

A dark blue vertical bar on the left side of the page, with a blue arrow pointing right towards the title.

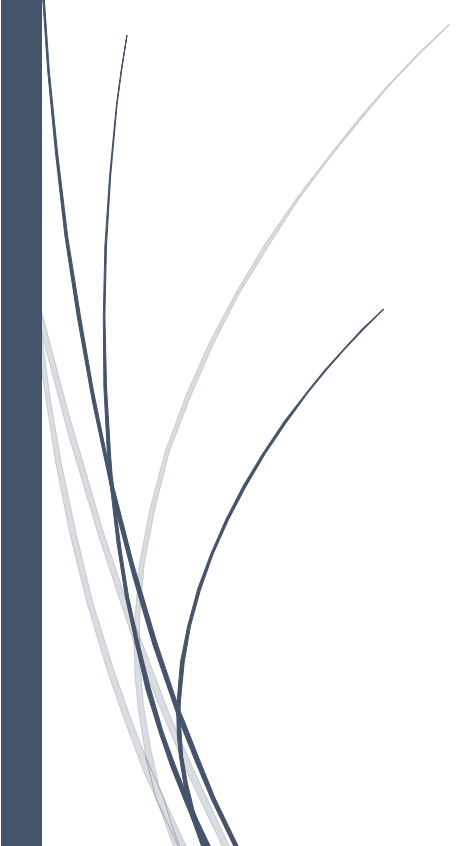
Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي 2

Amani Abdulfatah Alsharif

MIDOCEAN UNIVERSITY

Several thin, curved lines in shades of blue and grey, resembling stylized waves or grass, located in the bottom left corner of the page.

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

أسم الطالب

:أمني عبدالفتاح الشريف

الرقم الجامعي: ٢٠٢١٢٠٠٧٥٦

المشروع النهائي- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

الشكر والتقدير

الإهداء

مستخلص الدراسة

الهدف:

المنهجية:

النتائج:

التطبيقات والأهمية:

الكلمات المفتاحية:

جدول المحتويات

الشكر والتقدير	2
الإهداء	3
مستخلص الدراسة	4
3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة	32
3.1. المقدمة.....	33
3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....	33
3.3. تصميم البحث (بصلة البحثي).....	33
3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....	34
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

.....اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.....	6.	51
.....الخاتمة.....	7.	51
.....الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات.....	5.	52
.....حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:.....	5.4.	53
.....توصيات الدراسة:.....	5.5.	53
.....الخاتمة:.....	5.6.	53
الملاحق		57

جدول الأشكال

الشكل الاول	متغيرات البحث
الشكل الثاني	بصلة البحث

جدول الجداول

الاستبانة	الجدول الاول
التوزيع التكراري	الجدول الثاني
مقياس الفا كروخ	الجدول الثالث

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.

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 الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ 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 ومحفزة 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 الفعالة في العمل، حيث يكونون أكثر استعدادًا 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 (صكر، 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 أمرًا 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. يسهم 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:

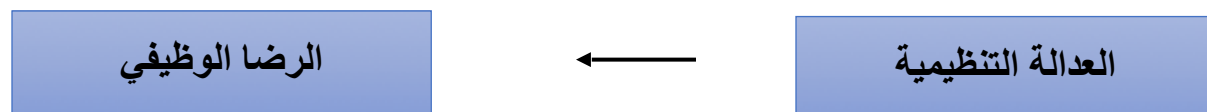
- بيان أثر تطبيق العدالة التوزيعية على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين والموظفين بالمنظمات الحكومية.
- تحديد أثر تطبيق العدالة الإجرائية على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين والموظفين بالمنظمات الحكومية.
- التعرف على أثر تطبيق عدالة المعاملات على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين والموظفين بالمنظمات الحكومية.
-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

