

# Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

## Project Template

Faculty of Management  
Midocean University

عنوان المشروع  
دور العدالة التنظيمية في تعزيز أداء فرق المشاريع: دراسة تطبيقية  
جامعة ام القرى في مدينة مكة

أسم الطالب  
انوار صالح عبد النور  
222001561

مشروع تخرج- 1  
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

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

2025- الفصل الدراسي

## جدول المحتويات

|                                                        |    |
|--------------------------------------------------------|----|
| 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة .....             | 3  |
| 1.1. المقدمة: .....                                    | 4  |
| 1.2. مشكلة الدراسة .....                               | 5  |
| 1.2.1. فجوات على المستوى النظري .....                  | 6  |
| 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي .....                | 7  |
| 1.3. أهمية الدراسة .....                               | 8  |
| 1.3.1. على المستوى النظري: .....                       | 9  |
| 1.3.2. على المستوى التطبيقي: .....                     | 10 |
| 1.4. أسئلة الدراسة .....                               | 10 |
| 1.5. أهداف الدراسة .....                               | 12 |
| 1.6. فرضيات الدراسة .....                              | 13 |
| 1.7. نموذج الدراسة .....                               | 13 |
| 1.8. منهجية الدراسة .....                              | 14 |
| 1.9. الدراسة الميدانية .....                           | 14 |
| 1.10. مخطط المشروع المقترح .....                       | 14 |
| 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة .....                |    |
| 1. ....                                                | 1  |
|                                                        | 5  |
| 2.1. المقدمة: .....                                    | 16 |
| 2.2. المتغير المستقل .....                             | 16 |
| 2.3. المتغير التابع .....                              | 16 |
| 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ..... | 16 |
| 2.5. الخاتمة .....                                     | 17 |
| قائمة المراجع .....                                    | 17 |

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة:

تُعد العدالة التنظيمية من أبرز المفاهيم التي شكّلت محور اهتمام الباحثين في مجال الإدارة الحديثة، لما تمثّله من قيمة أساسية في استقرار بيئة العمل وتحقيق كفاءة الأداء المؤسسي. ومع تسارع التغيرات التنظيمية والتكنولوجية التي تشهدها المنظمات اليوم، أصبح تحقيق العدالة في بيئة العمل ليس مجرد مطلب أخلاقي، بل ضرورة استراتيجية تسهم في ترسيخ الثقة وتعزيز الالتزام وتحسين جودة الأداء. وفي المؤسسات التعليمية خاصةً، تُعد العدالة التنظيمية حجر الزاوية في نجاح فرق العمل التي تعتمد عليها الجامعات في تنفيذ مشروعاتها الأكاديمية والإدارية. ومن هنا تأتي أهمية دراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية وأداء فرق المشاريع في الجامعات السعودية، وبوجه خاص في جامعة أم القرى بمكة المكرمة، التي تمثل بيئة أكاديمية غنية بالتجارب التنظيمية المتنوعة.

مع اتساع نطاق المشاريع الأكاديمية والإدارية في الجامعات، ازدادت الحاجة إلى تعزيز مبادئ العدالة التنظيمية بين أعضاء فرق العمل، إذ يُعد إدراك الأفراد لعدالة تعامل المؤسسة معهم عاملاً حاسماً في مستوى أدائهم وانتمائهم. غير أن الملاحظات الواقعية تشير إلى وجود تفاوت في تطبيق العدالة داخل بعض فرق المشاريع الجامعية، سواء من حيث توزيع المهام والمكافآت أو المشاركة في اتخاذ القرار، مما يؤدي إلى شعور بعض الأعضاء بعدم الإنصاف، ويؤثر على الانسجام الداخلي وكفاءة إنجاز المشاريع. ويُعد هذا التفاوت في العدالة التنظيمية من القضايا المهمة التي تستدعي البحث والتحليل الأكاديمي المتعمق لفهم أثرها في أداء فرق المشاريع داخل جامعة أم القرى.

