

**(دور العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة في تعزيز الرضا الوظيفي)**

1. د. عبد الرحمن قدقدود

المعهد العالي للعلوم والتكنولوجيات الطبية / أبو سليم، طرابلس، ليبيا.

2. د. جمعة دعيبب،

جامعة الزاوية - كلية العجيلات، العجيلات، ليبيا

3. أ. أسمهان محمد سهل،

المعهد العالي للعلوم والتكنولوجيات الطبية / أبو سليم، طرابلس، ليبيا.

\* البريد الإلكتروني: [AiLgadgu@gmail.com](mailto:AiLgadgu@gmail.com)

Received: 30-09-2025; Revised: 10-10-2025; Accepted: 31-10-2025; Published: 25-11-2025

الملخص: هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر العدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) في تعزيز الرضا الوظيفي لدى موظفي مصرف شمال أفريقيا - فرع أبو سليم. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة وزعت على عينة مكونة من (35) موظفاً، أظهرت النتائج أن مستوى العدالة التنظيمية جاء متوسطاً بمتوسط حسابي (2.61)، حيث كانت العدالة التوزيعية منخفضة بينما جاءت العدالة الإجرائية والتعاملية بمستوى متوسط، كما بينت النتائج أن مستوى الرضا الوظيفي كان منخفضاً (2.25)، وأكّدت فرضيات البحث وجود أثر إيجابي ودالة إحصائياً بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، وتوصلت الدراسة إلى أن العدالة التوزيعية تُعد الأكثر تأثيراً في الرضا الوظيفي مقارنة بباقي الأبعاد، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز العدالة التوزيعية والإجرائية والتعاملية من خلال تحسين نظم الأجر والحوافز، وتطوير آليات المشاركة في اتخاذ القرارات، ودعم التواصل الفعال بين الإدارة والموظفين.

الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية - الرضا الوظيفي - مصرف شمال أفريقيا.

**Abstract:** The study aimed to identify the impact of organizational justice, with its dimensions (distributive, procedural, and transactional), on enhancing job satisfaction among employees of the North African Bank – Abu Salim Branch. The study relied on a descriptive-analytical approach using a questionnaire distributed to a sample of (35) employees. The results showed that the level of organizational justice was average, with an arithmetic mean of (2.61), with distributive justice being low, while procedural and transactional justice were at an average level. The results also indicated that the level of job satisfaction was low (2.25). The research hypotheses confirmed the existence of a positive and statistically significant effect between organizational justice and job satisfaction. The study concluded that distributive justice has the greatest impact on job satisfaction compared to other dimensions.

The study recommended the need to enhance distributive, procedural, and transactional justice by improving wage and incentive systems, developing mechanisms for participation in decision-making, and supporting effective communication between management and employees. Keywords: Organizational Justice – Job Satisfaction – North African Bank.

## مقدمة:

تُعد العدالة التنظيمية إحدى محددات السلوك التنظيمي، نظراً لعلاقتها المباشرة بمجموعة كبيرة من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على نجاح المنظمات وتتطورها وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، لأن العدالة التنظيمية تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على المستوى الوظيفي والإنساني الذي يعامل به من قبل رئيسيه في العمل.

وحتى تستطيع المنظمة ضمان رضا العاملين فيها يجب عليها أن تعمل على تحقيق مستوى من العدالة التنظيمية تساهم في ظهور مشاعر الانتماء والالتزام التنظيمي الذي يعبر عن قوة إيمان الفرد وقويله لأهداف المنظمة وقيمها.

## المبحث الأول: الإطار العام للدراسة

### أولاً: مشكلة الدراسة:

يُعد موضوع العدالة التنظيمية من الموضوعات الحديثة نسبياً في البيئة الليبية، حيث ما زال يحتاج إلى دراسات معمقة ومتعددة، خاصة فيما يتعلق بانعكاساته على رضا الموظفين في المصارف. إذ إن إدراك الموظفين لمدى توافر العدالة التنظيمية في بيئه العمل - سواء من خلال عدالة التوزيع أو عدالة الإجراءات أو عدالة التعامل - يعد عاملاً محورياً في تشكيل اتجاهاتهم وسلوكياتهم.

ومن خلال الملاحظة الميدانية للمصارف محل الدراسة، برزت عدة مؤشرات تدل على تدني مستوى العدالة التنظيمية، ومنها:

1. انخفاض مستوى إنجاز الأعمال الموكلة للموظفين.
2. عدم رضا الموظفين عن الإجراءات والآليات المعتمدة في تحديد مخرجات العمل.
3. شعور الموظفين بعدم التنااسب بين الجهد المبذول والمكافآت المحصلة.

هذه المؤشرات تعكس بدورها ضعف مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين، الأمر الذي قد يؤثر سلباً على استقرارهم وأدائهم داخل المصارف.

بناءً على ذلك، تتمثل مشكلة الدراسة في:

"إلى أي مدى تؤثر أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) على مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي مصرف شمال أفريقيا - فرع أبو سليم؟"

### ثانياً: تساؤلات الدراسة

انطلاقاً من المشكلة السابقة، يمكن صياغة تساؤلات الدراسة على النحو الآتي: -

1. ما مستوى شعور الموظفين بالعدالة التنظيمية في المصارف محل الدراسة؟

ويتفرع عنه:

أ- ما مستوى الشعور بالعدالة التوزيعية لدى الموظفين؟

ب- ما مستوى الشعور بعدالة الإجراءات لدى الموظفين؟

ت- ما مستوى الشعور بعدالة التعامل لدى الموظفين؟

2. ما مستوى الرضا الوظيفي لموظفي المصرف قيد الدراسة؟

### ثالثاً: فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي بمصرف شمال أفريقيا / أبو سليم.

الفرضيات الفرعية:

• **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التوزيعية على الرضا الوظيفي بمصرف شمال أفريقيا / أبو سليم.

