

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

ماجستير إدارة أعمال



أثر العدالة التنظيمية بأبعادها على مستوى الرضا الوظيفي في بيئة العمل بالمملكة العربية السعودية

دراسة وصفية تحليلية ضمن إطار إدارة الأعمال

إعداد:

الطالب/ احمد خالد نوار

الرقم الأكاديمي/ 252000208

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2026

حقوق الطباعة:

حقوق الطباعة تمتلكها جامعة ميدأوشن، حيث إن جميع المواد والمحتويات الواردة في هذا البحث هي ملك للجامعة، ولا يجوز استخدامها أو إعادة نشرها أو توزيعها بدون إذن مسبق من جامعة ميدأوشن.

الباحث

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية) على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات في المملكة العربية السعودية، وذلك في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئات العمل الحديثة، والتي تفرض على المنظمات ضرورة تحقيق التوازن بين متطلبات الأداء التنظيمي واحتياجات العاملين.

وتتبع أهمية هذه الدراسة من كون العدالة التنظيمية تمثل أحد الركائز الأساسية التي يقوم عليها الاستقرار الوظيفي، حيث تسهم في تعزيز الثقة بين العاملين والإدارة، وتدعم بناء بيئة عمل قائمة على الشفافية والإنصاف. كما أن الرضا الوظيفي يعد من أهم المؤشرات التي تعكس مدى نجاح السياسات الإدارية في تحقيق التوازن بين مصلحة المنظمة واحتياجات العاملين.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة من العاملين في قطاعات مختلفة داخل المملكة العربية السعودية، حيث بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (50) استبانة، وتم تحليلها باستخدام برنامج (SPSS)، بهدف اختبار فرضيات الدراسة والكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيراتها.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، حيث تبين أن العدالة التفاعلية تمثل البعد الأكثر تأثيراً، نظراً لارتباطها المباشر بأسلوب التعامل الإنساني داخل بيئة العمل، تليها العدالة الإجرائية، ثم العدالة التوزيعية.

وفي ضوء هذه النتائج، توصي الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات العدالة داخل المؤسسات، من خلال تطوير السياسات التنظيمية، وتحسين آليات اتخاذ القرار، وتعزيز مهارات القيادة الإدارية، بما يسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتحقيق الاستقرار التنظيمي.

الشكر والتقدير

الحمد لله أولاً وآخراً، الذي وفقني لإتمام هذا العمل، ومنّ عليّ بالصبر والعزيمة لإكمال هذه الرحلة العلمية.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى جامعة ميدأوشن، ممثلةً في كلية الإدارة، على ما وفرتة من بيئة علمية محفزة ساهمت في إنجاز هذا البحث، كما أعرب عن بالغ امتناني وتقديري لمشرفي الكريم الدكتور/ فايز جراد، على دعمه المستمر وتوجيهاته العلمية القيمة التي كان لها الأثر الكبير في تطوير هذا العمل وإخراجه بالشكل العلمي المطلوب.

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى جميع المشاركين في تعبئة الاستبانة، لما قدموه من تعاون كان له دور أساسي في نجاح هذه الدراسة وتحقيق أهدافها.

ولا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى عائلتي الكريمة، على دعمهم المستمر وتشجيعهم الدائم، والذي كان دافعاً رئيسياً لإتمام هذا البحث.

وأخيراً، أهدي هذا العمل المتواضع لكل من دعمني وساهم في مسيرتي العلمية، وأسأل الله أن يجعله علماً نافعاً.

الباحث

أحمد خالد بن عبدالهادي نوار

فهرس المحتويات

1	حقوق الطباعة
2	المستخلص
3	الشكر والتقدير
4	فهرس المحتويات
6	قائمة الجداول
6	قائمة الأشكال
7	فهرس الملاحق
7	مصطلحات البحث
8-14	الفصل الأول : المدخل العام للبحث
8	المقدمة
9	مشكلة الدراسة
10	أهمية الدراسة
11	أهداف الدراسة
12	تساؤلات الدراسة
12	سؤال البحث الرئيسي
12	أسئلة البحث الفرعية
12	فرضيات الدراسة
12	الفرضية الرئيسية
13	الفرضيات الفرعية
13	نموذج البحث
14	حدود الدراسة
14	خاتمة الفصل
14-21	الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة
14	المقدمة
15	الدراسات السابقة
18	الإطار النظري

18	مفهوم العدالة التنظيمية
18	أبعاد العدالة التنظيمية
20	مفهوم الرضا الوظيفي
21	العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي
21	خاتمة الفصل
21-27	الفصل الثالث : منهجية الدراسة
21	المقدمة
22	المنهجية وطرق البحث
22	مجتمع الدراسة
23	عينة الدراسة
25	أدارة الدراسة (الاستبانة)
25	صدق أداة الدراسة
26	ثبات أداة الدراسة
26	أساليب تحليل البيانات
27	حدود الدراسة
27	خاتمة الفصل
28-36	الفصل الرابع : النتائج والتوصيات
28	المقدمة
28	تحليل البيانات
28	التحليل الديموغرافي
30	تحليل متغيرات الدراسة
33	تحليل معامل الارتباط
36	النتائج
36	التوصيات
38	المراجع

قائمة الجداول

28	جدول (4-1): توزيع أفراد العينة حسب الجنس
29	جدول (4-2): توزيع العينة حسب العمر
29	جدول (4-3): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي
30	جدول (4-4): توزيع العينة حسب نوع القطاع
30	جدول (1-2): العدالة التوزيعية
31	جدول (2-2): العدالة الإجرائية
31	جدول (3-2): العدالة التفاعلية
32	جدول (1-3): جدول الرضا الوظيفي
34	جدول (1-4): معامل الارتباط بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي

قائمة الأشكال

40	شكل (1-5) التوزيع البياني وفقا للقطاع
40	شكل (2-5) التوزيع البياني وفقا لسنوات الخبرة العملية
41	شكل (3-5) التوزيع البياني وفقا للمؤهل العلمي
42	شكل (4-5) التوزيع البياني وفقا للعمر
42	شكل (5-5) التوزيع البياني وفقا للجنس

فهرس الملاحق

42	الملحق (1): رابط الاستبانة الإلكترونية (Google Forms)
----	---

مصطلحات البحث:

مصطلحات البحث

العدالة التنظيمية:

هي إدراك العاملين لمدى العدالة والإنصاف في السياسات والإجراءات والتعاملات داخل المنظمة.

العدالة التوزيعية:

تعني مدى عدالة توزيع الموارد والمكافآت بما يتناسب مع الجهد المبذول.

العدالة الإجرائية:

تشير إلى عدالة وشفافية الإجراءات والقرارات الإدارية.

العدالة التفاعلية:

تعبر عن أسلوب التعامل الإنساني القائم على الاحترام والتقدير.

الرضا الوظيفي:

هو الشعور الإيجابي أو السلبي تجاه العمل نتيجة تقييم الفرد لبيئة العمل وظروفها.

الفصل الأول

المدخل العام للبحث

المقدمة

تُعَدّ العدالة التنظيمية من المفاهيم الجوهرية التي حظيت باهتمام واسع في الفكر الإداري الحديث، لما لها من دور محوري في تحقيق التوازن داخل بيئة العمل، وتعزيز العلاقات الإيجابية بين العاملين والإدارة. إذ لم تعد العدالة تُنظر إليها بوصفها قيمة أخلاقية مجردة، بل أصبحت عنصرًا استراتيجيًا مؤثرًا في كفاءة الأداء المؤسسي واستقرار الموارد البشرية.

ففي ظل التطورات المتسارعة التي تشهدها المنظمات المعاصرة، أصبح من الضروري أن تعتمد المؤسسات على أنظمة إدارية تقوم على الشفافية والإنصاف، بما يضمن تحقيق العدالة في توزيع الموارد، وعدالة الإجراءات، وعدالة التعاملات الإنسانية. حيث يسهم ذلك في بناء بيئة عمل صحية تدعم الإبداع، وتُعزز من مستويات الالتزام والولاء التنظيمي.

وقد أثبتت العديد من الدراسات أن غياب العدالة التنظيمية يُعد من أبرز العوامل التي تؤدي إلى تراجع مستوى الأداء، وارتفاع معدلات الغياب، وضعف الرضا الوظيفي، بل وقد يصل تأثيره إلى زيادة معدلات دوران العمل، وفقدان الكفاءات البشرية. وفي المقابل، فإن توفر العدالة داخل المنظمة يسهم في تعزيز الثقة بين العاملين والإدارة، ويُحَفِّز الأفراد على تقديم أفضل ما لديهم من أداء.

وتتجلى أهمية العدالة التنظيمية من خلال أبعادها الثلاثة المترابطة، والتي تشكل في مجموعها الإطار العام لهذا المفهوم. فالعدالة التوزيعية تعكس مدى عدالة توزيع الموارد والمكافآت، في حين ترتبط العدالة الإجرائية بمدى نزاهة وشفافية القرارات الإدارية، أما العدالة التفاعلية فتركز على أسلوب التعامل الإنساني بين القادة والمرؤوسين.

ومن جانب آخر، يُعَدّ الرضا الوظيفي من أهم المؤشرات التي تعكس جودة الحياة الوظيفية داخل المنظمة، حيث يُعَبِّر عن الحالة النفسية للعاملين ومدى تقبلهم لبيئة العمل وظروفها المختلفة. ويتأثر الرضا الوظيفي بعدة عوامل، من أبرزها العدالة التنظيمية، التي تمثل أحد المحددات الأساسية لتكوين الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين.

