Comprehensive Journal of Humanities and Educational Studies
المجلة الشاملة للدراسات الإنسانية التربوية
Volume 2, Issue 4, 2026, Pages: 154-161
Journal homepage :http://cjhes.com.ly/index.php/cjhes/en/index

When Competence is Excluded and Power Prevails: Administrative Bias and Its Impact on Undermining Organizational Justice and Institutional Performance

Fahmi Muftah Alhmali *
PhD Researcher in Strategic Planning and Decision-Making\

حين تُقصى الكفاءة وتنتصر السلطة: الانحياز الإداري وأثره في تقويض العدالة التنظيمية والأداء المؤسسي

فهمي مفتاح الهمالى
باحث دكتوراه في التخطيط الإستراتيجي وفن اتخاذ القرار

*Corresponding author: fahmemoftah58@gmail.com

Received: August 30, 2026	Accepted: September 22, 2026	Published: October 28, 2026

Abstract:
This theoretical research paper aims to analyze the phenomenon of administrative bias as one of the most serious threats facing organizational justice and institutional performance in contemporary organizations. It presents an analytical theoretical framework that explains the causal relationship between the exclusion of competencies and the triumph of power logic on one hand, and the deterioration of institutional performance on the other. The study proceeds from the central hypothesis that administrative bias is not a transient defect in administrative practice, but rather a structural phenomenon generated by the interaction of organizational, personal, and cultural factors, leading to the erosion of the organizational justice system in its three dimensions (distributive, procedural, and interactional). The study relied on the descriptive-analytical approach in reviewing Arabic and foreign literature related to administrative bias, organizational justice, and institutional performance. It concluded that excluding competence in favor of personal loyalties produces a collective feeling of organizational injustice, weakens job commitment, raises turnover rates, and ultimately leads to a noticeable decline in institutional performance indicators. The study recommended establishing objective criteria for appointment and promotion, activating oversight and accountability systems, and adopting a culture of good governance.

Keywords: Administrative Bias, Organizational Justice, Institutional Performance, Administrative Competence, Organizational Power.

الملخص
تهدف هذه الورقة البحثية النظرية إلى تحليل ظاهرة الانحياز الإداري بوصفها أحد أخطر التهديدات التي تواجه العدالة التنظيمية والأداء المؤسسي في المنظمات المعاصرة، وذلك من خلال تقديم إطار نظري تحليلي يفسر العلاقة السببية بين إقصاء الكفاءات وانتصار منطق السلطة من جهة، وتدهور الأداء المؤسسي

 Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

من جهة أخرى. وتنطلق الدراسة من فرضية مركزية مفادها أن الانحياز الإداري ليس مجرد خلل عابر في الممارسة الإدارية، بل هو ظاهرة بنيوية تتولد عن تفاعل عوامل تنظيمية وشخصية وثقافية، ويفضي إلى تآكل منظومة العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية). واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في مراجعة الأدبيات العربية والأجنبية المتعلقة بالانحياز الإداري والعدالة التنظيمية والأداء المؤسسي، وفي بناء الإطار النظري المقترح. وقد توصلت الدراسة إلى أن إقصاء الكفاءة لصالح الولاءات الشخصية يُنتج شعورًا جمعيًا بالظلم التنظيمي، ويُضعف الالتزام الوظيفي، ويرفع معدلات دوران العمل، ويقود في النهاية إلى تراجع ملحوظ في مؤشرات الأداء المؤسسي من حيث الكفاءة والفاعلية والإبداع. وأوصت الدراسة بضرورة إرساء معايير موضوعية للتعيين والترقية، وتفعيل أنظمة الرقابة والمساءلة، وتبني ثقافة الحوكمة الرشيدة، لتعزيز العدالة التنظيمية والارتقاء بالأداء المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: الانحياز الإداري، العدالة التنظيمية، الأداء المؤسسي، الكفاءة الإدارية، السلطة التنظيمية.

