



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي الأغواط

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا



الموضوع :

إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى  
أساتذة جامعة عمار ثليجي بالأغواط

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم النفس  
تخصص علم النفس تنظيم وعمل

إشراف الدكتور:

رمضان عمومن

اعداد الطالبة:

سمية جقيدل

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	الرتبة	الإسم واللقب
رئيسا	جامعة عمار ثليجي بالأغواط	أستاذ التعليم العالي	أ.د. باهي سلامي
مشرفا ومقررا	جامعة عمار ثليجي بالأغواط	أستاذ محاضراً	د. عمومن رمضان
عضوا مناقشا	جامعة عمار ثليجي بالأغواط	أستاذ محاضراً	د. بوفاتح محمد
عضوا مناقشا	جامعة عمار ثليجي بالأغواط	أستاذ محاضراً	د. عون علي
عضوا مناقشا	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	أستاذ التعليم العالي	أ.د. بن زاهي منصور
عضوا مناقشا	جامعة غرداية	أستاذ محاضراً	د. معمري حمزة

السنة الجامعية : 2018-2019

# شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، حمدا طيبا مباركا فيه ملء السماوات والأرض وملء ما بينهما،  
وملء ما شاء.

والصلاة والسلام على خير المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين وبعد...  
فإن الحمد والمنة أن أعانني على إنجاز هذه الدراسة، والحمد لله الذي قيس لي من  
عباده الأخيار وذوي الفضل والعلم والاعتبار لإتمام هذا العمل، وانطلاقا من قول النبي  
صلى الله عليه وسلم " من صنع إليكم معروفا فكافنوه، فإن لم تجدوا ما تكافنونه،  
فادعوا له حتى تروا أنكم قد كافأتموه ".

فالشكر لله أولا ثم شكري الجزيل لأستاذي الفاضل الدكتور "عموم رمضان" الذي  
وجدته نعتا المشرف والناقد الحليم وأخلاقا أشرك على النواحي القيمة والتوجيهات  
السديدة التي قدمت لي من أجل إعداد هذه الرسالة جزاك الله عندي خير الجزاء.  
شكرا... لأعضاء اللجنة الموقرة... الأساتذة الأفاضل على قبولهم مناقشة هذا العمل.  
كما أتقدم بالشكر والتقدير لكل من أسدى لي مشورة أو قدم لي نصيحة لهم مني  
جميعا خاص الشكر والتقدير فجازاهم الله عندي خير الجزاء.

وفي الأخير أسأل الله العلي أن يجعل هذا العمل خالصا لوجهه الكريم وآخر دعوانا أن  
الحمد لله رب العالمين.

# إهداء

أهدي هذا الجهد العلمي المتواضع الى:

الى من أوصى الرحمن ببرهما ورضاها ...

... أبي رحمه الله، أمي حفظها الله ورضاها

الى زوجي وإخوتي وأخواتي الأعزاء و كل أفراد عائلتي الكريم

مع حفظ الأسماء والألقاب ...

الى كل الأحباب والأصدقاء

الى كل من علمني حرفا

الى كل أحبتي في الله

أهدي عملي هذا

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى أساتذة جامعة عمار ثليجي بالأغواط، ومعرفة دلالة الفروق في العدالة والثقة التنظيمية من وجهة نظر عينة الدراسة، باختلاف الجنس والسن و مدة العمل والرتبة الوظيفية حيث اتبعت الباحثة المنهج الوصفي ، أين تكونت العينة من (220) أستاذ من جامعة عمار ثليجي بالأغواط، أختيرت بطريقة عشوائية طبقية، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة ببناء أدوات الدراسة و التحقق من خصائصها السيكومترية (الصدق والثبات) واستخدام الأساليب الإحصائية لاختبار فرضيات الدراسة عن طريق الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) النسخة 20 ، وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية :

- أن مستوى ادراك العدالة التنظيمية وسلوك الثقة التنظيمية عند الأساتذة كان مرتفعاً.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك العدالة التنظيمية وسلوك الثقة التنظيمية لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير السن والرتبة الوظيفية جاءت لصالح الفئة من (56 - 65 سنوات) و لصالح الأستاذ المساعد.
- توجد فروق دالة احصائيا بين الجنسين في إدراك العدالة التنظيمية لدى عينة الدراسة باختلاف مدة العمل والتفاعل بينهما.
- توجد فروق دالة احصائيا بين الجنسين في مستوى سلوك الثقة التنظيمية لدى عينة الدراسة باختلاف مدة العمل والتفاعل بينهما.
- يمكن التنبؤ بمستوى الثقة التنظيمية لدى أساتذة جامعة عمار ثليجي بالأغواط من خلال مستوى إدراكهم للعدالة التنظيمية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك أساتذة جامعة عمار ثليجي بالأغواط للعدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) وسلوك الثقة التنظيمية (الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل، الثقة بالإدارة المنظمة).

**الكلمات المفتاحية :** العدالة التنظيمية - الثقة التنظيمية - الأستاذ الجامعي

## Study Summary

---

The study aimed to know the level of recognition of organizational equity and its relationship with organizational trust of teachers within the university of Amar Thelidji - Laghouat. and also to know the significance of differences in organizational equity and organizational confidence from the point of view of the study sample, with the variables of research sex and age and; seniority and job rank.

The researcher followed the descriptive method, where the sample consisted of (220) teachers from Amar Thelidji University in Laghouat, stratified sample random . In order to achieve the objectives of the study, the researcher constructed the study tools and verified their psychometric characteristics reliability and conformity with using of . Statistical Package for Social Sciences (SPSS) Version 20, and the study reached the following results:

- The high level of recognition of organizational equity and organizational confidence among teachers.

- There were statistically significant differences in the level of recognition of organizational equity and organizational confidence behavior in the study sample due to the age variable and the job rank was in favor of the category (56 - 65 years) and for the assistant teacher.

- There are statistically significant differences between the sex Male and Female in the perception of organizational equity in the study sample according to the duration of the work and the interaction between them.

- There are statistically significant differences between the sex M F in the level of organizational confidence behavior in the study sample according to the duration of the work and the interaction between them.

- The level of organizational trust of Amar Thelidji University teachers in LAGHOUAT can be predicted through their level of awareness of organizational equity .

- There is a statistically significant relationship between the perception of Amar Thelidji teachers in organizational equity (distributive, procedural and behavioral) and organizational trust behavior (trust in supervisors, confidence in work colleagues, trust in administration ).

**key words:**

**Organizational equity - Organizational Confidence - university teacher**

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان	الرقم
-	شكر وتقدير	
-	اهداء	
أ	ملخص الدراسة باللغة العربية	
ب	ملخص الدراسة باللغة الاجنبية	
ث	فهرس المحتويات	
ج	فهرس الجداول	
ح	فهرس الاشكال	
ر	فهرس الملاحق	
س	مقدمة	
-	<b>الفصل الأول: الاطار العام للدراسة</b>	
07	اشكالية الدراسة	.1
11	فرضيات الدراسة	.2
12	أهمية الدراسة	.3
13	أهداف الدراسة	.4
14	الضبط الاجرائي لمتغيرات الدراسة	.5
16	الدراسات السابقة	.6
40	مناقشة الدراسات السابقة	.7
-	<b>الاطار العام للجانب النظري</b>	
-	<b>الفصل الثاني: العدالة التنظيمية</b>	
47	تمهيد	
48	مفهوم العدالة لغة واصطلاحا	.1
49	العدالة من المنظور الاسلامي	.2
51	نشأة وتطور العدالة التنظيمية في الفكر الاداري	.3

## فهرس المحتويات

56	مفهوم العدالة التنظيمية	.4
60	أهمية العدالة التنظيمية	.5
62	مقومات العدالة التنظيمية	.6
65	أبعاد العدالة التنظيمية	.7
71	نماذج العدالة التنظيمية	.8
72	نظريات العدالة التنظيمية	.9
76	مبادئ العدالة التنظيمية	.10
81	مجالات العدالة التنظيمية	.11
84	علاقة العدالة التنظيمية ببعض المتغيرات	.12
88	خلاصة الفصل	
-	<b>الفصل الثالث: الثقة التنظيمية</b>	
91	تمهيد	
92	مفهوم الثقة التنظيمية	.1
94	نشأة وتطور الثقة التنظيمية	.2
95	طبيعة الثقة التنظيمية وخصائصها	.3
98	أهمية الثقة التنظيمية	.4
101	أنواع الثقة التنظيمية	.5
102	أبعاد الثقة التنظيمية	.6
104	فوائد الثقة التنظيمية	.7
105	قواعد الثقة التنظيمية	.8
106	العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية	.9
107	بناء الثقة التنظيمية والعناصر المساعدة على إرسائها	.10
110	نظريات الثقة التنظيمية	.11
119	محددات الثقة في المنظمات	.12

## فهرس المحتويات

124	خلاصة الفصل	
-	الاطار العام للدراسة الميدانية	
-	الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية	
128	تمهيد	
129	منهج الدراسة	.1
130	حدود الدراسة	.2
131	مجتمع الدراسة وعينة البحث	.3
137	خصائص عينة الدراسة	.4
141	أدوات الدراسة	.5
146	الدراسة الاستطلاعية	.6
150	الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة	.7
165	خطوات إجراء الدراسة	.8
167	الأساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة	.9
169	خلاصة الفصل	
-	الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج	
172	تمهيد	
173	عرض وتحليل نتائج الدراسة	.1
173	عرض وتحليل نتائج التساؤل الأول	.2
174	عرض وتحليل نتائج التساؤل الثاني	.3
175	عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة	.4
179	عرض وتحليل نتائج الفرضية الرابعة	.5
182	عرض وتحليل نتائج الفرضية الخامسة	.6
186	عرض وتحليل نتائج الفرضية السادسة	.7
189	عرض وتحليل نتائج الفرضية السابعة	.8

## فهرس المحتويات

191	عرض وتحليل نتائج الفرضية الثامنة	.9
192	تفسير ومناقشة نتائج الدراسة	.10
192	تفسير ومناقشة نتائج التساؤل الأول	.11
194	تفسير ومناقشة نتائج التساؤل الثاني	.12
195	تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة	.13
197	تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة	.14
198	تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الخامسة	.15
199	تفسير ومناقشة نتائج الفرضية السادسة	.16
200	تفسير ومناقشة نتائج الفرضية السابعة	.17
201	تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثامنة	.18
203	الإستنتاج العام	.19
205	إقتراحات وتوصيات الدراسة	.20
-	قائمة المراجع	.21
-	الملاحق	.22

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
80	مبادئ العدالة التنظيمية	01
120	محددات الثقة بالآخرين	02
132	مجتمع الدراسة وعينة البحث	03
135	نسب استرجاع الاستبيانات من طرف أفراد العينة	04
137	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	05
138	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	06
139	توزيع عينة الدراسة حسب متغير مدة العمل	07
140	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الرتبة الوظيفية	08
142	أبعاد و بنود إستبيان العدالة التنظيمية	09
142	أبعاد و بنود إستبيان الثقة التنظيمية	10
143	تصحيح الاستبيان	11
144	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على عبارات الأداة الخاصة بالعدالة التنظيمية	12
145	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على عبارات الأداة الخاصة بالثقة التنظيمية	13
147	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس	14
148	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير السن	15
149	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير مدة العمل	16
149	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الرتبة الوظيفية	17
153	نسبة الإتفاق في عبارات استبيان العدالة التنظيمية	18
154	نسبة الإتفاق في عبارات استبيان الثقة التنظيمية	19
156	ارتباط درجة كل بند من استبيان العدالة التنظيمية مع درجة البند الذي تنتمي اليه	20
157	ارتباطات درجات أبعاد إستبيان العدالة التنظيمية مع الدرجة الكلية للاستبيان	21

## فهرس الجدول

158	ارتباط درجة كل بند من استبيان الثقة التنظيمية مع درجة البند الذي تنتمي اليه	22
159	ارتباطات درجات أبعاد استبيان الثقة التنظيمية مع الدرجة الكلية للاستبيان	23
160	درجة الفرق "ت" بين المجموعتين المتطرفتين لاستبيان العدالة التنظيمية	24
161	درجة الفرق "ت" بين المجموعتين المتطرفتين لاستبيان الثقة التنظيمية	25
163	الثبات بطريقة التجزئة النصفية لأدوات الدراسة	26
164	معامل ثبات $\alpha$ كرونباخ لأدوات الدراسة	27
167	مستويات العدالة والثقة التنظيمية حسب المتوسط الفرضي	28
173	مستوى ادراك العدالة التنظيمية من وجهة نظر أفراد العينة	29
174	مستوى سلوك الثقة التنظيمية من وجهة نظر أفراد العينة	30
175	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وإختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في استجابات أفراد العينة تبعا لمتغير (السن)	31
177	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وإختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في استجابات أفراد العينة تبعا لمتغير (الرتبة الوظيفية)	32
179	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تحليل التباين الأحادي (ف) لدلالة الفروق في استجابات أفراد العينة تبعا لمتغير السن	33
181	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وإختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في استجابات أفراد العينة تبعا لمتغير (الرتبة الوظيفية)	34
183	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعدالة التنظيمية حسب متغير الجنس ومدة العمل	35
184	الفروق بين الجنسين في إدراك العدالة التنظيمية باختلاف مدة العمل والتفاعل بينهما	36
185	الاختبار البعدي شيفيه للفروق في استجابات أفراد العينة حول مستوى ادراك العدالة التنظيمية حسب متغير مدة العمل	37
187	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للثقة التنظيمية حسب متغير الجنس و مدة العمل	38

## فهرس الجدول

187	نتائج الفروق بين الجنسين في الثقة التنظيمية باختلاف مدة العمل والتفاعل بينهما	39
188	الاختبار البعدي شيفيه للفروق في استجابات أفراد العينة حول الجنسين في بعد الثقة التنظيمية تبعاً لمتغير مدة العمل والتفاعل بينهما	40
190	معاملات الإنحدار بين متغير الثقة التنظيمية و متغير العدالة التنظيمية	41
191	معاملات الارتباط بين أبعاد العدالة التنظيمية و أبعاد الثقة التنظيمية	42

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
63	بناء ادراكات العدالة	01
64	أنماط السلوك التنظيمي من منظور العدالة	02
137	خصائص عينة الدراسة حسب متغير الجنس	03
138	خصائص عينة الدراسة حسب متغير السن	04
139	خصائص عينة الدراسة حسب متغير مدة العمل	05
140	خصائص عينة الدراسة حسب متغير الرتبة الوظيفية	06

## فهرس الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	الاستبيان في صورته الأولى
02	الاستبيان في صورته النهائية
03	قائمة المحكمين لأدوات الدراسة
04	نتائج الإتفاق على بنود الاستبيان حسب المحكمين
05	مجتمع الدراسة (عدد أساتذة جامعة عمار تليجي بالأغواط)
06	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على أدوات الدراسة
07	خصائص العينة الاستطلاعية
08	نتائج اتساق عبارات كل بعد من أبعاد الاستبيان
09	نتائج الصدق والثبات
10	نتائج الفرضية الأولى والثانية
11	نتائج الفرضية الثالثة والرابعة
12	نتائج الفرضية الخامسة والسادسة
13	نتائج الفرضية السابعة والثامنة

مقدمة

### مقدمة :

تعتبر الموارد البشرية من أهم موارد المنظمة فهي المحرك الاساسي لكل النشاطات التي ينتج عنها تحويل المدخلات الى مخرجات، ومع أن المنظمة تشمل عناصر متعددة كالأعمال والنشاطات والموارد المتاحة و الآلات، إلا أن العنصر الانساني يعتبر أهم هذه العناصر، فهو ينظم ويوزع الاعمال ويوفر الموارد ويستخدمها، ومهما بلغت المنظمة من تطور في تصميمها للهيكل التنظيمي وخطط العمل ونظم الرقابة وغيرها من الاعمال الفنية والادارية، إلا أن المنظمة قد تفشل بسبب تعيينها أفراد غير مناسبين أو لعدم قدرتها على حفز موظفيها لتحقيق أهدافها، وعليه فإن بقاء وتطور وتدهور أي منظمة يعتمد إعتقادا كليا على كفاءة مواردها البشرية وطريقة التعامل معها وعلى قدرة هذه المنظمة على تحفيزها تلك الموارد لأداء المهام المطلوبة بكفاءة وفاعلية.

فالاستجابات التي تصدر عن الفرد داخل التنظيم هي نتيجةً لاحتكاكه بغيره من الافراد أو نتيجةً لاتصاله بالبيئة الخارجية ، حيث يتضمن هذا المعنى كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي أو إدراك ، سلوك لغوي ، مشاعر ، إنفعالات وغيرها ، حيث تسعى المنظمات في الوقت الراهن إلى التكيف مع العوامل والمتغيرات العالمية والمحلية المعقدة والمتشابهة ، وعليها أن تواجه التحديات لمواكبة هذه العوامل والمتغيرات والتعايش معها، وهي في سبيلها إلى تحقيق ذلك لابد وأن تعتمد على الموارد البشرية ولا يمكن للعاملين أن يشاركوا مشاركة بناءه في تحقيق أهداف المنظمة دون أن يشعروا بعدالة المنظمة لهم حتى يتمكنوا من مبادلتها بدعمهم لها عن طريق بذل قصارى جهدهم لتحقيق أهدافها .

إن العوامل و المتغيرات النفسية والاجتماعية التي تؤثر تنظيميا تزايدت وتداخلت بشكل كبير خاصة في العقدين الأخيرين، كذلك تشابكت علاقة تلك العوامل والمتغيرات فيما بينها داخليا وإن كانت تهدف جميعا إلى تنمية وتطوير الأداء لتحقيق الأهداف

## مقدمة

التنظيمية والفردية والمجتمعية معا حيث تتيح تلك العوامل إشباعا لحاجات ودوافع العاملين ، ومن أهمها : العدالة التنظيمية ، الدعم القيادي ، الثقة التنظيمية ، المشاركة في اتخاذ القرارات ، الكفاءة الاجتماعية ، تمكين العاملين ، دعم و تأكيد الذات ، تنمية درجة الاستقلالية في العمل .. وغيرها من العوامل والمتغيرات.

إن تطبيق العدالة وقيم النزاهة والحيادية في المنظمة يعتبر أحد المتطلبات الأساسية لتشكيل اتجاهات إيجابية لدى الموظفين فيها وعلى قدرة تلك المنظمة على التكيف مع المتغيرات والاحداث المحيطة بها، وبناء على ذلك فإن تحقيق العدالة بين العمال هو أحد التحديات التي تواجهها المنظمات المعاصرة، وذلك لتنوع مواردها البشرية واختلاف ثقافتهم وخلفياتهم المعرفية والاقتصادية.

إن المجتمع المحيط بالمنظمة يقيم أداءها إستنادا إلى معايير ومبادئ العدالة، وهنا تبرز الحاجة الملحة لأن تنسجم قرارات المنظمة وتوجهاتها مع التشريعات والقوانين المعمول بها من قبل الدولة، وبالتالي تتجنب تعريض نفسها للمساءلة القانونية والاخلاقية في حال مخالفة تلك القوانين من قبل المجتمع والدولة نفسها.

ومن السلوكيات التي تتأثر بقيم العدالة في المنظمة الثقة التنظيمية، فهي من الأمور المهمة التي تناولتها الابحاث والدراسات نظرا لأهميتها في زيادة الانتاجية للأفراد والذي يؤثر بلا شك في أداء ودافعية العاملين للعمل ومن ثم في أداء المنظمة ونجاحها.

حيث أن الثقة التنظيمية تعد من المصطلحات حديثة الاستخدام في مجال العلوم الانسانية و يصفها البعض على أنها نوع من الارتباط النفسي الذي يشعر به الفرد تجاه منظمته، وعليه فإن الفرد في المنظمة كلما تطابقت أهدافه مع أهداف المنظمة كلما تولدت لديه الرغبة القوية في المحافظة على عمله وبذل أعلى درجات الجهد للبقاء فيه، كما يظهر ذلك جليا في أدائه وقيامه بالمهام المطلوبة منه في عمله، فالثقة التنظيمية د

تزيد من ارتباط الفرد بعمله وتقلل من السلوك السلبي كالإهمال والتقصير في العمل أو الغياب وترك العمل، بينما ضعف الثقة لدى الفرد وعدم احساسه بالمسؤولية يؤثر سلبا على سلوكه وعلاقته بزملائه.

وتأتي هذه الدراسة الحالية كمحاولة للكشف عن إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية في إحدى المؤسسات الجامعية الجزائرية ، حيث تم إختيار هذا الموضوع نظرا لأهمية البحث فيه من خلال عرضنا للإطار العام للدراسة وجانبيه النظري والتطبيقي ، أما خطة البحث فجاءت كالتالي :

**الفصل الأول :** وهو الاطار العام للدراسة، يتضمن إشكالية الدراسة، فرضيات الدراسة، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، الضبط الاجرائي لمتغيرات الدراسة، الدراسات السابقة ذات العلاقة مع التعليق عليها (مناقشتها).وللإجابة على الانشغالات والتساؤلات المطروحة قسم البحث الى جانبين أساسيين جانب نظري وجانب تطبيقي

**الجانب الأول** وهو الجانب النظري ويتضمن فصلين هما :

**الفصل الثاني:** يستعرض متغير العدالة التنظيمية ، وما تضمنته من عناصر بشيء من التفصيل، حيث تناول مفهوم العدالة لغة واصطلاحا والعدالة من المنظور الاسلامي و نشأة وتطور العدالة التنظيمية في الفكر الإداري مفهوم العدالة التنظيمية ، أهميتها ومقوماتها ، أبعادها ونماذجها بالإضافة الى نظرياتها ومبادئ ومجالاتها وعلاقتها ببعض المتغيرات.

**الفصل الثالث:** تطرق هذا الفصل الى الثقة التنظيمية نشأتها وتطورها، مفهومها، طبيعتها، أهميته و أنواعها، أبعاده، وفوائدها وقواعدها، بالإضافة الى العوامل المؤثرة فيها، والعناصر المساعدة على إرسائها، ونظرياتها ومحدداتها.

\* الجانب الثاني يشمل الجانب التطبيقي: ويتضمن فصلين هما:

**الفصل الرابع:** تناول فصل إجراءات الدراسة وتضمن منهج الدراسة، حدود الدراسة، مجتمع الدراسة وعينته، خصائص عينة الدراسة، أدوات الدراسة، الدراسة الاستطلاعية، الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة، خطوات اجراء الدراسة، وأخيرا الاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة.

**الفصل الخامس:** تضمن عرض وتحليل ومناقشة النتائج في شقين هما:

- الشق الاول: عرض النتائج
- الشق الثاني: مناقشة وتحليل نتائج البحث على ضوء الفرضيات والدراسات السابقة، وبناء على نتائج الدراسة قدم استنتاج عام حول الدراسة وجملة من المقترحات والتوصيات بالإضافة الى عرض قائمة المراجع والملاحق.

# الفصل الأول

## الفصل الأول: الاطار العام للدراسة

1. إشكالية الدراسة
2. فرضيات الدراسة
3. أهمية الدراسة
4. أهداف الدراسة
5. الضبط الاجرائي لمتغيرات الدراسة
6. الدراسات السابقة
7. مناقشة الدراسات السابقة

## 1. اشكالية الدراسة:

يعتبر التعليم العالي أحد النظم التعليمية الأساسية في مختلف الدول، نظرا لما تتمتع به مؤسساته من دور في إعداد الكفاءات والكوادر المؤهلة القادرة على تلبية احتياجات وبرامج تتسم فإنها وبذلك واحد ، أن في وتنموية أكاديمية وبحثية مؤسسات أنها التنمية ، ذلك مكوناتها في ثم وأنشطتها ، أهدافها في وفريد طابع خاص ذات تجعلها مميزة بخصائص ومخرجاتها ، وقد شهدت المؤسسات الجامعية في الجزائر عدت تطورات وتراكمات مختلفة نتيجة للتطور الكمي للتعليم الجامعي والذي كان بدوره مصحوبا باختلالات ونقائص فرضت العديد من الإصلاحات، هذه الأخيرة تتطلب رؤية جديدة لهذا النوع من التعليم لكافة الفاعلين من خلال التكوين المستمر وإدخال تكنولوجيا الاتصال الحديثة وإعادة صياغة البرامج والمناهج التعليمية لمواجهة متطلبات المجتمع في تكوين نُخب قادرة على إنتاج الأفكار التي تعالج قضايا واهتمامات المجتمع ، وبما أن الجامعة تسعى الى السموّ بالإنسانية الى أفضل المستويات وفق استراتيجية تفرض عليها التغيير والتطور في نشاطاتها وأساليب عملها وتنظيم هياكلها وكذلك في نوعية المؤطرين بها ، فإن هذه الإصلاحات والاجراءات الهادفة إلى إحداث تغيير وتطوير في قطاع التعليم العالي قد مسّت أيضا عضو هيئة التدريس (الأستاذ) باعتباره محور المجتمع الجامعي وأهم جوانب العملية التعليمية. (راتب السعود، سوزان سلطان، 2009، ص03)

إن وجود أي منظمة واستمرارها مرتبط أساسا بتحقيق أهدافها التي أقرّها المجتمع وعدم امتلاك أفرادها لدرجة عالية من الثقة سينعكس سلبا على تحقيق الأهداف ، ويعد الأستاذ الجامعي المحور الرئيسي في نجاح المؤسسة الجامعية، فهو موردا هاما من موارد المؤسسة وأصلا من أصولها، إذ لا يمكن أن تحقق أهدافها دون وجود الموارد البشرية المدربة والماهرة، فهو حجر الزاوية في العملية الادارية والتعليمية ، وغاية المجتمع ورأس مال

المؤسسة، ولعل نجاح الدول في تحقيق أهدافها وتطلعاتها يرتبط بقدره مؤسساتها على إنجاز المهام الموكلة لها على أحسن وجه و قدرتها على استكشاف العناصر المترتبة على الأداء البشري من حيث الكفاءة والانتاجية، الأمر الذي ينعكس أثره على الفعالية العامة للمؤسسة الجامعية .

ويؤكد الطويل(1997) أن من أهم المتغيرات الإدارية المتعلقة برأس المال البشري في المؤسسات الإدارية والتعليمية هو أسلوب توزيع المهام والاستحقاقات المتمثلة بالثواب والعقاب على الأداء والإنجاز وفق القوانين والأنظمة والتعليمات والأصول الإدارية المعمول بها ، والتي تؤثر على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة ، كما أن تعامل المديرين والإداريين مع مختلف القضايا الإدارية والتنظيمية يشغلهم أحياناً عن ضرورة الاهتمام والعناية بالأبعاد القيمية والأخلاقية كالعدالة التنظيمية وضرورة تكامل هذه المعتقدات والقيم التنظيمية مع سلوكياتهم الإدارية .

فموضوع العدالة التنظيمية يُعد من الموضوعات الهامة التي حظيت باهتمام الكثير من الكتاب والباحثين في مجال السلوك التنظيمي والموارد البشرية، حيث أن العدالة التنظيمية تؤثر بشكل مباشر في اتجاهات وسلوكيات العاملين وزيادة درجة التعاون مع رؤسائهم من أجل تحقيق الأهداف، حيث أن العدالة التنظيمية تصب في المسعى العلمي لتجاوز الفجوة الحاصلة بين أهداف الأعضاء وأهداف المنظمة ، وخلق الروابط الدافعة إلى إيجاد سبل ووسائل تكفل للطاقت الإدارية إشاعة مناخ تنظيمي إيجابي يتعامل معه العام والخاص في المنظمات الادارية، من منطلق كون العدالة التنظيمية مؤشرا يتضمن تفسير قيم كثيرة ومتعددة من جوانب العمل والسلوك التنظيمي، وما يختص بالعمليات الادارية في المنظمة.

(طارق رضوان ، محمد رضوان. 2007، ص 04)

كما أن موضوع العدالة التنظيمية موضوع حيوي يتسم بالأصالة والتجديد ويرتبط بكثير من المفاهيم التي تواجهها المنظمة ويؤثر بها ، منها موضوع الثقة التنظيمية ، حيث يرتبط المصطلحان من خلال أن العدالة التنظيمية تعتبر إحدى العوامل المؤثرة في عملية الثقة التنظيمية ، وهذا باستخدام الفهم القائم على الاصغاء لاستجابات العاملين وإدراك مشاعرهم ، وتفهم مواقفهم واهتماماتهم وحاجاتهم ، وخلق المناخ الايجابي للعمل، والربط بين أهدافهم وأهداف المنظمة، ومشاركتهم في وضع الخطط والاقتراحات، والتشجيع على مهاراتهم وقدراتهم، وتحمل مسؤولية أخطائهم في العمل، وهذا يعمل على خلق حالة من الشعور بالانتماء الى هذه المنظمات وتدفعهم للعمل باستخدام كامل طاقاتهم نحو تحقيق أهداف المنظمة الى جانب أهدافهم الشخصية وحالة الانتماء والثقة والاخلاص التي يشعر بها العامل والتي من شأنها أن تعزز عامل الثقة لديه .

إن تزايد الاهتمام بموضوع الثقة التنظيمية نتيجة لما تشهده بيئة الأعمال الحالية من تطورات وتغيرات متلاحقة جعلت من الثقة بين القائد ومرؤوسيه أحد مقومات بقاء واستمرار المنظمات في مجال الاعمال، ولقد أكدت نتائج العديد من الدراسات على أن توافر البيئة التنظيمية التي تتميز بمستويات عالية من الثقة التنظيمية تؤدي الى تحقيق مجموعة من النتائج الايجابية بالنسبة للفرد والمنظمة، كما أن الثقة التنظيمية تعد أحد الموارد اللازمة لإنجاز الاعمال والأنشطة داخل المنظمات، حيث أن قدرة الادارة على كسب ثقة العاملين بها تجعلهم يبذلون قصارى جهدهم لتحقيق النتائج المرغوبة.

(سامر عبد المجيد البشاشة. 2008، ص:06)

كما أصبح موضوع الثقة مجال إهتمام نظريات التنظيم في السنوات الأخيرة ، فقد وصف (Maslow. 1970) تحقيق الذات الانسانية بأنها التي تستحق الثقة وفي نفس الوقت تستحق ثقة

الآخرين، أما (McGregor) في نظريته y، فقد تحدث عن مفهوم الثقة لدى العاملين، كما تحدث (Likert.1976) عن الارتباط بين نجاح المجتمع الصناعي، وبين المدراء والقادة الاداريين على إنكفاء وتطوير روح الثقة بين العاملين ومنظمتهم.

