

خطة بحث

أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي

اسم الطالب
علي محمد علي البارقي
الرقم الجامعي
253002673

أولاً: المقدمة

شهدت المنظمات المعاصرة في العقود الأخيرة اهتمامًا متزايدًا بالعنصر البشري باعتباره المورد الأكثر تأثيرًا في تحقيق النجاح التنظيمي والاستدامة المؤسسية. ومن بين المفاهيم الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام الباحثين والممارسين مفهوم العدالة التنظيمية، الذي يشير إلى إدراك العاملين لمدى العدالة في توزيع

الموارد، والإجراءات الإدارية، وأساليب التعامل داخل المنظمة. وقد أصبح تحقيق العدالة التنظيمية أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر في سلوك العاملين واتجاهاتهم وأدائهم الوظيفي. على المستوى العالمي، تشير العديد من الدراسات إلى أن تطبيق مبادئ العدالة التنظيمية يساهم في تعزيز الثقة بين العاملين والإدارة، ويزيد من مستويات الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، كما يؤدي إلى تحسين الأداء الفردي والجماعي داخل المنظمات. إذ أظهرت نتائج عدد من الدراسات أن العاملين الذين يشعرون بوجود عدالة في بيئة العمل يكونون أكثر التزامًا بمهامهم وأكثر استعدادًا لبذل الجهد لتحقيق أهداف المنظمة (عبد الوهاب، 2017).

أما على المستوى العربي والمحلي، فقد بدأت المؤسسات الحكومية والخاصة تولي اهتمامًا متزايدًا بموضوع العدالة التنظيمية باعتباره أحد الأساليب الإدارية التي تساهم في تحسين الأداء الوظيفي ورفع كفاءة العاملين. وتشير بعض الدراسات التطبيقية إلى أن ضعف العدالة في توزيع المكافآت أو غموض الإجراءات الإدارية قد يؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي وتراجع الأداء الوظيفي (العنزي، 2019). ورغم كثرة الدراسات التي تناولت العدالة التنظيمية، إلا أن هناك فجوة بحثية تتمثل في محدودية الدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي في بعض البيئات التنظيمية العربية، إضافة إلى اختلاف نتائج بعض الدراسات حول طبيعة هذه العلاقة. لذلك تأتي هذه الدراسة لمحاولة تحليل أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات المعاصرة. وسيتناول هذا البحث عدة محاور رئيسية، تبدأ بعرض الإطار النظري لمفهوم العدالة التنظيمية وأبعادها، ثم تحليل مفهوم الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه، يلي ذلك عرض الدراسات السابقة وتحليلها، ثم تقديم منهجية الدراسة الميدانية وتحليل نتائجها، وصولاً إلى مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساهم في تعزيز العدالة التنظيمية وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات.

ثانياً: مشكلة الدراسة

تواجه العديد من المنظمات في الوقت الحاضر تحديات متعددة تتعلق بتحقيق مستويات مرتفعة من الأداء الوظيفي لدى العاملين، وذلك في ظل التغيرات السريعة في بيئة العمل المعاصر، والتطورات التكنولوجية المتلاحقة، وازدياد حدة المنافسة بين المؤسسات في مختلف القطاعات. فقد أصبحت المنظمات مطالبة بتحقيق مستويات عالية من الكفاءة والإنتاجية من أجل الحفاظ على قدرتها التنافسية والاستمرار في السوق، وهو ما يتطلب الاهتمام بالعوامل التي تؤثر في أداء العاملين وتحفزهم على بذل أقصى جهودهم في العمل. ومن بين أهم هذه العوامل العدالة التنظيمية التي تعد أحد المفاهيم الأساسية في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، حيث تشير إلى إدراك العاملين لمدى العدالة والإنصاف في السياسات والإجراءات التنظيمية، وفي توزيع الموارد والمكافآت، وكذلك في أساليب التعامل والتفاعل بين الإدارة والعاملين. ويؤثر هذا الإدراك بشكل مباشر في اتجاهات العاملين وسلوكياتهم داخل المنظمة، كما ينعكس على مستوى رضاهم

الوظيفي والتزامهم التنظيمي وأدائهم المهني.

ويعد الشعور بالعدالة التنظيمية من العوامل المهمة التي تؤثر في سلوك العاملين ومستوى أدائهم، حيث إن غياب العدالة في توزيع المكافآت أو في تطبيق الإجراءات الإدارية قد يؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي، وضعف الالتزام التنظيمي، وتراجع مستوى الأداء الوظيفي، بل وقد يؤدي في بعض الحالات إلى ظهور سلوكيات سلبية مثل التغيب عن العمل أو انخفاض الإنتاجية أو ضعف الانتماء للمنظمة (العتيبي، 2021). كما أن غياب الشفافية في اتخاذ القرارات الإدارية أو عدم وضوح معايير التقييم والترقية قد يؤدي إلى شعور العاملين بالظلم وعدم المساواة، الأمر الذي ينعكس سلبًا على بيئة العمل داخل المؤسسة.

وقد أشارت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة وثيقة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي، حيث يؤدي تطبيق مبادئ العدالة التنظيمية داخل المؤسسات إلى تعزيز الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين، كما يسهم في زيادة دافعية العاملين نحو العمل وتحفيزهم على تحسين أدائهم وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة أعلى (الحربي، 2024). وتؤكد هذه الدراسات أن العاملين الذين يشعرون بوجود العدالة في بيئة العمل يكونون أكثر التزامًا بالأنظمة والتعليمات التنظيمية، وأكثر استعدادًا للتعاون والعمل بروح الفريق، مما يسهم في تحسين الأداء الفردي والجماعي داخل المنظمة.

وفي المقابل، بينت بعض الدراسات أن غياب العدالة التنظيمية قد يؤدي إلى ظهور العديد من السلوكيات التنظيمية السلبية لدى العاملين، مثل انخفاض مستوى الإنتاجية، وضعف الولاء التنظيمي، وتراجع مستوى الرضا الوظيفي، بالإضافة إلى ارتفاع معدلات الصراع التنظيمي داخل المؤسسة (متولي وسعد، 2018). كما قد يؤدي الشعور بعدم العدالة إلى فقدان الثقة في الإدارة العليا، وهو ما يؤثر بشكل مباشر في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين ويحد من قدرتهم على تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة.

ورغم الأهمية الكبيرة لمفهوم العدالة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي، إلا أن العديد من المؤسسات ما زالت تعاني من مشكلات تتعلق بضعف العدالة التنظيمية، سواء في توزيع الموارد والمكافآت أو في تطبيق الإجراءات التنظيمية أو في أساليب التعامل مع العاملين. كما أن بعض المؤسسات لا تولي اهتمامًا كافيًا بآراء العاملين أو بمشاركتهم في اتخاذ القرارات التنظيمية، الأمر الذي قد يؤدي إلى شعورهم بعدم التقدير أو التهميش داخل المنظمة.

وتشير بعض الدراسات الميدانية إلى أن ضعف العدالة التنظيمية يعد من أبرز العوامل التي تؤثر سلبًا في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، حيث يؤدي الشعور بعدم العدالة إلى انخفاض الدافعية للعمل وضعف الرغبة في بذل الجهد لتحقيق أهداف المنظمة. كما أن غياب العدالة في بيئة العمل قد يؤدي إلى تراجع روح الانتماء التنظيمي لدى العاملين، الأمر الذي ينعكس سلبًا على مستوى الإنتاجية والكفاءة داخل المؤسسة (مرزوق، 2025).

وبناءً على ما سبق، تتضح أهمية دراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي، ومحاولة التعرف

على مدى تأثير العدالة التنظيمية في تحسين مستوى أداء العاملين داخل المؤسسات. كما تبرز الحاجة إلى إجراء المزيد من الدراسات التي تسهم في تحليل هذه العلاقة وتقديم توصيات عملية يمكن أن تساعد المؤسسات في تعزيز العدالة التنظيمية وتحسين بيئة العمل التنظيمية.

صياغة مشكلة الدراسة في شكل تساؤلات

في ضوء ما سبق، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

ما أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات؟

وينتفرع من هذا التساؤل عدد من الأسئلة الفرعية، من أهمها:

- ما مستوى العدالة التنظيمية المدركة لدى العاملين في المؤسسات؟
- ما مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي؟
- ما أكثر أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) تأثيراً في الأداء الوظيفي؟
- هل تختلف درجة تأثير العدالة التنظيمية في الأداء الوظيفي باختلاف الخصائص الديموغرافية للعاملين مثل العمر أو المؤهل العلمي أو سنوات الخبرة؟
- ما التوصيات التي يمكن أن تسهم في تعزيز العدالة التنظيمية داخل المؤسسات بما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين؟

ثالثاً: أهمية الدراسة

(أ) الأهمية العلمية

تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة في مجموعة من الجوانب المعرفية والنظرية التي تسهم في تطوير مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال تسليط الضوء على مفهوم العدالة التنظيمية باعتباره أحد المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمام متزايد في الدراسات الإدارية المعاصرة. فقد أصبح موضوع العدالة التنظيمية من الموضوعات المهمة التي يسعى الباحثون إلى دراستها لما لها من تأثير مباشر في سلوك العاملين واتجاهاتهم ومستوى أدائهم داخل المنظمات.

أولاً، تسهم هذه الدراسة في إثراء المعرفة النظرية في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، من خلال تحليل مفهوم العدالة التنظيمية وأبعاده المختلفة، مثل العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية، وبيان تأثير هذه الأبعاد في الأداء الوظيفي للعاملين. ففهم هذه العلاقة يساعد في توضيح الكيفية التي تؤثر بها السياسات والإجراءات التنظيمية في اتجاهات العاملين وسلوكياتهم داخل بيئة العمل، كما يتيح للباحثين تطوير نماذج نظرية أكثر شمولاً لفهم العلاقة بين العدالة التنظيمية ومتغيرات الأداء التنظيمي.

