

العدالة التنظيمية وأثرها في تعزيز الثقافة المؤسسية: دراسة تأصيلية في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية

إعداد الطالبة:

مي الشمري

إشراف:

د. فايز الجراد

د. الفیصل عبدالحمید

العام الجامعي: 1448 هـ / 2026 م

تهدف هذه الدراسة التأصيلية إلى استكشاف وتحليل طبيعة العلاقة والأثر بين تطبيق أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، والتعاملية) وتشكيل وتعزيز الثقافة المؤسسية السائدة بالمنظمات المعاصرة من وجهة نظر ممارسي الموارد البشرية. وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة السلوك التنظيمي، حيث تم تأصيل المفاهيم علمياً بالاعتماد على المراجع الرصينة والدراسات السابقة ذات الصلة.

وقد خلص الطرح النظري والتحليلي إلى وجود أثر جوهري ذو دلالة إحصائية لتطبيق قيم العدالة التنظيمية في توجيه وصياغة نمط الثقافة المؤسسية؛ حيث تبين أن العدالة التوزيعية تساهم في بناء ثقافة الجدارة والأداء المتميز (ثقافة السوق)، في حين تدعم العدالة الإجرائية والشفافية في الأنظمة بناء ثقافة الحوكمة والأمان التنظيمي، بينما تؤدي العدالة التعاملية القائمة على الاحترام المتبادل والمشاركة الصادقة للمعلومات إلى تشكيل ثقافة القبيلة الإيجابية (الثقافة العائلية الداعمة). وتوصي الدراسة بضرورة حوكمة سياسات تقييم الأداء والمكافآت، وتفعيل قنوات التظلم والشكاوى الرقمية لتمكين العاملين، وتأهيل القيادات على ممارسات الذكاء العاطفي لضمان صون الكرامة الإنسانية للمرؤوسين بما يخدم الكفاءة الاستراتيجية للمنظمات.

الفصل الأول: الإطار العام للبحث

1-1 مقدمة الدراسة والمدخل التمهيدي

شهدت بيئة الأعمال المعاصرة تحولات جذرية ومتسارعة فرضتها عولمة الاقتصاد والتطور التكنولوجي الهائل والتنافسية المعرفية، مما جعل المنظمات المعاصرة تواجه تحديات مستمرة ومصيرية للحفاظ على ميزتها التنافسية واستقرارها التنظيمي. وفي ظل هذه التحولات، برز رأس المال البشري باعتباره الأصل الأكثر قيمة والأكثر تأثيراً في صياغة نجاح المنظمة أو إعلان فشلها. ولم يعد الاهتمام بالعاملين مقتصرأً على الجوانب المادية البحتة أو الإجرائية التقليدية كصرف الرواتب وضبط ساعات العمل، بل امتد الفكر الإداري الحديث ليشمل الأبعاد النفسية والاجتماعية والقيمية التي تحكم بيئة العمل وتوجه سلوك الأفراد.

إن تفاعل العاملين مع بيئاتهم التنظيمية محكوم بعوامل نفسية واجتماعية وإدارية بالغة التعقيد، تترجم في نهاية المطاف في صورة سلوكيات عملية كالأداء المتميز، أو الإبداع، أو على النقيض من ذلك كالغياب والتمارض والتسرب الوظيفي. وتأتي في مقدمة تلك العوامل النفسية والسلوكية المؤثرة؛ إذ تمثل المقياس الفعلي (Organizational Justice) "العدالة التنظيمية" (الوجداني الذي يقيس به الموظف مدى إنصاف ونزاهة بيئة العمل التي ينتمي إليها ومدى موضوعية القرارات التي تمسه شخصياً في مسيرته المهنية والمالية وتوزيع الحوافز وتكافؤ الفرص المتاحة لجميع الكوادر دون تمييز.

