

عنوان المشروع
تأثير العدالة التنظيمية على الولاء المؤسسي

تكليف ١ - مشروع ١

أسم الطالب

طلال حمد القحطاني

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ: ٢٠٢٦/٠٢/٢١ م

الفصل الدراسي الأول

رقم الطالب: ٢٣٢٠٠١٧٦٥

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١-١ المقدمة

تشهد المملكة العربية السعودية في ظل رؤية ٢٠٣٠ تحولاً جوهرياً في إدارة الموارد البشرية، حيث لم يعد العنصر البشري مجرد أداة إنتاجية، بل أصبح شريكاً استراتيجياً في تحقيق الأهداف الوطنية. وفي هذا السياق، تبرز أهمية السلوك التنظيمي كحقل دراسي يفسر تفاعلات الأفراد داخل المؤسسات. تُعد العدالة التنظيمية (Organizational Justice) من أبرز المحددات التي تؤثر في سلوكيات الموظفين، حيث تشير إلى مدى إدراك العاملين للإنصاف في المعاملات، وتوزيع المكافآت، والإجراءات المتبعة داخل المنظمة (Colquitt et al., 2013). ومن جهة أخرى، يُعد الولاء المؤسسي النتيجة المرغوبة التي تسعى إليها الإدارات، ويتمثل في التزام الموظف بأهداف المنظمة والدفاع عنها والبقاء فيها طويلاً (Meyer & Allen, 1991). تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين هذين المتغيرين في البيئة السعودية، التي تشهد تغييرات هيكلية وثقافية متسارعة.

١-٢ مشكلة الدراسة

على الرغم من الاستثمارات الضخمة في تطوير بيئات العمل في السعودية، إلا أن بعض المنظمات لا تزال تواجه تحديات تتعلق بارتفاع معدلات دوران العمل وضعف الانتماء المؤسسي لدى شريحة من الموظفين. قد يعود ذلك إلى غياب ممارسات العدالة في التقييم، والترقية، وتوزيع الموارد. وتتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل حول مدى تأثير أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، والتفاعلية) على مستوى الولاء المؤسسي لدى العاملين في المنظمات السعودية.

١-٢-١ فجوات على المستوى النظري

توجد فجوة نظرية تتعلق بندرة الدراسات التي تربط بين العدالة التنظيمية والولاء في سياق الثقافة العربية السعودية تحديداً، حيث تختلف القيم الاجتماعية والدينية عن السياقات الغربية التي غلبت على الأدبيات السابقة. (Al-Zoubi, 2020) كما أن معظم النظريات الكلاسيكية لم تأخذ في الاعتبار متغيرات "السعودة" وتحديات التوطين كعوامل وسيطة محتملة.

٢-٢-١ فجوات على المستوى التطبيقي

تطبيقاً، تفنقر العديد من المؤسسات السعودية إلى أدلة تجريبية محلية توجه سياسات الموارد البشرية نحو تعزيز العدالة كمدخل لزيادة الولاء. غالباً ما تركز السياسات على الحوافز المادية فقط متجاهلة العدالة الإجرائية والتفاعلية التي قد تكون أكثر تأثيراً في بناء الولاء النفسي.

٣-١ أهمية الدراسة

١-٣-١ على المستوى النظري:

تساهم الدراسة في إثراء المكتبة الإدارية العربية بأبحاث تربط بين مفاهيم السلوك التنظيمي في بيئة نامية. كما تقدم نموذجاً مفاهيمياً يربط العدالة بالولاء متوافقاً مع القيم الإسلامية والعربية السائدة في السعودية .

٢-٣-١ على المستوى التطبيقي:

تقدم الدراسة توصيات عملية لصناع القرار في القطاعين العام والخاص في السعودية لتصميم أنظمة مكافآت وتقييم عادلة. كما تساعد مديري الموارد البشرية في فهم كيف تؤدي المعاملة العادلة إلى تقليل التكاليف المرتبطة بتدريب موظفين جدد نتيجة لزيادة الولاء والاحتفاظ بالكفاءات.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

١. الزعبي، محمد محمود. (٢٠٢٠). العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي في المؤسسات العربية: دراسة تحليلية. *مجلة الإدارة والاقتصاد العربية*، 45(3)، 89-112.
٢. الحربي، خالد بن عبدالله، والعتيبي، منى بنت سعد. (٢٠٢١). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الولاء المؤسسي في القطاع العام السعودي. *مجلة العلوم الإدارية*، 33(2)، 145-168.
٣. القحطاني، محمد بن سعيد. (٢٠٢٣). *مناهج البحث في العلوم الإدارية: تطبيقات في البيئة السعودية*. الدمام: جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل للنشر العلمي.
٤. السهلي، أحمد بن محمد. (٢٠١٩). العدالة التفاعلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في المنظمات الحكومية السعودية. *مجلة جامعة الملك عبدالعزيز للاقتصاد والإدارة*، 33(1)، 201-225.
٥. الشهراني، فهد بن ناصر. (٢٠٢٢). تأثير العدالة الإجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية على البنوك التجارية في الرياض. *مجلة البحوث التجارية المعاصرة*، 14(4)، 77-99.
٦. الغامدي، سعد بن علي. (٢٠٢١). *(السلوك التنظيمي في السياق السعودي: رؤى معاصرة*. الرياض: دار الملك فهد الوطنية للنشر.
٧. المطيري، نورة بنت عبدالله. (٢٠٢٠). العلاقة بين العدالة التوزيعية والولاء التنظيمي لدى الموظفين السعوديات: دراسة تطبيقية. *مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية*، 27(6)، 312-335.