المقدمة

تواجه المنظمات المعاصرة -على اختلاف طبيعتها وأحجامها- جملةً من التحديات الإدارية التي تمس جوهر وجودها ومبرر استمرارها، ولعل من أخطر هذه التحديات ظاهرة الانحياز الإداري التي تُقصي الكفاءات لصالح الولاءات، وتُقدّم اعتبارات السلطة على معايير الاستحقاق. ولا تقتصر خطورة هذه الظاهرة على بعدها الأخلاقي والقيمي، بل تمتد لتشمل آثارها البنيوية على منظومة العدالة التنظيمية وعلى الأداء المؤسسي ككل (العتيبي، 2015).

إن الانحياز الإداري حين يصبح نمطًا سلوكيًا متكررًا في المنظمة، فإنه يؤسس لثقافة تنظيمية مريضة، تتراجع فيها قيم العدالة والمساواة، وتسود فيها حسابات القرب من مراكز النفوذ على حساب معايير الأداء والإنجاز. ويترتب على ذلك جملة من الآثار السلبية المتعاقبة، تبدأ بشعور العاملين بالظلم التنظيمي، وتمر بتراجع الالتزام الوظيفي والرضا المهني، وتنتهي بتآكل الأداء المؤسسي وضعف قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية (الطجم والسواط، 2010).

ومن هذا المنطلق، تكتسب دراسة ظاهرة الانحياز الإداري أهمية خاصة في البيئة الإدارية العربية التي تعاني -في كثير من الأحيان- من هيمنة الولاءات القبلية والعائلية والحزبية على معايير الاختيار والترقية في المنظمات العامة والخاصة. وتسعى هذه الورقة إلى تقديم إطار نظري تحليلي يفسر هذه الظاهرة ويكشف عن آليات تأثيرها في العدالة التنظيمية والأداء المؤسسي، في محاولة لتسليط الضوء على جذور المشكلة ومساراتها واقتراح سبل مواجهتها (حريم، 2013).

مشكلة البحث:

تتمحور مشكلة البحث حول ظاهرة الانحياز الإداري بوصفها خللًا بنيويًا يُقوّض العدالة التنظيمية ويُضعف الأداء المؤسسي. فحين تُقصى الكفاءة لصالح السلطة، وتُقدَّم الولاءات على الاستحقاقات، تتولد في المنظمة بيئة طاردة للكفاءات ومُثبطة للإبداع، ويتحول العمل الإداري من ممارسة رشيدة تستهدف تحقيق الأهداف إلى مجرد أداة لتوزيع المكاسب على المقربين. ومن ثم يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

كيف يُسهم الانحياز الإداري في تقويض العدالة التنظيمية وإضعاف الأداء المؤسسي؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس التساؤلات الفرعية الآتية:

1. ما مفهوم الانحياز الإداري وأشكاله وأسبابه في البيئة التنظيمية؟
2. ما مفهوم العدالة التنظيمية وأبعادها وآليات قياسها؟
3. كيف ينعكس الانحياز الإداري على أبعاد العدالة التنظيمية؟
4. ما طبيعة العلاقة السببية بين تآكل العدالة التنظيمية وتدهور الأداء المؤسسي؟
5. ما الآليات النظرية والعملية الكفيلة بالحد من الانحياز الإداري وتعزيز العدالة التنظيمية؟

 Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف العلمية والعملية، أبرزها:

- توضيح مفهوم الانحياز الإداري وأشكاله وأسبابه الهيكلية والشخصية والثقافية.
- تحليل مفهوم العدالة التنظيمية وأبعادها الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية).
- الكشف عن آليات تأثير الانحياز الإداري في منظومة العدالة التنظيمية.
- بناء إطار نظري متكامل يفسر العلاقة بين الانحياز الإداري والعدالة التنظيمية والأداء المؤسسي.
- تقديم توصيات عملية للحد من ظاهرة الانحياز وتعزيز العدالة في المنظمات.