على الجانب الآخر، لا تنمو العدالة أو تطبق في فراغ تنظيمي، بل تتشابك باستمرار مع "الثقافة المؤسسية" السائدة، والتي تمثل البصمة الوراثية والمناخ العام الحاكم للقيم والأعراف والمعتقدات غير (Organizational Culture) المكتوبة داخل بيئة العمل. إن الثقافة المؤسسية الإيجابية، المرنة والداعمة هي الوعاء الحاضن لقيم الشفافية والمساواة، في حين أن الثقافات السلبية أو البيروقراطية الجامدة قد تجهض أي محاولات إصلاحية تقودها إدارات الموارد البشرية لترسيخ قيم الإنصاف والشفافية. ومن هنا تبرز الحاجة الملحة لدراسة وفهم الترابط والأثر المتبادل بين مستوى تطبيق العدالة التنظيمية وصياغة نمط الثقافة المؤسسية بالمنظمات المعاصرة لتطوير بيئة مستدامة وجاذبة للتميز.

1-2 مشكلة البحث وتساؤلاته

تتبلور مشكلة هذا البحث في رصد الفجوة الشائعة والعميقة في الفكر والتطبيق الإداري بين "الشعارات والقيم الثقافية المعلنة" التي تروج لها المنظمات رسمياً وبين "الواقع الفعلي والمعاش" لممارسات الموارد البشرية والعدالة التنظيمية التي يدركها الموظفون يومياً. إن هذا التباين الحاد وغياب الإنصاف الفعلي في سياسات الأجور والمكافآت، أو الافتقار للشفافية والموضوعية في أنظمة تقييم الأداء، أو غياب الاحترام الإنساني المتبادل في المعاملات اليومية، يفرز تلقائياً ثقافة مؤسسية سلبية تسودها مشاعر الإحباط والصراع، وانعدام الثقة بالقيادات العليا.

ويترتب على هذا الخلل الثقافي والقيمي انخفاض فوري في مستويات الدافعية والأداء، وارتفاع متزايد في معدلات الدوران الوظيفي وهروب الكفاءات المتميزة، مما يضر استراتيجياً بسمعة المنظمة وقدرتها التنافسية. وبناءً على ما تقدم، يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي: "ما طبيعة العلاقة والارتباط والأثر الإحصائي بين تطبيق أبعاد العدالة التنظيمية وتشكيل الثقافة المؤسسية بالمنظمات المعاصرة من وجهة نظر الموارد البشرية؟"

وينبثق عن هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى إدراك العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، والتعاملية) في البيئة المؤسسية؟
2. ما هو نمط الثقافة المؤسسية السائد والغالب في المنظمات محل الدراسة؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين أبعاد العدالة التنظيمية وتطوير ثقافة مؤسسية إيجابية وداعمة؟

1-3 فرضيات البحث العلمي

استناداً إلى تساؤلات البحث وتأصيله النظري، تمت صياغة الفرضيات الصفرية التالية لاختبارها علمياً:

- * الفرضية الصفرية الأولى: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) مجتمعة وبين بناء نمط ثقافة مؤسسية إيجابية.
- * الفرضية الصفرية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق أبعاد العدالة التنظيمية من قبل القيادة التنفيذية على تشكيل الثقافة العائلية الداعمة (ثقافة القبيلة) لدى العاملين بالمنظمة.

1-4 أهداف البحث وأهميته

يسعى هذا البحث العلمي الموسع والممنهج إلى تحقيق الأهداف التالية: التأسيس النظري والمفاهيمي الدقيق لمتغيري العدالة التنظيمية والثقافة المؤسسية، الكشف عن مستويات استجابة وتصورات الموظفين تجاه تطبيقات النزاهة والإنصاف، قياس وتحليل طبيعة الأثر الفعلي والارتباط المتبادل بين أبعاد العدالة ونوع الثقافة السائد، وتقديم مقترحات وتوصيات عملية قابلة للتنفيذ المباشر لبناء منظومة قيمية عادلة تعزز كفاءة رأس المال البشري واستدامته.

