

## تأثير العدالة التنظيمية على الولاء المؤسسي في شركة أرامكس لتوصيل في المملكة العربية السعودية

### بيانات الطالبة:

إسم الطالبة:

نوف يحي الزهراني - 232000408

المشروع النهائي - 1

كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

إشراف:

د/ عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

1447/09/04 هـ – الفصل الدراسي الاول

## المحتويات

|         |                                                  |
|---------|--------------------------------------------------|
| 2.....  | الفصل الأول : الإطار العام للدراسة               |
| 3.....  | مقدمة                                            |
| 5.....  | مشكلة البحث:                                     |
| 6.....  | أهمية البحث                                      |
| 8.....  | أسئلة البحث:                                     |
| 8.....  | أهداف البحث                                      |
| 9.....  | فرضيات البحث                                     |
| 11..... | نموذج البحث المقترح وشرح مكوناته                 |
| 15..... | مكان التطبيق المقترح للدراسة (الدراسة الميدانية) |
| 15..... | منهجية البحث المتوقعة                            |
| 16..... | الدراسة الميدانية شركة أرامكس                    |
| 18..... | الفصل الثاني : الدراسات السابقة                  |
| 19..... | الدراسات السابقة (مراجعة الأدبيات)               |
| 23..... | الفصل الثالث : الخاتمة ومناقشة النتائج           |
| 24..... | الخاتمة ومناقشة النتائج                          |
| 25..... | مخطط المقترح للبحث:                              |
| 26..... | المراجع                                          |

## قائمة الأشكال

|         |                                           |
|---------|-------------------------------------------|
| 4.....  | أرامكس 1                                  |
| 7.....  | أرامكس 2                                  |
| 11..... | الشكل 1: نموذج الدراسة ( إعداد الطالبة) 1 |
| 16..... | الشكل 2 : مخطط منهجية البحث المتوقعة 1    |
| 25..... | الشكل 3 : مخطط المقترح للبحث 1            |

## الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

شهدت المؤسسات في العالم العربي خلال العقود الأخيرة تحولات متسارعة نتيجة العولمة والتطور التقني واشتداد المنافسة في قطاعات الخدمات، الأمر الذي جعل من العنصر البشري محوراً رئيساً في تحقيق الاستدامة والتميز. ولم يعد نجاح المؤسسات يقاس فقط بقدرتها الإنتاجية أو بحجم استثماراتها، بل بمدى قدرتها على بناء بيئة عمل قائمة على العدالة والإنصاف، تعزز انتماء العاملين واستقرارهم. وقد أكدت دراسات عربية في مجال السلوك التنظيمي أن العدالة التنظيمية تمثل متغيراً أساسياً في تفسير اتجاهات العاملين وسلوكياتهم داخل المنظمة، لما لها من أثر مباشر في الرضا الوظيفي والالتزام والولاء المؤسسي (برباوي وخليفة، 2016).<sup>1</sup>

وتعود الجذور التاريخية لفكرة العدالة التنظيمية في البيئة العربية إلى تأثير الباحثين العرب بالاتجاهات الإدارية الحديثة، ثم تطور المفهوم ليصبح موضوعاً مستقلاً في الدراسات التطبيقية التي تناولت أبعاده المختلفة، وهي العدالة التوزيعية المرتبطة بعدالة توزيع المكافآت والحوافز، والعدالة الإجرائية المتعلقة بإنصاف وشفافية الإجراءات، والعدالة التفاعلية التي تركز على أسلوب المعاملة والاحترام في العلاقات الإدارية (الذبحاوي والذبحاوي، 2018).<sup>2</sup> وقد أظهرت هذه الدراسات أن إدراك العاملين للعدالة لا يتوقف عند النتائج فقط، بل يمتد إلى كيفية اتخاذ القرارات وطبيعة التواصل بين الإدارة والموظفين.

وفي السياق ذاته، برز مفهوم الولاء المؤسسي باعتباره أحد أهم مؤشرات الاستقرار التنظيمي، حيث يعكس درجة ارتباط الموظف بمؤسسته واستعداده لبذل جهد إضافي من أجل تحقيق أهدافها. وقد أشارت دراسة تطبيقية إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي، مما يدل على أن الشعور بالإنصاف يعزز الانتماء ويحد من نية ترك العمل (بوراس، 2021).<sup>3</sup> كما توصلت دراسة

<sup>1</sup> برباوي، ك.، وخليفة، ع. أ. (2016).

<sup>2</sup> الذبحاوي، ع. أ.، والذبحاوي، س. ع. ك. (2018).

<sup>3</sup> بوراس، أ. (2021).

أخرى إلى أن العدالة التنظيمية تسهم في تقليل السلوكيات السلبية داخل بيئة العمل، الأمر الذي يعزز الالتزام ويقوي الولاء المؤسسي (الذبحاوي والذبحاوي، 2018).<sup>4</sup>

وتؤكد نتائج دراسة ميدانية أجريت على إحدى الشركات الجزائرية أن العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالولاء التنظيمي لدى العاملين، وأن العدالة التفاعلية كانت من أكثر الأبعاد تأثيراً في تعزيز الانتماء المؤسسي (برباوي وخليفة، 2016).<sup>5</sup> كما بينت دراسة في البيئة السعودية أن إدراك العدالة لدى العاملين يرتبط ارتباطاً مباشراً بارتفاع مستوى الولاء، مما يعزز أهمية تبني سياسات عادلة في المؤسسات التعليمية والخدمية على حد سواء (مجلة كلية التربية - جامعة أسيوط، 2019).<sup>6</sup>

ورغم تعدد الدراسات العربية التي تناولت العدالة التنظيمية وعلاقتها بمتغيرات سلوكية مختلفة، إلا أن معظمها ركز على قطاعات التعليم والخدمات العامة، بينما لا تزال الدراسات في قطاع الخدمات اللوجستية محدودة نسبياً. ويتميز هذا القطاع بخصوصية ترتبط بطبيعة العمل الميداني، وضغط الوقت، وكثرة التعامل مع العملاء، مما قد يؤثر في إدراك العاملين للعدالة التنظيمية، وبالتالي في مستوى ولائهم



1 أرامكس

للمؤسسة. ومن هنا تنبع الحاجة إلى دراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء المؤسسي في شركة أرامكس باعتبارها نموذجاً لشركة لوجستية تعمل في بيئة تنافسية عالية وتعتمد بشكل كبير على كفاءة مواردها البشرية.

وتتحدد مشكلة البحث في التساؤل الرئيس الآتي: إلى أي مدى تؤثر العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة في مستوى الولاء المؤسسي لدى العاملين في شركة أرامكس؟ وينبثق عن هذا التساؤل تساؤلات فرعية تتعلق بدرجة إدراك العاملين للعدالة التوزيعية والإجرائية والتفاعلية، وطبيعة العلاقة بين هذه الأبعاد ومستوى الولاء المؤسسي.

<sup>4</sup> الذبحاوي، ع. ع. ا.، والذبحاوي، س. ع. ك. (2018).

