

Final Project 2

PMG 497

نموذج
المشروع
النهائي 2

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

أسم الطالبة
تهاني أحمد عبدالله الرفاعي

المشروع النهائي- 2
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف
د. عبدالرحيم النادر
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

2026/3/6

الشكر والتقدير

الإهداء

مستخلص الدراسة

الهدف:

المنهجية:

النتائج:

التطبيقات والأهمية:

الكلمات المفتاحية:

جدول المحتويات

2	الشكر والتقدير.....
3	الإهداء.....
4	مستخلص الدراسة.....
7	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
8	1.1. المقدمة:.....
9	1.2. مشكلة الدراسة.....
9	1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....
9	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....
9	1.3. أهمية الدراسة.....
9	1.3.1. على المستوى النظري:.....
9	1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....
10	1.4. أسئلة الدراسة.....
10	1.5. أهداف الدراسة.....
10	1.6. فرضيات الدراسة.....
10	1.7. نموذج الدراسة.....
11	1.8. الدراسة الميدانية.....
11	1.9. مخطط المشروع.....
12	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
13	2.1. المقدمة:.....
13	2.2. المتغير المستقل.....
13	2.3. المتغير التابع.....
14	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
14	2.5. الخاتمة.....
15	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
16	3.1. المقدمة.....
16	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....
17	3.3. تصميم البحث.....
17	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....
18	3.5. طريقة جمع البيانات.....
18	3.6. أنواع البيانات.....

18.....	3.7. إجراءات التحليل الإحصائي.
19.....	3.8. الخاتمة.
20.....	4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج.
21.....	4.1. المقدمة.
21.....	4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث).
21.....	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات.
22.....	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث).
22.....	4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.
22.....	4.6. الخاتمة.
23.....	5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات.
24.....	5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية.
24.....	5.2. توصيات الدراسة.
24.....	5.3. الخاتمة.
25.....	قائمة المراجع.
26.....	الملاحق.

جدول الأشكال

رقم الشكل	العنوان	رقم الصفحة
-----------	---------	------------

جدول الجداول

رقم الجدول	العنوان	رقم الصفحة
------------	---------	------------

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تُعد 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.

1.2. مشكلة الدراسة

رغم الجهود المبذولة لتحسين بيئة العمل في الجامعات السعودية، إلا أن بعض العاملين ما زالوا يدركون وجود قصور في مستوى العدالة التنظيمية، سواء من حيث توزيع المهام والمكافآت، أو من حيث الإجراءات الإدارية، أو أسلوب المعاملة داخل بيئة العمل. وقد ينعكس هذا القصور سلبيًا على مستوى الولاء المؤسسي، مما يؤدي إلى انخفاض الانتماء التنظيمي، وضعف الالتزام، وزيادة احتمالية ترك العمل.

ومن هنا تنبع مشكلة الدراسة في محاولة التعرف على أثر العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) على مستوى الولاء المؤسسي لدى العاملين في الجامعات السعودية.

1.2.1. 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

1.2.2. فجوات 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 أثر العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة على مستوى الولاء المؤسسي لدى العاملين في الجامعات السعودية؟

1.3. 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 الجامعات السعودية على تطوير سياساتها الإدارية وبناء علاقات عمل قائمة على الثقة والاحترام والإنصاف

1.3.1. 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

1.3.2. 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

1.4. 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 يساهم تطبيق العدالة التنظيمية في تحسين التزام العاملين واستقرارهم الوظيفي داخل المنظمة؟

1.5. 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 تساهم في تعزيز العدالة التنظيمية لتوليد رؤى مستقبلية تدعم الولاء المؤسسي.

1.6. فرضيات الدراسة

الفرضية الصفرية (H0):

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة على الولاء المؤسسي لدى العاملين في الجامعات السعودية.

الفرضية الرئيسية البديلة (H1):

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة على الولاء المؤسسي لدى العاملين في الجامعات السعودية.

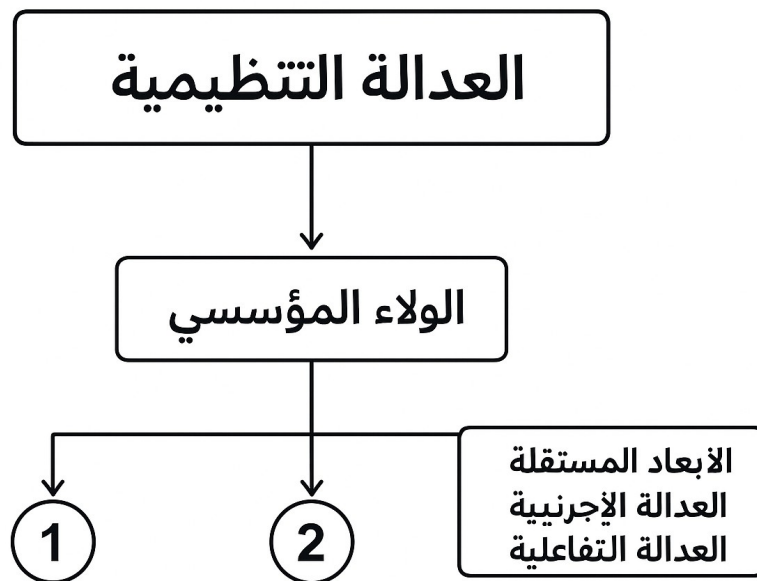
H1-1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التوزيعية على الولاء المؤسسي.