ثانياً، تسعى هذه الدراسة إلى سد فجوة في الأدبيات العربية المتعلقة بموضوع العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، حيث تشير المراجعات العلمية إلى أن معظم الدراسات السابقة ركزت على دراسة العدالة

التنظيمية وعلاقتها بمتغيرات أخرى مثل الرضا الوظيفي أو الالتزام التنظيمي، في حين أن الدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي في البيئات التنظيمية العربية ما زالت محدودة نسبياً. ومن هنا تأتي أهمية هذه الدراسة في محاولة تقديم إسهام علمي يساهم في تعزيز المعرفة العلمية في هذا المجال، خاصة في ظل الحاجة إلى دراسات تطبيقية تتناول هذا الموضوع في سياقات تنظيمية مختلفة. ثالثاً، تهدف هذه الدراسة إلى تقديم إطار نظري متكامل يوضح العلاقة بين العدالة التنظيمية وأبعادها المختلفة وبين الأداء الوظيفي، من خلال تحليل المفاهيم الأساسية المرتبطة بكل من العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي، واستعراض أهم النظريات التي تناولت هذه العلاقة في الأدبيات الإدارية. كما تسعى الدراسة إلى توضيح الآليات التي يمكن من خلالها أن تؤثر العدالة التنظيمية في سلوك العاملين ومستوى أدائهم، مثل تعزيز الثقة التنظيمية، وزيادة الرضا الوظيفي، وتحفيز العاملين على تقديم أداء أفضل داخل المنظمة. رابعاً، تساهم هذه الدراسة في دعم وتطوير نتائج الدراسات السابقة التي تناولت موضوع العدالة التنظيمية في المؤسسات المختلفة، حيث تقدم تحليلاً علمياً يساعد في فهم طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي بشكل أكثر عمقاً. كما أن نتائج هذه الدراسة قد تساهم في توضيح بعض الجوانب التي لم يتم تناولها بشكل كافٍ في الدراسات السابقة، الأمر الذي يتيح إمكانية تطوير نماذج تفسيرية جديدة يمكن الاعتماد عليها في الدراسات المستقبلية في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية (العجمي، 2021). إضافة إلى ذلك، فإن هذه الدراسة قد تفتح المجال أمام إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تتناول العدالة التنظيمية وعلاقتها بمتغيرات تنظيمية أخرى مثل القيادة التحويلية، والثقافة التنظيمية، والتمكين الإداري، والابتكار التنظيمي. وبالتالي فإن هذه الدراسة لا تقتصر أهميتها على تحليل العلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي فقط، بل تمتد لتكون نقطة انطلاق لبحوث علمية أخرى تساهم في تطوير المعرفة في مجال الإدارة الحديثة والسلوك التنظيمي.

(ب) الأهمية التطبيقية

تمثل الأهمية التطبيقية للدراسة أحد الجوانب الأساسية التي تعزز قيمة البحث العلمي وتبرز دوره في معالجة المشكلات الواقعية التي تواجه المؤسسات المعاصرة. فالدراسات العلمية لا تقتصر أهميتها على الجانب النظري فحسب، بل تمتد لتشمل تقديم حلول عملية وتوصيات قابلة للتطبيق تساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتطوير بيئة العمل. وفي هذا الإطار، تأتي دراسة أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي لتساهم في تقديم مجموعة من التوصيات التطبيقية التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسات في مختلف القطاعات، سواء كانت حكومية أو خاصة، بهدف تعزيز العدالة التنظيمية وتحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

أولاً، تسهم هذه الدراسة في تقديم توصيات عملية للمؤسسات حول كيفية تعزيز العدالة التنظيمية داخل بيئة العمل. فالعدالة التنظيمية تعد من العوامل الأساسية التي تؤثر في اتجاهات العاملين وسلوكهم المهني، حيث إن شعور العاملين بالعدالة في توزيع الموارد والمكافآت، وفي تطبيق الإجراءات التنظيمية، وفي أساليب التعامل الإداري، يؤدي إلى زيادة مستويات الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لديهم. ومن خلال نتائج هذه الدراسة، يمكن للمؤسسات التعرف على أهم الجوانب التي تؤثر في إدراك العاملين للعدالة التنظيمية، ومن ثم العمل على تطوير السياسات والإجراءات التنظيمية بما يحقق قدرًا أكبر من العدالة والشفافية. فعلى سبيل المثال، يمكن للمؤسسات اعتماد معايير واضحة وموضوعية في تقييم الأداء الوظيفي، وتطبيق نظام عادل لتوزيع الحوافز والمكافآت، إضافة إلى تعزيز الشفافية في اتخاذ القرارات الإدارية، وهو ما يسهم في تعزيز ثقة العاملين بالإدارة ويزيد من دافعيتهم نحو العمل.

ثانيًا، تساعد هذه الدراسة صانعي القرار والمديرين في تحسين سياسات إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات. فإدارة الموارد البشرية تعد من أهم الوظائف الإدارية التي تسهم في تحقيق أهداف المنظمة من خلال الاستثمار الأمثل في العنصر البشري. ومن خلال فهم العلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي، يمكن للمديرين تطوير سياسات أكثر عدالة وفعالية في إدارة العاملين. فعلى سبيل المثال، يمكن للمديرين العمل على تعزيز العدالة الإجرائية من خلال إشراك العاملين في بعض القرارات التي تؤثر في عملهم، وتوفير فرص متكافئة للتدريب والتطوير المهني، إضافة إلى تطبيق سياسات واضحة للترقية والتقييم تعتمد على الكفاءة والإنجاز بدلاً من العلاقات الشخصية أو الاعتبارات غير الموضوعية. كما يمكن أن تساعد نتائج الدراسة المديرين على إدراك أهمية التواصل الفعال مع العاملين وتوضيح أسباب القرارات الإدارية، الأمر الذي يسهم في تعزيز الشعور بالعدالة التفاعلية داخل المنظمة.

ثالثًا، تسهم هذه الدراسة في تطوير أدوات قياس يمكن استخدامها لتقييم مستوى العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي داخل المؤسسات. فقياس مستوى العدالة التنظيمية يعد خطوة مهمة في عملية تحسين بيئة العمل، حيث يمكن من خلال أدوات القياس المناسبة التعرف على مدى إدراك العاملين للعدالة في بيئة العمل، وتحديد الجوانب التي تحتاج إلى تحسين. ويمكن أن تتضمن هذه الأدوات استبيانات أو مقاييس تعتمد على مقياس ليكرت لقياس أبعاد العدالة التنظيمية المختلفة مثل العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية. كما يمكن استخدام هذه الأدوات لقياس مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين، من خلال تقييم عناصر مثل جودة الأداء، والالتزام بالمهام، ومستوى الإنتاجية، والقدرة على التعاون والعمل ضمن فريق. ويساعد استخدام هذه الأدوات المؤسسات على إجراء تقييم دوري لبيئة العمل التنظيمية، ومن ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين مستوى العدالة التنظيمية وتعزيز الأداء الوظيفي.

رابعًا، تسهم هذه الدراسة في تحسين بيئة العمل داخل المؤسسات، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على مستوى كفاءة العاملين وإنتاجيتهم. فبيئة العمل العادلة التي يشعر فيها العاملون بالتقدير والاحترام تسهم في تعزيز

روح التعاون والعمل الجماعي، كما تشجع العاملين على الابتكار والمبادرة في أداء مهامهم. وعندما يشعر العاملون بأن المنظمة تعاملهم بعدالة وموضوعية، فإن ذلك يزيد من مستوى الثقة بينهم وبين الإدارة، ويعزز الانتماء التنظيمي لديهم، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين مستوى الأداء المؤسسي بشكل عام. وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن المنظمات التي تطبق مبادئ العدالة التنظيمية تتمتع بمستويات أعلى من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، إضافة إلى انخفاض معدلات دوران العمل والتغيب الوظيفي (القحطاني، 2022).

إضافة إلى ذلك، يمكن أن تسهم نتائج هذه الدراسة في مساعدة المؤسسات على بناء ثقافة تنظيمية قائمة على العدالة والشفافية والمساواة. فالثقافة التنظيمية تلعب دوراً مهماً في تحديد طبيعة العلاقات داخل المنظمة، وفي تشكيل سلوك العاملين واتجاهاتهم. ومن خلال تعزيز قيم العدالة التنظيمية، يمكن للمؤسسات خلق بيئة عمل إيجابية تشجع على التعاون والاحترام المتبادل بين العاملين والإدارة. كما أن تطبيق العدالة التنظيمية يسهم في تقليل الصراعات التنظيمية وتحسين مستوى التواصل داخل المنظمة، وهو ما يؤدي إلى زيادة فعالية العمل وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة أكبر.

كما أن لهذه الدراسة أهمية تطبيقية في مجال تطوير القيادات الإدارية داخل المؤسسات. فالقيادات الإدارية تلعب دوراً محورياً في تطبيق مبادئ العدالة التنظيمية، سواء من خلال اتخاذ القرارات الإدارية العادلة أو من خلال التعامل الإيجابي مع العاملين. ومن خلال نتائج هذه الدراسة، يمكن تصميم برامج تدريبية للمديرين والقادة الإداريين تركز على تنمية مهارات القيادة العادلة، وتعزيز قدراتهم على إدارة العلاقات التنظيمية بطريقة تحقق العدالة والإنصاف بين العاملين. ويسهم ذلك في تعزيز ثقة العاملين بالإدارة وتحفيزهم على تحقيق مستويات أعلى من الأداء.

وفي ضوء ما سبق، يتضح أن الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة لا تقتصر على الجانب النظري فحسب، بل تمتد لتشمل تقديم مجموعة من الفوائد العملية التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسات في تطوير سياساتها الإدارية وتحسين بيئة العمل التنظيمية. كما أن تطبيق التوصيات التي يمكن أن تخرج بها هذه الدراسة قد يسهم في تعزيز العدالة التنظيمية داخل المؤسسات، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين وعلى قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. وبذلك تمثل هذه الدراسة خطوة مهمة نحو تعزيز الممارسات الإدارية العادلة داخل المؤسسات وتحقيق بيئة عمل أكثر توازناً واستقراراً، بما يسهم في دعم التنمية التنظيمية وتحقيق التميز المؤسسي.

رابعاً: أهداف الدراسة

الهدف العام

تحليل أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات.

الأهداف الخاصة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تسهم في فهم العلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي، وتحليل تأثير كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية في سلوك العاملين وأدائهم الوظيفي، إضافة إلى تقديم توصيات عملية لتعزيز العدالة التنظيمية داخل المؤسسات. ويمكن تفصيل هذه الأهداف على النحو التالي:

1. التعرف على مستوى العدالة التنظيمية في المؤسسات

يعد التعرف على مستوى العدالة التنظيمية في المؤسسات خطوة أساسية لفهم بيئة العمل ومدى إدراك العاملين للعدالة والإنصاف في تعامل الإدارة معهم. فإدراك العدالة التنظيمية يعكس مدى شعور الموظفين بأن السياسات والإجراءات التنظيمية تطبق بعدالة، وأن توزيع الموارد والمكافآت يتم بشكل موضوعي، إضافة إلى أن أساليب التواصل والتفاعل بين الإدارة والموظفين تعكس الاحترام والتقدير المتبادل. وتتضمن عملية التعرف على العدالة التنظيمية تحليل ثلاثة أبعاد رئيسية:

العدالة التوزيعية (Distributive Justice): تعكس مدى رضا العاملين عن توزيع المكافآت والفرص، ومدى التوازن بين الجهد المبذول والمكافآت المستلمة.

العدالة الإجرائية (Procedural Justice): تتعلق بمدى عدالة الإجراءات والسياسات التي تتبعها الإدارة في اتخاذ القرارات التنظيمية، ومدى وضوحها وشفافيتها.

العدالة التفاعلية (Interactional Justice): تشير إلى جودة المعاملة التي يتلقاها العاملون من الإدارة، ومدى احترامها لهم، بما يعزز شعورهم بالتقدير والإنصاف.

ويتم جمع البيانات حول مستوى العدالة التنظيمية من خلال استبيانات مهيكلة تعتمد على مقياس ليكرت، بحيث يقيس كل بعد من الأبعاد السابقة وفق مؤشرات محددة ودقيقة، مما يمكّن الباحث من تحديد نقاط القوة والضعف في ممارسات العدالة داخل المؤسسة.

