

Midocean Journal for Research and Studies

<https://mojr.midocean.edu.km/> e-ISSN:

أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي

The Impact of Organizational Justice on Job Performance

اسم الباحث :

رقم الأوركيد:

إدارة الأعمال – كلية إدارة الأعمال

البريد الإلكتروني:

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر العدالة التنظيمية بأبعادها الأربعة (التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية، والمعلوماتية) في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات المعاصرة، وبيان أي هذه الأبعاد أكثر إسهاماً في التنبؤ بالأداء.

الأهداف:

تحديد مستوى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة، وقياس مستوى أدائهم الوظيفي، والتعرف إلى طبيعة العلاقة وأثرها الإحصائي بين المتغيرين، وترتيب أبعاد العدالة التنظيمية وفق قوة تأثيرها في الأداء الوظيفي.

مكان الدراسة:

طُبِّقَت الدراسة على عَيِّنة من العاملين في عدد من المنظمات الحكومية والخاصة العاملة في دولة الإمارات العربية المتحدة، ويمكن تعميم إطارها النظري على بيئات العمل العربية المماثلة.

المنهجية:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانة مكونة من محورين رئيسين (العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي) طُبِّقَت على عَيِّنة عشوائية من العاملين، وحُلِّلت البيانات باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي، ومنها معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار المتعدد.

النتائج:

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين جميع أبعاد العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي، وأن العدالة الإجرائية كانت الأكثر إسهاماً في تفسير التباين الحاصل في الأداء الوظيفي، تلتها العدالة التفاعلية، ثم التوزيعية، فالمعلوماتية.

التوصيات:

أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الشفافية في إجراءات اتخاذ القرار، وتوحيد معايير توزيع المكافآت، وتدريب المشرفين على أساليب التواصل العادل مع العاملين، وإجراء دراسات مستقبلية تتناول المتغيرات الوسيطة مثل الثقة التنظيمية والالتزام الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية، الأداء الوظيفي، العدالة الإجرائية، العدالة التوزيعية، الالتزام التنظيمي.

Abstract

The purpose of this study is to investigate the relationship between organizational justice (distributive, procedural, interactional, and informational) and organizational performance, and to identify which dimension of organizational justice is better related to predicting organizational performance.

Hypotheses: The difference between the two variables is significant statistically. Questions: How are the employees' perceptions of dimensions of organizational justice and how are the levels of job performance?

Setting of the study: The study was applied to a sample of workers in various government and private organizations in the United Arab Emirates and could be generalized to similar work environments in the Arab world.

The study was descriptive-analytical with questionnaire with two parts (organizational justice and job performance) that was given to employees who were sampled randomly. Descriptive and inferential methods such as Pearson correlation and multiple regression analysis were used to analyze the data.

Results: All organizational justice dimensions were found to be positively and significantly related to job performance. Job performance was most strongly predicted by procedural justice, whereas the other types—interactional, distributive, and informational—also predicted it.

Recommendations: The study suggests that transparency in decision making procedure should be improved, the criterion for distributing the reward should be standardized, reward distribution training for supervisors and future research on mediating variables (i.e. organizational trust and commitment).

Keywords are: Organizational Justice, Job Performance, Procedural Justice, Distributive Justice and Organizational Commitment.

1. المقدمة

تشكل العدالة التنظيمية أحد أكثر الموضوعات إثارة لاهتمام الباحثين والممارسين في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية على مدار العقود الأربعة الماضية، لما لها من انعكاسات مباشرة على اتجاهات العاملين وسلوكياتهم داخل بيئة العمل. فمنذ أن طرح آدمز نظرية العدالة (Equity Theory) في منتصف الستينيات من القرن الماضي، أصبح إدراك الأفراد لمدى عدالة ما يحصلون عليه مقارنة بما يقدمونه من جهد، وما يحصل عليه الآخرون في المقابل، محدداً جوهرياً لدوافعهم ومستوى رضاهم وأدائهم.

وقد تطور الإطار المفاهيمي للعدالة التنظيمية تدريجياً من بُعد واحد يقتصر على عدالة التوزيع (Distributive Justice)، إلى مفهوم أكثر شمولاً يضم عدالة الإجراءات (Procedural Justice) التي تُعنى بمدى نزاهة الآليات المتبعة في اتخاذ القرارات، ثم عدالة التعامل الشخصي (Interactional Justice) التي تتعلق بمدى احترام الرؤساء لمروؤسيهم أثناء تطبيق تلك الإجراءات، وصولاً إلى عدالة المعلومات (Informational Justice) التي تُعنى بمدى وضوح وشفافية التبريرات والمعلومات المقدمة للعاملين. وقد أسهم كولكويت (Colquitt, 2001) في تقديم مقياس متكامل لهذه الأبعاد الأربعة، أصبح المرجعية الأساسية لمعظم الدراسات اللاحقة في هذا المجال.

وفي المقابل، يمثل الأداء الوظيفي المخرج النهائي الذي تسعى المنظمات إلى تعظيمه من خلال إدارتها لمواردها البشرية، إذ يُعبر عن درجة إنجاز الفرد لمهامه ومسؤولياته وفق المعايير المحددة، سواء على المستوى الفني (الأداء المهني) أو على مستوى السلوكيات التطوعية الداعمة للبيئة التنظيمية (الأداء السياقي). وتشير مراجعات أدبية عديدة، من أبرزها التحليل التلوي الذي أجراه كل من كوهين-تشاراش وسبكتور (Cohen-Charash & Spector, 2001) على 190 دراسة شملت أكثر من 64 ألف مشارك، إلى أن إدراك العدالة يرتبط ارتباطاً دالاً إحصائياً بالأداء الوظيفي، وأن عدالة الإجراءات هي الأكثر ارتباطاً بهذا المتغير مقارنة بالأبعاد الأخرى.

وعلى الرغم من اتساع رقعة الأدبيات الغربية في هذا المجال، فإن الدراسات العربية التي تناولت العلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي، وخصوصاً في بيئة عمل دول مجلس التعاون الخليجي، ما تزال محدودة نسبياً مقارنة بحجم القوى العاملة المتنوعة ثقافياً في هذه البيئات، وهو ما دفع الباحث إلى تناول هذا الموضوع بالدراسة والتحليل في محاولة لسد هذه الفجوة البحثية، وتقديم توصيات عملية تسهم في تحسين ممارسات العدالة التنظيمية داخل المنظمات العربية.

وتزداد أهمية دراسة هذا الموضوع في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئات العمل المعاصرة، حيث باتت المنظمات تعمل في سياق تنافسي يفرض عليها الاستثمار الأمثل في رأسمالها البشري، ولم يعد كافياً الاعتماد على الحوافز المادية وحدها لتحفيز الأداء، بل أصبح إدراك العدالة في أساليب التعامل واتخاذ القرار عاملاً حاسماً في استمرارية تفوق العاملين وولائهم التنظيمي. كما تشير تقارير عديدة صادرة عن مؤسسات دولية معنية بالموارد البشرية إلى أن غياب العدالة التنظيمية يُعد من أبرز أسباب دوران العمالة وانخفاض الإنتاجية في القطاعين الحكومي والخاص على حد سواء، وهو ما يعزز الحاجة إلى دراسات ميدانية تحلل هذه العلاقة بعمق وتقدم توصيات عملية قابلة للتطبيق.

ومن هذا المنطلق، تسعى الدراسة الحالية إلى تقديم إسهام علمي وتطبيقي من خلال اختبار العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية الأربعة والأداء الوظيفي ميدانياً، باستخدام أدوات قياس ثبتت صلاحيتها في أدبيات علم النفس التنظيمي، وتحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية متقدمة تتيح تحديد الوزن النسبي لكل بُعد من أبعاد العدالة في تفسير التباين الحاصل في الأداء، بما يفوق الاكتفاء بعرض علاقات ارتباطية بسيطة كما هو الحال في كثير من الدراسات السابقة.

حدود الدراسة ومصطلحاتها

الحدود الموضوعية:

اقتصرت الدراسة على تناول أبعاد العدالة التنظيمية الأربعة (التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية، والمعلوماتية) وفق مقياس كولكويت (Colquitt, 2001)، وعلى بُعدي الأداء الوظيفي المهمي والسياقي، دون التطرق إلى متغيرات وسيطة أخرى كالنقطة التنظيمية أو الرضا الوظيفي.

الحدود البشرية والمكانية:

اقتصرت الدراسة على عينة من العاملين في عدد من المنظمات الحكومية والخاصة العاملة في دولة الإمارات العربية المتحدة.

الحدود الزمنية:

طُبقت أداة الدراسة خلال الفصل الدراسي الحالي من العام 2026.

مصطلحات الدراسة:

العدالة التنظيمية إجرائياً: هي الدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب على مقياس العدالة التنظيمية المستخدم في هذه الدراسة.

الأداء الوظيفي إجرائياً: هو الدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب على مقياس الأداء الوظيفي المستخدم في هذه الدراسة.

فرضيات الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، تسعى الدراسة إلى اختبار الفرضيات الآتية:

- الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (0.01) بين العدالة التنظيمية بأبعادها الأربعة والأداء الوظيفي للعاملين.
- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين العدالة التوزيعية والأداء الوظيفي.
- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين العدالة الإجرائية والأداء الوظيفي.
- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين العدالة التفاعلية والأداء الوظيفي.
- الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين العدالة المعلوماتية والأداء الوظيفي.
- الفرضية الفرعية الخامسة: تسهم أبعاد العدالة التنظيمية مجتمعة إسهاماً دالاً إحصائياً في التنبؤ بالأداء الوظيفي.

