



جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي -

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم تسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم تسيير

التخصص: إدارة أعمال.



## أثر العدالة التنظيمية في تعزيز الثقة التنظيمية للعاملين لدى مديرية توزيع الكهرباء والغاز مقاطعة جامعة-الوادي -

الأستاذة:

بن عيسى ريم

من إعداد الطلبة:

✓ بدرة إبتسام

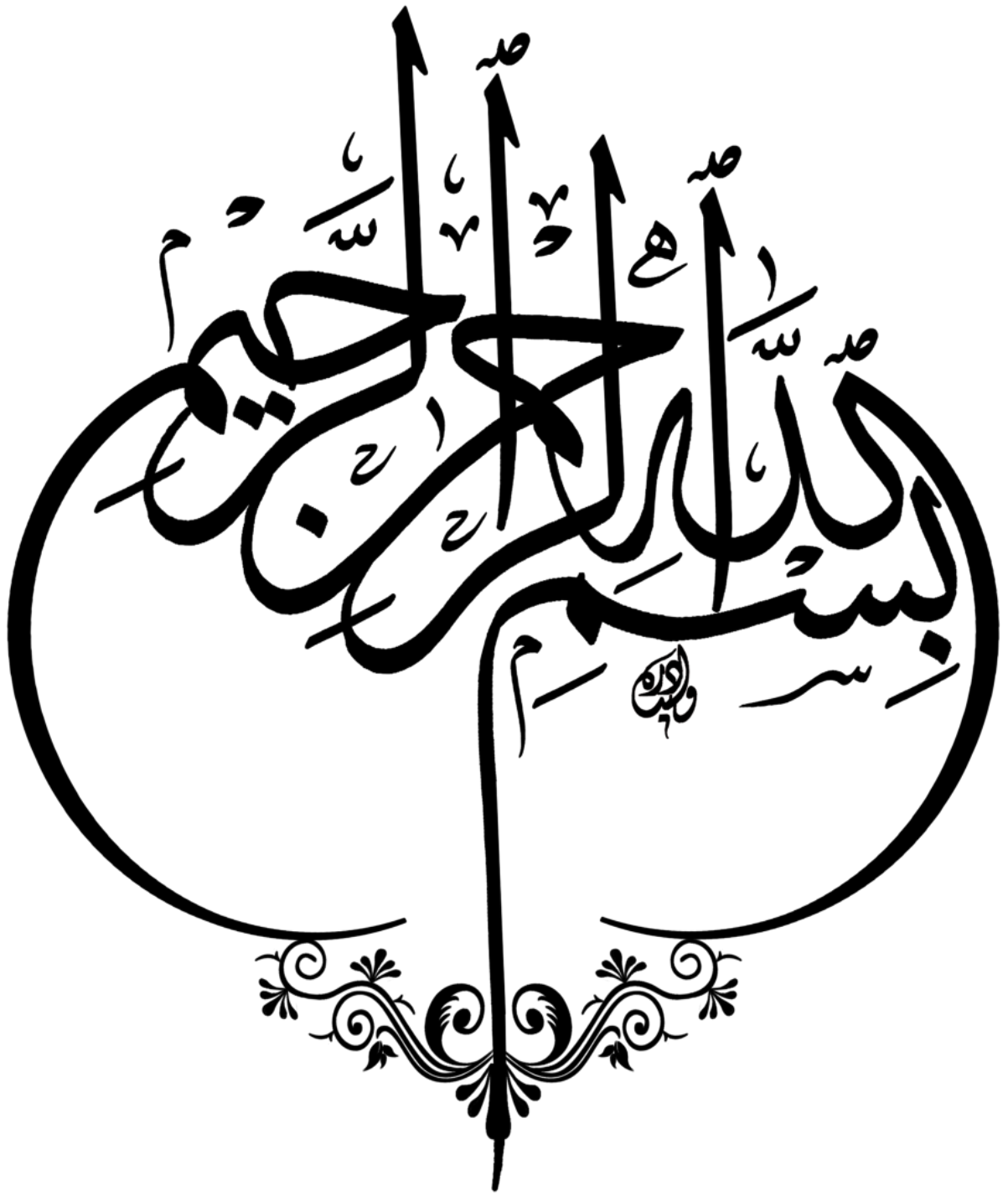
✓ بن درويش آيه

✓ بن دلالي يونس

✓ بن فرحات إكرام

الصفة	الجامعة	الأستاذ
رئيسا	بجامعة حمه لخضر الوادي	/د
مشرفا ومقررا	بجامعة حمه لخضر الوادي	/د
مناقشا	بجامعة حمه لخضر الوادي	/د

السنة الجامعية: 2021-2022م



## إهداء

إلى من حملتني وهنا على وهن ومن تعبت في تربيتي ونقشت حروف حبها بداخلي " أمي أطل الله في  
عمرها"

إلى من حملت اسمه وأنهكه طول الانتظار ودعمني بدعائه ورضائه في كل الأطوار " أبي أطل الله في  
عمر هو شفاه"

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة إلى رياحين حياتي أختي " حليلة كوثر مسعودة محمد " جمعني  
الله وإياهم بعيدا عن كل شر

إلى الذين تقاسموا معي عناء هذا البحث: إكرام وأيه ويونس

إلى ينابيع الصدق الصافي رفيفات دربي: كريمة، فاطمة ، شيماء، رانيا ، هاجر، تركية ايمان

,عائشة.....

إلى عائلتي الكريمة : جدتي لويذة وتركية أطل الله في عمرهم , خالتي كريمة وعمتي شريفة ونزيهة ونورة  
وحفصية و مسعودة ومبروكة وعمي جليل واحمد وعماد ومحمد ونبيل وخالي كريم وفرحات .....،إلى كل

من ساندني من قريب أو من بعيد

اهدي ثمرة جهدي سائلة منال مولى عز وجلأن يجعله في موازين حسناتنا جميعا

إبتسام

# إهداء

الحمد لله الذي أعاننا بالعلم وزيننا بالحلم وأكرمنا بالتقوى وأجملنا بالعافية أتقدم  
بإهداء عملي متواضع إلى سندي وسبب نجاحي أبي الغالي الذي سعى جاهدا ليوصلني  
إلى هذه المكانة وإلى رمز العطاء وصدق الإيلاء . إلى ذروة العطف والوفاء , لكي

أجمل حواء ، أنتي أُمي الحبيبة , أطال الله في عمركما

إلى الدرع الواقي والكنز الباقي , إلى من جعل العلم منبع اشتياقي ,

لكي أقدم وسام الاستحقاق إلى أختي العزيزة مسعودة وأختي عبد النور وعبد المنعم

أطال الله في عمركم

إلى من شاركوني هذا العمل فردا فرد , إلى كل من ذكرهم قلبي و لم يذكرهم قلمي .

إلى دفعة إدارة أعمال 2022

وفي أخير يا رب لا تدعني أصاب بالغرور إذا نجحت ولا أصاب بل ذكرني دائما بأن الفشل

هو التجربة التي تسبق النجاح

# آيه

## اهداء

الحمد لله والشكر لله، والصلاة والسلام على رسول الله...

\*\* إلى من علمني النجاح والصبر، إلى من افتقده في مواجهة الصعاب

ولم تمهله الدنيا لأرتوي من حنانه، الى روحه الطاهرة... أبي الحبيب.

\*\* إلى من تتسابق الكلمات لتخرج معبرة عن مكنون ذاتها من علمتي وعانت الصعاب لأصل إلى ما

أنا فيه... أمي الحبيبة.

\*\* إلى من صبرت وابتغيت وجاهدت في سبيل ان ابلغ العلى، الرفيقة الكفاح زوجتي الحبيبة

\*\* الى روح من كانوبالامس العضد و نعم السند وهم الان بين يدي الرحمان. (حجاجي محمد خميسي،

بن دلالي عبد الحلیم)

\*\* الى أهلي واخوتي وعشيرتي وكل اصدقائي

\*\* إلى أستاذتي المشرفة على مذكرتي (د. بن عيسى ريم)

\*\* الى زميلاتي في اعداد هذه المذكرة

\*\* الى اعضاء جمعية التواصل للثقافة والاعلام

\*\* الى كل اعضاء مجموعة بين الامس واليوم(الاستمرارية)

\*\* إلى كل من أضاء بعلمه عقل غيره أو هدى بالجواب الصحيح حيرة سائليه فأظهر بسماحته تواضع

العلماء وبرحابته سماحة العارفين.

اهدي هذا الجهد المتواضع.....

**يونس . ب**

## إهداء

إلى نور هذه الحياة الذي لا ينطفئ أبدا ، القوة والسند "والداي العزيزان "

" رب إرحمهما كما ربياني صغيرا "

إلى نفسي ...

" لأنك أنت إذا ما أردت الوصول وصلت وإن قلت أفعل حتما فعلت وأنت إذا ما تعذر درب به تسلكين "

إلى إخوتي وأخواتي

إلى جدتي الحنون

إلى الصديقات الوفيات

إلى أساتذتي وكل من علمني حرفا

إلى كل من كان عوناً لي سواء بفعل أو بقول

لكم جميعاً أهدي عملي وعملي هذا سائلة الله عز وجل أن يبارك به ويكون خالصاً لوجهه الكريم.

اكرام



# شُكْرُكَ رَبِّ

يقول صلى الله عليه وسلم: {مَنْ لَمْ يَشْكُرِ النَّاسَ لَمْ يَشْكُرِ اللَّهَ}.

أولاً ... نحمد الله أن أمدنا بالصحة و الجهد لإتمام مذكرتنا التي سعدنا بالعمل عليها

فيا ربي لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك و عظيم سلطانك

بداية نتقدم بأسمى معاني الشكر والتقدير إلى الأستاذة المشرفة الدكتورة ريم بن عيسى وذلك لما بذلته من

مجهودات حقا تستحق فيها الاعتراف بذلك وهذا لطيبة قلبها واحترامها وصبرها وتفانيها في عملها ،فقد

كانت دائما متحمسة لأن توصلنا إلى بر الأمان نسأل الله عز وجل أن يجعل ذلك في ميزان حسناتها

كما نتقدم بشكرنا إلى اللجنة المحترمة على قبولهما مناقشة مذكرتنا المتواضعة و كذا على إعطائنا كل

الملاحظات و التصحيحات التي من شأنها أن تضيفي مصداقية أكبر لعملنا البسيط

نتقدم أيضا بفائق الاحترام والامتنان إلى جميع الأساتذة بقسم علوم التسيير على إرشادهم ونصحهم وجزاهم

الله ألف خير

كما لا يمكن أن ننسى أن نشكر مديرية توزيع الكهرباء والغاز فرع جامعة بولاية - الوادي - التي كانت

حاضرة لمساعدتنا وتقديمها لنا المعلومات اللازمة لإتمام مذكرتنا جزاهم الله ألف خير

لا ننسى شكر الزميلات والزملاء الذين ساهموا من قريب أو من بعيد في جعل هذا المشروع مذكورة و

أعمالا بحثية نفخر بأن كان لنا شرف تحضيرها



## فهرس المحتويات

فهرس المحتويات.....	
مقدمة.....أ	
الفصل الأول: الادبيات النظرية والتطبيقية	
تمهيد:.....7	
المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للعدالة التنظيمية و الثقة التنظيمية.....8	
المطلب الأول: مفهوم العدالة التنظيمية.....8	
أولاً: تعريف العدالة التنظيمية.....8	
ثانياً: أهمية العدالة التنظيمية وأبعادها.....9	
ثالثاً: أشكال العدالة التنظيمية.....17	
رابعاً: الآثار المترتبة على غياب العدالة التنظيمية.....18	
المطلب الثاني: مفهوم الثقة التنظيمية.....19	
أولاً: تعريف الثقة التنظيمية.....19	
ثانياً: أهمية الثقة التنظيمية وخصائصها :.....21	
ثالثاً: أنواع الثقة التنظيمية وأبعادها.....22	
رابعاً: مقومات الثقة التنظيمية.....27	
المطلب الثالث: العلاقة بين العدالة التنظيمية و الثقة التنظيمية.....28	
المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية ودراسات سابقة:.....29	
المطلب الأول: الدراسات العربية.....29	
أولاً: دراسات متعلقة بالعدالة التنظيمية.....29	

- 30..... ثانيا: الدراسات المتعلقة بالثقة التنظيمية
- 31..... المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
- 32..... المطلب الثالث: أوجه الاختلاف وأوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
- 32..... أولا: أوجه الاختلاف
- 33..... ثانيا: أوجه التشابه
- 34..... الخلاصة

### الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز مقاطعة جامعة- الوادي-

- 36..... تمهيد
- 37..... المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة
- 37..... المطلب الأول: طريقة الدراسة
- 37..... أولا: مجتمع الدراسة وعينة الدراسة
- 43..... ثانيا: تحديد المتغيرات وطرق جمع وصدق وثبات
- 45..... ثالثا: صدق وثبات أداة الاستبيان
- 45..... المطلب الثاني: أدوات الدراسة
- 46..... أولا: الأدوات الإحصائية المستخدمة لقياس وتقييم متغيرات الدراسة
- 47..... ثانيا: البرمجيات الإحصائية المستخدمة
- 48..... المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها
- 48..... المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة
- 48..... أولا: المتغيرات الديموغرافية
- 52..... ثانيا: الاتجاه العام لآراء المستجوبين
- 57..... ثالثا: اختبار ارتباط وعلاقة متغيرات الدراسة
- 58..... المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
- 58..... أولا : اختبار الفرضية الرئيسية

59.....	ثانيا : اختبار الفرضيات الفرعية
61.....	ثالثا: اختبار فرضية (الفروقات):
65.....	الخلاصة.....
67.....	خاتمة.....

قائمة المصادر والمراجع

## قائمة الجداول والأشكال

الصفحة	الشكل	رقم الشكل
11	أبعاد العدالة التنظيمية	1-1
23	أبعاد الثقة التنظيمية	2-1
39	الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز	3-2
46	تركيبة الأفراد حسب العمر	4-2
47	تركيبة الأفراد حسب المستوى التعليمي	5-2
47	تركيبة الأفراد حسب المستوى الوظيفي	6-2
48	تركيبة الأفراد حسب عدد سنوات الخدمة	7-2

الصفحة	الجدول	رقم الجدول
42	تحديد العينة المستهدفة	1-2
42	مقياس ليكارت خماسي	2-2
43	توزيع عبارات استبيان خاصة بالثقة التنظيمية	3-2
43	توزيع عبارات استبيان خاصة بالعدالة التنظيمية	4-2
44	معامل ثبات الاتساق الداخلي لل فقرات المتغير المستقل و المتغير التابع	5-2
45	فئات مؤشر الأهمية النسبية	6-2
49-48	متوسط حسابي للانحراف المعياري والترتيب للآراء الخاصة بالثقة التنظيمية	7-2
50	متوسط حسابي وانحراف معياري والترتيب للآراء الخاصة ببعد العدالة توزيعية	8-2
51	متوسط حسابي وانحراف معياري والترتيب للآراء الخاصة ببعد العدالة إجرائية	9-2
52	متوسط حسابي وانحراف معياري والترتيب للآراء الخاصة ببعد العدالة تفاعلية	10-2
53	تحليل تباين	11-2
53	معاملات ارتباط بين المتغيرات التابعة والثقة التنظيمية	12-2

54	الارتباط الخطي بين المتغير المستقل ومتغير تابع	13-2
55	معاملات خط الانحدار البسيط	14-2
55	معاملات خط الانحدار المتعدد	15-2
57	معاملات خط الانحدار البسيط	16-2
58	اختبار T للعينات المستقلة بالنسبة للجنس	17-2
58	اختبار تباين أحادي (ANOVA) لمتغيرات دراسة وفق متغير العمر	18-2
59	اختبار تباين أحادي (ANOVA) لمتغيرات دراسة وفق متغير المستوى التعليمي	19-2
60	اختبار تباين أحادي (ANOVA) لمتغيرات دراسة وفق متغير المستوى الوظيفي	20-2
61	اختبار تباين أحادي (ANOVA) لمتغيرات دراسة وفق متغير عدد سنوات الخدمة	21-2

## المقدمة العامة

العدالة هي المطلب النهائي والهدف الغائي لأي تجمعات بشرية متوازنة، فلا يمكن لأي تخطيط أو استراتيجية أو تكتيك أن يتخطى هذا المبدأ في أبعاده السياسية أو الثقافية أو الاجتماعية أو الاقتصادية. نظرا للأهمية المتزايدة، لموضوع العدالة التنظيمية، فإنه من المنطقي أن تجرى الكثير من المحاولات الجادة لتطبيق نظريات العدالة الاجتماعية والإنسانية لفهم سلوك الأفراد داخل المنظمات، ولعل من الجدير بالذكر أن هذه المحاولات واجهت في بداياتها نجاحا محدودا لتفسير الكثير من صور السلوك التنظيمي، إلا أن استمرار المحاولات في السنوات الأخيرة حول وصف دور العدالة في المنظمات أدى إلى ظهور مفهوم العدالة التنظيمية ؛ لذا شهد عقد التسعينيات من القرن العشرين، الذي تميز بتسارع وتيرة التغيرات العالمية، اهتماما متصاعدا بالعدالة التنظيمية، بعد أن باتت الموارد البشرية التي تعتبر أهم الأصول في المنظمات أكثر احتياجا إلى الشعور بالاكتماء النفسي والمادي لتقدم في المقابل التزاما على الأمد البعيد .

كذلك تعد الثقة من ابرز القيم التنظيمية و أكثرها إلحاحا، خاصة مع التطورات الهائلة في عالمنا المعاصر، فقد أصبحت بيئة المنظمات أكثر ديناميكية وتعقيدا و ذات درجة عالية من عدم التأكد ولذلك أصبحت الموارد البشرية في المنظمات أهم أصول تلك المنظمات ،لأنه المورد الوحيد القادر على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على تعظيم الاستفادة من المميزات التي توفرها الظروف البيئية للقرن الحادي والعشرون .وفي ذلك يشير احد المفكرين إلى خاصية "عدم الثقة" التي كانت ملازمة للمنظمات التقليدية المتراجعة، وكان نجاحها يعتمد على المدير بينما المنظمات الحديثة التي تعتمد على قدرة مجموعات العمل وانسجامها لتحقيق الأهداف التنظيمية .تتبنى الثقة وتعتبرها عاملا مؤثرا في كفاءة وفعالية الأداء، وأصبح نجاح المنظمات مسؤولية جميع العاملين وبذلك فان المنظمات دوما بحاجة لتدعيم مستوى الثقة فيما بين أطراف عملياتها اليوم .

ومن خلال هذه الدراسة سنحاول التعرف على العدالة التنظيمية وأثرها على تعزيز الثقة لدى العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز وذلك من خلال الخطة التالية:

**الفصل الأول:** يتضمن المفاهيم الأساسية للعدالة التنظيمية و كذلك الثقة التنظيمية بالإضافة إلى الدراسات السابقة.

**الفصل الثاني:** يشمل الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة والتي تمثلت في: التعريف بمجتمع الدراسة. حدود الدراسة ، منهج الدراسة أدوات جمع البيانات، الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

وكذلك عرض وتحليل وتفسير بيانات الدراسة التطبيقية والإجابة على التساؤلات وتحديد نتائج الدراسة وعليه سنحاول في هذا البحث إيضاح أن للعدالة التنظيمية اثر على تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين.

### 1- إشكالية البحث:

تواجه المؤسسات في عصرنا نسقا من التحديات الناتجة المطالبة المتنامية الداعية لتحقيق العدالة التنظيمية بمختلف أبعادها بين الموظفين وذلك لتنوع مواردها واختلاف ثقافتهم المعرفية والاقتصادية، إذ أن الحكم على مدى نجاح المؤسسات يتجلى من خلال قدرة الإدارة العليا فيها على تحقيق متطلبات العدالة التنظيمية وما مدى قدرتها على حث العاملين على إظهار السلوكيات المرغوبة .

ونظرا للاهتمام المتزايد بمفهوم العدالة التنظيمية وكذلك مصطلح الثقة التنظيمية باعتبارهم من أهم المتغيرات المؤثرة في أداء العاملين في المنظمات من جهة وانعكاسها على بيئة العمل من جهة أخرى. أردنا أن نسلط الضوء على واقع هذا الموضوع في احد المؤسسات الجزائرية وبالضبط في "مديرية توزيع الكهرباء والغاز" بجامعة "ومنه نتبلور إشكالية الدراسة في السؤال التالي:

فيما يتمثل اثر العدالة التنظيمية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى عاملين مديرية توزيع الكهرباء والغاز ؟  
وتتفرع منه أسئلة فرعية تالية :

✓ ما مفهوم العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية ؟

✓ ما هي علاقة التي تربط العدالة التنظيمية بالثقة التنظيمية ؟

✓ هل للعدالة التنظيمية { إجرائية و توزيعية و تعاملية } اثر في تعزيز الثقة لدى العاملين ؟

### 2-فرضيات الدراسة:

-يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية والثقة التنظيمية لدى عاملين مديرية توزيع الكهرباء والغاز مقاطعة جامعة بولاية الوادي .

-يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين العدالة التعاملية والثقة التنظيمية لدى عاملين مديرية توزيع الكهرباء والغاز مقاطعة جامعة بولاية الوادي .

-يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين عدالة التوزيعية والثقة التنظيمية لدى عاملين مديرية توزيع الكهرباء والغاز مقاطعة جامعة لولاية الوادي .

### 3- أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تعالجه والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ويمكن إبراز هذه الأهمية كما يلي:

للموضوع أهمية نظرية وأخرى تطبيقية:

أ- **الأهمية النظرية:** كون الموضوع يمثل أهمية وتحدي كبيرين بالنسبة للمؤسسات الحديثة التي تتواجد في بيئة تنافسية صعبة تفرض عليها التعايش مع متغيرات البيئة.

-تسليط الضوء على أهم المتغيرات تأثيراً على أداء المنظمة وهو الفرد كونه الفاعل والمحور الأساسي لعملية التنمية لذلك فالقيادة التنظيمية يتوجب عليها البحث بجدية على الآليات المناسبة لتفعيل دور العامل داخل المنظمة ومحاولة كسب ولأته وذلك من خلال تطبيق العدالة التنظيمية فالعامل أو الموظف بالمؤسسة كلما تيقن أنه تحصل على كل حقوقه المادية والمعنوية كلما كان أدائه أحسن. -إضافة جديدة للبحث العلمي.

