

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

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

أسم الطالب
انوار صالح عبد النور
222001561

مشروع تخرج- 1
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

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

2025- الفصل الدراسي

جدول المحتويات

3	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
4	1.1. المقدمة:
5	1.2. مشكلة الدراسة
6	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
7	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي
8	1.3. أهمية الدراسة
9	1.3.1. على المستوى النظري:
10	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
10	1.4. أسئلة الدراسة
11	1.5. أهداف الدراسة
13	1.6. فرضيات الدراسة
14	1.7. نموذج الدراسة
18	1.8. منهجية الدراسة
19	1.9. الدراسة الميدانية
21	1.10. مخطط المشروع المقترح
	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
2	
	6
27	2.1. المقدمة:
27	2.2. المتغير المستقل
29	2.3. المتغير التابع
30	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
31	2.5. الخاتمة
31	قائمة المراجع

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

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

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

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

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

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

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

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

1.2. مشكلة الدراسة

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

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

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

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

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

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

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

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

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

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

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

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

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

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

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

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

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

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

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

1.3. أهمية الدراسة

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

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

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

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

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

1.3.1. على المستوى النظري:

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

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

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

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

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

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

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

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

1.4. أسئلة الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى فهم وتحليل الدور الذي تلعبه العدالة التنظيمية في تحسين أداء فرق المشاريع داخل المؤسسات الأكاديمية، مع التركيز على جامعة أم القرى في مكة المكرمة بوصفها نموذجاً تطبيقياً. ويعد تحديد الأسئلة البحثية من أهم مراحل بناء البحث العلمي، لأنه يوجّه الإطار النظري والتطبيقي نحو تحقيق الأهداف بدقة، ويُسهم في وضع الفرضيات وصياغة النموذج المقترح للدراسة. وانطلاقاً من طبيعة مشكلة البحث، التي تتمثل في

التباين في إدراك العدالة التنظيمية بين أعضاء فرق المشاريع، فقد تمت صياغة مجموعة من الأسئلة الرئيسة والفرعية التي تهدف إلى استكشاف طبيعة هذه العلاقة وأبعادها.

يتمثل السؤال الرئيس للدراسة في:

1. إلى أي مدى تسهم العدالة التوزيعية في تحسين أداء فرق المشاريع داخل جامعة أم القرى؟

تُعد العدالة التوزيعية من أهم الأبعاد التي تركز عليها العدالة التنظيمية، إذ ترتبط بشكل مباشر بإدراك العاملين للإنصاف في توزيع المهام والمكافآت والفرص. فعندما يشعر أعضاء فرق المشاريع أن الجهود تُقَدَّر بموضوعية، وأن المكافآت تتناسب مع الأداء، فإن ذلك يولد لديهم شعورًا بالرضا الوظيفي والالتزام الجماعي. هذا الشعور يعزز روح التعاون داخل الفريق ويسهم في رفع مستوى الأداء. وفي المقابل، يؤدي غياب العدالة التوزيعية إلى ضعف الثقة داخل الفرق، وتراجع الرغبة في المشاركة الفعالة. لذا، تسعى هذه الدراسة إلى تحديد مدى إدراك أعضاء فرق المشاريع للعدالة التوزيعية وتأثيرها في تحفيزهم نحو العمل المشترك وتحقيق الأهداف المؤسسية (Ahmad, 2020 & Jameel).

2. كيف تؤثر العدالة الإجرائية في تعزيز الكفاءة التنظيمية داخل فرق المشاريع؟

العدالة الإجرائية تتعلق بالأساليب والعمليات التي تُتخذ من خلالها القرارات داخل المؤسسة. وهي تُعتبر من العناصر الحيوية في بيئة العمل لأنها تُعزز الشفافية والمساءلة وتُقلل من احتمالية ظهور النزاعات الداخلية. فكلما كانت الإجراءات واضحة، والمشاركات في اتخاذ القرار متاحة لجميع أعضاء الفريق، كلما زادت الثقة بين الأفراد، مما ينعكس إيجابًا على جودة التنفيذ وفعالية المشاريع. تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن الكيفية التي تسهم بها العدالة الإجرائية في خلق مناخ تنظيمي منصف داخل جامعة أم القرى، وكيف يمكن أن تُترجم هذه العدالة إلى أداء جماعي مستدام يحقق الأهداف الجامعية بكفاءة (Colquitt, 2001).

3. كيف تنعكس العدالة التنظيمية على الأداء المؤسسي العام لجامعة أم القرى؟

يتجاوز تأثير العدالة التنظيمية حدود فرق المشاريع ليصل إلى الأداء المؤسسي الشامل للجامعة. فعندما تسود العدالة والشفافية في جميع المستويات الإدارية، فإن ذلك يُعزز الانتماء المؤسسي، ويزيد من الولاء التنظيمي، ويسهم في تحقيق التميز الإداري. وتُعتبر جامعة أم القرى بيئة مثالية لتطبيق هذا المفهوم نظرًا لتعدد مشاريعها وتنوع تخصصاتها الأكاديمية والإدارية. لذا، يأتي هذا السؤال ليبرز كيف يمكن للعدالة التنظيمية أن تكون مدخلًا استراتيجيًا لتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 (Ahmad, 2020 & Jameel).