<sup>5</sup> برباوي، ك.، وخليفة، ع. ا. (2016).

<sup>6</sup> مجلة كلية التربية - جامعة أسيوط. (2019).

وتستند هذه الدراسة إلى ما قدمته الأدبيات العربية من نتائج تؤكد العلاقة الإيجابية بين العدالة التنظيمية والولاء المؤسسي، مع السعي إلى تطبيق هذه المعرفة في سياق قطاع الخدمات اللوجستية، بما يسهم في سد فجوة بحثية قائمة. كما تهدف إلى تقديم إطار تحليلي يمكن أن تستفيد منه إدارات الموارد البشرية في تطوير سياسات أكثر عدلاً وشفافية.

وتتبع أهمية الدراسة من جانب علمي يتمثل في إثراء الأدبيات العربية في مجال السلوك التنظيمي من خلال دراسة تطبيقية في قطاع حيوي، ومن جانب عملي يتمثل في مساعدة متخذي القرار على تعزيز بيئة عمل قائمة على العدالة، بما يسهم في رفع مستوى الولاء والاستقرار الوظيفي. كما أن تعزيز العدالة داخل المؤسسات يعكس حاجة إنسانية واجتماعية أوسع إلى ترسيخ قيم الإنصاف والمساواة في بيئات العمل العربية، وهو ما أكدته نتائج الدراسات السابقة التي ربطت بين العدالة وتحسين المناخ التنظيمي بشكل عام (برباوي وخليفة، 2016؛ بوراس، 2021).<sup>87</sup>

وبذلك تتدرج هذه الدراسة من الإطار العام المتعلق بأهمية العدالة التنظيمية في الفكر الإداري العربي، إلى الإطار الخاص المتمثل في تطبيقها على شركة أرامكس، مستندة إلى ما توصلت إليه الدراسات السابقة، وساعية إلى تقديم إضافة علمية وعملية تسهم في تطوير المعرفة الإدارية وتعزيز الممارسات العادلة داخل المؤسسات الخدمية.

### مشكلة البحث:

على الرغم من تأكيد الأدبيات العربية في مجال السلوك التنظيمي على وجود علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية والولاء المؤسسي في قطاعات متعددة كالتعليم والخدمات العامة (برباوي وخليفة، 2016؛ بوراس، 2021)<sup>109</sup>، إلا أن هناك فجوة واضحة في الدراسات التطبيقية التي تناولت هذه العلاقة في قطاع الخدمات اللوجستية، الذي يتميز بخصوصية بيئة العمل وضغط الأداء وكثرة التفاعل المباشر مع العملاء. كما أن كثيراً من المؤسسات تركز في ممارساتها الإدارية على مؤشرات الأداء والنتائج التشغيلية،

<sup>7</sup> برباوي، ك.، وخليفة، ع. أ. (2016).

<sup>8</sup> بوراس، أ. (2021)

<sup>9</sup> برباوي، ك.، وخليفة، ع. أ. (2016).

<sup>10</sup> بوراس، أ. (2021)

دون التحقق بشكل منهجي من مستوى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية وأثره في تعزيز ولائهم المؤسسي.

وتتجلى الفجوة البحثية في ندرة الدراسات العربية التي بحثت بصورة مباشرة وميدانية تأثير أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، والإجرائية، والنفاعلية) على الولاء المؤسسي في شركات التوصيل والخدمات اللوجستية، رغم أهمية هذا القطاع وحساسيته لاعتماده الكبير على العنصر البشري.

**وعليه، يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي:**

إلى أي مدى تؤثر العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة على مستوى الولاء المؤسسي لدى العاملين في شركة أرامكس، في ظل خصوصية بيئة العمل اللوجستية؟

وينبثق عن هذا السؤال تساؤلات فرعية تتعلق بمدى إدراك العاملين لعدالة توزيع الحوافز، ووضوح الإجراءات الإدارية، وعدالة أسلوب المعاملة، ومدى انعكاس ذلك على مستوى انتمائهم واستمرارهم الوظيفي.

وبذلك تعكس مشكلة البحث فجوة محددة في الأدبيات العربية والتطبيقات العملية، وتسعى هذه الدراسة إلى معالجتها من خلال تحليل العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء المؤسسي في سياق لوجستي معاصر.

## **أهمية البحث**

### **أولاً: الأهمية على المستوى النظري**

تتبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من قدرتها على إثراء الأدبيات العربية في مجال السلوك التنظيمي، ولا سيما في فهم العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء المؤسسي في بيئات العمل اللوجستية. فعلى الرغم من وجود العديد من الدراسات التي تناولت هذه العلاقة في قطاعات التعليم والخدمات العامة (برباوي وخليفة، 2016؛ زاوي وآخرون، 2022)<sup>1211</sup>، إلا أن هناك ندرة في الدراسات الميدانية التي تطبق هذا

<sup>11</sup> برباوي، ك.، وخليفة، ع. ا. (2016).

<sup>12</sup> زاوي، ص.، بوسكار، ر.، & بركان، د. (2022).

المفهوم في شركات التوصيل والخدمات اللوجستية، التي تتميز بطبيعة عمل ميدانية وضغط أداء عالٍ وتفاعل مستمر مع العملاء. ومن ثم، تسهم هذه الدراسة في سد فجوة بحثية واضحة، حيث توفر تحليلاً معمقاً لأبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية) وعلاقتها بالولاء المؤسسي، ما يثري المعرفة النظرية ويتيح مقارنة عربية مخصصة لهذه العلاقة (غزالي، 2023).<sup>13</sup>

## ثانياً: الأهمية على المستوى التطبيقي



2 أرامكس

تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة في تقديم توصيات عملية يمكن أن تستفيد منها إدارات الموارد البشرية في شركات الخدمات اللوجستية، وفي مقدمتها شركة أرامكس، لتعزيز بيئة العمل العادلة وتحسين مستوى الولاء المؤسسي لدى العاملين. إذ يمكن الاستفادة من نتائج البحث في تطوير

سياسات توزيع الحوافز، وآليات تقييم الأداء، وأساليب التواصل الداخلي بما يعزز شعور الموظفين بالإنصاف ويقلل معدلات دوران العمالة (أسماء خيرى، 2019؛ د. عبد الحميد، 2020).<sup>14</sup> كما أن النتائج تساعد الإدارة على بناء ثقافة مؤسسية قائمة على العدالة والشفافية، ما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة للعملاء، واستقرار المؤسسة، وزيادة التنافسية في السوق.

وبذلك، تجمع الدراسة بين البعد النظري الذي يضيف إلى المعرفة العلمية ويعالج فجوة بحثية محددة، والبعد التطبيقي الذي يقدم أدوات عملية لإدارة الموارد البشرية وتعزيز الولاء المؤسسي في بيئة العمل اللوجستية الحديثة، ما يجعلها ذات قيمة علمية ومهنية واجتماعية في الوقت ذاته.

<sup>13</sup> غزالي، م. ع. ل. (2023).

