

العنوان

اسم الطالب :أمني عبدالفتاح الشريف

الرقم الجامعي: ٢٠٢١٢٠٠٧٥٦

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الأول- 2024

الشكر والتقدير

الإهداء

المستخلص:

جدول المحتويات:

الموضوع	رقم الصفحة
صفحة الغلاف	
الشكر والتقدير	
الإهداء	
المستخلص	
جدول المحتويات	4
قائمة الأشكال	5
قائمة الجداول	
الهيكل التنظيمي	7
الفصل الأول: الإطار العملي للدراسة	6
المقدمة	8
مشكلة البحث	10
أهمية البحث	11
أسئلة البحث	12
أهداف البحث	12
فرضيات البحث	12
نموذج البحث	13
منهجية البحث	14
الدراسة الميدانية	15
الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري	17
المتغير الأول	18
المتغير الثاني	21
العلاقة بين المتغير الأول والثاني	25
المراجع	29

قائمة الأشكال:

المتغيرات	من الباحث العلمي
البصلة	من الباحث العلمي

قائمة الجداول:

الهيكل التنظيمي:

هيكل البحث:

- الفصل الأول: العملي للدراسة.
- الفصل الثاني: الإطار النظري.
- الفصل الثالث: منهجية البحث.
- الفصل الرابع: التحليل الاحصائي.
- الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة.

1 - مقدمة:

وجاء الأمر الإلهي بضرورة تطبيق العدل لأهميته البالغة في حياة الناس، حيث يشمل كل جانب من جوانب حياتهم، بدءًا من العدل في الحكم وصولاً إلى التعاملات اليومية. فقد أوجب الله تعالى علينا تحقيق العدل والإحسان والتصرف بالمعروف، ونهى عن الفساد والمنكرات والظلم فقد قال سبحانه وتعالى "إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَى وَيَنْهَى عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ" (النحل-آية 90). يأتي هذا التشريع الإلهي ليعلمنا قيمة العدل وأهميته في بناء مجتمعات ومؤسسات تعمل بروح التنظيم والانضباط.

وفي السياق التنظيمي، يظهر أن القوانين والمساواة وروح النظام لا يمكن أن تسود في أي تجمع بشري، إلا من خلال تحقيق العدل والعدالة. إذ تعتبر هذه القيم الأساسية عاملاً رئيسياً في بناء بيئة عمل إيجابية ومحفزة، حيث يتمتع الأفراد بالثقة في النظام والمؤسسة التي يعملون فيها، مما يعزز الروح الجماعية والاستقرار العام. بالتالي، فإن تحقيق العدل والعدالة ليس مجرد واجب شرعي، بل يعد أساساً أساسياً لبناء مجتمعات ومؤسسات ناجحة ومستقرة.

وبناءً على هذا التوجه، يعتبر البحث في مجال العدالة التنظيمية من أحد المواضيع ذات الأهمية المتزايدة التي تجذب اهتمام الباحثين في مختلف المجالات. ويأتي هذا الاهتمام نتيجة لتبني العدالة التنظيمية دوراً أساسياً في هيكليّة المنظمة النفسية والاجتماعية، فهي ليست مجرد مبدأ تنظيمي، بل تمثل قيمة اجتماعية أساسية ونمطاً اجتماعياً ينعكس على سلوكيات الفرد وعلاقاته الاجتماعية. ومن هذا المنطلق، يعتبر المساس بالعدالة التنظيمية أو الاعتداء عليها من قبل المنظمة، تدميراً للقيم والعلاقات الاجتماعية بين أفرادها. إذا، فإن غياب العدالة التنظيمية يمكن أن يؤدي إلى تبعات سلبية تتمثل في اتباع العاملين في المنظمة سلوكيات ضارة، وهو ما يمكن أن يؤثر بشكل كبير على البيئة العملية والتفاعلات الاجتماعية داخل المنظمة (المسلم، 2019)..

وتعتبر العدالة التنظيمية واحدة من المفاهيم الأساسية في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث تُعدّ عنصراً أساسياً في بناء بيئة عمل إيجابية ومحفزة داخل المنظمة، وتشير العدالة التنظيمية إلى درجة الشعور بالعدالة والمساواة في المعاملة بين موظفي المنظمة، وتشمل جوانب متعددة مثل العدالة في توزيع المكافآت والمزايا، والعدالة في عمليات اتخاذ القرارات، والعدالة في التعاملات الإدارية، والعدالة في الاتصالات داخل المنظمة (حمدي، 2015). ويؤدي إدراك العاملين للعدالة إلى زيادة ثقتهم في إدارة المنظمة وتحسين سلوكياتهم، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين أدائهم وإنتاجيتهم وتعزيز الفعالية التنظيمية بشكل عام، بينما يؤدي عدم شعور الموظفين بالعدالة إلى نتائج سلبية مثل انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي والأداء العام (عبدالوهاب، 2017).

وتعود أهمية العدالة التنظيمية إلى قدرتها على تشكيل تصورات الموظفين حول معاملتهم داخل المنظمة، مما يؤثر بشكل مباشر على سلوكهم وأدائهم، وتشمل أهمية العدالة التنظيمية توضيح النظام التوزيعي والسيطرة الفعلية في اتخاذ القرارات، إضافة إلى تحديد جودة الصحة التنظيمية ومحددات الصحة النفسية للموظفين. وتعتبر

العدالة التنظيمية أحد المتطلبات الأساسية لتشكيل سلوكيات إيجابية لدى العاملين وتعزيز قدرة المنظمات على التكيف مع التحديات البيئية وتحقيق الأهداف بكفاءة (العيسى، 2024).

وترتبط العدالة التنظيمية بشكل وثيق بمستوى الرضا الوظيفي للموظفين في المنظمات، فعندما يشعر الموظفون بأن هناك عدالة في المعاملة داخل المنظمة، سواء في توزيع الفرص والمكافآت أو في عمليات اتخاذ القرارات أو في التعاملات اليومية، فإنهم يظهرون مستوى أعلى من الرضا تجاه عملهم والمنظمة بشكل عام، كما تؤثر العدالة التنظيمية في مدى الالتزام التنظيمي للموظفين ومشاركتهم الفعالة في العمل، حيث يكونون أكثر استعدادًا للتفاني في أداء واجباتهم وتحقيق أهداف المنظمة عندما يشعرون بأن هناك معاملة عادلة ومتساوية للجميع، ومن المتعارف عليه أن الرضا الوظيفي يعزز الأداء والإنتاجية، وبالتالي فإن العدالة التنظيمية تسهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المنظمة من خلال تعزيز الرضا والالتزام لدى الموظفين (صكر، 2022).