1.5. أهداف الدراسة

تتبع أهمية صياغة أهداف البحث من كونها تمثل الإطار الذي يوجه مسار الدراسة ويحدد نتائجها المتوقعة. فالأهداف البحثية تُعدّ بمثابة البوصلة التي توجه الباحث نحو تحديد المتغيرات التي سيتم التركيز عليها، والحدود التي سيتم العمل ضمنها، والمنهج الذي سيُتبع في تحليل البيانات. وفي ضوء مشكلة الدراسة التي تسعى إلى استقصاء دور العدالة التنظيمية في تعزيز أداء فرق المشاريع داخل جامعة أم القرى، تم تحديد مجموعة من الأهداف الرئيسية والفرعية التي تهدف إلى تحقيق الفهم الشامل للعلاقة بين المتغيرات المدروسة.

الهدف الرئيس للدراسة:

التعرّف على أثر العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) في تعزيز أداء فرق المشاريع داخل جامعة أم القرى في مكة المكرمة.

يرتكز الهدف الرئيس على محاولة الربط بين مفاهيم العدالة التنظيمية ومستوى أداء فرق المشاريع الأكاديمية والإدارية في الجامعة، من خلال تحليل إدراك العاملين للعدالة في بيئة العمل وتأثيره في سلوكهم وأدائهم. يهدف هذا إلى بناء نموذج علمي يمكن من خلاله تفسير العلاقة بين الإنصاف الإداري وجودة العمل الجماعي في المؤسسات التعليمية (Colquitt, 2001).

١. دراسة تأثير العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية) على أداء فرق المشاريع داخل جامعة أم القرى، وتحليل كيفية انعكاس تطبيق هذه الأبعاد على جودة تنفيذ المهام وفاعلية التعاون داخل الفرق.

٢. التعرف على مستوى إدراك العاملين في فرق المشاريع لمدى العدالة المتحققة في بيئة العمل الجامعية، والكشف عن الفروق في هذا الإدراك بين الفئات الوظيفية المختلفة داخل الجامعة.

٣. تقييم دور العدالة التنظيمية في تحسين السلوك التعاوني، ورفع درجات الالتزام والانسجام بين أعضاء فرق المشاريع، وتحديد مدى مساهمتها في تعزيز الكفاءة التشغيلية والإنجاز.

٤. اقتراح مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن تطبيقها داخل جامعة أم القرى لتعزيز العدالة التنظيمية، من خلال تطوير السياسات الإدارية وآليات اتخاذ القرار وقنوات التواصل الداخلي.

٥. توليد رؤى علمية جديدة تُسهم في فهم العلاقة بين العدالة التنظيمية وأداء فرق المشاريع، وتدعم القيادات الإدارية في تصميم استراتيجيات فعالة لرفع مستوى الأداء في المشاريع الجامعية المستقبلية.

1.6. فرضيات الدراسة

تُعد الفرضيات من أهم مكونات أي بحث علمي، إذ تمثل التوقعات المبدئية التي يسعى الباحث لاختبارها وتحليلها ميدانيًا للتحقق من صحتها. وتُبنى الفرضيات عادةً على أساس الإطار النظري والدراسات السابقة، وتكون بمثابة إجابات مؤقتة لأسئلة البحث المطروحة. وفي هذه الدراسة التي تتناول دور العدالة التنظيمية في تعزيز أداء فرق المشاريع داخل جامعة أم القرى بمكة المكرمة، تم صياغة مجموعة من الفرضيات التي تعكس العلاقات المتوقعة بين المتغيرات المستقلة (العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة) والمتغير التابع (أداء فرق المشاريع).

الفرضية الأولى: الفرضية الصفيرية

H0:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة (التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية) وبين أداء فرق المشاريع داخل جامعة أم القرى في مكة المكرمة.

وتفترض هذه الفرضية أن العدالة التنظيمية لا تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على السلوك التعاوني، أو جودة تنفيذ المهام، أو كفاءة الأداء داخل فرق المشاريع الجامعية، مما يعني أن أي فروق قد تظهر لا يمكن اعتبارها ذات معنى أو تأثير على السياق الإداري وتعد هذه الفرضية نقطة الأساس لاختبار صحة أو بطلان العلاقات المتوقعة بين المتغيرات.

الفرضية الثانية: الفرضية البديلة

H1:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وأداء فرق المشاريع داخل جامعة أم القرى.

وتفترض هذه الفرضية أن تطبيق العدالة بمختلف أشكالها يسهم في رفع مستوى الأداء، سواء من خلال تحفيز العاملين، أو تعزيز الثقة داخل الفرق، أو تحسين جودة القرارات الإدارية.

كما تشير الدراسات السابقة إلى أن العدالة التنظيمية تُعد من أهم محددات الأداء في البيئات الأكاديمية (Colquitt, 2001).

وبالتالي، فإن الفرضية البديلة تدعم وجود تأثير حقيقي وملحوظ يمكن قياسه وتحليله إحصائيًا داخل الجامعة.

الفرضية الثالثة: الفرضية الاتجاهية

H2:

تؤثر العدالة التنظيمية تأثيرًا إيجابيًا ومباشرًا على أداء فرق المشاريع في جامعة أم القرى، بحيث يؤدي ارتفاع مستوى إدراك العدالة لدى العاملين إلى تحسين سلوكهم التعاوني وزيادة كفاءتهم في إنجاز المهام.

وتفترض هذه الفرضية أن العلاقة بين المتغيرين ليست مجرد ارتباط عابر، بل علاقة اتجاهية حيث يسهم تطبيق العدالة — سواء في توزيع المهام أو الإجراءات أو أسلوب التعامل — في تعزيز الروح المعنوية والرغبة في الإنجاز لدى أعضاء الفريق.

