

# واقع العدالة التنظيمية في القطاعين العام والخاص بمحافظة جدة وأثره في الاتجاهات الوظيفية: دراسة ميدانية مقارنة

د. عبد الله بن مداري عبد الله الحربي

قسم الإدارة - كلية إدارة الأعمال  
جامعة الطائف  
المملكة العربية السعودية

## الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع العدالة التنظيمية والاتجاهات الوظيفية، الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي بخاصة، في القطاعين العام والخاص بمحافظة جدة، والتحقق من أثر العدالة التنظيمية وأبعادها الفرعية في الاتجاهات الوظيفية من وجهة نظر موظفي هذين القطاعين. ولتحقيق هذه الأهداف فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي المقارن، وتطوير الاستبانة كأداة لجمع البيانات، كما أجريت الدراسة الميدانية على عينة مكونة من 318 موظفاً وموظفةً من موظفي القطاعين المشار إليهما. وقد خلصت الدراسة إلى أن هنالك فروقاً ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستويات العدالة التنظيمية، والعدالة الإجرائية، والعدالة المعلوماتية، والرضا الوظيفي، وجميعها لصالح القطاع الخاص. كذلك، أسفرت نتائج الدراسة عن أن ثمة علاقات إيجابية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وأبعادها الفرعية، من جانب، والاتجاهات الوظيفية، من جانبٍ آخر، كما انتهت الدراسة إلى أن العدالة التنظيمية تؤثر في الرضا الوظيفي بدرجة أقوى من تأثيرها في الالتزام التنظيمي. إضافةً إلى ذلك، وجدت الدراسة أثراً ذا دلالة معنوية للعدالة التوزيعية، والعدالة المعلوماتية، والعدالة الإجرائية في الرضا الوظيفي، كما توصلت الدراسة إلى نتائج جديدة تفردت بها عن الدراسات السابقة وهي أن للعدالة المعلوماتية، والعدالة التوزيعية، والعدالة التعاملية، على التوالي حسب قوة التأثير، تأثيراً ذا دلالة معنوية في الالتزام التنظيمي. وأخيراً، اختتمت الدراسة بعددٍ من التوصيات العلمية والعملية.

**الكلمات المفتاحية:** العدالة التنظيمية، الاتجاهات الوظيفية، الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، منظمات القطاع العام والخاص السعودي.

## المقدمة

تبرز أهمية العدالة في منظمات الأعمال، عدا عن كونها واجباً أخلاقياً والتزاماً مهنيًا، في كونها وسيلةً لجذب الكفاءات، وأداةً فعالةً لزيادة رضا الموظفين عن وظائفهم وأدائهم الوظيفي وهويتهم التنظيمية، كما أنها تساهم في تقليل نوايا الدوران الوظيفي وترك العمل، والانخراط في سلوكيات العمل المضادة للأداء الجيد. علاوةً على ذلك، فإن معاملة الموظفين بعدالة هي شرطٌ أساسيٌّ لإقامة علاقات فعالة معهم، بل ستجعل المديرين أكثر إنسانيةً وأفضلُ ممارسةً للأساليب القيادية (Adamovic, 2023). لذلك، لا غرابة أن تعدّ العدالة ركيزةً مهمةً للأفراد والقيادات على حدٍ سواء حيث إن محور اهتمامهم وتركيزهم عادةً هو تحقيق العدالة في بيئة العمل من ناحية عدالة القرارات الإدارية، وعدالة توزيع الحقوق والمسئوليات، بل أيضاً عدالة التعاملات الفردية، وهو ما جعل موضوع العدالة التنظيمية، على الصعيد العلمي، مثار اهتمام العديد من العلماء والباحثين المتخصصين في مجال السلوك التنظيمي (Colquitt & Zipay, 2015).

على نحوٍ أدق، أثبتت الدراسات المعاصرة مركزية مفهوم العدالة في المنظمات، وأكدت على ضرورة وجودها نظراً لما يترتب عليها من نتائج إيجابية، وما قد ينتج عنها، في حال غيابها، من نتائج وعواقب سلبية. فعلى سبيل المثال، يشير Masterson, Lewis, Goldman & Taylor (2000) إلى أن ثمة أدلةً قويةً على أن العدالة التنظيمية تعدُّ بُعداً مهماً ومؤثراً في تصرفات الأفراد، وردود أفعالهم داخل المنظمات. أضف إلى ذلك، أن تطور أدبيات العدالة التنظيمية أثمر في نقل هذا



الموضوع من كونه موضوعاً متخصصاً إلى واحدة من المجالات الأكثر حيوية في أدبيات السلوك التنظيمي، كما أن هذا التوسع قد ساعد العلماء على فهم كيفية تصور الموظفين للعدالة التنظيمية، وسبب اهتمامهم بها، وكيف يتصرفون ويتفاعلون عندما يتبين لهم وجودها، أو غيابها (Colquitt, 2008).

وبالتالي، فإن تنامي الاهتمام بدراسة العدالة التنظيمية نابعٌ من أهمية تحقيق مفهوم العدالة ذاته، وأثره الإيجابي في مشاعر الأفراد واتجاهاتهم نحو منظماتهم؛ فشعورهم بالعدالة يؤدي إلى ارتفاع روحهم المعنوية، ويزيد من رغبتهم في الاستمرار في العمل، بل يزيد من ثقتهم في القيادات، وبالمنظمات وسياساتها وأهدافها مما يؤدي إلى ارتفاع جودة الأداء التنظيمي (الحربي، 2023). الأبعدُ من ذلك، حسب رأي (Herr, Almer, Bosle & Fischer, 2020)، أن انخفاض تصورات الأفراد نحو العدالة التنظيمية لا يقتصر أثره على مواقفهم واتجاهاتهم الوظيفية فحسب، بل يؤثر أيضاً على صحتهم ورفاهيتهم الاجتماعية، وذلك لأن تجربة أو الشعور بالظلم يخلقُ مصدرًا للضيق والتوتر الأمر الذي ينتج عنه عواقب تنظيمية سلبية سواءً كانت صحية، أو نفسية، أو اجتماعية.

على الجانب الآخر، وعلى الرغم من أن الاتجاهات الوظيفية تشتملُ على العديد من الأبعاد والمتغيرات التنظيمية كالرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والنية لترك العمل، والمشاركة الوظيفية، إلا أن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي يظان من أبرز هذه الاتجاهات حيث يعبران عن الاتجاه الوظيفي الشامل، كما أنهما يعدان تقييماً أساسياً لخبرات الفرد الوظيفية (Harrison, Newman & Roth, 2006; Judge & Kammeyer-Mueller, 2012). ما يميز الالتزام التنظيمي أنه يقيس الارتباط أو الولاء للمنظمة بأكملها، في حين أن الرضا الوظيفي يقيس السعادة أو الارتباط بوظيفة محددة. وبالتالي، فقياس الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي معاً في دراسة واحدة يوفرُ صورةً عامةً عن مدى ارتباط وسعادة الأفراد بالوظائف التي يعملون بها، وعن مدى ارتباطهم وتعلقهم بالمنظمات التي ينتمون لها. لذلك، تكمنُ أهمية دراسة الاتجاهات الوظيفية في أنها تمثل حجر الزاوية لفهم سلوكيات الأفراد وردود أفعالهم في بيئة العمل، يؤكد ذلك ما انتهت إليه دراسة (Harrison et al., 2006) التي خلصت إلى أن الاتجاهات الوظيفية، المتمثلة في الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، تقدمُ تنبؤاً قوياً على نحوٍ متزايدٍ بمعايير سلوكية محددة ومهمة كالأداء الوظيفي، والتأخر في حضور للعمل، والغياب، والدوران الوظيفي.

ومع ذلك، وعلى الرغم من الدراسات الوفيرة والاهتمام الملحوظ من قبل الأدبيات الغربية بموضوع العدالة التنظيمية بحثاً في أصوله وجذوره الفلسفية، وتشخيصاً لأسبابه ومصادره وموانعه، وقياساً لأثاره ونتائجه في بيئة العمل، ومن بينها آثاره في الاتجاهات الوظيفية، إلا أنه لا يزالُ البحثُ في أثر العدالة التنظيمية في الاتجاهات الوظيفية في الأدبيات التنظيمية العربية المعاصرة غير موجود بشكل لافت. من هنا تبدو أهمية قياس أثر العدالة التنظيمية في الاتجاهات الوظيفية لتأكيد مركزيتها في هذا السياق، ولدعم جهود المختصين والممارسين نحو ترسيخ هذا المفهوم وتحقيقه على أرض الواقع في المنظمات العربية. لذا، تأتي الدراسة الحالية لسد هذه الفجوة البحثية من أجل قياس هذا الأثر ومناقشة انعكاساته في الاتجاهات الوظيفية لموظفي القطاعين العام والخاص بمحافظة جدة. ووفقاً لذلك، فالسؤال المحوري الذي ينبغي الإجابة عنه هو هل تؤثر تصورات الأفراد نحو العدالة التنظيمية في مواقفهم واتجاهاتهم الوظيفية في القطاعين العام والخاص بمحافظة جدة؟.

## الإطار العام للدراسة

### مشكلة الدراسة

على الرغم من الاهتمام الملحوظ بموضوع العدالة التنظيمية، وأهميته ومركزيته في مجال الدراسات الإدارية الحديثة في الأدبيات الغربية والعربية، على حدٍ سواء، إلا أن اختبار أثر هذه العدالة في اتجاهات الأفراد نحو منظماتهم في القطاعين العام والخاص معاً في دراسة واحدة غير موجود بدرجّة ملحوظة في الدراسات العربية المعاصرة بخاصة. ومع أن دراسة الحربي (2023)، التي اقتصرت على قياس أثر العدالة التنظيمية في الاتجاهات الوظيفية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية السعودية، استثناءً من ذلك، إلا أنها لم تختبر أو تناقش أثر الأبعاد الفرعية لهذه العدالة في الاتجاهات الوظيفية، وبخاصة في القطاعين المشار إليهما آنفاً. الأكثر أهميةً من ذلك، أنه من غير الواضح أيُّ أبعاد هذه العدالة التنظيمية أكثرُ تأثيراً في هذه الاتجاهات. وفي ضوء ذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال التالي: ما هو أثر العدالة التنظيمية وأبعادها الفرعية في الاتجاهات الوظيفية لمنسوبي المنظمات الحكومية والخاصة بمحافظة جدة؟

## أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على واقع العدالة التنظيمية والاتجاهات الوظيفية في القطاعين العام والخاص بمحافظة جدة، وذلك من خلال تحليل ومقارنة مستوياتها وفقاً لوجهة نظر موظفي هذين القطاعين.
- التحقق من أثر العدالة التنظيمية وأبعادها الفرعية في الاتجاهات الوظيفية من وجهة نظر موظفي القطاعين العام والخاص بمحافظة جدة.
- تقديم مجموعة من التوصيات العلمية والعملية التي تساهم في تعزيز جهود الباحثين والمختصين والممارسين نحو تطوير بيئات العمل التنظيمية من خلال تفعيل مفهوم العدالة التنظيمية، وتكوين الاتجاهات الوظيفية الإيجابية في بيئة العمل.

## أهمية الدراسة

إن توفر العدالة التنظيمية بكافة أبعادها المختلفة يعدُّ عاملاً مهماً وركيزة أساسية في تنمية وتحسين اتجاهات الأفراد وسلوكياتهم في بيئة العمل، بل إن اعتبارات وأخلاقيات النزاهة، والعدالة التنظيمية جذبت الباحثين والممارسين على حدٍ سواء، وبخاصة ممن يرون أن العدالة قيمة موحدة توفر مبادئ أساسية يمكن أن تربط الأطراف المختلفة، وتكون هياكل اجتماعية مستقرة في بيئة العمل، حسب رأي (Konovsky (2000). لذا، تنبُع أهمية هذه الدراسة من كونها تركزُ على موضوعٍ حديثٍ ومركزي لقي اهتمام وعناية متزايدة من الباحثين والمختصين بدراسات السلوك التنظيمي. وبالتالي، فالدراسة الحالية تسلط الضوء على قضية محورية وركيزة مهمة في سبيل بناء منظومة اجتماعية وتنظيمية فاعلة، ومنتجة، ومتوافقة تدعمُ جهود المنظمات، وتعززُ من جهود القيادات نحو تحقيق أهدافها واستراتيجياتها.