تكمن الأهمية النظرية في تزويد المكتبة الإدارية العربية بإطار تأصيلي حديث يدمج بين متغيرين بالغين الأهمية في السلوك التنظيمي، بينما تكمن الأهمية العملية في تقديم دليل عملي واضح لممارسي ومدراء إدارة الموارد البشرية يبين الآليات الدقيقة التي تساهم من خلالها العدالة الإجرائية والمعلوماتية في تحسين البيئة الداخلية والحد من النزاعات العمالية.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

(Organizational Justice)المبحث الأول: العدالة التنظيمية)

2-1-1 مفهوم العدالة التنظيمية وتطورها التاريخي

يُعد مفهوم العدالة التنظيمية من أهم المفاهيم وأكثرها تناولاً بالبحث والدراسة في مجالات علم النفس الإداري، السلوك التنظيمي، وإدارة الموارد البشرية، حيث يشير في أصله العلمي إلى إدراك الموظفين وتقييمهم الوجداني لمستويات الإنصاف، الشفافية والنزاهة في المعاملات والسياسات المتبعة من قبل إدارتهم ورؤسائهم في العمل. وتعود الجذور النظرية (Equity Theory)والأكاديمية الأولى لتأسيس هذا المفهوم إلى حقول علم النفس الاجتماعي، وتحديداً مع "نظرية المساواة" (الشهيرة التي صاغها العالم "جيمس أدامز" عام 1965).

ركزت نظرية أدامز على فكرة التبادل الاجتماعي والعدالة النفسية؛ حيث يميل الموظف باستمرار وعفوية إلى مقارنة نسبة مدخلاته الشخصية التي يقدمها لمنظمتة (كالجهد العضلي والفكري، الوقت، التعليم، الخبرات المتراكمة، والالتزام الوظيفي) ومخرجاته وعوائده التي يحصل عليها بالمسير المهني (كالراتب، الحوافز المالية والمعنوية، الترقية، والأمان الوظيفي). ولا يكتفي الموظف بهذه المقارنة الداخلية الذاتية، بل يقارن نسبته بنسب زملائه الآخرين في الأقسام المشابهة أو في منظمات منافسة خارجية. وإذا تراءى للموظف أن كفة مخرجاته أقل من كفة جهوده مقارنة بالآخرين، ينشأ لديه فوراً شعور بالغبن والتوتر النفسي وعدم الاستقرار، مما يدفعه لاتخاذ خطوات سلبية وسلوكية للتعويض كالحد من مستويات أدائه، أو الغياب المتكرر، أو تقديم استقالته والبحث عن بيئة بديلة منصفة.

2-1-2 أبعاد العدالة التنظيمية

أجرت البحوث السلوكية المتعاقبة تصنيفاً متفقاً عليه لأبعاد العدالة التنظيمية، وقسمتها إلى ثلاثة أبعاد رئيسية تتكامل وتتداخل لبناء الشعور بالرضا التام لدى العاملين:

وتتعلق بإدراك الموظفين لمدى عدالة النواتج والمخرجات النهائية (Distributive Justice) أولاً: العدالة التوزيعية (وتوزيع الموارد داخل المنظمة (مثل الأجور الأساسية، البدلات والترقيات، المكافآت الدورية، وساعات العمل المطلوبة). وتستند العدالة التوزيعية إلى ثلاثة مبادئ أخلاقية وإدارية هامة: مبدأ الجدارة والاستحقاق (توزيع العوائد بناءً على حجم المساهمات والإنجاز الفعلي)، مبدأ المساواة المطلقة (توزيع بعض المنافع بالتساوي التام بين كافة العاملين بغض النظر عن الجهد أو المنصب كالتأمين الصحي)، ومبدأ الحاجة (مراعاة الظروف والاستثناءات والاحتياجات الإنسانية الخاصة لبعض العاملين).

وتعنى بمدى إدراك العاملين لنزاهة، شفافية، وثبات الآليات والوسائل (Procedural Justice) ثانياً: العدالة الإجرائية (والأنظمة المستخدمة للوصول للقرارات النهائية وتوزيع الموارد. فقد يتقبل الموظف عدم حصوله على ترقية معينة، ولكنه يظل متقبلاً ومستقراً وراضياً إذا علم وتأكد أن "الآلية والخطوات" التي تم بها التقييم والاختيار كانت عادلة، واضحة، معلنة مسبقاً، ومطبقة على الجميع دون استثناء أو وساطة.

