

أثر العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية في شركات التأمين الخاصة في الساحل السوري

الدكتورة كندة علي ديب *

الدكتور سومر ناصر **

وائل عدي صيوح ***

(تاريخ الإيداع ٧/١٥ / ٢٠٢٥ - تاريخ النشر ٢٨/١٠ / ٢٠٢٥)

□ ملخص □

هدف البحث إلى دراسة أثر العدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية) في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في شركات التأمين الخاصة في الساحل السوري. اعتمد البحث على المنهج الوصفي، وتكون مجتمع البحث من جميع العاملين في شركات التأمين الخاصة في الساحل السوري، حيث بلغ عدد الاستبيانات الموزعة (١٤٢)، تم استرداد (١٣١) استبانة كاملة وصالحة للتحليل الإحصائي، بنسبة استجابة بلغت (٩٢,٢٥%). أظهرت نتائج البحث أنّ مستويي العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي في شركات التأمين محل الدراسة كانا متوسطين، حيث بلغت أهميتهما النسبية ٦٧,٦% و ٦٧,٨% على التوالي. كما بينت النتائج أنّ للعدالة التنظيمية أثراً طردياً قوياً على الرضا الوظيفي، إذ كانت العدالة التفاعلية الأكثر تأثيراً (٦٥,٨%)، تليها العدالة الإجرائية (٦١,٥%)، ثم العدالة التوزيعية (٥٢,٣%). هذه النتائج تؤكد أهمية تعزيز أبعاد العدالة التنظيمية لتحسين الرضا الوظيفي للعاملين في هذا القطاع. **كلمات مفتاحية:** العدالة التنظيمية، العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية، الرضا الوظيفي، شركات التأمين الخاصة.

* أستاذ، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة اللاذقية، اللاذقية، سورية.
** أستاذ مساعد، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة اللاذقية، اللاذقية، سورية.
*** طالب دراسات عليا (دكتوراه)، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة اللاذقية، اللاذقية، سورية.

The Impact of Organizational Justice on Achieving Job Satisfaction Among Employees A Field Study in Private Insurance Companies in the Syrian Coast

Dr. Kinda Ali Dib*

Dr. Somar Nase**

Wael Oday Sayouh***

(Received 15/7/2025. Accepted 28/10/2025)

□ABSTRACT □

The research aimed to study the impact of organizational justice in its dimensions (distributive justice, procedural justice, interactional justice) on achieving job satisfaction among employees in private insurance companies on the Syrian coast.

The research adopted a descriptive methodology. The study population consisted of all employees in private insurance companies on the Syrian coast. A total of 142 questionnaires were distributed, and 131 complete and valid questionnaires were retrieved for statistical analysis, resulting in a response rate of 92.25%.

The research findings revealed that the levels of organizational justice and job satisfaction in the studied insurance companies were moderate, with relative importance of 67.6% and 67.8% respectively. The results also indicated a strong direct impact of organizational justice on job satisfaction, with interactional justice being the most influential (65.8%), followed by procedural justice (61.5%), and then distributive justice (52.3%). These findings emphasize the importance of enhancing the dimensions of organizational justice to improve employee job satisfaction in this sector.

Keywords: Organizational justice, Distributive justice, Procedural justice, Interactional justice, Job satisfaction, Private insurance companies.

* Professor, Department of Business Administration, Faculty of Economics, University of Lattakia, Lattakia, Syria.

** Assistant Professor, Department of Business Administration, Faculty of Economics, University of Lattakia, Lattakia, Syria.

*** Graduate Student (PhD), Department of Business Administration, Faculty of Economics, University of Lattakia, Lattakia, Syria.

١- المقدمة:

العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي مفهومان مترابطان بشكل وثيق، فالعدالة التنظيمية تشير إلى إدراك الموظفين لمدى عدالة المعاملة التي يتلقونها في مكان العمل، وتتضمن ثلاثة أبعاد رئيسية: العدالة التوزيعية (عدالة توزيع الموارد والمكافآت)، والعدالة الإجرائية (عدالة العمليات والإجراءات المستخدمة في اتخاذ القرارات)، والعدالة التفاعلية (عدالة المعاملة بين الأفراد). أما الرضا الوظيفي، فهو يعكس مدى شعور الموظف بالرضا تجاه وظيفته وبيئة العمل، ويشمل جوانب مختلفة مثل الرضا عن الراتب، وظروف العمل، والعلاقات مع الزملاء والرؤساء، وفرص النمو والتطور (صكر، ٢٠٢٢، ص ١٧٦-١٧٧).

في شركات التأمين، تُعدّ العدالة التنظيمية مفتاحاً لتعزيز الرضا الوظيفي، حيث يشعر الموظفون بالرضا والولاء عندما يرون أنّ القرارات تتخذ بشفافية وإنصاف، بينما يؤدي الظلم إلى تدهور الرضا والأداء وزيادة معدل الدوران. تتجلى هذه العلاقة في عدة أبعاد؛ فالرواتب والمكافآت العادلة تزيد من رضا الموظفين، وإجراءات الترقية والتقييم الشفافة تعزز الثقة والرضا، كما تخلق المعاملة المحترمة بيئة عمل إيجابية. بالإضافة إلى ذلك، تؤثر العدالة التنظيمية على فرص النمو والتطور، فالموظفون الذين يرون فرصاً متساوية للترقية والتدريب المبنية على الجدارة يشعرون برضا أكبر عن مساهمهم المهني.

مما سبق، يمكن القول إنّ العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي هما عنصران أساسيان لنجاح شركات التأمين، فعندما تستثمر الشركات في بناء ثقافة تنظيمية عادلة ومنصفة، فإنها تخلق بيئة عمل إيجابية وجاذبة للموظفين، مما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي، وتحسين الأداء، وتحقيق أهداف الشركة، لذلك أتت هذه الدراسة لتلقي الضوء على واقع العدالة التنظيمية في شركات التأمين وأثر ذلك على الرضا الوظيفي.

٢- الدراسات السابقة:

١-٢- الدراسات العربية:

١- دراسة (وهبه، ٢٠٢٣) بعنوان: أثر العدالة التنظيمية على تحقيق السعادة الوظيفية للعاملين بالفنادق وشركات السياحة المصرية.

هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير العدالة التنظيمية (العدالة الإجرائية، العدالة التوزيعية) على السعادة الوظيفية للعاملين بشركات السياحة والفنادق في مصر. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي والأسلوب الاستنتاجي من خلال استخدام طريقة (المسح الميداني) في جمع البيانات، وقد تمّ جمع البيانات الأولية من خلال استبيان تم توزيعه على (٥٩٧) موظفًا من شركات السياحة والفنادق في مصر. وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة وهي أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة الإجرائية، العدالة التوزيعية) والمتغير التابع وهو السعادة الوظيفية.

٢- دراسة (أبو الغيث، ٢٠٢٥) بعنوان: أثر العدالة التنظيمية على مدركات الإحباط الوظيفي: دراس ميدانية للخدمات الحكومية بوزارة المالية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة العدالة التنظيمية (العدالة الإجرائية، العدالة التوزيعية، العدالة التفاعلية) في الهيئة العامة للخدمات الحكومية بوزارة المالية بجمهورية مصر العربية من وجهة نظر العاملين بالجهاز الإداري، والتعرف على مستوى الإحباط التنظيمي لديهم، والتعرف على أثر العدالة التنظيمية على الإحباط الوظيفي لدى العاملين بالجهاز الإداري في الهيئة العامة للخدمات الحكومية بوزارة المالية. تمّ استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٨٦) موظفًا، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أنّ

درجة ممارسة العدالة التنظيمية من وجهة نظر عينة الدراسة كانت منخفضة، وأن مستوى الإحباط الوظيفي كان مرتفعاً، وأظهرت النتائج وجود أثر دال إحصائياً للعدالة التنظيمية على الإحباط الوظيفي لدى العاملين في الهيئة العامة لخدمات الحكومية بوزارة المالية بجمهورية مصر العربية.

٢-٢- الدراسات الأجنبية:

١- دراسة (Hao & Wang, 2021) بعنوان:

"The relationship between organizational justice and job satisfaction" Evidence from China.

العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي " أدلة من الصين.

ركزت الدراسة على تطور العلاقة المهمة التي تربط بين العدالة التنظيمية (العدالة الإجرائية، العدالة التوزيعية، العدالة التعاملية) ورضا العاملين بالمؤسسات الصينية، واختبار آثار العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي للعاملين وذلك بالمشروعات التي تملكها الدولة وكذلك الشركات الصينية الكبرى، وقد طبقت الدراسة على (٣٠٠) موظفاً من كبرى الشركات في الصين، وقد أوضحت نتائج الدراسة أن العلاقة طردية بين كلاً من العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، بمعنى كلما ارتفعت معدلات العدالة التنظيمية كلما زادت معدلات الرضا الوظيفي لدى العاملين بالشركات الصينية.

٢- دراسة (Gollagari, etal, 2024) بعنوان:

Organizational justice, job satisfaction and academic rank: a moderating mediation study on employee commitment in Ethiopian public universities.

العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي والرتبة الأكاديمية: دراسة وساطة معتدلة حول التزام الموظفين في الجامعات الحكومية الإثيوبية.

هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير الرضا الوظيفي كوسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية (العدالة الإجرائية، العدالة التوزيعية، العدالة التعاملية) والتزام الموظفين، كما تم استكشاف دور الرتبة الأكاديمية كعامل معدّل في النموذج. تم استخدام نموذج معادلة هيكلية للوساطة المعدلة لبيانات مقطعية تم جمعها عشوائياً من (٢٨٥) موظفاً من الجامعات الحكومية في إثيوبيا.

أظهرت نتائج الدراسة أهمية العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي كمتغيرات مستقلة. دعمت النتائج الدور الوسيط الجزئي للرضا الوظيفي في العلاقة بين العدالة التنظيمية والتزام أعضاء الهيئة التدريسية. علاوة على ذلك، على الرغم من أن رتبة الموظف ليست شرطاً ضرورياً، إلا أنها تلعب دوراً معدلاً في العلاقة بين الرضا الوظيفي والتزام أعضاء الهيئة التدريسية.

٣- دراسة (Mami', etal, 2024) بعنوان:

Influence of Personality Traits and Organizational Justice on Job Satisfaction among Nurses.

تأثير سمات الشخصية والعدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي بين الممرضات.

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى مساهمة المتغيرات الديموغرافية، سمات الشخصية، ومتغيرات بيئة العمل (مثل العمل بنظام المناوبات، فترة الخدمة الوظيفية، والعدالة التنظيمية المُدركة) في التنبؤ بمستوى الرضا الوظيفي لدى الممرضين. شملت الدراسة الاستقصائية (١٦١) ممرضاً، وتمثلت أدوات جمع البيانات بمقاييس العدالة التنظيمية المُدركة والرضا الوظيفي. أشارت النتائج إلى أن العمر، والحالة الصحية، والعدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية تساهم جميعها بشكل إيجابي في التنبؤ بالرضا الوظيفي، بينما كانت مساهمة العصابية سلبية، وبتعبير

آخر، يميل الممرضون الأكبر سناً، والأكثر تمتعاً بصحة جيدة، وأولئك الراضون عن عملية اتخاذ القرار في المنظمة (العدالة الإجرائية)، والذين يشعرون أنهم يتلقون مكافآت كافية مقابل مساهماتهم (العدالة التوزيعية) إلى أن يكونوا أكثر رضا عن وظائفهم. في المقابل، يميل الممرضون الذين لديهم مستوى أعلى من سمة الشخصية العصابية إلى الشعور برضا وظيفي أقل، وقد وُجِدَ أنَّ أقوى المتنبئات بالرضا الوظيفي لدى الممرضين كانت الحالة الصحية، وسمة العصابية، وكل من العدالة التوزيعية والإجرائية؛ في حين كان عمر الممرضين أقل قوة في التنبؤ، لكنه ظل ذا دلالة إحصائية.

٢-٣- تعقيب على الدراسات السابقة:

تُظهر الدراسة الحالية اتساقاً منهجياً مع غالبية الدراسات السابقة، مثل دراسات (Hao & Wang, 2021) و(وهبة، ٢٠٢٣)، و(Gollagari et al., 2024)، و(Mamić et al., 2024)، حيث تتقاطع جميعها في إقرارها بالعلاقة الإيجابية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، واعتمادها على المنهج الكمي (المسح) كأسلوب لجمع البيانات وتحليلها. كما تتفق الدراسة الحالية مع هذه الدراسات في اختبار الأبعاد الأساسية للعدالة التنظيمية، وهي: العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية، كما تتشابه الدراسة الحالية بشكل خاص مع نتائج دراسة (Mamić et al., 2024) التي أكدت على المساهمة الإيجابية والقوية للعدالة التنظيمية (بُعدي التوزيعية والإجرائية تحديداً) في التنبؤ بالرضا الوظيفي.

يتمثل الاختلاف الجوهرى بين الدراسة الحالية وبعض الدراسات السابقة في المتغيرات المضافة التي تم اختبارها، فبينما اقتصرَت الدراسة الحالية على دراسة أثر العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية) على الرضا الوظيفي، توسعت دراسات أخرى لتضمين عوامل إضافية مؤثرة. على سبيل المثال تناولت دراسة (Mamić et al., 2024) متغيرات غير تنظيمية مثل سمات الشخصية (العصابية) والحالة الصحية، حيث وُجِدَ أنهما من أقوى المتنبئات بالرضا الوظيفي لدى الممرضين، كما عالجت دراسة (Gollagari et al., 2024) متغيرات بسيطة ومعدلة إضافية كالالتزام الوظيفي والرتبة الأكاديمية. بالإضافة إلى ذلك ركزت دراسة (أبو الغيظ، ٢٠٢٥) على مفهوم مغاير هو الإحباط الوظيفي في قطاع مختلف (الخدمات الحكومية).

تتميز الدراسة الحالية في تناولها أثر العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في قطاع شركات التأمين الخاصة بالساحل السوري، مقارنة بالدراسات السابقة التي شملت قطاعات عامة (كالجامعات في دراسة (Gollagari)، أو قطاعات كبيرة وعامة (كالصناعة الصينية في دراسة (Wang & Hao)، أو قطاع الصحة (Mamić)، مما يجعلها إضافة نوعية تسد فجوة معرفية في هذا القطاع المحدد (شركات التأمين).

٣- مشكلة البحث:

من خلال دراسة استطلاعية أجراها الباحث في عدد من شركات التأمين الخاصة بمدينة اللاذقية (الشركة الوطنية للتأمين، شركة الثقة للتأمين)، والتي تخللها إجراء مقابلات مع (٢٠) عاملاً، حيث تبين وجود تباين واضح في مستويات الرضا الوظيفي لديهم، والذي يبدو أنه قد يتأثر بكيفية إدراكهم لمدى تطبيق العدالة التنظيمية ضمن بيئة عملهم، هذه الملاحظات الأولية تشير إلى أنَّ أبعاد العدالة التنظيمية قد لا تُطبق بالفعالية المطلوبة، مما ينعكس سلباً على شعور العاملين بالرضا والولاء؛ ففيما يتعلق بالعدالة التوزيعية، وهي المتعلقة بمدى عدالة توزيع الموارد والمكافآت والحوافز، أشار حوالي ٣٠% من العاملين إلى أنهم لا يعتقدون بوجود معايير واضحة أو شفافة في هذا الجانب، بينما اعتبر ٤٠% منهم أنَّ الأمر "إلى حد ما" عادل، هذا الشعور بعدم المساواة في التوزيع يؤدي غالباً إلى شعور بالإحباط وعدم التقدير، مما يقوض الرضا الوظيفي. أما بخصوص العدالة الإجرائية، التي تُعنى

بمدى عدالة الإجراءات والسياسات المتبعة في اتخاذ القرارات كتنقيح الأداء والترقيات والتعامل مع الشكاوى، فقد أبدى حوالي ٢٠% من المستجيبين عدم رضاهم الصريح عن هذه الإجراءات، مع موافقة ٤٥% منهم "إلى حد ما" على عدالتها، هذا يعني أنّ نسبة لا بأس بها من العاملين لا يشعرون بأنّ هناك شفافية أو إنصاف في الطريقة التي تُدار بها الأمور، مما يؤثر سلباً على شعورهم بالأمان الوظيفي والثقة في إدارة الشركة، وبالتالي يقلل من مستوى رضاهم. وفيما يتعلق بالعدالة التفاعلية، التي تركز على جودة المعاملة الشخصية والمهنية بين الإدارة والموظفين، بما في ذلك الاحترام واللباقة والتواصل الفعّال، عبر حوالي ١٥% من العاملين عن عدم شعورهم بأنّ الإدارة تتعامل معهم بتقدير كافٍ أو توفر بيئة عمل داعمة، بينما شعر ٣٥% منهم بذلك "إلى حد ما". مما قد يؤثر بشكل مباشر على المعنويات اليومية للعاملين وعلى شعورهم بالانتماء، وينعكس سلباً على رضاهم العام عن الوظيفة.

