

أثر العدالة التنظيمية على الفاعلية التنظيمية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية

الحارث محمد أبو حسين*

ملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر العدالة التنظيمية على الفاعلية التنظيمية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، ولغايات تحقيق هدف الدراسة، تم تصميم استبانته 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 بالعدالة الإجرائية.

الكلمات الدالة: العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية)، الفاعلية التنظيمية (تحقيق الأهداف، التكامل، التكيف).

المقدمة

الكلية للمنظمة. ترتبط الفاعلية التنظيمية بتحقيق أهداف المنظمات الإدارية وتحقيق نجاحها واستمرارها، وتعد من أهم المؤشرات الرئيسة لأداء المنظمة الفاعل الذي ينتج عنه رفع قدرتها وجاهزيتها في تحقيق الأهداف، التكيف التنظيمي، والتكامل التنظيمي.

ومن هنا جاءت الدراسة للتعرف على اثر العدالة التنظيمية على الفاعلية التنظيمية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية.

مشكلة الدراسة:

تواجه المنظمات الإدارية تحدياً حقيقياً في تحقيق العدالة التنظيمية نتيجة تعدد متطلبات البيئة الداخلية والخارجية والتي تؤثر في تصميم العلاقة بين العاملين والمنظمة، حيث أجرى الباحث زيارة استطلاعية لمجتمع الدراسة وجد خلالها عدم تفاعل بعض العاملين لتحقيق أهداف الشركة بطريقة رشيدة، متأثرين بقلة العوائد والمنافع المرجوة، وبما يطبق عليهم من الأنظمة والتعليمات من قبل ادارتهم الامر الذي يؤثر على الاداء الوظيفي للعاملين وبالتالي الفاعلية التنظيمية. ولهذا فإن الغرض من هذه الدراسة هو التعرف الى أثر العدالة التنظيمية

تسعى المنظمات الإدارية في القرن الحادي والعشرين إلى مواجهة التغيرات البيئية المتسارعة، التي تتسم بدرجة عالية من التعقيد والديناميكية الحركية والتنافسية الشديدة، أدركت من خلالها المنظمات ضرورة تطوير القدرات التكنولوجية والانتاجية والتسويقية، التي ترتبط بشكل مباشر بالموارد البشري ذو المعارف والمهارات والقدرات الإبداعية والابتكارية. وبالتالي زيادة قدرة المنظمات على التكيف مع المتغيرات والأحداث المحيطة بها يعتبر تطبيق العدالة في التنظيم الإداري من القيم اللازمة لقيام المنظمات ونجاحها، وواحداً من المتطلبات الأساسية لرسم اتجاهات وسلوكيات إيجابية لدى الموارد البشرية، في ظل تنوع ثقافتهم وعاداتهم وخلفياتهم المعرفية. وبالتالي فإن المورد البشري يمثل مورداً مهماً واصلاً من أصول المنظمة، لتحقيق الكفاءة والإنتاجية وصولاً إلى الفاعلية

* أستاذ مساعد، قسم إدارة الاعمال، جامعة عمان العربية.
Dr.Hareth@aau.edu.jo
تاريخ استلام البحث 2015/12/17 وتاريخ قبوله 2016/9/25.

الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية من وجهة نظر مديري الوظائف في مستوى الإدارة الوسطى ؟
السؤال الثاني : ما هو مستوى تطبيق العدالة التنظيمية على فاعلية الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية من وجهة نظر مديري الوظائف في مستوى الإدارة الوسطى ؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لتصورات المبحوثين للعدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية) على الفاعلية التنظيمية بأبعادها (تحقيق الأهداف، التكيف التنظيمي، والتكامل التنظيمي) في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية.

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

H_{01} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لتصورات المبحوثين للعدالة التوزيعية على الفاعلية التنظيمية بأبعادها (تحقيق الأهداف، التكيف التنظيمي، والتكامل التنظيمي) في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية.

H_{02} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لتصورات المبحوثين للعدالة الإجرائية على الفاعلية التنظيمية بأبعادها (تحقيق الأهداف، التكيف التنظيمي، والتكامل التنظيمي) في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية.

H_{03} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لتصورات المبحوثين للعدالة التفاعلية على الفاعلية التنظيمية بأبعادها (تحقيق الأهداف، التكيف التنظيمي، والتكامل التنظيمي) في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية.

التعريفات الإجرائية:

العدالة التنظيمية: هي مفهوم نسبي يتعلق بدرجة ادراك الموارد البشرية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية لنزاهة وموضوعية المخرجات والاجراءات وتفاعل الإدارة مع العاملين داخل المنظمة وتم قياس هذا المتغير من

على الفاعلية التنظيمية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية.

اهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول متغيرات للعدالة التنظيمية العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) ومتغيرات الفاعلية التنظيمية (تحقيق الأهداف، التكامل، التكيف)، وهي من الموضوعات المهمة التي تحظى باهتمام مدراء الشركات والباحثين لتشكيل اتجاهات وسلوكيات إيجابية لدى العاملين ورفع معنوياتهم لتأدية أعمالهم بإنتاجية أعلى، وذلك من خلال التعرف على طبيعة العدالة التنظيمية والفاعلية التنظيمية وأبعادهما المختلفة، والعوامل المؤثرة فيهما من وجهة نظر مديري الوظائف في مستوى الإدارة الوسطى العاملين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية. كما يأمل الباحث الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في وضع التصورات الداعمة للفاعلية التنظيمية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية.

اهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى قياس أثر العدالة التنظيمية على الفاعلية التنظيمية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، من خلال تحقيق الاهداف الفرعية الآتية:

1- التعرف على آراء وانطباعات الإدارة الوسطى تجاه العدالة التنظيمية وأبعادها ومستويات تطبيقها في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية.

2- التعرف الى مفهوم وأبعاد الفاعلية التنظيمية، والعوامل المؤثرة فيها.

3- قياس درجة تأثير العدالة التنظيمية في الفاعلية التنظيمية في الشركات المبحوثة.

4- التوصل إلى نتائج وتوصيات من شأنها المساعدة في صياغة افكار لتبني قيم العدالة التنظيمية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، لما لها الأثر الفاعل في تحسين الفاعلية التنظيمية لديها.

أسئلة الدراسة :

السؤال الأول: ما مدى تطبيق العدالة التنظيمية في

الباحثين ومنظمات الأعمال على حد سواء وذلك من كونها تتعلق بالعنصر البشري الذي يشكل راس المال الفكري في منظمات الأعمال ومصدر المعرفة الذي لا ينضب (Laegaard&Bindslev, 2006: 66). ويعتبر كل من (Farooq&Farooq, 2014) العدالة التنظيمية استراتيجية يتم التخطيط لها كباقي استراتيجيات المنظمة؛ ويتم الاهتمام بدراسة حيثياتها والتعرف إلى اتجاهات العاملين وطريقة تفكيرهم، وطبيعة شخصياتهم، قبل ارساء قواعدها في التأثير على سلوك العاملين وتوجيههم باتجاه تحقيق اهداف المنظمة. وفي هذا السياق اعتبر كل من (Mukherjee 2011, Malik & Naeem 2010) ان اداء المنظمات يرتبط بدرجة الالتزام والعمل الجماعي المخلص من قبل العاملين في المنظمة، فيعزز تطبيق العدالة من معنويات العاملين ويحقق درجة عالية من الرضا الوظيفي ينعكس في مستويات عالية من الإنتاجية وجودة المخرجات. عدا عن التقليل من معدلات الدوران الوظيفي، وما يترتب عليه من أعباء، حيث تحتاج المنظمة إلى تكريس وقت إضافي، وجهود وتكاليف في توظيف البدائل وتأهيلهم وتدريبهم ليكونوا قادرين على الانجاز بمستوى من غادروا المنظمة (Kumar et al., 2010).

أبعاد العدالة التنظيمية :

من خلال اطلاع الباحث على الأدبيات التي تتعلق بالموضوع كان هناك إجماع على الأبعاد الرئيسة الآتية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية).

