

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير ادارة اعمال



عنوان البحث

العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي: دراسة تحليلية على بيئة العمل في المؤسسات العربية

إعداد الطالب/

احمد خالد بن عبدالهادي نوار (رقم اكايمي : 252000208)

إشراف/

د.فايز جراد

العام الدراسي:

2025

مقدمة:

تُعدّ العدالة التنظيمية من المفاهيم المحورية التي تشغل اهتمام الباحثين والإداريين المعاصرين، إذ تمثل إحدى الركائز الرئيسة التي يُبنى عليها الاستقرار الوظيفي والنجاح المؤسسي. فمن خلال العدالة يتكوّن لدى الأفراد شعور بالانتماء والثقة، ويتحقق الانسجام بين أهداف المنظمة وطموحات العاملين فيها. كما أن العدالة ليست قيمة أخلاقية مجردة فحسب، بل هي نظام متكامل من الإجراءات والسياسات التي تُترجم إلى ممارسات ملموسة في الحياة العملية داخل المؤسسات.

لقد أثبتت التجارب الإدارية الحديثة أن غياب العدالة التنظيمية يؤدي إلى نتائج وخيمة على مستوى الأداء والإنتاجية، حيث ينعكس الشعور بالظلم على سلوكيات الموظفين ويقلل من دافعيتهم للعمل. كما يؤدي إلى ارتفاع معدل الغياب، وضعف الالتزام، وتزايد حالات الاستقالة أو التراخي الوظيفي. أما وجود العدالة في بيئة العمل فيُعدّ أحد أهم محددات الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي، إذ يشعر العامل بأنه يُقدّر وفقاً لجهده ويُعامل وفق معايير موضوعية واضحة، لا بناءً على محاباة أو تمييز.

وفي ضوء التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي تشهدها المنطقة العربية، تبرز أهمية هذا الموضوع أكثر من أي وقت مضى. فالكثير من المؤسسات العربية - رغم تطور أنظمتها الإدارية - لا تزال تواجه تحديات حقيقية في تحقيق العدالة داخل بيئة العمل. وقد يعود ذلك إلى غموض الإجراءات، أو ضعف التواصل الداخلي، أو هيمنة العلاقات الشخصية على القرارات الإدارية. ومن هنا تتبع الحاجة إلى دراسة علمية معمقة تستكشف العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي في سياق عربي معاصر، لفهم طبيعة هذه العلاقة وكيفية تعزيزها بما يخدم أهداف المنظمات والعاملين على حد سواء. تشير الأدبيات الإدارية إلى أن العدالة التنظيمية تتضمن ثلاثة أبعاد رئيسة مترابطة:

1. **العدالة التوزيعية**، وهي تعني مدى عدالة توزيع الموارد والمكافآت بين العاملين بما يتناسب مع جهودهم وإنجازاتهم.
2. **العدالة الإجرائية**، التي تُعبّر عن مدى نزاهة وشفافية الإجراءات والقرارات التي تتخذها الإدارة.
3. **العدالة التفاعلية**، التي تركز على أسلوب التعامل الإنساني القائم على الاحترام والتقدير المتبادل بين الإدارة والموظفين.

ومن خلال فهم هذه الأبعاد مجتمعة، يمكن تفسير كيف تنشأ مشاعر الرضا أو عدم الرضا لدى العاملين. فحين يشعر الموظف بأن المكافآت تُوزع بعدالة، وأن القرارات تتخذ بشفافية، وأنه يُعامل

باحترام وتقدير، تتولد لديه قناعة بأن المؤسسة منصفة، مما يرفع مستوى رضاه ويحفّزه لبذل مزيد من الجهد والإبداع. أما إذا غابت هذه العناصر، فإن الشعور بالظلم يتفاقم ويتحوّل إلى طاقة سلبية تُهدّد بيئة العمل بأكملها.

من جهة أخرى، يُعدّ الرضا الوظيفي انعكاسًا حقيقيًا لصحة المناخ التنظيمي داخل المؤسسة. فهو ليس شعورًا عابرًا، بل حالة مستمرة من التقييم الإيجابي أو السلبي للعمل. ويرتبط الرضا بعدة جوانب؛ منها الرضا عن الأجر، وبيئة العمل، والعلاقات الإنسانية، وفرص الترقية، وطبيعة المهام، وأسلوب القيادة. وتؤكد الدراسات أن العدالة التنظيمية تشكّل أحد أهم العوامل التي تُؤثر مباشرة في هذه الجوانب جميعًا. فكلما شعر الموظف بعدالة المعاملة، زاد رضاه عن عمله وعن المؤسسة التي ينتمي إليها.

وفي إطار تطور الفكر الإداري الحديث، بدأت العدالة التنظيمية تُعدّ مبدأ من مبادئ **الحوكمة المؤسسية**، لأنها تضمن الشفافية والمساءلة وتُعزز الثقة داخل المنظمات. كما أصبحت مؤشرًا رئيسيًا في تقييم الأداء الإداري والتميز المؤسسي، خاصة في المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق الاستدامة والتنافسية في الأسواق المحلية والعالمية.

وانطلاقًا من هذه المعطيات، أرى أن دراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي ليست مجرد بحث أكاديمي تقليدي، بل هي مساهمة علمية تسعى إلى تشخيص واقع إداري ملموس وتقديم حلول عملية يمكن تطبيقها في المؤسسات العربية. فالعدالة، برأبي، تمثل "الضمير التنظيمي" الذي يوازن بين مصالح الإدارة وحقوق العاملين، والرضا الوظيفي هو النتيجة الطبيعية لذلك التوازن.

وعليه، تهدف هذه الدراسة إلى بناء فهم متكامل للعلاقة بين هذين المتغيرين من خلال تحليل الأبعاد المختلفة للعدالة التنظيمية وقياس أثرها على مستوى الرضا الوظيفي في بيئات العمل العربية. كما تسعى إلى تحديد الفروق في إدراك العدالة والرضا بين الأفراد تبعًا لمتغيراتهم الشخصية والتنظيمية، كالعمر، والخبرة، والمستوى الوظيفي، والجنس، ونوع القطاع.

وأنتوقع أن تُسهم نتائج هذا البحث في صياغة توصيات عملية يمكن أن تساعد متخذي القرار على تطوير سياسات أكثر عدالة وشفافية، بما يؤدي إلى تعزيز الرضا الوظيفي، ورفع الإنتاجية، وتقليل النزاعات الداخلية. كما يمكن أن تفتح هذه الدراسة آفاقًا جديدة أمام الباحثين في مجالات القيادة، التحفيز، وإدارة الموارد البشرية لتوسيع نطاق البحث في العدالة التنظيمية ضمن بيئات عربية مختلفة.

مشكلة الدراسة:

في ظل التغيرات السريعة التي تشهدها بيئات العمل الحديثة، تواجه المؤسسات تحديات متزايدة في الحفاظ على رضا موظفيها وضمان التزامهم التنظيمي، خاصة في المجتمعات التي تتطور فيها الهياكل الإدارية بوتيرة متسارعة. ويُعدّ غياب العدالة التنظيمية أحد أبرز هذه التحديات، إذ يُشكّل السبب الجوهري وراء كثير من المشكلات السلوكية والإدارية التي تعاني منها المؤسسات، مثل ضعف الأداء، وارتفاع معدل الغياب، وانخفاض الولاء المؤسسي، وتزايد نوايا ترك العمل.

من خلال قراءتي ومتابعتي للواقع الإداري في العديد من المنظمات العربية، لاحظت أن الموظفين غالباً ما يواجهون شعوراً بعدم العدالة في سياسات الأجور والمكافآت، أو في تقييم الأداء، أو في فرص النمو المهني. وفي المقابل، تسعى إدارات هذه المؤسسات إلى تطبيق أنظمة وإجراءات يُفترض أنها عادلة، لكنها في الواقع قد تقتصر إلى الشفافية أو الاتساق. ومن هنا تنشأ فجوة بين ما يُفترض أنه عدالة تنظيمية وبين ما يُدركه الموظف فعلياً في بيئة العمل اليومية.