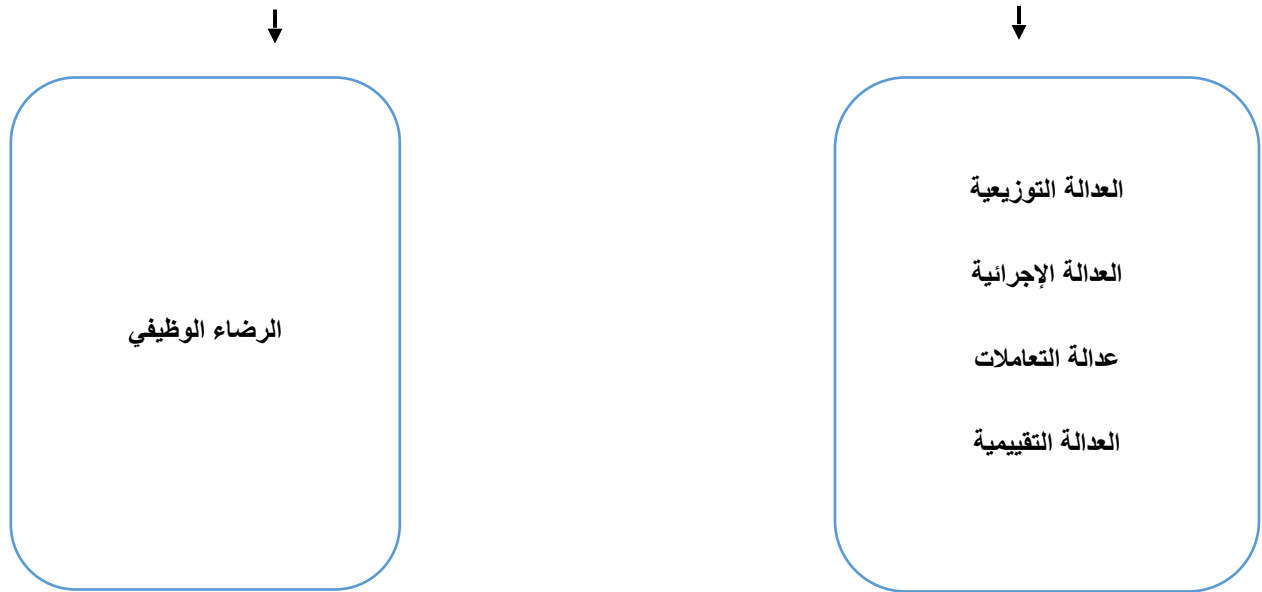
1.6. فرضيات الدراسة

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

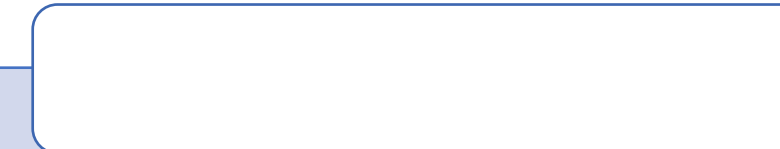
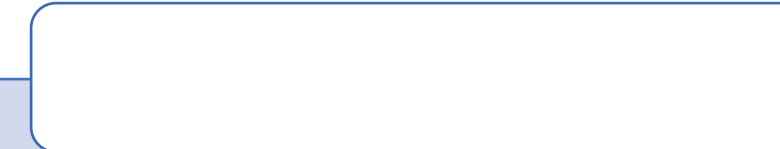
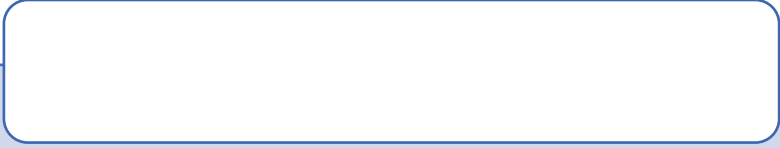




1.8. الدراسة الميدانية

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 مصدراً هاماً 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



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 الحساب الفروق الفردية والنفسية للعاملين ومدى استجابتهم للعديد من المواقف وللقرارات التنظيمية، ولذلك فمن الطبيعي أم تتباين ردود أفعال الأفراد بشأن إدراك العدالة أو عدمها، وذلك نظراً 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 استجابتهم 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 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).

