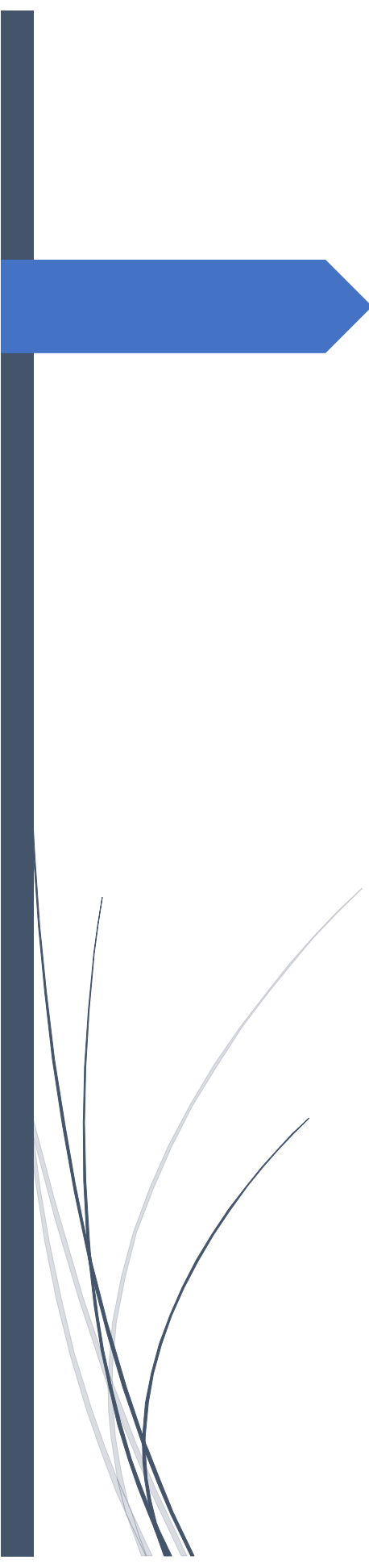




## نموذج المشروع النهائي 2

أثر تطبيق العدالة التنظيمية على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين والموظفين  
بالمنظمات الحكومية

أسم الطالب:

أمانى عبدالفتاح الشريف

الرقم الجامعي: ٢٠٢١٢٠٠٧٥٦

المشروع النهائي- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

## الشكر والتقدير

أود أن أعبر عن امتناني العميق للمشرف الأكاديمي، الذي قدم التوجيه والدعم المستمرين طوال فترة الدراسة، مما ساعدني على مواجهة التحديات وتحقيق هذا الإنجاز.

كما أعبر عن شكري الجزيل للعاملين والموظفين في المنظمات الحكومية الذين شاركوا في هذه الدراسة وقدموا وقتهم ومعلوماتهم القيمة. لولا تعاونهم ودعمهم، لما تمكنت من جمع البيانات اللازمة وتحقيق نتائج موثوقة.

وأشكر زملائي وأصدقائي الذين قدموا الدعم المعنوي والنصائح المفيدة طوال فترة البحث، مما جعل هذه الرحلة الأكاديمية تجربة غنية ومثمرة.

أخيراً، أقدم شكري العميق لعائلتي التي قدمت لي الدعم اللامحدود، وشجعتني باستمرار لتحقيق أهدافي الأكاديمية.

## الإهداء

إلى من كان لهم الفضل الكبير في حياتي الأكاديمية والمهنية، أهدي هذا العمل المتواضع:

إلى والدتي العزيزة، التي غرست فيّ قيم العدالة والاجتهاد، وقدمت لي الدعم غير المحدود والتشجيع المستمر للوصول إلى هذا الإنجاز.

إلى رفيق دربي و إلى أولادي وقرة عيني ، وما قدموا لي الدعم والتشجيع الدائم للوصول إلى هذا النجاح.

إلى أساتذتي الكرام، الذين لم يخلوا عليّ بعلمهم وخبرتهم، وساهموا في تكوين شخصيتي الأكاديمية بمنابرتهم وإخلاصهم.

إلى زملائي في الدراسة والبحث، الذين كانوا رفقاء الدرب، وتقاسمنا معاً لحظات التحدي والنجاح، شكراً لكم على تعاونكم وإلهامكم.

إلى العاملين والموظفين في المنظمات الحكومية، الذين ألهموني موضوع هذه الدراسة بأمل أن تساهم نتائجها في تحسين بيئة عملكم وتعزيز رضاكم الوظيفي.

إلى كل من يؤمن بأهمية العدالة في بيئة العمل، والذين يسعون جاهدين لتطبيقها لتحقيق الرضا الوظيفي والارتقاء بمؤسساتهم.

لكم جميعاً، أهدي هذا الجهد المتواضع، راجياً أن يكون له الأثر الإيجابي في تحقيق العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي في مجتمعاتنا المهنية

## مستخلص الدراسة

**الهدف:** تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين تطبيق العدالة التنظيمية ومستوى الرضا الوظيفي بين العاملين والموظفين في المنظمات الحكومية. تسعى الدراسة لتحديد كيف يمكن للعدالة التنظيمية أن تساهم في تحسين بيئة العمل وزيادة الرضا الوظيفي، مما يؤدي إلى تحسين الأداء والإنتاجية

**المنهجية:** استخدمت الدراسة منهجية وصفية تحليلية، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيانات وزعت على عينة عشوائية من الموظفين في عدة منظمات حكومية. تم تحليل البيانات باستخدام الإحصائيات الوصفية والاستدلالية لتحديد العلاقة بين متغيرات الدراس

**النتائج:** أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية قوية بين تطبيق العدالة التنظيمية ومستوى الرضا الوظيفي. الموظفون الذين يشعرون بالعدالة في التعاملات الإدارية وتوزيع الموارد يظهرون مستويات أعلى من الرضا الوظيفي. كما تبين أن الشفافية، الإنصاف في التقييم، والمشاركة في اتخاذ القرارات تلعب دوراً محورياً في تعزيز هذا الرضا.

**التطبيقات والأهمية:** تأتي أهمية هذه الدراسة من قدرتها على تقديم توصيات عملية لتحسين بيئة العمل في المنظمات الحكومية من خلال تعزيز ممارسات العدالة التنظيمية. النتائج تساهم في توجيه صناع القرار والإداريين نحو تبني سياسات وإجراءات عادلة، مما يعزز رضا الموظفين ويقلل من معدلات الدوران الوظيفي

يمكن تطبيق نتائج هذه الدراسة في تطوير برامج تدريبية للإداريين والقادة في المنظمات الحكومية لتعزيز مبادئ العدالة التنظيمية. كما يمكن استخدامها كدليل لتصميم سياسات وإجراءات تضمن الشفافية والإنصاف في مختلف جوانب العمل الحكومي

## الكلمات المفتاحية:

العدالة التنظيمية، الرضا الوظيفي، المنظمات الحكومية، الشفافية، الإنصاف، بيئة العمل

المستخلص انجليزي

**Abstract:**

**Objective:** This study aims to explore the relationship between the application of organizational justice and job satisfaction levels among employees in government organizations. The study seeks to determine how organizational justice can contribute to improving the work environment and increasing job satisfaction, ultimately leading to enhanced performance and productivity.

**Methodology:** The study utilized a descriptive-analytical approach, with data collected through questionnaires distributed to a random sample of employees across several government organizations. The data were analyzed using descriptive and inferential statistics to determine the relationship between the study variables.

**Findings:** The results showed a strong positive relationship between the application of organizational justice and job satisfaction. Employees who perceive fairness in administrative dealings and resource distribution exhibit higher levels of job satisfaction. Additionally, transparency, fairness in evaluation, and participation in decision-making were found to play a crucial role in enhancing this satisfaction.

**Applications and Significance:** The significance of this study lies in its ability to offer practical recommendations for improving the work environment in government organizations by promoting organizational justice practices. The findings can guide policymakers and administrators in adopting fair policies and procedures, thereby enhancing employee satisfaction and reducing turnover rates.

The results of this study can be applied in developing training programs for administrators and leaders in government organizations to reinforce the principles of organizational justice. Additionally, they can serve as a guide for designing policies and procedures that ensure transparency and fairness in various aspects of governmental work.

**Keywords:** Organizational justice, job satisfaction, government organizations, transparency, fairness, work environment.

## جدول المحتويات

|                                                            |    |
|------------------------------------------------------------|----|
| الشكر والتقدير                                             | 2  |
| الإهداء                                                    | 3  |
| مستخلص الدراسة                                             | 4  |
| 3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة                            | 33 |
| 3.1. المقدمة                                               | 33 |
| 3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث                    | 33 |
| 3.3. تصميم البحث (بصلة البحث)                              | 34 |
| 3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات                  | 35 |
| 3.5. طريقة جمع البيانات                                    | 35 |
| 3.6. أنواع البيانات                                        | 36 |
| 3.7. إجراءات التحليل الإحصائي                              | 36 |
| 3.8. الخاتمة                                               | 37 |
| 4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج          | 38 |
| 4.1. المقدمة                                               | 39 |
| 4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)   | 39 |
| 4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات                    | 40 |
| 5. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث) | 47 |
| 6. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج                         | 51 |
| 7. الخاتمة                                                 | 51 |
| 5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات         | 52 |

|         |                                    |    |
|---------|------------------------------------|----|
| .....2  | حدود الدراسة والدراسات المستقبلية: | 53 |
| 3.      | توصيات الدراسة:                    | 54 |
| 4.      | الخاتمة:                           | 55 |
| الملاحق |                                    | 58 |

## جدول الأشكال

|       |                                 |
|-------|---------------------------------|
| شكل 1 | نموذج البحث                     |
| شكل 2 | بصلة البحث                      |
| شكل 3 | تصنيف العينة وفقا للجنس         |
| شكل 4 | تصنيف العينة وفقا للعمر         |
| شكل 5 | تصنيف العينة وفقا لسنوات الخبرة |
| شكل 6 | تصنيف العينة وفقا لنوع العمل    |
| شكل 7 | تصنيف العينة وفقا للتعليم       |
| شكل 8 | نتائج صدق النظرية               |

## جدول الجداول

|        |                 |
|--------|-----------------|
| جدول 1 | تعريف المتغيرات |
| جدول 2 | الاستبانة       |

|                                          |         |
|------------------------------------------|---------|
| الابعاد                                  | جدول 3  |
| توصيف عينة الدراسة                       | جدول 4  |
| اختبار صدق الاتساق الداخلي والتقاربي     | جدول 5  |
| قياس الثبات لأدات الدراسة                | جدول 6  |
| لمقياس ليكرت الخماسي                     | جدول 7  |
| دلالة المتوسطات الحسابية                 | جدول 8  |
| المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية | جدول 9  |
| معاملات الارتباط الخطي                   | جدول 10 |

# 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة:

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

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

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

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

وتعود أهمية العدالة التنظيمية إلى قدرتها على تشكيل تصورات الموظفين حول معاملتهم داخل المنظمة، مما يؤثر بشكل مباشر على سلوكهم وأدائهم، وتشمل أهمية العدالة التنظيمية توضيح النظام التوزيعي والسيطرة الفعلية في اتخاذ القرارات، إضافة إلى تحديد جودة الصحة التنظيمية ومحددات الصحة النفسية للموظفين. وتعتبر العدالة التنظيمية أحد المتطلبات الأساسية لتشكيل سلوكيات إيجابية لدى العاملين وتعزيز قدرة المنظمات على التكيف مع التحديات البيئية وتحقيق الأهداف بكفاءة (العيسى، 2024).

