



دور العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين

دور العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين
دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي كليات جامعة صلاح الدين - أربيل

م. كفاح حميد سلطان

قسم القانون

كلية القانون ، جامعة صلاح الدين-أربيل

kifah.sultan@su.edu.krd

م.د.جوان سعدالله رشيد

قسم إدارة الاعمال

كلية ادارة والاقتصاد، جامعة صلاح الدين-أربيل

jwan.rashed@su.edu.krd

م.د.هوشمهند رفيق ابراهيم

قسم الادارة التسويق

كلية ادارة والاقتصاد، جامعة صلاح الدين-أربيل

hoshmand.ibrahim@su.edu.krd

الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية، الرضا الوظيفي، العاملين، جامعة صلاح الدين - أربيل.

كيفية اقتباس البحث

سلطان، كفاح حميد ، جوان سعدالله رشيد ، هوشمهند رفيق ابراهيم، دور العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي كليات جامعة صلاح الدين - أربيل، مجلة مركز بابل للدراسات الانسانية، ٢٠٢٦، المجلد: ١٦، العدد: ٥ .

هذا البحث من نوع الوصول المفتوح مرخص بموجب رخصة المشاع الإبداعي لحقوق التأليف والنشر (Creative Commons Attribution) تتيح فقط للآخرين تحميل البحث ومشاركته مع الآخرين بشرط نسب العمل الأصلي للمؤلف، ودون القيام بأي تعديل أو استخدامه لأغراض تجارية.

Registered في مسجلة في

ROAD

Indexed في فهرسة في

IASJ

Journal Of Babylon Center For Humanities Studies 2026 Volume :16 Issue : 5

(ISSN): 2227-2895 (Print) (E-ISSN):2313-0059 (Online)

The Role of Organizational Justice in Achieving Job Satisfaction Among Employees: An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Employees from the Colleges of Salahaddin University - Erbil

M. Kifah Hamid Sultan

Department of Law
College of Law, Salahaddin University-Erbil
kifah.sultan@su.edu.krd

Dr. Jwan Saadallah Rashed

Department of Business Administration
College of Administration and Economics, Salahaddin University-Erbil
jwan.rashed@su.edu.krd

Dr. Hoshmand Rafiq Ibrahim

Department of Marketing Management
College of Administration and Economics, Salahaddin University-Erbil
hoshmand.ibrahim@su.edu.krd

Keywords : Organizational justice, job satisfaction, employees, Salahaddin University – Erbil.

How To Cite This Article

Sultan , Kifah Hamid , Jwan Saadallah Rashed ,Hoshmand Rafiq Ibrahim,The Role of Organizational Justice in Achieving Job Satisfaction Among Employees: An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Employees from the Colleges of Salahaddin University – Erbil ,Journal Of Babylon Center For Humanities Studies, May 2026,Volume:16,Issue 5.

This is an open access article under the CC BY-NC-ND license (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>)



[This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

Abstract

This study aims to explore the role of organizational justice in achieving job satisfaction among employees. The study focuses on a sample of employees from the colleges of Salahaddin University – Erbil. Organizational justice is the independent variable, measured through





دور العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين

three dimensions: distributive justice, procedural justice, and interactional justice. Job satisfaction is the dependent variable, measured through three dimensions: work incentives, creativity and innovation, and the work environment. The study seeks to diagnose the current state of organizational justice within the university's colleges, measure employee job satisfaction levels, and determine the nature and extent of the impact of organizational justice practices on enhancing employee satisfaction.

The study employs both descriptive analytical and quantitative methods. It involves collecting and analyzing the opinions of a sample of employees, describing the variables, and analyzing the relationships and effects between them. The study field comprises the colleges of Salahaddin University – Erbil, and the sample consists of (495) respondents selected randomly from a total of 3,450 employees across the university's colleges. The hypotheses were tested using statistical methods with the SPSS V.24. The study reached several key conclusions, including a strong and statistically significant positive correlation between organizational justice and job satisfaction. This indicates that increasing the level of justice in the workplace directly contributes to raising employee job satisfaction. The study also recommended providing employees with opportunities to participate in decisions related to their work and career paths, thus allowing them to voice their opinions and perspectives.

المستخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، من خلال التطبيق على عينة من موظفي كليات جامعة صلاح الدين – أربيل. تمثل العدالة التنظيمية كمتغير مستقل وذلك من خلال ثلاثة ابعاد وهي (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية)، والرضا الوظيفي كمتغير تابع وذلك من خلال ثلاثة ابعاد وهي (حوافز العمل، الابداع والابتكار، بيئة العمل). وتسعى هذه الدراسة إلى تشخيص واقع العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة داخل كليات الجامعة صلاح الدين- أربيل، وقياس مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين، ومن ثم تحديد طبيعة وحجم الأثر الذي تتركه ممارسات العدالة التنظيمية في تعزيز مستويات الرضا لديهم.



دور العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين

اعتمدت الدراسة على المنهجين التحليلي الوصفي والمنهج الكمي من خلال جمع وتحليل آراء عينة، حيث تم وصف المتغيرات، وكذلك تم تحليل العلاقات والأثر بين المتغيرات، يمثل ميدان الدراسة كليات جامعة صلاح الدين - أربيل وتتكون عينة الدراسة من (495) مستجيب من مجموع الكلي (3450) من موظفين بشكل عشوائي على كليات جامعة صلاح الدين - أربيل. تم اختبار الفرضيات من خلال تطبيق الاساليب الاحصائية بواسطة البرنامج الحاسوبي (SPSS V.24). توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات الرئيسية منها وجود علاقة ارتباط طردية قوية وذات دلالة احصائية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، مما يدل على ان زيادة مستوى العدالة في بيئة العمل يسهم بشكل مباشر في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين. واوصت الدراسة مجموعة من التوصيات ضرورة على إتاحة المجال للموظفين للمشاركة في القرارات الخاصة بعملهم والمتعلقة بمستقبلهم المهني مما يتيح الفرصة لهم للاستماع لأرائهم ووجهة نظرهم.

1. المقدمة-Introduction

تشهد بيئة العمل في العصر الحديث تحولات وتغيرات متسارعة تفرض على المنظمات، باختلاف طبيعة نشاطها، ضرورة التكيف المستمر لضمان البقاء والنمو. وفي ظل هذه التحديات، لم يعد رأس المال المادي أو التكنولوجي هو العامل الوحيد المميز للمنظمات الناجحة، بل أصبح "رأس المال البشري" هو الركيزة الأساسية والميزة التنافسية الأكثر استدامة. ومن هذا المنطلق، توجهت أنظار الإدارة الحديثة وعلماء السلوك التنظيمي نحو الاهتمام بالموارد البشرية وتوفير البيئة الملائمة التي تضمن استثمار طاقاتهم بأقصى كفاءة ممكنة. ولعل من أهم المؤشرات التي تعكس صحة البيئة التنظيمية ونجاح الإدارة في التعامل مع مواردها البشرية هو مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين. فالرضا الوظيفي لم يعد مجرد شعور إيجابي يمتلكه الفرد تجاه عمله، بل هو محرك أساسي يؤثر بشكل مباشر على إنتاجية الموظف، ومستوى ولائه التنظيمي، واستقراره في العمل، ومبادراته الإبداعية. ومع ذلك، فإن تحقيق مستويات عالية من الرضا لا يأتي من فراغ، بل يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالعديد من العوامل التنظيمية والبيئية، ويأتي في مقدمتها إرساء قواعد العدالة التنظيمية.

وتكتسب هذه المفاهيم أهمية مضاعفة في المؤسسات الأكاديمية والتعليمية، وتحديداً في قطاع التعليم العالي. فالجامعات لا تعتمد في تحقيق أهدافها وريادتها على الكادر الأكاديمي والتدريسي فحسب، بل تعتمد بشكل جوهري على الكادر الإداري والفني الذي يمثل العمود الفقري المساند





دور العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين

للمعملية التعليمية والبحثية. وفي هذا السياق، تبرز جامعة صلاح الدين -أربيل كواحدة من أعرق وأهم المؤسسات العلمية في إقليم كردستان-العراق.

تتكون هذه الدراسة من أربعة مباحث، يتناول المبحث الأول الأدبيات ذات الصلة ويصوغ فرضيات ومنهجية الدراسة، وجمع البيانات، وقياس المتغيرات، ونموذج البحث. ويُعرض المبحث الثاني نتائج التحليل، بينما يُناقش المبحث الثالث النتائج في سياق الأدبيات الحالية وآثارها العملية. وأخيراً، يُختتم بخلاصة لما تم إنجازه، والتوصيات.

2. المنهجية- Methodology

يستعرض هذا البحث الإطار العام للبحث ومنهجيته بما في ذلك الأدوات الإحصائية المعتمدة لتحليل البيانات واختبارات الفرضيات فضلاً عن مجتمع البحث وعينته وعلى النحو الآتي:.

1.2 مشكلة البحث- Research Problem

على الرغم من أهمية العنصر البشري، تعاني العديد من المؤسسات في إقليم كردستان-العراق من تحديات تتعلق بانخفاض الروح المعنوية أو تسرب الموظفين، والتي قد تُعزى إلى شعور الموظفين بغياب العدالة، سواء في توزيع المكافآت أو في إجراءات اتخاذ القرار، تتبلور مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو دور العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في كليات جامعة صلاح الدين-أربيل؟

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية الآتية:

1. ما هو مستوى إدراك العاملين في كليات جامعة صلاح الدين - أربيل لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية)؟

2. ما هو مستوى الرضا الوظيفي السائد بين العاملين في كليات جامعة صلاح الدين - أربيل؟

3. هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد العدالة التنظيمية وبين الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعة المبحوثة؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول (العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي) تُعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟

2.2 أهداف البحث: Research Objectives

تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:



دور العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين

١. بيان مدى تأثير كل بُعد من أبعاد العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في جامعة صلاح الدين - أربيل، وتحديد أي الأبعاد هو الأكثر تأثيراً.
٢. قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.
٣. تحديد طبيعة العلاقة والأثر بين أبعاد العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي.
٤. تقديم توصيات عملية لإدارة كليات الجامعة المبحوثة لتعزيز ممارسات العدالة بما يرفع من مستوى رضا الموظفين.