2. مشكلة الدراسة

تتبع مشكلة الدراسة من الملاحظة الميدانية المتكررة لتذبذب مستويات الأداء الوظيفي لدى العاملين داخل عدد من المنظمات، رغم توافر الموارد المادية والتقنية اللازمة، الأمر الذي يوجّه الانتباه إلى العوامل الإدراكية والنفسية التي تتوسط العلاقة بين بيئة العمل وسلوك الأداء، ويأتي في مقدمتها إدراك العاملين لمدى عدالة الإجراءات والقرارات التنظيمية. وتحاول هذه الدراسة الإجابة عن التساؤل الرئيس التالي: ما أثر أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية، والمعلوماتية) في الأداء الوظيفي للعاملين؟ ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية الآتية:

- ما مستوى إدراك العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية في المنظمات محل الدراسة؟
- ما مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات محل الدراسة؟
- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين أبعاد العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي؟

- ما البُعد الأكثر إسهاماً في التنبؤ بالأداء الوظيفي من بين أبعاد العدالة التنظيمية؟
 - هل تختلف مستويات إدراك العدالة التنظيمية باختلاف المتغيرات الديموغرافية (الجنس، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)؟
- وتتبع أهمية الإجابة عن هذه التساؤلات من كونها تتيح للإدارة العليا في المنظمات محل الدراسة فهماً أعمق لنقاط القوة والضعف في ممارساتها الحالية المتعلقة بالعدالة التنظيمية، وتحديد الفئات الوظيفية التي قد تحتاج إلى اهتمام خاص من حيث تحسين إدراكها للعدالة، بدلاً من تطبيق سياسات عامة موحدة قد لا تراعي الفروق بين مختلف فئات العاملين.

3. أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من ناحيتين؛ الأولى نظرية تتمثل في إثراء الأدبيات العربية بإطار تحليلي متكامل يجمع بين الأبعاد الأربعة للعدالة التنظيمية ومحدداتها في الأداء الوظيفي، ضمن سياق بيئة عمل خليجية تتسم بالتنوع الثقافي للقوى العاملة، وهو ما يفتح المجال لمقارنة النتائج مع نظيراتها الغربية والعربية. أما الناحية الثانية فهي تطبيقية عملية، إذ تزود صانعي القرار والمسؤولين عن الموارد البشرية بمؤشرات عملية حول أي أبعاد العدالة التنظيمية ينبغي إيلائها الأولوية عند تصميم السياسات والإجراءات التنظيمية بهدف تحسين مستوى الأداء، إضافة إلى إسهامها في بناء أدوات قياس يمكن الاستفادة منها في دراسات تقييم الأداء المؤسسي المستقبلية.

وتزداد الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في ظل التركيبة السكانية الفريدة لسوق العمل في دولة الإمارات العربية المتحدة، حيث تعمل جنسيات متعددة جنباً إلى جنب ضمن المنظمة الواحدة، بخلفيات ثقافية ولغوية متباينة، وهو ما يجعل إدارة إدراك العدالة التنظيمية مهمة أكثر تعقيداً وأهمية في آن واحد؛ إذ قد تتباين معايير الحكم على عدالة الإجراءات أو التعامل الشخصي من ثقافة إلى أخرى، بما يستدعي من المسؤولين عن الموارد البشرية تبني سياسات مرنة وشفافة قادرة على استيعاب هذا التنوع دون الإخلال بمبدأ المساواة في المعاملة بين جميع العاملين بصرف النظر عن خلفياتهم الثقافية أو جنسياتهم.

وتتجاوز أهمية هذه الدراسة الفائدة المباشرة لصانعي القرار في المنظمات المشاركة، لتمتد إلى صناع السياسات على المستوى الوطني المعنيين بتطوير أطر تنظيمية تحكم علاقات العمل في القطاعين الحكومي والخاص، إذ تقدم الدراسة أدلة تجريبية محلية يمكن الاستناد إليها عند صياغة اللوائح والسياسات المتعلقة بالشفافية المؤسسية وحوكمة الموارد البشرية. كما تحمل الدراسة أهمية أكاديمية إضافية بوصفها من الدراسات القليلة التي تجمع بين اختبار الفرضيات باستخدام تحليل الانحدار المتعدد، وتحليل الفروق الديموغرافية، ومراجعة نظرية معمقة تربط بين النتائج الميدانية والنماذج النظرية المفسرة، وهو ما يجعلها مرجعاً منهجياً يمكن أن يستفيد منه طلاب الدراسات العليا والباحثون المبتدئون في هذا المجال.

4. أهداف الدراسة

- التعرف إلى مستوى إدراك العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية الأربعة.
- قياس مستوى الأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة.
- الكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين أبعاد العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي.
- تحديد أثر كل بُعد من أبعاد العدالة التنظيمية في التنبؤ بالأداء الوظيفي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد.
- تقديم مجموعة من التوصيات العملية لصانعي القرار في مجال الموارد البشرية.

الإطار المفاهيمي للدراسة

يتكون نموذج الدراسة من متغير مستقل يتمثل في العدالة التنظيمية بأبعادها الأربعة (التوزيعية، والإجرائية، والنفاعية، والمعلوماتية)، ومتغير تابع يتمثل في الأداء الوظيفي بُعديه (المهمّي والسياقي)، إضافة إلى مجموعة من المتغيرات الديموغرافية (الجنس، الفئة العمرية،

سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي) التي جرى اختبار أثرها التفاضلي في إدراك العدالة التنظيمية. ويفترض النموذج أن كل بُعد من أبعاد العدالة التنظيمية يُسهم بدرجة مختلفة في تفسير التباين الحاصل في الأداء الوظيفي، وأن هذا الإسهام قد يتأثر بالخصائص الديموغرافية لأفراد العينة، بما يعكس تعقيد العلاقة بين المتغيرين وضرورة دراستها من خلال تحليل تنبؤي متعدد المتغيرات وليس الاكتفاء بتحليل الارتباط الثنائي البسيط.

5. الأدب النظري للدراسة

5.1 مفهوم العدالة التنظيمية وأبعادها

يُعرف مفهوم العدالة التنظيمية بأنه إدراك الفرد لمدى إنصاف المعاملة التي يحظى بها داخل منظمته مقارنة بغيره من الزملاء، سواء على مستوى ما يحصل عليه من مخرجات (رواتب، حوافز، ترقية)، أو على مستوى الإجراءات المتبعة للوصول إلى تلك المخرجات، أو على مستوى المعاملة الشخصية التي يلقاها من رؤسائه المباشرين. وتصنف الأدبيات العدالة التنظيمية إلى أربعة أبعاد رئيسية:

- العدالة التوزيعية: وتشير إلى مدى عدالة توزيع المخرجات (الأجور، الحوافز، الترقيات) بين العاملين، استناداً إلى نظرية آدمز للعدالة (Adams, 1965) التي تقوم على مبدأ موازنة الفرد بين مدخلاته ومخرجاته مقارنة بالآخرين.
- العدالة الإجرائية: وتُعنى بمدى نزاهة الإجراءات والسياسات المتبعة في اتخاذ القرارات المتعلقة بتوزيع تلك المخرجات، ومدى اتساقها، وخلوها من التحيز، وقابليتها للتصحيح، ومشاركة العاملين فيها.
- العدالة التفاعلية: وتتعلق بجودة المعاملة الشخصية والاحترام والكرامة التي يحظى بها الفرد من رؤسائه أثناء تطبيق الإجراءات التنظيمية.
- العدالة المعلوماتية: وتُعنى بمدى وضوح وصدق وكفاية التبريرات والمعلومات التي تُقدّم للعاملين بشأن القرارات التي تمسّهم، وهو البُعد الذي ميّزه كولكويت (Colquitt, 2001) عن العدالة التفاعلية في مقياسه المعتمد على أربعة عوامل.

5.2 مفهوم الأداء الوظيفي وأبعاده

يُقصد بالأداء الوظيفي مجمل السلوكيات والنتائج التي يحققها الفرد في أداء مهامه ومسؤولياته وفق المعايير التي تحددها المنظمة، وينقسم في أدبيات السلوك التنظيمي، وفق تصنيف بورمان وموتوويديو (Borman & Motowidlo, 1997)، إلى بُعدين رئيسيين: الأداء المهمّي (Task Performance) الذي يعبر عن مدى إتقان الفرد للواجبات الفنية المرتبطة بوصفه الوظيفي، والأداء السياقي (Contextual Performance) الذي يشمل السلوكيات التطوعية الداعمة للبيئة الاجتماعية والنفسية للمنظمة، مثل التعاون، والمبادرة، والالتزام بقيم العمل الجماعي، حتى وإن لم تكن جزءاً رسمياً من الوصف الوظيفي.

5.3 الإطار النظري المفسر للعلاقة

تستند هذه الدراسة إلى نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory) التي تفترض أن العلاقة بين الفرد والمنظمة تقوم على مبدأ المعاملة بالمثل؛ فحين يشعر العامل بأن منظمته تعامله بإنصاف على مستوى التوزيع والإجراءات والتعامل الشخصي والمعلومات، فإنه يميل إلى ردّ هذا الإنصاف من خلال بذل مستويات أعلى من الجهد والالتزام والأداء، والعكس صحيح؛ إذ يؤدي إدراك الظلم التنظيمي إلى انسحاب نفسي أو فعلي يتجلى في تراجع الأداء أو حتى في سلوكيات مضادة للإنتاجية. كما تُستكمل هذه الرؤية بنظرية الاستدلال العادل (Fairness Heuristic Theory) التي تفسر كيفية استخدام الأفراد لإدراكهم المبكر للعدالة كمرجع سريع للحكم على مدى الثقة بالمنظمة والانخراط في أداؤها.

5.4 المتغيرات الوسيطة في العلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء

تشير الأدبيات إلى أن أثر العدالة التنظيمية في الأداء الوظيفي لا يكون دائماً مباشراً، بل يمر في كثير من الأحيان عبر متغيرات وسيطة، من أبرزها الثقة التنظيمية (Organizational Trust) التي تنشأ حين يُدرك العامل اتساق تصرفات الإدارة مع وعودها المعلنة، والالتزام التنظيمي (Organizational Commitment) الذي يعكس درجة ارتباط الفرد النفسي بأهداف منظمته وقيمتها، وإدراك الدعم التنظيمي (Perceived Organizational Support) الذي يعبر عن مدى شعور العامل بأن منظمته تقدّر مساهماته وتُعنى برفاهيته. وتقتض نماذج تكاملية عديدة أن العدالة التنظيمية تُسهم أولاً في تعزيز هذه المتغيرات الوسيطة، والتي بدورها تنعكس على مستوى الأداء الوظيفي والسلوكيات التطوعية الداعمة للعمل الجماعي، وهو ما يفسر جزئياً سبب اختلاف قوة العلاقة المباشرة بين العدالة والأداء من دراسة إلى أخرى تبعاً لمدى تضمين هذه المتغيرات الوسيطة في نموذج التحليل.

