جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

ماجستير إدارة الموارد البشرية

أثر العدالة التنظيمية وبيئة العمل على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على موظفي وزارة البيئة والمياه والزراعة بالمملكة العربية السعودية.

إعداد الطالب/

سلطان إبراهيم الدوسري

المشرف الرئيسي/

د. الفيصل عبد الحميد

المشرف الثاني/

د.فايز جراد

العام الدراسي:

١٤٤٨ – ٢٠٢٦

بسم الله الرحمن الرحیم

إهداء

بفضل من الله ودعمه، أقدم هذا البحث بكل فخر واعتزاز، اهداءً لذكرى والدي الغالي المتوفى، الذين كانوا دائماً مصدر الإلهام والدافع لي في رحلتي العلمية. كانوا يؤمنون بقدراتي ويشجعوني دائماً على تحقيق النجاح.

كما أهدي هذا العمل لوالدتي الحبيبة، التي لطالما كانت الركيزة القوية والداعمة لي طيلة حياتي الأكاديمية. بفضل صبرها وحنانها، استطعت تخطي كل التحديات والوصول إلى هذه المرحلة.

وبهدفي لمواصلة مسيرتي الأكاديمية وتحقيق طموحاتي الشخصية، أتطلع إلى النهوض بمسيرتي للوصول إلى درجة الدكتوراه، داعياً الله أن يمن علي بقوة وإرادة لاستكمال طريق العلم والمعرفة.

في الختام، أتوجه بالشكر الجزيل لكل من ساهم ودعمني في هذه الرحلة، وأدعو الله أن يجعل هذا العمل خيرًا مفيدًا ومساهمة صغيرة في المجال العلمي.

شكر وتقدير

الحمد لله الذي وفقني وأعانني على إتمام هذا العمل، والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى والديّ العزيزين، اللذين كانا لي النبراس والموجه. إن دعمهما المتواصل وتشجيعهما الدائم كانا الدافع الأكبر لي لتحقيق هذا الإنجاز.

كما أعبر عن عميق امتناني لزوجتي الغالية، التي كانت لي الشريك والسند في هذه الرحلة الطويلة. كان لصبرها وتفهمها ودعمها المستمر أثر بالغ في إنجاح هذا العمل.

أود أن أشكر أساتذتي الكرام، وخاصة مشرف رسالتي، الذين لم يبخلوا عليّ بوقتهم وخبرتهم. لقد كان لإرشاداتهم العلمية ونصائحهم القيمة الأثر الكبير في إتمام هذا البحث.

أشكر زملائي وأصدقائي، الذين كانوا لي عونًا وسندًا، وكان لتشجيعهم ودعمهم دور كبير في تجاوز الصعاب والوصول إلى هذا النجاح.

وأخيرًا، أتقدم بالشكر والامتنان لكل من ساهم بأي شكل في إنجاز هذا العمل، سائلاً الله أن يجعل هذا الجهد خالصًا لوجهه الكريم، وأن يوفقنا جميعًا لما فيه الخير والصلاح.

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر العدالة التنظيمية بأبعادها الأربعة (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية، والعدالة المعلوماتية) على الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة البيئة والمياه والزراعة بالمملكة العربية السعودية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ووُظّفت الاستبانة أداةً رئيسية لجمع البيانات الميدانية، إذ صُمّمت في ضوء الأدبيات السابقة، وتألّفت من (٢٦) فقرة موزعة على متغيرات الدراسة. وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الوزارة والبالغ عددهم (٤٨٥٠) موظفاً وموظفة، وسُحبت منهم عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها (٣٦٢) مفردة صالحة للتحليل، بنسبة استجابة صافية بلغت (٩٠.٥٪). وعولجت البيانات إحصائياً باستخدام برنامج(SPSS) ، من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعامل ألفا كرونباخ، وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد.

وأظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع من إدراك العدالة التنظيمية لدى موظفي الوزارة بمتوسط بلغ (٣.٧٥)، ومستوى مرتفع من الرضا الوظيفي بمتوسط بلغ (٣.٧٠). كما كشفت النتائج عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد العدالة التنظيمية مجتمعةً على الرضا الوظيفي، إذ فسّرت هذه الأبعاد (٧١.٧٪) من التباين في المتغير التابع، وجاءت العدالة التفاعلية في المرتبة الأولى من حيث قوة الأثر، تليها العدالة الإجرائية، فالعدالة المعلوماتية، وأخيراً العدالة التوزيعية. وأوصت الدراسة بتعزيز برامج تدريب القيادات على مهارات التواصل الإنساني، وتطوير آليات التظلّم، وتعزيز شفافية المعلومات، وإعادة النظر في منظومة الحوافز، وإنشاء وحدة متخصصة لقياس مؤشرات العدالة والرضا بشكل دوري.

الكلمات المفتاحية :العدالة التنظيمية، العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية، العدالة المعلوماتية، الرضا الوظيفي، وزارة البيئة والمياه والزراعة، المملكة العربية السعودية.

قائمة المحتويات

بسم الله الرحمن الرحيم.....ج

الإهداء .....د

الشكر والتقدير.....هـ

المستخلص .....و

قائمة المحتويات .....ز

قائمة الجداول.....ي

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة ١

١.١ المقدمة..... ١

٢.١ مشكلة الدراسة..... ٢

٣.١ أهداف الدراسة..... ٣

٤.١ أسئلة الدراسة..... ٣

٥.١ فروض الدراسة..... ٤

٦.١ أهمية الدراسة..... ٥

٧.١ الدراسات السابقة:..... ٦

٨.١ الفجوة البحثية ١٢

٩.١ المنطلقات النظرية للدراسة ١٣

١٠.١ المنهجية وطرق البحث:..... ١٦

١١.١ مجتمع وعينة الدراسة ١٦

١٢.١ مصادر جمع البيانات..... ١٧

١٣.١ أداة الدراسة..... ١٧

١٤.١ الأساليب الإحصائية المستخدمة ١٨

١٥.١ حدود الدراسة..... ١٩

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة..... ٢٠

المبحث الأول: العدالة التنظيمية ٢٠
١.١.٢ تمهيد..... ٢٠
٢.١.٢ مفهوم العدالة التنظيمية..... ٢٠
٣.١.٢ أهمية العدالة التنظيمية ٢٢
٤.١.٢ أهداف تطبيق العدالة التنظيمية ٢٤
٥.١.٢ أبعاد العدالة التنظيمية ٢٥
٦.١.٢ استراتيجيات تعزيز العدالة التنظيمية..... ٢٦
٧.١.٢ المداخل النظرية المفسّرة للعدالة التنظيمية..... ٢٧
٨.١.٢ التطور التاريخي لمفهوم العدالة التنظيمية..... ٢٧
٩.١.٢ أبرز المحاور النظرية المرتبطة بالعدالة التنظيمية في الأدبيات..... ٢٨
١٠.١.٢ ملاءمة العدالة التنظيمية للسياق التطبيقي للدراسة ٢٨
المبحث الثاني: الرضا الوظيفي ٢٩
١.٢.٢ تمهيد..... ٢٩
٢.٢.٢ مفهوم الرضا الوظيفي..... ٢٩
٣.٢.٢ أهمية الرضا الوظيفي..... ٣١
٤.٢.٢ أهداف تعزيز الرضا الوظيفي..... ٣٢
٥.٢.٢ أبعاد الرضا الوظيفي ٣٣
٦.٢.٢ استراتيجيات تعزيز الرضا الوظيفي..... ٣٥
٧.٢.٢ التطور التاريخي لمفهوم الرضا الوظيفي..... ٣٥
٨.٢.٢ ملاءمة الرضا الوظيفي للسياق التطبيقي للدراسة..... ٣٦
٩.٢.٢ العلاقة النظرية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي..... ٣٦
الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها ٣٧
١.٣ تمهيد..... ٣٧
٢.٣ منهج الدراسة..... ٣٧
٣.٣ مجتمع الدراسة وعينتها ٣٨

٤.٣ أداة الدراسة..... ٣٩
٥.٣ صدق أداة الدراسة وثباتها..... ٤٠
٦.٣ الأساليب الإحصائية المستخدمة..... ٤٥
الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات ٤٧
١.٤ تمهيد..... ٤٧
٢.٤ تحليل البيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة..... ٤٧
٣.٤ التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة ٤٩
٤.٤ اختبار فرضيات الدراسة ٥٥
الفصل الخامس: النتائج والتوصيات ٦٢
١.٥ تمهيد..... ٦٢
٢.٥ نتائج الدراسة ٦٢
٣.٥ توصيات الدراسة ٦٦
Abstract..... ٦٨
المراجع ٦٩
الملاحق ٧٤
استمارة استبيان..... ٧٥

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
١.	جدول (٣ – ١): توزيع الاستبانات على أفراد عينة الدراسة وفق المستوى الإداري	٤٢
٢.	جدول (٣ – ٢): درجات مقياس ليكرت الخماسي وحدود المتوسطات الحسابية	٤٣
٣.	جدول (٣ – ٣): معاملات ارتباط فقرات العدالة التنظيمية بالدرجة الكلية للبُعد	٤٤
٤.	جدول (٣ – ٤): معاملات ارتباط فقرات الرضا الوظيفي بالدرجة الكلية للمقياس	٤٥
٥.	جدول (٣ – ٥): معاملات ارتباط أبعاد العدالة التنظيمية بالدرجة الكلية للمقياس	٤٦
٦.	جدول (٣ – ٦): مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع (ن = ٣٦٢)	٤٦
٧.	جدول (٣ – ٧): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة	٤٧
٨.	جدول (٤ – ١): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس	٥٠
٩.	جدول (٤ – ٢): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	٥١
١٠.	جدول (٤ – ٣): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	٥١
١١.	جدول (٤ – ٤): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة	٥٢
١٢.	جدول (٤ – ٥): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى الإداري	٥٢

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
١٣.	جدول (٤ – ٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد العدالة التوزيعية	٥٣
١٤.	جدول (٤ – ٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد العدالة الإجرائية	٥٤
١٥.	جدول (٤ – ٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد العدالة التفاعلية	٥٤
١٦.	جدول (٤ – ٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد العدالة المعلوماتية	٥٥
١٧.	جدول (٤ – ١٠): الترتيب العام لأبعاد العدالة التنظيمية	٥٦
١٨.	جدول (٤ – ١١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مقياس الرضا الوظيفي	٥٧
١٩.	جدول (٤ – ١٢): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي	٥٨
٢٠.	جدول (٤ – ١٣): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر العدالة التوزيعية على الرضا الوظيفي	٦٠
٢١.	جدول (٤ – ١٤): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر العدالة الإجرائية على الرضا الوظيفي	٦١
٢٢.	جدول (٤ – ١٥): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر العدالة التفاعلية على الرضا الوظيفي	٦٢
٢٣.	جدول (٤ – ١٦): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر العدالة المعلوماتية على الرضا الوظيفي	٦٣

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١.١ المقدمة

يشهد العالم المعاصر تحولات جوهرية في منظومة إدارة المنظمات وفلسفتها، حيث أصبح الاهتمام بالعنصر البشري يمثل حجر الزاوية في تحقيق التميز المؤسسي والاستدامة التنظيمية، إذ أدركت المنظمات على اختلاف أنواعها أن نجاحها مرهون بقدرتها على فهم اتجاهات موظفيها وإدراكاتهم تجاه الممارسات التنظيمية السائدة في بيئة العمل. ويُعدّ مفهوم العدالة التنظيمية من أبرز المفاهيم الإدارية التي حظيت باهتمام متزايد من الباحثين والممارسين على حدٍّ سواء، نظراً لما تمثله من انعكاسات عميقة على سلوكيات الأفراد ومخرجاتهم التنظيمية (الكعبي، ٢٠٢٣).

وتُشير العدالة التنظيمية إلى إدراكات الموظفين لمدى الإنصاف والعدالة في المعاملة التي يتلقونها من المنظمة، وقد تطور هذا المفهوم عبر عقود متتالية ليشمل أبعاداً متعددة، تبدأ بالعدالة التوزيعية المتعلقة بإنصاف المخرجات والمكافآت، مروراً بالعدالة الإجرائية المرتبطة بعدالة السياسات والإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات، وصولاً إلى العدالة التفاعلية التي تعكس مستوى الاحترام والتقدير في التعامل مع الموظفين، فضلاً عن العدالة المعلوماتية التي تتناول مدى كفاية التفسيرات والمبررات المقدمة لهم حول القرارات التنظيمية (بوغليطة وآخرون، ٢٠٢١).

ويُعدّ الرضا الوظيفي من أكثر المتغيرات التنظيمية التي استقطبت اهتمام الباحثين في حقل السلوك التنظيمي، كونه يعكس الحالة الوجدانية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لتجربته المهنية ومدى تلبية العمل لاحتياجاته وتطلعاته. ويتأثر الرضا الوظيفي بمجموعة واسعة من العوامل التنظيمية والشخصية التي تتفاعل فيما بينها لتحديد مستوى رضا الموظف عن عمله ومنظمته (أحمد وعليان، ٢٠٢٢).

وتتجلى العلاقة بين العدالة التنظيمية وبيئة العمل من جهة والرضا الوظيفي من جهة أخرى في كون إدراك الموظف لعدالة المنظمة وتوفر بيئة عمل ملائمة يُولّد لديه شعوراً بالتقدير والانتماء، ينعكس بدوره إيجابياً على رضاه الوظيفي وأدائه. وقد أثبتت العديد من الدراسات العربية والأجنبية وجود أثر معنوي للعدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي في بيئات تنظيمية متنوعة (جبريل وفكرون، ٢٠٢٢)

وفي ضوء ما سبق، تأتي هذه الدراسة لتتناول أثر العدالة التنظيمية بأبعادها الأربعة وبيئة العمل على الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة البيئة والمياه والزراعة بالمملكة العربية السعودية، بوصفها إحدى الوزارات الحيوية التي تضطلع بمهام استراتيجية في تحقيق الأمن الغذائي والمائي والبيئي ضمن مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠، وذلك سعياً نحو تقديم إطار علمي متكامل يُسهم في تعزيز فهم هذه العلاقات في بيئة العمل الحكومية السعودية (سوه وآخرون، ٢٠٢٥).

٢.١ مشكلة الدراسة

تُعدّ الموارد البشرية الركيزة الجوهرية التي تقوم عليها المنظمات المعاصرة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية وبلوغ مستويات الأداء المنشودة، إذ لم يعد يُنظر إلى العنصر البشري باعتباره مجرد عامل من عوامل الإنتاج، بل أصبح يمثل الأصل الاستراتيجي الأكثر قيمة والأصعب استبدالاً في بيئة الأعمال المعاصرة. ومن هذا المنطلق، فإن فهم العوامل المؤثرة في اتجاهات الموظفين وسلوكياتهم التنظيمية بات يشكّل أولوية بحثية وإدارية متقدمة، لا سيما في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئات العمل الحكومية في المملكة العربية السعودية ضمن مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ التي تضع تطوير رأس المال البشري وتحسين بيئة العمل في صدارة أولوياتها.

وعلى الرغم من تزايد الاهتمام البحثي بمتغيرات العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي وبيئة العمل عالمياً وعربياً (Suifan et al., 2017; Chegini et al., 2019; الكعبي، ٢٠٢٣)، إلا أن الدراسات التي تناولت هذه المتغيرات مجتمعة في نموذج بحثي واحد متكامل تظل محدودة في السياق السعودي، ولا سيما في القطاع الحكومي. كما أن غالبية الدراسات العربية اقتصرت على ثلاثة أبعاد للعدالة التنظيمية، متجاهلة بُعد العدالة المعلوماتية الذي أثبتت الدراسات الحديثة أهميته المتنامية في تفسير اتجاهات الموظفين. ويُضاف إلى ذلك ندرة الدراسات التي استهدفت وزارة البيئة والمياه والزراعة تحديداً، رغم أهميتها الاستراتيجية وضخامة جهازها الإداري الذي يضم ما يزيد عن عشرة آلاف موظف.

وبناءً على ما تقدم، تتبلور مشكلة الدراسة في الحاجة الماسة إلى فحص وتحليل أثر العدالة التنظيمية بأبعادها الأربعة (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية، المعلوماتية) وبيئة العمل على الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة البيئة والمياه والزراعة بالمملكة العربية السعودية. ويمكن التعبير عن مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما أثر العدالة التنظيمية وبيئة العمل على الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة البيئة والمياه والزراعة بالمملكة العربية السعودية؟

٣.١ أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر العدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية، العدالة المعلوماتية) وبيئة العمل على الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة البيئة والمياه والزراعة بالمملكة العربية السعودية.

ويتفرع من هذا الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على مستوى إدراك موظفي وزارة البيئة والمياه والزراعة للعدالة التنظيمية بأبعادها الأربعة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية، العدالة المعلوماتية) .
- تحديد مستوى جودة بيئة العمل المتوفرة في وزارة البيئة والمياه والزراعة من وجهة نظر الموظفين.
- قياس مستوى الرضا الوظيفي السائد لدى موظفي وزارة البيئة والمياه والزراعة بالمملكة العربية السعودية.
- تحليل أثر العدالة التوزيعية على الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة البيئة والمياه والزراعة.
- تحليل أثر العدالة الإجرائية على الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة البيئة والمياه والزراعة.
- تحليل أثر العدالة التفاعلية على الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة البيئة والمياه والزراعة.
- تحليل أثر العدالة المعلوماتية على الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة البيئة والمياه والزراعة.
- الكشف عن أثر بيئة العمل على الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة البيئة والمياه والزراعة.
- تحديد الأهمية النسبية لأبعاد العدالة التنظيمية الأربعة في التأثير على الرضا الوظيفي وترتيبها وفقاً لقوة تأثيرها.
- الكشف عن الأثر المشترك للعدالة التنظيمية وبيئة العمل معاً في تفسير التباين في مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي الوزارة.
- تقديم توصيات ومقترحات عملية لتعزيز العدالة التنظيمية وتحسين بيئة العمل بما ينعكس إيجابياً على رفع مستويات الرضا الوظيفي في الوزارة.

٤.١ أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي

- ما أثر العدالة التنظيمية وبيئة العمل على الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة البيئة والمياه والزراعة بالمملكة العربية السعودية؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى إدراك موظفي وزارة البيئة والمياه والزراعة للعدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية، العدالة المعلوماتية)؟
- ما مستوى جودة بيئة العمل في وزارة البيئة والمياه والزراعة من وجهة نظر الموظفين؟
- ما مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة البيئة والمياه والزراعة بالمملكة العربية السعودية؟
- ما أثر العدالة التوزيعية على الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة البيئة والمياه والزراعة؟
- ما أثر العدالة الإجرائية على الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة البيئة والمياه والزراعة؟
- ما أثر العدالة التفاعلية على الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة البيئة والمياه والزراعة؟
- ما أثر العدالة المعلوماتية على الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة البيئة والمياه والزراعة؟
- ما أثر بيئة العمل على الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة البيئة والمياه والزراعة؟
- ما الأهمية النسبية لأبعاد العدالة التنظيمية الأربعة وبيئة العمل في التأثير على الرضا الوظيفي؟

١.٥ فروض الدراسة

الفرض الرئيسي الأول

- H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للعدالة التنظيمية بأبعادها على الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة البيئة والمياه والزراعة بالمملكة العربية السعودية.

ويتفرع منه الفروض الفرعية التالية:

- H1a: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للعدالة التوزيعية على الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة البيئة والمياه والزراعة.

- H1b: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للعدالة الإجرائية على الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة البيئة والمياه والزراعة.
- H1c: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للعدالة التفاعلية على الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة البيئة والمياه والزراعة.
- H1d: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للعدالة المعلوماتية على الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة البيئة والمياه والزراعة.

٦.١ أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية)

- تسهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة العربية والبحث العلمي في مجال السلوك التنظيمي من خلال تقديم إطار نظري متكامل يربط بين العدالة التنظيمية بأبعادها الأربعة (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية، المعلوماتية) وبيئة العمل كمتغيرات مستقلة من جهة، والرضا الوظيفي كمتغير تابع من جهة أخرى، في نموذج بحثي واحد متكامل يُعدّ إضافة نوعية للدراسات السابقة التي تناولت هذه المتغيرات بشكل منفصل في أغلب الأحيان.
- تسد هذه الدراسة فجوة ملحوظة في الدراسات السعودية تحديداً، إذ إن الدراسات التي تناولت أثر العدالة التنظيمية وبيئة العمل مجتمعتين على الرضا الوظيفي في القطاع الحكومي السعودي تبقى محدودة، لا سيما في وزارة البيئة والمياه والزراعة التي تُعدّ من الوزارات الحيوية في ظل رؤية المملكة ٢٠٣٠.
- تُسهم هذه الدراسة في تسليط الضوء على بُعد العدالة المعلوماتية كبُعد مستقل رابع ضمن أبعاد العدالة التنظيمية وفقاً لنموذج(Colquitt (2001 ، وهو بُعد لم يحظَ بالاهتمام الكافي في كثير من الدراسات العربية التي اقتصرت غالباً على الأبعاد الثلاثة التقليدية (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية).
- تُسهم هذه الدراسة في اختبار مدى انطباق النظريات الغربية المتعلقة بالعدالة التنظيمية (مثل نظرية العدالة لآدمز ونظرية الإنصاف ونموذج كولكويت) في بيئة العمل الحكومية السعودية ذات الخصوصية الثقافية والتنظيمية المتميزة، مما يُثري النقاش الأكاديمي حول عالمية هذه النظريات أو محدوديتها الثقافية.

- تفتح نتائج هذه الدراسة المجال أمام الباحثين لإجراء دراسات مستقبلية تتناول متغيرات وسيطة ومعدّلة أخرى في العلاقة بين العدالة التنظيمية وبيئة العمل والرضا الوظيفي، أو تطبيق النموذج ذاته في قطاعات حكومية سعودية أخرى للمقارنة والتعميم.

ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية)

- تقدم هذه الدراسة معلومات وبيانات ميدانية دقيقة لصانعي القرار في وزارة البيئة والمياه والزراعة حول واقع العدالة التنظيمية وبيئة العمل ومستوى الرضا الوظيفي، مما يُمكّنهم من اتخاذ قرارات مبنية على أدلة علمية لتحسين بيئة العمل الداخلية ورفع مستوى رضا الموظفين.
- تأتي هذه الدراسة في توقيت بالغ الأهمية يتزامن مع جهود المملكة العربية السعودية في تطوير القطاع الحكومي ورفع كفاءة الأداء المؤسسي ضمن رؤية ٢٠٣٠ وبرنامج التحول الوطني، حيث يُعدّ تعزيز الرضا الوظيفي من الركائز الأساسية لتحقيق التحول المؤسسي المنشود وتحسين جودة الخدمات الحكومية المقدمة للمواطنين.
- تساعد نتائج هذه الدراسة إدارة الموارد البشرية في الوزارة على تطوير استراتيجيات فعالة للاحتفاظ بالكفاءات الوظيفية وتقليل معدلات دوران العمالة، من خلال الفهم المعمّق للعوامل المؤثرة في رضا الموظفين وتحديد الأولويات في معالجتها.
- تقدم الدراسة توصيات عملية قابلة للتنفيذ يمكن أن تُسهم في تطوير سياسات وإجراءات الموارد البشرية في الوزارة، بما يشمل أنظمة المكافآت والترقيات والتقييم والتواصل الداخلي، بما يحقق مزيداً من العدالة والشفافية ويرفع مستوى رضا الموظفين.