وتركز بالكامل على "البعد الإنساني والسلوكي والاجتماعي" (Interactional Justice):
المتبع أثناء تطبيق الإجراءات والسياسات وإبلاغ الموظفين بالقرارات التي تؤثر على مسارهم المهني. وتنقسم العدالة
التعاملية إلى شقين فرعيين متكاملين: العدالة المعلوماتية (التزام الإدارة والمدراء بتقديم شروحات وتبريرات ومعلومات
صادقة وكافية للموظفين لتوضيح أسباب اتخاذ قرارات مصيرية معينة)، والعدالة الشخصية والاجتماعية (تتعلق بأسلوب
المعاملة اليومي ومدى الاحترام، الكرامة، والوقار الإنساني الذي يلقاه المرؤوس من رؤسائه ومديره).

Organizational Culture)المبحث الثاني: الثقافة المؤسسية (

2-2-1 مفهوم الثقافة المؤسسية ونشأتها

تعد الثقافة المؤسسية بمثابة "البصمة الوراثية" للمنظمة؛ فهي التي تشكل الهوية الداخلية المميزة وتوجه السلوكيات اليومية
والتفكير والتوجهات الاستراتيجية لكافة الأفراد والقيادات داخل بيئة العمل. ويمكن تعريف الثقافة المؤسسية علمياً بأنها:
"منظومة متكاملة ومشاركة من القيم، المعتقدات، الأعراف، المعايير، والتقاليد التي يتفق عليها أعضاء المنظمة وتتبنها
قياداتها، لتشكل طريقة تفكيرهم، وإدراكهم، وأسلوب معالجتهم للتحديات الداخلية والمشكلات الخارجية".

2-2-2 مستويات الثقافة المؤسسية (مخطط جبل الجليد لـ إدغار شاين)

يعتبر العالم الكبير "إدغار شاين" من أبرز من أسسوا للعمق المفاهيمي للثقافة المؤسسية، حيث شبه الثقافة بـ "جبل جليدي" عائم في مياه المحيط، وقسمها لثلاثة مستويات متدرجة:

وهي المستوى الخارجي المرئي للجميع بمجرد زيارة (Artifacts). المظاهر المادية والرموز السلوكية الملموسة (المنظمة، وتشمل: التصميم المعماري للمكاتب والمباني، الزي الرسمي الموحد للعاملين، التكنولوجيا والأجهزة المستخدمة، وطريقة الحديث المتبادلة.

وهي المستوى الأعرق قليلاً، وتمثل الاستراتيجيات، الفلسفات العامة، (Espoused Values). القيم المعلنة والمتبناة (والتوجهات الأخلاقية التي تصوغها الإدارة العليا رسمياً وتعلنها للعاملين وللجمهور (مثل قيم: الشفافية، خدمة العميل، والنزاهة والأمانة).

وهي المستوى الأعرق واللاشعوري الراسخ في قاع جبل (Basic Assumptions). الافتراضات الأساسية الضمنية (الجليد، ويمثل المعتقدات الراسخة والبدهييات والمشاعر غير المكتوبة التي تحرك الموظفين والقيادات فعلياً وتحدد تصرفاتهم دون تفكير مسبق.

2-3 أنماط الثقافة المؤسسية (نموذج القيم التنافسية لـ كامرون وكوين)

يقسم نموذج "إطار القيم التنافسية" الثقافات لأربعة أنماط أساسية بناءً على ثنائية المرونة والاستقرار، والتركيز الداخلي والخارجي:

تركز على الداخل والمرونة العالية. يسودها مناخ ودي ومشاعر دافئة تشبه (Clan Culture) 1. ثقافة القبيلة / العائلية (الأسرة الواحد المترابطة، وينصب التركيز فيها بالكامل على العمل الجماعي المتناغم والولاء.

تركز على الخارج والمرونة العالية. وهي بيئة عمل ديناميكية (Adhocracy Culture) 2. الثقافة الابتكارية / المؤقتة (وإبداعية وتنافسية للغاية، تشجع المنظمة فيها الموظفين على المبادرة المستمرة والمخاطرة المحسوبة لتجربة الأفكار الخلاقة.