ب- **الأهمية التطبيقية:** يمكن الاستفادة من هذه الدراسة من نواحي عديدة إمكانية الاستفادة من نتائج هذه الدراسة على المستوى الأمبريقي للمؤسسة المدروسة إضافة إلى إمكانية تطبيقها وتعميمها على مستوى المؤسسات الأخرى

### 4- أهداف الدراسة :

إن الهدف المرجو من هذه الدراسة هو محاولة الكشف عن اثر العدالة التنظيمية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى عاملين مديرية توزيع الكهرباء والغاز مقاطعة جامعة -الوادي وذلك من خلال:

- التعرف على العدالة التنظيمية وأثرها على تعزيز الثقة التنظيمية لدى مجتمع الدراسة.
- الوصول إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي تساهم في تبني مبدأ العدالة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية من اجل تحسين مستوى أداء العاملين وزيادة روح الثقة والانتماء لدى العامل في المؤسسة.

### 5-أسباب اختيار الموضوع:

تعد عملية اختيار موضوع الدراسة عملية مهمة تكون نابعة من أفكار الباحث الخاصة وقراءاته، فهناك من المواضيع ما يكون قد اختير في لحظة سريعة ولم يطلع الدارس فيها على مدى توفر أو ندرة ما كتب حول ذلك الموضوع أو قد يكون مقترحاً أو مفروضاً من جهات أخرى. وعليه من الأفضل أن يكون الموضوع الذي يقع عليه اختيارنا لدراسته مستمداً منة تجاربنا الخاصة ويكون ضمن اختصاصنا العلمي ، فمن المعروف أن أي باحث أثناء اختياره لموضوع البحث أو الدراسة تدفعه

عدة أسباب للاختيار كما أنها تتحكم فيه ، فهناك أسباب ذاتية تتعلق بإدراك الباحث لأهمية الموضوع وأخرى موضوعية ترتبط بأهمية الموضوع بحد ذاته.

### الأسباب الذاتية:

عند إقدامنا على دراسة هذا الموضوع الذي اخترناه عن إدراك ووعي بأهميته، لاحظنا نقصاً في الدراسات المحلية الجزائرية خاصة التي تناولت هذا الموضوع ، ما شجعنا على المضي قدماً في التعمق في دراسته وإثراء المكتبة الجامعية بدراسة ميدانية تتناول جانباً مهماً من جوانب السلوك التنظيمي، ولعل هذه الدراسة قد تسهم ولو بقدر بسيط في لفت انتباه الباحثين والمتخصصين، بأهمية هذا الموضوع وادراجه ضمن اهتماماتنا أكثر من غيره من المواضيع ، مما أوجد نوعاً من الراحة النفسية لدراسته. لذا كان اختيارنا لموضوع العدالة التنظيمية وأثرها في تعزيز الثقة التنظيمية رغبة شخصية منا لدراسته، واكتشاف معلومات جديدة تفيد المؤسسة من خلال كيفية الاهتمام بالعاملين ومحاولة تسليط الضوء على الدور الذي تلعبه العدالة التنظيمية في مساعدة المنظمة ووضعها في مكانة متميزة ، وذلك من أجل البقاء والنجاح.

### الأسباب الموضوعية:

حيث تعد العدالة التنظيمية من بين المبادئ الإدارية الحديثة التي استطاعت من خلالها العديد من المنظمات لتحقيق التنافسية والفعالية التنظيمية، وتحقيق أهدافها واندماجهم في المنظمة من خلال مستوى الإخلاص الذي يشعر به الموظف تجاه وظيفته. وأن تطبيق العدالة التنظيمية لديه العديد من التأثيرات والانعكاسات ومن بينها انعكاساته على ثقة بين العاملين.

ومن هنا كان لابد لنا من معرفة مدى تطبيق المنظمة الجزائرية للعدالة التنظيمية ومدى تأثير ذلك على ثقة بين العاملين، فيها كون أن شعور العاملين بأن هناك نظام قائم على العدل قد ينعكس على ثقتهم بالإدارة، وبالتالي رغبتهم بالاستمرار في العمل. فمحافظة الكثير من المؤسسات على مواردها وتحقيقها لأهدافها جاء كنتيجة لوضع المنظمة أو المؤسسة لمجموعة من السياسات والإجراءات التنظيمية العادلة والمحفزة .

### 6- حدود الدراسة يكون نطاق الدراسة على النحو التالي:

الحدود المكانية: المؤسسة "مديرية توزيع الكهرباء و الغاز مقاطعة جامعة - الوادي.

الحدود الزمانية: كانت فترة التبرص ممتدة من { 2022/04/25 إلى 2022/05/01 } وقد تم توزيع

الاستبيان على عينة من العاملين في المؤسسة .

## المقدمة العامة

الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على دراسة العلاقة بين المتغيرين التاليين، العدالة التنظيمية كمتغير مستقل و الثقة التنظيمية كمتغير تابع.

### 7- هيكل الدراسة:

سنتطرق في الفصل الأول لعرض المبحثين الأساسيين و هما:

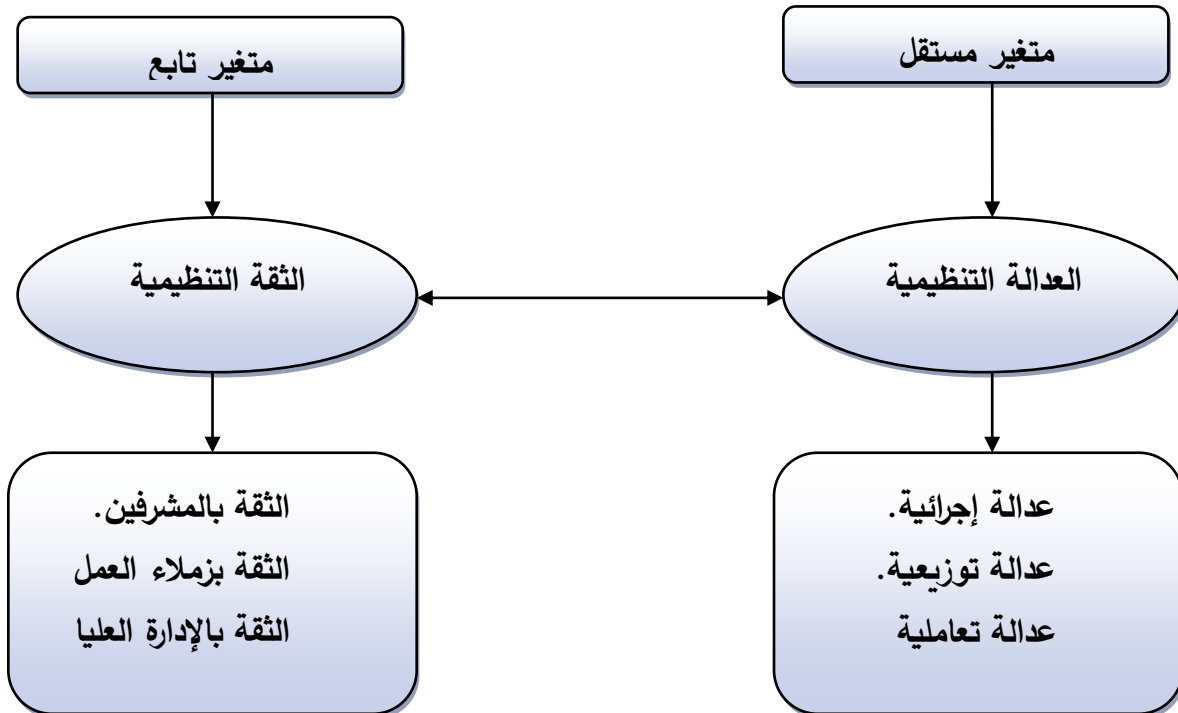
✓ في المبحث الأول يتم عرض كل من مفهوم العدالة التنظيمية وأبعادها بالإضافة إلى مفهوم الثقة التنظيمية ومقوماتها.

✓ في المبحث الثاني عرض لبعض الدراسات السابقة ( العربية و الأجنبية ) التي تناولت العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية.

أما في الفصل الثاني سنتعرض إلى مبحثين أساسيين وهما:

✓ في المبحث الأول يتم التطرق لمنهجية الدراسة و الأدوات المستخدمة في الدراسة.  
في المبحث الثاني يتم عرض النتائج و مناقشتها واستخراج الاستنتاجات.

### 8- نموذج الدراسة :



# الفصل الأول

## الأدبيات النظرية والتطبيقية

تمهيد:

إن العدالة كمبدأ لم يقتصر تطبيقه على جانب معين وإنما كانت لها امتدادا ف اتخذت بذلك العديد من الأشكال منها العدالة الاجتماعية التي تدعو لضرورة تحقيق المناصفة بين جميع الأفراد في الحقوق، كما هو في الواجبات وفي توزيع الثروات... الخ. كما أنه وتماشى مع التحولات المتسارعة والتغيرات التي عرفتها هذه المجتمعات ، وبظهور القوانين والتشريعات التي اعتبرت أنه لا بد من العمل على تجسيد العدالة كمبدأ إداري وقيمة تنظيمية على مستوى المنظمات وبين العاملين ، فمن بين المفاهيم الإدارية التي أنتجها الفكر الإداري المعاصر وأدى إلى اهتمام الكثير من الباحثين مفهوم العدالة التنظيمية. الذي أصبح يعول عليه كثير للارتقاء بمستوى أداء المنظمة والعاملين على حد سواء ، فقد حظي باهتمام كبير نظرا لتأثيره المباشر على دوافع وجهود العاملين ، الأمر الذي أدى إلى اعتبار هذا المفهوم أحد أهم مفاهيم السلوك الإنساني في المنظمة ومتغير تنظيمي مهم والأساس في نجاح المنظمة والمحافظة على الموارد البشرية العاملة بها.

كذلك تعتبر الثقة التنظيمية أهم عنصر من العناصر التي تحدد نجاح أو فشل المنظمات, حيث كلما تزايدت ثقة العاملين في قادتهم أصبحت المنظمة أكثر قدرة على التعامل مع الضغوط التي تواجهها داخل المنظمة وخارجها، وفي هذا الفصل سوف يتم معرفة كل من مفهوم العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية وأهم أساسياتهم.

سنتناول في هذا الفصل :

**المبحث الأول:** الإطار المفاهيمي للعدالة التنظيمية والثقة التنظيمية.

**المبحث الثاني:** الأدبيات التطبيقية والدراسات السابقة.

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للعدالة التنظيمية و الثقة التنظيمية

تعتبر العدالة التنظيمية من المواضيع المهمة في حقل الإدارة حالياً، إذ حظي ولا يزال باهتمام العديد من الأبحاث و الدراسات المتعلقة بالسلوك التنظيمي وبالتطوير المعرفي للموارد البشرية في المنظمات، وذلك من خلال دوره في خلق الثقة التنظيمية المناسبة لخدمة الأهداف المرجوة في المنظمة بطرق وأساليب عادلة ومنظمة . يتناول هذا المبحث المحور الأول في الدراسة المتمثل في "العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية" ولتحقيق أهداف الدراسة سوف يتم تناول الجذور المتعددة لهاذ المفهومين بدءاً بمفهوم العدالة التنظيمية وأهميتها وأبعادها، وصولاً إلى مفهوم الثقة التنظيمية وأهميتها ومقوماتها.

### المطلب الأول: مفهوم العدالة التنظيمية

يحتوي هذا المطلب على تعريف العدالة التنظيمية وأهميتها بالإضافة إلى أشكال العدالة التنظيمية وكذا الآثار المترتبة على غيابها كالاتي:

#### أولاً: تعريف العدالة التنظيمية

قبل التطرق إلى تعريف العدالة التنظيمية يمكن أن نشير إلى تعريف العدالة في اللغة والاصطلاح<sup>1</sup>:

- 1- لغة: العدالة مصدر عدل و تعني الإنصاف ( عدلا و عدالة وعدولة و معدلة) أنصف في الأمر: استقام فيه، العدل، نقيض الظلم فهو الإنصاف، الاستقامة، القصد و الاعتدال في الأمور .
- 2- اصطلاحاً: تعني إدارة دائمة لإتيان كل ذي حق حقه دون المساس بمصالح الغير، أو إعطاء كل فرد ما يستحق، وهي الحفاظ على حقوق الأفراد كاملة بإعطاء كل فرد ما يستحق دون التعدي على حقوق الغير فهو عكس الظلم و الجور..

<sup>1</sup> طالبة حمو على فاطمة، مقدم زهراء، دور العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية دراسة ميدانية: بلدية أدرار، علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال، تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، جامعة احمد دراية أدرار، 2018/2019، ص7

3- استعراض بعض تعاريف الباحثين<sup>1</sup>:

عرف (Greenberg)، 1990 العدالة التنظيمية على أنها ذلك المفهوم الذي يشير إلى شعور العاملين بالإنصاف في المنظمة وإدراكهم تجاه الكيفية التي تتخذ بها القرارات المتعلقة بتوزيع النواتج وكذلك إدراكهم بعدالة تلك النواتج ذاتها.

- كما أوضح (McDowall & Fletcher، 2004) العدالة التنظيمية تتعلق كذلك بإدراك العاملين بعدالة تعامل المنظمة معهم .

- طبقا لراي (Rastgar et al، 2012) فإن العدالة التنظيمية بمثابة القيمة الأساسية بين منظومة القيم السائدة في المنظمة كنظام اجتماعي.

- أشار (Bies & Mong، 1986) إلى أن العدالة التنظيمية تمتد فيما العدالة التوزيعية وراء عدالة النواتج من المنظمة أو ما يطلق عليه، و كذلك عدم التحيز في الإجراءات التنظيمية أو ما يطلق عليه العدالة الإجرائية وأن هناك بعد آخر يتعلق بالكيفية تعامل متخذي القرار مع العاملين أو ما يطلق عليه العدالة التفاعلية عليه.

ومنه يمكن تعريف العدالة التنظيمية على انها قيمة مهمة و إحساس و إدراك إنساني يشعر به أعضاء المنظمة في إطار التقييمات المنظمة المتولدة نفسيا و إداريا ، من خلال إجراء المقارنات بين القيم التبادلية المتحصل عليها من قبل الأعضاء و إدارة المنظمة<sup>2</sup> ..

**ثانيا: أهمية العدالة التنظيمية وأبعادها**

**1- أهمية العدالة التنظيمية**

هناك من يرى أنها تعود أهمية العدالة التنظيمية إلى سببين : الأول :

✓ أن الأفراد يستخدمون إدراك العدالة الحالية بالمنظمة للتنبؤ بما يمكن أن يعاملوا به مستقبلا، والثاني : أن الأفراد يريدوا أن يشعروا بأنهم جزء من المنظمة، وتوافر العدالة مؤشر بأنهم مقبولين ومقدرين من جانب قيادتهم<sup>3</sup>.

✓ تلعب دور بالغ الأهمية كونها أحد أهم المكونات الأساسية للهيكلي الاجتماعي والنفسي للمنظمة بحيث أنها أصبحت من الأمور الهامة التي تشغل الفرد العامل أكثر من اهتمامه بالماديات في

<sup>1</sup> يوسف حامد يوسف مناع، تأثير الثقة التنظيمية و إدراك العدالة الحالية بالمنظمة للتنبؤ بما يمكن أن يعاملوا به مستقبلا، التابعة للشركة القابضة للأدوية و الكيماويات، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، العدد الثاني عشر ، يوليو 2014، ص 295.

<sup>2</sup> عمر محمد دره، العدالة التنظيمية و علاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، ماجستير في إدارة أعمال، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، دار الرضوان للنشر و التوزيع، 2008، ص 33

<sup>3</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية ، المكتبة العصرية للنشر ، مصر ، ، 2007 . ص 267.

تحقيقها ، ويتمثل ذلك في:

تدفع العدالة التنظيمية أفراد المنظمة إلى العمل بشعور مسبق لديهم بأن إنصافهم يقابله حتماً إنصاف المؤسسة لهم ، أي أن اقتناع العاملين بوجود إنصاف بمؤسستهم وبالمقارنة مع زملاءهم يدفعهم للارتياح والعمل الجاد من أجل تقديم أداء متميز يخدم المؤسسة وسمعتها.

✓ يعتقد الأفراد أن توفر عدالة تنظيمية بالمؤسسة يولد لهم الراحة ، لأنهم يرتاحون لمثل هذه المؤسسات والتي تطبق نظام العدالة في كيفية توزيعها للمدخلات والمخرجات ، وحتى في طريقة معاملتها مع عمالها فيحين يستأثرون من تلك المؤسسات التي تستبعد عنهم العدالة وتعمل على تغييبها.

✓ تعتبر العدالة التنظيمية عنصراً مهماً في التأثير على السلوك التنظيمي من خلال تحفيز العاملين وإثارة دافعيتهم للمزيد من العمل والولاء للمنظمة خاصة عندما يتأكدون من أن العمل والإنجاز هما الأساس المتبع للحصول على مكاسب أكثر يسعى العامل لتحقيقها .

✓ إن تطبيق العدالة التنظيمية يقلل من مستوى الصراع الموجود داخل المؤسسة ، سواء كان هذا الصراع على المستوى الفردي أو الجماعي كونه يعيق تحقيق أهداف العاملين ومصالحهم ، إذ أن التفاوت في معايير تقييم الأداء ووجود لا عدالة توزيعية أو تعاملية يعتبر أهم مسبباته .

✓ تعتبر عاملاً هاماً في استقطاب الموارد البشرية الملائمة، حيث تعمل على جذبها وخصوصاً الطموحة منها، فإحساسهم بتوفر عدالة سواء في التعويضات، الاعتراف بالتميز في الأداء، في الكفاءات والقدرات و... يدفع بهم للالتحاق بمثل هذه المؤسسات.

✓ إن شعور العامل بتوفرها يدفعه إلى الإبداع التنظيمي بخلق أفكار جديدة تخدم المؤسسة. تحافظ عند تطبيقها على الموارد البشرية الموجودة بالمؤسسة ، إذ أن اعتمادها على نظام عادل في عملية تسيير العمل وتوزيع المهام والمخرجات على العمال بطريقة متساوية يدفعهم هذا إلى الاستقرار داخل المؤسسة وزيادة ولاءهم لهم.

✓ توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة ، وذلك من خلال العدالة التوزيعية .  
✓ تسلط الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة وهنا يبرز دور بعد العدالة في التعاملات .

✓ تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار ، وتعتبر العدالة الإجرائية بعداً هاماً في هذا الجانب .

✓ وتؤدي أيضاً إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم .

✓ كما أنها تبرز منظومة للقيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد، وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة<sup>1</sup>.

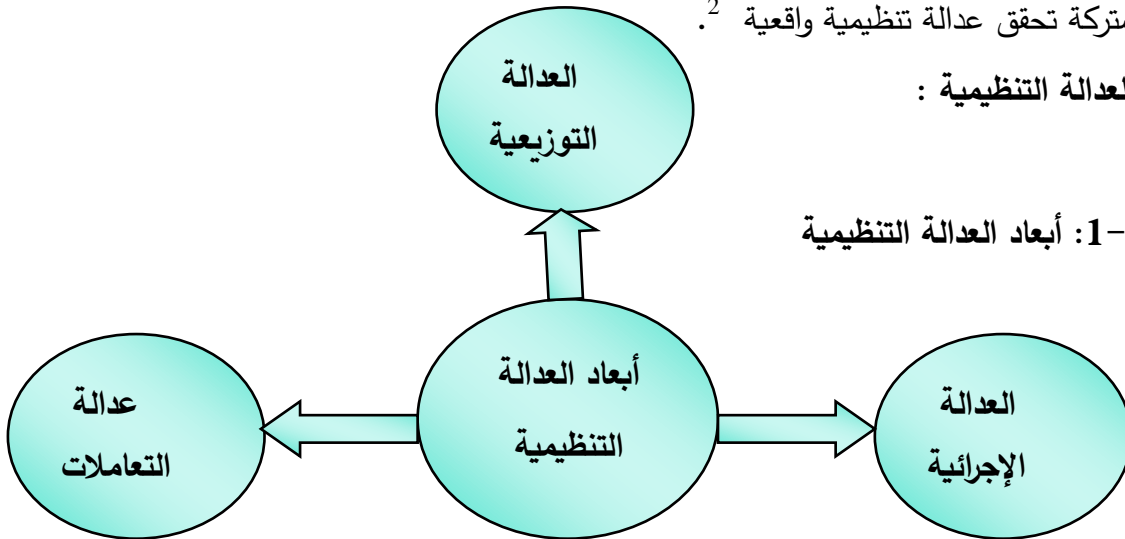
✓ تهيئ العمال للإحساس بالهوية والكيان والاستقرار على جانب إحساسهم بعدالة التقييم الذي يحظون به وفق الاستحقاق والجدارة فمتى توفر هذا زائد إحساس العمال بالانتماء لمؤسستهم والسعي الدائم لخدمتها ورفيها.

إن تعميم تطبيق تعاليم العدالة التنظيمية على جميع العاملين داخل المؤسسة يسهل مهمة الإدارة ، وقيادة فرق العمل فلا تلجأ إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.

كذلك تعمل على تحقيق الاندماج والطموح الذي يسعى وراءه معظم أفراد المؤسسة وتعمل على توفير الشعور بوحدة الفريق في العمل والإنجاز، وتدعم روح الجماعة داخل المؤسسة التي يعملون لصالحها. وبصفة عامة أضحى العدالة التنظيمية تلقى بعدا واهتماما كبيرا من طرف الباحثين والمنظرين لدراساتها نظرا للأهمية الكبيرة التي يتضمنها نجاح تجسيد هذا المفهوم داخل مؤسسة ما يجعل منها نسقا منسجما ناجحا عندما يكون مستوى وجود العدالة وتطبيقها عاليا ما يمنحها أفضلية وتميز عن باقي المؤسسات يتجسد في شكل صورة أو سمعة طيبة تستقطب موارد بشرية طموحة تتطلع دائما للعمل في ظل وجود قيم إيجابية مشتركة تحقق عدالة تنظيمية واقعية<sup>2</sup>.

## 2- أبعاد العدالة التنظيمية :

### الشكل: 1-1: أبعاد العدالة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطلبة انطلاقا من مجموعة من المراجع

<sup>1</sup> مؤمن عبد العزيز عبد الحميد ،محمد السيد بشير محمد ، العدالة التنظيمية وفاعلية الأداء الوظيفي ، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع ،مصر ، 2015، ص 23.

