

**أثر العدالة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة
تطبيقية في دائرة صحة محافظة صلاح الدين**

**فرح سعد كامل
وزارة الخارجية العراقية**

The Impact of Organizational Justice on
Achieving Competitive Advantage: An Applied
Study in the Department of Health of Salah al-
Din Gove

أثر العدالة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في دائرة
صحة محافظة صلاح الدين

Farah Saad Kamel*

Iraqi Ministry of Foreign Affairs

فرح سعد كامل*

وزارة الخارجية العراقية

تاريخ النشر: 2025/06/01

Received: 20/10/2024

تاريخ القبول: 2024/11/18

Accepted: 18/11/2024

تاريخ الاستلام: 2024/10/20

Published: 01/06/2025

المستخلص:

يهدف هذه البحث إلى استكشاف أثر العدالة التنظيمية على تحقيق الميزة التنافسية في دائرة صحة محافظة صلاح الدين. يسعى البحث إلى توضيح كيفية تأثير أبعاد العدالة التنظيمية، مثل العدالة التوزيعية والإجرائية التشاركية، على تعزيز قدرة المنظمة على التنافس في بيئة العمل. تم تطبيق منهجية بحثية تعتمد على جمع البيانات من عينة مكونة من (385) فرداً من الموظفين في دائرة صحة محافظة صلاح الدين باستخدام الاستبانة، وتحليلها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية شملت حساب المتوسطات، والانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى استخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد لتحليل أثر العدالة التنظيمية في الميزة التنافسية. وتوصل البحث إلى أن تعزيز العدالة التنظيمية يساهم بشكل كبير في تحسين أداء المؤسسة وزيادة قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، مما يعزز من مستوى الرضا الوظيفي والالتزام المؤسسي لدى الموظفين، وأوصى البحث بتعزيز مهارات الموظفين وتوفير برامج تدريب مستمرة يساعد على تحسين أدائهم ويساهم في تحقيق مزيد من العدالة والتميز في العمل، مما يعزز الميزة التنافسية للمنظمة.

الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية، الميزة التنافسية، محافظة صلاح الدين.

Abstract

This research aims to explore the impact of organizational justice on achieving competitive advantage in the Department of Health of Salah al-Din Governorate. The research seeks to clarify how the dimensions of organizational justice, such as distributive justice and participatory procedural justice, affect the organization's ability to compete in the work environment. A research methodology was applied based on collecting data from a sample of (385) employees in the Department of Health of Salah al-Din Governorate using a questionnaire, and analyzing it using a set of statistical methods that included calculating averages and standard deviations, in addition to using the multiple linear regression test to analyze the impact of organizational justice on competitive advantage. The research concluded that enhancing organizational justice contributes significantly to improving the organization's performance and increasing its ability to achieve a sustainable competitive advantage, which enhances the level of job satisfaction and institutional commitment among employees. The research recommended enhancing employee skills and providing

continuous training programs that help improve their performance and contribute to achieving more justice and discrimination at work, which enhances the organization's competitive advantage.

Keywords: Organizational Justice, Competitive Advantage, Salah al-Din Governorate.

المقدمة

العدالة التنظيمية ليست مجرد مفهوم إداري بحت؛ بل هي أساس للعلاقات الفعالة والمتوازنة داخل المؤسسات، حيث يُبنى على هذا المفهوم أسس الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة، مما يساهم في تعزيز الانتماء المؤسسي، وخلق بيئة عمل تدفع الأفراد إلى بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة. إن تطبيق العدالة التنظيمية بشكل فعال يعمل على تحفيز الموظفين للالتزام بمعايير العمل وتوجيه طاقاتهم نحو تحسين الأداء والإنتاجية، وذلك لما لهذا المفهوم من أثر في تخفيف التوترات والصراعات المحتملة التي قد تنتج عن شعور الموظفين بالتمييز أو التهميش.

في ظل البيئة التنافسية المتسارعة، تحتاج المؤسسات إلى استراتيجيات تميزها عن غيرها لضمان تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. ومن بين هذه الاستراتيجيات، تأتي العدالة التنظيمية كأحد الأدوات الأساسية التي تساعد المؤسسات على تحقيق مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي، مما ينعكس بدوره على قدرة المؤسسة على تقديم خدمات أو منتجات ذات جودة عالية.

يتناول هذا البحث دائرة صحة محافظة صلاح الدين كمثال لدراسة أثر العدالة التنظيمية على تحقيق الميزة التنافسية، حيث تواجه هذه الدائرة تحديات كبيرة في مجال توفير خدمات صحية متميزة تواكب تطلعات المواطنين، ويُعد التركيز على تطبيق ممارسات العدالة التنظيمية ركيزة أساسية يمكن أن تساهم في تمكين العاملين من تقديم أفضل ما لديهم، بما يعزز مكانة الدائرة بين المؤسسات الصحية الأخرى، وسيقوم البحث بتحليل كيفية تأثير العدالة التنظيمية، بأبعادها المختلفة (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التشاركية) على عناصر الميزة التنافسية (قيادة التكلفة، التميز).

المبحث الأول: الإطار المنهجي

أولاً: مشكلة البحث

رغم الجهود المستمرة التي تبذلها دائرة صحة محافظة صلاح الدين لتحسين جودة خدماتها الصحية، تواجه المؤسسة تحديات متعددة تتعلق بكيفية تحقيق الميزة التنافسية والاستمرار في تقديم خدمات صحية متميزة في ظل بيئة عمل ديناميكية، ومن أبرز هذه التحديات هو تحقيق العدالة التنظيمية بين العاملين، بما يشمل توزيع المكافآت والمهام واتخاذ القرارات الإدارية بطريقة منصفة، إذ يمكن أن يؤدي نقص العدالة التنظيمية إلى تقويض روح الفريق والإضرار بالأداء المؤسسي (دره، 2008، 168).

