وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي الأغواط

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تأثير العدالة التنظيمية على الرفع من مستوى الثقة التنظيمية

– دراسة ميدانية لكلية الاقتصاد بجامعة الأغواط –

من إعداد الطالبة:

- خيش زهرة

تحت إشراف:

- د. فرحات حميدة

لجنة المناقشة			
الإسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
		جامعة	رئيسا
		جامعة	مشرفا ومقررا
		جامعة	مناقشا

السنة الدراسية: 2023/2022

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي الأغواط

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تأثير العدالة التنظيمية على الرفع من مستوى الثقة التنظيمية

– دراسة ميدانية لكلية الاقتصاد بجامعة الأغواط –

إعداد الطالبة:

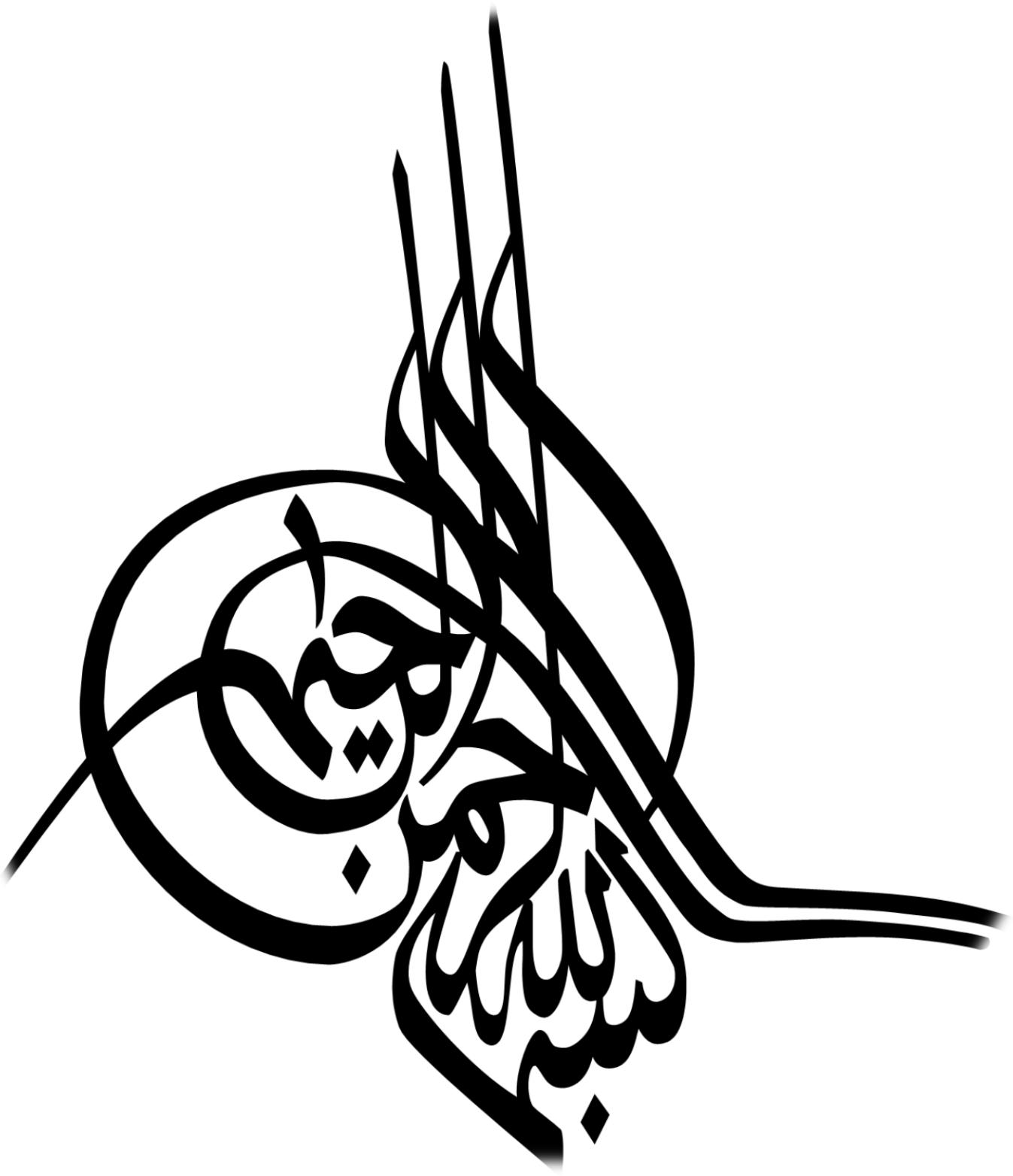
- خيش زهرة

تحت إشراف:

- د. فرحات حميدة

لجنة المناقشة			
الإسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
		جامعة	رئيسا
		جامعة	مشرفا ومقررا
		جامعة	مناقشا

السنة الدراسية: 2023/2022


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وعرفان

أشكر الله العلي القدير وأحمده الحمد الكثير

على أن وفقني لإتمام هذه المذكرة

كما يشرفني أن أتقدم بجزيل الشكر والإمتنان وخالص الثناء

والعرفان للدكتور المشرف "فرحات أحميدة" الذي

منحني الكثير

من علمه وجهده ووقته، وعلى جميل صبره ولم يبخل برأيه

وتوجيهه طول فترة إنجاز عملي

كما أشكر كل من أمي وأبي بفضل حرصهم ودعاءهم إلى أن

وصلت لهذا اليوم

وأشكر كل من الأساتذة الأفاضل محكمي

الإستبيان وإلى كل من مد لي يد العون داخل الكلية

وخارجها

إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد

لكم مني جميعا كل الشكر والإحترام والتقدير

زهرة خيش

إهداء

أهدي تخرجي هذا إلى والديا الكريمين

أطال الله في عمرهما

إلى عماد الدار وركائز القرار إخوتي وأخواتي: هشام، عمر،

أحمد، حليمة، أمينة، زينب

إلى رفيق دربي: زوجي العزيز

إلى قرة عيني إبني: محمد النذير

إلى عزيزتي: شهد إسراء

إلى كل الأقارب والأهل والأصدقاء

إلى كل أساتذتي الكرام الأفاضل

إلى كل من شجعني في رحلتي إلى التميز والنجاح

إلى كل من ساندني ووقف بجانبي

إلى كل من كان النجاح طريقه، والتفوق هدفه، والتميز سبله

إلى جميع الزملاء ودفعة التخرج "2022-2023"

إليكم جميعا الشكر والتقدير والإحترام

الملخص

تندرج الدراسة في إطار اهتمام المؤسسة بتطوير قدراتها ومهاراتها وتشجيعها على إعطاء كل الطاقة والمساهمة في تحقيق أهدافها وتحفيزهاعلى البقاء من خلال الإهتمامها بمتطلباتها سواء على المستوى الشخصي أو العملي.

فقد هدفت الدراسة إلى معرفة **تأثير العدالة التنظيمية على الرفع من مستوى الثقة التنظيمية**، وقد تم إجراء هذه الدراسة على عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط، قدر عددهم بـ 43 مفرد، باختلاف تأثيرات التفاعل بينهم، فقد استخدمنا أداة الاستبيان كأداة لجمع البيانات من المبحوثين، واستخدام مجموعة من الأساليب الاحصائية والاستعانة بالبرنامج الإحصائي spss لتحليل بياناتها، وبناءا على ما سبق ذكره نحاول أن نقدم أهم النتائج العامة التي أسفر عنها التحليل النظري والدراسة الميدانية للظاهرة المدروسة، وذلك حسب فروض البحث، إذ أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق دالة إحصائيا حول الثقة التنظيمية لدى أساتذة كلية الاقتصاد بجامعة الأغواط تعزى للمتغيرات التالية (العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة)، بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، عدالة الإجراءات، عدالة المعاملات) في الثقة التنظيمية لدى أساتذة جامعة عمار ثليجي الأغواط.

الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية، الثقة التنظيمية، كلية الاقتصاد.

Summary

The study falls within the framework of the institution's interest in developing its capabilities and skills, encouraging it to give all the energy and contribute to achieving its goals, and motivating it to survive by paying attention to its requirements, whether on a personal or practical level.

The study aimed to find out the effect of organizational justice on raising the level of organizational trust. data from the respondents, and the use of a set of statistical methods and the use of the spss statistical program to analyze their data, Based on the aforementioned, we try to present the most important general results that resulted from the theoretical analysis and the field study of the studied phenomenon, according to the research hypotheses. , educational level, job level, years of service), in addition to the presence of a statistically significant effect of organizational justice (distributive justice, procedure justice, transactional justice) on the organizational trust of the professors of Ammar Thaliji University of Laghouat.

Keywords: organizational justice, organizational trust, faculty of economics.

فهرس المحتويات

المحتويات	الصفحة
الإهداء	-
شكر	-
الملخص	-
فهرس المحتويات	-
قائمة الجداول	
قائمة الأشكال	-
المقدمة	أ
الفصل الأول: الإطار العام حول العدالة التنظيمية و الثقة التنظيمية	
تمهيد	02
المبحث الأول: أساسيات حول العدالة التنظيمية	03
المطلب الأول: مفهوم والتطور التاريخي للعدالة التنظيمية	03
المطلب الثاني: أهمية وأبعاد العدالة التنظيمية	08
المطلب الثالث: أشكال ومبادئ العدالة التنظيمية	16
المبحث الثاني: عموميات حول الثقة التنظيمية	19
المطلب الأول: نشأة وتطور الثقة التنظيمية ومفهومها	19
المطلب الثاني: أهمية وأنواع الثقة التنظيمية	24
المطلب الثالث: أبعاد وخصائص الثقة التنظيمية	28
المبحث الثالث: العدالة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الثقة التنظيمية	32
المطلب الأول: نظريات العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية	32
المطلب الثاني: بناء العدالة التنظيمية والعناصر المساعدة على إرساء الثقة التنظيمية	38

المطلب الثالث: العلاقة بين الثقة التنظيمية والعدالة التنظيمية	44
خلاصة الفصل	46
الفصل الثاني: دراسة ميدانية كلية الاقتصاد جامعة الأغواط	
تمهيد	48
المبحث الأول: لمحة حول المؤسسة محل الدراسة	49
المطلب الأول: التعريف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	49
المطلب الثاني: الإمكانيات المادية والبشرية للكلية	51
المطلب الثالث: مهام وهيكل التنظيمي التنظيمية للكلية	53
المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية واختبار الأداة	55
المطلب الأول: منهجية الدراسة وتحديد مجتمع وعينة الدراسة	55
المطلب الثاني: أداة جمع وتحليل البيانات	56
المطلب الثالث: إختبار صدق وثبات بيانات الدراسة	58
المبحث الثالث: نتائج الدراسة والاختبارات الإحصائية	61
المطلب الأول: عرض خصائص العينة	61
المطلب الثاني: تحليل إجابات أفراد العينة	66
المطلب الثالث: تحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة	70
خلاصة الفصل	78
خاتمة	80
المراجع	84

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الدرجة العلمية للأساتذة وعددهم	52
02	عدد الأساتذة في كل قسم	53
03	درجات مقياس سلم ليكارت الخماسي	57
04	إجابات الأسئلة ولالتها	57
05	معاملات الارتباط لعبارات محور عدالة المعاملات	58
06	معاملات الارتباط لعبارات محور عدالة الإجراءات	59
07	معاملات الارتباط لعبارات محور عدالة التوزيعية	59
08	نتائج اختبار ألفا كرونباخ الكلي	59
09	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	60
10	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	61
11	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	62
12	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	63
13	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي	64
14	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخدمة	65
15	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول	66
16	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني	67

17	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث	68
18	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور التابع	69
19	جدول يمثل معاملات الارتباط للمتغيرات المستقلة للعدالة التوزيعية، عدالة الإجراءات، عدالة المعاملات والمتغير التابع الثقة التنظيمية	70
20	مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة	71
21	معامل الارتباط بين العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية	71
22	اختبار نموذج الانحدار البسيط	72
23	اختبار الفرضيات الفرعية	73
24	نتائج اختبار t للعينات المستقلة (Independent Samples Test) لمتغير الجنس	76
25	التباين الأحادي للثقة التنظيمية حسب المتغيرات الجنسية والوظيفية	77

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	أبعاد العدالة التنظيمية	11
02	قواعد العدالة التوزيعية	12
03	قواعد العدالة الإجرائية	14
04	الخريطة التنظيمية للكلية	54
05	تمثيل البياني لحجم توزيع العينة حسب متغير الجنس	61
06	تمثيل البياني لحجم توزيع العينة حسب متغير العمر	62
07	تمثيل البياني لحجم توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي	63
08	تمثيل البياني لحجم توزيع العينة حسب متغير المستوى الوظيفي	64
09	تمثيل البياني لحجم توزيع العينة حسب متغير سنوات الخدمة	65

مقدمة عامة

يشهد العالم الكثير من التغيرات والتوجهات داخل المؤسسات المعاصرة التي أدت إلى اهتمام بالعنصر البشري والذي يسمى برأس المال الفكري، مما جعل بعض المؤسسات تتسابق لتوفيره كما وونوعا وبالشكل الذي يزيد من فاعليته وتباين قطاعاته، فهو يسعى إلى تحقيق درجات الكفاءة داخلها كونه المحرك الأساسي لكل النشاطات التي تنتج عنها تحويل المدخلات إلى مخرجات، ونظرا للأهمية التي تحتلها العدالة التنظيمية في تقييم العامل العادل والانصاف على مستوى التوزيع وإجراء المعاملات التي يتلقاها داخل المنظمة، وتبعا لذلك يصنف هذا المفهوم إلى عدالة توزيعية والإجرائية والتعاملية، فإحساس العامل بتناسب العوائد التي يحصل عليها ومدخلاته يشير إلى وجود عدالة توزيعية، أما إدراكه لنزاهة الإجراءات المتبعة في توزيع تلك العوائد كالأجر والمنح والترقية وتقييم الأداء وتحديد المكافآت يشير إلى العدالة الإجرائية، كما أن مشاركة العمال في صناعة القرارات المتخذة في المؤسسة وصدق صاحب السلطة وصراحته واخلاصه في التعامل وعدم تحيزه في تطبيق القرارات يعكس عدالة المعاملة.

لذلك تسعى العدالة التنظيمية لتحقيق الأهداف التنظيمية وتعزيز الاستقرار والثقة بين الإدارة والعاملين فيها والمساهمة على تطوير قدرات المنظمة وإبقائها، كونها عنصر مهم وحيوي ومؤثر على نجاح المؤسسة وقدرتها وعلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية تعكس الطريقة تحكم الفرد بالمنظمة، بإعتبار العدالة التنظيمية أحد أهم العوامل المحددة للسلوك لما لها من تأثير على ثقة الفرد اتجاه زملاءه ومشرفيه وإدارته، ونظرا لأهمية الثقة في المنظمات فإنها تسعى جاهدة لتحقيق أكبر قدر من الثقة لديهم، فقد أضحى موضوع الثقة التنظيمية عامل رئيسي في نجاح التنظيمي والتطور البشري فهو يعكس الثقة الشخصية لتعزيز التأثير الفردي والتنظيمي، كما أن عدم الثقة يؤدي إلى تدهور العلاقات الشخصية وتصلب المواقف الإنسانية في المنظمة، فالثقة المتبادلة من أهم الخصائص وسمات الثقافة الناجحة في المنظمات فعندما تثق الإدارة العليا في المنظمة تثق المنظمة في القائد، وعندما يثق القائد في إدارته العليا تصبح عملية القيادة أكثر فعالية وسلاسة وتأثير.

وإدراكا لهذا، فإن نجاح أي مؤسسة والرفع من فعاليتها وتطوير إمكانياتها يعتمد على تطور العاملين فيها وذلك للحصول على أداء جيد يلائم متطلباتها وبلوغ أهدافها المرجوة، وهذا ضمن محيط ديناميكي الذي يؤثر فيها وتتأثر به، وعليه فإن العدالة التنظيمية تتضمن شروط ومراحل يجب أن تتبعها المؤسسة من خلال تقييم الوضعية الإدارية للمؤسسة، تسمح لها بتسيير الجيد وعدم وقوعها في العسر والمساهمة في تحقيق التوازن والإنعاش داخل المنظمات باعتبارها بوابة التقدم في ظل التحول الإقتصادي.

أولا: الإشكالية الرئيسية

تحتل العدالة التنظيمية مركزا مهما في المنظمة والمحرك الرئيسي لتنميتها عن طريق سياستها الدالخلية والخارجية، فهي تعد إحدى محددات السلوك التنظيمي الذي يساهم في تحقيق كفاءاتها وتحسينها، نظرا لما تحققه الثقة التنظيمية من مبدأ العدل والمساواة والذي يتسم بأداء المهام الموكلة له على أحسن وجه ويعكس أثره على الركيزة القيمية في الإدارة، فلا يمكن تصور انتشار الثقة في أي منظمة لا تتوفر فيها عدالة تنظيمية. ومن خلال هذا البحث نسعى للإجابة على الإشكالية الرئيسية الأتية:

ما مدى تأثير العدالة التنظيمية على الرفع من مستوى الثقة التنظيمية؟

ومن أجل التطرق إلى الموضوع من مختلف جوانبه تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما مستوى تأثير العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية داخل الكلية؟

2- كيف تؤثر العدالة التوزيعية والإجرائية والتعاملية على ثقة التنظيمية ؟

3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية على وجود تأثير العدالة التنظيمية في الرفع من مستوى الثقة التنظيمية داخل الكلية ؟

ثانيا: الفرضيات الدراسة

نظرا لطبيعة الدراسة قمنا بإرفاق الإشكالية أعلاه بالفرضيات التالية:

1- إن مستوى تأثير العدالة التنظيمية داخل الكلية يرجع للمستوى العال الذي تقدمه الثقة التنظيمية من كفاءة وفعالية على مختلف المستويات التنظيمية وبين المنظمة وأهدافها وذلك لتعزيز الثقة المتبادلة داخل إدارة.

2- تؤثر العدالة التوزيعية والإجرائية والتعاملية على ثقة التنظيمية في الرفع من مستواها التنظيمي وتعزيز جانبها البيئي داخل المؤسسة.

3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية على وجود تأثير للعدالة التنظيمية للرفع من مستوى الثقة التنظيمية في كلية الاقتصاد وذلك من خلال المتغيرات والعينات وبختلاف الأعمال وتأثيرات التفاعل بينهما.

ثالثا: أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في محاولة الوقف على كل الجوانب المتعلقة بالعدالة التنظيمية والدرجة تأثير الثقة التنظيمية داخل المنظمة، وهي كالأتي:

- يرتكز موضوع الدراسة حول متغيرين حساسيين في المجتمع وهما جانب العدل والثقة اللذان يشهدان اهتماما كبيرا في الأونة الأخيرة، بإعتبار العدالة من أهم المواضيع الإدارية التي تؤثر على رفع من مستوى الثقة لدى العاملين مما يساهم في تحقيق أهداف العملية؛
- إظهار طبيعة الثقة التنظيمية داخل المؤسسة؛
- أهمية العدالة في المؤسسات وضرورة الأخذ الاعتبار العوامل المحددة لها؛
- محاولة الإلمام بجميع الجوانب المتعلقة بالعدل والثقة؛

- إثراء المعرفة العلمية حول موضوع العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية؛
- ميولنا الشخصي لهذا الموضوع وفضولنا لمعرفة حيثيات العمل داخل المؤسسة.

رابعا: أهداف الدراسة

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تسليط الضوء على مفاهيم حول العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية وأهم ما تتميز به؛
- التعرف على مستوى العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية لدى الأستاذ الجامعي؛
- إضهار دور الثقة التنظيمية في تحقيق كفاءة المنظمة؛
- محاولة معرفة مدى تأثير العدالة التنظيمية على الثقة التنظيمية وما مدى إدراك العدالة التنظيمية بأبعادها؛
- توضيح أهمية موضوع العدالة التنظيمية ودرجة التأثيره في الثقة التنظيمية.

خامسا: أسباب اختيار الموضوع الدراسة

هناك العديد من الأسباب والدوافع التي تم على أساسها اختيار موضوع الدراسة وهي ما يلي:

1- الأسباب ذاتية:

- إرتباط الموضوع بالتخصص الذي ندرسه؛
- تسليط الضوء على هذا النوع من المواضيع وواقعه داخل المنظمات.

2- الأسباب موضوعية:

- معرفة الأهمية البالغة التي تتميز بها العدالة التنظيمية في رفع من مستوى الثقة التنظيمية؛
- الرغبة في الإطلاع وحب دراسة الموضوع بشكل أعمق لإثراء الرصيد المعرفي؛
- التعرف على أهمية العدالة والثقة التنظيمية والآليات التي تقوم عليها.

سادسا: منهج الدراسة

اعتمدنا في دراستنا لهذا الموضوع على المنهج الوصفي التحليلي، والذي جاء في سعينا لجمع المعلومات التي تخص الجانب النظري، فقد تم الاعتماد على الأسلوب الإحصائي في تحليل أراء العاملين داخل المؤسسة وذلك فيما يتعلق بالجانب التطبيقي والذي استخدام فيه برنامج spss من أجل إسقاط الدراسة على حالة المؤسسة ومعالجة وتحليل البيانات التي تهدف إلى معرفة أثر العدالة التنظيمية على رفع من مستوى الثقة التنظيمية.

سابعا: صعوبات الدراسة

من الصعوبات التي واجهتنا أثناء قيامنا بإنجاز البحث، هي:

- صعوبة جمع المراجع ذات الصلة بالموضوع من بعض المكتبات الخارجية؛
- عامل الوقت وذلك نظرا لإرتباط العاملين بإنشغلاتهم؛
- نقص الدراسات التي تتناول المتغير الثقة التنظيمية؛

- صعوبة الحصول على الدراسات السابقة حول الموضوع.

ثامنا: حدود الدراسة

يتحدد موضوع الدراسة بالمجالات التالية:

- **المجال المكاني:** اقتصر المجال المكاني بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة الأغواط؛
- **المجال الزماني:** تم اجراء الدراسة التطبيقية وجمع البيانات واستخلاص النتائج وتفسيريها خلال العام الدراسي 2022-2023؛
- **المجال الموضوع:** اقتصرت هذه الدراسة على أهم مفاهيم المعتمدة والمتمثلة في العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة الأغواط.

تاسعا: الأدوات المستعملة في الدراسة

أما عن الدراسة ومصادر المعلومات والبيانات فقد اعتمدنا على المراجع باللغتين العربية والإنجليزية المتخصصة في الموضوع، هذا إلى جانب الاعتماد على الرسائل والمذكرات الجامعية ومجموعة من الكتب والمقالات، كما اعتمدنا في الدراسة التطبيقية الخاصة بالكلية على الاستبانة والتي تناولت جزئي العدالة التنظيمية وأبعاد الثقة التنظيمية، والمكون من 29 سؤال موزعة على 43 أستاذ من أصل 104 أستاذ، وقد تم استرجاع 42 استبيان اعتمدت عليها الدراسة وتم استخدام أسلوب ليكارت الخماسي في تقييم الاستمارة لسهولة وثبات النتائج فضلا عن موضوعية المقياس لإتاحة فرصة أمام الفرد لكي يعبر عن رايه بالنسبة لكل متغير من المتغيرات في الاستبيان.

عاشرا: الدراسات السابقة

توجد العديد من الدراسات البحثية التي تناولت بالدراسة والتحليل موضوع العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية، ومن بينها نذكر:

1- فريال غرار (2020): بعنوان "الثقة التنظيمية كوسيط بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي - دراسة حالة مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.

هدفت الدراسة إلى: التعرف على دور الذي تلعبه الثقة التنظيمية بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة، فقد اهتمت الدراسة بالأسلوب التنظيمي والذي يهدف إلى تحقيق المساواة التنظيمية على مستوى المنظمة، وهو بذلك تشترك فيه عدة جهات وعوامل، في حين نجد بأن الالتزام التنظيمي هو درجة رضا الفرد بنظمته واهتمامه بها والرغبة القوية في الاستمرار فيها و العمل على نجاحها وتطورها، ونجد من ناحية أخرى أن مفهوم الثقة التنظيمية يرمي إلى الثقة التنظيمية هي ذلك الجانب الشعوري الذي يتكون لدى الفرد اتجاه المنظمة من خلال الإحساس بالثقة المتبادلة بين الطرفين

ومن أجل تحقيق الثقة التنظيمية كليا في المؤسسة لا بد من الاهتمام أكثر بالعدالة التنظيمية التي تحفز في النهاية للالتزام التنظيمي وتجنب الشكاوي و مطالب عمال المؤسسة التي لا تؤخذ بعين الاعتبار وهو ما يقلل بالضرورة درجة الالتزام التنظيمي و الثقة التنظيمية.

2- مشري مبروكة (2019) بعنوان: "الثقة التنظيمية والعدالة التنظيمية وأثرهما على تحقيق الولاء التنظيمي في المنظمة – دراسة حالة ببلدية غرداية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية.

هدفت الدراسة إلى: التعرف على العلاقة بين العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية على تحقيق الولاء التنظيمي في البلدية والتعرف على مستوى الشعور بالعدالة والثقة التنظيمية والولاء التنظيمي داخل المنظمة محل الدراسة، وذلك من خلال التركيز على أهمية الجانب النفسي للعامل لأنه هو القوة الدافعة للمنظمة، من خلال تحسيسهم بالاهتمام و المشاركة في صنع القرارات و رسم الرؤية المستقبلية للمنظمة مما يولد شعور داخلي لديهم شعور ايجابي بالثقة و الولاء لهذه المنظمة لأن نجاحها من نجاحهم، مع الاهتمام بالتوزيع العادل للمهام والأعباء الوظيفية للعمال و ذلك من خلال التركيز على ما تتطلبه الوظيفة من صعوبات، و ليس على أساس المؤهلات و الاهتمام بالمحفزات المادية و المعنوية على حد سواءباختلاف مستويات العمال وثقافاتهم وتشجيع البلديات على تبني بيئة تنظيمية تنمي روح الولاء للمنظمة من خلال الحرص على ممارسة العدالة التنظيمية و تحقيق المساواة و الإنصاف بين العمال مما يولد الشعور بالثقة التنظيمية ويعززها. وفتح قنوات للحوار مع العمال بالبلدية من خلال التواصل الايجابي الذي يمنحهم مساحة للتعبير عن متطلباتهم و عن انشغالاتهم و اعبائهم حول العمل داخل البلدية مما يولد أفكار ايجابية لتحسين بيئة العمل مما ينعكس ايجابا على ثقة العمال بالمنظمة و يعزز الولاء لديهم.

3- يوسف حامد يوسف مناع (2014) بعنوان: "تأثير الثقة التنظيمية وإدراك العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي– دراسة تطبيقية على الشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيمياويات"، المجلة العلمية لقطاع كليات الجتارة، كلية التجارة (بنبن)، العدد 12، جامعة الأزهر.

هدفت الدراسة إلى: تحديد تأثير كلا من الثقة التنظيمية والعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي داخل الشركة القابضة للأدوية والكيمياويات، ولتحقيق هذا الهدف تمت مراجعة الدراسات السابقة في هذا المجال حتى يمكن تحديد المشكلة وصياغة الفروض وعلى أساس نتائجها أسفرت عن أن مستوى الا لتزام التنظيمي بصفة عامة يميل إلى الارتفاع بين العاملين الأقدم في الخدمة والأعلى في مستوى الثقة التنظيمية والذين يزداد لديهم مستوى إدراك العدالة التنظيمية، كما توصلت الدراسة إلى أن المستوى العلمي أو التطبيقي يوصي الباحث المسؤولين في الشركات بمراعاة الدقة في اختيار الأفراد الذين تتوافر فيهم إشارات الالتزام بصفة عامة ليسهل دعم التزامه بالمنظمة. كما يجب على المسئولين في الشركات محل الدراسة الحيطة في سلوكياتهم لتكون قدوة ومثلا للمرؤوسين لما لذلك من تدعيم لثقة المرءوسين فيهم ومن

ثم يزداد الالتزام التنظيمي لديهم، مع مرعاة قواعد العدالة سواء عند توزيع النواتج كالترقيات والحوافز المادية وعند رسم السياسات واتخاذ القرارت المتعلقة بذلك، والاعتراف بأن العدالة في توزيع الأجور أهم من زيادة الاجور.

4- سمية جقيدل (2019): بعنوان "إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى أساتذة جامعة عمار ثليجي بالأغواط"، أطروحة دكتوراه في علم النفس، تخصص علم النفس تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة عمار ثليجي اللأغواط.

