

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة أعمال

دور العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة
تطبيقية على شركة أصول المتكاملة العقارية بالمملكة العربية
السعودية

إعداد الطالب/

فراس ابراهيم البطي

241002263

إشراف/

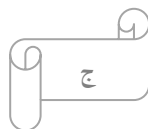
د. أسماء أبو عنزة

1446 – 2024





أهدي هذا العمل إلى والدتي العزیزة، التي لم تدخر جهدًا أو دعمًا
معنويًا طوال مسيرتي الأكاديمية، وإلى زوجتي الحبيبة التي
كانت لي سندًا وملاذًا في أصعب الأوقات. كما أهدي هذا العمل
إلى أساتذتي الكرام الذين لم يخلوا بعلمهم وتوجيهاتهم، وإلى
زملائي الذين شاركوني هذه الرحلة الأكاديمية بكل ما فيها من
تحديات ونجاحات. وأخيرًا، إلى كل من آمن بقدراتي وشجعني
على المضي قدمًا. هذا العمل هو ثمرة جهود مشتركة، وأمل أن
يكون بداية لمزيد من النجاحات والتقدم في مسيرتي المهنية.



شُكْرٌ وَقَاتِلٌ

الحمد لله الذي وفقني وأعانني على إتمام هذا البحث. أود أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير لكل من ساهم في تحقيق هذا العمل.

أبدأ بشكر والدتي العزيزة، التي كانت لي العون والسند منذ بداية مسيرتي التعليمية وحتى اليوم، فقد كان لدعمها وتشجيعها الأثر الأكبر في تحقيق هذا الإنجاز.

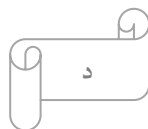
أتوجه بشكر خاص لزوجتي العزيزة، التي كانت لي الداعم والمحفز، وساهمت بصبرها وتفهمها في توفير البيئة المناسبة لإتمام هذا البحث.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير لأساتذتي الأفاضل، وخاصة المشرف على رسالتي، الذي لم يبخل عليّ بتوجيهاته القيمة ونصائحه السديدة طوال فترة إعداد البحث.

د. أسماء أبو عنزة

ولا أنسى أن أعبر عن امتناني لزملائي وأصدقائي، الذين قدموا لي الدعم والمساعدة، وكانوا لي عوناً في تجاوز التحديات.

وأخيراً، أشكر كل من ساهم بأي شكل من الأشكال في إتمام هذا العمل، سائلاً الله أن يوفقنا جميعاً لما فيه الخير والصلاح.



المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية) في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة أصول المتكاملة العقارية في المملكة العربية السعودية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع استبانة على عينة مكونة من 290 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

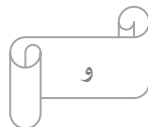
أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ودال إحصائيًا للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة على الرضا الوظيفي. وخلصت الدراسة إلى أن تحقيق العدالة التنظيمية في بيئة العمل يعزز من الرضا الوظيفي للعاملين، ويسهم في تحسين أدائهم وزيادة التزامهم نحو المؤسسة.

وأوصت الدراسة بضرورة تطوير سياسات وإجراءات تعزز العدالة التنظيمية في المؤسسة، بما في ذلك توزيع المكافآت والترقيات بطرق شفافة وعادلة، والعمل على تحسين علاقات التواصل بين العاملين والإدارة.

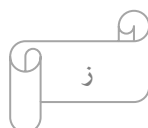
الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية، الرضا الوظيفي، شركة أصول المتكاملة العقارية، المملكة العربية السعودية.

قائمة المحتويات

ب	بسم الله الرحمن الرحيم
ج	إهداء
د	شكرو وتقدير
هـ	المستخلص
و	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.1	1.1 مقدمة:
2.1	2.1 مشكلة الدراسة:
3.1	3.1 أهمية الدراسة:
4.1	4.1 أهداف الدراسة:
5.1	5.1 تساؤلات الدراسة:
6.1	6.1 فروض الدراسة:
7.1	7.1 الدراسات السابقة:
8.1	8.1 الفجوة البحثية:
9.1	9.1 تطبيق النظرية في الدراسة:
10.1	10.1 المنهجية وطرق البحث:
11.1	11.1 مصادر البيانات:
12.1	12.1 أدوات الدراسة:



20	13.1 الأساليب الإحصائية المتبعة
21	14.1 حدود الدراسة
22	الفصل الثاني: الإطار النظري
22	المبحث الأول: العدالة التنظيمية
22	1.1.2 مفهوم العدالة التنظيمية:
23	2.1.2 أهمية العدالة التنظيمية
26	3.1.2 العوامل المؤثرة في العدالة التنظيمية:
27	4.1.2 مبادئ العدالة التنظيمية
28	5.1.2 أبعاد العدالة التنظيمية
32	المبحث الثاني: الرضا الوظيفي
32	1.2.2 الرضا الوظيفي
32	2.2.2 ماهية ومفهوم الرضا الوظيفي
34	3.2.2 أبعاد الرضا الوظيفي:
38	4.2.2 أهمية الرضا الوظيفي :
39	5.2.2 نظريات الرضا الوظيفي:
43	الفصل الثالث: منهجية البحث
43	1.3 تمهيد:
43	2.3 منهج البحث :
43	3.3 أساليب البحث:
44	4.3 قائمة الاستقصاء:



45	5.3 مجتمع وعينة البحث
45	6.3 ترميز متغيرات البحث :
46	7.3 معالجة وتحليل البيانات
47	الفصل الرابع: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.....
47	1.4 تمهيد:
48	2.4 التحليل الوصفي للبيانات الدراسة الميدانية :-
50	3.4 إختبارات فروض البحث
56	الفصل الخامس: نتائج وتوصيات الدراسة.....
56	1.5 تمهيد:
56	2.5 ملخص لأهم نتائج الدراسة:
57	3.5 توصيات الدراسة:
58	4.5 مقترحات لدراسات مستقبلية: -
59	Abstract
60	المراجع:
60	أولاً: المراجع العربية
63	ثانياً: المراجع الأجنبية

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول
45	جدول رقم (1): ترميز عناصر ومكونات البحث الأساسية
47	جدول رقم (2): "معاملات الثبات بطريقة الفا كرونباخ المتغيرات البحث"
48	جدول رقم (3): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري المتغيرات الدراسة
49	جدول (4): "مصفوفة الارتباط بين أبعاد العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي"
50	جدول رقم (5): أثر العدالة التوزيعية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بإدارة شركة أصول المتكاملة العقارية بالمملكة العربية السعودية
51	جدول رقم (6): أثر العدالة الإجرائية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بإدارة شركة أصول المتكاملة العقارية بالمملكة العربية السعودية
54	جدول رقم (7): أثر عدالة التعاملات في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بإدارة شركة أصول المتكاملة العقارية بالمملكة العربية السعودية
45	جدول رقم (8): أثر العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بإدارة شركة أصول المتكاملة العقارية بالمملكة العربية السعودية

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة:

في الوقت الذي نشهده حالياً من ثورة كبيرة في عالم التقنيات والتكنولوجيا وتسارع المعلومات والمعرفة، لم يعد هناك جانب من جوانب الحياة المختلفة إلا وتأثر بهذا التغيير، وانعكس ذلك على كافة المؤسسات وأنماط الحياة، ودفعت بالمجتمعات إلى مواكبة هذه التأثيرات والتغيرات المتسارعة في عالم التكنولوجيا والتقنيات وضخامة الإنتاج المعرفي في سبيل تقبل التغيير والسير مع التيار نحو التطور والتقدم أسوة بكثير من مجتمعات المعرفة، حتى لا تكون المجتمعات بمنأى عن هذه التغيرات (الحريات وأيوبكر، 2021، ص154).

وقد نتج عن هذه الثورة التكنولوجية والمعرفية العديد من المفاهيم المرتبطة بالإدارة الصحية مثل مفاهيم العدالة التنظيمية، والجودة الشاملة، والعمل على إكساب العاملين في المؤسسات الصحية هذه المفاهيم، وإكسابهم المهارات المتعلقة بهذه المفاهيم في سبيل تحقيق أعلى مستوى من الإنجاز والتميز (الشلالدة والصرليرة، 2022، ص39).

وتهتم كثير من الإدارات في المؤسسات المختلفة تحقيقها لأهدافها على إيجاد علاقة ناجحة بينها وبين العاملين تضمن الرضا الوظيفي لهم وإخلاصهم للعمل، لذلك إن عملية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية هي من أهم الأنشطة لتحديد مراكز العاملين، ومهامهم، وسبل ترقيتهم في المؤسسات، ويلعب نظام العدالة المنظمات دوراً مهماً في التأثير على الأفراد من خلال تفهم سلوك الفرد نتيجة إدراكه لمفهوم العدالة مقارنة مع الأداء والجهود المبذولة في العمل، فكلما تحققت العدالة التنظيمية ارتفع مستوى الأداء والرضا الوظيفي (العمري، 2019، ص32).

وتعد العدالة التنظيمية أهم ركائز الإنتاج في العمل، وتعزيز ثقافة الإنجاز في العمل، فقد أثبتت الدراسات التطبيقية والنظرية أن العدالة التنظيمية تركز على العلاقة بين العامل وصاحب العمل من خلال معرفة ردود أفعاله نتيجة المعاملة الجيدة والسيئة من قبل المؤسسة والمشرف على حد سواء، مما

ينعكس سلباً أو إيجاباً على أداء العامل، وإنجازه في العمل، وإتقانه له، وشعوره بالانتماء تجاه المؤسسة والرضا الوظيفي (Jameel, et. Al., 2020:p64).

وتؤثر العدالة التنظيمية تأثيراً واضحاً في الأداء الوظيفي للعاملين، وجودته، فقد ذكر جاد الرب أن جودة الأداء الوظيفي تركز على المشاركة في اتخاذ القرارات، ومنح الثقة للعاملين، وتوفير متطلبات الأمن الوظيفي، والعدالة في توزيع الأجور والحوافز المادية والمعنوية، وترسيخ مبادئ العلاقات الإنسانية، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والشعور بالرضا الوظيفي (علي، 2022، ص 11).

كما حظى موضوع الرضا الوظيفي وما يزال باهتمام علماء السلوك الإنساني والتنظيمي حيث جاء الاهتمام به كأحد الأهداف التي يفترض في إدارات المنظمات تحقيقها لمن يعملون بها، وذلك لأن الفرد يقضي ثلث حياته على الأقل مشغولاً بعمله، أو في أوجه نشاط ترتبط بهذا العمل، وتؤثر تجارب الفرد وعلاقته بالآخرين، والظروف التي يعمل في ظلها في رضاه عن عمله، وفي كثير من الحالات تحدد المواقف المستمدة من العمل نوع المواقف التي يتخذها الفرد في حياته الخاصة أو العامة، كما أن مواقف الفرد في حياته تحدد في كثير من الحالات نوع مواقفه في العمل.

إن رضا الفرد عن عمله يعتبر صفة مميزة للإدارة الناجحة، ونتيجة للسلوك الإداري الفاعل، فقد بينت دراسات الرضا الوظيفي أن الرضا العالي غالباً ما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء ويزيد الإنتاجية، ويقلل نسبة الغياب ويقلل دوران العمالة، ويرفع معنويات العاملين، ويجعل الحياة ذات معنى أفضل عند الأفراد.

أما انخفاض الرضا عن العمل، فإنه من المظاهر المؤكدة للأحوال المتدهورة لأي منظمة، فهو يقف خلف الإضراب عن العمل وفقدان الإهتمام به، والتباطؤ في الإنتاج، وغياب العاملين وتركهم لوظائفهم، كما يمكن أن يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء ورداءة نوعية الإنتاج أو تدني مستوى الخدمة التي يقدمها العاملون للجمهور، كما يؤدي إلى صعوبات تنظيمية تكلف المنظمة المعنية ثمناً باهظاً. (مقبل و عساف 2016).

2.1 مشكلة الدراسة:

تعد العدالة التنظيمية من المفاهيم الأساسية التي تلعب دورًا محوريًا في تعزيز بيئة العمل المثلى وتحقيق التوازن بين مصالح الموظفين والمؤسسات، وتواجه المؤسسات بما في ذلك الشركات العقارية، تحديات متزايدة تتعلق بكيفية الحفاظ على مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي بين العاملين في ظل التغيرات السريعة في بيئات العمل.

ومع توسع قطاع العقارات في المملكة العربية السعودية وتنامي دوره الاقتصادي، أصبح من الضروري فهم العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي للعاملين في هذا القطاع، إن غياب العدالة في توزيع الموارد، أو عدم اتباع إجراءات شفافة في اتخاذ القرارات، أو سوء التعامل مع الموظفين، قد يؤدي إلى تدهور مستوى الرضا الوظيفي، مما ينعكس سلبًا على الأداء المؤسسي ككل.

في حين أن العديد من الدراسات السابقة، مثل دراسة الزواهره والعمري (2017) ودراسة Jameel *et al.* (2020)، قد تناولت تأثير العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي أو الالتزام التنظيمي في قطاعات مختلفة، إلا أن التركيز على قطاع العقارات، وخاصة في المملكة العربية السعودية، ظل محدودًا. تختلف ديناميكيات هذا القطاع عن غيره، نظرًا للتحديات الفريدة التي يواجهها، مثل الاعتماد الكبير على فرق العمل المتعددة والمتنوعة، والتعامل مع العملاء بشكل مباشر، مما يجعل فهم تأثير العدالة التنظيمية فيه أمرًا بالغ الأهمية.

تشير الدراسات إلى أن الشعور بالعدالة يؤثر بشكل إيجابي على الرضا الوظيفي، ولكن لم يتم دراسة هذه العلاقة بعمق في قطاع العقارات في المملكة.

وركزت دراسة Mengstie (2020)، على قطاع الرعاية الصحية في إثيوبيا، أوضحت أن العدالة الإجرائية والتوزيعية تؤثر على نية الموظفين في ترك العمل، مما يدل على أهمية تطبيق سياسات العدالة في بيئات العمل المتنوعة. وعلى الرغم من ذلك، فإن اختلاف السياقات الثقافية والتنظيمية يستدعي ضرورة إجراء دراسات مشابهة في بيئات أخرى، مثل بيئة العمل العقاري في المملكة.

تسعى هذه الدراسة إلى سد الفجوة البحثية من خلال فحص تأثير العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية) على الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة أصول المتكاملة العقارية في المملكة العربية السعودية

3.1 أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية :

تنبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من مساهمتها في إثراء الأدبيات المتعلقة بالعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي. فالعديد من الدراسات تناولت مفاهيم العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي في بيئات عمل مختلفة، ولكن هذه الدراسة تركز على شركة أصول المتكاملة العقارية في المملكة العربية السعودية، مما يوفر رؤية جديدة ومهمة في هذا السياق. كما تسعى الدراسة إلى تحليل أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) وربطها بمستوى الرضا الوظيفي، وهو أمر يفتح المجال للباحثين لفهم أعمق للعوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي. بالإضافة إلى ذلك، تساهم هذه الدراسة في سد الفجوة المعرفية المتعلقة بتأثير العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي في قطاع الشركات العقارية، حيث أن أغلب الدراسات السابقة ركزت على قطاعات أخرى.

الأهمية العملية :

من الناحية العملية، تكتسب هذه الدراسة أهمية كبيرة لأنها تقدم رؤى مفيدة لإدارة شركة أصول المتكاملة العقارية وغيرها من الشركات المشابهة حول كيفية تحسين الرضا الوظيفي من خلال تعزيز العدالة التنظيمية. تشير النتائج المتوقعة للدراسة إلى أن تحسين العدالة التوزيعية والإجرائية والتفاعلية يمكن أن يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، مما ينعكس إيجابياً على الأداء العام للشركة. تحسين مستوى الرضا الوظيفي يؤدي عادة إلى زيادة الإنتاجية، وتقليل معدلات الغياب، وتعزيز الولاء التنظيمي للعاملين، مما يساهم في تحقيق أهداف الشركة بشكل أكثر فعالية.

تقدم توصيات عملية يمكن تطبيقها على أرض الواقع لتطوير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وتطوير السياسات والإجراءات التي تضمن تحقيق العدالة في بيئة العمل. كما تساعد هذه النتائج الإدارات العليا في الشركات على اتخاذ قرارات مستنيرة فيما يتعلق بتعزيز بيئة العمل المثلى لزيادة الرضا الوظيفي وتحقيق أداء مؤسسي متميز.

4.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى استكشاف أثر العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية) في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة أصول المتكاملة العقارية بالمملكة العربية السعودية . لتحقيق هذا الهدف، تم تحديد الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على أثر العدالة التوزيعية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة أصول المتكاملة العقارية بالمملكة العربية السعودية.
- دراسة أثر العدالة الإجرائية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة أصول المتكاملة العقارية بالمملكة العربية السعودية.
- تحليل أثر العدالة التفاعلية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة أصول المتكاملة العقارية بالمملكة العربية السعودية.

