



العدالة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي في الجامعات السعودية

صالح بن حامد الحربي

s.alharbi@ut.edu.sa

مجلة الدراسات التجارية المعاصرة

كلية التجارة - جامعة كفر الشيخ

المجلد الثامن . العدد السابع عشر- الجزء الأول

يناير ٢٠٢٤م

رابط المجلة : <https://csj.journals.ekb.eg>

ملخص البحث:

العدالة التنظيمية تعد من المواضيع الأساسية في ممارسات بيئة الأعمال، حيث تم دارستها بشكل كبير من قبل الباحثين، لعلاقتها المباشرة بجميع الممارسات داخل المنظمة سواء الممارسات التوزيعية أو الإجرائية أو التفاعلية. ولما لها من دور مهم في نجاح المنظمات. هدفت الدراسة الى قياس مدى ممارسة العدالة التنظيمية "التوزيعية، الإجرائية والتفاعلية" في بيئة أعمال جامعات القطاع الشمالي الحكومية في المملكة العربية السعودية ومدى تأثيرها على أداء المنظمة. شملت العينة جامعات تبوك، حائل، الجوف، و الحدود الشمالية. استعملت الدراسة برنامج Smart PLS 4 في تحليل البيانات. أظهرت النتائج على وجود علاقة إيجابية بين تطبيق العدالة التوزيعية والأداء الوظيفي. إضافة الى وجود علاقة إيجابية بين تطبيق العدالة الإجرائية والأداء الوظيفي. وكذلك وجود علاقة إيجابية بين تطبيق العدالة التفاعلية والأداء الوظيفي. علاوة على وجود علاقة إيجابية بين تطبيق العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي في الجامعات محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية، الأداء الوظيفي.

Abstract:

Organizational justice is a fundamental topic in business environment practices and has been extensively covered by researchers due to its direct relationship with all practices within an organization, including distributive, procedural, and interactional practices. Its significant role in the success of organizations further underscores its importance. This study aimed to measure the extent of organizational justice practices—distributive, procedural, and interactional—in the work environments of public universities in the northern sector of the Kingdom of Saudi Arabia and their impact on organizational performance. The sample included the universities of Tabuk, Hail, Al-Jouf, and Northern Borders. The study utilized the Smart PLS 4 program for data analysis. The results showed a positive relationship between the application of distributive justice and job performance. Additionally, there was a positive relationship between the application of procedural justice and job performance, as well as between the application of interactional justice and job performance. Furthermore, there was a positive relationship between the overall application of organizational justice and job performance in the universities under study.

Keywords: Organizational Justice, Public Universities

١ - المقدمة :

العدالة التنظيمية من المواضيع التي تم العناية بها من قبل الباحثين في شتى المجالات للتأكيد على أهمية تطبيقها، لما تعود بالنفع والايجابيات على بيئة المنظمات وتصب في مصلحتها في حال العمل بها، وأيضا لما ستفقد المنظمة من الفوائد وتهدر الموارد البشرية والمالية في حال عدم تطبيقها ويعود على المنظمة بالنتائج السلبية. فأن إدارة المنظمات تسخر إمكانياتها البشرية والمالية لتحصل على النتائج القصوى، ومن هنا فأن المورد البشري يعد جوهر المنظمات التي يقودها ويعمل بها وكذلك يصنع الفرق بين المنظمات بقدرته وإمكاناته وابتكاراته وإبداعه. فهذا يستدعي من المنظمات أن تبني ثقافة تنظيمية قائمة على تطبيق مبادئ العدالة التنظيمية بجميع أبعادها.

الجامعات لها دور أساسي ومهم في التنمية، حيث أنها تشكل المنبع للفكر في المجتمعات وتحقق التنمية لها، التي تقود الى المساهمة في التطوير وتقدم الأمم. وللجامعات ثلاثة أدوار أساسية تعليمي بحثي وخدمة مجتمع، فهذه الوظائف مترابطة وتشمل شريحة واسعة من المجتمع الذي تنتمي إليه. ومن ناحية أخرى الأداء الوظيفي يتكون من عدة عوامل أساسها السلوك الإداري الذي ينتج عنه قيام العاملين بالأدوار المنوطة بهم (الإداري، التعليمي، والبحثي) وينتج عنه تنفيذ هذه المهام مستوى الجودة والكفاءة للأداء. وهذا بدوره يساهم في تحديد مستوى السمعة والميزة للمنظمة.

الألفية الحالية شهدت منافسة متزايدة في كافة المجالات وتسارعت بعد التقدم التقني الهائل في بدايات هذا القرن، لذلك تبحث المنظمات عن فرص للتحسين والتطوير المستمر وهذا يكون عن طريق القوى العاملة والموارد البشرية في كل منظمة، وحيث أن الأداء الوظيفي عبارة عن ديناميكية مرتبطة وثيقا بالموظفين فأن الأداء كافي لرفع مستوى المنظمة وتحقيق ميزتها التنافسية، لارتباط الأداء بسلوك الموظفين فأن الموظفين يتطلعون لمستوى مرتفع من ممارسات العدالة التنظيمية، فأن أداء الموظفين مرتبط بعدة عوامل تؤثر إيجابيا وسلبا عليه. نتائج دراسة (Robbins et al. 2011) ان ادراك الموظفين في بيئة العمل يساهم بشكل مباشر على عديد من الأمور التي تؤثر عليهم ومنها صحتهم العقلية والبدنية. كما ربط الباحثان (Yilmaz and Tasdan.2009) بين العدالة التنظيمية والحياء التنظيمية في بيئة المنظمات بحيث يشعر الموظفون بأنهم في بيئة آمنة وإيجابية في حال تطبيق العدالة التنظيمية. قال (Alghilani and Soud.2023) "تعد العدالة التنظيمية قيمة ونمطا اجتماعيا، يؤدي غيابها إلى مخاطر جسيمة" (ص. ٢٦).

وبالنظر على الدراسات السابقة في العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي وجد أن هناك ارتباط وثيق و طردي للإداء الوظيفي، لما لتطبيق مبادئ العدالة التنظيمية من أثر في توجيه سلوك العاملين وبدورها تشكل الثقافة التنظيمية التي تعتبر ركيزة أساسية في الأداء الفعال. كما ينظر على أن العدالة التنظيمية من العوامل المهمة في التأثير على فاعلية وكفاءة الأداء الوظيفي للأفراد داخل المنظمة وهو بدوره يساهم في زيادة كفاءة إنتاجية المنظمة (داود. ٢٠١٥). وفي هذا السياق فأن كثير من المنظمات في مختلف المجالات لها ممارسات واضحة في توثيق وتقوية العلاقة مع العاملين بها لتحقيق مستوى عالي من رضاهم العاملين لما له إثر في إخراجهم في العمل (طنبور وآخرون ٢٠٢٢).

القسم التالي في الدراسة يعرض الإطار العام للدراسة الذي يعرض مشكلة الدراسة وأهدافها وأهميتها. يليه استعراض الأدبيات المتعلقة بالعدالة التنظيمية ومن ثم أبعادها وهي العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية، ومن ثم الأداء الوظيفي وأخيرا استعراض الأدبيات المتعلقة بالعدالة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي. القسم الذي يليه يقوم بإستعراض منهج الدراسة والتحليل للنتائج ومن ثم يتم استعراض النتائج ومناقشتها وأخيرا التوصيات.

٢- الإطار العام للدراسة

١-٢ مشكلة الدراسة

العدالة التنظيمية لها دور بالغ الأهمية في نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها، ومن هذا المنطلق ذكرت الدراسات بأن الجامعات تواجه معوقات وتحديات تنظيمية تحول دون تحقيق أهدافها كما هو مخطط له (الحربي، ٢٠٢٣) كما ذكرت دراسة المشعل ومطلع (٢٠١٦) في نتائج دراستهما بأن معايير تطبيق العدالة التنظيمية بفروعها الثلاثة ضعيفة في كليات التعليم التطبيقي. كما وجدت دراسة عبدالفتاح (٢٠١٦) أن واقع تطبيق العدالة التنظيمية ظهر بنتائج متوسطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. كما وجدت دراسة دراوشة (٢٠١٧) أن مستوى العدالة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس ظهر بدرجة متوسطة. كما وجدت دراسة المطيري (٢٠١٨) أن ممارسة العداة التنظيمية ظهرت بدرجة متوسطة لأعضاء هيئة التدريس. ومن الدراسات السابقة تبين أن مستوى تطبيق العدالة التنظيمية يظهر من متوسط الى ضعيف وهذا يقود لإجراء المزيد من الدراسات لفهم واقع تطبيق العدالة التنظيمية وأثره على الأداء. ستقوم هذه الدراسة بإظهار الجوانب والمميزات الإيجابية التي تتحقق للمنظمات من تطبيق العدالة التنظيمية في بيئة العمل. وبالاطلاع على الدراسات السابقة تبين عدم وجود دراسات تغطي مفهوم العدالة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي في بيئة الجامعات الحكومية في القطاع الشمالي للمملكة العربية السعودية، ومن هذا المنطلق ستقوم الدراسة بالبحث عن ممارسات العدالة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي.

وبناء على ما ذكر في مشكلة الدراسة تحاول الدراسة الاجابة على الأسئلة التالية:

١. ما هو مستوى العدالة التنظيمية في الجامعات الحكومية بالقطاع الشمالي بالمملكة العربية السعودية؟.
٢. ما هو أثر العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، والتفاعلية) على الأداء الوظيفي في الجامعات الحكومية بالقطاع الشمالي بالمملكة العربية السعودية؟.