هدفت الدراسة إلى: التعرف على مستوى إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى أساتذة جامعة عمار ثليجي بالأغواط، ومعرفة دلالة الفروق من وجهة نظر عينة الدراسة وذلك باختلاف تأثيرات التفاعل بينهم، وماتوصلت إليه الدراسة من مستوى إدراك العدالة التنظيمية وسلوك الثقة التنظيمية عند الأساتذة مع التركيز على أهمية الجانب النفسي أولا في التعامل مع الاساتذة إذ يعد المحور الأساسي في دفع الاستاذ نحو الانجاز من خلال تشجيعهم على المساهمة الحقيقية في صنع القرار مما له الأثر في جعليه أكثر تمسكا والتزاما وثقة بمنظماتهم لتولد شعورا داخليا بأن نجاح المنظمة يعد نجاحا لهم وذلك بضرورة تنمية وزيادة إدراك الاساتذة للعدالة التنظيمية، بما ينعكس بالإيجاب على أداء هؤلاء الاساتذة، وبالتالي على الأداء الاجمالي لإدارة الجامعة والعمل على تشجيع المدراء والمسؤولين على تبني بيئة تنظيمية تشجع وتنمي مستوى الثقة عن طريق توفير مناخ تنظيمي تسوده العدالة، واعتماد المراجعة المستمرة للسياسات والممارسات الخاطئة في محاولة جاد للابتعاد عن المحاباة والمحسوبية في التعامل وفق صيغ تضمن للجميع تحقيق المساواة والعدالة والعمل على تنمية روح المبادرة والابداع عن طريق تبني برامج تشجيعية للأفكار الابداعية ومحاولة العمل بها، مما يخلق شعورا بالرضا والثقة لدى الاساتذة في الجامعة.

5- سرير الحرتسي حياة (2019): بعنوان "التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكساته على تفادي الاغتراب التنظيمي – دارسة تحليلة لآراء العاملين في عينة من المؤسسات الجزائرية"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الانسانية، جامعة العربي جامعة البليدة 2.

هدفت الدراسة إلى: تحليل أثر العدالة والثقة التنظيمية على الاغتراب التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الجزائرية، وذلك من خلال البحث في العلاقة الموجودة بين كل من العدالة التنظيمية كمتغير مستقل والثقة التنظيمية كمتغير وسيط والاغتراب التنظيمي كمتغير تابع، حيث يدرك العاملون في المؤسسات محل الدراسة مستوى منخفض من العدالة التنظيمية بأبعادها الأربعة، كذا مستوى منخفض من الشعور بالاغتراب التنظيمي بأبعاده فقدان المعايير، والعزلة، والاغتراب عن الذات، أما بعدي ضعف القوة وفقدان المعنى كان المستوى مرتفعا، كما يدرك العاملون مستوى مرتفع من الثقة التنظيمية ببعديها الثقة بالمشرف والثقة بالزملاء، أما بعد الثقة بالإدارة العليا كان بدرجة منخفضة، حيث يوجد أثر إيجابي

للعدالة التنظيمية بأبعادها على الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات محل الدراسة، وبالأخص بعد العدالة التفاعلية الذي يساهم بدرجة كبيرة في بناء الثقة التنظيمية، يليها بعدي عدالة التقييم والعدالة التوزيعية، في حين أن بعد عدالة الإجراءات لا يساهم في بناء وتعزيز الثقة التنظيمية، فالعدالة التنظيمية أبعادها تأثر سلبا على الاغتراب التنظيمي، وتتمثل بدرجة أولى في الأثر السالب لبعد العدالة التفاعلية على الاغتراب التنظيمي بحيث كلما زادت العدالة التفاعلية كلما انخفض شعور العاملين بالاغتراب التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة، في حين لم تؤثر كل من الأبعاد العدالة التوزيعية والإجرائية والتقييمية على مستوى الاغتراب التنظيمي.

حادي عشر: هيكل الدراسة

من أجل الإلمام بنتائج البحث، قمنا بتقسيم الدراسة إلى فصلين:

1- الفصل الأول يكمن في **الإطار العام حول العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية**، بحيث يتناول ثلاث **المبحث الأول** أساسيات حول العدالة التنظيمية، **والمبحث الثاني** عموميات حول الثقة التنظيمية، **والمبحث الثالث** العدالة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الثقة التنظيمية؛

2- الفصل الثاني يكمن في دراسة **الميدانية**، والذي جزأناه إلى ثلاث مباحث بحيث يتناول **المبحث الأول** لمحة حول المؤسسة محل الدراسة، **والمبحث الثاني** الدراسة الميدانية واختبار الأداة، و**المبحث الثالث** حول نتائج الدراسة والاختبارات الإحصائية.

الفصل الأول

الإطار العام حول العدالة التنظيمية و الثقة التنظيمية

تمهيد

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الوظيفية في المنظمة وأكثرها حساسية فهي المحرك الأساسي لكل النشاطات التي ينتج عنه تحويل المدخلات إلى مخرجات، وعليه فإن بقاء وتطور وتدهور أي منظمة يعتمد اعتمادا كليا على مستوى مواردها البشرية وطريقة التعامل معها وعلى قدرة هذه المنظمة على تحفيز تلك الموارد لأداء المهام المطلوبة بفاعلية، ولعل تطبيق العدالة والثقة وقيم النزاهة والحيادية في المنظمة يعتبر أحد المتطلبات الأساسية لضمان التكيف مع المتغيرات والأحداث حيث تعد العدالة التنظيمية موضوعا حديثا نسبيا تشهدها المنظمات المعاصرة ومسألة علمية تثير اهتمام الباحثين في مجال التنظيم وذلك لأهمية الأثر الذي يمكن أن تحدثه في أداء العامل والمنظمة، لذلك يعتبر موضوع العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية من الموضوعات المهمة في حقل الإدارة، لأن العدالة التنظيمية تصب في السعي العلمي لسد الفجوة الحاصلة أهداف الأعضاء وأهداف المنظمة.

وعلى ضوء ما سبق سنقوم بتقسيم هذا الفصل وفق ثلاث مباحث على النحو التالي:

المبحث الأول تضمن أساسيات حول العدالة التنظيمية

المبحث الثاني يدور حول عموميات حول الثقة التنظيمية

المبحث الثالث سوف نتكلم على العدالة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الثقة التنظيمية

المبحث الأول: أساسيات حول العدالة التنظيمية

تعد العدالة التنظيمية ذات قيمة جوهرية للمؤسسة، وأحد أهم مكونات البنية الاجتماعية والنفسية المؤثرة في السلوك التنظيمي الذي يتعلق بمتطلبات الأساسية لنجاحها، ونظرا لأهميتها البالغة في تحقيق أهدف كل من الفرد والمؤسسة أصبح يشعر العاملين بالعدل من طرف رؤسائهم هذا ما وفر لهم مناخا إيجابيا في العمل ككل.

المطلب الأول: مفهوم والتطور التاريخي للعدالة التنظيمية

تستمد العدالة التنظيمية أهميتها من الدور الاستراتيجي الذي يقوم به الفرد في المؤسسة فالعامل يصبح مصدرا للميزة التنافسية إذا ما أدرك أنه يحظى بمعاملات ومكافآت عادلة تأخذ بعين الاعتبار مؤهلاته العلمية، خبرته المهنية وجهوده الذاتية في المؤسسة.

أولا: مفهوم العدالة التنظيمية

تعتبر العدالة التنظيمية إحدى محددات السلوك التنظيمي، نظرا لعلاقتها المباشرة بمجموعة كبيرة من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على نجاح المنظمات وفيما يلي سوف يتم التطرق إلى أهم النقاط المتعلقة بهذا الموضوع.

أ- تعريف العدالة:

العدل قيمة إنسانية شرعها الله وعظم قيمتها في كل الأديان، وألزم بها عباده في كل الأزمان، وهو اسم من أسماء الله الحسنى، جاءت هذه الكلمة في مواطن كثيرة في القرآن وبصيغ مختلفة، كما وردت معانيها في القواميس العربية تحت عدة مشتقات ومعان تدور في مجملها حول الاستقامة، الاعتدال والتوازن.

1- العدالة لغة: يعرف العدل بأنه التوسط في الأمور من غير إفراط الزيادة والنقصان، أي عدلا فالوسط والعدل بمعنى واحد، وقيل العدل مصدر بمعنى العدالة هو الاعتدال والاستقامة وهو الميل إلى الحق.[1]

ولقد وردت كلمة "عدل" وفعلها ومصدرها ومشتقاتها **(28)** مرة في القرآن الكريم لقوله تعالى: إن الله يأمر بالعدل والإحسان.[2]

[1] عبد المنعم الحنفي، **المعجم الشامل لمصطلحات الفلسفة**، مكتبة مدبولي، القاهرة، السنة 2000، ص 522.

[2] (سورة النحل الآية 90).

2- العدالة اصطلاحا: يثير مصطلح العدل الكثير من المشاكل والصعوبات عند محاولة تحديد مدلوله العلمي، إذ أن العدالة مفهوم نسبي غامض قابل للتغير والتعديل وفق آراء الكتاب في كل زمان ومكان. وحسب نظرية المنفعة فالعدالة تعني: توزيع المنافع والأضرار بين أصحاب المصالح بشكل نزيه ومنصف.[1]

فإن العدالة تعني الإنصاف الذي بدوره يختلف عن المساواة، بحيث إن معاملة جميع الأفراد بشكل متساوي لا يعني أننا أقمنا العدالة، كون أن بعضهم قاموا بعمل أفضل فهم يستحقون مكافآت ومعاملة أحسن من غيهم.[2]

كما تعرف بأنها إدارة دائمة لإيتاء كل ذي حق حقه دون المساس بمصالح الغيرة.[3] والعدالة هنا تعني الإنصاف الذي لا يعني بالضرورة المساواة، فعندما يعامل جميع الأفراد بشكل متساوي، لا يعني ذلك أن العدالة تحققت، لأنه قد يتضمن عدم إنصاف بعض العاملين الذين قاموا بعمل أفضل من غيرهم وبالتالي يستحقون مكافآت أو معاملة أفضل.[4]

ب- تعريف العدالة التنظيمية:

يشير مفهوم العدالة التنظيمية الى تصورات العاملين نحو المساواة في المعاملة التي يحصل عليها الموظف في المنظمة التي يعمل فيها وتعرف العدالة التنظيمية بأنها الطريقة التي تحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والانساني.[5]

بداية عرف أدمز **(adams)** العدالة التنظيمية بأنها المساواة التي تتضمن قيام الفرد أو الموظف بمقارنة معدل مخرجاته نسبة إلى مدخلاته مع معدلات مخرجات الزملاء الآخرين نسبة الى

---

[1] أمينة عثماني، **تحليل الأسس النظرية للأخلاقيات في الإدارة وآليات إرسائها** (دراسة حالة الجامعة الجزائرية)، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، المجلد 09، العدد 14، السنة 2015، ص 06.

[2] زيد منير سليمان، **إدارة اختيار الموظفين**، دار الراية، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، السنة 2008، ص 117.

[3] فتحي السيد عبده أبو السيد أحمد، **الإسلام والعدالة الاجتماعية رؤى اجتماعية في الأحكام الشريعة**، المؤسسة شباب الجامعة، مصر، السنة 2007، ص 20.

[4] زيد منير سليمان، **إدارة اختيار الموظفين**، مرجع سبق ذكره، ص 117.

[5] نواف موسى شطناوي، **العدالة التنظيمية في جامعة اليرموك وعلاقتها بأداء أعضاء هيئة التدريس فيها وسبل تحسينها**، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 01، العدد 04، السنة 2013، ص 74.

مدخلاتهم وحيث يتساوى المعدلات تتحقق العدالة وحيث لا يتساوى المعدلات يقع الحيف ويشعر الفرد حينئذ بالظلم.[1]

كما اتجه آخرون إلى إعطاء صورة أكثر وضوحا للعدالة التنظيمية من خلال تشخيص بعضا من أبعادها حيث تم تعريفها على أنها إدراك العامل لعدالة العوائد التنظيمية، والإجراءات، والتفاعلات بين الأشخاص "وأنها" القرارات التي تتخذها المؤسسة، والإجراءات المستخدمة في اتخاذها، والمعاملة الشخصية التي يتلقاها الفرد في تلك المؤسسة.[2]

كما اعتبرت طريقة لتقييم الإنصاف في المؤسسة، حيث يرى **(Greenberg)** أن العدالة التنظيمية تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستوبين الوظيفي والإنساني.[3]

تعرف العدالة بأنها المساواة التي تتضمن قيام الفرد العامل بمقارنة معدل مخرجات إلى مدخلاته مع مخرجات الزملاء الآخرين إلى نسبة مدخلاتهم، وحيث يتساوى المعدلان تتحقق العدالة، وعندما لا يتساوى المعدلان يشعر الفرد حينئذ بالظلم.[4]

ثانيا: التطور التاريخي للعدالة التنظيمية

تعتبر الفلسفة المرجع الأول الذي تناول مفهوم العدالة، لينتقل بعدها هذا المفهوم إلى مجالات السياسة، القانون، علم النفس والاجتماع والإدارة.[5] تعود فكرة العدالة التنظيمية إلى نظرية المساواة التي التي نادى بها الباحث الأمريكي (Stacey Adams) سنة 1963، والتي تفترض أن العامل يقوم

---

[1] سوزان أكرم سلطان، **العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة الأردنية الرسمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها**، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد 21، العدد 04، السنة 2006، ص 131.

[2] سونة عبد القادر، **أثر العدالة التنظيمية على الانتماء التنظيمي** (حالة عينة من المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري بولاية المدية)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، السنة 2018-2019، ص 06.

[3] Greenberg.J, Organizational Justice: **yesterday today and tomorrow, Journal of ManagementThe Ohio state university,**Vol.16, N°02, 1990, P 401.

[4] راتب السعود، سوزان سلطان، **درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها**، مجلة جامعة دمشق، سوريا، المجلد 25، العدد (1+2)، السنة 2009، ص 201.

[5] المهدي جاسر فتحي، **العدالة التنظيمية وأداء المعلمين لسلوك المواطنة بالمدارس الثانوية العامة في مصر**، أطروحة دكتوراه في الفلسفة، جامعة عين شمس، مصر، السنة 2006، ص 03.

بمقارنة نسبة مدخلاته (الجهد، ساعات العمل، الخبرة) إلى مخرجاته(الرواتب، الحوافز، المكافآت) مع نفس النسبة لزملائه في العمل، فإذا تساوتا النسبتان نقول أن هناك عدالة، أما في حالة العكس فهذا يعني غياب العدالة، وبالتالي شعور الفرد بالظلم، الأمر الذي يدفعه إلى القيام بسلوكيات معينة قصد تخفيف هذا الشعور.[1]

وفيما يلي سوف نتطرق إلى التطور التاريخي لأبعاد العدالة التنظيمية:

- **العدالة التوزيعية:** خلال الفترة ما بين 1960-1970 أجري من قبل adams (1965) الذي استعمل نظريات هياكل التبادل الاجتماعي ليقيم الإنصاف، حيث نظريته دعمت نظرية المساواة لكي يحدد أو يؤكد العدالة مع مراعاة المساواة والحاجة فلقد ركز على العدالة وليس صحة النتائج حيث كانت عملية ذاتية وليس موضوعية؛

- **العدالة الإجرائية:** ففي منتصف السبعينات من القرن العشرين انتقل البحث في العدالة التنظيمية من التركيز على العدالة التوزيعية إلى التركيز على العدالة الإجرائية.

حيث هذه جاءت كرد فعل عن نظرية المساواة حيث قدما (walker & thibaut) دراسة مستنبطة من الأدب طبقت في مجال العدالة وهذه كانت سنة 1975.[2]

فلقد أهتم الباحثين بمنحنى آخر في دراسة العدالة التنظيمية الذي يشير إلى أن تقييم الأفراد للعدالة المنظمة لا ينبني فقط على نتائج القرارات (العدالة التوزيعية) وإنما أيضا على كيفية اتخاذ هذه القرارات والذي يعرف بالعدالة الإجرائية ذلك البعد للعدالة التنظيمية الذي يمثل انعكاسا لمدى إحساس العمال بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد في من الأدب العوائد؛

- **العدالة التفاعلية (moag & beis):** قدما أكثر تقدم أخير في العدالة الأدبية سنة 1986 بالتركيز على أهمية العدالة التفاعلية في حين أن الإجراءات مهمة وفي الآونة الأخيرة العدالة التفاعلية جاءت لتكون مرئية مكونة من نوعين العدالة الشخصية والعدالة المعلوماتية.[1]

---

[1] السعود راتب، سلطان سوزان، **العدالة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية بها**، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد 21، العدد 04، السنة 2006، ص 128.

[2] Jason a colquitt, donald e conlon, **justice at the maillennium: a meta-analytic review of 25 yers of organizational justice research**", journal of applied psychology, v 86, n 03, 2001, p 426-427.

كما ترتكز مقاييسها العدالة التنظيمية على:

- **مقياس (beugre):** يتكون هذا المقياس (OJS) من (35) فقرة وباختيارات حسب مقياس ليكريت الخماسي وطوره الباحث في سنة 1998، حيث يضم أربعة محاور، العدالة التوزيعية، (10) فقرات العدالة الإجرائية (5) فقرات، العدالة التفاعلية (10) فقرات، العدالة النظامية (10) فقرات، وقد كان هذا المقياس في صورته الأصلية يضم (75) فقرة في سنة 1996، غير أن الباحث طوره وأخرجه في صورته النهائية كما أشرنا إليه، حيث بلغ معامل الثبات (0.94)[2] وهو المقياس الذي تم الإعتماد عليه في دراستنا؛

- **مقياس Niehoffand & moorman 1993:** ويتكون هذا المقياس من (20) عبارة لقياس العدالة التنظيمية وقد طلب المستقصي منه تحديد مدى موافقته على كل عبارة من هذه العبارات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي بحيث يكون رقم (1) لا أوافق بشدة ورقم (5) أوافق بشدة.[3]

وتتمحور نماذج العدالة التنظيمية على:

- **النموذج ثنائي العوامل Tow Foctorb Model:** حيث اقترحت دراسة كونوفسكي وفولجر أن لكل بعد من بعدي العدالة التنظيمية تأثيرات مختلفة اعتمادا على الدراسات القانونية، وذلك من خلال ارتباط العدالة الإجرائية بدرجة أكبر مع التقييمات الأكثر عمومية، مثل تقييم مدى عدالة النظام القضائي، في حين أن العدالة التوزيعية ارتبطت بدرجة أكبر بالتقييمات على المستوى الشخصي، مثل: رضا المحكوم عليهم عن أحكام القضاة في القضايا الخاصة؛

- **النموذج الإضافي Additive Model:** ويفترض هذا النموذج إمكانية تأثير كل بعد من بعدي العدالة التنظيمية في التقييمات على المستوى الشخصي وقد أكدت بعض الدراسات أن هذا النموذج هو الأكثر ملاءمة لقضايا العدالة في المنظمات.[1]

---

[1] حياة الذهبي، **العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية** (دراسة ميدانية بوحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي بأدرار)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير غ منشورة، السنة 2013، ص 55-59.

[2] Paul Kaneshiro, **analyzing the organizational justice, trust and commitment relationship in a public organization**, phD thesis, sulomitted tonorthontrol university, 2008, p 80.

[3] راتب سعود، د**راجة العدالة التنظيمية لدى الرؤساء الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات فيها**، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد 03، السنة 2009، ص 211.

المطلب الثاني: أهمية وأبعاد العدالة التنظيمية

تلقى العدالة التنظيمية اهتماما كبيرا من طرف الكثير من الباحثين، نظرا لما يكرسه تطبيق هذا المفهوم من منافع على الفرد والمؤسسة معا، إضافة إلى اعتبارها أحد أهم مكونات الهيكل الاجتماعي والنفسي للمؤسسات، وعلاقتها بفاعلية وكفاءة هذه المؤسسات.

أولا: أهمية العدالة التنظيمية

تؤدي العدالة التنظيمية دورا بالغ الأهمية كونه يعد أحد المكونات الأساسية ومن الأمور الهامة التي أصبحت تشغل الفرد العامل أكثر من اهتمامه بالماديات في تحقيقها، ويتمثل ذلك في:

- تدفع العدالة التنظيمية أفراد المنظمة إلى العمل بشعور مسبق لديهم بأن إنصافهم يقابله حتما إنصاف المؤسسة لهم، أي أن اقتناع العاملين بوجود إنصاف بمؤسستهم وبالمقارنة مع زملائهم 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 في حين يستاؤون من تلك المؤسسات التي تستبعد عنهم العدالة وتعمل على تغييبها؛
- تعتبر العدالة التنظيمية عنصرا مهما 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 أحد أهم مسبباته.

وحسب ما جاء في **دراسة (Bruckner)** تعود أهمية العدالة التنظيمية إلى سببين:

الأول: أن الأفراد يستخدمون إدراك العدالة الحالية بالمنظمة للتنبؤ بما يمكن أن يعاملوا به مستقبلا؛

[1] حمزة معمري، **إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي**، أطروحة دكتوراه العلوم في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، السنة 2013-2014، ص 91.

الثاني: أن الأفراد يريدون أن يشعروا بأنهم جزء من المنظمة، وتوافر العدالة مؤشر مقبول بأنهم مقبولين ومقدرين من جانب قياداتهم؛

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

- إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى حقيقة السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار وتعتبر العدالة الإجرائية بعدا هاما في هذا الجانب وتؤدي أيضا إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم؛

- كم 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.

وتبرز **أهمية وجود العدالة التنظيمية** وشعور العاملين بها من خلال تطبيقها حقيقة لا التغني فيما يلي:

- تهيئ العدالة التنظيمية العمال للإحساس بالهوية والكيان والاستقرار على جانب إحساسهم بعدالة التقييم الذي يحضون به وفق الاستحقاق والجدارة فمتى توفر هذا زاد إحساس العمال بالانتماء لمؤسستهم والسعي الدائم لخدمتها ورقيها؛[1]

- تعمل على تحقيق الاندماج والطموح الذي يسعى وراءه معظم أفراد المؤسسة، وتعمل على توفير الشعور بوحدة الفريق في العمل والانجاز، وتدعم روح الجماعة داخل المؤسسة الواحدة؛[2]

- تعتبر عاملا مهما في استقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة والطموح، حيث تعمل على جذبها من خلال إحساسهم بتوفر عدالة في التعويضات، الترقيات، الاعتراف بالتمايز في الأداء، في الكفاءات والقدرات هذا ما يدفعهم إلى الالتحاق بمثل هذه المؤسسات.[3]

---

[1] مراد رمزي خرموش، **دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع لعام** (دراسة ميدانية بولاية سطيف)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات تنيل شهادة الماجستير في التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر السنة 2013-2014، ص 58-59.

[2] بلوط حسن إبراهيم، **إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي**، دار النهضة العربية للنسر والتوزيع، لبنان، السنة 2002، ص 309.

[3] محمد قاسم القريوتي، **السلوك التنظيمي**، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الخامسة، الأردن، السنة 2003، ص 50.

فالعدالة التنظيمية كقيمة ومتغير له دلالته في التأثير التنظيمي يمكن لها أن تفسر العديد من المتغيرات الأخرى المؤثرة في السلوك التنظيمي للعاملين في المنظمة انطلاقا من أن العدالة التنظيمية توضح الطريقة التي من خلالها يتسنى لأعضائها الحكم على عدالة المنظمة في تعاملها معهم على المستويين الوظيفي والإنساني، فإذا كان هناك إدراك للإجراءات العادلة فإن هذا يخفف من ردود الفعل العكسية التي تزداد عندما تكون الإجراءات غير عادلة والتي تتمثل في:

- انخفاض الأداء؛
- زيادة التغيب عن العمل ودوران العمل؛
- زيادة السلوكيات المنحرفة؛
- انخفاض الالتزام العاطفي؛

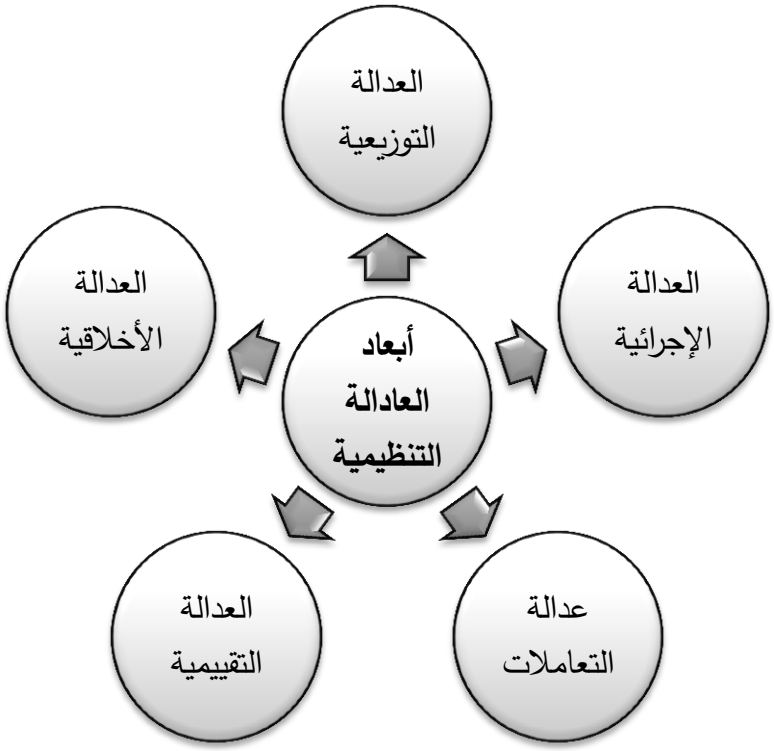
انخفاض سلوكيات المواطنة التنظيمية.[1]

ثانيا: أبعاد العدالة التنظيمية

يتفق معظم الدارسين لأبعاد العدالة التنظيمية على أنها تتكون من ثلاثة أبعاد رئيسية هي: (عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات وعدالة التعاملات)، إلا أن بعض الباحثين أضاف لها بعدين آخرين هما: (عدالة التقييم وعدالة الأخلاق)، وبناء على ذلك أصبح للعدالة التنظيمية خمسة أبعاد كما يوضحها الشكل الموالي وهذه الأبعاد هي:

[1] Robert h.Moorman et al, **the moderating effects of equity sensitivity on the relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors,** journal of business and psychology, V 06, N° 02, 2005. p 263.

الشكل رقم 01: أبعاد العدالة التنظيمية



المصدر: عمر محمد دره، **العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة**، مرجع سبق ذكره، ص37.

أ- العدالة التوزيعية:

وهي العدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف، إذ يقيم الأفراد نتائج أعمالهم وفقا لقاعدة توزيعية قائمة على مبدأ المساواة. إذ يقصد بعدالة التوزيع العدالة المدركة عن توزيع الموارد من قبل المنظمة فهي تركز على إدراك الموظفين لعدالة المخرجات المستلمة، فهم يقيمون الحالة النهائية لعملية توزيع الموارد في المنظمة.[1] وللعدالة التنظيمية أربع أنواع وهي كالتالي:

1- قاعدة

2- تشعر بتجاوز قاعدة الحاجة.[2]

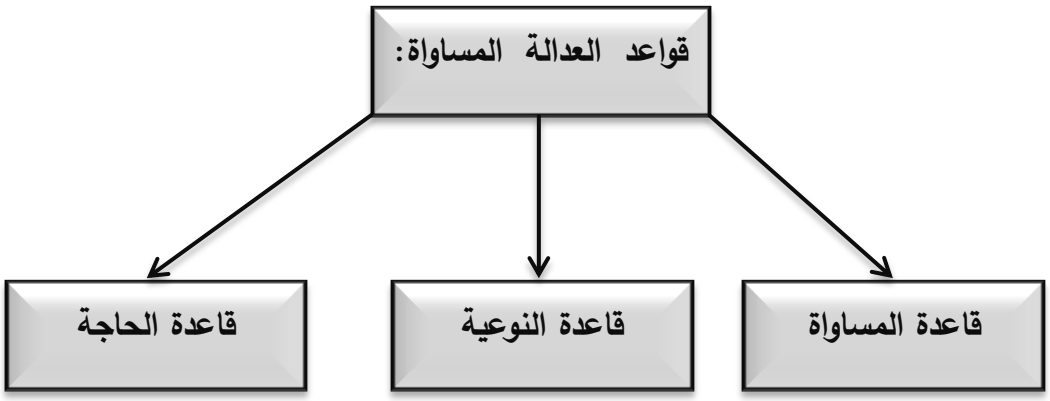
ويمكن تلخيص قواعد العدالة التوزيعية من الشكل التالي:

---

[1] عامر علي حسين العطوري، **أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي دراسة تحليلية لآراء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد**، مجلة القادسية للعلوم الإدارة والاقتصادية، جامعة القادسية، المجلد 10، العدد 01، السنة 2007، ص 21.

[2] ماهر علي الخزاعي، **أثر العدالة التنظيمية على الانتماء التنظيمي** (دراسة ميدانية على المستشفيات الجامعية التابعة لوزارة التعليم العالي)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير غ منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، السنة 2013، ص 34.

الشكل رقم 02: قواعد العدالة التوزيعية



المصدر: فاطنة قهيري، **أثر الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسيط العدالة التنظيمية** (دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة)، أطروحة دكتوراه غ منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور الجلفة، السنة 2019، ص 166.