5.1 تساؤلات الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤلات التالية:

السؤال الرئيسي: . ما هو أثر العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية) في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة أصول المتكاملة العقارية بالمملكة العربية السعودية؟ وينبثق عن السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية: -

- ما هو أثر العدالة التوزيعية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة أصول المتكاملة العقارية بالمملكة العربية السعودية؟
- ما هو أثر العدالة الإجرائية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة أصول المتكاملة العقارية بالمملكة العربية السعودية؟
- ما هو أثر العدالة التفاعلية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة أصول المتكاملة العقارية بالمملكة العربية السعودية؟

6.1 فروض الدراسة:

اعتماداً على أسئلة الدراسة ومشكلتها، قام الباحث بصياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد العدالة التنظيمية مجتمعة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية) في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة أصول المتكاملة العقارية بالمملكة العربية السعودية.

وينبثق عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للعدالة التوزيعية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة أصول المتكاملة العقارية بالمملكة العربية السعودية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للعدالة الإجرائية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة أصول المتكاملة العقارية بالمملكة العربية السعودية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للعدالة التفاعلية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة أصول المتكاملة العقارية بالمملكة العربية السعودية.

7.1 الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية

❖ دراسة (الزواهرة و العمري، 2017) بعنوان: "أثر العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي : الدور

الوسيط للذكاء العاطفي في شركات الاتصالات الأردنية "

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي :الدور الوسيط للذكاء العاطفي في شركات الاتصالات الأردنية، وبلغت عينة الدراسة (320) موظفاً، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد استخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن شركات الاتصالات الأردنية تطبق العدالة التنظيمية، الالتزام التنظيمي، الذكاء العاطفي بدرجة مرتفعة، وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية (التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية)، على الالتزام التنظيمي بأبعاده (الوجداني، والاستمراري، والمعياري)، في شركات الاتصالات الأردنية، وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية (التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية)، على الذكاء العاطفي في شركات الاتصالات الأردنية، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي على الالتزام التنظيمي بأبعاده (الوجداني، والاستمراري، والمعياري)، في شركات الاتصالات الأردنية، وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية)، على الالتزام التنظيمي بأبعادها (الوجداني، والاستمراري، والمعياري)، من خلال الذكاء العاطفي في شركات الاتصالات الأردنية.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات أبرزها تعزيز اهتمام شركات الاتصالات الأردنية بالعدالة التنظيمية لما لها من دور فاعل في تشكيل السلوكيات الإيجابية للعامل وتقليل الاتجاهات السلبية، تعزيز اهتمام شركات الاتصالات الأردنية بالالتزام التنظيمي لما له من دور فاعل في استقرار العاملين.

❖ دراسة (مصطفى وآخرون، 2021) بعنوان: "أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة

التنظيمية: دراسة حالة اتصالات الجزائر باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية SEM"

سعت الدراسة لتحديد العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في جميع المستويات الإدارية في المستشفيات الخاصة الأردنية، حيث تم الاعتماد على عينة مكونة من 105 عامل، وتم استرجاع 92 استبيان وتم استبعاد 12 استبيان منها لوجود أسئلة لم يتم الإجابة عنها، وبالتالي بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي 80 استبيان، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، وبرنامج AMOS، وتوصلت الدراسة إلى النتائج توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية وسلوك المواطنة التنظيمية، لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدالة معاملات وسلوك المواطنة التنظيمية.

وأوصت الدراسة بضرورة تشجيع القيادة على تبني مناخ تنظيمي أو بيئة عمل جيدة بالإضافة إلى ثقافة تنظيمية معززة ومشجعة لسلوك المواطنة التنظيمية.

❖ دراسة (بن عدة وكرومي، 2021) بعنوان: "أثر العدالة التنظيمية في تعزيز الثقة التنظيمية: دراسة

حالة شركة نفطال فرع ولاية معسكر"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى وجود أثر للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية والتعاملية) على الثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة بالإدارة، الثقة برؤساء العمل والثقة بالزملاء). وقد تم اتباع المنهج الوصفي الكمي والذي يناسب هذه الدراسة، حيث تم توزيع إستبانة على عينة عشوائية مكونة من 39 عاملاً في شركة نفطال (فرع ولاية معسكر)، وتم تفرغ وتحليل البيانات المحصل عليها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وبالاعتماد على تحليل الانحدار المتعدد تم اختبار فرضيات الدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية وبمستوى عالي للعدالة التنظيمية على الثقة التنظيمية على مستوى شركة نفطال (فرع ولاية معسكر)؛ كما دلت نتائج الدراسة أن مصدر ذلك الأثر ليس كل أبعاد العدالة التنظيمية ولكنه اقتصر على العدالة الإجرائية والتعاملية دون العدالة التوزيعية.

وأوصت الدراسة بضرورة الإهتمام بمراعاة العدالة تجاه الجهود المبذولة من قبل موظفي وموظفات مؤسسة نفطال الفرع الإداري، والعمل على توفير المكافآت المادية والمعنوية نظير لذلك.

❖ دراسة (لعوج وخطار، 2022) بعنوان: "تأثير العدالة التنظيمية على الرفاهية النفسية لدى عمال سونلغاز"

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أي مدي تساهم المتغيرات المستقلة (العدالة التنظيمية، بعد العدالة التوزيعية، بعد العدالة الإجرائية، بعد العدالة التفاعلية) في تفسير الرفاهية النفسية عند عمال سونلغاز، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتمثلت عينة الدراسة في 100 عامل يعملون في مبنى 700 مكتب في مجمع سونلغاز بجسر قسنطينة في الفترة الممتدة بين مارس وابريل 2020، وتوصلت نتائج الدراسة أن العمال الذين يقدر وجود العدالة التنظيمية من حدود المتوسط فما فوق هم الذين يشعرون بالرفاهية النفسية أكثر من الذين يقدرونها في المستوى المنخفض ، لم يتم التعرف على المستوى المرتفع للعدالة التنظيمية، لهذا اقترحت الدراسة إعادة الدراسة على عينة كبيرة بفريق متعدد التخصصات؛ الجانب الطبي يتكفل بفرز الملفات الطبية للعمال انتقاء فقط التي لها علاقة بالجانب النفسي والاضطرابات المزاجية (عطل مرضية بسبب ضغط، انهيار عصي ، نوبات غضب أو هلع)....، الجانب الاجتماعي، الجانب النفسي، والجانب الإداري والقانوني.

❖ دراسة (ذبيح، 2022) بعنوان " أثر العدالة الإجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأستاذ الجامعي: عينة من أساتذة جامعة أم البواقي نموذجاً"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل وقياس اثر العدالة الإجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر أساتذة جامعة أم البواقي ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واختيار عينة مكونة من 67 مفردة بأسلوب المسح الشامل – وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى تطبيق العدالة الإجرائية متوسط بينما سلوك المواطنة التنظيمية مرتفعاً مع وجود علاقة إيجابية بين العدالة الإجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية.

وأوصت الدراسة بضرورة العمل على زيادة إدراك الأساتذة العاملين بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة أم البواقي للعدالة الإجرائية وبيان أهميتها لسلوك المواطنة التنظيمية باعتبارها من المكونات الأساسية للثقافة التنظيمية، و التوجيه لسلوك المواطنة التنظيمية من خلال التشجيع على الاستجابة لتوجيهات الرؤساء والحرص على تفادي المشاكل قبل وقوعها .

❖ دراسة (يوسف، 2022) بعنوان: "أثر ضغوط العمل على الرضاء الوظيفي داخل التنظيمات:

دراسة ميدانية

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ضغوط العمل على الرضاء الوظيفي داخل التنظيمات، وتناولت ثلاثة مفاهيم أساسية: ضغوط العمل ومصادرها، الرضاء الوظيفي، وبيئة العمل. اعتمدت الدراسة على مدخل نظري مكون من ثلاث نظريات، هي: نظرية النسق الاجتماعي، نظرية المعوقات الوظيفية، ونظرية مدخل التوافق القيمي. كما استخدمت المنهج الوصفي التحليلي.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، منها أن التنظيم محل الدراسة يقوم بإعداد برامج تدريبية وتأهيلية تشجع العاملين على تقبل الظروف الوظيفية، مما يساهم في التخفيف من ضغوط العمل. كما كشفت عن أهمية تقديم الحوافز المادية والمعنوية في تقليل ضغوط العمل، حيث كانت ضغوط العمل بدرجة متوسطة، مع وجود أسباب رئيسية مثل كثرة ساعات العمل وسوء الإضاءة. بالإضافة إلى ذلك، توصلت إلى أن الرضاء الوظيفي لدى العاملين يتحقق بدرجات متفاوتة بين المستويات الإدارية المختلفة.

❖ دراسة (أحمد ومحمد، 2022) بعنوان "العدالة التنظيمية كمتغير لمواجهة الاحتراق الوظيفي

للعاملين بمؤسسات التعليم العالي"

سعت الدراسة إلى التحقق من إمكانية تطبيق العدالة التنظيمية لمواجهة الاحتراق الوظيفي للعاملين بمؤسسات التعليم العالي من خلال مجموعة من المؤشرات، حيث اعتمدت الدراسة على منهج المسح الاجتماعي ، وتم تقسيم العينة الى (66) مفردة من أعضاء هيئة التدريس ، و(34) من الموظفين ، خلال

الفترة من 2020/3/16 إلى 2022/5/7 مستخدما برنامج SPSS.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين أبعاد الاحتراق الوظيفي وتأثيرها على بيئة العمل بمؤسسات التعليم العالي ويتم ذلك من خلال مؤشرات (سوء التعامل مع الآخرين، الشعور بتدني الإنجاز، غموض الدور، عبء الدور الزائد) ، كما يوجد علاقة عكسية بين أبعاد العدالة التنظيمية ومواجهة الاحتراق الوظيفي للعاملين بمؤسسات التعليم العالي ويتم ذلك من خلال المؤشرات الأتية:(العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات/عدالة التفاعلات، العدالة التقييمية) وأوصت الدراسة بالتوصل لرؤية مستقبلية للتغلب على الصعوبات والمعوقات التي تحد من الاحتراق الوظيفي للعاملين بمؤسسات التعليم العالي.

❖ دراسة (الشالدة والصريرة، 2022): بعنوان "أثر العدالة التنظيمية في ظاهرة التهكم الوظيفي

بوجود الدور المعدل للمرونة التنظيمية في المستشفيات الخاصة الأردنية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية والمتمثلة في (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية) في ظاهرة التهكم الوظيفي المتمثل بثلاثة أبعاد (البعد الاعتقادي، البعد السلوكي، البعد العاطفي)، بالإضافة إلى التعرف على الدور المعدل للمرونة التنظيمية بأبعادها (الرسمية، التعقيد، المركزية) في العلاقة بين العدالة التنظيمية والتهكم الوظيفي في المستشفيات الخاصة الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الكمي، حيث قامت الباحثة بتوزيع (400) استبانة، وتم استرداد (322) استبانة، وبعد مراجعة الاستبانات ثم استبعاد (7) استبانات لعدم كفايتها، وبالتالي بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (315) استبانة بنسبة (78.8%)، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها، وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية) على التهكم الوظيفي في المستشفيات الخاصة الأردنية، كما أن المتغير المعدل للمرونة التنظيمية قد عدل من أثر العدالة التنظيمية على التهكم الوظيفي في المستشفيات الخاصة الأردنية، مما يفيد بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للدور المعدل للمرونة التنظيمية على أثر العدالة التنظيمية بأبعادها مجتمعة على التهكم الوظيفي في المستشفيات الخاصة الأردنية ، وتوصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها، التأكيد على تعزيز أهمية العدالة التنظيمية

والأبعاد الرئيسية لها لما له من أثار في الحد من ظاهرة التهكم الوظيفي، بالإضافة الى إعادة النظر في إستراتيجية المرونة التنظيمية ومناقشة المفاهيم الرئيسية لها والعمل على زيادة المرونة الرسمية تحديداً من خلال التقليل من القواعد والإجراءات الرسمية المتبعة بتنفيذ الإجراءات اليومية الروتينية.

❖ دراسة (السنيطي، 2023): بعنوان "العدالة التنظيمية وعلاقتها برأس المال النفسي بوزارة الشباب والرياضة المصرية"

هدف البحث إلي التعرف علي علاقة العدالة التنظيمية برأس المال النفسي بوزارة الشباب والرياضة المصرية، وتم قياس العدالة التنظيمية كمتغير مستقل بأبعادها (العدالة التوزيعية – العدالة الإجرائية-العدالة التفاعلية)، وقياس رأس المال النفسي كمتغير تابع بأبعاده (الكفاءة الذاتية -الأمل -التفاؤل -المرونة) استخدم الباحث المنهج الوصفي وذلك لملائمته لطبيعة البحث، وقام الباحث بإختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من العاملين بمختلف الإدارات المركزية والعامّة بوزارة الشباب والرياضة المصرية وتمثل عددهم في (٣١٣) فرد مقسمين إلي (٢٦٢) عينة أساسية (51) عينة استطلاعية. ولجمع البيانات الخاصة بالبحث قام الباحث بإعداد استمارتي استبيان موجّهتين لعينة البحث أحدهما خاصة بالعدالة التنظيمية والأخرى خاصة برأس المال النفسي، كما قام الباحث بإجراء جميع المعاملات العلمية مستخدماً برنامج "spss"

وتوصل الباحث إلي نتائج مستوي كلا "العدالة التنظيمية، رأس المال النفسي" متوسط بوزارة

الشباب

والرياضة المصرية، وكذلك وجود علاقة إرتباط طردية موجبة دالة إحصائياً بين العدالة من التنظيمية ورأس المال النفسي بوزارة الشباب والرياضة المصرية.

دراسة (ابوكريشة، 2022) بعنوان : " الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين: دراسة مقارنة

للجامعات الحكومية وغير الحكومية"

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على العلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين بالجامعات

الحكومية متمثلة في جامعة القاهرة وغير الحكومية متمثلة في جامعة السادس من أكتوبر، وتحديد مدى

جودة الأداء الوظيفي بها، وقد اعتمدت الدراسة على إجراءات البحث الوصفي المقارن، واستخدام الاستبيان الإلكتروني على عينة عمدية قوامها (٢٣٥) مفردة، وذلك من كل من جامعة القاهرة كجامعة حكومية، وجامعة السادس من أكتوبر كجامعة غير حكومية، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة جوهرية بين توافر الرضا الوظيفي للعاملين وبين ارتفاع مستوى إدائهم الوظيفي، كما أن للعدالة التنظيمية دور كبير في تحقيق الرضا الوظيفي ورفع مستوى أداء العاملين بالجامعات، كما أكدت الدراسة على أهمية نظم الحوافز والمكافئات والأجور في رفع مستوى أداء العاملين وتحقيق رضاهم الوظيفي.

القروي يمكن أن تعزز انخراطه، الذي بدوره يعزز أدائه في تنفيذ مهامه ومسؤولياته.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

❖ دراسة (Jameel, et. Al., 2020) بعنوان: "العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي بين الممرضات"

❖ "Organizational Justice and Job Satisfaction Among Nurses"

هدفت هذه الورقة البحثية إلى فحص أثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى الممرضات في مستشفيات حكوميين في أربيل، إقليم كردستان العراق، حيث تكونت عينة الدراسة من (148) ممرضة من هذين المستشفيات وتم استخدام تقنية أخذ العينات الطبقية لضمان تمثيل أفضل للعينات، وتم توزيع (200) استبيان واسترجاع (151) منها لغايات التحليل الإحصائي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها، أن الأبعاد الثلاثة للعدالة التنظيمية والمتمثلة في (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية) لها تأثير إيجابي وهام على الرضا الوظيفي للممرضات، وأوصت الدراسة بضرورة توفير التدريب الكافي للمشرفين والمدراء والمسؤولين على التواصل مع العمال أو التنظيمية في مكان العمل، بالإضافة إلى تشجيع المشرفين والمدراء والمسؤولين على التواصل مع العمال أو الممرضات واستخدام قيم و نتائج نظرية العدالة التنظيمية.

