

العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام وعلاقتها بالالتزام الوظيفي عند الموظفين من وجهة نظر رؤساء الأقسام
وموظفي شركة الاتصالات الأردنية

Organizational Justice on the Head of Departments & It's Relationship with Job Commitment on the staff of Jordanian Telecom View

أ.حاتم خلدون محمود المهيرات
هيئة الدفاع المدني- الأردن
ت: 00962775748910
بريد الكتروني: Hatem_alfares@yahoo.com

إعداد: د. التاج محمد محمد علي
استاذ إدارة الأعمال المساعد
جامعة بخت الرضا
كلية الاقتصاد والعلوم الادارية
قسم إدارة الاعمال
ت: 0911313690
البريد الالكتروني: tajeec@outlook.com

المستخلص :

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام وعلاقتها بالالتزام الوظيفي عند الموظفين من وجهة موظفي شركة الاتصالات الأردنية ، واختبرت الدراسة فرضية رئيسية هي هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية ($\infty = 0.05$) بين العدالة التنظيمية والالتزام في شركة الاتصالات الأردنية ، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها هناك التزام المديرين بالعدالة التنظيمية تجاه العاملين دون خلق تمايز في التعامل مع العاملين في الشركة، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي لدى العاملين في شركة الاتصالات الأردنية تعزى لمتغيرات النوع، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بجميع أبعاد العدالة التنظيمية لدى شركة الاتصالات الأردنية بما يمكن الشركة من الاستفادة من التزام العاملين وقدراتهم وخبراتهم .

Abstract

الكلمات الافتتاحية: (Key Words): العدالة التنظيمية (Organizational Justice) الالتزام الوظيفي (Job Commitment)

The study aimed to identify the degree of organizational justice with heads of departments and it's relationship to abide career among the staff of Jordanian Telecom , the study tested the main hypothesis whether there is a statistically significant relationship ($\infty = 0.05$) between organizational justice and commitment in Jordanian Telecom. The study followed descriptive analytical method to analysis data. According to analytic the study set a number of results the most important there is a commitment from managers to justice toward workers without creating differentiation in dealing with the employees in the company's and no statistically significant differences between organizational justice and job relationship abide own employees in Jordan Telecom attributed to variables type, qualification and years of experience, and the study recommended the need to essentials all the dimensions of organizational justice with

Jordanian Telecom to enable the company to benefit from the commitment of employees and their abilities and experience

المقدمة:

كان العدل وما يزال المطلب الرئيسي لجميع الأفراد والمجتمعات، لأنه أساس كل حكم صالح، وقد تطلعت إليه جميع الأمم وناضلت من أجله، وليس أولى من ذلك من تركيز الفيلسوف اليوناني افلاطون (430 ق م) في كتابة الجمهورية على العدالة وماهيتها واركائها، ويتدرج إلى بيان أن الدولة الكاملة عادلة وانها صنو المواطن الصالح. وبناء على ما تقدم فإن المجتمعات الإنسانية لا ترتقي إلا بوجود العدالة وتطبيقها، ووبما أن التنظيمات المؤسسية جزء لا يتجزء من هذه المجتمعات وأن حالها حال المجتمعات الإنسانية إذن لا بد من وجود مفهوم العدالة إضافة لتطبيقه بالمنظمات والإدارات وهي ما تسمى بالعدالة التنظيمية حيث تهتم بالأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة وتطلق العدالة التنظيمية من الإداريين أنفسهم في المنظمات.

ويعد موضوع العدالة التنظيمية من موضوعات السلوك التنظيمي التي حظيت باهتمام كبير لإحتوائها على قيم العدالة والمساواة التي تعد من المتغيرات التنظيمية والسلوكية التي تساعد على فهم سلوك الافراد داخل المؤسسات. وأن أهم القيم الإدارية هي قيم العدالة، وأن العدالة من أولويات منظومة القيم المؤثرة في النظام الإداري التي احتلت أعلى القيم لدى المديرين ويجب الالتزام والعمل بها.

ويعد التزام العاملين بأعمالهم عصب التطور الإداري لأي منظمة كانت إذ أنه من خلال متابعة التزام العاملين يتم التطوير والتحديث والتغيير وبالتالي العمل على تحسين قدراتهم، ولهذه العملية تأثير في سلوك الشخص العامل في سلوك فريق العمل. كما أن نتاج الالتزام يجب أن تكون متماشية لتحقيق أهداف المنظمة.

مشكلة الدراسة:

من أهم المتغيرات المرتبطة باستمرارية الشركات وتحقيق أهدافها هي العدالة التنظيمية بين العاملين فوجودها يعني الالتزام الوظيفي والذي هو شعور بالولاء للمؤسسة وتحمل المسؤوليات ورغبة العمل فيها والموافقة على أهدافها والالتزام بقيمها العلمية والمهنية في البقاء فيها، وعليه تكمن مشكلة الدراسة في معرفة إذا ما كان هناك علاقة بين العدالة التنظيمية عند الإداريين والالتزام الوظيفي عند الموظفين من وجهة نظر رؤساء الأقسام وموظفي شركة الاتصالات الأردنية.

أسئلة الدراسة:

تسعى هذه الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية:

- 1- ما هي انواع العدالة التنظيمية المتبعة في شركة الاتصالات الأردنية؟
- 2- ما هي درجة الالتزام الوظيفي عند الموظفين من وجهة نظر رؤساء الأقسام السائدة لدى العاملين في شركة الاتصالات الأردنية؟

3- هل هناك علاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام الوظيفي لدى العاملين في شركة الاتصالات الأردنية؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: هي هل هناك علاقة ذات دلالة احصائية ($\infty = 0.05$) بين العدالة التنظيمية والالتزام الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات الأردنية. وتنفرع منها الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية ($\infty = 0.05$) بين العدالة التنظيمية والالتزام الوظيفي لدى العاملين في شركة الاتصالات الاردنية تعزى لمتغير النوع (ذكور، اناث).
 الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية ($\infty = 0.05$) بين العدالة التنظيمية والالتزام الوظيفي لدى العاملين في شركة الاتصالات الأردنية تعزى لمتغير المؤهل العلمي (دبلوم، بكالوريوس، دراسات عليا).
 الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية ($\infty = 0.05$) بين العدالة التنظيمية والالتزام الوظيفي لدى العاملين في شركة الاتصالات الأردنية تعزى لمتغير سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، 6-10 سنوات، 11 سنة فأكثر).
أهمية الدراسة:

- 1- تكمن أهمية الدراسة في أنها تستهدف استطلاع آراء فئة مهمة في المؤسسات الخدمية لمفهوم العدالة التنظيمية وأهميتها في العمل.
- 2- يؤمل من نتائج هذه الدراسة أن تفيد الإداريين والموظفين في شركة الاتصالات الأردنية من خلال تعرفهم على درجة ممارستهم للعدالة التنظيمية والالتزام الوظيفي.
- 3- يؤمل أن تضيف هذه الدراسة إضافة معرفية للمكتبة العربية، وتكون نقطة انطلاق الباحثين والمهتمين بمتغيرات السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال المختلفة لإجراء المزيد من الدراسات والبحوث في هذا المجال.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية:

