحمد محمد (٢٠٢١)، "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر معلمي محافظة جرش"، *مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث*، مج ٧، ١٤، ص ص ١٦٦-١٨١.
- ربيع، زناتي يوسف محمد (٢٠٢١)، "أثر أبعاد منظمات الأعمال الأثرية على الرسوخ الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين بشركة بورتو للفنادق والمنتجعات السياحية"، *جامعة طنطا كلية التجارة قسم إدارة الاعمال*، مج ٣٤، ص ص ١٦٧-٢٢٠.
- رحابي، عبد الرشيد(٢٠٢٠)، "العدالة التنظيمية وعلاقتها بدافعية الإنجاز: دراسة ميدانية بمديرية الخدمات الجامعية بالمسيلة"، (ماجستير) جامعة محمد بوضياف، المسيلة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، ص ص ١-١٢١.
- سلطان، سوزان أكرم (٢٠٠٦)، "العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها"، *مجلة مؤته للبحوث والدراسات*، مج ٤، ٢١٤، ص ص ١-١٢٧.

- شحاته، غادة محمد أحمد (٢٠١٨)، "العدالة الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس كما يدركها الطلاب وعلاقتها بالاندماج الجامعي لديهم"، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، كلية التربية، مج ٢٩، ع ١، ص ١-١٠٢.
- عبدالفتاح، منال رشاد (٢٠٢٠)، "تحسين الأداء الوظيفي لمعلمي مدارس التعليم الأساسي بجنوب سيناء باستخدام مدخل العدالة التنظيمية: دراسة ميدانية"، مجلة مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، مج ٢٧، ع ١٢، ص ٢٣٧-٢٥٨.
- عبدالمجيد، كريم عبدالمجيد (٢٠٢١)، "أثر العدالة التنظيمية على نظام تقييم الأداء: دراسة تطبيقية"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس كلية التجارة بالأسماعيلية، مج ١٢، ع ١٤، ص ٣٥٦-٤٠٥.
- عباس، حسيب الشواربي اميرة؛ صبري، محمود القصبى؛ راشد، ماهر (٢٠٢١)، "الجامعة المنتجة مدخل لتحسين الأداء الأكاديمي والمهني لأعضاء هيئة التدريس بجامعة بورسعيد"، مجلة كلية التربية، بورسعيد، مج ٣٤، ص ١٢-٩٨.
- عطا الله، عبير عثمان عبدالعزيز (٢٠١٩)، "أثر الرسوخ الوظيفي علي ممارسات وأدارة تخطيط التعاقب الوظيفي بالتطبيق علي شركة مصانع العربي"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مج ٤٣، ع ١، ص ١٠٨-١٤٥.
- مرزوق، عبدالعزيز علي (٢٠١٦)، "العلاقة بين أبعاد تطوير المسار الوظيفي والرسوخ الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بمحافظة كفر الشيخ"، مجلة التجارة والتمويل جامعة طنطا، كلية التجارة، ص ١٨٢-٢٢٣.
- مصطفى، أميمة حلمي (٢٠١٧)، "العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا: دراسة ميدانية"، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين شمس، كلية التربية، مج ٤١، ع ٣، ص ١١٢-٢٥٢.
- مصطفى، كريم؛ بريوي، كمال؛ مقدم، عبدالجليل (٢٠٢١)، "أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة حالة اتصالات الجزائر باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية"، مجلة الإبداع، مج ١١، ع ١، ص ٤٣-٥٨.

دور الرسوخ الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وأداء أعضاء هيئة التدريس:
دراسة ميدانية علي الجامعات الحكومية بالقاهرة الكبرى.