هذه الملاحظات الأولية تتجلى بوضوح في مستويات الرضا الوظيفي العامة التي عبر عنها العاملون؛ حيث أشار ٣٠% منهم إلى أنهم "غير راضين إلى حد ما" عن وظائفهم، و١٥% كانوا "غير راضين على الإطلاق". بناءً على ما سبق تتجسد مشكلة البحث في التساؤل الآتي:

ما أثر العدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية) في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في شركات التأمين الخاصة في الساحل السوري؟

٤- أهمية البحث:

تتبع الأهمية النظرية للبحث من أهمية متغيري العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي للعاملين حيث تُعد العدالة التنظيمية حجر الأساس لبناء الثقة والالتزام، حيث تضمن شعور الموظفين بأن القرارات والمعاملات والمكافآت داخل المنظمة تتم بإنصاف ونزاهة، بحيث يؤدي تطبيقها إلى تقليل الصراعات الداخلية وزيادة استعداد الموظفين لقبول التغييرات التنظيمية والامتثال للأنظمة. كما يمثل الرضا الوظيفي مقياساً لمدى شعور الموظف بالرضا والإيجابية تجاه وظيفته وبيئة عمله ككل، وهو عامل حيوي لرفع مستوى الأداء والإنتاجية والاحتفاظ بالكفاءات، حيث يسهم الرضا الوظيفي المرتفع في خفض معدلات الغياب ودوران العمل (ترك الموظفين للوظيفة)، مما يوفر تكاليف التوظيف والتدريب.

أما الأهمية العملية للبحث فتتمثل في أنّ نتائجه قد تساعد شركات التأمين على تحسين بيئة العمل من خلال تطبيق مبادئ العدالة التنظيمية، ووضع سياسات وإجراءات عادلة وشفافة في مجالات مثل الرواتب، والترقيات، والتقييم، كما يمكن أن تساهم في زيادة الرضا الوظيفي للعاملين، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء.

٥- أهداف البحث:

يهدف البحث إلى:

- ١- دراسة أثر العدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية) في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في شركات التأمين الخاصة في الساحل السوري.
- ٢- التوصل إلى نتائج وتوصيات تساعد متخذي القرار في شركات التأمين محل الدراسة على تطبيق مبادئ العدالة التنظيمية وزيادة الرضا الوظيفي للعاملين.

٦- فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية للبحث: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية) في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في شركات التأمين الخاصة في الساحل السوري. ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

١- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التوزيعية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في شركات التأمين الخاصة في الساحل السوري.

٢- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة الإجرائية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في شركات التأمين الخاصة في الساحل السوري.

٣- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التفاعلية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في شركات التأمين الخاصة في الساحل السوري.

٧- منهج البحث:

لتحقيق أهداف البحث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، وهو منهج للدراسة أوصاف دقيقة للظواهر التي من خلالها يمكن تحقيق تقدم كبير في حل المشكلات، وذلك من خلال قيام الباحث بتصوير الوضع الراهن، وتحديد العلاقات التي توجد بين الظواهر في محاولة لوضع تنبؤات عن الأحداث المتصلة.

٨- مجتمع البحث وعينته:

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين في شركات التأمين الخاصة في الساحل السوري والبالغ عددهم (١٤٢) عاملة وعاملة، وباستخدام أسلوب الحصر الشامل تم توزيع الاستبانة عليهم، وتم استرداد (١٣١) استبانة كاملة وصالحة للتحليل الإحصائي، بنسبة استجابة بلغت (٩٢,٢٥%)، والجدول الآتي يوضح عدد الاستبيانات الموزعة والمستردة في كل شركة:

جدول (١) عدد الاستبيانات الموزعة والمستردة من كل شركة

اسم الشركة	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المستردة
الشركة الوطنية للتأمين	23	21
المتحدة للتأمين	17	16
المشرق العربي للتأمين	21	20
الشركة السورية الكويتية	12	12
شركة الثقة للتأمين	13	13
شركة الاتحاد التعاوني	15	14
الشركة السورية للتأمين أروب	10	8
شركة العقيلة للتأمين التكافلي	13	11
شركة التأمين العربية	18	16
المجموع	١٤٢	١٣١

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسة الميدانية

٩- حدود البحث:

الحدود المكانية: فروع شركات التأمين في محافظتي اللاذقية وطرطوس.

الحدود البشرية: جميع العاملين في شركات التأمين.

الحدود الزمانية: تم إجراء البحث خلال الفترة من ٢٠٢٤/٤/١ ولغاية ٢٠٢٤/١٠/١.

الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على تحديد أثر العدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية) في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في شركات التأمين الخاصة في الساحل السوري.

١٠ - الإطار النظري للبحث:

تُعدّ جودة العلاقة بين الموظف ومنظّمته عاملاً مهماً لنجاح الأعمال واستقرارها، وتُشكل العدالة والإنصاف أساس هذه العلاقة المتينة؛ ففي البيئات التنظيمية المعاصرة يُنظر إلى العدالة التنظيمية على أنها الركيزة التي تُبنى عليها الثقة والالتزام، فهي لا تؤثر فقط على كيفية تقييم الموظفين للقرارات والنتائج، بل تتجاوز ذلك لتشمل تفاعلاتهم اليومية وسلوكياتهم داخل العمل، هذه التصورات المترسخة عن الإنصاف تشكل بدورها أرضية خصبة لتعزيز الرضا الوظيفي، الذي يُعتبر مؤشراً حاسماً على صحة المناخ التنظيمي ومحفزاً للأداء المرتفع والاحتفاظ بالكفاءات. لذلك فإن فهم ماهية العدالة التنظيمية وأبعادها بات ضرورة ملحة لكل منظمة تسعى للنمو المستدام وتحقيق التميز التنافسي.

أولاً: مفهوم العدالة التنظيمية: تُعتبر العدالة التنظيمية مفهوماً شخصياً وصفيّاً، حيث تعكس تصورات الأفراد لما هو صحيح، وليس حقيقة موضوعية. يتطلب تحقيق العدالة من الإدارة فهم وجهة نظر الفرد العامل، وأنواع الأحداث التي تولد شعوره الذاتي بالعدالة (Cropanzano et al., 2007 P35).

تدل العدالة التنظيمية على تصورات الأفراد لسلوكيات وقرارات وأفعال منظماتهم، وكيفية تأثيرها على مواقفهم وسلوكياتهم في العمل. يرتبط هذا المفهوم بالإنصاف، حيث يحكم الأفراد على قرارات أصحاب العمل بأنها عادلة أو غير عادلة، مما يؤثر على سلوكهم. يجب أن تكون العدالة التنظيمية أولوية للمنظمات، لأنها تقلل من الانحراف والغياب وفك الارتباط والسلوكيات العكسية، وتشجع السمات الإيجابية مثل الثقة والتواصل (Bakshshi et al., 2009, P146).