ومنه يمكن القول أن المؤسسات التي تسعى لتقديم خدمات نوعية ومتميزة، عليها أن تعمل على عنصرها البشري في تحقيق الكفاءة والفعالية معا، وذلك من خلال رفع درجة الثقة بين العاملين في مختلف المستويات التنظيمية وبين التنظيم وأهدافه.

وسنحاول في هذه الدراسة معرفة العلاقة الارتباطية بين إدراك العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية لدى أساتذة جامعة عمار ثليجي بالأغواط، ومعرفة مستوى إدراكهم للعدالة ودرجة الثقة التنظيمية التي يتمتع بها أفراد عينة الدراسة، والكشف عن الفروق في درجات العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية باختلاف بعض المتغيرات الديمغرافية كالجنس، السن، مدة العمل، الرتبة الوظيفية، بالإضافة الى معرفة العلاقة بين أبعاد كل من العدالة والثقة التنظيمية من وجهة نظر عينة الدراسة، اذ لا يمكن تحسين واقع المؤسسات الا بمزيد من الاهتمام بهذه المواضيع، وتأسيسا على ما تقدم ونظرا لأهمية الموضوع يمكن صياغة الاشكالية وفق التساؤلات التالية :

- 1- ما مستوى إدراك العدالة التنظيمية لدى أساتذة جامعة عمار ثليجي بالأغواط ؟
- 2- ما مستوى الثقة التنظيمية لدى أساتذة جامعة عمار ثليجي بالأغواط ؟
- 3- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في إدراك العدالة التنظيمية لدى عينة الدراسة تعزى للمتغيرات التالية ( السن، الرتبة الوظيفية ) ؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجات الثقة التنظيمية لدى عينة الدراسة تعزى للمتغيرات التالية ( السن، الرتبة الوظيفية ) ؟

- 5- هل توجد فروق دالة احصائيا بين الجنسين في إدراك العدالة التنظيمية لدى عينة الدراسة باختلاف مدة العمل والتفاعل بينهما ؟
- 6- هل توجد فروق دالة احصائيا بين الجنسين في درجات الثقة التنظيمية لدى عينة الدراسة باختلاف مدة العمل والتفاعل بينهما ؟
- 7- هل يمكن التنبؤ بمستوى الثقة التنظيمية لدى أساتذة جامعة عمار ثليجي بالأغواط من خلال مستوى إدراكهم للعدالة التنظيمية ؟
- 8- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك أساتذة جامعة عمار ثليجي بالأغواط للعدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) والثقة التنظيمية (الثقة بالإدارة العليا، الثقة بالمشرفين ، الثقة بالزملاء في العمل ).

## 2. فرضيات الدراسة :

من خلال التساؤلات المطروحة سابقا تم صياغة الفرضيات التالية :

- مستوى إدراك العدالة التنظيمية لدى أساتذة جامعة عمار ثليجي بالأغواط منخفض
- مستوى الثقة التنظيمية لدى أساتذة جامعة عمار ثليجي بالأغواط منخفض .
- توجد فروق ذات دلالة احصائية في ادراك العدالة التنظيمية لدى عينة الدراسة تعزى للمتغيرات التالية (السن، الرتبة الوظيفية ).
- توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجات الثقة التنظيمية لدى عينة الدراسة تعزى للمتغيرات التالية (السن، الرتبة الوظيفية ).
- توجد فروق دالة احصائيا بين الجنسين في ادراك العدالة التنظيمية لدى عينة الدراسة باختلاف مدة العمل والتفاعل بينهما.
- توجد فروق دالة احصائيا بين الجنسين في درجات الثقة التنظيمية لدى عينة الدراسة باختلاف مدة العمل والتفاعل بينهما.

- يمكن التنبؤ بمستوى الثقة التنظيمية لدى أساتذة جامعة عمار ثليجي بالأغواط من خلال مستوى إدراكهم للعدالة التنظيمية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك أساتذة جامعة عمار ثليجي بالأغواط للعدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) و الثقة التنظيمية (الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل، الثقة بالإدارة المنظمة).

### 3. أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تعالجه والأهداف التي تسعى لتحقيقها حيث يعتبر موضوع العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية من الموضوعات التي شهدت اهتماما متزايدا في الآونة الأخيرة، إلا أننا نلاحظ أن هناك نقص واضح في دراسة هذا الموضوع - في حدود علم الباحثة - رغم أهميته .

#### أ. الأهمية العلمية:

- الإضافة العلمية التي قد تأتي من هذا البحث خاصة أنه يتناول جانبا مهما من جوانب سلوك الأفراد في المؤسسات، وهو مفهوم العدالة التنظيمية ومفهوم الثقة التنظيمية.
- قد يساعد هذا البحث في إعطاء أفكار جديدة يمكن للدارسين والباحثين التطرق إلى جوانب متعددة من جوانب سلوك الأفراد في المؤسسات.
- إن الشعور بالعدالة التنظيمية يمكن أن يشكل مدخلا لإعادة دراسة نمط القيادة المتبعة في المؤسسة من حيث تحديد الأهداف والوظائف وتقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والأعباء والأدوار بها، كما يمكن من الاستفادة من الطاقات والقدرات البشرية ويقلل من الصراعات ومظاهر عدم الرضا.

- تعد الدراسة سبيلا للباحثين مستقبلا لتحديد متغيرات جديدة تتعلق بالعدالة التنظيمية والثقة التنظيمية قابلة للبحث في المؤسسات التعليمية .
- مساهمة هذه الدراسة في تنمية وزيادة المادة المتاحة في المكتبة الجامعية، حيث أن هذه الدراسة تطرقت الى مفاهيم حديثة.

#### ب. الاهمية العملية:

- يمكن أن تشكل نتائج الدراسة ومقترحاتها مرجعا علميا يفيد أصحاب القرار في وضع الخطط والاستراتيجيات التي يمكن أن تساهم في زيادة مستوى إدراك العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية لدى الأساتذة والذي بدوره يؤدي الى نتيجة عكسية ايجابية تسهم في الرفع من أدائه، وهذا من خلال حرص الهيئة المسؤولة على زيادة كفاءة وفعالية ورضا الأستاذ لضمان تطوير أدائه وجودته.

- تقدم هذه الدراسة في المجال التطبيقي العديد من الفوائد للمديرين والقادة التربويين من خلال مراجعتهم لممارساتهم الإدارية ومستوى تطبيقهم للعدالة التنظيمية بمختلف مستوياتها التوزيعية والإجرائية والتعاملية ، وأثرها على العديد من المتغيرات التنظيمية مثل الثقة التنظيمية للأساتذة .

- في ضوء نتائج الدراسة يمكن الاستفادة منها في معالجة القصور والضعف ان وجد، وتعزيز نقاط القوة التي تتوفر في المؤسسة الجامعية .

#### 4 . أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة الى:

- معرفة مستوى إدراك العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية لدى عينة الدراسة.
- معرفة الفروق في إدراك العدالة التنظيمية وسلوك الثقة التنظيمية من وجهة نظر عينة الدراسة باختلاف المتغيرات الديمغرافية (السن، الجنس، مدة العمل، الرتبة الوظيفية).

- التعرف على إمكانية التنبؤ بمستوى الثقة التنظيمية لدى أساتذة جامعة عمار ثليجي بالأغواط من خلال مستوى إدراكهم للعدالة التنظيمية.
- معرفة درجة العلاقة الارتباطية بين إدراك العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (العدالة التوزيعية، والاجرائية، والتعاملية) و الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل، الثقة بالإدارة المنظمة) لدى عينة الدراسة.
- الوصول الى عدد من الاستنتاجات والتوصيات التي تساهم في تعزيز إدراك القيادات الادارية لوضع السياسات التي تساعد على زيادة ثقة الأساتذة بمؤسساتهم الجامعية.

## 5. الضبط الاجرائي لمتغيرات الدراسة:

### 1.5. إدراك العدالة التنظيمية:

يعرف الإدراك إجرائيا بأنه التصور الذهني المتعلق بتقييم كل أستاذ جامعي لمدى عدالة القرارات والممارسات المتعلقة بالحقوق والواجبات وفرص النمو التي تتخذها الجامعة .

تعرف الباحثة العدالة التنظيمية إجرائيا بأنها درجة تصور الأستاذ الجامعي لحالة الإنصاف والمساواة في المعاملة من قبل الرؤساء أو الإدارة ، وهذا من خلال مقارنة ما يقدمه من جهد في مجال العمل، وما يترتب على تلك الجهود من نتائج ومردود مقارنة بزملائه في العمل (العدالة التوزيعية - العدالة الإجرائية - عدالة التعاملات) وتقاس بالدرجة الكلية التي يحصل عليها الاستاذ من خلال إجابته على فقرات مقياس إدراك العدالة التنظيمية المستخدم في هذه الدراسة والمكوّن من ثلاث أبعاد أساسية نعرفها إجرائيا كما يلي:

✓ **العدالة التوزيعية:** وهي شعور أساتذة التعليم العالي بجامعة الأغواط بعدالة توزيع

المستحقات المادية وغير المادية التي يحصلون عليها من الادارة.

- ✓ **العدالة الاجرائية:** وهي شعور أساتذة التعليم العالي بجامعة الأغواط بعدالة الأسس والاجراءات التي تتبع في اتخاذ القرارات والسياسات بمؤسسات التعليم العالي.
- ✓ **عدالة التعاملات:** وهي شعور أساتذة التعليم العالي بجامعة الأغواط بعدالة المعاملة الانسانية والتنظيمية عند تطبيق الاجراءات عليهم من قبل الادارة.

## 2.5. الثقة التنظيمية:

تعرف الباحثة الثقة التنظيمية إجرائيا بأنها شعور كل أستاذ من جامعة عمار ثليجي بالأغواط بالاطمئنان نتيجة لاعتقاده بأن لديه في الجامعة القدرة على أداء العمل دون أخطاء مع توقع مصداقيتهم جميعا فيما يتم تناقله من معلومات ، وأن الجامعة ملتزمة بالتعامل واتخاذ القرارات وفق معايير موضوعية مبنية على معلومات دون المساس بالأمن الوظيفي لكل أستاذ، وتقاس بالدرجة الكلية التي يحصل عليها الأساتذة من خلال إجابتهم على فقرات مقياس الثقة التنظيمية المستخدم في هذه الدراسة والمكون من ثلاث أبعاد أساسية تتمثل في:

✓ **الثقة بالمشرفين:** تعتبر الثقة سمة ترتبط بالقيادة في جامعة عمار ثليجي بالأغواط، فعندما يثق الاساتذة بالمسؤولين الإداريين ، فإنهم على ثقة بأن حقوقهم ومصالحهم في أيدي آمنة.

✓ **الثقة بزملاء العمل:** تلك العلاقات التعاونية المتبادلة والميل الموقفي الايجابي بين الأفراد العاملين بالجامعة، حيث يتمتعون بمهارات تكاملية، ملتزمين بالتواصل مع بعض بغرض تحقيق هدف مشترك.

✓ **الثقة بادارة المنظمة:** هي ثقة الاساتذة في ادارة الجامعة، فإذا توفر ذلك ساعد الأستاذ على أداء مهامه وبالتالي يحقق أهدافه وأهداف الجامعة، أما إنعدام هذه الثقة فيجعل

الاساتذة يفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح الادارة (الجامعة) وبالتالي انخفاض رضاهم عن العمل وولائهم لها.

### 3.5. الاستاذ الجامعي:

الأستاذ الجامعي هو عضو فعال في العملية التعليمية ، حامل لشهادات مختلفة وأدوار ومهام عدة داخل الجامعة وخارجها، ومن مهامه نقل المعارف والمعلومات للطلبة بمختلف مستوياتهم وتخصصاتهم ، كما يؤدي في النهاية الى نجاح التعليم الجامعي أو فشله وبالتالي إلى ازدهار أو انحطاط المجتمع في مختلف المجالات .

إجرائياً يمكن القول أن الاستاذ الجامعي هو الموظف بالجامعة الذي يقوم بعملية التدريس و الاشراف والاعمال الادارية في الجامعة على اختلاف تخصصاته ومؤهلاته العلمية والرتب الوظيفية .

### 6. الدراسات السابقة:

لكل بحث علمي أسس يقوم عليها، ولهذا فإن الدراسات السابقة تعد من بين الأسس التي تفيد الباحث في مراحل إنجازه لبحثه، وعليه سنحاول من خلال هذه الدراسات توضيح وجهات النظر المختلفة للباحثين ومعرفة آرائهم حول موضوع الدراسة.

وسنقوم بالتركيز على بعض الدراسات المتوفرة في حدود علم الباحثة سواءً منها العربية أو الأجنبية بمختلف مجتمعات أو عينات الدراسة، قصد استثمار نتائج هذه الدراسات والاستفادة منها في تدعيم و تفسير نتائج الدراسة الحالية.

## 1.6. الدراسات السابقة في مجال العدالة التنظيمية:

### 1.1.6. الدراسات العربية:

✓ دراسة عوض عتيق الجعيد (2004) بعنوان: العلاقة بين احساس الموظفين بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في الاجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة الى التعرف على مدى احساس موظفي الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية بالعدالة التنظيمية بشكل عام، وبكل بعد من ابعادها الثلاثة عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، وعدالة التعاملات والتعرف على رؤية الموظفين حول مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية التي يعملون فيها بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية، ومعرفة العلاقة بين إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها المختلفة في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض، ومعرفة أثر بعض العوامل الشخصية على إحساس الموظفين بالعدالة وسلوك المواطنة التنظيمية في الاجهزة الحكومية بمدينة الرياض.

أجريت هذه الدراسة على عينة من موظفي ثلاث وزارات تم اختيارها بطريقة عشوائية من الوزارات العاملة بمدينة الرياض هي : وزارة الزراعة ، وزارة التربية والتعليم ، وزارة الخدمة المدنية ، واستخدام في هذه الدراسة أسلوب المنهج الوصفي المسحي .

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية :

- موافقة معظم أفراد عينة الدراسة على الاحساس بالعدالة التنظيمية بشكل عام في الأجهزة الحكومية التي يعملون فيها بمدينة الرياض بدرجة ليست قوية.

• موافقة معظم أفراد عينة الدراسة على وجود سلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية التي يعملون فيها بمدينة الرياض بدرجة ليست قوية وموافقتهم على وجود أبعاد هذا السلوك في تلك الاجهزة بدرجات مختلفة.

• وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية بشكل عام، وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية.

• وجود تأثير معنوي لمتغير العمر والمستوى التعليمي والخبرة على إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية في الاجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية.

• وجود تأثير معنوي موجب لأحد العوامل الشخصية (طبيعة الوظيفة) على سلوك المواطنة التنظيمية، في حين لم تثبت نتائج هذه الدراسة أي تأثير معنوي للعوامل الشخصية الأخرى (العمر، المستوى العلمي، المرتبة الوظيفية، والخبرة الوظيفية) على سلوك المواطنة التنظيمية. (أسماء طه نوري الشرجي، 2008، ص:12)

✓ دراسة علي أحمد جبرائيل المعاينة (2005) بعنوان: درجة ممارسة مديري الثانوية

العامّة في الأردن للعدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمعلميهم.

هدفت الدراسة الى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بالأردن للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر المديرين، والكشف عن الفروق في العدالة والمواطنة وفقا لمتغيرات (الجنس، الخبرة والمؤهل العلمي) ، وقد تم إختيار عينة عشوائية طبقية ، حيث بلغ عدد المديرين (72) منهم (28) مدير، و(44) مديرة، بينما بلغ عدد المعلمين (1010)، منهم (450) معلما و(660) معلمة، طبقت عليهم أداتين (مقياسين) .

وتوصلت الدراسة إلى:

• أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة بشكل عام وفق تصور معلمهم جاءت متوسطة، كما أن درجة ممارسة معلمي المدارس الثانوية العامة بشكل عام وفق تصور مديرهم جاءت متوسطة.

• كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بالأردن للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر المديرين.

• هناك فروق في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بالأردن للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيري الجنس والخبرة وعدم وجود فروق في درجة ممارسة معلمي المدارس الثانوية بالأردن لسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي. (أميرة محمد رفعت حواس، 2003، ص: 10)

✓دراسة رشدي عبد اللطيف وادي (2007) بعنوان: العدالة التنظيمية دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة.

هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية لدى موظفي بعض الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة وذلك من أجل تحسين مستوى التنمية البشرية وإدارة الموارد البشرية بما يكفل تحقيق الأهداف الوطنية المرجوة.

وأجريت هذه الدراسة على عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها (652) موظفا ممن يشغلون مراكز إشرافية قيادية من مجتمع الدراسة الذي يضم أكبر ست وزارات فلسطينية في قطاع غزة، وتم تصميم استبانة لجمع البيانات واستخدام اختبار T-Test، وتحليل التباين الاحادي،

واختبار تامهان للمقارنات المتعددة، ومعامل ارتباط بيرسون وسييرمان براون، واختبار الفا كرونباخ.

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- توجد عدالة توزيعية بدرجة مقبولة في الوزارات في قطاع غزة أي أن إحساس أفراد العينة بعدالة المخرجات التي يحصلون عليها كانت بدرجة مقبولة وذلك بنسبة 61.93%.
- وجود عدالة إجراءات بدرجة ضعيفة وبمستوى فوق المتوسط، حيث أن الوزن النسبي لها يساوي 59.20% أي أن آراء العينة حول قضايا العدالة المتعلقة بالطرق والآليات المستخدمة في تحديد المخرجات أو النتائج جاءت محايدة.
- لا توجد عدالة في التعامل التي تمثل معتقدات أو أفكار آراء العينة بشأن جودة المعاملة الشخصية التي يحصلون عليها من صانعي القرارات عند وضع الاجراءات كما تمثل عدالة المعاملة التي يحظون بها لدى الإجراءات الرسمية بنسبة 57.20%.
- توجد عدالة تنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة ولكنها بمستويات ضعيفة وقريبة من المتوسط بوزن نسبي يساوي 59.59%.
- أثبتت نتائج الدراسة وجود علاقة بين المتغيرات الشخصية والشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة. (ثامر محمد محارمة، 2000، ص 17)

✓ دراسة سامر عبد المجيد البشاشة (2008) بعنوان: أثر العدالة التنظيمية في

بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية - دراسة ميدانية -

هدفت الدراسة الى التعرف على تحليل أثر العدالة التنظيمية في التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الاردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة مطورة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة، وتم اختيار عينة بلغ تعدادها الصافي

(919) مفردة، وتم الاعتماد على الرزمة الاحصائية (spss) للقيام بتحليل الاحصائي لهذه الدراسة، مستخدمين مقاييس الاحصاء الوصفي، تحليل الانحدار البسيط، تحليل الانحدار المتعدد، معامل ارتباط بيرسون، ومعامل الانحدار التدريجي.

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- ان تصورات العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة، فقد احتل بعد العدالة الاجرائية المرتبة الاخيرة.

- ان تصورات العاملين لمستوى التماثل التنظيمي جاءت بدرجة مرتفعة، وقد احتل بعد التشابه التنظيمي المرتبة الاولى، وجاء في الاخير بعد الولاء التنظيمي.

- ان هناك أثر ذا دلالة احصائية لأبعاد العدالة التنظيمية في التماثل التنظيمي.

أما توصيات الدراسة فتمثلت في: التأكيد على ضرورة الحياد والنزاهة في كافة الاجراءات والقرارات الإدارية، للارتقاء بترسيخ مفاهيم العدالة والتماثل التنظيمي عند اعضائها. (جاد الرب سميع حسنين، 2004، ص08)

✓ دراسة راتب السعود وسوزان سلطان (2009) بعنوان: مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة الأردنية الرسمية وبيان علاقته بالولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية.

حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع اعضاء الهيئات التدريسية من حملة الدكتوراه في الجامعات الأردنية الرسمية، وعددهم 2905 أعضاء في حين شملت عينة الدراسة التي تم اختيارها بطريقة طبقية عشوائية 450 عضو هيئة تدريس .

وتحقيقاً لأهداف الدراسة استخدمت أداتان موجهتان أعضاء هيئة التدريس وهما مقياس العدالة التنظيمية الذي صممه نيهوف ومورمان، وتكون في صورته النهائية من 26 فقرة بعد

أن أضيف إليه بعد رابع ، ومقياس الولاء التنظيمي الذي أعده بورتر وزملاءه، والمكون من 15 فقرة ، وقد تم التحقق من صدق المقياسين وثباتهما .

توصلت الدراسة إلى:

- أن مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية كانت مرتفعة، وأن مستوى الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية كان مرتفعاً ، وتبين وجود علاقة إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للعدالة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى اعضاء الهيئات التدريسية . (راشد شبيب العجمي، 1998، ص20)

✓دراسة صابرين مراد نمر ابو جاسر(2010) بعنوان: أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على الأداء السياقي دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على ابعاد الاداء السياقي لدى العاملين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بقطاع غزة، وتحديد مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى العدالة التنظيمية الموجود في تلك الوزارات ومحاولة الخروج بتوصيات تعمل على زيادة مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية وأبعاد الاداء السياقي، وذلك من أجل تحسين مستوى القوى البشرية العاملة في هذه الوزارات.

واعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي، حيث طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة البالغ (1554) موظفا يعملون في مقر الرئيسي لكل الوزارات العاملة في قطاع غزة وعددها (22) وزارة، وبلغ حجم العينة (311) موظفا من كافة الدرجات والمسميات واستخدمت الباحثة الاستبانة لقياس متغيرات الدراسة، كما استعانت ببرنامج spss للتحليل الاحصائي.

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

• وجود العدالة التنظيمية بدرجة متوسطة وأبعاد الأداء السياقي بدرجة عالية لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة.

• أظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين إجابات المبحوثين حول أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الاداء السياقي تعزى للصفات الشخصية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الراتب الشهري، العمر) بالنسبة للعدالة التنظيمية. (رضا تير، 2007، ص11)

✓دراسة منصور بن زاهي ومعمري حمزة (2015) بعنوان: إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي، وكذا التعرف على الفروق باختلاف السن والجنس والأقدمية، والكشف عن العلاقة بين إدراك أساتذة التعليم الثانوي للعدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية، ولتحقيق الهدف من الدراسة تم تطبيق استبيانين تم التأكد من خصائصهما السيكومترية (الصدق، الثبات) على عينة مكونة من 280 أستاذ بثانويات مدينة ورقلة، وباستخدام المنهج الوصفي والوسائل الإحصائية الملائمة وبالاستعانة بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 22.0).

تم التوصل إلى النتائج التالية :

- مستوى إدراك أساتذة التعليم الثانوي للعدالة التنظيمية متوسط.
- مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي مرتفع.
- لا توجد فروق في إدراك العدالة التنظيمية تعزى للمتغيرات التالية ( السن، الجنس، الأقدمية).

• لا توجد فروق في سلوك المواطنة التنظيمية تعزى للمتغيرات التالية ( السن، الجنس، الأقدمية).

• توجد فروق بين الجنسين في إدراك العدالة التنظيمية باختلاف السن والأقدمية.

• لا توجد فروق بين الجنسين في سلوك المواطنة التنظيمية باختلاف السن والأقدمية.

• توجد علاقة بين إدراك الأساتذة للعدالة التنظيمية (الإجرائية، التوزيعية، التعاملية)

وسلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، وعي الضمير، الروح الرياضية، الكياسة، السلوك الحضاري)

✓دراسة محمد عبد الحميد الطبولي، رمضان سعد كريم وابتسام علي حمزة العبار

(2015) بعنوان: الإحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة بنغازي.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى الإحساس بالعدالة التنظيمية لدى أعضاء هيئة

التدريس بجامعة بنغازي، في ضوء متغيرات النوع، والمؤهل العلمي، والدرجة العلمية، وتوضيح علاقة ذلك الإحساس بمستوي سلوك المواطنة التنظيمية لديهم.

وتكوّن مجتمع الدراسة من 920 عضو هيئة تدريس لبيي يعملون في كليات حرم جامعة

بنغازي خلال العام الجامعي 2012 - 2011 اختيرت منهم عينة عشوائية بسيطة بلغ مجموعها 276 عضو هيئة تدريس.

ولجمع بيانات الدراسة استخدم الباحثون أدواتي القياس المطورتين من قبل نايهون

ومورمان Niehoff and Moorman، (1993) عن العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة

التنظيمية، وغالبا ما وظفت هاتان الأدواتان علي نطاق واسع في كثير من الدراسات العربية،

وقد خضعت أدواتي القياس لاختبار الصدق الظاهري، واختبار الثبات للتأكد من الاتساق

الداخلي لهما، حيث بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ 0.82 و 0.87 علي التوالي. وتحليل بيانات الدراسة استخدمت بعض الوسائل الإحصائية كالمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والاختبار التائي وتحليل التباين الاحادي ، ومعامل ارتباط بيرسون.

وأظهرت الدراسة في نتائجها ارتفاع مستوى الإحساس بالعدالة التنظيمية لدي أعضاء هيئة التدريس بجامعة بنغازي، كما بينت عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في ذلك الإحساس تعزي لمتغيري النوع، والمؤهل العلمي، وعلى خلاف ذلك وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في مستوي الإحساس بالعدالة التنظيمية لدي أعضاء هيئة التدريس بجامعة بنغازي تعزي لمتغير الدرجة العلمية ولصالح من يشغلون الدرجات الأدنى في سلم الترقى الأكاديمي، كما كشفت النتائج عن ارتفاع مستوي سلوك المواطنة التنظيمية لدي أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي وفي جميع الأبعاد المكونة لهذا السلوك ووجدت علاقة ذات دلالة احصائية تبين مستوي احساس أعضاء هيئة التدريس بجامعة بنغازي بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لديهم . (صابرين مراد نمر أبو جاسر، 2010، ص11)

✓دراسة محمد زين العابدين عبدالفتاح (2016) بعنوان: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالسنة التحضيرية بجامعة تبوك (المتعاقدين مع شركات التعليم).

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالسنة التحضيرية ، جامعة تبوك. تكون مجتمع الدراسة من 686 عضو هيئة تدريس يعملون في السنة التحضيرية، وشملت العينة(228) مفردة أخذت بطريقة عشوائية منتظمة، أعد الباحث أداتين :واحدة لقياس أبعاد العدالة التنظيمية، وأخرى لقياس الولاء التنظيمي.

أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- أن درجة تطبيق العدالة التنظيمية من قبل إدارة السنة التحضيرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة متوسطة.
- أن تقديرات أعضاء هيئة التدريس عن فقرات مقياس الولاء التنظيمي بشكل عام قد حصلت على متوسط حسابي 3.24 وانحراف معياري 0.76 ويمثل درجة تقدير متوسطة.
- وجود معاملات ارتباط إيجابية بين درجة العدالة التنظيمية لدى إدارة السنة التحضيرية ودرجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس. (طارق رضوان محمد رضوان، 2007، ص 18)

#### 2.1.6. الدراسات الأجنبية:

✓ دراسة فريديريك تايلور (2005) بعنوان: العلاقة بين التعرض للعنف في مكان العمل والسلوك غير السوي (المنحرف)، وآداب الأخلاق والعدالة التنظيمية، وسوء سلوك المشرفين في العمل.

هدفت الدراسة إلى فهم سلوك العنف والأساليب المنحرفة التي تحدث في موقع العمل وخاصة ما ينشأ من قبل رؤساء العمل نحو المرؤوسين، مع مراعاة الآداب العامة والعدالة التنظيمية، مع وجود نتيجة إيجابية للسلوك المنحرف مع ما يمارسه الرؤساء على المرؤوسين من سوء تعامل، ولكنه لا يرتبط بالمناخ الأخلاقي.

وتوصلت هذه الدراسة إلى أن السلوك المنحرف للرؤساء في العمل يرتبط سلباً بالعدالة التنظيمية والمناخ الأخلاقي، كما اقترحت الدراسة بأن يكون المناخ التنظيمي داخل بيئة العمل حاملاً لجوانب مثالية تساعد على تحقيق هذه العدالة.

✓ دراسة ISHAK & ADAM (2009) بعنوان:

" The Effect of leader – Member Exchange on Organizational justice and Organizational citizenship behavior .Empirical study Malaysia "

يختبر الباحث في هذه الدراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية والنظرية التبادلية بين القائد والأتباع، من خلال المشرفين وغير المشرفين من الموظفين في المؤسسات البنكية في ماليزيا، وتم اختبار تأثير النظرية التبادلية كوسيط في العلاقة بين المتغيرات السابقة، تمت هذه الدراسة باستخدام 339 استبانة تم اعتماد 330 استبانة فقط صالحة للتحليل وتوضح هذه الدراسة مفهوم العدالة التنظيمية وعلاقتها مع أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية بوجود نظرية التبادلية بين القائد والأتباع كوسيط بينهما.

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- تساهم عدالة التفاعلات في مستوى الإيثار لدى العاملين وذلك من خلال تأثير نظرية التبادلية كوسيط بينهما، وهذه النتيجة تؤكد نظرية التبادل الاجتماعي.
  - تؤثر العدالة الإجرائية والتوزيعية في بعد واحد من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وهو بعد الإيثار.
  - هناك علاقة بين عدالة التفاعلات ونظرية التبادلية بين القائد والأتباع من جهة وبين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية الخمسة من جهة اخرى.
  - وجود دور مهم لبعد عدالة التفاعلات في فهم سلوك المواطنة التنظيمية وأبعاده المختلفة.
  - لم تؤثر كل من العدالة الإجرائية والتوزيعية في جعل المرؤوسين يمارسون سلوك المواطنة التنظيمية.
- (عادل محمد زايد، 1999، ص07)

## 2.6. الدراسة السابقة في مجال الثقة التنظيمية:

## 1.2.6. الدراسات العربية:

✓دراسة فهمي خليفة الفهداوي (2005) بعنوان: العلاقة بين أنماط الثقة التنظيمية ومستوى القوى القيادية للمنظمة - دراسة تحليلية تطبيقية - الأردن .

هدفت الدراسة الى قياس درجة العلاقة بين أنماط الثقة التنظيمية، ومستوى النفوذ القيادي في جامعة مؤتة الأردنية، من منطلق تحليلي تطبيقي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الأعضاء المدراء والرؤساء المكلفين بمهام قيادية في الشعب والفروع والدواوين الادارية للجامعة أعلاه.

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- إن تصورات المبحوثين إزاء المتغير المستقل (الثقة التنظيمية) جاءت بدرجة متوسطة الدلالة.
- إن تصورات المبحوثين إزاء المتغير التابع (النفوذ القيادي) جاءت بدرجة مرتفعة.
- وجود علاقة إرتباطية بين الثقة التنظيمية والنفوذ القيادي.