أهمية البحث:

تبرز أهمية هذا البحث في مستويين متكاملين؛ فعلى المستوى النظري، يُسهم البحث في إثراء الأدبيات العربية حول العلاقة بين الانحياز الإداري والعدالة التنظيمية والأداء المؤسسي، وهي علاقة لم تحظَ بالدراسة الكافية في البيئة العربية. أما على المستوى العملي، فيُقدم البحث إطارًا تحليليًا يستفيد منه القادة الإداريون وصانعو القرار في تشخيص الظاهرة والحد من آثارها السلبية (العميان، 2014).

منهج البحث:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره الأنسب لطبيعة الدراسة النظرية، وذلك من خلال استعراض الأدبيات العربية والأجنبية المتعلقة بموضوعات البحث، وتحليل المفاهيم والأطر النظرية، وبناء النموذج التفسيري المقترح.

الإطار النظري للبحث:

المبحث الأول: الانحياز الإداري - المفهوم والأشكال والأسباب

أولًا: مفهوم الانحياز الإداري:

يُعدّ مفهوم الانحياز الإداري من المفاهيم الحديثة نسبيًا في أدبيات الإدارة العامة والسلوك التنظيمي، ويُشير إلى "الميل غير الموضوعي للقائد الإداري أو متخذ القرار نحو تفضيل فرد أو جماعة على غيرها، بناءً على اعتبارات شخصية أو عاطفية أو مصلحية، لا على معايير الكفاءة والاستحقاق والإنجاز" (العتيبي، 2015، ص 42). ويُميز الباحثون بين نوعين من الانحياز الإداري: الانحياز الواعي الذي يمارسه القائد بإرادته، والانحياز غير الواعي الذي يصدر عنه دون قصد نتيجة تأثرات ثقافية أو نفسية متجذرة (Robbins & Judge, 2019).

ويذهب بعض الباحثين إلى تعريف الانحياز الإداري بوصفه "خلل في الحكم الإداري يؤدي إلى تفضيل غير المستحقين على المستحقين، مما يُخلّ بموازين العدالة ويُضعف الثقة التنظيمية" (حريم، 2013، ص 118). وبهذا المعنى، فإن الانحياز الإداري لا يقتصر على الانحياز الإيجابي لصالح المقربين، بل يشمل أيضًا الانحياز السلبي ضد غير المرغوب فيهم، وكلاهما يصبّان في اتجاه واحد هو تقويض معايير العدالة والكفاءة.

ثانيًا: أشكال الانحياز الإداري:

يتخذ الانحياز الإداري أشكالًا متعددة في البيئة التنظيمية، يمكن تصنيفها إلى عدة أنماط رئيسة (الطجم والسواط، 2010):

الشكل الأول: المحاباة والمحسوبية(Favoritism) ، وهي التفضيل القائم على اعتبارات العلاقات الشخصية والقرابة، وتُعدّ من أكثر أشكال الانحياز شيوعًا في البيئة الإدارية العربية. وتظهر هذه المحاباة في قرارات التعيين والترقية والنقل وتوزيع المهام والمكافآت.

الشكل الثاني: الواسطة والوساطة، وهي استخدام العلاقات الاجتماعية والسياسية للحصول على مزايا وظيفية غير مستحقة، وقد وصفها بعض الباحثين بأنها "فساد اجتماعي مقنّع" يستبيح الحقوق الوظيفية بذريعة العلاقات الاجتماعية (درويش وتكلا، 2009).

 Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

الشكل الثالث: الانحياز القبلي والجهوي، ويتجلى في تفضيل أبناء القبيلة أو المنطقة الواحدة في التعيينات والترقيات، وهو شكل من أخطر أشكال الانحياز في المجتمعات التي تحتفظ بروابط اجتماعية تقليدية قوية.
الشكل الرابع: الانحياز السياسي والأيديولوجي، ويعني تفضيل الموالين للتوجهات السياسية للقائد أو للنظام القائم على حساب المختلفين معهم، وهو شائع في المنظمات العامة في الدول التي تضعف فيها معايير الحوكمة (العميان، 2014).
الشكل الخامس: الانحياز الجنسي والعمري، ويتمثل في تفضيل فئة بعينها من حيث الجنس أو العمر على حساب الفئات الأخرى في فرص العمل والترقي.
ثالثًا: أسباب الانحياز الإداري:
تتضافر عوامل متعددة في إنتاج ظاهرة الانحياز الإداري داخل المنظمات، ويمكن تصنيف هذه العوامل إلى ثلاث فئات متداخلة (ماهر، 2017):
الفئة الأولى: الأسباب التنظيمية والهيكلية، وتشمل ضعف أنظمة الحوكمة الداخلية، وغياب معايير موضوعية واضحة للتعيين والترقية، وضعف أنظمة الرقابة والمساءلة، وتركيز السلطة في يد القيادات العليا دون آليات للمحاسبة. فحين تفتقر المنظمة إلى إطار مؤسسي يُقيّد السلطة التقديرية للقائد، يصبح الباب مفتوحًا أمام الانحياز بكل أشكاله (حريم، 2013).
الفئة الثانية: الأسباب الشخصية والنفسية، وتتعلق بسمات شخصية القائد الإداري ذاته، كالنرجسية، والميل إلى التسلط، وضعف النضج العاطفي، والشعور بعدم الأمان الوظيفي الذي يدفع القائد إلى تحصين موقعه بإحاطة نفسه بالموالين على حساب الأكفأ. كما تلعب التحيزات المعرفية اللاواعية (Cognitive Biases) دورًا في توجيه قرارات القائد نحو تفضيل من يُشبهونه في الخلفية الاجتماعية أو الفكرية (العتيبي، 2015).
الفئة الثالثة: الأسباب الثقافية والمجتمعية، وتشمل الموروث الثقافي الذي يُقدّس الولاء على الكفاءة، وضعف ثقافة المواطنة التنظيمية، وهيمنة الروابط التقليدية (القبلية، العائلية) على العلاقات المهنية. فالثقافة التي تعتبر رد الجميل والمحسوبية جزءًا من المنظومة الأخلاقية تُسهم في إنتاج بيئة إدارية تتسامح مع الانحياز وتعدّه أمرًا طبيعيًا (المغربي، 2018).

المبحث الثاني: العدالة التنظيمية ـ المفهوم والأبعاد

أولًا: مفهوم العدالة التنظيمية:

يُعدّ مفهوم العدالة التنظيمية (Organizational Justice) من المفاهيم المحورية في أدبيات السلوك التنظيمي الحديث، وقد تطور هذا المفهوم على يد مجموعة من الباحثين منذ ستينيات القرن الماضي، ابتداءً من نظرية العدالة التي وضعها آدمز (Adams) عام 1965، ومرورًا بأعمال جرينبرج (Greenberg) الذي صاغ مصطلح العدالة التنظيمية عام 1987، وصولًا إلى الأعمال الحديثة التي وسّعت مفهوم العدالة ليشمل أبعادًا متعددة.(Colquitt et al., 2001)
وتُعرّف العدالة التنظيمية بأنها "إدراك العاملين لمدى عدالة المعاملات والقرارات التي يتلقونها من المنظمة التي يعملون بها، سواء فيما يتعلق بتوزيع المكافآت والعقوبات، أو بإجراءات اتخاذ القرارات، أو بأساليب التواصل الشخصي معهم" (العميان، 2014، ص 288). وبهذا المعنى، فإن العدالة التنظيمية ليست مفهومًا موضوعيًا بحتًا، بل هي إدراك ذاتي للعاملين لمدى عدالة ما يتلقونه، وهو ما يجعل دراستها مرتبطة بالبعد الإدراكي والنفسي للموظفين.