على نحوٍ أدق، نظرياً، مما يؤكد على أهمية هذه الدراسة أنه على الرغم من توفر قدرٍ كبيرٍ من الأدلة التجريبية في المنجز العلمي الغربي عن آثار العدالة التنظيمية في الاتجاهات الوظيفية، إلا أن الأدبيات العربية لا زالت تركزُ على علاقة العدالة التنظيمية بأحد الاتجاهات الوظيفية فحسب دون أن تتجاوز ذلك، وهذا يدل على أن ما تقدمه الدراسات العربية لا يعدو كونه وصفاً لجزء من الواقع الفعلي لأثر العدالة التنظيمية في بيئة العمل، ولا تقدمُ صورةً أوسع لهذا الواقع. لذلك، جاءت الدراسة الحالية صدى لتوصيات دراسة حديثة (الحربي، 2023) دعت لضرورة إجراء المزيد من الدراسات التطبيقية التي تهتم بدراسة الاتجاهات الوظيفية كالرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي معاً في دراسة واحدة في منظمات وقطاعات غير تعليمية، وهو أحد غايات هذه الدراسة. إضافةً إلى ذلك، المتابع للدراسات السعودية في مجال السلوك التنظيمي يلاحظ أن ثمة ندرة في الدراسات المقارنة التي تركزُ على دراسة الظواهر التنظيمية ومقارنتها بين القطاعين العام والخاص السعودي. فضلاً عن دوره في تحليل وتفسير الظواهر المتشابهة، فأهمية هذا النمط من الدراسة، وهو ما أخذت به الدراسة الحالية، تعودُ إلى أنه يساهم في تحديد أوجه التماثل والتمايز بين هذه الظواهر في سياقات مختلفة من أجل الوصول إلى استنتاجات أكثر عمقاً، خاصة إذا شملت الدراسة قطاعات واسعة ومتنوعة.

## الإطار النظري والدراسات السابقة

### العدالة التنظيمية

إحدى القواعد المركزية لمفهوم العدالة التنظيمية، وفقاً لوجهة نظر (Arnold, Silvester, Patterson, Robertson, 2005) هو أن الفرد عادة ما يكون مدفوعاً بالحفاظ على توازن مستمر بين مساهماته/جهوده، ومكافأته/استحقاقاته التي يحصل عليها من المنظمة مقارنةً، أو مساوياً لما يحصل عليه الأشخاص المماثلين له في ذات الوظيفة التي يشغلها. لذلك، محور اهتمام المتخصصين في العدالة التنظيمية، حسب رأي (Cropanzano, Bowen & Gilliland (2007)، هو ما يعتقدوه الأفراد أنفسهم بأنه عادلٌ في المنظمة، أي أنهم يهتمون بوصف تقييمات هؤلاء الأفراد وتصوراتهم حيال هذه العدالة. فالعدالة التنظيمية هي التقييم الشخصي للموقف الأخلاقي والمعنوي للسلوك الإنساني في بيئة العمل. وبالتالي، تعدُّ العدالة التنظيمية مفهوماً ذاتياً ووصفياً من حيث إنها تصور ما يعتقد الأفراد أنه حق، وليس واقعاً موضوعياً أو قانوناً أخلاقياً محددًا (Cropanzano et al., 2007). ما هو أبعدُ من ذلك، أن ثمة اعترافٌ متزايدٌ بأن تصورات الأفراد للعدالة

التنظيمية لا تتأثر بالعوامل الإدراكية، والعاطفية الفردية فحسب، وهذا رأي (Herr et al., 2020)، بل إن الخصائص الثقافية والديموغرافية تلعب دوراً مهماً وأساسياً في تحديد وتشكيل معتقدات وتصورات الأفراد نحو هذه العدالة، وفقاً لتعبير (Primeaux, Karri & Caldwell (2003).

تكمن أهمية العدالة في بيئة العمل، حسب ما شدد عليه مؤخراً الحربي (2023)، في أن أثر العدالة التنظيمية لا يقتصر على خلق بيئة عمل جيدة، بل يتعداه إلى تعزيز العلاقات الاجتماعية بين الأفراد، وتنمية وتطوير اتجاهاتهم الإيجابية، وترسيخ علاقاتهم الاجتماعية في بيئة العمل وصولاً إلى تعزيز ثقتهم في الآخرين، وفي المنظمة بشكل عام، مؤكداً ذلك بما انتهت إليه الدراسات المعاصرة من أن العدالة تعدّ محديداً مهماً وعماملاً رئيساً في تشكيل العديد من سلوكيات الموظفين واتجاهاتهم الوظيفية الإيجابية، كما أن لها دوراً مركزياً في مواجهة العديد من الظواهر التنظيمية السلبية.

### أبعاد العدالة التنظيمية

يرتكز مفهوم العدالة التنظيمية على ثلاثة أبعاد رئيسية، هي: العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية، وهي على النحو الآتي (Cohen-Charash & Spector, 2001; Cropanzano et al., 2007; Alkhadher & Gadelrab, 2016):

- العدالة التوزيعية Distributive Justice: إلى أي مدى يمكن الحكم بعدالة ما يتم توزيعه من عوائد (رواتب ومكافآت) مقابل الجهد المبذول.
- العدالة الإجرائية Procedural Justice: إلى أي مدى يمكن الحكم بعدالة ونزاهة الإجراءات المتبعة في توزيع هذه العوائد.
- العدالة التفاعلية Interactional Justice: إلى أي مدى يمكن الحكم بعدالة الطريقة التي تتصرف بها المنظمة تجاه الأفراد. هذا النوع من العدالة التنظيمية ينقسم إلى بُعدين فرعيين: هما العدالة التعاملية والعدالة المعلوماتية، وهما على النحو الآتي:
- العدالة التعاملية Interpersonal Justice: إلى أي مدى يمكن الحكم بعدالة وإنصاف المعاملة الشخصية التي يتلقاها الأفراد في بيئة العمل.
- العدالة المعلوماتية Informational Justice: إلى أي مدى يمكن الحكم بأنه تم تقديم التفسيرات أو المعلومات الصحيحة والدقيقة للأفراد.

بالإضافة إلى ذلك، إن أبرز ما يميز العدالة التفاعلية مقارنة ببقية أبعاد العدالة التنظيمية، حسب وجهة نظر (Cohen-Charash & Spector (2001)، أنها أكثر هذه الأبعاد التصاقاً بالجانب الإنساني في الممارسات التنظيمية، وذلك لأنها ذات صلة بردود الفعل المعرفية Cognitive، والعاطفية Affective، والسلوكية Behavioural تجاه المشرف المباشر أو مصدر العدالة ذاته. فعندما يدرك أو يتصور الفرد وجود ظلم تفاعلي متعلق بالتعامل معه شخصياً، أو بالمعلومات ذات الصلة بالإجراءات أو القرارات التي تمسه فمن المتوقع أن يكون له رد فعل سلبي، أو عدم رضا عن مشرفه، أو عن الإدارة التي كانت غير عادلة من الناحية العاطفية تجاه ذلك الشخص وليس عن المنظمة ككل (Cohen-Charash & Spector, 2001).

### الاتجاهات الوظيفية

على الرغم من اعترافه المبكر، قبل قرابة قرن من الزمن، بأن استخدام مفهوم الاتجاه بصيغة الجمع، أي الاتجاهات، يشوبه شيء من الغموض المفاهيمي، إلا أن (Thurstone (1928 يعبر بدقة عن مفهوم الاتجاه، بشكل عام، بالقول إنه مصطلح يُستخدم للدلالة على مجموع ميول الفرد، ومشاعره، وتحيزه أو تحامله، والمفاهيم المسبقة، والأفكار، والمخاوف، والتهديدات، والقناعات التي يملكها حول موضوع محدد. وبشكل أدق، يعرف (Judge & Kammeyer-Mueller (2012 الاتجاهات الوظيفية بأنها تقييمات الفرد، سواءً كانت إيجابية أم سلبية، التي تعبر عن مشاعره تجاه وظيفته، ومعتقداته نحوها، وارتباطه بها. ولفك الالتباس المتوقع من مصطلح (الوظيفة) الوارد بهذا التعريف، يستدركان بالقول أنهما يعتبران «الوظيفة» مصطلحاً واسعاً يشمل منصب الفرد الحالي (الوظيفة ذاتها)، ومهنته، والمنظمة بشكل عام.

وبالتالي، فالاتجاهات الوظيفية، بحسب تعبير الحربي (2023)، توجهات معينة نحو كيان محدد، وبشكل أدق هي انعكاسٌ لإدراكٍ واعٍ ومستقرٍ داخل الفرد عن بيئة العمل، وأبعادها، وخصائصها. وهذا يستلزم بالضرورة ألا تكون اتجاهات الفرد نحو عمله متماثلة مع مواقفه واتجاهاته نحو المنظمة، بل إن هذه الاتجاهات غالباً ما تتباين بين الأفراد،

وذلك نتيجةً لاختلاف أهدافهم، وتعارض مصالحهم، وتباين آرائهم وشخصياتهم (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012). لذلك، تكمن أهمية دراسة الاتجاهات الوظيفية في أنها تشكل محوراً دائماً للدراسات التنظيمية، كما أنها تعزز من قدرة الباحثين على فهم الكثير عن الأسباب، والكيفيات، والتوقعيات التي يمكن من خلالها التنبؤ بتصرفات وسلوكيات الأفراد في بيئة العمل، بحسب ما انتهت إليه مؤخراً دراسة (Kammeyer-Mueller, Rubenstein & Barnes (2024).

على نحوٍ أدق، ووفقاً لرأي (Ng & Feldman (2010)، هنالك ثلاث فئات عامة للاتجاهات الوظيفية، وهي: الأولى الاتجاهات الموجهة نحو الوظيفة Task-Based Attitudes، وهي تمثل تقييمات الأفراد تجاه مهام الوظيفة، وواجباتها، ومسئولياتها ومن أمثلتها الرضا الوظيفي، والمشاركة الوظيفية Job Involvement، والإرهاق العاطفي Emotional Exhaustion. والثانية الاتجاهات الموجهة نحو الأشخاص، وهي تعكس تقييمات الأفراد نحو الآخرين كالرضا والثقة في الرؤساء، والزلاء، والعملاء، ومجموعات العمل، والعلاقات التبادلية والتفاعلية معهم. والثالثة الاتجاهات الموجهة نحو المنظمة، وهي تقييمات الأفراد لبيئة العمل وللمنظمة بشكلٍ عام كالالتزام التنظيمي، والولاء التنظيمي Organisational Loyalty، وملاءمة الفرد-المنظمة Person-Organisation Fit. في ذات السياق، يعد الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي من أبرز الاتجاهات الوظيفية، كما أنهما يعبران عن الاتجاه الوظيفي الشامل، ويعدان تقييماً أساسياً لخبرات الفرد الوظيفية (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012). وأخيراً، سيركز المبحثين التاليين على إيضاح علاقة العدالة التنظيمية بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي بشكلٍ عام، ثم بشكلٍ أكثر تفصيلاً، على التوالي، باعتبارهما أبرز الاتجاهات الوظيفية في الأدبيات المعاصرة كما تم الإشارة إليه آنفاً.