<sup>14</sup> خيرى، أ. (2019).

<sup>15</sup> سيف، ع. ح. م. م. (2020).

## أسئلة البحث:

يركز البحث على توضيح العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء المؤسسي لدى العاملين في شركة أرامكس. وقد صيغت الأسئلة بصورة واضحة وموجزة، كما يلي:

1. ما مستوى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة في شركة أرامكس؟
2. ما مستوى الولاء المؤسسي لدى العاملين في شركة أرامكس؟
3. ما طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء المؤسسي لدى العاملين في شركة أرامكس؟
4. إلى أي مدى تؤثر العدالة التنظيمية في تعزيز الولاء المؤسسي لدى العاملين في شركة أرامكس؟

وتسعى هذه الأسئلة إلى تقديم فهم واضح لطبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء المؤسسي، بما يدعم تحقيق أهداف الدراسة ويسهم في تطوير الممارسات الإدارية داخل الشركة.

## أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بمشكلة البحث وأسئلته، وتسعى إلى توضيح طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء المؤسسي لدى العاملين في شركة أرامكس. بما يسهم في تحقيق نتائج علمية يمكن الاستفادة منها في تطوير الممارسات الإدارية داخل المؤسسة. وتتمثل أهداف البحث فيما يأتي:

- قياس مستوى العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة لدى العاملين في شركة أرامكس.
- تحديد مستوى الولاء المؤسسي لدى العاملين في شركة أرامكس.
- تحليل العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء المؤسسي لدى العاملين في شركة أرامكس.
- توضيح مدى تأثير العدالة التنظيمية في تعزيز الولاء المؤسسي لدى العاملين، بما يسهم في دعم الاستقرار الوظيفي وتحسين الأداء التنظيمي.
- تقديم توصيات عملية يمكن أن تساعد الإدارة في تطوير السياسات والإجراءات التنظيمية بما يعزز العدالة داخل بيئة العمل ويرفع مستوى الولاء المؤسسي لدى العاملين.

ومن خلال تحقيق هذه الأهداف يسعى البحث إلى الإسهام في تطوير المعرفة في مجال السلوك التنظيمي، إضافة إلى دعم الممارسات الإدارية التي تعزز العدالة التنظيمية داخل المؤسسات الخدمية.

## فرضيات البحث

استنادًا إلى ما أكدته الأدبيات العربية في مجال السلوك التنظيمي من وجود علاقة وثيقة بين العدالة التنظيمية والولاء المؤسسي، حيث أشارت العديد من الدراسات إلى أن إدراك العاملين لمستوى العدالة داخل المنظمة يُعد من أبرز العوامل المؤثرة في اتجاهاتهم وسلوكياتهم التنظيمية، وخاصة فيما يتعلق بالانتماء والاستمرار الوظيفي (برباوي وخليفة، 2016)<sup>16</sup>، كما بينت دراسات أخرى أن العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة ترتبط ارتباطًا إيجابيًا ذا دلالة إحصائية بالولاء التنظيمي، وأن أي خلل في إدراك العدالة قد يؤدي إلى انخفاض الالتزام وزيادة نية ترك العمل (بوراس، 2021).<sup>17</sup> وفي السياق ذاته، أكدت بعض الدراسات التطبيقية أن العدالة التنظيمية تسهم في تعزيز الثقة التنظيمية وتحسين المناخ الداخلي، مما ينعكس مباشرة على مستوى الولاء المؤسسي لدى العاملين (غزالي، 2023).<sup>18</sup>

وانطلاقًا من هذه الأسس النظرية والنتائج البحثية السابقة، تم بناء فرضيات هذا البحث بما يتلاءم مع طبيعته التطبيقية في قطاع الخدمات اللوجستية، وبما ينسجم مع مشكلة البحث وأهدافه، حيث تسعى هذه الفرضيات إلى اختبار طبيعة العلاقة بين متغيري الدراسة (العدالة التنظيمية والولاء المؤسسي) لدى العاملين في شركة أرامكس، والتي تُعد من الشركات التي تعتمد بشكل كبير على كفاءة العنصر البشري في تحقيق أهدافها التشغيلية والخدمية.

## الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة (التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية) والولاء المؤسسي لدى العاملين في شركة أرامكس، حيث

<sup>16</sup> برباوي وخليفة، 2016

<sup>17</sup> بوراس، أ. (2021).

<sup>18</sup> غزالي، م. ع. ل. (2023).

تشير الدراسات إلى أن العدالة التنظيمية تمثل متغيراً تفسيرياً مهماً في تعزيز ارتباط الموظف بمؤسسته واستعداده للاستمرار فيها (غزالي، 2023).<sup>19</sup>

#### الفرضيات الفرعية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية والولاء المؤسسي لدى العاملين في شركة أرامكس، إذ ترتبط العدالة التوزيعية بمدى شعور العاملين بإنصاف المنظمة في توزيع الرواتب والحوافز والمكافآت، وقد أظهرت الدراسات أن هذا البعد له تأثير مباشر في تعزيز الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي (خيري، 2019).<sup>20</sup>

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية والولاء المؤسسي لدى العاملين في شركة أرامكس، حيث إن وضوح الإجراءات وشفافيتها وعدالتها في اتخاذ القرارات يسهم في بناء الثقة بين الإدارة والعاملين، ويعزز شعورهم بالاستقرار الوظيفي (سيف، 2020).

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التفاعلية والولاء المؤسسي لدى العاملين في شركة أرامكس، إذ إن أسلوب المعاملة الإنسانية والاحترام المتبادل بين الإدارة والموظفين يلعب دوراً مهماً في تعزيز الشعور بالكرامة المهنية، وهو ما ينعكس إيجاباً على مستوى الالتزام والولاء (بوراس، 2021).<sup>21</sup>

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة في تعزيز مستوى الولاء المؤسسي لدى العاملين في شركة أرامكس، حيث أكدت الدراسات أن العدالة التنظيمية تسهم في تحسين السلوكيات الإيجابية وتقليل السلوكيات السلبية داخل بيئة العمل، مما يعزز الاستقرار التنظيمي (برباوي وخليفة، 2016؛ غزالي، 2023).<sup>22</sup>

تختلف درجة تأثير أبعاد العدالة التنظيمية في الولاء المؤسسي لدى العاملين في شركة أرامكس، حيث تشير بعض الدراسات إلى أن العدالة التفاعلية قد تكون أكثر تأثيراً في بعض البيئات، بينما

---

<sup>19</sup> غزالي، م. ع. ل. (2023).

<sup>20</sup> خيري، 2019

<sup>21</sup> بوراس، أ. (2021).