3.2. فرضيات البحث: Research Hypothesis

• **الفرضية الرئيسية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة في تحقيق الرضا الوظيفي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

• والفرضيات الفرعية تتمثل فيما يلي:

- الفرضية الأولى:** توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية بأبعادها والرضا الوظيفي لدى العاملين في كليات جامعة صلاح الدين - أربيل
- الفرضية الثانية:** يوجد تأثير معنوي (ذو دلالة إحصائية) للعدالة التنظيمية بأبعادها في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في كليات جامعة صلاح الدين - أربيل.
- الفرضية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين (موظفي كليات جامعة صلاح الدين - أربيل) لمستوى العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي تُعزى للمتغيرات الديموغرافية والادارية.

4.2. أهمية البحث Importance of Research

تتبع أهمية البحث من دراسة دور العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، يعد البحث إضافة نوعية تسهم في إثراء المعرفة للباحثين الآخرين في مجال العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي.

أ. **الأهمية العلمية:** تنبثق الأهمية العلمية لهذا البحث من الإضافة المعرفية التي يقدمها للأدبيات الإدارية، وتتمثل في النقاط الآتية:

يُعد هذا البحث إضافة علمية للمكتبة العراقية وفي إقليم كردستان - العراق في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، خاصة فيما يتعلق بالربط بين متغيرين حيويين هما "العدالة التنظيمية" و"الرضا الوظيفي".



يوفر البحث قاعدة بيانات علمية حديثة عن بيئة العمل في قطاع التعليم العالي، وهو قطاع يحتاج إلى المزيد من الدراسات التحليلية التي تربط بين السياسات الإدارية والمخرجات السلوكية للعاملين.

ب. الأهمية العملية: تتجلى الأهمية التطبيقية من خلال الفوائد التي يمكن أن تجنيها الجهة المبحوثة (جامعة صلاح الدين - أربيل) والجهات ذات العلاقة، وتتلخص في الآتي:

- يقدم البحث للإدارة العليا وعمادات الكليات في جامعة صلاح الدين - أربيل مؤشرات حقيقية وواقعية حول مستوى شعور الموظفين بالعدالة، ومدى انعكاس ذلك على رضاهم واستقرارهم الوظيفي.

- يساعد البحث في تشخيص مكامن الخلل في السياسات الإدارية الحالية (مثل آليات التقييم، وتوزيع الحوافز، والترقيات)، مما يتيح للإدارة فرصة تبني استراتيجيات تعزز من الشفافية والإنصاف.

- بما أن جامعة صلاح الدين تُعد من أعرق وأكبر المؤسسات التعليمية في إقليم كردستان - العراق، فإن تحقيق الرضا الوظيفي لموظفيها من خلال إرساء دعائم العدالة سيؤدي بالضرورة إلى رفع كفاءة الأداء الإداري، وتقليل معدلات الغياب والدوران الوظيفي، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات التعليمية المقدمة للطلبة.

5.2. نطاق البحث Search Scope

حددت الدراسة بعدد المحددات الزمانية، والمكانية، والبشرية، والمعرفية وكما يلي:

❖ **النطاق الزمني:** الفترة التي سيتم فيها جمع البيانات وتحليلها لإنجاز هذه الدراسة ما بين (2025/11/1) حتى (2026/4/1).

❖ **النطاق المكاني:** جامعة صلاح الدين - أربيل، إقليم كردستان - العراق .

❖ **النطاق البشري:** عينة من موظفي كليات جامعة صلاح الدين - أربيل بشكل عشوائي.

❖ **النطاق المعرفي (الموضوعي):** دور العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين.

6.2. منهجية البحث: Research Methodology

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل البيانات المتعلقة بالعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، والمنهج الكمي لتصميم استبيان يتم توزيعه على عينة عشوائية بسيطة من الموظفين.

- **الأساليب المستخدمة:** تحليل البيانات الكمية، باستخدام برامج مثل SPSS لتحليل الاستبيانات واختبار الفرضيات وتحديد العلاقات بين المتغيرات.

دور العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين

- أدوات جمع البيانات: الاستبيانات، والمراجعات الأدبية، وبهدف التأكد من قدرة الاستمارة على قياس متغيرات الدراسة فقد تم إخضاعها لاختبار الصدق الظاهري وذلك بعرضها على عدد من الخبراء والمحكمين للتأكد من صحة الفقرات الواردة في الاستمارة وملاءمتها لفرضيات الدراسة وأهدافها واستطلاع آرائهم بشأن قدرتها على قياس متغيرات الدراسة.

- مجتمع البحث : جميع العاملين في جامعة صلاح الدين - اربيل.

- عينة البحث : الموظفون في الكليات.

- حجم العينة: (495) مشارك من مختلف المستويات الوظيفية الادارية من حجم الكلي (3450) الموظف، بشكل عشوائي بسيط وفق الجدول (Krejcie & Morgan. 1970:610)

7.2. نموذج البحث : Research Model

تم بناء نموذج افتراضي يوضح امكانية توفير بيئة مناسبة لكليات جامعة صلاح الدين - اربيل، وذلك من خلال ثلاثة ابعاد للعدالة التنظيمية كالمتغير المستقل، وهي (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية) والرضا الوظيفي من خلال ثلاثة ابعاد وهي (حوافز العمل، الابداع والابتكار، بيئة العمل) كالمتغير التابع، وبيان مدى تأثيرها بين متغيري البحث ويعبر عن مدى اتساقهما المتغير مع بيئة العمل في جامعة صلاح الدين - اربيل في إقليم كوردستان - العراق، كما هو موضح في الشكل رقم (1):

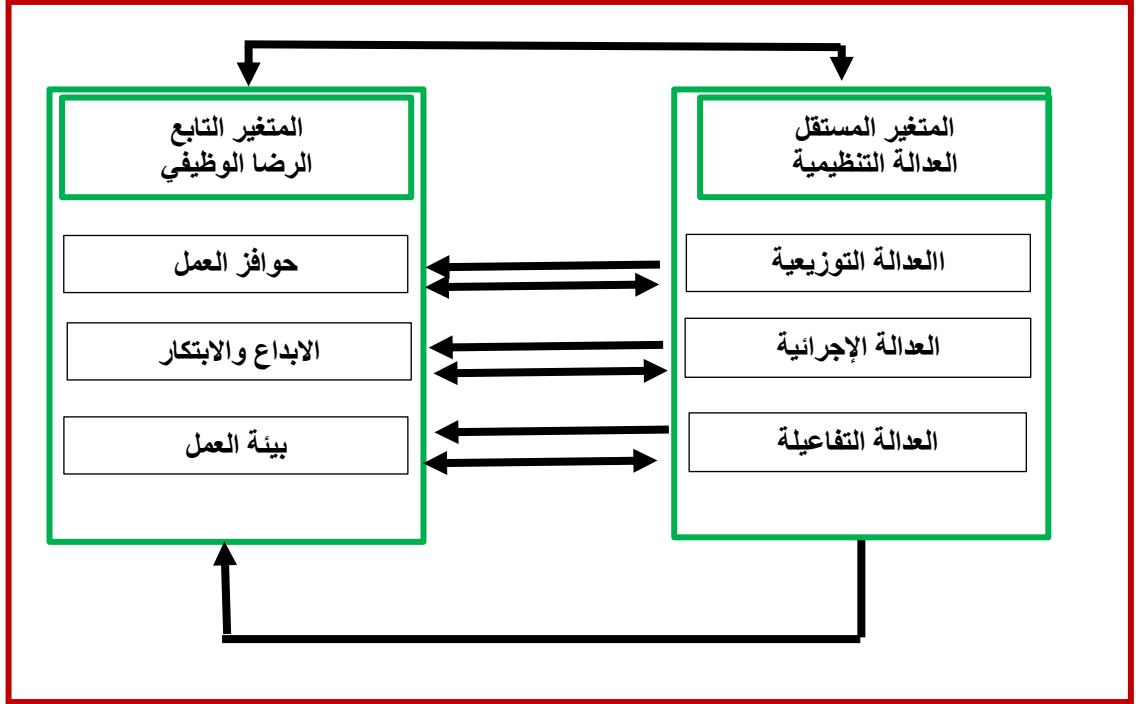
إعداد: الباحثين

← علاقة تأثير

↔ علاقة الارتباط



شكل (١) المخطط الفرضي للبحث



3. الجانب النظري – Theoretical side

1.3 مفهوم العدالة التنظيمية – The concept of organizational justice

تعد العدالة التنظيمية ظاهرة تنظيمية، وطريقة يحكم الفرد من خلالها على توازن الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني، وذلك لأهمية الأثر الذي يمكن أن يحدثه شعور العاملين بالعدالة أو عدمها في مكان العمل، وكذا علاقتها المباشرة بمجموعة كبيرة من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على نجاح المنظمات وتطورها وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، كما لها أيضاً القدرة على التأثير على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين، وعلى أداء المنظمة. (مهني، 2016: 4)

ويرى كل من (لمين وأميرة، 2020: 42) إن العدالة التنظيمية على أنها درجة إدراك الموظف بأن هناك تناسباً بين ما يقدمه للمؤسسة من جهد وخبرة ومستوى تعليمي وبين ما تقدمه له هذه الأخيرة من عوائد مادية، ووجود إجراءات دقيقة وغير منحازة، وتعاملات تتسم بالاحترام واللباقة من طرف المشرف.