### آثار أبعاد العدالة التنظيمية في الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي

تؤكد نتائج الدراسات السابقة على أن العدالة التنظيمية ترتبط إيجابياً بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، لكن، وهذا جدير بالاهتمام، من الصعب فهم العدالة التنظيمية بشكلٍ كاملٍ دون مراعاةٍ لأبعادها المختلفة (Tremblay, Sire & Balkin, 2000). على سبيل المثال، أشار (Bobocel & Gosse (2015 إلى أن العدالة الإجرائية أكثر أهمية من العدالة التوزيعية في تعزيز العوامل التنظيمية التي تعكس الالتزام والولاء للمنظمة على المدى الطويل، وفي المقابل فالعدالة التوزيعية تلعب دوراً أكثر تأثيراً في ترسيخ شعور الأفراد بالرضا الوظيفي. كذلك، أكد (Charoensap, Virakul, Senasu & Ayman (2019 على أن الرضا الوظيفي يرتبط بشكلٍ أكبر بالعدالة التفاعلية المتعلقة بالعلاقات الفردية بين القيادات والأفراد، أما الالتزام العاطفي فهو يرتبط بشكلٍ أكبر بالعدالة الإجرائية المتعلقة أساساً بالمنظمة وسياساتها. علاوةً على ذلك، خلصت دراسة كل من (McFarlin & Sweeney (1992 و (Sweeney & McFarlin (1993 إلى نتائج متشابهة تتلخص في أن العدالة التوزيعية أكثر قدرة على التنبؤ بالاتجاهات الشخصية كالرضا عن الأجر، كما أن العدالة الإجرائية هي أكثر قدرة على التنبؤ بالاتجاهات الموجهة نحو المنظمة كالالتزام التنظيمي.

وبناءً عليه، فإن اتجاهات الأفراد نحو المنظمة ككل والتي يعبر عنها بالالتزام التنظيمي تتأثر بشدة بما يصدر عنه من أحكام نحو العدالة الإجرائية بالمنظمة، كما أن العدالة التوزيعية والتفاعلية ترتبط بشدة بالجانب الشخصي للأفراد، أي بالرضا الوظيفي. فالإجراءات العادلة هي جانبٌ حاسمٌ في جودة حياة العمل وهي ضرورية للغاية لبناء وتطوير علاقات جيدة بين المنظمة وأعضائها، كما أن التوزيع العادل للموارد والتفاعل الإيجابي والعادل مصدرٌ مهمٌ لتحقيق الرضا الوظيفي.

### علاقة العدالة التنظيمية بالرضا الوظيفي

أهمية الرضا الوظيفي، وفقاً لرأي (Spagnoli, Caetano & Santos (2012، تنبع من ثلاثة جوانب. الأول، أنه يعد مصدرًا مهمًا لتقييم الأفراد لظروف العمل وخصائصه الوظيفية. الثاني، أن الرضا الوظيفي يؤدي إلى العديد من النتائج التنظيمية، فوجوده أو ارتفاعه يزيد من النتائج التنظيمية الإيجابية كالالتزام التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية، وانخفاضه يزيد من النتائج التنظيمية السلبية كال دوران الوظيفي، والغياب، والنية لترك الوظيفة. الثالث، من المتوقع أن يكون للرضا الوظيفي آثاراً متعددة حيث إنه متغير متعدد التخصصات، وذا صلة دائمة بالعديد من المهن، والوظائف، والسياقات التنظيمية، هذا عدا عن دوره المحوري في زيادة الأداء، وجودة العمل، وعلاقته بتصورات واتجاهات الفرد عن الحياة العامة، ورضاهم عنها.

على الجانب الآخر، واستناداً إلى نتائج العديد من الدراسات السابقة (على سبيل المثال؛ Cohen-Charash and Spector, 2001; Colquitt, Conlon, Wesson, Porter & Ng, 2001; Nadiri & Tanova, 2010) فالعدالة التنظيمية ترتبط إيجابياً بالرضا الوظيفي، لكن تظل هذه النتائج متباينة حبال أي أبعاد العدالة التنظيمية أكثر تأثيراً في الرضا الوظيفي. على سبيل المثال، أظهرت نتائج دراسة (Choi 2011) أن تصور العدالة التوزيعية يفسرُ تبايناً أكبر في الرضا الوظيفي عن العدالة الإجرائية أو العدالة التفاعلية. وعلى نحوٍ مماثل توصل (Nadiri & Tanova 2010) إلى أن العدالة التي يتلقاها الموظفون (الإجرائية، التوزيعية، والتفاعلية) تؤثر إيجابياً على رضاهم الوظيفي، وأن العدالة التوزيعية قد يكون لها تأثير أكبر على نواياهم نحو الدوران الوظيفي، الرضا الوظيفي، وسلوك المواطنة التنظيمية من الإنصاف المتصور في إجراءات المنظمة ذاتها. وهذه النتائج تدعم نتائج دراسة التحليل التجميعي التي قام بها (Cohen-Charash & Spector 2001). وفي مقابل ذلك، أشار التحليل التجميعي الذي قام به (Colquitt et al., 2001) إلى أن العدالة الإجرائية هي الأكثر أهمية للرضا الوظيفي.

أهمية حسم هذا التباين في وجهات النظر، وهو ما تحاول الدراسة الحالية المساهمة به، تنبع من أمرين رئيسيين، كما أشار (Clay-Warner, Reynolds & Roman 2005). أولاً، إذا أردنا أن نتقدم نظريات العدالة التنظيمية، يجب علينا تحديد التأثيرات النسبية لأبعاد العدالة التنظيمية على مواقف واتجاهات الأفراد، وفحص ما إذا كانت العلاقة بين الأبعاد المختلفة للعدالة التنظيمية والاتجاهات الوظيفية متغيرة. ثانياً، إذا أريد تطوير نماذج شاملة للرضا الوظيفي، فإنه يجب على الباحثين توضيح دور العدالة التنظيمية في تشكيل مدى رضاهم عن بيئة العمل.

### علاقة العدالة التنظيمية بالالتزام التنظيمي

أكدت العديد من الدراسات الحديثة على أن العدالة التنظيمية ترتبط إيجابياً بالالتزام التنظيمي. على سبيل المثال، توصل (Ambrose & Schminke 2009) إلى أن أبعاد العدالة التنظيمية، الإجرائية، والتوزيعية، والتفاعلية، ترتبط إيجابياً بالالتزام التنظيمي. في ذات السياق، أشار التحليل التجميعي للدراسات السابقة الذي أجراه (Cohen-Charash & Spector 2001) إلى أن العدالة التنظيمية ترتبط إيجابياً بالالتزام العاطفي، وسلبياً بالالتزام الاستمراري والمعيارية. كما أن الالتزام العاطفي يمكن التنبؤ به من قبل جميع أبعاد العدالة التنظيمية، لكن يعدُّ بعد العدالة الإجرائية أفضلها في تفسير هذا البعد من الالتزام، وفي مقابل ذلك يمكن أن تساهم العدالة الإجرائية والتوزيعية في التنبؤ سلبياً بالالتزام المعيارية. أهمية هذه النتيجة، حسب ما أشار إليه هذان الباحثان، تشدد على الحاجة إلى معرفة المزيد عن الالتزام الاستمراري والمعيارية ودور العدالة التنظيمية في هذين البعدين في بيئة العمل (Cohen-Charash & Spector, 2001).

أيضاً، بالرغم من أن نتائج دراسة (Demir 2011) أكدت هذه النتائج، إلا أنها اكتفت باختبار العدالة التنظيمية بشكل عام وأثرها في الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي. هذه الدراسة توصلت إلى أن العدالة التنظيمية والدعم التنظيمي يرتبطان إيجابياً بأبعاد الالتزام التنظيمي (العاطفي، الاستمراري، المعيارية). كذلك، أشارت نتائج دراسة (Chang 2002) إلى أن العدالة الإجرائية ترتبط إيجابياً بالالتزام التنظيمي، وفي المقابل لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين العدالة التوزيعية والالتزام التنظيمي. وأخيراً، أكد (Viswesvaran & Ones 2002) في دراستهما إلى أن العدالة الإجرائية ترتبط بدرجة أكبر بالالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية والإنتاجية مقارنة بالعدالة التوزيعية. وفقاً لذلك، فالأدبيات السابقة في مجال علاقة العدالة التنظيمية وأبعادها الفرعية بالالتزام التنظيمي تبدو غير واضحة ومتباينة مما يؤكد على الحاجة إلى مزيد من البيان والكشف عن هذه العلاقات المختلفة.

### الدراسات السابقة

نظراً لوفرة الدراسات المكتوبة باللغة العربية والإنجليزية في مجال العدالة التنظيمية، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، لذا سيتم الاقتصار على الدراسات التي تناولت أثر العدالة التنظيمية في الاتجاهات الوظيفية ممثلةً في المتغيرين الأخيرين معاً، أو في أحدهما، وكذلك الدراسات التي ركزت على هذه المتغيرات أو أحدها كدراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص السعودي مرتبةً من الأقدم إلى الأحدث.

كان الهدف من دراسة (Alexander & Ruderman 1987) هو التعرف على العلاقة بين العدالة التوزيعية والإجرائية وعدد من الاتجاهات الوظيفية وفقاً لوجهات نظر عينة كبيرة تزيد عن 2000 موظفاً من الموظفين الحكوميين في ست

منشآت فيدرالية موزعة على أربع ولايات أمريكية عن هذه العلاقة. أشارت تحليلات الانحدار المتعدد إلى أن كلاً من العدالة الإجرائية والتوزيعية كانت مرتبطة بشكل كبير بالرضا الوظيفي، تقييم المشرف، الصراع والنوم في مكان العمل، الثقة في الإدارة، والنية لترك العمل، كما شكلت العدالة الإجرائية تبايناً أكبر بكثير من العدالة التوزيعية لكل هذه الاتجاهات باستثناء النية لترك العمل.

أيضاً، أجرى (1989) Folger & Konovsky دراسة استقصائية لدراسة تأثير العدالة التوزيعية والإجرائية على ردود فعل 217 موظفاً بأحد المصانع بجنوب وسط الولايات المتحدة الأمريكية على القرارات المتعلقة برفع الأجور. وانتهت هذه الدراسة إلى أن العدالة التوزيعية تؤثر على الرضا الوظيفي، الرضا عن الراتب بشكل أدق، من تأثيرها في الالتزام التنظيمي، وعلى الجانب الآخر، تؤثر العدالة الإجرائية على الالتزام التنظيمي والثقة في المشرف أكثر من تأثيرها في الرضا الوظيفي.

كما، ركزت دراسة النمر (1993) على التعرف على اتجاهات الموظف السعودي في القطاعين العام والخاص عن مدى رضاه عن بعض جوانب العمل. وقد بلغت عينة الدراسة 463 موظفاً، 310 موظف قطاع عام، و153 موظف قطاع خاص. أشارت نتائج الدراسة إلى أن متوسط الرضا الوظيفي في القطاع الخاص كان أعلى منه في القطاع العام، كما أظهرت أن القطاع الخاص أكثر تفوقاً في متوسط الرضا بالنسبة للعوامل المالية وعلاقات العمل، في حين تفوق القطاع العام في متوسط الرضا عن العوامل المستمدة من أنظمة الوظيفة، والمستقبل الوظيفي. كما انتهت هذه الدراسة إلى وجود ارتباط لتغيرات الرضا الوظيفي مع المتغيرات الشخصية في القطاع العام ما عدا الرضا عن الراتب، أما في القطاع العام فلم يظهر أي ارتباط لمتغيرات الرضا إلا مع متغير العمر.

كما انتهت دراسة التحليل التجميعي للعدالة التنظيمية التي قام بها (2001) Colquitt et al. التي شملت 183 دراسة سابقة خلال الفترة من 1975-1999م إلى أن الأبعاد الفرعية للعدالة التنظيمية (التوزيعية، والإجرائية، التفاعلية، والمعلوماتية) يمكن أن تكون عاملاً تنبؤياً للعديد من الظواهر التنظيمية كالاتجاهات الوظيفية (الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي)، وتقييم السلطة، وسلوك المواطنة التنظيمية، والانسحاب الوظيفي (التغيب عن العمل، النية في ترك العمل، إهمال الواجبات الوظيفية)، والأداء.