ومن هذا المنطلق، يسعى هذا البحث إلى استكشاف تأثير تطبيق العدالة التنظيمية على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمات الحكومية، وذلك من خلال تحليل العوامل المختلفة التي يمكن أن تؤثر على هذه العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، وتحديد السياق الذي يجعل تأثير العدالة التنظيمية أكثر فاعلية في بيئة المنظمات الحكومية. يعتبر فهم هذا السياق وتحليله أمراً بالغ الأهمية لفهم العلاقة بين العدالة التنظيمية ورضا العاملين في المنظمات الحكومية ولتوجيه السياسات والممارسات التنظيمية نحو تحقيق الرضا الوظيفي وتعزيز الفعالية التنظيمية بشكل عام.

2- مشكلة البحث:

تعتبر العدالة التنظيمية من المفاهيم الرئيسية في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث ترتبط بشكل مباشر بمستوى الرضا الوظيفي والالتزام لدى الموظفين، ورغم أهميتها في تحسين أداء الموظفين وتعزيز إنتاجية المنظمات، إلا أن هناك فجوات نظرية وعلمية تستدعي التفكير في إجراء دراسات أكثر تفصيلاً.

1. الفجوات النظرية:

تتعلق الفجوات النظرية في هذا المجال بنقص الدراسات التي تركز بشكل شامل على فهم تأثير العدالة التنظيمية على مستوى الرضا الوظيفي في المنظمات الحكومية، فعلى الرغم من وجود بعض الأبحاث التي تناولت هذا الموضوع، إلا أنها لم تغطي جميع جوانب العدالة التنظيمية بشكل كافٍ، مما يجعل هناك حاجة ماسة للدراسات التي تفحص هذه الجوانب بطريقة شاملة وتوجيه الضوء على التفاعلات المعقدة بين العدالة التنظيمية ومستوى الرضا الوظيفي.

2. الفجوات العلمية:

من الناحية العلمية، تحتاج البحوث في هذا المجال إلى توجيه الانتباه إلى بعض الجوانب الرئيسية التي لم تغطي بشكل كافٍ. فعلى سبيل المثال، هناك نقص في البحوث التي تتناول التأثيرات السلبية للعدالة التنظيمية على مستوى الرضا الوظيفي، فالبعض قد يقتصر تركيزه على الآثار الإيجابية دون النظر إلى الآثار السلبية التي قد تنشأ نتيجة لعدم تحقيق العدالة التنظيمية المطلوبة. بالإضافة إلى ذلك، فإن البحوث تفتقر إلى تحليل شامل لعلاقة العدالة التنظيمية بالعوامل الثقافية والاجتماعية التي قد تؤثر على تفاعل الموظفين مع مفهوم العدالة في بيئات العمل الحكومية. لذا، يتعين على البحوث في هذا المجال توسيع نطاق الدراسة لتشمل هذه العوامل وتوجيه البحث نحو تحليل أكثر اعتباراً للتفاعلات المعقدة بين العدالة التنظيمية ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمات الحكومية.

أهمية البحث:

يتجلى أهمية هذا البحث في فهم العلاقة المترابطة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي في المنظمات الحكومية، حيث يساهم في تحسين مستوى رضا الموظفين عن العمل وزيادة فاعلية المنظمات في تحقيق أهدافها. بالإضافة إلى ذلك، يسهم البحث في تطوير الممارسات الإدارية وتوجيه السياسات العملية في هذه المنظمات، مما يعزز البحث العلمي في مجال إدارة الموارد البشرية ويوفر توجيهات عملية لتحسين أداء المنظمات وتعزيز رفاهية الموظفين. ويمكن تحديد أهمية البحث من خلال الاعتبارات العلمية والعملية التالية:

الأهمية النظرية:

1. يسهم البحث في إثراء الأدبيات العلمية في مجال إدارة الموارد البشرية من خلال إضافة دراسة جديدة وشاملة حول العدالة التنظيمية ومستوى الرضا الوظيفي.
2. يسهم البحث في توسيع المعرفة العلمية في مجال إدارة الموارد البشرية من خلال فهم العلاقة بين العدالة التنظيمية ومستوى الرضا الوظيفي، وذلك من خلال استكشاف التأثيرات المتبادلة بين هاتين المتغيرتين.
3. يحتوي البحث على متغيرات هامة متمثلة في العدالة التنظيمية ومستوى الرضا الوظيفي.

الأهمية العملية:

1. تقييم وتحليل الجوانب المتعلقة بأثر تطبيق العدالة التنظيمية على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالمنظمات الحكومية.
2. يمكن لنتائج البحث أن توفر إرشادات وتوصيات قيمة للمسؤولين وصناع القرار في المنظمات الحكومية لتحسين سياسات وإجراءات إدارة الموارد البشرية بما يعزز من العدالة التنظيمية ويحسن من مستوى الرضا الوظيفي.

أسئلة البحث:

يحاول البحث الإجابة عن مجموعة الأسئلة التالية:

- ما أثر تطبيق العدالة التوزيعية على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين والموظفين بالمنظمات الحكومية؟
- ما أثر تطبيق العدالة الإجرائية على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين والموظفين بالمنظمات الحكومية؟
- ما أثر تطبيق عدالة المعاملات على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين والموظفين بالمنظمات الحكومية؟
- ما أثر تطبيق العدالة التقييمية على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين والموظفين بالمنظمات الحكومية؟

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- بيان أثر تطبيق العدالة التوزيعية على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين والموظفين بالمنظمات الحكومية.
- تحديد أثر تطبيق العدالة الإجرائية على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين والموظفين بالمنظمات الحكومية.
- التعرف على أثر تطبيق عدالة المعاملات على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين والموظفين بالمنظمات الحكومية.
- الكشف عن أثر تطبيق العدالة التقييمية على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين والموظفين بالمنظمات الحكومية.
- فرضيات البحث:

بناء على مشكلة البحث وأهدافه، تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية لاختبارها:

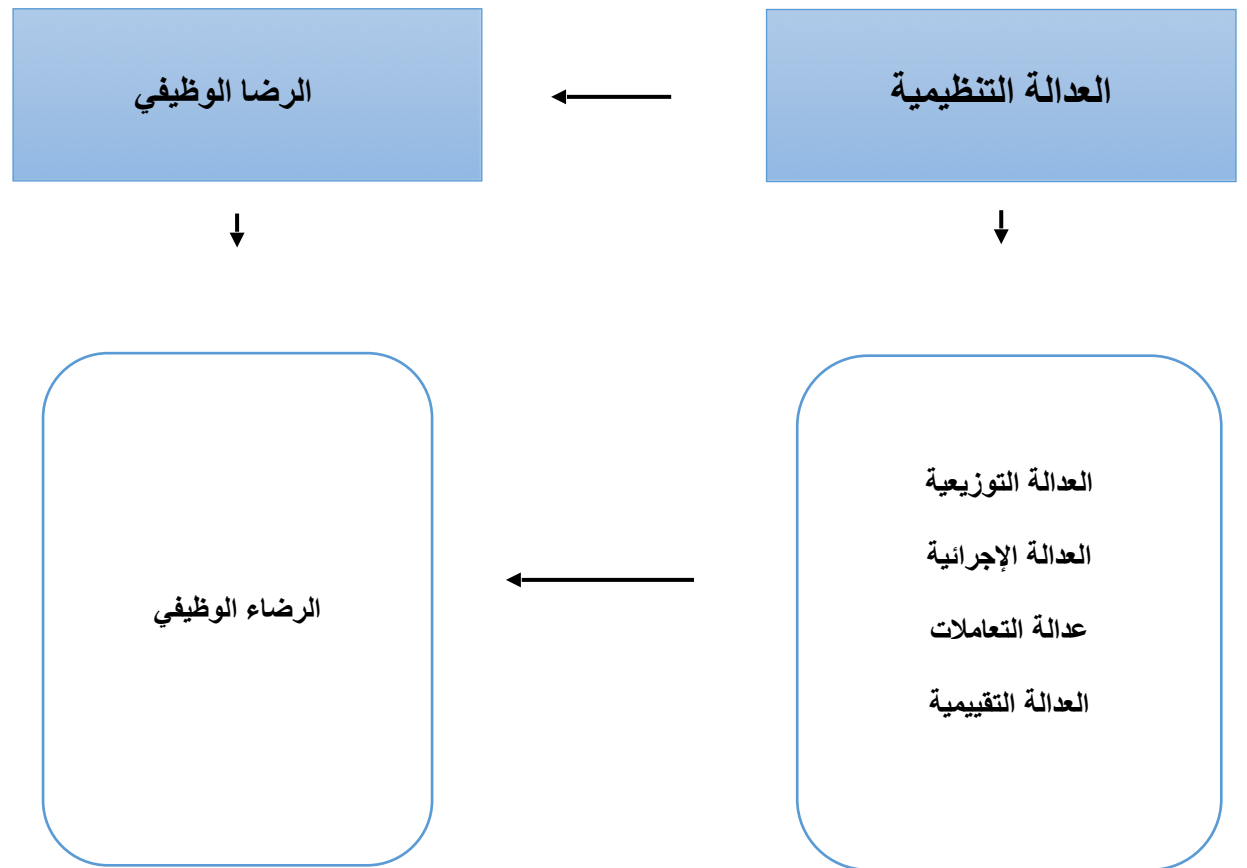
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتطبيق العدالة التنظيمية على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين والموظفين بالمنظمات الحكومية.

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتطبيق العدالة التوزيعية على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين والموظفين بالمنظمات الحكومية.

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتطبيق العدالة الإجرائية على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين والموظفين بالمنظمات الحكومية.
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتطبيق عدالة المعاملات على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين والموظفين بالمنظمات الحكومية.
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتطبيق العدالة التقييمية على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين والموظفين بالمنظمات الحكومية.

نموذج متغيرات البحث:



مكان ومجتمع البحث:

ستتم هذه الدراسة في إطار المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية، حيث تمثل هذه المنظمات جزءاً أساسياً من البنية التحتية والخدمات التي يقدمها القطاع العام للمجتمع. وقد تم اختيار هذه المنظمات لأنها تتمتع بأهمية كبيرة في تقديم الخدمات الحيوية للمواطنين، وتشكل مصدرًا هامًا للتأثير على حياة الناس ومدى رضاهم ورفاهيتهم. وتعتبر المملكة العربية السعودية بيئة ممتازة للدراسة، حيث تتميز بتنوعها الثقافي والاجتماعي وتعددية قطاعاتها، مما يوفر فرصة فريدة لاستكشاف تأثير العدالة التنظيمية على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في هذا السياق الحكومي.

منهجية البحث:

أولاً: نموذج البصلة منهجية البحث:

ثانيًا: فلسفة البحث:

يعتمد هذا البحث على الفلسفة الوضعية من خلال فهم وتحليل تأثير تطبيق العدالة التنظيمية على مستوى الرضا الوظيفي للموظفين في سياق المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال دراسة السياق الاجتماعي والثقافي لهذه المنظمات، وتحليل العلاقات الاجتماعية والمؤسسية التي تحدث داخلها، وفهم تأثير تطبيق العدالة التنظيمية على تجربة الموظفين ورضاهم بالعمل، من خلال دراسة تطبيقية على المنظمات الحكومية بالمملكة.

—

الدراسة الميدانية:

الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري:

المتغير الأول العدالة التنظيمية:

مقدمة:

تعود فكرة العدالة التنظيمية إلى نظرية المساواة التي وضعها (Stacy Adams) في منتصف الستينيات من القرن الماضي لا تنص على أم الفرد يقارن بين معدل مخرجاته إلى مدخلاته مي معدل مخرجات الآخرين على مدخلاتهم، فإن تساوى المعدلات من وجهة نظره فليس هناك شعور بالظلم أو عدم المساواة. ولكن هذا الشعور بعدم المساواة حيث في حالة عدم تساوي المعدلين، مما يولد شعورا بالتوتر وعدم الارتياح مما يدفع الفرد لعمل شيء ما وذلك للتخلص من هذا التوتر. (الطعامنة و رجب، 2011)