<sup>2</sup> مراد رمزي خرموش ، دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص إلى القطاع العام ، رسالة ماجستير ، تخصص تنظيم والعمل ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2014،2013،ص58.

1-2-1. عدالة التوزيع:

وتعتبر من أهم العوامل التي تؤدي إلى تقوية الثقة بين الإدارة والعمال وذلك من خلال توزيع الأجور كل حسب طبيعة عمله إضافة إلى التوزيع العادل للأرباح حسب الهيكل الهرمي للمؤسسة<sup>1</sup>.

1-2-1-1 قواعد عدالة التوزيع:

كما حدده Organe ثلاث قواعد لعدالة التوزيع في المنظمات هي:

أ. **قاعدة المساواة:** وتقوم على فكرة إعطاء المكافآت على أساس المساهمة ، فالشخص الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويض أكبر من الشخص الذي يعمل بدوام جزئي على افتراض ثبات العوامل الأخرى لديهم، و إذا حصل العكس فهذا يعني تجاوز على قاعدة المساواة.

ب. **قاعدة النوعية:** وتعني هذه القاعدة بأن كل الناس ويغض النظر عن خصائصهم الفردية (الجنس، العرق ، الدين ....الخ) يجب أن يتساو بفرص الحصول على المكافآت ، فمثلا عندما تعمل المنظمة على تقديم الخدمات الصحية لموظفيها يجب أن تشمل هذه الخدمات كل الموظفين داخل المنظمة وليس فقط الذين يعملون بجد ، وإذا حصل العكس فإن باقي الموظفين سيشعرون بأن هناك تجاوز على قاعدة النوعية .

ج. **قاعدة الحاجة:** وتقوم هذه القاعدة على فكرة تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين ، بافتراض تساوي الأشياء الأخرى ، فمثلا إذا أرادت المنظمة زيادة الأجور وكانت هناك امرأة متزوجة ولديها أطفال وامرأة غير متزوجة وعلى افتراض تساوي الأشياء الأخرى فإن المرأة المتزوجة يجب أن تقدم على الثانية. وإذا حصل العكس فإن المرأة المتزوجة تشعر بتجاوز قاعدة الحاجة<sup>2</sup>.

1-2-2 جوانب عدالة التوزيع:

مما سبق يتضح أن لعدالة التوزيع جانبين أساسيين هما:

**جانب مادي:** (هيكل التوزيعات) ويعبر عن حجم ومضمون ما حصل عليه الفرد من مكافآت.

**جانب اجتماعي:** ويعبر عن المعاملة الشخصية التي يعامل بها المدير الفرد الذي حصل على مكافآت<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> محمد خليل عبد الحميد أحمد ، منى عبد السلام ، مراقبة التسيير في المؤسسة ، شبكة الأبحاث والدراسات الاقتصادية ، 7 ، ص [www.rr4ee.ne](http://www.rr4ee.ne)

<sup>2</sup> صابرين مراد نمر أبو جاسر ، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية غزة ، فلسطين ، ، 6101ص13.

<sup>3</sup> شذا لطفي محمود محمد ، درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي ، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة النجاح الوطنية في نابلس ، فلسطين ، ، 2012 ص 14.

2-1-3 محددات عدالة التوزيع:

أ- الأجر: هو مقابل قيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد ، أو ما يحصل عليه العامل وهو ما يصرف يوميا أو أسبوعيا.

ب- الحوافز : تعتبر بمثابة المقابل للأداء المتميز ، ويفترض هذا التعريف أن الأجر (أو المرتب ) قادر على الوفاء بقيمة الوظيفة ، وبالتبعية قادر على الوفاء بالمتطلبات الأساسية للحياة ، وطبيعة الوظيفة وقيمة المنصب<sup>1</sup> .

ج- الخدمات الاجتماعية: وهي أساليب الرعاية الاجتماعية التي تقدم للعمال داخل المؤسسات الصناعية وخارجها وشمل ذلك على سبيل المثال ، تقديم الرعاية الطبية سواء للعاملين أو أسرهم ، وتقديم الوجبات الغذائية خلال نوبات العمل وتقديم الحوافز والأرباح ، والعمل على رفع الروح المعنوية وتوفير الأمن الصناعي والتقليل من آثار التعب والملل داخل العمل<sup>2</sup>. وإنشاء صندوق للادخار يستخدم لقروض والإعانات في حالات المرض أو الزواج أو الولادة وغيرهم وتوفير المستهلكات المعيشية وتقديم خدمات من أجل مساعدة العامل في إيجاد سكن ملائم وتوفير الاحتياجات اليومية.<sup>3</sup>

2-2. عدالة الإجراءات<sup>4</sup>:

يقصد بها مدى إحساس الأفراد بأن الإجراءات والعمليات المتبعة في تحديد المكافآت عادلة ( مثل وسائل تحديد الأجور ووسائل الترقية ) ، وتعني أيضا العدالة المدركة عن الإجراءات والسياسات المستخدمة في اتخاذ القرارات في مكان العمل ، أو العدالة في الإجراءات المستخدمة في تخصيص القرارات بخصوص توزيع المكافآت التي تعتبر مهمة للموظفين . وهي في الأساس شفافية العملية المرتبطة باتخاذ القرارات.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> احمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، مصر ، ، 2004ص186.

<sup>2</sup> عبد الله محمد عبد الرحمان ، علم الاجتماع الصناعي النشأة والتطورات الحديثة ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، بيروت ، 1999ص67،

<sup>3</sup> خواجه عبد العزيز ، مدخل الى علم النفس الاجتماعي للعمل ، دار العرب للنشر والتوزيع ، الجزائر ، ، 2005 ص202.

<sup>4</sup> الوشعي ايمان .الوشعي منال .دور العدالة التنظيمية في تعزيز الاستقرار الوظيفي .مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع .تخصص التنظيم والعمل ، 2019-2020 .ص60.

2-2-1 أنواع عدالة الإجراءات:

وقد أشار (كوبمان) إلى نوعين من العدالة الإجرائية:

- أ- **العدالة المنتظمة** : وهي تستخدم قاعدة منهجية واضحة لإجراءات المستخدمة في اتخاذ القرارات التوزيعية وحسب القواعد الأساسية للعدالة الإجرائية.
- ب- **العدالة المعلوماتية** : وهي وسيلة اجتماعية لتحقيق العدالة الإجرائية ، وتتضمن توفير معلومات واضحة للعاملين المستفيدين من المخرجات حول القرار المتخذ في إجراءات التوزيع ، بمعنى تبرير إجراءات القرار.

2-2-2 جوانب عدالة الإجراءات:تركز العدالة الإجرائية على جانبين:

الجانب الهيكلي أو المادي: الذي يعبر عن كيفية استخدام الإجراءات الرسمية في المنظمة مثل (إجراءات تحديد الأجور ، و إجراءات تقييم الأداء ، و إجراءات النقل والترقية ، وإجراءات التعامل مع الشكاوي والتنظلمات ... الخ).

الجانب الاجتماعي : الذي يعبر عن الاحترام الذي يظهره صانع القرار من خلال قيامه بإخبار العاملين بشأن كيفية اتخاذ القرار وأن مدى الاعتقاد بوجود عدالة الإجراءات يرتبط بمدى الوفاء أو الإخلال بالقواعد الإجرائية التالية:

أ- **قاعدة الاستئناف** : بمعنى وجود فرص للاعتراض على القرارات وتعديلها إذا ظهر ما يببر ذلك.

ب- **قاعدة الأخلاقية**: أي أن يتم توزيع الوارد وفقا للمعايير الأخلاقية السائدة.

ج- **قاعدة التمثيل**: إذا يجب أن تستوعب عملية اتخاذ القرارات وجهات نظر أصحاب المصلحة والعلاقة.

د- **قاعدة عدم الانحياز** : يجب عدم تمكين المصلحة الشخصية من التأثير على مجريات عملية اتخاذ القرارات.

هـ- **قاعدة الدقة**: بناء القرارات على أساس المعلومات الصحيحة والدقيقة ، والموثقة المصادر

و- **قاعدة الانسجام** : يجب أن تتسجم إجراءات توزيع الجزاءات والمكافآت على جميع الأفراد وفي كل الأوقات .

2-2-3 محددات عدالة الإجراءات:

تقييم أداء العاملين : وسيلة لقياس الأداء الفردي أو الجماعي للعاملين والحكم على مدى انجازهم للأهداف المتوخى بلوغها ، إذا أن ذلك من شأنه أن يرتبط بقدرات ومهارات وقابليات الأفراد العاملين من ناحية ، وطبيعة الأداء ومعايير قياسه من ناحية أخرى .ومن أهم الاعتبارات التي تساعد على وضع نظام فعال للتقييم ما يلي:

✓ التركيز على تدعيم الإيجابيات : يعني تشجيع وحث العمال وإظهار نتائجهم الإيجابية

✓ تقديم معلومات مرتدة عن الأداء: يجب أن تكون مرتبطة بالواقع الفعلي.

تشجيع وتدعيم الابتكار: يعني فسح المجال للعمال لتحرير القدرات الخلاقة.

زيادة الاتجاه إلى الاعتماد على النظم الحديثة: لأن النظم التقليدية أثبتت عدم قدرتها علىالتقييم الفعال للأداء.

✓ الترقية: يرى أحمد ماهر أن الترقية هي " الانتقال من درجة إلى درجة أعلى أو من مسمى وظيفي

أدنى إلى مسمى وظيفي أعلى وعادة يترتب على ذلك عدة نتائج منها:

زيادة في دخل الموظف في الوقت الحاضر أو المستقبل.

✓ زيادة في الصلاحيات والمسؤوليات في الوظيفة التي رقى إليها .

2-3 عدالة التعاملات:

هي جودة الإدراك المتشكل فيما يتعلق بالمعاملات الشخصية اتجاه الموظفين خلال الأنشطة التنظيمية . حيث تعكس عدالة التعاملات العناصر التالية:

✓ إن عدالة التعاملات تعكس جودة العلاقات الشخصية بين الرئيس المباشر والعاملين إن عدالة

التعاملات تعكس مقدار الاحترام ودمائة الخلق التي يبديها الرئيس المباشر عند إخبار الموظف بالكيفية التي اتخذ بها القرار.

✓ إن عدالة التعاملات تعكس مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يعامل بها الفرد عندما تطبق

عليه بعض الإجراءات الرسمية في المنظمة أو معرفته بأسباب تطبيق تلك الإجراءات .

✓ إن عدالة التعاملات تتعلق بجودة المعاملة بين الفرد ومنتخذ القرار .

✓ إن عدالة التعاملات تعكس درجة تطبيق الإجراءات الرسمية بصورة صحيحة وهذا البعد يتضمن

جانبيين:

-عدالة التعامل مع الأفراد ومراعاة كرامتهم واحترامهم أثناء تطبيق الإجراءات.

-عدالة المعلومات فيما يتعلق بشرح وتفسير مبررات القرارات وردود الفعل.

### 2-3-1 محددات عدالة التعاملات:

أ- **معاملات التواصل** : التوجيه أساسا عملية إصدار تعليمات و إعطاء معلومات و إيصالها إلى المرؤوسين ، فأصدار التعليمات لا تعتبر توجيهها إنما يجب أن تصل هذه التعليمات إلى المرؤوسين ويفهمونها بالمعنى الذي يريده المديرون والرؤساء ، و الاتصال عملية يتم بمقتضاها توصيل معلومات ما من شخص ما إلى شخص آخر بقصد القيام بعمل أو إحداث تغيير ما . لذا يستخدم المديرون الجزء الأكبر من أوقاتهم يصل إلى 71 أو 51 بالمائة في عمليات الاتصالات اليومية بهدف توجيه الجهود الجماعية نحو التنفيذ السليم للأعمال.

ب- **معاملات التفاعل** : اهتم كثير من علماء النفس الاجتماعي المجموعات البشرية الصغيرة الحجم ك مجال اجتماعي تحدث فيه التفاعلات بين الأفراد أو بين الفرد والمجموعات ونلاحظ أنه كثيرا من ما يقود البحث إلى اعتبار المجموعات لا ككيان مغلق عن نفسه بل كنسق مفتوح يتفاعل مع المجتمع ككل والتفاعل الاجتماعي ليس حتما أن يتم بين فردين اثنين . بل أنه قد يتخذ شكل اجتماعيا . وتتكون الجماعة حين يجتمع أكثر من فرد في محاولة لإشباع بعض حاجاتهم التي لا يستطيع واحد منهم إشباعها منفردا . ومن خلال التفاعل بين أعضاء الجماعة تتضح وتتكون لها عقيدة أو فكرة تجمع الأعضاء جميعا حيث تنظم اتجاهاتهم وسلوكهم وتؤثر على مدى إشباعهم لحاجاتهم . وفي أي جماعة من الجماعات تختلف أدوار ومراكز وقوى الأعضاء المختلفين ، وهذا التباين والاختلاف يحدد طريقة عمل الجماعة و مدى تأثيرها على اتجاهات وسلوك الأعضاء.

ج- **إنسانية بيئة العمل**: ومن المفاهيم الشائعة تعريف " كيث ديفر " الذي يشير إلى أن العلاقات الإنسانية مجموعة من الاتجاهات التي تهدف إلى تطوير العمل الجماعي داخل المنشآت وتجميع الجهود والمواهب البشرية وخلق نوع من التكامل في جو يحفز على العمل التعاوني و الذي يشعر فيه العاملون بالراحة والرضا الوظيفي والاقتصادي والاجتماعي. ويتضح مما سبق أن : العلاقات الإنسانية في المنشآت هي كل علاقة بين إنسان وآخر أو إنسان وأكثر يتفاعلون ويتعاملون سويا من أجل تحقيق هدف مشترك على أن تسود هذه العلاقة وضوح الأهداف و الاتصال الجيد و الاحترام المتبادل من أجل تطوير العمل بالمنشأة لتحقيق مصلحة العاملين ومصصلحة المنشأة في آن واحد .

ثالثا: أشكال العدالة التنظيمية<sup>1</sup>:

تتعد و تختلف الأوجه و الأشكال التي تظهر و تبرز من خلالها العدالة التنظيمية، التي كانت ومازالت و ستبقى الشغل الشاغل للموارد البشرية، من خلال تطلعهم الدائم للإحساس بها و لأصحاب صانعي و متخذي القرارات في كيفية تطبيقها، وعلى هذا الأساس كانت أشكال العدالة التنظيمية كالآتي:

العدالة الداخلية: يعرف هذا الشكل متن العدالة من خلال التداخل الحاصل بين وظائف المؤسسة الواحدة إذ يتم على أساسها تقييم وظيفة معينة بالمقارنة مع وظيفة أخرى داخل المؤسسة الواحدة، فالعاملون يتوقعون مثلا ان يحصل رئيس المؤسسة على المخرجات(نواتج) تفوق تلك التي يحصل عليها نائبه، وان يحصل هذا الأخير على مخرجات تزيد عن مخرجات مساعدة و هكذا بمعنى آخر فهذا الشكل من أشكال العدالة التنظيمية يشير إلى العدالة في الوظيفة ذاتها، إذ يجب أن يكون مبلغ الأجر عادلا في المكافآت، المؤهلات، الخبرة الضرورية لشغل الوظيفة، كان يجعل مثلا:راتب المحاسب يتناسب مع المؤهلات العلمية والجهود التي تتطلبها الوظيفة، فمن هنا يتحدد إدراك العاملين لمدي وجود عدالة تنظيمية من عدمه.

**1-العدالة الخارجية:** يركز هذا الشكل من أشكال العدالة التنظيمية على مقارنة التشابه بين الوظائف ضمن مؤسسات مختلفة، فمثلا يمكن المقارنة بين مخرجات رؤساء يعملون لصالح عدد من المؤسسات في صناعة الأدوية والصيدلة، و لهم في هذا الشكل من العدالة التنظيمية أنها تكشف مواقع سياسات المؤسسات الاستراتيجية للمخرجات، إذ يمكن ان نقارن بين موقع قيادي لجهاز المخرجات في المؤسسة الأولى، وبين جهاز مخرجات آخر تجانسي يعمل في المؤسسة الثانية، بمعنى ان المقارنة تتم من عدة منظمات لتعيين الوظيفة، حيث يمكن التوصل إلى مدى وجود عدالة تنظيمية في مؤسسة عمومية دون غيرها من المؤسسات.

**2-العدالة الفردية :** تعرف من خلال المقارنة التي يعتمدها الأفراد العاملون في نفس الوظيفة داخل المؤسسة الواحدة، و لكن لا يمكن الحديث عن هذا الشكل من العدالة التنظيمية بمعزل عن جملة من الشروط و المتغيرات الوظيفية التي قد تباعد بين المساهمات التي يعطيها الأفراد و التي لا يمكن تجاهلها من قبل الجهاز الإداري لمؤسسة الوحدة .

<sup>1</sup> طالب بوخلخال حواء اثر العدالة التنظيمية على السلوك الإبداعي للعاملين دراسة حالة مؤسسات الاستشفائية " سليمان عميرات" و "الأم و الطفل"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2018/2017، ص 13-14.

إن هذه المقارنة التي يقوم بها الفرد تكون على عدة مستويات ،كأن يقارن بين المكافآت التي يمكن أن يتلقاها فيما لو عمل بين موقع أو آخر داخل المنظمة ،و يقارن ما حصل عليه أيضا من حوافز بينه و بين بقية الأفراد و العاملين في نفس القسم(يعقد مقارنات بين أداء العاملين الآخرين و ما يتلقونه من حوافز) ومن هنا يستطيع الفرد العامل تقييم ما حصل عليه هو، و ما يحصل عليه غيره تكافأ معهم جهدا و عملا و يحكم على مدى عدالة الجهاز الإداري الذي يعمل تحت إدارته.

إن تعدد الأشكال التي تظهر بها العدالة التنظيمية يعد محاولة لتفسير كيفية تقييم المؤسسة لجهود الأفراد العاملين بها و مدى إدراك الموارد البشري و فهمه لطريقة عمل المؤسسة التي تفرض نوعا من التعامل مع عمالها.

#### رابعا :الآثار المترتبة على غياب العدالة التنظيمية:

لقد أكدت معظم الدراسات أن غياب العدالة التنظيمية أو عدم توفر أي بعد من أبعاد العدالة التنظيمية يمكن أن يؤثر سلبا على أداء المنظمات وذلك على النحو التالي:

-بالنسبة لبعد العدالة التوزيعية فقد توصلت ا الدراسات إلى أن انخفاض مدركات العاملين لهذا البعد قد يسبب العديد من النتائج السلبية مثل انخفاض كمية الأداء الوظيفي وانخفاض جودة الأداء ونقص التعاون مع الزملاء العمل، وضعف ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.

-أما بالنسبة لبعد عدالة الإجراءات، فقد توصلت الدراسات إلى أن عمليات صناعة القرارات الغير عادلة ترتبط بالعديد من التبعات السلبية مثل: انخفاض التقييم الكلي للمنظمة ونقص الرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي<sup>1</sup>.

-إن انخفاض مدركات العاملين لبعد عدالة التعاملات يمكن أن يسبب العديد من النتائج السلبية مثل زيادة النزوع لترك العمل، وزيادة الضغوط الوظيفية، و الصراع التنظيمي بين الأفراد<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>مراد رمزي خرموش). (2014 دور العدالة التنظيمية في ا الحرك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام ا دراسة ميدانية بولاية سطيف ، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2010 . ص 17.

<sup>2</sup> .محمد مصطفى الخرشوم ) . (2010 دور عدالة التعاملات في تخفيف ضغوط صراع الدور دراسة تطبيقية على عناصر التمريض في مستشفى حلب الجامعي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد2. 2010. ص3

## المطلب الثاني: مفهوم الثقة التنظيمية

حظي موضوع الثقة التنظيمية في الآونة الأخيرة باهتمام الكثير من الباحثين في الإدارة، على اعتبار أن الأفراد يلتزمون بالأهداف التنظيمية التي يتقنون بها، لدرجة أنهم يضحون من أجلها، ويقدمونها على أهدافهم الشخصية، في حين أنهم لا يهتمون بأهداف تنظيمية لا يتقنون بها، وبما أن الإدارة أصبحت تهتم بالعنصر الإنساني في التنظيم، ومواقف العاملين وميولهم واتجاهاتهم ومداركهم، لما لذلك من أهمية على أدائهم وإنجازاتهم، فإن وجود مناخ من الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين ربما يكون العنصر الحاسم في تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة.

### أولاً: تعريف الثقة التنظيمية Organizational Trust

#### 1- لغة:

- **الثقة:** "وثق وهي جمع ثقات، أي وثق به، ويثق، والوثائق هي مصدر الشيء الوثيق المحكم، أي أنه العهد الوثيق".

- **التنظيم:** الاتساق، ونظام كل أمر ملاكه.

#### 2- اصطلاحاً:

- **الثقة:** أنها الإحكام لأمر الموثوق به، والاعتماد عليه استناداً إلى ذلك الإحكام، والإحكام معناه حينئذ أن يكون الإنسان قد عرف المنهج الذي يسوس به الموثوق به، ثم طبق هذا المنهج ثم استمر عليه والثقة بالآخرين هي شيء مكتسب من البيئة التي تحيط بنا والتي نشأنا بها، ولا تولد مع الشخص.

- **التنظيم:** تحديد لأوجه النشاط اللازمة لتحقيق الهدف أو الخطة وترتيبها في مجموعات يمكن إسنادها إلى أفراد بمسؤوليات وسلطات تسمح بتنفيذ سياسات المؤسسة. أو هو تقسيم العمل إلى عناصر ومهام ووظائف وترتيبها في علاقات سليمة وإسنادها إلى أفراد بمسؤوليات وسلطات تسمح بتنفيذ سياسات المؤسسة.<sup>1</sup>

3- تعددت التعريفات الاصطلاحية للثقة التنظيمية لدى الباحثين كل حسب توظيفه لهذا المصطلح،

وفيما يلي نعرض بعضاً من هذه التعريفات:

<sup>1</sup>- عابدة سعيد ديب بنات الثقة التنظيمية لدى المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم بحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية، تخصص إدارة تربوية، كلية التربية في الجامعة الإسلامية بغزة نوفمبر/2016م-صفر/1438هـ، ص(12-13).