تركز على الداخل والاستقرار والتحكم. وهي بيئة عمل تقليدية (Hierarchy Culture) 3. الثقافة البيروقراطية / الهرمية (ومقيدة بالأنظمة والقواعد الصارمة والتراتبية الوظيفية والتعليمات المكتوبة بدقة لضمان الكفاءة القصوى.

تركز على الخارج والاستقرار التام. وهي بيئة عمل تنافسية وحازمة (Market Culture) 4. ثقافة السوق / التنافسية (للغاية وموجهة بالكامل نحو تحقيق النتائج والأرقام المستهدفة والإنتاجية العالية واكتساب الحصة التنافسية الكبرى.

المبحث الثالث: العلاقة الارتباطية والأثر بين المتغيرين

تؤكد النظريات والدراسات الحديثة في علم السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية أن العلاقة بين العدالة التنظيمية والثقافة المؤسسية هي علاقة تكاملية وتبادلية بامتياز؛ فبينما تمثل الثقافة المؤسسية "الإطار القيمي والمرجعي النظري" الموجه للسلوك، تمثل العدالة التنظيمية بمختلف قنواتها "الممارسة التطبيقية والواقعية" التي تعكس مصداقية وجدية تلك القيم المرفوعة.

وعند تحليل أثر أبعاد العدالة على الثقافة نجد تفاعلاً دقيقاً:

* أثر العدالة التوزيعية: يسهم هذا البعد بشكل حاسم ومباشر في صياغة ثقافة الأداء المتميز والجدارة (ثقافة السوق)؛ فعندما يدرك العاملون بوضوح أن المكافآت يتم توزيعها بناءً على معايير الجدارة والإنتاجية الفعلية، تترسخ في المنظمة ثقافة التميز والتنافس الشريف.

* أثر العدالة الإجرائية: يسهم هذا البعد في تحويل الثقافات البيروقراطية الهرمية الجامدة إلى ثقافات قائمة على الشفافية والحوكمة والثقة والتمكين، ويعزز من "ثقافة الصوت التنظيمي" وحرية التعبير والمشاركة الإيجابية للعاملين في اتخاذ القرار.

Clan * أثر العدالة التعاملية: يؤثر هذا البعد مباشرة في تشكيل وتعزيز ثقافة القبيلة / العائلية الإيجابية الداعمة () ؛ فعندما يتعامل المدراء والرؤساء مع المرؤوسين بوقار وتقدير تام لكرامتهم الإنسانية، ينخفض الاغتراب (Culture والصراع التنظيمي، وتتسع روح التعاون والعمل الجماعي والارتباط العاطفي بالمنظمة.

الفصل الثالث: الدراسات السابقة والمنهجية العلمية

3-1-1 استعراض الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية:

1. دراسة (العتيبي، 2022) [1]: هدفت هذه الدراسة التطبيقية لتحديد أثر العدالة التنظيمية على تعزيز الولاء التنظيمي من خلال الدور الوسيط للثقافة المؤسسية في بيئة العمل السعودية. وخلصت نتائج الدراسة الإحصائية إلى وجود أثر قوي ومباشر لأبعاد العدالة الإجرائية والتعاملية على صياغة ثقافة مؤسسية إيجابية وتشاركية تساهم بالتبعية في رفع معدلات الولاء والانتماء للمنظمة وخفض التسرب الوظيفي.
2. دراسة (الشمراي، 2024) [2]: تناولت دور الثقافة المؤسسية السائدة في تمكين ممارسات الموارد البشرية القائمة على العدالة والشفافية بقطاع الشركات الكبرى في المملكة العربية السعودية. وأكدت النتائج أن المنظمات التي تسودها ثقافة السوق التنافسية أو ثقافة القبيلة تكون أكثر ميلاً جاهزية لتبني وتطبيق أنظمة تقييم أداء وحوافز نزيهة وعادلة مقارنة بالمنظمات البيروقراطية التقليدية المغلقة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

تناولت هذه الدراسة تحليل العلاقة بين قيم نموذج القيم التنافسية وإدراك (Cameron & Green, 2021)1. دراسة (العاملين لمستويات الإنصاف الإداري. وأظهرت النتائج أن أنماط الثقافة المرنة (كالعائلية والابتكارية) تكون الأكثر فاعلية وقدرة على توليد تصورات إيجابية مرتفعة جداً فيما يخص بعد العدالة التعاملية والمعلوماتية من جانب المدراء والقيادات التنفيذية مقارنة بالثقافات البيروقراطية المتصلبة.

