

# أثر العدالة التنظيمية على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس

## دراسة حالة في جامعة اربيل التقنية

هاوكار خطاب رحمن<sup>١</sup> هلمت فواد خضر<sup>٢</sup> دلاور جلال غريب<sup>٢</sup>

<sup>١</sup> قسم النظم المعلومات الادارية، المعهد التقني الاداري اربيل، جامعة اربيل التقنية، اربيل، العراق

<sup>٢</sup> قسم ادارة التسويق، المعهد التقني الاداري اربيل، جامعة اربيل التقنية، اربيل، العراق

<sup>٢</sup> قسم ادارة التسويق، المعهد التقني الاداري اربيل، جامعة اربيل التقنية، اربيل، العراق

### المستخلص

يهدف يهدف البحث الحالي الى ايجاد العلاقة والآثر للعدالة التنظيمية على مستوى الرضا الوظيفي لدى اعضاء الهيئة التدريسية في جامعة اربيل التقنية وفي ذلك اهمية الكبيرة حيث ان العدالة التنموية و الرضا الوظيفي من المفاهيم الحيوية المعاصرة في ادبيات الادارة و خاصة السلوك التنظيمي. ولتحقيق هذا الهدف استخدم البحث المنهج التحليلي والوصفي والارتباطي الذي يتلائم مع طبيعة البحث واسئلته واهدافه، وقد سعى الباحثون الى تناول هذه المتغيرات في هذا البحث من اجل الوصول الى العلاقة والآثر بينهما. ولقد قدم البحث احاطة نظرية عن العدالة التنظيمية وابعاده وكذلك عن الرضا الوظيفي، اما الاطار العملي من البحث فتم اختيار جامعة اربيل التقنية بوصفها مجالاً لاجراء الجانب الميداني من البحث اذ تم انتقاء عينة قوامها (114). واستخدمت استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من اعضاء الهيئة التدريسية في هذه الجامعة لقد تركزت مشكلة الدراسة حول مدى علاقة ارتباط وأثر العدالة التنظيمية على مستوى الرضا الوظيفي لدى اعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة المبحوثة.

**الكلمات المفتاحية:** العدالة التنظيمية، العدالة التعاملية، العدالة التوزيعية، العدالة الاجرائية، الرضا الوظيفي.

بين مؤسسات المجتمع الأخرى. يعتمد مستقبل الجامعة بشكل كبير على الحجم والبراعة الفردية لأعضاء هيئة التدريس فيها (Alfridi & Baloch, 2018, 238).

ويعتبر العنصر البشري من اهم العناصر الفاعلة في الانتاجية في كل المؤسسات، وهو مفتاح نجاحها وسبيل الامثل لتحقيق أهدافها. كما أصبح يمثل المصدر الاساسي والمهم لتحقيق الميزة التنافسية لها. لذلك زاد الاهتمام به في المؤسسات بشكل كبير، وذلك بتوفير الظروف البيئة الملائمة التي تساعد على أداء وظيفته على أكمل وجه، ومن خلال خلق وتدعيم الاتجاهات الايجابية لدى العاملين واحترامهم وحسن معاملتهم،

المقدمة:

تشكل الجامعات أحد النظم الفريدة في أي مجتمع. ذلك أنها مؤسسات تربوية وأكاديمية وبحشية وتنموية في آن واحد. وبذلك، فإنها تنسم بخصائص مميزة تجعلها ذات طابع خاص وفريد في أهدافها وأنشطتها، ثم في مكوناتها ومخرجاتها، مما يجعل علاقتها بالمجتمع المحلي الذي يحتضنها ذات طبيعة حركية ومؤثرة، وما يرقى بمكانتها إلى مستوى الريادة والتميز

المفيد دراسة التأثير الطبيعي للعدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية ، والعدالة الإجرائية ، والعدالة التفاعلية) في الرضا الوظيفي. ومن الأسئلة الأخرى: إلى أي مدى يصل مستوى العدالة التنظيمية في جامعة اربيل التقنية ؟ هل توجد علاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي ؟

#### أهداف الدراسة

أهداف هذه الدراسة هي كما يلي:  
اكتشاف مستويات العدالة التنظيمية كما يراها اساتذة الموجودة في جامعة اربيل التقنية  
توضيح كيف تؤثر العدالة التنظيمية بجوانبها على الرضا الوظيفي للاكاديمين في سياق التعليم العالي.  
التعرف على أهمية أبعاد العدالة التنظيمية ومدى مساهمتها في تحقيق الرضا الوظيفي.

#### أهمية الدراسة :

تتجلى أهمية هذه الدراسة في الإشارة إلى أنه قد تساعد هذه الدراسة في إرشاد رؤساء الجامعات في تكوين مناخ تنظيمي جيد يساعد منتسبي المؤسسة (أعضاء هيئة التدريس) على أداء واجباتهم على أكمل وجه وبأفضل صورة.

يمكن لهذه الدراسة من خلال استنتاجاتها وتوصياتها أن تساهم في أن تصبح مرجعاً لمتخذي القرار من خلال وضع الخطط والإجراءات التي يمكن أن تساهم في رفع مستوى العدالة التنظيمية بين هيئة التدريسية في جامعة اربيل التقنية، والتي تنعكس في أداء الموارد البشرية للجامعة.

على المؤسسة (جامعة اربيل التقنية) إلقاء الضوء على مستوى الرضا الوظيفي لكل التدريسي فيها ، لأنه بالمقابل يحقق الاستقرار العقلي والمهني للعاملين ويقلل من تكلفة دوران العمالة.

#### تساؤلات البحث:

تحاول الدراسة الحالية الإجابة على الأسئلة التالية:

ما هو مستوى العدالة التنظيمية في جامعة اربيل التقنية ؟

ما هو مستوى الرضا الوظيفي لتدريسين في جامعة اربيل التقنية؟

هل هناك علاقة بين الرضا الوظيفي للاكاديمين والعدالة التنظيمية في جامعة اربيل التقنية؟

#### فرضيات الدراسة:

للإجابة على الأسئلة التي طرحها الباحثون ، وبناءً على الأدبيات التي تمت مراجعتها ، نطرح الباحثون الفرضية التالية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي.

يوجد تأثير ذات دلالة الاحصائية للعدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الهيئة التدريسية في جامعة اربيل التقنية.

من خلال تطبيق العدالة وقيم النزاهة والحيادية بينهم. المنظمات هي أنظمة اجتماعية ، حيث الموارد البشرية هي أهم عوامل لفعالية والكفاءة المنظمة. تحتاج المنظمات إلى مديريين وموظفين فعالين لتحقيق أهدافهم. لا يمكن للمنظمات أن تنجح بدون جهود والتزام أفرادها. في الأعمال التجارية العالمية شديدة المنافسة ، يجب أن تسعى المنظمات جاهدة لتحديد العوامل التي تؤثر على الأداء والرضا الوظيفي للموظفين (Al-Zu'bi,2010,102).

تعد العدالة التنظيمية من المواضيع المهمة في حقل الادارة، حيث حظيت باهتمام الكثير من الباحثين، إذ تعتبر متغير مهم له تأثير كبير على المؤسسة ووظائفها، وتظهر من خلال عدالة الاجراءات وعدالة التعاملات وعدالة التوزيع. لطالما كانت العدالة مطلباً أساسياً للحياة الاجتماعية للبشرية عبر التاريخ. اليوم بسبب الدور المتفشي للمنظمات متعددة الأطراف في الحياة الاجتماعية للإنسان ، أصبح دور العدالة في المنظمات أكثر وضوحاً (Gaziani,2012,179). كما يعتبر الرضا الوظيفي من الاتجاهات الاساسية في المؤسسة لزيادة الانتاجية للفرد وفعالته وكفاءته وأدائه وقبولها الاهدافها وقيمتها، ولم يعد إرضاء الافراد أمراً تستطيع المؤسسة إختياره أو التخلي عنه، بل حتمية ولا يمكن تجاهلها، وعليه فإن المؤسسات تسعى إلى التميز والنجاح والى ارضا العاملين فيها.

الرضا الوظيفي هي واحد من اهم موضوعات المحورية لعدة دراسات ويجذب انتباه العلماء والباحثين حتى الآن. يعتبر الرضا الوظيفي عاملاً مهماً في كل البيئة عمل التي يمكن أن تؤدي إلى النجاح في أي مكان عمل. الرضا الوظيفي يشير إلى الموقف الذي يوضح مستوى الشعور الفردي المرتبط بعملهم. تشير العدالة التنظيمية إلى تقييم الموظف للعدالة والمساواة والمعاملة في مكان العمل. تؤدي ممارسة العدالة في مكان العمل من قبيل الإدارة إلى تحقيق الأهداف التنظيمية والنجاح إن توفير مناخ للعدالة في المؤسسات الأكاديمية و المعرفية سينعكس بشكل إيجابي على دوافع الموظف وأدائه لعمل ، عندما يعامل الموظفون بإصاف في منظمة ما ، فإنهم سيؤدون واجهم بطريقة جيدة ، ومع ذلك ، عندما يشعرون بالمعاملة غير العادلة ستؤدي هذا الشعور إلى الاداء وظيفية منخفضة يؤدي الى عدم الرضا في مكان العمل.