وعليه، تمثل مشكلة البحث في محاولة فهم تأثير العدالة التنظيمية على الميزة التنافسية داخل دائرة صحة محافظة صلاح الدين، لذا يسعى البحث إلى الإجابة على السؤال الرئيسي:

— هل يوجد أثر للعدالة التنظيمية على تحقيق الميزة التنافسية في دائرة صحة محافظة صلاح الدين؟

وتتفرع منه الأسئلة التالية:

1. هل يوجد أثر للعدالة التوزيعية على تحقيق الميزة التنافسية في دائرة صحة محافظة صلاح الدين؟
2. هل يوجد أثر للعدالة الإجرائية على تحقيق الميزة التنافسية في دائرة صحة محافظة صلاح الدين؟
3. هل يوجد أثر للعدالة التشاركية على تحقيق الميزة التنافسية في دائرة صحة محافظة صلاح الدين؟

ثانياً: أهداف البحث

1. دراسة وتحليل أثر العدالة التوزيعية على تحقيق الميزة التنافسية في دائرة صحة محافظة صلاح الدين.
2. قياس أثر العدالة الإجرائية في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية.
3. استكشاف مدى تأثير العدالة التشاركية في تعزيز رضا العاملين والمساهمة في تحقيق الميزة التنافسية.
4. تقديم توصيات لتحسين العدالة التنظيمية داخل دائرة صحة محافظة صلاح الدين بما يساهم في تعزيز الأداء المؤسسي وزيادة القدرة التنافسية.

ثالثاً: أهمية البحث

تكمن أهمية البحث في ما يلي:

1. تسليط الضوء على دور العدالة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصحية.
2. تقديم توصيات عملية لصناع القرار في دائرة صحة محافظة صلاح الدين حول كيفية تعزيز العدالة التنظيمية لتحسين الأداء المؤسسي.
3. إثراء الدراسات المتعلقة بالعدالة التنظيمية في المؤسسات الصحية العراقية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي.
4. توفير أساس نظري وعملي يمكن الاستناد إليه لتطوير استراتيجيات تحسين القدرة التنافسية.

رابعاً: فرضيات البحث

- الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية في دائرة صحة محافظة صلاح الدين.
1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التوزيعية في تحقيق الميزة التنافسية في دائرة صحة محافظة صلاح الدين.
 2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة الإجرائية في تحقيق الميزة التنافسية في دائرة صحة محافظة صلاح الدين.
 3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التشاركية في تحقيق الميزة التنافسية في دائرة صحة محافظة صلاح الدين.

المبحث الثاني: الإطار النظري**المطلب الأول : العدالة التنظيمية****تمهيد**

تعتبر العدالة التنظيمية أحد المفاهيم الأساسية في مجال إدارة الأعمال والسلوك التنظيمي، حيث تشير إلى مدى انطباق مبادئ العدالة والمساواة داخل المؤسسات. تعكس العدالة التنظيمية التوجه الذي تتبعه المنظمات في التعامل مع موظفيها، مما يؤثر بشكل كبير على مستوى رضاهم وولائهم. يتضمن مفهوم العدالة التنظيمية ثلاثة أبعاد رئيسية: العدالة التوزيعية، والتي تتعلق بتوزيع المكافآت والموارد بشكل عادل، العدالة الإجرائية، التي تركز على المعايير والإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات؛ وأخيراً، العدالة التشاركية، التي تعكس كيفية تعامل الأفراد مع بعضهم البعض داخل المنظمة، وقد تم اختيار هذه الأبعاد لأنها تضمن تكامل العدالة في مختلف مراحل العمل، مما يجعلها الأكثر تأثيراً وارتباطاً بتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، خاصة في بيئات العمل التي تتطلب مستوى عالٍ من التعاون والثقة كالمقاع الصحية.

الفرع الأول : مفهوم العدالة التنظيمية

إن للعدالة التنظيمية العديد من التعاريف وسوف نتطرق في هذا الفرع إلى البعض من هذه التعاريف وهي كالآتي :-
تُعرف العدالة التنظيمية بأنها مفهوم يتعلق بكيفية توزيع الموارد والمكافآت داخل المنظمة، حيث يتم تقييم ذلك بناءً على معايير مثل الجهد، الأداء، والمساهمة الفردية (طالب، 2018 : 13).

تُعرف العدالة التنظيمية بأنها المعايير والإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة. وتعتبر هذه العدالة موجودة عندما تكون العمليات المستخدمة في اتخاذ القرار شفافة وموضوعية (المدهون، 2018 : 12).

تُعرف العدالة التنظيمية أيضاً بأنها الطريقة التي يتم بها التعامل مع الأفراد داخل المؤسسة، وتُقيّم بناءً على الاحترام والاعتبار الذي يتلقاه الموظفون من زملائهم وإدارتهم خلال التفاعلات اليومية (يوسف، 2019 : 11).

الفرع الثاني : ابعاد العدالة التنظيمية

أ- **عدالة التوزيع** : كأحد الأبعاد الأساسية للعدالة التنظيمية، تُشير إلى مدى إنصاف توزيع الموارد والمكافآت بين الأفراد داخل المنظمة. يتعلق هذا البعد بكيفية تحديد من يستحق الحصول على ما، بناءً على معايير معينة مثل الأداء، الجهد، والمساهمة. تعتبر عدالة التوزيع جزءاً أساسياً من العدالة التنظيمية، حيث تؤثر بشكل مباشر على سلوكيات الموظفين وأدائهم. من خلال تعزيز الإنصاف والمساواة في توزيع الموارد والمكافآت، يمكن للمنظمات تحقيق بيئة عمل إيجابية تعزز من الابتكار والتعاون، مما يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية (Ince, & Gül, 2011: 52) (الشهري، 2014 : 64).

2- العدالة الإجرائية : العدالة الإجرائية هي مفهوم مكمل للعدالة التوزيعية (العجيلي , آل مراد , 2023 : 253)، وتشير إلى المعايير والعمليات المتبعة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة. تُعنى العدالة الإجرائية بكيفية تطبيق القواعد والإجراءات بشكل عادل وموضوعي، مما يضمن أن جميع الأفراد يحصلون على معاملة متساوية عند اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم (Usmani& Jamal, 2013: 62).

