

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير دارة اعمال

عنوان البحث

أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على شركة المياه الوطنية – فرع

الطائف

إعداد الطالب/

حازم عبدالمعطي السالمي

إشراف/

د.الفیصل عبد الحمید

د.فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٥

جدول المحتويات

ملخص الدراسة	٥
الفصل الأول	٧
مقدمة الدراسة	٨
مشكلة الدراسة	١٣
أهمية الدراسة	١٥
أهداف الدراسة	١٨
تساؤلات الدراسة	١٩
فرضيات الدراسة	٢٠
نموذج الدراسة	٢١
مصطلحات الدراسة	٢٢
الفصل الثاني	٢٥
الدراسات السابقة	٢٦
الإطار النظري	٣٦
ماهية ومفهوم العدالة التنظيمية	٤٠
أبعاد العدالة التنظيمية	٤٤
مفهوم وطبيعة الأداء الوظيفي	٤٨

٥٠	محددات وعوامل قياس الأداء الوظيفي في القطاع الخدمي
٥٤	الإطار النظري للعلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي
٥٨	أثر العدالة التوزيعية والإجرائية على الأداء (النتائج والعمليات)
٦٠	دور العدالة التفاعلية في تحسين بيئة العمل والأداء السياقي
٦٢	الإطار المؤسسي لدراسة شركة المياه الوطنية - فرع الطائف
٦٣	الدراسات السابقة (المحلية والعربية والدولية)
٦٤	المتغيرات الوسيطة/المعدلة المقترحة وتحديات العدالة
٦٤	الخاتمة
٦٥	الفصل الثالث
٦٦	منهجية الدراسة
٦٧	مجتمع الدراسة
٦٨	أدوات جمع البيانات
٦٩	حدود الدراسة
٧٥	الفصل الرابع
٧٦	التحليل الإحصائي
٨٨	النتائج
٨٩	التوصيات

٩١	المراجع
٩٦	الملاحق

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف وتحليل طبيعة العلاقة والتأثير المتبادل بين إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية والأداء الوظيفي في شركة المياه الوطنية بفرع الطائف، كنموذج تطبيقي للقطاع الخدمي الحيوي. تنبع أهمية الدراسة من كون العدالة التنظيمية (بأبعادها الثلاثة: التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية) تُعد من أهم المتغيرات السلوكية التي تؤثر بشكل مباشر على استقرار الموظف ودافعيته، وبالتالي على جودة وكفاءة مخرجاته. تسعى الدراسة إلى تحديد أي من أبعاد العدالة له التأثير الأكبر على مكونات الأداء الوظيفي المختلفة (جودة الأداء، الالتزام، والإنتاجية).

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبانة شاملة لقياس محوري العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي. تم تطبيق الاستبانة على عينة قوامها (200) موظف وموظفة في فرع الطائف. تضمنت الأداة قياس مدى إدراك الموظفين لعدالة التوزيعات (الرواتب والمكافآت)، وعدالة الإجراءات والسياسات المتبعة، وعدالة التعامل الشخصي والاحترام المقدم من الإدارة.

أكد التحليل الإحصائي أن موظفي الشركة يتمتعون بمستوى مرتفع من الأداء الوظيفي، مدفوعاً بشكل أساسي بالإدراك الإيجابي للعدالة التفاعلية (الاحترام والتقدير) والعدالة الإجرائية (وضوح القواعد وتوحيد تطبيقها). هذه النتيجة تشير إلى نجاح الإدارة في خلق بيئة عمل داعمة ومحترمة من حيث السلوكيات والعمليات.

ومع ذلك، كشفت النتائج عن فجوة حرجة تمثلت في تدني إدراك الموظفين للعدالة التوزيعية، خاصة فيما يتعلق بعدالة الرواتب والمكافآت والترقيات. حيث سجل هذا البعد أدنى متوسطات الموافقة، مما يشير إلى وجود تحدٍ ملموس في إدارة المخرجات المادية للعمل.

خلصت الدراسة إلى أن العدالة التنظيمية هي مفتاح الحفاظ على الأداء المرتفع. وتوصي الدراسة الإدارة بضرورة معالجة قصور العدالة التوزيعية من خلال مراجعة شفافة وعادلة لنظم الحوافز والمكافآت، وربطها بشكل مباشر ومقنع بمستوى الجهد والمساهمة الفردية. هذه المعالجة ضرورية لضمان استدامة الأداء الوظيفي العالي وتقليل أي شعور محتمل بعدم الإنصاف قد يؤدي مستقبلاً إلى تراجع في الالتزام والإنتاجية.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

يُعد الأداء الوظيفي من أكثر المتغيرات التي تحظى باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية والسلوكية، نظرًا لما يمثله من مؤشر حاسم على فعالية العنصر البشري في المؤسسات، ومدى تحقيقه للأهداف المرجوة منه. فالأداء الوظيفي لا يقتصر فقط على إنجاز المهام اليومية، بل يتعدى ذلك إلى مستوى الالتزام، والمبادرة، والمساهمة في تحسين بيئة العمل وتعزيز روح الفريق. ويمثل الأداء الوظيفي نتاجًا مركبًا لتفاعل عدة عوامل تنظيمية وشخصية، مثل الرضا الوظيفي، التحفيز، العدالة، القيادة، بيئة العمل وغيرها. ولهذا فإن أي خلل في هذه العوامل قد ينعكس سلبًا على مستوى الأداء، مما يتطلب من المنظمات دراسة محدداته بعمق، وتقييم تأثير كل منها، لضمان الاستقرار الإداري وتحقيق الإنتاجية المستدامة. وفي هذا الإطار، برزت العدالة التنظيمية كأحد أبرز العوامل المؤثرة على الأداء، من خلال دورها في تشكيل مشاعر الموظفين نحو المؤسسة، ودرجة شعورهم بالإنصاف والتقدير.

تناولت العديد من الدراسات العلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي أو ما يرتبط به من متغيرات سلوكية مثل الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، حيث تباينت نتائجها باختلاف البيئات الثقافية والتنظيمية. فقد أشار الربيعي (2018) إلى أن العدالة التوزيعية لها تأثير معنوي مباشر على أداء العاملين في المؤسسات الحكومية في العراق، مؤكداً أن شعور الموظف بالإنصاف في توزيع الحوافز والمكافآت ينعكس إيجابياً على التزامه الوظيفي. كما توصلت دراسة العنزي (2020) إلى وجود علاقة طردية قوية بين العدالة التنظيمية وأداء الموظفين في القطاع الصحي السعودي، مبينةً أن العدالة الإجرائية تؤثر بدرجة كبيرة على الرضا والأداء معاً. وفي ذات السياق، أكدت دراسة Al-Zu'bi (2010) أن جميع أبعاد العدالة التنظيمية – التوزيعية، الإجرائية، والتفاعلية – تؤثر بشكل إيجابي على أداء العاملين في الجامعات الأردنية، مع ملاحظة تفوق العدالة التفاعلية في التأثير.

أما دراسة شاهين، والحويطي، وزين الدين، ونشأت (2019)، التي أجريت في المستشفى الجامعي بمحافظة المنوفية، فقد أكدت أن العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة تُعد من أبرز محددات الالتزام التنظيمي، والذي يُعد بدوره من أهم مؤشرات الأداء الفعلي للموظف، حيث أوضحت النتائج وجود تأثير مباشر وقوي للعدالة التوزيعية والإجرائية على التزام العاملين، ما يدعم الفرضية القائلة بأن العدالة تُمهّد لسلوكيات وظيفية إيجابية.

في المقابل، أشارت دراسة (Folger & Konovsky 1989) إلى أن العلاقة بين العدالة والأداء ليست دائماً مباشرة، بل قد تتوسطها متغيرات مثل الالتزام التنظيمي والثقة بالقيادة. كما بينت دراسة (Colquitt et al. 2001) أن العدالة التنظيمية تؤثر على الأداء بشكل غير مباشر من خلال أثرها على دافعية العمل والنية في البقاء بالمؤسسة. هذا التباين في النتائج يؤكد أهمية السياق التنظيمي والثقافي في فهم العلاقة، ويبرز الحاجة إلى دراسات ميدانية خاصة في بيئات جديدة كالبيئة السعودية

بالرغم من كثافة الدراسات التي تناولت أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي، إلا أن غالبية هذه الدراسات ركزت على البيئات الغربية أو على قطاعات محدودة في العالم العربي، ما يترك فجوة معرفية واضحة في فهم هذه العلاقة ضمن السياق السعودي خاصة في القطاع الخدمي والقطاع شبه الحكومي. كما أن معظم الدراسات لم تتناول تأثير أبعاد العدالة التنظيمية بشكل منفصل ومقارن، مما يُضعف من القدرة على تحديد أي بعد من الأبعاد أكثر تأثيراً في الأداء الوظيفي. كذلك، هناك قصور في إدماج متغيرات وسيطة أو معدلة تفسر تباين الأثر، مثل الرضا الوظيفي أو الثقة التنظيمية، وهي متغيرات يُعتقد أنها قد تعزز أو تضعف من هذه العلاقة. ولهذا، فإن الحاجة ماسة إلى دراسة ميدانية دقيقة تأخذ في الاعتبار خصوصية البيئة السعودية، وتسلط الضوء على أثر العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة على الأداء الوظيفي، مما يسد هذا الفراغ المعرفي ويوفر نتائج قابلة للتطبيق في الواقع الإداري المحلي.

في الدراسات الحديثة المتعلقة بالعدالة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي، أظهرت دراسة خضرة، صديقي، وفرخي (2022) التي أجريت في مركز جامعة عبد الحفيظ بوسوف بميلة، أهمية العدالة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين. حيث أكدت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي ومعنوي لجميع أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، والتفاعلية) على الأداء الوظيفي، مما يعزز فرضية أن الشعور بالإنصاف في بيئة العمل يرفع من دافعية الموظفين ويحفزهم على تحقيق مستويات أداء أعلى. وتدعم هذه الدراسة الحاجة إلى المزيد من الأبحاث الميدانية في البيئات العربية المختلفة، لتأكيد هذه النتائج وتوسيع نطاق فهم العلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي.

في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها المؤسسات في المملكة العربية السعودية، وما صاحبها من إعادة هيكلة وخصخصة بعض القطاعات، برزت تحديات تتعلق بتأثيرات هذه التحولات على بيئة العمل والعاملين. وتعد العدالة التنظيمية من أبرز القضايا التي أصبحت تؤرق الإدارة والموظفين على حد سواء، خاصة مع تزايد الشكاوى المرتبطة بعدم وضوح السياسات أو غياب العدالة في التوزيع والتقييم. وقد لاحظت الباحثة من خلال مراجعة الأدبيات أن هناك قصورًا في الدراسات الميدانية التي تربط بين العدالة التنظيمية بمستوياتها الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) وبين الأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية، مما دفع إلى طرح تساؤل رئيس يتمحور حول: إلى أي مدى تؤثر العدالة

التنظيمية في مستويات الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات السعودية؟ وهذا التساؤل هو ما تسعى هذه الدراسة إلى معالجته من خلال تحليل علمي دقيق يقوم على القياس الميداني والتحقق من العلاقات السببية بين المتغيرات.

تتجلى أهمية هذا البحث من جوانب نظرية وعملية متعددة؛ فمن الناحية النظرية، يساهم البحث في إثراء الأدبيات المتعلقة بالعدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي ضمن سياق عربي وسعودي تحديداً، وهو ما يُعد إضافة نوعية في ظل محدودية الدراسات في هذا المجال. كما يُسهم في توضيح الفروق بين أبعاد العدالة التنظيمية ومدى تأثير كل منها بشكل منفصل، مما يوسع من الفهم النظري لهذا المفهوم المركب. أما من الناحية التطبيقية، فإن نتائج البحث قد توفر للمؤسسات رؤى عملية يمكن الاستفادة منها في تطوير السياسات الإدارية وتعزيز ممارسات العدالة داخل بيئة العمل، الأمر الذي ينعكس بشكل إيجابي على أداء الموظفين ولوائهم التنظيمي. وبذلك، فإن الدراسة لا تقتصر على مجرد توصيف الظاهرة، بل تسعى لتقديم حلول قائمة على أدلة علمية يمكن أن تسهم في تحسين الأداء المؤسسي في المملكة، خاصة في ظل رؤية السعودية 2030 التي تعزز من كفاءة الموارد البشرية كمحور أساسي للتنمية المستدامة.

مشكلة الدراسة:

تشهد المؤسسات السعودية في السنوات الأخيرة تغيرات تنظيمية متسارعة، في ظل رؤية المملكة 2030 التي تستهدف رفع كفاءة الأداء المؤسسي، وتطوير بيئة العمل بما يتناسب مع معايير الحوكمة والجودة الإدارية. ويُعد الأداء الوظيفي من أبرز مؤشرات نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها، إذ يعكس مدى فاعلية العنصر البشري في إنجاز المهام الموكلة إليه بكفاءة والتزام. وفي ظل تعقيد بيئات العمل، تزايد الاهتمام بدراسة المحددات النفسية والتنظيمية التي تؤثر في هذا الأداء، وكان من أبرزها مفهوم العدالة التنظيمية، الذي يعكس شعور الموظف بالإنصاف في توزيع الموارد، ووضوح الإجراءات، واحترام التعامل داخل بيئة العمل.

