

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

العلاقة بين العدالة الوظيفية والالتزام التنظيمي في شركة
المراعي بمدينة الخرج.

فهد باحطاب

233001895

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

جدول المحتويات

3	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
4	1.1. المقدمة:
6	1.2. مشكلة الدراسة
6	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
6	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي
7	1.3. أهمية الدراسة
7	1.3.1. على المستوى النظري:
7	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
8	1.4. أسئلة الدراسة
9	1.5. أهداف الدراسة
10	1.6. فرضيات الدراسة
11	1.7. نموذج الدراسة
12	1.8. منهجية الدراسة
15	1.9. الدراسة الميدانية
16	1.10. مخطط المشروع المقترح
	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
1	
	7
18	2.1. المقدمة:
18	2.2. المتغير المستقل
18	2.3. المتغير التابع
18	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
19	2.5. الخاتمة
20	قائمة المراجع

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تُعد العدالة الوظيفية أحد أهم الركائز التي تسهم في بناء بيئة عمل مستقرة ومنتجة داخل المنظمات الحديثة، إذ تلعب دورًا محوريًا في تشكيل إدراك الموظفين لمستوى الإنصاف والاحترام داخل المؤسسة. وفي المقابل، يُعد الالتزام التنظيمي من أبرز المؤشرات التي تعكس مدى انتماء الأفراد للمنظمة واستعدادهم لبذل الجهد لتحقيق أهدافها. وفي ظل التغيرات التنظيمية المتسارعة التي تشهدها الشركات السعودية، خاصة في قطاع الأغذية الضخم مثل شركة المراعي بمدينة الخرج، برزت الحاجة الملحة لدراسة العلاقة بين العدالة الوظيفية والالتزام التنظيمي، نظرًا لما لوحظ من فروق في درجة الرضا والانتماء بين العاملين باختلاف إداراتهم ووظائفهم. ويُعد فهم هذه العلاقة أمرًا حيويًا لضمان استدامة الأداء العالي وتقليل معدلات الدوران الوظيفي.

تناولت العديد من الدراسات العربية والأجنبية مفهوم العدالة الوظيفية وأثرها في سلوك العاملين. فقد بينت دراسة (Al-Zu'bi (2010 أن العدالة التوزيعية والإجرائية والتفاعلية تؤثر بشكل مباشر على رضا العاملين والالتزام التنظيمي. كما أظهرت دراسة (Colquitt et al. (2013 أن إدراك الموظف للعدالة داخل المنظمة يعزز من شعوره بالانتماء ويخفض من السلوكيات السلبية مثل الغياب أو مقاومة التغيير. وفي السياق العربي، توصلت دراسة الشمري (2018) إلى أن العدالة التنظيمية تمثل عاملاً أساسياً في رفع مستوى الولاء الوظيفي في مؤسسات القطاع الخاص السعودي. أما دراسة عبدالرحمن (2021) فقد أوضحت أن العدالة الوظيفية تسهم في رفع الالتزام التنظيمي من خلال تحسين التواصل والثقة بين الإدارة والعاملين. هذه النتائج تشير بوضوح إلى وجود ترابط قوي بين مفهومي العدالة والالتزام، إلا أن طبيعة العلاقة قد تختلف تبعاً لخصائص كل منظمة وثقافتها الداخلية.

بالرغم من تعدد الدراسات التي تناولت العلاقة بين العدالة الوظيفية والالتزام التنظيمي، إلا أن معظمها ركّز على مؤسسات تعليمية أو حكومية أو شركات خدماتية، بينما تندر الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في شركات الصناعات الغذائية الكبرى مثل "المراعي". إضافة إلى ذلك، فإن أغلب الأبحاث السابقة ركزت على بُعد واحد من العدالة الوظيفية مثل العدالة التوزيعية أو الإجرائية، متجاهلة التفاعل الشامل بين الأبعاد الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية، والتفاعلية) في تفسير سلوك الموظف. كما أن معظم الدراسات السابقة لم تدرس هذا الموضوع في ضوء بيئة العمل السعودية الحالية التي تشهد تحولات في إدارة الموارد البشرية ضمن رؤية المملكة 2030، مما يخلق فجوة معرفية تستدعي البحث والتحليل.

