

عنوان المشروع

تأثير العدالة التنظيمية على الولاء المؤسسي: تطبيق المقترح في الجامعات
السعودية

أسم الطالب

تهاني احمد عبدالله الرفاعي

222001510

مشروع التخرج- ١

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف: د عبدالرحيم نارد

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي الثالث

19/12/2025

جدول المحتويات

1.....	الفصل الاول : الإطار العام للدراسة
2.....	المقدمة
3.....	مشكلة الدراسة
4.....	الفجوات على المستوى النظري
5.....	الفجوات على المستوى التطبيقي
6.....	أسئلة الدراسة
7.....	أهداف الدراسة
8.....	فرضيات الدراسة
9.....	نموذج الدراسة
10.....	منهجية الدراسة
11.....	الدراسة الميدانية
12.....	مخطط المشروع المقترح
13.....	الفصل الثاني الدراسات السابقة
14.....	المقدمة
15.....	المتغير المستقل العدالة التنظيمية
16.....	المتغير التابع الولاء المؤسسي
17.....	العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
18.....	الخاتمة
19.....	المراجع

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة :

تعد العدالة التنظيمية من المفاهيم الجوهرية في بيئة العمل، لما لها من دور مباشر في تعزيز رضا الموظفين وولائهم للمؤسسة التي ينتمون إليها. إذ يشعر العاملون بالانتماء والدافعية عندما تسود العدالة في توزيع المهام والمكافآت، وفي أسلوب تعامل الإدارة معهم. وتتمثل مشكلة البحث في ضعف إدراك بعض العاملين للعدالة التنظيمية داخل المؤسسات التعليمية الأهلية، مما يؤدي إلى انخفاض مستوى الولاء المؤسسي وارتفاع معدلات الدوران الوظيفي، وهو ما قد يؤثر سلباً في جودة العملية التعليمية واستقرار الكادر الإداري والتعليمي.

وقد تناولت العديد من الدراسات السابقة موضوع العدالة التنظيمية من زوايا متعددة، مثل دراسات (الزهراني، 2018) و(الحربي، 2019) و(المطيري، 2020)، التي ركزت على العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي أو الأداء أو الالتزام التنظيمي. ومع ذلك، فإن أغلب هذه الدراسات أجريت على موظفي القطاع الحكومي أو الجامعي، بينما لم تحظ المؤسسات التعليمية الأهلية بالاهتمام الكافي. كما أن بعض الدراسات اعتمدت على المنهج الكمي فقط، دون توظيف أدوات نوعية يمكن أن تعكس تصورات العاملين بشكل أعمق حول العدالة داخل بيئات العمل التعليمية.

ومن هنا تتضح أوجه القصور في الدراسات السابقة، والمتمثلة في محدودية تنوع العينات، وضعف تناول المتكامل لأبعاد العدالة التنظيمية الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية، والتفاعلية) في بيئة التعليم الأهلي، فضلاً عن قلة

الدراسات التي تربطها مباشرة بمفهوم الولاء المؤسسي في هذا القطاع الحيوي.

وتبرز أهمية هذه الدراسة في كونها تسعى إلى سد تلك الفجوة البحثية من خلال دراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء المؤسسي لدى العاملين في المدارس الأهلية بمدينة تبوك. كما تُعد هذه الدراسة ذات قيمة خاصة لإدارات المدارس الأهلية وصنّاع القرار في المجال التعليمي، لأنها تقدم مؤشرات يمكن الاستفادة منها في تعزيز العدالة داخل بيئة العمل، مما يساهم في رفع الولاء والانتماء وتحسين جودة الأداء التعليمي والإداري.

أما الغرض من هذه الدراسة، فهو التعرف على مستوى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية في المدارس الأهلية، وقياس أثرها على الولاء المؤسسي، وتقديم توصيات عملية للإدارة التعليمية تساهم في بناء بيئة عمل عادلة ومحفزة، تعزز استقرار الكادر الوظيفي وتدعم تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية

مشكلة الدراسة

رغم الاهتمام المتزايد بتحسين بيئة العمل في الجامعات السعودية، إلا أن بعض الموظفين ما زالوا يشعرون بنقص العدالة في توزيع المهام، واتباع الإجراءات، وتقديم المعاملة العادلة، مما قد يؤدي إلى انخفاض الولاء المؤسسي وتأثير سلبي على الأداء العام للمؤسسة

فجوات على المستوى النظري

- قلة الدراسات التي تناولت العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء المؤسسي في سياق الجامعات السعودية
- محدودية الأطر النظرية التي تدمج بين أبعاد العدالة التنظيمية المختلفة (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) وتأثيرها على الولاء المؤسسي.
- نقص الربط بين العدالة التنظيمية ونظريات السلوك التنظيمي الحديثة في بيئة التعليم العالي