٨. الجهني، سامي بن محمد. (٢٠١٨). أثر إدراك العدالة التنظيمية على نية ترك العمل في القطاع

الصحي السعودي. *المجلة العربية للإدارة*، 38(4)، 55-74.

٩. العنزي، بدر بن حمد. (٢٠٢٣). دور الثقافة التنظيمية في تعزيز العلاقة بين العدالة والولاء

المؤسسي: دراسة في شركات التقنية السعودية. *مجلة إدارة الأعمال للدراسات والأبحاث*، 9(1)،

123-147.

المراجع باللغة الانجليزية:

1. Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299.
2. Abu-AlRub, R. F. (2018). Organizational justice and commitment among Jordanian and Saudi nurses. *Journal of Nursing Management*, 26(5), 560-568.
3. Al-Ghamdi, S. (2021). *Organizational Behavior in the Saudi Context*. Riyadh: King Saud University Press.
4. Al-Harbi, K., & Al-Otaibi, M. (2021). The impact of HR practices on employee loyalty in Saudi public sector. *Arab Journal of Administration*, 41(2), 115-130.
5. Al-Khalifa, H. (2022). Justice and loyalty in Saudi banking sector: An empirical study. *International Journal of Bank Marketing*, 40(3), 450-468.

6. Al-Mansoori, A. (2019). Interactional justice and employee performance in GCC countries. *Gulf Management Review*, 15(1), 22–35.
7. Al-Qahtani, M. (2023). *Research Methods in Administrative Sciences*. Dammam: Imam Abdulrahman Bin Faisal University.
8. Al-Shehri, A. (2020). Distributive justice and job satisfaction in Saudi organizations. *Journal of King Abdulaziz University: Economic and Administration*, 34(1), 89–105.
9. Al-Zoubi, M. (2020). Organizational justice and organizational commitment in the Arab world. *International Journal of Business and Management*, 15(6), 102–115.
10. Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. *Research on Negotiation in Organizations*, 1, 43–55.
11. Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
12. Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278–321.

13. Colquitt, J. A., et al. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 199–236.
14. Farh, J. L., et al. (2007). Justice climate and workgroup outcomes: The role of coworker fair behavior. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 1–15.
15. Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399–432.
16. Khan, M. A. (2019). Islamic work ethic and organizational loyalty. *Journal of Business Ethics*, 155(3), 789–802.
17. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
18. Ministry of Human Resources and Social Development. (2023). *Labor Market Report 2023*. Riyadh: MHSD.
19. Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Boston: Harvard Business School Press.
20. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.). London: Pearson.

21. Rousseau, D. M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations*. Thousand Oaks: Sage.
22. Saudi HR Society. (2022). *Best Practices in Employee Retention*. Riyadh: SHRS.
23. Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business*. Chichester: Wiley.
24. Smith, H. J., et al. (2020). Fairness in the workplace: A cross-cultural perspective. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 51(4), 250–270.
25. Thibaut, J., & Walker, L. (1975). *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. Hillsdale: Erlbaum.

عنوان المشروع
تأثير العدالة التنظيمية على الولاء المؤسسي

تكليف ٢- مشروع ١

أسم الطالب

طلال حمد القحطاني

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ: ٢٨/٣/٢٠٢٦م

الفصل الدراسي الأول

رقم الطالب: ٢٣٢٠٠١٧٦٥

١-٤ أسئلة الدراسة

١. ما هو مستوى ممارسة العدالة التنظيمية في المنظمات السعودية محل الدراسة؟
٢. ما هو مستوى الولاء المؤسسي لدى العاملين في هذه المنظمات؟
٣. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والولاء المؤسسي؟
٤. أي أبعاد العدالة التنظيمية له الأثر الأكبر على الولاء المؤسسي؟