تستهدف هذه الدراسة العاملين في شركة المراعي بمدينة الخرج بمختلف مستوياتهم الوظيفية، سواء في الأقسام الإدارية أو التشغيلية. وتكمن أهمية المشكلة في كون العدالة الوظيفية تمثل أحد المحددات الأساسية لاستقرار القوى العاملة، إذ يؤدي غيابها إلى ضعف الالتزام وارتفاع معدلات الاستقالة والتسرب الوظيفي. كما أن الالتزام التنظيمي يعد عاملاً مؤثراً في جودة الأداء والولاء المؤسسي، وهو ما ينعكس مباشرة على إنتاجية الشركة وسمعتها في السوق المحلي والإقليمي. لذا، فإن فهم طبيعة العلاقة بين العدالة والالتزام سيساعد إدارة المراعي على تطوير سياسات الموارد البشرية بشكل أكثر إنصافاً وكفاءة، مما يسهم في تعزيز الاستدامة المؤسسية.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين العدالة الوظيفية والالتزام التنظيمي في شركة المراعي بمدينة الخرج، من خلال التعرف على أبعاد العدالة الوظيفية كما يدركها الموظفون، وقياس مستوى الالتزام التنظيمي لديهم، وتحديد مدى تأثير العدالة بمستوياتها المختلفة على التزامهم. كما تسعى الدراسة إلى تقديم توصيات عملية تسهم في تطوير بيئة العمل بما يعزز العدالة ويزيد من انتماء العاملين، بما يدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة وفق مبادئ العدالة التنظيمية الحديثة.

1.2. مشكلة الدراسة

تواجه العديد من المؤسسات تحديات تتعلق بضعف الالتزام التنظيمي للعاملين، وهو ما قد يرجع إلى شعورهم بعدم العدالة في توزيع المهام أو المكافآت أو فرص الترقية. وفي شركة المراعي بمدينة الخرج، وهي من أكبر الشركات في مجال الصناعات الغذائية بالمملكة، يلاحظ أن حجم العمليات وتنوع الإدارات قد يؤدي أحياناً إلى تفاوت في إدراك العدالة بين الموظفين، مما قد ينعكس سلباً على أدائهم وولائهم المؤسسي. ومن هنا تنبع مشكلة الدراسة في الحاجة إلى فهم مدى تأثير العدالة الوظيفية على الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالشركة.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

تشير الفجوات النظرية إلى أن الأدبيات السابقة لم توضح بشكل كافٍ كيف تتفاعل أبعاد العدالة الوظيفية الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية، والتفاعلية) في التأثير على الالتزام التنظيمي. كما أن غالبية الدراسات أجريت في سياقات ثقافية مختلفة عن البيئة السعودية، ما يجعل تعميم نتائجها محدوداً. إضافة إلى ذلك، فإن بعض الدراسات ركزت على جانب الرضا الوظيفي دون الربط المباشر بين العدالة والالتزام التنظيمي كعلاقة سببية.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

على الصعيد التطبيقي، تفتقر المؤسسات الصناعية في المملكة، مثل شركة المراعي، إلى دراسات ميدانية تقيّم بشكل مباشر كيف تؤثر ممارسات العدالة الوظيفية في مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين. فغالباً ما تُصمم السياسات الإدارية دون الاعتماد على بيانات بحثية دقيقة حول مشاعر الموظفين تجاه العدالة داخل بيئة العمل. ومن هنا ينبع السؤال الرئيسي للدراسة:

"إلى أي مدى يمكن أن تؤثر العدالة الوظيفية بأبعادها المختلفة على مستوى الالتزام التنظيمي في شركة المراعي بمدينة الخرج؟"

1.3. أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذا البحث من كونه يتناول موضوعًا حيويًا في بيئة العمل المعاصرة، إذ إن العدالة الوظيفية أصبحت من المفاهيم الجوهرية التي ترتبط مباشرة برضا الموظفين واستقرارهم النفسي والمهني. كما أن الالتزام التنظيمي يعد مؤشرًا رئيسيًا على نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها عبر كوادرها البشرية.

