

The Impact of Organizational Justice in Employee Job Satisfaction: An Applied Study on the Libyan Banking Sector

Elham Khalifa Ben Amer^{1*}, Khaled Masoud Al-Baruni²

¹ Libyan Authority for Scientific Research, Tripoli, Libya

² The National Center for National Studies and Research, Tripoli, Libya

أثر العدالة التنظيمية في الرضا الوظيفي للموظفين: دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي الليبي

إلهام خليفة بن عامر^{1*}، خالد مسعود الباروني²
¹ الهيئة الليبية للبحث العلمي، طرابلس، ليبيا
² المركز القومي للدراسات والبحوث القومية، طرابلس، ليبيا

*Corresponding author: Gege20072014@gmail.com

Received: September 15, 2025 | Accepted: November 26, 2025 | Published: December 8, 2025

Copyright: © 2025 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Abstract:

This study aimed to examine the impact of the dimensions of organizational justice (interactional justice, procedural justice, and distributive justice) on the level of job satisfaction among employees in the Libyan banking sector. It also sought to explore the influence of demographic differences among the study sample on their perceptions of organizational justice dimensions and their views on job satisfaction within the banks under study. The study adopted the descriptive-analytical method due to its suitability for the nature, variables, and objectives of the research. This approach allows for both quantitative and qualitative expression of the social phenomenon under investigation. It goes beyond merely collecting data to describe the phenomenon, aiming instead to analyze and uncover the relationships and effects among its dimensions in order to interpret them and reach general conclusions that contribute to improving and developing the current reality. A questionnaire was used to collect data, with 56 questionnaires distributed to a statistically selected sample of employees working in the banking sector, representing the study population. The study found a statistically significant positive relationship between organizational justice in its three dimensions (distributive, procedural, and interactional justice) and job satisfaction among banking sector employees, indicating a high level of job satisfaction. It was also found that the overall perception of organizational justice ranged from moderate to relatively low. Among the dimensions, distributive justice had the strongest impact on job satisfaction, accounting for 47.7% of the variance, followed by procedural justice and then interactional justice to a lesser extent. This highlights the importance of employees' perception of fairness in the distribution of salaries, rewards, and promotions in enhancing their job satisfaction. Furthermore, the results revealed no statistically significant differences in the participants' views regarding the study variables based on gender, educational qualification, years of experience, or job satisfaction. This suggests that perceptions of organizational justice and job satisfaction are relatively consistent across different employee groups.

Keywords: Organizational Justice, Distributive Justice, Procedural Justice, Interactional Justice, Job Satisfaction.

الملخص:

هدفت الدراسة إلى استقصاء تأثير أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التعاملية، العدالة الإجرائية، العدالة التوزيعية) في مستوى الرضا الوظيفي للموظفين بالقطاع المصرفي الليبي، كما سعت إلى معرفة تأثير إختلاف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة في آرائهم حول مستوى أبعاد العدالة التنظيمية، وآرائهم حول مستوى الرضا الوظيفي بالمصارف قيد الدراسة؛ إعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملائمتها لطبيعة ومتغيرات وأهداف الدراسة، هذا المنهج يعبر عن الظاهرة الاجتماعية موضوع الدراسة تعبيراً كمياً وكيفياً، ولا يقف هذا المنهج عند حد جمع المعلومات لوصف الظاهرة، وإنما يعمد إلى تحليلها وكشف العلاقات والتأثيرات بين أبعادها بهدف تفسيرها والوصول إلى استنتاجات عامة تساهم في تحسين الواقع وتطويره؛ اعتمدت الدراسة صحيفة الاستبيان للحصول على البيانات، حيث تم توزيع عدد (56) استبانة على عينة من الموظفين العاملين بالقطاع المصرفي، وقد تم تحديد عينة الدراسة بطريقة احصائية شملت مجتمع الدراسة. وأفضت الدراسة إلى أن هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، وعدالة التعاملات) والرضا الوظيفي بالعاملين بالقطاع المصرفي، مما يشير إلى ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي. كما تبين أن مستوى الإحساس العام بالعدالة التنظيمية جاء متوسطاً إلى منخفض نسبياً، وأن بعد العدالة التوزيعية كان الأكثر تأثيراً في مستوى الرضا الوظيفي بنسبة بلغت (47.7%) يليه بعد العدالة الإجرائية ثم عدالة التعاملات بدرجة أقل، مما يعكس أهمية شعور الموظفين بإنصاف توزيع الأجور والمكافآت والترقيات في تعزيز رضاهم الوظيفي. كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد مجتمع البحث بخصوص متغيرات الدراسة بالنسبة للجنس أو المؤهل العلمي وسنوات الخبرة أو الرضا الوظيفي، مما يدل على أن إدراك العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي متقارب بين فئات الموظفين المختلفة.

الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية، العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات، الرضا الوظيفي.

المقدمة:

العدالة التنظيمية ظاهرة تنظيمية ومفهوم نسبي وذلك لأهمية الأثر الذي يمكن أن يحدثه شعور العاملون بالعدالة أو عدم العدالة في رضائهم عن العمل، وبالتالي في أدائهم الوظيفي (العطوي، 2017، 45)، ففي الحالات التي يزداد فيها شعور العاملين بعدم العدالة تظهر العديد من النتائج السلبية (البكار، 2021، 62) مثل انخفاض الرضا الوظيفي، وتدني سلوكيات المواطنة التنظيمية، وانخفاض الالتزام التنظيمي، إضافة إلى انخفاض الأداء الوظيفي بصورة عامة؛ وخلافاً لذلك فإن ارتفاع إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة يؤدي إلى زيادة ثقتهم في إدارة المنظمة، وزيادة قناعتهم بإمكانية الحصول على حقوقهم، وما يعنيه ذلك من ارتقاء سلوكيات الأفراد بعد الاطمئنان على سيادة العدالة ومن ثم الوثوق في المنظمة. (العزى، 2022، 96)

إن العدالة التنظيمية من الموضوعات الرئيسية التي تنصدر اهتمام المنظمات التي تسعى للعمل بكفاءة أعلى، وقد وجد مفهوم العدالة التنظيمية اهتماماً متزايداً في الغرب مع بداية عقد التسعينات من القرن الماضي، ويلاحظ بصورة عامة اهتمام الدراسات والأبحاث بصورة واسعة بالعدالة التنظيمية على مستوى القطاع الخاص، في مقابل اهتمام أقل على مستوى القطاع الحكومي. ويمكن النظر للعدالة التنظيمية على أنها أحد المتغيرات التنظيمية الهامة ذات التأثير المحتمل على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين من جانب وعلى أداء المنظمة من جانب آخر، وإن مفهوم العدالة التنظيمية يمكن أن يفسر العديد من المتغيرات المؤثرة على سلوك العاملين، نظراً لأن العدالة التنظيمية تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستوى الوظيفي والمستوى الإنساني، كما تُعد العدالة التنظيمية إحدى محددات السلوك التنظيمي، نظراً لعلاقتها المباشرة بمجموعة كبيرة من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على نجاح المنظمات وتطورها وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، لأن العدالة التنظيمية تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على المستوى الوظيفي والإنساني الذي يعامل به من قبل رئيسه في العمل.

الإطار العام ومنهجية الدراسة:

مشكلة الدراسة:

يُعد موضوع العدالة التنظيمية من الموضوعات الحديثة نسبياً في ليبيا تحديداً، والتي تحتاج بشكل مستمر للدراسة، فمن الجدير بالاهتمام أن يكون هناك دراسات توجه الاهتمام الكامل لفئة الموظفين في المنظمات لقياس اتجاهاتهم وردود أفعالهم وظروف أعمالهم الإدارية والنفسية والاجتماعية، وإحساسهم بوجود العدالة التنظيمية في المنظمة، وما لها من انعكاسات على مستوى رضائهم الوظيفي، وبالتالي سيقودهم إلى مستويات أداء أعلى.

ومن مؤشرات انخفاض مستوى العدالة التنظيمية في مصرفي (الصحاري والجمهورية) ما يلي:

1. درجة إنجاز الأعمال الموكلة للموظفين منخفضة.
2. الدرجة التي يؤدي به العمل منخفضة الدقة والجودة، إضافة إلى كثرت الأخطاء مما يؤثر سلباً على الأداء.
3. الإجراءات والطرق والآليات المستخدمة في تحديد مخرجات الموظفين لا تلقى قبول لدى الموظف.
4. إحساس الموظف بأن ما يتحصل عليه من مكافآت أقل مما يقدمه من عمل.
5. ضعف الولاء التنظيمي لدى الموظفين بالمصارف قيد الدراسة.
6. ضعف ثقة الموظفين في عدالة ودقة نظام تقييم الأداء.

7. ضعف مستوى العمل بروح الفريق الواحد، وهذا بدوره يؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظف تجاه العمل.

ومن هنا تتبلور مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة على التساؤل الرئيسي الآتي:

- ما أثر أبعاد العدالة التنظيمية في مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بمصر في (الجمهورية والصحاري بمدينة مصراته)؟ وفي ضوء ذلك تم تفصيل التساؤل الرئيسي الي مجموعة تساؤلات فرعية كما يلي:

1. ما مدى تأثير العدالة التوزيعية في الرضا الوظيفي للعاملين بالمصارف قيد الدراسة؟
2. ما مدى تأثير العدالة الإجرائية في الرضا الوظيفي للعاملين بالمصارف قيد الدراسة؟
3. ما مدى تأثير عدالة التعامل أو العدالة التعاملية في الرضا الوظيفي للعاملين بالمصارف قيد الدراسة؟
4. ما مستوى الشعور بالعدالة التوزيعية لدى العاملين بالمصارف قيد الدراسة؟
5. ما مستوى الشعور بالعدالة الإجرائية لدى العاملين بالمصارف قيد الدراسة؟
6. ما مستوى الشعور بالعدالة التعاملية لدى العاملين بالمصارف قيد الدراسة؟
7. ما مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالمصارف قيد الدراسة؟
8. هل هناك اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة حول مستوى أبعاد العدالة التنظيمية تعزى لإختلاف الخصائص الديموغرافية بينهم؟
9. هل توجد فروق ذو دلالة إحصائية في آراء افراد عينة الدراسة حول مستوى الرضا الوظيفي للعاملين تعزى الي اختلاف خصائصهم الديموغرافية؟

فرضيات الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على الفرضية الرئيسية التالية:

- هناك أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية في الرضا الوظيفي للموظفين بالمصارف قيد الدراسة.

وتنبثق من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: هناك أثر ذو دلالة إحصائية للإحساس بالعدالة التوزيعية في الرضا الوظيفي للموظفين بالمصارف قيد الدراسة.
- الفرضية الفرعية الثانية: هناك أثر ذو دلالة إحصائية للإحساس بالعدالة الإجرائية في الرضا الوظيفي للموظفين بالمصارف قيد الدراسة.
- الفرضية الفرعية الثالثة: هناك أثر ذو دلالة إحصائية للإحساس بالعدالة التعاملية في الرضا الوظيفي للموظفين بالمصارف قيد الدراسة.
- الفرضية الفرعية الرابعة: هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة حول مستوى أبعاد العدالة التنظيمية مجتمعة تعزى لإختلاف الخصائص الديموغرافية بينهم.
- الفرضية الفرعية الخامسة: هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة حول مستوى الرضا الوظيفي تعزى لإختلاف الخصائص الديموغرافية بينهم.

أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة في النقاط التالية:

1. أهمية دراسة موضوع العدالة التنظيمية في المنظمات وأثره في الرضا الوظيفي للموظفين، والذي شهد اهتمام متزايد في الآونة الأخيرة، وقلة الدراسات إن لم يكن إنعدامها في ليبيا والتي تناولت الموضوع في المنظمات العامة والخاصة.
2. تعد هذه الدراسة إضافة علمية قيمة تسهم في إثراء المكتبة الليبية ببحوث نادرة التداول في سياق الدول النامية. كما تسلط الضوء على موضوع لم يحظى بالاهتمام الكافي من قبل صناع القرار والمسؤولين، مما يفتح افاقا جديدة امام الباحثين والمتخصصين في هذا المجال لإعتمادها كمرجع علمي يعزز من جهودهم البحثية.
3. تنبع هذه الدراسة في كونها تركز على العنصر البشري في المنظمات باعتبارها المحرك الأساسي لنجاحها واستدامتها، إلي جانب استجابتها الي للحاجة المتزايدة لمثل هذه الدراسات في ظل التوجهات الحديثة للإدارة المعاصرة التي تضع الموارد البشرية في صميم استراتيجيتها.
4. من المتوقع ان تسهم هذه الدراسة في لفت انظار المسؤولين وصناع القرار داخل المؤسسات الي أهمية تبني المنهج العلمي في تحليل سويات الرضا الوظيفي لدى العاملين، واعمل على تطوير نظم العدالة التنظيمية كأداة فاعلة في دعم قرارات الموارد البشرية ويرقب ان يعكس ذلك إجابا على رفع مستوى الرضا الوظيفي، مما يعزز من كفاءة الأداء المؤسسي ويسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية، فضلا عن تعزيز الوعي المجتمعي لأهمية هذه القضايا وضرورة الاستناد الي نتائجها عند التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

أهداف الدراسة:

ركزت هذه الدراسة للوصول الي الأهداف التالية:

1. معرفة مستوى العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) في المصارف قيد الدراسة.
2. التعرف على مستوى الرضا الوظيفي في المصارف قيد الدراسة.

3. التعرف على العلاقة التأثيرية بين العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة: التوزيعية، الإجرائية، التعاملية، والرضا الوظيفي للموظفين في المصارف قيد الدراسة.
4. معرفة تأثير اختلاف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة في آرائهم حول مستوى أبعاد العدالة التنظيمية مجتمعة بالمنظمة قيد الدراسة.
5. معرفة تأثير إختلاف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة في آرائهم حول مستوى الرضا الوظيفي بالمنظمة قيد الدراسة.
6. الوصول إلى نتائج علمية تسهم في توجيه انتباه القيادات الإدارية لأهمية قياس مستويات أبعاد العدالة التنظيمية من أجل تحسين مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، ومن ثم تحسين أداء الموظفين بالمصارف قيد الدراسة.

حدود الدراسة:

- أ- **الحدود الزمنية:** إستغرقت هذه الدراسة أربع شهور لإنجازها في صورتها النهائية، وتضمنت هذه الفترة الدراسة الاستكشافية وصياغة مشكلة وفرضيات الدراسة وتحديد منهجيتها، وتصميم الاستبيان، وجمع البيانات وتحليلها، والخروج بنتائج وتوصيات الدراسة.
- ب- **الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة على مصرفي الجمهورية والصحاري بمدينة مصراتة.
- ت- **الحدود الموضوعية:** إقتصرت هذه الدراسة على تحليل العلاقة التأثيرية بين بعض أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية) والرضا الوظيفي للموظفين في المصارف قيد الدراسة.

منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث أن هذا المنهج أكثر ملاءمة لطبيعة متغيرات الدراسة، إذ يهدف هذا المنهج إلى جمع الحقائق والبيانات حول متغيرات الدراسة مع محاولة تفسير هذه الحقائق تفسيراً كافياً، وتحليلها واستخلاص دلالاتها؛ ويمكن تعريف هذا المنهج بأنه دراسة وتفسير مجريات الأحداث والمواقف والظواهر و آراء الناس من حولها، بهدف بلوغ نتائج مفيدة لتصحيح هذه الظاهرة أو التعريف بواقعها. (غنية، وآخرون، 2005).

تمت مراجعة الادبيات والدراسات ذات الصلة بمتغيرات الدراسة بما في ذلك الكتب والرسائل العلمية، والأبحاث المنشورة، والدوريات المتخصصة بهدف بناء إطار نظري متكامل يدعم اهداف الدراسة ويسهم في تفسير نتائجها وتحديد مصطلحات الدراسة تحديداً دقيقاً، بحيث أمكن الوصول الى فهم عام لمتغيرات الدراسة، كما تم تحليل البيانات الأولية للدراسة إحصائياً باستخدام الأساليب الإحصائية المتداولة علمياً وهي: الإحصائي الوصفي، والإحصاء التحليلي أو الاستدلالي، وذلك لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة على تساؤلاتها.

أداة جمع وتحليل البيانات:

تم جمع البيانات الأولية للدراسة باستخدام صحائف الاستبيان، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، كما تم استخدام أسلوب (تحليل المسار) وذلك لوجود عدد من المتغيرات المستقلة، ومتغير تابع.

وقد قسمت محاور صحيفة الاستبيان في مجالات، وكان إجمالي فقرات صحيفة الاستبيان (57) فقرة موزعة كما يلي:

1. مستوى الشعور بالعدالة التوزيعية لدى الموظفين بالمصارف قيد الدراسة (9 فقرات).
2. مستوى الشعور بالعدالة الإجرائية لدى الموظفين بالمصارف قيد الدراسة (14 فقرة).
3. مستوى الشعور بالعدالة التعاملية لدى الموظفين بالمصارف قيد الدراسة (14 فقرة).
4. مستوى الرضا الوظيفي للموظفين بالمصارف قيد الدراسة (20 فقرة).

والجدول رقم (1) التالي يبين عدد الاستبيانات الموزعة والمستردة والمفقودة:

جدول (1): حركة توزيع صحائف الاستبيان

عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المفقودة	نسبة الاستبيانات المفقودة	عدد الاستبيانات المستردة	نسبة الاستبيانات المستردة
60	4	%6.67	56	%93.33

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على مقياس ليكرت الثلاثي الذي تضمن ثلاث بدائل للإجابة (غير موافق)، (موافق الي حد ما)، (غير موافق) وقد تم تحديد متوسط القياس عند القيمة (2) باعتبارها المتوسط الحسابي للقيم الرقمية المخصصة للاستجابات الثلاث (1، 2، 3)، كما بلغ طول الفترة المستخدمة (0.66)، وتم احتسابها وفقاً للمعادلة: الفرق بين اعلى وادنى قيمة مقسوماً على عدد الفئات أي 3/2.

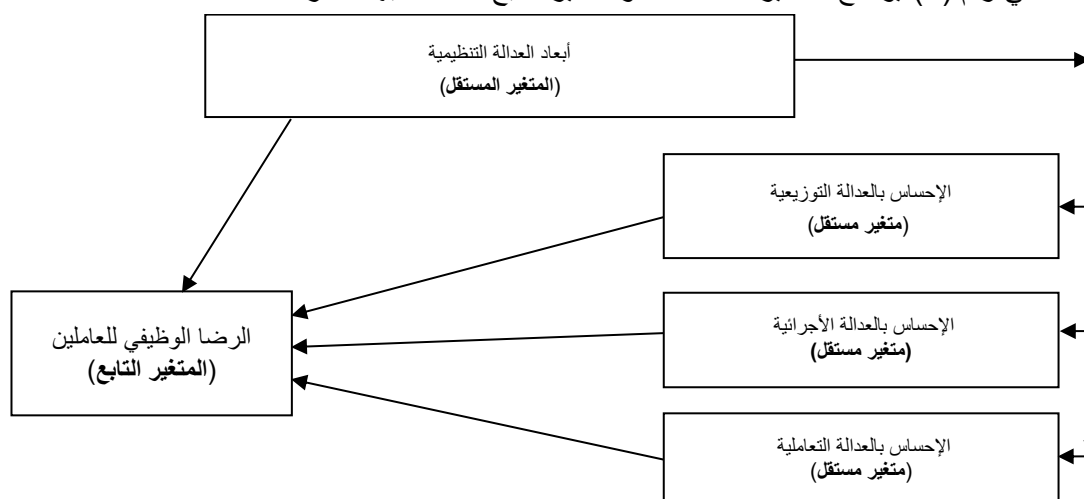
جدول (2): طول خلايا المقياس

المتوسط	اتجاه الإجابة
1 - 1.66	غير موافق
2.33 - 1.67	موافق إلى حد ما
3 - 2.34	موافق

وقد استخدم الباحث الترميز الرقمي في ترميز إجابات أفراد العينة للإجابات المتعلقة بالمقياس الثلاثي، حيث تم إعطاء درجة واحدة للإجابة (غير موافق)، ودرجتان للإجابة (موافق إلى حد ما)، وثلاث درجات للإجابة (موافق).
مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين في المصرفين قيد الدراسة، وتم حصر عددهم فيبلغ العدد (60) موظفاً، وبناءً على طبيعة وحجم مجتمع الدراسة، وحيث أن مجتمع الدراسة متجانس، فقد تم استخدام العينة العشوائية البسيطة في تحديد العينة المختارة أو العينة التي ستمثل مجتمع الدراسة، وتم تحديد حجم العينة بناءً على الجدول الخاص بحجم العينة المسحوبة من مجتمع معين من كتاب (Sekaran)، (421: 2003)، وهذه العينة كانت (52) مفردة.
نموذج الدراسة:

الشكل التالي رقم (1) يوضح المتغيرات المستقلة والمتغير التابع المعتمدة بهذه الدراسة:



شكل (1): نموذج يوضح متغيرات الدراسة

مصطلحات الدراسة:

- 1. العدالة التنظيمية:** تشير إلى الكيفية التي يُقِيم من خلالها الفرد مدى عدالة الأساليب التي يعتمد عليها المدير في تعامله، سواء على الصعيد الوظيفي أو الإنساني. ويتشكل هذا المفهوم بناءً على إدراك الموظف لمدى النزاهة والموضوعية في توزيع المخرجات وتطبيق الإجراءات داخل المنظمة.
- 2. العدالة الإجرائية:** تشير إلى مدى عدالة الأساليب والآليات والإجراءات التي تُستخدم في تحديد المخرجات أو اتخاذ القرارات داخل المنظمة. وتُعد هذه العدالة أحد المرتكزات الأساسية التي يعتمد عليها الموظفون في تكوين تصوراتهم حول مدى تحقق العدالة التنظيمية.
- 3. العدالة التوزيعية:** تشير إلى مدى عدالة توزيع المخرجات أو العوائد التي يحصل عليها الموظف، مثل المكافآت والحوافز، وذلك من خلال مقارنتها بما يحصل عليه زملاؤه في ظروف وظيفية مماثلة. وتعكس هذه العدالة شعور الموظف بالإنصاف في ما يتلقاه من مقابل نظير جهوده وأدائه داخل المنظمة.
- 4. العدالة التفاعلية:** هي أسلوب أو طريقة تعامل الرؤساء مع مرؤوسيهم، وإعتماد معايير أخلاقية وموضوعية وإنسانية في التعامل مع المرؤوسين.
- 5. الرضا الوظيفي:** هو ذلك الإحساس والشعور المعنوي الذي ينتاب الموظف أو العامل والناجم عن أوضاع إدارية وتنظيمية قائمة.

الدراسات السابقة:

- 1. دراسة (جفيدل، 2024) بعنوان "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الأغواط":**
هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز، حيث تم اختيار مدينة الأغواط كحالة تطبيقية. كما سعت الدراسة إلى الكشف عن دلالة الفروق في مستوى العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، والتي تكونت من (125) موظفاً تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مقاطعة الأغواط.

ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام استبانة أعدت كأداة رئيسية لجمع البيانات، بعد التأكد من خصائصها السيكمترية من حيث الصدق والثبات. وقد تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، شملت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار (T)، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA)، واختبار شيفيه (Scheffé)، وذلك من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). الجنس لصالح الإناث. كذلك، وجدت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الأقدمية، حيث كانت الفروق في الشعور بالعدالة التنظيمية لصالح من لديهم خبرة من سنة إلى أقل

من خمس سنوات، بينما كانت الفروق في الالتزام التنظيمي لصالح من لديهم خبرة من خمس إلى أقل من عشر سنوات. في المقابل، لم تُسجل فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير المستوى التعليمي.

واختتمت الدراسة بتوصية بضرورة إجراء المزيد من البحوث المستقبلية حول موضوع العدالة التنظيمية، نظرًا لندرة الدراسات في هذا المجال، مع التأكيد على أهمية ربط هذا المفهوم بمتغيرات أخرى مثل الأنماط القيادية والسمات الشخصية، وغيرها من العوامل المؤثرة في بيئة العمل التنظيمية.

وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية لدى أفراد العينة كان متوسطًا، في حين كان مستوى الالتزام التنظيمي مرتفعًا. كما كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في كل من العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي تُعزى لمتغيرها.

2. دراسة (البدراني، 2020) بعنوان "إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية".

استهدفت هذه الدراسة التعرف على مستوى إدراك العاملين في تفتيش الركاب بصالات المغادرة في المطارات الدولية السعودية الرئيسية (مطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة، مطار الملك خالد الدولي بالرياض، ومطار الملك فهد الدولي بالدمام) للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالشعور بالثقة لديهم. وقد تكوّن مجتمع الدراسة من (1500) مفتش ومفتشة، وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات. **سعت الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، تمثلت في:**

- استكشاف العلاقة بين إدراك أعضاء فرق التفتيش الأمني للعدالة التنظيمية ومستوى الثقة لديهم.
 - قياس مدى إدراك العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية الثلاثة: العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، وعدالة التعاملات.
 - التعرف على مستوى الشعور بالثقة لدى العاملين تجاه الذات، والزملاء، والمشرفين، والإدارة العليا.
 - أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط جوهري بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية والثقة لديهم.
- نتائج الدراسة:**

- أظهرت النتائج أن درجة إدراك العاملين للعدالة التنظيمية بشكل عام تميل إلى الحياد، في حين أن إدراكهم لُبعد العدالة التوزيعية يميل إلى الموافقة.
- بيّنت النتائج وجود ميل عام لدى العاملين نحو الموافقة على محاور الثقة (الثقة بالنفس، الثقة بالمشرف، الثقة بالإدارة العليا)، رغم أن الثقة بالإدارة العليا تحديداً اتسمت بمستوى من الحياد.
- كشفت الدراسة أن بُعد "عدالة التعاملات" كان الأقل تأثراً بالمتغيرات الديموغرافية، في حين كان متغير "الخبرة" هو الأضعف تأثيراً في استجابات أفراد العينة تجاه محاور الدراسة وأبعادها المختلفة.

3. دراسة (العبيدي، 2019) بعنوان "أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بالعراق".

هدفت الدراسة إلى التعرف على العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي في وزارة التعليم العلمي والبحث العلمي، وتحديد طبيعة العلاقة الارتباطية بين المتغيرين، ومعرفة الاثر بينهما، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أبرزها وجود علاقة ارتباط إيجابية بين متغيري العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، بلغت قيمتها (0.349) عند مستوى دلالة إحصائية (1%). كما أظهرت النتائج أن العلاقة بين بُعد "عدالة التعامل" ومتغير "الإيمان بالمنظمة" كانت الأقوى، حيث بلغت (0.512). وفي ضوء النتائج، أوصى البحث بضرورة تبني بيئة تنظيمية تعزز من الالتزام التنظيمي، من خلال توفير مناخ إداري يسوده مبدأ العدالة، ومراجعة السياسات والممارسات الإدارية التقليدية التي قد تُضعف هذا الالتزام، بما يضمن تحقيق العدالة بين جميع الموظفين دون تمييز.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أبرزها وجود علاقة ارتباط إيجابية بين متغيري العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، بلغت قيمتها (0.349) عند مستوى دلالة إحصائية (1%). كما أظهرت النتائج أن العلاقة بين بُعد "عدالة التعامل" ومتغير "الإيمان بالمنظمة" كانت الأقوى، حيث بلغت (0.512). وفي ضوء النتائج، أوصى البحث بضرورة تبني بيئة تنظيمية تعزز من الالتزام التنظيمي، من خلال توفير مناخ إداري يسوده مبدأ العدالة، ومراجعة السياسات والممارسات الإدارية التقليدية التي قد تُضعف هذا الالتزام، بما يضمن تحقيق العدالة بين جميع الموظفين دون تمييز.

4. دراسة (العطوي، 2017) بعنوان "أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي: دراسة تحليلية لأعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة القادسية".

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين أبعاد العدالة التنظيمية ومستوى الأداء السياقي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة القادسية في جمهورية العراق. وقد تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وبلغ حجم العينة (24) مشاركاً من الكادر التدريسي. **وكانت أبرز النتائج الدراسة:**

1. أظهرت النتائج وجود توجه إيجابي نسبي لدى أفراد العينة تجاه بُعد العدالة التوزيعية، في حين تراوحت توجهاتهم بين المستوى المعتدل والمنخفض تجاه بُعد العدالة الإجرائية والتعاملية كما تُمارس داخل الكلية.
2. تبين أن مستوى الأداء السياقي بأبعاده المختلفة لدى الكادر التدريسي كان أعلى من المستوى المعتدل.

3. كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين معظم أبعاد العدالة التنظيمية وأبعاد الأداء السياقي، مما يشير إلى أن ارتفاع مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية، لا سيما العدالة الإجرائية والتعاملية، ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء السياقي لدى الأفراد.

5. دراسة (اكليش، 2018) بعنوان "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي". هدفت الدراسة إلى التعرف على العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للعاملين بمصلحة الجوازات والجنسية وشؤون الأجانب بالإدارة العامة بطرابلس: وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط وأثر بين العدالة التنظيمية وأبعادها المتمثلة في: "العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية، العدالة التقييمية"، والالتزام التنظيمي.

6. دراسة (العلوان، 2022) بعنوان "تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري: دراسة تحليلية".

سعت هذه الدراسة إلى استقصاء مدى تأثير غياب العدالة التنظيمية على تفشي ظاهرة الفساد الإداري بين العاملين داخل المؤسسات. وقد ركزت الدراسة على أبعاد العدالة التنظيمية الثلاثة: العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، وعدالة التعاملات، بوصفها متغيرات مؤثرة في سلوكيات الأفراد داخل بيئة العمل. وتوصلت الدراسة إلى: وجود تأثير معنوي للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة على انتشار الفساد الإداري، حيث تبين أن تراجع مستويات العدالة التنظيمية يسهم في تعزيز بيئة خصبة لظهور ممارسات غير نزيهة. وإيضاً كان بُعد العدالة التوزيعية الأكثر تأثيراً في سلوكيات الفساد، يليه بُعد العدالة الإجرائية، ثم العدالة التعاملية. كما كشفت النتائج عن إدراك متفاوت بين العاملين لمستوى العدالة داخل المؤسسة، مما انعكس على تفاوت في مستويات الالتزام والانضباط الإداري. وأوصت الدراسة على ضرورة تعزيز العدالة التنظيمية داخل المؤسسات من خلال مراجعة سياسات توزيع الموارد والمكافآت بما يحقق مبدأ الإنصاف بين العاملين، وعلى تطوير آليات اتخاذ القرار الإداري لضمان الشفافية والموضوعية، بما يعزز العدالة الإجرائية ويحد من الشعور بالتمييز أو التحيز.

الإطار النظري للدراسة:

مفهوم العدالة التنظيمية وأبعادها:

شهدت مفاهيم ونظريات العدالة التنظيمية تطوراً ملحوظاً، حيث استطاعت أن تحتل مكانة بارزة في أدبيات الدراسات السلوكية والتنظيمية، لما لها من تأثير مباشر على سلوك الأفراد داخل بيئة العمل. وقد ركزت الأدبيات التقليدية في هذا المجال على العدالة التوزيعية، إذ يميل الأفراد إلى تقييم نتائج العمل استناداً إلى معايير تقوم على مبدأي العدالة والمساواة. وتعود الجذور النظرية لهذا المفهوم إلى أعمال الباحث "آدمز" (Adams، 1965)، الذي طور نظرية الإنصاف، والتي تفترض أن إدراك الأفراد للعدالة هو عملية عقلية إدراكية، يجري من خلالها الفرد مقارنة بين ما يقدمه من مدخلات (كالجهد، الوقت، المهارات) وما يحصل عليه من مخرجات (كالرواتب، التقدير، الترقية)، مع ما يقدمه الآخرون من مدخلات وما يحصلون عليه من مخرجات.

وتفرض هذه المقارنة إلى ثلاث حالات رئيسية: (حامد، 2007: 45)

1. الإحساس بالإنصاف: عندما تكون نتيجة المقارنة متوازنة ومرضية للفرد.
2. الإحساس بعدم الإنصاف: عندما يشعر الفرد بأن ما يحصل عليه لا يتناسب مع ما يقدمه مقارنة بالآخرين.
3. الإحساس بالمحاباة أو التحيز: عندما يرى الفرد أن العوامل الشخصية أثرت سلباً على عدالة التوزيع، مما أدى إلى انخفاض حقوقه.

وتُعرف العدالة التنظيمية: بأنها الإدراك الذاتي للفرد لمدى عدالة الإجراءات والأساليب التي يتبعها المدير في التعامل معه، سواء على المستوى المهني أو الإنساني. ويُنظر إلى العدالة التنظيمية على أنها انعكاس لمدى التزام المنظمة بمبادئ الإنصاف في تعاملها مع العاملين.

وقد ازداد الاهتمام بهذا المفهوم نتيجة ما أظهرته العديد من الدراسات من وجود علاقات ارتباطية قوية بين العدالة التنظيمية وعدد من المتغيرات التنظيمية المهمة، مثل الأداء الوظيفي، الرضا المهني، الالتزام التنظيمي، الولاء المؤسسي، والروح المعنوية، مما يجعلها عنصراً محورياً في تعزيز فاعلية المنظمات ورفع إنتاجية العاملين. أيضاً، ومن هذه المتغيرات التنظيمية: (الولاء التنظيمي، نظم تقييم الأداء، الرضا الوظيفي، سلوك المواطنة التنظيمي، الرضا عن سياسات الأجور والمكافآت).

ويمكن القول أن أهمية العدالة التنظيمية تمكن في النقاط التالية: (أبوليفة، 2013: 56)

1. يُعد إدراك العاملين للعدالة التنظيمية من أهم العوامل التي تؤثر على إنتاجية وربحية المنظمة، ومن ثم فهو يمثل أحد المكونات الأساسية في البقاء واستمرار المنظمات الحديثة.
2. بينت العديد من الدراسات والأبحاث في مجال العدالة التنظيمية أن الأفراد الذين يؤمنون بأنهم يعاملون بعدالة داخل منظماتهم يشعرون بالرغبة في البقاء في المنظمة والاشتراك في العديد من سلوكيات العمل الإيجابية.
3. تُعد نظرية العدالة التنظيمية حالياً واحدة من الموضوعات التي نالت اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين، كما أنها تعد أحد العوامل التنظيمية الهامة التي ترتبط إيجابياً بالعديد من جوانب السلوك التنظيمي داخل العمل.
4. تبرز أهمية العدالة التنظيمية خاصة عند التعامل في البيئة المنظمة العربية وذلك نظراً لوجود عدد من الظواهر السلبية كالوساطة والتحيز والفساد الوظيفي، حيث أن شيوع هذه السلوكيات من المتوقع أن تزيد من إدراك حالة انعدام العدالة التنظيمية، وهذا بدوره قد يفقد العاملين كامل الثقة بحلقات كثيرة من النظم الاجتماعية المحيطة بهم.