توصف العدالة التنظيمية بأنها إدراك مشترك للإنصاف في المعاملة من قبل السلطات التنظيمية. تؤثر مناخات العدالة على النتائج التنظيمية، حيث يلاحظ الأفراد ويتعلمون السلوكيات والمواقف من أقرانهم، ويتبادلون الخبرات والمعلومات، ويطورون إجماعاً في تفسيرهم للأحداث، وينتشر مناخ العدالة من خلال المنظمة عبر التبادل والتواصل (Schminke, et al., 2015, P728).

مما سبق، يرى الباحث أنّ العدالة التنظيمية في شركات التأمين مفهوم يعكس مدى شعور الموظفين بالإنصاف والعدالة في بيئة العمل، تتجلى العدالة التنظيمية في كيفية التعامل مع الموظفين في مختلف جوانب العمل، مثل الترقيات، وتقييم الأداء، وتوزيع المهام، والتعامل مع الشكاوى. عندما يشعر الموظفون بأنهم يعاملون بعدالة، يزداد رضاهم الوظيفي وولائهم للمنظمة، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم وإنتاجيتهم. بالإضافة إلى ذلك، تلعب العدالة التنظيمية دوراً حيوياً في بناء الثقة بين الموظفين والإدارة، وتقليل النزاعات والصراعات في مكان العمل. تسعى شركات التأمين التي تتبنى مبادئ العدالة التنظيمية إلى خلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة، تعزز التعاون والتواصل الفعال بين الموظفين، وتساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

ثانياً: أهمية العدالة التنظيمية: تتمثل أهمية العدالة التنظيمية بما يأتي (عبد الوهاب، ٢٠١٧، ص ٢٥)

(دره، ٢٠٠٨، ص ٥٦):

١- توضح العدالة التنظيمية حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة، وتُعدّ العدالة التوزيعية في هذا الجانب بعداً هاماً من الأبعاد التي يتم عبرها تقييم النظام التوزيعي والعائد المادي المعمول به في المنظمة.

٢- تؤدي العدالة التنظيمية إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار، وتُعدّ العدالة الإجرائية في هذا الجانب بعداً مهماً يتحدد في ضوئها نظام العقوبات والالتزامات الوظيفية، وكيفية الأداء لبلوغ الأهداف المطلوبة في المنظمة، وكيفية حل المشكلات المترتبة.

٣- تسلط العدالة التنظيمية الكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمية السائد في المنظمة، ومن ثمّ بناء تصورات لا سيما بعد العدالة في التعاملات حول السياقات والمعاملات والعلاقات التنظيمية والإنسانية والاجتماعية، والتعامل معها من خلال ما تعكسه من حالات التجاوب ودرجات التفاعل التنظيمية.

٤- تتعكس العدالة التنظيمية سلوكياً على حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرار وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

ثالثاً: أبعاد العدالة التنظيمية: هناك ثلاثة أبعاد للعدالة التنظيمية تمّ الاتفاق عليها عند معظم الباحثين، وهي:

١- **العدالة التوزيعية:** تعني العدالة التوزيعية المخرجات التي تحصل عليها الموارد البشرية العاملة في أي منظمة، وهذه المخرجات تتمثل بالعوائد المادية المتمثلة بالأجور والرواتب والحوافز والمكافآت، وترتبط هذه المخرجات مع المدخلات التي يقدمها العاملون بالعمل، وتُعرّف على أنها: درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة الحوافز والمكافآت والترقيات التي يحصلون عليها (حساني، ٢٠١٦، ص ٢٠). كما تُعرّف على أنها العدالة المدركة لمقدار المخرجات التي يحصل عليها العامل، إذ من خلالها يقيم المورد البشري العامل في المنظمة نتائج أعمالهم وفقاً لقاعدة توزيعية قائمة على مبدأ المساواة وهي من العوامل التي تؤدي إلى تقوية الثقة بين الإدارة والعاملين (عبد المعطي، ٢٠٢١، ص ٢٧٢).

ويرى الباحث أنّ العدالة التوزيعية في شركات التأمين تُعرّف بأنها: الإنصاف في توزيع النتائج والموارد بين العملاء والموظفين. يتعلق هذا بمفهوم الإنصاف في توزيع التعويضات، والأرباح، والمزايا، والمسؤوليات، بحيث يشعر الأفراد أنهم يحصلون على ما يستحقونه. تضمن العدالة التوزيعية في شركات التأمين أن يتم التعامل مع جميع العملاء والموظفين بشكل عادل ومتساوٍ، وأن يتم توزيع النتائج والموارد بناءً على معايير موضوعية وعادلة، مثل المخاطر، والأداء، والمساهمة. يساهم تحقيق العدالة التوزيعية في بناء الثقة والولاء بين العملاء والموظفين، وتعزيز سمعة الشركة.

٢- **العدالة الإجرائية:** تُعدّ الطرق والعمليات المعتمدة من قبل المنظمة في تحديد المخرجات التي يحصل عليها العاملين والتي ترتبط بإحساسهم وتصورهم الذهني من حيث تحديد من يستحق فعلاً المكافأة من الأساسيات لإدراك العاملين لهذه العدالة في اتخاذ وتطبيق القرارات وأيضاً عندما يسمح للعاملين لإبداء الرأي في عملية اتخاذ القرار، وبما يشعره بأنه جزء من المنظومة العاملة في المنظمة. لذا تُعرّف العدالة الإجرائية على أنها: إدراك الموظف لعدالة الإجراءات والطرق المستخدمة في توزيع المدخلات والمخرجات في المنظمة (حسب الله، ٢٠١٥، ص ٣). كما تُعرّف على أنها مدى إدراك الأفراد العاملين بعدالة إجراءات العمل والتي من خلالها يتم اتخاذ الإجراءات التنظيمية الصحيحة (Mukherjee, et al., 2016, P34).

ويرى الباحث أنّ العدالة الإجرائية في شركات التأمين تُعنى بكيفية تطبيق الإجراءات والسياسات الداخلية بشكل عادل وشفاف على جميع العملاء والموظفين على حد سواء. تشمل العدالة الإجرائية ضمان المساواة في المعاملة، وتوفير فرص متكافئة للجميع، وتطبيق القواعد والقوانين بشكل ثابت وموضوعي. كما تتضمن العدالة الإجرائية توفير آليات واضحة للشكاوى والتظلمات، وتمكين الأفراد من التعبير عن آرائهم ومخاوفهم بحرية. وتعد

العدالة الإجرائية أمراً حيوياً لتعزيز الثقة والمصداقية في شركات التأمين، والحفاظ على علاقات إيجابية مع العملاء والموظفين.

٣- العدالة التفاعلية: عندما يتم تطبيق إجراءات العمل فإنّ العاملين ينظرون إلى نوع المعاملة التي يحصلون عليها عند التطبيق مع متخذي القرارات، لذا فإنّ هذه العدالة تتجسد في إحساسهم بمدى عدالة التطبيق أو معرف أسباب هذا التطبيق والعدالة التفاعلية تتضمن العدالة بالعلاقات الشخصية الدائرة أثناء العمل وخارجه وعدالة المعلومات التي يحصل عليها العاملين لغرض اتخاذ القرارات، لذا تُعرّف على أنها: درجة تفاعل المدير مع موظفيه باحترام وتقدير واهتمام بحقوقهم وتطبيق القرارات بعدالة والسماح لهم بمناقشتها واعتماد الاعتبارات الموضوعية في الترقية والتقييم، وتتضمن العدالة التفاعلية نوعين هما عدالة العلاقات الشخصية الداخلية بين العاملين داخل المنظمة، وعدالة المعلومات التي يحصلون عليها لغرض إنجاز المهام أو الواجبات المكلفين بها (عبد الكريم، ٢٠١٣، ص ٥).

ويرى الباحث أنّ العدالة التفاعلية في شركات التأمين تتعلق بكيفية تفاعل الشركة مع عملائها وموظفيها. تشمل المعاملة باحترام وكرامة، وتوفير معلومات واضحة ومفهومة، والاستجابة السريعة لاستفسارات وشكاوى العملاء. تتجلى العدالة التفاعلية في شفافية التواصل، والتعاطف في التعامل مع الحالات الصعبة، وتقديم تفسيرات منطقية للقرارات. تهدف إلى بناء علاقة ثقة بين الشركة وأصحاب المصلحة، وتعزيز الشعور بالتقدير والإنصاف.