H1-2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة الإجرائية على الولاء المؤسسي.

H1-3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التفاعلية على الولاء المؤسسي.

1.7. نموذج الدراسة

- العدالة التنظيمية
- الولاء المؤسسي
- العدالة التوزيعية
- العدالة الإجرائية
- العدالة التفاعلية
- تؤثر على
- المتغير التابع: الولاء المؤسسي



1.8. الدراسة الميدانية

سيتم تطبيق الدراسة ميدانيًا في الجامعات السعودية، 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.

1.9. مخطط المشروع

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	الفصل الثالث: منهجية البحث – طرق جمع البيانات وتحليلها

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

تعد مراجعة الأدبيات من الأسس الرئيسة التي يقوم عليها البحث العلمي، لما لها 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 وتسؤولاتها 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 عرضاً 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، وتمهيداً لتحليل أثر العدالة التنظيمية على مستوى الولاء المؤسسي لدى العاملين في بيئة الدراسة.

2.2. المتغير المستقل

تُعرَّف 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:

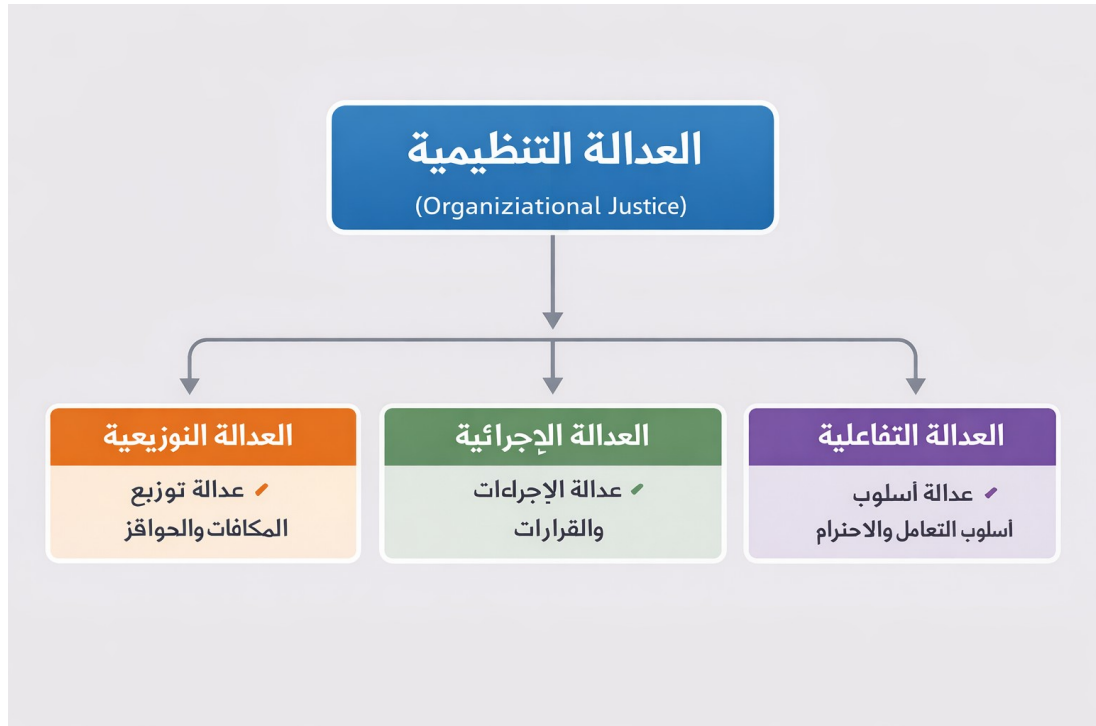
- نظرية العدالة (Equity Theory) وتفترض أن الأفراد يقيمون عدالة المنظمة من خلال مقارنة مدخلاتهم (الجهد، الخبرة) بمخرجاتهم (الأجور، المكافآت) مقارنة بزملائهم.

- 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.



2.3. 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 بقيمها 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 لقيمها 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

الولاء المؤسسي

الالتزام التنظيمي | الرضا الوظيفي | الثقة التنظيمية

2.4. 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 نقصاً 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.

2.5. 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 تأثيراً 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.

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة

تُعد المنهجية العلمية الركيزة الأساسية التي يستند إليها أي بحث علمي لضمان دقة النتائج وموضوعيتها، إذ تُحدد الإطار المنظم للإجراءات والخطوات التي يتبناها الباحث في جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها. ومن هذا المنطلق، تسعى هذه الدراسة إلى استقصاء أثر العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة على مستوى الولاء المؤسسي لدى العاملين، من خلال توظيف منهج علمي ملائم لطبيعة المشكلة البحثية وأهدافها.

ونظرًا لأن الدراسة تهدف إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيرين رئيسيين هما العدالة التنظيمية (بوصفها متغيرًا مستقلًا) والولاء المؤسسي (بوصفه متغيرًا تابعًا)، فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، كونه الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية والسلوكية في بيئتها الواقعية، وتحليل العلاقات الارتباطية والتأثيرية بينها. ويتيح هذا المنهج وصف مستوى إدراك العاملين لممارسات العدالة التنظيمية داخل المؤسسة، وقياس درجة ولائهم المؤسسي، ومن ثم تحليل العلاقة بينهما إحصائيًا.

وتستند الدراسة في جمع بياناتها إلى أداة الاستبانة، التي صُممت في ضوء الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة، مع مراعاة تضمين أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) وأبعاد الولاء المؤسسي. كما تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة، بهدف الحصول على بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي باستخدام الأساليب المناسبة.