الفجوات على المستوى التطبيقي

- عدم وجود تطبيقات عملية واضحة لآليات العدالة التنظيمية في الجامعات السعودية.
- تفاوت إدراك العدالة بين فئات العاملين (أعضاء هيئة التدريس والإداريين).
- ندرة الدراسات الميدانية التي تقيس أثر العدالة التنظيمية على الولاء المؤسسي في الجامعات السعودية

السؤال الرئيسي للدراسة:

ما هو أثر العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة على الولاء المؤسسي أثر العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة على الولاء المؤسسي في الجامعات السعودية

أهمية الدراسة

تعد هذه الدراسة مهمة لأنها تسلط الضوء على دور العدالة التنظيمية في تعزيز الولاء المؤسسي داخل المدارس الأهلية، وهو جانب أساسي لضمان استقرار بيئة العمل ورفع مستوى الرضا لدى العاملين. كما تسهم في فهم كيف يمكن للممارسات الإدارية العادلة أن تنعكس إيجاباً على أداء الموظفين وانتمائهم للمؤسسة. وتكمن أهمية الدراسة أيضاً في تقديم نتائج يمكن أن تساعد إدارات المدارس الأهلية على تطوير سياساتها الإدارية وبناء علاقات عمل قائمة على الثقة والاحترام والإنصاف

على المستوى النظري:

- إثراء الجانب المعرفي في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي من خلال دراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء المؤسسي.
- المساهمة في تطوير إطار نظري متكامل يوضح أثر أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) على الولاء المؤسسي.
- توفير أساس علمي للأبحاث المستقبلية التي تهتم بدراسة السلوك التنظيمي
- في بيئة التعليم العالي، خصوصاً في الجامعات السعودية

على المستوى التطبيقي:

- مساعدة صُناع القرار في الجامعات السعودية على تطوير سياسات وإجراءات تعزز العدالة التنظيمية بين العاملين.

- رفع مستوى الولاء والانتماء المؤسسي لدى أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين، مما ينعكس إيجاباً على أداء الجامعة وجودة العملية التعليمية.
- تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق لتحسين بيئة العمل الجامعية وتعزيز الالتزام التنظيمي

1.1. أسئلة الدراسة

1. ما مدى تأثير العدالة التنظيمية على مستوى الولاء المؤسسي لدى العاملين؟
2. ما الأبعاد الأكثر تأثيراً من أبعاد العدالة التنظيمية في تعزيز الولاء المؤسسي؟
3. كيف يسهم تطبيق العدالة التنظيمية في تحسين التزام العاملين واستقرارهم الوظيفي داخل المنظمة

1.2. أهداف الدراسة

1. دراسة تأثير العدالة التنظيمية على الولاء المؤسسي لدى العاملين.
2. التعرف على مستوى العدالة التنظيمية المطبق داخل المنظمة.
3. تقييم مستوى الولاء المؤسسي من وجهة نظر العاملين.

4. تحليل العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية والولاء المؤسسي.
5. اقتراح توصيات تسهم في تعزيز العدالة التنظيمية لتوليد رؤى مستقبلية تدعم الولاء المؤسسي

1.3. فرضيات الدراسة

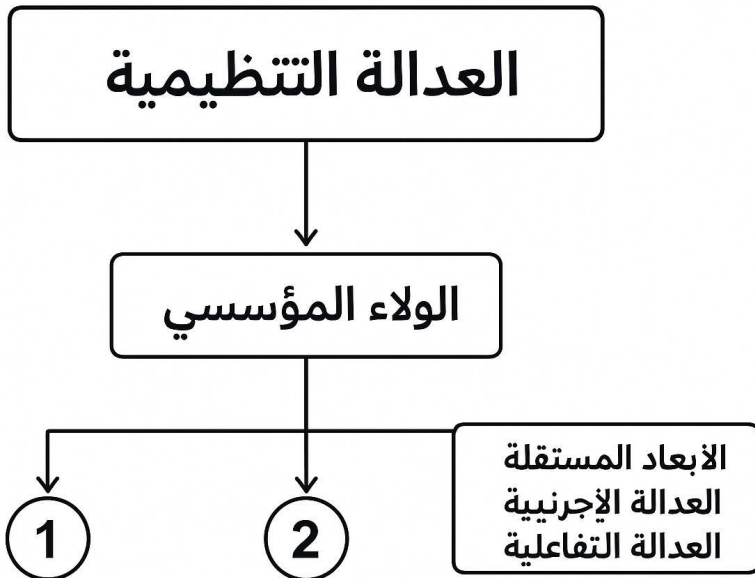
1. الفرضية الصفرية H1:
لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والولاء المؤسسي.
2. الفرضية البديلة H2:
يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والولاء المؤسسي.
3. الفرضية الاتجاهية H3:
تؤثر العدالة التنظيمية بشكل إيجابي على الولاء المؤسسي.
4. الفرضية غير الاتجاهية H4:
توجد علاقة بين العدالة التنظيمية والولاء المؤسسي دون تحديد اتجاه العلاقة