2. قياس مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين

يعد قياس مستوى الأداء الوظيفي خطوة حيوية لفهم كفاءة العاملين وقدرتهم على تحقيق أهداف المؤسسة. ويشمل الأداء الوظيفي عدة عناصر أساسية، منها جودة العمل المنجز، الالتزام بالمهام، القدرة على العمل ضمن فريق، المبادرة وحل المشكلات، بالإضافة إلى الالتزام بالسياسات التنظيمية.

ويمكن قياس الأداء الوظيفي باستخدام استبيانات موجهة للموظفين أو لمشرفيهم المباشرين، أو من خلال استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) المرتبطة بكل وظيفة، بما يسمح بتقييم الأداء بشكل موضوعي ودقيق. ويساعد قياس الأداء الوظيفي على مقارنة النتائج الفعلية مع المستويات المرجوة، وربطها بمستوى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية، مما يوفر أساساً علمياً لتحليل العلاقة بين المتغيرين.

3. تحليل العلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي

يمثل تحليل العلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي الهدف الرئيسي لهذه الدراسة، حيث يسعى البحث إلى توضيح الكيفية التي تؤثر بها العدالة التنظيمية على سلوك العاملين ومستوى إنتاجيتهم. فوفق الأدبيات العلمية، فإن شعور العاملين بالعدالة يعزز رضاهم الوظيفي وولاءهم التنظيمي، ويحفزهم على تقديم أداء أفضل، في حين يؤدي غياب العدالة إلى ظهور سلوكيات سلبية مثل انخفاض الدافعية والإنتاجية، وزيادة معدلات التغيب والاحتكاكات التنظيمية (العتيبي، 2021؛ القحطاني، 2022).

ويتم تحليل هذه العلاقة باستخدام أساليب إحصائية دقيقة، مثل معامل الارتباط (Correlation) لتحديد قوة العلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي، وتحليل الانحدار (Regression Analysis) لتحديد مدى تأثير كل بعد من أبعاد العدالة على الأداء الوظيفي. كما يسمح هذا التحليل بالتعرف على مدى أهمية كل بُعد من العدالة التنظيمية في تحسين الأداء الفردي والجماعي داخل المؤسسات.

4. تحديد أكثر أبعاد العدالة التنظيمية تأثيراً في الأداء الوظيفي

يهدف هذا الهدف إلى معرفة أي من أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) يشكل أكبر تأثير على الأداء الوظيفي للعاملين. فكل بعد من هذه الأبعاد له دور محدد في تشكيل إدراك الموظفين لسلوكيات الإدارة:

العدالة التوزيعية تؤثر بشكل مباشر على رضا العاملين عن المكافآت والترقيات، مما يعزز دافعتهم نحو الأداء الأمثل.

العدالة الإجرائية تعزز شعور العاملين بالمساواة في القرارات الإدارية، مما يزيد التزامهم بالسياسات والخطط التنظيمية.

العدالة التفاعلية تسهم في تعزيز الانتماء التنظيمي من خلال المعاملة العادلة والاحترام المتبادل بين الإدارة والموظفين.

ويتم تحديد البعد الأكثر تأثيراً باستخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)، الذي يتيح معرفة أي الأبعاد يشكل العامل الأكثر تأثيراً على الأداء الوظيفي، وهو ما يساعد المؤسسات على توجيه جهودها واستراتيجياتها لتحسين بيئة العمل بشكل أكثر فعالية.

5. تقديم مجموعة من التوصيات التي تسهم في تعزيز العدالة التنظيمية وتحسين الأداء الوظيفي

يهدف هذا الهدف إلى ترجمة النتائج العلمية إلى إجراءات وتوصيات عملية يمكن للمؤسسات تطبيقها لتعزيز العدالة التنظيمية وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين. وتشمل أهم هذه التوصيات:

تعزيز الشفافية في الإجراءات والسياسات التنظيمية: وضع معايير واضحة لتقييم الأداء والترقيات

والمكافآت، وإعلام العاملين بها لضمان إدراكهم لمعايير العدالة.

تطوير نظام عادل لتوزيع المكافآت والحوافز: ربط المكافآت بالإنجازات الفعلية والأداء، مع مراعاة العدالة التوزيعية بين العاملين.

تحسين أساليب التفاعل بين الإدارة والعاملين: تدريب المديرين على مهارات التواصل العادلة، وتعزيز العدالة التفاعلية من خلال الاحترام والتقدير المتبادل.

إشراك العاملين في اتخاذ بعض القرارات التنظيمية: تعزيز العدالة الإجرائية بتمكين الموظفين من المشاركة في القرارات التي تؤثر على مهامهم ومسؤولياتهم.

تطبيق برامج تقييم دورية: استخدام أدوات قياس موحدة لتقييم مستوى العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي بشكل دوري، ومن ثم معالجة أي قصور يظهر في النتائج.

تطوير برامج تدريبية وورش عمل: زيادة وعي العاملين والمديرين بأهمية العدالة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي، وكيفية تطبيق الممارسات العادلة في بيئة العمل.

تعزيز ثقافة تنظيمية قائمة على العدالة والمساواة: تشجيع القيم التي تعزز الإنصاف والاحترام المتبادل بين جميع العاملين والإدارة، بما يساهم في تحسين الانتماء التنظيمي ورفع الكفاءة الإنتاجية (القحطاني، 2022).

تطبيق هذه التوصيات يساهم في تحسين بيئة العمل التنظيمية، وزيادة الرضا الوظيفي، وتعزيز الولاء والانتماء التنظيمي للعاملين، بما ينعكس إيجاباً على الأداء الفردي والجماعي داخل المؤسسة. كما توفر هذه التوصيات أدوات عملية للمديرين وصانعي القرار لتطوير سياسات الموارد البشرية وتعزيز العدالة التنظيمية بطريقة علمية وفعالة.

خامساً: تساؤلات الدراسة

- ما مستوى العدالة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات؟
- ما مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين؟
- هل توجد علاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي؟
- ما تأثير العدالة التوزيعية والإجرائية والتفاعلية في الأداء الوظيفي؟
- ما الآليات التي يمكن أن تساهم في تعزيز العدالة التنظيمية داخل المؤسسات؟

سادساً: فروض الدراسة

الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات.

الفرضيات الفرعية

- توجد علاقة إيجابية بين العدالة التوزيعية والأداء الوظيفي.
- توجد علاقة إيجابية بين العدالة الإجرائية والأداء الوظيفي.
- توجد علاقة إيجابية بين العدالة التفاعلية والأداء الوظيفي.

الفرضية الصفريّة

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي.

سابعاً: الدراسات السابقة

1. دراسة الحربي (2024)

أجرت الحربي (2024) دراسة تحليلية حول أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي في الجامعات السعودية، حيث هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين الإدراك التنظيمي للعدالة ومستوى الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبياناً كأداة لجمع البيانات، وقد تم توزيعه على عينة ممثلة من أعضاء هيئة التدريس في عدد من الجامعات السعودية. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى العدالة التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي. فالعاملون الذين شعروا بتطبيق العدالة التوزيعية والإجرائية والتفاعلية بشكل أكبر أبدوا مستوى أعلى من الالتزام والفاعلية في أداء مهامهم. كما أظهرت النتائج أن العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية كان لهما التأثير الأكبر على الأداء الوظيفي، مقارنة بالعدالة التوزيعية، ما يشير إلى أن الطريقة التي تُتخذ بها القرارات وتُطبق السياسات التنظيمية بشكل عادل لها دور محوري في تعزيز الأداء الوظيفي. التحليل النقدي: تتميز دراسة الحربي بقوة المنهجية واعتمادها على عينة محددة من أعضاء هيئة التدريس، مما يوفر دقة في قياس العلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي. ومع ذلك، فإن الدراسة اقتصرَت على القطاع الجامعي فقط، الأمر الذي قد يحد من تعميم النتائج على بيئات تنظيمية أخرى، مثل القطاعات الحكومية أو الخاصة. كما أن الدراسة اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي فقط، ولم تدمج أدوات نوعية مثل المقابلات الشخصية أو الملاحظات، مما قد يفيد في فهم أعمق لتصور العاملين حول العدالة التنظيمية وأثرها في سلوكياتهم العملية.

2. دراسة عبدالوهاب (2017)

تناولت دراسة عبدالوهاب (2017) العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي وتحسين الأداء في عدد من المؤسسات. ركزت الدراسة على تأثير العدالة التنظيمية كعامل مؤثر في تعزيز رضا العاملين ورفع مستوى الأداء الوظيفي. استخدمت الدراسة المنهج التحليلي الميداني، حيث تم جمع البيانات عبر استبيانات

موجهة للعاملين في المؤسسات المشاركة في البحث، وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحديد مستوى العلاقة بين العدالة التنظيمية والمتغيرات الأخرى.

أبرزت النتائج أن العدالة التنظيمية تعد من أهم العوامل التي تؤثر في رفع مستوى الأداء الوظيفي، حيث أن المؤسسات التي طبقت سياسات عادلة في توزيع المكافآت والفرص، وعززت العدالة في الإجراءات التنظيمية والمعاملة التفاعلية، شهدت مستويات أعلى من رضا الموظفين وأداءهم الوظيفي مقارنة بالمؤسسات التي لم تلتزم بمبادئ العدالة التنظيمية. وأكدت الدراسة أن الرضا الوظيفي يعمل كمتغير وسيط بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي، ما يوضح أن العدالة التنظيمية لا تؤثر فقط بشكل مباشر على الأداء، بل تعمل أيضًا من خلال تعزيز رضا العاملين والتزامهم تجاه المؤسسة.

التحليل النقدي: تميزت دراسة عبدالوهاب بشموليتها للعديد من المؤسسات، ما يتيح مستوى جيدًا من التعميم، وقدمت نظرة تحليلية حول دور الرضا الوظيفي كمتغير وسيط. ومع ذلك، فإن الدراسة لم تحدد بشكل مفصل الأبعاد الثلاثة للعدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية)، مما يحد من إمكانية تحديد أي الأبعاد لها التأثير الأكبر على الأداء الوظيفي. كما أن المنهج اعتمد بشكل رئيسي على البيانات الكمية، دون دمج أدوات نوعية تعطي تصورًا أعمق حول العوامل النفسية والاجتماعية المرتبطة بالعدالة التنظيمية.

3. دراسة العجمي (2021)

ركزت دراسة العجمي (2021) على الدور المعدل للعدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي، وذلك من خلال دراسة ميدانية على شركات النفط الكويتية. هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى قدرة العدالة التنظيمية على تعزيز العلاقة الإيجابية بين القيادة الأخلاقية ومستوى الأداء لدى العاملين.

استخدمت الدراسة المنهج الميداني التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيانات وزعت على العاملين في المؤسسات المستهدفة، وتم تحليل النتائج باستخدام أساليب التحليل الإحصائي لتحديد العلاقة بين المتغيرات الثلاثة: القيادة الأخلاقية، العدالة التنظيمية، والأداء الوظيفي.

أظهرت النتائج أن العدالة التنظيمية تعزز التأثير الإيجابي للقيادة الأخلاقية على الأداء الوظيفي، بمعنى أن المديرين الذين يمارسون قيادة أخلاقية ويدعمون العدالة في تعاملهم مع الموظفين، يمكنهم تحقيق مستويات أعلى من الأداء الوظيفي. كما بينت الدراسة أن العدالة الإجرائية والتفاعلية تلعبان دورًا أكبر في تعزيز هذا التأثير، مقارنة بالعدالة التوزيعية.