1.3.1. على المستوى النظري:

تتمثل الأهمية النظرية في إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بالعلاقة بين العدالة الوظيفية والالتزام التنظيمي، خاصة في بيئة الشركات الصناعية. كما تسهم الدراسة في توضيح الأطر النظرية التي تفسر كيفية تأثير إدراك الموظف للعدالة على سلوكه التنظيمي. ومن خلال هذا البحث، يمكن توسيع المعرفة حول كيفية دمج مفاهيم العدالة ضمن سياسات الموارد البشرية في المؤسسات السعودية، بما ينسجم مع الاتجاهات الحديثة في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

أما الأهمية التطبيقية فتتمثل في إمكانية استفادة إدارة شركة المراعي من نتائج الدراسة في تطوير آليات تقييم العدالة داخل بيئة العمل، وتحسين نظام الحوافز والمكافآت والترقيات بما يضمن المساواة بين العاملين. كما يمكن أن تسهم نتائج البحث في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على العدالة والثقة، مما يؤدي إلى رفع درجة الالتزام والانتماء وتقليل معدل دوران الموظفين. إضافة إلى ذلك، فإن نتائج الدراسة قد تكون مرجعًا لإدارات الموارد البشرية في مؤسسات أخرى تسعى إلى تحقيق التوازن بين العدالة والالتزام داخل بيئاتها الوظيفية.

1.4. أسئلة الدراسة

تم تصميم أسئلة الدراسة بعناية لتغطية جميع جوانب العلاقة بين العدالة الوظيفية والالتزام التنظيمي في شركة المراعي بمدينة الخرج، مع مراعاة معايير كتابة الأسئلة: الملاءمة، الوضوح، الخصوصية، الجدوى، والارتباط. هذه المعايير تضمن أن تكون الأسئلة قادرة على قياس الظواهر بدقة، وأن تساهم في استخراج معلومات موثوقة من الموظفين.

1. ما مدى شعور الموظفين بالعدالة في توزيع المكافآت والحوافز والترقيات داخل الشركة؟ وكيف يؤثر ذلك على رضاهم الوظيفي؟

هذا السؤال يركز على العدالة التوزيعية باعتبارها العامل الأساسي في شعور الموظف بالإنصاف داخل المنظمة، مما ينعكس على التزامه بأداء مهامه اليومية.

2. كيف يرى الموظفون سياسات الشركة وإجراءاتها المتبعة في اتخاذ القرارات المرتبطة بالموظفين، مثل الترقية، التقييم، وتوزيع المهام؟

يهدف هذا السؤال إلى قياس مدى تقبل الموظفين لطرق اتخاذ القرار وشفافيتها، والتي تعتبر محوراً رئيسياً لتعزيز الالتزام التنظيمي.

3. إلى أي مدى يشعر الموظفون بأن مديريهم يتعاملون معهم بشكل محترم، ويستمعون لملاحظاتهم ويقدمون التغذية الراجعة البناءة؟

يركز هذا السؤال على الجانب الإنساني في العدالة الوظيفية، وهو مرتبط مباشرة بمستوى التفاعل اليومي بين الإدارة والموظفين.

4. ما العلاقة بين إدراك العدالة الوظيفية بشكل عام ومستوى الالتزام التنظيمي للموظفين في الشركة؟ هذا السؤال يجمع كل أبعاد العدالة الوظيفية لتقييم تأثيرها الكلي على الالتزام التنظيمي.

1.5. أهداف الدراسة

تم تحديد أهداف الدراسة بحيث تعكس أبعاد العدالة الوظيفية وتأثيرها على الالتزام التنظيمي، مع تقديم إطار نظري وعملي واضح:

1. دراسة تأثير العدالة الوظيفية على الالتزام التنظيمي:

- تحليل كيفية ارتباط كل بُعد من أبعاد العدالة الوظيفية (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) بمستوى الالتزام التنظيمي.
- معرفة مدى مساهمة العدالة في تقليل السلوكيات السلبية مثل الغياب والمقاومة للتغيير.