- 1 - التعرف على درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الاقسام وعلاقتها بالالتزام الوظيفي عند الموظفين من وجهة موظفي شركة الاتصالات الأردنية.
- 2 - التعرف على درجة ممارسة الالتزام الوظيفي عند الموظفين في شركة الاتصالات الأردنية من وجهة نظر رؤساء الاقسام شركة الاتصالات الأردنية.
- 3 - التعرف على مدى ارتباط تقييم المب عرثين من الموظفين لمستوى العدالة التنظيمية في شركة الاتصالات الأردنية بالمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.
- 4 - التعرف على مدى ارتباط درجة الالتزام الوظيفي للموظفي في شركة الاتصالات الأردنية بالمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

منهج البحث

سيتم التحقق من الأهداف الموضوعية لهذا البحث واختبار مدى صحة الفرضيات من خلال تبني المنهج الوصفي التحليلي لتحليل بيانات الدراسة التي يتم جمعها كما يلي :

عينة ومجتمع الدراسة:

استخدم البحث طريقة المسح الشامل لإجراء هذه الدراسة، حيث تم توزيع (230) استبانة على عينة الدراسة، تم استرجاع (200) استبانة بنسبة استرداد بلغت (87%).
 البيانات الثانوية: من خلال الكتب والدوريات والدراسات السابقة المرتبطة به.
 البيانات الأولية: من خلال الاستبيان
 الاساليب الاحصائية:

- 1- استخدام معامل الارتباط لبيرسون لتحديد صدق وثبات عبارات الاستبيان لتحقيق أغراض الدراسة.
- 2- الاحصاء الوصفي من خلال حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات كل محور من محاور الاستبيان.
- 3- تم استخدام اختبار التباين الأحادي (t-test) و اختبار التباين الأحادي (One way ANOVA) لمعرفة الفروق بين المتوسطات واختبار فرضيات الدراسة.

الصدق والثبات:

الصدق الظاهري:

تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين والمختصين للتحقق من مدى صلاحية الاستبانة، وتم الأخذ ملاحظاتهم وارائهم حول عبارات كل محور من محاور الاستبيان، وبناءً عليه تم التعديل والحذف والاضافة لبعض العبارات بشكل يحقق التوازن بين مضامين الاستبانة ومحاورها.

الصدق الاحصائي:

لقياس صدق وثبات عبارات الدراسة تم حساب الارتباط بين محاور العدالة التنظيمية والالتزام الوظيفي كما مبين في الجدول (1)

جدول (1) معاملات الارتباط بين العدالة التنظيمية والالتزام الوظيفي

التقييمية	التفاعلية	الاجرائية	انماط العدالة	الالتزام الوظيفي
*0.69	*0.70	*0.77		التزام الموظفين بالعمل
*0.76	*0.55	*0.67		التزام الموظفين بالقوانين والأنظمة في الوظيفية
*0.79	*0.73	*0.81		التزام الموظفين العاطفي للوظيفة

المصدر: أعداد الباحث من بيانات الاستبيان 2013م

يلاحظ من الجدول رقم (1) وجود ارتباط موجب بين العدالة التنظيمية والالتزام الوظيفي وبالتالي فان عبارات المحاور تكون صالحة لاغراض البحث العلمي.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية:

أجرى عيسى، زيد 2009م [3] دراسة بعنوان " النماذج التنظيمية الساندة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية" وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية والخاصة من مختلف الكليات والتخصصات الأكاديمية في منطقة الوسط والذي بلغ عددهم (2119) عضواً. أما العينة فبلغ عددها (500) عضو هيئة تدريس. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن النماذج التنظيمية الساندة في الجامعات الأردنية مرتبة تنازلياً (البيروقراطي، الرفاعي، السياسي) وبالنسبة للعدالة

التنظيمية بينت النتائج أن العدالة التفاعلية جاءت في المرتبة الأولى والعدالة الإجرائية في المرتبة الثانية وأن مستوى العدالة التنظيمية لدى الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية بشكل عام كان بدرجة متوسطة.

أجرى الحربي 2008م [3] دراسة بعنوان " أثر العدالة التنظيمية والمتغيرات الشخصية على الالتزام التنظيمي : دراسة ميدانية على وكالات الأدوية بمدينة جدة، وكان عدد عينتها (250) موظفاً وكانت أهم نتائج الدراسة أنه توجد علاقة ارتباطية قوية بين العدالة التنظيمية والالتزام الوظيفي، يزيد تأثير العدالة الإجرائية عن عدالة التوزيع على الالتزام التنظيمي الاتجاهي. ويزيد تأثير عدالة التفاعل عن عدالة التوزيع على الالتزام التنظيمي المعياري، يزيد تأثير عدالة التوزيع عن العدالة الإجرائية على الالتزام التنظيمي الاستمراري.

قامت إبراهيم 2006م [1] بدراسة " واقع العدالة التنظيمية في الجامعات الرسمية الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين " وتكون مجتمع الدراسة فيها من (18712) فرداً، بواقع (3875) عضو هيئة تدريس و(14837) موظفاً إدارياً، وتم اختيار أفراد العينة بالطريقة العشوائية الطبقية، وكانت مكونة من (394) عضو هيئة تدريس و(538) موظفاً، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة العدالة التنظيمية في الجامعات الرسمية الأردنية كانت متوسطة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

قام كل من أتج وآخرون 2003م [14] بدراسة بعنوان العدالة التنظيمية وأثرها على الالتزام الوظيفي لكل من العمال المحليين والعمال الأجانب " وهدفت للتعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين التزام العمال المحليين والعمال الأجانب في الصين وكذلك الأمر للعدالة التنظيمية، وكانت عينة الدراسة من الموظفين من الصين عددهم (466) منهم (213) عاملاً أجنبياً من جمهورية الصين الشعبية و(253) عاملاً محلياً من سنغافورة، وأوضحت النتائج أن هناك عدالة توزيعية أقل وأداء أقل للعمال الأجانب عنه عن العمال المحليين، بالإضافة إلى وجود فروق في العدالة التوزيعية والإجرائية، وفي السلوك والانتماء.

وأجرى جل 2000م [16]؟دراسة بعنوان : " العلاقة بين القيم والالتزام التنظيمي من وجهة نظر متعددة الأبعاد " وأجريت الدراسة على عينة من مديري المدارس الثانوية (60) مديراً في ولاية مينيسوتا، هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين مدى تناسب قيم الفرد التنظيمية والالتزام التنظيمي وقد تم استخدام مقياس القيم الشاملة الذي وضعه شوارتز للبيئة التنظيمية أما الالتزام التنظيمي فقد تم تقييمه باستخدام مقياس Meyerand Allen, 1991 ذي العناصر الثلاثة للالتزام، أما أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة فهي: أن القيم المدركة للتنظيم هي العامل الأكثر أهمية في تحديد وتقدير التزام الموظف.