دور العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين

إن مفهوم العدالة التنظيمية ظاهرة سوسيوتنظيمية تستوجب فك شفرتها نظراً للأثر الذي يمكن أن تحدثه في إحساس الموظفين بالعدالة أو عدم العدالة في مكان العمل، والذي يمكن أن يؤدي إلى تراجع مستويات التنظيم مهما بلغت قوة سائر عناصر العملية الإدارية. فالعدالة لها علاقة مباشرة بمجموعة من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، ولما للعدالة التنظيمية من أهمية وفعالية رغم نسبيتها فلا بد أن تسعى إدارة المنظمة لإقرارها في كافة مجالات العمل (بن لعريبي و خوجة، 2021:464).

وعرفه (مخرب، 2026: 92) إن العدالة التنظيمية بأنها مدى إدراك العاملين بتحقيق العدالة والنزاهة والمساواة في الحقوق والواجبات في مكان العمل من قبل المنظمة ومن خلال رئيس العمل .

تعرف العدالة التنظيمية إجرائياً بأنها الدرجة الكلية التي تعكس مستوى إدراك وتقييم موظفي كليات جامعة صلاح الدين - أربيل لمدى كفاءة ونزاهة الإدارة في توزيع المخرجات والمكافآت، والعدالة الاجرائية والتوزيعية والتفاعلية، وشفافية الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات، وطبيعة التعامل الإنساني والمهني من قبل الرؤساء.

2.3. أهمية العدالة التنظيمية - The importance of organizational justice

وتكمن أهمية العدالة التنظيمية، من خلال النقاط التالية:(زيا، 2025:334)

- 1- الموظفون الذين يشعرون بأن منظماتهم تعاملهم بعدالة يتمتعون برضا وظيفي اعلى، مما يؤدي غالباً الى زيادة التزامهم بعملهم وبالمنظمة بشكل عام.
- 2- إدراك الموظفون للعدالة يمنحهم شعوراً بالاستقرار والثقة في تعامل المنظمة معهم مستقبلاً، مما ينعكس ايجاباً على ادائهم ورضاهم، كما أن هذا الادراك يكون مصدراً مهماً لنجاح المنظمة وتفوقها التنافسي. في حين أن غياب العدالة وعدم شعورهم بها يؤدي الى نتائج سلبية وسلوكيات إنتقامية او عدوانية.
- 3- كما تساهم العدالة التنظيمية في تعزيز بيئة عمل صحية وبناء علاقات ايجابية داخل المنظمة، وتقليل النزاعات، وتحسين صحة ورضا العاملين.

3.3. مبادئ العدالة التنظيمية- Principles of organizational justice

يذكر (درة، 2008: 51) أن للعدالة التنظيمية مجموعة من المبادئ العامة من أهمها :

- 1- مبدأ المساواة: ويتمثل هذا المبدأ في تكافؤ الفرص والأجور والحوافز وساعات العمل وواجبات الوظيفة بين الأفراد العاملين في المنظمة.





دور العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين

- ٢- المبدأ الأخلاقي: ويتمثل في الاستقامة، النزاهة، الشرف، الأمانة، الإخلاص، الصدق .
- ٣- مبدأ الدقة والتصحيح: يجب ان تكون القرارات والإجراءات المتخذة مبنية على أساس معلومات دقيقة وواضحة وقابلة للتصحيح في حالة وجود خطأ .
- ٤- مبدأ الالتزام: بما هو عادل وخصوصا المعاملة المنصفة والمكافآت المستحقة وفقا للمعايير والقوانين المطبقة .
- ٥- مبدأ المشاركة: أي أنه يجب أن تشارك جميع الاطراف العاملة في المنظمة في صنع واتخاذ القرارات وتطبيق الاجراءات.

4.3. أبعاد العدالة التنظيمية – Dimensions of organizational justice

تتمثل أبعاد العدالة التنظيمية كما يلي:

العدالة التوزيعية – Distributive Justice

تعرف العدالة التوزيعية على أنها العدالة المدركة لمقدار المخرجات التي يحصل عليها الفرد العامل، حيث يقيم الافراد نتائج أعمالهم وفقاً لقاعدة توزيعية قائمة على مبدأ المساواة. وتعتبر عدالة التوزيع من الوسائل التي تؤدي الى تقوية الثقة بين الادارة والعمال، ويكون من خلال توزيع الأجور كل حسب طبيعة عمله، إضافة لتوزيع الارباح بشكل عادل حسب الهيكل الهرمي للمؤسسة وانظمتها. (دعاس وحمادي، 2024:421)

٢- العدالة الإجرائية – Procedural Justice

العدالة الإجرائية فهي العدالة المدركة للإجراءات التي تستخدم لتحديد القرارات النهائية وهذه الإجراءات يجب أن تكون خالية من الانحراف وتأخذ بالحسبان قضايا كل الاطراف وتكون مقبولة اخلاقياً للجميع، حيث يهتم العامل هنا بمسألة كون عملية القرار منصفة وهل كون العملية المستخدمة لتحديد النتيجة كانت عادلة؟ حيث أن الاهتمام اساسا هو بعدالة الوسائل التي تستخدمها المنظمات لتحديد النتائج (الزبيدي وعبدالحميد، 2009:49)

ويعرف (ابومالح، 2025:1299) عدالة الافراد فيما يتعلق بجميع الإجراءات المستخدمة أثناء اتخاذ القرارات المتعلقة بالعاملين.

٣- العدالة التفاعلية – Interactional Justice

تعتبر العدالة التفاعلية امتدادا لمفهوم العدالة الإجرائية، و تشير الى المعاملة العادلة التي يتخذها صناع القرار، في التعامل مع الآخرين في المنظمة ، وتعرف بأنها إدراك الأفراد للطريقة العادلة. (عمرالشيخ وابو نصيب، 2017:90)



دور العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين

يتم تعريف العدالة بالتعامل معها بشكل طبيعي: مستوى التعرف على الموظفين لإنصاف الاشخاص الذين يتقونهم عند التطبيق الرسمي لهم، ويقصدون ذلك دون الوافية بأسباب تطبيق تلك التدابير. وتتجلى هذه العدالة في تعامل الرئيس مع المرؤوسين بأدب جماعي، وإرساء الثقة والشفافية الاخرى، إضافة الى إهتمام المسؤول بمصالح الموظف. (عرايبي، 2025:254)

5.3 الرضا الوظيفي – Job satisfaction

مفهوم الرضا الوظيفي – The concept of job satisfaction

يُعد الرضا الوظيفي أحد المكونات الأساسية لرضا الإنسان عن حياته بشكل عام، إذ أن الظروف الشخصية والاجتماعية للفرد خارج نطاق العمل تنعكس على مشاعره وتقييمه لوظيفته. وفي المقابل، فإن مستوى رضا الفرد عن عمله يؤثر بدوره على جودة حياته العامة، نظراً لأن العمل يمثل جزءاً جوهرياً من حياة الإنسان. ومن هذا المنطلق، يمكن القول إن الرضا الوظيفي لا يتشكل بمعزل عن السياق العام لحياة الفرد، بل هو نتاج تفاعل معقد بين مجموعة من المتغيرات والظروف البيئية والتنظيمية التي تسهم في تحفيز الفرد أو منحه الحوافز (بن عامر والباروني، 2025:303)

ويعرف (الرشيدى، وعمار، 2011:48) الرضا الوظيفي هو حالة استقرار عامة في المشاعر والمعتقدات والنزوع السلوكي تجاه العمل ذاته والظروف التي يحدث فيها العمل، ومع الجماعة التي يتم التعامل معها، لذا فهو يعتبر انعكاساً لمشاعر الفرد الإيجابية والسلبية نحو العمل وزملاء العمل، وبيئة العمل.

ويعرف (عمرالشيخ وابوالنصيب، 2017:91) الرضا الوظيفي عبارة عن مجموعة من المشاعر والأحاسيس والعوامل، التي يحس بها الفرد، وتدل على إشباع حاجاته وطموحاته من خلال وظيفته . وعليه يمكن القول: إن الرضا الوظيفي مفهوم متعدد الأبعاد يتمثل في الرضا الكلي الذي يستمده الفرد من وظيفته، ومن جماعة العمل التي يعمل معها ، ومن رؤسائه الذين يخضع لإشرافهم، وكذلك من المنظمة والبيئة التي يعمل فيها. و الرضا الوظيفي هو داله لسعادة الإنسان واستقراره في عمله، وما يحققه له هذا العمل من وفاء وإشباع لحاجاته. ويمكن القول إن الرضا الوظيفي يتكون من: (الرضا عن الوظيفة ،والرضا عن علاقات العمل ،والرضا عن زملاء العمل، والرضا عن الرؤساء ، والرضا عن أساليب التوجيه والإشراف والقيادة، والرضا عن بيئة العمل) .





دور العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين

ويرى (نزال واخرون، 2025:391) الدرجة التي يحصل عليها المستجيب على مقياس الرضا الوظيفي المعد لاغراض هذا البحث، والتي تعكس مستوى ارتياحه وقبوله تجاه العمل بناءً على تحقيق توقعاته واحتياجاته المهنية والشخصية داخل بيئة العمل.

يعرف الرضا الوظيفي إجرائياً بأنه محصلة المشاعر والاتجاهات الإيجابية التي يحملها الموظف في كليات جامعة صلاح الدين - أربيل تجاه جوانب عمله المختلفة (مثل: طبيعة وبيئة العمل، الحوافز المادي كالراتب والمكافآت، فرص الترقية، العلاقة مع الرؤساء والزملاء، الابداع والابتكار في العمل)، والتي تتشكل بناءً على إدراكه لمدى تطبيق مبادئ وممارسات العدالة التنظيمية داخل كليته.