ويُقصد بالعدالة (Justice) بوجه عام منح كل فرد ما يستحقه من عوائد تتناسب مع أدائه وجهوده. أما العدالة التنظيمية، فهي مفهوم يعكس إدراك الأفراد لمدى عدالة المعاملة التي يتلقونها داخل بيئة العمل، وتنقسم إلى ثلاثة أبعاد رئيسية:

أ- **العدالة التوزيعية (Distributive Justice):** وتشير إلى مدى إدراك الفرد لعدالة توزيع المخرجات التي يحصل عليها نتيجة عمله، مثل الأجور، الحوافز، الترقيات، والمكافآت، وذلك مقارنة بجهوده ومدخلاته في العمل.

ب- **العدالة الإجرائية (Procedural Justice):** وتعكس مدى شعور الفرد بعدالة السياسات والإجراءات المتبعة في تحديد تلك المخرجات، أي ما إذا كانت العمليات التي أجريت لاتخاذ القرارات المتعلقة بالمكافآت أو الترقيات قد تمت بشفافية وموضوعية.

ت- **عدالة التفاعلات (Interactional Justice):** وتتمثل في إدراك الفرد لعدالة الأسلوب الذي يُعامل به أثناء تطبيق الإجراءات الرسمية، وتشمل الاحترام، اللباقة، والوضوح في التواصل من قبل الإدارة أو المسؤولين.

ويُعد غياب أي من هذه الأبعاد الثلاثة سبباً رئيسياً في شعور الموظف بعدم الإنصاف والظلم، مما قد يؤدي إلى التوتر والسلوكيات السلبية داخل بيئة العمل. وتُعد عدالة التفاعلات من أكثر الأبعاد تأثيراً في تشكيل الشعور العام بالعدالة التنظيمية، نظراً لارتباطها المباشر بالتفاعل الإنساني اليومي. كما أن العدالة الإجرائية تُعد مؤشراً على مدى عدالة السياسات التنظيمية في تحديد العوائد، والتي تُقارن بمدخلات الفرد من حيث الأداء، الجهد، الخبرة، التعليم، والتدريب. ومن هذا المنطلق، فإن شعور الموظف بعدالة التفاعلات يُعزز إدراكه لعدالة الإجراءات وعدالة التوزيع، مما يساهم في تكوين تصور متكامل عن العدالة التنظيمية داخل المؤسسة (العلوان، 2010: 35).

عدالة التوزيع: Distributive Justice:

يعتبر الباحثين أن أساس عدالة التوزيع يعود إلى نظرية المساواة (1965) فهي تركز على إدراك الموظفين، والعدالة المدركة عن توزيع الموارد من قبل المنظمة، وعدالة المخرجات المستلمة، فهم يقيمون الحالة النهائية لعملية توزيع الموارد في المنظمة. وتوجد ثلاث قواعد لعدالة التوزيع في المنظمات هي:

1. **قاعدة المساواة:** وتقوم على فكرة إعطاء المكافآت على أساس المساهمة، فالشخص الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويض أكبر من الشخص الذي يعمل بدوام جزئي، على افتراض أن العوامل الأخرى متساوية لديهم، وإذا حصل العكس فهذا يعني تجاوز على قاعدة المساواة.

2. **قاعدة النوعية:** وتعني هذه القاعدة بأن كل الناس وبغض النظر عن خصائصهم الفردية (الجنس، العرق، القبيلة) يجب أن يكونوا متساوين بفرص الحصول على المكافآت، فمثلاً عندما تعمل المنظمة على تقديم الخدمات الصحية لموظفيها يجب أن تشمل هذه الخدمات كل الموظفين داخل المنظمة وليس فقط الذين يعملون بجد، وإذا حدث العكس فإن باقي الموظفين سيشعرون بأن هنالك تجاوز على قاعدة النوعية.

3. **قاعدة الحاجة:** وتقوم هذه القاعدة على فكرة تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين، بافتراض تساوي الأشياء الأخرى، فمثلاً إذا أرادت المنظمة زيادة الأجور وكانت هناك امرأة متزوجة ولديها أطفال وامرأة غير متزوجة بافتراض تساوي الأشياء الأخرى، فإن المرأة المتزوجة يجب أن تقدم على الثانية، وإذا حصل العكس فإن المرأة المتزوجة تشعر بتجاوز قاعدة الحاجة.

العدالة الإجرائية: Procedural Justice:

شهدت الدراسات في مجال العدالة التنظيمية تطوراً ملحوظاً، حيث كانت في بداياتها تركز بشكل رئيس على العدالة التوزيعية، أي عدالة النتائج والمخرجات التي يحصل عليها الفرد. ومع بداية السبعينيات، بدأ الباحثون في تبني منظور جديد، مؤكدين أن تقييم الأفراد للعدالة لا يعتمد فقط على نتائج القرارات، بل يشمل أيضاً كيفية اتخاذ هذه القرارات، وهو ما يُعرف بـ العدالة الإجرائية. ويُقصد بـ العدالة الإجرائية مدى إدراك الأفراد لعدالة الإجراءات والعمليات التي تُستخدم في تحديد المكافآت، مثل آليات تحديد الأجور، وأساليب الترقية، وتخصيص الموارد. وهي تعكس العدالة المدركة في السياسات التنظيمية المتبعة في اتخاذ القرارات داخل بيئة العمل (العطوي، 2007: 50).

عدالة التفاعلات Interactional Justice:

تُعد عدالة التفاعلات امتداداً لمفهوم العدالة الإجرائية، إذ تركز على الأسلوب الذي تتبناه الإدارة في تعاملها مع الأفراد داخل المنظمة. ويُقصد بها مدى إدراك الموظفين لعدالة المعاملة التي يتلقونها من قبل المديرين أثناء تنفيذ الإجراءات التنظيمية. وتشمل هذه العدالة عناصر أساسية مثل المصداقية، والاحترام، واللباقة في التواصل، مما يعكس جودة التفاعل الإنساني بين متخذي القرار والمروسين. وبذلك، فإن عدالة التفاعلات تمثل البُعد الإنساني في تطبيق السياسات، وتساهم بشكل كبير في تعزيز الشعور العام بالعدالة داخل بيئة العمل.

وأشارت العديد من الكتابات إلى أن عدالة التفاعلات تضم نوعين من العدالة هي: عدالة العلاقات الشخصية، وعدالة المعلومات، إذ تشير عدالة العلاقات الشخصية إلى مدى الاحترام والتقدير الذي يتعامل به المدير مع المروسين، أما عدالة المعلومات فتركز على التوضيحات المقدمة للموظفين من خلال توصيل المعلومات الضرورية حول أسباب استخدام إجراءات معينة أو طريقة تخصيص مخرجات معينة وبأسلوب موثوق وأكد مثل (تقديم المدير شرح وافي للموظفين حول

القرارات التي تؤثر عليهم)، وبمعنى آخر عدالة المعلومات تعني المعرفة المقدمة للموظفين حول الإجراءات والمخرجات المتعلقة بهم (العطوي، 2007: 52).

الرضا الوظيفي:

يُعد الرضا الوظيفي أحد المكونات الأساسية لرضا الإنسان عن حياته بشكل عام، إذ أن الظروف الشخصية والاجتماعية للفرد خارج نطاق العمل تنعكس على مشاعره وتقييمه لوظيفته. وفي المقابل، فإن مستوى رضا الفرد عن عمله يؤثر بدوره على جودة حياته العامة، نظرًا لأن العمل يمثل جزءًا جوهريًا من حياة الإنسان. ومن هذا المنطلق، يمكن القول إن الرضا الوظيفي لا يتشكل بمعزل عن السياق العام لحياة الفرد، بل هو نتاج تفاعل معقد بين مجموعة من المتغيرات والظروف البيئية والتنظيمية التي تسهم في تحفيز الفرد أو منحه الحوافز (الزعبى، 2011).

لأقوى موضوع الرضا الوظيفي اهتماماً كبيراً من قبل الكتاب والباحثين، ولا يوجد اتفاق محدد حول تعريف واحد أو مفهوم متفق عليه لمعناه، ولا يزال تحديد مفهوم الرضا الوظيفي موضع جدل ونقاش الكثير، ويرجع هذا إلى تعدد الكتابات في هذا المجال، وكذلك محاولة الباحثين والجهات ذات الاختصاص استحداث وتطوير مفهوم الرضا الوظيفي لأنفسهم، يضاف إلى ذلك أن الرضا غالباً ما ينظر إليه على أنه موضوع فردي، وما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر، بسبب اختلاف الحاجات والدوافع من شخص لآخر. (الدوسري، 2002: 95).

ويعرف الرضا الوظيفي بأنه تفضيل الأفراد لعملهم أو عدم تفضيلهم له، ويعبر عن مدى التوافق بين توقعات الفرد عن عمله من جهة، وما يحصل عليه من مكافآت وجوائز من جهة أخرى (المشيخي، 2012: 28).
كما عرفته الدليمي والمدو، بأنه "الشعور الإيجابي الذي يحمله العامل نتيجة لإسهاماته في العمل وتحقيقه لأهدافه واستلامه المغريات المادية والمعنوية بعدالة". (الدليمي، المدو، 2012: 54).

ويرى حويحي أن الرضا عن العمل هو "درجة إشباع حاجات الفرد نتيجة العمل، ويحقق هذا الإشباع عادة عن طريق الأجر، ظروف العمل، طبيعة الإشراف، طبيعة العمل نفسه، الاعتراف بواسطة الآخرين". (حويحي، 2008: 9).
الرضا الوظيفي يُعرف على أنه الانطباع العام الذي يتكون لدى الفرد نتيجة تجربته العملية داخل المؤسسة، ويتشكل هذا الانطباع من مجموعة من الاتجاهات التي يعكسها الموظف تجاه عدة جوانب مرتبطة بوظيفته، مثل طبيعة العمل الذي يؤديه، ومستوى الأجر الذي يتقاضاه، وفرص الترقية المتاحة له، والعلاقات المهنية التي تربطه بزملائه، بالإضافة إلى نوعية الخدمات والمزايا التي توفرها له المؤسسة (خليل & شير، 2008: 687). من خلال ذلك رأى (عزيز، 2013: 50) بأنه لا يوجد اتفاق حول ماهية الرضا الوظيفي، إلا أنه يمكن تحديد بعض الجوانب المشتركة، والتي منها:

1. إحساس الفرد وشعوره الداخلي.
2. يرتبط هذا الشعور ارتباطاً وثيقاً بمدى قدرة الوظيفة على إشباع حاجات الفرد وتلبية توقعاته، سواء كانت مادية أو معنوية، حيث يتعزز الرضا الوظيفي كلما زادت درجة التوافق بين ما يتطلع إليه الموظف وما توفره له بيئة العمل من فرص ومكافآت وتقدير..
3. تُعد العوامل الذاتية والشخصية والتنظيمية والبيئية والاجتماعية من العوامل التي من شأنها أن تجعل الفرد راضياً عن عمله.
4. يؤدي الشعور بالرضا الوظيفي إلى زيادة شعور الفرد باحترامه لذاته ولغيره ويؤدي إلى عقد علاقات اجتماعية إيجابية داخل العمل.

