

العدالة التنظيمية كمدخل لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في جامعة الملك خالد (تصور مقترح)

Organizational Justice as Approach to Achieving job Satisfaction among Employees at King Khalid University (A proposed framework)

إعداد الباحثة/ بشرى سعيد مشبب مخرب

طالبة دكتوراه، قسم القيادة والسياسات التربوية، كلية التربية، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية

Email: boshra-111@hotmail.com

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد وصياغة رؤية مقترحة لتعزيز العدالة التنظيمية كنهج لتحقيق الرضا الوظيفي للموظفين في جامعة الملك خالد. هذه الدراسة نظرية (مكتبية) من خلال جمع الأدبيات النظرية والدراسات السابقة المتعلقة بالوضع التنظيمي والرضا الوظيفي وتحليل أبرز النماذج والدراسات السابقة ذات العلاقة خلال الفترة (2013م-2024م)، والتوصل إلى استنتاجات وتوصيات ومقترحات تمثلها الرؤية المقترحة. أدت النتائج إلى وضع رؤية مقترحة للعدالة التنظيمية كنهج لتحقيق الرضا الوظيفي للموظفين في جامعة الملك خالد، بالإضافة إلى آليات وخطة لتنفيذها. كما أن الدراسة تتوافق مع توجهات المملكة العربية السعودية من خلال رؤية 2030 في المساعدة في تحقيق برنامج جودة الحياة من خلال دعم جودة حياة الموظفين. وتوصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات: إن زيادة مستويات الرضا الوظيفي ستجعل الموظفين في جامعة الملك خالد يشعرون بالتقدير والمعاملة العادلة، مما سيعزز ولائهم للجامعة. إن تحسين الأداء والإنتاجية في بيئة عادلة سيزيد من الدافع للعمل الجاد والإبداعي. في جامعة الملك خالد، تتعزز الثقة بين الإدارة والموظفين. تؤدي الشفافية والمشاركة إلى علاقات إيجابية بين الموظفين والقيادة في الجامعة. أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات، منها وضع سياسة واضحة للعدالة التنظيمية تشمل جميع جوانب العمل الإداري والوظيفي، وإشراك الموظفين في صنع القرار من خلال تشكيل لجان استشارية وتمكينهم من اختيار آرائهم، وتقديم الاستشارات الإدارية حول كيفية تعزيز العدالة داخل المؤسسة. كما أوصت الدراسة باستخدام التكنولوجيا، وضمان الشفافية والحد من التحيز الشخصي في عمليات التقييم، ووضع برامج تدريبية دورية.

الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية، الرضا الوظيفي، جامعة الملك خالد.

Organizational Justice as Approach to Achieving job Satisfaction among Employees at king Khalid University (A proposed framework)

Bushra Saeed Mushaib Mukharib

PHD candidate, Department of Educational Leadership and Educational policy, College of
Education, King Khalid University, The city of Abha, The Kingdom of Saudi Arabia

Abstract:

This study aimed to develop and articulate a proposed vision for enhancing organizational justice as a strategic approach to achieving job satisfaction among employees at King Khalid University. The study is theoretical in nature (desk-based), relying on the collection and analysis of relevant literature and prior research addressing organizational justice and job satisfaction. It focuses particularly on key models and empirical studies published between 2013 and 2024. The study culminated in a set of conclusions, recommendations, and a proposed vision representing a framework for implementation. The findings led to the formulation of a proposed vision for organizational justice as a means of achieving employee job satisfaction at King Khalid University, along with mechanisms and a roadmap for its execution. Furthermore, the study aligns with Saudi Arabia's Vision 2030 by contributing to the Quality-of-Life Program through the enhancement of employees' work life quality. Several conclusions were drawn: raising levels of job satisfaction among employees at King Khalid University fosters a sense of appreciation and fair treatment, thereby strengthening their loyalty to the institution. A fair work environment enhances performance and productivity by increasing motivation for diligent and creative work. Trust between management and employees is reinforced within such an environment. Transparency and participatory decision-making promote positive relationships between staff and university leadership. The study offered a set of recommendations, including: developing a clear organizational justice policy that encompasses all aspects of administrative and functional work; involving employees in decision-making through advisory committees and empowerment mechanisms; providing administrative consultations on promoting justice within the institution; employing technology to support transparency; minimizing personal bias in evaluation processes; and instituting regular training programs.

Keywords: organizational status, job description, King Khalid University

1. المقدمة:

تلعب الجامعات دورًا محوريًا في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، والتي تسعى إلى بناء مجتمع معرفي مزدهر واقتصاد متنوع قائم على الابتكار والتعليم النوعي. في هذا السياق، تبرز أهمية العدالة التنظيمية داخل الجامعات، حيث تسهم بشكل مباشر في تعزيز الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس والموظفين، مما يؤدي إلى رفع مستويات الأداء والإنتاجية. العدالة التنظيمية، سواء التوزيعية أو الإجرائية أو التعاملية أو الأخلاقية، تُعد عاملاً أساسياً في خلق بيئة عمل تحفز الإبداع، وتجذب الكفاءات الوطنية، وتدعم الاستقرار الوظيفي. كل ذلك ينسجم مع رؤية 2030 التي تركز على تحسين بيئة العمل في القطاعين العام والخاص، والارتقاء بمخرجات التعليم، وزيادة مساهمة الكوادر الوطنية المؤهلة في دفع عجلة التنمية المستدامة.

العدالة التنظيمية من الموضوعات المهمة والفعالة في المؤسسات، ويعتبر متغير مؤثر في العمليات الإدارية ووظائفها، وهو أحد المتغيرات التنظيمية التي تؤثر في كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات، تمثل العدالة التنظيمية ظاهرة وذلك يرجع إلى أهمية الأثر الذي يحدثه إحساس العاملين بالعدالة أو عدمها في مكان العمل، بحيث أن شعور العاملين بالعدالة يدفعهم إلى بذل جهد كبير من أجل تحقيق نتائج أكثر إيجابية، وعلى العكس من ذلك مجرد إحساس العاملين بعدم العدالة يزيد من استيائهم وينعكس ذلك على مستوى الأداء في المؤسسة، لذلك العدالة التنظيمية قيمة مهمة وإحساس وإدراك إنساني يشعر به أعضاء المؤسسة في إطار تقييمات متولدة نفسياً وإدارياً، من خلال إجراء مقارنات بين القيم التبادلية المتحصل عليها من قبل الأعضاء وإدارة المنظمة (دره، 2008).

العدالة التنظيمية تكتسب أهمية كبيرة بسبب ارتباطها بالعمل ونتائج هذا العمل داخل المؤسسات، فمن خلال العدالة التوزيعية يتضح نظام الأجور بين الموظفين، والعدالة الإجرائية تسهم في عملية اتخاذ القرارات، وبذلك تتحقق العدالة التنظيمية بمختلف أبعادها التي تظهر نتائجها على سلوك العاملين، للعدالة التنظيمية مبادئ كثيرة مهمة تكون داعمة للأبعاد من خلال الالتزام والمشاركة والمساواة (بن واردة، عبد الخير، 2022).

العدالة التنظيمية لها دور جوهري في تعزيز التميز والتنافسية في الجامعات، إذ يسهم شعور أعضاء هيئة التدريس بالعدالة في تحفيزهم لتقديم أفضل ما لديهم من جهود لتحقيق الأهداف المشتركة. بالإضافة إلى ذلك، تسهم العدالة التنظيمية في مواجهة بعض الظواهر السلبية داخل الجامعات، مثل الوساطة والتحيز، كما أن العدالة التنظيمية تعكس المناخ التنظيمي والثقة المتبادلة، مما يساعد على تكوين صورة واضحة عن تعاملات الجامعة وتعزيز التواصل الفعال. وعلاوة على ذلك، تدعم العدالة التنظيمية تحقيق التوافق بين أهداف أعضاء هيئة التدريس والأهداف المؤسسية، مما يؤدي إلى تطوير بيئة عمل إيجابية تشجع على الابتكار والإبداع، يمكن استنتاج أن تعزيز العدالة التنظيمية يساهم في تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والإنجاز، مما يدعم الجامعات في رحلتها نحو التفوق والتميز (الخضير، والداود، 2019).

الرضا الوظيفي يعد من أبرز الموضوعات الإدارية التي تستحوذ على اهتمام المتخصصين وأصحاب الأعمال، لما له من تأثير مباشر على الأداء، والإنتاجية، والولاء التنظيمي. هذه العناصر تُعتبر ركائز أساسية في دعم النمو والتقدم الاقتصادي للمؤسسات التي تسعى لتحقيق النجاح والاستمرارية وسط بيئة تنافسية. بناءً على ذلك، أصبح تحقيق كفاءة إنتاجية عالية هدفاً استراتيجياً للإدارة الحديثة، تُستخدم لتحقيقه كافة الموارد المتاحة والأساليب الفعالة. الكفاءة الإنتاجية تنعكس آثارها الإيجابية

على الموظف، الشركة، المستهلك، والمجتمع بأسره. لذا، يتطلب الأمر الاهتمام بحقوق الموظفين وتعزيز رضاهم الوظيفي من خلال معالجة مشكلاتهم، وتوفير حلول مناسبة عبر التدريب، التحفيز، وتطوير المهارات، مما يعود بالنفع على بيئة العمل بشكل عام (البارودي، 2015)

بدأ الاهتمام بالرضا الوظيفي مع بداية القرن العشرين، ومازال هناك اختلاف حول تحديد مفهوم واضح للرضا الوظيفي بسبب ارتباطه بمشاعر الفرد التي يصعب تفسيرها لأنها تتغير بتغير مشاعر الأفراد، مفهوم الرضا الوظيفي عن العمل مفهوم مركب له عدة أوجه يرى بعض المختصين أنه إشباع لحاجات العاملين، وآخرون يعطون أهمية للجوانب الاجتماعية مثل روابط الصداقة بين العاملين، ومنهم من يرجع الرضا إلى موقف المرؤوسين من رؤسائهم ونمط الإشراف الذي يخضعون إليه، الرضا الوظيفي من الموضوعات التي نالت اهتمام كبير من قبل علماء النفس وذلك لأن الأفراد يقضون معظم وقتهم في العمل لذلك كان لابد من أي مكان عمل أن يبحث في دور الرضا الوظيفي في حياة الأفراد الشخصية والمهنية، وذلك لما يحققه الرضا الوظيفي من زيادة في الإنتاجية وما يعود به من فائدة على المؤسسات وعلى العاملين كل هذا زاد من أهمية دراسة الرضا الوظيفي، (عبداللطيف، 2015)

أهمية رضا الموظفين كأحد المؤشرات الأساسية لنجاح المؤسسات التعليمية والجامعات بشكل خاص. يُظهر أهمية تحقيق الرضا الوظيفي ليس فقط على المستوى الفردي للموظفين، ولكن أيضاً على مستوى الجامعة ككل. هذا الرضا يعكس توجهات إيجابية نحو العمل والجامعة، ويؤدي إلى أداء مهام العمل بفعالية وزيادة الإنتاجية. بالإضافة إلى ذلك، يُبرز النص تأثير الرضا الوظيفي على تعزيز الانتماء الوظيفي وثباته، مما يُسهم في تحقيق الأهداف المؤسسية بشكل فعال، عندما يكون الرضا الوظيفي مرتفعاً لدى أعضاء هيئة التدريس في البيئة الأكاديمية وجميع العاملين في الجامعة، فإنه يظهر تأثيره بشكل إيجابي على المؤسسات التعليمية من حيث أدائهم المهني وانعكاساتهم على بيئة العمل والمؤسسة. يعزز الرضا الوظيفي دعم الانتماء الوظيفي ويحفز الإبداع والاستمرارية في تنفيذ المهام والتكيف مع التغيرات. يشير النص أيضاً إلى دور الأفراد في تقديم المعلومات بأقصى قدر ممكن، مما يُعزز مبدأ التعاون والابتكار داخل المؤسسة (خليفة، 2021)

وضحت مقالة الوقדاني، أن برنامج جودة الحياة أحد برامج تحقيق رؤية المملكة 2030 الذي من خلاله يتم دعم جودة حياة الموظفين من خلال العديد من الطرق منها: تحسين البيئة الوظيفية، وزيادة فرص العمل، والحد من البطالة، و ترتبط جودة الحياة الوظيفية بتنمية إدارة الموارد البشرية ونوعية حياة الفرد نفسه عن طريق إشباع رغبات الموظفين، وتهدف جودة الحياة الوظيفية إلى زيادة ثقة العاملين وتحقيق الرضا الوظيفي، رؤية 2030 أنت لتزيد من إتقان الموظفين لأعمالهم من خلال توفير المناخ الداعم لهم ودفعهم للبحث عن كل ما هو جديد ومفيد لعملهم.