2. التعرف على أبعاد العدالة الوظيفية كما يدركها الموظفون:

- فهم تصورات الموظفين حول العدالة في توزيع المهام، المكافآت، الفرص التدريبية، والتعاملات اليومية مع الإدارة.
- رصد التفاوت بين الإدراك والسياسات الرسمية للعدالة داخل الشركة.

3. تقييم مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين:

- قياس الالتزام من خلال مؤشرات محددة مثل الولاء المؤسسي، الرغبة في الاستمرار، والجهد المبذول لتحقيق أهداف الشركة.
- تحليل العلاقة بين الالتزام التنظيمي ورضا الموظفين عن العدالة الوظيفية.

4. اقتراح توصيات عملية لتعزيز العدالة وزيادة الولاء المؤسسي:

- تقديم حلول قابلة للتطبيق لإدارة الموارد البشرية لتعزيز العدالة وتحسين بيئة العمل.
- رفع مستوى الرضا والالتزام بين الموظفين من خلال سياسات عادلة وشفافة.

5. توليد رؤى حول تحسين سياسات الموارد البشرية:

- توفير بيانات عملية تساعد على اتخاذ قرارات مستنيرة لتعزيز بيئة عمل متوازنة ومنصفة.
- مساعدة إدارة المراعي في تطوير استراتيجيات تعكس العدالة في كل جوانب التعامل مع الموظفين.

1.6. فرضيات الدراسة

تم وضع الفرضيات لتكون شاملة وتغطي جميع الاحتمالات المحتملة لعلاقة العدالة الوظيفية بالالتزام التنظيمي:

1. الفرضية الصفرية (H0):

- لا توجد علاقة دالة إحصائية بين العدالة الوظيفية والالتزام التنظيمي في شركة المراعي بمدينة الخرج.
- الهدف منها اختبار فرضية عدم وجود تأثير، وهي نقطة الانطلاق للتحليل الإحصائي.

2. الفرضية البديلة (H1):

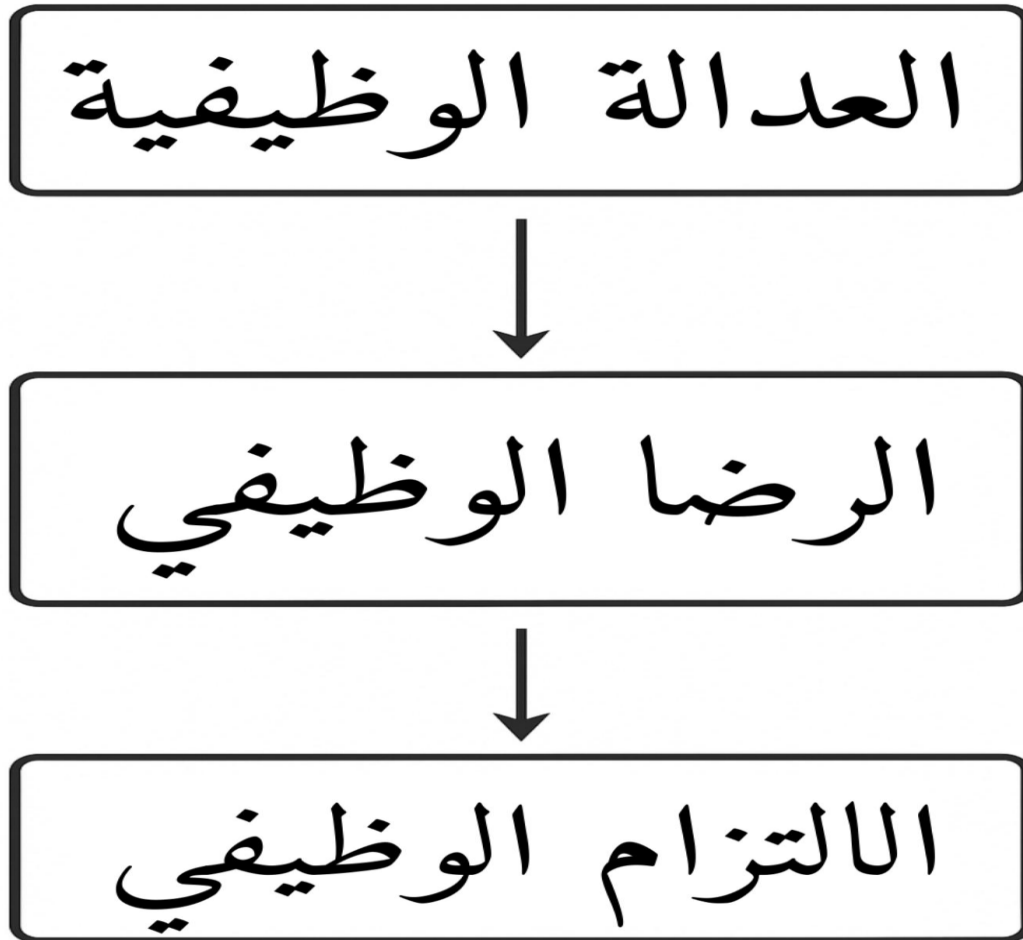
- توجد علاقة إيجابية ودالة إحصائية بين العدالة الوظيفية والالتزام التنظيمي.
- تشير هذه الفرضية إلى أن إدراك العدالة يحفز الموظف على الالتزام بسلوكيات إيجابية تجاه الشركة.