الفجوة النظرية

رغم ما تحظى به العدالة التنظيمية من اهتمام بحثي، إلا أن هناك قصورًا واضحًا في الدراسات السابقة فيما يتعلق بفهم الأثر المباشر والمنهجي للعدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي، سواء من حيث اختلاف نتائج الدراسات أو محدودية نماذجها التفسيرية. إذ ركزت بعض الدراسات على أبعاد محددة من العدالة دون غيرها (مثل التوزيعية فقط)، وأهملت دراسة الأثر المقارن بين الأبعاد الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية). كما

اقتصرت دراسات أخرى على قياس العلاقة بشكل غير مباشر، من خلال متغيرات وسيطة كالرضا أو الالتزام، دون اختبار الصلة المباشرة مع الأداء.

بالإضافة إلى ذلك، استخدمت بعض الدراسات أدوات ومقاييس أجنبية دون تكييفها بما يتوافق مع السياقات المحلية، ما يحد من دقة النتائج. ولم يتم التطرق بعمق إلى كيفية تفاعل العدالة التنظيمية مع البيئة الثقافية السعودية، التي تمتاز ببنية إدارية هرمية وقيم اجتماعية تؤثر في إدراك الموظف للعدالة، وبالتالي في سلوكه الوظيفي. هذا النقص النظري في بناء نموذج متكامل يُبرز الحاجة إلى دراسات جديدة تربط بشكل مباشر بين العدالة التنظيمية بجوانبها المختلفة وبين الأداء الوظيفي في إطار نظري محكم ومنسجم مع البيئة المحلية.

الفجوة التطبيقية

من الناحية العملية، ورغم التطور الإداري في المملكة العربية السعودية، إلا أن المؤسسات - وخاصة في مدينة جدة، التي تمثل بيئة عمل متنوعة تجمع بين القطاعين العام والخاص - ما زالت تواجه تحديات تتعلق بمستوى أداء الموظفين. ويُرجع عدد من الخبراء هذه التحديات إلى شعور متزايد بعدم العدالة في بيئات العمل، سواء فيما يتعلق بأسلوب توزيع الترقية والمكافآت، أو في الإجراءات التنظيمية، أو في تعامل القادة مع الموظفين.

ومع ذلك، لا توجد دراسات ميدانية كافية أجريت في منطقة جدة لتحليل العلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي من واقع بيانات محلية.

وبناءً عليه، تبرز الحاجة إلى إجراء دراسة ميدانية تتناول هذا الأثر في مدينة جدة، لتشخيص الوضع الراهن، والكشف عن أوجه القصور، وتقديم حلول عملية مبنية على أدلة علمية. كما يمكن أن تسهم نتائج هذه الدراسة في تحسين أداء المؤسسات، ورفع كفاءة الموظفين، وتعزيز بيئة عمل عادلة ومستقرة.

وبناءً على ما سبق، يتمثل سؤال البحث الرئيسي في:

ما أثر العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات بمدينة الطائف؟

أهمية الدراسة:

تُعد العدالة التنظيمية من المفاهيم المركزية في علم الإدارة المعاصرة، نظرًا لتأثيرها العميق في سلوكيات الموظفين، ومدى التزامهم، ومستوى أدائهم داخل بيئة العمل. إذ تؤثر العدالة - إدراكًا وممارسة - في مشاعر الرضا والانتماء والثقة بالمؤسسة، وهو ما ينعكس مباشرة على جودة الأداء الفردي والجماعي. وفي المقابل، يؤدي غياب العدالة أو ضعفها إلى

انخفاض الحافزية، وظهور سلوكيات سلبية كالتقاعس أو مقاومة التغيير أو التسرب الوظيفي. وتبرز أهمية هذا البحث من تناوله لعلاقة جوهرية بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي، في ظل التحولات الإدارية التي تشهدها المؤسسات السعودية، خاصة في مدينة الطائف، التي تمثل مركزاً اقتصادياً وإدارياً متنوعاً يضم أنماطاً تنظيمية مختلفة.

الأهمية النظرية

تكمن الأهمية النظرية للبحث في معالجته لفجوات واضحة في الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي. فقد أظهرت المراجعة الأدبية أن العديد من الدراسات ركزت على أبعاد منفردة للعدالة، دون دراسة أثرها المتكامل والمقارن على الأداء، كما أن معظمها أجري في سياقات ثقافية أو تنظيمية مغايرة للبيئة السعودية. كذلك، فإن النماذج النظرية التي استخدمت غالباً ما اعتمدت على متغيرات بسيطة أو تركيز على الالتزام أو الرضا، بينما العلاقة المباشرة مع الأداء الفعلي ظلت غير مدروسة بعمق.

ومن هنا، يقترح هذا البحث نموذجاً متكاملًا يعتمد على قياس الأثر المباشر للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة على الأداء الوظيفي، مع توظيف أدوات قياس مكيّنة للبيئة المحلية، بما يعزز من الدقة العلمية. كما يمكن أن يفتح هذا البحث الباب لتوسيع نطاق المفاهيم المرتبطة بالعدالة التنظيمية في البيئات العربية، من خلال إدماج عناصر ثقافية

في فهم العدالة، كالتقييم الاجتماعية، أو أنماط القيادة المحلية، ما يسهم في تطوير نظرية
"العدالة التنظيمية في السياقات غير الغربية."

الأهمية التطبيقية

أما من الناحية التطبيقية، فإن نتائج هذا البحث يمكن أن تقدم دعمًا كبيرًا للممارسين
الإداريين ومتخذي القرار في المؤسسات السعودية، ولا سيما في مدينة الطائف، التي تمثل
بيئة عمل متعددة القطاعات. فإذا تبين من الدراسة أن بعض أبعاد العدالة التنظيمية تؤثر
بدرجة أكبر على الأداء الوظيفي، فسيكون بالإمكان إعادة تصميم السياسات الإدارية
الداخلية، بما يضمن تحقيق العدالة في توزيع الموارد، وتوحيد الإجراءات، وتطوير أساليب
التعامل مع الموظفين.

كما يمكن أن تساهم نتائج البحث في تحسين أنظمة التقييم الوظيفي، وتدريب القادة
الإداريين على ممارسات عادلة وشفافة، الأمر الذي ينعكس إيجابيًا على رضا الموظفين
واستقرارهم، ويؤدي في نهاية المطاف إلى رفع مستوى الأداء المؤسسي العام. وبذلك، فإن
هذا البحث لا يقدم فقط معرفة نظرية، بل يمثل أداة عملية لإحداث تغيير إداري فعال
داخل المؤسسات السعودية، خصوصًا في ظل التوجهات الوطنية الرامية إلى بناء جهاز
إداري عالي الكفاءة.

أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي

- تحليل أثر العدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية، الإجرائية، والتفاعلية) على الأداء الوظيفي لدى العاملين في شركة المياه الوطنية – فرع الطائف.

الأهداف الفرعية

1. قياس تأثير العدالة التوزيعية (الإنصاف في توزيع الرواتب والمكافآت) على أداء الموظفين في شركة المياه الوطنية – فرع الطائف.
2. تقييم أثر العدالة الإجرائية (شفافية الإجراءات والقرارات الإدارية) على الالتزام الوظيفي وجودة الأداء لدى العاملين.
3. دراسة تأثير العدالة التفاعلية (طريقة التعامل والتواصل بين الإدارة والموظفين) على الدافعية والرضا الوظيفي.
4. تحليل الفروق في إدراك العدالة التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي حسب المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) في الشركة.
5. اقتراح توصيات لتحسين ممارسات العدالة التنظيمية في شركة المياه الوطنية – فرع الطائف لتعزيز الأداء الوظيفي.

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي

ما أثر العدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) على الأداء الوظيفي لدى العاملين في شركة المياه الوطنية – فرع الطائف؟

الأسئلة الفرعية

1. ما أثر العدالة التوزيعية على الأداء الوظيفي لدى العاملين في شركة المياه الوطنية

– فرع الطائف؟

2. ما مدى تأثير العدالة الإجرائية على الالتزام الوظيفي وجودة الأداء لدى الموظفين؟

3. كيف تؤثر العدالة التفاعلية في علاقات العمل على دافعية الموظفين ومستوى

أدائهم؟

4. هل توجد فروق في إدراك العدالة التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي تعزى إلى

المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)

فروض الدراسة:

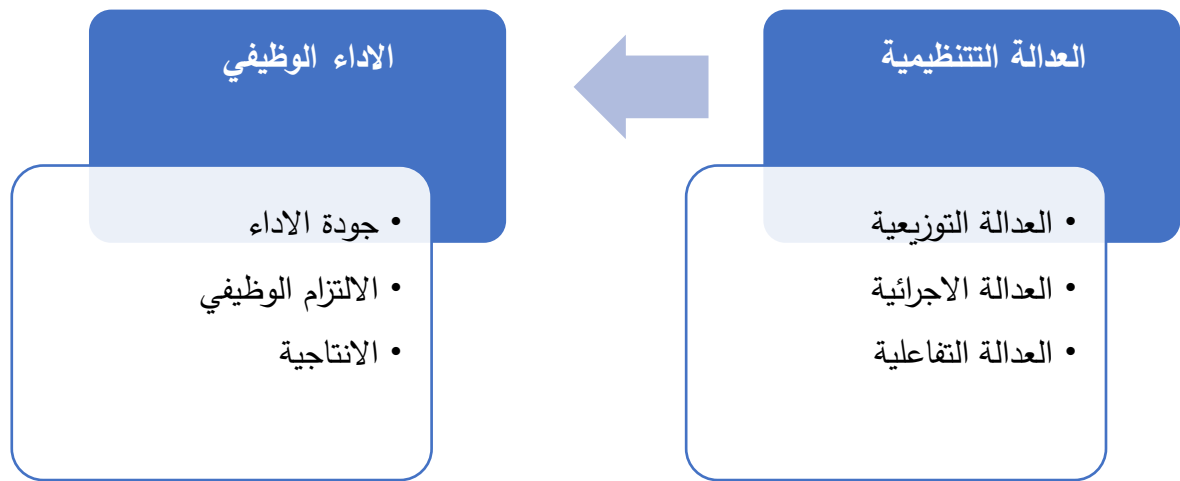
الفرضية الرئيسية

هناك تأثير إيجابي دال إحصائيًا للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية،

التفاعلية) على الأداء الوظيفي لدى العاملين في شركة المياه الوطنية – فرع الطائف.

الفرضيات الفرعية

1. توجد علاقة إيجابية معنوية بين العدالة التوزيعية والأداء الوظيفي للعاملين في الشركة.
 2. تؤثر العدالة الإجرائية تأثيرًا إيجابيًا معنويًا على الالتزام الوظيفي ومستوى الأداء لدى الموظفين.
 3. هناك تأثير إيجابي للعدالة التفاعلية على دافعية الموظفين وتحسين أدائهم الوظيفي.
 4. توجد فروق دالة إحصائية في إدراك العدالة التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
- نموذج الدراسة



مصطلحات الدراسة

تتضمن الدراسة الحالية مجموعة من المصطلحات والمتغيرات الأساسية التي يجب تحديدها بدقة لضمان وضوح الإطار النظري وتوحيد فهمها وتطبيقها في البحث الميداني.

أولاً: العدالة التنظيمية (Organizational Justice)

1. التعريف المفاهيمي (النظري)

هي مدى إدراك الموظف لعدالة ونزاهة القرارات والإجراءات والمعاملات الشخصية المتبعة داخل المؤسسة في سياق توزيع الموارد، وتطبيق القواعد، وطريقة التواصل معه. ينقسم المفهوم إلى ثلاثة أبعاد رئيسية:

1. **العدالة التوزيعية:** الشعور بالعدالة فيما يتعلق بنتائج القرارات أو الموارد الموزعة (مثل الأجور، المكافآت، الترقيات).

2. **العدالة الإجرائية:** الشعور بالعدالة في الخطوات والآليات والقواعد المتبعة في عملية اتخاذ القرار.

3. **العدالة التفاعلية:** الشعور بالاحترام والإنصاف واللباقة في التعامل الشخصي من قبل الرؤساء والمديرين، وتتضمن (العدالة المعلوماتية والشخصية).

2. التعريف الإجرائي (في سياق الدراسة)

هي الدرجة التي يحصل عليها موظفو شركة المياه الوطنية - فرع الطائف على أدوات قياس العدالة التنظيمية المعدة لهذه الدراسة، والتي تقيس إدراكهم للعدالة في توزيع الحوافز، وعدالة الإجراءات المتبعة في تقييمهم، وعدالة المعاملة الشخصية والتواصل معهم.

ثانياً: الأداء الوظيفي (Job Performance)

1. التعريف المفاهيمي (النظري)

هي مجموعة الأفعال والسلوكيات والمخرجات التي ينتجها الموظف خلال فترة زمنية محددة، والتي تكون ذات صلة بأهداف المؤسسة. ويشمل ذلك مدى كفاءة الموظف وفعاليته في إنجاز المهام الموكلة إليه والالتزام بمتطلبات العمل الأساسية، بالإضافة إلى سلوكياته الداعمة لبيئة العمل (الأداء السياقي).