وتكمن أهمية هذه المنهجية في أنها تُمكن من اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والولاء المؤسسي، إضافة إلى تحديد مستوى تأثير كل بُعد من أبعاد العدالة في تعزيز الولاء. وبذلك تسهم الدراسة في تقديم نتائج علمية يمكن الاستفادة منها في تطوير السياسات الإدارية وتحسين بيئة العمل بما يعزز من انتماء العاملين واستقرارهم الوظيفي.

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

أولاً: المتغير المستقل

العدالة التنظيمية (Organizational Justice)

التعريف الإجرائي:

تُعرّف العدالة التنظيمية إجرائيًا في هذه الدراسة بأنها الدرجة الكلية التي يحصل عليها المبحوث عند استجابته لفقرات الاستبيان المتعلقة بإدراكه لمدى العدالة في مؤسسته، وذلك من خلال الأبعاد الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية)، كما تُقاس باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (1-5).

الأبعاد الإجرائية للعدالة التنظيمية:

1. العدالة التوزيعية : تُقاس بالدرجة التي يحصل عليها المبحوث من خلال الفقرات التي تقيس مدى عدالة توزيع الرواتب، الحوافز، الترقيات، والأعباء الوظيفية داخل المؤسسة.
2. العدالة الإجرائية: تُقاس بالدرجة الناتجة عن استجابات المبحوث حول مدى عدالة وشفافية الإجراءات والأنظمة المتبعة في اتخاذ القرارات الإدارية.
3. العدالة التفاعلية: تُقاس من خلال درجة استجابة المبحوث للفقرات المتعلقة بأسلوب المعاملة، الاحترام، ووضوح التواصل بين الإدارة والموظفين.

ثانياً: المتغير التابع

الولاء المؤسسي (Organizational Loyalty)

التعريف الإجرائي:

يُعرّف الولاء المؤسسي إجرائيًا بأنه الدرجة الكلية التي يحصل عليها المبحوث من خلال استجابته لفقرات الاستبيان التي تقيس مستوى انتمائه، رغبته في الاستمرار، واستعداده لبذل الجهد من أجل نجاح المؤسسة، وذلك باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (1-5).

الأبعاد الإجرائية للولاء المؤسسي:

1. الانتماء التنظيمي: يُقاس بالدرجة الناتجة عن الفقرات التي تعكس شعور الموظف بالفخر والاعتزاز بالانتماء للمؤسسة.
2. الاستمرارية: يُقاس من خلال الفقرات التي تعكس رغبة الموظف في البقاء وعدم التفكير في ترك العمل.
3. الولاء السلوكي: يُقاس عبر الفقرات التي تعكس التزام الموظف، دفاعه عن المؤسسة، وبذله لجهد إضافي لتحقيق أهدافها

3.3. تصميم البحث (بصلة البحثي)

- الفلسفة الوضعية (Positivism)
- المدخل الاستنباطي (Deductive Approach)
- المسح الميداني (Survey Strategy)
- المنهج الكمي (Quantitative Method)
- الأفق الزمني (Time Horizon)
- مقطعية (Cross-Sectional Study)
- التقنيات والإجراءات (Techniques & Procedures)



3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

مجتمع البحث :

يقصد بمجتمع البحث جميع الأفراد الذين تنطبق عليهم خصائص الدراسة والذين يسعى الباحث إلى تعميم نتائج الدراسة عليهم. ويتمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة في: الموظفين العاملين في المؤسسة محل الدراسة بمختلف مستوياتهم الإدارية (إدارية، إشرافية، تنفيذية).

ويُعد هذا المجتمع مناسباً للدراسة نظراً لكونه البيئة التي تُمارس فيها العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية)، والتي يُتوقع أن يكون لها أثر مباشر في مستوى الولاء المؤسسي لدى العاملين.

عينة البحث

نظراً لصعوبة دراسة جميع أفراد مجتمع البحث بسبب قيود الوقت والجهد، فقد تم الاعتماد على أسلوب العينة لاختيار عدد ممثل من الأفراد.

بلغ حجم العينة في هذه الدراسة (50) مفردة من موظفي المؤسسة، وتم توزيع أداة الدراسة عليهم لجمع البيانات اللازمة للتحليل الإحصائي

طريقة اختيار العينة

اعتمدت الدراسة الحالية على العينة الميسرة (Convenience Sampling)، وهي إحدى أساليب العينات غير الاحتمالية، حيث يتم اختيار أفراد العينة من بين الأفراد المتاحين والذين يسهل الوصول إليهم في مجتمع الدراسة.

وقد تم اختيار هذا النوع من العينات نظراً لسهولة الوصول إلى أفرادها، ومناسبتها لطبيعة الدراسة، إضافة إلى قيود الوقت والجهد التي قد تحول دون استخدام الأساليب الاحتمالية.

مبررات استخدام العينة المسيرة

سهولة الوصول إلى أفراد المجتمع

توفير الوقت والجهد

انخفاض التكلفة

ملاءمتها للدراسات الوصفية الميدانية

حجم العينة

بلغ حجم العينة في هذه الدراسة (50) مفردة من الموظفين العاملين في المؤسسة محل الدراسة، حيث تم توزيع الاستبانة عليهم بشكل مباشر/إلكتروني، وتم استرجاع (50) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي

تقنيات جمع البيانات

تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وذلك لملاءمتها لطبيعة الدراسة الكمية، وسهولة توزيعها على عدد من الأفراد في وقت قصير.