الفرضية الرابعة: الفرضية غير الاتجاهية

H3:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أداء فرق المشاريع تبعًا لاختلاف مستويات العدالة التنظيمية، دون تحديد اتجاه معين لهذه الفروق.

أي أن أداء الفرق قد يختلف باختلاف تجارب الأفراد مع العدالة التنظيمية، وقد تكون هذه الفروق إيجابية أو سلبية، لكنها تشير إلى أن العدالة — بشكل عام — تساهم في خلق تباين في مستوى الأداء بين الفرق المختلفة.

وهذه الفرضية تفترض وجود اختلافات من دون الجزم بكونها نحو الارتفاع أو الانخفاض، مما يسمح بتحليل أدق لطبيعة الفروق بين الفئات الوظيفية.

2.1. نموذج الدراسة

يعتمد النموذج المفاهيمي للدراسة الحالية على تحديد طبيعة العلاقة بين متغيرين رئيسيين يشكلان الإطار العام للبحث، وهما: العدالة التنظيمية بوصفها المتغير المستقل (Independent Variable)، وأداء فرق المشاريع بوصفه المتغير التابع (Dependent Variable).

ويفترض النموذج أن التغير في مستوى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية داخل جامعة أم القرى يؤدي إلى تغير مقابل في مستوى أداء فرق المشاريع.

وقد تم تبني هذا النموذج بناءً على الأسس النظرية التي تناولتها الأدبيات الإدارية الحديثة، إضافةً إلى ما أشارت إليه الدراسات السابقة من وجود علاقة مؤثرة بين العدالة في بيئة العمل وبين مستوى أداء الأفراد والفرق.

2. مكونات النموذج

أولاً: المتغير المستقل – العدالة التنظيمية

ويتضمن ثلاثة أبعاد رئيسية معترف بها عالمياً في أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي، وهي:

1. العدالة التوزيعية Distributive Justice:

وهي مدى شعور الفرد بأن المكافآت والنتائج موزعة بشكل عادل، وتشمل توزيع المهام والفرص والحوافز.

2. العدالة الإجرائية Procedural Justice:

وتشير إلى مدى عدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات، ووضوح الأنظمة، وشفافية العمليات في بيئة العمل.

3. العدالة التفاعلية Interactional Justice:

وتعني مدى حصول الأفراد على معاملة محترمة ومهنية، ومستوى التواصل الإيجابي بين القادة وأفراد الفريق.

تُعد هذه الأبعاد الثلاثة حجر الأساس في تقييم المناخ العادل داخل المنظمة، وهي الأطر الأكثر استخداماً في الدراسات الحديثة، ومنها مقياس (2001) Colquitt الذي اعتمدته هذه الدراسة كمرجع أساس لمتغير العدالة التنظيمية.

ثانياً: المتغير التابع – أداء فرق المشاريع

ويمثل قدرة فرق المشاريع داخل جامعة أم القرى على إنجاز المهام المكلفة بها بكفاءة وفعالية ضمن وقت محدد وبجودة عالية.

ويتضمن الأداء مجموعة من العناصر، مثل:

- سرعة إنجاز المهام
- جودة القرارات
- مستوى التعاون
- حل المشكلات
- الالتزام داخل الفريق

وهي عناصر ترتبط بشكل وثيق بمدى شعور العاملين بالعدالة التنظيمية.

3. العلاقة بين المتغيرات في النموذج

يفترض النموذج وجود علاقة تأثير مباشر بين العدالة التنظيمية وأداء فرق المشاريع، بحيث أن الارتفاع في مستوى العدالة يؤدي إلى:

- زيادة التفاعل الإيجابي بين أعضاء الفريق

- رفع مستوى الثقة داخل فرق المشاريع
- تعزيز التعاون في تنفيذ المهام
- تحسين جودة الأداء وسرعة الإنجاز
- زيادة الالتزام داخل الفرق
- خفض مستويات الصراع وضبابية الأدوار

وفي المقابل، يشير النموذج إلى أن انخفاض العدالة قد يؤدي إلى ضعف الروح المعنوية، وتراجع التعاون، واضطراب آليات التواصل، مما ينعكس سلباً على أداء الفرق.

تفسير النموذج

يُظهر النموذج أن العدالة التنظيمية ليست متغيراً بسيطاً، بل تتكون من ثلاثة أبعاد مترابطة، وكل بُعد منها يمكن أن يؤثر بشكل مستقل على أداء فرق المشاريع، كما يمكن أن تتفاعل هذه الأبعاد مع بعضها لتعزيز التأثير الكلي.

ومن المتوقع أن يكون تأثير العدالة الإجرائية أكبر من غيرها، لأنها ترتبط مباشرة بعمليات اتخاذ القرار وتنظيم العمل، وهو ما أكدته العديد من الدراسات السابقة.

