

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

08 – 08 – 2026 م

جدول المحتويات

4.....	قائمة الجداول
7.....	فهرس الأشكال
8.....	المستخلص
9.....	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
10.....	1.1. المقدمة
10.....	1.2. مشكلة الدراسة
10.....	1.2.1. فجوات على المستوى النظري:
11.....	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:
11.....	1.3. أهمية الدراسة
11.....	1.3.1. على المستوى النظري:
11.....	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
11.....	1.4. أسئلة الدراسة:
12.....	1.5. أهداف الدراسة:
12.....	1.6. فرضيات الدراسة
12.....	1.7. نموذج الدراسة
13.....	1.8. منهجية الدراسة
15.....	1.9. الدراسة الميدانية
16.....	1.10. مخطط المشروع المقترح
18.....	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
19.....	2.1. المقدمة:
20.....	2.2. المتغيرات المستقلة:
22.....	2.3. المتغير التابع:
24.....	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:
27.....	2.5. الخاتمة:

28	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
29	3.1. المقدمة:.....
31	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:.....
32	3.3. تصميم البحث:.....
34	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة:.....
36	3.5. طريقة جمع البيانات:.....
37	3.6. أنواع البيانات:.....
39	3.7. إجراءات التحليل الإحصائي:.....
41	3.8. الخاتمة:.....
43	4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج.....
44	4.1. المقدمة:.....
46	4.2. توصيف عينة الدراسة (الاحصائيات الوصفية لعينة الدراسة):.....
48	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات:.....
49	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث):.....
92	4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج:.....
104	4.6. الخاتمة:.....
106	5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات.....
107	5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:.....
109	5.2. توصيات الدراسة:.....
110	5.3. الخاتمة:.....
112	ملحق الاستبانة.....
114	أدوات البحث:.....
115	المراجع:.....

قائمة الجداول

48.....	جدول 1 : التحليلات الإحصائية.....
49.....	جدول 2 : ملخص التحليلات الإحصائية.....
49.....	جدول 3 : اختبار الثبات والموثوقية.....
50.....	جدول 4 : التحليل الإحصائي للعمر.....
52.....	جدول 5 : التحليل الإحصائي للجنس.....
53.....	جدول 6 : التحليل الإحصائي للدرجة العلمية.....
55.....	جدول 7 : التحليل الإحصائي لتوزيع المهام والمسؤوليات في المؤسسة بعدالة بين العاملين.....
57.....	جدول 8 : التحليل الإحصائي للشعور بأن الحوافز والمكافآت تُمنح بناءً على معايير عادلة.....
58.....	جدول 9 : التحليل الإحصائي لمراعاة جهود العاملين عند تقييم أدائهم الوظيفي.....
60.....	جدول 10 : التحليل الإحصائي للاعتقاد أن القرارات المتعلقة بالترقيات تُتخذ بشكل عادل.....
62.....	جدول 11 : التحليل الإحصائي لتعامل الإدارة مع جميع العاملين بمساواة دون تمييز.....
63.....	جدول 12 : التحليل الإحصائي لاتباع المؤسسة إجراءات واضحة وعادلة عند اتخاذ القرارات الإدارية.....
65.....	جدول 13 : التحليل الإحصائي لإبلاغ العاملين بالأسباب التي تقف خلف القرارات الإدارية المهمة.....
67.....	جدول 14 : التحليل الإحصائي للشعور بوجود فرصة للتعبير عن الرأي قبل اتخاذ القرارات التي تؤثر على العمل.....
69.....	جدول 15 : التحليل الإحصائي لتطبيق السياسات والإجراءات على جميع العاملين بشكل متساوٍ.....
70.....	جدول 16 : التحليل الإحصائي لمعالجة الشكاوى والاعتراضات بطريقة عادلة وشفافة.....
72.....	جدول 17 : التحليل الإحصائي لتعامل الرؤساء المباشرين مع العاملين باحترام وتقدير.....
73.....	جدول 18 : التحليل الإحصائي للشعور بأن الإدارة تستمع إلى العاملين وتهتم بملاحظاتهم.....
75.....	جدول 19 : التحليل الإحصائي لاتسام العلاقة بين الإدارة والعاملين بالشفافية والوضوح.....
76.....	جدول 20 : التحليل الإحصائي لحصول العاملين على المعلومات اللازمة لأداء أعمالهم بشكل منصف.....
78.....	جدول 21 : التحليل الإحصائي للشعور بالتقدير من قبل الإدارة عند إنجازي لمهامي بكفاءة.....
79.....	جدول 22 : التحليل الإحصائي للشعور بالفخر لكوني أحد العاملين في هذه المؤسسة.....
81.....	جدول 23 : التحليل الإحصائي للرغبة في الاستمرار بالعمل في هذه المؤسسة لفترة طويلة.....
82.....	جدول 24 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الولاء المؤسسي والعدالة التوزيعية.....
84.....	جدول 25 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الولاء المؤسسي والعدالة الإجرائية.....
86.....	جدول 26 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الولاء المؤسسي والعدالة التفاعلية.....

88	جدول 27 : ملخص النموذج.....
88	جدول 28 : تحليل التباين.....
89	جدول 29 : معاملات تحليل الانحدار المتعدد.....
91	جدول 30 : اختبار التباين الأحادي.....
92	جدول 31 : ملخص نموذج معامل بايز.....
93	جدول 32 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والولاء المؤسسي لدى العاملين في المؤسسة.....
93	جدول 33 : اختبار تي للعينه الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والولاء المؤسسي لدى العاملين في المؤسسة.....
93	جدول 34 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والولاء المؤسسي لدى العاملين في المؤسسة.....
93	جدول 35 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية والولاء المؤسسي لدى العاملين في المؤسسة.....
94	جدول 36 : اختبار تي للعينه الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية والولاء المؤسسي لدى العاملين في المؤسسة.....
95	جدول 37 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية والولاء المؤسسي لدى العاملين في المؤسسة.....
95	جدول 38 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية والولاء المؤسسي لدى العاملين في المؤسسة.....
96	جدول 39 : اختبار تي للعينه الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية والولاء المؤسسي لدى العاملين في المؤسسة.....
97	جدول 40 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية والولاء المؤسسي لدى العاملين في المؤسسة.....
97	جدول 41 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التفاعلية والولاء المؤسسي لدى العاملين في المؤسسة.....
98	جدول 42 : اختبار تي للعينه الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التفاعلية والولاء المؤسسي لدى العاملين في المؤسسة.....

- جدول 43 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التفاعلية والولاء المؤسسي لدى العاملين في المؤسسة. 99
- جدول 44 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدراك العاملين لعدالة توزيع المكافآت والحوافز على مستوى الولاء المؤسسي لديهم. 100
- جدول 45 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدراك العاملين لعدالة توزيع المكافآت والحوافز على مستوى الولاء المؤسسي لديهم. 100
- جدول 46 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدراك العاملين لعدالة توزيع المكافآت والحوافز على مستوى الولاء المؤسسي لديهم. 101
- جدول 47 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعدالة المعاملة والاحترام المتبادل بين الإدارة والعاملين على تعزيز الولاء المؤسسي واستمرار العاملين في المؤسسة. 102
- جدول 48 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعدالة المعاملة والاحترام المتبادل بين الإدارة والعاملين على تعزيز الولاء المؤسسي واستمرار العاملين في المؤسسة. 102
- جدول 49 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعدالة المعاملة والاحترام المتبادل بين الإدارة والعاملين على تعزيز الولاء المؤسسي واستمرار العاملين في المؤسسة. 103

فهرس الأشكال

- شكل توضيحي 1 : التمثيل البياني للعمر..... 51
- شكل توضيحي 2 : التمثيل البياني للجنس..... 52
- شكل توضيحي 3 : التمثيل البياني للدرجة العلمية..... 54
- شكل توضيحي 4 : التمثيل البياني لتوزيع المهام والمسؤوليات في المؤسسة بعدالة بين العاملين..... 56
- شكل توضيحي 5 : التمثيل البياني للشعور بأن الحوافز والمكافآت تُمنح بناءً على معايير عادلة..... 57
- شكل توضيحي 6 : التمثيل البياني لمراعاة جهود العاملين عند تقييم أدائهم الوظيفي..... 59
- شكل توضيحي 7 : التمثيل البياني للاعتقاد أن القرارات المتعلقة بالترقيات تُتخذ بشكل عادل..... 61
- شكل توضيحي 8 : التمثيل البياني لتعامل الإدارة مع جميع العاملين بمساواة دون تمييز..... 62
- شكل توضيحي 9 : التمثيل البياني لاتباع المؤسسة إجراءات واضحة وعادلة عند اتخاذ القرارات الإدارية..... 64
- شكل توضيحي 10 : التمثيل البياني لإبلاغ العاملين بالأسباب التي تقف خلف القرارات الإدارية المهمة..... 66
- شكل توضيحي 11 : التمثيل البياني للشعور بوجود فرصة للتعبير عن الرأي قبل اتخاذ القرارات التي تؤثر على العمل..... 68
- شكل توضيحي 12 : التمثيل البياني لتطبيق السياسات والإجراءات على جميع العاملين بشكل متساوٍ..... 69
- شكل توضيحي 13 : التمثيل البياني لمعالجة الشكاوى والاعتراضات بطريقة عادلة وشفافة..... 71
- شكل توضيحي 14 : التمثيل البياني لتعامل الرؤساء المباشرين مع العاملين باحترام وتقدير..... 72
- شكل توضيحي 15 : التمثيل البياني للشعور بأن الإدارة تستمع إلى العاملين وتهتم بملاحظاتهم..... 74
- شكل توضيحي 16 : التمثيل البياني لاتسام العلاقة بين الإدارة والعاملين بالشفافية والوضوح..... 75
- شكل توضيحي 17 : التمثيل البياني لحصول العاملين على المعلومات اللازمة لأداء أعمالهم بشكل منصف..... 77
- شكل توضيحي 18 : التمثيل البياني للشعور بالتقدير من قبل الإدارة عند إنجازهم لمهام بكفاءة..... 78
- شكل توضيحي 19 : التمثيل البياني للشعور بالفخر لكوني أحد العاملين في هذه المؤسسة..... 80
- شكل توضيحي 20 : التمثيل البياني للرضا في الاستمرار بالعمل في هذه المؤسسة لفترة طويلة..... 81
- شكل توضيحي 21 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين الولاء المؤسسي والعدالة التوزيعية..... 83
- شكل توضيحي 22 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين الولاء المؤسسي والعدالة الإجرائية..... 85
- شكل توضيحي 23 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين الولاء المؤسسي والعدالة التفاعلية..... 86
- شكل توضيحي 24 : شكل الانتشار للبواقي..... 89
- شكل توضيحي 25 : مصفوفة شكل الانتشار..... 90

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة على مستوى الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المؤسسة، وذلك من خلال قياس مدى إدراك العاملين لممارسات العدالة التنظيمية وانعكاس ذلك على درجة ارتباطهم وانتمائهم للمؤسسة ورغبتهم في الاستمرار فيها. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي بوصفه المنهج الأنسب لطبيعة الدراسة، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة مكونة من 254 مفردة من العاملين، وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات واستخلاص النتائج. وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على الولاء المؤسسي، حيث تبين أن تحسين مستوى العدالة في توزيع المكافآت والإجراءات التنظيمية وأساليب التعامل الإنساني داخل المؤسسة يسهم بشكل مباشر في تعزيز مستوى الولاء والانتماء لدى العاملين. كما أشارت النتائج إلى أن أبعاد العدالة التنظيمية المختلفة تسهم بدرجات متفاوتة في تفسير مستوى الولاء المؤسسي، مما يؤكد أهمية الاهتمام بتطبيق ممارسات العدالة داخل بيئة العمل. وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات العدالة التنظيمية داخل المؤسسات من خلال تطوير أنظمة عادلة وشفافة لتوزيع الموارد والمكافآت، وتحسين إجراءات اتخاذ القرارات الإدارية، بالإضافة إلى تعزيز التواصل الفعال بين الإدارة والعاملين بما يسهم في رفع مستوى الثقة والانتماء الوظيفي. كما أوصت بضرورة الاهتمام بتدريب القيادات الإدارية على مبادئ العدالة التنظيمية لما لها من أثر مباشر في سلوك العاملين.

الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية، العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية، الولاء المؤسسي،

المنهج الكمي، السلوك التنظيمي

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، 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.

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:

تطبيقياً، 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؟

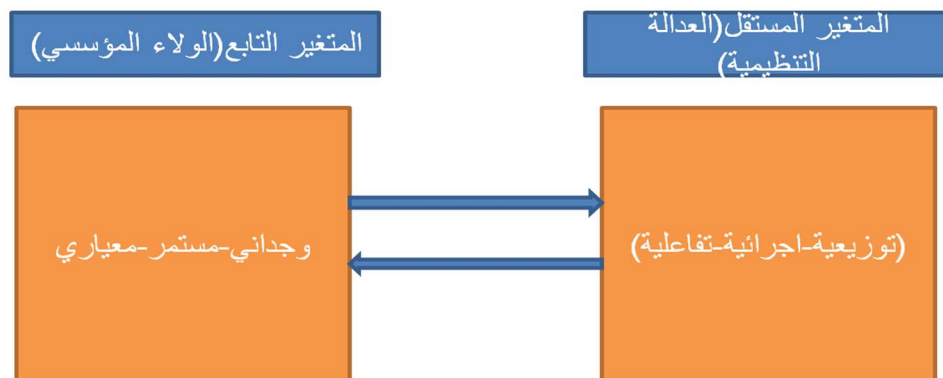
1.5. أهداف الدراسة:

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 يساهم 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 تسهم 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.

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة:

يمثل هذا الفصل الركيزة المنهجية الأساسية للدراسة، إذ يوضح الأسس العلمية والإجراءات التطبيقية التي اعتمد عليها الباحث للوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية بشأن تأثير العدالة التنظيمية على الولاء المؤسسي. وتكتسب المنهجية العلمية أهمية كبيرة في البحوث الإدارية والسلوكية؛ لأنها تمثل الإطار الذي ينظم عملية البحث منذ تحديد المتغيرات وحتى تحليل البيانات واستخلاص النتائج، بما يضمن تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها بصورة تتسم بالدقة والموثوقية.

وتنبع أهمية هذا الفصل من كونه يوضح المسار العلمي الذي اتبعه الباحث في جمع البيانات وتحليلها واختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة، حيث إن قوة النتائج ومصداقيتها ترتبط بدرجة كبيرة بسلامة الإجراءات المنهجية المتبعة. كما أن عرض المنهجية بصورة واضحة يساعد الباحثين والمهتمين على فهم الكيفية التي تم من خلالها بناء الدراسة وتنفيذها، ويعزز من إمكانية الاستفادة من نتائجها في الدراسات المستقبلية أو في التطبيقات العملية داخل المؤسسات المختلفة.

ويتناول هذا الفصل وصفاً تفصيلياً للإطار المنهجي الذي اعتمدت عليه الدراسة، من خلال توضيح طبيعة المتغيرات التي تشكل البناء المفاهيمي للبحث وكيفية ترجمتها إلى مؤشرات قابلة للقياس والتطبيق الميداني، بما يضمن قياسها بصورة دقيقة تتوافق مع أهداف الدراسة ومتطلباتها. كما يستعرض الفصل التصميم البحثي المعتمد، ويوضح الأسلوب المنهجي الذي تم اختياره لدراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء المؤسسي، مع بيان مبررات اختيار هذا التصميم ومدى ملاءمته لطبيعة المشكلة البحثية.

كذلك يتضمن الفصل عرضاً شاملاً للمجتمع الذي أجريت عليه الدراسة، والأسس العلمية التي تم الاستناد إليها في اختيار المشاركين، بما يضمن تمثيلهم للمجتمع المستهدف وتحقيق درجة مناسبة من الدقة في النتائج. ويكتسب هذا الجانب أهمية خاصة؛ لأن جودة البيانات المستخلصة تعتمد بدرجة كبيرة على مدى ملاءمة العينة المختارة وقدرتها على عكس الخصائص الحقيقية للمجتمع محل الدراسة.

يوضح الفصل الآليات التي تم الاعتماد عليها في جمع البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة، والإجراءات المتبعة لضمان الحصول على بيانات دقيقة وموضوعية يمكن الاعتماد عليها في التحليل والتفسير. كما يبين طبيعة البيانات المستخدمة ومصادرها

المختلفة، سواء تلك المرتبطة بالإطار النظري للدراسة أو البيانات الميدانية المستمدة من أفراد العينة، الأمر الذي يسهم في بناء قاعدة معلومات متكاملة تدعم تحقيق أهداف البحث.

ومن الجوانب المهمة التي يتناولها هذا الفصل أيضًا توضيح الإجراءات والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات وتحليلها، حيث تعد مرحلة التحليل الإحصائي من أهم مراحل البحث الكمي؛ لأنها تمثل الأداة العلمية التي تمكن الباحث من اختبار الفرضيات والكشف عن طبيعة العلاقات بين المتغيرات وتحديد مستوى التأثير المتبادل بينها. كما تسهم هذه الإجراءات في تحويل البيانات الخام إلى مؤشرات ونتائج علمية قابلة للتفسير والاستفادة منها في تقديم التوصيات والمقترحات المناسبة.

إن هذا الفصل يمثل الإطار التنفيذي للدراسة، حيث يربط بين الجوانب النظرية التي تم تناولها في الفصول السابقة والتطبيق الميداني الذي تستند إليه النتائج النهائية. ومن خلال ما يتضمنه من عرض منهجي دقيق للإجراءات والأدوات والأساليب المستخدمة، فإنه يوفر أساسًا علميًا راسخًا يمكن من خلاله الحكم على جودة الدراسة وموثوقية نتائجها، ويعزز من القيمة العلمية للبحث في تفسير أثر العدالة التنظيمية في تعزيز الولاء المؤسسي داخل بيئات العمل المختلفة.

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:

تعرف المتغيرات إجرائيًا بأنها المفاهيم التي يتم قياسها ميدانيًا من خلال مجموعة من المؤشرات والفقرات الواردة في أداة الدراسة، وذلك بهدف تحويل المفاهيم النظرية إلى متغيرات قابلة للقياس والتحليل الإحصائي. وفي هذه الدراسة تمثلت المتغيرات فيما يأتي:

أولاً: المتغيرات المستقلة

1 -العدالة التوزيعية

يقصد بالعدالة التوزيعية إدراك العاملين مدى عدالة توزيع الموارد والمكافآت والحوافز والترقيات والأعباء الوظيفية داخل المؤسسة مقارنة بجهودهم وإسهاماتهم في العمل. وتُقاس إجرائيًا من خلال درجة استجابة أفراد العينة على الفقرات التي تعكس مدى شعورهم بعدالة توزيع العوائد والمزايا الوظيفية داخل المنظمة.

2 -العدالة الإجرائية

يقصد بالعدالة الإجرائية إدراك العاملين مدى عدالة الإجراءات والسياسات والآليات التي تعتمد عليها المؤسسة عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالعاملين، بما في ذلك التقييم والترقية وتوزيع المكافآت ومعالجة الشكاوى. وتُقاس إجرائيًا من خلال درجة استجابة أفراد العينة على الفقرات التي تقيس شفافية الإجراءات التنظيمية وحيادها واتساقها داخل المؤسسة.

3 -العدالة التفاعلية

يقصد بالعدالة التفاعلية مستوى الاحترام والتقدير والإنصاف الذي يتلقاه العاملون أثناء تعامل الإدارة والرؤساء المباشرين معهم، ومدى مراعاة مشاعرهم وتقديم التوضيحات المناسبة للقرارات المتخذة. وتُقاس إجرائيًا من خلال درجة استجابة أفراد العينة على الفقرات التي تعكس جودة المعاملة الإنسانية والاتصال الفعال بين الإدارة والعاملين.

ثانيًا: المتغير التابع

الولاء المؤسسي

يقصد بالولاء المؤسسي درجة ارتباط العامل بالمؤسسة ورغبته في الاستمرار بالعمل فيها، واستعداده لبذل الجهود الإضافية لتحقيق أهدافها والمحافظة على سمعتها ومصالحها. ويُقاس إجرائيًا من خلال درجة استجابة أفراد العينة على الفقرات التي تقيس مستوى الانتماء للمؤسسة والالتزام بأهدافها والرغبة في الاستمرار فيها والدفاع عنها أمام الآخرين.

3.3. تصميم البحث:

يقصد بتصميم البحث الخطة العلمية والمنهجية التي يعتمد عليها الباحث لتنظيم إجراءات الدراسة وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها بصورة منهجية ودقيقة. ويُعد تصميم البحث من العناصر الأساسية في الدراسات العلمية؛ إذ يحدد الإطار الذي يتم من خلاله جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها، كما يضمن وجود ترابط منطقي بين مشكلة الدراسة وأهدافها ومتغيراتها والنتائج المتوقعة منها. ويكتسب تصميم البحث أهمية خاصة في الدراسات الإدارية والسلوكية؛ لأنه يساعد على فهم العلاقات بين المتغيرات المختلفة وتحديد طبيعة التأثيرات المتبادلة بينها في بيئة العمل التنظيمية.

وفي ضوء طبيعة هذه الدراسة التي تسعى إلى التعرف على تأثير العدالة التنظيمية على الولاء المؤسسي، فقد تم الاعتماد على التصميم الوصفي التحليلي ضمن إطار المنهج الكمي. ويُعد هذا التصميم من أكثر التصميمات البحثية استخدامًا في الدراسات المتعلقة بالسلوك التنظيمي والإدارة؛ نظرًا لقدرته على وصف الظواهر كما هي في الواقع، وتحليل العلاقات القائمة بين المتغيرات المختلفة دون تدخل الباحث في توجيهها أو التحكم فيها. كما يسمح هذا التصميم بالحصول على بيانات كمية يمكن إخضاعها للتحليل الإحصائي واستخلاص النتائج العلمية التي تسهم في تفسير الظاهرة محل الدراسة.

ويرتكز الجانب الوصفي في هذا التصميم على تقديم صورة واقعية لمستوى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة، وكذلك مستوى الولاء المؤسسي لديهم داخل المنظمة. ويهدف هذا الجانب إلى وصف الخصائص العامة للمتغيرات

المدرسة والكشف عن اتجاهات العاملين وآرائهم تجاه الممارسات التنظيمية السائدة في بيئة العمل. ويساعد الوصف الدقيق للظاهرة على تكوين فهم أولي لطبيعتها وأبعادها المختلفة، مما يمهد الطريق لإجراء التحليلات الأكثر عمقاً المتعلقة بالعلاقات والتأثيرات بين المتغيرات.

أما الجانب التحليلي فيركز على دراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء المؤسسي، وتحليل مدى تأثير إدراك العاملين لمستويات العدالة داخل المنظمة على درجة ولائهم والتزامهم تجاه المؤسسة. ويتيح هذا الجانب للباحث إمكانية اختبار الفرضيات العلمية المتعلقة بوجود تأثير ذي دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية في الولاء المؤسسي، إضافة إلى تحديد قوة هذا التأثير واتجاهه. كما يساعد التحليل الإحصائي في تفسير النتائج وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة.

ويُعد هذا التصميم مناسباً لطبيعة الدراسة الحالية؛ لأن العدالة التنظيمية والولاء المؤسسي من المتغيرات السلوكية التي يصعب إخضاعها للتجريب المباشر أو التحكم في ظروفها بشكل كامل، الأمر الذي يجعل التصميم الوصفي التحليلي الخيار الأكثر ملاءمة لدراستها في بيئتها الطبيعية. كما يسمح هذا التصميم بدراسة عدد كبير من الأفراد في وقت واحد، وجمع بيانات تعكس الواقع التنظيمي الفعلي الذي يعيشه العاملون داخل المؤسسة، مما يعزز من واقعية النتائج وإمكانية الاستفادة منها في تطوير السياسات والممارسات الإدارية.

ومن المزايا المهمة لهذا التصميم أنه يوفر أساساً علمياً لفهم طبيعة العلاقات بين المتغيرات التنظيمية المختلفة، ويساعد في الكشف عن العوامل التي تسهم في تعزيز الولاء المؤسسي لدى العاملين. كما يتيح إمكانية الاستناد إلى النتائج في تقديم توصيات عملية للإدارات والمؤسسات حول أهمية ترسيخ مبادئ العدالة التنظيمية باعتبارها أحد المحددات الرئيسة لسلوك العاملين واتجاهاتهم ومستويات انتمائهم للمؤسسة. وعليه، فإن تصميم البحث المعتمد في هذه الدراسة يوفر إطاراً منهجياً متكاملًا يضمن تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج علمية دقيقة يمكن الاعتماد عليها في تفسير العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء المؤسسي.

3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة:

يقصد بمجتمع البحث جميع المفردات أو الأفراد الذين تنطبق عليهم خصائص موضوع الدراسة، والذين يمكن الحصول منهم على البيانات اللازمة لتحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاته. ويُعد تحديد مجتمع البحث من الخطوات الأساسية في الدراسات العلمية؛ لأنه يمثل الإطار الذي تُسحب منه العينة البحثية، كما أن دقة تحديد المجتمع تسهم في تعزيز مصداقية النتائج وإمكانية تعميمها على الفئة المستهدفة. وفي ضوء طبيعة هذه الدراسة التي تتناول تأثير العدالة التنظيمية على الولاء المؤسسي، فإن مجتمع البحث يتمثل في جميع العاملين داخل المؤسسة أو القطاع محل الدراسة، باعتبارهم الفئة الأكثر قدرة على تقييم مستوى العدالة التنظيمية السائدة في بيئة العمل، وكذلك التعبير عن مستوى الولاء والانتماء المؤسسي لديهم.

وتنبع أهمية اختيار مجتمع البحث من أن العدالة التنظيمية والولاء المؤسسي من المتغيرات المرتبطة مباشرة بتجارب العاملين اليومية داخل المنظمة، حيث تتشكل تصوراتهم حول عدالة توزيع المكافآت، وعدالة الإجراءات الإدارية، وطبيعة المعاملة التي يتلقونها من الإدارة والرؤساء المباشرين. كما ينعكس ذلك بصورة مباشرة على درجة ارتباطهم بالمؤسسة ورغبتهم في الاستمرار بالعمل فيها والمساهمة في تحقيق أهدافها. ولذلك فإن العاملين يمثلون المصدر الرئيس للمعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، الأمر الذي يجعل تحديد المجتمع المستهدف بدقة ضرورة علمية ومنهجية لضمان جودة النتائج.

ونظرًا للصعوبة العملية المتمثلة في دراسة جميع أفراد مجتمع البحث، سواء بسبب كبر حجمه أو التكاليف والوقت اللازم للوصول إلى جميع مفرداته، فإن الدراسات الكمية تعتمد عادةً على اختيار عينة تمثل المجتمع الأصلي تمثيلًا علميًا مناسبًا. ويُقصد بالعينة مجموعة فرعية من مجتمع البحث يتم اختيارها وفق أسس علمية محددة بحيث تعكس خصائص المجتمع وتسمح للباحث باستخلاص نتائج يمكن تعميمها بدرجة مقبولة من الدقة. ويُعد اختيار العينة من أهم مراحل البحث العلمي؛ لأن جودة النتائج النهائية تتأثر بشكل مباشر بمدى تمثيل العينة للمجتمع المستهدف.

وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على أسلوب المعاينة بوصفه أحد الإجراءات المنهجية الأساسية في جمع البيانات، حيث يتم اختيار عدد من العاملين الذين يمثلون مختلف الفئات والخصائص الوظيفية داخل المؤسسة. ويهدف ذلك إلى ضمان تنوع الآراء والتصورات المتعلقة بالعدالة التنظيمية والولاء المؤسسي، بما يسهم في توفير صورة أكثر شمولًا وواقعية عن الظاهرة محل

الدراسة. كما يراعي اختيار العينة تمثيل المستويات الوظيفية المختلفة والخبرات المتباينة والخصائص الديموغرافية للعاملين، بما يعزز من دقة النتائج وإمكانية تعميمها.

أما فيما يتعلق بطرق أخذ العينة، فتتنوع الأساليب المستخدمة في الدراسات الكمية بين الأساليب الاحتمالية وغير الاحتمالية. وتُعد العينات الاحتمالية من أكثر الأساليب دقة من الناحية العلمية؛ لأنها تمنح جميع أفراد المجتمع فرصاً معروفة ومتساوية أو شبه متساوية للاختيار، الأمر الذي يقلل من احتمالات التحيز ويزيد من إمكانية تعميم النتائج. ومن أبرز هذه الأساليب العينة العشوائية البسيطة، والعينة الطبقية، والعينة المنتظمة، والعينة العنقودية. ويُختار الأسلوب الأنسب وفقاً لطبيعة المجتمع البحثي وحجمه وتوزيع أفراد.

قد تلجأ بعض الدراسات إلى استخدام العينات غير الاحتمالية في الحالات التي يصعب فيها الحصول على إطار كامل للمجتمع أو عندما تكون هناك اعتبارات ميدانية تحد من إمكانية تطبيق الأساليب الاحتمالية. ومن أشهر هذه الأساليب العينة القصدية والعينة الميسرة والعينة الحصصية. ويعتمد اختيار أي من هذه التقنيات على طبيعة الدراسة والظروف المحيطة بها، مع مراعاة تحقيق أكبر قدر ممكن من التمثيل والموضوعية.