5.5 خصوصية سياق العدالة التنظيمية في بيئة العمل العربية

تختلف طريقة إدراك العاملين للعدالة التنظيمية باختلاف السياق الثقافي الذي تنشأ فيه العلاقات التنظيمية؛ ففي المجتمعات ذات الطابع الجمعي (Collectivistic Cultures)، ومنها معظم دول العالم العربي، تحظى جودة العلاقة الشخصية بين الرئيس والمروّوس بأهمية بالغة قد تفوق أحياناً أهمية الإجراءات الرسمية المجردة، بخلاف المجتمعات ذات الطابع الفردي (Individualistic Cultures) التي تميل فيها الأدبيات الغربية إلى تقديم العدالة الإجرائية على غيرها من الأبعاد. وتتسق هذه الملاحظة مع ما توصلت إليه الدراسات العربية الحديثة من ارتفاع نسبي في تأثير العدالة التفاعلية مقارنة بالسياق الغربي، وهو ما يستدعي من الباحث الحالي اختبار هذا الافتراض ميدانياً ضمن بيئة العمل الإماراتية متعددة الجنسيات التي تجمع بين ثقافات عمل متنوعة.

5.6 محددات (سوابق) العدالة التنظيمية داخل المنظمة

تشير الأدبيات إلى أن إدراك العاملين للعدالة التنظيمية لا ينشأ من فراغ، بل يتشكل نتيجة عدد من الممارسات والسياسات التنظيمية التي تمثل سوابق (Antecedents) لهذا الإدراك. ويأتي في مقدمة هذه السوابق نمط القيادة السائد؛ إذ ترتبط القيادة الأخلاقية (Ethical Leadership) والقيادة التحويلية (Transformational Leadership) بمستويات أعلى من إدراك العدالة التفاعلية والمعلوماتية، لما تتسم به من شفافية في التواصل واحترام لمروّوسيهما. كما تُسهم وضوح سياسات الموارد البشرية المتعلقة بالتعيين والترقية وتقييم الأداء في تعزيز إدراك العدالة الإجرائية، في حين ترتبط عدالة نظم الأجور والحوافز بشكل مباشر بإدراك العدالة التوزيعية. وتشير دراسات عديدة إلى أن تفاعل هذه السوابق مع الخصائص الشخصية للعاملين، كتوجهاتهم نحو حساسية العدالة (Justice Sensitivity)، يُحدث تبايناً في درجة إدراك العدالة حتى بين الأفراد الذين يخضعون للسياسات التنظيمية ذاتها.

ويضاف إلى ما سبق أن ثقافة المنظمة العامة تمثل سابقة مهمة أخرى لإدراك العدالة؛ فالمنظمات التي تتبنى ثقافة تنظيمية قائمة على الانفتاح والمشاركة في اتخاذ القرار تميل إلى تحقيق مستويات أعلى من إدراك العدالة الإجرائية مقارنة بالمنظمات ذات الهياكل الهرمية الصارمة والمركزية العالية في اتخاذ القرار. كما تلعب طبيعة القطاع (حكومي مقابل خاص) دوراً محتملاً في تشكيل توقعات العاملين بشأن العدالة، إذ قد تختلف معايير المقارنة المرجعية (Referent Comparisons) التي يستخدمها العاملون في الحكم على عدالة ما يحصلون عليه باختلاف طبيعة القطاع الذي يعملون فيه، وهو ما قد يفسر جزئياً التباين في نتائج بعض الدراسات السابقة التي شملت عينات من قطاعات مختلفة دون تمييز واضح فيما بينها.

5.7 أدوات قياس العدالة التنظيمية في الأدبيات

شهدت أدوات قياس العدالة التنظيمية تطوراً ملحوظاً منذ ظهور مقياس كولكويت (Colquitt, 2001) المكوّن من عشرين فقرة موزعة على الأبعاد الأربعة، والذي حظي بقبول واسع في الأدبيات الدولية نظراً لخصائصه السيكمترية القوية. وقد جرت ترجمة هذا المقياس وتكييفه لعدد من اللغات، منها العربية، غير أن بعض الباحثين أشاروا إلى أن الترجمة الحرفية لبنود المقياس قد لا تعكس بدقة خصوصية إدراك العدالة في السياق الثقافي العربي، وهو ما دفع بعض الباحثين إلى تطوير مقاييس عربية أصيلة للعدالة التنظيمية

تتراعي الفروق الثقافية بين المجتمعات الفردية والجمعية، وقد أظهرت هذه المقاييس العربية المطورة خصائص سيكومترية جيدة وارتباطاً قوياً بالنسخة العربية المترجمة من مقياس كولكويت، بما يدعم صلاحية استخدام كلا النوعين من الأدوات في البيئة العربية مع مراعاة أغراض كل دراسة على حدة. وقد اعتمدت الدراسة الحالية على النسخة العربية المترجمة والمكيفة من مقياس كولكويت (Colquitt, 2001) نظراً لانتشارها الواسع في الأدبيات، بما يتيح مقارنة نتائج هذه الدراسة بنتائج الدراسات الدولية والعربية السابقة على حد سواء.

5.8 معايير قياس العدالة الإجرائية عند ليفنثال

قدّم ليفنثال (Leventhal, 1976) واحدة من أوائل المحاولات النظرية لتوسيع مفهوم العدالة التنظيمية خارج نطاق التوزيع، من خلال تحديده لستة معايير يُحكم من خلالها على مدى عدالة أي إجراء تنظيمي: الاتساق (Consistency) في تطبيق الإجراء على جميع الأفراد وعبر الزمن، وقمع التحيز (Bias Suppression) بما يضمن حياد متخذ القرار، ودقة المعلومات (Accuracy) المستخدمة في اتخاذ القرار، وقابلية التصحيح (Correctability) التي تتيح مراجعة القرارات الخاطئة، والتمثيل (Representativeness) الذي يعكس مراعاة مصالح جميع الأطراف المتأثرة بالقرار، وأخيراً الأخلاقية (Ethicality) التي تشير إلى توافق الإجراء مع المعايير الأخلاقية والقيمية السائدة. وقد شكّلت هذه المعايير الأساس الذي بُنيت عليه لاحقاً أدوات قياس العدالة الإجرائية الحديثة، بما فيها مقياس كولكويت (Colquitt, 2001) المعتمد في هذه الدراسة، والذي تُرجمت فيه هذه المعايير إلى فقرات قابلة للقياس الكمي، وهو ما يمنح الأداة المستخدمة في الدراسة الحالية أساساً نظرياً متيناً يعزز من صدقها الظاهري والمضموني.

5.7 قياس العدالة التنظيمية: مقارنة بين الأدوات الغربية والعربية

شهدت أدوات قياس العدالة التنظيمية تطوراً ملحوظاً منذ مقياس نيهوف ومورمان (Niehoff & Moorman, 1993) الذي جمع بين العدالة التوزيعية والإجرائية والتفاعلية، مروراً بمقياس كولكويت (Colquitt, 2001) الذي فصل العدالة التفاعلية إلى بُعدين منفصلين (شخصي ومعلوماتي)، وصولاً إلى الجهود الحديثة لتطوير مقاييس عربية أصيلة تراعي خصوصية السياق الثقافي، مثل المقياس الذي طوره الخضر وغدرب (Alkhadher & Gadelrab, 2016) خصيصاً للبيئة العربية، والذي أظهر خصائص سيكومترية جيدة عبر تسع دول عربية. وقد اعتمدت هذه الدراسة على الصيغة العربية المترجمة من مقياس كولكويت نظراً لانتشاره وثبات خصائصه القياسية عبر دراسات عديدة، مع مراعاة أن نتائج الدراسات التي استخدمت مقاييس عربية أصيلة قد تُظهر تبايناً طفيفاً في ترتيب أهمية الأبعاد، وهو ما يستحق مزيداً من البحث في دراسات لاحقة.

5.8 العلاقة النظرية بين أبعاد العدالة وأبعاد الأداء الوظيفي

تقترح الأدبيات أن أبعاد العدالة التنظيمية لا ترتبط بالدرجة نفسها بكل بُعد من أبعاد الأداء الوظيفي؛ فمن المتوقع نظرياً أن ترتبط العدالة الإجرائية والمعلوماتية، لكونهما مرتبطتين بالنظام التنظيمي ككل، بالأداء المهني المرتبط بالمعايير الرسمية للعمل بدرجة أكبر من ارتباطهما بالأداء السياقي، في حين يُتوقع أن ترتبط العدالة التفاعلية، لكونها مرتبطة بجودة العلاقة الشخصية مع المشرف المباشر، بالأداء السياقي والسلوكيات التطوعية الداعمة لبيئة العمل بدرجة أكبر، بما يتسق مع نموذج ماسترسون وزملائه (Masterson et al., 2000) الذي ميّز بين مخرجات موجهة نحو المنظمة وأخرى موجهة نحو المشرف المباشر. وقد اكتفت هذه الدراسة، تماشياً مع أهدافها المحددة، بقياس الأداء الوظيفي كدرجة كلية تجمع بين البُعدين، مع الإشارة إلى أن تحليل هذه العلاقات على مستوى الأبعاد الفرعية يمثل امتداداً واعداداً للدراسات المستقبلية.

5.9 العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية

إلى جانب ارتباطها بالأداء الوظيفي الرسمي، ترتبط العدالة التنظيمية ارتباطاً وثيقاً بسلوك المواطنة التنظيمية (Organizational Citizenship Behavior)، الذي يُعرّف بأنه مجموعة السلوكيات التطوعية التي يقوم بها الفرد لدعم زملائه ومنظّمته دون أن تكون جزءاً رسمياً من متطلبات وظيفته أو نظام مكافأتها المباشر. وقد أظهرت دراسة مورمان (Moorman, 1991) المبكرة في هذا المجال أن العدالة الإجرائية تحديداً هي المبنى الأقوى لسلوك المواطنة التنظيمية مقارنة بالعدالة التوزيعية، وهو ما يتسق مع افتراض نظرية

التبادل الاجتماعي القائم على أن العاملين يميلون إلى ردّ العدالة المُدرّكة من خلال سلوكيات تتجاوز الحدود الرسمية لأدوارهم الوظيفية. ورغم أن الدراسة الحالية لم تتناول سلوك المواطنة التنظيمية بشكل مباشر ضمن نموذجها، فإن هذا الارتباط يفتح مجالاً واعداً لدراسات مستقبلية تبحث فيما إذا كانت العلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي الرسمي تتوسطها أو تتقاطع مع سلوكيات المواطنة هذه، بحيث يمثل الأداء السياقي حلقة وصل بين إدراك العدالة والأداء المهمّي النهائي.