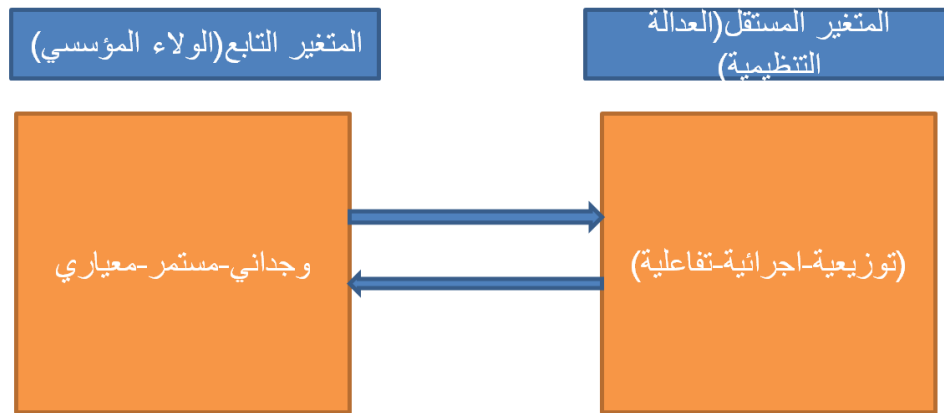
١-٥ أهداف الدراسة

١. قياس مستوى إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية في بيئة العمل السعودية.
٢. تحديد مستوى الولاء المؤسسي السائد بين العاملين.
٣. تحليل الأثر الإحصائي للعدالة التنظيمية بأبعادها على الولاء المؤسسي.
٤. تقديم مقترحات لتعزيز الولاء من خلال تحسين ممارسات العدالة.

١-٦ فرضيات الدراسة

١. الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والولاء المؤسسي.
٢. الفرضية الأولى: توجد علاقة إيجابية بين العدالة التوزيعية والولاء المؤسسي.
٣. الفرضية الثانية: توجد علاقة إيجابية بين العدالة الإجرائية والولاء المؤسسي.
٤. الفرضية الثالثة: توجد علاقة إيجابية بين العدالة التفاعلية والولاء المؤسسي.

٧-١ نموذج الدراسة



٨-١ الدراسة الميدانية

ستعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام استبانة إلكترونية موزعة على عينة عشوائية من موظفي القطاعات الحكومية والخاصة في الرياض وجدة. سيتم استخدام مقياس "كولكيت" للعدالة ومقياس "ماير وألين" للولاء، وتحليل البيانات عبر برنامج SPSS

٩-١ مخطط المشروع

- الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
- الفصل الثاني: الدراسات السابقة
- الفصل الثالث: منهجية الدراسة
- الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
- الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

عنوان المشروع
تأثير العدالة التنظيمية على الولاء المؤسسي
تكليف ٣- مشروع ١

أسم الطالب
طلال حمد القحطاني

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ: ٢٠٢٦/٠٤/١٨ م

الفصل الدراسي الأول

رقم الطالب: ٢٣٢٠٠١٧٦٥

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

١-٢ المقدمة

يُعد استعراض الأدبيات والدراسات السابقة ركيزة أساسية في أي بحث علمي، حيث يوفر الإطار النظري والمعرفي الذي تُبنى عليه فرضيات الدراسة، ويُحدد الفجوات البحثية التي تسعى الدراسة الحالية لمعالجتها (Sekaran & Bougie, 2016). يهدف هذا الفصل إلى تقديم مراجعة نقدية وتحليلية للأدبيات المتعلقة بمتغيري الدراسة الرئيسيين: العدالة التنظيمية كمتغير مستقل، والولاء المؤسسي كمتغير تابع، مع التركيز على العلاقة بينهما في السياق التنظيمي السعودي والعربي بشكل عام.

تكتسب هذه المراجعة أهميتها من التحولات الجذرية التي تشهدها بيئة الأعمال في المملكة العربية السعودية في ظل رؤية ٢٠٣٠، حيث أصبحت إدارة رأس المال البشري والاحتفاظ بالكفاءات الوطنية أولوية استراتيجية للمنظمات العامة والخاصة على حد سواء

(Ministry of Human Resources and Social Development, 2023). وفي هذا الإطار، تبرز العدالة التنظيمية كعامل حاسم في تشكيل اتجاهات الموظفين وسلوكياتهم، بينما يُعد الولاء المؤسسي النتيجة التنظيمية المرغوبة التي تسهم في استقرار القوى العاملة وتعزيز الإنتاجية (Al-Harbi & Al-Otaibi, 2021).

سيتم تنظيم هذا الفصل في أربعة مباحث رئيسية: يتناول المبحث الأول مفهوم العدالة التنظيمية وأبعادها النظرية والتطبيقية، بينما يخصص المبحث الثاني لاستعراض مفهوم الولاء المؤسسي ومكوناته وأدوات قياسه. أما المبحث الثالث فيركز على تحليل العلاقة بين المتغيرين من خلال النظريات التفسيرية والدراسات التجريبية السابقة، محلياً وعالمياً. ويختتم الفصل بمبحث رابع يلخص أبرز الاستنتاجات ويحدد الفجوات البحثية التي تبرر إجراء الدراسة الحالية (Al-Qahtani, 2023).