العدالة التوزيعية Distributive Justice :

ترتبط العدالة التوزيعية بكلمة المساواة (Equity) وقد ابدى هنري فايول اهتماما واضحا دوناً عن باقي مفكري المدرسة الكلاسيكية بالمساواة المبنية على العدالة في التعامل والانصاف لجميع العاملين في المنظمة، إذ كانت (المساواة) أحد المبادئ الأربعة عشر في نظرية المبادئ الإدارية التي وضعها هنري فايول في بداية القرن العشرين . (Jones 2011:86) , &Gareth . واستمر الاهتمام بالعدالة بعد ذلك، وتمخض عن اعمال Stacy Adams في ستينيات القرن الماضي نظرية المساواة (Equity Theory) كواحدة من نظريات الدافعية حيث أشار إلى ان الأفراد دائماً يحفزون للعمل في المواقف التي يدركون فيها (العدالة مع الآخرين)

خلال: العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية. **العدالة التوزيعية:** هي درجة الشعور المتولدة لدى الموارد البشرية في الشركات المبحوثة تجاه عدالة المخرجات المالية وغير المالية التي يحصلون عليها مقابل الجهد المبذول.

العدالة الإجرائية: هي درجة الشعور المتولدة لدى الموارد البشرية في الشركات المبحوثة تجاه عدالة الطرق والاليات التنظيمية المستخدمة في تحديد المخرجات التنظيمية، والتحكم في عملية صنع القرار.

العدالة التفاعلية: تتعلق بعلاقة العاملين بمشرفيهم والتفاعل المباشر بين الطرفين ومستوى الاتصال التنظيمي في بيئة العمل وكمية ونوعية المعلومات التي تقدم للعاملين.

الفاعلية التنظيمية: وهي قدرة الشركات المبحوثة على تحقيق أهدافها بطريقة رشيدة، وبالتناغم مع البيئة المحيطة واستخدام الموارد المتاحة واستثمارها، وتم قياس هذا المتغير من خلال: تحقيق الأهداف والتكامل والتكيف .

تحقيق الأهداف: مدى اهتمام الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية بتحقيق أهدافها، بحيث تكون واضحة ومحددة وواقعية وقابلة للتحقيق وممكنة القياس ومحددة بزمن.

التكيف التنظيمي: قدرة الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية على التكيف والتفاعل مع البيئة سواء الداخلية أو الخارجية، وتحليلها ووضع الخيارات الملائمة للاستجابة.

التكامل التنظيمي: تتعلق بدرجة مرونة الشركات المبحوثة للاستجابة للتغيرات البيئية الطارئة، والقدرة على التعامل مع الظروف المستجدة، ووضع الخيارات الاستراتيجية للمحافظة على مكانتها بين الشركات.

الإطار النظري

العدالة التنظيمية

يمكن تعريف العدالة Justice بأنها الحالة المدركة من الانصاف التي يشعر بها العاملون في المنظمة. سواء أكانت فيما يحصلون عليه من عوائد ومنافع مالية أو غير مالية، او فيما يطبق عليهم من القواعد والأنظمة والسياسات، ومستوى نزاهة وصدق التعامل معهم من قبل ادارتهم (Malik 2011 , &Naeem). وقد تزايدت أهمية العدالة التنظيمية في العصر الحديث وأصبحت من الموضوعات التي تثير اهتمام

لم يجد هذا البعد درجة عالية من الاهتمام اسوة بالبعد الأول وخاصة في الأدبيات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية. فقد ظهر الاهتمام بهذا البعد في منتصف سبعينيات القرن الماضي، حيث أصبح هناك تحول إلى هذا الجانب بعدما أثبتت الدراسات أن له أثراً إيجابياً على الرضا الوظيفي ومعدل دوران العمل والمواطنة التنظيمية (Folger & Greenberg, 1985). وتتمثل العدالة الإجرائية بالدرجة التي يدرك بها العاملون أن الإجراءات وطرق العمل والسياسات المتبعة في العمل تتصف بالإنصاف. وأن الطرق التي اعتمدت عليها عملية اتخاذ القرارات تتصف بعدم التحيز، Misuko 2012 (Judge & Colquitt, 2004).

العدالة التفاعلية: Interactional Justice

من وجهة نظر (Nakra, 2014) لا يمكن أن يتحقق النوعان الآخريان من العدالة ما لم يكن هناك مكمل يرتبط بالتفاعل الاجتماعي مع المسؤولين في العمل والدرجة التي يتواصل بها اصحاب القرار مع رؤوسهم باحترام واهتمام. وقد وصف كل من (Zhang et al., 2014) هذا البعد (بالعدالة الشخصية) المرتبطة بتفهم صاحب القرار لكرامة العاملين وتعامله معهم ضمن هذا السياق. في حين يرى كل من Chen (2010)، Mukherjee (2010) ان البعدين الثاني والثالث من العدالة يرتبطان بنظرية التبادل الاجتماعي social exchange theory التي تعتمد على سلسلة من العلاقات التبادلية الثنائية والالتزام المتبادل بين الإدارة والعاملين. ويكتمل النموذج الثلاثي لأبعاد العدالة التنظيمية بالبعد المعلوماتي (Informational) وبالمعلومات التي تقدم للعاملين من حيث الكمية والنوعية، والتفصيلات التي يحتاجونها وبالطريقة التي يتم فيها توصيل المعلومات الضرورية لهم (Siers, 2007) (Robbins & Judge, 2013: 223). وتعتبر اتجاهات العاملين المقياس الرئيسي لتحديد ما يتحقق من عدالة تنظيمية داخل المنظمات، لذلك لا بد من القيام بالاستطلاعات المستمرة وتلمس مدى رضا العاملين وقناعتهم بإدارة منظماتهم، وعدم الاكتفاء برؤيا الإدارة وتوجهاتها وافترضاؤها (الفريجات وآخرون، 2009: 225).

الفاعلية التنظيمية: Organizational Effectiveness

تعتبر الفاعلية من المعايير المستخدمة في قياس أداء

ويشعرون فيها بالمساواة معهم (Buchanan & Huczynski, 2004: 251). فلا يمكن ان يشعر الموظف بالعدالة الا اذا تحققت المساواة بين مدخلاته ومخرجاته ومدخلات ومخرجات الآخرين (Nakra 2014). وتعتبر المساواة الركن الأساسي والركيزة الذي يعتمد عليها بعد العدالة التوزيعية، وبالرغم من تعدد الاجتهادات في إيجاد معايير واضحة تمثل المدخلات والمخرجات الا أن الآراء التقفت على أن المدخلات تتمثل بالمؤهل العلمي والخبرات العملية والمهارات وعدد ساعات العمل والجهد والمهام المطلوبة من الفرد، فيما تتمثل المخرجات بالرواتب والحوافز بأنواعها والمكافآت (Bateman & Snell, 2007: 444-445). وتلعب العوائد المتوقعة والمتحققة فعليا دورا مهما ورئيسا في التحكم في سلوك الأفراد وفي تكرار السلوك الايجابي ولكن مع توجيه الأنظار ومراقبة الآخرين وما يحصلون عليه (الفريجات وآخرون، 2009: 113-114). ويرى كل من (Zhang et al., 2014, Caldwell 2014) ان ادراك العدالة التوزيعية يتمثل بناتج المقارنة بين العائد الذي يحصل عليه الفرد وتكاليف حصوله على هذا العائد، وإذا كانت العوائد متناسقة مع عوائد الآخرين، وغير متحيزة ودقيقة، وصحيحة، وأخلاقية. وفيما اذا كانت مشاركتهم والأدوار التي يقومون بها في تحقيق الأهداف التنظيمية تحظى بتقدير يضاهي هذه الجهود المبذولة من قبل منظماتهم (Judge & Colquitt, 2004). ويشير حريم (Jones & Gareth, 2011: 409) و (2009: 221) إلى أن تحقيق حالة التوازن والوصول إلى نقطة التساوي مع الآخرين يمكن أن تتأتى من خلال تغيير المدخلات ومستوى الجهد المبذول وتقليل عدد ساعات العمل وعدد المهام المنجزة ومستوى الأداء. أو تغيير المخرجات والسعي وراء زيادة الرواتب والأجور. وقد يسعى الفرد إلى تغيير مدخلات الآخرين من حيث زيادة عدد ساعات العمل والمهام المطلوبة منهم أو التغيير في مخرجاتهم لتصبح في مستوى مخرجاته. وفي أغلب الأحيان يلجأ الفرد إلى تغيير الشخص المرجع الذي يعتبر اساس المقارنة أو تغيير الموقف الذي يحدث حالة عدم التوازن وترك المنظمة والانتقال إلى العمل في منظمة أخرى.

العدالة الإجرائية: Procedural Justice

المدخل على العاملين معرفة المتوقع منهم بالتحديد دون أن يكون هناك تضارب أو حالة من الغموض، وتشعرهم بالمسؤولية والالتزام تجاه تحقيق الأهداف التي شاركوا بوضعها.