• **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة الإجرائية على الرضا الوظيفي بمصرف شمال أفريقيا / أبو سليم.

• **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التعاملية على الرضا الوظيفي بمصرف شمال أفريقيا / أبو سليم.

### رابعاً: أهمية الدراسة:

1. أنها تتناول موضوعاً مهماً على مستوى التطبيق في البيئة المحلية وحسب علم الباحثين هناك ندرة في الدراسات التطبيقية في هذا الموضوع خوصاً في البيئة الليبية وقطاع المصارف خاصة، مما قد يساعد في إلقاء الضوء على هذا الجانب وإبراز أهميته.

2. قد تُسهم هذه الدراسة في الحد من الشعور بعدم الرضا الوظيفي لدى العاملين في المصرف الدراسة، مما يعكس إيجاباً على رضاهم الوظيفي، وبالتالي تحسين أدائهم.

#### خامساً: أهداف الدراسة:

1. قياس مستوى إدراك الموظفين لأبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) في المصارف قيد لدراسة.
2. التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين في المصارف محل الدراسة.
3. تحليل أثر أبعاد العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي.
4. تقديم مقتراحات لتعزيز العدالة التنظيمية بما يدعم رفع مستوى الرضا الوظيفي.

#### سادساً: مصادر جمع البيانات:

- أ. المصادر الأولية من خلال استماراة الاستبيان (الاستبانة) والمقابلات الشخصية.
- ب. المصادر الثانوية: وتم الحصول عليها من خلال الاطلاع على أدبيات الموضوع من دراسات وأبحاث سابقة، وكذلك من الكتب العلمية المتخصصة في هذا الموضوع، كما اعتمد الباحثين على بعض الواقع العلمية في الشبكة العالمية الإنترت.

#### سابعاً: منهج الدراسة:

استخدم الباحثين المنهج الوصفي والتحليلي الذي يُعد مناسباً لطبيعة هذه الدراسة، حيث يتلاءم المنهج الوصفي مع هدف الدراسة الرئيسي، ولا يتوقف المنهج الوصفي عند جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى تحليل الظاهرة وتقديرها والوصول إلى نتائج تسهم في تطوير الواقع وتحسينه.

#### ثامناً: مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من الكادر الوظيفي (الموظفين) البالغ عددهم (41) موظف، وتم اختيار طريقة المسح الشامل لتحديد حجم العينة، ونظر لصغر حجم المجتمع وسهولة الوصول إلى مفرداته، وتم توزيع الاستبيانات بعدد (41) وكان المسترجع منهم (35) استبانة صالحة للتحليل.

#### تاسعاً: حدود الدراسة:

- أ. الحدود المكانية: مصرف شمال أفريقيا / أبو سليم.
- ب. الحدود الزمنية الفترة التي تستغرق لإتمام الدراسة.
- ت. الحدود الموضوعية وتمثل في موضوع العدالة التنظيمية ودورها في تعزيز الرضا الوظيفي.

### عاشرًا: التعريف الإجرائية:

**العدالة التنظيمية:** تعرف بأنها درجة تحقيق المساواة والتزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبّر عن علاقـة الفـرد بالـمنظـمة، وتجـسد فـكرة العـدـالـة مـبدأ تـحـقـيق الـالـتـزـامـات من قـبـل الـمـوـظـفـين تـجـاهـ الـمنظـمةـ التيـ يـعـمـلـونـ بـهـاـ، وـتـأـكـيدـ الثـقـةـ التـنظـيمـيـةـ المـطـلـوـبـةـ بـيـنـ الـطـرـفـيـنـ (الـبـاشـاشـةـ، 2008ـ).

**الرضا الوظيفي:** يـعـرـفـ بـأـنـهـ هوـ مـجـمـوعـةـ مـنـ الـمـشـاعـرـ السـلـبـيـةـ الـتـيـ يـكـنـهـاـ الـفـردـ تـجـاهـ عـمـلـهـ، وـتـتـشـأـ نـتـيـجـةـ عـدـةـ عـوـاـمـلـ أـبـرـزـهـاـ إـحـسـاسـهـ بـفـقـدانـ قـيـمـةـ أـوـ جـدـوـيـةـ نـتـاجـ عـمـلـهـ، الـأـمـرـ الـذـيـ يـنـعـكـسـ سـلـبـاـ عـلـىـ مـسـتـوـيـ إـشـبـاعـهـ الـذـاتـيـ وـرـضـاهـ الـوـظـيـفـيـ (فـكـريـ، 2021ـ).