3- العدالة التشاركية : العدالة التشاركية هي أحد الأبعاد المهمة للعدالة التنظيمية، وتشير إلى مدى مشاركة الأفراد في عمليات اتخاذ القرار داخل المنظمة. تتعلق هذه العدالة بكيفية إشراك الموظفين في تحديد القواعد والإجراءات التي تحكم العمل، وكذلك في توزيع المكافآت والموارد. تعكس العدالة التشاركية مبدأ أن جميع الأفراد يجب أن يكون لديهم صوت ويُسمع لهم بالمساهمة في تشكيل القرارات التي تؤثر على بيئة العمل (المدهون , 2018 : 10).

المطلب الثاني : الميزة التنافسية

تمهيد

تُعتبر الميزة التنافسية أحد المفاهيم الأساسية في مجال إدارة الأعمال والاستراتيجيات التنظيمية، حيث تُشير إلى الخصائص أو القدرات التي تمنح الشركات القدرة على التفوق على منافسيها في السوق. في بيئة الأعمال الحديثة، التي تتسم بالتغير السريع والتنافسية العالية، يصبح من الضروري على المؤسسات أن تحدد وتطور ميزاتها التنافسية لضمان استدامتها ونجاحها.

الفرع الأول : مفهوم الميزة التنافسية

إن للميزة التنافسية العديد من التعاريف الخاصة بها حيث عرفها كل باحث حسب تخصصه ومن هذه التعاريف ما يلي :-
تعرف الميزة التنافسية على أنها "تفوق الشركة وتميزها في تخفيض التكاليف بشكل أفضل مما هو عليه حال المنافسين، والعمل على تلبية حاجات ورغبات ومتطلبات الزبائن من الخدمات وتقديمها إليهم في الوقت المناسب عبر سلسلة متكاملة مع مراعاة عنصر- الجودة والسعر التنافسي-"، وبذلك تعد التكلفة الأقل والجودة الأعلى والوقت الأقل أساس التميز على المنافسين (fawwaz, 2021: 100).

وتعرف على أنها "هي مجموعة من الخصائص النادرة التي تتمتع بها الشركة دون غيرها من الشركات الأخرى والناجمة عن قدرتها على إدارة مواردها ومقدراتها الجوهرية بكفاءة عالية وبالشكل الذي يساعد على تعزيز مزاياها التنافسية لأطول مدة ممكنة" (مسغوني , 2018)
ويقول عنها (الطيب) : "هي الموقع الفريد الطويل الأمد الذي تطوره الشركة من خلال أداء أنشطتها بشكل مميز وفعال واستغلال نقاط قوتها الداخلية باتجاه تقديم منافع قيمة فائقة لزبائنها لا يستطيع منافسوها تقديمها" (الطيب, 2019).

ويعرفها (حبيب , الفكيكي) " هي القدرة على إنتاج السلع أو تقديم خدمات الزبائن بطريقة متميزة عما يقدمه المنافس الآخر , من استغلال المؤسسة أو الشركة لمصادر القوة لديها لإضافة قيمة معينة لمنتجاتها بطريقة يعجز عن تنفيذها المنافسين الآخرون (حبيب , الفكيكي , 2021 : 175)

الفرع الثاني : ابعاد الميزة التنافسية

يقصد بأبعاد الميزة التنافسية هي الخصائص التي تختارها المنظمة وتركز عليها عند تقديم خدماتها، وقد اعتمدت الدراسة على ابعاد الميزة التنافسية (قيادة التكلفة، التمايز)، وقد تم اختيارها دون غيرها لأن هذين البعدان يشكلان إطاراً مرناً وقوياً يمكن من خلاله تحقيق ميزة تنافسية واضحة ومستدامة، وهو ما يتماشى مع طبيعة التحديات التي تواجه المؤسسات في القطاع الصحي، حيث تتطلب بيئة العمل تحسين الكفاءة وخفض التكاليف، إلى جانب ضرورة تقديم خدمات فريدة بجودة عالية تتماشى مع احتياجات وتطلعات المواطنين، وفي ما يلي شرح هذه الابعاد:

1- **التكلفة:** تعتبر التكاليف حاسمة بالنسبة للمؤسسات كوسيلة للميزة التنافسية الأساسية، حيث تحاول كسب المزيد من المال عن طريق بيع المنتجات بأسعار أقل من منافسيها. عندما تنجح منظمة ما في تقليل النفقات والتنافس مع منظمات أخرى في نفس الصناعة، فإنها يمكن أن تتخذ موقفاً متميزاً يمكنها من احتكار السوق. أحد أسباب خفض التكاليف يتأثر: (لشهب وآخرون، 2017، 265).

2- **التمايز :** يعد التمايز أحد الاستراتيجيات الرئيسية التي تعتمدها الشركات لتأسيس ميزة تنافسية في السوق. يشير التمايز إلى القدرة على تقديم منتجات أو خدمات متميزة عن تلك التي يقدمها المنافسون، مما يُمكن الشركة من جذب قاعدة عملاء أوسع وتحقيق ولاء أكبر. يركز التمايز على خصائص معينة تجعل العروض فريدة وقيمة للعملاء، مثل الجودة، التصميم، الابتكار، أو خدمة العملاء (محمد، 2024، 86).

المبحث الثالث: الاطار العملي

مجمع وعينة البحث

يتكون مجمع البحث من جميع العاملين في القيادات الإدارية في دائرة صحة صلاح الدين والبالغ عددهم (413) موظف، وتم اختيار العينة من خلال أسلوب الحصر الشامل، إذ قام الباحث بنشر استبانة الكترونية على جميع مفردات مجمع البحث والبالغ عددهم (413) موظف، واسترجع الباحث منها (385) استبانة صالحة للتحليل، لذا فقد تكونت عينة البحث من (385)، يوضح الجدول (1) توزيع أفراد عينة البحث تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

الجدول (1) المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة البحث

المتغير	الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	316	82.1
	أنثى	69	17.9
	المجموع	385	100.0
المؤهل العلمي	اعدادية	10	2.6
	دبلوم	24	6.2
	بكالوريوس	254	66.0
	شهادات عليا	97	25.2
	المجموع	385	100.0
المركز الوظيفي	مسؤول شعبة	26	6.8
	مسؤول وحدة	44	11.4
	اداري	188	48.8
	موظف ميداني	95	24.7
	رئيس قسم	30	7.8
	معاون مدير عام	2	0.5
	المجموع	385	100.0
عدد سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	128	33.2
	6-10 سنوات	119	30.9
	11-15 سنة	90	23.4
	16 سنة فأكثر	48	12.5
	المجموع	385	100.0

المصدر: من أعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج spss v.27.