٢-٢ أهداف الدراسة

يهدف البحث الى دراسة دور العدالة التنظيمية في بيئة الجامعات الحكومية وأثرها على الأداء الوظيفي وتركز على الأهداف التالية:

١. التعرف على مستويات تطبيق العدالة التنظيمية في الجامعات الحكومية بالقطاع الشمالي للمملكة العربية السعودية.

٢. التعرف على أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي في الجامعات الحكومية بالقطاع الشمالي بالمملكة العربية السعودية.
٣. تقديم مساهمة للأدبيات النظرية للعدالة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي من خلال مناقشة نتائج الدراسة ومدى ارتباطها بالأداء الوظيفي.
٤. إظهار توصيات عملية بناء على النتائج تساهم في رفع مستوى تطبيق العدالة التنظيمية في بيئة الأعمال وأثرها على الأداء الوظيفي للمنظمة.

٣-٢ أهمية الدراسة

بالإشارة الى مشكلة البحث التي تم استعراضها أعلاه تبين أنه لا يزال موضوع العدالة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي بحاجة الى مزيد من البحث في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية. كما أن هناك ندرة نسبية في الدراسات العربية التي تناولت موضوع البحث، للمساهمة في اكتشاف مستوى التطبيق وتوضيح دور العدالة التنظيمية على تحسين الأداء الوظيفي. من منطلق الأهمية البالغة لتطبيق العدالة التنظيمية في جميع الممارسات في بيئة المنظمات كما قال. (Alghilani and Soud.2023)، "تعد العدالة التنظيمية قيمة ونمطا اجتماعيا، يؤدي غيابه إلى مخاطر جسيمة" (ص. ٢٦) من خلال الدور الذي تلعبه في التأثير على الأداء الوظيفي. ومن ناحية أخرى فإن عدم تطبيق العدالة يقود المنظمة الى الهدر الكبير في الموارد البشرية والمالية وكذلك عدم تحقيق أهداف الخطط الاستراتيجية بالدقة المطلوبة. ومن هذا المنطلق تكمن أهمية الدراسة على استكشاف مستوى العدالة في الجامعات الحكومية بالقطاع الشمالي وتقديم تغذية راجعة لمتخذي القرار بأثر ممارسة العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي.

٣- الأدبيات السابقة:

1.٣ العدالة التنظيمية:

بدأ مفهوم العدالة التنظيمية في ستينيات القرن الماضي عندما قدم Adam نظرية العدالة (Equity theory) ، حيث نظرية العدالة الأساس النظري لدراسات العدالة التنظيمية في شتى المجالات، كما قال الحربي (٢٠٢٣) "يهتم مفهوم العدالة التنظيمية بتصورات الأفراد نحو مدى عدالة المنظمة وإنصافها نحو الأفراد في بيئة العمل" (ص.٩٧). يعتبر مفهوم العدالة مهم للمنظمات، كما أن (Cronpanzano، 2007 et al) جادل بأنه يجب بذل الجهد المطلوب لموضوع العدالة بالشكل اللازم لما له من أثر على بيئة الأعمال. حيث عرف البطل (٢٠١٣) و (ابراهيم و مذكور. ٢٠٢٣) العدالة التنظيمية بشكل دقيق وذكر "العدالة التنظيمية على انها شعور يدركه الأفراد داخل المنظمة نتيجة عدالة وموضوعية توزيع المخرجات سواء كانت مادية (الأجور، الحوافز) أو معنوية (المعاملات) مما يؤدي الى زيادة الترابط بين الأفراد وتحقيقه لأهداف المنظمة " (ص. ١٣١). وبناء على ما ذكرت الدراسات السابقة في بلورة مفهوم العدالة التنظيمية يتضح أن مفهومها يدور على مستوى إدراك الموظف لدقة الإجراءات وموضوعيتها ونزاهتها من وجهة نظره كفرد داخل المنظمة بمعنى ان الموظف بناء على اندماجه في بيئة العمل وتقييمه الشخصي لما يدور من إجراءات ومعاملات وتوزيعات يقوم بتقدير ما هو عادل مما هو غير عادل (الزبيدي وآخرون. ٢٠١٢). حيث تقوم العدالة على ان يقوم الموظف بالتصور عن ما بداخله من

العدالة بين ما يقوم به وما يعود له من المنظمة (المدخلات والمخرجات) ومن ثم أيضا يقوم الموظف بمقارنتها مع زملائه الآخرين (عبد الوهاب، ٢٠٢١) بحيث إذا تحقق التساوي بين المعدلان يعني تحقق العدالة، وفي حال عدم التساوي فهذا يكون مؤشر لدى الموظف بعدم العدالة (السعود وسلطان ٢٠٠٩). ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن العدالة التنظيمية عبارة عن قيمة ما يجد الموظف من إحساس وإدراك يشعر به من خلال إطار يقوم من خلاله بأجراء المقارنات في التبادل المتحصل عليه هو و زملائه في المنظمة (عبد الوهاب، ٢٠٢١).

مع التغيرات التي تطرأ بشكل مستمر في مجالات الاعمال اليوم والبحث عن البيئة التنظيمية التي تكون أكثر راحة وتعزز ثقة الموظفين بأعمالهم فإن تطبيق العدالة التنظيمية هي أحد الأسباب لدفعهم للتميز والعطاء لتحقيق أهدافهم واهداف المنظمة مما يعكس إدراك العاملين للعدل وبالتالي يعكس على مواقفهم وسلوكياتهم على العمل. فقد عرف (حليم، ٢٠١١، ص ٩٦) ان العدالة التنظيمية تركز على مدى إحساس العاملين للمعاملة الجيدة وتأثيرها على كثير من المخرجات التنظيمية. يعد إحساس العاملين بالعدل والمعاملة الحسنة ركيزة مهمة في تأثيرها على جودة المخرجات ويعكس ذلك على العمل بجد والولاء للمنظمة وإعطاء أكثر جهد ممكن من الموظف. العدالة التنظيمية قيمة ومضمون ومتغير له دلالة في التأثير التنظيمي يمكن ان يفسر العديد من المتغيرات الأخرى المؤثرة على السلوك التنظيمي للعاملين في المنظمة (Greenberg, 2008). حيث ان للعدالة التنظيمية ابعاد تترتب عليها درجة الشعور بالعدل:

- ١- العدالة الإجرائية: شعور العاملين بالعدل في الإجراءات التنظيمية لأهداف ومخرجات المنظمة .
- ٢- العدالة التوزيعية: هي رضا العاملين عن العدل بالحوافز المادية والمعنوية التي يحصلون عليها من المنظمة.
- ٣- عدالة التعاملات وهو رضاهم على المعاملة في تطبيق الإجراءات.
- ٤- العدالة الأخلاقية (العدالة التفاعلية): وهو الرضاء بالعدالة الإنسانية في التعاملات الشخصية من احترام وتقدير للعاملين.

ذكر الباحثون مثل (Colquitt 2001. Moliner et al 2008. Cropanzano et al 2007.) ان العدالة التنظيمية لها ثلاثة أبعاد أو عناصر وهي التوزيعية والاجرائية والتفاعلية . حيث ذكر بعض الباحثين أن العدالة التفاعلية تنقسم الى قسمين هي العدالة الشخصية والمعلوماتية (Bies and Moang 1986.) (Greenberg, 1990. Tyler and) (Moorman 1991. Beurger. 2002). حيث قال (Bies.2015. Byrne and Cropanzano.1990) بأن العدالة التفاعلية تعبر عن الجانب الاجتماعي للعدالة الإجرائية.

ومن ناحية أخرى فان العدالة التنظيمية لها دور أساسي وجوهري وفعال في فاعلية الأداء داخل المنظمات حيث أن تطبيقها يعكس رضا العاملين، عندما يدركون بالمساواة والمعاملة العادلة التي يتلقونها نظير أداء مهامهم ودورها في مخرجات المنظمة (عبد الوهاب، ٢٠١٧). أن الفكر الإداري المعاصر يركز بشكل واسع على العدالة التنظيمية. حيث عدم تطبيق العدالة في المنظمة يسبب الصراع داخل المنظمات (Vasset et al 2010). فإن تطبيق العدالة التنظيمية في بيئة العمل له دور في تحقيق اهداف العاملين

والمنظمة بما يضمن الاستمرارية للطرفين والتنافسية في مجال الاعمال. بالإشارة الى نظرية المساواة (Adams. 1965) التي هي ان العاملين يبحثون عن العدل وعدم المحاباة في التعامل، بل تكون العلاقة تبادلية مبنية على الثقة والعدل بين العاملين وصاحب العمل لكي تخلق جو تنظيمي مريح للطرفين لان عكس ذلك يؤدي الى توتر نفسي وشعور بالظلم وهذا قد يقود الى إنتاج منخفض الأداء وينعكس ذلك على مخرجات المنظمة بشكل عام (Tatum et al.2003)

وللعدالة التنظيمية أهمية بالغة في المنظمات حيث توضح العدالة في نظام الحوافز المادية والمعنوية المعمول بها في المنظمة "العدالة التوزيعية"، كما انها تساهم في المشاركة الفعلية في صنع واتخاذ القرارات للوصول الي الأهداف المطلوبة "العدالة الإجرائية"، حيث ان العدالة التنظيمية تعكس على الطبيعة التنظيمية في التعاملات والمعاملات وحالات الرضا والولاء التنظيمي كما لها من دور فعال في تقييم عمليات التقويم والرقابة والاهتمام بالتغذية الراجعة والاهتمام برأي العاملين مما يعكس القيم الاجتماعية والاخلاقية للمنظمة. حيث ان العدالة تشكل توازن للمنظمة بالسلوكيات الإدارية والسلوك الإنساني حتى لا تضر القرارات والإجراءات بمصالح العاملين فيها (داود. ٢٠١٥ ; عبد الوهاب. ٢٠٢١).