❖ دراسة (Mengstie,2020) بعنوان : "العدالة التنظيمية المدركة ونية الانقطاع لدى العاملين في

المستشفيات"

❖ "Perceived organizational justice and turnover intention among hospital healthcare workers"

هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في تصورات العدالة التنظيمية ونوايا الدوران الوظيفي بين العاملين في مجال الرعاية الصحية في منطقة أمهرة، حيث تم جمع البيانات من خلال أداة الاستبانة والمقابلات شبه المنظمة، وقد شارك (197) من العاملين في مجال الرعاية الصحية محل الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث المنهج الكمي، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها، أن للعاملين في مجال الرعاية الصحية في المستشفيات العامة إدراك ضعيف للعدالة التوزيعية والإجرائية والشخصية والمعلوماتية، وبالمثل كان للعاملين في مجال الرعاية الصحية في المستشفيات الخاصة تصورات منخفضة حول العدالة التوزيعية والإجرائية، وعلى العكس من ذلك، وجد للعاملين في مجال الرعاية الصحية في المستشفيات الخاصة تصورات عالية للعدالة في بعديها (العدالة الشخصية والمعلوماتية)، كما وكان لدى عمال الرعاية الصحية في كل من المستشفيات العامة والخاصة نية دوران عالية، وعليه أوصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها، ضرورة مراعاة تصورات العدالة التنظيمية ونية الدوران الوظيفي لدى العاملين من قبل صناع القرار في مجال الرعاية الصحية خلال عملية التخطيط للصحة والسياسات المتعلقة بها، بالإضافة إلى أهمية إيلاء وزارة الصحة الاتحادية الاهتمام اللازم للحفاظ على المهنيين الصحيين، من خلال خلق ظروف عمل مواتية مثل الإنصاف، العدالة في مكان العمل والتخطيط للحصول على رواتب ميسورة وفرص ترقية عادلة.

❖ دراسة (Haris & Suhermin,2023) بعنوان : تأثير العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية

والعدالة التفاعلية على الانخراط وأداء جهاز القرية في إندونيسيا.

❖ “The Effect of Distributive Justice, Procedural Justice, Interactional Justice on Engagement and Village Apparatus Performance in Indonesia”

هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في تأثير العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية على انخراط الجهاز القروي، وفحص تأثير العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية على أداء الجهاز القروي، وتأثير انخراط الجهاز القروي على أداء الجهاز القروي، وتأثير العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية على أداء الجهاز القروي من خلال انخراط الجهاز القروي. تستخدم هذه الدراسة إجمال العينة بلغ 340 مستجيبًا باستخدام تقنية عينة غير احتمالية، وقياس النموذج باستخدام تحليل العامل التأكيدي (CFA) واختبار النموذج الهيكلي باستخدام نموذج المعادلات البنية

أظهرت النتائج أن العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية لها تأثير إيجابي وكبير على انخراط الجهاز القروي، وأن العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية لها تأثير إيجابي وكبير على أداء الجهاز القروي، وانخراط الجهاز القروي له تأثير إيجابي وكبير على أداء الجهاز القروي، وانخراط الجهاز القروي يلعب دورًا هامًا كوسيط في التأثير بين العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية، وأداء الجهاز القروي. تشير هذه النتائج إلى أن زيادة العدالة داخل الجهاز

❖ دراسة (Mukonka& Karim,2023) بعنوان : تأثير العدالة التنظيمية على رضا العاملين في

الوظائف بين موظفي الصحة الحكوميين في منطقة كالومو، زامبيا

❖ An Investigation into the Effect of Organizational Justice on Employees’ Job Satisfaction Among Government Health Workers in Kalomo District, Zambia.

هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين العدالة التنظيمية ومستويات رضا العمل لدى العاملين في مجال الرعاية الصحية. وقد حددت الأهداف الفرعية للدراسة بتحديد تأثير العدالة التوزيعية على رضا العاملين في قطاع الرعاية الصحية في منطقة كالومو، وتحديد تأثير العدالة الإجرائية على رضا العاملين في

القطاع، وكذلك تحديد تأثير العدالة التفاعلية على رضا العاملين. وقد تم اختيار أربعة مرافق صحية للبحث، وتم توزيع 205 استبيانات على العاملين في منطقة كالومو.

و أظهرت نتائج التحليل أن العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية كلها مترابط سلبًا مع مستويات رضا العمل. ويشير ذلك إلى أن توزيع الواجبات والمكافآت بشكل عادل بين العاملين في الرعاية الصحية يقلل من رضاهم في العمل. وأيضًا، كانت عدالة الإجراءات والعدالة التفاعلية لها تأثير سلبي على رضا العاملين. يشير البحث إلى أن مؤسسات الرعاية الصحية في زامبيا تعاني من نقص في العدالة التنظيمية، خاصة فيما يتعلق بالعدالة الإجرائية. ويُوصَف أيضًا بأن عدم الرضا عن العدالة الإجرائية يعد السبب الرئيسي وراء عدم رضا العاملين في الرعاية الصحية.

8.1 الفجوة البحثية:

على الرغم من أن هناك العديد من الدراسات التي تناولت تأثير العدالة التنظيمية على مختلف جوانب العمل، مثل الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية، إلا أن هذه الدراسات تركزت بشكل كبير على قطاعات معينة مثل شركات الاتصالات (الزواهرة والعمرى، 2017) أو المستشفيات (Jameel et al., 2020) أو قطاع التعليم (أحمد ومحمد، 2022). ومع ذلك، لا تزال هناك فجوة واضحة في الأدبيات المتعلقة بتأثير العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي في قطاع العقارات، خصوصًا في بيئة المملكة العربية السعودية. هذه الفجوة تبرز الحاجة إلى دراسة تطبيقية تسلط الضوء على هذا القطاع المهم وتكشف كيفية تأثير أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) على الرضا الوظيفي للعاملين.

بالإضافة إلى ذلك، تشير الأدبيات الحالية إلى أهمية دراسة تأثير العدالة التنظيمية في مختلف السياقات الثقافية والتنظيمية. معظم الدراسات السابقة أجريت في سياقات مختلفة عن تلك الخاصة بالمملكة العربية السعودية، مما يجعل الدراسة الحالية تسعى إلى سد هذه الفجوة وتوفير رؤى جديدة تتماشى مع خصوصية البيئة السعودية في قطاع العقارات.

تتفق الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة في التركيز على أبعاد العدالة التنظيمية الثلاثة: التوزيعية، الإجرائية، والتفاعلية. فقد أظهرت العديد من الدراسات، مثل دراسة (Jameel et al., 2020) ودراسة (مصطفى وآخرون، 2021)، أن لهذه الأبعاد تأثيرًا إيجابيًا على الرضا الوظيفي أو الالتزام التنظيمي. بالإضافة إلى ذلك، تتفق هذه الدراسة مع الأبحاث السابقة التي تشير إلى وجود علاقة قوية بين العدالة التنظيمية والنتائج الإيجابية في بيئة العمل، مثل تحسين الرضا الوظيفي وزيادة الالتزام التنظيمي والولاء للمؤسسة.

من ناحية أخرى، تتفق الدراسة الحالية مع دراسة (حاريس وسوهرمن، 2023) التي ركزت على تأثير العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي والانخراط في بيئة العمل. إذ توضح هذه الدراسات أهمية تحقيق العدالة التنظيمية في تحسين بيئة العمل وتعزيز الروح الإيجابية بين العاملين.

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث القطاع المستهدف؛ حيث ركزت هذه الدراسة على قطاع العقارات في المملكة العربية السعودية، وهو قطاع لم ينل اهتمامًا كافيًا في الأدبيات السابقة مقارنة بالقطاعات الأخرى مثل الصحة والتعليم. في المقابل، ركزت دراسة (Jameel et al., 2020) على الممرضات في المستشفيات الحكومية في إقليم كردستان، بينما تركز هذه الدراسة على العاملين في شركة عقارية خاصة داخل بيئة المملكة.

كذلك، تختلف هذه الدراسة عن دراسة (مصطفى وآخرون، 2021) التي تناولت العدالة التنظيمية من منظور سلوك المواطن التنظيمية، بينما تركز هذه الدراسة على الرضا الوظيفي بشكل أساسي. وبالتالي، الدراسة الحالية تسعى إلى استكشاف العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي بدلاً من التركيز على سلوكيات المواطن التنظيمية.

وتسعى الدراسة الحالية إلى سد الفجوة البحثية المتعلقة بتأثير العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي في قطاع العقارات بالمملكة العربية السعودية، وهو قطاع لم ينل الاهتمام الكافي في الدراسات السابقة. كما تهدف إلى تقديم رؤى تطبيقية حول كيفية تأثير العدالة التوزيعية والإجرائية والتفاعلية على رضا العاملين في هذا القطاع. من خلال هذه الدراسة، يمكن للإدارة في الشركات العقارية في المملكة

استخدام النتائج لتطوير استراتيجيات تعزز من العدالة التنظيمية، مما يؤدي إلى تحسين بيئة العمل وزيادة الرضا الوظيفي.

9.1 تطبيق النظرية في الدراسة:

في هذه الدراسة، يتم تناول متغيرين أساسيين: العدالة التنظيمية كمتغير مستقل، والرضا الوظيفي كمتغير تابع. وقد تم توثيق هذه المتغيرات وأبعادها بشكل واضح في الدراسات السابقة التي تناولت هذه المفاهيم، مما يساعد في تحديد تأثير العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة على الرضا الوظيفي. وفيما يلي شرح لهذه المتغيرات وأبعادها استنادًا إلى الدراسات السابقة:

1. العدالة التنظيمية (Organizational Justice) - المتغير المستقل:

العدالة التنظيمية هي المتغير المستقل الرئيسي في هذه الدراسة، وقد تم تقسيمها إلى عدة أبعاد بناءً على دراسات سابقة تناولت العدالة التنظيمية وتأثيرها على الموظفين.

2. العدالة التوزيعية (Distributive Justice):

يشير هذا البعد إلى مدى عدالة توزيع الموارد والمكافآت داخل المنظمة. وفقًا لدراسة (الزواهرة والعمري، 2017) التي تناولت العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، أشارت النتائج إلى أن العدالة التوزيعية تؤثر بشكل كبير على التزام الموظفين ورضاهم، وهو ما تم توثيقه أيضًا في دراسة (Jameel et al., 2020) التي تناولت تأثير العدالة التوزيعية على الرضا الوظيفي لدى الممرضات.

3. العدالة الإجرائية (Procedural Justice):

تشير العدالة الإجرائية إلى مدى عدالة وشفافية العمليات والإجراءات التي تتبعها المنظمة في اتخاذ القرارات. دراسات مثل دراسة (Jameel et al., 2020) ودراسة (Mengstie, 2020) أوضحت أن العدالة الإجرائية لها تأثير كبير على الرضا الوظيفي، وأن الشعور بعدم عدالة الإجراءات يمكن أن يقلل من التزام الموظفين ويزيد من نيتهم في ترك العمل.

4. العدالة التفاعلية (Interactional Justice):

العدالة التفاعلية تتعلق بالطريقة التي يُعامل بها الموظفون من قبل رؤسائهم وزملائهم. وفقًا لدراسة (مصطفى وآخرون، 2021) التي تناولت العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، أثبتت النتائج أن العدالة التفاعلية تعزز من الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة. وكذلك، أشارت دراسة (Jameel et al., 2020) إلى أن العدالة التفاعلية تؤثر بشكل إيجابي على العلاقة بين الموظفين والإدارة، مما يؤدي إلى تحسين الرضا الوظيفي.

5. الرضا الوظيفي (Job Satisfaction) - المتغير التابع:

الرضا الوظيفي يمثل المتغير التابع في هذه الدراسة، ويتم قياسه من خلال تقييم مستوى الرضا العام للموظفين تجاه وظائفهم. وقد تمت دراسة الرضا الوظيفي على نطاق واسع في الأدبيات الأكاديمية، خاصةً في العلاقة مع العدالة التنظيمية.

10.1 المنهجية وطرق البحث:

يُعد المنهج الوصفي أحد أكثر المناهج شيوعًا في البحوث العلمية، وذلك لما يتمتع به من قدرة على تقديم وصف دقيق ومنظم للظواهر والأحداث المختلفة. ويهدف المنهج الوصفي إلى جمع البيانات والمعلومات حول ظاهرة معينة، من أجل تحليلها وفهمها بعمق. وقد استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي، نظرًا لملاءمته لطبيعة وفرضيات البحث التي تسعى إلى دراسة العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية) ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة أصول المتكاملة العقارية بالملكة العربية السعودية.

11.1 مصادر البيانات:

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

- **المصادر الثانوية:** قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة لتقديم الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة.
- **المصادر الأولية:** قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات بشكل مباشر من أفراد العينة المستهدفة في الدراسة. وقد تم تصميم الاستبانة بعناية لتحتوي على عدد من الفقرات التي تهدف إلى قياس المتغيرات الأساسية للدراسة، وهي أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية) ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة أصول المتكاملة العقارية.

12.1 أدوات الدراسة:

- تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:
- **القسم الأول:** وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، والمتمثلة بـ: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني.
 - **القسم الثاني:** اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

13.1 الأساليب الإحصائية المتبعة

- تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في هذه الدراسة لإجراء التحليل الوصفي واختبار الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:
- الإحصاء الوصفي:**

- **التكرارات والنسب المئوية:** تم استخدامها لتقديم توزيعات التكرار والنسب المئوية لخصائص أفراد العينة وإجاباتهم على استبانة الدراسة.

- الوسط الحسابي: تم استخدامه كمقياس للنزعة المركزية لتقدير المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على أسئلة الاستبانة.
- الانحراف المعياري: تم استخدامه كمقياس للتشتت لتقدير الانحراف في إجابات أفراد العينة حول المتوسط الحسابي.

الإحصاء التحليلي:

- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression): تم استخدامه لاختبار تأثير مجموعة من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression): تم استخدامه لاختبار تأثير متغير مستقل على المتغير التابع.
- اختبار التوزيع الطبيعي (Kurtosis Test): تم استخدامه لاختبار مدى انحراف التوزيع عن التوزيع الطبيعي.

14.1 حدود الدراسة

- حدود موضوعية : ستقتصر الدراسة على معرفة أثر العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية) ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة أصول المتكاملة العقارية بالمملكة العربية السعودية.
- حدود مكانية: ستقتصر الدراسة على شركة أصول المتكاملة العقارية بالمملكة العربية السعودية.
- حدود زمانية: ستتم الدراسة خلال عام الدراسي 2024.
- حدود بشرية: العاملين ومديري ورؤساء أقسام في شركة أصول المتكاملة العقارية بالمملكة العربية السعودية.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: العدالة التنظيمية

1.1.2 مفهوم العدالة التنظيمية:

تركز مفهوم العدالة التنظيمية باهتمام متزايد من خلال مجموعة كبيرة من الدراسات، فقد بين الباحثون الأثر الذي يمكن أن يحدثه شعور الموظفين بالعدالة أو انعدامها في المنظمة. فإحساس الموظفين بعدم العدالة داخل المنظمة يمكن أن

ن يؤدي إلى تراجع مستويات الأداء التنظيمي بشكل كبير، مهما بلغت قوة باقي العناصر العملية الإدارية، كما يترتب على ذلك العديد من النتائج السلبية؛ مثل: انخفاض الرضا الوظيفي، وتدني سلوكيات المواطنة التنظيمية، وانخفاض الالتزام التنظيمي، إضافة إلى انخفاض الأداء الوظيفي للمنظمات بشكل عام، وعلى العكس من ذلك فإن شعور الأفراد الموظفين بالعدالة التنظيمية يمكن أن يؤدي إلى ارتفاع كبير في مستويات الأداء التنظيمي، وزيادة ثقتهم في إدارة المنظمة، وتأكيد قناعاتهم بقدرتهم في الحصول على حقوقهم (Hakan, 2017)

تعرف العدالة التنظيمية على أنها مدى إحساس العاملين في العدالة في وظائفهم، والتأثيرات في مخرجاتهم والنتيجة عن هذا الإحساس، ويندرج تحت هذه العدالة العدالة التفاعلية وهي علاقة الموظفين مع بعضهم داخل المنظمة، والعدالة التي يتلقاها الموظف من رئيسة وإدارته على شكل مكافآت وأجور تسمى العدالة التوزيعية، أو على شكل إجراءات في توزيع تلك المكافآت أو الأجور، أو حتى أعباء العمل؛ تسمى العدالة الإجرائية، وصولاً إلى العدالة في تقييم الأداء الوظيفي للموظف، والتي تسمى عدالة تقييم الأداء (ملحم، 2020).

كما تعرف بانها مركز اهتمام العاملين في جميع جوانب حياتهم العملية في مكان العمل، حيث يهتم العاملون بالعدالة في توزيع الموارد؛ مثل: المكافآت والأجور، وهو ما يسمى بالعدالة التوزيعية، ويهتم العاملون

كذلك بالعدالة في اتخاذ القرار وهو ما يطلق عليه العدالة الإجرائية، كما يهتمون أيضاً بالعدالة بين الأشخاص وهو ما يعرف بالعدالة التفاعلية (Kaur, 2016).