-
-
- محمود، طه إسماعيل (٢٠١٩)، "تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية ورأس المال البشري في إطار العدالة التنظيمية: دراسة ميدانية"، *المجلة العلمية للأقتصاد والتجارة جامعة عين شمس*، كلية التجارة، ع١، ص ص٧٩٤-٧١٩.
 - نايف، محمد؛ القواسمة، فريد محمد (٢٠١٩)، "أثر العدالة التنظيمية علي الاحتفاظ بالعاملين: دراسة ميدانية علي الجامعات الخاصة الإردنية في إقليم الشمال"، *مجلة كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بالجامعة الإردنية*، مج١٣، ع٦، ص ص١-٩٧.
 - يسن، مصطفى محمد عبدالنبي (٢٠٢١)، "الجدارات الوظيفية كمدخل لتحقيق العدالة التنظيمية في المنظمات المصرية: دراسة تطبيقية علي بنك مصر وفروعه"، *مجلة البحوث المالية والتجارية جامعة بورسعيد*، كلية التجارة، مج٢٢، ع٣، ص ص٥٥٩-٤٨٦.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Afridi, A. A., & Baloch, Q. B. (2018)." The Effect Of Organizational Justice On Job Satisfaction: A Comparative Study Of Public And Private Universities Of Khyber Pakhtunkhwa", *Abasyn Journal Of Social Sciences*, Vol.11,No.1,Pp. 237-253.
- Akhtar, M. S., Shakeela Shah, R. M., & Tatlah, I. A.(2023)"Effect Of Organizational Justice On Turnover Intention Through Job Satisfaction Among Teacher Educators In Public Universities", *Journal Of Positive School Psychology*, Pp.1877-1893.
- Ahmad, A. R., & Jameel, A., S.(2021)"Effect Of Organizational Justice Dimensions On Performance Of Academic Staff In Developing Countries", *Annals Of The Romanian Society For Cell Biology*, Vol.25, No.3, Pp.259-270.
- Amin, Othman& Saoula (2021) "The Effect Of Organizational Justice And Job Embeddedness On Turnover Intention In Textile Sector Of Pakistan: The Mediating Role Of Work Engagement", *CENTRAL ASIA AND THE CAUCASUS English Edition*, Vol.22, Issue.5, Pp.2021-2045.
- Almazrouei, H., & Zacca, R. (2021)"The Influence Of Organizational Justice And Decision Latitude On Expatriate Organizational Commitment And Job Performance", In *Evidence-Based HRM: A Global Forum For Empirical Scholarship*,Vol. 9, No. 4, Pp. 338-353. Emerald Publishing Limited.

- Akram, T., Lei, S., Haider, M. J., & Hussain, S., T. (2020) "The Impact Of Organizational Justice On Employee Innovative Work Behavior: Mediating Role Of Knowledge Sharing", **Journal Of Innovation & Knowledge**, Vol.5, No.2, Pp.117-129.
- Adams, J. S. (1963) "Towards An Understanding Of Inequity", **The Journal Of Abnormal And Social Psychology**, Vol.67, No.5, Pp.422-436.
- Bizri, R. M., & Hamieh, F. (2020) "Beyond The "Give Back" Equation: The Influence Of Perceived Organizational Justice And Support On Extra-Role Behaviors", **International Journal Of Organizational Analysis.**, Vol.28, No. 3, Pp.699-718.
- Amalina, N. N., & Susilowati, C. (2022) "The effect of transformational leadership and organizational justice toward employee performance mediated by job satisfaction: A study of Blitar, Indonesia police", **International Journal of Research in Business and Social Science** (2147-4478), vol.11, no.4, pp 95-105.
- Aryee, S., Walumbwa, F. O., Mondejar, R., & Chu, C., W. (2015) "Accounting For The Influence Of Overall Justice On Job Performance: Integrating Self-Determination And Social Exchange Theories", **Journal Of Management Studies**, Vol.52, No.2, Pp.231-252.
- Cai, D., Li, Z., Xu, L., Fan, L., Wen, S., Li, F., ... & Guan, Y. (2023). Sustaining Newcomers' Career Adaptability: The Roles Of Socialization Tactics, Job Embeddedness And Career Variety" **Journal Of Occupational And Organizational Psychology**, Vol.96, No.2, Pp.264-286.
- Chhabra, B., & Mishra, M. (2022) "Fair And Square: Impact Of Hospitality Employees' Justice Perceptions And Job Embeddedness On Citizenship Behavior During Covid-19", **Organizations And Markets In Emerging Economies**, Vol.13, No.2, Pp.357-383.
- Chhabra, B., & Mishra, M. (2022) "Fair And Square: Impact Of Hospitality Employees' Justice Perceptions And Job Embeddedness On Citizenship Behavior During Covid-19", **Organizations And Markets In Emerging Economies**, Vol.13, No.2, Pp.357-383.
- Deconinck, J. B. (2010) "The Effect Of Organizational Justice, Perceived Organizational Support, And Perceived Supervisor Support On Marketing Employees' Level Of Trust", **Journal Of Business Research**, Vol.63, Pp.1349-1355.