٢.٣ العدالة التوزيعية

هي البعد الأول من أبعاد العدالة التنظيمية، بدأت فكرة العدالة في المنظمات من الادبيات المتعلقة بالجوانب الاجتماعية والنفسية التي لها علاقة بالعدالة التوزيعية مثل (Adams، Deutch. 1965. 1975). العدالة التوزيعية تتعامل مع تصور العدالة في النتائج التي يحصل عليها الموظف، حيث أن لها أمكانية التأثير القوي على سياق المنظمة عندما يتم توزيع النتائج. بمعنى ان المنظمات يجب ان تدرك التداعيات التي تحصل من الموظفين فيما يتعلق بتطبيق العدالة التوزيعية كما ذكرت نظرية العدالة في السياق التنظيمي. قام الباحثون بالعمل على فحص العدالة المتصورة للنتائج داخل المنظمات مثل قرارات الترقية، الحوافز المادية، الاجور وغيرها من توزيع المخرجات داخل المنظمات (Cohen-Charash and Spector. 2001). وبسبب ان هذا النوع من العدالة يهتم بالتركيز على النتائج أو المخرجات التي تقدمها المنظمة لمنسوبيها من المتوقع ان يكون ارتباطها بالجوانب المعرفية أو العاطفية أو ردود الأفعال نحو نتائج مخرجات المنظمة للمنسوبيين. بمعنى عندما يتصور أو يدرك الموظفون أن نتيجة معينة غير عادلة فسوف تؤثر على مشاعره مثل الغضب السعادة اليأس وغيرها (Weiss et al. 1999). وفي نهاية المطاف هذا يقود الى التأثير على الأداء او ترك الموظف للعمل (Cohen-Charash and Spector. 2001)

من ناحية أخرى تعتبر العدالة التوزيعية دالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف من خلال قيامه بالمهام الموكلة به حيث يقوم الفرد بتقييم نتائج العمل الذي قام به وفقا لما تحصل عليه من الموارد او الفوائد من قبل المنظمة، بمعنى ان الموظف يركز على العدالة في المخرجات التي أستلمها ويقوم بتوزيع النتائج النهائية للموارد التي تم توزيعها على الموظفين داخل المنظمة. الموظف يقوم بتقييم المساهمة التي قدمها للمنظمة وعلى أساسها يقيم المكافآت التي تحصل عليها مقارنة بما تم ممارسته داخل المنظمة مع أقرانه الموظفين (عبد الوهاب. ٢٠٢١). بمعنى أن هذا البعد من العدالة يهتم بعملية النتائج، أو ما يتم داخل الموظفين من تصورات تتعلق بالنتائج. ان بعض الموظفين يحصلون على نتائج أو فوائد مادية او معنوية

والبعض الآخر لا يحصل عليها. Cropanzano et al 2007 ذكروا بأن العدالة التوزيعية تهتم بأن ليس جميع الموظفين يتم معاملتهم على حد سواء في توزيع الموارد وهذا له أثر كبير على بيئة العمل مما يجعل الموظفين يشعرون بالقلق بأن يحصلون على حصتهم العادلة أم لا. مثل أن الموظف الأقل تأهيلاً أو أقل كفاءة في إنجاز المهام يحصل على زيادة في الراتب أو ترقية أو حوافز مادية أخرى بينما الآخرون الأكثر كفاءة وتأهيلاً لا يحصلون. بناءً على ما سبق يمكن صياغة الفرضية الآتية:

الفرضية الأولى: توجد علاقة إيجابية بين تطبيق العدالة التوزيعية والأداء الوظيفي.

٣,٣ العدالة الإجرائية

العدالة الإجرائية تم تعريفها من عدد من الباحثين فعلى سبيل المثال قال (Lind and Tyler. 1988) هي عدالة العملية أو الإجراءات التي من خلالها يتم توزيع النتائج. بمعنى يجب أن الإجراءات التي يتم إتباعها عند توزيع النتائج مثل الحوافز والمكافآت تجسد مبادئ ومعايير مقبولة، ووفقاً لما ذكره الباحث (Leventhal. 1988) أن هناك ست قواعد عندما يتم إتباعها من قبل المنظمات في إجراءات توزيع النتائج تكون أكثر عدالة وهي: ١. قاعدة الاتساق بمعنى أن الإجراءات التي يتم بها تخصيص النتائج لا بد أن تكون متسقة في جميع الأحوال والاقوات والأشخاص. ٢. عدم التحيز بمعنى منع المصالح الشخصية لمتخذ القرار عن تخصيص النتائج. ٣. الدقة في البيانات والمعلومات المستخدمة في إجراءات تخصيص النتائج. ٤. التصحيح بمعنى منح فرص لتصحيح القرار في حال تبين انه غير عادل. ٥. قاعدة التمثيل، بمعنى أن القيم والاحتياجات التي يتم إتباعها في عملية تخصيص ينبغي ان تمثل جميع الأطراف المتأثرة من عملية تخصيص النتائج. ٦. القاعدة الأخلاقية بمعنى أنه في عملية تخصيص يجب ان تكون متوافقة مع الاخلاق والقيم الأساسية للأشخاص المستفيدين من تخصيص النتائج. كما أكد كثير من الباحثين على المنظمات من أجل أن تتسم قراراتها بأنها عادلة يجب ان تطبق الست خصائص اعلاه (Fortin. 2008. Boyd and Kyle. 2004)

الدراسات في علم النفس وعلم الاجتماع في الثمانينات من القرن الماضي لم تعد فقط تركز على النتائج في التوزيع للفوائد والمكافآت (العدالة التوزيعية) بل تم التأكيد على العملية او الإجراءات التي يتم من خلالها توزيع المكافآت أو اجراء المخصصات لهذه الفوائد او المكافآت (العجالة الإجرائية) (Leventhal. 1980, Thibaut and Walker. 1975). حيث من هذا المنطلق تحولت العدالة في المنظمات بأن لا يعتبر عدالة النتائج مثل الترقية والمكافآت هو العامل الوحيد في التصورات التي تعكس تطبيق العدالة التنظيمية ولكن أصبح النظر الى الإجراءات التي تتخذها المنظمة لتوزيع النتائج مهمة أيضاً (Cohen-Charash and Spector. 2001).

عدالة الإجراءات تمثل الطريقة التي تستخدمها المنظمة لتخصيص الموارد، ومن هذا المنطلق في حال عدم تطبيق العدالة في الإجراءات تكون هناك ردود فعل قد تكون عاطفية أو سلوكية من الموظفين تجاه المنظمة (Martin and Bennett, 1996). وهذا يعني عندما ينظر من قبل الموظفين لعملية توزيع نتائج بأنها غير عادلة من المتوقع أن يكون ردة فعل الموظف على المنظمة بأكملها، وهذا يختلف عن العدالة التوزيعية التي تركز فقط الى النتائج بدلا من ردود الفعل التي تركز على المنظمة (Sweeney and McFarlin. 1993). الأدبيات السابقة ذكرت أن هذا النوع من العدالة "الإجرائية" هي العدالة المعنية

يصنع القرار أو عملية توزيع النتائج (Greenberg. 1990. Cropanzano et al. 2007) كما تم التأكيد على أن مشاركة الموظف وصوته في صنع القرار له تأثير إيجابي على العدالة الإجرائية، كما أن الموظفين يحتاجون إلى إجراءات تمكنهم من المشاركة في عملية صنع القرار. لذا فإن إحساس الموظف بعدالة الإجراءات التي تم إتباعها في تخصيص النتائج يقود إلى التصور العادل. لأن عدالة الإجراءات تتميز بعدم التحيز والثبات وأخلاقيات العمل الصحيحة (عبد الوهاب. ٢٠٢١). لذلك تم صياغة الفرضية الآتية:

الفرضية الثانية: توجد علاقة إيجابية بين تطبيق العدالة الإجرائية والأداء الوظيفي.

٣,٤ العدالة التفاعلية

العدالة التفاعلية هي امتداد للعدالة الإجرائية وتركز على الجوانب الإنسانية في الممارسات داخل المنظمة أو الممارسات الإدارية تجاه الموظفين "الذين يتحكمون في توزيع المكافآت والموارد" عن كيفية تصرفهم تجاه الشخص المتلقي هذا التخصيص أو النتائج، أي بمعنى أن العدالة التفاعلية تهتم بعدالة التفاعل بين الأطراف في المنظمة "ممارس العدالة والشخص المتلقي" مثل التعامل بالاحترام وبالأدب والصدق مع الشخص المتلقي للنتائج "مكافآت، حوافز، ترفقيات، ألح" (Tyler and Bies. 2015). حيث أن العدالة التفاعلية يتم تحديدها عن طريق السلوك الذي يمارسه ممثلي المنظمة أو الإدارة المقدمة للنتائج تجاه متلقي النتائج. بمعنى عندما يدرك الموظف الظلم التفاعلية "عدم التقدير أو الاحترام أو الصدق أو الأدب" يتم التنبؤ بأن التفاعل سلبي تجاهه من ممثل المنظمة أو الإدارة ومن هنا يتعامل بشكل سلبي نتيجة لهذا التفاعل الذي تلقاه (Bies and Moag, 2000)، Masterson et al. 2000. 1986. ومن هذا التصرف الذي تلقاه في التفاعل سيكون الموظف غير راض عن الإدارة أو ممثل الجهة وهذا بطبيعة الحال يؤثر على سلوكه تجاه المنظمة مثل الالتزام وغيرها (Cohen- Cohen-Charash and Spector. 2001). وهنا يكون الفرق بين العدالة التفاعلية والعدالة الإجرائية، بمعنى عندما يشعر الموظف بعدم التعامل أو التفاعل بالصدق والاحترام من قبل ممثل الجهة فهذا يقود على ان مصدر عدم عدالة التعامل هو الشخص الممارس للإجراء وليس الاجراء نفسه، وعندما يتم النظر على ان عدم العدالة التفاعلية جزء من الاجراء فهذا يقود الى عدم العدالة الإجرائية (Bies and Mog. 1986).