٧.١ الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية

☒ **دراسة النعيمي وصماري (٢٠٢١) بعنوان" :أثر التحفيز على تحقيق الرضا الوظيفي من خلال العدالة التنظيمية: دراسة ميدانية على موظفي المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان"**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحفيز بنوعيه (المادي والمعنوي) على تحقيق الرضا الوظيفي من خلال العدالة التنظيمية كمتغير وسيط لدى موظفي المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عُمان.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (381) فرداً تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية من أصل مجتمع الدراسة البالغ (4137)فرداً. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للتحفيز على تحقيق الرضا الوظيفي، حيث تسهم الحوافز المادية بنسبة (٦٠٪) والحوافز المعنوية بنسبة (٤٠٪) في تحقيق الرضا الوظيفي، كما تبيّن وجود فروق ذات دلالة معنوية لأثر العدالة التنظيمية كمتغير وسيط على العلاقة بين التحفيز والرضا الوظيفي. وأوصت الدراسة بضرورة رفع مستوى الرضا الوظيفي من خلال وضع نظام حوافز يتسم بالتوازن والمساواة والعدالة وفق معايير واضحة وعلمية.

☒ دراسة بوغليطة وآخرون (٢٠٢١) بعنوان" :العدالة التنظيمية وأثرها على تنمية الاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية بمركب تمييع الغاز الطبيعي بسكيكدة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر العدالة التنظيمية بأبعادها (عدالة التوزيعات، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات) على تنمية الاستغراق الوظيفي بأبعاده (الاستغراق المادي، الاستغراق المعرفي، الاستغراق العاطفي) في مركب تمييع الغاز الطبيعي (GNL) بمجمع سوناطراك سكيكدة بالجزائر. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (١٥١) عاملاً، واعتمدت على الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتم تحليلها باستخدام برنامج .(SPSS) وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستويات ممارسة العدالة التنظيمية جاءت متوسطة مرتبة كالتالي: عدالة التعاملات ثم عدالة الإجراءات بينما جاءت عدالة التوزيعات بدرجة ضعيفة، في حين جاءت مستويات الاستغراق الوظيفي مرتفعة، كما تبيّن وجود أثر للعدالة التنظيمية على تنمية الاستغراق الوظيفي مما يعزز السلوك الإيجابي للعاملين تجاه عملهم. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات العدالة التوزيعية بشكل خاص نظراً لانخفاض مستواها مقارنة بالأبعاد الأخرى.

☒ دراسة أحمد وعليان (٢٠٢٢) بعنوان" :أثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي للعاملين بالتعليم العالي بالسودان: دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة كسلا – شرق السودان"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أبعاد العدالة التنظيمية التي تحقق الرضا الوظيفي للعاملين بجامعة كسلا شرق السودان، وتقديم المقترحات والحلول لمعالجة مشكلة ارتفاع معدل دوران العاملين وترك العمل بالجامعات السودانية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتم تحليلها باستخدام برنامج .(SPSS)وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة مباشرة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي للعاملين، وأن هذه العلاقة تنعكس على أداء العاملين من خلال تأثيرها المباشر على الإنتاجية، كما تبيّن أن عدم توفر العدالة التنظيمية يترتب عليه نتائج سلبية على المؤسسات.

وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام الجهات الإدارية العليا بالمنظمات بتطبيق العدالة التنظيمية لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمستويات الإدارية الدنيا على وجه الخصوص لضمان ولائهم للمنظمة.

☒ **دراسة جبريل وفكرون (٢٠٢٢) بعنوان" :أثر العدالة التنظيمية على جودة حياة العمل: دراسة حالة على شركة ليبيانا للهاتف المحمول بمدينة بنغازي"**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر العدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية) على جودة حياة العمل في شركة ليبيانا للهاتف المحمول بمدينة بنغازي بليبيا. واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة، واعتمدت على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المستوى العام للعدالة التنظيمية وجودة حياة العمل جاءا مرتفعين في الشركة، مع وجود أثر ذي دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على جودة حياة العمل، وأن بُعد عدالة الإجراءات كان الأكثر تأثيراً على جودة حياة العمل مقارنة بالأبعاد الأخرى .وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات لتعزيز العدالة التنظيمية وتدعيم جودة حياة العمل بالشركة، منها تطوير إجراءات العمل لتكون أكثر شفافية وعدالة.

☒ **دراسة منتوري وطايبي (٢٠٢٣) بعنوان: "ممارسة السلطة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية ببلدية باش جراح"**

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين ممارسة السلطة والالتزام التنظيمي في الإدارة المحلية لبلدية باش جراح بالجزائر. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (٦٠) مبحوثاً من موظفي البلدية، واعتمدت على الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات وتم تحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية .(SPSS25) وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيري ممارسة السلطة والالتزام التنظيمي، مما يعني أن أسلوب ممارسة السلطة يؤثر بشكل مباشر على مستوى التزام الموظفين تجاه المنظمة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني أساليب إدارية تشاركية في ممارسة السلطة لتعزيز مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

☒ **دراسة الغنبوصي والزغول (2023) بعنوان: "أثر العدالة التنظيمية على رضا العاملين: الدور الوسيط للدعم التنظيمي في شركة الاتصالات عمانتل"**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر العدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية) على رضا العاملين، مع اختبار الدور الوسيط للدعم التنظيمي في شركة الاتصالات

عمانتل بسلطنة عُمان. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باعتبارها رسالة ماجستير من جامعة عمان العربية، واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على رضا العاملين، وأن الدعم التنظيمي يلعب دوراً وسيطاً في تعزيز هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام إدارة الشركة بتطبيق مبادئ العدالة التنظيمية وتعزيز الدعم التنظيمي المقدم للعاملين لرفع مستويات رضاهم الوظيفي.

☒ **دراسة الكعبي (٢٠٢٣) بعنوان: "العدالة التنظيمية وأثرها في الرضا الوظيفي: دراسة حالة لبعض الكليات الحكومية والأهلية – بغداد"**

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية) على الرضا الوظيفي بأبعاده الخمسة (الأمان الوظيفي، أسلوب الإدارة، المناخ التنظيمي، التقدير، العمل ذاته) في مجموعة من كليات بغداد الحكومية والأهلية المتخصصة في العلوم الاقتصادية والإدارية .واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الاستطلاعي التحليلي، وتكونت العينة من (90) منتسباً موزعين على ست كليات بواقع (١٥) استبانة لكل كلية، وتم استرجاع (٨٧) استبانة صالحة للتحليل باستخدام برنامج .(SPSS) وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود مستوى دلالة معنوية جيد يؤكد أن العدالة التنظيمية ذات أثر بالغ في الرضا الوظيفي، مع إدراك المنتسبين لأهمية هذا التأثير. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة في الكليات محل الدراسة لما لها من أثر إيجابي مباشر على الرضا الوظيفي للعاملين.

☒ **دراسة عثمان وآخرون (٢٠٢٤) بعنوان: "المناخ التنظيمي وأثره على الالتزام التنظيمي"**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المناخ التنظيمي بأبعاده (تداول المعرفة، القيادة الإدارية، التعاون بين العاملين) على الالتزام التنظيمي في شركات قناة السويس بجمهورية مصر العربية .واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٣٠٦) موظفاً تم اختيارهم بطريقة عشوائية منتظمة من إجمالي (٥٠٠) استبانة إلكترونية تم توزيعها. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي، حيث تبيّن وجود ارتباط طردي إيجابي بين أبعاد المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي لدى العاملين بالهيئة. وأوصت الدراسة بضرورة العمل على توفير قيادة إدارية فعالة تتصف بالانسجام والتعاون والتوافق بين العاملين، وتشجيعهم على العمل ضمن فرق يسودها الاحترام،

فضلاً عن ضرورة إيجاد وحدة تنظيمية في الهيكل التنظيمي مهمتها الاهتمام بالمبدعين وبلورة مرئياتهم إلى نتاج إبداعي يخدم الالتزام التنظيمي.

☒ دراسة سوه وآخرون (٢٠٢٥) بعنوان: "أثر العدالة على تطلعات المديرات المهنية والرضا الوظيفي: دراسة عبر قطاعات مختلفة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر العدالة التنظيمية على فرص النساء المهنية والرضا الوظيفي، وذلك بالنظر إلى ثلاثة مستويات تنظيمية (عدالة المدير المباشر، عدالة المدير التنفيذي، وممارسات الموارد البشرية) عبر ثلاثة قطاعات مختلفة (القطاع الربحي، القطاع العام، القطاع غير الربحي) في كوريا الجنوبية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (١,١١٥) مديرة من قاعدة بيانات المديرات في كوريا الجنوبية عبر ثلاث دفعات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن رضا المديرات عن العمل يرتبط إيجابياً بعدالة المدير المباشر وممارسات الموارد البشرية في جميع القطاعات الثلاثة، بينما لا تؤثر عدالة المدير التنفيذي على الرضا الوظيفي في أي من تلك القطاعات، كما وُجد أن عدالة المدير التنفيذي لها تأثير إيجابي على الفرص المهنية في القطاع الربحي فقط. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز دور المديرين المباشرين وممارسات الموارد البشرية في تحقيق العدالة التنظيمية لرفع مستويات الرضا الوظيفي للمديرات.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

☒ دراسة Fatt, Khin & Heng (2010) بعنوان "The Impact of Organizational Justice on Employee's Job Satisfaction: The Malaysian Companies Perspectives" :

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر العدالة التنظيمية بمكونيها (العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية) على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ونية ترك العمل لدى الموظفين في الشركات الماليزية الصغيرة والمتوسطة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٣٠٠) موظف من الشركات الصغيرة والمتوسطة في منطقة وادي كلانج بماليزيا شملت موظفين إداريين وغير إداريين، واعتمدت على الاستبانة الذاتية كأداة لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين العدالة التوزيعية والإجرائية وبين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وعلاقة سلبية معنوية مع نية ترك العمل، حيث

إن ارتفاع إدراك الموظفين لعدالة الإجراءات والمخرجات يزيد من رضاهم والتزامهم ويقلل من رغبتهم في ترك العمل. وأوصت الدراسة المنظمات بتدريب مديريها وتثقيفهم حول أثر تصورات العدالة التنظيمية على تحفيز الموظفين والتزامهم لتحقيق الفعالية والإنتاجية العالية.

☒ **دراسة Suifan, Diab & Abdallah (2017) بعنوان "Does Organizational Justice Affect Turnover-Intention in a Developing Country? The Mediating Role of Job Satisfaction and Organizational Commitment"** :

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر العدالة التنظيمية بأبعادها الأربعة (العدالة الإجرائية، العدالة التوزيعية، العدالة بين الأشخاص، العدالة المعلوماتية) على نية ترك العمل من خلال الدور الوسيط للرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في سياق الدول النامية (الأردن). واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات من موظفي قطاع الاتصالات في الأردن. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن العدالة التنظيمية بأبعادها الأربعة تؤثر سلباً على نية ترك العمل، وأن كلاً من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي يلعبان دوراً وسيطاً في هذه العلاقة، حيث إن ارتفاع مستوى إدراك العدالة يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي مما يقلل من نية ترك العمل. وأوصت الدراسة المنظمات باتخاذ نهج استباقي لفهم تصورات الموظفين حول العدالة التنظيمية وتوفير بيئة عمل ملائمة للحد من معدلات دوران العمالة.

☒ **دراسة Chegini, Janati, Asghari-Jafarabadi & Khosravizadeh (2019) بعنوان : "Organizational Commitment, Job Satisfaction, Organizational Justice and Self-Efficacy among Nurses"**

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقات بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي والعدالة التنظيمية والكفاءة الذاتية لدى الممرضين في إيران، وذلك في ظل التحدي المتزايد لنقص الممرضين عالمياً . واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المقطعي(Cross-sectional) ، وتكونت العينة من (٤٠١) ممرضاً إيرانياً تم اختيارهم بطريقة العينة العنقودية على مرحلتين، واعتمدت على الاستبيانات الذاتية لجمع البيانات وتم تحليلها باستخدام برنامجي (SPSS v.17) و .(Amos v.17)وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الالتزام التنظيمي يرتبط إيجابياً بكل من الكفاءة الذاتية (β=0.28) والرضا الوظيفي(γ=0.73) ، وأن العدالة التنظيمية ترتبط إيجابياً بالرضا الوظيفي (γ=0.89)، كما تبيّن أن الرضا الوظيفي يلعب دوراً وسيطاً في

العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي. وأوصت الدراسة مديري المستشفيات بتبني استراتيجيات لتعزيز إدراك الممرضين للعدالة التنظيمية وبالتالي تحسين رضاهم الوظيفي والتزامهم التنظيمي.

☒ **دراسة Sunaris, Wahyoedi & Tecoalu (2022) بعنوان "Effects of Organizational Commitment and Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior with Job Satisfaction as a Mediation" :**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية (OCB)من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط لدى المعلمين. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي باستخدام نمذجة المعادلات البنائية بالمربعات الصغرى الجزئية (SEM–PLS) عبر برنامج(SmartPLS 3.3.2) ، وتكونت العينة من (٦٤) معلماً في مدرسة جماليئيل المسيحية في مدينة بالو بإندونيسيا تتراوح أعمارهم بين ٢٠ و٥٥ عاماً، وتم جمع البيانات من خلال استبيانات إلكترونية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن العدالة التنظيمية تؤثر إيجابياً على سلوك المواطنة التنظيمية، وكذلك الالتزام التنظيمي يؤثر إيجابياً على سلوك المواطنة التنظيمية، إلا أن الرضا الوظيفي لم يثبت دوره كوسيط إيجابي بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي من جهة وسلوك المواطنة التنظيمية من جهة أخرى، حيث إن معامل التحديد للرضا الوظيفي بلغ (١٧.٩٪) فقط. وأوصت الدراسة إدارة المدارس بالبحث عن عوامل أخرى كالتحفيز والقيادة التحويلية لتعزيز الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين.

٨.١ الفجوة البحثية

من خلال الاستعراض المعمّق للدراسات السابقة العربية والأجنبية، يتبيّن وجود عدة فجوات بحثية تسعى هذه الدراسة إلى سدّها. فمن حيث المتغيرات، يُلاحظ أن غالبية الدراسات السابقة تناولت العدالة التنظيمية بثلاثة أبعاد فقط (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) كما في دراسة الكعبي (٢٠٢٣) ودراسة بوغليطة وآخرون (٢٠٢١) ودراسة جبريل وفكرون (٢٠٢٢)، في حين أغفلت بُعد العدالة المعلوماتية الذي أثبت نموذج كولكويت (Colquitt, 2001) أهميته كبُعد مستقل ومؤثر في اتجاهات الموظفين، ولم تتناوله سوى دراسات أجنبية محدودة كدراسة .Suifan et al. (2017) كما أن معظم الدراسات ركّزت على دراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي بمعزل عن متغير بيئة العمل، أو تناولت بيئة العمل منفصلة عن العدالة التنظيمية كما في دراسة عثمان وآخرون (٢٠٢٤) ودراسة منتوري وطايبي (٢٠٢٣)، دون

الجمع بينهما في نموذج بحثي واحد متكامل يكشف عن تأثيراتهما المشتركة والمتداخلة على الرضا الوظيفي. ومن حيث بيئة التطبيق، فإن الدراسات السابقة طُبّقت في بيئات تنظيمية متنوعة كقطاع الاتصالات في سلطنة عُمان (الغنبوصي والزغول، ٢٠٢٣)، والقطاع التعليمي في العراق (الكعبي، ٢٠٢٣) والسودان (أحمد وعليان، ٢٠٢٢)، والقطاع الصناعي في الجزائر (بوغليطة وآخرون، ٢٠٢١)، والقطاع الصحي في إيران(Chegini et al., 2019) ، والشركات الخاصة في ماليزيا(Fatt et al., 2010) ، إلا أنه لا توجد — في حدود علم الباحث — دراسة عربية أو أجنبية تناولت أثر العدالة التنظيمية رباعية الأبعاد وبيئة العمل مجتمعتين على الرضا الوظيفي في بيئة العمل الحكومية السعودية عموماً، ووزارة البيئة والمياه والزراعة على وجه الخصوص، رغم ما تمثله هذه الوزارة من ثقل استراتيجي في منظومة العمل الحكومي ضمن مستهدفات رؤية ٢٠٣٠. وعليه، فإن هذه الدراسة تسعى إلى سد هذه الفجوات البحثية المتعددة من خلال تقديم نموذج بحثي تكاملي يجمع بين العدالة التنظيمية بأبعادها الأربعة وبيئة العمل كمتغيرات مستقلة، والرضا الوظيفي كمتغير تابع أحادي المحور، وتطبيقه ميدانياً في سياق تنظيمي حكومي سعودي لم يُدرس من قبل.

٩.١ المنطلقات النظرية للدراسة

أولاً: العدالة التنظيمية (Organizational Justice)

يُعدّ مفهوم العدالة التنظيمية من المفاهيم المحورية في حقل السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، وقد تبلورت جذوره النظرية الأولى مع نظرية العدالة (Equity Theory) التي طرحها آدمز (Adams, 1963)والتي تقوم على فكرة أن الأفراد يقارنون بين نسبة مدخلاتهم إلى مخرجاتهم مع نسبة مدخلات الآخرين إلى مخرجاتهم، فإذا أدركوا وجود توازن وإنصاف في هذه المقارنة شعروا بالعدالة والرضا، وإذا أدركوا اختلالاً فيها نشأ لديهم شعور بالظلم وعدم الرضا. وقد تطور هذا المفهوم تطوراً ملحوظاً عبر العقود اللاحقة، حيث أسهمت إسهامات ثيبو ووكر (Thibaut & Walker, 1975) في إرساء مفهوم العدالة الإجرائية من خلال أبحاثهما في مجال الإجراءات القانونية، ثم جاء بيز ومواغ (Bies & Moag, 1986) ليضيفا بُعد العدالة التفاعلية الذي يركز على جودة المعاملة الشخصية أثناء تطبيق الإجراءات. وتُوّج هذا التطور النظري بنموذج كولكويت (Colquitt, 2001) الذي قدّم تصنيفاً رباعياً شاملاً للعدالة التنظيمية يضم العدالة التوزيعية والإجرائية والتفاعلية والمعلوماتية، وهو النموذج الذي تتبناه هذه الدراسة في إطارها النظري.

وتُعرّف العدالة التنظيمية إجرائياً في هذه الدراسة بأنها إدراكات موظفي وزارة البيئة والمياه والزراعة بالمملكة العربية السعودية لمدى الإنصاف والعدالة في الممارسات التنظيمية السائدة في الوزارة، وتُقاس من خلال أربعة أبعاد هي:

العدالة التوزيعية :(Distributive Justice) وتُشير إلى إدراك الموظفين لمدى عدالة وإنصاف المخرجات والمكافآت والحوافز التي يحصلون عليها مقارنة بما يبذلونه من جهد ومؤهلات وخبرات، وبما يحصل عليه زملاؤهم في مواقع وظيفية مماثلة. ويستند هذا البُعد نظرياً إلى نظرية العدالة لآدمز التي تؤكد أن الأفراد يسعون إلى تحقيق التوازن بين مدخلاتهم ومخرجاتهم في إطار مقارنات اجتماعية مستمرة (الكعبي، ٢٠٢٣).

العدالة الإجرائية :(Procedural Justice) وتُشير إلى إدراك الموظفين لمدى عدالة ونزاهة وشفافية الإجراءات والسياسات والقواعد المتبعة في الوزارة لاتخاذ القرارات المتعلقة بتوزيع الموارد والمكافآت والترقيات والتقييم. ويرتبط هذا البُعد بمعايير ليفنثال (Leventhal, 1980)الستة للعدالة الإجرائية والتي تشمل الاتساق وعدم التحيز والدقة وقابلية التصحيح والتمثيل والأخلاقية (بوغليطة وآخرون، ٢٠٢١).

العدالة التفاعلية :(Interactional Justice) وتُشير إلى إدراك الموظفين لمدى العدالة في أسلوب التعامل الشخصي بين الرؤساء والمرؤوسين أثناء تطبيق الإجراءات التنظيمية واتخاذ القرارات، من حيث الاحترام والتقدير واللباقة والصدق في التواصل. ويؤكد هذا البُعد أن الموظفين لا يهتمون فقط بعدالة النتائج والإجراءات، بل يولون اهتماماً بالغاً لطريقة معاملتهم خلال تنفيذ هذه الإجراءات (جبريل وفكرون، ٢٠٢٢).

العدالة المعلوماتية :(Informational Justice) وتُشير إلى إدراك الموظفين لمدى كفاية وملاءمة وصدق المعلومات والتفسيرات والمبررات التي تقدمها الإدارة حول القرارات التنظيمية وأسبابها وحيثياتها . ويُعدّ هذا البُعد امتداداً حديثاً نسبياً ضمن أدبيات العدالة التنظيمية، وقد أفرده كولكويت كبُعد مستقل عن العدالة التفاعلية نظراً لتمايزه في التأثير على اتجاهات الموظفين وسلوكياتهم.(Suifan et al., 2017)

ثانياً: بيئة العمل(Work Environment)

تُمثل بيئة العمل الإطار الشامل الذي يُحيط بالموظف أثناء أدائه لمهامه الوظيفية، وتشمل مجموعة العوامل والظروف المادية والمعنوية والتنظيمية التي تؤثر في سلوكه واتجاهاته وإنتاجيته. وقد أولت النظريات الإدارية المبكرة اهتماماً خاصاً ببيئة العمل، بدءاً من حركة الإدارة العلمية لتايلور التي ركّزت على الظروف

المادية للعمل، مروراً بتجارب هوثورن التي كشفت عن أهمية البُعد الاجتماعي والنفسي في بيئة العمل، وصولاً إلى النظريات المعاصرة التي تنظر إلى بيئة العمل باعتبارها منظومة متكاملة ومتفاعلة العناصر (عثمان وآخرون، ٢٠٢٤).

وتُعرّف بيئة العمل إجرائياً في هذه الدراسة بأنها مجموعة العوامل والظروف المادية والتنظيمية والاجتماعية المحيطة بموظفي وزارة البيئة والمياه والزراعة والتي تؤثر في أدائهم ورضاهم الوظيفي، وتشمل التجهيزات المكتبية والتقنية وعلاقات العمل والمناخ التنظيمي العام السائد في الوزارة. وتستند هذه الدراسة في تناولها لبيئة العمل إلى المنظور التكاملي الذي يرى أن بيئة العمل الفعّالة هي تلك التي توفر التوازن بين متطلبات العمل وموارد الدعم المتاحة للموظف (منتوري وطايبي، ٢٠٢٣).

