

Journal of Business & Management (COES&RJ-JBM)

ISSN (E): 2306-7179 ISSN (P): 2306-8043

Publisher: Centre of Excellence for Scientific & Research Journalism, COES&RJ LLC

Online Publication Date & Issue: 1st April 2019, Vol.7, No.2, April 2019

<https://doi.org/10.25255/jbm.2019.7.2.80.94>

Organizational Justice and its Importance in Business Organizations: A Theoretical Perspective

Yazan Taher Shawabkeh

An Independent Researcher, Amman, Jordan, yazanshwabkeh@gmail.com

Musa Al-Lozi

Department of Public Administration, School of Business, The University of Jordan,
Amman, Jordan & President of Aqaba Branch, The University of Jordan, Aqaba,
Lozi.musa@ju.edu.jo

Abstract:

A human being is a social being. As an employee who spends a lot of time daily in his workplace, organizations must create environments - an environment - in which the employee can interact socially and properly. One of the most important drivers of proper human social interaction is justice. The principles of justice have long been identified by sociologists as decisive and difficult factors for the work of organizations and for the satisfaction of their staff. Therefore, the present study aims to review the Arab and foreign studies related to organizational justice.

Keywords:

Organizational Justice, Business Organizations, Theoretical Perspective.

Citation

Shawabkeh, Yazan Taher; Al-Lozi, Musa (2019); Organizational Justice and its Importance in Business Organizations: A Theoretical Perspective; Journal of Business & Management (COES&RJ-JBM); Vol.7, No.2, pp.80-94, <https://doi.org/10.25255/jbm.2019.7.2.80.94>.

العدالة التنظيمية وأهميتها في منظمات الأعمال: إطار نظري

يزن طاهر الشوابكة¹، أ.د. موسى اللوزي²

باحث مستقل، عمان/الأردن، yazanshwabkeh@gmail.com¹

نائب رئيس الجامعة الاردنية لشؤون المراكز وخدمة المجتمع/ رئيس فرع العقبة، Lozi.musa@ju.edu.jo²

الملخص

الإنسان كائن اجتماعي، وهو كموظف يقضي وقتاً طويلاً يومياً في مكان عمله، ولذلك يجب على المنظمات أن تُوجَد محيطات – بيئة – يستطيع الموظف أن يتفاعل فيها اجتماعياً بشكلٍ سليم، وإحدى أهم المحركات المحورية للتفاعل الإنساني الاجتماعي السوي هي العدالة. وقد تم منذ وقتٍ بعيدٍ تشخيص مبادئ العدالة بواسطة علماء الاجتماع كعاملٍ حاسمةٍ وعصبيةٍ لعمل المنظمات ولرضا موظفيها. وبالتالي تهدف الدراسة الحالية لمراجعة الدراسات العربية والاجنبية المتعلقة بالعدالة التنظيمية.

كلمات مفتاحية: العدالة التنظيمية، منظمات الأعمال، إطار نظري.

1. المقدمة

أثبتت بعض الدراسات المنشورة أن العدالة التنظيمية عاملٌ من العوامل المؤثرة في الالتزام الوظيفي الذي يُغذيه الرضا الوظيفي بشكلٍ رئيس، ومن هذه الدراسات دراسة سعيد وآخرون (Saeed et al., 2017). عرّفت العدالة التنظيمية بكيفية إدراك الموظف أفعال المنظمة وقراراتها وسلوكها وكيفية تأثير نمط الإدراك هذا في مواقف وسلوكيات الموظف في المنظمة في المدى البعيد. يعتمد هذا الإدراك على العديد من العوامل، منها المعاملة العادلة، وصحة بيئة العمل وسلامتها، وخطط دفع الأجور، والاعتراف بجهود الموظفين، والتعزيز الوظيفي. تؤثر هذه العوامل مجتمعةً في متغيراتٍ وظيفيةٍ ثلاثة، هي الالتزام الوظيفي (Job (or Work Commitment) والكفاءة الشخصية والتحفيز الذاتي. ولكي تعمل المنظمة بفعاليةٍ وفاعليةٍ يجب أن تتوافق استراتيجيتها وخطتها وبرامجها مع متطلبات العدالة الأساسية للموظفين، الأمر الذي يؤدي إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي – وبالتالي الالتزام الوظيفي - عند الموظفين كثيراً. ولأن أحدهم واجبات الإدارة الرئيسة إيجاباً وحفظ وتكريس السلوكيات العادلة عند المدراء والإحساس بالعدالة عند الموظفين، لذلك فإن المدراء بتحقيقهم مستوىً سليماً من فهم أثر العدالة التنظيمية في الالتزام الوظيفي سيمكنهم أن يُطوروا إجراءاتٍ مناسبةً لتنمية الإحساس بالعدالة عند الموظفين في منظماتهم، ولكن معرفتنا بكيفية تأثير المدراء العموميين من خلال العدالة التنظيمية في الالتزام الوظيفي لموظفيهم معرفةٌ محدودةٌ في ضوء نُدرّة الدراسات من هذا القبيل؛ وبالتالي تهدف الدراسة الحالية لمراجعة الدراسات العربية والاجنبية المتعلقة بالعدالة التنظيمية.

2. الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 العدالة التنظيمية

2.1.1 تعريف العدالة التنظيمية

أوضح سريفاستافا (Srivastava, 2015) أن البحث العلمي في حقل إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي قام أساساً على نظرية العدالة (Equity Theory) لعالم النفس جون آدمز سنابسي في عام 1963، التي تؤكد أن الموظفين يُطورون إدراكهم الحسي بالعدالة بواسطة مقارنة نسبة مُدخلات العمل التي يُقدمونها من وقتٍ وجهدٍ ومعرفةٍ ومهاراتٍ إلى النواتج (Outcomes) أو المخرجات التي يحصلون عليها بالنسبة المقابلة التي يحصل عليها زملاؤهم وأقرانهم، فإذا تساوت النسبتان تَرَسخ لدى الموظف الإحساس بالعدالة التنظيمية، وإلا لم يتحقق، وساد عند الموظف الشعور بعدم المساواة وعدم العدالة. ويعرض الباحثون في الفقرات التالية عدة تعريفات للعدالة التنظيمية، ويصوغ في ضوئها تعريفه الخاص لها. عرّف أحمد (Ahmed, 2014) العدالة بالإنصاف، وعرّفها غولدمان وكروبانزانو (Goldman and Cropanzano, 2014) بالسلوك والتصرف المطلوب أخلاقياً، وفي سياق العمل عرّفها بالأفعال والتصرفات المطلوبة أخلاقياً في بيئة العمل، والتي تتضمن مقاييس معيارية (Normative Standards). وأشار سلاجقي وأصغريور (Salajeghea and Asgharpour, 2014) إلى أن العدالة تقوم أساساً على مبدأ إعطاء فرص متساوية للجميع. أما العدالة التنظيمية فقد عرّفها شوو وآخرون (Chou, et al., 2013) بإدراك الموظف للمعاملة العادلة من قِبَل المنظمة ومدرائها، وتوسّع راي (Rai, 2013) في هذا التعريف قليلاً، وعرّف العدالة التنظيمية بإدراك الموظف لعدالة التعامل والمعاملة التي يتلقاها من المنظمة وردّ فعله السلوكي لهذه المعاملة، وعرّفها ليدمو (Ledimo, 2015) باللياقة الأخلاقية والانضباط الأخلاقي في تعامل القادة الإداريين والمنظمة مع الموظفين، وبأنها أيضاً تعامل المنظمة المُنصف والأخلاقي مع الأفراد. ويجد الباحثون في الدراسة الحالية أن تعريفي راي (Rai, 2013) وليدمو (Ledimo,)

(2015) هذان يصفان عدالة التعاملات، ولا يصلحان كتعريف عام للعدالة التنظيمية ككل؛ حيث أن عدالة التعاملات بُعدٌ من عدة أبعاد للعدالة التنظيمية.