تحليل النتائج الواردة في الجدول (1) ان الذكور يشكلون 82.1% من العينة، بعدد 316 فرداً، اما الإناث فيشكلن 17.9% من العينة، بعدد 69 فرداً، وهذا يشير إلى أن هناك تباين كبير بين نسبة الذكور والإناث في العينة، مما قد يعكس تفاوتاً في التوزيع الوظيفي داخل دائرة الصحة، وقد يكون لهذا التباين أثر على إدراك العدالة التنظيمية بين الجنسين.

أما فيما يخص المؤهل العلمي فيشكل الحاصلون على شهادة اعدادية 2.6% من العينة (10 أفراد)، اما الدبلوم فيشكلون 6.2% من العينة (24 فرداً)، بينما يشكل حملة شهادة البكالوريوس 66% من العينة (254 فرداً)، ويشكل حملة الشهادات العليا 25.2% من العينة (97 فرداً)، ويتبين من النتائج ان أكثر من

ثلاثي العينة يحملون شهادات بكالوريوس أو أعلى، مما يدل على مستوى تعليمي عالٍ لدى غالبية الأفراد، وهذا يعكس طبيعة متطلبات الوظائف داخل دائرة الصحة.

أما المركز الوظيفي، فقد بلغت نسبة الأشخاص الذين يشغلون مسؤول شعبة 6.8% (26 فردًا)، بينما الذين يشغلون مسؤول وحدة 11.4% (44 فردًا)، أما الإداريون 48.8% (188 فردًا)، بينما الموظفون الميدانيون 24.7% (95 فردًا)، أما الذين يشغلون رئيس قسم 7.8% (30 فردًا)، بينما بلغت نسبة الذين يشغلون معاون مدير عام 0.5% (2 أفراد)، وتشير النتائج إلى أن نصف العينة تقريبًا يشغلون وظائف إدارية، يليهم الموظفون الميدانيون، أما المناصب القيادية مثل رئيس قسم ومعاون مدير عام فتمثل نسبة صغيرة جدًا، لذا يمكن أن يكون للمراكز الوظيفية المختلفة تأثير على إدراك الأفراد للعدالة التنظيمية بسبب اختلاف المهام والمسؤوليات.

وفيما يخص عدد سنوات الخبرة، فقد بلغت نسبة الأفراد الذين لديهم خبرة 5 سنوات فأقل 33.2% (128 فردًا)، الذين لديهم خبرة 6-10 سنوات فبلغت نسبتهم 30.9% (119 فردًا)، بينما بلغت نسبة الذين لديهم خبرة 11-15 سنة: 23.4% (90 فردًا)، وجاءت نسبة الذين لديهم خبرة 16 سنة فأكثر في المرتبة الأخيرة 12.5% (48 فردًا)، وتشير النتائج إلى أن غالبية العينة تمتلك خبرة أقل من 10 سنوات، مما يدل على أن جزءًا كبيرًا من الأفراد قد يكونون في مراحل مبكرة أو متوسطة من مسيرتهم المهنية، وهذا قد يؤثر ذلك على تصورهم للعدالة التنظيمية، إذ أن الأفراد ذوي الخبرة الطويلة قد تكون لديهم توقعات مختلفة بناءً على تجربتهم الطويلة.

يلاحظ مما سبق أن نتائج البيانات تشير إلى أن غالبية العينة ذكور، ويمتلكون تعليمًا عاليًا وخبرة وظيفية متفاوتة، لكن التركيز الأكبر هو على المناصب الإدارية والميدانية، هذا التنوع في التعليم والخبرة قد يوفر منظورًا شاملاً لدراسة أثر العدالة التنظيمية على تحقيق الميزة التنافسية، حيث أن الأفراد في مواقع وظيفية وخبرات تعليمية مختلفة قد يكون لديهم آراء وتصورات مختلفة حول العدالة التنظيمية وتأثيرها على بيئة العمل.

أداة البحث

بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة، وبغرض جمع البيانات ذات العلاقة بموضوع البحث أعد الباحث استبانة مكونة من محورين كما يأتي:

المحور الأول: يوضح العدالة التنظيمية، وقد تم بناء استبانة مكونة من (15) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد هي (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التشاركية) لكل بعد (5) فقرات.

المحور الثاني: يوضح الميزة التنافسية، وقد تم بناء استبانة مكونة من (10) فقرات موزعة على بعدين هي (قيادة التكلفة، التميز) لكل بعد (5) فقرات.

صدق الأداة

تم التحقق من الصدق الظاهري للاستبانة في هذا البحث من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من الخبراء والمختصين في مجال العدالة التنظيمية والميزة التنافسية، وكان الهدف من هذه الخطوة هو التأكد من أن الأسئلة المطروحة واضحة وسهلة الفهم للمشاركين، وكذلك أنها تعكس بشكل صحيح المفاهيم التي يسعى البحث إلى قياسها، ومن خلال مراجعة الخبراء، تمت دراسة مدى توافق كل سؤال مع الهدف البحثي، مع التركيز على وضوح الصياغة ومدى ملاءمتها للموضوع، وبعد مراجعتهم، قدم الخبراء ملاحظاتهم واقتراحاتهم لتعديل أو تحسين بعض الأسئلة لضمان أنها تقيس المفاهيم المطلوبة بدقة ووضوح، وتم أخذ تلك الملاحظات بعين الاعتبار، وتم تعديل الاستبانة بناءً على هذه التوجيهات، بحيث تكون الأسئلة أكثر تحديدًا ومرتبطة بشكل مباشر بالمتغيرات التي يهدف البحث إلى دراستها.

