

العدالة التنظيمية وتأثيرها في تطوير المسار الوظيفي

Organizational justice and its impact on career development

نشوان حمدي حسين¹

Nashwan Hamdi Hussein¹

¹ جامعة كركوك / كلية الادارة والاقتصاد، كركوك (العراق):

University of Kirkuk / College of Administration and Economics, Kirkuk (Iraq)

nashwanhamdi@uokirkuk.edu.iq

تاريخ الاستلام: 12-04-2026 تاريخ القبول: 13-04-2026

ملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر العدالة التنظيمية في تطوير المسار الوظيفي للعاملين في جامعة كركوك، انطلاقاً من أهمية العدالة في تعزيز الأداء الوظيفي والرضا والاستقرار المهني. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من (400) موظفاً من العاملين في الجامعة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية. اشتملت متغيرات الدراسة على العدالة التنظيمية كمتغير مستقل بأبعادها (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية)، وتطوير المسار الوظيفي كمتغير تابع بأبعاده (الترقية والتقدم الوظيفي، التدريب وتنمية المهارات، الاستقرار والرضا الوظيفي). تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.25) وبرنامج (AMOS V.23)، بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وتطوير المسار الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.878)، كما بينت نتائج تحليل الانحدار وجود تأثير معنوي للعدالة التنظيمية في تطوير المسار الوظيفي، حيث فسرت ما نسبته (77.1%) من التغير في المتغير التابع. كما أظهرت النتائج أن العدالة التفاعلية كانت الأكثر تأثيراً، تليها العدالة الإجرائية، ثم العدالة التوزيعية. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات العدالة التنظيمية في السياسات الإدارية، ولاسيما في توزيع الموارد، وتطبيق الإجراءات بشفافية، وتحسين أساليب التواصل، بما يسهم في دعم التطوير الوظيفي.

كلمات مفتاحية: العدالة التنظيمية، تطوير المسار الوظيفي، الأداء الوظيفي، رضا الموظف، إدارة الموارد البشرية.

تصنيف JEL : M12، M5، J28، J24، D23

Abstract :

This study aims to analyze the impact of organizational justice on career development for employees at Kirkuk University, based on the importance of justice in enhancing job performance, satisfaction, and job stability. The study adopted a descriptive-analytical approach, using a questionnaire as the primary data collection tool. Data was collected from a randomly selected sample of 400 university employees.

The study variables included organizational justice as the independent variable, with its dimensions of distributive, procedural, and interactional, and career development as the dependent variable, with its dimensions of promotion and career advancement, training and skills development, and job stability and satisfaction. Data were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS version 25) and AMOS version 23, employing a range of descriptive and inferential statistical methods.

The results showed a strong and statistically significant positive correlation between organizational justice and career development, with a correlation coefficient of 0.878. Furthermore, regression analysis revealed a significant effect of organizational justice on career development, explaining 77.1% of the variance in the dependent variable. The results also showed that interactional justice had the greatest impact, followed by procedural justice, and then distributive justice.

The study recommended strengthening organizational justice practices in administrative policies, particularly in resource allocation, transparent application of procedures, and improved communication methods, to support career development.

Keywords : Organizational justice, career development, job performance, employee satisfaction, human resources management.

Jel Classification Codes : M5 ,M12 ,J28 ,J24 ,D23

أولاً: مشكلة البحث

على الرغم من اهتمام المنظمات الحديثة بتطبيق مبادئ العدالة التنظيمية، إلا أن العديد من المؤسسات، ومنها المؤسسات التعليمية، ما تزال تواجه تحديات في تحقيق العدالة في توزيع الموارد والإجراءات وأساليب التعامل، الأمر الذي ينعكس على مستوى رضا العاملين واستقرارهم وتطورهم المهني. وبالنظر إلى واقع جامعة كركوك، يلاحظ وجود تباين في إدراك العاملين لمستوى العدالة التنظيمية، مما قد يؤثر في فرص الترقية، وتنمية المهارات، والاستقرار الوظيفي، وبالتالي في تطوير مساهمهم الوظيفي.

وعليه تتجسد مشكلة البحث في السؤال الرئيس:

ما مدى تأثير العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة في تطوير المسار الوظيفي للعاملين في جامعة كركوك؟
ويتفرع عنه الأسئلة الآتية:

1. ما مستوى تطبيق العدالة التنظيمية في جامعة كركوك؟
2. ما مستوى تطوير المسار الوظيفي للعاملين؟
3. هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وتطوير المسار الوظيفي؟
4. هل يوجد تأثير معنوي لأبعاد العدالة التنظيمية في تطوير المسار الوظيفي؟

ثانياً: أهمية البحث

1 الأهمية النظرية:

- يساهم البحث في إثراء الأدبيات العلمية في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية .
- يوضح الأبعاد المختلفة للعدالة التنظيمية وعلاقتها بتطوير المسار الوظيفي .
- يقدم إطاراً علمياً يربط بين العدالة التنظيمية والتطور المهني للعاملين .

2. الأهمية التطبيقية:

- يساعد إدارات الجامعات والمؤسسات في تحسين سياسات العدالة التنظيمية .
- يساهم في رفع مستوى رضا العاملين واستقرارهم الوظيفي .
- يدعم متخذي القرار في وضع سياسات عادلة للترقية والتدريب .
- يعزز من كفاءة الأداء المؤسسي من خلال تطوير المسار الوظيفي .

ثالثاً: أهداف البحث

يهدف البحث إلى تحقيق ما يأتي:

1. التعرف على مستوى العدالة التنظيمية في جامعة كركوك .

2. تحديد مستوى تطوير المسار الوظيفي للعاملين .
3. تحليل العلاقة بين العدالة التنظيمية وتطوير المسار الوظيفي .
4. قياس أثر العدالة التنظيمية في تطوير المسار الوظيفي .
5. بيان تأثير كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية على المسار الوظيفي .
6. تقديم توصيات عملية لتعزيز العدالة التنظيمية بما يدعم التطور الوظيفي.

رابعاً. فوض الدراسة.

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وتطوير المسار الوظيفي للعاملين.
الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية وتطوير المسار الوظيفي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية وتطوير المسار الوظيفي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التفاعلية وتطوير المسار الوظيفي

خامساً: حدود البحث

1. الحدود المكانية:

جامعة كركوك – كلية الإدارة والاقتصاد.

2. الحدود الزمانية:

الفترة التي تم فيها جمع البيانات (2025-2026).

3. الحدود البشرية:

العاملون (التدريسيون والموظفون الإداريون) في جامعة كركوك.

4. الحدود الموضوعية:

- العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) .
- تطوير المسار الوظيفي (الترقية، التدريب وتنمية المهارات، الاستقرار والرضا الوظيفي).

سادساً: عينة الدراسة وطريقة الاختبار.

استخدمت الدراسة التصميم المسحي (Survey Design) مع عينة عشوائية طبقية متناسبة (Proportionate Stratified Random Sample)، حيث تم تقسيم مجتمع الدراسة (العاملون في جامعة كركوك) إلى طبقات حسب الكلية/الإدارة، ثم سحب عينة متناسبة مع حجم كل طبقة. وقد تم

توزيع (420) استمارة، استُعيد منها (400) استمارة، وبعد التدقيق واستبعاد (13) استمارة غير مكتملة، بلغ حجم العينة التحليلية النهائي (387) مشارك، بنسبة استجابة صالحة (92.1%)

- خصائص العينة الديموغرافية

[أضف جدولاً صغيراً هنا يوضح: الجنس، العمر، المؤهل، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة]

- تحديد حجم العينة إحصائياً

تم التحقق من كفاية حجم العينة باستخدام معادلة كوكران (1977) للعينة النهائية:

$$n = (Z^2 \times p \times q) / e^2$$

حيث $Z = 1.96$: مستوى ثقة 95% ($p = 0.5$ أقصى تباين)، $e = 0.05$ هامش خطأ

$$\rightarrow n = (1.96^2 \times 0.5 \times 0.5) / 0.05^2 \approx 384$$

وبما أن حجم العينة الفعلي (387) < 384 ، فإن العينة كافية إحصائياً لتمثيل المجتمع.

1. مقدمة :

تُعتبر العدالة التنظيمية من المفاهيم الإدارية الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر في سلوك العاملين ومستوى أدائهم داخل المنظمات، ولا سيما المؤسسات التعليمية، ولا سيما Ayalew, B., & Walia, N. (2024). إذ يعكس إدراك الموظفين للعدالة في توزيع الموارد والإجراءات المتبعة وأساليب التعامل الإداري مستوى رضاهم الوظيفي وانتمائهم المؤسسي. وتكتسب مسألة تطوير المسار الوظيفي أهمية خاصة في جامعة كركوك، كونها مؤسسة تعليمية تعتمد على كفاءة مواردها البشرية، حيث يسهم المسار الوظيفي العادل والواضح في تعزيز الاستقرار الوظيفي وتنمية قدرات الموظفين وتحفيزهم على الأداء المتميز. Birega, T., & Mishra, S. S. (2024).

ويهدف هذا البحث إلى دراسة أثر العدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية، الإجرائية، والتفاعلية) على تطوير المسار الوظيفي للعاملين في جامعة كركوك، مع اختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وتطوير المسار الوظيفي، إضافة إلى الفرضيات الفرعية المتعلقة بكل بعد من أبعاد العدالة. Sunarsi, D., & Munna, A. S. (2025).

اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة العاملين، في حين تم تحليل البيانات إحصائياً باستخدام أساليب التحليل الكمي للوصول إلى النتائج واستخلاص التوصيات العملية التي تسهم في تعزيز العدالة التنظيمية ودعم التطوير الوظيفي.

تتماشى أبعاد العدالة التنظيمية المعتمدة في هذه الدراسة مع الإطار الكلاسيكي لـ (Colquitt, 2001)، الذي ميّز بين العدالة التوزيعية (النتائج)، والإجرائية (العمليات)، والتفاعلية (العلاقات). وقد وسعت دراسات لاحقة مثل (Pattnaik & Tripathy, 2023) هذا النموذج ليشمل "العدالة المعلوماتية" كبُعد رابع، إلا أن الدراسة الحالية اكتفت بالأبعاد الثلاثة لارتباطها المباشر بمتغير المسار الوظيفي في السياق العراقي.

رغم الإسهامات القيمة للدراسات السابقة، تبرز ثلاث فجوات بحثية تسعى هذه الدراسة لسدها:

1. فجوة السياق: معظم الدراسات (مثل: Ho, 2025; Nguyen & Le, 2023) ركزت على القطاع الخاص أو البيئات الغربية، بينما تفتقر الأدبيات العربية لدراسات ميدانية في الجامعات الحكومية العراقية.
2. فجوة التحليل: نادرا ما فُصل تأثير كل بُعد من أبعاد العدالة (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) على مكونات المسار الوظيفي (الترقية، التدريب، الاستقرار) بشكل منفصل.
3. فجوة التكامل النظري: غياب نماذج تربط صراحة بين العدالة التفاعلية ونظرية المسار الوظيفي (Career Path Theory) في تفسير الاستقرار الوظيفي.

ومن هنا، تأتي قيمة هذه الدراسة في تقديم نموذج تكاملي يربط بين الأبعاد الثلاثة للعدالة التنظيمية ومكونات تطوير المسار الوظيفي، في سياق مؤسسي تعليمي عراقي، مما يثري الأدبيات المحلية والعربية.

2. تعريف العدالة التنظيمية أبعادها وقياسها

العدالة التنظيمية تؤثر على سلوك الأفراد وأداء المؤسسات، وهي معيار للعدالة في السياسات والإجراءات. تشمل أبعادها العدالة التفاعلية، الإجرائية، والتوزيعية. (Pattnaik, S., & Tripathy, S. K. (2023). ترتبط العدالة التفاعلية بتعامل القادة مع الموظفين، وتقيم احترامهم. العدالة الإجرائية تتعلق بطرائق اتخاذ القرارات وشفافيتها. العدالة التوزيعية تركز على توزيع الموارد بشكل عادل. Parajuli, D., & Thapa, M. (2025).

تتناقش العدالة التفاعلية وفاعلية الاتصال العمالي أهمية بناء بيئة عمل مستدامة عبر تعزيز الشفافية والمساءلة، مما يمكّن الموظفين من التعبير عن آرائهم ويعزز الثقة بين الإدارة والموظفين. يعتمد قياس العدالة التنظيمية على استبيانات تتناول شعور الأفراد بالإنصاف. (G. O., & Mtembu, V. (2023). تعتبر العدالة التنظيمية عنصرا أساسيا في التطوير الوظيفي، حيث تعزز الرضا والاستقرار وتدفع للأداء المتميز (Meng, Z., Zhao, Y., & Li, D. (2024).