وقد صُممت الاستبانة اعتمادًا على مقياس ليكرت الخماسي لقياس اتجاهات أفراد العينة

3.5. طريقة جمع البيانات

تم جمع البيانات من خلال الاستبانة باعتبارها الأداة الأنسب لقياس اتجاهات العاملين نحو العدالة التنظيمية والولاء المؤسسي.

وقد تم تصميم الاستبانة بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة الموافقة على فقرات الدراسة.

تم توزيع الاستبانات على عينة الدراسة بطريقة ميسرة، سواء بشكل إلكتروني أو ورقي، وذلك لضمان سهولة الوصول إلى المبحوثين وزيادة نسبة الاستجابة.

وقد تم التأكد من صدق وثبات الأداة قبل تطبيقها ميدانيًا.

3.6. أنواع البيانات

اعتمدت الدراسة على نوعين من البيانات من حيث المصدر، وهما البيانات الأولية والبيانات الثانوية.

البيانات الأولية. هي البيانات التي تم جمعها مباشرة من أفراد عينة الدراسة من خلال الاستبانة المصممة لقياس متغيري العدالة التنظيمية والولاء المؤسسي. وقد تم توزيع الاستبانة على العاملين في مجتمع الدراسة بهدف الحصول على استجاباتهم وتحليلها إحصائيًا لاختبار فرضيات البحث.

أما البيانات الثانوية. فقد تم الحصول عليها من خلال الرجوع إلى المصادر العلمية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وذلك بهدف بناء الإطار النظري وصياغة الفرضيات. وشملت هذه المصادر الكتب العلمية المتخصصة في الإدارة والسلوك التنظيمي، والدراسات السابقة العربية والأجنبية، والرسائل العلمية (ماجستير ودكتوراه)، والمقالات المنشورة في المجلات العلمية المحكمة، بالإضافة إلى بعض التقارير ذات الصلة ببيئة العمل في المدارس الأهلية.

ومن حيث طبيعة البيانات، تعتمد هذه الدراسة على البيانات الكمية، نظرًا لاعتمادها على مقياس ليكرت الخماسي في قياس استجابات أفراد العينة، ومن ثم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للوصول إلى النتائج وتفسيرها في ضوء أهداف الدراسة.

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

الانتهاء من جمع البيانات من خلال الاستبانة الموزعة على أفراد عينة الدراسة، تم اتباع مجموعة من الإجراءات الإحصائية لتحليل البيانات واستخلاص نتائج دقيقة تدعم أهداف الدراسة وفرضياتها. وقد تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) باعتباره من أكثر البرامج استخدامًا في البحوث الإدارية والاجتماعية.

أولاً: إعداد وتجهيز البيانات (Data Preparation)

- تم إدخال البيانات إلى البرنامج الإحصائي وترميز استجابات المشاركين وفق مقياس ليكرت الخماسي.
- مراجعة البيانات للتأكد من خلوها من الأخطاء أو القيم المفقودة.
- حذف الاستبانات غير الصالحة لضمان جودة التحليل ودقته.

ثانياً: توصيف العينة (Sample Profiling)

تم استخدام الإحصاءات الوصفية لتحليل الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة، وذلك من خلال:

- التكرارات (Frequencies).
 - النسب المئوية (Percentages).
 - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- وذلك بهدف التعرف على خصائص المشاركين، بالإضافة إلى تحديد مستوى العدالة التنظيمية ومستوى الولاء المؤسسي لدى العاملين.

ثالثاً: اختبارات الصدق والثبات (Validity & Reliability Tests)

لضمان جودة أداة الدراسة، تم إجراء ما يلي:

اختبار الثبات (Reliability):

تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس مدى اتساق فقرات الاستبانة لكل من أبعاد العدالة التنظيمية وأبعاد الولاء المؤسسي، ويعد هذا الاختبار ضرورياً للتأكد من موثوقية الأداة قبل تفسير النتائج.

اختبار الصدق البنائي (Construct Validity):

تم التحقق من صدق الأداة من خلال تحليل الارتباط بين الفقرات والمحاور التي تنتمي إليها، للتأكد من أن الفقرات تقيس الأبعاد النظرية التي صُممت من أجلها.

رابعاً: اختبار فرضيات الدراسة

لاختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء المؤسسي، تم استخدام:

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرين.
- تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر العدالة التنظيمية في الولاء المؤسسي.

وقد تم اعتماد مستوى دلالة إحصائية (0.05) للحكم على معنوية النتائج

3.8. الخاتمة

اختتم هذا الفصل العرض التفصيلي للمنهجية العلمية التي اعتمدت عليها الدراسة بعنوان العدالة التنظيمية والولاء المؤسسي، والتي أسهمت في بناء إطار منهجي متكامل يضمن سلامة إجراءات البحث ودقة نتائجه. حيث تناول الفصل الأسس المنهجية للدراسة، والمنهج المعتمد، واستراتيجية البحث، إضافة إلى تحديد طبيعة البيانات والأفق الزمني للدراسة.

كما استعرض الفصل التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة، والمتمثلة في العدالة التنظيمية والولاء المؤسسي، إلى جانب توضيح مجتمع البحث وطريقة اختيار العينة والأسس العلمية التي تم الاستناد إليها في تحديد حجمها وآلية الوصول إلى أفرادها.