وتشير العدالة التفاعلية على اهتمام الموظفين بجودة المعاملة التي يتلقونها من ممثل الجهة أو الإدارة أو بين الأشخاص في مكان العمل. كما ذكر (Cohen-Charash and Spector. 2001) أن العدالة التفاعلية تركز على الممارسات فيما يتعلق بالجانب الشخصي في مكان العمل أي التواصل بين الموظفين ورؤسائهم أو المشرفين عليهم في العمل. كما ذكر (Suliman. 2007) أن من المفترض ان يكون للعدالة التفاعلية أثر على الولاء والأداء للموظفين. وان مدى العدالة التفاعلية تعكس كيفية معاملة الموظفين بالأدب والاحترام والكرامة من قبل المنظمة أو طرف ثالث (Colquitt et al. 2001). حيث أن إحساس الموظف بعدالة المعاملة التي يتلقاها مرتبطة بتصوره للعدالة الفعالية ومن ثم تقود للتأثير على الولاء والأداء للموظف (عبد الوهاب. ٢٠٢١). لذا تصاغ الفرضية الآتية:

الفرضية الثالثة: توجد علاقة إيجابية بين تطبيق العدالة التفاعلية والأداء الوظيفي.

5.٣ الأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي يختلف باختلاف المعايير التي يقاس بها، ولكن الباحثون يرون أن الأداء يعبر عن النجاح الذي تحققه المنظمات للوصول الى أهدافها (عبد الوهاب. ٢٠١٧). ويعبر الأداء عن العمليات والممارسات التي تقوم بها المنظمات عن طريق الأفراد والإدارات داخل المنظمة لتحقيق القيمة المضافة لها، كما أن مفهوم الأداء في المنظمات أنتقل من العمل الفردي للموظفين الى العمل الجماعي عن طريق إشراك الموظفين مع رؤسائهم والرئيس مع مرؤوسيه والعملاء لرفع الأداء وتعظيم الناتج الكلي للمنظمة وفقا لإستراتيجية وأهداف محددة وواضحة للمنظمة (لمطلق. ٢٠٢١) الأداء الوظيفي يعبر عن نتائج عمل المنظمة خلال فترة زمنية محددة، ومن هذا المنطلق تسعى المنظمات الى تحسين مؤشر الأداء وتقوم بالعمل الدؤوب لتسخير الموارد البشرية والمالية وغيرها لرفع الأداء. ويعتبر الأداء الوظيفي ناتج السلوك الوظيفي للموظفين داخل المنظمة لتحقيق أهدافها (الرئيس. ٢٠٢٠). تعريف الأداء الوظيفي متشعب ومتعدد الجوانب أدى الى اختلاف الباحثين على المفهوم ولكن يوجد اتفاق شبة عام بين الكتاب والمفكرين حول مفهوم الأداء الوظيفي (الرئيس. ٢٠٢٠. الرقاد والطاهر. ٢٠٢١) فقد عرفة (Duncan 2004) على أنه " محصلة النتائج لنشاط ما أو عمل ما أو وظيفة ما". وقد عرف (عبدالمحسن. ٢٠٠٤) الأداء الوظيفي "أنه المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة" (ص.١٢). كما عرف (Rich et al. 2010) الأداء الوظيفي "عبارة عن القيمة المجمعة للمنظمة وهي عبارة عن مجموعة من السلوكيات التي يساهم بها الموظفون بشكل مباشر أو غير مباشر لتحقيق أهداف المنظمة" (ص. ٦١٩).

فإن الأداء يعتبر محصلة القدرات والإمكانات والجهود التي يقوم بها الافراد لتحقيق أهداف المنظمة (الرئيس. ٢٠٢٠). بمعنى أن الأداء يكون من درجة إنجاز وتحقيق المهام المنوطة بكل فرد من أفراد المنظمة لذا فهو يعكس صورة وكيفية الإنجاز لأن الأداء يقاس من خلال النتائج المحققة سواء على مستوى الفرد أو المنظمة. فإن للسلوك الذي يمارسه دور كبير في إنجاز المهام، لأنه عندما يتم الدمج بين السلوك الذي يولد التصرفات والنشاطات التي يقوم بها الموظف مع المهام الموكلة اليه ينتج عنها تفاعلا وهو الأداء (الرئيس. ٢٠٢٠). كما أن الأداء يعبر عن الجهود المبذولة من قبل العاملين في المنظمة لتحويل المدخلات الى مخرجات (الطائي والتميمي. ٢٠١٦).

٦.٣ العدالة التنظيمية وأثرها والأداء الوظيفي

تعتبر العدالة التنظيمية عن جهود المنظمات في العمل على تطبيق العدالة في الممارسات الداخلية كما انها لها إرتباط وثيق بتصورات العاملين في المنظمة حول الممارسات التي يتلقونها في بيئة العمل (Abbasi et al. 2020) لان تصورات الموظفين تعتبر بمثابة الدافع الداخلي لتصرفات وسلوك الموظف داخل بيئة العمل. اعتبرت العدالة ذات قيمة لكل موظف وعامل في المنظمة (Folger and Cropanzano. 1998). كما أن العدالة التنظيمية لها دور كبير على إكساب المنظمة ميزة تنافسية مع المنظمات التي تعمل في نفس المجال، كما أن العلاقة العادلة والمتوازنة بين العاملين وأصحاب العمل لها دور في خلق بيئة عمل مناسبة (Randeree.2008). العدالة التنظيمية منطلقة من نظريات وهي نظرية العدالة، نظرية التوقع (equity theory and expectancy theory) وهي تعبر عن مقدار الرضا عند الموظفين عندما يشعر الموظف بأن جهوده تم مكافأتها بشكل عادل ومتوازن بمعنى ان المدخلات تساوي المخرجات وكذلك نظرية التوقع وهي تعبر عن العلاقة المتبادلة بين الأداء والنتائج للموظف. حيث تساهم

العدالة التنظيمية في التأثير على سلوك وشخصية العاملين في المنظمة وبالتالي التأثير على الأداء والكفاءة للعاملين (عبد الوهاب. ٢٠٢١). و أضاف "كما تراعي العدالة التنظيمية معايير تقويم الأداء الوظيفي مما يؤثر في طبيعة مسار هذا الأخير. يقصد بمعايير الأداء المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا ومرضيا" (ص. ١٠٢٣). من ناحية أخرى فإن تطبيق العدالة التنظيمية في بيئة العمل يصنع ثقافة تنظيمية تساهم في خلق الأمان الوظيفي وتساعد في تحفيز العاملين على بذل جهود قصوى لأداء مهامهم وتطوير بيئة الاعمال وتخفف من إحباط الموظفين وهذا بدوره يقود الى رفع الأداء بشكل إيجابي (عبد الوهاب. ٢٠٢١).

وبالإشارة الى الأداء الوظيفي أكدت الدراسات السابقة أن العدالة التنظيمية لها دور مهم في التأثير على أداء العاملين في المنظمة (Suliman and Kathairi, Cropanzano et al.2007). حيث قال (Greenberg. 1990) أن عدم العدالة في المنظمة له عواقب غير جيدة ومنها تقسيم روابط الموظفين والتأثير على أدائهم، حيث ذكر بأن العدالة التنظيمية تعزز روح المشاركة بين الموظفين والعمل ضمن فريق واحد. كما ذكر (Suliman and Kathairi) 2013. (Ambrose ، et.al. 2002.)

أثبتت الدراسات السابقة ان الموظفين الملتزمين في حال وجدو أن معاملة المنظمة غير عادلة سيؤثر على حماسهم في أداء المهام (Cropanzano et al. 2007) كما أنهم اثبتو ان العلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي إيجابية والرضاء الوظيفي والتزام الموظفين. كما أن الدراسات السابقة مثل (Podder and Ferdausy. 2014. Saeed et al. 2017. Nadedkar and Brown. 2018) أثبتت دراساتهم بأن عندما يكون الموظفين راضين عن العدالة التوزيعية سوف يزيد آداهم في العمل. كما وجدت الدراسة التحليلية (Cohen-Charash and Spector. 2001) بأن العدالة الإجرائية تعتبر العامل الأكثر تأثير على الأداء الوظيفي من العدالة التوزيعية، وهذا يفيد بأن العدالة الإجرائية لها تأثير على الأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمة، أيضا وجد الباحثين (Noblet and Jepsen.2011. Moorman. 1991) أن الأداء الوظيفي يتأثر أيجابا بالعدالة التوزيعية. كما وجد الباحثين (He. et al. 2017. Juhary et al.) ان العدالة التفاعلية تعزز العلاقة بين الموظفين والمنظمة ومن هنا تحفز الموظفين على بذل مزيد من الأداء الوظيفي. كما وجدت دراسة (Nazir et al. 2019) بأن العدالة التفاعلية تحسن أداء الموظفين في العمل. كما وجد الباحثين (Ashraf et al. 2018. Wang et al. 2010)، بأن الأداء الوظيفي يتحسن بتطبيق العدالة التفاعلية. كما أن (Zeb et al. 2019) ذكر بأن الدراسات السابقة وجدت أن الثلاثة ابعاد للعدالة "التوزيعية والاجرائية والتفاعلية" تؤثر على أداء الموظفين بشكل مباشر أو غير مباشر.