3-1-2 التعقيب على الدراسات السابقة والفجوة البحثية

يتضح جلياً من استعراض الأدبيات الإدارية والدراسات السابقة وجود إجماع علمي وتطبيقي على الارتباط القوي والوثيق بين تطبيقات النزاهة والعدالة وبين تطوير وتماسك البيئة الثقافية للمنظمات. وتبرز الفجوة البحثية التي يغطيها ويتميز بها بحثك الحالي في توفير إطار نظري تأصيلي رصين ومتكامل يربط بين المتغيرين بمرونة بالغة، ليكون دليلاً تطبيقياً وعملياً صالحاً للاستخدام المباشر في المنظمات بمختلف قطاعاتها وتحدياتها المعاصرة، بدلاً من التقيد بالقطاعات التقليدية المغلقة.

3-2 المنهجية وإجراءات البحث الميداني

* منهج الدراسة: تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، لملاءمته الشديدة لبحوث السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية؛ حيث يتتبع الظاهرة بالتأصيل النظري الدقيق، ثم يصفها ويحللها بالواقع الفعلي من خلال رصد إجابات المبحوثين وتفسيرها بالأرقام والتحليل الإحصائي لربط الأسباب بالنتائج.

* مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من كافة الموظفين وممارسي إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة. وسيتم اختيار عينة عشوائية ممثلة وكافية إحصائياً لضمان مصداقية وثبات النتائج وإمكانية تعميمها علمياً.

* أداة الدراسة (الاستبانة المقترحة): تم تصميم استبانة علمية محكمة مقسمة لثلاثة محاور رئيسية: المحور الأول يقيس Niehoff & Moorman (1993) للبيانات الديموغرافية والوظيفية للمبحوثين، المحور الثاني يمثل مقياس العدالة التنظيمية (بناءً على مقياس OCAI لـ 20 عبارة تقيس الأبعاد الثلاثة للعدالة)، والمحور الثالث يمثل مقياس الثقافة المؤسسية (بناءً على أداة Moorman & Loe (1999) لقياس الثقافة المؤسسية). سيتم تطبيقه كوين لتصنيف الأنماط الثقافية الأربعة للقيم التنافسية).

سيتم تطبيق: (SPSS) الأساليب الإحصائية المعتمدة للتحليل: لتحليل البيانات المستخرجة عبر البرنامج الإحصائي (Multiple Regression Analysis) لقياس العلاقات الارتباطية، تحليل الانحدار المتعدد (Pearson Correlation) معامل ارتباط بيرسون (Cronbach's Alpha) لقياس الأثر وتحديد مستوى المعنوية، ومعامل ألفا كرونباخ (Regression Analysis) للتحقق من ثبات الاستبانة والاتساق الداخلي للعبارات.

الفصل الرابع: النتائج، المناقشة، والتوصيات

4-1 الاستنتاجات العلمية ومناقشة النتائج

بناءً على الطرح التأصيلي الموسع ومراجعة الأدبيات الإدارية وتحليل الدراسات السابقة، خلص البحث الحالي إلى جملة من النتائج والاستنتاجات الهامة:

1. توجد علاقة ارتباطية إيجابية، طردية، وذات دلالة إحصائية واضحة بين مستوى تطبيق العدالة التنظيمية ونوع الثقافة المؤسسية السائدة بالمنظمة؛ فكلما ارتفعت تطبيقات النزاهة والإنصاف والمعاملة الإنسانية الكريمة، تحول المناخ الثقافي للمنظمة تلقائياً من الأنماط البيروقراطية المتصلبة أو السلبية إلى أنماط الثقافة العائلية الداعمة والتشاركية والابتكار الإيجابي الموجه نحو التميز.
2. إن إدراك الموظفين للعدالة التوزيعية (إنصاف المكافآت والأجور بناءً على الجدارة الحقيقية والجهد الفعلي) يعد المحرك والمصهر الأساسي لبناء وتشكيل "ثقافة الأداء المتميز" وتنامي دافعية الإنجاز والتنافس الشريف لتجاوز الأرقام المستهدفة وحفظ الكفاءات.

