

تأثير العدالة التنظيمية على الولاء المؤسسي

اسم الطالب
طلال حمد القحطاني

الرقم الجامعي
232001765

مشروع تخرج - 2
كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

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

13 - 06 - 2026م

جدول المحتويات

1.	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	4
1.1.	المقدمة	5
1.2.	مشكلة الدراسة	5
1.2.1.	فجوات على المستوى النظري:	5
1.2.2.	فجوات على المستوى التطبيقي:	6
1.3.	أهمية الدراسة	6
1.3.1.	على المستوى النظري:	6
1.3.2.	على المستوى التطبيقي:	6
1.4.	أسئلة الدراسة:	6
1.5.	أهداف الدراسة:	7
1.6.	فرضيات الدراسة	7
1.7.	نموذج الدراسة	7
1.8.	منهجية الدراسة	8
1.9.	الدراسة الميدانية	10
1.10.	مخطط المشروع المقترح	11
2.	الفصل الثاني: الدراسات السابقة	13
2.1.	المقدمة:	14
2.2.	المتغيرات المستقلة:	15
2.3.	المتغير التابع:	17
2.4.	العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:	19
2.5.	الخاتمة:	22

23.....	ملحق الاستبانة
25.....	أدوات البحث:
26	المراجع:

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

تشهد المملكة العربية السعودية في ظل رؤية 2030 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.

1.2. 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، الترقية، 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.

1.2.1. 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 "السعودية" وتحديات التوطين كعوامل وسيطة محتملة.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

تطبيقاً، تفتقر 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.

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. 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 .

1.3.2. 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.

1.4. أسئلة الدراسة:

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

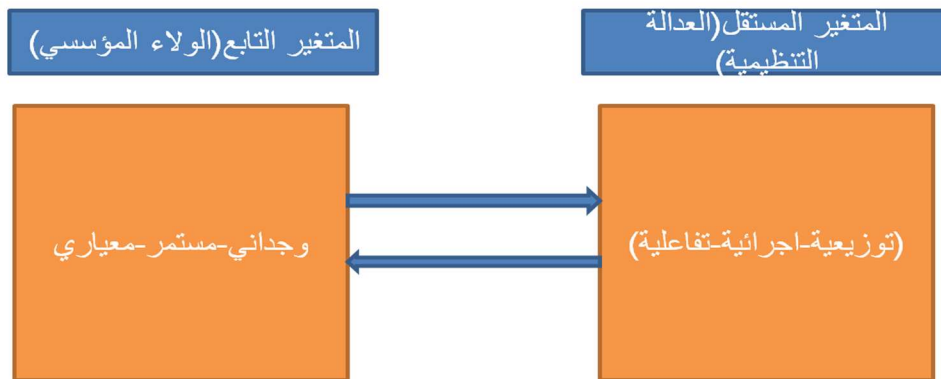
1.5. أهداف الدراسة:

1. قياس مستوى إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية في بيئة العمل السعودية.
2. تحديد مستوى الولاء المؤسسي السائد بين العاملين.
3. تحليل الأثر الإحصائي للعدالة التنظيمية بأبعادها على الولاء المؤسسي.
4. تقديم مقترحات لتعزيز الولاء من خلال تحسين ممارسات العدالة.

1.6. فرضيات الدراسة

1. الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والولاء المؤسسي.
2. الفرضية الأولى: توجد علاقة إيجابية بين العدالة التوزيعية والولاء المؤسسي.
3. الفرضية الثانية: توجد علاقة إيجابية بين العدالة الإجرائية والولاء المؤسسي.
4. الفرضية الثالثة: توجد علاقة إيجابية بين العدالة التفاعلية والولاء المؤسسي.

1.7. نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحث

1.8. منهجية الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهجية الكمية (Quantitative Research Methodology) بوصفها المنهجية الأكثر ملاءمة لدراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء المؤسسي، وذلك لما تتميز به من القدرة على قياس المتغيرات بصورة موضوعية، وتحويل الظواهر الإدارية والسلوكية إلى بيانات رقمية قابلة للتحليل الإحصائي. كما تتيح المنهجية الكمية اختبار الفروض العلمية المتعلقة بطبيعة العلاقة بين المتغيرات، والكشف عن مستوى التأثير الذي تمارسه العدالة التنظيمية في تعزيز الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمات المختلفة.