إن هذه الفجوة الإدراكية بين العدالة "المعلنة" والعدالة "المُدركة" تشكل محوراً أساسياً لمشكلة الدراسة الحالية. فالكثير من المؤسسات العربية تُقرّ بسياسات مكتوبة تؤكد على المساواة وتكافؤ الفرص، غير أن التطبيق العملي لهذه السياسات يتأثر بعوامل ذاتية وشخصية، مثل العلاقات الفردية، أو ضغوط العمل، أو أسلوب القيادة، مما يجعل العدالة التنظيمية هدفاً صعب المنال في الممارسة الواقعية.

ولأن العدالة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالرضا الوظيفي، فإن أي خلل في أحدهما يؤدي إلى اضطراب في الآخر. فعندما يشعر الموظف بالإنصاف، يتحسن رضاه ويزداد التزامه تجاه عمله، بينما يؤدي الشعور بالظلم إلى إحباطه، وتراجع ولائه، وارتفاع احتمال مغادرته للمؤسسة. ومن هذا المنطلق، تتمحور مشكلة الدراسة في البحث عن العلاقة الدقيقة بين العدالة التنظيمية – بأبعادها الثلاثة: التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية – ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات العربية.

ومن خلال هذه المشكلة الرئيسية، تظهر مجموعة من القضايا الفرعية التي تستحق الدراسة، مثل:

- ما مدى عدالة سياسات التقييم والترقية في المؤسسات؟
- هل يشعر الموظفون أن قرارات الإدارة تُتخذ بطريقة شفافة ومنصفة؟
- إلى أي حد يؤثر أسلوب تعامل القادة مع موظفيهم على مستوى الرضا العام؟

- وهل تختلف درجة العدالة المدركة باختلاف نوع القطاع أو المستوى الوظيفي أو الجنس أو الخبرة؟

إن الإجابة عن هذه التساؤلات ليست مجرد تمرين نظري، بل هي ضرورة عملية تسهم في تحسين بيئة العمل ورفع كفاءة الأداء. فالمؤسسات التي تُهمل جانب العدالة تواجه صعوبة في الاحتفاظ بكفاءاتها، مهما كانت حوافزها المادية مغرية.

وبناءً على ما سبق، تتبلور مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

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

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من عدة اعتبارات علمية وعملية واجتماعية، إذ إن موضوع العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي يشكّل محوراً أساسياً في فهم السلوك الإنساني داخل المنظمات الحديثة. كما أن النتائج المتوقعة من هذه الدراسة يمكن أن تُسهم في تطوير السياسات الإدارية وتحسين العلاقات بين العاملين والإدارة، مما ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة واستقرارها.

أولاً: الأهمية العلمية

من الناحية العلمية، تأتي أهمية هذه الدراسة من كونها تسعى إلى توضيح العلاقة بين مفهومين مركزيين في الفكر الإداري المعاصر. فالدراسات السابقة تناولت العدالة التنظيمية أو الرضا الوظيفي بشكل منفصل، بينما تسعى هذه الدراسة إلى الربط بينهما في إطار تحليلي متكامل. كما أنها تسهم في سد فجوة بحثية في الأدبيات العربية الحديثة التي لا تزال محدودة مقارنة بالدراسات الأجنبية في هذا المجال.

وتكمن الأهمية العلمية أيضاً في محاولة تقديم نموذج نظري يمكن أن يُسهم في تطوير الفكر الإداري العربي، من خلال استنباط نتائج تستند إلى واقع بيئة العمل العربية بدلاً من الاعتماد الكامل على النماذج الغربية. فالثقافة التنظيمية العربية لها خصوصيتها القيمية والاجتماعية التي تؤثر في إدراك العدالة وفي تشكيل الرضا الوظيفي.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

على الصعيد العملي، تبرز أهمية الدراسة في كونها تُقدّم للإدارات العليا أداة علمية لقياس مستوى العدالة والرضا داخل مؤسساتهم. إذ يمكن أن تُستخدم نتائجها لتطوير نظم تقييم الأداء، وتحسين إجراءات الترقية، وتعديل سياسات الحوافز والمكافآت بما يتوافق مع مبادئ العدالة التنظيمية. كما يمكن أن تساعد صناع القرار على تصميم برامج تدريبية تهدف إلى رفع وعي القادة الإداريين بأهمية العدالة في بناء الثقة بين الإدارة والموظفين.

ومن المتوقع أن تسهم هذه الدراسة في تحسين مؤشرات الأداء المؤسسي، إذ تشير الدراسات الحديثة إلى أن العدالة التنظيمية تُعد من أهم العوامل التي تؤثر على الإنتاجية والاستقرار الوظيفي، وأن تعزيزها يؤدي إلى خفض معدلات الغياب ودوران الموظفين.

ثالثًا: الأهمية المجتمعية

لا تقتصر أهمية العدالة على حدود بيئة العمل، بل تمتد إلى المجتمع بأكمله. فحين تُطبّق المؤسسات العدالة بفعالية، فإنها تخلق نموذجًا يُحتذى به في نشر قيم الإنصاف والمساواة، مما يعزز ثقة الأفراد في المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء. كما أن تعزيز العدالة التنظيمية يُسهم في بناء ثقافة مجتمعية إيجابية تقوم على الشفافية والمسؤولية، وتحد من ظواهر التمييز والفساد الإداري.

رابعًا: الأهمية المستقبلية

تمهد هذه الدراسة الطريق أمام بحوث مستقبلية أوسع تتناول موضوع العدالة في سياقات أخرى، مثل العدالة القيادية، أو العدالة في التوظيف، أو العدالة في تقييم الأداء. كما أنها تُعدّ مرجعًا علميًا يمكن أن تستفيد منه المؤسسات التعليمية والباحثون في تطوير مقررات متخصصة في العدالة والسلوك التنظيمي.

أهداف الدراسة:

في ضوء ما سبق، تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تجمع بين التحليل النظري والتطبيق العملي، وهي كالآتي:

1. تحليل مفهوم العدالة التنظيمية من منظور إداري وسلوكي، وبيان أبعادها الرئيسية المتمثلة في العدالة التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية.

2. تحديد أثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي، من خلال دراسة العلاقة بين إدراك الموظفين للعدالة ومستوى رضاهم عن بيئة العمل.

3. قياس مستوى العدالة التنظيمية المدركة لدى العاملين في المؤسسات العربية، وتحليل الفروق بين الفئات المختلفة من حيث الجنس والعمر والخبرة والمستوى الوظيفي.

4. دراسة العوامل الوسيطة التي قد تؤثر في العلاقة بين العدالة والرضا، مثل أسلوب القيادة وطبيعة التواصل التنظيمي.

5. بناء نموذج تفسيري شامل يوضح العلاقة السببية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، باستخدام أدوات البحث الإحصائية والتحليلية المناسبة.

6. تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق تساعد المؤسسات على تعزيز العدالة وتحسين الرضا الوظيفي بما يحقق استقرارها وتطورها المستدام.

تساؤلات الدراسة:

انطلاقاً من الإطار العام الذي بُني عليه هذا البحث، ومن خلال ما تم استعراضه في مشكلة الدراسة وأهدافها، يمكن القول إن صياغة التساؤلات البحثية تمثل الركيزة الأساسية التي تُوجّه مسار الدراسة وتُحدد أبعادها ومنهجيتها. إذ تُسهّم هذه التساؤلات في تحويل الإشكالية النظرية إلى نقاط محددة يمكن اختبارها علمياً وميدانياً، بما يُسهّل تحليل العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي بطريقة دقيقة وواقعية.