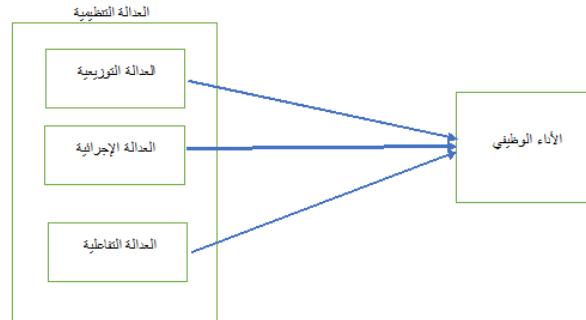
أن العدالة التنظيمية لها تأثير على دافعية ورضا العاملين وادائهم الوظيفي الذي هو أساس نجاح المنظمات وبقائها (داود. ٢٠١٥)، من خلال التعاريف التي ذكرت أعلاه (Rich et al. 2010. Duncan) (2004. و) (عبدالمحسن. ٢٠٠٤) لتعريف الأداء الوظيفي يتبين أن نشأة الأداء من الافراد داخل المنظمة وأن الأداء يكون من نتائج السلوك للموظف الذي يمارسه لإنجاز مهام العمل التي في المحصلة تتجسد في الأداء الكلي التجميعي لكافة موظفي المنظمة ومن هذا المنطلق يكون الربط مع ابعاد العدالة التنظيمية فنجد أن هناك أثر العدالة التوزيعية على الأداء الوظيفي فيما يتعلق بشعور العاملين بعدم العدالة في ما يحصل عليه من اجور وحوافز مادية ومعنوية نظير الجهود المبذولة يؤدي الي انطباعات بعدم المساواة مما ينعكس على الأداء الوظيفي للعامل والعكس بذلك اذا شعر بالرضا عن ما يحصل عليه نتائج ومنها أجور وحوافز

فأنه يساهم في تقديم تحسن أدائه الوظيفي وهذا بدوره يساهم في نجاح المنظمة (داود. ٢٠١٥). كما أن للعدالة الإجرائية أثر على الأداء الوظيفي عندما يتم تطبيق الإجراءات وفق الخصائص الست الذي أكد عليها (Leventhal. 1988) بشكل عادل واشراك العاملين في صنع القرارات ومعرفة التامة بكافة الحقوق والواجبات فأنها تؤثر على أدائهم ومساعدتهم لتحسين وتقديم أداء أفضل (عبد الوهاب. ٢٠٢١). وأيضا للعدالة التفاعلية أثر على الأداء الوظيفي وهو عندما يعامل المدير العاملين معاملة حسنة ويراعي الجوانب الشخصية ومناقشتهم في القرارات عند تطبيق النظام ومراعاة ظروفهم ومعاملة الجميع بنفس المعاملة يكون هناك شعور بالرضا وتوثر على أدائهم الوظيفي ويساهم في تحسين أدائهم وتقديم أداء عالي. (Suliman. 2007) (عبد الوهاب. ٢٠٢١). بالإضافة الى ما ذكره (عبد الوهاب. ٢٠٢١) بأن سوء تطبيق العدالة التنظيمية له انعكاس سلبي على الأداء الوظيفي، فأن عدم تطبيقها يؤدي الى إحباط الموظفين وعدم الرغبة في التطور في بيئة العمل. بناءً عليه و كنتيجة للفرضيات السابقة يمكننا صياغة الفرضية الآتية:

الفرضية الرابعة: توجد علاقة إيجابية بين تطبيق العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي

٤. نموذج الدراسة المقترح

(المتغير المستقل، العدالة التنظيمية وابعادها، العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية. المتغير التابع الأداء الوظيفي)



٥. منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. استهدفت هذه الدراسة مجتمع جامعات القطاع الشمالي الحكومية في المملكة العربية السعودية و لدراسة قياس ممارسة العدالة التنظيمية بفروعها الثلاثة في بيئة أعمال ومدى تأثيرها على أداء المنظمة. عينة الدراسة هم منسوبو الجامعات الحكومية جامعة تبوك، جامعة الجوف، جامعة حائل، جامعة الحدود الشمالية.

بالإشارة الى مشكلة الدراسة وأهدافها فأن أنسب أداة لطبيعة البحث والحصول على المعلومات المطلوبة فقد تم استخدام الاستبانة لتناسب مع الظروف الحالية للبحث، وتم تصميم الاستبانة بناء على الدراسات السابقة. بلغت محاور الدراسة أربعة محاور بعدد ٤١ سؤال. حيث وزعت الاستبانة إلكترونياً على منسوبي الجامعات المستهدفة وبلغ عدد المستجيبين ٤٢٩.

بعد تصميم الاستبانة من عدة دراسات سابقة، تم عرضها على عدد من المحكمين المتخصصين في الموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك للتأكد من سلامة محتوى العبارات ووضوحها وكذلك أن تغطي جوانب متغيرات الدراسة، ووردت بعض الملاحظات من المحكمين التي بناء عليها تم التعديل المقترح.

٦. تحليل البيانات و النتائج

تعتبر طريقة PLS منهجية تستخدم في نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) تركز على التنبؤ. وتستخدم بشكل رئيسي في الأبحاث الاستكشافية، وهي مناسبة أيضاً للأبحاث التوكيدية. بالإضافة إلى ذلك، يتضمن النموذج نوعين من المتغيرات: المتغيرات الكامنة الخارجية، التي تفسر البنى الأخرى، والمتغيرات الكامنة الداخلية، التي تمثل البنى التي يتم التحقق فيها (Hair et al. 2017).

جدول رقم (١): الإحصاء الوصفي

	Mean	Median	Observ min	Observ max	Standev	Kurto	Skew	No. Observ	Cramér-von Mises test statistic	Cramér-von Mises p value
DJ	0.000	0.293	-2.536	1.257	1.000	-0.13	-0.84	429	1.713	0.000
IJ	0.00	0.166	-2.997	1.047	1.000	0.59	-1.04	429	1.876	0.000
OP	0.000	0.223	-4.877	1.059	1.000	1.98	-1.22	429	1.726	0.000
PJ	0.000	0.191	-2.580	1.128	1.000	-0.31	-0.75	429	1.489	0.000

حيث يمثل: الأداء الوظيفي: OP, العدالة الاجرائية: PJ, العدالة التفاعلية: IJ, العدالة التوزيعية: DJ

يظهر الجدول رقم (١) أن البيانات متمركزة حول الصفر، ولكن تختلف قيم الوسيط، مما يشير إلى اختلافات طفيفة في الاتجاه المركزي.

كما تُظهر القيم الدنيا والقصى المرصودة نطاقاً كبيراً لكل مجموعة بيانات، مع أن الأداء الوظيفي لديه أوسع نطاق. وكذلك تشير الانحرافات المعيارية المتمثلة إلى انتشار مشابه عبر جميع مجموعات البيانات.

وبالمثل تشير قيم الانحراف السالبة في الجدول رقم (١) إلى أن جميع مجموعات البيانات منحرفة نحو اليسار، مع أن الأداء الوظيفي هو الأكثر انحرافاً. تشير قيم التفلطح إلى أن الأداء الوظيفي لديه ذيول أثقل من التوزيع الطبيعي، بينما مجموعات البيانات الأخرى أقرب إلى الطبيعية من حيث التفلطح.

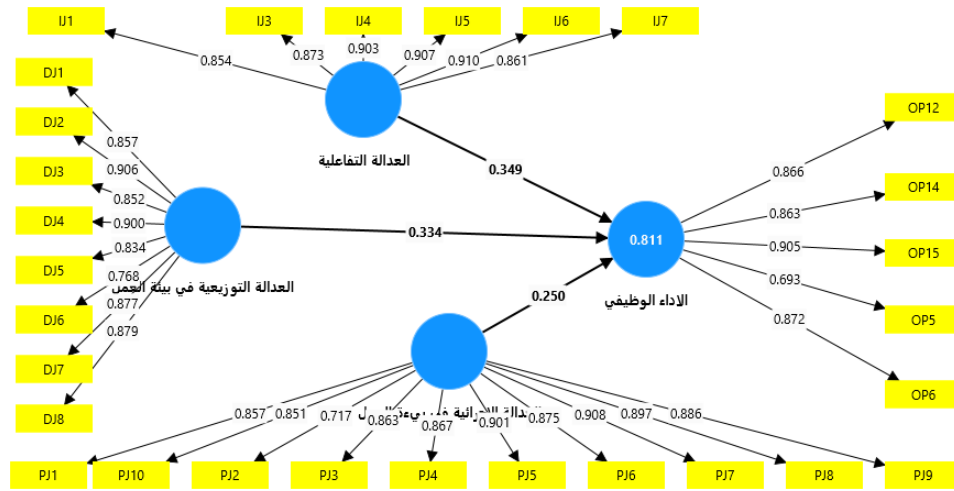
تشير القيم الاحتمالية المنخفضة جدًا في اختبار كرامر فون ميسس إلى أن جميع مجموعات البيانات تتحرف بشكل كبير عن التوزيع الطبيعي. بشكل عام، في حين أن النزعة المركزية والتباين متشابهان إلى حد ما، فإن الانحراف والتفلطح ونتائج اختبار كرامر فون ميسس تشير إلى أن مجموعات بيانات الدراسة ليست موزعة بشكل طبيعي وتظهر خصائص مميزة.