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

العدالة التنظيمية تسهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المنظمة من خلال تعزيز الرضا والالتزام لدى الموظفين (سكر، 2022)

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

## 1.2. مشكلة الدراسة

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

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري

تتعلق الفجوات النظرية في هذا المجال بنقص الدراسات التي تركز بشكل شامل على فهم تأثير العدالة التنظيمية على مستوى الرضا الوظيفي في المنظمات الحكومية، فعلى الرغم من وجود بعض الأبحاث التي تناولت هذا الموضوع، إلا أنها لم تغطي جميع جوانب العدالة التنظيمية بشكل كافٍ، مما يجعل هناك حاجة

ماسة للدراسات التي تفحص هذه الجوانب بطريقة شاملة وتوجيه الضوء على التفاعلات المعقدة بين العدالة التنظيمية ومستوى الرضا الوظيفي.

### 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

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

### 1.3. أهمية الدراسة

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

#### 1.3.1. على المستوى النظري:

1. يساهم البحث في إثراء الأدبيات العلمية في مجال إدارة الموارد البشرية من خلال إضافة دراسة جديدة وشاملة حول العدالة التنظيمية ومستوى الرضا الوظيفي.

2. يسهم البحث في توسيع المعرفة العلمية في مجال إدارة الموارد البشرية من خلال فهم العلاقة بين العدالة التنظيمية ومستوى الرضا الوظيفي، وذلك من خلال استكشاف التأثيرات المتبادلة بين هاتين المتغيرتين.

3. يحتوي البحث على متغيرات هامة متمثلة في العدالة التنظيمية ومستوى الرضا الوظيفي.

### **1.3.2. على المستوى التطبيقي:**

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

### **1.4. أسئلة الدراسة**

يحاول البحث الإجابة عن مجموعة الأسئلة التالية:

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

### **1.5. أهداف الدراسة**

يهدف هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

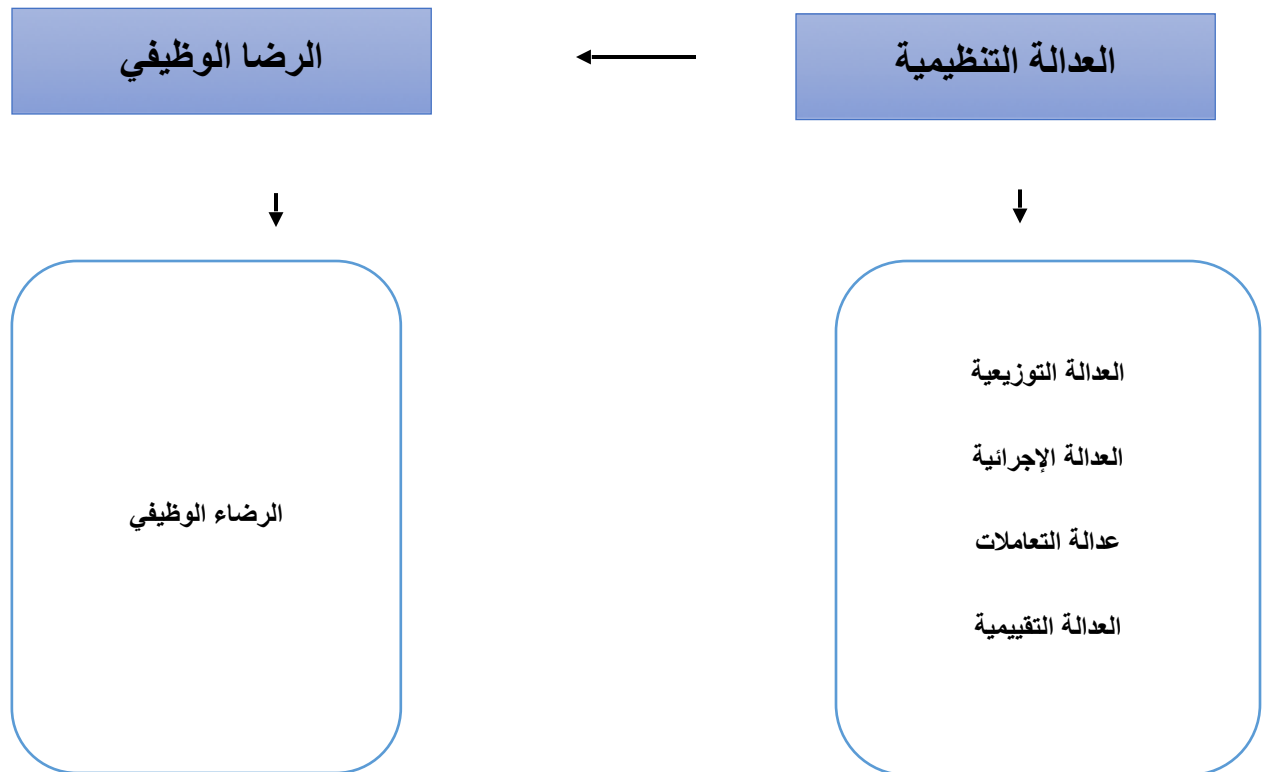
- بيان أثر تطبيق العدالة التوزيعية على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين والموظفين بالمنظمات الحكومية.
- تحديد أثر تطبيق العدالة الإجرائية على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين والموظفين بالمنظمات الحكومية.
- التعرف على أثر تطبيق عدالة المعاملات على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين والموظفين بالمنظمات الحكومية.
-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

## 1.6.1. فرضيات الدراسة

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

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتطبيق العدالة التنظيمية على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين والموظفين بالمنظمات الحكومية.
- وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتطبيق العدالة التوزيعية على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين والموظفين بالمنظمات الحكومية.
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتطبيق العدالة الإجرائية على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين والموظفين بالمنظمات الحكومية.
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتطبيق عدالة المعاملات على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين والموظفين بالمنظمات الحكومية.
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتطبيق العدالة التقييمية على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين والموظفين بالمنظمات الحكومية.

## 1.7. نموذج الدراسة



## 1.8. الدراسة الميدانية

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

## 1.9. مخطط المشروع



Two identical light blue rectangular boxes with rounded corners, each containing a white rectangular area for text.

## الفصل الثاني: الدراسات السابقة

.2

## 2.1. المقدمة:

### مقدمة:

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

العدالة التنظيمية مفهوم نسيب يتحدد في ضوء ما يدرك العامل من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات داخل المنظمة، بمعنى أم الإجراءات التنظيمية لا يدركها أحد الموظفين على أنها إجراء متحيز وغري موضوعي (الترقية في العمل على أساس الجدارة وليس الأقدمية مثلاً)، قد يدركها آخر على أنها إجراء يتميز بدرجة عالية من الموضوعية وعدم التحيز، ويعكس هذا المفهوم حساسية العدالة الذي يؤخذ في

الحسبان الفروق الفردية والنفسية للعاملين ومدى استجاباتهم للعديد من المواقف وللقرارات التنظيمية، ولذلك فمن الطبيعي أم تتباين ردود أفعال الأفراد بشأن إدراك العدالة أو عدمها، وذلك نظرا لاختلاف تفضيلاتهم، أي أم الأفراد يختلفون فيما بينهم في مدى حساسيتهم للعدالة. (عبد العزيز ومحمد، 2015)

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

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

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

## 2.2. المتغير المستقل العدالة

تعود فكرة العدالة التنظيمية إلى نظرية المساواة التي وضعها (Stacy Adams) في منتصف الستينيات من القرن الماضي لا تنص على أم الفرد يقارن بين معدل مخرجاته إلى مدخلاته مي معدل مخرجات الآخرين على مدخلاتهم، فإن تساوى المعدلات من وجهة نظره فليس هناك شعور بالظلم أو عدم المساواة. ولكن هذا

الشعور بعدم المساواة حيث في حالة عدم تساوي المعدلين، مما يولد شعورا بالتوتر وعدم الارتياح مما يدفع الفرد لعمل شيء ما وذلك للتخلص من هذا التوتر. (الطعامنة و رجب، 2011)

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

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

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

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

## تعريف العدالة التنظيمية:

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

## أبعاد العدالة التنظيمية:

تتكون العدالة التنظيمية من ثلاثة أبعاد رئيسية:

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

## أهمية العدالة التنظيمية:

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

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

## قياس العدالة التنظيمية:

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

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

## أهمية العدالة التنظيمية:

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

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

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

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

أ- بالنسبة لبعد العدالة التوزيعية: توصلت الدراسات إلى أن انخفاض مدركات العاملين لهذا البعد يمكن أن يسبب النتائج السلبية مثل: انخفاض مستوى الأداء الوظيفي، انخفاض مستوى جودة الأداء، ضعف المواطنة التنظيمية.

ب- بالنسبة لبعد العدالة الإجرائية: توصلت الدراسات إلى أن عمليات صنع القرارات غير العادلة ترتبط بالعديد من النتائج السلبية مثل: انخفاض التقييم الكلي للمنظمة، ونقص الرضا الوظيفي، وانخفاض مستوى الانتماء التنظيمي، وانخفاض الأداء الوظيفي، وضعف المواطنة التنظيمية، وزيادة الميل لترك العمل.

ت- بالنسبة لبعد عدالة التعاملات: فقد أشارت الدراسات أن عدم مراعاة الحساسية الشخصية المكون الأول لعدالة التعاملات يترتب عليه نشأة الصراعات التنظيمية، وزيادة الاتجاهات السلبية نحو المنظمة والعمل، كما أكدت أن التوزيعات غير المواتية يتم استقبالها بشكل أفضل من جانب العاملين عند تقديم تفسيرات منطقية لها من قبل المنظمة (المكون الثاني لعدالة التعاملات).

### المطلب الثاني: العوامل المحددة للعدالة التنظيمية

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

1. الانساق consistance: قرارات التوزيع في المنظمات أن تكون متسقة، كما أن السلوك القيادي المنسق هو شرط ضروري لإدراك الموظفين للعدالة.

2. التحيز prejudice: فيما يتعلق بالتوزيع أو العمليات يجب ألا يقوم المدير بالتمييز أو التحيز ضد موظفي المنظمة.

3. الدقة accourcie: يجب أن يتم التعامل مع المعلومات في المنظمة بدقة وأمانة.

4. التصحيح correction: يجب أن يعطى للموظفين الحق في الاعتراض أو تصحيحا لقرارات الخاطئة المتخذة من قبل المدراء. كما أنه ينبغي تصحيح الخل أو القرارات غير الصحيحة من قبل المدراء

5. التمثيل أو المشاركة représentation: أي عملية صنع القرارات التي تؤثر على الموظفين يجب أن تضم ممثلين عنهم أثناء تطبيق هذه القرارات.

6. الأخلاقيات éthiques: يجب أن تعكس عملية صنع القرار القيم الأخلاقية للموظفين.

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

1. الإنصاف équité: أي أن الموظف يجب أن يدرك أن ما يحصل عليه يتناسب مع جهوده التي قدمها

2. التصور أو الإدراك perception: أي أن تصور الفرد يساهم في إدراكه العام للعدالة

3. العدالة الشخصي Justice interpersonnel : أي القيام بمعاملة الموظف بحساسية وكراسة واحترام وبالتالي تساهم بتعزيز حكمه على المساواة والعدالة.

4. المطالبة بالمساواة égalitaire : يجب أن تكون عملية صنع القرار بعيدة عن المصالح الذاتية وأن تكون وفقا للمنفعة الجماعية وعلى مستوى المنظمة.