دراسة ايجان 1994م [15] التي هدفت إلى تحديد العلاقة بين العدالة التنظيمية وأداء الموظفين بالعمل ، وتكونت عينة الدراسة من (362) مديراً ومشرفاً من عشر شركات صناعية في كاليفورنيا. وتوصلت نتائجها إلى أن للعدالة التفاعلية والتوزيعية علاقة إيجابية مع مستويات الأداء والولاء التنظيمي في حين أظهرت النتائج أنه لا يوجد علاقة قوية بين عدالة الإجراءات ومستويات الأداء.

دراسة مارون 1991م [17] والتي هدفت معرفة أثر مجموعة من الخصائص التنظيمية على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية ، وقد شملت (470) موظفاً من سبع منظمات تربوية في كندا وتناولت ثلاث مجالات للعدالة التنظيمية وهي: عدالة الإجراءات، وعدالة التوزيع، وعدالة التعاملات. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعض المتغيرات التنظيمية وبين إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، ومن تلك المتغيرات التنظيمية: نمط الاتصالات الإدارية، وتوزيع المهام والمسؤوليات التي تتمتع بها المنظمة والنمط القيادي للمدير.

أجرى فولجر وكونفسكي 2000م [16] دراسة هدفت إلى معرفة التأثيرات المحتملة لمحددات شعور العاملين بعدم عدالة الإجراءات والعدالة التوزيعية على كل من الثقة بالرئيس المباشر والانتماء للمنظمة والرضا عن الأجر ، وتكونت عينة الدراسة من (217) عاملاً من العاملين بشركات القطاع الخاص الصناعية بالولايات المتحدة الأمريكية وكشفت نتائج الدراسة أن العدالة التنظيمية بشكل عام لها علاقة ايجابية بالولاء التنظيمي، وأن لمحددات الشعور بعدم عدالة الإجراءات تأثيراً سلبياً على الثقة بالرئيس المباشر والولاء للمنظمة.

الاطار النظري:

مفهوم العدالة في الفكر الإداري

يعد موضوع العدالة التنظيمية من المواضيع التي تناولتها المدارس الإدارية بشكل مباشر أو غير مباشر كونها رابطة مقدسة بين العامل والمؤسسة تتوقف عليها كفاءة وفاعلية كل منها؛ لأن أساسها العدل بوصفها نشاط يقوم على التنسيق بين مصالح طرفين هما العامل والمؤسسة.

ويمكن أن تتحقق العدالة التنظيمية من خلال الأبعاد الآتية: [10]

1- الموضوعية: وتجنب الاعتبارات الشخصية في جميع العلاقات المترتبة من المنصب الإداري سواء بين الأفراد داخل المنظمة أم من خلال علاقات أفراد المنظمة بالمتعاملين معها والسماح للمرؤوسين بالتظلم من قرارات رؤسائهم إلى المستوى الإداري الأعلى.

2- الحيادية والنزاهة: في التعيين من قبل السلطة العليا التي تتولى عملية اختيار اللوظائف.

ويرى (ابن خلدون) أن العدل مألوف، وبه قوام العالم وهو عدل في الحكم وإنصاف وهو ضد الظلم والفسق، فبالعدل تقوى الدول وتتعاقد لحمتها بالقوة المرافقة وعظمة الشوكة.

والعدالة في الشريعة الإسلامية ذكرت في العديد من آيات القرآن الكريم ففي سورة النساء بقوله تعالى: " أن الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات إلى أهلها وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل إن الله نعماً يعظكم به إن الله كان سمياً بصيراً". (سورة النساء، الآية 58) .

كذلك في سورة النحل: " إن الله يأمركم بالعدل والإحسان " (سورة النحل: الآية 95) صدق الله العظيم. فالعدالة في الشريعة الإسلامية هي المساواة بين التصرف وبين ما يقتضيه الحق دون زيادة أو نقصان أو ما قام في النفوس على أنه مستقيم. ولهذا فالعدل يفترض أن يكون نظاماً سلوكياً للإنسان، وأياً كان موقع ذلك الإنسان، وأن يلتزم بالحق والقسط مع ربه ونفسه والآخرين حيث يعد العدل من قواعد الدنيا التي لا صلاح فيها إلا معهم وعليه قد صنف العدل إلى صنفين هما: [2]

الأول: عدل الإنسان في نفسه من خلال حملها على المنافع وكفها عن القبائح والوقوف في أحوالها دون تجاوز أو تبصير، فمن ظلم نفسه فهو بغيره أظلم، ومن جار عليها فهو على غيره أجور.

الثاني: عدل الإنسان في غيره، وهذا يشمل على أنواع العدل الآتية:

1 - عدل الإنسان فيمن دونه، كالسلطان في رعيته والرئيس مع مرؤوسه وهذا يشمل إتباع الميسور بحذف المعسور وترك التسلط بابتغاء الحق.

2 - عدل الإنسان مع من فوّه كالرعية مع الحاكم والمرؤوسين مع رئيسهم وهذا يشمل الإخلاص والطاعة وبذل النصرة وصدق الولاء.

3 - عدل الإنسان مع نظرائه، وهذا يشمل الإلحاح ومجانبة الاستغلال وكف الأذى.

مفهوم العدالة التنظيمية

العدالة التنظيمية قيمة مهمة وإحساس وإدراك أنساني يشعر به أعضاء المنظمة في إطار التقسيمات المتولدة نفسياً وإدارياً، من خلال إجراء المقارنات بين القيم التبادلية المتحصل عليها من قبل الأعضاء وإدارة المنظمة [7]. كما عرفت العدالة التنظيمية بأنها: " محصلة الاتفاق بين الجهود المبذولة والعوائد المتحققة عنها بشكل يسهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للمنظمة" [2]. وأيضاً عرفت بأنها إدراك الأفراد لحالة الإنصاف في المعاملة التي يعاملون بها من قبل المنظمة" [2].

أنواع العدالة التنظيمية

تقسم العدالة التنظيمية إلى عدة أنواع وهي: [9] **العدالة التوزيعية (Distributive justice)** : وعرفها بأنها عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف وساهم كورمان بإضافة ثلاث قواعد تحكم العدالة التوزيعية وهي:

- قاعدة الإنصاف: بمعنى أن ما يحدد توزيع العوائد هو مدى مساهمة الفرد في العمل فمن يشارك في الإنجاز أكثر يحصل على أجر أكثر ومن يعمل بدوام كامل يحصل على أجر يختلف عن من يعمل بدوام جزئي وإن حدث غير ذلك كان هناك خرق القاعدة الأنصاف.
- قاعدة المساواة: وهو توزيع العوائد بغض النظر عن الجنس واللون والعرق، سيكون التوزيع على أساس المعرفة والمهارة الإنتاجية.
- قاعدة الحاجة: وهنا يتم توزيع العوائد اعتماداً على أصحاب الحاجة بحيث أن من لديه حاجة أكثر من غيره يستحق زيادة أكثر بحيث تتساوى جميع الظروف الأخرى.