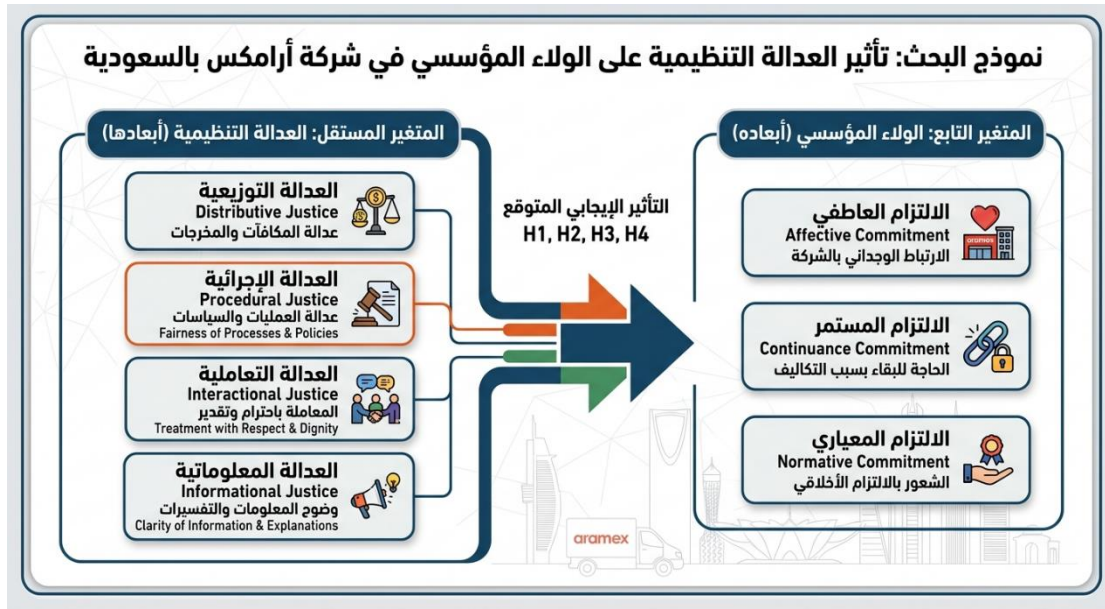
<sup>22</sup> برباوي وخليفة، 2016

<sup>23</sup> غزالي، 2023

تبرز العدالة التوزيعية أو الإجرائية في بيئات أخرى، تبعًا لطبيعة العمل وظروفه (خيري، 2019).<sup>24</sup>

وتعكس هذه الفرضيات توجه البحث نحو تقديم تحليل علمي دقيق للعلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء المؤسسي، كما تمثل إطارًا يمكن من خلاله اختبار مدى انطباق نتائج الدراسات السابقة على بيئة العمل في قطاع الخدمات اللوجستية. ومن المتوقع أن تسهم نتائج اختبار هذه الفرضيات في تقديم فهم أعمق لكيفية تعزيز الولاء المؤسسي من خلال تطبيق مبادئ العدالة التنظيمية، بما يدعم تطوير السياسات الإدارية وتحسين بيئة العمل داخل المؤسسات.

### نموذج البحث المقترح وشرح مكوناته



الشكل 1: نموذج الدراسة (إعداد الطالبة) 1

يُعد نموذج البحث إطارًا مفاهيميًا يوضح طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة، ويسهم في توجيه منهجية البحث وتحليل البيانات بطريقة منظمة. ويستند هذا النموذج إلى ما أكدته الأدبيات العربية في السلوك التنظيمي من أن العدالة التنظيمية تمثل متغيرًا مؤثرًا في تشكيل اتجاهات العاملين، وعلى رأسها الولاء المؤسسي (برباوي وخليفة، 2016<sup>25</sup>؛ بوراس، 2021<sup>26</sup>). وفي

<sup>24</sup> خيري، 2019

<sup>25</sup> برباوي وخليفة، 2016

<sup>26</sup> بوراس، 2021

هذه الدراسة، يتم تطبيق النموذج في سياق شركة أرامكس باعتبارها بيئة عمل لوجستية تتسم بطبيعة ميدانية وضغط تشغيلي مرتفع.

### أولاً: التمثيل المفاهيمي للنموذج (Visual Representation)

يقوم النموذج على تمثيل العلاقة بين المتغيرات من خلال أسهم تتجه من المتغير المستقل (العدالة التنظيمية) نحو المتغير التابع (الولاء المؤسسي)، بما يعكس وجود علاقة سببية وتأثير مباشر. ويشير هذا التمثيل إلى أن مستوى إدراك العاملين للعدالة داخل المنظمة يُعد عاملاً محدداً في تشكيل مستوى ولائهم المؤسسي، وهو ما يتفق مع ما توصلت إليه الدراسات التي أكدت العلاقة الطردية بين المتغيرين (غزالي، 2023<sup>27</sup>).

### ثانياً: مكونات نموذج البحث

#### 1. المتغير المستقل: العدالة التنظيمية:

يمثل المتغير المستقل العامل المؤثر في الدراسة، ويعكس مدى إدراك العاملين للإنصاف داخل المنظمة. وقد أشارت الدراسات إلى أن العدالة التنظيمية مفهوم متعدد الأبعاد، حيث تتكون من أربعة أبعاد رئيسية (خيري، 2019<sup>28</sup>):

- العدالة التوزيعية: وتشير إلى مدى عدالة توزيع المخرجات التنظيمية مثل الرواتب والحوافز والمكافآت مقارنة بجهود العاملين، حيث يسهم الشعور بعدالة التوزيع في تعزيز الرضا والانتماء المؤسسي.
- العدالة الإجرائية: وتعكس عدالة الإجراءات والسياسات المستخدمة في اتخاذ القرارات داخل المنظمة، مثل أنظمة التقييم والترقية، حيث يؤدي وضوح الإجراءات وحياديتها إلى تعزيز الثقة التنظيمية لدى الموظفين (سيف، 2020<sup>29</sup>).
- العدالة التعاملية وتركز على أسلوب تعامل الإدارة مع العاملين من حيث الاحترام والتقدير والاهتمام بالجوانب الإنسانية، حيث يرتبط هذا البعد بشكل مباشر بمشاعر الكرامة المهنية والالتزام (بوراس، 2021<sup>30</sup>).

<sup>27</sup> غزالي، 2023

<sup>28</sup> خيري، 2019

<sup>29</sup> سيف، 2020

<sup>30</sup> بوراس، 2021

- العدالة المعلوماتية: وتتعلق بمدى شفافية الإدارة في تقديم المعلومات وتوضيح أسباب القرارات التنظيمية، وهو ما يسهم في تقليل الغموض وزيادة ثقة العاملين بالإدارة.

وتؤكد الدراسات أن تكامل هذه الأبعاد يعزز إدراك العدالة التنظيمية بشكل عام، مما ينعكس إيجاباً على اتجاهات العاملين وسلوكياتهم (برباوي وخليفة، 2016).<sup>31</sup>

## 2. المتغير التابع: الولاء المؤسسي:

يمثل المتغير التابع النتيجة المتوقعة لتأثير العدالة التنظيمية، ويعكس درجة ارتباط الموظف بالمؤسسة ورغبته في الاستمرار فيها. ويُقاس الولاء المؤسسي من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية (خيري، 2019)<sup>32</sup>:

- الالتزام العاطفي: ويعبر عن ارتباط الموظف الوجداني بالمؤسسة، حيث يبقى في العمل بدافع الحب والانتماء والشعور بأنه جزء من المنظمة.
- الالتزام المستمر: ويشير إلى بقاء الموظف نتيجة حسابات مادية أو عملية، مثل فقدان المزايا أو صعوبة الحصول على وظيفة بديلة.
- الالتزام المعياري: ويعكس شعور الموظف بالواجب الأخلاقي تجاه المؤسسة، خاصة إذا كانت قد أسهمت في تطويره أو دعمه مهنيًا.