والعدالة التنظيمية تستند إلى جملة من المقومات الأساسية والهامة، وهي تقوم على مسلمة أساسية وهي رغبة العاملين في المنظمات بالحصول على معاملة عادلة، وتركز على أن اعتقاد العامل بأنه يعامل معاملة عادلة، وتركز على اعتقاد العامل بأنه يعامل معاملة عادلة بالمقارنة مع الآخرين، وعليه فإن مقومات و أسس العدالة التنظيمية تعتمد على حقيقة المقارنات التي يمكن بناؤها استنادا إلى مقتضيات العدالة الإجرائية والتحفيز في السلوك التنظيم والإداري، حيث أن هذه المقومات نصب في كيفية إدراك العاملين للعدالة التنظيمية في منظماتهم بحسب الصبغة الإدراكية لتشكيل العدالة.

## 2.3. المتغير التابع (الرضا الوظيفي)

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

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

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

### تعريف الرضا الوظيفي:

#### مفهوم شامل:

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

#### أبعاد الرضا الوظيفي:

يتكون الرضا الوظيفي من عدة أبعاد رئيسية، منها:

- **رضا الموظف عن طبيعة عمله:** يُشير إلى مدى شعور الموظف بأن عمله مُثير للاهتمام ويُتحدى قدراته ويُتيح له استخدام مهاراته.

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

### أهمية الرضا الوظيفي:

- يُعدّ الرضا الوظيفي من أهم العوامل التي تؤثر على أداء الموظفين وفعالية المنظمات، لذلك لأسباب رئيسية، منها:
- **تحسين الأداء:** يؤدي شعور الموظفين بالرضا الوظيفي إلى زيادة دافعهم للعمل وتقديم أفضل ما لديهم، مما يؤدي إلى تحسين أدائهم وإنتاجيتهم.
- **خفض التكاليف:** يساهم الرضا الوظيفي في تقليل معدل دوران الموظفين، مما يؤدي إلى خفض تكاليف التوظيف والتدريب.
- **تعزيز الولاء:** يؤدي شعور الموظفين بالرضا إلى تعزيز ولائهم للمنظمة وورغبتهم في الاستمرار في العمل فيها.
- **خلق بيئة عمل إيجابية:** يساهم الرضا الوظيفي في خلق بيئة عمل إيجابية وصحية، مما يؤدي إلى تحسين الصحة النفسية للموظفين وزيادة شعورهم بالراحة في العمل.

### قياس الرضا الوظيفي:

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

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

## أهمية الرضا الوظيفي

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

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

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

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

أ. إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب العاملين في المؤسسات المختلفة.

ب. أن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى الأفراد العاملين.

ت. أن الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.

ث. أن العاملين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.

ج. هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل.

## أهداف الرضا الوظيفي

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

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

1. تخفيض التكاليف المتعلقة بالغياب.

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

3. زيادة الابتكار والإبداع.

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

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

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

ثالثاً: علاقة العدالة التنظيمية بالرضا الوظيفي

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

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

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

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

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

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

## 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

### مقدمة:

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

### أبعاد العلاقة:

- تأثير العدالة التنظيمية على الرضى الوظيفي:

أظهرت العديد من الدراسات وجود علاقة إيجابية قوية بين العدالة التنظيمية والرضى الوظيفي. فالموظفون الذين يشعرون بأنهم يُعاملون بشكل عادل من قبل المنظمة هم أكثر عرضة لأن يكونوا راضين عن وظائفهم.

ويمكن تفسير ذلك من خلال عدة عوامل، منها:

- الشعور بالقيمة والتقدير: عندما يشعر الموظفون بأنهم يُعاملون بشكل عادل، فإن ذلك يُعزز شعورهم بالقيمة والتقدير من قبل المنظمة، مما يؤدي إلى زيادة رضاهم عن وظائفهم.
- الثقة بالمنظمة: تُساهم العدالة التنظيمية في بناء الثقة بين الموظفين والمنظمة. وعندما يثق الموظفون بالمنظمة، فإنهم يكونون أكثر عرضة للشعور بالرضا عن وظائفهم.
- الدافع للعمل: تؤدي العدالة التنظيمية إلى زيادة دافع الموظفين للعمل وتقديم أفضل ما لديهم، مما يؤدي إلى تحسين أدائهم وزيادة رضاهم عن وظائفهم.
- تأثير أبعاد العدالة التنظيمية على الرضى الوظيفي: تشير الدراسات إلى أن أبعاد العدالة التنظيمية الثلاثة (التوزيعية والإجرائية والتفاعلية) تؤثر بشكل إيجابي على الرضى الوظيفي، ولكن بدرجات متفاوتة.
- العدالة التوزيعية: تُعدّ العدالة التوزيعية أكثر أبعاد العدالة التنظيمية تأثيرًا على الرضى الوظيفي. وتشير إلى شعور الموظفين بأنهم يتلقون مكافآت عادلة مقابل عملهم.
- العدالة الإجرائية: تشير العدالة الإجرائية إلى شعور الموظفين بأنهم يُعاملون بشكل عادل من قبل المنظمة عند اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم. وتلعب العدالة الإجرائية دورًا هامًا في تعزيز الرضى الوظيفي.
- العدالة التفاعلية: تشير العدالة التفاعلية إلى شعور الموظفين بأنهم يُعاملون باحترام وتقدير من قبل مديريهم وزملائهم في العمل. وتُساهم العدالة التفاعلية في خلق بيئة عمل إيجابية، مما يؤدي إلى زيادة الرضى الوظيفي.

#### الخلاصة:

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

## 2.5. الخاتمة

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

تحسين الأداء: يؤدي شعور الموظفين بالعدالة التنظيمية إلى زيادة دافعهم للعمل وتقديم أفضل ما لديهم، مما يؤدي إلى تحسين أدائهم وإنتاجيتهم.

خفض التكاليف: يساهم الرضى الوظيفي في تقليل معدل دوران الموظفين، مما يؤدي إلى خفض تكاليف التوظيف والتدريب.

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

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

### التوصيات:

تعزيز العدالة التوزيعية: يجب على المنظمات التأكد من أن جميع الموظفين يتلقون مكافآت عادلة مقابل عملهم، وأن تكون معايير التقييم والترقية واضحة وموضوعية.

ضمان العدالة الإجرائية: يجب على المنظمات اتباع إجراءات عادلة عند اتخاذ القرارات التي تؤثر على الموظفين، وإشراكهم في هذه القرارات قدر الإمكان.

خلق بيئة عمل تفاعلية: يجب على المنظمات خلق بيئة عمل تفاعلية يُعامل فيها الموظفون باحترام وتقدير من قبل مديريهم وزملائهم في العمل.

قياس العدالة التنظيمية والرضى الوظيفي: يجب على المنظمات قياس العدالة التنظيمية والرضى الوظيفي بشكل دوري، والاستفادة من النتائج لتحسين ممارساتها الإدارية.

### الاستنتاج:

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

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

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

### الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.

#### 3.1. المقدمة

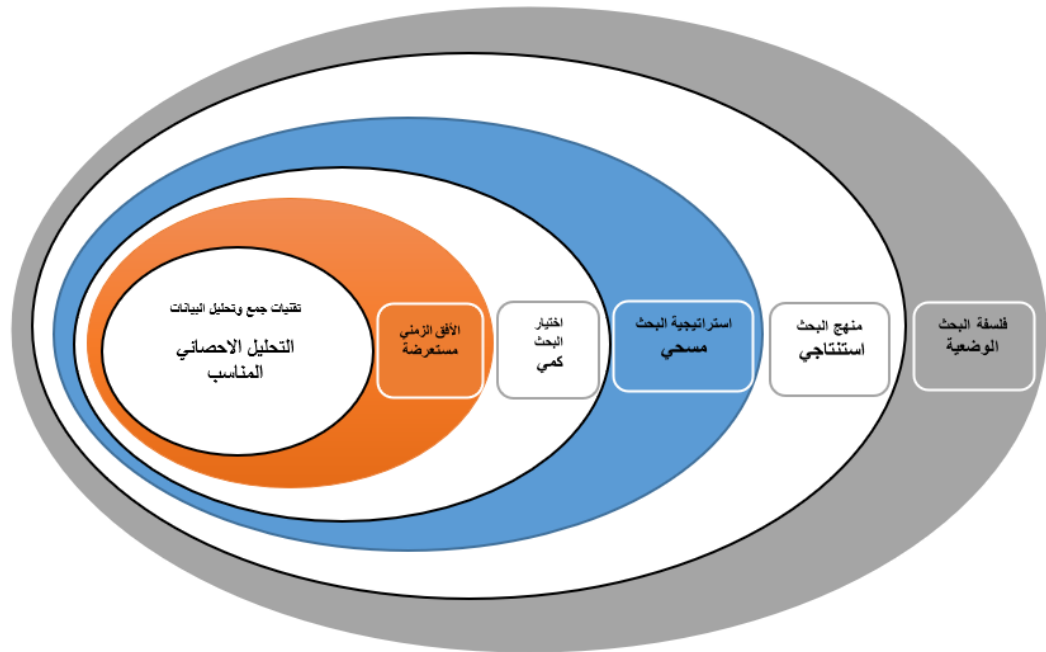
##### مقدمة

تلعب العدالة التنظيمية دورًا هامًا في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين والموظفين في المنظمات، وتُعدّ من أهم العوامل المؤثرة على سلوكهم وإنتاجيتهم والتزامهم. وتسعى المنظمات الحكومية، كغيرها من المنظمات، إلى خلق بيئة عملٍ عادلةٍ تجذب وتُحفز الموظفين وتُسهم في تحقيق أهدافها

#### 3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

لتحقيق أهداف البحث اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي للمراجع. كما أجرى دراسة تطبيقية على عدد من العاملين في المنظمات الحكومية، حيث استخدم المنهج التحليلي، حيث يعتمد على عدد من المؤشرات التي اختارها الباحث

### 3.3. تصميم البحث (بصلة البحثي)



#### ثانيًا: فلسفة البحث:

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

### 3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

يشمل مجتمع البحث العاملين والموظفين في المنظمات الحكومية السعودية. وبالتالي فإن عينة البحث تشمل 100 موظف من العاملين والموظفين في المنظمات الحكومية السعودية، ويبين الجدول (1) التوزيع التكراري لعينة البحث بحسب سنوات الخدمة الوظيفية في المنظمة.

الجدول رقم (1) التوزيع التكراري لعينة البحث بحسب سنوات الخدمة الوظيفية في الشركة

| سنوات الخبرة | العدد | النسبة |
|--------------|-------|--------|
| أقل من 5     | 20    | 20%    |
| 5 – 10       | 32    | 32%    |
| 10 – 15      | 21    | 23%    |
| 15 سنة فأكثر | 27    | 27%    |

### 3.5. طريقة جمع البيانات

سيتم تحليل البيانات التي تم جمعها احصائياً. يتضمن التحليل الاحصائي تحديد البيانات الأولية وتحليلها الى معلومات مفيدة. سيساعد هذا المنهج على كشف العلاقات الأساسية بين المتغير المستقل (العدالة التنظيمية) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي) في الشركة السعودية

| المتغير الأول     | الابعاد           | عدد البيانات | المصدر                  |
|-------------------|-------------------|--------------|-------------------------|
| العدالة التنظيمية | العدالة التوزيعية | 5            | (العطوي، 2007، 147)     |
|                   | العدالة الاجرائية | 5            | (Al - Zu'bi, 2010, 102) |
|                   | العدالة التقييمية | 4            | دره، 2008، 37           |

|                 |   |                           |
|-----------------|---|---------------------------|
| عدالة المعاملات | 5 | د. عبد الوهاب<br>9، 2017، |
|-----------------|---|---------------------------|

#### الجدول من اعداد الطالبة

| المتغير الثاني | الابعاد     | عدد البيانات | المصدر             |
|----------------|-------------|--------------|--------------------|
| الرضا الوظيفي  | الرضا الكلي | 3            | فرج ،<br>2013، 147 |

#### الجدول من اعداد الطالبة

### 3.6. أنواع البيانات

**التحقق من صدق الاستبانة باستخدام الثبات / معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient:**

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، حيث يعبر عن متوسط الارتباط الداخلي بين العبارات التي يقيسها وتتراوح قيمته ما بين 0 – 1 وتعتبر القيمة المقبولة له 0.60 فأكثر وكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح كلما ارتفعت درجة ثبات الأداة وصلاحياتها للاستخدام

### 3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

بعد جمع البيانات من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى. حيث تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( SPSS ) و تحديداً الإصدار 28 لتحليل البيانات المجمعة

تم إجراء اختبار توصيف العينة من خلال التحليل الوصفي للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

تعتبر اختبارات الصلاحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها اختبارات الصدق التحليل العملي الاستكشافي لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه، بينما تقوم اختبارات الثبات (اختبار كرونباخ ألفا) بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت.