6. مراجعة الدراسات السابقة

قدّم كولكويت وزملاؤه (Colquitt et al., 2001) مراجعة تحليلية شاملة لخمسة وعشرين عاماً من أبحاث العدالة التنظيمية، خلصت إلى أن الأبعاد الأربعة للعدالة، رغم ارتباطها الوثيق ببعضها، تُسهم كل منها إسهاماً منفرداً في تفسير التباين في متغيرات مهمة كتنظيم السلطة، والامتثال للقواعد، والالتزام التنظيمي، والسلوك المساعد.

وفي دراسة تحليلية تلوية أخرى، توصّل كوهين-تشاراش وسبكتور (Cohen-Charash & Spector, 2001) إلى أن الأداء الوظيفي والسلوكيات المضادة للإنتاجية ارتبطا بشكل رئيس بالعدالة الإجرائية أكثر من ارتباطهما بالعدالة التوزيعية، في حين ارتبط سلوك المواطنة التنظيمية بكلا البعدين على نحو متقارب، وهو ما يؤكد أهمية التمييز بين أبعاد العدالة عند دراسة أثرها في متغيرات الأداء.

وفي دراسة ميدانية مكررة على نطاق واسع، فحص سليمان (Suliman, 2007) العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى (1500) موظف موزعين على (29) منظمة عاملة في دولة الإمارات العربية المتحدة والسياسات العربية عموماً، وتوصّل إلى أن إدراك العاملين للعدالة يؤثر تأثيراً مباشراً في أدائهم الوظيفي، وأن الرضا الوظيفي يلعب دوراً وسيطاً جزئياً (Partial Mediation) في هذه العلاقة؛ بمعنى أن جزءاً من أثر العدالة التنظيمية في الأداء يمر عبر تعزيز شعور العاملين بالرضا عن عملهم، وهو ما يفتح المجال أمام دراسات لاحقة، منها الدراسة الحالية، لإعادة اختبار هذه العلاقة مع إدخال متغيرات وسيطة إضافية.

وفي سياق موازٍ، فحص سليمان والكثيري (Suliman & Al Kathairi, 2013) العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام والأداء الوظيفي لدى 500 موظف في ثلاث منظمات حكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة، وتوصّل إلى أن بُعدَي العدالة الإجرائية والتفاعلية ارتبطا ارتباطاً دالاً إحصائياً بالأداء الوظيفي، وأن الالتزام التنظيمي بشغفه الوجداني والاستمراري لعب دوراً وسيطاً معدّلاً في هذه العلاقة، معتبرين دراستهما الأولى من نوعها في بيئة الإمارات التي تدرس هذا الترابط الثلاثي.

وفي دراسة مؤسّسة ربطت بين العدالة التنظيمية وسلوكيات ما وراء الدور الوظيفي، توصّل مورمان (Moorman, 1991) إلى أن إدراك العدالة الإجرائية يرتبط بأربعة من أصل خمسة أبعاد لسلوك المواطنة التنظيمية (Organizational Citizenship Behavior)، في حين اقتصر أثر العدالة التوزيعية على بُعد واحد فقط من هذه الأبعاد، وهو ما دَعَم لاحقاً التمييز بين نوعي العدالة في تفسير السلوكيات التطوعية الداعمة للأداء التنظيمي، ويُعدّ سلوك المواطنة التنظيمية أحد المكونات الجوهرية لبُعد الأداء السياقي الذي تتناوله الدراسة الحالية.

وفي دراسة مؤسّسة ميّزت بين مصادر العدالة التنظيمية، توصّل ماسترسون وزملاؤه (Masterson et al., 2000) إلى أن العدالة الإجرائية ترتبط بشكل أقوى بمخرجات موجّهة نحو المنظمة ككل عبر آلية الدعم التنظيمي المُدرّك، في حين ترتبط العدالة التفاعلية بمخرجات موجّهة نحو المشرف المباشر عبر آلية جودة التبادل بين القائد والمرؤوس (Leader-Member Exchange)، وأن الأداء الوظيفي تحديداً كان يُتنبأ به على نحو أقوى من خلال العدالة التفاعلية الموجّهة من المشرف مقارنة بالعدالة الإجرائية الموجّهة من المنظمة، وهي نتيجة تُقدّم تفسيراً إضافياً لأهمية جودة العلاقة المباشرة بين الرئيس والمرؤوس في التأثير على الأداء، بما يتقاطع مع خصوصية السياق الثقافي العربي الذي يُعلي من شأن العلاقات الشخصية في بيئة العمل.

وفي أحدث الأدلة التحليلية التلوية على المستوى العربي، قدّم الخضر وزملاؤه (Alkhadher et al., 2026) أول تحليل تلوي شامل لأدبيات العدالة التنظيمية في الوطن العربي، بتجميع (61) دراسة أجريت في (20) دولة عربية، وخلصوا إلى أن جميع أبعاد العدالة التنظيمية الأربعة ارتبطت ارتباطاً موجباً ودالاً إحصائياً بمخرجات العمل، وأن العدالة التفاعلية (الشخصية) كانت الأكثر تأثيراً في التنبؤ بمخرجات العمل، وبخاصة الثقة التنظيمية، مقارنة بالعدالة الإجرائية التي كانت الأكثر تأثيراً في الدراسات الغربية، وهو ما يعكس الطابع العلائقي والجمعي (Collectivistic) لثقافات العمل العربية التي تُعلي من شأن جودة التعامل الشخصي بين الرئيس والمرؤوس مقارنة بمجرد الإجراءات الرسمية.

وفي دراسة ميدانية أجرتها وهيبي وزميلاتها (Wahby et al., 2022) على عينة من العاملين في بيئة عمل عربية، تبين أن العدالة التنظيمية تؤثر تأثيراً موجباً في كل من الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، وأن العدالة الإجرائية تحديداً كانت الأكثر تفسيراً لتباين مستوى الأداء، بما يتفق مع النتائج التي توصل إليها كوهين-تشاراش وسبكتور في السياق الغربي.

وفي السياق العربي أيضاً، بينت دراسة العابنة والحيجيني والوقد (Ababinah, Hayjinah & Al-Wakd, 2014) التي طُبقت على العاملين في بنك التنمية للمدن والقرى، أن مستوى إدراك العدالة التنظيمية كان متوسطاً، وأن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين مستوى العدالة التنظيمية وأداء العاملين، فيما أظهرت دراسة عبد الحليم ومحمد (Abdel Halim & Muhammad, 2013) على الفريق الطبي أن العدالة التنظيمية ترتبط ارتباطاً موجباً بجودة الأداء المهني، وأوصت الدراستان بتعزيز آليات الشفافية والمشاركة في اتخاذ القرار.

وفي سياق مواز، تشير عدد من الدراسات التطبيقية في مجال إدارة الموارد البشرية إلى أن اعتماد أنظمة معلومات موضوعية وشفافة في تقييم الأداء يعزز من إدراك العاملين للعدالة الإجرائية والمعلوماتية معاً، بما ينعكس إيجاباً على تقّتهم بنتائج التقييم وحرصهم على تحسين أدائهم مستقبلاً، وهو ما يدعم أهمية الاستثمار في أنظمة تقييم رقمية عادلة وواضحة المعايير داخل المنظمات المعاصرة.

كما أشار غرينبرغ (Greenberg, 1987) في تصنيفه المبكر لنظريات العدالة التنظيمية إلى أن استجابة الأفراد لإدراك الظلم لا تقتصر على تراجع الأداء الفردي، بل قد تمتد إلى سلوكيات تعويضية سلبية مثل التقليل المتعمد من الجهد، أو حتى سلوكيات مضادة للإنتاجية كإتلاف الممتلكات التنظيمية أو نشر معلومات غير دقيقة، وهو ما يعزز أهمية التدخل المبكر من الإدارة العليا لضبط إدراك العدالة قبل تفاقم آثاره السلبية على بيئة العمل ككل.

وبمراجعة الدراسات السابقة يتبين اتفاق عام على وجود علاقة موجبة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي، مع تفاوت في ترتيب أهمية الأبعاد باختلاف السياق الثقافي والمؤسسي؛ إذ تميل الدراسات الغربية إلى تقديم العدالة الإجرائية على غيرها من الأبعاد، بينما تُظهر بعض الدراسات في السياق الخليجي أهمية متزايدة للعدالة التفاعلية نظراً للطابع العلائقي لثقافات العمل في المنطقة. وتأتي الدراسة الحالية لتختبر هذا الترتيب ميدانياً ضمن بيئة عمل إماراتية متعددة الجنسيات، وهو ما يمثل الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى سدّها.

ومما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة المستعرضة أنها لا تكتفي بعرض معاملات الارتباط الثنائية بين أبعاد العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي، كما هو شائع في كثير من الدراسات العربية المحلية، بل تمتد إلى استخدام تحليل الانحدار المتعدد لتحديد الوزن النسبي للتنبؤ لكل بُعد بعد ضبط أثر الأبعاد الأخرى، وهو أسلوب إحصائي أكثر دقة يتيح الكشف عن تداخل الأبعاد فيما بينها، ويحدّد أيها يُسهم إسهاماً مستقلاً حقيقياً في تفسير الأداء الوظيفي بعيداً عن أثر الارتباط المشترك بين الأبعاد نفسها، وهي منهجية اتبعتها دراسات تحليلية تلوية بارزة مثل دراسة كوهين-تشاراش وسبكتور (2001) ودراسة الخضر وزملائه (2026)، مما يعزز من دقة النتائج التي تسفر عنها الدراسة الحالية وقابليتها للمقارنة مع الأدبيات الدولية.