مـصـرـفـ شـمـالـ أـفـرـيـقيـاـ /ـ أـبـوـ سـلـيمـ: مـصـرـفـ شـمـالـ أـفـرـيـقيـاـ هوـ أـحـدـ الـمـصـارـفـ الـتـجـارـيـةـ الـرـائـدـةـ فـيـ لـيـبـيـاـ، تـأـسـسـ عـاـمـ 1970ـ وـيـعـمـلـ تـحـتـ إـشـرـافـ مـصـرـفـ لـيـبـيـاـ الـمـرـكـزـيـ، يـقـدـمـ الـمـصـرـفـ خـدـمـاتـ مـصـرـفـيـةـ مـتـكـامـلـةـ لـلـأـفـرـادـ وـالـشـرـكـاتـ تـشـمـلـ الـحـسـابـاتـ، الـقـرـوـضـ، وـالـاعـتـمـادـاتـ الـمـسـتـدـيـةـ، وـيـمـيـزـ بـشـبـكـةـ وـاسـعـةـ مـنـ الـفـروعـ، مـنـ بـيـنـهـاـ فـرعـ أـبـوـ سـلـيمـ الـذـيـ يـسـاـمـهـ فـيـ خـدـمـةـ الـعـمـلـاءـ بـالـمـنـطـقـةـ وـتـلـيـةـ اـحـتـيـاجـاتـهـ الـمـالـيـةـ.

### المبحث الثاني: الدراسات السابقة

1. دراسة شنيش (2015)، بعنوان "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعناصر الطبية والطبية المساعدة بالمستشفيات العامة بمدينة مصراتة" هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقـةـ العـدـالـةـ التـنظـيمـيـةـ بـالـرـضـاـ الـوـظـيـفـيـ لـلـعـنـاـصـرـ الـطـبـيـةـ وـالـطـبـيـةـ الـمـسـاـعـدـةـ بـالـمـسـتـشـفـيـاتـ الـعـامـةـ بـمـدـيـنـةـ مـصـرـاتـةـ مـصـرـانـهـ وـتـمـ استـخـدـامـ الـمـنـهـجـ الـوـصـفـيـ وـالـتـحـلـيـلـيـ، مـسـتـخـدـمـةـ اـسـتـمـارـةـ الـاـسـتـبـيـانـ كـأـدـاـةـ لـجـمـعـ بـيـانـاتـ الـدـرـاسـةـ، وـتـوـصـلـتـ الـدـرـاسـةـ إـلـىـ مـجـمـوعـةـ مـنـ النـتـائـجـ أـهـمـهـاـ: وـجـودـ عـلـاقـةـ اـرـتـبـاطـ بـيـنـ الـعـدـالـةـ التـنظـيمـيـةـ وـأـبـعـادـهـ "ـ الـعـدـالـةـ التـوزـيعـيـةـ، الـعـدـالـةـ الـإـجـرـائـيـةـ، الـعـدـالـةـ الـتـعـامـلـيـةـ، الـعـدـالـةـ الـقـيـمـيـةـ"ـ وـبـيـنـ الـرـضـاـ الـوـظـيـفـيـ، مـسـتـوـيـ الـرـضـاـ جـاءـ مـنـخـفـضـ، وـعـدـمـ وـجـودـ فـروـقـ فـيـ مـسـتـوـيـ الـعـدـالـةـ التـنظـيمـيـةـ وـالـرـضـاـ الـوـظـيـفـيـ تـعـزـىـ لـلـمـتـغـيـرـاتـ الـدـيمـغـرـافـيـةـ.
2. دراسة (مهني 2016) بعنوان "العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة ميدانية بمقر بلديه شتمه بسكره".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تؤديه العدالة التنظيمية المسائدة في المنظمة في تحقيق الرضا الوظيفي، بين الأفراد العاملين بمقر بلديه شتمه واختيرت ولاية بسكره نموذجاً ولـيـدـ وـلـتـحـقـيقـ الـهـدـفـ مـنـ الـدـرـاسـةـ، تـمـ الـاعـتـمـادـ عـلـىـ اـسـتـبـيـانـ مـكـوـنـ مـنـ مـحـورـيـنـ الـمـحـورـ الـأـوـلـ الـعـدـالـةـ التـنظـيمـيـةـ، وـالـمـحـورـ الـثـانـيـ الـرـضـاـ الـوـظـيـفـيـ، كـمـ اـعـتـمـدـتـ عـلـىـ الـمـقـيـاـسـ الـثـلـاثـيـ، وـتـمـ الـاسـتـعـانـةـ بـالـمـنـهـجـ الـوـصـفـيـ، وـتـمـ اـخـتـيـارـ طـرـيـقـهـ الـمـسـحـ الشـامـلـ، وـذـلـكـ لـمـحـدـودـيـةـ مـفـرـدـاتـ مـجـتمـعـ الـدـرـاسـةـ، وـأـظـهـرـتـ النـتـائـجـ: أـنـ مـسـتـوـيـ الـعـدـالـةـ التـنظـيمـيـةـ فـيـ الـمـؤـسـسـةـ مـتوـسـطـ، وـانـ مـسـتـوـيـ الـرـضـاـ الـوـظـيـفـيـ فـيـ الـمـؤـسـسـةـ مـرـتفـعـ.