تم إجراء اختبار توصيف العينة من خلال التحليل الوصفي للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين

### 3.8. الخاتمة

أظهرت نتائج هذه الدراسة أن تطبيق العدالة التنظيمية يؤثر بشكل إيجابي وذو دلالة إحصائية على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين والموظفين في المنظمات الحكومية. وتشير النتائج إلى أن جميع أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة الإجرائية والتوزيعية والتفاعلية) تساهم في تعزيز الرضا الوظيفي. وتؤكد هذه النتائج على أهمية خلق بيئة عمل عادلة تجذب وتحفز الموظفين وتسهم في تحقيق أهداف المنظمات الحكومية.

وبناءً على نتائج هذه الدراسة،

تُقدم التوصيات التالية:

- على المنظمات الحكومية العمل على تعزيز مبادئ العدالة التنظيمية في جميع ممارساتها وقراراتها.
- يجب على المنظمات الحكومية التأكيد على العدالة الإجرائية من خلال اتباع إجراءات عادلة وشفافة في التعامل مع الموظفين. \*\*
- يجب على المنظمات الحكومية ضمان التوزيع العادل للمكافآت والمزايا بين الموظفين بناءً على أدائهم ومساهماتهم.
- يجب على المنظمات الحكومية خلق بيئة عمل تفاعلية تشجع على التواصل والتعاون بين الموظفين.
- يجب على المنظمات الحكومية الاهتمام بآراء الموظفين واحتياجاتهم وإشراكهم في عملية صنع القرار. إن تطبيق هذه التوصيات من شأنه أن يساعد المنظمات الحكومية على تعزيز العدالة التنظيمية ورفع مستوى الرضا الوظيفي للموظفين، مما يؤدي إلى تحسين الأداء والإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمات بفعالية وكفاءة.

## 4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

## 4.1. المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة الميدانية التي تم تحليلها إحصائياً باستخدام كلا من حزمة البرامج الإحصائية SPSS الاصدار 28 الفصل الحالي للتحليل الإحصائي يتضمن الإحصاء الوصفي للعينة محل الدراسة باستخدام SPSS V. 28 اختبار صدق وثبات الاستبيانات المستخدمة في جمع البيانات المطلوبة من عينة الدراسة الحالية أجل اختبار فرضيات البحث ومدى ملاءمة النموذج ، تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط عبر SPSS 28 وتم تأكيد النتائج الإحصائية

## 4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

- ❖ تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً للجنس -الفئة العمرية -عدد سنوات الخبرة – طبيعة العمل – المستوى التعليمي
- ❖ تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وتشمل في المعلومات الديموغرافية التي تشمل
  - النوع ويشمل (ذكر -أنثى)
  - الفئة العمرية (من 20-30 سنة، من 31-41 سنة، من 41-50 سنة. أكثر من 50)
  - عدد سنوات الخبرة وتشمل (من 1- 3 سنوات، من 4-7 سنوات، من 8-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)
  - طبيعة العمل (مدير مجلس تنفيذي/مدير مالي/مدير موارد/مدير مشروع)
  - المستوى التعليمي (ثانوي/جامعي/ماجستير/دكتورة)

- الجداول، الرسومات، الفقرات توضح تصنيفات العينة محل الدراسة كما يلي:

| المتغير       | فئات المتغير    | العدد | نسبة العينة |
|---------------|-----------------|-------|-------------|
| الجنس         | ذكر             | 18    | 58.1%       |
|               | انثى            | 13    | 41.9%       |
|               | الاجمالي        |       | 100%        |
| الفئة العمرية | من 20-30 سنوات  | 3     | 9.7%        |
|               | من 31-40 سنوات  | 15    | 48.4%       |
|               | من 41-50 سنوات  | 12    | 38.7%       |
|               | أكثر من 50 سنة  | 1     | 2.3%        |
|               | الاجمالي        |       | 100%        |
| سنوات الخبرة  | اقل من 5 سنوات  | 6     | 12%         |
|               | من 5 – 10 سنوات | 10    | 20%         |
|               |                 | 34    | 68%         |
|               | الاجمالي        |       | 100%        |

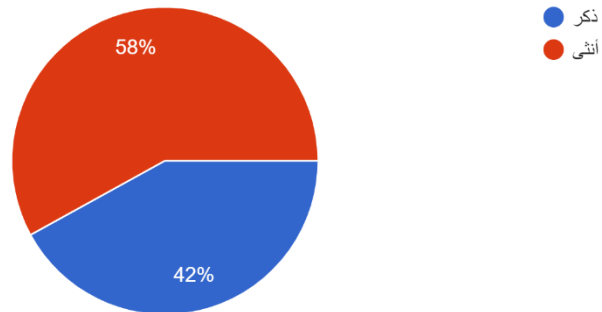
### 4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

من بيانات الجدول رقم ( / ) تم استخلاص النتائج الآتية

- بالنسبة للنوع: أظهرت النتائج الاحصائية ان على الرغم من تقارب عدد الذكور والإناث بالعينة إلا أن عدد الاناث أكبر من عدد الذكور, حيث بلغت عدد الذكور 18 مفردة بنسبة 58.1% من إجمالي العينة, بينما بلغت عدد الإناث 31 مفردة بنسبة 42% من إجمالي العينة. كما موضح بالشكل التالي

النوع

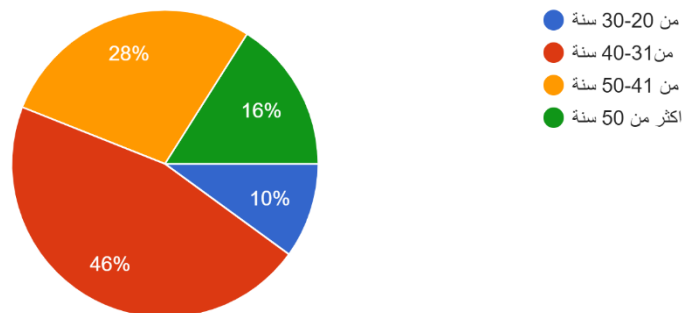
50 responses



- أما فيما يتعلق بالعمر: فإن 5 مفردة من 20 إلى 30 بنسبة 10% بينما الفئة العمرية من 31 إلى 40 جاء بها 23 مفردة بنسبة 46% الفئة العمرية من 41 إلى 50 جاء بها 14 مفردة بنسبة 28% بينما الفئة العمرية أكثر من 55 جاء بها 8 مفردة بنسبة 16% الشكل التالي يوضح ذلك.

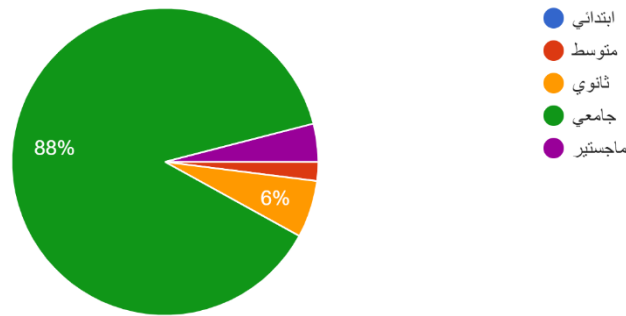
العمر

50 responses



- إما بالنسبة للمستوى التعليمي: بلغ عدد من يحملون مؤهل متوسط 1 مفردة بنسبة 2% بينما بلغ عدد من يحملون مؤهل ثانوي 3 مفردة بنسبة 6% من إجمالي أفراد العينة. بينما بلغ عدد من يحملون مؤهل جامعي 44 مفردة بنسبة 88% من إجمالي أفراد العينة. أخير. بلغ عدد من يحملون مؤهل ماجستير 2 مفردة بنسبة 4% من إجمالي أفراد العينة. الشكل التالي يوضح ذلك.

المستوى التعليمي  
50 responses



#### 4.4. قياس صدق وثبات أدوات الدراسة:

من أجل التحقق من صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبانة المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (AVE) Average Variance Extracted. بينما تم قياس الثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة عن طريق قياس كلاً من قيمة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha، قيمة الثبات المركب Structural equation modeling (SEM)، باستخدام برنامج التحليل الإحصائي Smart PLS 3.0 الفقرات والجداول التالية

#### 4.3.1. صدق المقياس المستخدمة في الدراسة:

تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة بالإضافة إلى قياس الصدق. Average Variance Extracted (AVE) (التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج

- صدق الاتساق الداخلي: يقصد به مدي اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة للمتغير الذي تنتمي إليه، لذا قامت الباحثة بقياس الاتساق الداخلي للاستبانات من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير التي تنتمي إليه. وفقا لدراسة (1974) Kaiser, معامل الارتباط أقل من 0.5. يتم حذفه من الاستبانة.

- الصدق التقاربي: Convergent Validity يتم قياس متوسط التباين بين العبارات التي تقيس نفس المقياس، وذلك عن طريق احتساب متوسط التباين المستخرج AVE, التي يجب ان تكون قيمتها أكبر

- (Hair et al. 2006) من 0.5. وقال

الجدول التالية توضح النتائج الاحصائية الخاصة ب (معاملات الارتباط الانحراف المعياري، قيمة T المحسوبة، وقيمة value - بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبانات. كذلك احتساب قيمة متوسط التباين المستخرج AVE لقياس الصدق التقاربي للاستبانات، وذلك من خلال نموذج المعادلة البنائية PLS - SEM, كما يلي:

| متغير          |                   | العبارات | KMO  | معامل الارتباط | الانحراف المعياري | P values | متوسط التباين المستخرج |
|----------------|-------------------|----------|------|----------------|-------------------|----------|------------------------|
| المتغير الاول  | العدالة التوزيعية | D1       | .836 | .903           | .888              | 0.00     | 8.804                  |
|                |                   | D2       |      | .649           | 1.325             | 0.00     | 1.910                  |
|                |                   | D3       |      | .642           | 1.278             | 0.00     | 1.608                  |
|                |                   | D4       |      | .861           | .613              | 0.00     | 1.178                  |
|                |                   | D5       |      | .817           | .542              | 0.00     | .884                   |
|                | العدالة الاجرائية | P1       |      | .660           | 1.164             | 0.00     | .814                   |
|                |                   | P2       |      | .732           | 1.028             | 0.00     | .688                   |
|                |                   | P3       |      | .856           | 1.167             | 0.00     | .558                   |
|                |                   | P4       |      | .771           | .981              | 0.00     | .475                   |
|                |                   | P5       |      | .816           | 1.777             | 0.00     | .442                   |
|                | عدالة المعاملات   | F1       |      | .809           | .789              | 0.00     | .316                   |
|                |                   | F2       |      | .846           | 1.153             | 0.00     | .273                   |
|                |                   | F3       |      | .909           | .778              | 0.00     | .254                   |
|                |                   | F4       |      | .608           | 1.301             | 0.00     | .221                   |
|                |                   | E1       |      | .646           | 1.123             | 0.00     | .177                   |
|                | العدالة التقييمية | E2       |      | .685           | .916              | 0.00     | .126                   |
|                |                   | E3       |      | .706           | 1.035             | 0.00     | .111                   |
|                |                   | E4       |      | .753           | 1.178             | 0.00     | .083                   |
|                |                   | E5       |      | .841           | 1.193             | 0.00     | .078                   |
| المتغير الثاني | رضا الموظفين      | ES1      | .659 | 0.00           | 1.195             | 0.00     | 2.276                  |
|                |                   | ES2      |      | 0.00           | 1.126             | 0.00     | .536                   |

|  |  |     |      |       |      |      |
|--|--|-----|------|-------|------|------|
|  |  | ES3 | 0.00 | 1.154 | 0.00 | .188 |
|--|--|-----|------|-------|------|------|

### يتضح من الجدول بالأعلى:

مقياس تطبيق المتغير الأول: جميع معاملات الارتباط لكل العبارات ترتبط ارتباط قوي مع المتغير التابعة لها المتغير وأبعاده)، عند قيم أكبر من.. بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائيا عند مستوى معنوية أقل من ٠/٠٠١. وفقا لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس. كذلك، من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرجة AVE، يتضح ان قيمته المتغير المتغير المستقل هو ٠,٥٦٥ ،٥ ، وفقا لذلك، فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة.