كذلك، اهتمت دراسة (2003) Al-Omar بمعرفة أسباب عدم رضا جهاز التمريض في المستشفيات الحكومية والخاصة بمدينة الرياض، ودوره في تركهم للعمل. وقد شارك في تعبئة الاستبانة المخصصة لجمع بيانات هذه الدراسة 700 ممرضاً وممرضة يعملون وزارة الصحة، والقطاع العسكري، والمستشفيات الجامعية، ومستشفيات القطاع الخاص. وقد خلصت الدراسة إلى انخفاض معدل عدم الرضا الوظيفي لدى جهاز التمريض في وزارة الصحة، والقطاع العسكري، ومستشفيات القطاع الخاص عنه في المستشفيات الجامعية. هذا إضافة إلى أن نسبة ترك العمل لدى جهاز التمريض تزايد مع تزايد عدم الرضا الوظيفي.

إضافة إلى ذلك، كان المحور الأساسي لدراسة العطوي (2007) تقييم الكادر التدريسي بكلية الإدارة والاقتصاد بجامعة القادسية للعدالة التنظيمية وأثره في أبعاد الأداء السياقي (سلوك المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي). وقد انتهت الدراسة التي بلغ حجم عينتها 46 مفردة إلى أن مستوى العدالة التنظيمية في هذه الكلية يتراوح بين المعتدل والمنخفض، وأن مستوى الأداء السياقي يفوق المتوسط. أيضاً، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة المعلومات، عدالة العلاقات) وأبعاد الأداء السياقي. كذلك، خلصت الدراسة إلى أن العدالة الإجرائية وعدالة العلاقات لها تأثير أكبر على الأداء السياقي مقارنة بتأثير العدالة التوزيعية وعدالة المعلومات.

أيضاً، كان من أبرز أهداف دراسة (2011) Choi استكشاف مدى ارتباط تصورات الأفراد للعدالة التوزيعية والإجرائية والتعاملية، بعدد من الاتجاهات الوظيفية كالرضا الوظيفي، والثقة تجاه المشرفين والإدارة، والنية لترك العمل. شملت هذه الدراسة عينة ضخمة من الموظفين تزيد عن 36000 فرداً يعملون في 24 وزارة أمريكية. بالرغم من اختلاف تأثير الأبعاد المختلفة للعدالة التنظيمية في الاتجاهات الوظيفية، إلا نتائج هذه الدراسة أشارت إلى أن تصورات العدالة التنظيمية ترتبط بشكل إيجابي بزيادة الرضا الوظيفي، والتقييم الإيجابي للقيادة والإدارة، وتناقص معدل ترك العمل. ومن بين نتائج هذه الدراسة أنه يتزايد شعور الأفراد بالرضا الوظيفي والثقة في المشرفين والإدارة وتقل نيتهم لترك العمل كلما زاد تصورهم للعدالة التوزيعية مقارنة بتصوير العدالة الإجرائية والتعاملية. كذلك، لم تجد الدراسة فروقاً بين الجنسين فيما

يخص تأثير العدالة التنظيمية في متغيرات الدراسة فيما عدا وجود فروق بين الجنسين في درجة تأثير العدالة الإجرائية على الثقة في المشرف والإدارة.

بالإضافة إلى ذلك، ركزت دراسة نافع (2012) على اختبار أثر العدالة التنظيمية (التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية) والخصائص الشخصية على أبعاد المواطنة التنظيمية للعاملين في البنوك السعودية بمحافظة الطائف. وقد اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وشارك في الإجابة عن أسئلتها 310 موظفاً بهذه البنوك. وقد انتهت هذه الدراسة إلى أن مستوى العدالة التنظيمية بهذه البنوك يعتبر مقبولاً إلى حدٍ ما، وأن أكثر أبعاد العدالة التنظيمية توفراً بها عدالة المعاملات، والإجراءات، والتوزيع، على التوالي. كما توصلت الدراسة إلى أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، وأن عدالة الإجراءات وعدالة المعاملات هي الأكثر تأثيراً في سلوك المواطنة التنظيمية.

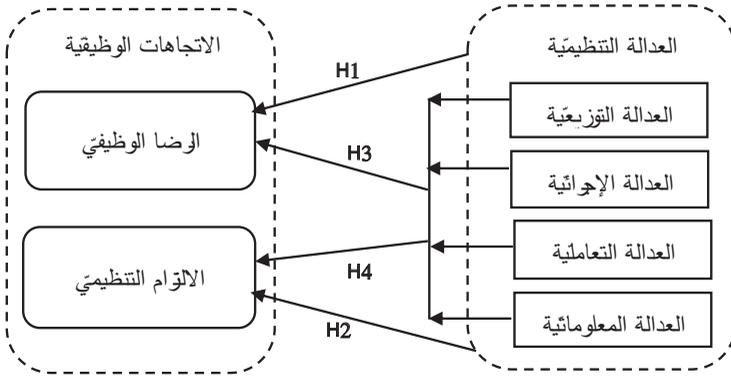
كذلك، كان الهدف من دراسة Ghadi & Al-Tarawneh (2016) هو اختبار تأثير أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، والتفاعلية) على الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي (العاطفي، والاستمراري، والمعياري) في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني. شارك بهذه الدراسة 307 موظفاً بالمؤسسة. وقد أكدت الدراسة على وجود علاقة إيجابية بين الأبعاد المختلفة لكل من العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، فالعدالة التوزيعية والتفاعلية ترتبطان بعلاقة إيجابية مع الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي مع تأثير أقوى للعدالة التفاعلية على هذه الأبعاد، في حين أن العدالة الإجرائية لا ترتبط بعلاقة ذات دلالة معنوية سوى مع الالتزام المعياري.

مؤخراً ركزت دراسة الحربي (2023) على التعرف على مستويات العدالة التنظيمية والاتجاهات الوظيفية والثقة التنظيمية في سبع جامعات سعودية واختبار أثر الثقة التنظيمية كمتغير وسيط بين العدالة التنظيمية والاتجاهات الوظيفية من وجهة نظر 314 عضو هيئة التدريس يعملون بهذه الجامعات. وقد خلصت الدراسة إلى أن مستوى العدالة التنظيمية في الجامعات الحكومية السعودية لم يتجاوز المتوسط، وبالرغم من ذلك تتميز هذه الجامعات بمستوى مرتفع من ممارسة العدالة التعاملية، كما أنه بالرغم من ارتفاع مستويات الالتزام التنظيمي والثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، إلا أن تقييمهم لمستوى الرضا الوظيفي كان أقرب للمرتفع. كذلك، أظهرت نتائج الدراسة إلى أن العدالة التنظيمية تؤثر إيجابياً في الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والثقة التنظيمية، كما أن الثقة التنظيمية تتوسط كلياً العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، كما أنها تتوسط جزئياً العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي.

### التعليق على الدراسات السابقة

يلاحظ، استناداً لما تم عرضه في المبحث السابق، أن الدراسات السابقة تخلو من الدراسات التي تتناول أثر العدالة التنظيمية وأبعادها الفرعية في الاتجاهات الوظيفية، فيما عدا دراسة الحربي (2023). ومع ذلك، فالدراسة الأخيرة اهتمت بدراسة أثر العدالة التنظيمية في الاتجاهات الوظيفية لكن في القطاع الحكومي فحسب، قطاع التعليم العالي بشكلٍ أدق، أضف إليه أنها لم تركز على القطاع الخاص. علاوةً على ذلك، وعلى الرغم من أهمية الكشف عن التباينات المختلفة بين القطاعين العام والخاص من خلال مقارنة تجارب وممارسات هذين القطاعين، وما ينتج عنه من مقترحات تساهم في تطوير كلا القطاعين، إلا أن مراجعة الدراسات السابقة في مجال اهتمام وتركيز الدراسة الحالية تكشف عن أن ثمة تجاهل ملحوظ من قبل هذه الجهود العلمية نحو إجراء الدراسات المقارنة، باستثناء دراسة النمر (1993)، ودراسة (Al-Omar 2003). ومع ذلك، فاهتمام هاتين الدراستين تنصب في مقارنة الرضا الوظيفي بين هذين القطاعين دون غيره من الموضوعات الأخرى التي تناولتها الدراسة الحالية.

ووفقاً لذلك، فقد كشف المبحث السابق عن أن جميع هذه الدراسات لم تختبر أثر العدالة التنظيمية وأبعادها الفرعية في الاتجاهات الوظيفية مقارنة بين منظمات القطاعين العام والخاص، وهو الهدف الرئيسي للدراسة الحالية. ولهذا فإن ما يميز هذه الدراسة أنها دراسة تشخيصية وتحليلية لواقع العدالة التنظيمية وأثرها في الاتجاهات الوظيفية من وجهة نظر موظفي المنظمات الحكومية والخاصة بمحافظة جدة حيث لم يسبق، حسب علم الباحث، إجراء دراسة مماثلة تحقق هذه الأهداف.



المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج الدراسات السابقة

شكل 1: نموذج الدراسة

## نموذج الدراسة

استناداً لما تم إيضاحه بمشكلة الدراسة، وأسئلتها، وأهدافها، وفي ضوء ما تم استعراضه في الإطار النظري ونتائج الدراسات السابقة، فإنه يمكن صياغة فروض الدراسة الحالية على النحو الآتي:

- H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية في الرضا الوظيفي لدى موظفي القطاعين العام والخاص بمحافظة جدة.
- H2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية

للعدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي لدى موظفي القطاعين العام والخاص بمحافظة جدة.

- H3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأبعاد الفرعية للعدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية، والعدالة المعلوماتية) في الرضا الوظيفي لدى موظفي القطاعين العام والخاص بمحافظة جدة.
- H4: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأبعاد الفرعية للعدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية، والعدالة المعلوماتية) في الالتزام التنظيمي لدى موظفي القطاعين العام والخاص بمحافظة جدة.

وللتحقق من الأثر المحتمل للعدالة التنظيمية وأبعادها الفرعية في الاتجاهات الوظيفية (الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي) وفقاً لإطار مفاهيمي يتناول هذه العلاقات، فإن تم تصميم نموذج الدراسة الموضح أدناه (أنظر شكل 1) الذي يتكوّن من المتغيرات المستقلة (العدالة التنظيمية) وأبعادها الفرعية (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية، والعدالة المعلوماتية)، والمتغيرات التابعة (الاتجاهات الوظيفية: الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي).

## منهجية الدراسة

### منهج الدراسة

نظراً لتعدد أوجه الدراسة، فقد تعددت مناهج تناول المتبعة فيما حيث ساد في المبحث الأول المنهج الوصفي، لأنه مبحثاً تأسيسي تجريدي، غايته استخلاص الفكر العلمي السابق في مجال الدراسة، ووصف الظواهر التنظيمية المراد دراستها وفقاً لهذه الأدبيات. كما أن المبحث الثاني غايته تفصيل المنهج المتبع في جمع البيانات لذا لائمه استخدام المنهج التحليلي. أخيراً، وبما أن الدراسة الحالية، وبخاصة ما قرره عنوانها من أنها دراسة مقارنة، لذا كان المنهج الوصفي التحليلي المقارن هو المنهج الأنسب لتحقيق أهدافها.