جدول رقم (٢): بناء النسبية والصلاحية

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho a)	Composite reliability (rho c)	AVE
الأداء الوظيفي	0.897	0.911	0.924	0.711
العدالة الاجرائية	0.962	0.965	0.967	0.746
العدالة التفاعلية	0.944	0.947	0.956	0.783
العدالة التوزيعية	0.949	0.953	0.958	0.74

في مجال PLS-SEM ، يتضمن تقييم النموذج الهيكلي قدراتة التنبؤية أيضا. يتم تحقيق ذلك عادة من خلال تحليل معامل التحديد (قيمة R2)، الذي يقيس قدرة النموذج على التنبؤ بالنتائج ضمن بيانات العينة. تشير النتائج المستخلصة من PLS-SEM الى أن قيم R2 للنموذج هي ٠,١٨. تدل هذه النتيجة على مستوى عالي من موثوقية القياس، حيث تفسر البنية الكامنة ٨١٪ من التباين المرصود للمؤشرات.

الشكل رقم (١): PLS-SEM Algorithm



بناء على الشكل رقم (١) والجدول رقم (٢)، ولتقديم موثوقية الاتساق الداخلي، يتم استخدام معامل ألفا Henseler et al. 2015، حيث يعتبر القيمة ٠,٧ أو أعلى مقبولة بشكل عام كما أوصى (Henseler et al. 2015). حيث أن هذا المربع يعني أن درجة البنية تلتقط على الأقل ٥٠٪ من التباين المتغير. في هذه

الدراسة، كانت أدنى قيمة Cronbach's alpha هي ٠,٨٩٧، مما يشير إلى موثوقية قوية للاتساق الداخلي للنموذج. بالإضافة إلى ذلك يتم تقييم الصدق التقاربي من خلال فحص الأحمال الخارجية للمؤشرات لحساب متوسط التباين المستخرج (AVE) لكل بنية. يجب أن تكون قيم AVE لجميع المتغيرات أعلى من ٠,٥. هذا يعني أن ما لا يقل عن ٥٠٪ من التباين في البنية العامة للنموذج يتم شرحه بواسطة المتغيرات القياسية. أدى هذا الإجراء إلى إزالة سؤال (D19) من العدالة التوزيعية في بيئة العمل، سؤال (IJ12) من العدالة التفاعلية، وعشرة أسئلة (OP13، OP11، OP10، OP8، OP9، OP7، OP4، OP3، OP1، OP2) من الأداء الوظيفي.

يعتبر معيار Fornell-Larcker طريقة شائعة الاستخدام لتقييم الصلاحية التمييزية في البحوث. يشار إلى أن الصلاحية التمييزية عندما تكون الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (AVE) لكل متغير كامن أكبر من ارتباطاته مع المتغيرات الكامنة الأخرى. في هذه الدراسة، وكما هو موضح بالجدول رقم (٣) كان أدنى جذر تربيعي ل AVE هو ٠,٩١٨، والذي تجاوز أعلى ارتباط بين المتغيرات الكامنة، ٠,٩٠٩ وبالتالي، تم تأكيد الصلاحية التمييزية للنموذج.

جدول رقم (٣): الصلاحية التمييزية ، معيار فورنيل لاركر

	الأداء الوظيفي	العدالة الاجرائية في بيئة العمل	العدالة التفاعلية	العدالة التوزيعية في بيئة العمل
الأداء الوظيفي	0.843			
العدالة الاجرائية في بيئة العمل	0.871	0.864		
العدالة التفاعلية	0.869	0.909	0.885	
العدالة التوزيعية في بيئة العمل	0.867	0.909	0.878	0.86

على نحو آخر يُعد و كما هو موضح في الجدول رقم (١)، استخدام الموثوقية المركبة المشار إليها ب (rho_a)، مقياساً مفيداً لتقييم الاتساق الداخلي وموثوقية التركيبات الكامنة في نموذج القياس. يقيم مدى دقة قياس المؤشرات المرصودة للبناء الكامن. بقيم 0.949، 0.911، 0.962، 0.944 مما يثبت ان هناك مستوى عال من الموثوقية الداخلية بين مؤشرات البناء.

يتضمن تقييم الروابط الهيكلية فحص الأهمية الإحصائية لمعاملات بيتا وحجمها يمثل كل معامل بيتا التأثير القياسي لمتغير كامن على آخر. يشير حجم المعامل إلى قوة الارتباط بين المتغيرات. وفقاً للبيانات الواردة في الشكل رقم (٢) ، فإن جميع معاملات بيتا موجبة (٠,٢٥ ، ٠,٣٣٤ ، ٠,٣٤٩) ، مما يشير إلى زيادة الأداء الوظيفي مع ميل كل من العدالة التوزيعية في بيئة العمل، العدالة الإجرائية في بيئة العمل، العدالة التفاعلية في بيئة العمل إلى الزيادة. علاوة على ذلك، فإن جميع المعاملات ذات دلالة إحصائية قيمة (P < 0.05)

جدول رقم (٤) اختبار فروض الدراسة

النتيجة	P values	T statistics (O/STDEV)	B coefficient	الفرضية
عدم الرفض	0.000	5.154	0.334	1 العدالة التوزيعية في بيئة العمل -> الأداء الوظيفي
عدم الرفض	0.001	3.467	0.250	2 العدالة الاجرائية في بيئة العمل -> الأداء الوظيفي
عدم الرفض	0.000	5.828	0.349	3 العدالة التفاعلية -> الأداء الوظيفي
عدم الرفض				4 العدالة التنظيمية -> الأداء الوظيفي

يوضح الجدول (٤) أن العلاقة بين العدالة الاجرائية في بيئة العمل و الأداء الوظيفي ايجابية و ذات دلالة

، ، مما يوفر عدم رفض الفرضية الأولى ($\beta = 0.334$) ، ($p\text{-value} = 0.000 < 0.05$) إحصائية "توجد علاقة ايجابية بين تطبيق العدالة التوزيعية و الأداء الوظيفي".

كذلك العلاقة بين تطبيق العدالة الاجرائية في بيئة العمل و الأداء الوظيفي ايجابية و ذات دلالة إحصائية ($\beta = 0.25$ ، $p\text{-value} = 0.001 > 0.05$) هذه النتيجة تشير الى عدم رفض الفرضية الثانية من هذه الدراسة التي تنص على: "توجد علاقة ايجابية بين تطبيق العدالة الاجرائية و الأداء الوظيفي".

وبالمثل، يوضح الجدول (٤) الارتباط الإيجابي بين العدالة التفاعلية و الأداء الوظيفي و ذات دلالة إحصائية ($\beta = 0.349$ ، $p\text{-value} = 0.029 > 0.05$) ، ومن ثم فان هذه النتيجة تدعم الفرضية الثالثة: توجد علاقة ايجابية بين تطبيق العدالة التفاعلية و الأداء الوظيفي في الجامعات الحكومية في القطاع الشمالي.

تشمل العدالة التنظيمية كل من العدالة التوزيعية، العدالة الاجرائية، و العدالة التفاعلية. و بما ان الدراسة اثبتت احصائيا علاقة هذه المتغيرات ايجابيا مع الأداء الوظيفي في الجامعات الحكومية بالقطاع الشمالي، و كنتيجة كلية لهذه العلاقات ايجابية فانه يمكننا القول بوجود "علاقة ايجابية بين تطبيق العدالة التنظيمية و الأداء المؤسسي" في الجامعات الحكومي بالقطاع الشمالي بالمملكة العربية السعودية.

٧. مناقشة نتائج الدراسة

هدفت الدراسة الى قياس مدى ممارسة العدالة التنظيمية بفروعها الثلاثة في بيئة أعمال جامعات القطاع الشمالي الحكومية في المملكة العربية السعودية ومدى تأثيرها على أداء المنظمة. افترضت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين تطبيق العدالة التوزيعية والأداء الوظيفي. أظهر التحليل الإحصائي بأن العلاقة إيجابية وهذا يتسق مع الدراسات السابقة التي أظهرت أن العدالة التوزيعية تؤثر على أداء الموظفين كما قال (Cohen-Charash and Spector. 2001). إذا شعر الموظف بأن العدالة التوزيعية لم تطبق يقود الى التأثير على الأداء او ترك الموظف للعمل حيث أن في هذا النوع من العدالة يقوم الموظف بتقييم المساهمة التي قدمها للمنظمة وعلى أساسها يقيم المكافآت التي حصل عليها مقارنة مع أقرانه الموظفين (عبد الوهاب. ٢٠٢١). و هو ما اكده Cropanzano et al 2007 أن بعض الموظفين يحصلون على نتائج والبعض الآخر لا يحصل على نتائج أو مكافآت. حيث أثبتت الدراسات السابقة مثل Podder and Nadedkar and Brown. 2018. Saeed et al. 2017. Ferdousy. 2014 ان تطبيق العدالة التوزيعية يزيد أداء العاملين. أظهرت نتائج الدراسة تطابقا مع الدراسات السابقة أن العلاقة إيجابية بين العدالة التوزيعية والأداء الوظيفي في الجامعات الحكومية في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية. وبالمثل أظهر التحليل الاحصائي لهذه الدراسة العلاقة الإيجابية بين العدالة الإجرائية والأداء الوظيفي. حيث أن العدالة الإجرائية تمثل عدالة العملية والإجراءات التي من خلالها توزع النتائج بمعنى أن الإجراءات التي يتم اتباعها عند توزيع النتائج مثل الحوافز والمكافآت تجسد معايير مقبولة وعادلة (Leventhal. 1988) وهي أيضا الإجراءات التي تستخدم من قبل المنظمة لتخصيص الموارد. توافقت هذه النتيجة أيضا مع دراسة (Greenberg 1990; Cohen-Charash and Spector. 2001; Cropanzano et al. 2007) التي اكدت أن العدالة الإجرائية تؤثر على أداء العاملين بالمنظمة. حيث أثبتت نتائج الدراسة هذه النظرية التي تختص بالعدالة الإجرائية، واظهرت النتائج أنه توجد علاقة إيجابية بين العدالة الإجرائية والأداء الوظيفي في الجامعات الحكومية في القطاع الشمالي بالمملكة العربية السعودية.