رابعاً: الرضا الوظيفي:

بعد التعمق في فهم الأسس التي تُبنى عليها العدالة التنظيمية وأبعادها المختلفة، يصبح من الضروري استكشاف النتائج السلوكية والنفسية المترتبة على إدراك الموظفين لهذه العدالة، حيث يُعدّ الرضا الوظيفي من أهم هذه النتائج كونه يعكس التقييم العاطفي والمعرفي الشامل للفرد تجاه وظيفته، هذا الرضا هو المؤشر الأكثر وضوحاً لمدى التوافق بين توقعات العامل وما تقدمه له المنظمة فعلياً.

يُعرّف الرضا الوظيفي بأنه: شعور الفرد نحو وظيفته أو عمله، فالشعور الإيجابي يتبعه الرضا الوظيفي، بينما الشعور السلبي يتبعه عدم الرضا الوظيفي فارضاً الوظيفي وفقاً لهذا التعريف هو شعور إيجابي وشعور سلبي، كذلك يُعرّف الرضا الوظيفي بأنه: عبارة عن مشاعر العاملين اتجاه أعمالهم وأنه ينتج عن أدائهم لما تقدمه الوظيفة العمل لهم، ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم، أعمالهم، وعليه كلما قلت الفجوة بين الإداريين كلما زاد رضا العاملين، كما أنه محصلة لاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالمنظمة (البكاء والشكري، ٢٠٢٥، ص ١٦٤).

ويرى الباحث أنّ الرضا الوظيفي في شركات التأمين يعني مدى شعور العاملين بالقبول والارتياح تجاه وظائفهم وبيئة عملهم. يتأثر هذا الرضا بعوامل مثل العدالة في التوزيع والإجراءات، العلاقة مع الزملاء والرؤساء، وفرص التطور المهني. عندما يشعر موظفو التأمين بالرضا، فإن ذلك ينعكس إيجاباً على أدائهم، ولأنهم للشركة، وجودة خدمة العملاء، مما يساهم في تحقيق أهداف الشركة ونموها في سوق التأمين التنافسي.

١١- النتائج والمناقشة:

لتحقيق أهداف البحث اعتمد الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تمّ تصميمها من قبل الباحث، وقد تضمنت الاستبانة (٣٣) بنوداً موزعة على محورين: المحور الأول: أبعاد العدالة التنظيمية، ويشمل البنود (١-٢٤)، والمحور الثاني: الرضا الوظيفي، ويشمل البنود (٣٣-٢٥)، وقد تمّ تحكيم هذه الاستبانة من قبل عدد من السادة أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الاقتصاد، وذلك من أجل التأكد من صدقها، حيث أجمع السادة المحكمين

على كفاية بنود الاستبانة بأنها صالحة وقياس ما وضعت لقياسه، بينما كان لديهم ملحوظات تتعلق بصياغة بعض البنود، حيث تم تعديلها في ضوء ملاحظاتهم وآرائهم.

وللتحقق من صدق الاتساق الداخلي، قام الباحث بإيجاد معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل بند من البنود المكونة لكل محور، والدرجة الكلية للمحور؛ والدرجة الكلية لكل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، وذلك بعد تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (٢٠) عاملاً، وكانت النتائج وفق الآتي:

الجدول (٢) معامل الاتساق الداخلي بين درجة كل بند والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه

رقم البند	معامل بيرسون	احتمال الدلالة	رقم البند	معامل بيرسون	احتمال الدلالة
١	.799**	.000	٢٥	.799**	.000
٢	.869**	.000	٢٦	.834**	.000
٣	.836**	.000	٢٧	.807**	.000
٤	.695*	.041	٢٨	.705*	.002
٥	.801**	.000	٢٩	.792**	.000
٦	.633**	.023	٣٠	.647*	.011
٧	.658*	.041	٣١	.842**	.000
٨	.701*	.005	٣٢	.819**	.000
٩	.857**	.000	٣٣	.766*	.000
١٠	.753*	.013	٣٤	.837**	.000
١١	.798**	.000	٣٥	.841**	.000
١٢	.755*	.022	٣٦	.765*	.000
١٣	.837**	.000	٣٧	.836**	.000
١٤	.751*	.005	٣٨	.717*	.000
١٥	.753*	.002	٣٩	.863**	.000
١٦	.807**	.000	٤٠	.705*	.002
١٧	.825**	.000	٤١	.865**	.000
١٨	.751*	.003	٤٢	.759*	.004
١٩	.855**	.000	٤٣	.908**	.000
٢٠	.799**	.000	٤٤	.852**	.000
٢١	.834**	.000	٤٥	.836**	.000
٢٢	.807**	.000	٤٦	.811**	.000
٢٣	.825**	.000	٤٧	.792**	.000
٢٤	.748*	.002	٤٨	.833**	.000

* الارتباط دال عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ** الارتباط دال عند مستوى دلالة (٠,٠١)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

يبين الجدول (٢) أنّ ترابط البنود الدالة على كل محور من محاور الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور تراوحت بين (٠,٦٣٣) و(٠,٩٠٨)، وهي قيم (من جيدة إلى مرتفعة)، وتدل على اتساق داخلي (صدق الارتباطات الداخلية) لبنود كل محور من محاور الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور.

جدول (٣) معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية

محاور الاستبانة	معامل ارتباط بيرسون	احتمال الدلالة
العدالة التوزيعية	.847**	.000
العدالة الإجرائية	.832**	.000
العدالة التفاعلية	.822**	.000
الرضا الوظيفي	.819**	.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

يبين الجدول (٣) أنّ معامل ارتباط درجة كل محور من محاور الاستبانة مرتفعة ودالة إحصائياً وتدل على اتساق كل محور من محاورها بالدرجة الكلية للاستبانة.

تمّ التأكد من ثبات الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، وكانت النتائج وفق الجدول الآتي:

الجدول (٤) اختبار الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة والثبات الكلي

محاور الاستبانة	عدد البنود	قيمة ألفا كرونباخ
العدالة التوزيعية	٨-١	.٨٢٢
العدالة الإجرائية	١٦-٩	.٨٠٨
العدالة التفاعلية	٢٤-١٧	.٧٨٨
الرضا الوظيفي	٣٣-٢٥	.٨٤١
الثبات الكلي	٤٨	.٨٦١

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

يبين الجدول (٤) أنّ قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع محاور الاستبانة (الثبات الكلي) بلغ (٠,٨٦١)، وهو أكبر من ٠,٧٠، كذلك يُلاحظ أنّ قيم معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة أكبر من ٠,٧٠، وهذا يدل على ثبات الأداة وصلاحيته للقياس والدراسة.

تمّ الاعتماد على حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.25 واستخدمت الأساليب الإحصائية الآتية: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الأهمية النسبية، اختبار (t) لعينة واحدة One- Sample T. test. الانحدار البسيط، الانحدار المتعدد، أما معيار الحكم على متوسط الاستجابات وفقاً لمقياس ليكرت:

طول الفئة = (درجة الاستجابة العليا - درجة الاستجابة الدنيا) / عدد فئات الاستجابة

$$\text{طول الفئة} = 5 / (1 - 5) = 0,8$$

وبناءً عليه تمّ اعتماد التوبيخ المغلق، وتمّ تحديد المجالات الآتية:

الجدول (٥) توبيخ تدرجات سلم ليكرت الخماسي (توبيخ مغلق)

المجال	درجة الموافقة	الأهمية النسبية
١,٨ - ١	ضعيف جداً	%(٣٦-٢٠)
٢,٦٠ - ١,٨١	ضعيف	%(٥٢-٣٦,٢)
٣,٤٠ - ٢,٦١	متوسط	%(٦٨-٥٢,٢)
٤,٢٠ - ٣,٤١	مرتفع	%(٨٤-٦٨,٢)
٥ - ٤,٢١	مرتفع جداً	%(١٠٠-٨٤,٢)

المصدر: من إعداد الباحث

أولاً: تحديد مستوى العدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية) في شركات التأمين محل الدراسة:

لتحديد مستوى العدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية) في شركات التأمين محل الدراسة، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ومعاملات الاختلاف واختبار الوسط الحسابي لكل فقرة من الفقرات وحسب كل بعد، وفق الآتي:

الجدول (٦) الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى العدالة التنظيمية وأبعادها

Test Value = 3			معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
القرار	احتمال الدلالة	مؤشر الاختبار t						
دال	.000	-4.274	32.0	53.6	0.857	2.68	أشعر أن راتبي يعكس بشكل عادل مقدار الجهد الذي أبذله في العمل.	١
دال	.000	-3.900	27.8	54.8	0.٧63	2.74	أرى أن نظام المكافآت في الشركة عادل ومنصف.	٢
دال	.000	-3.410	27.9	55.4	0.٧72	٢,٧٧	أعتقد أن الترقيات في الشركة تُمنح بناءً على الجدارة والكفاءة.	٣
دال	.000	3.662	23.1	64.8	0.٧50	3.24	أرى أن نظام الحوافز في الشركة يحفزني على بذل المزيد من الجهد.	٤
دال	.000	8.287	20.7	70.6	0.732	3.53	أعتقد أن جهودي في العمل تُقدّر بشكل مناسب من قبل الإدارة.	٥
دال	.000	3.726	23.6	65	0.٧6٨	3.25	أشعر أن نظام تقييم الأداء في الشركة عادل ومنصف.	٦
دال	.000	10.740	18.7	72.8	0.682	3.64	أرى أن فرص التدريب والتطوير متاحة للجميع في الشركة.	٧
دال	.000	7.163	21.6	69.4	0.751	3.47	أعتقد أن نظام التأمين الصحي والاجتماعي في الشركة جيد.	٨
دال	.000	2.563	23.9	63.4	0.759	3.17	إجمالي بعد العدالة التوزيعية	
دال	.000	10.039	17.7	71	0.627	3.55	أرى أن إجراءات اتخاذ القرارات في الشركة واضحة وشفافة.	٩
دال	.000	7.584	19.3	68.8	0.664	3.44	أشعر أن لدي فرصة للتعبير عن آرائي ومخاوفي في العمل.	١٠
دال	.000	8.437	20.4	70.6	0.719	3.53	أرى أن الشركة تتبع إجراءات واضحة للتعامل مع الشكاوى والمظالم.	١١
دال	.000	7.454	21.2	69.6	0.737	3.48	أشعر أن لدي فرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤثر علي.	١٢
دال	.000	4.890	22.6	66.4	0.749	3.32	أعتقد أن إجراءات الترقية والتقييم في الشركة تستند إلى معايير موضوعية.	١٣
دال	.000	4.475	20.4	65.2	0.665	3.26	أشعر أن لدي ثقة في أن الإدارة ستتعامل مع شكواي بجدية.	١٤
دال	.000	6.518	22.0	68.6	0.755	3.43	أعتقد أن إجراءات التغيير في الشركة تتم بشكل منظم وشفاف.	١٥

١٦	أرى أن الشركة تلتزم بالقوانين واللوائح المتعلقة بحقوق الموظفين.	3.73	0.570	74.6	15.3	14.658	.000	دال
	إجمالي بعد العدالة الإجرائية	3.47	0.686	69.4	19.8	7.841	.000	دال
١٧	أشعر أن رئيسي المباشر يعاملني باحترام وتقدير.	3.58	0.688	71.6	19.2	9.648	.000	دال
١٨	أرى أن زملائي في العمل يتعاونون معي ويساعدونني.	3.62	0.625	72.4	17.3	11.353	.000	دال
١٩	أعتقد أن الإدارة تستمع إلى آرائتي ومقترحاتي.	3.52	0.71٣	70.4	20.3	8.347	.000	دال
٢٠	أرى أن الإدارة تتواصل معي بشكل فعال ومنظم.	3.29	٠.٧23	65.8	22.0	4.591	.000	دال
٢١	أعتقد أن الإدارة تقدم لي الدعم الذي أحتاجه لأداء عملي.	3.56	0.697	71.2	19.6	9.195	.000	دال
٢٢	أشعر أن الإدارة تقدر جهودي ومساهماتي.	3.32	0.726	66.4	21.9	5.045	.000	دال
٢٣	أرى أن الإدارة تعامل جميع الموظفين بشكل عادل ومتساوٍ.	3.٢٨	0.٧3١	65.6	22.3	4.384	.000	دال
٢٤	أعتقد أن الإدارة تحافظ على سرية المعلومات المتعلقة بالموظفين.	3.84	0.537	76.8	14.0	17.903	.000	دال
	إجمالي بعد العدالة التفاعلية	3.50	0.680	70	19.4	8.415	.000	دال
	جميع أبعاد العدالة التنظيمية	3.38	0.708	67.6	20.9	6.143	.000	دال

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

يبين الجدول (٦) أنّ مستوى العدالة التنظيمية بشكل عام في شركات التأمين محل الدراسة كان بدرجة متوسطة، وبأهمية نسبية بلغت (٦٧,٦%)، ومعامل اختلاف (٢٠,٩%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، أما فيما يتعلق بكل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية فكانت وفق الآتي:

١- جاء بعد العدالة التفاعلية في المرتبة الأولى، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد (٣,٥٠) وهي ترتفع عن متوسط المقياس (٣)، ويفرق معنوي، وبالتالي هناك فرق موجب بين متوسط عبارات بعد العدالة التفاعلية وبين المتوسط الفرضي للمجتمع (متوسط مقياس ليكرت ٣)، وبالتالي فإنّ مستوى العدالة التفاعلية لدى أفراد عينة البحث كان بدرجة كبيرة، وبأهمية نسبية (٧٠%). تُفسر هذه النتيجة بأنّ الموظفين يشعرون باحترام وتقدير كبيرين في التفاعلات اليومية، وأن الإدارة تتعامل بلباقة وتحافظ على ثقة الموظفين (السرية).

٢- جاء بعد العدالة الإجرائية في المرتبة الثانية، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد (٣,٤٧) وهي ترتفع عن متوسط المقياس (٣)، ويفرق معنوي، وبالتالي هناك فرق موجب بين متوسط عبارات بعد العدالة الإجرائية وبين المتوسط الفرضي للمجتمع (متوسط مقياس ليكرت ٣)، وبالتالي فإنّ مستوى العدالة الإجرائية لدى أفراد عينة البحث كان بدرجة كبيرة، وبأهمية نسبية (٦٩,٤%). تُفسر هذه النتيجة بأنّ الموظفين يرون أن عمليات الشركة (مثل التقييم والتعامل مع الشكاوى) منظمة، وغير متحيزة، وتلتزم باللوائح والقوانين.

٣- جاء بعد العدالة التوزيعية في المرتبة الثالثة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد (٣,١٧) وهي ترتفع عن متوسط المقياس (٣)، ويفرق معنوي، وبالتالي هناك فرق موجب بين متوسط عبارات بعد العدالة التوزيعية وبين المتوسط الفرضي للمجتمع (متوسط مقياس ليكرت ٣)، وبالتالي فإنّ مستوى العدالة التوزيعية لدى

أفراد عينة البحث كان بدرجة متوسطة، وبأهمية نسبية (٦٣,٤%). تُفسر هذه النتيجة بأن الموظفين لديهم شعور ضعيف بأن النتائج المادية التي يحصلون عليها (خاصة الرواتب والمكافآت) تتناسب بشكل عادل مع جهودهم ومساهماتهم في العمل.