(أميرة خضير كاظم، 2014، ص10)

✓دراسة رجب حسنين محمد رفاعي (2008) بعنوان: تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والسلوك الاداري الابتكاري - دراسة ميدانية - جامعة أسيوط، جمهورية مصر العربية.

هدفت هذه الدراسة الى بحث مدى الاختلاف في كل من الثقة التنظيمية والسلوك الاداري الابتكاري، لدى المديرين حسب المستويات الإدارية، وتحديد العلاقة بين الثقة

التنظيمية بوصفها متغيرا مجملا أو أحادي البعد، كذلك تحديد العلاقة بين أبعاد الثقة التنظيمية وأبعاد السلوك الابتكاري.

وقد أجريت هذه الدراسة على عينة بلغت (204) من المديرين العاملين بالجهاز الاداري بجامعة أسيوط.

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

• عدم وجود اختلافات جوهرية في الثقة التنظيمية والسلوك الاداري الابتكاري تبعا للمستويات الإدارية، ووجود علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائيا بين الثقة التنظيمية بوصفها متغيرا مجملا أو أحادي البعد والسلوك الاداري الابتكاري بوصفه متغيرا مجملا أو أحادي البعد، كذلك وجود علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائيا بين أبعاد الثقة التنظيمية وأبعاد السلوك الاداري الابتكاري. (إياد طه الرواشدة، 2013، ص 21)

✓ دراسة نظيمة أحمد رحيم حمدي (2011) بعنوان: درجة تفويض السلطة لدى عمداء الكليات الأكاديمية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بكل من الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام فيها - عمان -

هدفت الدراسة الى التعرف على درجة تفويض السلطة لدى الكليات الأكاديمية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالثقة التنظيمية والأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام فيها. وقد إشملت عينة الدراسة على (206) رؤساء أقسام تم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية.

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

• إن درجة تفويض السلطة لدى عمداء الكليات الأكاديمية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر رؤساء الأقسام جاءت مرتفعة.

- إن مستوى الثقة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الاردنية من وجهة نظرهم جاءت مرتفعة.
- إن مستوى الأداء الوظيفي لدى رؤساء الاقسام الاكاديمية في الجامعات الاردنية من وجهة نظرهم جاء مرتفعا.
- وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين درجة تفويض السلطة لدى عمداء الكليات الاكاديمية في الجامعات الاردنية، ومستوى الثقة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام فيها.
- وجود تفويض السلطة لدى عمداء الكليات الاكاديمية في الجامعات الاردنية ومستوى الأداء الوظيفي لدى رؤساء الاقسام فيها. (الدوري زكرياء مصلك، صالح أحمد علي، 2009، ص 09)
- ✓دراسة عادل عبد المنعم المسدي (2012) بعنوان: العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية المتبادلة بين القادة والمرؤوسين - دراسة تطبيقية - جامعة طنطا، جمهورية مصر العربية.

حيث هدفت هذه الدراسة الى تحديد وقياس العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية المتبادلة بين القادة والمرؤوسين، وذلك بالتطبيق على شركة غاز مصر فرع طنطا.

حيث طبقت هذه الدراسة على عينة قوامها (384) مفردة من العاملين بالمستويات الادارية المختلفة بشركة غاز مصر فرع طنطا، وقد تمثلت وحدة المعاينة في رؤساء الأقسام (ورديات)، مشرفين، عمالة فنية، وقد استخدم الباحث المنهج الاستنباطي في الدراسة، كما استعان بأسلوب التحليل التمايزي وذلك لاختبار مدى صحة فروض البحث.

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- وجود تأثير معنوي إيجابي بين كل من (إدراكات العدالة التنظيمية، أساليب تحفيز العاملين، أسلوب الإدارة المستخدم، نظم الاتصالات المستخدمة، ودرجة الاعتمادية) والثقة

التنظيمية المتبادلة بين القادة والمرؤوسين، ولم تثبت معنوية متغير جودة المعلومات من حيث التأثير على الثقة التنظيمية المتبادلة بين القادة والمرؤوسين.

• كما دلت الدراسة على أن أكثر العوامل تأثيراً في الثقة التنظيمية المتبادلة بين القادة والمرؤوسين هي أساليب تحفيز العاملين يليها إدراكات المرؤوسين للعدالة التنظيمية، ثم نظم الاتصالات الفعالة، يتبعها الاعتمادية، وأخيراً أسلوب الإدارة المستخدم.

(اميرة محمد رفعت حواس، 2003، ص12)

✓ دراسة محمد عيد عتريس (2016) بعنوان: تصوّر مقترح لتدعيم العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكلية التربية جامعة الزقازيق .

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع كل من الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكلية التربية جامعة الزقازيق ، والكشف عن طبيعة العلاقة بينهما ووضع تصور مقترح لتدعيم كل منهما ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث طبقت الدراسة على عينة ممثلة لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكلية بكل مستوياتها (أستاذ ، أستاذ مساعد ، مدرس ، مدرس مساعد )

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة وطيدة بين الثقة والولاء التنظيم و أنه كلما زادت درجة الثقة التنظيمية زاد معدل الولاء التنظيمي وان أعلى ابعاد الثقة تحقيقاً على ارض الواقع هو الثقة بالزملاء ثم الثقة في إدارة الكلية، تليها الثقة في رؤساء الأقسام، وقدمت الدراسة تصوراً وبرنامجاً تدريبياً متكاملًا يساهم في تعزيز وتدعيم كل من الثقة والولاء التنظيمي.

(حمد سليمان البدراني، 2010، ص13)

## 2.2.6. الدراسات الاجنبية:

✓ دراسة Goudy (2005) بعنوان:

“Teacher trust in building principals: Acontextual relationship to school climate in k- 4 buildings”

هدفت الدراسة الى التعرف على ثقة المعلم بمدير المدرسة وعلاقتها بالمناخ المدرسي في الصفوف الأربعة الأولى، واعتمدت الدراسة على أداة مسح المناخ المدرسي وأداة قياس ثقة المعلم على عينة قدرها (258) معلما، في (13) مدرسة أساسية في ولاية أوهايو.

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

• أن ثقة المعلم في مدير المدرسة قد تم التنبؤ بها من خلال استجابات المعلمين على العوامل الخمسة لمقياس المناخ وهي: القيم السلوكية للطالب، والادارة المدرسية، الأمان، الارشاد الاكاديمي للطلبة، علاقات الطالب بالمعلم.

✓ دراسة Patrick (2006) بعنوان:

Trust effectiveness patterns in schools

بالولايات المتحدة الامريكية .

هدفت الدراسة الى تحديد فعالية أنماط الثقة التنظيمية في النتائج المتوقعة لهذه المدارس، والى الفروقات بين الثقة التنظيمية تبعا للمدرسة والنوع الاجتماعي و الخبرة، واستخدمت هذه الدراسة أربعة أنماط للثقة وهي الثقة في أسلوب المدير، والثقة في المعلومات، والثقة في علاقة المدير مع المجتمع المحلي، والثقة في العلاقة مع المدير، حيث تم اختيار عينة عشوائية (687) معلما من (79) مدرسة في وسط وغرب الولايات المتحدة.

وتوصلت الدراسة الى ان تصورات المعلمين لأبعاد الثقة كانت إيجابية، وأنه توجد فروق للجنس والمدرسة والخبرة في الثقة التنظيمية. (رنا ناصر جبر الطائي، 2007، ص 16)

### 3.6. الدراسات السابقة للمفهومين معا:

#### 1.3.6. الدراسات العربية:

✓دراسة أميرة محمد رفعت حواس (2003) بعنوان: أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الادارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية - جامعة القاهرة .

هدفت هذه الدراسة الى قياس أثر المتغيرات الوسيطة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وذلك من حيث طبيعتها (ما إذا كانت العلاقة مباشرة أو غير مباشرة)، ومن حيث شكلها (خطية أو غير خطية)، من حيث إتجاهها (سالبة أو موجبة)، من حيث قوتها (ضعيفة أو قوية).

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- هناك علاقة إرتباطية موجبة ذات دلالة معنوية بين مكونات العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية.
- تشير نتائج الدراسة الى أن مفردات العينة تتمتع بدرجة متوسطة من سلوكيات المواطنة والعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

(طارق رضوان محمد رضوان، 2007، ص15)

✓ دراسة سوزي رؤوف اسكندر (2005) بعنوان: تأثير العدالة التنظيمية على تنمية علاقات الثقة لدى العاملين نحو رؤسائهم - جامعة عين شمس - القاهرة .

هدفت الدراسة الى:

- التعرف على مفهوم العدالة التنظيمية و أنواعها المختلفة التي يشعر بها العاملون.
- تحليل تأثير العدالة التنظيمية المطبقة على علاقات الثقة بين العاملين و رؤسائهم.
- استكشاف العلاقة بين بعض المتغيرات الديمغرافية وبين إحساس العاملين بالعدالة.
- استكشاف العلاقة بين المتغيرات الديمغرافية وبين احساس العاملين بالثقة نحو رؤسائهم.

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- هناك فروق جوهرية ذات دلالة احصائية بين إحساس العاملين ببعدها عدالة التعاملات الانسانية، تعود للمتغيرات الديمغرافية (النوع)، في حين أنه لم تظهر فروق جوهرية ذات دلالة احصائية بين احساس العاملين بكل من بعد العدالة التوزيعية والعدالة الاجرائية، تعود للمتغيرات (النوع).
- هناك فروق جوهرية ذات دلالة احصائية بين احساس العاملين بكافة أبعاد العدالة التنظيمية الثلاثة (العدالة التوزيعية، العدالة الاجرائية، عدالة التعاملات) تعود للمتغيرات الديمغرافية (سنوات الخبرة).
- هناك فروق جوهرية ذات دلالة احصائية بين إحساس العاملين بكل من بعد العدالة التوزيعية والعدالة الاجرائية، تعود للمتغيرات الديمغرافية (المؤهل العلمي) في حين أنه لم تظهر فروق جوهرية ذات دلالة احصائية بين إحساس العاملين ببعدها عدالة التعاملات تعود للمتغيرات (المؤهل العلمي).

• هناك فروق جوهرية ذات دلالة احصائية بين إدراك العاملين لعلاقات وأبعاد الثقة للعاملين نحو رؤسائهم من حيث إدراك علاقات الثقة في النزعة لعمل الخير والثقة في الأمانة والاستقامة تعود للمتغيرات الديمغرافية (المؤهل العلمي)، في حين أنه لم تظهر فروق جوهرية ذات دلالة احصائية بين إدراك العاملين لكافة علاقات الثقة للعاملين نحو رؤسائهم تعود للمتغيرات الديمغرافية (النوع، سنوات الخبرة)، كذلك لم تظهر فروق ذات دلالة احصائية بين إدراك العاملين لعلاقات الثقة المتعلقة بالكفاءة في الوفاء بالوعد، والثقة المتعلقة بالثبات على المبدأ تعود الى المتغيرات الديمغرافية (المؤهل العلمي).

• توجد علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة احصائية بين كافة أبعاد العدالة التنظيمية الثلاثة (التوزيعية، اجرائية، تعاملية) وبين كافة علاقات وأبعاد الثقة للعاملين نحو رؤسائهم (الثقة في النزعة لعمل الخير، الثقة في الأمانة والاستقامة، الثقة في الكفاءة في الوفاء بالوعد، والثقة في الثبات على المبدأ. (عامر علي حسين العطوي، 2007، ص 05)

✓ دراسة طارق رضوان محمد رضوان (2008) بعنوان: الثقة التنظيمية كمحدد للعلاقة

بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي - جامعة طنطا -

هدفت الدراسة الى قياس أثر الثقة التنظيمية (كمتغير وسيط) في العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية والتي تضمنت (عدالة التوزيعات، عدالة الاجراءات، عدالة التفاعلات) وبين الالتزام التنظيمي.

وقد طبقت الدراسة على عينة من العاملين بالمستشفيات العامة التابعة لوزارة الصحة، وتم تطوير إستمارة إستقصاء لتجميع البيانات الميدانية اللازمة لإجراء الدراسة، وقد تم إجراء اختبار الثبات والصدق للمقاييس التي إستخدمت في الدراسة باستخدام التحليل العاملي التوكيدي، ومعامل ألفا كرونباخ.

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

• هناك تأثير معنوي إيجابي لأبعاد العدالة التنظيمية في الثقة التنظيمية وكذلك وجود تأثير معنوي إيجابي للثقة التنظيمية في الالتزام التنظيمي، كما أكدت على أن وجود الثقة التنظيمية (كمغير وسيط) في العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي ترتب عليه زيادة قوة تأثير أبعاد العدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي، وقد جاء التأثير الأكبر في العلاقة بين العدالة التفاعلية والالتزام التنظيمي. (عبد الله عبد الغني الغامدي، 1990، ص09)

✓دراسة حمد سليمان البدراني (2010) بعنوان: إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة لدى العاملين في المنظمات الامنية السعودية.

اجريت الدراسة على العاملين في تفتيش الركاب بصالات المغادرة بالمطارات الدولية السعودية الرئيسية (مطار الملك عبد العزيز بجدة، مطار الملك خالد بالرياض، مطار الملك فهد بالدمام) ويتكون المجتمع من 1500 مفتش ومفتشة، وأستخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

هدفت الدراسة الى معرفة علاقة إدراك أعضاء فرق التفتيش الأمني بالمطارات السعودية للعدالة التنظيمية والشعور بالثقة لديهم.

• التعرف على مدى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة: التوزيع، الاجراءات، التعاملات.

• التعرف على مدى الشعور بالثقة لدى العاملين تجاه: النفس، الزملاء، المشرفين، الادارة العليا.

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- كشفت الدراسة أن درجة إدراك العاملين للعدالة التنظيمية تميل الى الحياد في الوقت نفسه كانت درجة إدراكهم لبعد عدالة التوزيع تميل الى الموافقة.
- كشفت الدراسة عن ميل العاملين الى الموافقة تجاه محور الثقة لديهم (بالنفس، بالمشرف، بالإدارة العليا) رغم ميلهم الى الحياد تجاه بعد الثقة بالإدارة العليا.
- أظهرت الدراسة ان بعد (عدالة التعاملات) هو الأقل تأثراً بالمتغيرات الديموغرافية بينما متغير الخبرة كان أقل المتغيرات تأثيراً في استجابات أفراد العينة تجاه محاور الدراسة وأبعادها.
- أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط جوهريّة طردية بين إدراك العاملين للعدالة والثقة لديهم.

✓دراسة نجوى دراوشة (2017) بعنوان: العدالة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. هدفت الدراسة الى الكشف عن تقدير درجة ممارسة العدالة التنظيمية في الجامعات الاردنية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتكونت عينة الدراسة من (378) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أن مستوى العدالة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة، بينما جاء مستوى الثقة التنظيمية بدرجة مرتفعة.

- وجود فروق ذات دلالة احصائية في استجابات أفراد العينة على درجة العدالة التنظيمية يعزى لمتغيرات نوع الجامعة، وجاءت الفروق لصالح الجامعات الحكومية، ولمتغير الرتبة الاكاديمية، وجاءت الفروق لصالح رتبة أستاذ.
- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الجنس.
- كما كشفت نتائج الدراسة المتعلقة بالثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس عن عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير نوع الجامعة، أو الرتبة الاكاديمية أو الجنس، وأظهرت نتائج الدراسة الى وجود علاقة موجبة وذات دلالة احصائية بين العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية.

### 2.3.6. الدراسات الاجنبية:

- ✓ دراسة Aryee (2002) بعنوان: الثقة كعامل وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية ومخرجات العمل: إختبار لنموذج التحول الاجتماعي.
- هدفت الدراسة الى التعرف على العلاقة بين العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية، الاجرائية، التعاملية) ومخرجات العمل، وتم ربط ذلك بمتغير الثقة كمتغير وسيط، واستخدمت نموذج التحول الاجتماعي لسلوكيات واتجاهات الموظفين في العمل.

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- أن أبعاد العدالة التنظيمية الثلاث (التوزيعية، الاجرائية، التفاعلية) مرتبطة بالثقة بالمنظمة.
- أن عدالة التعاملات مرتبطة أكثر بثقة الموظف بالمدير.
- أكدت أن الثقة في المنظمة تعد مرتبطة بشكل جزئي كعامل وسيط بين العدالة التوزيعية والعدالة الاجرائية وبين اتجاهات العمل بالنسبة للرضا الوظيفي، وترك العمل

والالتزام الوظيفي، ولكنها تعد مرتبطة بشكل كلي في العلاقة بين عدالة التعاملات واتجاهات العمل، وفي المقابل فان الثقة بالمدير مرتبطة بشكل كلي في علاقة العدالة الاجرائية واتجاهات العمل في الاداء والانجاز.

✓دراسة يلماز والتينكورت **Yilmaz & Altinkurt** (2012) بعنوان : العلاقة بين

سلوك القيادة والعدالة التنظيمية والثقة التنظيمية .

هدفت الدراسة الى التعرف على العلاقة بين سلوك القيادة المدرسية وتصورات المعلمين للثقة والعدالة التنظيمية، وتكونت عينة الدراسة من (271) معلم من معلمي المدارس العليا بمحافظة كوتاهيا بتركيا، وتم تطبيق ثلاث أدوات للدراسة وهم مقياس الثقة التنظيمية ، ومقياس العدالة التنظيمية ، ومقياس سلوك القيادة ، واتبع الباحثان المنهج الوصفي حيث تم استخدام الاحصاء الوصفي وتحليل الانحدار في معالجة البيانات.

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- تصورات المعلمين تجاه سلوك القيادة والعدالة التنظيمية والثقة التنظيمية كانت ايجابية، كما أن هناك علاقة قوية بين سلوك القيادة الداعم للمعلمين وتصورات المعلمين للثقة والعدالة التنظيمية، كما أن هناك علاقة ايجابية بين سلوك القيادة الداعم للمعلمين وتصورات المعلمين للعدالة التنظيمية والثقة بالزملاء والأطراف المعنية.
- كما أشارت الدراسة أن العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس تعد من العوامل المنبئة لتصورات المعلمين حول الثقة التنظيمية، كما أن سلوك القيادة الداعم والعدالة التنظيمية من العوامل المكونة للثقة التنظيمية داخل المدارس.

(فضل الفضلي، 2007، ص10)

## 7. مناقشة الدراسات السابقة:

هذه أبرز الدراسات العربية والاجنبية التي توصلت اليها الباحثة، ونلاحظ من خلال العرض السابق ان معظم الدراسات تناولت متغيرات الدراسة اما بشكل منفرد او من خلال علاقتها ببعض المتغيرات التنظيمية الاخرى أو من خلال تناول المتغيرين معا، أي أن كلا من موضوع العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية سبق أن كان محورا اساسيا لمجموعة من الدراسات التي تناولته إما بصورة مستقلة أو ما بين مجموعة من المتغيرات للتحقق من نوعية التفاعل ما بين ذلك المتغير التنظيمي المهم ومجموعة اخرى من المتغيرات الشخصية.

يتضح من جملة الدراسات السابقة التي استعرضناها ان هذه الدراسات قد تعددت من حيث التشابه والاختلاف في متغيرات الدراسة وهذا باختلاف الهدف الذي تسعى اليه الدراسة واختلاف موضوعاتها وكذا اختلاف البيئة التي تمت فيها.

كما نجد أن هناك العديد من الدراسات تناولت متغيرات الدراسة سواء منها العربية أو الاجنبية، فالنسبة للدراسات التي تناولت موضوع العدالة التنظيمية نجد جل الدراسات ارتبطت بمجموعة من المتغيرات لتبحث في علاقة العدالة بتلك المتغيرات المتمثلة في و العنف في مكان العمل والسلوك غير السوي وآداب الاخلاق لفريدريك تايلور 2005، وسلوك المواطنة التنظيمية والنظرية التبادلية بين القائد والاتباع لكل من عوض عتيق الجعيد 2004، وعلي أحمد جبرائيل المعاينة 2005 و Ishak & Adam 2009، والعدالة التنظيمية لرشدي عبد اللطيف وادي 2007، والعدالة التنظيمية والولاء التنظيمي لكلا من راتب السعود وسوزان سلطان 2009 و محمد زين العابدين عبد الفتاح 2016، والاداء السياقي لصابرين مراد نمر أبو جاسر 2010، وبلورة التماثل التنظيمي لسامر عبد المجيد البشباشة 2008، وادراك العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لكلا من منصور بن

زاهي ومعمري حمزة 2015 و محمد عبد الحميد الطبولي، رمضان سعد كريم وابتسام علي حمزة العبار 2015، حيث أن جميع هذه الدراسات أكدت على وجود علاقة بين العدالة التنظيمية ومختلف المتغيرات في مختلف البيئات.

كما نجد أن هناك دراسات تناولت موضوع الثقة التنظيمية، وهدفت الى تحديد مستوى القوى القيادية للمنظمة لفهمي خليفة الفهداوي 2005، وتناول العلاقة بينه وبين مختلف المتغيرات منها دراسة رجب حسنين محمد رفاعي 2008 حول السلوك الاداري الابتكاري، بينما تناولت دراسات اخرى العديد من المتغيرات تمثلت في تفويض السلطة، والعوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية لكل من نظيمة أحمد رحيب حمدي 2011 وعادل عبد المنعم المسدي 2012، Goudy 2005 و Patrick 2006 حول المناخ المدرسي و فعالية أنماط الثقة التنظيمية، ومحمد عيد عتريس 2016 حول الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي، حيث اكدت معظم هذه الدراسات على وجود علاقات على مستويات مختلفة بين جميع المتغيرات السابقة.

وهناك دراسات تناولت متغيرات الدراسة معا لإيجاد العلاقة بين العدالة التنظيمية و الثقة التنظيمية و التي هي محور دراستنا، ومن بين هذه الدراسات دراسة أميرة محمد رفعت حواس 2003، ودراسة سوزي رؤوف اسكندر 2005، ودراسة طارق رضوان محمد رضوان 2008، ودراسة حمد سليمان البدراني 2010، ودراسة نجوى دراوشة 2017 و Aryee 2002، و Yilmaz & Altinkurt 2012، حيث اشارت كل هذه الدراسات الى وجود علاقة ارتباطية بين كل من العدالة التنظيمية و الثقة التنظيمية.

كما تتشابه الدراسات السابقة مع دراستنا الحالية في أن اغلبها استخدم المنهج الوصفي التحليلي لمنهج الدراسة، واستخدمت الاستبيان كأداة للبحث بالإضافة الى استخدام مجموعة

من الاساليب الاحصائية منها الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار T-Test، تحليل التباين الاحادي، تحليل التباين الثنائي، معامل الارتباط بيرسون، اختبار الفا كرو نباخ، سيبرمان براون وهذا لتحديد العلاقة في معظم الدراسات كونها تساعد في الحصول على النتائج التي تلبي تحقيق اهداف الدراسات.

واختلفت الدراسات في طريقة اختيار العينة التي اعتمدت من طرف هاته الدراسات منها من استخدم طريقة المسح الشامل وهناك من استخدم العينة العشوائية الطبقية وهناك من الدراسات من اعتمد في دراسته على العينة العشوائية البسيطة.

وقد تميزت هذه الدراسة أنها أجريت على قطاع مهم من قطاعات الولاية ألا وهي جامعة عمار ثليجي بالأغواط، إذ تلعب دورا حيويا بين مختلف القطاعات، وعلى ضوء مجموعة الابحاث التي قامت بها الباحثة تبين أنها من الدراسات الاولى التي تطرقت لهذا الجانب في المؤسسة، لتكون نقطة انطلاق نحو دراسات لاحقة تتناول جوانب اخرى مهمة في هذا القطاع.

كما يلاحظ من خلال الاطلاع على نتائج الدراسات السابقة على اجماع معظم هذه الدراسات على وجود علاقة طردية بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية ومستوى الثقة التنظيمية لديهم، وان هذه المتغيرات تؤثر وتتأثر ببعضها البعض، كما كانت أهم التوصيات التي تبنتها هذه الدراسات هو ضرورة العمل على زيادة شعور العاملين (الموظفين) بالعدالة التنظيمية من خلال البحث عن الاساليب الادارية المناسبة، وذلك للحفاظ على مستوى مقبول من الثقة التنظيمية لديهم.

كما اوضحت بعض هذه الدراسات أن تصورات العامل لسلوك منظمته له التأثير المباشر في ثقته بمنظمته وارتباطه الذاتي بها، وبينت أيضا أن هناك علاقة بين الثقة

التنظيمية وبعض المتغيرات الشخصية والوظيفية، وتوصلت أغلب الدراسات إلى أهمية تأثير الثقة التنظيمية على الفرد والمنظمة، كما أوضحت الدراسات أن وضوح دور الموظف وصراع الدور الذي يعاني منه ورضاه عن وظيفته بشكل عام من العوامل القوية في التنبؤ بالثقة التنظيمية.

أما عن الإستفادة من هذه الدراسات :

- استفادت الدراسة من خلال استعراض الدراسات السابقة في تحديد مشكلة الدراسة وصياغة أهدافها، وضبط الإطار النظري، كما يستفاد من هذه الدراسات في تفسير نتائج الدراسة الحالية، وكذا توظيف هذه المتغيرات في بناء الاستبيان وقياس متغيراته .
- تتناول هذه الدراسة في تحليل العلاقة بين متغيرين من أحدث ادبيات السلوك التنظيمي، العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية.
- الاثرء الفكري والاداري في الجانب النظري من خلال توظيف تلك الدراسات في تحديد ابعاد العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية.
- اضافة فائدة جديدة للمكتبة الجزائرية والابحاث العربية، خاصة في ظل ندرة الدراسات الجزائرية التي تغطي هذا الجانب.
- الاستفادة من توصيات واقتراحات بعض الدراسات والتعرف على الجوانب التي يمكن متابعة البحث فيها.

الجانب النظري

# الفصل الثاني

## الفصل الثاني: العدالة التنظيمية

### تمهيد

1. مفهوم العدالة لغة واصطلاحاً
2. العدالة من المنظور الإسلامي
3. نشأة وتطور العدالة التنظيمية في الفكر الإداري
4. مفهوم العدالة التنظيمية
5. أهمية العدالة التنظيمية
6. مقومات العدالة التنظيمية
7. أبعاد العدالة التنظيمية
8. نماذج العدالة التنظيمية
9. نظريات العدالة التنظيمية
10. مبادئ العدالة التنظيمية
11. مجالات العدالة التنظيمية
12. علاقة العدالة التنظيمية ببعض المتغيرات

### خلاصة الفصل

### تمهيد:

يستعرض هذا الفصل متغير العدالة التنظيمية فهو من الموضوعات المهمة في حقل الإدارة، إذ تعتبر من أهم مكونات الهيكل التنظيمي والاجتماعي والنفسي للمنظمة.

فهي قيمة ولفظ اجتماعي وتجاوزها من قبل المنظمة يمثل خرق للقيم والعلاقات الاجتماعية للعاملين ويترتب على هذا فجوة بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين وبالتالي إتباع العاملين لسلوكات ضارة بالمنظمة.

وعليه سيتم عرض مفهوم العدالة التنظيمية والتي تعود فكرتها إلى نظرية المساواة التي نادى بها (Adams.1963) وعرض أبعادها التي توضح وتشرح الدراسة.

## 1. مفهوم العدالة لغة وإصطلاحاً:

كلمة العدالة مأخوذة في الأصل من الكلمة اللاتينية (jus) وكانت ذات معنى ديني، وتعني قول الحق ذلك الذي يقول الحق هو العادل "المعايطة.2007".

أما العدل كما جاء في لسان العرب، فهو اسم مجرد فعله عدل والذي يعني ما قام في النفوس وثبت على أنه مستقيم وهو ضد الجور والظلم، وعدل الحاكم أي لا يميل به الهوى فيجوز به الحكم، والعدل يعني الحكم بالحق وهو الحكم العادل، وعدل الشيء وأزانه، وعدلت فلانا إذا ساويت بينهما، وتعديل الشيء تقويمه وعدل الشيء بمعنى أقامه فاعتدل واستقام، لأن العدل هو الاستقامة وهو فريضة ينبغي تحلي الانسان بها.

( أبو الفضل جمال الدين ابن منظور. 1992، ص706 )

وجاء في معجم الوسيط أن العدالة هي إحدى الفضائل الأربعة التي سلم بها الفلاسفة من قديم، وهي الحكمة والشجاعة والعفة والعدالة، والعدل هو الانصاف أي إعطاء المرء ماله وأخذ ما عليه.

أما ما جاء في القاموس المحيط للفيروز أبادي فالعدل ضد الجور وما قام في النفوس، أي أنه مستقيم كالعدالة والعدولة والمعدلة عدل يعدل فهو عادل من عدول وعدل بلفظ الواحد وهو اسم للجميع، رجل عدل وإمرأة عدول وعدله وعدل الحكم تعديلاً أقامه وعدله يعدله وعادله: وأزانه.

وقد عرفت العدالة اصطلاحاً: بأنها كل ما يطابق الحق ويتنزه عن التحيز بإعطاء كل ذي حق حقه ويكون بمساواة الفرد في الحقوق والواجبات في شؤون الحياة العامة وإتاحة الفرص المناسبة لكل فرد بأن يأخذ حقه دون تمييز بين فرد وآخر.

(كامل محمد المغربي. 2010، ص141)

وقد عرفه "الغزالي. 1983" بأنه الترتيب المستحب إما في الاخلاق، وإما في حقوق المعاملات، وإما في إجراء ما به قوام البلد، وعرفه أرسطو بأنه ما يوافق القانون ويحترم المساواة، والظلم ما يخالف القانون ويخل بالمساواة. (علي أحمد جبرائيل المعاينة. 2005، ص23)

أما "الطهطاوي. 1980" فيعرف العدل بأنه وضع الاشياء في مواضعها وإعطاء كل ذي حق حقه، والمساواة في الانصاف بميزان القوانين.

## 2. العدالة من المنظور الاسلامي:

العدل أو العدالة هي واحدة من القيم التي انبثقت عن عقيدة الاسلام في مجتمع الاسلام، فلجميع الناس في مجتمع الاسلام حق العدالة وحق الاطمئنان إليها، عملاً بقوله تعالى: "وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ" (سورة النساء، الآية 58)، وقد دعا الاسلام إلى عدالة اجتماعية شاملة ترسيخاً لفكرة العدل، مبدئاً وتنمية لها سلوكاً، لأن العدل هو أهم الدعائم التي يقوم عليها كل مجتمع صالح ومجتمع الاسلام يقوم على الوحدة بين العبادة والمعاملة والقيم الاقتصادية والقيم المعنوية، والدنيا والآخرة.