3. الفرضية الاتجاهية (H2):

- كلما زاد إدراك الموظفين للعدالة الوظيفية، ارتفع مستوى الالتزام التنظيمي لديهم.
- هذه الفرضية تحدد اتجاه التأثير المتوقع للمتغير المستقل على المتغير التابع.

4. الفرضية غير الاتجاهية (H3):

- هناك تأثير للعدالة الوظيفية على الالتزام التنظيمي، لكن طبيعة هذا التأثير غير محددة باتجاه معين.
- تستخدم هذه الفرضية عند وجود شكوك حول اتجاه العلاقة أو وجود عوامل قد تعكس التأثير في أكثر من اتجاه.



الشكل (1) نموذج الدراسة

1.8. منهجية الدراسة

1. فلسفة البحث (البصلة الداخلية)

فلسفة البحث تمثل الأساس الفكري والمنهجي الذي يقوم عليه البحث العلمي. في هذه الدراسة، تم اعتماد الفلسفة الوضعية (Positivism)، التي تؤكد على أهمية القياس الكمي والبحث الموضوعي في دراسة العلاقة بين العدالة الوظيفية والالتزام التنظيمي. الفلسفة الوضعية تسمح باختبار الفرضيات والتحقق من وجود علاقة سببية بين المتغيرات باستخدام أدوات إحصائية دقيقة.

مبرر الاختيار: لأنها توفر بيانات قابلة للقياس والتحليل، وتساعد على الوصول لاستنتاجات موضوعية قابلة للتعميم على موظفي شركة المراعي بمدينة الخرج.

2. منهج البحث (الطبقة الثانية)

يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive-Analytical Method)، حيث يتم وصف خصائص متغيرات الدراسة وتحليلها للتعرف على العلاقة بين العدالة الوظيفية والالتزام التنظيمي.

- المنهج الوصفي يسمح بتحديد مستوى العدالة والالتزام التنظيمي لدى الموظفين.
- المنهج التحليلي يساعد في اختبار الفرضيات باستخدام الإحصاءات مثل الارتباط والانحدار البسيط والمتعدد.

سبب اختيار المنهج: لتوفير فهم دقيق للعلاقة بين المتغيرين وربط النتائج بتوصيات عملية قابلة للتطبيق.

3. استراتيجية البحث (الطبقة الثالثة)

استراتيجية البحث تعتمد على الدراسة الميدانية (Field Study)، حيث سيتم جمع البيانات مباشرة من موظفي شركة المراعي بمدينة الخرج باستخدام استبانة شاملة.

- تشمل الاستراتيجية استخدام أدوات قياس موثوقة مثل: مقياس العدالة الوظيفية ومقياس الالتزام التنظيمي.

- تحليل البيانات سيتم باستخدام برنامج SPSS لإجراء اختبارات الارتباط والانحدار.