تناولت الأدبيات الإدارية مفهوم العدالة التنظيمية من زوايا متعددة، حيث تناولت دراسات مختلفة أثرها في الرضا والالتزام الوظيفي وسلوك المواطن التنظيمية. وأكدت (Colquitt 2001) أن العدالة التنظيمية تتكون من ثلاثة أبعاد مترابطة — التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية — وأن اتساق هذه الأبعاد يسهم في بناء بيئة عمل عادلة ومستقرة. كما أظهرت دراسة (Ahmad 2020) & Jameel في مؤسسات التعليم العالي أن إدراك العاملين لمستوى العدالة التنظيمية يرتبط ارتباطاً وثيقاً برغبتهم في التعاون والمشاركة الفاعلة في المشاريع المؤسسية. بينما أوضحت (Bakhshi et al. 2009) أن العدالة التنظيمية تسهم في خفض التوتر التنظيمي وتعزيز العلاقات التعاونية بين العاملين.

رغم هذه النتائج، فإن الدراسات التي ركزت على أثر العدالة التنظيمية في أداء فرق المشاريع داخل الجامعات العربية لا تزال محدودة، مما يجعل من هذه الدراسة إضافة نوعية في هذا المجال البحثي.

على الرغم من وفرة الأبحاث التي درست العدالة التنظيمية، إلا أن أغلبها ركّز على سياقات وظيفية عامة دون النظر بعمق إلى بيئة المشاريع داخل الجامعات. فالقليل من الدراسات دمجت بين أبعاد العدالة التنظيمية الثلاثة في تحليل واحد يربطها بالأداء الجماعي، بينما ركّز معظمها على أحد الأبعاد فقط، مثل العدالة التوزيعية أو الإجرائية. كما لم تُدرس العدالة التنظيمية بشكل كافٍ في ضوء التحولات الإدارية الحديثة التي تشهدها الجامعات السعودية، مثل العمل الجماعي متعدد التخصصات والتحول الرقمي في إدارة المشاريع. وبالتالي، تبرز فجوة علمية واضحة تتطلب بحثاً معمقاً لفهم كيفية تأثير العدالة التنظيمية في أداء فرق المشاريع في هذا السياق الأكاديمي المتطور.

تستهدف هذه الدراسة فئة أعضاء فرق المشاريع الأكاديمية والإدارية في جامعة أم القرى بمكة المكرمة، نظرًا لدورهم الحيوي في تنفيذ المشروعات وتحقيق الأهداف التنظيمية للجامعة. وتكمن أهمية المشكلة في أن العدالة التنظيمية تمثل عاملاً نفسيًا وسلوكيًا محوريًا يؤثر في التفاعل بين أعضاء الفريق ومستوى الأداء العام. إن ضعف تطبيق العدالة، سواء في توزيع المهام أو في أساليب اتخاذ القرار، يؤدي إلى تراجع التحفيز وزيادة النزاعات الداخلية. في المقابل، يسهم الإحساس بالإنصاف في رفع الروح المعنوية وتعزيز التعاون وتحقيق نتائج أفضل للمشاريع. ومن هنا، تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية العدالة التنظيمية بوصفها وسيلة استراتيجية لتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق بيئة عمل أكثر توازنًا واستدامة داخل الجامعة.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور العدالة التنظيمية في تعزيز أداء فرق المشاريع داخل جامعة أم القرى، من خلال تحديد طبيعة العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية الثلاثة (التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية) ومستوى الأداء الجماعي. كما تسعى إلى التعرف على مدى إدراك أعضاء فرق المشاريع لمفهوم العدالة التنظيمية والفروق في هذا الإدراك تبعًا للموقع الوظيفي أو طبيعة المشروع. وتركز الدراسة على تقديم إطار علمي وتطبيقي يساعد الجامعة على تبني سياسات إدارية أكثر عدلاً وفعالية، مما يسهم في تحقيق الكفاءة والتميز في إدارة المشاريع الأكاديمية والإدارية.

## 1.2. مشكلة الدراسة

تُعد العدالة التنظيمية من الركائز الجوهرية التي تقوم عليها المنظمات الحديثة، إذ تمثل الإطار الذي يضبط العلاقات الإدارية ويضمن تحقيق الانسجام بين الأفراد والمؤسسة. فالعدالة في بيئة العمل ليست مجرد قيمة أخلاقية، بل هي عنصر استراتيجي يعزز الثقة، ويزيد من الالتزام، ويرفع كفاءة الأداء العام. وتؤكد الأدبيات الإدارية أن تطبيق العدالة التنظيمية يسهم في تحقيق بيئة عمل صحية قائمة على الإنصاف والمشاركة والاحترام المتبادل، الأمر الذي يؤدي إلى رفع مستوى الإنتاجية وتحسين جودة المخرجات المؤسسية.