العدالة التنظيمية مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدرك العامل من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات داخل المنظمة، بمعنى أم الإجراءات التنظيمية لا يدركها أحد الموظفين على أنها إجراء متحيز و غري موضوعي (الترقية في العمل على أساس الجدارة وليس الأقدمية مثلاً)، قد يدركها آخر على أنها إجراء يتميز بدرجة عالية من الموضوعية وعدم التحيز، ويعكس هذا المفهوم حساسية العدالة الذي يؤخذ في الحسبان الفروق الفردية والنفسية للعاملين ومدى استجابتهم للعديد من المواقف وللقرارات التنظيمية، ولذلك فمن الطبيعي أم تتباين ردود أفعال الأفراد بشأن إدراك العدالة أو عدمها، وذلك نظرا لاختلاف تفضيلاتهم، أي أم الأفراد يختلفون فيما بينهم في مدى حساسيتهم للعدالة. (عبد العزيز ومحمد، 2015)

العدالة التنظيمية تعكس الطريقة لا يحكم من خالهما العامل على عدالة الأسلوب الذي يستخدم المدير في التعامل مع على المستويين الوظيفي والإنساني. (شذا، 2012)

أما من المنظور الاجتماعي فالعدالة هي مجموعة الأفكار التي تعبر عن صورة ما لمجتمع يحقق التضامن الاجتماعي وتكافؤ الفرص الحقيقية بين المواطنين بحيث تسود الديمقراطية، السياسية، الاقتصادية والاجتماعية، وهذا المفهوم الاجتماعي الشامل يستدعي تحقيق العدالة للإنسان منذ ولادته ويتضمن الصحة والتربية وتنمية المواهب وحرية التعبير والعيش اللائق والحق في العمل الكريم والتأمينات الاجتماعية ضد أخطار المرض المهني والعجز والشيخوخة والوفاة.

فالعدالة هي الغاية التي لطالما يسعى الإنسان لتحقيقها ، وذلك لما يصاحب وجودها في المجتمعات الإنسانية من استقرار، ولما ينجم عن غيابها من فوضى فهي قيمة جذابة إذ أنها مطلب الناس جميعا وهي من أوسع المفاهيم الأساسية في فلسفة الأخلاق والسياسة والحقوق حيث أنها احتلت مكانة مرموقة في كتابات الفلاسفة والمفكرين منذ القديم، فهي ذلك المبدأ المثالي أو الطبيعي أو الوضعي الذي يحدد معنى الحق ويوجب احترامه وتطبيقه، فإذا كانت العدالة متعلقة بالشئ المطابق للحق دلت على المساواة والاستقامة ، أما إذا كانت العدالة متعلقة بالفاعل دلت على إحدى الفضائل الأصيلة وهي الحكمة والشجاعة والعفة، كما يرمز البعض للعدالة بالميزان متساوي الكفتين، كفة تحمل حق المدين ، وكفة ثانية يتلقى منها المدين حقه حتى يتحقق التوازن بينهما (رمزي، 2014).

تعريف العدالة التنظيمية:

تُعرف العدالة التنظيمية بأنها مدى شعور الموظفين بأنهم يُعاملون بشكل عادل من قبل المنظمة. وتشمل هذه العدالة جميع جوانب الحياة العملية، بدءًا من عملية التوظيف وحتى الإنهاء، مرورًا بالتقييم والمكافآت والترقيات وظروف العمل.

أبعاد العدالة التنظيمية:

تتكون العدالة التنظيمية من ثلاثة أبعاد رئيسية:

- **العدالة التوزيعية:** تُشير إلى شعور الموظفين بأنهم يتلقون مكافآت عادلة مقابل عملهم، وأن هذه المكافآت تتناسب مع جهودهم وقدراتهم.
- **العدالة الإجرائية:** تُشير إلى شعور الموظفين بأنهم يُعاملون بشكل عادل عند اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم، وأن هذه القرارات تستند إلى معايير موضوعية وواضحة.
- **العدالة التفاعلية:** تُشير إلى شعور الموظفين بأنهم يُعاملون باحترام وتقدير من قبل مديريهم وزملائهم في العمل، وأنهم يحظون بفرصة التعبير عن آرائهم والاستماع إليهم.

أهمية العدالة التنظيمية:

تُعدّ العدالة التنظيمية من أهم المفاهيم في مجال إدارة الموارد البشرية، لذلك لأسباب رئيسية، منها:

- **تحسين الأداء:** يؤدي شعور الموظفين بالعدالة التنظيمية إلى زيادة دافعهم للعمل وتقديم أفضل ما لديهم، مما يؤدي إلى تحسين أدائهم وإنتاجيتهم.
- **خفض التكاليف:** يُساهم الرضى الوظيفي، الذي ينتج عن شعور الموظفين بالعدالة، في تقليل معدل دوران الموظفين، مما يؤدي إلى خفض تكاليف التوظيف والتدريب.
- **تعزيز الولاء:** يؤدي شعور الموظفين بالعدالة والرضا إلى تعزيز ولائهم للمنظمة ورضيتهم في الاستمرار في العمل فيها.
- **خلق بيئة عمل إيجابية:** تُساهم العدالة التنظيمية والرضى الوظيفي في خلق بيئة عمل إيجابية وصحية، مما يؤدي إلى تحسين الصحة النفسية للموظفين وزيادة شعورهم بالراحة في العمل.

قياس العدالة التنظيمية:

هناك العديد من الأدوات التي يمكن استخدامها لقياس العدالة التنظيمية، منها استطلاعات الرأي والمقابلات والتركيز.

ويمكن للمنظمات استخدام نتائج هذه القياسات لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين واتخاذ الإجراءات اللازمة لتعزيز العدالة التنظيمية وخلق بيئة عمل عادلة لجميع الموظفين.

أهمية العدالة التنظيمية:

هذا ويعد موضوع العدالة التنظيمية من الموضوعات المهمة في مجال الإدارة ولذلك يمكن إدراك أهمية العدالة التنظيمية من خلال المؤشرات التالية: (علي، 2013)

- إن العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة وتعتبر العدالة التوزيعية في هذا الجانب بعدة هامة من الأبعاد التي يتم عبرها تقييم النظام التوزيعي والعائد المادي المعمول به في المنظمة.
- إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار، تعتبر العدالة الإجرائية بعدا هاما في هذا الجانب.
- إن العدالة التنظيمية تسلط الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة وهنا يبرز دور بعد العدالة في التعاملات.
- إن العدالة التنظيمية تنعكس سلوكيا على حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرار، وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية والانتماء التنظيمي.
- إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم، والقدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة بشكل يكفل جودة استدامة العمليات التنظيمية والانجازات عند أعضاء المنظمة.
- إن العدالة التنظيمية تبرز منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد، وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة.

