

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص: إدارة أعمال



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

Midocean University

College of Management

Department / Major: Business Administration



**" The Impact of Organizational Justice on Job
Performance: A Field Study on the National Water
Company – Taif Branch"**

Prepared by

Hazim Abdulmuti Alsalmi

Supervision

Dr. Al Faisal Abdelhamid Mohamed

Dr. Fayez Ali Jrad

Academic Year

2025

جدول المحتويات

5	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
6	مقدمة:
10	مشكلة الدراسة:
10	الفجوة النظرية:
11	الفجوة التطبيقية:
12	أهمية الدراسة:
12	الأهمية النظرية:
13	الأهمية التطبيقية:
14	أهداف الدراسة:
15	تساؤلات الدراسة:
16	فروض الدراسة:
17	الفصل الثاني: الإطار النظري
18	مقدمة
19	الدراسات السابقة:
22	الإطار النظري:
22	العدالة التنظيمية:
24	الأداء الوظيفي:
25	المنطلقات النظرية للدراسة:
27	الفصل الثالث منهجية البحث
28	مقدمة:
30	أدوات الدراسة:
32	حدود الدراسة:
34	المراجع:
37	الملاحق
38	الاستبانة

الجداول

الاشكال

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

مقدمة:

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، مؤكدًا أن شعور الموظف بالإنصاف في توزيع الحوافز والمكافآت ينعكس إيجابيًا على التزامه الوظيفي. كما توصلت دراسة العنزي (2020) إلى وجود علاقة طردية قوية بين العدالة التنظيمية وأداء الموظفين في القطاع الصحي السعودي، مبيّنة أن العدالة الإجرائية تؤثر بدرجة كبيرة على الرضا والأداء معًا. 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 يصاحبها من إعادة هيكلة وخصخصة بعض القطاعات، برزت تحديات تتعلق بتأثيرات هذه التحولات على بيئة العمل والعاملين. وتعد العدالة التنظيمية من أبرز القضايا التي أصبحت تتركز 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 قصوراً في الدراسات الميدانية التي تربط بين العدالة التنظيمية بمستوياتها الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية، والتفاعلية) 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 وولائهم 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 قصوراً واضحاً 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 اقتصرَت 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 الترقيات 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 جدة، التي تمثل مركزًا اقتصاديًا وإداريًا متنوعًا يضم أنماطًا 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 غالبًا ما اعتمدت على متغيرات وسيطة أو تركيز على الالتزام أو الرضا، بينما العلاقة المباشرة مع الأداء الفعلي ظلت غير مدروسة بعمق.

ومن هنا، يقترح هذا البحث نموذجًا متكاملًا يعتمد على قياس الأثر المباشر للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة على الأداء الوظيفي، مع توظيف أدوات قياس مُكيّفة 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، كالقيم 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

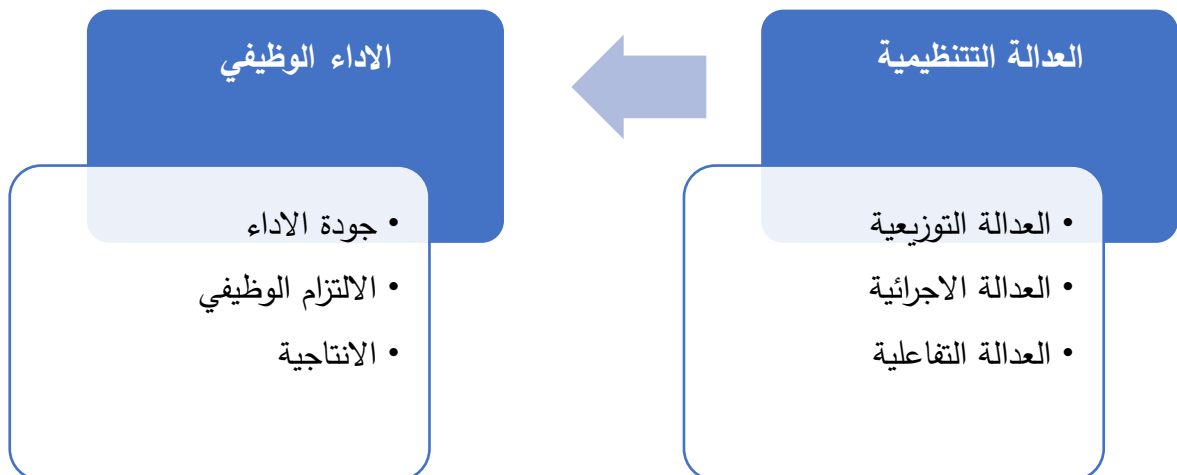
1. توجد علاقة إيجابية معنوية بين العدالة التوزيعية والأداء الوظيفي للعاملين في الشركة.

