

Impact of Organizational Justice on Organizational Commitment: The Intermediate Role of Emotional Intelligence in Jordanian Telecom Companies

Laith Ibrahim Alzawahreh

Ghassan Issa Al Omari

Faculty of Business || Amman Arab University || Jordan

Abstract: The aim of the study is measuring the impact of organizational justice on the organizational commitment: The intermediate role emotional intelligence at the Jordanian communication companies. The sample of the study consisted of (320) employees. The study adopted the descriptive analytical method. In order to collect and analyze data, the survey study tool was distributed. The study reached at several results as follows Jordanian telecom operators apply regulatory justice, organizational commitment, and emotional intelligence to a high degree. The study recommended Jordanian Telecom companies should enhance the organizational justice since it plays an active role in shaping the employees' positive behaviors and reduce their negative behaviors Jordanian Telecom companies should recognize the importance of organizational commitment of employees because if its role in creating job stability.

Keywords: Organizational Justice, Organizational Commitment, Emotional Intelligence, Jordan Telecom Companies.

أثر العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي: الدور الوسيط للذكاء العاطفي في شركات الاتصالات الأردنية

ليث إبراهيم الزواهره

غسان عيسى العمري

كلية الأعمال || جامعة عمان العربية || الأردن

المخلص: هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي: الدور الوسيط للذكاء العاطفي في شركات الاتصالات الأردنية، وبلغت عينة الدراسة (320) موظفاً، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ويهدف جمع وتحليل البيانات تم توزيع أداة الدراسة الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن شركات الاتصالات الأردنية تطبق العدالة التنظيمية، الالتزام التنظيمي، الذكاء العاطفي بدرجة مرتفعة، واوصت الدراسة بتعزيز اهتمام شركات الاتصالات الأردنية بالعدالة التنظيمية لما لها من دور فاعل في تشكيل السلوكيات الإيجابية للعامل وتقليل الاتجاهات السلبية وتعزيز اهتمام شركات الاتصالات الأردنية بالالتزام التنظيمي لما له من دور فاعل في استقرار العاملين.

الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية، الالتزام التنظيمي، الذكاء العاطفي، شركات الاتصالات الأردنية.

مقدمة.

تسعى منظمات الأعمال على وجه العموم إلى المحافظة على استمراريتهما، وتقديمها، والارتقاء بمستوى منافستها في إطار سعيها الدائم لتحقيق أهدافها التنظيمية، في ظل مجموعة من التغيرات البيئية الخارجية والداخلية، التي أصبحت مُتسارعة ومعقدة، وفي حقول المعرفة والتقنيات العلمية وآليات التواصل الاجتماعي وأدواتها، الأمر الذي يترتب عليه ضرورة وحتمية العناية بالموارد البشرية العاملة وبخاصة في منظمات الأعمال، والتي من أبرزها شركات الاتصالات الأردنية التي تسعى جاهدة للوصول إلى الميزة التنافسية في مجال عملها، وتعد العدالة التنظيمية من الموضوعات التي نالت اهتماماً في دراسات وأبحاث إدارة الأعمال، نظراً لأهميتها وقيمتها، ومن هنا يظهر اهتماماً واضحاً في الآونة الأخيرة بالموارد البشري. والذي تعتمد عليه كافة المستويات الإدارية في الشركة، كالإدارة العليا، والإدارة المتوسطة (أبو النصر 2008)، وكذلك الإدارة التنفيذية، لذلك يجري الحديث والبحث عن ضرورة إيجاد الظروف المناسبة، والبيئة الخاصة للمورد البشري، العدالة التنظيمية لها أهمية بديومة بقاء الشركات والاهتمام بتطوير قدراته ومهاراته باستمرار، إلى جانب تشجيعه على إعطاء الشركة، أقصى طاقاته، والمساهمة في تحقيق أهدافها، وحفزه على البقاء في الشركة، من خلال إدراكه للعدالة التنظيمية، وذلك بحصوله على مخرجات مُجزية، ومكافاته حين يجيد العمل، الأمر الذي يسهم في تعزيز التزامه اتجاه الشركة (ابو تايه، 2012). وفي إطار توجه أي منظمة لتحقيق التوازن ما بين أهدافها، وتحقيق طموحات واحتياجات العاملين فيها، نجد مفهوم الالتزام التنظيمي، يعكس طبيعة جودة العلاقة ما بين العامل، والشركة هذه من جهة فيما يكون التركيز على الطريقة التي يستخدمها العامل في إيجاد الشعور بالارتباط، ليس ارتباطه بالشركة فحسب، وإنما يتجاوز ذلك إلى التصرفات التي تصدر عنه تجاه شركته من جهة أخرى، لذا يُعد الالتزام التنظيمي بأنه ذلك الارتباط النفسي والعاطفي الذي يشعر به العاملون تجاه الشركة التي يعملون بها، ويعكس مدى تبنيم لانجهايات وقيم الشركة (المصاروة والخفاجي، 2015، 98). ويعد الذكاء العاطفي مفهوماً حديثاً جذب انتباه العديد من الباحثين في السنوات الأخيرة وهو من المفاهيم النفسية التي سعى الدراسون في المجال الإداري إلى بحث كيفية الاستفادة منها في تنمية الموارد البشرية لدى الشركات من خلال زيادة القدرة على إدراك مشاعر وانفعالات الآخرين وفهمها والعمل على إدارتها بالشكل الذي يقلل من فرص حدوث صراع أو صدام بين الفرد وذاته من ناحية وبين المحيطين في نطاق العمل من ناحية أخرى، وأصبح ينظر إلى الذكاء العاطفي على أنه إعادة تجديد للخصائص وقدرات القيادة في مجال العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي في الشركة، ويطلق العديد من العلماء والباحثين على القائد الذي يتوفر فيه خصائص الذكاء العاطفي بأنه القائد الذكي ومن ثم نشأ مفهوم القيادة الذكية (Gardner, & Stough, 2002).

مشكلة الدراسة:

تمثل مشكلة الدراسة في وجود فجوة بين ما يتم تطبيقه حالياً من عدالة تنظيمية، والالتزام التنظيمي، وبين ما هو مأمول به من تطبيق فعلي للعدالة التنظيمية لما لها من أثر متوقع على الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية لضمان استمرارية تنافسيتها في سوق العمل من خلال الذكاء العاطفي للمديرين إذ لا يمكن تحقيق الالتزام التنظيمي الا بوجود العدالة التنظيمية ولا بد من تعزيز هذه المفاهيم لدى شركات الاتصالات الأردنية التي قلما اهتمت بهذا الموضوع من خلال تلمس ذلك لدى العاملين، كما ونجد في المنظمات الناجحة تطبيق للعدالة التنظيمية بصورة كبيرة ومن هنا وجد الباحث انه لا بد من تسليط الضوء على هذه الظاهرة، وكما اشارت ايضاً بعض الدراسات السابقة مثل دراسة مع دراسة جقيدل (2015) ودراسة (Al-Zu'bi 2015) (Masadeh, 2016).

ويمكن تحقيق غرض الدراسة من خلال التساؤلات التالية:

1. ما أثر العدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية) على الالتزام التنظيمي بأبعادها (الوجداني، الاستمراري، المعياري) في شركات الاتصالات الأردنية؟
2. ما أثر العدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية) على الذكاء العاطفي في شركات الاتصالات الأردنية؟
3. ما أثر الذكاء العاطفي على الالتزام التنظيمي بعناصره (الوجداني، الاستمراري، المعياري) في شركات الاتصالات الأردنية؟
4. ما أثر العدالة التنظيمية بعناصرها (التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية) على الالتزام التنظيمي بعناصره (الوجداني، الاستمراري، المعياري) من خلال الذكاء العاطفي في شركات الاتصالات الأردنية؟

أهداف الدراسة:

بناءً على ما تقدم ذكره فإن هذه الدراسة تسعى إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. قياس مستوى العدالة التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية ومستوى الذكاء العاطفي.
2. تحليل أثر العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي من خلال الدور الوسيط "الذكاء العاطفي" في شركات الاتصالات الأردنية.
3. التوصل إلى نتائج وتوصيات والتي يأمل أن تفيد صانعي القرار في شركات الاتصالات الأردنية.