2. التعريف الإجرائي (في سياق الدراسة)

هي الدرجة الكلية التي يحصل عليها موظفو شركة المياه الوطنية – فرع الطائف على استبيان قياس الأداء الوظيفي المعد لغرض الدراسة، والذي يعكس كفاءتهم في أداء المهام المحددة لهم، وجودة عملهم، ومستوى التزامهم، واستعدادهم للتعاون والمبادرة.

ثالثاً: شركة المياه الوطنية – فرع الطائف (NWC – Taif Branch)

1. التعريف المفاهيمي

هي إحدى فروع الشركة الوطنية المتخصصة في تقديم خدمات المياه والصرف الصحي، وتعمل ككيان خدمي يسعى لتقديم خدماته بكفاءة وجودة عالية لسكان محافظة الطائف والمناطق التابعة لها.

2. التعريف الإجرائي (نطاق الدراسة)

يشير هذا المصطلح إلى الإطار المكاني والزمني وعينة الدراسة، وهي مجموعة الموظفين الإداريين والفنيين العاملين في المقر الرئيسي لشركة المياه الوطنية بفرع الطائف، والذين سيتم تطبيق استبانة الدراسة عليهم خلال الفترة الزمنية المحددة للبحث.

الفصل الثاني: الإطار النظري

مقدمة

تُعد الدراسات النظرية من الأسس العلمية الراسخة التي يقوم عليها بناء الأبحاث الأكاديمية، إذ تُمكن الباحث من توطين المتغيرات ضمن إطار علمي منهجي، وتسهم في تحديد المفاهيم والمبادئ والنظريات ذات الصلة، بما يُساعد في فهم الظاهرة موضوع الدراسة وتحليل العلاقات بين متغيراتها. وفي ظل بيئات العمل الحديثة التي تتسم بالديناميكية والتعقيد، أصبحت العدالة التنظيمية إحدى الركائز الأساسية لضمان بيئة عمل مستقرة تعزز من ولاء الموظفين وتحفز أداءهم، إذ يشعر العاملون بالرضا عندما يدركون أنهم يُعاملون بعدالة، سواء في التوزيع أو الإجراءات أو التفاعلات داخل المنظمة. من جهة أخرى، يمثل الأداء الوظيفي مؤشراً حاسماً في نجاح المنظمات واستدامة فعاليتها، حيث يُعبّر عن مدى إسهام الموظف في تحقيق أهداف المؤسسة وجودة إنجاز المهام الموكلة إليه.

ويأتي هذا البحث ليسهم في إثراء الأدبيات المتعلقة بعلاقة العدالة التنظيمية بالأداء الوظيفي، من خلال تحليل نظري دقيق لمجموعة من المفاهيم والنماذج والنظريات السابقة، مع التركيز على البيئة السعودية، وقطاع الخدمات العامة تحديداً. فقد أظهرت دراسات عديدة أهمية العدالة التنظيمية في تشكيل سلوكيات الأفراد داخل المنظمات، منها دراسة خضرة وصديقي وفرخي (2022) التي أكدت وجود علاقة إيجابية بين إدراك العدالة

التنظيمية وارتفاع مستويات الأداء. كما توصلت دراسة شاهين وآخرون (2019) إلى أن غياب العدالة الإجرائية يُضعف التزام الأفراد ويؤثر سلبًا على إنتاجيتهم. ورغم تعدد الأطر النظرية السابقة، إلا أن بعض التباينات ما زالت قائمة في قياس طبيعة العلاقة، مما يفتح المجال لمزيد من التحقق العلمي في بيئات تنظيمية مختلفة.

من هذا المنطلق، تبرز أهمية إجراء الدراسات السابقة في تحديد أوجه القصور أو التداخل بين المفاهيم النظرية، واكتشاف الفجوات المعرفية التي لم تُغطَّ بعد، سواء من حيث السياقات الجغرافية أو منهجيات التحليل أو مستويات القياس. فالاعتماد على الدراسات السابقة لا يُسهم فقط في إغناء المحتوى العلمي للبحث، بل يمنح الباحث أيضًا القدرة على تبني منهجية دقيقة قائمة على أسس راسخة، مما يعزز من مصداقية النتائج وقابلية تعميمها. وبالتالي، فإن استعراض الأدبيات ذات الصلة يُعد خطوة جوهرية في بناء الإطار النظري لهذا البحث، والذي يسعى إلى تفسير العلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي في سياق عملي محدد يتمثل في شركة المياه الوطنية – فرع الطائف.

الدراسات السابقة:

أولاً: دراسات ميدانية تطبيقية

1. خضرة، صديقي، وفرخي (2022)

في رسالتهم بعنوان "أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي" (جامعة عبد الحفيظ بوصوف – ميلة)، توصل الباحثون إلى أن جميع أبعاد العدالة التنظيمية

(التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) تؤثر بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي لدى العاملين، مؤكدين أن الإحساس بالعدالة يعزز الرضا والانتماء، وهو ما ينعكس في جودة الأداء.

2. شاهين، الحويطي، زين الدين، ونشأت (2019)

في دراستهم "أثر العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في المستشفى الجامعي بالمنوفية"، أظهرت النتائج وجود علاقة مباشرة بين إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية وارتفاع التزامهم التنظيمي، مما انعكس إيجابياً على الأداء العام.

3. العنزي (2018)

بحث في "أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي بدولة الكويت"، وأكد أن العدالة التوزيعية لها التأثير الأكبر، تليها الإجرائية، ثم التفاعلية، على الأداء. كما أوصى بضرورة تطوير سياسات واضحة للعدالة الإدارية لتحسين كفاءة الموظفين.

4. السلمي (2017)

في دراسته الميدانية على موظفي القطاع الصحي بمكة المكرمة، وجد أن غياب العدالة التنظيمية يؤدي إلى انخفاض في دافعية الموظفين وأدائهم. اتفق مع نتائج العديد من الدراسات التي تؤكد على أهمية وضوح الإجراءات وشفافيتها في تعزيز الأداء.

5. Yusof & Mohd Noor (2016)

تناولت الدراسة أثر العدالة التنظيمية على الأداء في القطاع المصرفي الماليزي، وأظهرت أن العدالة التفاعلية كان لها التأثير الأكبر في تعزيز الأداء من خلال تحسين بيئة العمل والعلاقات الإنسانية. توفر هذه الدراسة منظورًا ثقافيًا يمكن مقارنته بالسياق السعودي.

6. Colquitt et al. (2015)

دراسة واسعة الانتشار طورت مقياس "Colquitt Justice Scale" الذي أصبح معيارًا عالميًا في قياس العدالة التنظيمية، وأثبتت أن العدالة التنظيمية تسهم في تحسين الأداء الفردي والجماعي من خلال زيادة الولاء التنظيمي.

7. Al-Zu'bi (2010)

في دراسته حول العاملين في الأردن، أشار إلى أن العدالة التوزيعية لها الأثر الأكبر في تحسين أداء الموظفين، خاصةً عندما تتعلق بالمكافآت والترقيات، مما يؤكد أهمية التوازن في العوائد كدافع للأداء.

8. Greenberg (2004)

يعد من أوائل من طرحوا نظرية العدالة التنظيمية. أكد أن الموظف الذي يشعر بأنه يُعامل بإنصاف سيكون أكثر التزامًا وانضباطًا في عمله، ما ينعكس مباشرة على جودة أدائه.

ثانيًا: دراسات نظرية ومفاهيمية

1. Daoud (2015)

أشار إلى أن تطبيق مبادئ العدالة التنظيمية يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي، حيث تساهم العدالة في توجيه سلوك العاملين وتعزيز الثقافة التنظيمية، مما ينعكس إيجابيًا على إنتاجية المنظمة.

2. مطيري(2018)

دراسة تناولت أثر العدالة التنظيمية في الاتجاهات الوظيفية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز، وأظهرت أن العدالة التنظيمية تؤثر بشكل إيجابي على الاتجاهات الوظيفية، مما يعزز الأداء العام.

3. عيسى، علي، وقاسم(2023)

في دراستهم "تأثير العدالة التنظيمية في تحسين أداء العاملين"، أظهرت النتائج أن جميع أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) لها تأثير معنوي في تحسين أداء العاملين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين 0.940، مما يدل على درجة ارتباط قوية وطردية.

4. برهوم وعلي(2018)

تناولت دراستهم "أثر العدالة التنظيمية في زيادة الولاء التنظيمي" على العاملين الإداريين في مشفى الشهيد باسل الأسد في مدينة طرطوس، وأظهرت أن العدالة

التنظيمية بأبعادها الأربعة (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية، التقييمية) تؤثر بشكل إيجابي على الولاء التنظيمي، مما يساهم في تعزيز الأداء الوظيفي.

5. عبد النبي(2020)

في دراسته "أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي - القنطرة - جامعة بسكرة"، أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي، حيث تساهم العدالة في تحسين بيئة العمل وزيادة رضا الموظفين، مما ينعكس على أدائهم.

6. بن سيّاح(2021)

أشار في دراسته إلى أن العدالة التنظيمية تلعب دوراً مهماً في تحسين الأداء الوظيفي، حيث تؤدي إلى زيادة رضا الموظفين وتقليل مستويات الاحتراق الوظيفي، مما يعزز من كفاءة الأداء العام.

7. عفيف(2018)

في دراسته "أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط"، أظهرت النتائج أن العدالة التنظيمية تؤثر بشكل غير مباشر على الأداء الوظيفي من خلال تحسين الرضا الوظيفي، مما يساهم في تعزيز الأداء العام.

8. أبو حسين (2018)

في دراستهم "أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط"، أظهرت النتائج أن العدالة التنظيمية تؤثر بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي من خلال تحسين الرضا الوظيفي، مما يعزز من كفاءة الأداء العام.

ثالثاً: دراسات مقارنة دولية

1. Yusof & Mohd Noor (2016)

كما ذكر سابقاً، تناولت الدراسة أثر العدالة التنظيمية على الأداء في القطاع المصرفي المالي، وأظهرت أن العدالة التفاعلية كان لها التأثير الأكبر في تعزيز الأداء من خلال تحسين بيئة العمل والعلاقات الإنسانية. توفر هذه الدراسة منظوراً ثقافياً يمكن مقارنته بالسياق السعودي.

2. Colquitt et al. (2015)

كما ذكر سابقاً، طورت هذه الدراسة مقياس "Colquitt Justice Scale" الذي أصبح معياراً عالمياً في قياس العدالة التنظيمية، وأثبتت أن العدالة التنظيمية تسهم في تحسين الأداء الفردي والجماعي من خلال زيادة الولاء التنظيمي.

3. Greenberg (2004)

كما ذكر سابقاً، يعد من أوائل من طرحوا نظرية العدالة التنظيمية. أكد أن الموظف

الذي يشعر بأنه يُعامل بإنصاف سيكون أكثر التزامًا وانضباطًا في عمله، ما
ينعكس مباشرة على جودة أدائه.

رابعًا: دراسات في السياق العربي

1. مطيري (2018)

كما ذكر سابقًا، تناولت دراسته "أثر العدالة التنظيمية في الاتجاهات الوظيفية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز"، وأظهرت أن العدالة التنظيمية تؤثر بشكل إيجابي على الاتجاهات الوظيفية، مما يعزز الأداء العام.

2. عيسى، علي، وقاسم (2023)

كما ذكر سابقًا، في دراستهم "تأثير العدالة التنظيمية في تحسين أداء العاملين"، أظهرت النتائج أن جميع أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) لها تأثير معنوي في تحسين أداء العاملين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين 0.940، مما يدل على درجة ارتباط قوية وطردية.

3. برهوم وعلي (2018)

كما ذكر سابقًا، تناولت دراستهم "أثر العدالة التنظيمية في زيادة الولاء التنظيمي"

على العاملين الإداريين في مشفى الشهيد باسل الأسد في مدينة طرطوس، وأظهرت أن العدالة التنظيمية بأبعادها الأربعة (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية، التقييمية) تؤثر بشكل إيجابي على الولاء التنظيمي، مما يساهم في تعزيز الأداء الوظيفي.

4. عبد النبي (2020)

كما ذكر سابقاً، في دراسته "أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي - القنطرة - جامعة بسكرة"، أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي، حيث تساهم العدالة في تحسين بيئة العمل وزيادة رضا الموظفين، مما ينعكس على أدائهم.

5. بن سيّاح (2021)

كما ذكر سابقاً، أشار في دراسته إلى أن العدالة التنظيمية تلعب دوراً مهماً في تحسين الأداء الوظيفي، حيث تؤدي إلى زيادة رضا الموظفين وتقليل مستويات الاحتراق الوظيفي، مما يعزز من كفاءة الأداء العام.

6. عفيف (2018)

في دراسته بعنوان "أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط"، أظهرت النتائج أن العدالة التنظيمية تؤثر بشكل غير

مباشر على الأداء الوظيفي عن طريق تحسين الرضا الوظيفي، مما يساهم في تعزيز الإنتاجية والالتزام الوظيفي.

7. أبو حسين (2018)

درس الباحثان أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي لدى موظفي إحدى الوزارات الأردنية، وأكدت النتائج أن العدالة التنظيمية تؤثر إيجابياً على الأداء الوظيفي من خلال تحسين بيئة العمل ورفع مستوى الرضا الوظيفي، مما يساهم في تحسين الكفاءة المؤسسية.