-
-
- Edezaro, P. O. (2022)"Relationship Between Organizational Justice, Job Satisfaction, Perceived Trust, Employee Voice, And Organisational Citizenship Behaviuor The Mediation Role Of Organizational Communication", **International Journal Of Social Science And Education Research Studies**, Vol.2, No.1, Pp. 22-28.
 - Elmakarem, A. R. M. A., Abd El Rahman, R. M., & Ashour, H. M. A(2021)" The Relationship Between Workplace Bullying And Nurses' Perception Of Organizational Justice", **Egyptian Journal Of Health Care**, Vol.9, No. 4 , Pp 479-495.
 - Elovainio, M., Van Den Bos, K., Linna, A., Kivimäki, M., Ala-Mursula, L., Pentti, J., & Vahtera, J.(2005)"Combined Effects Of Uncertainty And Organizational Justice On Employee Health: Testing The Uncertainty Management Model Of Fairness Judgments Among Finnish Public Sector Employees", **Social Science & Medicine**, Vol.61, No.12, Pp.2501-2512.
 - Elamin, A.M., & Alomaim, N.(2011)"Does Organizational Justice Influence Job Satisfaction And Self – Perceived Performance In Saudi Arabia Work Environment?", **International Management Review**, Vol.7, No.1, Pp38-49.
 - Gantor, J. T., & Cordery, J. L.(2012)"The Impact Of Organizational Justice Perceptions On Job Satisfaction And Turnover Intentions: The Role Of Job Embeddedness", **Australian Journal Of Basic And Applied Sciences.**, Pp.1-45.
 - Govindaraju, N.(2019)"The Effect Of Organizational Justice On Employee Turnover With The Mediating Role Of Job Embeddedness", Vol.5, No.2, Pp.254-265.
 - Faeq, D. K., & Ismael, Z. N.(2022)"Analyzing The Relationships Between Organizational Justice And Job Performance", **International Journal Of Engineering, Business And Management**, Vol.6, No.5, Pp.14-26.
 - Ghosh, D., Sekiguchi, T., & Gurunathan, L.(2017)"Organizational Embeddedness As A Mediator Between Justice And In-Role Performance", **Journal Of Business Research**, Vol.75, Pp.130-137.
 - Ghaffar R., Muhammad A.,(2017)"Exploring The Level Of Job Embeddedness Among College Faculty", **Journal Of Arts And Social Sciences**, Vol.4, No.2, Pp.22-35.

- Hanif, R., & Pervez, S.(2004)"Development And Validation Of Teachers Job Performance Scale Pakistan", **Journal Of Psychological Research**, Vol.19, Pp.75-104.
- Hamid, O. T. E. M. (2023)"The Impact Of Monetary Reward On Job Satisfaction Among University Academic Staff, A Comparative Study Of Public And Private Universities In Gezira State, Sudan (2021)", **International Journal Of Indian Culture And Business Management**, Vol.29,No.3,Pp. 353-373.
- Hemmatinejad, M., Nikbakhsh, R., Khaki, A. A., & Sharififar, F.(2021)"Correlation Of Distributive Justice, Procedural Justice, Organizational Embeddedness With Job Performance In The Ministry Of Sport And Youth", **Journal Of Health Promotion Management**, Vol.10, No.2, Pp.21-32.
- Holtom, B.C., Mitchell, T.R., & Lee, T.W.(2006)"Increasing Human And Social Capital By Applying Job Embeddedness Theory", **Organisational Dynamics**, Vol.35, No.4, Pp.316–331.
- Haryono, S., Ambarwati, Y. I., & Saad, M. S. M.(2019)"Do Organizational Climate And Organizational Justice Enhance Job Performance Through Job Satisfaction? A Study Of Indonesian Employees", **Academy Of Strategic Management Journal**,Vol.18, No.1,Pp. 1-6.
- Jameel, A. S., & Ahmad, A. R. (2020)" The Mediating Role Of Job Satisfaction Between Leadership Style And Performance Of Academic Staff", **International Journal Of Psychosocial Rehabilitation**, Vol.24, No.4,Pp. 2399-2414.
- Isma, S. M., Mintarti, S., & Tricahyadinata, I.(2020)"Pengaruh Organizational Reward Dan Procedural Justice Terhadap Perceived Organizational Support Serta Job Embeddedness", **Jurnal Kajian Manajemen Bisnis**, Vol.9, No.1, Pp.48-55.
- Jan, M. F., Khan, Q., Haider, A., Khan, A., Ali, N., & Ahmad, S. Y.(2023)" Impact Of Organizational Justice On Job Performance: Psychological Empowerment As A Mediator", **Journal Of Positive School Psychology**, Vol.7,No.5, Pp.1336-1343.
- Karkoulian, S., Assaker, G., & Hallak, R.(2016)"An Empirical Study Of 360-Degree Feedback, Organizational Justice, And Firm Sustainability", **Journal Of Business Research**, Vol.69,No.5, Pp.1862-1867.