وعرّف موخيرجي وآخرون (Mukherjee, et al., 2016) العدالة التنظيمية بكيفية إدراك الموظف أفعال المنظمة وقراراتها وسلوكها وبكيفية تأثير نمط الإدراك هذا في مواقف وسلوكيات الموظف في المنظمة في المدى البعيد. ويعتمد هذا الإدراك على العديد من العوامل، منها المعاملة العادلة، وصحة بيئة العمل وسلامتها، وخطط دفع الأجور، والاعتراف بجهود الموظفين، والتعزيز الوظيفي. أما دراوشة (2017) فقد عرّفت العدالة التنظيمية بدرجة تحقيق النزاهة والمساواة في الحقوق والواجبات بين الموظفين في المنظمة. وبين رأي (Rai, 2013) وليدو (Ledimo, 2015) وصوالحي وآخرون (Swalhi, et al., 2017) أن الممارسات والعمليات والإجراءات التنظيمية المختلفة تُقيّم على أنها عادلة بقدر كونها ثابتة، ومُتسقة مع معايير أخلاقية، ودقيقة، وصحيحة، ومُمثلة لاهتمامات الموظفين، وأخلاقية، وقابلة للتصحيح، وغير مُحيّزة، ومُطبّقة باتساق وثبات على الجميع. بينما يستصوب الباحثون في الدراسة الحالية تعريف غولدمان وكروبانزانو (Goldman and Cropanzano, 2014) للعدالة التنظيمية، فإنه يتحفظ على بقية التعريفات لأن تعريفات شوو وآخرين (Chou, et al., 2013) ورأي (Rai, 2013) تعبر عن إدراك العدالة، أو الإحساس بالعدالة، وليس عن العدالة، وينطبق ذلك على تعريف موخيرجي وآخرين (Mukherjee, et al., 2016) الذي يتعلّق بإدراك العدالة وبكيفية.

2.1.2 أبعاد العدالة التنظيمية

يرى العديد من الباحثين أن للعدالة التنظيمية أربعة أوجهٍ أو أبعاد (Ledimo, 2015; Mukherjee, et al., 2016)، هي العدالة التوزيعية (Distributal Justice)، وعدالة الإجراءات (Procedural Justice)، والعدالة التفاعلية (عدالة التعاملات (Interactional Justice))، وعدالة المعلومات (Informational Justice). وقد أضاف إليها ذياب (Diab, 2015) بُعداً آخر هو بُعد العدالة التطورية (Evolutional Justice)، وأضاف إليها الفهيوّي (Alqhiwi, 2015) بُعد العدالة التقييمية (Evaluative Justice)، وأضاف إليها نكلن وآخرون (Nicklin, et al., 2014) وسريفاستافا (Srivastava, 2015) وموخيرجي وآخرون (Mukherjee, et al., 2016) بُعد العدالة الشخصية (Interpersonal Justice). وقد قسّم شوو وآخرين (Chou, et al., 2013) ونكلن وآخرون (Nicklin, et al., 2014) وسريفاستافا (Srivastava, 2015) وليينويبر وآخرون (Leineweber, et al., 2017) عدالة التعاملات إلى نوعين: العدالة الشخصية وعدالة المعلومات. وبناء على ذلك فإن الباحثين في الدراسة الحالية يستصوب ويتبنّى وجهة نظر شوو وآخرين (Chou, et al. (2013) ونكلن وآخرين (Nicklin, et al. (2014) وسريفاستافا (Srivastava (2015) وليينويبر وآخرين (Leineweber, et al. (2017)، ويُعيد تصنيف أبعاد العدالة التنظيمية كما يلي:

- 1- العدالة التوزيعية (Distributal Justice).
- 2- عدالة الإجراءات (Procedural Justice).
- 3- العدالة التفاعلية (عدالة التعاملات (Interactional Justice))، وتتكوّن من:

أ) العدالة الشخصية (Interpersonal Justice).

ب) عدالة المعلومات (Informational Justice).

أما بُعد العدالة التطورية (Evolutional Justice) الذي بحث فيه ذياب (Diab (2015) وبُعد العدالة التقييمية (Evaluative Justice) الذي ذكره الفهيوّي (Alqhiwi (2015) فإن الباحثين في الدراسة الحالية يجد أنهما فرعان أو بُعدان فرعيان من عدالة الإجراءات، ولذلك فهو يرى عدم لزوم دراستهما كبعديّ عدالة تنظيمية مُستقلين؛ فهما مشمولان ومُتضمنان بشكلٍ تلقائيّ في عدالة الإجراءات. ويتفق ذلك جزئياً مع وجهة نظر فيرنانديز (Castillo and Fernandez, 2017) الذين أكّدا على أن العدالة التقييمية وجهٌ من أوجه عدالة الإجراءات.

وتأسيساً على النقاشات المتقدمة فإن الباحثين في الدراسة الحالية يشير إلى أن تعريفات العدالة التنظيمية التي عُرضت في الباب السابق تتعلّق بالعدالة التنظيمية الشاملة أو الكلية (Overall Organizational Justice) أو العامة (Global Organizational Justice)، أي مجموع أبعاد العدالة المختلفة، ويتعلّق كلُّ بعدٍ من أبعاد العدالة بجانب تنظيميٍّ أو فرديٍّ يُكسبه تعريفه الخاصّ كما سيُتلو في الفقرات الآتية، وكلُّ بعدٍ من هذه الأبعاد يكشف عن جانبٍ مختلفٍ من جوانب العدالة التنظيمية بناءً على تعريفه. تُشير العدالة التوزيعية (Distributive (or Distributal Justice) إلى التوزيع المتساوي للموارد الماديّة وغير الماديّة في المنظمة (Mukherjee, et al. (2016)، وكما يرى شوو وآخرين (Chou, et al, 2013) ورجبي وتحفّزادة (Rajabi and Najafzadeh, 2015) فهي تتعلّق بإيمان الموظف بما إذا كان قد تلقى، أم لم يتلق، النواتج (Outcomes) المُستحقّة. وتشمل النواتج الراتب والمكافآت والترقيات والتعويضات وتوزيع المهام. وضمن هذا السياق أوضح كاستيلو وفيرنانديز (Castillo and Fernandez, 2017) أن الموظف يعقد مقارنة بين ما يُقدّم للمنظمة من وقت وجهد والتزام بالمواعيد وإخلاص وأداء وما يتلقّى في المقابل من راتب شهري وتقدير وترقيات، ... إلخ، ليُخصّص درجة العدالة التوزيعية في المنظمة.

إن عدالة الإجراءات (Procedural Justice) تدلُّ على مستوى الإنصاف الذي يسودُ خلال تنفيذ مختلف العمليات والإجراءات التنظيمية (Rajabi and Najafzadeh, 2015; Mukherjee, et al. 2016)، وكما يرى شوو وآخرون (Chou, et al., 2013) تتعلَّق عدالة الإجراءات بما إذا كان الموظفُ يلمَسُ أن العمليات التي خُدَّت بمقتضاها المخرجاتُ عادلةٌ أم لا، ويربطها تشن وآخرون (Chen, et al., 2015) بعملية صنع القرار (Decision-making Process)، أي أن تعريفهم لها يستبدلُ «العمليات» في تعريف شوو وآخرين (Chou, et al., 2013) ب«عملية اتخاذ القرار». أما من منظور سلاجقي وأصغر بور (Salajeghea and Asgharpour (2014) فإن عدالة الإجراءات هي المساواة والإنصاف في الطرق المتبعة في المنظمة لتوزيع الموارد والمخرجات التنظيمية، أي أنها تتعلَّق بطريقة وإجراءات اتخاذ القرار في المنظمة، وهو ما أكده مؤخرًا كلُّ من الطبولي وآخرون (2015) وصوالحي وآخرون (Swalhi, et al., 2017) وبن وآخرون (Pan, et al., 2018)، الذين يزوِّون أن عدالة الإجراءات تتعلَّق بالطرق والآليات والعمليات والإجراءات في المنظمة. وبين الطبولي وآخرون (2015) أن عدالة الإجراءات تعكسُ مدى إحساس العاملين بإنصاف الأساليب والطرق التي اتبعت في تحديد نواتج جهودهم، ونزاهة المعايير، وسلامة الإجراءات المتبعة في الحكم على المخرجات، مثل إجراءات ومعايير تقييم الأداء، ودقة عمليات تنفيذ التقييم. العدالة التفاعلية (عدالة التعاملات (Interactional Justice)) تتعلَّق بنوعية المعاملة الشخصية التي يتلقاها الموظفُ خلال تأدية إجراءات العمل في المنظمة (Chou, et al., 2013; Nicklin, et al., 2014; Mukherjee, et al., 2016). وقد ذهب شوو وآخرون (Chou, et al., 2013) ونكلين وآخرون (Nicklin, et al., 2014) وسريفاستافا (Srivastava, 2015) وليبينوير وآخرون (Leineweber, et al., 2017) إلى أن العدالة التفاعلية (عدالة التعاملات (Interactional Justice)) تتكوَّن من بُعدين فرعيين، هما العدالة الشخصية (Interpersonal Justice) وعدالة المعلومات (Informational Justice)، كما يلي:

(أ) العدالة الشخصية (Interpersonal Justice)

تُعزِّز العدالة الشخصية عن درجة معاملة الموظفين بأدبٍ وكرامةٍ واحترامٍ من قِبَل مشرفيهم ومدراءهم عند تنفيذ الإجراءات أو تحديد وتخصيص النواتج، وكما يرى راي (Rai, 2013) فهي تعكسُ النزاهة والمساواة في أساليب التعامل، وتتعلَّق بالأدب والكرامة والاحترام التي تُبديها الإدارة في استخدام الإجراءات الإدارية وتحديد المخرجات ومعاملة الموظفين.