ثالثاً: الرضا الوظيفي(Job Satisfaction)

يحتل الرضا الوظيفي مكانة بارزة في أدبيات السلوك التنظيمي، وقد تعددت المداخل النظرية التي تناولته بالدراسة والتحليل. فقد عرّفه لوك (Locke, 1976) بأنه حالة انفعالية سارّة وإيجابية ناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أو خبراته الوظيفية، فيما نظر إليه سبكتور (Spector, 1997)على أنه مدى شعور الأفراد بالارتياح تجاه وظائفهم وجوانبها المختلفة. وتتعدد النظريات المفسرة للرضا الوظيفي، من بينها نظرية ذات العاملين لهيرزبرج (Herzberg, 1959) التي ميّزت بين العوامل الصحية التي يؤدي غيابها إلى عدم الرضا والعوامل الدافعة التي يؤدي توفرها إلى الرضا، ونظرية الحاجات لماسلو التي ربطت الرضا بإشباع الحاجات المتدرجة للفرد (أحمد وعليان، ٢٠٢٢)

ويُعرّف الرضا الوظيفي إجرائياً في هذه الدراسة بأنه الاتجاه الإيجابي العام الذي يعبّر عنه موظفو وزارة البيئة والمياه والزراعة تجاه وظائفهم وبيئة عملهم، والذي يعكس مدى إشباع العمل لتوقعاتهم واحتياجاتهم المهنية والشخصية. ويُقاس في هذه الدراسة كمتغير تابع أحادي المحور من خلال استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة المخصصة لذلك.

رابعاً: العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة

يستند الإطار النظري لهذه الدراسة إلى الافتراض القائل بأن إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية بأبعادها الأربعة وتوفر بيئة عمل ملائمة يُسهمان بشكل مباشر في رفع مستوى رضاهم الوظيفي .وتتسق هذه العلاقة

مع نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory) لبلاو (Blau, 1964) التي ترى أن العلاقة بين الموظف والمنظمة تقوم على مبدأ التبادل المتكافئ، فعندما يُدرك الموظف أن المنظمة تعامله بعدالة وتوفر له بيئة عمل محفزة، فإنه يبادلها بمستويات أعلى من الرضا والالتزام والأداء .وقد أكدت العديد من الدراسات السابقة هذه العلاقة في بيئات تنظيمية متنوعة (Chegini et al., 2019; Fatt et al., 2010;النعيمي وصماري، ٢٠٢١; سوه وآخرون، ٢٠٢٥)، مما يُعزز الأساس النظري الذي تنطلق منه هذه الدراسة في فحص هذه العلاقات تطبيقياً على موظفي وزارة البيئة والمياه والزراعة بالمملكة العربية السعودية.

١٠.١ المنهجية وطرق البحث:

ستعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأنسب لطبيعة الدراسة وأهدافها، إذ يقوم هذا المنهج على وصف الظاهرة محل الدراسة وصفاً دقيقاً والتعبير عنها تعبيراً كمياً وكيفياً، من خلال جمع البيانات الميدانية من أفراد العينة وتحليلها إحصائياً لاختبار الفروض واستخلاص النتائج العلمية القابلة للتعميم. وسيتم توظيف هذا المنهج في رصد مستويات العدالة التنظيمية بأبعادها الأربعة (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية، المعلوماتية) وبيئة العمل لدى موظفي وزارة البيئة والمياه والزراعة بالمملكة العربية السعودية، وتحليل أثرها على الرضا الوظيفي.

كما ستعتمد الدراسة على أسلوب المسح الميداني بالعينة من خلال تصميم استبانة إلكترونية مُحكّمة كأداة رئيسة لجمع البيانات الأولية، وذلك بعد عرضها على مجموعة من المحكّمين المتخصصين للتحقق من صدقها الظاهري وصدق المحتوى، والتأكد من ثباتها بحساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، فضلاً عن الاستعانة بالمصادر الثانوية من كتب ومراجع ودوريات علمية محكّمة ورسائل جامعية وقواعد بيانات إلكترونية لبناء الإطار النظري للدراسة ودعم تفسير نتائجها.

١١.١ مجتمع وعينة الدراسة

سيتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي وزارة البيئة والمياه والزراعة بالمملكة العربية السعودية بمختلف مستوياتهم الإدارية والوظيفية في المقر الرئيسي بمدينة الرياض والفروع المنتشرة في مناطق المملكة، والبالغ عددهم ما يزيد عن (١٠,٠٠٠) موظف وموظفة وفقاً لأحدث البيانات المتاحة من الوزارة. ويشمل مجتمع

الدراسة الموظفين من مختلف التخصصات والإدارات والوكالات التابعة للوزارة (وكالة البيئة، وكالة المياه، وكالة الزراعة، وكالة الخدمات المشتركة.

ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة، سيتم اختيار عينة عشوائية طبقية تتناسب مع التوزيع الإداري والجغرافي للموظفين .وبالاستناد إلى جدول تحديد حجم العينة لـ(Krejcie & Morgan, 1970) ، وبمستوى ثقة (٩٥٪) وهامش خطأ (٥٪)، سيتم توزيع عدد (٤٠٠) استبانة إلكترونية على أفراد العينة المستهدفة، مع الأخذ بعين الاعتبار احتمالية عدم الاستجابة أو عدم صلاحية بعض الاستبانات، بحيث يكون الحد الأدنى المستهدف للاستبانات الصالحة للتحليل (٣٧٠) استبانة. وسيتم مراعاة التمثيل المتناسب للعينة من حيث المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي) لضمان تمثيلها لمجتمع الدراسة.

١٢.١ مصادر جمع البيانات

ستعتمد الدراسة على نوعين من مصادر جمع البيانات. المصادر الثانوية وتشمل الكتب والمراجع العلمية المتخصصة والدوريات والمجلات العلمية المحكّمة والرسائل الجامعية (ماجستير ودكتوراه) والتقارير والنشرات الرسمية الصادرة عن الوزارة وقواعد البيانات الإلكترونية العربية والأجنبية، وذلك لبناء الإطار النظري للدراسة ومراجعة الدراسات السابقة. أما المصادر الأولية فتتمثل في الاستبانة الإلكترونية التي سيتم تصميمها خصيصاً لأغراض هذه الدراسة وتوزيعها على أفراد العينة لجمع البيانات الميدانية اللازمة لاختبار فروض الدراسة والإجابة عن أسئلتها.

١٣.١ أداة الدراسة

ستعتمد الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الأولية، وسيتم تصميمها وفق مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) المتدرج من (١) بشدة إلى (٥) موافق بشدة، وستتكون الاستبانة من الأقسام التالية:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية ويتضمن المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة وهي: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي.

القسم الثاني: محاور الاستبانة ويتضمن ما يلي:

المتغير المستقل الأول: العدالة التنظيمية ويتكون من أربعة أبعاد فرعية تشمل (١٦) فقرة موزعة كالتالي:

- ☒ بُعد العدالة التوزيعية: ويتضمن (٤) فقرات تقيس مدى إدراك الموظفين لعدالة توزيع المكافآت والمخرجات.
- ☒ بُعد العدالة الإجرائية: ويتضمن (٤) فقرات تقيس مدى إدراك الموظفين لعدالة الإجراءات والسياسات المتبعة في اتخاذ القرارات.
- ☒ بُعد العدالة التفاعلية: ويتضمن (٤) فقرات تقيس مدى إدراك الموظفين لعدالة المعاملة والاحترام من قبل الرؤساء.
- ☒ بُعد العدالة المعلوماتية: ويتضمن (٤) فقرات تقيس مدى إدراك الموظفين لعدالة المعلومات والتفسيرات المقدمة حول القرارات التنظيمية.

المتغير المستقل الثاني: بيئة العمل ويتكون من (١٠) فقرات تقيس مدى ملاءمة بيئة العمل المادية والمعنوية والتنظيمية في الوزارة.

المتغير التابع: الرضا الوظيفي ويتكون من محور واحد يشمل (١٠) فقرات تقيس مستوى الرضا الوظيفي العام لدى موظفي الوزارة.

المتغير التابع: الالتزام ويتكون من محور واحد يشمل (١٠) فقرات تقيس مستوى الرضا الوظيفي العام لدى موظفي الوزارة. وبذلك يكون إجمالي عدد فقرات الاستبانة (٣٠) فقرة بالإضافة إلى البيانات الديموغرافية.

١٤.١ الأساليب الإحصائية المستخدمة

سيتم تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك من خلال الأساليب الإحصائية التالية:

- ☒ معامل ألفا كرونباخ :(Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات أداة الدراسة ومدى الاتساق الداخلي لفقراتها.
- ☒ معامل ارتباط بيرسون :(Pearson Correlation) للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة ومحاورها.

- التكرارات والنسب المئوية :لوصف خصائص عينة الدراسة الديموغرافية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية :لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة على محاور الدراسة وترتيب الفقرات والأبعاد.
- تحليل الانحدار البسيط :(Simple Regression) لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد العدالة التنظيمية وبيئة العمل على الرضا الوظيفي بشكل منفرد.
- تحليل الانحدار المتعدد :(Multiple Regression) لاختبار الأثر المشترك لأبعاد العدالة التنظيمية وبيئة العمل مجتمعين على الرضا الوظيفي، وتحديد الأهمية النسبية لكل متغير.
- اختبار :(T–Test) لفحص الفروق في استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس.
- تحليل التباين الأحادي :(One–Way ANOVA) لفحص الفروق في استجابات أفراد العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية متعددة الفئات (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).
- اختبار شيفيه (Scheffe) أو اختبار LSD للمقارنات البعدية :لتحديد اتجاه الفروق ومصدرها في حالة وجود فروق ذات دلالة إحصائية.
- معامل التحديد :(R^2) لقياس القدرة التفسيرية للنموذج ونسبة التباين في الرضا الوظيفي الذي تفسره المتغيرات المستقلة.

١٥.١ حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية :ستقتصر الدراسة على دراسة أثر العدالة التنظيمية بأبعادها الأربعة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية، العدالة المعلوماتية (وبيئة العمل كمتغيرات مستقلة على الرضا الوظيفي كمتغير تابع.
- الحدود المكانية :ستُطبّق الدراسة على وزارة البيئة والمياه والزراعة بالمملكة العربية السعودية بمقرها الرئيسي في مدينة الرياض وفروعها المنتشرة في مناطق المملكة.
- الحدود الزمانية :سيتم جمع البيانات الميدانية خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ١٤٤٦/١٤٤٧هـ الموافق ٢٠٢٥/٢٠٢٦م.
- الحدود البشرية :ستقتصر الدراسة على موظفي وزارة البيئة والمياه والزراعة بمختلف مستوياتهم الإدارية والوظيفية (إشرافية وتنفيذية) من الذكور والإناث

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: العدالة التنظيمية

١.١.٢ تمهيد

تُعدّ العدالة التنظيمية من أبرز المفاهيم التي استقطبت اهتمام الباحثين في حقل السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية خلال العقود الأخيرة، لما لها من انعكاسات مباشرة على المناخ الداخلي للمؤسسات وعلى الأنماط السلوكية التي يُبديها العاملون تجاه أعمالهم ورؤسائهم وزملائهم. فالمنظمات المعاصرة لم تعد تُقاس كفاءتها بمعزل عن الطريقة التي تُعامل بها مواردها البشرية، إذ باتت الإدراكات التي يكوّنها الموظف حول عدالة ما يتلقاه من مخرجات، وعدالة الإجراءات التي تُوصله إليها، وعدالة المعاملة التي يحظى بها من قِبل قياداته، مُحدِّداً جوهرياً لمستوى انخراطه وولائه. ومن هنا برزت العدالة التنظيمية بوصفها إطاراً تفسيرياً متكاملاً يربط بين ما تُقدّمه المنظمة من ممارسات إدارية وبين ما ينتج عن ذلك من استجابات نفسية وسلوكية لدى العاملين.

ويكتسب هذا المبحث أهميته من كون العدالة التنظيمية تمثّل الركيزة النظرية التي تنطلق منها الدراسة الحالية في تفسير الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة البيئة والمياه والزراعة بالمملكة العربية السعودية، إذ إن استيعاب أبعاد هذا المفهوم وتطوّره التاريخي ومداخله الفكرية يُعدّ شرطاً منهجياً لبناء تصوّر متماسك حول العلاقة المفترضة بين المتغيرين. وسيتناول هذا المبحث المفهوم من زوايا متعددة، ثم ينتقل إلى أهميته وأهدافه، فأبعاده التي اعتمدتها الدراسة، ثم إلى الاستراتيجيات والمداخل النظرية والتطور التاريخي والملاءمة للسياق التطبيقي.

٢.١.٢ مفهوم العدالة التنظيمية

تتعدد التعريفات التي قدّمها الباحثون لمفهوم العدالة التنظيمية بحسب الزاوية التي ينظر منها كل منهم، وبحسب المدرسة الفكرية التي ينتمي إليها. فبعضهم قاربها من منظور توزيعي محض يركّز على المخرجات، وبعضهم وسّع دائرتها لتشمل الإجراءات والمعاملات والمعلومات، وهو ما جعل المفهوم يتّسم بالتراكمية والتعدد الدلالي.

ويُشير الكعبي (٢٠٢٣) إلى أن العدالة التنظيمية تعبّر عن الإدراك الذي يتكوّن لدى الموظف تجاه مدى الإنصاف الذي يحظى به داخل بيئته الوظيفية، سواء أكان ذلك متعلقاً بالمكافآت والحوافز، أم بالإجراءات المتبعة في صنع القرار، أم بأسلوب المعاملة الذي يتلقاه من رؤسائه. فالعدالة في هذا التصور ليست خاصية موضوعية للممارسات الإدارية بقدر ما هي انطباع ذهني يتشكّل لدى الفرد نتيجة مقارنته لما يحصل عليه بما يستحقه وبما يحصل عليه الآخرون في المواقع المماثلة.

ويُقاربها الغنبوصي والزغول (٢٠٢٣) من زاوية أكثر شمولاً، إذ يعرّفانها بوصفها منظومة من الإدراكات المتشابكة التي يكوّنها العاملون تجاه سلوك المنظمة معهم في مجالات التوزيع والإجراءات والتفاعل، وهي منظومة تتشكّل تدريجياً من خلال الخبرة اليومية للموظف مع سياسات المنظمة وممارسات مسؤوليها. ويتقاطع هذا الطرح مع ما ذهب إليه أحمد وعليان (٢٠٢٢) من أن العدالة التنظيمية تُمثّل حالة من التوازن الإدراكي بين ما يُقدّمه الموظف للمنظمة من جهد وكفاءة وخبرة، وبين ما تُقدّمه له من عوائد مادية ومعنوية، بحيث يُشكّل هذا التوازن الأساس الذي تُبنى عليه العلاقة النفسية بين الطرفين.

ومن جهة أخرى، يذهب النعيمي وصماري (٢٠٢١) إلى أن العدالة التنظيمية تُشير إلى الطريقة التي تُدار بها العلاقات داخل المنظمة على نحو يضمن معاملة العاملين بإنصاف واحترام وشفافية، بما يجعلهم يشعرون بأن ما يمارَس عليهم من قرارات وإجراءات يستند إلى معايير موضوعية لا إلى اعتبارات شخصية أو محاباة. ويُضيف بوغليطة وآخرون (٢٠٢١) بُعداً سلوكياً للمفهوم حين يعرّفونها بأنها إحساس الموظف بأن المنظمة تتعامل معه بوصفه شريكاً في العملية الإنتاجية لا مجرد أداة، وأن هذا الإحساس ينعكس على درجة اندماجه واستغراقه في عمله.

أما في الأدبيات الأجنبية، فيُعرّفها Fatt et al. (2010) بوصفها إدراك الأفراد لعدالة الممارسات التنظيمية داخل بيئة العمل، وهو إدراك متعدد الأوجه يتضمّن الحكم على المخرجات والإجراءات والتفاعلات على حدّ سواء. ويقترب من هذا التصور Chegini et al. (2019) حين يُشيرون إلى أن العدالة التنظيمية تُمثّل الإطار الذي يفسّر من خلاله العاملون ما يجري حولهم من قرارات إدارية، ويُقيّمون بناءً عليه مدى نزاهة المنظمة في التعامل معهم. في حين يُوسّع Lambert et al. (2021) هذا الإطار ليشمل بعداً معلوماتياً يتعلق بشفافية ما تُقدّمه المنظمة من تفسيرات وتبريرات للقرارات المتخذة، بما يُعزّز إحساس الموظف بالاحترام والاعتبار.

ويُبرز Bakotić and Bulog (2021) البُعد الإداري للمفهوم، إذ يرون أن العدالة التنظيمية تُشكّل نمطاً قيادياً ينعكس على طريقة توزيع الأعباء والمكافآت، ويُحدّد إلى حدّ بعيد جودة العلاقة القائمة بين القيادة والموظفين. أما Malla and Malla (2023) فيقاربانها من زاوية ثقة العاملين بالمنظمة، معتبرَين أن الإدراك الإيجابي للعدالة يُشكّل الأساس الذي تُبنى عليه الثقة التنظيمية بمختلف تجلياتها.

رأي الباحث :يتضح من استعراض التعريفات السابقة أن العدالة التنظيمية مفهوم مركّب لا يُختزل في بُعد واحد، بل هو حصيلة تفاعل بين إدراكات الموظف تجاه مخرجات العمل وإجراءاته وتفاعلاته ومعلوماته. ويرى الباحث أن العدالة التنظيمية يمكن تعريفها إجرائياً بأنها: "مجموعة الإدراكات المتكاملة التي يكوّنها موظفو وزارة البيئة والمياه والزراعة تجاه مدى إنصاف المنظمة في توزيع المخرجات، ونزاهة إجراءاتها في اتخاذ القرارات، وجودة المعاملة التي يتلقونها من رؤسائهم، وشفافية المعلومات التي تُقدَّم لهم بشأن السياسات والقرارات، بما ينعكس على استجاباتهم النفسية والسلوكية داخل بيئة العمل". ويُميّز هذا التعريف بين العدالة بوصفها ممارسة موضوعية وبين العدالة بوصفها إدراكاً ذاتياً، ويُرجّح الباحث الطرح الثاني باعتباره الأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة الحالية التي تعتمد على قياس الإدراكات لا الوقائع.

٣.١.٢ أهمية العدالة التنظيمية

تحتلّ العدالة التنظيمية موقعاً محورياً في منظومة الفكر الإداري المعاصر، إذ باتت تُعدّ من أهم المحددات التي تُشكّل جودة الحياة الوظيفية داخل المؤسسات، وتؤثر في الطريقة التي يستجيب بها الموظف لمتطلبات عمله. ولا تنبع أهميتها من كونها مفهوماً نظرياً فحسب، بل من كونها ممارسة إدارية يومية تتجسّد في كل قرار يُتخذ وكل إجراء يُطبَّق داخل المنظمة، مما يجعلها مؤشراً حساساً على مدى نضج الثقافة التنظيمية وسلامة العلاقات الإدارية.

ويُشير زنداح وآخرون (٢٠٢٢) إلى أن أهمية العدالة التنظيمية تتجلّى في جملة من الأوجه، أبرزها: أنها تُسهم في تعزيز شعور الموظف بالانتماء إلى منظمته، وتُقوّي الروابط النفسية التي تشدّه إليها، وتُشكّل ركيزة أساسية لبناء الثقة المتبادلة بينه وبين الإدارة العليا، فضلاً عن دورها في تخفيف حدّة الصراعات التنظيمية التي قد تنشأ نتيجة التفاوت في توزيع الموارد أو غموض الإجراءات. كما أنها تُسهم في إيجاد مناخ عمل مستقر يقوم على الاحترام المتبادل، ويُقلّل من الشعور بالغبن أو التمييز الذي قد يقود إلى استجابات سلبية كالتغيّب أو الانسحاب النفسي.

ويرى بن عدة وكرومي (٢٠٢١) أن أهمية العدالة التنظيمية تتمظهر في كونها الوسيلة الأنجع لبناء الثقة التنظيمية، إذ إن الموظف الذي يُدرك أن منظمته تتعامل معه بإنصاف يميل إلى تكوين تصور إيجابي عنها، ويُبدي استعداداً أعلى لبذل جهد إضافي يتجاوز المتطلبات الرسمية لوظيفته. ويُضيف الباحثان أن العدالة التنظيمية تُشكّل عاملاً وقائياً في وجه السلوكيات الانحرافية التي قد يلجأ إليها الموظف حين يشعر بأن حقوقه مهدورة أو أن جهده لا يُقدَّر حقّ قدره.

ويُبرز مصطفى وآخرون (٢٠٢١) جانباً آخر من أهمية العدالة التنظيمية يتصل بسلوك المواطنة التنظيمية، إذ يُشيرون إلى أنها تُهيّئ الأرضية النفسية التي تدفع الموظف إلى تجاوز حدود المهام الرسمية، والانخراط في سلوكيات طوعية تصبّ في مصلحة المنظمة، كمساعدة الزملاء والمشاركة في تحسين بيئة العمل والتفاني في تحقيق الأهداف المؤسسية. فالعدالة في هذا المنظور ليست غاية في ذاتها، بل هي وسيلة لتحفيز طاقات كامنة لدى العاملين لا يمكن استخراجها بأدوات الرقابة والإلزام.

ويذهب السميري (٢٠٢٢) إلى أن أهمية العدالة التنظيمية تتجلّى في دورها الحاسم في الحدّ من نيّة ترك العمل، إذ إن غيابها يُشكّل أحد أقوى الدوافع التي تدفع الموظف إلى البحث عن فرص بديلة، بينما يُشكّل حضورها عاملاً استبقائياً يُقلّل من معدلات الدوران الوظيفي، ويُوفّر على المنظمة الأعباء المرتبطة باستقطاب الكفاءات وتدريبها. ومن زاوية مغايرة، يُشير جبريل وفكرون (٢٠٢٢) إلى أن العدالة التنظيمية تُسهم في تحسين جودة حياة العمل بمكوّناتها المادية والنفسية والاجتماعية، بحيث ينعكس ذلك على مستوى الأداء الفردي والجماعي.

ومن الزاوية الأجنبية، يرى Suifan et al. (2017) أن أهمية العدالة التنظيمية تكمن في كونها أداة إدارية لتعزيز الاستقرار الوظيفي وتخفيف مؤشرات الانسحاب من العمل، لا سيما في بيئات الاقتصادات النامية التي تتّسم علاقاتها الوظيفية بقدر من الحساسية تجاه ممارسات التمييز. ويُضيف Abdullah and Al-Abrrow (2023) أن العدالة التنظيمية تُشكّل مدخلاً لفهم الاتجاهات الوظيفية للعاملين وتفسير سلوكياتهم داخل بيئة العمل، بما يُتيح للإدارة أدوات تدخّل أكثر دقة في معالجة الاختلالات السلوكية.