3. دراسة (عبد المجيد 2019) بعنوان "العدالة التنظيمية وانعكاسها على الرضا الوظيفي" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أبعاد العدالة التنظيمية وانعكاسها على الرضا الوظيفي بين الإفراد العاملين بمقر بلدية الطيبات ولاية ورقلة، وقد تم الاستعانة بالمنهج الوصفي كمنهج للدراسة كما تم الاعتماد على طريقة المسح الشامل لمحدودية مفردات مجتمع الدراسة، وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وكانت أهم النتائج أن عدالة الإجراءات تطبق وهناك عدم الرضا عن نمط الأشراف السائد في المؤسسة، و تظهر العدالة في توزيع الأجر بالمؤسسة بالتوزيع العادل للأجر والمكافآت وكانت نسبة جيدة، وكذلك تظهر عدالة التعاملات ومساهماتها في تطوير العلاقة بين الجماعات العمل ، وأن أبعاد العدالة التنظيمية في المؤسسة لا ترقى إلى المستوى الذي يمكنه أن يحدد فيها الانعكاس تحديداً إيجابياً وأضحا على الرضا الوظيفي للعاملين.

دراسة وما يميز هذه الدراسة هو الآتي:

أ. سيتم دراسة العدالة التنظيمية من خلال ثلاث عناصر" العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية " وعلاقتها بالرضا الوظيفي.

ب. تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الزمان حيث تمت الدراسات السابقة في فترات زمنية مختلفة وبعض منها في بيئة مختلفة.

### المبحث الثاني: الإطار النظري

#### 1. العدالة التنظيمية

أولاً: **تعريف العدالة التنظيمية:** تعرف العدالة التنظيمية على أنها الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على العمل والأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني (الشهري، 2008).

كما عرفت بأنها الطريقة أو الأسلوب التي يحكم من خلالها الفرد على مدى عدالة الإجراءات الذي يستخدمها المدير في التعامل على المستويين الوظيفي والإنساني (محمد، 2012).

#### ثانياً: أهمية العدالة التنظيمية

ويمكن القول إن أهمية العدالة التنظيمية تمكن في بعض النقاط التالية (الخفاجي، 2012):

1. يُعتبر إدراك العاملين لمستوى العدالة التنظيمية من أبرز العوامل المؤثرة في رفع الإنتاجية وتحقيق الربحية، مما يجعله أحد الركائز الأساسية لضمان بقاء واستدامة المنظمات الحديثة.

2. أوضحت العديد من الدراسات في مجال العدالة التنظيمية أن الأفراد الذين يدركون أنهم يعاملون بعدلة داخل منظماتهم يكون لديهم دافع أكبر للاستمرار فيها، كما يميلون إلى ممارسة سلوكيات عمل إيجابية تدعم أداء المنظمة.

3. تحظى نظرية العدالة التنظيمية باهتمام واسع في الأدب المعاصرة، إذ تُعد من العوامل الجوهرية المرتبطة بشكل إيجابي بالعديد من جوانب السلوك التنظيمي في بيئه العمل.

4. تبرز أهمية العدالة التنظيمية بوضوح في بيئات العمل العربية، نظراً لانتشار بعض الظواهر السلبية مثل الوساطة والتحيز والفساد الوظيفي، حيث إن شيوخ هذه الممارسات يعزز من شعور العاملين بانعدام العدالة، الأمر الذي قد يؤدي إلى فقدان الثقة في الكثير من النظم الاجتماعية المحيطة بهم.

### ثالثاً: عناصر العدالة التنظيمية

وتتمثل هذه العناصر فيما يلي:

1. العدالة التوزيعية: وهي عدالة المخرجات التي يحصل أو يتحصل عليها الموظف، أي أنها تتعلق بعدلة توزيع المكافآت التي يحصل عليها زميله مقارنة بما تحصل عليه هو (عبد المعطي، 2021).

2. العدالة الإجرائية: وهي عبارة عن أفكار مشتركة، حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئه العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة، في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية (إبراهيم، 2021).

3. العدالة التعاملية: وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة، على اعتبار أنها مفيدة للمنظمة، مثل ذلك التزام المنظمة بعدم تعين الأب والابن في نفس المنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإتباع (فائز، 2023).

### 2. الرضا الوظيفي

أولاً: **تعريف الرضا الوظيفي:** ويعرفه (طاعت، 2015): بأنه: مجموعة المشاعر الوجدانية الإيجابية التي يشعر بها الفرد اتجاه عمله أو وظيفته، والتي تعبّر عن مدى الإشباع الذي يحققه العمل بالنسبة للفرد.

ويعرف: هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه وبيئة العمل، مع الثقة والولاء والانتماء للعمل ومع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة (مداح، 2015، 33).

### ثانياً: أهمية الرضا الوظيفي

وللرضا الوظيفي أهمية بالغة على الأفراد والمؤسسات والمجتمع ككل، نبرزها في النقاط التالية (حسن، طهراوي، 2011، 2015).

#### 1- أهمية الرضا للفرد: ارتفاع شعور العامل بالرضا الوظيفي يؤدي إلى:

- القدرة على التكيف مع بيئة العمل.
- الرغبة في الإبداع والابتكار.
- زيادة مستوى الطموح والتقدير.
- الرضا عن الحياة،

#### 2- أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة: ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة في صورة (عبد الباقي، 2014)، (فكري، 2021).

- ارتفاع في مستوى الكفاءة والفاعلية،
- ارتفاع في الإنتاجية،
- تخفيض تكاليف الإنتاج،
- ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة

#### 3- أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع: ينعكس ارتفاع شعور العاملين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع في النقاط التالية:

- ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية.
- ارتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع.