(ب) عدالة المعلومات (Informational Justice)

تُعزِّز عدالة المعلومات عن درجة تقديم تفسيراتٍ وتوضيحاتٍ كافيةٍ من قِبَل مُتَّخِذِي القرار في المنظمة لسببٍ وكيفية اتخاذ القرارات واستعمال الإجراءات أو لسبب توزيع النواتج (Chou, et al., 2013; Mukherjee, et al., 2016)، أي تُعزِّز عدالة المعلومات عن درجة تزويد الموظفين بالمعلومات المتعلقة بمختلف فعاليات وأنشطة وإجراءات المنظمة (Mukherjee, et al., 2016) وعن صحَّة وتوضيح وتفسير وتبرير المعلومات المُقدَّمة إلى الموظفين (Ledimo, 2015; Srivastava, 2015). ويدعمُ راي (Rai, 2013) ذلك، ويوضحُ أن عدالة المعلومات تُركِّزُ على التوضيحات والتفسيرات الصريحة والنزيهة والكافية والمُفصَّلة للإجراءات الإدارية ولتطبيقها في المنظمة، ويتناغمُ ذلك مع وجهة نظر ليدمو (Ledimo, 2015) الذي يرى أن بُعد العدالة هذا يتطلبُ أن تكون المعلومات شاملة، ومعقولة (منطقية)، وصادقة، ومُقدَّمة في موعدها، ونزيهة. إذا، تتعلَّق عدالة التوزيعات بالإنصاف في توزيع الموارد والمخرجات التنظيمية، وتتعلَّق عدالة الإجراءات بإنصاف عمليات اتخاذ القرار، بينما تتعلَّق عدالة التعاملات بإنصاف المعاملة الشخصية للموظفين في المنظمة (Chou, et al., 2013).

بالإضافة إلى التقسيم السابق للعدالة التنظيمية وتصنيف أبعادها ألفت سلاجقي وأصغر بور (Salajeghea and Asgharpour (2014) الأنظار إلى أن للعدالة التنظيمية وجهين: وجه بُنيوي (أو تركيبِي (Structural Aspect)) ووجه اجتماعي (Social Aspect)، ويرى هذان الباحثان أن العدالة التوزيعية وعدالة الإجراءات تُمثِّلان وجه العدالة البنيوي، في حين تُمثِّل عدالة التعاملات وجه العدالة الاجتماعي. ويتفق كاستيلو وفيرنانديز (Castillo and Fernandez, 2017) مع ذلك؛ فهما يريان أن عدالة التعاملات يُعَدُّها العدالة الشخصية وعدالة المعلومات تعكسُ وجه العدالة الاجتماعي. وبمراجعة التقسيم السابق للعدالة التنظيمية وتصنيف أبعادها يُرجِّح الباحثون في الدراسة الحالية - خلافاً لسلاجقي وأصغر بور (Salajeghea and Asgharpour, 2014) وكاستيلو وفيرنانديز (Castillo and Fernandez, 2017) - أن عدالة التعاملات تشملُ العدالة التركيبية والعدالة الاجتماعية معاً؛ إذ تقع العدالة الشخصية ضمن النطاق الاجتماعي للعدالة بينما تندرجُ عدالة المعلومات ضمن العدالة التركيبية؛ فهي، وإن كان مُتلقياً الموظف، تُعزِّزُ عن عمليات وإجراءات.

2.1.3 أهمية العدالة التنظيمية

العدالة قيمة إنسانية عالية، وهي حقٌّ إنسانيٌّ ومطلَبٌ إنسانيٌّ، وفي بيئة المنظمة تُعْتَبَرُ العدالة هامةً جداً في تعامل الإدارة مع الموظفين في التعيين والترقية وتوزيع المكافآت، ... إلخ. وقد ألفت سلاجقي وأصغر بور (Salajeghea

Nakamura, et al.,) وناكامورا وآخرون (Srivastava, 2015) وسريفاستافا (and Asgharpour, 2014) الأنظار إلى أن العدالة التنظيمية أصبحت على قدر كبير من الأهمية بسبب ارتباطها الوثيق بعدد من المتغيرات التنظيمية الحيوية كالالتزام التنظيمي، والالتزام الوظيفي، والأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي، والمواطنة التنظيمية (Organizational Citizenship). وكشفت راي (Rai, 2013) عن أن سر الأهتمام المستمر بالعدالة التنظيمية في علم الإدارة يكمن في أنها عامل رئيس لفهم مواقف وسلوكات الموظفين في المنظمات. وسلط سريفاستافا (Srivastava, 2015) الضوء على وجه آخر من أوجه أهمية العدالة التنظيمية في المنظمات، هو أن تحققها يعزز قدرة الإدارة على التنبؤ بأحداث المستقبل والسيطرة عليها، ما يخفف من مستويات ودرجات عدم اليقين (Uncertainty) في حياة العمل اليومية. وأكد بان وآخرون (Pan, et al., 2018) على أن العدالة التنظيمية متنبئ عام بنواتج ومخرجات الموظفين والمنظمات على السواء. إضافة إلى ما تقدم سلط موخيرجي وآخرون (Mukherjee, et al., 2016) الضوء على أن العدالة التنظيمية ذات أهمية بالغة بسبب دورها في تعزيز سلوكات المواطنة التنظيمية عند الموظفين ورفع مستوياتها، وزيادة مستويات كل من الرضا الوظيفي والابتكار وإنتاجية المنظمة، وتسهيل عمل المنظمة، وتقليص الصراعات الوظيفية.

يستنتج الباحثون في الدراسة الحالية من مسألة تخفيض مستويات ودرجات عدم اليقين التي أثارها سريفاستافا (Srivastava, 2015) كوجه من أوجه أهمية العدالة التنظيمية أن تحقق العدالة التنظيمية يسهم في تحقيق الأمن والاستقرار الوظيفيين. ويرى كذلك أن العدالة التنظيمية بالغة الأهمية لأن تحققها يعزز ثقة الموظف بالإدارة والرؤساء والمنظمة، وبأن المنظمة تُقدر موظفيها وتحفظ حقوقهم. ويؤيد الباحثون باحثين مثل إيب (Eib, 2015) في أن تحقق العدالة التنظيمية (أ) يكبح العديد من السلوكات الوظيفية السلبية مثل التغيب عن العمل والتأخر عن العمل وإثارة المشاكل في بيئة المنظمة وإتلاف ممتلكات المنظمة، ... الخ، و (ب) يقلل كثيرا من المشاعر الوظيفية السلبية كالغضب والإحباط والتذمر والقلق والتذم.

2.1.4 العوامل المؤثرة في العدالة التنظيمية

تتأثر العدالة التنظيمية بعدد من المتغيرات الداخلية والخارجية، ولكن اللافت للانتباه ندرة الدراسات المنشورة التي استقصت العوامل المؤثرة في العدالة التنظيمية، وفي حدود اطلاع وعلم الباحثين تُعتبر دراستا ليدمو (Ledimo, 2015) وباداف (Yadav, 2016) دراستين نادرتين ضمن هذا السياق. أشار ليدمو (Ledimo, 2015) إلى أن العدالة التنظيمية تتأثر بعدة عوامل تنظيمية، أبرزها التوجه الاستراتيجي للمنظمة، والإبداع والابتكار، وإدارة التنوع، والعلاقات مع متلقي الخدمة (العملاء والزبائن أو المراجعين)، والإدارة، والقيادة الأخلاقية. وكرت باداف (Yadav, 2016) أن إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات في المنظمة، وتوفير فلسفة ونظام وآليات اتصال فعال، وإشاعة مناخ عدالة في المنظمة ثلاثة من أهم العوامل التي تؤثر إيجابا في العدالة التنظيمية.