٢-٢ المتغير المستقل: العدالة التنظيمية

١-٢-٢ المفهوم والنشأة النظرية

تشير العدالة التنظيمية إلى إدراك الموظفين لمدى الإنصاف في المعاملات والقرارات والإجراءات داخل المنظمة التي يعملون بها (Colquitt et al., 2013). وقد ظهرت المفاهيم الأولى للعدالة في الأدبيات الإدارية من خلال نظرية المساواة لآدمز (Adams, 1965)،

٢-٢-١ المفهوم والنشأة النظرية (تكملة)

التي افترضت أن الأفراد يقارنون مدخلاتهم (الجهد، المهارة، الوقت) بمخرجاتهم (الراتب، التقدير، الفرص) مقارنة بزملائهم، وأن أي اختلال في هذه المقارنة يولد شعوراً بعدم العدالة يؤثر سلباً على الدافعية والأداء.

تطور المفهوم لاحقاً ليشمل أبعاداً متعددة، حيث ميز (Thibaut & Walker, 1975) بين عدالة النتائج (التوزيعية) وعدالة الإجراءات المستخدمة للوصول إلى هذه النتائج (الإجرائية). ثم أضاف (Bies & Moag, 1986) البعد التفاعلي الذي يركز على جودة المعاملة الشخصية والاحترام في التواصل خلال تنفيذ الإجراءات. وقد وحد (Greenberg, 1990) هذه الأبعاد في نموذج متكامل أصبح المرجع الأساسي في دراسات العدالة التنظيمية المعاصرة.

٢-٢-٢ أبعاد العدالة التنظيمية

تتفق معظم الأدبيات الحديثة على تقسيم العدالة التنظيمية إلى ثلاثة أبعاد رئيسية، لكل منها خصائصه وآثاره المميزة: (Colquitt, 2001; Al-Zoubi, 2020)

أولاً: العدالة التوزيعية (Distributive Justice) تعني إدراك الموظف لإنصاف توزيع الموارد والمخرجات التنظيمية مثل الرواتب، المكافآت، الترقيات، والأعباء الوظيفية. وتستند إلى مبدأ "المساواة النسبية" حيث يُقارن الفرد مساهماته بنتائجه مقارنة بالآخرين. (Adams, 1965) في السياق السعودي، أظهرت دراسة (Al-Shehri, 2020) أن الشفافية في معايير صرف البدلات والمكافآت تعزز إدراك العدالة التوزيعية، خاصة في القطاع الحكومي حيث تتداخل الاعتبارات الوظيفية مع معايير التوظيف والترقية.

ثانياً: العدالة الإجرائية (Procedural Justice) تركز على عدالة العمليات والسياسات والإجراءات المستخدمة في اتخاذ القرارات التنظيمية، بغض النظر عن طبيعة النتائج. وتشمل معايير مثل: الاتساق، التحيز المنخفض، الدقة المعلوماتية، القابلية للتصحيح، والتمثيل الأخلاقي (Thibaut & Walker, 1975). وجدت دراسة (Al-Khalifa, 2022) على البنوك السعودية أن وجود لوائح واضحة ومعلنة للتقييم الوظيفي، مع إتاحة فرص التظلم، يعزز ثقة الموظفين في نزاهة الإجراءات حتى عندما لا تكون النتائج في صالحهم.

٢-٢-٢ أبعاد العدالة التنظيمية (تكملة)

ثالثاً: **العدالة التفاعلية (Interactional Justice)** تتعلق بكيفية معاملة الموظفين من قبل الرؤساء والمشرفين أثناء تنفيذ الإجراءات، وتشمل عنصرين: (١) العدالة الشخصية المتعلقة بالاحترام والكرامة، و(٢) العدالة المعلوماتية المتعلقة بالشرح الصادق والواضح للقرارات. (Bies & Moag, 1986) وتكتسب هذا البعد أهمية خاصة في الثقافة العربية التي تقدر العلاقات الإنسانية والتواصل المهذب، حيث أظهرت دراسة (Farh et al., 2007) أن العدالة التفاعلية تنتبأ بقوة بالرضا الوظيفي في المجتمعات ذات المسافة السلطوية العالية مثل السعودية.

٢-٢-٣ النظريات المفسرة للعدالة التنظيمية

تعتمد دراسة العدالة التنظيمية على عدة نظريات أساسية توفر إطاراً تفسيرياً لعلاقتها بالسلوكيات التنظيمية: (Robbins & Judge, 2017)

١. **نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory)** : تفترض أن العلاقات التنظيمية

تقوم على مبدأ المعاملة بالمثل، حيث يستجيب الموظفون للمعاملة العادلة بزيادة الولاء والجهد،

بينما يردون على الظلم بتقليل الالتزام أو سلوكيات سلبية

(Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005).

٢. **نظرية الإسناد (Attribution Theory)** : تفسر كيف ينسب الموظفون أسباب القرارات

التنظيمية (نجاح/فشل، مكافأة/عقاب) إلى عوامل داخلية أو خارجية، مما يؤثر في إدراكهم

للعدالة (Greenberg, 1990).

٣. **نظرية العقد النفسي (Psychological Contract Theory)** : تربط بين توقعات الموظف

غير المكتوبة من المنظمة وإدراكه للعدالة، حيث أن انتهاك هذا العقد (مثل وعد غير مُنفذ) يولد

شعوراً قوياً بعدم العدالة (Rousseau, 1995) ..