وتضمن الفصل عرضاً مفصلاً لأداة جمع البيانات، والمتمثلة في الاستبانة، من حيث بنائها ومحاورها وآلية توزيعها، مع بيان مصادر صياغة فقراتها استناداً إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة. كما تم توضيح أنواع البيانات المستخدمة في الدراسة، سواء البيانات الأولية التي تم جمعها من أفراد العينة، أو البيانات الثانوية التي دعمت الإطار النظري للبحث.

واختتم الفصل بعرض الإجراءات الإحصائية المعتمدة في تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي المناسب، والتي شملت الإحصاءات الوصفية، واختبارات الصدق والثبات، وتحليل الارتباط والانحدار لاختبار فرضيات الدراسة.

وبذلك يمهد هذا الفصل للانتقال إلى الفصل التالي، والذي يتناول عرض نتائج التحليل الإحصائي ومناقشتها في ضوء أهداف الدراسة وإطارها النظري

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1. المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض وتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الدراسة الميدانية، وذلك في إطار تحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاته واختبار فرضياته. وقد تم الاعتماد على برنامج Jamovi في إجراء التحليلات الإحصائية، نظرًا لما يوفره من أدوات دقيقة ومناسبة لمعالجة البيانات الكمية في الدراسات الإدارية والسلوكية.

ويشمل هذا الفصل مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تم توظيفها لتحليل بيانات الدراسة، حيث تم استخدام الإحصاءات الوصفية لوصف خصائص عينة البحث، من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لتحديد مستوى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية ومستوى الولاء المؤسسي لديهم.

كما تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيري الدراسة، بالإضافة إلى تحليل الانحدار الخطي (Linear Regression) لاختبار أثر العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة على الولاء المؤسسي لدى العاملين في الجامعات السعودية.

ويتضمن هذا الفصل عرضًا تفصيليًا لنتائج التحليل الإحصائي، بدءًا بتوصيف عينة الدراسة، مرورًا باختبارات الصدق والثبات، ثم تحليل المتغيرات، وانتهاءً باختبار الفرضيات ومناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة.

4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

يهدف هذا الجزء إلى عرض وتحليل الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، والتي بلغ عددها (54) مفردة من العاملين في الجامعات السعودية. وذلك بهدف التعرف على توزيع العينة وفق المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)، بما يساهم في وصف مجتمع الدراسة وتفسير النتائج اللاحقة بشكل أدق.

أولاً: الجنس

النسبة المئوية	العدد	الجنس
59.3%	32	ذكر
40.7%	22	أنثى
100%	54	المجموع

التفسير:

يتضح من النتائج أن نسبة الذكور بلغت (59.3%) مقابل (40.7%) للإناث، مما يشير إلى وجود توازن نسبي في توزيع العينة مع ميل بسيط لصالح الذكور، وهو ما يعكس طبيعة توزيع العاملين في بيئة الدراسة.

ثانياً: العمر

النسبة المئوية	العدد	الفئة العمرية
53.7%	29	أقل من 30 سنة
31.5%	17	من 30 إلى 40 سنة
14.8%	8	40 سنة فأكثر
100%	54	المجموع

التفسير:

تشير النتائج إلى أن الفئة العمرية الغالبة هي أقل من 30 سنة بنسبة (53.7%)، مما يدل على أن أغلب أفراد العينة من الفئات الشابة، يليها العاملون من الفئة العمرية 30 إلى 40 سنة، بينما تمثل الفئة الأكبر من 40 سنة أقل نسبة.

ثالثاً: المستوى التعليمي

النسبة المئوية	العدد	المستوى التعليمي
48.1%	26	ثانوي
40.7%	22	بكالوريوس
5.6%	3	ماجستير
5.6%	3	دكتوراه
100%	54	المجموع

التفسير:

يتبين أن غالبية أفراد العينة من حملة المؤهل الثانوي بنسبة (48.1%)، يليهم حملة البكالوريوس بنسبة (40.7%)، في حين تمثل درجات الدراسات العليا (الماجستير والدكتوراه) نسبة منخفضة، مما يشير إلى أن العينة تميل إلى المستويات التعليمية المتوسطة.

رابعاً: سنوات الخبرة

النسبة المئوية	العدد	سنوات الخبرة
64.8%	35	أقل من 5 سنوات
16.7%	9	من 5 إلى 10 سنوات
18.5%	10	أكثر من 10 سنوات
100%	54	المجموع

التفسير:

توضح النتائج أن غالبية أفراد العينة لديهم خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة (64.8%)، مما يشير إلى أن العينة يغلب عليها الموظفون حديثو الخبرة، في حين تمثل الفئات ذات الخبرة الأعلى نسباً أقل نسبياً.

الخلاصة

بشكل عام، يتضح أن عينة الدراسة تتكون غالباً من أفراد شباب، ذوي خبرة محدودة نسبياً، مع تنوع مقبول في المستوى التعليمي والجنس، مما يوفر قاعدة مناسبة لتحليل متغيرات الدراسة المتعلقة بالعدالة التنظيمية والولاء المؤسسي.

4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

أولاً: صدق وثبات محور العدالة التنظيمية

تم التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة من خلال تحليل الاتساق الداخلي لفقرات محور العدالة التنظيمية باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) ومعامل ماكدونالد أوميغا (McDonald's Omega)، وذلك للتأكد من مدى تجانس فقرات المقياس وقياسها للبناء المفاهيمي نفسه.