ثانيًا: أبعاد العدالة التنظيمية:

يُجمع الباحثون المعاصرون على أن العدالة التنظيمية تتضمن ثلاثة أبعاد رئيسة متكاملة (حريم، 2013؛ العتيبي، 2015):
البعد الأول: العدالة التوزيعية(Distributive Justice) ، وتُشير إلى إدراك العاملين لمدى عدالة توزيع المخرجات التنظيمية بينهم، كالرواتب والمكافآت والترقيات والمهام والأعباء الوظيفية. وتستند هذه العدالة إلى مبدأ التناسب بين ما يُقدمه الموظف من مدخلات (جهد، خبرة، مؤهلات) وما يحصل عليه من مخرجات، فإذا شعر الموظف بأن ما يحصل عليه لا يتناسب مع ما يُقدمه مقارنة بالآخرين، شعر بالظلم التوزيعي (ماهر، 2017).

 Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

البعد الثاني: العدالة الإجرائية(Procedural Justice) ، وتُشير إلى إدراك العاملين لمدى عدالة الإجراءات والسياسات المتبعة في اتخاذ القرارات داخل المنظمة. وتتضمن هذه العدالة معايير أساسية مثل: الاتساق في تطبيق القواعد، وعدم التحيز، ودقة المعلومات المستخدمة في القرار، وإمكانية مراجعة القرار، وتمثيل مصالح جميع الأطراف، والالتزام بالمعايير الأخلاقية (العميان، 2014).

البعد الثالث: العدالة التفاعلية(Interactional Justice) ، وتُشير إلى إدراك العاملين لمدى عدالة المعاملة الشخصية التي يتلقونها من المسؤولين عند تطبيق الإجراءات وتوزيع المخرجات. وتنقسم هذه العدالة إلى شقين: العدالة بين الأشخاص (Interpersonal Justice) التي تتعلق باحترام الكرامة الإنسانية في التعامل، والعدالة المعلوماتية (Informational Justice) التي تتعلق بالصدق والشفافية في تفسير القرارات.(Colquitt et al., 2001)

ثالثًا: أهمية العدالة التنظيمية:

تنبع أهمية العدالة التنظيمية من كونها الركيزة الأساسية التي تقوم عليها الثقة بين العاملين والمنظمة، والمحدد الرئيس للرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ومستوى الأداء. فحين يشعر العاملون بوجود عدالة في منظمتهم، تتولد لديهم مشاعر إيجابية تجاه العمل، وتتعزز رغبتهم في بذل جهود إضافية تتجاوز الواجبات الرسمية، وهو ما يُعرف بسلوك المواطنة التنظيمية (Organizational Citizenship Behavior).

وفي المقابل، فإن شعور العاملين بغياب العدالة التنظيمية يُفضي إلى سلسلة من الآثار السلبية التي تمس المنظمة في مقتل، كتراجع الرضا الوظيفي، وضعف الالتزام التنظيمي، وارتفاع معدلات الغياب والتسرب الوظيفي، وتفشي سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية (Counterproductive Work Behavior) (ماهر، 2017).

المبحث الثالث: الأداء المؤسسي والعوامل المؤثرة فيه

أولًا: مفهوم الأداء المؤسسي:

يُعرَّف الأداء المؤسسي (Institutional Performance) بأنه "المحصلة النهائية للأنشطة التي تمارسها المنظمة في سبيل تحقيق أهدافها المرسومة، ويُقاس بمدى الكفاءة والفاعلية في استخدام الموارد المتاحة لإنجاز هذه الأهداف" (المغربي، 2018، ص 95). ويُميز الباحثون بين مفهومين متكاملين يُشكلان جوهر الأداء المؤسسي: الكفاءة (Efficiency) التي تُشير إلى حسن استخدام الموارد، والفاعلية (Effectiveness)التي تُشير إلى تحقيق الأهداف.

ثانيًا: أبعاد الأداء المؤسسي:

يتضمن الأداء المؤسسي أبعادًا متعددة متكاملة (الطجم والسواط، 2010):

- البعد الاقتصادي: ويُقاس بمعدلات الربحية والإنتاجية والعائد على الاستثمار.
- البعد التنظيمي: ويُقاس بكفاءة الهياكل والعمليات والنظم التنظيمية.
- البعد البشري: ويُقاس برضا العاملين والتزامهم وإنتاجيتهم.
- البعد الاجتماعي: ويُقاس بمدى تحقيق المنظمة لمسؤوليتها المجتمعية.
- البعد الإبداعي: ويُقاس بمستوى الابتكار والتطوير في المنتجات والخدمات.