ب- العدالة الإجرائية:

وتعرف العدالة الإجرائية على أنها درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة الإجراءات التنظيمية التي تستخدم في تحديد المخرجات التنظيمية.[1]

وهي عبارة عن مدى إحساس العامل بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات، إن عدالة الإجراءات هي عبارة عن التصور الذهني لعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تمس الأفراد، وإدا كانت عدالة التوزيع تتعلق بعدالة المخرجات التي يتحصل عليها الموظف، فإن العدالة الإجرائية تتعلق بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد تلك المخرجات.

وتشير العدالة الاجرائية إلى الانصاف المدرك من قبل العاملين حول إجراءات اتخاذ القرارات الرسمية داخل المنظمة، أي الانصاف في الإجراءات المستخدمة في تخصيص القرارات بخصوص توزيع المكافئات التي تعتبر مهمة للعاملين.[2]

---

[1] فهمي خليفة صالح الفهداوي، أحمد نشأت القطاونة، **تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي** (دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية)، المجلة العربية للإدارة، المجلد 24، العدد 02، السنة 2004، ص 10.

[2] عامر علي حسين العطوري، **العدالة التنظيمية والمج التنظيمي ودورها في تقليل سلوك العمل المنحرف** (دراسة تطبيقية في معمل سمنت المثنى)، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية، المجلد 21، العدد 07، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفى، العراق، السنة 2011، ص 171.

لذلك تعتبر عدالة الإجراءات إحدى وسائل إشاعة روح الجماعة لأن الإجراءات العادلة توجه رسالة للموظف على أن الجماعة تقدر كل عضو فيها.[1]

1- **قاعدة الاستئناف:** بمعنى وجود فرص لتبديل وتعديل القرارات إذا ما ظهر ما يبرر ذلك ويدعمه؛

2- **القاعدة الأخلاقية:** والتي تعني أن توزيع الموارد يتم وفق المعايير الأخلاقية السائدة؛

3- **قاعدة التمثيل:** تتبنى عملية اتخاذ القرار وجهات نظر أصحاب العلاقة وتمثيلهم؛[2]

4- **قاعدة عدم الانحياز:** وتعني عدم تمكين المصلحة الشخصية من التأثير على مجريات عملية اتخاذ القرار، حيث بعد تحقيق الصالح العام من بين مرتكزات تحقيق العدالة التنظيمية؛[3]

5- **قاعدة الدقة:** والتي تعني أن كافة القرارات تتخذ بناء على معلومات صحيحة الدقيقة؛[4]

6- **قاعدة الانسجام:** يجب أن تنسجم إجراءات توزيع الجزاءات والمكافآت على جميع العاملين وفي كل الأوقات.[5]

كما هناك مجموعة أخرى من **الخصائص المميزة** للإجراءات أهمها:

- اعتبار وتقدير وجهة نظر الموظف؛
- تجنب التحيز الشخصي؛
- تطبيق متناسق للمعايير على الجميع؛
- إعطاء الموظف القدر المناسب من المعلومات المفسرة للقرار.

---

[1] سليمان سالم الحجايا، **الأنماط القيادية لدى القادة التربويين وعلاقتها بالعدالة التنظيمية موجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، عمان، الأردن، الجامعة الأردنية، السنة 2006، ص 51.

[2] Wendy L. Poole, **Organizational justice as a framework for understanding unionmanagement relations in education**–, Canadian journal, Vol 30, N03, 2007, p 731.

[3] سعيدة شيخ، **العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين** (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة)، مذكرة مقدمة مضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير البويرة، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج البويرة. السنة 2015، ص 24.

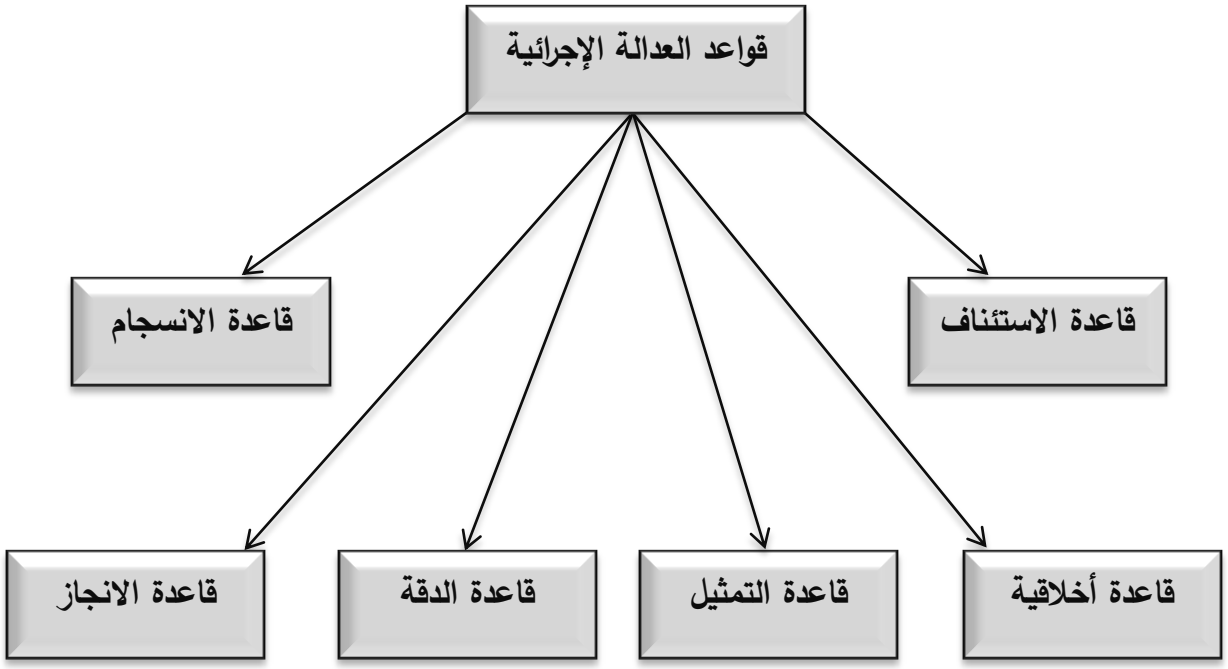
[4] Wendy L.Poole, **Organizational justice as a framework for understanding unionmanagement relations in education**–, p 731.

[5] ماهر علي الخزاعي، **أثر العدالة التنظيمية على الانتماء التنظيمي** (دراسة ميدانية على المستشفيات الجامعية التابعة لوزارة التعليم العالي)، مرجع سبق ذكره، ص 36.

فقد تم تحديد مكونات عدالة الإجراءات في ثبات ودقة الإجراءات وصحتها وواقعيتها، وعدم التحيز في تطبيقها .

وبرغم الاختلاف الظاهري بين المجموعات السابقة من المعايير إلا أنها تؤكد حقيقة واحدة هي أن الاهتمام بتحديد الوسائل (عدالة الإجراءات) لا يقل أهمية عن تحديد النتائج (عدالة التوزيع)، وأن تحقيق واحدة منهما لا يغني عن تحقيق الأخرى.[1]

الشكل رقم 03: قواعد العدالة الإجرائية



المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على دراسات السابقة

ج- العدالة التعاملات:

تعكس عدالة التعاملات البعد الشخصي للعدالة التنظيمية وتعتمد على أعمال كل من Bies & Moag حيث قاما بالتمييز بين طبيعة الإجراءات الرسمية، وطريقة أو أسلوب التعامل مع الأفراد عند

[1] عمر محمد دره، **العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة**، ماجستير في إدارة الأعمال، دار الرضوان للنشر والتوزيع، كلية التجارة، جامعة عين شمس، السنة 2008، ص 44.

تطبيق هذه الإجراءات، ويشير هذا المصطلح إلى نوعية المعاملة الشخصية التي يحظى بها العامل عند تنفيذ الإجراءات الرسمية وأيضا عند تفسير هذه الإجراءات.[1]

1- عدالة العلاقات الشخصية: التي تشير إلى مدى الاحترام والتقدير الذي يتعامل فيه المدير مع مرؤوسية؛

2- عدالة المعاملات: التي تركز على التوضيحات المقدمة للعاملين من خلال توصيل المعلومات الضرورية حول أسباب استخدام إجراءات معينة أو طريقة تخصيص مخرجات معينة وبأسلوب مؤكد.[2]

د- العدالة التقييمية:

هي درجة شعور الموظف بنزاهة التقييم الإداري الصادر بحقه في الأداء والسلوك والعمل، مما يعزز رضاه عن نظم العمل واطمئنانه إزاء ترقيته ونموه الوظيفي وتقييم أداءه، وتؤدي العدالة التقييمية إلى:

- تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم؛
- خلق القدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة؛
- القدرة على إعادة تصميم التنظيم في الوظائف والأدوار التنظيمية؛
- تصحيح الانحرافات وإقامة التصورات اللازمة، بشكل يكفل وجود استدامة العمليات التنظيمية والانجازات عند أعضاء المنتدى.

هـ- العدالة الأخلاقية:

هي درجة شعور الموظف الإداري بالعدالة الإنسانية والأخلاقية المستقاة من منابع العقيدة والقيم الثقافية والحضارية في تفاعلها مع الأجواء السائدة في المنظمة، وتؤدي العدالة الأخلاقية إلى:

- إبراز منظومة القيم الاجتماعية والدينية والأخلاقية؛

---

[1] Gilles Simard, Olivier Doucet, Sarah Bernard**, Pratiques en GRH et Engagement des Employées-le Rôle de La Justice**-, Relations Industrielles, Vol 60, N° 02, 2005, p 300.

[2] Mashala Valikhani Dehaghani, Faeze Sadat Merhadi, **Impressing Organizational Justice Rules Based on Information Technology –Case Study Telecommunication Company**-, International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences, Vol 03, N° 04 ,October 2013, P 198.

- تحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة بشكل يدل على ضوابط الأفعال للقيام بالأداء المطلوب والتفاعل الايجابي.[1]

المطلب الثالث: أشكال ومبادئ العدالة التنظيمية

سنتطرق في هذا المطلب إلى الأوجه أو الأشكال التي تأخذها العدالة التنظيمية، إضافة إلى التعرف على مقومات إدراكها في المنظمات من حيث مبادئها.

أولا: أشكال العدالة التنظيمية

تتعدد وتختلف الأوجه والأشكال التي تظهر من خلالها العدالة التنظيمية وتتمثل في:

أ- العدالة الداخلية:

تعرف 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 أن يحصل رئيس المؤسسة على مخرجات (نواتج) تفوق تلك التي يحصل عليها نائبه، وأن يحصل هذا الأخير على مخرجات تزيد عن مخرجات مساعده وهكذا. ويشير هذا الشكل إلى العدالة في الوظيفة ذاتها، إذ يجب أن يكون مبلغ الأجر عادلا في المكافآت، المؤهلات، الخبرة الضرورية لشغل الوظيفة، كأن يجعل مثلا: راتب المحاسب يتناسب مع المؤهلات العلمية والجهود التي تتطلبها هذه الوظيفة، فمن هنا يتحدد إدراك العاملين لمدى وجود عدالة تنظيمية من عدمه؛

ب- العدالة الخارجية:

يرتكز هذا الشكل من العدالة التنظيمية على مقارنة التشابه بين الوظائف ضمن مؤسسات مختلفة، فمثلا يمكن المقارنة بين مخرجات رؤساء يعملون لصالح عدد من مؤسسات تعمل في صناعة الأدوية والصيدلية، والمهم في هذا الشكل من العدالة التنظيمية أنها تكشف مواقع سياسات المؤسسات الاستراتيجية للمخرجات، إذ يمكن أن نقارن بين موقع قيادي لجهاز المخرجات في المؤسسة الأولى، وبين جهاز مخرجات آخر تجانسي يعمل في المؤسسة الثانية، بمعنى أن المقارنة تتم من عدة منظمات لتعيين الوظيفة، وبالتالي يمكننا التوصل الى مدى وجود عدالة تنظيمية في مؤسسة معينة دون غيرها من المؤسسات؛

[1] عمر محمد دره، **العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة**، مرجع سبق ذكره، ص 47.

ج- العدالة الفردية:

تعرف من خلال المقارنة التي يعتمدها الأفراد العاملون في نفس الوظيفة داخل المؤسسة الواحدة، ولكن لا يمكن الحديث هذا الشكل من العدالة التنظيمية بمعزل عن جملة من الشروط والمتغيرات الوظيفية التي قد تباعد بين المساهمات التي يعطيها الأفراد والتي لا يمكن تجاهلها من طرف الجهاز الإدارة للمؤسسة الواحدة. أن هذه المقارنة التي يقوم بها الفرد تكون على عدة مستويات، كأن يقارن بين المكافآت التي يمكن أن يتلقاها فيما لو عمل بين موقع أو أخر داخل المنظمة، ويقارن ما يحصل عليه أيضا من حوافز بينه وبين بقية العاملين فينفس القسم (يقارن بين أداء العاملين الآخرين وما يتلقونه من حوافز)، ومن هنا يمكن للعامل تقييم ما يحصل عليه، وما يحصل عليه غيره، تكافأ، جهدا وعملا، ويحكم 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 ومدى إدراك المورد البشري وفهمه لطريقة عمل المؤسسة التي تفرض نوعا من التعامل مع عمالها.[1]

ثانيا: مبادئ العدالة التنظيمية

تشترك أبعاد العدالة التنظيمية في مجموعة من المبادئ تتمثل أساسا فيما يلي:

أ- مبدأ التكافؤ:

يتمثل هذا المبدأ في تكافؤ الفرص، الأجور، الحوافز، ساعات العمل وواجبات الوظيفة بين الأفراد العاملين في المؤسسة؛

ب- مبدأ الالتزام:

يشير هذا المبدأ إلى ضرورة التقيد بما هو عادل وفقا للمعايير والقوانين المطبقة؛

ج- المبدأ الأخلاقي:

يشمل هذا المبدأ كل ما هو أخلاقي كالنزاهة، الأمانة، الإخلاص والصدق؛

د- مبدأ الدقة والتصحيح:

الذي يعني أن تكون القرارات والإجراءات المتخذة مبنية على أساس معلومات دقيقة، واضحة وقابلة للتصحيح في حالة وجود خطأ؛

[1] مراد رمزي خرموش، **دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع لعام**، مرجع سبق ذكره، ص 14.

هـ- مبدأ المشاركة:

أي إشراك جميع أطراف المؤسسة في اتخاذ القرارات وتطبيق الإجراءات كل حسب مستواه التنظيمي؛

و- مبدأ الاتساق:

يعتبر سلوك القيادي المتسق شرطا مهما لتصور العدالة التنظيمية لدى المرؤوسين، حيث لا يكون بالضرورة هذا السلوك مماثلا في كل المواقف، والقيادة الفعالة تركز على ضرورة تناسب سلوك القائد مع خصائص الموقف.[1]

في دراسة أخرى تم تلخيص **مبادئ العدالة التنظيمية** في ثلاثة مبادئ رئيسية:

- **المبدأ الأول:** مشاركة العاملين في القرارات التي تؤثر فيهم وهذا ما يسمى بالعقد (Engagement) والتي تؤدي إلى نتائج في تحسين القرارات والتزام أكبر من جهة الم تأثرين بالقرار؛
- **المبدأ الثاني:** يحتاج العاملون الذين شاركوا في القرارات إلى فهم أسبابها، فالشرح أو التفسير يزيد في الثقة بالمديرين، حتى ولو كانت هذه القرارات لا تمثل أهم اهتمامات العاملين؛

المبدأ الثالث: حاجة المديرين إلى توضيح الحالة المعيارية التي يحاكم بها العاملين والتي تتضمن المكافآت والعقوبات.[2]

[1] سلطان سوزان أكرم، **العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها**، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، السنة 2006، ص 41.

[2] العاني هيثم، **الإدارة بالحوافز**، دار الكنوز للمعرفة العلمية وللنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، السنة 2008، ص11

المبحث الثاني: عموميات حول الثقة التنظيمية

يعد مفهوم الثقة التنظيمية ذو أهمية كبيرة من قبل المهتمين بشأن تنظيم العلاقة بين المنظمة والأفراد العاملين فيها، كونها تعد أحد الدعائم الأساسية التي تساعد المنظمات على تدعيم فاعليتها وتحقيق أهدافها.

المطلب الأول: نشأة وتطور الثقة التنظيمية ومفهومها

لبناء مناخ عالي من الثقة وإحلال الايجابية منها مكان السلبية في أي مؤسسة، فإننا نحتاج إلى وجود قواعد لابد من مراعاتها والعمل على تطبيقها للرقي بالمؤسسة، والثقة ظاهرة توجد بين الفرد والمجموعة وبين الأفراد والمؤسسات أو الأنظمة لهذا فإن شكلها يتغير بناء على شكل العلاقة من أفراد معنيين إلى الأنظمة، واعتمادا على ذلك توجد تقسيمات عديدة لأنواع الثقة، وعليه قمنا بعرض لقواعد الثقة التنظيمية وأنواعها.

أولا: نشأة وتطور الثقة التنظيمية

تعود بدايات الاهتمام بها إلى بداية الدراسة التجريبية للثقة في أواخر عقد الخمسينات من القرن الماضي، إذ قام Morton Deutsh في عام 1958 بدراسة الثقة من خلال استخدام العاب ذات مزيج من الدوافع وذلك في تجارب مختبرية أشرك فيها أشخاص غرباء عن بعضهم عن بعض، إذ قام بتعريف الثقة بعبارات سلوكية وأستدل على الثقة من خلال التعاون بين اللاعبين وذلك عن طريق حساب المنافع والخسائر الناتجة عن ذلك التعاون.[1]

والجدير ذكره في هذا المقام أن دراسة الثقة أخذت تتطور على المستوى الفردي والتنظيمي، نظرا لأهمية الثقة المتبادلة في تحسين العلاقات، وتبادل المعلومات، والآراء، والأفكار المبدعة، وقدرتها على تحقيق التكاتف والتعاضد لإنجاز الأهداف المشتركة.[2]

على الرغم من أن الجذور التاريخية لنشأة موضوع الثقة وتطورها تعود إلى عقود بعيدة ارتبطت بنشأة المجتمعات وتطورها، فهي قديمة قدم الأشكال الأولى للروابط الإنسانية، لكن الاهتمام العلمي

---

[1] سندس رضيوي خوين، **الثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام لدى الأفراد بحث تطبيقي في شركة بغداد للمشروبات الغازية مساهمة مختلطة**، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد 35، المجلد 2015، السنة 2015، ص 127.

[2] عايدة سعيد ديب بنات، **الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في أصول التربية، الجامعة الإسلامية غزة، السنة 2016، ص 12.

بالثقة التنظيمية بدأ في بداية الخمسينات من القرن الماضي بوصفها موضوعا رئيسيا في علم النفس إلا أن الأفراد يختلفون في ميولهم للثقة بالآخرين وأن هذه الميول تنشأ من طفولتهم المبكرة، وشخصياتهم وتجاربهم في الحياة.[1]

وخلال التسعينات نال موضوع الثقة اهتمام متزايد بين علماء الادارة نتيجة للتطورات والتغيرات المستمرة التي تشهدها المنظمات، فقد ازدادت الحاجة إلى تفعيل مفهوم الثقة ضمن السياقات التنظيمية.

إن مفهوم الثقة قد تطور مع تطور الفكر الإداري والتنظيمي، إذ ركزت المدرسة التقليدية على الجوانب الرسمية في العلاقات التنظيمية السائدة في المنظمة (السلطة، تقسيم العمل، نطاق الإشراف) والتي حدت من تطور الثقة داخل المنظمة، في حين أن المدرسة الإنسانية اهتمت بالجوانب غير الرسمية وأولت عناية خاصة للعنصر البشري، كما أكد(**Bernard**) على أهمية النشاط التعاوني بين الأفراد واعتبره العنصر الأساسي في تحقيق الأهداف وبذلك فقد تبلور مفهوم الثقة التنظيمية خلال تمك المرحمة.

أما المداخل الحديثة في الفكر الإداري والتنظيمي، فقد ازداد الاهتمام بمفهوم الثقة التنظيمية خلال تلك المرحلة حيث أكدت النظرية اليابانية (Z) على ثلاث مرتكزات أساسية والمتمثلة في (الثقة، المهارة، المودة) إذ كانت الثقة هي إحدى المبادئ الأساسية لبناء هذه النظرية.[2]

تعود الجذور التاريخية لنشأة موضوع الثقة إلى عقود بعيدة. ويمكن الإشارة إلى تطور مفهوم الثقة من خلال المحطات الزمنية الهامة التي مرت بها:

- **بداية الخمسينات**، ظهر الاهتمام العلمي بالثقة كموضوع رئيسي في علم النفس؛
- **بداية الستينات**، برزت أفكار الثقة في علم الاجتماع ودورها في العمليات الاجتماعية؛
- **مرحلة السبعينات**، تبلور فيها مفهوم ودور الثقة في التنظيم وذلك مع تزايد الاهتمام بمشاركة العاملين ضمن فكرة الديمقراطية الصناعية؛

[1] حكمت محمد فليح، **تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي** (دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت)، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، العدد 83، العراق، السنة 2010، ص 17.

[2] سمية جقيدل، **إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى أساتذة جامعة عمار ثليجي بالأغواط**، أطروحة دكتوراه في علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة عمار ثليجي اللأغواط، السنة 2018-2019، ص 95.

- **خلال التسعينات،** نال موضوع الثقة اهتمام متزايد من علماء الإدارة انطلاقا من المدرسة التقليدية مرورا بمدرسة العلاقات الإنسانية إلى نظرية النظام التعاوني وغيرها وبذلك تجسد مفهوم الثقة خلال تلك المرحلة؛

- **أما المداخل الحديثة في الفكر التنظيمي والإداري** فقد ركزت على مفهوم الثقة كمعيار للنجاح فالنظرية اليابانية لوليام أوتشي قائمة على ثلاثة مرتكزات: (الثقة، المهارة، المودة)، حيث تمثل الثقة أحد المبادئ الرئيسية لبناء هذه النظرية.[1]

ثانيا: مفهوم الثقة التنظيمية

تعرف الثقة التنظيمية بأنها مجموعة من التوقعات المشتركة بين طرفين حيث ينظر إلى الاتفاق عليها بأنه عقد نفسي غير مكتوب على الالتزام بينهما سلوكيا وعقلانيا، وينتج عن هذا الاتفاق الممثل للعقد النفسي ثقة متبادلة تحكم العلاقة بين الطرفين، رغم أنه غير مكتوب وغير ملتزم قانونيا إلا أنها الأساس والمعيار الوحيد في تقييم نوعية وطبيعة العلاقة بينهما.[2]

وللتوصل إلى تعريف إجرائي للثقة التنظيمية سيتم عرض مجموعة من التعريفات كما يلي:

أ- لغة:

عرفت الثقة بأنها مصدر كلمة وثق به يثق، وثاقة ووثقه أي ائتمنه، والوثيقة في الأمر إحكامه والأخذ بالثقة، وكذلك الميثاق والوثيق هو العهد، والمواثقة هي المعاهدة، والوثاق في الأصل هو حبل أو قيد.[3]

ب- اصطلاحا:

وتعرف الثقة التنظيمية بأنها استعداد المؤسسة اعتمادا على ثقافتها وسلوكيات الاتصال في العلاقات والتبادلات لأن تكون قابلة للتأثر بالطرف الآخر بناء على اعتقاد بأن الطرف الآخر سواء

---

[1] نسرين غانم عبد الله أبو شاويش، **محددات الثقة التنظيمية وآثارها** (دراسة تطبيقية على العاملين في وكالة الغوث وتشغيل اللاجئين – الأونروا)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، فلسطين، الجامعة الإسلامية السنة 2013، ص 15-16.

[2] ماجد إبراهيم شاهين، **مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية** (دراسة مقارنة بين الجامعة الإسلامية والأزهر)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، السنة 2010، ص 65.

[3] جمال الدين محمد بن مكرم ابن منظور الإفريقي المصري، **لسان العرب**، المجلد العاشر، دار صادر، بيروت، السنة 2003، ص 03.

(الفرد أو مؤسسة أو مجموعة) جدير، منفتح، صادق، يعتمد عليه، متماثل مع الأهداف والمعايير والقيم المشتركة.[1]

والثقة التنظيمية عرفت كذلك بأنها المناخ الذي يشعر من خلاله العاملون بمشاعر متبادلة من الثقة والاحترام والقبول، والإيمان بنوعية وقابلية أشخاص معينين (مثل زملاء العمل والمشرف المباشر) أو مجموعات معينة (مثل الإدارة العليا) ضمن المؤسسة، والرغبة في الاعتماد عليهم على أساس تصرفهم كما هو متوقع منهم، فضلا عن عدم الاهتمام بمراقبة ومتابعة سلوكهم بهذا الخصوص.[2]

وقبل استعراض المفاهيم التي تناولها الباحثون والكتاب لمفهوم الثقة ينبغي الرجوع إلى أصل كلمة الثقة ومصدر اشتقاقها، فقد ورد مفهوم الثقة في المعاجم العربية تحت كممة (وثق بو يثق ثقة إذ ائتمنته)، أو هي(ائتمان، وموضع ثقة، ومسؤولية يحملها الشخص بحكم الثقة التي يتمتع بها)، أما في معناها الاصطلاحي فقد حدد معنى الثقة بأنها الشعور الايجابي الذي يتملكه الفرد تجاه الطرف الآخر من حيث ثقته بقيامه بالأعمال والأفعال المتفق عليها، ولم يقتصر تعدد مفاهيم الثقة في القواميس فقط كما مر آنفا بل امتد ذلك إلى تعدد وتباين رؤى الباحثين حوله عبر الحقول العملية ذات العلاقة، لتصب كل منها في اتجاه معين حول الثقة، وبعد المراجعة للأدبيات المتعلقة بالموضوع تبين أن هناك اتجاهات ومداخل تناول الباحثون الثقة وفقها على النحو التالي:

- ضمن المنظور النفسي؛
- ضمن المنظور الاقتصادي؛
- ضمن المنظور الاجتماعي.[3]

تعرف الثقة التنظيمية بأنها عبارة عن استعداد طرف معين(مانح الثقة) ليكون معرضا للتأثر بأفعال طرف آخر (الموثوق به) يتوقع منو أداء أعمال معينة مهمة لصالح الطرف المانح الذي ربما يكون غير قادر على مراقبة سلوك الطرف الآخر أو التحكم بها.

---

[1] هديل كاظم سعيد، حلا صاحب عبد الستار، **دور تبادلية القائد – العضو في سلوك المواطنة التنظيمية على وفق الثقة التنظيمية بحث تحليلي في مركز وزارة الهجرة والمهجرين**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 20، العدد 78، العراق، السنة 2014، ص 128.

[2] عامر علي حسين العطوي، إلهام ناظم الشيباني، **دور الدعم والثقة القيادية في بناء الالتزام التنظيمي للعاملين**، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد 08، العدد 03، العراق، السنة 2010، ص 131.

[3] ماجدة عطية، **سلوك المنظمة – سلوك الفرد والجماعة**، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، السنة 2003، ص 241.

وتعرف كذلك بأنها تمثل توقعات الأفراد أو الجماعات بأن المنظمة التي يعملون بها يمكن الاعتماد عليها في تحقيق نتائج مفضلة للأفراد أو الجماعات، بسبب كفاءة النظام الإداري فيها، والرؤساء، ونظام المعلومات، والعلاقات التنظيمية بين الأفراد وعدم المبالغة في عرض الحقائق.[1]

كما الثقة التنظيمية بأنها توقعات ومعتقدات ومشاعر إيجابية يحملها الأفراد تجاه المنظمة التي ينتمون إليها، والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة، والتي روعي فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية العامة والإدارية الخاصة، والابتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة، وترى الباحثة أن التعريف الأقرب والمنسجم مع توجه البحث الحالي ويعبر عن معنى المصطلح المراد بو في البحث محل الدراسة.[2]

ومن بين **مقاييس التنظيمية** للثقة التنظيمية:

1- مقياس (Scott) 1981: والذي يتكون من (13) فقرة منها (5) فقرات تتعلق بالمتغير الفرعي (الثقة بالرئيس المباشر) والمتبقي (8) فقرات تتوزع بالتساوي على كل من المتغير الفرعي (الثقة بزملاء العمل) والثقة بالإدارة العليا، وهذا المقياس يصنف على مقياس (Likert) الخماسي (لا أتفق جدا)، (أتفق جدا)؛[3]

2- مقياس (محمد جودت محمد فارس) 2014: والذي يتكون من (21) فقرة منها (6) فقرات تتعلق بالمتغير الفرعي (الثقة بالمشرف) و (5) فقرات تتعلق بالمتغير الفرعي (الثقة بزملاء العمل) و (10) فقرات تتعلق بالمتغير الفرعي (الإدارة العليا) وهذا المقياس يصنف على مقياس (Likert) الخماسي (غير موافق بشدة)، (موافق بشدة). وهذا هو المقياس الذي سنعتمد عليه في الدراسة التطبيقية.[4]

---

[1] إياد طه الرواشدة، **التراجع التنظيمي وأثره في الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات العامة الاردنية**، أطروحة دكتوراه غ منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة مؤقتة، الأردن، السنة 2004، ص 461.