1- العدالة الإجرائية Procedural justice: وهي تعني مدى إحساس العاملين بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات ووضع مجموعة من القواعد الأساسية التي تؤدي إلى العدالة الإجرائية وأهمها [9]:

- القاعدة الأخلاقية: بمعنى أن يتم توزيع المصادر وفقاً للمعايير الأخلاقية السائدة.
- قاعدة التمثيل: بمعنى أن يتضمن عملية اتخاذ القرارات بوجهات نظر أصحاب العلاقة.
- قاعدة عدم الانحياز: بمعنى أن يكون هناك موضوعية وعدم تأثير الذات على مجريات اتخاذ القرار.
- قاعدة الدقة: بمعنى أن يكون هناك تركيز على مصادر المعلومات الدقيقة والصحيحة والسليمة.
- قاعدة الانسجام: بمعنى أن يكون هناك انسجام في عمليات إجراءات التوزيع على الجميع في كل الأوقات.

2- العدالة التفاعلية (التعاملات) (Treatment justice) :

اتباع كل من نيهوف ومورمان للحديث عن العدالة التفاعلية بأنها إحساس العاملين بعدالة المعاملات التي يحصلون عليها عندما تطبق بعض الإجراءات الرسمية عليهم. كما بين كورمان مجموعة من الوسائل يجب أن تتبع في العدالة التنظيمية وهي [12] :

- الاهتمام بمشاركة المعنيين بعملية اتخاذ القرار ووجهات نظرهم عند اتخاذ القرار بناءً على المعلومات الدقيقة والسليمة الموجودة.
- مدى وجود فرص حقيقية لمراجعة القرارات وتعديلها.

- توزيع المصادر بناءً على أسس ومعايير أخلاقية.
- الحيادية والابتعاد عن المصالح الشخصية عند اتخاذ القرارات.
- عدالة تطبيق إجراءات الثواب والعقاب على جميع الأفراد.

3- العدالة التقويمية (Evaluation justice) هي تلك العدالة التي تتضمن عمليات وإجراءات وأنظمة تسمح بالتأكد من أن حقوق العاملين ومستويات أدائهم تم تقويمها بطريقة عادلة، وتؤمن لهم الاستقرار والأمن الوظيفي بحيث يتم وفق عمليات نظامية لضمان تطوير معايير للمهام الوظيفية، ونقل هذه المعايير إلى العاملين وفقاً لهذه المعايير [10].

وأيضاً هناك من يصنف العدالة التنظيمية إلى أربعة أنواع وهي: [9]

1. العدالة النظامية: وهي تعادل العدالة الإجرائية وتستخدم الوسائل البنائية سابقة الذكر.
2. العدالة الصورية: وهي تمثل العدالة التوزيعية وأيضاً تستخدم البنائية إلا أنها تهتم بالظروف المحيطة بالعمل والقوانين.
3. العدالة المعلوماتية: وهي أيضاً تتكون من العدالة التوزيعية إلا أنها تستخدم الوسائل الاجتماعية وهي تقترح أن يعطي الناس المتلقين للمكافآت التبريرات المنطقية لذلك.
4. العدالة البيئشخصية: وتتكون من العدالة الإجرائية وتستخدم فيها الوسائل الاجتماعية، وتجسد هذه العدالة الاهتمام الصريح بمخرجات الأفراد في العمل وعدالة العلاقة بين الأشخاص فيه.

أهمية العدالة التنظيمية:

تتلخص أهمية العدالة التنظيمية بمجموعة من النقاط التي من أهمها:

1. أساس للدافعية: أنه من البديهي والمنطقي أن يوجد ارتباط بين رضا العاملين وإحساسهم بالعدالة وزيادة جهم وإتقان العمل وهذا ما يسمى بالدافعية.
2. الرضا الوظيفي: فالعامل حينما يشعر بعدم العدالة تظهر عنده مشكلات تتعلق بالروح المعنوية والإنتاجية تتضمن تصرفات بديلة مثل ترك المنظمة والالتحاق بوظيفة أخرى، أو تعديل مقدار الجهد المبذول ومستوى الأداء.
3. العدالة أساس تحسين العلاقات بين العاملين: فبالعدالة تزول كل مظاهر علامات الحقد أو الغيرة أو التحيز لفئة دون أخرى فيشعر الأفراد أنهم سواسية وينعكس على العلاقات بينهم .

مفهوم الالتزام الوظيفي

تباينت تعريفات الالتزام الوظيفي بسبب بعض التعقيدات التي لازمت المفهوم نتيجة التركيز والالتزام في بيئة العمل وتقديمه في مجالات عدة: الالتزام نحو العمل، والالتزام نحو الواجبات والمهام الداخلية للعمل، والالتزام نحو المنظمة، والالتزام نحو المهنة، والالتزام نحو جماعة العمل وغيرها، والتي عبرت عن تغيرات أساسية في الالتزام الوظيفي. فقد عرف الالتزام الوظيفي بأنه: " الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه إلى الاندماج في العمل وإلى

تبني قيم المنظمة". [4]

كما عرف أيضاً بأنه الرغبة القوية للبقاء عضواً في المنظمة وللاستعداد للقيام بجهود كبيرة لصالحها، والإيمان بها وتقبل قيمها وأهدافها". [19]

وأيضاً عرف بأنه الاستعداد لبذل مجهود عال للمؤسسة وبعبارة أخرى إنه اتجاه حول ولاء وانتماء الموظف لمؤسسته، وهو عملية متميزة يقوم العاملون في المؤسسة من خلالها بالتعبير عن اهتمامهم وحرصهم على المؤسسة واستمرار نجاحها وبقائها". [5]

أنماط الالتزام الوظيفي

هناك العديد من الأنماط للالتزام الوظيفي ومنها: [6]

1. النمط الوجداني للالتزام الوظيفي: ويقصد به شعور الموظف بالارتباط بالمنظمة والمساهمة فيها.
 2. النمط الاستمراري للالتزام الوظيفي: وهو مبني على التكاليف التي يرى الموظف أن سببها هو تركه للمنظمة.
 3. النمط المعياري للالتزام الوظيفي: وهو شعور الموظف بالالتزام بالبقاء في المنظمة.
- وهناك ثلاثة مرتكزات رئيسة يقوم عليها الالتزام الوظيفي وهي:
- الإحساس بالانتماء ويظهر ذلك في التعبير بالافتخار بالمنظمة والقناعة الذاتية بأهدافها وقيمها.
 - المشاركة من قبل الفرد والتي تتبع من رضاه النفسي بأهمية الأنشطة والأدوار التي يقوم فيها.
 - الإخلاص الذي يعبر عنه بوجود تلك الرغبة الأكيدة عند الفرد بالاستمرار والعمل بالمنظمة في جميع الظروف والأحوال، ومضاعفة الجهد المبذول من قبله سعياً وراء تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة.