وقد بينت الدراسات أن ارتفاع مستوى العدالة التنظيمية يؤدي إلى تعزيز هذه الأبعاد مجتمعة، مما يرفع مستوى الولاء المؤسسي (غزالي، 2023).<sup>33</sup>

## ثالثاً: طبيعة العلاقة بين المتغيرات (الفرضيات)

يوضح النموذج وجود علاقة سببية ذات اتجاه واحد من العدالة التنظيمية إلى الولاء المؤسسي، حيث تمثل العدالة السبب، بينما يمثل الولاء النتيجة. وتشير هذه العلاقة إلى وجود تأثير إيجابي طردي، بحيث يؤدي ارتفاع مستوى العدالة التنظيمية إلى زيادة مستوى الولاء المؤسسي لدى العاملين. وقد أكدت العديد من الدراسات العربية هذه العلاقة، حيث أوضحت أن العدالة التنظيمية

<sup>31</sup> بوراس، 2021

<sup>32</sup> خيري، 2019

<sup>33</sup> غزالي، 2023

تُعد من أهم العوامل المؤثرة في تعزيز الالتزام والانتماء داخل المنظمات (برباوي وخليفة، 2016؛<sup>34</sup> بوراس، 2021<sup>35</sup>).

كما تعكس الفرضيات الفرعية أن لكل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية تأثيراً مستقلاً في الولاء المؤسسي، وهو ما يسمح بتحليل أكثر دقة لتحديد أي الأبعاد أكثر تأثيراً في بيئة العمل محل الدراسة.

#### رابعاً: المتغيرات الديموغرافية (متغيرات وسيطة/معدلة)

يمكن تعزيز النموذج من خلال إدخال متغيرات ديموغرافية مثل (الجنس، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)، بهدف اختبار ما إذا كانت العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء المؤسسي تختلف باختلاف هذه الخصائص. وقد أشارت بعض الدراسات إلى أن تأثير العدالة قد يتباين تبعاً للخصائص الفردية للعاملين (خيرى، 2019<sup>36</sup>).

#### خامساً: السياق التطبيقي للنموذج

يُطبق هذا النموذج في بيئة شركة أرامكس، وهي شركة تعمل في قطاع الخدمات اللوجستية الذي يتميز بسرعة الأداء وارتفاع ضغط العمل، مما يجعل إدراك العدالة التنظيمية عاملاً حاسماً في الحفاظ على استقرار الموارد البشرية. ففي مثل هذه البيئة، قد يكون للعدالة الإجرائية والتعاملية تأثير أكبر نظراً لطبيعة العمل الميداني والتفاعل المستمر بين الإدارة والموظفين. وبالتالي، فإن اختبار هذا النموذج في هذا السياق يساهم في تقديم فهم عملي لكيفية تعزيز الولاء المؤسسي من خلال تطبيق مبادئ العدالة التنظيمية.

وبذلك يوفر نموذج البحث إطاراً تحليلياً متكاملًا يربط بين المتغيرات، ويساعد في تفسير نتائج الدراسة، ويشكل أساساً علمياً لتوجيه عملية جمع البيانات وتحليلها، بما يساهم في تحقيق أهداف البحث وتقديم توصيات عملية قائمة على أسس علمية.

<sup>34</sup> برباوي وخليفة، 2016

<sup>35</sup> بوراس، 2021

<sup>36</sup> خيرى، 2019

## مكان التطبيق المقترح للدراسة (الدراسة الميدانية)

تُجرى الدراسة الميدانية المقترحة في مدينة جدة، باعتبارها من أهم المراكز الاقتصادية واللوجستية في المملكة العربية السعودية، حيث تحتضن عددًا كبيرًا من شركات الخدمات اللوجستية والتوصيل. وسيتم تطبيق الدراسة على العاملين في شركة أرامكس في فروعها بمدينة جدة، نظرًا لتنوع الوظائف فيها بين الميدانية والإدارية.

ويُعد اختيار جدة مناسبًا لطبيعة الدراسة، لما تتميز به من نشاط تجاري مكثف وحجم عمليات لوجستية مرتفع، مما يوفر بيئة ملائمة لدراسة تأثير العدالة التنظيمية على الولاء المؤسسي في سياق عملي واقعي.

## منهجية البحث المتوقعة

تعتمد هذه الدراسة على إطار منهجي منظم لدراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء المؤسسي لدى العاملين في شركة أرامكس، وذلك على النحو الآتي:

فلسفة البحث: الوضعية، حيث تعتمد الدراسة على القياس الكمي وتحليل البيانات الموضوعية.

منهج البحث: استنتاجي، من خلال اختبار الفرضيات المبنية على الأدبيات السابقة.

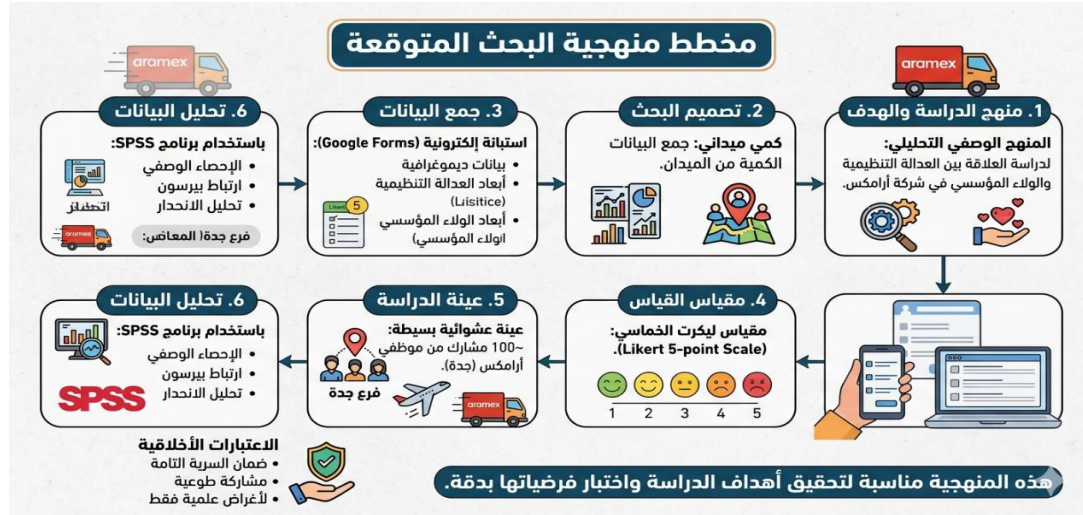
إستراتيجية البحث: المسح ، عبر جمع البيانات من عينة من العاملين.