ويشير (الفريجات وآخرون، 2009: 118)، أن الرضا الوظيفي يقترن بثلاثة أبعاد أساسية، وهي:

- أ- الجانب الشعوري أو العاطفي، وهذا يرتبط بالاستجابة الشعورية نحو العمل وطبيعة الاقتران به، ولذا لا يمكن رؤية هذا الشعور بوضوح، إذ أنه يتعلق بالعواطف الكامنة داخل الفرد اتجاه العمل ذاته.
- ب- يرتبط الرضا الوظيفي بمدى تجاوز التوقعات التي يحصل عليها العامل من جراء عمله.
- ت- ارتباط الرضا الوظيفي بالعديد من الاتجاهات المترابطة لدى الفرد، والتي تشكل لديه رغبة كبيرة في الارتباط بعمله أو الاعتزاز به.

من خلال المفاهيم والتعريفات السابقة يتبين أن جوهر الرضا الوظيفي هو ما يشعر به الفرد عند حصوله على ما يريد وتحقيق رغباته وطموحاته وتوافر سبل الراحة لديه وخصوصاً النفسية، بحيث إن الفرد يصل إلى درجة من القناعة تجاه ما يقوم به من عمل واحترامه له، نتيجة لما تلبيه المنظمة لحاجاته وطموحاته.

العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

رغم تعدد وجهات النظر واختلاف الباحثين في تحديد العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي، إلا أن هناك تقارباً في طبيعة هذه العوامل ومجالات تأثيرها. ويمكن تلخيص أبرز الاتجاهات النظرية في هذا السياق على النحو الآتي:

- **الاتجاه الثنائي:** يرى بعض الباحثين أن الرضا الوظيفي هو نتاج لتفاعل عاملين رئيسيين، هما:

1. **خصائص الفرد:** مثل القيم الشخصية، التطلعات، السمات النفسية، والدوافع الذاتية.
2. **خصائص بيئة العمل:** وتشمل المناخ التنظيمي، ظروف العمل، العلاقات المهنية، وسياسات المؤسسة.

- **الاتجاه الثلاثي:** يشير إلى أن العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي تنقسم إلى ثلاثة عناصر رئيسية:

1. بيئة العمل: مثل الأمان الوظيفي، ظروف العمل، الدعم الإداري.

2. محتوى العمل: طبيعة المهام، التحديات، فرص الإبداع والتطور.

وفي دراسة (الدليمي، المدو، 2012: 54)، ذكرت بأن العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي هي:

1. **الأمان الوظيفي:** وهو توقع استمرار العامل بوظيفته الحالية مع إمكانية تحقيق فرص الترقية والتقدم الوظيفي، حيث يعد الأمان الوظيفي من أهم العوامل تأثيراً في الرضا الوظيفي، لأن جُل اهتمام العامل هو أن يكون في وظيفة تأمن له الاستقرار المادي والنفسي في حياته الوظيفية.

2. **العمل نفسه:** يُعد العمل نفسه مؤشراً رئيسياً للرضا الوظيفي، وتعني مدى حب أو كره العامل لوظيفته، فالعاملين الذين يرون وظيفتهم مهمة بالنسبة لهم وتنمي مهاراتهم ومعارفهم وتؤمن لهم الحرية في وظيفتهم، هم أكثر رضا من غيرهم.

3. **التقدير:** هو منح الموظف مكانة معينة داخل المنظمة، ويقصد بالتقدير كيفية تعامل المنظمة مع العامل ومقدار التقدير الذي يتلقاه.

4. **أسلوب الإدارة:** هي العلاقة الرسمية بين الرئيس والمؤدوس والمؤدية إلى تحقيق الأهداف، فالإدارة لها أهمية كبرى لأنها تشكل نقطة الاتصال بين المنظمة والعاملين، وتكون لها الأثر الأكبر فيما تقوم به المنظمة من أنشطة يومية.

5. **المناخ التنظيمي:** هو البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين داخل المنظمة، وتشمل القيم والثقافة والعادات والتقاليد والأعراف والأنماط السلوكية والمعتقدات الاجتماعية وطرائق العمل المختلفة، والتي تؤثر على الرضا الوظيفي، كما أن خلق التوازن بين السلوك العام للمنظمة والبيئة الخارجية يُعد حصيلة فاعلة من الضروريات التي تتطلبها المنظمة في التكيف والتوازن والاستقرار.

الإطار التحليلي للدراسة:

صدق وثبات مقياس (أداة) الدراسة:

1. **صدق المحكمين:**

يُعد الصدق أحد الشروط الأساسية لبناء الاختبارات والمقاييس، إذ يعكس مدى قدرة الفقرات على قياس الظاهرة المستهدفة. ومن أبرز أساليب التحقق من الصدق "الصدق الظاهري"، الذي يقوم على عرض فقرات المقياس على مجموعة من الخبراء والمتخصصين للحكم على مدى صلاحيتها. وقد تحقق هذا النوع من الصدق فعلياً من خلال عرض الفقرات على عدد من المحكمين المتخصصين، مع الأخذ بعين الاعتبار جميع الملاحظات والتوصيات التي قدموها.

2. **صدق الاتساق البنائي لمحاوَر الدراسة:**

أظهرت نتائج الجدول (3) أن معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الدراسة وإجمالي الاستبيان كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، حيث جاءت جميع قيم الدلالة الإحصائية أقل من (0.05). وبناءً على ذلك، يمكن اعتبار محاور الدراسة متسقة وصادقة في قياس ما وُضعت من أجله.

جدول (3): معامل الارتباط بين محاور الدراسة وإجمالي صحيفة الاستبيان

ت	المحاور	عدد الفقرات	معامل الارتباط	قيمة الدلالة الإحصائية
1	الاحساس بالعدالة التوزيعية	9	0.573	**0.000
2	الاحساس بالعدالة الإجرائية	14	0.63	**0.000
3	الاحساس بالعدالة التعاملية	14	0.832	**0.000
4	الرضا الوظيفي	20	0.752	**0.000

** القيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.01)

الثبات (Reliability):

يُقصد بالثبات مدى اتساق نتائج أداة القياس عند تكرار تطبيقها على نفس الأفراد في فترات زمنية مختلفة، أي أن الأداة تُعد ثابتة إذا ما أعطت نتائج متقاربة في كل مرة تُستخدم فيها ضمن نفس الظروف. وفي هذه الدراسة، تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام طريقتين إحصائيتين:

أولاً: معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للاتساق الداخلي:

يُعد هذا المعامل من أكثر الأساليب شيوعاً في تقدير الثبات، حيث يقيس مدى اتساق إجابات الفرد عبر فقرات المقياس المختلفة. ويُعتبر معامل كرونباخ ألفا مؤشراً جيداً للثبات في معظم المواقف البحثية، إذ تشير القيم التي تبلغ 0.60 فأكثر إلى مستوى مقبول من الثبات، بينما تُعد القيم الأقل من ذلك مؤشراً على ضعف الاتساق الداخلي للمقياس. (Sekaran, 2003: 311).

ثانياً: طريقة التجزئة النص:

وقد كانت قيمة معامل (ألفا) لثبات المحور "الإحساس بالعدالة التوزيعية" (0.795)، ولمحور "الإحساس بالعدالة الإجرائية" (0.836)، ولمحور "الإحساس بالعدالة التعاملية" (0.877) ولمحور "الرضا الوظيفي" (0.913)، وبلغ معامل الثبات لإجمالي الاستبيان بهذه الطريقة (0.952)، وبالتالي يمكن القول أنها المعاملات ذات دلالة جيدة لأغراض البحث ويمكن الاعتماد عليها في تعميم النتائج.

جدول (4): معامل (كرونباخ الفا) للثبات

ت	المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا
1	الإحساس بالعدالة التوزيعية	9	0.795
2	الإحساس بالعدالة الإجرائية	14	0.836
3	الإحساس بالعدالة التفاعلية	14	0.877
4	الرضا الوظيفي	20	0.913
	إجمالي الاستبيان	73	0.952

الثبات بطريقة التجزئة النصفية:

تعتمد فكرة التجزئة النصفية على تقسيم فقرات المقياس إلى نصفين متكافئين من حيث المحتوى، وذلك بهدف تقدير درجة الثبات. ولتحقيق ذلك، تم استخدام (56) صحيفة استبيان، حيث جرى تقسيم فقرات كل محور إلى نصفين: الأول يضم العبارات الزوجية، والثاني يضم العبارات الفردية. بعد ذلك تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات النصفين لجميع المحاور وكذلك لإجمالي الاستبيان. وقد أظهرت النتائج أن معاملات الارتباط كانت جميعها دالة إحصائياً، إذ جاءت قيم الدلالة الإحصائية أقل من (0.05). كما تم تطبيق معادلة سبيرمان براون التصحيحية لحساب معامل الثبات، وذلك وفق ما ورد في (النعمي وآخرون، 2009: 175). الثبات وهي:

$$R = \frac{2r}{1+r} \quad (النعمي، وآخرون، 2009: 175)$$

وقد بلغت قيمة معامل الثبات للمحور "الإحساس بالعدالة التوزيعية" (0.724)، ولمحور "الإحساس بالعدالة الإجرائية" (0.746)، ولمحور "الإحساس بالعدالة التفاعلية" (0.768)، ولمحور "الرضا الوظيفي" (0.913)، وبلغ معامل الثبات لإجمالي الاستبيان بهذه الطريقة (0.77)، وهي معاملات ثبات يمكن من خلالها تعميم النتائج المتحصل عليها، حيث إن R يرمز لمعامل (سبيرمان براون)، r معامل ارتباط (بيرسون)، x، y تمثل قيم الظاهرتين ويحسب من العلاقة:

$$r = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{(n \sum x^2 - (\sum x)^2)(n \sum y^2 - (\sum y)^2)}}$$

جدول (5): الثبات بطريقة التجزئة النصفية عن طريق الارتباط بين الفقرات الفردية والزوجية

ت	المحاور	عدد الفقرات	معامل الارتباط بين الفقرات الفردية والزوجية	معامل الثبات (سبيرمان براون التصحيحية)
1	الإحساس بالعدالة التوزيعية	9	0.567	0.724
2	الإحساس بالعدالة الإجرائية	14	0.595	0.746
3	الإحساس بالعدالة التفاعلية	14	0.624	0.768
4	الرضا الوظيفي	20	0.841	0.913
	إجمالي الاستبيان	73	0.626	0.77

خصائص عينة الدراسة:

- الجنس:** بينت النتائج أن (49) مبحوثاً وما نسبته (88%) كانوا من الذكور، و(7) مبحوثين وما نسبته (13%) من الإناث.
- العمر:** أظهرت النتائج أن (18) مبحوثاً وما نسبته (32%) كانت أعمارهم أقل من 30 سنة، و(22) مبحوثاً وما نسبته (39%) كانت أعمارهم ضمن الفئة العمرية (30 إلى أقل من 40) سنة، و(9) مبحوثين وما نسبته (16%) كانت أعمارهم ضمن الفئة العمرية 40 إلى أقل من 50 سنة، و(7) مبحوثين وما نسبته (13%) كانت أعمارهم أكبر من 50 سنة.
- سنوات الخبرة:** أظهرت النتائج أن توزيع سنوات خبرة المبحوثين جاء على النحو الآتي:
 - بلغ عدد المبحوثين الذين تقل خبرتهم عن (5) سنوات (24) مبحوثاً، بنسبة (43%).
 - أما الذين تراوحت خبرتهم بين (5) سنوات وأقل من (10) سنوات فقد بلغ عددهم (9) مبحوثين، بنسبة (16%).
 - في حين بلغ عدد المبحوثين الذين تراوحت خبرتهم بين (10) سنوات وأقل من (15) سنة (6) مبحوثين، بنسبة (11%).
 - وأخيراً، بلغ عدد المبحوثين الذين تزيد خبرتهم عن (15) سنة فأكثر (17) مبحوثاً، بنسبة (30%).
- المؤهل العلمي:** بينت النتائج أن (6) مبحوثين وما نسبته (11%) يحملوا مؤهل الدبلوم المتوسط، و(7) مبحوثين وما نسبته (13%) يحملوا مؤهل الدبلوم العالي، و(37) مبحوثاً وما نسبته (66%) يحملوا المؤهل الجامعي، و(4) مبحوثين وما نسبته (7%) يحملوا المؤهل العالي ماجستير أو دكتوراه، ومبحوثين اثنين يحملون مؤهل آخر (الثانوي).