1.1. مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

في ظل التغيرات المستمرة التي تشهدها المؤسسات التعليمية، تزايد الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره المحرك الرئيسي لأي تطور تنظيمي أو أكاديمي. وتعد الجامعات من أبرز هذه المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق مستويات عالية من الكفاءة والفاعلية، وهو ما لا يمكن بلوغه دون توفير بيئة عمل عادلة ومحفزة للعاملين فيها. ومن هذا المنطلق، أصبح الرضا الوظيفي للعاملين من القضايا الجوهرية التي تسعى إدارات الجامعات إلى تعزيزها، باعتباره عاملاً حاسماً في تحسين الأداء، ودفع عجلة الإنتاج، وتقوية الولاء والانتماء المؤسسي، ويُعتبر مفهوم "العدالة التنظيمية" من المفاهيم المعاصرة التي برزت بقوة في أدبيات

الإدارة الحديثة، والتي تعكس مدى شعور الموظفين بالعدالة داخل مؤسساتهم، وتشير العديد من الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية ومستوى رضاهم عن وظائفهم، إلا أن هذه العلاقة قد تتفاوت بحسب طبيعة المؤسسة وثقافتها الإدارية.

ذكرت نتائج دراسة خليفة (2021) أن هناك مستوى متوسط من الرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة، وكانت أهم توصيات هذه الدراسة هي ضرورة التحكم بمعوقات الرضا الوظيفي خصوصاً في مجال المكافآت المالية والرواتب والتطوير المهني والترقيات وطرق تقويم الأداء وهذه كلها لها علاقة بالعدالة التنظيمية التي تعمل على تحقيق الرضا الوظيفي.

دراسة العتيبي (2012) أظهرت نتائجها أن هناك اختلاف في مستوى الرضا الوظيفي لعدة عوامل مؤثرة في ذلك منها (الرضا عن علاقات العمل، إدارة الأقسام العلمية، الأمان الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، إدارة الكلية، نظام الترقية المعمول به بالجامعة، ظروف العمل لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، الراتب الذي يتقاضاه أعضاء هيئة التدريس بالجامعة وملحقاته) وهذا يدل على أن هناك دور للعدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي.

وهناك دراسات حديثة تؤكد على أن هناك معوقات وتحديات تعيق الجامعات عن تحقيق أهدافها التعليمية، من أبرز هذه التحديات انخفاض العدالة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، وهذا يؤكد على دور العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي الذي يساهم في تحقيق الأهداف التعليمية في الجامعات السعودية (الحربي، 2023).

دراسة الخضير والداود (2019) بينت نتائجها أن واقع العدالة التنظيمية في الجامعات السعودية بدرجة متوسطة وهذا يحتاج إلى التعرف على المعوقات والعمل على رفع مستوى العدالة التنظيمية لتحقيق الرضا الوظيفي في الجامعات من أجل تحقيق درجات عالية من الإنتاجية والتقدم بمستوى الجامعات.

تُعد جامعة الملك خالد نموذجاً مهماً لمؤسسة أكاديمية تسعى إلى تحقيق التميز الإداري والأكاديمي، إلا أن التحديات التي تواجهها، كغيرها من الجامعات، في ما يخص تطوير بيئة العمل وتحفيز العاملين، تفتح المجال للتساؤل حول واقع العدالة التنظيمية داخلها، ومدى انعكاس ذلك على رضا العاملين. فهل يشعر العاملون في جامعة الملك خالد بأنهم يُعاملون بعدالة في توزيع المهام والحوافز؟ وهل يشعرون بالشفافية والإنصاف في الإجراءات الإدارية؟ وهل يُحاطون بالاحترام والتقدير في تعاملهم مع الرؤساء والزملاء؟

وعليه، تنطلق مشكلة الدراسة الحالية من محاولة فهم وتحليل العلاقة بين العدالة التنظيمية بمختلف أبعادها، وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في جامعة الملك خالد، من خلال دراسة ميدانية تُمكن من استكشاف مستوى إدراك العاملين لهذه العدالة، ومدى تأثيرها في مشاعرهم وارتباطهم الوظيفي، بما يساهم في تقديم توصيات عملية تساهم في تحسين بيئة العمل وتطوير الأداء المؤسسي.

2.1. تساؤلات الدراسة:

تحاول الدراسة الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

ما التصور المقترح للعدالة التنظيمية كمدخل لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بجامعة الملك خالد؟

ويتم الإجابة عنه من خلال الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما آليات تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بجامعة الملك خالد في ضوء بعد العدالة التوزيعية؟
- 2- ما آليات تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بجامعة الملك خالد في ضوء بعد العدالة الإجرائية؟
- 3- ما آليات تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بجامعة الملك خالد في ضوء بعد عدالة التعاملات؟
- 4- ما آليات تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بجامعة الملك خالد في ضوء بعد العدالة الأخلاقية؟

3.1. أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها:

- 1- التعرف على آليات تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بجامعة الملك خالد في ضوء بعد العدالة التوزيعية.
- 2- التعرف على آليات تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بجامعة الملك خالد في ضوء بعد العدالة الإجرائية.
- 3- التعرف على آليات تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بجامعة الملك خالد في ضوء بعد عدالة التعاملات.
- 4- التعرف على آليات تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بجامعة الملك خالد في ضوء بعد العدالة الأخلاقية.
- 5- التوصل إلى التصور المقترح للعدالة التنظيمية كمدخل لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بجامعة الملك خالد.

4.1. أهمية الدراسة:

تشير العدالة التنظيمية إلى الطريقة التي يعامل بها الأفراد من قبل المؤسسة التي يعملون بها، وهي تعتبر أحد المتطلبات الأساسية لتشكيل سلوك واتجاهات العاملين داخل المؤسسة بشكل إيجابي، يمكن إجمال أهمية الدراسة في التالي:

1. توافق الدراسة مع توجهات المملكة العربية السعودية من خلال رؤية 2030 في المساعدة في تحقيق برنامج جودة الحياة من خلال دعم جودة حياة الموظفين.
2. قياس مدى تحقيق الرضا الوظيفي من خلال أبعاد العدالة التنظيمية ومعرفة آثاره التنظيمية.
3. مساهمة نتائج الدراسة في معرفة تأثير أبعاد العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي.
4. والتوصل إلى تصور مقترح يفيد تطبيقه في تحقيق الرضا الوظيفي من خلال العدالة التنظيمية التي تسهم في المزيد من الإيجابية في سلوك العاملين وانعكاسه على تقدم المؤسسة.

5.1. منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج النظري التحليلي، والذي يعد من المناهج الأساسية المعتمدة في بناء التصورات المفاهيمية وقد تم الاعتماد على الأسلوب المكتبي من خلال مراجعة الأدبيات التربوية والإدارية ذات الصلة بمفهوم العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي وتحليل أبرز النماذج والدراسات السابقة ذات العلاقة خلال الفترة (2013م-2024م)، وقد هدف هذا الإجراء إلى بناء تصور مقترح قائم على أسس علمية ونظرية راسخة يعد أساساً لدراسات لاحقة يمكن من خلالها التحقق من صلاحية التصور وفاعليته في الواقع التربوي.

6.1. مجتمع الدراسة:

جميع في العاملين بجامعة الملك خالد (رؤساء الأقسام، الوكلاء، أعضاء هيئة التدريس، وموظفي الإدارات).

7.1. مصطلحات الدراسة:

أولاً: العدالة التنظيمية:

"تعرف بأنها هي النشاط التنظيمي المستخدم في توزيع الموارد والمكافآت من خلال استخدام إجراءات موحدة ودقيقة ونزيهة، بجانب معاملة العاملين باحترام، بما يكفل المحافظة على الحقوق الفردية الخاصة بهم". (دره، 2008).

وتعرف بأنها العدالة التنظيمية: هي توفر العدالة والإنصاف في بيئة العمل سواء من ناحية عدالة الإجراءات المتبعة في المنظمة، أو عدالة توزيع الموارد، أو عدالة توفير المعلومات ودقتها، أو عدالة المعاملة الشخصية مع الأفراد (Shao, Rupp, Skarlicki and Jones, 2013).

تعرف العدالة التنظيمية إجرائياً بأنها مدى إدراك العاملين بتحقيق العدالة والنزاهة والمساواة في الحقوق والواجبات في مكان العمل من قبل المنظمة ومن خلال رئيس العمل.

ثانياً: الرضا الوظيفي:

"يعرف بأنه شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلاً في هذا العمل وأن الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد للعمل والإنتاج" (عبداللطيف، 2015)

"الشعور أو الاتجاه الذي يحمله الموظف تجاه وظيفته، وهو ناتج عن التقييم العاطفي والإدراكي لتجربة العمل". (The ECPH Encyclopedia of Psychology)

ويعرف الرضا الوظيفي إجرائياً بأنه حالة الشعور التي يشعر بها الموظفون أثناء العمل في مؤسساتهم، نتيجة لما يحصل عليه الموظف من تلبية لاحتياجاته الأساسية.

8.1. حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على الحدود التالية:

- **الحدود الموضوعية:** العدالة التنظيمية كمدخل لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في جامعة الملك خالد.
- **الحدود المكانية:** جامعة الملك خالد.
- **الحدود الزمنية:** أجريت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي (1447).
- **من ضمن محددات هذه الدراسة أنه لم يتضمن تقييماً ميدانياً للتصور المقترح من قبل خبراء أو ممارسين في مجتمع البحث** ويعزى ذلك إلى تحقيق الهدف الحالي على بناء التصور نظرياً يستند إلى الأدبيات والدراسات السابقة بهذا يعد البحث تمهيدي في طبيعته، ويفتح مجال أمام دراسات لاحقة للتحقق من صلاحية النموذج ميدانياً.

2. الإطار النظري والدراسات السابقة:

يتضمن هذا الفصل الإطار النظري المتعلق بالمحور بالعدالة التنظيمية ومحور الرضا الوظيفي والدراسات السابقة المرتبطة بهما.

1.2. الإطار النظري:

المبحث الأول: العدالة التنظيمية

أهمية العدالة التنظيمية:

ذكر دره (2008) أن العدالة التنظيمية لها أهمية كبيرة تتجلى في النقاط التالية:

1. توضيح النظام التوزيعي للرواتب والأجور: العدالة التوزيعية تُعد وسيلة لتقييم نظام توزيع العائد المادي في المنظمة.
 2. تحقيق السيطرة والتمكن في اتخاذ القرار: تُبرز العدالة الإجرائية دورها في تحديد نظام الالتزامات الوظيفية وكيفية الأداء.
 3. رصد الأجواء التنظيمية: تكشف العدالة عن طبيعة العلاقات التنظيمية والإنسانية داخل المنظمة.
 4. التأثير السلوكي: تساهم في تعزيز الرضا الوظيفي، الولاء التنظيمي، وسلوكيات المواطنة التنظيمية، مما يعكس إيجابية الأفراد تجاه العمل.
 5. رفع كفاءة المتابعة والتقييم: تمكن من تحديد جودة الأداء وتصحيح الانحرافات، مما يضمن استدامة الإنجاز.
 6. تعزيز القيم الإنسانية والأخلاقية: العدالة التنظيمية تُبرز القيم الاجتماعية والدينية وتُرسخ نضج التفاعل الأخلاقي بين العاملين.
- تساهم هذه الجوانب في تحقيق توازن بين الأهداف التنظيمية وسلوك الأفراد، مما يدفع المنظمة نحو تحقيق مستويات عالية من الكفاءة والتفاعل الإيجابي.