أهمية الدراسة:

- أولاً: الأهمية النظرية: تتمثل الأهمية النظرية لهذه الدراسة، في أنها توفر إطاراً نظرياً حول متغيرات الدراسة والمتعلقة بالعدالة التنظيمية ودورها في تحقيقها أهداف منظمات الأعمال ومن خلال بيان مفهوم الالتزام التنظيمي وأهميته، وبالتالي إغناء الجانب النظري لمتغيرات الدراسة المتعلقة بعناصر العدالة التنظيمية (التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية)، وأبعاد الالتزام التنظيمي (الوجداني، والاستمراري، والمعياري) وأبعاد الذكاء العاطفي، من حيث بيان أثر العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية، وبيان أثر العدالة التنظيمية على الذكاء العاطفي في شركات الاتصالات الأردنية، وتوضيح أثر الذكاء العاطفي على الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية، وبيان أثر العدالة التنظيمية على الالتزام العاطفي من خلال الذكاء العاطفي في شركات الاتصالات الأردنية. بحيث تقدم معرفة جديدة متواضعة للمكتبة العربية، والتي تكون محط اهتمام الدراسة في هذا المجال.
- ثانياً: الأهمية التطبيقية: تتمثل الأهمية النظرية لهذه الدراسة: بيان أثر العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية، وبيان أثر العدالة التنظيمية على الذكاء العاطفي في شركات الاتصالات الأردنية، وتوضيح أثر الذكاء العاطفي على الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية، وبيان أثر العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي من خلال الذكاء العاطفي في شركات الاتصالات الأردنية. وتقديم توصيات في ضوء نتائج الدراسة لمجتمع الدراسة والتي ربما تساهم في نجاح الشركات وتنافسيتها.

حدود الدراسة:

واجه الباحث عند اجراء الدراسة الحدود التالية:

- الحدود العلمية: تمثل الحدود العلمية بقياس المتغيرات المستقلة عناصر العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية)، والمتغيرات التابعة أبعاد الالتزام التنظيمي (الوجداني، الاستمراري، المعياري).
- الحدود البشرية: العاملون في شركات الاتصالات العاملة في الأردن، في المستويات الوسطى والتنفيذية لدى شركات (أورانج، أمنية، زين).
- الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة على شركات الاتصالات في الأردن.
- الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة خلال العام الدراسي (2016-2017).

منهجية البحث.

وحدة المعاينة: تتكوّن وحدة المعاينة من العاملين في الشركات الثلاث (أورانج، زين، أمنية) من مستوى الإدارتين الوسطى والدُّنيا من فئات (مدير، ورؤساء الأقسام، ومشرفي التسويق الميداني في المحافظات، والعاملين)، وبلغ عددهم (2012) موظفاً وموظفة.

أساليب جمع البيانات: قام الباحث بجمع البيانات المتعلقة بالدراسة بالاعتماد على المصادر الآتية:

- المصادر الأولية، والمتمثلة في الاستبانة وهي أداة الدراسة الرئيسة والمعول عليها في هذه الدراسة لجمع البيانات، وقد أعدت لتغطي جميع متغيرات الدراسة، وروعي في إعداد الاستبانة أن تكون متكيفة مع بيئة شركات الاتصالات الأردنية، ضمن ثلاثة أقسام رئيسة وعلى النحو الآتي:

أولاً: شمل القسم الأول البيانات الشخصية والوظيفية عن أفراد عينة الدراسة متضمناً، الجنس، العمر، المؤهل التعليمي، عدد سنوات الخبرة، المركز الوظيفي.

متغير الدراسة التابع وهو "الالتزام التنظيمي" وهي الفقرات من (14-25)، وتتضمن الأبعاد الفرعية التالية:

أ- الوجداني: وتم قياسه بالفقرات من (14-17).

ب- الاستمراري: وتم قياسه بالفقرات من (18-22).

ج- المعياري: وتم قياسه بالفقرات من (23-26).

متغير الدراسة الوسيط وهو "الذكاء العاطفي" وتم قياسه من خلال الفقرات من (27-35).

- المصادر الثانوية: وذلك بالاعتماد على المراجع والدوريات والتقارير والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة وبالإفادة من المواقع الالكترونية على شبكة الانترنت.

الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة (الاستبانة): لتحقيق أهداف الدراسة، تم إعداد استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة من خلال الاطلاع على الأبحاث والدراسات السابقة ذات الصلة وتطويرها بما يخدم اغراض الدراسة.

الصدق الظاهري: للتأكد من أن المقياس المستخدم في هذه الدراسة يقيس بالفعل ما ينبغي أن يقاس، تم إعداد الاستبانة بشكلها الأولي، ومن ثم عرضت على الأكاديميين المتخصصين، بالإضافة إلى متخصصين من الشركة لإبداء ملاحظاتهم حول انتماء كل فقرة إلى المجال الذي تقيسه.

2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

العدالة التنظيمية: أن مفهوم العدالة التنظيمية هي تصورات العاملين في الشركات نحو المساواة من خلال تصنيف وجهات نظر ومشاعر العاملين لأنفسهم، وكذلك الطريقة التي يعامل بها العاملين من قبل شركاتهم، (الشطنائي والعقلة، 2013، 74). وتعرف العدالة التنظيمية من خلال العدالة والتبادل الاجتماعي على أنها نسبة

العوائد للمدخلات لشخص ما تساوي تلك النسبة الخاصة لشخص لآخر وإدراك العاملين للعدالة من خلال علاقتهم بالمنظمة أو بمديرهم المباشر من خلال أسلوب التعامل السائد. وأن هذا الإدراك يؤثر في النهاية على موافقتهم وسلوكياتهم في العمل، وإن العدالة التفاعلية تعد امتداداً لمفهوم العدالة الإجرائية. والتي تشير إلى طرق الإدارة تجاه العاملين، والتي ترتبط بشكل أساسي بطريقة تعامل المديرين مع العاملين (أبو عفش، 2011، 75).

أبعاد العدالة التنظيمية (Robins & Judge, 2012, 223):

العدالة التوزيعية: فهم العاملين للعدالة من خلال الربط بين حجم المكافئة وبين العاملين الذين حصلوا عليها.

العدالة الإجرائية: وتمثل فهم عدالة العملية المستخدمة لتحديد توزيع المكافآت وهناك عاملان مرتبطان بها، الأولى: التحكم في العمليات من حيث التحكم في العمليات أي الفرصة لعرض وجهة نظرك حول النتائج المرجوة لصناع القرار، والثانية: التفسيرات وهي الأسباب الواضحة التي تعطيها الإدارة لتبرير النتائج. العدالة التفاعلية: وهي درجة إدراك العامل للمدى الذي تم معاملته بكرامة، واهتمام، واحترام.

كما ويرى (المغربي، 2003، 5-6) أن إدراك العدالة التنظيمية يمثل الاستجابات العاطفية للفرد، والأداء الفردي والسلوكيات في مكان العمل، حيث أن الشركات ستحتاج إلى وقت وتكاليف كبيرة في سبيل تحقيقها للعدالة التنظيمية، إلا أن ذلك يعد إنفاقاً استثمارياً مروده مضمون مع زيادة فعالية الشركات وتحقيق تميزها في الأجل الطويل، وأن درجة إدراك العاملين للدعم التنظيمي تتأثر باختلاف أوجه وسبل معاملة الإدارات لهم، ولهذا تكون لدى العاملين معتقدات بخصوص مدى اهتمام الشركات بتحسين ظروف عملهم ومساندتهم والعناية بهم وتأييد تصرفاتهم، ويظهر نتائج ذلك من خلال زيادة جهودهم بالعمل وإنجازهم للأهداف التي تعود عليهم بالمكافئة والتقدير المادي والمعنوي من قبل الشركات.

الالتزام التنظيمي: يعد الالتزام التنظيمي من المواضيع التي لاقى اهتماماً واضحاً في حقل الإدارة في العقود الأخيرة، لما لها من علاقة بفعالية الشركات ودرجة إنجاز العمل فيها؛ إذ يعبر الالتزام التنظيمي عن اتجاه الفرد نحو الشركة. ويشمل الرغبة القوية في البقاء عضواً فيها. ويظهر الالتزام في بذل العامل جهوداً إضافية في العمل، ويعد الأفراد الملتزمون تجاه شركاتهم مصدر قوة تساعد في بقائها ومنافستها للشركات الأخرى وعرف الالتزام التنظيمي بأنه الارتباط القوي بين العامل والشركة التي يعمل بها. عندما تتوافق قيم وأهداف الشركة مع قيمة وأهدافه، مما يجعله يبذل جهداً مميزاً بهدف نجاح الشركة وتقديمها، وذلك لشعوره الداخلي بأنه جزء لا يتجزأ من العمل داخل الشركة، ومدى انعكاس ذلك على رغبته بالابتكار والإبداع وإبراز المواهب لتحقيق التكامل في الإنجاز، وإضافة قيمة لعمله لتدعيم إنجازات الشركة بلوغاً لتحقيق أهدافها والتميز في سوق العمل. وهذا بحد ذاته يمثل مصدراً لقوة الشركة يمكنها من مجاراة المنافسين (Dude, 2012, 22).