ثانياً: تحديد مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في شركات التأمين محل الدراسة:

لتحديد مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في شركات التأمين محل الدراسة، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ومعاملات الاختلاف واختبار الوسط الحسابي لكل فقرة من الفقرات، وفق الآتي:

الجدول (٧) الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى الرضا الوظيفي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	Test Value = 3	
						مؤشر الاختبار t	احتمال الدلالة
٢٥	أنا راضٍ عن وظيفتي الحالية بشكل عام.	3.31	0.815	66.2	24.6	4.353	.000
٢٦	أشعر أنني أستمتع بالعمل في الشركة.	3.49	0.761	69.8	21.8	7.369	.000
٢٧	أنا راضٍ عن فرص النمو والتطور المتاحة لي في الشركة.	3.35	0.765	67	22.8	5.236	.000
٢٨	أشعر أنني أحقق إنجازات في عملي.	3.29	0.705	65.8	21.4	4.708	.000
٢٩	أنا راضٍ عن بيئة العمل في الشركة.	3.54	0.762	70.8	21.5	8.111	.000
٣٠	أشعر أنني أحقق التوازن بين حياتي العملية والشخصية.	3.32	0.767	66.4	23.1	4.775	.000
٣١	أنا راضٍ عن علاقتي بزملائي ورؤسائي في العمل.	3.63	0.659	72.6	18.2	10.941	.000
٣٢	أشعر أنني أنتمي إلى الشركة وأفخر بالعمل فيها.	3.33	0.743	66.6	22.3	5.083	.000
٣٣	أنا راضٍ عن مستوى الأمان الوظيفي الذي أتمتع به في الشركة.	3.26	0.724	65.2	22.2	4.110	.000
	المتوسط العام	3.39	0.745	67.8	22.0	5.991	.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

يبين الجدول (٧) أنّ قيمة المتوسط الحسابي العام للرضا الوظيفي للعاملين في الشركات محل الدراسة بلغت (٣,٣٩) وهي ترتفع عن متوسط المقياس (٣)، ويفرق معنوي، وتقابل درجة الأهمية متوسطة، ومعامل اختلاف (٢٢%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، وبالتالي هناك فرق موجب بين متوسط عبارات الرضا الوظيفي وبين المتوسط الفرضي للمجتمع (متوسط مقياس ليكرت ٣)، وبالتالي فإنّ مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في شركات التأمين الخاصة في الساحل السوري كان بدرجة متوسطة، وبأهمية نسبية (٦٧,٨%).

الرضا الوظيفي كان بدرجة متوسطة لأن الموظفين أظهروا مستويات رضا عالية جداً تجاه العلاقات الإيجابية في العمل وبيئته (مثل العلاقة بالزملاء والرؤساء)، لكن هذه الجوانب الإيجابية لم تكن كافية لرفع المستوى العام

للرضا بسبب وجود نقاط ضعف في جوانب أخرى مثل الأمان الوظيفي، مما يشير إلى أن الرضا الجوهري بالوظيفة يظل متأثراً بمدى شعورهم بالاستقرار.

ثالثاً: اختبار فرضيات البحث:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التوزيعية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في شركات التأمين الخاصة في الساحل السوري.

لاختبار الفرضية تم استخدام الانحدار البسيط:

الجدول (٨) معاملا الارتباط والتحديد لأثر العدالة التوزيعية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
١	.723	.523	.519	.54741

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

الجدول (٩) معنوية نموذج الانحدار لأثر العدالة التوزيعية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين

ANOVA

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	42.337	1	42.337	141.287	.000
	Residual	38.656	129	.300		
	Total	80.993	130			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

الجدول (١٠) معنوية معاملات الانحدار لأثر العدالة التوزيعية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين

Coefficientsa

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.915	.198		4.621	.000
	الرضا الوظيفي	1.413	.082	.723	17.232	.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

يبين الجدول رقم (٨) أنّ قيمة معامل الارتباط لأثر العدالة التوزيعية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في الشركات محل الدراسة بلغت (٠,٧٢٣)، وهي تدل على أنّ الأثر مقبول فيما بينهما، وتبين قيمة معامل التحديد أنّ التغيرات الحاصلة في الرضا الوظيفي للعاملين والتي سببتها العدالة التوزيعية بلغت (٥٢,٣%).

ويبين الجدول (٩) أنّ قيمة احتمال $P = 0.000 < 0.05$ وبالتالي فإنّ المعنوية الكلية لنموذج الانحدار دالة إحصائياً، وبملاحظة قيمة B الموضحة في الجدول رقم (١٠) نجد أنّ موجبة ودالة إحصائياً، وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الأولى (الصفرية)، ونقبل الفرضية البديلة، ونقر بوجود أثر طردي مقبول للعدالة التوزيعية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في شركات التأمين الخاصة في الساحل السوري.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة الإجرائية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في شركات التأمين الخاصة في الساحل السوري.

لاختبار الفرضية تم استخدام الانحدار البسيط:

الجدول (١١) معاملا الارتباط والتحديد لأثر العدالة الإجرائية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
١	.784	.615	.609	.45618

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

الجدول (١٢) معنوية نموذج الانحدار لأثر العدالة الإجرائية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين

ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	33.413	1	33.413	145.274	.000
	Residual	29.718	129	.230		
	Total	63.131	130			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

الجدول (١٣) معنوية معاملات الانحدار لأثر العدالة الإجرائية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين

Coefficientsa

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.018	.149		6.832	.000
	الرضا الوظيفي	١.112	.095	.784	11.705	.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

يبين الجدول رقم (١١) أنّ قيمة معامل الارتباط لأثر العدالة الإجرائية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في الشركات محل الدراسة بلغت (٠,٧٨٤)، وهي تدل على أنّ الأثر قوي فيما بينهما، وتبين قيمة معامل التحديد أنّ التغيرات الحاصلة في الرضا الوظيفي للعاملين والتي سببتها العدالة الإجرائية بلغت (٦١,٥%). ويبين الجدول (١٢) أنّ قيمة احتمال $P = 0.000 < 0.05$ وبالتالي فإنّ المعنوية الكلية لنموذج الانحدار دالة إحصائياً، وبملاحظة قيمة B الموضحة في الجدول رقم (١٣) نجد أنّ موجبة ودالة إحصائياً، وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الثانية (الصفريّة)، ونقبل الفرضية البديلة، ونُقر بوجود أثر طردي قوي للعدالة الإجرائية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في شركات التأمين الخاصة في الساحل السوري.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التفاعلية في تحقيق الرضا الوظيفي

للعاملين في شركات التأمين الخاصة في الساحل السوري.

لاختبار الفرضية تم استخدام الانحدار البسيط:

الجدول (١٤) معاملا الارتباط والتحديد لأثر العدالة التفاعلية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
١	.811	.658	.651	.38913

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

الجدول (١٥) معنوية نموذج الانحدار لأثر العدالة التفاعلية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين

ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	49.316	1	49.316	123.291	.000
	Residual	12.169	129	.094		
	Total	61.485	130			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

الجدول (١٦) معنوية معاملات الانحدار لأثر العدالة التفاعلية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	١,٠١١	.113		8.947	.000
	الرضا الوظيفي	1.122	.074	.811	15.162	.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

يبين الجدول رقم (١٤) أن قيمة معامل الارتباط لأثر العدالة التفاعلية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في الشركات محل الدراسة بلغت (٠,٨١١)، وهي تدل على أن الأثر قوي فيما بينهما، وتبين قيمة معامل التحديد أن التغيرات الحاصلة في الرضا الوظيفي للعاملين والتي سببتها العدالة التفاعلية بلغت (٦٥,٨%).

وبين الجدول (١٥) أن قيمة احتمال $P = 0.000 < 0.05$ وبالتالي فإن المعنوية الكلية لنموذج الانحدار دالة إحصائياً، وبملاحظة قيمة B الموضحة في الجدول رقم (١٦) نجد أن موجبة ودالة إحصائياً، وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الثالثة (الصفريّة)، ونقبل الفرضية البديلة، ونقر بوجود أثر طردي قوي للعدالة التفاعلية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في شركات التأمين الخاصة في الساحل السوري.

اختبار الفرضية الرئيسة للبحث: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية) في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في شركات التأمين الخاصة في الساحل السوري.