أبعاد العدالة التنظيمية:

تتمثل أبعاد العدالة التنظيمية كما ذكر دره (2008) فيما يلي:

- 1- العدالة التوزيعية (Distributive Justice) تعنى بتوزيع الموارد والمكافآت في بيئة العمل. يعدل هذا المفهوم بين الموظفين من خلال تقييم عدة عناصر أساسية، معايير التوزيع تشمل العدالة، المساواة، والاحتياجات الفردية، التوازن بين الجهد والمكافأة حيث يُراعى توافق الجهد المبذول مع المكافأة المكتسبة، الاعتراف بالفروق الفردية: مثل القدرات والمهارات، التأثير على الرضا الوظيفي: تُعتبر العدالة التوزيعية العامل الأساسي في رفع الشعور بالإنصاف بين الموظفين.
- 2- العدالة الإجرائية (Procedural Justice) تُركز على نزاهة وشفافية العمليات التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات داخل المنظمة. تشمل العناصر التالية، إشراك الموظفين يُعزز الشعور بالانتماء من خلال السماحهم بالمشاركة في صنع القرار، اتساق السياسات ضمان اتباع نفس القواعد والإجراءات لجميع الموظفين، وضوح العملية تقديم تفسيرات منطقية ومبررات للقرارات المتخذة، سهولة التظلم توفير قنوات للتواصل عند الشعور بالظلم، مثل لجان الشكاوى.

3- عدالة التعاملات (Interactional Justice) تركز على جودة التفاعل البشري داخل العمل، وتشمل: الحساسية الشخصية للتعامل مع الموظفين باحترام وكرامة، شفافية التفسيرات شرح القرارات التي تؤثر عليهم بطريقة مفهومة، التأثير العاطفي الشعور بالقبول والثقة بين الموظفين والمديرين.

4- العدالة الأخلاقية (Moral Justice) تتعامل مع القيم والمبادئ التي تحكم القرارات الإدارية، الالتزام بالقيم: مثل الأمانة، الصدق، والمسؤولية، تعزيز النزاهة الثقافية من خلال احترام القيم والعادات المحلية، العلاقة مع الأخلاق العامة: دورها في تحسين بيئة العمل المستدامة، الترابط بين الأبعاد هذه الأبعاد ليست منفصلة، بل تتكامل لتشكل العدالة التنظيمية ككل. يتمثل دورها الجماعي في بناء الثقة بين الموظفين والمنظمة وزيادة الشعور بالانتماء.

مبادئ العدالة التنظيمية:

ذكر درة (2008) الخضير، والداود (2019) أن هناك مبادئ للعدالة التنظيمية حسب أبعادها وهي:

1- مبدأ المساواة: يقوم هذا المبدأ على ضمان توزيع عادل للموارد، سواء كانت مادية كالأجور والمكافآت، أو غير مادية مثل فرص التدريب والتطوير. يتم ذلك من خلال تطبيق معايير موحدة وشفافة تُستخدم لتقييم الأداء وتوزيع المهام، المساواة تؤدي إلى تعزيز الشعور بالثقة بين العاملين، حيث يشعر الجميع بأنهم يُعاملون بعدالة دون محاباة.

2- المبدأ الأخلاقي: يؤكد هذا المبدأ على أهمية السلوك الأخلاقي الذي يعكس قيم مثل الصدق، الأمانة، والشفافية في التعامل مع الموظفين، يساهم السلوك الأخلاقي في بناء بيئة عمل مستقرة وتجنب النزاعات، مما يعزز التعاون ويقلل من معدلات الدوران الوظيفي.

3- مبدأ الدقة والتصحيح: يعتمد هذا المبدأ على اتخاذ قرارات مدروسة بناءً على بيانات دقيقة وتحليل متأن، وفي حال حدوث أخطاء، يجب تصحيحها بسرعة وشفافية، يساعد هذا المبدأ في تحقيق ثقة العاملين، حيث يدركون أن المنظمة تسعى دائماً لتحسين قراراتها.

4- مبدأ الالتزام: يرتبط هذا المبدأ بتطبيق الإجراءات التي تعكس التزام المؤسسة بالمعايير والقوانين، وضمان مكافأة الجهود وتحقيق توازن بين الأداء والتقدير، يعزز الالتزام الشعور بالانتماء والثقة، مما يحفز على الأداء العالي.

5- مبدأ المشاركة: يشجع هذا المبدأ على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، لا سيما تلك التي تؤثر على أدائهم أو مستقبلهم المهني، المشاركة تزيد من إحساس العاملين بأنهم جزء من النجاح، مما يعزز الإبداع والابتكار داخل المؤسسة.

أثر هذه المبادئ على الأداء التنظيمي:

عند الالتزام بهذه المبادئ، يتم تحقيق بيئة عمل عادلة ومتوازنة. هذا يؤدي إلى رفع معنويات الموظفين، تحسين الإنتاجية، وزيادة معدلات الرضا الوظيفي.

نظريات العدالة التنظيمية:

أولاً: نظريات العدالة التوزيعية:

1- نظرية العدالة (Equity Theory) وضعها Adams عام 1963، وهي مستندة إلى نظرية التناظر الإدراكي. تقول إن الأفراد يقارنون دائماً بين نسبة مدخلاتهم (مثل الجهد) إلى مخرجاتهم (مثل الأجر) مع الآخرين. إذا شعر الفرد بعدم عدالة تلك النسبة، قد ينشأ عن ذلك غضب أو شعور بالذنب، مما يدفعه إلى محاولة تحقيق توازن.

2- نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory) صاغها Blau عام 1964، وهي تؤكد أن العلاقات بين الأفراد تشمل تبادلاً مستمرًا بين المدخلات والمخرجات. إذا شعر أحد الأطراف بعدم العدالة، سيحاول تعديل الوضع عبر سلوكيات تعيد التوازن.

3- نظرية حساسية العدالة (Equity Sensitivity Theory) تصنف الأفراد إلى ثلاثة أنواع حسب حساسيتهم للعدالة:

- الشخص الحساس للعدالة (يتقبل النسبة المتساوية).
- الشخص الخيري (يرضى بمدخلات أعلى من المخرجات).
- الشخص غير الخيري (يسعى لمخرجات أكبر من المدخلات).

4- نظرية الحرمان النسبي (Relative Deprivation Theory) تجمع بين مقارنات شخصية وجماعية. تصف كيف أن عدم المساواة بين الجماعات يؤدي إلى شعور بالحرمان قد يدفع الأفراد لاتخاذ إجراءات لتصحيح ذلك.

5- نظرية تقييم العدالة (Justice Judgment Theory) تركز على كيفية اعتماد القادة في تقييم عدالة التوزيع بناءً على قواعد مثل الإسهامات أو الحاجات. تعتمد القرارات بشكل أساسي على تحقيق التوازن بين الإسهامات والاحتياجات والانسجام الاجتماعي.

6- نظرية دافعية العدالة (Justice Motive Theory) طورها Lerner ، وهي تركز على تعزيز شعور الفرد بالعدالة مما يدفعه إلى بذل المزيد من الجهد. قدمت طرقًا مختلفة لتوزيع المخرجات تشمل التوزيع التنافسي أو المتوازن أو المتساوي أو وفق الاحتياجات.

7- نظرية تفضيل التوزيع (Allocation Preference Theory) ترتبط أكثر بالعدالة الإجرائية، وتركز على تصميم إجراءات توزيع المخرجات لتتماشى مع أهداف الأفراد وتحقيق رضاهم.

ثانيًا: نظريات العدالة الإجرائية وعدالة التعاملات:

1- نظرية النماذج (Models Theory) تنقسم إلى نموذج المصلحة الذاتية، ونموذج القيم الجماعية، ونموذج علاقات السلطة، وكلها تركز على أهمية الإجراءات العادلة في إرساء الشعور بالعدالة.

2- النظرية التقليدية للمدركات المرجعية: توضح كيف تُقِيم المخرجات بناءً على مرجعية ذهنية للمخرجات المتوقعة.

3- نظرية المدركات المرجعية المعدلة: تربط بين العدالة الإجرائية وعدالة التعاملات عبر عناصر مثل الأمانة والمجاملة واحترام الحقوق.

4- نظرية المحاسبة أو المسؤولية الأخلاقية: تستكشف التفاعل بين المسؤولية الأخلاقية والإجراءات العادلة والمخرجات، وتؤكد على أهمية الالتزام بالقيم الأخلاقية.

المبحث الثاني: الرضا الوظيفي

أهمية الرضا الوظيفي:

الرضا الوظيفي من ناحية الجانب النفسي وشخصي الرضا الوظيفي يعزز الصحة النفسية للأفراد، حيث وجدت الدراسات أن الأفراد الراضين وظيفيًا يتمتعون بحياة أطول، ويقل لديهم القلق النفسي، ويتمتعون بتقدير ذاتي أكبر وقدرة أعلى على التكيف

الاجتماعي، الرضا الوظيفي يرتبط إيجابياً بالرضا العام عن الحياة، مما يعني أن الرضا عن العمل ينعكس على الحياة الشخصية والاجتماعية، أما الجانب المهني والإنتاجي هناك علاقة مباشرة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية؛ إذ يؤدي ارتفاع مستوى الرضا إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاج داخل المؤسسات، رضا الموظفين يقلل من معدلات الغياب عن العمل، ويحد من حوادث العمل، ويعزز ولاء العاملين للمنظمة، مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أكبر، تأثيره على المؤسسات في أن المؤسسات التي يشعر موظفوها بالرضا الوظيفي تكون أكثر نجاحاً بالمقارنة مع المؤسسات التي يعاني موظفوها من عدم الرضا، بيئة العمل الإيجابية الناتجة عن رضا الموظفين تقلل التوترات، وتحد من المشاكل العمالية مثل الشكاوى المتكررة، والسعي لإنشاء اتحادات عمالية للدفاع عن الحقوق، ارتباطه بالصحة التنظيمية حيث أن المنظمات التي يتمتع فيها الموظفون برضا عالٍ تعتبر بيئة صحية، حيث الرضا الوظيفي يعد مؤشراً لجودة الأداء وفعالية الإدارة، بالنسبة للآثار السلبية لعدم الرضا يتسبب عدم الرضا الوظيفي في مشكلات منها: تغيب الموظفين عن العمل، ارتفاع معدلات التناقص الوظيفي، حيث يترك العاملون المؤسسات وينتقلون إلى أخرى، مناخ تنظيمي غير صحي يمكن أن يؤدي إلى انخفاض جودة الإنتاج، وتشير استنتاجات الباحثين منهم "ليكرت" أشار إلى أن الجمع بين زيادة الإنتاج وعدم الرضا يؤدي عادةً إلى تسرب الكفاءات وانخفاض جودة المنتجات، يرى العلماء أن رفع الرضا الوظيفي يساهم في تحقيق التوازن النفسي والاجتماعي والمهني للعاملين، الرضا الوظيفي ليس مجرد شعور بل أداة حاسمة في تحسين حياة الأفراد وزيادة إنتاجية المؤسسات، حيث يعكس مدى استقرار العاملين وانتماؤهم لعملهم، وهو أيضاً مؤشر على صحة المنظمة بشكل عام. (عبد اللطيف، 2015)

خصائص الرضا الوظيفي:

ذكرت البارودي (2015)، وعبد اللطيف (2015)، ومحمد (2018) أن خصائص الرضا الوظيفي تتمثل فيما يلي:

- 1- تعدد مفاهيم طرق القياس: نتيجة لاختلاف وجهات النظر بين العديد من العلماء، أشار العديد من الباحثين إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي.
- 2- النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي: ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر، الإنسان مخلوق له لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت إلى آخر وهذا انعكس على تنوع طرق القياس المستخدم.
- 3- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني: جوانب السلوك الإنساني معقد ومتعدد تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى.
- 4- الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول: الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول ناشئة من تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات.
- 5- الرضا عن العمل له ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي: الرضا الوظيفي محصلة للخبرات المرغوبة والمحبة وغير المرغوبة غير المحبة المرتبطة بالعمل، يكشف عن نفسه من خلال تقدير الفرد للعمل ويستند هذا بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف للفرد وعلى الطريقة التي يقدمها للعمل في سبيل الوصول للغايات.
- 6- رضا الفرد عن عنصر ليس دليلاً على رضاه عن العناصر الأخرى: بمعنى لا يمثل رضا الفرد عن عنصر معين رضاه عن كل العناصر، وما يؤدي إلى الوصول لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس التأثير وهذا بسبب اختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم.