ثبات الأداة

للتحقق من ثبات أداة البحث تم استخدام معامل الثبات (كرونباخ ألفا) للتعرف على مدى الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة (قوة الارتباط والتناسك بين فقرات القياس)، وللتحقق من ذلك تم قياس معامل الثبات (كرونباخ ألفا) وكانت النتائج كما تظهر في الجدول (2):

الجدول (2) معامل الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (ألفا كرونباخ)

المتغير	عدد الفقرات	قيمة كرونباخ ألفا
العدالة التنظيمية	15	0.936
العدالة التوزيعية	5	0.851
العدالة الإجرائية	5	0.836

0.865	5	العدالة التشاركية
0.926	10	الميزة التنافسية
0.857	5	قيادة التكلفة
0.884	5	التمايز
0.959	25	كل الاستبانة

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

إن قيم (ألفا كرونباخ) التي تم الحصول عليها وكما هو موضح سابقا جميعها أعلى من النسبة المعيارية (0.70) حسب (Sekaran & Bougie, 2016, 290) وهذا يدل على وجود علاقة اتساق وترايط عالية ما بين فقرات مقياس البعد الواحد ولأبعاد البحث ككل، إذ أظهرت نتائج معامل ألفا كرونباخ لجميع أبعاد الاستبانة اتساقاً داخلياً عالياً، حيث تراوحت القيم لأبعاد الاستبانة بين 0.836 و 0.936، أما القيمة الإجمالية لألفا كرونباخ لكامل الاستبانة بلغت 0.959، وهي قيمة مرتفعة جداً تدل على اتساق داخلي ممتاز لجميع الفقرات، مما يعني أن الاستبانة ككل قادرة على قياس المتغيرات المستهدفة بشكل موثوق، هذه القيم تعزز من موثوقية الاستبانة كأداة قياس دقيقة، وتضمن أن البيانات المجمعة تعكس بوضوح المفاهيم التي يسعى البحث إلى قياسها.

إجراءات البحث

قام الباحث باتباع عدة خطوات رئيسية في هذا البحث، حيث بدأ بالاطلاع على الدراسات السابقة والأدب النظري لتحديد مشكلة البحث، ثم قام بإعداد أداة البحث مع التحقق من صدقها وثباتها، وبعد ذلك، تم توزيع أداة البحث على أفراد العينة وجمع البيانات، وأخيراً، تم إدخال البيانات إلى الحاسوب باستخدام برنامج (SPSS) لإجراء التحليلات الإحصائية واستخراج النتائج وتفسيرها.

المعالجات الإحصائية

بعد جمع البيانات المتعلقة بمتغيرات البحث من خلال الدراسة الميدانية، تم معالجة هذه البيانات واستخراج النتائج باستخدام منهج التحليل الوصفي لاختبار فرضيات البحث، كما استعان الباحث ببرنامج (SPSS) لتحليل البيانات المستخلصة من الاستبانة، حيث تم حساب المتوسطات، والانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى استخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد لتحليل العلاقة بين متغيرات البحث.

النتائج المتعلقة بآراء المبحوثين لمتغيرات الاستبانة

تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لكل بعد من ابعاد، كما تم تطبيق اختبار (One Sample T- test) لمتغيرات البحث، والجدول (3) يوضح ذلك.

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج تطبيق اختبار (One Sample T- test) لمتغيرات البحث

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
العدالة التوزيعية	4.14	0.89	موافق	31.770	0.0001	2
العدالة الإجرائية	4.18	0.89	موافق	33.265	0.0001	1
العدالة التشاركية	4.06	0.94	موافق	27.560	0.0001	3
العدالة التنظيمية	4.13	0.91	موافق	33.526	0.0001	

1	0.0001	29.180	موافق	0.95	4.13	قيادة التكلفة
2	0.0001	25.598	موافق	0.99	4.08	التميز
0.0001		28.631	موافق	0.97	4.10	الميزة التنافسية

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

تشير نتائج التحليل في الجدول (3) الى ان المتوسط الحسابي للعدالة التوزيعية بلغ 4.14، وهو ضمن نطاق الموافقة، مما يشير إلى أن أفراد العينة يتفقون على أن هناك مستوى مرتفعاً من العدالة التوزيعية في المنظمة، وبلغ الانحراف المعياري 0.89 وهو يدل على تجانس نسبي في آراء العينة حول هذا المتغير، اما قيمة t المحسوبة 31.770 فجاءت دالة إحصائياً عند مستوى 0.0001، مما يعزز من قوة النتائج ويشير إلى أن العدالة التوزيعية تلعب دوراً مهماً في تعزيز بيئة عمل عادلة. أما العدالة الإجرائية فقد حصلت على المتوسط الحسابي الأعلى بين المتغيرات هو 4.18، مما يعكس موافقة قوية من قبل أفراد العينة على أن العدالة الإجرائية متواجدة بشكل واضح في المنظمة. والانحراف المعياري 0.89 مشابه لمتغير العدالة التوزيعية، مما يدل على استقرار آراء العينة حول هذا البعد، وبلغت قيمة t 33.265 وهي دالة إحصائياً عند 0.0001، مما يشير إلى أن هناك تأثيراً إيجابياً وواضحاً للعدالة الإجرائية.

في حين بلغ المتوسط الحسابي للعدالة التشاركية 4.06 وهو يشير أيضاً إلى موافقة من قبل العينة على تواجد العدالة التشاركية، على الرغم من أن هذه القيمة أقل من بقية أنواع العدالة (التوزيعية والإجرائية)، اما الانحراف المعياري 0.94 فيدل على تفاوت بسيط في آراء العينة، وجاءت قيمة t البالغة 27.560 دالة إحصائياً عند 0.0001، مما يعني أن العينة ترى أن العدالة التشاركية تؤثر بشكل واضح على تجربة العمل.

وبلغ المتوسط الحسابي لمتغير العدالة التنظيمية بشكل كلي 4.13، مما يشير إلى اتفاق الأفراد على أن العدالة التنظيمية متواجدة في المنظمة، اما الانحراف المعياري 0.91 يدل على تفاوت نسبي في الآراء، لكن بقيمة t المحسوبة 33.526 دالة إحصائياً عند 0.0001، مما يؤكد تأثير العدالة التنظيمية على بيئة العمل.