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



الفصل الثاني: الاطار النظري

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 سلباً 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:

أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي

1. خضرة، صديقي، وفرخي (2022)

في رسالتهم بعنوان "أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي" (جامعة عبد الحفيظ بوصوف - ميله)، 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. تتفق هذه الدراسة مع توجه البحث الحالي في التأكيد على دور العدالة كعامل دافع للأداء.

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 إيجابيًا على الأداء العام. هذه الدراسة ركزت على الالتزام كوسيط، ما يعطي بعدًا إضافيًا لدراسة العلاقة السببية بين العدالة والأداء.

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.

أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات

- **اتفاق:** معظم الدراسات تتفق على وجود علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي، وأن العدالة بجميع أبعادها تؤثر على الرضا والانتماء والدافعية.
- **اختلاف:** تفاوتت الدراسات في تحديد البعد الأكثر تأثيرًا، فبعضها رأى أن العدالة التوزيعية هي الأقوى (مثل: العنزي، 2018)، بينما رأى آخرون أن التفاعلية هي المحفز الأهم (Yusof, 2016).

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:

العدالة التنظيمية

تعريف العدالة التنظيمية

تشير العدالة التنظيمية إلى إدراك الموظفين لمدى عدالة السياسات والإجراءات والممارسات المتبعة في المنظمة، وتأثير هذا الإدراك على سلوكياتهم ومواقفهم تجاه العمل. وقد عرّفها (Greenberg 1987) بأنها "تصورات الأفراد بشأن عدالة المعاملة التي يتلقونها من المؤسسة، سواء من حيث نتائج القرارات أو الإجراءات المتبعة أو العلاقات الشخصية".

تطور مفهوم العدالة التنظيمية

نشأ مفهوم العدالة التنظيمية من نظرية العدالة الاجتماعية التي طورها (Adams 1965)، ثم توسع لاحقًا ليشمل:

- العدالة التوزيعية (Distributive Justice)
- العدالة الإجرائية (Procedural Justice)
- العدالة التفاعلية (Interactional Justice)

وقد أصبح هذا المفهوم حجر الزاوية في تفسير سلوكيات الموظفين، لا سيما ما يتعلق بالالتزام،
الأداء، الرضا، والدافعية

المرجع	التعريف	البُعد
Colquitt, 2001	مدى عدالة توزيع المكافآت والفرص والموارد	العدالة التوزيعية
Leventhal, 1980	عدالة العمليات التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات	العدالة الإجرائية
Bies & Moag, 1986	جودة العلاقات بين الموظف والإدارة، بما في ذلك الاحترام والشفافية	العدالة التفاعلية

نظريات تفسر العدالة التنظيمية

- نظرية العدالة: (1965) Adams – (Equity Theory)
تُركز على مبدأ التوازن بين مدخلات الفرد (الجهد، الوقت، المهارات) والمخرجات (الراتب، التقدير).
- نظرية التوقع: (1964) Vroom – (Expectancy Theory)
تشير إلى أن سلوك الأفراد يتأثر بتوقعاتهم حول العلاقة بين الجهد والمكافأة والنتائج.
- نظرية المعاملة بالمثل: (Reciprocity Theory)
تفترض أن الأفراد يردّون المعاملة العادلة بالإخلاص والولاء والأداء الجيد.

الأداء الوظيفي

تعريف الأداء الوظيفي

يعرف الأداء الوظيفي بأنه "السلوك الفعلي الذي يظهره الفرد في أداء مهامه الوظيفية وفقًا للمعايير المحددة من قبل المؤسسة. (Campbell, 1990) "

ويشير إلى مدى جودة تنفيذ الموظف للمهام المطلوبة منه، وتأثيره في تحقيق أهداف المنظمة.