ومع ذلك ، في مجال العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي فقد أجريت دراسات محدودة في دول الشرق الأوسط وكذلك في البلدان النامية، وخاصة في العراق. علاوة على ذلك ، فإن معظم الدراسات السابقة التي أجريت في الدول الغربية أو دول جنوب شرق آسيا مختلفة تماماً عن هذه البلدان من حيث الثقافة والبيئة والعمليات مقارنة بالعراق ودول الشرق الأوسط. وبالتالي ، فهي هذا الموضوع قابلة لدراسة في سياق العراق بشكل عام وإقليم كردستان بشكل خاص. الغرض من هذه الدراسة هو إيجاد واختبار تأثيرعدالة التنظيمية على رضاء الوظيفي في بيئة العراق وخاصة في مجال التعليم وتدریس ، بين اساتذة الموجودة في جامعة اربيل التقنية.

#### المبحث الاول: نطاق البحث و المنهجية:

##### المشكلة البحث:

بسبب نقص الأبحاث حول تأثير العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في التعليم العالي (جامعة اربيل التقنية) . من المفيد دراسة التأثير الطبيعي للعدالة التوزيعية والإجرائية و التفاعلية في الرضا الوظيفي. أجريت هذه الدراسة لمعالجة بعض الأسئلة الرئيسية المتعلقة بالعدالة التنظيمية في جامعة اربيل التقنية. قد يكون من

**أدوات الدراسة:**

تم الاعتماد على الاستبيان بشكل أساسي ، حيث تم تقسيم الاستبيان إلى:  
الجزء الاول: المعلومات الشخصية (الجنس ، الخبرة ، العنوان الوظيفي)  
الجزء الثاني: ويتعلق بالعدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية ، العدالة الإجرائية ، العدالة التفاعلية) ويحتوي على 23 جملة.  
الجزء الثالث: يتعلق بالرضا الوظيفي ويحتوي على 20 جملة. تم استخدام مقياس ليكرت المكون من 5 نقاط للإجابة على العبارات الواردة في الجزأين الثاني والثالث.

**حدود الدراسة:**

الحدود المكانية: تقتصر هذا الدراسة على اعضاء هيئة التدريس (المعاهد و الكليات) في جامعة اربيل التقنية، لعرض معرفة دور العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة.

الحدود الزمنية: أجريت هذه البحث في السنة الجامعية ٢٠٢١-٢٠٢٢ في المدة الزمنية الممتدة من ثمانية اشهر .

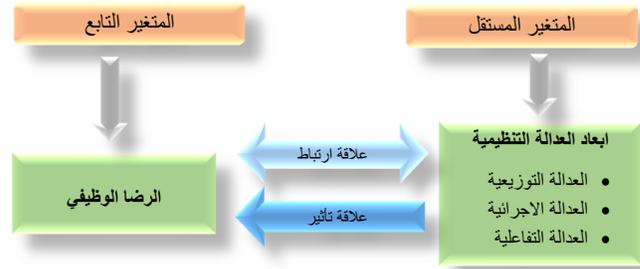
**الاطار النظري:****اولا: العدالة التنظيمية Organizational Justice****مفهوم و تعريف العدالة التنظيمية:**

تعتمد التنمية المستدامة والشاملة لأي منظمة على إيمان موظفيها بممارسات العدالة التنظيمية (Afridi & Baloch, 2018,237). تم ذكر مفهوم العدالة التنظيمية لأول مرة في الثمانينات من قبل جيرالد جرينبيرج (Jerald Greenberg) ، الذي بحث عن أسباب سلوك الموظف غير الفعال والآليات الجديدة لدراسة سلوك الموظف. في الوقت الحاضر وفي العلوم الإدارية ، تُفهم العدالة التنظيمية على أنها الشعور العام للموظف ، بالإشارة إلى ما هو في رأيه عادلاً في مكان العمل بما في ذلك على وجه الخصوص توزيعات (مثل المكافآت ، وفرص الترقية) ، والإجراءات (مثل المعايير الترقية والمكافآت) والتفاعلات الاجتماعية (مثل طريقة الاتصال والاحترام) (Przeczek et al, 2021, 54).

حسب ما اشير (Afridi & Baloch, 2018,238) سيقارن الموظفون ناتجهم (الراتب أو الحالة) مع المدخلات (المجهود والوقت) لزملائهم في العمل ويستنتجون ما إذا كانوا يعاملون بشكل عادل في العمل أم لا. العدالة التنظيمية هو المصطلح المستخدم لوصف دور العدالة من حيث ارتباطها المباشر بمكان (Al-Zu'bi, 2010, 102).

تعرف العدالة التنظيمية بأنها: "القيمة الناتجة عن إدراك الفرد للزاهة والموضوعية للإجراءات والعوائد في المؤسسة التي يعمل بها" (Saal & Moore, 1993, 106) و (سعود و سلطان، 2009، 200). العدالة التنظيمية تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها فرد على عدالة الاسلوب الذي يستخدمه المدير في تعامله مع مستويين الانساني و الوظيفي ( دره، 2008، 33)

كما تعرف بأنها: "درجة تحقيق المساواة والزهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتُجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون فيها، وتؤكد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين" (البشاشة، 2008، 429) و اشارة (Afridi & Baloch, 2018,238) تعكس العدالة التنظيمية إلى "السلوك العادل والمنصف للمنظمات مع موظفيها"

**النموذج المخطط للفرضية للبحث****مبررات اختيار الموضوع:**

- موضوع العدالة التنظيمية و الرضا الوظيفي من المواضيع التي تدخل في صميم تخصص إدارة الموارد البشرية.
- بسبب حداثة موضوع الدراسة.
- الرغبة بالامام أكثر بهذا الموضوع الجدير بدراسة.
- تحسيس الجامعات بضرورة الاهتمام بأدارة الموارد البشرية وتحقيق رضاه والبحث على مناخ تنظيمي ملائم ونخص هنا الاستاذ الجامعي.
- الرغبة الذاتية في معالجة موضوع بمس مجال التخصص.

**منهجية البحث:**

يتبنى هذا البحث المنهجية الوصفية التحليلية كونه يرمي الى وصف خصائص متغيرات الدراسة المستقلة (دور العدالة التنظيمية) والتابعة (تعزيز الرضا الوظيفي) لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة اربيل التقنية. وتحققاً لاهداف الدراسة ووصولاً لأفضل اساليب والطرق للتعرف على دور العدالة التنظيمية في تعزيز الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس ، وقد تم تطبيق هذه الدراسة على أعضاء هيئة التدريس في جامعة اربيل التقنية.

**أسلوب جمع وتحليل البيانات :**

تم الاعتماد في هذا الدراسة على نوعين من البيانات :  
الاول : المصادر الثانوية : تم الحصول عليها من خلال الاستعانة بمجموعة من الكتاب ورسائل الماجستير ودكتورا والمواقع الالكترونية الموثوقة .  
ثانيا : المصادر الاولية : سيتم جمع البيانات الاولية من مفردات عينة الدراسة من خلال تطوير نموذج استبيان وتوزيعه او ارساله عن طريق ايميل الى كل تدريسي في جامعة اربيل التقنية .

مجتمع البحث :لإجراء الدراسة الميدانية يجب تحديد مجتمع الدراسة ، والذي يتم تحديده حسب طبيعة وأعراض البحث بهدف تعميم النتائج عليه .وبناء عليه سيتكون مجتمع الدراسة من كل تدريسي في جامعة اربيل التقنية(معاهد و كليات عن طريق ايميل الجامعي) .

عينة البحث : عينة الدراسة هي عبارة عن كل التدريسي من جامعة اربيل التقنية، ومن ثم استخدام تلك النتائج لوصول الى نتائج الموثوقة.

قاعدة الحاجة: تعني تقديم ذوي الحاجات الملحة على الآخرين وفق ظروف موضوعية واضحة، ويقصد بها إعطاء الأولوية للموظف في الحصول على مكافأته أو قرضه مثلاً إذا كان صاحب حاجة مع ثبات الظروف الأخرى.

عدالة التعاملات او عدالة التفاعلية: هي درجة إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عند تطبيقهم للاجراءات . تعبر العدالة التفاعلية "عن مدى إدراك الأفراد لعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عندما تطبق عليهم الإجراءات"(السبوع، 2010 ، 13). لذا فإن عدالة التعامل تبرز وتتضح من خلال جودة العلاقات التفاعلية بين المدير والعامل، كالمعاملة التي يتلقاها العامل من قبل المدير أثناء عملية تقييم الاداء أو مقدار الاحترام ورفعة الخلق التي يبديها المدير عند اخبار العامل بالكييفية التي اتخذ بها القرار والاسس التي اتبعت في صنعته (رجم و قصة، 2020 ، 448). عدالة التعاملات تضم نوعين من العدالة هما : (العطوي : 2007 : 141)

● عدالة العلاقات الشخصية: Interpersonal Justice وتعني مدى الاحترام والتقدير الذي يتعامل فيه المدير مع المرؤوسية.