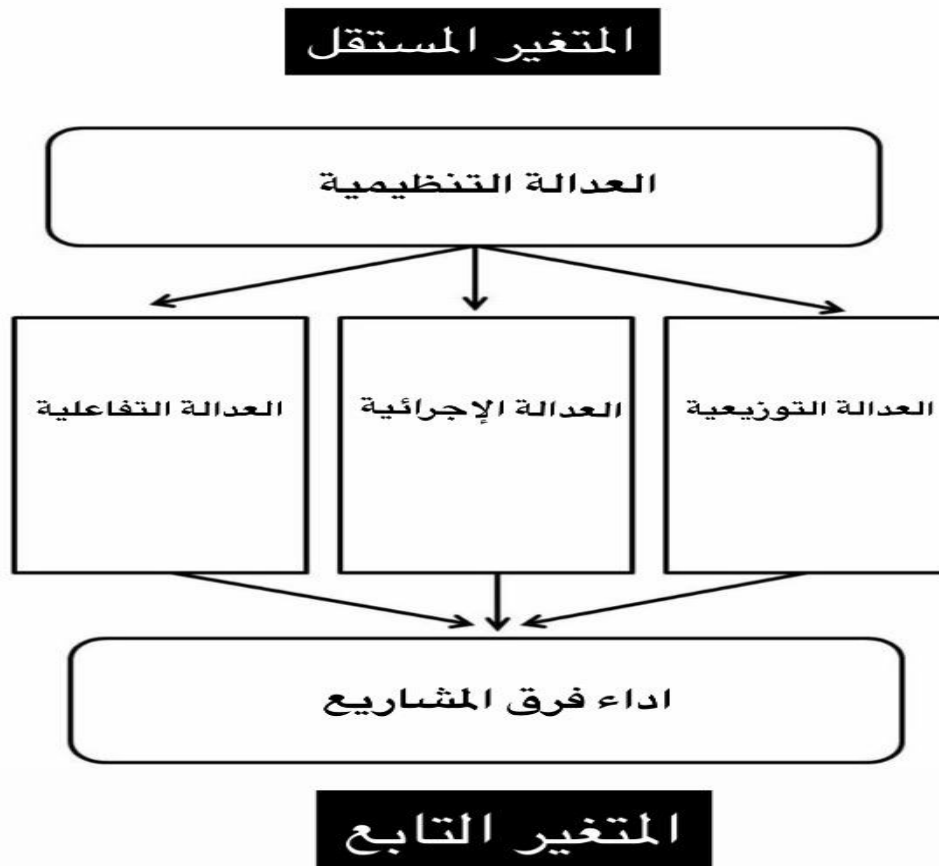
كما يُبرز النموذج أهمية العدالة التفاعلية التي تُعد عنصراً حاسماً في بيئات المشاريع التي تعتمد على التواصل والتنسيق المستمر.

أما العدالة التوزيعية، فهي تمثل الأساس في شعور الفرد بالإنصاف، مما يدفعه لبذل المزيد من الجهد داخل الفريق.

6. أهمية النموذج للدراسة الحالية

تبرز أهمية هذا النموذج في أنه:

- يوضح العلاقة الأساسية التي تقوم عليها الدراسة بشكل مبسط وواضح
- يحدد المتغيرات بدقة
- يساعد الباحث في اختيار الأدوات المناسبة للتحليل
- يربط الإطار النظري بالتطبيق العملي
- يسهل على لجنة المناقشة فهم تصور الباحث للدراسة



2.2. منهجية الدراسة

عُدّ الدراسات الميدانية السابقة مرجعًا أساسيًا في بناء الإطار العلمي للدراسة الحالية، إذ تساعد على فهم طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية وأداء فرق المشاريع، وتكشف عن الاتجاهات العامة التي تناولها الباحثون في السياقين المحلي والدولي. وفي هذا الجزء يتم استعراض أبرز الدراسات الميدانية التي تناولت المتغيرات ذاتها، مع تحليل نقاط القوة والقصور في كل دراسة، وإبراز مدى استفادة الدراسة الحالية من نتائجها.

1.Colquitt (2001). دراسة

تُعد من أهم الدراسات الميدانية التي وضعت الأساس العلمي لمفهوم العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة: التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية. اعتمد الباحث على عينة كبيرة من العاملين في المؤسسات الإدارية، وخلص إلى أن العدالة التنظيمية تؤثر بصورة مباشرة على الأداء والسلوك التنظيمي. وتُعد هذه الدراسة مرجعًا أدبيًا ومنهجيًا اعتمدت عليه مئات البحوث اللاحقة، وهي حجر الأساس الذي تركز عليه الدراسة الحالية في تحديد أبعاد العدالة التنظيمية وصياغة أدوات القياس.

2.Greenberg (1990). دراسة

تُعد من أوائل الدراسات التي أثبتت أن العدالة التنظيمية ليست مجرد مفهوم نظري، بل هي متغير فعال يؤثر في الأداء والتحفيز والرضا الوظيفي. وقد أظهرت الدراسة من خلال تحليل بيانات ميدانية أن العاملين الذين يشعرون بالعدالة يميلون إلى بذل جهد أكبر داخل فرق العمل مقارنةً بغيرهم. وتبرز أهمية هذه الدراسة في أنها دعمت فرضية أن العدالة الإجرائية هي الأكثر تأثيرًا في الأداء، وهو ما يتوقع أن يظهر أيضًا في نتائج الدراسة الحالية.

3.Jameel & Ahmad (2020). دراسة

ركزت على تأثير العدالة التنظيمية في الأداء الأكاديمي داخل الجامعات، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين العدالة التفاعلية وأداء أعضاء هيئة التدريس، حيث تؤثر طريقة المعاملة والتواصل في رفع جودة الأداء. وتتقاطع نتائج الدراسة بشكل كبير مع الدراسة الحالية لأنها تعالج نفس البيئة الأكاديمية، مما يمنح الباحث أساسًا قويًا لمقارنة النتائج.