التكيف: Adaptation:

يقاس التكيف بالدرجة التي تمتلك فيها المنظمة المهارة والقدرة العالية على مواجهة التغيرات في البيئتين الداخلية والخارجية بكفاءة وفاعلية (Oghojafor et al., 2012). والمنظمة الفاعلة هي التي تتمكن من تغيير استراتيجياتها وسياساتها وبيئتها الداخلية بكل ما فيها من موارد وهيكل تنظيمي وحتى ثقافتها التنظيمية لتتلاءم مع ما يحدث حولها من ظروف خارجة عن سيطرتها، لتحقيق البقاء، ومن ثم النمو والازدهار، مستثمرة في نقاط قوتها لاقتناص الفرص وتجنب التهديدات المحتملة في البيئة الخارجية. Amah, (2012). ويعد الخفاجي (2004: 109) أن التكيف التنظيمي يعتمد على عملية التحليل البيئي للمتغيرات الحالية وما يمكن أن يتم التنبؤ به مستقبلاً، لتكون المنظمة قادرة على التخطيط الاستباقي ومواجهة الأزمات وصنع القرارات العقلانية بكفاءة وفاعلية.

التكامل: Integration:

يعد التكامل أحد العوامل المهمة التي من شأنها أن تدعم أداء المنظمات بشكل عام، والمنظمات الصناعية بشكل خاص، إذ تسود العلاقات الاعتمادية بين أجزاء المنظمة كنظام واحد متكامل يتكون من مجموعة من الأجزاء المترابطة والمتكاملة، ذات التأثير المتبادل فإذا انحراف جزء منها عن الأداء الفعال المطلوب، أثر على باقي الأجزاء وعلى المنظمة ككل، وإذا لم تؤدي واحدة من العمليات وطرق تحويل المدخلات إلى المخرجات دورها دون قيمة مضافة لن تكون المخرجات بالجودة المخطط لها (Knowles, 2011: 20). وحتى تحقق المنظمات الفائدة المرجوة من التكامل لابد من المبادرة بتحقيق التكامل الداخلي وتقريب وجهات النظر المختلفة داخل القسم الواحد أولاً تحت مظلة واحدة وضمن نماذج عقلية موجهة نحو تحقيق أهداف المنظمة، وبناء فرق العمل من الموارد البشرية المؤهلة وبمخصصات مختلفة. ومن ثم التوجه نحو توحيد جهود الأقسام والدوائر المختلفة في

المنظمات جنباً إلى جنب مع الكفاءة وبالرغم من أهميتها وتعدد الدراسات والأبحاث التي تناولت الموضوع والعوامل المؤثرة عليه، لم يكن هناك إجماع على تعريف واحد يمكن أن يستخدم لقياس الفاعلية التنظيمية، وكما ترتبط الكفاءة بالوسائل والأساليب المتبعة واتخاذ القرارات بأقل ما يمكن من الموارد (زيارة، 2009: 8). ترتبط الفاعلية بتحقيق أهداف المنظمة قصيرة وطويلة الأجل، وقدرة المنظمة على البقاء والنمو والتطور وإرضاء اصحاب المصالح (القيوتي، 2000: 104). وان المنظمة التي تتصف بالفاعلية هي منظمة كفؤة تتميز بأن مخرجاتها دائماً أكبر من مدخلاتها وقادرة على تعظيم منفعة الموارد المحدودة وتمتلك قدرات اقتصادية وتقنية بذات الوقت (Cetin & Cerit, 2010). وقد دأبت المنظمات على اعتماد أكثر من معيار لقياس الفاعلية التنظيمية والعمل على دمج مجموعة منها معا لتعبر عن الأداء الحقيقي للمنظمة بين ما هو كمي وغير كمي، إلا أن أكثرها شيوعاً: تحقيق الأهداف والتكامل والتكيف (Gelade & Gilbert, 2003).

أبعاد الفاعلية:

تحقيق الأهداف:

يعد من أكثر المقاييس التقليدية المستخدمة لقياس الفاعلية ومؤشراً مهماً على نجاح المنظمة في وضع الأهداف وفي صياغة وتطوير الاستراتيجيات الانتاجية في القطاع الصناعي، ومدى قدرتها على تحويل المدخلات والمخرجات بالكمية والجودة المخطط لهما دون أي انحرافات عن المسار المرسوم.

(Gaertner & Ramnarayan, 1983)، ويلعب الوقت والتكاليف دوراً مهماً في تحقيق الأهداف إذ أن استخدام عناصر الإنتاج وحده ليس كافياً إن لم يرتبط بتقليل وقت الانتاج والتكاليف الكلية لعملية التحويل، والتقليل من حجم الأخطاء التي تؤدي بدورها إلى هدر المزيد من الوقت والموارد وتؤدي إلى الخسارة المالية وتقليل نسبة الأرباح (Amah, 2012). ويرى كل من Bateman & Snell (2007: 339) ان مدخل الأهداف والاعتماد على نظرية الإدارة بالأهداف يساعدان المنظمة على قياس درجة فاعليتها وانجازها بالإضافة إلى تحقيق عدد من المنافع، إذ تسهل هذه

الدراسة إلى أن إدارة المعرفة ساهمت وتسهم في رفع وتحسين كفاءة وفاعلية المنظمات قيد البحث .

دراسة جودة (2007) " أثر العدالة التنظيمية على مناخ الإبداع": هدفت الدراسة إلى معرفة أثر العدالة التنظيمية على توليد مناخ الإبداع في شركات الصناعات الدوائية العاملة في الأردن، اعتمد الباحث في الدراسة على الاستبانة، حيث تم توزيع 517 استبانة على كافة العاملين في 4 من شركات الأدوية مدار البحث. توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على مناخ الإبداع، مع وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة تعزى إلى المتغيرات الوسيطة المتمثلة (العمر، سنوات الخبرة، والدخل).

الدراسات باللغة الانجليزية :

Khan et al., 2015, Organizational justice and job outcomes: Moderating role of Islamic Work Ethic

هدفت الدراسة إلى تحليل علاقة المتغير المستقل (العدالة التنظيمية) والمتغيرات التابعة (الرضا الوظيفي، والمشاركة بالعمل، والدوران الوظيفي) مع الأخذ بالاعتبار الأخلاق الإسلامية في العمل كمتغير وسيط . أجريت الدراسة على العاملين بوحدة من الجامعات الخاصة الباكستانية، حيث تم توزيع 250 استبانة على كافة المستويات الإدارية. توصلت الدراسة أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين أبعاد العدالة التنظيمية وبين المتغيرات التابعة بتزايد بتزايد تطبيق الأخلاقيات الإسلامية في العمل .

Aboul-Ela(2014) Analyzing the relationships between organization justice dimensions and selected organizational outcomes-empirical research study

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية وعدد من المتغيرات تمثلت بالرضا الوظيفي، المواطنة التنظيمية والامتثال للقوانين، في المدارس الثانوية الدولية العاملة في مدينة القاهرة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد العدالة التنظيمية وبين جميع المتغيرات التابعة.

Schilpzand et al.,(2013) The Relationship

المنظمة معا وتفعيل الاتصال بجميع الاتجاهات ضمن هيكل تنظيمي يتسم بالمرونة وثقافة تنظيمية داعمة للتعاون ولروح الفريق الواحد Tassarolo, 2007. فضلا على أن التكامل يحقق درجة عالية من التعاون والتنسيق ومشاركة الموارد المتاحة وتبادل الخبرات في حل المشكلات، فإن التكامل يخلق مناخا تنظيميا صحيا داخل المنظمة يترافق والرضا الوظيفي ويخفض نسبة الغياب ومعدل الدوران الوظيفي، ليكون نتاج هذه التوليفة من الإيجابيات قيم رقمية تعبر عن تقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية وتحقيق الأرباح (Robbins and Judge,2013:309).

الدراسات السابقة

أولا: الدراسات باللغة العربية

هدفت دراسة (أبو تايه) 2012 " أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن " إلى التعرف على أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة للعاملين في مراكز الوزارات الأردنية في مدينة عمان. أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية والتفاعلية) على جميع أبعاد سلوك المواطنة التنظيمي.

ومن الدراسات التي أجريت في بيئة غير أردنية دراسة نافع (2012) " أثر العدالة التنظيمية والخصائص الشخصية على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على البنوك السعودية بمحافظة الطائف" حيث أجريت الدراسة على المصارف السعودية، وهدفت إلى تحليل أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة وتأثر هذه العلاقة بالصفات الشخصية للعاملين، ومن أهم ما توصلت له الدراسة أن هناك قبولاً من قبل العاملين لمستوى العدالة التنظيمية في البنوك التي يعملون بها كان أعلاها العدالة الإجرائية ثم العدالة التوزيعية.