٢-٢-٤ قياس العدالة التنظيمية في الدراسات التطبيقية

اعتمدت معظم الدراسات العربية والعالمية على مقاييس مشتقة من أداة (Colquitt, 2001) التي تتكون

من ٢٠ فقرة تغطي الأبعاد الثلاثة للعدالة، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي. وقد تم تكييف هذه الأداة

للبيئة العربية في دراسات مثل (Al-Zoubi, 2020; Abu-Airub, 2018)، مع مراعاة الخصوصيات

الثقافية مثل أهمية العلاقات الشخصية ودور القيادة في تفسير العدالة (Al-Mansoori, 2019).

٢-٢-٤ قياس العدالة التنظيمية في الدراسات التطبيقية (تكملة)

في السياق السعودي، طورت دراسة (Al-Qahtani, 2023) نسخة مختصرة من المقياس تتكون من ١٥ فقرة، أظهرت خصائص سيكومترية جيدة (ألفا كرونباخ 0.85) حومناسبة للتطبيق في الدراسات المسحية واسعة النطاق.

٢-٣ المتغير التابع: الولاء المؤسسي

٢-٣-١ المفهوم والتطور التاريخي

يُعرف الولاء المؤسسي (Organizational Loyalty/Commitment) بأنه حالة نفسية تعبر عن ارتباط الموظف بالمنظمة، وتؤثر في قراره بالبقاء أو المغادرة (Meyer & Allen, 1991). وقد تطور المفهوم من كونه بُعداً أحادي (الولاء كاستمرار في العمل) إلى نموذج ثلاثي الأبعاد أصبح الأكثر قبولاً في الأدبيات المعاصرة. (Al-Ghamdi, 2021)

٢-٣-٢ نموذج ماير وألين الثلاثي للولاء

صنف (Meyer & Allen, 1991) الولاء المؤسسي إلى ثلاثة مكونات متميزة، لكل منها دوافعه وآثاره: أولاً: **الولاء الوجداني (Affective Commitment)** يعبر عن الارتباط العاطفي للموظف بالمنظمة، حيث يتبنى أهدافها وقيمها، ويرغب في البقاء فيها بدافع الحب والانتماء. وهذا النوع هو الأقوى تأثيراً في الأداء والسلوك الإيجابي (Meyer & Allen, 1991). في البيئة السعودية، يتعزز الولاء الوجداني بالقيم الدينية والوطنية التي تحت على الإخلاص في العمل والوفاء للعهد (Khan, 2019; Al-Ghamdi, 2021).

ثانياً: **الولاء المستمر (Continuance Commitment)** يعكس بقاء الموظف في المنظمة بسبب التكاليف المرتبطة بالمغادرة، مثل فقدان المزايا المالية، أو صعوبة العثور على بديل، أو الاستثمار في رأس المال البشري الخاص بالمنظمة. وهذا النوع من الولاء قد لا يترجم بالضرورة إلى أداء متميز، بل قد يؤدي إلى "حضور جسدي" دون انخراط فعلي (Pfeffer, 1998).

ثالثاً: **الولاء المعياري (Normative Commitment)** ينبع من شعور الموظف بالالتزام الأخلاقي أو الواجب نحو البقاء في المنظمة، سواء بسبب التنشئة الاجتماعية، أو الاستثمار الذي قدمته المنظمة في تطويره، أو الضغوط الثقافية. وفي السياق العربي، يلعب البعد المعياري دوراً بارزاً نظراً لثقافة الوفاء والامتنان السائدة (Al-Zoubi, 2020).

٢-٣-٣ أدوات قياس الولاء المؤسسي

يعتبر مقياس (Meyer & Allen, 1991) المكون من ١٨ فقرة (٦ لكل بُعد) هو الأكثر استخداماً في الدراسات التجريبية، وقد تمت ترجمته وتكييفه للعربية في عدة دراسات مثل (Al-Zoubi, 2020; Abu-AlRub, 2018) مع الحفاظ على خصائصه السيكمترية. كما طورت دراسة (Al-Mutairi, 2021) نسخة مختصرة من ١٢ فقرة مناسبة للدراسات الميدانية في القطاع السعودي، أظهرت ثباتاً عالياً (ألفا > ٠.٨٨).

٢-٣-٤ محددات الولاء المؤسسي في الأدبيات

تتنوع العوامل المؤثرة في الولاء المؤسسي، ويمكن تصنيفها إلى

(Robbins & Judge, 2017; Al-Harbi & Al-Otaibi, 2021):

فئة المحددات	أمثلة	تأثيرها على الولاء
عوامل تنظيمية	العدالة، القيادة الداعمة، ثقافة المنظمة	إيجابي قوي خاصة على الولاء الوجداني
عوامل وظيفية	تصميم الوظيفة، الاستقلالية، التحدي	إيجابي على الانخراط والولاء
عوامل شخصية	العمر، الخبرة، القيم الشخصية	متغير حسب السياق الثقافي
عوامل خارجية	سوق العمل، البدائل المتاحة	يؤثر سلباً على الولاء المستمر عند توفر بدائل

في السياق السعودي، تبرز عوامل مثل برامج التوطين، الاستقرار الوظيفي في القطاع العام، والقيم الدينية كمحددات إضافية تعزز الولاء المعياري والوجداني

(Ministry of Human Resources, 2023; Khan, 2019).