### مجتمع الدراسة وعينته

يتألف مجتمع الدراسة من جميع موظفي القطاعين العام والخاص بمحافظة جدة، لكن نظراً لضخامة هذا المجتمع وصعوبة تحديد مواقع عناصره، بل انتشارهم في كافة أطراف محافظة جدة، ومن ثم صعوبة جمع البيانات منهم، هذا عدا عن أن هنالك عددٌ من المحددات التي تمنع من التوسع في مجتمع الدراسة كالتكاليف المالية العالية المتوقعة للقيام بذلك، وضيق الوقت المتاح لإجراء الدراسة، والجهد المتوقع من باحث مفرد مقارنة بحجم البيانات المتوقع جمعها، فإنه تم الاعتماد على العينة غير الاحتمالية، وهي مبررات كافية للاعتماد على هذه العينة حسب وجهة نظر دانييل (2015). وفقاً لذلك، اقتصر الباحث على جمع البيانات من عددٍ محدود من منظمات هذين القطاعين، وقد شملت هذه المنظمات الآتي: في القطاع العام (جامعة الملك عبدالعزيز، ومديرية الشؤون الصحية، ووزارة التجارة، وأمانة بلدية جدة)، وفي القطاع الخاص (البنوك، والتأمين، والمستشفيات، والاتصالات)، علماً بأنه تم اختيارها من بين بقية القطاعات الأخرى بشكل عشوائي. كما أن من أسباب اختيار محافظة جدة هو تواجد مختلف القطاعات والمنظمات المتنوعة بها مما يساعد على تنوع مصادر البيانات وتعددتها.

على الجانب الآخر، واستناداً لما أشار إليه (Krejcie & Morgan (1970) فإن حجم العينة يظل ثابتاً نسبياً حينما يبلغ مجتمع الدراسة مليون مفردة أو أكثر حيث يستقر حجمها عند 384 مفردة، وهو ما ينطبق بشكل عام على مجتمع الدراسة في الدراسة الحالية. لذلك، ونظراً لعدم توفر إطار العينة، فقد تم اختيار عينة الدراسة وفقاً لأسلوب العينة المتاحة أو الميسرة. عليه، تم توزيع 400 استبانة على موظفي منظمات القطاعين العام والخاص المشار إليها آنفاً، بمعدل 50 استبانة في كل منظمة. وقد كان العائد منها 331 استبانة، وهذا يعني أن معدل الاستجابة 83%، وهو يُعد معدلاً مرتفعاً. وبعد فحص الاستبانات وبياناتها فقد تم استبعاد 13 استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، وبذلك فقد بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي 318 استبانة من مجموع الاستبانات المسترجعة.

#### حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: ركزت الدراسة الحالية على قياس أثر العدالة التنظيمية في الاتجاهات الوظيفية بمنظمات القطاعين العام والخاص بمحافظة جدة.
- الحدود البشرية: طبقت هذه الدراسة على جميع موظفي القطاعين العام والخاص بمحافظة جدة.
- الحدود المكانية: اقتصر تطبيق الدراسة على منظمات هذين القطاعين في محافظة جدة.
- الحدود الزمانية: تم جمع بيانات هذه الدراسة خلال الفترة من بداية ربيع الأول إلى نهاية جمادى الأول 1446هـ.

#### أداة جمع البيانات

##### مقياس العدالة التنظيمية

استخدمت الدراسة الحالية المقياس الذي طوره (Alkhadher & Gadelrab (2016)، وترجمه الحربي (2023)، وقد بلغ عدد فقراته 17 عبارة تقيس الأبعاد الأربعة للعدالة التنظيمية، وهي: الإجرائية (4 عبارات)، والتوزيعية (5 عبارات)، والتعاملية (4 عبارات)، والمعلوماتية (4 عبارات). وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (موافق تماماً، موافق، غير متأكد، غير موافق، غير موافق إطلاقاً) لقياس كل عبارة من عبارات هذه المقاييس، وتتراوح قيم هذا المقياس بين موافق تماماً (خمس نقاط) وغير موافق إطلاقاً (نقطة واحدة).

##### مقياس الرضا الوظيفي

يمثل هذا المقياس نسخة مختصرة لمقياسين متشابهين للرضا الوظيفي الأول المكون من 20 عبارة الذي طوره (Stringer (2006)، والثاني المكون من 15 عبارة الذي طوره (Warr, Cook & Wall (1979) وقد اشتمل هذا المقياس في صورته النهائية على 12 عبارة، كما استند على مقياس ليكرت الخماسي (راضٍ تماماً، راضٍ، غير متأكد، غير راضٍ، غير راضٍ إطلاقاً)، وتتراوح قيم هذا المقياس بين راضٍ تماماً (خمس نقاط) وغير راضٍ إطلاقاً (نقطة واحدة).

##### مقياس الالتزام التنظيمي

لقياس الالتزام التنظيمي فقد تم استخدام المقياس الذي طوره داهش (2014)، ويتكون هذا المقياس من 12 عبارة تقيس الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي، وهي: الالتزام العاطفي (4 عبارات)، والالتزام الاستمراري (4 عبارات)، والالتزام المعياري (4 عبارات). كما تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (موافق تماماً، موافق، غير متأكد، غير موافق، غير موافق إطلاقاً) لقياس كل عبارة من عبارات هذه المقاييس، وتتراوح قيم هذا المقياس بين موافق تماماً (خمس نقاط)، وغير موافق إطلاقاً (نقطة واحدة).

#### صدق وثبات أداة جمع البيانات

للتحقق من صدق أداة جمع البيانات في تحقيق أهداف الدراسة فقد تم القيام بالخطوتين التاليتين:

- الخطوة الأولى: التحقق من الصدق الظاهري للاستبانة: تم عرض الاستبانة على أربعة من المحكمين من أساتذة تخصص الإدارة في جامعة الطائف، وجامعة الملك عبدالعزيز، وذلك للتأكد من محتوى الاستبانة، ومدى

### جدول رقم (1)

نتائج اختبارات المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية ومتوسطاتها وانحرافات المعيارية

المقياس	عدد العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة ثبات المقياس (نتائج اختبار كرونباخ ألفا)
العدالة التنظيمية	17	3.32	.72	0.91
العدالة التوزيعية	5	3.06	92.	0.89
العدالة الإجرائية	4	3.12	87.	0.79
العدالة التعاملية	4	3.77	96.	0.89
العدالة المعلوماتية	4	3.39	97.	0.87
الرضا الوظيفي	12	3.55	.84	0.92
الالتزام التنظيمي	12	3.92	.67	0.87

دقة عباراتها، ووضوح فقراتها، والأهم من ذلك التأكد من صلاحيتها لقياس ما صُممت لقياسه، وقد كان ملاحظاتهم وتعليقاتهم دوراً بارزاً في تطوير هذه الاستبانة.

**الخطوة الثانية: التحقق من ثبات الاستبانة:** لقياس مدى ثبات الاستبانة ولحساب اتساقها الداخلي، فقد تم استخدام تحليل معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha للتأكد من ثبات عبارات كل متغير من متغيرات الدراسة. واستناداً لنتائج هذا الاختبار الموضحة بالجدول 1 فقد تراوحت قيم معاملات الثبات لكل

متغير بين (0.79 و 0.92)، وهي معدلات مرتفعة، وتدل على أن أداة جمع البيانات تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاعتمادية لأغراض البحث العلمي.

### أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة لتحليل للبيانات

لتحقيق أهداف الدراسة وللإجابة عن أسئلتها فقد تم استخدام أدوات الإحصاء الملائمة الموضحة أدناه لتحليل البيانات، وذلك باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) Version 29:

#### جدول رقم (2)

المعايير الإحصائية لتحديد مستويات المتوسطات الحسابية للمتغيرات الرئيسة للدراسة

م	المتوسط الحسابي	المستوى
1	1.00 – أقل من 1.80	منخفض جداً
2	1.81 – أقل من 2.60	منخفض
3	2.61 – أقل من 3.40	متوسط
4	3.41 – أقل من 4.20	مرتفع
5	4.21 – 5.00	مرتفع جداً

1- الإحصاء الوصفي لتقديم تحليل وصفي مقارنة لخصائص عينة الدراسة، وتحديد مستويات العدالة التنظيمية وأبعادها الفرعية، والاتجاهات الوظيفية (الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي) بمنظمات القطاعين العام والخاص بمحاظفة جدة وفقاً لرأي منسوبيها، وذلك من خلال استخدام التكرار والنسبة المئوية لتحليل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، ومن خلال استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف مستويات المتغيرات المشار إليها آنفاً. علماً بأنه سيتم تفسير نتائج المتوسط الحسابي حسب المعايير الموضحة في الجدول التالي (جدول 2).

2- الإحصاء الاستدلالي الذي يركز على استخدام التحليلات الإحصائية المناسبة لاستخلاص النتائج، وتقديم الاستنتاجات من البيانات المجمعة. ومن أبرز هذه التحليلات الملائمة لتحقيق أهداف الدراسة الحالية ما يلي:

- اختبار T-test للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو العدالة التنظيمية وأبعادها الفرعية، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي تُعزى للقطاع الذين يعملون به.
- اختبار معامل الارتباط للتحقق من نوع وقوة العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- اختبار الانحدار الخطي لقياس أثر العدالة التنظيمية في الاتجاهات الوظيفية (الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي).

### تحليل ومناقشة نتائج الدراسة:

تم إجراء التحليل الإحصائي الملائم لتحقيق أهداف الدراسة، وكانت النتائج على النحو الآتي:

#### أولاً- النتائج المتعلقة بالخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

يعرض الجدول 3 وصفاً للخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، ويتبين منه أن نسبة مشاركة موظفي القطاع العام كانت أعلى منها مقارنة بالقطاع الخاص، 64.8% في مقابل 35.2%، على التوالي. وعلى نحو أدق، بلغت نسبة الذكور من المشاركين 64.2%، في حين كانت نسبة مشاركة الإناث أكثر من ثلث العينة 35.8%. كذلك، تركزت النسبة الأكبر

جدول رقم (3)

التكرار والنسبة المئوية للخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة حسب القطاع

الإجمالي	القطاع الخاص		القطاع العام		الخصائص الديموغرافية التكرار	
	النسبة	العدد	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار
64.2	204	67.9	76	62.1	128	ذكر
35.8	114	32.1	36	37.9	78	أنثى
10.4	33	22.3	25	3.9	8	أقل من 30 عاماً
28.0	89	31.2	35	26.2	54	من 30 إلى أقل من 40 عاماً
38.0	121	29.5	33	42.7	88	من 40 إلى أقل من 50 عاماً
23.6	75	17.0	19	27.2	56	50 عاماً فأكثر
9.1	29	10.7	12	8.3	17	ثانوي فأقل
50.3	160	56.2	63	47.1	97	بكالوريوس
36.5	116	27.7	31	41.3	85	دراسات عليا
4.1	13	5.4	6	3.4	7	أخرى
25.5	81	42.9	48	16.0	33	أقل من 10 سنوات
38.0	121	30.4	34	42.2	87	من 10 إلى أقل من 20 سنة
25.5	81	19.6	22	28.6	59	من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة
11.0	35	7.1	8	13.1	27	30 سنة فأكثر
100	318	35.2	112	64.8	206	المجموع

من العينة في الفئة العمرية الشابة في كلا القطاعين (من 30 عاماً إلى أقل من 50 عاماً)، بنسبة 66% من الإجمالي، حيث تجاوزت نسبتهم في القطاع العام 68.9%، وفي القطاع الخاص 60.7%.

كما يتبين من ذات الجدول أن الغالبية العظمى من المشاركين ذوي مستويات تعليمية عالية، 86.8%، وهذه الفئة تمثل ما نسبته 88.4% من موظفي القطاع العام، و83.9% من موظفي القطاع الخاص. أما فيما يتعلق بالخبرة فيتضح من الجدول أن ربع العينة 25.5% من المشاركين لديهم خبرة تقل عن 10 سنوات، لكن نسبة عالية منهم تفوق خبرتها عن 10 سنوات (75.5%)، كما يظهر من الجدول أن أغلب موظفي

القطاع العام لديهم خبرة تتراوح بين 10 إلى أقل من 30 سنة (70.8%)، وفي المقابل نصف موظفي القطاع الخاص لديهم هذه الخبرة. مع ملاحظة أن ما يقارب 43% من موظفي القطاع الخاص لديهم خبرة تقل عن عشر سنوات، وربما يدل ذلك على ارتفاع نسبة التوظيف في القطاع الخاص خلال العقد الماضي.