مقياس تطبيق المتغير الثاني جميع معاملات الارتباط للعبارات التي تقيس المتغير وأبعاده قيمتها أكبر من ٠/٧ ، بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائيا عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٠٠١ ، وفقا لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس بأبعاده الثلاث. كذلك، من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرج AVE لمتغير المتغير التابع ككل الذي يساوي ٠,٧٣٦ ، كذلك قيم متوسط التباين المستخرج الأبعاد المتغير هي: ٠,٧٧٠,٠٠٧٥٨ ، على الترتيب. وفقا لذلك، فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة

### ٤,٣,٢ ثبات أداة الدراسة

يشير ثبات الاستبيان إلى الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على افراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية محددة. لقياس ثبات الاستبانة المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، تم احتساب قيم ألفا كرونباخ بواسطة SPSS الإصدار ٢٨ وفقا لـ (Hair et al (٢٠١٠) ، يجب ان تكون القيمة أكبر من ٠,٧ حتى يتحقق الثبات للمقياس.

| Cronbach's alpha |      | عدد العبارات | المتغير           |               |
|------------------|------|--------------|-------------------|---------------|
| .917             | .923 | 5            | العدالة التوزيعية | المتغير الاول |
|                  | .908 |              |                   |               |
|                  | .910 |              |                   |               |
|                  | .925 |              |                   |               |
|                  | .925 |              |                   |               |
|                  | .910 | 5            | العدالة الاجرائية |               |
|                  | .912 |              |                   |               |
|                  | .906 |              |                   |               |
|                  | .913 |              |                   |               |
|                  | .907 |              |                   |               |
|                  | .016 | 4            | عدالة المعاملات   |               |
|                  | .907 |              |                   |               |
|                  | .918 |              |                   |               |
|                  | .909 |              |                   |               |
|                  | .910 | 5            | العدالة التقييمية |               |
|                  | .914 |              |                   |               |
|                  | 908  |              |                   |               |

|      |      |   |              |                |
|------|------|---|--------------|----------------|
|      | .908 |   |              |                |
|      | .906 |   |              |                |
| .836 | .893 | 3 | رضا الموظفين | المتغير الثاني |
|      | .677 |   |              |                |
|      | .735 |   |              |                |

المتغير الأول والأبعاد أظهرت النتائج الإحصائية أن قيم ألفا كرونباخ هي (٠,٧٨٥ ، ٠,٧٥٦ ، ٠,٨٤٧)، مما يدل على أن جميع القيم أكبر من ٠,٧، ووفقاً لـ

هير وآخرون (٢٠١٠) فقد تحقق ثبات المقياس. المتغير الثاني والأبعاد أظهرت النتائج الإحصائية أن قيم ألفا كرونباخ هي (٠,٧٨٥٠٠, ٠,٧٥٦ ٠,٨٤٧)، مما يدل على أن جميع القيم أكبر من ٠,٧، ووفقاً لـ هير وآخرون (٢٠١٠) فقد تحقق ثبات المقياس

#### 4.5. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

|                |           |       |       |            |
|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|----------------|-----------|-------|-------|------------|

| قيمة المتوسط الحسابي    | النتيجة (الاتجاه العام) | الوزن النسبي %         | مستوى (درجة) الممارسة / الأهمية |
|-------------------------|-------------------------|------------------------|---------------------------------|
| من 1 إلى أقل من 1,80    | غير موافق بشدة          | من 20 إلى أقل من 36 %  | منخفض جدا                       |
| من 1,80 إلى أقل من 2,60 | غير موافق               | من 36 إلى أقل من 52 %  | منخفض                           |
| من 2,60 إلى أقل من 3,40 | محايد                   | من 52 إلى أقل من 68 %  | متوسط                           |
| من 3,40 إلى أقل من 4,20 | موافق                   | من 68 إلى أقل من 84 %  | مرتفع                           |
| من 4,20 إلى أقل من 5    | موافق بشدة              | من 84 إلى أقل من 100 % | مرتفع جدا                       |

الجدول من اعداد الطالبة

| المتغير       |                   | المتوسط الحسابي |  | الانحراف المعياري |        | الاتجاه العام |       | مستوى الأهمية |       |
|---------------|-------------------|-----------------|--|-------------------|--------|---------------|-------|---------------|-------|
| المتغير الأول | العدالة التوزيعية | 4.36            |  | 0.888             | 0.286. | موافق         | موافق | مرتفع         | مرتفع |
|               |                   | 2.86            |  | 1.325             |        |               |       |               |       |
|               |                   | 2.86            |  | 1.278             |        |               |       |               |       |
|               |                   | 4.54            |  | .613              |        |               |       |               |       |
|               |                   | 4.54            |  | .542              |        |               |       |               |       |

|  |       |       |       |       |         |       |      |                      |  |                 |
|--|-------|-------|-------|-------|---------|-------|------|----------------------|--|-----------------|
|  | مرتفع | موافق |       |       | 1.164   |       | 3.46 | العدالة<br>الاجرائية |  |                 |
|  |       |       |       |       | 1.028   |       | 3.62 |                      |  |                 |
|  |       |       |       |       | 1.167   |       | 3.16 |                      |  |                 |
|  |       |       |       |       | .981    |       | 3.24 |                      |  |                 |
|  |       |       |       |       | 1.777   |       | 3.04 |                      |  |                 |
|  | مرتفع | موافق |       |       | .789    |       | 4.10 | عدالة<br>المعاملات   |  |                 |
|  |       |       |       |       | 1.153   |       | 3.24 |                      |  |                 |
|  |       |       |       |       | .778    |       | 4.08 |                      |  |                 |
|  |       |       |       |       | 1.301   |       | 3.02 |                      |  |                 |
|  | مرتفع | موافق |       |       | 1.123   |       | 3.62 | العدالة<br>التقييمية |  |                 |
|  |       |       |       |       | .916    |       | 3.76 |                      |  |                 |
|  |       |       |       |       | 1.035   |       | 3.50 |                      |  |                 |
|  |       |       |       |       | 1.178   |       | 3.14 |                      |  |                 |
|  |       |       |       |       | 1.193   |       | 3.38 |                      |  |                 |
|  |       |       |       |       |         |       |      |                      |  |                 |
|  | مرتفع | مرتفع | موافق | موافق | . 0.035 | 1.195 |      | 2.60                 |  | رضا<br>الموظفين |
|  |       |       |       |       |         | 1.126 |      | 2.72                 |  |                 |
|  |       |       |       |       |         | 1.154 |      | 2.88                 |  |                 |

الجدول من اعداد الطالبة

| المتغير             | العدالة التوزيعية | العدالة الاجرائية | العدالة المعاملات | العدالة التقييمية | رضا الموظفين |
|---------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------|
| Pearson Correlation | .611              | .607              | .654              | .630              | 1            |
| Sig.(2-tailed)      | .001              | .001              | .001              | .001              |              |
| N                   | 50                | 50                | 50                | 50                | 50           |
| Pearson Correlation | .645              | .796              | .707              | 1                 | .630         |
| Sig.(2-tailed)      | .001              | .001              | .001              |                   | .001         |
| N                   |                   |                   |                   |                   |              |
| Pearson Correlation | .599              | .771              | 1                 | .707              | .654         |
| Sig.(2-tailed)      | .001              | .001              |                   | .001              | .001         |
| N                   | 50                | 50                | 50                | 50                | 50           |
| Pearson Correlation | .628              | 1                 | .771              | .796              | 607          |
| Sig.(2-tailed)      | .001              |                   | .001              | .001              | .001         |
| N                   | 50                | 50                | 50                | 50                | 50           |
| Pearson Correlation | 1                 | .628              | .599              | .654              | .611         |
| Sig.(2-tailed)      |                   | .001              | .001              | .001              | .001         |
| N                   | 50                | 50                | 50                | 50                | 50           |

الجدول من اعداد الطالبة

#### 4.6. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج



#### 4.7. الخاتمة

تظهر النتائج بوضوح أن تطبيق العدالة التنظيمية في المنظمات الحكومية له تأثير إيجابي كبير على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين والموظفين. من خلال توفير بيئة عمل عادلة وشفافة، يشعر الموظفون بالإنصاف والتقدير، مما ينعكس بشكل مباشر على رضاهم وإنتاجيتهم. إن تعزيز العدالة التنظيمية ليس فقط يؤدي إلى تحسين الروح المعنوية للموظفين، بل يساهم أيضاً في تقليل معدلات الدوران الوظيفي وزيادة الالتزام والانتماء للمنظمة. في ضوء هذه النتائج، يتضح أن العدالة التنظيمية يجب أن تكون ركناً أساسياً في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية لتحقيق الاستدامة والتميز في الأداء المؤسسي.

## 5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

### 5.1 مقدمة:

في هذا الفصل، سنستعرض النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها بهدف دراسة أثر تطبيق العدالة التنظيمية على مستوى الرضا الوظيفي بين العاملين والموظفين في المنظمات الحكومية. يُعتبر فهم هذه العلاقة أمرًا حيويًا، حيث أن تحقيق العدالة في بيئة العمل لا يعزز فقط من رضا الموظفين، بل يسهم أيضًا في تحسين الأداء العام وزيادة الإنتاجية داخل المنظمات.

من خلال هذه النتائج، سنتمكن من تسليط الضوء على كيفية تأثير العدالة التنظيمية بمختلف أبعادها، مثل الشفافية والإنصاف والمشاركة في اتخاذ القرارات، على مستوى الرضا الوظيفي. سنناقش أيضًا المساهمات النظرية التي تقدمها هذه الدراسة في مجال السلوك التنظيمي وعلم الإدارة، بالإضافة إلى المساهمات العملية التي يمكن أن تُسهم في تطوير السياسات والإجراءات داخل المنظمات الحكومية لتعزيز بيئة عمل عادلة ومحفزة.

ستوفر هذه النتائج قاعدة قوية لتقديم توصيات عملية تهدف إلى تحسين بيئة العمل من خلال تعزيز ممارسات العدالة التنظيمية، مما يؤدي إلى تحقيق رضا وظيفي أعلى وأداء مؤسسي أكثر فعالية.