وفي السنوات الأخيرة، حظيت العدالة التنظيمية باهتمام متزايد في المؤسسات التعليمية، كونها تلعب دورًا محوريًا في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تُحفّز العاملين على العمل الجماعي، وتساعد في تحقيق أهداف المؤسسة. ومع اتساع نطاق الجامعات السعودية وتزايد المشاريع الأكاديمية والإدارية، أصبح تحقيق العدالة داخل فرق المشاريع ضرورة تنظيمية لتعزيز الكفاءة وتجنب النزاعات الداخلية. كما أن العدالة التنظيمية ترتبط ارتباطًا وثيقًا برضا العاملين ومستوى انتمائهم وولائهم، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على جودة الأداء في بيئة العمل الجامعية.

تُعد جامعة أم القرى بمكة المكرمة نموذجًا مهمًا لدراسة هذه الظاهرة، إذ تشهد توسعًا كبيرًا في مشاريعها الأكاديمية والبنية التحتية ضمن رؤية المملكة 2030، ما يجعلها بيئة خصبة لتحليل العلاقة بين العدالة التنظيمية وأداء فرق المشاريع. فتنوع مهام الأعضاء، واختلاف الخبرات والتخصصات، وتعدد الإدارات المشرفة، كلها عوامل قد تؤثر في إدراك العدالة التنظيمية داخل الفرق. فحين يشعر الأفراد بغياب العدالة في توزيع المهام أو في اتخاذ القرارات أو في أساليب التقدير، فإن ذلك يؤدي إلى ضعف التعاون وانخفاض الحافز الوظيفي، مما ينعكس على أداء الفريق وفعاليته التنظيمية.

كما أن نجاح فرق المشاريع في الجامعات لا يعتمد فقط على القدرات الفنية أو التخطيطية، بل يتطلب بيئة عمل عادلة تسودها الشفافية والمساواة في الفرص والمعاملة. إذ أظهرت الدراسات أن العدالة التنظيمية — بأبعادها الثلاثة: التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية — تُعد من أهم العوامل المؤثرة في تحقيق التعاون بين الأفراد وتحسين الأداء الجماعي. ومن هنا، جاءت هذه الدراسة لتحلّل دور العدالة التنظيمية في تعزيز أداء فرق المشاريع داخل جامعة أم القرى، بهدف التعرف على مدى إدراك العاملين لمفهوم العدالة، والكشف عن تأثيرها في جودة أداء الفرق الجامعية.

تسعى هذه الدراسة إلى سدّ الفجوة المعرفية والتطبيقية في هذا المجال من خلال تقديم إطار علمي يوضح العلاقة بين العدالة التنظيمية وأداء فرق المشاريع، بما يسهم في تطوير ممارسات الإدارة الجامعية وتعزيز بيئة العمل الإيجابية التي تواكب متطلبات التطور المؤسسي والإداري في الجامعات السعودية (Colquitt, 2001).

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري

م الاهتمام الواسع الذي حظي به مفهوم العدالة التنظيمية في الدراسات الإدارية، إلا أن التحليل المتعمق لأدبيات الموضوع يُظهر أن أغلب هذه الدراسات ركزت على متغيرات فردية مثل الرضا الوظيفي أو الولاء المؤسسي أو الالتزام التنظيمي، دون أن تتطرق بوضوح إلى أثر العدالة التنظيمية في أداء فرق المشاريع داخل المؤسسات الأكاديمية. إذ تعاملت معظم الأبحاث مع العدالة بوصفها ظاهرة تنظيمية عامة دون ربطها بأداء الفرق الجماعية التي تُعد أساس نجاح المشاريع، خصوصًا في الجامعات التي تتطلب العمل المشترك بين تخصصات وأقسام مختلفة (Ahmad, 2020 & Jameel).