1,2 العدالة التفاعلية

تعتبر العدالة التفاعلية عاملاً أساسياً في تصور الموظفين لحقوقهم، حيث تعزز شعور الاحترام والالتزام .
T. O., & Amadi, E. C. (2024).

تعمل العدالة التفاعلية على تحسين العلاقة بين الموظفين والإدارة من خلال تعزيز الاتصالات .المعاملة
العادلة تعزز ردود الفعل الإيجابية، بينما غيابها يسبب فقدان الثقة.(Gao, H., & Wang, G. (2025) .
تقلل العدالة التفاعلية الشعور بعدم الأمان وتعزز الانتماء، مما يؤثر إيجابياً على تطوير المسار الوظيفي .
يحترم الموظفون الإدارة ويتفاعلون بشكل إيجابي مع البرامج التدريبية، Duarte, A. P., & Simões, E. (2024).

2,2 العدالة الإجرائية

تُعتبر العدالة الإجرائية عنصراً أساسياً في بيئة عمل عادلة، حيث تركز على السياسات والإجراءات المتبعة
في اتخاذ القرارات لضمان شفافية النتائج.(Rajan, D., & Rouffy-Ly, B. (2025) .
تلعب العدالة الإجرائية دوراً حاسماً في المعاملات الإدارية، حيث تعزز الإنصاف وتقلل النزاعات .نقص
الشفافية قد يؤدي إلى الإحباط وفقدان الثقة، مما يؤثر سلباً على الأداء المهني . Hoeppner, S., & Samek, M. (2024).

يتطلب تطبيق مبادئ العدالة الإجرائية تدريب مختصين في إدارة الموارد البشرية، وتحسين إجراءات العمل
يعزز المساواة والرضا الوظيفي.(de Fine Licht, K. (2025) .

3,2 العدالة التوزيعية

تلعب العدالة التوزيعية دوراً حاسماً في تصور الموظفين عن العدالة التنظيمية وتأثيرها على تطور المسار
الوظيفي، حيث تتعلق بتوزيع الموارد بشكل عادل، مما يعزز الثقة بين الموظفين والإدارة-Lahlou .
Kassi, H., & Eddakir, A. (2025).

تتطوي العدالة التوزيعية على إدراك الموظفين أن التوزيع يتم وفق معايير موضوعية مثل الأداء، مما يعزز
الاستقرار والولاء.(Ho, H. C. (2025) .

تعد العدالة التوزيعية دافعا للموظفين لتحسين مهاراتهم وأدائهم، حيث تشجعهم على الابتكار والعمل بجدية
لضمان تقييم عادل، مما يساهم في بيئة عمل محفزة.(Afthanorhan, A., & Nawal, A. (2023) .

يساهم الالتزام بالمبادئ التوزيعية في تقليل الفجوة بين الرؤساء والمرؤوسين، مما يعزز التعاون ويؤثر إيجاباً
على تطوير المسارات الوظيفية .يتطلب النجاح أنظمة تضمن العدالة وقابلية المساءلة, Y., & Xing, X. (2024).

4,2 العدالة التفاعلية والاتصالات العمالية

تعزز العدالة التفاعلية والاتصالات العمالية الثقة بين الموظفين والإدارة. تركز العدالة التفاعلية على فرص التعليم والتدريب، مما يقوي مهارات الموظفين ويساعدهم على التكيف مع متغيرات العمل. هذا يعزز الرضا الوظيفي ويقلل الاستقالات، مما يظهر قيمة استثمار المؤسسات في موظفيها.

تمثل الاتصالات العمالية وسيلة حيوية لنقل المعلومات وتبادل الآراء، وتساعد في معالجة النزاعات وسوء الفهم، مما يعزز شعور الانتماء. (Stowers-Lewis, A. (2025).

يمكن أن يساهم تحسين العدالة التفاعلية والاتصالات العمالية في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الشفافية، مما يعزز ولاء الموظفين. (Hurtienne, L. E., & Hurtienne, M. (2024).

تطوير المسار الوظيفي

تطوير المسار الوظيفي يعزز الأداء ورضا الأفراد، ويحتاج لاستراتيجيات قائمة على العدالة التنظيمية. الشفافية في معايير الاختيار تعزز الثقة وتطوير المهارات، ويجب أن تكون سياسات التدريب عادلة ومتاحة للجميع.

يساهم الاستقرار الوظيفي والرضا المهني في تعزيز الولاء، مما يدعم التطوير المهني. تبرز الممارسات الإدارية العادلة كعوامل تحفيز للمشاركة في تطوير المهارات وتساعد في تخطيط مسارات وظيفية مرنة.

Kartomo, K., & Wonua, A. R. (2025)

يتطلب تطوير المسار الوظيفي مراجعة مستمرة لممارسات الإدارة وتحسينها عبر أنظمة تقييم عادلة. تعزيز العدالة التنظيمية يخلق مناخا من الثقة ويشجع الابتكار والتعلم المستمر، مما يعزز الأداء ويؤسس لبيئة عمل تعاونية تدعم تطلعات العاملين وتنمي قدراتهم. (Quader, M. (2024).

3. بعد الترقية والتقدم الوظيفي

تعتبر الترقية والتقدم الوظيفي عوامل حاسمة تؤثر في مسار الموظف في المؤسسة. تمثل الترقية اعترافا بجهود الموظفين، مما يعزز دافعيتهم للإنجاز. كما تحسن الترقية الرواتب، مما يعزز شعور الموظف بالعدالة والأهمية.

تمنح الترقية فرصا لتطوير المهارات من خلال المسؤوليات الجديدة وتدريبات مهنية، مما يعزز قدرة الموظف على مواجهة التحديات ويؤهله للقيادة.

يجب إدارة عملية الترقية بشكل عادل بعيدا عن المحسوبيات لتعزيز رضا الموظفين وتقليل الاستياء، مع وجود سياسات تقييم شفافة. العدالة تشمل الأداء والكفاءات لبناء بيئة عمل عادلة تدعم التطوير المستدام.

Sanosra, A., & Said, N. (2024).

1,3 بعد التدريب وتنمية المهارات

تطوير المسار الوظيفي وتنمية المهارات يؤثران على إدراك العدالة التنظيمية. التدريب المستمر يزيد الكفاءة ويعزز شعور الموظف بالعدالة في التقدم وتقييم الأداء. كما يحسن فهمهم للإجراءات الداخلية مما يقلل من الخلافات والشعور بالظلم.

يساهم التدريب الفعال في خلق بيئة عمل محفزة، حيث يستثمر الموظفون في قدراتهم. تصميم برامج تنمية المهارات يشمل تطوير المعرفة والمهارات الشخصية، مما يعزز تفاعل الموظف وثقته.

تعزز تنمية المهارات الرضا الوظيفي والولاء للمؤسسة. الموظف المدرب يقيم العمل إيجابيا ويشعر بتقدير مهاراته. استثمار المؤسسة في تطوير موظفيها يعكس التزامها بالعدالة التنظيمية.

توفير برامج تدريبية متنوعة يعزز العدالة التنظيمية ويدعم التطور الوظيفي. Malla, S. S., & Malla, S. (2023).

2,3 بعد الاستقرار والرضا الوظيفي

بعد الاستقرار والرضا الوظيفي، يتعزز الانتماء والولاء للمؤسسة، مما يساهم في تطوير المسار الوظيفي. تلبي بيئة العمل احتياجات الموظفين، مما يزيد من دافعيتهم للإنجازات، وينعكس ذلك على الأداء والتفاعل مع متطلبات العمل، ويفتح آفاق التقدم. يوفر الاستقرار بيئة للتطوير الذاتي، حيث يمكن التركيز على تنمية القدرات والتخطيط لمسارات مهنية. الرضا يعزز التفاعل الإيجابي ويقلل الصراع، مما يخلق جوا من الثقة.

Sharada, V. S., & Anand, R. (2024).

4. نظرية المسار الوظيفي وأثر العدالة التنظيمية

تعد نظرية المسار الوظيفي أداة لفهم تطور المسارات المهنية وتأثير العدالة التنظيمية. تركز على كيفية تشكيل سلوكيات وتطلعات الموظفين عبر توقعاتهم للعدالة في العمل، وخاصة في توزيع الفرص مع الإدارة. تشمل النظرية أربعة أبعاد رئيسية: التفاعلية، الإجرائية، التوزيعية، والتعليمية، التي تؤثر على رضا الموظفين وولائهم ومساراتهم المهنية.

يمكن تفسير أثر العدالة التنظيمية على المسار الوظيفي من خلال تعزيز ثقة الموظفين وتحفيزهم على بذل جهود أكبر والاستفادة من فرص التدريب. الشعور بعدالة الإجراءات يحسن قدرات الأفراد ويوجههم نحو

الأهداف المهنية، مما يعزز استقرارهم في سوق العمل. العدالة التفاعلية تلعب دورا في بناء بيئة عمل تدعم التواصل الفعال، مما يعزز الثقة ويقلل النزاعات. (Kwarteng, A. H., & Frimpong, S. S. (2026)). تساهم نظرية المسار الوظيفي في تفسير تأثير مبادئ العدالة التنظيمية على تخطيط المسارات المهنية، مما يوفر إطارا لتحديد فرص التقدم وتطوير المهارات، وتوجه المؤسسات الملتزمة بالعدالة موظفيها نحو طموحاتهم المهنية بشكل مستدام.

تبرز أهمية النظرية في تحديد دور العدالة في سياسات الموارد البشرية. من خلال تحسين الإدارة والتواصل العادل، يمكن تعزيز التنمية المستدامة وبناء مؤسسات شفافة، مما يحفز الموظفين لتحقيق الأهداف التنظيمية. (Nasir, N., & Rehman, S. (2023)).

1,4 العلاقة بين العدالة وتدفق الموظفين

ترتبط العدالة التنظيمية بتدفق الموظفين وإحساسهم بالعدل داخل المؤسسة. عندما يشعر الموظفون بالعدل، يزداد ولاؤهم ورغبتهم في البقاء. أما غياب العدالة فيؤدي إلى ارتفاع معدلات التسرب إذ يبحثون عن بيئة أكثر عدالة. تصورات الموظفين عن إنصاف الإدارة تؤثر على قراراتهم. تعزيز العدالة الإجرائية يعزز الثقة والانتماء، ويقلل من تسرب الموظفين. المؤسسات ذات العدالة العالية تتمتع بمعدلات أدنى من التسرب وزيادة الاستقرار الوظيفي. (Nguyen, L. D., & Le, T. H. (2023, May)).

2,4 تأثير العدالة على تطوير المهارات والتدريب

يلعب مفهوم العدالة التنظيمية دورا حيويا في تعزيز قدرات الموظفين وتطوير مهاراتهم عبر توفير بيئة عمل عادلة. عندما يشعر الأفراد بعدالة في المعاملة، يزداد انخراطهم في التدريب والتطوير المهني، مما يشجعهم على اكتساب مهارات جديدة. تؤثر هذه العدالة في تحفيز الموظفين للاستفادة من برامج التدريب، حيث يطمنون أن جهودهم تُقدّر، مما يعزز الثقة ويقلل الإحباط.

تساهم العدالة التنظيمية في خلق بيئة تدريبية من خلال توزيع عادل للموارد وفرص التدريب بين الموظفين. يعزز التوازن في توزيع الموارد الرضا الوظيفي، ويدفع الأفراد لتطوير مهاراتهم وتحقيق الأهداف التنظيمية. كما يقوي الشعور بالعدالة التفاعل مع السياسات التطويرية، ويزيد من مشاركة الأفراد في البرامج التدريبية، مما يحسن كفاءتهم واستعدادهم لمواجهة التحديات.

تساهم العدالة التنظيمية في تقليل التوتر الداخلي وتعزيز ثقافة التعلم والتطوير الذاتي. هي استثمار يعود بالفائدة على الأفراد والمؤسسات، وتبني الثقة بين الإدارة والموظفين، مما يحسن الأداء وسير العمليات.

تلعب السياسات العادلة دورا في دعم التدريب وتنمية المهارات لتحقيق الابتكار والنمو المستدام, Wibowo, T. S., & Pandiangan, H. (2023).