● عدالة المعلومات : Informational Justice ويعني التوضيحات المقدمة لموظفين من خلال توصيل المعلومات الضرورية حول اسباب الاستخدام الاجراءات معينة او طريقة مخرجات معينة

3. العدالة الإجرائية Procedural Justice: هي درجة الشعور المتولدة لدي العاملين إزاء عدالة الاجراءات التنظيمية المستخدمة في تحديد المخرجات التنظيمية . فكلما كانت هناك ثقة متبادلة أكبر بين الرؤساء و المرؤوسين كلما شعر العاملون بعدالة الاجراءات بشكل أكبر(رجم و قصة، 2020 ، 447) وهناك عدة تعريفات لها نذكر منها :

- هي الاهتمام بالآليات والعمليات والطرق المستخدمة في تحديد المخرجات أو النتائج .
- هي التصور الذهني لعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تمس الأفراد .
- هي تلك القرارات والإجراءات العادلة المتعلقة بالأفراد .
- هي التي تشير إلى السلوك والعمليات التي تستخدمها المنظمة لتنفيذ الوظائف المختلفة .

العدالة الإجرائية تشير إلى تصورات المشاركين حول عدالة القواعد والإجراءات التي تنظم العملية (Al-Zu'bi,2010,102). وهي الإجراءات الرسمية العادلة المرتبطة بالتوزيع العادل للمكافآت والحوافز التي يحصل عليها العامل. والأمثلة على هذه الإجراءات هي تلك التي جرى تصميمها لزيادة المشاركة في اتخاذ القرارات أو السعي من خلال تبني إجراءات معينة لتقليل الانحياز والأخطاء في القرارات التي يتم اتخاذها (دره، 2008، 40) . عدالة الإجراءات تحدد ضمن مجموعة من المكونات هي ( عبود، 2012 ، 70 )

- ثبات الإجراءات
- عدم التحيز
- دقة الإجراءات
- صحة الإجراءات
- واقعية الإجراءات واخلاقيتها

يذكر التعريف للاجرائي للعدالة التنظيمية من قبل الباحثون الحاليين ( درجة الشعور الافراد وادراكهم للمساواة في الحقوق والانصاف في التوزيع الموارد التنظيمية وكذلك الاجور والمكافآت في العمل)

2.

### اهمية العدالة التنظيمية:

تبرز أهمية العدالة التنظيمية للمنظمات العامة والخاصة، في كونها عنصراً مهماً في بناء واستقرار وتطور المنظمات نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وتتضح أهمية العدالة التنظيمية في النقاط التالية: (رجم و قصة، 2020 ، 446)

- أن العدالة التنظيمية تبين حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والاجور في المنظمة وذلك من خلال العدالة التوزيعية.

- تحقق العدالة التنظيمية السيطرة الفعلية والتحكم في عملية اتخاذ القرار، وتعتبر العدالة الاجرائية بعدا هاما في ذلك.

- تتعكس العدالة التنظيمية سلوكياً على حالات الرضا عند المرؤوسين تجاه الرؤساء، وعلى الالتزام التنظيمي.

### مبادئ العدالة التنظيمية: (عبدالمجيد و محمد، 2015، 21-22)

للعدالة التنظيمية مجموعة من المبادئ من أهم هذه المبادئ:

- مبدأ المساواة: ويمثل هذا المبدأ في تكافؤ الفرص والأجور والحوافز وساعات العمل، و واجبات الوظيفة بين الأفراد العاملين في المنظمة.

- مبدأ الأخلاقي: ويمثل في الاستقامة، النزاهة، الشرف، الأمانة، الإخلاص، والصدق.

- مبدأ الدقة والتصحيح: يجب أن تكون القرارات والإجراءات المتخذة مبنية على أساس معلومات دقيقة و واضحة، وقابلة للتصحيح في حالة وجود خطأ.

- مبدأ الالتزام: بما هو عادل وخصوصا المعاملة المنصفة والمكافأة المستحقة وفقاً للمعايير والقوانين المطبقة.

- مبدأ المشاركة: أي أنه يجب أن تشارك جميع الأطراف العاملة في المنظمة في صنع واتخاذ القرارات وتطبيق القرارات.

### أبعاد العدالة التنظيمية:

يتفق معظم البارسين لأبعاد العدالة التنظيمية على أنها تتكون من ثلاثة أبعاد رئيسية هي: (عدالة التوزيعية و عدالة الإجراءات و عدالة التعاملات)

العدالة التوزيعية: تاريخياً ، العنصر الأول للعدالة التنظيمية الذي تم تحديده وتسميته هو العدالة التوزيعية (Przeczek et al,2021,54)

1. العدالة التوزيعية تعرف بأنها عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف (رجم و قصة ، 2020، 447). وهي درجة الشعور المتولدة لدي العاملين إزاء عدالة القيم المادية وغير

المادية التي يحصلون عليها من المنظمة بوصفها متحققة. وقد بين (العطوي، 2007، 147) (رجم و قصة ، 2020، 447) بأن لعدالة التوزيعية ثلاث القواعد منها:

قاعدة المساواة او الانصاف: تعني منح المكافأة وفقاً للجهود الذي يبذله الموظف ويقصد بها مدى تناسب الأجر والحوافز المادي، والإمياز الوظيفي مع الجهد المبذول .

قاعدة النوعية: تعني تساوي الموظفين بفرص الحصول على المكافآت بغض النظر عن خصائصهم الفردية ويقصد بها حصول الموظف على مكافأته بغض النظر عن جنسه أو

عرقه، أو لونه، وتشتمل الموظفين كافة مهما كان أداؤهم أو قابلياتهم.

النتائج السلبية بعدم وجود العدالة التنظيمية: (زايد ، 2006 ، 12 )  
ان شعور العاملين بعدم العدالة يترتب عليه العديد من النتائج السلبية منها:

- كإخفاض الرضا الوظيفي
- تدني سلوكيات المواطنة التنظيمية
- انخفاض الالتزام التنظيمي
- انخفاض الاداء الوظيفي بصفة عامة

وخلافاً لذلك، فإن ارتفاع إحساس العاملين بالعدالة يؤدي إلى:

- زيادة ثقتهم في إدارة المنظمة
- زيادة قناعتهم بإمكانية الحصول على حقوقهم وما يعنيه ذلك من ارتقاء سلوكيات الافراد بعد الاطمئنان إلى سيادة العدالة ومن ثم الوثوق في المنظمة.

ثانياً: الرضا الوظيفي:

يعد موضوع الرضا الوظيفي مجالاً ذا أهمية كبيرة للباحثين في السلوك التنظيمي وممارسة إدارة الموارد البشرية (Lathman,2006,211). تمت دراسة الرضا الوظيفي على نطاق واسع على مدى العقود الأربعة الماضية من الأبحاث التنظيمية (AI- Zu'bi,2010,103).

لم يتم الاتفاق بين الباحثون والمهتمون على تعريف الرضا الوظيفي شأنه في ذلك شأن بقية مصطلحات العلوم الاجتماعية والانسانية بصورة عامة . وتعتبر التعريفات المطروحة للرضا الوظيفي هي وجهة نظر الباحث من زاوية معينة منطلقة من تطلعات فكرية وثقافية وقيمة معينة (العبيدي، 2013، 260).

الرضا الوظيفي يعتبر موضوعاً مهماً لكل من يعمل في المنظمات، ويعد من الأكثر المتغيرات تكراراً في بحوث السلوك التنظيمي. إن المفهوم التقليدي للرضا هو شعور العامل إزاء وظيفته، ولا يعتمد الرضا على طبيعة المهمة فحسب، بل توقعات العامل من وظيفته و يعتبر الرضا الوظيفي من وجهة نظر الكثيرين المتغير الأكثر شيوعاً الذي تم بحثه في السلوك التنظيمي ، وهو مجموعة من العواطف والمعتقدات التي لدى الناس عن وظائفهم الحالية. (مجنوب و الاخرون، 2020، 251)

تعريف و مفهوم الرضا الوظيفي:

عرف (Locke & Lathman,2000,69) الرضا الوظيفي على أنه حالة الارتياح التي يشعر بها الفرد بعد قيامه بمجموعة من الاعمال أو الواجبات والمهام بطريقة منطقية، أي أن الوظيفة تحقق الرضا الوظيفي إذا ساهمت في إشباع حاجات الفرد وساعدته على الالتزام بقيمه ومعايره الذاتية وإستغلال جميع الطاقات الفكرية والابداعية والعلمية الكامنة فيه. وبشكل اخر "الرضا الوظيفي هو الدرجة التي يشعر بها الأفراد بشكل إيجابي أو سلبى تجاه وظائفهم" (Khan et al,2010,46).

يعرف الرضا الوظيفي على أنه "مشاعر الفرد تجاه وظيفته والناج عن الإدراك الحالي لما تقدمه الوظيفة إليه، وإدراكه لما ينبغي أن يحصل عليه من الوظيفة.

(أفريدي و بالو، 2005، 259) وبشكل الاخر عرف كل من (Afridi & Baloch,2018,241) الرضا الوظيفي وهو الاستجابة العاطفية للفرد في مكان العمل.

للعدالة الإجرائية ستة قواعد التي يجب تطبيقها حتى يتم النظر إلى العملية ونتائجها على أنها عادلة (Przeczek et al, 2021, 57)

مبدأ الاتساق (يجب أن تكون الإجراءات متسقة سواء بالمقارنة بين الموظفين وفي الوقت المناسب)

مبدأ عدم التحيز (يجب أن تعامل جميع الإجراءات جميع الموظفين بنفس الطريقة)

مبدأ الدقة (أثناء تنفيذ الإجراءات ، من الضروري أن يقرأ صانع القرار جميع المعلومات ذات الصلة بتنفيذ الإجراء ويستخدمونها بشكل صحيح في العملية)

مبدأ الإصلاح (يجب أن تتضمن الإجراءات إمكانية الطعن في قرار أو آلية أخرى لتصحيح أي قرارات خاطئة).