(صابرين مراد نمر أبو جاسر. 2010، ص35)

والعدالة هي المطلب النهائي والهدف الغائي لأي تجمعات بشرية متوازنة، فلا يمكن لأي تخطيط أو إستراتيجية أن يتخطى هذا المبدأ في أبعاده السياسية أو الثقافية أو الاجتماعية أو الاقتصادية، كما أن الإعراض عن هذا المبدأ تحت أي ظرف يعد أمراً مرفوضاً.

وقد جاءت الشريعة الاسلامية كاملة متكاملة ناسخة لما قبلها من الشرائع، حيث أنها حققت للبشرية حياة رغيدة، وتكفلت برعاية الانسان منذ ولادته وحتى وفاته، ورسمت له الطريق ووجهته حيث الوجهة الصحيحة، فأصبح المسلم يتمتع بكافة الحقوق لا كدر في حياته ولا عدوان على حقوقه، وشبهته بالجسد الواحد مع إخوانه يجب كل منهم لأخيه ما يحب لنفسه، ويعامله كما يحب أن يعامل به ويصونه في عرضه وماله ونفسه، وابتغت

العدل المطلق فنظرت إلى الفرد من خلال طبيعته البشرية، وعالجت الانسان بحسب فطرته التي فطر عليها.

فالدين الاسلامي هو دين العدل، كيف لا وقد تسمى الخالق بالعدل والعاقل من بين أسمائه الحسنی ويسبق اسم "العدل" في ترتيب أسماء الله الحسنی، اسم "الحكم" ويليه اسم "اللطيف"، وتعكس ثلاثية أسماء الله الحسنی متتالية بهذا الشكل حكمة بالغة في وصف معنى ومفهوم العدالة، فالحكم الذي لامرد لقضائه ولا معقب على حكمه لا بد أن تكون صفته الاساسية العدالة، وفي ذلك إشارة واضحة إلى وجوب تحقيق العدالة من خلال حكم عادل، أما اسم "اللطيف" فهو الذي لطفت أفعاله وحسنت، وينظره فاحصة إلى أسماء الله الحسنی السابقة نجد أنها تجسد خصائص أساسية ومتصلة للعدالة وهي الحكم العدل اللطيف، وقد تعدد ذكر العدل والعدالة في الكثير من الآيات القرآنية والأحاديث الشريفة وسير الصحابة رضی الله عنهم، قال تعالى: " إن الله يأمر بالعدل والاحسان" (النحل، الآية: 90) .

والعدالة في الاسلام لا تتأثر بحب أو بغض ولا تفرق بين مسلم وغيره، بل يتمتع بها جميع المقيمين في بلاد الاسلام والمسلمين وغير المسلمين مهما كان بين هؤلاء وأولئك من مودة وشنآن، بقول الله تعالى: " يأيها الذين آمنو كونوا قوامين لله شهداء بالقسط، ولا يجرمنكم شنآن قوم على ألا تعدلوا، اعدلوا هو أقرب للتقوى" (المائدة، الآية: 08)

فالعدل في الاسلام ميزان الله على الأرض، به يؤخذ للضعيف حقه وينصف المظلوم ممن ظلمه، وفي الحديث القدسي: " يا عبادي إني حرمت الظلم على نفسي وجعلته بينكم محرما فلا تظالموا...". (عادل محمد زايد. 2006، ص167)

وكما سبق فإن العدل في الشريعة الاسلامية يشمل كل ميادين الحياة كقيمة عليا، وكأساس للتعامل في المجتمع الاسلامي ضمن أوجه التعاملات، فقد تجسدت العدالة في الادارة الاسلامية قولا وفعلا وعملا وسلوكا وإمتثالا " (أبو جاسر. 2010).

### 3. نشأة وتطور العدالة التنظيمية في الفكر الإداري:

لقد تنبه علماء الاجتماع منذ زمن طويل الى أهمية مبادئ العدالة وقيمها التي وفرها الإسلام أساساً للأداء المتميز للمنظمات، وتحقيقاً لرضا الأفراد العاملين فيها، الأمر الذي دفع علماء الإدارة الى تركيز اهتمامهم على الكثير من الظواهر المتعلقة بمفهوم العدالة كاختيارات التوظيف، والأجور المتكافئة. (راشد العجمي، 1998، ص71)

هذا ما أدى بهم الى اعتبار العدالة التنظيمية من أحد المكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة، حيث تعتبر العدالة التنظيمية قيمة اجتماعية ونمطاً اجتماعياً، يؤدي غيابها الى مخاطر جسمية تهدد المؤسسة والفرد معاً، إذ إن إدراك العاملين لعدم توافر العدالة يؤدي بهم الى ممارسات سلوكية سلبية، كنقص الولاء للمنظمة، والنية في تركها، وزيادة معدل دوران العمل، إضافة الى سلوكيات الانتقام الموجهة نحو المؤسسة أو قادتها، والعدالة التنظيمية ترتبط بشكل جوهري بقيم العاملين وعلاقاتهم الاجتماعية، وهي تؤثر بشكل مباشر على دوافع العاملين و جهودهم، الأمر الذي أدى الى اعتبارها إحدى أهم نظريات السلوك الإنساني في المنظمات لفترة طويلة.

(عادل محمد زايد . 1995، ص 6-8)

ويعود الاهتمام بالعدالة التنظيمية الى العديد من الأسباب أبرزها:

الحاجة الى التخلي عن السياسات التنظيمية الهدامة القائمة على البيروقراطية ومشاعر الظلم والتهديد لدى العاملين، وتبني سياسات أخلاقية أخرى تتسم بالعدالة التنظيمية والدعم التنظيمي بما يكفل الاستمرارية والفعالية التنظيمية في الاجل البعيد، كما يعود الاهتمام بالعدالة التنظيمية الى وجود تحد في السعي لتقليل او منع السلوكيات المعادية للمجتمع الصادرة عن الموظفين الناتجة أساساً عن غياب العدالة التنظيمية.

(عمرو محمد أحمد عواد. 2003، ص12)

وحسب ما جاء في دراسة (Brockner.2002) تعود أهمية العدالة التنظيمية الى سببين:  
الأول: ان الافراد يستخدمون إدراك العدالة الحالية بالمنظمة للتنبؤ بما يمكن ان يعاملوا به مستقبلا.

والثاني: ان الافراد يريدون ان يشعروا بأنهم جزء من المنظمة، وتوافر العدالة مؤشر مقبول بأنهم مقبولين ومقدرين من جانب قياداتهم. (Brockner.j.2002 p59)

ورغم أن مفهومي العدالة والمساواة يعدان من أهم المفاهيم المكونة للركيزة القيمية في الإدارة، فإن اهتمام الدراسات والأبحاث الغربية الخاصة بالعدالة التنظيمية انصب بصورة واسعة على القطاع الخاص، مقابل اهتمام اقل في القطاع الحكومي، وإذا كانت ادبيات الإدارة في العالم الغربي لم تعط متغير العدالة التنظيمية ما يستحقه من بحث في القطاع الحكومي، فإن واقع ادبيات الإدارة الحكومية في العالم العربي أيضا لم يبتعد كثيرا عن تلك الحالة ، مما يحتم ضرورة الاهتمام الجدي بالعدالة التنظيمية باعتبارها أحد المتغيرات التي تؤثر تأثيرا جوهريا في السلوك التنظيمي، خاصة أن العديد من الدراسات العربية اثبتت وجود عدة سلبيات في القطاعات الحكومية العربية ناتجة عن تراجع درجة الإحساس بالعدالة التنظيمية، ولعل من أبرز تلك السلبيات، ارتفاع معدلات الاجازات المرضية، وتراجع مستويات الالتزام التنظيمي. (فصل الفضلي. 2007، ص ص 46-72)

كما استطاعت مفاهيم ونظريات العدالة التنظيمية اختراق ادبيات الدراسات السلوكية بصورة سريعة ومؤثرة، حيث تركزت المناقشات التقليدية لموضوع العدالة التنظيمية على أحد ابعاد العدالة التنظيمية وهو **عدالة التوزيع**، والتي تعود الى نظرية العدالة التي نادى بها (Adams 1963)، والتي تفترض ان الفرد يقارن معدل مخرجاته الى مدخلاته في مجال عمله، مع معدل مخرجات فرد اخر، يتخذه المقارن أساسا مرجعيا للمقارنة مع زملائه في العمل، أو معارفه الى مدخلاته، فاذا تساوى المعدلان فان الفرد يشعر بالعدالة، اما اذا لم

يتساوى المعدلان، فانه يشعر بعدم العدالة مما يولد لديه شعور بالتوتر، يدفعه هذا الشعور الى اتخاذ إجراءات تصحيحية لتحقيق العدالة. (ثامر محمد محارمة. 2000، ص319)

ويعرف آدمز المدخلات: على انها " نوع وخصائص عمليات الشخص مثل العمل، الحالة الاجتماعية، التعليم، الجهود المبذولة، القابلية والمهارة، مدة الخدمة ".... الخ، في حين عرف المخرجات: على انها " استلام حق خاص بالفرد مثل المكافآت، النقود، الترقية الاجتماعية، السلطة وغيرها. (احمد ماهر. 2005، ص156)

وتحدث العدالة الداخلية عندما يتساوى العائد المادي الذي يحصل عليه الفرد مع القيمة النسبية للوظيفة داخل المؤسسة، أما العدالة الخارجية فتتحقق حين يتساوى العائد المادي الذي يحصل عليه الفرد مع ذلك الذي يحصل عليه العاملون الذين يقومون بأعمال مماثلة في مؤسسات أخرى. (محمد سلمان العيمان. 2005، ص298)

وبلاحظ لنظرية العدالة ثلاث خطوات هي:(اميرة محمد رفعت حواس. 2003، ص44)

- سعي الافراد نحو علاقات عادلة فيما بينهم.
- عندما يستشعر الافراد عدم العدالة فانهم عادة ما يشعرون بقدر من الاضطراب وعدم التوازن.
- يحاول الافراد المستشعرون لعدم العدالة إعادة الوضع الى حالة العدالة مما يؤدي الى تقليل حالة الاضطراب.

الا ان النظرية السابقة تعرضت لانتقادات عديدة من قبل الباحثين الذين قاموا بجهود بحثية نظرية، أو ميدانية في مجال العدالة التنظيمية ومن أبرز الانتقادات التي وجهت الى هذه النظرية، عجزها عن تقديم صورة متكاملة وشاملة عن سير عملية العدالة التنظيمية، وافترضها بأن الافراد متساوون في ادراكهم للعدالة، مهملة بذلك الفروق الفردية لاسيما النفسية منها، والتي لها تأثير كبير في مدى إدراك الافراد للعدالة التنظيمية.

لذلك تم تطوير نماذج جديدة أكثر شمولاً للعدالة التنظيمية، فبرز لدينا مفهوم العدالة الإجرائية من اقتراح (Folger and greenberg.1985) ويقصد به التصور الذهني لعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تمس الأفراد، وبمعنى آخر إذا كانت عدالة التوزيع تتعلق بعدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف، فإن عدالة الإجراءات تتعلق بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد تلك المخرجات، وكذلك ما اضافه الباحثون تحت مسمى **عدالة التعاملات**، وبهذا تكونت الابعاد الثلاثة لمفهوم العدالة التنظيمية وهي : عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات. (محمد ثامر محارمة.2008، ص325)

وعليه نجد ان جميع المدارس الإدارية تناولت بشكل مباشر أو غير مباشر موضوع العدالة التنظيمية، كونها رابطة مقدسة بين العامل والمؤسسة تتوقف عليها كفاءة وفاعلية كل منهما، لأن الإدارة أساسها العدل بوصفها نشاطاً يقوم على التنسيق بين مصالح طرفين هما العامل والمؤسسة، وهذا ما أشارت إليه دراسة مارشال (Marshall.1992) عندما أظهرت أهمية بعض القيم للمديرين والمتمثلة في العدالة والمساواة والصدق في التعامل مع الآخرين.

لقد نظرت مدرسة الإدارة العلمية إلى العدالة التنظيمية على أنها يمكن أن تتحقق من خلال تصميم طريقة وحيدة ومثلى للعمل، والاختيار السليم للعاملين وبطريقة عادلة ووضعهم في المكان المناسب، وتنظيم العمل في المؤسسة بين الإدارة والعمال، ووضع نظام عادل للحوافز يقوم على الاستحقاق والجدارة وإعطاء الأجر الذي يتناسب مع حجم الإنتاج. (محمد عادل زايد .2004، ص16)

أما نظرية المبادئ الإدارية فقد كان من مبادئها العدالة والمساواة اللذان يعنيان ضرورة توفيرهما بين أعضاء المنظمة ليؤدي العاملون واجباتهم بإخلاص وولاء تنظيمي، وأيضاً ان يعطي العاملون تعويضات ومكافآت عادلة لقاء خدماتهم كوسيلة لتحفيزهم، تتأتى من وضع ضوابط محددة للأداء، من خلال العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، وأن

أفضل الطرق للحصول على الضبط هو أن يطبق أنظمة الجزاء والعقاب والأجور والمعاملة على جميع العاملين بصورة عادلة. (محمد سلمان العميان .2013، ص40)

بينما رأى البيروقراطيون أن العدالة التنظيمية تتحقق من خلال وجود نظام صارم للقواعد والإجراءات داخل المؤسسة لتحديد واجبات العاملين وحقوقهم، ووضع نظام من العلاقات غير الشخصية بعيد عن المؤثرات الشخصية من أجل الموضوعية والنزاهة في التعامل، ووضع نظام اختيار العاملين وترقيتهم. (محمد عادل زايد.2004، ص25)

في حين نظرت مدرسة العلاقات الإنسانية إلى العدالة التنظيمية من خلال احترام العلاقات الاجتماعية بين العاملين والمشاركة في اتخاذ القرارات وأنظمة الشكاوى ووضع أسس لحلها، وكذلك أكدت على أهمية التركيز على مصالح العمل لتلقتي مع مصالح المؤسسة، وأن لا يكون أحدهما على حساب الآخر، مما يجعل العامل يشعر بالعدالة والمساواة وعدم الإجحاف في حقوقه ضمن معادلة مشتركة. (اعتماد محمد علام.1993، ص84)

أما المدرسة السلوكية فقد دعت إلى العدالة في المعاملة وتكافؤ الفرص في العمل والاستخدام والأجور وحقوق العاملين بغض النظر عن العرق أو اللون أو الجنس أو الدين. (احمد مصطفى سيد.2006، ص: 18)

يتضح لنا مما سبق ان نظرية العدالة قد لاقى اهتماما كبيرا منذ نشأتها وذلك لأن الافراد يبحثون عن العدالة والمساواة في العلاقة الاجتماعية التبادلية بين العامل وصاحب العمل.

ونظرا للأهمية لمتزايدة لموضوع العدالة التنظيمية، فإنه من الطبيعي ان تجرى الكثير من الدراسات لتطبيق نظريات العدالة لفهم سلوك الافراد داخل المنظمات، ولكن واجهت هذه الدراسات في البداية نجاحا محدودا لتفسير الكثير من صور السلوك التنظيمي، الا أن استمرار هذه الدراسات في السنوات الأخيرة حول وصف دور العدالة في المنظمات أدى الى ظهور مفهوم العدالة التنظيمية بشكله الحالي، لذا شهد عقد التسعينات من القرن العشرين

تسارع وتيرة التغيرات العالمية، اهتماما متصاعدا بالعدالة التنظيمية، بعد ان باتت الموارد البشرية التي تعتبر اهم الأصول في المنظمات اكثر احتياجا الى الشعور بالاكتماء النفسي والمادي.

إن ارتباط العدالة التنظيمية بوصفها مكونا تفسيريا، مع موضوع الالتزام التنظيمي بوصفه شعورا وسلوكا، يظهر في الابعاد والعلاقات المعبرة عن اتجاهات العاملين إزاء منظماتهم ، وكذلك مع مفهوم المواطنة التنظيمية التي تدعم وتساند البيئة النفسية والاجتماعية في المنظمة والتي لها الدور الكبير في انجاز النشاطات الأساسية لها.

فالحكم على مدى نجاح المؤسسات الحكومية يتجلى من خلال قدرة الإدارة العليا فيها على تحقيق متطلبات العدالة التنظيمية، ومدى قدرتها على حث العاملين على إظهار السلوكيات المرغوبة، وما يجسد التزامهم التنظيمي تجاه منظماتهم التي ينتمون اليها.

(خليفة الفهداوي و احمد القطاونة.2004، ص3-4)

#### 4. مفهوم العدالة التنظيمية:

ان الفكر الإداري استفاد من نظريته لمفهوم العدالة التنظيمية من خلال نظريات التبادل وذلك عبر توظيف اطروحات (Homatez 1961) حول السلوك الاجتماعي واشكاله المتحققة عبر تصرفات الافراد، بوصفهم مانحين المكافآت بعضهم لبعض ويميلون الى السلوك الذي يجدونه مجزيا بالنسبة لهم، ويقارنون بين قيمة افعالهم وما يحصلون عليه فضلا عن اطروحات (Bitermello 1964)، حول تأثيرات التبادل في الحياة الاجتماعية لتشمل تحليل العلاقات الإنسانية التي تتضمنها عمليات التبادل في اطار الموقف العادل.

(خليفة الفهداوي و احمد القطاونة.2004، ص05)

وقبل التطرق الى مفهوم العدالة التنظيمية لابد من القول ان العدالة التنظيمية تعد احدى محددات السلوك التنظيمي نظرا لعلاقتها المباشرة بمجموعة كبيرة من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على نجاح المنظمات وتطورها وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية وذلك كونها تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على المستوى الوظيفي والإنساني الذي يعامل به من قبل مديره المباشر، حيث أن الانسان دائما ما يتطلع الى حياة كريمة وحره تغنيه عن الإحساس بالظلم والاضطهاد الناتج عن الفروق الاجتماعية والوظيفية والاقتصادية، لذا فان العدالة تعد من أهم المبادئ الأخلاقية كونها تصون حقوق الآخرين.

(حمد سليمان البدراني.2010، ص16)

ويستمد مفهوم العدالة التنظيمية أصوله التاريخية من نظرية العدالة التي نادى بها آدمز(Adams) الذي رأى ان المحدد الرئيسي لجهود العامل وأدائه والرضا عنه هو درجة العدالة أو عدم العدالة التي يدركها الفرد في وظيفته، فدرجة العدالة تعرف بأنها نسبة مدخلات الفرد (مثل: مستوى الجهد والعمل) للمخرجات (مثل: الراتب) مقارنة بنسبة مشابهة للآخرين، ونظر لهذه المقارنة سميت هذه النظرية بنظرية المقارنات الاجتماعية.

(احمد ماهر.2000، ص164)

ونظرية العدالة هي واحدة من نظريات كثيرة اشتقت من عمليات المقارنة الاجتماعية، وتشمل المقارنات الاجتماعية على تقييم الوضع الخاص في سياق وضع الآخرين، وترتكز هذه النظرية على مقدمة منطقية بسيطة وهي أن الناس يريدون أن يعاملوا بعدل، وتعرف نظرية العدالة على أنها: (اعتقاد الفرد بأنه يعامل معاملة عادلة مقارنة بالآخرين، اما عدم العدالة فتعرف على انها اعتقاد الفرد بأنه لا يعامل معاملة عادلة مقارنة بالآخرين).

(احمد صقر عاشور.1989، ص158)

وتتم عملية المقارنة الاجتماعية من خلال حساب معدل مخرجات الفرد إلى مدخلاته مع مخرجات الآخرين إلى مدخلاتهم، وفي حالة التساوي يحدث الشعور بالعدالة، وفي هذه الحالة يقوم الفرد بمجموعة من الألفاظ السلوكية منها الدافعية والحماس للإبقاء على هذا الموقف، وفي الحالة التي يكون فيها معدل الفرد اكبر من معدل الآخرين يحصل الشعور بعدم العدالة إيجابية، وفي حالة إذا كان معدل الفرد اقل من معدل الآخرين يحدث الشعور بعدم العدالة سلبية، ونتيجة لهذا الوضع يقوم الفرد بمجموعة من الألفاظ السلوكية للتخلص من حالة عدم العدالة منها:

(محمد عبد اللطيف خليفة. 1997. صص 9-15)

- يغير مدخلات العمل مثل تخفيض مستوى الأداء.
  - يغير المخرجات التي يحصل عليها مثل المطالبة بزيادة الراتب أو الحوافز.
  - يترك العمل.
  - يغير جماعة المقارنة مثل: أن يقول إن عدم العدالة حالة مؤقتة تنتهي في المستقبل.
  - يغير مدخلات أو مخرجات الآخرين كأن يجد زميلا له في العمل يقبل عملا أكثر.
- (ثامر محمد محارمة. 2000، صص 319)

كما عرف آخرون العدالة التنظيمية بأنها: "درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتجسد فكرة العدالة مبدا تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون فيها، وتأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين".

(عامر علي حسين العطوي. 2007، صص 149)

وأشار "زايد 1995" إلى أن العدالة التنظيمية تتحدد في ضوء ما يدركه العامل من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات التنظيمية، واستنتج أن مفهوم العدالة التنظيمية هو مفهوم نسبي بمعنى أن الإجراء الذي يدركه أحد العاملين على أنه إجراء غير عادل، قد يدركه عامل آخر بأنه إجراء عادل وموضوعي.

(عادل محمد زايد. 1995، صص 298)

أما حسنين فقد عرفها: " بانها إعطاء كل فرد ما يستحقه".

(جاد الرب عبد السميع. 2004، ص74)

كما أن هناك من عرفها بانها "محصلة الاتفاق بين الجهود المبذولة والعوائد المتحققة بشكل يسهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للمنظمة ". (اميرة محمد حواس.2003، ص64)

أما البشاشة فيعرفها "هي درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون فيها، وتأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين".

(سامي عبد المجيد البشاشة. 2008، ص: 429)

ولقد أورد أورغان وياتمان (Organ & Batman1991) تعريفا للعدالة التنظيمية يتمشى مع تعريف (Adams) بأنها "إدراك نسبة العوائد إلى المدخلات لشخص ما تساوي تلك النسبة الخاصة بالشخص المقارن"، وعرف (Greenberg) العدالة التنظيمية بأنها "إدراك الأفراد لحالة الإنصاف في المعاملة التي يعاملون بها من قبل المنظمات"، وعرفت كذلك بانها " التركيز على مدى إدراك العاملين للمعاملة العادلة في وظائفهم وتأثير ذلك على العديد من المخرجات التنظيمية". (Ishak&Adam.2000.p 326)

يبدو مما سبق أن مفهوم العدالة التنظيمية هو مفهوم نسبي بمعنى أن الإجراء الذي يدركه أحد الأشخاص على أنه إجراء غير عادل، وأنه مطلب شرعي وصفة محمودة منذ القدم ولجميع الناس، لأنه ينظر إليها بمنظار قيمي وعقائدي، وبناء عليه تعددت تعريفاتها واختلفت تبعا للأشخاص الذين عرفوها، فرجل الدين يعرفها من زاوية دينية بحتة والفيلسوف ينظر إليها من ناحية فلسفية ورجل الإدارة يعرفها من منظور إداري وهكذا.

(عادل محمد زايد.2006، ص12)

كما نجد بأن هذا المفهوم يعكس مفهوم آخر وهو **الحساسية للعدالة** والذي بدوره يراعي الفروق الفردية والنفسية للعاملين، أي ان الافراد يسلكون طرقا مختلفة بشأن إدراك العدالة او عدمها بسبب اختلاف تفضيلاتهم وطبقا لهذا المفهوم قسم (Maylez) الافراد الى ثلاث فئات، على النحو التالي:

**الأول:** المؤثرون وهم الافراد الذين يميلون الى العطاء أكثر مما يأخذون.

**الثانية:** المساوون وهم الذين يشعرون بالعدالة عندما يتساوى معدل العدالة عندهم مع معدل العدالة مع الاخرين.

**الثالثة:** الانانيون وهم الافراد الذين لا يشعرون بالعدالة الا في حالة ان تكون المعادلة في صالحهم . (عادل محمد زايد. 1999، ص107)

ويمكن النظر للعدالة التنظيمية على انها من المتغيرات الهامة ذات التأثير المحتمل على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين من جانب وعلى أداء المنظمة من جانب اخر.

(أميرة محمد حواس. 2003، ص46)

### 5. أهمية العدالة التنظيمية:

إن مفهوم العدالة التنظيمية من الموضوعات الفاعلة والمهمة في حقل الإدارة، فهي متغير مؤثر في عمليات الإدارة ووظائفها، ويمكن النظر إليها كأحد المتغيرات التنظيمية ذات التأثير الكبير على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين 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.

- 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. (خليفة الفهداوي و أحمد القطاونة. 2004، ص15)
- كما أكدت العديد من دراسات العدالة التنظيمية خطورة غياب أي بعد من أبعاد العدالة التنظيمية أو عدم توفرها يمكن أن يؤثر سلبا على أداء المنظمة وذلك على النحو التالي:
- **بالنسبة لبعد العدالة التوزيعية:** توصلت الدراسات إلى أن انخفاض مدركات العاملين لهذا البعد يمكن أن يسبب نتائج سلبية مثل: انخفاض مستوى الأداء الوظيفي، وانخفاض جودة الاداء، ونقص التعاون مع زملاء العمل.
- **بالنسبة لبعد العدالة الإجرائية:** توصلت الدراسات إلى أن عمليات صنع القرارات غير العادلة ترتبط بالعديد من النتائج السلبية مثل: انخفاض التقييم الكلي للمنظمة ونقص الرضا الوظيفي، وانخفاض مستوى الالتزام التنظيمي وانخفاض الأداء الوظيفي وضعف المواطنة التنظيمية. (Folger and Greenberg. 1985, p : 705)
- **أما بالنسبة لبعد عدالة التعامل:** فقد أشارت الدراسات أن عدم مراعاة الحساسية الشخصية (المكون الأول لعدالة التعامل) يترتب عليه نشأة الصراعات التنظيمية، وزيادة الاتجاهات السلبية نحو المنظمة والعمل.

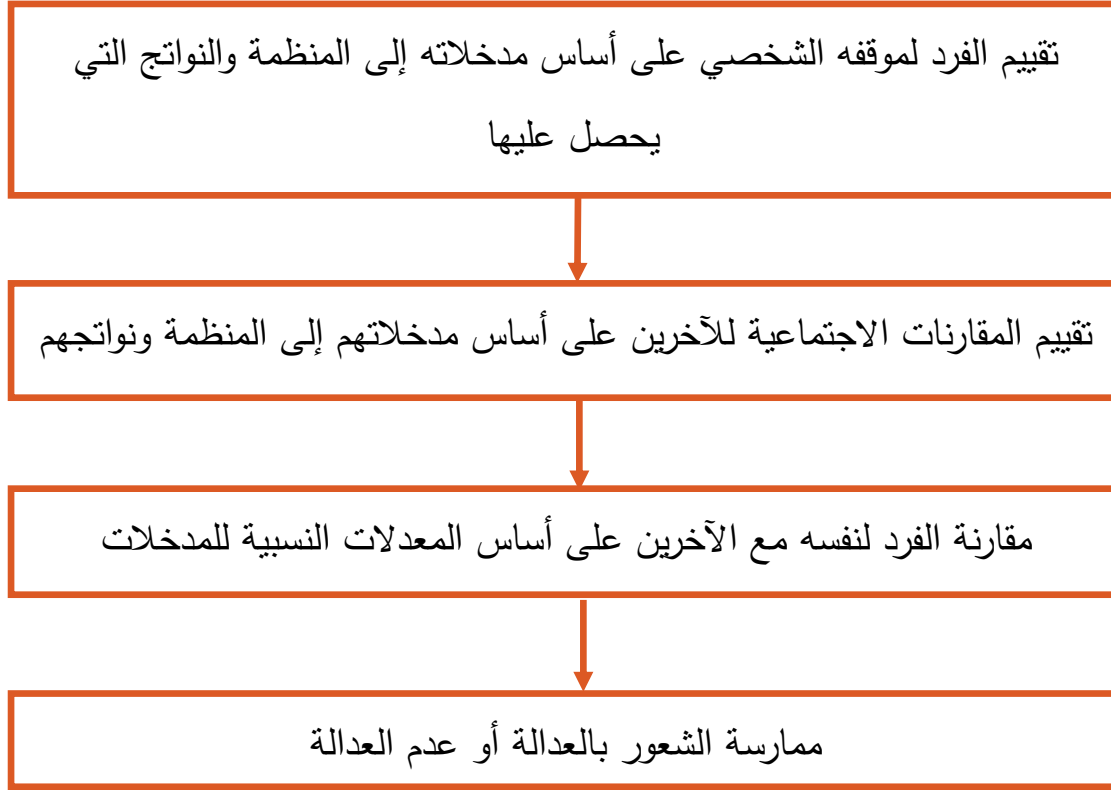
ووفقا لنظرية العدالة فإن الفرد يقارن ما يقدمه من مساهمات وما يحصل عليه من نواتج مع فرد أو أفراد مرجعيين وبناء على ذلك يتحدد إدراك الفرد للعدالة أو لعدم العدالة التوزيعية،

كما يرى بعض الباحثين أن هناك اختلافا بين الأفراد في مدى حساسيتهم للعدالة أو لمدى توازن معادلة العوائد والمساهمات، حيث يرى أنه يمكن تقسيم الأفراد إلى ثلاث مجموعات طبقا لحساسيتهم للعدالة. (ماجدة عطية. 2003، ص127)

### 6. مقومات العدالة التنظيمية:

تستند العدالة التنظيمية إلى جملة من المقومات الأساسية والهامة، تقوم على مسلمة أساسية وهي رغبة العاملين في المنظمات بالحصول على معاملة عادلة، وتركز على أن اعتقاد العامل بأنه يعامل معاملة عادلة مقارنة مع الآخرين، وعليه فإن مقومات وأسس العدالة التنظيمية تعتمد على حقيقة المقارنات التي يمكن بناؤها استنادا إلى مقتضيات الدافعية والتحفيز في السلوك التنظيمي والإداري، بحيث أن هذه المقومات تصب في كيفية إدراك العاملين للعدالة التنظيمية في منظماتهم بحسب الصيغة الإدراكية لتشكيل العدالة وهذا ما يوضحه الشكل رقم (01)

شكل: رقم(01): بناء ادراكات العدالة.