عوامل الرضا الوظيفي:

عوامل الرضا الوظيفي حسب ما ذكر عبداللطيف (2015) و محمد (2018) كما يلي:

1- العوامل الشخصية:

- حاجات الفرد: تشبع الحاجات الأساسية من خلال العمل، وكلما تم ذلك بشكل أفضل، ازداد الشعور بالرضا.
- القيم الفردية: مثل القيادة وإتقان العمل، وكلما تحققت هذه القيم، زاد الرضا.
- احترام الذات: يعزز مكانة الفرد في المجتمع والعمل، مما يساهم في الشعور بالرضا.
- الخصائص الشخصية: مثل الذكاء والطموح والولاء، كلها تؤثر على أداء الفرد وشعوره بالرضا.

2- محتوى الوظيفة:

- الوظيفة التي تتسم بالإثراء والتنوع تمنح الفرد شعوراً أفضل بالرضا.
- وظائف تتيح استخدام المهارات والإبداع تزيد من الرضا مقارنة بالوظائف الروتينية.

3- عوامل مرتبطة بالأداء:

- الحوافز والمكافآت: إدراك الموظف لعدالة الحوافز يزيد من الارتياح.
- تحقيق الأهداف الوظيفية والإحساس بالإنجاز يدفع نحو المزيد من الرضا.

4- عوامل تنظيمية:

- الهيكل التنظيمي والإجراءات: عدالة توزيع الموارد والرواتب تؤثر بشكل مباشر.
- العلاقات الإيجابية مع الزملاء والرؤساء تعزز بيئة العمل.
- فرص النمو والتطوير داخل المنظمة تساهم في الشعور بالعدالة التنظيمية.

5- جماعة العمل:

- الرضا الاجتماعي يتحقق بتفاعل الموظفين مع زملائهم في أجواء عمل تعاونية.
- بيئة العمل المؤاتية تضمن شعوراً عاماً بالإيجابية.

6- ظروف العمل وساعاته:

- بيئة العمل مثل الإضاءة، والأمان الوظيفي، وساعات العمل المرنة تلعب دوراً حيوياً في تعزيز الرضا الوظيفي.

2.2. الدراسات السابقة:

تم عرض مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة المباشرة وغير المباشرة وفقاً لمتغيرات البحث الحالي، بدءاً بالدراسات والبحوث المتعلقة بالعدالة التنظيمية، ثم الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي، وتم مراعاة ترتيبها زمنياً من الأقدم فالأحدث، والتعقيب عليها لبيان أوجه الاتفاق والاختلاف بينها وبين البحث الحالي، للاستفادة منها في إظهار ما يميز البحث الحالي.

أولاً: الدراسات المرتبطة بالعدالة التنظيمية:

هدفت دراسة لطفي و بور (Lotfi&Pour,2013) إلى تحليل العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي بين موظفي جامعة طهران ببيام نور، يشمل المجتمع الإحصائي لهذه الدراسة جميع موظفي المنظمة (800 شخص) في عام 2012، وشمل حجم العينة 260 شخصاً تم اختيارهم عشوائياً، استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتحليل البيانات، استخدمت أساليب إحصائية مثل الانحدار المتعدد ومعامل الارتباط بيرسون، وكانت النتائج كما يلي: هناك علاقة مهمة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، من ناحية أخرى، من بين هذه المكونات، العدالة الإجرائية فقط هي القادرة على التنبؤ بالرضا الوظيفي.

هدفت دراسة آل كردم والبدوي (2017) إلى وضع رؤية مقترحة لدور رؤساء الأقسام الأكاديمية للعدالة التنظيمية وأبعادها بولايات التربية بجامعة الملك خالد من خلال التعرف على واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لأبعاد العدالة التنظيمية، استخدم البحث المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات تم تطبيقها على عينة من أعضاء بولايات التربية بجامعة الملك خالد بلغت (241) عضواً بواقع (75) عضوة هيئة تدريس و(166) عضو هيئة تدريس، توصل البحث إلى عدد من النتائج: أظهرت استجابات إجمالي أفراد البحث إلى أن المتوسط العام حول واقع دور رؤساء الأقسام الأكاديمية بولايات التربية بجامعة الملك خالد لبعد (التوزيعية) جاءت بدرجة موافقة كبيرة، ولبعد (الإجرائية) جاءت بدرجة موافقة متوسطة، ولبعد (التعاملات) جاءت بدرجة موافقة متوسطة، ولبعد (التقييمية) جاءت بدرجة موافقة كبيرة، ولبعد (الأخلاقية) جاءت بدرجة موافقة كبيرة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين عند مستوى الدلالة (0,01) بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول واقع دور رؤساء الأقسام الأكاديمية بولايات التربية بجامعة الملك خالد لأبعاد العدالة (التوزيعية، الإجرائية، التعاملات، التقييمية، الأخلاقية) طبقاً لمتغير (التخصص العلمي، الجنس، والدرجة العلمية).

هدفت دراسة الخضير والداود (2019) إلى تقديم تصور مقترح من شأنه المساهمة في تطبيق العدالة التنظيمية في الجامعات السعودية من خلال: دراسة واقع تطبيق العدالة التنظيمية في الجامعات السعودية، والتعرف على الصعوبات التي تعيق تطبيق العدالة التنظيمية في الجامعات السعودية، وتحديد أهم المتطلبات اللازمة لتحقيق العدالة التنظيمية في الجامعات السعودية، لتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي والاستبانة أداة لجمع البيانات، تكون المجتمع والعينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبدالعزيز، وجامعة الملك سعود، وجامعة الملك فهد للبترول والمعادن والبالغ عددهم (15978)، وبلغت الاستجابات (385)، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج: بينت نتائج الدراسة أن واقع العدالة التنظيمية في الجامعات السعودية جاء بمتوسط حسابي (3,01) بمعنى موافقة عينة الدراسة على هذا المحور جاءت بدرجة متوسطة، كشفت النتائج عن أن أفراد الدراسة موافقون على واقع العدالة التوزيعية بمتوسط (2,66)، كما أظهرت نتائج الدراسة أن أفراد الدراسة موافقون على واقع العدالة الإجرائية بمتوسط (3)، وموافقون على واقع العدالة التعاملية بمتوسط (3,36)، وموافقون على الصعوبات التي تعيق تطبيق العدالة التنظيمية بمتوسط حسابي (3,31)، كما أسفرت نتائج الدراسة بأن أفراد الدراسة موافقون أيضاً على المتطلبات التي تحقق العدالة التنظيمية في الجامعات السعودية بمتوسط حسابي (4,13).

هدفت دراسة العيسى (2024) إلى تشخيص واقع العدالة التنظيمية في جامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والموظفين الإداريين، على عينة عشوائية بلغ عدد أفرادها (387)، حيث استخدمت الدراسة منهج البحث الوثائقي

لمراجعة ما جاء في الأدب الإداري، أما في الجزء الميداني تم استخدام المنهج تم الاستعانة بمنهج البحث الوصفي التحليلي وذلك لدراسة اتجاهات عينة الدراسة من موظفي وموظفات جامعة الملك سعود نحو العدالة التنظيمية، أداة الدراسة الاستبانة، وأوضحت نتائج الدراسة وجود مستوى مرتفع في المستوى العام للعدالة التنظيمية بين أفراد العينة، وكذلك فيما يخص أبعاد العدالة التنظيمية وفق الترتيب التالي: العدالة الإجرائية ثم العدالة التفاعلية ثم العدالة التوزيعية، كما كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية متدنية ذات دلالة إحصائية بين : العمر، سنوات الخبرة، المؤهل الدراسي لدى عينة الدراسة، وبين كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية، وكذلك مع المستوى العام للعدالة التنظيمية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد العدالة التنظيمية وبين كل من: نوع أو طبيعة العمل فيما إذا كان عمل أكاديمي أو إداري، ونوع الجنس، أما فيما يتعلق بمتغيري المرتبة الوظيفية والعدالة التنظيمية، فلم تكشف البيانات وجود تباين جوهري بينهم.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي:

هدفت دراسة العتيبي (2012) إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعه الملك خالد، وقياس درجة الاختلاف بين أعضاء هيئة التدريس الراضين عن العمل، وبين فئة غير الراضين من حيث الدرجة العلمية، الخبرة، السن، والجنسية، وقد أجريت على أعضاء هيئة التدريس العاملين بجامعة الملك خالد وقد تضمنت الدراسة عينة قدرها (377) مفردة، وقد استخدمت الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة في طبيعة البيانات وفرض الدراسة مثل (النسب والتكرارات المتوسطة المرجح بالأوزان اختبار (Z test)، استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: 1- توجد مجموعة من العوامل ذات التأثير على مستوى رضا أعضاء هيئة التدريس عن أعمالهم تمثلت في (الرضا عن علاقات العمل، إدارة الأقسام العلمية، الأمان الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، إدارة الكلية، نظام الترقيّة المعمول به بالجامعة، ظروف العمل لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، الراتب الذي يتقاضاه أعضاء هيئة التدريس بالجامعة وملحقاته)، 2 - لا يوجد اتفاق بين أعضاء هيئة التدريس الوطنيين (السعوديين)، والمتقاعدين على ترتيب العوامل المحددة لدرجة الرضا الوظيفي (الراتب إدارة الكلية الترقيّة، ظروف العمل العلاقات بين الزملاء، الأمان الوظيفي، إدارة القسم) 3- لا يوجد فرق معنوي بين أعضاء هيئة التدريس (سعوديين، متقاعدين) من حيث الرضا عن العمل من عدمه حسب الخصائص الديمغرافية المميزة لهم الدرجة العلمية، مستوى التعليم الخبرة العملية، السن، الجنسية)، 4- هذا وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات الموضوعية في هذا المجال.

هدفت دراسة ستانكوفسكا، أنجيلكوسكا، عثمانى، جرنكاروفسكا (Stankovska, Angelkoska, Osmani & Grncarovska، 2017) لدراسة العلاقة المحتملة بين الدافع الوظيفي والرضا الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس، تم تطبيق استبيان الرضا الوظيفي (JSS) واستبيان الدافع الوظيفي (JMQ) على عينة من 100 موظف جامعي (50 ذكراً و50 أنثى). أشارت النتائج إلى أن أعضاء هيئة التدريس كانوا متحمسين للغاية تجاه وظائفهم. في الوقت نفسه، أظهرت النتائج أن الأكاديميين كانوا أكثر رضا عن رواتبهم وزملائهم في العمل وترقياتهم وإجراءات التشغيل والإشراف، لكنهم غير راضين عن المزايا الإضافية والمكافآت غير المباشرة وطبيعة العمل والتواصل. يقدم هذا البحث اقتراحات عملية للمؤسسات التعليمية ومديري الموارد البشرية حول كيفية دفع الرواتب وتعزيز العدالة في الجامعات والاحتفاظ بها والحفاظ عليها.

هدفت دراسة خليفة (2021) إلى الكشف عن العلاقة بين الرضا الوظيفي والهوية الوطنية لدى عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز بمدينة جدة، وإمكانية الرضا الوظيفي في التنبؤ بالهوية الوطنية لدى عينة الدراسة،

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الطريقة الارتباطية والمقارنة و اشتملت عينة الدراسة على (199) عضوا من أعضاء هيئة التدريس ذكور واثلاث (بكليات الجامعة (العلمية والأدبية المختلفة، وتم تطبيق كل من الأدوات التالية: مقياس الرضا الوظيفي من إعداد محمد ناجي الدعيس (2016) ومقياس الهوية الوطنية من إعداد مجدة الشكي (2016)م وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود مستوى متوسط من الرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة، ووجود مستوى مرتفع من الهوية الوطنية لدى عينة الدراسة. ووجود علاقة ارتباطية بين الرضا الوظيفي والهوية الوطنية لدى عينة الدراسة، وعدم وجود فروق بين أعضاء هيئة التدريس في الرضا الوظيفي والهوية الوطنية تعزى لمتغير تخصص عضو هيئة التدريس (كليات علمية - كليات أدبية)، وعدم وجود فروق بين أعضاء هيئة التدريس في الرضا الوظيفي والهوية الوطنية تعزى لمتغير النوع (ذكور - إناث)، وامكانية التنبؤ بالهوية الوطنية من خلال الرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة.