جدول (4-1): معاملات الصدق والثبات لمحور العدالة التنظيمية

المؤشر	القيمة
عدد الفقرات	10
المتوسط الحسابي للمقياس	4.04
الانحراف المعياري	0.690
Cronbach's Alpha	0.805
McDonald's Omega	0.813

التفسير:

يتضح من النتائج أن قيمة معامل كرونباخ ألفا بلغت (0.805)، وهي قيمة تفوق الحد الأدنى المقبول علمياً (0.70)، مما يدل على تمتع أداة القياس بدرجة جيدة من الثبات الداخلي. كما بلغت قيمة معامل ماكدونالد أوميغا (0.813)، وهي قيمة تؤكد أيضاً ارتفاع مستوى الاتساق الداخلي بين فقرات المقياس، مما يعزز موثوقية الأداة وصلاحياتها للاستخدام في الدراسة الحالية.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن محور العدالة التنظيمية يتمتع بدرجة جيدة من الصدق والثبات، ويصلح لقياس هذا المفهوم في بيئة الدراسة.

ثانياً: تحليل فقرات محور العدالة التنظيمية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الارتباط (Item-rest correlation) لكل فقرة من فقرات محور العدالة التنظيمية، وذلك لمعرفة مستوى استجابات أفراد العينة ومدى اتساق كل فقرة مع المحور ككل.

أبرز النتائج الوصفية:

- تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (3.67 – 4.33)، مما يشير إلى مستوى مرتفع نسبيًا من إدراك العدالة التنظيمية لدى أفراد العينة.
- جاءت أعلى فقرة في المتوسط الحسابي: "يتم إشراك الموظفين في القرارات التي تخصهم" (4.33) مما يعكس ارتفاع مستوى المشاركة الإدارية.
- بينما جاءت أقل فقرتين: "توزع الرواتب والحوافز بعدالة بين الموظفين" (3.67) و "أشعر بالعدالة في توزيع الأعباء الوظيفية" (3.67) مما يشير إلى وجود مجال للتحسين في العدالة التوزيعية وتوزيع المهام.

معاملات الارتباط (Item-rest correlation)

أظهرت النتائج أن معاملات الارتباط بين الفقرات والمحور الكلي تراوحت بين (0.295 – 0.593)، وهي قيم مقبولة إحصائيًا وتشير إلى اتساق جيد للفقرات مع المقياس الكلي، حيث تعتبر القيم التي تتجاوز (0.30) مقبولة في الدراسات الاجتماعية.

تحليل "إذا حذفت الفقرة"

أوضحت نتائج التحليل أن قيمة كرونباخ ألفا في حال حذف أي فقرة من فقرات المقياس لم تؤدّ إلى تحسن جوهري في قيمة الثبات، حيث تراوحت القيم بين (0.773 – 0.811)، مما يدل على أن جميع الفقرات تسهم بشكل مناسب في قياس متغير العدالة التنظيمية، ولا يوجد ما يستدعي حذف أي فقرة.

الخلاصة

بشكل عام، تشير النتائج إلى أن محور العدالة التنظيمية يتمتع بدرجة جيدة من الثبات والاتساق الداخلي، مما يجعله صالحًا للاستخدام في تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، كما تعكس المتوسطات الحسابية مستوى مرتفعًا نسبيًا من إدراك العدالة التنظيمية لدى أفراد العينة.

أولاً: صدق وثبات محور الولاء المؤسسي

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة الخاصة بمحور الولاء المؤسسي باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) ومعامل ماكدونالد أوميغا (McDonald's Omega)، وذلك للتأكد من مدى اتساق فقرات المقياس وقياسها للبناء المفاهيمي نفسه.

جدول (2-4): معاملات الصدق والثبات لمحور الولاء المؤسسي

المؤشر	القيمة
عدد الفقرات	10
المتوسط الحسابي للمقياس	3.91
الانحراف المعياري	0.793
Cronbach's Alpha	0.890
McDonald's Omega	0.892

التفسير:

تشير النتائج إلى أن قيمة معامل كرونباخ ألفا بلغت (0.890)، وهي قيمة مرتفعة وتدل على وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي بين فقرات مقياس الولاء المؤسسي، كما بلغت قيمة معامل ماكدونالد أوميغا (0.892)، مما يؤكد قوة وثبات أداة القياس وصلاحيتها للاستخدام في الدراسة الحالية.

وبناءً على ذلك، فإن محور الولاء المؤسسي يتمتع بدرجة عالية من الثبات، مما يعزز موثوقية النتائج المستخلصة منه.

ثانياً: التحليل الوصفي لفقرات محور الولاء المؤسسي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الارتباط (Item-rest correlation) لكل فقرة من فقرات محور الولاء المؤسسي بهدف التعرف على مستوى استجابات أفراد العينة.

أبرز النتائج الوصفية:

أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور الولاء المؤسسي تراوحت بين (3.48 – 4.25)، مما يشير إلى مستوى متوسط إلى مرتفع من الولاء المؤسسي لدى أفراد العينة.

وقد جاءت أعلى الفقرات كما يلي:

- "ألتزم بسياسات وتعليمات العمل" (4.25)
- "أشارك بإيجابية في أنشطة المؤسسة" (4.17)
- "أحرص على تحقيق أهداف المؤسسة" (4.15)

وهي تعكس مستوى جيد من الالتزام السلوكي والمشاركة الإيجابية داخل المؤسسة.
في حين جاءت أقل الفقرات:

- "أشعر بالاستقرار الوظيفي هنا" (3.48)
- "أوصي الآخرين بالعمل في هذه المؤسسة" (3.56)
- "لا أفكر بترك العمل في المؤسسة" (3.60)

مما يشير إلى وجود بعض التباين في جوانب الاستقرار الوظيفي والنوايا المستقبلية للبقاء.