ويعود الاهتمام بالعدالة التنظيمية أيضا إلى العديد من الأسباب أبرزها: الحاجة إلى التخلي عن السياسات التنظيمية الهامة القائمة على البيروقراطية ومشاعر الظلم والتهديد لدى العاملين، وتبني سياسات أخلاقية أخرى تنسجم بالعدالة التنظيمية والدعم التنظيمي بما يكفل الاستمرارية والفعالية التنظيمية في الأجل البعيد، كما يعود الاهتمام بالعدالة التنظيمية إلى وجود تحد في السعي لتقليل أو منع السلوكيات المعادية للمجتمع الصادرة عن العاملين الناتجة أساسا عن غياب العدالة التنظيمية.

بالإضافة إلى ذلك أثبتت نظريات العدالة التنظيمية خطورة غياب أي بعد من أبعاد العدالة التنظيمية وذلك على النحو التالي :

- أ- بالنسبة لبعد العدالة التوزيعية: توصلت الدراسات إلى أن انخفاض مدركات العاملين لهذا البعد يمكن أن يسبب النتائج السلبية مثل: انخفاض مستوى الأداء الوظيفي، انخفاض مستوى جودة الأداء، ضعف المواطنة التنظيمية.
- ب- بالنسبة لبعد العدالة الإجرائية: توصلت الدراسات إلى أن عمليات صنع القرارات غير العادلة ترتبط بالعديد من النتائج السلبية مثل: انخفاض التقييم الكلي للمنظمة، ونقص الرضا الوظيفي، وانخفاض مستوى الانتماء التنظيمي، وانخفاض الأداء الوظيفي، وضعف المواطنة التنظيمية، وزيادة الميل لترك العمل.
- ت- بالنسبة لبعد عدالة التعاملات: فقد أشارت الدراسات أن عدم مراعاة الحساسية الشخصية المكون الأول لعدالة التعاملات يترتب عليه نشأة الصراعات التنظيمية، وزيادة الاتجاهات السلبية نحو المنظمة والعمل، كما أكدت أن التوزيعات غير المواتية يتم استقبالها بشكل أفضل من جانب العاملين عند تقديم تفسيرات منطقية لها من قبل المنظمة (المكون الثاني لعدالة التعاملات).

المطلب الثاني: العوامل المحددة للعدالة التنظيمية

نتطرق إلى بعض المبادئ التي تؤثر على سلوك الموظفين فيما يتعلق بعلاقة الموظفين مع المدراء في المنظمة والتي تؤثر على إدراك العدالة التنظيمية هي: (طالب، 2020)

1. الانساق consistance: قرارات التوزيع في المنظمات أن تكون متسقة، كما أن السلوك القيادي المنسق هو شرط ضروري لإدراك الموظفين للعدالة.
2. التحيز prejudice: فيما يتعلق بالتوزيع أو العمليات يجب ألا يقوم المدير بالتمييز أو التحيز ضد موظفي المنظمة.
3. الدقة accourcie: يجب أن يتم التعامل مع المعلومات في المنظمة بدقة وأمانة.
4. التصحيح correction: يجب أن يعطى للموظفين الحق في الاعتراض أو تصحيحا لقرارات الخاطئة المتخذة من قبل المدراء. كما أنه ينبغي تصحيح الخل أو القرارات غير الصحيحة من قبل المدراء
5. التمثيل أو المشاركة représentation: أي عملية صنع القرارات التي تؤثر على الموظفين يجب أن تضم ممثلين عنهم أثناء تطبيق هذه القرارات.
6. الأخلاقيات éthiques: يجب أن تعكس عملية صنع القرار القيم الأخلاقية للموظفين.

كما أضاف الباحثون إلى تلك المبادئ السابقة سلوكيات أخرى تتعلق بالعدالة التنظيمية والتي تؤثر على المناخ التنظيمي لكل من الموظفين والمدراء وهي:

1. الإنصاف *équité*: أي أن الموظف يجب أن يدرك أن ما يحصل عليه يتناسب مع جهوده التي قدمها
 2. التصور أو الإدراك *perception*: أي أن تصور الفرد يساهم في إدراكه العام للعدالة
 3. العدالة الشخصي *Justice interpersonnel* : أي القيام بمعاملة الموظف بحساسية وكراسة واحترام وبالتالي تساهم بتعزيز حكمه على المساواة والعدالة.
 4. المطالبة بالمساواة *égalitaire* : يجب أن تكون عملية صنع القرار بعيدة عن المصالح الذاتية وأن تكون وفقا للمنفعة الجماعية وعلى مستوى المنظمة.
- والعدالة التنظيمية تستند إلى جملة من المقومات الأساسية والهامة، وهي تقوم على مسلمة أساسية وهي رغبة العاملين في المنظمات بالحصول على معاملة عادلة، وتركز على أن اعتقاد العامل بأنه يعامل معاملة عادلة، وتركز على اعتقاد العامل بأنه يعامل معاملة عادلة بالمقارنة مع الآخرين، وعليه فإن مقومات و أسس العدالة التنظيمية تعتمد على حقيقة المقارنات التي يمكن بناؤها استنادا إلى مقتضيات العدالة الإجرائية والتحفيز في السلوك التنظيم والإداري، حيث أن هذه المقومات نصب في كيفية إدراك العاملين للعدالة التنظيمية في منظماتهم بحسب الصبغة الإدراكية لتشكيل العدالة.