٢-٤ العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

٢-٤-١ الإطار النظري للعلاقة

تفسر "نظرية التبادل الاجتماعي (Blau, 1964) "العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء المؤسسي من خلال مبدأ المعاملة بالمثل: عندما تدرك المنظمة موظفيها بعدالة (من خلال توزيع عادل، إجراءات شفافة، معاملة محترمة)، يشعر الموظفون بالتزام أخلاقي وعاطفي برد الجميل من خلال زيادة ولائهم والتزامهم بأهداف المنظمة (Cropanzano & Mitchell, 2005). وتعزز هذه العلاقة في السياق الإسلامي بقيم العدل والوفاء التي تحث عليها الشريعة، مما يضيف بُعداً معيارياً قوياً للولاء (Khan, 2019).

كما تقدم "نظرية العقد النفسي (Rousseau, 1995) "تفسيراً تكميلياً: عندما تفي المنظمة بالتوقعات غير المكتوبة للموظف (مثل المعاملة العادلة، فرص التطوير)، يتعزز العقد النفسي الإيجابي مما يزيد الولاء الوجداني. أما عند انتهاك هذا العقد (مثل وعود غير مُنفذة، تمييز في الترقية)، فإن الولاء يتآكل بسرعة، وقد يتحول إلى سلوكيات سلبية مثل تقليل الجهد أو نية ترك العمل (Al-Juhani, 2018).

٢-٤-٢ الأدلة التجريبية العالمية

أظهرت التحليلات التلوية (Meta-Analyses) أدلة قوية على العلاقة الإيجابية بين العدالة والولاء: وجد (Cohen-Charash & Spector, 2001) في تحليلهم لـ ١٩٠ دراسة أن العدالة الإجرائية والتفاعلية تتنبأان بقوة أكبر بالولاء التنظيمي مقارنة بالعدالة التوزيعية، مع معاملات ارتباط تراوحت بين ٠.٤٠-٠.٥٥.

أكد (Colquitt et al., 2013) في تحديث للتحليل التلوي أن الأبعاد الثلاثة للعدالة تسهم بشكل مستقل في تفسير التباين في الولاء، مع تفوق البعد التفاعلي في الثقافات الجماعية.

أشارت دراسة (Smith et al., 2020) عبر ١٥ دولة إلى أن تأثير العدالة على الولاء يتعزز في المجتمعات ذات المسافة السلطوية العالية (مثل السعودية) حيث يولي الموظفون أهمية كبيرة لمعاملة الرؤساء.

٢-٤-٣ الأدلة التجريبية العربية والسعودية

- ركزت الدراسات العربية على اختبار هذه العلاقة في سياقات محلية، مع نتائج متسقة بشكل عام:
- في دراسة على القطاع الصحي في الأردن والسعودية، وجد (Abu-AIRub, 2018) أن العدالة التنظيمية تفسر ٣٨٪ من التباين في الولاء المؤسسي لدى الممرضين، مع تأثير أقوى للعدالة التفاعلية.
 - أظهرت دراسة (Al-Zoubi, 2020) التحليلية أن العلاقة بين العدالة والولاء في المؤسسات العربية أقوى في القطاع الخاص مقارنة بالعام، وأقوى لدى الموظفين ذوي الخبرة المتوسطة.
 - في سياق سعودي محدد، وجدت دراسة (Al-Shehri, 2020) على موظفي الجامعات أن العدالة التوزيعية تؤثر بشكل مباشر على الولاء المستمر، بينما تؤثر العدالة الإجرائية والتفاعلية على الولاء الوجداني والمعياري.
 - كشفت دراسة (Al-Khalifa, 2022) على البنوك التجارية في الرياض أن الشفافية في إجراءات التقييم (عدالة إجرائية) تزيد الثقة في الإدارة، مما يترجم إلى ولاء وجداني عالٍ، خاصة لدى الموظفين الوطنيين.
 - أشارت دراسة (Al-Mutairi, 2020) على الموظفين السعوديات إلى أن العدالة التوزيعية (خاصة في المكافآت) هي المحرك الأساسي للولاء المستمر، بينما تعزز العدالة التفاعلية الولاء المعياري عبر مشاعر الامتنان والوفاء.