6.3. أهمية الرضا الوظيفي - The importance of job satisfaction

يعتبر (حسين، 2023:469) أن الرضا الوظيفي ذات أهمية كبيرة، إذن تتمثل أهمية الرضا الوظيفي في النقاط الآتية:

1. التقليل من الضغوط المتراكمة على الفرد نتيجة للزيادة في تعقيدات الحياة.
2. أهمية الرضا الوظيفي تظهر العلاقة الوثيقة بين الانتاج والعمل، كلما كان الرضا والقناعة بالعمل موجودة كلما أدى ذلك الى زيادة الكفاءة الإنتاجية.
3. إرتفاع درجة الرضا الوظيفي تعطي انخفاض في نسبة غياب الموظفين في المؤسسة.
4. أن العاملين الذين يشعرون برضا كبير في عملهم يتعرضون بنسبة قليلة جداً للحوادث الذي تنتج عن العمل.

7.3. مظاهر الرضا الوظيفي - Signs of job satisfaction

هناك مظاهر عديدة للرضا الوظيفي، هذه المظاهر مع اختلافها وتعددتها إلا أنها تؤثر بشكل ايجابي على العمل ومعدلاته، فالعامل عندما يكون راضي عن العمل فذلك يجعله شخصاً قادراً على أداء وظيفته بشكل تام ويتم توضيح هذه المظاهر فيما يلي: (البليهد، 2014:152).

- 1- الاندماج مع الزملاء في العمل .
- 2- التعاون بين الموظف وزملائه في العمل .
- 3- نمو العلاقات الشخصية الوظيفية إيجابياً.
- 4- الشعور بالانتماء للعمل والولاء لجموعة العمل .
- 5- ارتفاع الإنتاجية وجودتها للموظف وفريق العمل .
- 6- مبادرة الموظف السريعة لخدمة المنظمة.
- 7- النشاط والاستعداد الدائم للتدريب والتغيير.



دور العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين

- ٨- الشعور بالواقعية والتفاؤل الدائم .
- ٩- الإحساس بالأمن والاستقرار الوظيفي .
- ١٠- الصحة البدنية والنفسية السليمة للموظف .
- ١١- تعلم الواجبات الوظيفية الجديدة بسرعة .
- ١٢- زيادة الولاء التنظيمي للمنظمة او المؤسسة.

8.3 طرق تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين – Ways to achieve job satisfaction for employees

هناك العديد من الطرق التي يمكن استخدامها لتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات ، وفيمايلي بعض الطرق: (المعاوي، 2024:71)

١.تشير العديد من الدراسات الى أن توفير فرص التطوير المهني للعاملين يساعد على زيادة الرضا الوظيفي لديهم، فالعامل الذي يشعر بأن لديه فرصاً لتعلم مهارات جديدة والتقدم في وظيفته يشعر بالاهتمام والتقدير من قبل المؤسسة.ويمكن تحقيق هذه الطريقة من خلال تنظيم دورات تدريبية وورش عمل تهتم بتطوير مهارات العاملين.

٢.يعتبر تحسين بيئة العمل وتوفير الظروف الملائمة للعمل من الاساليب الاكثر شيوعاً لتحقيق الرضا الوظيفي. فعلى سبيل المثال، تشير إحدى الدراسات الى ان توفير بيئة عمل صحية وأمنة يساعد على زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين، ويمكن تحقيق هذه الطريقة من خلال توفير مكان عمل نظيف ومرتب، وتجهيز العمال بالأدوات اللازمة للعمل.

٣.يشعر العامل بالاهتمام والتقدير من قبل المؤسسة إذا قامت بتقييم أدائه وتقديم المكافآت المناسبة. فتقييم الاداء يمكن أن يساعد العامل على معرفة نقاط القوة والضعف في أدائه، وبالتالي يمكنه التركيز على تحسين الجوانب التي تحتاج الى تطوير.

9.3 أبعاد الرضا الوظيفي – Dimensions of job satisfaction

تتمثل أبعاد لرضا الوظيفي كما يلي :

١- حوافز العمل – Work incentives

يقصد بالحوافز هو إحدى الطرق المادية أو المعنوية أو كليهما والتي يتم بواسطتهما توجيه وتشجيع الجهود الفردية والجماعية باتجاه أهداف التنظيم معتمدة على القناعة والرضا النفسي و إشباع الحاجات كخطوة مرحلية لتحقيق المراحل المرغوبة والمستهدفة في الأصل. (كلادة، 2013:223).





دور العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين

١- **الحوافز المادية:** أذن الحوافز المادية هي كل الإجراءات التي تتخذها الإدارة لمكافئة العامل ماديا كالزيادات في الأجر سواء كانت سنوية أو استثنائية، المكافآت، نسبة من الأرباح، المنح، نقل، تغذية، سكن.. الخ. (ساسان وبوشويشة، 2023:113).

١- **الحوافز المعنوية:** هي الوسائل المعنوية التي كون بشكل معنوي غير محسوس و لكنه شعور نفسي يساعد العامل على إشباع حاجته، فتزيد من شعوره اتجاه عمله و ولائه للمؤسسة التي يعمل بها، وتمثل الحوافز المعنوية في مشاركة في اتخاذ القرارات و التقدير و الاحترام لهم من قبل الإدارة و المسؤولين، و أيضا عبارات الشكر و الثناء على الأداء الجيد. و قد بدأ الاهتمام بالحوافز المعنوية في الفكر الإداري مع ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية وترويجها للمفاهيم النفسية و الاجتماعية في الإدارة. (جغل وصالح، 2022:354).

٢- **الابداع والابتكار - Creativity and innovation**

يؤثر الرضا الوظيفي بشكل ايجابي على قدرة العاملين على التفكير الابداعي والابتكار في طرق العمل والانتاج، ويؤدي الى تحسين أدائهم في مجالات مختلفة (المعاوي، 2024:70) فالابداع الإداري هو القدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار للعمل، يكون من شأنها تحسين ظروف العمل وتحفيز أداء العاملين وقدرتهم وزيادة مواهبهم لتحقيق الأهداف بصورة أفضل (الزيود، 2012:13).

٣- **بيئة العمل - work environment**

يقصد ببيئة العمل تلك العوامل أو الظروف التي يعمل في ظلها الفرد سواء كانت متعلقة بطبيعة الوظيفة التي يؤديها، وخصائص ومتطلبات العمل الذي يقوم به، أو بطبيعة العلاقات الإنسانية السائدة في جو العمل سواء كانت مع الزملاء أو الرؤساء، إشباع العمل للحاجات الأساسية سواء كانت في شكل أجور أو حوافز أو فرص ترقى أو تدعيم لمكانة اجتماعية بالإضافة للعوامل الفيزيائية المرتبطة بجو العمل نفسه. (عكاشة، 1999:118)

هناك بيئة عمل داخلية وبيئة عمل خارجية فالبيئة الداخلية هي الأفراد والجماعات والتقنيات والتشريعات وسياسات تحفيز التطوير الوظيفي والنظم التي تعمل المنظمة بموجبها، وبالنسبة لبيئة العمل الخارجية التي تحيط بالمنظمة لها التأثير على مستوى رضا العاملين ومن ذلك تأثير الظروف الاقتصادية السائدة وعلى وجه الخصوص فيما يتعلق برضا العاملين عن الرواتب والحوافز المادية بشكل عام (شيرواني، 2023:189)



4. الجانب العملي - Practical Side

الإحصاء الوصفي واختبارات جودة البيانات - Descriptive statistics and data quality tests

لتحقيق اهداف هذه الدراسة، تم استخدام مجموعة من الاساليب الاحصائية المناسبة. فقد استخدم مقياس ليكرت الخماسي لقياس اتجاهات وراء المشاركين، فيما تم توظيف المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحليل البيانات بشكل وصفي. كما تم اعتماد اختبار كرونباخ الفا لضمان موثوقية اداة الاستبيان، اضافة الى استخدام معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار لدراسة طبيعة العلاقات بين المتغيرات محل البحث.

1.4 اختبار الثبات الداخلي للاستبانة (الاتساق) Internal reliability test of the questionnaire (consistency)

يعد فحص الثبات من الخطوات الاساسية في البحوث التي تعتمد على الاستبانة، حيث يهدف الى التأكد من مدى اتساق فقرات الاداة في قياس المفاهيم المراد دراستها. ويعكس الثبات قدرة الاداة على اعطاء نتائج مقارنة عند اعادة تطبيقها في ظروف متشابهة. ومن اكثر الاساليب استخداما في هذا المجال معامل كرونباخ الفا (Cronbach's Alpha)، الذي يستخدم لقياس درجة الاتساق الداخلي بين فقرات المقياس.

تتراوح قيمة معامل كرونباخ الفا بين (0-1)، حيث تشير القيم الاقل من (0.60) الى ضعف الاتساق الداخلي، بينما تدل القيم التي تتراوح بين (0.60-0.80) على مستوى مقبول من الثبات، في حين تعكس القيم التي تزيد عن (0.80) مستوى عاليا من الموثوقية والاعتمادية، وكلما اقتربت القيمة من (1) دلّ ذلك على ثبات مرتفع للاداة.

ولغرض التحقق من ثبات اداة البحث في هذه الدراسة، تم حساب معامل كرونباخ الفا لكل من متغيري العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، بالاضافة الى عدد الفقرات لكل متغير، كما هو موضح في الجدول (1).