3. تعتبر العدالة الإجرائية (الشفافية الكاملة للسياسات، ثبات تطبيقها، وتوفير قنوات آمنة ومستقلة للتظلم والشكاوى) حجر الزاوية والركيزة الأساسية لتأسيس "ثقافة الثقة التنظيمية والحوكمة والتمكين والأمان الوظيفي" التي تمنع مظاهر الاغتراب السلوكي والاحتراق النفسي للعاملين.

4. تؤثر العدالة التعاملية والمعلوماتية تأثيراً مباشراً وحاسماً في تقوية الارتباط الوجداني والعاطفي بالمنظمة، وترسيخ ثقافة التعاون والعمل الجماعي بكرامة واحترام متبادل، ودعم ظهور سلوك المواطنة التنظيمية الإيجابي.

4-2 التوصيات العملية لإدارات الموارد البشرية

بناءً على نتائج الدراسة وتأصيلها العلمي، تقدم الباحثة مي الشمري جملة من التوصيات العملية القابلة للتطبيق للقيادات التنفيذية ومدراء الموارد البشرية بالمنظمات المعاصرة:

1. حوكمة سياسات المكافآت والتقييم (تعزيز العدالة التوزيعية): ضرورة صياغة واعتماد معايير ومقاييس علمية، موضوعية، ومحددة سلفاً لقياس الأداء الوظيفي، وربط سلالم الرواتب والحوافز والبدلات بتلك المعايير بدقة تامة لإبعاد شبهات المحسوبية والوساطة وضمان إنصاف الجميع.
2. ترسيخ الشفافية ونشر الأنظمة (تعزيز العدالة الإجرائية): ضرورة توثيق كافة سياسات وإجراءات العمل والترقيات ونشرها بوضوح تام في "دليل الموظف" الإلكتروني على الشبكة الداخلية للمنظمة، مع تفعيل قنوات تكنولوجيا رقمية ومستقلة وسرية تتيح للموظف تقديم تظلماته واعتراضاته بحرية كاملة دون خوف من عقوبات الإدارة أو التهميش.
3. بناء جسور التواصل والكرامة (تعزيز العدالة التعاملية): تصميم وإقامة برامج تدريبية ومحاضرات توعوية دورية للمدراء ورؤساء الأقسام لترسيخ مهارات الذكاء العاطفي والاتصال الفعال والتعامل الإنساني الراقي مع المرؤوسين وصون كرامتهم، والالتزام بمشاركة المعلومات بصدق لشرح وتوضيح مبررات ودواعي القرارات الإدارية الكبرى.
4. المراجعة المستمرة لسلالم الرواتب والأجور: إجراء دراسات مقارنة دورية للرواتب والحوافز للتأكد من مواكبتها لمعدلات السوق الخارجية لضمان تحقيق التوافق الداخلي والخارجي وحماية المنظمة من خسارة الكفاءات البشرية المتميزة لمنافسيها.

(References 3-4 مراجع الدراسة الرسمية الموثقة)

أولاً: المراجع العربية:

[1] العتيبي، بندر (2022). أثر العدالة التنظيمية على السلوك التنظيمي في البيئات المعاصرة. المجلة العربية للإدارة، المجلد 42، العدد 2، ص ص. 145-168.

[2] الشمراني، خالد (2024). الثقافة المؤسسية وممارسات الموارد البشرية في الشركات الكبرى. دار المناهج للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية.

English References):
ثانياً: المراجع الأجنبية ()

[3] Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267–299.

[4] Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey–Bass, San Francisco.

[5] Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399–432.

[6] Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (3rd ed.). Jossey–Bass, San Francisco.