وترتكز المنهجية الكمية على جمع البيانات من عدد كبير نسبياً من أفراد مجتمع الدراسة باستخدام أدوات مقننة، ومن ثم إخضاع هذه البيانات للمعالجة الإحصائية بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة يمكن تعميمها على المجتمع الأصلي للدراسة. وتعد هذه المنهجية مناسبة بصورة خاصة للبحوث الإدارية والتنظيمية التي تسعى إلى تفسير السلوك الوظيفي للعاملين من خلال قياس المتغيرات المؤثرة فيه وتحديد قوة العلاقات القائمة بينها.

- تصميم الدراسة

اتخذت الدراسة تصميمًا وصفيًا تحليليًا ضمن إطار البحوث الكمية، حيث يهدف الجانب الوصفي إلى وصف مستوى إدراك العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية ومستوى الولاء المؤسسي لديهم، بينما يهدف الجانب التحليلي إلى فحص العلاقة بين هذين المتغيرين وتحليل مدى تأثير العدالة التنظيمية في تعزيز الولاء المؤسسي. ويعد التصميم الوصفي التحليلي من أكثر التصاميم استخدامًا في الدراسات الإدارية والسلوكية، نظرًا لقدرته على دراسة الظواهر كما هي في الواقع دون التدخل في متغيراتها، مع توفير إمكانية تحليل العلاقات الارتباطية والتأثيرية بين المتغيرات المختلفة. ومن خلال هذا التصميم تسعى الدراسة إلى تقديم صورة واقعية عن تصورات العاملين تجاه العدالة التنظيمية وانعكاساتها على مستوى ارتباطهم وولائهم للمؤسسة.

- مجتمع الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة جميع الأفراد الذين تتوافر لديهم الخبرة والمعرفة الكافية بموضوع العدالة التنظيمية والولاء المؤسسي داخل المؤسسة أو القطاع محل الدراسة. ويُقصد بمجتمع الدراسة جميع العاملين الذين تربطهم علاقة وظيفية مباشرة بالمنظمة، ويخضعون للسياسات والإجراءات التنظيمية التي تعكس مستويات العدالة في بيئة العمل.

ويمثل مجتمع الدراسة المصدر الأساسي للبيانات المطلوبة لتحقيق أهداف البحث، إذ إن آراء العاملين واتجاهاتهم تعد من أهم المؤشرات التي يمكن من خلالها قياس مدى توافر العدالة التنظيمية ومدى انعكاسها على ولائهم المؤسسي. كما أن اختيار مجتمع الدراسة بصورة دقيقة يسهم في تعزيز صدق النتائج وإمكانية تعميمها على الفئات المشابهة.

- عينة الدراسة

تم اختيار عينة من مجتمع الدراسة وفق أسلوب مناسب يتوافق مع طبيعة البحث وأهدافه، بحيث تمثل العينة مختلف الخصائص الديموغرافية والوظيفية للأفراد العاملين داخل المؤسسة. ويهدف اختيار العينة إلى الحصول على بيانات تمثل المجتمع الأصلي بأكبر قدر ممكن من الدقة، مع تقليل الوقت والجهد والتكاليف المرتبطة بدراسة جميع أفراد المجتمع. وتعد العينة أحد العناصر الأساسية في البحوث الكمية، حيث تعتمد جودة النتائج إلى حد كبير على مدى تمثيلها الحقيقي للمجتمع المستهدف. ومن ثم تم الحرص على اختيار حجم عينة مناسب يسمح بإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة واستخلاص نتائج يمكن الاعتماد عليها في تفسير العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء المؤسسي.