5. **التخصص العلمي:** أظهرت النتائج أن (11) مبحوثاً وما نسبته (20%) كانوا متخصصين في إدارة الأعمال، ومبحوثين اثنين وما نسبته (4%) متخصصين في اللغة الانجليزية، و(30) مبحوثاً وما نسبته (54%) متخصصين في المحاسبة، و(5) مبحوثين وما نسبته (9%) متخصصين في التمويل والمصارف، و(8) مبحوثين وما نسبته (14%) كانت لهم تخصصات علمية أخرى مثل الإدارة والتنظيم والعلاقات الاقتصادية.

6. **المستوى الوظيفي:** بينت النتائج أن مبحوثين اثنين وما نسبته (4%) كانوا مدراء إدارة، و(19) مبحوثاً وما نسبته (34%) رؤساء أقسام، ومبحوثاً واحداً وما نسبته (2%) كان مشرف وحدة، و(25) مبحوثاً وما نسبته (45%) كانوا من الموظفين، ومبحوثان اثنان وما نسبته (4%) كانا مساعدا مدير، و(7) مبحوثين وما نسبته (13%) كانت لهم مستويات وظيفية أخرى مثل المهندسين والمرقبين الماليين؛ وبذلك فإن مؤشرات البيانات الشخصية تعتبر مؤشرات إيجابية تسهم في وصول الدراسة الحالية إلى حقائق علمية يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة.

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

تحديد اتجاه الإجابات:

تم تحديد طول الفترة لقياس اتجاه الإجابات على فقرات الاستبيان بمقدار (0.66) وحدة، وهو ناتج عن قسمة (2) على (3). وبناءً على ذلك، جرى تصنيف اتجاهات الإجابة وفقاً للمدى العددي كما يلي:

- من (1 – 1.66): يمثل اتجاه الإجابة غير موافق.
- من (1.67 – 2.33): يمثل اتجاه الإجابة موافق إلى حد ما.
- من (2.34 – 3): يمثل اتجاه الإجابة موافق.

أولاً: مستوى الإحساس بالعدالة التوزيعية:

لتحديد مستوى الإحساس بالعدالة التوزيعية، تم استخدام اختبار (One Sample T-Test)، فيكون المستوى مرتفعاً (أفراد العينة متفقين على فقرات المجال) إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من (0.05) وقيمة متوسط الاستجابة لإجمالي المجال أكبر من قيمة متوسط القياس (2)، ويكون المستوى منخفضاً (أفراد العينة غير متفقين على فقرات المجال) إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أقل من (0.05) وقيمة متوسط الاستجابة لإجمالي المجال أقل من قيمة متوسط القياس (2)، ويكون الدور متوسطاً (لا سلبي ولا إيجابي) إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أكبر من (0.05).

أظهرت النتائج في الجدول رقم (6) أن متوسط الاستجابة (2.066) وهو أكبر من متوسط القياس (2)، وأن الفروق تساوي (0.066)، ولتحديد معنوية هذه الفروق فإن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار تساوي (0.268) وهي أكبر من (0.05) وتشير إلى عدم معنوية الفروق، أي أن الإحساس بالعدالة التوزيعية كان متوسطاً من وجهة نظر أفراد العينة.

جدول (6): نتائج اختبار (One Sample T- test) لبيان مستوى الإحساس بالعدالة التوزيعية

المجال	المتوسط الحسابي	الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط المعياري	الانحراف المعياري	القيمة الإحصائية / T-Test	قيمة الدلالة الإحصائية	معنوية الفروق	مستوى الإحساس بالعدالة التوزيعية
مستوى الإحساس بالعدالة التوزيعية	2.066	0.066	0.438	1.119	0.268	غير معنوية	متوسط

ثانياً: مستوى الإحساس بالعدالة الإجرائية:

أظهرت النتائج في الجدول رقم (7) أن متوسط الاستجابة (2.097) وهو أكبر من متوسط القياس (2)، وأن الفروق تساوي (0.097)، ولتحديد معنوية هذه الفروق فإن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار تساوي (0.071) وهي أكبر من (0.05)، وتشير إلى عدم معنوية الفروق، أي أن مستوى الإحساس بالعدالة الإجرائية كان منخفضاً من وجهة نظر أفراد العينة.

جدول رقم (7): نتائج اختبار (One Sample T- test) لبيان مستوى الإحساس بالعدالة الإجرائية

المجال	المتوسط الحسابي	الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط المعياري	الانحراف المعياري	القيمة الإحصائية / T-Test	قيمة الدلالة الإحصائية	معنوية الفروق	مستوى الإحساس بالعدالة الإجرائية
مستوى الإحساس بالعدالة الإجرائية	2.097	0.097	0.394	1.843	0.071	غير معنوية	متوسط

ثالثاً: مستوى الإحساس بالعدالة التفاعلية:

بينت النتائج في الجدول رقم (8) أن متوسط الاستجابة (2.038) وهو أكبر من متوسط القياس (2)، وأن الفروق تساوي (0.038)، ولتحديد معنوية هذه الفروق فإن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار تساوي (0.518) وهي أكبر من (0.05)، وتشير إلى عدم معنوية الفروق، أي أن مستوى الإحساس بالعدالة التفاعلية كان متوسطاً من وجهة نظر أفراد العينة.

جدول (8): نتائج اختبار (One Sample T- test) لبيان قياس مستوى الإحساس بالعدالة التعاملية

المجال	المتوسط الحسابي	الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط المعياري	الانحراف المعياري	القيمة الإحصائية / T-Test	قيمة الدلالة الإحصائية	معنوية الفروق	مستوى الإحساس بالعدالة التعاملية
مستوى الإحساس بالعدالة التعاملية	2.038	0.038	0.44	0.651	0.518	غير معنوية	متوسط

رابعاً: مستوى الإحساس بأبعاد العدالة التنظيمية:

لتحديد مستوى الإحساس بأبعاد العدالة التنظيمية فإن النتائج في الجدول رقم (9) بينت أن قيمة متوسط الاستجابة لإجمالي محاور العدالة التنظيمية تساوي (2.067) وهي أكبر من قيمة متوسط القياس (2)، وكان الفرق (0.067)، وأن قيمة الدلالة الإحصائية تساوي (0.135) وهي أكبر من (0.05)، وتشير إلى عدم معنوية هذا الفرق، وبالتالي فإن مستوى الإحساس بالعدالة التنظيمية كان متوسطاً من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

جدول (9): نتائج اختبار (One Sample T- test) لبيان مستوى الإحساس بالعدالة التنظيمية

المجال	المتوسط الحسابي	الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط المعياري	الانحراف المعياري	القيمة الإحصائية / T-Test	قيمة الدلالة الإحصائية	معنوية الفروق	مستوى الإحساس بالعدالة التنظيمية
مستوى الإحساس بالعدالة التنظيمية	2.067	0.067	0.331	1.516	0.135	غير معنوية	متوسط

خامساً: مستوى الرضا الوظيفي:

أوضحت النتائج في الجدول رقم (10) أن متوسط الاستجابة لإجمالي محور الرضا الوظيفي (2.178) وهو أكبر من متوسط القياس (2) وأن الفروق تساوي (0.178)، ولتحديد معنوية هذه الفروق فإن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار تساوي (0.004) وهي أقل من (0.05) وتشير إلى معنوية الفروق، أي أن مستوى الرضا الوظيفي كان مرتفعاً من وجهة نظر أفراد العينة.

جدول (10): نتائج اختبار (One Sample T- test) لبيان قياس مستوى الرضا الوظيفي

المجال	المتوسط الحسابي	الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط المعياري	الانحراف المعياري	القيمة الإحصائية / T-Test	قيمة الدلالة الإحصائية	معنوية الفروق	مستوى الإحساس بالعدالة التعاملية
مستوى الرضا الوظيفي	2.178	0.178	0.436	3.047	0.004	معنوية	مرتفع

اختبار فرضيات الدراسة:

لاختبار صحة فرضيات الدراسة تم استخدام ارتباط (بيرسون) لاختبار جوهرية العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، فتكون العلاقة طردية إذا كانت قيمة معامل الارتباط (موجبة) وتكون عكسية إذا كانت قيمة معامل الارتباط (سالبة)، وتكون العلاقة معنوية (ذات دلالة إحصائية) إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من (0.05)، وتكون غير معنوية إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05).

ولاختبار أثر المتغيرات المستقلة (أبعاد العدالة التنظيمية) على المتغير التابع (الرضا الوظيفي) تم استخدام تحليل الانحدار، والتعرف على مدى صلاحية نموذج الانحدار، وتحديد نسبة الأثر عن طريق معامل التحديد، وبالتالي تم اختبار الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: هناك أثر ذو دلالة إحصائية للإحساس بالعدالة التوزيعية في الرضا الوظيفي بالمنظمة قيد الدراسة.

بينت النتائج في الجدول رقم (11) وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الإحساس بالعدالة التوزيعية والرضا الوظيفي، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.412) وتشير إلى طردية العلاقة بين قيمة المتغيرين، أي أن ارتفاع مستوى الإحساس بالعدالة التوزيعية يؤدي إلى ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية (0.002) وهي أقل من (0.05) وتشير إلى معنوية هذه العلاقة.

جدول (11): الارتباط بين الإحساس بالعدالة التوزيعية والرضا الوظيفي

البيان	الرضا الوظيفي
ارتباط بيرسون	412.0*
قيمة الدلالة الإحصائية	0020.
عدد المشاهدات	56

* القيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05)

لتحديد أثر الإحساس بالعدالة التوزيعية في مستوى الرضا الوظيفي، تم استخدام تحليل التباين للانحدار. وقد أوضحت النتائج الواردة في الجدول (12) أن قيمة F بلغت (11.061)، وهي قيمة مرتفعة، فيما كانت قيمة الدلالة الإحصائية (0.002)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05). وهذا يؤكد صلاحية النموذج الإحصائي في تفسير العلاقة بين المتغير المستقل (الإحساس بالعدالة التوزيعية) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي). كما بلغت قيمة معامل التحديد (0.17)، مما يشير إلى أن الإحساس بالعدالة التوزيعية يفسر ما نسبته (17%) من التغيرات في مستوى الرضا الوظيفي، في حال عدم تأثره بمتغيرات أخرى. وبذلك يتضح وجود أثر واضح ومباشر للعدالة التوزيعية في تعزيز الرضا الوظيفي لدى المبحوثين.

جدول (12): نتائج تحليل التباين للانحدار لتحديد صلاحية نموذج انحدار العدالة التوزيعية على الرضا الوظيفي

درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة الدلالة	معامل التحديد (R^2)
1	1.781	1.781	11.061	0.002	0.17
54	8.694	0.161			
55	10.475				

الفرضية الفرعية الثانية: هناك أثر ذو دلالة إحصائية للإحساس بالعدالة الإجرائية في الرضا الوظيفي بالمنظمة قيد الدراسة.

ظهرت النتائج الواردة في الجدول (13) وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الإحساس بالعدالة الإجرائية والرضا الوظيفي. فقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.654)، وهو ما يعكس علاقة طردية بين المتغيرين؛ أي أن ارتفاع مستوى الإحساس بالعدالة الإجرائية يقابله ارتفاع في مستوى الرضا الوظيفي. كما كانت قيمة الدلالة الإحصائية (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، مما يؤكد معنوية هذه العلاقة وقوتها الإحصائية.