أما (Yue Chen, 2017) فقد عرف العدالة التنظيمية بأنها عدالة تفاعلية يتلقاها الموظفون في أماكن عملهم، وهذا ما يجعل بيئة العمل توصف بالعدالة بالنسبة للموظفين، وبأنها العامل الأساس والضروري لنجاح كل منظمة؛ من أجل الحفاظ على رضا الموظفين وولائهم التنظيمي.

من خلال الاطلاع على التعريفات السابقة، ترى الدراسة أن العدالة التنظيمية هي مفهوم أخلاقي وسلوكي تطبقه المنظمات؛ لتعزيز الممارسات الأخلاقية، ومدى إحساس، وشعور الموظفين في المنظمة بوجود نزاهة وإنصاف في مكان عملهم داخل المنظمة.

2.1.2 أهمية العدالة التنظيمية

يتسم مفهوم العدالة التنظيمية بأهمية كبيرة في المؤسسات، حيث تلعب العدالة التنظيمية دوراً بارزاً في تنسيق الأنظمة الإدارية على جميع المستويات الإدارية، كما أنها تعكس الصورة الإيجابية للمنظمة، من خلال إبراز نتائج العمل في أفضل صورة وأحسنها، لتماسك أعضائها ورفاهيتهم، وتعاملهم الحسن مع بعضهم بعضاً، كما أظهرت الدراسات أيضاً أن للأفراد نتائج إيجابية ومرغوبة نتيجة إدراكهم مفاهيم العدالة، بينما تصورهم للظلم يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي بين الموظفين في المنظمات، وتعد فكرة العدالة التنظيمية مهمة أيضاً للعديد من المتغيرات التنظيمية وتوجهات الموظفين في المنظمة؛ مثل: الرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والتحفيز، والمناخ التنظيمي، والتغيب عن العمل والإنتاجية، ودوران الموظفين.

(Moazzezi et al, 2014)

ومن أهم النقاط التي تبين أهمية العدالة التنظيمية في المنظمة وانعكاسها على الموظفين ما يلي :

(Viseu, 2017)

1. زيادة نسبة الولاء التنظيمي لدى العاملين فإحساس الفرد العامل بالعدالة التنظيمية يولد بداخلة شعور الارتياح والطمأنينة، فإذا أحسَّ الفرد العامل بأن المنظمة التي يعمل بها تمارس العدالة بجميع أبعادها بشكل عادل مع الجميع العاملين، عندها ينتابهم الشعور بالراحة في العمل

وزيادة في الولاء التنظيمي. 2- إحساس الفرد بالثقة نحو نظام تقييم الأداء : يعدّ نظام تقييم الأداء عند العاملين جميعًا نقطة الانطلاق للعمل الجاد، فإذا كان النظام التقييمي مبنياً على أسس العدالة والمساواة ومحاسبة كل شخص بناء على ما يقدم من أعمال عندها سيقوم الشخص العامل بأداء عمله بصورة جيدة، وعكس ذلك صحيح.

2. زيادة دافعية الجماعة: إن العدالة التنظيمية ببعديها: الإجرائي والتفاعلي تؤثر على روح العمل مع الفريق والجماعة، فإذا كان الشخص العامل ضمن فريق أو جماعة يعامل بالعدالة التنظيمية، فإنه سيمتد اهتماماً كبيراً بزيادة مكافآت الجماعة وحوافزها؛ لأن هذا النوع من العدالة يشبع روح الجماعة، ويوجه رسالة مهمة للشخص نصها : إن الجماعة تقدر بكل أعضائها.

3. المساعدة في أداء العمل: إن عدم استخدام العدالة التنظيمية في المنظمة يولد نوعاً من التوتر لدى العاملين؛ مما ينعكس على أدائهم في أداء الأعمال.

وهنا تنعكس أهمية العدالة التنظيمية في ارتباطها بعملية اتخاذ القرار التي تحدد ما إذا كان الموظفون يعملون بشكل عادل في بيئة العمل وكيف يؤثر ذلك على المتغيرات الأخرى لبيئة العمل، لذلك عندما تتحقق العدالة يكون كل شيء صحيحاً ومناسباً للعمل، ولكن عندما لا يتم تحقيق العدالة، فسوف يسعى الكثير من الناس للحصول على حقوقهم بشكل غير قانوني. (Buluc, Gunes; 2014)

تعمق العدالة التنظيمية الإحساس بأن الموظفين هم أصحاب المصلحة الرئيسيين، وأن منظماتهم عادلة في التعامل معهم، وتساعد العدالة التنظيمية على التنبؤ بسلوك المواطنة التنظيمية بين الأفراد، وهي مهمة أيضاً للمنظمات؛ لأنها تظهر حقيقة أن المعاملة مع جميع الموظفين موجودة. لذلك؛ فهي تعزز وعي موظفين بالعدالة داخل هذه المنظمات ويمكن توضيح مؤشرات العدالة التنظيمية كالتالي: (عبد الملك، 2014)

- العدالة التنظيمية توضح واقع نظم توزيع الأجور في المنظمات من خلال عدالة التوزيع .
- تكشف العدالة التنظيمية الأجواء التنظيمية وطبيعة المناخ التنظيمي السائد في المنظمة، ويظهر هنا دور بعد العدالة التفاعلية.

- تؤدي العدالة التنظيمية إلى رقابة وتفويض فاعلين في عملية صنع القرار، وتعدّ العدالة الإجرائية بعدًا مهما في هذا الصدد.
- تنعكس العدالة التنظيمية في الرضا السلوكي للرؤساء ، وأنظمة صنع القرار، وسلوك المواطنة التنظيمية، والالتزام التنظيمي.
- تؤدي العدالة التنظيمية إلى منظمة تحقق جودة أنظمة التتبع والرقابة والتقييم، والقدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة؛ لضمان استدامة العمليات التنظيمية، وجودة إنجازات أعضاء المنظمة.
- تبرز العدالة التنظيمية منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد، وتحديد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة المتبعة داخل المنظمة.

النتائج السلبية لغياب العدالة التنظيمية موضحة كما يلي: (ملحم 2020)

1. انخفاض مستوى الأداء الوظيفي، وانخفاض جودة في الأداء.
 2. تشتت التعاون القائم بين الموظفين في نفس المنظمة، وضعف ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.
 3. التقييم العام للمنظمة منخفض، ويفتقر الموظفون إلى الرضا الوظيفي، وتدني الإحساس بالانتماء إلى مؤسستهم.
 4. زيادة معدل دوران الموظفين، واتباع السلوكيات غير مرغوب فيها؛ مثل: تأخر العمل، وعدم الشعور بالانتماء والولاء للمنظمة.
- كما أن عدم وجود أي بعد من أبعاد العدالة التنظيمية يمكن أن يمثل خطورة على المنظمات، ذلك على النحو التالي: 1. (Ghosh,2017)-

1. في ما يتعلق ببعد عدالة التوزيعية، فقد توصلت الدراسة إلى أن الشخص يستشعر بانعدام العدالة عندما يرى تغيرات في نسبة عائداته إلى استثماره، ونسبة عوائد الآخرين إلى عائداتهم، فإنه يشعر بعدم الإنصاف؛ مما يؤدي إلى أن تصورات الموظفين لهذا البعد تؤدي إلى سلبية آثار ؛ مثل: انخفاض

كمية ونوعية الأداء الوظيفي وجودته، وعدم التعاون مع الزملاء في العمل، وضعف ممارسات سلوك

المواطنة التنظيمية.2

2. بنسبة لبعد العدالة الإجرائية، ترتبط عمليات اتخاذ القرار غير العادلة بالعديد من التبعات

التنظيمية السلبية؛ مثل: انخفاض التقييم العام للمنظمة، وعدم الرضا الوظيفي وانخفاض

الانتماء التنظيمي، غالبًا ما يدفع الغضب، ومشاعر الظلم الأفراد إلى البحث عن طرق لاستعادة

وإصلاح حالة التوازن في علاقات العمل، وعندما يرى الأفراد أن أصحاب العمل لا يساهمون في

العلاقة كما هو مطلوب ومتوقع، فإن الموظفين عندها يقللون من جهودهم التي يبذلونها، سواء في

الأنشطة المرتبطة مباشرة بهم؛ مهام العمل، أو في الأنشطة التي تؤثر مباشرة في بيئة العمل.

3. في بعد العدالة التفاعلية، إن إحساس الفرد العامل في المنظمة بعدم التقدير داخلها واختلاف طرق

التفاعل مع العامل الآخر يؤدي إلى عدم شعوره بالارتياح والطمأنينة داخل مكان عمله؛ مما يولد

التوتر وعدم الرغبة في العمل، وانخفاض الدافعية لديه؛ فأجواء العمل ومناخه السائد الذي يكون

طابعه العام العدل، وفي التفاعل بين العاملين هو من أهم أبعاد العدالة التنظيمية.

وترى الدراسة أن العدالة التنظيمية هي أحد المتغيرات التنظيمية المهمة التي تعتمد عليها

المنظمات في التغيير في ممارسات وسلوكيات الأفراد، وبالتالي التأثير في الكثير من المخرجات التنظيمية التي

تساعد على زيادة مستوى الأداء، والإنتاجية لدى الأفراد، ومن أهم هذه المخرجات التنظيمية شعور

الموظف بالرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، وتجسيد مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية لديهم، ويتضح أن

العدالة التنظيمية هي أحد المتغيرات التنظيمية المهمة التي تستخدمها المنظمات لتقييم الممارسات

والسلوكيات الفردية، وبالتالي التأثير على العديد من المخرجات التنظيمية التي تساهم في تحسين الأداء

الفردية ومستويات الإنتاجية، وأهم هذه المخرجات التنظيمية هو الشعور بالعدالة، وعدم المحاباة، وعدم

التحيز، والمساواة بين جميع الموظفين العاملين في المنظمة الواحدة.

3.1.2 العوامل المؤثرة في العدالة التنظيمية:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على سلوك الموظف في المنظمة.

وعلى وجه الخصوص، فإن العلاقة بين الموظفين والمديرين في العمل لها التأثير الأكبر على تصورهم للعدالة التنظيمية، بما في ذلك ما يلي (Kumar , 2018)

- الاتساق: أي إن القرارات التوزيعية في المنظمة يجب أن تكون متسقة؛ وذلك لأن السلوك القيادي المتسق هو شرط ضروري لإحساس الموظفين بتحقيق العدالة.
- التحيز على المدير أن لا يقوم بالتحيز أو التمييز ضد موظفي المنظمة، خاصة في ما يتعلق بالتكاليفات أو العمليات.
- الدقة على الموظف في أي منظمة أن يتعامل مع المعلومات بدقة وخصوصية وأمانة.
- التصحيح للموظفين الحق في الاعتراض على القرارات الخاطئة التي يتخذها المدبرون، أو تصحيح الخلل، أو قرارات المدبرين الخاطئة.
- التمثيل أو المشاركة: أي عملية لصنع القرارات التي تؤثر على الموظفين يجب أن تضم ممثلين عنهم أثناء تطبيق هذه القرارات.
- الأخلاقيات: وتعني أنه يجب أن تعكس صنع القرارات والقيم الأخلاقية للموظفين.

وللعوامل السابق ذكرها مجموعة من السلوكيات أخرى تتعلق بالعدالة التنظيمية التي تؤثر على الموظفين والمديرين، وهي: 1. (Gim,2014).

- الإنصاف: أي إن الموظف يجب أن يدرك أن ما يحصل عليه يتناسب مع مجهوده الذي يبذله في العمل، ويجب أن تكون عملية صنع القرار بعيدة عن المصالح الذاتية، وأن تكون وفقاً للمنفعة الجماعية، وعلى مستوى المنظمة.
- التصور أو الإدراك أي إن تصور الفرد يسهم في إدراكه العام للعدالة التنظيمية.

العدالة الشخصية أي القيام بمعاملة الموظف باحترام وكرامة، وبالتالي تسهم هذه المعاملة في تعزيز المساواة والعدالة.

4.1.2 مبادئ العدالة التنظيمية

إن للعدالة التنظيمية مجموعة من المبادئ، أهمها ما يلي: (الزهرى، 2016).

1. مبدأ المساواة: يتجسد هذا المبدأ في تكافؤ الفرص، والأجور، والحوافز، وساعات العمل، والمسؤوليات الوظيفية بين الأفراد العاملين في المنظمة.

2. المبادئ الأخلاقية وهي تتجسد في بعض الصفات التي يجب أن يمتلكها موظفو المنظمة؛ من أجل تطبيق العدالة التنظيمية عليهم؛ مثل: النزاهة، والشرف والأمانة، والصدق، والاستقامة.

3. مبادئ الدقة والتصحيح: يجب أن تستند القرارات والإجراءات التي يتخذها المسؤولون في المؤسسة تجاه العاملين إلى معلومات دقيقة وواضحة، ويجب تصحيحها في حالة حدوث أي أخطاء.

4. مبدأ المشاركة: أي إن جميع الأطراف العاملة في منظمة ما يجب أن تشارك في صنع القرار، وعملية تطبيق الإجراءات؛ مما يجعلهم يشعرون بمزيد من الإنصاف والعدالة.

5. مبدأ الالتزام أي إن يلتزم صاحب العمل بمعاملة الموظفين بإنصاف داخل المنظمة لا سيما فيما يتعلق بالجوانب المالية؛ مثل: زيادة الأجور، والحوافز المستحقة، وفقاً للمعايير والقوانين المعمول بها في المنظمة.

5.1.2 أبعاد العدالة التنظيمية

أشارت بعض الدراسات إلى أن العدالة التنظيمية تتكون من عدد من الأبعاد، وهي: (مياً ومزيق ، 2016) العدالة التوزيعية العدالة الإجرائية عدالة التعاملات، العدالة الاخلاقية، العدالة التقييمية.

وقد تم في الدراسة الحالية اعتماد أربعة أبعاد للعدالة التنظيمية، وجاءت على النحو التالي:

(1) العدالة التوزيعية:

اجتهد العديد من الباحثين في تعريف العدالة التوزيعية، حيث عرفها البعض بما يلي:

عرفها (Novitasari et al,2020) بأنها تلقي مكافأة عادلة بناءً على خبرة العمل التي قام بها العامل.

وعرفها (الملحم، 2020) بأنها تتعلق برضا الأفراد عما يتحصلون عليه من الأجور والمكافآت وغيرها وتوزيعها بالتساوي.

ويرى (Rival, 2019) أن العدالة التوزيعية تعني المخرجات التي يحصل عليها الموظف، اعتماداً على مبدأ المساواة في التوزيع.

وبناءً على ذلك يعرف الباحث العدالة التوزيعية بأنها مستوى العدالة الذي يشعر به الفرد العامل عندما توزع عليه مدخلات ومخرجات الوظيفة مثل (ساعات العمل عبء الوظيفة، الأجور والمكافآت، الترقية وكتب الشكر، وغيرها).

وقد أوضحت العديد من الدراسات ومنها (الدهبي 2019 السليمان، 2020) أن العدالة التوزيعية تهتم بجانبين يؤثران على العملية التوزيعية وهما :

1. الجانب المادي: ويوضح مقدار العائد المادي (أجور مكافآت مادية، علاوة، وغيرها الذي يحصله الفرد مقارنة بزملاء العمل .

2. الجانب الاجتماعي: ويوضح الأسلوب الذي تتبعه الإدارة في التعامل مع العاملين عند مكافأتهم، وتشمل أسلوب توزيع المهام الوظيفية والمكافآت المعنوية كالشكر، ومدى تأثير هذه الأساليب المتبعة على الناحية الشخصية المتعلقة بالعاملين.

(2) العدالة الإجرائية:

أشارت العديد من الدراسات إلى مفهوم العدالة الإجرائية، وعلى النحو التالي:

- عرفها (الملحم، 2020) بأنها إدراك العاملين لعدالة العمليات المستخدمة في صنع قرارات تخصيص موارد الشركة أو هي تشير لتصوير العدالة بشأن العمليات المستخدمة لتحديد المكاسب.
- وعرفها (Novitasari et al, 2020) بأنها العنصر الذي يمكن من الحصول على مكافأة تتوافق مع الإحتياجات بشكل عادل لضغط العمل الذي تمر به.

وترى (السليمان، 2020) أنها العدالة المتعلقة بالطرق والآليات والعمليات المستخدمة في تحديد المخرجات أو النتائج، أي الطريقة التي تم من خلالها التوصل لمضمون ونوعية قرار توزيع المخرجات.