وأضاف إيب (Eib, 2015) إلى هذه العوامل عوامل مؤسسية، وعوامل إدارية، وعوامل مرتبطة بالمرؤوسين. أهم العوامل المؤسسية من منظور إيب (Eib, 2015) هي الهيكلية التنظيمية، والمناخ التنظيمي - شاملا مناخ العدالة - وطبيعة توجه المنظمة؛ ما إذا كان فرديا أو جماعيا، وحجم المنظمة. أما أهم عامل إداري أُورد هذا الباحث فكان الموقع الاجتماعي للمدير أو القائد الإداري؛ فوجود قائد إداري ذي موقع اجتماعي عالٍ يفضي إلى مستويات عدالة تنظيمية أعلى من تلك المتحققة عند وجود قائد إداري ذي سلطة ونفوذ قليل. وفيما يتعلق بعوامل المرؤوسين عد إيب (Eib, 2015) ثلاثة عوامل، هي إصرار الموظفين، وجدابيتهم، وتعبيرهم عن حاجات نفسية كالحاجة إلى الانتماء أو السيطرة على عمليات تنظيمية. وبلغت الباحثين الأنظار إلى أن ندرة الدراسات المنشورة التي استقصت العوامل المؤثرة في العدالة التنظيمية تمثل ثغرة معرفية وبحثية على مستوى منظمات القطاعين العام والخاص تستدعي البحث بها، وتترتب على هذه الثغرة محدودية معرفة المجتمعين الإداري والبحثي بقائمة العوامل الداخلية والخارجية التي تتأثر بها العدالة التنظيمية، إن معالجة الباحثين المختصين لهذه الثغرة سيسهم في التعرف إلى عوامل جديدة تستطيع المنظمات من خلال إدارتها إدارة سليمة تحقيق مستويات أعلى من العدالة التنظيمية.

2.4 الدراسات السابقة

2.4.1 الدراسات العربية

دراسة (عبدالوهاب، 2017) هدف إلى بلورة مفهوم منهج العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي وتحسين الأداء، طبقا لاختبار ميداني معرفي مزدوج بين النظرية والتطبيق في البنك المركزي المصري. وقد قام الباحث بجمع البيانات بواسطة استبيان تم تصميمه لغرض البحث، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS). وقد أسفرت النتائج عن قبول فرضيات البحث جميعها. وقدمت الدراسة عدة نتائج كان أهمها:- التأكيد من خلال التحليل الإحصائي أن جميع العلاقات الارتباطية لأبعاد منهج العدالة التنظيمية بشكل منفرد مع أبعاد الرضا الوظيفي وتحسين الأداء مجتمعة كانت علاقات موجبة ودالة معنويا. كما أوضحت نتائج التحليل الإحصائي أن البنك المركزي المصري طبق منهج العدالة التنظيمية داخل قطاعاته المختلفة، وإن كان ذلك بدرجة محدودة، وبالطبع فإن هذه النتيجة مبررة عن أن البنك قيد الدراسة يدرك أهمية منهج العدالة التنظيمية كأحد المناهج الإدارية المعاصرة من حيث: المفهوم والدور والأهداف، ولو بدرجات متفاوتة. وقدمت الدراسة توصيات مقترحة تمثل إطار عمل مستقبلي وكان منها التركيز على

أهمية إعادة النظر في الأساليب والنظم والمبادئ الإدارية التقليدية المتبعة في البنك، وتفعيل مبادئ منهج العدالة التنظيمية كأسلوب إداري يساعد المؤسسات المصرفية على التأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية، خاصة في ظل تحديات الاقتصاد العالمي.

دراسة (ليث القهوي، 2017) هدفت للتعرف على مستوى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية وأبعادها في شركات البوتاس الأردنية، وأثر ذلك في تحسين كفاءة الأداء في الشركة المذكورة. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم إعداد استبانة اشتملت على (54) فقرة بصيغتها النهائية، وتم التحقق من صدق الأداة عن طريق عرضها على مجموعة من المحكمين، كما تم اختبار الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة باستخدام معامل (كرونباخ ألفا)، إذ بلغ معامل الثبات الكلي للأداة (0.91). وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج ومنها: أن مستوى إدراك العاملين لمفهوم العدالة التنظيمية وأبعادها في شركة البوتاس الأردنية كان بدرجة (عالية من وجهة نظرهم). كما بينت نتائج التحليل أن مستوى كفاءة أداء العاملين في شركة البوتاس الأردنية كان ذو درجة (عالية). وكان هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، لأبعاد العدالة التنظيمية المتمثلة بـ (العدالة التوزيعية، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات، والعدالة التقييمية) في كل بعد من أبعاد تحسين كفاءة أداء العاملين في شركة البوتاس الأردنية. وفي ضوء ما تقدم من نتائج، توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات وبعض المقترحات ومنها إعطاء الموظفين الفرصة للمشاركة في عملية صنع القرارات الإدارية خصوصاً تلك القرارات التي تمس عملهم بشكل مباشر حيث أن عملية التمكين هذا إذا ما تم تطبيقها سوف تتعكس بشكل إيجابي على أداء المهام المطلوبة منهم.

دراسة (أبو حسين، 2017) هدفت للتعرف على أثر العدالة التنظيمية في الفاعلية التنظيمية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، ولغايات تحقيق هدف الدراسة، تم تصميم استبانة بناء على الدراسات ذات العلاقة لجمع البيانات من عينة الدراسة. وتكون مجتمع الدراسة من الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي وعددها (53) شركة، حيث تم اختيار أكبر (15) شركة منها من حيث عدد العاملين، أما وحدة المعاينة فقد تكونت من مديري الوظائف في مستوى الإدارة الوسطى. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على جميع أبعاد الفاعلية التنظيمية حيث كان أكثرها تأثيراً على التوالي التكيف والتكامل وتحقيق الأهداف. وفي ضوء النتائج كانت أهم التوصيات هو مراعاة العدالة التوزيعية بأنظمة الأجور والحوافز المالية وغير المالية والترقيات اعتماداً على مبدأ الكفاءة والجدارة ومستوى الأداء، وزيادة الاهتمام بعدالة الإجراءات بالإضافة إلى تركيز الشركات على التكيف والتفاعل مع البيئة سواء الداخلية أو الخارجية، وتحليلها ووضع الخيارات الملائمة للاستجابة والتفاعل، وتحقيق درجة مرونة عالية في التعامل مع الظروف المستجدة.

دراسة (دراوشة، 2017) هدفت فيها إلى الكشف عن تقدير درجة ممارسة العدالة التنظيمية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حيث تكونت عينة الدراسة من (378) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، وللتحقق من أهداف الدراسة تم بناء استبانة مكونة من (32) فقرة ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن مستوى العدالة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة بينما جاء مستوى الثقة التنظيمية بدرجة مرتفعة وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة على درجة العدالة التنظيمية يعزى لمتغيرات: نوع الجامعة وجاء الفروق لصالح الجامعات الحكومية ولمتغير الرتبة الأكاديمية وجاءت الفروق لصالح رتبة أستاذ وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس كما كشفت نتائج الدراسة المتعلقة بالثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير نوع الجامعة أو الرتبة الأكاديمية أو الجنس وأظهرت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية.

دراسة ذياب (2015) حيث هدفت إلى تحديد أثر العدالة التنظيمية في رضا الموظفين وأدائهم في مستشفيات وزارة الصحة في عمان. ودرس الباحث العدالة التنظيمية من أربعة جوانب: العدالة التوزيعية (Distributive Justice) وعدالة الإجراءات (Procedural Justice) والعدالة التفاعلية (أو عدالة التعاملات أو المعاملات (Interactional Justice)) والعدالة التطورية (Evolutional Justice). تبني الباحث المنهج البحثي الكمي، وجمع بيانات الدراسة باستخدام استبانة. وكان مجتمع الدراسة الموظفين في المستشفيات الحكومية في عمان، وتكونت عينة الدراسة من (300) موظف من مختلف المستويات الوظيفية ممن يعملون في ثلاثة مستشفيات في عمان، هي مستشفى البشير، ومستشفى الأمير حمزة، ومستشفى التوتنجي. وجدت هذه الدراسة أن أبعاد العدالة التنظيمية الأربعة المدروسة لها مجتمعةً ومنفردةً آثارٌ موجبة دالة إحصائية في كل من رضا الموظفين وأدائهم في مستشفيات وزارة الصحة في عمان. كذلك وجدت الدراسة أن هناك فروقاً بين الموظفين أفراد عينة الدراسة في إحساسهم بالعدالة التنظيمية في المستشفيات المدروسة تعزى للمتغيرات الشخصية: الجنس، والعمر، والحالة الزوجية، والخبرة الوظيفية، والمؤهل الدراسي، وطبيعة العمل. وقد دلّ التحليل الإحصائي على أن أفراد عينة الدراسة لديهم إحساسٌ عالٍ بالعدالة التنظيمية في المستشفيات الحكومية المدروسة؛ وكانت درجات إحساس الموظفين بأبعاد العدالة التنظيمية الأربعة جميعها عاليةً

ومتقاربة جداً. ويستنتج الباحث في الدراسة الحالية أن تأثير العدالة التنظيمية الإيجابي في الأداء الوظيفي لموظفي المستشفيات الحكومية المدروسة يُفسَّرُ بأثر العدالة التنظيمية الإيجابي في الرضا الوظيفي لهؤلاء الموظفين.