المتغير الثاني الرضا الوظيفي:

ظهر مفهوم الرضا الوظيفي في بدايات الثلاثينيات من القرن الماضي، من خلال نظرية الرضا الوظيفي الذي بدأ بالعمل بها. وتطور هذا المفهوم على يد العديد من الباحثين فالرضا الوظيفي يمثل درجة عالية من الشعور العاطفي لدى العاملين اتجاه الأدوار التي يقومون بها نحو وظائفهم. حيث أكد أن هذا الشعور الإيجابي يكون نتيجة العديد من العوامل كالرواتب والحوافز المجزية، عدد ساعات العمل، فلسفة الإدارة العليا والتدريب والتطوير الذي يتلقاه العاملين في المنظمة (المجالي وآخرون، 2016)

ويمكن تعريف الرضا الوظيفي هو: "موقف إيجابي أو سلبي من جهة الموظف تجاه وظيفته " وأيضاً تم تعريفه بأنه: " شعور إيجابي أسلبي عن الوظيفة ينتج من تقييم الموظف لعدد من الخصائص في وظيفته " وكذلك بأنه: " موقف الشخص من وظيفته نفسها أو من بيئة العمل. (بن سعيد، 2016)

ويعرف الرضا الوظيفي كذلك بأنه: " محصلة الشعور الذي يدركه الفرد عن طريق عمله بالمؤسسة، والذي يتكون من مجموعة من الاتجاهات التي يكونها عن طبيعة الوظيفة التي يشغلها، والأجر الذي يحصل عليه وعن فرص الترقية المتاحة وعن علاقاته مع مجموعة العمل التي ينتمي إليها وعن الخدمات التي تقدمها له المؤسسة " (جاسم، 2010).

تعريف الرضا الوظيفي:

مفهوم شامل:

يُعرف الرضا الوظيفي بأنه مدى شعور الموظف بالرضا عن وظيفته. ويشمل هذا الشعور جميع جوانب العمل، بدءًا من طبيعة العمل والمهام التي يؤديها الموظف، مرورًا بالعلاقات مع الزملاء والمديرين وحتى ظروف العمل والمكافآت التي يتلقاها.

أبعاد الرضا الوظيفي:

يتكون الرضا الوظيفي من عدة أبعاد رئيسية، منها:

- **رضا الموظف عن طبيعة عمله:** يُشير إلى مدى شعور الموظف بأن عمله مُثير للاهتمام ويُتحدى قدراته ويُتيح له استخدام مهاراته.
- **رضا الموظف عن علاقاته في العمل:** يُشير إلى مدى شعور الموظف بأن لديه علاقات إيجابية مع زملائه في العمل ومديره.
- **رضا الموظف عن ظروف العمل:** يُشير إلى مدى شعور الموظف بأن ظروف العمل مناسبة، مثل ساعات العمل والإجازة والبيئة المادية للعمل.
- **رضا الموظف عن المكافآت والتقدير:** يُشير إلى مدى شعور الموظف بأن المكافآت التي يتلقاها (مثل الراتب والمزايا) عادلة وأن عمله يُقدر من قبل المنظمة.

أهمية الرضا الوظيفي:

يُعدّ الرضا الوظيفي من أهم العوامل التي تؤثر على أداء الموظفين وفعالية المنظمات، لذلك لأسباب رئيسية، منها:

- **تحسين الأداء:** يؤدي شعور الموظفين بالرضا الوظيفي إلى زيادة دافعهم للعمل وتقديم أفضل ما لديهم، مما يؤدي إلى تحسين أدائهم وإنتاجيتهم.
- **خفض التكاليف:** يساهم الرضا الوظيفي في تقليل معدل دوران الموظفين، مما يؤدي إلى خفض تكاليف التوظيف والتدريب.
- **تعزيز الولاء:** يؤدي شعور الموظفين بالرضا إلى تعزيز ولائهم للمنظمة ورغبتهم في الاستمرار في العمل فيها.

- **خلق بيئة عمل إيجابية:** يُساهم الرضا الوظيفي في خلق بيئة عمل إيجابية وصحية، مما يؤدي إلى تحسين الصحة النفسية للموظفين وزيادة شعورهم بالراحة في العمل.

قياس الرضا الوظيفي:

هناك العديد من الأدوات التي يمكن استخدامها لقياس الرضا الوظيفي، منها استطلاعات الرأي والمقابلات والتركيز.

ويمكن للمنظمات استخدام نتائج هذه القياسات لتحديد المجالات التي يحتاج فيها الموظفون إلى المزيد من الدعم أو التحفيز واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الرضا الوظيفي وخلق بيئة عمل مُرضية لجميع الموظفين.

أهمية الرضا الوظيفي

يكتسب الرضا الوظيفي أهمية بالغة لكل من الموظف والمنظمة (بن سعيد، 2016):

أولاً: أهمية الرضا الوظيفي للموظف: سيؤدي إلى الكثير من الأمور ومنها القدرة على التكيف مع بيئة العمل، الرغبة في الإبداع والابتكار.

ثانياً: أهمية الرضا الوظيفي للمنظمة سيؤدي إلى الكثير من الإيجابيات منها زيادة إنتاجية الأفراد، تخفيض معدلات الغياب والشكاوى، تقليل الصراعات وارتفاع مستوى الولاء للمنظمة.

ومن أهم الأسباب الداعية إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي : (مطوف، 2016)

- ا. إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب العاملين في المؤسسات المختلفة.
- ب. أن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى الأفراد العاملين.
- ت. أن الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.
- ث. أن العاملين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.
- ج. هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل.

أهداف الرضا الوظيفي

تكمن أهداف الرضا الوظيفي في المجالات التالية: (يوسف وأحمد، 2004)

1. تخفيض التكاليف المتعلقة بدوران العمل التي تشمل مصاريف الاختيار والتعيين للعاملين الجدد فضلا عن مصاريف التدريب وإجراءات الإصلاح والتطوير، وهذه التكاليف قد تؤثر في نشاطات المنظمة وتقلل من فرص تقدمها وتطورها.

1. تخفيض التكاليف المتعلقة بالغياب.

2. الحد من حوادث العمل التي أخذت بالتزايد بسبب التوسع والتنوع بطرائق الإنتاج ووسائله وزيادة تكاليفها من جهة أخرى.

3. زيادة الابتكار والإبداع.

4. إرساء ثقافة وظيفة منتظمة عالية فتكون المنظمة قابلة للتكيف والتغيير.

5. تخفيض حالات الإجهاد وتقليل المشاكل بين العاملين مما يؤدي إلى زيادة التحفيز داخل المنظمة.

ويتبين مما سبق إن الهدف الرئيسي للرضا الوظيفي هو : تخفيض حالات الإجهاد والتقليل من حالات المشاكل بين العاملين الذين يعملون سويا داخل المنظمة مما يؤدي لزيادة التحفيز فينعكس هذا على أداء المنظمة.