[2] أسماء طه نوري الشكرجي، **أثر العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية في الاحتراق النفسي للعاملين** (دراسة تطبيقية لآراء عينة من العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي)، أطروحة دكتورا في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، السنة 2008، ص 57.

[3] حامد كاظم متعب، **دور الثقة التنظيمية في تحسين مخرجات العمل الموقفية والسلوكية** (دراسة تطبيقية في معمل نسيج الديوانية)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير غ منشورة، جامعية القادسية، السنة 2008، ص 04.

[4] محمد جودت محمد فارس، **العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي** (دراسة ميدانية على جامعة الأزهر)، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 02، السنة 2014، ص 179.

المطلب الثاني: أهمية وأنواع الثقة التنظيمية

تحقق الثقة التنظيمية للمنظمة ميزات جوهرية في دعمها ودفعها نحوى تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية ووفقا لتايلور (1990) فهي تلعب دورا هاما في المنظمات بين أفراد المنظمة، ففي نظر العلماء إن كثرة الأنواع تساعد في فهم الثقة التنظيمية وتوضيحها.

أولا: أهمية الثقة التنظيمية

للثقة التنظيمية أربعة تأثيرات هامة على العلاقة بين الموظفين والمنظمة وهي:

- الثقة تسهل عمل الإدارة؛
- الثقة تسهل فرصة مواجهة المخاطرة العالية؛
- الثقة تسهل الاستخدام الفعال للموارد؛
- الثقة تؤثر على جميع أنشطة المنظمة.

وقد أقر الباحثون بأهمية الثقة التنظيمية في خلق التعاون وتحقيق الأهداف كما أنها تسهم في تكامل عملية الرقابة وشموليتها ضمن المنظمة، بالإضافة إلى قدرتها في بناء مصداقية الجهود الرقابية من خلال خلق التوازن للتأكد من استجابة الأعضاء ومسايرتهم للأوامر الداخلية ومعرفتهم بخطوط السلطة، حيث تصبح الثقة نمطا للرقابة الرمزية التي تساعد على تقليل تعقيدات الأنظمة في المنظمة.[1]

كما أن مفهوم العدالة التنظيمية من الموضوعات الفاعلة والمهمة في حقل الإدارة، فهي متغير مؤثر في عمليات الإدارة ووظائفيا، ويمكن النظر إليها كأحد المتغيرات التنظيمية ذات التأثير الكبير على كفاءة الأداء الوظيفي لمعاملين في المنظمات، ويمكن إدراك أهمية العدالة التنظيمية من خلال المؤشرات التالية:

- إن العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة، وذلك من خلال العدالة التوزيعية؛
- تنعكس العدالة التنظيمية سلوكيا على حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرار، وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي؛

[1] ماجد إبراهيم شاهين، **مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، السنة 2010، ص 66.

– إن العدالة التنظيمية تسلط الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة وهنا يبرز بعد العدالة في التعاملات؛

– إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم، والقدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة، بشكل يكفل جودة العمليات التنظيمية والإنجازات عند أعضاء المنظمة؛

– إن العدالة التنظيمية تبرز منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد، وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة.[1]

1- ويعود الاهتمام بموضوع الثقة لأنها تؤدي إلى:

– تنمية العلاقات الشخصية المتبادلة بين الأفراد داخل التنظيم؛

– إن الثقة في السلطات التنظيمية تؤثر على العديد من اتجاهات وسلوكيات المرؤوسين، فعندما يكون مستواها عالي فأنهم يكونوا أكثر مساندة للسلطات التنظيمية والمؤسسات التي تمثلها. إذ يتولد لديهم رضاء عالي في علاقاتهم مع السلطات، وانتماء للمنظمة، فضلا عن انه يتولد لديهم الرغبة في التصرف بأسلوب يساعد على تحقيق أهداف المنظمة.

2- بناء الثقة التنظيمية أساس لفاعلية ونجاح التنظيم لكل منظمة أي أنه لا يمكن لأي منظمة أن تستمر وتحقق أهدافها ونجاحها واستمرارها في بيئة الأعمال دون وجود الثقة بين الأفراد العاملين ونهوض قيادة المنظمة بمهامهم؛

3- تمنح الثقة في محلها وعلى أسس موضوعية وصحيحة وليس على أساس المحسوبية والمحاباة وهو ما يمكن ملاحظته في كافة قطاعات الأعمال اليوم من خلال منح امتيازات لبعض الأفراد وهو سلوك شائع جدا ويسبب هذا الوضع قلق للغاية للأفراد العاملين في المنظمة وانعدام الثقة التي تنشأ بموجب هذه الظروف والتي تؤثر سلبا على الرضا والولاء التنظيمي وأداء الأفراد.[2]

---

[1] فهمي خليفة صالح الفهداوي، أحمد نشأت القطاونة، **تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي**، مرجع سبق ذكره، ص 15.

[2] سرير الحرتسي حياة، **التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين** (دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة)، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2 الجزائر، المجلد 08، العدد 02، السنة 2017، ص 30.

ثانيا: أنواع لثقة التنظيمية

تتعدد أنواع الثقة التنظيمية تبعا لزاوية النظر إليها، فمن منظور أطرافها هناك الثقة الشخصية ويقابلها الثقة غير الشخصية، وأما من حيث منظور السلطة هناك الثقة العمودية ويقابلها الثقة الأفقية، وأما من منظور درجة المخاطرة نجد الثقة المكشوفة والثقة التعاقدية، ومن منظور المستوى نجد الثقة على مستوى فردي وجماعي وتنظيمي. وفيما يلي شرح لهذه الأنواع:

أ- الثقة بالنظر إلى أطرافها:

تنقسم إلى الأنواع التالية:

1- الثقة الذاتية: ويقصد بها ميل الفرد ونزعته للثقة أو عدم الثقة بنفسه والآخرين فهذه الثقة تتبع من المضامين الذاتية للفرد تجاه نفسه وتجاه الأفراد الآخرين؛

2- الثقة الشخصية: الثقة الشخصية كحالة نفسية تشتمل على النية لقبول التعرض لأفعال طرف آخر، بناء على توقع أن يقوم الآخر بتنفيذ إجراء معين مهم بالنسبة للطرف الأول؛

3- الثقة غير الشخصية: أو ما تسمى بالثقة في الإدارة والتي تعرف بأنها ثقة أعضاء المؤسسة في هياكل مؤسسية مناسبة لتمكين العامل من توقع مستقبل ناجح، ويشمل هذا الهيكل المؤسسي بيئة مواتية، وعاملين أكفاء، ومعايير وقواعد قياسية وسياسات الموارد البشرية، يمكن أن تضمن النجاح.

ب- الثقة بالنظر إلى موضوعها:

تنقسم إلى الأنواع التالية:

1- الثقة القائمة على الإدراك: هي الثقة التي يمتلكها الشخص لآخر بناء على قدراته وكفاءاته واهتماماته وخبراته العملية وجودة أعماله، وتصف الثقة القائمة على الإدراك بأنها حالة يثق فيها عامل ما في زميله العامل استنادا إلى السجل السابق للعامل ومع ذلك، ينظر إليها على أنها قوة تشجع الارتباط المهني بين العاملين في نفس المؤسسة؛

2- الثقة القائمة على العاطفة: وتتكون هذه الثقة من الروابط العاطفية بين الأفراد، إذ يقوم الأفراد باستثمار عواطفهم في علاقات ثقة مع الآخرين يشعرون من خلال هذه العواطف بالعناية والاهتمام الحقيقيين بسعادة شركائهم ويؤمنون بالتأثير الداخلي لمثل هذه العلاقات وتبادل هذه العواطف. والثقة القائمة على العاطفة تنبع من القلب، إذ أنها تنشأ بناء على إحساس المرء بمشاعر الآخرين ودوافعهم.

ج- الثقة بالنظر إلى مصدرها:

تقسم الثقة حسب مصدرها إلى:

1- الثقة القائمة على ملامح الشخصية: وهي التي تحدث لأي طرف من طرفي الثقة من سماته الشخصية في الثقة في الآخرين بغض النظر عما إذا كان الطرف الأخر جديرا بهذه الثقة من عدمه؛

2- الثقة القائمة على أسس رسمية: وهي التي تقوم نتيجة وجود قواعد رسمية توبخ وتؤنب أي طرف من طرفي عملية الثقة إذا ما سبب ضررا ماديا أو نفسيا للطرف الآخر؛

3- الثقة القائمة على المعرفة: تشير الثقة القائمة على المعرفة إلى نية الوثوق بالطرف الآخر بعد فهم أدلة الشخص الذي يمكن الاعتماد عليه، يحتوي هذا الدليل على الشخصية والخلفية والنية والقدرة والأفعال وفقا للكلمات، إن عملية النظر في مثل هذه الأدلة هي عملية معرفية تسمى الثقة التي تولدت من خلال هذه العملية بالثقة القائمة على المعرفة.

د- الثقة وفقا لمستوى تبنيها:

تنقسم إلى الأنواع التالية:

1- الثقة على المستوى الفردي: تتمثل في سمة فردية مرتبطة بالمتغيرات الشخصية للفرد؛

2- الثقة على المستوى الجماعي: تركز على العلاقات الاجتماعية والأعراف المشتركة بين الأفراد؛

3- الثقة على المستوى التنظيمي: وتركز على أن المؤسسة هي التي تخلق القواعد والحوافز للأفراد وبالتالي تعزز خلق الثقة بين الأفراد.

هـ- الثقة بالنظر إلى علاقات السلطة:

يمكن تقسيم الثقة بالنظر إلى بعد السلطة إلى نوعين هما:

1- الثقة العمودية: هي الثقة النظامية التي تحدث عندما يكون العمال حساسين وحريصين بشأن الالتزام التنظيمي ومحاولة فهم ما إذا كانت المؤسسة جديرة بثقتهم، وغالبا ما يقوم العاملون بمراقبة أعمال مؤسستهم بعناية لتحديد ما إذا كان يجب أن يثقوا بالمؤسسة أو لا؛

2- الثقة الأفقية: الثقة الأفقية هي علاقة بين زملاء العمل في بيئات العمل المماثلة، والثقة في العلاقة الأفقية تتمثل في رغبة العامل في قبول نتائج الأنشطة التنظيمية التي يقوم بها الزملاء، دون قيام المؤسسة بمراقبة عامليها باستمرار.

و- الثقة بالنظر إلى درجة المخاطرة:

وفق لهذا المنظور الثقة تنقسم إلى:

1- الثقة المكشوفة: وهي التوقعات التي يحملها الفرد أو الجماعة بأن عملية إظهار المشاعر والآراء والاتجاهات والقيم للآخرين لا تؤدي إلى أضرار بل على العكس من ذلك فإنها من الممكن أن تؤدي إلى زيادة الاحترام والتقدير وتستند الثقة المكشوفة على:

- **الصداقة:** وذلك من خلال المشاركة الشخصية والتي تسمح بتطوير مشاركة شخصية إيجابية في المجموعة وهذا النوع من المشاركة يسهل عملية مواجهة وحل المشاكل الفردية والجماعية؛
- **المهام:** وذلك من خلال المشاركة في المعلومات والمشاعر المتعلقة بالوظيفة ومهامها.

2- الثقة التعاقدية: وهذا النوع من الثقة يتضمن الطبيعة التعاقدية، إذ أن الاتفاق أو التفاعل يتضمن التعهد من أحد الأطراف وتوقع الوفاء من الطرف الآخر، وذلك من خلال التعاون بين الأفراد والانسجام في السلوك، ويتم التركيز على السلوك الخارجي والنتائج الملموسة بدلا من التركيز على الاتجاهات والقيم والمعتقدات.[1]

المطلب الثالث: أبعاد وخصائص الثقة التنظيمية

إن مفهوم الثقة التنظيمية من الموضوعات الفعالة والمهمة في حقل الإدارة فهو متغير مهم ومؤثر في عمليات الإدارة ووظائفها وذو تأثير كبير على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات كونه يرتكز على أبعاد وخصائص رئيسية مهمة.

أولا: أبعاد الثقة التنظيمية

بناء على مفاهيم الثقة التنظيمية فقد اتفق معظم الباحثين على تقسيم أبعاد الثقة التنظيمية إلى ثلاث أبعاد وهي الثقة بإدارة المنظمة، الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل.

أ- الثقة بالإدارة العليا:

تكون الإدارة جديرة بثقة العاملين في المنظمة من خلال إشباع احتياجاتهم ورغباتهم وتقوم بتوفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين، وتطابق أفعالهم مع أقوالهم، ووضوح توقعاتهم وتوفير التعامل

[1] سرير الحرتسي حياة، **التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاساته على تفادي الاغتراب التنظيمي**، مرجع سبق ذكره، ص 131-134.

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 والالتزام التنظيمي.[1]

الثقة هي سمة رئيسية مرتبطة بالقيادة، إذ أن الأمانة والاستقامة هي سمة أساسية وحتمية للقيادة، فعندما يثق الأفراد بالقائد فإنهم يرغبون أن يكونوا تحت طوع أوامره لأنهم على ثقة بأن كل من حقوقهم ومصالحهم سوف لن يساء لها، إذ أنه من غير المحتمل أن يتبع الأفراد ما يرونه غير أمنيا أو يعمل على استغلالهم وقد رأت بأنها تنبع من الاعتماد بأن سياسات المنظمة والعمليات تؤثر على جميع أعضاء المنظمة إلى حد ما واعتقاد المرؤوسين بأن سياسات وعمليات منظمتهم عادلة، تنبع من تصوراتهم بالعدالة الإجرائية والتوزيعية.

كونها معاملة الأفراد الذين يتشابهون في تأثرهم بالقرار بشكل عادل ومتساو، على أن يكون أساس التمييز بين الأفراد هو اختلافهم في أداء العمل بمهارة، أما العدالة الاجرائية وفقا لها فإن القوانين يجب أن تكون واضحة وأن يتم فرضها باستقامة ونزاهة، كما ركزت على أن القيادة هي المفتاح لإنشاء منظمة قائمة على الثقة، أي عندما تعطى الثقة لأحد الأشخاص فإن الشخص الموثوق يعمل بطريقة جديرة بالثقة، وبينت بأن الثقة بالقيادة تتعلق إلى حد كبير بالسلوكيات والمواقف في مكان العمل وتوجد اقتراحات مفيدة لمقادة هي:

- ممارسة القيادة الانسانية من خلال فيم مشاعرهم والأفكار والحفاظ على أسرارها والمعلومات المتداولة؛
- يكون نموذجا للمصداقية بالقول والعمل؛
- مستعدا لتحمل المسؤولية؛
- تطبيق السياسات التنظيمية والاجراءات والقواعد باستمرار؛
- تنشيط قنوات الاتصال التنظيمي؛
- إظهار الإيمان بالعاملين ولحد من الإشراف والعمل على تفويض السلطة والمسؤولية والعمل الجماعي؛

[1] فضال صالح الحوامدة، **أثر الثقة التنظيمية والمشاركة في صنع القرارات على رضا أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة دراسة ميدانية**، مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 15، العدد 06، جامعة مؤتة عمادة البحث العلمي، الأردن، السنة 2000، ص 148.

وترى الدراسة الحالية بأن الثقة بالإدارة العليا تشير إلى ثقة الأفراد بقدرة المنظمة على تنفيذ المسؤوليات واتخاذ قرارات عادلة تكون في صالح جميع أفراد المنظمة.

ب- الثقة بالمشرفين:

هي شكل من أشكال التعامل مع الآخرين والتي تنبثق من تصورات العامل بالمشرف فيما يتعلق بالخير والنزاهة والمقدرة، والخير هو إلى أي مدى يريد المشرف فعل الخير للمرؤوسين، النزاهة إلى أي مدى يستخدم إجراءات مقبولة من قبل للمرؤوسين أي عادلة ونزيهة، أما المقدرة فهي قدرة المشرف على العمل الفني ذا الصلة بالاختصاص، فالثقة بالمشرف نابعة من العلاقات الشخصية والعدالة التفاعلية وهي الطريقة التي يتم بها توصيل المعلومات المتعلقة بالمنظمة للمرؤوسين من قبل المشرف لتكوين تصورات عن العدالة التفاعلية والتي بدورها تؤثر على ثقة المرؤوسين بالمشرفين.

بثقة الأفراد بمشرفهم في العمل من حيث درجة اهتمامه ودعمه وتحفيزه لهم وتلبية حاجاتهم الشخصية ومدح جهودهم ورفع روحهم المعنوية، فضلا عن ذلك امتلاكه للمهارات والقدرات التي تمكنه من إنجازه للمهام الملقاة على عاتقه، بالإضافة إلى تأكيدها على الطريقة التي يتصل بها المشرف مع المرؤوسين والتي تلعب دورا هاما في التأثير على مستويات الثقة العمودية داخل المنظمات العامة؛

ج- الثقة بزملاء العمل:

هي ثقة الأفراد داخل المنظمة بعضهم بالبعض الآخر من خلال العلاقات التعاونية والاتصالات المفتوحة بين جميع الأفراد، وبما تعكس تطابق القيم والمبادئ بين الطرفين، إذن ثقة الأفراد بعضهم بالبعض الآخر داخل المنظمة تعتمد على علاقاتهم المشتركة والتحكم بحرية عن مشاكلهم وصعوبات العمل واشتراكهم في المشاعر والآمال.[1]

كما هي تلك العلاقات التعاونية المتبادلة والميل للموقف الإيجابي بين الأفراد العاملين من حيث الاعتماد المتبادل، الاشتراك في الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف وذلك بما يسهم في تحقيق الأهداف والغايات المشتركة، وتكتسب هذه الثقة في ظل توافر عدد من

[1] سمية جقيدل، **إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى أساتذة جامعة عمار ثليجي بالأغواط**، مرجع سبق ذكره، ص 102-104.

الخصائص والسمات التي تجعل من الفرد جديرا بثقة الآخرين وتشمل كل من الالتزام في العمل والقيم والمبادئ والاهتمام بمصالح الزميل ومساعدة الزملاء الآخرين.[1]

ثانيا: خصائص الثقة التنظيمية

إن استعراض الأدبيات الخاصة بالثقة يكشف عن خصائص متعددة للثقة، وذلك لأن للثقة أصول غير ملموسة تتحدد من خلال تفاعل القيم والمواقف والحالات المزاجية والعواطف وتبادل الأفكار والمشاعر. وفيما يلي توضيح لخصائص الثقة التنظيمية:

أ- متعدد المستويات:

وهذا يعني أن الثقة التنظيمية يمكن أن تكون نتاج التفاعلات الموجودة بين زملاء العمل، أو فرق العمل التنظيمية، أو في الإدارة العليا للمؤسسات، أو بين المؤسسات بعضها ببعض؛

ب- ذات جذور ثقافية:

بمعنى أن الثقة ترتبط بشكل وثيق بالثقافة التنظيمية، والتي تعني القواعد والقيم والمعتقدات السائدة داخل التنظيم الإداري؛

ج- تعتمد على الاتصال:

وهذا أن الثقة هي نتائج لسلوكيات الاتصال الإداري مثل: توافر المعلومات الدقيقة، وإتاحتها للجميع، وإعطاء تفسيرات للقرارات، وإظهار الصدق والشفافية في التعامل بين الأفراد العاملين، والتي تسمح بحرية تبادل الآراء والأفكار؛

د- الديناميكية:

فالثقة في تغير مستمر فهي تمر بعدة مراحل ذات سمات مختلفة ثم تستقر كالبناء وأخيرا تذوب بين الأفراد داخل المؤسسة؛

هـ- متعددة الأبعاد:

وهذا يعني أن الثقة تتكون من عوامل متعددة مثل المعارف والمستويات العاطفية، والسلوكية التي تؤثر في إدراك الفرد درجة الثقة السائدة.[1]

---

[1] علي رزاق جياد العابدي، **أثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة** (دراسة تطبيقية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية في الكوفة)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة كوفة، المجلد 12، العدد 01، السنة 2010، ص46.

المبحث الثالث: العدالة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الثقة التنظيمية

تعد العدالة التنظيمية أحد المصادر المهمة للثقة، ففي المنظمة يمكن للمديرين التأثير على بناء الثقة لدى العاملين، فالمعاملة العادلة من قبل الإداري يمكن أن تخلق مشاعر الثقة من خلال إزالة الخوف من الاستغلال، كما أن هذه المعاملة العادلة التي تظهر احتراما لحقوق وكرامة الموظفين تؤدي إلى نمو الثقة، وهذه الثقة الناشئة تكون بالتالي وسيلة للتبادل الإيجابي الإضافي، والتي تؤدي بالتالي إلى استقرار العلاقات.[2]

المطلب الأول: نظريات العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية

تعد نظريات العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية من بين النظريات المعرفية ذات الدافعية باعتبارها عملية معرفية وذهنية والممهدة لمفاهيم الثقة في الفكر الإداري، حيث أصبحت في الوقت الحاضر فكرا ووقعا وتطبيقات متميزة وتجارب ناجحة لاقت شهرة واسعة عالميا. كون العدالة التنظيمي تتضمن التحليل والمفاضلة والتقييم والاستنتاج والاختيار في تحديد الأهداف والنتائج المرغوبة واختيار الطرق والوسائل التي تحقق ذلك.

أولا: نظريات العدالة التنظيمية

ومن أهم هذه النظريات:

أ- نظرية التوقع لفروم 1964:

طور فروم نموذجا في الدافعية يرتكز على الأفكار التالية:

إن لدى الفرد دوافع بكثافات متباينة تعتمد على التفاعل المعقد للعلاقات بين درجة التفصيل والتوقع والفائدة المرجوة:

- أن الفرد يختار السلوك أو يستجيب لعوامل الدافعية الأقوى؛
- أن دافع الفرد في اختيار أحد بدائل التعامل مع الموقف، يتأثر بقيمة الفائدة المرجوة أو النتائج المتوقعة لهذا البديل.

---

[1] سرير الحرتسي حياة، **التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاساته على تفادي الاغتراب التنظيمي**، مرجع سبق ذكره، ص 127.

[2] ياسر فتحي الهنداوي، **إدارة المدرسة وإدارة الفصل أصول نظرية وقضايا معاصرة**، دار المنهل، السنة 2012، ص 163.

ويكمن جوهر هذه النظرية في أنها سلطت الضوء على فهم الأهداف الفردية للعاملين وارتباط الأداء مع المكافأة، وارتباط المكافأة مع إشباع رغبات وطموحات الأفراد العاملين وأهدافهم.

ب- نظرية العدالة لآدمز 1965:

تقوم هذه النظرية التي وضعها على افتراض أن الفرد يكون مدفوعا في سلوكه إلى تحقيق الشعور بالعدالة، وهو شعور وجداني عقلي يتم التوصل إليه من خلال مجموعة العمليات العقلية والتمثيل الذهني للمشاعر الدالة على العدالة من عدمه.

وقد وضع بعض الباحثون الافتراضات التالية لهذه النظرية:

- أن الفرد كائن مدفوع لأن يحدث لديه حاله من التوازن النفسي الداخلي بين ما يقدمه من مساهمات وما يحصل عليه من عوائد من المنظمة التي يعمل فيها؛
- يتم وضع هذه المقارنة في نسبة بسطها العوائد التي يحصل عليها الفرد مثل الأجر، والترقية والمعاملة الحسنة والحوافز المادية والشكر والمدح والتقدير، أما المقام فهو عبارة عن مجهودات وأداء وخبرة وتعليم وجودة عمل؛
- يتحدد شعور الفرد بالعدالة من عدمه من مقارنة النسبة السابقة للفرد نفس بنسبة أخرى لأفراد داخل المنظمة؛
- عندما يشعر الفرد بعدم العدالة فإن هذا سيدفعه لمحاولة تخفيض التوتر وإنهاء حالة عدم العدالة.

ولقد ارتبط تطوير النظرية في أساسيا وتجريبيا بإسم آدمز الذي عرف التفاوت أو عدم المساواة بأنه يحدث حينما يحس شخص ما بأن نسبة العائد من وظيفته إلى مدخلات الوظيفة لا يتعادلان مقارنة مع نتائج ومدخلات شخص مرجعي، وقد يكون هذا الشخص المرجعي أحد أفراد الجماعة التي ينتمي إليها هذا الشخص أو عضوا في جماعة أخرى أو من خارج المنظمة.

وتشير المدخلات في نظرية العدالة إلى عوامل مثل: الجيد والمهارات، المعرفة، أداء المهام التي يأتي بها الأفراد أو يوظفونها في أعمالهم، فيما يشير العائد أو النتائج إلى تلك المكافآت التي تنتج عن إنجاز المهام كالراتب والترقية والتقدير والشعور بالإنجاز والمركز؛[1]

[1] صلاح الدين، محمد عبد الباقي، **السلوك الفعال في المنظمات**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، السنة 2002، ص 123.

ج- نظرية العدالة لبوتر ولولر 1967:

هذه النظرية عبارة عن نموذج موسع لنظرية فروم للتوقع، والتي أكد فيها "بورتر" على أن الجهد الذي يبذله الفرد في العمل يعتمد على القيمة التي يراها في المكافأة المتوقعة وعلى احتمالية تحقق المكافأة ووقوعها في حالة بذل الجهد، وهذا يتطلب أن يمتلك الفردا لقدرات والخصال الفردية للقيام بهذا الجهد وأن يكون لدي إدراك دقيق الأبعاد دوره كي يشكل دعما لجهده لتحقيق النتائج التي يصبو إليها.

يتضح من نموذج "بورتر" أن يعتمد على مدركات الفرد حول العلاقة بين الجهد والمكافأة، وحكم الفرد وقراره حول قيمة المكافأة التي تم الحصول عليها، وأيضا يتضح أن هناك علاقة بين الأداء والقناعة والرضا؛

د- نظرية العدالة لرولز 1971:

تقوم هذه النظرية على افتراض وجود عقد اجتماعي يتفق الأشخاص الأحرار العاقلون الراشدون على مجموعة من المبادئ ويقبلون بها مبدئية باعتبارها قواعد وأنظمة صحيحة تحكم علاقاتهم وتنظم تعاملاتهم على أساس من العدل والمساواة التي تلزم الجميع بمبادئها وعدم خرقها؛

هـ- نظرية العدالة الاجتماعية لفردركسون 1986:

أكد أن الظروف الاجتماعية والمشكلات العامة القائمة في البيئة الإنسانية والاجتماعية أسفرت عن قيام ما يعرف ويسمي بالحركة الجديدة للمساواة الاجتماعية، ومن هذه الخلفيات الأساسية لمبررات إحلال العدالة في المنظمات العامة قدم" فردركسوم" نظريته حول المساواة العامة، بوصفها محورا جديدا ومطلوبا في حقل الإدارة العامة، ومنظورا تحليلية يتخذ من المساواة مرتكزا مهما، عوضا عن الأبعاد الاقتصادية التي كان تمثل المدخل التقليدي في الإدارة العامة.[1]

ثانيا: نظريات الثقة التنظيمية

ومن أهم هذه النظريات:

أ- نظريات عدم الثقة:

تقوم نظريات عدم الثقة على عاملين مهمين هما: الإدارة العلمية والبيروقراطية، حيث تنسب أفكار المدرسة العلمية إلى فريدريك تايلور، ظهرت مدرسته عام (1911) وتضمنت مجموعة من

[1] سوزان أكرم سلطان، **العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي هيئات التدريس فيها**، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة تربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، السنة 2006، ص 27-30.

المبادئ تعالج حالة عدم التقيد من قبل العاملين بأي أسس أثناء قيامهم بوظيفتهم، مما يؤدي إلى تذبذب في الإنتاج، وهذا التذبذب قد يفقد الإدارة قدرتها على التنبؤ والتخطيط ومعرفة حجم الإنتاج المستقبلي، فإما أن تكون هناك طريقة مثلى محددة لتأدية العمل ضمن خطوات وأسس محددة وموحدة، أو أن يعمل كل واحد بالطريقة التي يراها مناسبة، فلا تتحقق الكفاءة ولا مستويات الإنتاج المستهدفة، لذا لابد أن تتعامل الإدارة مع العاملين وفق مبدأ الثواب والعقاب فمن يعمل وفق شروط الإدارة ويطبق حرفيا ما تعمله في موقع العمل سينال المكافأة، أما الابتكار والمبادرة والإبداع، فتلك أمور يختص بها المتخصصون بالإدارة والإشراف، لذلك فالمدير أو المشرف لا يثق بالعاملين، لأنهم لا يعرفون ما يجب عليهم القيام به، ومن ثم يصعب الاعتماد عليهم دون رقيب يقرر من يستحق الثواب أو العقاب.[1]

أما البيروقراطية، فهي لا تقل أهمية عن سابقتها، فقد صاغ أفكارها ماكس وبير (1874-1920) حيث جاء بمبدأ البيروقراطية التي تعني (حكم المكتب) بوضع القوانين الرسمية وتقسيم العمل ووضوح التسلسل الرئاسي، حيث كان يؤمن بتحقيق مستويات عالية من الكفاءة والإنتاجية من خلال الضبط والدقة في العمل ووضوح القوانين والتشريعات لتحقيق النظام والكفاءة والعمل الجاد والبعد عن المصالح الشخصية لحساب المصلحة العامة؛[2]

ب- نظريات ممهدة للثقة:

تضمن الفكر المركزي مجموعة من النظريات مهدت لظهور الثقة، كأحد أهم المفاهيم في المنظمات المعاصرة، وذلك من خلال التنبيه للعلاقات بين العاملين في المنظمة والأساليب التنظيمية المناسبة للتعامل من أجل تحقيق أهداف المنظمة. وتشمل: مدرسة العلاقات الانسانية وامتدادها من خلال المدرسة السلوكية التي شملت عدة نظريات – مهدت بدورها لبناء منظمات معتمدة على الثقة ظهرت فيما بعد–، منها نظرية ذات العاملين لهيرزبيرج، وأفكار ماري باركر فوليت، ونظرية ثنائية الأهداف ل كريس أرجيرس، ونماذج القيادة في حركة التطوير التنظيمي ونموذج (القوى الحلقية) في هندسة تغيير المنظمات لـ كريت لوين.