مراحل الالتزام الوظيفي

الالتزام الوظيفي الذي يتضمن معنى ارتباط الفرد السيكولوجي مع منظمته وولائه وإيمانه بقيمتها مع إحساسه باندماجه في عمله، يترسخ لدى الفرد عبر مراحل يمر بها في منظمته وهي [11]:

1. مرحلة الطاعة: وتعني قبول الفرد والإذعان للآخرين والسماح بتأثيرهم المطلق عليه من أجل الحصول على أجر مادي.
2. مرحلة الاندماج مع الذات: وتعني قبول الفرد العامل مع تأثير الآخرين من أجل تحقيق الرضا الدائم في العمل، وتحقيق الانسجام مع الذات، والشعور بالفخر والكبرياء لكونه ينتمي للمنظمة.
3. مرحلة الهوية: وهي المرحلة التي تشير إلى اكتشاف الفرد العامل بأن المنظمة جزء منه، وهو جزء منها وأن قيمها تتناغم مع قيمه الشخصية.

أهمية الالتزام الوظيفي:

تكمن أهمية الالتزام الوظيفي بالنقاط التالية:

1. زيادة إنتاجية المنظمة: أي أن إنتاجية المنظمة ستشعر الموظفين بالرضا عن وظائفهم ومديرهم في المنظمة مما سيسهل عمل المنظمة وزيادة دافعيتهم للعمل أكثر والإنتاج أكثر.
2. انتماء المواطنين في المنظمة: حب الموظفين سيزيد لشعورهم بأنهم جزء لا يتجزأ من هذه المنظمة، مما سيزيد من التزامهم وولائهم للمنظمة، فيساعدتهم ذلك بتقوية انتمائهم للمنظمة، وتحسين علاقاتهم مع بعضهم البعض، ومع منظماتهم ومديرهم.
3. تحقيق أهداف المنظمة: لكل منظمة استراتيجيات وأهداف موضوعية ووسائل لتحقيق هذه الأهداف وبما أن الموظف الملتزم عنصر هام من عناصر تشكيل منظمة ناجحة، هذا بدوره يؤدي إلى أن التزام الموظفين في أعمالهم إلى تحقيق أهداف هذه المنظمة.

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام وعلاقتها بالالتزام الوظيفي عند الموظفين من وجهة نظر رؤساء الاقسام وموظفي شركة الاتصالات الأردنية. وبعد تطبيق أداة الدراسة على عينة الدراسة قام الباحث بتقريب بيانات الاداة ومعالجتها احصائياً من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضيات الدراسة. وفيما يلي عرض لأهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة.

استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي في محاور الدراسة حيث تم اعطاء الاجابة أوافق بشدة الرقم (5)، والرقم (4) للاجابة اوافق، والرقم (3) للاجابة لا ادري، والرقم (2) للاجابة لا اوافق، والرقم (1) للاجابة لا اوافق بشدة. ولتحديد قيم المتوسط الحسابي كونها في أي فئة فيتم ذلك من خلال ايجاد طول المدى = $5 - 1 = 4$ ، ثم قسمة المدى على عدد الفئات = $4 / 5 = 0.80$ وبعد ذلك يضاف (0.80) إلى الحد الأدنى للمقياس فتصبح الفئة الأولى 1 - 1.8 وهكذا لبقية الفئات فيكون عندنا المقياس كالتالي:

1 الي 1.80 غير موافق إطلاقاً (منخفض جداً)

1.81 الي 2.60 غير موافق (منخفض).

2.60 الي 3.40 غير متأكد (متوسط)

3.40 الي 4.20 موافق (مرتفع)

4.20 الي 5.00 موافق تمامًا (مرتفع جداً)

السؤال الاول: ما هي انواع العدالة التنظيمية المتبعة في شركة الاتصالات الأردنية؟.

لتعرف على أنواع العدالة التنظيمية المتبعة في شركة الإتصالات الأردنية فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع أنماط العدالة التنظيمية المتبعة (الاجرائية، التفاعلية، التقييمية).

جدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأنماط العدالة التنظيمية

الرقم	أنماط العدالة التنظيمية	المتوسط	الانحراف	درجة الاستجابة
1	العدالة الاجرائية	3.97	0.79	مرتفعة
2	العدالة التفاعلية	3.62	0.89	متوسطة
3	العدالة التقييمية	4.02	0.83	مرتفعة
الكلي		3.87	0.84	مرتفعة

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبيان 2013.

يلاحظ من الجدول رقم (2) أن الدرجة الكلية لأنماط العدالة التنظيمية المتبعة في شركة الإتصالات الأردنية كانت مرتفعة بمتوسط حسابي مقداره (3.87)، حيث جاء في المرتبة الأولى نمط العدالة التقي يهية بمتوسط حسابي مقداره (4.02)، يليه نمط العدالة الإجرائية بمتوسط حسابي مقداره (3.97) وفي المرتبة الأخيرة نمط العدالة التفاعلية بمتوسط حسابي مقداره (3.62).

وكذلك تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرات كل مجال من أنماط العدالة التنظيمية كما يلي:

المجال الاول: العدالة الاجرائية:

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لنمط العدالة الإجرائية

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف	درجة
-------	--------	---------	----------	------

الاستجابة				
مرتفعة	56.	4.36	يتخذ مديري قرارات العمل بأسلوب غير متحيز.	1
مرتفعة	78.	4.22	يحرص مديري على سماع جميع اهتمامات الموظفين قبل اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.	2
مرتفعة	80.	3.97	يجمع مديري المعلومات الدقيقة والكاملة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.	3
مرتفعة	51.	3.87	يوضح مديري القرارات ويوفر المعلومات الاضافية عنها.	4
مرتفعة	1.16	3.71	تطبق جميع قرارات العمل بشكل عادل على جميع الموظفين المتأثرين بها.	5
مرتفعة	.93	3.68	يسمح مديري للموظفين ان يعترضوا او يحتجوا على قراراتهم.	6
مرتفعة	0.79	3.97	الكلي	

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبيان 2013.

يلاحظ من الجدول رقم (3) أن الدرجة الكلية على نمط العدالة الاجرائية جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي مقداره (3.97). حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.36) في حدها الأعلى و (3.68) في حدها الأدنى. حيث حصلت الفقرة التي تنص على أن يتخذ مديرو قرارات العمل بأسلوب غير متحيز على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (4.36)، وحصلت الفقرة التي تنص على أن يحرص المديرون على سماع جميع اهتمامات الموظفين قبل اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل على الإبداع على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (4.22). في حين حصلت الفقرة التي تنص على تطبيق جميع قرارات العمل بشكل عادل على جميع الموظفين المتأثرين بها على المرتبة الخامسة وقبل الاخيرة بمتوسط حسابي مقداره (3.71)، وحصلت الفقرة التي تنص على أن يسمح المديرون للموظفين أن يعترضوا أو يحتجوا على قراراتهم على المرتبة السادسة والآخرية وقبل الأخيرة بمتوسط حسابي مقداره (3.68).