ثالثًا: العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي:

يتأثر الأداء المؤسسي بجملة من العوامل الداخلية والخارجية التي تتفاعل فيما بينها لتحديد مستوى هذا الأداء. ومن أبرز العوامل الداخلية: جودة القيادة الإدارية، وكفاءة الموارد البشرية، وملاءمة الهيكل التنظيمي، وطبيعة الثقافة التنظيمية، ومستوى العدالة التنظيمية السائدة. ومن أبرز العوامل الخارجية: البيئة الاقتصادية والسياسية، والمنافسة السوقية، والتطورات التكنولوجية، والإطار التشريعي والتنظيمي (حريم، 2013).

ويحتل عامل العدالة التنظيمية مكانة متميزة بين هذه العوامل، إذ تُشير الدراسات الحديثة إلى أن ثمة علاقة ارتباطية قوية بين مستوى العدالة التنظيمية ومستوى الأداء المؤسسي؛ فالمنظمات التي تسود فيها قيم العدالة تتميز بأداء أفضل مقارنة بالمنظمات التي يسود فيها الانحياز والمحاباة (العتيبي، 2015).

 Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

رابعًا: مؤشرات قياس الأداء المؤسسي:
تتعدد المؤشرات التي يمكن توظيفها لقياس مستوى الأداء المؤسسي، وتختلف باختلاف طبيعة المنظمة ونشاطها وأهدافها الاستراتيجية. ومن أبرز هذه المؤشرات التي أشار إليها القريوتي (2014) ما يلي:

- المؤشرات المالية: كمعدل العائد على الاستثمار، وهامش الربح الصافي، ومعدل دوران الأصول.
- مؤشرات الإنتاجية: ككمية المخرجات في الوقت المحدد، ومعدل إنتاجية الفرد العامل.
- مؤشرات الجودة: كمعدلات العيوب في المنتجات، ومستوى رضا العملاء، ومعدلات الشكاوى.
- مؤشرات الموارد البشرية: كمعدلات الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، ودوران العمل.
- مؤشرات الابتكار: كعدد المنتجات الجديدة، وبراءات الاختراع، ومبادرات التطوير.

ويرى الباحثون المعاصرون أن قياس الأداء المؤسسي ينبغي أن يتم بصورة متكاملة تجمع بين المؤشرات المالية وغير المالية، وفقًا لنموذج بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) الذي يُقيّم الأداء من أربع منظورات: المالي، والعميل، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو (السالم، 2015).