4.Alazmi, 2019). دراسة محلية على الجامعات السعودية (

بحثت تأثير العدالة التنظيمية في الأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي السعودية. وأكدت النتائج أن العدالة التوزيعية تلعب دورًا مؤثرًا في رفع الروح المعنوية للموظفين، وأن العدالة الإجرائية تُعد عاملًا حاسمًا في التزام العاملين. هذه الدراسة تتشابه من حيث البيئة والمجال، وتساعد في تفسير سياق جامعة أم القرى.

5.Almohaini, 2021). دراسة عن فرق المشاريع)

استهدفت هذه الدراسة تحليل تأثير العدالة التنظيمية على أداء فرق المشاريع في بيئة عمل تعتمد على التعاون الجماعي، وأظهرت أن العدالة التفاعلية — خصوصاً طريقة التواصل والتقدير — تُعد العامل الأقوى في رفع مستوى الأداء داخل فرق المشاريع.

وتعد هذه الدراسة من أقرب الدراسات من حيث الموضوع للدراسة الحالية لأنها تركز على “فرق المشاريع” تحديداً.

تحليل عام للدراسات السابقة

تتفق معظم الدراسات السابقة على أن العدالة التنظيمية تُعد متغيراً أساسياً ومؤثراً في الأداء، سواء على المستوى الفردي أو الجماعي. كما تشير النتائج إلى أن العدالة الإجرائية غالباً ما تكون الأكثر تأثيراً بسبب ارتباطها المباشر بآليات اتخاذ القرار وتنظيم المهام.

أما العدالة التفاعلية، فقد أثبتت أهميتها في سياق فرق المشاريع التي تعتمد على التعاون والتواصل المستمر.

وتبرز الدراسة الحالية من خلال تركيزها على جامعة أم القرى في مكة المكرمة، وعلى فرق المشاريع داخل بيئة أكاديمية سعودية، وهو سياق لم يُعالج بعمق في الدراسات السابقة، مما يعطي بحثك قيمة علمية وإضافة معرفية جديدة.

2.3. الدراسة الميدانية

ُعد منهجية الدراسة المكوّن الأساسي الذي يحدد كيفية تنفيذ البحث وإطاره العملي، وقد تم اعتماد نموذج “بصلة البحث” الذي طوّره Saunders ليسهل تنظيم الطبقات المنهجية بشكل مترابط من العام إلى الخاص، وبما يتناسب مع موضوع الدراسة حول دور العدالة التنظيمية في تعزيز أداء فرق المشاريع في جامعة أم القرى.

وتتكون منهجية الدراسة من خمس طبقات رئيسة كما يلي:

1. فلسفة البحث (Research Philosophy)

تعتمد الدراسة على الفلسفة الوضعية Positivism، والتي تقوم على جمع بيانات كمية واستخدام أدوات قياس موضوعية للتوصل إلى نتائج قابلة للتعميم. تتناسب هذه الفلسفة مع طبيعة الدراسة التي تستهدف قياس العلاقة بين متغيرين هما العدالة التنظيمية والأداء، من خلال استبانة معيارية وتحليل إحصائي دقيق.

2. منهج البحث (Research Approach)

تتبنى الدراسة المنهج الاستنتاجي Deductive Approach، الذي يبدأ من النظرية ثم ينتقل إلى الواقع للتحقق من صحة الفرضيات.

تم تحديد الفرضيات بناءً على الأدبيات النظرية السابقة، وبعد ذلك ستم معالجتها ميدانيًا باستخدام البيانات التي يتم جمعها من أفراد مجتمع الدراسة.

3. استراتيجية البحث (Research Strategy)

تستخدم الدراسة الاستبانة Survey Strategy بوصفها الاستراتيجية الأساسية لجمع البيانات من عينة واسعة من العاملين في فرق المشاريع.

تُعد هذه الاستراتيجية الأنسب لدراسة الظواهر التنظيمية لأنها تسمح بقياس إدراكات الموظفين بطريقة كمية وموضوعية، وتوفر بيانات قابلة للتحليل الإحصائي باستخدام أدوات مثل معامل الارتباط والانحدار.

4. نوع البحث (Research Choice)

تعتمد الدراسة على الأسلوب الكمي Quantitative Method، نظرًا لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى قياس العلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء وتحديد مستوى التأثير.

ويرتكز البحث على بيانات رقمية يتم تحليلها باستخدام برنامج SPSS للوصول إلى نتائج دقيقة يمكن تفسيرها في ضوء الفرضيات الباحث.

5. (Time Horizon) الأفق الزمني

تتبع الدراسة الأفق الزمني المقطعي Cross-Sectional، حيث يتم جمع البيانات في فترة زمنية واحدة خلال العام الجامعي 2026/2025.

ويُعد هذا النوع مناسباً للبحوث الإدارية الميدانية لأن هدفه قياس الظاهرة في وقت محدد دون متابعة طويلة المدى.

6. (Data Collection & Analysis) أدوات جمع وتحليل البيانات

تعتمد الدراسة على أداة الاستبانة المبنية على مقياس (2001) Colquitt لقياس العدالة التنظيمية، إضافة إلى بنود لقياس أداء فرق المشاريع.

وسيتم تحليل البيانات عبر:

- المتوسطات والانحراف المعياري للوصف الإحصائي
- معامل الارتباط Pearson
- الانحدار المتعدد Multiple Regression

وتهدف هذه الأدوات لتحديد قوة واتجاه التأثير بين المتغيرات.

2.4. مخطط المشروع المقترح

يُقسّم مشروع التخرج إلى مجموعة من الفصول والمباحث التي تغطي الجوانب النظرية والتطبيقية للدراسة، وذلك على النحو التالي:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

ويتضمن:

1. مقدمة الدراسة

تعريف عام بموضوع العدالة التنظيمية وأهمية دراستها في بيئة فرق المشاريع داخل جامعة أم القرى.