### ثالثاً: أبعاد الرضا الوظيفي (النجار، 2020)، (الرخيص، 2017):

يتجسد الرضا الوظيفي في مجموعة من الأبعاد الرئيسية، أهمها:

1. الرضا عن طبيعة العمل: مدى ملائمة المهام لطموحات وقدرات الموظف.
2. الرضا عن الأجر والحوافز: شعور الموظف بعدلة الأجر والمكافآت مقارنة بجهوده.
3. الرضا عن فرص الترقى والتطور المهني: إدراك الموظف لوجود مسار وظيفي واضح وفرص للنمو.

4. الرضا عن العلاقات الإنسانية: جودة العلاقة مع الزملاء والرؤساء ودرجة التعاون والاحترام.
5. الرضا عن بيئة العمل وظروفه: ملائمة ظروف العمل المادية والتنظيمية والأمن الوظيفي.

### المبحث الثالث: الجانب العملي

#### منهجية الدراسة

##### 1. منهج الدراسة

نتيجة لطبيعة الأهداف التي تسعى إليها هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يُعد مناسباً لطبيعة هذه الدراسة.

##### 2. مجتمع الدراسة

يقصد بالمجتمع: مجموع وحدات البحث أو البحث التي يُراد الحصول على معطيات عنها، ويشمل مجتمع البحث جميع الموظفين بمصرف شمال أفريقيا / أبو سليم، البالغ عددهم (41) موظف حسب إدارة بالمصرف قيد البحث، والجدول الآتي يبيّن توزيع الاستبيانات.

جدول رقم (1) يبيّن إجراءات توزيع الاستبيانات

الاستبيانات الخاضعة للتحليل		الاستبيانات الغير صالحة للتحليل	الاستبيانات المفقودة	الاستبيانات الموزعة	البيان
النسبة	العدد				
%85	35	2	4	41	الإجمالي

##### 3. أداة الدراسة (الاستيانة)

صممت استيانة لجمع البيانات واحتوت على فقرات تقيس المتغير المستقل (العدالة التنظيمية)، والمتغير التابع (الرضا الوظيفي) بالإضافة إلى مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالخصائص الديموغرافية للكادر الوظيفي، والجدول رقم (2) يوضح تفاصيل الاستيانة.

جدول (2) محاور الاستيانة

الجزء الأول
الجنس
المؤهل العلمي

عدد سنوات الخبرة	
الجزء الثاني: المتغير المستقل (العدالة التنظيمية) بعدد فقرات (15)	
العدالة التوزيعية بعدد فقرات (5)	أ.
العدالة الإجرائية بعدد فقرات (5)	ب.
العدالة التعاملية بعدد فقرات (5)	ت.
الجزء الثالث: المتغير التابع	
الرضا الوظيفي بعدد فقرات (10)	

#### 4. مقياس الدراسة

استخدم مقياس ليكرث الخماسي للإجابة على عبارات بنود الاستبانة، وتحصر الإجابات وفق هذا المقياس في الآتي:

#### جدول (3) أوزان الاستجابات حسب مقياس ليكرث الخماسي للرتب

غير موافق تماماً	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق تماماً	الرأي
1	2	3	4	5	الدرجة
- من 1 - 1.80	- 1.80 من 2.60	2.60 من 3.40	- 3.40 من 4.20	4.20 من 5 -	المتوسط المرجح
منخفض جداً	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً	تقييم المستوى

#### 5. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

أ. **النسبة المئوية:** استخدم لمعرفة التوزيع النسبي لأفراد المجتمع حسب الخصائص الشخصية والوظيفية.

ب. **المتوسط الحسابي:** استخدم لقياس متوسط إجابات أفراد المجتمع على فقرات الاستبانة.

ت. **معامل كرونباخ ألفا:** استخدم للتحقق من ثبات أدلة الدراسة (الاستبانة).

ث. **معامل الارتباط:** استخدم في الاتساق الداخلي.

ج. **تحليل الانحدار البسيط:** استخدم لاختبار أثر متغير مستقل واحد في المتغير التابع.

**6. صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة):**

**أ. (الصدق الظاهري):**

تم عرض الاستبانة مرفقة بخطة الدراسة على مجموعة من الأساتذة الجامعيين المتخصصين في موضوع الدراسة بشكل خاص، وطرق البحث بشكل عام، وذلك للتأكد من مدى ملائمة أسئلة الاستبانة لمجتمع الدراسة، وتم تعديل الاستبانة والتوصيل إلى الصورة النهائية للاستبانة.

**ب. ثبات أداة الدراسة (الاستبانة):**

تم استخدام معامل (ألفا كرونباخ) وذلك من أجل قياس تناسق وثبات الاستبيان وكل بُعد من أبعاده، ومن المتعارف عليه أن نسبة (60%) تعتبر مقبولة تعكس مصداقية في نتائج الاستبانة وارتباط بين أسئلتها (2003، U, Sekaran)

ويوضح من الجدول أن معاملات الثبات والصدق الذاتي مقبولة، وبذلك تم التأكد من صدق وثبات الاستبانة، وتكون الاستبانة في صورتها النهائية قابلة للتحليل، والنتيجة موضحة في الجدول (4).

**جدول (4) يبين معاملات الثبات والصدق للاستبانة**

الصدق الذاتي	ألفا كرو نباخ	المتغيرات
0.962	0.926	العدالة التوزيعية
0.871	0.759	العدالة الإجرائية
0.883	0.779	العدالة التعاملية
0.939	0.882	العدالة التنظيمية كل
0.966	0.934	الرضا الوظيفي
0.977	0.954	الاستبانة كل

## المبحث الثاني : وصف خصائص مجتمع الدراسة ومتغيراتها

أولاًً: خصائص مجتمع الدراسة: تتمثل خصائص أفراد مجتمع الدراسة بالفقرات الآتية.