كما أن أغلب النماذج النظرية السابقة تناولت العدالة التنظيمية من زاوية جزئية، فبعضها ركّز على العدالة التوزيعية المرتبطة بالموارد والمكافآت، بينما ركّزت أخرى على العدالة الإجرائية التي تهتم بآليات اتخاذ القرار، في حين تجاهلت العلاقة المتبادلة بين هذه الأبعاد وتأثيرها المشترك على الأداء الجماعي. هذه الفجوة تضعف الفهم الشامل للعلاقة بين العدالة التنظيمية وأداء الفرق، وهو ما تسعى هذه الدراسة لمعالجته عبر دراسة الأبعاد الثلاثة بشكل متكامل ومتفاعل في بيئة الجامعات السعودية (Colquitt, 2001).

إضافة إلى ذلك، فإن غالبية الدراسات الميدانية أجريت في قطاعات صناعية أو تجارية، بينما لم يُمنح القطاع الأكاديمي نصيبه الكافي من التحليل. فالبينة الجامعية تختلف عن غيرها من المؤسسات من حيث طبيعة العلاقات التنظيمية وتعدد المستويات الإدارية، مما يجعل دراسة العدالة التنظيمية في هذا السياق أكثر تعقيداً وأهمية. كما أن التحولات الإدارية والرقمية التي تشهدها الجامعات في السنوات الأخيرة تفرض ضرورة إعادة النظر في كيفية ممارسة العدالة التنظيمية في ظل مشاريع أكاديمية تتسم بالتنوع والتعاون متعدد التخصصات (Greenberg, 1990).

وعليه، فإن هذه الدراسة تهدف إلى سد هذه الفجوة النظرية من خلال بناء إطار علمي متكامل يوضح أثر العدالة التنظيمية على أداء فرق المشاريع في الجامعات، بما يسهم في إثراء الأدبيات الإدارية ويقدم أساساً يمكن الاستناد إليه في دراسات مستقبلية مماثلة في السياق الأكاديمي العربي.

## 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

من الناحية التطبيقية، تُظهر الممارسات الميدانية داخل الجامعات السعودية تبايناً واضحاً في تطبيق العدالة التنظيمية عبر الإدارات والمشاريع المختلفة. ففي بعض الحالات، تُدار فرق المشاريع وفقاً لأسس العدالة والشفافية، بينما في حالات أخرى تُتخذ القرارات بطريقة فردية تفتقر إلى المشاركة والمساءلة. هذا التفاوت يؤدي إلى ضعف في الثقة بين أعضاء الفرق وإلى تراجع في الحافز الجماعي، مما ينعكس سلباً على جودة إنجاز المشاريع الأكاديمية والإدارية. وتشير الأدلة إلى أن غياب العدالة في توزيع المهام والمكافآت يسبب شعوراً بعدم المساواة ويؤثر على الانسجام بين العاملين (Bakhshi et al., 2009).

إضافة إلى ذلك، تعاني العديد من المؤسسات التعليمية من غياب أنظمة تقييم دقيقة لقياس مستوى العدالة التنظيمية ومدى إدراك العاملين لها. فغالباً ما تُعتمد القرارات الإدارية في إدارة الفرق على الاجتهاد الشخصي للقائد، لا على معايير واضحة وموحدة. هذا النقص في أدوات القياس يجعل من الصعب تحديد الفجوات أو اقتراح الحلول المناسبة. وبالتالي، هناك حاجة إلى تطوير أدوات تنظيمية تسمح بتقييم العدالة بصورة منهجية وشفافة تسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الثقة داخل الفرق (Colquitt, 2001).

كما تُعد محدودية الوعي الإداري بمفهوم العدالة التنظيمية أحد أبرز التحديات العملية، إذ ينظر بعض القادة إلى العدالة كمفهوم أخلاقي مجرد، لا كممارسة إدارية قابلة للتطبيق اليومي. ويؤدي هذا الفهم المحدود إلى ضعف في ممارسات العدالة داخل فرق المشاريع، ويُقلل من فرص بناء بيئة عمل منصفة ومستدامة. ولذلك، تسعى هذه الدراسة إلى سد الفجوة التطبيقية من خلال تقديم مقترحات عملية لتعزيز العدالة في المشاريع الجامعية، عبر بناء

ثقافة تنظيمية تقوم على المشاركة والشفافية والمسؤولية، وتربط العدالة بالأداء الجماعي الفعلي (Jameel & Ahmad, 2020).