المصدر: (حسن راوية ، 2002 ، ص127)

وقد أوضح مورمان وجريفن (Moorman and Griffin) أنماط السلوك التنظيمي لأعضاء المنظمة من منظور العدالة التنظيمية وترسيخ مقوماتها، والدافعية المدعومة لها، وذلك من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (02): أنماط السلوك التنظيمي من منظور العدالة.



المصدر: (حسن راوية ، 2002، ص129)

وفي ضوء هذه الادراكات حيال العدالة التنظيمية، تتحقق مقومات العدالة التنظيمية من خلال السلوكيات الآتية:

- كل فرد في المنظمة يحتاج إلى معرفة وفهم أساس أو معيار الحصول على المكافآت فلا بد للفرد أن يعرف هل يحصل على المكافآت بناء على النوعية أم الكمية.
- ينمي الأفراد وجهات نظر متعددة فيما يتعلق بمكافآتهم، فهم يدركون نوعيات مختلفة من المكافآت بعضها مادي وبعضها الآخر معنوي.

- يبني الأفراد تصرفاتهم بناء على إدراكهم للواقع، سواء بالشعور بالعدالة أو عدم الشعور بذلك. (حسن راوية.2002، ص 132)

## 7. أبعاد العدالة التنظيمية:

تناول العديد من الباحثين موضوع العدالة التنظيمية باعتبارها تتضمن ثلاثة أبعاد رئيسية هي: العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية، وهناك من أضاف بعدا رابعا تمثل في العدالة التقييمية منهم "القطاونة. 2003" وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد:

### 1.7. العدالة التوزيعية:

عرفها مورمان (Moorman.1991): "بأنها عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف"، أما "خليفة 1997" فقد عرفها: " بأنه عدالة توزيع المصادر والفرص التنظيمية، حيث ينزع الأفراد إلى تقييم نتائج أعمالهم وفقا لقاعدة توزيعية قائمة على مبدأ المساواة، كما عرفها (Lee.2000) بأنها " تركز على ادراك الموظفين لعدالة المخرجات المستلمة فهم يقيمون الحالة النهائية لعملية توزيع الموارد في المنظمة". أي ان العدالة التوزيعية تتعلق بالنتائج او المخرجات التي يحصل عليها الفرد من وظيفته وتتضمن العدالة التوزيعية مايلي:

**جانب مادي:** يمثل هيكل التوزيعات ويعبر عن حجم ومضمون ما يحصل عليه الفرد من مكافئات.

**جانب اجتماعي:** ويعبر عن المعاملة الشخصية للفرد الذي يحصل على المكافئات وذلك من قبل متخذي القرارات.

وقد صنف كويمان (Koopmann.2003) هذا النوع من العدالة إلى ثلاثة أنواع:

(Ishak &Adam . 2000,p326)

أ. **الانصاف:** ويقوم على قاعدة توزيع العوائد وفقا لمستوى المساهمة، فالعامل الذي يعمل بالدوام الجزئي لا يتساوى في الأجر مع من يعمل بالدوام الكامل وفي حالة التساوي بينهما في الأجر، فإن ذلك يعد خرقا لقاعدة الانصاف.

ب. **المساواة:** يركز هذا النوع على مبدأ توزيع العوائد بغض النظر عن الجنس واللون والعرق وأن يأخذ الجميع فرصا متساوية والتوزيع يكون على أساس المعرفة والمهارة والإنتاجية.

ج. **الحاجة:** يعتمد هذا النوع في توزيع العوائد على مبدأ صاحب الحاجة الأولى أي تقدم للأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين، فالأم التي لديها طفلان أو أكثر تستحق زيادة عن الأم التي لها طفل واحد شريطة أن تتساوى جميع الظروف الأخرى.

(عادل عمر عبد الجبار، محمد القحطاني. 2007، ص 86).

د. **النوعية:** وتعني هذه القاعدة ان كل الناس وبغض النظر عن خصائصهم الفردية (الجنس، العرق، الدين) يجب ان يتساووا بفرص الحصول على المكافآت مثلا: عندما تعمل المنظمة على تقديم الخدمات الصحية لموظفيها يجب ان تشمل هذه الخدمات كل الموظفين داخل المنظمة وليس فقط الذين يعملون بجد واذ حصل البعض على ذلك والبعض الاخر لا فانهم سيشعرون بان هناك تجاوزات على قاعدة النوعية.

## 2.7. العدالة الإجرائية:

وهي عبارة عن مدى إحساس العاملين بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد تلك المخرجات (Moorman.1991)، وقد أشار "خليفة 1997" إلى أن العدالة الإجرائية عبارة عن التصور الذهني لعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تمس الأفراد، وإذا كانت العدالة التوزيعية تتعلق بعدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف فإن العدالة الإجرائية

تتعلق بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد تلك المخرجات، وقد أشار (Kwayman) إلى نوعين من العدالة الإجرائية:

(محمد عبد اللطيف خليفة. 1997، ص 11)

أ. **العدالة المنتظمة:** وهي تستخدم قاعدة منهجية واضحة للإجراءات المستخدمة في اتخاذ القرارات التوزيعية وحسب القواعد الأساسية للعدالة الإجرائية.

ب. **العدالة المعلوماتية:** وهي وسيلة اجتماعية لتحقيق العدالة الإجرائية، وتتضمن توفير معلومات واضحة للعاملين المستفيدين من المخرجات حول القرار المتخذ في إجراءات التوزيع، بمعنى تبرير إجراءات القرار.

وقد ذكر (Morman) مجموعة من القواعد الأساسية المكونة للعدالة الإجرائية منها:

(أميرة محمد حواس. 2003، ص 49)

- **قاعدة الاستئناف:** وهي وجود فرص للاعتراض على القرارات وتعديلها إذا ظهر ما يبرر ذلك، أي أن تتوفر آلية لتصحيح القرارات الخاطئة.
- **القاعدة الأخلاقية:** أي أن يتم توزيع المصادر وفقاً للمعايير الأخلاقية السائدة، بمعنى أن يتم الالتزام بالمعايير الأخلاقية عند اتخاذ القرارات.
- **قاعدة التمثيل:** بمعنى يجب أن تتصف عملية اتخاذ القرارات وجهات نظر أصحاب العلاقة، وأن تؤخذ في الاعتبار جميع آراء الجماعات المتأثرة بالقرار.
- **قاعدة عدم الانحياز:** تعني الموضوعية وعدم تأثر الذات بإجراءات اتخاذ القرار، أي أن تكون الإجراءات خالية من التحيز.
- **قاعدة الدقة:** وتركز على مصادر معلومات دقيقة، صحيحة وسليمة وموضوعية.

✓محددات عدالة الإجراءات:

حدد "زايد.2006" مجموعة من المحددات التي ترتبط ارتباطا مباشرا بالإجراءات التي تم الاعتماد عليها لتحديد المخرجات التي يحصل عليها والتي تتضمن ما يلي:

(عادل محمد زايد.2006، ص ص69-70)

- أ. وحدة الهدف: يجب أن تهدف المنظمة الى تحقيق هدف مشترك محدد وواضح.
- ب. المساواة: كل العاملين لابد ان تطبق عليهم نفس القوانين واللوائح بشكل عادي، ويؤدي عدم الالتزام بهذا المبدأ الى تنامي شعور العاملين بعدم العدالة التنظيمية.
- ج. السلطة والمسؤولية: السلطة هي حق اصدار الأوامر وممارسة الضغوط لضمان طاعة العاملين وترتبط السلطة بالمسؤولية والمسؤولية هي تحمل نتائج القرارات التي يتخذها صاحب السلطة (المحاسبة) وبالتالي فان من يحصل على سلطة ما لابد ان يتحمل المسؤولية.
- د. تسلسل السلطة: توزع السلطة بين مستويات إدارية مختلفة كل حسب اختصاصه، وغالبا ما تتدفق السلطة من الأعلى الى الأسفل.
- هـ. الاحتفاظ بالكفاءات الإدارية: يجب ان تعمل المنظمة على الاحتفاظ بالعاملين المتميزين وتظهر أهمية خاصة لهذا المحدد.
- و. المركزية: تركيز سلطة اتخاذ القرار في يد شخص او مجموعة من الافراد.

3.7. عدالة التعاملات: (التفاعلية)

هي مدى احساس العاملين بعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عندما تطبق عليهم الاجراءات ". (محمد مصطفى الخشروم. 2010، ص:312)

كما تعرف بمدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يحصل عليها العامل عندما تطبق عليه بعض الإجراءات الرسمية أو معرفته أسباب تطبيق تلك الإجراءات، وهذا يعني أهمية أسلوب التعامل مع الموظفين عند تطبيق الإجراءات والأنظمة والقوانين.

(Robert Kreinter, & Angelo, Kinick. 2001, p 312)

وقد ذكر (Bies and meeg) أن إدراك العاملين للعدالة التفاعلية يعتمد على أربعة عوامل

هي:

- مدى وجود مبررات واضحة للقرارات المتخذة.
- مدى إخلاص المسؤول وصراحته في تعامله مع العاملين.
- مدى احترام المسؤول للعاملين.
- مدى التزام المسؤول بآداب التعامل مع العاملين.

وفي ضوء المحددات السابقة أشار "البدراي 2010" لما خلص له بعض الباحثين الى

دمج المحددات الأربعة ضمن بعدين للعدالة هما:

الحساسية والتفسير، حيث تعكس الحساسية مدى مراعاة ممثلي التنظيم لمشاعر العاملين والحفاظ على كرامتهم، أما التفسير فانه يعكس مدى تزويد العاملين بالمعلومات الكافية والدقيقة والهامة والتي تساعد في تفسير وتبرير الممارسات الإدارية.

وتبرز أهمية عدالة التعاملات فيما يلي:

- ان التبرير المقبول او المنطقي الذي تقدمه المنظمة بشأن قراراتها يؤدي الى ادراكات اعلى للعدالة من جانب العاملين وذلك بالمقارنة بعدم تقديم اية مبررات.
- أهمية الترابط الوثيق بين عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات وعدالة التعاملات، فهي ليست منفصلة تماما، بل مترابطة وتؤثر في بعضها البعض ولذا فان الحديث عن أي منها دون الحديث عن الأنواع الأخرى امر غير ممكن من الناحية العلمية.

ويبدو أن هناك ترابطاً وثيقاً بين العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التعاملية فقد أكد "البدراني 2010" ذلك عندما أشار إلى أن شعور الموظف بالعدالة يؤثر في مستوى التزامه، فالموظف الذي يشعر بالعدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية فضلاً عن عدالة التعاملات يكون مستوى ولائه مرتفعاً مقارنة بالموظف الذي يشعر عكس ذلك ، ومنه فإن هذه الأنواع الثلاثة من العدالة قد تؤثر في إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية.

(حمد سليمان البدراني.2010، ص 35)

#### 4.7. العدالة التقييمية:

وهي تلك العدالة التي تتضمن عمليات وإجراءات وأنظمة محددة تسمح بالتأكد من أن حقوق العاملين ومستويات أدائهم يتم تقييمها بطريقة عادلة ونزيهة، تؤمن لهم الاستقرار والأمن الوظيفي.

وتعد العدالة التقييمية المصفاة التي يمكن من خلالها معرفة تأثير بعض التغيرات في عدالة نظام التقييم مثل: الموضوعية والفروق الفردية والاختلافات التنظيمية، مما يجعل من عدالة نظم تقييم الأداء أمراً ضرورياً في نجاح المنظمة وبناء الثقة في عدالتها ودقتها وتجنب حالة عدم الموضوعية والوقوع في أخطاء التقييم.

(راتب السعود، سوزان سلطان. 2008، ص57)

كما يعد تقييم الأداء الوظيفي أساساً لتحسين أداء العاملين وتمييزهم ووضع الأهداف وأساساً للرضا الوظيفي وتعزيز دافعيتهم للعمل، كما أنه يوفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالعاملين مثل الترقية والعلاوات والتدريب.

كما أن تقييم الأداء مهم لضمان استمرار نجاح المؤسسة إذ أن نتائجه تمكن المؤسسة من المحافظة على ذوي الأداء المتميز وتحسين ذوي الأداء الضعيف.

يتضح مما تقدم أن هناك إجماعاً من قبل الباحثين على وجود ثلاثة أبعاد للعدالة التنظيمية وهي: العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية، وهي مترابطة بمعنى لا يجوز أن تكون عملية التوزيع عادلة بدون أن تكون إجراءات وأسس التوزيع والتطبيق غير عادلة، ولها تأثير مباشر في الأداء على مستوى كل من العامل والمؤسسة، وتأثيرها ينعكس إيجاباً أو سلباً على العاملين على شكل الرضا الوظيفي، ومن هنا يبدو ارتباطها ببعض المتغيرات المهمة مثل الرضا الوظيفي والولاء والالتزام التنظيمي والأداء.

(نماء جواد العبيدي. 2012، ص80)

### 8. نماذج العدالة التنظيمية:

هناك نموذجان يشرعان التأثيرات الجوهرية لأبعاد العدالة التنظيمية في ردود فعل العاملين داخل المنظمة هما:

#### 1.8. النموذج ثنائي العوامل:

حيث اقترحت دراسة (كونوفسكي وفولجر) (konovnsky amd folger 1991) أن لكل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية تأثيرات مختلفة اعتماداً 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.

(konovnsky & folger.1991,p, 213)

#### 2.8. النموذج الإضافي: ويفترض هذا النموذج إمكانية تأثير كل بعد من أبعاد العدالة

التنظيمية في التقييمات على المستوى الشخصي والمستوى التنظيمي وقد أكدت بعض الدراسات أن هذا النموذج هو الأكثر ملائمة لقضايا العدالة في المنظمات.

(عامر علي حسين العطوي. 2007، ص 10)

## 9. نظريات العدالة التنظيمية:

تقع نظريات العدالة التنظيمية ضمن النظريات المعرفية في الدافعية، وتتضمن التحليل والمفاضلة والتقييم والاستنتاج والاختيار في تحديد الأهداف والنتائج المرغوبة، واختيار الطرق والوسائل التي تحقق ذلك، ومن أهم هذه النظريات:

## 1.9. نظرية العدالة لآدمز: (Adams)

لقد ارتبط تطوير هذه النظرية في أساسها وتجريبها باسم Stissy Adams وقد أطلق على هذه النظرية عدة مسميات من بينها نظرية المقارنة الاجتماعية ونظرية التبادل أو المبادلة ونظرية المساواة أو العدالة، وتقوم هذه النظرية على افتراض أن الفرد يكون مدفوعاً 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 عدمها.

(علي أحمد جبرائيل المعاينة. 2005، ص 27)

ويدور جوهر نظرية العدالة حول العلاقة بين الرضا الوظيفي للعامل والعدالة، وتفترض أن درجة شعور العامل بعدالة ما يحصل عليه من مكافآت وحوافز من عمله تحدد بدرجة كبيرة شعوره بالرضا مما يؤثر في مستوى أدائه وإنتاجيته، وإن مستوى رضا العامل يتحدد بمستوى اعتقاده بأنه يعامل بعدالة بالمقارنة مع الآخرين، وتستند هذه النظرية إلى أن العامل يقيس درجة العدالة من خلال مقارنته النسبية للجهود التي يبذلها (المدخلات) في عمله إلى العوائد (المخرجات) التي يحصل عليها مع تلك النسبية لأمثاله العاملين في الوظائف الشبيهة وفي الظروف نفسها، فإذا كانت نتيجة المقارنة عادلة وتساوت النسبتان تكون النتيجة هي شعور العامل بالرضا، أما إذا كان العكس فإن النتيجة هي شعور العامل بعدم الرضا عن عمله.

(Adams.1965.p.422)

وللنظرية عدة افتراضات إستندت إليها يذكرها كشرود على النحو الآتي:

• يتصارع الأفراد من أجل المحافظة على حالة وضعية عادلة (أي متساوية مع الآخرين).

• عندما يدرك العامل حالة غير عادلة فإن تلك الحالة تخلق فيه توترا، وهذا يدفع العامل إلى العمل للتخفيض من حالة القلق والتوتر وعدم الارتياح.

• كلما زاد مستوى إدراك عدم العدالة زاد الدافع للعمل على تخفيض حالة التوتر.

• ينبغي أن يدرك العمال حالة عدم العدالة مثل: حصولهم على راتب أقل من زملائهم

أكثر من إدراكهم للحالات العادلة مثل حصولهم على راتب أعلى من زملائهم في العمل.

وطبقا لهذه النظرية فإن حالة العدالة تكون من خلال المعادلة التالية:

• نتائج العامل أو أرباحه على إسهاماته أو مدخلاته تساوي نتائج الآخر أو أرباحه

على إسهاماته أو مدخلاته.

• إن حالة عدم التساوي الناتجة عن عملية مقارنة العامل لنفسه مع الآخرين اسمها

(Adams) الشعور بعدم العدالة وعرفها بأنها شعور الفرد بالغبين حال إدراك أن نسبة مدخلاته

على مخرجات العمل تتعارض نفسيا في علاقاتها مع ما يدركه الفرد عن نسبة مدخلات

الآخرين إلى مخرجاتهم. (محمد حسن رسمي. 2004، ص117)

## 2.9. نظرية العدالة لـ رولس :

لقد ذكر "إمام 2003" أن النظرية التي وضعها (Jhon Rols) عام 1971 في كتابه "

نظرية في العدالة" اعتمدت على تصورين لحالة الطبيعة الأولى ولمسألة العقد الاجتماعي

وتقوم على تصور افتراضي لحالة الطبيعة الأولى ، حيث يلتقي الناس على حالة مساواة

شبه كاملة بغض النظر عن الفوارق الاجتماعية نتيجة للوضع الاقتصادي أو الاجتماعي أو

السياسي الذي يولد فيه الشخص ، وفي الجانب الثاني يفترض Rols أن هؤلاء الناس

يجتمعون ويتفقون على المبادئ القائلة بأن الأشخاص الأحرار العاقلين الراشدين الذين

يسعون إلى تعزيز مصالحهم يقبلون بموقف مبدئي من العدالة، وفي هذا الوضع يتفق هؤلاء الأفراد على جملة من المبادئ التي يقبلونها بحرية واختيار، وتشكل لهم قوانين منصفة والتي تجعل التقاءهم وتعاونهم ممكن في تكوين المجتمع المدني العادل الذي يقوم على اقتسام الخيرات والمنافع التي يجنونها من جراء التعاقد والتعاون، وكذلك يساعدهم على اقتسام المهام والواجبات، وهنا سمى رولس العدالة التي تتحقق من الإجماع على هذه الأسس والمبادئ إنصافاً أو العدالة هي الإنصاف، ويعني الإنصاف إسقاط جميع الفوارق الطبيعية والاجتماعية في تلك الحالة الافتراضية الأولى. (زكرياء بشير إمام. 2003، ص 55)

### 3.9. نظرية العدالة لبوتر ولولر: Poter &Lawler

قام (بوتر ولولر 1968) بتطوير نظرية التوقع لفروم (vroom) حيث تضيف هذه النظرية إلى نموذج فروم متغيراً جديداً هو رضا العامل عن عمله، ويتحدد رضا العامل بمبدأ تقارب العوائد (النتائج) المتحققة فعلياً للعامل مع الفوائد (النتائج) التي يعتقد العامل بأنه يستحقها، فإذا ما كانت العوائد الفعلية لقاء الأداء والانجاز تعادل أو تزيد على العوائد التي يعتقد العامل بأنها عادلة، فإنه يتحقق الرضا وسيندفع الفرد إلى تكرار الجهد والنشاط، أما إذا قلت هذه العوائد عما يعتقد الفرد بأنه يستحقه فيصبح هناك حالة عدم الرضا وتتنخفض الدافعية للاستمرار في الجهد، والعوائد قد تكون داخلية مثل: الإحساس بالرضا والقناعة، وقد تكون خارجية مثل الأجر أو الراتب وفي هذه الحالة يتم النظر إلى المكافآت وتقييمها من حيث درجة عدالتها وإنصافها من وجهة نظر البعد الذاتي لفهم الفرد وتوقعاته.

(محمد سلمان العميان. 2005، ص 165)

وهذه النظرية عبارة عن نموذج موسع لنظرية فروم للتوقع، تم التأكيد فيها على أن الجهد الذي يبذله الفرد في العمل يعتمد على القيمة التي يراها في المكافآت المتوقعة، وعلى احتمالية تحقق المكافآت ووقوعها في حالة بذل الجهد، وهذا يتطلب أن يمتلك الفرد القدرات

والخصال الفردية للقيام بهذا الجهد وأن يكون لديه إدراك دقيق لأبعاد دوره كي يشكل دعماً لجهدته لتحقيق النتائج التي يصبو إليها. (حسين حريم، 1997، ص105)

#### 4.9. نظرية العدالة الاجتماعية لفردريكسون: Fredrickson

من مبادئ هذه النظرية أنها انطلقت من خلفيات الواقع الاجتماعي السائد في الولايات المتحدة الأمريكية خلال فترة الستينات، والذي كان يعاني من غياب العدالة والمساواة في العلاقات القائمة بين الأفراد والمؤسسات الإدارية، وأدت هذه الحالة إلى وجود خلل في الأوضاع الاجتماعية والإدارية، وقد أشار (Fredrickson) أن هذه الظروف الاجتماعية أسفرت عن قيام ما يسمى بالحركة الجديدة للعدالة الاجتماعية والتي تضمنت التأكيد على تلبية حقوق الأقليات في المجتمع وتوفير فرص العمل لجميع الناس وفتح أبواب الوظائف العامة أمام الجميع على أساس المساواة دون تمييز في الأجور والحقوق، وجعل العوائد بقدر الجهد المقدم، ومن هذه الخلفيات الأساسية لمبررات إحلال العدالة في المنظمات العامة قدم (Fredercon) نظريته في العدالة بوصفها مرتكزا مهما في حقل الإدارة بديلا عن الأبعاد الاقتصادية التي كانت تمثل المدخل التقليدي في الإدارة، تحقيقا لمبدأ العدالة في النواحي الإدارية والقانونية والاجتماعية، وقد وضع (Fredercon) الافتراضات التالية لنظريته:

(رضا تير، 2007، ص103)

أ. التمثيل البيروقراطي: من خلال تمثيل وظائف الإدارة العامة لجميع فئات المجتمع، وإتاحة الفرصة للجماعات والفئات الاجتماعية للتعبير عن الحاجات والمطالب عبر القنوات الإدارية في المؤسسات العامة.

ب. حرية التعبير في الصحافة: لضمان إحياء المواطنة السليمة عبر عملية التدريب الإداري ولدعم الديمقراطية في مواقع العمل، مما يدعم التحلي بقيم الفلسفة الأخلاقية للمجتمع والإيمان بالحقوق والواجبات والالتزامات القانونية.

ج. قيام الأجهزة الإدارية بمعالجة حالات عدم العدالة والنهوض بمسؤوليات الإصلاح الإداري من خلال إعادة توزيع المنافع والخدمات.

وفي ضوء هذه النظرية يصنف (Fredercon) العدالة إلى:

أ. **العدالة الفردية:** بوصفها الأساس لمفاهيم الحرية والديمقراطية من خلال احترام الذات الإنسانية.

ب. **العدالة الفئوية:** في الفرص الوظيفية لكافة فئات المجتمع وفتح الوظائف على أساس الكفاءة.

ج. **العدالة الطبقية:** بين الجماعات العرقية المكونة للمجتمع من المعاملة العادلة في الوظائف والتعليم وغيرها من المنافع.

د. **العدالة القطاعية:** وذلك بتساوي الأجور في القطاعين العام والخاص، وأن تكون الأجور على أساس الجهود المبذولة لا على أساس القطاع.

### 10. مبادئ العدالة التنظيمية:

للعدالة التنظيمية مجموعة من المبادئ العامة من أهم هذه المبادئ:

(محمد الصيرفي. 2009، ص122)

1.10. **مبدأ المساواة:** ويتمثل هذا المبدأ في تكافؤ الفرص و الأجور والحوافز

وساعات العمل وواجبات الوظيفة بين الأفراد العاملين في المنظمة.

2.10. **المبدأ الأخلاقي:**

ويتمثل في الاستقامة، النزاهة، الشرف، الأمانة، الاخلاص، الصدق.

### 3.10. مبدأ الدقة والتصحيح:

يجب أن تكون القرارات والاجراءات المتخذة مبنية على أساس معلومات دقيقة وواضحة، وقابلة للتصحيح في حالة وجود خطأ.

### 4.10. مبدأ الالتزام:

بما هو عادل وخصوصا المعاملة المنصفة والمكافآت المستحقة وفقا للمعايير والقوانين المطبقة.

وقد اقترح العالم الفرنسي (Henry Fayol) مدخل مبادئ الادارة، وقد اهتم هذا المدخل بصفة أساسية بوصف الممارسات الادارية الناجحة للمديرين خاصة في مجال المنظمات الحكومية، وقد حدد (Henry Fayol) الوظائف الاساسية للمدير على أنها تشمل وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

إضافة لذلك فقد حدد (Henry Fayol) مجموعة من المبادئ الادارية المهمة التي يجب تطبيقها لضمان زيادة كفاءة العمل ، وتعكس الدراسة المتأنية لتلك المبادئ الادارية ارتباطها المباشر بالعدالة التنظيمية بكافة أبعادها، ويمكن بصفة عامة تقسيم تلك المبادئ حسب ارتباطها بأبعاد العدالة التنظيمية كما يلي:

#### 1. مجموعة المبادئ المرتبطة بعدالة التوزيع:

هي مجموعة المبادئ التي ترتبط ارتباطا مباشرا بتحديد المخرجات التي يحصل عليها الفرد داخل المنظمة والتي تتضمن ما يلي: (حسين حريم. 2004، ص67)

- **تقسيم العمل:** يجب تقسيم العمل الى مجموعة من الوظائف على أن يتولى كل فرد التخصص في أداء وظيفة محددة، ويهدف تقسيم العمل الى زيادة كفاءة العاملين، ويؤدي بشكل مباشر إلى التأثير على إنتاجيته ومن ثم مخرجاته التنظيمية.

- **الأجر المناسب:** يجب أن تأخذ المنظمة في اعتبارها العديد من المتغيرات عند تحديد الأجر المناسب ومن هذه المتغيرات أسعار السلع والخدمات، مستوى المعيشة، مستوى

الأرباح التي تحققها المنظمة...، وبصفة عامة فإن الفرد لابد أن يشعر أن الأجر التي يحصل عليه يتناسب مع الجهد الذي يبذله وإلا زادة درجة إحساسه بعدم عدالة التوزيع.

• الترتيب: لزيادة درجة الكفاءة والتنسيق يجب أن توضع كافة الامكانيات المادية والبشرية اللازمة لأداء وظيفة معينة قريبة من مكان استخدامها.

## 2. مجموعة المبادئ المرتبطة بعدالة الاجراءات:

هي مجموعة المبادئ التي ترتبط ارتباطا مباشرا بتحديد الاجراءات التي تم الاعتماد عليها لتحديد المخرجات التي يحصل عليها الفرد داخل المنظمة والتي تتضمن ما يلي:

(عادل محمد زايد. 2006، ص69)

• وحدة الهدف: المنظمة كلها يجب أن تهدف الى تحقيق هدف مشترك ومحدد وواضح.

• المساواة: كل العاملين لابد أن تطبق عليهم نفس القوانين واللوائح بشكل عادل، ويؤدي عدم الالتزام بهذا المبدأ الى تنامي شعور العاملين بعدم العدالة التنظيمية.

• السلطة والمسؤولية: السلطة هي حق اصدار الاوامر وممارسة الضغوط لضمان طاعة العاملين، وترتبط السلطة بالمسؤولية والمسؤولية هي تحمل نتائج القرارات التي يتخذها صاحب السلطة، وبالتالي فان من يحصل على السلطة لابد أن يتحملها.

• تسلسل السلطة: توزع السلطة بين المستويات الادارية المختلفة كل حسب اختصاصه، وغالبا ما تدفق السلطة من الأعلى الى الأسفل.

• الاحتفاظ بالكفاءات الادارية: يجب أن تعمل المنظمة على الاحتفاظ بالعمال المتميزين، وتظهر أهمية هذا المبدأ خاصة مع تزايد معدلات التقلص التنظيمي واتجاه معظم الشركات الى تقليل حجم العمالة.

• المركزية: تركيز سلطة اتخاذ القرار في يد شخص أو مجموعة من الافراد.

### 3. مجموعة المبادئ المرتبطة بعدالة التعاملات:

هي مجموعة المبادئ التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بتحديد الأسلوب الذي تستخدمه الإدارة في التعامل مع العاملين والتي تتضمن ما يلي: (أحمد سيد مصطفى، 2006، ص233)

- وحدة الأمر: الموظف يتلقى أوامره من شخص واحد فقط (مديره المباشر).
- التأديب: المنظمة الناجحة هي المنظمة التي تستطيع أن توحد جهود العاملين ومع ذلك فإن توقيع العقوبات يعتبر أمراً ضرورياً لضمان عقاب غير الملتزمين، بشرط أن تطبق تلك العقوبات على جميع المخالفين دون تفرقة وان يطمئن العاملون إلى سلامة تلك الاجراءات.
- المبادرة: لا بد من تشجيع العاملين على المبادرة ودعم روح التجديد والابتكار.
- المصلحة العامة: الأولوية للصالح العام وليس للمصالح الفردية، ويمثل هذا المبدأ ركناً أساسياً من أركان العدالة التنظيمية، فشعور العاملين بتغليب المصالح الفردية على الصالح العام خاصة في مجال الاختيار والترقية وإنهاء خدمة العاملين يمكن أن يؤدي إلى نتائج سلبية على اتجاهات وسلوكيات العاملين.
- روح الفريق: يجب على الإدارة أن تنمي روح التعاون وروح الفريق بين العاملين. وكما هو الحال بالنسبة للتداخلات المحتملة بين أبعاد العدالة التنظيمية، فإن المبادئ السابقة يمكن أن يمتد تأثير البعض منها إلى أكثر من بعد من أبعاد العدالة التنظيمية، ويظهر هذا واضحاً بالنسبة لمبادئ المصلحة العامة ووحدة الهدف والتأديب، حيث إن تأثيرهم يمتد لكل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية، والجدول رقم (01) يوضح مبادئ العدالة التنظيمية.