ثانياً - النتائج المتعلقة بقياس ومقارنة مستويات متغيرات الدراسة

من أجل مقارنة استجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة وفقاً للقطاع الذي يعملون به، فقد تم إجراء اختبار T-test، وجاءت نتائج هذا الاختبار على النحو التالي (انظر الجدول 4):

- هنالك فروقاً ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستويات العدالة التنظيمية، والعدالة الإجرائية، والعدالة المعلوماتية في القطاعين العام والخاص بمحافظة جدة، وذلك عند مستوى معنوية أقل من (0.01)، وهي لصالح القطاع الخاص. وهذا يعني أن مستويات العدالة التنظيمية، والعدالة الإجرائية، والعدالة المعلوماتية في القطاع الخاص أعلى منها في القطاع العام، مع الإشارة إلى أن مستويات هذه المتغيرات في القطاع الأخير لم تتجاوز المتوسط. كما نتاج الدراسة لم تتوصل إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستويات العدالة التوزيعية والتعاملية بين القطاعين العام والخاص.

هذه النتائج تتفق مع نتائج دراسة الحربي (2023) التي انتهت إلى أن مستويات العدالة التنظيمية وأبعادها الفرعية في الجامعات الحكومية السعودية كانت بدرجة متوسطة ما عدا العدالة التعاملية الذي كان مستواها مرتفعاً، كما أنها تتفق، بشكل عام، مع نتائج دراسة العطوي (2007)، إلا أنها تختلف عن نتائج دراسة نافع (2012) التي أكدت على أن مستوى العدالة التنظيمية في البنوك السعودية بمحافظة الطائف كان مقبولاً إلى حدٍ ما. عموماً، تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها أظهرت تفوق منظمات القطاع الخاص السعودي في مستويات العدالة التنظيمية وأبعادها الفرعية مقارنةً بمنظمات القطاع العام.

- على الرغم من أن المتوسطات الحسابية لمستويات الرضا الوظيفي في القطاعين المشار إليهما مرتفعة، إلا أن هنالك فروقاً ذات دلالة إحصائية بينهما، عند مستوى معنوية أقل من (0.05)، وهي لصالح القطاع الخاص. وهذا يدل على أن موظفي القطاع الخاص يشعرون برضا وظيفي أعلى من موظفي القطاع العام.

هذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة النمر (1993) التي توصلت إلى أن متوسط الرضا الوظيفي في القطاع الخاص

كان أعلى منه في القطاع العام، كما أنها تتفق جزئياً مع نتائج دراسة (2003) Al-Omar التي توصلت إلى أن معدل عدم الرضا الوظيفي لدى جهاز التمريض في وزارة الصحة، والقطاع العسكري، ومستشفيات القطاع الخاص كان منخفضاً مقارنة بالمستشفيات الجامعية. ومع ذلك، فهي تختلف عن نتائج دراسة الحربي (2023) التي انتهت إلى أن مستوى الرضا الوظيفي في الجامعات الحكومية السعودية كان أقرب للمرتفع.

على الرغم من أن المتوسطات الحسابية لمستويات الالتزام التنظيمي في القطاع الخاص هي أعلى منها في القطاع الحكومي، إلا أنها ليست ذات دلالة إحصائية، مما يعني أن استجابات أفراد العينة نحو هذا الالتزام التنظيمي لا تختلف باختلاف القطاع الذي يعملون به.

من حيث مستوى الالتزام التنظيمي في القطاع الحكومي، تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة العطوي (2007) التي توصلت إلى أن مستوى الالتزام التنظيمي بإحدى الكليات الحكومية يفوق المتوسط، كما تتفق أيضاً مع نتائج دراسة الحربي (2023) التي أكدت أن مستوى الالتزام التنظيمي بالجامعات الحكومية كان مرتفعاً.

#### جدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستويات العدالة التنظيمية وأبعادها الفرعية، والاتجاهات الوظيفية

المتغير	القطاع				المتوسط الحسابي للانحراف المعياري			
	العام		الخاص					
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري				
العدالة التنظيمية	3.24	.71	متوسط	3.46	.73	مرتفع	-2.587	.010 (دال)
العدالة التوزيعية	3.03	.94	متوسط	3.11	.89	متوسط	-784	.433 (غير دال)
العدالة الإجرائية	3.01	.88	متوسط	3.32	.83	متوسط	-3.043	.003 (دال)
العدالة التعاملية	3.73	1.00	مرتفع	3.85	.89	مرتفع	-1.093	.275 (غير دال)
العدالة المعلوماتية	3.26	.95	متوسط	3.64	.96	مرتفع	-3.443	.000 (دال)
الرضا الوظيفي	3.48	.84	مرتفع	3.68	.83	مرتفع	-2.045	.042 (دال)
الالتزام التنظيمي	3.90	.69	مرتفع	3.96	.65	مرتفع	-763	.446 (غير دال)

#### ثالثاً - النتائج المتعلقة بالتحقق من أثر العدالة التنظيمية وأبعادها الفرعية في الاتجاهات الوظيفية

للتحقق من أثر العدالة التنظيمية وأبعادها الفرعية في الاتجاهات الوظيفية (الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي)، فلا بد أولاً من اختبار فرضيات الدراسة، تمهيداً للإجابة عن سؤال الدراسة الذي ينص على: ما هو أثر العدالة التنظيمية في الاتجاهات الوظيفية لمنسوبي المنظمات الحكومية والخاصة بمحافظه جدة؟.

لذلك، تم إجراء تحليل معامل الارتباط لقياس العلاقة بين المتغيرات الرئيسة للدراسة وهي: العدالة التنظيمية وأبعادها الفرعية، والاتجاهات الوظيفية (الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي)، ومن ثم تم إجراء اختبار نماذج الانحدار لقياس أثر العدالة التنظيمية وأبعادها الفرعية في الاتجاهات الوظيفية. وقد أسفرت نتائج تحليل معامل الارتباط بين العدالة التنظيمية وأبعادها الفرعية، والاتجاهات الوظيفية عما يلي:

#### جدول رقم (5)

نتائج اختبار معامل الارتباط بين العدالة التنظيمية وأبعادها الفرعية، والاتجاهات الوظيفية

المتغيرات الرئيسة	العدالة التنظيمية	العدالة التوزيعية	العدالة الإجرائية	العدالة التعاملية	العدالة المعلوماتية	الرضا الوظيفي	الالتزام التنظيمي
العدالة التنظيمية	1						
العدالة التوزيعية	**747	1					
العدالة الإجرائية	**803	**544	1				
العدالة التعاملية	**734	**279	**429	1			
العدالة المعلوماتية	**821	**403	**564	**611	1		
الرضا الوظيفي	**757	**559	**550	**590	**647	1	
الالتزام التنظيمي	**489	**333	**342	**374	**472	**623	1

\*\* مستوى الدلالة أقل من 0.01

هنالك علاقات إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.01) بين العدالة التنظيمية وأبعادها الفرعية، والاتجاهات الوظيفية (الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي)، وقد تراوحت هذه العلاقات بين هذه المتغيرات بين كونها قوية ومتوسطة.

- كانت علاقة العدالة التنظيمية بالعدالة المعلوماتية أقوى العلاقات بين هذه المتغيرات حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (0.821)، في حين أن أضعف العلاقات كانت بين العدالة التعاملية والعدالة التوزيعية حيث بلغ معامل الارتباط لهذه العلاقة (0.279).
  - ظهر واضحاً أن قوة الارتباط بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي (0.757) أعلى منها بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي (0.489)، كذلك وبينما جاءت العدالة التنظيمية كأكثر المتغيرات ارتباطاً بالرضا الوظيفي (0.757)، فقد ظهر أن الرضا الوظيفي يرتبط بدرجة أكبر مقارنةً ببقية المتغيرات بالالتزام التنظيمي (0.623).
  - على الرغم من أن جميع أبعاد العدالة التنظيمية ترتبط بالرضا الوظيفي، وجاءت بحسب قوة الارتباط العدالة التعاملية أولاً (0.590)، ثم التوزيعية (0.559)، ثم الإجرائية (0.550)، إلا أن العدالة المعلوماتية ترتبط بدرجة أكبر منها جميعاً، وبفارق كبير، في الرضا الوظيفي (0.647).
  - على نحوٍ مقارب، وإن كان بدرجة أقل، ظهر أن جميع أبعاد العدالة التنظيمية ترتبط بالالتزام التنظيمي، وجاءت بحسب قوة الارتباط العدالة التعاملية أولاً (0.374)، ثم الإجرائية (0.342)، ثم التوزيعية (0.333)، لكن العدالة المعلوماتية ترتبط بدرجة أكبر منها جميعاً، وبفارق كبير، بالالتزام التنظيمي (0.472).
- بشكلٍ عام، يمكن القول بأن هذه النتائج تتفق مع السياق العام لنتائج العديد من الدراسات السابقة من حيث أن العدالة التنظيمية وأبعادها الفرعية ترتبط إيجابياً بالاتجاهات الوظيفية، الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي بخاصة (انظر على سبيل المثال Colquitt et al., 2001; Cohen-Charash & Spector, 2001; Choi, 2011; Ambrose & Schminke, 2009; Nadiri & Tanova, 2010; Demir, 2011; al., 2001).

#### جدول رقم (6)

نتائج تحليل الانحدار الخطي لاختبار أثر العدالة التنظيمية في الرضا الوظيفي

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	1	129.377	129.377	424.627	أقل من 0.001
الخطأ	316	96.280	.305		
الإجمالي	317	225.657			
معامل الانحدار الجزئي (B)			.886		
قيمة T			20.606		
معامل الارتباط R			.757		
معامل التحديد R <sup>2</sup>			.573		

#### 1- أثر العدالة التنظيمية في الرضا الوظيفي:

يلاحظ من نتائج تحليل الانحدار الخطي الواردة في الجدول 6 ثبات صلاحية النموذج استناداً إلى ارتفاع قيمة F المحسوبة عند مستوى دلالة أقل من 0.001 ودرجات حرية (1، 317)، كما يتضح من ذات الجدول ارتفاع قيمة الارتباط بين المتغير المستقل (العدالة التنظيمية) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي) حيث بلغت 0.757، وهذه القيمة تدل على وجود ارتباط قوي بين هذين المتغيرين. كما يشير معامل التحديد (R<sup>2</sup>) إلى أن العدالة التنظيمية تفسرُ بنحو 57.3% من التباين في الرضا الوظيفي لموظفي القطاعين العام والخاص بمحافظة جدة، في حين تعزى النسبة المتبقية وقدرها 42.7% إلى متغيراتٍ أخرى لم تتضمنها الدراسة الحالية.

هذه النتائج تؤكدُ أن هنالك أثرٌ ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية في الرضا الوظيفي لدى موظفي المنظمات الحكومية والخاصة بمحافظة جدة. ووفقاً لذلك، يمكن قبول الفرضية الأولى التي تنص على أن هنالك أثرٌ ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية في الرضا الوظيفي في القطاعين العام والخاص بمحافظة جدة. وهذا يعني أنه يمكن التنبؤ بتزايد الرضا الوظيفي متى ما تحققت مستويات عالية من العدالة في بيئة العمل. وعلى كل حال، هذه النتيجة تتفق مع نتائج عدد من الدراسات السابقة على سبيل المثال دراسة الحربي (2023)، و (Nadiri & Tanova, 2010)، و (Choi, 2011).

#### 2- أثر العدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي:

يلاحظُ من نتائج تحليل الانحدار الخطي الواردة في الجدول 7 ثبات صلاحية النموذج استناداً إلى ارتفاع قيمة F المحسوبة عند مستوى دلالة أقل من 0.001 ودرجات حرية (1، 317)، كما يتضح من ذات الجدول ارتفاع قيمة الارتباط بين المتغير المستقل (العدالة التنظيمية) والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي) حيث بلغت 0.489، وهذه القيمة تدل على وجود ارتباط جيد بين هذين المتغيرين. كما يشير معامل التحديد (R<sup>2</sup>) إلى أن العدالة التنظيمية تفسرُ بنحو 23.9% من التباين في الالتزام التنظيمي لدى موظفي القطاعين المشار إليهما، في حين تعزى النسبة المتبقية وقدرها 76.1% إلى متغيراتٍ أخرى لم تتضمنها هذه الدراسة.