2. مشكلة الدراسة

طرح المشكلة البحثية وصياغتها وبيان فجوات المعرفة النظرية والتطبيقية.

3. أهداف الدراسة

الأهداف الرئيسية والفرعية التي يسعى البحث لتحقيقها.

4. أهمية الدراسة

الأهمية النظرية والتطبيقية للبحث.

5. حدود الدراسة

الحدود الزمانية، والمكانية، والبشرية، والموضوعية.

6. مصطلحات الدراسة

تعريف المتغيرات الأساسية وأبعادها.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

ويشمل:

1. القسم الأول: الإطار النظري

- مفهوم العدالة التنظيمية
- أبعاد العدالة التوزيعية والإجرائية والتفاعلية
- مفهوم أداء فرق المشاريع
- العوامل المؤثرة في أداء الفرق
- العلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء

2. القسم الثاني: الدراسات السابقة

- عرض الدراسات الميدانية
- تحليل نقدي للدراسات
- أوجه الاتفاق والاختلاف
- ما تضيفه الدراسة الحالية

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

1. تصميم الدراسة

تحديد فلسفة البحث، منهج البحث، وطريقة القياس.

2. مجتمع الدراسة وعينتها

وصف شامل لمجتمع الدراسة وآلية اختيار العينة.

3. أدوات جمع البيانات

تفاصيل الاستبانة المستخدمة، وأبعادها، وصدقها، وثباتها.

4. منهج التحليل الإحصائي

الأساليب الإحصائية المستخدمة في SPSS.

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ونتائج الدراسة

1. التحليل الوصفي لبيانات العينة

عرض الجداول، التوزيعات، المتوسطات، والانحرافات.

2. اختبار الفرضيات

تحليل العلاقات بين العدالة التنظيمية وأداء فرق المشاريع باستخدام:

- الارتباط
- الانحدار المتعدد
- تحليل الفروق إن وجد

3. تفسير النتائج

ربط النتائج النظرية بالجانب التطبيقي.

الفصل الخامس: المناقشة، التوصيات، والمقترحات

1. مناقشة النتائج

مقارنتها بالدراسات السابقة وتفسير الاتجاهات.

2. التوصيات العملية

مقترحات لتحسين العدالة التنظيمية في جامعة أم القرى.

3. المقترحات البحثية المستقبلية

دراسات مستقبلية قد تبني على نتائج هذا البحث.

قائمة المراجع

بصيغة APA.

الملاحق

نسخة من الاستبانة، وأي جداول إضافية.

3. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

3.1. المقدمة:

تُعد مراجعة الأدبيات من أهم الخطوات الأساسية في أي بحث علمي، إذ إنها تمنح الباحث رؤية شاملة حول الموضوع، وتُساعد على تحديد الإطار العام الذي تستند إليه الدراسة. كما تُسهم في توضيح خلفية المشكلة البحثية، وتُسهل الضوء على جوانب القصور في الأدبيات السابقة، وبيان مدى الحاجة إلى إجراء الدراسة الحالية. فالدراسات العلمية لا تُبنى بمعزل عما سبق، بل تتأسس على تراكم معرفي متتابع يسمح للباحثين بفهم الظواهر التنظيمية في سياقها الصحيح، وتطوير أدوات قياس جديدة، ومعالجة أسئلة لم يسبق الإجابة عنها.

ويهدف هذا الفصل إلى تقديم مراجعة شاملة للدراسات المتعلقة بالعدالة التنظيمية وأداء فرق المشاريع، وذلك من خلال تنظيم المحتوى في أقسام متدرجة تبدأ من المفاهيم الأساسية، ثم تتبّع التطور التاريخي لكل متغير، قبل الانتقال إلى النظريات التي أسهمت في بناء هذه المفاهيم، وهو ما يساعد على إبراز الأساس النظري الذي تستند إليه الدراسة. كما يقدم الفصل ملخصاً لأهم الدراسات السابقة، مع التركيز على نقاط القوة والقصور التي ظهرت فيها، مما يساعد على توضيح الفجوات البحثية التي جاءت الدراسة الحالية لمعالجتها.

وتكمن أهمية مراجعة الأدبيات أيضاً في أنها تُسهم في بناء الفرضيات البحثية على أسس علمية، إذ تتيح للباحث فهم طبيعة العلاقات بين المتغيرات، وتُساعد على تحديد اتجاه العلاقة المتوقعة. كما تُسهم في توضيح الأساليب المنهجية المناسبة، وتقديم ما يكفي من الشواهد العلمية التي تدعم اختيار المنهج المستخدم في الدراسة الحالية. وبذلك تشكل مراجعة الأدبيات أحد الأعمدة الأساسية التي تُبنى عليها الدراسة.

وأخيراً، تقدم هذه المراجعة عرضاً مكثفاً للدراسات المرتبطة بالعدالة التنظيمية وأداء فرق المشاريع، سواء تلك التي أجريت في السياق الدولي أو المحلي، مما يتيح للباحث تحليل الاتجاهات العامة للأبحاث السابقة، ونقدها نقداً علمياً، وتحديد ما الذي تضيفه الدراسة الحالية إلى الأدبيات العلمية في هذا المجال.