نموذج الدراسة

العدالة التنظيمية

الولاء المؤسسي

- العدالة التوزيعية
- العدالة الإجرائية
- العدالة التفاعلية



تؤثر على

المتغير التابع: الولاء
المؤسسي

1.4. منهجية الدراسة

فلسفة البحث

تعتمد الدراسة على الفلسفة الوضعية Positivism، والتي تقوم على استخدام الأساليب الكمية لجمع البيانات وتحليلها، والاعتماد على الأرقام والقياس الموضوعي للوصول إلى استنتاجات دقيقة حول العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء المؤسسي.

منهج البحث

تعتمد الدراسة على المنهج الاستنتاجي Deductive Approach، حيث يتم الانطلاق من النظريات والنماذج السابقة المتعلقة بالعدالة التنظيمية والولاء المؤسسي، ثم صياغة فرضيات واضحة واختبارها ميدانيًا باستخدام الأدوات الإحصائية.

استراتيجية البحث

تستخدم الدراسة استراتيجية المسح Survey Strategy، والتي تعتمد على جمع البيانات من عينة من الموظفين باستخدام أداة الاستبانة، لتحديد مستوى إدراكهم للعدالة التنظيمية ودرجة ولائهم للمؤسسة.

نوع البحث

تندرج الدراسة تحت نوعين:

- بحث وصفي لوصف مستوى العدالة التنظيمية والولاء المؤسسي لدى المشاركين.
- بحث تحليلي لتحليل أثر أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) على الولاء المؤسسي.

الأفق الزمني للدراسة

تعتمد الدراسة على البحث المقطعي Cross-sectional Study، حيث يتم جمع البيانات من أفراد العينة في فترة زمنية واحدة، دون تتبعهم على فترات متعددة.

مجتمع وعينة الدراسة

- مجتمع الدراسة: جميع موظفي المدارس الأهلية في مدينة تبوك.
- عينة الدراسة: عينة عشوائية من الموظفين الإداريين والمعلمين سيتم توزيع الاستبانة عليهم إلكترونياً.
- حجم العينة: يحدد حسب عدد مجتمع الدراسة، وغالبًا يتراوح بين 120-180 مشاركاً

أداة جمع البيانات

تم استخدام استبانة مبنية على مقياس ليكرت الخماسي وتشمل محورين رئيسيين:

1. العدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية).
2. الولاء المؤسسي (العاطفي، المستمر، المعيارى).

تم التأكد من صدق وثبات الاستبانة باستخدام:

- الصدق الظاهري
- ثبات كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha

طرق تحليل البيانات

سيتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS عبر الخطوات التالية:

- الإحصاءات الوصفية (المتوسطات والانحراف المعياري).
- اختبارات للعينات المستقلة (T-test) لدراسة الفروق.
- تحليل التباين (ANOVA) للفروق حسب المتغيرات الديموغرافية.
- تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression لاختبار أثر أبعاد العدالة التنظيمية على الولاء المؤسسي

1.5. الدراسة الميدانية

سيتم تطبيق الدراسة ميدانيًا في المدارس الأهلية بمدينة تبوك، نظرًا لكونها بيئة عمل تعتمد على التفاعل اليومي بين الموظفين والإدارة، مما يجعل قياس العدالة التنظيمية والولاء المؤسسي ذا أهمية عملية واضحة. وسيشمل التطبيق إداريين ومعلمين وموظفين إداريين.

1.6. مخطط المشروع المقترح

المحتويات	الفصل
----- -----	
المقدمة – مشكلة الدراسة – أهداف الدراسة – فرضيات الدراسة – منهجية الدراسة	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
الإطار النظري – استعراض الدراسات السابقة	الفصل الثاني: الإطار النظري
فلسفة البحث – منهج البحث – استراتيجية البحث – نوع البحث – الأفق الزمني – طرق جمع البيانات وتحليلها	الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

المقدمة

تعد مراجعة الأدبيات من الأسس الرئيسية التي يقوم عليها البحث العلمي، لما لها من دور فاعل في بناء الخلفية النظرية للبحث، وتوضيح المفاهيم المرتبطة بمتغيراته، كما تسهم في تكوين تصور شامل حول موضوع الدراسة من خلال الاطلاع على الجهود العلمية السابقة ذات الصلة. وتساعد مراجعة الأدبيات الباحثة على فهم طبيعة العلاقات بين المتغيرات، والاستفادة من النماذج والنظريات التي تناولت العدالة التنظيمية والولاء المؤسسي، الأمر الذي يدعم صياغة مشكلة الدراسة وأهدافها وتسؤلاتها بشكل علمي دقيق.