أبعاد الالتزام التنظيمي:

يرى كلا من (Erlan, 2013)، (Kashef, et al., 2013)، (Neginet, et al., 2013)، وأن أبعاد الالتزام التنظيمي تتمثل بالآتي:

الالتزام العاطفي: بان الالتزام العاطفي للعامل يتأثر بشكل مباشر بمدى قوة إدراكه للخصائص التي تميز عمله عن باقي العاملين الآخرين، ومن هذه الخصائص (مهارات العمل المطلوبة لإنجازه، ورعاية المشرفين المباشرين له وتوجيهاتهم وإرشاداتهم، وحجم الاستقلالية التي يتمتع بها العامل في إطار عمله، ومدى أهمية عمله بالنسبة للإنجاز).

إضافة إلى شعوره بالرغبة في صناعة القرارات الخاصة بالعمل أو العاملين، وهذا البعد يتأثر بشكل فعال بدرجة اندماج الموظف بالشركة، وقوة علاقته الاجتماعية بزملاء العمل.

الالتزام الاستمراري: وهو بعد يشير إلى رغبة العامل بالبقاء بالعمل داخل الشركة لاعتقاده المطلق بأن ترك العمل سيكلفه الكثير، خصوصاً إذا كان لديه عدد سنوات خبرة في الشركة، وهنا سيكلفه ترك العمل القيمة الاستثمارية من سنوات الخبرة التي أسسها طيلة فترة بقائه في الشركة، مقارنة مع ما سيفقده من امتيازات تم حصدها خلال فتره عمله، تتمثل ب (معدل الراتب التقاعدي، علاقاته مع زملاء العمل، الموقع الوظيفي، ..الخ). إذن هذا البعد يمثل منفعة الموظف من الشركة بالدرجة الأساس قياساً بما توفره له الشركات الأخرى من امتيازات ومنافع، وهو بمثابة إدراك لمفهوم الربح والخسارة الناجم عن ترك العمل الحالي، وقد يكون للعوامل الديموغرافية أثراً بالغ الأهمية في تحديد هذا البعد.

الالتزام المعياري: هو شعور العامل بالالتزام ببقائه في الشركة أدباً واحتراماً، فالعاملين الذين لديهم مستوى مرتفع من الالتزام المعياري يشعرون بأنه ينبغي عليهم البقاء في الشركة.

الذكاء العاطفي: يُعد مفهوم الذكاء العاطفي مصطلحاً جديداً، وما زال يكتنفه بعض الغموض، إذ إنه يقع في منطقة تفاعل بين النظام المعرفي والنظام الانفعالي. أي أنه يمثل متغيراً مستعرضاً بين المعرفة والعاطفة، مما يؤدي إلى إحداث عملية تكامل مشتركة بينهما (السيد، 2005، 203) فيما عرف (Albrecht، 2013) الذكاء العاطفي بأنه مجموعة من السمات المزاجية والاجتماعية التي تؤثر على تنوع المحتوى العاطفي للأشخاص من حيث مدى المشاعر ودقتها، ومن ثم رفع مستوى القدرة على مواجهة المشكلات ومعالجتها خاصة الوجدانية منها بنجاح، وتتضمن أربعة مكونات أساسية هي: الوعي بالذات، والفهم والتواصل الاجتماعي، والتعبير عن المشاعر، والتكيف ومعالجة المشكلات. كما عرف الذكاء العاطفي بأنه مزيج من الفهم الأساسي للأخبرين، ونوع من الوعي الاستراتيجي، ومجموعة من المهارات اللازمة للتفاعل معهم بنجاح، أي القدرة على الانسجام والتألف الجيد مع الآخرين وكسب تعاونهم (Albrecht، 2013).

ثانيا- الدراسات السابقة:

دراسة المصدر، (2014) بعنوان: "العلاقة بين تطبيق أبعاد العدالة التنظيمية وتحقيق الالتزام التنظيمي- دراسة ميدانية على المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة": هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين تطبيق أبعاد العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات) وتحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أداة الاستبانة في جمع البيانات، وأظهرت النتائج أن تصورات المبحوثين للعدالة التنظيمية جاءت بدرجة مرتفعة للمتغير ككل وللأبعاد الثلاثة أيضاً (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات، واوصت الدراسة بتعزيز العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة، والعمل على متابعة التقارير الصادرة من منظمات العمل والمتعلقة بالالتزام التنظيمي.

دراسة العبيدي، (2012) بعنوان: "أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في العراق": هدفت الدراسة لمعرفة أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في وزارة التعليم العالي العراقية، ولتحقيق غرض الدراسة اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباطية بين متغيري العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، ووجود علاقة ارتباطية وتأثير بين أبعاد العدالة التنظيمية وأبعاد الالتزام التنظيمي وبنسب

متفاوتة، وأوصت الدراسة بالتشجيع على تبني بيئة تنظيمية لمستوى الالتزام التنظيمي عن طريق توفير مناخ تنظيمي تسوده العدالة أولاً ومراجعة جميع السياسات والممارسات الخاطئة المبنية على النظرة التقليدية في الإدارة، والتأكيد على مبدأ العدالة بين الجميع.

دراسة بظاظو، (2011) بعنوان: "أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأنوروا". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأنوروا، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وقد استخدمت الاستبانة لاستطلاع آراء عينة الدراسة، والمكونة من المدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأنوروا، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل في الدراسة، وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي بمكوناته الثلاثة حسب (نموذج سينج) وفاعلية الأداء المهني.

"Masa'deh, (2016) "The Role of Emotional Intelligence in Enhancing Organizational Effectiveness: The Case of Information Technology Managers in Jordan".

هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف دور الذكاء العاطفي (إدراك الشخص ووعيه لمشاعره وعواطفه، وإدارة الشخص لعواطفه الخاصة، وإدراكه وتفهمه لعواطف الآخرين الخاصة (إدارة الشخص لعواطف الآخرين الخاصة) في التأثيرات الفاعلية بالمنظمة ضمن الشركات الأردنية المساهمة وقد كشفت نتائج هذه الدراسة إلى وجود تأثير هام وإيجابي لإدارة الشخص لعواطفه الخاصة وإدراكه لعواطف الآخرين وإدارتها على الفاعلية المنظمية، من جهة أخرى أشارت نتيجة اختبار الفروق إلى وجود اختلافات وفروق هامة في الدور الذي يلعبه الذكاء العاطفي وتأثيره على الفاعلية المنظمية خاصة فيما يتعلق بالعمر والخبرة.

"Al-Zu'bi, (2015) " The Impact of Emotional Intelligence on Leadership Competencies Development of Employees".

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء ودراسة التأثير الهام للذكاء العاطفي على تطوير الجدارات القيادية لدى العاملين ضمن الشركات الأردنية الموجودة في قائمة بورصة عمان، وقد تم تطبيق الدراسة على موظفين يعملون ضمن هذه الشركات واعتمدت تقنية الاختيار العشوائي وظهرت الدراسة أيضا الأبعاد المؤثرة للذكاء العاطفي الأخرى وهي (الدافع لدى الموظف وأهميته في تطوير العمل والإدارة).

تحليل البيانات واختبار الفرضيات:

الصدق الظاهري: للتأكد من أن المقياس المستخدم في هذه الدراسة يقيس بالفعل ما ينبغي أن يقاس، تم إعداد الاستبانة بشكلها الأولي، ومن ثم عرضت على الأكاديميين المتخصصين، بالإضافة إلى متخصصين من الشركة لإبداء ملاحظاتهم حول انتماء كل فقرة إلى المجال الذي تقيسه وحسن الصياغة ووضوح الفقرات وإعادة صياغة بعض الفقرات وإجراء التعديلات المطلوبة على مضامين الاستبانة في فقراتها وإخراجها بشكلها النهائي.