أما دراسة الفارس (2010) " دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات : دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق" :هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق عناصر إدارة المعرفة في تحسين أداء منظمات الصناعات التحويلية في مدينة دمشق، اعتمد الباحث على الاستبانة والمقابلة مع العاملين في 10 شركات، توصلت

Effectiveness of Al-Basheer Hospital in Jordan

وهي الدراسات التي أجريت في البيئة الأردنية، حيث ربطت الدراسة بين نشاطات وممارسات العلاقات العامة وفاعلية أداء مستشفى البشير في مدينة عمان، حيث تم توزيع الاستبانة على 569 مريضاً من مراجعي المستشفى. أظهرت نتائج الدراسة التي اعتمدت على إدراك المرضى وآرائهم ان نشاطات العلاقات العامة في المستشفى فشلت في تحقيق الفاعلية التنظيمية.

Rana et al., (2011) Effect of justice perception on managerial effectiveness

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر العدالة التنظيمية على الفاعلية الإدارية، وتم الاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات من 200 من العاملين في وظائف إدارية في عدد من المنظمات الهندية .

توصلت الدراسة إلى أن جميع أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية والنفاذية) كان لها أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية على فاعلية المنظمات المبحوثة .

دراسة

"Mohammad et al., (2010) "Organizational justice and organizational citizenship behavior in higher education institution: "

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية للكوادر غير الأكاديمية في إحدى الجامعات الماليزية، حيث تكونت العينة من 120 فرداً . واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من وحدة المعاينة، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد العدالة لتتنظيمية وأبعاد سلوك المواطنة .

Zheng et al., (2010) Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management

أجريت على 300 منظمة قطاع خاص عاملة في U.S.A

between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviour: The Role of Cultural Value Orientations

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمي وتأثير الثقافة المجتمعية على هذه العلاقة. تكونت الدراسة من جزأين اعتمد الأول على عينة من العاملين في قطاع الطيران في الولايات المتحدة الأمريكية والجزء الثاني على العاملين في قطاع الطيران في جمهورية الصين

أظهرت النتائج أن الاختلاف الثقافي بين الجنسين لم يؤثر في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة، وأن ادراك العاملين للعدالة التنظيمية هو فقط المحرك لسلوك المواطنة التنظيمية للعاملين تجاه منظماتهم.

Al Rawashdeh (2013) Organizational justice and its impact upon job performance in the Jordanian customs department

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر العدالة التنظيمية على أداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية، وتم اختيار عينة عشوائية تكونت من 612 عامل من كافة المستويات الإدارية، حيث تم اعتماد 536 استبانة في عملية التحليل الاحصائي. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد العدالة (التوزيعي، الإجرائي، والتفاعلي) وأداء العاملين في المنظمة المبحوثة.

Kataria et al.,2013 Psychological Climate and Organizational Effectiveness: Role of Work Engagement

هدفت الدراسة إلى المناخ النفسي والفاعلية التنظيمية ودوره في اندماج العمل، وركزت الدراسة على تحليل الأدبيات المتعلقة بثلاثة متغيرات (اندماج العاملين، سلوك المواطنة التنظيمي، والفاعلية التنظيمية)، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أبرزها وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين اندماج العاملين وسلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط، حيث يؤدي المتغيران معا إلى تعزيز الفاعلية التنظيمية.

The Public (2012) Khurana&Arora Relations Practice & Impact on

أداة جمع البيانات:

اعتمد الباحث على الاستبانة في جمع بيانات الدراسة، حيث تم تطويرها من خلال الاسترشاد بالأبحاث والدراسات السابقة والكتب. حيث تكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء، تكون الجزء الأول من المعلومات المتعلقة بالخصائص الديموغرافية لوحدة المعاينة، بينما تكون الجزء الثاني من الفقرات المتعلقة بقياس المتغير المستقل (العدالة التنظيمية)، والجزء الثالث تكون من الفقرات المتعلقة بقياس المتغير التابع (الفاعلية التنظيمية).

التحليل الاحصائي

اولاً: وصف الخصائص الاجتماعية والديموغرافية لأفراد العينة قد تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف أفراد العينة وفق المتغيرات الديموغرافية التي تم استخدامها في الدراسة (الجندر، العمر، المؤهل العلمي، والخبرة العملية).

اعتبرت الدراسة الفاعلية التنظيمية دالة بمجموعة من المتغيرات أهمها الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي والاستراتيجية. وجدت الدراسة وجود علاقات ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المدروسة.

مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من كافة الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي وعددها 53 شركة وفقاً للنشرة الإحصائية الشهرية 2015/3 الصادرة عن سوق عمان المالي (<http://www.ase.com.jo/ar/2015>)، وقد تم اختيار الخمس عشرة شركة الأكبر من حيث عدد العاملين، حيث قام الباحث بتوزيع (10) استبانات على مديري الوظائف في مستوى الإدارة الوسطى لكل شركة، استرجع منها (143) استبانة صالحة للتحليل. أما وحدة المعاينة فقد تكونت من مديري الوظائف في مستوى الإدارة الوسطى في الشركات المبحوثة.

جدول (1)**خصائص أفراد العينة**

المجموع	انثى				ذكر				النوع الاجتماعي
	النسبة المئوية		التكرار		النسبة المئوية		التكرار		
143	%27		38		%73		105		
143	55 سنة فأكثر		45- أقل من 55		35- أقل من 45		25- أقل من 35		أقل من 25 سنة
	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
	-	-	20%	29	30%	43	33%	47	%17
143	دراسات عليا		بكالوريوس		دبلوم (كلية مجتمع)		ثانوية عامة		المؤهل العلمي
	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
	27%	39	73%	104	%0	0	%0	0	
	15 سنة فأكثر		10- أقل من 15 سنة		5- أقل من 10 سنوات		أقل من 5 سنوات		الخبرة العملية

	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار
143	40%	57	33%	47	17%	24	10%	15

جميعها أعلى من المتوسط الحسابي المعتمد للمقارنة (3) مما يدل على تطبيق إدارة المنظمات المبحوثة للعدالة التوزيعية، فقد كانت أعلاها الفقرة رقم (3) والمتعلقة بعدالة الحوافز المالية حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة 3.70، وبانحراف معياري بلغ 1.048، في حين حصلت الفقرة رقم 5 على أقل متوسط حسابي للعدالة التوزيعية حيث بلغ لهذه الفقرة 3.19 وبانحراف معياري بلغ 1.267، وببين الجدول أيضا المتوسطات الحسابية للمتغير الفرعي الثاني (العدالة الإجرائية)، حيث حصلت الفقرة رقم (11) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ 3.89 وبانحراف معياري بلغ 1.06 مما يدل على أن المنظمات المبحوثة تراعي الموضوعية وعدم التحيز في عملية اتخاذ القرارات، في حين حصلت الفقرتين 8 و 9 على ادنى متوسطات حسابية حيث بلغ 2.66، 2.83 مما يدل على عدم موافقة أفراد العينة على مضمون الفقرتين المتعلق بعدالة الاجراءات والسماح للعاملين بالاعتراض على قرارات الإدارة .

ومن خلال الاطلاع على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالمتغير المستقل الفرعي الثالث (العدالة التفاعلية)، نجد أن المتوسط الحسابي الأعلى كان للفقرة رقم (13) والمتعلقة بكمية المعلومات المقدمة للعاملين، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة 3.21 والانحراف المعياري 1.087 في حين لم تحظ الفقرات 12، 15، 16 على موافقة أفراد العينة حيث كانت جميع المتوسطات الحسابية لهذه الفقرات أقل من 3 حيث بلغت 2.85، 2.30، 2.33 على التوالي

نتائج الإحصاء الوصفي للمتغير التابع : الفاعلية التنظيمية

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالمتغير التابع موزعة على ثلاثة متغيرات فرعية: تحقيق الأهداف، التكيف، والتكامل . ومن خلال الاطلاع على الجدول رقم (3) يتبين أن الفقرة رقم (23) حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغ 4.22 وانحراف معياري

يوضح الجدول رقم (1) توزيع أفراد العينة من حيث الجندر، والعمر، المؤهل العلمي، والخبرة العملية حيث يتضح من الجدول أن الغالبية من مديري الوظائف كانوا من الذكور (105) وبنسبة 73% في حين بلغت نسبة الإناث 27%، 24 منهم وبنسبة 17% كانت اعمارهم اقل من 25 سنة، و 47 وبنسبة 33% كانت أعمارهم بين 25 و 35 سنة و النسبة الباقية 50% تراوحت أعمارهم 35 سنة إلى أقل من 55 سنة.