(Table 1: Summary of key previous studies) الجدول (1): ملخص أبرز الدراسات السابقة

الدراسة	العينة/البيئة	المنهج	أبرز النتائج
Colquitt et al. (2001)	تحليل تلوي دولي	تحليل تلوي	الأبعاد الأربعة تسهم إسهاماً مستقلاً في مخرجات العمل
& Cohen-Charash Spector (2001)	190 دراسة/64 ألف مشارك	تحليل تلوي	العدالة الإجرائية الأكثر ارتباطاً بالأداء
Suliman (2007)	1500 موظف/29 منظمة/الإمارات	مسخي	الرضا الوظيفي وسيط جزئي بين العدالة والأداء
Masterson et al. (2000)	عينات ميدانية متعددة	تجريبي/مسخي	الأداء يُتنبأ به عبر العدالة التفاعلية بوساطة جودة العلاقة مع المشرف (LMX)
Suliman & Al Kathairi (2013)	500 موظف/الإمارات	مسخي	العدالة الإجرائية والتفاعلية الأكثر ارتباطاً بالأداء
Wahby et al. (2022)	عينة عربية	مسخي	العدالة الإجرائية الأكثر تفسيراً لتباين الأداء
Alkhadher et al. (2026)	61 دراسة/20 دولة عربية	تحليل تلوي	العدالة التفاعلية الأكثر تأثيراً في السياق العربي

7. المنهجية

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي القائم على المسح الميداني، باعتباره الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة المتمثلة في وصف مستوى إدراك أبعاد العدالة التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي، وتحليل العلاقة الارتباطية والتنبؤية بينهما.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في عدد من المنظمات الحكومية والخاصة العاملة في دولة الإمارات العربية المتحدة، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغت (250) موظفاً وموظفة من مستويات وظيفية مختلفة، روعي في اختيارها تمثيل التنوع في الجنس، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي.

أداة الدراسة:

استُخدمت استبانة إلكترونية مكونة من ثلاثة أجزاء رئيسية:

• الجزء الأول: البيانات الديموغرافية (الجنس، الفئة العمرية، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

• الجزء الثاني: مقياس العدالة التنظيمية بأبعادها الأربعة (20 فقرة)؛ استناداً إلى مقياس كولكويت (Colquitt, 2001)، موزعة

كالتالي: العدالة التوزيعية (5 فقرات)، والإجرائية (6 فقرات)، والتفاعلية (4 فقرات)، والمعلوماتية (5 فقرات).

الجزء الثالث: مقياس الأداء الوظيفي بُعديهِ (12 فقرة)؛ الأداء المهمّي (6 فقرات) والأداء السياقي (6 فقرات)، وفق تصنيف بورمان وموتوويدلو. (Borman & Motowidlo, 1997)

واعتمد المقياس على تدرج ليكرت الخماسي من (1) "لا أوافق بشدة" إلى (5) "أوافق بشدة". ومثال على فقرات العدالة التوزيعية: "تعكس مكافأتي مقدار الجهد الذي أبذله في عملي"، ومثال على العدالة الإجرائية: "تُطبّق الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات بشكل متسق على جميع العاملين"، ومثال على الأداء المهمّي: "أنجز المهام الموكلة إليّ وفق المعايير المطلوبة وفي الوقت المحدد."

صدق الأداة وثباتها:

جرى التحقق من الصدق الظاهري للأداة بعرضها على مجموعة من المحكمين المختصين في إدارة الموارد البشرية، وأُجريت التعديلات اللازمة في ضوء ملاحظاتهم. أما الثبات فقد جرى التحقق منه باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، إذ بلغ للمقياس الكلي (0.91)، ولمحاور العدالة التنظيمية الفرعية ما بين (0.79) و(0.88)، ولمقياس الأداء الوظيفي (0.85)، وجميعها معاملات مقبولة إحصائياً لأغراض البحث العلمي.

(يرفق نص الاستبيان كاملاً في ملحق (1) في نهاية البحث).

أساليب المعالجة الإحصائية:

فحص البيانات والتحقق من الافتراضات الإحصائية:

قبل إجراء التحليلات الاستدلالية، جرى فحص البيانات للتأكد من خلوها من القيم المتطرفة (Outliers) باستخدام مخططات الصندوق (Box Plots)، والتحقق من اعتدالية التوزيع (Normality) باستخدام اختبار كولموغوروف-سميرنوف، وتبين أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي تقريباً بما يسمح باستخدام الأساليب الإحصائية المعلمية (Parametric Tests). كما جرى التحقق من عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد (Multicollinearity) بين أبعاد العدالة التنظيمية الأربعة باستخدام معامل تضخم التباين (VIF)، وجاءت جميع القيم أقل من (3)، وهو ما يقع ضمن الحدود المقبولة إحصائياً، ويؤكد ملاءمة البيانات لإجراء تحليل الانحدار المتعدد.

استُخدمت برمجية SPSS في معالجة البيانات، من خلال أساليب الإحصاء الوصفي (التكرارات، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية)، ومعامل ارتباط بيرسون لاختبار العلاقة بين المتغيرات، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد لتحديد الأثر النسبي لكل بُعد من أبعاد العدالة التنظيمية في التنبؤ بالأداء الوظيفي، إضافة إلى اختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي لدراسة الفروق وفق المتغيرات الديموغرافية.

الاعتبارات الأخلاقية للدراسة:

روعت في هذه الدراسة كافة الاعتبارات الأخلاقية المتعارف عليها في البحث العلمي، حيث حصل الباحث على موافقة العاملين المشاركين قبل تعبئة الاستبانة، وأبلغوا بأن المشاركة اختيارية بالكامل ولا تتضمن أي مخاطر تُذكر، وأن بياناتهم الشخصية ستُعامل بسرية تامة ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، ولن يُطلع عليها أي طرف من داخل المنظمات المشاركة، كما لم تُجمع أي بيانات تعريفية قد تكشف هوية المستجيبين.

إجراءات تطبيق الدراسة:

بعد التأكد من صدق الأداة وثباتها، وُرعت الاستبانة إلكترونياً على أفراد العينة عبر البريد الإلكتروني المؤسسي، مصحوبة بمقدمة توضح الغرض العلمي من الدراسة، وتؤكد سرية البيانات واستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط، وقد استغرقت مدة جمع البيانات نحو ستة أسابيع، وبلغ معدل الاستجابة الصالحة للتحليل (83%) من إجمالي الاستبانات الموزعة.

وقد رُوِيَ عند تصميم الاستبانة واختيار العينة الالتزام بالمبادئ الأخلاقية للبحث العلمي، من خلال الحصول على الموافقة الطوعية المسبقة من المشاركين، وإعلامهم بحقوقهم في الانسحاب من الدراسة في أي وقت دون أي تبعات، إضافة إلى ضمان عدم إمكانية ربط أي استجابة فردية باسم صاحبها عند تحليل البيانات أو عرض النتائج، بما يتوافق مع المعايير الأخلاقية المتعارف عليها في أبحاث العلوم السلوكية والإدارية.

ويوضح الجدول (2) الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة موزعة وفق متغيرات الجنس، والفئة العمرية، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة.

الجدول (2): الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة (Table 2: Demographic characteristics of the study sample)

المتغير / الفئة	العدد (ن)	النسبة المئوية (%)
الجنس: ذكر	142	56.8
الجنس: أنثى	108	43.2
العمر: أقل من 30 سنة	68	27.2
العمر: 30 - 40 سنة	101	40.4
العمر: أكثر من 40 سنة	81	32.4
سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات	74	29.6
سنوات الخبرة: 5 - 10 سنوات	96	38.4
سنوات الخبرة: أكثر من 10 سنوات	80	32.0
الإجمالي	250	100.0

يتضح من الجدول (2) أن عينة الدراسة تنوعت تنوعاً معقولاً من حيث الجنس والفئة العمرية وسنوات الخبرة، بما يعزز إمكانية تعميم نتائج الدراسة على مجتمعها الأصلي.

8. النتائج

أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن المتوسط الحسابي العام لإدراك العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية بلغ (3.42) من (5) بدرجة تقدير متوسطة إلى مرتفعة، في حين بلغ المتوسط الحسابي العام للأداء الوظيفي (3.78) بدرجة تقدير مرتفعة. ويوضح الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الدراسة مرتبة تنازلياً.

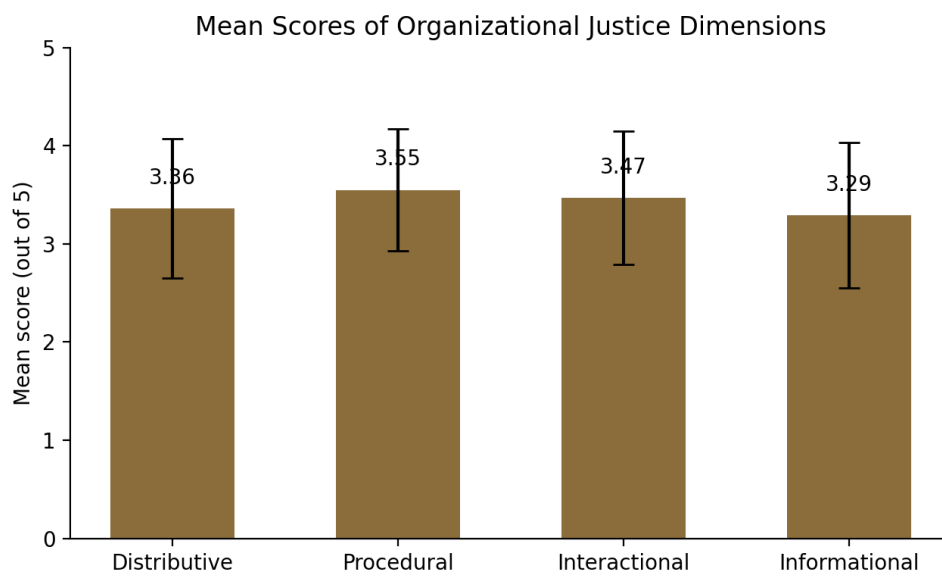
الجدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الدراسة (Table 3: Means and standard deviations of study dimensions)

البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الأداء الوظيفي (الدرجة الكلية)	3.78	0.51
العدالة الإجرائية	3.55	0.62
العدالة التقاعلية	3.47	0.68
العدالة التوزيعية	3.36	0.71
العدالة المعلوماتية	3.29	0.74

0.58	3.42	العدالة التنظيمية (الدرجة الكلية)
------	------	-----------------------------------

يلاحظ من الجدول (3) أن بُعد العدالة الإجرائية جاء في المرتبة الأولى بين أبعاد العدالة التنظيمية من حيث مستوى الإدراك لدى أفراد العينة، تلاه بُعد العدالة التفاعلية، ثم التوزيعية، وأخيراً المعلوماتية، وهو ترتيب يتقارب مع الترتيب الذي أظهرته نتائج تحليل الانحدار لاحقاً من حيث قوة الإسهام في التنبؤ بالأداء الوظيفي.