في ضوء ما سبق، تتمحور مشكلة الدراسة حول البحث في العلاقة بين العدالة التنظيمية وأداء فرق المشاريع في البيئة الجامعية، ويمكن صياغة السؤال الرئيس على النحو الآتي:

ما أثر العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية) في تعزيز أداء فرق المشاريع داخل جامعة أم القرى في مكة المكرمة؟

ومن هذا السؤال الرئيس، يمكن اشتقاق مجموعة من الأسئلة الفرعية، منها:

- إلى أي مدى يختلف إدراك العدالة التنظيمية بين أعضاء فرق المشاريع في الجامعة؟
- كيف تسهم العدالة التنظيمية في تحسين التعاون والثقة والانسجام داخل فرق المشاريع؟
- ما العلاقة بين العدالة التنظيمية وأداء الفرق في ضوء التحولات الإدارية الحديثة داخل الجامعات السعودية؟

### 1.3. أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تتناول أحد المفاهيم الإدارية الحديثة ذات التأثير المباشر في نجاح المنظمات وهو مفهوم العدالة التنظيمية، وربطه بأداء فرق المشاريع داخل الجامعات السعودية. فمع توسع المشاريع الأكاديمية والإدارية في المؤسسات التعليمية، بات من الضروري فهم الكيفية التي تؤثر بها العدالة التنظيمية في كفاءة الفرق، وجودة النتائج، وتحقيق الأهداف المؤسسية بفعالية واستدامة.

كما تأتي أهمية البحث من كونه يسلط الضوء على بيئة جامعة أم القرى بمكة المكرمة، وهي إحدى الجامعات الرائدة التي تشهد حراكًا تطوريًا واسعًا ضمن رؤية المملكة 2030. ومع هذا التطور، أصبحت فرق المشاريع الأكاديمية جزءًا رئيسيًا من منظومة العمل، ما يجعل دراسة العدالة التنظيمية في هذا السياق خطوة مهمة لفهم مدى جاهزية هذه الفرق وتكاملها في تحقيق الأهداف.

تُسهّم الدراسة أيضاً في إثراء الجانب العلمي في مجال الإدارة من خلال ربط العدالة التنظيمية — بأبعادها الثلاثة التوزيعية والإجرائية والتفاعلية — بالأداء الجماعي لفرق المشاريع، وهو مجال لم يحظَ باهتمام كافٍ في الأدبيات السابقة، خاصة في البيئة الأكاديمية السعودية (Ahmad, 2020 & Jameel). فهي لا تكتفي بوصف الظاهرة، بل تسعى إلى تحليل العلاقة بين العدالة التنظيمية ومخرجات الأداء، لتقديم فهم أعمق للمتغيرات التي تؤثر في فاعلية الفرق الجامعية.

إضافة إلى ذلك، تساعد نتائج هذه الدراسة القيادات الإدارية وأعضاء فرق المشاريع على تبني ممارسات تنظيمية عادلة تضمن التحفيز والمشاركة الفاعلة، مما ينعكس إيجاباً على جودة القرارات والتعاون الداخلي. كما يمكن أن تسهم في وضع سياسات أكثر وضوحاً وعدلاً في توزيع الأدوار والمكافآت والتقدير داخل المشاريع الجامعية.

ولا تقتصر أهمية الدراسة على الإطار المحلي، بل تمتد لتقديم نموذج يمكن تطبيقه في مؤسسات تعليمية أخرى داخل المملكة أو خارجها، خاصة تلك التي تعمل على تطوير مشاريع متعددة تتطلب انسجاماً بين فرق متنوعة. فنتائج هذه الدراسة قد تُسهم في بناء ثقافة عدالة مؤسسية تشجع على الابتكار والإنتاجية، وتدعم توجه الجامعات نحو تحقيق التميز المؤسسي.