---

[1] البدراني حمد بن سليمان، **إدراك العدالة التنظيمية وعلاقته بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية**، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعية نايف العرب للعوم الأمنية، السنة 2010، ص 58.

[2] حداد ابراهيم، **علاقة القيم التنظيمية والثقة التنظيمية بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفي شركة اتصالات الجزائر** (دراسة تطبيقية بمديريات (ولايات) الوسط)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاجتماعية، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة لونيسي علي –البليدة 2، السنة 2021-2022، ص 131.

وفي عام (1920) بدأ التركيز على الجوانب الإنسانية يتنامى ويؤثر في الفكر الإداري، فظهرت نظريات تبدو في واقعها ثورة حقيقية على النظرية التقليدية السابقة التي لم تتعرض للجانب الإنساني، وإذا تعرضت للجوانب الإنسانية فبهدف زيادة الكفاءة والإنتاجية وليس بهدف الإنسان وتلبية رغباته وتنمية أو حل مشاكله.

تعد المواضيع التي تناولتها ماري باركر فوليت (1926) بمثابة النواة والدعوة الأولى للاهتمام بعلاقات الثقة في المنظمات، فقد تناولت التعاون، العمل الجماعي، حيث نظرت إلى المنظمات على أنها مجتمعات متعاونة تعمل على تحقيق أهداف المنظمة، دون السيطرة جهة على أخرى وأكدت على أهمية الحرية في التعبير وأهمية التعاون لحل الخلاف في العمل، كما رأت بأنه من واجب المدير أن يساعد الناس في المنظمة على التعاون معا وتحقيق التكامل في المصالح والأهداف.

في عام (1924) بدأت دراسة هاوثورن في شركة ويسترن إليكتريك بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث بدأ الباحثون يدرسون أثر العوامل المادية مثل ظروف العمل ومستوى الإضاءة على إنتاجية العامل في تلك الشركة، واستمرت تلك الدراسات حتى عام (1932)، وقد كشفت عن متغير جديد وهو أهمية التعاون والاهتمام بالإنسان والعامل، بإعتبرها متغيرات جوهرية تؤثر في الإنتاجية (Mayo,1946) الأمر الذي مهد الطريق لحركة العلاقات الانسانية لتؤكد على أن التعامل الإنساني الجيد مع العاملين يؤدي إلى تحقيق إنتاجية أفضل.

ظهرت المدرسة السلوكية في الأربعينات، وكانت امتداد لمدرسة العلاقات الانسانية، وجاءت أفكارها كمقدمة لظهور علم السلوك التنظيمي الحديث، وشملت اهتماماتها بعض العمليات الأساسية في موضوعات الهياكل التنظيمية والدافعية والقيادة.

ويعتبر Barnard, C (1938). نقطة تحول بارزة في الفصل بين الفكر التنظيمي التقليدي والفكر التنظيمي الحديث فقد صاغ فكرة المنظمة كنظام تعاوني لكونه لم يكن راضيا عن المبادئ التقليدية في إدارة العاملين، لا سيما مبدأ السلطة الرسمية التي تبدأ من القمة باتجاه أسفل التنظيم، وقد جاء بمبدأ معاكس، أي أن السلطة تبدأ من أسفل التنظيم وتتجه إلى الأعلى، ولكي تثق الإدارة العليا وتطمئن إلى أن العاملين سيلتزمون بتنفيذ الأوامر، ويشترط Barnard, C في تلك الأوامر " أن تكون في دائرة توقعات العاملين بشأن قرارات الإدارة"، لذا فمن واجب الإدارة أن تتعرف على توقعات العاملين، وتوسع المشاركة في اتخاذ القرار، ليتسنى قبول العاملين للقرارات، والتزامهم بالتنفيذ.

وفي مرحلة لاحقة برزت أفكار جديدة وتشكلت عنها ما يعرف بحركة التطوير التنظيمي التي ركزت اهتمامها على قضايا القيادة والتغيير، وكان من أبرز أفكارها، نموذج كريت لوين (1951) Lewin المعروف بـ (القوى الحلقية) والذي اعتمد فيه على هندسة التوقعات بحيث تتم تزويد العاملين بمعلومات تجعلهم يشككون في جدوى الاستمرار بطرق العمل المعتادة وأنها في حالة عدم التخلي عنها سوف تؤدي إلى نتائج ضارة بهم، في المقابل تزويد نفس العملين بمعلومات جيدة عن النتائج والآثار المترتبة على الوضع الجديد الذي سيتم التحول إليه، وبذلك تتشكل لديهم توقعات متشائمة عن الوضع الراهن تجعلهم ينفرون منه، ومعلومات متفائلة عن الوضع المستقبلي المقترح، تجعلهم ينشدونه ويتطلعون إليه، وبذلك يقضي على مقاومة التغيير، بمعنى آخر نقل العاملين من الشعور بعدم الثقة نتيجة للتوقعات المتشائمة إلى الشعور بالثقة نتيجة للتوقعات المتفائلة؛[1]

ج- نظريات الثقة:

مع التقدم الصناعي والتكنولوجي وارتفاع وتيرة المنافسة بين المنظمات اليابانية والأمريكية ظهرت نظريات تعتمد على توفير عوامل خلق الثقة وإشاعتها داخل المنظمة، وخارجها لتكون السمعة والجودة والاحترام عوامل جذب للعملاء وعامل ترجيح لتفضيل التعامل مع منظمة دون أخرى.

ومن أبرز النظريات المعتمدة على الثقة بين العاملين لتحقيق الفعالية والنجاح، هناك نظريتين، نظرية إدارة الجودة الشاملة ونظرية "Z"، وفي هذا المجال يرى بعض المفكرين بأن سر نجاح الإدارة اليابانية عائد إلى الاهتمام بمهارات العاملين وأهدافهم، وتطبيق مبادئ العلاقات الانسانية في التعامل معهم وبذلك تشكل هيكل مفاهيم ما يعرف بـ" غزارة الجودة الشاملة" التي تعد الموجة الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية وثورة الحاسوب والمعلوماتية، وهي بنفس الوقت تمثل ثقافة تنظيمية جديدة وثورة إدارية شاملة.

ويعتبر Deming (1950) أبا لثورة الجودة، حيث يرى بأن أساليب الرقابة على جودة المنتجات في المنظمات الأمريكية، قد فشلت لأنها تركز على التفتيش على جودة المنتجات بعد عملية الإنتاج، وعندها يتم اكتشاف المنتجات المعيبة، تتولد تكلفة مضافة، حيث يقتضي الأمر إما إصلاح العيوب أو إتلاف المنتجات المعيبة، لذا يكون من الأفضل التفتيش عن الجودة أثناء الإنتاج خطوة

[1] حداد ابراهيم، **علاقة القيم التنظيمية والثقة التنظيمية بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفي شركة اتصالات الجزائر** مرجع سبق ذكره، ص 131-132.

خطوة وبذلك تتم الوقاية من الأخطاء، ومع ذلك فإن إدارة الجودة الشاملة لا تستهدف الحصول على "المنتج الكامل" الخالي من العيوب وإنما المطلوب هو المنتج الموثوق.

أما النظرية الثانية فقد توصل Ouchi,W (1981) إلى نموذج جديد في الإدارة أطلق عليه نظرية Z حيث توضح هذه النظرية كيف يمكن للمنظمات الأمريكية مواجهة التحديات اليابانية إذ تؤكد هذه النظرية على الاهتمام بالجانب الإنساني للعامل، فقد لاحظ Ouchi أن القضية إنتاجية العامل لن تحل من خلال الحوافز المادية، لأنها لا تكفي، إن لم يصاحبها عملية تعلم لكيفية إدارة الأفراد العاملين بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة، لذا كانت هناك ثلاثة دروس تقدمها نظرية z حسب Ouchi وهي:

- **الثقة:** لأن الإنتاجية والثقة المتبادلة بين جميع العاملين متلازمتان؛

الحذق والمهارة، فالممارسة اليابانية للإدارة تتسم بالدقة والتهذيب وحدة الذهن، أي الحذق والمهارة في التعامل، وهذا يتهيأ من خلال الخبرة والتجربة الطويلة في الوظيفة؛

- الألفة والمودة التي تعتمد عليها الرابطة المشتركة في الحياة اليابانية وما ينطوي عليها من اهتمام ودعم للآخرين والابتعاد عن الأنانية.

ومن خلال هذه المبادئ الأساسية: الثقة، الحذق، والمهارة والألفة والمودة، يحدد Ouchi المبادئ الأساسية التي تقوم عليها فلسفة الإدارة في اليابان، وفق نظرية z فهي تشمل: الوظيفة مدى الحياة التقييم والترقية البطيئة، عدم التخصص في المهنة مما يسهل تنقلاته بين الأقسام المختلفة ويتهيأ لترقية، عملية الرقابة الضمنية، اتخاذ القرار جماعيا بمشاركة الأشخاص اللزين سيتأثرون بالقرار، الاهتمام الشامل.[1]

المطلب الثاني: بناء العدالة التنظيمية والعناصر المساعدة على إرساء الثقة التنظيمية

تعتبر العدالة التنظيمية عاملا هاما في استقطاب الموارد البشرية الملائمة حيث تعمل على جذبها خصوصا الطموحة منها، فإحساسهم بتوفر العدالة سواء في التعويضات أو الاعتراف بالتمايز في الأداء، كون تمثل الثقة ذات أهمية كبرى على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة، ومن بين حاجات الملحة لمعرفة أسس وخطوات مبدئية وكيفية المحافظة عليها، وحيث أن القائد هو المحرك الأساسي في المنظمة، عليه أن يتقبل مسؤولية بناء الثقة داخلها، من أجل بناء الثقة بالمنظمة.

[1] حداد ابراهيم، **علاقة القيم التنظيمية والثقة التنظيمية بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفي شركة اتصالات الجزائر** مرجع سبق ذكره، ص 135-137.

أولا: طرق المحافظة على العدالة التنظيمية وعوامل تحسينها

تتمحور العدالة التنظيمية على أهم الطرق التي تساعد على تحسينها وهي كالأتي:

أ- طرق المحافظة على العدالة التنظيمية:

إن تحقيق العدالة التنظيمية داخل المؤسسة ليس بالأمر السهل على المدراء، ويرجع ذلك إلى اختلاف الوظائف التي يشغلها العمال أو إلى الفروق الفردية بينهم، وفي حالة تحقيق العدالة التنظيمية على المدير أن يسعى جاهدا من أجل الحفاظ عليها، وقد ارتأينا عدة طرق للمحافظة على العدالة التنظيمية نوردها فيما يلي:

- المعاملة العادلة بين جميع الأفراد أو الموظفين داخل المنظمة دون استثناء، إذ يجب على المدراء توخي العدالة في التعامل مع الموظفين وعدم التفريق بينهم في التعامل مع المواقف وأن هذا مبدأ عام يتخذه جميع أطراف العمل داخل المنظمة وعدم اللجوء إلى المقارنة والمفاضلة بين الموظفين؛

- تحقيق العدالة في توزيع كل من الوظائف والواجبات بين العاملين داخل المنظمة، إضافة إلى المعاملة العادلة في القضايا المتعلقة سواء بالمكافآت أو النظام التأديبي المطبق على العاملين بالمؤسسة؛

- العدالة في الرواتب والأجور والحوافز وفي تقييم الأداء وإعطاء العمال جميع الحقوق كاملة دون تمييز بينهم؛[1]

- تحقيق اللامركزية في سيطرة القوة التنظيمية بإعطاء الحق للأفراد ومنحهم الفرصة للمشاركة بحرية في عملية صنع واتخاذ القرارات سواء المتعلقة بالمؤسسة أو بطريقة العمل، هذا ما يزيد شعورهم بالعدالة، إضافة إلى تحسين نوعية الإشراف حيث أنه كلما كانت العلاقة بين المشرف والأفراد أو الموظفين جيدة يسودها الاحترام المتبادل بين الطرفين، كتحقيق المصالح المتبادلة، كلما زاد الشعور بمستوى العدالة التنظيمية بينهما؛

- ضرورة تحقيق التوافق بين الوظائف التي يقوم بها الأفراد، واهتماماتهم فكلما شعر الفرد بأنه يستطيع إشباع اهتماماته من وراء العمل الذي يقوم به، كلما زاد شعوره بالعدالة، وكلما تحقق التوافق بين أفراد يشغلون نفس الوظيفة، فإن هذا يدفع الفرد بالشعور بالارتياح والطمأنينة لأنه تأكد أن من

[1] بلال خلف السكارنة، **أخلاقيات العمل**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، السنة 2011، ص 254.

يقوم ببذل نفس الجهد الذي يقوم به سيحصل على نفس ما يحصل عليه من مزايا وتحفيزات ومن اهتمامات.[1]

ب- عوامل تحسين وتعزيز الثقة التنظيمية:

ومن أهم العوامل التي تعمل على تحسين وتعزيز الثقة التنظيمية داخل المنظمة والتي سنوردها فيما يلي:

1- عدم الإفراط في الثقة بالآخرين: فليس من الحكمة بمكان الوثوق بأفراد لم يتم ملاحظة سلوكهم لفترة كافية، ولا توجد أهداف مشتركة بينهم؛

2- محدودية الثقة: تعني الثقة بقدرة العاملين ولالتزامهم بتحقيق الأهداف والتضحية من أجل تحقيقيها. أما الثقة بلا حدود تعني ثقة غير واقعية؛

3- القدرة على التعلم والتكيف: إذا كان البناء التنظيمي يحدد مدى استقلالية وثبات الجماعات فإن بعض الظروف قادرة على إحداث تغيير، لذا يتوجب على المؤسسات امتلاك القدرة على التكيف؛

4- الحزم: تتطلب الثقة الحزم، لذا يتوجب على حاجة الثقة للاتصال الإدارة اختيار عاملين لديهم القدرة على التكيف وتجديد الذات، والتعايش مع التوقعات، مع إمكانية الاعتماد في انجاز المطلوب؛[2]

5- الاتصال: يتطلب اتصالا شخصيا كي يكون حقيقيا ويحقق شروط تكوين الالتزام والوفاء، لذا لابد من عقد المزيد من اللقاءات الشخصية لتعزيز أهداف التنظيم وإعادة النظر بالاستراتيجية التنظيمية؛

6- تعدد القادة: تتطلب الثقة تعددية القادة حيث إن من الصعوبة بمكان إدارة الوحدات المستقلة في المؤسسات المعتمدة على الثقة لوحدها؛

7- التكامل التنظيمي: الثقة بحاجة للتكامل التنظيمي، فهناك تنظيمات داخل المؤسسة يمكن الوثوق بها لإيجاد حلول للمشاكل الحاصلة بالمؤسسة؛[3]

---

[1] راوية حسن، **السلوك التنظيمي المعاصر**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، السنة 2004، ص 181.

[2] نسرين غانم عبد الله أبو شاويش، **محددات الثقة التنظيمية وآثارها**، مرجع سبق ذكره، ص 20.

[3] أحمد حمدان برهوم، **واقع الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة رفح**، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، المجلد 07، العدد 02، فلسطين، السنة 2017، ص 10.

8- الثقة تحتاج إلى روابط: إن أهداف الوحدات الصغيرة يجب أن تلتصق مع هدف الكل ويجب أن تتكامل إذ ما أرادت بناء قاعدة مبنية على الثقة بالمؤسسة، ووجود روابط بين المجاميع يعني وجود فهم مشترك؛[1]

9- تناقض الثقة التنظيمية: من السهل بناء الثقة والمحافظة عليها، بينما من السهل تحطيم الثقة إذا ما ذهبنا بطرق غير متوقعة.[2]

إن الثقة كجزء من الثقافة والقيم التنظيمية تنعكس في السلوكيات المختلفة للعاملين، وإرساء قواعد الثقة داخل التنظيمات يمكن أن يتم من خلال دعم ونشر ثقافة الثقة التنظيمية بين جميع العاملين استنادا على القيم المشتركة التي تجمع بينهم، وتشجيع الاتصال وتبادل المعلومات والتكامل التنظيمي.

كما يرى بعض الباحثين أن هناك عوامل من شأنها **تحسين وتعزيز الثقة التنظيمية داخل المنظمة** يمكن تقسيمها إلى مجموعتين من العوامل هما:

- **العوامل التنظيمية:** لما كانت الموارد البشرية، والممارسات الإدارية، وثقافة المنظمة وهيكلها التنظيمي من العوامل التنظيمية التي تعزز الثقة في المنظمة، حيث أن عامل الموارد البشرية يحدد فعالية وكفاءة نظام تقييم الأداء، وعاملي الممارسة الإدارية وهيكل المنظمة يحددان الطريقة التي يجب إتباعها لبلوغ الفعالية التنظيمية، وتحقيق الالتزام التنظيمي، ورفع مستوى الأداء، ونجاح العلاقات بين الموظفين ومديريهم، وبالتالي يسهل ويساعد على تأسيس الثقة التنظيمية؛
- **العوامل الفردية:** من المعلوم أن عملية تأسيس وتكوين الثقة التنظيمية تتطلب وجود بعض العوامل الذاتية التي تؤثر فيها مثل الميل إلى الاتكال، الحالة الذهنية والمشاعر، والقيم والأخلاق.

إن الميل إلى الاتكال يفسر كيفية استعداد الأفراد للاعتماد على الآخرين منذ ولادتهم، أما بالنسبة للحالة الذهنية والمشاعر فتبين كيف يمكن لشخص أن يعبر عن مشاعره تجاه شخص ما ويقيم تجربته من خلال أفكاره حول مصداقية الشخص الآخر قبل أن يقرر أن يثق به أم لا، أما القيم

---

[1] مؤيد نعمة الساعدي، **مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، السنة 2010، ص 113.

[2] حسين العزاب وآخرون، **أثر العوامل الاجتماعية والوظيفية على مستوى الثقة الإدارية دراسة تطبيقية على رؤساء الأقسام في الأجهزة الحكومية في محافظة ظفار في سلطنة عمان**، مجلة المنارة، جامعة آل البيت، المجلد 17، العدد 04، الأردن، السنة 2011، ص 17.

فتوضح كيفية تكوين الميول التي تساهم في خلق الثقة والقيم المشتركة المتبادلة، كما أن الأخلاق توضح مدى مصداقية الأفراد.[1]

ثانيا: العناصر المساعدة على إرساء الثقة التنظيمية

لما كانت الثقة تمثل أهمية كبرى على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة، فهناك حاجة ملحة إلى معرفة أسس وخطوات بنائيا وكيفية المحافظة عليها، وحيث أن القائد هو المحرك الأساسي في المنظمة، عليه أن يتقبل مسؤولية بناء الثقة داخلها، من أجل بناء الثقة بالمنظمة. تكمن الثقة التنظيمية في تتبع العناصر التالية:

أ- الحفاظ على الالتزامات والوفاء بالوعد:

تتطلب الثقة إيمان الأفراد بأن القائد شخص يمكن الاعتماد عليه، فهو بحاجة إلى ضمان الحفاظ على كلمته، وإن كان ثمة شك في أنه لا يستطيع الالتزام بالوعد فعليه ألا يعطي أي كلمة تنفيد هذا الوعد، وإلا ستنهار الثقة وهناك صعوبة بالغة في إعادة بنائيا ثانية؛

ب- ممارسة الاتصال المفتوح:

يؤدي الاتصال المفتوح إلى الإيمان والثقة، فعلى القائد إعلام الأفراد إبلاغهم بالمعايير التي يتم على أساسيا صنع القرارات، وعرض المشكلات، والكشف عن المعلومات المرتبطة، حيث لا يمكن إقامة علاقات فعالة بين الأفراد وفقا لرغبة القائد فقط عندما يريد نشر بعض المعلومات أو حجب بعضها؛

ج- الحرص على الانصات للآخرين:

على القائد استخدام أفضل ما لديه من مهارات الاستماع والإنصات من خلال التأكيد على فهمه لما يقدمه الأفراد من معلومات، فهم يثقون في القائد الذي يفهمهم؛

د- سهولة الوصول إلى المدير:

فعندما يكون المدير متاحا لدى العاملين والعملاء، تزداد حميمية العلاقات بينهم، كما يزداد استقرار المنظمة وقوتها ودرجة الثقة فيها؛

[1] تجاني منصور، **الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الإطارات الوسطى بالمؤسسات الجزائرية**، أطروحة دكتوراه في علم النفس، كلية علم النفس وعلوم التربية، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2، السنة 2019-2020، ص 54-55.

هـ- الحرص على الصدق:

تعد الأمانة أفضل سياسة لموصول إلى الثقة، حيث يمكن للمدير بناء الثقة في العلاقات من خلال أمانته ورغبته في الوفاء بوعوده، فلا يتسامح الأفراد إذا اكتشفوا أن قائدهم غير صادق معهم؛

و- المبادرة بإظهار الاحترام:

كذلك على القائد تنمية الاعجاب والاحترام لدى الآخرين من خلال إظهار قدراته الفنية والمهنية، وعليه الاهتمام الخاص بإظهار وتنمية مهارات الاتصال والتفاوض والمهارات الاخرى للعلاقات بين الأفراد، حيث يعمل القادة المحترمون على تهيئة مناخ من الثقة من خلال تحقيق مصالح الآخرين، وإتاحة الفرصة أمامهم للتعلم والنمو والترقية؛

ز- المحافظة على الاتساق:

على القائد أن يأخذ الوقت اللازم للتفكير في قيمه ومعتقداته التي يتخذها مرشدا لقرارته، وعندما يحدد هدفه الأساسي يمكنه القيام بالأعمال، ومن ثمة يظهر الاتساق الذي يؤدي إلى الثقة؛

ح- الثبات على المبدأ:

يفضل الأفراد العمل مع الشخص الذي يمكن الاعتماد عليه والتنبؤ بسلوكه، أما الشخص يغير وجية نظره ولا يمكن التنبؤ بقراراته وأفعاله في مواقف متشابهة، فيكون غير جدير بثقة الأفراد؛

ط- الحرص على العدالة:

لابد من مراعاة الموضوعية والعدالة قبل صنع القرارات واتخاذها، فعلى القائد أن يكون موضوعيا وغير متحيزا في تقويمه لأداء الأفراد، وكذلك حريصا على العدالة في توزيع المكافآت؛

ل- التعاون وتقديم المساعدة:

من الأفضل أن يواجه القائد المواقف الصعبة بدلا من تجنبها، كما يبدي رغبته في طرح حلول بديلة، حيث يشير تعاونه إلى أنه شخص يمكن الاعتماد عليه والوثوق به؛

ي- تجنب الأعذار واللوم للآخرين:

فإذا ارتكب القائد خطأ فلابد أن يكون أمينا ويعترف به، ويتجنب توجيه اللوم لأي فرد آخر، حيث يقلل ذلك من مصداقيته الشخصية، كما يقمل من مصداقية المنظمة؛

ك- المحاسبية الذاتية:

تعتمد جميع العلاقات بين الأفراد بصورة كبيرة على المسؤولية والمحاسبية الشخصية، ويمكن أن يشيع مناخ من الفوضى إذ حدث تقصير في المحاسبية، بينما يزدهر العمل إذا تم محاسبة العاملين على أفعالهم نحو العملاء ونحو بعضهم البعض.[1]

المطلب الثالث: العلاقة بين الثقة التنظيمية والعدالة التنظيمية

يمكن القول بأن الثقة التنظيمية ترتبط بشكل أساسي بالعدالة التنظيمية للمؤسسة التعليمية بشكل عام والجامعات بشكل خاص، وحتى تتحقق الثقة لدى العاملين، فلا بد من التحول من النظرة السلبية للفرد إلى النظرة الإنجابية، ومن مناخ السلطي فردي إلى مناخ تشاركي جماعي، يتيح الفرصة للفرد التعبير عن آرائه وأفكاره وتوليد الشعور لديه بالعدالة والثقة في تحقيق أهدافه، فشعور الفرد بثقته وانتمائه لمؤسسته ليس بالأمر السهل، فهو عملية معقدة، لارتباطها المباشر بالسلوك الإنساني، وتعاملها مع متغيرات الذات الإنسانية من أجل إشباع حاجاتها المرتبطة بالظروف الداخلية والخارجية للفرد.

وتمثل العدالة التنظيمية جانبا مهما في البيئة الداخلية للمؤسسات بشكل عام وللجامعات بشكل خاص، وتؤثر العدالة التنظيمية في تعزيز الثقة التنظيمية من خلال تأثير أبعادها في زيادة ثقة العاملين بالإدارة، وتنمي لديهم الاستعداد لأداء المهمات التطوعية وما تتضمنه من أدوار إضافية أو سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تسهم في تحسين مستويات الأداء التنظيمي.[2]

تكتسب التنظيمات سماتها عبر الوقت من خلال العلاقات ومساهمات وأدوار القيادات فيها، بأن الخصائص التنظيمية هي سمات تنشأ من نموذج الإدارة المعتمد داخل المنظمة، وأنه من خلال هيكلها أو استراتيجيتها، ومن ثقافتها التي تتجسد في طبيعة علاقاتها تنتج خصائص تنظيمية يشار إليها على نطاق واسع على أنها ثوابت تنظيمية. حيث ترتبط بشكل عام بالعلاقات وبما أنها في كثير من جوانبها مكون علائقي relational، أي أنها تتعلق بمعتقدات الناس حول علاقتهم بالآخرين أو اتجاهاتهم نحوهم، فإن ثقة الفرد أو الجماعة ستعتمد أيضا على طبيعة إدراكهم وتصورهم لمستوى

---

[1] سمية جقيدل، **إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى أساتذة جامعة عمار ثليجي بالأغواط**، مرجع سبق ذكره، ص 108-109.

[2] نجوى دراوشه، **العدالة التنظيمية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس**، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، السنة 2017، ص 375.

مصداقية الآخرين على الجانب الآخر، ولا يتأتى ذلك دون أدوار متباينة ضمن إطار تنظيمي أو بعد اجتماعي.

واتساقا مع ما سبق، يوضح أنه عندما ينضم الموظفون إلى مؤسساتهم، فإنهم يتوقعون أن يعاملهم رؤساؤهم بإنصاف، وأنه يتم تحديد هذه التوقعات من خلال عقد نفسي، أو اتفاق ضمني غير معلن بين الرئيس أو صاحب العمل والموظف، ومن ثم فإنه عندما يدرك الموظفون أن القائم على العمل أو المنظمة لا تعاملهم بإنصاف، فهناك خرق لهذا العقد النفسي، ويؤدي ذلك إلى انعدام الثقة لأن الموظف لم يعد لديه توقعات مستقبلية إيجابية تجاه المنظمة أو القائم على العمل، ونظرا لأن العقد النفسي يعتمد على تصورات الموظف، فمن المرجح أن تؤثر الطريقة التي يتم بها اتخاذ القرارات وكيفية توزيع النتائج على الثقة التي يتمتع بها الموظف في المنظمة، والعكس صحيح، فعندما يتعرض الموظفون لمعاملة عادلة داخل المنظمة، فإن ذلك يعزز عقدهم النفسي مما يزيد بدوره من ثقتهم فيها، يدعم ذلك ما أكدته العديد من الدراسات مثل دراسة التي أثبتت وجود ارتباط قوي بين الثقة التنظيمية والعدالة التنظيمية المدركة.[1]

[1] محمد فتحي عبد الفتاح حسين، **العدالة التنظيمية المدركة وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بنين جامعة الأزهر بالقاهرة دراسة ميدانية**، مجلة الدراسات التربوية والانسانية، كلية التربية، جامعة دمنهور، المجلد 12، العدد 03، السنة 2020، ص 89-90.

خلاصة الفصل

لقد رأينا من خلال استعراضنا في هذا الفصل إلى مفهوم العدالة التنظيمية ودورها في رفع من مستوى الثقة التنظيمية، كونها تلعب دورا بارزا في المؤسسة وأحد سبل الكفيلة والمهمة من قبل الباحثين كما لها أهمية في رفع أداء المنظمة من خلال ما تقدمه من كفاءات، باعتبار الثقة علاقة تبادلية تعزز العلاقات الإنسانية وتؤثر في السلوك الشخصي والتنظيمي داخل التنظيم.