ومن الناحية العملية، فإن الفارق بين المتوسط الحسابي لأعلى بُعد (العدالة الإجرائية) وأدنى بُعد (العدالة المعلوماتية) وإن بدا متواضعاً من الناحية العددية، إلا أنه يعكس فجوة حقيقية في الممارسات التنظيمية تستحق الانتباه، بالنظر إلى أن هذا التفاوت البسيط في الإدراك قد يترجم إلى فروق ملموسة في الأداء الفعلي عند تطبيقه على نطاق واسع من العاملين، وهو ما يبرر إفراد توصيات مستقلة لكل بُعد من أبعاد العدالة التنظيمية بدلاً من معالجتها كتلة واحدة متجانسة.



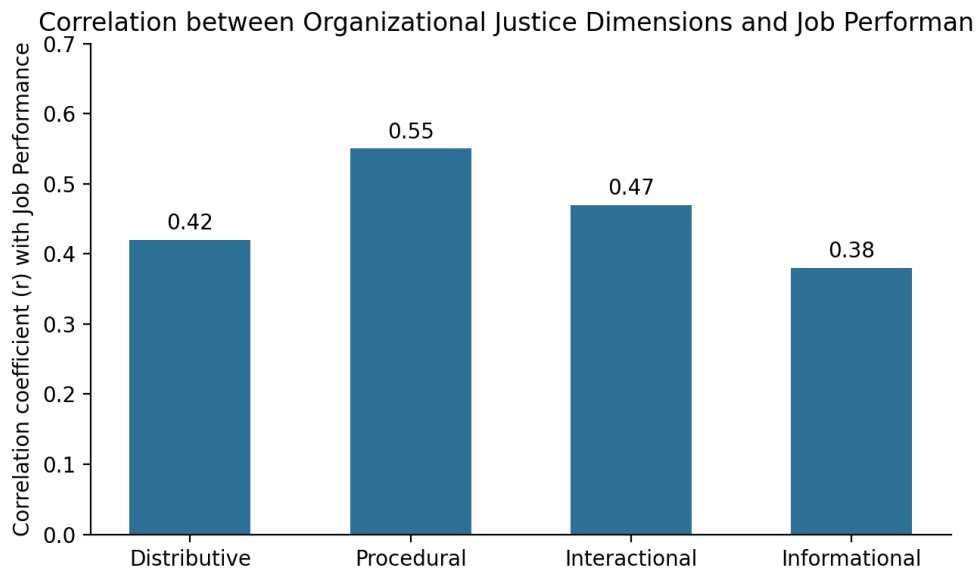
الشكل (2): المتوسطات الحسابية لأبعاد العدالة التنظيمية لدى عينة الدراسة
(organizational justice dimensions among the study sample)

ويوضح الجدول (4) نتائج تحليل الارتباط بين أبعاد العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي.

الجدول (4): معاملات الارتباط بين أبعاد العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي (Correlation coefficients)

بُعد العدالة التنظيمية	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة (.Sig)
العدالة التوزيعية	0.42	0.000
العدالة الإجرائية	0.55	0.000
العدالة التفاعلية	0.47	0.000
العدالة المعلوماتية	0.38	0.000
العدالة التنظيمية (الدرجة الكلية)	0.58	0.000

يتبين من الجدول (4) وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (0.01) بين جميع أبعاد العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي، وأن العدالة الإجرائية سجلت أعلى معامل ارتباط ($r = 0.55$)، تلتها العدالة التفاعلية ($r = 0.47$)، ثم العدالة التوزيعية ($r = 0.42$)، وأخيراً العدالة المعلوماتية ($r = 0.38$).



الشكل (1): معاملات الارتباط بين أبعاد العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي (Figure 1: Correlation coefficients between organizational justice dimensions and job performance)

أما نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد فقد أظهرت أن أبعاد العدالة التنظيمية مجتمعة فسّرت ما نسبته (34%) من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي ($R^2 = 0.34$, $F = 31.6$, $p < 0.001$)، ويوضح الجدول (5) معاملات الانحدار (Beta) لكل بُعد من أبعاد العدالة التنظيمية في التنبؤ بالأداء الوظيفي.

الجدول (5): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد العدالة التنظيمية في الأداء الوظيفي (Table 5: Multiple regression results)

بُعد العدالة التنظيمية	Beta (β)	قيمة (t)	مستوى الدلالة (Sig.)
العدالة التوزيعية	0.15	2.41	0.017
العدالة الإجرائية	0.29	4.63	0.000
العدالة التفاعلية	0.21	3.32	0.001
العدالة المعلوماتية	0.07	1.18	0.239

يتبين من الجدول (5) أن العدالة الإجرائية جاءت في المرتبة الأولى من حيث الإسهام النسبي في التنبؤ بالأداء الوظيفي ($\beta = 0.29$)، تلتها العدالة التفاعلية ($\beta = 0.21$)، ثم العدالة التوزيعية ($\beta = 0.15$)، في حين لم يكن إسهام العدالة المعلوماتية دالاً إحصائياً بعد ضبط أثر الأبعاد الأخرى ($\beta = 0.07$, $p > 0.05$)، وهو ما يشير إلى أن أثرها في الأداء الوظيفي يتحقق بصورة غير مباشرة من خلال ارتباطها بالأبعاد الأخرى، وهو ما يتفق مع ما تقترحه نماذج المتغيرات الوسيطة التي نوقشت في الإطار النظري. كما لم تُظهر نتائج اختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي فروقاً دالة إحصائياً في إدراك العدالة التنظيمية تُعزى لمتغيري الجنس أو المسمى الوظيفي، في حين ظهرت فروق دالة إحصائياً تُعزى لسنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة الأطول.

8.1 نتائج الفروق وفق المتغيرات الديموغرافية

للتحقق من وجود فروق دالة إحصائية في إدراك العدالة التنظيمية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، استُخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، ويوضح الجدول (6) نتائج هذا التحليل.

Table 6: One-way ANOVA (الجدول 6): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في العدالة التنظيمية وفق سنوات الخبرة (results by years of experience)

مصدر التباين	مجموع المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة (Sig.)
بين المجموعات	6.84	5.92	0.003
داخل المجموعات	142.31	—	—
الكلية	149.15	—	—

يتبين من الجدول (6) وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (0.05) في إدراك العدالة التنظيمية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة (F = 5.92، $p = 0.003$). وقد أظهر اختبار شيفيه (Scheffé) للمقارنات البعدية أن هذه الفروق كانت لصالح العاملين من ذوي الخبرة الأطول (أكثر من 10 سنوات) مقارنة بنظرائهم من ذوي الخبرة الأقصر (أقل من 5 سنوات)، بينما لم تظهر فروق دالة إحصائية بين الفئة المتوسطة (5-10 سنوات) وأي من الفئتين الآخرين.

8.2 نتائج اختبار فرضيات الدراسة

بناءً على نتائج تحليلات الارتباط والانحدار والفروق المعروضة أعلاه، يمكن عرض نتائج اختبار كل فرضية من فرضيات الدراسة الست، مع اعتماد مستوى دلالة إحصائية أقل من (0.05) معياراً لقبول الفرضية:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية بين العدالة التنظيمية بأبعادها الأربعة والأداء الوظيفي ($r = 0.58$ ، $p > 0.01$)، وبذلك تم قبول الفرضية الرئيسية.

الفرضية الفرعية الأولى: أظهرت النتائج ارتباطاً موجباً دالاً إحصائياً بين العدالة التوزيعية والأداء الوظيفي ($r = 0.42$ ، $p < 0.01$)، وبذلك تم قبول هذه الفرضية.

الفرضية الفرعية الثانية: أظهرت النتائج ارتباطاً موجباً دالاً إحصائياً بين العدالة الإجرائية والأداء الوظيفي ($r = 0.55$ ، $p < 0.01$)، وهو أقوى الارتباطات المسجلة، وبذلك تم قبول هذه الفرضية.

الفرضية الفرعية الثالثة: أظهرت النتائج ارتباطاً موجباً دالاً إحصائياً بين العدالة التفاعلية والأداء الوظيفي ($r = 0.47$ ، $p < 0.01$)، وبذلك تم قبول هذه الفرضية.

الفرضية الفرعية الرابعة: أظهرت النتائج ارتباطاً موجباً دالاً إحصائياً بين العدالة المعلوماتية والأداء الوظيفي على مستوى الارتباط البسيط ($r = 0.38$ ، $p < 0.01$)، وبذلك تم قبول هذه الفرضية، مع ملاحظة تراجع دلالة إسهامها المستقل عند ضبط أثر الأبعاد الأخرى في تحليل الانحدار.

الفرضية الفرعية الخامسة: أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن أبعاد العدالة التنظيمية مجتمعة تُسهم إسهاماً دالاً إحصائياً في التنبؤ بالأداء الوظيفي ($R^2 = 0.34$ ، $F = 31.6$ ، $p < 0.001$)، وبذلك تم قبول هذه الفرضية.