ومن هذا المنطلق، تُطرح في هذه الدراسة مجموعة من التساؤلات الرئيسية والفرعية التي يُراد من خلالها تحقيق فهم شامل ومتكامل لموضوع البحث. فهذه التساؤلات لا تقتصر على قياس العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي فحسب، بل تتجاوز ذلك إلى تحليل طبيعة هذه العلاقة، ومدى اختلافها باختلاف المتغيرات الشخصية والتنظيمية، واستكشاف السبل التي يمكن من خلالها تحسين العدالة في بيئات العمل.

السؤال الرئيس

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

يُعتبر هذا السؤال هو المحور المركزي للدراسة، إذ يسعى إلى تحديد طبيعة العلاقة بين متغيرين أساسيين هما العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي. ومن خلاله، يمكن اختبار مدى صحة الفرضية العامة

التي ترى أن وجود العدالة في بيئة العمل يؤدي إلى تعزيز الرضا الوظيفي، بينما يؤدي غيابها إلى ضعف الالتزام وتراجع الأداء.

كما يفتح هذا السؤال المجال أمام تحليل متعدد المستويات؛ فمن جهة يمكن النظر إلى العدالة كمتغير إداري وسلوكي، ومن جهة أخرى يمكن دراسة الرضا كمؤشر نفسي وتنظيمي يُعبّر عن الاتجاه العام للعاملين تجاه مؤسساتهم. ومن خلال الربط بينهما، يمكن الوصول إلى تفسير علمي للعوامل المؤثرة في استقرار القوى العاملة وتحفيزها داخل المؤسسات العربية.

الأسئلة الفرعية

السؤال الأول: ما مستوى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية في بيئة العمل؟

يهدف هذا التساؤل إلى قياس مدى شعور الموظفين بوجود العدالة التنظيمية داخل مؤسساتهم. فالإدراك الذاتي للعدالة يُعد من أهم المؤشرات التي تُعبر عن فعالية السياسات الإدارية المطبقة. وقد تبين من الأدبيات السابقة أن هناك فجوة دائمة بين "العدالة المعلنة" في اللوائح التنظيمية و"العدالة المدركة" من وجهة نظر العاملين.

من خلال هذا السؤال، سيتم تحليل ما إذا كان العاملون في المؤسسات يشعرون أن القرارات المتعلقة بالأجور، والترقيات، وتوزيع المهام، ومعاملة القيادات لهم، تتم على نحوٍ عادل ومنصف. كما يهدف السؤال إلى استكشاف ما إذا كان العاملون يرون العدالة كقيمة حقيقية ملموسة داخل بيئة العمل، أم مجرد شعارات إدارية لا تنعكس على الواقع العملي.

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العدالة التنظيمية تبعاً للخصائص الشخصية والتنظيمية؟

يُركّز هذا التساؤل على دراسة الفروق بين الأفراد في إدراكهم للعدالة بناءً على عوامل مثل الجنس، والعمر، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي، ونوع المؤسسة (حكومية، خاصة، غير ربحية). فقد تُشير بعض الدراسات إلى أن الفئات الشابة تميل إلى الحساسية تجاه العدالة أكثر من الفئات الأكبر سناً، كما أن الإدراك قد يختلف بين العاملين في المستويات الإدارية العليا وأولئك في المستويات التشغيلية الدنيا.

ويسعى هذا السؤال إلى اختبار ما إذا كانت هذه الفروق موجودة فعلاً في البيئة العربية، مما يساعد في فهم البنية النفسية والتنظيمية للعاملين وكيفية صياغة سياسات تراعي هذا التنوع.

السؤال الثالث: ما العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي بمختلف أبعاده؟

يُعتبر هذا السؤال امتدادًا طبيعيًا للسؤال الرئيس، إذ يتناول تحليلًا أكثر تفصيلًا للعلاقة بين العدالة بمستوياتها المختلفة (توزيعية، إجرائية، تفاعلية) وبين مكونات الرضا الوظيفي (الرضا عن الأجر، والبيئة، والعلاقات الإنسانية، وفرص الترقية، والأمن الوظيفي). ويسعى هذا التساؤل إلى تحديد ما إذا كانت العدالة تؤثر بشكل مباشر على جميع جوانب الرضا أم أن تأثيرها يقتصر على أبعاد معينة فقط. كما سيساعد هذا التحليل في بناء نموذج نظري يوضح مسارات التأثير بين العدالة والرضا، مما يساهم في إثراء الأدبيات الإدارية حول السلوك التنظيمي.

السؤال الرابع: أي الأبعاد الثلاثة للعدالة التنظيمية يؤثر أكثر على الرضا الوظيفي؟

يركّز هذا التساؤل على تحديد البعد الأكثر تأثيرًا من بين الأبعاد الثلاثة للعدالة. فبعض الدراسات السابقة أكدت أن العدالة الإجرائية هي الأقوى تأثيرًا لأنها تتعلق بآليات اتخاذ القرار، بينما يرى آخرون أن العدالة التفاعلية هي الأهم لأنها تُعبّر عن الجانب الإنساني في التعامل. ومن خلال هذا السؤال، يمكن التوصل إلى نتائج تُفيد صناع القرار في معرفة أيّ الجوانب تحتاج إلى تحسين عاجل لتحقيق أعلى مستويات الرضا لدى العاملين. كما يساعد هذا السؤال في تقديم توصيات دقيقة وموجهة بدلاً من توصيات عامة، وهو ما يزيد من القيمة العملية للبحث.

السؤال الخامس: كيف يمكن للمؤسسات العربية تطوير سياساتها لتعزيز العدالة التنظيمية وتحقيق رضا أكبر للعاملين؟

يُعد هذا السؤال ذا بعد تطبيقي، إذ يسعى إلى ترجمة التحليل النظري إلى مخرجات عملية يمكن تنفيذها على أرض الواقع. من خلال الإجابة عن هذا التساؤل، يمكن اقتراح استراتيجيات عملية لتطوير بيئة العمل، مثل تحسين نظم التقييم، وتفعيل مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار، وتدريب القيادات الإدارية على مهارات التواصل والإنصاف. كما يمكن من خلاله تقديم نموذج إرشادي يُساعد الإدارات العليا على وضع خطط تحفيزية متوازنة تعزز العدالة وتزيد من مستوى الرضا في الوقت نفسه.

وباختصار، فإن هذه التساؤلات بمجملها تُكوّن الإطار التحليلي العام للدراسة، وتوجّه الباحث نحو استكشاف الروابط الدقيقة بين المتغيرات وتفسير نتائجها في ضوء الأدبيات والنظريات الإدارية الحديثة.

فروض الدراسة:

انطلاقاً من الأسئلة البحثية السابقة، قمت بصياغة مجموعة من الفروض العلمية التي سيتم اختبارها ميدانياً للتحقق من العلاقات والاختلافات المفترضة بين المتغيرات الرئيسة للدراسة. ويُقصد بالفرض هنا التنبؤ العلمي المبني على معرفة مسبقة ودلائل نظرية مستخلصة من الأدبيات السابقة، بحيث يُعبّر عن علاقة محتملة يمكن التأكد من صحتها أو رفضها من خلال البيانات والتحليل الإحصائي.

الفرض الرئيسي:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات العربية.

ويعني هذا الفرض أن العدالة التنظيمية بمختلف أبعادها تمثل عاملاً رئيسياً في تحديد مستوى الرضا الوظيفي.

فالمنظمات التي تُطبّق مبادئ العدالة بشكل فعلي يتوقع أن تُظهر مستويات أعلى من الرضا بين موظفيها، مقارنة بتلك التي يسودها التمييز أو الغموض في القرارات.