التحليل النقدي: تتميز دراسة العجمي بتسليط الضوء على دور العدالة التنظيمية كمتغير معدل، وهو إضافة مهمة للأدبيات العلمية، إذ يوضح كيف يمكن للعدالة التنظيمية أن تعزز تأثير القيادة الأخلاقية على الأداء. ومع ذلك، فإن الدراسة اقتصر على قطاع محدد (شركات النفط)، مما قد يحد من إمكانية تعميم النتائج

على قطاعات مختلفة. كما أن الدراسة ركزت على العلاقة بين ثلاثة متغيرات دون استكشاف عوامل أخرى محتملة، مثل الثقافة التنظيمية أو التمكين الإداري، والتي قد تلعب دورًا في تعديل تأثير العدالة على الأداء.

4. دراسة العنزي (2019)

هدفت دراسة العنزي (2019) إلى التعرف على مستوى العدالة التنظيمية في جامعة تبوك وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت على استبيانات موجهة لأعضاء هيئة التدريس.

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، حيث أن الإدراك العالي للعدالة في التوزيع والإجراءات والمعاملة التفاعلية ارتبط بمستوى أعلى من الرضا الوظيفي. كما أظهرت النتائج أن العدالة الإجرائية كانت العامل الأكثر تأثيرًا في تعزيز رضا أعضاء هيئة التدريس، ما يعكس أهمية وضوح الإجراءات وشفافية القرارات في تحسين شعور العاملين بالإنصاف.

التحليل النقدي: تتميز هذه الدراسة بتطبيقها على بيئة أكاديمية، ما يتيح فهما دقيقا لسلوك أعضاء هيئة التدريس تجاه العدالة التنظيمية. ومع ذلك، فإن الدراسة ركزت على الرضا الوظيفي كمتغير تابع رئيسي، ولم تقم بقياس الأداء الوظيفي بشكل مباشر، ما يشير إلى فجوة يمكن أن تسدها الدراسات المستقبلية من خلال الربط المباشر بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي.

التحليل المقارن للدراسات السابقة

يتضح من مراجعة الدراسات السابقة أن هناك توافقًا عامًا حول العلاقة الإيجابية بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي أو المتغيرات المرتبطة به مثل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. جميع الدراسات أشارت إلى أن المؤسسات التي تطبق العدالة التنظيمية على نحو فعال، سواء في التوزيع أو الإجراءات أو المعاملة التفاعلية، تتمتع بمستويات أعلى من الأداء والرضا الوظيفي.

مع ذلك، يمكن ملاحظة عدد من النقاط المهمة التي تظهر الفجوات البحثية:

التركيز على المتغيرات الوسيطة: بعض الدراسات ركزت على رضا العاملين أو الالتزام التنظيمي كمتغيرات وسيطة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي، دون قياس الأداء بشكل مباشر، كما هو الحال في

دراسة العنزي (2019).

التركيز على بيانات محددة: معظم الدراسات اقتصررت على بيانات تعليمية أو قطاع محدد مثل الجامعات السعودية أو شركات النفط الكويتية، مما يقلل من إمكانية تعميم النتائج على مؤسسات متنوعة.

غياب الدراسات النوعية المكتملة: معظم الدراسات اعتمدت على الاستبيانات والأساليب الكمية، ولم تُدمج أدوات نوعية مثل المقابلات أو الملاحظات التي قد تعطي فهماً أعمق لإدراك العدالة التنظيمية لدى الموظفين

وسلوكياتهم العملية.

الأبعاد الثلاثة للعدالة التنظيمية: بينما أظهرت الدراسات أهمية العدالة الإجرائية والتفاعلية، لم تتناول جميعها تحليلًا مقارنًا شاملاً لكل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية وتأثيره النسبي على الأداء الوظيفي، وهو ما يمثل فجوة معرفية يمكن أن يسدها البحث الحالي.

دور العدالة التنظيمية كمتغير معدل: أظهرت دراسة العجمي (2021) أهمية دراسة العدالة التنظيمية كمتغير معدل لتعزيز العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء، لكنها اقتصرت على قطاع محدد، ولم تستكشف إمكانيات تطبيق هذه النتائج في بيئات مؤسسية مختلفة.

فجوة البحث

تُعد مراجعة الدراسات السابقة خطوة أساسية لتحديد فجوة البحث المعرفية والمنهجية، والتي تسهم بدورها في رسم إطار الدراسة الحالي وتوجيه أهدافها واستراتيجياتها. وتشير المراجعات النقدية للأدبيات العربية والدولية إلى أن هناك عددًا من القضايا المحورية التي لم تحظَ بالاهتمام الكافي، والتي تشكل فجوة معرفية واضحة في دراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي. هذه الفجوة لا تنحصر فقط في نطاق الدراسات أو متغيراتها، بل تمتد لتشمل تعدد أبعاد العدالة التنظيمية، تنوع البيئات المؤسسية، وطرق البحث المستخدمة.

أولاً، تُظهر المراجعة النقدية للدراسات السابقة أن قلة الدراسات تركز على العلاقة المباشرة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي. معظم البحوث ركزت على دراسة أثر العدالة التنظيمية على متغيرات وسيطة مثل الرضا الوظيفي أو الالتزام التنظيمي، مثل دراسة عبدالوهاب (2017) التي تناولت العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي وتحسين الأداء، وأظهرت أن العدالة التنظيمية تؤثر على الأداء بشكل غير مباشر من خلال الرضا الوظيفي. على الرغم من أهمية هذه الدراسات، إلا أنها لا تقدم قياساً مباشراً للعلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي، مما يترك فراغاً معرفياً يحتاج إلى معالجة. إن التركيز على المتغيرات الوسيطة يقلل من القدرة على تحديد الأثر الفعلي والمباشر لكل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي، وهو ما يمثل أول فجوة رئيسية يسعى البحث الحالي إلى سدها.

ثانياً، هناك حاجة ملحة إلى تحليل تأثير كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية بشكل مستقل لتحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً على الأداء الوظيفي. العدالة التنظيمية تتضمن عادة ثلاثة أبعاد رئيسية: العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية. أظهرت الدراسات السابقة، مثل دراسة الحربي (2024) ودراسة العجمي (2021)، أن هذه الأبعاد تعمل جميعها على تعزيز الأداء الوظيفي، إلا أن الدراسات لم تقدم تحليلًا معمقاً لكل بعد على حدة لتحديد أي الأبعاد يملك التأثير الأقوى والأكثر مباشرة على السلوك الوظيفي. إن معرفة الأبعاد الأكثر تأثيراً يساعد المؤسسات على توجيه السياسات والموارد بشكل أكثر كفاءة، وتطوير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بشكل يحقق أقصى درجات الالتزام والتحفيز لدى الموظفين.

ثالثاً، من بين الفجوات الجوهرية أيضاً توسيع نطاق الدراسات لتشمل قطاعات مختلفة. معظم الدراسات السابقة ركزت على بيانات محدودة، مثل الجامعات (الحربي، 2024؛ العنزي، 2019) أو شركات النفط (العجمي، 2021)، أو مؤسسات القطاع الحكومي (القحطاني، 2022). وعلى الرغم من القيمة العلمية لهذه الدراسات، إلا أن محدودية نطاقها تجعل من الصعب تعميم النتائج على قطاعات مختلفة مثل القطاع الخاص، المؤسسات التعليمية، والمؤسسات غير الربحية. إن التنوع في البيئة المؤسسية قد يؤدي إلى اختلافات في إدراك العدالة التنظيمية وسلوك الموظفين، مما يجعل الحاجة إلى دراسة متعددة القطاعات أمراً حيوياً لتقديم توصيات قابلة للتطبيق على نطاق أوسع.

رابعاً، هناك فجوة منهجية مهمة تتعلق بطرق جمع البيانات وتحليلها. تميل معظم الدراسات السابقة إلى الاعتماد على المنهج الكمي فقط، مثل الاستبيانات والتحليل الإحصائي، وهو ما يوفر بيانات كمية مهمة، لكنه قد لا يكشف عن التجارب والآراء المعمقة للموظفين تجاه العدالة التنظيمية. ومن هنا تنشأ الحاجة إلى دمج المنهجيات الكمية والنوعية، حيث يمكن استخدام الاستبيانات لتقييم العلاقة بين المتغيرات، إلى جانب مقابلات شبه منظمة وملاحظات عملية للحصول على فهم أعمق للسلوك التنظيمي والدوافع وراءه. يتيح هذا الدمج للباحث تفسير البيانات بطريقة أكثر شمولية، مما يساهم في إنتاج نتائج دقيقة وموثوقة، وقابلة للتطبيق العملي داخل المؤسسات.

خامساً، ترتبط فجوة البحث أيضاً بتطبيق النتائج بشكل عملي في تحسين سياسات الموارد البشرية. على الرغم من وجود أدلة قوية على تأثير العدالة التنظيمية في تعزيز الأداء الوظيفي، إلا أن الدراسات القليلة التي تناولت التطبيق العملي لم تقدم استراتيجيات واضحة لتنفيذ سياسات العدالة التنظيمية داخل المؤسسات، أو لتطوير أدوات قياس فعالة. إن البحث الحالي يهدف إلى سد هذه الفجوة من خلال تقديم توصيات عملية قابلة للتنفيذ، تتضمن سياسات لتوزيع المكافآت والترقيات بشكل عادل، تطوير آليات شفافة لاتخاذ القرارات، وتعزيز التقدير والاعتراف بالجهود الفردية والجماعية. كما يسعى البحث إلى تطوير أدوات قياس علمية يمكن استخدامها لتقييم مستويات العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي بشكل دوري، بما يساهم في تحسين البيئة المؤسسية ورفع الكفاءة التشغيلية.

سادساً، تشير المراجعة النقدية إلى أن هناك تفاوتات واضحة في تأثير العدالة التنظيمية على الموظفين وفقاً للثقافة المؤسسية والعوامل الديموغرافية مثل العمر، الجنس، والخبرة المهنية. فقد أظهرت بعض الدراسات، مثل دراسة متولي وسعد (2018)، أن تأثير العدالة التفاعلية على الولاء الوظيفي والإنتاجية يختلف بين الموظفين بناءً على خبرتهم المهنية ومستوى مسؤولياتهم الوظيفية. هذا يشير إلى أن التحليل التفصيلي للمتغيرات الديموغرافية قد يساعد في تقديم توصيات مخصصة لكل فئة من الموظفين، وهو ما لم تحظ به معظم الدراسات السابقة.

سابعاً، يمكن توضيح أهمية سد هذه الفجوات من خلال النظر إلى النتائج العملية المتوقعة. فإذا تمكنت

المؤسسات من فهم العلاقة المباشرة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي، وتحديد الأبعاد الأكثر تأثيرًا، فستتمكن من تحسين سياساتها بشكل استراتيجي. على سبيل المثال، تعزيز العدالة التفاعلية قد يزيد من الرضا النفسي والتحفيز الداخلي للموظفين، بينما تحسين العدالة التوزيعية يضمن استقرارهم المالي ويقلل من معدلات الاستياء والتغيب. هذا التكامل بين الجوانب النفسية والإدارية يؤدي إلى رفع مستوى الأداء العام للمؤسسة وزيادة إنتاجيتها، وهو ما يمثل الهدف النهائي لأي دراسة تطبيقية في هذا المجال.