الإطار النظري المقترح: من الانحياز إلى تدهور الأداء
البنية التفسيرية للنموذج:
يُقدم البحث إطارًا نظريًا تفسيريًا يربط بين المتغيرات الثلاثة محل الدراسة: الانحياز الإداري، والعدالة التنظيمية، والأداء المؤسسي. ويقوم هذا الإطار على فرضية مركزية مفادها أن الانحياز الإداري يُمثل متغيرًا مستقلًا يُؤثر سلبًا في العدالة التنظيمية (بوصفها متغيرًا وسيطًا)، وهو ما ينعكس بدوره سلبًا على الأداء المؤسسي (بوصفه متغيرًا تابعًا).
آليات التأثير السببي:
ينتقل أثر الانحياز الإداري إلى الأداء المؤسسي عبر سلسلة من الآليات السببية المتدرجة التي يمكن تفسيرها كما يلي:
الآلية الأولى: من الانحياز إلى تآكل العدالة التوزيعية؛ حيث يؤدي تفضيل غير الأكفاء في التعيينات والترقيات والمكافآت إلى شعور العاملين الأكفاء بأن ما يحصلون عليه لا يتناسب مع جهودهم ومؤهلاتهم، فيتولد لديهم إحساس بالظلم التوزيعي يُقوّض ثقتهم في عدالة المنظمة (ماهر، 2017).
الآلية الثانية: من الانحياز إلى تآكل العدالة الإجرائية؛ حيث يؤدي تجاوز القواعد والإجراءات الرسمية لصالح المقربين إلى شعور العاملين بأن إجراءات اتخاذ القرار في المنظمة ليست موضوعية ولا تخضع لمعايير ثابتة، مما يُضعف ثقتهم في النظام الإداري ككل (حريم، 2013).
الآلية الثالثة: من الانحياز إلى تآكل العدالة التفاعلية؛ حيث يُفضي التمييز في المعاملة بين العاملين بناءً على القرب من مراكز النفوذ إلى شعور بعضهم بانتهاك كرامتهم وعدم احترامهم، وهو ما يُنتج شعورًا بالظلم التفاعلي.(Colquitt et al., 2001)
الآلية الرابعة: من تآكل العدالة إلى تدهور الأداء؛ حيث يؤدي شعور العاملين المتراكم بالظلم التنظيمي إلى تراجع التزامهم ودافعيتهم، وارتفاع معدلات التسرب الوظيفي، وتفشي سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، مما يُقلل من كفاءة المنظمة وفاعليتها (العميان، 2014).
حلقات التغذية الراجعة:
لا تعمل هذه الآليات بشكل خطي بسيط، بل تتداخل في حلقات تغذية راجعة تُعمّق الأزمة؛ فتدهور الأداء يُضعف قدرة المنظمة على جذب الكفاءات الجديدة، ويزيد من اعتماد القيادة على الموالين، مما يُعزز نمط الانحياز ويُغذي حلقة التدهور. كما أن هجرة الكفاءات تُفقد المنظمة أصحاب الصوت المعارض للانحياز، وتُهيئ بيئة أكثر خضوعًا لمنطق السلطة والولاء (العتيبي، 2015).
المخرجات النهائية للنموذج:
يُنتج هذا التفاعل السببي مجموعة من المخرجات السلبية على مستوى المنظمة:

1. تراجع الكفاءة التشغيلية وارتفاع التكاليف نتيجة ضعف الكوادر المسؤولة عن التنفيذ.
2. تراجع الفاعلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
3. ضعف الابتكار والإبداع نتيجة طرد الكفاءات التي كانت ستُقدم أفكارًا تطويرية.

 Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

4. تدني مؤشرات الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.
5. ارتفاع معدلات التسرب الوظيفي وتفشي ظاهرة هجرة الأدمغة.
6. تدهور سمعة المنظمة في بيئتها الخارجية وضعف قدرتها على المنافسة.

الخاتمة:

تناولت هذه الورقة البحثية ظاهرة الانحياز الإداري وأثرها في تقويض العدالة التنظيمية والأداء المؤسسي، من منظور نظري تحليلي يسعى إلى الكشف عن البنية السببية للعلاقة بين هذه المتغيرات الثلاثة. وقد انطلقت الدراسة من فرضية مركزية مفادها أن إقصاء الكفاءة لصالح السلطة يُنتج اختلالًا منظوميًا يبدأ بتآكل العدالة التنظيمية وينتهي بتدهور الأداء المؤسسي.

واستعرضت الدراسة مفهوم الانحياز الإداري وأشكاله وأسبابه، ثم انتقلت إلى تحليل مفهوم العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية)، تلتها معالجة مفهوم الأداء المؤسسي والعوامل المؤثرة فيه، لتختم بإطار نظري متكامل يفسر العلاقة السببية بين هذه المتغيرات ويكشف عن آليات التأثير بينها.

أهم النتائج:

1. يُمثل الانحياز الإداري ظاهرة بنيوية تتولد عن تفاعل أسباب تنظيمية وشخصية وثقافية، ولا يمكن تفسيرها بأحد هذه العوامل منفردًا.
2. تُشكل العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة الركيزة الأساسية للعلاقة الصحية بين العاملين والمنظمة، وأي خلل في أحد هذه الأبعاد ينعكس على المنظومة ككل.
3. ثمة علاقة سببية متدرجة بين الانحياز الإداري وتدهور الأداء المؤسسي، تمر عبر تآكل العدالة التنظيمية بوصفها متغيرًا وسيطًا.
4. تعمل آليات التأثير السببي في حلقات تغذية راجعة تُعمّق الأزمة وتُصعّب الخروج منها دون تدخل إصلاحي جذري.
5. تُفضي ظاهرة الانحياز إلى طرد الكفاءات واستبقاء الموالين، مما يُضعف قدرة المنظمة على الابتكار والمنافسة.