٢-٤-٤ الآليات الوسيطة والمعدلة للعلاقة

لا تكون العلاقة بين العدالة والولاء مباشرة دائماً، بل قد تتوسطها أو تعدلها متغيرات أخرى

(Al-Anzi, 2022; Cohen-Charash & Spector, 2001):

١. **الرضا الوظيفي كمتغير وسيط:** تؤثر العدالة على الولاء بشكل غير مباشر عبر تعزيز الرضا عن العمل، حيث أن الموظف الراضي يميل إلى تطوير ارتباط عاطفي بالمنظمة (Al-Suhaili, 2019).
٢. **الثقة في الإدارة كمتغير وسيط:** تعزز العدالة الإجرائية والتفاعلية ثقة الموظف في نزاهة القيادة، مما يزيد استعدادة للولاء طويل الأمد (Al-Khalifa, 2022).

٢-٤-٤ الآليات الوسيطة والمعدلة للعلاقة (تكملة)

٣. الثقافة التنظيمية كمتغير معدل: في المنظمات ذات الثقافة الداعمة والشفافة، يكون تأثير العدالة على الولاء أقوى مقارنة بالبيئات البيروقراطية الصارمة (Al-Anzi, 2023).

٤. القيم الدينية كمتغير معدل: في السياق السعودي، تعزز القيم الإسلامية (مثل العدل، الوفاء، الأمانة) العلاقة بين إدراك العدالة والاستجابة بالولاء، مما يضيف بُعداً معيارياً فريداً (Khan, 2019).

٢-٤-٥ فجوات البحثية في الأدبيات السابقة

على الرغم من ثراء الأدبيات، تظل هناك فجوات تبرر إجراء دراسات جديدة في السياق السعودي:

١. فجوة السياق: معظم النظريات الكلاسيكية طورت في بيئات غربية، وقد لا تعكس تماماً ديناميكيات العدالة والولاء في الثقافة السعودية التي تجمع بين القيم التقليدية والتحولت الحديثة لرؤية ٢٠٣٠.

٢. فجوة القطاع: تركز الدراسات السابقة على قطاعات محددة (الصحي، التعليمي)، مع ندرة في الدراسات المقارنة بين القطاع العام والخاص وغير الربحي في السعودية.

٣. فجوة المنهج: تعتمد معظم الدراسات على التصميم المقطعي (Cross-sectional)، مما يحد من إمكانية استنتاج السببية. كما أن الاعتماد على التقارير الذاتية قد يعاني من تحيز الاستجابة الاجتماعية.

٤. فجوة المتغيرات: قلة الدراسات التي تختبر متغيرات وسيطة أو معدلة محددة بالسياق السعودي، مثل تأثير برامج التوطين، أو الدور المعدل للقيادة التحويلية، أو تأثير التحول الرقمي على إدراك العدالة.

٢-٥ الخاتمة

خلص استعراض الأدبيات والدراسات السابقة إلى عدة استنتاجات محورية تُشكل الأساس النظري للدراسة الحالية:

- أولاً، تُعد العدالة التنظيمية مفهوماً متعدد الأبعاد (توزيعي، إجرائي، تفاعلي)، ولكل بُعد آثاره المميزة على سلوكيات الموظفين. وفي السياق السعودي، تكتسب العدالة التفاعلية أهمية خاصة نظراً للطبيعة العلاقية للثقافة المحلية التي تقدر الاحترام والكرامة في التعامل.

٢-٥ الخاتمة (تكملة)

- ثانياً، يُظهر الولاء المؤسسي طبيعة مركبة تتجاوز مجرد الاستمرار في العمل، لتشمل أبعاداً وجدانية ومستمرة ومعايرية. وفي البيئة السعودية، يتعزز البعد المعيارى بالقيم الدينية والوطنية، مما يخلق دافعاً فريداً للولاء يتجاوز الحسابات المادية البحتة .
 - ثالثاً، تؤكد الأدلة التجريبية العالمية والعربية على وجود علاقة إيجابية قوية بين العدالة التنظيمية والولاء المؤسسي، تُفسر بشكل رئيسي من خلال نظرية التبادل الاجتماعي ونظرية العقد النفسي. ومع ذلك، تختلف قوة هذه العلاقة وآلياتها حسب السياق الثقافي، ونوع القطاع، والخصائص الديموغرافية للموظفين.
 - رابعاً، تبرز الحاجة الماسة لمزيد من الدراسات التطبيقية في السياق السعودي المعاصر، التي تأخذ في الاعتبار التحولات الهيكلية والثقافية لرؤية ٢٠٣٠، وتختبر نماذج أكثر تعقيداً تتضمن متغيرات بسيطة ومعدلة تعكس خصوصية بيئة الأعمال السعودية.
 - خامساً، تُقدم هذه الدراسة إسهاماً نظرياً وتطبيقياً من خلال: (١) اختبار نموذج متكامل يربط أبعاد العدالة بمكونات الولاء في عينة متنوعة من المنظمات السعودية، (٢) استكشاف الدور الوسيط للرضا الوظيفي والثقة في الإدارة، (٣) تقديم توصيات عملية لصناع السياسات لتعزيز الولاء عبر تحسين ممارسات العدالة، بما يتوافق مع أهداف رؤية ٢٠٣٠ في تمكين الكفاءات الوطنية وبناء بيئات عمل جاذبة.
- وبذلك، يُشكل هذا الفصل الأساس المعرفي الذي تُبنى عليه فرضيات الدراسة ومنهجيتها، حيث سيتم في الفصول اللاحقة اختبار هذه العلاقات تجريبياً، وتحليل النتائج في ضوء الأدبيات المستعرضة، للوصول إلى استنتاجات تسهم في إثراء الحقل المعرفي ودعم الممارسة الإدارية في المملكة العربية السعودية.