وتشمل تقنيات أخذ العينة مجموعة من الإجراءات التي تهدف إلى ضمان اختيار مفردات الدراسة بطريقة علمية منظمة، بدءاً من تحديد المجتمع المستهدف، مروراً بتقدير الحجم المناسب للعينة، وانتهاءً بعملية اختيار المشاركين وفق المعايير المحددة مسبقاً. كما تتضمن هذه التقنيات التأكد من أن العينة المختارة تحتوي على تنوع كافٍ يسمح بعكس خصائص المجتمع الأصلي، بما يساهم في الحصول على بيانات دقيقة وقابلة للتحليل الإحصائي. ويُعد الالتزام بهذه التقنيات عاملاً أساسياً في تعزيز موثوقية النتائج وتقليل احتمالات الخطأ أو التحيز في عملية جمع البيانات.

إن مجتمع البحث والعينة يمثلان عنصرين مترابطين في المنهجية الكمية للدراسة، حيث يوفر المجتمع الإطار العام الذي تُستمد منه البيانات، بينما تمثل العينة الوسيلة العملية للوصول إلى تلك البيانات وتحليلها. ومن ثم فإن حسن تحديد المجتمع واختيار العينة وفق أسس علمية سليمة يساهمان بصورة مباشرة في تعزيز جودة الدراسة، ورفع مستوى الثقة في النتائج التي سيتم التوصل إليها بشأن تأثير العدالة التنظيمية على الولاء المؤسسي.

3.5. طريقة جمع البيانات:

تشكل عملية جمع البيانات من المراحل الأساسية في البحث العلمي، إذ تمثل الحلقة التي تربط بين الجانب النظري للدراسة والواقع الميداني الذي يتم من خلاله الحصول على المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاته. وتعتمد جودة النتائج التي يتوصل إليها الباحث بدرجة كبيرة على دقة البيانات التي يتم جمعها ومدى ملاءمتها لطبيعة المشكلة البحثية. لذلك تحظى مرحلة جمع البيانات باهتمام كبير في الدراسات الكمية، نظرًا لكونها المصدر الرئيس الذي تستند إليه التحليلات الإحصائية والنتائج النهائية للدراسة.

وفي هذه الدراسة، تم الاعتماد على الاستبانة (الاستبيان) بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات من أفراد عينة البحث، وذلك لملاءمتها لطبيعة المنهج الكمي وقدرتها على جمع قدر كبير من البيانات من عدد كبير من المبحوثين خلال فترة زمنية مناسبة وبدرجة عالية من التنظيم والموضوعية. كما تُعد الاستبانة من أكثر أدوات جمع البيانات استخدامًا في الدراسات الإدارية والسلوكية، لما توفره من سهولة في التطبيق وإمكانية تحويل الاستجابات إلى بيانات رقمية قابلة للتحليل الإحصائي.

وقد تم تصميم الاستبانة بالاستناد إلى الأدبيات العلمية والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع العدالة التنظيمية والولاء المؤسسي، بحيث تتضمن مجموعة من الفقرات التي تعكس مختلف أبعاد متغيرات الدراسة. كما روعي عند إعدادها أن تكون الأسئلة واضحة ومباشرة وسهلة الفهم بالنسبة للمشاركين، وأن ترتبط بصورة مباشرة بالأهداف البحثية والفرضيات المراد اختبارها. ويساعد ذلك على تقليل احتمالات سوء الفهم أو التفسير الخاطئ للفقرات، بما ينعكس إيجابًا على دقة البيانات المستخلصة.

واعتمدت الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي لقياس اتجاهات واستجابات أفراد العينة، حيث يتيح هذا المقياس للمبحوثين التعبير عن درجة موافقتهم أو عدم موافقتهم على العبارات الواردة في الأداة من خلال بدائل إجابة متدرجة. ويتميز هذا الأسلوب بقدرته على قياس الاتجاهات والآراء والمواقف السلوكية بصورة كمية، الأمر الذي يجعله مناسبًا لدراسة المتغيرات التنظيمية التي ترتبط بالإدراكات والمشاعر والاتجاهات الوظيفية للعاملين.

وقد جرى توزيع الاستبانة على أفراد العينة المستهدفة وفق الآلية المناسبة لطبيعة المؤسسة أو القطاع محل الدراسة، سواء من خلال النماذج الإلكترونية أو النسخ الورقية. وتم إرفاق مقدمة توضيحية توضح الهدف من الدراسة وأهمية المشاركة فيها،

مع التأكيد على أن البيانات التي يقدمها المشاركون ستُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وأن جميع المعلومات ستُعامل بسرية تامة دون الكشف عن هوية المشاركين. ويسهم ذلك في تعزيز ثقة المبحوثين وتشجيعهم على تقديم إجابات صادقة تعكس آرائهم الحقيقية.

كما تم منح المشاركين الوقت الكافي للإجابة عن فقرات الاستبانة، مع توفير التوضيحات اللازمة عند الحاجة، وذلك بهدف ضمان فهم جميع الأسئلة بالشكل الصحيح. وبعد الانتهاء من عملية التوزيع والاستجابة، تم جمع الاستبانات ومراجعتها للتأكد من اكتمال البيانات وصلاحياتها للتحليل. وتم استبعاد أي استبانات غير مكتملة أو تحتوي على أنماط استجابة قد تؤثر في دقة النتائج، حفاظاً على جودة البيانات المستخدمة في الدراسة.

وعقب الانتهاء من جمع البيانات، تم ترميز الاستجابات وتحويلها إلى قيم رقمية وفق المقياس المعتمد، ثم إدخالها إلى أحد البرامج الإحصائية المتخصصة تمهيداً لمعالجتها وتحليلها. وتُعد هذه الخطوة ضرورية في الدراسات الكمية؛ إذ تسمح بتنظيم البيانات وتصنيفها بصورة منهجية تسهل إجراء الاختبارات الإحصائية اللازمة واستخراج المؤشرات التي تساعد في تفسير العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء المؤسسي.

إن الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات في هذه الدراسة يوفر وسيلة فعالة للحصول على معلومات دقيقة ومنظمة من عدد كبير من العاملين، كما يسهم في تحقيق درجة مرتفعة من الموضوعية والاتساق في عملية جمع البيانات. ومن ثم فإن هذه الطريقة تمثل أساساً مهماً لبناء قاعدة بيانات موثوقة يمكن الاستناد إليها في التحليل الإحصائي والوصول إلى نتائج علمية دقيقة بشأن تأثير العدالة التنظيمية على الولاء المؤسسي.

3.6. أنواع البيانات:

اعتمدت هذه الدراسة على نوعين رئيسيين من البيانات هما البيانات الأولية والبيانات الثانوية، وذلك بهدف تكوين قاعدة معلومات شاملة تسهم في تحقيق أهداف الدراسة وفهم العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء المؤسسي بصورة أكثر دقة وموضوعية.

أولاً: البيانات الأولية

تُعرف البيانات الأولية بأنها البيانات التي يجمعها الباحث مباشرة من مصادرها الأصلية لأول مرة بغرض خدمة أهداف الدراسة الحالية. وتمثل هذه البيانات المصدر الرئيس للمعلومات الميدانية المتعلقة بمتغيرات البحث، حيث يتم الحصول عليها من أفراد عينة الدراسة من خلال أداة الاستبانة التي تم إعدادها خصيصاً لقياس أبعاد العدالة التنظيمية ومستوى الولاء المؤسسي لدى العاملين.

وتكتسب البيانات الأولية أهمية كبيرة في الدراسات الكمية؛ لأنها تعكس آراء واتجاهات وتصورات المبحوثين بصورة مباشرة، كما توفر معلومات حديثة ومحددة تتوافق مع طبيعة المشكلة البحثية وأهدافها. وقد تم جمع هذه البيانات من خلال توزيع الاستبانة على أفراد العينة المستهدفة، ثم جمع الاستجابات وترميزها وإدخالها إلى البرامج الإحصائية المتخصصة تمهيداً لتحليلها واستخلاص النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة.

ثانياً: البيانات الثانوية

يقصد بالبيانات الثانوية البيانات التي سبق جمعها أو نشرها من قبل باحثين أو مؤسسات أو جهات علمية مختلفة، ويتم الاستفادة منها لدعم الإطار النظري للدراسة وبناء خلفية علمية متكاملة حول موضوع البحث. وتشمل هذه البيانات الكتب العلمية المحكمة، والدوريات الأكاديمية، والرسائل الجامعية، والمؤتمرات العلمية، والتقارير الرسمية، وقواعد البيانات الإلكترونية ذات الصلة بموضوع العدالة التنظيمية والولاء المؤسسي.

وقد اعتمدت الدراسة على البيانات الثانوية في بناء الإطار النظري ومراجعة الأدبيات السابقة، والتعرف على المفاهيم والنماذج والنظريات المرتبطة بمتغيرات البحث، بالإضافة إلى الاستفادة منها في صياغة الفرضيات وتفسير النتائج التي تم التوصل إليها. كما ساهمت هذه البيانات في توفير أساس علمي يساعد على فهم أبعاد المشكلة البحثية وربط نتائج الدراسة الحالية بما توصلت إليه الدراسات السابقة في المجال نفسه.

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي:

بعد الانتهاء من عملية جمع البيانات ومراجعتها والتأكد من صلاحيتها للتحليل، تم اتباع مجموعة من الإجراءات الإحصائية المنظمة بهدف تحويل البيانات الخام إلى نتائج علمية قابلة للتفسير والاستنتاج. وتُعد مرحلة التحليل الإحصائي من أهم مراحل البحث الكمي؛ لأنها تمثل الوسيلة العلمية التي يتم من خلالها اختبار الفرضيات والإجابة عن تساؤلات الدراسة والكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيراتها.

وقد بدأت إجراءات التحليل الإحصائي بترميز الاستجابات الواردة في الاستبانات وتحويلها إلى قيم رقمية وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الدراسة، ثم إدخال البيانات إلى أحد البرامج الإحصائية المتخصصة لمعالجتها بصورة دقيقة ومنظمة. وبعد ذلك تم فحص البيانات والتأكد من خلوها من الأخطاء أو القيم غير المنطقية، فضلاً عن التحقق من اكتمال الاستجابات وصلاحيتها للتحليل.

- التحليل الإحصائي الوصفي

تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية بهدف تقديم وصف دقيق لخصائص أفراد العينة ومستويات استجاباتهم تجاه متغيرات الدراسة. وشملت هذه الأساليب التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية للمبحوثين، إضافة إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستويات إدراك العاملين للعدالة التنظيمية ومستوى الولاء المؤسسي لديهم.

وتساعد هذه المؤشرات الوصفية في تكوين صورة شاملة عن البيانات، وتوضيح الاتجاهات العامة للاستجابات، والكشف عن درجة الاتفاق أو الاختلاف بين أفراد العينة حول الفقرات المرتبطة بمتغيرات الدراسة.

- اختبار صدق وثبات الأداة

قبل الشروع في اختبار فرضيات الدراسة، تم التحقق من مدى جودة أداة القياس المستخدمة من خلال تطبيق الإجراءات الإحصائية الخاصة بالصدق والثبات. حيث تم قياس الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ للتأكد من تمتع الأداة بدرجة مناسبة من الثبات تسمح بالاعتماد على نتائجها في التحليل والاستنتاج.

كما تم فحص العلاقات بين الفقرات والأبعاد التي تنتمي إليها للتأكد من قدرتها على قياس المفاهيم المستهدفة بصورة دقيقة، الأمر الذي يسهم في تعزيز موثوقية النتائج النهائية للدراسة.

- التحليل الإحصائي الاستدلالي

اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية الاستدلالية لاختبار الفرضيات والكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث. وقد تم استخدام معاملات الارتباط لقياس قوة واتجاه العلاقة بين العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة والولاء المؤسسي، بما يساعد على تحديد ما إذا كانت العلاقة إيجابية أو سلبية ومدى قوتها من الناحية الإحصائية.

كما تم استخدام تحليل الانحدار لقياس حجم التأثير الذي تمارسه أبعاد العدالة التنظيمية في الولاء المؤسسي، وتحديد مدى قدرة المتغيرات المستقلة على تفسير التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع. ويُعد هذا الأسلوب من أكثر الأساليب ملاءمة للدراسات التي تهدف إلى قياس التأثير والتنبؤ بالعلاقات بين المتغيرات.

- تفسير النتائج واختبار الفرضيات

في المرحلة النهائية من التحليل الإحصائي، تم تفسير النتائج المستخرجة في ضوء أهداف الدراسة وفرضياتها والإطار النظري الذي استندت إليه. كما تمت مقارنة النتائج بالدراسات السابقة ذات الصلة لتحديد أوجه الاتفاق والاختلاف وتقديم تفسيرات علمية للنتائج التي تم التوصل إليها.

وساعدت هذه الإجراءات في الوصول إلى استنتاجات دقيقة حول تأثير العدالة التنظيمية على الولاء المؤسسي، وتوفير أدلة علمية يمكن الاستناد إليها في تقديم التوصيات والمقترحات التي تسهم في تعزيز العدالة التنظيمية ورفع مستويات الولاء والانتماء المؤسسي لدى العاملين.

3.8. الخاتمة:

إن الجوانب المنهجية تمثل الأساس العلمي الذي تستند إليه الدراسة في تحقيق أهدافها والوصول إلى نتائج تتسم بالدقة والموضوعية والقدرة على التفسير العلمي. وقد حرص هذا الفصل على تقديم عرض متكامل للإطار الإجرائي الذي اعتمدت عليه الدراسة، بما يضمن وجود مسار بحثي واضح ومنظم يمكن من خلاله الانتقال من الجانب النظري إلى الجانب التطبيقي بصورة منهجية تسهم في تعزيز موثوقية النتائج ومصداقيتها. وتعد هذه الخطوة من المراحل الجوهرية في أي دراسة علمية؛ إذ إن جودة النتائج النهائية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى سلامة الإجراءات المنهجية التي تم اتباعها خلال مراحل البحث المختلفة.

وقد أسهمت المعالجات المنهجية التي تناولها هذا الفصل في بناء إطار تطبيقي متكامل لدراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء المؤسسي، حيث تم توضيح الكيفية التي يمكن من خلالها التعامل مع الظاهرة محل الدراسة بصورة قابلة للقياس والتحليل، بما يسمح بفهم أبعادها المختلفة والكشف عن طبيعة العلاقات القائمة بين عناصرها. كما ساعدت هذه الإجراءات على تحويل المفاهيم النظرية المرتبطة بمتغيرات الدراسة إلى مؤشرات عملية يمكن رصدها وقياسها ميدانياً، الأمر الذي يعزز من قدرة الدراسة على تقديم نتائج علمية تستند إلى أسس موضوعية بعيدة عن الأحكام الشخصية أو التقديرات غير المنهجية. وتبرز أهمية هذا الفصل أيضاً في كونه وفر الأساس اللازم لجمع البيانات بصورة منظمة ودقيقة، مع مراعاة اختيار الأساليب والإجراءات التي تضمن الحصول على معلومات تعكس الواقع الفعلي للبيئة محل الدراسة. كما أن الاهتمام بالجوانب المنهجية يسهم في الحد من الأخطاء المحتملة أثناء تنفيذ الدراسة، ويعزز من درجة الثقة في النتائج التي سيتم التوصل إليها لاحقاً، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على قيمة البحث العلمية وإمكانية الاستفادة من مخرجاته في البيئات التنظيمية المختلفة.

إن توضيح الأسس العلمية التي استندت إليها الدراسة في مراحلها التطبيقية يساعد القارئ والباحثين الآخرين على تقييم جودة البحث ومدى التزامه بالمعايير المنهجية المتعارف عليها في الدراسات الكمية. كما يتيح إمكانية إعادة تطبيق الدراسة في بيئات أو قطاعات أخرى، أو إجراء دراسات مقارنة تستند إلى الأسس ذاتها، وهو ما يعزز من تراكم المعرفة العلمية في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية.

كذلك فإن الإجراءات التي تم تناولها في هذا الفصل تمثل حلقة الوصل بين الإطار النظري الذي تمت مناقشته في الفصول السابقة والنتائج التي سيتم عرضها وتحليلها في الفصل اللاحق. فبعد أن تم تحديد المسار المنهجي للدراسة بصورة واضحة،

أصبحت البيانات التي جُمعت جاهزة للمعالجة والتحليل باستخدام الأساليب العلمية المناسبة، بما يمكن من اختبار الفرضيات والإجابة عن تساؤلات الدراسة والكشف عن طبيعة تأثير العدالة التنظيمية في تعزيز الولاء المؤسسي لدى العاملين.

يشكل هذا الفصل قاعدة أساسية تستند إليها الدراسة في مراحلها اللاحقة، إذ وفر جميع المتطلبات المنهجية اللازمة لضمان سلامة التطبيق الميداني ودقة التحليل الإحصائي. ومن ثم فإن ما تم عرضه في هذا الفصل يعد خطوة محورية نحو الوصول إلى نتائج علمية موثوقة يمكن الاستناد إليها في تفسير الظاهرة المدروسة وتقديم توصيات عملية تسهم في تعزيز العدالة التنظيمية ورفع مستويات الولاء المؤسسي داخل المنظمات المختلفة.

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1. المقدمة:

يمثل هذا الفصل المرحلة التطبيقية الأهم في الدراسة، حيث تنتقل الدراسة من الجانب المنهجي والإجرائي إلى مرحلة تحليل البيانات الميدانية التي تم جمعها من أفراد العينة، بهدف الوصول إلى نتائج علمية دقيقة تسهم في تحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاته واختبار الفرضيات التي تم بناؤها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة. وتكتسب هذه المرحلة أهمية خاصة في الدراسات الكمية؛ لأنها تمثل الحلقة التي تربط بين البيانات الخام التي تم جمعها من الميدان وبين الاستنتاجات العلمية التي يمكن الاعتماد عليها في تفسير الظاهرة المدروسة وتقديم التوصيات المناسبة بشأنها.

ويُعد تحليل البيانات من الركائز الأساسية للبحث العلمي، إذ لا تقتصر أهمية البيانات على مجرد جمعها، وإنما تكمن قيمتها الحقيقية في كيفية تنظيمها ومعالجتها وتحويلها إلى مؤشرات ومعانٍ علمية قابلة للتفسير والاستنتاج. ومن هذا المنطلق، يركز هذا الفصل على استعراض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم الحصول عليها من أفراد الدراسة، بما يسمح بفهم طبيعة المتغيرات المدروسة والكشف عن الأنماط والعلاقات التي تربط بينها، وصولاً إلى تحديد مستوى تأثير العدالة التنظيمية في الولاء المؤسسي لدى العاملين.

كما يهدف هذا الفصل إلى تقديم صورة متكاملة عن خصائص المشاركين في الدراسة والبيانات التي تم الحصول عليها منهم، الأمر الذي يساعد في تكوين فهم واضح للبيئة التي أجريت فيها الدراسة وطبيعة الأفراد الذين تم الاعتماد على آرائهم في قياس متغيرات البحث. ويُسهم ذلك في تعزيز قدرة القارئ على تفسير النتائج في ضوء الخصائص الواقعية للعينة، وفهم مدى تمثيلها للمجتمع المستهدف، وهو ما ينعكس إيجاباً على درجة الثقة في النتائج المستخلصة.

ويولي هذا الفصل اهتماماً كبيراً بالتحقق من جودة البيانات المستخدمة في الدراسة ومدى صلاحيتها للتحليل والاستدلال العلمي، وذلك من خلال تطبيق الإجراءات الإحصائية اللازمة التي تضمن أن الأداة المستخدمة قد تمكنت من قياس المتغيرات المستهدفة بصورة دقيقة ومتسقة. وتعد هذه الخطوة ضرورية لضمان أن النتائج اللاحقة تستند إلى بيانات موثوقة يمكن الاعتماد عليها في تفسير العلاقات بين المتغيرات والوصول إلى استنتاجات علمية سليمة.

كذلك يتناول الفصل عرضاً تفصيلياً للنتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وتحليل الاتجاهات العامة لاستجابات أفراد العينة، بما يسمح بتحديد مستويات إدراك العاملين لممارسات العدالة التنظيمية داخل المنظمة، ومستويات الولاء المؤسسي لديهم.

وتساعد هذه النتائج في بناء فهم أولي لطبيعة الظاهرة المدروسة، كما تمهد الطريق لفحص العلاقات التأثيرية بين المتغيرات بصورة أكثر عمقاً من خلال الاختبارات الإحصائية المناسبة.

يتضمن الفصل عرضاً وتحليلاً للنتائج المتعلقة باختبار الفرضيات البحثية، بهدف التحقق من صحة الفروض التي انطلقت منها الدراسة، والكشف عن طبيعة العلاقات بين المتغيرات وقوة التأثيرات المتبادلة بينها. وتمثل هذه المرحلة جوهر الدراسة التطبيقية؛ لأنها تسهم في تقديم الأدلة العلمية التي تدعم أو ترفض الفرضيات المطروحة، وتوضح مدى توافق النتائج مع ما أشارت إليه الأدبيات والدراسات السابقة في مجال السلوك التنظيمي.

كما تبرز أهمية هذا الفصل في كونه لا يقتصر على عرض النتائج الإحصائية فحسب، بل يمتد إلى تفسيرها وتحليلها في ضوء الأسس النظرية التي قامت عليها الدراسة، وربطها بالسياق التنظيمي الذي أجريت فيه. ويساعد ذلك في تقديم فهم أكثر عمقاً للنتائج، وتوضيح دلالاتها العلمية والعملية، بما يمكن الاستفادة منه في تطوير السياسات والممارسات الإدارية التي تعزز العدالة التنظيمية وترفع مستويات الولاء المؤسسي داخل المؤسسات.

يشكل هذا الفصل الأساس الذي تُبنى عليه النتائج النهائية والتوصيات المقترحة للدراسة، حيث يوفر الأدلة الكمية اللازمة لتفسير طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث، ويقدم رؤية علمية واضحة حول مدى إسهام العدالة التنظيمية في تعزيز الولاء المؤسسي. ومن ثم فإن ما سيتضمنه هذا الفصل من تحليلات ونتائج يمثل خطوة حاسمة نحو تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى استنتاجات يمكن أن تسهم في إثراء المعرفة العلمية وتطوير الممارسات التنظيمية في بيئات العمل المختلفة.

4.2. توصيف عينة الدراسة (الاحصائيات الوصفية لعينة الدراسة):

• الوصف الإحصائي للبيانات

النتائج الإحصائية الواردة في الجدول الأول الخاص بالوصف الإحصائي العام للبيانات تعكس مؤشرات بنيوية وسلوكية غاية في الأهمية لقوام العينة البالغ مائتين وأربعة وخمسين موظفاً. فمن الناحية الديموغرافية، سجل متغير العمر متوسطاً حسابياً مقداره اثنان فاصلة تسعون بانحراف معياري بلغ واحداً فاصلة أربع مائة وسبعة وخمسين ؛ بينما حقق الجنس متوسطاً بلغ واحداً فاصلة خمسين بانحراف معياري شريحة صفر فاصلة خمسمائة وواحد ؛ وسجلت الدرجة العلمية متوسطاً قيمته ثلاثة فاصلة أربعة وأربعون وانحرافاً معيارياً شريحة واحد فاصلة مائتين واثنين وخمسين. أما بالانتقال إلى العبارات السلوكية التي تقيس أبعاد العدالة التنظيمية والولاء المؤسسي، فنلاحظ أن عبارة "تتعامل الإدارة مع جميع العاملين بمساواة دون تمييز" حازت على أعلى متوسط حسابي في الجدول بقيمة ثلاثة فاصلة وستة وسبعين وانحراف معياري بلغ واحداً فاصلة ثلاثمائة واثنين وسبعين ؛ مما يوضح وجود قناعة عامة مرتفعة لدى المبحوثين بنزاهة التعامل الإداري العام. وحلت في المرتبة الثانية من حيث الارتفاع عبارة "توزع المهام والمسؤوليات في المؤسسة بعدالة بين العاملين" بمتوسط ثلاثة فاصلة اثنين وسبعين وانحراف معياري شريحة واحد فاصلة ثلاثمائة وثلاثة وسبعين ؛ تلتها مباشرة عبارة "تطبق السياسات والإجراءات على جميع العاملين بشكل متساوٍ" بمتوسط ثلاثة فاصلة واحد وسبعين وانحراف معياري شريحة واحد فاصلة ثلاثمائة واثنين وتسعين. ويبدو أن هذه الأرقام المتقدمة تعطي مؤشراً إيجابياً حول البنية القانونية والتوزيعية للمؤسسة؛ غير أن التشتت الإحصائي الواضح في قيم الانحرافات المعيارية والتي تجاوزت جميعها القيمة واحد صحيح يشير إلى وجود تباين ملموس في الانطباعات الفردية بين الموظفين يعود ربما لاختلاف الممارسات بين الإدارات. وفي المقابل، سجلت عبارة "أشعر بأن لدي فرصة للتعبير عن رأيي قبل اتخاذ القرارات التي تؤثر على عملي" أدنى متوسط حسابي بين العبارات بقيمة ثلاثة فاصلة واحد وخمسين ؛ وصاحبها أعلى انحراف معياري في الجدول بلغ واحداً فاصلة خمسمائة وخمسة وثمانين. وتكشف هذه النتيجة المتدنية إحصائياً عن وجود فجوة حقيقية في مناخ المشاركة وصنع القرار داخل المؤسسة؛ إذ يحتمل أن تتبع الإدارة نمطاً مركزياً فوقياً يقلل من حافز المبادرة لدى العاملين ويزيد من تشتت آرائهم حول مدى تقدير المؤسسة لأفكارهم؛ مما يتطلب عملاً جاداً لفتح قنوات الحوار الشوري لتعزيز الولاء والاستبقاء الوظيفي طويل الأمد.

Statistics										
Std. Error of Kurtosis	Kurtosis	Std. Error of Skewness	Skewness	Std. Deviation	Median	Std. Error of Mean	Mean	N		
								Missing	Valid	
.304	-1.373	.153	.048	1.457	3.00	.091	2.90	0	254	العمر
.304	-2.016	.153	.016	.501	1.00	.031	1.50	0	254	الجنس
.304	-.957	.153	-.309	1.252	4.00	.079	3.44	0	254	الدرجة العلمية
.304	-.923	.153	-.676	1.373	4.00	.086	3.72	0	254	توزع المهام والمسؤوليات في المؤسسة بعدالة بين العاملين.
.304	-1.144	.153	-.588	1.428	4.00	.090	3.65	0	254	أشعر بأن الحوافز والمكافآت تُمنح بناءً على معايير عادلة.
.304	-1.197	.153	-.596	1.503	4.00	.094	3.59	0	254	تتم مراعاة جهود العاملين عند تقييم أدائهم الوظيفي.
.304	-1.271	.153	-.543	1.535	4.00	.096	3.58	0	254	أرى أن القرارات المتعلقة بالتعيينات تُتخذ بشكل عادل.
.304	-.795	.153	-.762	1.372	4.00	.086	3.76	0	254	تتعامل الإدارة مع جميع العاملين بمساواة دون تمييز.
.304	-1.119	.153	-.571	1.429	4.00	.090	3.63	0	254	تتبع المؤسسة إجراءات واضحة وعادلة عند اتخاذ القرارات الإدارية.
.304	-1.205	.153	-.607	1.523	4.00	.096	3.61	0	254	يتم إبلاغ العاملين بالأسباب التي تقف خلف القرارات الإدارية المهمة.
.304	-1.370	.153	-.490	1.585	4.00	.099	3.51	0	254	أشعر بأن لدي فرصة للتعبير عن رأيي قبل اتخاذ القرارات التي تؤثر على عملي.
.304	-.974	.153	-.663	1.392	4.00	.087	3.71	0	254	تُطبّق السياسات والإجراءات على جميع العاملين بشكل متساوي.
.304	-1.226	.153	-.488	1.449	4.00	.091	3.55	0	254	تتم معالجة الشكاوى والاعتراضات بطريقة عادلة وشفافة.