3,4 العدالة التنظيمية وتخطيط المسار الوظيفي الفردي

يلعب مفهوم العدالة التنظيمية دورا مهما في تخطيط المسار الوظيفي، حيث تعتمد فعاليته على شعور الموظفين بالعدالة. تُعتبر أساسا لبناء الثقة وزيادة الالتزام، مما يؤثر على رغبة الموظف في تطوير نفسه مهنيا. تتداخل العدالة التفاعلية، الإجرائية، التوزيعية لتحديد مسارات التطور، مما يعزز الشعور بالإنصاف ويضمن توزيع الفرص.

عندما يشعر الموظفون بعدالة قرارات التطوير، يتحسن انخراطهم في التدريب، مما يسرع تحقيق الأهداف. يعزز إطار العدالة تصور الأفراد للسياسات، مما يحفزهم على النجاح. قصور العدالة قد يؤدي إلى تراجع الرضا والثقة وزيادة معدل دوران الموظفين، مما يؤثر سلبا على استقرار المؤسسة.

يسهم تكامل العدالة التنظيمية مع تخطيط المسار الوظيفي في بناء بيئة عمل محفزة، مما يتيح للموظفين تحديد مسارات تتوافق مع قدراتهم. يجب على المنظمات تنسيق ممارساتها لضمان تجسيد العدالة وتعزيز المشاركة النشطة للموظفين في مساراتهم. تعزيز العدالة التنظيمية يعد عنصرا أساسيا لنمو واستمرارية العمل.

يتطلب تطبيق المبادئ العادلة في التخطيط الاحترافي سياسات واضحة لضمان توزيع الموارد بإنصاف وتعزيز ثقافة الشفافية. يجب إرساء قيم الإنصاف في اتخاذ القرارات، والاستثمار في برامج تدريبية لدعم الوعي بالعدالة وتشجيع الابتكار، مما يحسن استثمار طاقات الموظفين ويعزز القدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية. Malla, S. S., & Malla, S. (2023).

5. عوامل وسيئات تؤثر في العلاقة بين العدالة والتنمية الوظيفي

تؤثر العلاقة بين العدالة التنظيمية وتطوير المسار الوظيفي بعدة عوامل تشكل بيئة العمل، مثل الثقافة التنظيمية والقيادة. تلعب القيم السائدة دورا أساسيا في تطبيق العدالة، مما يؤثر على رغبة الموظفين في تطوير مساراتهم. المنظمات التي تركز على الشفافية والنزاهة تعزز الشعور بالعدالة وتزيد من التزام الأفراد وتحفيزهم للمشاركة في البرامج المهنية.

تؤثر طبيعة القطاع ونطاقه التنظيمي على متطلبات وتوقعات العدالة في القطاعات العامة والخاصة. تركز القطاعات الحكومية على العدالة الإجرائية والشفافية، بينما تركز الخاصة على العدالة التوزيعية والأهداف الربحية، مما يؤثر على سياسات التطوير. Rattananda, N., & Wongwean, B. (2025).

تلعب الاختلافات الفردية والأنماط الشخصية دورا مهما في استجابة الأفراد لممارسات العدالة، وفقا لمرونتهم النفسية وحاجاتهم وتوقعاتهم المهنية .بعض الموظفين يكونون أكثر حساسية للمعاملة العادلة، مما يدفعهم إلى تطوير مهاراتهم، بينما قد تتأثر مجموعة أخرى بعوامل كالثقافة التنظيمية.

تساهم تفاعلات هذه العوامل في تشكيل سياق يوسع أثر العدالة التنظيمية على التطوير الوظيفي، مما يستدعي اهتمام صانعي السياسات والمنظمات عند تصميم استراتيجيات لتعزيز بيئة عمل عادلة.

1,5 الثقافة التنظيمية والقيادة

تلعب الثقافة التنظيمية والقيادة دورا رئيسيا في خلق بيئة عمل تدعم العدالة التنظيمية، مما يؤثر على مسار الموظفين الوظيفي .القيم والمعتقدات في الثقافة تؤثر على سلوك الأفراد والإدارة، وتعزز الشفافية والاحترام الثقة بين الموظفين والإدارة، مما يساهم في تحقيق رضا وظيفي إيجابي.

تلعب القيادة دورا استراتيجيا في تعزيز العدالة التنظيمية .القادة الذين يركزون على الإنصاف والشفافية يرسّخون ثقافة مؤسسية تعزز الشعور بالعدل .باستخدام أساليب تواصل فعالة، يمكن تحفيز الموظفين وزيادة تفاعلهم، مما يدعم التطوير داخل المؤسسة.

تُعتبر الثقافة التنظيمية المتينة والقيادة الحكيمة عوامل أساسية لتعزيز بيئة عمل عادلة، مما يتيح للموظفين فرصا للنمو المهني، وبيئة محفزة للتعليم والتطور، ويشجعهم على الانخراط في برامج التدريب والتنمية لبناء مسارات وظيفية مستقرة ورضا وظيفي عالي. (Yu, A. P. L. (2024).

2,5 طبيعة القطاع ونطاقه التنظيمي

تؤثر طبيعة القطاع ونطاقه التنظيمي على تطبيق مبادئ العدالة الوظيفية .كل قطاع يحدد خصائصه الفريدة التي تؤثر على العمل والهيكل الإداري .تمتاز القطاعات الحكومية بهياكل واضحة وتتطلب استراتيجيات للعدالة، بينما توفر القطاعات الخاصة مرونة وقدرة على الابتكار، مما يفرض تحديات جديدة. يتحدد نطاق القطاع التنظيمي بحجم المؤسسة وتعقيد هيكلها، مما يتطلب تنوعا في أساليب إدارة العدالة لضمان عمليات عادلة وفعالة.

تحدد طبيعة القطاع مستوى تنظيمية الموارد وطرق تسخيرها لتطوير المسارات الوظيفية، مما يجعل التنسيق بين السياسات أولوية لضمان بيئة عمل مستدامة .فهم أبعاد القطاع وسياقه يساهم في صياغة استراتيجيات فعالة لتحقيق العدالة التنظيمية (Cajueiro, D. O., & Celestino, V. R. R. (2025).

3,5 الاختلافات الفردية والأنماط الشخصية

تلعب الاختلافات الفردية والأنماط الشخصية دورا حاسما في استجابات الموظفين تجاه العدالة التنظيمية وتأثيرها على مسيرتهم. رغم السياسات، يختلف التأثير باختلاف الخصائص الشخصية. تتأثر تقديرات الأفراد للعدالة بعوامل مثل الثقة بالنفس وثقة الإدارة، مما يحدد استجاباتهم للمسارات الوظيفية. يمتلك الموظفون أنماطا شخصية متنوعة تتفاعل بطرق مختلفة في بيئة العمل. المتعاونون يظهرون مرونة واستجابة إيجابية تجاه السياسات، بينما المستقلون يحتاجون لجهود إضافية لضمان العدالة. تلعب الأنماط الشخصية دورا مهما في تلقي المعلومات بالعدالة الإدارية، مما يؤثر على الرضا الوظيفي والالتزام والمبادرة المهنية. فهم الفروق الفردية أداة حيوية في صنع سياسات فعالة وبتيح تصميم استراتيجيات مناسبة لتعزيز تطوير الموظفين وتحقيق تطلعاتهم. يجب تعزيز العدالة التنظيمية في التطوير الوظيفي من خلال مراعاة الاختلافات الفردية وتبني أنماط قيادية تفاعلية، لخلق بيئة عمل عادلة وملهمة. (Lovrić, B., ... & Vukoja, I. (2024).

6. الأدلة التجريبية والنهج الإرشادي

تمثل الأدلة التجريبية ركيزة لفهم تأثير العدالة التنظيمية على تطوير المسار الوظيفي، حيث تشير الدراسات إلى اختلاف الأثر حسب السياق. تعتمد منهجيات قياس العدالة والتنمية الوظيفية على أدوات متنوعة مثل الاستبانات لقياس الشعور بالعدالة. النتائج تؤكد أن العدالة التوزيعية والإجرائية تؤثر مباشرة على دافعية الموظفين وتعزز التزامهم عند تطبيق معايير عادلة. الأبحاث تشير إلى أن العدالة التفاعلية تحسن بيئة العمل وتزيد الالتزام والرضا الوظيفي، مما ينعكس إيجابا على نموهم الوظيفي. توصيات بتطبيق المبادئ لضمان الثقة بين الموظفين والإدارة. (Ayisi, P. A. T. I. E. N. C. E. (2023).

1,6 دراسات مقارنة عبر القطاعات

تشير الدراسات إلى تفاوتات في تأثير العدالة التنظيمية على المسار الوظيفي، حيث يُعطى اهتمام في القطاعات الحكومية للشفافية مما يعزز ولاء الموظفين. أما في القطاع الخاص، فالمرونة في توزيع الموارد والتركيز على النتائج قد يؤدي لتفاوت في الرضا والتطوير. (Ahmed, M.A., Saleh, N.A., Al-Shaheen, M.R. (2025).

تظهر الدراسات أن استجابات الموظفين للعدالة التنظيمية تختلف باختلاف القطاع؛ يتمتع القطاع المالي والصناعي بتوجهات صارمة، بينما الإبداعي أكثر مرونة. يتأثر تفاعل الموظفين مع السياسات من خلال الخصائص الثقافية والتنظيمية، حيث تساهم القيادة الفعالة والتواصل المستمر في تعزيز العدالة وتحفيز الأداء.

تعزز الدراسات أهمية تحليل السياقات واختلافات القطاعات لتعزيز العدالة التنظيمية. تحتاج القطاعات المرنة والأسواق التنافسية لسياسات شفافة، بينما تتطلب القطاعات المستقرة تنظيمًا دقيقًا. تقدم الدراسات المقارنة إطارًا لصانعي السياسات لتصميم استراتيجيات تحسين العدالة التنظيمية، مما يعزز التطوير الوظيفي واستقرار الموظفين (Ahmed, M. A., & Sagid, N. M. (2021).

2,6 منهجيات قياس العدالة والتنمية الوظيفي

تعتمد منهجيات قياس العدالة والتنمية الوظيفي على أدوات وأساليب لتقييم شعور الموظفين بالمساواة والعدالة وتحليل تأثيرها على مسارات التطوير المهني، من خلال المقابلات الشخصية والاستبيانات والدراسات المسحية.

تساهم أدوات القياس في تحديد الفجوات بين الواقع والإجراءات المثالية، مما يعزز تحسين العمليات واتخاذ قرارات قائمة على البيانات. تُستخدم استبيانات لقياس العدالة التفاعلية والإجرائية والتوزيعية، والعدالة التفاعلية والاتصالات.

لا يقتصر قياس العدالة على الأدوات الكمية، بل يشمل أيضًا الأساليب النوعية كتحليل الاستبيانات والمقابلات. تُستخدم نماذج إحصائية مثل التحليل الوصفي لفحص العلاقات بين عناصر العدالة وتأثيرها على التطور الوظيفي (Ahmed, M (2025).

يمكن تبني المنهجيات المقارنة لدراسة أثر العدالة على المسار الوظيفي، واستخدام الأدبيات العلمية لتطوير مقاربات معيارية. تسهم هذه المنهجيات في فهم العلاقات بين العدالة والتنمية الوظيفية، وتقديم توصيات لصانعي السياسات لتعزيز الممارسات العادلة وتطوير تصور ينسجم مع بيئة العمل.

3,6 توصيات تطبيقية لصانعي السياسات والمؤسسات

لضمان فعالية مبادئ العدالة التنظيمية في تطوير المسارات الوظيفية، يجب صياغة سياسات تعكس معايير عادلة للترقية والتعيين. يتوجب أن تتم مراجعة الإجراءات لتعزيز الالتزام بالمبادئ الإجرائية، وتعزيز التواصل بين الإدارات والموظفين. من الضروري وضع سياسات لتوزيع الموارد بشكل عادل مع برامج تدريب تقيد جميع الموظفين، وتوفير بيئة عمل محفزة وشفافة (Steininger, K. W., ... & Wieser, H. (2023).

7. المقاربات العملية لتعزيز العدالة التنظيمية في مسارات التطوير الوظيفي

تعزيز العدالة التنظيمية في التطوير الوظيفي يتطلب استراتيجيات للشفافية والتواصل المستمر. يجب تصميم عمليات واضحة لفهم السياسات المتعلقة بالترقية والتنمية لتقليل الاستغلال والتحيز. يجب أن تقدم الإدارات

معلومات دقيقة وتستمتع لآراء الموظفين. توزيع الموارد وفرص التطوير ينبغي أن يكون عادلا، مع التركيز على احتياجات جميع الموظفين. برامج التدريب المعتمدة على معايير واضحة تعزز الكفاءة، كما أن تعزيز ثقافة تقدر العدالة وتدريب القيادات يساهم في تحسين بيئة العمل وزيادة شعور الانتماء . Kwarteng, A.