- أداة جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، وذلك نظرًا لملاءمتها لطبيعة الدراسات الكمية وقدرتها على جمع كمية كبيرة من المعلومات من عدد كبير من المبحوثين خلال فترة زمنية محدودة. وتم تصميم الاستبانة استنادًا إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع العدالة التنظيمية والولاء المؤسسي. وتضمنت الاستبانة مجموعة من الفقرات التي تقيس أبعاد العدالة التنظيمية المختلفة، مثل العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية، بالإضافة إلى فقرات تقيس مستوى الولاء المؤسسي لدى العاملين. وقد استخدم مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة، حيث تتدرج الإجابات بين (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة)، بما يسمح بتحويل الاستجابات إلى قيم رقمية قابلة للتحليل الإحصائي.

- صدق وثبات الأداة

لضمان جودة البيانات المستخلصة من الاستبانة، تم التحقق من صدق الأداة وثباتها قبل تطبيقها النهائي. ويشير الصدق إلى قدرة الأداة على قياس ما وضعت لقياسه بالفعل، بينما يشير الثبات إلى مدى اتساق النتائج التي تقدمها الأداة عند إعادة تطبيقها في ظروف متشابهة.

وقد تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والمتخصصين في الإدارة والسلوك التنظيمي للتأكد من سلامة صياغة الفقرات وملاءمتها لأهداف الدراسة، كما تم استخدام أحد الأساليب الإحصائية المناسبة لقياس الثبات، مثل معامل ألفا كرونباخ، للتأكد من تمتع الأداة بدرجة عالية من الاتساق الداخلي تسمح بالاعتماد على نتائجها في التحليل والاستنتاج.

- إجراءات جمع البيانات

تم توزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة وفق آلية مناسبة سواء من خلال التوزيع الإلكتروني أو الورقي، مع توضيح الهدف من الدراسة وبيان أهمية المشاركة في توفير بيانات دقيقة تساهم في تحقيق أهداف البحث. كما تم التأكيد على سرية المعلومات وعدم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي.

وبعد استكمال عملية جمع البيانات، تم مراجعة الاستبانات المستلمة والتأكد من اكتمالها وصلاحياتها للتحليل الإحصائي، ثم ترميز الإجابات وإدخالها إلى أحد البرامج الإحصائية المتخصصة تمهيداً لمعالجتها واستخراج النتائج اللازمة.

- أساليب التحليل الإحصائي

اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة المنهج الكمي وأهداف الدراسة. ففي المرحلة الأولى تم استخدام الإحصاء الوصفي، بما يشمل التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بهدف وصف خصائص أفراد العينة ومستويات استجاباتهم تجاه متغيرات الدراسة.

أما في المرحلة الثانية فقد تم استخدام الإحصاء الاستدلالي لاختبار فرضيات الدراسة والكشف عن طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء المؤسسي، وذلك من خلال معاملات الارتباط وتحليل الانحدار وغيرها من الاختبارات الإحصائية المناسبة. وتساعد هذه الأساليب في تحديد قوة العلاقة واتجاهها، وقياس مقدار التأثير الذي تمارسه العدالة التنظيمية في تعزيز الولاء المؤسسي لدى العاملين، بما يحقق أهداف الدراسة ويجيب عن تساؤلاتها البحثية.

1.9. 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.