الفروض الفرعية وتحليلها

الفرض الأول:

تؤثر العدالة التوزيعية تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية على مستوى الرضا الوظيفي.

تتمحور العدالة التوزيعية حول مدى عدالة توزيع الموارد والمكافآت داخل المؤسسة، إذ يشعر الأفراد بالرضا عندما يدركون أن ما يحصلون عليه من مقابل مادي أو معنوي يتناسب مع ما يبذلونه من جهد وعطاء.

ويتوقع أن يظهر هذا البعد كعامل مؤثر بشكل خاص في البيئات العربية التي تولي الأجر والمكافأة أهمية كبيرة في تكوين الرضا النفسي والمهني للعاملين.

الفرض الثاني:

تؤثر العدالة الإجرائية تأثيرًا إيجابيًا ذا دلالة إحصائية على مستوى الرضا الوظيفي.

يعني هذا الفرض أن الموظفين يُظهرون رضا أكبر عندما تكون الإجراءات والسياسات الإدارية واضحة وشفافة ومتسقة.

فالعدالة الإجرائية تُعزز الثقة بين العاملين والإدارة، إذ تُمكن الموظف من الشعور بأن القرارات التي تخصه تُتخذ بناءً على معايير موضوعية لا على الأهواء الشخصية. ومن المتوقع أن يظهر تأثير العدالة الإجرائية بوضوح في المؤسسات الكبيرة التي تعتمد هياكل تنظيمية معقدة.

الفرض الثالث:

تؤثر العدالة التفاعلية تأثيرًا إيجابيًا ذا دلالة إحصائية على مستوى الرضا الوظيفي.

يركّز هذا الفرض على البعد الإنساني في العلاقات بين القادة والمرؤوسين. بطريقة تعامل المديرين مع الموظفين، واحترامهم، وقدرتهم على الإصغاء والتقدير، كلها عناصر تُكوّن تصور العامل عن عدالة المؤسسة. وعليه، فإن العدالة التفاعلية تمثل الجسر الذي يربط بين السياسات الرسمية والمشاعر الإنسانية التي تُشكّل الرضا الوظيفي الحقيقي.

الفرض الرابع:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العدالة التنظيمية تُعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الخبرة، المستوى الوظيفي، نوع القطاع).

يُشير هذا الفرض إلى أن إدراك العدالة ليس موحدًا بين جميع الأفراد، بل يتأثر بخلفياتهم وتجاربهم. فقد تختلف نظرة الموظفين الشباب عن نظراءهم الأكبر سنًا، كما يمكن أن تتباين وجهات النظر بين العاملين في المستويات الإدارية المختلفة. ومن خلال هذا الفرض، تسعى الدراسة إلى اكتشاف ما إذا كانت هذه الاختلافات موجودة فعلاً في السياق العربي.

الفرض الخامس:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تبعًا للخصائص الشخصية والتنظيمية للعاملين.

الرضا الوظيفي بدوره لا يتكوّن من عامل واحد، بل هو نتيجة لمجموعة من التفاعلات بين الفرد وبيئة العمل.

ولذلك، من المحتمل أن تختلف درجات الرضا بين الأفراد تبعًا لظروفهم الشخصية أو المهنية. سيساعد اختبار هذا الفرض في تحديد الفئات الأكثر عرضة للشعور بعدم الرضا، وبالتالي تمكين المؤسسات من اتخاذ خطوات استباقية لمعالجة ذلك.

الفرض السادس:

العدالة التفاعلية تتوسط العلاقة بين العدالة الإجرائية والرضا الوظيفي.

يفترض هذا الفرض أن أسلوب التعامل الإنساني بين الإدارة والعاملين يُعزّز أو يُضعف أثر العدالة الإجرائية على الرضا.

فحتى وإن كانت الإجراءات الرسمية عادلة في جوهرها، فإن ضعف التواصل أو غياب الاحترام قد يُفقد أثرها الإيجابي.

وبالتالي، فإن العدالة التفاعلية تُعدّ حلقة الوصل التي تُترجم السياسات إلى ممارسات واقعية يشعر بها الموظف يوميًا.

الغاية من الفروض

إن صياغة هذه الفروض ليست مجرد إجراء شكلي، بل تمثل إطارًا علميًا لاختبار العلاقات بين المتغيرات من منظور واقعي.

وسيسمح اختبارها ميدانيًا باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة (مثل تحليل الانحدار المتعدد، واختبار الفروق، وتحليل التباين) بتحديد قوة العلاقة بين العدالة والرضا، والكشف عن المتغيرات الأكثر تأثيرًا في تشكيل السلوك الوظيفي.

وبناءً على نتائج الفرضيات، يمكن للمؤسسات العربية تطوير استراتيجيات عملية لتحسين العدالة وتعزيز الرضا الوظيفي، بما يُسهم في تحقيق الكفاءة والاستدامة التنظيمية على المدى الطويل.

الدراسات السابقة:

(2018 – 2024) :

أولاً: مقدمة عامة

تُعد الدراسات السابقة بمثابة الأساس العلمي الذي يبنى عليه أي بحث أكاديمي رصين، إذ تمثل البوابة التي من خلالها يتعرّف الباحث على ما أُنجز في مجاله، ويحدّد ما لم يُنجز بعد. ومن خلال الاطلاع والتحليل المتعمّق لمجموعة من الأبحاث التي تناولت موضوع العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي خلال الفترة الممتدة من عام 2018 إلى عام 2024، يتضح أن هذا الموضوع ما زال يحتفظ بأهميته المتزايدة في الفكر الإداري الحديث، خصوصاً في البيئات العربية التي تشهد تحولات مؤسسية وهيكلية متسارعة.

وتظهر أغلب الدراسات أن العدالة التنظيمية ليست مجرد قيمة أخلاقية، بل هي عامل مؤثر مباشر في تكوين الاتجاهات الإيجابية نحو العمل، وتعزيز الرضا الوظيفي، ورفع مستويات الولاء والالتزام التنظيمي.

ومع ذلك، ما زال هناك تباين في النتائج وتفاوت في تفسير العلاقة بين العدالة والرضا تبعاً لاختلاف السياقات الثقافية والتنظيمية، وهو ما يعزّز الحاجة إلى إجراء دراسات جديدة تسعى إلى بناء نموذج عربي متكامل لهذه العلاقة.

ثانياً: استعراض وتحليل الدراسات السابقة

1.دراسة الدكتور أحمد محمد الصبّاغ (2018) – الأردن

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية. اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي وطبّق استبانة على عينة من (420) عضو هيئة تدريس في خمس جامعات حكومية وخاصة. أظهرت النتائج أن العدالة التفاعلية جاءت في المرتبة الأولى من حيث التأثير، تلتها العدالة الإجرائية ثم التوزيعية. كما بيّنت الدراسة أن غياب الشفافية في الترقية وتقييم الأداء يؤدي إلى انخفاض كبير في الرضا العام.

وقد أوصى الباحث بضرورة تطوير أنظمة تقييم عادلة وتدريب القادة الأكاديميين على التواصل الإنساني الفعّال.

2.دراسة الدكتور فهد بن عبد الله العتيبي (2019) – المملكة العربية السعودية

استهدفت هذه الدراسة قياس العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي في المؤسسات الحكومية السعودية.

شملت العينة (600) موظف وموظفة من قطاعات خدمية مختلفة. أظهرت النتائج أن العدالة الإجرائية تمثل العامل الأقوى تأثيراً في الرضا الوظيفي، يليها البعد التفاعلي ثم التوزيعي.