جدول (1) اختبار كرونباخ الفا لقياس ثبات الاستبانة

فقرات الاستمارة	معامل كرونباخ الفا	عدد الفقرات
العدالة التنظيمية	0.938	15
الرضا الوظيفي	0.944	15

المصدر: من إعداد الباحثين على وفق نتائج التحليل الإحصائي



يبين الجدول (١) ان معامل كرونباخ الفا لمقياس العدالة التنظيمية بلغ (٠.٩٣٨)، ولمقياس الرضا الوظيفي بلغ (٠.٩٤٤)، وهي قيم مرتفعة جدا. وتشير هذه النتائج الى ان فقرات كل مقياس تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، مما يدل على ان الاداة المستخدمة في هذه الدراسة تتسم بمستوى عال من الثبات والموثوقية.

كما تعكس هذه القيم قدرة الاستبانة على قياس متغيري الدراسة بدقة وموضوعية، وانها مناسبة للاستخدام في جمع البيانات وتحليلها. وبناء على ذلك، يمكن الاعتماد على النتائج المستخلصة من هذه الاداة بدرجة كبيرة من الثقة، حيث ان ارتفاع معامل الثبات يعزز من مصداقية الدراسة ويدعم صحة الاستنتاجات التي يتم التوصل اليها.

2.4 الوصف الإحصائي للخصائص الشخصية - Statistical description of personality characteristics

يمكن تمثيل الخصائص الشخصية للمبحوثين الذين شملهم الاستطلاع كما يلي:

الجدول (2) التوزيع التكراري حسب الجنس

النسبة	التكرار	الفئات الجنس
40.6	201	ذكر
59.4	294	انثى
100.0	٤٩٥	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين على وفق نتائج التحليل الإحصائي

يبين الجدول (٢) التوزيع التكراري لعينة الدراسة حسب متغير الجنس، حيث يظهر ان عدد الذكور بلغ (٢٠١) بنسبة (٤٠.٦%) من اجمالي العينة، في حين بلغ عدد الاناث (٢٩٤) بنسبة (٥٩.٤%). وتشير هذه النتائج الى ان نسبة الاناث في عينة الدراسة كانت اعلى من نسبة الذكور، مما يدل على وجود تمثيل اكبر للاناث بين افراد العينة، وهو ما قد يعكس طبيعة المجتمع المستهدف او الفئة التي تم جمع البيانات منها.

الجدول (٣) التوزيع التكراري حسب الفئات العمر

النسبة	التكرار	الفئات العمر
2.0	10	اقل من ٢٥ سنة
8.3	41	25-34
50.1	248	35-44

دور العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين

33.3	165	45-54
6.3	31	٥٥ سنة او اكثر
100.0	٤٩٥	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين على وفق نتائج التحليل الإحصائي

يبين الجدول (٣) التوزيع التكراري لعينة الدراسة حسب الفئات العمرية، حيث يتضح ان الفئة العمرية (٣٥-٤٤ سنة) تمثل النسبة الاكبر من افراد العينة، اذ بلغ عددها (٢٤٨) بنسبة (٥٠.١%)، تليها الفئة (٤٥-٥٤ سنة) بعدد (١٦٥) وبنسبة (٣٣.٣%). في حين جاءت الفئة العمرية (٢٥-٣٤ سنة) بعدد (٤١) بنسبة (٨.٣%)، ثم فئة (٥٥ سنة او اكثر) بعدد (٣١) بنسبة (٦.٣%)، واخيرا الفئة الاقل من ٢٥ سنة بعدد (١٠) بنسبة (٢.٠%)، وهي الاقل تمثيلا في العينة. وتشير هذه النتائج الى ان غالبية افراد العينة ينتمون الى الفئات العمرية المتوسطة، مما قد يعكس طبيعة المجتمع الوظيفي محل الدراسة.

الجدول (٤) التوزيع التكراري حسب تحصيل العلمي

النسبة	التكرار	الفئات التحصيل العلمي
38.8	192	اعدادية او المعهد
49.3	244	بكالوريوس
11.3	56	دبلوم العالي
0.6	3	ماجستير
100.0	٤٩٥	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين على وفق نتائج التحليل الإحصائي

يبين الجدول (٤) التوزيع التكراري لعينة الدراسة حسب متغير التحصيل العلمي، حيث يتضح ان غالبية افراد العينة يحملون شهادة البكالوريوس، اذ بلغ عددهم (٢٤٤) بنسبة (٤٩.٣%)، تليهم فئة الحاصلين على الاعدادية او المعهد بعدد (١٩٢) وبنسبة (٣٨.٨%). كما بلغ عدد الحاصلين على الدبلوم العالي (٥٦) بنسبة (١١.٣%)، في حين جاءت فئة الحاصلين على شهادة الماجستير في المرتبة الاخيرة بعدد (٣) فقط وبنسبة (٠.٦%). وتشير هذه النتائج الى ان



العينة تتسم بتركيز اكبر في المستويات التعليمية المتوسطة، مع تمثيل محدود لحملة الشهادات العليا، وهو ما قد يعكس طبيعة الكوادر الوظيفية في مجتمع الدراسة.

الجدول (٥) التوزيع التكراري حسب سنوات الخبرة الادارية

النسبة	التكرار	الفئات سنوات الخبرة الادارية
6.1	30	اقل من ٥ سنوات
4.8	24	5-9 سنة
27.5	136	15-19 سنة
61.6	305	٢٠ سنة او اكثر
100.0	٤٩٥	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين على وفق نتائج التحليل الإحصائي

يبين الجدول (٥) التوزيع التكراري لعينة الدراسة حسب سنوات الخبرة الادارية، حيث يتضح ان الفئة التي تمتلك (٢٠ سنة او اكثر) من الخبرة تمثل النسبة الاكبر من افراد العينة، اذ بلغ عددها (٣٠٥) بنسبة (٦١.٦%)، مما يدل على ان غالبية المبحوثين يتمتعون بخبرة ادارية طويلة. تليها فئة (١٥-١٩ سنة) بعدد (١٣٦) وبنسبة (٢٧.٥%)، في حين جاءت فئة (اقل من ٥ سنوات) بعدد (٣٠) بنسبة (٦.١%)، ثم فئة (٥-٩ سنوات) بعدد (٢٤) بنسبة (٤.٨%)، وهي الاقل تمثيلا. وتشير هذه النتائج الى ان العينة يغلب عليها الطابع ذو الخبرة العالية، الامر الذي قد يسهم في اعطاء اجابات اكثر نضجا ودقة فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة.

3.4. تحليل محاور وفرضيات الدراسة - Analysis of the study's themes and hypotheses

تتضمن هذه الدراسة عرضا تحليليا شاملا لمحاورها المختلفة، وذلك بهدف التعرف على مستوى كل محور داخل مجتمع البحث المستهدف. ويقدم هذا المبحث عرضا تفصيليا للنتائج الاحصائية، من خلال تسليط الضوء على المؤشرات الاساسية التي تعكس طبيعة الظاهرة المدروسة، ومدى تحققها ضمن بيئة الدراسة.

كما يتناول هذا الجزء من الدراسة تحليل الفرضيات التي تم وضعها مسبقا، من اجل التحقق من مدى صحتها او رفضها، وذلك بالاعتماد على الاساليب الاحصائية المناسبة. ويهدف هذا التحليل الى فهم العلاقات القائمة بين متغيرات الدراسة وتفسيرها في ضوء الاطار النظري

دور العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين

المعتمد، الى جانب مقارنتها بنتائج الدراسات السابقة ذات الصلة، بما يسهم في تقديم رؤية علمية واضحة ودقيقة حول موضوع الدراسة.

الفرضية الاولى: توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة احصائية بين العدالة التنظيمية بابعادها والرضا الوظيفي لدى العاملين في كليات جامعة صلاح الدين - اربيل.

الجدول (6) معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرين

المتغيرات		العدالة التنظيمية	الرضا الوظيفي
العدالة التنظيمية	معامل ارتباط بيرسون	.867**	1
	قيمة-p	0.000	
الرضا الوظيفي	معامل ارتباط بيرسون	1	.867**
	قيمة-p		0.000

المصدر: من إعداد الباحثين على وفق نتائج التحليل الإحصائي

يبين الجدول (6) نتائج تحليل معامل ارتباط بيرسون بين متغير العدالة التنظيمية ومتغير الرضا الوظيفي لدى العاملين في كليات جامعة صلاح الدين - اربيل. حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.867) عند مستوى دلالة احصائية (p = 0.000)، وهي قيمة اقل من (0.05)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية قوية وذات دلالة احصائية بين المتغيرين. ويعني ذلك انه كلما ارتفع مستوى العدالة التنظيمية بابعادها المختلفة، ارتفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، والعكس صحيح. وتشير هذه النتيجة الى ان ادراك العاملين للعدالة داخل بيئة العمل يلعب دورا مهما في تعزيز رضاهم الوظيفي.

بناء على النتائج الاحصائية، يتم قبول الفرضية الاولى التي تنص على وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة احصائية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، وذلك لان قيمة (Sig.) اقل من (0.05) ومعامل الارتباط كان موجبا وعاليا.