أما فيما يخص الميزة التنافسية فقد جاءت قيادة التكلفة بمتوسط حسابي 4.13، مما يعكس موافقة الأفراد على وجود استراتيجيات فعالة لقيادة التكلفة في المنظمة، أما الانحراف المعياري 0.95 يعكس تفاوتاً أكبر نسبياً مقارنة بقيّة المتغيرات، ولكن قيمة t المحسوبة 29.180 دالة إحصائياً عند 0.0001، مما يشير إلى أن العينة ترى أن قيادة التكلفة تعد ذات أهمية في المنظمة.

أما التمايز فجاء بمتوسط حسابي 4.08 وهو يشير إلى موافقة قوية نسبياً على أن التمايز موجود في المنظمة، اما الانحراف المعياري 0.99 هو الأعلى بين المتغيرات، مما يشير إلى تفاوت أكبر في آراء الأفراد حول هذا المتغير، ومع ذلك فإن قيمة t المحسوبة 25.598 دالة إحصائياً عند 0.0001، مما يعني أن التمايز يعد عنصراً مؤثراً على الميزة التنافسية للمنظمة.

أخيراً جاء متغير الميزة التنافسية بمتوسط حسابي بلغ 4.10، مما يشير إلى موافقة الأفراد على أن المنظمة تمتلك ميزات تنافسية قوية، اما الانحراف المعياري 0.97 يعكس تنوعاً نسبياً في الآراء، لكن بقيمة t المحسوبة 28.631 دالة إحصائياً عند 0.0001، مما يشير إلى وجود تأثير إحصائي واضح لهذه الميزة.

وبلاحظ مما سبق ان جميع المتغيرات أظهرت مستويات عالية من الموافقة مع متوسطات حسابية تفوق 4.0، مما يدل على رضا أفراد العينة عن العدالة التنظيمية واستراتيجيات الميزة التنافسية في المنظمة، كما أن جميع القيم الإحصائية كانت دالة عند مستوى معنوية 0.0001، مما يعزز الثقة في دقة هذه النتائج.

اختبار الفرضيات

تم تطبيق اختبار الانحدار المتعدد لاختبار أثر العدالة التنظيمية على تحقيق الميزة التنافسية، أما قاعدة القرار فهي الاعتماد على القيمة sig حيث يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إذا كان مستوى المعنوية sig أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

– اختبار الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية في دائرة صحة محافظة صلاح الدين.

الجدول (4) نتائج اختبار ANOVA

قيمة f	القيمة الاحتمالية sig	R	R ²
260.516	0.000	.820	.672

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال نتائج اختبار ANOVA الواردة في الجدول (4)، يلاحظ ان قيمة R البالغة 0.820 تشير إلى وجود علاقة إيجابية قوية العلاقة بين العدالة التنظيمية والميزة التنافسية، وتعتبر هذه القيمة مرتفعة جدًا، مما يعني أن العدالة التنظيمية تؤثر بشكل كبير على الميزة التنافسية في دائرة الصحة. اما قيمة R² التي تساوي 0.672، فتشير إلى أن العدالة التنظيمية تفسر 67.2% من التغيرات التي تحدث في الميزة التنافسية، وهذا يشير إلى أن معظم التغيرات في الميزة التنافسية تُعزى إلى العدالة التنظيمية، في حين أن الـ 32.8% المتبقية يمكن تفسيرها بعوامل أخرى غير مدرجة في هذا النموذج. كما يلاحظ ان قيمة F بلغت 260.516، وهي قيمة مرتفعة جدًا، مما يشير إلى وجود علاقة قوية بين المتغير المستقل (العدالة التنظيمية) والمتغير التابع (الميزة التنافسية)، إذ كلما كانت قيمة F مرتفعة، دلّ ذلك على أن النموذج المستخدم في تفسير العلاقة بين المتغيرات كان فعالاً، كما ان القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000، وهي أقل بكثير من مستوى الدلالة المعتمد عادة (0.05)، مما يعني أن النتائج دالة إحصائياً، بعبارة أخرى، هناك أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على تحقيق الميزة التنافسية، وبالتالي يمكن قبول الفرضية الرئيسية.

- اختبار الفرضيات الفرعية

الجدول (5) نتائج الانحدار المتعدد

مصدر التباين	قيمة معامل الميل الحدي (β)	قيمة (t) المحسوبة	Sig	الدالة
العدالة التوزيعية	.192	3.838	.0000	معنوي
العدالة الإجرائية	.272	4.568	.0000	معنوي
العدالة التشاركية	.452	8.676	.0000	معنوي

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التوزيعية في تحقيق الميزة التنافسية في دائرة صحة محافظة صلاح الدين.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (5) أن الفرضية الأولى مقبولة، والتي تؤكد على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التوزيعية في تحقيق الميزة التنافسية في دائرة صحة محافظة صلاح الدين، من خلال قيمة t التي بلغت 3.838 وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.000)، كما بلغت قيمة معامل $\beta = 0.192$ وهي قيمة موجبة ودالة إحصائياً وهذا يدل على أنه اذا تغيرت العدالة التوزيعية بمقدار وحدة واحدة فإن الميزة التنافسية تتغير بمقدار 0.192 وحدة.

2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة الإجرائية في تحقيق الميزة التنافسية في دائرة صحة محافظة صلاح الدين.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (5) أن الفرضية الثانية مقبولة، حيث تُظهر النتائج أن العدالة الإجرائية لها أثر ذو دلالة إحصائية في تحقيق الميزة التنافسية، إذ بلغت قيمة t المحسوبة 4.568، وهي دالة عند مستوى معنوية (0.000)، كما أن قيمة معامل β بلغت 0.272، وهي قيمة موجبة ودالة إحصائياً، مما يعني أن تغير العدالة الإجرائية بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغير الميزة التنافسية بمقدار 0.272 وحدة.