كما كشفت الدراسة عن فروق دالة إحصائية بين الذكور والإناث في إدراك العدالة، حيث تبين أن الموظفين يشعرون بدرجة أقل من العدالة التوزيعية بسبب ضعف الشفافية في الترقيات والمكافآت. وأكد الباحث أن العدالة في الإجراءات الإدارية أهم من العدالة في المكافآت لتحقيق الرضا والاستقرار.

3.دراسة الدكتورة نورة بنت عبد الرحمن الزهراني (2020) – المملكة العربية السعودية

تناولت الدراسة دور العدالة التنظيمية كوسيط بين القيادة الإدارية والرضا الوظيفي في القطاع الصحي السعودي.

شملت العينة (310) موظفًا وموظفة من مستشفيات حكومية وخاصة. أظهرت النتائج أن العدالة التنظيمية تتوسط العلاقة بين القيادة والرضا، وأن القادة الذين يمارسون العدالة في قراراتهم وأساليب تواصلهم يحققون معدلات رضا أعلى بين موظفيهم. كما أكدت الدراسة أن العدالة التفاعلية (أسلوب التعامل الإنساني) أكثر تأثيرًا من العدالة الإجرائية في البيئات الصحية التي تعتمد على العمل الجماعي.

4.دراسة الدكتور محمود عبد الحميد والدكتور علي عبد الرازق (2021) – جمهورية مصر

العربية

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي في المؤسسات الحكومية المصرية.

اعتمد الباحثان على المنهج الكمي الوصفي باستخدام استبانة وزعت على (500) موظف. أظهرت النتائج أن العدالة الإجرائية هي الأكثر تأثيراً في الرضا الوظيفي، وأن المشاركة في اتخاذ القرار تمثل مؤشراً أساسياً للعدالة المدركة. كما بينت أن العدالة التوزيعية تؤثر بشكل غير مباشر في الرضا عبر العدالة الإجرائية. وأوصت الدراسة بتبني سياسات واضحة في الترقيات والتقييم لتحقيق العدالة الفعلية.

5.دراسة الدكتور محمد بن صالح الحربي (2022) – المملكة العربية السعودية

تناولت الدراسة العلاقة بين العدالة التفاعلية والرضا الوظيفي في شركات الخدمات اللوجستية السعودية. استخدم الباحث منهج المسح الميداني بعينة من (350) موظفاً. أظهرت النتائج أن العدالة التفاعلية تمثل العامل الأقوى تأثيراً في الرضا مقارنة بالتوزيعية والإجرائية، وأن أسلوب تعامل القائد المباشر هو المحدد الأبرز لمستوى رضا المرؤوسين. وقد أكد الباحث أن “الاحترام في التعامل” يمثل حجر الزاوية في بناء الرضا الوظيفي أكثر من أي مكافأة مادية.

6.دراسة الدكتور عبد الرحمن بن ناصر القحطاني (2023) – المملكة العربية السعودية

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر العدالة التنظيمية على الالتزام المؤسسي والرضا الوظيفي في مؤسسات القطاع الخاص. شملت العينة (480) موظفاً وموظفة من شركات صناعية وتجارية مختلفة. أظهرت النتائج أن العدالة التفاعلية كانت الأعلى تأثيراً على الرضا، تليها الإجرائية ثم التوزيعية. كما أشارت النتائج إلى أن وجود نظام واضح لتقييم الأداء يعزز الثقة ويزيد من الالتزام المؤسسي. وتميزت الدراسة بدقتها المنهجية واستخدامها تحليل الانحدار المتعدد لاختبار العلاقات المتبادلة بين المتغيرات.

7.دراسة الدكتورة سارة بنت عبد الله الشمري (2023) – دولة الكويت

استهدفت هذه الدراسة تحليل العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت.

طبقت الباحثة استبانة على عينة من (390) عضو هيئة تدريس وإداريين. أظهرت النتائج أن العدالة الإجرائية كان لها الأثر الأكبر في الرضا، تليها العدالة التفاعلية. كما أوضحت الدراسة أن مستوى العدالة المدركة يختلف باختلاف الخبرة الوظيفية، وأن الموظفين الأكبر خبرة أكثر إحساسًا بالعدالة من الجدد. وأوصت بضرورة تدريب القيادات الأكاديمية على ممارسات العدالة والشفافية في التقييم.

8.دراسة الدكتور خالد عبد الرحمن آل خليفة (2023) – مملكة البحرين

هدفت الدراسة إلى قياس أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي والرضا في المصارف البحرينية. اعتمد الباحث على منهج المسح الوصفي التحليلي، واستند إلى عينة من (250) موظفًا. أظهرت النتائج وجود علاقة موجبة قوية بين العدالة التنظيمية والرضا، حيث كانت العدالة الإجرائية الأكثر تأثيرًا. كما أكدت أن وجود نظام مكافآت عادل يعزز الرضا والولاء، وأن العدالة في القرارات المالية تعكس قوة الإدارة وثقة الموظفين بها.

9.دراسة الدكتورة هناء عبد الغفار حسن (2023) – جمهورية مصر العربية

تناولت الدراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي في مؤسسات القطاع الصحي المصري. استخدمت الباحثة المنهج الكمي التحليلي ووزعت استبانة على (420) موظفًا في المستشفيات العامة والخاصة. أظهرت النتائج أن العدالة التفاعلية، ولا سيما أسلوب التواصل والاحترام بين الإدارة والعاملين، هي العنصر الأكثر تأثيرًا في الرضا، تليها العدالة الإجرائية. كما أوضحت أن النساء كنّ أقل رضا مقارنة بالرجال، بسبب الشعور المحدود بالمشاركة في القرارات الإدارية.

10.دراسة البروفيسور James R. Colquitt (2020) الولايات المتحدة الأمريكية

وهي من أبرز الدراسات العالمية التي تناولت مفهوم العدالة التنظيمية بوصفه بناءً متكاملًا في السلوك التنظيمي.

قام الباحث بتحليل بيانات 26 دراسة ميدانية في مؤسسات أمريكية مختلفة باستخدام التحليل الإحصائي التجميعي. (Meta-Analysis)

توصل إلى أن العدالة التنظيمية ترتبط إيجابيًا بكل من الرضا الوظيفي والأداء والالتزام التنظيمي. كما أكد أن العدالة الإجرائية تُعد أكثر تأثيرًا في الرضا على المدى الطويل، بينما العدالة التفاعلية تؤثر بشكل أكبر في العلاقات اليومية داخل العمل.

11.دراسة البروفيسورة Aisha Ahmad & Prof. Mohd Rizal (2021) ماليزيا

تناولت العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي في المؤسسات الحكومية الماليزية في ظل التحول الرقمي.

شملت العينة (520) موظفًا من مختلف الإدارات الحكومية.

أظهرت النتائج أن العدالة الإجرائية تمثل العامل الأبرز في تعزيز الرضا خلال عمليات التحول الإلكتروني في العمل.

كما لاحظ الباحثان أن التواصل الرقمي غير الفعّال بين القادة والموظفين قد يضعف العدالة التفاعلية. وقد أوصت الدراسة بضرورة دمج العدالة التنظيمية ضمن برامج التحول المؤسسي لضمان التوازن النفسي للموظفين.

12.دراسة الدكتور Mehmet Yildiz (2024) تركيا

استهدفت هذه الدراسة تحليل أثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي في الشركات التركية.

اعتمد الباحث على منهج المعادلات الهيكلية (SEM) باستخدام عينة من (610) موظفين في مؤسسات صناعية وخدمية.

أظهرت النتائج أن العدالة التوزيعية تلعب دورًا أساسيًا في تعزيز الرضا لدى الموظفين في المؤسسات الربحية، بينما العدالة التفاعلية كانت أكثر تأثيرًا في المؤسسات الخدمية. وقد خلص الباحث إلى أن العدالة التنظيمية تمثل مكونًا إداريًا عالميًا تتشابه نتائجه رغم الاختلافات الثقافية.