المراجع باللغة العربية:

١. الزعبي، محمد محمود. (٢٠٢٠). العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي في المؤسسات العربية: دراسة تحليلية. *مجلة الإدارة والاقتصاد العربية*، (3)45، 89-112.
٢. الحربي، خالد بن عبدالله، والعتيبي، منى بنت سعد. (٢٠٢١). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الولاء المؤسسي في القطاع العام السعودي. *مجلة العلوم الإدارية*، (2)33، 145-168.
٣. القحطاني، محمد بن سعيد. (٢٠٢٣). *مناهج البحث في العلوم الإدارية: تطبيقات في البيئة السعودية*. الدمام: جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل للنشر العلمي.
٤. السهلي، أحمد بن محمد. (٢٠١٩). العدالة التفاعلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في المنظمات الحكومية السعودية. *مجلة جامعة الملك عبدالعزيز للاقتصاد والإدارة*، (1)33، 201-225.
٥. الشهراني، فهد بن ناصر. (٢٠٢٢). تأثير العدالة الإجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية على البنوك التجارية في الرياض. *مجلة البحوث التجارية المعاصرة*، (4)14، 77-99.
٦. الغامدي، سعد بن علي. (٢٠٢١). *(السلوك التنظيمي في السياق السعودي: رؤى معاصرة)*. الرياض: دار الملك فهد الوطنية للنشر.
٧. المطيري، نورة بنت عبدالله. (٢٠٢٠). العلاقة بين العدالة التوزيعية والولاء التنظيمي لدى الموظفين السعوديات: دراسة تطبيقية. *مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية*، (6)27، 312-335.
٨. الجهني، سامي بن محمد. (٢٠١٨). أثر إدراك العدالة التنظيمية على نية ترك العمل في القطاع الصحي السعودي. *المجلة العربية للإدارة*، (4)38، 55-74.
٩. العنزي، بدر بن حمد. (٢٠٢٣). دور الثقافة التنظيمية في تعزيز العلاقة بين العدالة والولاء المؤسسي: دراسة في شركات التقنية السعودية. *مجلة إدارة الأعمال للدراسات والأبحاث*، (1)9، 123-147.

المراجع باللغة الانجليزية:

1. Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267–299.
2. Abu–AlRub, R. F. (2018). Organizational justice and commitment among Jordanian and Saudi nurses. *Journal of Nursing Management*, 26(5), 560–568.
3. Al–Ghamdi, S. (2021). *Organizational Behavior in the Saudi Context*. Riyadh: King Saud University Press.
4. Al–Harbi, K., & Al–Otaibi, M. (2021). The impact of HR practices on employee loyalty in Saudi public sector. *Arab Journal of Administration*, 41(2), 115–130.
5. Al–Khalifa, H. (2022). Justice and loyalty in Saudi banking sector: An empirical study. *International Journal of Bank Marketing*, 40(3), 450–468.
6. Al–Mansoori, A. (2019). Interactional justice and employee performance in GCC countries. *Gulf Management Review*, 15(1), 22–35.
7. Al–Qahtani, M. (2023). *Research Methods in Administrative Sciences*. Dammam: Imam Abdulrahman Bin Faisal University.
8. Al–Shehri, A. (2020). Distributive justice and job satisfaction in Saudi organizations. *Journal of King Abdulaziz University: Economic and Administration*, 34(1), 89–105.
9. Al–Zoubi, M. (2020). Organizational justice and organizational commitment in the Arab world. *International Journal of Business and Management*, 15(6), 102–115.
10. Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. *Research on Negotiation in Organizations*, 1, 43–55.
11. Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.

12. Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278–321.
13. Colquitt, J. A., et al. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 199–236.
14. Farh, J. L., et al. (2007). Justice climate and workgroup outcomes: The role of coworker fair behavior. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 1–15.
15. Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399–432.
16. Khan, M. A. (2019). Islamic work ethic and organizational loyalty. *Journal of Business Ethics*, 155(3), 789–802.
17. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
18. Ministry of Human Resources and Social Development. (2023). *Labor Market Report 2023*. Riyadh: MHSD.
19. Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Boston: Harvard Business School Press.
20. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.). London: Pearson.
21. Rousseau, D. M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations*. Thousand Oaks: Sage.
22. Saudi HR Society. (2022). *Best Practices in Employee Retention*. Riyadh: SHRS.

23. Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business*. Chichester: Wiley.
24. Smith, H. J., et al. (2020). Fairness in the workplace: A cross-cultural perspective. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 51(4), 250–270.
25. Thibaut, J., & Walker, L. (1975). *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. Hillsdale: Erlbaum.