## 5.2. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

حدود الدراسة حول أثر تطبيق العدالة التنظيمية على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين والموظفين في المنظمات الحكومية تتضمن عدة جوانب رئيسية، وهي كالتالي:

1. **الحدود الزمانية:** تمتد فترة الدراسة على مدى عام كامل، من يناير 2023 حتى ديسمبر 2023، مما يتيح تحليل تأثير تطبيق العدالة التنظيمية على مدار فترة زمنية كافية لملاحظة التغيرات.
2. **الحدود المكانية:** تركز الدراسة على المنظمات الحكومية في منطقة معينة (مثل مدينة أو محافظة محددة)، مما يعني أن النتائج قد لا تكون قابلة للتعميم على جميع المنظمات الحكومية في مناطق أخرى.
3. **حدود العينة:** تشمل الدراسة عينة محددة من الموظفين والعاملين في المنظمات الحكومية المختارة، قد تكون هذه العينة غير ممثلة بشكل كامل لكل الفئات والوظائف في القطاع الحكومي.
4. **الحدود النظرية:** تعتمد الدراسة على مفاهيم ونظريات معينة في مجال العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، مما قد يحد من الإطار النظري والتحليلي المستخدم لفهم العلاقات بين المتغيرات.
5. **الحدود العملية:** تواجه الدراسة تحديات عملية مثل صعوبة جمع البيانات بشكل كامل ودقيق من جميع المشاركين، وتأثر بعض البيانات بعوامل خارجية غير محكمة، مثل التغيرات السياسية والاقتصادية.

6. **حدود الأداة البحثية:** تعتمد الدراسة على استبيانات واستطلاعات لقياس مستوى العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، والتي قد تتأثر بالعوامل الذاتية للمشاركين مثل التحيز الشخصي والرغبة في إعطاء إجابات مقبولة اجتماعيًا

### 5.3. توصيات الدراسة:

بناءً على نتائج الدراسة حول أثر تطبيق العدالة التنظيمية على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين والموظفين في المنظمات الحكومية، نقدم التوصيات التالية:

1. تعزيز الشفافية والوضوح في الإجراءات والسياسات: ضرورة وضوح السياسات والإجراءات التنظيمية المتعلقة بالترقيات والتقييمات والحوافز، مما يعزز الشعور بالعدالة بين الموظفين.
2. تدريب القادة والمديرين على مبادئ العدالة التنظيمية: تقديم برامج تدريبية للقادة والمديرين حول كيفية تطبيق العدالة التنظيمية في قراراتهم اليومية، والتعامل بإنصاف مع جميع الموظفين.
3. تشجيع المشاركة والتمثيل العادل في اتخاذ القرارات: إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات المهمة التي تؤثر على عملهم، مما يزيد من شعورهم بالتقدير والانتماء للمنظمة.
4. تطوير نظام شكاوى فعال وعادل: إنشاء آلية فعالة للتعامل مع شكاوى الموظفين وتظلماتهم، تضمن العدالة والسرعة في معالجة القضايا المطروحة.
5. تحسين الاتصال الداخلي: تعزيز قنوات الاتصال الداخلية لضمان وصول المعلومات بشكل واضح وشفاف لجميع الموظفين، مما يساهم في تقليل الشائعات وسوء الفهم.
6. تقديم برامج تحفيزية عادلة: تصميم برامج حوافز وترقيات تستند إلى معايير واضحة وموضوعية، تعزز الشعور بالعدالة بين جميع العاملين.
7. مراجعة دورية للسياسات والإجراءات: القيام بمراجعات دورية للسياسات والإجراءات التنظيمية لضمان توافقها مع مبادئ العدالة التنظيمية وتحديثها وفقاً للاحتياجات المتغيرة.

8. تعزيز بيئة عمل داعمة: خلق بيئة عمل تحترم حقوق الموظفين وتقدر مساهماتهم، مما يعزز الشعور بالعدالة والرضا الوظيفي.

9. قياس الرضا الوظيفي بشكل منتظم: إجراء استطلاعات دورية لقياس مستوى الرضا الوظيفي بين الموظفين وتحديد النقاط التي تحتاج إلى تحسين.

يمكن للمنظمات الحكومية تعزيز مستوى الرضا الوظيفي بين موظفيها، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات المقدمة.

## 5.4. الخاتمة:

مكن القول إن دراسة أثر تطبيق العدالة التنظيمية على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين والموظفين في المنظمات الحكومية تبرز أهمية العدالة كعامل حاسم في تعزيز الرضا والإنتاجية.

**حدود البحث** أوضحت أن النتائج قد تكون محدودة بعوامل زمانية، مكانية، وعينة الدراسة، بالإضافة إلى التحديات النظرية والعملية المتعلقة بجمع وتحليل البيانات. هذه الحدود تُبرز ضرورة الحذر عند تعميم النتائج على سياقات أخرى.

أما **التوصيات**، فقد ركزت على تعزيز الشفافية، تدريب القادة على العدالة التنظيمية، إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات، تطوير نظام شكاوى فعال، تحسين الاتصال الداخلي، تقديم برامج تحفيزية عادلة، مراجعة السياسات بانتظام، تعزيز بيئة عمل داعمة، وقياس الرضا الوظيفي بشكل دوري.

تطبيق هذه التوصيات سيسهم بشكل كبير في تعزيز العدالة التنظيمية داخل المنظمات الحكومية، مما يرفع مستوى الرضا الوظيفي بين الموظفين ويزيد من فعالية وأداء هذه المنظمات. إن الالتزام بمبادئ العدالة التنظيمية ليس فقط واجباً أخلاقياً، بل هو أيضاً استراتيجية فعالة لتحقيق التميز والإبداع في العمل الحك

## قائمة المراجع

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

12. مؤمن عبد العزيز عبد الحميد، محمد سيد بشير محمد. (2015). العدالة التنظيمية وفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، أسبوط.
13. شذا لطفي محمد محمود. (2012). درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية. أطروحة مقدمة لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
14. رمزي، مراد خرموش (2013 - 2014)، دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني في القطاع الخاص نحو القطاع العام – سطيح. ماجستير في التنظيم والعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة.
15. علي، ماهر الخزاعي، (2013). أثر العدالة التنظيمية على الانتماء التنظيمي. ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.
16. المجالي، مالك محمد، وبشاشة، أمين عايد، والمجالي، هاني محمد. (2016). تأثير أبعاد التسويق الداخلي على رضا العاملين وأثره على أدائهم في البنوك التجارية العاملة في محافظة الكرك. المجلة الأردنية لإدارة الأعمال. المجلد 12، العدد 3.
17. بن سعيد، محمد العمري. (2016). العلاقة بين مهارة الاستماع لدى المدراء والرضا الوظيفي للمرؤوسين في مؤسسات الأعمال السعودية. المجلة الأردنية لإدارة الأعمال. المجلد 12، العدد 3.
18. مطوف، نوار علي. (2016). الرضا الوظيفي وأثره في الفاعلية التنظيمية دراسة تطبيقية في دائرة صحة ذي قار. جامعة سومر كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 21.
19. يوسف، بديعة وأحمد، أمثال. (2014). الرضا الوظيفي لدى العاملين – دراسة تحليلية في المكتبة المركزية لجامعة الموصل. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 31.
20. عمر، عادل. (2019). العدالة التنظيمية. مجلة مقديشو للدراسات الأكاديمية.

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

## الملاحق

### مقدمة

يسعدنا أن نقدم لكم هذا الاستبيان لقياس آرائكم حول العدالة التنظيمية ومستوى الرضا الوظيفي لديكم في مكان عملكم. تهدف هذه الدراسة إلى فهم تصوراتكم ومشاعركم تجاه ممارسات المنظمة وكيفية تأثيرها على رضاكم عن وظائفكم.

نؤكد لكم على سرية إجاباتكم، حيث سيتم ترميز البيانات ولن تُستخدم لأي أغراض شخصية. كما نؤكد على أهمية إجاباتكم الصادقة للحصول على نتائج دقيقة وواقعية.

شكراً لمشاركاتكم

## المحور الأول: أسئلة شخصية

- الوصف الوظيفي:

|           |           |            |            |      |
|-----------|-----------|------------|------------|------|
| مدير جودة | مشرف جودة | مطور افراد | مدير اداري | عامل |
|-----------|-----------|------------|------------|------|

- العمر

|              |              |              |           |
|--------------|--------------|--------------|-----------|
| من 30-20 سنه | من 40-31 سنه | من 50-41 سنه | 51- فاكثر |
|--------------|--------------|--------------|-----------|

- المستوى التعليمي

|         |       |       |       |         |
|---------|-------|-------|-------|---------|
| ابتدائي | متوسط | ثانوي | جامعي | غير ذلك |
|---------|-------|-------|-------|---------|

- سنوات الخبرة:

|                |                |                  |
|----------------|----------------|------------------|
| اقل من 5 سنوات | من 5- 10 سنوات | اكثر من 10 سنوات |
|----------------|----------------|------------------|

## المحور الثاني: أثر الولاء المؤسسي على رفع أداء الموظفين

|          |               |       |       |              |                   |
|----------|---------------|-------|-------|--------------|-------------------|
| العبارات | موافق<br>بشدة | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير موافق<br>بشدة |
|----------|---------------|-------|-------|--------------|-------------------|

| العدالة التوزيعية Distributive justice   |  |  |  |  |                                                                                             |
|------------------------------------------|--|--|--|--|---------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                          |  |  |  |  | 1. هل تشعر أن التوزيع العادل للمكافآت المادية في منظمتك يؤثر إيجاباً على رضاك الوظيفي؟      |
|                                          |  |  |  |  | 2. هل يعامل الجميع في منظمتك بشكل عادل بالنسبة للفرص الترقية والتطوير المهني؟               |
|                                          |  |  |  |  | 3. هل تشعر أن المكافآت المادية توزع بشكل عادل بين الموظفين في منظمتك؟                       |
|                                          |  |  |  |  | 4. هل تشعر أن التوزيع العادل للمزايا والفوائد الأخرى تؤثر إيجاباً على رضاك الوظيفي؟         |
|                                          |  |  |  |  | 5. هل تعتقد أن التوزيع العادل للعبء والمسؤوليات بين الموظفين يؤثر إيجاباً على رضاك الوظيفي؟ |
| العدالة الإجرائية procedural justice     |  |  |  |  |                                                                                             |
|                                          |  |  |  |  | 6. هل يتم معاملتك بشكل عادل أثناء عملية صنع القرارات في منظمتك؟                             |
|                                          |  |  |  |  | 7. هل تشعر أن لديك فرص متساوية للتعبير عن آرائك ومساهماتك في منظمتك؟                        |
|                                          |  |  |  |  | 8. هل يتم معالجة شكاوى الموظفين بشكل عادل وفعال في منظمتك؟                                  |
|                                          |  |  |  |  | 9. هل يتم توفير معلومات واضحة وشفافة بشأن السياسات والإجراءات في منظمتك؟                    |
|                                          |  |  |  |  | 10. هل تشعر أن القواعد والإجراءات التنظيمية تُطبق بشكل عادل على جميع الموظفين في منظمتك؟    |
| عدالة المعاملات Fairness of transactions |  |  |  |  |                                                                                             |
|                                          |  |  |  |  | 11. هل يتعامل المدراء والزملاء معك بشكل عادل واحترام في منظمتك؟                             |

|                                             |  |  |  |  |                                                                              |
|---------------------------------------------|--|--|--|--|------------------------------------------------------------------------------|
|                                             |  |  |  |  | 12. هل يتم التعامل مع الموظفين بشكل عادل فيما يتعلق بتوزيع الأعمال والفرص؟   |
|                                             |  |  |  |  | 13. هل تشعر أن الموظفين يتعاملون معك بشكل عادل ومحترم في منظمتك؟             |
|                                             |  |  |  |  | 14. هل يتم التعامل مع الموظفين بشكل عادل فيما يتعلق بترقيات وترقيات الوظائف؟ |
| <b>العدالة التقييمية Evaluative justice</b> |  |  |  |  |                                                                              |
|                                             |  |  |  |  | 1. هل يتم تقييم أدائك بشكل عادل وموضوعي في منظمتك؟                           |
|                                             |  |  |  |  | 2. هل يتم توفير معايير واضحة لتقييم الأداء في منظمتك؟                        |
|                                             |  |  |  |  | 3. هل يتم توفير ردود فعل بناءة ومفصلة على أدائك في منظمتك؟                   |
|                                             |  |  |  |  | 4. هل يتم تقديم فرص للتطوير والنمو بناءً على تقييم الأداء في منظمتك؟         |
|                                             |  |  |  |  | 5. هل تشعر أن عملية التقييم تتم بشكل عادل ومنصف في منظمتك؟                   |
| <b>رضا الموظفين Employee satisfaction</b>   |  |  |  |  |                                                                              |
|                                             |  |  |  |  | 1. هل أنت راض عن نظام الحوافز والترقيات في المنظمة؟                          |
|                                             |  |  |  |  | 2. هل أنت راض عن سياسية إدارة الموارد البشرية والمالية في الشركة؟            |
|                                             |  |  |  |  | 3. هل أنت راض عن الهيكلية الإدارية والتنظيمية في الشركة؟                     |