هدفت دراسة عثمان والريس (2022) إلى التعرف على درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بعمادة السنة التحضيرية والدراسات المساندة بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل في ضوء عدد من المتغيرات وهي: الجنس العمر، عدد سنوات العمل بالجامعة، الدرجة العلمية، الرتبة الأكاديمية، واختلاف انتساب عضو هيئة التدريس للجامعة أو شركات التعليم والتدريب. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، ولقياس درجة الرضا الوظيفي قام الباحثان بإعداد مقياس له تكون من خمسة أبعاد هي: "السياسات الإدارية والمالية بالجامعة العلاقات داخل بيئة العمل، بيئة العمل والمسؤولية المهنية، الأمان الوظيفي والتطور المهني. وتم تطبيق أداة الدراسة على أعضاء هيئة التدريس بعمادة السنة التحضيرية والدراسات المساندة بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل للعام الجامعي ١٤٣٩/١٤٣٨ هـ الموافق ٢٠١٨/٢٠١٧ م، وبلغ عدد المشاركين من أعضاء هيئة التدريس (166) بنسبة (61) من المجتمع الأصلي، وقد بينت نتائج الدراسة أن درجة الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بعمادة السنة التحضيرية والدراسات المساندة بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل كان عالياً في جميع أبعاد المقياس، كما أوضحت النتائج وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، وذلك في المجموع الكلي لأبعاد مقياس الرضا الوظيفي لصالح أعضاء هيئة التدريس المنتسبين للجامعة مقارنة بأعضاء هيئة التدريس التابعين لشركات التعليم والتدريب. وأظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، حيث يتأثر مستوى الرضا الوظيفي بمتغيرات: "الدرجة العلمية الرتبة الأكاديمية العمر عدد سنوات العمل بالجامعة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، تعزى لمتغير الجنس في الدرجة الكلية لمقياس الرضا الوظيفي.

التعليق على الدراسات السابقة:

يتضح من خلال عرض وتحليل بعض الدراسات السابقة التي تطرقت لمتغيرات الدراسة الحالية وتناولتها من جوانب مختلفة، وجود جوانب اتفاق واختلاف مع الدراسة الحالية، إضافة إلى بيان الفجوة العلمية التي سيعالجها البحث الحالي والتي تظهر كالاتي:

أولاً: جوانب الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

يتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في متغيرات البحث (العدالة التنظيمية)، و(الرضا الوظيفي) كما في دراسة لطفي و بور (Lotfi&Pour,2013)، دراسة آل كردم والبديوي (2017)، دراسة الخضير والداود (2019)، هدفت دراسة العيسى (2024)، دراسة خليفة (2021)، دراسة عثمان والريس (2022).

ثانياً: جوانب الاختلاف بين الدراسة الحالية وبين الدراسات السابقة:

تختلف الدراسة الحالية عن باقي الدراسات السابقة في الحد الموضوعي، حيث تتناول الدراسة الحالية العدالة التنظيمية كمدخل لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في جامعة الملك خالد، يختلف البحث الحالي في عينته التي تشمل العاملين في جامعة الملك خالد من (رؤساء الأقسام، الوكلاء، أعضاء هيئة التدريس، وموظفي الإدارات).

ويختلف البحث الحالي عن باقي الدراسات السابقة في الحد الموضوعي في استخدامه لمنهج البحث النظري والأساسي (المكتبي) للوصول للتصور المقترح للعدالة التنظيمية كمدخل لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في جامعة الملك خالد.

ثالثاً: الفجوة العلمية التي سيعالجها البحث الحالي: تتفرد الدراسة الحالية في ربط المشكلة البحثية بالمتغيرات، حيث تتناول الدراسة الحالية العدالة التنظيمية كمدخل لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في جامعة الملك خالد، والوصول للتصور المقترح للعدالة التنظيمية كمدخل لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في جامعة الملك خالد.

رابعاً: جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفادت الدراسة الحالية في توظيف الجهود السابقة للوصول إلى تشخيص دقيق للمشكلة ومعالجتها بشكل شمولي، حيث سنتضح جوانب الاستفادة العلمية من الدراسات السابقة كالآتي:

- أظهرت مراجعة الدراسات السابقة مجموعة من النتائج والمحددات التي استفادت منها الباحثة في بناء التصور المقترح خصوصاً ما يتعلق بأبعاد العدالة التنظيمية المؤثرة في الرضا الوظيفي وقد ساهم ذلك في صياغة بنود ومكونات التصور بشكل يعكس الواقع التربوي ويعالج الفجوات التي أشارت إليها الأدبيات.
- استرشدت الدراسة الحالية من خلال استعراض وتحليل الدراسات السابقة في الوصول إلى صياغة عنوان البحث.
- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في اختيار المنهج العلمي المستخدم والملائم لإجراءاته.
- وظفت الدراسة الحالية من نتائج ومقترحات الدراسات السابقة في دعم المشكلة البحثية وإظهار أهميتها، والتعقيب على النتائج التي سيكشف عنها البحث.
- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري.

3. التصور المقترح للعدالة التنظيمية كمدخل لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في جامعة الملك خالد

فيما يلي تقدم الدراسة الحالية تصوراً مقترحاً يمكن اعتماده لتعزيز العدالة التنظيمية كمدخل لتحقيق الرضا الحقيقي للعاملين في جامعة الملك خالد كما يلي:

أهداف التصور:**الأهداف الاستراتيجية للتصور المقترح:**

الأهداف الاستراتيجية والتطبيقية لهذا التصور تضمن تحقيق العدالة التنظيمية وتعزيز الرضا الحقيقي للعاملين في جامعة الملك خالد، كالتالي:

- 1- تعزيز العدالة التنظيمية كمبدأ أساسي في ثقافة الجامعة لضمان بيئة عمل متوازنة وعادلة.
- 2- دمج العدالة التنظيمية في السياسات المؤسسية بحيث تكون معياراً رئيسياً في اتخاذ القرارات الإدارية في الجامعة.
- 3- رفع مستوى الانتماء المؤسسي عبر تعزيز مشاركة العاملين في الجامعة في صنع القرارات وتحقيق الشفافية .
- 4- دعم الأداء والإنتاجية عبر خلق بيئة عمل عادلة تشجع الموظفين في الجامعة على الابتكار والإبداع.

أهداف تشغيلية وتطبيقية:

- 1- تطوير نظام تقييم أداء شامل يعتمد على المعايير الموضوعية ويقلل من التحيز الإداري في الجامعة.
 - 2- تطبيق برامج تحفيزية عادلة تمنح العاملين في الجامعة فرصاً متساوية للاستفادة من المكافآت والامتيازات .
 - 3- تحسين آليات التواصل الداخلي لضمان شفافية القرارات الإدارية في الجامعة وتعزيز الشعور بالإنصاف .
 - 4- إطلاق برامج تدريبية منتظمة لتأهيل القيادات الإدارية على تطبيق مبادئ العدالة التنظيمية في الجامعة.
 - 5- تنفيذ استبيانات دورية لقياس العدالة التنظيمية، وتحديد فرص التحسين والتطوير المستمر في الجامعة.
- هذه الأهداف تساهم في بناء بيئة تنظيمية عادلة ومستدامة تُعزز من رضا العاملين وتدعم نجاح الجامعة.

الجوانب الاستراتيجية والتطبيقية حول العدالة التنظيمية كمدخل لتحقيق الرضا الحقيقي للعاملين في جامعة الملك خالد

كالتالي:

أولاً: العدالة التنظيمية من منظور استراتيجي:

- 1- تبني نموذج العدالة المتكاملة في جامعة الملك خالد من خلال:
 - الجمع بين العدالة التوزيعية والإجرائية والتفاعلية لضمان تحقيق التوازن في بيئة العمل.
 - موازنة سياسات العدالة التنظيمية مع أهداف الجامعة الاستراتيجية لضمان استدامتها.
- 2- إدراج العدالة التنظيمية في الهيكل المؤسسي في جامعة الملك خالد من خلال:
 - إنشاء وحدة متخصصة لمراقبة تطبيق العدالة التنظيمية ضمن الإدارة العليا.
 - وضع معايير واضحة لقياس مدى تحقيق العدالة التنظيمية ومدى تأثيرها على الأداء الوظيفي.

ثانياً: الجوانب التطبيقية والتشغيلية:

- 1- تصميم أنظمة تقييم أداء متكاملة في جامعة الملك خالد من خلال:
 - اعتماد تقنيات تقييم الأداء على أساس الجودة والإنتاجية، مع مراعاة الفروق الفردية بين العاملين.
 - توفير نظام تقييم ذاتي للموظفين يسمح لهم بالمشاركة في عملية تقييمهم لضمان الشعور بالإنصاف.

2- تحقيق الشفافية في القرارات الإدارية في جامعة الملك خالد من خلال:

- نشر القرارات الإدارية بشكل واضح مع تقديم مبررات علمية لها لضمان فهم العاملين لها.
- توفير آلية فعالة للطعن على القرارات الإدارية في حال شعر الموظفون بعدم إنصافهم.

ثالثاً: العدالة التنظيمية كأداة لتحفيز الوظيفي:

1- تفعيل العدالة العاطفية والتنظيمية في جامعة الملك خالد من خلال:

- تحسين بيئة العمل من خلال توفير دعم نفسي واجتماعي للموظفين.
- تعزيز الثقة بين الإدارة والعاملين من خلال التواصل الصادق والمباشر.

2- ترسيخ العدالة في ثقافة المنظمة في جامعة الملك خالد من خلال:

- إطلاق برامج تدريبية دورية لنشر ثقافة العدالة داخل المؤسسة.
- تشجيع العاملين على المشاركة في وضع السياسات التنظيمية لضمان انسجامها مع احتياجاتهم.

رابعاً: قياس وتحسين العدالة التنظيمية

1- استخدام تحليل البيانات لتطوير بيئة العمل في جامعة الملك خالد من خلال:

- تطبيق أساليب تحليل البيانات لاستخلاص أنماط الظلم المحتملة ومعالجتها.
- توفير تقرير دوري للموظفين حول مستوى العدالة التنظيمية والإجراءات التصحيحية المتخذة.

2- دمج العدالة التنظيمية في القيادة التحويلية:

- إشراك القيادات الجامعية في الترويج لمبادئ العدالة التنظيمية لضمان استدامتها.
 - تبني نموذج القيادة التشاركية لتعزيز الشعور بالانتماء وتحقيق الاستقرار الوظيفي.
- هذا التصور يعزز العدالة كقيمة مؤسسية مستدامة تدعم بيئة عمل صحية ومرضية للعاملين، مما يساهم في زيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف الجامعة.

العمليات الإدارية والهيكلية للتصور المقترح:

التصور يعزز بيئة عمل عادلة ومزدهرة تؤدي إلى رضا حقيقي للعاملين، مما ينعكس إيجابياً على الأداء والإنتاجية داخل الجامعة من خلال الآتي:

أولاً: البنية الهيكلية للعدالة التنظيمية:

1- نظام تحفيزي عادل:

- تطبيق نظام حوافز قائم على الأداء الفعلي وليس الأقدمية فقط، بحيث يشعر العاملون في جامعة الملك خالد بأن جهودهم مقدرة.

- وجود معايير واضحة وشفافة لتحديد الترقّيات والتعويضات المالية.

2- هيكلية إدارية مرنة وشفافة:

- الحد من البيروقراطية وتبسيط الإجراءات بحيث تكون أكثر مرونة وعدالة في التعامل مع العاملين في جامعة الملك خالد.