الجدول رقم (01): يوضح مبادئ العدالة التنظيمية

مبادئ العدالة التنظيمية	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• مبدأ المساواة</li> <li>• المبدأ الأخلاقي</li> <li>• مبدأ الدقة والتصحيح</li> <li>• مبدأ الالتزام</li> <li>• مبدأ المشاركة</li> </ul>	المبادئ العامة للعدالة التنظيمية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الترتيب</li> <li>• الاجر المناسب</li> <li>• تقسيم العمل</li> </ul>	مبادئ عدالة التوزيع
<ul style="list-style-type: none"> <li>• المركزية</li> <li>• الاحتفاظ بالكفاءات الادارية</li> <li>• السلطة والمسؤولية</li> <li>• تسلسل السلطة</li> <li>• المساواة</li> <li>• وحدة الهدف</li> </ul>	مبادئ عدالة الاجراءات
<ul style="list-style-type: none"> <li>• وحدة الأمر</li> <li>• التأديب</li> <li>• المبادرة و المصلحة</li> </ul>	مبادئ عدالة التعاملات

### 11. مجالات العدالة التنظيمية:

يتمثل الدور الأساسي للمنظمات في عملية إدارة الموارد البشرية من خلال ثلاثة مجالات أساسية هي:

**1.11. جذب الموارد البشرية:** إذ أن عدالة عملية الاستقطاب من شأنها تصحيح اتجاهات العاملين نحو الثقة في المنظمات بعدما كانوا يعتقدون أن المحسوبية والعلاقات الاجتماعية هي السبيل الوحيد للحصول على وظيفة مناسبة.

**2.11. الحفاظ على الموارد البشرية:** من حيث تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي للعاملين يضمن بقائهم والاستمرار في المنظمة، كما يسهم بشكل مباشر في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تصميم نظام الاجور والحوافز ومزايا العمل والامن الوظيفي.

**3.11. تنمية العاملين:** وذلك بما يحقق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة عن طريق رفع مستوى كفاءة العاملين من خلال تدريب وتنمية المسار الوظيفي وتقييم وإدارة الأداء.

(عادل محمد زايد. 2006، ص 159)

وإذا كانت العوائد التي تحفز أداء العاملين تنقسم إلى قسمين الأول عوائد مادية مثل المرتب والمكافآت والبدلات وغيرها من المزايا، والثاني عوائد معنوية منها الاعتراف و التقدير بالجهد والأداء، توسيع مسؤوليات الوظيفة توافر فرص النمو الوظيفي وغيرها، ويكون منحها للعاملين بناء على نتائج تقييم الاداء، الامر الذي يؤكد أحد المفكرين بقوله: " حتى تحقق عملية تقييم الأداء غايتها الأساسية، فيتوجب ان يكون هناك رابط واضح بين نتائج التقييم وقرارات الافراد، ويجب أن تكون استخدامات النتائج واضحة لجميع الرؤساء والموظفين، فيجب أن يتضمن تقييم الأداء استخدام نتائج التقييم كأساس للتدريب، وتحديد المكافآت وإعادة توزيع المهام، والترقية والابقاء على الموظفين "، لذا يتنافس العاملون

بالمنظمات على العوائد المحفزة على الأداء والملبية لاحتياجاتهم في الحياة، وذلك في أربعة جوانب تشمل: الترقية، التدريب، المكافآت، العقاب. (مازن فارس رشيد. 2001، ص721)

أ. الترقية: هي عملية نقل الموظف من وظيفة الى وظيفة أخرى، فهي تتضمن زيادة المسؤوليات والسلطات، ويصاحب ذلك زيادة في مزايا العمل التي يتلقاها المادية منها والمعنوية أو كليهما معاً، وتشمل تغيير اللقب الوظيفي، وفي الغالب يترتب عليها زيادة في الرواتب والغرض من الترقية هو تحقيق أهداف مهمة منها: التأكيد للعاملين بوجود علاقة ارتباط ايجابية بين معدل ومستوى الاداء وبين الاجر والحافز، والاحتفاظ بالعاملين المتميزين وعدم اعطائهم مبرراً لترك العمل الى جهات منافسة تمنحهم مزايا أفضل، وكذلك استقطاب المتميزين في بيئة المنظمة لتعويض المتسربين من المنظمة، بما يضمن لها الاستمرارية، ويجنبها الأزمات.

(محمد قاسم القريوتي. 1997، ص 31)

هناك أسلوبين للترقية الأول الاقدمية، فالأقدم هو الأحق بالصعود في السلم الوظيفي، والثاني الجدارة فالأكثر كفاءة سيكون أكثر إسهاماً في تحقيق أهداف العمل، كما يمكن الجمع بين الأسلوبين بحيث يتم تطبيق أسلوب الاقدمية في الوظائف الدنيا، بينما الوظائف العليا تعتمد على أسلوب الجدارة. (محمد قاسم القريوتي. 1997، ص 35)

ب. التدريب: يعد التدريب وسيلة يتم بواسطتها توجيه العمليات المنهجية بالمنظمة للوصول الى تحسين الأداء من خلال التعلم المنتظم الذي يوفره التدريب، وبالتالي يمكن تعريف التدريب بأنه " الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها، وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل ايجابي بناء، مما قد ينعكس على تحسين أداء المنظمة، ويرى أحد الباحثين بأن التدريب يساهم في تحقيق أهداف كل من المنظمة والعاملين، ويزيد من إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية.

(عادل محمد زايد. 2006، ص 170)

وبطبيعة الحال تختلف المتطلبات التدريبية تبعاً لاختلاف المهام والدور الذي يقوم به كل عضو في المنظمة، إذ أن الدور المطلوب من أصحاب المراتب العليا، هو قيادة المنظمة نحو التقدم في المنافسة، بالتالي تحتاج إلى مهارات استراتيجية، وإبداع، وتعلم يسهم في تجنب أخطاء العمل قبل وقوعها، والتوجه نحو أساليب الجودة الشاملة.

**ج. المكافأة:** ينتظر العامل نوعين من العوائد لقاء جهده ودوره في الإنتاج، والوقت الذي يستقطعه لصالح المنظمة، تشمل عوائد ذات أثر تحفيزي مباشر كالأجر (الراتب) ويقابل ذلك الأجر السلبي ويتمثل في العقاب في صورة حسم من الراتب، في حين النوع الثاني من العوائد يتمثل في الارتقاء بقدرات العامل ومستواه الوظيفي، ويترتب عليها تحسن ملحوظ في العوائد ذات الأثر المباشر كزيادة نسبة في الراتب، بحيث أن كل مستوى وظيفي أعلى يفترن براتب أعلى، إذ يعتبر العائد وسيلة لتأمين وإشباع حاجات الإنسان للبقاء والسعادة.

(علي عبد الهادي مسلم. 2005، ص222)

**د. العقاب:** إن تعارض الأهداف يمثل تحدياً لإدارة المنظمة، لأنه يعيق الأداء فيؤدي إلى تدني الانتاجية، ولتفادي ذلك لابد من حمل الموظف على الاذعان والطاعة، باللجوء إلى إتخاذ اجراءات عقابية تجاهه.

هناك الكثير من اساليب العقاب تتراوح من توجيه اللوم أو الخصم من المكافآت إلى قرار إنهاء الخدمات، وبطبيعة الحال فان عقوبة انهاء الخدمات من شأنها أن توفر للمنظمات المنافسة أو المنظومات المعادية فرصة لكي يستفيد من العامل المنتهية خدماته، مما قد يؤدي إلى فقدان المنظمة تفوقها وتهتز هيبتها أمام العملاء والمتعاملين والمراقبين لأدائها .

(بلال خلف السكارنة. 2008، ص249)

## 12. علاقة العدالة التنظيمية ببعض المتغيرات:

يعد متغير العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة التوزيعية، الاجرائية، التعاملية، متغيراً محورياً يتأثر بعدد من المتغيرات التنظيمية، كما انه يؤثر في متغيرات أخرى من أهمها ما يلي:

(حمد بن سليمان البدراني. 2010، ص 42)

**1.12. الأداء:** وفق منظور عدالة التوزيع لآدمز (Adams)، فإن العامل عندما يشعر بأن المدخلات تفوق العوائد، فإنه يحاول إعادة التوازن عن طريق المدخلات لتكون مكافئة للعوائد ويمثل الاداء أهم المدخلات التي يستطيع العامل التحكم بها وقد أكد أحد الباحثين (Johnson.1997)، على وجود علاقة بين الشعور بعدالة القرارات التنظيمية ومستوى أداء العاملين المتأثرين بالقرار.

**2.12. الانتاجية:** تعني القدرة على تحويل مدخلات عناصر الانتاج الى مخرجات وفقا لمواصفات محددة، وفي شكل معين وبتكلفة مناسبة، وبدورها إنتاجية العامل تتأثر بعدة عوامل من بينها الاجر والمكافآت، الذي يشكل الحافز الأساسي لالتحاق الاشخاص للعمل بالمنظمات، ومن ثمة كلما انخفض الأجر إنخفض الأداء تبعا لذلك تنخفض الانتاجية.

**3.12. الابداع والمنافسة:** يعتبر الابداع أداة للتفوق على المنافسين، إذ أن المنافسة تمثل نوعاً من التفاعل المنظم الذي ينطوي على كفاح من أجل تحقيق أهداف معينة، وقد تكون المنافسة مباشرة أو غير مباشرة، وهي في جميع الاحوال لا تتضمن العنف، ويعرف بعض الباحثين الابداع بأنه عبارة عن " عملية عقلية خلاقة تؤدي إلى إنتاج أفكار مفيدة جديدة وغير مألوفة من قبل الافراد أو المجموعات "، ويرتبط بمفهوم الابداع ما يعرف بالابتكار الذي يعرفه نفس الباحثين على أنه " التطبيق الناجح للأفكار المبدعة والخالقة في المنظمة".

وإذا كان المتميزون بالأداء هم أحد مصادر الأفكار الجديدة المبدعة، فإنه عندما يتعرضون لممارسات غير عادلة، قد يتولد لديهم الشعور بالإحباط، وعندها لن يكون بإمكانهم التفاني بالأداء والانغماس في التفكير بغرض حل مشكلات الاداء بحلول إبداعية.

**4.12. الصراع التنظيمي:** يعتبر الصراع موقفا تدرك فيه الأطراف المتنازعة وجود تعارض بينها، مما يدفعهم الى القيام بسلوك معين لمواجهة، ويمثل نزاعا مباشرا ومقصودا بين أطرافه، وهزيمة الخصم شرطا ضروريا للتوصل الى الهدف الخاص بكل طرف، وفي بعض الاوقات يصح إلحاق الهزيمة بالخصم اهم من تحقيق الهدف الخاص بأحد الاطراف، وفيما يتعلق بعلاقة الصراع بمتغير العدالة التنظيمية، فقد أكدت إحدى الدراسات بوجود علاقة بينهما، حيث يؤدي عدم العدالة في التعامل مع المرؤوسين الى الصراع بينهم، كما أشار بعض الباحثين الى أن الصراع يؤدي الى أداء أعمال الغير (الزملاء) بطريقة خاطئة.

**5.12. المواطنة التنظيمية:** تمثل المواطنة التنظيمية درجة السلوك الانساني الذي يؤديه عضو المنظمة إختيارية أو تطوعية، ويحدث أثرا إيجابيا يصب في خدمة المنظمة وزيادة قدرتها على الأداء التنظيمي دون احتساب ذلك السلوك علنيا ضمن جدول المكافآت والحوافز الرسمية، ويشمل هذا السلوك خمسة أبعاد تتمثل في التفاني في الاداء، الاتزان النفسي، وإدراك المسؤولية، والعلاقات المنفتحة، والسلوك الخلاق، وفيما يتعلق بعلاقة هذا المتغير بالعدالة التنظيمية فقد أكدت دراسة (Moorman.1991)، وكذلك دراسة (العجمي. 1998) على وجود علاقة بين المتغيرين.

**6.12. الولاء التنظيمي وترك العمل:** يعرف بعض الباحثين الولاء التنظيمي بأنه " الرغبة في عدم ترك العمل بالمنظمة بالرغم من وجود حوافز خارجية"، وقد أكد أحد الباحثين على وجود علاقة بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية و متغير الولاء لدى هؤلاء العاملين.

**7.12. الفساد:** ينطوي الفساد على الرشوة واستغلال النفوذ، إلا أن العامل الأخلاقي يأتي في مقدمة العوامل التي يمكنها أن تحد من إنتشار الفساد، من هنا فإن القرارات غير

العدالة في منح بعض العاملين أقل من استحقاقاتهم عندما تكون مقصودة، فإنها تصنف كأحد أنماط الفساد الذي يمثل ظلم صريح يترك آثار سلبية على العاملين المنقوصة حقوقهم، مما يولد الغيظ لديهم، لذا يرى أحد الباحثين بأن الموظف المغبون لا يتوقع منه الأداء الجيد والابداع، وإنما يقع تحت إغراء الواسطة والفساد الإداري بالتالي قد يتقبل الرشوة، كما أكد أحد الباحثين أن معدل سرقة موجودات المنظمة، يزداد بين العاملين العاملين الذين يتم الخصم من مرتباتهم، وعندما يوضح المسؤولون الأسباب الكامنة لذلك الاجراء، فإن معدل السرقات يتراجع. (احمد زكي بدوي. 2002، ص 88)

**8.12. الاحباط والروح المعنوية:** الاحباط هو " حالة تأزم نفسية يمر بها الشخص بسبب وجود عوائق أو عقبات مختلفة تحول دون تحقيق أهدافه المادية، القانونية، السلوكية، التنظيمية، الادارية، الذاتية، الاقتصادية، الاجتماعية وعند عدم تخطيها يميل الشخص الى اللامبالاة والاهمال والعدوانية والتخريب وتضييع الوقت والأنانية والتدخل الشخصي في شؤون الغير، كذلك يتولد الاحباط نتيجة لعوامل كثيرة ومنها التعرض لضغوط العمل.

**9.12. الرضا:** تشير نظرية التوقع (Vroom.1964) الى أن إنخراط الشخص في العمل مبنى على توقعات مستقبلية بشأن العوائد التي تشمل الاجر والمكافآت، وعندما لا تتحقق التوقعات يشعر بعدم الرضا، كما أكدت دراسة (Organ.1988)، على تأثير الرضا عن سياسات الأجور والمكافآت على إدراك العاملين للعدالة التنظيمية، لأنها تؤدي إلى خلاف توقعات العامل.

**10.12. الغياب:** الانتظام يعني التواجد الدائم للموظف في عمله، في حين أن تكرار الغياب عن العمل يشكل خطورة كبيرة على المنظمة ويترك آثار سلبية تشمل:

- توقف الانتاجية أو الخدمة.

- تكلفة البحث عن بديل من ناحيتي الجهد والوقت و التدريب الفوري لأخذ مكان الغائب عن العمل.

• انخفاض مستوى جودة انتاج العامل الجديد بسبب نقص الخبرة.

إن الشعور بالاحباط المتولد عن شعور العامل بعدم العدالة يدفعه الى الغياب عن العمل، لكنه قد يتطور نحو ترك العمل عندما يكون هناك فرصة بديلة.  
(عبد الرحمان يوسف درويش. 1999، ص 96)

**11.12. الهيكل التنظيمي:** هو الوعاء أو الاطار الذي تتفاعل فيه جميع المتغيرات المتعلقة بالمنظمات ومهامها، ففيه تتحدد أساليب الاتصالات وتحدد الصلاحيات والمسؤوليات وأساليب تبادل الانشطة والمعلومات ولا يوجد طريقة صحيحة وأخرى خاطئة في بناء الهيكل التنظيمي، وقد أكدت دراسة (حمد بن سليمان البدراني. 2010) وجود علاقة بين احساس العاملين بالعدالة التنظيمية والمشاركة التي تكون بدرجة أكبر كلما كانت الهياكل التنظيمية تبتعد عن المركزية وتكون الاتصالات فيها أكثر انفتاحا وشفافية.

**12.12. القيادة:** الممارسات والقرارات العادلة أو غير العادلة تصدر من المستوى الاعلى في المنظمة الى المستوى الادنى ويعتبر كل مدير بالنسبة لمرؤوسيه بمثابة قائد، فقد توصلت دراسة (Otto.1993) الى وجود علاقة بين السلوك القيادي واحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، كما توصلت دراسة أخرى (Marron.1991) الى وجود علاقة بين النمط القيادي للمدير واحساس العاملين بالعدالة التنظيمية.

## خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل النظري مفهوم العدالة التنظيمية، من خلال الإشارة إلى مفهوم العدالة التنظيمية والتي تعتبر من المفاهيم التنظيمية الحديثة التي لاقَت اهتماما بحثيا كبيرا نظرا لآثارها الايجابية على أداء المنظمة، فهي تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه الرؤساء في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني، وهذا لزيادة فعالية المنظمة وكفاءتها، كما تناولنا أبعادها وأهميتها وكذا أهم النظريات التي تناولت مفهوم العدالة التنظيمية في الفكر الإداري.

وكما رأينا فإن اهتمام المؤسسات بمبدأ العدالة والمساواة سيحقق لها نتائج ايجابية تعود عليها بالفائدة من خلال ارتفاع معدلات الأداء والرضا عن العمل وكذا انخفاض معدلات الغياب ودوران العمل وتحقيق المزيد من التقدم المهني والوظيفي للفرد والمنظمة.

# الفصل الثالث

## الفصل الثالث: الثقة التنظيمية

### تمهيد

1. مفهوم الثقة التنظيمية
  2. نشأة وتطور الثقة التنظيمية
  3. طبيعة الثقة التنظيمية وخصائصها
  4. أهمية الثقة التنظيمية
  5. أنواع الثقة التنظيمية
  6. أبعاد الثقة التنظيمية
  7. فوائد الثقة التنظيمية
  8. قواعد الثقة التنظيمية
  9. العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية
  10. بناء الثقة التنظيمية والعناصر المساعدة على إرسائها
  11. نظريات الثقة التنظيمية
  12. محددات الثقة في المنظمات
- خلاصة الفصل

**تمهيد:**

تعد الثقة عامة من الظواهر المهمة في حياة البشرية بشكل عام، وفي المنظمات بشكل خاص، ونتيجة لذلك فقد برزت الحاجة الى دراسة السلوك الإنساني في المنظمات بغرض تحفيزه وزيادة ثقته، مما أدى الى ظهور العديد من النظريات واجراء الكثير من الأبحاث الميدانية والتطبيقية في الفترة الأخيرة، والتي هدفت في معظمها الى تحديد العوامل المؤثرة فيها.

## 1. مفهوم الثقة التنظيمية:

على الرغم من اهتمام الكتاب والباحثين بالثقة التنظيمية، إلا أن دراستها في المنظمات ظلت صعبة ولا يزال الباحثون يحاولون إيجاد الأرضية المشتركة لهذا المفهوم، ويعود الأمر وفقاً لوجهة نظر البعض منهم لأسباب عديدة منها مشاكل تعريف الثقة نفسها وتداخل بعض المفاهيم معها كالتعاون، والاعتماد، والتنبؤ، وتعدد الصلة المباشرة للثقة بحقول عملية متعددة (الفلسفة، السياسة، الاقتصاد...)، إلا أن ذلك لم يمنع الكثير من الباحثين من الخوض في المفهوم.

إن دراسات الثقة التنظيمية منذ الخمسينات من القرن العشرين قد تناولت الثقة في إطار شخصي بوصفها سمة من السمات الشخصية وهذا المفهوم لم يعد يتناسب مع المفهوم التنظيمي الحديث الذي بدأت ملامحه تبرز في العقدين الأخيرين من القرن العشرين والذي يعد الثقة عنصراً من عناصر رأس المال الاجتماعي التنظيمي، ليتمكن استثماره في خلق وتكوين القيمة للمنظمة أسوة برؤوس أموالها الأخرى.

(سعد علي الغزي، مؤيد يوسف الساعدي، 2004، ص 49-50)

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 كلمة (وثق به يثق ثقة إذ إئتمنته)، أو هي (إئتمان، وموضع ثقة، ومسؤولية يحملها الشخص بحكم الثقة التي يتمتع بها)، أما في معناها الاصطلاحي فقد حدد معنى الثقة بأنها الشعور الإيجابي الذي يملكه الفرد تجاه الطرف الآخر من حيث ثقته بقيامه بالأعمال والأفعال المتفق عليها، ولم يقتصر تعدد مفاهيم الثقة في القواميس فقط كما مر آنفاً بل إمتد ذلك إلى تعدد وتباين رؤى الباحثين حوله عبر الحقول العلمية ذات العلاقة، لتصب

كل منها في إتجاه معين حول الثقة، وبعد المراجعة للأدبيات المتعلقة بالموضوع تبين أن هناك إتجاهات ومداخل تناول الباحثون الثقة وفقها على النحو التالي:

- ضمن المنظور النفسي.
- ضمن المنظور الاقتصادي.
- ضمن المنظور الاجتماعي.

(ماجدة عطية، 2003، ص 241)

وسوف نتناول المنظور الاجتماعي تماشياً مع توجهات البحث، فقد ركز بعض الباحثين في تفسير مفهوم الثقة على أنها درجة إيمان وتقبل الفرد للقرارات والسياسات التي تضعها إدارة المنظمة والتي تقوم بتنفيذها وإدارتها بشكل عادل لجميع الأطراف وبنفس الإتجاه يرى بأنها " درجة تفويض بعض المسؤوليات والمهام للمرؤوسين الذين يمثلون التوقعات الايجابية الواثقة لإنجازهم لتلك المهام والمسؤوليات".

وعرفت رنا ناصر (2007) بأنها " إيمان الفرد بأهداف وقرارات والسياسات التنظيمية والقائد التنظيمي وبجميع الأفراد العاملين معه في المنظمة وذلك بما يعكس رضا والتزام الفرد تجاه المنظمة". (رنا ناصر جبر الطائي. 2007، ص61)

أما أسماء طه نوري (2008) فتعرف الثقة التنظيمية بأنها " توقعات ومعتقدات ومشاعر إيجابية يحملها الأفراد تجاه المنظمة التي ينتمون إليها، والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الادارية المطبقة، والتي روعي فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية العامة والادارية الخاصة، والابتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة"، وترى الباحثة أن التعريف الأقرب والمنسجم مع توجه البحث الحالي ويعبر عن معنى المصطلح المراد به في البحث محل الدراسة. (اسماء طه نوري الشكرجي. 2008، ص57)

تعرف الثقة التنظيمية بأنها: " عبارة عن استعداد طرف معين (مانح الثقة) ليكون معرضا للتأثر بأفعال طرف آخر (الموثوق به) يتوقع منه أداء أعمال معينة مهمة لصالح الطرف المانح الذي ربما يكون غير قادر على مراقبة سلوك الطرف الآخر أو التحكم بها" 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". (إياد طه الرواشدة. 2013، ص:461)

## 2. نشأة وتطور الثقة التنظيمية:

على الرغم من أن الجذور التاريخية لنشأة موضوع الثقة وتطورها تعود الى عقود بعيدة إرتبطت بنشأة المجتمعات وتطورها، فهي قديمة قدم الأشكال الأولى للروابط الانسانية، لكن الاهتمام العلمي بالثقة التنظيمية بدأ مع بداية الخمسينات من القرن الماضي بوصفها موضوعا رئيسيا في علم النفس فقد أشار (Erikson) إلى أن الأفراد يختلفون في ميولهم للثقة بالآخرين، وأن هذه الميول تنشأ من طفولتهم المبكرة، وشخصياتهم وتجاربهم في الحياة. (اسماء طه نوري الشرجي، 2008، ص39-40)

في حين برزت أفكارهم في علم الاجتماع في بداية الستينات من القرن الماضي إذ وصف (Goffma. 1963) في دراساته الاجتماعية حول التفاعل الاجتماعي والدور الجوهري للثقة في المحافظة على العمليات الاجتماعية، وخلال مرحلة السبعينات تبلور مفهوم ودور الثقة ضمن السياقات التنظيمية عندما تزايد الاهتمام بمشاركة العاملين ضمن فكرة السياقات التنظيمية عندما تزايد الاهتمام بمشاركة العاملين ضمن فكرة الديمقراطية الصناعية كخطوة لأول مرة من قبل (Luhman.1979) الذي أكد بدوره على أهمية الثقة

داخل العلاقات التنظيمية والتي تساعد على تحقيق التنسيق الإداري الأكبر، وكذلك إنجاز فرق العمل الأكثر كفاءة .

وخلال التسعينات نال موضوع الثقة اهتمام متزايد بين علماء الإدارة نتيجة للتطورات والتغيرات المستمرة التي تشهدها المنظمات، فقد إزدادت الحاجة الى 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 الاشراف) والتي حدثت من تطور الثقة داخل المنظمة، في حين أن المدرسة الانسانية إهتمت بالجوانب غير الرسمية وأولت عناية خاصة للعنصر البشري، كما أكد (Bernard) على أهمية النشاط التعاوني بين الأفراد وإعتبره العنصر الأساسي في تحقيق الأهداف وبذلك فقد تبلور مفهوم الثقة التنظيمية خلال تلك المرحلة.

أما المداخل الحديثة في الفكر الإداري والتنظيمي، فقد إزداد 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 . (رنا ناصر جبر الطائي، 2007، ص61)

### 3. طبيعة الثقة التنظيمية وخصائصها:

تتسم الثقة التنظيمية بالعديد من الخصائص التي يمكن إيجازها فيمايلي:

أ-الدينامية: يتفق العلماء على أن الثقة تتغير وتتطور بمرور الوقت حيث تمر العلاقات بعدة مراحل مثل: البناء ثم التجديد أو التدهور، فقد تنشأ الثقة ببطء، ولكنها يمكن أن تنتهي في لحظة عن طريق خطأ أو حادث مؤسف.

ويذكر شابيرو (Shapiro et al) وآخرون (1996) أن الثقة قد تتخذ خاصية مختلفة في مراحل التطور والنضج الأولى من علاقات العمل، كما أن التفاعلات الدينامية في إطار علاقات العمل قد تجعل الثقة في مستوى أقل من التي تم تحقيقها من قبل، ولا يعكس ذلك الخاصية الدينامية للثقة فحسب، ولكن يؤكد على أهمية الاحتفاظ بها لتنمية مناخ صحي لفريق العمل. (عبد الله الطجم، طلق سواط. 1996، ص278)

وربما يعبر ذلك عن الطبيعة المتغيرة للثقة والتي ترجع في أساسها إلى التغيير المستمر في السلوك الانساني، والذي ينعكس بدوره على العلاقات بين الأفراد في مجال العمل، فقد تبدأ علاقة الثقة بتوقع سلوك إيجابي من أحد الأطراف، ثم تتغير مع تطور علاقات العمل فتنتهي بتوقع سلوك سلبي من جانب الطرف ذاته أو سلوك يدعم السلوك الايجابي الاول.

**ب- التراكمية:** تناول العلماء الثقة والعلاقات الموثوقة من وجهات نظر متعددة مع مراعاة أحد الاعتبارات المهمة، وهي أن هذه العلاقات الموثوقة لا يمكن شراؤها أو جذبها من الخارج، بل يجب تتميتها بمرور الوقت ومن خلال الخبرة ففي أول مواجهة لا يمكن أن تتوافر الثقة حيث إنه لا يوجد خبرة أو قنوات إتصال قائمة مع الطرف الآخر، فلا يمكن أن توجد أي ثقة إلى جانب الثقة بالذات، فالثقة في جوهرها تعتمد على الملاحظة، ولا توجد ثقة مطلقة، فالثقة دائما تحمل مفاجآت أو سلوكيات غير متوقعة.

(عبد الله الطجم، طلق سواط. 1996، ص279)

ويشير ذلك إلى أن الثقة هي نتاج عدد من المواقف والخبرات المتكررة بين طرفين، ولا يمكن أن تنشأ من أول مواجهة بينهما، وإنما تحتاج لفترة طويلة من الوقت تتكرر فيها اللقاءات والاتصالات بينهما للتأكد من صحة التوقعات المرتبطة بسلوكيات أحد الطرفين.

**ج- عنصر المخاطرة:** يتمثل الحدس العام حول الثقة في أنها عبارة عن توقع يتعلق بسلوك الآخرين، وبالتالي فهي تتضمن المخاطرة، بمعنى إمكانية عدم مقابلة التوقعات،

فقد تكون المخرجات والنتائج الفعلية أسوأ من المتوقعة وقد تكون وخيمة العواقب، حيث تكون النتائج السلبية أكثر من الايجابية المأمولة. (عبد الله الطجم، طلق سواط. 1996، ص280) في إطار علاقة الثقة يتعرض الفرد للخطر من أفعال الآخرين، وتعد هذه الطبيعة للثقة كتوقع يحمل المخاطرة ينتج عنه انتشار مفهوم الثقة كاحتمال ذاتي للأفعال والنتائج المفضلة، وتكون هناك ثقة عالية أو مرتفعة إذا كان هذا الاحتمال مرتفعاً، ومن ثم يكون مستوى المخاطرة المدركة منخفض، ويشير ذلك إلى أن الثقة تكون أعلى عندما يكون الاحتمال متسق، ولذلك لا تكون هناك مخاطرة وهناك شعور بديهي آخر بأن الثقة التنظيمية تتضمن قبول التعرض للخطر أو المخاطرة، وإذا لم يكن هناك مخاطرة فإن الحديث لا يكون عن الثقة.

وتعد هذه الخاصية للثقة الأكثر وضوحاً وارتباطاً بها، فالثقة في أساسها تعتمد على مجموعة تنبؤات وتوقعات غير يقينية مرتبطة بسلوك الآخرين، وبالتالي فهي تحتل الشك في هذا السلوك إذا ما كان إيجابياً أو سلبياً، ومن ثم قد يتعرض أحد الاطراف للمخاطرة الناتجة عن سلوكيات الآخرين وأفعالهم.

د- التعددية: كان علماء الاجتماع أول من ذكر أن التحليل المناسب للثقة يبدأ بالتعرف على طبيعتها متعددة الجوانب فعرفها كل من (Lewis & Weigert, 1985) بأنها ظاهرة معقدة بدرجة كبير ذات أبعاد متميزة معرفية، وإنفعالية، سلوكية، بالإضافة إلى أنها معقدة المستويات بمعنى أنها تمتد بين زملاء العمل، وفريق العمل، وبين تحالفات وبنى تنظيمية. (عبد الله الطجم، طلق سواط. 1996، ص281)

وإجمالاً لما سبق فالثقة التنظيمية مفهوم له طبيعة خاصة يتسم بعدد من السمات والخصائص، حيث تتغير علاقات الثقة بين الأفراد في مجال العمل وتتطور بمرور الوقت مما يدل على دينامية هذه العلاقة، كما يتضح أن هذه العلاقة ذات طبيعة تراكمية، حيث تكون البداية هي الثقة بالذات ثم تتوالى خبرات الثقة الأخرى من خلال علاقات العمل

المختلفة، وثمة سمة أساسية تميز علاقة الثقة تتمثل في المخاطرة، حيث يكون أحد الأطراف معرضاً للمخاطرة بسبب ما يتوقعه من ردود أفعال الآخرين متمثلة في مجموعة من الممارسات والسلوكيات غير المؤكدة، ويضاف إلى ذلك ما تتسم به طبيعة الثقة من تعدد في جوانبها وأبعادها ومستوياتها.