معاملات الارتباط (Item-rest correlation)

أوضحت النتائج أن معاملات الارتباط بين الفقرات والمحور الكلي تراوحت بين (0.432 – 0.794)، وهي قيم جيدة جدًا وتدل على وجود اتساق داخلي قوي بين فقرات المقياس، حيث تجاوزت جميع القيم الحد الأدنى المقبول إحصائيًا (0.30)

تحليل "إذا حُذفت الفقرة"

أظهرت نتائج التحليل أن حذف أي فقرة من فقرات المقياس لا يؤدي إلى تحسن جوهري في قيمة كرونباخ ألفا، حيث تراوحت القيم بين (0.866 – 0.893)، مما يدل على أن جميع الفقرات تسهم بشكل مناسب في قياس متغير الولاء المؤسسي، ولا يوجد ما يستدعي حذف أي منها.

الخلاصة

بشكل عام، يتضح أن محور الولاء المؤسسي يتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي، مما يجعله صالحًا للاستخدام في اختبار فرضيات الدراسة وتحليل العلاقات الإحصائية بين المتغيرات.

4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

يهدف هذا الجزء إلى عرض الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة الأساسية، والمتمثلة في العدالة التنظيمية بوصفها متغيراً مستقلاً، والولاء المؤسسي بوصفه متغيراً تابعاً، وذلك بهدف التعرف على مستوى إدراك أفراد العينة لهذه المتغيرات في الجامعات السعودية.

أولاً: العدالة التنظيمية (المتغير المستقل)

المتغير	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
العدالة التنظيمية	10	4.04	0.690

التفسير:

تشير النتائج إلى أن مستوى إدراك أفراد العينة للعدالة التنظيمية جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.04) بانحراف معياري (0.690)، مما يدل على أن العاملين في الجامعات السعودية يشعرون بدرجة جيدة من العدالة في بيئة العمل، سواء من حيث توزيع المهام والمكافآت أو الإجراءات الإدارية أو أسلوب المعاملة.

ثانياً: الولاء المؤسسي (المتغير التابع)

المتغير	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الولاء المؤسسي	10	3.91	0.793

التفسير:

أظهرت النتائج أن مستوى الولاء المؤسسي لدى أفراد العينة جاء بدرجة مرتفعة نسبياً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.91) بانحراف معياري (0.793)، مما يشير إلى وجود مستوى جيد من الانتماء والالتزام والرغبة في الاستمرار داخل الجامعات محل الدراسة.

ثالثاً: المقارنة بين المتغيرين

توضح النتائج أن مستوى العدالة التنظيمية (4.04) أعلى قليلاً من مستوى الولاء المؤسسي (3.91)، مما يشير إلى أن إدراك العاملين للعدالة داخل بيئة العمل يعد عاملاً داعماً لتعزيز الولاء المؤسسي، إلا أن هذا الولاء قد يتأثر بعوامل أخرى إضافية غير العدالة التنظيمية فقط.

الخلاصة

بشكل عام، تشير نتائج الإحصاء الوصفي إلى أن كلاً من العدالة التنظيمية والولاء المؤسسي يتمتعان بمستوى مرتفع نسبياً لدى أفراد العينة، مما يمهد لاختبار العلاقة بين المتغيرين والتأكد من وجود أثر إحصائي للعدالة التنظيمية على الولاء المؤسسي في الفصول اللاحقة.

4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

أولاً: اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء المؤسسي
تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية بوصفها متغيراً مستقلاً، والولاء المؤسسي بوصفه متغيراً تابعاً.

جدول (3-4): نتائج اختبار الارتباط

المتغيرات	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة (Sig)
العدالة التنظيمية → الولاء المؤسسي	0.647	< 0.001

التفسير:

تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية نسبياً بين العدالة التنظيمية والولاء المؤسسي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.647)، وهي قيمة تدل على علاقة طردية متوسطة إلى قوية.
كما أن مستوى الدلالة الإحصائية أقل من (0.001)، وهو أقل من المستوى المعتمد (0.05)، مما يدل على أن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية.
وهذا يعني أنه كلما زاد إدراك العاملين للعدالة التنظيمية داخل المؤسسة، زاد مستوى الولاء المؤسسي لديهم.

نتيجة الفرضية:

بناءً على النتائج:

- يتم رفض الفرضية الصفرية (H_0)
- وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والولاء المؤسسي

ثانياً: اختبار تأثير العدالة التنظيمية على الولاء المؤسسي (الانحدار الخطي)

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression) لقياس أثر العدالة التنظيمية على الولاء المؤسسي.

جدول (4-4): نتائج تحليل الانحدار

المؤشر	القيمة
R	0.647

المؤشر	القيمة
R^2	0.419
Adjusted R^2	0.407
قيمة F	35.3
مستوى الدلالة (Sig)	< 0.001

جدول (4-5): معاملات الانحدار

المتغير	Beta (β)	قيمة t	مستوى الدلالة
العدالة التنظيمية	0.743	5.94	< 0.001

التفسير:

تشير نتائج تحليل الانحدار إلى أن العدالة التنظيمية تؤثر تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية على الولاء المؤسسي، حيث بلغت قيمة معامل التأثير ($Beta = 0.743$)، وهي قيمة مرتفعة نسبياً، مما يدل على قوة التأثير.