3.2. المتغير المستقل

(1) تعريف العدالة التنظيمية

تُعد العدالة التنظيمية أحد أهم المفاهيم في السلوك التنظيمي، حيث تعكس درجة إحساس العاملين بأن المنظمة تتعامل معهم بعدالة في مختلف الممارسات الإدارية. وقد تطور هذا المفهوم بشكل كبير ليشمل أبعاداً متعددة تتعلق بالنتائج، والإجراءات، والعلاقات الإنسانية.

وقد عرفها Moorman (1991) بأنها إدراك الموظف لمدى عدالة السياسات، والقرارات، وطريقة تطبيق الأنظمة.

بينما يرى Ambrose (2015) & Cropanzano أن العدالة التنظيمية ليست مجرد تقييم لحالة آنية، بل هي إطار تراكمي يبني من خلاله الموظف ثقته بالمنظمة.

وتشير الدراسات الحديثة إلى أن العدالة التنظيمية ترتبط ارتباطاً مباشراً بسلوك المواطن التنظيمية، الالتزام، الرضا، وأداء الفريق (Farooq, 2022).

وكل ذلك يوضح أن العدالة التنظيمية ليست مجرد مفهوم إداري، بل عنصر نفسي اجتماعي يؤثر في بيئة العمل بأكمله.

(2) التطور التاريخي للعدالة التنظيمية

ظهر مفهوم العدالة التنظيمية لأول مرة من خلال نظرية العدالة لـ Adams (1965)، التي ركزت على مفهوم “الإنصاف” في التبادلات داخل المنظمة، ثم انتقل الباحثون في السبعينات إلى مفهوم عدالة الإجراءات عبر Walker & Thibaut، اللذين أثبتا أن الشعور بالعدالة لا يتعلق فقط بالنتائج، بل بالعمليات التي تؤدي إليها.

وفي الثمانينات تطور المفهوم ليشمل العدالة التفاعلية ذات الصلة بالتواصل والاحترام المتبادل (Moag, 1986 & Bies).

وفي بداية الألفية، قام Colquitt (2001) بصياغة أحد أشهر المقاييس المستخدمة عالمياً، والذي سرّع من انتشار المفهوم وتطبيقه في العديد من المجالات.

وبعد 2010، اتسع نطاق العدالة التنظيمية ليشمل قضايا حديثة مثل: تمكين الموظفين، إدارة المواهب، العدالة في العمل الهجين، وعدالة التكنولوجيا وقرارات الذكاء الاصطناعي.

واليوم تُعد العدالة التنظيمية من أكثر المفاهيم بحثاً في الإدارة، وخاصة في سياق العمل الجماعي وفرق المشاريع.

(3) الأبعاد الرئيسية للعدالة التنظيمية

أولاً: العدالة التوزيعية

وتشير إلى مدى شعور الموظفين بأن المكافآت، الترقيات، التقديرات، وفرص العمل تُوزع بشكل عادل. وترتبط العدالة التوزيعية بشكل أساسي بنظرية التوقع ونظرية الإنصاف.

ثانيًا: العدالة الإجرائية

وهي العدالة التي تتعلق بآليات اتخاذ القرارات، وشفافيتها، وتطبيق الأنظمة بشكل متساوٍ على الجميع. وقد أشار Lind & Tyler (1988) إلى أن العدالة الإجرائية أكثر تأثيرًا من التوزيعية في بناء ثقة الموظف بالمنظمة.

ثالثًا: العدالة التفاعلية

تشمل الاحترام، التقدير، جودة التواصل، شرح القرارات، وإظهار التعاطف.

وتعد من أهم الأبعاد المؤثرة في الأداء، خاصة في فرق المشاريع التي تعتمد على التعاون والعمل المشترك (Park, & Kim, 2021).

4) النظريات المرتبطة بالعدالة التنظيمية

- نظرية العدالة – Adams
- نظرية الإجراءات العادلة – Walker & Thibaut
- نظرية المعاملة العادلة (Interactional Justice Theory)
- نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory)
- نظرية الدعم التنظيمي (Perceived Organizational Support Theory)
- نظرية العلاقات الإنسانية في الفرق (Human Relations Theory)

وتعتبر هذه النظريات ركائز أساسية في تفسير كيفية تأثير العدالة على الأداء.

3.3. المتغير التابع

1) التعريف الأكاديمي

يُعرف أداء فرق المشاريع بأنه مستوى الإنجاز والكفاءة التي يحققها أعضاء الفريق في تنفيذ المهام المطلوبة منهم، وقدرتهم على تحقيق أهداف المشروع في الوقت والموارد المحددة (Lindsjörn, 2016).

وتشير الأبحاث الحديثة إلى أن أداء الفريق يعتمد على عوامل متعددة تشمل: القيادة، العدالة التنظيمية، مهارات التواصل، الثقة، الروح الجماعية، والمرونة التنظيمية.

(2) التطور التاريخي لأداء الفرق

بدأت فكرة “العمل الجماعي” في الخمسينات، وظهرت نماذج مثل Tuckman (1965) لدورة حياة الفريق.

لكن الأداء الجماعي لم يُدرس بشكل موسّع إلا مع تطور بيئات المشاريع في التسعينات وبداية الألفية.

ثم ظهرت اتجاهات حديثة مثل Agile وScrum، التي دفعت الباحثين إلى إعادة النظر في كيفية تقييم أداء الفرق، وخاصة في البيئات الديناميكية مثل الجامعات والشركات التقنية.