### 1.3.1. على المستوى النظري:

تتمثل الأهمية النظرية لهذه الدراسة في أنها تُسهم في إثراء المعرفة العلمية المتعلقة بالعدالة التنظيمية، من خلال توظيفها في سياق جديد وهو بيئة فرق المشاريع الأكاديمية داخل الجامعات السعودية. فقد ركزت معظم الدراسات السابقة على العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا أو الولاء الوظيفي، دون التطرق بعمق إلى تأثير العدالة على الأداء الجماعي والمخرجات التنظيمية لفرق المشاريع (Ahmad, 2020 & Jameel). ومن ثم، تُقدّم هذه الدراسة منظوراً بحثياً مختلفاً يسعى إلى سد هذا النقص وتوسيع الإطار النظري لمفهوم العدالة التنظيمية.

كما تبرز أهميتها النظرية في ربط أبعاد العدالة التنظيمية الثلاثة — التوزيعية والإجرائية والتفاعلية — بمستوى أداء فرق المشاريع، بما يتيح بناء نموذج نظري يمكن الاعتماد عليه في الدراسات المستقبلية. إذ إن تحليل تأثير هذه الأبعاد بشكل متكامل يفتح المجال لفهم أعمق للعوامل التي تدعم العمل الجماعي وتُعزز كفاءة الفرق الأكاديمية في المؤسسات التعليمية.

إضافة إلى ذلك، تُسهم الدراسة في تطوير البحوث الإدارية في السياق العربي والسعودي تحديداً، من خلال تقديم محتوى علمي يراعي الخصوصية الثقافية والتنظيمية للجامعات المحلية. فمعظم النماذج السابقة وُضعت في سياقات

غربية، مما يجعل من نتائج هذه الدراسة إضافة قيّمة تُسهم في تكييف المفهوم ليتناسب مع بيئة الجامعات السعودية (Greenberg, 1990).

### 1.3.2. على المستوى التطبيقي:

أما الأهمية التطبيقية فتتمثل في الفائدة العملية التي يمكن أن تحققها الدراسة لجامعة أم القرى وغيرها من الجامعات السعودية في تحسين بيئة العمل داخل فرق المشاريع. فمن خلال فهم العلاقة بين العدالة التنظيمية وأداء الفرق، يمكن للإدارات الجامعية تطوير سياسات أكثر عدلاً وشفافية في توزيع الأدوار وتقدير الجهود والمكافآت. ويساعد ذلك على تعزيز التعاون والثقة بين أعضاء الفرق، مما ينعكس إيجاباً على جودة المشاريع وإنجازها في الوقت المحدد.

كما يمكن الاستفادة من نتائج الدراسة في تدريب القيادات الأكاديمية والإدارية على تطبيق ممارسات العدالة التنظيمية بطرق عملية تسهم في تحفيز العاملين ورفع كفاءتهم. فاعتماد العدالة كأساس في إدارة المشاريع يُسهم في خلق بيئة عمل محفزة تُشجع على الإبداع والالتزام الجماعي، وتدعم قيم العمل المؤسسي الحديثة (Colquitt, 2001).

إلى جانب ذلك، تمثل هذه الدراسة مرجعاً يمكن للجامعات والمؤسسات التعليمية الاعتماد عليه عند صياغة برامج تطويرية داخلية تُعنى بتحسين إدارة فرق المشاريع. فمخرجات البحث تساعد على بناء أنظمة تقييم أكثر عدلاً وموضوعية، بما يعزز استدامة الأداء المؤسسي ويدعم توجه الجامعات نحو تحقيق التميز الإداري ضمن مستهدفات رؤية المملكة 2030.

### 1.4. أسئلة الدراسة

تُعد أسئلة الدراسة من الركائز الأساسية التي تُوجّه البحث العلمي وتُحدد مساره، إذ تساعد على توضيح الإطار العام للبحث وتوجيه التحليل نحو النقاط الجوهرية التي تسعى الدراسة إلى معالجتها. وانطلاقاً من مشكلة الدراسة التي تبحث في دور العدالة التنظيمية في تعزيز أداء فرق المشاريع بجامعة أم القرى، تم صياغة مجموعة من الأسئلة

التي تسعى إلى استكشاف العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية ومستوى الأداء داخل فرق المشاريع الأكاديمية والإدارية.