فعلى غرار مساهمتها الفعالة في زرع بذور الثقة لبناء ثقة الفرد في النظام وتقييم الأداء ودوره في زيادة الدافعية الجماعية، لابد من السعي إلى تحقيقها وفق الإجراءات التنظيمية التي تتصل بشعور العامل بنزاهة التقييم الإداري، مما يعكس مستوها من طرف المؤسسات من خلال العوائد والإجراءات التي يتلقاها داخل المؤسسة.

الفصل الثاني

دراسة ميدانية بكلية الاقتصاد بجامعة الأغواط

تمهيد

سنحاول في هذا الفصل دراسة أهمية العدالة التنظيمية ومدى تأثيرها في رفع مستوى الثقة التنظيمية على مستوى لكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بولاية الأغواط، وإعطاء تفاصيل أكثر وشرح دقيق لأثر العدالة التنظيمية سنحاول إسقاطهاعلى أرض الواقع وذلك بدراسة ميدانية معتمدين في ذلك على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات واستخدام برنامج SPSS26.0 لتحليل البيانات.

وعلى ضوء ما سبق سنقوم بتقسيم هذا الفصل وفق مبحثين على النحو التالي:

المبحث الأول قمنا بتقديم لمحة حول المؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني سنتطرق إلى منهجية الدراسة الميدانية واختبار الأداة

المبحث الثالث حول نتائج الدراسة والاختبارات الإحصائية

المبحث الأول: لمحة حول المؤسسة محل الدراسة

تعد الجامعة الجزائرية إحدى المنظمات الفعالة في المجتمع نظرا إلى الدور الهام الذي تؤديه، وذلك باعتبارها تنتمي إلى قطاع من القطاعات الهامة وهو قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، كما تعد كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير كلية من كليات جامعة الأغواط، والتي لها أهمية في تكوين الطلبة وتأطيرهم بكل كفاءة، وبالتالي فهي تحتاج إلى كفاءات جوهرية تدعمها في تحقيق أهدافها.

المطلب الأول: التعريف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

أ- نشأة جامعة عمار ثليجي:

أنشئت جامعة الأغواط لأول مرة كمدرسة عليا لأساة التعليم التقني سنة 1986. بموجب المرسوم التنفيذي رقم 86-165 المؤرخ في: 05-08-1986. لتضمن تكوين أساتذة التعليم الثانوي والتقني في التخصصات التالية:

- هندسة ميكانيكية؛
- هندسة مدنية؛
- هندسة كهربائية.

وفي سنة 1997 تمت تحويل المدرسة العليا إلى مركز جامعي بموجب المرسوم التنتفيذي رقم: 97-157 المؤرخ في: 10-05-1997 ليضمن تكوين في مهندس الدولة، ليسانس، الدراسات الجامعية التطبيقية في التخصصات التالية:

العلوم الدقيقة، الإعلام الآلي، هندسة ميكانيكية، هندسة كهربائية، هندسة مدنية، كيبمياء صناعية، بيولوجيا، علوم اقتصادية وعلوم التسيير، لغة وأدب عربي، علم النفس ولأرطفونيا، والحقوق.

وفي سنة 2001 تمت إعادة هيكلة المركز الجامعي ليصبح جامعة بموجب المرسوم التنفيدي رقم 01-270 المؤرخ في: 25-08-2010 لتضم ثلاث كليات وهي:

- كلية العلوم والتكنولوجيا؛
- كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير؛
- كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية.

وبالموازاة مع إعادة الهيكلة التي عرفنها الجامعة خلال هذه السنة تم فتح ختصاصات جديدة وهي: صيانة في الهندسة الكهربائية الموارد المائية، علوم فلاحية، هندسة معمارية، علوم إجتماعية وديمغرافيا، لغة إنجليزية.

ومع التحول الذي عرفه نظام التكوين بقطاع التعليم العالي بالجزائر، تم إعتنماد النظام الجديد وفتح تتخصصات جديدة في مرحلة ليسانس ل م د مع انطلاقة الموسم الجامعي 2006-2007 وهي: علوم المادة، علوم وتكنولوجيا، رياضيات وإعلام آلي، علوم وتقنيات الرياضة، علوم اقتصادية وعلوم التسيير، لغة فرنسية، علوم اجتماعية. ومع تطبيق السياسة الرامية إلى تعميم نظام ل م د فقد تم فتح تخصصات مكملة في مرحلة الماستر مع بداية الموسم الجامعي 2009-2010.

بلغ عدد التخصصات المفتوحة 156 تخصصا في مرحلة التدرج – ليسانس و ماستر- ووصل عدد مشاريع تكوين في مرحلة الدكتوراه في النظام القديم 363 و 286 مشروع في النظام ل.م.د إستفادت جامعة الأغواط برسم ميزانية 2014 من توظيف 83 أستاذ مساعد قسم "ب" و 22 موظفا ليصل بذلك عدد الأستاذة 915 منهم 135 مصف الرتب العليا.

إستلمت المؤسسة الجامعية 2000 مقعد بيداغوجي جديد لاحتضان كلية الطب ليصل العدد الإجمالي للمقاعد البيداغوجية 24153 مقعد.

ب- تعريف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير:

تم فتح قسم العلوم الاقتصادية خلال السنة الجامعية 1991/ 1992 بعدد يقدر بـ 66 طالب بالجذع المشترك علوم اقتصادية، كما ضم هذا القسم فرع الإعلام الآلي للتسيير تكوين قصير المدى الذي فتح خلال السنة الجامعية 1991/1990 بعدد يقدر بـ 57 طالب.

وفي إطار ترقية المدرسة العليا لأساتذة التعليم التقني إلى مركز جامعي، تحول قسم العلوم الاقتصادية خلال السنة الجامعية 1998/1997 إلى معهد يسمى بمعهد العلوم الاقتصادية.

وطبقا للمرسوم التنفيذي رقم 01-270 المؤرخ في 2001/09/18 الذي يتضمن إنشاء جامعة الأغواط، تحول المعهد إلى كلية تسمى بكلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير.

وطبقا للمرسوم التنفيذي رقم 10-198 المؤرخ في 2010 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 01-270 المؤرخ في 2001/09/18 تحولت تسمية الكلية الى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

والتي تحتوي كلية العلوم الاقتصادية على عدد كاف حتى الآن من الهياكل البيداغوجية المهيأة والمجهزة بأحدث الوسائل و الامكانيات باستطاعتها استيعاب: 2558 مقعد بيداغوجي وهي كتالي:

ثلاثة (03) مدرجات بقدرة استيعاب: 662 مقعد بيداغوجي؛

42 قاعة لتدريس بقدرة استيعاب: 1892 مقعد بيداغوجي.

كما تحتوي الكلية على:

06 قاعات للأنترنت Internet 130 : جهاز (130 Postes)؛

05 قاعات للطلعة والقراءة على مستوى مكتبة الكلية.

وتحتوي الكلية على منبأ مخصص للإدارة البيداغوجية يسمى بمجمع الأقسام متكون من طابقين و فيه حوالي 20 مكتب إداري مخصصين للأقسام البيدغوجية الخمسة:

- قسم الجذع المشترك؛
- قسم علوم التسيير؛
- قسم العلوم الاقتصادية؛
- قسم العلوم التجارية؛
- قسم العلوم المالية والمحاسبة؛

المطلب الثاني: الإمكانيات المادية والبشرية للكلية

أ- الإمكانيات المادية:

تتمثل هذه الإمكانيات في الأقسام ومخابر البحث العلمي، وهي كما يلي:

1- الأقسام: تتكون الكلية من 4 أقسام، وهي كالآتي:

- **قسم علوم التسيير:** يحتوي على التخصصات التالية في طور ليسانس(إدارة أعمال، إدارة مالية، إدارة الميزانية) أما طور الماستر (إدارة أعمال، إدارة الموارد البشرية، المقاولاتية، تسيير عمومي)؛
- **قسم علوم اقتصادية:** يحتوي على التخصصات التالية في طور ليسانس (اقتصاد نقدي وبنكي)، وطور الماستر يحتوي على (اقتصاد وتسيير المؤسسات، اقتصاد كمي، اقتصاد نقدي وبنكي)؛
- **قسم العلوم التجارية:** يحتوي على التخصصات التالية في طور ليسانس (تسويق الخدمات، تسويق فندقي وسياحي، مالية وتجارة دولية)؛
- **قسم علوم المالية والمحاسبة:** يحتوي على التخصصات التالية في طور ليسانس (محاسبة وجباية، مالية وبنوك)، وطور الماستر (محاسبة وتدقيق، محاسبة وجباية معمقة، مالية وبنوك).

2- مخابر البحث العلمي: تتكون الكلية من مخبرين للبحث العلمي هما:

- **مخبر العلوم الاقتصادية والتسيير:** تم إنشاء هذا المخبر بتاريخ 25-07-2000 تبعا للقرار رقم 88 ويتكون من ستة فرق:
  - ✓ **الفرقة الأولى:** إصلاح سوق التمويل في الجزائر وتتكون من 7 أعضاء باحثين؛

- ✓ **الفرقة الثانية:** العولمة الاقتصادية وتتكون من 4 أعضاء باحثين؛
- ✓ **الفرقة الثالثة:** التمويل الإسلامي وتتكون من 6 أعضاء باحثين؛
- ✓ **الفرقة الرابعة:** دور الموارد البشرية في بناء وتطوير المنظمة في ظل تحديات العولمة وتتكون من 6 أعضاء باحثين؛
- ✓ **الفرقة الخامسة:** المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتتكون من 5 أعضاء باحثين؛
- ✓ **الفرقة السادسة:** القانون الجزائري في نظام الوظيفة العمومية وتتكون من 6 أعضاء باحثين.

– **مخبر دراسات التنمية الاقتصادية:** تم إنشاء هذا المخبر بتاريخ 14-04-2012 تبعا للقرار رقم 145، ويتكون من 60 عضو باحث منهم 2 أستاذ و10 أستاذ محاضر قسم أ، و07 أستاذ قسم ب، 20 أستاذ مساعد قسم أ، و06 أستاذ قسم ب، و12 طالب دكتوراه.

ب- الإمكانيات البشرية:

تتوفر الكلية على إمكانيات بشرية معتبرة:

1- الأساتذة: بلغ عدد الأساتذة خلال السنة الجامعية 2020-2021م (104) أستاذ، **والجدول التالي يوضح توزيع الأساتذة حسب الدرجة العلمية:**

الجدول رقم 01: الدرجة العلمية للأساتذة وعددهم

الدرجة العلمية	عدد الأساتذة
الأستاذية	23
أستاذ محاضر قسم أ	38
أستاذ محاضر قسم ب	20
أستاذ مساعد قسم أ	20
أستاذ مساعد قسم ب	03
المجموع	104

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معلومات قدمها رئيس مصلحة المستخدمين في الكلية.

2- الموظفين الإداريين والتقنيين وأعوان الخدمة: حيث أن **عدد الموظفين الإداريين الدائمين:** تحتوي الكلية على 116 موظف إداري ومهني موزعين كما يلي:

- **الموظفين الإداريين:** 53؛
- **العمال المهنيون:** 21؛

- **العمال المتعاقدون:** 42.

3- عدد الأساتذة في كل قسم:

الجدول رقم 02: عدد الأساتذة في كل قسم

القسم	عدد الأساتذة
قسم علوم التسيير	33
قسم العلوم التجارية	21
قسم العلوم الاقتصادية	28
قسم المالية والمحاسبة	22

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معلومات قدمها رئيس مصلحة المستخدمين في الكلية

المطلب الثالث: مهام وهيكل التنظيمي التنظيمية للكلية

أ- مهام:

تنقسم هذه المهام إلى نوعين:

1- المهام الأساسية في مجال التكوين العالي: ويمكن اختصارها في العناصر التالية:

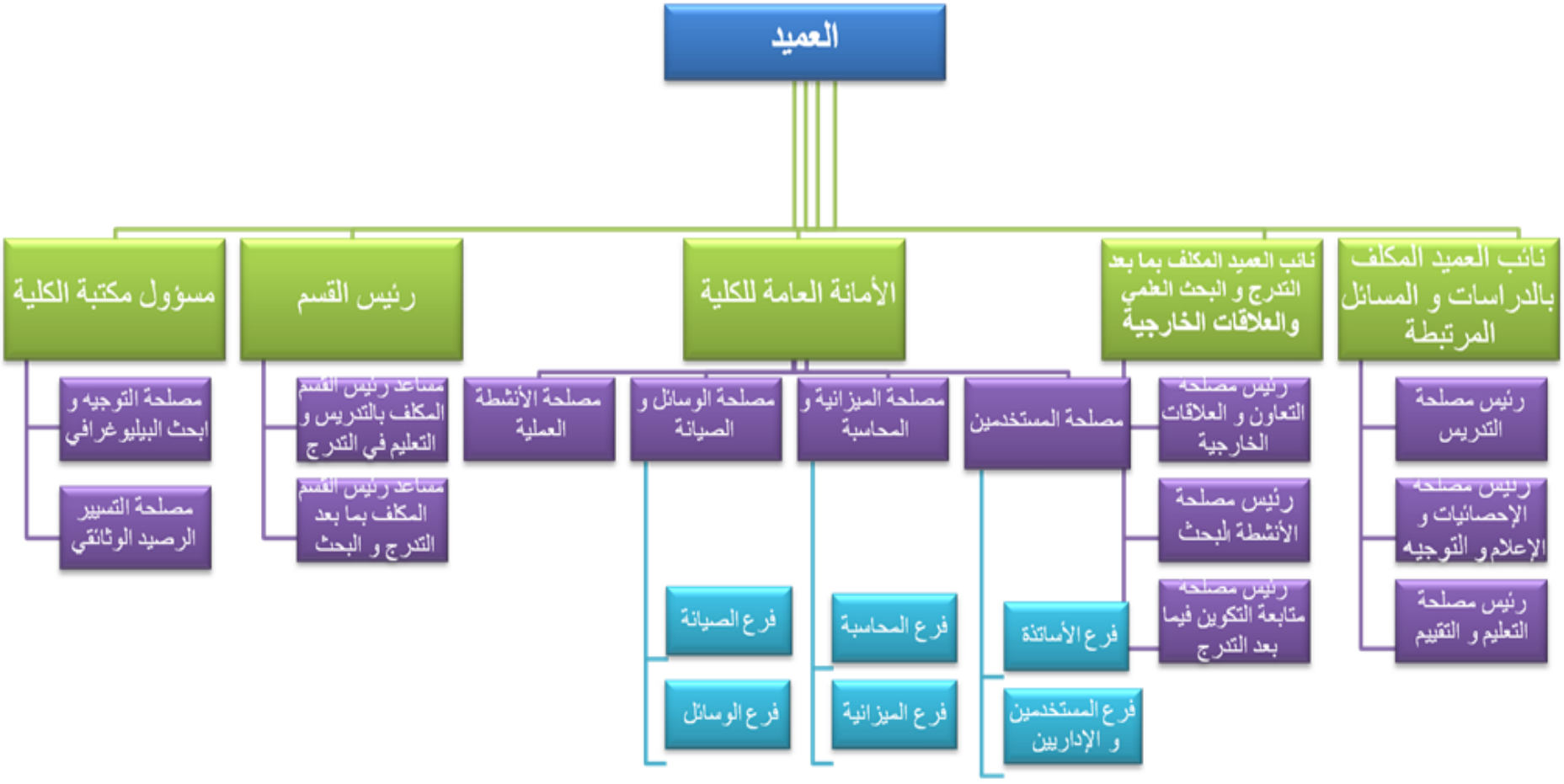
- تنمية الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد؛
- تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين بالبحث وفي سبيل البحث؛
- المساهمة في إنتاج ونشر معمم للعلم والمعارف وتحصيلها و تطويرها؛
- المشاركة في التكوين المتواصل.

2- المهام الأساسية في مجال البحث العلمي: أبرزها:

- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير المعرفي؛
- ترقية الثقافة الوطنية و نشرها؛
- تثمين نتائج البحث ونشرة الإعلام العلمي؛
- المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها.

ب- الهيكل التنظيمي للكلية:

الشكل رقم 04: الخريطة التنظيمية للكلية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات مصلحة المستخدمين بالكلية.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية واختبار الأداة

يتناول هذا المبحث وصفا للإجراءات التي يتم اتباعها في تنفيذ الدراسة التطبيقية، من أجل تعريف منهج الدراسة ووصف مجتمع الدراسة وعينتها، وإعادة أداة الاستبيان من خلال طرح مجموعة من الأسئلة، كم سنستخدم برنامج spss واستخدام الأدوات الإحصائية اللازمة لتحليل نتائج الاستبيان.

المطلب الأول: منهجية الدراسة وتحديد مجتمع وعينة الدراسة

سنتطرق في هذا المطلب إلى:

أولا: منهجية الدراسة

لقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك من أجل تحقيق أهداف الدراسة، لأن هذا الأسلوب يعرف بأنه من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن موضوع محدد في البحث، حيث يتناول أحدث موجود ومتاحة للدراسة وذلك بغرض التعرف على **مدى تأثير العدالة التنظيمية على الرفع من مستوى الثقة التنظيمية** لجامعة عمار ثليجي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالأغواط محل الدراسة، اعتمدت هذه الدراسة على نوعين أساسيين ومصدرين في جمع البيانات:

أ- المصادر الثانوية:

وتتضمن المصادر النظرية من الكتب والمجلات العلمية والمتقيات التي كتبت في موضوع **تأثير العدالة التنظيمية على الرفع من مستوى الثقة التنظيمية**، والتي في ضوئها تم تحديد مشكلة الدراسة وفرضياتها؛

ب- المصادر الأولية:

اعتمدت هذه الدراسة على الاستبيان من أجل جمع البيانات من عينة الدراسة ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج spss الإحصائي، واستخدام الاختبارات الاحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى نتائج ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

ثانيا: تحديد مجتمع وعينة الدراسة

نظرا لكبر حجم مجتمع الدراسة قمنا باختيار عينة عشوائية نجري عليها الدراسة وتكون النتائج فيما بعد عامة على أفراد الكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عمار ثليجي بالأغواط، ولقد تم توزيع الاستبيان على الأساتذة، حيث تم توزيع 43 استمارة وتم استرجاع 42 استمارة من المجتمع الأصلي.

المطلب الثاني: أداة جمع وتحليل البيانات

في هذا المطلب سنعرض الأداة المعتمدة في الدراسة ومختلف المراحل التي مرت بها، ومن خلال معاملات الصدق والثبات بإضافة إلى أدوات التحليل الإحصائي لبيانات الإستبيان.

أولا: أداة جمع البيانات

تم الإعتماد على الاستبيان في جمع البيانات اللازمة لموضوع الدراسة والذي يمكن تعريفه على أنه: الإستقصاء التجريبي أي إجراء بحث ميداني على جماعة محددة من الناس وهو وسيلة اتصال بين الباحث والمبحوث، ويحتوي على مجموعة من المؤشرات يمكن عن طريقها اكتشاف أبعاد موضوع الدراسة عن طريق أسئلة تخص القضايا التي نريد معلومات عليها من المبحوث، لهذا قمنا بإعداد استبيان أولي من أجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات وذلك بعد علمية التحكيم وموافقة عليه من طرف الأساتذة المحكمين ذوي الإختصاص في جامعة عمار ثليجي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالأغواط.

وبناءا على آرائهم تم تعديل واستبعاد عدة أسئلة والأخطاء وصياغة بعض العبارات فاستقر الاستبيان على صورته النهائية، وكمرحلة ثانية تم توزيع الاستبيان في شكل **(استبيان)** لعينة مكونة من 43 أستاذ، في حدود الزمن الذي وضعناه كمرجعية وكذا عدد الأفراد الذين تم الوصول إليهم ومراسلتهم بصفة شخصية، تم استرجاع 42 واعتمدت في الدراسة على 42 إجابة صالحة.

ولقد تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاث محاور كالتالي:

- **المحور الأول:** خاص بالبيانات الشخصية المتعلقة بأفراد العينة وتتمثل في: (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة)؛
- **المحور الثاني:** حيث شمل محور العدالة التنظيمية (عدالة الإجراءات/عدالة المعاملات) والمكون من 15 سؤال؛
- **المحور الثالث:** فهو خاص بالأسئلة المتعلقة بالثقة التنظيمية وشمل 14 سؤال.

ولقد بلغ عدد فقرات الاستبيان 29 فقرة وكانت إجابة كل عبارة من محاور الدراسة وفق أسلوب ليكارت الخماسي كما يلي:

الجدول رقم 03: درجات مقياس سلم ليكارت الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبة.

وبما أننا استخدمنا مقياس ليكارت الخماسي الذي يعبر عن الخيارات (غير موافق، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة)، هو متغير ترتيبي، والأرقام التي تدخل في البرنامج تعبر عن أوزان الاجابات، ولتحديد طول الخلايا أو الفئات بمقياس ليكارت الخماسي تم حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة (5-4=1) ثم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الخلية الصحيحة (4/5=0.8)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس، وذلك لتحديد الحد الأعلى الأول خلية أو فئة (1+0.8=1.8)، وهكذا أصبح طول الخلايا أو الفئات كما يلي:

الجدول رقم 04: إجابات الأسئلة ولالتها

الإجابة عن الأسئلة	الرمز	المتوسط الحسابي للإجابات
غير موافق بشدة	01	]1.8 – 01]
غير موافق	02	]2.6 – 1.8]
محايد	03	]3.4 – 2.6]
موافق	04	]4.2 – 3.4]
موافق بشدة	05	]05 – 4.2]

المصدر: من إعداد الطالبة.

ثانيا: أدوات التحليل الإحصائي لبيانات الإستبيان

من أجل القيام بالتحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان تم الإستعانة بأدوات التحليل الإحصائي المناسبة لمثل هذه الدراسة والتي يتم الحصول على نتائجها مباشرة بعد تفريغ بيانات الاستبيان من خلال برمجة spss (الحزمة الإحصائية للعلوم الإحصائية للعلوم الإجتماعية science statical packag for social) حيث تم استخدام نوعين من الأساليب الإحصائية:

أ- **أساليب الإحصاء الوصفية:**

إستخدمنا مايلي:

- **الوسط الحسابي:** لمعرفة درجة موافقة العينة على كل عبارة من عبارات الإستبيان؛

- **الإنحراف المعياري:** لبيان مدى تركز أو تشتت إجابات مفردات العينة عن المتوسط الحسابي؛
- **معامل الإختلاف:** لتحديد مدى الإنسجام بين إجابات المبحوثين، وهو عبارة عن نسبة مئوية (أقل من 50% هناك تشابه في إجابات عينة الدراسة أما إذا كان معامل الإختلاف أكبر من 50% فإن هناك اختلاف في إجابات عينة الدراسة) وذلك من أجل معرفة الأهمية النسبية لإستجابات عينة الدراسة حول العدالة التنظيمية.

ب- أساليب الإحصاء الإستدلالي:

إستخدمنا مايلي:

- **إختبار ألفا كرونباخ cronbach s alpha:** لقياس الإعتمادية أي من خلال معرفة صدق وثبات البيانات؛
- **الإنحدار البسيط والمتعدد:** من أجل تحديد أثر المتغيرات المستقلة في المتغير التابع ومن ثم الإجابة على فرضيات الدراسة.

المطلب الثالث: إختبار صدق وثبات بيانات الدراسة

من خلال هذا المطلب سيتم التعرف على صدق وثبات أداة الدراسة، لأنه الأداة الدراسة تؤدي بالضرورة إلى صحة وسلامة نتائج الدراسة بأكملها، وعدم صحة وسلامة النتائج تجعل البحث بلا قيمة. لذلك حرصنا على اختيار الأداة ذات الصدق والثبات العاليين.

أولا: صدق الأداة

وهي عملية التأكد من أن الفقرات التي تحتويها الاستبانة تؤدي إلى جمع البيانات بدقة ومدى تعبير فقراتها عن أبعاد الدراسة، وأن كل بعد ممثل بشكل مجموعة من الأسئلة تعكسه فعليا، ولتحقيق ذلك تم عرض الاستبانة على مجموعة من الأساتذة المختصة، ومن ثم تم عرضها على المشرف العام في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط كفرد من المؤسسة وذلك للتأكد والتعرف على مدى فهم العبارات والكلمات المستخدمة ودرجة وضوحها وسهولتها.

كما تم التأكد من "**الاتساق الداخلي للأداة**"، باستخدام **معامل بيرسون** لمعاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه، كما توضحه الجداول التالية:

الجدول رقم 05: معاملات الارتباط لعبارات محور **عدالة المعاملات**

العبارة	X1	X2	X3	4X
المتوسط	**0.726	**0.785	**0.635	**0.831

المصدر: من إعداد الطالبة انطلاقا من مخرجات SPSS26.0

- ** ذات دلالة عند مستوى معنوية α=0.01.
- * ذات دلالة عند مستوى معنوية α=0.05.

الجدول رقم 06: معاملات الارتباط لعبارات محور **عدالة الإجراءات**

العبارة	5X	6X	X7	X8	X9
المتوسط	**0.929	**0.873	0.899**	0.854**	0.846**

المصدر: من إعداد الطالبة انطلاقا من مخرجات SPSS26.0

- ** ذات دلالة عند مستوى معنوية α=0.01.
- * ذات دلالة عند مستوى معنوية α=0.05.

الجدول رقم 07: معاملات الارتباط لعبارات محور **عدالة التوزيعية**

العبارة	X10	X11	X12	X13	X14	X15
المتوسط	**0.728	**0.736	**0.761	**0.562	0.721**	0.706**

المصدر: من إعداد الطالبة انطلاقا من مخرجات SPSS26.0

- ** ذات دلالة عند مستوى معنوية α=0.01.
- * ذات دلالة عند مستوى معنوية α=0.05.

يتضح من الجداول السابقة أن قيم معامل الارتباط لكل عبارة من العبارات موجبة مع محورها، ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة 1% أو 5% مما يدل على صدق اتساقها مع محاورها.

ثانيا: ثبات الأداة

يعرف الثبات على أنه "**الاتساق في نتائج الأداة**"، ويقصد به إمكانية الحصول على نفس النتائج فيما لو أعيد استخدام نفس الأداة في نفس الظروف، وقد قمنا بقياس الثبات باستعمال المعامل **(ALPHA CRONBACH)** وذلك باستخدام برنامج **SPSS.26** وهو ما سيتم توضيحه فيما يلي:

أ- اختبار الثبات الكلي (جميع الفقرات):

الجدول رقم 08: نتائج اختبار ألفا كرونباخ الكلي

عدد العبارات	ألفا كرونباخ
29	0.923

المصدر: من إعداد الطالبة انطلاقا من مخرجات SPSS26.0

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل **ALPFA CRONBACH** الكلي يساوي (0.923) وعليه يمكننا القول أن أداة القياس تمتاز بثبات جيد، أي أن عينة الدراسة تتمتع بثبات ودرجة تجانس داخلي مرتفعة، مما يعني إمكانية الاعتماد على الاستبيان في قياس المتغيرات المدروسة نظرا لقدرته على إعطاء نتائج موافقة لإجابات المستجوبين اتجاه عبارات الاستبيان، بناءا على ذلك الأداة المستخدمة للدراسة تتمتع بدرجة كبيرة من الصدق والثبات مما يجعلها صالحة لهاته الدراسة وتجعل الباحثين مطمئنين لتطبيقها؛

ب- اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة:

فمن أجل معرفة صدق وثبات البيانات الواردة بالاستمارة تم استخدام اختبار كولموغروف-سمرنوف **(One-Sample Kolmogorov – Smirnov Test)**، وكانت النتائج كما في الجدول التالي، وبتحديد الفرضية الصفرية والبديلة كما يلي:

- **الفرضية الصفرية:** البيانات تتبع التوزيع الطبيعي؛
- **الفرضية البديلة:** البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم 09: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

متغيرات الدراسة	اختبار كولموغروف – سمرنوف	
	قيمة Z	قيمة الاحتمال P.Sig
العدالة التنظيمية	1.857	0.200
الثقة التنظيمية	1.894	0.083

المصدر: من إعداد الطالبة انطلاقا من مخرجات SPSS26.0

أظهرت نتائج الاختبار أن قيمة **Kolmogorov-Sirnov Z** ممثلة فيما يلي: (1.85، 1.894)، ومستوى المعنوية لها على التوالي (0.200، 0.083)، وكلها جاءت أكبر من 0.05، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، فالبيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبناءا عليه يتجه تحليلنا نحو الطرق العلمية.

المبحث الثالث: نتائج الدراسة والاختبارات الإحصائية

سنقوم من خلال هذا المبحث بتحليل نتائج الدراسة التطبيقية حيث سيحتوي على عرض خصائص العينة المدروسة، وكذا على عرض نتائج الدراسة، كما سيشمل هذا المبحث على اختبار الفرضيات، ومن أجل الوصول إلى ذلك ينبغي علينا تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات التي تضمنتها المحاور الثلاثة والمتمثلة في محور عدالة التوزيع، محور عدالة الإجراءات، محور عدالة المعاملات، ومحور المتغير التابع الثقة التنظيمية.