يتعامل الرؤساء المباشرون مع العاملين باحترام وتقدير.	254	0	3.54	.094	4.00	1.492	-.574	.153	-1.135	.304
أشعر بأن الإدارة تستمع إلى العاملين وتهتم بملاحظاتهم.	254	0	3.54	.097	4.00	1.552	-.532	.153	-1.317	.304
تتسم العلاقة بين الإدارة والعاملين بالشفافية والوضوح.	254	0	3.66	.088	4.00	1.407	-.583	.153	-1.093	.304
يحصل العاملون على المعلومات اللازمة لأداء أعمالهم بشكل منصف.	254	0	3.70	.087	4.00	1.393	-.698	.153	-.893	.304
أشعر بالتقدير من قبل الإدارة عند إنجازي لمهامي بكفاءة.	254	0	3.57	.092	4.00	1.469	-.555	.153	-1.142	.304
أشعر بالفخر لكوني أحد العاملين في هذه المؤسسة.	254	0	3.55	.098	4.00	1.562	-.531	.153	-1.320	.304
أرغب في الاستمرار بالعمل في هذه المؤسسة لفترة طويلة.	254	0	3.61	.088	4.00	1.409	-.590	.153	-1.027	.304

جدول 1: التحليلات الإحصائية

4.4. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات:

• اختبار المصدقية والموثوقية

نتائج فحص جودة أداة القياس وصلاحيها للتطبيق الميداني ظهرت بمستويات ممتازة تعزز الثقة في نتائج الدراسة؛ حيث كشف ملخص معالجة الحالات عن شمول مائتين وأربعة وخمسين حالة بنسبة مئوية كاملة بلغت مئة بالمئة دون وجود أي حالات مستبعدة أو مفقودة في كامل الإجراء الإحصائي المتبع. وفيما يتعلق باختبار الثبات الإحصائي فقد سجل معامل ألفا كرونباخ قيمة رفيعة جداً بلغت صفر فاصلة تسعمائة وعشرة لأقسام الاستبانة البالغة عشرين فقرة. وتتجاوز هذه القيمة بمراحل الحد الأدنى المقبول في البحوث الاجتماعية والإدارية والمحدد عادة بصفر فاصلة سبعين؛ مما يشهد على التجانس الداخلي العالي لل فقرات وقدرة الأداة على تقديم نتائج مستقرة ومتطابقة إذا ما أعيد تطبيقها في ظروف مماثلة. وتمنح هذه المتانة الإحصائية الباحث أرضية صلبة لتفسير العلاقات والروابط بين المتغيرات والاعتماد على المخرجات في صياغة التوصيات التطبيقية بكامل الطمأنينة العلمية.

Case Processing Summary			
%	N		
100.0	254	Valid	Cases
.0	0	Excluded ^a	
100.0	254	Total	
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

جدول 2: ملخص التحليلات الإحصائية

Reliability Statistics	
N of Items	Cronbach's Alpha
20	.910

جدول 3: اختبار الثبات والموثوقية

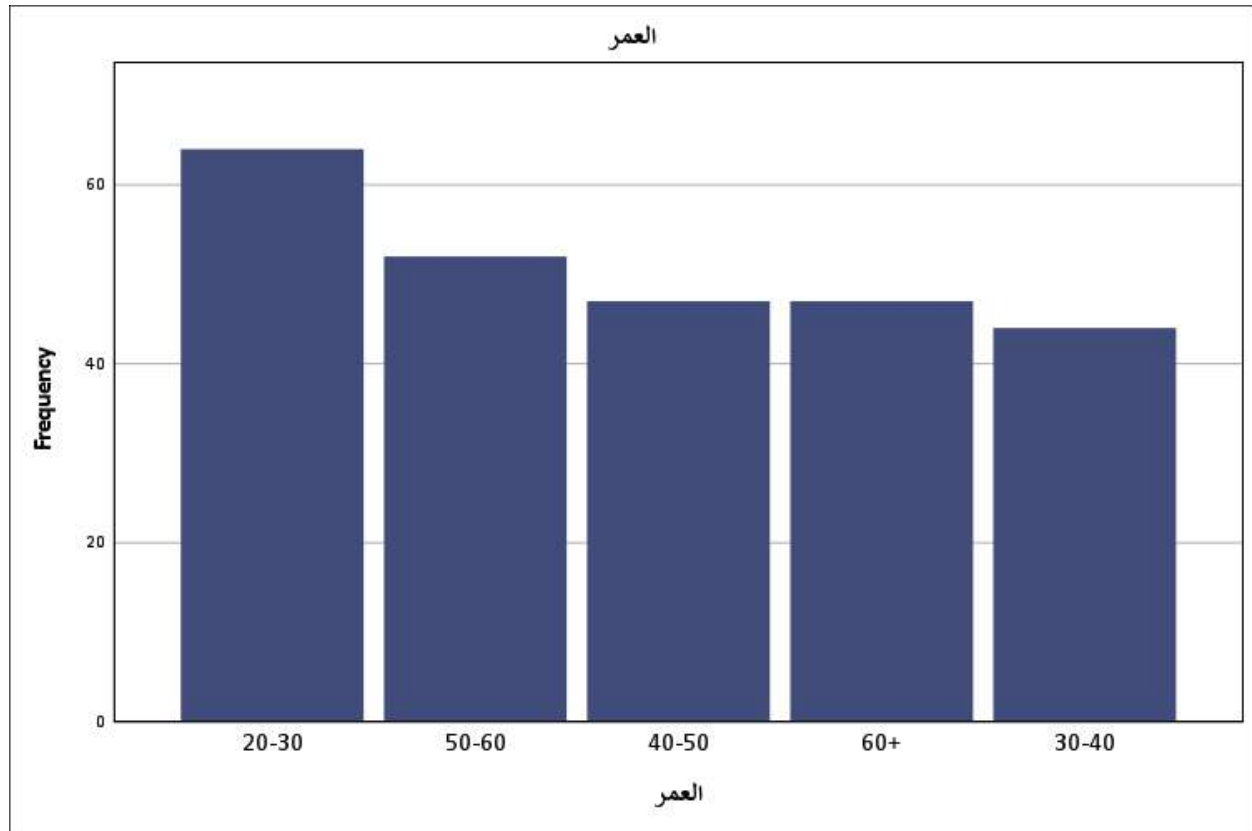
4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث) :

• عمر المشاركين في التجربة

تشير إلى تنوع عمري ملحوظ داخل المؤسسة؛ فقد ظهر أن الفئة العمرية الشابة من عشرين إلى ثلاثين عاماً هي الأكثر تمثيلاً بحجم تكرار بلغ أربعة وستين موظفاً ونسبة مئوية بلغت خمسة وعشرين فاصلة اثنين بالمئة. يتبعها الموظفون في الفئة العمرية من خمسين إلى ستين عاماً بتكرار اثنين وخمسين ونسبة عشرين فاصلة خمسة بالمئة؛ بينما تساوت الفئتان من أربعين إلى خمسين عاماً والفئة الأكبر من ستين عاماً فأكثر بتكرار سبعة وأربعين ونسبة ثمانية عشر فاصلة خمسة بالمئة لكل منهما. وحلت الفئة من ثلاثين إلى أربعين عاماً في المرتبة الأخيرة بتكرار أربعة وأربعين ونسبة سبعة عشر فاصلة ثلاثة بالمئة. هذا التوزيع العددي يعكس تركيبة بشرية تجمع بين حيوية الشباب وخبرة القيادات المتقدمة في السن؛ الأمر الذي قد يسهم في إثراء النقاشات الإدارية وتحقيق التوازن بين الابتكار والتحفظ في اتخاذ القرارات. ويبدو أن تراجع نسبة الفئة العمرية المتوسطة يحمل دلالات حول احتمالية وجود فجوة في جيل الوسط الإداري؛ مما قد يتطلب من المؤسسة وضع استراتيجيات واضحة لإحلال وتطوير الكفاءات الشابة لضمان سلاسة انتقال المسؤوليات مستقبلاً.

العمر					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
25.2	25.2	25.2	64	20-30	Valid
45.7	20.5	20.5	52	50-60	
64.2	18.5	18.5	47	40-50	
82.7	18.5	18.5	47	60+	
100.0	17.3	17.3	44	30-40	
	100.0	100.0	254	Total	

جدول 4: التحليل الإحصائي للعمر



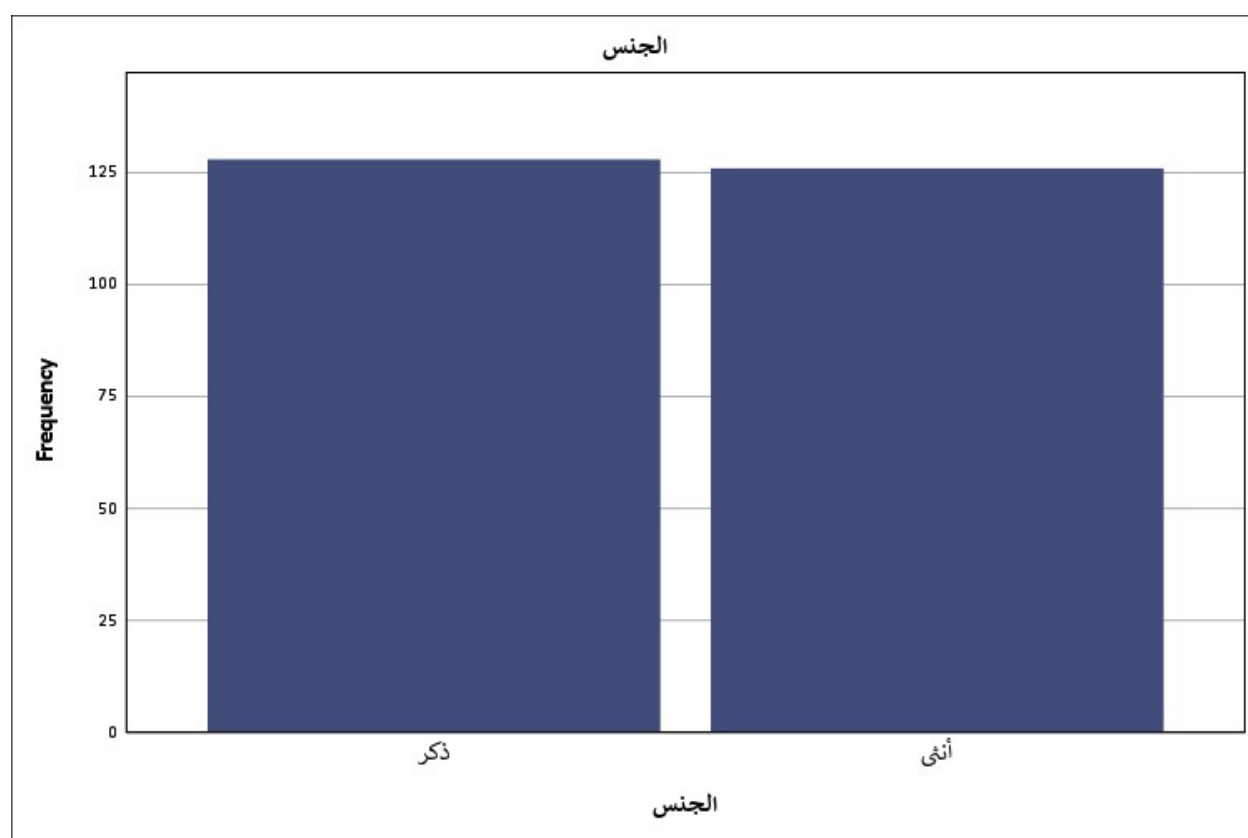
شكل توضيحي 1: التمثيل البياني للعمر

• جنس المشاركين في التجربة

يكتسب تحليل عنصر الجنس أهمية بالغة بالنظر إلى تقارب توزيع عينة الدراسة بين الذكور والإناث بشكل يحقق توازناً مثالياً؛ حيث بلغ عدد الموظفين الذكور مئة وثمانية وعشرين فرداً بنسبة بلغت خمسين فاصلة أربعة بالمئة. في حين بلغ عدد الموظفات الإناث مئة وستة وعشرين موظفة بنسبة مئوية وصلت إلى تسعة وأربعين فاصلة ستة بالمئة من إجمالي حجم العينة الكلي البالغ مائتين وأربعة وخمسين مبحوثاً. هذا التقارب العددي الكبير يمنح نتائج الدراسة مصداقية عالية ويجعلها معبرة عن بيئة عمل غير متحيزة جنسياً؛ فضلاً عن أن دمج آراء كلا الجنسين بنسب متساوية تقريباً يحمي الاستخلاصات الإحصائية من أي ميل عاطفي أو مهني قد يرتبط بنوع دون الآخر. وتحمل هذه البنية الديموغرافية دلالة قوية على تبني المؤسسة لسياسات توظيف عادلة وتكافؤ فرص حقيقي؛ مما يحتمل أن ينعكس إيجاباً على مناخ العمل العام ويسهم في تعزيز العدالة التنظيمية المتصورة من قبل الموظفين بمختلف فئاتهم.

الجنس					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
50.4	50.4	50.4	128	ذكر	Valid
100.0	49.6	49.6	126	أنثى	
	100.0	100.0	254	Total	

جدول 5: التحليل الإحصائي للجنس



شكل توضيحي 2: التمثيل البياني للجنس

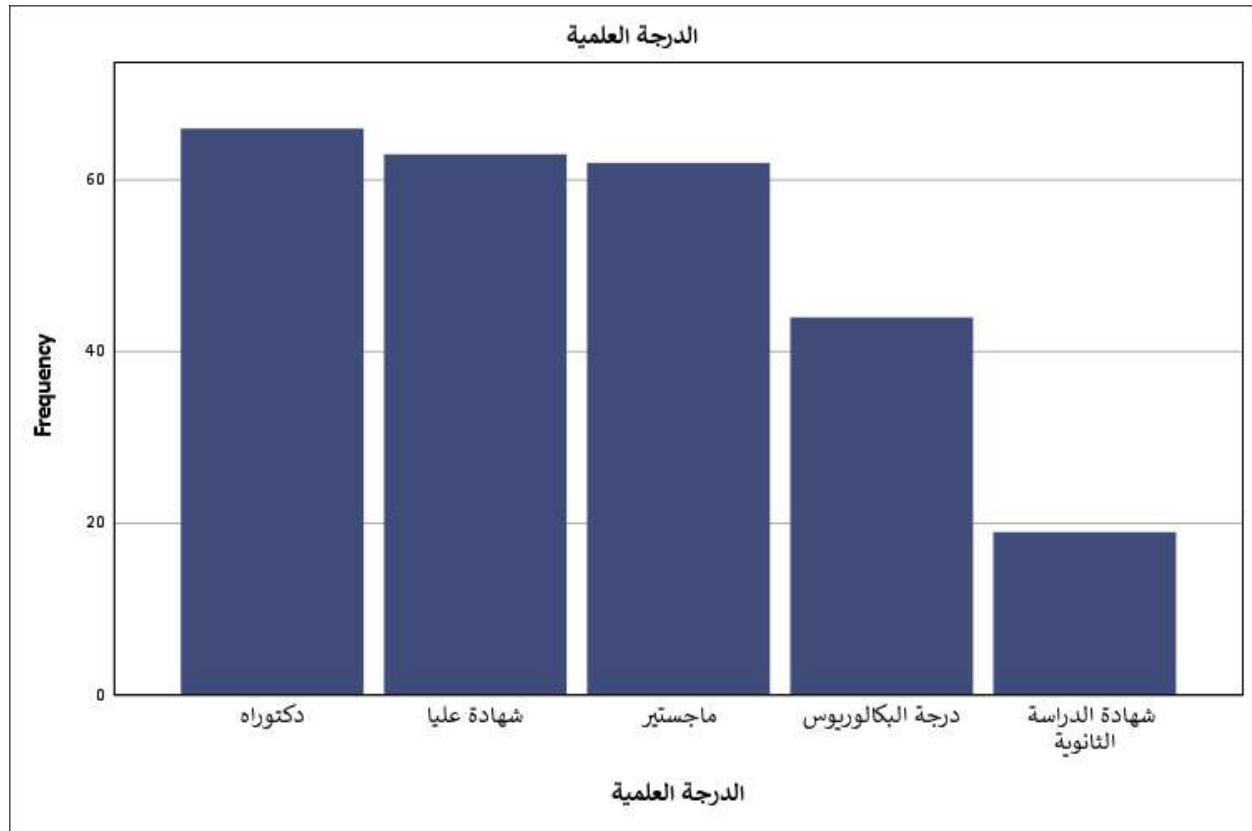
• الدرجة العلمية

المستويات الأكاديمية للمبحوثين تظهر طابعاً نخبويًا واضحاً في هذه المؤسسة؛ إذ تصدر حملة شهادة الدكتوراه طليعة المشاركين بتكرار بلغ ستة وستين فرداً ونسبة مئوية تقدر بستة وعشرين بالمئة من القوام الإجمالي. وجاءت فئة الشهادات

العليا في المرتبة الثانية بتكرار ثلاثة وستين ونسبة أربعة وعشرين فاصلة ثمانية بالمئة؛ تلتها مباشرة فئة حملة الماجستير بتكرار اثنين وستين ونسبة أربعة وعشرين فاصلة أربعة بالمئة. وفي المقابل انخفض تكرار الموظفين الحاصلين على درجة البكالوريوس إلى أربعة وأربعين فرداً بنسبة سبعة عشر فاصلة ثلاثة بالمئة؛ بينما تذيلت القائمة فئة شهادة الدراسة الثانوية بتكرار لم يتجاوز تسعة عشر موظفاً ونسبة سبعة فاصلة خمسة بالمئة فقط. يعبر هذا التوزيع الإحصائي عن بيئة عمل معرفية بامتياز تركز على مؤهلات علمية رفيعة المستوى؛ مما يشير إلى أن الموظفين يمتلكون قدرات نقدية وتحليلية مرتفعة تسمح لهم بتقييم ممارسات العدالة التنظيمية برؤية موضوعية وعميقة. وربما تفرض هذه الخلفيات الأكاديمية المتقدمة تحدياً مستمراً أمام القيادة الإدارية؛ حيث يتوقع هؤلاء الخبراء مستويات أعلى من الشفافية والمنهجية العلمية عند إدارة شؤونهم الوظيفية.

الدرجة العلمية					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
26.0	26.0	26.0	66	دكتوراه	Valid
50.8	24.8	24.8	63	شهادة عليا	
75.2	24.4	24.4	62	ماجستير	
92.5	17.3	17.3	44	درجة البكالوريوس	
100.0	7.5	7.5	19	شهادة الدراسة الثانوية	
	100.0	100.0	254	Total	

جدول 6: التحليل الإحصائي للدرجة العلمية



شكل توضيحي 3: التمثيل البياني للدرجة العلمية

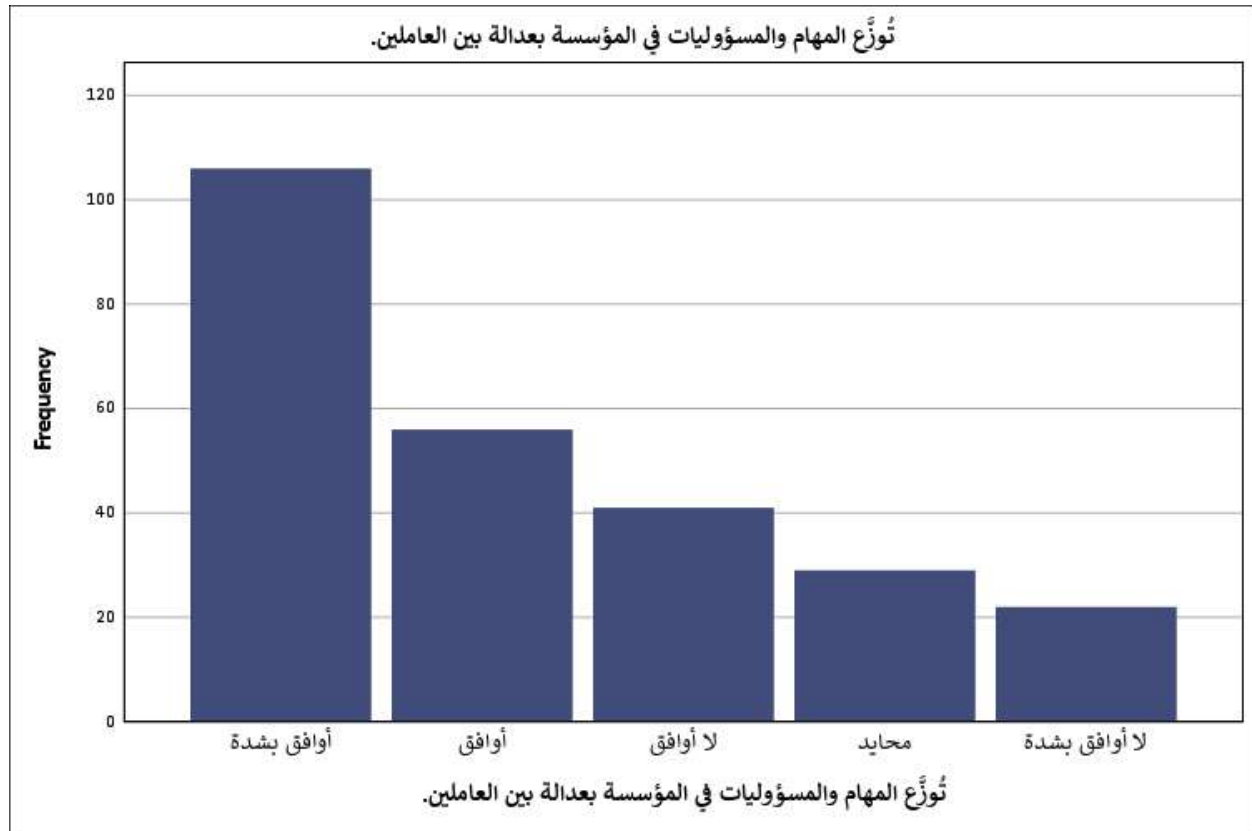
• تُوَزَّع المهام والمسؤوليات في المؤسسة بعدالة بين العاملين.

مستوى الاستجابة لهذه العبارة يكشف عن اتجاه إيجابي عام لدى أفراد العينة؛ فقد أبدى مئة وستة من الموظفين موافقتهم الشديدة بنسبة مئوية بلغت واحداً وأربعين فاصلة سبعة بالمئة. وأضافت فئة الموافقين ستة وخمسين تكراراً بنسبة اثنين وعشرين بالمئة؛ ليصل إجمالي المؤيدين للعدالة في توزيع المهام إلى أكثر من ثلاثة وستين بالمئة من المبحوثين. وفي الجانب المقابل عارض هذا التوجه واحد وأربعون موظفاً بنسبة ستة عشر فاصلة واحد بالمئة؛ وانضم إليهم اثنان وعشرون موظفاً عارضوا بشدة بنسبة ثمانية فاصلة سبعة بالمئة. بينما وقفت فئة الحياد عند تسعة وعشرين تكراراً بنسبة أحد عشر فاصلة أربعة بالمئة. المتوسط الحسابي العام للعبارة سجل ثلاثة فاصلة اثنين وسبعين بانحراف معياري قدره واحد فاصلة ثلاثمائة وثلاثة وسبعون. وهذا يعكس ميلاً نحو الرضا الإداري؛ غير أن قيمة الانحراف المرتفعة نسبياً توضح وجود تباين في وجهات النظر بين

العاملين. وقد يعزى هذا التشتت إلى اختلافات طبيعية في حجم ضغط العمل بين الأقسام المختلفة؛ مما يتطلب مراجعة دورية للأوصاف الوظيفية لتقليص أي شعور بالغبن لدى الفئات المعترضة.

توزع المهام والمسؤوليات في المؤسسة بعدالة بين العاملين.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
41.7	41.7	41.7	106	أوافق بشدة	Valid
63.8	22.0	22.0	56	أوافق	
79.9	16.1	16.1	41	لا أوافق	
91.3	11.4	11.4	29	محايد	
100.0	8.7	8.7	22	لا أوافق بشدة	
	100.0	100.0	254	Total	

جداول 7: التحليل الإحصائي لتوزيع المهام والمسؤوليات في المؤسسة بعدالة بين العاملين.



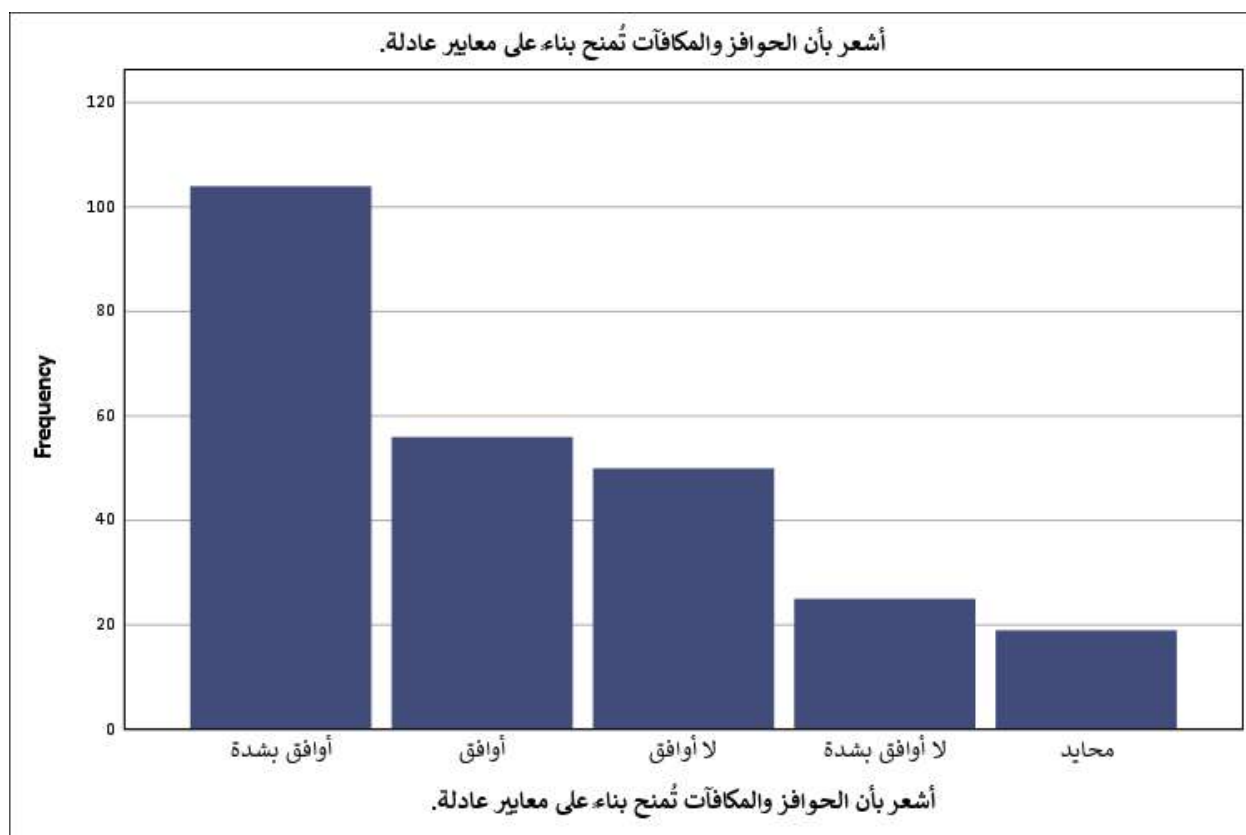
شكل توضيحي 4: التمثيل البياني لتوزيع المهام والمسؤوليات في المؤسسة بعدالة بين العاملين.

• أشعر بأن الحوافز والمكافآت تُمنح بناءً على معايير عادلة.

توزيع الآراء حول منظومة التعويضات المالية يعكس تقديراً مقبولاً لمعايير الاستحقاق؛ حيث وافق بشدة مئة وأربعة موظفين بنسبة أربعين فاصلة تسعة بالمئة. ووافق ستة وخمسون آخرون بنسبة اثنين وعشرين بالمئة؛ مما يرفع الكفة المؤيدة إلى حدود واضحة من الرضا العام. ورغم ذلك فإن الاستجابات السلبية لم تكن هامشية؛ إذ عبر خمسون موظفاً عن عدم موافقتهم بنسبة تسعة عشر فاصلة سبعة بالمئة. وصرح خمسة وعشرون بعدم الموافقة الشديدة بنسبة تسعة فاصلة ثمانية بالمئة. واكتفى تسعة عشر فرداً بالخيار المحايد بنسبة سبعة فاصلة خمسة بالمئة. وجاء المتوسط الحسابي ليؤكد هذا الاتجاه بقيمة ثلاثة فاصلة خمسة وستين وانحراف معياري بلغ واحداً فاصلة أربع مائة وثمانية وعشرين. ويبدو أن النسبة الملموسة للمعارضين تعطي إشارة قوية للقيادة بأن هناك فئات ترى غموضاً في آليات منح الحوافز؛ الأمر الذي قد يؤدي إلى إضعاف دافعية الإنجاز لدى بعض الكفاءات إذا لم تبادر الإدارة بنشر مصفوفات واضحة تربط المكافأة بالأداء الفعلي بشكل علني.

أشعر بأن الحوافز والمكافآت تُمنح بناءً على معايير عادلة.					
	Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
Valid	40.9	40.9	40.9	104	أوافق بشدة
	63.0	22.0	22.0	56	أوافق
	82.7	19.7	19.7	50	لا أوافق
	92.5	9.8	9.8	25	لا أوافق بشدة
	100.0	7.5	7.5	19	محايد
		100.0	100.0	254	Total

جدول 8: التحليل الإحصائي للشعور بأن الحوافز والمكافآت تُمنح بناءً على معايير عادلة.