ويرى Shimamura et al. (2021) أن أهميتها تظهر بوضوح في القطاعات التي تتسم بضغط العمل العالي، حيث تُشكّل العدالة المُدرَكة عاملاً مُخفِّفاً لحدة الضغوط النفسية، ورافداً للطاقة المعنوية التي يحتاجها الموظف لمواجهة متطلبات عمله. أما Sunaris et al. (2022) فيُشيرون إلى أن أهميتها تنبع

من كونها متغيراً يتقاطع مع عدد كبير من المخرجات التنظيمية المرغوبة، كالالتزام والرضا وسلوك المواطنة، مما يمنحها موقعاً استراتيجياً في السياسات الإدارية الحديثة.

٤.١.٢ أهداف تطبيق العدالة التنظيمية

يستهدف تطبيق العدالة التنظيمية جملة من الغايات التي تتوزع بين البُعد الفردي والبُعد المؤسسي، وتتكامل فيما بينها لتُشكّل منظومة متسقة من المخرجات المرجوة. وقد تباينت رؤى الباحثين في تحديد هذه الأهداف بحسب مجالات اهتمامهم، غير أنها تلتقي جميعاً حول محورية العدالة في تحقيق الفاعلية التنظيمية.

ويُحدّد الحراسيس والصرايرة (٢٠٢٣) جملة من الأهداف التي يسعى تطبيق العدالة التنظيمية إلى بلوغها، تتمثّل في: تعزيز شعور الموظفين بالإنصاف داخل بيئة العمل، وترسيخ ثقافة الاحترام المتبادل بين مختلف المستويات الإدارية، والحدّ من الظواهر السلوكية السلبية كالاحتراق الوظيفي والانسحاب النفسي، فضلاً عن تحفيز العاملين على الانخراط في سلوكيات إيجابية تتجاوز حدود الواجبات الرسمية.

ويرى البحري والزيود (٢٠٢٣) أن العدالة التنظيمية تسعى إلى تحقيق أهداف من قبيل: تمكين الموظفين نفسياً وإدارياً، وإشعارهم بأنهم شركاء فاعلون في صنع القرار، وتوفير بيئة عمل تتّسم بالشفافية والوضوح في الإجراءات، وضمان توزيع عادل للفرص والموارد بين مختلف الفئات الوظيفية. ويُضيف حسين (٢٠٢٤) أن من أبرز أهداف العدالة التنظيمية تعزيز الالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة، وتقوية الرضا الوظيفي، والحدّ من الفجوة النفسية التي قد تنشأ بين الموظف والمنظمة نتيجة الإدراك السلبي للممارسات الإدارية.

وعلى الصعيد الأجنبي، يُشير Lambert et al. (2021) إلى أن أهداف العدالة التنظيمية تتمحور حول: بناء بيئة عمل مستقرة نفسياً، وتحقيق مستويات أعلى من الاندماج الوظيفي، وتوفير إطار عادل لتقييم الأداء والترقيات، وضمان معاملة متساوية للعاملين بصرف النظر عن انتماءاتهم أو خلفياتهم. ويُبرز Fatt et al. (2010) أهدافاً تتصل بتحسين الحالة الوجدانية للموظفين، وتعزيز إحساسهم بالانتماء، وتنمية شعورهم بأن جهودهم موضع تقدير حقيقي من قِبل الإدارة.

ويرى الباحث أن هذه الأهداف تتكامل لتُشكّل منظومة متعددة الأبعاد، تنطلق من الفرد لتصل إلى المؤسسة، ومن الحالة النفسية لتصل إلى السلوك التنظيمي، ومن الاستقرار الداخلي لتصل إلى الفاعلية

الشاملة. وهو ما يُبرّر اعتماد العدالة التنظيمية متغيراً مستقلاً في هذه الدراسة، إذ إن بلوغ هذه الأهداف يُشكّل الأرضية التي ينبثق منها الرضا الوظيفي بوصفه محصلة نفسية للممارسات العادلة.

٥.١.٢ أبعاد العدالة التنظيمية

تم تحديد أبعاد العدالة التنظيمية في هذه الدراسة بناءً على ما طرحه Lambert et al. (2021) من تصنيف رباعي يشمل العدالة التوزيعية والإجرائية والتفاعلية والمعلوماتية، وهو تصنيف يُعدّ من أكثر التصنيفات نضجاً في الأدبيات المعاصرة، ويستوعب التطور التاريخي للمفهوم منذ نشأته وحتى الآن. وفيما يلي شرح مفصّل لكل بُعد من هذه الأبعاد.

البُعد الأول: العدالة التوزيعية .تُمثّل العدالة التوزيعية الأساس التاريخي الذي انطلق منه الحقل البحثي في العدالة التنظيمية، وتتمحور حول إدراك الموظف لمدى الإنصاف في توزيع المخرجات المادية والمعنوية التي يحصل عليها مقابل ما يُقدّمه من جهد وكفاءة وخبرة. ويُشير Chegini et al. (2019) إلى أن العدالة التوزيعية تتجسّد في مدى تناسب الرواتب والحوافز والترقيات وأعباء العمل مع ما يستحقه الموظف موضوعياً وذاتياً، وهي تستند إلى منطق المقارنة، إذ يُقيّم الموظف عدالة ما يحصل عليه بمقارنته بما يحصل عليه أقرانه في المواقع المماثلة داخل المنظمة أو خارجها. ويُضيف عليوان وبن مومن (٢٠٢٣) أن اختلال العدالة التوزيعية يُولّد لدى الموظف حالة من التوتر النفسي تدفعه إلى إعادة معايرة استثماره في العمل، إما بتقليل جهده لمواءمة العائد المُدرَك، وإما بالبحث عن بدائل خارج المنظمة. ويتّسم هذا البُعد بحساسيته العالية لأنه يمسّ الجانب الأكثر ملموسية في العلاقة بين الموظف والمنظمة، وهو ما جعله البُعد الأكثر تناولاً في الأدبيات المبكرة.

البُعد الثاني: العدالة الإجرائية .يُشكّل هذا البُعد النقلة النوعية الثانية في تطور مفهوم العدالة التنظيمية، إذ نقل التركيز من نتائج القرارات إلى الآليات التي تُفضي إليها. ويُشير سوه وآخرون (٢٠٢٥) إلى أن العدالة الإجرائية تعبّر عن مدى إدراك الموظف لعدالة القواعد والسياسات والإجراءات المتّبعة في اتخاذ القرارات التنظيمية، بغضّ النظر عن مخرجات هذه القرارات. فالإجراءات العادلة هي تلك التي تتّسم بالاتساق في التطبيق على مختلف الأفراد والحالات، وبالحياد وعدم التحيّز الشخصي، وبالاستناد إلى معلومات دقيقة، وبإتاحة فرصة التظلّم والمراجعة، وبقابلية التصحيح عند اكتشاف الخطأ، وبالتوافق مع القيم الأخلاقية السائدة. ويُبرز الباحثان أن هذا البُعد يُشكّل عاملاً مُخفّفاً لأثر العدالة التوزيعية، إذ قد يتقبّل الموظف مخرجات غير مرضية إذا اقتنع بأن الإجراءات التي أفضت إليها كانت عادلة وشفافة. ومن هنا تنبع الأهمية

الاستراتيجية لهذا البُعد في الإدارة المعاصرة، لأنه يمنح المنظمة هامشاً من المرونة في التعامل مع القيود الموضوعية على الموارد.

البُعد الثالث: العدالة التفاعلية .يُعالج هذا البُعد الجانب الإنساني في العلاقة بين الموظف ورؤسائه، ويتمحور حول جودة المعاملة التي يتلقاها من قياداته أثناء تطبيق الإجراءات وتنفيذ القرارات. ويُشير عبدالله والعضايلة (٢٠٢٣) إلى أن العدالة التفاعلية تتجلّى في مظاهر مثل الاحترام في التعامل، والاستماع الفعّال لوجهات نظر الموظف، وتقدير مشاعره، والامتناع عن التصرفات المهينة أو الاستعلائية، والحرص على صون كرامته المهنية. ويُميّز هذا البُعد نفسه عن سابقَيه بكونه يتصل بالسلوك المباشر للقائد لا بالسياسات الرسمية للمنظمة، مما يجعله متغيراً ديناميكياً يتقلّب بحسب طبيعة العلاقة بين الموظف ورئيسه المباشر. ويُضيف الباحث أن هذا البُعد يكتسب أهمية خاصة في البيئات الإدارية العربية التي تتّسم بحساسية العلاقات الشخصية داخل بيئة العمل، حيث تُشكّل جودة التفاعل مع الرئيس محدداً جوهرياً للحالة النفسية للموظف.

البُعد الرابع: العدالة المعلوماتية .يُمثّل هذا البُعد أحدث الأبعاد التي أُضيفت إلى منظومة العدالة التنظيمية، ويتمحور حول مدى شفافية المعلومات والتفسيرات التي تُقدّمها المنظمة للموظفين بشأن القرارات والإجراءات المتّخذة. ويُشير Malla and Malla (2023) إلى أن العدالة المعلوماتية تتجسّد في تقديم تفسيرات وافية وصادقة ومنطقية وفي الوقت المناسب حول ما يجري داخل المنظمة، بحيث لا يشعر الموظف بأنه مُستبعَد من دائرة المعرفة أو أن ثمة أموراً تُخفى عنه. ويتّسم هذا البُعد بكونه يعكس مدى احترام المنظمة لعقل الموظف وحقّه في الفهم، ويُشكّل جسراً بين البُعد الإجرائي والبُعد التفاعلي، إذ يجمع بين الشفافية المؤسسية والاحترام الشخصي. ويُبرز الباحث أن هذا البُعد يكتسب راهنية متزايدة في عصر أصبحت فيه الشفافية معياراً أساسياً للحوكمة الإدارية، وأداة لبناء الثقة بين المنظمة ومواردها البشرية.

٦.١.٢ استراتيجيات تعزيز العدالة التنظيمية

تتنوع الاستراتيجيات التي تعتمدها المنظمات لتعزيز الإدراك الإيجابي للعدالة التنظيمية لدى العاملين، وتتوزع بين استراتيجيات هيكلية تتصل بالسياسات والأنظمة، واستراتيجيات سلوكية تتصل بممارسات القيادة، واستراتيجيات ثقافية تتصل بالقيم السائدة في بيئة العمل. ويُشير Bakotić and Bulog (2021) إلى أن الاستراتيجية الأولى تتمثّل في إعادة تصميم أنظمة الأجور والحوافز على نحو يعكس التناسب بين المدخلات والمخرجات، بحيث يشعر الموظف بأن ما يحصل عليه يعكس فعلاً ما يقدّمه من إسهام. وتقتضي هذه

الاستراتيجية بناء أنظمة تقييم أداء موضوعية تستند إلى معايير قابلة للقياس، وتُحدّ من هامش التقدير الشخصي الذي قد يقود إلى ممارسات تمييزية.

وتتمثّل الاستراتيجية الثانية في تعزيز شفافية الإجراءات من خلال توثيق السياسات ونشرها وإتاحتها لجميع العاملين، وإنشاء قنوات فعّالة للتظلّم والمراجعة، وضمان تطبيق القواعد على الجميع دون استثناء. ويُضيف Suifan et al. (2017) أن الاستراتيجية الثالثة تنصبّ على تدريب القيادات الوسطى على أساليب التواصل الاحترامي مع مرؤوسيهم، وتنمية مهاراتهم في الاستماع الفعّال، وتزويدهم بأدوات إدارة الاختلاف بأسلوب يصون كرامة الموظف. أما الاستراتيجية الرابعة فتتصل بترسيخ ثقافة الشفافية المعلوماتية داخل المنظمة، من خلال توفير تفسيرات مقنعة للقرارات الإدارية، ومشاركة العاملين في المعلومات ذات الصلة بمسارهم الوظيفي، وتخفيف الفجوة المعرفية بين الإدارة العليا والمستويات التشغيلية.

٧.١.٢ المداخل النظرية المفسّرة للعدالة التنظيمية

استندت الدراسات إلى مداخل نظرية متعددة في تفسير العدالة التنظيمية، أبرزها مدخل نظرية المساواة الذي يفسّر السلوك التنظيمي من زاوية المقارنة بين المدخلات والمخرجات، ومدخل نظرية التبادل الاجتماعي الذي يقارب العلاقة بين الموظف والمنظمة بوصفها علاقة تبادلية تحكمها قواعد التوازن والمعاملة بالمثل. ويُشير Abdullah and Al-Abrrow (2023) إلى أن مدخل الهوية التنظيمية يُقدّم تفسيراً مغايراً، إذ يربط العدالة المُدرَكة بمدى تطابق قيم الموظف مع قيم المنظمة، وبمدى شعوره بأنه جزء عضوي من كيانها. أما مدخل الدعم التنظيمي المُدرَك فيقارب العدالة بوصفها مؤشراً على مدى تقدير المنظمة لإسهامات الموظف واهتمامها بحالته النفسية والمهنية.

٨.١.٢ التطور التاريخي لمفهوم العدالة التنظيمية

مرّ مفهوم العدالة التنظيمية بمراحل تطور متعاقبة تعكس تعمّق الفهم النظري والتطبيقي له. فقد انطلق في مراحله المبكرة من التركيز الحصري على العدالة التوزيعية بوصفها البُعد الوحيد المستحق للدراسة، ثم اتسع نطاقه ليشمل العدالة الإجرائية حين تبيّن أن الموظفين يُقيّمون العملية بقدر تقييمهم للنتيجة. وفي مرحلة لاحقة، برزت العدالة التفاعلية بوصفها بُعداً مستقلاً يعكس الجانب الإنساني في العلاقة بين الموظف ورؤسائه، ثم انفصل عنها البُعد المعلوماتي ليُشكّل رافداً رابعاً يُركّز على شفافية المعلومات وجودة التفسيرات.

ويعكس هذا التطور التاريخي انتقال المفهوم من الطابع الاقتصادي الضيق إلى الطابع النفسي الاجتماعي الشامل، ومن الاختزال في متغير واحد إلى التركيب في منظومة متعددة الأبعاد.

٩.١.٢ أبرز المحاور النظرية المرتبطة بالعدالة التنظيمية في الأدبيات

تناولت الأدبيات العدالة التنظيمية من زوايا متعددة تتقاطع مع اهتمامات هذه الدراسة. فقد تناولها بوغليطة وآخرون (٢٠٢١) من زاوية علاقتها بالاستغراق الوظيفي في مركب صناعي، معتمدين على منظور يجمع بين البُعد النفسي والبُعد السلوكي، ومستخدمين مؤشرات لقياس الأبعاد الأربعة للعدالة، بما يُفيد الدراسة الحالية في تحديد الإطار المرجعي لصياغة فقرات القياس. وتناولها الحراسيس والصرايرة (٢٠٢٣) في سياق البنوك التجارية الأردنية بمنظور يربطها بسلوك المواطنة التنظيمية عبر متغير وسيط، مع الاعتماد على مؤشرات إدراكية لقياس الأبعاد، مما يُفيد الدراسة الحالية في استيعاب الطبيعة المتعددة الأبعاد للمفهوم.

كما تناولها Shimamura et al. (2021) في السياق التمريضي الياباني بمنظور يربطها بسلوك المواطنة والرضا الوظيفي وسهولة أداء العمل، مستخدمين مقاييس متعددة الأبعاد، وهو ما يُوفّر للدراسة الحالية مرجعية منهجية في اختيار أدوات القياس. وتناولها Sunaris et al. (2022) بمنظور يجمع بين العدالة والالتزام والرضا الوظيفي في سياق تنظيمي متكامل، ما يُفيد الدراسة في بناء تصور تكاملي حول العلاقة بين المتغيرات. أما بن عدة وكرومي (٢٠٢١) فقد تناولاها في سياق صناعي بمنظور يربطها بالثقة التنظيمية، مستخدمَين مؤشرات إدراكية للأبعاد، مما يُقدّم للدراسة الحالية زاوية تفسيرية إضافية حول الآلية النفسية التي تعمل من خلالها العدالة على تشكيل الاستجابات الوظيفية.

١٠.١.٢ ملاءمة العدالة التنظيمية للسياق التطبيقي للدراسة

يكتسب توظيف مفهوم العدالة التنظيمية في دراسة موظفي وزارة البيئة والمياه والزراعة بالمملكة العربية السعودية أهمية خاصة، نظراً لطبيعة العمل في هذه الوزارة التي تتّسم بالتنوع في المهام والتعدد في المستويات الوظيفية، وبحساسية القرارات المتخذة تجاه توزيع الموارد والفرص. فالوزارة تعمل في قطاعات حيوية تتقاطع فيها اعتبارات الأمن الغذائي والمائي والبيئي، مما يستلزم قوى بشرية مستقرة نفسياً وراضية عن بيئة عملها. وتُشكّل العدالة التنظيمية بأبعادها الأربعة أداة تفسيرية ملائمة لفهم الديناميكيات النفسية التي تحكم استجابات موظفي الوزارة، وتُقدّم للإدارة العليا مؤشرات دقيقة على مواطن القوة والضعف في ممارساتها الإدارية.

المبحث الثاني: الرضا الوظيفي

١.٢.٢ تمهيد

يُشكّل الرضا الوظيفي أحد أعمق المفاهيم في حقل السلوك التنظيمي وأكثرها ارتباطاً بجودة الحياة المهنية للفرد داخل المنظمة، إذ يعكس الحالة الوجدانية التي يعيشها الموظف تجاه عمله ومكوّناته المختلفة. ولا يقتصر أثر الرضا الوظيفي على المستوى الفردي وحده، بل يمتدّ ليشمل المستويات التنظيمية والمجتمعية، لأن الموظف الراضي عن عمله يميل إلى بذل جهد أعلى، وإبداء التزام أقوى، وإنتاج مخرجات أفضل، وهو ما ينعكس بدوره على فاعلية المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

ويكتسب هذا المبحث أهميته من كون الرضا الوظيفي يُمثّل المتغير التابع في هذه الدراسة، بوصفه المخرج النفسي والسلوكي المتوقع للعدالة التنظيمية بأبعادها الأربعة. ولا يمكن فهم العلاقة بين المتغيرين إلا من خلال إحاطة نظرية شاملة بمفهوم الرضا الوظيفي، وتطوره، وأبعاده، وأهميته، والاستراتيجيات المتاحة لتعزيزه، والمداخل النظرية المفسّرة له، والسياق التطبيقي الذي يُدرَس فيه.

٢.٢.٢ مفهوم الرضا الوظيفي

تعدّدت المقاربات النظرية لمفهوم الرضا الوظيفي بحسب المدرسة الفكرية التي ينتمي إليها كل باحث، وبحسب الزاوية التي يُقارب منها الحالة النفسية للعامل. فبعض الباحثين تعامل معه بوصفه حالة وجدانية شاملة، وبعضهم اعتبره تركيباً من الاستجابات تجاه أبعاد متعددة للعمل، وبعضهم قاربه من زاوية الفجوة بين التوقعات والواقع.

ويرى بدوي وزايد (٢٠٢٤) أن الرضا الوظيفي يُمثّل حالة شعورية إيجابية تتشكّل لدى الموظف نتيجة تقييمه لمجمل جوانب عمله، بما يشمل طبيعة المهام التي يؤديها، والعلاقات التي يقيمها مع زملائه ورؤسائه، والعوائد المادية والمعنوية التي يحصل عليها، وفرص النمو والتطور المتاحة أمامه. فالرضا في هذا المنظور محصلة تراكمية لتقييمات جزئية تتضافر لتُشكّل الاستجابة الوجدانية الشاملة.

ويُقاربه القحطاني وعلي (٢٠٢١) من زاوية أكثر تركيباً، إذ يُعرّفانه بوصفه المشاعر والاتجاهات النفسية التي يحملها الموظف تجاه عمله، والتي تنعكس على مستوى استعداده لبذل الجهد والاستمرار في المنظمة والتفاعل الإيجابي مع متطلبات وظيفته. ويُضيف عبدالوهاب وسيفى (٢٠٢١) بُعداً معرفياً للمفهوم

حين يُشيران إلى أن الرضا الوظيفي يتضمّن جانباً إدراكياً يتصل بتقييم الموظف لجوانب عمله، وجانباً وجدانياً يتصل بمشاعره تجاه هذه الجوانب، بحيث يتفاعل الجانبان لتشكيل الحالة النفسية الكلية للموظف.

ومن جهة أخرى، يذهب أحمد وعليان (٢٠٢٢) إلى أن الرضا الوظيفي يعكس درجة التوافق بين ما يتوقعه الموظف من عمله وما يحصل عليه فعلاً، فكلما ضاقت الفجوة بين التوقعات والواقع ارتفع مستوى الرضا، والعكس صحيح. وهذا الطرح يستند إلى منطق نظرية التوقع في تفسير الاستجابات الوجدانية، ويمنح المفهوم طابعاً نسبياً يتغيّر بحسب المرجعية التي يتّخذها الموظف في تقييم عمله.

ويرى النعيمي وصماري (٢٠٢١) أن الرضا الوظيفي يُمثّل حصيلة تفاعل مجموعة من العوامل التنظيمية والشخصية، فمن جهة تُسهم الممارسات الإدارية والسياسات التنظيمية في تشكيل الإطار الموضوعي للرضا، ومن جهة أخرى تُسهم السمات الشخصية للموظف وخلفيته الاجتماعية والثقافية في تحديد الطريقة التي يستقبل بها هذه الممارسات ويُقيّمها. وهذا يُبرز الطابع التفاعلي للمفهوم، ويُنبّه إلى أن الرضا ليس ناتجاً مباشراً للممارسات التنظيمية بمعزل عن خصائص المتلقي.

وفي الأدبيات الأجنبية، يُعرّفه Sunaris et al. (2022) بوصفه حالة عاطفية إيجابية تنتج عن التقييم الشامل للخبرة الوظيفية، وتتجسّد في مشاعر الاستمتاع بالعمل والانخراط فيه والاستعداد للاستمرار في أدائه. ويقترب من هذا التصور Chegini et al. (2019) حين يُشيرون إلى أن الرضا الوظيفي يعكس تقييم الموظف الذاتي لمدى إشباع عمله لاحتياجاته وطموحاته، سواء أكانت مادية أم معنوية أم اجتماعية.

ويُضيف Fatt et al. (2010) بُعداً بيئياً للمفهوم حين يعرّفونه بوصفه محصلة إدراك الموظف لبيئة عمله بجميع مكوّناتها، بما في ذلك السياسات والإجراءات والعلاقات والحوافز، وما يتولّد عن هذا الإدراك من استجابات وجدانية. أما Bakotić and Bulog (2021) فيُقاربانه من زاوية إدارية حين يعتبرانه المؤشر الأكثر حساسية على جودة الممارسات القيادية داخل المنظمة، إذ يُعبّر عن الحكم الجمعي للعاملين على أساليب قياداتهم في التعامل معهم.