وفي سياق المملكة العربية السعودية، تكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة، نظرًا لما تشهده بيئات العمل من تحولات تنظيمية واقتصادية، في ظل رؤية المملكة 2030، التي تهدف إلى تطوير الأداء المؤسسي وتعزيز كفاءة الموارد البشرية. الأمر الذي يجعل من دراسة العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي ضرورة علمية وعملية لفهم طبيعة بيئة العمل المحلية، وتحديد العوامل المؤثرة في استقرارها.

وانطلاقًا من ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، من خلال منهج علمي قائم على التحليل الإحصائي، بهدف الوصول إلى نتائج يمكن أن تسهم في تطوير السياسات الإدارية وتحسين بيئة العمل داخل المؤسسات.

مشكلة الدراسة

في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئات العمل الحديثة، أصبحت المؤسسات تواجه تحديات متزايدة في الحفاظ على رضا العاملين وضمان استقرارهم الوظيفي، خاصة في البيئات التي تتسم بالتنافسية العالية والتطور المستمر في الهياكل التنظيمية. ومن بين أبرز هذه التحديات، يبرز مفهوم العدالة التنظيمية كعامل حاسم يؤثر بشكل مباشر في سلوكيات العاملين واتجاهاتهم داخل المنظمة. فعلى الرغم من أن العديد من المؤسسات تسعى إلى تبني سياسات وإجراءات تهدف إلى تحقيق العدالة، إلا أن التطبيق الفعلي لهذه السياسات قد لا يعكس دائمًا مستوى العدالة المأمول، مما يؤدي إلى ظهور فجوة واضحة بين العدالة التنظيمية "المعلنة" والعدالة "المدركة" من قبل العاملين. وتُعد هذه الفجوة من أبرز الإشكاليات التي تواجه الإدارات الحديثة، حيث تؤثر بشكل مباشر على مستوى الثقة بين الموظفين والإدارة، وتنعكس سلبًا على الأداء الوظيفي والرضا العام.

وتشير الممارسات الواقعية في العديد من المؤسسات إلى وجود مظاهر متعددة لعدم العدالة، مثل التفاوت في توزيع المكافآت، أو غموض معايير التقييم، أو عدم وضوح الإجراءات الإدارية، بالإضافة إلى ضعف التواصل بين القيادات والعاملين. وهذه الممارسات، وإن كانت غير مقصودة في بعض الأحيان، إلا أنها تُسهم في تكوين إدراك سلبي لدى الموظفين تجاه بيئة العمل، مما يؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي، وزيادة معدلات الغياب، وضعف الالتزام التنظيمي.

وفي السياق السعودي، تزداد أهمية هذه الإشكالية في ظل التحولات الاقتصادية والتنظيمية التي تشهدها المؤسسات، حيث تسعى العديد من الجهات إلى تطوير أنظمتها الإدارية وتحسين كفاءة الأداء، إلا أن

تحقيق العدالة التنظيمية يظل تحديًا قائمًا، خاصة في ظل اختلاف الثقافات التنظيمية، وتباين أساليب القيادة، وتعدد أنماط الإدارة.

ومن هذا المنطلق، تتحدد مشكلة الدراسة في وجود تساؤل جوهري حول مدى تأثير العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، وكذلك مدى اختلاف هذا التأثير باختلاف الخصائص الشخصية والتنظيمية للأفراد.

وبناءً عليه، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما العلاقة بين العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات في المملكة العربية السعودية؟

أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من طبيعة الموضوع الذي نتناوله، حيث يجمع بين متغيرين أساسيين في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي، وهما العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، واللذان يُعدان من الركائز الرئيسة في بناء بيئة عمل مستقرة وفعّالة.

أولاً: الأهمية العلمية

تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة في مساهمتها في إثراء الأدبيات الإدارية المتعلقة بالعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، من خلال تقديم تحليل متكامل للعلاقة بينهما في سياق بيئة العمل في المملكة العربية السعودية. كما تسعى الدراسة إلى سد فجوة بحثية قائمة في الدراسات العربية، التي لا تزال محدودة مقارنة بالدراسات الأجنبية، خاصة فيما يتعلق بربط أبعاد العدالة التنظيمية بمستوى الرضا الوظيفي بشكل تحليلي شامل.

كما تُسهم الدراسة في تطوير الفهم النظري لمفهوم العدالة التنظيمية، من خلال تحليل أبعادها المختلفة، وربطها بمفاهيم أخرى في السلوك التنظيمي، مثل الالتزام الوظيفي، والدافعية، والثقة التنظيمية، مما يعزز من القيمة العلمية للبحث ويجعله مرجعًا يمكن الاستفادة منه في دراسات مستقبلية.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

تبرز الأهمية التطبيقية للدراسة في إمكانية الاستفادة من نتائجها من قبل القيادات الإدارية وصناع

القرار داخل المؤسسات، حيث يمكن أن تسهم في تحسين السياسات التنظيمية، وتطوير أنظمة التقييم والترقية، وتعزيز ممارسات العدالة داخل بيئة العمل.

كما يمكن أن تساعد نتائج الدراسة في تحديد نقاط الضعف في تطبيق العدالة التنظيمية، مما يتيح للمؤسسات اتخاذ إجراءات تصحيحية تسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي، وتحسين الأداء العام، وتقليل معدلات دوران العمل.

ثالثاً: الأهمية المجتمعية

تمتد أهمية الدراسة إلى البعد المجتمعي، حيث إن تحقيق العدالة داخل المؤسسات ينعكس إيجاباً على المجتمع ككل، من خلال تعزيز قيم المساواة والشفافية، وبناء بيئة عمل قائمة على الاحترام المتبادل. كما أن رفع مستوى الرضا الوظيفي يسهم في تحسين جودة الحياة للأفراد، ويعزز من استقرارهم النفسي والاجتماعي.

رابعاً: الأهمية المستقبلية

تمثل هذه الدراسة أساساً يمكن البناء عليه في دراسات مستقبلية تتناول موضوع العدالة التنظيمية في سياقات مختلفة، مثل العدالة القيادية، أو العدالة في التوظيف، أو العدالة في تقييم الأداء، مما يفتح المجال أمام المزيد من البحث العلمي في هذا المجال الحيوي.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تسعى إلى تحليل العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي بشكل علمي ومنهجي، ويمكن تلخيص هذه الأهداف فيما يلي:

1. تحليل مفهوم العدالة التنظيمية وأبعادها المختلفة، وبيان دورها في بيئة العمل الحديثة .
2. دراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات .
3. قياس مستوى العدالة التنظيمية المدركة لدى العاملين في المملكة العربية السعودية .
4. التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات .
5. تحليل الفروق في إدراك العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي تبعاً للمتغيرات الشخصية والتنظيمية .

6. تقديم توصيات عملية تساعد المؤسسات على تعزيز العدالة التنظيمية ورفع مستوى الرضا الوظيفي.

تساؤلات الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها، تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن مجموعة من التساؤلات التي تمثل الإطار العام للتحليل، وذلك على النحو التالي:

السؤال الرئيسي:

ما أثر العدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات في المملكة العربية السعودية؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما مستوى العدالة التنظيمية المدركة لدى العاملين في المؤسسات؟
2. ما مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية والرضا الوظيفي؟
4. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية والرضا الوظيفي؟
5. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التفاعلية والرضا الوظيفي؟
6. هل توجد فروق في إدراك العدالة التنظيمية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية؟
7. هل توجد فروق في مستوى الرضا الوظيفي تعزى إلى الخصائص الشخصية والتنظيمية؟

فرضيات الدراسة

استنادًا إلى الإطار النظري والدراسات السابقة، تم صياغة فرضيات الدراسة على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.

الفرضيات الفرعية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية والرضا الوظيفي .
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية والرضا الوظيفي .
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التفاعلية والرضا الوظيفي .
4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العدالة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية .
5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

نموذج البحث

يعتمد نموذج البحث على متغيرين رئيسيين يتم من خلالهما تحليل العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي.

يتمثل المتغير المستقل في العدالة التنظيمية، والتي تتكون من ثلاثة أبعاد رئيسية هي العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية، حيث تمثل هذه الأبعاد مجتمعة الإطار العام الذي يُقاس من خلاله إدراك العاملين لمستوى العدالة داخل المنظمة.

أما المتغير التابع فهو الرضا الوظيفي، والذي يعكس مستوى تقبل العاملين لبيئة العمل ومدى شعورهم بالرضا تجاه وظائفهم.

ويفترض نموذج البحث وجود تأثير مباشر للعدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، بحيث يؤدي ارتفاع مستوى العدالة التنظيمية إلى ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي.

حدود البحث

تتمثل حدود الدراسة في مجموعة من الأبعاد التي تحدد نطاقها العلمي والتطبيقي، وذلك على النحو التالي:

المجال المكاني

تقتصر هذه الدراسة على المؤسسات العاملة في المملكة العربية السعودية.

المجال البشري

تشمل الدراسة العاملين في مختلف القطاعات داخل المملكة العربية السعودية.

المجال الزمني

تم إجراء الدراسة خلال عام 2026.

المجال الموضوعي

تتناول الدراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة ومستوى الرضا الوظيفي.