2.4.2 الدراسات الأجنبية

دراسة ليدمو ((Ledimo (2015) وهي دراسة مسحية استكشافية هدفها التعرف إلى العوامل المؤثرة في العدالة التنظيمية في القطاع الحكومي، وطبق الدراسة على الموظفين في أحد الأقسام الحكومية في جنوب إفريقيا. تبنى هذا الباحث المنهج الكمي، واستعمل استبانة جاهزة، هي أداة قياس العدالة التنظيمية، كأداة لجمع بيانات الدراسة. كان مجتمع الدراسة موظفي القطاع الحكومي في جنوب إفريقيا، وتكونت عينة الدراسة من (289) موظفاً من هؤلاء، تم اختيارهم باتباع الطريقة العشوائية البسيطة (Simple Random Sampling). كشفت نتائج تحليل العامل (Factor Analysis) عن أن إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية في مؤسسات القطاع الحكومي يتأثر بستة عوامل، هي الاتجاه الاستراتيجي، وإدارة العدالة التنظيمية بأبعادها جميعها (عدالة الإجراءات، والعدالة التوزيعية، وعدالة التعاملات، وعدالة المعلومات)، وتقديم الخدمات والابتكار، وإدارة التنوع، والعلاقات مع الزبائن، والقيادة والإدارة الأخلاقية. وقد فسرت هذه العوامل مجتمعة (63.6%) من التباين بين أفراد عينة الدراسة في إحساسهم بالعدالة التنظيمية وإدراكهم لها. هذا ودلت نتائج الدراسة على أن مستوى عدالة التعاملات في القسم الحكومي المدروس أعلى من مستوى العدالة التوزيعية.

يجد الباحث في الدراسة الحالية أن دراسة ليدمو ((Ledimo (2015) رغم نجاحها في تعريف عدد جديد وهام من العوامل المؤثرة في العدالة التنظيمية في مؤسسات القطاع الحكومي إلا أنه يُؤخذ عليها أنها أدرجت أبعاد العدالة التنظيمية الأربعة ضمن هذه العوامل كعوامل مستقلة، وأنها عرّفت بقية العوامل المدروسة على أنها أبعاد من أبعاد العدالة التنظيمية.

دراسة سريفاستافا ((Srivastava (2015) قام بها بهدف فحص ومقارنة آثار أبعاد مختلفة من أبعاد العدالة التنظيمية في النواتج المرتبطة بالعمل، خاصة الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، في أساط مختصة بالرعاية الصحية في مستشفيات القطاع الحكومي في الهند. وعرّفت هذه الدراسة العدالة التنظيمية بدلالة أبعاد أربعة، هي العدالة التوزيعية، وعدالة الإجراءات، والعدالة الشخصية (Interpersonal Justice)، وعدالة المعلومات. اعتمدت هذه الدراسة منهج البحث الكمي، واستعملت استبانة لجمع بيانات الدراسة. ركبت الاستبانة من مقياس قائمة، هي مقياس العدالة التنظيمية، ومقياس الرضا الوظيفي، ومقياس الالتزام التنظيمي. كان مجتمع الدراسة موظفي القطاع الحكومي العاملين في المستشفيات الحكومية في الهند، وتشكّلت عينة الدراسة من (100) اختصاصي رعاية صحية عاملين في ولاية فاراناسي، شملوا أطباءً وممرضين وفنيين وإداريين. أشارت نتائج تحليل الارتباط إلى أن الالتزام التنظيمي يرتبط ارتباطاً موجباً ذا دلالة إحصائية بكل بُعد من أبعاد العدالة التنظيمية، وكانت أقوى علاقة له علاقته مع عدالة المعلومات وأضعف علاقة له علاقته مع العدالة التوزيعية. وارتبط الرضا الوظيفي ارتباطاً موجباً ذا دلالة إحصائية بكل بُعد من أبعاد العدالة التنظيمية ما عدا العدالة التوزيعية، ويشكل عام كانت العلاقات بين الرضا الوظيفي وأبعاد العدالة التنظيمية أقوى من العلاقات بين الالتزام التنظيمي وهذه الأبعاد. يُستنتج من هذه النتائج أن أبعاد العدالة التنظيمية المدروسة تؤثر جميعها بدرجات متفاوتة في الالتزام التنظيمي، وأن عدالة الإجراءات والعدالة الشخصية وعدالة المعلومات تؤثر بدرجات متباينة في الرضا الوظيفي عند موظفي المستشفيات الحكومية، وأقوى أبعاد العدالة التنظيمية تأثيراً في كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي هو بُعد عدالة المعلومات، يتلوه بُعد عدالة الإجراءات. ويُستنتج من ذلك أن أبعاد العدالة التنظيمية تؤثر في عدد كبير من المخرجات المؤسسية المرتبطة بالعمل، وأنها تتفاوت فيما بينها في قوة تأثيراتها، وأن تأثيراتها تتفاوت من مُخرَج إلى آخر. ورغم أن هذه الدراسة بحثت في الالتزام التنظيمي يُمكن للباحث أن يستنتج أن العدالة التنظيمية تؤثر في الالتزام التنظيمي تأثيراً إيجابياً من خلال تأثيرها الإيجابي في الرضا الوظيفي.

دراسة (شوو وآخرون) ((Chou et al. 2013) دراسة هدفها الرئيس هو تحديد قدرة العدالة التنظيمية على أن تؤدي إلى مواقف وسلوكات وظيفية مفضّلة في دائرة الضريبة التايوانية. ركز هؤلاء الباحثون على ثلاثة من أبعاد العدالة التنظيمية، هي العدالة التوزيعية، وعدالة الإجراءات، وعدالة التعامل. وفيما يتعلق بالمواقف والسلوكات الوظيفية المفضّلة ركز الباحثون على الالتزام الوظيفي وعلى أربعة من سلوكات المواطنة التنظيمية: الإيثار (Altruism)، والكياسة (أو اللباقة (Courtesy)، والروح الرياضية (Sportsmanship)، وفضيلة المواطنة (Civic Virtue). تكلّم مجتمع الدراسة من محلّي النظم في دائرة الضريبة التايوانية، وتكونت عينة الدراسة من (298) محلّي نظم يعملون في (47) مشروعاً في ثمانية من فروع دائرة الضريبة التايوانية. تم جمع بيانات الدراسة بواسطة استبانة مركّبة من استبانة العدالة التنظيمية واستبانة الالتزام الوظيفي واستبانة سلوكات المواطنة التنظيمية. من أهم النتائج التي حصلت عليها هذه الدراسة أنه توجد علاقات موجبة دالة إحصائية بين الالتزام الوظيفي عند محلّي النظم في دائرة الضريبة التايوانية والعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة العدالة التوزيعية وعدالة التعامل وعدالة الإجراءات، وأن قوة العلاقات هذه متساوية تقريباً. ومن النتائج التي حصلت عليها هذه الدراسة أيضاً أن العدالة التوزيعية وعدالة التعامل لهما آثاراً موجبة ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي، وأن بُعدَي العدالة التنظيمية هذين يُفسران سوياً (26.0%) من التباين في الالتزام الوظيفي عند محلّي النظم في دائرة الضريبة التايوانية، في حين كان أثر عدالة الإجراءات في

الالتزام الوظيفي غير ذي دلالة إحصائية. وأظهر التحليل الإحصائي أن الالتزام الوظيفي له أثر موجب ذو دلالة إحصائية في سلوكيات المواطنة التنظيمية المدروسة، وأنه يتوسط توسطًا كليًا العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية. وبناء على هذه النتائج استنتج هؤلاء الباحثون أن سياسات تغيير إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية لن تتسبب بزيادة مستويات سلوكيات المواطنة التنظيمية عندهم مباشرة، ولكنها تقود إلى ذلك من خلال زيادة مستوى التزامهم الوظيفي.