ويتضح من الجدول (1) أيضا أن جميع أفراد العينة يحملون درجات جامعية، حيث كانت الغالبية 104 وبنسبة 73% يحملون درجة البكالوريوس و 39 بنسبة 27% من حملة الدراسات العليا (الماجستير والدكتوراه) .ومن خبرات عملية مختلفة. مما يدل على أن الترقية في المنظمات المبحوثة تعتمد على الكفاءة وليس الأقدمية.

صدق وثبات الاستبانة :

للتأكيد على أن استبانة الدراسة تتمتع بالصدق الظاهري، قام الباحث بعرض الاستبانة على عدد من الأساتذة المتخصصين وعددهم 12، وتم الأخذ بملاحظاتهم وتعديل الاستبانة بناء عليها.

وللتحقق من ثبات الاستبانة ومستوى الاتساق الداخلي للفقرات فقد تم استخراج معامل كرونباخ الفا، حيث حصلت الفقرات المتعلقة بالمتغير التابع العدالة التنظيمية كمتغير كلي على (0.81)، العدالة التوزيعية (0.72)، العدالة الإجرائية (0.75)، العدالة التفاعلية (0.73). أما الفقرات المتعلقة بالمتغير التابع فكانت كالتالي: العدالة التنظيمية كمتغير كلي (0.82)، تحقيق الأهداف (0.69)، التكامل (0.68) والتكيف (0.76) يتضح أنها جميعا أعلى من 60% وهو المستوى المقبول لمعامل كرونباخ الفا.

نتائج تحليل الاحصاء الوصفي

أولاً: المتغير المستقل : العدالة التنظيمية

ومن خلال الاطلاع على المتوسطات الحسابية للفقرات المتعلقة بالعدالة التوزيعية يظهر الجدول رقم (2) أنها

حصلت على متوسط حسابي 2.55 وانحراف معياري 1.352. ويوضح الجدول أيضا المتوسطات الحسابية للمتغير التابع الفرعي الثالث (التكيف) حيث كانت المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا المتغير أعلى من 3 مما يدل على أن المنظمات المبحوثة تملك المرونة الكافية لتجعلها قادرة على التكيف مع جميع المتغيرات والمستجدات التي تواجهها في البيئة الخارجية.

1.207. في حين يرى أفراد العينة أن المنظمات لم تكن بالمستوى المطلوب في تكوين بيئة فكرية محفزة وفي وضع اهداف واضحة للعاملين فقد حصلت الفقرتين رقم 19، 18 على متوسطات حسابية بلغت 2.66 و 2.76 على التوالي. في حين حصلت جميع الفقرات المتعلقة بالمتغير التابع الفرعي (التكامل) على متوسطات حسابية اعلى من (3) باستثناء الفقرة رقم 28 المتعلقة بدعم إدارة المنظمة لروح الفريق فقد

جدول (2)

نتائج تحليل الاحصاء الوصفي لفقرات المتغير المستقل

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم الفقرة
العدالة التوزيعية			
1.086	3.45	تتوزع المسؤوليات الوظيفية في الشركة وفقا للمؤهلات.	1.
1.225	3.29	يشعر الفرد بعدالة الراتب الذي يحصل عليه مقارنة مع ما يحصل عليه العاملين في الشركات الأخرى	2.
1.048	3.70	تمنح الحوافز المالية في الشركة بعدالة لكل فرد بحسب الاستحقاق.	3.
1.089	3.24	تمنح الترقيات وفق نظام عادل تبعاً لمعايير محددة، متاح تحقيقها من قبل كل العاملين	4.
1.267	3.19	تتناسب متطلبات العمل مع القدرات الذاتية للعاملين.	5.
1.020	3.48	تقدم إدارة الشركة امتيازات للعاملين مماثلة لغيرها من الشركات .	6.
العدالة الإجرائية			
1.041	3.19	هنالك آلية محددة لدى إدارة الشركة تسمح بتقديم اي اعتراض إزاء القرارات التي تتخذها الشركة.	7.
1.144	2.66	تستجيب إدارة الشركة لاعتراضات العاملين على القرارات التي يصدرها مدراء الدوائر	8.
1.189	2.83	تتسم الإجراءات الإدارية المطبقة في الشركة بالإنصاف	9.
1.166	3.08	تتنصف السياسات المتبعة في العمل بعدم التحيز	10
1.069	3.89	تتنصف الطرق التي اعتمدت عليها عملية اتخاذ القرارات بعدم التحيز	11
العدالة التفاعلية			
1.156	2.85	تتمتاز العلاقة بين العاملين والإداريين بالتفاعل المباشر.	12

1.087	3.21	المعلومات التي تقدم للعاملين من حيث الكمية مناسبة حسب الاحتياج.	13
1.061	3.19	المعلومات التي تقدم للعاملين من حيث النوعية مناسبة حسب الاحتياج.	14
1.193	2.30	تتبع طريقة الاتصال الاداري قنوات اتصال مناسبة حسب طبيعة المعلومة.	15
1.131	2.33	تحرص الإدارة على المحافظة على طريقة تعامل لائقة مع العاملين.	16
1.185	3.16	تحرص الإدارة على إشاعة روح التعاون بين العاملين.	17

ثانيا : المتغير التابع : الفاعلية التنظيمية

جدول (3)

نتائج تحليل الاحصاء الوصفي لفقرات المتغير المستقل

رقم الفقرة	الفرقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تحقيق الأهداف			
18.	تسعى الشركة إلى تكوين بيئة فكرية محفزة للتطور التنظيمي.	2.66	1.175
19.	تضع الشركة اهدافاً واضحة لجميع العاملين.	2.76	1.158
20.	تتحمل إدارة الشركة مسؤوليتها الاجتماعية من خلال مشاركتها في الأنشطة المهنية المنفذة لصالح المجتمع.	3.04	1.006
21.	يشارك جميع العاملين في الشركة لإنجاز اهداف محددة بجدول زمني.	3.55	1.254
22.	تضع الشركة اهدافاً قابلة للقياس.	3.93	1.117
23.	تحرص إدارة الشركة على توفير الموارد اللازمة لتحقيق الاهداف.	4.22	1.207
التكامل			
24	يتم تنسيق جهود العاملين في الشركة لكي يعمل الجميع ضمن منظومة واحدة منسجمة.	3.08	1.379
25	يدرك العاملون بوجود ترابط بين انشطتهم داخل الشركة.	3.36	1.308
26	توفر الشركة مناخاً تنظيمياً يخلق حالة من الانسجام بين العاملين.	3.37	1.336
27	تشجع إدارة الشركة روح المنافسة البناءة بين العاملين.	3.42	1.350
28	تدعم رؤية الشركة تعزيز روح الفريق الواحد بين العاملين لبقاء ديمومتها .	2.55	1.352
التكيف			
29	لدى الشركة المرونة الكافية للاستجابة للتغيرات البيئية الطارئة.	3.22	1.376

30	إدارة الشركة لديها القدرة في التعامل مع الظروف المستجدة.	3.20	1.361
31	تضع الشركة الخيارات الاستراتيجية بقصد المحافظة على مكانتها بين الشركات .	3.42	1.318
32	تعتمد إدارة الشركة الطرق المرنة لأداء اعمالها بالشكل الذي يواكب المستجدات في البيئة التعليمية.	3.87	1.344
33	تشجع الشركة روح الإبداع في العمل .	3.81	01.18

اختبار الفرضيات:

أولاً: اختبار صلاحية النموذج

جدول (4)

نتائج اختبار تباين الانحدار للفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية

المتغير	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F	R	R ²	النتيجة
العدالة التنظيمية (المتغير الكلي)	39.845	0.000	0.469	0.220	قبول النموذج
العدالة التوزيعية	23.224	0.000	0.376	0.141	=
العدالة الإجرائية	10.158	0.002	0.259	0.067	=
العدالة التفاعلية	14.542	0.00	0.306	0.093	=

مستوى الدلالة المعنوية $\geq (0.05)$. قيمة F الجدولية = 3.84 عند مستوى معنوية (0.05) ودرجات حرية (141،1)

معنوية أقل من 0.05. وبناء على هذه النتائج يعد النموذج صالحاً لاختبار الانحدار لأثر المتغير المستقل على التابع . ويوضح الجدول أيضاً قيم معامل الارتباط بين المتغير المستقل الكلي، والمتغيرات التابعة الفرعية حيث بلغت قيم (R) 0.469، 0.376، 0.259، 0.306 وجميعها تدل على أن هناك علاقة ارتباط أقل من المتوسط بين العدالة التنظيمية، العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية على التوالي وبين الفاعلية التنظيمية.