H., & Frimpong, S. S. (2026

1,7 تصميم عمليات إجرائية شفافة

تعزيز العدالة التنظيمية يتطلب تصميم عمليات إجرائية شفافة وتحديد معايير وإجراءات لضمان تطبيق السياسات بالتساوي. هذا يزيد الثقة ويحفز الأداء العالي. على المؤسسات تبني معايير واضحة للاختيار والتوظيف وتفسير قرارات التطوير والترقية.

يعد التدريب على تطبيق السياسات الإجرائية ضروريا لضمان تنفيذها بشكل متسق وتقليل التحيزات. يجب أن تكون العمليات مرنة لمواكبة المتغيرات وضمان حقوق الأطراف عبر مشاركة الموظفين. تعزيز النزاهة والشفافية يساهم في تقليل الممارسات الظالمة التي تعيق تقدم الموظفين.

يُتوقع أن تكون المستندات والسياسات واضحة ومنظمة، لتسهيل الفهم لجميع المستويات الوظيفية. الشفافية في التقييم تمكن الموظفين من الاطلاع على المعايير، مما يعزز الإنصاف ويحسن مساراتهم الوظيفية. فتح قنوات التواصل وجلسات توعوية يساهم في تعزيز الشفافية، حيث تحقق المؤسسات التي تعتمد على وضوح الإجراءات رضا الموظفين وتطوير مهاراتهم بشكل مستدام . Waza, A. M., & Ekambaker, P. K. (2024).

2,7 تعزيز الاتصالات والتفسير الإداري

تعد عملية تعزيز الاتصالات والتفسير الإداري أساسا لتحسين العدالة التنظيمية وتطوير المسار الوظيفي. يحتاج الأمر لاستراتيجيات فعالة لنقل المعلومات بوضوح بين الإدارة والموظفين، مما يعزز الثقة ويقلل من سوء الفهم. استخدام وسائل اتصال متعددة يساعد القيادة في تفسير السياسات والإجراءات بوضوح، موضحة الخلفية والأهداف لكل قرار، مما يعزز قناعة الموظفين بنزاهة الإجراءات.

يجب تدريب المديرين على مهارات التفسير الإداري والتواصل لتبسيط المعلومات المعقدة وبناء بيئة عمل عادلة ومحفزة. التركيز على التفاعل البناء مع الموظفين مهم، من خلال تشجيعهم على طرح الأسئلة وتقديم التغذية الراجعة لفهم السياسات والتغييرات التنظيمية. استخدام الوسائط الرقمية يسهل التواصل خاصة فيما يتعلق بتقييم الأداء والترقيات والتدريب المهني لضمان الشفافية والعدالة.

التفسير الإداري الفعّال يؤثر على شعور الموظفين بالإنصاف والأمان، مما يعزز التزامهم وتحفيزهم. من خلال فتح قنوات الاتصال، تستطيع المنظمات تصحيح سوء الفهم وتقادي النزاعات الناتجة عن نقص الشفافية. لذلك، يعد الاستثمار في تطوير سياسات الاتصال والتفسير الإداري أساسيا لضمان توافق الممارسات مع مبادئ العدالة، مما يسهم في بناء مسارات وظيفية متطورة ومستدامة. Osman, A., Opoku, V., & Kyeraa, A. (2024).

3,7 توزيع عادل للموارد وفرص التطوير

يلعب توزيع الموارد دورا محوريا في تعزيز العدالة التنظيمية والتفاعل بين الموظفين. توزيع عادل يعزز شعور المساواة ويحفز الجهد والإبداع. يجب توافر آليات واضحة وشفافة مبنية على أسس موضوعية لتجنب التحيز وبناء مناخ من الثقة والإنصاف.

توفير فرص التطوير المهني يسهم في تعزيز العدالة التنظيمية، ويساعد الموظفين في تحسين قدراتهم. يجب أن تشمل برامج التدريب فرصا متساوية وفق احتياجات الأفراد لضمان تمكين الجميع، وأن تستند الترقّيات إلى معايير واضحة لتحقيق تكافؤ الفرص.

يعتبر تبني سياسات توزيع عادلة للموارد عاملا رئيسيا في تقليل الخلافات والصراعات الداخلية، مما يحفز الموظفين على الالتزام. تعزز العدالة الشعور بالرضا والولاء، مما ينعكس إيجابيا على الأداء العام ويدعم ثقافة مؤسسية عادلة.

تطبيق ممارسات عادلة في توزيع الموارد يعزز أداء الموظفين وبيئة العمل، مما يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة. استثمارات في أنظمة توزيع شفافة ضرورية للنمو والتنمية. Wu, H., Wang, X., & Shi, M. (2025).

8. الجانب العملي:

يتناول هذا الجانب العملي للدراسة الحالية، حيث تم الاعتماد على منهج الدراسة الميدانية من خلال تصميم استبانة تضمنت مجموعة من الأسئلة الموجهة إلى عينة الدراسة، وذلك بهدف جمع البيانات المتعلقة بمتغيرات البحث والتعرف على آراء المبحوثين، ومن ثم تحليلها إحصائيا للوصول إلى نتائج تدعم أهداف الدراسة وتساعد في اختبار فرضياتها. للتعرف على " العدالة التنظيمية ودورها في تطوير المسار الوظيفي (دراسة تطبيقية في جامعة كركوك)"، وهذا باستخدام بعض الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية المناسبة لاختبار الفروض.

تناول الباحث في هذا الجانب إجراءات التحليل الإحصائي والأساليب التي تم استخدامها في تحقيق أهداف الدراسة، ويبدأ باختبار ألفا كرونباخ Alpha cronbach والاتساق الداخلي Internal consistency لقياس ثبات وصدق محتوى استبيان الدراسة، ثم تحديد إجراءات وأساليب التحليل الإحصائي التي اتبعها الباحث في كل من الإحصاء الوصفي، التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري، الأهمية النسبية، الإحصاء التحليلي متمثل في استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد Simple and multiple regression. Linear regression.

تم مناقشة نتائج الدراسة التطبيقية الخاصة بمتغير الدراسة المستقل (العدالة التنظيمية)، ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية الخاصة بمتغيرات الدراسة التابعين (تطوير المسار الوظيفي).
أساليب التحليل الإحصائي:

تم ترميز البيانات وادخلها إحصائياً باستخدام الحاسب الآلي من خلال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.25) وبرنامج (AMOS V.23)، حيث تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها. فقد استخدم معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس درجة ثبات أداة الدراسة والتأكد من اتساقها الداخلي، كما تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) للتحقق من صدق الاتساق الداخلي واختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة. كذلك تم توظيف أساليب الإحصاء الوصفي، والتي شملت التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية المئوية، وذلك لوصف خصائص العينة ومستوى استجاباتها. إضافة إلى ذلك، تم استخدام تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression) لدراسة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع، واختبار مدى صحة فرضيات الدراسة.
اختبار مصداقية أداة الدراسة:

مرحلة جمع وإدخال ومعالجة البيانات:

مصداقية متغيرات الدراسة:

افتترضت الدراسة أن متغير (العدالة التنظيمية) هو المتغير المستقل الذي يمكن أن يؤثر على المتغير التابع (تطوير المسار الوظيفي) وتم التأكد من مصداقية العبارات المكونة للمتغيرات كما يلي:

1. الصدق:

صدق الاتساق الداخلي:

تم إيجاد الاتساق الداخلي للاستبيان عن طريق حساب معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للبعد والدرجة الكلية للمتغير، ثم قام الباحث بإيجاد الصدق الذاتي للاستبيان بحساب معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للمتغير والدرجة الكلية للاستبيان، وفيما يلي عرض لمعاملات الاتساق الداخلي لمتغيرات الاستبيان مع الدرجة الكلية كالآتي:

جدول (1): صدق الاتساق الداخلي لأبعاد العدالة التنظيمية

الأبعاد	معامل ارتباط بيرسون	الصدق الذاتي
بعد العدالة التوزيعية	0.719**	0.847
بعد العدالة الإجرائية	0.848**	0.920
بعد العدالة التفاعلية	0.834**	0.913

* ** دال إحصائيا عند مستوى $(\alpha \leq 0.01)$

تبين من الجدول السابق لصدق الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبيان أن قيم معاملات الارتباط بلغت قيمتها (0.719، 0.848، 0.834) لكل من (بعد العدالة التوزيعية، بعد العدالة الإجرائية، بعد العدالة التفاعلية) على التوالي، وهي قيم ناتجة من العلاقة الارتباطية بين أبعاد استبيان العدالة التنظيمية ودورها في تطوير المسار الوظيفي وإجمالي الاستبيان وجميعها دالة معنوية عند مستوى أقل من (0.01)، وتراوحت قيم معاملات الصدق الذاتي (0.747، 0.920، 0.913) بعد العدالة التوزيعية، بعد العدالة الإجرائية، بعد العدالة التفاعلية) على التوالي وهي معاملات جيدة تزيد الثقة في عبارات أبعاد المتغير وتحقيق أهداف الدراسة من خلالهم.

جدول (2): صدق الاتساق الداخلي لأبعاد تطوير المسار الوظيفي

الأبعاد	معامل ارتباط بيرسون	الصدق الذاتي
بعد الترقية والتقدم الوظيفي	0.768**	0.876
بعد التدريب وتنمية المهارات	0.802**	0.895
بعد الاستقرار والرضا الوظيفي	0.917**	0.957

(***) تشير إلى وجود دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.01)$

تبين من الجدول السابق لصدق الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبيان أن قيم معاملات الارتباط بلغت قيمتها (0.768، 0.802، 0.917) لكل من (بعد الترقية والتقدم الوظيفي بعد التدريب وتنمية المهارات، بعد الاستقرار والرضا الوظيفي) على التوالي، وهي قيم ناتجة من العلاقة الارتباطية بين أبعاد استبيان العدالة

التنظيمية ودورها في تطوير المسار الوظيفي وإجمالي الاستبيان وجميعها دالة معنويا عند مستوى أقل من (0.01) وتراوح قيم معاملات الصدق الذاتي (0.786، 0.895، 0.957) من (بعد الترقية والتقدم الوظيفي بعد التدريب وتنمية المهارات ، بعد الاستقرار والرضا الوظيفي) على التوالي وهي معاملات جيدة تزيد الثقة في عبارات أبعاد المتغير وتحقيق أهداف الدراسة من خلالهم.

جدول (3): صدق الاتساق الداخلي لأبعاد استبيان العدالة التنظيمية ودورها في تطوير المسار الوظيفي

الأبعاد	معامل ارتباط بيرسون	الصدق الذاتي
المتغير المستقل: العدالة التنظيمية	0.871**	0.933
المتغير التابع: تطوير المسار الوظيفي	0.867**	0.931

(**) تشير إلى وجود دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)

تبين من الجدول السابق لصدق الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبيان أن قيم معاملات الارتباط بلغت قيمتها (0.867، 0.871) لكل من (المتغير المستقل: العدالة التنظيمية ، المتغير التابع: تطوير المسار الوظيفي) على التوالي، وهي قيم ناتجة من العلاقة الارتباطية بين أبعاد استبيان العدالة التنظيمية ودورها في تطوير المسار الوظيفي وإجمالي الاستبيان وجميعها دالة معنويا عند مستوى أقل من (0.01) وتراوح قيم معاملات الصدق الذاتي (0.931 0.933) (المتغير المستقل: العدالة التنظيمية ، المتغير التابع: تطوير المسار الوظيفي) على التوالي وهي معاملات جيدة تزيد الثقة في عبارات أبعاد المتغير وتحقيق أهداف الدراسة من خلالهم.

النتائج:

استخدم الباحث معامل الثبات الداخلي (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات عبارات الاستبيان، كما يلي:

جدول (4): ثبات عبارات أبعاد استبيان العدالة التنظيمية

الأبعاد	عدد العبارات	قيمة ألفا (Cronbach's Alpha)
بعد العدالة التوزيعية	5	0.853
بعد العدالة الإجرائية	5	0.888
بعد العدالة التفاعلية	5	0.895

تبين من الجدول السابق لنتائج ثبات عبارات أبعاد استبيان العدالة التنظيمية ودورها في تطوير المسار الوظيفي وأن معاملات ألفا كرونباخ مرتفعة تزيد عن (0.700) مما يؤكد على ثبات عبارات أبعاد الاستبيان وتراوحت تشير القيم (0.853، 0.888، 0.895) إلى ثبات مرتفع للأداة (بعد العدالة التوزيعية، بعد العدالة الإجرائية، بعد العدالة التفاعلية) على التوالي وهي قيمة مرتفعة لتحقيق أهداف الدراسة.