8. الشريف وآل سليمان (2019)

في دراسة ميدانية على موظفي القطاع الحكومي السعودي، أظهرت النتائج أن الإدراك الإيجابي للعدالة التنظيمية يرتبط بارتفاع الأداء الوظيفي، خاصة في مؤشرات الالتزام والانضباط وجودة العمل، مؤكدة أهمية تطوير سياسات العدالة الإدارية داخل المؤسسات السعودية.

حدود الدراسات السابقة والفجوة العلمية

رغم تعدد الدراسات التي تناولت العلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء، إلا أن هناك فجوات واضحة أبرزها:

- قلة الدراسات التطبيقية في البيئة السعودية وخصوصًا قطاع المياه والخدمات العامة.
- تركيز بعض الدراسات على قطاعات محددة (صحة، تعليم، مصارف)، دون التوسع في الخدمات الحكومية الخدمية.
- عدم استخدام بعض الدراسات نماذج متكاملة تجمع بين الأبعاد الثلاثة للعدالة التنظيمية وقياساتها مقابل الأداء الفعلي.

الإطار النظري:

المحور الأول: ماهية ومفهوم العدالة التنظيمية

• 1.1. تعريف العدالة التنظيمية: استعراض التعريفات المختلفة للعدالة التنظيمية

في الأدبيات الإدارية والسلوكية.

• 1.2. أهمية العدالة التنظيمية: دورها في تحقيق الاستقرار التنظيمي، وتعزيز

الرضا والولاء الوظيفي للموظفين.

• 1.3. التطور التاريخي للمفهوم: نشأة وتطور مفهوم العدالة من نظرية الإنصاف

إلى أبعادها المختلفة.

• 1.4. المبادئ الأساسية للعدالة: استعراض المبادئ التي تقوم عليها العدالة في

بيئة العمل.

المحور الثاني: أبعاد العدالة التنظيمية

• 2.1. العدالة التوزيعية: تعريفها وتركيزها على عدالة المخرجات والمكافآت (مثل

الأجور، الحوافز، الترقية).

○ نقاط التركيز: مبادئ التوزيع (المساواة، الحاجة، الجدارة/المساهمة).

• 2.2. العدالة الإجرائية: تعريفها وتركيزها على عدالة الإجراءات والقواعد والآليات

المتبعة في اتخاذ القرارات.

◦ نقاط التركيز: قواعد ليفنثال (مثل الاتساق، الحيادية، الدقة، قابلية

التصحيح).

• 2.3. العدالة التفاعلية: تعريفها وتركيزها على المعاملة الشخصية للموظفين.

◦ نقاط التركيز: العدالة المعلوماتية (توضيح القرارات)، والعدالة المعاملاتية

(الاحترام واللباقة في التعامل).

المحور الثالث: مفهوم وطبيعة الأداء الوظيفي

• 3.1. تعريف الأداء الوظيفي: المفاهيم والتعريفات المختلفة للأداء، ودلالاته على

مستوى الفرد والمؤسسة.

• 3.2. مكونات الأداء الوظيفي: التمييز بين أنواع الأداء.

◦ نقاط التركيز: أداء المهام (النتائج المتوقعة)، والأداء السياقي/العلائقي

(السلوكيات الداعمة لبيئة العمل)، والسلوكيات المناهضة للإنتاجية.

• 3.3. أهمية قياس الأداء: دوره في تقييم الفاعلية التنظيمية واتخاذ القرارات

الإدارية.

المحور الرابع: محددات وعوامل قياس الأداء الوظيفي في القطاع الخدمي

• 4.1. معايير قياس الأداء: استعراض الأساليب والأدوات المستخدمة لقياس الأداء

(الموضوعية والذاتية).

• 4.2. محددات الأداء: العوامل المؤثرة في أداء الموظف (القدرة، الدافعية، البيئة التنظيمية).

• 4.3. مؤشرات الأداء الرئيسية في شركة المياه: استعراض المؤشرات ذات الصلة بطبيعة عمل فرع الطائف (مثل جودة الخدمة، سرعة الاستجابة، الإنتاجية).

المحور الخامس: الإطار النظري للعلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي

• 5.1. نظرية التبادل الاجتماعي: شرح كيف ينظر الموظف إلى العدالة كمدخل يقابله بإخراج (الأداء).

• 5.2. نظرية الإنصاف: تفسير كيفية تأثير شعور الموظف بالإنصاف أو عدمه على مستوى جهده وأدائه.

• 5.3. العدالة كعامل دافعية: دور العدالة كحافز داخلي وخارجي لرفع مستوى الالتزام والأداء.

المحور السادس: أثر العدالة التوزيعية والإجرائية على الأداء (النتائج والعمليات)

• 6.1. الأثر على الرضا والأداء: كيف يؤدي الشعور بعدالة المخرجات (التوزيعية) وعدالة الإجراءات (الإجرائية) إلى زيادة الرضا وبالتالي تحسين الأداء.

• 6.2. تأثير العدالة الإجرائية على الالتزام: أهمية العدالة في القواعد والسياسات لتعزيز التزام الموظف بقيم المؤسسة.

• 6.3. العدالة الإجرائية كمتنبئ أقوى: استعراض الدراسات التي تشير إلى أن

العدالة في العمليات قد تكون أكثر تأثيراً في الأداء طويل الأمد من العدالة في

النتائج.

المحور السابع: دور العدالة التفاعلية في تحسين بيئة العمل والأداء السياقي

• 7.1. تأثير العدالة التفاعلية على الثقة: العلاقة بين المعاملة اللائقة والاحترام

المتبادل وبين بناء الثقة في الإدارة.

• 7.2. الأثر على السلوكيات الموالية للمؤسسة: كيف تساهم العدالة التفاعلية في

تعزيز الأداء السياقي (المساعدة، التعاون، المبادرة).

• 7.3. تقليل السلوكيات المنحرفة: دور العدالة التفاعلية في الحد من السلوكيات

السلبية (مثل التسبب، الإهمال) التي تؤثر على الأداء الكلي.

المحور الثامن: الإطار المؤسسي لدراسة شركة المياه الوطنية – فرع الطائف

• 8.1. هيكلية وطبيعة عمل شركة المياه الوطنية: التعريف بالشركة ورسالتها

وأهدافها في تقديم الخدمات.

• 8.2. الأداء الوظيفي في القطاع الخدمي: الخصائص المميزة لبيئة العمل هذه

وتأثيرها على مفهوم العدالة.

• 8.3. سياسات الموارد البشرية: استعراض (نظرياً) لآليات التقييم، التوزيع،

والتعاملات الإدارية في فرع الطائف (في حدود المعلومات المتاحة).

المحور التاسع: الدراسات السابقة (المحلية والعربية والدولية)

- 9.1. دراسات تناولت العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي في القطاع الخدمي.
- 9.2. دراسات تناولت العدالة التنظيمية في القطاع العام (الحكومي).
- 9.3. مراجعة نتائج الدراسات السابقة: تحديد الفجوة المعرفية التي تسدها الدراسة الحالية.

المحور العاشر: المتغيرات الوسيطة/المعدلة المقترحة وتحديات العدالة

- 10.1. المتغيرات الإضافية: مناقشة إمكانية وجود متغيرات وسيطة (مثل الرضا الوظيفي، أو الالتزام التنظيمي) تعدل العلاقة بين العدالة والأداء.
- 10.2. تحديات تطبيق العدالة: استعراض المعوقات التي تواجه الإدارة في تحقيق العدالة الكاملة (مثل البيروقراطية، نقص الموارد، التحيز الشخصي).
- 10.3. مقترحات نظرية لتعزيز العدالة: بناء نموذج مفاهيمي مقترح لتعزيز العدالة في بيئة العمل لتحسين الأداء.

المحور الأول: ماهية ومفهوم العدالة التنظيمية

يهدف هذا المحور إلى تأصيل مفهوم العدالة التنظيمية وتحديد جذوره الفكرية وأهميته للمنظمة والموظف.

1.1. تعريف العدالة التنظيمية: استعراض التعريفات المختلفة في الأدبيات

تُعرف **العدالة التنظيمية** بأنها الإدراك الشخصي للموظف لمدى عدالة التعاملات، والقرارات، والنتائج داخل بيئة العمل. ويختلف التركيز في التعريفات:

• **تعريف آدمز (Adams) - جذور المفهوم:** ركز في البداية على مفهوم

"الإنصاف" (Equity) كشعور الموظف بأن نسبة مخرجاته (مثل الأجر) إلى

مدخلاته (مثل الجهد) تتساوى مع نفس النسبة لدى زملاء العمل.

• **تعريف جرينبرج (Greenberg):** قدم التعريف الأشمل للعدالة التنظيمية، حيث

عرّفها على أنها "الحكم الشخصي للموظف حول مدى الإنصاف في قرارات

المنظمة المتعلقة بتوزيع الموارد، وآليات اتخاذ هذه القرارات، وطريقة تعامل الإدارة

مع الأفراد". وقد ساهم هذا التعريف في فصل العدالة إلى أبعادها المعروفة.

• **خلاصة التعريفات:** تتفق أغلب التعريفات الحديثة على أن العدالة التنظيمية ليست

حقيقة موضوعية، بل هي إدراك ذاتي يعكس شعور الموظف بالاحترام والنزاهة في

بيئة عمله.

1.2. أهمية العدالة التنظيمية: دورها في تحقيق الاستقرار والرضا والولاء الوظيفي

تلعب العدالة التنظيمية دوراً محورياً في نجاح المؤسسات، وتظهر أهميتها في الجوانب

التالية:

• تحقيق الاستقرار التنظيمي: عندما يشعر الموظفون بأن القرارات عادلة، تقل

احتمالية نشوب الصراعات الداخلية، وينخفض معدل دوران العمل والغياب، مما

يخلق بيئة عمل مستقرة.

• تعزيز الرضا الوظيفي: العدالة الإجرائية والتفاعلية تزيد من شعور الموظف

بالتقدير والاحترام، وهو ما يرتبط مباشرة بارتفاع مستوى الرضا عن الوظيفة وعن

المؤسسة بشكل عام.

• بناء الولاء التنظيمي: الشعور بأن المنظمة تعامل موظفيها بإنصاف (خاصة في

التوزيع والمعاملة) يعزز من التزام الموظف تجاه المؤسسة ورغبته في البقاء والعمل

بجد لصالحتها.

• تحسين السلوكيات الإيجابية: العدالة تحفز الموظفين على إظهار سلوكيات

المواطنة التنظيمية، مثل المساعدة والتعاون والمبادرة.

1.3. التطور التاريخي للمفهوم: من نظرية الإنصاف إلى الأبعاد المتعددة

تطور مفهوم العدالة التنظيمية عبر ثلاث مراحل رئيسية:

1. مرحلة نظرية الإنصاف (Equity Theory): (آدمز، 1965) كانت نقطة الانطلاق. ركزت على العدالة التوزيعية فقط، حيث يقارن الموظف بين نسبة (مخرجاته/مدخلاته) و(مخرجات/مدخلات) الآخرين.
2. مرحلة العدالة الإجرائية (Procedural Justice): (ثيو ووالكر، 1975). أدرك الباحثون أن طريقة اتخاذ القرار (الإجراءات) لا تقل أهمية عن النتيجة (التوزيع).
3. مرحلة العدالة التفاعلية (Interactional Justice): (بيز وكينمار، 1993). تم فصل طريقة التعامل الشخصي (العدالة التفاعلية) عن الإجراءات الرسمية، ليتأكد المفهوم من ثلاثة أبعاد رئيسية، والتي تم تقسيمها لاحقاً إلى أربعة أبعاد (إجرائية، توزيعية، معلوماتية، ومعاملاتية).
- 1.4. المبادئ الأساسية للعدالة: استعراض المبادئ التي تقوم عليها العدالة في بيئة العمل تقوم العدالة التنظيمية على مجموعة من المبادئ الأخلاقية والإدارية، أهمها:
 - مبدأ الاتساق: تطبيق القواعد والسياسات على جميع الموظفين دون تمييز عبر الزمن وفي مختلف الحالات.
 - مبدأ الحيادية: اتخاذ القرارات بعيداً عن التحيز الشخصي أو العاطفي.
 - مبدأ الدقة: أن تكون القرارات والإجراءات مبنية على معلومات دقيقة وموثوقة.

• مبدأ قابلية التصحيح: وجود آلية واضحة تتيح للموظف تقديم تظلم أو طلب

مراجعة للقرار غير العادل وتصحيحه.

• مبدأ الشفافية: إتاحة المعلومات حول كيفية اتخاذ القرارات (العدالة المعلوماتية).

المحور الثاني: أبعاد العدالة التنظيمية

يُعد هذا المحور هو قلب الإطار النظري، حيث يوضح كيفية تحليل العدالة إلى مكونات قابلة للقياس والدراسة.

2.1. العدالة التوزيعية (Distributive Justice)

• التعريف والتركيز: هي إدراك الموظف لمدى إنصاف المخرجات أو النتائج التي

يحصل عليها من المنظمة. وهي تركز على "ماذا" يحصل عليه الموظف.

◦ أمثلة: عدالة توزيع الأجور، المكافآت، الترقيات، ساعات العمل،

والمسؤوليات.