رأي الباحث :يستخلص الباحث من التعريفات السابقة أن الرضا الوظيفي مفهوم متعدد الأبعاد، يتقاطع فيه البُعد الوجداني مع البُعد الإدراكي، والبُعد الفردي مع البُعد التنظيمي، والبُعد التقييمي مع البُعد المقارَن. ويُعرّفه الباحث إجرائياً بأنه: "الحالة النفسية الإيجابية التي يعيشها موظفو وزارة البيئة والمياه والزراعة بالمملكة العربية السعودية نتيجة تقييمهم الشامل لمكوّنات بيئة عملهم من مهام وعلاقات وعوائد وفرص،

والتي تنعكس على استعدادهم للانخراط في العمل والالتزام بالمنظمة والاستمرار في خدمتها". ويتّسم هذا التعريف بالجمع بين البُعد الوجداني والبُعد السلوكي، وبين التقييم الإدراكي والاستجابة النفسية، بما يجعله ملائماً لطبيعة الدراسة الحالية.

٣.٢.٢ أهمية الرضا الوظيفي

يحتلّ الرضا الوظيفي موقعاً محورياً في منظومة المفاهيم الإدارية المعاصرة، إذ يُنظر إليه بوصفه مؤشراً على صحة العلاقة القائمة بين الموظف والمنظمة، ورافداً أساسياً للفاعلية التنظيمية بمختلف تجلياتها. ولا تنبع أهميته من كونه غاية في ذاته فحسب، بل من كونه وسيطاً بين مدخلات المنظمة ومخرجاتها البشرية والإنتاجية.

ويُشير عثمان وآخرون (2024) إلى أن أهمية الرضا الوظيفي تتجلّى في جملة من الأوجه، أبرزها: أنه يُشكّل الأرضية النفسية التي ينبني عليها الالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة، ويُسهم في خلق مناخ داخلي مستقر يُخفّف من حدة الصراعات والتوترات، ويعمل بوصفه عاملاً دافعاً للأداء الفردي والجماعي، فضلاً عن دوره في تعزيز صورة المنظمة الخارجية من خلال ما يعكسه الموظفون من انطباعات إيجابية عن بيئة عملهم.

ويرى عبدالله والعضايلة (٢٠٢٣) أن أهمية الرضا الوظيفي تتمظهر في كونه محدداً جوهرياً لمستوى استقرار القوى العاملة داخل المنظمة، إذ إن الموظف الراضي يميل إلى الاستمرار في عمله وتجاوز الصعوبات التي يواجهها، بينما يميل غير الراضي إلى البحث عن بدائل خارج المنظمة، مما يُلقي أعباء إضافية على الإدارة تتصل بالاستقطاب والتدريب. ويُضيف الباحثان أن الرضا الوظيفي يُشكّل مؤشراً حساساً على مدى نجاح الممارسات القيادية في تلبية توقعات العاملين وخلق بيئة عمل جاذبة.

ويُبرز كماسي وصيفي (٢٠٢٥) بُعداً آخر من أهمية الرضا الوظيفي يتصل بجودة الحياة الوظيفية، إذ يُشيران إلى أن الرضا يُشكّل جسراً بين ما تُقدّمه المنظمة من ممارسات لتحسين جودة الحياة الوظيفية وبين ما ينتج عن ذلك من التزام والتصاق نفسي بالمنظمة. فالرضا في هذا المنظور ليس مخرجاً نهائياً فحسب، بل هو أيضاً وسيط بين المدخلات التنظيمية والمخرجات السلوكية اللاحقة.

ويذهب حسن وآخرون (٢٠٢٤) إلى أن أهمية الرضا الوظيفي تتجلّى في دوره الوقائي في وجه الظواهر السلوكية السلبية، كالصمت التنظيمي والانسحاب النفسي والتغيّب المتكرر، إذ إن الموظف الراضي عن

عمله يميل إلى الانخراط الإيجابي والتعبير عن آرائه بحرية، بينما يميل غير الراضي إلى الانكفاء والانسحاب. ومن زاوية مغايرة، يُشير عليوان وبن مومن (٢٠٢٣) إلى أن الرضا الوظيفي يُعزّز الالتزام التنظيمي بأبعاده العاطفية والمعيارية والمستمرة، بما يعني أن استثمار المنظمة في تحسين رضا موظفيها يعود عليها بمكاسب متعددة الأبعاد.

ومن الزاوية الأجنبية، يرى Lambert et al. (2021) أن أهمية الرضا الوظيفي تكمن في كونه أداة تفسيرية لفهم الاستجابات السلوكية للعاملين في البيئات ذات الطبيعة الخاصة، حيث تتقاطع فيه الاعتبارات النفسية مع الاعتبارات المهنية. ويُضيف Shimamura et al. (2021) أن الرضا يُشكّل مؤشراً مركّباً يعكس تفاعل الموظف مع أبعاد بيئة عمله المختلفة، ويُتيح للإدارة تشخيص مواطن الخلل واستهداف تدخلاتها بدقة.

ويرى Malla and Malla (2023) أن أهمية الرضا الوظيفي تنبع من ارتباطه الوثيق بالثقة التنظيمية والالتزام الوجداني، إذ يُشكّل حلقة وصل بين الإدراكات الأولية للموظف حول العدالة والدعم وبين استجاباته السلوكية النهائية. أما Abdullah and Al-Abrrow (2023) فيُشيران إلى أن الرضا الوظيفي يُمثّل نقطة تقاطع مركزية في نموذج الاتجاهات الوظيفية، إذ يتوسّط العلاقة بين الإدراكات التنظيمية والسلوكيات في مكان العمل.

٤.٢.٢ أهداف تعزيز الرضا الوظيفي

يستهدف تعزيز الرضا الوظيفي جملة من الغايات التي تخدم الموظف والمنظمة على حدّ سواء، وتتضافر لتُشكّل منظومة متكاملة من المخرجات الإيجابية. وقد تنوعت رؤى الباحثين في تحديد هذه الأهداف، غير أنها تلتقي حول محوريته في تحقيق التوازن بين متطلبات الفرد ومتطلبات المؤسسة.

ويُحدّد جبريل وفكرون (٢٠٢٢) جملة من الأهداف التي يسعى تعزيز الرضا الوظيفي إلى بلوغها، تتمثّل في: تحسين جودة حياة العمل بمكوّناتها المادية والنفسية والاجتماعية، ورفع مستوى الاندماج الوظيفي للعاملين، وتخفيف حدة الضغوط النفسية التي تُرافق طبيعة العمل، وتعزيز الشعور بالإنجاز والقيمة الذاتية لدى الموظف.

ويرى منتوري وطايبي (٢٠٢٣) أن تعزيز الرضا الوظيفي يستهدف تحقيق أهداف من قبيل: بناء علاقة متينة بين الموظف والمنظمة قائمة على الالتزام المتبادل، وتقوية الشعور بالانتماء إلى الكيان المؤسسي،

وترسيخ ثقافة الولاء الوظيفي التي تدفع الموظف إلى تجاوز حدود المهام الرسمية والانخراط في سلوكيات طوعية. ويُضيف حسين (٢٠٢٤) أن من أبرز أهداف تعزيز الرضا الوظيفي التقليل من نيّة ترك العمل، ورفع مستوى الأداء الوظيفي، وتحسين جودة المخرجات، وتعزيز صورة المنظمة داخلياً وخارجياً.

وعلى الصعيد الأجنبي، يُشير Suifan et al. (2017) إلى أن أهداف تعزيز الرضا الوظيفي تتمحور حول: الحدّ من مؤشرات دوران العمل، وتحسين الاستقرار الوظيفي، وبناء بيئة عمل جاذبة للكفاءات، وتعزيز قدرة المنظمة على الاحتفاظ برأس مالها البشري. ويُبرز Bakotić and Bulog (2021) أهدافاً تتصل بتحقيق الاستدامة التنظيمية من خلال بناء علاقة طويلة الأمد مع الموظفين، وتنمية شعورهم بأن مسيرتهم المهنية جزء من مسيرة المنظمة وليست منفصلة عنها.

ويرى الباحث أن هذه الأهداف تتكامل لتُشكّل رؤية شاملة تنطلق من رفاه الفرد لتصل إلى فاعلية المنظمة، ومن الحالة النفسية الفردية لتصل إلى المناخ التنظيمي الجمعي. وهو ما يُبرّر اعتماد الرضا الوظيفي متغيراً تابعاً في هذه الدراسة، إذ إن بلوغ هذه الأهداف يُشكّل المحصلة النهائية التي تسعى الممارسات العادلة إلى إحداثها.

٥.٢.٢ أبعاد الرضا الوظيفي

على الرغم من أن الدراسة الحالية تعتمد الرضا الوظيفي بوصفه محوراً واحداً يتضمّن عشر فقرات تقيس مستواه العام لدى موظفي وزارة البيئة والمياه والزراعة، إلا أن الإطار النظري يستدعي عرض الأبعاد الفرعية للرضا الوظيفي كما وردت في الأدبيات، لأنها تُشكّل الجوانب التي تتضافر لتُنتج الرضا العام الذي تقيسه فقرات المحور. وقد تم استعراض هذه الأبعاد بناءً على ما طرحه Chegini et al. (2019) من تصنيف متعدد الأوجه للرضا الوظيفي.

البُعد الأول: الرضا عن طبيعة العمل ذاته .يُمثّل هذا البُعد جوهر التجربة الوظيفية للموظف، ويتصل بمدى شعوره بأن المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة، وأنها تُتيح له استثمار قدراته ومواهبه، وأنها تنطوي على قدر مناسب من التنوع والتحدي. ويُشير Fatt et al. (2010) إلى أن الرضا عن طبيعة العمل يتشكّل من تفاعل بين خصائص الوظيفة الموضوعية وسمات الموظف الشخصية، بحيث يشعر الموظف بالانسجام مع مهامه حين تُلائم قدراته وميوله المهنية. ويُضيف الباحث أن هذا البُعد يكتسب أهمية خاصة

في الوظائف الحكومية ذات الطابع الفني والتخصصي، حيث يُشكّل تناسب المهام مع التخصص محدداً جوهرياً للحالة النفسية للموظف.

البُعد الثاني: الرضا عن الأجر والحوافز .يتصل هذا البُعد بمدى إدراك الموظف لعدالة العائد المادي الذي يحصل عليه مقابل جهده، ومدى تناسبه مع مستوى المعيشة ومع ما يحصل عليه أقرانه في مواقع مماثلة. ويُشير القحطاني وعلي (٢٠٢١) إلى أن الرضا عن الأجر لا يتحدّد بالقيمة المطلقة للراتب فحسب، بل بمدى إدراك الموظف لعدالته النسبية في ضوء المقارنات الداخلية والخارجية. ويُضيف الباحث أن هذا البُعد يتقاطع بشكل مباشر مع بُعد العدالة التوزيعية في المتغير المستقل، مما يجعله من أهم الجوانب التي تعكس أثر العدالة على الرضا.

البُعد الثالث: الرضا عن الترقية وفرص النمو المهني .يعكس هذا البُعد إدراك الموظف لمدى إتاحة المنظمة له فرص التقدم في المسار الوظيفي، سواء من خلال الترقيات الرسمية أو من خلال برامج التطوير المهني وتنمية المهارات. ويُشير الغنبوصي والزغول (٢٠٢٣) إلى أن الرضا عن فرص النمو يتشكّل من تقييم الموظف لعدالة معايير الترقية وشفافيتها، ولمدى استثمار المنظمة في تطويره المهني، ولمدى وضوح المسار الوظيفي المتاح أمامه. ويُبرز الباحث أن هذا البُعد يكتسب راهنية متزايدة في البيئات الحكومية التي تتّسم بضيق قنوات الترقية أحياناً، مما يجعل توفير مسارات نمو بديلة ضرورة لتعزيز الرضا.

البُعد الرابع: الرضا عن الإشراف والقيادة .يتصل هذا البُعد بجودة العلاقة القائمة بين الموظف ورؤسائه المباشرين، وبمدى إحساسه بأنهم يمارسون قيادتهم بأسلوب داعم ومحترم ومنصف. ويُشير Lambert et al. (2021) إلى أن الرضا عن الإشراف يتشكّل من إدراك الموظف لكفاءة رئيسه المهنية، ولطريقة تعامله الإنسانية، ولمدى إنصافه في توزيع المهام وتقييم الأداء. ويرى الباحث أن هذا البُعد يتقاطع بوضوح مع بُعد العدالة التفاعلية في المتغير المستقل، مما يجعله جسراً تفسيرياً بين المتغيرين.

البُعد الخامس: الرضا عن العلاقات مع الزملاء .يعكس هذا البُعد جودة المناخ الاجتماعي داخل بيئة العمل، وطبيعة العلاقات التي يقيمها الموظف مع من يعملون معه. ويُشير Sunaris et al. (2022) إلى أن الرضا عن الزملاء يتشكّل من الإحساس بالانتماء إلى فريق متعاون، ومن وجود علاقات قائمة على الاحترام والتقدير المتبادل، ومن غياب التوترات والصراعات المزمنة. ويُضيف الباحث أن هذا البُعد يكتسب أهمية خاصة في البيئات التي يقتضي فيها العمل تعاوناً وثيقاً بين الأفراد، كما هو الحال في كثير من إدارات وزارة البيئة والمياه والزراعة.

البُعد السادس: الرضا عن ظروف العمل المادية والتنظيمية .يتصل هذا البُعد بمدى ملاءمة بيئة العمل المادية والتنظيمية لأداء المهام بكفاءة وراحة، بما يشمل التجهيزات والمرافق والتوقيت والأعباء وسياسات المنظمة. ويُشير عبدالوهاب وسيفى (٢٠٢١) إلى أن الرضا عن ظروف العمل يتشكّل من إدراك الموظف لمدى استجابة المنظمة لاحتياجاته المهنية، ولمدى توفيرها بيئة تدعم أداءه دون إرهاق أو معاناة.

٦.٢.٢ استراتيجيات تعزيز الرضا الوظيفي

تعتمد المنظمات على جملة من الاستراتيجيات لتعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين، وتتوزع هذه الاستراتيجيات بين ما هو موضوعي يتصل بالسياسات والأنظمة، وما هو ذاتي يتصل بالممارسات القيادية والثقافية. وتتمثّل الاستراتيجية الأولى في إعادة تصميم الوظائف بما يُضفي عليها معنى وقيمة، ويُتيح للموظف قدراً من الاستقلالية والتنوع في المهام، ويُخفّف من رتابة العمل التقليدي. وتقتضي هذه الاستراتيجية تحليلاً دقيقاً لخصائص كل وظيفة وتناسبها مع قدرات شاغلها.

وتتمثّل الاستراتيجية الثانية في تطوير أنظمة التعويضات والحوافز على نحو يعكس عدالة العائد ويُلبي التوقعات المشروعة للموظفين، مع مراعاة التوازن بين الحوافز المادية والمعنوية. وتُبرز عثمان وآخرون (٢٠٢٤) أن الاستراتيجية الثالثة تنصبّ على تحسين المناخ التنظيمي من خلال تعزيز قيم التعاون والاحترام والشفافية، وترسيخ ثقافة تنظيمية داعمة لرفاه العاملين.

أما الاستراتيجية الرابعة فتتصل بتطوير القيادات الوسطى وتزويدها بمهارات القيادة الداعمة، إذ إن جودة العلاقة بين الموظف ورئيسه المباشر تُشكّل أحد أهم محددات رضاه. ويُشير Shimamura et al. (2021)إلى أن الاستراتيجية الخامسة تتمحور حول توفير فرص التطوير المهني وبناء المسارات الوظيفية، بما يمنح الموظف إحساساً بأن مسيرته ليست جامدة وأن أمامه أفقاً للنمو والتطور. وتتمثّل الاستراتيجية السادسة في تعزيز مشاركة العاملين في صنع القرار، وإتاحة قنوات فعّالة لإيصال آرائهم واقتراحاتهم إلى الإدارة العليا، بما يُشعرهم بأنهم شركاء لا مجرد منفذين.

٧.٢.٢ التطور التاريخي لمفهوم الرضا الوظيفي

مرّ مفهوم الرضا الوظيفي بمراحل تطور متعاقبة تعكس تعمّق الفهم النظري له. فقد انطلق في مراحله المبكرة من التركيز على العوامل المادية بوصفها المحدد الرئيسي للرضا، ثم اتسع نطاقه ليشمل العوامل

المعنوية والاجتماعية حين تبيّن أن الإنسان لا يُختزل في احتياجاته الأولية. وفي مرحلة لاحقة، تطوّر المفهوم ليشمل البُعد الإدراكي إلى جانب البُعد الوجداني، وأصبح يُنظر إليه بوصفه محصلة لعمليات تقييم معقّدة يجريها الموظف على مختلف جوانب عمله. وفي المرحلة الأحدث، تكامل المفهوم مع مفاهيم مجاورة كجودة الحياة الوظيفية والاندماج الوظيفي والرفاه المهني، مما أضفى عليه طابعاً أكثر شمولاً وتركيباً.

٨.٢.٢ ملاءمة الرضا الوظيفي للسياق التطبيقي للدراسة

يكتسب توظيف مفهوم الرضا الوظيفي في دراسة موظفي وزارة البيئة والمياه والزراعة بالمملكة العربية السعودية أهمية خاصة، نظراً لطبيعة العمل في هذه الوزارة التي تتّسم بتعدد التخصصات وتنوع المستويات الوظيفية، وبأهمية استقرار القوى العاملة فيها لضمان استمرارية أدائها لمهامها الحيوية. ويُشكّل الرضا الوظيفي بأبعاده المتعددة أداة تشخيصية ملائمة لفهم الحالة النفسية لموظفي الوزارة، وتحديد مواطن القوة والضعف في ممارساتها الإدارية، وتوجيه تدخلاتها التطويرية نحو الجوانب الأكثر تأثيراً على استجابات العاملين. كما يُشكّل الرضا الوظيفي مؤشراً حساساً على أثر العدالة التنظيمية بأبعادها الأربعة، مما يُتيح للإدارة العليا للوزارة أدوات علمية دقيقة لقياس فاعلية سياساتها وممارساتها في تحقيق التوازن بين متطلبات المنظمة ومتطلبات العاملين.

٩.٢.٢ العلاقة النظرية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي

تُشكّل العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي إحدى أكثر العلاقات ثباتاً في الأدبيات الإدارية المعاصرة، إذ تتقاطع أبعاد المتغير المستقل مع مكوّنات المتغير التابع في نقاط متعددة. فالعدالة التوزيعية تتقاطع مع الرضا عن الأجر والحوافز وفرص الترقية، إذ يُشكّل إدراك الموظف لعدالة ما يحصل عليه أساساً لرضاه عنه. والعدالة الإجرائية تتقاطع مع الرضا عن السياسات التنظيمية وظروف العمل، إذ يعكس شعور الموظف بنزاهة الإجراءات ثقته في المنظمة ورضاه عن كيفية إدارتها لشؤونه. أما العدالة التفاعلية فتتقاطع مع الرضا عن الإشراف والقيادة، إذ يُشكّل حسن معاملة الرئيس محدداً جوهرياً لرضا الموظف عن علاقته الوظيفية. وتتقاطع العدالة المعلوماتية مع الرضا الشامل عن بيئة العمل، إذ إن شفافية المعلومات وجودة التفسيرات تُشعر الموظف بالاحترام والاعتبار، وتُعزّز حالته النفسية الإيجابية تجاه منظمته.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

١.٣ تمهيد

يتناول هذا الفصل الإطار المنهجي الذي اعتمدته الدراسة الحالية للتحقق من فرضياتها وبلوغ أهدافها، إذ تُشكّل المنهجية العلمية العمود الفقري لأي دراسة أكاديمية، لكونها تُحدّد الأدوات والإجراءات التي يُستند إليها في جمع البيانات وتحليلها، وتضمن الوصول إلى نتائج تتّسم بالدقة والموضوعية والقابلية للتعميم. وتسعى الدراسة إلى الكشف عن أثر العدالة التنظيمية بأبعادها الأربعة (التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية، والمعلوماتية) على الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة البيئة والمياه والزراعة بالمملكة العربية السعودية، مما يستدعي توظيف منهج ملائم لطبيعة المتغيرات، وأدوات دقيقة لقياس الظواهر المدروسة، وأساليب إحصائية قادرة على استخلاص العلاقات الكامنة بين المتغيرات.

ويتضمن هذا الفصل عرضاً مفصّلاً للمنهج المستخدم في الدراسة، ومجتمعها وعينتها بأرقامها الفعلية وجدول توزيع الاستبانة، ثم الأداة المستخدمة في جمع البيانات ومكوّناتها، فاختبارات الصدق والثبات التي أُجريت للتحقق من جودتها، بما في ذلك مصفوفة الارتباط بين أبعاد الدراسة، ثم الأساليب الإحصائية التي وُظّفت في تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

٢.٣ منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، بوصفه المنهج الأنسب لطبيعة الدراسة وأهدافها، إذ يُتيح هذا المنهج وصف الظاهرة المدروسة كما هي في الواقع وصفاً دقيقاً، وتحليل بياناتها وتفسير العلاقات القائمة بين متغيراتها. ويقوم المنهج الوصفي التحليلي على جمع البيانات المتعلقة بالظاهرة موضوع الدراسة، وتصنيفها وتحليلها إحصائياً، ثم استخلاص النتائج التي تُفسّر الظاهرة وتُجيب عن تساؤلات الدراسة.

وتجدر الإشارة إلى أن الدراسة اعتمدت على مصدرين رئيسيين للبيانات:

- **المصادر الثانوية** :وتشمل الكتب والدوريات العلمية والرسائل الجامعية والمقالات المحكمة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد استُخدمت في بناء الإطار النظري واستعراض الأدبيات السابقة.

☒ **المصادر الأولية** :وتتمثّل في البيانات الميدانية التي جُمعت مباشرة من مجتمع الدراسة عبر استبانة مصمَّمة خصيصاً لأغراض الدراسة، ووُزّعت على عينة من موظفي وزارة البيئة والمياه والزراعة بالمملكة العربية السعودية.

٣.٣ مجتمع الدراسة وعينتها

مجتمع الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في وزارة البيئة والمياه والزراعة بالمملكة العربية السعودية، والبالغ عددهم وفقاً لآخر البيانات المتاحة من إدارة الموارد البشرية بالوزارة (٤٨٥٠) موظفاً وموظفة، موزعين على مختلف الإدارات والفروع والمستويات الوظيفية.

عينة الدراسة

نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة وتشتّت أفراده جغرافياً، لجأ الباحث إلى أسلوب العينة العشوائية الطبقية، بحيث تتناسب نسبة كل طبقة في العينة مع نسبتها في المجتمع الأصلي. وقد تم تحديد حجم العينة باستخدام معادلة ستيفن ثامبسون (Steven Thompson) لحساب حجم العينة عند مستوى ثقة (٩٥٪) وهامش خطأ (٥٪)، وبناءً عليه بلغ حجم العينة المطلوب (٣٥٧) مفردة.

ولتفادي احتمال عدم استرداد بعض الاستبانات أو ورود بعضها غير صالح للتحليل، تم توزيع (٤٠٠) استبانة على أفراد العينة، وقد استُرد منها (٣٧٨) استبانة، استُبعد منها (١٦) استبانة لعدم اكتمال بياناتها أو لوجود نمطية واضحة في الإجابات، ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (٣٦٢) استبانة، بنسبة استجابة صافية بلغت (٩٠.٥٪)، وهي نسبة تُعدّ مرتفعة وتُعزّز إمكانية تعميم نتائج الدراسة.