ثبات الأداة: ولحساب ثبات أداة الدراسة تم تطبيق اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لكل متغير بجميع أبعاده من متغيرات الدراسة، وبين نتائج الاختبار حيث كانت قيم كرونباخ ألفا لجميع متغيرات الدراسة وللإستبانة بشكل عام، هي أعلى من (60%) وهي النسبة المقبولة في البحوث والدراسات المتعلقة بالإدارة والعلوم الإنسانية، وفي هذه الدراسة حازت الاستبانة على معاملات ثبات تراوحت ما بين (58% - 73%) كما هو مبين في الجدول رقم (1):

جدول رقم (1) الحدود المعتمدة في الدراسة

AVE	Composite Reliability	Cronbachs Alpha	المتغيرات
0.651137	0.848425	0.731957	العدالة التنظيمية STJUS
0.481650	0.786256	0.642804	الالتزام التنظيمي ORGCOM
0.532489	0.771093	0.580690	الذكاء العاطفي EMOINT

1. اختبار كرونباخ الفا (Cranach's alpha) (CA):

يبين الجدول رقم (1) أن قيم معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لجميع فقرات أداة الدراسة تراوحت ما بين (0.580690)، ولغاية (0.731957)، حيث يعتبر الثبات ضعيفاً في حال كانت قيم المعامل أقل من (0.60)، حسب (اوما سكران)، الحد الأدنى لمعامل الثبات هو (0.60)، فأكثر يعتبر الثبات جيداً، بالتالي فإن هذا مؤشر على ثبات أداة الدراسة، والاتساق بين فقراتها، وموثوقيتها وإمكانية الاعتماد عليها لإجراء التحليل الإحصائي كونها أكبر من (0.60) باستثناء الذكاء العاطفي الاضعف (0.58) والقريب من الحد الأدنى (0.60)، وبالتالي يمكن قبول كرونباخ الفا لمتغيرات النموذج المقترح.

2. تحليل المصدقية المركبة (CR) (Composite Reliability):

يبين الجدول رقم (1) أن قيم تحليل المصدقية المركبة لجميع فقرات أداة الدراسة تراوحت ما بين (0.771093)، ولغاية (0.848425)، حيث يعتبر المصدقية ضعيفاً في حال كانت قيم المعامل أقل من (0.70)، وقد افترض (Nunnally & Bernstein, 1994)، الحد الأدنى لمعامل المصدقية هو (0.70)، يعتبر المصدقية جيداً فأكثر، بالتالي فإن هذا مؤشر على المصدقية أداة الدراسة، وإمكانية الاعتماد عليها لإجراء التحليل الإحصائي كونها أكبر من (0.70) وبالتالي يمكن قبول المصدقية لمتغيرات النموذج المقترح.

3. متوسط التباين المستخرج (AVE) (Average variance extracted):

الأساليب الإحصائية المستخدمة: للإجابة عن أسئلة الدراسة ومن أجل إجراء المعالجة الإحصائية تم إدخال البيانات التي جمعت إلى الحاسوب، وتم استخدام برنامج (Partial Least Square) (Smart PLS) وهي طريقة المربعات الصغرى الجزئية، وعليه كانت الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة سوف يتم معالجتها بالترتيب التالي:

أساليب الإحصاء الوصفي: حيث تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة وذلك لتقديم وصف شامل لدرجة موافقة أفراد العينة على فقرات الدراسة المختلفة، ولتقديم وصف شامل للعوامل الديموغرافية، وذلك كما يأتي:

1. التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة ديموغرافياً.
2. المتوسطات الحسابية، لقياس متوسط إجابات الباحثين على فقرات الاستبانة.
3. الانحراف المعياري للتعرف على مدى تشتت الإجابات عن قيم وسطها الحسابي.
4. الأهمية النسبية.

نتائج الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة (المستقل والتابع والوسيط):

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحديد الأهمية النسبية (Relative Importance RI) لكل فقرة، واعتمد الباحث المقياس في جدول (2) لوصف قيم المتوسطات الحسابية، وهي كما يلي:

جدول (2) التصنيفات لقيم النسب المئوية (RI)

الأهمية النسبية (RI)	الوزن
منخفضة جدا	36.0 > - 20
منخفضة	52.0 > - 36.0
معتدلة	68.0 > - 52.0
مرتفعة	84.0 > - 68.0
مرتفعة جدا	100.0 - 84.0

المصدر: (Johnson & LeBreton, 2004, 250)

أساليب الإحصاء الاستدلالي:

1. تحليل المسار (Path Analysis): باستخدام (Structural Equation Modeling) (PLS) (Partial Least Square) طريقة المربعات الصغرى الجزئية في اختبار الفرضيات وصحة أنموذجها، وقياس أثر المتغير المستقل (العدالة التنظيمية) على المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) بوجود المتغير الوسيط (الذكاء العاطفي). نتائج الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة (المستقل والتابع والوسيط): وتهدف الإحصاءات الوصفية إلى معرفة ما إذا كانت هناك اختلافات بين مجموعات العينات الفرعية، وذلك لأن القرارات المبينة على هذه المسألة ستؤثر على نتائج التحليل:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين على فقرات بعد المتغير التابع (العدالة التنظيمية): حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف إلى استجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى العدالة التنظيمية (التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية) في شركات الاتصالات الأردنية، والجدول (3) يبين ذلك:

جدول (3) الأهمية النسبية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى العدالة التنظيمية.

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	مستوى الالتزام	المرتبة
1	التوزيعية	4.087	0.686	81.74	مرتفعة	2
2	الإجرائية	4.053	0.837	81.06	مرتفعة	3
3	التفاعلية	4.130	0.810	82.60	مرتفعة	1
	مقياس العدالة التنظيمية	4.090	.53709	81.8	مرتفعة	2

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي (spss)

يلاحظ من الجدول (3) أن الأهمية النسبية للعدالة التنظيمية مجتمعة جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (4.090) وانحراف معياري (.53709). وان المتوسط الحسابي لجميع الفقرات جاء بأهمية نسبية (81.8)، وجاء مستوى المجالات بين مرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.053 – 4.130)، وجاء في الرتبة الأولى بعد (التفاعلية) بمتوسط حسابي (4.130)، وأهمية نسبية (82.60)، وفي المرتبة الثانية بعد (التوزيعية) بمتوسط حسابي (4.087) وأهمية نسبية (81.74)، وفي المرتبة الثالثة والاختيرة جاء بعد (الإجرائية) بمتوسط حسابي

(4.053) وأهمية نسبية (81.06)، وهذا يدل على أن العدالة التنظيمية في شركات الاتصالات الأردنية ذات مستوى مرتفع بشكل عام من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وتبين أن بعدي التوزيعية والتفاعلية جاءت مرفعة وهذا يدل على مستوى تأهيل العاملين، علماً أن بعد الاجرائية قريب منهما. وتاليا الأهمية النسبية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين على فقرات أبعاد المتغير المستقل العدالة التنظيمية، كما يأتي:

أولاً: العدالة التوزيعية.

جدول (4) الأهمية النسبية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد العدالة (التوزيعية).

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	مستوى الالتزام	المرتبة
1	تراعي إدارة الشركة العدالة في توزيع جدول الاعمال.	4.3000	.68846	86.00	مرتفعة جدا	1
2	تحرص إدارة الشركة على تحقيق العدالة في سلم الرواتب.	4.1625	.72904	83.25	مرتفعة	2
3	تسعى إدارة الشركة إلى توزيع اعباء العمل على العاملين بشكل عادل.	4.0031	.79378	80.06	مرتفعة	4
4	تحرص إدارة الشركة على تطبيق نظام ترقيات يراعي العدالة بين العاملين.	4.0219	.82828	80.44	مرتفعة	3
5	تحرص إدارة الشركة على أن يكون حجم المسؤوليات في العمل يتناسب مع السلطات الممنوحة.	3.9500	.85501	79.00	مرتفعة	5
	المتوسط الحسابي العام لبعده التوزيعية	4.087	0.686	81.74	مرتفعة	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي (spss)

تمت معالجة هذا البعد بواسطة خمس فقرات، ويتضح من الجدول (4) أن المتوسط الحسابي العام لفقرات بُعد (التوزيعية) ككل بلغ (4.087) وانحراف معياري (0.686). والمتوسط الحسابي لجميع الفقرات جاء بأهمية نسبية (81.74)، وجاءت مستوى فقرات هذا البعد مرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.9500-4.3000)، ويلاحظ من الجدول (4) أن الفقرة رقم (1) وهي " تراعي إدارة الشركة العدالة في توزيع جدول الاعمال" حازت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.3000) وانحراف معياري (68846). وأهمية نسبية (86.00)، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (3) وهي " تحرص إدارة الشركة على أن يكون حجم المسؤوليات في العمل يتناسب مع السلطات الممنوحة." بمتوسط حسابي (3.9500) وانحراف معياري (85501). وأهمية نسبية (79.00)، وهذا دليل على مدى اهتمام الشركات في توزيع جدول الاعمال لتحقيق العدالة.