جدول (5): ثبات عبارات أبعاد استبيان تطوير المسار الوظيفي

الأبعاد	عدد العبارات	قيمة ألفا (Cronbach's Alpha)
بعد الترقية والتقدم الوظيفي	5	0.864
بعد التدريب وتنمية المهارات	5	0.851
بعد الاستقرار والرضا الوظيفي	5	0.861

تبين من الجدول السابق لنتائج ثبات عبارات أبعاد استبيان العدالة التنظيمية ودورها في تطوير المسار الوظيفي وأن معاملات ألفا كرونباخ مرتفعة تزيد عن (0.700) مما يؤكد على ثبات عبارات أبعاد الاستبيان وتراوحت تشير القيم (0.864، 0.851، 0.861) إلى مستوى مرتفع من الثبات والاتساق الداخلي. (بعد الترقية والتقدم الوظيفي بعد التدريب وتنمية المهارات، بعد الاستقرار والرضا الوظيفي) على التوالي، وهي قيمة مرتفعة لتحقيق أهداف الدراسة.

جدول (6): ثبات عبارات أبعاد استبيان العدالة التنظيمية ودورها في تطوير المسار الوظيفي

الأبعاد	عدد العبارات	قيمة ألفا (Cronbach's Alpha)
المتغير المستقل: العدالة التنظيمية	15	0.850
المتغير التابع: تطوير المسار الوظيفي	15	0.843
اجمالي الاستبيان	30	0.870

تبين من الجدول السابق لنتائج ثبات عبارات أبعاد استبيان العدالة التنظيمية ودورها في تطوير المسار الوظيفي وأن معاملات ألفا كرونباخ مرتفعة تزيد عن (0.700) مما يؤكد على ثبات عبارات أبعاد الاستبيان وتراوحت قيم ألفا: 0.850، 0.843، 0.870، مما يدل على ثبات جيد. (المتغير المستقل: العدالة التنظيمية، المتغير التابع: تطوير المسار الوظيفي، اجمالي الاستبيان) على التوالي، وهي قيمة مرتفعة لتحقيق أهداف الدراسة.

نتائج الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة:

قام الباحث بقياس مستوى أبعاد متغيرات الدراسة من خلال استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية، والتي تمثلت في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي المئوي، وذلك بهدف تحديد درجة توافر هذه الأبعاد وترتيبها وفقا لآراء أفراد عينة الدراسة. كما اعتمد الباحث مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لقياس استجابات المبحوثين، حيث تم عرض مجموعة من العبارات وتحديد خمس درجات للإجابة تعكس مستوى الموافقة، ومنحت لكل إجابة قيمة رقمية محددة، بما يساهم في قياس اتجاهات أفراد العينة وتحليلها إحصائيا بصورة دقيقة.

ويوضح جدول رقم (8) أن العبارة التي يتم الموافقة عليها بموافق بشدة تأخذ الدرجة (5)، بينما العبارة التي يتم عدم الموافقة عليها بغير موافق بشدة تعطى الدرجة (1)، وتتراوح باقي الإجابات في هذا المدى الذي يتراوح بين درجة واحدة وخمس درجات كما يلي:

جدول (7): يوضح أوزان العبارات

الإجابة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الوزن	5	4	3	2	1

وتم تصنيف تلك الإجابات إلى خمسة مستويات متساوية المدى من خلال المعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = (\text{أكبر قيمة} - \text{أقل قيمة}) \div \text{عدد بدائل المقياس} = (5 - 1) \div 5 = 0.80$$

لحساب مستوى موافقة عينة الدراسة على عبارات وأبعاد الاستبيان، تم الاعتماد على الوسط المرجح والوزن النسبي. وفق مقياس ليكرت الخماسي، تشير المتوسطات الحسابية الأقل من 1.8 إلى موافقة منخفضة جدا، ومن 1.8 إلى أقل من 2.6 إلى موافقة منخفضة، ومن 2.6 إلى أقل من 3.4 إلى موافقة متوسطة، ومن 3.4 إلى أقل من 4.2 إلى موافقة مرتفعة، ومن 4.2 إلى أقل من 5 إلى موافقة مرتفعة جدا.

جدول (8) المتوسطات والأوزان النسبية وفق تدرج مقياس ليكرت الخماسي

الإجابة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
قيمة الوسط المرجح	من 4.2 إلى 5	من 3.4 إلى 4.2	من 2.6 إلى 3.4	من 1.8 إلى 2.6	من 1 إلى 1.8

المصدر: (تحليل الباحث)

ويشمل الاستبيان ثلاثة أقسام رئيسية وهي:

1- القسم الأول: قائمة الاستقصاء وتشمل عبارات متغيري الدراسة:

1- المتغير المستقل: العدالة التنظيمية: ويشتمل على (15) عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد هم (بعد العدالة التوزيعية، بعد العدالة الإجرائية، بعد العدالة التفاعلية)

2- المتغير التابع: تطوير المسار الوظيفي: ويشتمل على (15) عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد هم (بعد الترقية والتقدم الوظيفي بعد التدريب وتنمية المهارات، بعد الاستقرار والرضا الوظيفي).

نتائج التحليل الوصفي لعبارات الاستبيان:

تم استخدام بعض الإحصاءات الوصفية من الوسط الحسابي والانحراف المعياري، والوزن النسبي المئوي للتعرف على مدى توافر العناصر المكونة لأبعاد الاستبيان حتى يمكن ترتيب هذه الأبعاد بحسب توافرها من وجهة نظر عينة الدراسة وذلك على النحو التالي:

نتائج التحليل الوصفي لعبارات الاستبيان:

تم استخدام الإحصاءات الوصفية، بما في ذلك الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي المئوي، لتحديد مدى توافر عناصر الاستبيان من وجهة نظر عينة الدراسة كما يلي:

قياس أبعاد العدالة التنظيمية (المتغير المستقل):

جدول (9): نتائج التحليل الوصفي لعبارات البعد الأول: بعد العدالة التوزيعية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي المئوي	ترتيب الأهمية
1	يتم توزيع الرواتب في المنظمة بصورة عادلة بما يتناسب مع الجهود المبذولة من قبل الموظفين.	3.59	1.111	71.8	3
2	تتناسب الحوافز والمكافآت التي أحصل عليها مع مستوى أدائي الوظيفي.	3.62	1.057	72.45	2
3	تتم الترقيات الوظيفية في المنظمة على أساس الكفاءة والجدارة.	3.71	0.928	74.25	1
4	تتسم عملية توزيع فرص التطور الوظيفي بين العاملين بالعدالة.	3.51	0.939	70.2	4
5	يتم توزيع أعباء العمل بين الموظفين بصورة عادلة.	3.29	1.122	65.75	5

المتوسط العام لإجمالي البعد الأول: بعد العدالة التوزيعية	3.54	0.821	70.89	الأول
--	------	-------	-------	-------

المصدر: مخرجات (SPSS): الباحث

يبين الجدول السابق أن المتوسط العام لبعد العدالة التوزيعية بلغ (3.54) بنسبة (70.89%)، مما يدل على موافقة العينة على البعد، فيما تراوحت متوسطات العبارات بين (3.29 – 3.71) بنسبة (65.75% – 74.25%)، مؤكدة مستوى الموافقة على عبارات البعد.، وكان ترتيب البعد الأول بالنسبة لأبعاد المتغير المستقل.

جدول (10): نتائج التحليل الوصفي لعبارات البعد الثاني: بعد العدالة الإجرائية

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي المئوي	ترتيب الأهمية
1	تعتمد الإدارة إجراءات واضحة وعادلة عند اتخاذ القرارات الوظيفية.	3.37	1.094	67.4	2
2	تُطبَّق الأنظمة والتعليمات على جميع الموظفين دون تمييز.	3.31	1.200	66.1	4
3	تتيح الإدارة للموظفين فرصة إبداء آرائهم قبل اتخاذ القرارات التي تؤثر في عملهم.	3.37	1.112	67.45	1
4	تستند الإدارة إلى معايير موضوعية عند تقييم أداء الموظفين.	3.36	0.989	67.15	3
5	يتم التعامل مع الشكاوى الوظيفية بأسلوب عادل وشفاف.	3.25	1.025	65	5
	المتوسط العام لإجمالي البعد الثاني: بعد العدالة الإجرائية	3.33	0.903	66.62	الثالث

المصدر: مخرجات (SPSS): الباحث

يبين الجدول أن المتوسط العام لبعد العدالة الإجرائية بلغ (3.33) بنسبة (66.62%)، مما يعكس موافقة العينة على البعد، بينما تراوحت متوسطات العبارات بين (3.25 – 3.37) بنسبة (65.0% – 67.45%)، مؤكدة مستوى الموافقة على عبارات البعد.، وكان ترتيب البعد الثالث بالنسبة لأبعاد المتغير المستقل.

جدول (11): التحليل الوصفي لعبارات البعد الثالث: بعد العدالة التفاعلية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي المئوي	ترتيب الأهمية
1	يعاملني المدير المباشر باحترام وتقدير.	3.22	1.126	64.35	5
2	تحرص الإدارة على توضيح أسباب القرارات الإدارية للعاملين.	3.46	1.056	69.15	3
3	تتسم العلاقة بين الإدارة والموظفين بالوضوح والشفافية.	3.27	1.083	65.3	4
4	تعتمد الإدارة أسلوب التواصل الإيجابي مع الموظفين.	3.56	1.077	71.2	1
5	تراعي الإدارة الجوانب الإنسانية عند التعامل مع العاملين.	3.49	1.057	69.7	2
المتوسط العام لإجمالي البعد الثالث: بعد العدالة التفاعلية		3.40	0.901	67.94	الثاني

المصدر: مخرجات (SPSS): الباحث

يبين الجدول أن المتوسط العام لبعد العدالة التفاعلية بلغ (3.40) بنسبة (67.94%)، مما يدل على موافقة العينة على البعد، بينما تراوحت متوسطات العبارات بين (3.22 – 3.56) بنسبة (64.35% – 71.2%)، مؤكدة موافقة العينة على عبارات البعد. وكان ترتيب البعد الثاني بالنسبة لأبعاد المتغير المستقل.

قياس أبعاد تطوير المسار الوظيفي (المتغير التابع):

جدول (12): نتائج التحليل الوصفي لعبارات البعد الأول: بعد الترقية والتقدم الوظيفي

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي المئوي	ترتيب الأهمية
1	تتوافر في المنظمة فرص واضحة للترقية الوظيفية.	3.57	1.012	71.3	2
2	تعتمد الترقية الوظيفية على معايير محددة ومعلنة.	3.37	0.954	67.35	4
3	أشعر بوجود مستقبل وظيفي واضح لي داخل المنظمة.	3.42	1.018	68.3	3
4	تشجع الإدارة الموظفين المتميزين على التقدم الوظيفي.	3.24	1.073	64.85	5
5	تتناسب فرص الترقية مع مستوى الخبرة والكفاءة.	3.79	1.051	75.75	1

الاول	69.51	0.823	3.48	المتوسط العام لإجمالي البعد الاول: بعد الترقية والتقدم الوظيفي
-------	-------	-------	------	--

المصدر: مخرجات (SPSS): الباحث

تبين من الجدول السابق لوصف إجابات العينة على عبارات البعد الاول: بعد الترقية والتقدم الوظيفي أن المتوسط العام للبعد بلغ (3.48) بنسبة (69.51%) وهي نسبة تشير لموافقة العينة على البعد، وتراوح متوسطات العبارات بين (3.24 – 3.79) بنسبة (64.85% – 75.75%) تشير تلك النسب إلى موافقة عينة الدراسة على عبارات البعد، وكان ترتيب البعد الاول بالنسبة لأبعاد المتغير التابع.