نصت الفرضية الثالثة لهذه الدراسة على أن العلاقة بين العدالة التفاعلية والأداء الوظيفي إيجابية، أظهر التحليل الاحصائي أن النتائج إيجابية حيث أن العدالة التفاعلية تؤثر على الأداء الوظيفي، أن العدالة التفاعلية عبارة عن الممارسات التي يقوم بها متخذ القرار تجاه متلقي التخصيص أو النتائج، أي ان العلاقة التفاعلية بين الأطراف في المنظمة "عدالة التفاعل" مثل التعامل بالاحترام والصدق مع الشخص متلقي الفوائد او المكافآت او التخصيص (Tyler and Bies. 2015). حيث أثبتت نتائج الدراسة عن العلاقة الإيجابية بين العدالة التفاعلية والأداء الوظيفي وهذا يتسق مع الدراسات السابقة كما وجد (Suliman. 2007) ان العدالة التفاعلية لها أثر على الولاء والأداء للموظفين. أيضا كما قال (عبد الوهاب. ٢٠٢١) أن إحساس الموظف بعدالة المعاملة التي يتلقاها مرتبطة بتصوره للعدالة الفعلية ومن ثم تقود للتأثير على الولاء والأداء للموظف، كما وجدت دراسة (Nazir et al. 2019) بأن العدالة التفاعلية تحسن أداء الموظفين في العمل. كما وجد (Ashraf et al. 2018; Wang et al. 2010) أن الأداء الوظيفي يتحسن بتطبيق العدالة التفاعلية. وبناء عليه أظهرت النتائج أن العلاقة إيجابية بين العدالة التفاعلية والأداء الوظيفي في الجامعات الحكومية في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية

و كفرضية استنتاجية تناولت الدراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية "بأبعادها الثلاثة" والأداء الوظيفي. أظهرت النتائج ان العلاقة بين العدالة التنظيمية و الأداء الوظيفي إيجابية وهو اثبات للفرضية الرابعة للدراسة. حيث ان تطبيق العدالة التنظيمية في بيئة العمل يصنع ثقافة تنظيمية تساهم في خلق الأمان الوظيفي وتساعد في تحفيز العاملين على بذل جهود قصوى لأداء مهامهم وتطوير بيئة الاعمال وتخفيض من إحباط الموظفين وهذا بدوره يقود الى رفع الأداء بشكل إيجابي. حيث أكدت الدراسات السابقة أن العدالة التنظيمية لها دور مهم على أداء الموظفين (Suliman and Kathairi, Cropanzano et al, 2007, 2013. Abbas et al. 2020). تطابقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Zeb et al. 2019) حيث وجدت أن الثلاثة ابعاد للعدالة "التوزيعية والاجرائية والتفاعلية" تؤثر على أداء الموظفين بشكل مباشر أو غير مباشر. وبناءً على ذلك فان العدالة التنظيمية لها تأثير على الأداء الوظيفي في الجامعات الحكومية بالقطاع الشمالي بالمملكة العربية السعودية.

٨. الخاتمة والتوصيات

في ظل سعي المنظمات على الأداء الأمثل والاستفادة القصوى من مواردها البشرية التي هي بمثابة القوة الحقيقية للمنظمة لما لها من إبقاء الميزة التنافسية للمنظمة، حيث أن المنظمات التي تميزت في أدائها يكون فيها مستوى العدالة "التوزيعي، الاجرائي، التفاعلي" مطبق على مستوى يضمن رضا العاملين بها (عبد الوهاب. ٢٠٢١). ومن هذا المنطلق فأن المنظمات التي تسعى الى التأكيد على تطبيق الثقافة التنظيمية لتساهم في خلق ثقافة تنظيمية تقوم على مبدأ العدالة المتمثلة في ابعادها الثلاثة ستحقق الاستدامة والتنافسية بين المنظمات التي تعمل في نفس المجال. كما أكدت الدراسات التي تم استعراضها أعلاه على ان تطبيق العدالة التنظيمية لها دور في تحقيق نجاح في الأداء الوظيفي.

فقد أكدت نتائج الدراسة على دور تطبيق العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة الى علاقتها المباشرة بالأداء الوظيفي الكلي للمنظمة. وهذا يؤكد على ان تطبيق القيم العادلة في ممارسات وبيئة الاعمال يؤثر إيجاباً على أداء العاملين. وبناءً على نتائج الدراسة يمكن رسم التوصيات ادناه:

- تطبيق العدالة التنظيمية يساهم في رفع أداء الموظفين ومن هذا المنطلق تؤكد نتائج الدراسة على أنه يجب الحرص من القيادة في الجامعات على تبني وتطبيق هذا المفهوم لما له من الأثر البالغ في تحفيز بيئة عمل تساهم في الإنتاج وتحقيق المستهدفات الاستراتيجية.
- تعزيز تطبيق العدالة التنظيمية في كافة الممارسات لإنها القلب النابض لجوهر الممارسات الادارية ومحور العمل الإداري في المنظمات.
- يوصى بأن تقوم المنظمات بتحليل كل بعد من أبعاد العدالة "توزيعية إجرائية تفاعلية" لجميع الموظفين لكي يحصل الموظف على التعويض بناء على أدائه ومساهماته في بيئة العمل.
- بناءً على التغيرات الديناميكية في بيئة الاعمال ينبغي على الجامعات أن تقوم بتطوير منظومة ممارسات العدالة التنظيمية وفق المتغيرات التي تطرأ على بيئة الاعمال.

المراجع العربية

١. الحربي، عبدالله مداري. (٢٠٢٣). أثر العدالة التنظيمية في الاتجاهات الوظيفية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية: الدور الوسيط للثقة التنظيمية. مجلة جامعة الملك عبدالعزيز: الاقتصاد والإدارة، م.٣٧، ع ١، ص ص: ٩١-١٣٢.
٢. المشعل، عبدالرحمن عدنان. متلع، مشعل خميس (٢٠١٦) واقع العدالة التنظيمية في المؤسسات الأكاديمية: دراسة استطلاعية. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية. ع. ١٥. ص ص. ١٠٥-١٥٩
٣. عبدالفتاح، محمد زين العابدين، (٢٠١٦) العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالسنة التحضيرية بجامعة تبوك: المتعاقدين مع شركات التعليم. مجلة مستقبل التربية العربية. ع. ٢٣. م. ١٠٣ ص ص. ١١٩-١٨٢.
٤. دراوشة. نجوى (٢٠١٧) العدالة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. المجلة الأردنية في العلوم التربوية. ١٣ (٣). ٣٧٣-٣٨٨.
٥. المطيري، ضيف الله عبيد. (٢٠١٨) العدالة التنظيمية وعلاقتها بالميل نحو التسرب الوظيفي: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في جامعة شقراء. مجلة الإدارة العامة، ٥٨ (٣). ٤٨٧-٥٢٩
٦. البطل، سهام فاروق محمد علي (٢٠١٣). " أثر العدالة المدركة لنظام الحوافز على الالتزام التنظيمي، دراسة تطبيقية على جامعة بنها" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة بنها.
٧. أبراهيم، هالة خالد السيد. و مذكور، فوزي شعبان (٢٠٢٣) "تأثير العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي: الدور الوسيط للانخراط في العمل" دراسة تطبيقية". المجلة العلمية للدراسات التجارية. مجلد ١٤ عدد ٢. ص.ص. ١٢٩-١٥٩
٨. الزبيدي، حيدر حمودي علي. و الحدراوي، حامد كريم. و الربيعي، حاكم محسن محمد. (٢٠١٢) اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والاعتراب الوظيفي (دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في معمل سمنت الكوفة). مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية. مجلد. ٢٠١٢. عدد ٧. ص ص. ١-٢٧.
٩. عبد الوهاب، عميري. (٢٠٢١). الارتباط الشرطي بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي. مجلة أبعاد اقتصاد. مجلد ١١ عدد ٢ ص ص. ١٠١١-١٠٣١.
١٠. عبد الوهاب. ياسر . (٢٠١٧) العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضاء الوظيفي وتحسين الأداء. المجلة المصرية للتنمية والتخطيط. مجلد ٢٥. عدد. ٢ ص ص. ١٢٧-١٥٣.
١١. داود عبدالعزیز أحمد محمد (٢٠١٥) العدالة التنظيمية كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة كفر الشيخ. المجلة التربوية لكلية التربية بجامعة سوهاج. مجلد. ٤١ عدد. ٤١ ص ص. ٢٩٨-٣٣٩.
١٢. السعود، راتب. و سلطان، سوزان (٢٠٠٩) درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها. مجلة جامعة دمشق، المجلد ٢٥ العدد ٢٥. ص. ٢٠١.