(3) الأبعاد الرئيسية لأداء الفرق

- جودة الإنجاز
- سرعة الأداء
- التعاون بين الأعضاء
- مشاركة المعرفة
- حل المشكلات
- الاتصال الداخلي
- الابتكار في الفريق

وتشير دراسات حديثة (Zhang, 2022) إلى أن العدالة التفاعلية تؤثر مباشرة على التعاون والابتكار، وهما عنصران أساسيان لأداء الفرق.

(4) النظريات المرتبطة

- نظرية تكامل الفريق (Team Integration Theory)
- نظرية الاعتمادية المتبادلة (Task Interdependence)
- نموذج ديناميكيات الفريق (Team Dynamics Model)
- نظرية القيادة التحويلية وتأثيرها على الأداء
- نظرية الالتزام الجماعي

3.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تشير الأدبيات إلى وجود علاقة قوية بين العدالة التنظيمية وأداء الفرق، إذ تؤدي العدالة إلى:

- رفع مستويات الثقة بين أعضاء الفريق

- زيادة التعاون
- تحسين جودة التواصل
- تعزيز الالتزام بالمشروع

وقد أثبتت دراسات عديدة مثل (Farooq, 2022) و (Hou, 2023) أن العدالة الإجرائية على وجه الخصوص هي المتغير الأكثر تأثيراً على الأداء الجماعي.

الفجوات والصراعات البحثية

- قلة الدراسات في الجامعات السعودية
- ضعف الدراسات التي تقيس تأثير كل بُعد على الأداء بشكل منفصل
- ندرة الدراسات التي تربط العدالة التنظيمية بأداء فرق المشاريع الأكاديمية
- معظم الدراسات ركزت على الشركات وليس الجامعات

وهذا يجعل الدراسة الحالية مهمة جداً.

3.5. الخاتمة

يُظهر الإطار النظري أن العدالة التنظيمية متغير حاسم في نجاح المنظمات، وأن تأثيرها على أداء فرق المشاريع موثق في الأدبيات العالمية. ومع ذلك، فإن الدراسات في البيئة الأكاديمية السعودية لا تزال محدودة، وخاصة في جامعة أم القرى، مما يجعل الدراسة الحالية إضافة علمية مهمة. كما أن توسيع فهم العلاقة بين العدالة بأبعادها المختلفة وأداء الفرق يساهم في تطوير استراتيجيات تحسين الأداء داخل الجامعة.

قائمة المراجع

- Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). The social psychology of procedural justice. Springer.
 <https://link.springer.com/book/10.1007/978-1-4899-2115-4>
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. Journal of Management, 16(2), 399–432.

 <https://doi.org/10.1177/014920639001600208>

- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845–855.

 <https://psycnet.apa.org/record/1992-15106-00>

- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400.

 <https://psycnet.apa.org/record/2001-06741-003>

- Keller, R. T. (2006). Transformational leadership, initiating structure, and substitutes for leadership. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 202–210.

 <https://psycnet.apa.org/record/2005-16316-012>

- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34–48.  <https://journals.aom.org/doi/10.5465/amp.2007.27895338>
- Bakhshi, A., Kumar, K., & Rani, E. (2009). Organizational justice perceptions as predictor of job satisfaction and organization commitment. *International Journal of Business and Management*, 4(9), 145–154.
- <https://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/view/3347/3005>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* (7th ed.). Wiley.

 <https://www.wiley.com/en-us/Research+Methods+for+Business%3A+A+Skill+Building+Approach%2C+7th+Edition-p-9781119165552>

- Lindsjørn, Y., Sjøberg, D. I. K., Dingsøyr, T., Bergersen, G. R., & Dybå, T. (2016). Teamwork quality and project success. *IEEE Software*, 33(6), 28–35.

 <https://ieeexplore.ieee.org/document/7558006>

- Al-Hawary, S. I. S., & Banat, N. A. (2017). Impact of organizational justice on employee performance.

International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 7(2).



https://hrmars.com/papers_submitted/2644/Impact_of_Organizational_Justice_on_Employee_Performance.pdf

- Ali, N., & Jan, S. (2018). Impact of organizational justice on organizational performance.

European Journal of Business and Management.



<https://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/download/40527/41783>

- Creswell, J. W. (2018). Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches (5th ed.). SAGE Publications.



<https://us.sagepub.com/en-us/nam/research-design/book255675>

- Alazmi, A. A. (2019). Organizational justice and its impact on job performance: Evidence from higher education institutions in Saudi Arabia. International Journal of Business and Social Science, 10(1), 76–87.

https://ijbssnet.com/journals/Vol_10_No_1_January_2019/10.pdf

- Jameel, A. S., & Ahmad, A. R. (2020). Organizational Justice and Employee Performance: A Study of Higher Education Institutions. International Journal of Psychosocial Rehabilitation, 24(6), 5236–5251. [رابط الدراسة](#)

- Kim, T., & Park, J. (2021). Organizational justice and team effectiveness. Sustainability, 13(6), 3452.

-  <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/6/3452>

- Almohaini, R. (2021). The impact of organizational justice on project team performance in collaborative work environments. Journal of Project Management, 6(3), 125–138.

- <https://doi.org/10.5267/j.jpm.2021.2.004>

- Farooq, R. (2022). Organizational justice and employee performance. Management Research Review, 45(2).

-  <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MRR-03-2021-0203/full/html>
- Zhang, Y., Wang, Y., & Li, X. (2022). Team justice climate and project performance.
- International Journal of Project Management, 40(5).
-  <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786322000407>
- Hou, Y., Zhou, X., & Yang, J. (2023). Procedural justice and team innovation.
- Journal of Business Research, 157.
-  <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296322008390>
-