ويستعرض هذا الفصل محتويات الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث بصورة موجزة ومنظمة، حيث يتضمن عرضاً لأهم الدراسات التي تناولت مفهوم العدالة التنظيمية وأبعادها المختلفة، والدراسات التي ركزت على الولاء المؤسسي والعوامل المؤثرة فيه، إضافة إلى الدراسات التي بحثت في أثر العدالة التنظيمية على الولاء المؤسسي. وقد تم تنظيم هذه الدراسات بما يخدم أهداف الدراسة الحالية ويسهم في المقارنة بين نتائجها، وتحليل الاتجاهات البحثية المختلفة التي تناولت موضوع البحث.

وتبرز أهمية مراجعة الأدبيات الموجودة في تمكين الباحثة من التعرف على ما توصلت إليه الدراسات السابقة من نتائج علمية، وتحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، إلى جانب التعرف على الأساليب المنهجية والأدوات البحثية المستخدمة، مما يساعد على تجنب التكرار، وتحديد الفجوة البحثية التي لم تحظَ بالاهتمام الكافي في الدراسات السابقة. كما تسهم مراجعة الأدبيات في تعزيز أصالة الدراسة الحالية وإبراز إسهامها العلمي في مجال العدالة التنظيمية وأثرها على الولاء المؤسسي.

كما يتضمن هذا الفصل عرضًا للدراسات الأدبية السابقة المرتبطة بموضوع البحث، والتي تم اختيارها بعناية لما لها من علاقة مباشرة بمتغيرات الدراسة، بهدف الاستفادة من أطرها النظرية ونتائجها العلمية في بناء الإطار النظري للدراسة، ودعم تفسير النتائج المتوقعة، وتمهيدًا لتحليل أثر العدالة التنظيمية على مستوى الولاء المؤسسي لدى العاملين في بيئة الدراسة.

المتغير المستقل

تُعرّف العدالة التنظيمية بأنها إدراك العاملين لمدى عدالة الممارسات والسياسات والقرارات المتبعة داخل المنظمة، سواء فيما يتعلق بتوزيع الموارد والمكافآت، أو الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات، أو أسلوب المعاملة والتواصل بين الإدارة والعاملين. وتشير العدالة التنظيمية إلى شعور الأفراد بالإنصاف والمساواة داخل بيئة العمل، وما يترتب على ذلك من تأثيرات إيجابية أو سلبية على سلوكهم واتجاهاتهم التنظيمية، مثل الرضا الوظيفي والالتزام والولاء المؤسسي.

يعود الاهتمام بمفهوم العدالة التنظيمية إلى ستينيات القرن الماضي، حيث ارتبط في بداياته بنظرية العدالة (Equity Theory) التي قدمها آدمز (Adams)، والتي ركزت على عدالة توزيع العوائد مقارنة بالجهد المبذول. ومع تطور الدراسات التنظيمية، اتسع مفهوم العدالة التنظيمية ليشمل ليس فقط عدالة النتائج، بل أيضاً عدالة الإجراءات المستخدمة في اتخاذ القرارات. وفي المراحل اللاحقة، أضاف الباحثون بُعد العدالة التفاعلية، الذي يركز على أسلوب المعاملة والاحترام الذي يتلقاه العاملون من قبل الإدارة. وبذلك تطور مفهوم العدالة التنظيمية ليصبح إطاراً شاملاً يضم عدة أبعاد تؤثر في سلوك العاملين واتجاهاتهم داخل المنظمة

تتكون العدالة التنظيمية من عدة أبعاد رئيسية، اتفقت عليها معظم الدراسات السابقة، وهي:

1. العدالة التوزيعية:

وتشير إلى مدى عدالة توزيع المكافآت، والحوافز، والترقيات، الوظيفية بين العاملين، بما يتناسب مع الجهد المبذول والكفاءة والخبرة.

2. العدالة الإجرائية:

وتعني عدالة الإجراءات والآليات المستخدمة في اتخاذ القرارات داخل المنظمة، مثل وضوح القوانين، وإتاحة الفرصة للعاملين لإبداء آرائهم، وتطبيق القواعد بشكل متساوٍ دون تحيز.

3. العدالة التفاعلية:

وتتمثل في أسلوب تعامل الإدارة مع العاملين، ومدى احترامهم وتقديرهم، وشفافية التواصل، وتقديم التبريرات المنطقية للقرارات المتخذة.

وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن تكامل هذه الأبعاد يسهم في تعزيز الثقة التنظيمية، وزيادة الرضا الوظيفي، ورفع مستوى الولاء المؤسسي لدى العاملين

ويستند مفهوم العدالة التنظيمية إلى عدد من النظريات الإدارية والسلوكية، من أبرزها:

- نظرية العدالة (Equity Theory)

وتفترض أن الأفراد يقيمون عدالة المنظمة من خلال مقارنة مدخلاتهم (الجهد، الخبرة) بمخرجاتهم (الأجور، المكافآت) مقارنة بزملائهم.

- نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory)

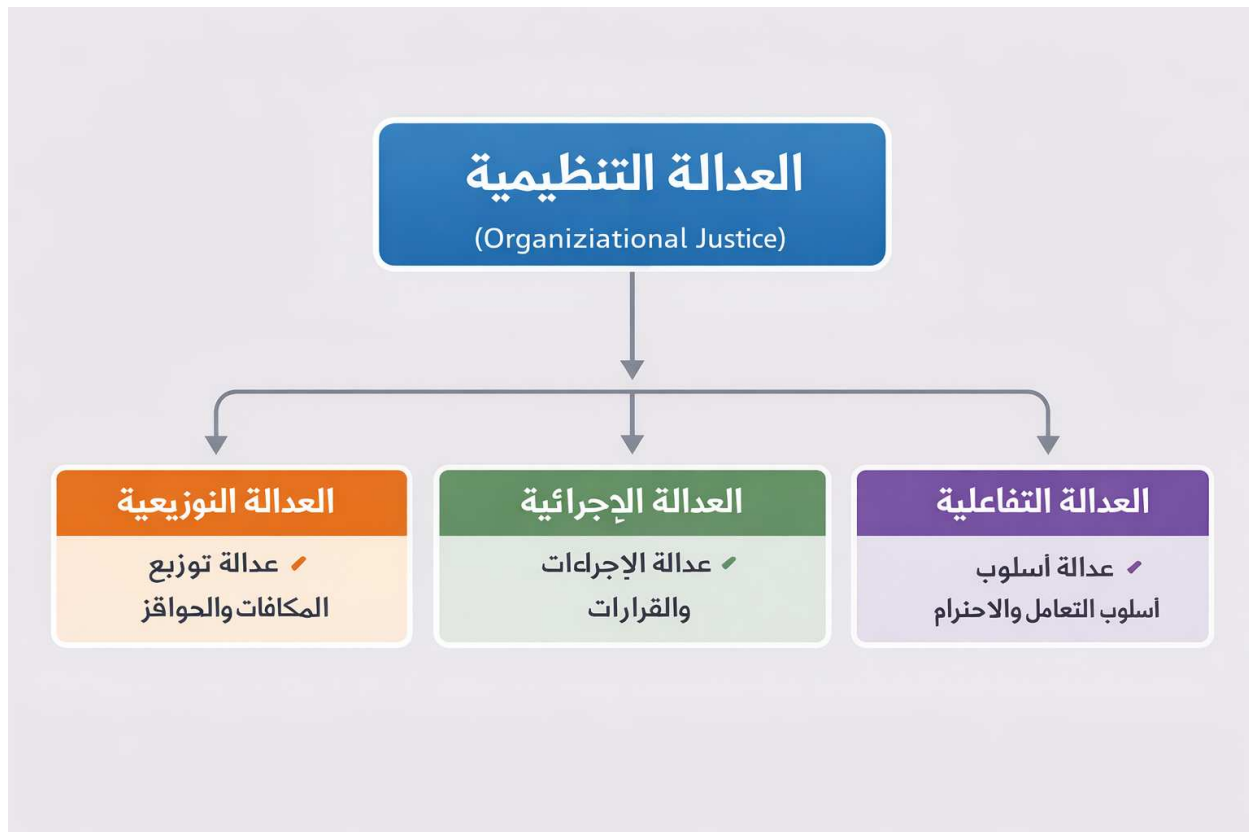
وتشير إلى أن العدالة التي يشعر بها العاملون داخل المنظمة تؤدي إلى نشوء علاقة تبادلية إيجابية، تدفعهم إلى إظهار سلوكيات إيجابية مثل الالتزام والولاء المؤسسي.

- نظرية التوقع (Expectancy Theory)

وتوضح أن شعور العاملين بعدالة الإجراءات والنتائج يعزز توقعاتهم الإيجابية، مما يزيد من دافعيتهم وأدائهم داخل المنظمة

اعتمدت العديد من الدراسات السابقة على استخدام الجداول والأشكال التوضيحية لشرح أبعاد العدالة التنظيمية والعلاقات بينها وبين المتغيرات الأخرى، مثل الولاء المؤسسي. ويمكن في هذا الجزء إدراج:

- جدول يوضح أبعاد العدالة التنظيمية وتعريف كل بُعد كما ورد في الدراسات السابقة.
 - شكل توضيحي يبين العلاقة بين العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة والولاء المؤسسي.
- (يُراعى عند إدراج أي جدول أو شكل توضيحي الإشارة إلى مصدره العلمي أسفل الجدول)



المتغير التابع :

يُعرَّف الولاء المؤسسي بأنه درجة ارتباط العاملين بالمنظمة، وشعورهم بالانتماء والالتزام تجاهها، واستعدادهم لبذل الجهد والمحافظة على استمراريتهم فيها، والدفاع عنها في مواجهة التحديات. ويعكس الولاء المؤسسي اتجاهات إيجابية لدى العاملين نحو المنظمة، ويظهر ذلك من خلال الالتزام بقيمتها وأهدافها، والرغبة في الاستمرار بالعمل فيها، والمساهمة في تحقيق نجاحها واستقرارها.