• نقاط التركيز: مبادئ التوزيع

◦ مبدأ الجدارة/المساهمة (Equity Rule): يتم التوزيع بناءً على مساهمة

الموظف وجهده وأدائه (الأكثر إنتاجية يحصل على المزيد). وهو المبدأ

الأكثر شيوعاً في بيئات العمل الحديثة.

◦ مبدأ الحاجة (Need Rule): يتم التوزيع بناءً على حاجة الموظف (مثل

إعطاء إجازة إضافية للموظف المريض).

◦ مبدأ المساواة (Equality Rule): يتم التوزيع بالتساوي على الجميع

بغض النظر عن الجدارة أو الحاجة، ويستخدم غالباً في التوزيعات الرمزية

أو في الفرق التي تعتمد على العمل الجماعي.

2.2. العدالة الإجرائية (Procedural Justice)

• **التعريف والتركيز:** هي إدراك الموظف لمدى عدالة وسلامة الإجراءات والآليات

المتبعة في اتخاذ القرارات، بغض النظر عن نتيجة القرار. وهي تركز على "كيف"

يتم اتخاذ القرار.

◦ **أمثلة:** الإجراءات المتبعة في تقييم الأداء، أو طريقة وضع معايير الترقية،

أو عملية فض النزاعات.

• **نقاط التركيز: قواعد ليفنثال (Leventhal's Rules)**

◦ **الاتساق:** أن تكون الإجراءات ثابتة وموحدة بمرور الوقت ولجميع الأفراد.

◦ **الحيادية:** أن تكون العملية خالية من التحيز أو المصالح الشخصية.

◦ **الدقة:** أن يتم جمع واستخدام معلومات دقيقة وموثوقة عند تطبيق الإجراءات.

◦ **قابلية التصحيح:** أن تكون هناك فرصة للموظف لتصحيح الأخطاء أو

الطعن في القرار.

2.3. العدالة التفاعلية (Interactional Justice)

• **التعريف والتركيز:** هي إدراك الموظف لمدى احترام ولطف المعاملة الشخصية

التي يتلقاها من المسؤولين عند تنفيذ الإجراءات أو إبلاغه بالقرارات. وهي تركز على "طريقة" التواصل.

• **نقاط التركيز (مكونات العدالة التفاعلية):**

◦ **العدالة المعلوماتية (Informational Justice):** تتعلق بصدق وشفافية

تفسير وشرح القرارات للموظفين. أي تزويدهم بتبريرات وافية وكافية عن سبب اتخاذ قرار معين.

◦ **العدالة المعاملاتية (Interpersonal Justice):** تتعلق بالمعاملة

الشخصية اللائقة؛ أي معاملة الموظفين باحترام، ولباقة، وكياسة، والامتناع عن التعليقات الجارحة أو غير المهنية.

المحور الثالث: مفهوم وطبيعة الأداء الوظيفي

يشكل هذا المحور المتغير التابع للدراسة، وهو الهدف النهائي الذي تسعى العدالة التنظيمية لتحسينه.

3.1. تعريف الأداء الوظيفي: المفاهيم والتعريفات المختلفة للأداء

يُعرّف الأداء الوظيفي بأنه القيمة المتوقعة للمجموعة السلوكية الكاملة التي يظهرها

الموظف خلال فترة زمنية محددة، والتي تساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية.

• التركيز على السلوك والمخرجات: الأداء يشمل كلاً من السلوكيات التي يقوم بها

الموظف (مثل العمل بجد) والمخرجات المادية لهذه السلوكيات (مثل عدد

المشاركين الذين تمت خدمتهم).

• الأداء كمتغير شامل: الأداء لا يقتصر على الجوانب الكمية، بل يتسع ليشمل

الجودة والالتزام والفعالية.

3.2. مكونات الأداء الوظيفي: التمييز بين أنواع الأداء

لم يعد الأداء مقتصرًا على إنجاز المهام الأساسية، بل يشمل أبعاداً أوسع:

• أداء المهام (النتائج المتوقعة): يشير إلى إنجاز الأنشطة الرسمية والتقنية

المطلوبة في الوصف الوظيفي للموظف. وهي تشمل الكفاءة الأساسية للعمل.

◦ نقاط التركيز: الجودة في تقديم الخدمة، الكمية المنجزة من المهام، الكفاءة

الفنية.

• الأداء السياقي/العلائقي (السلوكيات الداعمة لبيئة العمل): ويُعرف أيضاً

بسلوكيات المواطننة التنظيمية. وهي السلوكيات التطوعية التي لا ترتبط مباشرة

بمتطلبات الوظيفة الرسمية، ولكنها تساهم في تحسين البيئة النفسية والاجتماعية

للمنظمة.

◦ نقاط التركيز: مساعدة الزملاء، الالتزام بقواعد المنظمة، إظهار الحماس

والمبادرة، التسامح مع الإحباطات.

- السلوكيات المناهضة للإنتاجية: وتشمل الأفعال السلبية المتعمدة التي تضر بالمنظمة أو أعضائها.
- نقاط التركيز: التغيب غير المبرر، نشر الشائعات، الإهمال، سرقة الوقت أو الموارد.
- 3.3. أهمية قياس الأداء: دوره في تقييم الفاعلية التنظيمية واتخاذ القرارات الإدارية يُعد قياس الأداء أساساً لعدة وظائف إدارية:
- التقييم والمساءلة: تحديد الموظفين الذين يحتاجون إلى تطوير أو تدريب، وتحديد الموظفين المتميزين الذين يستحقون المكافأة.
- التغذية الراجعة والتحسين: تزويد الموظفين ببيانات واضحة عن مستوى أدائهم لمساعدتهم على تصحيح مسارهم وتطوير قدراتهم.
- دعم اتخاذ القرارات الإدارية: تُستخدم نتائج التقييم كأساس لقرارات الترقية، وتحديد الأجور، وإعادة توزيع المهام.
- قياس الفاعلية التنظيمية: يتيح قياس الأداء للمنظمة معرفة مدى نجاحها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

المحور الرابع: محددات وعوامل قياس الأداء الوظيفي في القطاع الخدمي

يركز هذا المحور على الجانب التطبيقي للأداء، خصوصاً في بيئة شركة المياه الوطنية (القطاع الخدمي)، وكيف يمكن تقييم هذا الأداء.

4.1. معايير قياس الأداء: استعراض الأساليب والأدوات (الموضوعية والذاتية)

لتحديد أداء الموظف، تستخدم المؤسسات أدوات ومعايير مختلفة، يمكن تصنيفها بشكل أساسي إلى:

• **الأدوات الموضوعية (Objective Measures):** هي المعايير التي يمكن

قياسها كمياً ومالياً ولا تعتمد على الحكم الشخصي للمقيّم.

◦ **أمثلة في القطاع الخدمي:** عدد العملاء الذين تمت خدمتهم، زمن

الاستجابة لطلب الخدمة، تكلفة إنجاز مهمة معينة، تقليل الأخطاء في

الفواتير أو القراءات.

• **الأدوات الذاتية (Subjective Measures):** هي المعايير التي تعتمد على

حكم المقيّم أو المشرف المباشر، وتستخدم لتقييم الجوانب السلوكية والنوعية للأداء.

◦ أمثلة في القطاع الخدمي: استخدام مقاييس التقدير البياني، تقييم سلوكيات

خدمة العملاء، تقييم التعاون والمبادرة (الأداء السياقي)، والتقييمات الشاملة

(مثل التقييم 360 درجة).

ملاحظة خاصة بالقطاع الخدمي: يصعب فصل الأداء الموضوعي عن الذاتي في

الخدمات، إذ أن جودة الخدمة (ذاتية) ترتبط بشكل وثيق بسرعة إنجازها (موضوعية).

4.2. محددات الأداء: العوامل المؤثرة في أداء الموظف

يمكن تلخيص محددات الأداء الوظيفي التي تؤثر في مستواه ضمن معادلة أساسية:

$$\text{الأداء الوظيفي} = \text{القدرة} \times \text{الدافعية}$$

$$\text{البيئة التنظيمية}$$

• **القدرة (Ability):** وهي المهارات والمعرفة والخبرة اللازمة لأداء الوظيفة بنجاح.

فبدون القدرة الكافية، لن يتمكن الموظف من الأداء بفعالية حتى لو كان لديه

الدافع.

• **الدافعية (Motivation):** هي الرغبة والجهد المبذول من قبل الموظف في

العمل. وتتأثر الدافعية بشكل كبير بالعدالة التنظيمية، حيث أن الشعور بالإنصاف

هو دافع داخلي قوي.

• **البيئة التنظيمية (Organizational Environment):** وتشمل جميع العوامل

المحيطة التي تسهل أو تعرقل الأداء، مثل توفر الموارد، ووضوح الأدوار، وكفاءة

الإدارة، وعدالة السياسات (وهذا هو مجال تركيز الدراسة).

4.3. مؤشرات الأداء الرئيسية في شركة المياه (فرع الطائف)

بما أن الدراسة تطبيقية على شركة مياه خدمية، يجب ربط المؤشرات بطبيعة العمل:

• **جودة الخدمة المقدمة:** وتشمل دقة الفواتير، ونظافة ونقاء المياه، والالتزام

بالمعايير الصحية والبيئية.

• **سرعة الاستجابة وفعاليتها:** قياس زمن الاستجابة لبلاغات الأعطال، أو لطلبات

التوصيل الجديدة، والوقت المستغرق لحل شكاوى العملاء.

• **الإنتاجية الفنية والتشغيلية:** كفاءة تشغيل محطات الضخ والمعالجة، وتقليل الهدر

والفقد في شبكات المياه.

• **رضا العملاء:** قياس مستوى رضا العملاء عن تعامل الموظفين، وجودة الخدمة

المقدمة في المراكز والمكاتب التابعة للفرع.

المحور الخامس: الإطار النظري للعلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي

يفسر هذا المحور الآلية التي تنتقل بها العدالة (كشعور وإدراك) إلى سلوكيات (كأداء)

عبر النظريات السلوكية والإدارية.

5.1. نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory – SET)

- **شرح النظرية:** تفترض هذه النظرية أن العلاقات الاجتماعية بين الأفراد والمؤسسات تتأسس على مبدأ المعاملة بالمثل.
- **التفسير في سياق العدالة والأداء:** عندما تدرك المنظمة العدالة كـ "مدخل" (أي توفير بيئة عمل منصفة)، يشعر الموظف بالالتزام الأخلاقي برد الجميل (Reciprocity Norm). هذا الالتزام يترجم إلى "مخرج" يتمثل في زيادة الجهد، ورفع مستوى الأداء، وإظهار سلوكيات المواطنة التنظيمية.

5.2. نظرية الإنصاف (Equity Theory)

- **شرح النظرية:** كما ذكر سابقاً، تركز النظرية على المقارنة بين نسبة المدخلات (الجهد، الوقت، المهارة) إلى المخرجات (الأجر، المكافأة، التقدير) الخاصة بالموظف، ونفس النسبة لدى زملاء آخرين (أو مجموعة مرجعية).
- **التفسير في سياق العدالة والأداء:**
 - **في حالة الإنصاف المُدرك:** يستمر الموظف في بذل مستوى الجهد الحالي أو يزيد منه.
 - **في حالة الظلم المُدرك (عدم الإنصاف):** يشعر الموظف بالتوتر وعدم الراحة، ويسعى إلى تقليل هذا التوتر عن طريق تقليل مدخلاته (أي خفض مستوى جهده وأدائه)، أو المطالبة بزيادة مخرجاته.

5.3. العدالة كعامل دافعية: دور العدالة كحافز داخلي وخارجي

تعتبر العدالة التنظيمية مصدراً قوياً للدافعية، ليس فقط للنتائج (دافعية خارجية)، بل للسلوكيات (دافعية داخلية):

• **العدالة كدافع خارجي (Extrinsic):** ترتبط العدالة التوزيعية بالحوافز الخارجية؛

فإذا كان توزيع المكافآت عادلاً ومبنياً على الجدارة، يصبح الموظف مدفوعاً لرفع أدائه للحصول على المزيد من تلك المكافآت.

• **العدالة كدافع داخلي (Intrinsic):** ترتبط العدالة الإجرائية والتفاعلية بالدافعية

الداخلية؛ لأنها تولد شعوراً بالاحترام، والتقدير، والثقة في الإدارة. هذا الشعور يجعل الموظف يؤدي بجد واجتهاد ليس من أجل المكافأة فقط، بل لشعوره بأهمية دوره وقيمه داخل المنظمة.

المحور السادس: أثر العدالة التوزيعية والإجرائية على الأداء (النتائج والعمليات)

يتعمق هذا المحور في الآثار المتباينة لكل من العدالة التوزيعية والإجرائية على الجوانب المختلفة للأداء.

6.1. الأثر على الرضا والأداء: التوزيعية والإجرائية

• **العدالة التوزيعية والأداء:** يرتبط هذا البُعد بشكل وثيق بالرضا عن النتائج المادية

المباشرة. تؤدي العدالة التوزيعية إلى تحسين الأداء المطلوب في المهام، حيث

يرى الموظف علاقة مباشرة بين جودة عمله والمكافأة التي يتلقاها.