3. الخاتمة

تؤثر العدالة التنظيمية في مواقف الموظفين وسلوكياتهم (Eib, 2015)، ويشمل ذلك الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي ونوايا ترك العمل (Rai, 2013; Al-Kilani, 2017). كما تؤثر العدالة التنظيمية في عدد آخر غير قليل من المتغيرات التنظيمية، من أهمها كفاءة الموظف (Competence)، وإحساسه بالمسؤولية، والتزامه الوظيفي، وتحفيزه الذاتي (Mukherjee, et al., 2016)، وأدائه، ورضاه الوظيفي، وإنتاجية المنظمة (Diab, 2015; Mukherjee, et al., 2016). وزاد القهوي (Alqhiwi, 2015) على ذلك دور العدالة التنظيمية في رفع كفاءة أداء الأفراد والمنظمة، ووجد الطبولي وآخرون (2015) أن سلوكيات المواطنة التنظيمية ترتبط بعلاقة دالة إحصائية بالعدالة التنظيمية. وأفت ذياب (Diab, 2015) الأنظار إلى أن العدالة التنظيمية تؤثر تأثيرات إيجابية في الالتزام التنظيمي، والولاء التنظيمي، والتحفيز. ويستنتج الباحث من ذلك أن تحقق العدالة التنظيمية يقود إلى تنمية الحس بالانتماء (Belonging) للمنظمة.

وبعد مراجعة للأدب المنشور ذي العلاقة في الفترة (1964-2015) وجدت ياداف (Yadav, 2016) أن العدالة التنظيمية تؤثر في عشر متغيرات تنظيمية، هي الثقة، والرضا الوظيفي، وسلوكيات المواطنة التنظيمية، والأداء (الفردية، وبالتالي المؤسسية)، والارتباط بالعمل، ونوايا ترك العمل، والسلوكيات الوظيفية غير المنتجة (Counterproductive Work Behaviors)، والإنهاك العاطفي، والانسحاب، والتغيب عن العمل، فهي تُعزّز الأفعال الخمسة الأولى، وتحذ من فرص حدوث الأفعال الخمسة الأخيرة. ووجد تشين وآخرون (Chen, et al., 2015) أن العدالة التنظيمية تؤثر إيجابا في الثقة التنظيمية والتطابق التنظيمي، أي تماهي الموظف مع المنظمة (Organizational Identification)، وأن هذين المتغيرين يؤثران في الالتزام الوظيفي. وفيما يتعلق بالثقة التنظيمية توصلت (دراوشة، 2017) إلى أن عدالة التوزيعات وعدالة الإجراءات وعدالة التعاملات تؤثر مجتمعة ومنفردة في الثقة التنظيمية تأثيرا إيجابيا قويا. ويُجمع الكثيرون من الباحثين، منهم شوو وآخرون (Chou, et al., 2013) وإيب (Eib, 2015) وياداف (Yadav, 2016)، على أن الموظفين يستجيبون لغياب العدالة التنظيمية بإبداء عواطف ومواقف وسلوكيات وظيفية سلبية، منها الانسحاب (Withdrawal) والإهمال الوظيفي (Negligence) وتقليص الالتزامات الطوعية.

هذا وتفاوتت أبعاد العدالة التنظيمية المختلفة في تأثيراتها، فمثلا ذكر راي (Rai, 2013) أن العدالة التوزيعية تؤثر طرديا في الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي ونوايا ترك العمل، بينما تؤثر عدالة الإجراءات إيجابا في الالتزام الوظيفي، وتؤثر عدالة المعلومات طرديا في الرضا الوظيفي. وأوضح سريفاستافا (Srivastava, 2015) أن عدالة الإجراءات وعدالة التعاملات تؤثر إيجابا في الرضا الوظيفي بينما لم تؤثر أي من العدالة التوزيعية وعدالة المعلومات في الرضا الوظيفي، ووجد أن عدالة المعلومات كانت بُعد العدالة الوحيد المؤثر في الالتزام الوظيفي. ووجد موخيرجي وآخرون (Mukherjee, et al., 2016) أن العدالة التوزيعية وعدالة الإجراءات لهما تأثيرات أكبر من بقية أبعاد العدالة التنظيمية في كفاءات الموظفين وفي التزامهم الوظيفي، وأن عدالة التعاملات لها تأثير أكبر من غيرها في التحفيز الذاتي عند الموظفين. وذكر بان وآخرون (Pan, et al., 2018) أن تأثير عدالة الإجراءات أكبر من تأثير العدالة التوزيعية في السلوكيات التنظيمية الإيجابية للموظفين، وهي الإخلاص والتفاني، والإحساس بالمسؤولية، والنشاط، والابتكار، ومساعدة الآخرين، والتصرف بطريقة مناسبة ولأئمة.

إن من المهام الرئيسية للإدارة هو متابعة وتقييم أداء المنظمة، كنظام متكامل يتكون من بنية متفاعلة من الأنظمة الوظيفية الفرعية، فإلى جانب تحليل أداء الأنظمة الفرعية والمناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية، وما تتضمن هذه المجالات والأنظمة من عناصر قوة وضعف، تقوم الإدارة بتجديد مركز المنظمة الإستراتيجية وتقييم الأداء ككل من خلال تحديد دور كل نظام في خلق قيمة محدد للمنظمة ومتابعة سلسلة القيمة المضافة ذات الأثر المباشر في إتاحة فرص البقاء أو النمو والتطوير في الصناعة والتكنولوجيا وتطبيقاتها المختلفة (Tahrini et al., 2015; AlHrassi et al., 2016; Masa'deh et al., 2018a, b, c; Yassien & Mufleh, 2017; Alenezi et al., 2017; Alkandari et al., 2017; Altamony & Gharaibeh, 2017; Khwaldeh et al., 2017; Mikkawi & Al-Lozi, 2017)، وما آلت إليه التطورات التكنولوجية في القرن الواحد والعشرين والضغوطات التي تمخضت عن العولمة (AL-Lozi, 2002; Al-Duhaish et al., 2014; Masa'deh et al., 2017a, b; Obeidat et al., 2018a, b; Alananzeh et al., 2018; Abualoush et al., 2018a, b; Khalayleh et al., 2017; Al-Lozi, 2017). وحيث أن العالم قد أصبح يستخدم أساليب حديثة ومتطورة في مجال الإدارة والقرار الإداري (Al-Lozi, 2017).

AL-Syaidh et al., 2014, 2016;) ، خاصة الدول المتقدمة وبالتحديد الصناعية منها (dalahmeh et al., 2018 ، فسارعت إلى تطوير نظم المعلومات الإدارية والخدمات الالكترونية بمختلف القطاعات (Darawsheh et al., 2016; Masa'deh et al., 2015a, b Masa'deh, et al., 2008; Shannak & Obeidat, 2012;) Karajeh & Maqableh, 2014; Maqableh & Karajeh, 2014; Al-Dmour et al., 2015; Almajali & Maqableh, 2015; Maqableh & Mohammed, 2015; Maqableh et al., 2015; Masa'deh, 2016; Tarhini et al., 2016, 2017a, 2017b; Almajali & Al-Dmour, 2016; Almajali & Tarhini, 2016; Almajali et al., 2016a, b; Aldmour et al., 2017; Obeidat et al., 2012, 2017, 2019;) ، وذلك لأهميتها في تطوير الأنماط والمفاهيم التي تتخذ بها القرارات الإدارية ولتسهم في التنظيم والتخطيط والرقابة الإدارية (AlHarrasi & AL-Lozi, 2015, 2016) ، لذا تعد نظم المعلومات الإدارية أداة مهمة في عملية إتخاذ القرار، يعبر عنها بأنها طريقة منظمة للحصول على المعلومات الصحيحة في المكان والزمان المناسب وتقديهما على متخذ القرار. وعليه، توصي الدراسة الحالية لبحث كيفية تفعيل القيادة الاستراتيجية واستثمار نظم المعلومات الإدارية المتطورة والحديثة من أجل تحقيق التميز المنظمي والعدالة التنظيمية.

أولاً: المراجع العربية

أبو حسين، ا. م. م. (2017). أثر العدالة التنظيمية على الفاعلية التنظيمية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية. *المجلة الاردنية في إدارة الاعمال (الاردن)*، مج13، ع3، 331 - 349.
دراوشة، نجوى (2017)، العدالة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، 13(3)، 373-388.
القهيوي، ليث (2015). العدالة التنظيمية وتأثيرها في تحسين كفاءة الأداء في الشركات الصناعية: دراسة حالة شركة اليوتاس الأردنية. *دراسات - العلوم الإدارية (الأردن)*، مج42، ع1، 341 - 359.
عبدالوهاب، ي. (2017). العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي وتحسين الأداء: دراسة حالة البنك المركزي المصري. *المجلة المصرية للتنمية والتخطيط - مصر*، مج25، ع2، 127 - 153.