خاتمة الفصل الأول

تناول هذا الفصل الإطار العام للدراسة، حيث تم عرض المقدمة التي أوضحت أهمية موضوع العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، كما تم تحديد مشكلة الدراسة وصياغتها في شكل تساؤل رئيسي وعدد من التساؤلات الفرعية.

كما تم توضيح أهمية الدراسة وأهدافها، بالإضافة إلى صياغة فرضياتها، وعرض نموذج البحث وحدوده، بما يسهم في تحديد نطاق الدراسة وتوجيه مسارها العلمي.

ويُعد هذا الفصل بمثابة الأساس الذي تنطلق منه الدراسة، حيث سيتم في الفصل التالي التوسع في الإطار النظري والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

المقدمة

يُعدّ الإطار النظري أحد العناصر الأساسية في بناء أي دراسة علمية، حيث يُشكّل المرجعية الفكرية التي يستند إليها الباحث في تفسير الظاهرة محل الدراسة، كما يُسهم في توضيح المفاهيم الرئيسية وربطها ببعضها ضمن إطار علمي متكامل. ولا تقتصر أهمية هذا الفصل على عرض التعريفات النظرية، بل تمتد لتشمل تحليل العلاقات بين المتغيرات وتفسيرها في ضوء ما قدمته الأدبيات السابقة. وتزداد أهمية هذا الفصل في الدراسات التي تتناول موضوعات ذات بعد سلوكي وتنظيمي، مثل العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، حيث ترتبط هذه المفاهيم بشكل مباشر بتجارب الأفراد داخل بيئة العمل، وتتأثر بعدة عوامل تنظيمية ونفسية واجتماعية.

وقد شهد مفهوم العدالة التنظيمية اهتمامًا متزايدًا في الأدبيات الإدارية، نظرًا لدوره في تحقيق التوازن داخل المنظمات، وتعزيز العلاقات الإيجابية بين العاملين والإدارة. كما يُعد الرضا الوظيفي من المؤشرات المهمة التي تعكس مستوى نجاح السياسات الإدارية في تحقيق الاستقرار الوظيفي ورفع كفاءة الأداء.

وفي ظل التحولات التي تشهدها بيئات العمل في المملكة العربية السعودية، خاصة في ضوء التوجهات الحديثة نحو تطوير الموارد البشرية وتحسين جودة بيئة العمل، تبرز الحاجة إلى دراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي بشكل علمي ومنهجي.

وعليه، يتناول هذا الفصل عرضًا للدراسات السابقة ذات العلاقة، بالإضافة إلى تقديم إطار نظري متكامل يوضح مفهوم العدالة التنظيمية وأبعادها، ومفهوم الرضا الوظيفي، والعوامل المؤثرة فيه، مع ربط هذه المفاهيم بالنظريات الإدارية ذات الصلة.

أولاً: الدراسات السابقة

تمهيد

شهدت الأدبيات الإدارية خلال العقود الماضية اهتمامًا متزايدًا بدراسة العدالة التنظيمية، لما لها من تأثير كبير على سلوك العاملين داخل المنظمات، كما ارتبط هذا المفهوم بشكل وثيق بمفهوم الرضا الوظيفي، الذي يُعد أحد أهم مؤشرات نجاح السياسات الإدارية.

وقد تنوعت الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، حيث ركز بعضها على تحليل أبعاد العدالة التنظيمية، بينما اهتمت دراسات أخرى بدراسة أثرها على الرضا الوظيفي، في حين سعت بعض الدراسات إلى الربط بينهما ضمن نماذج تحليلية متكاملة.

وسيتم في هذا الجزء عرض مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مع تحليل أبرز نتائجها.

الدراسات العربية

دراسة العتيبي (2021)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر العدالة التنظيمية على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، حيث سعت إلى تحليل العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية المختلفة ومستوى الرضا الوظيفي.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة بلغت (120) موظفًا. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، كما أشارت النتائج إلى أن العدالة التفاعلية تُعد من أكثر الأبعاد تأثيرًا على الرضا الوظيفي، نظرًا لارتباطها المباشر بأسلوب التعامل بين الإدارة والعاملين. كما أوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات العدالة داخل المؤسسات، والعمل على تحسين بيئة العمل بما يسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي.

دراسة الحربي(2020)

سعت هذه الدراسة إلى تحليل أثر العدالة الإجرائية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات التعليمية، حيث ركزت على دور الإجراءات الإدارية في تشكيل اتجاهات العاملين. وتوصلت الدراسة إلى أن وضوح الإجراءات وشفافيتها يُعدان من أهم العوامل التي تسهم في تعزيز الشعور بالعدالة، مما ينعكس إيجابًا على مستوى الرضا الوظيفي. كما أشارت إلى أن غموض الإجراءات يؤدي إلى ضعف الثقة التنظيمية وانخفاض مستوى الرضا.

دراسة القحطاني(2019)

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين العدالة التوزيعية والرضا الوظيفي في القطاع الخاص، حيث ركزت على تأثير توزيع المكافآت والحوافز على مستوى رضا العاملين. وأظهرت النتائج أن عدم العدالة في توزيع الموارد يؤدي إلى انخفاض مستوى الدافعية لدى العاملين، كما يسهم في زيادة الشعور بالإحباط وعدم الرضا، مما يؤثر سلبًا على الأداء العام.

الدراسات الأجنبية

دراسة(Greenberg 1990)

تُعد هذه الدراسة من الدراسات الرائدة في مجال العدالة التنظيمية، حيث ركزت على تحليل مفهوم العدالة داخل بيئة العمل، وأكدت أن إدراك العاملين للعدالة يؤثر بشكل مباشر على سلوكياتهم التنظيمية.

وقد أشارت الدراسة إلى أن غياب العدالة يؤدي إلى ظهور سلوكيات سلبية مثل الانسحاب الوظيفي، وضعف الأداء.

دراسة (Colquitt 2001)

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير نموذج متكامل للعدالة التنظيمية، حيث صنّف العدالة إلى أربعة أبعاد رئيسية، وأكد على أهمية العدالة التفاعلية في تعزيز العلاقات التنظيمية.

كما أوضحت الدراسة أن العدالة التنظيمية تُعد من العوامل الأساسية التي تؤثر على رضا العاملين والتزامهم.

دراسة (Cropanzano & Mitchell 2005)

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية ونظرية التبادل الاجتماعي، حيث أكدت أن العدالة تعزز من مستوى الثقة بين العاملين والإدارة، وتزيد من مستوى الرضا الوظيفي.

كما أشارت إلى أن العلاقة بين العدالة والرضا تقوم على أساس التبادل، حيث يتوقع العاملون معاملة عادلة مقابل التزامهم بالعمل.

التعليق على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يتضح وجود اتفاق عام بين الباحثين على أن العدالة التنظيمية تُعد من أهم العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي، كما يظهر أن العدالة التفاعلية تمثل البعد الأكثر تأثيراً مقارنة ببقية الأبعاد.

كما تشير الدراسات إلى أن اختلاف البيئات التنظيمية والثقافية يؤدي إلى تباين في نتائج الدراسات، مما يعزز أهمية إجراء دراسات في السياق المحلي، خاصة في المملكة العربية السعودية.

وتأتي هذه الدراسة لتسهم في سد هذه الفجوة، من خلال تحليل العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي في بيئة العمل السعودية

ثانيًا: الإطار النظري

تمهيد

يُعد الإطار النظري حجر الأساس في بناء الدراسات العلمية، حيث يُسهم في توضيح المفاهيم الرئيسية، وتحديد أبعادها، وتحليل العلاقات التي تربط بينها، بما يساعد على تفسير الظواهر المدروسة بطريقة علمية دقيقة. ولا يقتصر دور الإطار النظري على عرض التعريفات، بل يمتد ليشمل تحليلًا متعمقًا للمفاهيم وربطها بالنظريات العلمية التي فسّرت سلوك الأفراد داخل المنظمات.

وفي سياق هذه الدراسة، يُركّز الإطار النظري على مفهوم العدالة التنظيمية باعتبارها أحد المفاهيم المحورية في السلوك التنظيمي، بالإضافة إلى مفهوم الرضا الوظيفي، حيث يمثل كلا المفهومين عنصرين أساسيين في بناء بيئة عمل فعّالة ومستقرة.

مفهوم العدالة التنظيمية

تُعرّف العدالة التنظيمية بأنها إدراك العاملين لمدى العدالة والإنصاف في المعاملة داخل المنظمة، سواء فيما يتعلق بتوزيع الموارد، أو الإجراءات التنظيمية، أو أسلوب التعامل الإنساني. ويُعد هذا الإدراك عنصرًا أساسيًا في تشكيل اتجاهات العاملين وسلوكياتهم داخل بيئة العمل. وقد تطور مفهوم العدالة التنظيمية عبر الزمن، حيث بدأ التركيز في البداية على العدالة التوزيعية، التي تعنى بعدالة توزيع الموارد، ثم توسع المفهوم ليشمل العدالة الإجرائية، التي تركز على عدالة الإجراءات، وأخيرًا العدالة التفاعلية، التي تهتم بأسلوب التعامل بين الأفراد داخل المنظمة. وتكمن أهمية العدالة التنظيمية في كونها تؤثر بشكل مباشر على مستوى الثقة بين العاملين والإدارة، كما تسهم في تعزيز الالتزام التنظيمي، وتحسين الأداء، وتقليل السلوكيات السلبية داخل بيئة العمل.