- إتاحة الفرصة للمشاركة الفاعلة في صياغة القرارات الإدارية المهمة.

ثانيًا: العدالة الثقافية والاجتماعية:

1- تعزيز ثقافة الثقة والمشاركة في جامعة الملك خالد من خلال:

- تعزيز ثقافة الاحترام المتبادل بين الإدارة والموظفين، وإيجاد مناخ من التعاون بدلاً من المنافسة السلبية.

- تشجيع الحوار المفتوح حول القضايا التي تؤثر على الموظفين، بما في ذلك السياسات الإدارية والعلاقات داخل العمل.

2- نظام شكاوى ومقترحات فعال في جامعة الملك خالد من خلال:

- إنشاء منصة أو لجنة متخصصة لاستقبال الشكاوى والمقترحات، على أن تكون مستقلة لضمان الحيادية.

- تقديم تغذية راجعة واضحة للموظفين حول كيفية التعامل مع ملاحظاتهم ومقترحاتهم.

ثالثًا: العدالة النفسية والتحفيزية:

1- إدارة المشاعر التنظيمية في جامعة الملك خالد من خلال:

- الاعتراف بالدور العاطفي والنفسي للعمل وتوفير بيئة داعمة تضمن رفاه الموظف نفسيًا واجتماعيًا.

- تقديم برامج لتخفيف الضغط المهني وتوفير فرص لتطوير المهارات الشخصية والإبداعية.

2- تمكين الموظفين ورفع مستوى الانتماء في جامعة الملك خالد من خلال:

- دعم مبادرات الموظفين وإعطائهم حرية اتخاذ القرارات ضمن نطاق وظائفهم، مما يعزز الشعور بالملكية والارتباط بالمؤسسة.

- تعزيز مفهوم العدالة من خلال ربط أداء الموظف برؤية وأهداف الجامعة، بحيث يشعر أنه مساهم حقيقي في نجاحها.

3- قياس وتحسين العدالة التنظيمية في جامعة الملك خالد من خلال:

- تنفيذ استبيانات دورية لقياس مدى شعور العاملين بالعدالة داخل المؤسسة.

- عقد جلسات تقييم ومراجعة سنوية لتحليل مدى تحقيق العدالة التنظيمية وتحديد نقاط التحسين الممكنة.

- تطبيق برامج تدريبية للإداريين لضمان فهمهم لمفهوم العدالة التنظيمية وكيفية تطبيقه بفاعلية.

آليات تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بجامعة الملك خالد في ضوء أبعاد العدالة التنظيمية :

يسهم هذا التصور في خلق بيئة عمل عادلة ومحفزة، مما يرفع من مستويات الرضا الحقيقي لدى العاملين في الجامعة من خلال:

1- آليات تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بجامعة الملك خالد في ضوء بعد العدالة التوزيعية:

- وضع معايير واضحة وعادلة لتوزيع الموارد والامتيازات بين العاملين في جامعة الملك خالد.
- ضمان الشفافية في صرف المكافآت والترقيات بناءً على الأداء والكفاءة وليس المحسوبيات في جامعة الملك خالد.
- توزيع عادل للرواتب والمكافآت، والتأكد من أن الأجور والمكافآت تُمنح بناءً على الأداء والكفاءة وليس على اعتبارات شخصية.
- تحقيق المساواة في فرص الترقية، وضمان أن جميع الموظفين لديهم فرص متساوية للترقية والتقدم المهني وفقاً لمعايير واضحة.
- توفير بيئة عمل عادلة ومحفزة، وخلق بيئة عمل تدعم الشعور بالإنصاف من خلال توزيع الموارد والإمكانات بشكل متوازن.
- إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات، ومنح العاملين فرصة للمشاركة في القرارات المتعلقة بتوزيع الموارد والمزايا.
- تحسين نظام التقييم الوظيفي، وتطبيق نظام تقييم عادل وشفاف يضمن حصول الموظفين على حقوقهم بناءً على الأداء الفعلي.
- إجراء استطلاعات دورية لقياس الرضا: لمعرفة توقعات العاملين وتحديد نقاط التحسين، مع إنشاء وحدة مختصة بمتابعة جودة الحياة الوظيفية.
- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل: من خلال دعم التعاون بين الزملاء.

2- آليات تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بجامعة الملك خالد في ضوء بعد العدالة الإجرائية:

- لتحقيق الرضا الوظيفي في ضوء بعد العدالة الإجرائية لدى العاملين بجامعة الملك خالد، يمكن اعتماد مجموعة من الآليات التي تضمن الشفافية والإنصاف في الإجراءات الإدارية والتنظيمية فيما يلي أبرزها:
- تطوير إجراءات واضحة وشفافة لاتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الملك خالد، بحيث يتم إشراك العاملين في عمليات صنع القرار التي تؤثر عليهم.
- اعتماد سياسات مراجعة عادلة تمكن الموظفين في جامعة الملك خالد من تقديم الطعون في حال شعروا بوجود ظلم في القرارات المتخذة بحقهم.
- وضع سياسات واضحة وعادلة، والتأكد من أن جميع الإجراءات الإدارية، مثل الترقية والتقييم الوظيفي، تتم وفق معايير شفافة ومعلنة.
- تحقيق المساواة في تطبيق القوانين، وضمان عدم التحيز أو التمييز في تنفيذ السياسات والإجراءات داخل الجامعة.
- تعزيز التواصل الفعال بين الإدارة والموظفين، وتوفير قنوات تواصل مفتوحة تتيح للعاملين التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم.
- توفير آليات تظلم عادلة، وإنشاء نظام واضح لمعالجة الشكاوى والتظلمات لضمان حقوق العاملين.
- تحسين بيئة العمل، وتوفير بيئة عمل محفزة تدعم الشعور بالإنصاف والعدالة بين جميع الموظفين.

- تدريب القيادات الإدارية: على مبادئ العدالة الإجرائية، والمهارات القيادية التي تضمن التعامل العادل مع الموظفين.
- قياس العدالة الإجرائية بشكل دوري: من خلال استبيانات تقيس مدى رضا الموظفين عن الإجراءات المتبعة، وتحليل النتائج لاتخاذ قرارات تطويرية.

3- آليات تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بجامعة الملك خالد في ضوء بعد عدالة التعاملات:

- لتحقيق الرضا الوظيفي في ضوء عدالة التعاملات لدى العاملين بجامعة الملك خالد، من المهم التركيز على البعد الإنساني في العلاقات الإدارية والمهنية، فيما يلي أبرز الآليات المقترحة:
- توفير قنوات مفتوحة للملاحظات والشكاوى، مع ضمان التعامل معها بجدية ومهنية.
- الاحترام المتبادل والتقدير: غرس ثقافة الاحترام بين جميع المستويات الوظيفية، بحيث يشعر الموظف أن جهوده محل تقدير، بغض النظر عن منصبه.
- التواصل الفعال والشفاف: توفير قنوات تواصل مفتوحة بين الإدارة والموظفين، تتيح التعبير عن الآراء والمقترحات دون خوف أو تهميش.
- العدالة في التعامل اليومي: أن تُمارس الإدارة سلوكاً عادلاً في توزيع المهام، وتقييم الأداء، والتعامل مع الأخطاء، دون تحيز أو تفرقة.
- الاستماع الفعال والتعاطف الإداري: تدريب القيادات على مهارات الإنصات والتفهم، مما يعزز الثقة ويقلل من التوترات داخل بيئة العمل.
- الاعتراف بالجهود والإنجازات: تقديم كلمات شكر أو شهادات تقدير بشكل دوري، مما يرفع من الروح المعنوية ويعزز الانتماء.
- التعامل الإنساني في المواقف الصعبة: مثل الإجازات الطارئة أو الظروف العائلية، حيث يُظهر التعاطف الإداري أثراً كبيراً في رضا الموظف.
- قياس عدالة التعاملات بشكل دوري: من خلال استبيانات تقيس مدى شعور الموظفين بالإنصاف في تعامل الإدارة معهم، وتحليل النتائج لاتخاذ قرارات تطويرية.

4- آليات تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بجامعة الملك خالد في ضوء بعد العدالة الأخلاقية:

- لتحقيق الرضا الوظيفي في ضوء العدالة الأخلاقية لدى العاملين بجامعة الملك خالد، من الضروري التركيز على القيم والمبادئ التي تحكم السلوك الإداري والمهني، فيما يلي أبرز الآليات المقترحة:
- القيادة بالقوة الأخلاقية: أن يتحلى القادة الإداريون بالنزاهة والشفافية والاحترام، مما يعزز ثقة الموظفين ويشجعهم على الالتزام.
- ترسيخ ميثاق أخلاقي مؤسسي: صياغة ونشر ميثاق يوضح القيم الأخلاقية التي تحكم التعاملات داخل الجامعة، مع التزام الجميع بتطبيقه.
- مكافأة السلوك الأخلاقي: إدراج معايير أخلاقية ضمن تقييم الأداء، وتكريم الموظفين الذين يظهر التزاماً بالقيم المؤسسية.

- التدريب على الأخلاقيات المهنية: تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية حول السلوك المهني، والتعامل العادل، واتخاذ القرار الأخلاقي.
- العدالة في اتخاذ القرارات: ضمان أن تكون القرارات الإدارية مبنية على معايير موضوعية، دون تحيز أو مجاملة.
- حماية المبلغين عن المخالفات: توفير قنوات آمنة وسرية للإبلاغ عن السلوكيات غير الأخلاقية، مع حماية المبلغين من أي تبعات.
- تعزيز ثقافة الاحترام والتسامح: تشجيع بيئة عمل تتسم بالتقدير المتبادل، وتقبل الاختلاف، والتعامل الإنساني.
- قياس العدالة الأخلاقية دورياً: من خلال استبيانات تقيس مدى التزام الإدارة بالقيم الأخلاقية، وتأثير ذلك على رضا الموظفين.

5- قياس الرضا والتغذية الراجعة:

- تنفيذ استطلاعات دورية لقياس رضا العاملين في جامعة الملك خالد، وتحليل جوانب العدالة التنظيمية.
- تقديم تقارير شفافة حول النتائج واتخاذ خطوات لتحسين البيئة الوظيفية استناداً إلى الملاحظات المقدمة.

آلية تطبيق التصور المقترح:

لتطبيق هذا التصور بشكل فعال، يجب تبني "آلية متكاملة" تجمع بين الخطوات التخطيطية، التنفيذية، والمتابعة المستمرة لضمان نجاح العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الحقيقي للعاملين في جامعة الملك خالد فيما يلي الآلية المثلى لهذا التطبيق:

أولاً: التخطيط الاستراتيجي:

- 1- تشكيل لجنة متخصصة: تضم خبراء في الإدارة والتنظيم لمتابعة تنفيذ العدالة التنظيمية .
- 2- تحديد أهداف واضحة تتماشى مع رؤية الجامعة لضمان الاستدامة والشفافية في التطبيق .
- 3- تطوير سياسات عادلة تعتمد على بيانات دقيقة وتحليل احتياجات الموظفين لضمان الإنصاف.

ثانياً: التنفيذ الفعال:

- 1- إطلاق نظام تقييم شامل يعتمد على الأداء الفعلي ويقلل من التحيز الشخصي في الترقيات والمكافآت في الجامعة.
- 2- تعزيز التواصل الداخلي: من خلال منصات تفاعلية تمكن العاملين في الجامعة من التعبير عن آرائهم وتقديم ملاحظاتهم .
- 3- إدماج العدالة التنظيمية في القرارات الإدارية، بحيث تصبح جزءاً أساسياً من الثقافة المؤسسية في الجامعة
- 4- تفعيل برامج تدريبية دورية لتثقيف القيادات الإدارية في الجامعة حول كيفية تطبيق العدالة بفاعلية .

ثالثاً: المتابعة والتقييم المستمر:

- 1- تنفيذ استبيانات دورية لقياس مستوى العدالة التنظيمية ورضا الموظفين .
- 2- تحليل البيانات واتخاذ قرارات تصحيحية بناءً على الملاحظات المقدمة من العاملين .
- 3- تقديم تقارير شفافة للإدارة والموظفين حول مدى تحقيق العدالة التنظيمية والتعديلات المطلوبة .