ثانياً: اختبار الفرضية الصفرية الرئيسية: لا يوجد أثر للعدالة التنظيمية على الفاعلية التنظيمية (تحقيق الأهداف،

يبين الجدول رقم (4) نتائج اختبار تباين الانحدار لأثر العدالة التنظيمية على الفاعلية التنظيمية، حيث يتضح أن قيمة F للمتغير الكلي العدالة التنظيمية كانت (39.845) وهي أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجات حرية (141 و 1)، والتي بلغت 3.84، بالإضافة إلى أن مستوى الدلالة المعنوية ل F كان أقل من 0.05، ويبين الجدول أيضاً قيم F للمتغيرات الفرعية للعدالة التنظيمية، حيث بلغت قيمتها للعدالة التوزيعية 23.224، وللعدالة الإجرائية 10.158، وللعدالة التفاعلية 14.542 وجميعها أعلى من القيمة الجدولية ل F وعند مستوى دلالة

بالإضافة إلى أن مستوى الدلالة المعنوية ل t لجميع المتغيرات كان اقل من 0.05 . وبناء على هذه النتائج ترفض الفرضية الصفرية وتقبل البديلة، أي أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية كمتغير كلي على أبعاد الفاعلية التنظيمية. ويوضح الجدول أيضاً أن بعد التكيف كان الأكثر تأثراً حيث بلغت قيمة Beta 0.407، تلاه بعد التكامل حيث بلغت قيمة Beta 0.358 وكان الأقل تأثراً بعد تحقيق الأهداف حيث بلغت قيمة Beta 0.224.

التكيف، والتكامل) في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية.

يوضح الجدول رقم (5) نتائج الانحدار البسيط للفرضية الرئيسة لأثر العدالة التنظيمية على الفاعلية التنظيمية حيث بلغت قيمة t المحسوبة لأثر العدالة التنظيمية على تحقيق الأهداف (7.789)، وعلى التكيف (5.288)، وعلى التكامل (3.178) وجميعها اعلى من قيمة t الجدولية التي بلغت 1.960 عند مستوى دلالة 0.05 ودرجات حرية 142،

جدول (5)

نتائج الانحدار البسيط للفرضية الرئيسة
أثر العدالة التنظيمية على الفاعلية التنظيمية

النتيجة	Beta	مستوى دلالة t	قيمة t المحسوبة	المتغيرات التابعة الفرعية
رفض الفرضية الصفرية	0.224	0.00	7.789	تحقيق الأهداف
رفض الفرضية الصفرية	0.407	0.00	5.288	التكيف
رفض الفرضية الصفرية	0.358	0.002	3.178	التكامل

قيمة t الجدولية (1.960) عند مستوى دلالة 0.05 ودرجات حرية 142 تحقيق الأهداف (14.428) ، وعلى التكيف (7.199) ، وعلى التكامل (8.165) وجميعها اعلى من قيمة t الجدولية التي بلغت 1.960 عند مستوى دلالة 0.05 ودرجات حرية 142، بالإضافة إلى أن مستوى الدلالة المعنوية ل جميع المتغيرات كان اقل من 0.05 . وبناء على هذه النتائج ترفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى وتقبل البديلة، أي أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للعدالة التوزيعية على أبعاد الفاعلية التنظيمية.

ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر للعدالة التوزيعية على الفاعلية التنظيمية (تحقيق الأهداف، التكيف، والتكامل) في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية.

يوضح الجدول رقم (6) نتائج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى لأثر العدالة التوزيعية على الفاعلية التنظيمية حيث بلغت قيمة t المحسوبة لأثر العدالة التوزيعية على

جدول (6)

نتائج الانحدار البسيط لأثر العدالة التوزيعية على أبعاد الفاعلية التنظيمية

النتيجة	R ²	R	Beta	مستوى دلالة t	قيمة t المحسوبة	المتغيرات التابعة الفرعية
رفض الفرضية الصفرية	0.038	0.195	0.195	0.000	14.428	تحقيق الأهداف
رفض الفرضية الصفرية	0.074	0.272	0.272	0.000	7.199	التكيف
رفض الفرضية الصفرية	0.109	0.330	0.330	0.000	8.165	التكامل

مستوى دلالة 0.05 ودرجات حرية 142 الإجرائية على الفاعلية التنظيمية (تحقيق الأهداف، التكيف، والتكامل) في الشركات الصناعية المساهمة

رابعاً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر للعدالة

الجدولية، عند مستوى دلالة أقل من 0.05 وبناء على هذه النتائج ترفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية وتقبل البديلة، أي أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للعدالة الإجرائية على أبعاد الفاعلية التنظيمية.

العامّة الأردنية.

يتضح من الجدول رقم (7) ومن نتائج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية أن قيمة t المحسوبة لأثر العدالة الإجرائية على جميع أبعاد المتغير التابع أعلى من قيمتها

جدول (7)

نتائج الانحدار البسيط لأثر العدالة الإجرائية على أبعاد الفاعلية التنظيمية

النتيجة	R ²	R	Beta	مستوى دلالة t	قيمة t المحسوبة	المتغيرات التابعة الفرعية
رفض الفرضية الصفرية	0.008	0.087	0.087	0.000	13.479	تحقيق الأهداف
رفض الفرضية الصفرية	0.079	0.282	0.282	0.000	5.823	التكيف
رفض الفرضية الصفرية	0.029	0.169	0.169	0.000	8.294	التكامل

قيمة t الجدولية (1.960) عند مستوى دلالة 0.05 ودرجات حرية 142

كانت أعلى من قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة معنوية أقل من 0.05 وبناء على هذه النتائج ترفض الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة وتقبل البديلة، أي أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للعدالة التفاعلية على أبعاد الفاعلية التنظيمية. ومن الملاحظ من قيم Beta لأثر المتغيرات الفرعية للعدالة التنظيمية أنها أثرت على التكامل والتكيف أكثر من تأثيرها على تحقيق الأهداف .

خامساً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر للعدالة التفاعلية على الفاعلية التنظيمية (تحقيق الأهداف، التكيف، والتكامل) في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية .

يوضح الجدول رقم (8) وأسوة بنتائج الفرضيتين السابقتين أن قيم t المحسوبة لأثر العدالة التفاعلية على أبعاد الفاعلية جميعها

جدول (8)

نتائج الانحدار البسيط لأثر العدالة التفاعلية على أبعاد الفاعلية التنظيمية

النتيجة	R ²	R	Beta	مستوى دلالة t	*قيمة t المحسوبة	المتغيرات التابعة الفرعية
رفض الفرضية الصفرية	0.029	0.171	0.171	0.000	12.534	تحقيق الأهداف
رفض الفرضية الصفرية	0.073	0.270	0.270	0.000	5.878	التكيف
رفض الفرضية الصفرية	0.043	0.208	0.208	0.000	7.823	التكامل

قيمة t الجدولية (1.960) عند مستوى دلالة 0.05 ودرجات حرية 142

مناقشة نتائج الدراسة:

الارتباط والقيمة المعيارية Beta. أظهرت نتائج الإحصاء الوصفي أن هناك موافقة من قبل وحدة المعاينة على فقرات العدالة التوزيعية؛ إذ أن المتوسطات الحسابية لجميع الفقرات التي قاست هذا البعد كانت أعلى من متوسط المقارنة (3). فيما لم تحظ العدالة الإجرائية بذات النتيجة فقد حصلت الفقرات المتعلقة بعدالة الإجراءات الإدارية، والسماح للعاملين بتقديم الاعتراضات على الإدارة بمتوسط حسابي أقل من 3، مما يستدعي اهتمام إدارة

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية) على الفاعلية التنظيمية بأبعادها (تحقيق الأهداف، التكامل، والتكيف) ولاختبار هذا الأثر قام الباحث باعتماد مقاييس الإحصاء الوصفي متمثلة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، ومقاييس الإحصاء الاستدلالي لاختبار الفرضيات، متمثلة بمعامل الانحدار وما تمخض عنه من نتائج معامل