جدول (13): الارتباط بين الإحساس بالعدالة الإجرائية والرضا الوظيفي

البيان	الرضا الوظيفي
الإحساس بالعدالة الإجرائية	ارتباط بيرسون
	قيمة الدلالة الإحصائية
	عدد المشاهدات
	**654.0
	0000.
	56

*** القيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05)**

تم استخدام تحليل التباين للانحدار لتحديد أثر الإحساس بالعدالة الإجرائية في مستوى الرضا الوظيفي. وقد أوضحت النتائج الواردة في الجدول (14) أن قيمة F بلغت (40.32)، وهي قيمة مرتفعة جدًا، فيما كانت قيمة الدلالة الإحصائية (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05). وهذا يؤكد صلاحية النموذج الإحصائي في تفسير العلاقة بين المتغير المستقل (الإحساس بالعدالة الإجرائية) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي). كما بلغت قيمة معامل التحديد (0.427)، مما يشير إلى أن الإحساس بالعدالة الإجرائية يفسر ما نسبته (42.7%) من التغيرات في مستوى الرضا الوظيفي، في حال عدم تأثره بمتغيرات أخرى. وبذلك يتضح وجود أثر قوي وواضح للعدالة الإجرائية في تعزيز الرضا الوظيفي لدى المبحوثين.

جدول (14): نتائج تحليل التباين لتحديد صلاحية نموذج انحدار العدالة الإجرائية على الرضا الوظيفي

درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة الدلالة	معامل التحديد (R^2)
1	4.478	4.478	40.32	0.000	0.427
54	5.997	0.111			
55	10.475				

الفرضية الفرعية الثالثة: هناك أثر ذو دلالة إحصائية للإحساس بالعدالة التفاعلية في الرضا الوظيفي بالمنظمة قيد الدراسة. بينت النتائج في الجدول رقم (15) وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الإحساس بالعدالة التفاعلية والرضا الوظيفي، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.715) وتشير إلى طردية العلاقة بين قيمة المتغيرين، أي أن ارتفاع مستوى الإحساس بالعدالة التفاعلية يؤدي إلى ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية (صفرًا)، وهي أقل من (0.05) وتشير إلى معنوية هذه العلاقة.

جدول (15): الارتباط بين الإحساس بالعدالة التفاعلية والرضا الوظيفي

البيان	الرضا الوظيفي
الإحساس بالعدالة التفاعلية	ارتباط بيرسون
	قيمة الدلالة الإحصائية
	عدد المشاهدات
	**715.0
	0000.
	56

*** القيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05)**

تم استخدام تحليل التباين للانحدار لتحديد أثر الإحساس بالعدالة التعاملية في مستوى الرضا الوظيفي. وقد أوضحت النتائج الواردة في الجدول (16) أن قيمة F بلغت (56.439)، وهي قيمة مرتفعة جداً، فيما كانت قيمة الدلالة الإحصائية (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05). وهذا يؤكد صلاحية النموذج الإحصائي في تفسير العلاقة بين المتغير المستقل (الإحساس بالعدالة التعاملية) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي). كما بلغت قيمة معامل التحديد (0.511)، مما يشير إلى أن الإحساس بالعدالة التعاملية يفسر ما نسبته (51.1%) من التغيرات في مستوى الرضا الوظيفي، في حال عدم تأثره بمتغيرات أخرى. وبذلك يتضح وجود أثر قوي وواضح للعدالة التعاملية في تعزيز الرضا الوظيفي لدى المبحوثين.

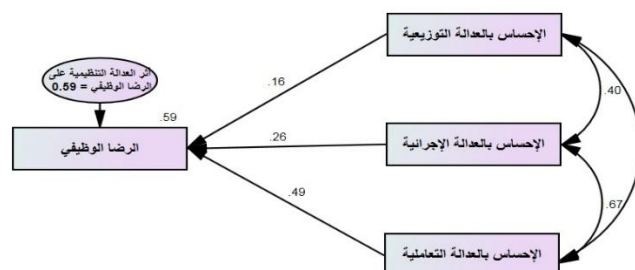
جدول (16): نتائج تحليل التباين لتحديد صلاحية نموذج إنحدار العدالة التعاملية على الرضا الوظيفي

درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة الدلالة	معامل التحديد (R^2)
1	5.353	5.353	56.439	0.000	0.511
54	5.122	0.095			
55	10.475				

ولتحديد أثر أبعاد العدالة التنظيمية في الرضا الوظيفي، تم اختبار الفرضية الرئيسية التالية:
الفرضية الرئيسية للدراسة: هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية في الرضا الوظيفي بالمنظمة قيد الدراسة. تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (17) إلى أن قيمة F بلغت (24.924)، وهي قيمة مرتفعة جداً، فيما كانت قيمة الدلالة الإحصائية (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05). وهذا يدل على صلاحية النموذج الإحصائي في تفسير العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، ويؤكد وجود أثر معنوي واضح للمتغير المستقل في تفسير التغيرات الحاصلة في المتغير التابع. على صلاحية النموذج لتحديد أثر المتغيرات المستقلة (أبعاد العدالة التنظيمية) في المتغير التابع (الرضا الوظيفي)، وكانت قيمة معامل التحديد (0.59) وهي تشير إلى أن ما نسبته (59%) من التغيرات في الرضا الوظيفي سببه أبعاد العدالة التنظيمية، وذلك إذا لم يتأثر مستوى الرضا الوظيفي بمتغيرات أخرى غير مشمولة بهذه الدراسة، مما يدل على أن هناك أثراً واضحاً للمتغيرات المستقلة (أبعاد العدالة التنظيمية) في المتغير التابع (الرضا الوظيفي).

جدول (17): نتائج تحليل التباين للانحدار لتحديد صلاحية نموذج انحدار أبعاد العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي

درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة الدلالة	معامل التحديد (R^2)
3	6.178	2.059	24.924	0.000	0.59
52	4.297	0.083			
55	10.475				



شكل رقم (2): الأثر المباشر لأبعاد العدالة التنظيمية في الرضا الوظيفي
المصدر: نتائج التحليل باستخدام البرنامج الإحصائي المرئي أموس (IBM SPSS Amos 22).

الفرضية الفرعية الرابعة: هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة حول مستوى أبعاد العدالة التنظيمية مجتمعة تعزى لإختلاف الخصائص الديموغرافية بينهم.

لتحديد الفروق في آراء عينة الدراسة حول أبعاد العدالة التنظيمية حسب الجنس، تم استخدام اختبار (Independent Sample T-Test)، فتكون الفروق بين متوسطات استجابة الذكور والإناث معنوية إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أقل من (0.05).

جدول (18): الفروق في آراء أفراد العينة حول أبعاد العدالة التنظيمية مجتمعة حسب الجنس

المحور	النوع	عدد الحالات	متوسط الاستجابة	الانحراف المعياري	فرق المتوسطات	قيمة الدلالة الإحصائية	معنوية الفروق
العدالة التنظيمية	ذكر	49	2.06	0.34	- 0.07	0.611	غير معنوية
	أنثى	7	2.13	0.275			

أظهرت النتائج في الجدول رقم (18) أن متوسط استجابة الذكور حول العدالة التنظيمية كان (2.06)، ومتوسط استجابة الإناث (2.13)، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية تساوي (0.611) وهي أكبر من (0.05)، وهذا يدل على عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول العدالة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس. ولتحديد الفروق في آراء عينة الدراسة حول أبعاد العدالة التنظيمية حسب الخبرة تم استخدام اختبار التباين الأحادي، فتكون الفروق معنوية ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من (0.05).

جدول (19): نتائج اختبار (التباين الأحادي) لبيان الاختلاف في آراء أفراد العينة حول أبعاد العدالة التنظيمية مجتمعة حسب الخبرة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	الدلالة الإحصائية
العدالة التنظيمية	بين المجموعات	0.189	3	0.063	0.559	0.644
	داخل المجموعات	5.845	52	0.112		
	المجموع الكلي	6.034	55			

أظهرت النتائج في الجدول رقم (19) أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار تساوي (0.644) وهي أكبر من (0.05)، وهذا يشير إلى عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في آراء العينة حول العدالة التنظيمية تعزى لمتغير الخبرة. ولتحديد الفروق في آراء عينة الدراسة حول أبعاد العدالة التنظيمية حسب المؤهل العلمي تم استخدام اختبار التباين الأحادي، فتكون الفروق معنوية ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من (0.05).

جدول (20): نتائج اختبار (التباين الأحادي) لبيان الاختلاف في آراء أفراد العينة حول أبعاد العدالة التنظيمية مجتمعة حسب المؤهل

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	الدلالة الإحصائية
العدالة التنظيمية	بين المجموعات	0.577	4	0.144	1.349	0.265
	داخل المجموعات	5.456	51	0.107		
	المجموع الكلي	6.034	55			

بينت النتائج في الجدول رقم (20) أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار تساوي (0.265) وهي أكبر من (0.05)، وهذا يشير إلى عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في آراء العينة حول العدالة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. ولتحديد الفروق في آراء عينة الدراسة حول أبعاد العدالة التنظيمية حسب التخصص تم استخدام اختبار التباين الأحادي، فتكون الفروق معنوية ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من (0.05).

جدول (21): نتائج اختبار (التباين الأحادي) لبيان الاختلاف في آراء أفراد العينة حول أبعاد العدالة التنظيمية مجتمعة حسب التخصص

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	الدلالة الإحصائية
العدالة التنظيمية	بين المجموعات	0.104	2	0.052	0.464	0.631
	داخل المجموعات	5.93	53	0.112		
	المجموع الكلي	6.034	55			

أوضحت النتائج في الجدول رقم (21) أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار تساوي (0.631) وهي أكبر من (0.05)، وهذا يشير إلى عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في آراء العينة حول العدالة التنظيمية تعزى لمتغير التخصص. ولتحديد الفروق في آراء عينة الدراسة حول أبعاد العدالة التنظيمية حسب المستوى الوظيفي تم استخدام اختبار التباين الأحادي، فتكون الفروق معنوية ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من (0.05).

جدول (22): نتائج اختبار (التباين الأحادي) لبيان الاختلاف في آراء أفراد العينة حول أبعاد العدالة التنظيمية مجتمعة حسب المستوى الوظيفي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	الدلالة الإحصائية
العدالة التنظيمية	بين المجموعات	0.273	3	0.091	0.823	0.487
	داخل المجموعات	5.76	52	0.111		
	المجموع الكلي	6.034	55			

بينت النتائج في الجدول رقم (22) إن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار تساوي (0.487) وهي أكبر من (0.05)، وهذا يشير إلى عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في آراء العينة حول العدالة التنظيمية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

الفرضية الفرعية الخامسة: هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة حول مستوى الرضا الوظيفي تعزى لإختلاف الخصائص الديموغرافية بينهم.

لتحديد الفروق في آراء عينة الدراسة حول مستوى الرضا الوظيفي حسب الجنس، تم استخدام اختبار (Independent Sample T-Test)، فتكون الفروق بين متوسطات استجابة الذكور والإناث معنوية إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أقل من (0.05).

جدول رقم (23): الفروق في آراء أفراد العينة حول الرضا الوظيفي حسب الجنس

المحور	النوع	عدد الحالات	متوسط الاستجابة	الانحراف المعياري	فرق المتوسطات	قيمة الدلالة الإحصائية	معنوية الفروق
الرضا الوظيفي	ذكر	49	2.15	0.45	- 0.23	0.248	غير معنوية
	أنثى	7	2.38	0.294			

أظهرت النتائج في الجدول رقم (23) أن متوسط استجابة الذكور حول الرضا الوظيفي (2.06) ومتوسط استجابة الإناث (2.38)، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية تساوي (0.248) وهي أكبر من (0.05)، وهذا يدل على عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس.