المجال الثاني العدالة التفاعلية:

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لنمط العدالة التفاعلية

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف	درجة الاستجابة
1	عندما يتخذ مديري قرارات تتعلق بعملية يتعامل معي بلطف واهتمام.	3.87	51.	مرتفعة
2	عندما يتخذ مديري قرارات تتعلق بعملية يتعامل معي باحترام وكرامة.	3.71	1.16	مرتفعة
3	عندما يتخذ مديري قرارات تتعلق بعملية يراعي ظروفى واحتياجاتى.	3.68	.93	مرتفعة
4	عندما يتخذ مديري قرارات تتعلق بعملية يتعامل معي بصدق وأمانة.	3.60	77.	متوسطة
5	عندما يتخذ مديري قرار يظهر اهتماما بحقوقى.	3.50	66.	متوسطة
6	يناقش مديري معى مضامين القرارات التي تتخذ بشأن عملى.	3.35	.88	متوسطة
7	يقدم مديري تبريرا مرضيا للقرارات التي اتخذت بشأن عملى	3.33	1.39	متوسطة
8	عند اتخاذ قرار بشأن عملى يقدم مديري لي تفسيرات ذات معنى.	3.97	80.	مرتفعة
	الكلي	3.62	0.89	متوسطة

المصدر: اعداد الباحث من بيانات الاستبيان 2013.

يلاحظ من الجدول رقم (4) ان الدرجة الكلية على نمط العدالة التفاعلية جاءت متوسطة بمتوسط حسابي مقداره (3.62). حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.97) في حدها الاعلى و (3.33) في حدها الأدنى. حيث حصلت

الفقرة التي تنص على عند اتخاذ قرار بشأن عملي يقدم مديري لي تفسيرات ذات معنى. على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (3.97)، وحصلت الفقرة التي تنص على عندما يتخذ مديري قرارات تتعلق بعملي يتعامل معي بلطف واهتمام على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (3.87).

في حين حصلت الفقرة التي تنص على يناقش مديري معي مضامين القرارات التي تتخذ بشأن عملي على المرتبة السابعة وقبل الاخيرة بمتوسط حسابي مقداره (3.35)، وحصلت الفقرة التي تنص على يقدم مديري تبريراً مرضياً للقرارات التي اتخذت بشأن عملي على المرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي مقداره (3.33).

المجال الثالث العدالة التقييمية:

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لنمط العدالة التقييمية

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف	درجة الاستجابة
1	احظى بالفرصة المناسبة للترقية كلما قدمت أداء يتميز بمستوى عالي.	3.47	0.71	متوسطة
2	تتسم معايير الأداء التي يعتمدها مديري بالعدالة.	4.47	.79	مرتفعة
3	يطلع مديري على معايير تقييم الأداء مسبقاً.	4.26	1.04	مرتفعة
4	يعطي مديري فرصة للتظلم بشأن نتائج تقييم الأداء غير العادل.	4.25	.70	مرتفعة
5	اعتقد بأن عملية تقييم الأداء الذي يجريها مديري لا تتأثر بالعلاقات الشخصية.	4.06	.88	مرتفعة
6	يساعدني نظام تقييم الأداء المعتمد من قبل مديري في معرفة نقاط القوة والضعف في أدائي.	3.84	1.01	مرتفعة
7	يكافئ مديري الموظفين وفقاً لأدائهم.	3.80	.69	مرتفعة
	الكلي	4.02	0.83	مرتفعة

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبيان 2013.

يلاحظ من الجدول رقم (5) أن الدرجة الكلية على نمط العدالة التقييمية جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي مقداره (4.02). حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.47) في حدها الأعلى و (3.47) في حدها الأدنى. حيث حصلت الفقرة التي تنص على تتسم معايير الأداء التي يعتمدها مديري بالعدالة على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (4.47)، وحصلت الفقرة التي تنص على يطلع مديري على معايير تقييم الأداء مسبقاً على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (4.26).

في حين حصلت الفقرة التي تنص على يكافئ مديري الموظفين وفقاً لأدائهم على المرتبة السادسة وقبل الأخيرة بمتوسط حسابي مقداره (3.80)، وحصلت الفقرة التي تنص على أن احظى بالفرصة المناسبة للترقية كلما قدمت أداء يتميز بمستوى عالي. على المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي مقداره (3.47).

السؤال الثاني: ما هي درجة الالتزام الوظيفي عند الموظفين من وجهة نظر رؤساء الاقسام السائدة لدى العاملين في شركة الاتصالات الأردنية؟

للتعرف على درجة الالتزام الوظيفي في شركة الاتصالات الأردنية فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع مجالات الالتزام الوظيفي كما هو مبين في الجدول (6).

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الالتزام الوظيفي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
1	التزام الموظفين بالعمل	4.22	0.74	مرتفعة
2	التزام الموظفين بالقوانين والأنظمة في الوظيفية	3.60	0.71	متوسطة
3	التزام الموظفين العاطفي للوظيفة	3.34	0.79	متوسطة
				الكلية
				مرتفعة

المصدر: اعداد الباحث من بيانات الاستبيان 2013.

يلاحظ من الجدول رقم (6) أن الدرجة الكلية لمجالات الالتزام الوظيفي السائدة في شركة الاتصالات الاردنية كانت مرتفعة بمتوسط حسابي مقداره (3.72)، حيث جاء في المرتبة الاولى التزام الموظفين بالعمل بمتوسط حسابي مقداره (4.22)، يليه التزام الموظفين بالقوانين والأنظمة في الوظيفية بمتوسط حسابي مقداره (3.60) وفي المرتبة الاخيرة التزام الموظفين العاطفي للوظيفة بمتوسط حسابي مقداره (3.34). وكذلك تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرات كل مجال من مجالات الالتزام الوظيفي كما يلي:

المجال الاول: التزام الموظفين بالعمل

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التزام الموظفين بالعمل

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف	درجة الموافقة
1	يلتزم الموظفون بمواعيد دوامهم الرسمي.	4.42	.87	مرتفعة
2	يقوم الموظفون بأعمالهم المطلوبة منهم بدقة وأمانة وسرعة.	4.30	.64	مرتفعة
3	يقوم الموظفون بأعمالهم الموكلة اليهم دون تذمر او شكوى.	4.20	.64	مرتفعة
4	ينظم الموظفون اوقاتهم بالعمل لانجاز المهمات في مواعيدها.	4.12	.70	مرتفعة
5	ينغيب الموظفون عن اعمالهم للضرورة القصوى.	4.05	.86	مرتفعة
				الكلية
				مرتفعة

المصدر: اعداد الباحث من بيانات الاستبيان 2013.