-
-
- Karatepe, O. M., & Shahriari, S.(2014)"Job Embeddedness As A Moderator Of The Impact Of Organisational Justice On Turnover Intentions: A Study In Iran", **International Journal Of Tourism Research**, Vol.16, Pp.22-32.
 - Krishnan, H.(2020)"The Relationship Between Organizational Justice Perception & Job Satisfaction In Small & Medium Enterprises", **Journal Of Arts & Social Sciences**, Vol.4, No.1, Pp.31-44.
 - Kurian, D. (2020)"A Correlational Study About Authentic Leadership And Organizational Justicenperceptions Among Hotel Employees", (Doctoral Dissertation).Pp1-183
 - Léné, A. (2014)"Skill-Based Pay In Practice: An Interactional Justice Perspective", **European Journal Of Training And Development**, Vol.38,No.7, 628-641.
 - Li, A., & Cropanzano, R.(2009)"Do East Asians Respond More/Less Strongly To Organizational Justice Than North Americans? A Meta-Analysis", **Journal Of Management Studies**, Vol.46, No.5, Pp.787-805.
 - Lin, C. P., Huang, H. T., & Huang, T. Y.(2020)"The Effects Of Responsible Leadership And Knowledge Sharing On Job Performance Among Knowledge Workers", **Personnel Review**, Vol.49, No.9, Pp.1879-1896.
 - Mahdi, M. S.(2023)"Organizational Justice And Its Role In Achieving Job Embeddedness Through Leader Humility-An Investigation Into The Views Of A Sample Of The Alhakim General Hospital Nursing Staff" **World Bulletin Of Social Sciences**, Vol.22, Pp174-189.
 - Mawoli, M. A., & Babandako, A. Y. (2011)"An Evaluation Of Staff Motivation, Dissatisfaction And Job Performance In An Academic Setting", **Australian Journal Of Business And Management Research**, Vol.1, No.9, Pp.1-56.
 - Merkke, J. S. S. (2015)"The Impact Of Perception Of Organizational Injustice On Work Alienation", **Business Administration, The Middle East University, Amman**. Pp.1-156.
 - Mekebbaty, M. M. E., Abdelgadir, M. E. A., Ibrahim, A. O., Ahmed, D., Mohammed, A. S. S., & Ahmed, O.(2019)"Moderating Trust In Evaluating Performance In The Relationship Between Organizational Justice And Job Embeddedness Applied Study On The Faculty Staff