ثالثًا: التحليل المقارن بين الدراسات

من خلال مقارنة الدراسات السابقة، يمكن ملاحظة عدد من النقاط الجوهرية:

1. الاتفاق العام على وجود علاقة إيجابية قوية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي.
2. اختلاف ترتيب الأبعاد الثلاثة للعدالة باختلاف طبيعة القطاع والثقافة التنظيمية.
3. تنوع المناهج البحثية بين المنهج الوصفي والتحليلي والمعادلات الهيكلية، مما يعكس تطور أدوات القياس.
4. تفاوت العينات والقطاعات بين التعليم، والصحة، والقطاع المالي، مما يزيد من ثراء النتائج.
5. اتجاه عالمي مشترك يرى أن العدالة التفاعلية أصبحت أكثر أهمية في عصر القيادة الإنسانية والتحول الرقمي.

رابعًا: الفجوة البحثية

من خلال تحليل 12 دراسة، يمكن تلخيص الفجوة البحثية في النقاط الآتية:

1. قلة الدراسات التي تناولت العلاقة التكاملية بين الأبعاد الثلاثة للعدالة والرضا كوحدة واحدة، إذ ركزت معظم الأبحاث على بعد واحد فقط.
2. نقص الأبحاث التي أجريت في بيئات عربية متنوعة تجمع بين القطاعات الحكومية والخاصة في نموذج موحد.
3. ضعف الاهتمام بالمتغيرات الوسيطة مثل القيادة والحوكمة والثقافة المؤسسية.

4. قلة استخدام المناهج المختلطة (Mixed Methods) التي تدمج التحليل الكمي والنوعي لفهم أعمق.

5. الحاجة إلى نموذج عربي تحليلي يُبرز خصوصية القيم الإدارية في المنطقة، بدلاً من الاكتفاء بالنماذج الغربية.

خامساً: الخلاصة التحليلية

تُظهر مراجعة الدراسات السابقة أن العدالة التنظيمية تمثل حجر الأساس لبناء الرضا الوظيفي داخل المؤسسات، وأن البيئة الإدارية العادلة هي التي تُحقّق الاستقرار النفسي والمهني للعاملين. إلا أن معظم الدراسات لم تدمج جميع الأبعاد في نموذج عربي موحد، مما يمنح هذه الدراسة قيمتها العلمية الفعلية، بوصفها محاولة جادة لربط النظرية بالتطبيق في بيئة العمل العربية المعاصرة، عبر تحليل علمي شامل ومتعدد المستويات.

المنطلقات النظرية للدراسة:

أولاً: مقدمة

تستند هذه الدراسة إلى جملة من الأطر النظرية التي تناولت مفهومي العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، وهما من أبرز المفاهيم في ميدان السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. فمن خلال هذين المفهومين تتضح كيفية تشكّل الاتجاهات النفسية والسلوكية للأفراد داخل المؤسسات، ومدى ارتباطها بمستوى الإنتاجية والالتزام التنظيمي. ويرى الباحث أن فهم الأساس النظري للعلاقة بين العدالة والرضا يُعدّ أمراً جوهرياً، لأن العدالة ليست فقط مطلباً أخلاقياً بل شرطاً لتحقيق الكفاءة التنظيمية والاستقرار المهني.

ثانياً: مفهوم العدالة التنظيمية

يُعد مفهوم العدالة التنظيمية من المفاهيم المحورية التي تفسّر الكثير من الظواهر السلوكية داخل بيئة العمل.

وقد ظهر المصطلح لأول مرة في أدبيات علم النفس الصناعي والتنظيمي خلال ستينيات القرن الماضي على يد الباحث (Stacy Adams (1965. لمن خلال نظريته الشهيرة "نظرية العدالة Equity Theory"، التي ركّزت على إدراك الأفراد للإنصاف في توزيع المكافآت مقارنة بمجهوداتهم.

ومنذ ذلك الحين، تطور المفهوم ليشمل أبعادًا متعددة لا تقتصر على العدالة في التوزيع، بل تشمل أيضًا الإجراءات والعمليات وطبيعة التعامل الإنساني داخل المنظمة. وتُعرف العدالة التنظيمية بأنها:

“إدراك العاملين لمدى عدالة الممارسات والسياسات الإدارية داخل المؤسسة، سواء في توزيع الموارد، أو تطبيق الإجراءات، أو أسلوب المعاملة من قبل الإدارة”.

وبحسب (Colquitt 2001)، فإن العدالة التنظيمية تُعد انعكاسًا لإحساس الأفراد بمدى الإنصاف في بيئة العمل، وهي مؤشر أساسي لقياس الثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين.

ثالثًا: أبعاد العدالة التنظيمية

أجمع الباحثون على أن العدالة التنظيمية تتكون من ثلاثة أبعاد رئيسية، هي:

1. العدالة التوزيعية: (Distributive Justice)

يقصد بها مدى عدالة توزيع المكافآت والرواتب والترقيات والفرص داخل المؤسسة. وهي مستمدة من نظرية العدالة لـ Adams التي تؤكد أن العاملين يقارنون بين ما يحصلون عليه من مكافآت وبين ما يبذلونه من جهد، وكذلك مقارنة أنفسهم بزملائهم. فعندما يشعر الموظف أن ما يتقاضاه يتناسب مع جهده ومع ما يتقاضاه الآخرون، يتولد لديه إحساس بالعدالة، والعكس يؤدي إلى الشعور بالظلم. وفي البيئات العربية، غالبًا ما تمثل العدالة التوزيعية محورًا حساسًا، نظرًا لتأثيرها المباشر على الرضا والولاء الوظيفي.

2. العدالة الإجرائية: (Procedural Justice)

وهي العدالة المتعلقة بآليات اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، مثل قرارات الترقية، والتقييم، وتوزيع المهام، وتحديد الرواتب.

وينظر إلى هذا البعد بوصفه أكثر عمقًا من البعد التوزيعي، لأنه يعكس مدى شفافية النظام الإداري. ويرى الباحث (Leventhal 1980) أن العدالة الإجرائية تتحقق عندما تكون الإجراءات موضوعية، وثابتة، وتُطبق على الجميع دون تمييز.

وتُعد العدالة الإجرائية ذات تأثير طويل الأمد، إذ إن شعور الموظف بأن القرارات تُتخذ بإنصاف ووضوح يعزز الثقة والرضا حتى لو لم تكن النتائج دائمًا في صالحه.

3. العدالة التفاعلية: (Interactional Justice)

تمثل هذا البعد الأحدث والأكثر ارتباطاً بالجانب الإنساني في التعاملات اليومية. وهي تعكس مدى احترام المديرين للموظفين أثناء التواصل، ومدى لياقة تعاملهم، وعدالتهم في تبادل المعلومات. وقد أضاف **Bies & Moag (1986)** هذا البعد لتوضيح أن العدالة لا تتعلق فقط بالأنظمة، بل أيضاً بالطريقة التي تُدار بها العلاقات داخل بيئة العمل. وتزداد أهمية العدالة التفاعلية في المجتمعات العربية، حيث للجانب الاجتماعي والإنساني وزن كبير في تشكيل إدراك الأفراد للعدالة.