المطلب الأول: عرض خصائص العينة

من أجل معرفة خصائص العينة المدروسة تم الاعتماد على إجابات الأساتذة فيما يخص الجزء الأول للعينة المدروسة من الإستمارة، وهو ما سنوضحه فيما يلي:

1- توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

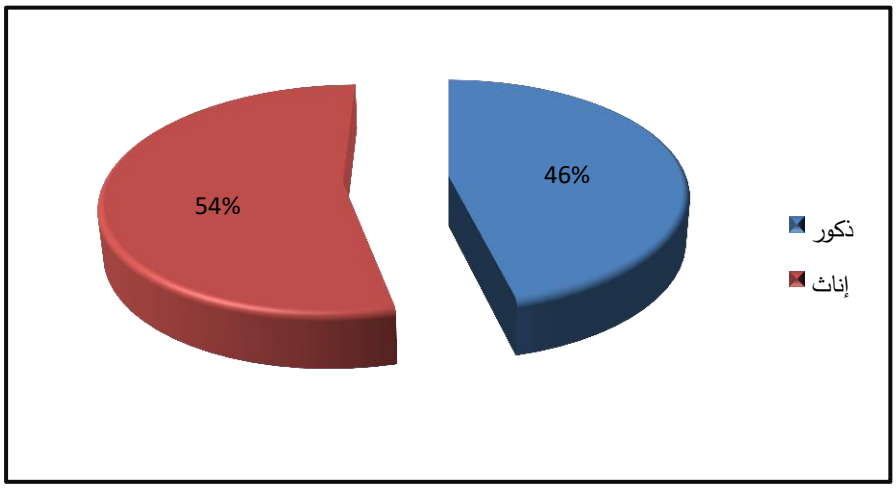
يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس كما يلي:

الجدول رقم 10: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	**23**	**%53.45**
الإناث	**20**	**%46.5**
المجموع	**43**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS26.0

الشكل رقم 05: تمثيل البياني لحجم توزيع العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على معطيات الجدول رقم 10

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن نسبة الذكور في العينة المراد دراستها هي 53.45% ونسبة الإناث 46.5% وهما نسبتان متقاربتان إلى حد كبير وهذا ما لمسناه فعلا في داخل الجامعة، هذا كون التوظيف في كلية الاقتصاد بجامعة الاغواط موجهة للجميع لكلا الجنسين.

2- توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر:

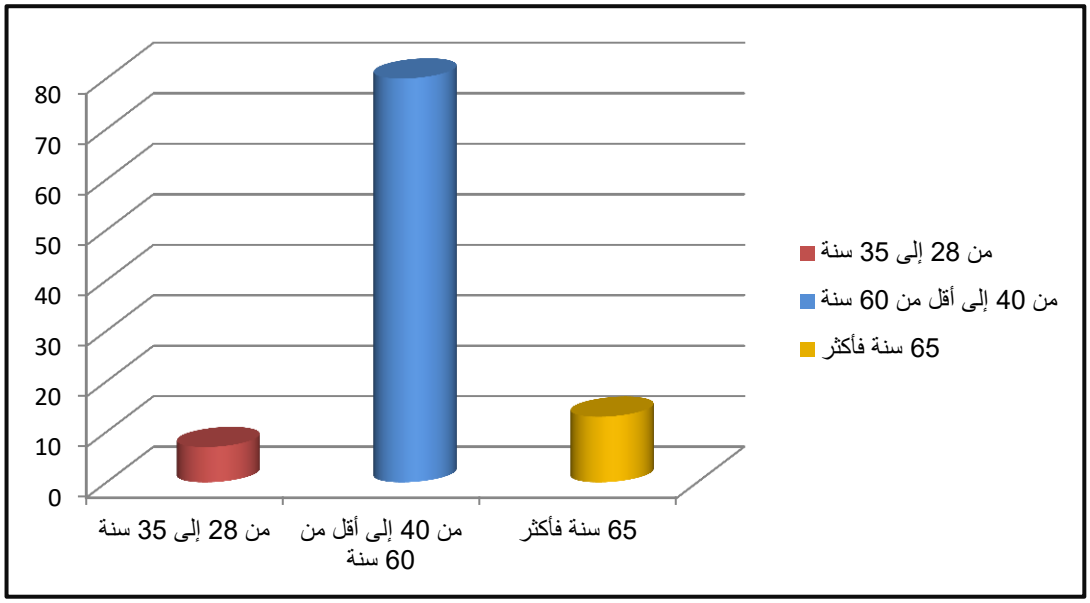
يمكن توضيح توزيع العينة حسب متغير العمر في الشكل التالي:

الجدول رقم 11: توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
من 28 إلى 35 سنة	**03**	**%7**
من 40 إلى أقل من 60سنة	**34**	**%80**
65 سنة فأكثر	**06**	**%13**
المجموع	**43**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS26.0

الشكل رقم 06: تمثيل البياني لحجم توزيع العينة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على معطيات الجدول رقم 11

من الشكل أعلاه يتضح أن الأغلبية الساحقة في العينة هي الفئة العمرية بين 40 و 60 سنة بنسبة 80% حيث تقدر نسبة الأفراد الذين أعمارهم أقل من 28 إلى 35 سنة ب 7%، أما أكثر من 60 سنة تقدر ب 13%، ومنه نستنتج أن المؤسسة محل الدراسة تستقطب فئة الكفاءات.

3- توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي:

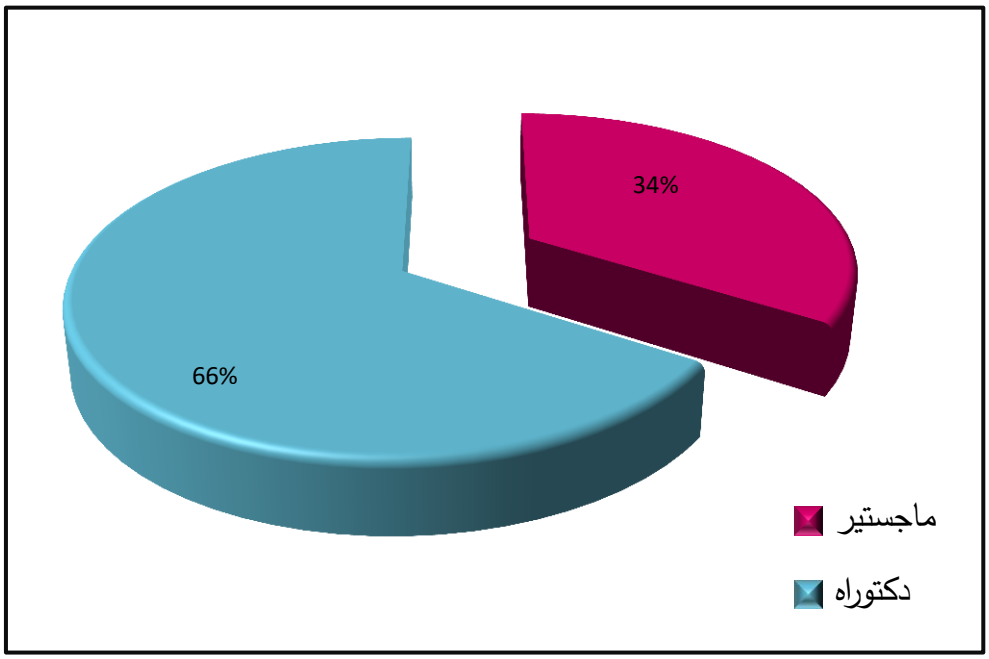
يتوزع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي كما يلي:

الجدول رقم 12: توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
ماجستير	**15**	**%34**
دكتوراه	**28**	**%66**
المجموع	**43**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS26.0

الشكل رقم 07: تمثيل البياني لحجم توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على معطيات الجدول رقم 12

نلاحظ من الشكل أعلاه أن 66 من أفراد العينة ذو مستوى دكتوراه أي ما نسبته 66% من إجمالي أفراد العينة، أما عن الذين لديهم مستوى ماجستير بلغت نسبتهم 34% وهذا ما يدل أن المستوى الأكاديمي مرتفع بداخل كلية الاقتصاد بجامعة الاغواط بحكم نوعية نظام التعليم بالجامعات.

4- توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي:

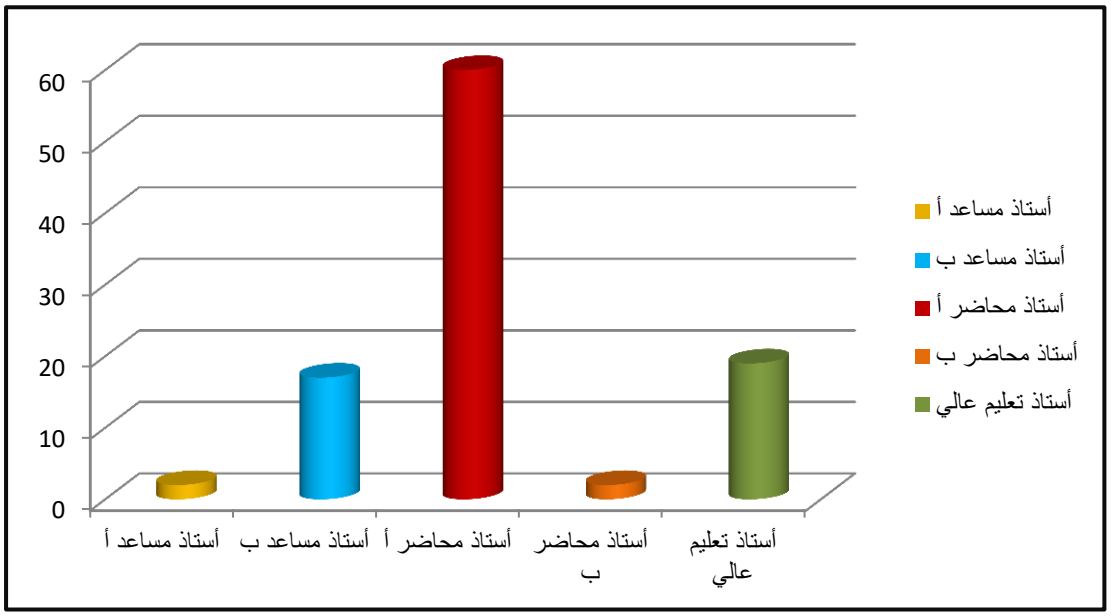
يمكن توضيح توزيع العينة حسب متغير المستوى الوظيفي في الشكل التالي:

الجدول رقم 13: توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
أستاذ مساعد أ	**01**	**%2**
أستاذ مساعد ب	**01**	**%17**
أستاذ محاضر أ	**26**	**%60**
أستاذ محاضر ب	**08**	**%2**
أستاذ تعليم عالي	**07**	**%19**
المجموع	**43**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS26.0

الشكل رقم 08: تمثيل البياني لحجم توزيع العينة حسب متغير المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على معطيات الجدول رقم 13

كما هو واضح في الشكل أعلاه نلاحظ أن النتائج كالآتي: 60% من أفراد العينة ينتمون إلى فئة أساتذة محاضر أ، تليها 19%فئة أستاذ تعليم عالي، تليها 17% لفئة أستاذ مساعد ب، ما يشير إلى أن الدراسة تركزت على الفئات الأكثر كفاءة نظير خبرتهم بالجامعة.

5- توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخدمة:

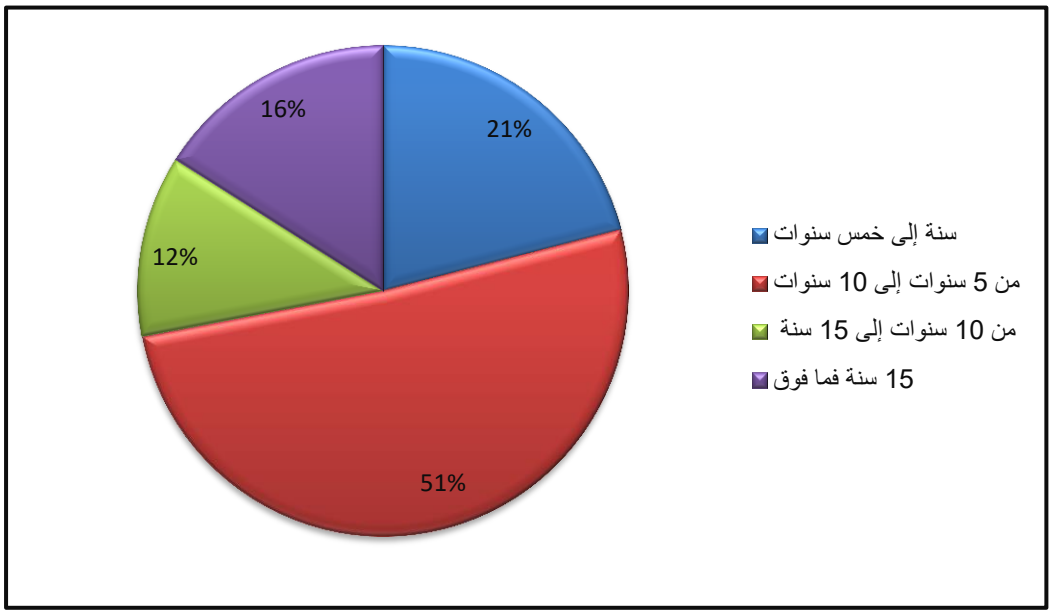
يمكن توضيح توزيع العينة حسب متغير سنوات الخدمة في الشكل التالي:

الجدول رقم 14: توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخدمة

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
سنة إلى خمس سنوات	**09**	**%21**
من 5 سنوات إلى 10 سنوات	**22**	**%51**
من 10 سنوات إلى 15 سنة	**05**	**%12**
15 سنة فما فوق	**07**	**%16**
المجموع	**43**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS26.0

الشكل رقم 09: تمثيل البياني لحجم توزيع العينة حسب متغير سنوات الخدمة



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على معطيات الجدول رقم 14

المطلب الثاني: تحليل إجابات أفراد العينة

لاختبار مدى موافقة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط على محاور الاستبيان، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وهذا ما توضحه الجداول التالية:

الجدول رقم 15: اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	تتناسب متطلبات ومهام عملي مع قدرتي الذاتية في الأداء.	2.49	1.057	غير موافق
2	يتناسب راتبي مع الجهود التي أبذلها في عملي.	2.98	1.058	محايد
3	الحوافز المادية التي أحصل عليها مناسبة إلى حد ما.	2.73	0.840	موافق
4	يتناسب أجري مع ما أتمتع به مع مؤهلات.	3.57	0.944	موافق
متوسط عبارات المحور الأول		2.9425	0.97475	غير موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS26.0

يتضح من الجدول أعلاه أن اتجاهات أفراد العينة نحو جميع فقرات محور عدالة المعاملات جاءت ضمن فئة غير موافق، فجاء المتوسط الحسابي للفقرات مساويا لـ 2.94 وبانحراف معياري مساو لـ 0.974 مما يدل أن جميع إجابات الأساتذة العينة سلبية، وتتفق على عدم وجود عدالة المعاملات بالنسبة لكلية الاقتصاد، مما يدل على الانسجام متوسط في إجابات أفراد العينة حول عبارات المحور، بما أن كلية الاقتصاد بجامعة الأغواط لا تعمل على بحوث تطوير معاملاتها مع أن فئة من الإجابات تتوافق وتقديم كلية الاقتصاد جامعة الأغواط.

الجدول رقم 16: اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
5	أشعر أن الإجراءات الإدارية تتسم بالإنصاف.	3.66	0.943	موافق
6	لا أشعر أن هناك تحييز في تطبيق القرارات الإدارية.	3.89	1.001	موافق
7	تجمع الإدارة المعلومات الكافية قبل اتخاذ في أي قرار.	3.20	1.047	محايد
8	استخدام أسس واحدة لتقييم كل العاملين.	3.89	1.096	موافق
9	يخضع جميع العاملين لإجراءات متماثلة عند معالجة أوضاعهم الوظيفية.	3.981	3.721	موافق
متوسط عبارات المحور الثاني		3.7242	1.5616	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS26.0

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي جاء مساويا لـ 3.7242 متجها لخيار (موافق)، والانحراف المعياري مساو لـ 1.5616 دلالة على الانسجام في إجابات أفراد العينة الموافقة، كما جاءت المتوسطات الحسابية للعبارات متراوحة بين 3.89 كأعلى قيمة للعبارة X_6، و3.72 للعبارة X_4، كأقل قيمة مما يدل على اتفاق أفراد العينة من ناحية وجود عدالة الإجراءات بداخل جامعة عمار ثليجي بالأغواط.

الجدول رقم 17: اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
10	تنطبق الإدارة عقوبات مناسبة يحق المتهاونين في العمل.	4.202	1.094	محايد
11	يتم شرح المبررات التي دفعت مسؤولي إلى اتخاذ أي قرار بشأن عملي.	3.115	1.136	محايد
12	يسمح لي بالمشاركة في اتخاذ القرارات.	4.013	1.165	موافق
13	يشرح لي مديري بشكل واضح أي قرار يتخذه.	3.682	1.056	موافق
14	عندما يتخذ المسؤول قرار متعلق بوظيفتي فإنه يتعامل معي باحترام.	3.100	0.991	محايد
15	يتم إخباري بأي قرار في وقته المحدد.	3.512	1.131	موافق
متوسط عبارات المحور الثالث		3.604	2.6795	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS26.0

نلاحظ من الجدول أعلاه أن متوسط الإجابات على عبارات محور العدالة التوزيعية تتجه إلى الخيار (موافق) متوسط (3.604)، وبانحراف معياري قدر مساو لـ (2.679)، بحيث نلاحظ أن أقل متوسط حسابي متمثل في العبارة رقم (14) الموافقة لـ (يسمحلي بالمشاركة في اتخاذ القرارات في كلية الاقتصاد بجامعة الأغواط) بقيمة (3.100)، وأعلى متوسط حسابي قيمته (9.013) للعبارة رقم (13) الموافقة لـ (يشرح لي مديري بشكل واضح أي قرار يتخذه) دلالة على وجود انسجام إيجابي في إجابات أفراد العينة حول هذا المحور.

وهذا يعني أن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط تحقق العدالة التوزيعية بدلالة إجابات الأساتذة المتجهة لموافق

الجدول رقم 18: اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور التابع

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
16	أثق بصورة عالية في قدرات زميلي على أداء المهام الموكلة له بكل جدارة.	2.531	0.890	موافق
17	أنا على ثقة كبيرة فيما يتعلق بمهارات زميلي.	2.580	0.692	موافق
18	أثق في قيم ومبادئ زميلي داخل المنظمة.	2.472	0.992	موافق
19	ثقتي بزميلي تجعلني متأكد بأنه لا يقوم بشيء يضرني.	2.115	1.048	محايد
20	أنا على ثقة في مبادئ وعدالة رئيسي في العمل.	2.072	1.084	موافق
21	أثق في أن مشرفي لا يستغلني لصالحه الشخصي.	2.603	1.117	موافق
22	أشعر بثقة كاملة في أخلاقيات مشرفي.	2.230	1.050	محايد
23	يهتم رئيسي بدرجة كبيرة بأولوياتي واحتياجاتي الوظيفية.	1.853	1.060	موافق
24	إذا ارتكبت خطئ فإن رئيسي مستعد للمسامحة والنسيان.	2.161	1.028	محايد
25	أشعر أن عامة العاملين يثقون في الإدارة العليا.	2.871	1.590	موافق
26	أستطيع أن أحدد ما تتوقعه الإدارة مني وما أتوقعه منها.	2.701	1.638	موافق
27	أثق أن الإدارة العليا لا تستغلني.	2.872	0.680	موافق
28	تزداد ثقتي في مؤسستي من خلال الدعم الذي توفره لي.	2.792	0.743	موافق
29	تهتم الإدارة برغبات واحتياجات كافة أفراد المنظمة.	2.742	0.711	موافق
	متوسط عبارات المتغير التابع	2.47107	1.02307	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS26.0

يتضح من الجدول أعلاه أن اتجاهات أفراد العينة نحو جميع فقرات محور الثقة التنظيمية جاءت ضمن فئة (موافق)، فجاء المتوسط الإجمالي للفقرات مساو لـ 2.47107 وبانحراف معياري مساو لـ 1.02307، مما يدل على أن جميع إجابات أفراد العينة إيجابية ومنسجمة في معظم الأسئلة المتعلقة بالمتغير التابع الثقة التنظيمية.

المطلب الثالث: تحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة

في هذا المطلب سنحاول إظهار طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة المتمثلة في (عدالة معاملات، عدالة الإجراءات، عدالة التوزيعية) والمتغير التابع الثقة التنظيمية، ثم سنختبر استقلالية المتغيرات المستقلة وفي الأخير سنقوم بإجراء الاختبارات الإحصائية المناسبة لفرضيات الدراسة التطبيقية، وذلك من أجل قبول الفرضيات أو رفضها، وقد استعملنا في ذلك نموذج الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha<0.05$)، (بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS26.0).

1- طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع:

جدول رقم 19: جدول يمثل معاملات الارتباط للمتغيرات المستقلة للعدالة التوزيعية، عدالة الإجراءات، عدالة المعاملات والمتغير التابع الثقة التنظيمية

معامل الارتباط بين	عدالة التوزيعية	عدالة الإجراءات	عدالة المعاملات
الثقة التنظيمية	**0.602**	**0.674**	**0.766**

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS26.0

- * ارتباط ذو دلالة عند مستوى معنوية 0.05.
- ** ارتباط ذو دلالة عند مستوى معنوية 0.01.

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط كلها ذات دلالة عند مستوى معنوية 0.05 و0.01، بحيث جاءت كلها موجبة دلالة على وجود علاقة تتفاوت بين المتوسطة والقوية وطردية حيث بلغت 76% بين العدالة المعاملات والثقة التنظيمية، وبلغت 60% بين عدالة التوزيعية والثقة التنظيمية، أما عدالة الإجراءات والثقة التنظيمية بلغت 67%.

2- اختبار الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة:

الجدول رقم 20: مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة

	عدالة التوزيعية	عدالة الإجراءات	عدالة المعاملات
عدالة التوزيع	**1**		
عدالة الإجراءات	**0.658****	**1**	
عدالة المعاملات	**0.525****	**0.768****	**1**

المصدر: من اعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS26.0.

لقد تم الاعتماد على اختبار Variable Inflation Factor(VIF) من أجل اختبار الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة، وتم استخراج قيمة (VIF) من خلال المعادلة التالية:

$VIF=1\div(1-R^2)$ حيث R^2 هي مربع أعلى ارتباط بين المتغيرات المستقلة.

وبلغت أعلى قيمة ارتباط 0.768 وهي بين عدالة المعاملات وعدالة الإجراءات، وبلغت قيمة VIF من المعادلة السابقة تقريبا 2.44 وهي أقل من (10) وهذا يعني عدم وجود ارتباط خطي بين المتغيرات المستقلة.

3- اختبار الفرضيات الدراسة:

3-1 الفرضية الرئيسية:

- **فرضية العدم:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على الثقة التنظيمية لدى أساتذة كلية الاقتصاد بجامعة الأغواط عند مستوى دلالة $\alpha\leq0.05$.

- **الفرضية البديلة:** هناك أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على الثقة التنظيمية لدى أساتذة كلية الاقتصاد بجامعة الأغواط عند مستوى دلالة $\alpha\leq0.05$.

ولمعرفة صحة هذه الفرضية الرئيسة سنستعين بمعادلة الانحدار المتعدد، وذلك باعتبار (الثقة التنظيمية) كمتغير تابع، والعدالة التنظيمية (العدالة المعاملات، عدالة الإجراءات، عدالة التوزيع) كمتغير مستقل وباستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS حصلنا على ما يلي:

الجدول رقم 21: معامل الارتباط بين العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري للتقدير
1	0.821	0.673	0.649	0.45964

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS26.0

نلاحظ أن معامل الارتباط بين العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية كان مساويا لـ 0.821، وهذا يدل على وجود علاقة طردية موجبة قوية بين المتغيرين، أي أنه كلما زاد المتغير التابع (الثقة التنظيمية) نتج عنه زيادة في المتغير التابع (البقاء، رضا الأستاذ، الحصة السوقية، جودة المنتج) إضافة إلى معامل التحديد بقيمة 0.673 وهذا ما يفسره أن التغير الحادث في الثقة التنظيمية سببه التغير في العدالة التنظيمية بنسبة 67.3%، هذه المعطيات مجتمعة لا تعطينا حكما عن مدى ملائمة النموذج للبيانات ومدى جودته، ومن أجل معرفة ذلك سوف ندرس معنوية النموذج من خلال اختبار التباين الأحادي(ANOVA).

الجدول رقم 22: اختبار نموذج الانحدار البسيط

نموذج	مجموع المربعات	DF	متوسط المربعات	F	Sig
الانحدار	11.409	54	0.211	27.844	0.000^b
البواقي	11.409	54	0.211		
المجموع	34.939	58			

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS26.0

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاستدلالية sig أقل من مستوى الدلالة المعنوية $\alpha \leq 0.05$ وهذا يعني أن معادلة الانحدار تلاءم البيانات، وبالتالي نتج عنه معادلة الانحدار: $y=b+ax$

3-2 الفرضيات الفرعية:

- **الفرضية الفرعية الأولى:**
  - ✓ **فرضية العدم:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسياسة البقاء على الثقة التنظيمية لدينا أساتذة كلية الاقتصاد بجامعة الأغواط عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.
  - ✓ **الفرضية البديلة:** هناك أثر ذو دلالة إحصائية لسياسة البقاء على الثقة التنظيمية لدى أساتذة كلية الاقتصاد بجامعة الأغواط عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.
- **الفرضية الفرعية الثانية:**
  - ✓ **فرضية العدم:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسياسة رضا الأستاذ على الثقة التنظيمية لدى أساتذة كلية الاقتصاد بجامعة الأغواط عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

- ✓ **الفرضية البديلة:** هناك أثر ذو دلالة إحصائية لسياسة رضا الأستاذ على الثقة التنظيمية لدى أساتذة كلية الاقتصاد بجامعة الأغواط عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$.

– **الفرضية الفرعية الثالثة:**

- ✓ **فرضية العدم:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسياسة الحصة السوقية على الثقة التنظيمية لدى أساتذة كلية الاقتصاد بجامعة الأغواط عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$.
- ✓ **الفرضية البديلة:** هناك أثر ذو دلالة إحصائية لسياسة الحصة السوقية على الثقة التنظيمية لدى أساتذة كلية الاقتصاد بجامعة الاغواط عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$.

– **الفرضية الفرعية الرابعة:**

- ✓ **فرضية العدم:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسياسة جودة المنتج على الثقة التنظيمية لدى أساتذة كلية الاقتصاد بجامعة الأغواط عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$.
- ✓ **الفرضية البديلة:** هناك أثر ذو دلالة إحصائية لسياسة جودة المنتج على الثقة التنظيمية لدى أساتذة كلية الاقتصاد بجامعة الأغواط عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$.

سنحاول إثبات مدى صحة أو رفض الفرضيات الفرعية إحصائيا من خلال تحليل النتائج الموجودة في الجدول التالي:

الجدول رقم 23: اختبار الفرضيات الفرعية

TEST	معاملات لا معيارية		معاملات معيارية	T	Sig
	B	Erreur standar	Beta		
Constante	0.457	0.285	0	1.604	0.115
العدالة التوزيعية	0.202	0.108	0.185	1.868	0.067
عدالة المعاملات	0.244	0.098	0.265	2.499	770.0
عدالة الإجراءات	0.449	0.117	0.548	3.850	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS26.0

يلاحظ من بيانات الجدول أعلاه بأن قيم الدلالة غير دالة إحصائيا فيما يتعلق كل من عدالة المعاملات، عدالة التوزيعية، لكون قيمة المعنوية أكبر من مستوى الدلالة المعتمد وهو 0.05 على عكس محور عدالة الإجراءات نلاحظ أن قيمة Sig أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

من الجدول السابق يتضح أن العلاقة بين المتغيرات يمكن تمثيلها بالمعادلة التالية:

$$Y=0.457+0.02x_1+0.244x_2+0.449x_3$$

بحيث:

Y: الثقة التنظيمية.

X_1 : عدالة التوزيعية.

X_2 : عدالة المعاملات.

X_3 : عدالة الإجراءات.

من خلال الخطوات السابقة للتحليل تحصلنا على النتائج التالية:

1. الفرضية الرئيسية الأولى:

الفرضية الرئيسية تنص على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، عدالة الإجراءات، عدالة المعاملات) في الثقة التنظيمية لدى أساتذة جامعة عمار ثليجي الأغواط، من خلال الدراسة والجدول رقم "23" وباستعمال نموذج الانحدار المتعدد، تحصلنا على قيمة sig تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$، وهذا يعني قبول الفرضية البديلة H1 ورفض الفرضية الصفرية H0 وهذا يعنيه أن أفراد العينة يتفقون في أغلبهم بوجود أثر للعدالة التنظيمية على الثقة التنظيمية لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط. **كما جاءت:**

1.1 الفرضية الفرعية الأولى:

الفرضية الفرعية الأولي تنص على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لسياسة البقاء في الثقة التنظيمية لدى أساتذة كلية الاقتصاد بجامعة الاغواط، من خلال الجدول رقم "23" تحصلنا على قيمة sig تساوي 0.067 وهي أكبر من مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$، وهذا يعني رفض الفرضية البديلة H1 وقبول الفرضية الصفرية H0 ومنه يمكن القول أن أفراد العينة لا يرون أن هناك أثر عدالة التوزيعية على الثقة التنظيمية لدى أساتذة جامعة عمار ثليجي بالأغواط.