جدول (13): نتائج التحليل الوصفي لعبارات البعد الثاني: التدريب وتنمية المهارات

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي المئوي	ترتيب الأهمية
1	توفر المنظمة برامج تدريبية تسهم في تطوير مهارات الموظفين.	3.67	0.980	73.3	1
2	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية وفقا لمتطلبات العمل.	3.38	1.039	67.65	3
3	تسهم الدورات التدريبية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي.	3.15	1.069	63.05	5
4	تتاح فرص متكافئة للموظفين للمشاركة في البرامج التدريبية.	3.24	1.060	64.75	4
5	تدعم الإدارة مبدأ التعلم المستمر وتنمية القدرات المهنية	3.43	1.131	68.65	2
	المتوسط العام لإجمالي البعد الثاني: التدريب وتنمية المهارات	3.37	0.836	67.48	الثاني

المصدر: مخرجات (SPSS): الباحث

تبين من الدول السابق لوصف إجابات العينة على عبارات البعد الثاني: التدريب وتنمية المهارات أن المتوسط العام للبعد بلغ (3.37) بنسبة (67.48%) وهي نسبة تشير لموافقة العينة على البعد، وتراوح متوسطات العبارات بين (3.15 – 3.67) بنسبة (63.05% – 73.3%) تشير تلك النسب إلى موافقة عينة الدراسة على عبارات البعد، وكان ترتيب البعد الثاني بالنسبة لأبعاد المتغير التابع.

جدول (14): نتائج التحليل الوصفي لعبارات البعد الثالث: الاستقرار والرضا الوظيفي

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي المئوي	ترتيب الأهمية
1	أشعر بدرجة عالية من الأمان الوظيفي في المنظمة.	3.52	1.021	70.35	1
2	أشعر بالرضا عن مساري الوظيفي الحالي.	3.26	0.984	65.1	4
3	تسهم سياسات المنظمة في تعزيز الاستقرار الوظيفي للعاملين.	3.49	0.971	69.75	2
4	أشعر بالانتماء والولاء للمنظمة التي أعمل فيها.	3.18	0.981	63.65	5
5	أرغب في الاستمرار بالعمل في هذه المنظمة مستقبلا.	3.39	0.951	67.7	3
	المتوسط العام لإجمالي البعد الثالث: الاستقرار والرضا الوظيفي	3.37	0.787	67.31	الثالث

المصدر: مخرجات (SPSS): الباحث

يبين الجدول أن المتوسط العام لبعد الاستقرار والرضا الوظيفي بلغ (3.37) بنسبة اتفاق (67.31%)، مما يدل على موافقة العينة على البعد، بينما تراوحت متوسطات العبارات بين (3.18 – 3.52) بنسبة اتفاق (63.65% – 70.35%)، مؤكدة موافقة العينة على عبارات البعد، وكان ترتيب البعد الثالث بالنسبة لأبعاد المتغير التابع تطوير المسار الوظيفي.

اختبار صحة فروض الدراسة

للتحقق من صحة الفرض من خلال التحليل الإحصائي تم استخدام معامل ارتباط بيرسون الانحدار البسيط والانحدار المتعدد لقياس العلاقة بين المتغير المستقل العدالة التنظيمية والمتغير التابع تطوير المسار الوظيفي وتأثير المتغير المستقل العدالة التنظيمية بأبعاده على تطوير المسار الوظيفي:

جدول (15) : العلاقة الارتباطية بين ابعاد العدالة التنظيمية وتطوير المسار الوظيفي

المتغيرات	الترقية بعد	تنمية التدريب بعد	الاستقرار بعد
	الوظيفي والتقدم	المهارات	الوظيفي والرضا
معامل الارتباط	**0.784	**0.626	**0.650
بعد العدالة التوزيعية	>0.001	>0.001	>0.001
الدلالة المعنوية	>0.001	>0.001	>0.001

**0.737	**0.748	**0.843	معامل الارتباط	الإجرائية العدالة بعد
>0.001	0.001	0.004	الدلالة المعنوية	
**0.766	**0.809	**0.853	معامل الارتباط	التفاعلية العدالة بعد
>0.001	>0.001	>0.001	الدلالة المعنوية	

(**) دال إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01)

يتضح من الجدول السابق للعلاقة الارتباطية بين العدالة التنظيمية وتطوير المسار الوظيفي وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (0.01) بين ابعاد العدالة التنظيمية (البعد الأول: بعد العدالة التوزيعية، البعد الثاني: بعد العدالة الإجرائية ، البعد الثالث: بعد العدالة التفاعلية) وتطوير المسار الوظيفي بابعادها (البعد الأول: بعد الترقية والتقدم الوظيفي ، البعد الثاني: بعد التدريب وتنمية المهارات ، البعد الثالث: بعد الاستقرار والرضا الوظيفي) حيث كانت قيم معامل الارتباط دالة عند مستوى معنوية (0.01).

جدول (16): دراسة الانحدار الخطي البسيط لتأثير العدالة التنظيمية على تطوير المسار الوظيفي

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الإنحدار (B)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة ف (F)	قيمة ت (t)	مستوى المعنوية
العدالة التنظيمية	تطوير المسار الوظيفي	0.817	0.878	0.771	1342.14	36.63	0.001>

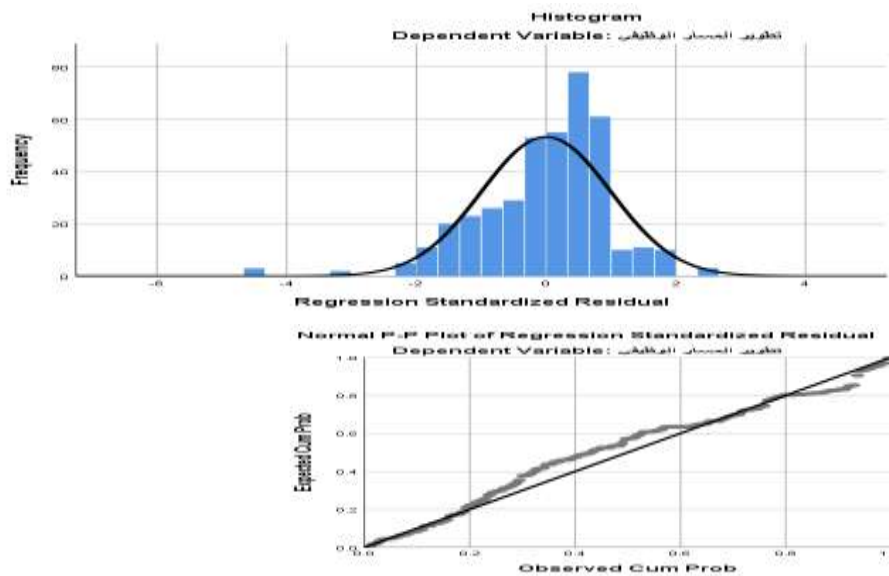
يتضح من الجدول السابق لتحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير العدالة التنظيمية تطوير المسار الوظيفي ما يلي:

◀ تشير قيم معامل الارتباط (R) البالغ (0.878) إلى وجود علاقة ارتباطية قوية ودالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (0.001) بين العدالة التنظيمية وتطوير المسار الوظيفي، بنسبة تأثير تصل إلى (87.8%).

◀ تشير قيمة معامل التحديد (R^2) إلى وجود أثر تنبؤي قوي وإحصائي للعدالة التنظيمية على تطوير المسار الوظيفي عند مستوى معنوية (0.01)، حيث يفسر المتغير المستقل نسبة (77.1%) من التغير في المتغير التابع.

◀ كما تبين من خلال قيمة (ف) (1342.14) وهي قيمة دالة إحصائياً بمستوى معنوية أقل من (0.01) مما يشير لمعنوية نموذج الانحدار، ومن خلال قيمة معامل الانحدار (B) يتضح وجود علاقة طردية بين العدالة التنظيمية ، وأن زيادة تأثير العدالة التنظيمية بقيمة (1) تزيد من تطوير المسار الوظيفي بقيمة (0.817).

Charts



جدول (17): اختبار الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد العدالة التنظيمية على تطوير المسار الوظيفي

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار (B)	قيمة ت (t)	مستوى المعنوية	الترتيب	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة ف (F)	مستوى المعنوية
الثابت	.756	.756	$0.001 >$	--				
بعد العدالة التوزيعية	-.006	-	.006	3	0.897	0.804	540.613	$0.001 >$

				2	0.001>	.341	.341	بعد العدالة الإجرائية
				1	0.001>	.451	.451	بعد العدالة التفاعلية

يتضح من الجدول السابق لنتائج تحليل الانحدار المتعدد لدراسة تأثير أبعاد العدالة التنظيمية (بعد العدالة التوزيعية ، بعد العدالة الإجرائية، بعد العدالة التفاعلية) على تطوير المسار الوظيفي أن قيمة معامل الارتباط (R) للنموذج بلغت (0.897) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى معنوية أقل من (0.01) لذا توجد علاقة ارتباط بين أبعاد العدالة التنظيمية و تطوير المسار الوظيفي.

كما تبين من خلال الجدول السابق أن معامل التحديد (R^2) لنموذج الانحدار المتعدد كانت (0.804) وهناك تنبؤ بتأثير لأبعاد العدالة التنظيمية (بعد العدالة التوزيعية ، بعد العدالة الإجرائية، بعد العدالة التفاعلية) على تطوير المسار الوظيفي بنسبة (80.4%) بينما النسبة الباقية ترجع لعوامل خارج النموذج، وباختبار معنوية نموذج الانحدار بالاعتماد على قيمة (F) التي بلغت (540.613) بمستوى معنوية أقل من (0.01) مما يؤكد على معنوية نموذج الانحدار.

أظهر تحليل الانحدار المتعدد أن النموذج الكلي دال إحصائيا ($F = 540.613, p < 0.001$) ، وفسّر 80.4% من التباين في تطوير المسار الوظيفي. ($R^2 = 0.804, \text{Adjusted } R^2 = 0.801$) وعند فحص المساهمات الفردية:

• كانت العدالة التفاعلية الأكثر تأثيرا ($\beta = 0.451, p < 0.001$) ،

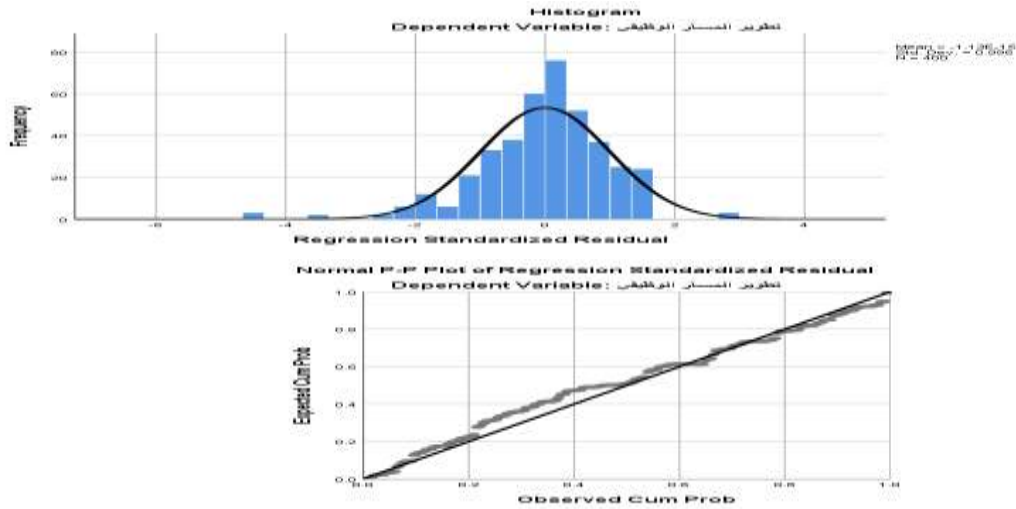
• تليها العدالة الإجرائية ($\beta = 0.341, p < 0.001$) ،

• بينما لم يكن للعدالة التوزيعية أثر دال. ($\beta = -0.006, p = 0.872$)

ويُفسّر ضعف أثر العدالة التوزيعية باحتمال أن الموظفين في البيئة الجامعية يولون أولوية أعلى لوضوح الإجراءات (الإجرائية) وجودة التعامل (التفاعلية) مقارنة بالتوزيع المادي البحت، وهو ما يتسق مع دراسات السياق العربي (Malla & Malla, 2023).

نستنتج من النتائج السابقة لاختبار صحة الفرض الرئيسي ما يلي:

صحة الفرض الرئيسي الأول: الرئيس توجد علاقة ذات دلالة إحصائيا بين العدالة التنظيمية وتطوير المسار الوظيفي.



اختبار صحة الفرض الفرعي الأول:

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية وتطوير المسار الوظيفي.

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التفاعلية وتطوير المسار الوظيفي

والذي ينص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية وتطوير المسار الوظيفي.

جدول (18): الانحدار الخطي البسيط لتأثير فاعلية العدالة التوزيعية على تطوير المسار الوظيفي.