تطور مفهوم الأداء الوظيفي

بدأ التركيز على الأداء الوظيفي منذ بدايات الإدارة العلمية، حيث كان يُقاس بالإنتاجية الكمية. ومع تطور الفكر الإداري، شمل الأداء:

- الجودة
- الالتزام
- السلوكيات التنظيمية المساندة

البُعد	التعريف	المرجع
جودة الأداء	مستوى الإتقان في تنفيذ المهام	Borman & Motowidlo, 1993
الالتزام الوظيفي	مدى انضباط الموظف والتزامه بالدوام والمسؤوليات	Robbins, 2003
الإنتاجية	القدرة على تحقيق نتائج ملموسة بكفاءة وفاعلية	Armstrong, 2014

نظريات تفسر الأداء الوظيفي

- نظرية السمات الشخصية: (Trait Theory)
تفترض أن الأداء يرتبط بسمات الفرد (مثل الانضباط، المبادرة).
- نظرية التحفيز: Maslow & Herzberg – (Motivation Theory)
الأداء يتأثر بالدوافع الذاتية والاحتياجات النفسية.
- نظرية السلوك التنظيمي: (Organizational Behavior Theory)
تركز على تأثير الثقافة التنظيمية والعوامل المحيطة على أداء الموظفين.

المنطلقات النظرية للدراسة:

ترتكز هذه الدراسة على مجموعة من الأطر النظرية التي تفسر العلاقة بين متغيري الدراسة: العدالة التنظيمية (Organizational Justice) والأداء الوظيفي (Job Performance) وقد تم اختيار هذه المنطلقات لكونها تشكل أساساً علمياً يساعد على فهم وتحليل سلوك الأفراد داخل المنظمات في ضوء إدراكهم للعدالة وتأثير ذلك على أدائهم. ومن أبرز هذه المنطلقات:

Equity Theory – Adams (1963)

تُعد هذه النظرية من أبرز الأسس التي تفسر مفهوم العدالة في بيئة العمل. يفترض John Stacey Adams أن الأفراد يقيمون العدالة من خلال مقارنة ما يقدمونه من جهد وما يحصلون عليه من عوائد، مع ما يحصل عليه زملاؤهم في ظروف مماثلة. وعند الشعور بعدم الإنصاف، قد يظهر ذلك في سلوكيات سلبية مثل تدني الأداء أو الانسحاب التنظيمي.

Social Exchange Theory – Blau (1964)

تقوم هذه النظرية على أن العلاقات داخل المنظمة تُبنى على تبادلات اجتماعية تتسم بالثقة والمعاملة بالمثل. فإذا شعر الموظف أن المنظمة تعامله بعدالة، فإنه سيرد ذلك من خلال سلوكيات إيجابية كتحسين الأداء، وزيادة الالتزام التنظيمي، والمبادرة.

Organizational Justice Theory – Greenberg (1987)

قدّم Greenberg تصنيفًا متكاملًا لأبعاد العدالة التنظيمية، حيث حدد ثلاثة أبعاد رئيسية:

• Distributive Justice

• Procedural Justice

• Interactional Justice

وتُعد هذه النظرية حجر الأساس لفهم مكونات المتغير المستقل في هذه الدراسة، كما توفر إطارًا تحليليًا لتفسير كيفية إدراك الأفراد للعدالة وأثرها على سلوكهم المهني.

. Expectancy Theory – Vroom (1964)

تفترض هذه النظرية أن الأفراد يبذلون جهدًا أكبر إذا توقعوا أن هذا الجهد سيؤدي إلى أداء جيد، ومن ثم الحصول على مكافآت عادلة. وبالتالي، فإن العدالة التنظيمية تُسهم في تعزيز هذا التوقع لدى الموظف، مما ينعكس على تحسين الأداء الوظيفي.

Goal-Setting Theory – Locke (1968)

تفترض هذه النظرية أن تحديد أهداف واضحة وصعبة يؤدي إلى أداء أعلى، خاصة عندما يشعر الموظف بأن الجهود المبذولة لتحقيق الأهداف ستُقابل بتقدير ومكافأة عادلة. العدالة التنظيمية تُسهم هنا في توجيه الجهد وتعزيزه نحو تحقيق الأهداف

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.

نوع الدراسة

تُعد هذه الدراسة من الدراسات الكمية (Quantitative Research) ، التي تهدف إلى قياس العلاقة بين العدالة التنظيمية كمتغير مستقل، والأداء الوظيفي كمتغير تابع، من خلال أدوات كمية قابلة للقياس الإحصائي.

منهج البحث

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يهدف إلى وصف الظاهرة المدروسة (العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي)، ومن ثم تحليل العلاقات الارتباطية والتأثيرية بين المتغيرين داخل البيئة المستهدفة.

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 اختيار عينة عشوائية طبقية من موظفي الشركة، بما يضمن تمثيل مختلف الأقسام الإدارية والفنية. ويُتوقع أن يتراوح حجم العينة بين (150-250) موظفًا، وذلك لضمان التمثيل الإحصائي المناسب، والقدرة على تعميم النتائج.