وتعرف الثقة التنظيمية على أنها: "مؤشر على توقعات الأفراد أو الجماعات بأن نظام صنع القرارات التنظيمية يمكن الاعتماد عليه في تحقيق نتائج مفضلة للأفراد أو الجماعات أو التنظيمات حتى دون ممارسة أي تأثير على هذا النظام".<sup>1</sup>

ويرى روبنز وجوج بأن الثقة هي " التوقع الإيجابي، بأن الآخر لن يتصرف بطريقة انتهازية، وهي عملية تعتمد على سيرة الشخص الذاتية وتاريخه، وتبنى الثقة على التوقع، فإذا نشدت الثقة فعلى الشخص أن يؤمن بأن الشخص يتصرف بطريقة مماثلة في موقف يتطلب ثقة عالية"

\_ تعرف بها العتيبي الثقة التنظيمية : بأنها التوقع بأن الفرد الآخر أو المجموعة سوف تبذل جهدا لتتصرف بحسن نية وفقا للالتزامات سواء الصريحة أو الضمنية على حد سواء وأن يكونوا صادقين في كل المفاوضات التي سبقت تلك الالتزامات بالإضافة إلى عدم الاستفادة المفرط من قبل الآخرين حتى عند وجود الفرصة.

\_عرفها كارنيفال وبارتو (1992) Carneval&Barto بأنها : اتجاه خاص مرتبط بالعمل داخل المنظمة، وإيمان العامل بمصداقية المنظمة، وأنها لن تستغله وستكون متوافقة معه، وأنه يمكن التنبؤ بسياسات وإجراءات العمل التي تطبقها، وأنها سوف تعامل أعضاؤها أو المعنيين من خارجها بطريقة مؤتمنه أو جديرة بالثقة.<sup>2</sup>

\_كما عرفها ( متعب و العطوي، 2008) بأنها محافظة أعضاء المنظمة على الإيمان والثقة المتبادلة بين بعضهم البعض من ناحية النية والسلوك.<sup>3</sup>

ومنه نستنتج من تعاريف سابقة يمكن تعريف الثقة التنظيمية على أنها مجموعة من التوقعات الإيجابية، والتأكد الذاتي لدى فردين أو أكثر المتعلقة بالإمكانات والأمانة والشفافية والاعتمادية في الطرف الآخر وخاصة في المواقف الحرجة

<sup>1</sup>مرجع نفسه، ص(13).

2-أ.م. د/هناء إبراهيم سلمان وآخرون تعزيز الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس مدخل لإدارة الصراع بالمؤسسات الجامعية مجلة كلية التربية، العدد124، جامعة دمياط، بنها2020، ص222.

3-د/ أحمد بن محمد الزائدي سلوك القيادة التحويلية لدى مكاتب التعليم بمحافظة جدة وعلاقته بالثقة التنظيمية لدى المشرفين التربويين، المجلة العلمية لكلية التربية، العدد5، جامعة أسيوط، جدة 2015، ص183.

4-د.صبيحة قاسم هاشم وعلي رزاق جواد العابدي أثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، العدد1، الكوفة2010، ص45.

ثانيا :أهمية الثقة التنظيمية وخصائصها :

1/ أهمية الثقة التنظيمية<sup>1</sup>:

- لقد أكد الكثير من الباحثين على أهمية بناء الثقة التنظيمية في المنظمات بين الأطراف المعنية (الأفراد، و المنظمة ) فهي عامل مهم في تحقيق التكامل للمنظمة،
- ✓ مفتاح رئيسي متوقع للسلوك التنظيمي، و عامل أساسي في أي شكل للتفاعل الإنساني حيث أن العمل سوية مع الآخرين يحتاج إلى الاعتماد المتبادل بينهم و بطرق مختلفة لإنجاز أهدافهم الشخصية و التنظيمية .
  - ✓ الثقة أساسية وجوهرية لفهم السلوك الجماعي و الفردي بين الأفراد و الفعاليات الإدارية و التبادل الاقتصادي و الاستقرار الاجتماعي أو السياسي .
  - ✓ فهي عامل مهم لعلاقات اجتماعية ثابتة ومستقرة، فالمنظمات لا تستطيع أن تتخذ لها مكانا في بيئة الأعمال بدون وجود الثقة بين الأشخاص .
  - ✓ وموضوع الثقة هو مفهوم شخصي و عاطفي، ويتعلق بالقيم و الاتجاهات و البيئة بصفة عامة، ولقد توصل أوشي Ouchi من خلال نظرياته، أن الدرس الأول هو "الثقة" ، مضيفا أن الثقة و الإنتاجية أمران متلازمان، الأمر الذي نتج عنه أنه لا يمكن تحقيق الكفاءة و الفعالية في التنظيم، إلا عندما يصل المديرون إلى القناعة بأن الجانب الإنساني في المنظمات لا يقل إن لم يزد عن الجانب التقني، وعندما يعلم المديرون أن العقلانية لا تكمن فقط في رؤية أهمية الالتزام، كمفتاح لزيادة القدرات التنظيمية، بل إن العقلانية من جانب المديرين، تكمن في أهمية رؤية العاملين يتحكمون في هذا الوفاء بالالتزام ، فالتزام الموظفين لا يمكن تحقيقه إلا بوجود ثقة بأن التنظيم سيقابل احتياجاتهم و اهتماماتهم وأن ازدهار منظماتهم يعني ازدهارا لهم أيضا<sup>2</sup>.
  - ✓ ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن الثقة التنظيمية باتت تعد من المتطلبات الأساسية و الضرورية و تميزها في بيئتها التنافسية، كما أنها تعد الأساس لعملية التفاعل المشترك بين كافة الجهات لأداء الأعمال المختلفة من اجل المساهمة في نمو و تطور المنظمة ونجاحها و بدونها لا يمكن للمنظمة أن تبقى وتستمر بعملها في بيئتها التنافسية.

<sup>1</sup>اميرة خضيم كاضم الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي مجلة الغزي للعلوم التجارية والاقتصادية والادارية،2010،الصفحات241-242

<sup>2</sup>حميد سالم الكعبي دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية كلية الرافدين الجامعة للعلوم،2013،ص 264

2/ خصائص الثقة التنظيمية<sup>1</sup>:

- ✓ أنها توجد في بيئة المخاطرة وعدم التأكد وقد تتعرض علاقة الثقة لمخاطر نتيجة التي تسود بيئة الأعمال.
- ✓ أنها توجد في ظروف الاعتماد البيئي والتبادلية، أي أننا نثق بالطرف الآخر لأننا نحتاج إلى عمله أو خبرته المهنية، كما أنه يحتاجنا لأغراض أخرى.
- ✓ أن الثقة تحت و تقوم على مفهوم الشخصية الإيجابية.
- ✓ كما يمكن إضافة خاصية أن درجة الثقة متغيرة على المستوى الفردي و الجماعي، مما يجعل عملية إدارتها حرجة، الأمر الذي يظهر جليا في إتمام الوظائف المنوطة بهذا العمل المهم

ثالثا: أنواع الثقة التنظيمية وأبعادها

1/-أنواع الثقة التنظيمية :

إن ثقة الفرد بالمنظمة عنصر مهم في العمل، فقد تهتز هذه الثقة متى ما شعر المرؤوس أن المنظمة لا تقدر جهوده أو لا تكافئه بعدالة. مما يجعل توقع إدراك الثقة يختلف وفقا لنوعها، ومن هنا تقسم الثقة لعدة أنواع كالآتي:

- ✓ **الثقة من خلال المنبع Deterrence Trust** : وهي عبارة عن درجة الاقتناع الهش المبني على التحسب من قيام العداوة بين أعضاء المنظمة عند انعدام الثقة، حيث يكون الخوف وراء تلك الثقة القائمة في ضوء حسابات الربح والخسارة لتقييم التصرفات والسلوكيات في المنظمة.
- ✓ **الثقة من خلال المعرفة Cognitive Trust**: وتمثل درجة الاقتناع المتوقع المبني على المعلومات السابقة والتجارب المتحققة عبر التفاعلات السلوكية، ونسق العلاقات الحاصلة بين أعضاء المنظمة، حيث تغدو الثقة متحققة بناء على الدراية والخبرة والمعرفة.
- ✓ **الثقة من خلال العاطفية Affective Trust**: وتمثل درجة الاقتناع الحقيقي المبني على رسوخ العلاقة، وعمق الرابطة العاطفية والشعورية بين الأعضاء في المنظمة بالشكل الذي يجعل من كل عضو وكيلا ومعبرا عن رغبة وإرادة العضو الآخر تأكيدا على التوحد والتطابق في النوايا والسلوك، علما بأن السيطرة في هذا النوع ستكون بأدنى حدودها، فلن يكون هناك حاجة لتوجيه الطرف الآخر بسبب الولاء التام.

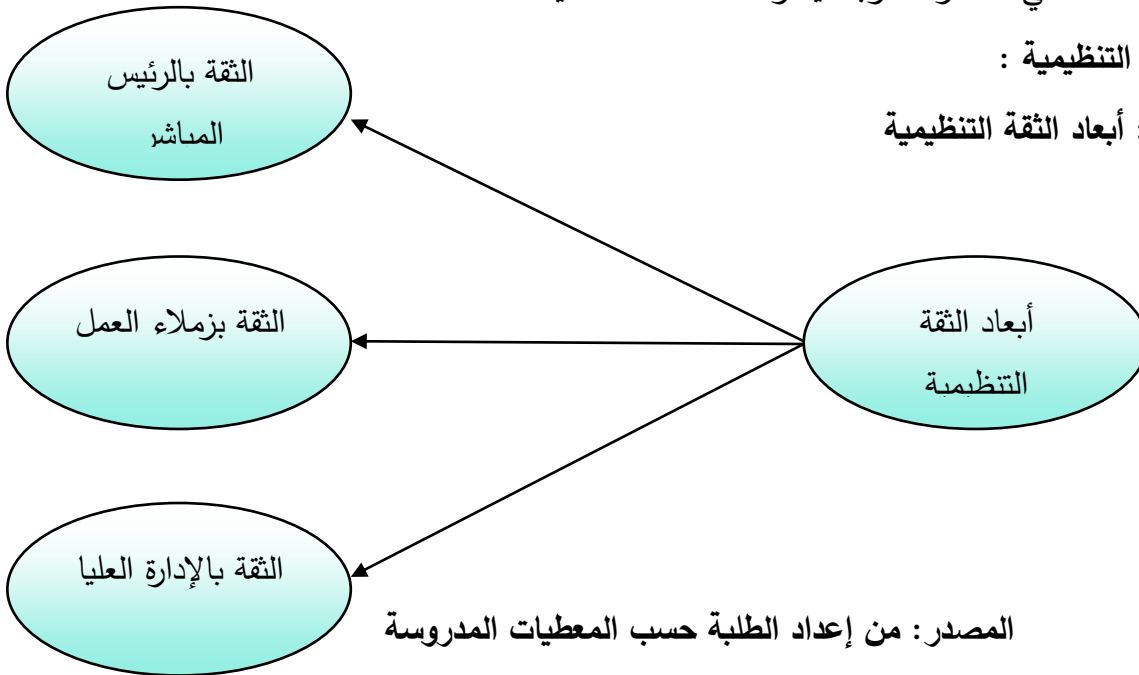
<sup>1</sup>سندس رضا خوين،الثقة التنظيمية واثرها في تحقيق الالتزام لدى الافراد، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، 2015 ص116

✓ **الثقة التعاقدية Contractual Trust** : وهي عنصر أساسي لأية استمرارية في المعلومات بين الأفراد وقد عرفها روتر Rotter بأنها: التوقع الذي يحمله الفرد أو المجموعة بأن العمل الموعود به شفها أو كتابيا من قبل فرد أو مجموعة أخرى يمكن الاعتماد عليه، وبالتالي سيكون هناك تفاعل قد يكون حقيقيا أو خياليا بين طرفين على الأقل، وهذا التفاعل فيه تفاعل أولي يتضمن التعهد من أحد الأطراف، أما الثاني فهو الوفاء أو عدم الوفاء بهذا التعهد. وقد أكد جلاسر Glasser أن هذا النوع من الثقة في مجموعات العمل يسمى (المسؤولية)، وقد وصفه بأنه الاستعداد لتنفيذ الاتفاق، وأن هذه الثقة قد تطورت من خلال: جعل طبيعة العمل تعاونية، وعن طريق عقد السلوك الاجتماعي، حيث يلاحظ على هذا النوع من الثقة أن نسبة المخاطرة تكون أقل، لأن التركيز فيها على السلوك الخارجي والنتائج الملموسة بدلا من الاتجاهات والقيم والشعور.

✓ **الثقة المكشوفة Disclosure Trust** : ويقصد بها التوقعات بأن الشخص في عملية الاتصال عندما يظهر مشاعره وقيمه للآخرين فسيصغون إليه باحترام واهتمام ولن يستخدموا هذه المعلومات للإضرار به، هذا المفهوم يرجع إلى العالم سيدنر جوارارد Sidner Jourard الذي يعرفها بأنها : الاختيار الذي يواجهه كل منا في لحظة هو هل سنسمح للآخرين بمعرفتنا كما نحن أو أن نبقي أشخاصا غامضين ولا نود أن يرونا على حقيقتنا ؟ علما بأن درجات المكاشفة تبدأ من الدرجة الأقل خطورة والمتمثلة في المشاركة الوجدانية والمشكلات الشخصية.<sup>1</sup>

## 2- أبعاد الثقة التنظيمية :

الشكل: 1-2: أبعاد الثقة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطلبة حسب المعطيات المدروسة

<sup>1</sup> -لعون عطية، الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم كلية العلوم الاجتماعية جامعة وهران-02، 2015\_2016، ص(21،20،19).

بناء على مفاهيم الثقة التنظيمية فقد اتفق معظم الباحثين على تقسيم أبعاد الثقة التنظيمية إلى:

**أولاً: الثقة بالرئيس المباشر :**

يتمثل بتلك التوقعات الإيجابية الواثقة للمرؤوسين اتجاه مشرفهم في العمل وفقاً للعلاقات المتبادلة بين الطرفين، حيث يكتسب المشرف ثقة مرؤوسيه، إذا ما كانت تتوافر فيه صفة الكفاءة، والجدارة، والأخلاق، والانفتاح على المرؤوسين، والاهتمام بمصالح المرؤوسين واحتياجاتهم، ودعم المرؤوسين والعدالة في التعامل معهم، ويتجزأ إلى :

**1\_ المبادئ والقيم السائدة التي يتصف بها الرئيس:** لما كان المرؤوس يتأثر بالقيم الدينية والاجتماعية السائدة فإن توافر عنصر شعور المرؤوس بأن رئيسه شخص له مبادئ وملتزم بهذه القيم يمثل عنصراً هاماً وحاسماً في ثقة المرؤوس بأن المنظمة تعامل جميع المرؤوسين فيها بعدل ودون تحيز، فالقيم تمثل حقيقة ما يفضلها الفرد ويقبله ويعتقد فيه، وتجد في القيم أفراداً يعطون أهمية عالية لمعاني معينة كالعمل والعلم والأمانة والنجاح والمتعة، إن هذه المعاني التي يقدرها الأفراد وتتسم بالثبات النسبي وتكون الاتجاهات لديهم والتي تعد أقل استقراراً وثباتاً من القيم، وهم هنا تهتم بالمنظمات المختلفة وتسعى جادة لغرز قيم إيجابية في نفوس المرؤوسين لديهم بما يساعد في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية وتعزيز شعورهم بالانتماء والولاء للمنظمة وشعورهم بأن رؤسائهم أكفأ من غيرهم لإنجاز الأعمال.

**2\_ الابتكار وتحقيق الذات:** حيث يندرج تحت تأثير هذا البعد عناصر تتعلق برغبة المرؤوس في الحصول على قدر من الصلاحيات والمهام التي تمكنه من ممارسة دوره في الابتكار والتجديد في العمل، بحيث يشعر فيها بأن الإدارة تثق في قدراته الخلاقة المبدعة بل ورغبته أن يكون هناك قدر من التشجيع والثناء على مجهوداته في العمل، إن هذا البعد يؤدي إلى زيادة ثقة المرؤوس في منظمته، إن الابتكار وتحقيق الذات يتطلب توافر الصفات التالية بالمرؤوس وهي: الشجاعة، الثقة بالنفس، القدرة على حسم الأمور لصالحه، وهذا يتطلب المقدرة على تحمل المسؤولية وعلى الإقدام على عمل الأشياء والسير بالعمل دون الحاجة إلى إشراف مفصل، فالمرؤوس هنا يحتاج إلى الشعور بالقيمة الذاتية والاعتراف من قبل الرئيس المباشر بفاعليته واعتباره جزءاً من خطة سير العمل داخل المنظمة وأن الإدارة تثق في قدراته وقد يفوض له رؤسائه بعض الصلاحيات نتيجة للثقة به، فالمرؤوس لديه القدرة على الإبداع والتطور في مجال عمله من خلال ما تعلم من نظريات واكتسب من خبرات ومهارات.

محددات الثقة بالرئيس المباشر:

هناك ثلاث محددات للثقة بالرئيس المباشر تتمثل في :

- 1- النزعة إلى الخير: وتعني مدى إيمان المرؤوس أن الرئيس المباشر يملك نوايا حسنة تجاهه ويريد عمل الخير له ليس لدوافع ذاتية أو لتحقيق مكاسب شخصية.
- 2- الاستقامة: وتعني إدراك المرؤوس أن الرئيس المباشر يتمسك بمجموعة من المبادئ الأخلاقية التي تعد مقبولة لدى المرؤوس.

وهناك عدد من العوامل التي تؤثر في اعتقاد المرؤوس بأن الرئيس المباشر يتصف بهذه الاستقامة، تتمثل في :

- اتساق أفعال الرئيس المباشر في الماضي وصرامته.
- امتلاكه إحساسا قويا بالعدالة.
- مدى التطابق بين أقواله وأفعاله.

3- القدرة على أداء العمل بكفاءة: وتعني القدرة على مجموعة من المهارات والقدرات والخصائص التي يمتلكها الرئيس المباشر في مجال عمله والتي تمكنه من التأثير في المرؤوسين في مجال العمل.

ثانيا: الثقة بزملاء العمل:

هي تلك العلاقات التعاونية المتبادلة والميل الوقي الايجابي بين الأفراد والعاملين من حيث الاعتماد المتبادل والاشترك في الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف وذلك فيما بينهم لتحقيق الأهداف والغايات المشتركة، وتكتسب هذه الثقة في ظل توفر عدد من الخصائص والسمات التي تجعل من الفرد جديرا بثقة الآخرين، وتشمل كل من الالتزام في العمل والقيم والمبادئ والاهتمام بمصالح الزميل ومساعدة الزملاء وغيرها.

محددات الثقة بزملاء العمل:

يمكن تحديد مجموعة من العوامل والمتغيرات التي تحدد ثقة العاملين تجاه الآخرين من الزملاء والمشرفين والإدارة العليا، انطلاقا من كون قرارات اختيار العاملين وتوجيههم للانخراط ضمن مجموعات عمل في أقسام المنظمة المتخصصة مبنية على أسس مهنية واعتبارات أخلاقية وإنسانية، لذا سيكون العامل مضطرا إلى الاعتماد على زملاء العمل والمشرفين والإدارة العليا للمنظمة، ومن ثمة فإن طبيعة الثقة في حالة أن يكون العامل هو المحور فيها، ليست اتخذ قرار، وإنما هي عبارة عن تقدير العامل لمدى شعوره بالاطمئنان تجاه النتائج المتوقعة لأعمال الزملاء والمشرف والإدارة العليا.

ثالثاً: الثقة في الإدارة العليا :

تكون الإدارة العليا جديرة بثقة العاملين في المنظمة من خلال إشباع حاجاتهم و رغباتهم وتقوم بتوفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين، وتطابق أقوالهم مع أفعالهم، ووضوح توقعاتهم، وتوفير الهيكل التنظيمي المرن والمناسب فضلاً عن التعامل العادل مع كافة الأقسام والفروع، فنقص الثقة يجعل العاملين بلا قيمة، كما أن انعدام الثقة يجعل الأفراد يفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المنظمة ومن ثم انخفاض ولائهم والتزامهم التنظيمي.

فهي توقعات إيجابية من قبل العاملين بخصوص تصرف وسلوك الرئيس المباشر أو الإدارة العليا، والنية والرغبة للثقة بأقوالهم وأفعالهم، وتكون هذه الثقة على أساس القواعد والسياسات ومخرجات القيادة مثل العدالة وجودة العلاقة والمكافئات وفرص التطوير المهني والاحترام وغيرها من المواضيع الأخرى، وغالبا ما ينصب التركيز على الثقة في الإرادة العليا في رصد سلوكيات المديرين من قبل العاملين إزاء موضوع العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية، ويعد النمط القيادي المناور الذي يوحي للعاملين بأنه معهم إلا أنه في الحقيقة ليس كذلك من أكثر الأنماط هدماً للثقة في سلوك القيادات الإدارية، ونجد فيها :

**1\_سياسات الأفراد:** تختص سياسات الأفراد في رسم قواعد العمل التي تسترشد بها الإدارة في معاملاتها من الأفراد حيث أن هدف السياسات الأفراد الرئيسية هي:

- ✓ العمل على تكوين قوة عمل مستقرة.
- ✓ بذل الجهد في سبيل تنمية الموارد البشرية باستمرار.
- ✓ توزيع المكافئات المادية والمعنوية والترقيات بعدالة.
- ✓ المشاركة في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بمصير المرؤوسين.
- ✓ توفير فرص التدريب والتدرج على السلم الوظيفي.
- ✓ وضع مستويات عادلة الأجور وأن يقتنع المرؤوس بعدالتها.
- ✓ مراعاة احتياجات مطالب المرؤوسين المعنوية والمادية.

**2\_ توافر المعلومات :** هناك الكثير من الشواهد التي تشير إلى أن توافر المعلومات لها علاقة مباشرة بمستوى الثقة في المنظمة وذلك كلما شعر الأفراد بحرية أكثر في تبادل المعلومات والمشاعر كلما ارتفع مستوى الثقة لديهم وأصبحوا أقل استعداداً لترويج الإشاعات وبالتالي تزداد قدرتهم في تمهيد الطريق نحو الإنتاجية المرتفعة، وإذا ما حجبت المنظمة التدفق التلقائي للمعلومات الصاعد والنازل والأفقي داخل المنظمة خلال كافة إجراءاتها سيشعر العاملون بأن هناك أمر ما يدبر ضد مصالحهم، سينعكس سلباً على

تقتهم بالمنظمة التي يعملون بها، إذن الاتصال المفتوح بكل الاتجاهات الصاعدة والنازلة والأفقية عنصر جوهري لبناء الثقة بين العاملين والإدارة لأنه سيقود إلى تبادل المعلومات بكل الاتجاهات أيضا.