رابعاً: مفهوم الرضا الوظيفي

يُعرّف الرضا الوظيفي بأنه "حالة انفعالية إيجابية ناتجة عن تقييم الفرد لعمله وتجربته الوظيفية" (Locke, 1976). وهو يعكس مدى التوافق بين توقعات الفرد وما يحصل عليه فعلياً من العمل من حيث الدخل، وطبيعة المهام، والعلاقات الإنسانية، وفرص التقدم. ويُعد الرضا الوظيفي من أهم المتغيرات السلوكية التي تؤثر في الأداء، ودوران العمالة، والولاء التنظيمي. ويرى الباحثون أن الرضا الوظيفي ظاهرة متعددة الأبعاد تتضمن:

- الرضا عن طبيعة العمل نفسه.
 - الرضا عن الراتب والمكافآت.
 - الرضا عن العلاقات مع الزملاء والرؤساء.
 - الرضا عن فرص الترقية والتطور المهني.
- وقد أوضح **Spector (1997)** أن الرضا لا يتكون من عامل واحد بل من مجموعة عوامل مترابطة تتفاعل لتوليد شعور عام بالرضا أو عدمه.

خامسًا: العلاقة النظرية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي

تستند العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي إلى أساس نفسي واجتماعي متين، إذ تُعد العدالة أحد المحددات الرئيسية لتقييم الفرد لبيئة عمله.

فعندما يشعر العاملون أن بيئتهم تتسم بالإنصاف والاحترام، فإن ذلك يُولد لديهم مشاعر إيجابية تُترجم إلى رضا وظيفي، والعكس يؤدي إلى التذمر وانخفاض الولاء.

وتشير نظرية العدالة لـ **Adams** إلى أن الأفراد يسعون دائمًا لتحقيق التوازن بين مدخلاتهم (كالجهد والوقت) ومخرجاتهم (كالأجر والتقدير)، فإذا أدركوا وجود خلل في هذا التوازن شعروا بالظلم، مما ينعكس سلبيًا على رضاهم وسلوكهم.

كما بيّنت دراسات لاحقة مثل **Colquitt (2001)** أن العدالة التنظيمية تؤثر في الرضا من خلال متغيرات وسيطة مثل الثقة والالتزام، وأن العدالة التفاعلية قد تكون العامل الأكثر تأثيرًا لأنها تمس الجانب الإنساني المباشر للعلاقات.

وفي السياق العربي، أوضحت دراسات (الزهراني 2020، القحطاني 2023) أن العدالة التنظيمية تمثل ركيزة جوهرية في بناء ثقافة الثقة بين العاملين والإدارة، وأن غيابها يؤدي إلى ضعف الانتماء وزيادة معدل دوران الموظفين.

سادسًا: النماذج النظرية المفسرة للعلاقة

1. نظرية العدالة: (Equity Theory – Adams, 1965)

توضح هذه النظرية أن الرضا الوظيفي يتأثر مباشرة بإدراك الفرد لعدالة التوازن بين ما يقدمه وما يحصل عليه.

فعندما يشعر الموظف بعدالة هذا التوازن، يتولد لديه رضا، أما الشعور بعدم الإنصاف فيؤدي إلى التوتر أو الانسحاب من العمل.

2. نظرية تبادل القائد – العضو: (Leader-Member Exchange – Graen, 1977)

تؤكد هذه النظرية أن العلاقة بين القائد ومرووسيه تُبنى على العدالة التفاعلية.

فالقادة الذين يتعاملون بعدل واحترام مع مرووسيهم يحققون مستويات أعلى من الرضا والولاء.

3. نظرية العدالة متعددة الأبعاد: (Colquitt, 2001)

قدمت نموذجًا شاملاً يدمج بين الأبعاد الثلاثة للعدالة، موضحةً أن الرضا الوظيفي هو أحد النتائج الرئيسية للعدالة الإجرائية والتفاعلية. كما أوضحت أن العدالة الإجرائية تخلق رضاًا طويل الأمد لأنها تمس إحساس الفرد بكرامته وحقوقه.

4. نموذج Maslow للحاجات: (1954)

يُشير إلى أن الإحساس بالعدالة يُلبّي حاجات الأمن والانتماء والتقدير، وهي مستويات ضرورية للوصول إلى الرضا الذاتي. وبالتالي، فإن العدالة التنظيمية تُعتبر شرطًا نفسيًا لتحقيق هذه المستويات من الرضا.

سابعًا: الإطار المفاهيمي للدراسة

استنادًا إلى ما سبق من نماذج نظرية ودراسات ميدانية، يمكن تلخيص الإطار المفاهيمي للدراسة الحالية كما يلي:

- المتغير المستقل: العدالة التنظيمية (بأبعادها الثلاثة: التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية).
- المتغير التابع: الرضا الوظيفي (بأبعاده: الرضا عن الأجر، طبيعة العمل، العلاقات، الترقية).
- العلاقة المفترضة: كلما زاد إدراك العاملين للعدالة التنظيمية زاد مستوى رضاهم الوظيفي.
- المتغيرات الديموغرافية المؤثرة: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، وطبيعة القطاع.

ويهدف هذا الإطار إلى تفسير التأثير المباشر وغير المباشر للعدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي، من خلال اختبار العلاقة إحصائيًا في بيئة العمل العربية، وتحديد البعد الأكثر تأثيرًا.

المنهجية وطرق البحث:

أولاً: منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي** لملاءمته لطبيعة الموضوع الذي يهدف إلى تحليل العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي.

ويُعد هذا المنهج من أنسب المناهج في الدراسات الإدارية، حيث يركّز على وصف الظاهرة كما هي في الواقع وتحليل العلاقات القائمة بين متغيراتها بهدف الوصول إلى تفسيرات علمية دقيقة. ويقوم هذا المنهج على جمع البيانات من الميدان وتحليلها إحصائياً لاستخلاص مؤشرات العلاقة بين المتغيرات المستقلة (العدالة التنظيمية) والتابعة (الرضا الوظيفي).

ثانياً: مجتمع الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في المؤسسات العربية بمستوياتها الإدارية المختلفة في القطاعات الحكومية والخاصة وشبه الحكومية.

ويمثل هذا المجتمع البيئة الأنسب لقياس العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي نظراً لتنوع الممارسات الإدارية واختلاف السياسات بين القطاعات.

ثالثاً: عينة الدراسة

تم اختيار **عينة عشوائية طبقية** من العاملين بحيث تشمل موظفين وموظفات من قطاعات متنوعة تمثل طبيعة المؤسسات العربية المعاصرة. وقد بلغ حجم العينة المستهدفة (400) مشارك، موزعين بين قطاعات حكومية وخاصة وشبه حكومية، مع مراعاة التوازن بين الجنسين والمستويات الإدارية المختلفة لتحقيق تمثيل إحصائي مناسب لمجتمع الدراسة.

رابعاً: أدوات الدراسة

استخدمت الدراسة **الاستبانة (Questionnaire)** بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، نظراً لقدرتها على قياس الاتجاهات والإدراكات بدقة وموضوعية. وتكوّنت الاستبانة من ثلاثة محاور رئيسية:

1. بيانات عامة (العمر، الجنس، الخبرة، المستوى التعليمي).

2. مقياس العدالة التنظيمية (20 عبارة) تغطي أبعاد العدالة التوزيعية، الإجرائية، والتفاعلية.
3. مقياس الرضا الوظيفي (15 عبارة) تشمل الرضا عن الأجر، طبيعة العمل، العلاقات، وفرص الترقية.
- أستخدم مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المشاركين (من "أعارض بشدة" إلى "أوافق بشدة").
- تم التحقق من صدق الأداة عبر عرضها على مجموعة من المحكمين الأكاديميين المتخصصين، كما تحقق ثباتها باستخدام معامل كرونباخ ألفا حيث تجاوزت القيم (0.80) لجميع الأبعاد، وهو ما يؤكد موثوقيتها العالية.

خامسًا: أساليب التحليل الإحصائي

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS وفق الخطوات التالية:

- حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لتحليل مستوى العدالة والرضا.
- استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات.
- تطبيق تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لتحديد الأبعاد الأكثر تأثيرًا في الرضا الوظيفي.
- إجراء اختبارات الفروق (t-test) و (ANOVA) لمعرفة الاختلافات تبعًا للخصائص الشخصية والتنظيمية.