الجدول (7) معامل ارتباط بيرسون بين الابعاد المتغيرين

المتغيرات		العدالة التوزيعية	العدالة الاجرائية	العدالة التفاعلية	حوافز العمل	الابداع والابتكار	بيئة العمل
العدالة	معامل ارتباط	1	.718**	.621**	.759**	.627**	.653**

التوزيعية	بيرسون						
	قيمة-p		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
العدالة الاجرائية	معامل ارتباط بيرسون	.718**	1	.829**	.729**	.713**	.722**
	قيمة-p	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000
العدالة التفاعلية	معامل ارتباط بيرسون	.621**	.829**	1	.711**	.751**	.772**
	قيمة-p	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000
حوافز العمل	معامل ارتباط بيرسون	.759**	.729**	.711**	1	.697**	.745**
	قيمة-p	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000
الابداع والابتكار	معامل ارتباط بيرسون	.627**	.713**	.751**	.697**	1	.807**
	قيمة-p	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000
بيئة العمل	معامل ارتباط بيرسون	.653**	.722**	.772**	.745**	.807**	1
	قيمة-p	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	

المصدر: من إعداد الباحثين على وفق نتائج التحليل الإحصائي

يبين الجدول (٧) نتائج معاملات الارتباط بين ابعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، الاجرائية، التفاعلية) وابعاد متغير الرضا الوظيفي (حوافز العمل، الابداع والابتكار، بيئة العمل). وتظهر النتائج وجود علاقات ارتباط طردية قوية ودالة احصائيا بين جميع الابعاد، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (٠.٦٢١) و(٠.٨٢٩)، وجميعها عند مستوى دلالة (0.000)

دور العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين

وتشير هذه النتائج الى ان جميع ابعاد العدالة التنظيمية ترتبط بشكل ايجابي مع ابعاد الرضا الوظيفي، حيث ان العدالة التفاعلية والاجرائية سجلت علاقات قوية نسبيا مع مختلف ابعاد الرضا الوظيفي، مما يدل على ان اسلوب تعامل الادارة مع العاملين وعدالة الاجراءات لهما تأثير واضح في تعزيز الحوافز وتحفيز الابداع وتحسين بيئة العمل. كما يتضح ان اعلى علاقة ارتباط كانت بين العدالة الاجرائية والعدالة التفاعلية (0.829)، مما يعكس ترابطا قويا بين هذه الابعاد، اضافة الى ارتباطها ببقية المتغيرات.

بناء على نتائج معاملات الارتباط وقيم الدلالة الاحصائية (Sig. = 0.000) ، يتم قبول الفرضية التي تنص على وجود علاقات ارتباط طردية ذات دلالة احصائية بين ابعاد العدالة التنظيمية وابعاد الرضا الوظيفي، وذلك لان جميع القيم كانت موجبة ودالة احصائياً.

الفرضية الثانية: يوجد تاثير معنوي (ذو دلالة احصائية) للعدالة التنظيمية بابعادها في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في كليات جامعة صلاح الدين - اربيل.

الجدول (8) نماذج تاثير متغير مستقل على متغير تابع

المتغير الوظيفي	التابع: الرضا	معاملات الانحدار	قيم-t	قيم-p	F	قيمة-p	معامل التحديد
القيمة الثابتة		8.073	7.002	0.00	1486.640	0.000	0.751
العدالة التنظيمية		0.880	38.557	0.000			

المصدر: من إعداد الباحثين على وفق نتائج التحليل الإحصائي

يبين الجدول (8) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تاثير العدالة التنظيمية في الرضا الوظيفي لدى العاملين في كليات جامعة صلاح الدين - اربيل. حيث اظهرت النتائج ان قيمة معامل الانحدار بلغت (0.880) مع قيمة (t = 38.557) وبمستوى دلالة احصائية (p = 0.000)، وهي اقل من (0.005)، مما يدل على وجود تاثير معنوي ذي دلالة احصائية للعدالة التنظيمية في الرضا الوظيفي.

كما بلغت قيمة معامل التحديد (0.751) (R^2) ، وهو ما يعني ان العدالة التنظيمية تفسر ما نسبته (75.1%) من التغيرات الحاصلة في مستوى الرضا الوظيفي، وهي نسبة مرتفعة تدل على قوة التأثير. كذلك بلغت قيمة (F = 1486.640) وبمستوى دلالة (0.000)، مما يؤكد معنوية النموذج ككل وصلاحيته التفسيرية.

وتشير هذه النتائج الى ان زيادة مستوى العدالة التنظيمية في بيئة العمل يؤدي الى زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.

بناء على النتائج الاحصائية، يتم قبول الفرضية الثانية التي تنص على وجود تأثير معنوي للعدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي، وذلك لان قيمة (p) اقل من (0.005) وقيمة (F) دالة احصائيا، بالاضافة الى ارتفاع معامل التحديد الذي يعكس قوة التأثير.

الجدول (٩) نماذج تأثير ابعاد متغير مستقل على متغير تابع

المتغير التابع: الرضا الوظيفي	معاملات الانحدار	قيم-t	قيم-p	F	قيمة-p	معامل التحديد
القيمة الثابتة	23.663	20.232	0.000	618.522	0.000	0.056
العدالة التوزيعية	1.887	24.870	0.000			
القيمة الثابتة	15.747	12.258	0.000	820.259	0.000	0.625
العدالة الاجرائية	2.147	28.640	0.000			
القيمة الثابتة	6.548	4.481	0.000	33.382	0.000	0.666
العدالة التفاعلية	2.484	31.319	0.000			

المصدر: من إعداد الباحثين على وفق نتائج التحليل الإحصائي

يبين الجدول (٩) نتائج تحليل الانحدار لقياس تأثير ابعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الاجرائية، التفاعلية) في الرضا الوظيفي، حيث اظهرت النتائج وجود تأثير معنوي وايجابي لكل بعد على حدة.

فبالنسبة للعدالة التوزيعية، بلغ معامل الانحدار (1.887) وقيمة (t = 24.870) عند مستوى دلالة (p = 0.000)، مع قيمة (R² = 0.556)، مما يدل على ان هذا البعد يفسر (55.6%) من التغير في الرضا الوظيفي.

اما العدالة الاجرائية، فقد بلغ معامل الانحدار (2.147) وقيمة (t = 28.640) عند مستوى دلالة (p = 0.000)، مع قيمة (R² = 0.625)، مما يشير الى ان هذا البعد يفسر (62.5%) من التغير في الرضا الوظيفي.

دور العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين

وبالنسبة للعدالة التفاعلية، فقد حققت اعلى قيمة لمعامل الانحدار (٢.٤٨٤) مع قيمة $t = 31.319$ ومستوى دلالة ($p = 0.000$) ، ومعامل تحديد ($R^2 = 0.666$) ، مما يدل على ان هذا البعد يفسر (٦٦.٦%) من التغير في الرضا الوظيفي، وبعد الاكثر تاثيرا مقارنة ببقية الابعاد.

وتؤكد هذه النتائج ان جميع ابعاد العدالة التنظيمية لها تاثير ايجابي ومعنوي في تعزيز الرضا الوظيفي، مع تفوق العدالة التفاعلية من حيث قوة التأثير.

بناء على النتائج الاحصائية، يتم قبول الفرضية الثانية التي تنص على وجود تاثير معنوي لابعاد العدالة التنظيمية في الرضا الوظيفي، وذلك لان جميع قيم (p) كانت اقل من (٠.٠٥)، كما ان قيم (t) كانت مرتفعة ومعاملات الانحدار موجبة، مما يؤكد وجود تاثير ايجابي ذو دلالة احصائية لكل بعد من ابعاد العدالة التنظيمية.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في تصورات الباحثين (موظفي كليات جامعة صلاح الدين-اربيل) لمستوى العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات الديموغرافية والادارية.

الجدول (١٠) اختبار الفروق في تصورات الباحثين حول العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي وفق المتغيرات الديموغرافية والادارية

النتيجة	Sig.	قيمة F / t	الاختبار الاحصائي	المتغير التابع	المتغير
غير معنوي	0.253	t = 1.144	T-Test	العدالة التنظيمية	الجنس
غير معنوي	0.076	t = 1.776	T-Test	الرضا الوظيفي	
غير معنوي	0.814	F = 0.392	ANOVA	العدالة التنظيمية	العمر
غير معنوي	0.216	F = 1.450	ANOVA	الرضا الوظيفي	
معنوي	٠.٠٠٠	F = 14.951	ANOVA	العدالة التنظيمية	التحصيل العلمي
معنوي	٠.٠٠٠	F = 15.482	ANOVA	الرضا الوظيفي	
معنوي	0.020	F = 3.298	ANOVA	العدالة التنظيمية	سنوات الخبرة
معنوي	0.001	F = 5.260	ANOVA	الرضا الوظيفي	





دور العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين

المصدر: من إعداد الباحثين على وفق نتائج التحليل الإحصائي

يبين الجدول (١٠) نتائج اختبار الفروق في تصورات الباحثين حول كل من العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي وفق المتغيرات الديموغرافية والادارية، باستخدام اختبار (T-Test) واختبار (ANOVA).

تشير النتائج الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الجنس، حيث بلغت قيمة (t) للعدالة التنظيمية (١.١٤٤) عند مستوى دلالة (٠.٢٥٣)، وللرضا الوظيفي (t = 1.776) عند مستوى دلالة (٠.٠٧٦)، وكلاهما اكبر من (٠.٠٥)، مما يدل على عدم وجود فروق معنوية بين الذكور والاناث في تصوراتهم.

كما اظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية وفق متغير العمر، حيث بلغت قيمة (F) للعدالة التنظيمية (٠.٣٩٢) وللرضا الوظيفي (١.٤٥٠)، مع قيم دلالة (٠.٨١٤) و(٠.٢١٦) على التوالي، وهي قيم غير معنوية.

في المقابل، اظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية وفق متغير التحصيل العلمي، حيث بلغت قيمة (F) للعدالة التنظيمية (١٤.٩٥١) وللرضا الوظيفي (١٥.٤٨٢)، وكلاهما عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠)، مما يدل على وجود فروق معنوية تعزى للمستوى التعليمي.

كما تبين وجود فروق ذات دلالة احصائية وفق متغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة (F) للعدالة التنظيمية (٣.٢٩٨) عند مستوى دلالة (٠.٠٢٠)، وللرضا الوظيفي (٥.٢٦٠) عند مستوى دلالة (٠.٠٠١)، وهي قيم اقل من (٠.٠٥)، مما يشير الى وجود فروق معنوية في تصورات الباحثين تبعاً لسنوات الخبرة.

وتوضح هذه النتائج ان بعض المتغيرات الديموغرافية (مثل التحصيل العلمي وسنوات الخبرة) تؤثر في تصورات الباحثين، بينما لا يؤثر كل من الجنس والعمر بشكل معنوي.