ثانياً: العدالة الإجرائية.

جدول (4) الأهمية النسبية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد العدالة (الإجرائية).

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	مستوى الالتزام	المرتبة
6	تحرص إدارة الشركة على تطبيق اجراءات العمل بشكل ثابت ومستمر.	4.1688	.75718	83.38	مرتفع	1
7	تحرص إدارة الشركة إلى الاستماع لجميع اراء العاملين قبل اتخاذ أي قرار يتخذ بشأن العمل.	4.0750	.74741	81.50	مرتفع	2
8	توضح إدارة الشركة للموظفين نظام الترقيات المستخدم في الشركة.	3.9469	.83440	78.94	مرتفع	4
9	تحرص إدارة الشركة على أن يكون نظام المكافآت في العمل وفق ضوابط محددة.	4.0250	.77541	80.50	مرتفع	3
3	المتوسط الحسابي العام لبعء الإجرائية	4.053	0.837	81.06	مرتفع	3

تمت معالجة هذا البعد بواسطة أربع فقرات، ويتضح من الجدول رقم (4) أن المتوسط الحسابي العام لفقرات بُعد (الإجرائية) ككل بلغ (4.053) وانحراف معياري (0.837). والمتوسط الحسابي لجميع الفقرات جاء بأهمية نسبية (81.06)، وجاءت مستوى فقرات هذا البعد بين كلها مرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.9469 – 4.1688)، ويلاحظ من الجدول (15) أن الفقرة رقم (6) وهي " تحرص إدارة الشركة على تطبيق اجراءات العمل بشكل ثابت ومستمر" حازت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.1688) وانحراف معياري (.75718) وبأهمية نسبية (83.38)، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (8) وهي " توضح إدارة الشركة للموظفين نظام الترقيات المستخدم في الشركة." بمتوسط حسابي (3.9469) وانحراف معياري (.77541) وبأهمية نسبية (78.94)، وهذا دليل على مدى اهتمام الشركات في تطبيق اجراءات العمل بشكل ثابت ومستمر لتحقيق العدالة.

ثالثاً: العدالة التفاعلية.

جدول (5) الأهمية النسبية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد العدالة (التفاعلية)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	مستوى الالتزام	المرتبة
10	تتعامل إدارة الشركة بوقار عندما تتخذ أي قرار باتجاه العاملين.	4.3500	.65486	87.00	مرتفعة جدا	1
11	عندما تتخذ إدارة الشركة قرارات بشأن عملي تبدي اهتماماً بحقوق العاملين.	4.1594	.70571	83.19	مرتفعة	2
12	تراعي ادارة الشركة ظروف العاملين الخاصة في قراراتها.	3.9937	.81519	79.87	مرتفعة	4
13	عندما تتخذ إدارة الشركة قرارات بشأن عملي يناقش المديرون تبعات هذا القرار.	4.0188	.81114	80.38	مرتفعة	3
	المتوسط الحسابي العام لبعء التفاعلية	4.130	0.810	82.60	مرتفعة	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي (spss)

تمت معالجة هذا البعد التفاعلية بواسطة أربع فقرات، ويتضح من الجدول (5) أن المتوسط الحسابي العام لفقرات بُعد (التفاعلية) ككل بلغ (4.130) وبانحراف معياري (0.810). وأن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات جاء بأهمية نسبية (82.6)، وجاءت مستوى فقرات هذا البعد بين مرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.9937-4.3500)، ويلاحظ من الجدول (16) أن الفقرة رقم (10) وهي " تتعامل إدارة الشركة بوقار عندما تتخذ أي قرار باتجاه العاملين." حازت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.3500) وانحراف معياري (65486). وبأهمية نسبية (87.00)، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (12) وهي " تراعي إدارة الشركة ظروف العاملين الخاصة في قراراتها " بمتوسط حسابي (3.9937) وانحراف معياري (81519). وبأهمية نسبية (79.87)، وهذا دليل على مدى اهتمام الشركات في تطبيق مبدء احترام العاملين عند اتخاذ أي قرار باتجاه تحقيق العدالة.

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين على فقرات بعد المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) كالآتي:

حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف إلى استجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى فقرات المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) في شركات الاتصالات الأردنية والجدول (17) يوضح ذلك:

جدول (6) الأهمية النسبية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن

مستوى الالتزام التنظيمي

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	مستوى الالتزام	المرتبة
2	الالتزام المستمر	4.171	0.837	83.42	مرتفعة	1
3	الالتزام المعياري	4.111	0.810	82.23	مرتفعة	2
1	الالتزام الوجداني (العاطفي)	4.063	0.686	81.27	مرتفعة	3
	مقياس الالتزام التنظيمي	4.115	.56483	82.30	مرتفعة	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي (Smart PLS)

يلاحظ من الجدول (6) أن الأهمية النسبية للالتزام التنظيمي مجتمعة جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (4.115) وبانحراف معياري (56483). وان المتوسط الحسابي لجميع الفقرات جاء بأهمية نسبية (82.30)، وجاء مستوى المجالات جميعها مرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.171 - 4.063)، وجاء في الرتبة الأولى بُعد الالتزام الوجداني (الالتزام المستمر) بمتوسط حسابي (4.171) وأهمية نسبية (83.42)، وفي المرتبة الثانية بعد (الالتزام المعياري) بمتوسط حسابي (4.111) وأهمية نسبية (80.68)، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة جاء بعد (العاطفي) بمتوسط حسابي (4.063) وأهمية نسبية (81.27)، وهذا يدل على أن الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية ذات مستوى مرتفع بشكل عام من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وهذا دليل على مدى اهتمام الشركات في تطبيق مبدء الالتزام التنظيمي في التعامل مع العاملين.

وتاليا الأهمية النسبية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين على فقرات أبعاد المتغير التابع الالتزام التنظيمي، كما يأتي:

أولاً- بعد الالتزام الوجداني (العاطفي):

جدول (7) الأهمية النسبية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد الالتزام الوجداني (العاطفي).

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	مستوى الالتزام	المرتبة
14	سوف اكون سعيداً لو قضيت بقية حياتي الوظيفية في عملي الحالي.	4.121	.71755	82.44	مرتفع	1
15	أشعر بالسعادة لأنني احد العاملين في الشركة.	4.081	.67626	81.62	مرتفع	3
16	أشعر بأني جزء من عائلة الشركة.	4.084	.80500	81.69	مرتفع	2
17	أرى بأن قيمي تتفق مع قيم الشركة.	3.968	.89177	79.38	مرتفع	4
	المتوسط الحسابي العام لبعء الالتزام الوجداني (العاطفي)	4.063	0.686	81.27	مرتفع	1

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي (spss)

تمت معالجة هذا البعد بواسطة أربع فقرات، ويتضح من الجدول (7) أن المتوسط الحسابي العام لفقرات بُعد الالتزام الوجداني (العاطفي) ككل بلغ (4.063) وانحراف معياري (0.686). وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع الفقرات جاء بأهمية نسبية (81.27)، وجاءت مستوى فقرات هذا البعد مرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.9688 – 4.1219)، ويلاحظ من الجدول (18) أن الفقرة رقم (14) وهي " سوف اكون سعيداً لو قضيت بقية حياتي الوظيفية في عملي الحالي" حازت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.1219) وانحراف معياري (0.71755) وبأهمية نسبية (82.44). وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (17) وهي "أرى بأن قيمي تتفق مع قيم الشركة" بمتوسط حسابي (3.9688) وانحراف معياري (0.89177). وبأهمية نسبية (79.38). وهو ما يؤثر على سعادة العاملين في الشركات التي يعملون فيها وانهم كالعائلة وان القيم لديهم مشتركة.