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:

- تُعَدّ 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: الحفاض مستوى الأداء الوظيفي، انخفاض مستوى جودة الأداء، ضعف المواطنة التنظيمية.

- ب- بالنسبة ليعد 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 ليعد 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 الإدارية 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 ايجابي 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 علاقاته 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 ورغبتهم 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 مرضية 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 فضلا 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 وظيفية 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 المروسين وما يوطد ولائهم ورضاهم فعليا تجاه المنظمة التي ينتسبون اليها.

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 إيجابا 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، اما بالنسبة لعدالة الإجراءات فهي تعبر عن السياسات الرسمية أو العمليات التي بناء عليها تم توزيع هذه المخرجات، وأخيرا عدالة التعاملات وهي تتضمن المعاملة الشخصية مع الأفراد بين الرئيس والمرووس وبين زملاء العمل، وباعتبار ما سبق أبعادا 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:
- تُشير 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: تُشير 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: تُشير العدالة التفاعلية إلى شعور الموظفين بأنهم يُعاملون باحترام وتقدير من قبل مديريهم وزملائهم في العمل. وتساهم 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 تساهم 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: تُساهم 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:

تُعَدّ 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

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

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)

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، 2017، 9

الجدول من اعداد الطالبة

المتغير الثاني	الابعاد	عدد البيانات	المصدر
----------------	---------	--------------	--------

الرضا الوظيفي	الرضا الكلي	3	فرج ، 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 اجراء 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 بالافراد 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. وتُشير النتائج إلى أن جميع أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة الإجرائية والتوزيعية والتفاعلية) تُساهم في تعزيز الرضا الوظيفي. وتؤكد هذه النتائج على أهمية خلق بيئة عمل عادلة تجذب وتُحفز الموظفين وتُساهم 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 تُشجع على التواصل والتعاون بين الموظفين.
- يجب على المنظمات الحكومية الاهتمام بأراء الموظفين واحتياجاتهم وإشراكهم في عملية صنع القرار. إن تطبيق هذه التوصيات من شأنه أن يُساعد 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%

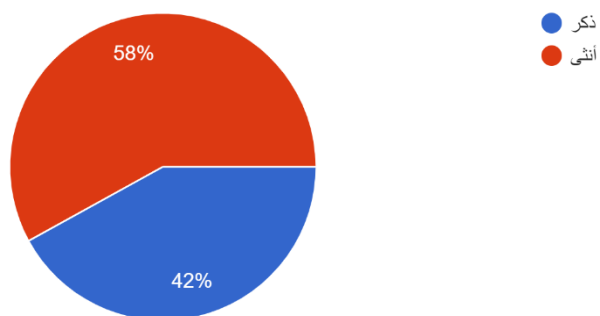
4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

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

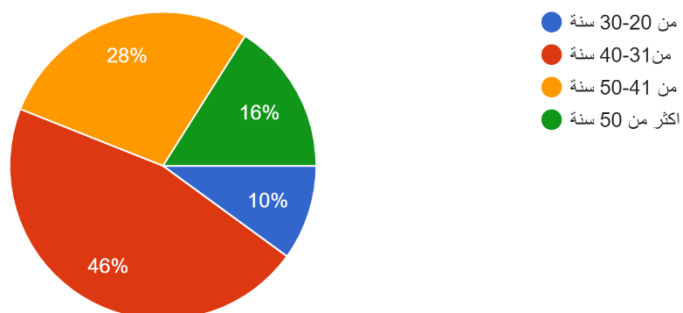
50 responses



- 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.