### محددات الثقة في الإدارة العليا :

**1\_ العدالة التنظيمية:** وهي عدالة الوسائل التي من خلالها يتم تحديد نتائج الأداء، وتنقسم إلى:

- **عدالة توزيعية:** وتعني العدالة في توزيع المكافآت والاستحقاقات المترتبة على نتائج الأداء بين العاملين.

- **عدالة إجرائية:** وتعني صحة الإجراءات المستخدمة لتحديد نتائج الأداء التي كانت سببا لحصوله على المكافآت والاستحقاقات حيث أن هناك ترابط بين عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع هذه المكافآت.

**2\_ الدعم التنظيمي:** وهو تثمين المنظمة لإسهامات عاملها بمصالحهم الشخصية، وقد يبني الأفراد إحساسهم بالدعم التنظيمي على عوامل مثل: استعداد المنظمة لتزويدهم بمساعدة خاصة ومعدات خاصة تساعدهم على إنجاز أعمالهم واستعدادها على توفير فرص التدريب في المجال الذي يرغبون فيه.<sup>1</sup>

### رابعاً: مقومات الثقة التنظيمية

إن الثقة بين أعضاء المنظمة تعد في غاية الأهمية للمؤسسات ولهذا نجد أن هناك مجموعة من المقومات يمكن أن تدعم الثقة وتعززها بين أفراد المؤسسة وهي كالتالي:

أ- **الكفاءة:** يثق بعضنا ببعض من خلال ما نتمتع به من كفاءة و مهارة و هذه الثقة أصبحت ضرورية في منظمات الأعمال و المؤسسات المختلفة أكثر من أي وقت مضى، إذا ما أراد القادة التحول عن المنظمات التقليدية الهرمية و الوظيفية المتخصصة. فبحكم التخصص كان المدير أكثر علما ومهارة أكبر من أي موظف في المؤسسة، ولكن الآن ليس شرطاً أن يكون المدير أعلم أو أكفا من رؤوسيه فوظيفته تنسيق مهارتهم أكثر من إتقانها، و من هنا فهو يمنحهم ثقته و حرية في التصرف واستقلالية و يحضر مناخا مناسباً للإبداع و الابتكار و التميز.

ب- **الانتماء:** يعتبر من العوامل المعززة للثقة التنظيمية، فالثقة هنا تعتمد على مدى استعداد العاملين في المؤسسة للوقوف خلف أهدافها و غاياتها لن تتحقق دون رؤية مشتركة لأهمية هذه الأهداف من وجهة نظر العاملين.

ج- **العمل الجماعي و الجماعة:** الجماعة و العمل الجماعي من العناصر المعززة للثقة، و الجماعة قد تشكل فرق عمل التي تتحلى بالقدرة على الإدارة الذاتية، ويتصف هذا الفريق بما يلي :

<sup>1</sup>- لعون عطية مرجع سابق ص (25-26-27-28-29-30).

- التمتع بروح المسؤولية في عرض و تحليل المشكلات و اتخاذ القرار .
- المهارات المتعددة للموظف حيث يتم دمج بعض الوظائف و المهام في بعضها الآخر .
- تحديد دور كل عنصر في الفريق و توقعاته من زملائه ففرق العمل تشكل من أجل انجاز مشروع ما أو لحل مشكلة ما .

د-الاتصال: الاتصال هو بمثابة أداة أو آلية لتنشيط و تكريس الثقة بين الأفراد بتبادل المعلومات و التغذية الراجعة و تبادل المشورة و النصيحة.

فلا يمكن تحقيق الثقة بين الناس دون اتصال و دون رسائل متبادلة بين الأطراف .  
ومن خلال هذا نذكر أن الثقة تنبثق من قناعة الفرد بأن هناك من هو مهتم به و يسأل عنه و يدعمه

### المطلب الثالث: العلاقة بين العدالة التنظيمية و الثقة التنظيمية<sup>1</sup>

يمكن القول بان الثقة التنظيمية ترتبط بشكل أساسي بالعدالة التنظيمية للمؤسسة التعليمية بشكل عام وحتى تتحقق الثقة لدى العاملين ، فلا بد من التحول من النظرة السلبية للفرد إلى النظرة الايجابية ومن مناخ تسلطي فردي إلى مناخ تشاركي جماعي، يتيح الفرصة للفرد التعبير عن آراءه و أفكاره وتوليد الشعور لديه بالعدالة و الثقة في تحقيق أهدافه.فشعور الفرد بثقته و انتمائه لمؤسسته ليس بالأمر السهل، فهو عملية معقدة ، لارتباطها المباشر بالسلوك الإنساني،و تعاملها مع العديد من متغيرات الذات الإنسانية من أجل إشباع حاجاتها مرتبطة بالظروف الداخلية و الخارجية للفرد.وتمثل العدالة التنظيمية جانبا مهما في البيئة الداخلية للمؤسسات بشكل عام.وتؤثر العدالة التنظيمية في تعزيز الثقة التنظيمية من خلال تأثير أبعادها في زيادة ثقة العاملين بالإدارة ،وتتمى لديهم الاستعداد لأداء المهمات التطوعية و ما تتضمنه من أدوار إضافية أو سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تسهم في تحسين مستويات الأداء التنظيمي.

<sup>1</sup> نجوى دراوشة العدالة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. [دفتري اليومية]المجلة الاردنية في العلوم التربوية،2017، ص 375.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية ودراسات سابقة:

حظي موضوعي العدالة التنظيمية والثقة تنظيمية . باهتمام الكثير من قبل الباحثين والمفكرين في مجال إدارة أعمال ، حيث ظهرت العديد من دراسات من خلال رسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه والمقالات والبحوث العلمية التي نشرت في الدوريات المحكمة، في بعض الكتب، وفيما يلي سوف نقوم بعرض أهم الدراسات السابقة ، التي تناولت موضوع العدالة التنظيمية والثقة تنظيمية. ثم بعد ذلك التعليق عليها مع إبراز أهم نقاط التشابه ونقاط الاختلاف بينها و بين الدراسة الحالية .

المطلب الأول: الدراسات العربية

أولاً: دراسات متعلقة بالعدالة التنظيمية

أ-دراسة (ياسر عبد الوهاب،2017) بعنوان: "العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي وتحسين الأداء -دراسة حالة البنك المركزي المصري:

يهدف البحث إلى بلورة مفهوم منهج العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي وتحسين الأداء، طبقاً لاختبار ميداني معرفي مزدوج بين النظرية والتطبيق. وتوصلت الدراسة مجموعة من النتائج منها:

تأكد من خلال التحليلات الإحصائية أن جميع العلاقات الارتباطية لأبعاد منهج العدالة التنظيمية بشكل منفرد مع محاور الرضا الوظيفي وتحسين أداء مجتمعية، كانت علاقات موجبة ودالة معنوية، وهي إشارة واضحة إلي وجود الاعتمادية و التبادلية بين متغيرات الدراسة.

فيما يتعلق بمستوى الرضا الوظيفي، أوضحت نتائج التحليل الإحصائي أن قيمة اختبار (f) ("184،180 وهي قيمة داله إحصائياً عند مستوى معنوية ) (0،01وهي نسبة مرتفعة.

فيما يتعلق بمنهج العدالة التنظيمية، أظهرت النتائج أن قيمة المتوسط الحسابي العام الكلي لمنهج العدالة التنظيمية ونتائجها ) (4.114وهي قيمة مرتفعة. وتوصلت الدراسة مجموعة من النتائج منها:

من الضروري بمكان دراسة مضامين الفكر الإداري وتعميقها فيما يتصل بمنهج العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي وتحسين الأداء، لما لذلك من إسهام وتعزيز لقدرة المؤسسات المصرفية في تحقيق أداء أفضل.

إعادة النظر في الأساليب والنظم و المبادئ الإدارية التقليدية، وتفعيل أبعاد منهج العدالة التنظيمية كأسلوب إداري يساعد المؤسسات المصرفية علي التأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية، خاصة في ظل الظروف والمستجدات التي تشهدها المؤسسات المصرفية المصرية.

ب-دراسة ( بن دحو سمية، سهيل مقدم 2017) بعنوان: " العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، دراسة ميدانية على عينة من الموظفين بالمدرسة الوطنية للجمارك بوهران"

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى إدراك الموظف للعدالة التنظيمية داخل المدرسة ومدى ولاءه لها، مع تحديد قوة العلاقة التي تربط بين أبعاد العدالة التنظيمية و الولاء التنظيمي. وتوصلت الدراسة مجموعة من النتائج منها:

- مستوى إدراك موظفي المدرسة للعدالة التنظيمية متوسط.
- مستوى الولاء التنظيمي لدى الموظفين متوسط.
- لا توجد فروق بين مستوى الولاء التنظيمي يعزي إلى متغير الجنس.
- هناك فروق في مستوى الولاء التنظيمي يعزي إلى متغير السن.
- هناك علاقة ارتباطيه بين العدالة التنظيمية و الولاء التنظيمي

### ثانيا: الدراسات المتعلقة بالثقة التنظيمية

أ-دراسة (يوسف رضويي خوين 2015) بعنوان: "الثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام لدى الأفراد - بحث تطبيقي في شركة بغداد للمشروبات الغازية - مساهمة مختلطة"

هدف البحث إلى الوقوف على مدى اثر ابعاد الثقة التنظيمية المتمثلة في(الثقة بالمشرفين، والثقة بزملاء العمل، والثقة بإدارة المنظمة) في تحقيق الالتزام لدى الأفراد العاملين، ولقد اختبر البحث في القطاع الصناعي ممثلا بشركة بغداد للمشروبات الغازية - مساهمة مختلطة أحدى تشكيلات وزارة الصناعة والمعادن. وتوصلت الدراسة مجموعة من النتائج منها:

- التأكد من عدم وجود علاقة معنوية تربط بين بعد(الثقة بالمشرفين)(وتحقيق الالتزام لدى الأفراد العاملين، مما يؤكد على ضعف العلاقات بين المشرفين على العمل والأفراد بسبب الرقابة المباشرة من قبل المشرفين على العمل والتوجه المستمر في العمل الإداري مما يحد من ثقة الفرد بمشرفه.
- برزت علاقة قوية بين بعدي (الثقة بزملائه العمل، والثقة بإدارة المنظمة) وتحقيق الالتزام لدى الأفراد العاملين مما يوحي بأهمية هذان البعدان في رفع الروح المعنوية للأفراد وبالتالي دفعهم لخدمة الشركة. واقترحت الدراسة مجموعة من التوصيات منها:

-تمتية وإشاعة الثقة بين الأفراد داخل الشركة المبحوثة، بوصفها موجودا استراتيجيا غير قابل للتقليد والمنافسة، إذ أن توافر الخبرة والميزة التقنية لم يعد أمرا كافيا لتحقيق النجاح التنظيمي

-تمكين إدارة الشركة عبر مدراءها ومشرفيها من اعتماد ديمقراطية الإدارة والعلاقات الطيبة مع جميع العاملين وبما يعزز خلق بيئة عمل آمنة وصحية ترفع من درجة الاحترام المتبادل بين جميع الأفراد.

- ضرورة انتباه الإدارة العليا في الشركة المبحوثة إلى مسألة تعزيز التماسك والعلاقات التعاونية مما يدعم بنا

ب- رسالة ماجستير (نسرين غانم عبد الله أبو شاوي ش، 2013) بعنوان: محددات الثقة التنظيمية وأثارها .

-هدفت الدراسة إلى بحث عن محددات وآثار الثقة التنظيمية على العاملين بوكالة الغوث الدولية- الأونروا-في قطاع غزة، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي مستعينة بالاستبانة كأداة للدراسة، واختارت العينة العشوائية الطبقية فكان حجم العينة 210 موظفا من أصل 442 موظفا يعملون في 12 برنامجا لمكتب الأونروا ، و كان من أهم نتائجها:

-وجود تصورات ايجابية من قبل الموظفين حول محددات الثقة التنظيمية وآثارها.

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول محددات الثقة وآثارها تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية .

### المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

أ- دراسة بابووكوماري (2013م) بعنوان: المناخ التنظيمي باعتباره أحد مؤشرات فاعلية المعلم" ، الهند. هدفت الدراسة إلى التعرف على فعالية معلمي المرحلة الابتدائية فيما يتعلق بالمناخ التنظيمي وأثر المناخ على فاعلية المعلم، تم استخدام منهج المسح الوصفي وقد اشتملت عينة الدراسة من (100) مدرس ابتدائي من منطقة Koderma في Jharkhand ، واشتملت عينة الدراسة على (50) مدرسة حكومية و(50) مدرسة خاصة بطريقة العينة العشوائية.

الأدوات المستخدمة : في هذه الدراسة تم استخدام استبيان وصفي للمناخ التنظيمي للمدرسة (SOCDDQ)، تم تطويره وتوحيده بواسطة Motilal Sharma، واستبانة فاعلية المعلم (TES) المطورة من قبل Pramod Kumar & D.N.Mutha.

نتائج الدراسة :

\_ وجود فرق كبير بين فاعلية معلمي المرحلة الابتدائية فيما يتعلق بالمناخ التنظيمي الخاص بهم.

ب-دراسة حبيب أوزجان (2011) بعنوان : "العلاقات بين العدالة التنظيمية والثقة والالتزام وتقييم المدير وتصورات إدارة الصراع في سياق السلوك التنظيمي" تركيا.

دراسة من جامعة "Gaziantep"، تركيا، هدفت الدراسة إلى فهم العلاقة بين العدالة التنظيمية والثقة وتقييم المدير وتصورات إدارة الصراع في سياق السلوك التنظيمي للمعلمين في المدارس الثانوية، أجريت الدراسة في المدارس الثانوية في وسط غازي عنتاب باستخدام شكل المعلومات الشخصية على عينة مكونة من 212 معلم .حيث تم تحليل البيانات بواسطة برنامج حزم SPSS وطريقة الانحدار متعدد الخطوط للوصول إلى النتائج التالية:

نتائج الدراسة :

\_ أن المتغيرات الشخصية و المهنية أصبحت فعالة في السلوك التنظيمي وسلوك الأفراد في المنظمة ومواقفهم وأدائهم.

**المطلب الثالث :أوجه الاختلاف ووجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية**

**أولا :أوجه الاختلاف**

تختلف دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة فيما يلي :

تختلف عنها من حيث الهدف، حيث أن الغرض من دراستنا هو معرفة دور العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي، بينما اختلف عرض كل دراسة سابقة عن الأخرى منها من حاول معرفة الأثر الذي يترك أحد المتغيرين على الآخر، ومنها من حاول الكشف عن العلاقة بين المتغيرين، ومنها من حاول معرفة دور المتغير المستقل في دوران المتغير التابع وتختلف دراستنا عن الدراسات السابقة من حيث المجال المكاني حيث كانت دراستنا الحالية في شركة توزيع الكهرباء والغاز بينما الدراسة السابقة منها من كانت في البيئة العربية، منها من كانت في بيئة أجنبية. وقد جاءت دراستنا لسد الفجوة و أوجه القصور في الدراسات السابقة ليكتمل مسار بحثنا من أجل الوصول إلى أفضل النتائج والتوصيات، كما أن هذه الأخيرة تضي لمسة جديدة من لمسات البحث العلمي المفقودة والنادرة في الواقع الوطني وخصوصا المحلي منها

### ثانياً: أوجه التشابه

يكمن الشبه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث أنها اعتمدت على الاستبيان كأداة أساسية. لجمع المعلومات، واستخدام برنامج SPSS كأداة لتحليلها في حل الدراسات، كما اشتمت الدراسة الحالية مع الدراسات الأجنبية أنها درست نفس المتغيرات تقريبا.

## الخلاصة

كحوصلة عامة للجانب النظري لدراستنا تطرقنا إلى المفاهيم الأساسية للعدالة التنظيمية التي تشير إلى شعور العاملين بالإنصاف في المنظمة و كذلك الثقة التنظيمية التي تعبر عن حالة شعور إيجابي من قبل الفرد اتجاه الآخرين، حيث يعتبران من العناصر الأساسية التي يعتمد عليها في المؤسسات الحديثة لتحقيق الأهداف المرجوة، وكذلك نستخلص أن العدالة التنظيمية تمثل أهمية كبيرة بالنسبة للعامل ، لما لها من تأثير مباشر على معدلات أداء العاملين ،كما يساهم في تحسين الحالة النفسية ورفع الروح المعنوية للعاملين وشعورهم بالثقة ،اتجاه العمال والمرؤوسين فعلى المؤسسة أن تحافظ على مواردها البشرية والتي تعتبر المكون الرئيسي الذي يتطلب من الإدارة استثماره بشكل يستطيع به التنظيم تحقيق أهدافه ، مما يزيد من تماسك جماعة العمل، وترابط أعضائها ويرفع من مستوى الفعالية والكفاءة والعكس صحيح.

كما تطرقنا إلى بعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية، وعملنا على تحليلها واستخراج أوجه الاختلاف بينها وبين دراستنا الحالية.

## الفصل الثاني

دراسة ميدانية لمديرية توزيع الكهرباء

والغاز مقاطعة جامعة - الوادي

**تمهيد**

سنحاول في هذا الفصل إثراء ما جاء في القسم النظري محاولين إبراز الجوانب المتعلقة بدراستنا والمتمثلة في اثر العدالة التنظيمية في تعزيز الثقة التنظيمية للعاملين بمقاطعة الكهرباء والغاز بجامعة بشركة سونالغاز الوادي، سنقوم في هذا الفصل بدراسة ميدانية بهدف معرفة واقع العدالة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة، ومدى تأثيره على الثقة التنظيمية للعاملين، حيث نعتمد في هذا الفصل على المعطيات الإحصائية وتفرغها كماً وكيفياً وذلك بالاستعانة ببرنامج EXEL وبرنامج الحزم الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS22 لتعزيز النتائج ومعرفتها بدقة.

يتضمن هذه الفصل المباحث التالية:

- المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة الميدانية.
- المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها.

**المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة**

يتوقف نجاح وانجاز الدراسة الميدانية على تحديد طريقة جمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث، إضافة إلى تحديد مختلف الأدوات الإحصائية المستخدمة لتحليل هذه البيانات. وذلك من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، الذي يستخدم في المتابعة الدقيقة للظاهرة بطريقة كمية أو نوعية لفترة زمنية أو عدد من الفترات من أجل التعرف على الظاهرة من حيث المحتوى، والوصول إلى نتائج وتعليمات تساعد في فهم الواقع وتحسينه، وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر العدالة التنظيمية على الثقة التنظيمية في مقاطعة الكهرباء والغاز بجامعة بشركة سونلغاز الوادي.

**المطلب الأول: طريقة الدراسة**

يعتمد تحديد طريقة الدراسة على جمع البيانات وعلى معرفة مجتمع الدراسة ومتغيراتها، وكيفية قياسها والتأكد من صدق وثبات أداة البحث. سوف نتطرق لمجتمع الدراسة ثم للعينة الدراسة

**أولاً: مجتمع الدراسة وعينة الدراسة****1- مجتمع الدراسة:**

يتكون مجتمع الدراسة من عاملين مقاطعة الكهرباء والغاز مقاطعة جامعة- الوادي، التي تأسست في 28/07/1969 بأمر رقم: 69/59، وتعتبر من المؤسسات الهامة في الدولة حيث كانت تسمى في عهد الاستعمار EGA أي كهرباء وغاز الجزائر وتمتد جذورها إلى عام 1947 وقد تم تأميمها بعد الاستقلال. كانت المؤسسة في الفترة التأسيسية تنقسم إلى 4 مديريات جهوية (الجزائر - وهران - قسنطينة - ورقلة) وفي سنة 1975 تم تعديل المديرية الجهوية حيث أصبحت مناطق التوزيع الجزائر - الشلف - قسنطينة - عنابة - سطيف بشار - البليدة - وهران - ورقلة) مع العلم أن لديها 45 مركز توزيع تابع لهذه المناطق.

وفي سنة 1991 تم تحويل اسم الشركة من الشركة الوطنية للكهرباء والغاز إلى المؤسسة العمومية ذات طابع صناعي وتجاري، جاء بعد ذلك في 01/06/2002 حسب القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز المسماة بسونلغاز شركة ذات أسهم لان الدولة غير قادرة على تغطية التكاليف وكانت المرحلة (2002/2007) مرحلة انتقالية حيث تم تقسيم وهيكل المؤسسة حسب نظامها الجديد أي أن هناك لجنة ضبط هي التي تتحكم في التسعيرة وحاليا هناك مديرية عامة تتكون من:

- مديرية الإنتاج (إنتاج الكهرباء).
- مديرية النقل (نقل الكهرباء والغاز).
- مديرية التوزيع (توزيع الكهرباء والغاز).

### 1-1 إنشاء مركز توزيع الكهرباء والغاز بالوادي:

في فترة سابقة كانت منطقة الوادي تتزود بالطاقة الكهربائية وذلك عن طريق وكالة الوادي التابعة لمركز التوزيع ببسكرة، ونظرا للكثافة السكانية تقرر إنشاء مركز توزيع لمنطقة الوادي وذلك في أواخر الثمانينات بخلق مندوبية تسمى المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز عدد عمالها حوالي 101 عامل. وفي عام 1992 تحولت المندوبية إلى مركز للتوزيع الذي هو عبارة عن مؤسسة تعمل على مستوى الولاية وينقسم هذا الأخير إلى ثلاث وكالات الوادي - المغير - الدبيلة) وقد أصبحت تسمى الآن بالمقاطعة وهي عبارة عن خلايا مصغرة للتوزيع كما أنها تعتبر وسيلة وطريقة مستعملة من اجل ضمان عدة وظائف أهمها:

- وظائف خاصة بالزبائن (كشوفات وتسديدات)
- وظائف خاصة بالكهرباء (شبكات كهربائية)

### 1-2 مهام مؤسسة سونلغاز :

بناء على القانون الذي أصدر في سنة 1985 أن المهام التي تقوم بها المؤسسة كالاتي:

- الطاقة الكهربائية: المؤسسة تقوم بإنتاج وتوزيع واستغلال الطاقة الكهربائية.
- الغاز: المؤسسة تقوم بنقل والتوزيع العمومي للغاز الطبيعي ولكي تبقى المؤسسة محتكرة لهذا النشاط عليها القيام:

- ✓ إقامة المؤسسات من اجل تنمية القطاع.
- ✓ دراسة تطوير التقنيات المستعملة في المؤسسة.
- ✓ التسيير الجيد للعمال وتكوينهم من اجل رفع الكفاءة الإنتاجية.
- ✓ اتساع المساحة المستعملة للكهرباء والغاز لزيادة المبيعات.