اختيار البحث: كمي، باستخدام أدوات قياس رقمية وتحليل إحصائي.

الأفق الزمني: مقطعي، حيث يتم جمع البيانات في فترة زمنية واحدة.

التقنيات والإجراءات: استخدام استبيان إلكتروني (Google Forms) لجمع البيانات من عينة عشوائية من موظفي الشركة في جدة (حوالي 100 مشارك)، ثم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية مثل الإحصاء الوصفي، معامل الارتباط، وتحليل الانحدار.

وتُعد هذه المنهجية مناسبة لطبيعة الدراسة، حيث تتيح اختبار الفرضيات وتحقيق أهداف البحث بشكل علمي دقيق.



الشكل 2 : مخطط منهجية البحث المتوقعة 1

## الدراسة الميدانية شركة أرامكس

تُعد شركة أرامكس واحدة من أبرز الشركات العالمية في مجال الخدمات اللوجستية والنقل السريع وحلول سلاسل الإمداد، حيث تأسست عام 1982 في مدينة عمان بالمملكة الأردنية الهاشمية على يد كل من فادي غندور وبيل كينغسون. وقد بدأت الشركة كشركة ناشئة تقدم خدمات الشحن السريع، ثم تطورت تدريجياً لتصبح علامة تجارية عالمية رائدة تتميز بالابتكار في تقديم الحلول اللوجستية المصممة لتلبية احتياجات الشركات والمستهلكين على حد سواء.

تتخذ أرامكس من دولة الإمارات العربية المتحدة مقراً رئيسياً لها، وهي مدرجة في سوق دبي المالي منذ عام 2005، ويمنحها موقعها الاستراتيجي ميزة تنافسية مهمة، حيث تقع عند نقطة وصل بين الأسواق في الشرق والغرب، مما يسهل عمليات التجارة الدولية ويعزز قدرتها على تقديم خدمات لوجستية متكاملة تغطي نطاقاً جغرافياً واسعاً.

تعمل أرامكس في أكثر من 600 مدينة ضمن أكثر من 70 دولة حول العالم، ويعمل لديها أكثر من 16,000 موظف من مختلف التخصصات، مما يعكس حجم انتشارها العالمي وقدرتها التشغيلية الكبيرة. ويُعزى نجاح الشركة إلى اعتمادها على نموذج أعمال متنوع قائم على أربعة مجالات رئيسية، تشمل: الشحن الدولي الذي يتضمن خدمات إعادة توجيه الطرود مثل (Shop & Ship و MyUS)، الشحن المحلي، إعادة توجيه الشحنات، بالإضافة إلى حلول اللوجستيات وسلسلة التوريد، والتي تُقدم بشكل متكامل لتلبية احتياجات العملاء المختلفة بكفاءة ومرونة عالية.

كما تتميز أرامكس باهتمامها الكبير بتطوير خدماتها بما يتماشى مع التحولات الرقمية والتطورات في قطاع التجارة الإلكترونية، حيث تسعى باستمرار إلى تحسين تجربة العملاء من خلال تقديم حلول مبتكرة تعتمد على التكنولوجيا، إلى جانب تعزيز كفاءة العمليات التشغيلية وسرعة التوصيل، وهو ما جعلها من الشركات الرائدة في دعم التجارة العالمية الحديثة.

وعلى صعيد الاستدامة، تولي أرامكس اهتمامًا بالغًا بالمسؤولية البيئية والاجتماعية، حيث تعتبر الاستدامة جزءًا أساسيًا من رؤيتها ورسالتها المؤسسية. وتسعى الشركة إلى تحقيق تأثير إيجابي في المجتمعات التي تعمل فيها من خلال شراكات مع منظمات محلية ودولية، وتنفيذ مبادرات تستهدف دعم الأفراد وتعزيز التنمية المجتمعية. كما التزمت الشركة بمبادرة الأهداف العلمية (SBTi) المعترف بها عالميًا، والتي تهدف إلى الحد من آثار التغير المناخي، حيث تسعى أرامكس إلى تحقيق الحياد الكربوني بحلول عام 2030، والوصول إلى صافي انبعاثات صفرية بحلول عام 2050، بما يعكس التزامها بالاستدامة البيئية والمسؤولية المؤسسية.

ومن خلال هذا التوسع العالمي، والتنوع في الخدمات، والالتزام بالاستدامة، تمثل أرامكس نموذجًا متكاملًا لشركة لوجستية عالمية تعتمد على العنصر البشري بشكل كبير في تنفيذ عملياتها اليومية، مما يجعلها بيئة مناسبة لإجراء دراسة ميدانية تهدف إلى تحليل العوامل التنظيمية المؤثرة على أداء العاملين، وخاصة دراسة العدالة التنظيمية وانعكاسها على مستوى الولاء المؤسسي لدى الموظفين، لما لهذه العوامل من دور محوري في تعزيز الاستقرار الوظيفي وتحسين جودة الأداء داخل المنظمة.

## الفصل الثاني : الدراسات السابقة

## الدراسات السابقة (مراجعة الأدبيات)

### مقدمة

حظي موضوع العدالة التنظيمية باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية الحديثة، نظرًا لما يمثله من عنصر أساسي في تشكيل سلوك العاملين واتجاهاتهم داخل المنظمات، خاصة فيما يتعلق بالرضا الوظيفي والالتزام والولاء المؤسسي. وتشير الأدبيات إلى أن العدالة التنظيمية تسهم في تعزيز الثقة بين العاملين والإدارة، وتحد من النزاعات التنظيمية، كما تؤدي إلى تحسين الأداء العام واستقرار الموارد البشرية (عاطف عوض علي، 2025)<sup>37</sup>. ومع تزايد التنافسية في بيئة الأعمال، أصبح من الضروري على المؤسسات، خاصة في القطاعات الخدمية واللوجستية، تبني ممارسات قائمة على العدالة والشفافية لضمان استدامة الأداء وتعزيز ولاء العاملين.

كما توسعت الدراسات الحديثة لتربط العدالة التنظيمية بمتغيرات متعددة، مثل حوكمة الموارد البشرية، ورضا العملاء، والولاء، مما يعكس الطبيعة الشمولية لهذا المفهوم. ويهدف هذا القسم إلى تقديم مراجعة تحليلية ونقدية للدراسات السابقة ذات الصلة، مع إبراز أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، وتحديد الفجوات البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها.

### أولاً: المتغير المستقل (العدالة التنظيمية)

تُعد العدالة التنظيمية من المفاهيم المحورية في السلوك التنظيمي، حيث تناولتها العديد من الدراسات بوصفها متغيراً مؤثراً في بيئة العمل. فقد أكدت دراسة (عاطف عوض علي، 2025)<sup>38</sup> أن العدالة التنظيمية تمثل مدخلاً أساسياً لتحقيق حوكمة الموارد البشرية، من خلال أبعادها الثلاثة: العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التعاملية. وأوضحت أن تطبيق هذه الأبعاد يعزز الشفافية والإنصاف داخل المنظمة، ويؤدي إلى تحسين أداء العاملين وتقليل النزاعات.