أخيرًا، يتيح هذا التحليل النقدي وضع أساس متين للبحث الحالي، والذي يهدف إلى: قياس العلاقة المباشرة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي في بيئات متعددة، بعيدًا عن الاعتماد على متغيرات وسيطة.

تحليل تأثير كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية بشكل مستقل لتحديد الأبعاد الأكثر تأثيرًا على الأداء. توسيع نطاق البحث ليشمل قطاعات متنوعة (حكومية، تعليمية، خاصة) لضمان تعميم النتائج. دمج المنهجيات الكمية والنوعية للحصول على فهم شامل وعميق لسلوك الموظفين واستجاباتهم للعدالة التنظيمية.

تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق لتحسين سياسات الموارد البشرية، وتعزيز العدالة التنظيمية، ورفع مستوى الأداء الوظيفي.

يُعد التركيز على هذه الفجوات البحثية أمرًا بالغ الأهمية، لأنه يساهم في إثراء المعرفة النظرية حول العدالة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي، ويقدم للمؤسسات أدوات عملية لتطوير بيئة العمل بما يعزز الالتزام والتحفيز والإنتاجية. كما يساهم في سد الفجوة بين النظرية والتطبيق، بحيث يمكن للمؤسسات ترجمة النتائج البحثية إلى سياسات واستراتيجيات عملية تضمن تحقيق التوازن بين متطلبات العمل واحتياجات الموظفين.

ثامناً: المنطلقات النظرية للدراسة

تعد المنطلقات النظرية حجر الأساس الذي يقوم عليه أي بحث علمي، إذ توفر للباحث إطارًا فكريًا ومنهجيًا يساعد على فهم الظواهر المدروسة وتحليلها بطريقة دقيقة ومنظمة. وفي سياق دراسة أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي، تكتسب المنطلقات النظرية أهمية خاصة، نظرًا لأنها تمكن الباحث من تفسير سلوك الموظفين واستجاباتهم تجاه ممارسات العدالة داخل بيئة العمل، وتساعد في توضيح العلاقة بين إدراكهم للعدالة ومستوى أدائهم الوظيفي. وتعتمد الدراسة الحالية على ثلاث نظريات رئيسية في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، وهي: نظرية العدالة التنظيمية، نظرية التبادل الاجتماعي، ونظرية التحفيز، حيث تساهم كل منها في تقديم منظور مختلف ومتكامل لتفسير الظاهرة المدروسة.

تُعد نظرية العدالة التنظيمية من أبرز النظريات في هذا المجال، إذ تركز على كيفية تقييم الموظفين لدرجة الإنصاف والمساواة في توزيع الموارد، وتطبيق الإجراءات، والتعامل مع الأفراد داخل المؤسسة. وتشير هذه النظرية إلى أن إدراك الموظف للعدالة لا يقتصر على النتائج الملموسة، مثل المكافآت والترقيات، وإنما

يتمد أيضًا إلى العدالة في الإجراءات والعمليات الإدارية، وكذلك إلى العدالة في أساليب التعامل والتفاعل بين الإدارة والموظفين. فالعدالة التوزيعية تؤثر بشكل مباشر في مستوى الرضا المادي والأمني للموظف، والعدالة الإجرائية تكسب الموظف شعورًا بالشفافية والمصداقية تجاه المؤسسة، أما العدالة التفاعلية فتزيد من التقدير والاعتراف بمجهوداته، مما يعزز من تحفيزه الداخلي وسلوكه الإيجابي داخل المؤسسة. ويظهر أثر هذه النظرية بوضوح عند محاولة تفسير العلاقة بين الإدراك الذاتي للعدالة التنظيمية والأداء الوظيفي، حيث يؤدي شعور الموظف بالإنصاف إلى الالتزام بالمهام، والمبادرة بأداء إضافي، وتحقيق مستوى أعلى من الإنتاجية.

من جانب آخر، توضح نظرية التبادل الاجتماعي أن العلاقة بين الموظف والمؤسسة هي علاقة ديناميكية قائمة على مبدأ المعاملة بالمثل، أي أن الموظف يستجيب لما يتلقاه من المؤسسة وفق مبدأ التبادل العادل للجهد والمكافأة. فإذا شعر الموظف بأن المؤسسة تعامل جميع الأفراد بإنصاف وتقدير، فإن هذا الإدراك يدفعه إلى بذل جهد أكبر وتحسين أدائه، والعكس صحيح عند شعوره بالتمييز أو الظلم. ومن هنا، يمكن فهم العلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي على أنها عملية متبادلة، حيث تؤدي العدالة إلى استجابة إيجابية من الموظف تتمثل في الالتزام والإنتاجية العالية، بينما غياب العدالة يؤدي إلى السلوك السلبي، مثل انخفاض الدافعية والتغيب عن العمل أو انخفاض الانتماء التنظيمي. وتعكس هذه النظرية أهمية النظر إلى العدالة التنظيمية ليس فقط كقيمة أخلاقية أو معيار إداري، بل كآلية استراتيجية تؤثر في الأداء المؤسسي بشكل ملموس.

أما نظرية التحفيز، فهي تقدم منظورًا إضافيًا لفهم كيفية تأثير العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي من خلال الدافعية الداخلية والخارجية للموظف. حيث ترى هذه النظرية أن تحقيق العدالة في بيئة العمل يمثل محفزًا قويًا للسلوك الإيجابي، إذ يسهم الشعور بالإنصاف في تعزيز الرضا الوظيفي، وتحفيز المبادرة الفردية، وزيادة الالتزام بتنفيذ المهام بفاعلية وكفاءة. ويمكن ربط هذه النظرية بشكل مباشر بأبعاد العدالة التنظيمية الثلاثة، حيث تعتبر العدالة التوزيعية والإجرائية عوامل صحية، تساعد على تلافي الشعور بعدم الرضا ومنع السلوكيات السلبية، في حين تعمل العدالة التفاعلية كعامل محفز يزيد من شعور الموظف بالاعتراف والاحترام، ويعزز الرغبة في تقديم أداء متميز. وبالتالي، تساهم هذه النظرية في توضيح الآلية التي من خلالها يتحول إدراك العدالة التنظيمية إلى تحسينات فعلية في الأداء الوظيفي.

إن دمج هذه النظريات الثلاثة يوفر إطارًا متكاملًا لفهم العلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي من منظور متعدد الأبعاد، حيث تتيح دراسة كيفية إدراك الموظف للعدالة، واستجابته لهذا الإدراك وفقًا لمبادئ التبادل الاجتماعي، وتحويل هذا الإدراك والاستجابة إلى دافعية وسلوك إيجابي يعزز الأداء. كما تساعد هذه المنطلقات النظرية على تصميم أدوات قياس دقيقة وموثوقة لتقييم مستويات العدالة التنظيمية وتأثيرها على الأداء الوظيفي، مما يساهم في توفير قاعدة علمية قوية لتقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق داخل

المؤسسات المختلفة.

وعلاوة على ذلك، توفر هذه المنطلقات أساساً لفهم التفاعلات المعقدة بين الإدراك الذاتي للعدالة، التحفيز الداخلي، والسلوك الوظيفي. فهي تتيح للباحث تفسير سبب اختلاف مستويات الأداء بين موظفين مختلفين، حتى في حال توفر نفس الحوافز المادية، بناءً على مدى شعورهم بالعدالة التفاعلية والإجرائية داخل المؤسسة. كما تساهم في إبراز أهمية الإدارة في بناء بيئة عمل عادلة، حيث يمكن للممارسات الإدارية المستندة إلى العدالة التنظيمية أن تقلل من حالات الاحتكاك، وتحسن جودة العلاقات بين الإدارة والموظفين، وتدعم ثقافة مؤسسية إيجابية تعزز الأداء العام.

بناءً على ما سبق، يتضح أن المنطلقات النظرية للدراسة لا تقتصر على توضيح العلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي، بل تمتد لتشمل فهم ديناميكيات السلوك التنظيمي، وشرح كيفية تأثير الممارسات الإدارية على الرضا والتحفيز الداخلي، ومن ثم على الأداء الفعلي للموظفين. ويعد هذا الإطار النظري أساسياً لتحديد أبعاد الدراسة، وصياغة الفرضيات، وتصميم أدوات جمع البيانات وتحليل النتائج بطريقة علمية دقيقة، بما يضمن الحصول على نتائج موثوقة يمكن تعميمها وتطبيقها عملياً في بيئات تنظيمية متنوعة.

1. نظرية العدالة التنظيمية (Organizational Justice Theory)

تعد نظرية العدالة التنظيمية من أهم النظريات في مجال السلوك التنظيمي، حيث تقدم إطاراً لفهم كيف يؤثر إدراك الموظفين للعدالة داخل المؤسسات على سلوكياتهم واستجاباتهم التنظيمية. وتنص النظرية على أن الإحساس بالعدالة في توزيع الموارد والفرص وقرارات الإدارة يعزز الالتزام التنظيمي ويحفز الموظفين على تقديم أداء أفضل (Greenberg, 1990).

أبعاد العدالة التنظيمية

تركز النظرية على ثلاثة أبعاد أساسية:

العدالة التوزيعية (Distributive Justice): تشير إلى مدى شعور الموظف بأن المكافآت، الترقيات، الحوافز، والموارد الأخرى موزعة بعدالة وفقاً للجهد والإنجاز. فغياب العدالة التوزيعية يؤدي إلى شعور الموظفين بالاستياء وانخفاض الرضا الوظيفي، في حين أن تطبيق العدالة التوزيعية يزيد من الالتزام والأداء الوظيفي.

العدالة الإجرائية (Procedural Justice): تتعلق بمصداقية وشفافية الإجراءات والعمليات التنظيمية المستخدمة في اتخاذ القرارات. فالموظفون الذين يشعرون أن القرارات تُتخذ بأساليب عادلة وموضوعية يميلون إلى قبول النتائج حتى وإن لم تكن لصالحهم مباشرة، مما يعزز الانتماء التنظيمي ويزيد من الالتزام بالأداء.

العدالة التفاعلية (Interactional Justice): تشير إلى جودة المعاملة والتواصل بين الإدارة والموظفين. فالتعامل بأسلوب محترم وعادل يعزز شعور الموظفين بالتقدير والاعتراف بمساهماتهم، مما يحفزهم على

تحسين أدائهم والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.

تطبيق نظرية العدالة التنظيمية على الدراسة الحالية

في سياق هذه الدراسة، تعد العدالة التنظيمية المتغير المستقل الرئيسي، إذ يُفترض أن إدراك الموظفين لعدالة توزيع الموارد والإجراءات والمعاملة اليومية داخل المؤسسة يؤثر بشكل مباشر على الأداء الوظيفي. كما أن النظرية توفر إطارًا لقياس العلاقة بين الأبعاد الثلاثة للعدالة التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي، مما يساعد الباحث على تحديد أي الأبعاد الأكثر تأثيرًا.

2. نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory)

تستند هذه النظرية إلى فكرة أن العلاقات التنظيمية تعمل على أساس التبادل بين الموظف والمؤسسة، حيث يقدم كل طرف شيئًا ويأمل الحصول على مقابل متوازن من الطرف الآخر (Blau, 1964). وفي سياق العدالة التنظيمية، يشير هذا الإطار إلى أن العاملين الذين يشعرون بالعدالة في توزيع الموارد والإجراءات يتفاعلون بإيجابية مع المؤسسة، من خلال زيادة الالتزام التنظيمي وتحسين الأداء الوظيفي.

المبادئ الأساسية لنظرية التبادل الاجتماعي

الاستجابة بالمثل (Reciprocity): عندما يشعر الموظف بأن المؤسسة تعامله بعدالة، فإنه يميل إلى الرد بالمثل من خلال بذل جهد إضافي، الالتزام بالمعايير التنظيمية، والمساهمة في تحسين الأداء العام. الرضا التنظيمي (Organizational Satisfaction): التبادل العادل يؤدي إلى شعور الموظف بالرضا تجاه المنظمة، وهو ما ينعكس إيجابًا على الأداء الفردي والجماعي.

الثقة والانتماء (Trust and Commitment): العلاقة التبادلية العادلة تعزز الثقة بين الموظف والإدارة، مما يزيد من الانتماء التنظيمي ويقلل من السلوكيات السلبية مثل التغيب أو مقاومة التغيير.

تطبيق نظرية التبادل الاجتماعي على الدراسة الحالية

تساعد نظرية التبادل الاجتماعي في تفسير الآليات النفسية والسلوكية التي من خلالها يؤثر إدراك العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي. فوفقًا لهذه النظرية، يتصرف الموظفون بناءً على توقعات الاستجابة بالمثل؛ أي أنهم يحسنون الأداء عندما يشعرون بعدالة الإجراءات والمعاملة التفاعلية، والعكس صحيح. هذا يجعل النظرية أساسًا مهمًا لتفسير النتائج المتوقعة في الدراسات السابقة، مثل نتائج الحربي (2024) وعبدالوهاب (2017)، التي أشارت إلى أن العدالة التنظيمية تؤثر إيجابًا على الالتزام والرضا الوظيفي.

3. نظرية التحفيز (Motivation Theory)

تقدم نظرية التحفيز تفسيرًا إضافيًا لكيفية تأثير العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي، إذ ترى أن شعور الموظف بالعدالة يعمل كعامل محفز intrinsically و extrinsically على حد سواء. وتشمل أهم نماذج

التحفيز المستخدمة في سياق العدالة التنظيمية:

أ. نظرية ماسلو للاحتياجات (Maslow's Hierarchy of Needs)

أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي من منظور نظري: دراسة تطبيقية لنظريتي ماسلو وهيرزبيرغ تُعد العدالة التنظيمية من أهم العناصر المؤثرة في سلوك الموظفين ومستوى أدائهم الوظيفي، إذ تلعب دورًا محوريًا في تحقيق التوازن بين متطلبات المؤسسة واحتياجات العاملين النفسية والمادية. ومن هذا المنطلق، تقدم هذه الدراسة تحليلًا متعمقًا لعلاقة العدالة التنظيمية بالأداء الوظيفي، مستندة إلى نظريتين أساسيتين في مجال السلوك التنظيمي: نظرية ماسلو للاحتياجات (Maslow's Hierarchy of Needs) ونظرية هيرزبيرغ للعوامل المحفزة والمراقبة (Herzberg's Two-Factor Theory). يوفر دمج هاتين النظريتين إطارًا شاملاً لفهم كيفية تأثير العدالة التنظيمية على دافعية الموظف ومستوى التزامه بأداء مهامه، وما ينتج عن ذلك من تحسين الجودة والإنتاجية داخل المؤسسات.

تشير نظرية ماسلو إلى أن احتياجات الإنسان تتدرج في مستويات هرمية، بدءًا من الاحتياجات الأساسية مثل الطعام والمأوى، مرورًا بالاحتياجات الأمنية والاجتماعية، وصولًا إلى الاحتياجات النفسية والذاتية، والتي تشمل التقدير والاعتراف بالجهود وتحقيق الذات. وفي سياق العمل، يمكن تفسير العدالة التنظيمية وفق هذه النظرية على النحو التالي: تحقيق العدالة التوزيعية يلبي الاحتياجات المادية والأمنية للموظف، مثل الرواتب والمكافآت والاستقرار الوظيفي، مما يعزز شعوره بالاستقرار والثقة في المؤسسة، ويقلل من احتمالية ظهور سلوكيات سلبية مثل التغيب أو ضعف الالتزام. أما تحقيق العدالة الإجرائية والتفاعلية فيسهم في تلبية الاحتياجات النفسية والاجتماعية، بما في ذلك شعور الانتماء والتقدير والاعتراف بالجهود الفردية، وهو ما يعزز الحافز الداخلي لدى الموظف ويوجهه نحو تقديم أداء أعلى وأكثر جودة. وبالتالي، يُعد تحقيق العدالة التنظيمية أداة مركزية لتلبية متطلبات الموظف على جميع المستويات، مما يسهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي العام داخل المؤسسة.

من جهة أخرى، توضح نظرية هيرزبيرغ أهمية العوامل الصحية والعوامل المحفزة في تفسير رضا الموظفين ودافعية أدائهم. فالعوامل الصحية، مثل الرواتب، سياسات المؤسسة، وضمانات العمل، تعمل كحد أدنى لمنع الاستياء وعدم الرضا، بينما العوامل المحفزة، مثل التقدير، الاعتراف بالإنجاز، والمسؤولية، تزيد من الحافز الداخلي وتدفع الموظف نحو الأداء المتميز. في هذا الإطار، يمكن ربط العدالة التنظيمية بالنظرية على النحو التالي: تعتبر العدالة التوزيعية والإجرائية من العوامل الصحية، إذ يؤدي غيابها إلى انخفاض الرضا الوظيفي وضعف الالتزام، بينما ترتبط العدالة التفاعلية بالعوامل المحفزة، حيث توفر تقديرًا واضحًا واعترافًا بالجهود، مما يعزز التحفيز الداخلي ويدفع الموظف لتقديم أداء وظيفي متميز ومستدام. هذا التفسير يعكس كيف يمكن للإدارة الاستفادة من العدالة التنظيمية ليس فقط كأداة للامتثال والإجراءات الإدارية، بل أيضًا كآلية استراتيجية لتحفيز الموظفين وتحسين أدائهم.

علاوة على ذلك، يتيح الجمع بين نظريتي ماسلو وهيرزبيرغ فهماً أعمق لدوافع الموظف وأثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي. فبينما تركز ماسلو على تلبية الاحتياجات الأساسية والنفسية والاجتماعية لتحقيق التحفيز الداخلي، تؤكد هيرزبيرغ على أهمية الفصل بين العوامل التي تمنع الاستياء وتلك التي تحفز الإنجاز والإبداع، مما يوفر إطاراً متكاملًا لقياس أثر العدالة التنظيمية على الأداء. وبناءً على هذا التكامل، يمكن استنتاج أن المؤسسات التي تطبق العدالة التنظيمية بفعالية في أبعادها الثلاثة – التوزيعية، الإجرائية، والتفاعلية – توفر بيئة عمل مستقرة، عادلة، ومحفزة، مما يعزز الالتزام والسلوكيات الإيجابية لدى الموظفين، ويرتبط بشكل مباشر بتحسين الأداء الوظيفي والكفاءة المؤسسية.

تشير الدراسات السابقة إلى دعم هذا الإطار النظري، حيث أظهرت دراسة الحربي (2024) أن العدالة التوزيعية تسهم في تعزيز الالتزام المهني وجودة الأداء، بينما أكدت دراسة العجمي (2021) على الدور المعدل للعدالة التفاعلية في تعزيز العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي. كما أظهرت دراسة عبدالوهاب (2017) أن العدالة التنظيمية تسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي، والذي يرتبط بدوره بزيادة الأداء والإنتاجية، مما يوضح أن تطبيق العدالة التنظيمية بشكل متكامل يؤدي إلى نتائج إيجابية ملموسة على مستوى المؤسسة.

في الختام، يمكن القول إن تحقيق العدالة التنظيمية يعد استراتيجية محورية لتحفيز الموظفين وتحسين الأداء الوظيفي، حيث تلبي مختلف احتياجاتهم المادية والنفسية والاجتماعية، وتدعم ثقافة التقدير والاعتراف بالجهود. يوفر الدمج بين نظريتي ماسلو وهيرزبيرغ إطاراً علمياً متيناً لفهم هذا التأثير، ويتيح للمؤسسات تصميم سياسات إدارية قائمة على العدالة، مع التركيز على جميع أبعادها لضمان تعزيز الالتزام والكفاءة والرضا الوظيفي، وهو ما يمثل ركيزة أساسية لتحقيق التميز المؤسسي واستدامة الأداء.

ج. نظرية التوقع (Expectancy Theory)

توضح هذه النظرية أن الموظف يقوم بالسلوكيات التي يعتقد أنها ستؤدي إلى نتائج مرغوبة، وأن إدراك العدالة في الإجراءات والنتائج يزيد من توقع الموظف بأن جهوده ستؤدي إلى مكافآت عادلة. وهذا ينعكس مباشرة على الأداء الوظيفي، حيث يعمل الموظفون بجدية أكبر عندما يشعرون بالعدالة في التقدير والمكافآت (Vroom, 1964).

4. الربط بين النظريات الثلاثة والسياق البحثي

يمكن دمج النظريات الثلاثة لفهم العلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي على النحو التالي:

النظرية	أثرها على الأداء الوظيفي	آلية التأثير

العدالة التنظيمية	تحفيز الالتزام، تعزيز الرضا الوظيفي، تحسين الإنتاجية	إدراك الموظف للإنصاف في توزيع الموارد والإجراءات
التبادل الاجتماعي	زيادة الجهد والتعاون والانتماء التنظيمي	الاستجابة بالمثل لعدالة المؤسسة
التحفيز	تعزيز الدافع الداخلي والخارجي لتقديم أداء أفضل	تلبية الاحتياجات وتحقيق المكافآت

هذا الربط يوفر إطاراً متكاملًا لفهم العلاقة بين المتغير المستقل (العدالة التنظيمية) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)، مع إمكانية دمج المتغيرات الوسيطة مثل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، والتي أظهرتها الدراسات السابقة مثل عبد الوهاب (2017) والعجمي (2021).

5. تطبيق المنطلقات النظرية على مشكلة البحث

اعتماد هذه النظريات يتيح للباحثين تفسير العديد من الظواهر الملاحظة في بيئات العمل: الشعور بعدم العدالة يؤدي إلى ضعف الأداء، انسحاب الموظفين من المشاركة الفعالة، أو ظهور سلوكيات سلبية مثل التغيب أو انخفاض الالتزام.

تطبيق العدالة التوزيعية والإجرائية والتفاعلية بشكل صحيح يعزز الالتزام التنظيمي ويحسن الأداء الفردي والجماعي، كما أشارت دراسة الحربي (2024) على الجامعات السعودية. تأثير العدالة التنظيمية كعامل معدل أو وسيط، حيث تعمل العدالة على تعزيز فعالية القيادة الأخلاقية في تحسين الأداء (العجمي، 2021)، كما أنها ترفع من الرضا الوظيفي (العنزي، 2019) وتقلل من شعور الموظفين بالظلم أو الانزعاج.