بناء على النتائج الاحصائية، يتم رفض الفرضية الصفرية جزئياً، اذ تبين وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى الى التحصيل العلمي وسنوات الخبرة، في حين لم تظهر فروق تعزى الى الجنس والعمر.

وعليه، ترفض الفرضية بصيغتها المطلقة، ويتم قبولها جزئياً فقط فيما يتعلق بالمتغيرات التي لم تظهر فروقا معنوية (الجنس والعمر)، بينما ترفض بالنسبة للمتغيرات التي اظهرت فروقا معنوية (التحصيل العلمي وسنوات الخبرة).



الاستنتاجات والتوصيات: Conclusions and Recommendations

أولاً: الاستنتاجات: Conclusions

١. تظهر نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط طردية قوية وذات دلالة احصائية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، مما يدل على ان زيادة مستوى العدالة في بيئة العمل يسهم بشكل مباشر في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.
٢. اكدت النتائج وجود علاقات ارتباط ايجابية ومعنوية بين ابعاد العدالة التنظيمية وابعاد الرضا الوظيفي، مما يشير الى ان جميع جوانب العدالة تلعب دورا مهما في تعزيز الرضا، خاصة من خلال تحسين بيئة العمل وزيادة الحوافز ودعم الابداع.
٣. بينت النتائج ان العدالة التنظيمية تؤثر بشكل معنوي وقوي في الرضا الوظيفي، حيث تفسر نسبة كبيرة من التغير في مستوى الرضا، مما يدل على ان العدالة التنظيمية تعد من العوامل الاساسية المؤثرة في تحسين الرضا الوظيفي.
٤. اظهرت النتائج ان جميع ابعاد العدالة التنظيمية لها تاثير ايجابي ومعنوي، مع تفوق بعد العدالة التفاعلية في قوة التأثير.
٥. فقد تبين عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغيري الجنس والعمر، في حين ظهرت فروق معنوية تعزى الى التحصيل العلمي وسنوات الخبرة، مما يشير الى ان ادراك العدالة والرضا الوظيفي يتأثران بالمستوى التعليمي والخبرة اكثر من تاثرهما بالخصائص الديموغرافية الاخرى.

ثانياً: التوصيات Recommendations

- بناءً على النتائج المستحصلة في الدراسة، نقدم هذه التوصيات كما يلي:
١. نوصي بتصميم برامج تدريبية إلزامية للمديرين والمشرفين، يجب أن تركز هذه البرامج على مهارات التواصل الفعال، الشفافية في نقل المعلومات، واحترام الموظفين وتقديرهم في التعاملات اليومية، لأن كيفية تعامل الإدارة مع الموظفين تترك الأثر الأكبر في نفوسهم.
 ٢. نوصي بضرورة مراجعة أنظمة المكافآت والترقيات الحالية، يجب وضع معايير واضحة ومعلنة للجميع تضمن تكافؤ الفرص، مع خلق بيئة عمل تكافئ الأفكار المبتكرة والإبداعية، مما يعزز شعور الموظف بأن جهوده تُقدر بعدالة.



- ٣.نوصى بعدم استخدام نهج مقياس واحد يناسب الجميع. بل يجب على إدارة الموارد البشرية توفير مسارات تطور مهني وبرامج إشراك في صنع القرار تتناسب مع تطلعات أصحاب الشهادات العليا والخبرات الطويلة، حيث أن سقف توقعاتهم للعدالة والرضا يكون عادةً مختلفاً.
- ٤.نوصي بإتاحة المجال للموظفين للمشاركة في القرارات الخاصة بعملهم والمتعلقة بمستقبلهم المهني مما يتيح الفرصة لهم للاستماع لآرائهم ووجهة نظرهم، مما يشعرهم بوجود عدالة واهتمام من الجهات العليا في مؤسساتهم فيعزز الاستقرار والرضا الوظيفي لديهم .
- ٥.تخصيص بيئة ملائمة للعمل مما يعزز الشعور بالإتصاف والانتماء وبالتالي زيادة الرضا الوظيفي والاعتماد على آليات واضحة لمتابعة مستويات تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين .

المصادر References

- ابومالح، عوض عمر، (٢٠٢٥)، العدالة التنظيمية وأثرها على نية ترك العمل: دراسة تطبيقية على موظفي وزارة الصحة بمحافظة الطائف، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة كلية التجارة - جامعة كفر الشيخ ، المجلد (١١)، العدد(١٩)، ص١٢٩٤-١٣٢٦
- البليهد، نوره بنت محمد، (٢٠١٤)، مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريات في جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد(٣) ، العدد(١٠) ، ص١٤٧-١٦٣
- بن عامر، إلهام خليفة، والباروني، خالد مسعود، (٢٠٢٥)، أثر العدالة التنظيمية في الرضا الوظيفي للموظفين: دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي الليبي، المجلة الافروآسيوية للبحث العلمي، المجلد(٣)، العدد(٤)، ص٣١٤-٢٩٥
- بن لعربي، عادل، وخوجة، سمير يوسف، (٢٠٢١)، علاقة العدالة التنظيمية بالتوافق المهني لدى موظفي إذاعة الجزائر الدولية، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة 2، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد(7)، العدد(1)، ص463-482.
- جعفل، العيد، وصالح، الحسين، (٢٠٢٢)، الحوافز و علاقتها بالرضا الوظيفي، مجلة المجتمع و الرياضة، جامعة حمة لخضر الوادي، المجلد(٥)، العدد(١)، ص٣٥١-٣٦٩
- حسين، توانا فريدون، (٢٠٢٣)، دور بيئة العمل في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين: دراسة ميدانية لهيئة منة عاملي بعض مراكز التسوق في مدينة السلمانية، مجلة الآداب، المجلد(١)، العدد(١٤٦)، ص٤٦١-٤٩٠
- در، عمر محمد، (٢٠٠٨)، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية والمعاصرة- دار الرضوان للنشر والتوزيع جامعية عين الشمس، القاهرة، مصر.
- دعاس، عزالدين، وحمادي، عمر، (٢٠٢٤)، دور العدالة التنظيمية في تعزيز أخلاقيات العمل لدى الموظفين: دراسة حالة مؤسسة الفتح بريكة، مجلة طلبة للدراسات العلمية الاكاديمية، المجلد(٧)، العدد(٢)، ص٤١٦-٤٤٧.
- الرشدي، احمد كامل، وعمار، حامد، (٢٠١١)، المشكلات المدرسية المعاصرة: قضايا وحلول، ط١، المكتبة الاكاديمية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

دور العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين

- زيا، أثينا جنان، (٢٠٢٥)، دور العدالة التنظيمية في الحد من سلوكيات العمل السلبية للعاملين، مجلة الجامعة العراقية، المجلد (٧٣)، العدد (١٠)، ص ٣٣٠-٣٤٣
- الزبيدي، ناظم جواد، وعبد الحميد، طيف نوري، (٢٠٠٩)، العدالة التنظيمية في إطار إدراكات العاملين (دراسة ميدانية)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد (١٥)، العدد (٥٥) ص ٤٠-٦٧.
- الزبيد، ماجد محمد، (2012)، درجة ممارسة تكنولوجيا المعلومات وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مملكة البحرين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (١٣)، العدد (٢)، البحرين، ص ١٣-١٤.
- ساسان، بيلة، وبوشويشة، رقية، (٢٠٢٣)، أثر الحوافز المعنوية والمادية على الرضا الوظيفي في المؤسسات المعاصرة- سونلغاز بولاية سوق أهراس نموذجاً، جامعة سوق أهراس، الجزائر. مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد (٥)، العدد (٣)، ص ١١٠-١٢٧.
- شيرواني، ديلان فؤاد كريم، (٢٠٢٣)، دور الرضا الوظيفي في الاداء الوظيفي: دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في وزارة الاعمار والاسكان، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (19)، العدد (62/2)، ص 183-199
- عراقي، جاب الله سعد، (٢٠٢٥)، دور العدالة التنظيمية في التقليل من الصمت التنظيمي، مجلة المحترف لعلوم الرياضية والعلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد (١٢)، العدد (٤)، ص ٢٥٠-٢٦٦
- عكاشة، محمد فتحي، (1999)، علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية، الإسكندرية، مصر.
- عمرالشيخ، أماني عبد العاطي، وابو نصيب، عرفه جبريل، (٢٠١٧)، أثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي بالتطبيق على إدارة الجمارك بولاية البحر الأحمر، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية العدد الثالث - المجلد (١)، العدد (٣)، ص ٨٥-١٠٠
- كلادة، ظاهر محمود، (2013)، القيادة الادارية، دار زهران، عمان، الاردن .
- لمين، سليمان تيش تيش محمد، وأميرة، خياط، (٢٠٢٠)، العدالة التنظيمية المحددات والنتائج، جامعة ابن خلدون، تيارت، الجزائر، مجلة الخلدونية للعلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد (12)، العدد (1)، ص 39-59.
- مخرب، بشرى سعيد مشيب، (٢٠٢٦)، العدالة التنظيمية كمدخل لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في جامعة الملك خالد (تصور مقترح)، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد (6)، العدد (69) الإصدار (٦٩)، ص 86-115.
- العاوي، عهد سيف مترك، (٢٠٢٤)، دور القيادة الاخلاقية في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على منسوبي التعليم بمحافظة ببشة، المجلة الدولية لنشر الدراسات العلمية، المجلد (23)، العدد (2)، ص 66-81
- مهني، سارة، (٢٠١٦)، العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية بمقر بلدية شتمة - بسكرة- جامعة محمد خيضر - رسالة الماجستير في علم الاجتماع، ادارة وعمل، الجزائر.
- نزال، فلسطين اسماعيل، وتاية، ديما راد، وبيداسة، اية مؤيد، (٢٠٢٥)، الرضا الوظيفي وعلاقته في الاداء الوظيفي لدى العاملين في جامعة النجاح الوطنية/ فلسطين، مجلة جامعة تكريت للعلوم الانسانية، المجلد (٣٢)، العدد (٤)، ص ٣٨٧-٤١٦





دور العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين

–Ahmed, S. J., & Ibrahim, H. R. (2022). Towards Directing Agricultural Graduates to Small Agricultural Projects. *Journal of historical & cultural studies an academic magazin*, 13(56).