رابط الاستبانة:

<https://forms.gle/jyZcKMoVqNxJJAwN9>

### Descriptive Statistics

|    | Mean | Std. Deviation | Analysis N | Missing N |
|----|------|----------------|------------|-----------|
| D1 | 4.36 | .898           | 50         | 0         |
| D2 | 2.86 | 1.325          | 50         | 0         |
| D3 | 2.86 | 1.278          | 50         | 0         |
| D4 | 4.54 | .613           | 50         | 0         |
| D5 | 4.54 | .542           | 50         | 0         |
| P1 | 3.46 | 1.164          | 50         | 0         |
| P2 | 3.62 | 1.028          | 50         | 0         |
| P3 | 3.16 | 1.167          | 50         | 0         |
| P4 | 3.24 | .981           | 50         | 0         |
| P5 | 3.04 | 1.177          | 50         | 0         |
| F1 | 4.10 | .789           | 50         | 0         |
| F2 | 3.24 | 1.153          | 50         | 0         |
| F3 | 4.08 | .778           | 50         | 0         |
| F4 | 3.02 | 1.301          | 50         | 0         |
| E1 | 3.62 | 1.123          | 50         | 0         |
| E2 | 3.76 | .916           | 50         | 0         |
| E3 | 3.50 | 1.035          | 50         | 0         |
| E4 | 3.14 | 1.178          | 50         | 0         |
| E5 | 3.38 | 1.193          | 50         | 0         |

### KMO and Bartlett's Test

|                                                  |                    |         |
|--------------------------------------------------|--------------------|---------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. |                    | .836    |
| Bartlett's Test of Sphericity                    | Approx. Chi-Square | 658.814 |
|                                                  | df                 | 171     |
|                                                  | Sig.               | <.001   |

### Total Variance Explained

| Component | Initial Eigenvalues |               |              | Extraction Sums of Squared Loadings |               |              | Rotation Sums of Squared Loadings |               |              |
|-----------|---------------------|---------------|--------------|-------------------------------------|---------------|--------------|-----------------------------------|---------------|--------------|
|           | Total               | % of Variance | Cumulative % | Total                               | % of Variance | Cumulative % | Total                             | % of Variance | Cumulative % |
| 1         | 8.804               | 46.336        | 46.336       | 8.804                               | 46.336        | 46.336       | 7.490                             | 39.419        | 39.419       |
| 2         | 1.910               | 10.055        | 56.390       | 1.910                               | 10.055        | 56.390       | 2.401                             | 12.635        | 52.054       |
| 3         | 1.608               | 8.462         | 64.852       | 1.608                               | 8.462         | 64.852       | 2.309                             | 12.151        | 64.204       |
| 4         | 1.178               | 6.198         | 71.050       | 1.178                               | 6.198         | 71.050       | 1.301                             | 6.846         | 71.050       |
| 5         | .884                | 4.651         | 75.702       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 6         | .814                | 4.286         | 79.987       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 7         | .688                | 3.619         | 83.606       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 8         | .558                | 2.936         | 86.542       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 9         | .475                | 2.499         | 89.041       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 10        | .442                | 2.328         | 91.370       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 11        | .316                | 1.663         | 93.033       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 12        | .273                | 1.434         | 94.467       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 13        | .254                | 1.339         | 95.806       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 14        | .221                | 1.162         | 96.967       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 15        | .177                | .934          | 97.901       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 16        | .126                | .663          | 98.564       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 17        | .111                | .585          | 99.149       |                                     |               |              |                                   |               |              |

|    |      |      |         |  |  |  |  |  |  |
|----|------|------|---------|--|--|--|--|--|--|
| 18 | .083 | .439 | 99.588  |  |  |  |  |  |  |
| 19 | .078 | .412 | 100.000 |  |  |  |  |  |  |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

### Component Matrix<sup>a</sup>

|    | Component |      |        |        |
|----|-----------|------|--------|--------|
|    | 1         | 2    | 3      | 4      |
| E5 | .872      |      |        |        |
| P3 | .866      |      |        |        |
| D2 | .834      |      |        |        |
| F2 | .826      |      |        |        |
| P5 | .825      |      |        |        |
| E3 | .795      |      |        |        |
| E4 | .789      |      |        |        |
| F4 | .782      |      |        |        |
| D3 | .774      |      |        |        |
| P1 | .754      |      |        |        |
| E1 | .738      |      |        |        |
| P2 | .666      |      | .301   |        |
| P4 | .590      |      |        | -.436- |
| E2 | .556      |      | .541   |        |
| F3 | .326      | .734 | -.434- |        |

|    |        |      |      |      |
|----|--------|------|------|------|
| F1 | .422   | .616 |      |      |
| D5 | -.380- | .603 | .375 |      |
| D4 | -.351- | .567 | .579 |      |
| D1 |        |      | .508 | .749 |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 4 components extracted.

### Rotated Component Matrix<sup>a</sup>

|    | Component |   |      |        |
|----|-----------|---|------|--------|
|    | 1         | 2 | 3    | 4      |
| P3 | .856      |   |      |        |
| F2 | .846      |   |      |        |
| E5 | .841      |   |      |        |
| P5 | .816      |   |      |        |
| E4 | .753      |   |      |        |
| P2 | .732      |   |      |        |
| E3 | .706      |   | .378 |        |
| E2 | .685      |   |      | .321   |
| P4 | .671      |   |      | -.304- |

|    |      |        |      |      |
|----|------|--------|------|------|
| P1 | .660 |        |      |      |
| D2 | .649 | .537   |      |      |
| E1 | .646 |        | .382 |      |
| D3 | .642 | .407   |      |      |
| F4 | .608 | .474   |      |      |
| D4 |      | -.861- |      |      |
| D5 |      | -.817- |      |      |
| F3 |      |        | .909 |      |
| F1 |      |        | .809 |      |
| D1 |      |        |      | .903 |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

### Descriptive Statistics

|     | Mean | Std. Deviation | Analysis N | Missing N |
|-----|------|----------------|------------|-----------|
| ES1 | 2.60 | 1.195          | 50         | 0         |
| ES2 | 2.72 | 1.126          | 50         | 0         |
| ES3 | 2.88 | 1.154          | 50         | 0         |

### Correlation Matrix<sup>a</sup>

|  | ES1 | ES2 | ES3 |
|--|-----|-----|-----|
|--|-----|-----|-----|

|                 |     |       |       |       |
|-----------------|-----|-------|-------|-------|
| Correlation     | ES1 | 1.000 | .583  | .512  |
|                 | ES2 | .583  | 1.000 | .806  |
|                 | ES3 | .512  | .806  | 1.000 |
| Sig. (1-tailed) | ES1 |       | <.001 | <.001 |
|                 | ES2 | .000  |       | .000  |
|                 | ES3 | .000  | .000  |       |

a. Determinant = .230

#### KMO and Bartlett's Test

|                                                  |                    |        |
|--------------------------------------------------|--------------------|--------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. |                    | .659   |
| Bartlett's Test of Sphericity                    | Approx. Chi-Square | 69.418 |
|                                                  | df                 | 3      |
|                                                  | Sig.               | <.001  |

#### Total Variance Explained

| Component | Total | Initial Eigenvalues |              | Extraction Sums of Squared Loadings |               |              |
|-----------|-------|---------------------|--------------|-------------------------------------|---------------|--------------|
|           |       | % of Variance       | Cumulative % | Total                               | % of Variance | Cumulative % |
| 1         | 2.276 | 75.864              | 75.864       | 2.276                               | 75.864        | 75.864       |
| 2         | .536  | 17.863              | 93.727       |                                     |               |              |
| 3         | .188  | 6.273               | 100.000      |                                     |               |              |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

### Component Matrix<sup>a</sup>

| Component<br>1 |      |
|----------------|------|
| ES2            | .925 |
| ES3            | .899 |
| ES1            | .783 |

Extraction Method:

Principal Component

Analysis.

a. 1 components

extracted.

### Descriptive Statistics

|                     | N         | Range     | Minimum   | Maximum   | Mean      |            | Std. Deviation | Variance  |
|---------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|----------------|-----------|
|                     | Statistic | Statistic | Statistic | Statistic | Statistic | Std. Error | Statistic      | Statistic |
| age                 | 50        | 3         | 1         | 4         | 2.50      | .125       | .886           | .786      |
| Educational level   | 50        | 3         | 1         | 4         | 2.94      | .060       | .424           | .180      |
| Years of Experience | 50        | 2         | 1         | 3         | 2.56      | .100       | .705           | .496      |
| Valid N (listwise)  | 50        |           |           |           |           |            |                |           |

### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|------------------|----------------------------------------------|------------|
| .917             | .895                                         | 19         |

### Item Statistics

|    | Mean | Std. Deviation | N  |
|----|------|----------------|----|
| D1 | 4.36 | .898           | 50 |
| D2 | 2.86 | 1.325          | 50 |
| D3 | 2.86 | 1.278          | 50 |
| D4 | 4.54 | .613           | 50 |
| D5 | 4.54 | .542           | 50 |
| P1 | 3.46 | 1.164          | 50 |
| P2 | 3.62 | 1.028          | 50 |
| P3 | 3.16 | 1.167          | 50 |
| P4 | 3.24 | .981           | 50 |
| P5 | 3.04 | 1.177          | 50 |
| F1 | 4.10 | .789           | 50 |
| F2 | 3.24 | 1.153          | 50 |
| F3 | 4.08 | .778           | 50 |
| F4 | 3.02 | 1.301          | 50 |
| E1 | 3.62 | 1.123          | 50 |
| E2 | 3.76 | .916           | 50 |
| E3 | 3.50 | 1.035          | 50 |
| E4 | 3.14 | 1.178          | 50 |
| E5 | 3.38 | 1.193          | 50 |