8.3 ملخص عام لنتائج الدراسة

بصورة إجمالية، تشير نتائج الدراسة إلى أن العاملين في المنظمات محل الدراسة يُدركون مستوى متوسطاً إلى مرتفعاً من العدالة التنظيمية بأبعادها الأربعة، وأن مستوى أدائهم الوظيفي مرتفع نسبياً، وأن هناك علاقة ارتباطية وتنبؤية موجبة ودالة إحصائياً بين المتغيرين، يتصدرها بُعد العدالة الإجرائية من حيث قوة الارتباط والإسهام التنبؤي، تليه العدالة التفاعلية، ثم التوزيعية، وأخيراً المعلوماتية التي فقدت دلالتها الإحصائية المستقلة عند ضبط أثر الأبعاد الأخرى. كما تبين أن سنوات الخبرة هي المتغير الديموغرافي الوحيد الذي ارتبط بفروق دالة إحصائية في إدراك العدالة التنظيمية، في حين لم يكن لمتغيري الجنس والمسمى الوظيفي أثر دال في هذا الإدراك، وهي نتائج تتسق إلى حد بعيد مع الأدبيات الدولية والعربية التي جرت مراجعتها، مع بعض الفروق الطفيفة التي تعكس خصوصية السياق الثقافي الإماراتي متعدد الجنسيات الذي طُبقت فيه الدراسة

9. الخاتمة ومناقشة النتائج

تتفق نتائج الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه غالبية الدراسات السابقة من وجود علاقة موجبة دالة إحصائياً بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي، كما هو الحال في التحليل التلوي الذي أجراه كوهين-تشاراش وسبكتور (Cohen-Charash & Spector, 2001)، وفي دراسة سليمان والكثيري (Suliman & Al Kathairi, 2013) التي طُبقت في بيئة إماراتية مماثلة. كما تدعم النتيجة المتعلقة بتفوق العدالة الإجرائية على بقية الأبعاد في التنبؤ بالأداء ما توصلت إليه هذه الدراسات، مما يعزز الثقة في استقرار هذه العلاقة عبر السياقات الثقافية المختلفة.

كما تتسق النتائج مع ما توصل إليه سليمان (Suliman, 2007) في دراسته المبكرة الواسعة على (1500) موظف في دولة الإمارات، من أن إدراك العدالة يؤثر تأثيراً مباشراً في الأداء الوظيفي عبر دور وسيط جزئي للرضا الوظيفي، وإن كانت الدراسة الحالية لم تختبر هذا الدور الوسيط بشكل مباشر، وهو ما يُعدّ من الاتجاهات المهمة للبحث المستقبلي كما سيرد لاحقاً في التوصيات.

ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء نظرية التبادل الاجتماعي؛ فحين يُدرك العاملون أن الإجراءات التنظيمية تُطَبَّق بشكل متسق ومنصف وقابل للتصحيح، فإن ذلك يعزز شعورهم بالثقة تجاه الإدارة، وهو ما ينعكس في صورة التزام أعلى وبذل جهد أكبر في أداء المهام الموكلة إليهم، بخلاف العدالة التوزيعية التي ترتبط بشكل أكبر بمخرجات فردية محددة كالرضا عن الأجر، وقد لا تنعكس بالضرورة على سلوك الأداء بالدرجة نفسها. أما النتيجة المتعلقة بضعف الإسهام المباشر للعدالة المعلوماتية، فقد تُعزى إلى تدخلها الوظيفي مع بُعد العدالة التفاعلية في إدراك العاملين، وهو ما لاحظته دراسات سابقة أشارت إلى صعوبة التمييز الإدراكي بين هذين البُعدين لدى بعض العينات الميدانية.

وتؤكد النتيجة المتعلقة بعدم وجود فروق دالة إحصائية تُعزى لمتغيري الجنس والمسمى الوظيفي أن إدراك العدالة التنظيمية يرتبط بصورة أكبر بممارسات الإدارة الفعلية أكثر من ارتباطه بالخصائص الديموغرافية للعاملين، في حين تشير الفروق الدالة إحصائياً تبعاً لسنوات الخبرة إلى أن العاملين الأكثر خبرة يمتلكون مرجعية مقارنة أوسع تمكّنهم من تقييم عدالة الإجراءات بصورة أدق.

وبالعودة إلى أهداف الدراسة، يمكن القول إن الهدف الأول والثاني قد تحققا من خلال تحديد مستوى إدراك العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية (بدرجة متوسطة إلى مرتفعة) ومستوى أدائهم الوظيفي (بدرجة مرتفعة)، كما تحقق الهدف الثالث من خلال الكشف عن علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية بين المتغيرين، وتحقيق الهدف الرابع من خلال تحديد العدالة الإجرائية بوصفها البعد الأكثر إسهاماً في التنبؤ بالأداء الوظيفي، وهو ما يتوافق جزئياً مع الأدبيات الغربية، بينما يُظهر تقارباً أكبر بين إسهام العدالة الإجرائية والتفاعلية مقارنة بالفجوة الكبيرة الملحوظة في بعض الدراسات الغربية، بما يعكس خصوصية السياق الثقافي العربي الذي نوقش في الإطار النظري.

الدلالات العملية للنتائج:

تحمل هذه النتائج دلالات عملية مباشرة لصانعي القرار في مجال الموارد البشرية؛ فبدلاً من توزيع الاستثمار التطويري بالتساوي بين جميع أبعاد العدالة التنظيمية، تشير النتائج إلى أن العائد الأكبر على مستوى الأداء الوظيفي يتحقق من الاستثمار في تحسين إدراك العدالة الإجرائية والنفاذية تحديداً، من خلال مراجعة السياسات الإجرائية وتدريب المشرفين على أساليب التعامل العادل، وهو ما يوفر أولوية واضحة للإدارات ذات الموارد المحدودة عند تصميم برامج تطوير الموارد البشرية.

محددات الدراسة:

من أبرز محددات هذه الدراسة اعتمادها على التصميم المقطعي (Cross-sectional) الذي لا يتيح استنتاج علاقات سببية قاطعة بين المتغيرين، إضافة إلى اعتمادها على الاستجابة الذاتية للعاملين في تقييم أدائهم الوظيفي، وهو ما قد ينطوي على قدر من التحيز نحو التقدير الذاتي الإيجابي. كما أن اقتصار العينة على منظمات عاملة في دولة الإمارات العربية المتحدة يستدعي الحذر عند تعميم النتائج على بيئات عمل أخرى تختلف في أنظمتها الإدارية وثقافتها التنظيمية.

ومن المحددات الأخرى الجديرة بالذكر أن الدراسة اعتمدت على الصيغة العربية المترجمة من مقياس كولكويت (Colquitt, 2001) بدلاً من مقياس عربي أصيل مثل ذلك الذي طوره الخضر وغدرب (Alkhadher & Gadelrab, 2016)، وهو ما قد يكون أغفل بعض الفروق الدقيقة في كيفية إدراك العاملين العرب لمكونات العدالة التنظيمية، وبخاصة فيما يتعلق بالتداخل بين العدالة النفاذية والمعلوماتية الذي أشارت إليه دراسات سابقة عديدة في السياق العربي. كما أن استخدام مقياس ذاتي التقرير للأداء الوظيفي، بدلاً من تقييمات المشرفين المباشرين أو بيانات الأداء الفعلية، قد يحّد من إمكانية إجراء مقارنات موضوعية كاملة مع دراسات اعتمدت مصادر بيانات متعددة (Multi-source Data)، وهو ما يوصى بمراعاته في الدراسات المستقبلية من خلال جمع تقييمات الأداء من مصادر متعددة تشمل المشرف المباشر والزملاء إلى جانب التقرير الذاتي للعامل نفسه.

تخلص هذه الدراسة إلى أن العدالة التنظيمية ليست مجرد قيمة أخلاقية مجردة، بل متغير إداري قابل للقياس والتخطيط له، وأن استثمار المنظمات في تحسين إدراك العاملين لعدالة إجراءاتها وتعاملاتها الشخصية يمثل استثماراً مباشراً في تحسين مستوى الأداء الوظيفي والإنتاجية المؤسسية الإجمالية، بما يعزز قدرة المنظمات العربية على المنافسة والاحتفاظ بكفاءاتها البشرية في ظل بيئة أعمال متسارعة التغير.

وتفتح نتائج هذه الدراسة كذلك المجال أمام تبني مقاربات تحليلية أكثر تقدماً في إدارة الموارد البشرية، مثل تحليلات الموارد البشرية القائمة على البيانات (HR Analytics)، والتي يمكن من خلالها رصد مؤشرات إدراك العدالة التنظيمية بصورة مستمرة عبر استطلاعات دورية مصغرة، وربطها إحصائياً بمؤشرات الأداء الفعلية ومعدلات دوران العمالة، بما يتيح للإدارة العليا اتخاذ قرارات استباقية مبنية على بيانات حقيقية بدلاً من الاكتفاء بمسوح دورية شاملة تُجرى على فترات متباعدة، وهو نهج بدأت تتبناه شركات رائدة إقليمياً وعالمياً في سعيها لتحسين تجربة العاملين وربطها بمخرجات الأعمال الاستراتيجية.

10. التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن صياغة مجموعة من التوصيات العملية الموجهة لصانعي القرار في مجال الموارد البشرية، إلى جانب مقترحات بحثية موجهة للباحثين المهتمين بمواصلة هذا الخط من الدراسات. وتتبع هذه التوصيات مباشرة من النتائج الإحصائية التي أظهرت تبايناً واضحاً في قوة إسهام كل بُعد من أبعاد العدالة التنظيمية في التنبؤ بالأداء الوظيفي، مما يستدعي تفاوتاً مماثلاً في أولويات التدخل الإداري بحسب البُعد المستهدف، بدلاً من الاكتفاء بمعالجة عامة لمفهوم العدالة التنظيمية دون تمييز بين مكوناتها.