**1-3 مهام مديرية التوزيع بالوادي:**

- تسيير المشتركين الكهرباء و الغاز المنشآت الكهربائية والغازية.
- تطوير منشآت الطاقة.
- تمثيل المؤسسة على مستوى الولاية.
- الاتصال بالسلطات.

**1-4 وظائف مؤسسة سونلغاز:**

أ- الوظائف التقنية: القيام بإنجاز وتطوير بحوث في مجال الإنتاج ونقل وتوزيع الطاقة في المجالات المذكورة.

ب- الوظائف التجارية: وتتمثل في بيع الطاقة للمستهلكين وتحقيق رغباتهم ومن الوظائف السابقة ظهرت عدة وظائف فرعية تنقسم إلى قسمين:

**- وظائف ذات طابع إداري:**

✓ تسيير المال.

✓ تسيير الوسائل.

✓ معالجة المعلومات.

**- وظائف ذات طابع دراسي:**

✓ القيام بدراسات اقتصادية (التخطيط).

✓ القيام بدراسات تسويقية.

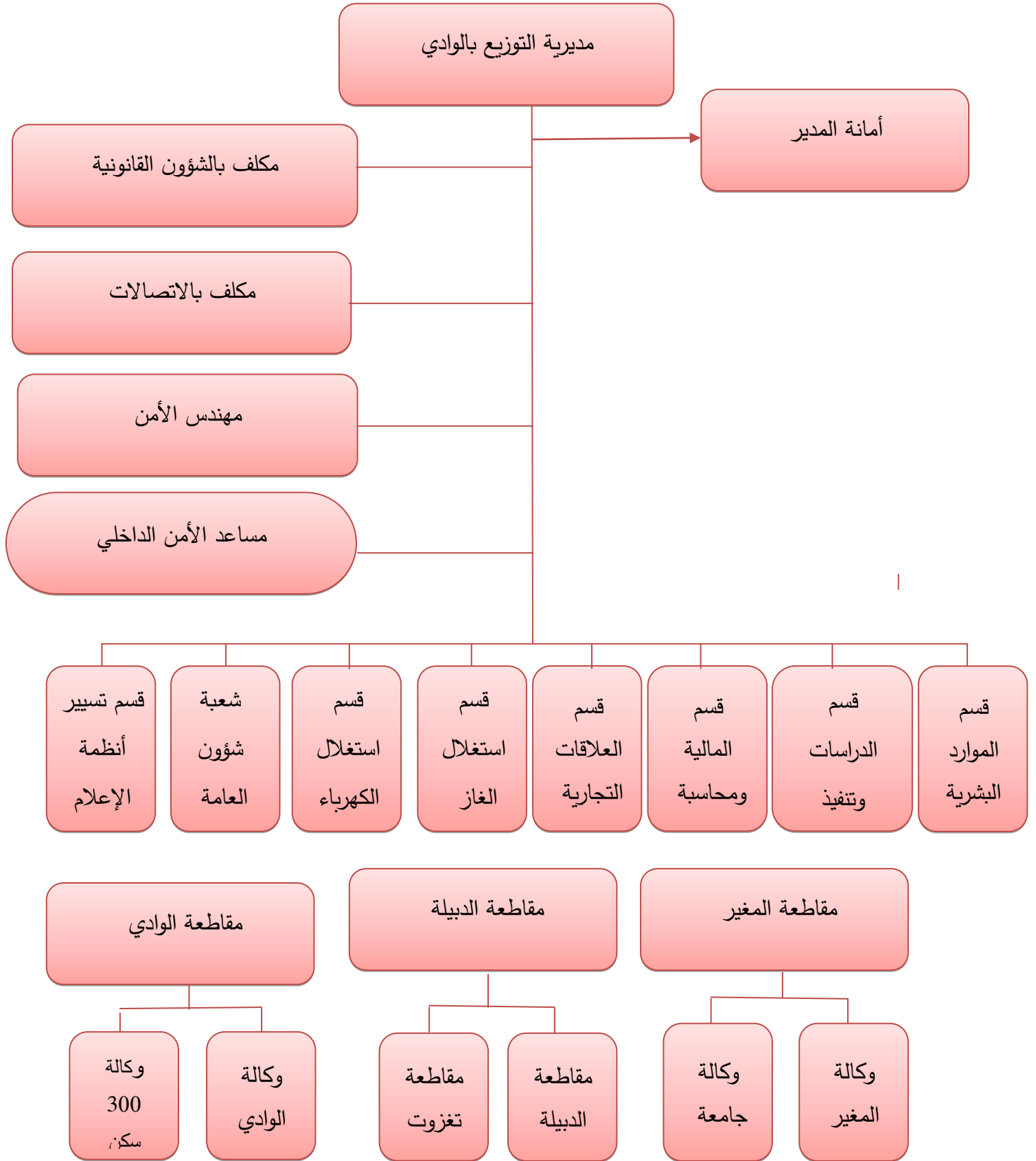
✓ القيام بدراسات النظام العام وأنظمة مراقبة التسيير.

✓ وفي الوظائف ذات الطابع الدراسي يكون بهدف جميع الدراسات هو تحديد سياسة رشيدة للمؤسسة

وإيجاد الاستراتيجية اللازمة لتحقيق هدف الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة الأم.

5-1 الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز

الشكل: 2-1 الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز



المصدر: مديرية التوزيع سونلغاز بالوادي

حيث أن مديرية التوزيع بالوادي متفرعة من شجرة مكونة من:

مجمع سونلغاز ويمثلها رئيس المجمع، ومن تحتها المديرية العامة لتوزيع الوسط ويمثلها الرئيس المدير العام وهو مراقب للمديريات ويمثل السلطة العليا للمؤسسة.

المديرية العامة للتوزيع مقسمة إلى 09 مناطق لتوزيع الكهرباء والغاز من ضمنها مديرية التوزيع بالوادي حيث تنقسم إلى مدير التوزيع وأمانة و08 أقسام:

✓ قسم الشؤون العامة قسم استغلال الغاز.

✓ قسم الموارد البشرية.

✓ قسم استغلال الكهرباء.

✓ قسم تسيير أنظمة الإعلام الآلي قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال.

✓ قسم المالية والمحاسبة.

✓ قسم العلاقات التجارية.

وبدورها تنقسم هذه الأخيرة إلى 03 مقاطعات: مقاطعة المغير، مقاطعة الدبيلة، مقاطعة الوادي.

مقاطعة المغير: وتتكون من وكالة المغير، ووكالة جامعة.

مقاطعة الدبيلة: وتتكون من وكالة الدبيلة، وكالة تغزوت.

مقاطعة الوادي: وتتكون من وكالة الوادي، وكالة 300 مسكن.

### 1-6 تحليل الهيكل التنظيمي لمركز التوزيع بالوادي

مصلحة الموارد البشرية:

مهمتها تسيير الموظفين بواسطة برنامجين GEVA IPB SAM GIP

GEVA GIP: تعالج الأجور

SAMP: تعالج المسار المهني للعامل و العوامل الثابتة للأجور

✓ متابعة تكوين العمال، التبرصات، الأيام الدراسية.

✓ متابعة حوادث العمل.

✓ متابعة الوثائق الإدارية وحفظ القرارات في ملفات العمال.

✓ مراقبة العمال

قسم الدراسات والأشغال

✓ دراسة طلبات الزبائن الجدد.

✓ متابعة الأشغال وإنجاز المنشآت الكهربائية.

قسم المالية والمحاسبة

- ✓ التسيير الأمثل لميزانية المؤسسة والدراسات الاقتصادية.
- ✓ تسيير الأظرفة المالية AP.
- ✓ تسيير الأشغال الكهربائية.
- ✓ تسيير المخزون.
- ✓ المراقبة الداخلية.

قسم العلاقات التجارية

- ✓ ربط الزبائن الجدد وإنجاز عقود الاشتراك.
- ✓ انجاز قوانين التمويل بالطاقة الكهربائية.

قسم استغلال الشبكات الغازية

- ✓ استمرارية التمويل بالطاقة الغازية بصورة جيدة.
- ✓ المحافظة على نوعية الخدمة بنظر إلى الأنظمة المعمول بها في دفتر الشروط.

قسم استغلال الشبكات الكهربائية

- ✓ استمرارية الخدمة بنوعية عالية.
- ✓ الاستمرارية بالتمويل بالطاقة الكهربائية مع التقليل قدر الإمكان من الانقطاعات.
- ✓ النوعية بتقديم الخدمة بنوعية جيدة حسب الأنظمة المعمول بها في دفتر الشروط.

قسم الإعلام الآلي

- ✓ معالجة المعلومات ووضع القوانين الخاصة بالطاقة الكهربائية.
- ✓ إعداد البرامج والإحصائيات والمتابعة المستمرة لملفات المشتركين.

مهندس الأمن ومساعدته

من مهام مهندس الأمن ومساعدته تأمين توزيع الطاقة الكهربائية وصيانة الشبكات وتسيير المشتركين في الشروط

الملائمة للنوعية والأمن ومن واجبها:

- ✓ صيانة الشركات بواسطة برنامج منظم.
- ✓ تحليل الحوادث التي تصب في الشبكة.
- ✓ تسيير المشتركين في حدود المقاطعة.
- ✓ تسيير الوسائل (الأفراد والسيارات .....)

✓ تمثل المؤسسة لدى السلطات المحلية في حدود صلاحيتها.

#### المكلف بالشؤون القانونية

✓ في النزاعات بين المؤسسة والمتعاملين.

✓ إبرام العقود بين المؤسسة والمتعاملين معها.

#### المكلف بالاتصالات

✓ تسهيل المبادلات بين المؤسسة والمتعاملين معها.

✓ تسهيل الاتصالات الداخلية بالمؤسسة.

#### 2- عينة الدراسة

اختيرت عينة عشوائية بسيطة عددها (72) من موظفي في مقاطعة الكهرباء والغاز بجامعة بشركة سونلغاز الوادي.

#### الجدول رقم (2-1): تحديد العينة المستهدفة

عدد الاستثمارات القابلة للتحليل		عدد الاستثمارات الملغاة		عدد الاستثمارات المسترجعة		عدد الاستثمارات الموزعة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	التكرار
%100	72	%12	0	%100	72	72

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات الاستبيان

#### ثانيا: تحديد المتغيرات وطرق جمع وصدق وثبات

##### 1- تحديد متغيرات الدراسة وكيفية قياسها

تمثلت متغيرات الدراسة في المتغير المستقل والمتغير التابع.

- المتغير المستقل: وهو المتغير الذي نكون أحرارا في التعبير عنه بأي قيمة ضمن معادلة معينة،

والذي تتحدد على أساسه القيمة التي يتخذها متغير آخر يسمى المتغير التابع ويتمثل في دراستنا هذه

في العدالة التنظيمية ويتكون من الأبعاد التالية: (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العالة التفاعلية)

- المتغير التابع: هو المتغير الذي تتحدد قيمته تبعا للقيم التي تتخذها متغيرات أخرى تسمى بالمتغيرات

المستقلة ويتمثل في دراستنا هذه في " الثقة التنظيمية " .

2- كيفية قياس متغيرات الدراسة:

تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (2-2): مقياس ليكارت الخماسي

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1
المجال	5 - 4.20	4.19 - 3.4	3.39 - 2.6	2.59 - 1.8	1,79 - 1

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، دار الوفاء،

السعودية، ص17

3- طريقة جمع البيانات

تم الاعتماد في جمع البيانات اللازمة للبحث على نوعين من المصادر هما:

✓ المصادر الأولية

وتتمثل في كل ما يتوفر من كتب متعلقة بالموضوع وكذلك رسائل ماجستير وMASTER متعلقة بدور

العدالة التنظيمية في تعزيز الثقة التنظيمية للعاملين

✓ المصادر الثانوية

وتتمثل في تصميم استبيان موجه لموظفي مقاطعة الكهرباء والغاز بجامعة بشركة سونالغاز "بالوادي".

(أنظر الملحق رقم (01) كأداة لجمع البيانات الأولية المتعلقة بمجتمع البحث وتطبيقها على عينة ممثلة

له.

والجدول التالي يوضح توزيع عبارات الاستبيان الخاصة بعبارات الثقة التنظيمية.

الجدول رقم (2-3): توزيع عبارات الاستبيان الخاصة بالثقة التنظيمية

العبارات	الثقة التنظيمية
من 01 إلى 13	الثقة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على الاستبيان.

والجدول التالي يوضح توزيع عبارات الاستبيان الخاصة بعبارات العدالة التنظيمية.

الجدول رقم (2-4): توزيع عبارات الاستبيان الخاصة بالعدالة التنظيمية

العبارات	العدالة التنظيمية
من 1 إلى 5	العدالة التوزيعية
من 6 إلى 10	العدالة الاجرائية
من 11 إلى 14	العدالة التفاعلية

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على بيانات الاستبيان.

### ثالثاً: صدق وثبات أداة الاستبيان

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة على نفس العينة وتحت نفس الظروف والشروط.

وقد تم التأكد من ثبات استبانة الدراسة من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول:

الجدول رقم (2-5): معامل الثبات للاتساق الداخلي للفقرات المتغير المستقل والمتغير التابع

اسم المتغير	معامل ألفا كرونباخ
المتغير التابع (الثقة التنظيمية)	0.956
المتغير المستقل (العدالة التنظيمية)	0.870
معامل ألفا كرونباخ الكلي	0.948

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (SPSS22)

من أجل التأكد من ثبات واتساق أداة الدراسة تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ Cronbach Alpha بينت نتائج القياس ارتفاع معامل ألفا للاستبانة ككل (0.948) وبالتالي تتمتع أداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عال يتيح لها تحقيق أهداف الدراسة وإمكانية ثبات النتائج التي تسفر عنها.

### المطلب الثاني: أدوات الدراسة

قصد القيام بالتحليل الإحصائي للبيانات المتعلقة بموضوع البحث استخدمنا أدوات إحصائية وكذلك برامج إحصائية.

أولاً: الأدوات الإحصائية المستخدمة لقياس وتقييم متغيرات الدراسة

- ✓ التكرارات: هي أسلوب من أساليب التوزيع الذي يعتمد على عدد المرات التي تكرر فيها المفردة. وقد استعملت لتحديد عدد الإجابات الخاصة بكل المستجوبين.
- ✓ النسبة المئوية: وهو تحويل التكرارات المطلقة إلى تكرارات نسبية، أي بحسب تكرار كل فئة كنسبة مئوية من مجموع التكرارات التي يتضمنها التوزيع التكراري، ويستخدم لمعرفة التوزيع النسبي لأفراد العينة.
- ✓ المتوسط الحسابي: (Mean) يعتبر المؤشر الأكثر أهمية لقياس المواضع المركزية، ويستخدم بكثرة في مختلف الدراسات والحسابات.
- ✓ الانحراف المعياري: (B) مقياس إحصائي لمدى تشتت مجموعة من القيم حول وسطها الحسابي، وهو الجذر التربيعي للتباين.
- ✓ الأهمية النسبية (RII): تستخدم لتحديد نسبة الأهمية في إجابات العينة، ويستخدم المؤشر النسبي لتصنيف المعايير وفقاً لأهميتها النسبية، كما موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-6): فئات مؤشر الأهمية النسبية

رقم الفئة	الفئة	مستوى الأهمية
1	(0.2 - 0)	ضعيفة جداً
2	(0.4 - 0.2)	ضعيفة
3	(0.6 - 0.41)	متوسطة
4	(0.8 - 0.61)	مرتفعة
5	(1 - 0.81)	مرتفعة جداً

La source :AKadinO.PDevelopment of a MALTI - Criteria Approach for the Selection ofSustairable Materials for Building Projects PLiD thesis. University of Wolver Hampton UK. 2011.

- ✓ ألفا كرونباخ: يستعمل للتأكد من الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان.
- ✓ تحليل التباين: هو مقياس مدى تشتت مجموعة من القيم عن وسطها الحسابي وكلما كبر التباين كلما دل ذلك على تشتت أكبر.
- ✓ تحليل الانحدار: يستخدم للتنبؤ بقيمة المتغير، يسمى المتغير التابع من خلال مجموعة من المتغيرات المستقلة، ويسمى ثنائي إذا كان هناك متغيرين فقط، الأول متغير مستقل، والثاني متغير تابع.

## ثانيا: البرمجيات الإحصائية المستخدمة

وتتمثل فيما يلي:

- ✓ برنامج **IBM SPSS Statistique v22**: هو برنامج يعد أحد أهم وأشهر حزم البرامج الجاهزة في مجال المعالجة الإحصائية للبيانات.
- ✓ برنامج **EXCEL**: هو أحد مجموعة برامج الأوفيس ووظيفته إنشاء الجداول الالكترونية وإجراء العمليات الحسابية والإحصائية المعقدة بسرعة وكفاءة عالية، وكذلك إضافة المخططات والرسوم البيانية.

### المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

سنقوم من خلال هذا المبحث بعرض وتحليل نتائج الدراسة في المطلب الأول، ثم اختبارها من خلال المطلب الثاني.

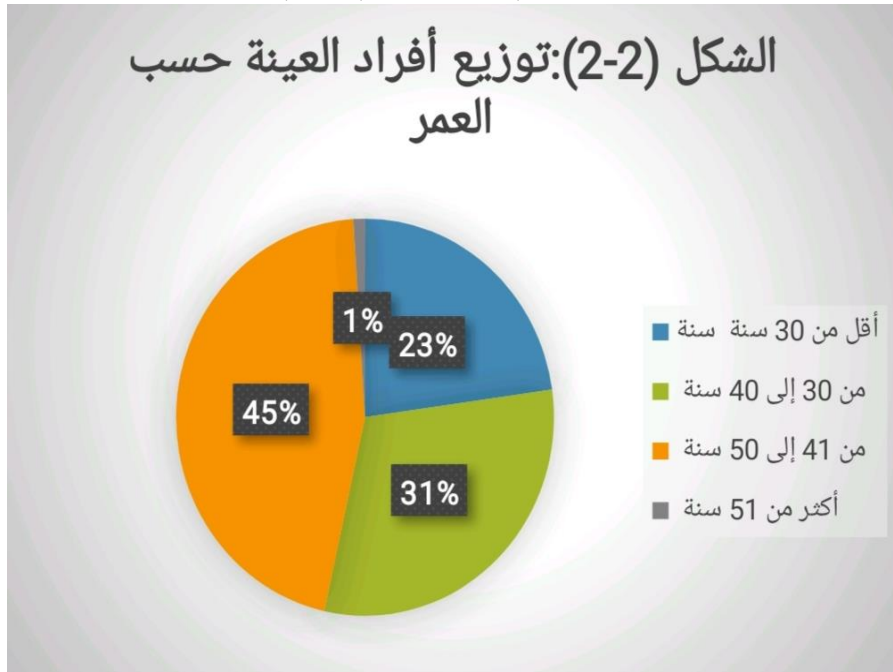
#### المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

##### أولاً: المتغيرات الديموغرافية

من أجل تحديد عينة الدراسة قمنا بتمثيل القسم الأول الخاص بالبيانات الشخصية والتي تصف عينة الدراسة باستخدام برنامج SPSS22 وبرنامج EXCEL.

##### 1- توزيع أفراد العينة حسب العمر:

حتى تكون النتائج أكثر وضوحاً قمنا بتمثيلها في الرسم البياني التالي:



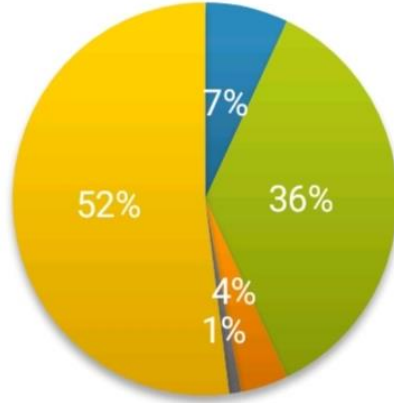
المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (XI)

يتبين لنا من الشكل أعلاه أن الفئة العمرية التي تتراوح بين (41 سنة إلى 50 سنة) التي تمثل فئة أعلى نسبة بـ (46%) من حجم العينة وهذا راجع إلى المهارات والكفاءات والخبرات التي تتمتع بها هذه الفئة التي كسبتها عبر اقدمية إلى جانب قدرتها على تحمل الأعباء.

2- توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

قمنا بتمثيل نتائج الدراسة في الرسم البياني التالي:

### الشكل (2-3): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



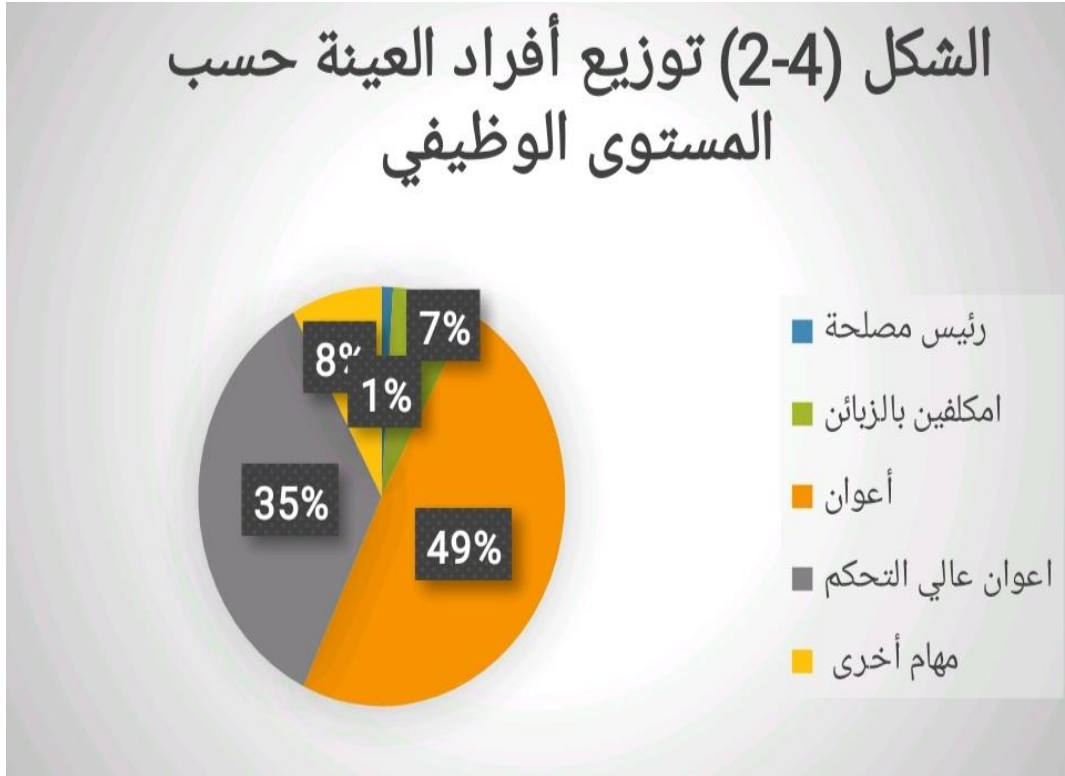
■ الثالثة ثانوي ■ امهندس دولة ■ ماستر ■ تقني سامي ■ ليسانس

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات (Excel).

من خلال الشكل نلاحظ أن المستوى التعليمي الذي غلب أفراد العينة الإحصائية هو الثالثة ثانوي بنسبة 52% ثم يليه مستوى ليسانس 36%. وهذا يعود لما تتطلبه وظائف المؤسسة من خبرات ومهارات تواصلية واجتماعية ومؤهلات تقنية معاً.

3- توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي:

قمنا بتمثيل النتائج في رسم بياني لتوضيحها أكثر كالآتي:



المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات (Excel)

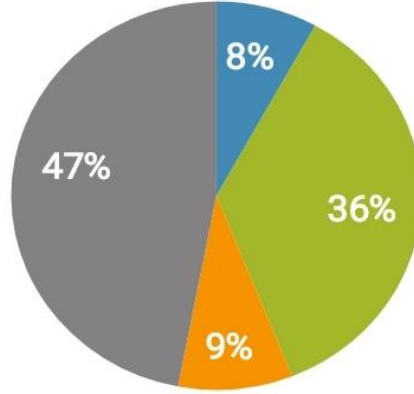
نلاحظ أن المستوى الوظيفي الذي غلب على أفراد العينة الإحصائية هي عون بنسبة 49% ثم تليها وظيفة عون عالي تحكم بنسبة 35% أما نسبة الوظيفة الأقل تمثلت في وظيفة رئيس مصلحة بنسبة 01%.

4- توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة:

من خلال مخرجات (Excel) على ضوء نتائج الاستبانة تحصلنا على النتائج التي سنعرضها في الرسم البياني التالي:

## الشكل (5-2): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة:

■ أقل من 05 سنوات    ■ من 05 إلى 10 سنوات  
■ من 10 إلى 15 سنة    ■ أكثر من 15 سنة



المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات (Excel)

نلاحظ أن أغلبية الموظفين تتراوح عدد سنوات الخدمة لديهم أكثر من 15 سنة بنسبة 47%. تليها نسبة 36% التي تمثل الموظفين الذين تتراوح سنوات الخدمة لديهم م من 05 إلى 10 سنوات، و9% من الموظفين تتراوح عدد سنوات الخدمة لديهم من 10 إلى 15 سنة تليها أقل من 05 سنوات 8%. وهذا يدل على أن المؤسسة تهتم بالعمال وتوفر لهم وسائل الراحة لتقليل من مستوى دوران العمل تحرص على تنمية الثقة والرضا الوظيفي من الطرفين للعمال والمؤسسة.

ثانيا: الاتجاه العام لآراء المستجوبين

1-: الآراء الخاصة بالثقة التنظيمية

الجدول رقم(2-7): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب للآراء الخاصة بالثقة التنظيمية

الرقم	العبارات	موافق		م بشده		محايد		غ موافق		غ م بشده		Mea n	β	Rll	
		%	F	%	F	%	F	%	F	%	F				
1	أستطيع ان اعتمد على زملائي في العمل لحرصهم على مصالحتي	55	38	13	07	00	00	04	09	18	9	08,4	67,0	82,0	موافق
2	أشعر بالحرص من طلب المساعدة في العمل من أحد زملائي.	55	48	33	11	00	00	05	01	12	37	11,4	72,0	82,0	موافق
3	توجد ثقة متبادلة بين زملائي	5	22	29	29	55	41	05	01	7	3	4	95,0	8,0	محايد
4	أتبادل مع زملائي المعلومات التي تساعد على أداء العمل وحل المشاكل	13	18	21	39	02	02	18	02	11	3	74,3	08,1	75,0	موافق
5	لدي ثقة تامة بأن زملائي في العمل سيتعاملون معي بإنصاف	37	22	55	30	06	08	09	09	05	3	47,4	64,0	89,0	موافق بشدة
6	اشعر بثقة كاملة في مهارات رئيسي المباشر.	58	17	21	28	04	10	10	11	12	9	89,3	86,0	78,0	موافق
7	يهتم رئيسي المباشر بدرجة كبيرة بأولوياتي واحتياجاتي الشخصية والوظيفية.	58	01	37	09	05	05	19	19	38	40	32,4	57,0	86,0	موافق بشدة
8	رئيسي المباشر ودود ومقبول بين العاملين.	39	15	39	49	04	10	01	08	03	3	05,4	03,1	81,0	محايد
9	يتعامل رئيسي المباشر بعدالة مع كافة زملاء	55	28	21	22	03	15	09	09	10	3	87,3	90,0	77,0	موافق

موافق	84,0	76,0	95,4	39	40	3	19	13	00	37	06	47	07	10	اشعر بأن كافة العاملين في الشركة يتقون ثقة كاملة في الإدارة العليا
موافق	77,0	12,1	84,3	3	55	13	0	15	02	34	10	34	05	11	أستطيع أن أحدد بوضوح ما تتوقع الإدارة العليا مني وما أتوقعه منها
موافق	83,0	88,0	16,4	0	03	8	01	8	02	39	46	45	20	12	الإدارة العليا للشركة موثوق بها
موافق	79,0	88,0	97,3	0	19	8	20	16	04	29	21	47	08	13	تتسم الإدارة العليا بالعدالة في التعامل مع كافة الأفراد والفروع والأقسام.
موافق	0.8	0.9	4	الثقة التنظيمية											

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS22).

من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابقة فإن أغلب الاتجاه هو «موافق» أي أننا نسجل مستويات متجانسة، حيث أن أعلى قيمة للمتوسط الحسابي (4.95) بانحراف معياري (0.76) وأهمية نسبية مرتفعة 84% = RII، كانت للعبارة رقم (10) "اشعر بأن كافة العاملين في الشركة يتقون ثقة كاملة في الإدارة العليا".

2- تقييم العدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين

2-1 بعد العدالة التوزيعية

الجدول رقم (2-8): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب للآراء الخاصة ببعده العدالة التوزيعية.

الرقم	العبارات	موافق		م بشده		محايد		غ موافق		غ م بشده		M	β	RII
		%	F	%	F	%	F	%	F	%	F			
1	توزيع الحوافر والمكافآت يتم بشكل عادل	02	7	10	12	08	1	20	3	32	24	4,26	76,0	0,85
2	تتم الترقبات وفقا للقوانين المنظمة	04	07	41	30	04	0	11	21	12	27	4,37	85,0	0,87
3	يتم تقاسم أعباء العمل بشكل عادل	17	30	12	29	06	0	19	40	18	12	3,47	46,1	0,69
4	يعتمد المدير على تقييم الأداء على الجهد المبذول من طرف الموظف	15	27	32	42	09	1	7	3	9	5	4,16	1,00	0,83
العدالة التوزيعية														
موافق		0,80	1,03	4										

2-2 بعد العدالة الإجرائية

الجدول رقم (2-9): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب للآراء الخاصة ببعده العدالة الإجرائية.

الرقم	العبارات	موافق		م بشده		محايد		غ موافق		غ م بشده		Mea	β	RII
		%	F	%	F	%	F	%	F	%	F			
1	تحرص الإدارة على الاستماع لرأي الموظف قبل اتخاذ القرارات	03	42	02	39	4	10	09	8	07	0	4,13	0,90	0,83

موافق بشدة	0، 88	0، 72	4، 42	0	02	3	14	5	2	52	04	39	04	تقوم الإدارة بجمع المعلومات قبل اتخاذ القرارات	2
موافق بشدة	0، 93	0، 48	4، 66	0	07	0	03	0	0	66	01	34	03	تسمح الإدارة للموظفين بالاعتراض على القرارات التي يرونها غير مناسبة	3
موافق بشدة	0، 92	0، 54	4، 68	0	02	0	13	3	1	63	02	34	05	تقوم الإدارة بتطبيق القرارات الإدارية على الموظفين المعنيين دون تحيز	4
موافق بشدة	0، 91	0، 60	4، 34	0	15	0	15	5	2	60	02	34	02	تقوم الإدارة على تقييم أداء بمعايير واضحة	5
موافق بشدة	0.8 9	0.6 5	4.4 7	العدالة الإجرائية											

2-3 بعد العدالة التفاعلية

الجدول رقم (2-10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب للآراء الخاصة ببعد العدالة التفاعلية

الرقم	العبارات	موافق		م بشده		محايد		غ موافق		غ م بشده		Mea n	β	RII
		%	F	%	F	%	F	%	F					
1	تحرص الإدارة عند تطبيق الإجراءات على احترام الموظف	34	03	58	03	8	03	17	14	2	03	5,4	0,64	9,0
2	تحرص الإدارة عند تطبيق الإجراءات على مصالح وحقوق الموظف	55	02	32	01	8	03	3	12	3	08	4,11	0,86	0,82
3	تحرص الإدارة على الشفافية والوضوح عند التعامل مع الموظفين.	42	12	42	12	52	30	20	13	3	06	4,21	0,87	0,84
4	تتناقش الإدارة مع الموظفين حول القرارات التي تؤثر على النتائج	39	03	47	02	5	04	5	13	3	04	4,68	0,97	0,93
	العدالة التفاعلية											4,23	0,85	0,84

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS22).

من خلال النتائج الموضحة في الجداول أعلاه فإننا نسجل مستويات متجانسة في الاتجاه، حيث أن أعلى قيمة للمتوسط الحسابي كانت لمتغير العدالة الإجرائية حيث سجل متوسط حسابي (4.47) بانحراف معياري (0.65)، وأهمية نسبية 89% (RII=)، أما العبارة التي سجلت أعلى القيم هي العبارة رقم (04) "

تتناقش الإدارة مع الموظفين حول القرارات التي تؤثر على النتائج " بمتوسط حسابي Mean= 4.68، وأهمية نسبية مرتفعة جدا  $RII= 93\%$  وهذا يدل على أن مقاطعة الكهرباء والغاز بجامعة بشركة سونلغاز "بالوادي" تضم مجموعة نشطة ومسئولة من الموظفين ذوي الأداء الجيد الذي يتميز بالمصداقية التي تنمي الثقة التنظيمية داخل المؤسسة.

### ثالثاً: اختبار ارتباط وعلاقة متغيرات الدراسة

بعد عرض وتحليل مختلف إجابات أفراد عينة الدراسة التي تضمنها الاستبيان، نقوم باختبار ارتباط وعلاقة متغيرات الدراسة عند مستوى دلالة معنوية  $(a= 0,05)$ .

#### 1- تحليل التباين

اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS22، كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (2-11): يمثل تحليل التباين

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة الاختبار F فيشر	قيمة الاحتمال Sig
الانحدار	2.165	1	2.136	20.084	b0.000
البواقي	3.830	36	0.106		
المجموع	5.995	37			

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS.22).

من خلال الجدول نلاحظ أن  $Sig=0.000$  وهي أصغر من  $(a \leq 0.05)$ ، وبهذا يكون نموذج ملائم لقياس العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

#### 2- معاملات الارتباط:

في هذه الخطوة نستخدم معاملات الارتباط المتعدد والخطي ذلك لوجود المتغيرات المستقلة التالية: العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية، والمتغير تابع الثقة التنظيمية.

الجدول رقم (2-12): معاملات الارتباط بين المتغيرات التابعة والثقة التنظيمية

الثقة التنظيمية		X
القيمة الاحتمالية (Sig)	ارتباط بيرسون	Y
0.003	15%	العدالة التوزيعية
0.001	53.2%	العدالة الإجرائية
0.000	78.4%	العدالة تعاملية

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS.22).

من خلال استقراء قيم العلاقات الظاهرة في الجدول أعلاه نلاحظ وجود علاقة طردية بين المتغيرات التابعة والمتغير المستقل "الثقة التنظيمية" حيث سجل متغير "العدالة التوزيعية" علاقة طردية مع الثقة التنظيمية بلغت (15%)، وقد بلغت أكبر قيمة ارتباط طردية متوسطة بين الثقة التنظيمية والعدالة التفاعلية حيث سجلت (78.4%) عند مستوى (0.000)، وهذا يشير إلى أنه كلما زادت الثقة التنظيمية بقيمة واحدة تحسن متغير العدالة التفاعلية في المؤسسة بنسبة (22.6%)، ونفس التعليق بالنسبة للمتغيرات التابعة الأخرى.

الجدول رقم (2-13): الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري للتقدير
1	0.678	0.390	0.338	0.378

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS.22).

نلاحظ أن معامل الارتباط ( $R = 0.678$ ) والذي يدل على وجود ارتباط إيجابي أي «علاقة طردية متوسطة» بنسبة (67.8%) بين الثقة التنظيمية في المؤسسة والعدالة التنظيمية، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.390) أي أن المتغير المستقل يؤثر بنسبة (39%) في المتغير التابع في المؤسسة، والنسبة المتبقية (61%) تفسر انه يوجد عوامل أخرى تؤثر أيضا في الثقة التنظيمية.

### المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

نقوم باختبار الفرضيات عند مستوى دلالة معنوية ( $a = 0,05$ ).

#### أولا : اختبار الفرضية الرئيسية

**H0:** لا يوجد أثر للعدالة التنظيمية على الثقة التنظيمية ب "مقاطعة الكهرباء والغاز بجامعة بشركة سونغاز" بالوادي" عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ).

**H1:** يوجد أثر للعدالة التنظيمية على الثقة التنظيمية بالمؤسسة "مقاطعة الكهرباء والغاز بجامعة بشركة سونغاز" بالوادي " عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ).

في هذه الخطوة نستخدم معامل الخط الانحدار الخطي لاختبار الفرضيات عند مستوى دلالة معنوية ( $a = 0.05$ ). اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS22، حيث كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (2-14): يمثل معاملات خط الانحدار البسيط

قيمة الاحتمال Sig	اختبار قيمة ستودنت T	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		Beta	الخطأ المعياري	B	
0.000	7.676		0.356	2.451	1 الثابت
0.000	4.467	0.599	0.085	0.340	الثقة التنظيمية

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة مخرجات نظام (SPSS22).

من الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية للمتغير المستقل (الثقة التنظيمية) هي (Sig=0.000) وهي أصغر من ( $a \leq 0.05$ ) أي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة للفرضية الرئيسية الأولى، أي يوجد أثر للعدالة التنظيمية على الثقة التنظيمية ب مقاطعة الكهرباء والغاز بجامعة بشركة سونلغاز "بالوادي" وهذا ما أكدته الفرضية الرئيسية الأولى.

### ثانيا : اختبار الفرضيات الفرعية

في هذه الخطوة نستخدم معامل الخط الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات عند مستوى دلالة معنوية ( $a = 0,05$ ). اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS22، كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (2-15): معاملات خط الانحدار المتعدد

قيمة الاحتمال Sig	اختبار قيمة ستودنت T	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		Beta	الخطأ المعياري	B	
0.000	7.073		0.567	3.923	الثابت
0.965	5.778	0.794	0.12	0.680	العدالة التوزيعية
0.316	1.037	0.186	0.156	0.170	العالة الاجرائية
0.000	5.393	0.555	0.136	0.719	العالة التفاعلية

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS.22).

### 1- تحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

**H0:** لا يوجد أثر العدالة التوزيعية على الثقة التنظيمية بالمؤسسة "مقاطعة الكهرباء والغاز بجامعة بشركة سونلغاز" بالوادي" عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ).

**H1:** يوجد أثر للعدالة التوزيعية على الثقة التنظيمية بالمؤسسة "مقاطعة الكهرباء والغاز بجامعة بشركة سونلغاز" بالوادي" عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ).

من الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية للمتغير التابع (للعدالة التوزيعية) هي ( $Sig=0.965$ ) وهي أكبر من ( $a \leq 0.05$ ) أي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية، أي لا يوجد أثر للعدالة التوزيعية على الثقة التنظيمية بالمؤسسة "مقاطعة الكهرباء والغاز بجامعة بشركة سونلغاز" بالوادي" وهذا ما لم تأكده الفرضية الأولى.

### 2- تحليل نتائج (اختبار الفرضية الفرعية الثانية):

**H0:** لا يوجد أثر للعدالة الاجرائية على الثقة التنظيمية بالمؤسسة "مقاطعة الكهرباء والغاز بجامعة بشركة سونلغاز بالوادي" عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ).

**H1:** يوجد أثر للعدالة الاجرائية على الثقة التنظيمية بالمؤسسة "مقاطعة الكهرباء والغاز بجامعة بشركة سونلغاز بالوادي" عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ).

من الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية للمتغير التابع (للعدالة الاجرائية) هي ( $Sig=0.316$ ) وهي أكبر من ( $a \leq 0.05$ ) أي نرفض البديلة ونقبل الفرضية الصفرية، أي لا يوجد أثر للعدالة الاجرائية على الثقة التنظيمية بالمؤسسة "مقاطعة الكهرباء والغاز بجامعة بشركة سونلغاز بالوادي"

### 3. تحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

**H0:** لا يوجد أثر للعدالة التفاعلية على الثقة التنظيمية بالمؤسسة "مقاطعة الكهرباء والغاز بجامعة بشركة سونلغاز بالوادي" عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ).

**H1:** يوجد أثر للعدالة التفاعلية على الثقة التنظيمية بالمؤسسة "مقاطعة الكهرباء والغاز بجامعة بشركة سونلغاز بالوادي" عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ).

من الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية للمتغير التابع (العدالة التفاعلية) هي ( $Sig=0.000$ ) وهي أصغر من ( $a \leq 0.05$ ) أي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي يوجد أثر للعدالة التفاعلية على الثقة التنظيمية بالمؤسسة "مقاطعة الكهرباء والغاز بجامعة بشركة سونلغاز بالوادي" وهذا ما أكدته الفرضية الثالثة.

ثالثاً: اختبار فرضية (الفروقات):

✓ لا توجد فروقات تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة).

✓ توجد فروقات تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة).

1- اختبار الفرضية الاولى:

**H0:** لا توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية ( $a \leq 0.05$ ) لمتغيري الدراسة تعزى للجنس.

**H1:** توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية ( $a \leq 0.05$ ) لمتغيري الدراسة تعزى للجنس.

الجدول رقم (2-17): اختبار T لعينات المستقلة بالنسبة للجنس

Sig	F	T	العدد	الجنس	متغيري الدراسة
0.038	5.670	-0.989	68	ذكر	العدالة
			04	أنثى	
0.507	0.477	1.270	68	ذكر	الثقة التنظيمية
			04	أنثى	

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (SPSS22)

**التعليق:** لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار Independent-Samples T-Test، نلاحظ من الجدول أعلاه أنها توجد فروق عند مستوى دلالة معنوية ( $a \leq 0.05$ ) للعدالة التنظيمية حيث كان مستوى الدلالة المعنوية يساوي ( $Sig=0.038$ ) أصغر من ( $a \leq 0.05$ )، أي أن الاختلاف في الجنس يؤثر على العدالة التنظيمية، وهذا يرجع إلى الاختلاف في مدة وطبيعة العمل كلا الجنسين بسبب المسؤوليات الوظيفية الإضافية التي يكلف بها الذكر أكثر من الأنثى ومنه يراعي العمل هذه الاختلافات، أما بالنسبة للثقة التنظيمية فنلاحظ عدم وجود فروق عند مستوى دلالة معنوية ( $a \leq 0.05$ ) تعزى لمتغير الجنس، حيث كان مستوى الدلالة المعنوية أكبر من ( $a > 0.05$ ) أي أن الاختلاف في الجنس لا يؤثر على الثقة التنظيمية.

2- الفرضية الثانية:

**H0:** لا توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمتغيري الدراسة تعزى للعمر.

**H1:** توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمتغيري الدراسة تعزى للعمر.

Sig	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	التباين	متغيري الدراسة
0.733	0.444	0.133	4	0.454	بين المجموعات	الثقة التنظيمية
		0.456	33	15.244	داخل المجموعات	
			37	15.698	المجموع	
0.189	2.276	0.336	4	0.672	بين المجموعات	العدالة التنظيمية
		0.151	33	5.294	داخل المجموعات	
			37	5.966	المجموع	

الجدول رقم (2-18): اختبار التباين الأحادي (Anova) لمتغيرات الدراسة وفقا لمتغير العمر

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (SPSS22)

التعليق: نلاحظ من الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق عند مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمتغيري

الدراسة تعزى لمتغير العمر حيث كان مستوى الدلالة المعنوية أكبر من ( $\alpha > 0.05$ ) أي أن الاختلاف في

الأعمار لا يؤثر على متغيري الدراسة.

3- اختبار الفرضية الثالثة:

**H0:** لا توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمتغيري الدراسة تعزى للمستوى التعليمي.

**H1:** توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمتغيري الدراسة تعزى للمستوى التعليمي.

الجدول رقم (2-19): اختبار التباين الأحادي (Anova) لمتغيرات الدراسة وفقا لمتغير المستوى

التعليمي

Sig	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	التباين	متغيري الدراسة
0.860	0.152	0.063	4	0.125	بين المجموعات	العدالة التنظيمية
		0.413	33	14.441	داخل المجموعات	
			37	14.566	المجموع	
0.729	0.318	0.053	4	0.107	بين المجموعات	الثقة التنظيمية
		0.167	33	5.860	داخل المجموعات	
			37	5.966	المجموع	

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (SPSS22)

**التعليق:** نلاحظ من الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق عند مستوى الدلالة المعنوية ( $a \leq 0.05$ ) لمتغيري الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي حيث كان مستوى الدلالة المعنوية أكبر من ( $a > 0.05$ ) أي أن الاختلاف في المستوى التعليمي لا يؤثر على متغيري الدراسة.