مبدأ المشاركة (يجب أن تكون جميع الأطراف المهمة قادرة على المشاركة في العملية)

مبدأ الأخلاق (يجب أن تستند جميع القرارات الناتجة عن تطبيق الإجراء على القيم المعنوية والأخلاقية المقبولة من قبل الموظفين).

من أجل أفضل استخدام للعدالة الإجرائية ، يقترح المؤلفون على أنه لكي يتم اعتبار الإجراءات عادلة ، يجب مراعاة المعايير التالية:

- يجب أن تنطبق بنفس الشروط على جميع الأشخاص
- يجب ألا تكون متحيزة
- يجب أن تكون المعلومات المستخدمة لاتخاذ القرارات صحيحة وموثوقة
- يجب أن تكون هناك إجراءات لاكتشاف وتصحيح الإجراءات المتحيزة
- يجب أن تتوافق مع المعايير الأخلاقية للشركة
- يجب أن تأخذ بعين الاعتبار آراء المجموعات التي قد تتأثر بتلك القرارات

على رغم من ثلاثة أبعاد للعدالة التنظيمية موصحة من قبل، إلا أن بعض الباحثين أضافوا لها بعدين آخرين على النحو التالي: (عدالة التقييم وعدالة الأخلاق)، وبناء على ذلك أصبح للعدالة التنظيمية خمسة أبعاد (دره، 2008، 37)

4. العدالة التقييمية: هي درجة شعور الموظف بنزاهة التقييم الإداري، الصادر ببحثه في الاداء والسلوك والعمل ويعزز إطمئنانه إزاء ترقبته ونموه الوظيفي وتقييم أدائه .

5. العدالة الاخلاقية: هي درجة شعور الموظف الإداري بالعدالة الانسانية والاخلاقية الاستقاء من منافع العقيدة والقيم الثقافية والحضارية في تفاعلها مع الاجواء السائدة في المنظمة .وعليه فإن العدالة التنظيمية في حقل الادارة من الموضوعات الفاعلة والمهمة، يمكن النظر إليها على إنها متغير مهم ومؤثر في عمليات الادارة العامة ووظائفها، ويمكن النظر إليها كأحد المتغيرات التنظيمية ذات التأثير المحتمل على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، فضلاً عن تحسين الاداء للمنظمات. (د.عبد الوهاب، 2017، 9) و حسب (دره، 2008، 47) وتؤدي العدالة الأخلاقية إلى:

- إبراز منظومة القيم الاجتماعية والدينية والأخلاقية .
- تحدد طرق التفاعل والنصح الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة بشكل يدل على ضوابط الأفعال للقيام بالأداء المطلوب والتفاعل الإيجابي.

- التالي للحاجة من أجل تحفيز الفرد وبالتالي إرضائه. حدد ماسلو خمسة مستويات في التسلسل الهرمي للحاجة: (لوثانس، 2005، 240)
- 1- الحاجات المادية و فسيولوجية (المأكل ، الملابس ، المأوى ، الجنس) ،
  2. احتياجات الامن و السلامة: (تتمثل في شعور الفرد بالسلامة في حياته و عمله)
  3. الحاجة الى قبول الاجتماعية: (فرص تطوير علاقات وثيقة مع أشخاص آخرين) ،
  4. حاجات التقدير / الإنجاز: (الهمية المتلقاة من الآخرين)
  5. حاجة الى تحقيق الذات: (فرص تحقيق الذات والإنجاز من خلال النمو و تطور الشخصي)

### نظرية العاملين (هيزبرج) دافع و الصحة: (خان و الاخرون ، 2010، 48):

هيزبرج طرح نظريته في العام (1959)، تم بناء نظرية العاملين ( Herzberg's Two-Factor Theory ) على أسس نظرية ماسلو وتهدف إلى فهم العوامل التي تحدد الرضا الوظيفي، طور هيزبرج نظرية محددة لتحفيز العمل. النظرية تتحدث عن احتمالية شعور العاملين بالرضا وعدم الرضا في آن واحد.

أجرى هيزبرج دراسة تحفيزية على حوالي 200 محاسب ومهندس في بينسبرغ ، بنسلفانيا. سأل سؤالين: (Luthans,2005,243)

- أ. متى شعرت بالرضا عن وظيفتك بشكل خاص - ما الذي قمت بتشغيله؟
- ب. متى شعرت بسوء استثنائي بشأن وظيفتك - ما الذي أوقفك؟

المحفزات هي "مُرَضِي الوظيفية" التي تحقق النمو النفسي للعامل ، وتتضمن عوامل جوهرية ، مثل المسؤولية ، والتقدير ، والتقدم ، وفرصة النمو ، من الجهة الاخرى عوامل الصحة او الوقائية هي "مُرَضِي للوظيفة" مرتبطة ببيئة العمل وتشكل احتياجات يجب تلبيتها لمنع عدم الرضا. تشمل عوامل الصحة المتغيرات الخارجية ، مثل الأجور والمراتب وظروف العمل والإشراف والسياسات التنظيمية والعلاقات مع الأقران والحياة الشخصية.

### نظرية درفر (Alderfer Theory ERG)

نظرية ERG التي تم تبنيها من Caulton Alderfer ، أعاد Alderfer بناء نظرية ماسلو للتسلسل الهرمي للحاجة في عام 1969، أعاد تجميع قائمة احتياجات ماسلو في ثلاث فئات من الاحتياجات (احتياجات الوجود ، احتياجات الارتباط / العلاقات ، واحتياجات النمو) والتي عُرفت فيما بعد باسم نظرية ERG التي تتضمن الاحتياجات الثلاثة التالية: (Patricia & Asoba,2021,5)

احتياجات الوجود/ حاجات البقاء {EXISTENCES NEEDS}; وهي حاجات التي يتم إشباعها بواسطة عوامل البيئة مثل: الطعام، الماء، وتوفير هذه المعايير ضرورات مهمة قابلة للقياس الكمي. على سبيل المثال ، يشمل احتياجات الشخص للسلامة والأمن وحاجات الفسيولوجية والبدنية.

احتياجات الترابط/ حاجات العلاقات/ الاتماء {RELATED NEEDS}; تتضمن حاجة الفرد للاحتفاظ بالتفاعلات الشخصية (سواء مع الأقارب أو الأصدقاء أو الرؤساء) ، لتحقيق الاهتمام العام والشعبية. تندرج الاحتياجات النفسية لماسلو والجزء الخارجي من الحاجة إلى الاحترام تحت هذه الفئة من الحاجة.

اخيرا يمكن تعريف الرضا الوظيفي بأن هو "شعور داخلي يشعر به العامل نحو عمله، وهو يعبر عن درجة الاحساس بالراحة النفسية نحو العمل وبيئته المادية والانسانية" (بهنسي، 2011، 39)

### مظاهر الرضا الوظيفي: (البلميد:2014:152)

- هناك مظاهر عديدة للرضا الوظيفي، هذه المظاهر مع اختلافها وتعددتها إلا انها تؤثر بشكل إيجابي على العمل ومعدلاته، فالعامل عندما يرضى عن العمل فذلك يجعله شخصا قادرا على الأداء ويتم توضيح هذه المظاهر فيما يلي:
- الاندماج مع الزملاء في العمل.
  - التعاون بين الموظف وزملائه في العمل.
  - نمو العلاقات الشخصية الوظيفية إيجابيا.
  - الشعور بالانتماء للعمل والولاء لمجموعة العمل.
  - ارتفاع الإنتاجية وجودتها للموظف وفريق العمل.
  - مبادرة الموظف السريعة لخدمة المنظمة.
  - النشاط والاستعداد الدائم للتدريب والتغيير.
  - الشعور بالواقعية والتفاؤل الدائم.
  - الإحساس بالأمن والاستقرار الوظيفي.
  - الصحة البدنية والنفسية السليمة للموظف.
  - تعلم الواجبات الوظيفية الجديدة بسرعة.
  - زيادة الولاء التنظيمي للمنظمة.