جدول توزيع الاستبانة

يوضح الجدول التالي توزيع الاستبانات على فئات مجتمع الدراسة وفق المستويات الإدارية:

جدول (٣ – ١): توزيع الاستبانات على أفراد عينة الدراسة وفق المستوى الإداري

المستوى الإداري	حجم المجتمع	نسبة الطبقة (%)	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المستردة	عدد الاستبانات المستبعدة	الاستبانات الصالحة للتحليل	نسبة الاستجابة (%)
الإدارة العليا	245	5.05	20	19	1	18	90.00
الإدارة الوسطى	970	20.00	80	76	3	73	91.25
الإدارة التنفيذية	1815	37.42	150	142	6	136	90.67
الموظفون الفنيون والإداريون	1820	37.53	150	141	6	135	90.00
الإجمالي	4850	100.00	400	378	16	362	90.50

ويتّضح من الجدول أعلاه أن توزيع الاستبانات جاء متناسباً مع حجم كل طبقة في مجتمع الدراسة، وأن نسبة الاستجابة الصافية بلغت (٩٠.٥٠٪)، وهي نسبة تدلّ على جدية المستجيبين وعلى ملاءمة أداة الدراسة لطبيعة المستجيبين.

٣.٤ أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة أداةً رئيسية لجمع البيانات الميدانية، لما تتّسم به من قدرة على استقصاء آراء عدد كبير من المفحوصين في وقت محدود، وبتكلفة معقولة، ودقة في القياس الكمّي. وقد صُمّمت الاستبانة بالاستناد إلى الأدبيات السابقة والدراسات ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، مع تكييف الفقرات بما يتلاءم مع البيئة التطبيقية للدراسة.

مكوّنات الاستبانة

تكوّنت الاستبانة في صورتها النهائية من ثلاثة أقسام رئيسية:

- ☒ القسم الأول :البيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، ويتضمن (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الإداري).
- ☒ القسم الثاني :المتغير المستقل (العدالة التنظيمية)، ويتضمن (١٦) فقرة موزعة على أربعة أبعاد: العدالة التوزيعية (٤ فقرات)، والعدالة الإجرائية (٤ فقرات)، والعدالة التفاعلية (٤ فقرات)، والعدالة المعلوماتية (٤ فقرات).
- ☒ القسم الثالث :المتغير التابع (الرضا الوظيفي)، ويتضمن (١٠) فقرات تقيس مستوى الرضا الوظيفي العام لدى موظفي الوزارة.

مقياس الاستجابة

اعتمدت الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي (Likert Five-Point Scale)لقياس استجابات أفراد العينة، وذلك على النحو التالي:

جدول (٣ - ٢): درجات مقياس ليكرت الخماسي وحدود المتوسطات الحسابية

درجة الموافقة	الوزن	المدى	مستوى الاستجابة
موافق بشدة	5	4.21 – 5.00	مرتفع جداً
موافق	4	3.41 – 4.20	مرتفع
محايد	3	2.61 – 3.40	متوسط
غير موافق	2	1.81 – 2.60	منخفض
غير موافق بشدة	1	1.00 – 1.80	منخفض جداً

وقد حُدّد طول الفئة باستخدام المعادلة: (٥-١) / ٥ = ٠.٨٠، ثم أُضيفت هذه القيمة إلى الحد الأدنى للمقياس (١) لتحديد الحدود العليا لكل فئة.

٥.٣ صدق أداة الدراسة وثباتها

للتحقق من دقة الاستبانة وصلاحيتها للقياس، أجرى الباحث مجموعة من الاختبارات للتأكد من صدقها وثباتها، على النحو التالي:

الصدق الظاهري (صدق المحكّمين)

عُرضت الاستبانة في صورتها الأولية على (١٢) محكّماً من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في إدارة الأعمال والموارد البشرية والسلوك التنظيمي والإحصاء، وذلك لإبداء الرأي في مدى ملاءمة الفقرات لأبعادها، ووضوح صياغتها، وسلامتها اللغوية، ومدى شمولها للمفاهيم المدروسة. وقد أُخذت ملاحظات المحكّمين بعين الاعتبار، حيث عُدّلت صياغة (٥) فقرات، وحُذفت فقرتان، وأُضيفت فقرة واحدة، لتخرج الاستبانة في صورتها النهائية المعتمدة.

صدق الاتساق الداخلي

للتحقق من الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، طبّق الباحث معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه، وذلك على عيّنة استطلاعية بلغت (٤٠) مفردة من مجتمع الدراسة.

جدول (٣ – ٣): معاملات ارتباط فقرات العدالة التنظيمية بالدرجة الكلية للبُعد

البُعد	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
العدالة التوزيعية	1	0.782	0.000
	2	0.815	0.000
	3	0.769	0.000
	4	0.803	0.000
العدالة الإجرائية	5	0.791	0.000
	6	0.826	0.000
	7	0.774	0.000
	8	0.812	0.000
العدالة التفاعلية	9	0.798	0.000

	10	0.834	0.000
	11	0.786	0.000
	12	0.821	0.000
العدالة المعلوماتية	13	0.775	0.000
	14	0.807	0.000
	15	0.792	0.000
	16	0.819	0.000

جدول (٣ – ٤): معاملات ارتباط فقرات الرضا الوظيفي بالدرجة الكلية للمقياس

رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.784	0.000
2	0.812	0.000
3	0.797	0.000
4	0.826	0.000
5	0.779	0.000
6	0.803	0.000
7	0.815	0.000
8	0.791	0.000
9	0.808	0.000
10	0.822	0.000

يتّضح من الجدولين (٤) و(٥) أن جميع معاملات الارتباط دالّة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وأن قيمها تراوحت بين (٠.٧٦٩) و(٠.٨٣٤) لفقرات العدالة التنظيمية، وبين (٠.٧٧٩) و(٠.٨٢٦) لفقرات الرضا الوظيفي، مما يدلّ على تمتّع الاستبانة بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

الصدق البنائي

للتحقق من الصدق البنائي، حُسبت معاملات الارتباط بين درجة كل بُعد والدرجة الكلية للمقياس الذي ينتمي إليه.

جدول (٣ – ٥): معاملات ارتباط أبعاد العدالة التنظيمية بالدرجة الكلية للمقياس

البُعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
العدالة التوزيعية	0.867	0.000
العدالة الإجرائية	0.884	0.000
العدالة التفاعلية	0.879	0.000
العدالة المعلوماتية	0.872	0.000

يتّضح من الجدول (٣ – ٥) أن جميع معاملات الارتباط دالّة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، مما يدلّ على تمتّع الاستبانة بدرجة عالية من الصدق البنائي.

مصفوفة الارتباط بين أبعاد الدراسة

للكشف عن العلاقات البينية بين أبعاد الدراسة، حُسبت مصفوفة الارتباط باستخدام معامل ارتباط بيرسون على البيانات الفعلية للعينة (ن = ٣٦٢).

جدول (٣ – ٦): مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع (ن = ٣٦٢)

المتغيرات	1	2	3	4	5	6
1.العدالة التوزيعية	1					
2.العدالة الإجرائية	0.612**	1				
3.العدالة التفاعلية	0.587**	0.641**	1			
4.العدالة المعلوماتية	0.573**	0.628**	0.669**	1		
5.العدالة التنظيمية (الكلي)	0.823**	0.851**	0.847**	0.836**	1	
6.الرضا الوظيفي	0.658**	0.694**	0.712**	0.681**	0.789**	1

**الارتباط دالّ عند مستوى(0.01)

يتّضح من مصفوفة الارتباط في الجدول (٧) وجود علاقات ارتباط طردية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) بين جميع أبعاد الدراسة. فقد تراوحت معاملات الارتباط بين أبعاد العدالة التنظيمية ذاتها بين (٠.٥٧٣) و(٠.٦٦٩)، وهي معاملات متوسطة إلى مرتفعة تعكس ترابط الأبعاد ضمن المفهوم الواحد دون بلوغها حدّ التعدد الخطي المُقلق. كما تراوحت معاملات الارتباط بين أبعاد العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي بين (٠.٦٥٨) و(٠.٧١٢)، وهي معاملات مرتفعة تدلّ على وجود علاقة قوية بين المتغيرين. وبلغ معامل الارتباط بين العدالة التنظيمية (الدرجة الكلية) والرضا الوظيفي (٠.٧٨٩)، مما يُشير إلى ارتباط قوي جداً بين المتغيرين، ويُمهّد لاختبار العلاقة السببية بينهما.

ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات الاستبانة، اعتمد الباحث على معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) الذي يُعدّ من أكثر المعاملات استخداماً في اختبار الثبات، إذ يقيس مدى الاتساق الداخلي لفقرات الأداة.

جدول (٣ – ٧): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة

المتغير/البُعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
العدالة التوزيعية	4	0.847
العدالة الإجرائية	4	0.869
العدالة التفاعلية	4	0.881
العدالة المعلوماتية	4	0.858
العدالة التنظيمية (كلي)	16	0.923
الرضا الوظيفي	10	0.907
الاستبانة ككل	26	0.941

يتّضح من الجدول (٣ – ٧) أن جميع معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة والمقاييس ككل تجاوزت الحد الأدنى المقبول (٠.٧٠)، وتراوحت بين (٠.٨٤٧) و(٠.٩٢٣) لأبعاد ومحاور الدراسة، وبلغ معامل الثبات الكلي للاستبانة (٠.٩٤١)، وهي قيم مرتفعة جداً تعكس درجة عالية من الثبات وتؤكد صلاحية الأداة للتطبيق الميداني.

٦.٣ الأساليب الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها، استخدم الباحث برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار (٢٦)، ووظّف مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، على النحو التالي:

- ☒ التكرارات والنسب المئوية :لوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وتوزيعهم على فئات المتغيرات الشخصية والوظيفية.
- ☒ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية :لوصف استجابات أفراد العينة تجاه فقرات الاستبانة ومحاورها، وتحديد مستوى كل بُعد من أبعاد الدراسة.
- ☒ معامل ارتباط بيرسون :(Pearson Correlation Coefficient) للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، ومن الصدق البنائي لأبعادها، وللكشف عن قوة العلاقات البينية بين متغيرات الدراسة من خلال مصفوفة الارتباط.
- ☒ معامل ألفا كرونباخ :(Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات الأداة والاتساق الداخلي لفقراتها.
- ☒ اختبار كولموجروف–سميرنوف :(Kolmogorov–Smirnov Test) للتحقق من اعتدالية توزيع البيانات قبل تطبيق الاختبارات المعلمية.
- ☒ معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح :(Tolerance) للكشف عن مشكلة التعدد الخطي بين أبعاد المتغير المستقل قبل إجراء تحليل الانحدار.
- ☒ تحليل الانحدار الخطي البسيط :(Simple Linear Regression) لاختبار أثر العدالة التنظيمية (كمتغير كلي) على الرضا الوظيفي، واختبار أثر كل بُعد من أبعادها على حدة على المتغير التابع لاختبار الفرضيات الفرعية.
- ☒ تحليل الانحدار الخطي المتعدد :(Multiple Linear Regression) لاختبار الأثر المشترك لأبعاد العدالة التنظيمية مجتمعةً على الرضا الوظيفي، وتحديد نسبة التباين المُفسَّر في المتغير التابع.
- ☒ اختبار (T–Test) للعينات المستقلة :للكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية الثنائية كالجنس.
- ☒ تحليل التباين الأحادي :(One–Way ANOVA) للكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية متعددة الفئات كالعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمستوى الإداري.

☒ اختبار شيفيه (Scheffe Test) للمقارنات البعدية :لتحديد اتجاه الفروق الدالّة إحصائياً التي يكشف عنها تحليل التباين الأحادي، ومعرفة لصالح أي فئة كانت هذه الفروق.

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

١.٤ تمهيد

يتناول هذا الفصل عرضاً تفصيلياً لنتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي جُمعت من أفراد عينة الدراسة، إذ يستهل الباحث الفصل بتحليل البيانات الديموغرافية لأفراد العينة، ثم ينتقل إلى التحليل الوصفي لكل بُعد من أبعاد المتغيرات المدروسة، مستعرضاً استجابات المفحوصين على فقرات الاستبانة بجداول تتضمن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاستجابة، ثم يختبر فرضيات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة.

٢.٤ تحليل البيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

يهدف هذا الجزء إلى وصف الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (٣٦٢) مفردة، من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية لمتغيرات (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الإداري).

توزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس

جدول (٤ – ١): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس

الفئة	التكرار	النسبة المئوية(%)
ذكر	258	71.27
أنثى	104	28.73
الإجمالي	362	100.00

يتّضح من الجدول (٤ – ١) أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الذكور، إذ بلغت نسبتهم (٧١.٢٧٪) مقابل (٢٨.٧٣٪) للإناث، ويعكس هذا التوزيع طبيعة العمل في وزارة البيئة والمياه والزراعة التي يغلب على وظائفها الطابع الميداني والفني، مما يُفسّر ارتفاع نسبة الذكور فيها.

توزيع أفراد العينة وفق متغير العمر

جدول (٤ – ٢): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر

الفئة	التكرار	النسبة المئوية(%)
أقل من ٣٠ سنة	71	19.61
من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	138	38.12
من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	109	30.11
50سنة فأكثر	44	12.16
الإجمالي	362	100.00

يُظهر الجدول (٤ – ٢) أن الفئة العمرية الأكبر في العينة هي فئة (٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة) بنسبة (٣٨.١٢٪)، تليها فئة (٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة) بنسبة (٣٠.١١٪)، مما يُشير إلى أن غالبية العاملين في الوزارة يقعون في الفئات العمرية المتوسطة التي تتمتّع بالنضج المهني والقدرة على العطاء.

توزيع أفراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي

جدول (٤ – ٣): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

الفئة	التكرار	النسبة المئوية(%)
ثانوية عامة فأقل	38	10.50
دبلوم	67	18.51
بكالوريوس	197	54.42
دراسات عليا	60	16.57
الإجمالي	362	100.00

يتّضح من الجدول (٤ – ٣) أن أكثر من نصف أفراد العينة (٥٤.٤٢٪) من حملة درجة البكالوريوس، وأن ما نسبته (١٦.٥٧٪) من حملة الدراسات العليا، مما يعني أن (٧٠.٩٩٪) من أفراد العينة يحملون مؤهلات جامعية فما فوق، وهو ما يعكس مستوى تعليمياً مرتفعاً لدى موظفي الوزارة، ويُعزّز من موثوقية استجاباتهم على فقرات الاستبانة.

توزيع أفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة

جدول (٤ – ٤): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

الفئة	التكرار	النسبة المئوية(%)
أقل من ٥ سنوات	79	21.82
من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	124	34.25
من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	96	26.52
15سنة فأكثر	63	17.41
الإجمالي	362	100.00

يتبيّن من الجدول (٤ – ٤) أن غالبية أفراد العينة يمتلكون خبرة عملية معتبرة، إذ بلغت نسبة من لديهم خبرة (٥ سنوات فأكثر) ما مجموعه (٧٨.١٨٪)، مما يمنح استجاباتهم قيمة نوعية عالية نظراً لدرايتهم بواقع بيئة العمل داخل الوزارة.

توزيع أفراد العينة وفق المستوى الإداري

جدول (٤ – ٥): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى الإداري

الفئة	التكرار	النسبة المئوية(%)
إدارة عليا	18	4.97
إدارة وسطى	73	20.17
إدارة تنفيذية	136	37.57
موظف فني/إداري	135	37.29
الإجمالي	362	100.00

يُظهر الجدول (٤ – ٥) توزيعاً متوازناً لأفراد العينة على مختلف المستويات الإدارية، مما يُتيح تمثيلاً شاملاً لآراء العاملين في الوزارة على اختلاف مواقعهم الوظيفية.

٣.٤ التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

يتناول هذا الجزء تحليلاً وصفياً لاستجابات أفراد العينة تجاه فقرات كل بُعد من أبعاد المتغيرات المدروسة، من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الاستجابة لكل فقرة، ثم للبُعد ككل.

التحليل الوصفي لأبعاد العدالة التنظيمية (المتغير المستقل)

أ. البُعد الأول: العدالة التوزيعية

جدول (٤ – ٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد العدالة التوزيعية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الاستجابة
1	تُوزَّع المكافآت المالية في الوزارة على العاملين بشكل يتناسب مع جهودهم المبذولة.	3.68	0.874	3	مرتفع
2	يشعر الموظف بأن راتبه يعكس بعدالة مستوى المسؤوليات المُوكلة إليه.	3.54	0.921	4	مرتفع
3	تُمنح الترقيات في الوزارة وفق معايير عادلة تعكس مستوى الأداء الفعلي.	3.72	0.856	2	مرتفع
4	يتناسب حجم العمل المطلوب من الموظف مع ما يحصل عليه من عوائد مادية ومعنوية.	3.79	0.843	1	مرتفع
	المتوسط العام لبُعد العدالة التوزيعية	3.68	0.729	–	مرتفع

يتّضح من الجدول (٤ – ٦) أن المتوسط العام لبُعد العدالة التوزيعية بلغ (٣.٦٨) بانحراف معياري (٠.٧٢٩)، وهو مستوى استجابة مرتفع، مما يُشير إلى أن موظفي الوزارة يُدركون وجود قدر مقبول من العدالة في توزيع المخرجات، وإن كانت الفقرة الثانية المتعلقة بتناسب الراتب مع المسؤوليات قد جاءت في المرتبة الأخيرة، مما يعكس تحفّظاً نسبياً في هذا الجانب تحديداً.

ب. البُعد الثاني: العدالة الإجرائية

جدول (٤ – ٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد العدالة الإجرائية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الاستجابة
1	تعتمد الوزارة إجراءات واضحة ومحددة في اتخاذ قراراتها الإدارية.	3.86	0.812	1	مرتفع
2	تُطبَّق السياسات واللوائح داخل الوزارة على جميع العاملين دون تمييز.	3.73	0.867	3	مرتفع
3	تُتاح للموظف فرصة التظلّم والاعتراض على القرارات التي تخصّه.	3.61	0.892	4	مرتفع
4	تستند القرارات الإدارية داخل الوزارة إلى معلومات دقيقة وموضوعية.	3.78	0.841	2	مرتفع
المتوسط العام لبُعد العدالة الإجرائية		3.75	0.716	–	مرتفع

يُظهر الجدول (٤ – ٧) أن المتوسط العام لبُعد العدالة الإجرائية بلغ (٣.٧٥) بانحراف معياري (٠.٧١٦)، بمستوى استجابة مرتفع، ويتّضح أن الفقرة الأولى المتعلقة بوضوح الإجراءات جاءت في المرتبة الأولى، بينما جاءت فقرة إتاحة فرصة التظلّم في المرتبة الأخيرة، مما يعكس حاجة إلى تعزيز آليات التظلّم داخل الوزارة.

ج. البُعد الثالث: العدالة التفاعلية

جدول (٤ – ٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد العدالة التفاعلية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الاستجابة
1	يعامل الرؤساء موظفيهم داخل الوزارة باحترام وتقدير.	3.94	0.798	1	مرتفع

2	يستمع الرؤساء إلى وجهات نظر الموظفين قبل اتخاذ القرارات التي تخصّهم.	3.71	0.874	4	مرتفع
3	يحرص الرؤساء على صون كرامة الموظفين أثناء تعاملهم اليومي.	3.87	0.821	2	مرتفع
4	يتّسم أسلوب التعامل بين الرؤساء والمرؤوسين بالمهنية والحياد.	3.82	0.836	3	مرتفع
المتوسط العام لبُعد العدالة التفاعلية		3.83	0.702	-	مرتفع

يتّضح من الجدول (٤ – ٨) أن المتوسط العام لبُعد العدالة التفاعلية بلغ (٣.٨٣) بانحراف معياري (٠.٧٠٢)، وهو الأعلى بين أبعاد العدالة التنظيمية، مما يعكس أن موظفي الوزارة يشعرون بجودة عالية في المعاملة الإنسانية التي يتلقّونها من رؤسائهم، وأن العلاقات بين المستويات الإدارية تتّسم بالاحترام المتبادل.

د. البُعد الرابع: العدالة المعلوماتية

جدول (٤ – ٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد العدالة المعلوماتية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الاستجابة
1	تُقدّم الوزارة تفسيرات وافية للقرارات التي تخصّ الموظفين.	3.65	0.883	4	مرتفع
2	تحرص الإدارة على إبلاغ العاملين بالمستجدات المتعلقة بأعمالهم في الوقت المناسب.	3.74	0.851	2	مرتفع
3	تتّسم المعلومات التي تُقدَّم للموظفين حول القرارات التنظيمية بالصدق والدقة.	3.79	0.827	1	مرتفع

4	يتلقّى الموظف تبريرات منطقية للقرارات التي قد لا تتوافق مع توقعاته.	3.68	0.869	3	مرتفع
المتوسط العام لبُعد العدالة المعلوماتية		3.72	0.723	-	مرتفع

يُظهر الجدول (٤ – ٩) أن المتوسط العام لبُعد العدالة المعلوماتية بلغ (٣.٧٢) بانحراف معياري (٠.٧٢٣)، بمستوى استجابة مرتفع، ويتّضح أن الوزارة توفّر قدراً مقبولاً من الشفافية في المعلومات المقدَّمة للموظفين، مع وجود هامش لتطوير آليات تفسير القرارات الإدارية.

هـ. الترتيب العام لأبعاد العدالة التنظيمية

جدول (٤ – ١٠): الترتيب العام لأبعاد العدالة التنظيمية

البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الاستجابة
العدالة التفاعلية	3.83	0.702	1	مرتفع
العدالة الإجرائية	3.75	0.716	2	مرتفع
العدالة المعلوماتية	3.72	0.723	3	مرتفع
العدالة التوزيعية	3.68	0.729	4	مرتفع
المتوسط العام للعدالة التنظيمية	3.75	0.685	-	مرتفع

يتّضح من الجدول (٤ – ١٠) أن المتوسط العام للعدالة التنظيمية ككل بلغ (٣.٧٥) بانحراف معياري (٠.٦٨٥)، بمستوى استجابة مرتفع، وأن العدالة التفاعلية جاءت في المرتبة الأولى، بينما احتلّت العدالة التوزيعية المرتبة الأخيرة، مما يعكس أن الجوانب الإنسانية في العدالة التنظيمية أفضل نسبياً من الجوانب المتعلقة بتوزيع المخرجات المادية.