ويرى (Yusof Yean, 2015) بأنها تشير إلى تصور الموظفين لخطورة سياسات الإدارة والإجراءات التي تنظم العملية التي تؤدي إلى نتائج القرار، أي الخطوات التي تتخذها الإدارة للتوصل إلى قرار عادل...

وعرفت الدراسة، العدالة الإجرائية بأنها مستوى العدالة الذي يتحقق للفرد العامل عند تطبيق الإجراءات والقوانين من قبل الشركة، وضمان المساواة اعتماداً على الكفاءة ودون تمييز أو تحيز بين كافة الأطراف، وتوطيد الثقة بين العاملين الطرف الذي يتأثر بالإجراءات والشركة الذي يضع الإجراءات عند اتخاذ هذه الإجراءات.

مما تقدم يتبين أن عامل الثقة هو الأساس الذي تبنى عليه العدالة الإجرائية، فكلما كانت الثقة موجودة بين متخذ القرار أو الإجراء المنظمة (الإدارة) والفريق المتأثر بهذه الإجراءات (العاملين). فإن هذا يولد شعوراً بعدالة الإجراءات المتبعة بصورة أكبر (الحساني، 2016).

3) العدالة الأخلاقية

- اجتهد عدد من الباحثين في تعريف العدالة الأخلاقية، حيث تم تعريفها بما يلي:
 - - عرفها (عبد المعطي، 2021) بأنها العدالة النابعة من شعور الموظف بعدالة مستندة إلى العقيدة
 - - ويعرفها (الكنزة، 2018) بأنها الدرجة التي يشعر بها الموظف الإداري بالعدالة الأخلاقية النابعة من العقيدة والقيم في المنظمة، مقارنة بزملائه في نفس المستوى الإداري والتنظيمي.
- ويعرف الباحث بناءً على ذلك، العدالة الأخلاقية بأنها العدالة المستمدة من العقيدة والقيم والعادات التنظيمية السائدة في الشركة، والتي يعكسها مستوى العلاقة الإنسانية الطيبة السائدة بين الرؤساء والعاملين في الشركة.

ومن الدراسات التي تطرقت للبعد الأخلاقي من خلال بناء المنظمة الأخلاقية (الصباح، 2020) حيث عرف المنظمة الأخلاقية بأنها كافة الأنظمة والسلوكيات والممارسات الأخلاقية السليمة التي تتبناها الشركة، وتطبقها في المستويات الإدارية المختلفة، مبيناً الإجراءات التي يمكن للشركة اتباعها مع العاملين لديها بهدف الوصول للمنظمة الأخلاقية وهي:

- المصداقية في كل ما يتعلق بالعمل من الناحية الوظيفية والتنظيمية بين المدراء والعاملين.
- السعي للإحتفاظ بالخبرات البشرية الموجودة في الشركة.

■ ويرى الباحث في دراستها الحالية، وبناءً على ما ذكر، أن العدالة الأخلاقية يمكن إدراكها من خلال قياس المستويات التالية:

- - مستوى الشفافية والمصداقية عند التعامل مع العاملين والعملاء باعتبارهم أصحاب المصالح من مستوى الإحترام الذي يلقاه العامل والعميل من قبل المنظمة.
- مستوى المحافظة على المنظومة الاجتماعية داخل المنظمة وخارجها.

(4) العدالة التقييمية

- تناول العديد من الدراسات مفهوم العدالة التقييمية وكما يلي: عرفت (السليمان، 2020) بأنها إدراك العاملين لشفافية ونزاهة التقييم الذي يقيمه لهم المدير، مما يعزز الرضا الوظيفي وإعطاء العاملين فرصة لتحسين الأداء والإبداع.
- عرفت العثماني (2017) أنها تقييم أداء العاملين بطريقة عادلة ونزيهة، لتؤمن لهم الاستقرار والأمن.

كما عرفت (الداود ، 2019) بأنها درجة شعور الموظف بنزاهة التقييم الإداري الصادر بحقه في الأداء والسلوك والعمل، بما يعزز الرضا الوظيفي تجاه عملية الترقية. وبناءً على ذلك، تعرفها الباحثة، بأنها شعور الفرد العامل أن المجهود الذي يبذله يقيم بنزاهة وشفافية، ويبني على هذا التقييم القرارات التي يتم اتخاذها اتجاه هذا الفرد.

المبحث الثاني: الرضا الوظيفي

1.2.2 الرضا الوظيفي

اهتم بموضوع الرضا الوظيفي العديد من الباحثين حيث تناولوا هذا الموضوع من جوانب متعددة للوصول إلى تعريف محدد و واضح، ولكن نتيجة لاختلاف القيم والمفاهيم لهؤلاء الباحثين فلم يتم التوصل إلى تعريف محدد حول موضوع الرضا الوظيفي. (خليل، 2021)

ان الشعور بالرضا ينعكس إيجابيا على إنجاز الأفراد في حين أن عدم الرضا يؤثر سلبيا على أدائهم، فمشاعر الرضا أو عدم الرضا قد تتطور لتصبح حالة من الانفعال النفسي الداخلي حيث يظهر هذا الانفعال بشكل سلوك يمكن ملاحظته عن طريق حب الفرد لعمله أو نفوره منه، وينتج الرضا الوظيفي عن مجموعة معقدة من العوامل والمتغيرات المتشابكة من بينها أفعال أو ردود أفعال، وبناء على ذلك عرف الرضا الوظيفي بأنه مجموعة من المشاعر الإيجابية والسلبية التي يقيم العاملون عملهم بناء عليها، وأن مفهوم الرضا للفرد يتوقف على مدى استخدام الفرد لقدراته وميوله وسماته الشخصية وقيمة، كما يتوقف أيضا على موقعه العملي وعلى طريقة الحياة التي يستطيع بها أن يلعب الدور الذي يتماشى مع نموه وخبراته . (الشريف، 2021)

وستتناول الدراسة في هذا الفصل الرضا الوظيفي ماهية والمفهوم، وأبعاد الرضا الوظيفي، وأهمية الرضا الوظيفي، ونظريات الرضا الوظيفي، وموضوعات ذات علاقة بالرضا الوظيفي.

2.2.2 ماهية ومفهوم الرضا الوظيفي

يرى البعض ، أن الرضا يتحدد من خلال إيجاد التوازن بين المدخلات - أي ما يبذله الموظف من جهد والعوائد أي ما يحققه الموظف من نتائج في عمله، فإذا تم التوازن بينهما نتجت حالة من الشعور بالرضا لدى العاملين وإذا لم يتحقق التوازن فإن ذلك يخلق حالة من الشعور بعدم الرضا، ويضيف بأن المبالغة في مكافأة الموظف أو نقص هذه المكافأة قد يؤديان إلى حالة من الشعور بعدم الرضا. (الساسى، 2022)

كما تم التطرق ، إلى أن عدم الرضا عن العمل يرتبط بشعور الفرد بالتهديد، مما يؤدي إلى خلل في تكيفه النفسي الذي قد يؤدي إلى ظهور أعراض سلبية ومشاكل صحية، ويتحدد الرضا عن المهنة من خلال التوافق بين قيم العمل لدى الفرد وبين نتائج العمل الذي يقوم به و يعرف الرضا الوظيفي بأنه الحالة النفسية والسلوكية التي يعبر فيها العاملون نتيجة إدراكهم للمستوى الذي يحققه لهم العمل من إشباع فكري ووظيفي وذلك بعد مقارنة أوضاعهم الوظيفية مع أوضاع زملائهم، أو أولئك العاملين في مشروعات أخرى . (عقبة، 2019)

وتم تعريف ، الرضا الوظيفي بأنه ذلك الشعور النفسي بالقناعة والسرور والارتياح الذي يستمدّه الموظف من وظيفته وجماعة العمل رؤساء، زملاء، ومرؤوسين)، ومما توفره له هذه الوظيفة من مزايا مادية ومعنوية واستقرار، ومن الإدارة المباشرة (الإشراف) وفرص النمو المهني والتقدم الوظيفي .

وعرفه البعض ، بأنه عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم، وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم، كما أنه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل المتمثلة بسياسة الإدارة في تنظيم العمل، ونوعية الإشراف والعلاقة مع الرؤساء المباشرين، والعلاقة بين العاملين والمرتب وفرص الترقية والتقدم في العمل، ومزايا العمل في المنظمة، والأمان في العمل، ومسؤوليات العمل وإنجازته، والمكانة والاعتراف والتقدير " .

أما البعض الآخر ، فيرى أن الرضا عن العمل هو تمثيل الاتجاهات النفسية للعاملين اتجاه أعمالهم، و مدى ارتياحهم وسعادتهم في العمل على الأخص بالنسبة للعناصر الأساسية في العمل مثل الأجر، سياسات المنظمة ، والرؤساء والزملاء، والمرؤوسين، وفرص النمو والترقية، وفرص تحقيق الذات. (شيرواني، 2023) وفي ضوء التعريفات السابقة نخلص إلى النقاط التالية:

ان الرضا الوظيفي هو شعور وإحساس داخلي له مؤشراتته الخارجية الظاهرة في سلوك العامل ويتأثر بما يحيط بالعامل من ظروف نفسية واجتماعية واقتصادية.

إن الرضا الوظيفي هو المعيار الأساسي للعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة فهو دليل على كفاءة الإدارة ومقدرتها على إشباع احتياجات العاملين، وفي توفير الحوافز والدوافع الإيجابية لحث العاملين باتجاه العمل.

وكذلك يعتبر الرضا الوظيفي المؤشر الفعال لجودة عملية الإشراف والقيادة، ويتجلى ذلك في وجود التعاون والتماسك والحماس في أداء العمل، ومن ثم تكامل أهداف المنظمة مع أهداف العاملين والسعي من كلا الطرفين للحصول على أفضل النتائج. (عقبة، 2019)

3.2.2 أبعاد الرضا الوظيفي:

ان أبعاد الرضا الوظيفي هي عناصره أو عوامله، وهي نفسها محددات الرضا الوظيفي التي تحدد درجة الرضا التي يشعر بها الفرد اتجاه الوظيفة، كما أن الاختلاف في درجة الرضا الوظيفي او حتى عدم الرضا أمر طبيعي بين العاملين حتى ولو كانوا يشغلون أعمالاً ووظائف متماثلة، وينشأ هذا الاختلاف بسبب اختلاف المعاملة التي يتلقاها كل فرد من رئيسه، أو الراتب الذي يحصل عليه أو العلاقة التي تربطه بزملائه، وهذه الأمور يختلف أثرها من شخص لآخر. كما أن فرص الترقية والراتب قد تختلف بين العاملين بسبب تفاوت أدائهم أو أقدميتهم أو غير ذلك من الاعتبارات. (الركابي، 2019)

وتمت الإشارة ، إلى سبعة أبعاد تحدد الرضا الوظيفي هي

1. العمل نفسه.
2. الإشراف.
3. المنظمة.
4. فرص الترقية.
5. الراتب والامتيازات المالية الأخرى .
6. زملاء العمل.
7. ظروف العمل.

وتمت الإشارة إلى أن متغيرات الرضا الوظيفي هي:

1. العوائد المالية
2. ظروف العمل
3. ممارسات الإشراف
4. سياسات المؤسسة
5. زملاء العمل.
6. فرص التقدم الوظيفي.
7. الأمن
8. محتوى العمل

وتم تحديد تسعة عوامل للرضا الوظيفي، هي :

1. النمو النفسي والفرصة لاتخاذ قرارات خاصة بالعمل.
2. الراتب والضمانات.
3. المسؤولية والتقدير والعلاقة مع الزملاء والمرؤوسين.
4. أساليب الإشراف.
5. فرص الترقية والتقدم الوظيفي.
6. ظروف العمل وبيئته المادية (إضاءة، وتكييف، وأثاث ... الخ).
7. متطلبات العمل (ساعات العمل، وظروفه، وغيرها).
8. الحالة الاجتماعية (السمعة، المكانة الاجتماعية للوظيفة، وشاغلها).
9. أنظمة الإدارة والإجراءات الإدارية والاعتراف الشخصي.

أما بدر فقد صنف العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي بعد استعراضه لمعظم الأبحاث الفكرية

والميدانية التي تمت في مجال الرضا الوظيفي إلى خمس مجموعات

1. عوامل مرتبطة بمحيط الوظيفة أو إطارها : وتشمل ما يحصل عليه الفرد من امتيازات نتيجة إنجازه لوظيفته مثل الراتب الإجازات، السكن التأمين الصحي، التأمينات الأخرى والتثبيت في الخدمة، وفرص الترقية، والعلاقات مع الآخرين في العمل (زملاء، ورؤساء ومرؤوسين).
 2. عوامل مرتبطة بالوظيفة نفسها : تتعلق هذه العوامل بتصميم الوظيفة، ودرجة إثرائها أفقياً، وتمثل في تنوع أنشطة الوظيفة، ورأسياً وتمثل بعمق الوظيفة ومدى إشباعها للاحتياجات العليا، وتشمل هذه العوامل مدى اكتساب معرفة جديدة من خلال الوظيفة، ومدى شعور الفرد بالإنجاز واستغلال قدراته في وظيفته، ومشاركته في اتخاذ القرارات المتعلقة بها، والمستوى الإداري لوظيفته.
 3. عوامل تنظيمية: تتعلق بسياسات المؤسسة فيما يتعلق بساعات العمل وظروف المؤسسة وإجراءاتها وأنظمة الاتصال فيها.
 4. عوامل متعلقة بالفرد نفسه: مثل شخصية الفرد، وقيمه الشخصية، ودرجة استقراره في حياته، وعمره، ومؤهله العلمي، وجنسه، وأهمية العمل بالنسبة له.
 5. عوامل بيئية وهذه العوامل تتعلق ببيئة الفرد، وثقافة المجتمع المحيط.
- تم تحديد ستة عوامل مهمة للرضا الوظيفي عن العمل تتعلق الثلاثة الأولى منها بالعمل مباشرة، بينما ترتبط الثلاثة الأخرى بظروف أخرى، وهذه العوامل هي .

(أ) العوامل المتعلقة مباشرة بالعمل وتشمل:

1. كفاية الإشراف المباشر: فالمشرف له أهمية لأنه نقطة اتصال بين التنظيم والأفراد، ويكون له التأثير الأكبر فيما يقوم به الأفراد من أنشطة يومية.
2. الرضا عن العمل نفسه: إن أغلب الأفراد يشعرون بالرضا عن العمل إذا كانوا يحبونه ويكون هذا الرضا دافعا لهم على إتقان عملهم وبذل ما لديهم من طاقة للقيام به.
3. الاندماج مع الزملاء: في العمل الإنسان اجتماعي بطبعه، لذا يكون العمل أكثر إرضاء للفرد إذا شعر بأنه يعطيه الفرصة للتعرف والاندماج مع الآخرين.

(ب) العوامل المتعلقة بظروف أو جوانب أخرى

1. توفير الأهداف في التنظيم يرغب الأفراد في أن يكونوا أعضاء في تنظيم له هدف مقبول من وجهة نظرهم، كما يتوقعون أن يكون هذا التنظيم على درجة من الفاعلية تمكنه من تحقيق الهدف المقام من أجله.

2. عدالة المكافآت الاقتصادية وغيرها يتوقع الأفراد أن يحصلوا على مكافآت منصفة إذا قورنت ببعضها بعضا داخل المنظمة، وكذلك إذا قورنت بالمكافآت التي يحصل عليها الأفراد في منظمات أخرى.

3. الحالة الصحية البدنية والذهنية: هناك ارتباط بين الصحة البدنية والصحة العقلية من حيث أثرها على الفرد وأدائه ومعنوياته، فقد يكون هناك مشاكل عائلية أو اعتلال في صحة الفرد، وهي وان كانت عوامل خارج نطاق العمل، إلا أنها تؤثر على حالة الفرد في بيئة العمل.

بشكل عام يمكن حصر العوامل المحددة للرضا الوظيفي والتي أجمعت عليها معظم الدراسات في

العناصر التالية

أ- الرضا عن الوظيفة، ويشمل (Al-Zubaidi,2020) :

- اتفاق الوظيفة مع مؤهلات الفرد وقدراته واستعداداته الشخصية.
- إتاحة الوظيفة للموظف فرصة استخدام مهاراته ومواهبه.
- إتاحة الوظيفة للموظف فرصة المبادرة والابتكار.
- توفير نظام الإشراف العام وليس الإشراف المباشر.
- المكانة الاجتماعية للوظيفة داخل المنظمة وخارجها.

ب- الرضا عن الأجر، ويتضمن ما يلي:

- تناسب الأجر مع العمل بالنسبة لوظائف المنظمة.
- تناسب الأجر مع العمل بالنسبة لظروف العمل.
- تناسب الأجر مع تكاليف المعيشة.
- إتباع سياسة المكافآت الحافزة والمستمرة والعدالة.