## الجدول (5) توزيع مجتمع الدراسة حسب الخصائص

البيان	التصنيف	النكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	16	45.7
	أنثى	19	54.3
	المجموع	35	100
المؤهل العلمي	دبلوم عالي أو أقل	15	42.9
	جامعي	18	51.4
	ماجستير أو دكتوراه	2	5.7
سنوات الخبرة	المجموع	35	100
	أقل من 5 سنوات	6	17.1
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	17	48.6
الأخير	من 10 سنوات فأكثر	12	34.3
	المجموع	35	100

أظهرت النتائج أن أغلب مجتمع الدراسة موظفين بمصرف شمال أفريقيا / أبو سليم كانوا من الإناث وبنسبة (54.3%) ولديهم مؤهل علمي (جامعي) بنسبة (51.4%)، كما اتضح أيضاً أن سنوات الخبرة لدى الموظفين كانت تتراوح (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) وبنسبة (48.6%) ويشكلون النسبة الأعلى، من إجمالي مجتمع الدراسة.

## ثانياً: وصف متغيرات الدراسة

للإجابة على السؤال الفرعي الأول: ما مدى توفر أبعاد العدالة التنظيمية المتمثلة في: العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية بمصرف شمال أفريقيا / أبو سليم؟

وعلى السؤال الفرعى الثاني: ما مستوى الرضا الوظيفي لموظفي مصرف شمال أفريقيا / أبو سليم؟

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والجدول الآتى يبين ذلك:

### التحليل الوصفي (متغيرات الدراسة)

#### الجدول (6) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة

مستوى الموافقة	والانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير المستقل	1
منخفض	0.028	2.44	العدالة التوزيعية	
متوسط	0.683	2.74	العدالة الإجرائية	
متوسط	0.786	2.65	العدالة التعاملية	
متوسط	0.813	2.61	(العدالة التنظيمية ككل)	
المتغير التابع				2
منخفض	0.772	2.25	الرضا الوظيفي	

بالنسبة للمتغير المستقل:

تظهر نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لأبعاد العدالة التنظيمية: نلاحظ من خلال مقارنة المتوسط الحسابي بالمتوسط المعتمد في الدراسة، نلاحظ أن المتوسط الحسابي للعدالة التنظيمية جاء بمستوى متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي ككل (2.61) وهذا يعني أن اتجاهات مجتمع الدراسة كانت إيجابية نوعاً ما، وتظهر نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لعناصر العدالة التنظيمية كآلاتي: نلاحظ من خلال مقارنة المتوسطات الحسابية بالمتوسط المعتمد في الدراسة، أن المتوسطات الحسابية جاءت بمستوى منخفضة ومتوسطة، وبلغ متوسط أبعاد العدالة التنظيمية على التوالي: العدالة الإجرائية (2.74) بمستوى متوسط، العدالة التعاملية (2.65)، بمستوى متوسط، العدالة التوزيعية (2.44)، بمستوى منخفض، حسب المقياس المعتمد في الدراسة.

**بالنسبة للمتغير التابع:**

من خلال الجدول السابق يتضح أن المتوسط الحسابي للرضا الوظيفي بلغ (2.25) وانحراف معياري (0.772)، وهذا يشير إلى مستوى الرضا الوظيفي جاء بمستوى منخفض، أي أن الموظفين ليس لديهم شعور بالرضا الوظيفي بالمصرف حسب المقياس المعتمد في الدراسة.

**ثالثاً: اختبار فرضيات البحث****قاعدة اختبار فرضيات الدراسة:**

أن مستوى المعنوية (دالة) لهذه الدراسة يساوي (0.05)، ودرجة الثقة المتبعة في هذه الدراسة (95%)، ويتم الاختبار من خلال المقارنة بين مستوى المعنوية لهذه الدراسة والذي يساوي (0.05)، وقيمة مستوى المعنوية (الدالة) المشاهد، وبناءً على ذلك يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة في حال أن كانت قيمة مستوى المعنوية المشاهد أقل من مستوى المعنوية لهذه الدراسة (0.05) والعكس صحيح.

**فرضية البحث الرئيسية:**

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي بمصرف شمال أفريقيا / أبو سليم.

**لاختبار الفرضية يتم صياغتها إحصائياً كالتالي:**

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي بالمصرف قيد الدراسة.

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي بالمصرف قيد الدراسة.

تم استخدام تحليل الانحدار الخطى البسيط والجدول التالي يبين ذلك.

**الجدول رقم (7) تحليل الانحدار الخطى البسيط لإيجاد الأثر للعدالة التنظيمية**

مستوى المعنوية المشاهد	قيمة F	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	البيان
0.000	24.858	0 . 430	0.655	العدالة التنظيمية

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط يساوي (0.655) بإشارة موجبة وهذا يدل بأن العلاقة بين (العدالة التنظيمية) والرضا الوظيفي علاقة طردية، أي كلما توفرت (العدالة التنظيمية) زاد معها مستوى الرضا الوظيفي (والعكس صحيح)، كما أن معامل التحديد ( $R^2$ ) يساوي (0.430) مما يعني أن العدالة التنظيمية مسؤولة عن تفسير (43%) من التغيرات التي تحدث في الرضا الوظيفي

وهناك ما نسبته (57%) يرجع لعوامل أخرى، بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي. وحيث أن قيمة (F) المحسوبة تساوي (24.858) بمستوى معنوية مشاهد يساوي (0.000) وهو أقل من (0.05)، وهذا يشير إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة وقياس الأثر، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي بالمصرف قيد الدراسة".