بدأ الاهتمام بمفهوم الولاء المؤسسي في منتصف القرن العشرين، حيث ارتبط في بداياته بمفهوم الالتزام التنظيمي، الذي ركز على العلاقة النفسية بين الفرد والمنظمة. ومع تطور الدراسات الإدارية والسلوكية، توسع مفهوم الولاء المؤسسي ليشمل الجوانب العاطفية والسلوكية، وليس فقط الالتزام الوظيفي. وقد ساهمت نماذج الالتزام التنظيمي الحديثة في توضيح أبعاد الولاء المؤسسي، وربطته بعوامل متعددة مثل العدالة التنظيمية، والرضا الوظيفي، والثقة التنظيمية، مما جعله من المفاهيم المحورية في دراسات السلوك التنظيمي المعاصرة.

تشير الدراسات السابقة إلى أن الولاء المؤسسي يتكون من عدة أبعاد رئيسية، من أبرزها:

1. الولاء العاطفي

ويتمثل في الارتباط الوجداني للعامل بالمنظمة، وشعوره بالفخر بالانتماء إليها، وتبنيه لقيمتها وأهدافها.

2. الولاء الاستمراري

ويعكس رغبة العامل في الاستمرار بالعمل في المنظمة نتيجة لما يترتب على تركها من تكاليف مادية أو معنوية، أو بسبب المزايا التي توفرها المنظمة.

3.

الولاء المعياري (الأخلاقي)

ويشير إلى شعور العامل بالالتزام الأخلاقي تجاه المنظمة، وإحساسه بالمسؤولية للبقاء فيها والمساهمة في تحقيق أهدافها.

وقد أكدت العديد من الدراسات أن ارتفاع مستوى الولاء المؤسسي يسهم في تحسين الأداء الوظيفي، وتقليل معدلات الدوران الوظيفي، وتعزيز الاستقرار التنظيمي

:استند مفهوم الولاء المؤسسي إلى عدد من النظريات الإدارية والسلوكية، من أهمها

• نظرية الالتزام التنظيمي (Organizational Commitment Theory)

وتوضح أن علاقة الفرد بالمنظمة تقوم على أبعاد عاطفية واستمرارية ومعيارية، والتي تشكل مجتمعة مستوى الولاء المؤسسي.

• نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory)

وتشير إلى أن الدعم والعدالة التي تقدمها المنظمة للعاملين تعزز لديهم مشاعر الولاء والانتماء، مما يدفعهم إلى سلوكيات إيجابية تجاه المنظمة.

• نظرية الحاجات (Need Theory)

وتوضح أن إشباع حاجات العاملين داخل المنظمة، مثل التقدير والأمان الوظيفي، يسهم في تعزيز ولائهم المؤسسي

اعتمدت العديد من الدراسات السابقة على استخدام الجداول والأشكال التوضيحية لشرح أبعاد الولاء المؤسسي والعوامل المؤثرة فيه. ويمكن إدراج:

- جدول يوضح أبعاد الولاء المؤسسي وتعريف كل بُعد وفقاً لما ورد في الدراسات السابقة.
- شكل توضيحي يبين العلاقة بين الولاء المؤسسي وبعض المتغيرات التنظيمية، وعلى رأسها العدالة التنظيمية.

(يجب عند إدراج أي جدول أو شكل الإشارة إلى مصدره العلمي أسفل الجدول أو الشكل)

الولاء المؤسسي

الالتزام التنظيمي | الرضا الوظيفي | الثقة التنظيمية

العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع :

أشارت غالبية الدراسات السابقة في مجال السلوك التنظيمي إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والولاء المؤسسي، حيث يؤدي إدراك العاملين لعدالة السياسات والممارسات التنظيمية إلى تعزيز شعورهم بالانتماء والالتزام تجاه المنظمة. فكلما ارتفع مستوى العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة، زاد مستوى الولاء المؤسسي لدى العاملين، نتيجة شعورهم بالإنصاف والتقدير والثقة في الإدارة، مما ينعكس إيجاباً على سلوكياتهم واتجاهاتهم التنظيمية.