ت- الرضا عن فرص النمو والارتقاء الوظيفي، ويتضمن ما يلي:

■ تحديد سياسة واضحة لتخطيط المستقبل الوظيفي.

■ نمو الوظيفة التي يشغلها الموظف وارتباطه بها عند نموها.

■ تأهيل العاملين بالمنظمة لشغل الوظائف الأعلى.

ث- الرضا عن أسلوب الإشراف والقيادة، ويتضمن ما يلي:

■ إظهار روح الصداقة في العمل حتى يشعر المرؤوس أن رئيسه يفهمه ويفهم مشكلاته ووجهة نظره.

■ مساندة المرؤوس وتقديم المعونة عند طلبها.

■ عدالة الرؤساء في معاملة المرؤوسين لأن محاربة المرؤوسين يضعف من ثقة الآخرين.

■ تركيز الرئيس على نقاط القوة الموجودة في المرؤوس بدلا من التركيز على نقاط الضعف.

ج- الرضا عن مجموعة العمل، ويتضمن ما يلي:

■ الانسجام الشخصي بين أعضاء المجموعة.

■ تقارب درجات الثقافة والناحية العلمية والفكرية.

■ وجود انتماءات مهنية واحدة.

■ تقارب القيم والعادات والأخلاقيات الخاصة بالمجموعة.

ح- الرضا عن النواحي الاجتماعية، ويتضمن ما يلي:

■ بحث المشكلات الاجتماعية للموظف ومساعدته في حلها كلما أمكن ذلك.

■ رعاية الموظف صحيا.

■ توفير الخدمات للموظف.

■ مساعدة الموظف في مواجهة حالات الكوارث.

■ وجود أنشطة ترفيهية.

4.2.2 أهمية الرضا الوظيفي :

من المسلم به أن لرضا الأفراد أهمية كبيرة حيث يعتبر في أغلب الحالات مقياسا لمدى فاعلية الأداء.

وإذا كان رضا الأفراد الكلي مرتفعاً، فإن ذلك سيؤدي إلى نتائج مرغوب فيها تضاهاى تلك التي تتوقعها المنظمة، عندما تقوم برفع أجور عمالها، أو بتطبيق برنامج للمكافآت التشجيعية ، و من ناحية أخرى فإنه من الظواهر الرئيسية للرضا عن العمل ما يمس ترك الخدمة، فزيادة معدلات ترك الخدمة هو مؤشر لعدم الرضا، وهناك مؤشرات أخرى تعبر عن درجة الرضا مثل ولاء الفرد لوظيفته، ومشاركته فيها واعتباره جزءاً من الوظيفة، وهو ما يطلق عليه بالارتباط الوظيفي . (الشريف، 2021)

وتطرق الحنيطي إلى توضيح أهمية الرضا الوظيفي حيث حددت عدداً من الأسباب التي تدعو إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي وهي (دبدب والناظر، 2021) :

- أ- إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى العاملين في المؤسسات المختلفة.
- ب- إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب العاملين في المؤسسات المختلفة.
- 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- إن العاملين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.
- ج- ههناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل، فإنه كلما كان هناك درجة عالية من الرضا أدى إلى زيادة الإنتاج.

5.2.2 نظريات الرضا الوظيفي:

قبل أن تبدأ الباحثة بعرض نظريات الرضا الوظيفي يجب أن نفرق هنا بين مفهوم الرضا الوظيفي وبين الدافعية، فالدافع عبارة عن الرغبة أو الحاجة في عمل شيء أو الوصول إلى هدف معين ، والفرق بين المفهومين يقع في علاقة كل منهما بالسلوك، فالدافع هو السبب المباشر للسلوك أما الرضا فليس سبباً له فالمكافأة يمكن أن تشبع حاجات عند الفرد لكنها لا تستثير دافعيته بالضرورة إلا إذا كان سلوكه ضرورياً للحصول على المكافأة، وأهمية الدافع في السلوك كانت هي المبدأ الذي استندت عليه نظرية الدوافع والرضا الوظيفي وفيما يلي عدد من النظريات التي حاولت تفسير أو شرح الرضا الوظيفي بعضها ليست

نظريات للرضا الوظيفي فحسب وإنما يمكن أن تعتبر نظريات للدوافع أيضا إلا أن لهذه النظريات تطبيقا في مجال الرضا الوظيفي، ويمكن استخدامها لتفسيره وهي:

أولا: نظرية الإدارة العلمية:

ظهر الاهتمام بدراسة السلوك الإنساني في العمل منذ مطلع القرن العشرين، حيث ظهرت نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور، التي كان الهدف منها تحقيق الكفاءة في إدارة أنشطة العمل حيث بنى هو وأتباعه تقرير الأجور الأساسية والإضافية على نوع العمل المطلوب ومستويات أدائه، والزيادة التي يمكن أن يحققها العامل، فإذا زادت الإنتاجية أمكن لكل من الإدارة والعاملين أن يجنوا الفوائد فيحصل الطرف الأول على مزيد من الأرباح ويحصل الطرف الآخر على مزيد من الأجور، وبنى تايلور نظرية الدوافع مع الإدارة على أساس مادي بحت، وكان الافتراض الذي اعتمدت عليه هذه النظرية هو أن العاملين يقدرّون الحوافز المادية أكثر من غيرها وهم مستعدون للعمل بجهد للحصول على المكافآت المالية إذ أنهم يعطون المال أهمية أكثر من المكافآت الأخرى إذ ترى هذه النظرية أنه كلما أزداد أجر العامل أزداد رضاه وتحسن أداءه. (الساسي، 2022)

ثانيا: نظرية العلاقات الإنسانية:

وجهت هذه النظرية اهتمامها إلى العنصر البشري واعتبرته أهم العناصر، والإنسان كمدخل معقد له تأثيره على الأداء التنظيمي، وإن دوافع العمل لا تنحصر حول الأجور والمكافآت المادية فحسب، لكن هناك حاجات نفسية واجتماعية عند العاملين أهمها احترام النفس، وتأكيد الذات واحترام الآخرين، وإن الإنسان لا يمكن التعامل معه كآلة، بل إنه يتأثر بالجماعات وسلوكياتهم التي يتفاعل معها، وإن الاتجاه الديمقراطي في معاملة الموظفين كفيل بأن يحقق لهم المناخ الملائم للعمل، حيث تشبع حاجاتهم لاحترام الذات والتقدير مما جعلهم يشعرون بالرضا وارتفاع الروح المعنوية، الأمر الذي يفضي إلى زيادة الإنتاجية. (شيرواني، 2023)

ثالثا: نظرية سلم الحاجات لماسلو

تعد نظرية إبراهيم ماسلو من أكثر نظريات الدافعية شيوعا

ولذلك تقوم على افتراض أن السلوك الإنساني يتأثر عندما يحاول الأفراد إشباع احتياجاتهم غير المشبعة، وتقوم نظريته على مبدئين أساسيين هما :

أ- إن احتياجات الفرد مرتبه ترتيبا تصاعديا على شكل سلم بحسب أولويتها للفرد، حيث إنه كلما تم إشباع حاجة من هذه الحاجات أنتقل الفرد إلى الحاجة غير المشبعة التي تليها في التنظيم الهرمي لسلم الحاجات

ب- إن الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر على سلوك الفرد، أما الحاجات المشبعة فليس لها تأثير على سلوكه، ومن ثم ينتهي دورها في عملية الحفز، وقد صنف Maslow، الحاجات الإنسانية في خمس فئات حسب أولويتها من الأسفل إلى الأعلى على النحو التالي:

1. الحاجات الفسيولوجية:

وهي الحاجات الأساسية لحياة الإنسان والتي ترتبط بالتكوين البيولوجي والفسيولوجي للفرد كالأكل والشرب والهواء والجنس، وتعمل هذه الحاجات على حفظ بقاء الفرد واستمراره في الحياة، وهي في رأى ماسلو أقوى الدوافع لدى الفرد والتي لا تعمل الحاجات الأخرى عنده إلا بعد إشباعها إذ من غير المعقول أن يفكر الشخص بتحقيق ذاته أو بالحب أو بالأمن وهو لا يجد لقمة العيش أو الماء ليشرب . (الشريف، 2021)

2. الحاجات الأمنية:

وتتمثل هذه الحاجات في محاولة تأمين حياة الفرد وحمايتها من أية أخطار قد تحدث بها، وفي توفير بيئة آمنة وعمل مستقر يتوفر فيه الأمن الوظيفي والأجر الكافي للفرد، وكذلك الحصول على أنواع التأمين المختلفة كالتأمين الصحي والتأمين ضد البطالة والشيخوخة وغيرها، واعتمادا على هرم ماسلو للحاجات فإن هذه الحاجات لا تبدأ بالظهور إلا بعد إشباع الحاجات الفسيولوجية بشكل جيد، عندما يبدأ الفرد يفكر بالحاجات الأعلى .

3. الحاجات الاجتماعية:

وتتمثل هذه الحاجات في الرغبة في التعاطف والحب والترابط والصدقة.

ولذلك تمثل أيضاً الرغبة في إقامة العلاقات مع الآخرين من زملاء العمل والمشاركة في مجموعة العمل وعلاقة ايجابية مع المشرفين، وهي الحاجات الاجتماعية، وان عدم اشباع هذه الحاجات يقود الى ان يصبح الفرد شخصاً منعزلاً ومتوتراً

4. الحاجة إلى الاحترام والتقدير

وتتمثل هذه الحاجات في رغبة الفرد في اعتراف الآخرين بجهده وبأهميته، وفي تكوين صورة إيجابية عن نفسه وأن تكون له مكانة اجتماعية مرموقة، وإشباع حاجة الاحترام يقود إلى الإحساس بالثقة بالنفس والقوة والأهمية ويمكن إشباع حاجة التقدير عن طريق الترقية، والألقاب البراقة، وكتب الشكر ... الخ .

5. حاجة تحقيق الذات

وتظهر حاجة تحقيق الذات بشكل كبير حسب هرم ماسلو بعد إشباع الحاجات الأخرى وتظهر في رغبة الفرد في تحقيق ما يتلاءم مع قدراته وطاقاته من إنجازات تسعده شخصياً كالموسيقي الذي يحقق ذاته من خلال الموسيقى، أو الفنان الذي يحقق ذاته من خلال لوحاته، ووفقاً لهذه النظرية إن الحاجة التي تدفع الفرد للعمل هي الحاجة غير المشبعة، وإن الحاجات تتسلسل بناء على هذا التقسيم، فالحاجات الفسيولوجية هي التي تقود الدوافع للعمل، حتى إذا أشبعت أو قاربت على الإشباع تظهر الحاجة إلى الأمن فتعود الدوافع للعمل، وهكذا حتى يتم إشباع حاجة تحقيق الذات . (السامي، 2022)

ومن الملاحظ أن هذه النظرية تقدم إطاراً عاماً مبسطاً لفهم تدرج الحاجات، ورغم أهمية هذه النظرية إنها تواجه العديد من الانتقادات منها (عبد الملك وبوخميس، 2020):

1. إن التسلسل الهرمي للحاجات في هذه النظرية يفترض أن الأفراد يدركون هذه الحاجات والأهمية النسبية لكل منها بشكل متساو وبغض النظر عن بيئاتهم المختلفة.
2. ليس بالضرورة أن يتسلسل الأفراد في إشباع الحاجات وفق هذا التسلسل وأن ينتقلوا من إشباع حاجة أكثر إلحاحاً إلى حاجة أقل إلحاحاً وأكثر رقياً في سلم الحاجات.
3. لا يختلف الأفراد في ترتيب حاجاتهم التي يريدون إشباعها فحسب، وإنما يختلفون أيضاً في درجات الأهمية أو الأوزان التي يعطونها لكل حاجة منها.

الفصل الثالث: منهجية البحث

1.3 تمهيد:

يشتمل هذا الفصل منهجية البحث وأساليبه ، وقائمة الإستقصاء، وحدود البحث، وحدود وعينة البحث ، ترميز متغيرات البحث ، ومعالجة وتحليل البيانات.

2.3 منهج البحث :

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الاستنباطي Deductive الذي يقوم على مراجعة الدراسات السابقة التي تتعلق بمشكلة البحث وتحديد الأساليب والأبعاد المختلفة للمشكلة وصياغتها في إطار مجموعة من الفروض التي تقبل البحث والدراسة ، أي أن هذه الدراسة سوف تتجه من العام إلى الخاص وبما يعني الإعتماد على قوانين علمية وتطبيقها في مواقف خاصة، ثم يتم بعد ذلك تجميع البيانات من الواقع الإختبار صحة الفروض بإستخدام المقاييس الاحصائية ، فإذا ثبت عدم صحة هذه الفروض يُعاد صياغتها مرة أخرى ، وفي حالة ثبوت صحتها فإنها تضاف إلى المعرفة النظرية (المسدى ، 2011) .

3.3 أساليب البحث:

1. الأسلوب المكتبي

يعتمد هذا الأسلوب على القيام بمراجعة ودراسة الكتب ، والبحوث المرتبطة بموضوع البحث وكذلك زيارة المواقع الإلكترونية التي تعرضت لموضوع البحث ، وذلك بهدف تحديد الإطار النظري للبحث ، وإعداد قائمة الإستقصاء المستخدمة في جمع البيانات اللازمة .

2. الأسلوب الميداني

يعتمد هذا الأسلوب على جمع البيانات الميدانية

وذلك من أفراد العينة المختارة بطريقة عشوائية عن طريق قائمة الإستقصاء والمعدة لهذا الغرض.

4.3 قائمة الإستقصاء:

تحتوي قائمة الاستقصاء على (36) عبارة وكلها من العبارات المغلقة والمحددة الإجابة حتى يسهل على أفراد العينة تسجيل تقديراتهم بدقة ، كما يساعد على تحليل ومعالجة البيانات إحصائياً .

وتنقسم عبارات قائمة الإستقصاء إلى قسمين رئيسيين:

القسم الأول : ويشمل مجموعة عبارات البيانات التخصّصية وعددها (24) عبارة وتتمثل في العبارات من (1) إلى (24) وهي صلب وجوهر القائمة ، وذلك لقياس المتغير المستقل المتمثل في أبعاد العدالة التنظيمية وهي (عدالة التوزيعات ، عدالة الإجراءات ، عدالة التعاملات) ، وذلك وفقاً لمقياس (المسدى، 2011) .

القسم الثاني : ويحتوي على مجموعة عبارات تخصصية وعددها (12) عبارة لقياس الرضا الوظيفي لدى العاملين في العاملين بإدارة شركة أصول المتكاملة العقارية بالمملكة العربية السعودية وتتمثل في العبارات من (25) إلى (36).

ويلاحظ أنه لم تتم الإشارة إلى هذه الأقسام أو المجموعات في صلب القائمة حتى لا تدفع المستقصى منهم إلى التحيز عند تقدير الإجابة أمام كل عبارة ، وقد تم عرض القائمة بعد إعدادها على مجموعة من أساتذة قسم إدارة الأعمال العاملين بإدارة شركة أصول المتكاملة العقارية بالمملكة العربية السعودية، ومجموعة من المسؤولين بالإدارة العامة لجامعة طنطا ، وذلك بهدف التأكد من وضوح الأسئلة وسهولة فهمها، بالإضافة الى شموليتها وصلاحياتها لأغراض التحليل الإحصائي السليم .

وقد تم استخدام مقياس ليكرت " الخماسي " بعد تعديله إلى مقياس سداسي يتراوح بين (0 - 5) لتحقيق أكبر قدر من التباين وتقليل الميل التدريجي لأفراد العينة إلى التوسط في تقدير الإجابة ، وقد تم

وضع المسميات عند طرفي المقياس ، بحيث يعنى الرقم (1) عدم الحدوث أو التوفر أو الإقتناع ، بينما يعبر الرقم (5) عن تؤكد الحدوث أو التوفر أو الإقتناع .

5.3 مجتمع وعينة البحث

تم إجراء هذه الدراسة على مجتمع العاملين في شركة أصول المتكاملة العقارية في المملكة العربية السعودية، حيث يمثل هذا المجتمع جميع الموظفين العاملين في مختلف الإدارات والأقسام داخل الشركة. نظراً لحجم المجتمع الكبير، ولضمان شمولية الدراسة لمختلف الآراء والمواقف الوظيفية، تم اختيار عينة تمثيلية باستخدام أسلوب العينة العشوائية.

بلغ حجم العينة الأولى 317 استمارة تم توزيعها على العاملين في الشركة، ولكن بعد عملية جمع الاستبيانات والتدقيق في الاستجابات، تم استبعاد بعض الاستمارات غير المكتملة أو غير الصالحة للتحليل الإحصائي. وبناءً عليه، تم الحصول على 290 استمارة صالحة للتحليل الإحصائي، وهو ما يمثل نسبة استجابة قدرها 91.5% من العينة الموزعة.