References

Abualoush, S., Bataineh, K., & Alrowwad, A. (2018a). The Role of Knowledge Management Process and Intellectual Capital as Intermediary Variables between Knowledge Management Infrastructure and Organization Performance. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 13, 279-309.

Abualoush, S., Obeidat, B., & Tarhini, A. (2018b). The Role of Employees' Empowerment as an Intermediary Variable between Knowledge Management and Information Systems on Employees' Performance. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 48(2), 217-237.

Ahmed, H.T. (2014). Impact of Organizational Justice on Affective Commitment: Mediating Role of Psychological Ownership and Organizational Identification. *Journal of Business and Management*, 16(1), 58-63.

Alananzeh, O., Jawabreh, O., Al-Mahmoud, A., & Hamada, R. (2018). The Impact of Customer Relationship Management on Tourist Satisfaction: The Case of Radisson Blue Resort in Aqaba City. *Journal of Environmental Management and Tourism*, 2(26), 227-240.

Al-dalahmeh, M., Khalaf, R., & Obeidat, B. (2018). The Effect of Employee Engagement on Organizational Performance via the Mediating Role of Job Satisfaction: The Case of IT Employees in Jordanian Banking Sector. *Modern Applied Science*, 12(6), 17-43.

Al-Dmour, R., Al Haj Dawood, E., Al-Dmour, H., & Masa'deh, R. (2019). The Effect of Customer Lifestyle Patterns on the Use of Mobile Banking Applications in Jordan. *Int. J. Electronic Marketing and Retailing*, Forthcoming.

Aldmour, R., Masa'deh, R., & Obeidat, B. (2017). Factors Influencing the Adoption and Implementation of HRIS Applications: Are they Similar. *International Journal of Business Innovation and Research*, 14(2), 139-167.

Al-Dmour, R., Obeidat, B., & Almajali, D. (2015). The Practice of HRIS Applications in Business Organizations in Jordan: An Empirical Study. 4th Scientific & Research Conference on New Trends in Business, Management and Social Sciences (COES&RJ-TK15/1).

Al-Duhaish, A., Alshurideh, M., & Al-Zu'bi, Z. (2014). The Impact of the Basic Reference Group Usage on the Purchasing Decision of Clothes (A Field Study of Saudi Youth in Riyadh City). *Dirasat: Administrative*, 41(2), 205-221.

Alenezi, H., Tarhini, A., Alalwan, A., & Al-Qirim, N. (2017). Factors Affecting the Adoption of E-Government in Kuwait: A Qualitative Study. *Electronic Journal of e-Government*, 15(2), 84-102.

AlHarrasi, J., & AL-Lozi, M. (2015). The Role of Innovation Management and Technological Innovation on Organizational Effectiveness. 4th Scientific & Research Conference on New Trends in Business, Management and Social Sciences (COES&RJ-TK15/1), Istanbul, Turkey.

AlHarrasi, J., & AL-Lozi, M. (2016). The Role of Innovation Management and Technological Innovation on Organizational Effectiveness: A Theoretical Model. *Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS)*, 5(1), 80-95.

AlHrassi, J., Al-Lozi, M., & Irtaimah, H. (2016). The Impact of Management Innovation and Technological Innovation on Organizational Effectiveness: An Empirical Study from Managerial Staff Perspective in Sultan Qaboos University. *Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS)*, 5(3), 309-339.

Alkandari, A., Masa'deh, R., & Al-Lozi, M. (2017). Knowledge Management and its Role on Organizational Crisis Management: A Literature Review. *Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS)*, 6(4), 833-850.

AL-Lozi, M. (2002). Total Quality Management in the Civil Service Institutions in Jordan. *Mu'tah: Humanities and Social Sciences Series*, 18(4), 151-185.

Almajali, D., & Al-Dmour, R. (2016). The Role of Information Technology in Motivating Students to Accept E-Learning Adoption in Universities: A Case Study in Jordanian Universities. *Journal of Business & Management (COES&RJ-JBM)*, 4(1), 36-46.

Organizational Justice and its Importance in Business Organizations: ...

Almajali, D., & Maqableh, M. (2015). Assessing the Digital Divide Status of the Jordanian Telecentre. *International Journal of Communications, Network and System Sciences*, 8(11), 428-439 .

Almajali, D., & Tarhini, A. (2016). Antecedents of ERP Systems Implementation Success: A Study on Jordanian Healthcare Sector. *Journal of Enterprise Information Management*, 29(4), 549-565.

Almajali, D., Mansour, K., & Maqableh, M. (2016a). The Impact of Electronic Supply Chain Management Usage on Firm's Performance. *International Journal of Communications, Network and System Sciences*, 9(6), 280-293.

Almajali, D., Masa'deh, R., & Al-Lozi, M. (2016b). Determinants of the Actual Use of E-Learning Systems: An Empirical Study on Zarqa University in Jordan. *Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS)*, 5(2), 172-200.

Alqhiwi, L. (2015). Organizational Justice and its Impact on Improvement the Performance Efficiency of the Industrial Companies: A Case Study of Jordanian Potash Company. *Dirasat (Administrative Sciences)*, 42(1), 341-359.

AL-Syaidh, N., Al- Lozi, M., & AlHarrasi, J. (2016). Transformational Leadership and its Role on the Effectiveness of Employees' Behavior: A Theoretical Study. *Journal of Business & Management (COES&RJ-JBM)*, 4(1), 14-35.

AL-Syaidh, N., Masa'deh, R., & Al-Zu'bi, Z. (2014). Transformational Leadership and its Impact on the Effectiveness of Employees' Behavior in the Public and Private Jordanian Hospitals. *Jordan Journal of Business Administration*, 11(1), 23-57.

Altamony, H., & Gharaibeh, A. (2017). The Role of Academic Researcher to Mintzberg's Managerial Roles. *International Journal of Business Management and Economic Research*, 8(2), 920-925.

Castillo, C., & Fernandez, V. (2017). Relationships between the Dimensions of Organizational Justice and Students' Satisfaction in University Contexts. *Intangible Capital*, 13(2), 282-301.

Chen, S., Wu, W., Chang, C., Lin, C., Kung, J., Weng, H., Lin, Y., & Lee, S. (2015). Organizational Justice, Trust, and Identification and their Effects on Organizational Commitment in Hospital Nursing Staff. *BMC Health Services Research*, 15(363), 1-17.

Chou, T., Chou, S.T., Jiang, J.J., & Klein, G. (2013). The Organizational Citizenship Behavior of IS Personnel: Does Organizational Justice Matter? *Information & Management*, 50, 105-111.

Darawsheh, S., ALshaar, A., & AL-Lozi, M. (2016). The Degree of Heads of Departments at the University of Dammam to Practice Transformational Leadership style from the Point of View of the Faculty Members. *Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS)*, 5(1), 56-79.

Diab, S.M. (2015). The Impact of Organizational Justice on Workers Performance and Job Satisfaction in the Ministry of Health Hospitals in Amman. *International Business Research*, 8(2), 187-197.

Eib, C. (2015). Processes of Organizational Justice: Insights into the Perception and Enactment of Justice. Unpublished Doctoral Dissertation, Stockholm University.

Goldman, B., & Cropanzano, R. (2014). "Justice" and "fairness" are not the Same Thing. *Journal of Organizational Behavior*, 36, 313-318.

Karajeh, H., & Maqableh, M. (2014). Security of Cloud Computing Environment. The 23rd IBIMA Conference on Vision 2020: Sustainable Growth, Economic Development, and Global Competitiveness, USA, 2202-2215.

Khalayleh, W., Masa'deh, R., & Al-Lozi, M. (2017). Administrative Empowerment and its Role on the Work Teams Performance: A Literature Review. *Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS)*, 6(4), 851-868.

Khwaldeh, S., Al-Hadid, I., Masa'deh, R., & Alrowwad, A. (2017). The Association between E-Services Web Portals Information Quality and ICT Competence in the Jordanian Universities. *Asian Social Science*, 13(3), 156-169.

Ledimo, O.M. (2015). An Exploratory Study of Factors Influencing Organizational Justice among Government Employees. *The Journal of Applied Business Research*, 31(4), 1549-1562.

Leineweber, C., Bernhard-Oettel, C., Peristera, P., Eib, C., Nyberg, A., & Westerlund, H. (2017). Interactional Justice at Work is related to Sickness Absence: A Study using Repeated Measures in the Swedish Working Population. *BMC Public Health*, 17, 1-10.

Maqableh, M., & Mohammed, A. (2015). The Acceptance and Use of Computer based Assessment in Higher Education. *Journal of Software Engineering and Applications*, 8(10), 557.