1.10. مخطط المشروع المقترح

(م)	المرحلة	النشاط / المهمة	المدة الزمنية	النتائج المتوقعة
1	اختيار موضوع البحث	تحديد مشكلة البحث وصياغة أهداف الدراسة بدقة	أسبوعان	وضوح موضوع الدراسة وتحديد الأهداف الرئيسية بدقة
2	مراجعة الأدبيات	تحليل الدراسات السابقة والأبحاث المتعلقة بالموضوع	3 أسابيع	تأسيس قاعدة معرفية قوية وتحديد الفجوات البحثية
3	بناء الإطار النظري	تطوير النموذج المفاهيمي وتحديد الفرضيات والمتغيرات الأساسية	أسبوعان	إعداد إطار نظري متكامل يدعم توجهات البحث
4	تصميم أدوات البحث	إعداد استمارة جمع البيانات ومراجعتها من قبل الخبراء	أسبوعان	استمارة دقيقة وموثوقة لجمع المعلومات
5	اختبار الأداة	إجراء اختبار أولي للاستبانة للتحقق من جودتها	أسبوع	التأكد من وضوح الأسئلة وصلاحيّة الأداة لجمع البيانات
6	جمع البيانات	توزيع الاستبانات على العينة المستهدفة وجمعها	3 أسابيع	الحصول على بيانات ميدانية شاملة وجاهزة للتحليل
7	معالجة البيانات	تحليل البيانات باستخدام البرامج الإحصائية مثل SPSS	أسبوعان	نتائج كمية واضحة تدعم أو تدحض الفرضيات
8	مناقشة النتائج	تفسير النتائج وربطها بالأطر النظرية والتطبيقية	أسبوع	فهم عميق لتأثير المتغيرات وتقييم الأثر الحقيقي
9	إعداد التوصيات	صياغة توصيات عملية مبنية على نتائج الدراسة	أسبوع	اقتراح حلول قابلة للتطبيق لتحسين جودة الخدمات
10	كتابة التقرير النهائي	إعداد التقرير العلمي الشامل لكافة مراحل البحث	أسبوعان	تقرير متكامل يعكس كافة مراحل البحث ونتائجه
11	مراجعة وتدقيق	تدقيق محتوى التقرير لغوياً وعلمياً	أسبوع	تقرير نهائي خالٍ من الأخطاء وجاهز للتسليم

الحصول على تقييم شامل وتعزيز النتائج النهائية	حسب الجدول	عرض ومناقشة الدراسة أمام اللجنة أو الجهات المختصة	تقديم الدراسة	12
---	------------	---	---------------	----

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. 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 2030، 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)

2.2. المتغيرات المستقلة:

- العدالة التنظيمية

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 لأدمز (Adams, 1965)، 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.

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.

ثالثاً: العدالة التفاعلية (Interactional Justice) تتعلق بكيفية معاملة الموظفين من قبل الرؤساء والمشرفين أثناء تنفيذ الإجراءات، وتشمل عنصرين: (1) العدالة الشخصية المتعلقة بالاحترام والكرامة، و(2) العدالة المعلوماتية المتعلقة بالشرح الصادق والواضح للقرارات. (Bies & Moag, 1986) وتكتسب هذا البعد أهمية خاصة في الثقافة العربية التي تقدر العلاقات الإنسانية والتواصل المهبذ، حيث أظهرت دراسة (Farh et al., 2007) أن العدالة التفاعلية تتنبأ بقوة بالرضا الوظيفي في المجتمعات ذات المسافة السلطوية العالية مثل السعودية.

النظريات المفسرة للعدالة التنظيمية

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

1. 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)
2. 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)

3. 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).

قياس العدالة التنظيمية في الدراسات التطبيقية

اعتمدت معظم الدراسات العربية والعالمية على مقاييس مشتقة من أداة (Colquitt, 2001) التي تتكون من 20 فقرة تغطي الأبعاد الثلاثة للعدالة، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي. وقد تم تكييف هذه الأداة للبيئة العربية في دراسات مثل (Al-Zoubi, 2020; Abu-AlRub, 2018)، مع مراعاة الخصائص الثقافية مثل أهمية العلاقات الشخصية ودور القيادة في تفسير العدالة. (Al-Mansoori, 2019).

في السياق السعودي، طورت دراسة (Al-Qahtani, 2023) نسخة مختصرة من المقياس تتكون من 15 فقرة، أظهرت خصائص سيكومترية جيدة (ألفا كرونباخ > 0.85) ومناسبة للتطبيق في الدراسات المسحية واسعة النطاق.

2.3. المتغير التابع:

- الولاء المؤسسي

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)

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 تحث 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).

أدوات قياس الولاء المؤسسي

يعتبر مقياس (Meyer & Allen, 1991) المكون من 18 فقرة (6 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 12 فقرة مناسبة للدراسات الميدانية في القطاع السعودي، أظهرت ثباتاً عالياً (ألفا > 0.88).

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).