رابعاً: التحسين والتطوير المستمر:

- 1- إطلاق مبادرات تحفيزية تعتمد على العدالة في توزيع المكافآت وفرص التطوير المهني في الجامعة.
 - 2- تعزيز المشاركة الفعالة عبر إشراك العاملين في الجامعة في صياغة السياسات التنظيمية لضمان توافقها مع احتياجاتهم .
 - 3- استخدام التكنولوجيا في تطبيق العدالة مثل أنظمة الذكاء الاصطناعي لتحليل أداء الموظفين بموضوعية .
- بهذه الآلية، يتم ضمان تحقيق بيئة عمل عادلة ومستدامة تُحَقِّز العاملين وتزيد من مستويات الرضا الحقيقي داخل الجامعة.

النتائج المتوقعة لهذا التصور:

عند تطبيق العدالة التنظيمية كمدخل لتحقيق الرضا الحقيقي للعاملين في جامعة الملك خالد، يمكن تحقيق عدة نتائج إيجابية، منها:

- 1- زيادة مستويات الرضا الوظيفي: سيشعر العاملون في جامعة الملك خالد بأنهم مُقدَّرون ومنصفون، مما يعزز ولائهم للجامعة.
- 2- تحسين الأداء والإنتاجية: مع وجود بيئة عادلة، يزداد الحافز للعمل بجدية وإبداع في جامعة الملك خالد.
- 3- تعزيز الثقة بين الإدارة والعاملين: الشفافية والمشاركة تؤدي إلى بناء علاقات إيجابية بين الموظفين والقيادة في الجامعة.
- 4- تقليل النزاعات الداخلية: العدالة التنظيمية تخلق بيئة أكثر استقراراً وتقلل من الشكاوى والصراعات داخل الجامعة.
- 5- جذب الكفاءات والمحافظة عليها: عندما تكون بيئة العمل عادلة ومحفزة، تصبح الجامعة وجهة جذابة للمواهب المتميزة.
- 6- تحقيق أهداف الجامعة الاستراتيجية: يساهم تعزيز العدالة التنظيمية في تحسين الصورة المؤسسية وزيادة كفاءة العمل في الجامعة.

توصيات التصور المقترح:

لضمان نجاح تطبيق العدالة التنظيمية في جامعة الملك خالد، يُنصح باتباع التوصيات التالية:

- تبني سياسة واضحة للعدالة التنظيمية تشمل كل جوانب العمل الإداري والوظيفي.
- إشراك العاملين في صنع القرار عبر إنشاء لجان استشارية وتمكينهم من التعبير عن آرائهم.
- استخدام التكنولوجيا في عمليات التقييم لضمان الشفافية وتقليل التحيز الشخصي.
- إعداد برامج تدريبية دورية للقيادات الإدارية حول كيفية تعزيز العدالة داخل المنظمة.
- تفعيل نظام ملاحظات وشكاوى فعال يتيح للعاملين فرصة للتعبير عن تجاربهم الوظيفية ومعالجة أي مظالم تنظيمية.
- مراجعة دورية لسياسات العدالة التنظيمية، والتأكد من توافقها مع احتياجات الموظفين والتغيرات المستجدة.

المقترحات التطويرية للتصور:

لمواصلة تحسين العدالة التنظيمية داخل جامعة الملك خالد، يمكن اعتماد المقترحات التالية:

- إنشاء وحدة متخصصة في العدالة التنظيمية: تعمل على مراقبة تطبيق السياسات وتصحيح أي انحرافات.
 - إطلاق مبادرات تحفيزية قائمة على العدالة مثل برامج المكافآت والتقدير الوظيفي.
 - توفير بيئة عمل داعمة نفسيًا واجتماعيًا لتعزيز الشعور بالانتماء بين العاملين.
 - دمج العدالة التنظيمية في معايير الاعتماد الأكاديمي لضمان تحقيق أعلى مستويات الجودة الإدارية.
 - اعتماد نماذج قيادة تشاركية تشجع التعاون والتفاعل الإيجابي بين جميع الأطراف داخل الجامعة.
- تطبيق هذه التوصيات والمقترحات سيؤدي إلى خلق بيئة عمل عادلة ومستدامة، مما يعزز رضا العاملين ويدعم نجاح جامعة الملك خالد في تحقيق أهدافها المؤسسية.

الخطة التنفيذية للتصور المقترح:

أولاً: الخطة التنفيذية مقترحة لتحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين في جامعة الملك خالد، في ضوء بعد العدالة التوزيعية:

الهدف العام لبعء العدالة التوزيعية:

تعزيز مستوى الرضا الوظيفي من خلال ضمان العدالة في توزيع الموارد والمكافآت والفرص داخل بيئة العمل ضمن بعد العدالة التوزيعية.

جدول (1) المحاور التنفيذية والأنشطة

المحور	النشاط	الجهات المسؤولة عن التنفيذ	الإطار الزمني	مؤشرات النجاح
تحليل الوضع الراهن	تنفيذ استبيان شامل لقياس مستوى العدالة التوزيعية والرضا الوظيفي	وحدة الموارد البشرية + وحدة الجودة	الشهر الأول	نسبة المشاركة $\leq 70\%$
تطوير نظام المكافآت	مراجعة آلية صرف المكافآت وربطها بالأداء والكفاءة بشفافية	الإدارة المالية + الموارد البشرية	شهرين	إعداد نظام واضح منشور للموظفين
تفعيل مسار مهني واضح	وضع مسارات ترقية مبنية على معايير موضوعية	شؤون الموظفين + إدارة التدريب	3 أشهر	رضا الموظفين عن وضوح المسار $\leq 80\%$
تعزيز الشفافية	تنظيم لقاءات دورية للإجابة عن استفسارات العاملين حول التقييم والترقيات	إدارة الجامعة + الشؤون الإدارية	كل ربع سنة	تقارير ربع سنوية عن التغذية الراجعة
نشر ثقافة العدالة	تقديم ورش توعوية وتدريبية حول العدالة المؤسسية ومهارات التعامل العادل	مركز التطوير المهني	6 أشهر	حضور الورش $\leq 60\%$ من الموظفين
تقييم الأثر	متابعة مؤشرات الرضا بعد تنفيذ الخطة ومقارنتها بالنقطة المرجعية	وحدة الجودة + العلاقات المؤسسية	بعد 6 أشهر من التنفيذ	تحسن $\leq 20\%$ في مؤشر الرضا

ثانياً: الخطة التنفيذية لتعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة الملك خالد في ضوء بعد العدالة الإجرائية

الهدف العام لبعء العدالة الإجرائية:

تعزيز شعور الموظفين بالعدالة في الإجراءات التنظيمية والإدارية، بما ينعكس إيجاباً على رضاهم الوظيفي وانتمائهم المؤسسي.

جدول (2) المحاور التنفيذية والأنشطة

المحور	النشاط	الجهات المسؤولة عن التنفيذ	الإطار الزمني	مؤشرات الأداء
تقييم الوضع الحالي	تنفيذ استبيان يقيس إدراك العاملين للعدالة الإجرائية	وحدة الجودة + الموارد البشرية	الشهر الأول	نسبة المشاركة $\leq 65\%$
تطوير السياسات الإدارية	مراجعة وتحديث السياسات والإجراءات المتعلقة بالتوظيف، الترقية، التقييم	الشؤون الإدارية + الشؤون القانونية	خلال شهرين	توفر نسخة محدثة ومنتشرة للسياسات
تفعيل الشفافية الإدارية	إصدار نشرات دورية حول الإجراءات المتبعة للترقيات والحوافز	إدارة العلاقات المؤسسية	كل شهر	عدد النشرات = 6 خلال نصف سنة
آلية لتقديم الشكاوى والتظلمات	إعداد نظام إلكتروني لتلقي شكاوى الموظفين بسرية مع متابعة موثقة	تقنية المعلومات + الموارد البشرية	خلال 3 أشهر	عدد الشكاوى المعالجة $\leq 80\%$
تدريب القيادات الإدارية	ورش عمل حول مهارات الإنصاف والشفافية واتخاذ القرار العادل	مركز التطوير الأكاديمي والقيادي	كل ربع سنة	نسبة رضا المشاركين $\leq 85\%$
إشراك الموظفين	تشكيل لجان استشارية من الموظفين للمشاركة في مراجعة السياسات	إدارة الجامعة + وحدة تطوير الأداء	بعد 4 أشهر	تشكيل لجنة واحدة على الأقل بكل كلية
التقييم الختامي	إعادة تنفيذ الاستبيان وتحليل الفجوات في الشعور بالعدالة الإجرائية	وحدة الجودة + إدارة التحليل الإحصائي	بعد 6 أشهر	تحسن $\leq 20\%$ بمؤشر العدالة

ثالثاً: الخطة التنفيذية لتعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة الملك خالد في ضوء عدالة التعاملات

الهدف العام لبعد عدالة التعاملات:

تعزيز الرضا الوظيفي من خلال ضمان عدالة التعاملات اليومية بين الإدارة والعاملين، وبناء بيئة عمل قائمة على الاحترام والتقدير المتبادل.

جدول (3) محاور التنفيذ والأنشطة المقترحة

المحور	النشاط	الجهات المسؤولة عن التنفيذ	الإطار الزمني	مؤشرات التحقق
قياس الوضع الحالي	إعداد وتنفيذ استبيان يقيس إدراك العاملين لعدالة التعاملات داخل الجامعة	وحدة الجودة + الموارد البشرية	خلال شهر	مشاركة $\leq 70\%$
غرس ثقافة الاحترام المؤسسي	تنفيذ حملات توعوية داخل الكليات والإدارات لتعزيز قيم الاحترام والعدالة	مركز التطوير + إدارة العلاقات العامة	خلال شهرين	تنفيذ ≤ 3 حملات
التدريب على مهارات	إقامة ورش تدريبية للقادة حول التواصل الإنساني والإنصات الفعال	مركز التطوير القيادي	كل ربع سنة	نسبة رضا المتدربين $\leq 85\%$
نظام التقدير والتحفيز	تصميم آلية دورية لتكريم الموظفين المتعاونين والعاقلين في تعاملاتهم	إدارة الموارد البشرية	كل 6 أشهر	عدد المكرمين ≤ 10 في الدورة
إنشاء "ميثاق تعامل إنساني"	صياغة وثيقة إرشادية توضح السلوكيات العادلة بين الزملاء والرؤساء	إدارة الشؤون القانونية + لجنة القيم المؤسسية	خلال 3 أشهر	نشر الميثاق لجميع الموظفين
الاستجابة للشكاوى	تفعيل قناة إلكترونية وسرية للإبلاغ عن حالات التمييز أو سوء المعاملة	تقنية المعلومات + شؤون الموظفين	مستمر	عدد القضايا المعالجة $\leq 90\%$
التقييم والمتابعة	إعادة نشر استبيان	وحدة الجودة + الإدارة العليا	القياس بعد 6 أشهر لقياس التغير في رضا الموظفين	$\leq 20\%$ في مؤشر عدالة التعاملات

رابعاً: خطة تنفيذية مفصلة لتعزيز الرضا الوظيفي في ضوء العدالة الأخلاقية لدى العاملين بجامعة الملك خالد**الهدف العام لبعد العدالة الأخلاقية:**

تعزيز بيئة عمل قائمة على القيم الأخلاقية والعدالة، بما ينعكس إيجاباً على رضا الموظفين وانتمائهم المؤسسي.