3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التشاركية في تحقيق الميزة التنافسية في دائرة صحة محافظة صلاح الدين.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (5) أن الفرضية الثالثة مقبولة، إذ تبين النتائج أن العدالة التشاركية لها أقوى أثر على تحقيق الميزة التنافسية، حيث بلغت قيمة t المحسوبة 8.676، وهي دالة عند مستوى معنوية (0.000)، أما معامل الانحدار β فقد بلغ 0.452، مما يشير إلى أن تغير العدالة التشاركية بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغير الميزة التنافسية بمقدار 0.452 وحدة، وهو الأثر الأكبر بين جميع الأبعاد.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

من خلال دراسة الجانب العملي يستنتج البحث ما يلي:

1. تؤدي العدالة التنظيمية، بأبعادها المختلفة، إلى تحسين رضا الموظفين وزيادة التزامهم، مما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي واستقرار بيئة العمل.
2. تساهم استراتيجيات قيادة التكلفة والتميز في تحقيق ميزة تنافسية واضحة من خلال تقديم خدمات بجودة عالية وتكلفة أقل، مما يساعد المؤسسات على جذب العملاء وتعزيز مكانتها في السوق.
3. يؤدي تطبيق العدالة التنظيمية إلى خلق بيئة عمل منصفة تشجع على الأداء المتميز، مما يعزز قدرة المؤسسة على تحقيق واستدامة الميزة التنافسية، خصوصاً في القطاعات التي تتطلب مستوى عالٍ من التعاون والشفافية.
4. أظهرت النتائج أن العدالة التنظيمية، بأبعادها الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية، والتشاركية)، تلعب دوراً حاسماً في تعزيز الميزة التنافسية في دائرة صحة محافظة صلاح الدين، إذ أن العدالة التشاركية كانت العامل الأكثر تأثيراً، مما يوضح أهمية إشراك الموظفين في صنع القرار في تحقيق تنافسية المنظمة.
5. كشف البحث أن العدالة التوزيعية والإجرائية تتمتع بتأثير كبير على شعور الموظفين بالإحسان والعدالة، مما يساهم في تحسين بيئة العمل. هذه الأبعاد تشكل ركائز أساسية في تعزيز رضا الموظفين وتحقيق الميزة التنافسية.
6. تبين النتائج أن العدالة التشاركية لها أكبر تأثير إيجابي على تحقيق الميزة التنافسية، مما يعكس أن إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات التنظيمية يعزز من قدرتهم على المساهمة الفعالة في تحسين الأداء التنافسي.
7. أظهرت النتائج أن استراتيجيات قيادة التكلفة والتميز تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية، فالمنظمات التي تركز على تقليل التكاليف مع تقديم منتجات أو خدمات متميزة تتمتع بقدر أكبر على المنافسة.
8. أظهرت النتائج أن العدالة التنظيمية تؤثر بشكل كبير على تحقيق الميزة التنافسية في دائرة صحة محافظة صلاح الدين، كما أظهرت النتائج أن العدالة التوزيعية لها تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية على تحقيق الميزة التنافسية، أما العدالة الإجرائية فهي أيضاً تؤثر على الميزة التنافسية وبشكل أقوى نسبياً مقارنة بالعدالة التوزيعية، ومن بين جميع أبعاد العدالة التنظيمية، كانت العدالة التشاركية هي الأكثر تأثيراً على الميزة التنافسية، مما يدل على أهمية إشراك الموظفين في صنع القرارات وتأثير ذلك على تنافسية المنظمة.
9. إن العدالة التنظيمية تمثل عاملاً رئيسياً في تحقيق الميزة التنافسية في دائرة صحة محافظة صلاح الدين، إذ أن تعزيز العدالة في توزيع الموارد، والإجراءات التنظيمية، والمشاركة في صنع القرار يساهم بشكل كبير في تحسين الأداء التنافسي للمنظمة، كما أن التركيز على العدالة التشاركية يُعد عاملاً محورياً لأنه يمثل البعد الأكثر تأثيراً في زيادة التنافسية.

ثانياً: التوصيات

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها، يوصي البحث بما يلي:

1. ينبغي على إدارة دائرة صحة محافظة صلاح الدين مراجعة آليات توزيع الموارد والمكافآت لضمان توزيع عادل يتناسب مع الجهود المبذولة من قبل الموظفين.
2. يجب وضع معايير محددة وواضحة لتوزيع الموارد والفرص بناءً على الأداء والجدارة، مما يعزز شعور الموظفين بالعدالة ويدعم انخراطهم الفعّال في تحقيق أهداف المنظمة.
3. ينبغي إعطاء الموظفين فرصة أكبر للمشاركة في صياغة الإجراءات التنظيمية المتعلقة بعملهم، بما يضمن انخراطهم الفعّال في عملية صنع القرار.
4. تحسين التواصل بين الموظفين والإدارة، إذ أنه يمكن أن يساهم في خلق بيئة عمل تشاركية أكثر عدلاً.

5. التركيز على التمايز، إذ التمايز في الخدمات يجب أن يكون مستمراً لضمان تفوق المنظمة على منافسيها.
6. تعزيز مهارات الموظفين وتوفير برامج تدريب مستمرة يساعد على تحسين أدائهم ويساهم في تحقيق مزيد من العدالة والتميز في العمل، مما يعزز الميزة التنافسية للمنظمة.

Funding

None

Acknowledgement

None

Conflicts of Interest

The author declares no conflict of interest.