#### 4. أهمية الثقة التنظيمية:

أصبح موضوع الثقة، مجال إهتمام نظريات التنظيم في السنوات الأخيرة، ومن أمثال المنظرين الذين أشاروا في كتاباتهم إلى أهمية الثقة (Maslow) الذي وصف تحقيق الذات الإنسانية، بأنها التي تستحق الثقة، وفي نفس الوقت تستحق ثقة الآخرين، أما ماك غريغور (McGregor) فقد تحدث في نظريته Y عن مفهوم الثقة التي تبثها الإدارة في العاملين وتمنحهم القوة لحفز أنفسهم والرقابة عليها، وتؤمن بقدرتهم على تكامل قيمهم الشخصية مع أهداف المنظمة، ويؤدي ذلك إلى رفع الروح المعنوية للعاملين، والتي تترجم إلى مزيد من الانتاجية.

وقد أكد ليكرت (Likert.1958) على ضرورة مراعاة العوامل الإنسانية عند تناول مقاييس الفعالية التنظيمية، فحدد مستويات الثقة بالتوازي مع الدافعية والولاء والاتصال وإتخاذ القرار، كأساس للأداء التنظيمي، وكذلك أشار أوشي (Ouchi.1981) في نظريته Z عن فلسفة الإدارة اليابانية القائمة على مفهوم الثقة مبينا العلاقة القوية بين الانتاجية والثقة. (رنا ناصر جبر الطائي، 2007، ص61)

ولقد تبين من خلال الدراسات الحديثة وبحوث العلماء أن الثقة تعد عاملاً مهماً في السلوك التنظيمي وفي البقاء التنظيمي لكل من المنظمات العامة والخاصة، حيث أثبت العديد من العلماء أنها أصبحت عاملاً محورياً في تعزيز نجاح المنظمات وبقائها على المدى الطويل، وخاصة بعد زيادة التنافسية وعدم اليقين في معظم بيئات العمل، ولقد ذكر

(Peters) على سبيل المثال أنه يمكن معالجة هذا الأمر فقط من خلال الاعتماد على توثيق العلاقات بين الأفراد والجماعات، بمعنى الاعتماد على الثقة والنزاهة في تلك البيئات، بالإضافة الى ذلك فإذا أصبحت المنظمات ذات هياكل مسطحة، أو أكثر اعتماداً على المعلومات فمن المتوقع أن تزداد أهمية الثقة في التصميم والتطوير التنظيمي الى الدرجة التي تسهل صنع القرارات على المستوى اللامركزي وتسمح بنشر المعلومات وتبادلها. (عبد الله عبد الغني الغامدي.1990، ص 5)

وفي ظل هذه البيئة التي يوجهها الاقتصاد العالمي والتنافس المتزايد في تقديم خدماتها النوعية المتميزة، أصبحت تعول على عنصرها البشري في تحقيق الكفاءة والفعالية معاً، وذلك من خلال رفع درجة الثقة بين العاملين أنفسهم على مختلف مستوياتهم التنظيمية وبين المنظمة وأهدافها، وكذلك تبحث المنظمات المعاصرة عن الطرق التي تواجه بها المشكلات النابعة من دوران العمل والآثار المترتبة على ذلك، وقد حدد بينيس (Bennis.1997) مؤخراً أحد العوامل التي قد تسهم في تحسين الاحتفاظ بالعاملين والأداء الاقتصادي، وهو الثقة التنظيمية إضافة إلى دراسة حديثة أجراها واطسون وايت (Wyatt Watson.2000) على (7500) من العاملين على كافة المستويات الوظيفية بقطاعات الصناعة، حيث أكد على أن الثقة تعد أحد السبع محركات الأساسية لالتزام العاملين، ومن ثم لفعالية أدائهم الوظيفي.

إذا نلاحظ أن جل الباحثين ركزوا على أهمية الثقة التنظيمية في المنظمات بين الأطراف المعنية (الأفراد - المنظمة) فهي عامل مهم في تحقيق التكامل للمنظمة، ومفتاح رئيسي متوقع للسلوك الشخصي، وعامل أساسي في أي شكل للتفاعل الانساني وفقاً لرأي (Gambetta.1988)، أن العمل سوية مع الآخرين يحتاج الى الاعتماد المتبادل بينهم وبطرائق مختلفة لانجاز أهدافهم الشخصية والتنظيمية، والثقة أساسية وجوهرية لفهم

السلوك الجماعي والفردى بين الأفراد والفعاليات الادارية والتبادل الاقتصادي والاستقرار الاجتماعى والسياسى، والثقة عامل مهم لعلاقات إجتماعية ثابتة ومستقرة، ومن ثم فإنها تشكل العنصر الأساسى فى الفاعلية التنظيمية إذ ليس هناك منظمة تستطيع أن تتخذ لها مكانا فى بيئة الأعمال من دون وجود الثقة بين الأشخاص وليس هناك قائد تنظيمى يستطيع إهمال العنصر القوي للثقة فى ممارسة جميع الأعمال.

(سعد على العزى، مؤيد يوسف الساعدي. 2004، ص54)

إن بناء الثقة التنظيمية له تأثير كبير على مخرجات العمل داخل المنظمة، فقد أثبتت معظم الدراسات على وجود علاقة موجبة ومعنوية بين الثقة وكل من الأداء والعدالة التنظيمية والابداع، فى حين أثبتت دراسات أخرى على وجود علاقة عكسية بين الثقة وكلا من دوران العمل والغياب والصراع، إذ كلما زادت ثقة الفرد بالمنظمة قل دوران العمل والصراع بين الأفراد داخل المنظمة.

(رنا ناصر جبر الطائي. 2007، ص64)

وتعتبر الثقة الجزء الأكبر أهمية من مكونات رأسمال المنظمة الاجتماعى سواء كانت الثقة بالعاملين أو ثقة العاملين بالادارة، وأن المنظمات التى تسود أعمالها وأنشطتها وعلاقاتها بمعدلات عالية من الثقة تكون أكثر نجاحا وتكيفا وابداعا من المنظمات التى تنعدم بها الثقة.

(سعد على العزى، مؤيد يوسف الساعدي. 2004، ص57)

وتأسيسا على ما سبق يمكن القول أن تكوين وبناء الثقة فى المنظمة يعد شرط أساسى لضمان التفاعل والتبادل المشترك بين جميع الأطراف لانجاز المهام والأعمال والفعاليات المختلفة للمنظمة وذلك لما يسهم فى تحقيق نجاح المنظمة ونموها، فبدون الثقة لا يمكن للمنظمات أن تستمر فى العمل والبقاء، ويصبح تحقيق أي هدف من الأهداف المرسومة للمنظمة غير ممكنا ومستحيل التحقيق.

## 5. أنواع الثقة التنظيمية:

للثقة التنظيمية أنواع عديدة أبرزها:

1. **الثقة التعاقدية:** وهي إتفاق بين طرفين يتعهد بموجبه الطرف الأول بان يفي بما أتفق عليه الطرف الآخر، وكلما كان الانسجام والتعاون بين الطرفين أقوى كانت النتائج المترتبة على الاتفاق أفضل، وتزداد الثقة بين الطرفين من خلال الالتزام بالتعهدات.
2. **الثقة المكشوفة:** وتقوم على أن ثقة الفرد بأن المعلومات والأسرار التي يكشف بها الطرف الآخر لن تلحق به أذى، ولن تشكل عليه خطراً، ومن الأمثلة عليها ما يحدث بين الاصدقاء في بعض الأحيان حيث يبوح أحد الصديقين لصديقه بمكنونات صدره دون أن يتوقع أن يستغل هذا الصديق الأسرار التي حصل عليها للاحاق الضرر به أو احقيق مكاسب على حسابه، وهذه الثقة من شأنها أن تساعد على حل المشكلات التي يعاني منها الطرف المكاشف، أما إن كانت هذه المعلومات تتعلق بالوظيفة فان القيام بالمهام على وجه حسن يكون بمثابة حفظ الامانة التي أسندت الى الموظف.
3. **الثقة المبنية على العاطفة:** وهي ناجمة عن الارتباطات العاطفية بين الأفراد، ويكون عادة بين أفراد يدينون بعقيدة واحدة، أو يعتنقون مبدأ واحداً، أو يتبعون قيادة فكرية واحدة، أو يتلاقون على الاتصاف بفضائل خلقية أو توجهات سلوكية معينة، وقد تتطور هذه الثقة لتصل إلى درجة التأخي.
4. **الثقة المبنية على المعرفة:** حيث كلما كانت معرفة الزميل بزميله أشمل وأكثر صدقا وعمقا كانت الثقة المترتبة عليها أكثر. (عبدالله عبد الغني الطجم. 2011، ص 176)

## 6. أبعاد الثقة التنظيمية:

تعددت الدراسات التي تناولت أبعاد الثقة التنظيمية، لكن معظمها يركز على ثلاث أبعاد تم الاتفاق عليها من قبل معظم الباحثين وهي الثقة بالادارة العليا للمنظمة، الثقة بالمشرفين، والثقة بزملاء العمل، واعتمدت الباحثة على نفس الأبعاد كونها أكثر إتساقا مع أهداف الدراسة ومضامينها، هذا من جانب، وجانب آخر كون هذه الأبعاد أكثر تركيزا في قياس الثقة التنظيمية، وفيمايلي توضيح مبسط لما يعنيه كل بعد من هذه الأبعاد.

**1.الثقة بالادارة العليا (المنظمة):** الثقة هي سمة رئيسية مرتبطة بالقيادة، إذ أن الأمانة والاستقامة هي سمة أساسية وحتمية للقيادة، فعندما يثق الأفراد بالقائد فانهم 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 رأيت بأنها تتبع من الاعتماد بأن سياسات المنظمة والعمليات تؤثر على جميع أعضاء المنظمة إلى حد ما واعتقاد المرؤوسين بأن سياسات وعمليات منظماتهم عادلة، تتبع من تصوراتهم بالعدالة الاجرائية والتوزيعية .

وأشارت (أميرة خضير كاظم. 2014، ص 139) للعدالة التوزيعية بأنها معاملة الأفراد الذين يتشابهون في تأثيرهم بالقرار بشكل عادل ومتساو، على أن يكون أساس التمييز بين الأفراد هو إختلافهم 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 فان الشخص الموثوق يعمل بطريقة جديرة بالثقة، وبينت بأن الثقة بالقيادة تتعلق إلى حد كبير بالسلوكيات والمواقف في مكان العمل وتوجد اقتراحات مفيدة للقيادة هي:

- ممارسة القيادة الانسانية من خلال فهم 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 الايمان بالعاملين ولحد من الاشراف والعمل على تفويض السلطة والمسؤولية والعمل الجماعي.

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

**2.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 المرؤوسين 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.

وعرفتها (رنا ناصر الطائي. 2007، ص 08) 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.

**3. الثقة بزملاء العمل:** هي ثقة الأفراد داخل المنظمة بعضهم البعض الآخر من خلال العلاقات التعاونية والاتصالات المفتوحة بين جميع الأفراد، وبما تعكس تطابق القيم والمبادئ بين الطرفين، إذن ثقة الأفراد بعضهم البعض الآخر داخل المنظمة تعتمد على علاقاتهم المشتركة والتحكم بحرية عن مشاكلهم وصعوبات العمل وإشراكهم في المشاعر والآمال.

### 7. فوائد الثقة التنظيمية:

تكمن الفوائد المحققة من الثقة التنظيمية في النقاط التالية:

(أحمد الخطيب. 2009، ص343)

- الثقة عامل مهم في تقليل التكاليف من حيث قلة الحاجة إلى الاعتماد على الهياكل التنظيمية للمراقبة والسيطرة على سلوكيات الفرد والمجموعة.
- الثقة تؤمن وتعزز وتخفف الكثير من الحالات فهي تؤمن الرضا الوظيفي والأداء المتميز وتعزز من حالات الولاء والرغبة بالبقاء في المنظمة وتخفف من حالات ترك العمل والغياب والصراع في المنظمة.
- الثقة تشكل مصدرا للميزة التنافسية من حيث إمتلاك المنظمة القدرة على الاسهام في تحقيق العوائد واستخدامها مستقبلا.
- الثقة وسيلة لخلق القيمة عبر التبادل المستند الى التعاون وانتاج رأس المال الفكري من خلال تطوير قواعد سلوكية عامة للتعاون عبر الزمن ومضاعفة الرغبة في التبادل الاجتماعي.

• تلعب الثقة دورا أساسيا في استثمار عنصر الوقت من خلال تأمين الاتصال والحوار وانفتاح اكبر لحصول التبادل الفكري بين الطرفين.

### 8. قواعد الثقة التنظيمية:

لما كانت الثقة هي المتطلب الأساسي في ظل التحول من الاعتماد على السيطرة والرقابة إلى الاعتماد على المعلومات والمعرفة، ومن أجل مواكبة التطور في المجتمع ومواجهة التحديات والمتطلبات الجديدة، فإن الثقة تحتاج الى قواعد لا بد من مراعاتها لبناء مناخا من الثقة ليس من السهل تحطيمه أو زعزحته "الرواشدة. 2004" وفيما يلي أهم هذه القواعد:

1. **عدم الإفراط في الثقة في الآخرين:** فليس من الحكمة بمكان الوثوق بأناس لم يتم ملاحظة سلوكهم لفترة كافية، ولا توجد أهداف مشتركة بينهم.
2. **محدودية الثقة:** ثقة بلا حدود تعني ثقة غير واقعية، حيث أن الثقة بحدود في المنظمات تعني الثقة بقدرة العاملين والتزامهم بتحقيق الأهداف والتضحية من أجل تحقيقها.
3. **القدرة على التعلم والتكيف:** إذا كان البناء التنظيمي يحدد مدى استقلالية وثبات الجماعات، فإن بعض الظروف قادرة على إحداث تغيير، لذا يتوجب على المنظمات إمتلاك القدرة على التكيف.
4. **الحزم:** تتطلب الثقة الحزم، لذا يتوجب على الإدارة إختيار موظفين لديهم القدرة على التكيف وتجديد الذات، والتعايش مع التوقعات، مع إمكانية الاعتماد عليهم في إنجاز المطلوب.
5. **التكامل التنظيمي:** الثقة بحاجة للتكامل التنظيمي، فهناك تنظيمات داخل المنظمة يمكن الوثوق بها لإيجاد حلول للمشاكل الحاصلة بالمنظمة.

6. الاتصال: حاجة الثقة للاتصال يتطلب اتصالاً شخصياً لكي يكون حقيقياً ويحقق شروط الالتزام والوفاء، لذا لا بد من عقد المزيد من اللقاءات الشخصية لتعزيز أهداف التنظيم وإعادة النظر بالاستراتيجيات التنظيمية.
7. تعددية القادة: تتطلب الثقة تعددية في القادة حيث أنه من الصعوبة بمكان إدارة الوحدات المستقلة في المنظمات المعتمدة على الثقة لوحدها.
8. تناقض الثقة التنظيمية: من السهل تحطيم الثقة إذا ما ذهبنا بطرق غير متوقعة، بينما من السهل بناؤها والمحافظة عليها إذا لم نقع ضحايا للتفكير السطحي الضيق. (موسى اللوزي، 1999، ص21)

### 9. العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية:

توصل (Corazzini.1974) إلى إظهار إظهار الثقة كتركيب متعدد الأبعاد، وهناك أربعة عوامل تؤثر فيها:

1. عامل الشك: وهو الاعتقاد السائد لدى البعض بضرورة الحذر واليقظة في الظروف التنافسية، وإلا من المحتمل أن يستولي الآخرون على الفرص المتاحة للفرد.
2. عامل أخذ المخاطرة الشخصية: يقصد به درجة استعداد الموظف للمخاطرة الجسدية.

3. عامل أخذ المخاطرة المالية: يقصد به درجة استعداد الفرد للمخاطرة المالية.

4. عامل الانانية: هو الاعتقاد السائد بأن السلوك البشري تهيم عليه المصالح الذاتية وحدها. (موسى احمد السعودي، 2005، ص05)

وحسب محمد عيد عتريس (2016) هناك العديد من العوامل والمؤثرات التي تؤثر في الثقة التنظيمية منها :

- الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة
- أنماط الإتصال ومدى توفر المعلومات الدقيقة وسرعة تدفقها وإتاحتها للجميع .

- السياسات الإدارية السليمة وسيادة القيم التنظيمية الإيجابية.
- السمات والمتغيرات والخصائص الشخصية للقائد أو المدير.
- كما أضافت بعض الدراسات عوامل أخرى وهي :
- العدالة التنظيمية والدعم التنظيمي ، إضافة إلى المشاركة في صنع القرار، الإبداع وتحقيق الذات .

### 10. بناء الثقة التنظيمية والعناصر المساعدة على إرسائها:

لما كانت الثقة تمثل أهمية كبرى على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة، فهناك حاجة ملحة إلى معرفة أسس وخطوات بنائها وكيفية المحافظة عليها، وحيث أن القائد هو المحرك الأساسي في المنظمة، فعليه أن يتقبل مسؤولية بناء الثقة داخلها، ومن أجل بناء الثقة بالمنظمة، يمكن للقائد أن يتبع الفنيات التالية:

(وليام موبلي، ت. نجيب المقطوش. 1986، ص88)

#### 1. الحفاظ على الالتزامات والوفاء بالوعد: تتطلب الثقة إيمان الأفراد بأن القائد

شخص يمكن الاعتماد عليه، ومن ثمة فهو في حاجة إلى ضمان الحفاظ على كلمته، وغذا كان ثمة شك في أنه ليس يستطيع الالتزام بالوعد، فعليه ألا يعطي أي كلمة تفيد تنفيذ هذا الوعد، وإلا ستنهار الثقة وهناك صعوبة بالغة في إعادة بنائها ثانية.

#### 2. ممارسة الاتصال المفتوح: يؤدي الاتصال المفتوح إلى الإيمان والثقة، فعلى القائد

إعلام الأفراد وإبلاغهم بالمعايير التي يتم على أساسها 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.

#### 3. الحرص على الإنصات للآخرين: على القائد استخدام أفضل ما لديه من مهارات

الاستماع والإنصات من خلال التأكيد على فهمه لما يقدمه الأفراد من معلومات، فهم يتقنون في القائد الذي يفهمهم.

- 4.سهولة الوصول الى المدير: فعندما يكون المدير متاحا لدى العاملين والعلماء، تزداد حميمية العلاقات بينهم ، كما يزداد استقرار المنظمة وقوتها ودرجة الثقة فيها.
- 5.الحرص على الصدق: تعد الأمانة أفضل سياسة للوصول إلى الثقة، حيث يمكن للمدير بناء الثقة في العلاقات من خلال أمانته ورغبته في الوفاء بوعوده، فلا يتسامح الافراد إذا إكتشفوا أن قائدهم غير صادق معهم.
- 6.المبادرة بإظهار الإحترام: 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 الافراد، حيث يعمل القادة المحترمون على تهيئة مناخ من الثقة من خلال تحقيق مصالح الآخرين، وإتاحة الفرصة أمامهم للتعلم والنمو والترقي.
- 7.المحافظة على الاتساق: على القائد أن يأخذ الوقت اللازم للتفكير في قيمه ومعتقداته التي يتخذها مرشدا لقراراته، وعندما يحدد هدفه الاساسي يمكنه القيام بالأعمال، ومن ثمة يظهر الاتساق الذي يؤدي الى الثقة.
- 8.الثبات على المبدأ: يفضل الأفراد العمل مع الشخص الذي يمكن الاعتماد عليه والتنبؤ بسلوكه، أما الشخص يغير وجهة نظره ولا يمكن التنبؤ بقراراته وافعاله في مواقف متشابهة، فيكون غير جدير بثقة الافراد.
- 9.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.
10. 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.

11. تجنب الأعدار واللوم للآخرين: فإذا ارتكب القائد خطأ فلا بد أن يكون أميناً ويعترف به، ويتجنب توجيه اللوم لأي فرد آخر، حيث يقلل ذلك من مصداقيته الشخصية، كما يقلل من مصداقية المنظمة.

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

وانطلاقاً مما سبق، إذا أراد القائد في أي منظمة إقامة علاقات من الثقة سواء بينه وبين العاملين من جانب، أو بين الأفراد العاملين وزملائهم من جانب آخر، فعليه أن يحافظ على التزاماته ووعوده أمام العاملين، وان يسمح بإتاحة المعلومات ونشرها فيما بينهم بما يحقق نوعاً من الشفافية الإدارية داخل المنظمة وخارجها، الى جانب تمتعه بالصدق والامانة، وممارسة العدالة والموضوعية في تعامله مع الافراد وفي تقويم أدائهم وتوزيع المكافآت عليهم، وان يطبق مبدأ المحاسبية الذاتية في عمله داخل المنظمة.

ويتضح من ذلك أن بناء الثقة والحفاظ عليها ليس امراً بسيطاً، ولكنه عملية تراكمية تستغرق وقتاً طويلاً، وتسير وفقاً للخطوات التالية: (محمد سعيد أنور سلطان. 2004، 123)

1. إرساء الثقافة: يبدأ بناء الثقة والحفاظ عليها في المنظمة بإرساء ثقافة تعتمد على قيم مشتركة يؤمن بها الافراد العاملون، ويمكن أن تعمل هذه الثقافة على تنمية الأمانة والنزاهة كأساس للثقة بين الأفراد وتعتبر رسالة المنظمة، ومهامها الرسمية، واهدافها بمثابة رموز لثقافة المنظمة، ويتضح جوهر هذه الثقافة عندما يتم تنفيذ هذه الامور، وإذا حدث صراع بين ثقافة المنظمة والقيم التي تلتزم بها، فلا يحدث تنمية للثقة التنظيمية بل سيتم انهيارها.

2. القيادة: تعمل القيادة في إطار من الثقة المتبادلة المعتمدة على القيم والرؤية المشتركة للمنظمة، فإذا لم يتوافر ذلك يجب على القادة حث العاملين على إتباع قواعد وإجراءات صارمة وإشراف محكم وإذا تم إرساء الثقافة المعتمدة على القيم المشتركة، يكون الافراد العاملون أكثر ارتباطا بالمنظمة، حيث يؤمنون بالأهداف التي تحاول تحقيقها ، وتحتاج المنظمة في هذا الموقف الى القيادة الفعالة وتقديم الارشاد والدعم والتوجيه بدلا من الرقابة المحكمة، كما يتطلب التزام العاملين باستراتيجية إدارية تدرك أهمية تمكينهم، حيث إن السماح لهم بمزيد من المشاركة في عملية صنع القرار، ونشر المعلومات وتبادلها بانفتاح، كلها عوامل تساعد على تنمية التزام العاملين ورفع روحهم المعنوية.

### 3. إقامة العلاقات:

ترتبط بإرساء ثقافة معتمدة على القيم المشتركة، وتمكين العاملين ، أن تلتزم بإدارة المنظمة والعاملون فيها بإقامة علاقات تعتمد على الامانة والنزاهة والاهتمام الفعلي بالآخرين، ومن أجل تنمية الثقة التنظيمية فلا بد أن يشعر العاملون بالأمان في سياق بيئتهم حتى يمكنهم الاتصال بأمان مع زملائهم ومع الادارة، كما يتطلب بناء الثقة أن تكون الادارة والعاملون على وعي تام بما يتوقعه كل طرف من الآخر، وكذلك بمسؤولية كل منهم في توفير بيئة تتمتع بالثقة، وعلى المنظمة أن تغير الطريقة التقليدية التي تتبعها في اقامة العلاقات.

### 11. نظريات الثقة التنظيمية:

تعد الرقابة أداة تساعد المنظمة في الكشف عن أخطاء الأداء بغرض تصحيحها، كما أنها تعكس فلسفة المنظمة، حيث ترتبط بالنمط القيادي، إذ كلما قلت ثقة الرئيس في العاملين أدى ذلك إلى التشدد في استخدام الأساليب التقليدية في الرقابة، وكلما وثق الرئيس بالمرؤوسين فإن الاساليب الرقابية تكون أكثر إيجابية، حيث إن شعور العاملين بفعالية الأسلوب الرقابي مدعاة لزيادة ثقتهم بالمنظمة، لذا كانت الرقابة جزء رئيس من

ثقافة الادارة وممارساتها في ظل نظريات التنظيم المبكرة، إذ لم تكون أصلا تثق في قدرة العاملين على الانجاز، وغير متأكدة من كونهم سيلتزمون بالانجاز وقف المعايير التي ترتضيها المنظمة، لذا كانت أفكار الرقابة والسيطرة سمة بارزة في النظريات المبكرة في الادارة والتنظيم. (عتيق عبد العزيز جكه، عبد الرحيم شاهين. 2007، ص 406)

ومع التقدم التكنولوجي والمعرفي، فقد تطورت قدرات ومهارات العاملين عن طريق البرامج التطويرية التي تتبناها المنظمة في إدارة مواردها البشرية، أو من خلال التطوير الذاتي بالاستفادة من فرص التدريب والتطوير المتوافرة في سوق العمل، لذا قد يكون لدى بعض العاملين مهارات تفوق متطلبات المهام الموكلة إليهم، كما يمكن البعض منهم القيام بأكثر من عمل، لذا فإن الوصاية والقيود التي تفرضها الادارة على العاملين قد تصبح معوقا يحول دون تحقيق المزيد من الانتاج بمستوى من الجودة يفوق ما يمكن تحقيقه، فيما لو كان الاعتماد في تطوير العاملين مقتصرًا على برامج التدريب الخاصة بالمنظمة.

(عبد الباري ابراهيم درة. 2004، ص 96)

ومن منظمات (عدم الثقة) الى منظمات (الثقة)، فقد تدرج الفكر الاداري في تصميم النظريات والأساليب والنماذج، بدأ بنظريات عدم الثقة يليها بعض النظريات التي تناولت العلاقات التنظيمية وأصبحت ممهدة لمفاهيم الثقة، والثقة أصبحت في الوقت الحاضر فكرا وواقعا وتطبيقات متميزة وتجارب ناجحة، ولاقت شهرة واسعة عالميا خاصة في اليابان.

**أولا : نظريات عدم الثقة:** تتمثل نظريات عدم الثقة بالعاملين في نظريتين هما:

- نظرية الادارة العلمية
- النظرية البيروقراطية

تتسب أفكار نظرية الادارة العلمية إلى فريدريك تايلور، ظهرت في سنة 1911، وتضمنت مجموعة من المبادئ تعالج حالة عدم التقيد من قبل العاملين بأي أسس أثناء

قيامهم بالعمل، مما يؤدي إلى تذبذب في الانتاج، وهذا التذبذب قد يفقد الادارة قدرتها على التنبؤ والتخطيط ومعرفة حجم الانتاج المستقبلي، فإما أن تكون هناك طريقة مثلى محددة في تأدية العمل ضمن خطوات وأسس محددة وموحدة، أو أن يعمل كل واحد بالطريقة التي يراها مناسبة، فلا تتحقق الكفاءة ولا تتحقق مستويات الانتاج المستهدفة، لذا لا بد أن تتعامل الادارة مع العاملين وفق مبدأ الثواب والعقاب، فمن يعمل وفق شروط الادارة ويطبق حرفيا ما تعلمه في موقع العمل سينال المكافآت، أما الابتكار والابداع، فتلك أمور يختص بها المختصون بالإدارة والإشراف ، لذلك فالمدیر أو المشرف لا يثق بالعاملين ، لأنهم لا يعرفون ما يجب عليهم القيام به، ومن ثم يصعب الاعتماد عليهم دون رقيب يقرر من يستحق العقاب ومن يستحق الثواب.

وأما البيروقراطية فهي لا تقل أهمية عن سابقتها فقد صاغ أفكارها ماكس ويبر (1864-1920) وهو الذي جاء بمبادئ البيروقراطية، التي تعني (حكم المكتب) بوضع القوانين الرسمية وتقسيم العمل ووضوح التسلسل الرئاسي، وكان يؤمن بتحقيق مستويات عالية من الكفاءة الانتاجية من خلال الضبط والدقة في العمل ووضوح القوانين والتشريعات لتحقيق النظام والكفاءة والعمل الجاد، والبعد عن المصالح الشخصية لحساب المصلحة العامة.

لاقت النظريتان انتقادات شديدة، وذلك لأن الادارة العلمية بمبادئها المحددة والمقيدة تمنع الفرد من تحقيق ذاته ، حيث كل شئ محدد مسبقا ومقيد بطريقة محددة ، ينبغي فقط تنفيذها ، أما مبادئ البيروقراطية ، فهي لا تخلق سوى إنسان اعتمادي وسلبى ، يشعر أنه لا سيطرة لديه على مقومات العمل، بسبب السلطة العمودية وسيطرة الادارة العليا المطلقة بشكل مركزي، لذا لا بد من التوجه نحو تحسين العلاقات بين الادارة والعاملين (Argyris.1973).

ثانيا: نظريات مهدت للثقة:

تضمّن الفكر الإداري مجموعة من النظريات مهدت لظهور (الثقة) كأحد أهم المفاهيم في المنظمات المعاصرة، وذلك من خلال التنبيه للعلاقات بين العاملين بالمنظمة والأساليب التنظيمية المناسبة للتعامل من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وتشمل مدرسة العلاقات الانسانية، وإمتدادها 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 ماركر فوليت، وكذلك نظرية (س) و(ص)، ثم نظرية ثنائية الأهداف لـ (Kris Arjers)، ونماذج القيادة في حركة التطوير التنظيمي.

في عام 1920 بدأ التركيز على الجوانب الانسانية يتنامى ويؤثر في الفكر الإداري فظهرت نظريات تبدو في واقعها ثورة حقيقة على النظرية التقليدية السابقة التي لم تتعرض للجانب الانساني، وإذا تعرضت للجوانب الانسانية فيهدف زيادة الكفاءة والانتاجية وليس بهدف الانسان وتلبية رغباته وتنميته أو حل مشاكله.

تعد المواضيع التي تناولتها (Mary Parker Vlette. 1926)، بمثابة النواة والدعوة الألى للاهتمام بعلاقات الثقة في المنظمات، فقد تناولت التعاون، والعمل الجماعي، ونظرت إلى المنظمات على أنها مجتمعات متعاونة تعمل لتحقيق أهداف المنظمة، دون سيطرة جهة على أخرى، وأكدت على أهمية الحرية في التعبير وأهمية التعاون لحل الخلاف في العمل، ورأت بأنه من واجب المدير أن يساعد الناس في المنظمات على التعاون لحل الخلاف في العمل، ورأت بأنه من واجب المدير أن يساعد الناس في المنظمات على التعاون معا وتحقيق التكامل في المصالح والأهداف.