أولاً: توصيات عملية موجهة للإدارة

- تعزيز الشفافية في الإجراءات المتبعة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالتقييم والترقية والحوافز، وإطلاع العاملين على معايير هذه القرارات بوضوح، بما يسهم في رفع مستوى إدراك العدالة الإجرائية التي أظهرت أقوى الارتباطات بالأداء الوظيفي.
- توحيد معايير توزيع المكافآت والحوافز بين العاملين في المستويات الوظيفية المتماثلة، للحد من التفاوت المدرك في العدالة التوزيعية، مع مراجعة دورية لهذه المعايير بالتشاور مع العاملين أنفسهم.
- تدريب المشرفين والمديرين المباشرين على مهارات التواصل العادل والاحترام المتبادل عند التعامل مع رؤوسهم، باعتبار العدالة التفاعلية من أقوى منبئات الأداء في السياق الثقافي العربي تحديداً، وذلك من خلال برامج تدريبية متخصصة في القيادة الأخلاقية والتواصل الفعال.
- تصميم قنوات تغذية راجعة منتظمة تتيح للعاملين فهم مبررات القرارات التنظيمية التي تخصهم، لتعزيز إدراك العدالة المعلوماتية، ولو أن أثرها المباشر في الأداء كان أضعف من غيرها من الأبعاد، إذ يظل لها دور غير مباشر مهم في دعم إدراك العدالة الإجرائية والتفاعلية.
- إنشاء آليات رسمية للتظلم والمراجعة تتيح للعاملين الاعتراض على القرارات التي يرونها غير عادلة، بما يعزز إدراكهم لقابلية الإجراءات التنظيمية للتصحيح، وهو أحد المعايير الجوهرية للعدالة الإجرائية.
- دمج مؤشرات إدراك العدالة التنظيمية ضمن استطلاعات رأي العاملين الدورية (Employee Pulse Surveys)، بما يتيح للإدارة رصد أي تراجع مبكر في هذا الإدراك ومعالجته قبل أن ينعكس سلباً على مستويات الأداء والاحتفاظ بالكفاءات.

ثانياً: مقترحات بحثية مستقبلية

- إجراء دراسات مستقبلية تتناول المتغيرات الوسيطة والمعدلة في العلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي، مثل الثقة التنظيمية، والالتزام الوظيفي، والرضا الوظيفي، وإدراك الدعم التنظيمي.
- توسيع نطاق العينة في الدراسات القادمة لتشمل قطاعات اقتصادية متعددة ودولاً خليجية أخرى، بما يتيح مقارنة النتائج عبر السياقات المؤسسية والثقافية المختلفة.
- اعتماد تصاميم بحثية طويلة (Longitudinal Designs) في الدراسات القادمة بدلاً من التصميم المقطعي، بما يتيح استنتاجات أكثر دقة حول الاتجاه السببي للعلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي.
- دراسة الفروق بين مصادر العدالة (المنظمة مقابل المشرف المباشر) كما اقترح ماسترسون وزملاؤه (Masterson et al., 2000)، واختبار الدور الوسيط لجودة العلاقة بين القائد والمرؤوس (LMX) في بيئة العمل العربية على وجه الخصوص.
- استكشاف العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية جنباً إلى جنب مع الأداء الوظيفي الرسمي، للتحقق مما إذا كان الأداء السياقي يمثل حلقة وصل تفسيرية إضافية بين إدراك العدالة والأداء المهمي، كما تقترح أدبيات مورمان (Moorman, 1991) في هذا الصدد.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

- العبابنة، أ. م.، الحيجيني، ق. أ.، والوقد، ل. ح. (2014). مستوى العدالة التنظيمية وأثرها في أداء العاملين في بنك التنمية للمدن والقرى من وجهة نظر العاملين فيه. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 22(2)، 197-229.
- عبد الحليم، ف. م.، ومحمد، س. أ. (2013). العلاقة بين العدالة التنظيمية وجودة الأداء المهني للفريق الطبي. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة حلوان، 4(34)، 941-1101.

ثانياً: المراجع الأجنبية (References)

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). Academic Press.
- Alkhadher, O. H., Gadelrab, H. F., Abbas, Z. M., Ghanim, D. A., & Aldousari, S. S. (2026). Organizational justice in the Arab world: A comparative meta-analytical review of constructs and related outcomes. *Cross-Cultural Research*. <https://doi.org/10.1177/10693971251383653>
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), 99-109.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & 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.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Leventhal, G. S. (1976). The distribution of rewards and resources in groups and organizations. In L. Berkowitz & E. Walster (Eds.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 9, pp. 91-131). Academic Press.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43(4), 738-748.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.

Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.

Suliman, A. M. T. (2007). Links between justice, satisfaction and performance in the workplace: A survey in the UAE and Arabic context. *Journal of Management Development*, 26(4), 294-311.

Suliman, A., & Al Kathairi, M. (2013). Organizational justice, commitment and performance in developing countries: The case of the UAE. *Employee Relations*, 35(1), 98-115.

Wahby, S. A., Abdel Ghany, M., & Rasheed, H. (2022). Explaining the effect of organizational justice on job satisfaction and work performance. *International Journal of Social Science and Human Research*, 5(12).

الملاحق

ملحق (1): أداة الدراسة (الاستبانة)

أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي

السادة المشاركين في الدراسة...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع البيانات اللازمة لدراسة علمية بعنوان "أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي"، وهي دراسة تُجرى لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة ميدأوشن.

نؤكد لكم أن الإجابة على فقرات هذا الاستبيان هي إجابة اختيارية، ولن تستغرق أكثر من 10 دقائق، وأن المعلومات التي ستقدمونها ستُعالج بسرية تامة ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، ولن يُطلع عليها أي طرف خارج نطاق الدراسة.

شكراً جزيلاً لتعاونكم المثمر، والذي سيكون له بالغ الأثر في إنجاح هذه الدراسة.

الباحث:

المشرف:

الجامعة: جامعة ميدأوشن

العام الدراسي: 2026

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية

يرجى وضع علامة (✓) في المربع المناسب:

1. الجنس:

☐ ذكر

☐ أنثى

2. الفئة العمرية:

☐ أقل من 30 سنة

☐ 30 – 40 سنة

☐ أكثر من 40 سنة

3. سنوات الخبرة:

- ☐ أقل من 5 سنوات
- ☐ 5 - 10 سنوات
- ☐ أكثر من 10 سنوات

4. المسمى الوظيفي:

- ☐ موظف إداري
- ☐ مشرف / رئيس قسم
- ☐ مدير / قائد فريق
- ☐ أخرى (يرجى التحديد:

الجزء الثاني: مقياس العدالة التنظيمية

يرجى تحديد درجة موافقتك على كل عبارة من العبارات التالية وفق المقياس التالي:

الدرجة	الرمز
لا أوافق بشدة	1
لا أوافق	2
محايد	3
أوافق	4
أوافق بشدة	5

أولاً: العدالة التوزيعية (Distributive Justice)

م	العبارة	1	2	3	4	5
1	تعكس مكافأتي مقدار الجهد الذي أبذله في عملي					
2	يتناسب راتبي مع مستوى مسؤولياتي الوظيفية					
3	أعتقد أن توزيع الحوافز والمكافآت في منظمتي يتم بشكل عادل					
4	التترقيات في منظمتي تمنح للمستحقين بناءً على كفاءاتهم					
5	أشعر بأن ما أحصل عليه من مخرجات (راتب، مكافآت، تقدير) يتناسب مع ما أقدمه من جهد					

ثانياً: العدالة الإجرائية (Procedural Justice)

م	العبارة	1	2	3	4	5
6	تُطَبَّق الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملية بشكل متسق على جميع العاملين					
7	الإجراءات التنظيمية في منظمتي خالية من التحيز الشخصي					
8	تعتمد القرارات التنظيمية على معلومات دقيقة وصحيحة					
9	نتائج الإجراءات التنظيمية إمكانية الطعن على القرارات أو مراجعتها					
10	تُراعى آراء العاملين ومقترحاتهم عند اتخاذ القرارات التي تخصهم					
11	تتوافق الإجراءات التنظيمية مع المعايير الأخلاقية والقيمية السائدة					

ثالثاً: العدالة التفاعلية (Interactional Justice)

م	العبارة	1	2	3	4	5
12	يعاملني المشرف المباشر باحترام وكرامة عند مناقشة القرارات التي تخصني					
13	يتجنب المشرف المباشر التعليقات غير اللائقة أو الجارحة عند التواصل معي					
14	يهتم المشرف المباشر بحقوقكم كموظف عند اتخاذ القرارات					
15	يعاملني المشرف المباشر بلطف ورفق في جميع الأوقات					

رابعاً: العدالة المعلوماتية (Informational Justice)

م	العبارة	1	2	3	4	5
16	يشرح لي المشرف المباشر مبررات القرارات التي تخص عملي بصورة واضحة					
17	يقدم المشرف المباشر تفسيرات صادقة ومنطقية للقرارات المتخذة					
18	تكون المعلومات المقدمة من المشرف المباشر بشأن القرارات كافية ومفصلة					
19	يقوم المشرف المباشر بإطلاعي على كافة المستجدات التي تخص عملي في الوقت المناسب					
20	يتواصل المشرف المباشر معي بصراحة وشفافية بشأن الأمور التي تهمني					

الجزء الثالث: مقياس الأداء الوظيفي

يرجى تحديد درجة موافقتك على كل عبارة من العبارات التالية وفق المقياس نفسه (1-5):

خامساً: الأداء المهني (Task Performance)

م	العبارة	1	2	3	4	5
21	أنجز المهام الموكلة إليّ وفق المعايير المطلوبة وفي الوقت المحدد					
22	أحقق الأهداف المحددة لي في خطة العمل السنوية					
23	أتقن استخدام الأدوات والتقنيات المطلوبة لإنجاز عملي					
24	ألتزم بالجودة العالية في مخرجات عملي					
25	أنجز المهام الصعبة بكفاءة عالية					
26	أحافظ على مستوى إنتاجي ثابت طوال فترة العمل					

سادساً: الأداء السياقي (Contextual Performance)

م	العبارة	1	2	3	4	5
27	أنتطوع لمساعدة زملائي في العمل حتى خارج نطاق مهامي الرسمية					
28	أتعاون مع زملائي في إنجاز الأعمال الجماعية					
29	أبادر بحل المشكلات التي تواجه فريق العمل					
30	ألتزم بقيم العمل الجماعي والروح الجماعية في المنظمة					
31	أحافظ على علاقات إيجابية مع زملائي في العمل					
32	أتحمل مسؤوليات إضافية عند الحاجة دون تذمر					

شكراً لتعاونك...

نشكركم على وقتكم وجهدكم، ونؤكد لكم أن جميع البيانات ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.