**4- اختبار الفرضية الرابعة:**

**H0:** لا توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية ( $a \leq 0.05$ ) لمتغيري الدراسة تعزى للمستوى الوظيفي.

**H1:** توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية ( $a \leq 0.05$ ) لمتغيري الدراسة تعزى للمستوى الوظيفي.

الجدول رقم (2-20): اختبار التباين الأحادي (Anova) لمتغيرات الدراسة وفقا للمستوى الوظيفي

متغيري الدراسة	التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
العدالة التنظيمية	بين المجموعات	1.329	3	0.801	6.213	0.048
	داخل المجموعات	13.237	34	0.129		
	المجموع	14.566	37			
الثقة التنظيمية	بين المجموعات	0.846	3	0.229	1.516	0.221
	داخل المجموعات	5.120	34	0.151		
	المجموع	5.966	37			

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (SPSS22)

**تعليق:** نلاحظ من الجدول أعلاه أنها توجد فروق عند مستوى دلالة معنوية ( $a \leq 0.05$ ) للعدالة التنظيمية حيث كان مستوى الدلالة المعنوية يساوي ( $Sig=0.048$ ) أصغر من ( $a \leq 0.05$ )، أي أن الاختلاف في المستوى الوظيفي يؤثر على العدالة التنظيمية، وهذا يرجع إلى أنه توجد وظائف تحتاج للاهتمام أكثر من وظائف أخرى، أما بالنسبة للثقة التنظيمية فنلاحظ عدم وجود فروق عند مستوى دلالة معنوية ( $a \leq 0.05$ ) تعزى لمتغير المستوى الوظيفي حيث كان مستوى الدلالة المعنوية أكبر من ( $a > 0.05$ ) أي أن الاختلاف في المستوى الوظيفي لا يؤثر على الثقة التنظيمية.

5- اختبار الفرضية الخامسة:

**H0:** لا توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمتغيري الدراسة تعزى لعدد سنوات الخدمة.

**H1:** توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمتغيري الدراسة تعزى لعدد سنوات الخدمة

الجدول رقم (2-21): اختبار التباين الأحادي (Anova) لمتغيرات الدراسة وفقا لمتغير عدد سنوات الخدمة

Sig	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	التباين	متغيري الدراسة
0.565	0.730	0.294	3	0.882	بين المجموعات	العدالة التنظيمية
		0.402	34	13.684	داخل المجموعات	
			37	14.566	المجموع	
0.460	0.418	0.071	3	0.212	بين المجموعات	الثقة التنظيمية
		0.169	34	5.754	داخل المجموعات	
			37	5.966	المجموع	

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (SPSS22)

التعليق: نلاحظ من الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق عند مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمتغيري

الدراسة تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة حيث كان مستوى الدلالة المعنوية أكبر من ( $\alpha > 0.05$ ) أي أن

الاختلاف في عدد سنوات الخدمة لا يؤثر على متغيري الدراسة.

## الخلاصة

جاءت هذه الدراسة لتحديد أثر العدالة التنظيمية على الثقة التنظيمية لدى مقاطعة الكهرباء والغاز بجامعة بشركة سونلغاز "بالوادي"، وقد توصلت الدراسة من خلال اختبار الفرضيات إلى عدة استنتاجات نذكر منها أن: كشفت نتائج الدراسة عن وجود أثر للعدالة التنظيمية على الثقة التنظيمية وكل من أبعادها الثلاثة: (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية) في حين أن لها علاقة طردية بين أبعاد العدالة والثقة التنظيمية لدى المؤسسة محل الدراسة.

وهذا يدل على أن مقاطعة الكهرباء والغاز بجامعة بشركة سونلغاز "بالوادي" تعمل على دعم الموظفين من أجل التحسين إدارة وتمتع بالعدالة التنظيمية بمختلف أبعادها، ولكن العدالة التنظيمية وحدها ليس كافية ليكون للموظف ثقة تنظيمية إن لم تتوفر فيه المسؤولية الكافية والرغبة للتقدم.

# الخاتمة العامة

## خاتمة

تمثل العدالة التنظيمية جانبا مهما في البيئة الداخلية للمؤسسات، فهي تؤثر على تعزيز الثقة التنظيمية من خلال تعزيز ثقة العاملين بالإدارة وتعظيم القدرة على أداء المهمات التطوعية وما تتضمنه من أدوار إضافية والتي تساهم في تحسين مستويات الأداء التنظيمي. وتتجلى أهمية العدالة التنظيمية في التخلي عن السياسات التنظيمية الهادمة ومشاعر الظلم والاعتماد على السياسات الأخلاقية الأخرى التي تتسم بالعدالة والدعم التنظيمي بما يكفل الاستمرارية والفعالية التنظيمية في الأجل البعيد. وعليه كانت إشكالية هذه الدراسة في معرفة مدى وجود أثر للعدالة التنظيمية في تعزيز الثقة التنظيمية. وللإجابة على هذه الإشكالية تم اختيار مديرية توزيع الكهرباء والغاز فرع جامعة بولاية الوادي كنموذج للدراسة الميدانية. ثم من خلال اختبار تحليل الانحدار المتعدد تم اختبار فرضيات الدراسة، و قد جاءت نتائج الدراسة كما يلي :

✓ مستوى العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية و التعاملية) جاءت بمستوى متوسط ولمتكن بالمستوى العالي الذي افترضته الدراسة.

✓ مستوى الثقة التنظيمية جاءت بمستوى عالي كما افترضته الدراسة..

✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية وبمستوى عالي للعدالة التنظيمية، كما دلت نتائج الدراسة أن مصدر ذلك الأثر ليس كل أبعاد العدالة التنظيمية و لكنه اقتصر على العدالة الإجرائية و التعاملية دون العدالة التوزيعية.

وبناء على هذه النتائج يمكن تقديم التوصيات الآتية:

✓ إجراء المزيد من الأبحاث والدراسات الميدانية للتعرف على مستوى العلاقة بين متغيرات الدراسة والمفاهيم الإدارية والتنظيمية الحديثة كالثقافة التنظيمية، التمكين الوظيفي.

✓ يفتح هذا البحث مجالاً واعداً للبحوث المستقبلية المرتبطة بتعزيز الثقة لدى العاملين بمختلف المؤسسات العمومية أو الخاصة.

**توصيات إلى المؤسسة المستهدفة :**

✓ ترسيخ العدالة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية باعتبارها وسيلة مهمة لتحقيق الثقة التنظيمية، وذلك بوضع سياسات إدارية واضحة تطبق على الجميع

✓ الاهتمام بمراعاة العدالة تجاه الجهود المبذولة من قبل موظفي وموظفات مؤسسة سونلغاز الفرع الإداري، والعمل على توفير المكافآت المادية والمعنوية نظير لذلك .

✓ تعزيز الجهود في المؤسسات الجزائرية لتطويع الثقة المتبادلة بين الموظفين وموظفات العاملين بالمؤسسات، عن طريق التعاون مع بعضهم البعض.

## قائمة المصادر والمراجع

مجالات:

1. د. يوسف حامد يوسف مناع، تأثير الثقة التنظيمية و إدراك العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على الشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية و الكيماويات، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، العدد الثاني عشر، يوليو 2014،
2. محمد مصطفى الخرشوم ( 2010 دور عدالة التعاملات في تخفيف ضغوط صراع الدور دراسة تطبيقية على عناصر التمريض في مستشفى حلب الجامعي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 2، 2010.
3. أ.م. د/هناء إبراهيم سلمان وآخرون، تعزيز الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس مدخل لإدارة الصراع بالمؤسسات الجامعية، مجلة كلية التربية، العدد 124، جامعة دمياط، بنها 2020،
4. د أحمد بن محمد الزائدي سلوك القيادة التحويلية لدى مكاتب التعليم بمحافظة جدة وعلاقته بالثقة التنظيمية لدى المشرفين التربويين، المجلة العلمية لكلية التربية، العدد 5، جامعة أسيوط، جدة 2015،
5. د. صبيحة قاسم هاشم وعلي رزاق جواد العابدي، أثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 1، الكوفة 2010
6. أميرة خضيم كاضم الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي، مجلة الغزي للعلوم التجارية والاقتصادية والإدارية، 2010
7. سندس رضا خوينين ،الثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام لدى الأفراد، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم 2015.
8. نجوى دراوشة العدالة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. [دفتري اليومية]المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 2017 .

**كتب:**

1. احمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، مصر ، ، 2004.
2. خواجه عبد العزيز ، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي للعمل ، دار العرب للنشر والتوزيع ، الجزائر، 2005 .
3. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية ، المكتبة العصرية للنشر ، مصر، 2007.
4. مؤمن عبد العزيز عبد الحميد، محمد السيد بشير محمد ، العدالة التنظيمية وفاعلية الأداء الوظيفي ، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع ،مصر ، 2015.
5. عبد الله محمد عبد الرحمان، علم الاجتماع الصناعي النشأة والتطورات الحديثة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، بيروت ، 1999.

**مذكرات:**

6. طالبة حمو على فاطمة، مقدم زهراء، دور العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية دراسة ميدانية: بلدية أدرار، علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال، تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، جامعة احمد دراية أدرار، 2018/2019.
7. عمر محمد دره، العدالة التنظيمية و علاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، ماجستير في إدارة أعمال، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، دار الرضوان للنشر و التوزيع، 2008.
8. مراد رمزي خرموش ، دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص إلى القطاع العام، رسالة ماجستير، تخصص تنظيم والعمل ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2014، 2013.
9. صابرين مراد نمر أبو جاسر ، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية غزة ، فلسطين.
10. الوشعي ايمن .الوشعي منال .دور العدالة التنظيمية في تعزيز الاستقرار الوظيفي .مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع .تخصص التنظيم والعمل، 2019-2020.
11. طالب بوخلخ الحواء، اثر العدالة التنظيمية على السلوك الإبداعي للعاملين دراسة حالة مؤسسات الإستشفائية " سليمان عميرات" و "الأم و الطفل"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، علوم التسيير، تخص إدارة الموارد البشرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2017/2018.

12. عايدة سعيد ديب بنات، الثقة التنظيمية لدى المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم، بحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية، تخصص إدارة تربوية، كلية التربية في الجامعة الإسلامية بغزة، نوفمبر/2016م-صفر/1438هـ ،
13. لعون عطية، الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران-02-،2015\_2016.
14. حميد سالم الكعبي، دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، كلية الرافدين الجامعة للعلوم،2013.
15. شذا لطفي محمود محمد ، درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي ، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية ،كلية الدراسات العليا ، جامعة النجاح الوطنية في نابلس ، فلسطين ، ، 2012 .
16. طالب بوخلخ الحواء، اثر العدالة التنظيمية على السلوك الإبداعي للعاملين دراسة حالة مؤسسات الإستشفائية " سليمان عميرات" و "الأم و الطفل"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، علوم التسيير، تخص إدارة الموارد البشرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2018/2017.
17. صابرين مراد نمر أبو جاسر ، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية غزة ، فلسطين.
- مواقع الكتروني:**
18. محمد خليل عبد الحميد أحمد ، منى عبد السلام ، مراقبة التسيير في المؤسسة ، شبكة الأبحاث والدراسات الاقتصادية، [www.rr4ee.ne](http://www.rr4ee.ne).

الملاحق



## الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

### جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي



## عنوان المذكرة: أثر العدالة التنظيمية في تعزيز الثقة التنظيمية للعاملين

### استمارة استبيان

تحية طيبة وبعد ...

في إطار إعداد مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال نضع بين أيديكم هذا الاستبيان، حيث أننا نحتاج لجمع المعلومات المطلوبة التي تساعد في إتمام هذا البحث لذا نرجو من سيادتكم التكرم بقراءة هذه العبارات والإجابة عنها وفق ما ترونه مناسباً، علماً بأن هذه البيانات والمعلومات لنستخدم إلا لغرض البحث العلمي، وستكون إجاباتكم مساهمات كبيرة لنا في التوصل إلى نتائج موضوعية.

وفي الأخير تقبلوا منا فائق عبارات الاحترام والتقدير والشكر لمساعدتنا على إنجازهِ.

**ملاحظة:** الإجابة تكون بوضع العلامة (X) في المكان المناسب.

إشكالية البحث: فيما يتمثل أثر العدالة التنظيمية في تعزيز الثقة التنظيمية لعاملين مديرية توزيع

الكهرباء والغاز ؟

المشرف:

- بن عيسى ريم

من إعداد الطلبة:

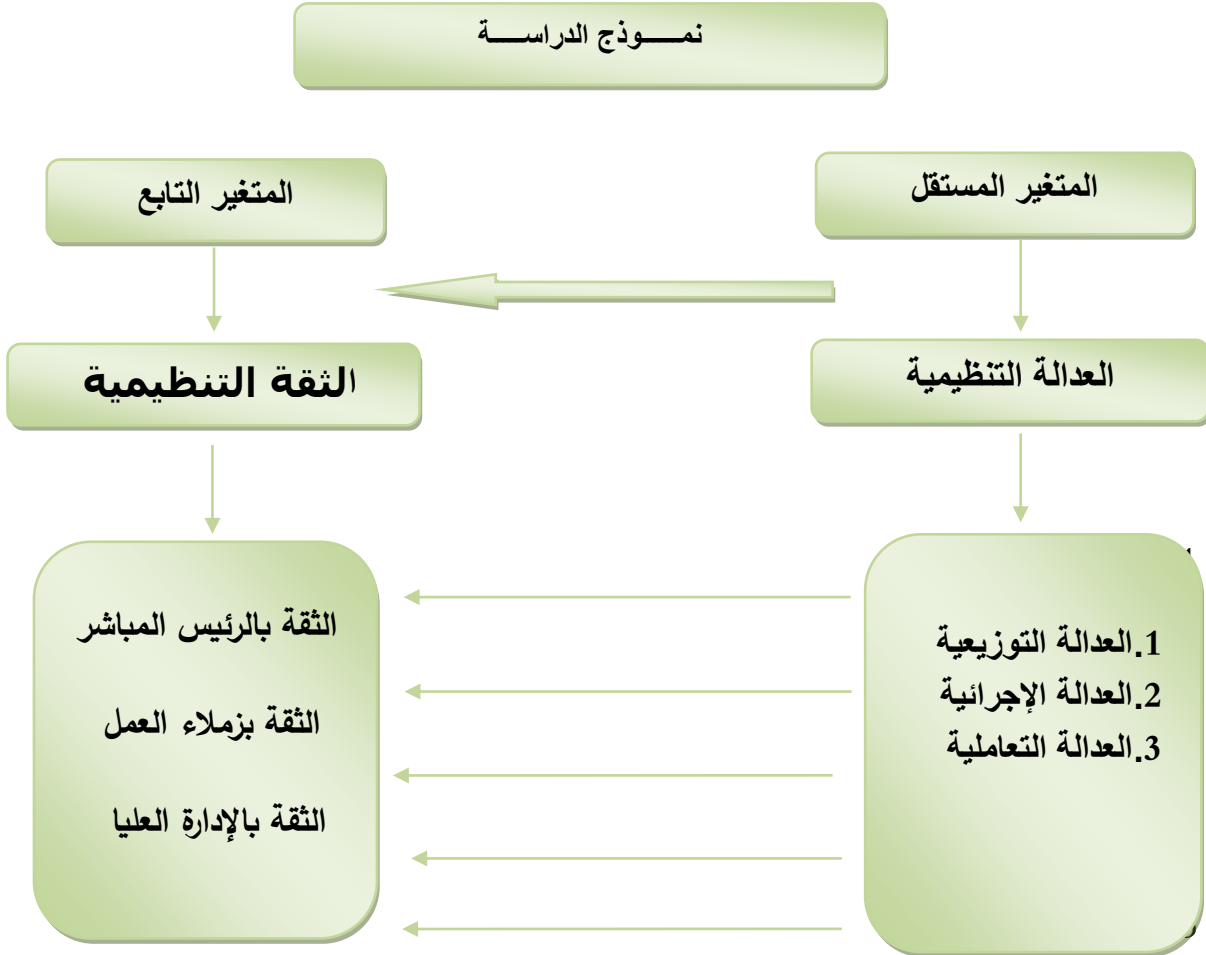
-بدرة ابتسام

-بن درويش اية

-بن دلالي يونس

- بن فرحات اكرام

## تخطيط الدراسة



## فرضيات البحث:

ف1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التوزيعية على الثقة التنظيمية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز مقاطعة جامعة -الوادي .

ف2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة الإجرائية على الثقة التنظيمية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز مقاطعة جامعة -الوادي .

ف3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التعاملية على الثقة التنظيمية. مديرية توزيع الكهرباء والغاز مقاطعة جامعة -الوادي .

طريقة قياس الاستبيان:

موافق بشدة	موافق	محايد	غ موافق	غ موافق بشدة
------------	-------	-------	---------	--------------

البيانات الشخصية والوظيفية:

- 1/ الجنس:  ذكر  أنثى
- 2/ السن:  أقل من 25 سنة  25 إلى 35 سنة
- من 35 إلى 45 سنة  46 من سنة
- 3/ الوضعية العائلية:  أعزب  متزوج
- 4/ المستوى التعليمي:  ثانوي أو أقل  جامعي
- دراسات عليا  أخرى
- 5/ الخبرة المهنية:  أقل من 05 سنوات  06 إلى 10 سنوات
- من 11 إلى 15 سنة  أكثر من 16 سنة

6/ المنصب في المؤسسة:

- رئيس مصلحة
- إطار سامي
- عون
- إطار
- عون منفذ

أخرى: .....

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>المحور الأول: متعلق العدالة التوزيعية</b>						
01	توزيع الحوافر والمكافآت يتم بشكل عادل					
02	تتم الترقيات وفقا للقوانين المنظمة					
03	يتم تقاسم أعباء العمل بشكل عادل					
04	يعتمد المدير على تقييم الأداء على الجهد المبذول من طرف الموظف					
<b>المحور الثاني: العدالة الإجرائية</b>						
06	تحرص الإدارة على الاستماع لرأي الموظف قبل اتخاذ القرارات					
07	تقوم الإدارة بجمع المعلومات قبل اتخاذ القرارات					
08	تسمح الإدارة للموظفين بالاعتراض على القرارات التي يرونها غير مناسبة					
09	تقوم الإدارة بتطبيق القرارات الإدارية على الموظفين المعنيين دون تحيز					
10	تقوم الادرة على تقييم أداء بمعايير واضحة					
<b>المحور الثالث: العدالة التفاعلية</b>						
11	تحرص الإدارة عند تطبيق الاجراءات على احترام الموظف					
12	تحرص الإدارة عند تطبيق الاجراءات على مصالح وحقوق الموظف					

					13	تحرص الإدارة على الشفافية والوضوح عند التعامل مع الموظفين
					14	تتناقش الإدارة مع الموظفين حول القرارات التي تؤثر على النتائج
						<b>المحور الرابع: الثقة التنظيمية</b>
					16	أستطيع ان اعتمد على زملائي في العمل لحرصهم على مصالحهم
					17	أشعر بالحرص من طلب المساعدة في العمل من أحد زملائي.
					18	توجد ثقة متبادلة بين زملائي
					19	أتبادل مع زملائي المعلومات التي تساعد على أداء العمل وحل المشاكل
					20	دي ثقة تامة بأن زملائي في العمل سيتعاملون معي بإنصاف.
					21	اشعر بثقة كاملة في مهارات رئيسي المباشر
					22	يهتم رئيسي المباشر بدرجة كبيرة بأولوياتي واحتياجاتي الشخصية والوظيفية.
					23	تتسم الادارة العليا بالعدالة في التعامل مع كافة الافراد والفروع والاقسام.
					24	رئيسي المباشر ودود ومقبول بين العاملين
					25	يتعامل رئيسي المباشر بعدالة مع كافة زملاء.
					26	الادارة العليا للشركة موثوق بها
					27	اشعر بأن كافة العاملين في الشركة يتقون ثقة كاملة في الادارة العليا
					28	أستطيع أن أحدد بوضوح ما تتوقع الادارة العليا مني وما أتوقعه منها

## ملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى وجود أثر للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية والتعاملية) على الثقة التنظيمية وقد تم إتباع المنهج الوصفي الكمي والذي يناسب هذه الدراسة، حيث تم توزيع استبيان على عينة عشوائية مكونة من 101 عاملا في مديرية توزيع الكهرباء والغاز فرع جامعة بولاية ولاية الوادي بحيث تم تفرغ و تحليل البيانات المحصل عليها باستخدام برنامج الإحصائي ( SPSS ) وباعتماد على تحليل الانحدار المتعدد تم اختبار فرضيات الدراسة، والتي كانت نتائجها تفيد بوجود أثر ذو دلالة إحصائية ومستوى عالي للعدالة التنظيمية على الثقة التنظيمية على مستوى مديرية توزيع الكهرباء والغاز فرع جامعة بولاية الوادي ويرجع هذا الأثر لبعدي العدالة الإجرائية و العدالة التعاملية دون العدالة التوزيعية .

**الكلمات المفتاحية :** ثقة تنظيمية؛ عدالة إجرائية؛ عدالة تعاملية ؛ عدالة تنظيمية ؛ عدالة توزيعية.

## Summary:

This study aimed to determine the extent to which organizational justice has an impact in its three dimensions (distributional, procedural and transactional) on confidence regulatory and has been followed a quantitative descriptive approach that fits these .The study, where a questionnaire was distributed to a random sample of 101 workers at Sublegal Valley State Branch so that it was unloaded and analyzed Data obtained using the SPSS statistical program, based on multiple regression analysis, tested the study's hypotheses, The results indicated a statistically significant and high level of regulatory justice on the regulatory confidence at the Sonlgaz level. This effect is due to the dimensions of procedural and dealing justice without distributive justice.

**Keywords:** organizational trust; procedural justice; transactional justice; organizational justice; justice Distributional.