### النظريات الرئيسة في الرضا الوظيفي:

تتكون نظريات الرضا الوظيفي من مجموعة من النظريات منها:

- نظرية تسلسل الهرمي للحاجات ماسلو
- نظرية العاملين (هيزبرج) الدافع و الصحة
- نظرية درفر (Alderfer Theory ERG)

تستند نظريات الرضا الوظيفي إلى ما يحفز الأشخاص في العمل ، أي تحديد الاحتياجات والدوافع والحوافز / الأهداف وتحديد أولوياتها من قبل الفرد للحصول على الرضا وبالتالي الأداء الفعال (Lathman,2006,240). أعد الباحثون قوائم مختلفة للاحتياجات أو المتطلبات البيولوجية والنفسية والاجتماعية للبشر ، صنف جميع الباحثين تقريبا هذه الاحتياجات إلى متطلبات أساسية وثانوية للموظفين ، والتي يجب ان تتحقق ، كلما كان مطلوباً أن يكون العامل متحفزاً وراضياً. وفقاً لنظريات الموجودة ، تصف الرضا الوظيفي الاحتياجات والقيم التي يجب ان يتحقق في الوظيفة من أجل الحصول على رضا وظيفي إيجابي. (Khan et al,2010,47)

### نظرية (ماسلو) تسلسل الهرمي للحاجات :

○ التسلسل الهرمي للاحتياجات لماسلو هو "أكثر نظرية مذكورة على نطاق واسع حول الدافع والرضا". مستفيداً بشكل أساسي من علم النفس الإنساني والتجارب الوظيفية ، أطلق عليها أيضاً "سلم ماسلو للحاجات"، التي تفترض أن حاجات الفرد غير المشبعة تشكل مطلقاً لدافعيته، مرتبة في سلم هرمي. افترض أبراهام ماسلو أن الاحتياجات التحفيزية للفرد يمكن ترتيبها في التسلسل الهرمي. بمجرد تلبية مستوى معين من الاحتياجات ، لن يساعد ذلك في التحفيز. وبالتالي ، يجب تنشيط المستوى الأعلى

درجات=5) والذي يمثل ( اتفق تماماً) كوسيلة لجمع البيانات الاولية حول المستجيبين حيث تم توزيع الاستبانة بصورة عشوائية على عينة من مجتمع البحث عن طريق (Google form) حيث قام 114 مستجيب بملي استمارة الاستبيان من التدريسيين في جامعة اربيل التقنية والذين يمثلون مجتمع البحث، والجدول (1) يوضح متغيرات استمارة الاستبيان:

جدول رقم (1): يوضح متغيرات الاستبيان

رموز المستخدمة في متن البحث			محاور الدراسة وابعدها	
الفقرة	البعد	المحور		
X1.1-X1.8	X1	X	العدالة التوزيعية	العدالة التنظيمية
X2.1-X2.6	X2		العدالة الإجرائية	
X3.1-X3.9	X3		العدالة التفاعلية	
Y1-Y20		Y	الرضا الوظيفي	

المصدر : من اعداد الباحثين استنادا على برنامج (SPSS)

وبعد تحليل البيانات تم الحصول على النتائج التالية:

1. وصف متغيرات الشخصية:

من خلال الجدول ادناه والذي يبين توزيع المستجيبين حسب المعلومات الشخصية وقد اتضح ما يأتي:

a. من خلال توزيع المستجيبين حسب الجنس نجد ان اعلاه نسبة كانت لفئة الذكور وذلك بنسبة مساهمة (67.54%) مقارنة بالاناث والتي كانت نسبتهم (32.46%)، حيث نستنتج من ذلك ان الاجابات والاستنتاجات تعود لفئة الذكور لكون نسبتهم اكبر من نسبة الاناث من المستجيبين.

b. بالنسبة للمؤهل العلمي، تبين ان اعلاه نسبة من المشاركة كان لحملة درجة الماجستير حيث كانت نسبتهم (82.46%) من المساهمة مقارنة مع الذين يحملون شهادة الدكتوراه، حيث نستنتج من ذلك ان المستجيبين من حملة الماجستير اراءهم تكون نوعاً ما مهيمنة على اراء المستجيبين من حملة شهادة الدكتوراه.

c. لغرض توزيع المستجيبين حسب الالقب العلمية، تبين من خلال التحليل ان اكبر نسبة من المستجيبين كانوا من ضمن المدرسين المساعدين وكانت نسبتهم (55.26%) من المساهمة وجاءت بالمرتبة الثانية اللقب العلمي (مدرس) بنسبة مشاركة (35.09%) اما النسبة القليلة الباقية فكان للمشاركين ذوا لقب علمي (استاذ مساعد) و(استاذ)، ومن خلال التوزيع المذكور نستدل على ان الاراء والنتائج تعود الى الفئتين من المدرسين المساعدين والمدرسين حيث ان نوعاً ما تكون اراءهم تفوق على او مهيمنة على فئتين الاساتذة المساعدين والاساتذة.

d. بصورة عامة كلما ازداد سنوات الخبرة لأفراد عينة البحث من المستجيبين، كلما ازدادت درجة الاعتمادية على الاراء وبمعنى اخر زيادة جودة المعلومات وبالتالي جودة النتائج ، من خلال الجدول المذكور نجد ان اعلاه نسبة من المشاركة كانت

○ حاجات النمو/التطور {GROWTH NEEDS}: تتضمن متطلبات التطوير الذاتي والتقدم المهني واحتياجات التحسين. تندرج احتياجات تحقيق الذات لماسلو والجانب اللازم للحاجة إلى الاحترام.

### فوائد الرضا الوظيفي:

قسمت فوائد الرضا الوظيفي من قبل الباحثين إلى قسمين هما (فرج، 2013، 147):

أ. الفوائد السلوكية و الاجتماعية وهي:

1. القضاء على الخسارة الاجتماعية.

2. زيادة الولاء التنظيمي يجعل الافراد يكرسون طاقاتهم لتحقيق أهداف المنظمة.

3. زيادة الاستقرار التنظيم لأن توفر الرضا عن العمل يزيد من ممارسة الرقابة الذاتية.

ب. الفوائد المادية و الاقتصادية

وتتمثل بتقليل التكاليف المتعلقة بالغياب تلك التكاليف التي تصل إلى مبالغ كبيرة في بعض الاحيان إذ اثبتت أن المنظمة التي يعمل فيها عدد كبير من العاملين فإن زيادة نسبة الغياب سيؤدي إلى ارتفاع التكاليف.

### اسباب الاهتمام بالرضا الوظيفي: (العبيدي، 2013، 261)

تكم أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للفرد العامل بالمؤسسة في حد ذاتها في العناصر التي تبرز الاسباب التي أدت إلى الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي وهي كما يلي:

1. إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي تؤدي إلى انخفاض نسبة غياب الافراد في المؤسسات المختلفة.

2. إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع الطموح لدى الافراد.

3. إن الافراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونوا أكثر رضا عند وقت فراغهم وخاصة مع عائلتهم وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.

4. إن الافراد الأكثر رضا عن عملهم يكونوا أقل عرضة لحوادث العمل .

### انواع رضا الوظيفي:

تشير دراسة (الشمرى، 2009، 16)، أن أنواع الرضا عن العمل كالاتي:

1- الرضا الكلي

يمثل رضا الموظف عن جميع جوانب ومكونات العمل، وهنا يكون الموظف قد وصل الاقصى درجة الرضا عن عمله، ولكن ليس من الضروري أن تتوافر في هذا العمل كل عناصر الرضا، لأن هذا يتوقف على طبيعة الموظف نفسه، فهو ربما لا يعتبر تلك العناصر مهمة بالنسبة للموظف وحده من يستطيع أن يحدد تلك العناصر التي تتوافق معه.

2- الرضا الجزئي:

يمثل شعور الفرد الوجداني عن بعض أجزاء ومكونات العمل، وهنا يكون الموظف قد وصل لدرجة كافية عن بعض جوانب العمل وبالتالي اكتفى بها أو ربما لازال الاستياء موجود لكن ما زال يؤدي عمله.

الجانب الميداني

أولاً: وصف متغيرات البحث:

لغرض الحصول على البيانات ، قام الباحثون باستخدام مقياس ليكرت الخماسي والتي تتراوح قيمته ما بين (درجة واحدة=1) والذي يمثل اجابة (لا اتفق تماماً) الى (خمس

على البعد ككل (59.89%) اي ان الاراء لا تتجه نحو وجود عدالة توزيعية للوظائف وذلك حسب اراء المستجيبين ويؤكد ذلك قيمة الوسط الحسابي (2.99) والتي كانت اقل من قيمة الوسط الحسابي الفرضي (3) والتي جاءت من مقياس ليكرت الخماسي المعتمد في البحث، يمكن الاستدلال من ذلك ان الاراء كانت محايدة نوعاً ما.

جدول (3): وصف بعد العدالة التوزيعية

البيانات	#	توزيع					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الانفعال
		1	2	3	4	5			
X1.1	التكرار	14	23	13	53	11	3.21	1.23	64.21%
	%	12.28%	20.18%	11.40%	46.49%	9.65%			
X1.2	التكرار	22	22	26	36	8	2.88	1.25	57.54%
	%	19.30%	19.30%	22.81%	31.58%	7.02%			
X1.3	التكرار	18	17	15	54	10	3.18	1.26	63.68%
	%	15.79%	14.91%	13.16%	47.37%	8.77%			
X1.4	التكرار	22	24	18	31	19	3.01	1.39	60.18%
	%	19.30%	21.05%	15.79%	27.19%	16.67%			
X1.5	التكرار	15	37	20	33	9	2.86	1.20	57.19%
	%	13.16%	32.46%	17.54%	28.95%	7.89%			
X1.6	التكرار	10	39	21	34	10	2.96	1.16	59.12%
	%	8.77%	34.21%	18.42%	29.82%	8.77%			
X1.7	التكرار	15	21	18	51	9	3.16	1.21	63.16%
	%	13.16%	18.42%	15.79%	44.74%	7.89%			
X1.8	التكرار	21	35	21	31	6	2.70	1.20	54.04%
	%	18.42%	30.70%	18.42%	27.19%	5.26%			
X1	التكرار	137	218	152	323	82	2.99	0.96	59.89%
	%	15.02%	23.90%	16.67%	35.42%	8.99%			
	المعدل	38.93%		44.41%					

المصدر: من اعداد الباحثين استنادا على برنامج (SPSS)

## b. وصف بعد العدالة الإجرائية:

من خلال الجدول (4) والذي يمثل الاحصاءات الوصفية لفترات البعد العدالة الاجرائية حيث تمثلت بـ (6) فترات. تبين من خلال النتائج ان اراء المستجيبين بالنسبة للبعد ككل تميل الى الاتفاق وذلك بنسبة (48.10%) مقابل نسبة (31.58%) من الغير المتفقين على البعد المذكور، وكان نسبة الاهمية على البعد ككل (63.13%) اي ان الاراء تتجه نحو وجود عدالة الاجرائية للوظائف وذلك حسب اراء المستجيبين ويؤكد ذلك قيمة الوسط الحسابي (3.16) والتي كانت أكبر من قيمة الوسط الحسابي الفرضي (3) والتي جاءت من مقياس ليكرت الخماسي المعتمد في البحث.