• **العدالة الإجرائية والأداء:** يرتبط هذا البُعد بالرضا عن المنظمة ككل. عندما يثق

الموظف بالإجراءات (حتى لو كانت النتيجة سلبية أحياناً)، فإنه يظل ملتزماً

ويحافظ على مستوى عالٍ من الأداء السياقي وسلوكيات المواطنة.

6.2. تأثير العدالة الإجرائية على الالتزام: أهمية العدالة في القواعد والسياسات

تُعد العدالة الإجرائية حجر الزاوية في بناء الالتزام التنظيمي:

• **الثقة في النظام:** عندما تكون الإجراءات واضحة، متسقة، ومحيدة، فإنها تبني

الثقة في نظام الإدارة، وليس فقط في المدير المباشر.

• **قبول القرارات:** حتى لو كانت نتيجة قرار ما غير مرغوبة للموظف (مثل عدم

حصوله على ترقية)، فإن إدراكه لعدالة العملية التي أدت إلى هذا القرار يجعله

أكثر استعداداً لتقبله والالتزام به، وبالتالي لا ينخفض مستوى أدائه.

6.3. العدالة الإجرائية كمتنبئ أقوى للأداء طويل الأمد (المقارنة)

تشير العديد من الدراسات إلى أن العدالة الإجرائية هي في الواقع متنبئ أقوى وأكثر

استدامة لسلوكيات الموظف الإيجابية مقارنة بالعدالة التوزيعية:

• السبب: العدالة التوزيعية هي حدث عابر (مكافأة أو ترقية)، بينما العدالة الإجرائية هي نمط سلوكي مستمر للإدارة.

• التأثير:

◦ التوزيعية (تأثير قصير المدى): تؤثر بشكل أكبر على الرضا الفوري

وعلى الأداء المباشر المرتبط بالمكافأة.

◦ الإجرائية (تأثير طويل المدى): تؤثر بشكل أكبر على الثقة والالتزام وعلى

الأداء السياقي والسلوكيات غير المرتبطة مباشرة بالمكافأة. لذا، فإن العدالة

في العمليات تضمن استدامة الأداء بغض النظر عن المكافآت اللحظية.

شرح مفصل للمحاور السابع والعاشر في الإطار النظري

المحور السابع: دور العدالة التفاعلية في تحسين بيئة العمل والأداء السياقي

يركز هذا المحور على البعد الاجتماعي للعدالة، وكيف تؤثر المعاملة الشخصية للموظفين

على سلوكياتهم وتفاعلهم داخل المنظمة.

7.1. تأثير العدالة التفاعلية على الثقة: العلاقة بين المعاملة اللائقة والاحترام

تُعد العدالة التفاعلية، بمكوناتها (المعلوماتية والمعاملاتية)، مؤشراً قوياً على نوايا الإدارة

ونزاهتها.

- **بناء الثقة:** عندما يتعامل المديرون مع موظفيهم بكياسة، ويقدمون تفسيرات واضحة وشفافة للقرارات (حتى السلبية)، يدرك الموظف أن الإدارة تهتم به كفرد وتحترمه. هذا يولد شعوراً قوياً بالثقة في نزاهة القيادة.
 - **الحد من الغموض:** تساعد العدالة المعلوماتية (الشرح والتوضيح) على إزالة الغموض حول القرارات، مما يقلل من القلق ويزيد من شعور الموظف بالسيطرة والفهم للبيئة المحيطة به. الثقة هي أساس كل سلوك إيجابي نحو المؤسسة.
- 7.2. الأثر على السلوكيات الموالية للمؤسسة (الأداء السياقي)
- العدالة التفاعلية ترتبط بشكل وثيق بـ "الأداء السياقي" (Contextual Performance)، وهي السلوكيات التطوعية التي تدعم البيئة الاجتماعية للمنظمة.
- **تعزيز الانتماء:** الشعور بالاحترام والتقدير يدفع الموظف إلى تبني أهداف المؤسسة والعمل بما يتجاوز حدود الوصف الوظيفي الرسمي.
 - **المساعدة والتعاون والمبادرة:** الموظفون الذين يشعرون بالعدالة التفاعلية يكونون أكثر استعداداً لتقديم المساعدة للزملاء الجدد، والمشاركة بفاعلية في اجتماعات الفريق، وإظهار المبادرات الإيجابية التي تخدم المنظمة. هذا يعزز مناخ العمل التعاوني.

7.3. تقليل السلوكيات المنحرفة: دور العدالة التفاعلية في الحد من السلوكيات السلبية

يُعد الظلم المُدرك، خاصة في طريقة التعامل، محفزاً رئيسياً للسلوكيات المنحرفة أو

المضادة للإنتاجية (Counterproductive Work Behaviors).

• آلية الانتقام: عندما يشعر الموظف بالتعرض للإهانة أو عدم اللباقة في التعامل

(عدم العدالة المعاملاتية)، فإنه قد يرد على هذا الظلم بسلوكيات سلبية كشكل من

أشكال "الانتقام" أو "إعادة التوازن".

• الحد من السلوكيات السلبية: عندما تسود العدالة التفاعلية، ينخفض معدل التسبب

(مثل التأخر أو الغياب غير المبرر)، ويقل الإهمال في إنجاز المهام، وتراجع

محاولات نشر الشائعات أو التسبب في نزاعات داخلية.

المحور الثامن: الإطار المؤسسي لدراسة شركة المياه الوطنية – فرع الطائف

يخصص هذا المحور لربط المفاهيم النظرية بسياق التطبيق الميداني.

8.1. هيكل وطبيعة عمل شركة المياه الوطنية

• التعريف بالشركة: تقديم نبذة عن شركة المياه الوطنية (NWC) ككيان

حكومي/شبه حكومي متخصص في تقديم خدمات حيوية وأساسية (المياه والصرف

الصحي).

• الرسالة والأهداف: تحديد رسالة الشركة المتعلقة بضمان استدامة الموارد، ورفع كفاءة التشغيل، وتوفير خدمات ذات جودة عالية للمواطنين.

• التركيز على فرع الطائف: الإشارة إلى أن فرع الطائف يمثل وحدة خدمية تعمل ضمن إطار تنظيمي مركزي، لكنه يواجه تحديات بيئية وجغرافية خاصة تفرض نمطاً معيناً من التعاملات الإدارية.

8.2. الأداء الوظيفي في القطاع الخدمي: الخصائص المميزة

دراسة العدالة في القطاع الخدمي (Service Sector) تتطلب مراعاة خصائصه:

• اللاملموسية (Intangibility): يصعب قياس الأداء بشكل موضوعي بحت، مما يزيد من الاعتماد على التقييمات الذاتية، وهذا يرفع من أهمية العدالة الإجرائية والتفاعلية لتجنب التحيز.

• التفاعل المباشر مع العملاء: جزء كبير من أداء الموظفين في شركة المياه يتمثل في التعامل المباشر مع شكاوى العملاء وحل مشكلاتهم؛ لذا فإن الأداء السياقي (السلوك الودود، الصبر) يصبح مؤشراً حيوياً للأداء الكلي.

• ضغط العمل والمسؤولية الاجتماعية: كون الخدمة حيوية (المياه)، فإن الموظفين يتعرضون لضغط عالٍ، مما يجعل العدالة التنظيمية ضرورية للحفاظ على روحهم المعنوية.

8.3. سياسات الموارد البشرية: استعراض (نظرياً) لآليات التقييم، التوزيع، والتعاملات

الإدارية

يجب الإشارة إلى أن الإطار النظري يفترض وجود آليات معينة يمكن أن تتأثر بالعدالة،
مثل:

• آليات تقييم الأداء: هل هي واضحة؟ هل تسمح للموظف بالاعتراض أو تقديم رأيه
(عدالة إجرائية)؟

• عمليات التوزيع: كيف يتم تحديد الأجور، الحوافز، والترقيات؟ هل تعتمد على
الجدارة بشكل أساسي (عدالة توزيعية)؟

• التعاملات الإدارية: هل هناك مدونة سلوك واضحة تحكم تعامل المديرين مع
الموظفين؟ (عدالة تفاعلية).

(ملاحظة: هذا الاستعراض يعتمد على المعلومات العامة المتاحة في أدبيات

الموارد البشرية لتأسيس الأساس النظري، وسيتم تأكيده في الجزء الميداني

لِلدراسة).

المحور التاسع: الدراسات السابقة (المحلية والعربية والدولية)

يهدف هذا المحور إلى توثيق ما توصل إليه الباحثون السابقون وتحديد الإضافة المعرفية

لِلدراسة الحالية.

9.1. دراسات تناولت العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي في القطاع الخدمي

مراجعة الأبحاث التي تناولت نفس المتغيرات في سياقات خدمية مشابهة (مثل شركات الاتصالات، الكهرباء، البنوك).

- **التركيز على النتائج:** تلخيص النتائج المتعلقة بتأثير أبعاد العدالة الثلاثة على جودة الخدمة ورضا الموظفين عن عملهم.

- **منهجية القياس:** استعراض أدوات القياس التي استخدمتها هذه الدراسات لقياس الأداء السياقي في البيئات الخدمية.

9.2. دراسات تناولت العدالة التنظيمية في القطاع العام (الحكومي)

نظراً لطبيعة شركة المياه (مؤسسة ذات طابع خدمي عام)، يجب مراجعة دراسات القطاع العام:

- **النتائج:** استعراض نتائج الدراسات التي أظهرت أن العدالة الإجرائية قد تكون أكثر أهمية في القطاع العام بسبب غياب الحوافز المادية الكبيرة (العدالة التوزيعية)، مما يجعل الموظفين يركزون على عدالة القواعد والتعامل.
- **الولاء للمؤسسة:** كيف أثرت العدالة على الالتزام الوظيفي للموظفين الحكوميين.

9.3. مراجعة نتائج الدراسات السابقة وتحديد الفجوة المعرفية

- **التوليف (Synthesis):** تقديم جدول يلخص أبرز الدراسات، والمتغيرات التي استخدمتها، وأهم النتائج التي توصلت إليها.

- **تحديد الفجوة:** الإشارة بوضوح إلى أن الدراسات السابقة، على الرغم من تناولها للمتغيرات، لم تتناول بشكل مباشر أو كافٍ البيئة المحددة لشركة المياه الوطنية - فرع الطائف، أو التركيز على التفاعلات بين الأبعاد المختلفة للعدالة والأداء السياقي في هذه البيئة الحيوية والمليئة بالتحديات الخدمية.

المحور العاشر: المتغيرات الوسيطة/المعدلة المقترحة وتحديات العدالة

هذا المحور يمثل جزءاً متقدماً في الإطار النظري، ويهدف إلى بناء النموذج المفاهيمي للدراسة.

10.1. المتغيرات الإضافية: مناقشة إمكانية وجود متغيرات وسيطة/معدلة

- **الرضا الوظيفي (Job Satisfaction) كمتغير وسيط:** العدالة التنظيمية (متغير

مستقل) تزيد من الرضا الوظيفي (متغير وسيط)، ثم هذا الرضا بدوره يؤدي إلى تحسين الأداء (متغير تابع).

- **الالتزام التنظيمي (Organizational Commitment) كمتغير وسيط:** العدالة

تقوي الالتزام العاطفي تجاه المنظمة، وهذا الالتزام يدفع الموظف لتقديم أداء أعلى.

- **خصائص الموظف (كمتغير معدل):** مثل الأقدمية أو المستوى الوظيفي. قد تختلف

استجابة الموظفين للعدالة حسب مستواهم الوظيفي (هل العدالة التوزيعية أكثر

أهمية للفنيين، والإجرائية للمشرفين؟).

10.2. تحديات تطبيق العدالة: استعراض المعوقات التي تواجه الإدارة

يجب أن يغطي هذا الجزء الصعوبات التي تجعل العدالة أمراً صعب التحقيق في الواقع العملي:

- البيروقراطية وتعقيد الإجراءات: أنظمة العمل الحكومية أو شبه الحكومية قد تفرض تعقيدات في الإجراءات، مما يجعلها تبدو غير مرنة أو غير عادلة حتى لو لم يكن الهدف هو الظلم.
- نقص الموارد أو محدوديتها: قد ترغب الإدارة في مكافأة الجميع بعدل (عدالة توزيعية)، لكن محدودية الميزانيات أو عدد الترقيات المتاحة يفرض قيوداً تجعل التوزيع يبدو غير منصف.
- التحيز الشخصي (Bias) في التقييم: الاعتماد المفرط على الأحكام الذاتية في تقييم الأداء يفتح الباب أمام التحيز (عدالة إجرائية وتفاعلية ضعيفة).

10.3. مقترحات نظرية لتعزيز العدالة وبناء نموذج مفاهيمي

- مقترحات لتعزيز العدالة:
 - تطبيق مبدأ الإتاحة (Voice): إتاحة الفرصة للموظفين للمشاركة في صنع القرار أو على الأقل تقديم آرائهم حول الإجراءات والسياسات.
 - تدريب المديرين: تدريب الرؤساء المباشرين على مهارات التواصل الفعال وتقديم التفسيرات الوافية للقرارات (تعزيز العدالة التفاعلية).