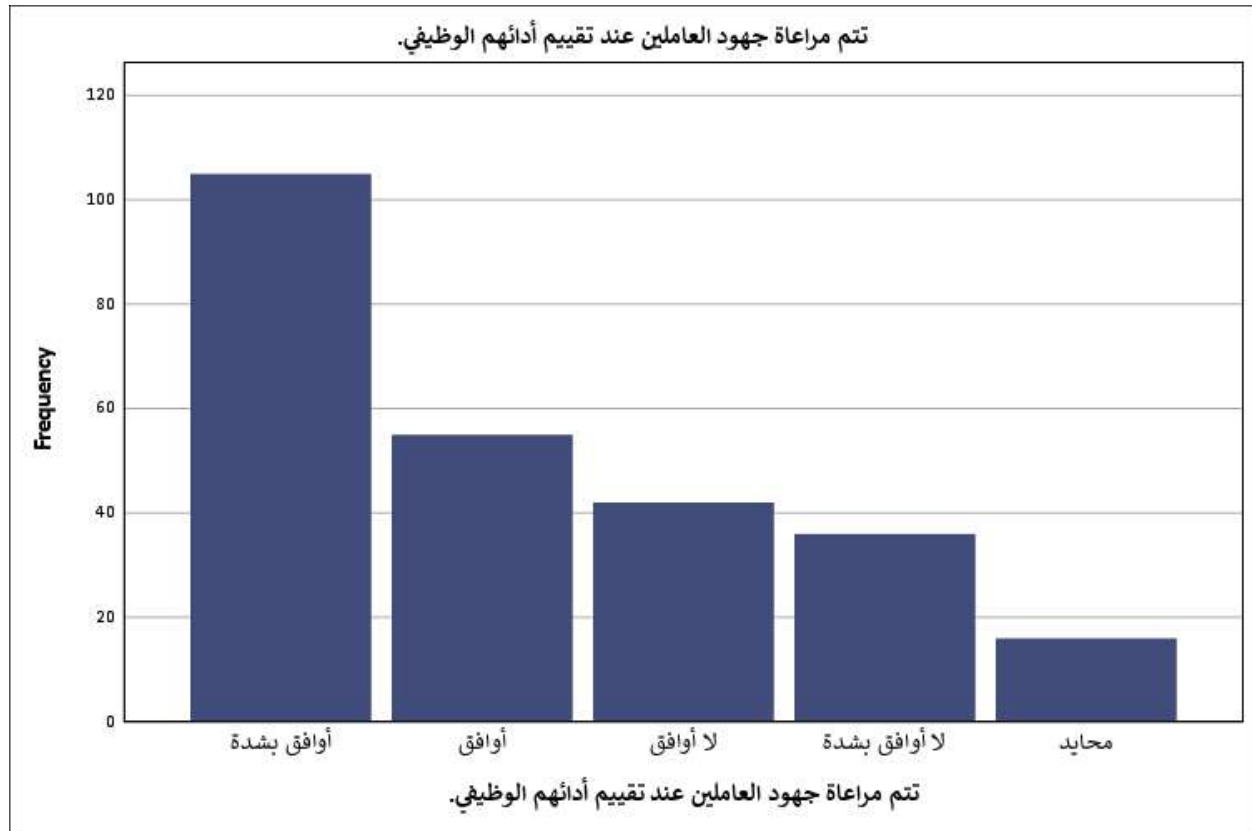
شكل توضيحي 5: التمثيل البياني للشعور بأن الحوافز والمكافآت تُمنح بناءً على معايير عادلة.

• تتم مراعاة جهود العاملين عند تقييم أدائهم الوظيفي.

تقييم الأداء الوظيفي يعد ركيزة أساسية في تشكيل انطباعات العدالة؛ وقد أظهرت النتائج أن مئة وخمسة موظفين يوافقون بشدة على مراعاة جهودهم بنسبة واحد وأربعين فاصلة ثلاثة بالمئة. وساهمت فئة الموافقين بخمسة وخمسين تكراراً بنسبة واحد وعشرين فاصلة سبعة بالمئة. غير أن الفئات غير الراضية سجلت حضوراً لافتاً؛ حيث عارض العبارة اثنان وأربعون موظفاً بنسبة ستة عشر فاصلة خمسة بالمئة. وعارضها بشدة ستة وثلاثون فرداً بنسبة أربعة عشر فاصلة اثنين بالمئة. ووقف ستة عشر مبحوثاً في منطقة الحياد بنسبة ستة فاصلة ثلاثة بالمئة. واستقر المتوسط عند ثلاثة فاصلة تسعة وخمسين مصحوباً بانحراف معياري مرتفع بلغ واحداً فاصلة خمسمائة وثلاثة. ويوضح هذا التشتت الكبير انقساماً واضحاً في الآراء؛ إذ يحتمل أن تخضع عمليات التقييم لتقديرات شخصية من بعض الرؤساء المباشرين دون الالتزام التام بالمعايير الموضوعية للمؤسسة. وهذا التباين قد يولد إحباطاً لدى الموظفين الذين يبذلون جهوداً استثنائية دون أن تجد طريقها للتوثيق الرسمي؛ مما يبرز الحاجة لاعتماد أنظمة تقييم متعددة المصادر لتقليل التحيز البشري.

تتم مراعاة جهود العاملين عند تقييم أدائهم الوظيفي.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
41.3	41.3	41.3	105	أوافق بشدة	Valid
63.0	21.7	21.7	55	أوافق	
79.5	16.5	16.5	42	لا أوافق	
93.7	14.2	14.2	36	لا أوافق بشدة	
100.0	6.3	6.3	16	محايد	
	100.0	100.0	254	Total	

جدول 9: التحليل الإحصائي لمراعاة جهود العاملين عند تقييم أدائهم الوظيفي.



شكل توضيحي 6: التمثيل البياني لمراعاة جهود العاملين عند تقييم أدائهم الوظيفي.

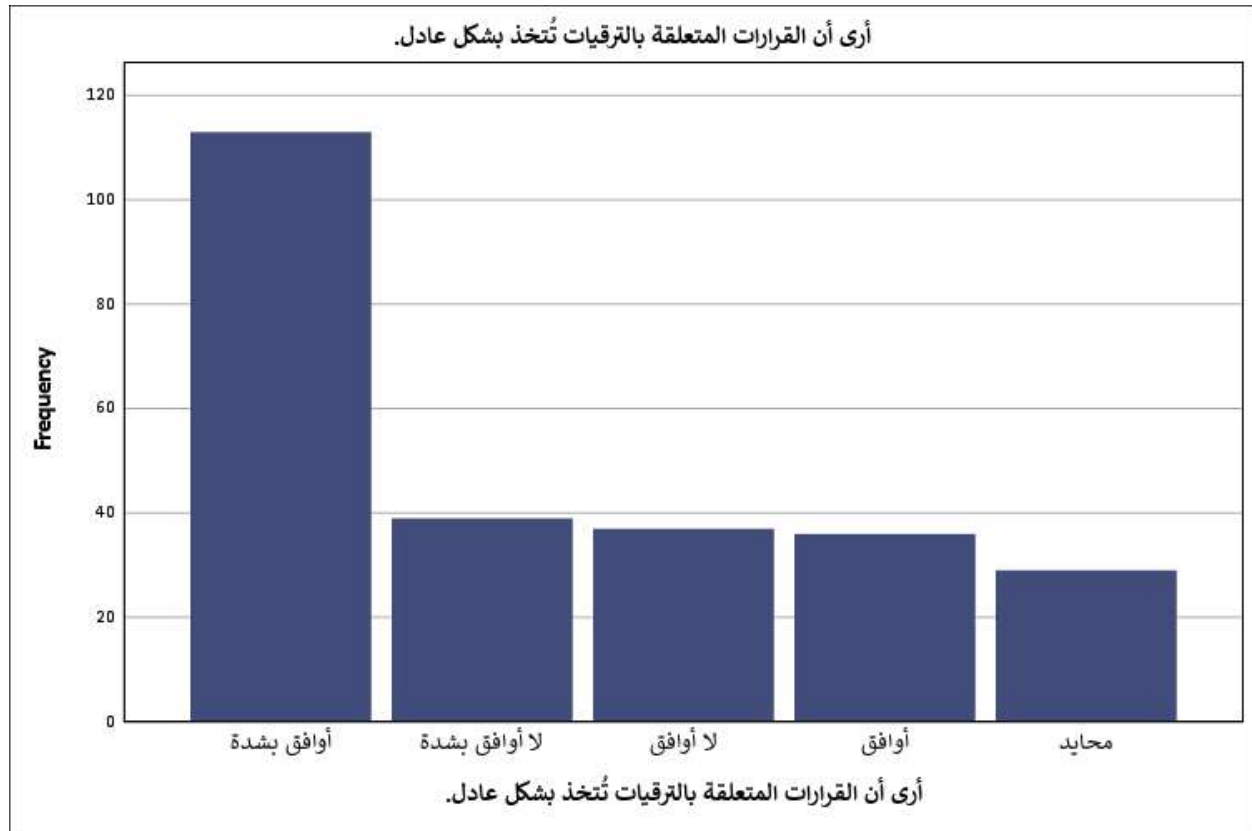
• أرى أن القرارات المتعلقة بالترقيات تُتخذ بشكل عادل.

ملف الترقيات الوظيفية حظي بأعلى تكرار في خانة الموافقة الشديدة؛ حيث أبداها مئة وثلاثة عشر موظفاً بنسبة بلغت أربعة وأربعين فاصلة خمسة بالمئة. بيد أن المفارقة الإحصائية تظهر في تقدم خيار "لا أوافق بشدة" إلى المرتبة الثانية بتكرار تسعة وثلاثين ونسبة خمسة عشر فاصلة أربعة بالمئة. يليه خيار "لا أوافق" بتكرار سبعة وثلاثين ونسبة أربعة عشر فاصلة شريحة ستة بالمئة. ووافق ستة وثلاثون فرداً بنسبة أربعة عشر فاصلة اثنين بالمئة. بينما أثر تسعة وعشرون فرداً الحياد بنسبة أحد عشر فاصلة أربعة بالمئة. وحققت العبارة متوسطاً حسابياً بلغ ثلاثة فاصلة ثمانية وخمسين وانحرافاً معيارياً قدره واحد فاصلة خمسمائة وخمسة وثلاثون. وتكشف هذه التوليفة الرقمية عن استقطاب حاد في مواقف العاملين؛ فبينما يعيش قطاع واسع حالة من الرضا التام نتيجة حصولهم على ترقيات أو ثقتهم في النظام الإداري يشعر قطاع آخر بحرمان وظيفي

شديد. وربما ترتبط هذه المشاعر السلبية بطبيعة خطط التعاقب الوظيفي المقيدة؛ مما يستدعي توضيح مسارات النمو المهني لجميع الموظفين بلا استثناء لتفادي خسارة الكوادر المؤهلة.

أرى أن القرارات المتعلقة بالترقيات تُتخذ بشكل عادل.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
44.5	44.5	44.5	113	أوافق بشدة	Valid
59.8	15.4	15.4	39	لا أوافق بشدة	
74.4	14.6	14.6	37	لا أوافق	
88.6	14.2	14.2	36	أوافق	
100.0	11.4	11.4	29	محايد	
	100.0	100.0	254	Total	

جداول 10 : التحليل الإحصائي للاعتقاد أن القرارات المتعلقة بالترقيات تُتخذ بشكل عادل.



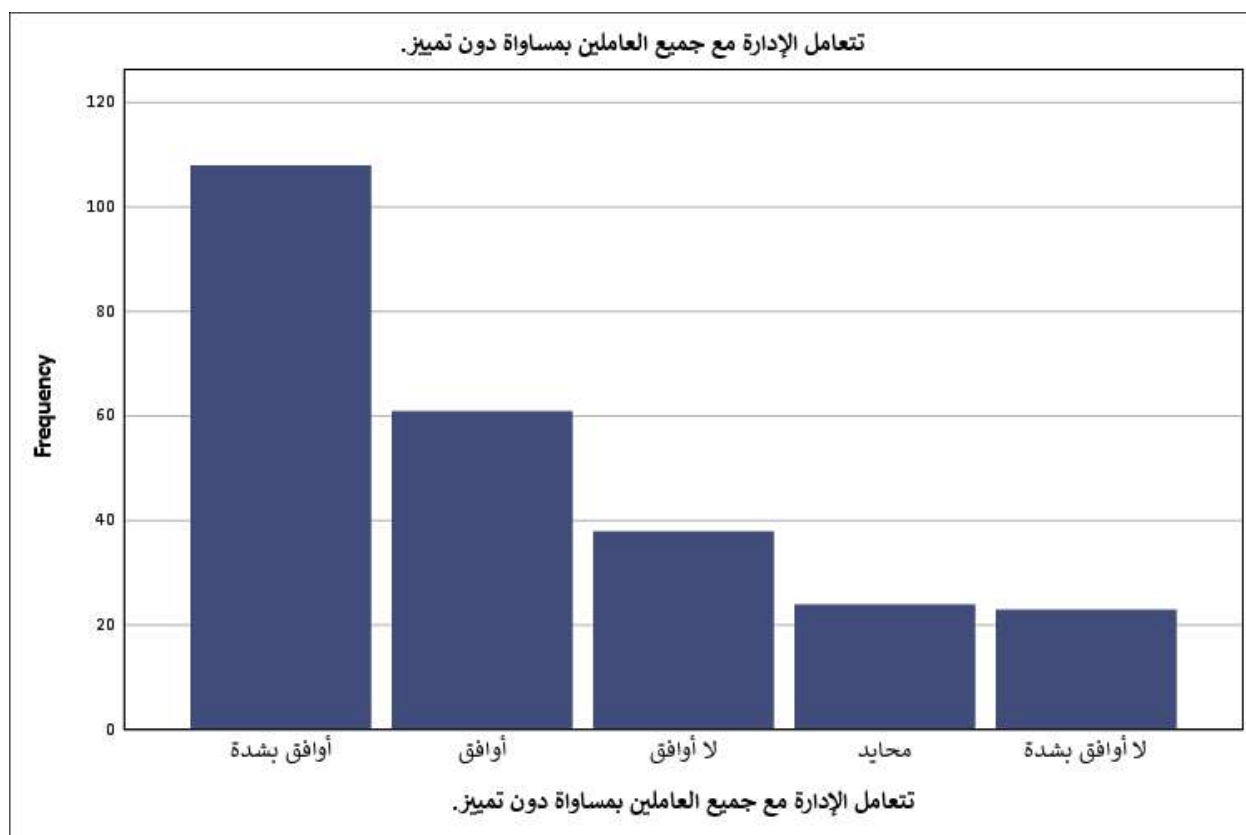
شكل توضيحي 7: التمثيل البياني للاعتقاد أن القرارات المتعلقة بالترقيات تُتخذ بشكل عادل.

• تتعامل الإدارة مع جميع العاملين بمساواة دون تمييز.

مبدأ المساواة نال تأييداً واسعاً عبر عنه مئة وثمانية موظفين وافقوا بشدة بنسبة اثنين وأربعين فاصلة خمسة بالمئة. وعزز هذا التوجه واحد وستون موافقاً بنسبة أربعة وعشرين بالمئة؛ لتتشكل أغلبية مريحة تدعم نزاهة التعامل الإداري. وعلى النقيض من ذلك رفض ثمانية وثلاثون موظفاً هذا الادعاء بنسبة خمسة عشر بالمئة. ورفضه بشدة ثلاثة وعشرون آخرون بنسبة تسعة فاصلة واحد بالمئة. بينما التزم أربعة وعشرون موظفاً جانب الحياد بنسبة تسعة فاصلة أربعة بالمئة. وسجلت العبارة متوسطاً حسابياً مرتفعاً نسبياً قدره ثلاثة فاصلة وستة وسبعون؛ وجاء الانحراف المعياري عند واحد فاصلة ثلاثمائة واثنين وسبعين. تبين الأرقام ارتياعاً عاماً تجاه غياب التمييز في البيئة التنظيمية؛ بيد أن وجود فئة معارضة تقترب من ربع العينة يستوجب الحذر الإداري. فقد تنبع هذه الانطباعات السلبية من تصرفات فردية لبعض المديرين التنفيذيين؛ مما يحتم على الإدارة العليا وضع ميثاق سلوكي صارم يضمن تطبيق مبادئ النزاهة والمساواة في التعامل اليومي مع المرؤوسين.

تتعامل الإدارة مع جميع العاملين بمساواة دون تمييز.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	أوافق بشدة	108	42.5	42.5	
	أوافق	61	24.0	66.5	
	لا أوافق	38	15.0	81.5	
	محايد	24	9.4	90.9	
	لا أوافق بشدة	23	9.1	100.0	
	Total	254	100.0		

جدول 11 : التحليل الإحصائي لتعامل الإدارة مع جميع العاملين بمساواة دون تمييز.



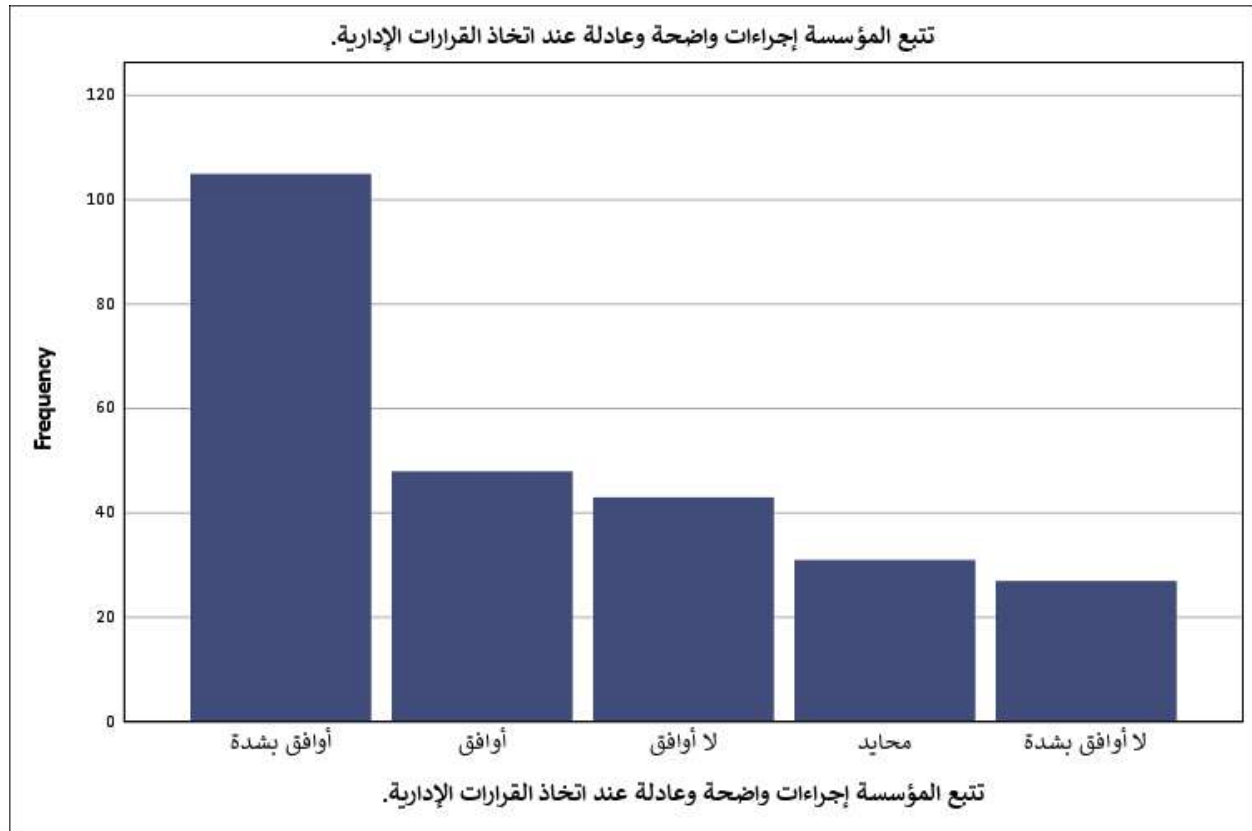
شكل توضيحي 8 : التمثيل البياني لتعامل الإدارة مع جميع العاملين بمساواة دون تمييز.

• تتبع المؤسسة إجراءات واضحة وعادلة عند اتخاذ القرارات الإدارية.

وضوح المنظومة الإجرائية حاز على موافقة شديدة من مئة وخمسة موظفين بنسبة شريحة واحد وأربعين فاصلة ثلاثة بالمئة. وأبدى ثمانية وأربعون موافقتهم العادية بنسبة ثمانية عشر فاصلة تسعة بالمئة. وفي المقابل عبّر ثلاثة وأربعون عن عدم موافقتهم بنسبة ستة عشر فاصلة تسعة بالمئة. وانضم إليهم سبعة وعشرون معارضاً بشدة بنسبة عشرة فاصلة ستة بالمئة. فيما اختار واحد وثلاثون موظفاً التوقف في منطقة الحياد بنسبة اثني عشر فاصلة اثنين بالمئة. المتوسط الحسابي استقر عند ثلاثة فاصلة ثلاثة وستين؛ وترافق مع انحراف معياري قيمته واحد فاصلة أربع مائة وتسعة وعشرون. تشير هذه القراءات إلى أن الهيكل البيروقراطي للمؤسسة يمتلك أطراً قانونية واضحة يراها غالبية العاملين؛ غير أن النسبة غير الموافقة تلفت الانتباه إلى أن بعض القرارات الاستثنائية قد تتخذ خارج هذه الأطر الإجرائية المعلنة. وربما يؤدي هذا المسلك الإداري إلى إضعاف الثقة في مأسسة العمل؛ مما يتطلب التزاماً كاملاً بالدورة المستندية والشفافية القانونية لكل خطوة تنظيمية.

تتبع المؤسسة إجراءات واضحة وعادلة عند اتخاذ القرارات الإدارية.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
41.3	41.3	41.3	105	أوافق بشدة	Valid
60.2	18.9	18.9	48	أوافق	
77.2	16.9	16.9	43	لا أوافق	
89.4	12.2	12.2	31	محايد	
100.0	10.6	10.6	27	لا أوافق بشدة	
	100.0	100.0	254	Total	

جدول 12: التحليل الإحصائي لاتباع المؤسسة إجراءات واضحة وعادلة عند اتخاذ القرارات الإدارية.



شكل توضيحي 9: التمثيل البياني لاتباع المؤسسة إجراءات واضحة وعادلة عند اتخاذ القرارات الإدارية.

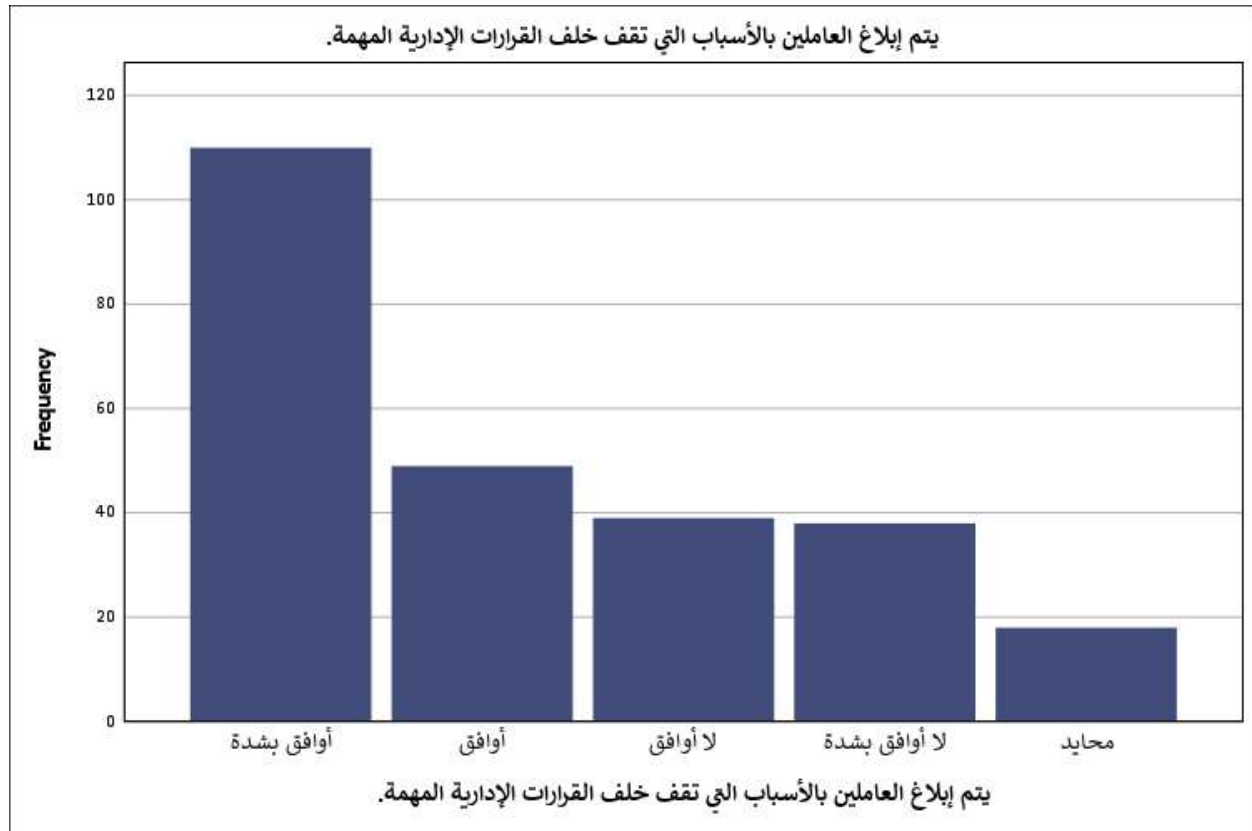
• يتم إبلاغ العاملين بالأسباب التي تقف خلف القرارات الإدارية المهمة.

قنوات التواصل الداخلي ومشاركة المبررات الإدارية شهدت موافقة شديدة من مئة وعشرة موظفين بنسبة ثلاثة وأربعين فاصلة ثلاثة بالمئة. وأضاف تسعة وأربعون موظفاً موافقتهم بنسبة تسعة عشر فاصلة ثلاثة بالمئة. ومن زاوية أخرى أبدى تسعة وثلاثون موظفاً عدم رضاهم بنسبة خمسة عشر فاصلة أربعة بالمئة. وتطابقت معهم تقريباً فئة المعارضين بشدة بثمانية وثلاثين تكراراً ونسبة خمسة عشر بالمئة. بينما لم تتجاوز فئة المحايدون ثمانية عشر فرداً بنسبة سبعة فاصلة واحد بالمئة. وسجلت العبارة متوسطاً حسابياً بلغ ثلاثة فاصلة وواحد وستين؛ وانحرافاً معيارياً قدره واحد فاصلة خمسمائة وثلاثة وعشرون. النتيجة توضح جهداً ملموساً من الإدارة لإحاطة الموظفين بالخلفيات الاستراتيجية للقرارات؛ ولكن الانقسام في الرؤى يظل قائماً وبقوة نظراً لارتفاع الانحراف المعياري. ويبدو أن سياسة التدفق المعلوماتي تختلف باختلاف المستويات

الوظيفية؛ حيث يسهل وصول المعلومات للقيادات العليا والوسطى بينما قد يعاني الموظفون التنفيذيون في الخطوط الأمامية من عزلة معرفية تستدعي تطوير آليات الإعلام الداخلي.

يتم إبلاغ العاملين بالأسباب التي تقف خلف القرارات الإدارية المهمة.					
	Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
Valid	43.3	43.3	43.3	110	أوافق بشدة
	62.6	19.3	19.3	49	أوافق
	78.0	15.4	15.4	39	لا أوافق
	92.9	15.0	15.0	38	لا أوافق بشدة
	100.0	7.1	7.1	18	محايد
		100.0	100.0	254	Total

جدول 13: التحليل الإحصائي لإبلاغ العاملين بالأسباب التي تقف خلف القرارات الإدارية المهمة.



شكل توضيحي 10 : التمثيل البياني لإبلاغ العاملين بالأسباب التي تقف خلف القرارات الإدارية المهمة.