وقد بينت الدراسات أن أبعاد العدالة التنظيمية لا تؤثر بالدرجة نفسها على الولاء المؤسسي، إذ أشارت بعض النتائج إلى أن العدالة التفاعلية تُعد من أكثر الأبعاد تأثيراً في تعزيز الولاء المؤسسي، لما لها من ارتباط مباشر بأسلوب المعاملة والاحترام المتبادل بين الإدارة والعاملين، في حين ركزت دراسات أخرى على الدور المحوري للعدالة الإجرائية في تشكيل اتجاهات العاملين، خاصة في البيئات التنظيمية التي تتسم بتعقيد الإجراءات وتعدد المستويات الإدارية. كما أوضحت بعض الدراسات أن العدالة التوزيعية تؤثر بشكل مباشر في الولاء المؤسسي عندما تكون الحوافز والمكافآت عنصراً أساسياً في تحفيز العاملين.

وعلى الرغم من الاتفاق العام حول وجود علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية والولاء المؤسسي، إلا أن الدراسات السابقة أظهرت تبايناً في نتائجها من حيث قوة العلاقة واتجاهها، حيث توصلت بعض الدراسات إلى وجود تأثير قوي ومباشر، بينما أشارت دراسات أخرى إلى أن هذا التأثير يكون غير مباشر ويتوسطه عدد من المتغيرات مثل الرضا الوظيفي، والثقة التنظيمية، والالتزام التنظيمي. كما اختلفت الدراسات في تحديد البعد الأكثر تأثيراً من أبعاد العدالة التنظيمية، الأمر الذي يعكس وجود نوع من الصراع البحثي حول طبيعة هذه العلاقة.

وتبرز الفجوات البحثية في هذا المجال من خلال محدودية الدراسات التي تناولت العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء المؤسسي في بيئات تنظيمية معينة، أو في قطاعات محددة، إضافة إلى قلة الدراسات التي جمعت بين جميع أبعاد العدالة التنظيمية وأبعاد الولاء المؤسسي في نموذج واحد متكامل. كما ركزت معظم الدراسات السابقة على استخدام مناهج كمية تقليدية، في حين ندر توظيف المناهج النوعية أو المختلطة التي قد تسهم في فهم أعمق لطبيعة العلاقة بين المتغيرين من منظور العاملين أنفسهم.

كما أن هناك نقصًا في الدراسات التي تناولت الأثر طويل المدى للعدالة التنظيمية على الولاء المؤسسي، حيث اعتمدت أغلب الدراسات على تصاميم مقطعية زمنية، مما يحد من القدرة على تفسير التغيرات في مستوى الولاء المؤسسي عبر الزمن. وبناءً على ذلك، تسعى الدراسة الحالية إلى سد بعض هذه الفجوات من خلال تحليل أثر العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة على الولاء المؤسسي، وتقديم نموذج يوضح طبيعة العلاقة بين المتغيرين بما يسهم في إثراء الأدبيات العلمية في هذا المجال.

الخاتمة:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة على مستوى الولاء المؤسسي لدى العاملين، وقد توصلت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والولاء المؤسسي، مما يؤكد أن إدراك العاملين لعدالة السياسات والإجراءات وأساليب المعاملة داخل المنظمة يسهم بشكل مباشر في تعزيز شعورهم بالانتماء والالتزام تجاهها. كما أظهرت النتائج أن أبعاد العدالة التنظيمية تختلف في درجة تأثيرها على الولاء المؤسسي، حيث برزت بعض الأبعاد – ولا سيما العدالة التفاعلية والعدالة الإجرائية – بوصفها الأكثر تأثيرًا في تشكيل اتجاهات العاملين وسلوكياتهم التنظيمية.

وتشير نتائج الدراسة إلى أن تعزيز العدالة التنظيمية داخل المنظمات من شأنه أن ينعكس إيجاباً على عدد من المؤشرات التنظيمية المهمة، من أبرزها رفع مستوى الرضا الوظيفي، وتقليل معدلات دوران العاملين، وتحسين الأداء العام والاستقرار التنظيمي. كما تسهم هذه النتائج في توجيه القيادات الإدارية إلى أهمية تبني ممارسات عادلة وشفافة في اتخاذ القرارات، وتفعيل قنوات التواصل مع العاملين، بما يعزز الثقة التنظيمية ويقوي الولاء المؤسسي على المدى الطويل.

وفيما يتعلق بالآثار المستقبلية للبحث، تفتح هذه الدراسة المجال أمام بحوث لاحقة يمكن أن تتناول العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء المؤسسي في قطاعات تنظيمية مختلفة أو في بيئات عمل متنوعة، مع إمكانية إدخال متغيرات وسيطة أو معدلة مثل الرضا الوظيفي، والثقافة التنظيمية، والقيادة التحويلية، وذلك لفهم أعمق لطبيعة هذه العلاقة. كما يمكن للدراسات المستقبلية توظيف مناهج بحثية نوعية أو مختلطة، أو اعتماد تصاميم زمنية طويلة، بهدف تتبع التغيرات في مستويات العدالة التنظيمية والولاء المؤسسي عبر فترات زمنية مختلفة.