### Inter-Item Correlation Matrix

|     | D1     | D2     | D3     | D4      | D5     | P1     | P2     | P3     | P4     | P5     | F1     | F2     | F3     | F4     | E1     | E2     | E3     | E4     | E5     |
|-----|--------|--------|--------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| D 1 | 1.00   | .129   | -.080- | .233    | .054   | -.103- | .129   | -.037- | -.077- | .083   | .035   | -.085- | -.013- | .098   | .179   | .182   | .000   | -.029- | .079   |
| D 2 | .129   | 1.00   | .735   | -.433-  | -.432- | .598   | .545   | .675   | .356   | .671   | .307   | .597   | .268   | .830   | .485   | .392   | .603   | .614   | .641   |
| D 3 | -.080- | .735   | 1.00   | -.370-  | -.301- | .675   | .409   | .604   | .467   | .628   | .237   | .577   | .278   | .677   | .432   | .302   | .594   | .583   | .544   |
| D 4 | .233   | -.433- | -.370- | 1.00    | .639   | -.241- | -.218- | -.209- | -.050- | -.257- | -.030- | -.129- | -.007- | -.372- | -.111- | -.092- | -.209- | -.248- | -.230- |
| D 5 | .054   | -.432- | -.301- | .639    | 1.00   | -.240- | -.210- | -.300- | -.018- | -.322- | .014   | -.277- | .089   | -.334- | -.259- | -.145- | -.200- | -.153- | -.323- |
| P 1 | -.103- | .598   | .675   | -.241-  | -.240- | 1.00   | .575   | .651   | .330   | .493   | .393   | .555   | .206   | .533   | .511   | .297   | .703   | .562   | .562   |
| P 2 | .129   | .545   | .409   | -.218-  | -.210- | .575   | 1.00   | .613   | .376   | .603   | .123   | .475   | -.063- | .402   | .367   | .486   | .527   | .567   | .503   |
| P 3 | -.037- | .675   | .604   | -.209-  | -.300- | .651   | .613   | 1.00   | .536   | .812   | .337   | .760   | .188   | .589   | .639   | .457   | .608   | .607   | .776   |
| P 4 | -.077- | .356   | .467   | -.050-  | -.018- | .330   | .376   | .536   | 1.00   | .628   | .206   | .580   | .375   | .332   | .363   | .293   | .442   | .394   | .461   |
| P 5 | .083   | .671   | .628   | -.257-  | -.322- | .493   | .603   | .812   | .628   | 1.00   | .259   | .684   | .197   | .546   | .567   | .425   | .519   | .599   | .715   |
| F 1 | .035   | .307   | .238   | -.0430- | .014   | .393   | .123   | .337   | .206   | .259   | 1.00   | .265   | .651   | .296   | .412   | .062   | .412   | .314   | .306   |
| F 2 | -.085- | .597   | .577   | -.129-  | -.277- | .555   | .475   | .760   | .584   | .684   | .265   | 1.00   | .251   | .568   | .639   | .519   | .599   | .666   | .748   |
| F 3 | -.013- | .268   | .278   | -.007-  | .089   | .206   | -.063- | .188   | .375   | .197   | .651   | .251   | 1.00   | .240   | .362   | -.173- | .380   | .188   | .208   |
| F 4 | .098   | .830   | .677   | -.372-  | -.334- | .533   | .402   | .589   | .332   | .546   | .293   | .568   | .240   | 1.00   | .522   | .415   | .523   | .664   | .652   |
| E 1 | .179   | .485   | .432   | -.111-  | -.259- | .511   | .367   | .639   | .362   | .567   | .412   | .639   | .362   | .522   | 1.00   | .386   | .606   | .519   | .780   |
| E 2 | .182   | .392   | .302   | -.092-  | -.145- | .297   | .486   | .457   | .293   | .425   | .062   | .519   | -.173- | .415   | .386   | 1.00   | .387   | .429   | .645   |
| E 3 | .000   | .603   | .594   | -.209-  | -.200- | .703   | .527   | .608   | .442   | .519   | .412   | .599   | .380   | .526   | .607   | .387   | 1.00   | .661   | .702   |

|   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|---|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| E | -.0 | .61 | .58 | -.2 | -.1 | .56 | .56 | .60 | .39 | .59 | .31 | .66 | .18 | .66 | .51 | .42 | .66 | 1.0 | .67 |
| 4 | 29- | 4   | 3   | 48- | 53- | 2   | 7   | 7   | 4   | 9   | 4   | 6   | 8   | 4   | 9   | 9   | 1   | 00  | 3   |
| E | .07 | .64 | .54 | -.2 | -.3 | .56 | .50 | .77 | .46 | .71 | .30 | .74 | .20 | .65 | .78 | .64 | .70 | .67 | 1.0 |
| 5 | 9   | 1   | 4   | 30- | 23- | 2   | 3   | 6   | 1   | 5   | 6   | 8   | 8   | 2   | 0   | 5   | 2   | 3   | 00  |

### Item-Total Statistics

|    | Scale Mean if<br>Item Deleted | Scale<br>Variance if<br>Item Deleted | Corrected<br>Item-Total<br>Correlation | Squared<br>Multiple<br>Correlation | Cronbach's<br>Alpha if Item<br>Deleted |
|----|-------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------------|------------------------------------|----------------------------------------|
| D1 | 63.16                         | 159.688                              | .056                                   | .409                               | .923                                   |
| D2 | 64.66                         | 136.229                              | .769                                   | .849                               | .908                                   |
| D3 | 64.66                         | 138.964                              | .703                                   | .740                               | .910                                   |
| D4 | 62.98                         | 165.367                              | -.252-                                 | .583                               | .925                                   |
| D5 | 62.98                         | 165.408                              | -.282-                                 | .577                               | .925                                   |
| P1 | 64.06                         | 141.200                              | .694                                   | .738                               | .910                                   |
| P2 | 63.90                         | 145.561                              | .611                                   | .680                               | .912                                   |
| P3 | 64.36                         | 137.827                              | .824                                   | .826                               | .906                                   |
| P4 | 64.28                         | 147.471                              | .560                                   | .615                               | .913                                   |
| P5 | 64.48                         | 138.785                              | .778                                   | .818                               | .907                                   |
| F1 | 63.42                         | 153.106                              | .412                                   | .601                               | .916                                   |
| F2 | 64.28                         | 139.104                              | .784                                   | .772                               | .907                                   |
| F3 | 63.44                         | 154.986                              | .319                                   | .711                               | .918                                   |
| F4 | 64.50                         | 138.010                              | .722                                   | .793                               | .909                                   |
| E1 | 63.90                         | 141.561                              | .709                                   | .726                               | .910                                   |
| E2 | 63.76                         | 149.451                              | .512                                   | .652                               | .914                                   |
| E3 | 64.02                         | 141.898                              | .762                                   | .739                               | .908                                   |
| E4 | 64.38                         | 139.587                              | .747                                   | .722                               | .908                                   |
| E5 | 64.14                         | 137.021                              | .835                                   | .873                               | .906                                   |

### Scale Statistics

| Mean  | Variance | Std. Deviation | N of Items |
|-------|----------|----------------|------------|
| 67.52 | 161.765  | 12.719         | 19         |

### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|------------------|----------------------------------------------|------------|
| .836             | .838                                         | 3          |

### Item Statistics

|     | Mean | Std. Deviation | N  |
|-----|------|----------------|----|
| ES1 | 2.60 | 1.195          | 50 |
| ES2 | 2.72 | 1.126          | 50 |
| ES3 | 2.88 | 1.154          | 50 |

### Inter-Item Correlation Matrix

|     | ES1   | ES2   | ES3   |
|-----|-------|-------|-------|
| ES1 | 1.000 | .583  | .512  |
| ES2 | .583  | 1.000 | .806  |
| ES3 | .512  | .806  | 1.000 |

### Item-Total Statistics

|     | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Squared Multiple Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|-----|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|------------------------------|----------------------------------|
| ES1 | 5.60                       | 4.694                          | .575                             | .344                         | .893                             |

|     |      |       |      |      |      |
|-----|------|-------|------|------|------|
| ES2 | 5.48 | 4.173 | .796 | .689 | .677 |
| ES3 | 5.32 | 4.263 | .736 | .653 | .735 |

### Scale Statistics

| Mean | Variance | Std. Deviation | N of Items |
|------|----------|----------------|------------|
| 8.20 | 9.102    | 3.017          | 3          |

### Descriptive Statistics

|                        | Mean | Std. Deviation | N  |
|------------------------|------|----------------|----|
| Distributivejustice    | 3.83 | .485           | 50 |
| proceduraljustice      | 3.30 | .894           | 50 |
| Fairnessoftransactions | 3.61 | .741           | 50 |
| Evaluativejustice      | 3.48 | .894           | 50 |
| Employeesatisfaction   | 2.73 | 1.006          | 50 |

### Correlations

|                         |                                | Distributivej<br>ustice | proceduralj<br>ustice | Fairnessoftrans<br>actions | Evaluativej<br>ustice | Employeesatisf<br>action |
|-------------------------|--------------------------------|-------------------------|-----------------------|----------------------------|-----------------------|--------------------------|
| Distributivejustic<br>e | Pears<br>on<br>Correl<br>ation | 1                       | .630**                | .654**                     | .607**                | .611**                   |
|                         | Sig.<br>(2-<br>tailed)         |                         | <.001                 | <.001                      | <.001                 | <.001                    |
|                         | N                              | 50                      | 50                    | 50                         | 50                    | 50                       |

|                          |                      |        |        |        |        |        |
|--------------------------|----------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| proceduraljustice        | Pears on Correlation | .630** | 1      | .707** | .796** | .645** |
|                          | Sig. (2-tailed)      | <.001  |        | <.001  | <.001  | <.001  |
|                          | N                    | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     |
| Fairness of transactions | Pears on Correlation | .654** | .707** | 1      | .771** | .599** |
|                          | Sig. (2-tailed)      | <.001  | <.001  |        | <.001  | <.001  |
|                          | N                    | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     |
| Evaluative justice       | Pears on Correlation | .607** | .796** | .771** | 1      | .628** |
|                          | Sig. (2-tailed)      | <.001  | <.001  | <.001  |        | <.001  |
|                          | N                    | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     |
| Employee satisfaction    | Pears on Correlation | .611** | .645** | .599** | .628** | 1      |
|                          | Sig. (2-tailed)      | <.001  | <.001  | <.001  | <.001  |        |
|                          | N                    | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .611 <sup>a</sup> | .374     | .361              | .804                       |

a. Predictors: (Constant), Distributivejustice

### ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.               |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|--------------------|
| 1     | Regression | 18.525         | 1  | 18.525      | 28.655 | <.001 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 31.031         | 48 | .646        |        |                    |
|       | Total      | 49.556         | 49 |             |        |                    |

a. Dependent Variable: Employeesatisfaction

b. Predictors: (Constant), Distributivejustice

### Coefficients<sup>a</sup>

| Model |                     | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig.  |
|-------|---------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|-------|
|       |                     | B                           | Std. Error | Beta                      |        |       |
| 1     | (Constant)          | -2.120                      | .914       |                           | -2.320 | .025  |
|       | Distributivejustice | 1.267                       | .237       | .611                      | 5.353  | <.001 |

a. Dependent Variable: Employeesatisfaction

### Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .645 <sup>a</sup> | .415     | .403              | .777                       |

a. Predictors: (Constant), proceduraljustice

### ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.               |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|--------------------|
| 1     | Regression | 20.588         | 1  | 20.588      | 34.115 | <.001 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 28.967         | 48 | .603        |        |                    |
|       | Total      | 49.556         | 49 |             |        |                    |

a. Dependent Variable: Employeesatisfaction

b. Predictors: (Constant), proceduraljustice

### Coefficients<sup>a</sup>

| Model |                   | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig.  |
|-------|-------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|-------|
|       |                   | B                           | Std. Error | Beta                      |       |       |
| 1     | (Constant)        | .337                        | .425       |                           | .794  | .431  |
|       | proceduraljustice | .725                        | .124       | .645                      | 5.841 | <.001 |

a. Dependent Variable: Employeesatisfaction