تم استخدام هذه العينة لتحليل البيانات بشكل شامل، حيث تمثل استجاباتها مختلف الفئات الوظيفية والمستويات الإدارية داخل الشركة، مما يتيح دراسة دقيقة لتأثير المتغيرات قيد البحث وتحليل العلاقات بينها بشكل علمي ومنهجي.

6.3 ترميز متغيرات البحث :

يوضح الجدول التالي متغيرات البحث الأساسية ومكوناتها ورموزها وحدود استئلتها التي تعكسها قائمة الإستقصاء مع الإشارة الى ان هذه الدراسة تقوم على متغير تابع فقط هو الرضا الوظيفي وذلك على النحو التالي

جدول رقم (1): ترميز عناصر ومكونات البحث الأساسية

متغيرات البحث	عناصر القياس	الرمز	حدود الأسئلة
أولاً: المتغير المستقل العدالة التنظيمية (X)	عدالة التوزيعات	X1	1 – 6
	عدالة الإجراءات	X2	7 – 16
	عدالة التعاملات	X3	17 - 24
ثانياً المتغير التابع الرضا الوظيفي (Y)			

7.3 معالجة وتحليل البيانات

بعد وصول قوائم الإستقصاء تم مراجعتها للتأكد من صلاحيتها لأغراض التحليل الإحصائي ، كما تم التأكد من سلامة الترميز (coding) لجميع أسئلة البحث ، وبالتالي فقد تمت مراجعة وتحليل البيانات الميدانية التي جمعت من مفردات العينة عن طريق الحاسب الآلي، وقد تم استخدام برنامج "Spss" في عمليات التحليل الإحصائي ، كما قام الباحث باستخدام الأساليب الإحصائية التالية :

1. معامل ألفا كرونباخ للتحقق من درجة ثبات وصدق المقاييس المستخدمة في البحث .
2. المتوسطات الحسابية للتعرف علي مدي توافر أبعاد المتغير المستقل وهو العدالة التنظيمية ، ومدي توافر المتغير التابع وهو الرضا الوظيفي للعاملين بإدارة شركة أصول المتكاملة العقارية بالمملكة العربية السعودية
3. معاملات الارتباط وذلك للكشف عن العلاقات الارتباطية بين أبعاد متغيري الدراسة .
4. أسلوب الانحدار البسيط و المتعدد لقياس تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع ، ومن خلاله تحصل على اختبار (R^2) لقياس القوة التفسيرية للنموذج ، كما نحصل على اختبار (F) ، والذي يقيس معنوية النموذج ككل ، وأخيراً نحصل على اختبار (T) ، والذي يقيس معنوية تأثير كل متغير مستقل على حده.
5. وأخيراً أسلوب الانحدار المتعدد المتدرج (stepwise) لتمييزه عن باقي الأساليب الإحصائية الأخرى وذلك بترتيب المتغيرات المستقلة حسب قوة تأثيرها في المتغير التابع .

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

1.4 تمهيد:

تناولت الباحثة في هذا الفصل اختبار الثبات والصدق للمقاييس المستخدمة في الدراسة والتحليل الوصفي لبيانات الدراسة الميدانية وإختبارات فروض البحث وذلك على النحو التالي :

أولاً: - إختبارات الثبات والصدق للمقاييس المستخدمة في الدراسة :

قام الباحث بإستخدام معامل ألفا كرونباخ للإتساق الداخلي لأبعاد العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي ، وجاءت نتائج الإختبار على النحو الموضح في الجدول رقم (4)

جدول رقم (2): "معاملات الثبات بطريقة الفا كرونباخ المتغيرات البحث"

متغيرات البحث	المتغيرات	الرمز	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
أولاً: المتغير المستقل العدالة التنظيمية (X)	1- العدالة التوزيعية	X1	6	0.758
	2- العدالة الإجرائية	X2	10	0.820
	3- عدالة التعاملات	X3	8	0.846
	العدالة التنظيمية	X	24	0.913
ثانياً المتغير التابع الرضا الوظيفي (Y)	الرضا الوظيفي	Y	12	0.813

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق رقم (4) أن معاملات الثبات لأبعاد العدالة التنظيمية قد تراوحت بين (0.758) لبعد العدالة التوزيعية ، و (0.846) لبعد عدالة التعاملات ، لذا تعد تلك القيم مقبولة بالشكل

الذي يعكس ثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة بدرجة مرتفعة ، كما بلغ معامل ألفا كرونباخ للعدالة التنظيمية (0.913) .

كما يتضح من الجدول رقم (4) أيضاً أن معامل ألفا كرونباخ للمتغير التابع (الرضا الوظيفي) قد بلغ (0.813) ، ولهذا تعد تلك القيمة مقبولة بالشكل الذي يعكس ثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة بدرجة مرتفعة .

2.4 التحليل الوصفي البيانات الدراسة الميدانية :-

قام الباحث باستخدام الإحصاء الوصفي وذلك بغرض توصيف بيانات الدراسة الميدانية ، حيث اعتمدت على كلا من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتعرف على مدى توافر أبعاد العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، ويوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي .

جدول رقم (3): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للمتغيرات الدراسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات
0.483	3.647	X1 العدالة التوزيعية
0.465	3.718	X2 العدالة الإجرائية
0.514	3.843	X3 عدالة التعاملات
0.433	3.736	(X) الدالة التنظيمية
0.613	3.781	(Y) الرضا الوظيفي

المصدر : من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي للعدالة التنظيمية قد بلغ (3.736) ، والانحراف المعياري (0.433) الأمر الذي يعنى توافر العدالة التنظيمية في إدارة جامعة طنطا - محل الدراسة بدرجة

فوق المتوسط ، وقد تراوحت متوسطات أبعاد العدالة التنظيمية ما بين (3.647) لبعد العدالة التوزيعية و (3.843) لبعد عدالة التعاملات ، كما أن الانحراف المعياري لتلك الأبعاد يتراوح ما بين (0.465 ، 0.514)

ويتضح من الجدول السابق أيضاً أن المتوسط الحسابي للمتغير التابع (الرضا الوظيفي) في الإدارة العامة شركة أصول المتكاملة العقارية بالمملكة العربية السعودية - محل الدراسة قد جاء متوفر بدرجة فوق المتوسط حيث بلغ (3.781) ، وقد وصل الانحراف المعياري إلى (0.631).

كما أوضحت الباحثة فيما يلي مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات البحث لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات البحث ، وتحديد أي من أبعاد العدالة التنظيمية هي الأكثر ارتباطاً بالرضا الوظيفي ، وأظهرت النتائج ما يلي :

جدول (4): "مصفوفة الارتباط بين أبعاد العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي"

المتغيرات	X1	X2	X3	X	Y
X1 العدالة التوزيعية	1				
X2 العدالة الإجرائية	0.739	1			
X3 عدالة التعاملات	0.613	0.705	1		
(X) الدالة التنظيمية	0.879	0.912	0.876	1	
(Y) الرضا الوظيفي	0.586	0.687	0.782	0.773	1

المصدر : من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (6) أن هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين متغيرات الدراسة ، حيث يتراوح معامل ارتباط متغيرات العدالة التنظيمية مع الرضا الوظيفي للعاملين بإدارة شركة أصول المتكاملة العقارية بالمملكة العربية السعودية من (0.586) لبعد العدالة التوزيعية إلى (0.782) لبعد عدالة التعاملات ، وأن أكثر أبعاد العدالة التنظيمية ارتباطاً بتحقيق الرضا الوظيفي هي عدالة التعاملات يليها العدالة الإجرائية ثم العدالة التوزيعية .

3.4 اختبارات فروض البحث

تناولت الباحثة في هذا الجزء اختبارات فروض البحث إحصائياً وذلك على النحو التالي:-

1- الفرض الفرعي الأول :-

"تؤثر العدالة التوزيعية تأثيراً معنوياً إيجابياً في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بإدارة

شركة أصول المتكاملة العقارية بالمملكة العربية السعودية"

ولاختبار مدي صحة هذا الفرض قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار البسيط على البيانات

المجمعة من مفردات عينة البحث وقد تم التوصل الى النتائج الواردة في الجدول رقم (7) .

جدول رقم (5): أثر العدالة التوزيعية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بإدارة شركة

أصول المتكاملة العقارية بالمملكة العربية السعودية "

المتغير المستقل	B	T	Sig T	R	R ²	F	Sig F
X ₁ العدالة التوزيعية	0.743	12.279	0.001	0.586	0.344	15.763	0.001

المصدر : من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق أن معامل التحديد قد وصل الى (0.344) ، ويعنى ذلك أن 34.4 % من

التغير في الرضا الوظيفي يرجع الى العدالة التوزيعية ، أما النسبة المتبقية وهي 65.6 % ترجع لعوامل أخرى

بخلاف العدالة التوزيعية .

كما يبين الجدول السابق أن النتائج تدعم صحة الفرض الفرعي الأول الذي يدل على وجود تأثير

معنوي إيجابي للعدالة التوزيعية في تحقيق الرضا الوظيفي ، حيث أن معامل الارتباط موجب ، كما جاء

معامل الانحدار B ذو إشارة موجبة بما يتفق مع الإشارة المتوقعة مسبقا ويبلغ (0.743) ويوضح الجدول

السابق وجود تأثير معنوي إيجابي للعدالة التوزيعية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بإدارة شركة أصول

المتكاملة العقارية بالمملكة العربية السعودية ويتضح ذلك من قيمة T التي تبلغ (12.729) وبمستوى معنوية (0.001)

كما تؤكد هذه النتائج قيمة F والتي تبلغ (15.793) وبمستوى معنوية (0.001) مما يعنى قبول النموذج ككل والذي يعبر عن الفرض الفرعى الأول المشتق من الفرض الرئيسي .

2- الفرض الفرعى الثاني :-

"تؤثر العدالة الإجرائية تأثيراً معنوياً إيجابياً في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بإدارة شركة أصول المتكاملة العقارية بالمملكة العربية السعودية"

و لإختبار مدي صحة هذا الفرض قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار البسيط على البيانات المجمعة من مفردات عينة البحث وقد تم التوصل الى النتائج الواردة في الجدول رقم (8) .

جدول رقم (6): أثرالعدالة الإجرائية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بإدارة شركة

أصول المتكاملة العقارية بالمملكة العربية السعودية

المتغيرالمستقل	B	T	Sig T	R	R ²	F	Sig F
X2 العدالة الإجرائية	0.904	16.045	0.001	0.684	0.472	257.422	0.001

المصدر : من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق أن معامل التحديد قد وصل الى (0.472) ، ويعنى ذلك أن 47.2% من التغير في الرضا الوظيفي يرجع الى العدالة الإجرائية ، أما النسبة المتبقية وهي 52.8 % ترجع لعوامل اخرى بخلاف العدالة الإجرائية.

كما يبين الجدول السابق أن النتائج تدعم صحة الفرض الفرعى الثاني الذي يدل على وجود تأثير معنوي موجب للعدالة الإجرائية في تحقيق الرضا الوظيفي ، حيث أن معامل الارتباط موجب ، كما جاء

معامل الإنحدار B ذو إشارة موجبة بما يتفق مع الإشارة المتوقعة مسبقاً ويبلغ (0.904)، ويوضح الجدول السابق أيضاً وجود تأثير معنوي إيجابي للعدالة الإجرائية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بإدارة جامعة طنطا ويتضح ذلك من قيمة التي تبلغ (16.045) وبمستوى معنوية (0.001)

كما تؤكد هذه النتائج قيمة F والبالغة (257.422) وبمستوى معنوية (0.001) مما يعني قبول النموذج ككل والذي يعبر عن الفرض الفرعي الثاني المشتق من الفرض الرئيسي .

3- الفرض الفرعي الثالث :

"تؤثر عدالة التعاملات تأثيراً معنوياً إيجابياً في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بإدارة شركة أصول المتكاملة العقارية بالمملكة العربية السعودية"

ولإختبار مدي صحة هذا الفرض قام الباحث بإجراء تحليل الإنحدار البسيط على البيانات المجمعة من مفردات عينة البحث وقد تم التوصل الى النتائج الواردة في الجدول رقم (9)

جدول رقم (7): أثر عدالة التعاملات في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بإدارة شركة أصول

المتكاملة العقارية بالمملكة العربية السعودية

المتغير المستقل	B	T	Sig T	R	R ²	F	Sig F
X3 عدالة التعاملات	0.932	21.271	0.001	0.782	0.611	452.457	0.001

المصدر : من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق أن معامل التحديد R قد وصل الى (0.611) ، ويعنى ذلك أن 61.1 % من التغير في الرضا الوظيفي يرجع الى عدالة التعاملات ، أما النسبة المتبقية وهي 38.9 % ترجع لعوامل أخرى بخلاف عدالة التعاملات.

كما يبين الجدول السابق أن النتائج تدعم صحة الفرض الفرعي الثالث الذي يدل على وجود تأثير معنوي موجب لعدالة التعاملات في تحقيق الرضا الوظيفي ، حيث أن معامل الارتباط موجب ، كما جاء

معامل الإنحدار B ذو إشارة موجبة بما يتفق مع الإشارة المتوقعة مسبقاً وبلغ (0.932) ، ويوضح الجدول السابق أيضاً وجود تأثير معنوي إيجابي لعدالة التعاملات في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بإدارة شركة أصول المتكاملة العقارية بالمملكة العربية السعودية ويتضح ذلك من قيمة التي تبلغ (21.271) وبمستوى معنوية (0.001).

كما تؤكد هذه النتائج قيمة F والتي تبلغ (452.457) وبمستوى معنوية (0.001) مما يعنى قبول النموذج ككل والذي يعبر عن الفرض الفرعي الثالث المشتق من الفرض الرئيسي .

4- الفرض الرئيسي للبحث :

"تؤثر أبعاد العدالة التنظيمية تأثيراً معنوياً إيجابياً في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بإدارة شركة أصول المتكاملة العقارية بالمملكة العربية السعودية"

إستكمالاً للتحليلات السابقة فقد قام الباحث بإستخدام أسلوب تحليل الأنحدار المتعدد مستعينة بأسلوب Stepwise لإختبار مدى تأثير الفروض الفرعية للبحث (الفرض الرئيسي) في تحقيق الرضا الوظيفي، وبإجراء تحليل الإنحدار المتعدد على البيانات المجمعة من مفردات العينة تم التوصل إلى النتائج التالية :

جدول رقم (8): أثر العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بإدارة شركة

أصول المتكاملة العقارية بالمملكة العربية السعودية

الترتيب	عناصر ومكونات العدالة التنظيمية						
	Sig F	F	R ²	تقديرات المربعات الصغرى			
	0.001	236.763	0.713	R	Sig T	T	B
1				0.586	0.001	8.050	0.404
							X1 العدالة التوزيعية
3				0.687	0.001	4.822	0.287
							X2 العدالة الإجرائية
2				0.782	0.001	6.950	0.436
							X3 عدالة التعاملات

المصدر : من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

يبين الجدول السابق أن معامل التحديد R قد وصل إلى (0.713) وهذا يعني أن 71.3% من تحقيق

الرضا الوظيفي (Y) يرجع إلى أبعاد العدالة التنظيمية ، أما النسبة المتبقية والتي تبلغ 28.7 % ترجع إلى

عوامل أخرى بخلاف أبعاد العدالة التنظيمية المشار إليها في الجدول السابق.

ونستنتج من الجدول السابق أن النتائج تدعم صحة الفرض الرئيسي للبحث والذي يدل على

وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بإدارة شركة أصول

المتكاملة العقارية بالمملكة العربية السعودية ، حيث أن معاملات الارتباط موجبة بين كافة أبعاد العدالة

التنظيمية والرضا الوظيفي .

ويوضح الجدول السابق أيضاً أن معاملات الانحدار لجميع الأبعاد السابقة ذات إشارات موجبة بما يتفق مع الإشارات المتوقعة مسبقاً بالاضافة الى معنوية تلك الابعاد وهو ما يتضح من قيمة T وبمستوى معنوية (0.001) ، كما تؤكد هذه النتائج قيمة البالغة (236.736) وبمستوى معنوية (0.001) مما يعنى قبول النموذج ككل والمعبر عن الفرض الرئيسي للدراسة

كما تبين النتائج أن أكثر أبعاد العدالة التنظيمية تأثيراً في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين هي العدالة التوزيعية يلها عدالة التعاملات وأخيراً العدالة الإجرائية .