Maqableh, M., & Karajeh, H. (2014). Job Scheduling for Cloud Computing using Neural Networks. *Communications and Network*, 6(3), 191-200.

Maqableh, M., Rajab, L., Quteshat, W., Khatib, T., & Karajeh, H. (2015). The Impact of Social Media Networks Websites Usage on Students' Academic Performance. *Communications and Network*, 7(4), 159-171.

Masa'deh, R. (2016). The Role of Knowledge Management Infrastructure in Enhancing Job Satisfaction at Aqaba Five Star Hotels in Jordan. *Communications and Network*, 8(4), 219-240.

Organizational Justice and its Importance in Business Organizations: ...

Masa'deh, R., Alananzeh, O., Algiatheen, N., Ryati, R., Albayyari, R., & Tarhini, A. (2017a). Employee's Perception of Implementing Green Supply Chain Management on Hotel's Economic and Operational Performance. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 8(3), 395-416.

Masa'deh, R., Shannak, R., Maqableh, M., & Tarhini, A. (2017b). The Impact of Knowledge Management on Job Performance in Higher Education: The Case of the University of Jordan. *Journal of Enterprise Information Management*, 30(2), 244-262.

Masa'deh, R., Alananzeh, O., Algudah, O., & Tarhini, A. (2018a). The Effect of Promotional Mix on Hotel Performance during the Political Crisis in the Middle East. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 9(1), 33-49.

Masa'deh, R., Alrowwad, A., Alkhalafat, F., Obeidat, B., & Abualoush, S. (2018b). The Role of Corporate Social Responsibility in Enhancing Firm Performance from the Perspective of IT Employees in Jordanian Banking Sector: The Mediating Effect of Transformational Leadership. *Modern Applied Science*, 12(7), 1-26.

Masa'deh, R., Al-Henzab, J., Tarhini, A., & Obeidat, B. (2018c). The Associations among Market Orientation, Technology Orientation, Entrepreneurial Orientation and Organizational Performance. *Benchmarking: An International Journal*, 25(8), 3117-3142.

Masa'deh, R., Hunaiti, Z., & Bani Yaseen, A. (2008). An Integrative Model Linking IT-Business Strategic Alignment and Firm Performance: The Mediating Role of Pursuing Innovation and Knowledge Management Strategies. *Communications of the International Business Information Management Association (IBIMA) Journal*.

Masa'deh, R., Gharaibeh, A., Tarhini, A., & Obeidat, O. (2015a). Knowledge Sharing Capability: A Literature Review. 4th Scientific & Research Conference on New Trends in Business, Management and Social Sciences (COES&RJ-TK15/1), Istanbul, Turkey.

Masa'deh, R., Obeidat, B., Zyod, D., & Gharaibeh, A. (2015b). The Associations among Transformational Leadership, Transactional Leadership, Knowledge Sharing, Job Performance, and Firm Performance: A Theoretical Model. *Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS)*, 4(2), 848-866.

Masa'deh, R., Almajali, D., Alrowwad, A., & Obeidat, B. (2019a). The Role of Knowledge Management Infrastructure in Enhancing Job Satisfaction: A Developing Country Perspective. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*. Forthcoming.

Masa'deh, R., Obeidat, B., Maqableh, M., & Shah, M. (2019b). The Impact of Business Intelligence Systems on an Organization's Effectiveness: The Role of Metadata Quality from a Developing Country's View. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, Forthcoming.

Mikkawi, B., & Al-Lozi, M. (2017). The Impact of Knowledge Management Infrastructure on Academic Staff Effectiveness: An Empirical Study at The University of Jordan. *Jordan Journal of Business Administration*, 13(1), 95-127.

Mukherjee, S., Singh, A., & Mehrotra, S. (2016). Organizational Justice in relation to Competence, Commitment and Self Motivation. *The International Journal of Indian Psychology*, 3(2), 33-59.

Nakamura, S., Somemura, H., Sasaki, N., Yamamoto, M., Tanaka, M., & Tanaka, K. (2016). Effect of Management Training in Organizational Justice: A Randomized Controlled Trial. *Industrial Health*, 54, 263-271.

Nicklin, J.M., McNall, L.A., Cerasoli, C.P., Strahan, S.R., & Cavanaugh, J.A. (2014). The Role of Overall Organizational Justice Perceptions within the Four-Dimensional Framework. *Social Justice Research*, 27, 243-270.

Obeidat, O., Al-Suradi, M., & Tarhini, A. (2016). The Impact of Knowledge Management on Innovation: An Empirical Study on Jordanian Consultancy Firms. *Management Research Review*, 39(10), 1214-1238.

Obeidat, O., El-Rimawi, S., Maqableh, M., & Al-Jarrah, I. (2013). Evaluating the Profitability of the Islamic Banks in Jordan. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 56, 27-36.

Obeidat, O., Hadidi, A., & Tarhini, A. (2017). Factors Affecting Strategy Implementation: A Case Study of Pharmaceutical Companies in the Middle East. *Review of International Business and Strategy*, 27(3), 386-408.

Obeidat, O., Tarhini, A., & Aqqad, N. (2019). The Relationship among Emotional Intelligence, Conflict Management Styles, and Job Performance in Jordanian Banks. *International Journal of Human Resources Development and Management*, Forthcoming.

Obeidat, O., Sweis, R., Zyod, D., & Alshurideh, M. (2012). The Effect of Perceived Service Quality on Customer Loyalty in Internet Service Providers in Jordan. *Journal of Management Research*, 4(4), 224-242.

Pan, X., Chen, M., Hao, Z., & Bi, W. (2018). The Effects of Organizational Justice on Positive Organizational Behavior: Evidence from a Large-Sample Survey and a Situational Experiment. *Frontiers in Psychology*, 8, 1-16.

Rai, G.S. (2013). Impact of Organizational Justice on Satisfaction, Commitment and Turnover Intention: Can Fair Treatment by Organizations make a Difference in their Workers' Attitudes and Behaviors? *International Journal of Human Sciences*, 10(2), 260-284.

Organizational Justice and its Importance in Business Organizations: ...

Rajabi, A., & Najafzadeh, M.R. (2015). The Relationship between Organizational Justice and Organizational Commitment of Physical Education Teachers of Tabriz. *International Journal of Basic Sciences & Applied Research*, 4(5), 255-259.

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*, 3(2), 192-208.

Salajeghea, S., & Asgharpour, L. (2014). Studying the Relationship between Organizational Justice and Staff Job Commitment a Case Study of Kerman State Tax Administration Staff. *Scientific Journal of Review*, 3(8), 898-908.

Shannak, R., & Obeidat, B. (2012). Culture and the Implementation Process of Strategic Decisions in Jordan. *Journal of Management Research*, 4 (4), pp. 257-281.

Srivastava, U.R. (2015). Multiple Dimensions of Organizational Justice and Work-Related Outcomes among Health-Care Professionals. *American Journal of Industrial and Business Management*, 5, 666-685.

Swalhi, A., Zgoulli, S., & Hofaidhllaoui, M. (2017). The Influence of Organizational Justice on Job Performance: The Mediating Effect of Affective Commitment. *Journal of Management and Development*, 36, 542-559.

Tarhini, A., Alalwan, A., Al-Qirim, N., & Algharabat, R. (2018). An Analysis of the Factors Influencing the Adoption of Online Shopping. *International Journal of Technology Diffusion (IJTD)*, 9(3), 68-87.

Tarhini, A., Al-Badi, A., Almajali, M., & Alrabayaah, S. (2017a). Factors Influencing Employees' Intention to Use Cloud Computing. *Journal of Management and Strategy*, 8(2), 47.

Tarhini, A., Al-Busaidi, K., Bany Mohammed, A., & Maqableh, M. (2017b). Factors Influencing Students' Adoption of E-Learning: A Structural Equation Modeling Approach. *Journal of International Education in Business*, 10(2), 164-182.

Tarhini, A., Bany Mohammed, A., & Maqableh, M. (2016). Modeling Factors Affecting Student's Usage Behaviour of E-Learning Systems in Lebanon. *International Journal of Business and Management*, 11(2), 299.

Tarhini, A., Mgbemena, C., & Trab, MSA. (2015). User Adoption of Online Banking in Nigeria: A Qualitative Study. *Journal of Internet Banking and Commerce*, 20(3), 1-8.

Yadav, R. (2016). Antecedents and Consequences of Organizational Justice. *Management Insight*, 12(2) 66-77.

Yassien, E., & Mufleh, M. (2017). The Impact of ERP System's Usability on Enterprise Resource Planning Project Implementation Success via the Mediating Role of User Satisfaction. *Journal of Management Research*, 9(3), 49-71.