يلاحظ من الجدول رقم (7) أن الدرجة الكلية على مجال التزام الموظفين بالعمل جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي مقداره (4.22). حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.42) في حدها الأعلى و (4.05) في حدها الأدنى. حيث حصلت الفقرة التي تنص على يلتزم الموظفون بمواعيد دوامهم الرسمي على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (4.42)، وحصلت الفقرة التي تنص على أن يقوم الموظفون بأعمالهم المطلوبة منهم بدقة وأمانة وسرعة على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (4.30).

في حين حصلت الفقرة التي تنص على أن ينظم الموظفون أوقاتهم بالعمل لإنجاز المهمات في مواعيدها على المرتبة الرابعة وقبل الأخيرة بمتوسط حسابي مقداره (4.12)، وحصلت الفقرة التي تنص بتغيب الموظفون عن أعمالهم للضرورة القصوى. على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي مقداره (4.05).

المجال الثاني: التزام الموظفين بالقوانين والأنظمة في الوظيفية

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التزام الموظفين بالعمل

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف	درجة الموافقة
1	يقوم الموظفون على تنفيذ التعليمات والقوانين والتعليمات السارية في وظيفتهم.	3.79	.74	مرتفعة
2	يلتزم الموظفون بكل القواعد الاخلاقية للوظيفة.	3.59	.64	متوسطة
3	يراعي الموظفون قيم وعادات والمعايير السائدة في المجتمع.	3.54	.65	متوسطة
4	يظهر الموظفون بمظهر وسلوك مناسبين للوظيفة.	3.49	.82	متوسطة
	المتوسط الكلي	3.60	0.71	متوسطة

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبيان 2013.

يلاحظ من الجدول رقم (8) أن الدرجة الكلية على مجال التزام الموظفين بالعمل جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي مقداره (3.60). حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.79) في حدها الأعلى و (3.49) في حدها الأدنى. حيث حصلت الفقرة التي تنص على أن يقوم الموظفون على تنفيذ التعليمات والقوانين والتعليمات السارية في وظيفتهم على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (3.79)، وحصلت الفقرة التي تنص على أن يلتزم الموظفون بكل القواعد الأخلاقية للوظيفة على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (3.59).

في حين حصلت الفقرة التي تنص على أن يراعي الموظفون قيم وعادات والمعايير السائدة في المجتمع. على المرتبة الثالثة وقبل الأخيرة بمتوسط حسابي مقداره (3.54)، وحصلت الفقرة التي تنص على يظهر الموظفون بمظهر وسلوك مناسبين للوظيفة. على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي مقداره (3.49).

المجال الثالث: التزام الموظفين العاطفي للوظيفة

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التزام الموظفين العاطفي للوظيفة

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف	درجة الموافقة
1	يتحدث الموظفون عن الوظيفة بفخر واعتزاز.	3.49	.82	متوسطة
2	يدافع الموظفون عن وظيفتهم اذا ما سمعوا قولاً او شاهدوا فعلاً يسيء اليهم.	3.42	.56	متوسطة
3	يشعر الموظفون بالراحة والسعادة في الوظيفة التي يقومون بها	3.13	.99	متوسطة
	الكلي	3.34	0.79	متوسطة

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبيان 2013.

يلاحظ من الجدول رقم (9) ان الدرجة الكلية على مجال التزام الموظفين العاطفي للوظيفة جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي مقداره (3.34). حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.49) في حدها الأعلى و (3.13) في حدها الأدنى. حيث حصلت الفقرة التي تنص على أن يتحدث الموظفون عن الوظيفة بفخر واعتزاز على المرتبة الأولى

بمتوسط حسابي مقداره (3.49)، وحصلت الفقرة التي تنص على يشعر الموظفون بالراحة والسعادة في الوظيفة التي يقومون بها على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي مقداره (3.13).

اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية ($\infty = 0.05$) بين العدالة التنظيمية والالتزام الوظيفي لدى العاملين في شركة الإتصالات الأردنية تعزى لمتغير الجنس (ذكور، اناث)؟. للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار التباين الأحادي (t-test) لمعرفة الفروق بين المتوسطات كما هو مبين في الجدول رقم (10).

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج الإختبار التائي حسب متغير الجنس.

المتغيرات	ذكور		اناث		قيمة ت	الدلالة
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
العدالة التنظيمية	3.45	16.	3.41	50.	11.888	*.0001
الالتزام الوظيفي	3.67	23.	3.56	48.	3.392	*.066

المصدر: اعداد الباحث من بيانات الاستبيان 2013.

يلاحظ من الجدول رقم (10) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي لدى العاملين في شركة الإتصالات الأردنية تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية ($\infty = 0.05$) بين العدالة التنظيمية والالتزام الوظيفي لدى العاملين في شركة الإتصالات الأردنية تعزى لمتغير المؤهل العلمي (دبلوم، بكالوريوس، دراسات عليا). للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار التباين الأحادي (One way ANOVA) لمعرفة الفروق بين المتوسطات كما هو مبين في الجدول رقم (11).

جدول (11) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في علاقة العدالة التنظيمية والالتزام الوظيفي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
العدالة التنظيمية	بين المجموعات	1.192	2	0.397	0.989	0.399
	داخل المجموعات	96.832	197	0.402		
	المجموع	98.024	199			
الالتزام الوظيفي	بين المجموعات	1.302	2	0.434	1.413	0.240
	داخل المجموعات	74.010	197	0.307		
	المجموع	75.312	199			

المصدر: اعداد الباحث من بيانات الاستبيان 2013.

يلاحظ من الجدول رقم (11) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في علاقة العدالة التنظيمية والالتزام الوظيفي لدى العاملين في شركة الإتصالات الأردنية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية ($\infty = 0.05$) بين العدالة التنظيمية والالتزام الوظيفي لدى العاملين في شركة الإتصالات الأردنية تعزى لمتغير سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، 6-10 سنوات، 11 سنة فأكثر).

وللكشف عما اذا كانت هذه الفروق ذات دلالة احصائية تم استخدام اختبار التباين الأحادي (One way ANOVA) لمعرفة الفروق بين المتوسطات كما هو مبين في الجدول رقم (12).
جدول (12) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في علاقة العدالة التنظيمية والالتزام الوظيفي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
العدالة التنظيمية	بين المجموعات	3.021	2	755.	14.769	.0001
	داخل المجموعات	23.012	197	.051		
	المجموع	26.033	199			
الالتزام الوظيفي	بين المجموعات	5.164	2	1.291	8.572	.0001
	داخل المجموعات	67.674	197	8.572		
	المجموع	72.928	199			

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبيان 2013.