جدول (4) محاور التنفيذ والأنشطة

المحور	النشاط	الجهات المسؤولة عن التنفيذ	الإطار الزمني	مؤشرات النجاح
تقييم الوضع الأخلاقي الحالي	إعداد استبيان لقياس مدى التزام الإدارة بالقيم الأخلاقية من وجهة نظر الموظفين	وحدة الجودة + الموارد البشرية	خلال شهر	نسبة المشاركة $\leq 70\%$
إعداد ميثاق أخلاقي مؤسسي	صياغة ميثاق يوضح القيم والسلوكيات الأخلاقية المتوقعة من جميع منسوبي الجامعة	لجنة القيم المؤسسية + الشؤون القانونية	خلال شهرين	نشر الميثاق وتوقيعه من $\leq 90\%$ من الموظفين
تدريب القيادات على الأخلاقيات المهنية	تنظيم ورش عمل حول النزاهة، الشفافية، واتخاذ القرار الأخلاقي	مركز التطوير القيادي	كل ربع سنة	نسبة رضا المتدربين $\leq 85\%$
إدراج السلوك الأخلاقي في تقييم الأداء	تعديل نماذج التقييم لتشمل مؤشرات تتعلق بالالتزام الأخلاقي	إدارة الموارد البشرية	خلال 3 أشهر	اعتماد النموذج الجديد رسمياً
نظام مكافأة السلوك الأخلاقي	إطلاق جائزة "القدوة الأخلاقية" لتكريم الموظفين المتميزين أخلاقياً	إدارة العلاقات المؤسسية	كل 6 أشهر	≤ 10 مرشحين في كل دورة
المخالفات الأخلاقية	إنشاء قناة سرية وأمنة للإبلاغ عن السلوكيات غير الأخلاقية	تقنية المعلومات + الشؤون القانونية	خلال شهرين	عدد البلاغات المعالجة $\leq 90\%$
التقييم والمتابعة	إعادة تنفيذ الاستبيان بعد 6 أشهر لقياس التحسن في إدراك العدالة الأخلاقية	وحدة الجودة	بعد 6 أشهر	تحسن $\leq 20\%$ في مؤشر العدالة الأخلاقية

تقييم التصور المقترح:

التصور المقترح للعدالة لتحقيق الرضا الوظيفي في جامعة الملك خالد يُعد من الموضوعات الحيوية التي تجمع بين البُعد الإداري والإنساني داخل بيئة العمل الأكاديمي. ورغم عدم توفر دراسة منشورة محددة عن جامعة الملك خالد في هذا السياق، يمكن تقديم تقييم مبدئي استناداً إلى الأدبيات المشابهة:

1- شمولية المحاور: يغطي التصور الجوانب التنظيمية، السلوكية، والتدريبية، مما يعكس فهماً عميقاً لأبعاد العدالة الأخلاقية.

2- قابلية القياس: وجود مؤشرات أداء واضحة (مثل نسبة المشاركة، نسبة التحسن، عدد المكرمين) يجعل الخطة قابلة للتقييم

- 3- قوة التصور: العدالة التنظيمية تُعد من أبرز العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي، وتشمل العدالة التوزيعية (الإنصاف في توزيع الموارد)، العدالة الإجرائية (الشفافية في اتخاذ القرارات)، والعدالة التفاعلية (الاحترام في التعامل)، إدراج هذه الأبعاد في التصور المقترح يعزز من شموليته وواقعيته.
- 4- الملاءمة للبيئة الجامعية: في بيئة أكاديمية مثل جامعة الملك خالد، حيث تتوفر التخصصات والكوادر، فإن تطبيق العدالة التنظيمية يساهم في تحسين المناخ الوظيفي، ويعزز من انتماء الموظفين والهيئة التدريسية.
- 5- قابلية التطبيق: نجاح التصور يعتمد على مدى وضوح آليات التنفيذ، مثل أدوات القياس (استبيانات، مقابلات)، وتحديد مؤشرات الأداء المرتبطة بالرضا الوظيفي.
- 6- التحديات المحتملة: قد تواجه الجامعة تحديات تتعلق بالمقاومة التنظيمية أو ضعف الثقافة المؤسسية الداعمة للعدالة، مما يتطلب خطة تغيير تدريجية وتدريب مستمر.

4. خاتمة الدراسة:

أبرزت الدراسة الحالية أهمية تحقيق العدالة التنظيمية وتعزيز الرضا الحقيقي للعاملين في جامعة الملك خالد، من خلال المضمون النظري للبحث و التصور المقترح للجامعة، بالتأكيد على أنه يجب أن تولي الجامعات أهمية لتأكيد ودمجها العدالة التنظيمية في السياسات المؤسسية بحيث تكون معياراً رئيسياً في اتخاذ القرارات الإدارية في الجامعة، و الرفع مستوى الولاء التنظيمي عبر تعزيز مشاركة العاملين في الجامعة في صنع القرارات وتحقيق الشفافية، ودعم الأداء والإنتاجية عبر خلق بيئة عمل عادلة تشجع الموظفين في الجامعة على الابتكار والإبداع، وتعزز الرضا الوظيفي للعاملين.

وأنه من ضمن محددات هذا الدراسة: أنه لم يتضمن تقييماً ميدانياً للتصور المقترح من قبل خبراء أو ممارسين في مجتمع البحث ويعزى ذلك إلى تحقيق الهدف الحالي على بناء التصور نظرياً يستند إلى الأدبيات والدراسات السابقة بهذا يعد البحث تمهيداً في طبيعته، ويفتح مجال أمام دراسات لاحقة للتحقق من صلاحية النموذج ميدانياً.

وترى الباحثة أنه من خلال المضمون النظري للبحث والدراسات السابقة ونتائج التصور المقترح يمكن الوصول إلى خطة تنفيذية مفصلة لتعزيز الرضا الوظيفي في ضوء أبعاد العدالة التنظيمية لدى العاملين بجامعة الملك خالد، وبالتالي الرفع من مستوى الأداء المؤسسي للجامعة على أسس علمية متطورة تتسق مع تغيرات وديناميكية العصر.

1.4. ملخص نتائج الدراسة:

من خلال ما سبق يمكن تلخيص أبرز نتائج الجانب النظري للدراسة كما يلي:

أن تحقيق العدالة التنظيمية وتعزيز الرضا الحقيقي للعاملين في جامعة الملك خالد، تكون من خلال:

- 1- تعزيز العدالة التنظيمية كمبدأ أساسي في ثقافة الجامعة لضمان بيئة عمل متوازنة وعادلة.
- 2- دمج العدالة التنظيمية في السياسات المؤسسية بحيث تكون معياراً رئيسياً في اتخاذ القرارات الإدارية في الجامعة.
- 3- رفع مستوى الانتماء المؤسسي عبر تعزيز مشاركة العاملين في الجامعة في صنع القرارات وتحقيق الشفافية .

- 4- دعم الأداء والإنتاجية عبر خلق بيئة عمل عادلة تشجع الموظفين في الجامعة على الابتكار والإبداع، وتعزز الرضا الوظيفي للعاملين.
- ويمكن تلخيص أبرز النتائج حول التصور المقترح من خلال تطبيق العدالة التنظيمية كمدخل لتحقيق الرضا الحقيقي للعاملين في جامعة الملك خالد، يمكن تحقيق عدة نتائج إيجابية، منها:
- 1- زيادة مستويات الرضا الوظيفي يُشعر العاملون في جامعة الملك خالد بأنهم مُقدَّرون ومنصفون، مما يعزز ولائهم للجامعة.
 - 2- تحسين الأداء والإنتاجية مع وجود بيئة عادلة، ويزداد الحافز للعمل بجدية وإبداع في جامعة الملك خالد.
 - 3- تعزيز الثقة بين الإدارة والعاملين والشفافية والمشاركة تؤدي إلى بناء علاقات إيجابية بين الموظفين والقيادة في الجامعة.
 - 4- تقليل النزاعات الداخلية فالعدالة التنظيمية تخلق بيئة أكثر استقراراً وتقلل من الشكاوى والصراعات داخل الجامعة.
 - 5- جذب الكفاءات والمحافظة عليها فعندما تكون بيئة العمل عادلة ومحفزة، تصبح الجامعة وجهة جذابة للمواهب المتميزة.
 - 6- تحقيق أهداف الجامعة الاستراتيجية حيث أن تعزيز العدالة التنظيمية يساهم في تحسين الصورة المؤسسية وزيادة كفاءة العمل في الجامعة.

2.4. توصيات الدراسة:

من خلال ما سبق توصي الباحثة بالتالي:

- إجراء دراسات مستقبلية لاختبار التصور المقترح ميدانياً من خلال عرضه على عينة من الخبراء الإدارة التربوية أو تطبيقه تجريبياً في بيانات تعليمية فعلية لقياس مدى فاعليته في تعزيز العدالة التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي.
- تبني سياسة واضحة للعدالة التنظيمية تشمل كل جوانب العمل الإداري والوظيفي.
- إشراك العاملين في صنع القرار عبر إنشاء لجان استشارية وتمكينهم من التعبير عن آرائهم.
- استخدام التكنولوجيا في عمليات التقييم لضمان الشفافية وتقليل التحيز الشخصي.
- إعداد برامج تدريبية دورية للقيادات الإدارية حول كيفية تعزيز العدالة داخل المنظمة.
- تفعيل نظام ملاحظات وشكاوى فعال يتيح للعاملين فرصة للتعبير عن تجاربهم الوظيفية ومعالجة أي مظالم تنظيمية.
- مراجعة دورية لسياسات العدالة التنظيمية، والتأكد من توافقها مع احتياجات الموظفين والتغيرات المستجدة.

5. المراجع والمصادر:

1.5. المراجع العربية:

- العتيبي، ضرار. (2012). دراسة وتحليل العوامل المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد. المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة بجامعة الأزهر.
- البارودي، منال. (2015). الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين. المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- الحربي، عبدالله. (2023). أثر العدالة التنظيمية في الاتجاهات الوظيفية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية الدور الوسيط للثقة التنظيمية. مجلة جامعة الملك عبدالعزيز.

- الخضيرى، فاطمة، الداود، خالد. (2019). *العدالة التنظيمية في الجامعات السعودية تصور مقترح*. [رسالة دكتوراه منشورة]. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- العيسى، غزيل. (2024). *العدالة التنظيمية في جامعة الملك سعود من وجهة نظر العاملين فيها من أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين*. المجلة العربية للإدارة.
- آل كردم، مفرح، البدوي، أمل. (2017). *رؤية مقترحة لدور رؤساء الأقسام الأكاديمية لتحقيق العدالة التنظيمية بكليات التربية جامعة الملك خالد*. مجلة جامعة الباحة للعلوم الإنسانية.
- الوقداني، نهى. جودة الحياة الوظيفية محرك للتنمية. جمعية إعلاميون الإلكترونية.
- دره، عمر. (2008). *العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة*. دار الرضوان للنشر والتوزيع.
- خليفة، هدى. (2021). *الرضا الوظيفي كمنبئ بالهوية الوطنية لدى عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبدالعزيز بجدة*. مجلة جامعة الملك عبدالعزيز.
- عبداللطيف، عصام. (2015). *الرضا الوظيفي ومهارة إدارة ضغوط العمل*. نيو لينك للنشر والتدريب.
- عثمان، يسري، الرئيس، ناصر. (2022). *درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بعمادة السنة التحضيرية والدراسات المساندة بجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل في ضوء بعض المتغيرات*. مجلة العلوم التربوية.
- محمد، مصطفى. (2018). *الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء*. دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.
- 2.5. المراجع الأجنبية

The ECPH Encyclopedia of Psychology. (2024). *Job Satisfaction*. <https://link.springer.com>

Lotfi, Mohammad, Pour, Mohammad. (2013). *The relationship between organizational justice and job satisfaction among the employees of Tehran Payame Noor University*. Procedia social and behavioral sciences.

Stankovska, Gordana, Angelkoska, Slagana, Osmani, Fadbi Grncarovska, Svetlana Pandiloska. (2017). *Job Motivation and Job Satisfaction among Academic Staff in Higher Education*. Bulgarian Comparative Education Society.

Jones, K. S. (2013) *Employee Justice across Cultures: A Meta-Analytic Review*. *Journal of Management*, 39(1), 263-301.

جميع الحقوق محفوظة IJRSP © (2025) (الباحثة/ بشرى سعيد مشبيب مخرب). تُنشر هذه الدراسة بموجب ترخيص المشاع الإبداعي (CC BY-NC 4.0).

This article is distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-Non-Commercial 4.0 International License (CC BY-NC 4.0).

Doi: doi.org/10.52133/ijrsp.v6.69.4