ولتحديد الفروق في آراء عينة الدراسة حول مستوى الرضا الوظيفي حسب الخبرة، تم استخدام اختبار التباين الأحادي، فتكون الفروق معنوية ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من (0.05).

جدول (24): نتائج اختبار (التباين الأحادي) لبيان الاختلاف في آراء أفراد العينة حول الرضا الوظيفي حسب الخبرة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	الدلالة الإحصائية
الرضا الوظيفي	بين المجموعات	0.26	3	0.087	0.441	0.724
	داخل المجموعات	10.214	52	0.196		
	المجموع الكلي	10.475	55			

أظهرت النتائج في الجدول رقم (24) إن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار تساوي (0.724) وهي أكبر من (0.05)، وهذا يشير إلى عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في آراء العينة حول الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة.

ولتحديد الفروق في آراء عينة الدراسة حول مستوى الرضا الوظيفي حسب المؤهل العلمي تم استخدام اختبار التباين الأحادي، فتكون الفروق معنوية ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من (0.05).

جدول (25): نتائج اختبار (التباين الأحادي) لبيان الاختلاف في آراء أفراد العينة حول الرضا الوظيفي حسب المؤهل

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	الدلالة الإحصائية
الرضا الوظيفي	بين المجموعات	1.315	4	0.329	1.831	0.137
	داخل المجموعات	9.159	51	0.18		
	المجموع الكلي	10.475	55			

بينت النتائج في الجدول رقم (25) إن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار تساوي (0.137) وهي أكبر من (0.05)، وهذا يشير إلى عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في آراء العينة حول الرضا الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ولتحديد الفروق في آراء عينة الدراسة حول مستوى الرضا الوظيفي حسب التخصص تم استخدام اختبار التباين الأحادي، فتكون الفروق معنوية ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من (0.05).

جدول (26): نتائج اختبار (التباين الأحادي) لبيان الاختلاف في آراء أفراد العينة حول الرضا الوظيفي حسب التخصص

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	الدلالة الإحصائية
الرضا الوظيفي	بين المجموعات	0.154	2	0.077	0.395	0.675
	داخل المجموعات	10.321	53	0.195		
	المجموع الكلي	10.475	55			

أوضحت النتائج في الجدول رقم (26) إن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار تساوي (0.675) وهي أكبر من (0.05)، وهذا يشير إلى عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في آراء العينة حول الرضا الوظيفي تعزى لمتغير التخصص.

لتحديد الفروق في آراء عينة الدراسة حول مستوى الرضا الوظيفي حسب المستوى الوظيفي تم استخدام اختبار التباين الأحادي، فتكون الفروق معنوية ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من (0.05).

جدول (27): نتائج اختبار (التباين الأحادي) لبيان الاختلاف في آراء أفراد العينة حول الرضا الوظيفي حسب المستوى الوظيفي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	الدلالة الإحصائية
الرضا الوظيفي	بين المجموعات	0.115	3	0.038	0.193	0.901
	داخل المجموعات	10.359	52	0.199		
	المجموع الكلي	10.475	55			

بينت النتائج في الجدول رقم (27) أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار تساوي (0.901) وهي أكبر من (0.05)، وهذا يشير إلى عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في آراء العينة حول الرضا الوظيفي تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

نتائج الدراسة:

ونتجت الدراسة عن النقاط التالية:

1. بينت الدراسة وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للإحساس بالعدالة التوزيعية في الرضا الوظيفي بالمنظمة قيد الدراسة، فقد تبين أن الإحساس بالعدالة التوزيعية يؤثر بنسبة مقدارها (17%) في الرضا الوظيفي.
2. كشفت الدراسة وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للإحساس بالعدالة الإجرائية في الرضا الوظيفي بالمنظمة قيد الدراسة، فقد تبين أن نسبة أثر الإحساس بالعدالة الإجرائية في الرضا الوظيفي تساوي (42.7%).
3. أظهرت الدراسة وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للإحساس بالعدالة التعاملية في الرضا الوظيفي بالمنظمة قيد الدراسة، وأن نسبة الأثر بلغت (51.1%).
4. أوضحت الدراسة وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للإحساس بالعدالة التنظيمية في الرضا الوظيفي بالمنظمة قيد الدراسة، وأن نسبة الأثر بلغت (59%).
5. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الإحساس بالعدالة التنظيمية لدى أفراد العينة جاء بدرجة متوسطة وفقاً لوجهات نظرهم، مما يعكس إدراكاً معتدلاً للعدالة التنظيمية في بيئة العمل.
6. بينت الدراسة أن الإحساس بالعدالة الإجرائية مستواه منخفضاً من وجهة نظر أفراد العينة.
7. كشفت الدراسة أن مستوى الإحساس بالعدالة التعاملية كان متوسطاً من وجهة نظر أفراد العينة.
8. بينت الدراسة أن الإحساس بالعدالة التوزيعية كان مستواه متوسطاً من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
9. كشفت الدراسة أن مستوى الرضا الوظيفي كان مرتفعاً من وجهة نظر أفراد العينة.

توصيات الدراسة:

1. الاهتمام بالحوافز لمكافئة المتميزين في العمل بما يتناسب وطبيعة المهام التي يقوم به الموظفون.
2. الأخذ بنظر الاعتبار ملاحظات واعتراضات الموظفين على القرارات المتخذة.
3. استشارة الموظفين وخاصة ذوي الخبرة في القرارات المتعلقة بالعمل قبل اتخاذها.
4. تقديم التفسيرات المنطقية والمقنعة بخصوص الإجراءات التي تبدو بأنها تعسفية.
5. إعلام الموظفين بجميع النشاطات الرسمية والاجتماعية التي تشرع المنظمة بإقامتها قبل موعدها المحدد.
6. مناقشة الموظفين بالنتائج المترتبة على القرارات المتخذة بالعمل والتي يمكن أن تؤثر على أداء العاملين.
7. الاهتمام بنظام الاتصالات لضمان نظام سليم من شأنه أن يضمن توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.
8. وضع الآلية المناسبة التي تضمن سهولة الاتصال بالإدارة العليا لحل المشكلات الشخصية ومشاكل الموظفين ووظائفهم.

قائمة المراجع:

1. كردي، أحمد السيد، "التنمية الإدارية"، 2009، دار وائل، عمان.
2. أحمد الصواف، "العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي"، دراسة مقارنة جامعة الملك عبد الله، 2000.
3. المشيخي، أحمد بن سعيد، "الرضا الوظيفي لدى الإداريين العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نزوى، سلطنة عُمان، 2012.
4. ماهر، أحمد، "السلوك التنظيمي"، ط7، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
5. العواجين، أكثم ماجد، "أثر جودة الخدمات الداخلية في الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة تنمية أموال الأيتام في الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2013.
6. الدليمي، انتصار عباس، المدو، آلاء عبد الكريم، "أثر التوازن التنظيمي في الرضا الوظيفي في ظل العدالة التنظيمية"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، العراق، مجلد 14، العدد 4، 2012.

7. فلمبان، إيناس فؤاد نواوي، "الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 1429هـ.
8. خليل، جواد محمد الشيخ، شرير، عزيزة عبد الله، "الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات (الديموغرافية) لدى المعلمين"، مجلة الجامعة الإسلامية، الجامعة الإسلامية، غزة، مجلد 16، العدد 1، 2008.
9. الفريجات، خضير كاظم، اللوزي، موسى سلامة، الشهبلي، إنعام محمود، "السلوك التنظيمي"، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
10. شبيب، راشد، "تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية"، مجلة الاداري، مسقط، العدد 7، 1998.
11. محمد، رفعت، "محددات ونتائج ثقة العاملين في عدالة ودقة التنظيم"، المجلة العلمية، قطر، العدد 2، 1991.
12. عزيز، رياض ضياء، "المناخ التنظيمي وأثره في الرضا الوظيفي"، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة كركوك، العراق، مجلد 3، العدد 1، 2013.
13. الشرايدة، سالم تيسير، "الرضا الوظيفي: أطر نظرية وتطبيقات عملية"، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
14. الشمري، سالم عواد، "الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثره على الأداء الوظيفي"، ملتقى البحث العلمي، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2009.
15. حامد، سعيد شعبان، "اثر علاقة الفرد برئيسه وإدراكه للدعم التنظيمي كمتغيرين وسيطين على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمي: دراسة ميدانية"، مجلة إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، مصر، 2007.
16. الدوسري، سلطان محمد، "الأداء الوظيفي"، السعودية، 2002.
17. الفارس، سليمان، "الرضا الوظيفي"، دراسة ميدانية، جامعة دمشق، 2010.
18. محمد، شذا لطفى، "درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، 2012.
19. فرج، شذى بنت إبراهيم، "العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعات منطقة مكة المكرمة"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2013.
20. أبو جاسر، صابرين مراد نمر، "أثر إدراك العدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي"، دراسة تطبيقية، 2010.
21. العلوان، قاسم نايف، "تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري: دراسة تحليلية"، جامعة التحدي، سرت، ليبيا، 2022.
22. حويحي، مروان أحمد، "أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.
23. الزعبي، مروان طاهر، "الرضا الوظيفي"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
24. اكليش، ناجي خليفة سعد، "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي"، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية الليبية، طرابلس، 2018.
25. المنتصر، وليد علي، "الرضا الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس، 2010.
26. غنية، المهدي الطاهر، عاشور، بشير محمد، شلابي، البهلول عمر، "البحث العلمي في العلوم الإدارية والمالية: الأسس والمفاهيم والنماذج"، ط1، دار الكتب الوطنية، بنغازي، 2005.
27. النعيمي، محمد عبد العال، وآخرون، "طرق ومناهج البحث العلمي"، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، دار الوراق للنشر والتوزيع، 2009.
28. جقيدل، سميرة، "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الأغواط"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2024.
29. البدراني، حمد سلمان، "إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2020.
30. العبيدي، نماء جواد، "أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بالعراق"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 8، العدد 24، جامعة تكريت، العراق، 2019.
31. العطوي، عامر علي حسين، "أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي: دراسة تحليلية لأعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة القادسية"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، مجلد 9، العدد 3، العراق، 2017.

32. العطوى، جابر علي "أثر العدالة التنظيمية في الاداء السياقي"، جامعة القادسية للعلوم الاقتصادية والادارية، 2017، مجلد9، العدد 3، ص46.
33. البكار، أماني يوسف طالب "مستوى العدالة التنظيمية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية العامة في محافظة عمان وعلاقته بمستوى الثقة التنظيمية في مدارسهم من جهة نظر العاملين". (رسالة ماجستير في التربية تخصص الإدارة والقيادة التربوية، كلية العلوم والتربية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن: 2021)، ص16.
34. العنزي، بسام بن مناور (الثقافة التنظيمية والابداع الاداري)، رسالة ماجستير منشورة، مجلة جامعة الملك سعود، 2022، مجلد5، العدد2، ص 12.
35. Sekaran Uma (2003), Research Methods For Business, A Skill - Building Approach, Fourth Edition, Southern Illinois University at Carbondale.
36. Adams, j, S (1965), Towards an understanding of Inequity, journal of Abnormal and Social Psychology.
37. Rahim, M, Afzalur (2000), Do Justice Perceptions Influence Styles of Handling Conflict with Supervisors? What Justice perceptions, precisely?, International Journal of conflict Management, Vol 11.