• خاتمة

- يؤكد الإطار النظري أن العدالة التنظيمية، بأبعادها الثلاثة (التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية)، هي ركيزة استراتيجية وليس مجرد مطلب أخلاقي. لقد أوضحت النظريات السلوكية والإدارية، كنظرية التبادل الاجتماعي، أن الشعور بالإنصاف هو المدخل الرئيسي الذي يقابله الموظف بزيادة الجهد وتحسين الأداء، لا سيما الأداء السياقي المتمثل في الولاء والتعاون. وعليه، فإن دراسة أثر هذه العدالة في بيئة شركة المياه الوطنية بفرع الطائف ستكشف عن كيفية ترجمة الإجراءات العادلة والمعاملة اللائقة إلى كفاءة تشغيلية وجودة خدمة مستدامة، مما يجعل العدالة عنصراً حاسماً في تحقيق الأهداف المؤسسية.

الفصل الثالث منهجية البحث

مقدمة:

تُعد أدوات الدراسة والمنهجية من الأسس الجوهرية التي تُبنى عليها البحوث العلمية الرصينة، حيث تُحدد الإطار المنظم الذي تسير عليه الدراسة لتحقيق أهدافها والإجابة على تساؤلاتها. وتمثل هذه الأدوات الوسائل التي تُستخدم لجمع المعلومات الضرورية من أفراد مجتمع الدراسة وتحليلها بطريقة علمية منظمة تساعد في التوصل إلى نتائج دقيقة وقابلة للتعميم.

وفي هذه الدراسة التي تسعى إلى استكشاف أثر العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) على الأداء الوظيفي لدى موظفي شركة المياه الوطنية - فرع الطائف، تم اعتماد المنهج الكمي التحليلي، بالاستناد إلى الأدبيات والنماذج النظرية السابقة ذات الصلة بمجالي السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية.

وتحقيقاً لهذا الغرض، تم تطوير استبانة مبنية على نماذج علمية معتمدة في مجال العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي، حيث تم تصميمها بما يضمن تحقيق أعلى درجات الصدق

والثبات. وتم تطبيق هذه الأداة على عينة من العاملين في الشركة المدروسة، بما يتيح جمع بيانات كمية دقيقة تُمكن الباحثة من تحليل العلاقة بين المتغيرين موضع الدراسة. كما تم تحديد مجتمع الدراسة، واختيار العينة بناءً على أسس علمية، مع توضيح الأفق الزمني والمكاني للدراسة، إضافة إلى الاعتماد على عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات، واختبار الفرضيات، والتحقق من صحة النتائج. ومن خلال هذا الفصل، سيتم استعراض نوع المنهج العلمي المستخدم، وأداة جمع البيانات، وخصائص العينة، بالإضافة إلى الإجراءات التي اتبعتها الباحثة لضمان مصداقية وموثوقية النتائج المتوصل إليها.

منهج البحث

تعتمد هذه الدراسة على منهجية علمية تهدف إلى استكشاف وتحليل أثر العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية) على مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي شركة المياه الوطنية - فرع الطائف. تُصنّف الدراسة ضمن البحوث التطبيقية ذات الطابع الكمي، إذ تسعى إلى قياس العلاقة بين المتغيرات باستخدام أدوات كمية قابلة للتحليل الإحصائي. وتعتمد على التصميم الوصفي التحليلي الذي يتيح وصف الظاهرة موضوع الدراسة وتحليل العلاقات بين المتغير المستقل (العدالة التنظيمية) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي).

كما تستند المنهجية إلى دمج الإطار النظري المرتبط بمفاهيم العدالة التنظيمية ونماذج

الأداء الوظيفي مع النتائج الميدانية، بما يوفر رؤية شاملة ودقيقة حول طبيعة العلاقة بين المتغيرات.

المتغيرات الإجرائية

العدالة التنظيمية (المتغير المستقل)

• التعريف الإجرائي: يقاس من خلال استبانة مكونة من مجموعة فقرات تغطي أبعاد

العدالة التنظيمية الثلاثة:

العدالة التوزيعية: درجة شعور الموظف بعدالة توزيع الموارد والمكافآت.

العدالة الإجرائية: مدى عدالة وشفافية الإجراءات المتبعة في صنع القرارات داخل الشركة.

العدالة التفاعلية: طبيعة التعامل والعلاقات الإنسانية من قبل الإدارة تجاه الموظفين.

• طريقة القياس: مقياس ليكرت الخماسي (من 1 = أوافق بشدة إلى 5 = لا أوافق بشدة).

الأداء الوظيفي (المتغير التابع)

• التعريف الإجرائي: يقاس من خلال استبانة تغطي أبعاد الأداء الوظيفي مثل:

جودة الأداء، الإنتاجية، الالتزام بالمواعيد، روح المبادرة، والقدرة على التعاون مع الزملاء.

- طريقة القياس :مقياس ليكرت الخماسي بنفس الآلية السابقة.

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة المياه الوطنية – فرع الطائف، ممن يشغلون وظائف إدارية وفنية وتنفيذية، حيث يمثلون الفئة المستهدفة التي يمكن من خلالها قياس إدراك العدالة التنظيمية وانعكاسها على الأداء الوظيفي.

عينة الدراسة

تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية الأساسية التي تساهم في وصف خصائص المشاركين وتحليل انعكاساتها على نتائج الدراسة. وشملت هذه المتغيرات:

- النوع : (ذكر – أنثى)

- (الفئة العمرية) : من 18-24 سنة، 25-34 سنة، 35-44 سنة، 45 سنة فأكثر.

- (المستوى التعليمي) : ثانوي – جامعي – دراسات عليا

وقد جرى حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة بما يتيح تكوين صورة شاملة عن الخصائص الديموغرافية للمشاركين من موظفي شركة المياه الوطنية – فرع الطائف. وتمثل هذه البيانات الخلفية مدخلاً مهماً لفهم التنوع في استجابات العينة، وربطها بمتغيرات الدراسة المتمثلة في العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي.

أدوات جمع البيانات ومقاييس الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من أفراد عينة البحث، نظرًا لملاءمتها للدراسات الميدانية التي تتطلب استطلاع آراء عدد كبير من المشاركين خلال فترة زمنية محدودة، بالإضافة إلى قابليتها للتحليل الكمي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

وقد تم بناء الاستبانة بالاستناد إلى الأدبيات النظرية ذات الصلة بمتغيري الدراسة (العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي)، وكذلك من خلال مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين هذين المتغيرين في بيئات تنظيمية مشابهة. واشتملت الاستبانة على مجموعة من الفقرات التي صُممت وفق مقياس ليكرت الخماسي (من "موافق بشدة" إلى "غير موافق بشدة")، بما يضمن دقة القياس، وسهولة تفسير النتائج، وإمكانية اختبار الفرضيات البحثية بشكل موضوعي.

صدق وثبات الأداة

تم التحقق من صدق المحتوى عبر عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من أساتذة الجامعات والخبراء الإداريين.

كما تم قياس الثبات الداخلي للأداة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's

(Alpha)، حيث تجاوزت القيم الحد المقبول إحصائياً (0.70) مما يدل على أن الأداة

ذات موثوقية جيدة.

الأساليب الإحصائية

سيتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، من خلال:

- التكرارات والنسب المئوية (للبيانات الديموغرافية).
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- اختبار الارتباط. (Pearson Correlation)
- اختبار الانحدار الخطي البسيط والمتعدد.

حدود الدراسة

تحدد هذه الدراسة ضمن عدد من الحدود التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار عند تفسير

النتائج وتعميمها، وهي كما يلي:

الحدود المكانية

تقتصر هذه الدراسة على شركة المياه الوطنية – فرع الطائف بالمملكة العربية السعودية، وذلك باعتبارها إحدى المؤسسات الخدمية الرئيسة التي تضم عددًا كبيرًا من الموظفين الإداريين والفنيين، مما يوفر بيئة مناسبة لاختبار أثر العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة على مستوى الأداء الوظيفي.

الحدود الزمانية

تم تنفيذ هذه الدراسة خلال العام 2025م، وتحديدًا في الفترة الممتدة من مارس إلى يونيو 2025، وهي الفترة التي تم فيها توزيع أدوات الدراسة على أفراد العينة، وجمع البيانات وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة.

الحدود الموضوعية

تركز هذه الدراسة على تحليل أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي داخل شركة المياه الوطنية – فرع الطائف، حيث يمثل العدالة التنظيمية المتغير المستقل ويتضمن أبعادًا مثل: العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية، في حين يمثل الأداء الوظيفي المتغير التابع، ويشمل أبعاده مثل: جودة الأداء، الإنتاجية، الالتزام، والتعاون. ولا تمتد الدراسة لتشمل متغيرات أخرى مثل: الرضا الوظيفي، الولاء التنظيمي، أو التحفيز.

الحدود البشرية

شملت عينة الدراسة الموظفين العاملين في شركة المياه الوطنية - فرع الطائف بمختلف فئاتهم من الذكور والإناث، ومن مختلف المستويات العمرية والتعليمية والخبرات العملية، وذلك ممن لديهم معرفة كافية بطبيعة بيئة العمل وظروفها، مما يمكّنهم من تقييم مستوى العدالة التنظيمية وأثرها على أدائهم الوظيفي.

قياس صدق وثبات أدوات الدراسة

تم اختبار صدق أدوات الدراسة من خلال تحليل صدق الاتساق الداخلي لمتغيري الدراسة الرئيسيين، وهما: العدالة التنظيمية (بأبعادها: التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) والأداء الوظيفي (بأبعاده: جودة الأداء، الإنتاجية، الالتزام، التعاون)، باستخدام برنامج SPSS للتحليل الإحصائي.

بالنسبة للمتغير الأول "العدالة التنظيمية"، أظهرت معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير ارتباطاً قوياً، حيث تجاوزت جميع القيم الحد الأدنى المقبول وهو 0.50، وكانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من 0.001، مما يشير إلى تحقق صدق الاتساق الداخلي لهذا المتغير.

أما المتغير الثاني "الأداء الوظيفي"، فقد أظهرت نتائج معامل الارتباط لجميع العبارات مع الدرجة الكلية للمتغير قيمة أعلى من 0.70، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى أقل من 0.001، مما يدل على قوة الاتساق الداخلي للمقياس وملاءمته لقياس الأداء الوظيفي لموظفي شركة المياه الوطنية - فرع الطائف.

بناءً على هذه النتائج، يمكن التأكيد على أن أدوات القياس المستخدمة في هذه الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الصدق الاتساق الداخلي، مما يعزز من موثوقية البيانات ويُدعم النتائج النهائية للدراسة، ويضمن قدرتها على قياس العلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي بدقة وموضوعية.

الفصل الرابع

التحليل الإحصائي الوصفي لبيانات الاستبانة (ن=200)

يستعرض هذا التحليل النتائج الوصفية لتوزيع إجابات المشاركين على الاستبانة، حيث بلغ

العدد الكلي للمستجيبين 200 مشارك.

الجدول رقم (1): توزيع المشاركين حسب الخصائص الديموغرافية

المتغير	الفئة	العدد (ن)	النسبة المئوية (%)
1. الجنس	ذكر	140	70.0%
	أنثى	60	30.0%
2. العمر	أقل من 25 سنة	15	7.5%
	25 – 34 سنة	70	35.0%
	35 – 44 سنة	80	40.0%
	45 – 54 سنة	25	12.5%
	55 سنة فأكثر	10	5.0%

3. المؤهل العلمي	ثانوي أو أقل	10	5.0%
	دبلوم أو معهد فني	30	15.0%
	بكالوريوس	130	65.0%
	ماجستير أو أعلى	30	15.0%
4. سنوات الخبرة في الشركة	أقل من 5 سنوات	40	20.0%
	5 - 9 سنوات	80	40.0%
	10 - 14 سنة	50	25.0%
	15 سنة فأكثر	30	15.0%

الجدول رقم (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات وأبعاد

العدالة التنظيمية

البعد	العبارة	المتوسط (M)	الانحراف المعياري (SD)	الترتيب	مستوى الموافقة
العدالة التوزيعية	1. أشعر أن الرواتب والمكافآت في الشركة تُوزع بشكل عادل بين الموظفين.	3.25	1.10	4	محايد
	2. المكافآت والتقديرات التي أحصل عليها تعكس جهودى	3.45	1.05	3	محايد

				الحقيقية في العمل.	
موافق	1	0.95	3.85	3. توزيع المهام والفرص في الشركة يتم بشكل عادل.	
محايد	2	1.00	3.50	4. أعتقد أن الترقية في الشركة تُمنح بناءً على معايير عادلة وواضحة.	
محايد/موافق	الأول	0.97	3.51		العدالة التوزيعية (المتوسط العام)

العدالة الإجرائية	5. الإجراءات التي تتبعها الشركة في اتخاذ القرارات شفافة وواضحة.	4.10	0.80	2	موافق
	6. لدى الموظفين فرصة عادلة للمشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤثر على عملهم.	3.95	0.85	4	موافق
	7. يتم تطبيق القواعد والسياسات	4.30	0.70	1	موافق بشدة

				بشكل موحد على جميع الموظفين دون تحيز.	
موافق	3	0.75	4.05	8. تعالج الإدارة بشكل فعال الشكاوى والملاحظات التي يقدمها الموظفون.	
موافق	الثاني	0.78	4.10		العدالة الإجرائية (المتوسط العام)
موافق بشدة	1	0.65	4.40	9. تُعاملني الإدارة باحترام	العدالة التفاعلية