الجدول (١٧) تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.740	.547	.543	.51184	.547	50.177	3	127	.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

الجدول (١٨) تباين الانحدار المتعدد لأثر أبعاد العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	104.618	3	34.873	50.177	.000
Residual	88.313	127	.695		
Total	192.931	130			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

الجدول (١٩) معاملات الانحدار المتعدد لأثر أبعاد العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.595	.113		5.265	.000
العدالة التوزيعية	.134	.035	.192	3.848	.000
العدالة الإجرائية	.313	.055	.514	5.691	.000

العدالة التفاعلية	.621	.053	.636	11.744	.000
-------------------	------	------	------	--------	------

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

يبين الجدول رقم (١٧) أنّ قيمة معامل الارتباط المتعدد لأثر أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية) في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في الشركات محل الدراسة بلغت (٠,٧٤)، وهي تدل على أنّ الأثر مقبول فيما بينهما، وتبين قيمة معامل التحديد المصحح أنّ التغيرات الحاصلة في الرضا الوظيفي للعاملين والتي سببتها أبعاد العدالة التنظيمية بلغت (٥٤,٣%).

ويبين الجدول رقم (١٨) أنّ قيمة احتمال الدلالة $P = 0.000 < 0.05$ وبالتالي فإنّ المعنوية الكلية لنموذج الانحدار المتعدد دالة إحصائياً.

وبملاحظة قيم B الموضحة في الجدول رقم (١٩) نجد أنّ هناك أثر طردي مقبول ذو دلالة معنوية لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية) في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في الشركات محل الدراسة، وبالتالي نرفض الفرضية الرئيسة للبحث (الصفريّة)، ونقبل الفرضية البديلة، ونقر بوجود أثر طردي وقبول ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية) في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في شركات التأمين الخاصة في الساحل السوري، وبملاحظة قيمة معامل $Beta$ المعيارية نجد أنّ أكثر أبعاد العدالة التنظيمية تأثيراً في الرضا الوظيفي كان العدالة التفاعلية، يليه العدالة الإجرائية، ثمّ العدالة التوزيعية.

الاستنتاجات والتوصيات:

أ- الاستنتاجات:

١- مستوى العدالة التنظيمية بشكل عام في شركات التأمين محل الدراسة كان بدرجة متوسطة، وبأهمية نسبية بلغت (٦٧,٦%)، أما فيما يتعلق بمستوى كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية فكانت مرتبة تنازلياً وفق الآتي: العدالة التفاعلية، العدالة الإجرائية، العدالة التوزيعية.

٢- مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في شركات التأمين الخاصة محل الدراسة كان بدرجة متوسطة، وبأهمية نسبية (٦٧,٨%).

٣- وجود أثر طردي مقبول للعدالة التوزيعية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في شركات التأمين الخاصة في الساحل السوري، حيث أنّ التغيرات الحاصلة في الرضا الوظيفي للعاملين والتي سببتها العدالة التوزيعية بلغت (٥٢,٣%).

٤- وجود أثر طردي قوي للعدالة الإجرائية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في شركات التأمين الخاصة في الساحل السوري، حيث أنّ التغيرات الحاصلة في الرضا الوظيفي للعاملين والتي سببتها العدالة الإجرائية بلغت (٦١,٥%).

٥- وجود أثر طردي قوي للعدالة التفاعلية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في شركات التأمين الخاصة في الساحل السوري، حيث أنّ التغيرات الحاصلة في الرضا الوظيفي للعاملين والتي سببتها العدالة التفاعلية بلغت (٦٥,٨%).

ب- التوصيات:

- ١- يُقترح على شركات التأمين تعزيز العدالة التنظيمية، لا سيما العدالة التوزيعية، من خلال مراجعة آليات المكافآت والحوافز، حيث ينبغي التركيز على بناء ثقافة تنظيمية أكثر إنصافاً، بالاستفادة من المستويات الجيدة للعدالة التفاعلية والإجرائية كنقطة انطلاق، هذا سيسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي العام.
- ٢- نظراً للمستوى المتوسط للرضا الوظيفي، يجب على شركات التأمين إجراء دراسة معمقة لتحديد الأسباب الكامنة وراء هذا المستوى، يُنصح بتطبيق برامج تحسين بيئة العمل وتطوير الموظفين، مما يعزز شعورهم بالتقدير والانتماء، وبالتالي يرفع مستوى رضاهم.
- ٣- لتحسين الرضا الوظيفي، يجب على شركات التأمين مراجعة سياسات الأجور والمكافآت والترقيات لضمان العدالة التوزيعية. تطبيق معايير واضحة وشفافة في توزيع الموارد والمنافع سيزيد من شعور الموظفين بالإنصاف، مما يؤثر إيجاباً على رضاهم الوظيفي.
- ٤- نظراً للتأثير القوي للعدالة الإجرائية، ينبغي على شركات التأمين تعزيز العدالة في الإجراءات والسياسات الداخلية، مثل عمليات التقييم واتخاذ القرارات. يجب توفير آليات واضحة للموظفين للاعتراض والتظلم، لزيادة مساهمة العدالة الإجرائية في الرضا الوظيفي.
- ٥- للاستفادة القصوى من الأثر القوي للعدالة التفاعلية، على شركات التأمين التأكيد على أهمية الاحترام والمعاملة اللائقة بين الإدارة والموظفين. يجب تدريب المديرين على مهارات التواصل الفعال والتعاطف، لتعزيز الرضا الوظيفي بشكل أكبر.

المراجع:**أ- المراجع العربية:**

- ١- أبو الغيث، نهى طاهر محمد (٢٠٢٥). أثر العدالة التنظيمية على مدركات الإحباط الوظيفي: دراس ميدانية للخدمات الحكومية بوزارة المالية، مجلة السادات للبحوث الإدارية والمالية، المجلد الثاني، العدد الثاني، ١-٣٨.
- ٢- البكاء، آلاء هاشم عبد الله صالح؛ والشكري، باسم محمد ياسين عليوي (٢٠٢٥). الرضا الوظيفي في المنظمات المعاصرة: دراسة نظرية، مجلة التمكين الاجتماعي، جامعة عمار ثلجي، الأغواط، الجزائر، المجلد (٧)، العدد (٢)، ١٦٢-١٨٥.
- ٣- دره، عمر محمد (٢٠٠٨). العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، المجلد (١٢)، العدد (١)، حلب، ٥٦.
- ٤- صكر، حسين عبد الحسين (٢٠٢٢). أثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي في المنظمات: دراسة حالة على موظفي في كلية القانون جامعة بابل، مجلة الريادة للمال والأعمال، المجلد (٣)، العدد (٢)، ١٧٥-١٨٩.
- ٥- عبد الوهاب، ياسر (٢٠١٧). العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي وتحسين الأداء: دراسة حالة البنك المركزي المصري، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية، العدد (١٨)، ٢٥.
- ٦- وهبه، مروة (٢٠٢٣). أثر العدالة التنظيمية على تحقيق السعادة الوظيفية للعاملين بالفنادق وشركات السياحة المصرية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد (٢٤)، العدد (١)، ٢٤١-٢٢٧.

ب- المراجع الأجنبية:

- 7- Bakhshi, A., Kumar, K., & Rani, E. (2009). *Organizational justice perceptions as predictor of job satisfaction and organization commitment*. International journal of Business and Management, 4(9), 145-154.
- 8- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). *The management of organizational justice*. Academy of management perspectives, 21(4), 34-48.
- 9- Gollagari, R., Birega, T. and Mishra, S.S. (2024). *Organizational justice, job satisfaction and academic rank: a moderating mediation study on employee commitment in Ethiopian public universities*, African Journal of Economic and Management Studies, Vol. 15 No. 2, 300-317.
- 10- Hao, Y. & Wang, X. (2021). *The relationship between organizational justice and job satisfaction" Evidence from China*, Journal of Chinese Human Resource Management, Vol. (7), Issue:(2), 115-128.
- 11- Mamić, M.; Jovanović, T.; Galić, S.; Jelinčić, I.; Mikšić, Š.; Lovrić, B.; Zirdum, I.; Matković, K.; Zukanović, G.; Radmilović, G.; et al. (2024). *Influence of Personality Traits and Organizational Justice on Job Satisfaction among Nurses*. Behav. Sci, 14, 235, 1-14.
- 12- Schminke, M., Arnaud, A., & Taylor, R. (2015). *Ethics, values, and organizational justice: Individuals, organizations, and beyond*. Journal of Business Ethics, 130(3), 727-736.