كما أن قيمة ($R^2 = 0.419$) تعني أن العدالة التنظيمية تفسر ما نسبته (41.9%) من التغير في مستوى الولاء المؤسسي، بينما تعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى لم تشملها الدراسة.

وبلغت قيمة ($F = 35.3$) عند مستوى دلالة أقل من (0.001)، مما يؤكد معنوية النموذج الإحصائي المستخدم.

نتيجة الفرضية:

بناءً على النتائج:

- يتم رفض الفرضية الصفرية (H_1)
 - وقبول الفرضية التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على الولاء المؤسسي
- كما يتم تأكيد الفرضية الاتجاهية التي تشير إلى أن العلاقة إيجابية.

الخلاصة

تشير النتائج إلى أن العدالة التنظيمية تُعد من العوامل الأساسية المؤثرة في تعزيز الولاء المؤسسي، حيث تسهم بشكل مباشر في رفع مستوى الانتماء والالتزام لدى العاملين، مما يؤكد أهمية تبني ممارسات تنظيمية عادلة داخل المؤسسات التعليمية.

4.6. الخاتمة

تناول هذا الفصل عرض نتائج التحليل الإحصائي للدراسة، التي هدفت إلى التعرف على أثر العدالة التنظيمية على مستوى الولاء المؤسسي لدى العاملين. وقد تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، شملت الإحصاءات الوصفية، واختبارات الصدق والثبات، بالإضافة إلى اختبار الارتباط والانحدار الخطي.

وأظهرت نتائج توصيف عينة الدراسة خصائص أفراد العينة من حيث الجنس والعمر والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة، مما ساهم في تكوين تصور عام عن طبيعة مجتمع الدراسة. كما بينت نتائج اختبارات الصدق والثبات أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي والموثوقية، مما يؤكد صلاحيتها لقياس متغيرات الدراسة.

وفيما يتعلق بالإحصاء الوصفي، أظهرت النتائج أن مستوى كل من العدالة التنظيمية والولاء المؤسسي جاء بدرجة مرتفعة نسبيًا، مما يعكس إدراكًا إيجابيًا لدى العاملين تجاه بيئة العمل.

كما كشفت نتائج اختبار الارتباط عن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والولاء المؤسسي، مما يشير إلى أن زيادة مستوى العدالة داخل المؤسسة يرتبط بارتفاع مستوى الولاء لدى العاملين. وأكدت نتائج تحليل الانحدار الخطي وجود تأثير إيجابي معنوي للعدالة التنظيمية على الولاء المؤسسي، حيث تبين أن العدالة التنظيمية تفسر نسبة معتبرة من التغير في مستوى الولاء المؤسسي.

وبناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن تحقيق العدالة التنظيمية داخل المؤسسات التعليمية يُعد من العوامل الأساسية التي تسهم في تعزيز الولاء المؤسسي، ودعم الاستقرار الوظيفي، وتحسين الأداء العام.

ويمهد هذا الفصل للانتقال إلى الفصل الخامس، الذي يتناول عرض أهم الاستنتاجات والتوصيات، إلى جانب تحديد حدود الدراسة واقتراح مجالات للبحوث المستقبلية.

5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

5.2. توصيات الدراسة:

5.3. الخاتمة:

قائمة المراجع

- 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–

الملاحق

الملحق (أ): استبانة الدراسة

يهدف هذا الاستبيان إلى دراسة أثر العدالة التنظيمية على مستوى الولاء المؤسسي لدى العاملين. ويأتي ذلك في إطار بحث علمي يسعى إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة وبين درجة الانتماء والالتزام تجاه المؤسسة.

نأمل منكم التكرم بالمشاركة في تعبئة هذا الاستبيان بكل دقة وموضوعية، علمًا بأن جميع البيانات التي سيتم جمعها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم التعامل معها بسرية تامة، ولن تُستخدم إلا لأهداف الدراسة. شاكرين لكم حسن تعاونكم ومساهمتمكم القيمة في إنجاح هذا البحث عزيزي/عزيزتي المشارك(ة)

تهدف هذه الاستبانة إلى التعرف على أثر العدالة التنظيمية على الولاء المؤسسي، علمًا بأن جميع البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستُعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض علمية.

يرجى الإجابة عن جميع العبارات بدقة وموضوعية.

أولاً: البيانات الديموغرافية

الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

العمر: ☐ أقل من 30 ☐ من 30-40 ☐ أكثر من 40

المؤهل العلمي: ☐ ثانوي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا

سنوات الخبرة: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5-10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات

ثانياً: محور العدالة التنظيمية (المتغير المستقل)

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة 1- توزع الرواتب والحوافز بعدالة بين الموظفين
لا أوافق	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة 2- يتم إشراك الموظفين في القرارات التي تخصهم
لا أوافق	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة 3- تتخذ الإدارة قراراتها دون تحيز
لا أوافق	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة 4 - تطبق الأنظمة واللوائح على الجميع بالتساوي
لا أوافق	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة 5- أسلوب الإدارة يتسم بالاحترام و الإنصاف
لا أوافق	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة 6- أشعر بالعدالة في توزيع الأعباء الوظيفية
لا أوافق	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة 7- لا يوجد تمييز بين الموظفين في المزايا
لا أوافق	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة 8- أُمنح فرصة لإبداء رأيي قبل اتخاذ القرارات المهمة