١٣. المطلق. نايف سليمان. (٢٠٢١) إدارة الأداء الوظيفي في المنظمات العامة: رؤية تحليلية نقدية. المجلة العربية للإدارة. مجلد ٤١. عدد ١. ص ص ١٨٧-٢٠٨.
١٤. عبدالمحسن، توفيق. (٢٠٠٤) تقييم المخرجات: مدخل جديد لعالم جديد. دار النهضة العربية. القاهرة.
١٥. الطائي، علي حسون فندي و التميمي. محمد ياسين. (٢٠١٦) أثر مرونة الموارد البشرية في أداء فريق العمل (دراسة استطلاعية في ديوان الرقابة المالية). مجلة كلية التراث الجامعية. عدد ٢٠. بغداد.
١٦. الرقاد. محمد عبدالكريم سالم. و الطاهر. صدفة الطاهر محمد. (٢٠٢١). "القيادة التكيفية المركبة وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمات المصرية بمنطقة السادات الصناعية". مجلة آفاق اقتصادية. مجلد ٧. عدد ١٣. ص ص ٣٤-٥٦.
١٧. طنبور، ببشار إبراهيم. دبوس، محمد طالب. جلد، سها أسعد (٢٠٢٢) مستوى العدالة التنظيمية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية من منظور أعضاء هيئة التدريس: دراسة حالة جامعة فلسطين التقنية- خضوري. المجلة العربية للنشر العلمي. عدد ٤٦. ص ص ١٢٤-١٤٧.
١٨. الرئيس . عادل حسين الحسني. (٢٠٢٠). الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات ذات الأثر الإشعاعي. مجلة القراءة والمعرفة. ٢٠ الجزء الأول. ص ص ٣٠٣-٣٣٢

المراجع الأجنبية

19. Abbasi, A., Baradari, F., Sheghariji, H., & Shahreki, J. (2020). Impact of Organizational Justice on
20. Workplace Deviance with Mediating Effect of Job Satisfaction in SMEs of Malaysia. *European*
21. *Journal of Business and Management*, 12(17), 11.
22. Folger, R. & Cropanzano, R. (1998), "Organizational Justice & Human Resource Management", Sage,
23. Beverly Hills, CA.
24. Duncan, R. B. (1978). *An Experiential Approach to Organization Development*.
25. Randeree, K. (2008), "Organisational justice: migrant worker perceptions in organisations in the United
26. Arab Emirates", *Journal of Business Systems, Governance and Ethics*, Vol. 3, No. 4, pp. 57-67.
27. Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007), "The management of organizational justice",
28. *Academy of management perspectives*, Vo. 21 No. 4, pp. 34-48.

29. Suliman, A., & AL Kathairi, M. A. (2013), "Organizational justice, commitment & performance in developing countries", *Employee Relations, Vol. 35 No. 1*, pp. 98-115.
30. Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of applied psychology, 86(3)*, 386.
31. Greenberg, J. (1990), "Looking fair vs being fair: managing impressions of organizational justice", *Research in Organizational Behavior, Vol. 12 No. 1*, pp. 111-157.
32. Mayasari, E., Pardiman, P., & Budiar, B. (2022). The Influence of Job Environment and Organizational Justice on Employee Performance mediated by Employee Engagement in Hospital Employees. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCIJournal), 5(3)*, 19963-19977
33. Vasset, F., Marnburg, E., & Furunes, T. (2010). Employees' perceptions of justice in performance appraisals. *Nursing Management, 17(2)*.
34. Tatum, B. C., Eberlin, R., Kottraba, C., & Bradberry, T. (2003). Leadership, decision making, and organizational justice. *Management decision, 41(10)*, 1006-1016.
35. Tyler, T. R., & Bies, R. J. (2015). Beyond formal procedures: The interpersonal context of procedural justice. In *Applied social psychology and organizational settings* (pp. 77-98). Psychology Press.
36. Byrne, Z. S., & Cropanzano, R. (1999). Understanding procedural and interactional justice: A multi-foci approach to predicting organizational commitment, citizenship behaviors, and job performance. *Manuscript in preparation*.
37. Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of applied psychology, 86(3)*, 425.
38. Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of management journal, 53(3)*, 617-635.

41. Mohyeldin Tahir Suliman, A. (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.
42. Moliner, C., Martinez-Tur, V., Ramos, J., Peiró, J. M., & Cropanzano, R. (2008). Organizational justice and extrarole customer service: The mediating role of well-being at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(3), 327-348.
43. 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.
44. Bies, R.j. AND Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of Fairness. *Research on Negotiation in Orgnizations*. Vol. 1. Iss. 1. Pp. 43-55.
45. Beugr, C. D. (2002). Understanding organizational justice and its impact on managing employees: An African perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 13(7), 1091-1104.
46. 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.
47. 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.
48. 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
49. Deutsch, M. (1975). Equity, equality, and need: What determines which value will be used as the basis of distributive justice?. *Journal of Social issues*, 31(3), 137-149..
50. Weiss, H. M., Suckow, K., & Cropanzano, R. (1999). Effects of justice conditions on discrete emotions. *Journal of applied Psychology*, 84(5), 786.
51. Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In *Social*

- exchange: Advances in theory and research* (pp. 27-55). Boston, MA: Springer US.
52. Thibaut, J. W., & Walker, L. (1975). Procedural justice: A psychological analysis. *Hillsdale, NJ: Erlbaum.*
53. Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice.* Springer Science & Business Media.
54. Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In *Social exchange: Advances in theory and research* (pp. 27-55). Boston, MA: Springer US.
55. Martin, C. L., & Bennett, N. (1996). The role of justice judgments in explaining the relationship between job satisfaction and organizational commitment. *Group & Organization Management, 21*(1), 84-104.
56. Sweeney, P. D., & McFarlin, D. B. (1993). Workers' evaluations of the "ends" and the "means": An examination of four models of distributive and procedural justice. *Organizational behavior and human decision processes, 55*(1), 23-40.
57. Fortin, M. (2008). Perspectives on organizational justice: concept clarification, social context integration, time and links with morality. *International Journal of Management Reviews, 10*(2), 93-126.
58. Boyd, N. M. (2004). Expanding the view of performance appraisal by introducing social justice concerns. *Administrative Theory & Praxis, 26*(3), 249-278.
59. Robbins, J. M., Ford, M. T., & Tetrick, L. E. (2012). Perceived unfairness and employee health: a meta-analytic integration. *Journal of Applied Psychology, 97*(2), 235.
60. Elsheikh, T., Hashim, H. A., Mohamad, N. R., Hussainey, K., & Almaqtari, F. A. (2024). The moderating role of CEO race on the relationship between CEO masculinity and company financial performance. *International Journal of Business Governance and Ethics, 18*(1), 104-129.
61. Yılmaz, K., & Taşdan, M. (2009). Organizational citizenship and organizational justice in Turkish primary schools. *Journal of educational administration, 47*(1), 108-126.

62. Alghilani, B. A. M., & Souad, M. (2023). THE IMPACT OF PRACTICING ORGANIZATIONAL JUSTICE ON THE PERFORMANCE OF EMPLOYEES IN THE GENERAL OFFICE OF THE MINISTRY OF EDUCATION IN OMAN. *IJASOS-International E-journal of Advances in Social Sciences*, 9(25), 25-43.
63. Podder, P., & Ferdausy, S. (2014). Role of perceived organizational justice on job performance: an empirical study at the private commercial banks of Bangladesh. *The Chittagong University Journal of Business Administration*, 29, 213-232.
64. Saeed, I., Junaid, M., Fatima, T., Abrar, A., Gohar, M., & Benazir, S. (2017). Effect of organizational justice on job outcomes: Mediating role of affective commitment. *Journal of Management Research (JMR)*, 3(2), 192-209.
65. Nandedkar, A., & Brown, R. S. (2018). Transformational leadership and positive work outcomes: A framework exploring the role of LMX and distributive justice. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 21(4), 315-327.
66. He, W., Fehr, R., Yam, K. C., Long, L. R., & Hao, P. (2017). Interactional justice, leader-member exchange, and employee performance: Examining the moderating role of justice differentiation. *Journal of Organizational Behavior*, 38(4), 537-557.
67. Juhary, A., Arman Hadi, A. M., & Latifah, A. L. (2014). Organizational justice as a predictor of self-perceived work performance: a perspective from the Malaysian higher educational institution. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(23), 319-325.
68. Nazir, S., Shafi, A., Atif, M. M., Qun, W., & Abdullah, S. M. (2019). How organization justice and perceived organizational support facilitate employees' innovative behavior at work. *Employee Relations: The International Journal*, 41(6), 1288-1311.
69. Noblet, A., & Jepsen, D. (2011). A comprehensive approach to promoting justice in SMEs. In *Human Resource Management in Small Business*. Edward Elgar Publishing.
70. Elsheikh, T., Hashim, H. A., Mohamad, N. R., Youssef, M. A. E. A., & Almaqtari, F. A. (2023). CEO masculine behavior and earnings

management: does ethnicity matter?. *Journal of Financial Reporting and Accounting*.

71. Wang, X., Liao, J., Xia, D., & Chang, T. (2010). The impact of organizational justice on work performance: Mediating effects of organizational commitment and leader-member exchange. *International Journal of manpower*, 31(6), 660-677.
72. Ashraf, M., Vveinhardt, J., Ahmed, R. R., Streimikiene, D., & Mangi, R. A. (2018). Exploring intervening influence of interactional justice between procedural justice and job performance: evidence from south asian countries. *Amfiteatru Economic*, 20(47), 169-184.
73. Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M. and Sarstedt, M. (2017) A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), 2nd ed., SAGE, Thousand Oaks, CA.
74. Henseler, J., Ringle, C.M. and Sarstedt, M. (2015) 'A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling', *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 43, No. 1, pp.115-135.