ثانياً: الالتزام المستمر:

جدول (8) الأهمية النسبية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد (الالتزام المستمر)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	مستوى الالتزام	المرتبة
18	يصعب علي أن أترك العمل في الشركة حتى لو رغبت في ذلك.	4.137	.7877	82.74	مرتفع	3
19	تركي للعمل لأي سبب سيجعلني أضحى بمزايا قد لا أجدتها في عملي الجديد.	4.062	.7773	81.24	مرتفع	5
20	أحد الأسباب المهمة لعدم تركي العمل هو قلة الفرص المتاحة أمامي.	4.393	.7765	87.86	مرتفع جداً	1
21	أخاف أن أترك العمل في الشركة دون توفير عمل بديل.	4.171	.6937	83.42	مرتفعة	2
22	تدفعني الحاجة وحدها للبقاء في عملي الحالي.	4.096	.8342	81.92	مرتفعة	4
	المتوسط الحسابي العام لبعء الالتزام المستمر	4.171	0.837	83.43	مرتفعة	2

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي (spss) تمت معالجة هذا البعد بواسطة خمس فقرات، ويتضح من الجدول (8) أن المتوسط الحسابي العام لفقرات بُعد (الالتزام المستمر) ككل بلغ (4.171) وانحراف معياري (0.837). وأن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات جاء بأهمية نسبية (83.43)، وجاءت مستوى فقرات هذا البعد فقط مرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.062 – 4.393)، ويلاحظ من الجدول (19) أن الفقرة رقم (20) وهي " أحد الأسباب المهمة لعدم تركي العمل هو قلة الفرص المتاحة أمامي." حازت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.393) وانحراف معياري (0.7765) وبأهمية نسبية (87.86)، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (19) وهي " تركي للعمل لأي سبب سيجعلني أضحي بمزايا قد لا أجدّها في عملي الجديد." بمتوسط حسابي (4.062) وانحراف معياري (0.7773) وبأهمية نسبية (81.24)، وهو ما يؤشر على سعادة العاملين في الشركات التي يعملون فيها وتفهم الإدارة لحاجاتهم.

ثالثاً: الالتزام المعياري.

جدول (9) الأهمية النسبية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد (الالتزام المعياري).

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	مستوى الالتزام	المرتبة
23	أشعر بواجب أخلاقي يدفعني للاستمرار في العمل في الشركة.	4.225	.67140	84.50	مرتفعة جداً	1
24	التزم بالبقاء في عملي في الشركة لأسباب أخلاقية.	4.118	.64688	82.38	مرتفعة	2
25	ارتباطي بمكان عملي ناتج عن تطابق قيمي مع قيم الشركة.	4.075	.70866	81.50	مرتفعة	3
26	أشعر بالمسؤولية الكاملة إزاء عملاء الشركة التي اعلم بها.	4.028	.83186	80.56	مرتفعة	4
3	المتوسط الحسابي العام لبعد الالتزام المعياري	4.111	0.810	82.23	مرتفعة	3

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي (spss) تمت معالجة هذا البعد بواسطة أربع فقرات، ويتضح من الجدول (9) أن المتوسط الحسابي العام لفقرات بُعد (الالتزام المعياري) ككل بلغ (4.111) وانحراف معياري (0.810). وأن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات جاء بأهمية نسبية (82.23)، وجاءت مستوى فقرات هذا البعد مرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.0281 – 4.2250)، ويلاحظ من الجدول (20) أن الفقرة رقم (23) وهي " أشعر بواجب أخلاقي يدفعني للاستمرار في العمل في الشركة " حازت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.2250) وانحراف معياري (0.67140) وبأهمية نسبية (84.50) مرتفعة جداً، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (26) وهي " أشعر بالمسؤولية الكاملة إزاء عملاء الشركة التي اعلم بها." بمتوسط حسابي (4.0281) وانحراف معياري (0.83186) وبأهمية نسبية (80.56). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين على فقرات بعد المتغير الوسيط (الذكاء العاطفي) كالآتي:

حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف إلى استجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى فقرات المتغير الوسيط (الذكاء العاطفي) في شركات الاتصالات الأردنية والجدول (10) يوضح ذلك:

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد المتغير الوسيط (الذكاء العاطفي)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	مستوى الالتزام	المرتبة
27	يشعر العاملون بالسعادة عندما أكون بجانبهم.	4.190	.72435	83.81	مرتفعة جداً	1
28	امتلك القدرة على إدراك سلوكياتي التي تثير مشاعر الآخرين.	4.106	.69116	82.13	مرتفعة	4
29	ادرك مدى تأثير مشاعري على سلوك العاملين.	4.028	.78932	80.56	مرتفعة	6
30	امتلك القدرة على التقييم الذاتي لنفسي.	3.993	.79966	79.88	مرتفعة	8
31	استطيع التحكم بمشاعري في المواقف الحرجة.	3.962	.85198	79.25	مرتفعة	9
32	امتلك القدرة على التحكم بردود أفعالي.	4.031	.81076	80.62	مرتفعة	5
33	ارغب في التعاطف مع العاملين عند مواجهة مواقف صعبة أثناء العمل.	3.996	.82096	79.94	مرتفعة	7
34	اقدم التوجهات للعاملين لإنجاز أعمالهم بشكل أفضل.	4.109	.79017	82.19	مرتفعة	2
35	لدي القدرة على إثارة حماس العاملين في العمل.	4.109	.79412	82.18	مرتفعة	3
	المتوسط الحسابي العام لبعد الذكاء العاطفي	4.058	.65575	81.16	مرتفعة	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي (spss)

تمت معالجة هذا البعد بواسطة تسع فقرات، ويتضح من الجدول رقم (10) أن المتوسط الحسابي العام لفقرات بعد (الذكاء العاطفي) ككل بلغ (4.058) وانحراف معياري (0.65575). وأن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات جاء بأهمية نسبية (81.16)، وجاءت مستوى الفقرات مرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.9625- 4.1906)، ويلاحظ من الجدول (10) أن الفقرة رقم (27) وهي "يشعر العاملون بالسعادة عندما أكون بجانبهم" حازت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.1906) وانحراف معياري (0.72435). وبأهمية نسبية (83.81) مرتفعة جداً، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (31) وهي "استطيع التحكم بمشاعري في المواقف الحرجة" بمتوسط حسابي (3.9625) وانحراف معياري (0.85198). وبأهمية نسبية (79.25)، وهو ما يؤشر على مدى اهتمام الشركات بتفعيل الذكاء العاطفي بين العاملين والذين يعملون فيها بكل ثقة وتفاهم مع الإدارة.

اختبار الفرضيات:

استخدمت الدراسة تحليل (Inner Model T-Statistic) من اجل اختبار فرضيات الدراسة حيث بلغت عينة الدراسة (320) عاملاً، والجدول رقم (19.4) يبين ذلك يوضح قيم (Beta):
الفرضية الرئيسية الأولى: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$)، للعدالة التنظيمية (التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية)، على الالتزام التنظيمي بأبعاده (الوجداني، والاستمراري، والمعياري)، في شركات الاتصالات الأردنية".

وكانت النتيجة على النحو التالي: (Bootstrapping Analysis) من اجل اختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل المسار يوضح أن ثم رفض الفرضيات الرئيسة الأولى، وتقبل الفرضية البديلة أن كانت قيمة (T.Test) أكبر من (1.960) وقيمة (P. Value) اقل من (0.05):

الجدول رقم (11) تحميل المسار لمتغيرات الدراسة.

Decision	T.Test	P. Value	Beta: direct effect	المتغيرات
Acceptance	9.453	0.000	0.520	العدالة على الالتزام التنظيمي

المصدر: من مخرجات برنامج (Smart PLS)

Ha1 : " وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ ، للعدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية)، على الالتزام التنظيمي بأبعاده (الوجداني، والاستمراري، والمعياري)، من خلال الذكاء العاطفي في شركات الاتصالات الأردنية".

الفرضية الرئيسة الثانية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ ، للعدالة التنظيمية (التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية)، على الذكاء العاطفي في شركات الاتصالات الأردنية".

وكانت النتيجة على النحو التالي: (Bootstrapping Analysis) من اجل اختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل المسار يوضح أن ثم رفض الفرضيات الرئيسة الثانية. وتقبل الفرضية البديلة أن كانت قيمة (T.Test) أكبر من (1.960) وقيمة (P. Value) اقل من (0.05):

الجدول رقم (12) تحميل المسار لمتغيرات الدراسة.

Decision	T.Test	P. Value	Beta: direct effect	المتغيرات
Acceptance	6.036	0.002	0.576	العدالة على الذكاء العاطفي

المصدر: من مخرجات برنامج (Smart PLS)

Ha2 : " وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ ، للعدالة التنظيمية (التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية)، على الذكاء العاطفي في شركات الاتصالات الأردنية".