أفق الدراسة الزمني

أُجريت الدراسة خلال النصف الثاني من عام 2025، حيث تم توزيع أدوات جمع البيانات وجمع الإجابات خلال فترة زمنية امتدت من يوليو إلى سبتمبر 2025.

أدوات الدراسة

تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد العينة. وهي أداة مناسبة للدراسات الكمية وتسمح بقياس اتجاهات وآراء المشاركين بدقة. وقد تم تصميمها على النحو التالي:

القسم التعريفي

يشمل معلومات ديموغرافية عن المشاركين (النوع، العمر، المؤهل، سنوات الخبرة، الوظيفة).

محور العدالة التنظيمية

يحتوي على (3) أبعاد رئيسية:

- العدالة التوزيعية: (Distributive Justice) مثل العدالة في توزيع الرواتب والمكافآت.
- العدالة الإجرائية: (Procedural Justice) مثل الشفافية في عمليات اتخاذ القرار.

- العدالة التفاعلية: (Interactional Justice) مثل أسلوب تعامل الإدارة مع الموظفين واحترامهم.

محور الأداء الوظيفي

- الالتزام الوظيفي.
- جودة الإنجاز.
- الإنتاجية.

ويُستخدم أيضًا مقياس ليكرت الخماسي لقياس الفقرات.

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 إحصائيًا (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.
- اختبار T-test و ANOVA لتحليل الفروق بين المجموعات حسب المتغيرات الديموغرافية.

حدود الدراسة

تحدد هذه الدراسة ضمن عدد من الحدود التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار عند تفسير النتائج وتعميمها، وهي كما يلي:

الحدود الموضوعية

تركز هذه الدراسة على فحص أثر العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية) باعتبارها المتغير المستقل، على الأداء الوظيفي باعتباره المتغير التابع. ولا تمتد الدراسة إلى متغيرات أخرى قد تؤثر في الأداء كالدافعية أو الرضا الوظيفي أو الالتزام التنظيمي.

الحدود المكانية

تقتصر الدراسة على شركة المياه الوطنية – فرع الطائف في المملكة العربية السعودية، وهو ما يعني أن النتائج قد لا تكون قابلة للتعميم على فروع الشركة في مناطق أخرى أو على قطاعات مختلفة.

الحدود الزمانية

تم تنفيذ هذه الدراسة خلال الربع الثالث من عام 2025م، وهي تعكس آراء المشاركين وبياناتهم في هذه الفترة الزمنية، وقد تتغير الاتجاهات أو المتغيرات المدروسة بتغير السياقات التنظيمية أو الزمنية.

الحدود البشرية

تمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين العاملين في شركة المياه الوطنية - فرع الطائف، معتمدين على عينة عشوائية طبقية تم تحديدها بما يتناسب مع حجم المجتمع وإمكانات الباحثة، مما قد يؤثر على إمكانية تعميم النتائج خارج هذا الإطار

المراجع:

مراجع عربي

- أ- الربيعي، سامي. (2018). *أثر العدالة التنظيمية في تحسين أداء العاملين*. المجلة العراقية للعلوم الإدارية.
- ب- العنزي، منيرة. (2020). *العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المستشفيات السعودية*. رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود.
- ت- 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.
- ث- خضرة، صديقي & فرخي إيمان. (2022). *أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي* - (Doctoral dissertation, university center of abdalhafid boussouf- MILA).

- 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	غير موافق بشدة
العدالة التنظيمية							
1	العدالة التوزيعية (Distributive Justice)	أشعر أن الرواتب والمكافآت في الشركة تُوزع بشكل عادل بين الموظفين					
2		المكافآت والتقدير التي أحصل عليها تعكس جهودي الحقيقية في العمل.					
3		توزيع المهام والفرص في الشركة يتم بشكل عادل.					
4		أعتقد أن الترقية في الشركة تُمنح بناءً على معايير عادلة وواضحة.					
5	العدالة الإجرائية (Procedural Justice)	الإجراءات التي تتبعها الشركة في اتخاذ القرارات شفافة وواضحة					
6		لدى الموظفين فرصة عادلة للمشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤثر على عملهم					
7		يتم تطبيق القواعد والسياسات بشكل موحد على جميع الموظفين دون تحيز					

					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 وصادق من قبل المشرفين.		10
					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.	الالتزام الوظيفي (Job Commitment)	13
					أشعر بالانتماء والولاء لشركة المياه الوطنية – فرع الطائف.		14
					ألتزم بسياسات وإجراءات الشركة في أداء عملي اليومي		15
					أحافظ على دقة وجودة عالية في إنجاز مهامي الوظيفية.	جودة الأداء (Performance Quality)	16
					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