- Of Imam Abdul Rahman Bin Faisal University”, **Life Science Journal**, Vol.16, No.11, Pp.34-65.
- 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**, Vol.44, Pp.1102-1121.
 - Mehmood, S. A., Malik, M. A. R., Saood Akhtar, M., Faraz, N. A., & Memon, M. A.(2021) ”Organizational Justice, Psychological Ownership And Organizational Embeddedness: A Conservation Of Resources Perspective”, **International Journal Of Manpower**, Vol.42, No.8, Pp.1420-1439.
 - 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**, Vol.44, Pp.1102-1121.
 - Mirkamali, S. M., Poorkarimi, J., & Karami, M. (2023) ”A Study Of Mediating Role Of Organizational Justice In The Relationship Between University Managers' Ethical Leadership Style And Employees' Organizational Silence”, **Research And Planning In Higher Education**, Vol.23, No.1, Pp.1-25.
 - Monica H.,(2015) ”A Case Study Of Faculty Development In A Community College’s Teaching And Learning Center, College Of Professional Studies Northeastern University Boston”, Massachusetts, Pp1-125.
 - Moazzezi, M., Sattari, S., & Bablan, A. Z. (2014) ”Relationship Between Organizational Justice And Job Performance Of Payamenoor University Employees In Ardabil Province”, **Singaporean Journal Of Business Economics, And Management Studies**, Vol.2, No.6, Pp57-64.
 - Nafei, W.(2015) ”The Effects Of Job Embeddedness On Organizational Cynicism And Employee Performance: A Study On Sadat City University”, **International Journal Of Business Administration**, Vol.6, No.1, Pp.8-25.
 - 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**, Vol.29, No.1, Pp.335-346.

-
-
- Rego, A., Cunha, M. G. E. & Pinho, C.(2009)"Exploring A Five-Factor Model Of Organizational Justice", **Management Research** Vol.7, No.2, Pp.103-125.
 - Russell, C., David E. B. & Stephen W. Gilliland (2007)"The Management Of Organizational Justice", **Academy Of Management Perspectives Usa ,New York**, Vol.21, No.4, Pp.38-67.
 - Sekiguchi, T., Burton, J. P., & Sablynski, C. J.(2008)"The Role Of Job Embeddedness On Employee Performance: The Interactive Effects With Leader–Member Exchange And Organization-Based Self-Esteem", **Personnel Psychology**, Vol.61, No.4, Pp.761-792.
 - Swalhi, A., Zgoulli, S., & Hofaidhllaoui, M.(2017)"The Influence Of Organizational Justice On Job Performance: The Mediating Effect Of Affective Commitment", **Journal Of Management Development**, Vol.36 No.4, Pp.542-559.
 - Shah, I. A., Yadav, A., Afzal, F., Shah, S. M. Z. A., Junaid, D., Azam, S., ... & Shanmugam, B.(2020)"Factors Affecting Staff Turnover Of Young Academics: Job Embeddedness And Creative Work Performance In Higher Academic Institutions", **Frontiers In Psychology**, Vol.11, Pp.570-345.
 - Shao, R., Rupp, D. E., Skarlicki, D. P., & Jones, K. S.(2013)"Employee Justice Across Cultures: A Meta-Analytic Review", **Journal Of Management**, Vol.39, No.1, Pp.263-301.
 - Shamoan, A. (2022)"The Influence Of Knowledge Management Dimensions On Job Performance Of Academic Staff In Higher Education Institutions: An Empirical Study From Saudi Arabia (An Applied Study On Academic Staff Member At Shaqra University)", **Tishreen University Journal-Economic And Legal Sciences Series**, Vol.44, No.5, Pp.93-111.
 - Tziner, A., Oren, L., Bar, Y., & Kadosh, G.(2011)"Corporate Social Responsibility, Organizational Justice And Job Satisfaction: How Do They Interrelate, If At All?", **Journal Of Work And Organizational Psychology**, Vol.27, No.1, Pp.67-72.
 - Umrani, W. A., Afsar, B., Khan, M., & Ahmed, U. (2019)"Addressing The Issue Of Job Performance Among Hospital Physicians In Pakistan: The Role Of Job Security, Organizational Support, And Job

Satisfaction", **Journal Of Applied Biobehavioral Research**, Vol.24, No.3, E12169.

- Wheeler, A. R., Harris, K. J., & Sablynski, C. J.(2012)"How Do Employees Invest Abundant Resources? The Mediating Role Of Work Effort In The Job-Embeddedness/Job-Performance Relationship", **Journal Of Applied Social Psychology**, Vol.42, Pp.244-266.
- Yu, J., Lee, A., Han, H., & Kim, H. R.(2020)"Organizational Justice And Performance Of Hotel Enterprises: Impact Of Job Embeddedness", **Journal Of Quality Assurance In Hospitality & Tourism**, Vol.21, No.3, Pp.337-360.