#### الفرضيات البحثية الفرعية:

**الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التوزيعية على الرضا الوظيفي بمصرف شمال أفريقيا / أبو سليم.

لاختبار الفرضية يتم صياغتها إحصائياً كالتالي:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التوزيعية على الرضا الوظيفي بالمصرف قيد الدراسة.

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التوزيعية على الرضا الوظيفي بالمصرف قيد الدراسة.

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول التالي يبين ذلك.

#### الجدول رقم (8) تحليل الانحدار الخطي البسيط لإيجاد الأثر للعدالة التوزيعية

مستوى المعنوية المشاهد	قيمة F	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	البيان
0.000	29.565	0.473	0.687	العدالة التوزيعية

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط يساوي (0.687) بإشارة موجبة وهذا يدل بأن العلاقة بين (العدالة التوزيعية) والرضا الوظيفي علاقة طردية، أي كلما توفرت (العدالة التوزيعية) زاد معها مستوى الرضا الوظيفي (والعكس صحيح)، كما أن معامل التحديد ( $R^2$ ) يساوي (0.473) مما يعني أن العدالة التوزيعية مسؤولة عن تفسير (47.3%) من التغيرات التي تحدث في الرضا الوظيفي وهناك ما نسبته (52.7%) يرجع لعوامل أخرى، بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي. وحيث أن قيمة (F) المحسوبة تساوي (29.565) بمستوى معنوية مشاهد يساوي (0.000) وهو أقل من (0.05)، وهذا يشير إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة وقياس الأثر، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التوزيعية على الرضا الوظيفي بالمصرف قيد الدراسة".

**الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة الإجرائية على الرضا الوظيفي بمصرف شمال أفريقيا / أبو سليم.

لاختبار الفرضية يتم صياغتها إحصائياً كالتالي:

**H0:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة الإجرائية على الرضا الوظيفي بالمصرف قيد الدراسة.

**H1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة الإجرائية على الرضا الوظيفي بالمصرف قيد الدراسة.

تم استخدام تحليل الانحدار الخطى البسيط والجدول التالى يبين ذلك.

## الجدول رقم (9) تحليل الانحدار الخطى البسيط لإيجاد الأثر للعدالة الإجرائية

مستوى المعنوية المشاهد	قيمة F	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	البيان
0.000	21.723	0.397	0.630	العدالة الإجرائية

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط يساوي (0.630) بإشارة موجبة وهذا يدل بأن العلاقة بين (العدالة الإجرائية) والرضا الوظيفي علاقة طردية، أي كلما توفرت (العدالة الإجرائية) زاد معها مستوى الرضا الوظيفي (والعكس صحيح)، كما أن معامل التحديد ( $R^2$ ) يساوي (0.397) مما يعني أن العدالة الإجرائية مسؤولة عن تفسير (39.7%) من التغيرات التي تحدث في الرضا الوظيفي وهناك ما نسبته (60.3%) يرجع لعوامل أخرى، بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي. وحيث أن قيمة (F) المحسوبة تساوي (21.723) بمستوى معنوية مشاهد يساوي (0.000) وهو أقل من (0.05)، وهذا يشير إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة وقياس الأثر، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة الإجرائية على الرضا الوظيفي بالمصرف قيد الدراسة".

**الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التعاملية على الرضا الوظيفي بمصرف شمال أفريقيا / أبو سليم.

لاختبار الفرضية يتم صياغتها إحصائياً كالتالي:

**H0:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التعاملية على الرضا الوظيفي بالمصرف قيد الدراسة.

**H1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التعاملية على الرضا الوظيفي بالمصرف قيد الدراسة.

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول التالي يبيّن ذلك.

**الجدول رقم (10) تحليل الانحدار الخطي البسيط لإيجاد الأثر للدالة التعاملية**

مستوى المعنوية المشاهد	قيمة F	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	البيان
0.000	17.367	0.345	0.587	العدالة التعاملية

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط يساوي (0.587) بإشارة موجبة وهذا يدل بأن العلاقة بين (العدالة التعاملية) والرضا الوظيفي علاقة طردية، أي كلما توفرت (العدالة التعاملية) زاد معها مستوى الرضا الوظيفي (والعكس صحيح)، كما أن معامل التحديد ( $R^2$ ) يساوي (0.345) مما يعني أن العدالة التعاملية مسؤولة عن تفسير (34.5%) من التغيرات التي تحدث في الرضا الوظيفي وهناك ما نسبته (65.5%) يرجع لعوامل أخرى، بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي. وحيث أن قيمة (F) المحسوبة تساوي (17.367) بمستوى معنوية مشاهد يساوي (0.000) وهو أقل من (0.05)، وهذا يشير إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة وقياس الأثر، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التعاملية على الرضا الوظيفي بالمصرف قيد الدراسة".