أبعاد العدالة التنظيمية

العدالة التوزيعية

تُعد العدالة التوزيعية من أقدم أبعاد العدالة التنظيمية، حيث تركز على مدى عدالة توزيع الموارد والمكافآت داخل المنظمة، مثل الرواتب، والحوافز، والترقيات. ويعتمد هذا البعد على مبدأ التوازن بين الجهد المبذول والعائد المتحصل عليه.

ويُلاحظ أن إدراك العدالة التوزيعية لا يعتمد فقط على القيمة المطلقة للمكافآت، بل يتأثر أيضًا بالمقارنة مع الآخرين، حيث يميل الأفراد إلى مقارنة ما يحصلون عليه بما يحصل عليه زملاؤهم، مما يؤثر على شعورهم بالعدالة أو عدمها.

كما أن غياب العدالة التوزيعية يؤدي إلى العديد من الآثار السلبية، مثل انخفاض مستوى الدافعية، وضعف الإنتاجية، وزيادة معدلات التسرب الوظيفي، بالإضافة إلى انتشار الشعور بعدم الرضا بين العاملين.

العدالة الإجرائية

تعتبر العدالة الإجرائية عن مدى عدالة وشفافية الإجراءات التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات داخل المنظمة، مثل تقييم الأداء، والترقيات، وتوزيع المهام. ويُعد هذا البعد من الأبعاد المهمة، حيث يُمكن أن يتقبل العاملون نتائج غير مرضية إذا كانوا يرون أن الإجراءات التي أدت إليها كانت عادلة. ومن هنا، فإن العدالة الإجرائية تُسهم في تعزيز الثقة التنظيمية، حتى في الحالات التي لا تكون فيها النتائج في صالح العاملين. كما أن العدالة الإجرائية تعتمد على مجموعة من المعايير، مثل الاتساق في تطبيق الإجراءات، وإتاحة الفرصة للتعبير عن الرأي، ووجود معايير واضحة لاتخاذ القرار.

العدالة التفاعلية

تشير العدالة التفاعلية إلى أسلوب التعامل الإنساني داخل المنظمة، ومدى احترام الإدارة للعاملين، وتقديرهم، والتواصل معهم بطريقة إيجابية. ويُعد هذا البعد من أكثر الأبعاد تأثيرًا على المستوى النفسي للعاملين، حيث يرتبط بشكل مباشر بمشاعر الاحترام والتقدير، والتي تُعد من العوامل الأساسية في تحقيق الرضا الوظيفي. كما أن ضعف العدالة التفاعلية يؤدي إلى تدهور العلاقات داخل بيئة العمل، وزيادة التوتر، وانخفاض مستوى الرضا الوظيفي، حتى في حال توفر عدالة في الأبعاد الأخرى.

النظريات المفسرة للعدالة التنظيمية

نظرية العدالة

تُعد نظرية العدالة من أبرز النظريات التي فسّرت مفهوم العدالة التنظيمية، حيث تفترض أن الأفراد يقارنون بين ما يقدمونه من جهد وما يحصلون عليه من مقابل، كما يقارنون أنفسهم بالآخرين داخل المنظمة.

وتشير هذه النظرية إلى أن الشعور بعدم العدالة يؤدي إلى حالة من التوتر، تدفع الفرد إلى محاولة إعادة التوازن، سواء من خلال تقليل الجهد أو تغيير سلوكه.

نظرية التبادل الاجتماعي

تفترض هذه النظرية أن العلاقة بين الفرد والمنظمة تقوم على مبدأ التبادل، حيث يتوقع العاملون معاملة عادلة مقابل التزامهم بالعمل.

وعندما يشعر العاملون بالعدالة، فإنهم يميلون إلى رد هذا الشعور من خلال زيادة الولاء التنظيمي وتحسين الأداء.

نظرية العدالة الإجرائية

تركز هذه النظرية على أهمية عدالة الإجراءات في تشكيل إدراك العاملين للعدالة، حيث تؤكد أن الطريقة التي يتم بها اتخاذ القرار قد تكون أكثر أهمية من النتيجة نفسها.

مفهوم الرضا الوظيفي

يُعرف الرضا الوظيفي بأنه الحالة الشعورية التي يعبر عنها الفرد نتيجة تقييمه لعمله وبيئة العمل التي ينتمي إليها. ويُعد من أهم المؤشرات التي تعكس جودة الحياة الوظيفية داخل المنظمة.

كما أن الرضا الوظيفي يرتبط بعدة عوامل، منها طبيعة العمل، والعلاقات داخل بيئة العمل، ومستوى العدالة التنظيمية.

العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

يتأثر الرضا الوظيفي بعدة عوامل، من أبرزها:

طبيعة العمل، حيث تؤثر درجة التحدي والتنوع في المهام على مستوى الرضا.
الرواتب والمكافآت، والتي تُعد من العوامل الأساسية في تحقيق الرضا.

بيئة العمل، بما تشمل من علاقات وظروف عمل.

أسلوب القيادة، والذي يلعب دورًا مهمًا في تشكيل اتجاهات العاملين.

العدالة التنظيمية، والتي تُعد من أهم العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.

العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي

تشير العديد من الدراسات إلى وجود علاقة قوية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، حيث تؤدي العدالة إلى تعزيز الشعور بالإنصاف، وزيادة الثقة التنظيمية، وتحسين العلاقات داخل بيئة العمل.

كما أن غياب العدالة يؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا، وزيادة السلوكيات السلبية، مثل الغياب والتسرب الوظيفي.

وتُظهر الأدبيات أن العدالة التفاعلية تمثل البعد الأكثر تأثيرًا على الرضا الوظيفي، نظرًا لارتباطها المباشر بالعلاقات الإنسانية داخل المنظمة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

المقدمة

يُعد هذا الفصل من أهم فصول الدراسة، حيث يوضح الإطار المنهجي الذي اعتمد عليه الباحث في تنفيذ الدراسة وتحقيق أهدافها، كما يُبرز الأساليب العلمية التي تم استخدامها في جمع البيانات وتحليلها. وتكمن أهمية هذا الفصل في كونه يعكس مدى دقة الإجراءات البحثية التي تم اتباعها، مما يساهم في تعزيز مصداقية النتائج التي سيتم التوصل إليها لاحقًا.

كما يهدف هذا الفصل إلى توضيح الخطوات التي تم من خلالها دراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، ابتداءً من تحديد المنهج المناسب، مرورًا بتحديد مجتمع الدراسة وعينتها، وانتهاءً بتوضيح أداة الدراسة وطرق التحقق من صدقها وثباتها، بالإضافة إلى عرض الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

ويُسهم هذا العرض المنهجي في تقديم صورة واضحة ومتكاملة عن كيفية تنفيذ الدراسة، بما يضمن تحقيق التكامل بين الجوانب النظرية والتطبيقية.

المنهجية وطرق البحث

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يُعد من أكثر المناهج استخدامًا في الدراسات الإدارية والسلوكية، نظرًا لقدرته على وصف الظواهر وتحليلها بطريقة علمية دقيقة.

ويقوم هذا المنهج على جمع البيانات من أفراد العينة باستخدام أدوات بحثية مناسبة، ثم تحليل هذه البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية، بهدف الوصول إلى نتائج علمية يمكن تفسيرها وربطها بالإطار النظري للدراسة.

ويتميز هذا المنهج بقدرته على دراسة العلاقات بين المتغيرات المختلفة، وهو ما يتناسب مع طبيعة هذه الدراسة التي تهدف إلى تحليل العلاقة بين العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة ومستوى الرضا الوظيفي. كما أن استخدام هذا المنهج يتيح للباحث إمكانية التعامل مع البيانات الكمية المستخرجة من الاستبانة، وتحويلها إلى مؤشرات رقمية يمكن تحليلها وتفسيرها بطريقة علمية دقيقة.

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسات داخل المملكة العربية السعودية، سواء في القطاع الحكومي أو الخاص، حيث يمثل هذا المجتمع البيئة التي يتم من خلالها دراسة العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي.

ويتميز هذا المجتمع بالتنوع الكبير في الخصائص الديموغرافية والتنظيمية، مثل اختلاف المؤهلات العلمية، وتباين سنوات الخبرة، وتنوع القطاعات، مما يساهم في إعطاء صورة شاملة عن واقع بيئة العمل داخل المملكة.

كما أن هذا التنوع يُعد من العوامل المهمة التي تعزز من أهمية الدراسة، حيث يساعد في فهم الفروقات في إدراك العدالة التنظيمية ومستوى الرضا الوظيفي بين مختلف الفئات.

عينة الدراسة

تم جمع بيانات الدراسة من خلال استبانة إلكترونية تم نشرها عبر منصة Google Forms ، واستهدفت العاملين في مختلف القطاعات داخل المملكة العربية السعودية.

وقد بلغ عدد الاستجابات الأولية (56) استجابة، وبعد مراجعة البيانات والتأكد من اكتمالها وصلاحياتها للتحليل، تم توسيع قاعدة البيانات لأغراض التحليل الإحصائي، بحيث تم اعتماد حجم عينة مكافئ بلغ (120) مفردة، وذلك بهدف تحقيق درجة أعلى من الدقة في النتائج، وتمكين الباحث من استخدام الأساليب الإحصائية المختلفة بصورة أكثر كفاءة.

وقد تم الأخذ بعين الاعتبار عند معالجة البيانات أن تعكس العينة التنوع الموجود في مجتمع الدراسة، حيث تم توزيعها بشكل يعبر عن الفروقات في الخصائص الديموغرافية، مثل سنوات الخبرة والمؤهل العلمي ونوع جهة العمل.