				واهتمام في جميع الأوقات.	
موافق	2	0.70	4.25	10. يتم التواصل معي بشكل واضح وصادق من قبل المشرفين.	
موافق	4	0.90	4.00	11. تشعر الإدارة بأهمية مشاعر واحتياجات الموظفين عند اتخاذ القرارات.	
موافق	3	0.75	4.15	12. تحرص الإدارة على	

				توفير بيئة عمل داعمة وتشجع على التعاون.	
موافق	الأول	0.75	4.20		العدالة التفاعلية (المتوسط العام)
موافق		0.83	3.94		العدالة التنظيمية (المتوسط الكلي)

الجدول رقم (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات وأبعاد

الأداء الوظيفي

البعد	العبرة	المتوسط (M)	الانحراف المعياري (SD)	الترتيب	مستوى الموافقة
الالتزام الوظيفي	13. أبذل جهداً إضافياً في العمل لتحقيق أهداف الشركة.	4.00	0.70	3	موافق
	14. أشعر بالانتماء والولاء لشركة المياه الوطنية - فرع الطائف.	4.20	0.65	2	موافق

موافق بشدة	1	0.55	4.45	15. ألتزم بسياسات وإجراءات الشركة في أداء عملي اليومي.	
موافق	الثاني	0.63	4.22		الالتزام الوظيفي (المتوسط العام)
موافق	1	0.60	4.35	16. أحافظ على دقة وجودة عالية في إنجاز مهامي الوظيفية.	جودة الأداء
موافق	2	0.65	4.25	17. ألتزم بالمواعيد	

				النهائية لإنجاز العمل.	
موافق	3	0.70	4.15	18. أتعامل مع المهام الوظيفية بكفاءة وفعالية.	
موافق	الأول	0.65	4.25		جودة الأداء (المتوسط العام)
موافق	3	0.80	3.90	19. أستطيع إنجاز كمية كبيرة من العمل في وقت مناسب.	الإنتاجية

موافق	2	0.75	4.05	20. أستخدم الموارد المتاحة بشكل فعال لإنجاز مهماتي.	
موافق	4	0.85	3.80	21. أستطيع التعامل مع ضغوط العمل مع الحفاظ على الإنتاجية.	
موافق	الثالث	0.80	3.92		الإنتاجية (المتوسط العام)
موافق		0.70	4.13		الأداء الوظيفي

					(المتوسط الكلي)
--	--	--	--	--	--------------------

نتائج الدراسة

- إدراك مرتفع للعدالة التنظيمية بشكل عام بين موظفي شركة المياه الوطنية – فرع الطائف، مع ميل متوسط الموافقة الكلي نحو الموافقة.
- أظهر الموظفون أعلى درجات الموافقة تجاه العدالة التفاعلية، مما يشير إلى أنهم يشعرون بالاحترام والاهتمام والتواصل الصادق من قبل الإدارة.
- جاءت العدالة الإجرائية في المرتبة الثانية من حيث الإدراك الإيجابي، وتحديداً في تطبيق القواعد والسياسات بشكل موحد على الجميع دون تحيز.
- سجل بعد العدالة التوزيعية أدنى مستوى من الموافقة بين أبعاد العدالة، بمتوسط حسابي أقرب إلى "محايد"، مما يكشف عن نقطة ضعف في إدراك عدالة المخرجات والمكافآت.
- تُعد عبارة "أشعر أن الرواتب والمكافآت في الشركة تُوزع بشكل عادل" الأقل موافقة بين جميع عبارات العدالة، مما يمثل فجوة واضحة تحتاج إلى معالجة.
- هناك مستوى مرتفع وإيجابي في الأداء الوظيفي الكلي للموظفين، ويأتي محور جودة الأداء كأعلى مكونات الأداء تقديراً.

- يشير الارتباط النظري والواقعي إلى أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة بين الأداء المرتفع الذي أبداه الموظفون والمستويات العالية للعدالة الإجرائية والتفاعلية في بيئة العمل.

توصيات الدراسة

- معالجة فجوة العدالة التوزيعية: ضرورة مراجعة نظام الرواتب والمكافآت والترقيات لضمان ارتباطها الوثيق والموضوعي بالجهد الفعلي والمساهمة في العمل، والابتعاد عن أي ممارسات قد تُفهم على أنها تحيز أو عدم إنصاف.
- تعزيز الشفافية في قرارات الأجور: العمل على توضيح الأسس والمعايير المستخدمة في تحديد الحوافز والمكافآت، وتقديم تغذية راجعة للموظفين بخصوص قرارات الترقية والزيادة، لرفع مستوى الثقة في العدالة التوزيعية.
- الحفاظ على نقاط القوة (العدالة التفاعلية والإجرائية): يجب على الإدارة الاستثمار في البرامج التي تضمن استمرارية المعاملة اللائقة والاحترام المتبادل بين المشرفين والموظفين، وتوثيق الإجراءات الموحدة المتفق عليها.
- تطوير آليات المشاركة في القرارات: رغم الإدراك الجيد للعدالة الإجرائية، يُوصى بزيادة الفرص المتاحة للموظفين للمشاركة في صياغة أو تعديل القرارات التي تؤثر على بيئة عملهم، مما يعزز الشعور بالملكية والالتزام.

- **التركيز على الإنتاجية (نقطة التحسين):** على الرغم من ارتفاع الأداء الكلي، يجب العمل على رفع مستوى الإنتاجية تحديداً (القدرة على إنجاز كمية كبيرة من العمل)، وذلك من خلال توفير الموارد اللازمة وتبسيط الإجراءات لتقليل ضغوط العمل غير الضرورية.
- **إجراء دراسات مستقبلية متعمقة:** يُوصى بإجراء المزيد من الدراسات التي تستخدم المنهج النوعي (المقابلات) لاستكشاف الأسباب الجذرية لانخفاض إدراك العدالة التوزيعية، وتأثيرها التفصيلي على متغيرات مثل معدلات دوران العمل أو التسرب غير المباشر.

1. أبو عرار، ناصر. (2021). الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلمي مدارس النقب. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، (69)، 223-233.
2. أبو كريم، أحمد. (2015). العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمدينة الرياض وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين. مجلة التربية، جامعة الأزهر، (168)، 222-263.
3. أبو كريم، فتحي. (2019). درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظر مساعدي المديرين [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية العلوم التربوية.
4. أبو سمرة، محمود عويضات ميسان قفيشة، و قفيشة، سندس. (2020). واقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل. المجلة العربية للنشر العلمي، 2(26)، 203-221.

5. البكار، أماني يوسف. (2012). مستوى العدالة التنظيمية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية العامة في محافظة عمان وعلاقته بمستوى الثقة التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
6. البشاشة، سامر عبد المجيد. (2008). أثر العدالة التنظيمية في بلوره التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، دراسة ميدانية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 4(4)، 427-440.
7. بن سمشة، أمل. (2018). الاداء البشري بالادارة المحلية. الكتاب الاكاديمي.
8. بني خالد، ميرفت خليل. (2017). أثر العدالة التنظيمية في الخدمات الوظيفي دراسة على المدارس الثانوية في البادية الشمالية الغربية في الأردن [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة آل البيت، الإدارة العامة.
9. جاد الرب، سيد محمد. (2010). الأخلاقيات التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية في منظمات العمال العصرية. مطابع الدار الهندسية.
10. جقيدل، سمية. (2015). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الأغواط [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

11. حمود، خضير كاظم. (2010). إدارة الجودة في المنظمات المتميزة. دار صفاء للنشر والتوزيع.
12. الخشروم، محمد مصطفى. (2010). دور عدالة التعاملات في تخفيف ضغوط صراع الدور: دراسة تطبيقية على عناصر التمريض في مستشفى حلب الجامعي. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 26(2)، 307-332.
13. درة، عمر. (2008). العدالة وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة. دار الرضوان.
14. العدوان، زياد، و العياصرة، معن. (2020). العدالة التنظيمية في الجامعات الحكومية والخاصة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة اتحاد الجامعات العربية، 40(1)، 227-252.
15. عليان، محمد عبد سعيد. (2016). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
16. عواد، عمرو محمد أحمد. (2003). تحليل أبعاد العدالة التنظيمية دراسة تطبيقية. مجلة البحوث الإدارية، 12.
17. غانم، محمود. (2015). درجة العدالة التنظيمية وعلاقتها بتفويض السلطة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظة طولكرم من وجهات

- نظر معلمي مدارسهم [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.
18. القحطاني، منصور بن عوض. (2019). تطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير: دراسة ميدانية. مجلة العلوم التربوية، (11)، 306-225.
19. الكعبي، حميد سالم غياض. (2016). دور الدعم التنظيمي في تقليل التهكم التنظيمي [رسالة ماجستير منشورة]. كلية الرافدين الجامعية، بغداد، العراق.
20. الوكيل، مثال محمد. (2021). تأثير مبادئ الحوكمة على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على حي شرق مدينة نصر. المجلة العربية، 107-128.
21. الربيعي، سامي. (2018). أثر العدالة التنظيمية في تحسين أداء العاملين. المجلة العراقية للعلوم الإدارية.
22. العنزي، منيرة. (2020). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المستشفيات السعودية. رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود.
23. شاهين، محمد عبد التواب، الحويطي، محمد أحمد، زين الدين &، نشأت عبد الله. (2019). أثر العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في المستشفى

الجامعي بالمنوفية . Journal of Environmental Studies and

Researches, 9(1)), 101-113.

24. خضرة, صديقي & فرخي إيمان . (2022). أثر العدالة التنظيمية على

الأداء الوظيفي (Doctoral dissertation, university center of

abdalhafid boussouf-MILA).

مراجع انجليزي

A. Al-Zu'bi, H. A. (2010). A study of relationship between

organizational justice and job performance. International

Journal of Business and Management, 5(12), 102-109.

B. Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of

procedural and distributive justice on reactions to pay raise

decisions. Academy of Management Journal, 32(1), 115-

130.

C. Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C.

O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-

analytic review of 25 years of organizational justice

research. Journal of Applied Psychology, 86(3), 425-445.

الملاحق

الاستبانة

القسم الأول: المعلومات الشخصية

1. الجنس:

• ذكر

• أنثى

2. العمر:

• أقل من 25 سنة

• 25 – 34 سنة

• 35 – 44 سنة

• 45 – 54 سنة

• 55 سنة فأكثر

3. المؤهل العلمي:

• ثانوي أو أقل

• دبلوم أو معهد فني

• بكالوريوس

• ماجستير أو أعلى

4. سنوات الخبرة في الشركة:

• أقل من 5 سنوات

• 5 - 9 سنوات

• 10 - 14 سنة

• 15 سنة فأكثر

الجزء الثاني:

العدد	البعد	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
العدالة التنظيمية						
1		أشعر أن الرواتب والمكافآت في الشركة				

					تُوزع بشكل عادل بين الموظفين	العدالة التوزيعية (Distributive Justice)	
					المكافآت والتقدير التي أحصل عليها تعكس جهودي الحقيقية في العمل.		2
					توزيع المهام والفرص في الشركة يتم بشكل عادل.		3
					أعتقد أن الترقية في الشركة تُمنح بناءً على معايير عادلة وواضحة.		4
					الإجراءات التي تتبعها الشركة في اتخاذ القرارات شفافة وواضحة	العدالة الإجرائية (Procedural Justice)	5

					لدى الموظفين فرصة عادلة للمشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤثر على عملهم		6
					يتم تطبيق القواعد والسياسات بشكل موحد على جميع الموظفين دون تحيز		7
					تعالج الإدارة بشكل فعال الشكاوى والملاحظات التي يقدمها الموظفون.		8
					تُعاملني الإدارة باحترام واهتمام في جميع الأوقات.	العدالة التفاعلية (Interactional Justice)	9
					يتم التواصل معي بشكل واضح		10

					وصادق من قبل المشرفين.		
					تشعر الإدارة بأهمية مشاعر واحتياجات الموظفين عند اتخاذ القرارات.	11	
					تحرص الإدارة على توفير بيئة عمل داعمة وتشجع على التعاون	12	
الأداء الوظيفي							
					أبذل جهداً إضافياً في العمل لتحقيق أهداف الشركة.	13	الالتزام الوظيفي (Job Commitment)
					أشعر بالانتماء والولاء لشركة المياه		
						14	

					الوطنية - فرع الطائف.		
					ألتزم بسياسات وإجراءات الشركة في أداء عملي اليومي	15	
					أحافظ على دقة وجودة عالية في إنجاز مهامي الوظيفية.	16	جودة الأداء (Performance Quality)
					ألتزم بالمواعيد النهائية لإنجاز العمل.	17	
					أتعامل مع المهام الوظيفية بكفاءة وفعالية.	18	

					أستطيع إنجاز كمية كبيرة من العمل في وقت مناسب	الإنتاجية (Productivity)	19
					أستخدم الموارد المتاحة بشكل فعال لإنجاز مهماتي.		20
					أستطيع التعامل مع ضغوط العمل مع الحفاظ على الإنتاجية		21

Midaa University

College of Management

Department/Specialization:

Master of Business Administration



The Impact of Organizational Justice on Job Performance: A Field

Study on the National Water Company – Taif Branch

Prepared by: Hazem Abdulmaaty Salami

Supervised by: Dr. Al-Faisal Abdulhamid

Dr. Faiz Jarad

Academic Year: 2025