سبب اختيار الاستراتيجية: لأنها توفر بيانات دقيقة وقابلة للتحليل الإحصائي، وتضمن نتائج موثوقة للتحقق من الفرضيات.

4. نوع البحث (الطبقة الرابعة)

نوع البحث هو بحث تطبيقي (Applied Research)، حيث يركز على تحليل العلاقة بين العدالة الوظيفية والالتزام التنظيمي داخل بيئة عمل محددة (شركة المراعي).

البحث تطبيقي لأنه يهدف لتقديم توصيات عملية لتحسين بيئة العمل وتعزيز الولاء المؤسسي.

استخدام البحث التطبيقي يسمح بإيجاد حلول واقعية قابلة للتنفيذ في إدارة الموارد البشرية.

5. الأفق الزمني (الطبقة الخامسة)

الأفق الزمني للبحث يغطي الفترة من يناير 2025 حتى نوفمبر 2025، حيث يشمل:

- المرحلة التحضيرية: مراجعة الأدبيات وصياغة الأسئلة والأهداف.
- المرحلة الميدانية: جمع البيانات من الموظفين عبر الاستبانة والمقابلات.
- مرحلة التحليل: إدخال البيانات إلى SPSS وتحليل النتائج.
- مرحلة كتابة النتائج والتوصيات: صياغة التقارير البحثية النهائية والتوصيات العملية.

تحديد الأفق الزمني يسهل متابعة مراحل البحث وضمان الالتزام بالجدول المخطط له.

6. طرق جمع وتحليل البيانات (الطبقة السادسة)

طرق جمع البيانات:

- الاستبانة: تغطي البيانات الديموغرافية، أبعاد العدالة الوظيفية، ومستوى الالتزام التنظيمي.
- المقابلات شبه المنظمة: للحصول على رؤى نوعية حول التجربة العملية للموظفين مع العدالة الوظيفية.
- الملاحظة المباشرة: رصد سلوكيات الموظفين ومدى التزامهم التنظيمي في سياق العمل اليومي.

طرق تحليل البيانات:

- استخدام تحليل الانحدار لفحص تأثير العدالة الوظيفية على الالتزام التنظيمي.
- اختبار الارتباط (Correlation) بين أبعاد العدالة المختلفة ومستوى الالتزام.
- استخدام الإحصاءات الوصفية مثل المتوسطات والانحراف المعياري لفهم مستوى الإدراك العام للعدالة والالتزام بين الموظفين.

1.9. الدراسة الميدانية

الدراسة الميدانية تهدف إلى جمع البيانات من موظفي شركة المراعي بمدينة الخرج لفحص العلاقة بين العدالة الوظيفية والالتزام التنظيمي بشكل دقيق.

طرق جمع البيانات:

- الاستبانة: تصميم استبيان شامل يغطي البيانات الديموغرافية، أبعاد العدالة الوظيفية، ومستوى الالتزام التنظيمي.
- المقابلات شبه المنظمة: إجراء مقابلات مع عدد من الموظفين للحصول على رؤى نوعية حول مشاعرهم تجاه العدالة.
- الملاحظة المباشرة: رصد التفاعل اليومي بين الموظفين والإدارة لدراسة العدالة التفاعلية في الممارسة العملية.

الدراسات السابقة المرتبطة بالدراسة الميدانية:

- دراسة (Al-Zu'bi (2010: أظهرت أن العدالة الوظيفية ترتبط بشكل مباشر بالالتزام التنظيمي في الشركات الأردنية.
- دراسة (Colquitt et al. (2013: أظهرت نتائجها أن جميع أبعاد العدالة تؤثر إيجاباً على الولاء والانتماء الوظيفي.
- دراسة (Al-Shammari (2018: ركزت على المؤسسات السعودية ووجدت أن العدالة التفاعلية لها تأثير مباشر على الالتزام التنظيمي.
- دراسة (Rahman (2021: بيّنت أن إدراك العدالة يعزز الالتزام التنظيمي ويخفض السلوكيات السلبية.

أهمية الدراسة الميدانية:

- تحديد الفجوات بين السياسات الرسمية والممارسة العملية للعدالة في الشركة.