ضمن الفئتين (11-15 سنة) و (16-20 سنة) بنسبة مشاركة (23.68%) و (22.81%) على التوالي حيث جاءت بالمرتبة الاولى من الاهمية وجاءت بالمرتبة الثانية المشاركين التي تقع سنوات خبرتهم ضمن الفئتين (26 سنة فأكثر) و (6-10 سنة) حيث كانت نسبتهم مساوية من حيث المشاركة حيث بلغت (19.30%) اما الفئات الباقية فقد كانت نسبيهم ضئيلة مقارنة بالفئات المذكورة، نستنتج من المعلومات السابقة ان الاراء والاجابات تكون نوعاً ما ذا جودة ويمكن الاعتماد عليها وتكون ذات مصداقية لكون الاكثريه من المستجيبين لديهم سنوات من الخبرات المتراكمة .

جدول (2): وصف متغيرات المعلومات الشخصية للمستجيبين

الرقم	المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
1	الجنس	انثى	37	32.46
		ذكر	77	67.54
		المجموع	114	100.00
2	المؤهل العلمي	ماجستير	94	82.46
		دكتورا	20	17.54
		المجموع	114	100
3	اللقب العلمي	مدرس مساعد	63	55.26
		مدرس	40	35.09
		استاذ مساعد	9	7.89
		استاذ	2	1.75
		المجموع	114	100
4	سنوات الخبرة	1-5 سنة	5	4.39
		6-10 سنة	22	19.30
		11-15 سنة	27	23.68
		16-20 سنة	26	22.81
		21-25 سنة	12	10.53
		أكثر من 26 سنة	22	19.30
		المجموع	114	100

المصدر: من اعداد الباحثين استنادا على برنامج (SPSS)

## 2. وصف ابعاد متغير العدالة التنظيمية:

## a. وصف بعد العدالة التوزيعية:

من خلال الجدول (3) والذي يمثل الاحصاءات الوصفية لفترات البعد العدالة التوزيعية حيث تمثلت بـ (8) فترات. تبين من خلال النتائج ان اراء المستجيبين بالنسبة للبعد ككل تميل الى الاتفاق وذلك بنسبة (44.41%) مقابل نسبة (38.93%) من الغير المتفقين على البعد المذكور ومن جهة اخرى نجد ان النسبتين المذكورتين متقاربة نوعاً ما ولا يمكن القول بان الاجابات تتجه نحو الموافقة، وكان نسبة الاهمية

جدول (4): وصف بعد العدالة الإجرائية

البيانات	#	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	البيانات	
							التكرار	%
X2.1	21	36	24	29	4	5	52.81%	1.15
							18.42%	2.64
X2.2	13	21	23	44	13	5	64.04%	1.21
							11.40%	3.20
X2.3	16	17	18	42	21	5	66.14%	1.32
							14.04%	3.31
X2.4	15	16	26	44	13	5	64.21%	1.22
							13.16%	3.21
X2.5	9	24	23	38	20	5	66.32%	1.21
							7.89%	3.32
X2.6	11	17	25	53	8	5	65.26%	1.11
							9.65%	3.26
X2	85	131	139	250	79	5	63.13%	1.05
							12.43%	3.16
							48.10%	3.16
المعدل		31.58%						

المصدر: من اعداد الباحثين استنادا على برنامج (SPSS)

جدول (5): وصف بعد العدالة التفاعلية

البيانات	#	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	البيانات	
							التكرار	%
X3.1	11	16	10	24	52	11	66.32%	1.13
							9.65%	3.32
X3.2	11	10	8.77%	17.54%	53	20	70.70%	1.17
							9.65%	3.54
X3.3	13	11.40%	8.77%	20.18%	56	12	67.72%	1.15
							11.40%	3.39
X3.4	9	16	14.04%	22.81%	43	20	68.60%	1.17
							7.89%	3.43
X3.5	11	13.16%	13.16%	13.16%	54	19	69.65%	1.20
							9.65%	3.48
X3.6	8	7.02%	12.28%	17.54%	51	21	71.05%	1.14
							7.02%	3.55
X3.7	2	18.42%	1.75%	19.30%	57	12	69.82%	0.97
							1.75%	3.49
X3.8	8	7.02%	15.79%	25.44%	40	19	67.72%	1.15
							7.02%	3.39
X3.9	14	12.28%	11.40%	20.18%	50	14	66.49%	1.20
							12.28%	3.32
X3	87	133	12.96%	202	456	148	68.67%	1.01
							8.48%	3.43
							21.44%	3.43
المعدل							58.87%	

المصدر: من اعداد الباحثين استنادا على برنامج (SPSS)

3. وصف متغير رضا الوظيفي:

والتي مفادها (لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين العدالة التنظيمية و الرضا الوظيفي) وتقبل الفرضية البديلة (توجد علاقة معنوية بين العدالة التنظيمية ورضا الوظيفي).

الجدول (7): معامل الارتباط بين العدالة التنظيمية ورضا الوظيفي

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	رضا الوظيفي	مستوى المعنوية (sig.)
العدالة التنظيمية		0.881**	0.000

الارتباط معنوية عند مستوى 0.01\*\*:

المصدر : من اعداد الباحثين استنادا على برنامج (SPSS)

2. تحليل علاقة الارتباط بين ابعاد العدالة التنظيمية ورضا الوظيفي:

لغرض اختبار العلاقة بين كل بعد من ابعاد متغير العدالة التنظيمية مع رضا الوظيفي ، تم تحليل علاقة الارتباط بين ابعاد متغير العدالة التنظيمية وبين متغير الرضا حيث اتضح وجود علاقة معنوية موجبة وذلك استنادا على قيم مستوي المعنوية لمعامل الارتباط حيث كانت كلها اقل من مستوى المعنوية المقترضة (0.05) والتي تم اعتمادها في هذا البحث، حيث بلغت قيم معامل الارتباط للابعاد الثلاثة مع متغير رضا الوظيفي (\*\*0.827, \*\*0.766, \*\*0.833) وعلى التوالي، وبعبارة اخرى عندما يزداد كل من الابعاد الثلاثة (العدالة التوزيعية ، العدالة الاجرائية، العدالة التفاعلية) فان رضا الوظيفي يزداد ايضا وذلك بنسبة (83%، 77%، 83%) على التوالي والعكس صحيح .

جدول (8): معاملات الارتباط بين ابعاد العدالة التنظيمية و رضا الوظيفي

المتغير المستقل	العدالة التنظيمية		
	العدالة التوزيعية	العدالة الاجرائية	العدالة التفاعلية
المتغير المعتمد	0.827**	0.766**	0.833**
رضا الوظيفي	0.000	0.000	0.000
Sig.	0.000	0.000	0.000

الارتباط معنوية عند مستوى 0.01\*\*:

المصدر : من اعداد الباحثين استنادا على برنامج (SPSS)

ثالثاً: تحليل علاقات التأثير بين متغيرات البحث:

1. تحليل تأثير العدالة التنظيمية في رضا الوظيفي:

لغرض اختبار علاقة التأثيرية لمتغير العدالة التنظيمية كمتغير مستقل في متغير رضا الوظيفي كمتغير معتمد ومن خلال النتائج الموضحة في جدول (9) حيث تبين وجود تأثير معنوي لمتغير العدالة التنظيمية في متغير رضا الوظيفي وذلك اعتماداً على قيمة

من خلال الجدول (6) والذي يمثل الاحصاءات الوصفية لفقرات متغير رضا الوظيفي حيث تمثلت بـ (20) فقرة. تبين من خلال النتائج ان اراء المستجيبين بالنسبة للبعد ككل تميل الى الاتفاق وذلك بنسبة (52.76%) مقابل نسبة (28.07%) من الغير المتفقين على متغير رضا الوظيفي ، وكان نسبة الاهمية على البعد ككل (64.98%) اي ان الراء تتجه نحو وجود عامل رضا (رضا الوظيفي) وذلك حسب اراء المستجيبين ويؤكد ذلك قيمة الوسط الحسابي (3.25) والتي كانت اكبر من قيمة الوسط الحسابي الفرضي (3) والتي جاءت من مقياس ليكرت الخماسي المعتمد في البحث.