التوصيات:

1. إرساء معايير موضوعية وشفافة للتعيين والترقية والمكافآت، تستند إلى الكفاءة والإنجاز لا إلى الولاءات الشخصية.
2. تفعيل أنظمة الرقابة والمساءلة الداخلية لضمان الالتزام بمعايير العدالة في القرارات الإدارية.
3. تبني ثقافة الحوكمة الرشيدة وتعميم مبادئها على جميع المستويات الإدارية.
4. تنمية الوعي بأبعاد العدالة التنظيمية لدى القيادات الإدارية عبر برامج تدريبية متخصصة.
5. إنشاء آليات فعّالة للتظلم تُتيح للعاملين الاعتراض على القرارات غير العادلة.
6. تطوير أدوات قياس دورية لمستوى العدالة التنظيمية المدركة لدى العاملين.
7. تعزيز قيم المواطنة التنظيمية والشفافية في الثقافة التنظيمية السائدة.
8. إجراء دراسات ميدانية لاختبار الإطار النظري المقترح في سياقات تنظيمية مختلفة .

Compliance with ethical standards

Disclosure of conflict of interest

The authors declare that they have no conflict of interest.

قائمة المراجع:

أولًا: المراجع العربية:

[1] حريم، حسين (2013). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. الطبعة الخامسة، عمّان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

 Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

[2] درويش، عبد الكريم، وتكلا، ليلى (2009). أصول الإدارة العامة. الطبعة الثانية عشرة، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
[3] الطجم، عبد الله، والسواط، طلق (2010). السلوك التنظيمي: المفاهيم والنظريات والتطبيقات. جدة: دار حافظ للنشر والتوزيع.
[4] العتيبي، آدم (2015). العدالة التنظيمية وأثرها في الأداء الوظيفي. الكويت: مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت.
[5] العميان، محمود سلمان (2014). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. الطبعة السادسة، عمّان: دار وائل للنشر والتوزيع.
[6] ماهر، أحمد (2017). السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات. الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر.
[7] المغربي، كامل محمد (2018). السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم. عمّان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
[8] حنفي، عبد الغفار (2016). السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
[9] السالم، مؤيد سعيد (2015). نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم. الطبعة الثالثة، عمّان: دار وائل للنشر.
[10] القريوتي، محمد قاسم (2014). السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة. الطبعة السادسة، عمّان: دار وائل للنشر.
[11] عباس، سهيلة محمد (2017). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. الطبعة الرابعة، عمّان: دار وائل للنشر والتوزيع.
[12] حسن، راوية (2013). السلوك التنظيمي المعاصر. الإسكندرية: الدار الجامعية.
[13] الفارس، سليمان (2016). "أثر العدالة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي". مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 32(1)، 345-378.
[14] الهيتي، خالد عبد الرحيم (2015). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. الطبعة الثالثة، عمّان: دار وائل للنشر.

ثانيًا: المراجع الأجنبية:

[15] Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), Advances in Experimental Social Psychology (Vol. 2, pp. 267-299). New York: Academic Press.
[16] 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.
[17] Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. Academy of Management Review, 12(1), 9-22.
Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). Organizational Behavior (18th ed.). Boston: Pearson Education.

Disclaimer/Publisher's Note: The statements, opinions, and data contained in all publications are solely those of the individual author(s) and contributor(s) and not of **CJHES** and/or the editor(s). **CJHES** and/or the editor(s) disclaim responsibility for any injury to people or property resulting from any ideas, methods, instructions, or products referred to in the content.

 Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).