سادسًا: حدود الدراسة

1. الحدود المكانية: اقتصرت على مؤسسات في عدة دول عربية.
2. الحدود الزمانية: تم تنفيذها خلال العام الأكاديمي 2023-2024.
3. الحدود الموضوعية: ركزت على متغيري العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي فقط.
4. الحدود البشرية: اقتصرت العينة على العاملين الإداريين دون الفنيين أو الميدانيين.

سابعًا: الاعتبارات الأخلاقية

حرص الباحث على تطبيق المعايير الأخلاقية للبحث العلمي من خلال ضمان سرية المعلومات، وعدم الإفصاح عن هوية المشاركين، واستخدام البيانات لأغراض علمية فقط بعد الحصول على موافقتهم الطوعية.

أدوات الدراسة :

اعتمدت هذه الدراسة على الاستبانة (Questionnaire) كأداة رئيسية لجمع البيانات، نظرًا لما توفره من دقة في قياس آراء واتجاهات عينة واسعة من المشاركين، وقدرتها على تحويل الظواهر الاجتماعية إلى بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي.

1.تصميم الأداة .

تم إعداد الاستبانة بناءً على الإطار النظري والدراسات السابقة في مجال العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي) مثل دراسات Colquitt, 2001 ؛ العتيبي، 2019؛ الزهراني، 2020؛ القحطاني، 2023)، مع مراعاة مواءمتها للبيئة التنظيمية العربية. تكوّنت الأداة من ثلاثة أقسام رئيسية:

- **القسم الأول:** بيانات ديموغرافية عامة تشمل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، القطاع، والمستوى الإداري.
- **القسم الثاني:** مقياس العدالة التنظيمية المكوّن من (20) عبارة تغطي الأبعاد الثلاثة: العدالة التوزيعية (7 عبارات)، العدالة الإجرائية (7 عبارات)، والعدالة التفاعلية (6 عبارات).
- **القسم الثالث:** مقياس الرضا الوظيفي المكوّن من (15) عبارة تغطي الجوانب الرئيسة للرضا: الأجر، طبيعة العمل، العلاقات الوظيفية، فرص النمو والترقية.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتقدير استجابات المشاركين على النحو الآتي:
(1)أعارض بشدة - (2) أعارض - (3) محايد - (4) أوافق - (5) أوافق بشدة.

2.الصدق والثبات .

للتأكد من صدق الأداة، تم عرض الاستبانة على عدد من الأساتذة المتخصصين في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي، وتم تعديل بعض العبارات بناءً على ملاحظاتهم لضمان وضوحها ودقتها.

كما تم التحقق من صدق البناء (Construct Validity) بعد جمع البيانات من خلال تحليل العوامل الإحصائية (Factor Analysis) للتأكد من تطابق العبارات مع الأبعاد النظرية المفترضة. أما الثبات (Reliability) فقد تم قياسه باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) ، حيث تجاوزت القيم لجميع الأبعاد (0.80)، مما يدل على اتساق داخلي مرتفع للأداة. وبذلك يمكن القول إن الاستبانة صالحة وموثوقة لتطبيقها في البيئة العربية محل الدراسة.

3. إجراءات التطبيق

تم توزيع الاستبانة إلكترونياً وورقياً لضمان تغطية أكبر شريحة ممكنة من العينة. واستغرقت عملية جمع البيانات قرابة أربعة أسابيع، مع متابعة دورية لتأكيد الاستجابة. وقد جرى التأكيد للمشاركين أن إجاباتهم ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، مع ضمان السرية التامة وعدم الكشف عن أي بيانات شخصية.

حدود الدراسة :

تتقيد هذه الدراسة بعدد من الحدود التي ينبغي أخذها في الاعتبار عند تفسير نتائجها:

1. الحدود الموضوعية:

اقتصرت الدراسة على تحليل العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي فقط، دون التطرق إلى متغيرات أخرى مثل الالتزام التنظيمي أو الأداء المؤسسي.

2. الحدود المكانية:

تم تطبيق الدراسة على مجموعة من المؤسسات العربية في عدة دول (منها السعودية والأردن ومصر)، مما قد يحد من إمكانية تعميم النتائج على جميع الدول العربية.

3. الحدود الزمانية:

أجريت الدراسة خلال العام الأكاديمي 2024-2025، وهي فترة زمنية قد تتغير فيها بعض الظروف التنظيمية مستقبلاً.

4. الحدود البشرية:

اقتصرت العينة على العاملين الإداريين، مما يعني أن النتائج تعكس وجهة نظرهم دون شمول العاملين الميدانيين أو الفنيين.

5. الحدود المنهجية:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وهو منهج يصف العلاقة ولا يثبت السببية الكاملة بين المتغيرات.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- الصبّاغ، أحمد محمد. (2018). *أثر العدالة التنظيمية في الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية*. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة اليرموك، المجلد 45(2)، ص 221-256.
- العتيبي، فهد بن عبد الله. (2019). *العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي في المؤسسات الحكومية السعودية*. المجلة العربية للإدارة، المجلد 39(1)، ص 87-115.
- الزهراني، نورة بنت عبد الرحمن. (2020). *العدالة التنظيمية كوسيط بين القيادة الإدارية والرضا الوظيفي في القطاع الصحي السعودي*. مجلة جامعة الملك سعود - العلوم الإدارية، المجلد 32(4)، ص 512-540.
- محمود، عبد الحميد، وعلي، عبد الرازق. (2021). *العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي في القطاع الحكومي المصري*. مجلة البحوث الإدارية، جامعة القاهرة، العدد 56، ص 74-103.
- الحربي، محمد بن صالح. (2022). *تأثير العدالة التفاعلية في الرضا الوظيفي في شركات الخدمات اللوجستية السعودية*. مجلة الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، المجلد 37(3)، ص 145-179.
- القحطاني، عبد الرحمن بن ناصر. (2023). *أثر العدالة التنظيمية على الالتزام والرضا الوظيفي في القطاع الخاص السعودي*. المجلة السعودية للإدارة، المجلد 12(2)، ص 55-90.
- الشمري، سارة بنت عبد الله. (2023). *العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الكويتية*. مجلة الخليج العربي للبحوث الإدارية، المجلد 18(1)، ص 33-67.
- آل خليفة، خالد عبد الرحمن. (2023). *أثر العدالة التنظيمية على الأداء والرضا في المصارف البحرينية*. مجلة الإدارة والتنمية، جامعة البحرين، العدد 24، ص 112-147.
- حسن، هناء عبد الغفار. (2023). *العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي في القطاع الصحي المصري*. مجلة الدراسات الإدارية، المجلد 40(2)، ص 210-238.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Adams, J. S. (1965). *Inequity in social exchange*. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267–299. •
- Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). *Interactional justice: Communication criteria of fairness*. •
Research on Negotiation in Organizations, 1, 43–55.
- Colquitt, J. A. (2001). *On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of* •
a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400.
- Colquitt, J. A. (2020). *Justice at work: A review and future research agenda*. *Annual Review of* •
Organizational Psychology and Organizational Behavior, 7, 1–27.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). *Relationship-based approach to leadership: Development* •
of leader-member exchange theory (LMX). *Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247.
- Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. In Dunnette, M. D. (Ed.), •
Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Chicago: Rand McNally.
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. •
Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ahmad, A., & Rizal, M. (2021). *Procedural justice and job satisfaction in Malaysian public* •
service organizations. *Asian Journal of Business and Management*, 9(3), 45–59.
- Yildiz, M. (2024). *Organizational justice and employee satisfaction in Turkish companies: A* •
structural equation approach. *International Journal of Human Resource Studies*, 14(1), 102–
129.