كما تناولت دراسة (محمود شاذلي وإيمان، 2022)<sup>39</sup> مفهوم العدالة المدركة من منظور العملاء، حيث ركزت على نفس الأبعاد الثلاثة، وأظهرت أن العدالة الإجرائية تُعد الأكثر تأثيراً

<sup>37</sup> د. عاطف عوض علي. (2025).

<sup>38</sup> د. عاطف عوض علي. (2025).

<sup>39</sup> محمود شاذلي وإيمان، 2022

في تشكيل إدراك العدالة، وهو ما يعكس أهمية وضوح الإجراءات وحياديتها. وعلى الرغم من اختلاف سياق الدراسة، إلا أن نتائجها تؤكد أن العدالة مفهوم شامل يؤثر في سلوك الأفراد سواء كانوا موظفين أو عملاء.

### ثانياً: المتغير التابع (الولاء المؤسسي)

يُعد الولاء المؤسسي من أهم المتغيرات السلوكية التي تسعى المؤسسات إلى تعزيزها، لما له من أثر مباشر في استقرار العاملين وتحسين الأداء. وقد تناولت دراسة (شرف الدين سليمان أحمد حسن، 2024)<sup>40</sup> مفهوم الولاء من منظور ولاء العملاء، حيث أكدت أن تقديم خدمات ما بعد البيع يسهم في تعزيز ولاء العملاء والمحافظة عليهم.

ورغم أن الدراسة ركزت على العملاء، إلا أن مفهوم الولاء المؤسسي لدى العاملين يتشابه معها من حيث كونه يعكس درجة الارتباط والانتماء والاستمرار. كما أن العوامل المؤثرة في ولاء العملاء، مثل جودة الخدمات والعدالة في التعامل، يمكن أن تنطبق على بيئة العمل الداخلية، مما يعزز إمكانية الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في تفسير الولاء المؤسسي.

### ثالثاً: العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء المؤسسي

أظهرت الدراسات السابقة وجود علاقة وثيقة بين العدالة التنظيمية والولاء، حيث أكدت دراسة (عاطف عوض علي، 2025)<sup>41</sup> أن العدالة التنظيمية تسهم في تقليل انخفاض الولاء الوظيفي وتعزيز الاستقرار التنظيمي. كما أشارت دراسة (محمود شاذلي وإيمان، 2022)<sup>42</sup> إلى أن العدالة المدركة تؤثر بشكل غير مباشر في الاحتفاظ بالعملاء من خلال الثقة والرضا، وهو ما يمكن إسقاطه على العاملين، حيث يؤدي إدراك العدالة إلى تعزيز الثقة التنظيمية وبالتالي زيادة الولاء.

وفي السياق ذاته، أوضحت دراسة (شرف الدين، 2024)<sup>43</sup> أن الممارسات الإيجابية داخل المنظمة تسهم في تعزيز الولاء، مما يدعم فكرة أن العدالة التنظيمية تُعد أحد أهم هذه الممارسات التي تؤثر في سلوك الأفراد واتجاهاتهم.

<sup>40</sup> شرف الدين، 2024

<sup>41</sup> د. عاطف عوض علي. (2025).

<sup>42</sup> محمود شاذلي وإيمان، 2022

<sup>43</sup> شرف الدين، 2024

## رابعاً: عرض وتحليل الدراسات السابقة بشكل تفصيلي

### 1. دراسة (عاطف عوض علي، 2025):

ركزت هذه الدراسة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وحوكمة الموارد البشرية، حيث أكدت أن العدالة تمثل أساساً لتحقيق الحوكمة الرشيدة داخل المؤسسات. وقد توصلت إلى أن العدالة التوزيعية والإجرائية والتعاملية تؤثر بشكل مباشر في أداء العاملين وتقلل من النزاعات، كما تحد من انخفاض الولاء الوظيفي. وترتبط هذه الدراسة بموضوع البحث الحالي بشكل مباشر، حيث تؤكد أن العدالة التنظيمية تؤثر في سلوك العاملين وولائهم، مما يدعم فرضيات الدراسة الحالية.

### 2. دراسة (محمود شاذلي وإيمان، 2022)<sup>44</sup>:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر العدالة المدركة على الاحتفاظ بالعملاء في البنوك التجارية المصرية، حيث أظهرت أن العدالة تؤثر في الثقة والرضا، واللذين بدورهما يؤثران في الاحتفاظ بالعملاء. وتكمن أهمية هذه الدراسة في أنها توضح الآليات غير المباشرة لتأثير العدالة، وهو ما يمكن تطبيقه على بيئة العمل، حيث يمكن أن تؤثر العدالة التنظيمية في الولاء المؤسسي من خلال متغيرات وسيطة مثل الثقة التنظيمية.

### 3. دراسة (شرف الدين سليمان أحمد حسن، 2024):

تناولت هذه الدراسة دور خدمات ما بعد البيع في تعزيز ولاء العملاء، وأكدت وجود علاقة إيجابية بين جودة الخدمات ومستوى الولاء. وعلى الرغم من اختلاف المجال، إلا أن نتائجها تدعم فكرة أن الممارسات التنظيمية الإيجابية تؤدي إلى تعزيز الولاء، وهو ما يتقاطع مع مفهوم العدالة التنظيمية باعتبارها أحد هذه الممارسات.

## خامساً: التحليل النقدي والفجوة البحثية

من خلال تحليل الدراسات السابقة، يتضح أنها قدمت إسهامات مهمة في فهم العدالة التنظيمية والولاء، إلا أنها اتسمت ببعض القصور. فقد ركزت بعض الدراسات على العدالة وعلاقتها

---

<sup>44</sup> محمود شاذلي وإيمان، 2022

بالحوكمة، بينما تناولت أخرى العدالة من منظور العملاء، في حين ركزت دراسات أخرى على الولاء دون الربط المباشر بينه وبين العدالة التنظيمية.

كما يلاحظ وجود نقص في الدراسات التي تناولت العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء المؤسسي في قطاع الخدمات اللوجستية، خاصة في البيئة السعودية، التي تتميز بخصوصية ثقافية وتنظيمية. بالإضافة إلى ذلك، لم تركز الدراسات السابقة بشكل كافٍ على بيئات العمل ذات الضغط العالي، مثل شركات التوصيل، والتي قد يكون لإدراك العدالة فيها تأثير أكبر على الولاء.

ومن هنا، تسعى الدراسة الحالية إلى سد هذه الفجوة من خلال تطبيقها على شركة أرامكس في المملكة العربية السعودية، بهدف تقديم تحليل علمي متكامل للعلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء المؤسسي في هذا السياق، بما يساهم في إثراء الأدبيات وتقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق.