جدول (6) : وصف محور رضا الوظيفي

البيانات	#	غير موافق بشدة	غير موافق	معياد	موافق	موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق
Y1	التكرار	16	4	13	4	32	3.68	1.31	73.51%
	%	14.04%	3.51%	11.40%	42.98%	28.07%			
Y2	التكرار	21	23	27	35	8	2.88	1.23	57.54%
	%	18.42%	20.18%	23.68%	30.70%	7.02%			
Y3	التكرار	13	37	25	32	7	2.85	1.14	57.02%
	%	11.40%	32.46%	21.93%	28.07%	6.14%			
Y4	التكرار	11	41	20	35	7	2.88	1.14	57.54%
	%	9.65%	35.96%	17.54%	30.70%	6.14%			
Y5	التكرار	28	41	21	22	2	2.38	1.11	47.54%
	%	24.56%	35.96%	18.42%	19.30%	1.75%			
Y6	التكرار	16	29	18	41	10	3.00	1.24	60.00%
	%	14.04%	25.44%	15.79%	35.96%	8.77%			
Y7	التكرار	6	16	15	64	13	3.54	1.04	70.88%
	%	5.26%	14.04%	13.16%	56.14%	11.40%			
Y8	التكرار	10	12	19	56	17	3.51	1.14	70.18%
	%	8.77%	10.53%	16.67%	49.12%	14.91%			
Y9	التكرار	14	15	33	44	8	3.15	1.13	62.98%
	%	12.28%	13.16%	28.95%	38.60%	7.02%			
Y10	التكرار	20	13	18	53	10	3.18	1.27	63.51%
	%	17.54%	11.40%	15.79%	46.49%	8.77%			
Y11	التكرار	6	5	15	55	33	3.91	1.04	78.25%
	%	5.26%	4.39%	13.16%	48.25%	28.95%			
Y12	التكرار	4	17	16	60	17	3.61	1.03	72.11%
	%	3.51%	14.91%	14.04%	52.63%	14.91%			
Y13	التكرار	8	16	18	49	23	3.55	1.17	71.05%
	%	7.02%	14.04%	15.79%	42.98%	20.18%			
Y14	التكرار	6	10	25	53	20	3.62	1.04	72.46%
	%	5.26%	8.77%	21.93%	46.49%	17.54%			
Y15	التكرار	4	5	25	51	29	3.84	0.97	76.84%
	%	3.51%	4.39%	21.93%	44.74%	25.44%			
Y16	التكرار	21	15	17	48	13	3.15	1.32	62.98%
	%	18.42%	13.16%	14.91%	42.11%	11.40%			
Y17	التكرار	21	22	23	40	8	2.93	1.25	58.60%
	%	18.42%	19.30%	20.18%	35.09%	7.02%			

ثانياً: تحليل علاقة الارتباط بين متغيرات البحث:

1. تحليل علاقة الارتباط بين العدالة التنظيمية ورضا الوظيفي:

من خلال الجدول ادناه والذي يمثل نتائج اختبار الفرضية والتي مفادها (وجود علاقة معنوية موجبة بين العدالة التنظيمية بشكل عام ورضا الوظيفي) حيث وجد الباحثون ومن خلال النتائج التحليل وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين المتغيرين إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بين متغيري العدالة التنظيمية و رضا الوظيفي (\*\*0.881) وعند مستوى معنوية (0.05) ومعنى اخر اذا تغير اي من المتغيرين فان المتغير الاخر يتغير بنفس الاتجاه وذلك بنسبة (88%) (اذا ازداد العدالة التنظيمية فان رضا الوظيفي يزداد بنسبة (88%) والعكس صحيح ، وبالتالي ترفض الفرضية الرئيسية الاولى

مستوى المعنوية لاختبار (F) والتي كانت اقل من مستوى المعنوية المفترضة في الدراسة المعنية وايضا من خلال قيمة المحسوبة لاختبار (F) والتي كانت أكبر من قيمتها الجدولية (3.93)، ومن خلال نموذج الانحدار نجد ان قيم معامل الانحدار كانت معنوية ايضا وذلك لنفس السبب المذكور اعلاه وبعبارة اخرى عندما تنعدم العدالة التنظيمية فان رضا الوظيفي يكون موجوداً بمقدار ثابت وقدره (0.73) وكذلك عندما تزداد العدالة التنظيمية بمقدار وحدة واحدة فإن رضا الوظيفي تزداد بمقدار (0.79). وكذلك نجد ومن خلال معامل التحديد (R2) ان العدالة التنظيمية يفسر التغيرات التي تحدث في رضا الوظيفي بنسبة (78%) اما النسبة المتبقية (22%) فتعود الى متغيرات اخرى تؤثر في متغير رضا والغير المضمنة في النموذج.

جدول (9): تأثير العدالة التنظيمية في رضا الوظيفي

المتغير	العدالة التنظيمية (X)					المستقل
	F	B0	B1	R2	المحسوبة	
المتغير المعتمد	الجدولية					
رضا الوظيفي (Y)	3.93	387.95	0.79	0.78	0.73	
مستوى المعنوية (Sig.)			0.000		0.000	

المصدر: من اعداد الباحثين استنادا على برنامج (SPSS)

2. تحليل تأثير ابعاد العدالة التنظيمية في رضا الوظيفي:

اتضح للباحثين ومن خلال جدول (10) والذي يمثل نتائج تحليل الانحدار المتعدد باستخدام الطريقة التدريجية (Stepwise) حيث يتم اضافة الابعاد الثلاثة الى النموذج واحدة تلو الاخرى بطريقة تدريجية مع ملاحظة النسبة التفسيرية للنماذج مع ملاحظة معنوية معاملات الانحدار لكل نموذج. ومن خلال التحليل وجد ان بعد العدالة التفاعلية يفسر لوحده التغيرات التي تحدث في متغير رضا الوظيفي بنسبة (69%) والذي يمثل النموذج الاول ولكن بعد اضافة متغير العدالة التوزيعية الى النموذج الاول فان النسبة التفسيرية ازادت حيث بلغت (81%) ومعنى اخر ان كل من بعدي العدالة التفاعلية مع العدالة التوزيعية يفسران التغيرات التي تحدث في رضا الوظيفي بنسبة (81%) والذي يمثل النموذج الثاني، ونجد ايضا ان قيم معامل الانحدار لكل من النموذجين كانت معنوية وذلك اعتماداً على قيم مستوى المعنوية لمعامل الانحدار والتي كانت اقل من مستوى المعنوية المفترضة من قبل الباحثين.

اما بالنسبة لبعدي العدالة الاجرائية فقد تم استبعادها من النموذج لعدم معنوية معامل الانحدار اي ان العدالة الاجرائية لا تؤثر في رضا الوظيفي وليس له اي اهمية بالنسبة للتغيرات التي تحدث في متغير رضا الوظيفي.

تأسيساً على ماتقدم تقبل الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص (توجد علاقة تأثير معنوية للعدالة التنظيمية في التحقيق الرضا الوظيفي لدى الهيئة التدريسية في جامعة اربيل التقنية).

جدول (10): الانحدار المتعدد بطريقة التدريجية (Stepwise)

النتائج	أبعاد الدراسة الى النموذج خطوة	م.م. B0	معامل الانحدار	م.م. R2	قيمة F الجدولية	قيمة F المحسوبة
1	العدالة التفاعلية	0.93 00.00	0.68 0.00 0	0.69	3.93	243.03
2	العدالة التفاعلية	0.62 00.00	0.40 0.00 0	0.81	3.08	234.82
	العدالة التوزيعية		0.42 0.00 0			

المصدر: من اعداد الباحثين استنادا على برنامج (SPSS)

### الاستنتاجات والمقترحات

#### الاستنتاجات:

استنتج الباحثون من خلال وصف البيانات وتشخيصها وتحليلها ما يأتي:

1. تبين النتائج وجود اتفاق ايجابي اقل من المتوسط قدره (59,89%) وهذا يدل على وجود عدالة توزيعية للوظائف والموارد التنظيمية وبشكل دون المتوسط في الجامعة لدى اعضاء الهيئة التدريسية.
2. بينت النتائج وجود اتفاق ايجابي متوسط قدره (63,13%) في اجابات عينة الدراسة حول العدالة الاجرائية ويستنتج الباحثون من ذلك ان جامعة المبحوثة تولي اهتمام بالعدالة الاجرائية بين اعضاء الهيئة التدريسية.
3. أظهرت الدراسة وجود اتفاق ايجابي فوق المتوسط قدره (68,67%) اي ان الاراء تنتج نحو وجود العدالة التفاعلية للوظائف من قبل الجامعة المبحوثة.
4. أظهرت النتائج هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين ابعاد العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين (0,881%) وهذا يدل بأن ادارة الجامعة تولي الاهتمام بأبعاد العدالة التنظيمية والمتمثلة (العدالة التوزيعية، العدالة الاجرائية، والعدالة التفاعلية) وحسب اراء المستجيبين.

7. زايد، عادل محمد (2006)، "العدالة التنظيمية: المهمة القادمة للإدارة الموارد البشرية"، ط1، المنظمة العربية لتنمية الادارية، القاهرة، مصر.
8. السبوع، سلام محمود (2010)، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية والخاصة في محافظة الكرك (رسالة ماجستير). قسم الأصول والإدارة التربوية، بلدة مؤتة: جامعة مؤتة.