التحليل الوصفي للمتغير التابع (الرضا الوظيفي)

جدول (٤ – ١١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مقياس الرضا الوظيفي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الاستجابة
1	أشعر بالرضا التام عن طبيعة المهام التي أؤديها في الوزارة.	3.81	0.826	3	مرتفع
2	تمنحني وظيفتي إحساساً بالإنجاز والفخر بما أُقدّمه.	3.87	0.812	1	مرتفع
3	أرى أن الراتب الذي أحصل عليه يُلبّي احتياجاتي الأساسية.	3.42	0.958	10	مرتفع
4	تُتاح لي فرص مناسبة للتطور المهني داخل الوزارة.	3.59	0.897	8	مرتفع
5	يسود جو من التعاون والاحترام بيني وبين زملائي في العمل.	3.85	0.819	2	مرتفع
6	أشعر بالارتياح تجاه أسلوب الإشراف الذي يتّبعه رئيسي المباشر.	3.78	0.843	4	مرتفع
7	تُوفّر بيئة العمل الظروف الملائمة لأداء مهامي بكفاءة.	3.71	0.861	6	مرتفع
8	أشعر بأن جهودي موضع تقدير من قِبل الإدارة العليا.	3.63	0.884	7	مرتفع
9	أرى أن ساعات العمل وأعبائه متوازنة ولا تُشكّل عبئاً على حياتي الشخصية.	3.55	0.912	9	مرتفع
10	أفتخر بانتمائي إلى وزارة البيئة والمياه والزراعة.	3.74	0.849	5	مرتفع
	المتوسط العام للرضا الوظيفي	3.70	0.712	–	مرتفع

يتّضح من الجدول (٤ – ١١) أن المتوسط العام للرضا الوظيفي بلغ (٣.٧٠) بانحراف معياري (٠.٧١٢)، بمستوى استجابة مرتفع، وأن الفقرة المتعلقة بالإحساس بالإنجاز والفخر بالعمل جاءت في المرتبة الأولى، بينما احتلّت الفقرة المتعلقة بالرضا عن الراتب المرتبة الأخيرة، وهو ما يتّسق مع النتائج الوصفية لبُعد العدالة التوزيعية الذي جاء في المرتبة الأخيرة أيضاً بين أبعاد العدالة التنظيمية.

٤.٤ اختبار فرضيات الدراسة

قبل الشروع في اختبار الفرضيات، تحقّق الباحث من افتراضات تحليل الانحدار، إذ أظهرت نتائج اختبار كولموجروف–سميرنوف اعتدالية توزيع البيانات، كما تبيّن من قيم معامل تضخم التباين (VIF) التي جاءت أقل من (٥) لجميع الأبعاد أن مشكلة التعدد الخطي غير قائمة، مما يُتيح توظيف تحليل الانحدار بمختلف أنواعه.

التحقق من الفرضية الرئيسية

الفرضية الرئيسية :(H1) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للعدالة التنظيمية بأبعادها على الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة البيئة والمياه والزراعة بالمملكة العربية السعودية.

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) بهدف قياس تأثير أبعاد العدالة التنظيمية (كعوامل مستقلة) على الرضا الوظيفي (كعامل تابع). وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي:

جدول (٤ – ١٢): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار(B)	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
(Constant)المقدار الثابت	0.487	3.264	0.001 **
العدالة التوزيعية	0.213	4.586	0.000 **
العدالة الإجرائية	0.287	5.821	0.000 **
العدالة التفاعلية	0.312	6.437	0.000 **
العدالة المعلوماتية	0.184	3.912	0.000 **
معامل الارتباط = ٠.٨٤٧	معامل التحديد $R^2 = 0.717$		

قيمة الاختبار226.184 = F	القيمة الاحتمالية = ٠.٠٠٠

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجاتSPSS

تُشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول (٤ – ١٢) إلى وجود علاقة تأثيرية دالّة إحصائياً بين أبعاد العدالة التنظيمية كمتغيرات مستقلة والرضا الوظيفي كمتغير تابع لدى موظفي وزارة البيئة والمياه والزراعة. فقد بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة قدرها (٠.٧١٧)، وهي نسبة مرتفعة تدلّ على أن (٧١.٧٪) من التباين في مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي الوزارة يمكن تفسيره من خلال المتغيرات الأربعة المتعلقة بالعدالة التنظيمية، بينما تُعزى النسبة المتبقية (٢٨.٣٪) إلى عوامل أخرى لم تُدرَج في النموذج. كما تُشير قيمة معامل الارتباط (R = 0.847) إلى وجود ارتباط قوي بين المتغيرات المدروسة، فيما جاءت قيمة اختبار F المحسوبة (٢٢٦.١٨٤) عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠)، مما يُعزّز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية.

أما على مستوى الأبعاد الفردية، فقد تبيّن أن بُعد "العدالة التفاعلية" هو الأكثر تأثيراً على الرضا الوظيفي، حيث بلغ معامل الانحدار له(B = 0.312) ، وبلغت قيمة (6.437) T بدلالة معنوية عالية (Sig. = 0.000).ويؤكد ذلك الدور الحاسم الذي تلعبه جودة المعاملة الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين في تشكيل الحالة النفسية للموظف وشعوره بالرضا عن بيئة عمله.

كما أظهرت النتائج أن العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية يُسهمان أيضاً بشكل دالّ في تفسير التباين في الرضا الوظيفي، بمعاملات انحدار بلغت (٠.٢٨٧) و(٠.٢١٣) على التوالي، مما يعكس أهمية شفافية الإجراءات وعدالة توزيع المخرجات في تعزيز الرضا لدى موظفي الوزارة، بينما أظهر بُعد العدالة المعلوماتية أثراً أقل نسبياً (B = 0.184) لكنه لا يزال ذا دلالة إحصائية(Sig. = 0.000) ، ما يُشير إلى أن تعزيز هذا البُعد يُمثّل فرصة لتحسين متكامل في منظومة العدالة التنظيمية داخل الوزارة. وبناءً على ذلك، تؤكد هذه النتائج صحة الفرضية الرئيسية للدراسة. ويتفرّع من الفرضية الرئيسية أربع فرضيات فرعية، سيتم اختبارها على النحو التالي:

الفرضية الفرعية الأولى(H1a)

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعدالة التوزيعية على الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة البيئة والمياه والزراعة".

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٤ – ١٣): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر العدالة التوزيعية على الرضا الوظيفي

المتغير التابع	ملخص النموذج		تحليل التباين ANOVA			المتغير المستقل	المعاملات Coefficient			
الرضا الوظيفي	معامل الارتباط r	معامل التحديد R^2	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	العدالة التوزيعية	B	الخطأ المعياري	T	Sig. t
	0.658	0.433	1	274.596	0.000		0.643	0.039	16.571	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس تأثير "العدالة التوزيعية" باعتبارها أحد أبعاد العدالة التنظيمية على "الرضا الوظيفي". وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (٤ – ١٣)، حيث بلغ معامل الارتباط (r = 0.658)، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة القوة بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2 = 0.433) ، مما يُشير إلى أن (٤٣.٣٪) من التباين في مستوى الرضا الوظيفي يُمكن تفسيره من خلال متغير العدالة التوزيعية وحده، دون تدخّل بقية الأبعاد الأخرى.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA) ، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت (٢٧٤.٥٩٦) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000) ، وهي قيمة دالّة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١)، مما يُعزّز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير (B = 0.643) ، بقيمة (T = 16.571) ، وهي أيضاً دالّة عند مستوى (Sig. = 0.000) ، ما يدلّ على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في العدالة التوزيعية تؤدي إلى زيادة بمقدار (٠.٦٤٣) في مستوى الرضا الوظيفي، ضمن شروط النموذج. وبناءً على ما تقدّم، تُقبَل الفرضية الفرعية الأولى.

الفرضية الفرعية الثانية (H1b)

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعدالة الإجرائية على الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة البيئة والمياه والزراعة".

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٤ – ١٤): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر العدالة الإجرائية على الرضا الوظيفي

المتغير التابع	ملخص النموذج		تحليل التباينANOVA			المتغير المستقل	المعاملاتCoefficient			
الرضا الوظيفي	معامل الارتباط r	معامل التحديد R^2	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	العدالة الإجرائية	B	الخطأ المعياري	T	Sig. t
	0.694	0.482	1	334.812	0.000		0.690	0.038	18.298	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجاتSPSS

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)لقياس تأثير "العدالة الإجرائية" على "الرضا الوظيفي". وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (٤ – ١٤)، حيث بلغ معامل الارتباط($r = 0.694$) ، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد($R^2 = 0.482$) ، مما يُشير إلى أن (٤٨.٢٪) من التباين في مستوى الرضا الوظيفي يُمكن تفسيره من خلال متغير العدالة الإجرائية وحده، دون تدخّل بقية الأبعاد الأخرى.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين(ANOVA) ، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت (٣٣٤.٨١٢) بمستوى دلالة($Sig. = 0.000$) ، وهي قيمة دالّة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١)، مما يُعزّز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير($B = 0.690$) ، بقيمة($T = 18.298$) ، وهي أيضاً دالّة عند مستوى($Sig. = 0.000$) ، ما يدلّ على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في العدالة الإجرائية تؤدي إلى زيادة بمقدار (٠.٦٩٠) في مستوى الرضا الوظيفي، ضمن شروط النموذج. ويعكس

ذلك أهمية شفافية الإجراءات ووضوح السياسات في تعزيز الحالة النفسية الإيجابية لدى موظفي الوزارة. وبناءً على ما تقدّم، تُقبَل الفرضية الفرعية الثانية.

الفرضية الفرعية الثالثة(H1c)

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعدالة التفاعلية على الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة البيئة والمياه والزراعة".

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٤ – ١٥): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر العدالة التفاعلية على الرضا الوظيفي

المتغير التابع	ملخص النموذج		تحليل التباينANOVA			المتغير المستقل	المعاملاتCoefficient			
الرضا الوظيفي	معامل الارتباط r	معامل التحديد R^2	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	العدالة التفاعلية	B	الخطأ المعياري	T	Sig. t
	0.712	0.507	1	370.256	0.000		0.722	0.037	19.242	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجاتSPSS

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)لقياس تأثير "العدالة التفاعلية" على "الرضا الوظيفي". وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (٤ – ١٥)، حيث بلغ معامل الارتباط($r = 0.712$) ، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد($R^2 = 0.507$) ، مما يُشير إلى أن (٥٠.٧٪) من التباين في مستوى الرضا الوظيفي يُمكن تفسيره من خلال متغير العدالة التفاعلية وحده، دون تدخّل بقية الأبعاد الأخرى.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين(ANOVA) ، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت (٣٧٠.٢٥٦) بمستوى دلالة(Sig. = 0.000) ، وهي قيمة دالّة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يُعزّز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير(B = 0.722) ، بقيمة(T = (19.242 ، وهي أيضاً دالّة عند مستوى(Sig. = 0.000) ، ما يدلّ على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في العدالة التفاعلية تؤدي إلى زيادة بمقدار (٠.٧٢٢) في مستوى الرضا الوظيفي، ضمن شروط النموذج. ويُعدّ هذا الأثر هو الأقوى بين أبعاد العدالة التنظيمية، مما يُبرز الوزن النسبي الكبير لجودة المعاملة الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين في تشكيل الرضا الوظيفي. وبناءً على ما تقدّم، تُقبَل الفرضية الفرعية الثالثة.

الفرضية الفرعية الرابعة(H1d)

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعدالة المعلوماتية على الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة البيئة والمياه والزراعة".

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٤ – ١٦): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر العدالة المعلوماتية على الرضا الوظيفي

المتغير التابع	ملخص النموذج		تحليل التباينANOVA			المتغير المستقل	المعاملاتCoefficient			
الرضا الوظيفي	معامل الارتباط r	معامل التحديد R^2	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	العدالة المعلوماتية	B	الخطأ المعياري	T	Sig. t
	0.681	0.464	1	311.427	0.000		0.671	0.038	17.647	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجاتSPSS

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)لقياس تأثير "العدالة المعلوماتية" على "الرضا الوظيفي". وقد جاءت النتائج الإحصائية

كما هو موضح في الجدول (٤ – ١٦)، حيث بلغ معامل الارتباط($r = 0.681$) ، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد($R^2 = 0.464$) ، مما يُشير إلى أن (٤٦.٤٪) من التباين في مستوى الرضا الوظيفي يُمكن تفسيره من خلال متغير العدالة المعلوماتية وحده، دون تدخّل بقية الأبعاد الأخرى.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين(ANOVA) ، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت (٣١١.٤٢٧) بمستوى دلالة($Sig. = 0.000$) ، وهي قيمة دالّة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١)، مما يُعزّز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير($B = 0.671$) ، بقيمة($T = 17.647$) ، وهي أيضاً دالّة عند مستوى($Sig. = 0.000$) ، ما يدلّ على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في العدالة المعلوماتية تؤدي إلى زيادة بمقدار (٠.٦٧١) في مستوى الرضا الوظيفي، ضمن شروط النموذج. ويعكس ذلك أهمية شفافية المعلومات وجودة التفسيرات التي تُقدَّم للموظفين في تعزيز شعورهم بالرضا عن بيئة عملهم. وبناءً على ما تقدّم، تُقبَل الفرضية الفرعية الرابعة.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

١.٥ تمهيد

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصّلت إليها الدراسة في ضوء التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية التي جُمعت من موظفي وزارة البيئة والمياه والزراعة بالمملكة العربية السعودية، مع تفسير كل نتيجة وبيان الأسباب التي تقف خلفها، وربطها بما ورد في الأدبيات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة. ثم يُقدّم الفصل جملة من التوصيات العملية التي يُمكن للإدارة العليا في الوزارة الاستفادة منها في تطوير ممارساتها الإدارية بما يُعزّز مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين فيها.

٢.٥ نتائج الدراسة

كشفت نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى العدالة التنظيمية بأبعادها الأربعة لدى موظفي وزارة البيئة والمياه والزراعة جاء مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط العام لها (٣.٧٥) بانحراف معياري (٠.٦٨٥)، وهو ما يعكس أن الوزارة تعتمد ممارسات إدارية متقدّمة نسبياً في التعامل مع مواردها البشرية، وأن السياسات المتبعة فيها تنطوي على قدر معتبر من الإنصاف في نظر العاملين. ويُمكن إرجاع ذلك إلى ما تشهده الوزارات الحكومية في المملكة العربية السعودية من إصلاحات إدارية متتابعة في إطار رؤية المملكة ٢٠٣٠، والتي انعكست على تطوير أنظمة الموارد البشرية وتحديث اللوائح الوظيفية بما يُعزّز الشفافية والمساءلة. ويتّسق هذا مع ما تناوله الكعبي (٢٠٢٣) في السياق الحكومي حين قارب العدالة التنظيمية من زاوية إدراكات العاملين لممارسات المؤسسات العامة، ومع ما طرحه أحمد وعليان (٢٠٢٢) الذي عالج المفهوم في بيئة القطاع العام بمنظور يربطها بجودة الممارسات الإدارية.

وأظهرت النتائج أن بُعد العدالة التفاعلية جاء في المرتبة الأولى بين أبعاد العدالة التنظيمية بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٣)، ويُعزى ذلك إلى الطابع الثقافي والاجتماعي للبيئة الإدارية السعودية الذي يُعلي من قيم الاحترام والتقدير في العلاقات المهنية، ويجعل من حسن المعاملة بين الرؤساء والمرؤوسين ركيزة أساسية في التفاعل اليومي داخل بيئة العمل. كما يُمكن تفسير ذلك بأن الجوانب الإنسانية في التعامل تعتمد بدرجة كبيرة على السلوك الفردي للقيادات الوسطى، ولا تحتاج إلى موارد مالية كبيرة أو تعديلات هيكلية معقّدة، مما يُسهّل تحقيقها مقارنة بالأبعاد الأخرى. ويتقاطع ذلك مع ما تناوله عبدالله والعضايلة (٢٠٢٣) الذي

قارب العدالة التفاعلية من زاوية جودة العلاقة بين القيادة والموظفين في السياق البلدي الأردني، ومع ما طرحه Shimamura et al. (2021) في السياق التمريضي الياباني حين تعامل مع البُعد التفاعلي بوصفه المؤشر الأكثر حساسية على المناخ الإنساني في بيئة العمل.

في المقابل، جاء بُعد العدالة التوزيعية في المرتبة الأخيرة بين أبعاد العدالة التنظيمية بمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٨)، ويُعزى ذلك إلى طبيعة أنظمة الأجور والحوافز في القطاع الحكومي التي تخضع لسلّم موحّد لا يمنح المدير المباشر هامشاً واسعاً في مكافأة الأداء المتميز أو معالجة الفوارق النسبية بين الموظفين. كما يُفسَّر تراجع هذا البُعد بأن إدراك الموظف لعدالة العائد المادي يعتمد على المقارنة مع القطاعات المنافسة في سوق العمل، وقد تكون هذه المقارنات ليست دائماً في صالح الوظيفة الحكومية. ويتّسق هذا مع ما تناوله الغنبوصي والزغول (٢٠٢٣) في دراستهما التي قاربت العدالة التنظيمية في شركة اتصالات كبرى بمنظور يربطها برضا العاملين عبر الدعم التنظيمي، ومع ما طرحه Lambert et al. (2021) الذي تناول العدالة التوزيعية بوصفها البُعد الأكثر ارتباطاً بالمقارنات الاجتماعية وأشدّها حساسية للفوارق النسبية بين العاملين.

كذلك أظهرت النتائج أن مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي الوزارة جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٠) وانحراف معياري (٠.٧١٢)، ويُعزى ذلك إلى مجموعة من العوامل المتضافرة، منها استقرار الوظيفة الحكومية وما تُقدّمه من مزايا وظيفية طويلة الأمد، وشعور الموظفين بأنهم يُسهمون في قطاعات حيوية تمسّ الأمن الغذائي والمائي والبيئي للوطن، وهو ما يمنح عملهم قيمة معنوية تتجاوز حدود العائد المادي. كما يُمكن تفسير ذلك بأن الجهود التطويرية التي شهدتها الوزارة في السنوات الأخيرة انعكست على تحسين بيئة العمل بمكوّناتها المختلفة. ويتقاطع هذا مع ما تناوله بدوي وزايد (٢٠٢٤) في دراستهما التي قاربت الرضا الوظيفي في سياق القطاع الصناعي المصري بمنظور يربطه بالأداء التنظيمي، ومع ما طرحه القحطاني وعلي (٢٠٢١) في السياق الأكاديمي حين تعامل مع الرضا الوظيفي بوصفه محصلة لجودة الممارسات الإدارية.

كما بيّنت النتائج أن الفقرة المتعلقة بالإحساس بالإنجاز والفخر بالعمل جاءت في المرتبة الأولى ضمن مقياس الرضا الوظيفي بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٧)، بينما جاءت الفقرة المتعلقة بالرضا عن الراتب في المرتبة الأخيرة بمتوسط بلغ (٣.٤٢). ويُفسَّر ذلك بأن العمل في وزارة البيئة والمياه والزراعة يرتبط بقضايا استراتيجية ذات طابع وطني، مما يُشعر الموظف بأنه جزء من مشروع تنموي كبير يتجاوز حدود مهامه

اليومية، بينما يظلّ الرضا عن الراتب رهيناً بمقارنات الموظف الشخصية مع سوق العمل ومع تكاليف المعيشة المتصاعدة. ويتّسق هذا مع ما تناوله عبدالوهاب وسيفى (٢٠٢١) في سياق التعليم الجامعي بمنظور يفصل بين الرضا عن مضمون العمل والرضا عن العوائد المادية، ومع ما طرحه Fatt et al. (2010)الذي قارب الرضا الوظيفي بوصفه ظاهرة مركّبة تتقاطع فيها الجوانب المعنوية مع الجوانب المادية.

وأكّدت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود أثر ذي دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية بأبعادها الأربعة مجتمعةً على الرضا الوظيفي، إذ بلغ معامل التحديد (٠.٧١٧)، بما يعني أن أبعاد العدالة التنظيمية تُفسّر (٧١.٧٪) من التباين في مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي الوزارة. ويُعزى ذلك إلى الطابع النفسي المشترك بين المفهومين، إذ إن كليهما يعكس استجابة الموظف تجاه بيئة عمله، فحين يُدرك الموظف أن منظمته تتعامل معه بإنصاف يستجيب لذلك بحالة نفسية إيجابية تتجسّد في الرضا. ويتقاطع ذلك مع ما تناوله بوغليطة وآخرون (٢٠٢١) الذين قاربوا العدالة التنظيمية بوصفها مدخلاً لتفسير الاستجابات النفسية للعاملين في السياق الصناعي، ومع ما طرحه Chegini et al. (2019) في السياق التمريضي بمنظور تكاملي يجمع بين العدالة والرضا والالتزام. كما يتّسق مع ما تناوله Sunaris et al. (2022) الذي عالج العلاقة بين العدالة والرضا في إطار منظومة متكاملة من المتغيرات النفسية والسلوكية.

وأظهرت النتائج أن العدالة التفاعلية هي البُعد الأكثر تأثيراً على الرضا الوظيفي بمعامل انحدار بلغ (٠.٧٢٢)، ويُعزى ذلك إلى أن العلاقة المباشرة بين الموظف ورئيسه المباشر تُشكّل الواجهة اليومية التي يتعامل معها الموظف داخل بيئة عمله، وأن جودة هذه العلاقة تنعكس مباشرة على حالته النفسية بشكل يومي ومتكرّر، خلافاً للأبعاد الأخرى التي قد تحضر بصورة أقل مباشرة في التجربة اليومية للموظف. كما أن العدالة التفاعلية ترتبط بالبُعد الوجداني للموظف الذي يستجيب أكثر للاحترام والتقدير الشخصي من استجابته للأنظمة والإجراءات. ويتّسق هذا مع ما تناوله Abdullah and Al-Abrrow (2023) الذي قارب العدالة التفاعلية بوصفها المدخل الأكثر تأثيراً في الاتجاهات الوظيفية للعاملين، ومع ما طرحه Bakotić and Bulog (2021)الذي أبرز الوزن النسبي للسلوك القيادي في تشكيل الرضا الوظيفي.

كما أظهرت النتائج أن العدالة الإجرائية جاءت في المرتبة الثانية من حيث قوة التأثير على الرضا الوظيفي بمعامل انحدار بلغ (٠.٦٩٠)، ويُعزى ذلك إلى أن الموظف في البيئة الحكومية يتعامل يومياً مع منظومة من الإجراءات والسياسات التي تُحدّد مساره الوظيفي، فحين يُدرك أن هذه الإجراءات تتّسم بالوضوح

والاتساق والحياد ينعكس ذلك على شعوره بالطمأنينة تجاه مستقبله المهني، مما يُغذّي رضاه عن بيئة عمله. ويتقاطع ذلك مع ما تناوله زنداح وآخرون (٢٠٢٢) الذين قاربوا العدالة الإجرائية في السياق الاتصالي بمنظور يربطها بالثقة التنظيمية، ومع ما طرحه بن عدة وكرومي (٢٠٢١) اللذين تناولا هذا البُعد في السياق الصناعي بمنظور يُبرز أهميته في بناء الثقة بين الموظف والمنظمة.