الفرضية الرئيسة الثالثة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ ، للذكاء العاطفي على الالتزام التنظيمي بأبعاده (الوجداني، والاستمراري، والمعياري)، في شركات الاتصالات الأردنية".

وكانت النتيجة على النحو التالي: (Bootstrapping Analysis) من اجل اختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل المسار يوضح أن ثم رفض الفرضيات الرئيسة الثالثة، وتقبل الفرضية البديلة أن كانت قيمة (T.Test) أكبر من (1.960) وقيمة (P. Value) اقل من (0.05):

الجدول رقم (13) تحميل المسار لمتغيرات الدراسة.

Decision	T.Test	P. Value	Beta: direct effect	المتغيرات
Acceptance	3.675	0.000	0.218	الذكاء العاطفي على الالتزام التنظيمي

المصدر: من مخرجات برنامج (Smart PLS)

Ha3 : " وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ ، للذكاء العاطفي على الالتزام التنظيمي بأبعادها (الوجداني، والاستمراري، والمعياري)، في شركات الاتصالات الأردنية".

الفرضية الرئيسية الرابعة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$)، للعدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية)، على الالتزام التنظيمي بأبعادها (الوجداني، والاستمراري، والمعياري)، من خلال الذكاء العاطفي في شركات الاتصالات الأردنية".

وكانت النتيجة على النحو التالي: (Bootstrapping Analysis) من اجل اختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل المسار يوضح أن ثم رفض الفرضيات الرئيسية الرابعة، وتقبل الفرضية البديلة أن كانت قيمة (T.Test) أكبر من (1.960) وقيمة (P. Value) اقل من (0.05).

الجدول رقم (14) تحميل المسار لمتغيرات الدراسة.

Decision	P. Value	T.Test	Beta: Mediation Effect	Beta: direct effect	المتغيرات
Acceptance	0.000	9.453		0.520	العدالة على الالتزام التنظيمي
Acceptance	0.002	6.036		0.576	العدالة على الذكاء العاطفي
Acceptance	0.000	3.675		0.218	الذكاء العاطفي على الالتزام التنظيمي
	13.17		0.690		العدالة على الالتزام من خلال الذكاء العاطفي

المصدر: من مخرجات برنامج (Smart PLS)

Ha4 : " وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$)، للعدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية)، على الالتزام التنظيمي بأبعادها (الوجداني، والاستمراري، والمعياري)، من خلال الذكاء العاطفي في شركات الاتصالات الأردنية".

ويوضح الجدول (14) قيم اختبار ((T value التي تم استخراجها للنموذج المقترح لاختبار الفرضية. أن قيمة (T.Test) بين للبعد في المتغير المستقل (العدالة التنظيمية) والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي) بلغت (9.45) وهي ذات دلالة عند مستوى ($a = 0.05$)، وقيمة (Beta D) لتأثير المباشر بلغت (0.520)، وأن قيمة (T.Test) للبعد في المتغير المستقل (العدالة التنظيمية) والمتغير الوسيط (الذكاء العاطفي) بلغت (6.06) وهي ذات دلالة عند مستوى ($a = 0.05$)، وقيمة (Beta D) لتأثير المباشر بلغت (0.576)، وأن قيمة (T.Test) للبعد في المتغير المستقل (العدالة التنظيمية) والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي) ومن خلال المتغير الوسيط (الذكاء العاطفي) بلغت (3.675) وهي ذات دلالة عند مستوى ($a = 0.05$)، وقيمة (Beta Di) لتأثير المباشر بلغت (0.690). وبناء على قيمة (T.Test) كانت أكبر من (1.960) في جميع الفرضيات وقيمة (P. Value) اقل من 0.05، وبناء عليه نرفض الفرضية العدمية الرئيسية، ونقبل الفرضية البديلة.

مناقشة النتائج والتوصيات:

أولاً: الأهمية النسبية لمتغير الدراسة المستقل (العدالة التنظيمية):

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى مقياس المتغير المستقل العدالة التنظيمية، أن الأهمية النسبية للعدالة التنظيمية مجتمعة جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (4.183) وبانحراف معياري (53709). وان المتوسط الحسابي لجميع الفقرات جاء بأهمية نسبية (82.17)، وجاء مستوى المجالات بين مرتفعة جداً ومرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.884 - 4.536)، وجاء في الرتبة الأولى بُعد (التوزيعية) بمتوسط حسابي

(4.536) وأهمية نسبية (90.72). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ((Edward, Choong, Choong & Tich, 2010) والتي اشارت إلى أن الأهمية النسبية للعدالة التنظيمية.

ثانياً: الأهمية النسبية لمتغير الدراسة التابع (الالتزام التنظيمي):

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى مقياس المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) أن الأهمية النسبية للالتزام التنظيمي مجتمعة جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (87.00) وبانحراف معياري (56483). وان المتوسط الحسابي لجميع الفقرات جاء بأهمية نسبية (79.92)، وجاء مستوى المجالات فقط مرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.98 – 4.120)، وجاء في الرتبة الأولى بعد الالتزام الوجداني (العاطفي) بمتوسط حسابي (4.120) وأهمية نسبية (82.40). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Neginet, 2013)، والتي اشارت إلى أن الأهمية النسبية للعدالة التنظيمية جاء بدرجة مرتفعة.

ثالثاً: الأهمية النسبية لمتغير الدراسة الوسيط (الذكاء العاطفي):

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى مقياس المتغير الوسيط (الذكاء العاطفي) أن المتوسط الحسابي العام لفقرات بعد (الذكاء العاطفي) ككل بلغ (80.56) وبانحراف معياري (65575). وأن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات جاء بأهمية نسبية (82.19)، وجاءت مستوى الفقرات مرتفعة جداً، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.9625 – 4.1906)، ويلاحظ من الجدول (15.5) أن الفقرة رقم (27) وهي " يشعر العاملون بالسعادة عندما أكون بجانبهم " حازت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.1906) وانحراف معياري (72435) وبأهمية نسبية (83.81)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Masadeh, 2016)، والتي اشارت إلى أن الأهمية النسبية للعدالة التنظيمية جاء بدرجة مرتفعة.

نتائج تحليل واختبار فرضيات الدراسة:

يمكن تلخيص نتائج تحليل واختبار فرضيات هذه الدراسة على النحو الآتي:

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الأولى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) للعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.50$)، وبناءً على ذلك يجب على الشركات ايلاء الالتزام التنظيمي وخاصة الالتزام الوجداني اهتماماً أكبر وينعكس ذلك على بقاء الموظفين، حيث ظهرت قيمة الالتزام الوجداني هي الاقل، بينما كانت نتيجة الالتزام المستمر هي الاعلى، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة العبيدي (2012) التي اشارت إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير بين أبعاد العدالة التنظيمية وأبعاد الالتزام التنظيمي وبنسب متفاوتة، واختلفت مع دراسة المصدر (2014) والتي جاءت بدرجة مرتفعة للمتغير ككل ولجميع الابعاد.

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الثانية وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) للعدالة التنظيمية على الذكاء العاطفي في شركات الاتصالات الأردنية، ويمكن تفسير ذلك بأن قيمة الأثر جاءت متوسطة حيث بلغت القيمة لـ Beta (0.576) وهي ذات دلالة عند مستوى ($P \leq 0.05$) وبناءً على ذلك يجب على شركات الاتصالات ايلاء العدالة التنظيمية وخاصة العدالة الاجرائية اهتماماً أكبر حيث ظهرت قيمة العدالة الاجرائية هي الاقل، بينما كانت قيمة العدالة التفاعلية هي الاعلى، حيث اتفقت هذه الدراسة مع دراسة العبيدي (2012) التي اشارت إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير بين أبعاد العدالة التنظيمية وأبعاد الالتزام التنظيمي وبنسب متفاوتة، واختلفت مع دراسة (Al-Zu'bi (2015) والتي اشارت إلى وجود تأثير قوي وإيجابي للذكاء العاطفي.

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الثالثة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) للذكاء العاطفي على الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية. ويمكن تفسير ذلك بأن قيمة الأثر منخفضة، حيث بلغت قيمة للعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي من خلال الذكاء العاطفي في شركات الاتصالات الأردنية، وان قيمة (0.218) Beta وبناءً على ذلك يجب على شركات الاتصالات الأردنية إيلاء الذكاء العاطفي اهتماماً أكبر، واختلفت مع دراسة (2015) Al-Zu'bi والتي اشارت إلى وجود تأثير قوي وإيجابي للذكاء العاطفي.