## المقترحات:

- اعتمادا على استنتاجات الدراسة نعرض اهم المقترحات الضرورية كما يلي:
1. ضرورة اهتمام الجامعة بمفاهيم التي تعكس العدالة التنظيمية من خلال تطبيق أبعادها المتمثلة (العدالة التوزيعية والعدالة الاجرائية والعدالة التفاعلية) بما ينعكس على رضا الوظيفي لدى لعضاء الهيئة التدريسية.
2. اشاعة روح الثقافة التنظيم الاداري وصياغة ابعاد العدالة التنظيمية لدى اعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة وعلى تعريفهم بأصول العدالة و كيفية الحفاظ على العلاقات السليمة في ممارسة العمل الاداري.
3. اتاحة المجال لاعضاء الهيئة التدريسية في المشاركة في صنع القرارات الادارية المتعلقة بعملهم لكي يولد لديهم الرضا الوظيفي.
4. ضرورة التأكيد على ربط المكافآت المادية و المعنوية بمتطلبات تحقيق العدالة التنظيمية بحيث عدم جعلها تكون خاضعة للاهواء والاجراءات البعيدة النزاهة والحق.
5. من الضروري اعادة النظر في الاساليب واجراءات تطبيق العدالة التنظيمية في الجامعة والاعتماد عن الروتين مما يؤثر إيجابا على الهيئة التدريسية في الجامعة والرضار في العمل وولائهم الدائم.

## قائمة المراجع والمصادر:

1. ألعبيدي، بشرى عبد العزيز (2013)، دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية في معمل بغداد للغازا، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد (36) ص 254-278.
2. البشاشة، سامر عبدالمجيد (2008)، "أثر العدالة التنظيمية في بلورة التمثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، 4 (4)، ص 427-461.
3. بهنسي، فائزة محمد رجب (2011)، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء، الاسكندرية، مصر.
4. د. عبدالوهاب، ياسر (2017) العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي وتحسين الاداء -دراسة حالة البنك المركزي المصري، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية - قسم العلوم الاقتصادية و القانونية العدد 18 - ص 3 - 15.
5. دره، عمر محمد (2008)، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
6. رجم، خالد و قصة، راضية (2020)، تحليل العلاقة الارتباطية بين ممارسات العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، [online] Available at: pp.442-463. 6(2), <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/39/6/2/139605
7. زايد، عادل محمد (2006)، "العدالة التنظيمية: المهمة القادمة للإدارة الموارد البشرية"، ط1، المنظمة العربية لتنمية الادارية، القاهرة، مصر.
8. السبوع، سلام محمود (2010)، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية والخاصة في محافظة الكرك (رسالة ماجستير). قسم الأصول والإدارة التربوية، بلدة مؤتة: جامعة مؤتة.
9. السعود، راتب السعود و سلطان، سوزان (2009)، "درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها"، مجلة جامعة دمشق، 25(1+2) ص 191-231
10. الشمري، سالم عواد (2009)، الرضا الوظيفي لدى العاملين و أثره على الاداء الوظيفي، ملتقى البحث العلمي، كلية الاقتصاد و الادارة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية.
11. عبدالحميد، عبد العزيز و محمد، سيد بشير (2015)، العدالة التنظيمية وفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية، دار العلم والإيمان، دسوق، مصر.
12. عبود، علي سكر (2012)، العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة استطلاعية على عينة من المعلمين والمدرسين في مركز محافظة الديوانية، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، 14(4)، ص 66-81
13. العطوي، عامر علي حسين (2017) اثار العدالة التنظيمية في الاداء السياقي / دراسة التحليلية لاداء اعضاء كادر التدريسي في الكلية الادارة والاقتصاد / مجلة القادسية للعلوم الادارية / جامعة القادسة كلية الادارة و الاقتصاد ، 9(3) ص ص 146-170
14. فرج، شذى بنت إبراهيم (2013)، العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية للاعضاء هيئة التدريس بجامعات منطقة مكة المكرمة، اطروحة دكتوراه ، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
15. فلية، فاروق عبده و عبد المجيد، السيد محمد (2005)، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان.
16. مجذوب، إشرافة زين العابدين و إدريس، الفاضل تيمان والبشير، أبو سفيان محمد و شكرت الله، أمل بشير (2020)، دور العوامل المادية في الرضا الوظيفي للموظفين والعمال في هيئة البحوث الزراعية-السو دان" مجلة العربية لنشر العلمي، عدد (19) ص 249-279.
17. Abdul Sattar Khan , Shadiullah Khan, Allah Nawaz , Qamar Afaq Qureshi (2010), Theories of job Satisfaction-Global Applications and Limitations, *Gomal University Journal of Research*, 26(2), 45-62. Available at: <https://www.researchgate.net/publication/286932201>
18. Adnan Ahmad Afridi, Qadar Bakhsh Baloch (2018), The Effect of Organizational Justice on Job Satisfaction: A

پوخته ی توپژینه وه :

ئهم توپژینه وهیه ئامانجی ئه وهیه که په یوه ندى و کارىگه رى دهر بخت له نيوان دادپه روه رى ريکخراوه ی و ئاستى پارزيبوونى ريکخراوه یی له نيوان ئه ندامانى ده سته ی وانه بيژان (ماموستايان) له زانکوى پوليټيکنيکى هه ولير به هوى گرينگى زورى ئهم بابه ته که دادپه روه رى ريکخراوه یی و رازيبوونى ريکخراوى له بابه ته هه ره زيندوه سهرده ميه کانن له بواری به ريوه بردن و به تاييه تى له بواری په فتارى ريکخراوه یی .

بو گه يشتن به ئامانجی ئهم توپژینه وهیه ريگای شيکردنه وه و باسکردنى په یوه نديدار که زور گونجاوه له گه ل سروشت و پرسىار و ئامانجه کانى ئه و جوړه توپژینه وهیه په يره وکراوه، توپژه ران هه ولياندوه ئهم گورپاوانه ی ناو توپژینه وهیه که بخته نه روو به مبه سته زانينى په یوه ندى و کارىگه رى نيوانيان .

ئهم توپژینه وهیه له لايه نى تيورى تيشكى خستوته سهر هه ريه که له دادپه روه رى ريکخراوه ی و ره هه نده کانى وه هه روه ها پارزيبوونى ويکخراوه یی ، له لايه نى کردارى زانکوى پوليټيکنيکى هه ولير وه کو کومه لگه ی توپژینه وه ده ستنيشانکراوه و نمونه ی وه رگيراو بريتى بووه (114) به شداربوو . به مبه سته گه يشتن به زانيارى دروست به شيويه يه کى سهره کى فورمى پارسى به کاها توه که له لايه ن ئه ندامانى ده سته ی ماموستايانى زانکوى پوليټيکنيکى هه ولير وه لاهه کان دراونه ته وه . کيشه ی توپژینه وه جه ختى کردوته سهر زانينى ئاستى په یوه ندى و کارىگه رى نيوان دادپه روه رى ريکخراوه یی و ئاستى پارزيبوونى ريکخراوه یی له نيوان ئه ندامانى ده سته ی ماموستايان له زانکوى ناوبراو .

وشه سهره کييه کان: دادپه روه رى ريکخراوه یی، دادپه روه رى دابه شکردن، دادپه روه رى رى و شوينه کان، دادپه روه رى هه لسوکه و تکردن، پازى بوونى ريکخراوه یی .

Comparative Study of Public and Private Universities of Khyber Pakhtunkhwa. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 11(1). Available at: [V11I1-15.pdf \(abasyn.edu.pk\)](https://www.abasyn.edu.pk/V11I1-15.pdf)

Al-Zu'bi, H., 2010. A Study of Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction. *International Journal of Business and Management*, [online] 5(12). Available at: <https://pdfs.semanticscholar.org/4edb/c527b33e8365547310fb72288658aa6c51>

Fatemeh Ghorbanalizadeh Ghaziani, Alimohammad (2012), Impact of Safania, Seyed Morteza Tayebi Organizational Justice Perceptions on Job Satisfaction and Organizational Commitment: the Iran's Ministry of Sport Perspective. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 6(7): 179-188, Available at [Microsoft Word - 64B AJBAS July 2012 \(ajbasweb.com\)](https://www.ajbasweb.com/AJBAS%20July%202012).

Locke A and Latham P. (2000), A Theory of Goal Setting and Task Performance, Englewood Cliffs NJ. Prentice Hall.

Luthans, F (2005). Organizational behavior. McGraw-Hill.

Nteboheng M Patricia, Samson Nambei Asoba (2021), Theories of Job Satisfaction in the Higher Education context, *Academy of Entrepreneurship Journal*, 27( 2) , pp 1-16

Pręczek, C., Rosiński, J. and Manko, B., 2021. Research Review in Organizational Justice. *Journal for Perspectives of Economic Political and Social Integration*, 26(1-2), pp.49-68.

Qureshi, H., Frank, J., Lambert, E. G., Klahm, C., & Smith, B. (2017). Organizational justice's relationship with job satisfaction and organizational commitment among Indian police. *The Police Journal: Theory, Practice and Principles*, 90(1), pp. 3-23.

<https://doi.org/10.1177/0032258x16662684>

Saal, F. E., & Moore, S. C. (1993). Perceptions of promotion fairness and promotion candidates' qualifications. *Journal of Applied Psychology*, 78(1), 105–110. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.1.105>