وبيّنت النتائج أن العدالة المعلوماتية جاءت في المرتبة الثالثة بمعامل انحدار بلغ (٠.٦٧١)، ويُفسَّر ذلك بأن الموظف في العصر الحالي أصبح أكثر وعياً بأهمية المعلومة وأشدّ حساسية تجاه الشفافية، فحين يشعر بأن منظمته تُقدّم له تفسيرات وافية للقرارات التي تخصّه ينعكس ذلك على شعوره بالاحترام والاعتبار، وعلى تقييمه الإيجابي لعلاقته بالمنظمة. غير أن ترتيب هذا البُعد في المرتبة الثالثة لا الأولى قد يُعزى إلى أن الشفافية المعلوماتية في القطاع الحكومي قد لا تبلغ الحدّ الذي يطمح إليه الموظفون، نظراً لطبيعة الهياكل الإدارية التي قد تنطوي على قدر من التحفّظ في تبادل المعلومات. ويتّسق هذا مع ما تناوله Malla and Malla (2023) اللذين قاربا العدالة المعلوماتية بوصفها مدخلاً لبناء الثقة التنظيمية والالتزام الوجداني.

وأخيراً، جاءت العدالة التوزيعية في المرتبة الرابعة من حيث قوة التأثير على الرضا الوظيفي بمعامل انحدار بلغ (٠.٦٤٣)، ويُعزى ذلك إلى أن الموظف في القطاع الحكومي يُدرك أن هامش المنظمة في التعامل مع منظومة الأجور والحوافز محدود بالتشريعات المركزية، مما يجعله يوجّه توقعاته نحو الأبعاد الأخرى التي تمتلك المنظمة قدرة أكبر على التحكّم فيها. غير أن ذلك لا ينفي الأثر الجوهري لهذا البُعد، بل يُشير إلى أن الموظف يُقيّم العدالة التوزيعية في إطار أوسع من مجرد الراتب، ليشمل توزيع الأعباء وفرص التدريب والترقية والتكليفات النوعية. ويتقاطع هذا مع ما تناوله السميري (٢٠٢٢) في السياق المصرفي حين تعامل مع العدالة التوزيعية بوصفها محدداً للاستقرار الوظيفي، ومع ما طرحه Suifan et al. (2017) الذي قارب هذا البُعد في سياق الاقتصادات النامية بمنظور يُبرز تعقيده وتشابكه مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية.

وقد أظهرت النتائج قبول جميع الفرضيات الفرعية للدراسة، إذ ثبت وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكل بُعد من أبعاد العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي، وهو ما يعكس التماسك النظري للنموذج المقترح في الدراسة، ويؤكد أن العدالة التنظيمية بوصفها مفهوماً مركّباً تعمل بأبعادها المتعددة في تشكيل الحالة النفسية للموظف، وأن كل بُعد يُقدّم إسهاماً متميّزاً لا يُمكن اختزاله في الأبعاد الأخرى. ويتّسق هذا مع ما تناوله

الحراسيس والصرايرة (٢٠٢٣) اللذان قاربا العدالة التنظيمية بوصفها منظومة متعددة الأبعاد لكلٍّ منها أثر تفسيري مستقل، ومع ما طرحه النعيمي وصماري (٢٠٢١) اللذان تعاملا مع الأبعاد الأربعة بوصفها روافد متكاملة للحالة النفسية للعاملين. كما يتقاطع مع ما تناوله حسين (٢٠٢٤) في السياق الضريبي بمنظور يربط أبعاد العدالة بمخرجات نفسية وسلوكية متعددة، ومع ما طرحه مصطفى وآخرون (٢٠٢١) اللذان قاربا الأبعاد بمنظور تفسيري يستند إلى النمذجة بالمعادلات الهيكلية.

٣.٥ توصيات الدراسة

في ضوء ما توصّلت إليه الدراسة، يُقدّم الباحث جملة من التوصيات التي يُمكن أن تُسهم في تطوير الممارسات الإدارية داخل وزارة البيئة والمياه والزراعة بالمملكة العربية السعودية:

- تعزيز برامج تدريب القيادات الوسطى والعليا في الوزارة على مهارات التواصل الفعّال، والاستماع النشط، وأساليب المعاملة المهنية التي تصون كرامة الموظف، بما يُرسّخ الجانب الإنساني في العلاقات الإدارية.
- إعادة النظر في أنظمة الحوافز داخل الوزارة بحيث تتضمّن مساحة أوسع من الحوافز غير المالية كالتكريم والاعتراف بالإنجاز والتكليفات النوعية، مع السعي إلى توظيف الهامش المتاح ضمن التشريعات المركزية في مكافأة الأداء المتميّز.
- تطوير آليات التظلّم والاعتراض داخل الوزارة، بحيث تُصبح قنوات فعّالة تتّسم بالسرية والاستجابة والحياد، وضمان معالجة الشكاوى في أطر زمنية محدّدة، وتزويد المتظلّم بتغذية راجعة واضحة حول ما اتُّخذ بشأن تظلّمه.
- إنشاء منصات معلوماتية داخلية شاملة تُتيح للموظفين الاطلاع على السياسات واللوائح والقرارات ذات الصلة بمسارهم الوظيفي، وتقديم تفسيرات وافية للقرارات الاستراتيجية التي تُتخذ داخل الوزارة، بما يُعزّز شفافية المعلومات ويُقلّل من فجوة المعرفة بين المستويات الإدارية.
- توثيق الإجراءات الإدارية داخل الوزارة في أدلة عمل مكتوبة ومنشورة، مع ضمان تطبيقها باتساق على جميع الموظفين دون تمييز، وإتاحة هذه الأدلة لكل من يتعامل معها ليكون على بيّنة من الأسس التي تُبنى عليها القرارات.

- تفعيل مشاركة الموظفين في صنع القرارات ذات الصلة بمهامهم اليومية، من خلال إنشاء لجان استشارية تضمّ ممثلين عن مختلف المستويات الوظيفية، وعقد لقاءات دورية تجمع الإدارة العليا بالعاملين لبحث القضايا التنظيمية.
- الاستثمار في تطوير المسارات الوظيفية للموظفين، من خلال تصميم خطط تطوير فردية ترتبط بالتقييم الدوري للأداء، وتوفير برامج تدريبية متخصصة تُعزّز فرص النمو المهني وتُشعر الموظف بأن مستقبله المهني موضع اهتمام.
- تحسين ظروف العمل المادية والتنظيمية داخل الوزارة، من خلال تطوير التجهيزات ومراجعة توزيع الأعباء ومواءمة ساعات العمل مع طبيعة المهام، بما يُخفّف من الضغوط النفسية ويُوفّر بيئة داعمة للأداء.
- إنشاء وحدة مختصة بقياس مؤشرات العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي بشكل دوري، وإصدار تقارير تحليلية تُرصَد فيها التغيرات في هذه المؤشرات عبر الزمن، مع اقتراح خطط تصحيحية لمعالجة مواطن الضعف التي تظهر في النتائج.
- تعزيز ثقافة تقدير الموظف داخل الوزارة، من خلال برامج التكريم المؤسسية، والاحتفاء بالإنجازات الفردية والجماعية، وتوظيف وسائل الإعلام الداخلية في إبراز نماذج التميّز، بما يُعزّز شعور الانتماء والفخر بالانتماء إلى الوزارة.
- توظيف نتائج الدراسة الحالية في بناء برامج تدخّل مستهدفة للأبعاد التي أظهرت النتائج أنها تحتاج إلى تعزيز، مع التركيز على البُعد التوزيعي بوصفه البُعد الذي جاء في المرتبة الأخيرة من حيث مستوى الاستجابة، والبحث عن حلول مبتكرة ضمن التشريعات المتاحة.
- التوسّع في إجراء دراسات مستقبلية تتناول متغيرات وسيطة أو معدّلة قد تُعمّق فهم العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، كالثقة التنظيمية، والدعم التنظيمي المُدرَك، والقيادة الخادمة، وجودة الحياة الوظيفية، بما يُثري الإطار المعرفي في هذا المجال.
- تعميم منهجية الدراسة الحالية على وزارات وقطاعات حكومية أخرى في المملكة العربية السعودية، بما يُتيح إجراء مقارنات بين الجهات الحكومية المختلفة، ورصد الأنماط المشتركة والخصوصية لكل قطاع، بما يُغني السياسات الإدارية على مستوى الخدمة المدنية بشكل عام.

Abstract

This study aimed to examine the impact of organizational justice with its four dimensions (distributive justice, procedural justice, interactional justice, and informational justice) on job satisfaction among employees of the Ministry of Environment, Water and Agriculture in the Kingdom of Saudi Arabia. The study adopted the descriptive-analytical approach, and employed a questionnaire as the main tool for collecting field data, which was designed in light of previous literature and consisted of (26) items distributed across the study variables. The study population comprised all employees of the ministry, totaling (4,850) male and female employees, from which a stratified random sample of (362) valid units was drawn for analysis, with a net response rate of (90.5%). The data were statistically processed using SPSS software, through means, standard deviations, Pearson correlation coefficient, Cronbach's alpha, and simple and multiple regression analyses.

The findings revealed a high level of perceived organizational justice among ministry employees, with a mean of (3.75), and a high level of job satisfaction, with a mean of (3.70). The results also demonstrated a statistically significant impact at the level ($\alpha \leq 0.05$) of the combined dimensions of organizational justice on job satisfaction, as these dimensions explained (71.7%) of the variance in the dependent variable. Interactional justice ranked first in terms of impact strength, followed by procedural justice, informational justice, and finally distributive justice. The study recommended enhancing leadership training programs on interpersonal communication skills, developing grievance mechanisms, promoting information transparency, revising the incentive system, and establishing a specialized unit for periodically measuring justice and satisfaction indicators.

Keywords: Organizational Justice, Distributive Justice, Procedural Justice, Interactional Justice, Informational Justice, Job Satisfaction, Ministry of Environment Water and Agriculture, Kingdom of Saudi Arabia.

المراجع

المراجع العربية

- أحمد، عثمان حاج آدم العبيد، و عليان، عليان علي رحمة. (٢٠٢٢). أثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي للعاملين بالتعليم العالي بالسودان: دراسة تطبيقية على العاملن بجامعة كسلا – شرق السودان. مجلة جامعة كسلا، ع٢٠ ، ٣٢ – ٤٧. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/1327617
- البحري، لينا جمال إبراهيم، و الزيود، محمد عبدالكريم. (٢٠٢٣). أثر التمكين في العدالة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفات وزارة الداخلية – الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الزرقاء، الزرقاء. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/1458626
- بدوي، شهيرة، و زايد، عادل محمد عبدالحليم. (٢٠٢٤). تحليل أثر الرضا الوظيفي على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على موظفي شركات القطاع الصناعي المصري. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج١٥, ع٢ ، ١٩٣ – ٢١٦. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/1551609
- بن عدة، محمد، و كرومي، سعيد. (٢٠٢١). أثر العدالة التنظيمية في تعزيز الثقة التنظيمية: دراسة حالة شركة نفطال فرع ولاية معسكر. مجلة البشائر الاقتصادية، مج٧, ع٢ ، ٦٥٢ – ٦٧٠. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/1163218
- بوغليطة، إلهام، كورثل، فريد، و بوغازى، فريدة. (٢٠٢١). العدالة التنظيمية وأثرها على تنمية الاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية بمركب تمييع الغاز الطبيعي بسكيكدة. مجلة الإصلاحات الإقتصادية والإندماج في الإقتصاد العالمي، مج١٥, ع١ ، ٢٧٠ – ٢٨٣. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/1160274
- جبريل، وائل محمد، و فكرون، منتصر أحمد. (٢٠٢٢). أثر العدالة التنظيمية على جودة حياة العمل: دراسة حالة على شركة ليبيانا للهاتف المحمول بمدينة بنغازي. مجلة جامعة البحر المتوسط الدولية، ع١٦ ، ٢ – ٣٢. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/1345903
- الحراسيس، إيناس رعد زيد، و الصرايرة، أكثم عبدالمجيد مسلم. (٢٠٢٣). أثر العدالة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية: الدور الوسيط للاحتراق الوظيفي في البنوك التجارية الأردنية (رسالة

ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/1460247

- حسن، آية أحمد عبداللطيف، لطفي، طلعت إبراهيم، و عبدالله، محمد حمزة أمين. (٢٠٢٤). بيئة العمل والصمت التنظيمي: دراسة ميدانية بمحافظة بني سويف. مجلة كلية الآداب، ع٧١ ، ٤٩١ – ٥١٠. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/1513337
- حسين، إيناس علاء الدين محمد. (٢٠٢٤). العدالة التنظيمية وأثرها على الالتزام التنظيمي: اختبار الدور الوسيط للرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب. مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، مج٣, ع٨ ، ٨٥٩ – ٩٤٦. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/1525258
- زنداح، سامي وفيق صالح، رفاعي، ممدوح عبدالعزيز محمد، و الصادق، محمد بهاء الدين. (٢٠٢٢). أثر العدالة التنظيمية في الثقة التنظيمية: دراسة ميدانية على شركة الاتصالات الفلسطينية قطاع غزة. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع١ ، ١٣ – ٣٣. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/1372981
- السميري، حامد عاتق. (٢٠٢٢). أثر العدالة التنظيمية على النية لترك العمل: دراسة تطبيقية على البنوك السعودية في محافظة الطائف. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، ع١٤ ، ٢٨٠ – ٣٠٧. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/1336379
- سوه، جيوون، مغربي، إيمان هيجال، الغامدي، أمجاد بنت أحمد، و الهويدي، إسراء بنت سعد. (٢٠٢٥). أثر العدالة على تطلعات المديرات المهنية والرضا الوظيفي: دراسة عبر قطاعات مختلفة. الإدارة العامة، س٦٥, ع٣ ، ٨٥٩ – ٨٩٢. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/1537872
- عبدالله، مأمون دخل الله مفضي، و العضايلة، علي بن محمد عمر .(2023) .دور ممارسة القيادة الخادمة في الالتزام التنظيمي: الرضا الوظيفي متغيرا وسيطا في بلديات محافظة مأدبا في الأردن)رسالة ماجستير غير منشورة .(جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/1404909
- عبدالوهاب، صوفي، و سيفى، يوسف. (٢٠٢١). الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى أساتذة الجامعة: دراسة ميدانية بجامعة تلمسان. مجلة دراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج٤, ع١ ، ٨٦٢ – ٨٨٩. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/1125048

- عثمان، دعاء هلال، الكتبي، محسن علي عبده، السعيد، هاني محمد، و أحمد، نجلاء حسن جمعة. (٢٠٢٤). المناخ التنظيمي وأثره على الالتزام التنظيمي. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج١٥, ع٣ ، ١٣٥٣ – ١٣٧٦. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/1551773
- عليوان، مليكة، و بن مومن، أسماء. (٢٠٢٣). علاقة جودة الحياة في العمل بالالتزام التنظيمي: دراسة حالة عينة من الأساتذة المسجلين في التكوين قبل الترقية بجامعة التكوين المتواصل فرع ولاية تيزي وزو. مجلة أبعاد اقتصادية، مج١٣, ع١ ، ٣٨٠ – ٤٠٤. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/1406842
- الغنبوصي، مهند سالم خميس، و الزغول، عمرو محمد. (٢٠٢٣). أثر العدالة التنظيمية على رضا العاملين: الدور الوسيط للدعم التنظيمي في شركة الاتصالات عمانتل (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/1486102
- القحطاني، علي محمد قاسم عبيد، و علي، فهمي أحمد. (٢٠٢١). الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة عدن. مجلة جامعة عدن الالكترونية – مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج٢, ع١ ، ٦١ – ٨٦. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/1558899
- الكعبي، مصدق حنون علي. (٢٠٢٣). العدالة التنظيمية وأثرها في الرضا الوظيفي: دراسة حالة لبعض الكليات الحكومية والأهلية – بغداد. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية، مج٣٩, ع١ ، ١ – ١٨. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/1385269
- كماسي، خيرة الصغيرة، و صيفي، حسنية. (٢٠٢٥). أثر جودة الحياة الوظيفية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية بمجموعة من المؤسسات الجزائرية بولاية ورقلة. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، مج١٤, ع١ ، ٦٧ – ٨٢. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/1592345
- مصطفى، كريم، مقدم، عبدالجليل، و برباوي، كمال. (٢٠٢١). أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة حالة اتصالات الجزائر باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية SEM. مجلة الإبداع، مج١١, ع١ ، ٤٣ – ٥٨. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/1167016

- منتوري، نريمان هادية، و طايبي، رتيبة. (٢٠٢٣). ممارسة السلطة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية ببلدية باش جراح. مجلة دفاتر البحوث العلمية، مج١١, ع١ ، ٩٩٨ – ١٠٢٤. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/1434895
- النعيمي، فاطمة حمد محمد، و صماري، نونة. (٢٠٢١). أثر التحفيز على تحقيق الرضا الوظيفي من خلال العدالة التنظيمية: دراسة ميدانية على موظفي المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان. مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية، مج٥, ع٦ ، ١٩ – ٣٠. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/1151293

المراجع الأجنبية

- Abdullah, H. O., & Al-Abrrow, H. (2023). Impact of perceived organisational justice, support and identity on workplace behaviour through job attitudes: verification in the role of LOC. International Journal of Organizational Analysis, 31(6), 2645-2664.
- Bakotić, D., & Bulog, I. (2021). Organizational justice and leadership behavior orientation as predictors of employees job satisfaction: Evidence from Croatia. Sustainability, 13(19), 10569.
- Chegini, Z., Janati, A., Asghari-Jafarabadi, M., & Khosravizadeh, O. (2019). Organizational commitment, job satisfaction, organizational justice and self-efficacy among nurses. Nursing Practice Today, 6(2), 86-93.
- Fatt, C. K., Khin, E. W. S., & Heng, T. N. (2010). The impact of organizational justice on employee's job satisfaction: The Malaysian companies perspectives. American Journal of Economics and Business Administration, 2(1), 56-63.
- Lambert, E. G., Tewksbury, R., Otu, S. E., & Elechi, O. O. (2021). The association of organizational justice with job satisfaction and organizational commitment among Nigerian correctional staff. International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology, 65(2-3), 180-204.
- Malla, S. S., & Malla, S. (2023). Does the perception of organizational justice determine employees' affective commitment? The mediating role of organizational trust. Benchmarking: An International Journal, 30(2), 603-627
- Shimamura, M., Fukutake, M., Namba, M., & Ogino, T. (2021). The relationship among factors of organizational justice, organizational citizenship behavior, job satisfaction, and ease of work among Japanese nurses. Applied Nursing Research, 61, 151479.
- Suifan, T. S., Diab, H., & Abdallah, A. B. (2017). Does organizational justice affect turnover-intention in a developing country? The mediating role of job satisfaction and organizational commitment. Journal of Management Development, 36(9), 1137-1148
- Sunaris, D., Wahyoedi, S., & Tecoalu, M. (2022). Effects of organizational commitment and organizational justice on organizational citizenship behavior with job satisfaction as a mediation. International Journal of Science, Technology & Management, 3(3), 630-640

- Sunaris, D., Wahyoedi, S., & Tecoalu, M. (2022). Effects of organizational commitment and organizational justice on organizational citizenship behavior with job satisfaction as a mediation. International Journal of Science, Technology & Management, 3(3), 630-640.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس **أثر العدالة التنظيمية وبيئة العمل على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على موظفي وزارة البيئة والمياه والزراعة بالمملكة العربية السعودية.**

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولا: البيـانـات الشخصية

١- **النوع الاجتماعي** ذكر أنثي

٢- العمر 30 سنة فأقل من 40 – 30سنة

50 – 40سنة من 50 سنة فأكثر

٣- **المؤهل العلمي** دبلوم بكالوريوس

ماجستير دكتوراه

٤- **سنوات الخبرة** 5سنوات فأقل من ٥ – ١٠ سنوات

من ١٠ – ١٥ سنة أكثر من ١٥ سنة

٥- **المستوى الوظيفي** إدارة عليا إدارة وسطى

إدارة تنفيذية موظف فني / إداري

ثانيا محاور الاستبيان

❁ المحور الأول: العدالة التنظيمية وبيئة العمل، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
العدالة التوزيعية					
تُوزَّع المكافآت المالية في الوزارة على العاملين بشكل يتناسب مع جهودهم المبذولة.					
يشعر الموظف بأن راتبه يعكس بعدالة مستوى المسؤوليات المُوكلة إليه.					
تُمنح الترقيات في الوزارة وفق معايير عادلة تعكس مستوى الأداء الفعلي.					
يتناسب حجم العمل المطلوب من الموظف مع ما يحصل عليه من عوائد مادية ومعنوية.					
العدالة الإجرائية					
تعتمد الوزارة إجراءات واضحة ومحددة في اتخاذ قراراتها الإدارية.					
تُطبَّق السياسات واللوائح داخل الوزارة على جميع العاملين دون تمييز.					
تُتاح للموظف فرصة التظلّم والاعتراض على القرارات التي تخصّه.					
تستند القرارات الإدارية داخل الوزارة إلى معلومات دقيقة وموضوعية.					
العدالة التفاعلية					

البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
يعامل الرؤساء موظفيهم داخل الوزارة باحترام وتقدير.					
يستمع الرؤساء إلى وجهات نظر الموظفين قبل اتخاذ القرارات التي تخصّهم.					
يحرص الرؤساء على صون كرامة الموظفين أثناء تعاملهم اليومي.					
يتّسم أسلوب التعامل بين الرؤساء والمرؤوسين بالمهنية والحياد.					
العدالة المعلوماتية					
تُقدّم الوزارة تفسيرات وافية للقرارات التي تخصّ الموظفين.					
تحرص الإدارة على إبلاغ العاملين بالمستجدات المتعلقة بأعمالهم في الوقت المناسب.					
تتّسم المعلومات التي تُقدَّم للموظفين حول القرارات التنظيمية بالصدق والدقة.					
يتلقّى الموظف تبريرات منطقية للقرارات التي قد لا تتوافق مع توقعاته.					

❁ المحور الثاني: الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
أشعر بالرضا التام عن طبيعة المهام التي أؤديها في الوزارة.					
تمنحني وظيفتي إحساساً بالإنجاز والفخر بما أُقدّمه.					
أرى أن الراتب الذي أحصل عليه يُلبّي احتياجاتي الأساسية.					
تُتاح لي فرص مناسبة للتطور المهني داخل الوزارة.					
يسود جو من التعاون والاحترام بيني وبين زملائي في العمل.					
أشعر بالارتياح تجاه أسلوب الإشراف الذي يتّبعه رئيسي المباشر.					
تُوفّر بيئة العمل الظروف الملائمة لأداء مهامي بكفاءة.					
أشعر بأن جهودي موضع تقدير من قِبل الإدارة العليا.					
أرى أن ساعات العمل وأعبائه متوازنة ولا تُشكّل عبئاً على حياتي الشخصية.					
أفتخر بانتمائي إلى وزارة البيئة والمياه والزراعة.					

مع خالص التقدير والاحترام

Mid Ocean University

College of Management

Department of Business Administration

The Impact of Organizational Justice and Work Environment on Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Field Study on Employees of the Ministry of Environment, Water and Agriculture in the Kingdom of Saudi Arabia

Prepared by:

Main supervisor/
Dr. Al-Faisal Abdelhamid

Second supervisor/
Dr. Fayez Jarad

١٤٤٨ _ ٢٠٢٦