تدراسة ابو تايه (2012)، ودراسة نافع (2012)، ودراسة كل من Jain & Jain (2013) et al., Schilpzand (2015): ودراسة (Khan et al., 2015) فقد توصلت إلى أن للعدالة التنظيمية أثرا نو دلالة إحصائية ولكن على كل من (الرضا الوظيفي، والمشاركة بالعمل، والدوران الوظيفي) في الجامعات الخاصة البكستانية. وقد اعتبر الباحث العدالة التنظيمية هي المتغير المستقل في التأثير على الفاعلية التنظيمية، الا انه العديد من الدراسات السابقة تناولت بالبحث متغيرات مستقلة أخرى بعيدا عن العدالة التنظيمية . فقد اعتبر الفارس (2010) إدارة المعرفة محرك أساسيا للفاعلية التنظيمية. وأظهرت دراسة Kataria et al., (2013a) أن كل من اندماج العاملين بعلمية اتخاذ القرارات، وسلوك المواطنة التنظيمي لهما أثر نو دلالة إحصائية في تحقيق الفاعلية التنظيمية. أما نتائج دراسة Zheng et al., (2010) بينت ان الاستراتيجيات والهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية هي المؤثرات الأساسية في تحقيق الفاعلية التنظيمية، وكانانامط القيادة التشاركية والأبوية من أهم المؤثرات على تحقيق الفاعلية التنظيمية وفقا لنتائج دراسة Uche C. & Timinepere (2012).

التوصيات:

بناء على النتائج توصي الدراسة بما يأتي:

1. تشجيع العاملين على المشاركة في مراجعة اهداف الشركة، وتمكينهم واعطائهم الحرية في التصرف لتنفيذ مهماتهم الموكلة.
2. 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.
3. مراجعة الآلية التي تطبق بها الإجراءات الإدارية بما يحقق العدالة بين العاملين.
4. إعادة النظر في هيكلية نظام الحوافز والمكافآت والترقيات، ومنح علاوات للمخاطرة وغيرها، بما يسمح للعاملين بالحصول على مردود مرضي مقابل جهودهم واعمالهم.
5. مراعاة العدالة التوزيعية بأنظمة الأجور والحوافز المالية وغير المالية والترقيات وذلك بين العاملين في كافة

المنظمات المبحوثة بهذين الجانبين. في حين ان المتوسطات الحسابية لمتغير العدالة التفاعلية اظهرت موافقة وحدة المعاينة على ان هذا البعد يطبق في المنظمات المبحوثة، وبمستوى مقبول وخاصة ما يتعلق بكمية وجودة المعلومات التي يتم تزويدها للعاملين .

أظهرت نتائج الإحصاء الوصفي للمتغير التابع الفاعلية التنظيمية بأبعادها الثلاث (تحقيق الأهداف، التكامل والتكيف) ان بعض الفقرات المتعلقة بالبعدين (تحقيق الأهداف والتكامل) لم تحظ بموافقة وحدة المعاينة، حيث حصلت على متوسط حسابي اقل من (3)، إذ يرى أفراد العينة أن منظماتهم لم تكن بالمستوى الكافي لتكوين بيئة محفزة فكريا، وفي وضع أهداف تنظيمية واضحة وقابلة للقياس، ولم تكن المنظمات ناجحة بالقدر الكافي لبيت روح الفريق الواحد في العاملين. في حين حصلت جميع الفقرات المتعلقة بالتكيف على متوسطات حسابية أعلى من (3) مما يدل على القدرة العالية للمنظمات المبحوثة على مواكبة التغيرات في البيئة الخارجية والتكيف معها بنجاح.

ولاختبار الفرضيات قام الباحث باعتماد معامل الانحدار البسيط لقياس أثر كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية على الأبعاد الثلاثة للفاعلية التنظيمية، وقد بينت النتائج ان جميع أبعاد العدالة التنظيمية كان له أثر نو دلالة إحصائية على جميع أبعاد الفاعلية التنظيمية. ومن خلال قيم Beta كان تأثير أبعاد العدالة التنظيمية على التكيف والتكامل هو الأقوى فيما كان التأثير على تحقيق الأهداف اقلها. وتلقت هذه الدراسة بمتغيراتها ونتاجها مع دراسة Rana et al., (2011) التي أجريت في البيئة الهندية. وقد بحثت العديد من الدراسات في أثر العدالة التنظيمية ولكن على متغيرات أخرى غير الفاعلية التنظيمية وتشير الأدبيات إلى أن هذه المتغيرات باختلافها وتنوعها في مجملها تؤثر إيجابيا على أداء المنظمات المبحوثة وفعاليتها، فقد اعتبرت دراسة جودة (2007) العدالة التنظيمية عاملا أساسيا في تفعيل الإبداع التنظيمي في شركات الدواء الأردنية، فيما بحثت دراسة Al Rawashdeh (2013) في العدالة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية. في حين توصلت جميع الدراسات الآتية إلى أن العدالة التنظيمية لها أثر نو دلالة إحصائية على سلوك المواطنة التنظيمي بالرغم من تباعد البيئات التي أجريت بها: دراسة Mohammad et al., (2010)

7. السعي الدؤوب من قبل ادارات المنظمات المبحوثة باعتماد منهج الإدارة بالأهداف، بأن تكون الأهداف واضحة ومحددة ويشترك العاملين في كافة المستويات الإدارية في وضعها .
8. إجراء بحوث ودراسات مستقبلية تتناول متغيرات تابعة خلاف الفاعلية، وفي بيئات متنوعة من المنظمات الخدمية.

- المستويات الإدارية اعتمادا على مبدأي الكفاءة والجدارة ومستوى الأداء.
6. فتح المجال أمام العاملين في كافة المستويات الإدارية لتقديم اقتراحاتهم، وملاحظاتهم حول ما يتخذ من قرارات، ضمن جو يسوده الاحترام المتبادل وتقدير الاجتهادات والنقد البناء.

المراجع

المراجع العربية

- الخاصة بدمشق، *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية* -المجلد - 26 العدد الثاني 2010 -، ص ص 59-85.
- الفريجات، وآخرون (2009). *السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة*، عمان، اثناء للنشر والتوزيع.
- القيوتي، محمد قاسم (2000) *نظرية المنظمة والتنظيم*، عمان، دار وائل للنشر و التوزيع.
- نافع، وجيه عبد الستار (2012) *أثر العدالة التنظيمية والخصائص الشخصية على أبعاد سلوك المواطن التنظيمية: دراسة تطبيقية على البنوك السعودية بمحافظة الطائف*، *مجلة جامعة الملك عبد العزيز*، الاقتصاد والإدارة، م 26، ع 2، ص ص: 367-444 / Eco. DOI: 10.4197 / 26-27.
- سوق عمان المالي (2015)*، النشرة الإحصائية الشهرية 2015/3، عمان،

- أبو تايه، بندر كريم (2012) *أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن*، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، المجلد العشرون، العدد الثاني، ص145-ص186 .
- جودة، محفوظ (2007) . *أثر العدالة التنظيمية على مناخ الإبداع*، *مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين*، المجلد 1 العدد 127، ص ص 166-169.
- حريم، حسين (2009) *السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال*، الطبعة الثالثة، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حريم، حسين (2009) *مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة*، الطبعة الثانية، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- زيارة، فريد فهمي (2009) *وظائف الإدارة*، عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع .

- الفارس، سليمان (2010) *دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات : دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية*

<http://www.ase.com.jo/ar/2015>.

المراجع العربية باللغة الإنجليزية

- Abu Tayeh, B. (2012), The Impact of Organizational Justice on Behavior Organizational Citizenship at Centers of Government Ministries in Jordan, *Journal of the Islamic University for Economic and Administrative Studies*, 20(2),145-186.
- Alfares, S. (2010), The Role of Knowledge Management in Enhancing Performance of Organizations: A Field Study on Private Manufacturing Industries in Damascus, *Damascus University Journal of Economic and Legal Sciences*, 26(2) 59-85.
- Alfraokat et al. (2009), Organizational behavior contemporary concepts, Ithraa publishing and distribution.

- Amman Financial Market (2015), Monthly Statistical Bulletin 3/2015, Amman, Retrieved from <http://www.ase.com.jo/ar/2015>.
- Hareem, H. (2009), Principles of Modern Management: Theories, Administrative Processes, The Organization's Functions, Second Edition, Amman, Dar Al-Hamed.
- Hareem, H. (2009), Organizational Behavior: Behavior of Individuals and Groups in Business Organizations, Third Edition, Amman, Dar Al-Hamed.
- Judah, M. (2007), The Impact of Organizational Justice on Climate of Creativity, *Journal of Accounting, Management and Insurance*, 1(127), 166-169.