يلاحظ من الجدول رقم (12) وجود فروق ذات دلالة احصائية للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي لدى العاملين في شركة الإتصالات الأردنية تعزى لمتغير سنوات الخبرة. ولمعرفة دلالة هذه الفروق تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية كما هو مبين في الجدول رقم (13).

نتائج الدراسة:

- 1- أكدت الدراسة التزام المديرين بالعدالة التنظيمية تجاه العاملين دون خلق تمايز في التعامل مع العاملين الامر يؤدي الي ارتفاع شعور للعاملين بالرضا وبالالتزامهم وظيفياً في الشركة حيث جاءت الدرجة الكلية مرتفعة بمتوسط حسابي مقداره (3.87).
- 2- يلاحظ من خلال نتائج الدراسة ارتفاع مستوى العدالة الاجرائية للمديرين تجاه العاملين الأمر الذي سينعكس ايجاباً على الاداء الكلي للعاملين بالشركة حيث جاءت الدرجة الكلية على نمط العدالة الاجرائية مرتفعة بمتوسط حسابي مقداره (3.97).
- 3- يلاحظ من خلال نتائج الدراسة أن مستوى العدالة التفاعلية للمديرين تجاه العاملين كانت متوسطة الأمر الذي يتطلب من المديرين ضرورة مراجعة علاقاتهم مع العاملين والتفاعل معهم؛ لأن سلوك العاملين يعتبر انعكاس طبيعي لسلوك المدير حيث جاءت الدرجة الكلية على نمط العدالة التفاعلية متوسطة بمتوسط حسابي مقداره (3.62).

- 4- يلاحظ من خلال الدراسة أن مستوى العدالة التقييمية كان مرتفعاً وهذا أن التقييم الذي يمنحه المديرون للعاملين يعتبر مرضياً وعادلاً لهم حيث جاءت الدرجة الكلية على نمط العدالة التقي هيبة مرتفعة بمتوسط حسابي مقداره (3.89).
- 5- أكدت نتائج التحليل أن هناك درجة عالية من الالتزام الوظيفي للعاملين بالشركة وهو يعتبر نتاج العدالة في التقييم حيث جاءت الدرجة الكلية لمجالات الالتزام الوظيفي السائدة في شركة الاتصالات الأردنية مرتفعة بمتوسط حسابي مقداره (3.72).
- 6- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي لدى العاملين في شركة الاتصالات الأردنية تعزى لمتغير النوع.
- 7- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في علاقة العدالة التنظيمية والالتزام الوظيفي لدى العاملين في شركة الاتصالات الأردنية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- 8- وجود فروق ذات دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي لدى العاملين في شركة الاتصالات الأردنية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ثانياً: التوصيات

- في ضوء نتائج البحث والتي أشارت إلى هناك علاقة ارتباطية موجبة بين العدالة التنظيمية والالتزام الوظيفي لدى العاملين في شركة الاتصالات الأردنية فإن الباحث يوصي بالآتي:
- 1- العمل على إجراء دراسات أخرى مشابهة على شركات أخرى غير التي تناولتها الدراسة الحالية.
 - 2- ضرورة تشجيع وتحفيز و زيادة درجة الالتزام الوظيفي لدى العاملين في شركة الاتصالات الأردنية عن طريق استخدام الاساليب المناسبة كعدالة الحوافز والمكافآت مثلاً.
 - 3- ينبغي ضرورة تحسين مستوى العدالة التنظيمية للمديرين في شركة الاتصالات الأردنية من خلال اكساب المديرين مهارات وقدرات جديدة في كيفية التعامل مع العاملين بقدر من التساوي والعدالة بناءً على قدراتهم وامكانياتهم وبعيداً عن التحيز والعلاقات الشخصية.
 - 4- عقد دورات وورش عمل لرؤساء الأقسام الجدد لمعرفة الاجراءات التي تضمن العدالة العادلة بين الموظفين.
- 4- الإهتمام بجميع أبعاد العدالة التنظيمية لدى شركة الاتصالات الأردنية بما يمكن الشركة من الاستفادة من التزام العاملين وقدراتهم وخبراتهم وزيادة درجة ولائهم وانتمائهم.

المراجع:

القران الكريم:

- 1- إبراهيم، شمسة، واقع العدالة التنظيمية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين. رسالة دكتوراة، (2006)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- 2- الحجايا، 2006 أنماط القيادة لدى القادة التربويين وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن، رسالة ماجستير، (2006)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن
- 3- الحربي، 2008، أثر العدالة التنظيمية والمتغيرات الشخصية على الالتزام التنظيمي : دراسة ميدانية على وكالات الأدوية الأدوية بمدينة جدة، رسالة ماجستير، (2008)، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.
- 4- الحكيم وسعيد، نظلة ومحمد، جمهورية أفلاطون، (1963)، دار المعارف، القاهرة، مصر.

- 5- حريم، 1997، تصميم المنظمة وإجراءات العمل، ط1، (1997): مكتبة الحامد، عمان، الأردن.
- 6- الحمادات، محمد، قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، ط1، 2006، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 7- سلطان، سوزان، العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها. رسالة دكتوراة، 2006، جامعة عمان للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- 8- العزام، 1999، محمد، أثر الالتزام بالعمل على النجاح الإداري لدى مديري المدارس الأساسية حسب تصورات المعلمين والمعلمات، رسالة ماجستير، (1999) جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
- 9- عيسى، زيد، النماذج التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، رسالة ماجستير، (2009)، الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الأردن.
- 10- القطاونة، نشأت أحمد، تأثير العدالة في الولاء التنظيمي، (2003) رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
- 11- قطب، سيد، العدالة الاجتماعية في الإسلام، ط10 (1954)، القاهرة: دار الشروق.
- 12- اللوزي، فالح، درجة ممارسة القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم للعدالة التنظيمية، رسالة ماجستير، (2009)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- 13- المعاينة، علي، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن للعدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين، رسالة ماجستير، (2005) جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

المراجع الاجنبية:

- 14- Ang, Tom, **Advanced management**. (2003) London, Mitchell Beazeley.
- 15- Egan, T,D, **Multiple dimensions of organizational justice perceptions and individual level performance**. Dissertation abstract international, 54 (8), 3107. (1994).
- 16- Gill, Harjinder Kaur. **The relation between values and organizational, commitment: Multi dimentional perspective**. Camberdge University, Britch. (2000).
- 17- Marron, D.B, **Characteristics of Non- U NION Complaint systems: A policy-Capturing study of Determinants of organizational justice**. Dissertation Abstract international, 52 (6), 2286 (1991).
- 18- Morman, R.H, **The Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do Fairness perception influence employee citizenship**, Journal of Applied Psychology, 75, 845- 855 (1989).
- 19- Porter, Streets. **Motivation and work behavior mc graw**. Hill Series in management journal , 23 (12), 67- 81, (1991).