ثالثاً: علاقة العدالة التنظيمية بالرضا الوظيفي

تتجلى العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي من حقيقة أن تفعيل قيم العدل والمساواة في التعامل مع الموظفين يعتبر عصب التطور الإداري، والذي بدوره يساهم في تحسين أداء الموظفين ورفع كفاءتهم الإنتاجية والارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي، والذي ينعكس بشكل إيجابي على الأهداف التي تسعى المؤسسة من أجل تحقيقها، ويتم ذلك من خلال الحرص على أن يكون الموظف مقبل على العمل وراض عنه.

كما أن القيمة الحقيقية للعلاقة تظهر من خلال قدرة المدراء على تحقيق متطلبات العدالة التنظيمية وجعلها متطلبات ذات إمكانية مترسخة، قادرة على اظهار السلوكيات الإيجابية المستندة إلى قنوات المروءسين وما يوطد ولائهم ورضاهم فعليا تجاه المنظمة التي ينتسبون اليها.

ونظرا أن العدالة التنظيمية والاهتمام بما يتيح الفرصة للأفراد لتوليد الأفكار وبناء جسر من الثقة بين العاملين والإدارة من جهة وبين العاملين وبعضهم البعض من جهة أخرى، وبالتالي فإن إدراك الفرد للعدالة في المنظمة

يؤثر على تحقيق الرضا ورفع الروح المعنوية للعاملين مما ينعكس إيجاباً على تحسين الأداء العام للمنظمة (عمر، 2019).

ونظراً أن العدالة التنظيمية والاهتمام بما يتيح الفرصة للأفراد لتوليد الأفكار وبناء جسر من الثقة بين العاملين والإدارة من جهة وبين العاملين وبعضهم البعض من جهة أخرى، وبالتالي فإن إدراك الفرد للعدالة في المنظمة يؤثر على تحقيق الرضا ورفع الروح المعنوية للعاملين مما ينعكس إيجاباً على تحسين الأداء العام للمنظمة (عمر، 2019).

ويعكس مفهوم عدالة التوزيع شعور العاملين بالعدالة بخصوص ما يحصلون عليه من مخرجات قد تكون على شكل أجور وترقية وحوافز التي تعد من محددات وأبعاد للرضا الوظيفي مقابل جهودهم في العمل، فالأفراد لا يركزون فقط على المخرجات التي يستفيدون منها، بل يهتمون كذلك بعدالة هذه المخرجات، أما بالنسبة لعدالة الإجراءات فهي تعبر عن السياسات الرسمية أو العمليات التي بناء عليها تم توزيع هذه المخرجات، وأخيراً عدالة التعاملات وهي تتضمن المعاملة الشخصية مع الأفراد بين الرئيس والمروّوس وبين زملاء العمل، وباعتبار ما سبق أبعاداً للعدالة التنظيمية فهي تؤثر بشكل مباشر على الرضا الوظيفي.

العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي:

مقدمة:

تُعدّ العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي من أهم المفاهيم في مجال إدارة الموارد البشرية. ترتبط العدالة التنظيمية بمدى شعور الموظفين بأنهم يُعاملون بشكل عادل من قبل المنظمة، بينما يُشير الرضا الوظيفي إلى مستوى رضا الموظفين عن وظائفهم.

أبعاد العلاقة:

- تأثير العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي:
أظهرت العديد من الدراسات وجود علاقة إيجابية قوية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي. فالموظفون الذين يشعرون بأنهم يُعاملون بشكل عادل من قبل المنظمة هم أكثر عرضة لأن يكونوا راضين عن وظائفهم. ويمكن تفسير ذلك من خلال عدة عوامل، منها:
- الشعور بالقيمة والتقدير: عندما يشعر الموظفون بأنهم يُعاملون بشكل عادل، فإن ذلك يُعزز شعورهم بالقيمة والتقدير من قبل المنظمة، مما يؤدي إلى زيادة رضاهم عن وظائفهم.
- الثقة بالمنظمة: تُساهم العدالة التنظيمية في بناء الثقة بين الموظفين والمنظمة. وعندما يثق الموظفون بالمنظمة، فإنهم يكونون أكثر عرضة للشعور بالرضا عن وظائفهم.

- الدافع للعمل: تؤدي العدالة التنظيمية إلى زيادة دافع الموظفين للعمل وتقديم أفضل ما لديهم، مما يؤدي إلى تحسين أدائهم وزيادة رضاهم عن وظائفهم.
- تأثير أبعاد العدالة التنظيمية على الرضى الوظيفي: تشير الدراسات إلى أن أبعاد العدالة التنظيمية الثلاثة (التوزيعية والإجرائية والتفاعلية) تؤثر بشكل إيجابي على الرضى الوظيفي، ولكن بدرجات متفاوتة.
- العدالة التوزيعية: تُعدّ العدالة التوزيعية أكثر أبعاد العدالة التنظيمية تأثيراً على الرضى الوظيفي. وتشير إلى شعور الموظفين بأنهم يتلقون مكافآت عادلة مقابل عملهم.
- العدالة الإجرائية: تشير العدالة الإجرائية إلى شعور الموظفين بأنهم يُعاملون بشكل عادل من قبل المنظمة عند اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم. وتلعب العدالة الإجرائية دوراً هاماً في تعزيز الرضى الوظيفي.
- العدالة التفاعلية: تشير العدالة التفاعلية إلى شعور الموظفين بأنهم يُعاملون باحترام وتقدير من قبل مديريهم وزملائهم في العمل. وتساهم العدالة التفاعلية في خلق بيئة عمل إيجابية، مما يؤدي إلى زيادة الرضى الوظيفي.

الخلاصة:

تُعدّ العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضى الوظيفي علاقة إيجابية قوية. والموظفون الذين يشعرون بأنهم يُعاملون بشكل عادل من قبل المنظمة هم أكثر عرضة لأن يكونوا راضين عن وظائفهم. وتركز إدارة الموارد البشرية الفعالة على تعزيز العدالة التنظيمية في جميع أبعادها لخلق بيئة عمل إيجابية تساهم في زيادة الرضى الوظيفي وتحسين أداء الموظفين.

خاتمة: العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضى الوظيفي

أهمية العلاقة:

تُعدّ العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضى الوظيفي من أهم العلاقات في مجال إدارة الموارد البشرية، وذلك لأسباب رئيسية، منها:

- تحسين الأداء: يؤدي شعور الموظفين بالعدالة التنظيمية إلى زيادة دافعهم للعمل وتقديم أفضل ما لديهم، مما يؤدي إلى تحسين أدائهم وإنتاجيتهم.
- خفض التكاليف: يُساهم الرضى الوظيفي في تقليل معدل دوران الموظفين، مما يؤدي إلى خفض تكاليف التوظيف والتدريب.