الفصل الخامس: نتائج وتوصيات الدراسة

1.5 تمهيد:

تقوم الباحثة في هذا الفصل بعرض ملخص لأهم نتائج اختبارات فروض وتوصيات الدراسة وعرض مقترحات الدراسات مستقبلية وذلك على النحو التالي :-

2.5 ملخص لأهم نتائج الدراسة:

أسفرت الدراسة عن عدة نتائج مهمة يمكن توضيحها فيما يلي:

1. أوضح التحليل الوصفي لبيانات الدراسة الميدانية أن كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية وكذلك الرضا الوظيفي متوافرة بدرجة فوق المتوسطة بشكل عام.
2. توجد علاقات ارتباطية موجبة بين أبعاد العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين بإدارة شركة أصول المتكاملة العقارية بالمملكة العربية السعودية ، وأكثر أبعاد العدالة التنظيمية ارتباطاً بالرضا الوظيفي هي عدالة التعاملات
3. يلهمها العدالة الإجرائية وأخيراً العدالة التوزيعية .
4. وجود تأثير معنوى إيجابي للعدالة التوزيعية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بإدارة شركة أصول المتكاملة العقارية بالمملكة العربية السعودية
5. وجود تأثير معنوى إيجابي للعدالة الإجرائية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بإدارة شركة أصول المتكاملة العقارية بالمملكة العربية السعودية
6. وجود تأثير معنوى إيجابي لعدالة التعاملات في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بإدارة شركة أصول المتكاملة العقارية بالمملكة العربية السعودية
7. أوضحت الدراسة أنه على الرغم من أن الرضا الوظيفي يتأثر بمجموعة من أبعاد العدالة التنظيمية إلا أن هذه الأبعاد اختلفت في ترتيب تأثيرها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ، حيث أن أكثر أبعاد

العدالة التنظيمية تأثيراً في تحقيق الرضا الوظيفي هي العدالة التوزيعية ثم عدالة التعاملات وأخيراً العدالة الإجرائية .

3.5 توصيات الدراسة:

في ضوء الإطار النظري للبحث وبناءً على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية فإنه يمكن صياغة وعرض التوصيات التالية :-

1. ضرورة الإهتمام بأبعاد العدالة التنظيمية ، والتي أثبتت الدراسة الحالية قوة تأثيرها في تحقيق الرضا الوظيفي من خلال دورات تدريبية للسادة مديري الإدارات والأقسام وكذلك مشاركة العاملين في صياغة وصنع القرارات لتنمية الدافع لديهم لتنفيذها .
2. ضرورة الإهتمام بالرضا الوظيفي كأحد المتغيرات المؤثرة في المتغيرات التنظيمية الأخرى مما يعزز ويحسن الأداء التنظيمي بشكل عام وذلك من خلال مراعاة الجوانب النفسية للعاملين.
3. يجب أن تحرص الإدارة على مشاركة العاملين في عملية تطوير نظام العمل
4. تنمية المهارات القيادية للمديرين والتي تعمل على خلق مناخ عمل إيجابي يتميز بروح العدل والمساواة بين المستويات الإدارية المختلفة وبين العاملين وبعضهم البعض .
5. قيام الرئيس المباشر بإقناع مرؤوسيه بأنهم يمتلكون القدرات والمهارات التي تمكنهم من إنجاز المهام المكلفين بها.
6. أهمية إشراك المرؤوسين في التخطيط وإتخاذ القرارات مما يؤثر إيجابياً على مستويات الرضا الوظيفي لديهم
7. العمل على رفع الروح المعنوية لدى العاملين من خلال تعزيز مبدأ العدالة لديهم والنظر للأمور بشكل أفضل
8. ضرورة إدراك الإدارة لأهمية الرضا الوظيفي كونه يشكل مصدر قوة وميزة تنافسية لا تختلف قيمتها عن رأس المال المادي

4.5 مقترحات لدراسات مستقبلية:-

قامت هذه الدراسة بقياس أثر أبعاد العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي من خلال دراسة تطبيقية على العاملين بإدارة شركة أصول المتكاملة العقارية بالمملكة العربية السعودية ، ولإثراء هذا الموضوع في مجال بحوث إدارة الموارد البشرية

لا يزال هناك العديد من الأبحاث والدراسات ذات الصلة بالموضوع التي يُوصى بدراستها في المستقبل ومنها ما يلي:-

1. قياس أثر العدالة التنظيمية في الفعالية التنظيمية .
2. قياس أثر العدالة التنظيمية في دافعية العاملين للإنجاز.
3. قياس أثر أبعاد العدالة التنظيمية في التطوير التنظيمي .
4. قياس أثر العدالة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية
5. قياس أثر الرضا الوظيفي في الإبداع التنظيمي.
6. قياس أثر الرضا الوظيفي في اتجاهات العاملين نحو التغيير. تحليل الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية وسلوكيات الارتباط الوظيفي.
7. إعادة اختبار هذه الدراسة على قطاعات أخرى مثل المستشفيات ومديريات الخدمات وديوان عام المحافظة نظراً لأهمية الدور الذي تلعبه أبعاد العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي.

Abstract

This study aimed to explore the role of organizational justice in its various dimensions (distributive justice, procedural justice, and interactional justice) in achieving job satisfaction among employees at Osoul Al-Motakamela Real Estate Company in Saudi Arabia. The study employed a descriptive-analytical approach, distributing a questionnaire to a sample of 290 valid responses for statistical analysis.

The results showed a positive and statistically significant impact of organizational justice in its three dimensions on job satisfaction. The study concluded that achieving organizational justice in the workplace enhances employee satisfaction, improves their performance, and increases their commitment to the organization.

The study recommended developing policies and procedures that promote organizational justice within the company, including transparent and fair distribution of rewards and promotions, and improving communication between employees and management.

Keywords: Organizational Justice, Job Satisfaction, Osoul Al-Motakamela Real Estate Company, Saudi Arabia.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

1. أبو كريشة، نهي مصطفى كمال. (2022). الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين: دراسة مقارنة للجامعات الحكومية وغير الحكومية. مجلة البحث العلمي في الآداب، ع23، ج2، 55 - 111.
2. أحمد، سمر إبراهيم عبدالمهدي، ومحمد، رشا عبدالناصر عبدالله. (2022). العدالة التنظيمية كمتغير لمواجهة الاحتراق الوظيفي للعاملين بمؤسسات التعليم العالي. مجلة الخدمة الإجتماعية، ع73، ج1، 257 - 260.
3. بن عدة، أمحمد، وكرومي، سعيد. (2021). أثر العدالة التنظيمية في تعزيز الثقة التنظيمية: دراسة حالة شركة نفطال فرع ولاية معسكر. مجلة البشائر الاقتصادية، مج7، ع2، 652 - 670.
4. بن عدة، أمحمد، وكرومي، سعيد. (2021). أثر العدالة التنظيمية في تعزيز الثقة التنظيمية: دراسة حالة شركة نفطال فرع ولاية معسكر. مجلة البشائر الاقتصادية، مج7، ع2، 652 - 670.
5. خليل، جهان طه. (2021). الرضا الوظيفي للمراجع الداخلي: دراسة ميدانية على المراجعين الداخليين في المملكة العربية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج5، ع3، 23 - 38.
6. الداود، خالد عبد العزيز محمد (2019) العدالة التنظيمية في الجامعات السعودية. اطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية السعودية.
7. دبذب، مصطفى أحمد داود، و الناظر، نهلة نهاد. (2021). أثر تطبيق نظام العمل المرن على الرضا الوظيفي لدى موظفي شركات الاتصالات الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان.
8. الدهبي، حياة براهيم (2019) العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية بوحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي بأدرار . اطروحة ماجستير غير منشورة ، جامعة ادرار ، الجزائر .
9. ذبيح، نوال قلاب. (2022). أثر العدالة الإجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأستاذ الجامعي: عينة من أساتذة جامعة أم البواقي نموذجا. مجلة دراسات اقتصادية، مج16، ع3، 390 - 405.

10. الركابي، كاشاني، و الحمادي، رنا عبدالستار. (2019). الرضا الوظيفي وأثره في الانغراز الوظيفي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين العاملين في عدد من المراكز الصحية في محافظة ذي قار. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، مج11، ع1 ، 310 - 346.
11. الزهرة، عبيسات (2016). "العدالة التنظيمية واثرها على التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية : دراسة استطلاعية على عينة من مؤسسات ولاية البويرة"، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية (7)، 303_342
12. الزواهرة، ليث إبراهيم حمدان، والعمرى، غسان عيسى إبراهيم. (2017). أثر العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي: الدور الوسيط للذكاء العاطفي في شركات الاتصالات الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.
13. الساسي، عيساوي. (2022). الرضا الوظيفي في التنظيمات: مؤسسة أرسيلور ميتال الحجار عناية نموذجاً. مجلة التكامل، مج6، ع13 ، 167 - 197.
14. السليمان، حنان البدرى (2020) تصور مقترح لتفعيل دور الشفافية الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية لدى العاملين بجامعة أسوان . المجلة التربوية (72)، أسوان، مصر .
15. السنيطي، محمد حمدي الصاوي. (2023). العدالة التنظيمية وعلاقتها برأس المال النفسي بوزارة الشباب والرياضة المصرية. مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، ع65، ج2 ، 319 - 362.
16. شبل، بكار محمد. (2019). العدالة التنظيمية والاعترا ب الوظيفي: دراسة مقارنة بجامعة بني سويف. مجلة كلية الآداب، مج79، ج3 ، 229 - 275.
17. الشريف، ليلي، علي، وفيقة سليمان، و سعيد، غيداء غسان. (2021). التعاطف وعلاقته بالرضا الوظيفي: دراسة ميدانية على عينة من معلمات رياض الأطفال في محافظة اللاذقية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية، مج43، ع3 ، 345 - 374.
18. الشالدة، ياسمين محمد اقطيش، و الصرايرة، أكثم عبدالمجيد مسلم. (2022). أثر العدالة التنظيمية في ظاهرة التهكم الوظيفي بوجود الدور المعدل للمرونة التنظيمية في المستشفيات الخاصة الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.

19. شيرواني، ديلان فؤاد كريم. (2023). دور الرضا الوظيفي في الأداء الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في وزارة الإعمار والإسكان. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج19، ع62، 183 - 199.
20. طنبوز، بشار إبراهيم محمد و دبوس، طالب سها و جلاّد، أسعد (2022)، مستوى العدالة التنظيمية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية من منظور أعضاء هيئة التدريس: دراسة حالة جامعة فلسطين التقنية – خضوري، المجلة العلمية للبحث العلمي، العدد 46.
21. عبد المعطي رضا عطية (2021) تأثير العدالة التوزيعية على الرضا الوظيفي للعاملين بالتطبيق على أكاديمية التدريب بشركة مصر للطيران المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، القاهرة، مصر .
22. عبد الملك، احمد (2014). "العدالة التنظيمية واثّر غيابها في استفحال ظاهرة الفساد المالي والإداري في مؤسسات الدولة في محافظة تعز : دراسة ميدانية"، مجلة العلوم الإدارية والاقتصاد، جامعة تعز، (29)، 160_170.
23. عبدالمالك، الأزهر، و بوخميس، بوفولة. (2020). الرضا الوظيفي: تنمية إستراتيجية هادفة للتأثير على الأفراد والتقليل من الأنعكاسات النفسية والسلوكية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: مدخل نظري تحليلي. مجلة العلوم الإنسانية، مج7، ع1، 256 - 271.
24. العدوان، زياد والعياصرة، معن (2020)، العدالة التنظيمية في الجامعات الحكومية والخاصة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة اتحاد الجامعات العربية، 40(1)، 227-252 .
25. عقبة، سعيدة. (2019). علاقة التحفيز بالرضا الوظيفي: دراسة ميدانية بمؤسسة فيروفيال-عنابة. مجلة العلوم الإدارية والمالية، مج3، ع2، 111 - 120.
26. علي. وفيقة. (2022)، أثر العدالة التنظيمية في الأداء الوظيفي لدى معلمات ربا الأطفال. مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية، 38(1).
27. الغيلاني ، بثينة بنت عبدالله بن محمد، (2023) ، أثر ممارسة العدالة التنظيمية على أداء العاملين في ديوان عام وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان ، المجلة الدولية للإلكترونية للتقدم في العلوم الاجتماعية ، العدد 25.

28. الكنزة، عدنان (2018) العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي داخل المنظمة أطروحة

ماجستير غير منشورة، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، الجزائر .

29. لعوج، حليلة، و خطار، زهية. (2022). تأثير العدالة التنظيمية على الرفاهية النفسية لدى عمال

سونلغاز. دراسات نفسية، مج13، ع1 ، 343 - 359.

30. مصطفى، كريم، مقدم، عبد الجليل، و برباوي، كمال. (2021). أثر العدالة التنظيمية على سلوك

المواطنة التنظيمية: دراسة حالة اتصالات الجزائر باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية SEM.

مجلة الإبداع، مج11، ع1 ، 43 - 58.

31. مصطفى، كريم، مقدم، عبد الجليل، و برباوي، كمال. (2021). أثر العدالة التنظيمية على سلوك

المواطنة التنظيمية: دراسة حالة اتصالات الجزائر باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية SEM.

مجلة الإبداع، مج11، ع1 ، 43 - 58.

32. ملحم، محمود (2020). تأثير العدالة التنظيمية في الاحتراق الوظيفي في المدارس الحكومية

الفلسطينية ، مجلة الجامعات الاسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ، 28(2) ، 212-223

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Abdul, saboor & al(2018). Organizational justice and employee contextual performance: the motherating effect of organizational respect. Pakistan business review, supérieur université, pakistan, 995-1011.
2. Ahmad, A. R., & Jameel, A. S. (2021). Effect of organizational justice dimensions on performance of academic staff in developing countries. Annals of the Romanian Society for Cell Biology, 25(3), 259-270.
3. Al-Zubaidi, Muhammad Ibrahim Ali. (2020). The Level of Principal Leadership Styles and Teacher Job Satisfaction. College of Education Journal, Volume 20, Issue 2, 1-32
4. Buluc. B, and Gunes, A.. (2014), Relationship between Organizational Justice and Organizational Commitment in primary School. Anthropologist,. 18,. (1) ,. 145-152.

5. Hakan, S. (2017), The relationship between perceptions of organizational Justice and levels of organizational commitment for physical education teachers and sports academics, *Journal of Education and Training Studies* 5(4) / 2401143-1130.
6. Haris, A., Budiyanto, B., & Suhermin, S. (2023). The Effect of Distributive Justice, Procedural Justice, Interactional Justice on Engagement and Village Apparatus Performance in Indonesia. *International Journal of Business and Management Review*, 11(10), 17-37.
7. Jameel, A. S., Hamdi, S. S., Abdul-Karem, M., & Ahmad, A. R. (2020). Organizational justice and job satisfaction among nurses. *UKH Journal of Social Sciences*, 4(2), 61-69
8. Jayus, J.A. (2021), "The effect of distributive justice, procedural justice and interactional justice on teacher engagement and teachers performance", *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, Vol. 12 No. 7, pp. 131-139.
9. Kaur, S. (2016), "A Study on the psychological Effect of Organizational justice perceptions on job Satisfaction", *The International Journal of Indian psychology*, 3(2) * 1 - 7
10. Kumar, S. (2018). Justice and employee engagement: Examining the mediating role of trust in Indian B- schools, *The International Journal Of Indian Psychology*, 3(2)
11. Mengstie, M. M. (2020). Perceived organizational justice and turnover intention among hospital healthcare workers. *BMC psychology*, 8, 1-11
12. Moazzezi. M, Sattari. S, and Bablan. A. Z, (2014), Relationship between Organizational Justice and Job Province. *Singaporean Journal of Payamenoor University Employees in Ardabil province. Singaporean Journal of Business Economics and Management Studies*, 2, (6), 57-64.

13. Mukonka, L., Hapompwe, C., & Karim, A. M. (2023). An Investigation into the Effect of Organizational Justice on Employees' Job Satisfaction Among Government Health Workers in Kalomo District, Zambia. *Journal of Design, Management and Sciences (JODMAS)*, 2(1), 20-35
14. Novitasari, Dewiana, Asbari, Masduki, Wijaya, Muhamad Rizky, Yuwono, Teguh (2020). Effect of Organizational Justice on Organizational Commitment: Mediating Role of Intrinsic and Extrinsic Satisfaction. *International Journal of Science and Management Studies* 3(3), Pelita Harapan University, Indonesia.
15. Viseu, J (2017). How do organizational justice and health influence teachers, Work engagement?, The mediating role of positive psychology capital and job satisfaction, *The European Health psychologist*, 17(4) 144-

Mid-Ocean University

College of Management

Department of business administration



**The Role of Organizational Justice in Achieving Job
Satisfaction: An Applied Study on Osoul Integrated
Real Estate Company in the Kingdom of Saudi Arabia**

Preparation:

ALBATI, FERAS IBRAHIM

241002263

Supervision:

Dr. Asmaa Abo Anzah

2024 - 1446