- Nafee, A. (2012), The Effect of Organizational Justice and Personal Characteristics on Dimensions of Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Study on Saudi Banks in Taif Governorate, *Journal of King Abed-alaziz*
- المراجع الأجنبية**
- Aboul-Ela, G. M. B. E. (2014), Analyzing the relationships between organization justice dimensions and selected organizational outcomes-empirical research study. *The Business & Management Review*, 5(2), 34-50.
- Acquaah, M., and Tukamushaba, E. K. (2015), Human factor, justice and organizational effectiveness in Africa. *Journal of Managerial Psychology*, 30(3), 320-335.
- Al Rawashdeh, E. T. (2013), Organizational justice and its impact upon job performance in the Jordanian customs department. *International Management Review*, 9(2), 29-35.
- Amah, E. (2012), Corporate Culture and Organizational Effectiveness: A Study of the Nigerian Banking industry. *European Journal of Business and Management*, 4(8), 212-229.
- Arora, N., and Khurana, P. (2012), The Public Relations Practice & Impact on Effectiveness of Al-Basheer Hospital in Jordan. *Amity Global Business Review*, 7, 39-49.
- Bateman, T. and Snell S. (2007), *Management: Leading & Collaborating in the Competitive World*, 7th ed. McGraw-Hill Irwin Boston.
- Buchanan, D. and Huczynski A. (2004), *Organizational Behavior: An Introductory Text*, 5th ed. Harlow: Prentice Hall Financial Times.
- Caldwell, J. (2014), Interactional Justice Dimensions and Organizational Trust: An Investigation into the Moderating Effects of Stress and a Three-Way Interaction. *Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict*, 18(2), 25.
- Cetin, C. K., and Cerit, A. G. (2010), Organizational effectiveness at seaports: a systems approach. *Maritime Policy & Management*, 37(3), 195-219.
- Chen, H. F. (2010), The relationships of organizational justice, social exchange, psychological contract, and expatriate adjustment: an example of Taiwanese University, 26(2) 367-444.
- Qariuti, M. (2000), *Theory of Organization and Organization*, Amman, Dar Wael Publishing and Distribution. .
- business expatriates. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(7), 1090-1107.
- Farooq, M., and Farooq, O. (2014), Organizational justice, employee turnover, and trust in the workplace: A study in South Asian telecommunication companies. *Global Business and Organizational Excellence*, 33(3), 56-62.
- Folger, R., and Greenberg, J. (1985), Procedural justice: An interpretive analysis of personnel systems. *Research in personnel and human resources management*, 3(141-183).
- Gaertner, G. H., and Ramnarayan, S. (1983), Organizational effectiveness: An alternative perspective. *Academy of Management Review*, 8(1), 97-107.
- Gelade, G., and Gilbert, P. (2003), Work climate and organizational effectiveness: the application of data envelopment analysis in organizational research. *Organizational research methods*, 6(4), 482-501.
- Graeme, K. (2011), *Quality Management*. Retrieved from <http://www.bookboon.com>
- Jain, R., and Jain, S. (2015), Organizational Justice Climate & Organizational Citizenship Behavior in Indian Banks. *Indian Journal of Industrial Relations*, 50(4), pp: 613-62.
- Jones, G. R. and George, J. M. (2011), *Contemporary Management*, 7th ed. McGraw-Hill Irwin New York .
- Judge, T. A., and Colquitt, J. A. (2004), Organizational justice and stress: the mediating role of work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 395-404.
- Kang, D. (2006), Perceived Organizational Justice as a Predictor of Employees' Motivation to Participate in Training, *Research and Practice in Human Resource Management*, Vo.15, No.1, pp: 89-107.
- Khan, K., Abbas, M., Gul, A., and Raja, U. (2015), Organizational justice and job outcomes: Moderating role of Islamic Work Ethic. *Journal of Business Ethics*,

- 126(2), 235-246.
- Kataria, A., Garg, P., and Rastogi, R. (2013), Psychological Climate and Organizational Effectiveness: Role of Work Engagement. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 12(3), 33, pp: 33-46.
- Kumar et al., (2009), Organizational Justice Perceptions as Predictor of Job Satisfaction and Organizational Commitment. *IUP Journal of Management Research*, Vol.8, pp:24-37.
- Mille L. J., and Bindslev, M. (2006), Organizational Theory, Ventus Publishing Aps, available at bookboon.com.
- Malik, M. E., and Naeem, B. (2011), Impact of perceived organizational justice on organizational commitment of faculty: Empirical evidence from Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, 1(9), 92-98.
- Misuko, N. (2012), Employees Perception on Positive and Negative Factors Influencing Procedural Justice in Making Promotion Decision. *International Journal of Business and Social Science*, 3(13), 67-80.
- Moghimi, S. M., Kazemi, M., and Samiie, S. (2013), Studying the relationship between organizational justice and employees' quality of work life in public organizations: A case study of Qom province. *Iranian Journal of Management Studies*, 6(6), 117-143.
- Mohammad, J., Habib, F. Q. B., and Alias, M. A. B. (2010), Organizational justice and organizational citizenship behavior in higher education institution. *Global Business and Management Research*, 2(1), 13-32.
- Mukherjee, K. (2010), Exploring the Mediating Effect of Perceived Organizational Support Between Organizational Justice Dimensions and Affective Commitment. *Globsyn Management Journal*, 4(1):9-22.
- Nakra, R. (2014), Understanding the Impact of Organizational Justice on Organizational Commitment and Projected Job Stay among Employees of the Business Process Outsourcing Sector in India. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 18(3), 185-194.
- Oghojafor, B., Muo, F., and Aduloju, S. (2012), Organisational effectiveness: Whom and what we do believe. *Advances in Management & Applied Economics*, 2(4), 81-108.
- Rana, G., Garg, P., and Rastogi, R. (2011), Effect of justice perception on managerial effectiveness. *The IUP Journal of Organizational Behavior*, 10(2), 7-20, pp. 7-20.
- Robbins, Stephen P. and Judge, Timothy A. (2013), Organizational Behavior, 15th ed. Boston, PEARSON Prentice Hall.
- Schilpzand, M. C., Martins, L. L., Kirkman, B. L., Lowe, K. B., and Chen, Z. X. (2013), The Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviour: The Role of Cultural Value Orientations. *Management and Organization Review*, 9(2), 345-374.
- Siers, B. (2007), Relationships among Organisational Justice Perceptions, Adjustment, and Turnover of United States-Based Expatriates. *Applied Psychology*, 56(3), 437-459.
- Tessarolo, P. (2007), Is integration enough for fast product development? an empirical investigation of the contextual effects of product vision*. *Journal of Product Innovation Management*, 24(1), 69-82.
- Verboncu, I., and CORCODEL, Ş. F. (2013), The Efficiency and Effectiveness of the Managerial Methodological System. *Revista de Management Comparat International*, 14(5), 661-670.
- Zhang, Y., LePine, J. A., Buckman, B. R., and Wei, F. (2014), It's Not Fair... Or Is It? The Role of Justice and Leadership in Explaining Work Stressor-Job Performance Relationships. *Academy of Management Journal*, 57(3), 675-697.
- Zheng, W., Yang, B., and McLean, G. N. (2010), Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*, 63(7), 763-771.

Impact of Organizational Justice on Organizational Effectiveness in the Jordanian Public Shareholding Industrial Companies

*Al-Hareth Abu Hussein **

ABSTRACT

This study aims to identify the impact of organizational justice on organizational effectiveness in the Jordanian public shareholding industrial companies. A questionnaire was designed based on information from the relevant authorities to collect data from the study sample. The study population was represented by the Jordanian public shareholding industrial companies listed in Amman Stock Exchange. 53 companies were chosen, including 15 of the largest companies in terms of the number of employees. The study sample consisted of functional managers at the level of middle management. The study revealed the following results: there is a statistically significant effect of organizational justice on all the dimensions of organizational effectiveness, where it was most influential on the adaptation and integration of goals to achieve. In light of the results, the most important recommendations were: taking justice into account in terms of distributing wages as well as financial and non-financial incentives, basing the promotion system on the principle of meritocracy and the level of performance, as well as paying greater attention to procedural justice.

Keywords: Organizational justice (distributive, procedural and interactive justice), Organizational effectiveness (goal achievement, integration and adaptation).

* Department of Business Administration, Amman Arab University.
Received on 17/12/2015 and Accepted for Publication on 25/9/2016.