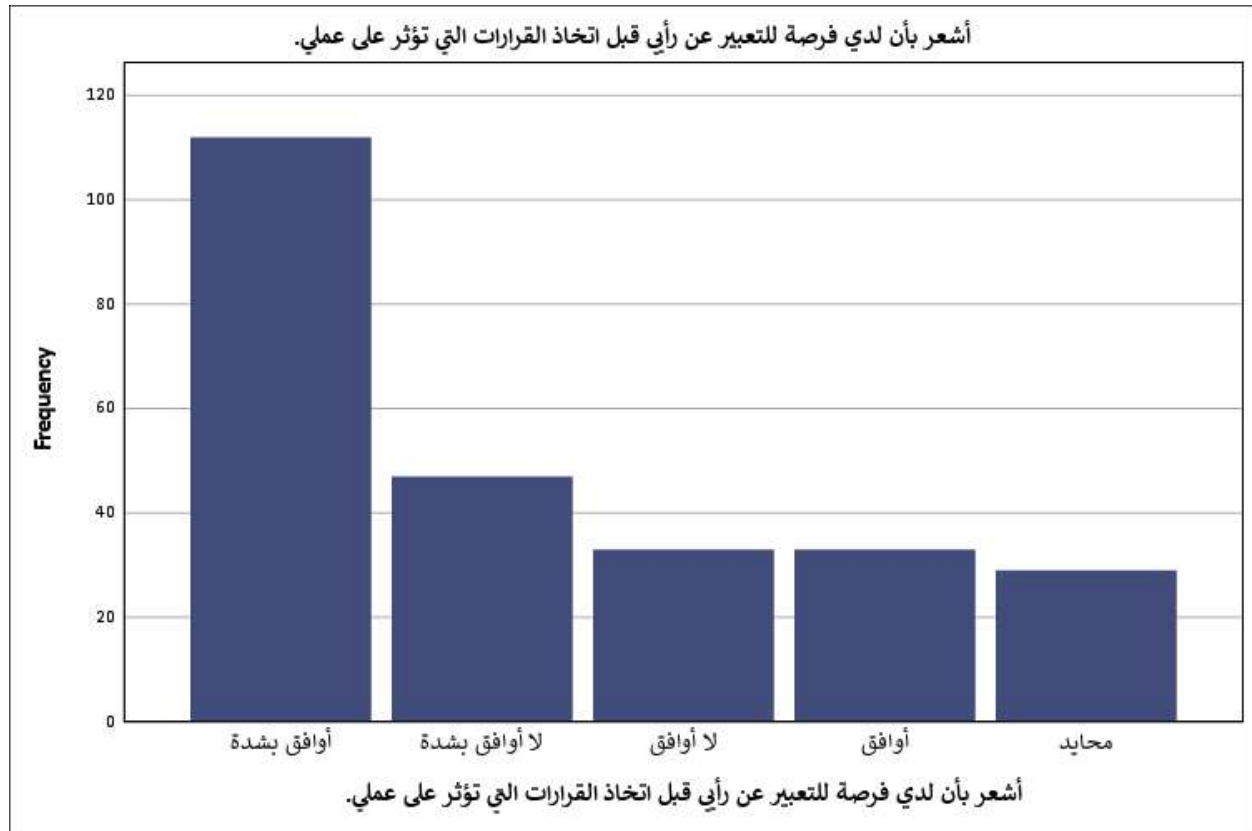
- أشعر بأن لدي فرصة للتعبير عن رأيي قبل اتخاذ القرارات التي تؤثر على عملي.

المشاركة في صنع القرار وتفعيل البيئة الشورية لاقت موافقة شديدة من مئة واثنى عشر فرداً بنسبة أربعة وأربعين فاصلة واحد بالمئة. وحصد خيار الموافقة ثلاثة وثلاثين تكراراً بنسبة ثلاثة عشر بالمئة؛ متساوياً تماماً مع خيار عدم الموافقة الذي سجل نفس العدد والنسبة. وارتفع تكرار الراضين بشدة ليصل إلى سبعة وأربعين موظفاً بنسبة ثمانية عشر فاصلة خمسة بالمئة. والتزم تسعة وعشرون مبحوثاً جانب الحياد بنسبة أحد عشر فاصلة أربعة بالمئة. وحققت العبارة متوسطاً حسابياً قيمته ثلاثة فاصلة واحد وخمسون؛ مصحوباً بأعلى انحراف معياري في المحور قدره واحد فاصلة خمسمائة وخمسة وثمانون. تدل هذه التوزيعات على تباين حاد جداً يعكس نمطاً قيادياً متأرجحاً بين الديمقراطية والتسلطية؛ إذ يحتمل أن تمنح بعض الإدارات هامشاً كبيراً لحرية الرأي بينما تصر إدارات أخرى على اتخاذ قرارات فوقية منفردة. وهذا السلوك المتناقض قد يقتل

روح المبادرة والابتكار لدى الموظفين؛ مما يتطلب مؤسسة المجالس الاستشارية وضمان مشاركة الموظف في صياغة حاضره المهني.

أشعر بأن لدي فرصة للتعبير عن رأيي قبل اتخاذ القرارات التي تؤثر على عملي.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	112	44.1	44.1	44.1	Valid
لا أوافق بشدة	47	18.5	18.5	62.6	
لا أوافق	33	13.0	13.0	75.6	
أوافق	33	13.0	13.0	88.6	
محايد	29	11.4	11.4	100.0	
Total	254	100.0	100.0		

جدول 14 : التحليل الإحصائي للشعور بوجود فرصة للتعبير عن الرأي قبل اتخاذ القرارات التي تؤثر على العمل.



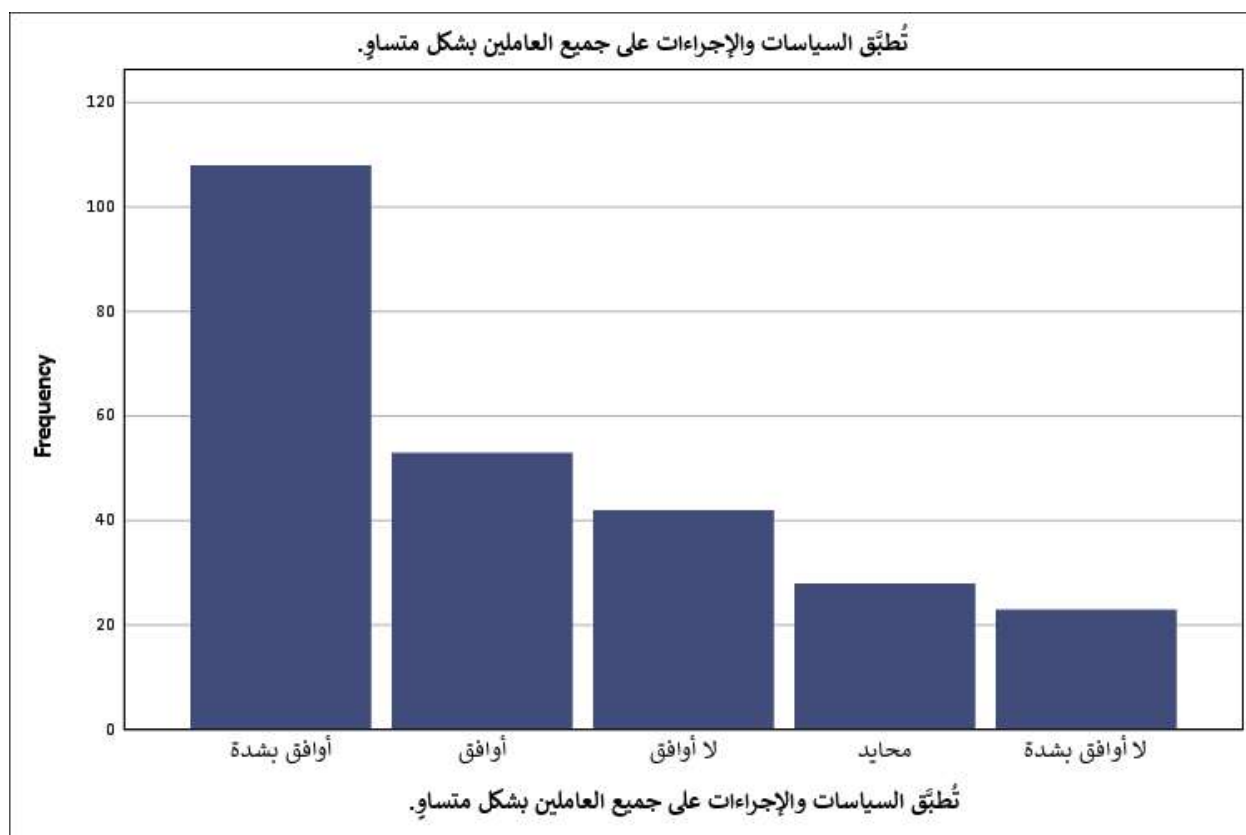
شكل توضيحي 11 : التمثيل البياني للشعور بوجود فرصة للتعبير عن الرأي قبل اتخاذ القرارات التي تؤثر على العمل.

• تُطبَّق السياسات والإجراءات على جميع العاملين بشكل متساوٍ.

عمومية القوانين واللوائح التنظيمية لاقت موافقة شديدة من مئة وثمانية موظفين بنسبة اثنين وأربعين فاصلة خمسة بالمئة. وأعرب ثلاثة وخمسون عن موافقتهم العادية بنسبة عشرين فاصلة تسعة بالمئة. وفي الاتجاه المقابل سجلت الاستجابات السلبية اثنين وأربعين تكراراً لخيار لا أوافق بنسبة ستة عشر فاصلة خمسة بالمئة. وثلاثة وعشرين تكراراً لخيار لا أوافق بشدة بنسبة تسعة فاصلة واحد بالمئة. فيما فضّل ثمانية وعشرون فرداً التزام موقف حيادي بنسبة أحد عشر بالمئة. وبلغ المتوسط الحسابي للعبارة ثلاثة فاصلة وواحد وسبعين بانحراف معياري مقداره واحد فاصلة ثلاثمائة واثنان وتسعون. يتضح أن القواعد العامة تحظى باحترام ومصداقية لدى الشريحة الأكبر من قوة العمل؛ غير أن الشعور بوجود استثناءات لبعض الأفراد يظل هاجساً يورق الشريحة المعارضة. وربما يتطلب هذا الأمر تشديد الرقابة الداخلية وإلغاء الصلاحيات التقديرية المفرطة التي قد تمنح لبعض القيادات؛ لتأكيد مبدأ أن اللائحة فوق الجميع دون محاباة.

تُطبَّق السياسات والإجراءات على جميع العاملين بشكل متساوٍ.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	أوافق بشدة	108	42.5	42.5	42.5
	أوافق	53	20.9	20.9	63.4
	لا أوافق	42	16.5	16.5	79.9
	محايد	28	11.0	11.0	90.9
	لا أوافق بشدة	23	9.1	9.1	100.0
	Total	254	100.0	100.0	

جدول 15: التحليل الإحصائي لتطبيق السياسات والإجراءات على جميع العاملين بشكل متساوٍ.



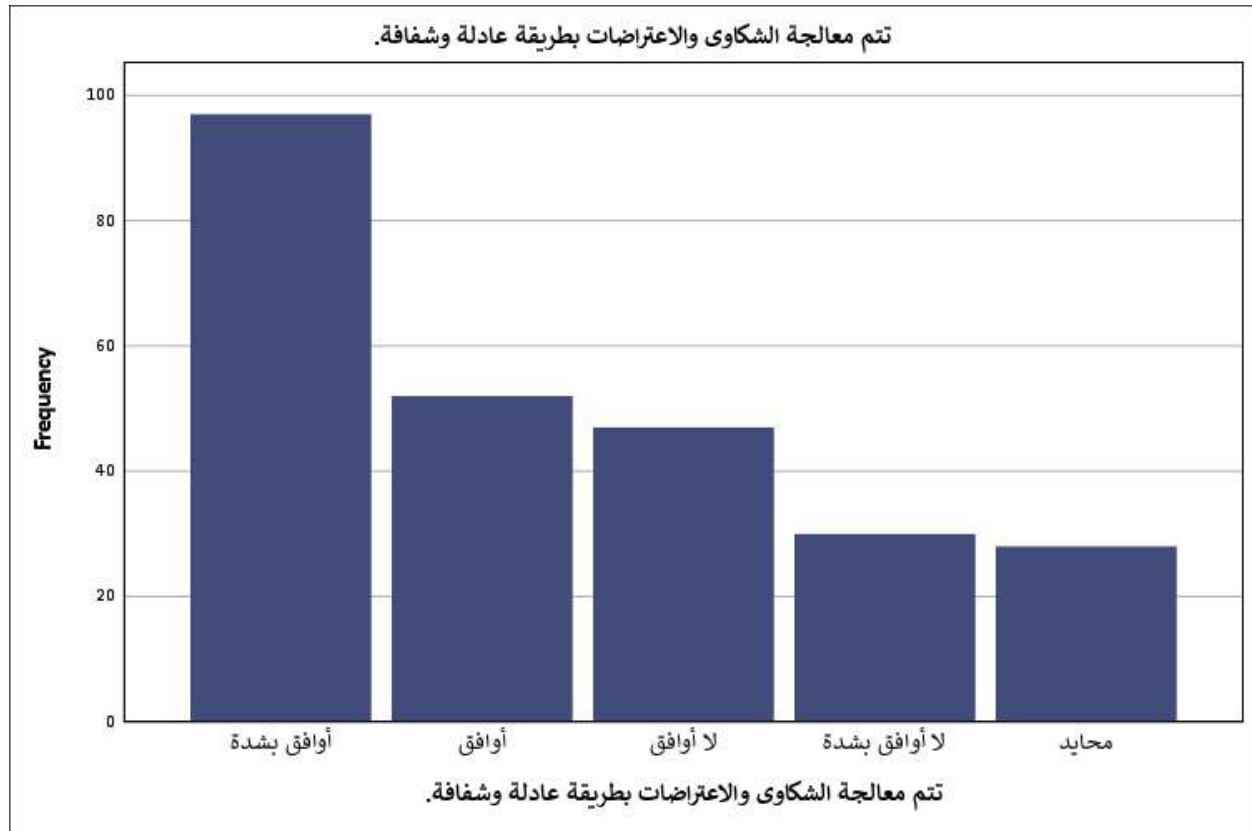
شكل توضيحي 12: التمثيل البياني لتطبيق السياسات والإجراءات على جميع العاملين بشكل متساوٍ.

• تتم معالجة الشكاوى والاعتراضات بطريقة عادلة وشفافة.

نظام العدالة التظلمية داخل البيئة المؤسسية حصل على موافقة شديدة من سبعة وتسعين موظفاً بنسبة ثمانية وثلاثين فاصلة اثنين بالمئة. ووافق اثنان وخمسون آخرون بنسبة عشرين فاصلة خمسة بالمئة؛ مما يعطي انطباعاً إيجابياً أولاً. وعلى الرغم من ذلك فإن سبعة وأربعين فرداً أعلنوا عدم موافقتهم بنسبة ثمانية عشر فاصلة خمسة بالمئة. وصرح ثلاثون بالرفض الشديد بنسبة أحد عشر فاصلة ثمانية بالمئة. واستقر ثمانية وعشرون مبحوثاً عند خيار الحياد بنسبة أحد عشر بالمئة. وجاء المتوسط الحسابي العام بقيمة ثلاثة فاصلة خمسة وخمسين؛ والانحراف المعياري عند واحد فاصلة أربع مائة وتسعة وأربعين. تبين هذه المعطيات الرقمية أن لجان التظلمات تحتاج إلى مراجعة وتطوير هيكلي؛ فحين يشعر ما يقارب ثلث العاملين بغياب العدالة في حسم النزاعات فإن هذا يهدد بانتشار الإحباط والعداء التنظيمي وخفض الرغبة في العطاء مستقبلاً.

تتم معالجة الشكاوى والاعتراضات بطريقة عادلة وشفافة.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
38.2	38.2	38.2	97	أوافق بشدة	Valid
58.7	20.5	20.5	52	أوافق	
77.2	18.5	18.5	47	لا أوافق	
89.0	11.8	11.8	30	لا أوافق بشدة	
100.0	11.0	11.0	28	محايد	
	100.0	100.0	254	Total	

جدول 16: التحليل الإحصائي لمعالجة الشكاوى والاعتراضات بطريقة عادلة وشفافة.



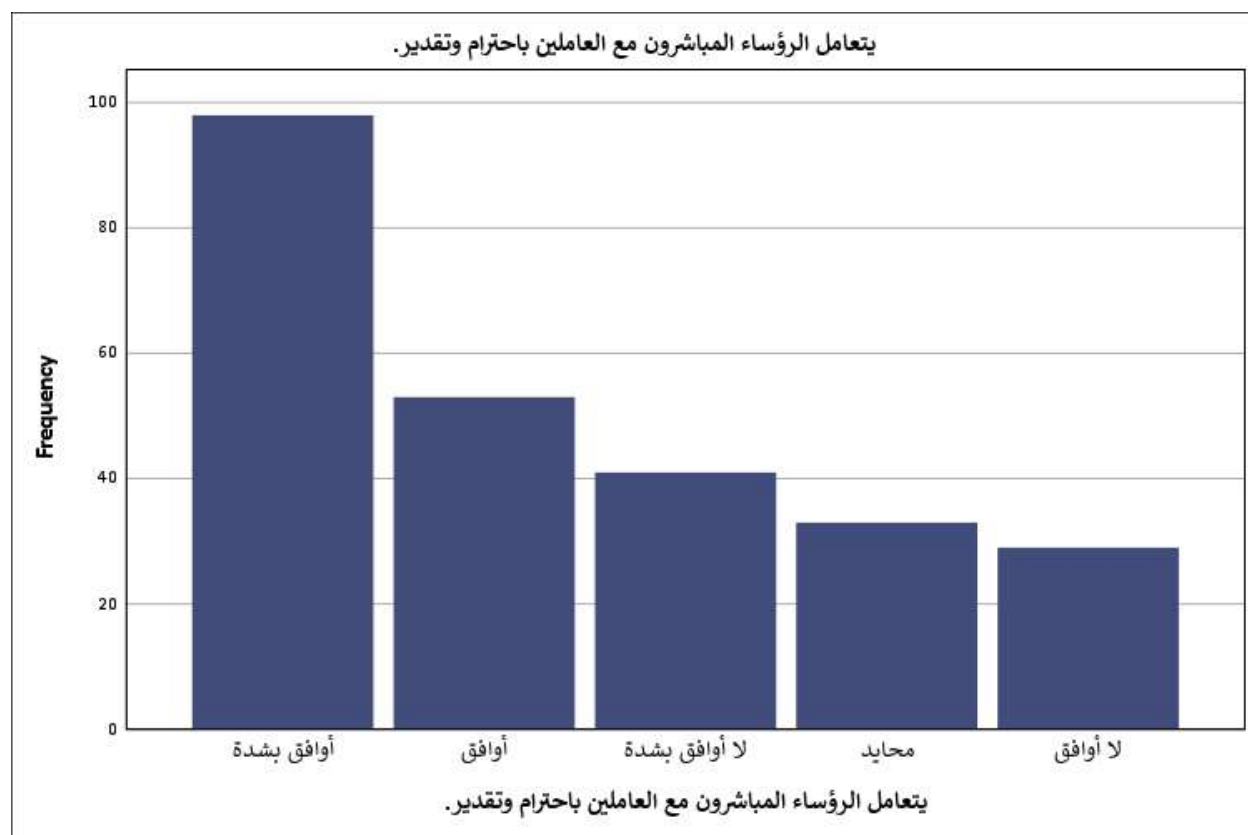
شكل توضيحي 13: التمثيل البياني لمعالجة الشكاوى والاعتراضات بطريقة عادلة وشفافة.

• يتعامل الرؤساء المباشرون مع العاملين باحترام وتقدير.

البُعد الإنساني في العلاقات المهنية سجل موافقة شديدة من ثمانية وتسعين فرداً بنسبة ثمانية وثلاثين فاصلة ستة بالمئة. ووافق ثلاثة وخمسون بنسبة عشرين فاصلة تسعة بالمئة؛ ليقترّب إجمالي الرضا من ستين بالمئة. غير أن الالفت للإحصائيين هو ارتفاع تكرار الرضا الشديد إلى واحد وأربعين فرداً بنسبة ستة عشر فاصلة واحد بالمئة. يليه الرضا العادي ب تسعة وعشرين تكراراً بنسبة أحد عشر فاصلة أربعة بالمئة. واختار ثلاثة وثلاثون موظفاً مسار الحياد بنسبة ثلاثة عشر بالمئة. وحصدت العبارة متوسطاً حسابياً قدره ثلاثة فاصلة أربعة وخمسون؛ مصحوباً بانحراف معياري بلغ واحداً فاصلة أربعمئة واثنتين وتسعين. تؤكد الأرقام أن العلاقات الاجتماعية داخل العمل تشهد استقطاباً واضحاً؛ إذ يبدو أن بعض الرؤساء يتبنون أسلوباً جافاً يفتقر للمهارات القيادية الناعمة والاحترام المتبادل. وهذا المناخ السلبي قد يرفع مستويات الضغط النفسي لدى المرؤوسين؛ مما يوجب إلحاق المشرفين بدورات تدريبية متقدمة في الذكاء العاطفي والإدارة الإنسانية.

يتعامل الرؤساء المباشرون مع العاملين باحترام وتقدير.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	98	38.6	38.6	38.6	Valid
أوافق	53	20.9	20.9	59.4	
لا أوافق بشدة	41	16.1	16.1	75.6	
محايد	33	13.0	13.0	88.6	
لا أوافق	29	11.4	11.4	100.0	
Total	254	100.0	100.0		

جدول 17: التحليل الإحصائي لتعامل الرؤساء المباشرون مع العاملين باحترام وتقدير.



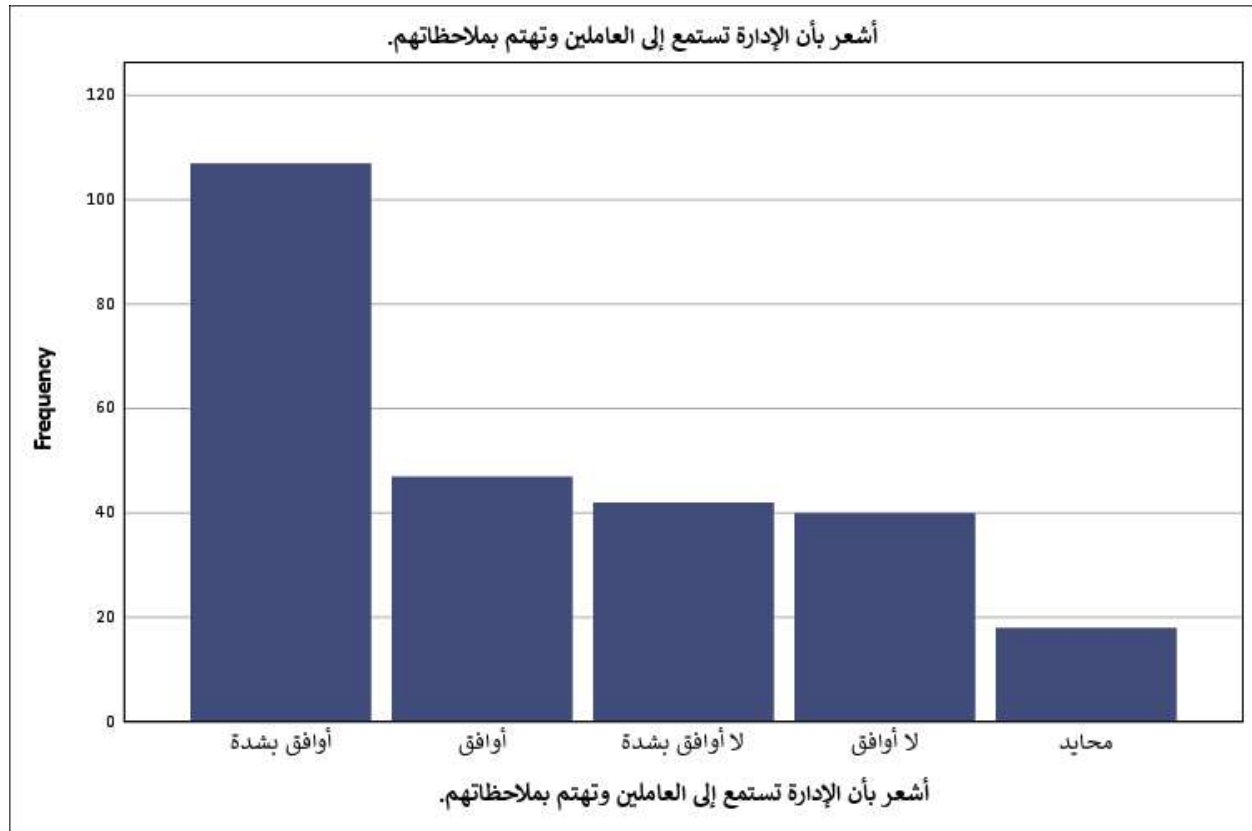
شكل توضيحي 14: التمثيل البياني لتعامل الرؤساء المباشرون مع العاملين باحترام وتقدير.

• أشعر بأن الإدارة تستمع إلى العاملين وتهتم بملاحظاتهم.

تفاعل الإدارة العليا مع نبض الموظفين حاز على موافقة شديدة من مئة وسبعة من العاملين بنسبة اثنين وأربعين فاصلة واحد بالمئة. وأيد سبعة وأربعون آخرون العبارة بموافقة عادية بنسبة ثمانية عشر فاصلة خمسة بالمئة. وبالمقابل صرح اثنان وأربعون موظفاً بمعارضتهم الشديدة بنسبة ستة عشر فاصلة خمسة بالمئة. وأبدى أربعون عدم موافقتهم العادية بنسبة خمسة عشر فاصلة سبعة بالمئة. واكتفى ثمانية عشر مبحوثاً بالوقوف في منطقة الحياد بنسبة سبعة فاصلة واحد بالمئة. وبلغ المتوسط الحسابي ثلاثة فاصلة أربعة وخمسين؛ بالتزامن مع انحراف معياري قيمته واحد فاصلة خمسمائة واثنين وخمسين. وتعكس هذه المعطيات وجود فجوة اتصال واضحة المعالم؛ للأغلبية ترى أن الإدارة تصغي لهم ولعل ذلك يتم عبر قنوات رسمية محددة بينما تجد فئة عريضة الأبواب موصدة أمام مقترحاتها. ويحتمل أن يتسبب هذا في قتل روح الولاء والمبادرة؛ مما يستدعي تدشين صناديق مقترحات رقمية وسياسات الباب المفتوح بشكل حقيقي وملموس.

أشعر بأن الإدارة تستمع إلى العاملين وتهتم بملاحظاتهم.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	107	42.1	42.1	42.1	Valid
أوافق	47	18.5	18.5	60.6	
لا أوافق بشدة	42	16.5	16.5	77.2	
لا أوافق	40	15.7	15.7	92.9	
محايد	18	7.1	7.1	100.0	
Total	254	100.0	100.0		

جدول 18: التحليل الإحصائي للشعور بأن الإدارة تستمع إلى العاملين وتهتم بملاحظاتهم.



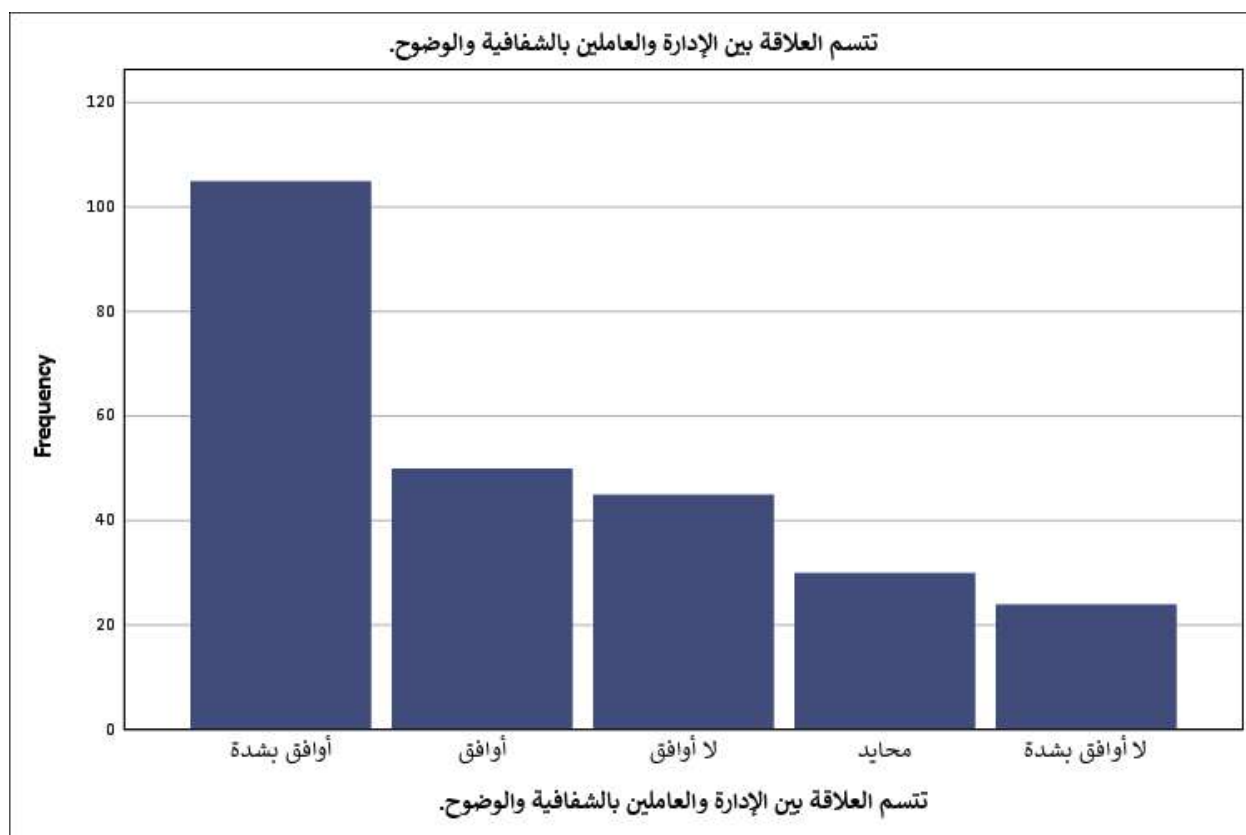
شكل توضيحي 15: التمثيل البياني للشعور بأن الإدارة تستمع إلى العاملين وتهتم بملاحظاتهم.

• تتسم العلاقة بين الإدارة والعاملين بالشفافية والوضوح.