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

- 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 الترقيات)، فإن الولاء يتآكل بسرعة، وقد يتحول إلى سلوكيات سلبية مثل تقليل الجهد أو نية ترك العمل. (Al-Juhani, 2018)

- الأدلة التجريبية العالمية

أظهرت التحليلات التلوية (Meta-Analyses) أدلة قوية على العلاقة الإيجابية بين العدالة والولاء: وجد (Cohen-Charash & Spector, 2001) في تحليلهم لـ 190 دراسة أن العدالة الإجرائية والتفاعلية تتنبأان بقوة أكبر بالولاء التنظيمي مقارنة بالعدالة التوزيعية، مع معاملات ارتباط تراوحت بين 0.40-0.55. 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 15 دولة إلى أن تأثير العدالة على الولاء يتعزز في المجتمعات ذات المسافة السلطوية العالية (مثل السعودية) حيث يولي الموظفون أهمية كبيرة لمعاملة الرؤساء.

- 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-AlRub, 2018) أن العدالة التنظيمية تفسر 38% 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.

- 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):

1. 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)
2. الثقة في الإدارة كمتغير وسيط: تعزز العدالة الإجرائية والتفاعلية ثقة الموظف في نزاهة القيادة، مما يزيد استعدادة للولاء طويل الأمد. (Al-Khalifa, 2022)
3. الثقافة التنظيمية كمتغير معدل: في المنظمات ذات الثقافة الداعمة والشفافة، يكون تأثير العدالة على الولاء أقوى مقارنة بالبيئات البيروقراطية الصارمة. (Al-Anzi, 2023)
4. 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)

- الفجوات البحثية في الأدبيات السابقة

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

1. فجوة السياق: معظم النظريات الكلاسيكية طورت في بيئات غربية، وقد لا تعكس تماماً ديناميكيات العدالة والولاء في الثقافة السعودية التي تجمع بين القيم التقليدية والتحول الحديثة لرؤية 2030.
2. فجوة القطاع: تركز الدراسات السابقة على قطاعات محددة (الصحي، التعليمي)، مع ندرة في الدراسات المقارنة بين القطاع العام والخاص وغير الربحي في السعودية.
3. 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.
4. 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.

2.5. الخاتمة:

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

- أولاً، تُعد العدالة التنظيمية مفهوماً متعدد الأبعاد (توزيحي، إجرائي، تفاعلي)، ولكل بُعد آثاره المميزة على سلوكيات الموظفين. وفي السياق السعودي، تكتسب العدالة التفاعلية أهمية خاصة نظراً للطبيعة العلاقتية للثقافة المحلية التي تقدر الاحترام والكرامة في التعامل.
 - ثانياً، يُظهر الولاء المؤسسي طبيعة مركبة تتجاوز مجرد الاستمرار في العمل، لتشمل أبعاداً وجدانية ومستمرة ومعيارية. 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 وألياتها 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 2030، وتختبر نماذج أكثر تعقيداً تتضمن متغيرات وسيطة ومعدلة تعكس خصوصية بيئة الأعمال السعودية.
 - خامساً، تُقدم هذه الدراسة إسهاماً نظرياً وتطبيقياً من خلال: (1) اختبار نموذج متكامل يربط أبعاد العدالة بمكونات الولاء في عينة متنوعة من المنظمات السعودية، (2) استكشاف الدور الوسيط للرضا الوظيفي والثقة في الإدارة، (3) تقديم توصيات عملية لصناع السياسات لتعزيز الولاء عبر تحسين ممارسات العدالة، بما يتوافق مع أهداف رؤية 2030 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.

ملحق الاستبانة

الإجابة					الأسئلة
					1- الأسئلة العامة
60+	60-50	50-40	40-30	30-20	العمر
			أنثى	ذكر	الجنس
دكتوراه	ماجستير	شهادة عليا	درجة البكالوريوس	شهادة الدراسة الثانوية	الدرجة العلمية
					2- أسئلة الإستبيان
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تُوزَّع المهام والمسؤوليات في المؤسسة بعدالة بين العاملين.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	أشعر بأن الحوافز والمكافآت تُمنح بناءً على معايير عادلة.

أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تتم مراعاة جهود العاملين عند تقييم أدائهم الوظيفي.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	أرى أن القرارات المتعلقة بالترقيات تُتخذ بشكل عادل.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تتعامل الإدارة مع جميع العاملين بمساواة دون تمييز.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تتبع المؤسسة إجراءات واضحة وعادلة عند اتخاذ القرارات الإدارية.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم إبلاغ العاملين بالأسباب التي تقف خلف القرارات الإدارية المهمة.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	أشعر بأن لدي فرصة للتعبير عن رأيي قبل اتخاذ القرارات التي تؤثر على عملي.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تُطبّق السياسات والإجراءات على جميع العاملين بشكل متساوٍ.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تتم معالجة الشكاوى والاعتراضات بطريقة عادلة وشفافة.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتعامل الرؤساء المباشرون مع العاملين باحترام وتقدير.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	أشعر بأن الإدارة تستمع إلى العاملين وتهتم بملاحظاتهم.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تتسم العلاقة بين الإدارة والعاملين بالشفافية والوضوح.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يحصل العاملون على المعلومات اللازمة لأداء أعمالهم بشكل منصف.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	أشعر بالتقدير من قبل الإدارة عند إنجازي لمهامي بكفاءة.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	أشعر بالفخر لكوني أحد العاملين في هذه المؤسسة.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	أرغب في الاستمرار بالعمل في هذه المؤسسة لفترة طويلة.

- <https://forms.gle/hxksapnYtLtqoNLc8>

أدوات البحث:

م	أداة البحث	الهدف من استخدامها	عدد الفقرات	طريقة القياس
1	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس العدالة التوزيعية من خلال إدراك العاملين لعدالة توزيع المكافآت والحوافز والأعباء الوظيفية	5	ليكرت الخماسي
2	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس العدالة الإجرائية من خلال إدراك العاملين لعدالة السياسات والإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات	5	ليكرت الخماسي
3	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس العدالة التفاعلية من خلال تقييم أسلوب تعامل الإدارة مع	5	ليكرت الخماسي

		العاملين ومدى الاحترام والتقدير		
ليكرت الخماسي	5	قياس الولاء المؤسسي من خلال مستوى الانتماء والرغبة في الاستمرار والدفاع عن المؤسسة	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	4
ليكرت الخماسي	5	قياس مستوى الرضا العام عن بيئة العمل وعلاقته بالعدالة التنظيمية والولاء المؤسسي	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	5

المراجع:

المراجع باللغة العربية:

1. الزعبي، محمد محمود. (2020). العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي في المؤسسات العربية: دراسة تحليلية. *مجلة الإدارة والاقتصاد العربية*، (3)45، 89-112.
2. الحربي، خالد بن عبدالله، والعتيبي، منى بنت سعد. (2021). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الولاء المؤسسي في القطاع العام السعودي. *مجلة العلوم الإدارية*، (2)33، 145-168.
3. القحطاني، محمد بن سعيد. (2023). *(مناهج البحث في العلوم الإدارية: تطبيقات في البيئة السعودية)*. الدمام: جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل للنشر العلمي.
4. السهلي، أحمد بن محمد. (2019). العدالة التفاعلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في المنظمات الحكومية السعودية. *مجلة جامعة الملك عبدالعزيز للاقتصاد والإدارة*، (1)33، 201-225.

5. الشهراني، فهد بن ناصر. (2022). تأثير العدالة الإجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية على البنوك التجارية في الرياض. *مجلة البحوث التجارية المعاصرة*، 14(4)، 77-99.
6. الغامدي، سعد بن علي. (2021). *(السلوك التنظيمي في السياق السعودي: رؤى معاصرة)*. الرياض: دار الملك فهد الوطنية للنشر.
7. المطيري، نورة بنت عبدالله. (2020). العلاقة بين العدالة التوزيعية والولاء التنظيمي لدى الموظفين السعوديات: دراسة تطبيقية. *مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية*، 27(6)، 312-335.
8. الجهني، سامي بن محمد. (2018). أثر إدراك العدالة التنظيمية على نية ترك العمل في القطاع الصحي السعودي. *المجلة العربية للإدارة*، 38(4)، 55-74.
9. العنزي، بدر بن حمد. (2023). 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.