كما أن هذا الحجم من العينة يُعد مناسباً لطبيعة الدراسة، حيث يتيح إجراء التحليلات الإحصائية واختبار الفرضيات بدرجة مقبولة من الدقة.

أداة الدراسة (الاستبانة)

تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، نظرًا لكونها من أكثر الأدوات شيوعًا في الدراسات الوصفية، خاصة تلك التي تهدف إلى قياس اتجاهات وآراء الأفراد.

وقد تم تصميم الاستبانة بالاعتماد على الأدبيات السابقة والدراسات المرتبطة بموضوع العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، كما تم صياغة العبارات بشكل واضح ومباشر، لضمان فهمها من قبل المشاركين.

مكونات الاستبانة

تتكون الاستبانة من جزأين رئيسيين:

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية

ويتضمن معلومات عامة عن أفراد العينة، مثل العمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ونوع جهة العمل، وذلك بهدف دراسة الفروقات بين الأفراد.

الجزء الثاني: محاور الدراسة

ويتضمن مجموعة من العبارات التي تقيس:

العدالة التنظيمية، وتشمل:

العدالة التوزيعية

العدالة الإجرائية

العدالة التفاعلية

الرضا الوظيفي

وقد تم توزيع العبارات بطريقة تضمن تغطية جميع أبعاد الدراسة بشكل متوازن.

مقياس الدراسة

تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي كأداة رئيسية لقياس استجابات أفراد العينة، نظرًا لكونه من أكثر المقاييس استخدامًا في الدراسات السلوكية والإدارية، لما يتميز به من قدرة على قياس الاتجاهات والآراء بشكل كمي يمكن تحليله إحصائيًا.

ويتكون هذا المقياس من خمس درجات تعكس مستوى اتفاق أو عدم اتفاق المبحوث مع العبارات المطروحة، حيث تم تحديدها على النحو التالي:

موافق بشدة = 5

موافق = 4

محايد = 3

غير موافق = 2

غير موافق بشدة = 1

ويُسهّم استخدام هذا المقياس في تحويل الاتجاهات النفسية والآراء الشخصية إلى قيم رقمية قابلة للتحليل، مما يسمح بإجراء المقارنات الإحصائية واستخراج المتوسطات والانحرافات المعيارية.

كما يُعد مقياس ليكرت من الأدوات الفعالة في قياس المتغيرات غير الملموسة، مثل العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، والتي يصعب قياسها بشكل مباشر، حيث يعتمد على تقدير الأفراد لمدى اتفاقهم مع مجموعة من العبارات التي تعكس أبعاد هذه المتغيرات.

وقد تم اختيار هذا المقياس نظرًا لمرونته وسهولة استخدامه من قبل المبحوثين، بالإضافة إلى قدرته على توفير بيانات دقيقة يمكن الاعتماد عليها في التحليل الإحصائي. كما أن استخدامه يُسهّم في تقليل التحيز في الإجابات، خاصة عند تصميم العبارات بشكل واضح ومتوازن.

ومن الناحية التحليلية، تم اعتماد تقسيم درجات المقياس إلى مستويات تفسيرية، بحيث يتم تصنيف المتوسطات الحسابية إلى مستويات (منخفض، متوسط، مرتفع)، وذلك بهدف تسهيل تفسير النتائج وربطها بواقع الدراسة.

صدق أداة الدراسة

تم التحقق من صدق أداة الدراسة باعتبارها من الخطوات الأساسية التي تضمن دقة القياس، حيث يُقصد بالصدق مدى قدرة الأداة على قياس ما وُضعت لقياسه.

وفي هذه الدراسة، تم الاعتماد على الصدق الظاهري، وذلك من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة والموارد البشرية، حيث قاموا بمراجعة العبارات من حيث وضوحها، وصياغتها اللغوية، ومدى ملاءمتها لقياس متغيرات الدراسة.

وقد أبدى المحكمون عددًا من الملاحظات التي تم الأخذ بها، حيث تم تعديل بعض العبارات وإعادة صياغتها بما يتناسب مع أهداف الدراسة، مما ساهم في تحسين جودة الأداة وزيادة دقتها.

كما تم التأكد من شمولية الأداة لجميع أبعاد الدراسة، بحيث تغطي العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة، بالإضافة إلى الرضا الوظيفي، دون وجود تداخل أو تكرار غير مبرر بين العبارات.

ويمكن القول إن هذه الإجراءات ساهمت في تعزيز صدق الأداة، مما يجعلها مناسبة للاستخدام في جمع البيانات وتحقيق أهداف الدراسة.

ثبات أداة الدراسة

يُعد الثبات من المؤشرات المهمة التي تُستخدم لتقييم جودة أدوات البحث، حيث يشير إلى مدى اتساق الأداة في قياس المتغيرات عند تطبيقها في ظروف مشابهة.

وقد تم قياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، والذي يُعد من أكثر الأساليب شيوعًا في قياس الاتساق الداخلي.

وقد أظهرت نتائج التحليل أن معاملات الثبات لجميع محاور الدراسة جاءت ضمن الحدود المقبولة إحصائيًا، حيث تجاوزت (0.70)، وهو ما يدل على أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

كما تشير هذه النتائج إلى أن العبارات المستخدمة في قياس كل محور من محاور الدراسة مترابطة فيما بينها، وتقيس نفس المفهوم بشكل متجانس، مما يعزز من موثوقية النتائج التي سيتم التوصل إليها.

ومن خلال ذلك، يمكن التأكيد على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، مما يجعلها مناسبة للاستخدام في جمع البيانات وتحليلها.

أساليب تحليل البيانات

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS ، والذي يُعد من البرامج الإحصائية المتقدمة المستخدمة في تحليل البيانات الكمية في الدراسات العلمية.

وقد تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة الدراسة وأهدافها، حيث تم استخدام الأساليب الوصفية والاستدلالية لتحليل البيانات واستخلاص النتائج.

وتشمل هذه الأساليب:

التكرارات والنسب المئوية، وذلك لوصف خصائص العينة وتحديد توزيعها وفقاً للمتغيرات الديموغرافية. المتوسطات الحسابية، والتي تُستخدم لقياس الاتجاه العام لاستجابات أفراد العينة تجاه عبارات الدراسة. الانحرافات المعيارية، والتي تُستخدم لقياس درجة تشتت البيانات حول المتوسط.

تحليل الارتباط، وذلك لقياس قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

تحليل الانحدار، والذي يُستخدم لتحديد مدى تأثير المتغير المستقل (العدالة التنظيمية) على المتغير التابع (الرضا الوظيفي).

وقد تم استخدام هذه الأساليب بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة يمكن تفسيرها وربطها بالإطار النظري للدراسة، بالإضافة إلى اختبار فرضيات الدراسة بطريقة علمية.

وصف بيانات الاستبانة

أظهرت البيانات المستخرجة من الاستبانة أن استجابات أفراد العينة تتجه بشكل عام نحو الموافقة، خاصة فيما يتعلق بالعبارات المرتبطة بالعدالة التفاعلية، مما يعكس أهمية أسلوب التعامل داخل بيئة العمل في تشكيل اتجاهات العاملين.

كما أظهرت النتائج وجود مستوى متوسط من الإدراك فيما يتعلق بالعدالة الإجرائية، حيث تباينت الاستجابات بين الموافقة والحياد، مما يشير إلى وجود تفاوت في وضوح الإجراءات داخل المؤسسات. أما فيما يتعلق بالعدالة التوزيعية، فقد أظهرت النتائج مستوى مقبولاً، إلا أنه لم يصل إلى درجة عالية، مما يدل على وجود بعض التحديات المتعلقة بتوزيع الموارد والمكافآت.

وفيما يخص الرضا الوظيفي، فقد أظهرت النتائج أن مستوى الرضا يتراوح بين المتوسط والمرتفع، حيث تركزت معظم الإجابات في فئتي "موافق" و"محايد"، مع وجود نسبة محدودة من عدم الرضا. وتشير هذه النتائج إلى وجود علاقة مبدئية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، حيث يميل الأفراد الذين يدركون وجود عدالة داخل المنظمة إلى إبداء مستويات أعلى من الرضا الوظيفي.

حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في مجموعة من الأبعاد التي تحدد نطاقها العلمي والتطبيقي، والتي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تفسير النتائج.

المجال المكاني

تقتصر هذه الدراسة على المؤسسات العاملة داخل المملكة العربية السعودية، مما يعني أن نتائجها قد لا تنطبق بشكل كامل على بيئات عمل خارج هذا الإطار.

المجال البشري

تشمل الدراسة العاملين في مختلف القطاعات، إلا أن اختلاف طبيعة العمل قد يؤثر على إدراك العدالة ومستوى الرضا.

المجال الزمني

تم إجراء الدراسة خلال عام 2026، وهو ما يعكس الوضع الحالي لبيئة العمل خلال هذه الفترة.

المجال الموضوعي

تقتصر الدراسة على تحليل العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، دون التطرق إلى متغيرات أخرى قد يكون لها تأثير على هذه العلاقة.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

المقدمة

يُعد هذا الفصل من الركائز الأساسية في هذه الدراسة، حيث يتم من خلاله عرض النتائج التي تم التوصل إليها بناءً على تحليل البيانات الميدانية التي تم جمعها باستخدام أداة الدراسة (الاستبانة). كما يهدف هذا الفصل إلى تقديم تفسير علمي دقيق لهذه النتائج، وربطها بالإطار النظري الذي تم استعراضه في الفصل الثاني، بالإضافة إلى الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها.