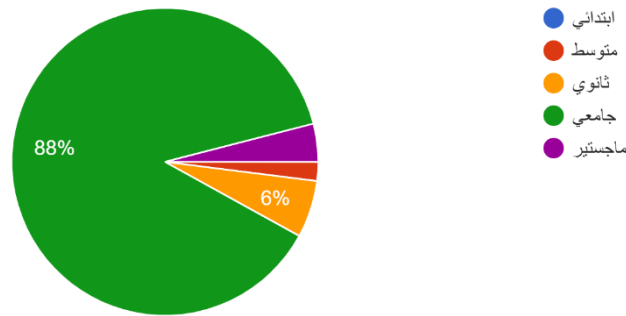
العمر

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

reliability

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

		0.00	1.154	0.00	ES3		
	.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 الاجرائية		
					1.028		3.62			
					1.167		3.16			
					.981		3.24			
					1.777		3.04			
	مرتفع	موافق			.789		4.10	عدالة المعاملات		
					1.153		3.24			
					.778		4.08			
					1.301		3.02			
	مرتفع	موافق			1.123		3.62	العدالة 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 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

5.4. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

5.5. توصيات الدراسة:

5.6. الخاتمة:

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 الطعامة، 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 نستخدم لأي أغراض شخصية. كما نؤكد على أهمية إجاباتكم الصادقة للحصول على نتائج دقيقة وواقعية.

شكرًا لمشاركاتكم

المحور الأول: أسئلة شخصية

- الوصف الوظيفي :

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

- العمر

من 20-30 سنة	من 31-40 سنة	من 41-50 سنة	51- فاكتر
--------------	--------------	--------------	-----------

- 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 بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
العدالة التوزيعية Distributive justice					
1. هل تشعر أن التوزيع العادل للمكافآت المادية في منظمك يؤثر إيجاباً على رضاك الوظيفي؟					
2. هل يعامل الجميع في منظمك بشكل عادل بالنسبة للفرص الترقية والتطوير المهني؟					
3. هل تشعر أن المكافآت المادية توزع بشكل عادل بين الموظفين في منظمك؟					
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 منظمك؟					
7. هل تشعر أن لديك فرص متساوية للتعبير عن آرائك ومساهماتك في منظمك؟					

					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؟
العدالة التقييمية Evaluative justice					
					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؟
رضا الموظفين Employee satisfaction					

					1. هل أنت راضٍ عن نظام الحوافز والترقيات في المنظمة؟
					2. هل أنت راضٍ عن سياسية إدارة الموارد البشرية والمالية في الشركة؟
					3. هل أنت راضٍ 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^a

	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^a

	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^a

		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	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% 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^a

Component	
1	
ES2	.925
ES3	.899
ES1	.783

Extraction Method:
Principal Component
Analysis.

a. 1 components
extracted.

Descriptive Statistics

	N	Range	Minimu	Maximu	Mean		Std. Deviation	Varian ce
			m	m	Statistic	Std. Error		
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	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
D1	1.00	.129	-.080	.233	.054	-.103	.129	-.037	-.077	.083	.035	-.085	-.013	.098	.179	.182	.000	-.029	.079
D2	.129	1.00	.735	-.433	-.432	.598	.545	.675	.356	.671	.307	.597	.268	.830	.485	.392	.603	.614	.641
D3	-.080	.735	1.00	-.370	-.301	.675	.409	.604	.467	.628	.237	.577	.278	.677	.432	.302	.594	.583	.544