## الفصل الثالث : الخاتمة ومناقشة النتائج

## الخاتمة ومناقشة النتائج

في ضوء ما تم عرضه من إطار نظري ومراجعة للدراسات السابقة، يتضح أن العدالة التنظيمية تمثل أحد الركائز الأساسية في بناء بيئة عمل مستقرة ومحفزة، لما لها من تأثير مباشر في سلوك العاملين واتجاهاتهم، وخاصة فيما يتعلق بالولاء المؤسسي. فقد أكدت الدراسات السابقة أن إدراك العدالة في توزيع الموارد، وعدالة الإجراءات، وجودة المعاملة، يسهم في تعزيز الثقة التنظيمية وتقليل النزاعات، كما يؤدي إلى رفع مستوى الالتزام والانتماء لدى العاملين (عاطف عوض علي، 2025)<sup>45</sup>.

كما أظهرت الدراسات التي تناولت العدالة من منظور أوسع، مثل دراسة (محمود شاذلي وإيمان، 2022)<sup>46</sup>، أن العدالة تؤثر بشكل غير مباشر في السلوكيات طويلة المدى من خلال متغيرات وسيطة مثل الثقة والرضا، وهو ما يدعم الفهم بأن الولاء المؤسسي لا يتشكل بشكل مباشر فقط، بل يتأثر بسلسلة من العوامل التنظيمية المرتبطة بإدراك العدالة. وفي السياق ذاته، بينت دراسة (شرف الدين، 2024)<sup>47</sup> أن الممارسات الإيجابية داخل المنظمة، مثل جودة الخدمات، تؤدي إلى تعزيز الولاء، وهو ما يمكن إسقاطه على العدالة التنظيمية باعتبارها من أهم هذه الممارسات.

أما على مستوى النتائج الميدانية المتوقعة لهذه الدراسة في شركة أرامكس في المملكة العربية السعودية، فمن المرجح أن تُظهر وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والولاء المؤسسي، حيث إن طبيعة العمل في قطاع الخدمات اللوجستية، التي تتسم بالسرعة والضغط، تجعل من العدالة عاملاً حاسماً في تعزيز استقرار العاملين. كما يُتوقع أن يكون لبعض أبعاد العدالة، مثل العدالة الإجرائية والتعاملية، تأثير أكبر مقارنة ببقية الأبعاد، نظراً لأهمية وضوح الإجراءات وجودة التعامل في بيئات العمل الميدانية.

ومن خلال الربط بين النتائج النظرية والميدانية، يتبين وجود توافق عام بين ما توصلت إليه الدراسات السابقة وما يُتوقع أن تكشف عنه الدراسة الحالية، مما يعزز مصداقية الفرضيات التي

<sup>45</sup> (عاطف عوض علي، 2025).

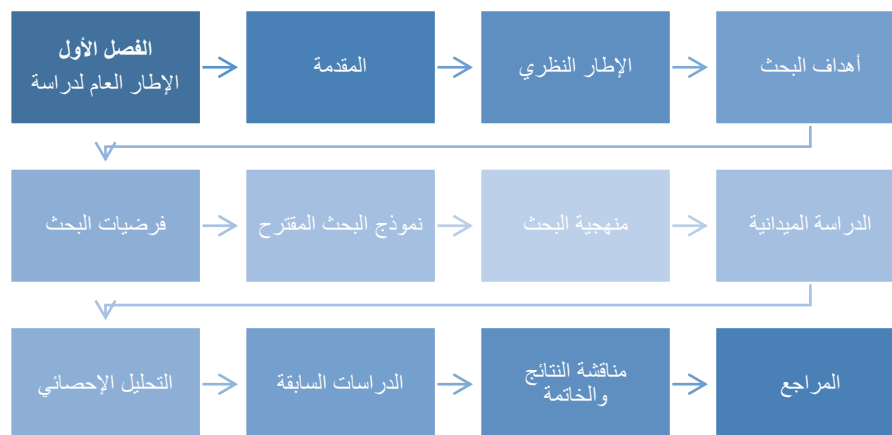
<sup>46</sup> محمود شاذلي وإيمان، 2022

<sup>47</sup> شرف الدين، 2024

تنطلق منها الدراسة. ومع ذلك، قد تظهر بعض الاختلافات المرتبطة بطبيعة البيئة السعودية أو بخصوصية العمل في شركات التوصيل، وهو ما يضيف بعداً تطبيقياً مهماً لهذه الدراسة.

وفي الختام، تؤكد هذه الدراسة أن تعزيز العدالة التنظيمية داخل المؤسسات لا ينعكس فقط على تحسين الأداء، بل يمتد ليشمل بناء ولاء مؤسسي قوي ومستدام، وهو ما يمثل عنصرًا حاسمًا في تحقيق التميز المؤسسي والاستدامة في بيئة الأعمال المعاصرة. كما تبرز أهمية تبني سياسات إدارية عادلة وشفافة تسهم في تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة واحتياجات العاملين، خاصة في القطاعات الحيوية التي تعتمد بشكل كبير على الموارد البشرية.

### مخطط المقترح للبحث:



الشكل 3: مخطط المقترح للبحث 1

## المراجع

- برباوي، ك.، وخليفة، ع. ا. (2016). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي: دراسة ميدانية بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية بشار. مجلة الباحث.
- بوراس، أ. (2021). مستوى العدالة التنظيمية وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى أعوان الحماية المدنية. مجلة أبحاث ودراسات التنمية.
- الذبحاوي، ع. ع. ا.، والذبحاوي، س. ع. ك. (2018). العدالة التنظيمية ودورها في الحد من ممارسات الانحراف التنظيمي. مجلة مركز دراسات الكوفة.
- مجلة كلية التربية – جامعة أسيوط. (2019). العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمدينة الرياض وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين. مجلة كلية التربية.
- زاوي، ص.، بوسكار، ر.، & بركان، د. (2022). العدالة التنظيمية وأثرها على مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال مديرية الموارد المائية لولاية بسكرة. جامعة الوادي – الجزائر.
- غزالي، م. ع. ل. (2023). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي (مذكرة ماجستير). كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية – الجزائر.
- خيرى، أ. (2019). العدالة التنظيمية وتعزيز الولاء التنظيمي لدى العامل داخل المؤسسة (أطروحة دكتوراه). جامعة المسيلة.
- سيف، ع. ح. م. م. (2020). مستوى العدالة التنظيمية لدى الجامعات اليمنية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس. مجلة القلم للعلوم الإنسانية والتطبيقية.
- د. عاطف عوض علي. (2025). العدالة التنظيمية كمدخل لحوكمة الموارد البشرية. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 6(8)، 230-216.
- د. شرف الدين سليمان أحمد حسن. (2024). خدمات ما بعد البيع كأداة لتحقيق ولاء العملاء (دراسة حالة: مجموعة جيااد الصناعية). مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية. 393-378، 5(1) ،
- محمود شاذلى، & ايمان. (2022). أثر العدالة المدركة على الاحتفاظ بالعميل. المجلة المصرية للدراسات التجارية، 46(3)، 400-351.