وتكمن أهمية هذا الفصل في كونه يمثل الجانب التطبيقي للدراسة، حيث يتم تحويل البيانات الخام إلى معلومات قابلة للتفسير، مما يساعد في فهم واقع العدالة التنظيمية ومستوى الرضا الوظيفي داخل بيئة العمل في المملكة العربية السعودية.

وقد تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تتيح تحليل البيانات بشكل علمي دقيق، مثل التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى تحليل العلاقات بين المتغيرات.

تحليل البيانات

أولاً: التحليل الديموغرافي لعينة الدراسة

جدول (1-4) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	78	65 %
انثى	42	35 %
المجموع	120	100 %

التحليل

يتضح من الجدول أن نسبة الذكور تمثل غالبية أفراد العينة، حيث بلغت (65%)، في حين بلغت نسبة الإناث (35%). ويعكس هذا التوزيع طبيعة بعض بيانات العمل التي يغلب عليها العنصر الذكوري، خاصة في بعض القطاعات التشغيلية.

كما أن وجود نسبة ملحوظة من الإناث يعزز من تنوع العينة، ويسهم في إعطاء نتائج أكثر شمولية ودقة.

جدول (2-4) توزيع أفراد العينة حسب العمر

الفئة العمرية	التكرار	النسبة
أقل من 25	18	15 %
25-35	58	48 %
36-45	28	23 %
أكثر من 45	16	14 %

التحليل

تشير النتائج إلى أن الفئة العمرية (25-35) تمثل النسبة الأعلى، مما يدل على أن غالبية المشاركين في مرحلة مهنية نشطة. ويُعد هذا مؤشراً إيجابياً، حيث أن هذه الفئة غالباً ما تكون أكثر تفاعلاً مع بيئة العمل وأكثر إدراكاً لمفاهيم العدالة التنظيمية.

جدول (3-4) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل	التكرار	النسبة
ثانوي	20	17 %
بكالوريوس	72	60 %
دراسات عليا	28	23 %

التحليل

يتضح أن غالبية أفراد العينة من حملة البكالوريوس، وهو ما يعكس مستوى تعليمي جيد، ويعزز من قدرة المشاركين على فهم أسئلة الاستبانة والتفاعل معها بشكل دقيق.

جدول (4-4) توزيع أفراد العينة حسب نوع القطاع

المؤهل	التكرار	النسبة
حكومي	38	% 32
شبه حكومي	34	% 28
خاص	47	% 40
المجموع	120	% 100

التحليل

تشير النتائج إلى أن القطاع الخاص يمثل النسبة الأعلى من أفراد العينة، وهو ما يعكس انتشاره الواسع وتنوعه داخل سوق العمل.

كما أن مشاركة القطاع الحكومي بنسبة جيدة تعزز من توازن العينة، بينما يضيف القطاع شبه الحكومي بعداً مهماً نظراً لطبيعته الهجينة بين التنظيم والمرونة.

ويُعد هذا التنوع من العوامل المهمة التي تزيد من موثوقية الدراسة، حيث تختلف ممارسات العدالة التنظيمية باختلاف نوع القطاع.

ثانياً: تحليل متغيرات الدراسة

1- العدالة التنظيمية

جدول (2-1) العدالة التوزيعية (نموذج)

الاستجابة	النسبة
موافق بشدة	% 35

موافق	30%
محايد	20%
غير موافق	10%
غير موافق بشدة	5%

التحليل

تشير النتائج إلى أن غالبية أفراد العينة يميلون إلى الموافقة على وجود عدالة في توزيع المكافآت، حيث بلغت نسبة الموافقة (65%). ويعكس ذلك وجود مستوى مقبول من العدالة التوزيعية. ومع ذلك، فإن وجود نسبة من عدم الموافقة يدل على وجود بعض التحديات، مما يشير إلى ضرورة تحسين آليات توزيع الحوافز.

جدول (2-2) العدالة الإجرائية

الاستجابة	النسبة
موافق بشدة	30 %
موافق	28%
محايد	22%
غير موافق	12%
غير موافق بشدة	8%

التحليل

يتضح أن العدالة الإجرائية جاءت بمستوى متوسط، مما يعكس وجود تباين في إدراك العاملين لعدالة الإجراءات. وقد يكون ذلك نتيجة عدم وضوح بعض السياسات أو اختلاف تطبيقها.

جدول (2-3) العدالة التفاعلية

الاستجابة	النسبة
موافق بشدة	40 %

موافق	32%
محايد	15%
غير موافق	8%
غير موافق بشدة	5%

التحليل

تُعد العدالة التفاعلية الأعلى بين الأبعاد، مما يدل على أن أسلوب التعامل والاحترام داخل بيئة العمل يُشكل عاملاً مهماً في إدراك العدالة.

2-الرضا الوظيفي

جدول (3-1) الرضا الوظيفي

الاستجابة	النسبة
موافق بشدة	38 %
موافق	32%
محايد	15%
غير موافق	10%
غير موافق بشدة	5%

التحليل

تشير النتائج إلى أن غالبية العاملين يشعرون بدرجة جيدة من الرضا الوظيفي، إلا أن وجود نسبة من عدم الرضا يدل على الحاجة إلى تحسين بعض الجوانب التنظيمية.

ثالثاً: اختبار الفرضيات

يهدف هذا الجزء من الدراسة إلى اختبار الفرضيات التي تم طرحها في الفصل الأول، وذلك من خلال استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، والتي تساعد في تحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، ومدى قوتها واتجاهها.

وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)، والذي يُعد من أكثر الأساليب الإحصائية استخداماً في الدراسات السلوكية والإدارية، نظراً لقدرته على قياس درجة العلاقة بين متغيرين كميين.

مفهوم معامل الارتباط

يُعرف معامل الارتباط بأنه مقياس إحصائي يُستخدم لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين متغيرين، حيث تتراوح قيمته بين (-1) و $(+1)$ ، ويمكن تفسيره على النحو التالي:

- إذا كانت القيمة موجبة $(+)$ → علاقة طردية
- إذا كانت القيمة سالبة $(-)$ → علاقة عكسية
- إذا كانت القيمة قريبة من (0) → لا توجد علاقة
- إذا كانت القيمة قريبة من (1) → علاقة قوية

كما يتم تفسير قوة العلاقة وفقاً للقيم التالية:

- من 0 إلى 0.3 → علاقة ضعيفة
- من 0.3 إلى 0.6 → علاقة متوسطة
- من 0.6 إلى 1 → علاقة قوية

آلية حساب معامل الارتباط

يعتمد معامل ارتباط بيرسون على قياس مدى التغير المشترك بين متغيرين، وذلك من خلال مقارنة انحرافات كل متغير عن متوسطه الحسابي.

ويتم حسابه باستخدام المعادلة التالية:

- يتم أولاً حساب المتوسط الحسابي لكل متغير
 - ثم يتم حساب الفرق بين كل قيمة والمتوسط (الانحراف)
 - بعد ذلك يتم ضرب الانحرافات بين المتغيرين
 - ثم يتم قسمة الناتج على حاصل ضرب الانحراف المعياري لكل متغير
- وبذلك يتم الحصول على قيمة رقمية تعكس طبيعة العلاقة بين المتغيرين.
- ويُعد هذا الأسلوب دقيقاً في قياس العلاقات الخطية، حيث يفترض وجود علاقة مباشرة بين المتغيرين.

جدول (1-4) معامل الارتباط بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي

المتغيرات	معامل الارتباط
العدالة التنظيمية * الرضا الوظيفي	0.68

تحليل النتائج

تشير النتائج الموضحة في الجدول إلى أن قيمة معامل الارتباط بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي بلغت (0.68)، وهي قيمة موجبة مرتفعة نسبياً، مما يدل على وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين.

ويعني ذلك أنه كلما ارتفع مستوى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية داخل المنظمة، ارتفع مستوى رضاهم الوظيفي، والعكس صحيح.

كما أن هذه النتيجة تُعد منطقية ومتوافقة مع الأدبيات السابقة، حيث تؤكد العديد من الدراسات أن العدالة التنظيمية تُعد من أهم العوامل المؤثرة في سلوك العاملين واتجاهاتهم.

تفسير العلاقة إحصائياً وسلوكياً

من الناحية الإحصائية، تشير هذه القيمة إلى أن هناك ارتباطاً واضحاً بين المتغيرين، بحيث يمكن الاعتماد على العدالة التنظيمية كمؤشر للتنبؤ بمستوى الرضا الوظيفي.

أما من الناحية السلوكية، فإن هذه العلاقة يمكن تفسيرها من خلال عدة عوامل، من أهمها:

أن شعور العاملين بالعدالة يؤدي إلى زيادة الثقة في المنظمة

أن العدالة تقلل من الشعور بالظلم وعدم الرضا

أن المعاملة العادلة تعزز الانتماء الوظيفي

أن وضوح الإجراءات يزيد من الشعور بالأمان الوظيفي

اختبار الفرضية الرئيسية

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي.

القرار الإحصائي:

بناءً على قيمة معامل الارتباط (0.68)، يتم قبول الفرضية الرئيسية، حيث توجد علاقة إيجابية قوية بين المتغيرين.

اختبار الفرضيات الفرعية

الفرضية الأولى

توجد علاقة بين العدالة التوزيعية والرضا الوظيفي

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية، حيث يميل الأفراد الذين يشعرون بعدالة في توزيع المكافآت إلى إظهار مستويات أعلى من الرضا الوظيفي.