مناخ الشفافية التنظيمية نال موافقة شديدة من مئة وخمسة موظفين بنسبة شريحة واحد وأربعين فاصلة ثلاثة بالمئة. وساهمت فئة الموافقين بخمسين تكراراً بنسبة تسعة عشر فاصلة سبعة بالمئة. في حين عارض هذا الطرح خمسة وأربعون فرداً بنسبة سبعة عشر فاصلة سبعة بالمئة. وعارضه بشدة أربعة وعشرون بنسبة تسعة فاصلة أربعة بالمئة. واختار ثلاثون فرداً البقاء على الحياد بنسبة أحد عشر فاصلة ثمانية بالمئة. وجاء المتوسط الحسابي بقيمة ثلاثة فاصلة ستة وستين؛ مصحوباً بانحراف معياري يقدر بواحد فاصلة أربع مائة وسبعة. توضح القراءات الإحصائية أن المؤسسة قطعت شوطاً حسناً في بناء بيئة شفافة يلمسها غالبية القوى البشرية؛ غير أن ربع العينة تقريباً ما يزال يساوره الشك حول وضوح التوجهات الإدارية. وربما يعود ذلك النقص إلى غياب الرؤية الاستراتيجية المشتركة؛ مما يدعو إلى ضرورة عقد لقاءات دورية مفتوحة بين القيادة والقواعد العمالية لإزالة أي لبس تنظيقي.

تتسم العلاقة بين الإدارة والعاملين بالشفافية والوضوح.					
	Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
Valid	41.3	41.3	41.3	105	أوافق بشدة
	61.0	19.7	19.7	50	أوافق
	78.7	17.7	17.7	45	لا أوافق
	90.6	11.8	11.8	30	محايد
	100.0	9.4	9.4	24	لا أوافق بشدة
		100.0	100.0	254	Total

جدول 19: التحليل الإحصائي لاتساق العلاقة بين الإدارة والعاملين بالشفافية والوضوح.



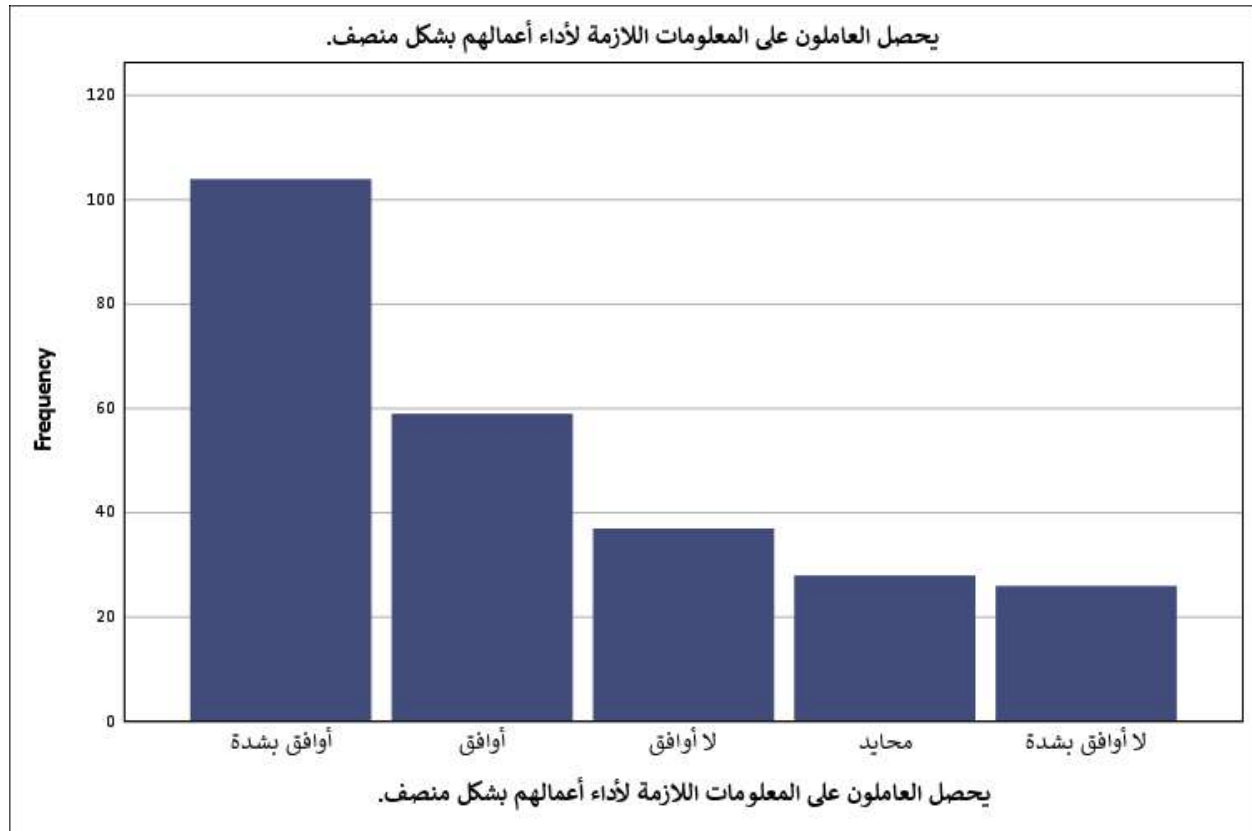
شكل توضيحي 16: التمثيل البياني لاتساق العلاقة بين الإدارة والعاملين بالشفافية والوضوح.

• يحصل العاملون على المعلومات اللازمة لأداء أعمالهم بشكل منصف.

عدالة توزيع المعلومات والمعرفة المهنية حظيت بموافقة شديدة من مئة وأربعة موظفين بنسبة أربعين فاصلة تسعة بالمئة. وعزز هذا الموقف تسعة وخمسون موافقاً بنسبة ثلاثة وعشرين فاصلة اثنين بالمئة؛ لتتشكل أغلبية قوية تزيد عن ثلاثة وستين بالمئة. ورغم ذلك فقد أبدى سبعة وثلاثون عجزهم عن الموافقة بنسبة أربعة عشر فاصلة شريحة ستة بالمئة. وصرح ستة وعشرون بالرفض الشديد بنسبة عشرة فاصلة اثنين بالمئة. بينما فضل ثمانية وعشرون البقاء محايدين بنسبة أحد عشر بالمئة. وحققت العبارة متوسطاً حسابياً بلغ ثلاثة فاصلة سبعين؛ وانحرافاً معيارياً قدره واحد فاصلة ثلاثمائة وثلاثة وتسعون. تؤكد هذه الأرقام نجاح التدفق المعلوماتي الموجه لخدمة العمليات التشغيلية؛ ولكن وجود نسبة محرومة من التدفق العادل يشير إلى احتكار بعض القيادات للمعلومات كأداة سلطوية. وهذا السلوك السلبي قد يعوق سرعة الإنجاز وجودة المخرجات؛ مما يتطلب تعزيز التحول الرقمي الشامل لتسهيل الوصول الآمن والمنصف للمعلومات.

يحصل العاملون على المعلومات اللازمة لأداء أعمالهم بشكل منصف.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
40.9	40.9	40.9	104	أوافق بشدة	Valid
64.2	23.2	23.2	59	أوافق	
78.7	14.6	14.6	37	لا أوافق	
89.8	11.0	11.0	28	محايد	
100.0	10.2	10.2	26	لا أوافق بشدة	
	100.0	100.0	254	Total	

جدول 20: التحليل الإحصائي لحصول العاملين على المعلومات اللازمة لأداء أعمالهم بشكل منصف.



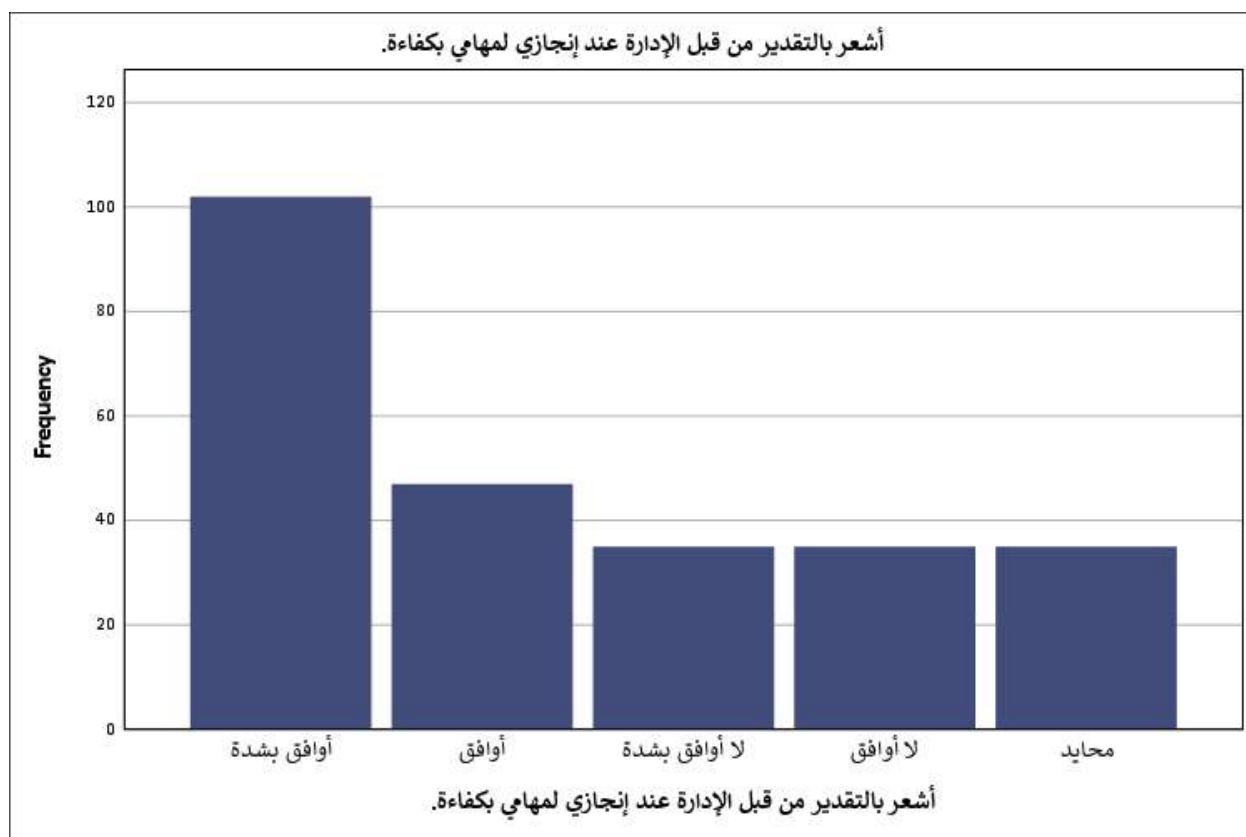
شكل توضيحي 17: التمثيل البياني لحصول العاملين على المعلومات اللازمة لأداء أعمالهم بشكل منصف.

• أشعر بالتقدير من قبل الإدارة عند إنجازي لمهامي بكفاءة.

المكافآت المعنوية ونظام الاعتراف بالإنجاز نال موافقة شديدة من مئة واثنتين من المشاركين بنسبة أربعين فاصلة اثنين بالمئة. ووافق سبعة وأربعون بنسبة ثمانية عشر فاصلة خمسة بالمئة. ومن المثير للاهتمام تماثل تكرار كل من خيار لا أوافق ولا أوافق بشدة والحياد؛ حيث سجل كل خيار منها خمسة وثلاثين تكراراً بنسبة ثلاثة عشر فاصلة ثمانية بالمئة لكل فئة على حدة. واستقر المتوسط عند ثلاثة فاصلة سبعة وخمسين بانحراف معياري مقداره واحد فاصلة أربعمئة وتسعة وستين. تعكس هذه التوزيعات الهندسية الدقيقة توازناً في عدم الرضا والحياد تجاه الدعم المعنوي؛ فبينما يشعر قطاع عريض بالتقدير يرى قطاع آخر تجافياً وإهمالاً لجهوده. ويبدو أن كلمات الثناء وشهادات التميز توزع بانتقائية أو تفتقر لمعايير واضحة؛ مما يستوجب مؤسسة برامج "موظف الشهر" والاحتفاء بالتميز لرفع الروح المعنوية وتحسين الولاء.

أشعر بالتقدير من قبل الإدارة عند إنجازي لمهامي بكفاءة.					
	Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
Valid	40.2	40.2	40.2	102	أوافق بشدة
	58.7	18.5	18.5	47	أوافق
	72.4	13.8	13.8	35	لا أوافق بشدة
	86.2	13.8	13.8	35	لا أوافق
	100.0	13.8	13.8	35	محايد
		100.0	100.0	254	Total

جدول 21: التحليل الإحصائي للشعور بالتقدير من قبل الإدارة عند إنجازي لمهامي بكفاءة.



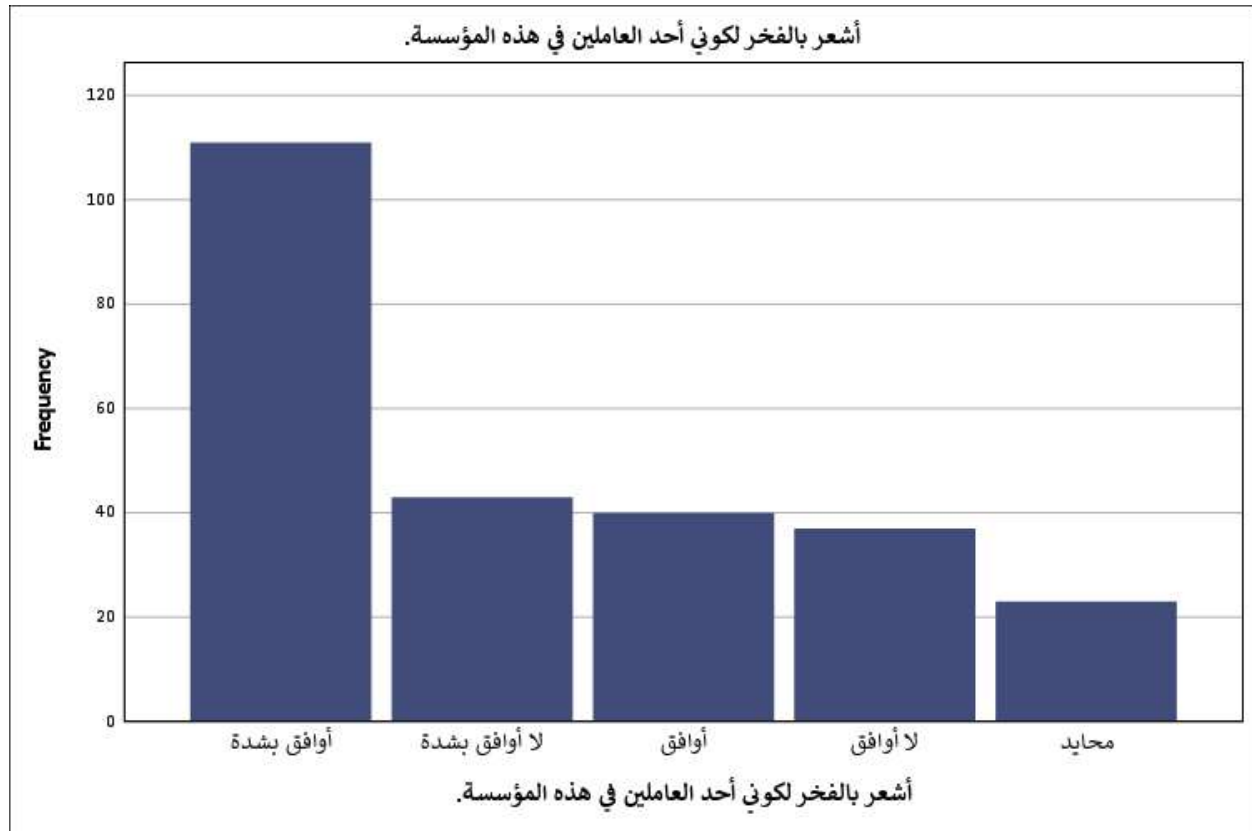
شكل توضيحي 18: التمثيل البياني للشعور بالتقدير من قبل الإدارة عند إنجازي لمهامي بكفاءة.

• أشعر بالفخر لكوني أحد العاملين في هذه المؤسسة.

مؤشرات الانتماء والاعتزاز التنظيمي سجلت مستويات مرتفعة جداً؛ حيث صرح مئة وأحد عشر موظفاً بموافقتهم الشديدة بنسبة بلغت ثلاثة وأربعين فاصلة سبعة بالمئة. وأضاف أربعون موظفاً موافقتهم العادية بنسبة خمسة عشر فاصلة سبعة بالمئة. غير أن الكفة المقابلة شهدت معارضة شديدة من ثلاثة وأربعين فرداً بنسبة ستة عشر فاصلة تسعة بالمئة. ورفضاً عادياً من سبعة وثلاثين بنسبة أربعة عشر فاصلة شريحة ستة بالمئة. والتزم ثلاثة وعشرون جانب الحياد بنسبة تسعة فاصلة واحد بالمئة. وحصدت العبارة متوسطاً حسابياً قيمته ثلاثة فاصلة خمسة وخمسون؛ وانحرافاً معيارياً مرتفعاً بلغ واحداً فاصلة خمسمائة واثنين وستين. توضح الأرقام أن الهوية المؤسسية قوية وجاذبة لغالبية العاملين؛ لكن الانقسام الحاد في الرؤى يشي بأن مشاعر الفخر ترتبط طردياً بمدى استفادة الموظف من مزايا المنظمة وعلاقاته بقيادتها. وربما يتسبب هذا الشعور السلبي لدى الثلث المعارض في تآكل جدار الثقافة التنظيمية؛ مما يتطلب تعزيز الأنشطة المشتركة وبناء هوية جامعة للمؤسسة.

أشعر بالفخر لكوني أحد العاملين في هذه المؤسسة.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	111	43.7	43.7	43.7	Valid
لا أوافق بشدة	43	16.9	16.9	60.6	
أوافق	40	15.7	15.7	76.4	
لا أوافق	37	14.6	14.6	90.9	
محايد	23	9.1	9.1	100.0	
Total	254	100.0	100.0		

جدول 22: التحليل الإحصائي للشعور بالفخر لكوني أحد العاملين في هذه المؤسسة.



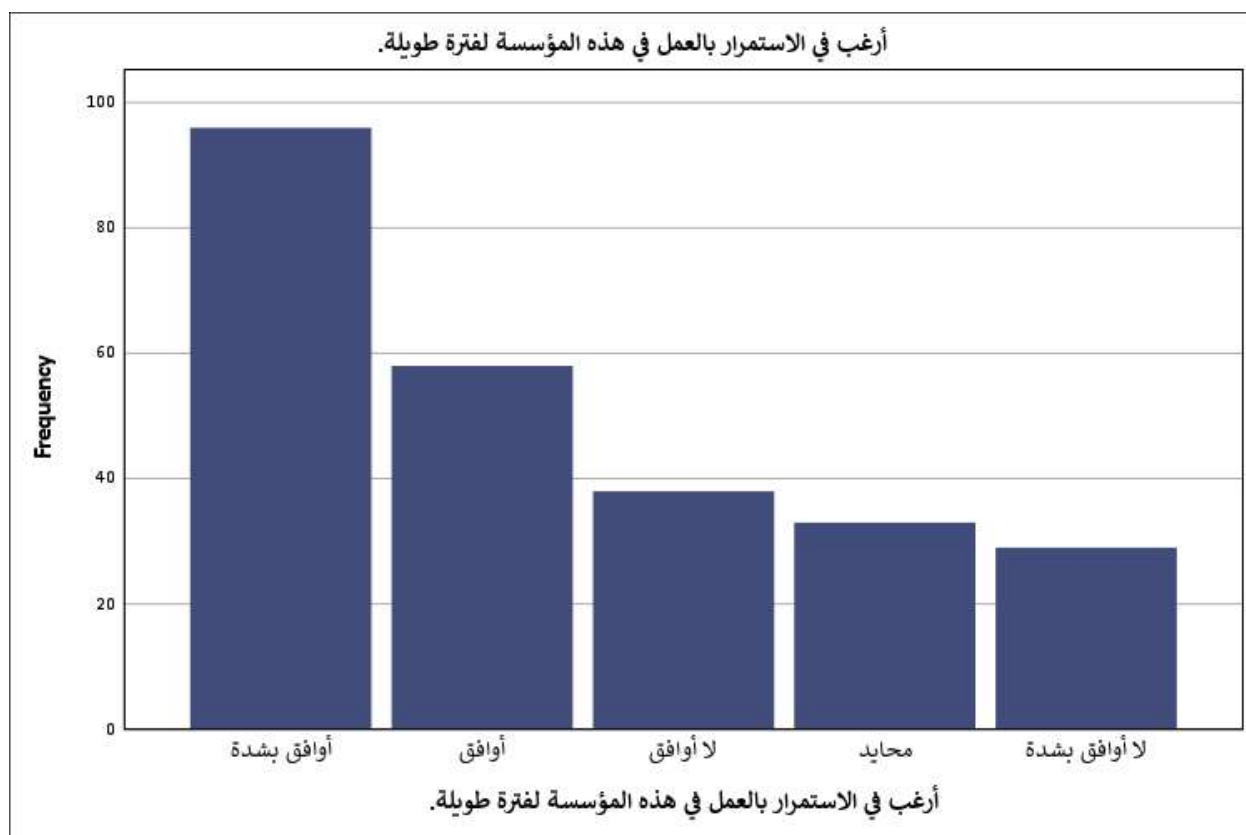
شكل توضيحي 19 : التمثيل البياني للشعور بالفخر لكوني أحد العاملين في هذه المؤسسة.

• أُرغب في الاستمرار بالعمل في هذه المؤسسة لفترة طويلة.

نوايا البقاء والاستقرار الوظيفي حصدت موافقة شديدة من ستة وتسعين فرداً بنسبة ثمانية وثلاثين فاصلة ثمانية بالمئة. ووافق ثمانية وخمسون بنسبة اثنين وعشرين فاصلة ثمانية بالمئة؛ لتتشكل جهة قوية ترغب في الاستدامة. وبالمقابل عبر ثمانية وثلاثون عن عدم رغبتهم بنسبة خمسة عشر بالمئة. ورفض البقاء بشدة تسعة وعشرون موظفاً بنسبة أحد عشر فاصلة أربعة بالمئة. واختار ثلاثة وثلاثون مسار الحياد بنسبة ثلاثة عشر بالمئة. المتوسط الحسابي العام بلغ ثلاثة فاصلة وواحد وستين؛ مصحوباً بانحراف معياري قيمته واحد فاصلة أربع مائة وتسعة. تدل المحصلة الإحصائية على توفر بيئة جاذبة نسبياً تحافظ على الكفاءات؛ لكن وجود نسبة تزيد عن ربع العينة تفكر في المغادرة يمثل نذير خطر حول معدلات دوران العمل المستقبلية. ويحتمل أن ترتبط نوايا الهجرة الوظيفية بضعف الأمان الوظيفي أو غياب الفرص البديلة داخلياً؛ مما يفرض على إدارة الموارد البشرية مراجعة مسارات الاستبقاء وتقديم حوافز طويلة الأمد للمحافظة على الأصول البشرية.

أرغب في الاستمرار بالعمل في هذه المؤسسة لفترة طويلة.					
	Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
Valid	37.8	37.8	37.8	96	أوافق بشدة
	60.6	22.8	22.8	58	أوافق
	75.6	15.0	15.0	38	لا أوافق
	88.6	13.0	13.0	33	محايد
	100.0	11.4	11.4	29	لا أوافق بشدة
		100.0	100.0	254	Total

جدول 23: التحليل الإحصائي للرغبة في الاستمرار بالعمل في هذه المؤسسة لفترة طويلة.



شكل توضيحي 20: التمثيل البياني للرغبة في الاستمرار بالعمل في هذه المؤسسة لفترة طويلة.

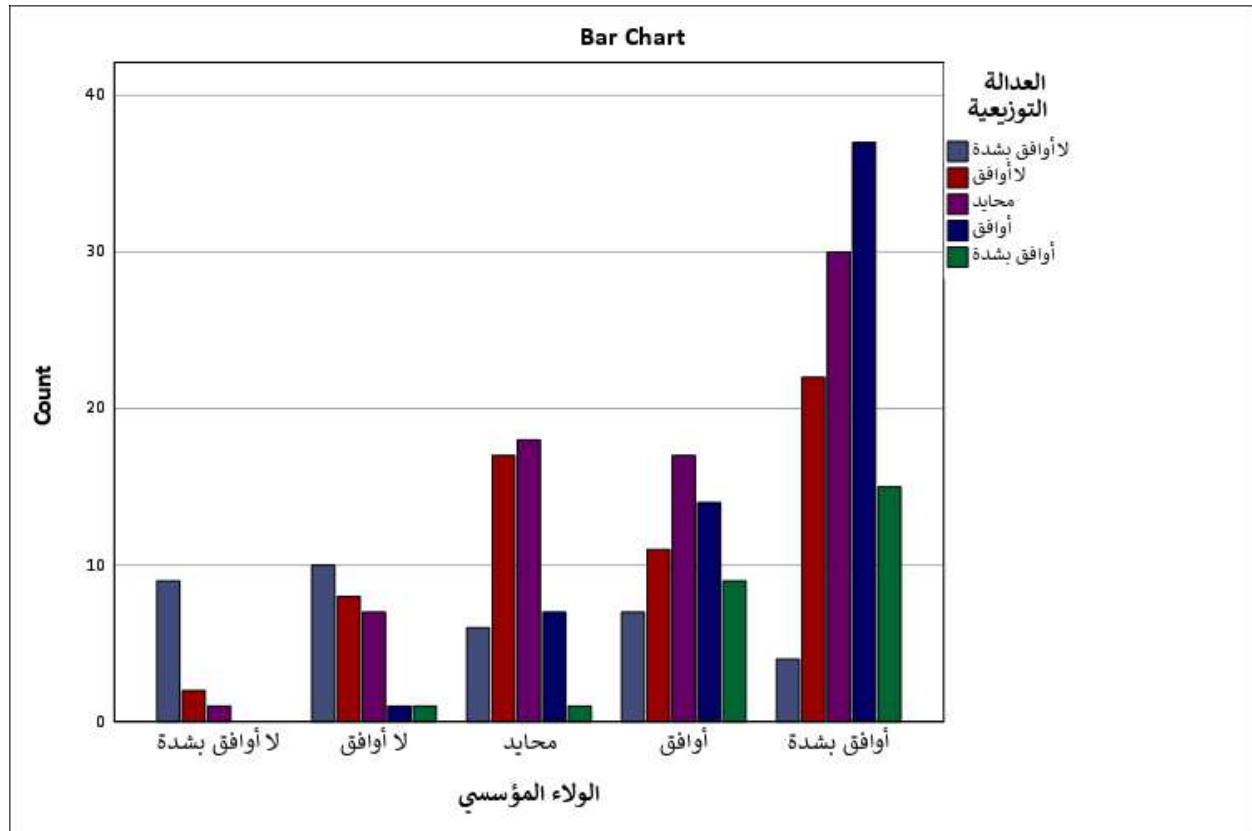
• تحليل الجداول المتقاطعة لمتغيرات الدراسة:

1. اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الولاء المؤسسي والعدالة التوزيعية

القراءات الإحصائية للجداول المتقاطعة تكشف عن ارتباط جوهري وثيق بين متغيري العدالة التوزيعية والولاء المؤسسي للعاملين؛ إذ بلغت قيمة اختبار بيرسون لكاي اسكوير ثمانين فاصلة مائتين وثمانية وأربعين عند درجات حرية تساوي ستة عشر وبمستوى دلالة إحصائية بلغت صفر فاصلة صفرين وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد خمسة بالمئة. ودعمت هذه النتيجة قيمة نسبة الاحتمالية التي بلغت اثنين وسبعين فاصلة ستمائة واثنين وتسعين بمستوى دلالة صفري؛ فضلاً عن المؤشر الخطي بالارتباط الخطي الذي سجل خمسين فاصلة سبعمائة وستة وعشرين بمستوى معنوية صفري أيضاً. وتؤكد هذه المنظومة الرقمية رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة؛ حيث يظهر بوضوح أن إدراك الموظف لعدالة توزيع الأعباء والمكاسب ينعكس مباشرة على درجات ولائه وانتمائه للمنظمة. ويبدو من الرسم البياني المتقاطع أن فئات الموظفين الأكثر موافقة على العدالة التوزيعية هي ذاتها الفئات التي سجلت أعلى مستويات الولاء؛ مما يبرهن على أن الرضا المادي والإنصاف في الحصص الوظيفية يمثلان وقوداً أساسياً لاستبقاء الكفاءات وتعزيز ارتباطها الوجداني بالمؤسسة.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	80.248 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	72.692	Likelihood Ratio
.000	1	50.726	Linear-by-Linear Association
		254	N of Valid Cases
a. 7 cells (28.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.23.			