- قياس تأثير كل بعد من أبعاد العدالة على الالتزام التنظيمي بدقة باستخدام التحليل الإحصائي.
- تقديم توصيات عملية لإدارة الموارد البشرية تعتمد على بيانات حقيقية وقابلة للتطبيق.

1.10. مخطط المشروع المقترح

مقدمة - مشكلة الدراسة - أهداف الدراسة - فرضيات الدراسة - منهجية الدراسة	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة
استعراض الدراسات السابقة	الفصل الثاني : الإطار النظري
فلسفة البحث - منهج البحث - استراتيجيات البحث - نوع البحث - الأفق الزمني - طرق جمع و تحليل البيانات	الفصل الثالث : منهجية البحث
تحليل البيانات - نتائج التحليل	الفصل الرابع : التحليل الإحصائي
مناقشة النتائج - التوصيات - الخاتمة	الفصل الخامس : مناقشة النتائج و الخاتمة

الشكل (2) مخطط المشروع المقترح

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

2.2. المتغير المستقل

2.3. المتغير التابع

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

2.5. الخاتمة

قائمة المراجع

1. Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278–321.
2. Al-Zu'bi, H. A. (2010). Organizational justice and organizational commitment: A case study in Jordan. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 102–108.
3. Greenberg, J. (2011). Behavior in organizations: Understanding and managing the *human side of work*. Prentice Hall.
4. Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2013). Justice at the millennium: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 199–236.
5. Cropanzano, R., & Ambrose, M. L. (2015). Organizational justice: Where we stand and where we should go. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 33, 1–37.
6. Al-Shammari, M. (2018). The impact of organizational justice on employee loyalty in Saudi private sector companies. *Arab Journal of Administrative Sciences*, 25(3), 45–61.
7. Dawud, J., Pradesa, H. A., & Afandi, M. N. (2018). Distributive and Procedural Justice, Perceived Organizational Support, and Its Effect on Organizational Commitment in Public Organization. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(12), 1175–1188. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBS/v8-i12/5189>

8. Omar, M. (2019). Dimensions of organizational justice and employee engagement: Evidence from Saudi Arabia. *International Review of Management and Marketing*, 9(5), 90–101.
9. Mete, E. S., & Sökmen, A. (2019). Organizational Justice and Employee Sustainability: The Mediating Role of *Organizational Commitment*. *SEISENSE Journal of Management*. DOI: <https://doi.org/10.30855/gjeb.2019.5.3.005>
- 10.A. Karem, M., Jameel, S., & Rahman Ahmad, A. (2019). The Impact of Organizational Justice Dimensions on Organizational Commitment among Bank Employees. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 23(2), 502-513. <https://doi.org/10.61841/jce1v126>
- 11.Rahman, A. (2021). Organizational justice and its impact on commitment among employees in Saudi organizations. *Middle East Journal of Management*, 8(1), 77–93.
- 12.Al-Qahtani, F. (2022). The relationship between perceived fairness and job commitment in Saudi manufacturing companies. *Journal of Human Resource Development*, 12(4), 221–238.
13. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson Education.
14. Fatima, M., Izhar, Z., & Kazmi, Z. A. (2020). Organizational Justice and Employee Sustainability: The Mediating Role of *Organizational Commitment*. *SEISENSE Journal of Management*, 3(3), 12-22. <https://doi.org/10.33215/sjom.v3i3.334>

15. Zarish, H. M., Zulqarnain, M., & Ur Rehman, K. (2020). Impact of Organizational Justice on *Organizational Commitment*. *Research Journal for Societal Issues*, 2(1), 46-61. <https://doi.org/10.56976/rjsi.v2i1.8>
16. Sarwari, K. (2025). The Relationship between Organizational Commitment and Organizational Justice and Their *Impact on Organizational Success*. *Journal of Social Sciences - Kabul University*, 5(1), 11-38. <https://doi.org/10.62810/jss.v5i1.124>
17. Exploring the impact of perceived *distributive justice on organizational commitment*. (2025). Scientific. <https://doi.org/10.1016/j.sciaf.2025.e02782>