D	.23	-.4	-.3	1.0	.63	-.2	-.2	-.2	-.0	-.2	-.0	-.1	-.0	-.3	-.11	-.0	-.2	-.2	-.2
4	3	33-	70-	00	9	41-	18-	09-	50-	57-	30-	29-	07-	72-	1-	92-	09-	48-	30-
D	.05	-.4	-.3	.63	1.0	-.2	-.2	-.3	-.0	-.3	.01	-.2	.08	-.3	-.2	-.1	-.2	-.1	-.3
5	4	32-	01-	9	00	40-	10-	00-	18-	22-	4	77-	9	34-	59-	45-	00-	53-	23-
P	-.1	.59	.67	-.2	-.2	1.0	.57	.65	.33	.49	.39	.55	.20	.53	.51	.29	.70	.56	.56
1	03-	8	5	41-	40-	00	5	1	0	3	3	5	6	3	1	7	3	2	2
P	.12	.54	.40	-.2	-.2	.57	1.0	.61	.37	.60	.12	.47	-.0	.40	.36	.48	.52	.56	.50
2	9	5	9	18-	10-	5	00	3	6	3	3	5	63-	2	7	6	7	7	3
P	-.0	.67	.60	-.2	-.3	.65	.61	1.0	.53	.81	.33	.76	.18	.58	.63	.45	.60	.60	.77
3	37-	5	4	09-	00-	1	3	00	6	2	7	0	8	9	9	7	8	7	6
P	-.0	.35	.46	-.0	-.0	.33	.37	.53	1.0	.62	.20	.58	.37	.33	.36	.29	.44	.39	.46
4	77-	6	7	50-	18-	0	6	6	00	8	6	0	5	2	3	3	2	4	1
P	.08	.67	.62	-.2	-.3	.49	.60	.81	.62	1.0	.25	.68	.19	.54	.56	.42	.51	.59	.71
5	3	1	8	57-	22-	3	3	2	8	00	9	4	7	6	7	5	9	9	5
F	.03	.30	.23	-.0	.01	.39	.12	.33	.20	.25	1.0	.26	.65	.29	.41	.06	.41	.31	.30
1	5	7	7	30-	4	3	3	7	6	9	00	5	1	6	2	2	2	4	6
F	-.0	.59	.57	-.1	-.2	.55	.47	.76	.58	.68	.26	1.0	.25	.56	.63	.51	.59	.66	.74
2	85-	7	7	29-	77-	5	5	0	0	4	5	00	1	8	9	9	9	6	8
F	-.0	.26	.27	-.0	.08	.20	-.0	.18	.37	.19	.65	.25	1.0	.24	.36	-.1	.38	.18	.20
3	13-	8	8	07-	9	6	63-	8	5	7	1	1	00	0	2	73-	0	8	8
F	.09	.83	.67	-.3	-.3	.53	.40	.58	.33	.54	.29	.56	.24	1.0	.52	.41	.52	.66	.65
4	8	0	7	72-	34-	3	2	9	2	6	6	8	0	00	2	5	3	4	2
E	.17	.48	.43	-.11	-.2	.51	.36	.63	.36	.56	.41	.63	.36	.52	1.0	.38	.60	.51	.78
1	9	5	2	1-	59-	1	7	9	3	7	2	9	2	2	00	6	6	9	0
E	.18	.39	.30	-.0	-.1	.29	.48	.45	.29	.42	.06	.51	-.1	.41	.38	1.0	.38	.42	.64
2	2	2	2	92-	45-	7	6	7	3	5	2	9	73-	5	6	00	7	9	5
E	.00	.60	.59	-.2	-.2	.70	.52	.60	.44	.51	.41	.59	.38	.52	.60	.38	1.0	.66	.70
3	0	3	4	09-	00-	3	7	8	2	9	2	9	0	3	6	7	00	1	2
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 Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item 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 ustice	proceduralj ustice	Fairnessoftrans actions	Evaluativej ustice	Employeesatisf action
Distributivejustic e	Pears on Correl ation	1	.630**	.654**	.607**	.611**
	Sig. (2- 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 ^a	.374	.361	.804

a. Predictors: (Constant), Distributivejustice

ANOVA^a

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

a. Dependent Variable: Employeesatisfaction

b. Predictors: (Constant), Distributivejustice

Coefficients^a

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 ^a	.415	.403	.777

a. Predictors: (Constant), proceduraljustice

ANOVA^a

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

a. Dependent Variable: Employeesatisfaction

b. Predictors: (Constant), proceduraljustice

Coefficients^a

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