جدول 24: اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الولاء المؤسسي والعدالة التوزيعية



شكل توضيحي 21: المقاييس المتمثلة لتحليل الجداول المنقطعة للعلاقة بين الولاء المؤسسي والعدالة التوزيعية

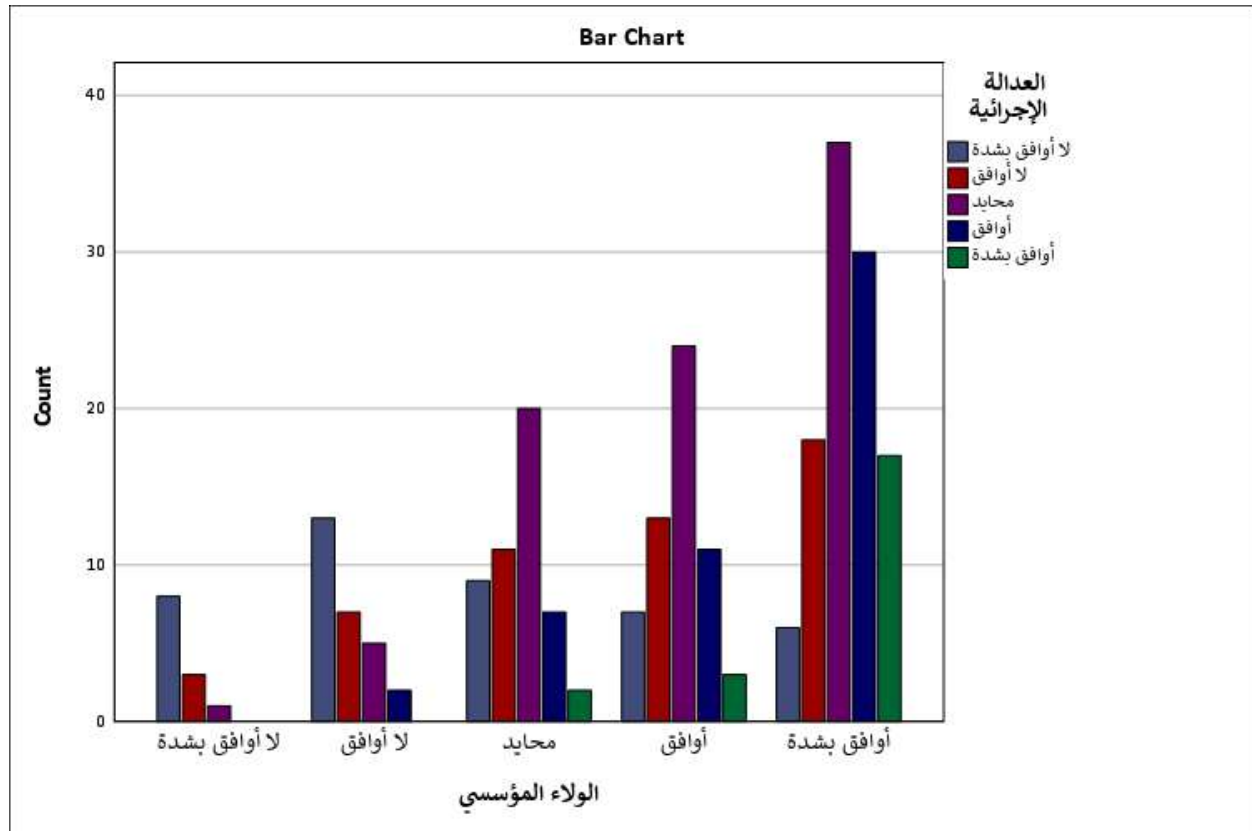
2. اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الولاء المؤسسي والعدالة الإجرائية

الفحوصات الإحصائية المستندة لجدول كاي اسكوير تثبت وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية واضحة بين حوكمة الإجراءات ومستويات الولاء التنظيمي؛ فقد سجلت قيمة اختبار بيرسون كاي اسكوير تسعة وستين فاصلة ثمانمائة واثنين وخمسين عند درجات حرية بلغت ستة عشر ومستوى دلالة تقاربي بلغ صفر فاصلة صفرين. وجاءت قيمة نسبة الاحتمالية لتعزز هذا الارتباط بستة وستين فاصلة سبعمائة وثلاثين ودلالة صفرية؛ وصاحبها ارتباط خطي قوي بلغ ثلاثة وخمسين فاصلة چسته وأربعين بدلالة إحصائية كاملة. تعبر هذه المعطيات بوضوح عن الأثر العميق الذي تركه نزاهة المساطر القانونية والإدارية في نفوس العاملين؛ فالإجراءات العادلة والشفافة تشكل شبكة أمان نفسية للموظف تجعله يثق في قرارات الإدارة ويتماها مع أهدافها الاستراتيجية. ويحتمل أن تسهم هذه الحوكمة الإجرائية في تقليل مشاعر الاغتراب الوظيفي حتى في

الحالات التي لا يحصل فيها الموظف على مكاسب مادية مباشرة؛ طالما أنه يثق في سلامة ونزاهة آليات اتخاذ القرار داخل مؤسسته.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	69.852 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	66.730	Likelihood Ratio
.000	1	53.046	Linear-by-Linear Association
		254	N of Valid Cases
a. 8 cells (32.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.04.			

جدول 25: اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الولاء المؤسسي والعدالة الإجرائية



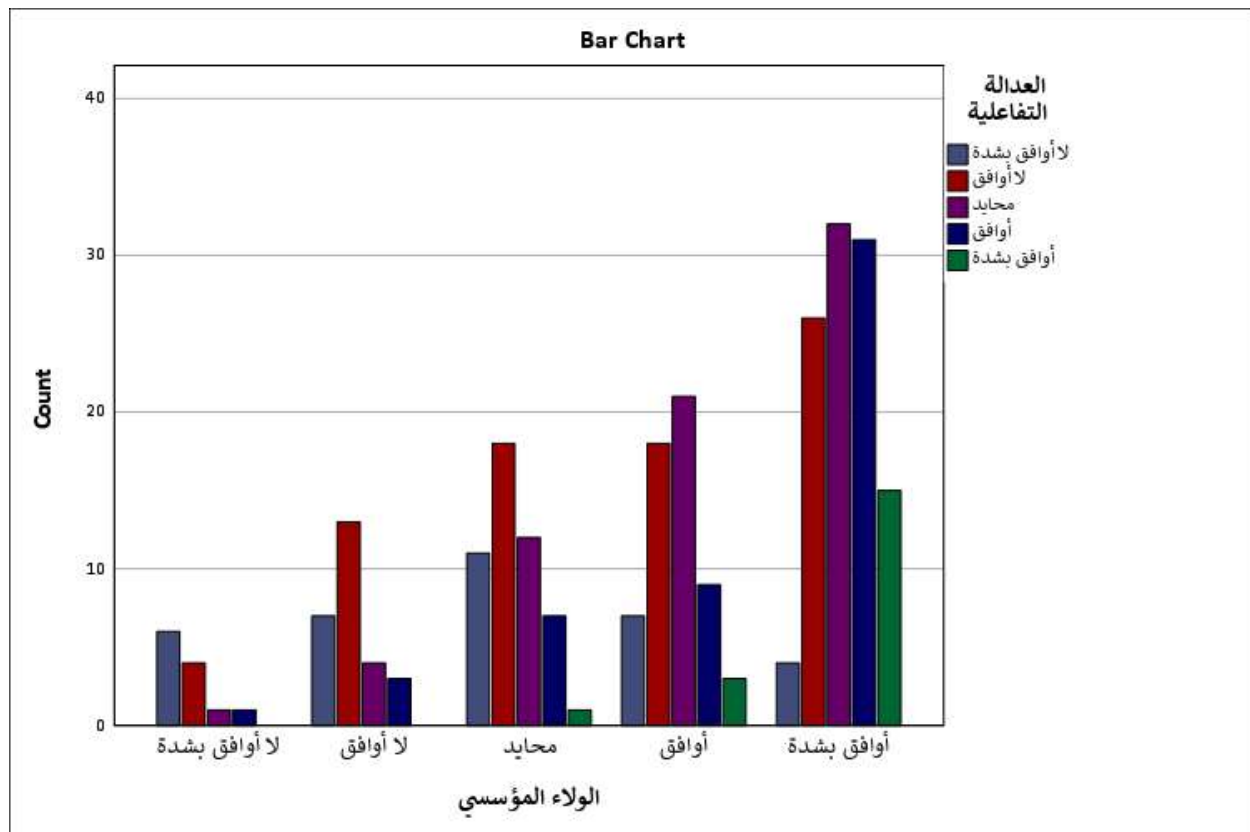
شكل توضيحي 22 : المقاييس المتمثلة لتحليل الجداول المنقطعة للعلاقة بين الولاء المؤسسي والعدالة الإجرائية

3. اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الولاء المؤسسي والعدالة التفاعلية

التحليلات المرتبطة بالعدالة التفاعلية تظهر بوضوح أهمية الجوانب السلوكية والإنسانية في التعاملات الإدارية ودورها في بناء الولاء المؤسسي؛ حيث وصلت قيمة كاي اسكوير لبيرسون إلى ثلاثة وخمسين فاصلة أربع مائة وواحدة وستين عند درجات حرية بلغت ستة عشر وبمستوى معنوية حرج بلغ صفر فاصلة صفرين. ورافقتها قيمة نسبة الاحتمالية بأربعة وخمسين فاصلة مائتين وتسعة وتسعين ودلالة صفرية؛ في حين سجل الارتباط الخطي اثنين وأربعين فاصلة ستمائة وتسعة وعشرين بمستوى دلالة صفري قطعي. المحصلة الرقمية تبرهن على أن طريقة تعامل القادة مع مرؤوسهم واحترام كرامتهم الإنسانية ومشاركتهم المعلومات لا تمثل مجرد سلوكيات كمالية بل هي محدد رئيسي لدرجة انتماء الموظف. ويبدو من الرسوم البيانية المتطابقة أن المشاعر الإيجابية الناتجة عن المعاملة الراقية والتقدير المعنوي تترجم مباشرة إلى سلوكيات مواطنة تنظيمية ورغبة أكيدة في البقاء والدفاع عن مصالح المؤسسة وصورتها الذهنية في المجتمع.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	53.461 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	54.299	Likelihood Ratio
.000	1	42.629	Linear-by-Linear Association
		254	N of Valid Cases
a. 9 cells (36.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .90.			

جدول 26: اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الولاء المؤسسي والعدالة التفاعلية



شكل توضيحي 23: المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين الولاء المؤسسي والعدالة التفاعلية

• اختبار الانحدار المتعدد لمتغيرات الدراسة

مخرجات تحليل الانحدار المتعدد تقدم فهماً شاملاً وعميقاً لطبيعة وحجم التأثير الذي تمارسه أبعاد العدالة التنظيمية مجتمعة على متغير الولاء المؤسسي؛ إذ سجل معامل الارتباط المتعدد قيمة بلغت صفر فاصلة ستمائة وواحدًا وعشرين مما يشير إلى ارتباط قوي وإيجابي بين المتغيرات المستقلة والتابعة. وبلغ معامل التحديد صفر فاصلة ثلاثمائة وأربعة وسبعين؛ وهو ما يعني أن أبعاد العدالة الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) تفسر ما نسبته سبعة وثلاثون فاصلة أربعة بالمئة من التباين الحاصل في مستوى الولاء المؤسسي لدى العاملين. وتعد هذه النسبة معبرة جداً في العلوم السلوكية والتنظيمية؛ حيث تظل النسبة المتبقية خاضعة لمتغيرات أخرى خارج نطاق الدراسة الحالية كالأجور أو ظروف العمل المادية. ويؤكد ملخص النموذج جودة المطابقة الإحصائية بوجود خطأ معياري لتقدير النموذج لم يتجاوز صفر فاصلة تسعمائة واثنين وستين؛ مما يمنح صانع القرار التنظيمي مؤشراً دقيقاً لبناء خطته التحسينية بناءً على هذه الممارسات العادلة.

تحليل التباين (أنوفا) المصاحب للانحدار يؤكد الصلاحية العالية للنموذج المقترح من الناحية الإحصائية وقدرته على التنبؤ؛ فقد بلغت القيمة الفائية المحسوبة تسعة وأربعين فاصلة سبعمائة وواحد وسبعين عند درجات حرية بلغت ثلاثة للمتغيرات المستقلة ومائتين وخمسين للبواقي. وظهرت هذه القيمة بمستوى دلالة إحصائية كاملة بلغت صفر فاصلة صفرين وهو أقل بكثير من القيمة الجدولية ومستوى المعنوية المعتمد. وتبرهن هذه النتيجة القاطعة على أن النموذج بمجمله معنوي جداً؛ وأن التغيرات المفسرة في الولاء المؤسسي ليست وليدة الصدفة الإحصائية بل تعود بشكل حقيقي ومباشر إلى تأثير أبعاد العدالة التنظيمية المتضمنة في الدراسة. ويعكس هذا التميز الرياضي تماسك الإطار الفلسفي للدراسة وسلامة صياغة الفرضيات؛ مما يستوجب على القيادة التعامل مع هذه الأبعاد كحزمة إدارية متكاملة لا يمكن فصل مساراتها التطبيقية عن بعضها البعض.

تفصيل الأوزان النسبية لكل بعد من أبعاد العدالة يوضح مساهمة كل متغير في صياغة الولاء المؤسسي؛ حيث جاءت العدالة التوزيعية في المرتبة الأولى كأقوى المحددات وزناً بمعامل بيتا القياسي البالغ صفر فاصلة ثلاثمائة وثلاثة عشر وقيمة تائية بلغت خمسة فاصلة تسعمائة واثنين وأربعين ودلالة صفرية قطعية. وحلت العدالة الإجرائية في المرتبة الثانية بمعامل بيتا قدره صفر فاصلة مائتان وأربعة وثمانون وقيمة تائية بلغت خمسة فاصلة مائتين وسبعة بدلالة كاملة. بينما جاءت العدالة

التفاعلية في المرتبة الثالثة بمعامل بيتا بلغ صفر فاصلة مائتان واثنين وخمسين وقيمة تائية بلغت أربعة فاصلة سبعمائة وسبعة وعشرين وبذات مستوى الدلالة الصفرية. وسجل الثابت التنظيمي قيمة بلغت واحداً فاصلة أربعمائة وأربعة. تبين هذه المعاملات أن الموظف يضع الإنصاف في المخرجات المادية والمسؤوليات أولاً؛ يليه مباشرة نظامه القانوني والإجرائي؛ ثم نمط المعاملة الإنسانية الفردية. وتتكامل هذه المنظومة الرياضية لتصوغ معادلة خطية تمكن الإدارة من التنبؤ بدقة بمستويات ولاء موظفيها عند تحسين أي بعد من هذه الأبعاد.

Model Summary ^b				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.962	.366	.374	.611 ^a	1
a. Predictors: (Constant), العدالة التوزيعية, العدالة الإجرائية, العدالة التفاعلية				
b. Dependent Variable: الولاء المؤسسي				

جدول 27: ملخص النموذج

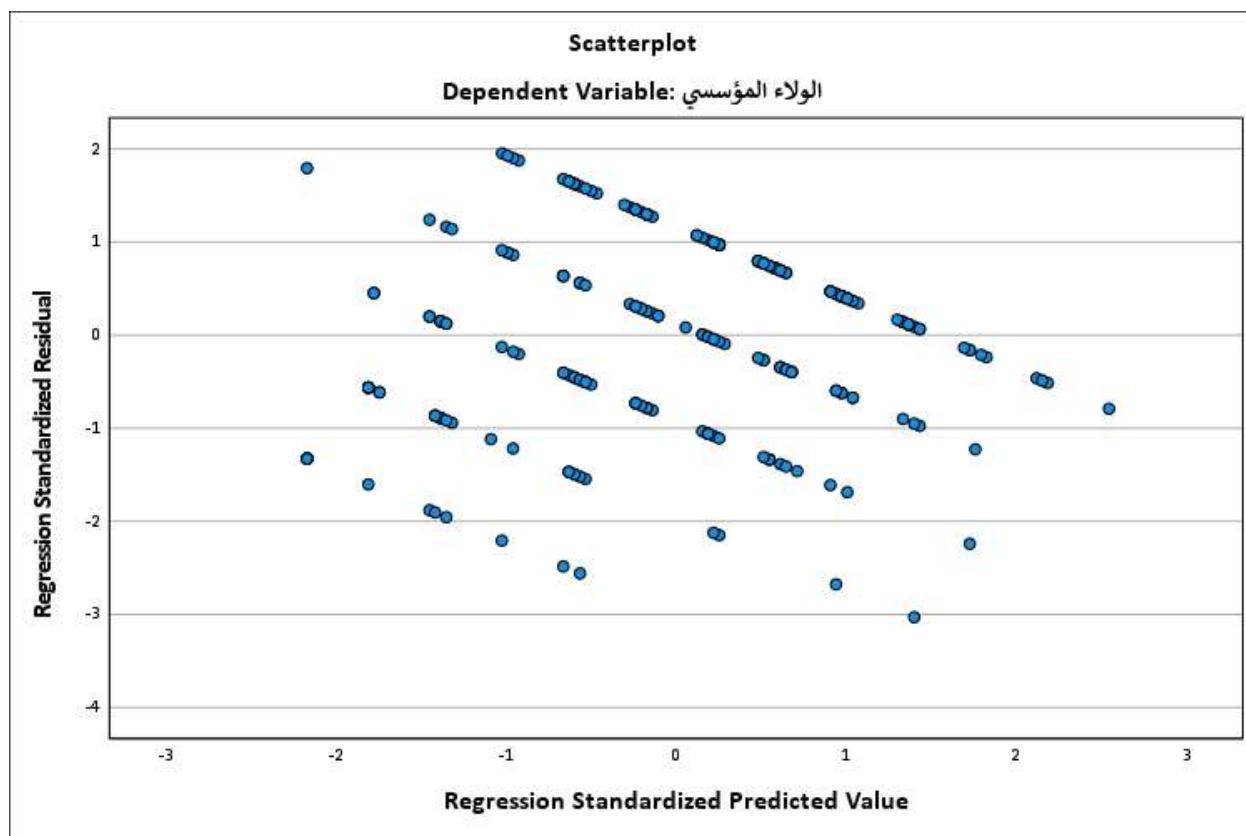
ANOVA ^a						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
.000 ^b	49.771	46.020	3	138.059	Regression	1
		.925	250	231.157	Residual	
			253	369.217	Total	
a. Dependent Variable: الولاء المؤسسي						
b. Predictors: (Constant), العدالة التوزيعية, العدالة الإجرائية, العدالة التفاعلية						

جدول 28: تحليل التباين

Coefficients ^a				
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients	Model

		Beta	Std. Error	B		1
.000	6.628		.212	1.404	(Constant)	
.000	5.942	.313	.053	.315	العدالة التوزيعية	
.000	5.207	.284	.056	.290	العدالة الإجرائية	
.000	4.727	.252	.056	.266	العدالة التفاعلية	
a. Dependent Variable: الولاء المؤسسي						

جدول 29: معاملات تحليل الانحدار المتعدد



شكل توضيحي 24: شكل الانتشار للبقايا

الولاء المؤسسي				
العدالة التوزيعية				
العدالة الإجرائية				
العدالة التفاعلية				
	الولاء المؤسسي	العدالة التوزيعية	العدالة الإجرائية	العدالة التفاعلية

شكل توضيحي 25 : مصفوفة شكل الانتشار

• اختبار التباين الأحادي لمتغيرات الدراسة

فحوصات التباين الأحادي تؤكد من جديد القوة التفسيرية للنموذج وعلاقاته التشابكية المعقدة؛ إذ بلغت القيمة الفائية المحسوبة ثلاثة عشر فاصلة ثمانمائة وعشرة عند درجات حرية بلغت اثني عشر للخط الانحداري ومائتين وواحداً وأربعين للبواقي وبمستوى دلالة إحصائية بلغت صفر فاصلة صفرين. وتوضح هذه القراءة الرياضية المعمقة أن النموذج يمتلك استقراراً إحصائياً كبيراً يمنحه القدرة على التعامل مع البيانات المتنوعة للعينة؛ فضلاً عن تأكيد تباين استجابات المبحوثين بناءً على درجات إدراكهم المتفاوتة لبيئة العدالة داخل أقسامهم التنظيمية المختلفة. ويحتمل أن يشير هذا التباين المعنوي إلى وجود بيئات فرعية داخل المؤسسة الواحدة؛ حيث تتمتع بعض الوحدات الإدارية بممارسات عدالة رفيعة يقودها مديرون أكفاء بينما تعاني وحدات أخرى من قصور إجرائي أو سلوكي يتطلب تدخلاً مركزياً لتوحيد المعايير التنظيمية.

التحليل البيزي المتقدم يضيف طبقة إضافية من اليقين العلمي لنتائج الدراسة التقليدية؛ حيث سجل معامل بايز رقماً فلكياً هائلاً بلغ واحداً فاصلة سبعة في عشرة أس ستة عشر. وتوفر هذه القيمة الضخمة دليلاً قاطعاً فائق القوة يدعم النموذج البديل في مواجهة النموذج العدمي؛ مما يعني أن فرضية وجود أثر حقيقي للعدالة التنظيمية على الولاء المؤسسي هي الفرضية الصحيحة والموثوقة تماماً بمقاييس الاحتمالات الرياضية المتقدمة. وجاء معامل الارتباط المتعدد البيزي عند صفر فاصلة ستمائة وثمانية وثلاثين بمعامل تحديد بلغ صفر فاصلة أربع مائة وسبعة؛ مصحوباً بانحراف معياري للبواقي عند صفر فاصلة خمسة وتسعين. وتثبت هذه الحسابات الحديثة أن النتائج المستخلصة تتمتع بمتانة رياضية عالية تتجاوز عيوب العينات الصغيرة أو التحيزات التوزيعية؛ مما يمنح التوصيات الإدارية المستندة للدراسة صبغة الإلزام التطبيقي لمن يرغب في تطوير الأداء المؤسسي.

ANOVA ^{a,b}					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Source
.000	13.810	12.537	12	150.440	Regression
		.908	241	218.776	Residual
			253	369.217	Total
a. Dependent Variable: الولاء المؤسسي					
b. Model: (Intercept), العدالة التوزيعية, العدالة التفاعلية, العدالة الإجرائية					

جدول 30: اختبار التباين الأحادي

Bayes Factor Model Summary ^{a,b}				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Bayes Factor ^c
.95	.378	.407	.638	69137918703271976.000
a. Method: JZS				
b. Model: (Intercept), العدالة التوزيعية, العدالة التفاعلية, العدالة الإجرائية				

c. Bayes factor: Testing model versus null model (Intercept).

جدول 31: ملخص نموذج معامل بايز

4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج:

- فرضيات الدراسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والولاء المؤسسي لدى العاملين في المؤسسة.

فحص الفرضية الرئيسة الأولى يظهر تأييداً حاسماً لوجود العلاقة؛ حيث سجل المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد العينة البالغ عددهم مائتين وأربعة وخمسين فرداً قيمة مرتفعة جداً بلغت أربعة فاصلة واحداً وستين. وترافق هذا المتوسط مع انحراف معياري متزن قيمته صفر فاصلة تسعمائة وخمسة وعشرون؛ مع خطأ معياري للمتوسط لم يتجاوز صفر فاصلة صفر ثمانية وخمسين. تعبر هذه النتيجة عن قناعة راسخة وشبه إجماعية بين الموظفين بأن العدالة التنظيمية بمفهومها الشامل والواسع تمثل الممر الإيجابي للوصول إلى مستويات عالية من الولاء والانتماء. ويبدو أن تدني قيمة الانحراف المعياري يبرهن على تجانس الآراء حول هذه القضية؛ إذ يدرك الجميع بمختلف خلفياتهم العلمية والعمرية أن غياب العدالة يدمر الرغبة في العطاء بينما يسهم ترسيخها في بناء بيئة مستقرة تدفع الموظف لتقديم أفضل ما لديه لخدمة الكيان التنظيمي الذي ينتهي إليه.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والولاء المؤسسي لدى العاملين في المؤسسة. نتائج اختبار تي للعينة الواحدة تؤكد بشكل قاطع المعنوية الفائقة للفرضية الرئيسة؛ فقد بلغت القيمة التائية المحسوبة تسعة وسبعين فاصلة ثلاثمائة وستة وثلاثين عند درجة حرية بلغت مائتين وثلاثة وخمسين وبمستوى دلالة ثنائي الذيل بلغ صفر فاصلة صفرين. وسجل الفارق في المتوسطات قيمة بلغت أربعة فاصلة ستمائة وستة؛ وجاءت حدود الثقة خمسة وتسعين بالمئة لتتراوح بين أربعة فاصلة تسعة وأربعين كحد أدنى وأربعة فاصلة اثنين وسبعين كحد أعلى. وتوضح هذه الأرقام الدقيقة رفض الفرضية الصفرية تماماً وثبوت الفرضية البديلة بيقين إحصائي مطلق؛ مما يعني أن العلاقة بين المتغيرين هي علاقة حقيقية وبناءة راسخة وليست ناتجة عن أي تذبذب عشوائي في البيانات. ويحتمل أن تعكس هذه المتانة التائية ارتباطاً مصيرياً في ذهنية الموظف بين شعوره بالإنصاف وبين استعدادة للبقاء والتضحية من أجل أهداف المؤسسة.

One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.058	.925	4.61	254	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والولاء المؤسسي لدى العاملين في المؤسسة.

جدول 32: التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والولاء المؤسسي لدى العاملين في المؤسسة.

One-Sample Test					
Test Value = 0					
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t
Upper	Lower				
4.72	4.49	4.606	.000	253	79.336
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والولاء المؤسسي لدى العاملين في المؤسسة.					

جدول 33: اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والولاء المؤسسي لدى العاملين في المؤسسة.

One-Sample Effect Sizes					
95% Confidence Interval		Point Estimate	Standardizer ^a		
Upper	Lower				
5.428	4.527	4.978	.925	Cohen's d	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والولاء المؤسسي لدى العاملين في المؤسسة.
5.412	4.513	4.963	.928	Hedges' correction	
a. The denominator used in estimating the effect sizes.					
Cohen's d uses the sample standard deviation.					
Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.					

جدول 34: حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والولاء المؤسسي لدى العاملين في المؤسسة.

- فرضيات الدراسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية والولاء المؤسسي لدى العاملين في المؤسسة.

الفرضية الفرعية المتعلقة بالعدالة التوزيعية حظيت بتقدير إيجابي مرتفع من أفراد العينة؛ إذ سجل المتوسط الحسابي لمائتين وأربعة وخمسين موظفاً قيمة بلغت ثلاثة فاصلة واحد وثمانين. وجاء الانحراف المعياري مصاحباً بقيمة واحد فاصلة مائتين وعشرة؛ مع خطأ معياري للمتوسط يقدر بصفر فاصلة صفر وستة وسبعين. تدل المحصلة الرقمية على أن الموظفين يرون أن الإنصاف في توزيع الحوافز والمهام والترقيات يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى ولائهم للمؤسسة؛ غير أن القيمة المرتفعة نسبياً للانحراف المعياري تظهر تباين ملموساً في الانطباعات الفردية حول هذا التوزيع. وربما يعزى هذا التشتت إلى تفاوت فعلي في نظم الأجور والمكافآت بين القطاعات الفنية والإدارية داخل المؤسسة؛ مما يتطلب عملاً مكثفاً لتوحيد نظم التعويضات المالية وجعلها أكثر استجابة للجهد الحقيقي المبذول من الموظف.

مؤشرات حجم الأثر للبعد التوزيعي تؤكد الأهمية البالغة لهذا المتغير في الواقع العملي؛ إذ بلغت القيمة التقديرية لنقطة القياس بمعامل كوهين دي ثلاثة فاصلة مائة وثلاثة وخمسين بحدود ثقة تتراوح بين اثنين فاصلة ثمانمائة واثنين وخمسين وثلاثة فاصلة أربع مائة وأربعة وخمسين. وسجلت تصحيحات هيدجز قيمة متطابقة بلغت ثلاثة فاصلة مائة وأربعة وأربعين وبذات حدود الثقة المرتفعة. ويعبر هذا الحجم الضخم للأثر عن دلالة إدارية بالغة الحيوية؛ فالعدالة التوزيعية ليست مجرد ترف تنظيمي بل هي محرك رئيسي للسلوك البشري داخل العمل. ويحتمل أن يسهم أي خلل في توزيع المكاسب والأعباء في انهيار سريع لمنظومة الولاء؛ مما يفرض على متخذي القرار وضع آليات دقيقة ومقننة تضمن حصول كل ذي حق على حقه بناءً على جدارة حقيقية ومعايير معلنة.

One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.076	1.210	3.81	254	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية والولاء المؤسسي لدى العاملين في المؤسسة.

جدول 35 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية والولاء المؤسسي لدى العاملين في المؤسسة.

One-Sample Test						
Test Value = 0						
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	
Upper	Lower					
3.96	3.67	3.815	.000	253	50.256	

جدول 36: اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية والولاء المؤسسي لدى العاملين في المؤسسة.

One-Sample Effect Sizes					
95% Confidence Interval		Point Estimate	Standardizer ^a		
Upper	Lower				
3.454	2.852	3.153	1.210	Cohen's d	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية والولاء المؤسسي لدى العاملين في المؤسسة.
3.443	2.843	3.144	1.213	Hedges' correction	

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the sample standard deviation.

Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.

جدول 37: حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية والولاء المؤسسي لدى العاملين في المؤسسة.

- فرضيات الدراسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية والولاء المؤسسي لدى العاملين في

المؤسسة.