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الانحدار (B)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	قيمة ف (F)	قيمة ت (t)	مستوى المعنوية
العدالة التوزيعية	تطوير المسار الوظيفي.	0.682	0.737	0.543	473.44	21.75	0.001>

يتضح من الجدول السابق لتحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير العدالة التوزيعية على تطوير المسار الوظيفي. ما يلي:

◀ تشير قيمة معامل الارتباط (R) التي بلغت (0.737) إلى وجود علاقة ارتباطية قوية وإحصائية بين العدالة التوزيعية وتطوير المسار الوظيفي عند مستوى معنوية أقل من (0.001)، حيث تعكس هذه القيمة نسبة ارتباط بلغت (73.7%)

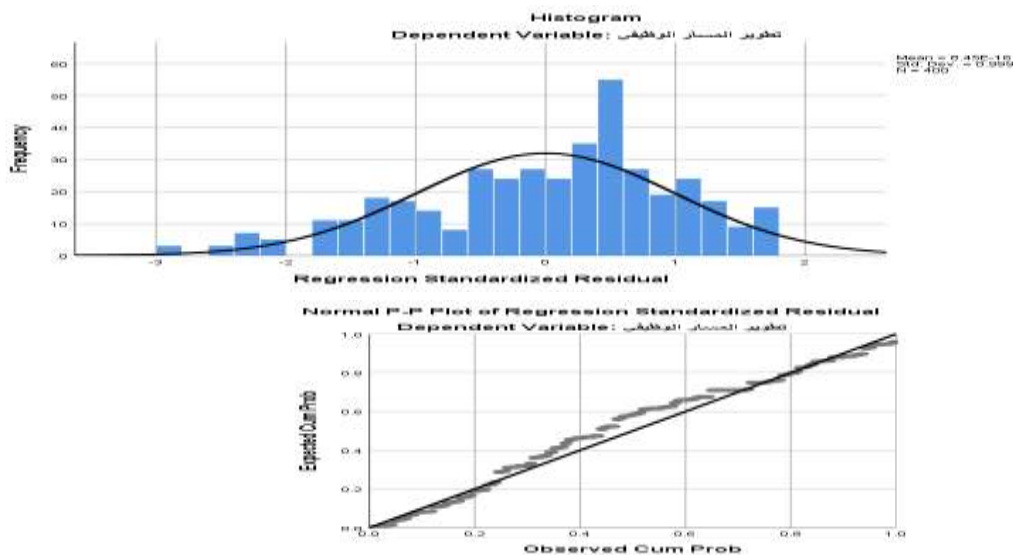
◀ تشير قيمة معامل التحديد (R^2) إلى وجود أثر تنبؤي إحصائي للعدالة التوزيعية على تطوير المسار الوظيفي عند مستوى معنوية (0.01) ، حيث تمثل قيمة R^2 نسبة التباين في تطوير المسار الوظيفي التي يمكن تفسيرها من خلال العدالة التوزيعية. (0.01) للعدالة التوزيعية و تطوير المسار الوظيفي بنسبة (54.3%).

◀ كما تبين من خلال قيمة (ف) (473.44) وهي قيمة دالة إحصائية بمستوى معنوية أقل من (0.01) مما يشير لمعنوية نموذج الانحدار، ومن خلال قيمة معامل الانحدار (B) يتضح وجود علاقة طردية بين العدالة التوزيعية و تطوير المسار الوظيفي وأن زيادة تأثير العدالة التوزيعية بقيمة (1) تزيد من تطوير المسار الوظيفي. بقيمة (0.682).

نستنتج من النتائج السابقة لاختبار صحة الفرض ما يلي:

صحة الفرض الفرعي الأول: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية وتطوير المسار الوظيفي.

Charts



اختبار صحة الفرض الفرعي الثاني:

والذي ينص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية وتطوير المسار الوظيفي.

جدول (19): الانحدار الخطي البسيط لتأثير العدالة الإجرائية على وتطوير المسار الوظيفي.

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الانحدار (B)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	قيمة ف (F)	قيمة ت (t)	مستوى المعنوية
العدالة الإجرائية	وتطوير المسار الوظيفي.	0.713	0.847	0.718	1011.58	31.805	0.001>

يتضح من الجدول السابق لتحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير العدالة الإجرائية على تطوير المسار الوظيفي. ما يلي:

◀ تشير قيمة معامل التحديد (R^2) لمعامل الارتباط ($R = 0.847$) إلى وجود أثر تنبؤي إحصائي للعدالة الإجرائية على تطوير المسار الوظيفي عند مستوى معنوية (0.01) ، حيث تمثل قيمة R^2 نسبة التباين في تطوير المسار الوظيفي التي يمكن تفسيرها من خلال العدالة الإجرائية.

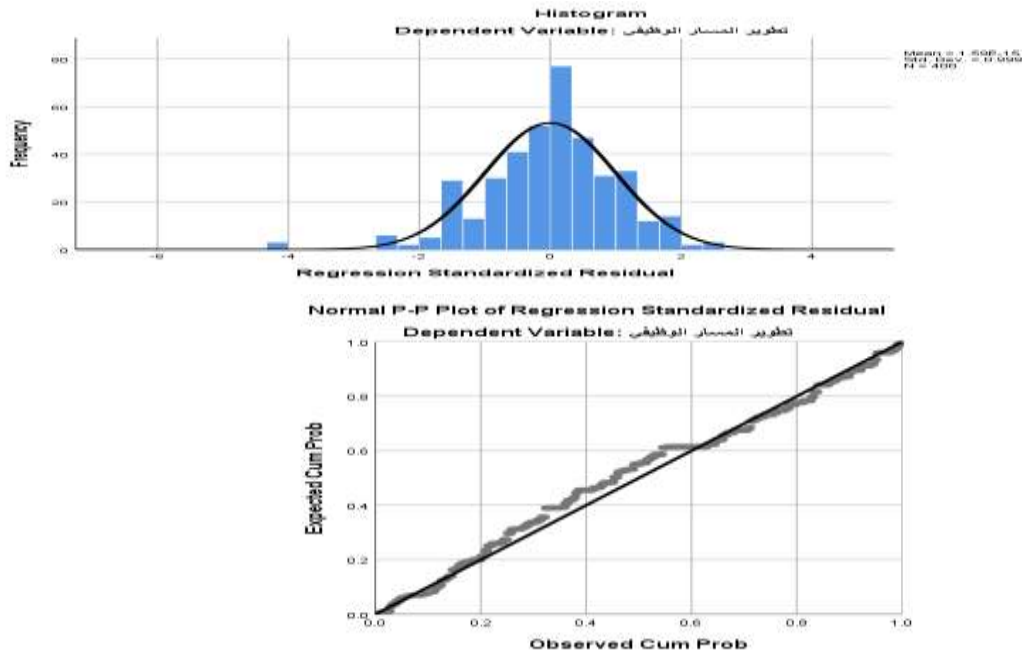
◀ تبين أن معامل التحديد ($R^2 = 0.717$) يشير إلى أثر إحصائي للعدالة الإجرائية على تطوير المسار الوظيفي عند مستوى معنوية (0.01) للعدالة الإجرائية و تطوير المسار الوظيفي. بنسبة (71.8%).

◀ كما تبين من خلال قيمة (ف) (1011.58) وهي قيمة دالة إحصائية بمستوى معنوية أقل من (0.01) مما يشير لمعنوية نموذج الانحدار، ومن خلال قيمة معامل الانحدار (B) يتضح وجود علاقة طردية بين العدالة الإجرائية وتطوير المسار الوظيفي وأن زيادة تأثير العدالة الإجرائية بقيمة (1) تزيد من وتطوير المسار الوظيفي. بقيمة (0.713).

نستنتج من النتائج السابقة لاختبار صحة الفرض ما يلي:

صحة الفرض الفرعي الثاني: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية وتطوير المسار الوظيفي.

Charts



اختبار صحة الفرض الفرعي الثالث:

والذي ينص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التفاعلية وتطوير المسار الوظيفي.

جدول (20): الانحدار الخطي البسيط لتأثير العدالة التفاعلية على تطوير المسار الوظيفي.

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الإنحدار (B)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة ف (F)	قيمة ت (t)	مستوى المعنوية
العدالة التفاعلية	وتطوير المسار الوظيفي.	0.733	0.869	0.755	1225.08	35.01	$0.001 >$

يتضح من الجدول السابق لتحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير العدالة التفاعلية على تطوير المسار الوظيفي. ما يلي:

➤ تبين أن معامل التحديد ($R^2 = 0.755$) يشير إلى أثر إحصائي للعدالة التفاعلية على تطوير المسار الوظيفي عند مستوى معنوية (0.01).

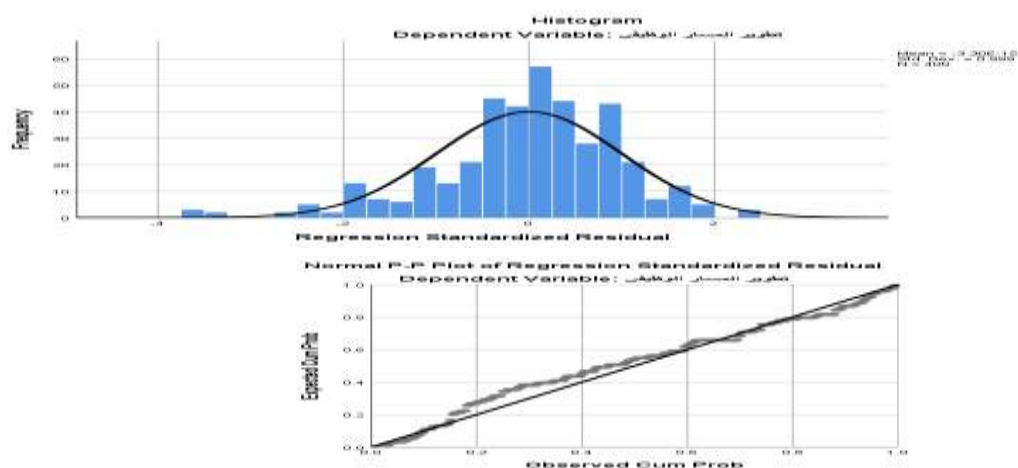
➤ تبين أن معامل التحديد (R^2) يشير إلى وجود تنبؤ بأثر إحصائي عند مستوى معنوية (0.01) للعدالة التفاعلية و تطوير المسار الوظيفي. بنسبة (75.5%).

كما تبين من خلال قيمة (ف) (1225.08) وهي قيمة دالة إحصائية بمستوى معنوية أقل من (0.01) مما يشير لمعنوية نموذج الانحدار، ومن خلال قيمة معامل الانحدار (B) يتضح وجود علاقة طردية بين العدالة التفاعلية وتطوير المسار الوظيفي. وأن زيادة تأثير العدالة التفاعلية بقيمة (1) تزيد من تطوير المسار الوظيفي. بقيمة (0.733).

نستنتج من النتائج السابقة لاختبار صحة الفرض ما يلي:

صحة الفرض الفرعي الثالث: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفاعلية وتطوير المسار الوظيفي.

Charts



النتائج:

- أظهرت الدراسة أن العدالة التنظيمية تحظى بمستوى موافقة جيد من قبل أفراد العينة، حيث بلغ المتوسط العام 3.42 بنسبة 68.48%، مما يعكس إدراك الموظفين لوجود عدالة نسبية في إجراءات وسياسات المنظمة.
- فيما يتعلق بتطوير المسار الوظيفي، أظهر الاستبيان موافقة الموظفين على فعالية برامج الترقية، التدريب، والاستقرار الوظيفي، حيث بلغ المتوسط العام 3.41 بنسبة 68.10%، ما يشير إلى رضا متوسط إلى مرتفع عن الفرص المتاحة للتطور المهني.
- أظهرت نتائج الارتباط وجود علاقة إيجابية قوية ودالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وتطوير المسار الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0.878^{**}$ ، ومعامل التحديد $R^2 = 0.771$ ، ما يشير إلى أن العدالة التنظيمية تفسر 77.1% من التغيرات في تطوير المسار الوظيفي.

- أظهر تحليل الانحدار المتعدد أن العدالة التنظيمية لها أثر إيجابي واضح على تطوير المسار الوظيفي، مع $R = 0.897$ و $R^2 = 0.804$ ، أي أن 80.4% من التغيرات في تطوير المسار الوظيفي يمكن تفسيرها من خلال العدالة التنظيمية، مع بقاء 19.6% للتأثيرات الخارجية.
- جميع النتائج دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من 0.01، مما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية للدراسة حول وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وتطوير المسار الوظيفي.