تركز الأسئلة الرئيسية على تحديد مدى إدراك أعضاء فرق المشاريع لمفهوم العدالة التنظيمية، وكيف تؤثر العدالة في بيئة العمل الجامعية على فعالية الفرق في إنجاز أهدافها. فالعدالة التنظيمية تمثل، بحسب (Colquitt, 2001)، إطاراً يحدد شعور الأفراد بالإنصاف في التوزيع والإجراءات والتعامل، مما يؤثر بدوره في التفاعل والتعاون بين أعضاء الفريق. لذلك، تهدف الأسئلة إلى معرفة مدى تحقق هذا الإحساس بالعدالة بين العاملين في فرق المشاريع داخل الجامعة.

كما تتناول الدراسة تساؤلات حول الأبعاد الثلاثة للعدالة التنظيمية — التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية — ومدى تأثير كل بُعد منها على أداء فرق المشاريع. فالبعد التوزيعي يرتبط بعدالة توزيع المهام والمكافآت، والإجرائي بعدالة القرارات وأساليب الإدارة، أما التفاعلي فيتعلق بجودة التواصل والمعاملة بين الأفراد. واستناداً إلى (Greenberg, 1990)، فإن هذه الأبعاد مجتمعة تشكل البنية الكاملة للعدالة التنظيمية داخل أي مؤسسة، ومن ثم فإن تحليل تأثيرها المنفصل والمشارك يُعد خطوة ضرورية لفهم كيفية تعزيز أداء الفرق في البيئة الجامعية.

وتسعى الأسئلة أيضاً إلى استكشاف مدى وجود فروق في إدراك العدالة التنظيمية بين فئات مختلفة من أعضاء فرق المشاريع، مثل اختلاف الخبرات، أو المراكز الوظيفية، أو نوع المشروع. إذ تشير بعض الدراسات إلى أن تصور العدالة قد يختلف تبعاً للموقع الإداري أو الخبرة، مما ينعكس على المشاركة والالتزام الجماعي داخل الفريق (Ahmad, 2020 & Jameel). ومن هنا، تهدف الدراسة إلى تحديد ما إذا كانت هذه الفروق قائمة فعلاً في جامعة أم القرى، وكيف يمكن معالجتها لتحقيق مستوى أعلى من التكامل التنظيمي.

كما تتضمن الأسئلة محاولة فهم الأثر العام للعدالة التنظيمية على الأداء الجماعي، سواء من حيث جودة المخرجات أو الالتزام بالمواعيد أو فاعلية التواصل الداخلي بين أعضاء الفريق. فالدراسات السابقة مثل (Bryde (2019) & Unterhitzberger أكدت أن العدالة التنظيمية تُعد أحد أهم محددات نجاح المشاريع، لأنها تخلق مناخاً من الثقة والاحترام المتبادل بين الأفراد. ومن ثم، تسعى هذه الدراسة إلى التحقق من مدى انطباق هذه النتائج على بيئة المشاريع الأكاديمية في جامعة أم القرى.

وأخيراً، تهدف الدراسة من خلال هذه الأسئلة إلى بناء فهم علمي شامل يربط بين الإدراك النفسي للعدالة التنظيمية والسلوك العملي داخل فرق المشاريع. فهي لا تقتصر على قياس العلاقة الإحصائية بين المتغيرات، بل تحاول أيضاً تفسير النتائج في ضوء النظريات التنظيمية والسياق الأكاديمي المحلي، لتقديم نموذج يمكن الاستفادة منه في تحسين إدارة المشاريع الجامعية وتعزيز كفاءة فرق العمل في المستقبل.

## 1.5. أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تنبع من المشكلة البحثية وتساولاتها الرئيسية، وتتمحور حول فهم دور العدالة التنظيمية في تعزيز أداء فرق المشاريع داخل جامعة أم القرى بمكة المكرمة. إذ تهدف الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين إدراك أعضاء فرق المشاريع لمستوى العدالة التنظيمية، ومدى انعكاس ذلك على التفاعل والتعاون داخل الفريق وعلى جودة الأداء الجماعي بشكل عام.