الفرضية الخاصة بالعدالة الإجرائية نالت قبولاً حسناً يعكس وعي العاملين بأهمية الحوكمة التنظيمية؛ حيث سجل المتوسط الحسابي لاستجابات العينة قيمة بلغت ثلاثة فاصلة ثمانية وستين. وجاء الانحراف المعياري عند واحد فاصلة مائة وسبعة وثمانين؛ مصحوباً بخطأ معياري للمتوسط يقدر بصفر فاصلة صفر أربعة وسبعين. تعبر هذه القراءات عن إدراك الموظفين

للارتباط العضوي بين سلامة الإجراءات ونمو مشاعر الولاء؛ فالقوانين الواضحة والتطبيق المتساوي للسياسات يمنحان العاملين شعوراً بالأمان والثوقية. ويبدو أن الارتفاع النسبي في تشتت الآراء يوضح أن بعض الموظفين ما زالوا يواجهون غموضاً في بعض المساطر الإدارية؛ مما يدعو الإدارة لتبسيط المعاملات وتوثيق الأدلة الإجرائية وإتاحتها للجميع لتقليص مساحات الاجتهاد الشخصي للمسؤولين.

اختبار تي للعينة الواحدة للبعد الإجرائي يقدم برهاناً رياضياً حاسماً على معنوية العلاقة؛ فقد بلغت القيمة التائية المحسوبة تسعة وأربعين فاصلة خمسمائة وثلاثة وثلاثين عند درجة حرية بلغت مائتين وثلاثة وخمسين وبمستوى دلالة ثنائي الذيل بلغ صفر فاصلة صفرين. ووصل فارق المتوسطات إلى ثلاثة فاصلة ستمائة وثمانية وثمانين؛ وتحددت فترات الثقة بين ثلاثة فاصلة أربعة وخمسين كحد أدنى وثلاثة فاصلة أربعة وثمانين كحد أعلى. تفيد هذه النتائج الرياضية القاطعة بقبول الفرضية البديلة وثبوت العلاقة الإيجابية المعنوية؛ مما يشير إلى أن عدالة الإجراءات تحظى بوزن ثقيل في الوجدان التنظيمي للموظف. ويبدو أن التزام المؤسسة بالشفافية في اتخاذ القرارات يمثل صمام أمان يحمي المنظمة من الإشاعات والاضطرابات العمالية ويسهم في تعزيز الصورة الذهنية للإدارة كجهة نزيهة وحيادية.

One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.074	1.187	3.69	254	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية والولاء المؤسسي لدى العاملين في المؤسسة.

جدول 38 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية والولاء المؤسسي لدى العاملين في المؤسسة.

One-Sample Test				
Test Value = 0				
95% Confidence Interval of the Difference	Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t

Upper	Lower					
3.84	3.54	3.689	.000	253	49.533	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية والولاء المؤسسي لدى العاملين في المؤسسة.

جدول 39: اختبار تي للعينات الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية والولاء المؤسسي لدى العاملين في المؤسسة.

One-Sample Effect Sizes					
95% Confidence Interval		Point Estimate	Standardizer ^a		
Upper	Lower				
3.405	2.810	3.108	1.187	Cohen's d	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية والولاء المؤسسي لدى العاملين في المؤسسة.
3.395	2.802	3.099	1.190	Hedges' correction	
a. The denominator used in estimating the effect sizes.					
Cohen's d uses the sample standard deviation.					
Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.					

جدول 40: حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية والولاء المؤسسي لدى العاملين في المؤسسة.

- فرضيات الدراسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التفاعلية والولاء المؤسسي لدى العاملين في المؤسسة.

الفرضية الفرعية الثالثة والخاصة بالعدالة التفاعلية لاقت تأييداً إيجابياً من أفراد العينة؛ إذ استقر المتوسط الحسابي لردود المبحوثين عند ثلاثة فاصلة ثلاثة وستين. وترافق مع انحراف معياري بلغت قيمته واحداً فاصلة مائتين وأربعين؛ مع خطأ معياري للمتوسط يقدر بصفر فاصلة صفر ثمانية وسبعين. تبين الأرقام بوضوح أن الموظفين يربطون بين جودة المعاملة الإنسانية والتقدير اللفظي وبين رغبتهم في البقاء وخدمة المؤسسة؛ غير أن قيمة الانحراف المعياري توضح وجود تفاوت في تجارب الموظفين مع رؤسائهم المباشرين. وربما يعود هذا التباين السلوكي إلى اختلافات شخصية في الأنماط القيادية للمشرفين؛ مما يستدعي وضع معايير سلوكية واضحة لتقييم أداء القيادات الوسطى وعدم الاكتفاء بتقييم

قياسات حجم الأثر الميداني للعدالة التفاعلية توضح دورها الفاعل والحيوي في توجيه السلوك التنظيمي؛ إذ بلغت القيمة النقطية لكوهين دي اثنين فاصلة تسعمائة وواحداً وثلاثين بحدود ثقة تتراوح بين اثنين فاصلة ستمائة وسبعة وأربعين وثلاثة فاصلة مائتين وثلاثة عشر. وسجل تصحيح هيدجز قيمة متقاربة جداً بلغت اثنين فاصلة تسعمائة واثنين وعشرين وبذات النطاق العام للثقة. يندرج هذا الأثر تحت الفئة الكبيرة؛ مما يعطي برهاناً واضحاً على أن جفاف المعاملة أو تهमيش الموظف معنوياً يمكن أن يتسبب في تآكل سريع لولائه حتى لو كان يحصل على أجر مجزٍ. ويحتمل أن يفرض هذا المؤشر على قطاع الموارد البشرية ضرورة إدراج مهارات التواصل والذكاء الاجتماعي كشرط أساسية عند اختيار وتعيين القيادات الإدارية والمشرفين في كافة المستويات التنظيمية.

One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.078	1.240	3.63	254	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التفاعلية والولاء المؤسسي لدى العاملين في المؤسسة.

جدول 41: التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التفاعلية والولاء المؤسسي لدى العاملين في المؤسسة.

One-Sample Test					
Test Value = 0					
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t
Upper	Lower				
3.79	3.48	3.634	.000	253	46.709
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التفاعلية والولاء المؤسسي لدى العاملين في المؤسسة.					

جدول 42: اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التفاعلية والولاء المؤسسي لدى العاملين في المؤسسة.

One-Sample Effect Sizes					
95% Confidence Interval		Point Estimate	Standardizer ^a		
Upper	Lower				
3.213	2.647	2.931	1.240	Cohen's d	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة
3.204	2.639	2.922	1.244	Hedges' correction	التفاعلية والولاء المؤسسي لدى العاملين في المؤسسة.
a. The denominator used in estimating the effect sizes. Cohen's d uses the sample standard deviation. Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.					

جدول 43 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التفاعلية والولاء المؤسسي لدى العاملين في المؤسسة.

- فرضيات الدراسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدراك العاملين لعدالة توزيع المكافآت والحوافز على مستوى الولاء المؤسسي لديهم.

الفرضية الخاصة بأثر عدالة المكافآت على الولاء نالت تأييداً ملموساً يبرز محورية الجانب المالي في بيئة العمل؛ حيث حقق المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة قيمة بلغت ثلاثة فاصلة أربعة وسبعين. وجاء الانحراف المعياري مصاحباً بقيمة واحد فاصلة مائتين واثنين وخمسين؛ مع خطأ معياري للمتوسط يقدر بصفر فاصلة صفر تسعة وسبعين. تشير هذه المعطيات إلى قناعة واضحة بأن وضوح ونزاهة معايير منح التعويضات المالية يسهمان مباشرة في استبقاء الموظفين ورفع درجات انتمائهم؛ بيد أن التششت الملاحظ في الآراء يكشف عن وجود فئات ترى غيبشاً أو عدم إنصاف في توزيع هذه الحوافز. وربما ينبع هذا التصور السلبي من غياب الشفافية في إعلان مبالغ المكافآت أو أسس استحقاقها؛ مما يوجب وضع أنظمة آلية شفافة تربط الأداء بالتعويض المالي بشكل معن و عادل للجميع.

نتائج فحص تي للعينة الواحدة لهذه الفرضية المالية تقدم تأكيداً رياضياً راسخاً على معنوية الأثر؛ فقد بلغت القيمة التائية المحسوبة سبعة وأربعين فاصلة خمسمائة وأربعة وتسعين عند درجة حرية بلغت مائتين وثلاثة وخمسين وبمستوى دلالة معنوية حرج بلغ صفر فاصلة صفرين. وسجل فارق المتوسطات قيمة بلغت ثلاثة فاصلة سبع مائة وأربعين؛ وانحصرت حدود

الثقة خمسة وتسعين بالمئة بين ثلاثة فاصلة تسعة وخمسين كحد أدنى وثلاثة فاصلة تسعة وثمانين كحد أعلى. تقود هذه التوليفة الرقمية بكل وضوح إلى قبول الفرضية البديلة؛ مما يبرهن على أن نظام الحوافز يمثل أداة استراتيجية بيد الإدارة لتشكيل السلوك التنظيمي. ويبدو أن شعور الموظف بأن جهده الإضافي سوف يقابل بتقدير مادي عادل يجعله أكثر تمسكاً بمؤسسته واستعداداً للتعطاء الطويل لفترات زمنية ممتدة.

One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.079	1.252	3.74	254	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدراك العاملين لعدالة توزيع المكافآت والحوافز على مستوى الولاء المؤسسي لديهم.

جدول 44: التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدراك العاملين لعدالة توزيع المكافآت والحوافز على مستوى الولاء المؤسسي لديهم.

One-Sample Test					
Test Value = 0					
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t
Upper	Lower				
3.89	3.59	3.740	.000	253	47.594
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدراك العاملين لعدالة توزيع المكافآت والحوافز على مستوى الولاء المؤسسي لديهم.					

جدول 45: اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدراك العاملين لعدالة توزيع المكافآت والحوافز على مستوى الولاء المؤسسي لديهم.

One-Sample Effect Sizes				
95% Confidence Interval		Point Estimate	Standardizer ^a	
Upper	Lower			

3.273	2.698	2.986	1.252	Cohen's d	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدراك العاملين لعدالة توزيع المكافآت والحوافز على مستوى الولاء المؤسسي لديهم.
3.264	2.690	2.977	1.256	Hedges' correction	
a. The denominator used in estimating the effect sizes.					
Cohen's d uses the sample standard deviation.					
Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.					

جدول 46 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدراك العاملين لعدالة توزيع المكافآت والحوافز على مستوى الولاء المؤسسي لديهم.

• فرضيات الدراسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعدالة المعاملة والاحترام المتبادل بين الإدارة والعاملين على تعزيز

الولاء المؤسسي واستمرار العاملين في المؤسسة.

الفرضية الأخيرة والمتعلقة بأثر الاحترام المتبادل على استدامة القوى البشرية نالت تأييداً قوياً يبرز قيمة رأس المال النفسي والاجتماعي؛ حيث سجل المتوسط الحسابي لاستجابات المبحوثين قيمة بلغت ثلاثة فاصلة أربعة وسبعين. وترافق مع انحراف معياري قيمته واحد فاصلة مائتين وخمسة وخمسون؛ مع خطأ معياري للمتوسط يقدر بصفر فاصلة صفر تسعة وسبعين. تشير المحصلة الإحصائية إلى وعي عميق بأن البيئة التنظيمية القائمة على التقدير الإنساني تمثل بيئة جاذبة ومستبقة للكفاءات؛ غير أن التباين في وجهات النظر يعكس تباعداً في نوعية المعاملة التي يتلقاها الموظفون من قياداتهم المباشرة. وربما يشير هذا التشتت إلى حاجة المؤسسة لتبني ثقافة تنظيمية موحدة تركز على مبادئ الكرامة

مقاييس حجم التأثير للفرضية السلوكية الأخيرة تظهر أثراً ميدانياً ملموساً بالغ القوة والأهمية؛ حيث بلغت القيمة التقديرية لكوهين دي اثنين فاصلة تسعمائة وأربعة وثمانين بحدود ثقة تنحصر بين اثنين فاصلة ستمائة وستة وتسعين وثلاثة فاصلة مائتين وواحد وسبعين. ودعمت هذه القراءة قيمة تصحيح هيدجز التي بلغت اثنين فاصلة تسعمائة وخمسة وسبعين وبذات النطاق الموثوق للثقة الإحصائية. يصنف هذا الحجم ضمن المستويات الكبيرة جداً؛ مما يوضح أن الاستثمار في تحسين البيئة السلوكية وتدريب القادة على مهارات الاستماع والتقدير المعنوي سوف يحدث قفزات مباشرة ومضمونة في مستويات استبقاء الكفاءات. ويحتمل أن يمنح هذا المؤشر صانع القرار دليلاً قاطعاً على أن حماية كرامة الموظف وتوفير بيئة عمل آمنة نفسياً

وخالية من التنمر أو التهميش تمثل متطلباً استراتيجياً لا يقل أهمية عن تقديم الحوافز المادية لضمان استدامة ونمو المؤسسة.

One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.079	1.255	3.74	254	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعدالة المعاملة والاحترام المتبادل بين الإدارة والعاملين على تعزيز الولاء المؤسسي واستمرار العاملين في المؤسسة.

جدول 47: التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعدالة المعاملة والاحترام المتبادل بين الإدارة والعاملين على تعزيز الولاء المؤسسي واستمرار العاملين في المؤسسة.

One-Sample Test							
Test Value = 0							
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df			t
Upper	Lower						
3.90	3.59	3.744	.000	253	47.554	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعدالة المعاملة والاحترام المتبادل بين الإدارة والعاملين على تعزيز الولاء المؤسسي واستمرار العاملين في المؤسسة.	

جدول 48: اختبار تي للعينات الواحدة للفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعدالة المعاملة والاحترام المتبادل بين الإدارة والعاملين على تعزيز الولاء المؤسسي واستمرار العاملين في المؤسسة.

One-Sample Effect Sizes				
95% Confidence Interval		Point Estimate	Standardizer ^a	
Upper	Lower			

3.271	2.696	2.984	1.255	Cohen's d	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعدالة المعاملة والاحترام المتبادل بين الإدارة والعاملين على تعزيز الولاء المؤسسي واستمرار العاملين في المؤسسة.
3.261	2.688	2.975	1.259	Hedges' correction	

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the sample standard deviation.

Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.

جدول 49: حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعدالة المعاملة والاحترام المتبادل بين الإدارة والعاملين على تعزيز الولاء المؤسسي واستمرار العاملين في المؤسسة.

4.6. الخاتمة:

إن مرحلة تحليل البيانات تمثل الركيزة الأساسية التي تستند إليها الدراسة في الانتقال من الجانب النظري والمنهجي إلى النتائج التطبيقية التي تعكس الواقع الفعلي للظاهرة محل البحث. فقد تم التعامل مع البيانات الميدانية بوصفها المادة الخام التي يتم من خلالها بناء المعرفة العلمية، وتحويلها إلى مؤشرات قابلة للتفسير والتحليل، بما يتيح الوصول إلى نتائج دقيقة تسهم في فهم طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء المؤسسي داخل بيئة العمل.

وتبرز أهمية هذا الفصل في كونه قدم معالجة علمية شاملة للبيانات التي تم جمعها، بما يضمن فحصها وتنظيمها بطريقة منهجية تساعد على استخلاص دلالات واضحة حول خصائص العينة محل الدراسة، ومستوى استجابات أفرادها تجاه القضايا المتعلقة بممارسات العدالة التنظيمية ومستوى الانتماء والولاء المؤسسي. كما أسهم هذا العرض في توفير صورة دقيقة عن الواقع الميداني الذي أجريت فيه الدراسة، الأمر الذي يعزز من مصداقية النتائج ويدعم إمكانية الاعتماد عليها في التفسير العلمي.

كما أن هذا الفصل أسهم في التأكد من جودة الأداة المستخدمة في جمع البيانات من خلال التحقق من مدى اتساقها وقدرتها على قياس المتغيرات المستهدفة بصورة دقيقة، وهو ما يعد خطوة جوهرية لضمان موثوقية النتائج النهائية. إذ إن قوة أي دراسة علمية ترتبط ارتباطاً مباشراً بمدى دقة أدواتها وصلاحيات بياناتها، الأمر الذي يجعل هذا الجانب أحد العناصر الأساسية في بناء الثقة العلمية في نتائج البحث.

إن تحليل البيانات الوصفية قد ساعد في فهم الاتجاهات العامة لآراء المشاركين وتصوراتهم حول بيئة العمل، مما أتاح تفسيراً أولياً لطبيعة العلاقة بين المتغيرات محل الدراسة. وقد شكل ذلك مدخلاً مهماً للانتقال إلى مرحلة أكثر عمقاً تتعلق بفحص العلاقات التأثيرية بين العدالة التنظيمية والولاء المؤسسي، حيث تم تحليل البيانات بطريقة تسمح بالكشف عن مدى قوة واتجاه هذه العلاقة.

كما أن هذا الفصل قد أسهم في اختبار الفرضيات البحثية بصورة علمية دقيقة، بما يتيح التحقق من صحة الافتراضات التي قامت عليها الدراسة من عدمه، وتقديم إجابات موضوعية لتساؤلات البحث. وتمثل هذه الخطوة جوهر البحث الكمي، إذ إنها تتيح تحويل الفرضيات النظرية إلى نتائج قابلة للقياس والتفسير، بما يدعم الوصول إلى استنتاجات علمية رصينة.

إن هذا الفصل لا يقتصر على كونه مرحلة تحليل إحصائي فحسب، بل يمثل مرحلة حاسمة في مسار البحث العلمي، حيث تم من خلاله ربط البيانات الميدانية بالإطار النظري للدراسة، وتفسير النتائج في ضوء الأدبيات السابقة، بما يسهم في بناء فهم أعمق للظاهرة المدروسة. كما أن ما تم التوصل إليه من نتائج يشكل قاعدة أساسية يمكن الاعتماد عليها في صياغة التوصيات العملية التي تسهم في تعزيز العدالة التنظيمية ورفع مستويات الولاء المؤسسي داخل المؤسسات.

إن هذا الفصل يمثل حلقة وصل محورية بين الإطارين النظري والتطبيقي للدراسة، حيث أسهم في تحويل البيانات إلى معرفة علمية قابلة للاستخدام، وأتاح الوصول إلى نتائج دقيقة تعزز من القيمة العلمية للدراسة، وتدعم إمكانية الاستفادة منها في تطوير الممارسات الإدارية وتحسين بيئة العمل التنظيمية بما يخدم أهداف المؤسسات والعاملين على حد سواء.

5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

حدود الدراسة

تمثل حدود الدراسة الإطار الذي يحدد نطاق تطبيق البحث من حيث الأشخاص، والزمان، والمكان، بما يساعد على فهم مدى إمكانية تعميم النتائج وتفسيرها في ضوء السياق الذي أجريت فيه الدراسة. وتعد هذه الحدود عنصراً مهماً في البحوث العلمية؛ لأنها توضح للقارئ الظروف التي أجريت فيها الدراسة والعوامل التي قد تؤثر في نتائجها، وبالتالي تعزز من دقة التفسير العلمي للنتائج.

أولاً: الحدود البشرية

تتمثل الحدود البشرية للدراسة في فئة العاملين داخل المؤسسة أو القطاع محل الدراسة، حيث اقتصرَت الدراسة على مجموعة من الموظفين الذين تتوافر لديهم الخبرة والمعرفة الكافية بيئة العمل وممارسات العدالة التنظيمية السائدة فيها. ويُعد اختيار هذه الفئة ضرورياً نظراً لكونهم الأكثر قدرة على تقييم مستوى العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة، وكذلك التعبير عن درجة الولاء المؤسسي لديهم، باعتبار أن هذين المتغيرين يرتبطان بشكل مباشر بتجاربيهم اليومية داخل بيئة العمل.

ثانياً: الحدود الزمانية

تتمثل الحدود الزمانية في الفترة التي تم خلالها تنفيذ الدراسة الميدانية وجمع البيانات من أفراد العينة. وتعكس هذه الفترة الزمنية السياق الذي تم فيه رصد آراء واتجاهات المشاركين، بما يعني أن النتائج المستخلصة تعبر عن واقع المتغيرات محل الدراسة خلال تلك الفترة المحددة فقط. وتكتسب الحدود الزمانية أهمية خاصة؛ لأنها توضح أن النتائج قد تتأثر بالتغيرات التنظيمية أو الإدارية التي قد تطرأ على بيئة العمل في فترات زمنية لاحقة.

ثالثاً: الحدود المكانية

تتمثل الحدود المكانية في البيئة التنظيمية أو المؤسسة أو القطاع الذي طُبقت فيه الدراسة، حيث تم جمع البيانات من داخل نطاق مكاني محدد يعكس طبيعة الممارسات الإدارية والتنظيمية السائدة فيه. وتساعد الحدود المكانية في فهم السياق الذي

تمت فيه الدراسة، إذ إن اختلاف البيئات التنظيمية قد يؤدي إلى اختلاف في مستوى العدالة التنظيمية ومدى انعكاسها على الولاء المؤسسي، وهو ما يجعل تحديد المكان عنصرًا أساسيًا في تفسير النتائج.

الدراسات المستقبلية

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج حول تأثير العدالة التنظيمية على الولاء المؤسسي، يمكن اقتراح مجموعة من الاتجاهات البحثية المستقبلية التي تسهم في تعميق الفهم العلمي لهذه العلاقة وتوسيع نطاق تطبيقها في سياقات مختلفة.

يمكن للدراسات المستقبلية أن تتجه نحو دراسة متغيرات وسيطة أو معدلة قد تؤثر في العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء المؤسسي، مثل الرضا الوظيفي، أو الثقة التنظيمية، أو الالتزام التنظيمي، وذلك بهدف توضيح الآليات التي من خلالها تؤثر العدالة التنظيمية في سلوك العاملين واتجاهاتهم داخل بيئة العمل.

كما يمكن التوسع في تطبيق الدراسة على قطاعات مختلفة مثل القطاع الصحي أو التعليمي أو الصناعي، للمقارنة بين هذه القطاعات من حيث مستوى إدراك العدالة التنظيمية وتأثيرها على الولاء المؤسسي، مما يسهم في الكشف عن الفروق السياقية بين البيئات التنظيمية المختلفة.

ومن الممكن أيضًا إجراء دراسات طولية (Longitudinal Studies) لرصد التغير في مستوى العدالة التنظيمية والولاء المؤسسي عبر الزمن، وهو ما يساعد في فهم طبيعة العلاقة بشكل أكثر عمقًا واستقرارًا، بدلاً من الاكتفاء بالتحليل في نقطة زمنية واحدة.

كما يُقترح استخدام مناهج بحثية متنوعة، مثل المنهج النوعي أو المنهج المختلط، بهدف الحصول على فهم أكثر شمولًا وتفسيرًا أعمق لتجارب العاملين ومشاعرهم تجاه العدالة التنظيمية، بما يثري النتائج الكمية التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة.

إن هذه الاتجاهات المستقبلية تفتح المجال أمام الباحثين لاستكمال ما بدأتها هذه الدراسة من فهم للعلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء المؤسسي، وتوسيع نطاق المعرفة العلمية في هذا المجال بما يخدم تطوير بيئات العمل وتحسين ممارسات الإدارة التنظيمية.

5.2. توصيات الدراسة:

- تعزيز ممارسات العدالة التنظيمية داخل المؤسسة من خلال مراجعة سياسات توزيع المكافآت والحوافز والترقيات بما يضمن تحقيق العدالة والشفافية بين جميع العاملين ويعزز شعورهم بالإنصاف
- تطوير الإجراءات الإدارية المعتمدة في اتخاذ القرارات الوظيفية مثل التقييم والترقية وتوزيع المهام بما يضمن وضوحها وعدالتها وتجنب أي شكل من أشكال التحيز أو الغموض في تطبيقها
- الاهتمام بتحسين أساليب التواصل بين الإدارة والعاملين من خلال ترسيخ مبادئ العدالة التفاعلية التي تقوم على الاحترام والتقدير وتقديم التوضيحات الكافية للقرارات الإدارية
- تعزيز بيئة العمل الإيجابية التي تدعم الانتماء المؤسسي من خلال الاهتمام بالعاملين وتقدير جهودهم وتوفير مناخ تنظيمي يساهم في رفع مستوى الولاء المؤسسي لديهم
- العمل على بناء أنظمة واضحة وشفافة لتقييم الأداء الوظيفي تعتمد على معايير موضوعية قابلة للقياس بما يضمن شعور العاملين بالمساواة والعدالة في التقييم
- تعزيز برامج التدريب والتطوير الإداري للقيادات الإشرافية بهدف رفع مستوى وعيهم بأهمية العدالة التنظيمية وأثرها المباشر على سلوك العاملين وولائهم للمؤسسة
- الاهتمام بقياس رضا العاملين بشكل دوري واستخدام نتائج هذه القياسات في تحسين السياسات التنظيمية وتصحيح أوجه القصور في ممارسات العدالة داخل المؤسسة
- دعم ثقافة تنظيمية قائمة على الثقة والعدالة والانفتاح بما يساهم في تقليل معدلات دوران العمل وزيادة مستويات الالتزام والولاء المؤسسي لدى العاملين

5.3. الخاتمة:

في ختام هذه الدراسة التي تناولت تأثير العدالة التنظيمية على الولاء المؤسسي، يتبين أن موضوع العدالة داخل بيئة العمل يمثل أحد أهم المرتكزات الإدارية التي تنعكس بصورة مباشرة على سلوك العاملين واتجاهاتهم داخل المؤسسة. فقد أصبح واضحاً أن إدراك العاملين لمستويات العدالة في التعاملات التنظيمية لا يقتصر أثره على الجانب النفسي أو الإدراكي فقط، بل يمتد ليشكل عنصراً حاسماً في تحديد درجة ارتباطهم بالمؤسسة واستعدادهم للبقاء فيها والمساهمة في تحقيق أهدافها.

وقد حاولت هذه الدراسة تقديم معالجة علمية متكاملة لهذا الموضوع من خلال تناول العلاقة بين متغيراته بصورة تحليلية تستند إلى البيانات الميدانية، بما يسمح بفهم طبيعة التأثير الذي تمارسه العدالة التنظيمية على مستويات الولاء المؤسسي. وتؤكد النتائج التي تم التوصل إليها أن تعزيز العدالة في بيئة العمل يسهم بشكل فعال في رفع مستويات الانتماء الوظيفي، ويقلل من احتمالات الضعف في الولاء أو التفكير في ترك العمل، الأمر الذي يعكس أهمية هذا المتغير في استقرار المؤسسات واستدامة أدائها.

كما أظهرت الدراسة أن العدالة التنظيمية ليست مفهوماً أحادي البعد، بل هي منظومة متكاملة تشمل جوانب متعددة تتعلق بتوزيع الموارد، وعدالة الإجراءات، وطبيعة التعاملات الإنسانية داخل المؤسسة، وكل جانب من هذه الجوانب يترك أثراً واضحاً في تشكيل إدراك العاملين لمدى إنصاف المؤسسة لهم. ومن ثم فإن تحسين هذه الجوانب مجتمعة ينعكس بصورة إيجابية على تعزيز الثقة التنظيمية وتقوية الروابط بين العاملين والمؤسسة.

وبناءً على ما تم التوصل إليه من نتائج، يمكن القول إن الاهتمام بالعدالة التنظيمية لم يعد خياراً إدارياً ثانوياً، بل أصبح ضرورة استراتيجية تسهم في تحقيق التوازن داخل بيئة العمل وتعزيز استقرار الموارد البشرية. فالمؤسسات التي تسعى إلى رفع مستوى أدائها التنافسي تحتاج إلى بناء بيئة عمل تتسم بالشفافية والإنصاف، لما لذلك من أثر مباشر في رفع مستوى الولاء المؤسسي وتحسين الأداء العام.

وفي ضوء هذه النتائج، تفتح الدراسة المجال أمام العديد من الاتجاهات البحثية المستقبلية التي يمكن أن تتناول متغيرات إضافية أو سياقات تنظيمية مختلفة بهدف تعميق الفهم للعلاقة بين العدالة التنظيمية والسلوك الوظيفي. كما يمكن

الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في تطوير سياسات الموارد البشرية داخل المؤسسات بما يعزز مناخ العدالة ويحقق مستويات أعلى من الرضا والولاء الوظيفي.

إن هذه الدراسة تقدم إسهامًا علميًا في مجال السلوك التنظيمي من خلال توضيح الدور المحوري للعدالة التنظيمية في تشكيل الولاء المؤسسي، وتؤكد في الوقت نفسه على أهمية تبني ممارسات إدارية عادلة تسهم في بناء مؤسسات أكثر استقرارًا وكفاءة وقدرة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

ملحق الاستبانة

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

المراجع:

المراجع باللغة العربية:

1. الزعي، محمد محمود. (2020). العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي في المؤسسات العربية: دراسة تحليلية. *مجلة الإدارة والاقتصاد العربية*، 45(3)، 89-112.
2. الحري، خالد بن عبدالله، والعتيبي، منى بنت سعد. (2021). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الولاء المؤسسي في القطاع العام السعودي. *مجلة العلوم الإدارية*، 33(2)، 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*، 33(1)، 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.

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.