وتتمثل المساهمات الإجمالية لهذه الدراسة في إسهامها النظري من خلال إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالعدالة التنظيمية والولاء المؤسسي، وتقديم إطار نظري يوضح طبيعة العلاقة بين المتغيرين وأبعاد كل منهما. كما تقدم الدراسة إسهاماً تطبيقياً من خلال توفير نتائج يمكن الاستفادة منها من قبل القيادات الإدارية وصناع القرار في تطوير سياسات تنظيمية أكثر عدالة، بما يسهم في تعزيز الولاء المؤسسي وتحقيق الاستدامة التنظيمية. وبذلك، تمثل هذه الدراسة إضافة علمية وتطبيقية تسهم في دعم الجهود الرامية إلى تحسين بيئات العمل ورفع كفاءة الأداء المؤسسي.

الزهراني، عبد الله محمد. (2018). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا والولاء الوظيفي لدى العاملين في القطاع الحكومي. مجلة جامعة الملك سعود – العلوم الإدارية، 30(2)، 115–140.

الحربي، فهد عبد الرحمن. (2019). أثر العدالة التنظيمية في تعزيز الولاء المؤسسي: دراسة ميدانية على موظفي الجامعات السعودية. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، 27(3)، 221–245.

المطيري، منى سعد. (2020). العدالة التنظيمية وأثرها في الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى العاملين في المدارس الأهلية بمدينة الرياض. رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض.

الشمري، نورة عبد الله. (2021). العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء المؤسسي: دراسة تطبيقية على القطاع التعليمي الأهلي في المملكة العربية السعودية. مجلة الإدارة التربوية، 12(1)، 45–72.

الهاجري، بدر علي. (2017). أثر العدالة التنظيمية في تعزيز السلوك الإيجابي للموظفين في بيئة العمل. مجلة الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، 31(1)، 55–90.

المطوع، خالد عبد العزيز. (2016). العوامل المؤثرة في الولاء المؤسسي للعاملين في المؤسسات الخاصة. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، 9(2)، 101–130.

الدوسري، محمد صالح. (2022). العدالة التنظيمية كمدخل لتحقيق الولاء المؤسسي في المؤسسات التعليمية الأهلية. مجلة البحوث الإدارية والتربوية، 8(4)، 177–205.

الجهني، ريم أحمد. (2020). أثر العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة على الولاء المؤسسي: دراسة تطبيقية على موظفات المدارس الأهلية في منطقة تبوك. رسالة ماجستير، جامعة تبوك، السعودية.

الصالح، سارة ناصر. (2021). أثر العدالة التوزيعية والإجرائية والتفاعلية في الولاء المؤسسي لدى العاملين. مجلة جامعة القصيم – العلوم الإنسانية، 15(3)، 250-278.

العتيبي، نواف محمد. (2019). دور العدالة التنظيمية في بناء الثقة التنظيمية وتحسين الولاء المؤسسي: دراسة ميدانية على القطاع الأهلي. مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، 59(2)،

الرفاعي، محمد (2020). العدالة التنظيمية وأثرها في الولاء الوظيفي. الأردن: دار الفكر.

الزهراني، عبد الله (2019). الولاء المؤسسي في المنظمات التعليمية. الرياض: العبيكان.

الخليفي، سارة (2021). “العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي”. مجلة العلوم الإدارية

أبو شيخة، ن. (2021). السلوك التنظيمي. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

الأحمدي، ع. بن حمد. (2020). أثر العدالة التنظيمية في تعزيز الولاء المؤسسي لدى العاملين. المجلة العربية للإدارة، 40(2)، 55-78.

الدوسري، م. بن سعد. (2022). العدالة التنظيمية ودورها في تحسين الالتزام والولاء المؤسسي. الرياض: مكتبة العبيكان.

الزهراني، ف. بن محمد. (2019). أثر العدالة التنظيمية في سلوكيات العاملين داخل المنظمات. مجلة العلوم الإدارية، 11(1)، 23-46.

السلمي، ع. (2018). إدارة الموارد البشرية المعاصرة. القاهرة: دار غريب للنشر.

العتيبي، ن. بن عبدالله. (2021). العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء المؤسسي في المؤسسات الخدمية. مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، 33(1)، 89-112.

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). New York: Academic Press.

Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.

Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34-48.

Kim, W. G., & Brymer, R. A. (2011). The effects of ethical leadership on manager job satisfaction, commitment, behavioral outcomes, and firm performance. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 1020–1026.

Schwepker, C. H. (2019). Ethical climate and its relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention. *Journal of Business Ethics*, 108(2), 331–343.