2.1 الفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية الفرعية الثانية تنص على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية على الثقة التنظيمية لدى أساتذة كلية الاقتصاد بجامعة الاغواط، من خلال الجدول رقم "23" تحصلنا على قيمة sig تساوي 0.077 وهي أكبر من مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$، و هذا يعني رفض الفرضية البديلة H_1 وقبول الفرضية الصفريةH_0 ومنه يمكن القول أن أفراد العينة لا يرون هناك أثر لعدالة المعاملات على الثقة التنظيمية لدى أساتذة كلية الاقتصاد بجامعة الأغواط.

3.1 الفرضية الفرعية الثالثة:

الفرضية الفرعية الثالثة تنص على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لسياسة الحصة السوقية على الثقة التنظيمية لدى أساتذة كلية الاقتصاد بجامعة الاغواط، من خلال الجدول رقم "23" تحصلنا على قيمة sig تساوي 0.00 وهي اقل من مستوى دلالة$\alpha \leq 0.05$، وهذا يعني قبول الفرضية البديلة H_1 ورفض الفرضية الصفريةH_0 ومنه يمكن القول أن أفراد العينة يرون أن هناك أثر لعدالة الإجراءات على الثقة التنظيمية لدى أساتذة كلية الاقتصاد بجامعة الأغواط.

4.1 الفرضية الرئيسية الثانية:

- **فرضية العدم:** لا توجد فروق ذات دلالة لدى أساتذة كلية الاقتصاد بجامعة الأغواط فيما يتعلق بالثقة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة)عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.
- **الفرضية البديلة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى أساتذة كلية الاقتصاد بجامعة الأغواط فيما يتعلق بالثقة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة)عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

تتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

1.2. الفرضية الفرعية الأولى:

- **فرضية العدم:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول الثقة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.
- **الفرضية البديلة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول الثقة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

2.2. الفرضية الفرعية الثانية:

- **فرضية العدم:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول الثقة التنظيمية تعزى لمتغير العمر عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.
- **الفرضية البديلة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول الثقة التنظيمية تعزى لمتغير العمر عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

3.2. الفرضية الفرعية الثالثة:

- **فرضية العدم:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول الثقة التنظيمية تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.
- **الفرضية البديلة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول الثقة التنظيمية تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

4.2. الفرضية الفرعية الرابعة:

- **فرضية العدم:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول الثقة التنظيمية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.
- **الفرضية البديلة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول الثقة التنظيمية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

5.2. الفرضية الفرعية الخامسة:

- **فرضية العدم:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول الثقة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخدمة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.
- **الفرضية البديلة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول الثقة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخدمة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

3.اختبار الفرضيات الفرعية:

1.3.اختبار الفرضية الأولى:

الجدول رقم 24: نتائج اختبار t للعينات المستقلة (Independent Samples Test) لمتغير الجنس

الثقة التنظيمية	F	Sig	T	درجة الحرية	P-Value
الجنس	3.837	0.055	0.554	57	0.582

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS26.0

نلاحظ من خلال الجدول رقم "24" اتضح لنا أن P-Value=0.582>0.05 بالنسبة للجنس مما يدفعنا لقبول فرضية العدم بمستوى دلالة 5%، أي لا توجد فروق معنوية بين متوسطي المجموعتين فيما يتعلق باستجابة عينة الدراسة حول الثقة التنظيمية:

2.3. اختبار باقي الفرضيات الفرعية:

الجدول رقم 25: التباين الأحادي للثقة التنظيمية حسب المتغيرات الجنسية والوظيفية

المتغير	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	الدلالة الإحصائية
العمر	بين المجموعات	1.959	17	0.115	0.686	0.798
	خلال المجموعات	6.889	41	0.168		
المستوى التعليمي	بين المجموعات	7.776	17	0.457	1.684	0.087
	خلال المجموعات	11.139	41	.272		
المستوى الوظيفي	بين المجموعات	12.557	17	0.739	1.713	0.080
	خلال المجموعات	17.681	41	0.431		
سنوات الخدمة	بين المجموعات	2.082	17	0.122	1.039	0.441
	خلال المجموعات	4.833	41	0.118		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (SPSS26.0)

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن sig>0.05 بالنسبة للمتغيرات المستوى التعليمي والمستوى الوظيفي منه لا توجد فروق دالة إحصائيا حول الثقة التنظيمية لدى أساتذة كلية الاقتصاد بجامعة الأغواط محل الدراسة تعزى للمتغيرات التالية (المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة).

وعلى ضوء ما سبق، نقبل فرضيات العدم الأولى والثانية والثالثة والرابعة، ونرفض الفرضيات البديلة لها، أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائيا حول الثقة التنظيمية لدى أساتذة كلية الاقتصاد بجامعة الاغواط تعزى للمتغيرات التالية (العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة)، وذلك عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

وبذلك نرفض الفرضية الرئيسية الثانية التي مفادها أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لدى أساتذة كلية الاقتصاد بجامعة الاغواط فيما يتعلق بالثقة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

خلاصة الفصل

انطلاقا من دراستنا لهذا الفصل ارتأينا أن العدالة التنظيمية لها دور أساسي في رفع مستوى الثقة التنظيمية لدى المؤسسة، باعتبارها المحفز المهم لسيرورة وظائفها فهي تعمل على تعزيز ثقة المتعاملين مع المنظمة وتحسين سمعة، مما ينتج عنه تحسين أداء ومستوى كفاءات المؤسسة وذلك من خلال العدل المساواة القائمة عليه.

كما استعرضنا في هذا لفصل كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير محل الدراسة كعينة للكشف عن دور العدالة والثقة التنظيمية من وجهة نظر الأساتذة وتأثيرها في رفع مستوى داخل المؤسسة، حيث أظهرت النتائج أن المؤسسة تعمل جاهدة على إزالة العوائق وخلق بيئة عمل جيدة.

خاتمة عامة

بعد تطرقنا للجانب النظري والذي أبرزنا فيه مختلف الجوانب المتعلقة **بالعدالة التنظيمية والثقة التنظيمية وأثرها في رفع مستوى داخل** كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، والدور الذي تلعبه في تحقيق العدل والمساواة بواسطة أبعادها (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات)، تم التطرق إلى أهم الفعليات التي تندرج عليها من خلال المبادئ والعناصر المساعدة على إرساء الثقة التنظيمية والتي تتبعها الكلية لزيادة النسيج وتحقيق التوازن في المؤسسة.

ونظرا لما يشهده العالم من تغيرات وتطورات متسارعة أتت في شتى ميادين النشاط الإنساني والإجتماعي، فقد أصبح الموضوع العدالة والثقة التنظيمية يرتبط بدور العنصر البشري داخل المؤسسة، كونه يعد من أهم الموارد الأساسية لها فهو يسعى لتحقيق نجاحها وقدرتها واستمراريتها والسعي لتطويرها، هذا فضلا على وجود إدارة إرشادية تعمل من خلال وظائفها الإدارية المختلفة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة لتحقيق الأهداف العامة مما يضمن التحسين المستمر لأداء الأفراد داخل المؤسسات والرفع من جودة الخدمات، وحتى تتمكن هذه المؤسسات من مواكبة تطورات العدالة التنظيمية والرفع من مستوى الثقة لابد من توفير العدل والمساوة بين العاملين في تطبيق الإجراءات والقرارات الإدارية من قبل المنظمة فيما يتعلق بالمكافآت المعنوية والعملية والترقية وحرص على أن تكون المخرجات عادلة تساهم في إنماء مورد بشري فعال.

ولكي تحافظ المؤسسة على تقدمها على غيرها من المؤسسات لابد من جودة عالية والحرص على إتقان العمل وبذل الجهود بأسلوب متجدد يسعى إلى الالتزام بالنظام الداخلي للمؤسسة، وتحلي بالعدالة التنظيمية واتباع الإجراءات الواضحة والعادلة في تقييم الأداء والترقية وإعطاء فرصة للعاملين للتعبير عن وجهات نظرهم ومشاركتهم والأخذ برأيهم وخلق جو العمل مناسب للعامل فشعور العاملين بالمعاملة العادلة والمتساوية من قبل رؤسائهم في المنظمة يؤدي إلى تعزيز الثقة في إدارتهم مما يعكس إيجابيا على اتجاهاتهم ويؤثر في سلوكهم وتصرفاتهم وولائهم وبالتالي على أدائهم في العمل.

بعد التطرق لإجابة الإشكالية التي سبق طرحها توصلنا إلى النتائج التالية:

أولا: النتائج العامة للدراسة

من خلال التطرق لموضوع، الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التالية:

- تعد العدالة التنظيمية من المرتكزات المهمة في جودة حياة بيئة العمل؛
- التركيز على الأحداث أو الوقائع الجوهرية أو الحرجة التي تعد أساس في نجاح أو فشل الذي يواجه الموظف في أداء واجباته ومسؤولياته؛

- مراعاة بناء مناخ من الثقة التبادلية وتنمية المهارات والكفاءات في الأجل الطويل كمدخل للإستخدام الأمثل للموارد البشرية؛
- يتطلب على المؤسسة فهم العدالة التنظيمية والفهم الجيد لتحليل البيئة الداخلية لها؛
- يجب وضع نظم كفيلة لتدريب الرؤساء على كيفية إجراء مقابلات وحوار مع مؤوسيهم لتحديد معايير الأداء المستهدف؛
- توفير الجو المناسب بين العاملين والإدارة عندما يشعر العاملون أن جهودهم وطاقتهم في تأدية أعمالهم هي موضوع تقدير الإدارة؛
- تحديد مستوى أداء الموارد البشرية ومعالجة نقاط ضعف في أدائهم مع تعزيز الثقة بين العاملين والإدارة.

ومنه نستنتج أن العدالة والثقة التنظيمية هي الركيزة الأساسية لبناء المنظمة بصفة عامة ونجاح المؤسسات.

ثانيا: اختبار فرضيات الدراسة

من خلال دراستنا للجانب النظري للموضوع، فإننا توصلنا إلى بعض النتائج فيما يلي:

الفرضية الأولى: الفرضية صحيحة: يرجع مستوى تأثير العدالة التنظيمية داخل الكلية للمستوى العال الذي تقدمه الثقة التنظيمية من تشجيع واستقرار تنظيمي ورضا بين أعضاء المنظمة وتعزيز الاستجابات في حل المشاكل والمساهمة في التنسيق الإدري وخلق الثقة بين أطراف التعامل وذلك لتنمية الثقة المتبادلة داخل إدارة.

الفرضية الثانية: الفرضية صحيحة: يعود تأثير العدالة التوزيعية والإجرائية والتعاملية على ثقة التنظيمية من خلال زيادة مستوى الإيثار لدى العاملين ومدرائهم والعمل على الولاء التنظيمي.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية على وجود تأثير للعدالة التنظيمية للرفع من مستوى الثقة التنظيمية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وذلك من خلال المتغيرات والعينات وبختلاف الأعمال وتأثيرات التفاعل بينهما.

ثالثا: الاقتراحات التوصيات الدراسة

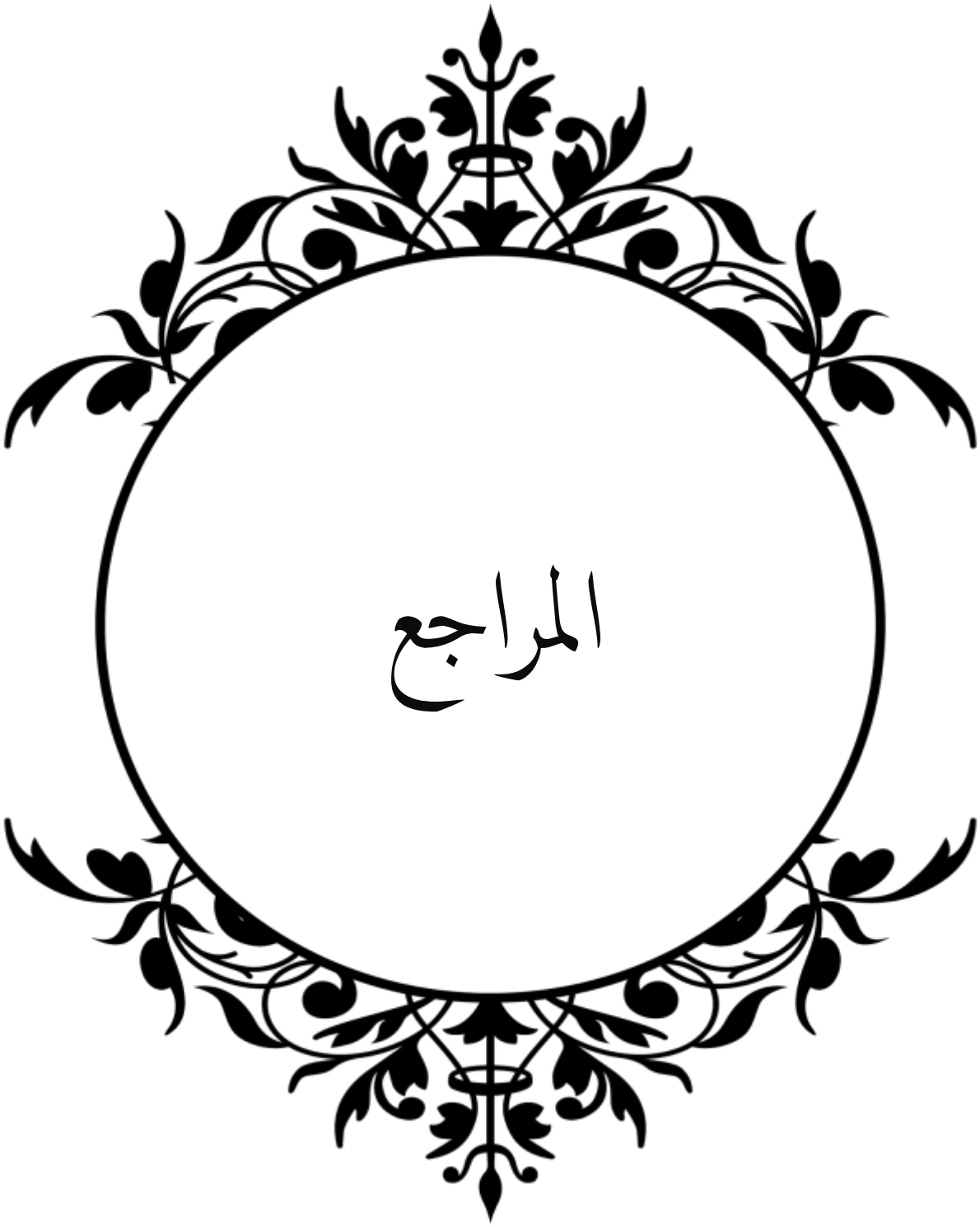
من خلال دراستنا لهذا الموضوع استوقفتنا بعض النقاط وتحصلنا على نتائج وتوصيات عدة من بينها:

- خلق مناخ إيجابي يساعد على التعاون والثقة بين أعضاء المنظمة وخلق بيئة عمل جاذبة ومناسبة للنمو المهني والقيمي؛
- وضع تحفيزات وبشكل عادل وموضوعي والذي يشجع على جودة الأداء داخل المؤسسة؛
- إعطاء أهمية أكبر للثقة التنظيمية وهذا من خلال تثمين مجهودات العامل عند أداء العمل بأسلوب متجدد؛
- العمل على تحقيق مبدأ المساواة والعدالة التنظيمية بين أفراد المنظمة من أجل تطوير الموارد البشرية وتنميتها وبالتالي ضمان ولائهم والتزام الموظفين اتجاه مؤسساتهم؛
- التركيز على الجانب النفسي للعامل وماتتطلبه الوظيفة من رفع روح المعنوية ودرجة الاهتمام والتحفيز خلال التعاون فيما بينهم؛
- الإهتمام بحقوق العاملين ومراعاة مصالحهم وتطبيق العدالة وضمان الثقة المتبالة بينهم؛
- تشجيع على مبدأ العدالة التنظيمية في المؤسسات من أجل تحسين مستوى أداء الموظفين وزيادة روح الالتزام والانتماء لدى الموظف في المؤسسة.

رابعا: آفاق الدراسة

وفي الأخير يمكن القول أن بحثنا هذا يعد بمثابة محاولة الكشف عن مدى **تأثير العدالة التنظيمية على الرفع من مستوى الثقة التنظيمية** في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط، كما أننا حاولنا إعطاء ولو صورة مختصرة لأبعاد متغيرات الدراسة ومفاهيمها والعلاقة الموجودة بينهما، غير أن الأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع تفتح الأفاق لبحوث ودراسات أخرى أكثر تفصيلا وتعمقا في المستقبل، وهي:

- مقومات ترقية الثقة التنظيمية في تنمية روح الإبداع لدى العاملين؛
- إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوكيات التنظيمية داخل المؤسسات؛
- دراسة أثر العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي داخل المؤسسات الإقتصادية؛
- تقييم أداء العدالة التنظيمية ومدى فعاليتها ودورها في دعم المؤسسة؛
- أهم مكانيزمات العدالة التنظيمية في التخفيف من ضغوط العمل.


المراجع

أولا: المراجع باللغة العربية

القرآن الكريم

- سورة النحل، الآية 90.

أ- الكتب

1. بلال خلف السكارنة، **أخلاقيات العمل**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، السنة 2011.

2. بلوط حسن إبراهيم، **إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي**، دار النهضة العربية للنسر والتوزيع، لبنان، السنة 2002.

3. جمال الدين محمد بن مكرم ابن منظور الإفريقي المصري، **لسان العرب**، المجلد العاشر، دار صادر، بيروت، السنة 2003.

4. راوية حسن، **السلوك التنظيمي المعاصر**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، السنة 2004.

5. زيد مني سليمان، **إدارة اختيار الموظفين**، دار الراية، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، السنة 2008.

6. صلاح الدين، محمد عبد الباقي، **السلوك الفعال في المنظمات**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، السنة 2002.

7. العاني هيثم، **الإدارة بالحوافز**، دار الكنوز للمعرفة العلمية وللنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، السنة 2008.

8. عبد المنعم الحنفي، **المعجم الشامل لمصطلحات الفلسفة**، مكتبة مدبولي، القاهرة، السنة 2000.

9. فتحي السيد عبده أبو السيد أحمد، **الإسلام والعدالة الاجتماعية رؤى اجتماعية في الأحكام الشريعة**، المؤسسة شباب الجامعة، مصر، السنة 2007.

10. ماجدة عطية، **سلوك المنظمة – سلوك الفرد والجماعة**، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، السنة 2003.

11. محمد قاسم القريوتي، **السلوك التنظيمي**، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الخامسة، الأردن، السنة 2003.

12. مؤيد نعمة الساعدي، **مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، السنة 2010.

13. ياسر فتحي الهنداوي، **إدارة المدرسة وإدارة الفصل أصول نظرية وقضايا معاصرة**، دار المنهل، السنة 2012.

ب- مجلات

1. أحمد حمدان برهوم، **واقع الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة رفح**، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، المجلد 07، العدد 02، فلسطين، السنة 2017.

2. أمينة عثماني، **تحليل الأسس النظرية للأخلاقيات في الإدارة وآليات إرسائها** (دراسة حالة الجامعة الجزائرية)، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، المجلد 09، العدد 14، السنة 2015.

3. حسين العزاب وآخرون، **أثر العوامل الاجتماعية والوظيفية على مستوى الثقة الإدارية دراسة تطبيقية على رؤساء الأقسام في الأجهزة الحكومية في محافظة ظفار في سلطنة عمان**، مجلة المنارة، جامعة آل البيت، المجلد 17، العدد 04، الأردن، السنة 2011.

4. حكمت محمد فليح، **تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي** (دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت)، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، العدد 83، العراق، السنة 2010.

5. راتب السعود، سوزان سلطان، **درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها**، مجلة جامعة دمشق، سوريا، المجلد 25، العدد (1+2)، السنة 2009.

6. راتب سعود، د**راجة العدالة التنظيمية لدى الرؤساء الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات فيها**، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد 03، السنة 2009.

7. سرير الحرتسي حياة، **التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين** (دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة)، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2 الجزائر، المجلد 08، العدد 02، السنة 2017.

8. السعود راتب، سلطان سوزان، **العدالة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية بها**، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد 21، العدد 04، السنة 2006.

9. سندس رضيوي خوين، **الثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام لدى الأفراد بحث تطبيقي في شركة بغداد للمشروبات الغازية مساهمة مختلطة**، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد 35، المجلد 2015، السنة 2015.

10. سوزان أكرم سلطان، **العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة الأردنية الرسمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها**، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد 21، العدد 04، السنة 2006.

11. عامر علي حسين العطوري، **أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي دراسة تحليلية لآراء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد**، مجلة القادسية للعلوم الإدارة والاقتصادية، جامعة القادسية، المجلد 10، العدد 01، السنة 2007.

12. عامر علي حسين العطوري، **العدالة التنظيمية والمج التنظيمي ودورها في تقليل سلوك العمل المنحرف** (دراسة تطبيقية في معمل سمنت المثنى)، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية، المجلد 21، العدد 07، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفى، العراق، السنة 2011.

13. عامر علي حسين العطوي، إلهام ناظم الشيباني، **دور الدعم والثقة القيادية في بناء الالتزام التنظيمي للعاملين**، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد 08، العدد 03، العراق، السنة 2010.

14. علي رزاق جياد العابدي، **أثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة** (دراسة تطبيقية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية في الكوفة)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة كوفة، المجلد 12، العدد 01، السنة 2010.

15. فضال صالح الحوامدة، **أثر الثقة التنظيمية والمشاركة في صنع القرارات على رضا أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة دراسة ميدانية**، مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 15، العدد 06، جامعة مؤتة عمادة البحث العلمي، الأردن، السنة 2000.

16. فهمي خليفة صالح الفهداوي، أحمد نشأت القطاونة، **تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي** (دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية)، المجلة العربية للإدارة، المجلد 24، العدد 02، السنة 2004.

17. محمد جودت محمد فارس، **العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي** (دراسة ميدانية على جامعة الأزهر)، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 02، السنة 2014.

18. محمد فتحي عبد الفتاح حسين، **العدالة التنظيمية المدركة وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بنين جامعة الأزهر بالقاهرة دراسة ميدانية**، مجلة الدراسات التربوية والانسانية، كلية التربية، جامعة دمنهور، المجلد 12، العدد 03، السنة 2020.

19. نجوى دراوشه، **العدالة التنظيمية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس**، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، السنة 2017.

20. نواف موسى شطناوي، **العدالة التنظيمية في جامعة اليرموك وعلاقتها بأداء أعضاء هيئة التدريس فيها وسبل تحسينها**، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 01، العدد 04، السنة 2013.

21. هديل كاظم سعيد، حلا صاحب عبد الستار، **دور تبادلية القائد – العضو في سلوك المواطنة التنظيمية على وفق الثقة التنظيمية بحث تحليلي في مركز وزارة الهجرة والمهجرين**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 20، العدد 78، العراق، السنة 2014.

ج- المذكرات

- **مذكرات الدكتوراه:**

1. أسماء طه نوري الشكرجي، **أثر العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية في الاحتراق النفسي للعاملين** (دراسة تطبيقية لآراء عينة من العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي)، أطروحة دكتورا في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، السنة 2008.

2. إياد طه الرواشدة، **التراجع التنظيمي وأثره في الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات العامة الاردنية**، أطروحة دكتوراه غ منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة مؤقتة، الأردن، السنة 2004.

3. البدراني حمد بن سليمان، **إدراك العدالة التنظيمية وعلاقته بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية**، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعية نايف العرب للعوم الأمنية، السنة 2010.

4. تجاني منصور، **الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الإطارات الوسطى بالمؤسسات الجزائرية**، أطروحة دكتوراه في علم النفس، كلية علم النفس وعلوم التربية، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2، السنة 2019-2020.

5. حداد ابراهيم، **علاقة القيم التنظيمية والثقة التنظيمية بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفي شركة اتصالات الجزائر** (دراسة تطبيقية بمديريات (ولايات) الوسط)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاجتماعية، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة لونيسي علي –البليدة 2، السنة 2021-2022.

6. حمزة معمري، **إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي**، أطروحة دكتوراه العلوم في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، السنة 2013-2014.

7. سلطان سوزان أكرم، **العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها**، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، السنة 2006.

8. سليمان سالم الحجايا، **الأنماط القيادية لدى القادة التربويين وعلاقتها بالعدالة التنظيمية موجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، عمان، الأردن، الجامعة الأردنية، السنة 2006.

9. سمية جقيدل، **إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى أساتذة جامعة عمار ثليجي بالأغواط**، أطروحة دكتوراه في علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة عمار ثليجي اللأغواط، السنة 2018-2019.

10. سوزان أكرم سلطان، **العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي هيئات التدريس فيها**، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة تربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، السنة 2006.

11. سونة عبد القادر، **أثر العدالة التنظيمية على الانتماء التنظيمي** (حالة عينة من المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري بولاية المدية)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، السنة 2018-2019.

12. المهدي جاسر فتحي، **العدالة التنظيمية وأداء المعلمين لسلوك المواطنة بالمدارس الثانوية العامة في مصر**، أطروحة دكتوراه في الفلسفة، جامعة عين شمس، مصر، السنة 2006.

- **مذكرات الماجستير:**

1. حامد كاظم متعب، **دور الثقة التنظيمية في تحسين مخرجات العمل الموقفية والسلوكية** (دراسة تطبيقية في معمل نسيج الديوانية)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير غ منشورة، جامعية القادسية، السنة 2008.

2. حياة الذهبي، **العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية** (دراسة ميدانية بوحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي بأدرار)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير غ منشورة، السنة 2013.

3. سعيدة شيخ، **العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين** (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة)، مذكرة مقدمة مضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير البويرة، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج البويرة. السنة 2015.

4. عايدة سعيد ديب بنات، **الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في أصول التربية، الجامعة الإسلامية غزة، السنة 2016.

5. عمر محمد دره، **العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة**، ماجستير في إدارة الأعمال، دار الرضوان للنشر والتوزيع، كلية التجارة، جامعة عين شمس، السنة 2008.

6. ماجد إبراهيم شاهين، **مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية** (دراسة مقارنة بين الجامعة الإسلامية والأزهر)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، السنة 2010.

7. ماجد إبراهيم شاهين، **مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، السنة 2010.

8. ماهر علي الخزاعي، **أثر العدالة التنظيمية على الانتماء التنظيمي** (دراسة ميدانية على المستشفيات الجامعية التابعة لوزارة التعليم العالي)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير غ منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، السنة 2013.

9. مراد رمزي خرموش، **دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع لعام** (دراسة ميدانية بولاية سطيف)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات تنيل شهادة الماجستير في التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر السنة 2013-2014.

10. نسرين غانم عبد الله أبو شاويش، **محددات الثقة التنظيمية وآثارها** (دراسة تطبيقية على العاملين في وكالة الغوث وتشغيل اللاجئين – الأونروا)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، فلسطين، الجامعة الإسلامية السنة 2013.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1. Gilles Simard, Olivier Doucet, Sarah Bernard**, Pratiques en GRH et Engagement des Employées-le Rôle de La Justice**-, Relations Industrielles, Vol 60, N° 02, 2005.

2. Greenberg.J, Organizational Justice: **yesterday today and tomorrow, Journal of ManagementThe Ohio state university,** Vol 16, N°02, 1990.

3. Jason a colquitt, donald e conlon, **justice at the maillennium: a meta-analytic review of 25 yers of organizational justice research**", journal of applied psychology, v 86, n 03, 2001.

4. Mashala Valikhani Dehaghani, Faeze Sadat Merhadi, **Impressing Organizational Justice Rules Based on Information Technology –Case Study Telecommunication Company**-, International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences, Vol 03, N° 04 ,October 2013.

5. Paul Kaneshiro, **analyzing the organizational justice, trust and commitment relationship in a public organization**, phD thesis, sulomitted tonorthontrol university, 2008.

6. Robert h.Moorman et al, **the moderating effects of equity sensitivity on the relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors,** journal of business and psychology, V 06, N° 02, 2005.

7. Wendy L. Poole, **Organizational justice as a framework for understanding unionmanagement relations in education**–, Canadian journal, Vol 30, N03, 2007.

8. Wendy L.Poole, **Organizational justice as a framework for understanding unionmanagement relations in education**.