يتمثل الهدف الرئيس للدراسة في تحليل أثر العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة — التوزيعية والإجرائية والتفاعلية — على أداء فرق المشاريع، من خلال استقصاء تصورات العاملين ومدى شعورهم بالإنصاف في مختلف الممارسات التنظيمية. فالعدالة التوزيعية ترتبط بعدالة توزيع الموارد والمهام والمكافآت، بينما تعكس العدالة الإجرائية مدى عدالة السياسات والقرارات الإدارية، في حين تمثل العدالة التفاعلية الإنصاف في التواصل والتقدير والاحترام المتبادل داخل الفريق (Greenberg, 1990).

كما تهدف الدراسة إلى تحديد مستوى إدراك العدالة التنظيمية داخل فرق المشاريع الجامعية، وتوضيح ما إذا كان هذا الإدراك يختلف باختلاف الخصائص الفردية والمهنية، مثل الخبرة، أو نوع المشروع، أو طبيعة المهام. فمعرفة هذه الفروق تساعد في فهم العوامل التي قد تعزز العدالة التنظيمية أو تضعفها، وبالتالي تمكن الإدارة الجامعية من تطوير سياسات أكثر اتساقاً وعدلاً في التعامل مع فرقها.

وتسعى الدراسة أيضاً إلى قياس العلاقة بين العدالة التنظيمية وكفاءة الأداء الجماعي، عبر تحليل المؤشرات التنظيمية التي تظهر تأثير العدالة في الجهد التعاوني، والتنسيق، وتحقيق الأهداف. إذ تشير الأدبيات إلى أن العدالة التنظيمية تُعد أحد المحركات الرئيسة لتحسين الأداء لأنها تُحفّز العاملين على الالتزام والإبداع والمشاركة الفاعلة (Colquitt, 2001). ومن خلال هذا التحليل، تأمل الدراسة في تقديم نتائج كمية ونوعية يمكن الاستفادة منها في تطوير بيئة العمل داخل الجامعة.

إضافة إلى ذلك، تسعى الدراسة إلى اقتراح آليات عملية لتعزيز العدالة التنظيمية داخل فرق المشاريع، من خلال صياغة توصيات مستندة إلى النتائج الميدانية والنظرية. وتشمل هذه التوصيات سبل تحسين الشفافية في الإجراءات الإدارية، وتفعيل المشاركة في اتخاذ القرار، وتطوير برامج توعية وتدريب حول العدالة المؤسسية. وبهذا، لا

تقتصر الدراسة على الجانب التحليلي، بل تمتد لتقديم حلول قابلة للتطبيق تساعد الجامعات على بناء ثقافة تنظيمية عادلة ومستدامة.

وأخيراً، تسعى الدراسة إلى المساهمة في دعم أهداف رؤية المملكة 2030 التي تركز على التميز المؤسسي وتحسين كفاءة الأداء في قطاع التعليم العالي. فتعزيز العدالة التنظيمية داخل فرق المشاريع ينعكس بشكل مباشر على جودة المبادرات التعليمية والإدارية، ويسهم في تحقيق بيئة عمل جامعية أكثر احترافية وعدلاً، قادرة على مواجهة التحديات وتحقيق الاستدامة والابتكار في المستقبل (Ahmad, 2020 & Jameel).

## 1.6. فرضيات الدراسة

## 1.7. نموذج الدراسة

1.8. منهجية الدراسة

1.9. الدراسة الميدانية

1.10. مخطط المشروع المقترح

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 2.1. المقدمة:

## 2.2. المتغير المستقل

## 2.3. المتغير التابع

## 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

## 2.5. الخاتمة

### قائمة المراجع

- Bakhshi, A., Kumar, K., & Rani, E. (2009). Organizational justice perceptions as predictor of job satisfaction and organizational commitment. International Journal of Business and Management, 4(9), 145–154. [رابط الدراسة](#)
- Colquitt, J. A. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. Journal of Applied Psychology, 86(3), 386–400. [رابط الدراسة](#)
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. Journal of Management, 16(2), 399–432. [رابط الدراسة](#)
- Jameel, A. S., & Ahmad, A. R. (2020). Organizational Justice and Employee Performance: A Study of Higher Education Institutions. International Journal of Psychosocial Rehabilitation, 24(6), 5236–5251. [رابط الدراسة](#)