### جدول رقم (7)

نتائج تحليل الانحدار الخطي لاختبار أثر العدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	1	34.557	34.557	99.445	أقل من 0.001
الخطأ	316	109.811	.348		
الإجمالي	317	144.368			
معامل الانحدار الجزئي (B)			.458		
قيمة T				9.972	
معامل الارتباط R				.489	
معامل التحديد R <sup>2</sup>				.239	

### جدول رقم (8)

نتائج اختبار معامل تضخم التباين، والتباين المسموح

المتغيرات المستقلة	VIF	Tolerance
العدالة التوزيعية	1.449	690.
العدالة الإجرائية	1.807	553.
العدالة التعاملية	1.624	616.
العدالة المعلوماتية	1.975	506.

معامل الارتباط R=0.764، معامل التحديد R<sup>2</sup>=0.583

### جدول رقم (9)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الأبعاد الفرعية للعدالة التنظيمية في الرضا الوظيفي

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	4	131.647	32.912	109.579	أقل من 0.001
الخطأ	313	94.009	.300		
الإجمالي	317	225.657			
معامل الانحدار الجزئي (B)					
العدالة التوزيعية			.088	.247	.259
العدالة التعاملية			1.856	6.057	8.822
العدالة الإجرائية			7.083	1.856	0.064
قيمة T					
مستوى الدلالة	أقل من 0.001	أقل من 0.001			
معامل الارتباط R			.764		
معامل التحديد R <sup>2</sup>			.583		

هذه النتائج تؤكد أن هنالك أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي لدى موظفي المنظمات الحكومية والخاصة بمحافظة جدة. وبناءً على ذلك، يمكن قبول الفرضية الثانية التي تنص على أن هنالك أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي في القطاعين العام والخاص بمحافظة جدة. وهذا يشير إلى أنه يمكن التنبؤ بارتفاع التزام وولاء الأفراد بهذه المنظمات متى ما توفرت معدلات عالية من العدالة التنظيمية. إضافةً إلى ذلك، تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة الحربي (2023)، ودراسة Folger & Konovsky (1989)، وعددٍ من الدراسات الأخرى.

### 3- أثر أبعاد العدالة التنظيمية في الرضا الوظيفي:

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الثالثة والرابعة، فقد تم إجراء بعض الاختبارات، وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات هذا التحليل، خاصة في ظل ارتفاع معامل الارتباط بين أبعاد العدالة التنظيمية وفقاً لما هو واردٌ في الجدول 8، وذلك على النحو التالي:

- التأكد من عدم وجود التداخل الخطي المتعدد (Multicollinearity) بين متغيرات الدراسة، وذلك من خلال اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor) VIF، الذي يجب ألا يتجاوز قيمة (10).
- التأكد من اختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من متغيرات الدراسة حيث يجب ألا يقل عن قيمة (10).

ويتبين من الجدول 6 نتائج هذه الاختبارات التي تؤكد أن قيم جميع المتغيرات المستقلة لم تتجاوز قيمة (10) في معامل تضخم التباين حيث تراوحت بين (4491) و(1.975)، كما أنه لم تقل قيمها للتباين المسموح عن (10). حيث تراوحت بين (506) و(690)، وبالتالي فهناك أدلة إحصائية تؤكد على عدم وجود ارتباطات عالية بين المتغيرات المستقلة، الأمر الذي يعني صلاحية النموذج من هذا الجانب لاختبار الفرضية الثالثة والرابعة.

بالإضافة إلى ذلك، ولاختبار الفرضية الثالثة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأبعاد الفرعية للعدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التعاملية، والعدالة المعلوماتية) في الرضا الوظيفي لدى موظفي القطاعين العام والخاص بمحافظة جدة، فقد تم إجراء اختبار نموذج الانحدار المتعدد لقياس أثر هذه الأبعاد في الرضا الوظيفي، ويلخص الجدول 9 نتائج هذا الاختبار. يلاحظ من هذه النتائج ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثالثة استناداً إلى ارتفاع قيمة F المحسوبة عند مستوى دلالة 0.001 ودرجات حرية (4، 317)، كما يتضح من ذات الجدول أيضاً ارتفاع قيمة الارتباط بين المتغيرات مجتمعة

والمتميز التابع حيث بلغت 0.764، وهذه القيمة تدل على وجود ارتباط قوي بين هذه المتغيرات. كما يتبين أيضاً من نتائج هذا الجدول أن الأبعاد الفرعية للعدالة التنظيمية تفسرُ على نحو عام ما مقداره 58% من التغير في الرضا الوظيفي في القطاعين العام والخاص بمحافظة جدة، وهي قوة تفسيرية جيدة، في حين أن 52% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع تعود إلى متغيرات أخرى لم يتم إدخالها في هذا النموذج. كذلك، يتضح من هذه النتائج أن للعدالة التوزيعية، والعدالة المعلوماتية، والعدالة الإجرائية، على التوالي بحسب قوة التأثير، أثرٌ ذو دلالة معنوية في الرضا الوظيفي، في حين أن العدالة التعاملية لا تؤثر في الرضا الوظيفي. ووفقاً لذلك، يمكن قبول الفرضية الثالثة.

هذه النتائج، تفوق العدالة التوزيعية في تأثيرها في الرضا الوظيفي مقارنةً ببقية الأبعاد الأخرى للعدالة التنظيمية، تعني أن الموظفين أكثر عرضةً للشعور بالرضا عن وظائفهم حينما يتوفرُ التوزيع العادل للمكافآت والأجور مقارنةً بتوفرُ العدالة في الإفصاح عن المعلومات، والعدالة في الإجراءات. عموماً، تتفقُ هذه النتائج مع نتائج عدد من الدراسات السابقة كدراسة (Bobocel & Gosse (2015، و (Choi (2011، و (Folger & Konovsky (1989، و (Nadiri & Tanova (2010، لكنها، في ذات الوقت تختلف عن نتائج دراسة (Alexander & Ruderman (1987، و (Colquitt et al. (2001 التي توصلت إلى أن العدالة الإجرائية أكثر تبايناً وأهميةً في تفسيرها للرضا الوظيفي.

#### 4- أثر أبعاد العدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي:

لاختبار الفرضية الرابعة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأبعاد الفرعية للعدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التعاملية، والعدالة المعلوماتية) في الالتزام التنظيمي لدى موظفي القطاعين العام والخاص بمحافظة جدة، فقد تم إجراء اختبار نموذج الانحدار المتعدد لقياس أثر هذه الأبعاد في الالتزام التنظيمي، ويلخص الجدول 10 نتائج هذا الاختبار.

تؤكدُ هذه النتائج ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرابعة استناداً إلى ارتفاع قيمة F المحسوبة عند مستوى دلالة 0.001 ودرجات حرية (4، 317)، كما يتضح من ذات الجدول أيضاً ارتفاع قيمة الارتباط بين المتغيرات مجتمعة والمتغير التابع حيث بلغت 0.507، وهذه القيمة تدل على وجود ارتباط قوي بين هذه المتغيرات. كما يتبين

جدول رقم (10)  
نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الأبعاد الفرعية  
للعدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط قيمه F	مستوى الدلالة
الانحدار	4	37.144	27.107	أقل من 001.0
الخطأ	313	107.223	.343	
الإجمالي	317	144.368		
معامل الانحدار الجزئي (B)	العدالة التوزيعية	العدالة الإجرائية	العدالة التعاملية	العدالة المعلوماتية
	.115	.017	.088	.222
قيمة T	2.690	.334	2.018	4.660
مستوى الدلالة	008.0	0.738	.044	أقل من 001.0
معامل الارتباط R	.507			
معامل التحديد R <sup>2</sup>	.257			

أيضاً من نتائج هذا الجدول أن الأبعاد الفرعية للعدالة التنظيمية تفسرُ على نحو عام ما مقداره 25.7% من التغير في الالتزام التنظيمي في القطاعين العام والخاص بمحافظة جدة، وهي قوة تفسيرية جيدة، في حين أن 74.3% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع تعود إلى متغيرات أخرى لم يتم إدخالها في هذا النموذج. كذلك، يتضح من هذه النتائج أن العدالة المعلوماتية، والعدالة التوزيعية، والعدالة التعاملية، على التوالي بحسب قوة التأثير، تؤثر تأثيراً ذا دلالة معنوية في الالتزام التنظيمي، لكن العدالة الإجرائية لا تؤثر في الالتزام التنظيمي. ووفقاً لذلك، يمكن قبول الفرضية الرابعة.

تؤكدُ هذه النتائج على تميز الدراسة الحالية حيث انفردت عن الدراسات السابقة في تأكيدها على الدور البارز والتأثير الأقوى للعدالة المعلوماتية في الالتزام التنظيمي مقارنةً ببقية الأبعاد الفرعية الأخرى للعدالة التنظيمية، باستثناء العدالة الإجرائية. وهذا يدل على أن درجة ارتباط هؤلاء الموظفين، وولائهم، بل بقاءهم في المنظمات التي يعملون بها حالياً مرهونٌ بتوفر، وبدرجة أعلى من بقية أبعاد العدالة التنظيمية، بيئة عمل تعني بتوفير صورة واضحة، ودقيقة، وحقيقية عن كل ما يحدث فيها كسياساتها الحالية وتوجهاتها المستقبلية، أو خططها وبرامجها التغييرية، أو حتى قراراتها، وبخاصةً منها ما يمسُّ مصالح وأهداف هؤلاء الأفراد لأنها، استناداً لهذه النتائج، عاملٌ حاسم في قرار بقاءهم في هذه المنظمات.

يمكن تفسير هذه النتائج الملفتة بأنها انعكاس للمستوى التعليمي المرتفع لعينة الدراسة حيث أن الغالبية العظمى منها من ذوي التعليم العالي، كما أنها تكشفُ بلا ريب عن وعي متقدم، واهتمامٍ ملحوظٍ من قبل عينة الدراسة بأهم مبادئ الحوكمة، وهو مبدأ الشفافية والإفصاح. الإفصاح عن المعلومات والشفافية في إعلانها للأفراد هو مؤشرٌ على ثقة المنظمة بهم، واعترافٌ منها بأنهم جزء لا يتجزأ منها، وهم أيضاً مصدر نجاحها، وهذا بلا شك يرسخُ فيهم الولاء والانتماء للمنظمة، لكن على النقيض من ذلك إخفاء هذه المعلومات عنهم، وعدم مشاركتهم إياها هو تجاهلٌ لهم، وعدمُ اعترافٍ بأهميتهم الأمر الذي يؤثر سلباً على ولائهم وانتمائهم لها. على كل حال، تأتي هذه النتائج بخلاف نتائج عدد من الدراسات السابقة كدراسة العطوي (2007)، و (Bobocel & Gosse (2015)، و (Folger & Konovsky (1989)، و (Ghadi & Al-Tarawneh (2016)، و (McFarlin & Sweeney (1992)، و (Sweeney & McFarlin (1993).

أخيراً، واستناداً للنتائج الموضحة آنفاً، تؤكدُ الدراسة الحالية على ما أشار إليه سابقاً (Tremblay et al. (2000 من أنه ينبغي مراعاة التأثيرات المختلفة للأبعاد الفرعية للعدالة التنظيمية في الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وهي تنسجمُ أيضاً مع ما شدد عليه (Colquitt et al. (2001 من أن أبعاد العدالة التنظيمية تعدُّ متغيراتٍ منفصلةً عن بعضها البعض، وتتباينُ في علاقاتها وتأثيراتها في المتغيرات التنظيمية المختلفة. ووفقاً، لذلك، فاستخدام هذه الأبعاد الفرعية كمتغيراتٍ مختلفة في دراسة واحدة، وهو ما تبنته الدراسة الحالية، يؤدي إلى فهمٍ دقيقٍ وواقعي لدور وتأثير العدالة التنظيمية في بيئة العمل.

## التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية يمكن التوصية بما يلي:

- 1- تحقيق العدالة المعلوماتية، والتوزيعية، والتعاملية، والإجرائية، والعدالة التنظيمية بشكل عام، ركائز أساسية لتعزيز الاتجاهات الإيجابية في بيئة العمل، وبخاصة الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. لذا، من الأهمية بمكان أن تولي القيادات والممارسين في منظمات القطاعين العام والخاص مزيداً من العناية والاهتمام بمفهوم العدالة التنظيمية فكراً، ونهجاً، وسلوكاً حياتياً يومياً في بيئة العمل.
- 2- ممارسة العدالة التنظيمية في منظمات القطاع العام، حسب ما أظهرته الدراسة الحالية، لم يكن مرتفعاً بدرجة كافية، باستثناء العدالة التعاملية. لذا، ينبغي تكثيف الجهود، وزيادة الاهتمام من قبل هذه المنظمات بتحسين مستويات العدالة التنظيمية وأبعادها الفرعية بها، والعمل الدؤوب على ترسيخ قيم ومبادئ هذه العدالة على كافة المستويات الإدارية، وتضمينها ضمن أهدافها واستراتيجياتها المستقبلية.
- 3- في ظل ارتفاع مستويات الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي في المنظمات المدروسة. ولتحقيق الاستمرارية في هذه المستويات، فإنه ينبغي أن تعمل هذه المنظمات على تحسين مستوى إدراك وزيادة وعي قياداتها بأهمية ومركزية العدالة التنظيمية، مع مزيد عناية بالعدالة المعلوماتية والتوزيعية لما لهما من تأثير بالغٍ على الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي.
- 4- في ظل ندرة الدراسات الإدارية المقارنة في بيئة العمل السعودي، ثمة حاجة ماسةً لمزيد من الدراسات التطبيقية المقارنة بين القطاعات المختلفة لإثراء الأدبيات والبحث العلمي في هذا المجال.
- 5- وفقاً لنتائج الدراسة الحالية فقد برزت العدالة المعلوماتية، بخلاف نتائج الدراسات السابقة، كعامل مؤثرٍ في الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، وبدرجة أكبر من تأثير بقية الأبعاد الفرعية الأخرى للعدالة التنظيمية مما يعني أهمية أن تقوم الدراسات المستقبلية بتسليط المزيد من الضوء على أهمية الدور الذي تقوم به ممارسة هذه العدالة في بيئة العمل في المنظمات المختلفة.
- 6- ضرورة التوسع في إجراء الدراسات الميدانية التي تتبنى اختبار أثر المتغيرات الوسيطة بين العدالة التنظيمية والاتجاهات الوظيفية كالدعم التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية، مع ضرورة التركيز على المشاركة الوظيفية، والنية لترك العمل باعتبارهما صورا أخرى للاتجاهات الوظيفية التي لم يسبق دراستها في الأدبيات المعاصرة.

## المراجع

### أولاً- المراجع باللغة العربية:

- الحربي، عبدالله مداري. (2023). أثر العدالة التنظيمية في الاتجاهات الوظيفية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية: الدور الوسيط للثقة التنظيمية. *مجلة جامعة الملك عبدالعزيز: الاقتصاد والإدارة*, 1(37)، 91-132.
- دانييل، جوني. (2015). *أساسيات اختيار العينة في البحوث العلمية: مبادئ توجيهية عملية لإجراء اختيارات الهيئة البحثية*. ترجمة: طارق عطيه عبدالرحمن، معهد الإدارة العامة: الرياض.
- داهش، جمال. (2014). أثر استخدام الحوافز السلبية على الالتزام التنظيمي وانتشار السلوكيات السلبية: دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع البنوك التجارية. *مجلة الإدارة العامة*، 54(3)، 403-449.
- العطوي، عامر. (2007). أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي: دراسة تحليلية لآراء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية. *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 9(3)، 146-170.
- نافع، وجيه. (2012). أثر العدالة التنظيمية والخصائص الشخصية على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية على البنوك السعودية بمحافظة الطائف. *مجلة جامعة الملك عبدالعزيز: الاقتصاد والإدارة*، 26(2)، 367-444.
- النمر، سعود. (1993). الرضا الوظيفي للموظف السعودي في القطاعين العام والخاص. *مجلة جامعة الملك سعود: العلوم الإدارية*، 5(1)، 63-109.

### ثانياً- المراجع باللغة الأجنبية:

- Adamovic, M. (2023). Organizational Justice Research: A Review, Synthesis, and Research Agenda. *European Management Review*, 20(4), 762-782.
- Alkhadher, O., & Gadelrab, H. F. (2016). Organizational Justice Dimensions: Validation of an Arabic Measure. *International Journal of Selection and Assessment*, 24(4), 337-351.
- Alexander, S., & Ruderman, M. (1987). The Role of Procedural and Distributive Justice in Organizational Behavior. *Social Justice Research*, 1, 117-198.
- Al-Omar, Badran (2003). Job Dissatisfaction and Nurses Withdrawal from Hospitals in Riyadh City. *Journal of King Saud University: Administration Science*, 15(1), 1-24.
- Ambrose, M. L., & Schminke, M. (2009). The Role of Overall Justice Judgments in Organizational Justice Research: A Test of Mediation. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 491-500.
- Arnold, J., Silvester, J., Patterson, F., Robertson, I., Cooper, C., & Burnes, B. (2005). *Work Psychology: Understanding Human Behaviour in the Workplace*, 4<sup>th</sup> ed., Essex: Pearson Education Limited.
- Bobocel, D. R., & Gosse, L. (2015). Procedural Justice: A Historical Review and Critical Analysis. In: R. S. Cropanzano & M. L. Ambrose. *The Oxford Handbook of Justice in the Workplace*, 51-87.
- Chang, E. (2002). Distributive Justice and Organizational Commitment Revisited: Moderation by Layoff in the Case of Korean Employees. *Human Resource Management*, 41(2), 261-270.
- Charoensap, A., Virakul, B., Senasu, K., & Ayman, R. (2019). Effect of Ethical Leadership and Interactional Justice on Employee Work Attitudes. *Journal of Leadership Studies*, 12(4), 7-26.
- Choi, S. (2011). Organizational Justice and Employee Work Attitudes: The Federal Case. *The American Review of Public Administration*, 41(2), 185-204.
- Clay-Warner, J., Reynolds, J., & Roman, P. (2005). Organizational Justice and Job Satisfaction: A Test of Three Competing Models. *Social Justice Research*, 18, 391-409.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.

- Colquitt, J. A. (2008). Two Decades of Organizational Justice: Findings, Controversies, and Future Directions. In: J., Barling & C. L., Cooper (Eds.). *The SAGE Handbook of Organizational Behavior*, Volume I, 73-88, London: SAGE Publications.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Colquitt, J. A., & Zipay, K. P. (2015). Justice, Fairness, and Employee Reactions. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 75-99.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34-48.
- Demir, M. (2011). Effects of Organizational Justice, Trust and Commitment on Employees' Deviant Behavior. *Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 22(2), 204-221.
- Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1), 115-130.
- Ghadi, M. Y., & Al-Tarawneh, I. F. (2016). The Impact of Organizational Justice on Developing Perceptions of Organizational Commitment in a Collectivist Culture: An Empirical Study in the Social Security Corporation in Jordan. *Dirasat: Administrative Sciences*, 43(2), 955-973.
- Kammeyer-Mueller, J. D., Rubenstein, A. L., & Barnes, T. S. (2024). The Role of Attitudes in Work Behavior. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 11(1), 221-250.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970) Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Harrison, D. A., Newman, D. A., & Roth, P. L. (2006) How Important are Job Attitudes? Meta-Analytic Comparisons of Integrative Behavioral Outcomes and Time Sequences. *Academy of Management Journal*, 49(2), 305-325.
- Herr, R. M., Almer, C., Bosle, C., & Fischer, J. E. (2020). Associations of Changes in Organizational Justice with Job Attitudes and Health—Findings from a Prospective Study Using a Matching-Based Difference-in-Difference Approach. *International Journal of Behavioral Medicine*, 27, 119-135.
- Judge, T. A., & Mammeyer-Mueller, J. D. (2012) Job Attitudes. *Annual Review of Psychology*, 63 (1), 341-367.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. (2000). Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships. *Academy of Management Journal*, 43(4), 738-748.
- McFarlin, D. B., & Sweeney, P. D. (1992). Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes. *Academy of Management Journal*, 35, 626–637.
- Nadiri, H., & Tanova, C. (2010). An Investigation of the Role of Justice in Turnover Intentions, Job Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior in Hospitality Industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), 33-41.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2010). The Relationships of Age with Job Attitudes: A Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, 63(3), 677-718.
- Primeaux, P. S., Karri, R., & Caldwell, C. (2003). Cultural Insights to Justice: A Theoretical Perspective Through a Subjective Lens. *Journal of Business Ethics*, 46, 187-199.
- Spagnoli, P., Caetano, A., & Santos, S. C. (2012). Satisfaction with Job Aspects: Do Patterns Change over Time?. *Journal of Business Research*, 65(5), 609-616.

- Stringer, L. (2006). The Link between the Quality of the Supervisor-Employee Relationship and the Level of the Employee's Job Satisfaction. *Public Organizational Review*, 6, 125-142.
- Sweeney, P. D., & McFarlin, D. B. (1993). Workers' Evaluations of the "Ends" and the "Means": An Examination of Four Models of Distributive and Procedural Justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55(1), 23-40.
- Thurstone, L. L. (1928). Attitudes can be Measured. *American Journal of Sociology*, 33(4), 529-554.
- Tremblay, M., Sire, B., & Balkin, D. B. (2000). The Role of Organizational Justice in Pay and Employee Benefit Satisfaction, and its Effects on Work Attitudes. *Group and Organization Management*, 25(3), 269-290.
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2002). Examining the Construct of Organizational Justice: A Meta-Analytic Evaluation of Relations with Work Attitudes and Behaviors. *Journal of Business Ethics*, 38(3), 193-203.
- Warr, P., Cook, J., & Wall, T. (1979). Scales for the Measurement of Some Work Attitudes and Aspects of Psychological Well-Being. *Journal of Occupational Psychology*, 52(2), 129-148.

## The Reality of Organisational Justice in the Public and Private Sectors in Jeddah Governorate and its Impact on Job Attitudes: A Comparative and Empirical Study

Dr. Abdullah Medari Abdullah Alharbi

Management Department

College of Business Administration

Taif University, KSA

medari@tu.edu.sa

### ABSTRACT

The study aimed to identify the reality of organisational justice and job attitudes, job satisfaction and organisational commitment in particular, in the public and private sectors in Jeddah Governorate, and to measure the impact of organisational justice and its sub-dimensions on job attitudes from the perspective of employees at both sectors. To meet these aims, a descriptive, analytical, and comparative approach was used, a questionnaire was developed as a tool for collecting data, and a sample of 318 male and female employees from the two sectors mentioned participated in answering the questionnaire's questions.

The study concluded that there were statistically significant differences in the levels of organisational justice, procedural justice, informational justice, and job satisfaction in the private sector is more than the public sector. The study showed that there are positive and statistically significant relationships between organisational justice and its sub-dimensions, on the one hand, and job attitudes, on the other hand.

The study also concluded that organisational justice impacts strongly job satisfaction more than on organisational commitment. Furthermore, the study found a significant impact of distributive justice, informational justice, and procedural justice on job satisfaction, as well reached new results that were unique from previous studies, namely that informational justice, distributive justice, and interpersonal justice, respectively according to strength level of influence, have a significant impact on organisational commitment. Finally, the study concluded with a number of theoretical implications and practical recommendations.

**Keywords:** *Organisational Justice, Job Attitudes, Job Satisfaction, Organisational Commitment, Saudi Public and Private Sector Organisations.*