**خاتمة:**

**رابعاً: النتائج والتوصيات**

**أ. النتائج**

من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها ميدانياً من مجتمع الدراسة والزيارات الميدانية تم التوصل إلى النتائج الآتية:

- إن مستوى العدالة التنظيمية بالمصرف كان (متوسط)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمتغير (2.61) وبلغ متوسط أبعاد العدالة التنظيمية على التوالي: العدالة الإجرائية (2.74) بمستوى متوسط، العدالة التعاملية (2.65)، بمستوى متوسط، العدالة التوزيعية (2.44)، بمستوى منخفض.
- إن مستوى الرضا الوظيفي بالمصرف قيد الدراسة كان (منخفض) حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمتغير (2.25).
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي بالمصرف قيد الدراسة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التوزيعية على الرضا الوظيفي بالمصرف قيد الدراسة.

5. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة الإجرائية على الرضا الوظيفي بالمصرف قيد الدراسة.
6. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التعاملية على الرضا الوظيفي بالمصرف قيد الدراسة.

## ب. التوصيات

1. تعزيز العدالة التوزيعية عبر ربط الأجر والكافآت بالأداء الفعلي وتطبيق مبدأ الشفافية في الحوافز.
2. تحسين العدالة الإجرائية من خلال مشاركة الموظفين في القرارات المتعلقة بعملهم وزيادة وضوح الإجراءات.
3. دعم العدالة التعاملية عبر تعزيز أسلوب التواصل الإيجابي بين الإدارة والموظفين وبناء ثقافة احترام متبادل.
4. تبني برامج تطوير وظيفي وتدريب للموظفين لتحفيز الرضا الوظيفي.
5. متابعة رضا الموظفين بشكل دوري عبر استبانات أو مقابلات لتصحيح الانحرافات مبكراً.

## اقتراحات البحث:

1. أثر العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لدى موظفي المصارف التجارية بمدينة طرابلس.
2. العدالة التنظيمية وأثرها في جودة الأداء الوظيفي للعاملين بالمستشفيات العامة.
3. أثر العدالة التنظيمية على السلوك الإبداعي للموظفين في الإدارات الحكومية الليبية

خامساً: المراجع: -

## أ. الكتب

1. طلعت، إبراهيم، علم اجتماع التنظيم، مكتبة غريب القاهرة (2015).
2. حسن، سالي علي محمد، العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين ودرجات الرضا الوظيفي، القاهرة: جامعة عين شمس رسالة ماجستير غير منشورة (2015).
3. عبد الباقي، صلاح الدين، الرضا الوظيفي في المنظمات، الدار الجامعية الإسكندرية (2014).
4. طهراوي حياة، (2011): أهمية الرضا الوظيفي في تحسين الإنتاجية (Doctoral dissertation)، مدينة، جامعة يحيى فارس بالمدينة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير).

## ب. الدوريات والمجلات

1. عبد المعطي، رضا عطية، (2021): تأثير العدالة التوزيعية على الرضا الوظيفي للعاملين بالتطبيق على أكاديمية التدريب بشركة مصر للطيران .المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة (1)، 51، 308-267.
2. إبراهيم، سهيل احمد نبيل، (2021): العدالة الإجرائية الناجزة بين النظرية والتطبيق (دراسة مقارنة)، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية-المنوفية، (2)، 53.

3. فايز، داليا سمير، (2023): نموذج مقترن لدور إدراك العاملين لعدم وجود العدالة التعاملية لدى المديرين في العلاقة بين أساليب المديرين السلبية في التعامل والسلوك العدائي لدى العاملين بالتطبيق على شركة كهرباء مصر الوسطى، *المجلة العلمية لكلية التجارة (أسيوط)*، 193-238، 43(79).
4. فكري محمد، (2021): مدى العلاقة بين أبعاد جودة حياة العمل ومستوى الرضا والأداء الوظيفي للعاملين داخل المنظمات، *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، 45(3).
5. النجار، سامر طلبه، (2020): أثر أبعاد جودة الحياة الوظيفية على مستوى الرضا الوظيفي، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، (العدد الأول الجزء الثاني)، 154-103.
6. الرخيص، مها محمد (2017): أبعاد ومكونات الرضا الوظيفي لدى العاملين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي "دراسة تحليلية توصيفية" ، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 1(1)، 97-97.
7. البشابشة سامر، أثر العدالة التنظيمية في بلوغ التمايز التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية في إدارة الأعمال، *الجامعة الأردنية*، المجلد 4 العدد 4، 2008.
8. الخفاجي، حاكم جبوري، (2012) التأثير التفاعلي والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحقيق جودة حياة العمل، *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، العدد 3، المجلد 14، ص 35-8.
- ب. الرسائل العلمية**
1. شنيشح، سهام إبراهيم، (2015): بعنوان "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعناصر الطبية والطبية المساعدة بالمستشفيات العامة بمدينة مصراتة رسالة ماجستير منشورة، الأكاديمية الليبية فرع مصراتة، ليبيا.
2. مهني سارة (2016) : بعنوان "العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة ميدانية بمقر بلديه شتمه بسكرة". رسالة ماجستير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
3. عبد المجيد عليات (2019) : بعنوان "العدالة التنظيمية وانعكاسها على الرضا الوظيفي رسالة ماجستير منشورة، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، الجزائر.
4. حمد، شذا لطفي، (2012): درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين.
5. مداح، كنان علم الدين، (2015): العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في شركة جابر لخدمات التأجير رسالة الماجستير منشورة.