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرابعة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) للعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي من خلال الذكاء العاطفي في شركات الاتصالات الأردنية، ويمكن تفسير ذلك بأن قيمة الأثر مرتفعة، حيث بلغت قيمة (0.690) Beta وبناءً على ذلك يجب على شركات الاتصالات الأردنية رفع مستوى الذكاء العاطفي، اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (2016) Masa'deh والتي اشارت إلى وجود تأثير هام وإيجابي لإدارة الشخص لعواطفه الخاصة وإدراكه لعواطف الآخرين وادارتها على الفاعلية المنظمية.

التوصيات: من خلال تفسير النتائج ومناقشتها توصلت هذه الدراسة إلى جملة من التوصيات منها:

1. يوصي الباحث شركات الاتصالات الأردنية تعزيز الاهتمام بالعدالة التنظيمية لما لها من دور فاعل في تشكيل السلوكيات الإيجابية للعامل وتقليل الاتجاهات السلبية.
2. يوصي الباحث شركات الاتصالات الأردنية تعزيز الاهتمام بالالتزام التنظيمي لما له من دور فاعل في استقرار العاملين
3. يوصي الباحث شركات الاتصالات الأردنية تعزيز إدراك أهمية الذكاء العاطفي للعاملين والقدرة على حل المشكلات التنظيمية وتعزيز الاتجاهات الإيجابية.
4. يوصي الباحث شركات الاتصالات الأردنية بضرورة إيلاء الالتزام الوجداني اهتماماً أكبر لما له من أثر في تعزيز الولاء للشركات من قبل الموظفين.
5. يوصي الباحث شركات الاتصالات الأردنية بضرورة عقد دورات تدريبية وورشات عمل متخصصة للتعريف بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي والذكاء العاطفي.
6. يوصي الباحث شركات الاتصالات الأردنية بضرورة إيلاء العدالة الإجرائية اهتماماً أكبر لما لها من أثر مهم في تحفيز الموظفين وبقائهم في العمل.

خاتمة

في النهاية يأمل الباحث أن تقدم هذه الدراسة معرفة جديدة متواضعة للمكتبة العربية، والتي ستكون محط اهتمام الدراسة في هذا المجال. وان يتم اخذ التوصيات بعين الاعتبار من قبل شركات الاتصالات الأردنية لما ستؤثر ايجابا على العاملين في هذه الشركات ونجاح الشركات وتنافسيتها. ومن هذه التوصيات ضرورة إيلاء العدالة الاجرائية اهتماماً أكبر لما لها من أثر مهم في تحفيز الموظفين وبقائهم في العمل، وضرورة عقد دورات تدريبية وورشات عمل متخصصة للتعريف بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي والذكاء العاطفي، وضرورة إيلاء الالتزام الوجداني اهتماماً أكبر لما له من أثر في تعزيز الولاء للشركات من قبل الموظفين، وتعزيز إدراك أهمية الذكاء العاطفي للعاملين والقدرة على حل المشكلات التنظيمية وتعزيز الاتجاهات الإيجابية، وتعزيز الاهتمام بالالتزام التنظيمي لما له من دور فاعل في استقرار العاملين، وتعزيز الاهتمام بالعدالة التنظيمية لما لها من دور فاعل في تشكيل السلوكيات الإيجابية للعامل وتقليل الاتجاهات السلبية.

المصادر والمراجع.

أولاً- المصادر والمراجع بالعربية:

- أبو النصر، مدحت (2008). تنمية الذكاء العاطفي / الوجداني. دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
- ابوتايه، بندر كريم (2012). أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، مجلة الجامعات الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد العشرون، العدد الثاني.
- أبو عفش، إيناس (2011). أثر الذكاء العاطفي على مقدرة مدراء مكتب الأونروا بغزة على اتخاذ القرار وحل المشكلات. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين.
- بظاظو، عزمي (2011). أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأنونروا. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين.
- جقيدل، سمية (2015). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي- دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الأغواط، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، سكرة، وزارة التعليم العالي، الجزائر.
- سيد، علي (2005). البنية العاملية للذكاء الانفعالي وعلاقته بسمات الفائقين. مجلة كلية التربية، 21 (2)، يوليو، كلية التربية، جامعة أسيوط، مصر، 400-442.
- شطناوي، نواف والعقله، ريم (2013). العدالة التنظيمية في جامعة اليرموك وعلاقتها بأداء اعضاء هيئة التدريس فيها وسبل تحسينها، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 14، العدد 4.
- العبيدي، نداء (2012). أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، م8، ع24، جامعة تكريت، العراق.
- مصاروة، علي؛ والخفاجي، نعمة (2015). إدارة التنوع- منظور الالتزام التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- المصدر، مزنة (2014). العلاقة بين تطبيق أبعاد العدالة التنظيمية وتحقيق الالتزام التنظيمي- دراسة ميدانية على المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، فلسطين.
- مغربي، عبد الحميد (2003). أثر محددات إدراك الدعم التنظيمي على دافعية الأفراد للإنجاز بالتطبيق على الشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية، بحث منشور، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، الملحق الثاني، العدد الثاني.

ثانيا- المصادر والمراجع بالإنجليزية:

- Abdolvand, N., Albadvi, A., & Ferdowsi, Z. (2008). Assessing readiness for business process reengineering. Business Process Management Journal, 14 (4), 497-511.
- Abu Sweilem, A (2014). The Impact of Applying Total Quality Elements on Business Process Reengineering: An applied – field study on the Jordanian private organizations which applied for king

Abdulla II award for excellence. A dissertation PHD, The world Islamic sciences & education university, Amman, Jordan.

- Abzari, M, and Ghorbani, H and Modani, F (2011). The effect of internal Marketing on Organizational Commitment from Market- Orientation Viewpoint in Hotel Industry in Iran. International Journal Of Marketing Studies, Vol.3, no.1, February 2011.
- Ahmad, A and Al-Borie, H (2012). Impact of Internal Marketing on Job Satisfaction and Organizational Commitment: A study of Teaching Hospitals in Saudi Arabia. Business and management research, Vol. 1, No.3.
- Albrecht, S. (2013), "Organizational Politics: Affective Reactions, Cognitive Assessments and their Influence on Organizational Commitment and Cynicism Toward Change", in Vigoda-Gadot, E. and Drory, A. (Eds), Handbook of Organizational Politics, Edward Elgar, Northampton, MA, pp. 230-252.
- Al-Zu'bi, H. (2015). The Impact of Emotional Intelligence on Leadership Competencies Development of Employees. International Review of Management and Business Research, 4 (1), 96-103.
- Asar, N, Seker, M, Bayram, A and Acer, T (2012). The Effect of Internal Marketing on the Performance of Employee and the Mediating Role of Organizational Commitment. Athen institute for education and research, 8 valaritou street, lolonnaki, 10671 Athens, Greece, 13\9\2012.
- Dude, D (2012). "Organizational Commitment of Principals: The Effects of Job Autonomy, Empowerment, and Distributive Justice. "Recommended Citation, PhD diss., University of Iowa, <http://ir.uiowa.edu/etd/2863>.
- Erlan, B. (2013). The Effect of Inter Personal Trust and Organizational Commitment on Perceived Organizational Performance, Journal of Applied Economics and Business Research (TABER), 3 (3): 166-180.
- Gardner, L, and Constough, L (2002). Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers. Leadership & Organization Development Journal, 23 (2), 68-78.
- Kashefi, M., Reza, M., Hassan, R., Ghasem A., Mohammad, B., Hojjat, K. and Ghasem, N. (2013). Organizational Commitment and its Effect on Organizational Performance, Interdisciplinary Business Research, 4 (12) 501-510.
- Masa'deh, R (2016). The Role of Emotional Intelligence in Enhancing Organizational Effectiveness: The Case of Information Technology Managers in Jordan. International Journal of Communications, Network and System Sciences, 9 (06), 234-249.
- Negin, M., and Omid, M., and Ahmad, B (2013). The Impact of Organizational Commitment on Employees, Job Performance, Interdisciplinary Journal of Content Porary Research in Business, 5 (5): 164-171.
- Nunnally, J, and Bernstein, I (1994). Psychometric Theory. New York: McGraw-Hill.
- Robbins, T, and Judge, S (2012). Organizational Behavior, edition 15.