6. التحليل النقدي للمنطلقات النظرية

بينت النظريات الثلاثة أن العدالة التنظيمية ليست مجرد قيمة أخلاقية أو معياراً تنظيمياً، بل هي عنصر استراتيجي يؤثر مباشرة على الأداء الوظيفي. ومع ذلك، يمكن ملاحظة بعض النقاط التي تتطلب توضيحاً في سياق البحث:

معظم الدراسات النظرية تناولت العدالة التنظيمية بشكل عام، دون تفصيل تأثير كل بعد على الأداء الوظيفي بشكل مستقل.

الدراسات السابقة ركزت على التأثير المباشر أو عبر متغيرات وسيطة مثل الرضا الوظيفي، لكن هناك حاجة لبحث العلاقة التفاعلية بين الأبعاد الثلاثة للعدالة والتنظيم والقيادة والتحفيز. هناك ضرورة لاستخدام أدوات نوعية وكمية متكاملة لدراسة تأثير العدالة التنظيمية على الأداء، بما يشمل الاستبيانات والمقابلات وملاحظات الأداء الفعلي.

تاسعاً: منهجية الدراسة وطرق البحث

نوع البحث

تم تصنيف هذا البحث ضمن الدراسات الوصفية التحليلية (Descriptive-Analytical Research)، والتي تهدف إلى وصف الواقع الحالي للظاهرة قيد الدراسة وتحليل العلاقات بين المتغيرات. يتميز البحث الوصفي التحليلي بالقدرة على:

تحديد مستوى المتغيرات: مثل مستوى العدالة التنظيمية المدركة لدى العاملين ومستوى الأداء الوظيفي.
تحليل العلاقات: دراسة مدى ارتباط العدالة التنظيمية بالأداء الوظيفي، سواء بشكل مباشر أو عبر متغيرات وسيطة مثل الرضا الوظيفي أو الالتزام التنظيمي.
اختبار الفرضيات: من خلال استخدام أدوات قياس كمية وإجراء التحليلات الإحصائية المناسبة لاستخلاص النتائج.

تعتمد الدراسات الوصفية التحليلية على جمع بيانات حقيقية من المجتمع محل الدراسة وتحليلها بطريقة منهجية، ما يجعلها مناسبة تمامًا لدراسة علاقة العدالة التنظيمية بالأداء الوظيفي.

ثانياً: المنهج المستخدم

اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي (Quantitative Methodology)، نظرًا لقدرة هذا المنهج على قياس المتغيرات الكمية وتحليل العلاقات بينها باستخدام أساليب إحصائية دقيقة. ويتميز المنهج الكمي بالخصائص التالية:

القياس الدقيق للمتغيرات: يمكن تحديد مستوى العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي باستخدام مقاييس محددة ووحدات قياس واضحة.

القدرة على اختبار الفرضيات: من خلال تحليل البيانات باستخدام اختبارات الارتباط، الانحدار، وتحليل التباين، مما يسمح باستنتاج وجود علاقات دالة أو عدمها.

القابلية للتعميم: عند اختيار عينة مناسبة تمثل مجتمع الدراسة، يمكن تعميم النتائج على مستوى أوسع من العاملين داخل المؤسسات.

وقد دعم استخدام المنهج الكمي نتائج الدراسات السابقة، مثل دراسة الحربي (2024) ودراسة عبدالوهاب

(2017)، اللتين اعتمدتا على استبيانات وتحليل إحصائي لاختبار تأثير العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي أو الرضا الوظيفي.

ثالثاً: خطة البحث

تتضمن خطة البحث عدة خطوات أساسية تساعد على تنظيم الدراسة وضمان جمع البيانات وتحليلها بطريقة علمية. وتشمل هذه الخطوات:

1. تحديد مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة في هذه الدراسة هم العاملون في المؤسسات الحكومية والخاصة، حيث يمثل هؤلاء الموظفون الفئة الأساسية المتأثرة بالعدالة التنظيمية. وقد تم تحديد المؤسسات المختارة بناءً على معايير: التنوع في الحجم والنوع (حكومي، خاص).

- وجود هيكل تنظيمي واضح وتطبيق إجراءات إدارية رسمية.
- توافر بيانات الاتصال بالموظفين لتسهيل توزيع الاستبيانات.

2. تحديد العينة

تم استخدام العينة العشوائية البسيطة (Simple Random Sample) لضمان تمثيل المجتمع بشكل متوازن ومنع التحيز في اختيار المشاركين. وتم تحديد حجم العينة بناءً على معادلة كريم (Krejcie & Morgan, 1970)، لضمان تمثيل كافٍ للمجتمع. حجم العينة المقترح: 50-100 موظف من مؤسسات مختلفة (حسب توفر الموارد والوقت).

معايير اختيار المشاركين:

موظفون دائمون لديهم خبرة عملية لا تقل عن سنة واحدة.
تنوع الجنس، العمر، والمستوى التعليمي.
الرغبة الطوعية في المشاركة.

3. أداة جمع البيانات

تم تصميم استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم تقسيمه إلى عدة أقسام لقياس المتغيرات الأساسية:

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية

يشمل العمر، الجنس، المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة، والوظيفة الحالية. تساعد هذه البيانات على وصف عينة الدراسة وتحليل الفروق بين الفئات المختلفة.

الجزء الثاني: العدالة التنظيمية

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لتقييم إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية.

يتضمن 15-20 بنداً يغطي الأبعاد الثلاثة: العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية.

مثال على بند: "أشعر أن المكافآت في المؤسسة تتوزع بعدالة وفقاً لمجهودتي وإنجازاتي."

الجزء الثالث: الأداء الوظيفي

قياس الأداء الوظيفي من خلال 8-10 بنود تشمل الالتزام بالمهام، جودة العمل، التعاون مع الزملاء، والمبادرة في تحسين الأداء.

مثال على بند: "أحرص على إتمام المهام الموكلة إلي بجودة عالية وفي الوقت المحدد."

4. إجراءات جمع البيانات

تم اتباع الخطوات التالية لضمان جمع بيانات دقيقة وموثوقة:

إعداد الاستبيان: مراجعة الأدبيات السابقة وتصميم البنود وفقاً لأدلة علمية.

• اختبار تجريبي (Pilot Test): تم تطبيق الاستبيان على عينة صغيرة من الموظفين (10-15 موظفًا) للتحقق من وضوح البنود وسهولة الفهم.

• توزيع الاستبيانات: إلكترونياً أو ورقياً حسب نوع المؤسسة، مع شرح الهدف من الدراسة والتأكيد على السرية.

• جمع الاستبيانات المكتملة: التأكد من تعبئة جميع البنود قبل إدخال البيانات للتحليل.

5. أساليب التحليل الإحصائي

بعد جمع البيانات، تم تحليلها باستخدام برامج التحليل الإحصائي مثل SPSS أو Excel، مع اتباع الخطوات التالية:

التحليل الوصفي:

يُعد تحليل البيانات الكمية خطوة أساسية في تقييم أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي، حيث يتيح فهم التوزيع العام للآراء والمستويات المختلفة للعاملين تجاه المتغيرات المدروسة. وفي هذا السياق، يتم أولاً حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل بند من بنود الاستبيان، سواء تلك المتعلقة بالعدالة التنظيمية أو بالأداء الوظيفي. يوفر المتوسط لمحة عن الاتجاه العام للآراء، ويظهر مستوى الاتفاق أو الاختلاف بين أفراد العينة حول كل بند، بينما يوضح الانحراف المعياري مدى تشتت البيانات وانحرافها عن القيمة المتوسطة، وهو ما يعكس درجة التباين في إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية أو تقييمهم لأدائهم الوظيفي. بعد ذلك، تُستخدم هذه المقاييس لتحديد مستوى العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي بشكل عام، سواء على مستوى الأبعاد الثلاثة للعدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، والتفاعلية) أو على مستوى الأداء الوظيفي كمتغير تابع. ويتيح هذا التحليل وضع تصور واضح حول المجالات التي تحقق فيها المؤسسة مستويات عالية من العدالة، وتلك التي تحتاج إلى تحسين، بالإضافة إلى التعرف على مدى ارتباط الإدراك العام للعدالة بمستويات الأداء الوظيفي، بما يساهم في تقديم توصيات عملية لتعزيز العدالة ورفع كفاءة الأداء داخل بيئة العمل.

تحليل الارتباط (Correlation Analysis):

دراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي باستخدام معامل بيرسون يُعد معامل الارتباط لبيرسون (Pearson Correlation Coefficient) من الأدوات الإحصائية الأساسية لدراسة العلاقات بين المتغيرات الكمية، وهو يستخدم لتحديد مدى قوة واتجاه العلاقة بين متغيرين. في سياق هذه الدراسة، يتم تطبيق معامل بيرسون لفحص العلاقة بين العدالة التنظيمية كمتغير مستقل والأداء الوظيفي كمتغير تابع، من أجل التحقق من وجود ارتباط إحصائي ذي دلالة بينهما.

تتمثل الخطوة الأولى في تحضير البيانات، وذلك من خلال تجميع نتائج الاستبيانات ومعالجة القيم المفقودة أو الشاذة، ثم تحويل الإجابات على كل بند إلى قيم رقمية يمكن تحليلها. بعد ذلك، يتم حساب معامل بيرسون لكل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) مقابل الأداء الوظيفي، وكذلك معامل الارتباط العام بين العدالة التنظيمية بشكل شامل والأداء الوظيفي.

يساعد معامل بيرسون في تفسير العلاقة من خلال عنصرين رئيسيين:

قوة العلاقة (Strength): قيمة معامل بيرسون تتراوح بين -1 و +1، حيث تشير القيم القريبة من ± 1 إلى وجود علاقة قوية، والقيم القريبة من 0 تدل على علاقة ضعيفة أو معدومة. على سبيل المثال، إذا حصلت الدراسة على معامل ارتباط مقداره 0.65 بين العدالة التوزيعية والأداء الوظيفي، فهذا يشير إلى وجود علاقة قوية إلى متوسطة بين الإدراك بالعدالة في توزيع المكافآت ومستوى الأداء الوظيفي.

اتجاه العلاقة (Direction): يشير المعامل الموجب (+) إلى وجود علاقة إيجابية، أي أن زيادة الشعور بالعدالة التنظيمية ترتبط بارتفاع مستوى الأداء الوظيفي. أما المعامل السالب (-) فيدل على علاقة سلبية، حيث أن زيادة إدراك الظلم أو عدم العدالة ترتبط بانخفاض الأداء. وتعتبر هذه المعلومات ضرورية لتحديد الأبعاد التي تحتاج إلى تعزيز في بيئة العمل، وكذلك لفهم التأثير المتوقع لتحسين العدالة على الأداء الوظيفي. بعد حساب معاملات الارتباط، يمكن إجراء اختبارات الدلالة الإحصائية (Significance Tests) لتحديد ما إذا كانت العلاقة المكتشفة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي ذات دلالة إحصائية على مستوى معين (عادة 0.05). إذا كانت القيمة الاحتمالية (p-value) أقل من 0.05، يمكن القول بثقة علمية أن العلاقة موجودة وليست نتيجة صدفة، وهو ما يتيح للباحث تقديم استنتاجات قوية حول أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي.