–Delan R. T. Hoshmand.R.Ibrahim, (2024),The Impact of the Digital Economy on the Development of Tourism Companies for the year 2024 in the City of Erbil, *Journal Of the Iraquia University*, (4)72, pp.313-329.

–Ibrahim, H. R. (2025). Between Policy and Practice: Understanding University Leadership Decision-Making in Politically Shared Systems in the Kurdistan Region–Iraq. *University of Kirkuk Journal for Administrative and Economic Science*, 15(3), 220-237.

-Ibrahim, H. R. (2026). Ranking Pressures and Strategic Responses: Examining the Influence of Global University Rankings on Higher Education Governance. *Cihan University-Erbil Journal of Humanities and Social Sciences*, 10(1), 19-23.

–Ibrahim, H. R., & Ahmed, H. I. (2025). Economic Violence against Women and its Impact on Family Disintegration (An analytical study of the opinions of a sample of women in women's shelter centers-Erbil). *ZANCO Journal of Human Sciences*, 29(2), 56-80.

-Ibrahim, H. R., & Omer, T. Q. (2024). The Role of Air Transportation in Importing Gold for the Year 2024 in the City of Erbil. *Zanco Journal of Human Sciences*, 28(5).



-Ibrahim, H.R. and Ahmed, H.I., 2023. The Role of Civilization Management in Social Life-Analytical Research (Economic, Administration and Cultural) in Erbil City. *Iraqi Journal of Humanitarian, Social and Scientific Research*, 3(8S).

-Ibrahim, H.R. and Wali, A.I., 2022. The Role of Knowledge Economy in Achieving Strategic Success: Analytical study of the opinions of department heads in a sample of Colleges of Salahaddin University-Erbil. *Zanco Journal of Human Sciences*, 26(4), pp.178-194.

-Ibrahim, Hoshmand Rafiq. (2026). Analyzing the relationship between economic problems and voter behavior in elections : An analytical study of the opinions of a sample of voters in the Kurdistan Region - Iraq, *Iraqi Journal for Administrative Sciences*, 22(87), 79-102.

-Kamal, A. Y., Hoshmand, R. I., & Vian, F. M. (2025). Financial Rights of the Kurdistan Region in Federal Iraq An Analytical Study in Light of the Constitution and the Federal Financial Management Law. *Journal of Legal and Political Studies*, 13(0), 125-140.

-[Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. \(1970\). Determining Sample Size for Activities, Educational and Psychological Measurement,30,607-610.](#)

-Mazin T. Aga.hoahmand R.ibrahim. Tavga Q.Omer. (2025). An applied study on the airlines of Erbil city to demonstrate the role of Corona virus in the management of passenger airlines for the year 2020, *Journal Of the Iraqia University*, (4)73, pp.235-249.





دور العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين

- Mohammed, M.S. and Ibrahim, H.R. (2026) “The Impact of Sustainable Leadership on Adopting a Green Strategy through Organizational Learning: An Exploratory Study in Higher Education Institutions in the Kurdistan Region”, *Al-Ghary Journal of Economic and Administrative Sciences*, 22(1). doi:[10.36325/ghjec.v22i1.22058](https://doi.org/10.36325/ghjec.v22i1.22058).
- Sadeq, Y.I., Omer, T.Q. and Ibrahim, H.R., 2025 ,The impact of information technology on solid waste treatment in Erbil city, *Zanco Journal of Human Sciences* ,(5)29, pp.85-101.
- Salh.D.M.Ibrahim.H.R.Jameel.D.I. (2018). Use six Sigma technique to configure the plate ratio of defective units for quality control and compare them with plate ratio of defective units using three Sigma with the application. *Qalaai Zanist Journal*, 3(4), 756-772.
- Wali, P.D.A.I. and Ibrahim, H.R., 2022. The Role of Knowledge Economy Indicators in Achieving Entrepreneurial Performance Analytical of the opinions of a sample of small project managers in Erbil City. *JOURNAL OF HISTORICAL & CULTURAL STUDIES an academic magazine*, 13(53/1)

دور العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين



زانكۆی سه‌لاحه‌دین - هه‌ولێر
Salahaddin University-Erbil

استمارة الاستبيان

تحية طيبة....

نتشرف ان نرفق لسيادتكم قائمة استقصاء علمي عن : (دور العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي

لدى العاملين: دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي كليات جامعة صلاح الدين - أربيل).
للعلم أن جميع الأسئلة المطروحة ضمن الاستبيان لأغراض البحث العلمي، وأن إجاباتكم ستكون محاطة بالسرية الكاملة، وفقاً لأخلاقيات البحث العلمي.

شكراً لتعاونكم

م.د. هوشمهند رفیق ابراهيم
قسم الإدارة التسويق
كلية ادارة والاقتصاد، جامعة
صلاح الدين-أربيل
hoshmand.brahim@su.ed

م.د. جوان سعدالله رشيد
قسم إدارة الاعمال
كلية ادارة والاقتصاد، جامعة
صلاح الدين-أربيل
jwan.rashed@su.edu

م. كفاح حميد سلطان
قسم القانون
كلية القانون ، جامعة
صلاح الدين-أربيل
kifah.sultan@su.ed



مجلة مركز بابل للدراسات الإنسانية ٢٠٢٦ المجلد ١٦ / العدد ٥





دور العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين



مجلة مركز بابل للدراسات الإنسانية ٢٠٢٦ المجلد ١٦ / العدد ٥



أولاً: الخصائص الديموغرافية

١- الجنس:

ذكر أنثى

٢- العمر:

أقل من ٢٥ سنة

٢٥ – ٣٤ سنة

٣٥ – ٤٤ سنة

٤٥ – ٥٤ سنة

٥٥ سنة او اكثر

٣- المؤهل العلمي:

اعدادية او المعهد

بكالوريوس

دبلوم العالي

ماجستير

٤- سنوات الخدمة الادارية في جامعة صلاح الدين- اربيل

أقل من ٥ سنوات

٥ – ٩ سنوات

١٠ – ١٤ سنوات

١٥ – ١٩ سنوات



دور العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين



					معلومات دقيقة وموضوعية.	
					تعتمد الإدارة في الكلية على إجراءات واضحة ومعلنة عند تقييم أداء الموظفين.	٧
					أشعر أن الإدارة تستمع باهتمام آراء الموظفين ومقترحاتهم.	٨
					تُطبق القوانين والتعليمات الإدارية على جميع الموظفين دون تحيز.	٩
					تتيح لي إدارة الكلية فرصة للتظلم أو الاعتراض على القرارات التي تخص عملي.	١٠
					العدالة التفاعلية	
					يراعي المسؤولون الجوانب الإنسانية وحقوق الموظفين عند توجيه الملاحظات.	١
					تتسم بيئة العمل في الكلية بالشفافية والصدق في التعامل الإداري.	٢
					يقدم المسؤول مبررات واضحة عند اتخاذ قرارات تتعلق بالعمل.	٣
					يعاملني المسؤول المباشر باحترام وتقدير لجهودتي في	١

دور العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين



٤	الوظيفة.				
١ ٥	تسود ثقافة الاحترام والشفافية بين الرؤساء والمرؤوسين في كليتي.				



٢. المتغير التابع: الرضا الوظيفي- Job Satisfaction

المقاييس					الفقرات	
غير موافق	بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق	حوافز العمل
						١ ترتبط الحوافز والمكافآت (المادية والمعنوية) بمستوى الجهد والأداء الفعلي للموظف.
						٢ الحوافز المقدمة من الجامعة تلبى احتياجاتي وتزيد من شعوري بالرضا الوظيفي.
						٣ تتوفر أمامي فرص واضحة للترقية والتطور الوظيفي في المستقبل.



					٤	نظام الترقيات والعلاوات في الجامعة يعتمد على الكفاءة والاستحقاق.
					٥	تقدم الكلية كتب شكر وتقدير (حوافز معنوية) للموظفين المتميزين بإنصاف.
					الابداع والابتكار	
					٦	يتم تقدير الأفكار الإبداعية التي أطرحها من قبل المسؤولين المباشرين.
					٧	تشجع الإدارة الموظفين على ابتكار طرق غير تقليدية لحل المشكلات الإدارية.
					٨	الشعور بالعدالة في الكلية يدفعني لتقديم أفكار جديدة لتطوير العمل.
					٩	بيئة العمل تمنحني الحرية الكافية لتجربة أساليب جديدة في إنجاز مهامي.
					١٠	لا أخشى الفشل عند محاولة تطبيق أسلوب عمل جديد، لأن الإدارة تدعم روح المبادرة والابداع.
					بيئة العمل	
					١١	أشعر بالاستقرار والأمان الوظيفي في عملي بجامعة صلاح الدين- اربيل.

				تتوافر في كليتي التجهيزات والمستلزمات الضرورية لإنجاز العمل براحة.	١٢
				تمنحني طبيعة عملي فرصة لاستخدام مهاراتي وقدراتي الشخصية.	١٣
				توفر لي الكلية بيئة عمل مادية (إضاءة، تهوية، مكاتب... الخ) مريحة ومناسبة لإنجاز مهامي.	١٤
				تدعم بيئة العمل التوازن الصحي بين حياتي المهنية وحياتي الشخصية.	١٥