Arabic References:

- دره، عمر محمد، 2008، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الادارية المعاصرة، كلية التجارة - جامعة عين شمس الشهرى، محمد، (2014) مستوى العدالة التنظيمية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة جدة وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- طالب بوخلخال حواء اثر العدالة التنظيمية على السلوك الإبداعي للعاملين دراسة حالة مؤسسات الاستشفائية " سليمان عميرات " و " الأم و الطفل "، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2017/2018.
- الطيب، ابو بكر عبدالباقى، (2019)، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال، مجلة اماراباك، المجلد 10، العدد 34، العجيلي، ابراهيم ريسان ذنون عبدالله، مراد نوال يونس محمد (2023)، تشخيص مدى توافر أبعاد العدالة التنظيمية دراسة تحليلية لآراء عينة من الملاكات الوظيفية في عدد من مدارس التعليم الثانوي في محافظة نينوى، مجلة الجامعة العراقية، المجلد 5.
- الفكيكي، علي فرحان و حبيب، اymar ظاهر (2021)، دور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الجامعة العراقية، المجلد 7.
- لشهب، الصادق، بوريش، أحمد، هتبات، الشيخ، (2017)، "دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة: دراسة ميدانية بشركة الهندسة المدنية بتقوت ولاية ورقلة"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد7، ص:261-274.
- محمد، محمد فكري، 2024، مدى العلاقة بين أبعاد علاقات العملاء وتحقيق التمايز التنافسي: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 44، العدد 3.
- المدهون، اياب ابراهيم، العدالة التنظيمية لدى رؤساء الاقسام وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين في الكليات التقنية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر، 2018
- مسغوني نجوى، حياة، قدة، 2018، "دور الأبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية"، دراسة حالة مخبر المجد للتحليل الطبية بالوادي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم والاقتصاد والتجارية، جامعة الشهيد حمه لخضر — الوادي، الجزائر.
- يوسف، جديدي، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي، 2019.

English References:

- Fawwaz, A. Ahmet, E. (2021). " The Relationship Between Information Capabilities, Organizational Intelligence, and Competitive Technology Advantage",-4SAGE Open DOI: 10.1177/2158244021101520,1

- Ince, M., & Gül, H. (2011). The effect of employee's perceptions of organizational justice on organizational citizenship behavior : An application in Turkish public institutions. *International Journal of Business and Management*, 6(6), .149-134
- Sekaran, U. and Bougie, R., 2016, *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*, 7th Edition, Wiley & Sons, West Sussex.
- Usmani, S., & Jamal, S. (2013). Impact of Distributive Justice, Procedural Justice, Interactional Justice, Temporal Justice, Spatial Justice on Job Satisfaction of Banking Employees. *Review of Integrative Business & Economics Research*, 2(1),.

الملاحق
استمارة الاستبيان

المحور الأول: البيانات الديمغرافية

1. الجنس:

ذكر ☐ انثى ☐

2. التحصيل الدراسي:

اعدادية ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ شهادة عليا ☐

3. المركز الوظيفي:

مسؤول شعبة ☐ مسؤول وحدة ☐ اداري ☐ موظف ميداني ☐ رئيس قسم ☐ معاون مدير عام ☐

4. سنوات الخبرة:

5 سنوات فأقل ☐ 6 سنوات ☐ من 11- ☐ سنة 16 سنة فأكثر ☐

المحور الثاني: العدالة التنظيمية

البعد الأول: العدالة التوزيعية

ت	الفقرات	درجة				
		لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	اوافق	اوافق بشدة
		1	2	3	4	5
1	يتم توزيع المكافآت في المؤسسة بناءً على الأداء الفعلي للموظفين.					
2	أرى أن توزيع الموارد في المؤسسة يتم بإنصاف وشفافية.					
3	أعتقد أن المؤسسة تهتم بمساواة الفرص بين الموظفين في الحصول على المكافآت.					
4	يتم تقييم جهودي في العمل بشكل عادل عند توزيع الحوافز.					
5	أرى أن الترقية في المؤسسة تعتمد على معايير عادلة للجميع.					

البعد الثاني: العدالة الإجرائية

ت	الفقرات	درجة				
		لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	اوافق	اوافق بشدة

5	4	3	2	1		
					يتم اتخاذ القرارات في المؤسسة بناءً على معايير وإجراءات واضحة.	1
					أشارك في فهم العمليات والمعايير المتبعة عند اتخاذ القرارات التي تؤثر على عملي.	2
					أشعر بالثقة بأن القرارات في المؤسسة تُتخذ بشفافية وموضوعية.	3
					تُتاح لي الفرصة للتعبير عن رأيي في حال تأثرت بقرارات الإدارة.	4
					يتم التعامل مع جميع الموظفين على قدم المساواة في تطبيق سياسات المؤسسة.	5

البعد الثالث: العدالة التشاركية

ت	الفقرات	درجة				
		لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	اوافق	اوافق بشدة
		1	2	3	4	5
1	تُتاح لي الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة ببيئة العمل.					
2	يتم الاستماع لأرائي ومقترحاتي في الأمور التي تخص عملي.					
3	يشعر جميع الموظفين في المؤسسة بأنهم يمتلكون صوتاً مسموعاً لدى الإدارة.					
4	تشجع المؤسسة على مشاركة الموظفين في تحديد أهدافهم وتطوير خططهم.					
5	يتم التعامل معي ومع زملائي باحترام واعتبار داخل المؤسسة.					

المحور الثاني: الميزة التنافسية

البعد الأول: قيادة التكلفة

ت	الفقرات	درجة				
		لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	اوافق	اوافق بشدة

5	4	3	2	1		
					تعمل المؤسسة على تقليل التكاليف التشغيلية دون التأثير على جودة الخدمات المقدمة.	1
					أرى أن أسعار خدمات المؤسسة تنافسية مقارنة بالمؤسسات الأخرى في السوق.	2
					تعتمد المؤسسة على تقنيات وأدوات حديثة لتقليل التكاليف وزيادة الكفاءة.	3
					تلتزم المؤسسة بتحقيق قيمة عالية للعملاء مع الحفاظ على تكلفة منخفضة.	4
					تتمكن المؤسسة من تقديم خدمات بأسعار أقل من المنافسين مع الحفاظ على الجودة.	5

البعد الثاني: التمايز

درجة					الفقرات	ت
لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	اوافق	اوافق بشدة		
5	4	3	2	1		
					تتميز المؤسسة بتقديم خدمات أو منتجات فريدة تختلف عن المنافسين.	1
					تهتم المؤسسة بتطوير جودة خدماتها باستمرار لتلبية توقعات العملاء.	2
					تقدم المؤسسة ميزات إضافية في خدماتها تجعلها أكثر جاذبية للعملاء.	3
					تولي المؤسسة اهتمامًا كبيرًا بابتكار أساليب جديدة لتحسين خدماتها.	4
					تحرص المؤسسة على توفير تجربة مميزة وفريدة للعملاء، تساهم في بناء الولاء.	5