وباستخدام هذا التحليل، يصبح من الممكن أيضاً مقارنة قوة تأثير كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي، مما يساعد على تحديد الأولويات في تحسين السياسات الإدارية. فمثلاً، قد يظهر التحليل أن العدالة التفاعلية لها أقوى ارتباط إيجابي مع الأداء الوظيفي مقارنة بالعدالة الإجرائية أو التوزيعية، مما يوجه الإدارة نحو التركيز على تعزيز التقدير والاحترام والتواصل الفعال مع الموظفين لتحقيق أعلى مستويات الأداء.

من خلال استخدام معامل بيرسون بهذا الشكل، توفر الدراسة أداة كمية دقيقة لقياس العلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي، مع تحديد قوة واتجاه هذه العلاقة، مما يساهم في تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق لتحسين سياسات الموارد البشرية وتعزيز بيئة عمل عادلة تحفز الأداء المتميز. كما يتيح هذا الأسلوب إمكانية دمج النتائج مع تحليلات أخرى مثل الانحدار الخطي لتحديد تأثير العدالة التنظيمية بشكل مستقل بعد السيطرة على المتغيرات الأخرى، وبالتالي الحصول على فهم أعمق وأكثر شمولية للعوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي داخل المؤسسات.

اختبار الفرضيات:

استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط أو المتعدد (Simple/Multiple Regression) لتحديد مدى تأثير العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي. اختبار دلالة النتائج باستخدام القيمة الاحتمالية (p-value)، حيث تعتبر العلاقة ذات دلالة إذا كانت $p < 0.05$.

تحليل الفروق بين الفئات:

استخدام تحليل التباين (ANOVA) أو اختبار t لمعرفة إذا كانت هناك اختلافات في الإدراك العدلي أو الأداء حسب الجنس، العمر، أو سنوات الخبرة.

6. اعتبار الصدق والثبات

لضمان موثوقية النتائج ودقتها تم مراعاة النقاط التالية:

صدق الأداة (Validity): تم الاعتماد على خبراء في إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي لمراجعة الاستبيان والتحقق من ملاءمته لموضوع الدراسة. تم تضمين البنود المقترحة في الدراسات السابقة مثل الحربي (2024) والعجمي (2021) لضمان الصدق المحتوى.

ثبات الأداة (Reliability): تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للتأكد من استقرار الاستبيان وموثوقية البنود.

تم اعتبار قيمة $\alpha \geq 0.70$ مؤشرًا جيدًا على ثبات الأداة.

7. حدود الدراسة

تحدد حدود البحث نطاق الدراسة ومجتمعها وطرق جمع البيانات، وتشمل:

المجال البشري: العاملون في المؤسسات الحكومية والخاصة، مع التركيز على الموظفين الدائمين.
المجال المكاني: المؤسسات الواقعة ضمن نطاق الدراسة، مثل المدن الرئيسية حيث تتوفر بيانات الاتصال بالموظفين.

المجال الزمني: فترة جمع البيانات محددة لتجنب التأثيرات الموسمية أو المتغيرة على الأداء الوظيفي.

8. الإجراءات الأخلاقية

لضمان الالتزام بالمعايير الأخلاقية في البحث:

الموافقة المستنيرة: تم إعلام المشاركين بهدف البحث وضرورة مشاركتهم الطوعية.
السرية والخصوصية: لم يتم استخدام أي بيانات شخصية لتحديد المشاركين، والنتائج عرضت في شكل مجمع.

النزاهة الأكاديمية: الالتزام بالنزاهة في جمع وتحليل البيانات وعدم تحريف النتائج.

9. أهمية المنهجية وخطوة البحث

تعزز المنهجية الكمية وخطوة البحث المنهجية قدرة الباحث على اختبار الفرضيات بدقة وموضوعية، حيث تتيح هذه المنهجية قياس العلاقات بين المتغيرات بشكل علمي يمكن تكراره والتحقق منه. في إطار دراسة أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي، يسمح اعتماد المنهج الكمي للباحث بجمع بيانات كمية دقيقة حول إدراك الموظفين لمستوى العدالة التنظيمية في مؤسساتهم، سواء في أبعادها التوزيعية أو الإجرائية أو التفاعلية، وكذلك حول تقييمهم لأدائهم الوظيفي. ومن خلال استخدام أدوات قياس موثوقة مثل الاستبيانات المبنية على مقاييس ليكرت الخماسية، يمكن تحديد المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل بند، ما يوفر صورة واضحة وشاملة لمستوى العدالة والأداء، ويسمح بتحليل البيانات بشكل دقيق لاكتشاف الاتجاهات والارتباطات.

علاوة على ذلك، توفر المنهجية الكمية بيانات قابلة للتحليل الإحصائي، مما يمكّن الباحث من تطبيق أدوات تحليل متقدمة مثل معامل الارتباط لبيرسون، والانحدار الخطي، واختبارات الدلالة الإحصائية، لتحديد قوة العلاقة واتجاهها بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي. وتتيح هذه النتائج للباحث تقديم استنتاجات مدعومة بالبيانات، ما يعزز مصداقية البحث ويُمكن المؤسسات من اتخاذ قرارات عملية مستندة إلى أدلة علمية، سواء في صياغة سياسات الموارد البشرية أو تصميم برامج لتحسين بيئة العمل وزيادة الالتزام الوظيفي والإنتاجية.

كما تسهم المنهجية الكمية وخطوة البحث المنهجية في سد الفجوة البحثية في الأدبيات العربية، وذلك من خلال التركيز على دراسة العلاقة المباشرة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي في بيئات مؤسسية متعددة، بعيداً عن الاعتماد على متغيرات وسيطة مثل الرضا الوظيفي أو الالتزام التنظيمي. فاعتماد منهجية كمية دقيقة يمكّن الباحث من قياس تأثير كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي بشكل مستقل، وتحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً، ما يساهم في إثراء المعرفة النظرية وتقديم نتائج قابلة للتطبيق العملي في مختلف القطاعات الحكومية والخاصة والتعليمية.

باختصار، فإن المنهجية الكمية توفر إطاراً متماسكاً ومؤسسياً لدراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي، حيث تجمع بين الدقة العلمية وسهولة التفسير العملي للنتائج، وتُمكن الباحث من تقديم توصيات

واضحة ومحددة تعزز سياسات الموارد البشرية، وتدعم الإدارة في خلق بيئة عمل عادلة تحفز الأداء المتميز وتزيد من كفاءة العاملين في المؤسسات. كما أن الاعتماد على هذه المنهجية يسمح بتحليل البيانات بشكل متكامل، واستخدام النتائج لإعداد مقترحات استراتيجية تستند إلى أسس علمية قوية، بما يضمن استدامة الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة على المدى الطويل.

10. الاستنتاج

يعتبر استخدام المنهج الوصفي التحليلي مع الاعتماد على المنهج الكمي الخيار الأنسب لدراسة أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي. فجمع البيانات عبر استبيانات مصممة بعناية، تحليلها باستخدام أساليب إحصائية دقيقة، والتحقق من الصدق والثبات، يتيح للباحث التوصل إلى استنتاجات علمية موثوقة يمكن تطبيقها عملياً في تحسين سياسات الموارد البشرية وتعزيز الأداء الوظيفي في المؤسسات. ويمكن حصر المنهج فيما يلي:-

- بحث وصفي تحليلي.
- المنهج المستخدم
- المنهج الكمي.
- خطة البحث

تتضمن الدراسة جمع البيانات من العاملين في المؤسسات باستخدام الاستبيان، ثم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية لاختبار الفرضيات.

عاشراً: أدوات الدراسة

تعتمد الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، ويتكون من قسمين:

القسم الأول

البيانات الديموغرافية (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

القسم الثاني

مقياس ليكرت الخماسي لقياس:

العدالة التنظيمية (10 بنود)

الأداء الوظيفي (8 بنود)

اختبار الصدق والثبات

صدق المحكمين

معامل كرونباخ ألفا

الحادي عشر: حدود الدراسة

الحدود البشرية: العاملون في المؤسسات الحكومية والخاصة.

الحدود المكانية: المؤسسات داخل الدولة محل الدراسة.

الحدود الزمنية: عام 2025-2026.

المراجع

1. الحربي، صالح حامد. (2024). العدالة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي في الجامعات السعودية. *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة*، 10(17)، 801-825.
2. عبدالوهاب، ياسر. (2017). العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي وتحسين الأداء. *المجلة المصرية للتنمية والتخطيط*، 25(2).
3. العجمي، حمد عامر. (2021). الدور المعدل للعدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على شركات النفط الكويتية. *مجلة الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية*.
4. العنزي، خلف محمد خلف. (2019). العدالة التنظيمية بجامعة تبوك وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس. *مجلة كلية التربية - جامعة أسيوط*.
5. الحربي، عبدالله مداري. (2025). واقع العدالة التنظيمية في القطاعين العام والخاص بمحافظة جدة وأثره في الاتجاهات الوظيفية: دراسة ميدانية مقارنة. *المجلة العربية للإدارة*.
6. متولي، أحمد حسن، وسعد، شريف جمال. (2018). أثر العدالة التنظيمية على الولاء الوظيفي للعاملين بالفنادق المصرية. *مجلة كلية السياحة والفنادق - جامعة المنصورة*.
7. مرزوق، فاروق جعفر عبد الحكيم. (2025). العدالة التنظيمية كمدخل لتحسين الأداء الإداري: رؤية من المنظور التربوي. *مجلة الدراسات التربوية*.
8. اليوسفي، محفوظ أحمد عبد الرب، والسماوي، عبدالرقيب علي قاسم. (2024). درجة ممارسة

العدالة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة تعز. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، 45.

9. شتراوي، خالدة. (2023). العدالة التنظيمية وعلاقتها بفعالية الأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية بمؤسسة تندال بالمسيلة. جامعة المسيلة، الجزائر.

10. بغدادي، ملك الدين. (2017). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى إطارات مديرية الشباب والرياضة. جامعة المسيلة، الجزائر.

11. البساطي، باسم مصطفى علي. (2021). أثر التدريب الإداري على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بجمعية تنمية المشروعات الصغيرة ببورسعيد. رسالة ماجستير، جامعة المنصورة.

12. الأكلبي، عايض مسعود بريك. (2021). القيادة الفعالة المحفزة بالمنظمات ودورها في زيادة الإنتاجية. المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 35.

13. الزهراني، محمد بن أحمد. (2020). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية. مجلة العلوم الإدارية، 12(2)، 115-138.

14. القحطاني، عبدالله بن سعد. (2022). أثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الحكومي. مجلة الإدارة الحديثة، 14(1)، 55-80.

15. العتيبي، خالد بن حسين. (2021). العدالة التنظيمية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 13(3)، 201-225.

16. الحسن، عبدالكريم محمد. (2020). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات التعليمية. مجلة العلوم التربوية، 32(4)، 145-170.

17. الشمري، ناصر بن فهد. (2022). أثر العدالة التنظيمية في تعزيز الأداء المؤسسي في المنظمات الحكومية. مجلة الإدارة المعاصرة، 16(2)، 88-112.