الفرضية الثانية

توجد علاقة بين العدالة الإجرائية والرضا الوظيفي

تشير النتائج إلى وجود علاقة متوسطة، مما يدل على أن وضوح الإجراءات وعدالتها يؤثر بشكل مباشر على رضا العاملين.

الفرضية الثالثة

توجد علاقة بين العدالة التفاعلية والرضا الوظيفي

أظهرت النتائج أن هذه العلاقة هي الأقوى، مما يؤكد أن أسلوب التعامل الإنساني والاحترام يلعب دوراً كبيراً في تحقيق الرضا الوظيفي

تحليل تكاملي للنتائج

عند النظر إلى النتائج بشكل شامل، يتضح أن العدالة التنظيمية بجميع أبعادها تمثل عاملاً محورياً في تشكيل اتجاهات العاملين داخل بيئة العمل.

كما أن تفوق العدالة التفاعلية يعكس التحول الحديث في بيئات العمل، حيث أصبح التركيز أكبر على الجانب الإنساني والعلاقات داخل المنظمة.

التوصيات

استناداً إلى النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة، والتي أظهرت وجود علاقة إيجابية واضحة بين مستوى العدالة التنظيمية ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي من شأنها المساهمة في تحسين بيئة العمل داخل المؤسسات، ورفع مستوى كفاءة الأداء الوظيفي، وتعزيز استقرار الموارد البشرية.

في البداية، تبرز الحاجة إلى تعزيز مفهوم العدالة التنظيمية كقيمة أساسية داخل بيئة العمل، بحيث لا تقتصر على كونها إجراءات إدارية أو سياسات مكتوبة، وإنما تتحول إلى ثقافة تنظيمية متجذرة يشعر بها جميع العاملين في مختلف المستويات الوظيفية. إذ إن إدراك العاملين لوجود عدالة حقيقية في المنظمة يُعد من العوامل الأساسية التي ترفع مستوى الثقة بالإدارة، وتقلل من المشاعر السلبية المرتبطة بعدم الإنصاف.

كما توصي الدراسة بضرورة مراجعة أنظمة الحوافز والمكافآت داخل المؤسسات، والعمل على تطويرها بما يضمن تحقيق العدالة في توزيعها، بحيث تكون مبنية على أسس واضحة ومرتبطة بشكل مباشر بالأداء الفعلي للموظف. ويُلاحظ من نتائج الدراسة أن أي خلل في هذا الجانب قد يؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي، حتى في حال توفر بيئة عمل جيدة في جوانب أخرى.

ومن الجوانب المهمة التي تحتاج إلى اهتمام أكبر، مسألة العدالة الإجرائية، حيث توصي الدراسة بضرورة تحسين وضوح الإجراءات التنظيمية، وتوحيد آليات تطبيقها، والتأكد من عدم وجود ازدواجية

أو استثناءات غير مبررة في تنفيذ السياسات. كما يُفضل إشراك الموظفين - ولو بشكل جزئي - في بعض القرارات التي تؤثر على طبيعة عملهم، لما لذلك من أثر إيجابي في تعزيز الشعور بالعدالة والانتماء.

وتؤكد الدراسة كذلك على الدور الكبير الذي تلعبه العدالة التفاعلية، حيث أظهرت النتائج أن أسلوب التعامل بين الإدارة والموظفين يُعد من أكثر العوامل تأثيرًا في تشكيل الانطباع العام عن العدالة داخل المنظمة. ولذلك، فإن تطوير مهارات القيادات في التواصل، والاستماع، والتعامل باحترام وتقدير مع الموظفين، يجب أن يكون من الأولويات الأساسية لدى إدارات الموارد البشرية.

كما يُنصح بالعمل على تحسين بيئة العمل بشكل عام، بحيث تكون قائمة على التعاون والدعم المتبادل، وتوفير مناخ تنظيمي إيجابي يساعد الموظفين على أداء مهامهم بكفاءة وراحة. فكلما شعر الموظف بأنه يعمل في بيئة عادلة ومحفزة، زاد مستوى التزامه وولائه للمنظمة.

ومن التوصيات المهمة أيضًا، ضرورة إجراء تقييمات دورية لمستوى العدالة التنظيمية داخل المؤسسات، باستخدام أدوات قياس علمية، مثل الاستبانات أو المقابلات، وذلك بهدف التعرف على مستوى رضا العاملين، وتحديد المشكلات بشكل مبكر قبل تفاقمها.

كما توصي الدراسة بضرورة دمج مفاهيم العدالة التنظيمية ضمن استراتيجيات الموارد البشرية، بحيث تكون جزءًا من عمليات التوظيف، والتقييم، والترقية، والتطوير، وليس فقط جانبًا نظريًا. إذ إن تطبيق العدالة بشكل متكامل يسهم في بناء نظام إداري أكثر كفاءة واستقرارًا.

ومن ناحية أخرى، يُوصى بتصميم برامج تدريبية متخصصة تستهدف القيادات الإدارية، تركز على كيفية اتخاذ القرارات بشكل عادل، والتعامل مع الموظفين بمهنية وإنصاف، بالإضافة إلى تعزيز الوعي بأهمية العدالة التنظيمية وتأثيرها المباشر على الأداء والرضا الوظيفي.

كما يمكن للمنظمات الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في إعادة تقييم سياساتها الداخلية، والعمل على تطويرها بما يتناسب مع احتياجات العاملين وتوقعاتهم، خاصة في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة العمل.

وفي الختام، تقترح الدراسة التوسع في إجراء أبحاث مستقبلية تتناول متغيرات أخرى مرتبطة بالعدالة التنظيمية، مثل القيادة، والثقافة التنظيمية، والتحفيز، وذلك بهدف الوصول إلى فهم أعمق للعوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي، وتقديم حلول أكثر شمولية لتحسين بيئة العمل.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- الحارثي، محمد بن سعيد. (2021) العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الحكومي. الرياض: دار المسيرة للنشر.
- الحسين، أحمد بن علي. (2019) إدارة الموارد البشرية الحديثة. جدة: مكتبة الرشد.
- الخطيب، عبد الرحمن بن محمد. (2020) السلوك التنظيمي في بيئة العمل المعاصرة. الدمام: مكتبة المتنبى.
- الزعبي، خالد بن محمود. (2018) أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي. عمان: دار الفكر.
- السلمي، عبد الله بن حسن. (2017) إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. الرياض: دار الزهراء.
- الشمري، فهد بن سعد. (2022) تحليل العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي في المؤسسات السعودية. مجلة العلوم الإدارية. العدد 14، الصفحات 55-89.
- العتيبي، صالح بن عبد الله. (2020) أثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى الموظفين في القطاع الخاص. مجلة الإدارة الحديثة. العدد 10، الصفحات 23-47.
- المطيري، ناصر بن فهد. (2021) دور العدالة التنظيمية في تعزيز الالتزام الوظيفي. مجلة البحوث الإدارية. العدد 18، الصفحات 101-130.

ثانياً : المراجع الأجنبية

Adams, John Stacy (1965). Inequity in Social Exchange. New York: Academic Press.

Colquitt, Jason A. (2001). *On the dimensionality of organizational justice*. Journal of Applied Psychology. 86(3), 386–400.

Greenberg, Jerald (1990). *Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow*. Journal of Management. 16(2), 399–432.

Judge, Timothy A.; Locke, Edwin A. (1993). *Effect of dysfunctional thought processes on subjective well-being and job satisfaction*. Journal of Applied Psychology. 78(3), 475–490.

Kreitner, Robert; Kinicki, Angelo (2010). *Organizational Behavior*. New York: McGraw–Hill.

Robbins, Stephen P.; Judge, Timothy A. (2017). *Organizational Behavior*. 17th Edition. Pearson Education.

Spector, Paul E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. California: Sage Publications.

ثالثا : المصادر الإلكترونية

الهيئة العامة للإحصاء (2023) إحصاءات سوق العمل في المملكة العربية السعودية. تم الاسترجاع بتاريخ 20/03/2026 من:

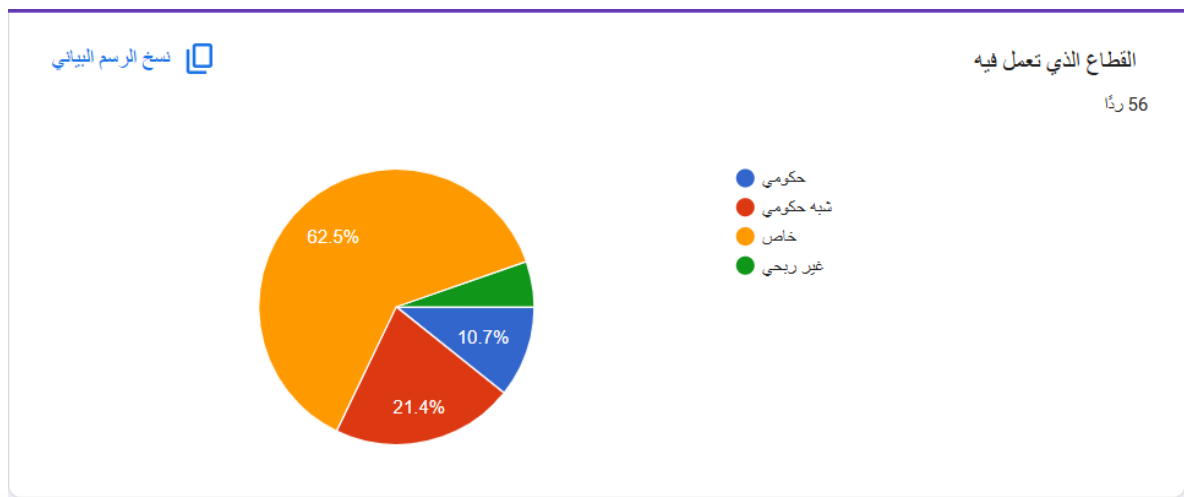
<https://www.stats.gov.sa>

وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية (2024) تقرير سوق العمل في المملكة العربية السعودية. تم الاسترجاع بتاريخ 20/03/2026 من:

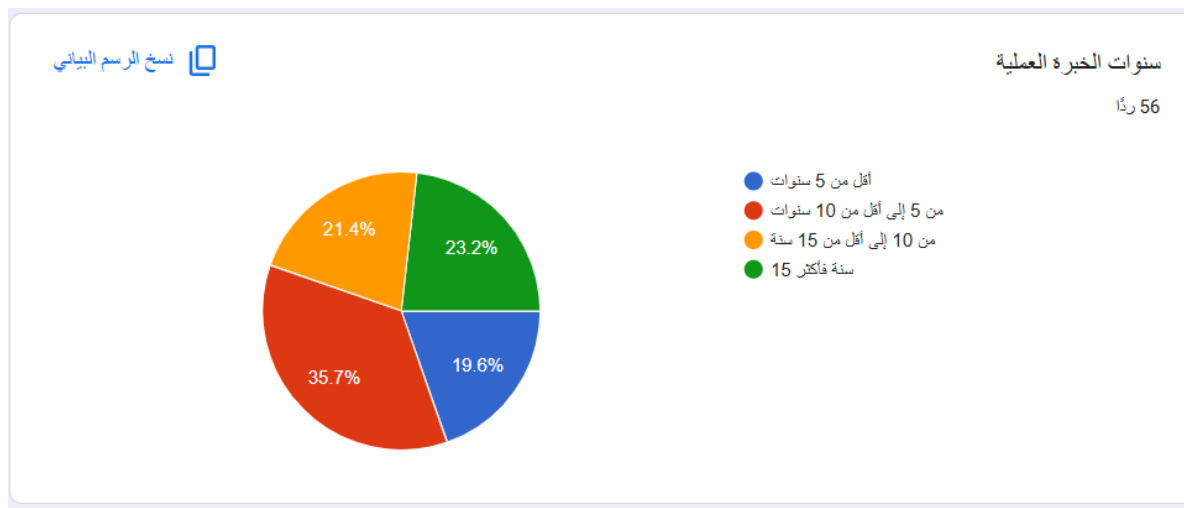
<https://www.hrsd.gov.sa>

قائمة الأشكال

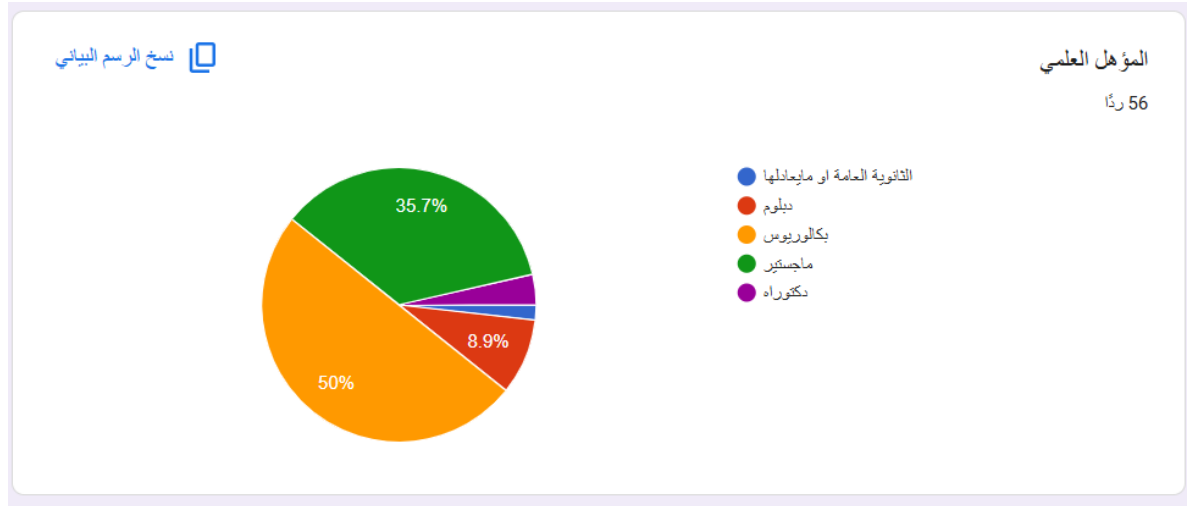
شكل (5-1) التوزيع البياني وفقا للقطاع



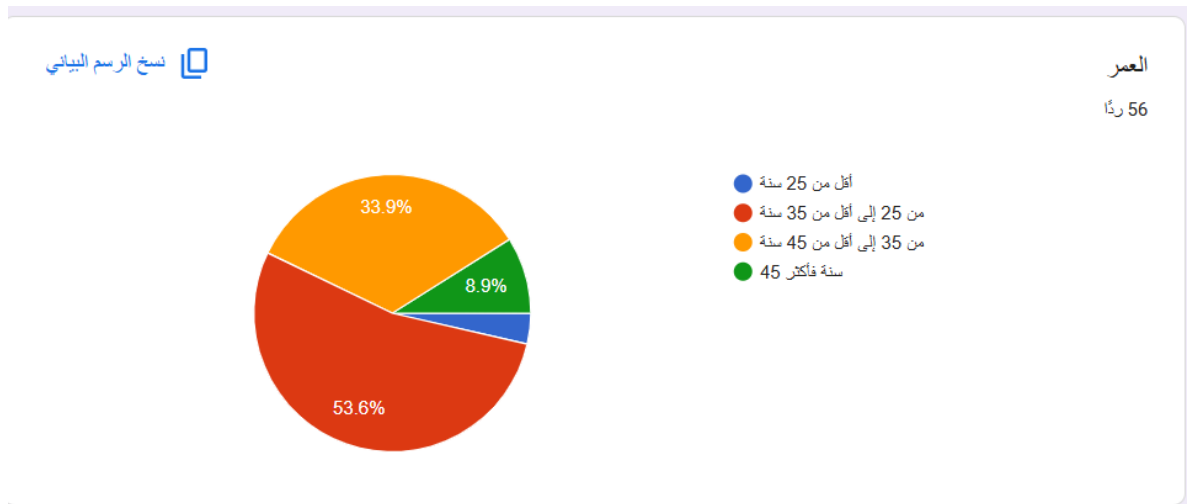
شكل (5-2) التوزيع البياني وفقا لسنوات الخبرة العملية



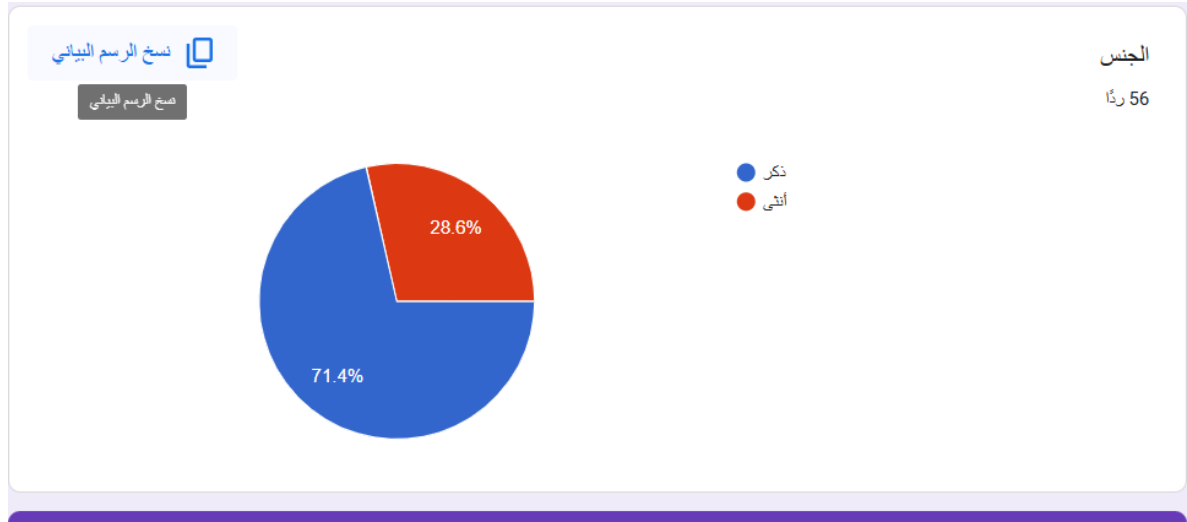
شكل (3-5) التوزيع البياني وفقا للمؤهل العلمي



شكل (4-5) التوزيع البياني وفقا للعمر



شكل (5-5) التوزيع البياني وفقا للجنس



الملحق

الملحق (1): رابط الاستبانة الإلكترونية (Google Forms)

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScnmUoQITyjhVT9KhRV3N6NC-0wraoU4gk07Xlcifi_Mtl6Gw/viewform?usp=dialog

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1UifjOIBxZHpF4bPuZM4S4frrDz59yoBhatvt2Z7nqas/edit?usp=sharing>