تعزيز الولاء: يؤدي شعور الموظفين بالعدالة والرضا إلى تعزيز ولائهم للمنظمة ورغبتهم في الاستمرار في العمل فيها.

خلق بيئة عمل إيجابية: تُساهم العدالة التنظيمية والرضى الوظيفي في خلق بيئة عمل إيجابية وصحية، مما يؤدي إلى تحسين الصحة النفسية للموظفين وزيادة شعورهم بالراحة في العمل.

التوصيات:

تعزيز العدالة التوزيعية: يجب على المنظمات التأكد من أن جميع الموظفين يتلقون مكافآت عادلة مقابل عملهم، وأن تكون معايير التقييم والترقية واضحة وموضوعية. ضمان العدالة الإجرائية: يجب على المنظمات اتباع إجراءات عادلة عند اتخاذ القرارات التي تؤثر على الموظفين، وإشراكهم في هذه القرارات قدر الإمكان. خلق بيئة عمل تفاعلية: يجب على المنظمات خلق بيئة عمل تفاعلية يُعامل فيها الموظفون باحترام وتقدير من قبل مديريهم وزملائهم في العمل. قياس العدالة التنظيمية والرضى الوظيفي: يجب على المنظمات قياس العدالة التنظيمية والرضى الوظيفي بشكل دوري، والاستفادة من النتائج لتحسين ممارساتها الإدارية.

الاستنتاج:

تُعدّ العدالة التنظيمية والرضى الوظيفي من العوامل الرئيسية التي تؤثر على أداء الموظفين وفعالية المنظمات.

وتركز إدارة الموارد البشرية الفعالة على تعزيز العدالة التنظيمية وخلق بيئة عمل إيجابية تُساهم في زيادة الرضى الوظيفي وتحسين أداء الموظفين.

ولذلك، يجب على المنظمات الاستثمار في تعزيز العدالة التنظيمية والرضى الوظيفي لحصد فوائدهما العديدة.

المراجع:

1. حمدي، أبو القاسم الأخضر (2015). أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، دراسة حالة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج11، ع3، 543-571.
2. صكر، حسين عبد الحسين (2022). أثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي في المنظمات: دراسة حالة على موظفي في كلية القانون / جامعة بابل، مجلة الريادة للمال والأعمال، مج3، ع2.
3. العيسى، غزيل سعد (2024). العدالة التنظيمية في جامعة الملك سعود من وجهة نظر العاملين فيها من أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين، المجلة العربية للإدارة، مج44، ع3، 1-14.
4. عبدالوهاب، ياسر (2017). العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي وتحسين الأداء، المجلة المصرية للتنمية والتخطيط، مج25، ع2، 127-153.
5. المسلم، يوسف عبد رب الرسول علي (2019). درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى قادة المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين بالمرحلة الثانوية في محافظة الأحساء، رسالة ماجستير، جامعة الملك فيصل.
6. حمدي، أبو القاسم الأخضر (2015). أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، دراسة حالة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج11، ع3، 543-571.
7. صكر، حسين عبد الحسين (2022). أثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي في المنظمات: دراسة حالة على موظفي في كلية القانون / جامعة بابل، مجلة الريادة للمال والأعمال، مج3، ع2.
8. العيسى، غزيل سعد (2024). العدالة التنظيمية في جامعة الملك سعود من وجهة نظر العاملين فيها من أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين، المجلة العربية للإدارة، مج44، ع3، 1-14.
9. عبدالوهاب، ياسر (2017). العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي وتحسين الأداء، المجلة المصرية للتنمية والتخطيط، مج25، ع2، 127-153.
10. المسلم، يوسف عبد رب الرسول علي (2019). درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى قادة المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين بالمرحلة الثانوية في محافظة الأحساء، رسالة ماجستير، جامعة الملك فيصل.
11. محمد الطعمنة، أحلام رجب الشاوي. (2011). ممارسة العدالة التنظيمية في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي بالعراق. المنظمة العربية للإدارة، القاهرة.

12. مؤمن عبد العزيز عبد الحميد، محمد سيد بشير محمد. (2015). العدالة التنظيمية وفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، أسيوط.
13. شذا لطفي محمد محمود. (2012). درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية. أطروحة مقدمة لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
14. رمزي، مراد خرموش (2013 - 2014)، دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني في القطاع الخاص نحو القطاع العام – سطيح. ماجستير في التنظيم والعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة.
15. علي، ماهر الخزاعي، (2013). أثر العدالة التنظيمية على الانتماء التنظيمي. ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.
16. المجالي، مالك محمد، وبشاشة، أمين عايد، والمجالي، هاني محمد. (2016). تأثير أبعاد التسويق الداخلي على رضا العاملين وأثره على أدائهم في البنوك التجارية العاملة في محافظة الكرك. المجلة الأردنية لإدارة الأعمال. المجلد 12، العدد 3.
17. بن سعيد، محمد العمري. (2016). العلاقة بين مهارة الاستماع لدى المدراء والرضا الوظيفي للمرؤوسين في مؤسسات الأعمال السعودية. المجلة الأردنية لإدارة الأعمال. المجلد 12، العدد 3.
18. مطوف، نوار علي. (2016). الرضا الوظيفي وأثره في الفاعلية التنظيمية دراسة تطبيقية في دائرة صحة ذي قار. جامعة سومر كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 21.
19. يوسف، بديعة وأحمد، أمثال. (2014). الرضا الوظيفي لدى العاملين – دراسة تحليلية في المكتبة المركزية لجامعة الموصل. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 31.

20. عمر، عادل. (2019). العدالة التنظيمية. مجلة مقديشو للدراسات الأكاديمية.

21.

مراجع انجليزية:

1. Al-Dabagh, S. A. (2016). The relationship between organizational justice and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Occupational Psychology*, 89(3), 545-574.
2. Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wimer, C. E., Porter, C. O. L., & Justice, R. J. (2001). *Justice at the workplace: A multilevel analysis*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
3. Moorman, R. H., & Blakely, G. W. (1994). An investigation of the impact of organizational justice on work attitudes and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 886-895.