التوصيات:

- تعزيز العدالة التنظيمية: توصي الدراسة بإعطاء أولوية لتطبيق مبدأ العدالة في جميع السياسات والإجراءات الوظيفية، خاصة في التوزيع العادل للرواتب، الحوافز، وأعباء العمل، لما لذلك من تأثير إيجابي على تطوير المسار الوظيفي للموظفين.
- تحسين إجراءات الترقية والتقدم الوظيفي: يجب على الإدارة اعتماد معايير واضحة وموضوعية للترقيات والتقدم الوظيفي، بما يضمن المساواة بين الموظفين ويعزز الثقة بالمنظمة.
- التركيز على التدريب وتنمية المهارات: توفير برامج تدريبية مستمرة ومتنوعة تركز على تطوير مهارات الموظفين، مع التأكد من تلبية احتياجات العمل ومتطلبات التطوير المهني للفئات المختلفة من الموظفين.
- تعزيز الاستقرار والرضا الوظيفي: تطبيق سياسات تنظيمية تشجع على الشعور بالأمان الوظيفي والانتماء للمنظمة، مع الاهتمام بالبيئة التنظيمية الداعمة للعلاقات الوظيفية الإيجابية.
- مراقبة وتقييم تأثير السياسات: ينصح بإنشاء آلية دورية لتقييم أثر سياسات العدالة التنظيمية على تطوير المسار الوظيفي، بما يمكن الإدارة من تعديل الإجراءات حسب نتائج التقييم لتعظيم الفائدة على الموظفين والمنظمة.

مناقشة النتائج (مختصرة)

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية وقوية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وتطوير المسار الوظيفي للموظفين، حيث بلغ معامل الارتباط الكلي ($R = 0.878$) ومعامل التحديد ($R^2 = 0.771$)، مما يشير إلى أن العدالة التنظيمية تفسر نحو 77% من التغيرات في تطوير المسار الوظيفي. كما بين

الانحدار المتعدد أن أبعاد العدالة التنظيمية مجتمعة تفسر 80.4% من التغيرات، مع دلالة إحصائية قوية عند مستوى 0.01، ما يعكس أثرها الواضح في تعزيز الرضا الوظيفي، فرص الترقية، وتنمية المهارات. تشير هذه النتائج إلى أن تعزيز العدالة في التوزيع والإجراءات والتعاملات الإدارية يسهم في رفع مستوى الالتزام والتحفيز المهني لدى الموظفين، وهو ما يتفق مع الدراسات السابقة التي أكدت دور العدالة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي وتطوير المسار المهني.

1. إعادة الربط بالسؤال البحثي:

" أجاب التحليل الإحصائي عن السؤال الرئيس للدراسة: نعم، تؤثر العدالة التنظيمية بشكل دال في تطوير المسار الوظيفي، وتُفسّر ما نسبته 77.1% من تغيراته".

2. المقارنة مع الأدبيات:

" تتفق هذه النتيجة مع (Ayisi, 2023) التي وجدت ارتباطا قويا ($r = 0.82$) في سياق غاني، وتختلف مع (Ho, 2025) التي رصدت أثرا متوسطا ($\beta = 0.41$) في سياق آسيوي، مما يشير إلى دور الوسيط الثقافي".

3. التفسير السببي:

" قد يعود تفوق العدالة التفاعلية إلى أن البيئة الجامعية تعتمد على العلاقات الشخصية المباشرة بين الإدارة والتدريسيين، حيث يُقدّر الموظفون الاحترام والشرح الواضح للقرارات أكثر من المكافآت المادية البحتة".

4. الأثر التطبيقي:

" لذا، يُوصى بأن تركز إدارات الجامعات على تدريب القادة على مهارات التواصل العادل، وإشراك الموظفين في صنع القرارات التي تمس مسارهم المهني".

5. القيود والاتجاهات المستقبلية:

"رغم قوة النتائج، تظل الدراسة محدودة بالاعتماد على البيانات المقطعية، مما يستدعي دراسات طولية لاختبار السببية. كما يُقترح مستقبلا إدراج متغيرات وسيطة مثل 'الثقة التنظيمية' أو 'الالتزام العاطفي'.

References

1. Ahmed, M. (2025). The role of artificial intelligence in improving financial management. [Publisher/Journal missing in original source].

2. **Ahmed, M. A., & Sagid, N. M.** (2021). Study the effect of the quality of electronic marketing and its relationship to purchasing an individual. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 761(1), 012131.
3. **Ahmed, M. A., Saleh, N. A., & Al-Shaheen, M. R.** (2025). The Impact of Technology and Artificial Intelligence Improving Financial Management Performance. In: Sinha, G.R. et al. (eds) *Integrating AI in Science, Management, and Technology*. AISMT 2025. Communications in Computer and Information Science, vol 2699. Springer, Cham.
4. **Aigner, E., Görg, C., Madner, V., Muhar, A., Posch, A., Steininger, K. W., ... & Wieser, H.** (2023). Summary for policymakers. In *APCC Special Report: Strukturen für ein klimafreundliches Leben* (pp. 19–33). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
5. **Anhar, M., Kartomo, K., & Wonua, A. R.** (2025). Enhancing Job Satisfaction through Career Development and Organizational Climate: A Study on Non-ASN Employees in Kolaka. *Journal of Economics and Business (JECOMBI)*, 6(02), 164–175.
6. **Ayisi, Patience.** (2023). The influence of career progression on employee commitment the moderating role of organisational justice. (Doctoral dissertation, University of Education, Winneba).
7. **Cajueiro, D. O., & Celestino, V. R. R.** (2025). A comprehensive review of Artificial Intelligence regulation: Weighing ethical principles and innovation. *Journal of Economy and Technology*.
8. **Chakraborty, T., Sharada, V. S., & Anand, R.** (2024). Fostering a sense of belonging: A strategic approach to employee engagement. *From the Editor's Desk*.
9. **Channuwong, S., Tongvijit, M., Bangbon, P., Siripap, P., Weerachareonchai, P., Rattananda, N., & Wongwean, B.** (2025). The influence of cultural factors on organizational justice of public organizations in Bangkok. *Journal of Neonatal Surgery*, 14(3), 1–9.

10. **De Fine Licht, K.** (2025). Resolving value conflicts in public AI governance: A procedural justice framework. *Government Information Quarterly*, 42(2), 102033.
11. **Gao, H., & Wang, G.** (2025). The Power of Justice: Mediating Roles Between Respect for Supervisors and Employees' Sense of Belonging and Trust. *SAGE Open*, 15(3).
12. **Gollagari, R., Birega, T., & Mishra, S. S.** (2024). Organizational justice, job satisfaction and academic rank: a moderating mediation study on employee commitment in ethiopian public universities. *African Journal of Economic and Management Studies*, 15(2), 300–317.
13. **Ho, H. C.** (2025). A one-year prospective study of organizational justice and work attitudes: An extended job demands–resources model. *Journal of Managerial Psychology*, 40(1), 21–36.
14. **Hoeppner, S., & Samek, M.** (2024). Procedural Fairness as Stepping Stone for Successful Implementation of Algorithmic Decision–Making in Public Administration: Review and Outlook. *AUC IURIDICA*, 70(2), 85–99.
15. **Hurtienne, L. E., & Hurtienne, M.** (2024). An introduction to equity leadership: Meeting individual employee needs across organizations. *European Journal of Training and Development*, 48(5–6), 609–624.
16. **Lahlou–Kassi, H., & Eddakir, A.** (2025). Exploring the impact of perceived distributive justice on organizational commitment. *Scientific African*, 29, e02782.
17. **Li, Z., Chen, K., Meng, Q., Meng, Z., Zhao, Y., & Li, D.** (2024). Challenge-Oriented Organizational Citizenship Behaviors among Nurses: The Influence of Perceived Inclusive Leadership and Organizational Justice. *Journal of Nursing Management*, 2024(1).
18. **Mahmood, H., Rehman, A. U., Sabir, I., Rauf, A., Afthanorhan, A., & Nawal, A.** (2023). Does organizational justice facet matters in knowledge hiding?. *Heliyon*, 9(8).

19. **Malla, S. S., & Malla, S.** (2023). Does the perception of organizational justice determine employees' affective commitment? *Benchmarking: An International Journal*, 30(2), 603–627.
20. **Mamić, M., Jovanović, T., Galić, S., Jelinčić, I., Mikšić, Š., ... & Vukoja, I.** (2024). Influence of personality traits and organizational justice on job satisfaction among nurses. *Behavioral Sciences*, 14(3), 235.
21. **Moltot Ayalew, B., & Walia, N.** (2024). Does job satisfaction mediate the nexus between perceived organizational justice and organizational citizenship behavior?. *Cogent Business & Management*, 11(1).
22. **Nguyen, P. D., Nguyen, N. P., Nguyen, L. D., & Le, T. H.** (2023). The role of organizational justice and job satisfaction in mitigating turnover intention of emotionally exhausted employees. *Evidence-Based HRM*, 11(2), 215–232.
23. **Obalade, G. O., & Mtembu, V.** (2023). Effect of organisational justice on workplace deviance in Nigerian public universities. *Acta Commercii*, 23(1), 1091.
24. **Osman, A., Opoku, V., & Kyeraa, A.** (2024). The impact of performance appraisal systems on employee motivation and organizational success. *Convergence Chronicles*, 5(5), 83–92.
25. **Pang, Y., Wu, H., Wang, X., & Shi, M.** (2025). Impact of organizational structure and in-organization resource allocation on trust and trustworthiness. *Journal of Business Research*, 186, 114995.
26. **Pattnaik, S., & Tripathy, S. K.** (2023). The effect of organizational justice on employee performance in the Indian Public Sector Units. *Benchmarking: An International Journal*, 30(8), 2583–2607.
27. **Pimenta, S., Duarte, A. P., & Simões, E.** (2024). How socially responsible human resource management fosters work engagement. *Social Responsibility Journal*, 20(2), 326–343.

28. **Quader, M.** (2024). Exploring human resource management practices and employee satisfaction in Bangladesh's private banking sector. *Journal of Policy Options*, 7(1), 36–45.
29. **Rajan, D., & Rouffy–Ly, B.** (2025). Procedural fairness to recalibrate the power imbalance in health decision–making. *Health Economics, Policy and Law*, 20(1), 19–25.
30. **Riadi, F., Riani, D., Sunarsi, D., & Munna, A. S.** (2025). Islamic work ethics–based organizational citizenship behavior to improve job satisfaction. *International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership*, 17–28.
31. **Shabeer, S., Nasir, N., & Rehman, S.** (2023). Inclusive leadership and career adaptability: the mediating role of organization–based self–esteem. *International Journal of Leadership in Education*, 26(3), 496–515.
32. **Shrestha, P., Parajuli, D., & Thapa, M.** (2025). Employee insights into organizational justice and job performance: the case of insurance companies. *Journal of Comprehensive Business Administration Research*, 2(4), 238–247.
33. **Stowers–Lewis, A.** (2025). Employees' Perceptions of Leaders' Diversity Training for Supporting Organizational Equity. [Unspecified Source Type].
34. **Syamilah, A., Cahyono, D., Sanosra, A., & Said, N.** (2024). The Influence of Career Advancement, Job Promotion, and Competence on Employee Performance Through Work Motivation. *Journal of Economics and Business UBS*, 13(1), 269–283.
35. **Wardana, M. A., Sudarmawan, I. W. E., Wibowo, T. S., & Pandiangan, H.** (2023). Analysis of Organizational Justice, Competence and Work Motivation to Improve the Performance. *Jurnal Informatika Ekonomi Bisnis*, 421–427.
36. **Watanabe, K. S., Kwarteng, A. H., & Frimpong, S. S.** (2026). Mitigating the effect of glass ceiling on women's career advancement: does organizational justice matter?. *European Business Review*, 38(2), 192–223.

- 37. Waza, A. M., & Ekambaker, P. K. (2024).** Analysis of the impact of justice theory in public administration. *International Journal of Integrative Research*, 2(2), 145–156.
- 38. Wokocha, T. O., & Amadi, E. C. (2024).** How interactive justice impacts employee commitment in manufacturing firms across Rivers State. *International Journal of Contemporary Research in Marketing and Management Sciences*, 12(2), 1–14.
- 39. Yu, A. P. L. (2024).** Understanding how organizational culture shapes the experiences of direct support professionals: A qualitative meta-synthesis. *Journal of Intellectual Disabilities*.
- 40. Zhang, X., Antwi-Afari, M. F., Zhang, Y., & Xing, X. (2024).** The impact of artificial intelligence on organizational justice and project performance. *Buildings*, 14(1), 259.
- 41. within companies.** In Proceedings of the 3rd International Conference on Business Analytics for Technology and Security (ICBATS 2025) (pp. <https://api>