في عام 1924 بدأت دراسات الهاوثورن في شركة في شركة ويسترن إلكترىك بالولايات المتحدة الامريكية، وبدأ الباحثون يدرسون أثر العوامل الفيزيقية مثل ظروف

العمل ومستوى الاضاءة على انتاجية العامل في تلك الشركة، واستمرت تلك الدراسات حتى عام 1932 وقد كشفت عن متغير جديد، وهو أهمية التعاون والاهتمام بالانسان والعامل ، باعتبارها متغيرات جوهرية تؤثر في الانتاجية (Mayo.1946)، الأمر الذي مهد الطريق لحركة العلاقات الانسانية لتؤكد على أن التعامل الانساني الجيد مع العاملين يؤدي إلى تحقيق إنتاجية أفضل.

ظهرت المدرسة السلوكية في عقد الاربعينات، وكانت امتدادا لمدرسة العلاقات الانسانية ، وجاءت أفكارها كمقدمة لظهور علو السلوك التنظيمي الحديث ، وشملت اهتماماتها بعض العمليات الأساسية في موضوعات الهياكل التنظيمية والدافعية والقيادة (محمد سيد حمزاوي . 2008، ص 19)

يعتبر برنارد (Barnard.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، لاسيما مبدأ السلطة الرسمية التي تبدأ من القمة باتجاه أسفل التنظيم، وقد جاء بمبدأ معاكس لذلك تماما، حيث يرى أن السلطة يجب أن تأخذ طريقها بأسلوب معاكس، أي أن تبدأ السلطة من أسفل التنظيم وتتجه إلى الأعلى، ولكي تثق الادارة العليا وتطمئن إلى أن العاملين سيلتزمون بتنفيذ الأوامر، يشترط برنارد في تلك الأوامر أن تكون في دائرة توقعات العاملين بشأن قرارات الادارة، لذا فمن واجب الادارة أن تتعرف على توقعات العاملين، وتوسع المشاركة في اتخاذ القرار ، ليتسنى قبول العاملين للقرارات، والتزامهم بالتنفيذ.

كانت نظرية (س و ص) التي صاغها ماك جريجور (Mc Greoger.1957) قد اُفتت الانتباه إلى نوعين من العاملين، النوع الأول (س) كسول ويفتقر إلى الطموح، يميل إلى عدم الالتزام بالانجاز إلا في ظل رقابة مستمرة، في مقابل النوع الثاني (ص) وهم أشخاص محبوبون للعمل، طموحين وملتزمين ذاتيا بالانجاز وتحقيق أهداف المنظمة

بأقصى فعالية، من هنا فان العامل (ص) جدير بثقة المشرف وثقة الادارة وثقة الزملاء به، أما (س) فليس جديرا بالثقة إطلاقا.

ساهمت أفكار كريس أرجريس (Argyris.1973) في نظرية ثنائية الأهداف التي تتجاذب السلوك في المنظمات في تطوير فهمنا لأهمية الثقة، فهو يؤكد بأن الثقة التنظيمية كأحد العوامل المفقودة في التنظيمات، لأن الادارة تركز على تحقيق أهدافها في الانتاج وتتجاهل دعم العاملين في تحقيق أهدافهم وإشباع حاجاتهم، كما أن بعض العاملين يستغلون المنظمة ويجعلونها وسيلة لتحقيق أهدافهم، وذلك غير مقبول من طرف المنظمة، لتحقيق أهدافهم، وذلك غير مقبول من طرف المنظمة، لهذا فإن حالة التعارض في الأهداف بين المنظمة والعاملين، تجعل كل طرف غير واثق بالآخر، كما أن تخلي العاملين عن السلوكيات الأنانية يتطلب من المنظمة القيام بجهد رقابي فعال ومكلف، وهذا النوع من العاملين غير مرغوب استمراره متى كان البديل الجيد جاهزا في حين لا يملك العاملين أي وسيلة لجعل المنظمة تراعي أهدافهم وحاجاتهم، وبذلك تتولد لديهم الرغبة في ترك العمل، متى توافرت لهم فرص عمل بديلة وجيدة في منظمات أخرى، ومن ناحية أخرى عندما يحدث التوافق بين أهداف الطرفين والتوازن في تحقيقها عندها يشعر كل طرف بالاطمئنان تجاه الآخر، مما يؤدي إلى الاستقرار الوظيفي والنجاح التنظيمي.

وفي ذات السياق يرى أحد الباحثين بأن ضمان نجاح المنظمة يتطلب وجود إمكانية التحكم في مستوى الثقة وتوجيهها نحو أهداف المنظمة، وضمان استمرارها وتقديمها، لتكون الثقة وفق هذه الوظيفة (فضيلة أخلاقية)، والعكس صحيح، فإذا كانت علاقات الثقة تعزز أهداف ومصالح لعدد من الأشخاص على حساب مصلحة المنظمة، عندئذ تكون تلك الثقة بمثابة (رذيلة أخلاقية) لكونها مبنية على الاستغلال، بالتالي يكون التمسك بالفضائل الأخلاقية مؤشرا على جدارة الطرف الآخر بالثقة.

(بيترج نورث هاوس، ت. صلاح معاذ المعيوف. 2006، ص 65)

طرح هيرزبيرج نظرية العاملين (الدافع، الصحة) لـ (Herzberg.1959) التي كانت بمثابة دعوة لتأسيس الثقة التنظيمية من خلال إشباع كل من العوامل الدافعة والعوامل الصحية، وفي هذه النظرية لفت الانتباه إلى العلاقة بالمشرف و اعتبر السلوك الاشرافي عامل رضا وتحفيز للعامل.

وفي مرحلة لاحقة برزت أفكار جديدة وتشكلت عنها ما يُعرف بـ (حركة التطوير التنظيمي)، التي ركزت اهتمامها على قضايا القيادة والتغيير، وكان من أبرز أفكارها، نموذج كيرت لوين المعروف بـ (القوى الحقلية) (Lewin.1951)، والذي اعتمد فيه على هندسة التوقعات بحيث تتم تغذية العاملين بمعلومات تجعلهم يتشككون في جدوى الاستمرار بطرق العمل المعتادة، وأنها في حالة عدم التخلي عنها سوف تؤدي إلى نتائج ضارة بهم، في مقابل تغذية نفس العاملين بمعلومات جيدة عن النتائج و الآثار 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.

فيما يتعلق بنماذج القيادة ، فإن نموذج تننبوم وشميدت (Tannenbaum. Shmidt.1958) يتدرج في سبعة أنماط ، إعتامادا على ثلاث عوامل خاصة بالموقف، من بينها مدى الثقة بالمرؤوسين، في ضوء تقييم القائد لمعلوماتهم وخبراتهم وكفاءة أدائهم، في حين تضمن نموذج بلاك وماوتن (Black & Mouton) خمسة أنماط للعلاقة بين القائد وتابعيه، حيث أن الرئيس والمرؤوس يفتقران إلى الثقة والاحترام المتبادل في النمط (1.1) بينما يتسبب المرؤوسين في أداء العمل نتيجة الحرية التي يمنحها لهم الرئيس لأنه يثق بهم، هذا في النمط (1.9)، أما في النمط (5.5) فتقتصر ثقة الرئيس على المرؤوسين الذين كونوا لديه

إنطباعات إيجابية عنهم، في حين تراود الرئيس مشاعر الشك في أن المرؤوسين لن ينجزوا عملهم في النمط (9.1)، ولا تسود الثقة المتبادلة التي أثبت الطرفان جدارتهم بها إلا في النمط (9.9).

### ثالثاً: 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 المنظمة دون أخرى.

من أبرز النظريات المعتمدة على الثقة بين العاملين لتحقيق الفعالية والنجاح، هناك نظريتان رئيستان هما إدارة الجودة الشاملة، ونظرية (Z).

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 مايعرف بـ (إدارة الجودة الشاملة)، التي تعد الموجة الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية وثورة الحاسوب والمعلوماتية، وهي بنفس الوقت تمثل ثقافة تنظيمية جديدة وثورة إدارية شاملة.

يرى أحد الباحثين بأنها مجموعة من الأعمال والأنشطة التي يلتزم بها جميع أفراد المنظمة على اختلاف مستوياتهم من أجل تلبية حاجات ورغبات المستهلكين.

(زكريا مصلك الدوري، احمد علي صالح. 2009، ص62)

يعتبر ديمينغ أباً لثورة الجودة (Deming.1950)، حيث يرى بأن أساليب الرقابة على جودة المنتجات في المنظمات الأمريكية، قد فشلت لأنها تركز على التفثيش على جودة المنتجات بعد عملية الانتاج، وعندما يتم اكتشاف المنتجات المعيبة، فتتولد تكلفة مضافة، حيث يقتضي الأمر إما إصلاح العيوب أو إتلاف المنتجات المعيبة، لذا يكون الأفضل

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

وفيما يتعلق بالنظرية الثانية، فقد توصل وليم أوشي إلى نموذج جديد في الإدارة أطلق عليه نظرية (Z)، توضح كيف يمكن للمنظمات الأمريكية مواجهة التحديات اليابانية (Ouchi.1981)، إذ تؤكد النظرية على الاهتمام بالجانب الانساني للعامل، فقد لاحظ أوشي أن قضية إنتاجية العامل لن تحل من خلال الحوافز المادية، لأنها لا تكفي إن لم تصبحها عملية تعلم لكيفية إدارة الأفراد العاملين بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة، لذا كان هناك ثلاث دروس يرى أوشي بأن نظرية (Z) اليابانية تقدمها وهي:

- **الثقة:** لأن الانتاجية والثقة المتبادلة بين جميع العاملين متلازمتان.
- **المهارة:** فالممارسة اليابانية للإدارة تتسم بالدقة والتهديب وحدة الذهن، أي المهارة في التعامل، وهذا يتهيأ من خلال الخبرة والتجربة الطويلة في الوظيفة.
- **الألفة والمودة:** والتي تعتمد عليها الرابطة المشتركة في الحياة اليابانية وما ينطوي عليه من إهتمام ودعم للآخرين، والابتعاد عن الأنانية.

هذا ومن خلال هذه الأسس الثلاث الرئيسية الثقة، المهارة والألفة، المودة، يحدد أوشي 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 وينتهي للترقية، عملية الرقابة الضمنية، اتخاذ القرارات جماعيا بمشاركة الأشخاص الذين سيتأثرون بالقرار، الاهتمام الشامل.

تعد الثقة بالإضافة الى الرضا أهدافا رئيسية في إدارة الجودة الشاملة وكذلك في نظرية (Z)، واستفادت النظريتان من التطور في تكنولوجيا المعلومات لتحقيق معدلات أداء وجودة عالية، ودقة في الانجاز مع خفض التكاليف، وبدورها التكنولوجيا ذات أهمية

في تطبيق (إعادة هندسة الإدارة) التي تتطلب إعادة تصميم الإدارة الوسطى، باتجاه المنظمات المسطحة لتمكين العاملين بخدمات العملاء، وفي الوقت نفسه فإن الحكومة الالكترونية بما توفره من طرق لمعالجة المعلومات وما تتيحه من بيانات وما تفرضه من ضوابط ومحددات مبرمجة لاتخاذ القرارات دون الرجوع الى المستويات العليا، مما يعزز ثقة العاملين بأنفسهم، ويحقق رضا المتعاملين وثقتهم بالعاملين الذين يقدمون الخدمات. (بلال خلف السكارنة. 2008، ص24)

## 12. محددات الثقة في المنظمات:

تؤكد رشيد، بأنه على الرغم من وجود عدد من المحددات للثقة التنظيمية، إلا أنها لا تتضمن خلاصة توضح كيف ترتبط الثقة بالمحددات المتوقعة، كما يتضح من الجدول أدناه. (مازن فارس رشيد. 2003، ص 447)

جدول رقم (02): يوضح محددات الثقة بالآخرين

اسم الباحث	السنة	المحددات
الغامدي	1990	- السياسات الادارية (عدالة الترقية) - القدرة والكفاءة - القيم السائدة - توافر المعلومات
كونوفسكي وبوف	1994	- العدالة التنظيمية - الدعم التنظيمي
رشيد	2003	- القدرة والكفاءة - عدالة الاجراءات - عدالة التعاملات - النزعة الى الخير
جكه والشاهين	2007	- عدالة الاجراءات - عدالة التعاملات - الدعم التنظيمي
رفاعي	2009	- القدرة والكفاءة - الاستقامة والتكامل - النزعة لفعل الخير

في ضوء تفاوت الآراء بين الباحثين وتعددتها كما هي موضحة بالجدول السابق، يرى أحد المفكرين (Barber.1983) بأنها في مجملها تخلص إلى أن الثقة تضم مجموعة مترابطة من التوقعات المتقابلة بناء على تقييم كفاءة وجودة أداء وأخلاقيات وتعامل الآخرين، في جانبين:

الأول: توقع الطرف الوائق بكفاية قدرات الموثوق به لإنجاز المهمة المرغوبة للطرف الأول، حيث تتفاوت مستويات الثقة، وفق إمكانية الاعتماد على الطرف الآخر في تحقيق مصلحته (Barber.1983).

الثاني: هو توقع الالتزام بالسلوك المرغوب المحقق لمصلحة الطرف الوائق، إذ أن السلوك الأخلاقي عبارة عن ترجمة لمجموعة متجانسة من القيم الفاضلة التي من شأنها نبذ العنف والخداع والظلم والكذب، لذا تصبح المصداقية والأمانة والعدالة ضوابط للسلوك، فإذا اعتقد الطرف الوائق توافرها لدى الطرف الآخر، أصبح الأخير جدير بثقة الطرف الأول.

يرى أحد الباحثين (Hardin. 2002,p :11)، بأن المهم في مسألة الثقة ليست فقط التوقعات المتفائلة بشأن تصرفات الطرف الموثوق، بل الأهم هو الاعتقاد بأن الطرف الموثوق لديه دوافع كافية تجعله يتصرف بالطريقة المرغوبة للشخص الوائق، قد يكون الدافع منفعة يحصل عليها أو يكون أخلاقي يتمثل في قيمة يحترمها أو كليهما، لذا يؤكد بعض الباحثين بأن ضعف توافق القيم بين العاملين، من شأنه أن يؤدي إلى ضعف الانسجام في سلوكياتهم، وذلك ربما يفضي الى تراجع شعور الثقة بالآخرين.

تتشكل التوقعات في ضوء المعلومات المتوافرة عن الآخرين، من الزملاء والمشرف والادارة العليا، المؤثرة على المستقبل الوظيفي، وتشمل من ناحية أخرى التوقعات التي تتشكل لكي يقرر الشخص الاعتماد على شخص آخر إذا كان يملك قرار الاعتماد أو عدم الاعتماد، وفي حالة أنه الاعتماد في الأصل مفروض من المستويات التنظيمية الأعلى، عندها تصبح وظيفة التوقعات مقتصرة على تقدير درجة الاطمئنان تجاه تصرفات الطرف المعتمدة عليه، الذي قد لا يكون جديرا بالثقة عندما تكون التوقعات متشائمة بناء على تقييم المعلومات المتوافرة في ثلاث مجالات رئيسة تحدد درجة الثقة وإمكانية شعور الفرد بالاطمئنان عند التعامل أو الاعتماد على طرف آخر وتشمل:

أ - كفاءة وفعالية أداء الطرف الآخر: يقتضي نجاح المنظمة تحقيق التوافق والتكامل بين رؤية العاملين ورؤية الإدارة العليا، بشأن الطريقة التي يحقق كل منهما أهدافه، حيث تتحدد الرؤية بالنسبة للإدارة العليا في إمكانية تحقيق التميز والتفوق التنظيمي مقارنة بالمنظمات المنافسة، بما يؤدي إلى الازدهار الاقتصادي والرفاه التنظيمي، ومن ثم يكون الانسجام والتآلف هو الوسيلة المثلى لتحويل الرؤية إلى واقع، وكل ذلك يتطلب توافر قدرات ومهارات ووسائل مناسبة لإنجاز المهام المترابطة بكفاءة.

تتطلب الكفاءة توافر المهارات المناسبة لإنجاز عمل معين بمستوى مقبول من الجودة وتصبح المهارات نفسها عديمة الجدوى عند محاولة إنجاز مهمة أخرى ذات طبيعة مختلفة عن المهمة السابقة، لذلك فإن كل مهمة تتطلب مهارات خاصة بهم، يتم اكتسابها عن طريق التدريب، بالتالي يسهم التدريب في تنمية الثقة لدى العاملين وبهم، ومن ناحية أخرى تعتبر الكفاءة غاية التنظيم البيروقراطي، ولذلك حشدت مجموعة متناسقة من المبادئ تضمن حال تطبيقها كفاءة المنظمة، من أهمها " مبدأ التعيين على أساس الجدارة، مبدأ تقسيم العمل على أساس التخصص، مبدأ الترقية على أساس الجدارة " (Kluge, 2002)، وذلك يؤدي إلى نتائج إيجابية تصب في أهداف المنظمة، منها ارتفاع مستوى الكفاءة، وتحسين نوعية المخرجات والجودة، وانخفاض تكلفة العمليات، وتنمية قدرات الأفراد ورفع معنوياتهم، وتحفيز الإبداع.

(عامر الكبيسي. 2004، ص 139)

بالتالي قد تكون الوسيلة في التعيين والتكليف والترقية نقيضاً وهادماً لمبدأ الكفاءة والتخصص، إذا كانت على حساب من هم أفضل وأكفأ وأقدر، بينما عندما يوضع الشخص في الوظيفة الملائمة المناسبة لقدراته فإن رغبته في العمل تجعل أداءه أفضل، الأمر الذي يعزز من الشعور لديه بالثقة. (حمد سليمان البدراني. 2010، ص 68)

ب- تحلي الطرف الآخر بالقيم والسلوك الأخلاقي: يرى أحد المفكرين بأن الأخلاق تمثل الصفات الراسخة في أعماق النفس الانسانية، ويستحق الموصوف بها المدح أو الذم، لذا تكون فضائل عندما تستحق المدح والثناء، ورذيلة عندما تستحق الذم، وهي تشير إلى مجموعة المعايير أو القواعد والأعراف المقبولة من مجموعة أو مجتمع معين وتحدد السلوك الشخصي، بالتالي تركز فلسفة الأخلاق على الأفعال الانسانية من حيث كونها صحيحة أم غير صحيحة، مقبولة أم مرفوضة، وغالبا ما تتلاحم المعايير الأخلاقية مع الجوانب التشريعية وتكون الاولى وسيلة للثانية أو على الأقل تشكل الخلفية العريضة التي يعتمد عليها المشرع في سن أو تشريع قانون معين، غير أن ذلك لا يعني أن كل المعايير الأخلاقية التي تواجه المديرين والموجودة في مجتمع معين مجسدة في قوانين وتشريعات. (بلال خلف السكارنة. 2008، ص167)

ج- المعلومات المتعلقة بالطرف الآخر: انطلاقا من تعريف جيمسون (Gamson.1968) للثقة بأنها " الاحتمال بأن نظام عملية اتخاذ القرار سوف يعطي نتائج مرغوبة للفرد أو المجموعة، بدون أي تأثير على النظام نفسه "، ولكون القرارات تتطلب وصول المعلومات الضرورية بكمية كافية وفي الوقت المناسب مع المصادقية لكي تعكس واقعا حقيقيا، إذ أن عدم المصادقية يؤدي الى تصور زائف للواقع ومن ثم تكون القرارات غير مناسبة ، وبطبيعة الحال فإن المعلومات التي يتطلبها اتخاذ أي قرار في المنظمة وفي مختلف المستويات التنظيمية تنساب عبر قنوات الاتصال الرسمي وغير الرسمي، وبالتالي تتأثر الثقة لدى العاملين بجودة وكفاية نظم ووسائل الاتصالات بالمنظمة.

## خلاصة الفصل:

أن الثقة التنظيمية هي إحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظمات، فتعتبر عنصر مؤثر في نجاح أو فشل المنظمات، فهي حالة ايجابية غير ملموسة يشعر بها الفرد تجاه منظمته التي يعمل بها، نتيجة لعلاقته التبادلية معها أو مع جماعة العمل أو غيرها من الجهات الموجودة داخل المنظمة أو خارجها.

وينتج عن هذه العلاقة الشعور بالواجب تجاه منظمته والثقة بها والشعور بالمسؤولية تجاهها وكل مساس بها هو مساس به وعليه فالثقة التنظيمية تبقى أهم وجهة من الصعب تجاوزها في دراسة مثل هذا الموضوع.

الجانب التطبيقي

# الفصل الرابع

## الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية

تمهيد

1. منهج الدراسة
2. حدود الدراسة
3. مجتمع الدراسة وعينة البحث
4. خصائص عينة الدراسة
5. أدوات الدراسة
6. الدراسة الاستطلاعية
7. الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة
8. خطوات إجراء الدراسة
9. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

خلاصة الفصل

## تمهيد

بعد التطرق إلى إشكالية الدراسة والتعريف بمتغيراتها في الفصول السابقة من الجانب النظري ومن أجل تعميم الفهم للوصول الى مثال تطبيقي ارتأيت إجراء دراسة تطبيقية (ميدانية) بجامعة عمار تليجي بالأغواط، وهذا لما للدراسة الميدانية من أهمية في البحث العلمي، إذ تمكن الباحث من استثمار معلوماته النظرية، وذلك من خلال إثبات أو نفي صحة الحقائق التي هو بصدد دراستها، كما يتوقف نجاحها على كيفية التطرق الى موضوعها ونوعية الأسلوب المستعمل لمعالجة هذا الموضوع ولهذا يجب اتباع جملة من القواعد المنهجية لإضفاء الصبغة العلمية والكشف عن الأسباب والنتائج المترتبة عن الظاهرة المدروسة.

إذ تتناول الباحثة في هذا الفصل من الجانب التطبيقي الإشارة الى المنهج ونوعية الأسلوب المستعمل لمعالجة هذا الموضوع، بالإضافة الى ضبط حدود (مجالات) الدراسة البشرية والمكانية والزمانية، ثم نستعرض أداة التي استخدمت في جمع البيانات اللازمة للدراسة من بناءها وثباتها، وأخيرا نوضح الطرق والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة.

## 1. منهج الدراسة:

تختلف المناهج باختلاف المواضيع ، اذ ان طبيعة موضوع الدراسة تفرض على صاحبها اتباع منهج معين لتحقيق هدف الدراسة والاجابة عن الأسئلة المطروحة لديه باعتبار ان المنهج هو التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار من اجل الكشف عن الحقيقة حيث نكون بها جاهلون، او من اجل البرهنة عليه للأخرين حيث نكون بها عارضين ويرى "محمد علي" في هذا الصدد ان المنهج هو "الطريق التي يعتمد عليها الباحث في الحصول على معلومات دقيقة تصور الواقعة الاجتماعية وتسهم في تحليل ظواهره".

(محمد علي محمد . 1986 ، ص182)

كما يعرف على انه " طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها واخضاعها للدراسة الدقيقة".

(عمار بوحوش، محمد ذنبيات. 1995، ص130)

ويعرف كذلك " بانه خطوات منتظمة يتخذها الباحث لمعالجة مسألة او اكثر وتتبعها للوصول الى نتيجة محققة يمكن الاستفادة منها". (ابراهيم مطاوع. 2000 ، ص11)

وبما ان دراستنا تهدف الى التعرف على إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية، فقد استعانت الباحثة بالمنهج الوصفي التحليلي.

والمنهج الوصفي هو أكثر المناهج شيوعا وانتشارا واستخداما في الدراسات التربوية والنفسية وهو عبارة عن مجموعة الإجراءات التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتمادا على جميع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلا كافيا دقيقا لاستخلاص دلالتها والوصول الى نتائج وتعميمات على الظاهرة أو الموضوع محل البحث وعلى الرغم من أن الوصف الدقيق المتكامل هو الهدف الأساسي للبحوث الوصفية إلا أنها تتعدى الوصف الى التفسير، وذلك في حدود قدرة الباحث على التفسير والاستدلال

وبالإضافة الى المنهج الوصفي قد تم استخدام المنهج الاحصائي في هذه الدراسة والذي ساعدنا على تحويل المعطيات الكيفية الى معطيات كمية، أو كما قيل بأن الإحصاء يعني التعبير عن ظاهرة معينة بالأرقام. (محمد داودي، محمد بوفاتح. 2007، ص81)

فمفهوم البحوث الوصفية يرتبط بتوضيح واقع الحوادث والأشياء، ولا يتوقف توضيح أو وصف الواقع على تقرير حقائقه الحاضرة كما هي، بل يتناول بالتحليل والتفسير لغرض إجراء الاستنتاجات المفيدة لتصحيح هذا الواقع أو تحديثه أو استكمالها أو استحداث معرفة جديدة به، فهو يهدف الى فهم الحاضر ببيانات وحقائق واستنتاجات واقعية لتوجيه المستقبل. (محمد زيدان حمدان. 1989، ص66)

وعليه وانطلاقاً من محور أهداف البحث حول دراسة العلاقة الارتباطية بين مستوى العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية، اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي المعتمد على الطريقة الارتباطية باعتباره أنه "يهتم بالكشف عن العلاقات بين متغير أو أكثر لمعرفة مدى الارتباط بين هذه المتغيرات، والتعبير عنها بصورة رقمية"، (سامي محمد ملحم. 2000، ص348)، حيث يساهم في تحديد قوة هذه الارتباطات وطبيعتها في توجيه البحوث العلمية اللاحقة في اتجاهات أكثر تحديداً وتعمقا، وعليه فهو مناسب لما يرمي اليه هذا البحث.

## 2. حدود الدراسة: تمثلت حدود بحثنا في ما يلي:

1.2. الحدود البشرية: شملت دراستنا أساتذة جامعة عمار تليجي بالأغواط

2.2. الحدود المكانية: قامت الباحثة بالدراسة الاستطلاعية ببعض كليات جامعة عمار

تليجي بالأغواط، أما الدراسة الأساسية فكانت شاملة لكل الكليات واختيار عينة بالطريقة المناسبة لإجراء الدراسة الأساسية بجامعة الأغواط.

3.2. الحدود الزمانية: أجريت الدراسة الميدانية خلال الموسمين 2017/2016

2018/2017 في الفترة من بداية شهر ماي 2016 إلى غاية شهر ماي 2018، حيث

نزلت الباحثة إلى الميدان وخلال هذه الفترة تم التعرف على مكان إجراء الدراسة ومن خلال ما سبق ذكره يمكننا أن نلخص المراحل التي مرت بها الدراسة كما يلي:

أ- مرحلة النزول إلى الميدان وبداية الدراسة الاستطلاعية.

ب- المرحلة التجريبية التي تم فيها قياس ثبات وصدق الاستبيان، وهذين المرحلتين من الدراسة الاستطلاعية.

ج- مرحلة جمع البيانات والمعلومات عن طريق توزيع الاستبيانات على عينة البحث النهائية.

### 3. مجتمع وعينة الدراسة:

في إطار منهجية الدراسة لابد من وضع منهجية علمية تتماشى مع طبيعة الموضوع ومن خلالها تم تحديد مجتمع الدراسة وعينته.

#### 1.3.1. مجتمع الدراسة:

يعرفه (Grawitz) أنه مجموعة عناصر لها عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى، والتي يجري عليها البحث أو التقصي.

(موريس أنجس، ت. بوزيد صحراوي وآخرون. 2004، ص 298)

يتكون مجتمع الدراسة من الأساتذة الجامعيين الدائمين بجامعة عمار ثليجي بالأغواط، الذين ينتمون إلى الكليات (كلية التكنولوجيا، كلية العلوم، كلية الهندسة المدنية والهندسة المعمارية، كلية العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإسلامية والانسانية والحضارة، كلية الأدب واللغات، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، كلية الطب، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية) والبالغ عددهم 906 أستاذ حسب رئيس مصلحة الاحصائيات والاستشراف. (أنظر الملحق رقم 05)

جدول رقم (03): يوضح مجتمع وعينة الدراسة

عينة البحث	النسبة المئوية	عدد أفراد المجتمع	أستاذ مساعد		أستاذ محاضر		أستاذ التعليم العالي	الكلية / الرتبة
			ب	أ	ب	أ		
51	%22.74	206	13	110	36	21	26	كلية التكنولوجيا
21	%09.27	84	15	41	08	12	08	كلية الهندسة المدنية والهندسة المعمارية
41	%17.99	163	22	81	29	18	13	كلية العلوم
21	%09.38	85	04	25	25	20	11	كلية العلوم الاجتماعية
12	%05.41	49	02	26	09	09	03	كلية العلوم الانسانية والعلوم الاسلامية والحضارة
28	%12.14	110	29	36	14	17	14	كلية الآداب واللغات
23	%10.15	92	03	36	24	23	06	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
20	%08.61	78	05	31	18	21	03	كلية الحقوق والعلوم السياسية
03	%01.21	11	00	11	00	00	00	كلية الطب
07	%03.10	28	04	06	09	09	00	معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
<b>227</b>	<b>%100</b>	<b>906</b>	<b>97</b>	<b>403</b>	<b>172</b>	<b>150</b>	<b>84</b>	<b>المجموع</b>

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن مجتمع الدراسة يتكون من 906 أستاذ مقسمين على 10 كليات (كلية التكنولوجيا 206 أستاذ، كلية الهندسة المدنية والهندسة المعمارية 84 أستاذ، كلية العلوم 163 أستاذ، كلية العلوم الاجتماعية 85 أستاذ، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاسلامية والحضارة 49 أستاذ، كلية الآداب واللغات 110 أستاذ، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير 92 أستاذ، كلية الحقوق والعلوم السياسية 78 أستاذ، كلية الطب 11 أستاذ، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية 28 أستاذ)، وعلى ضوء هذه المعطيات يمكننا تحديد عينة البحث.

### 2.3. عينة الدراسة :

يمكن تعريف عينة البحث على أنها " مجموعة فرعية من عناصر مجتمع بحث معين" (موريس أنجرس، ت. بوزيد صحراوي وآخرون. 2004، ص301)، وتعرف كذلك: " بأنها مجموعة من أشخاص البحث وهؤلاء الأشخاص يكونون العينة التي يهتم الباحث بفحصها ودراستها من جوانب مختلفة". (محمد علي محمد. 1986، ص181)

إعتمدت الباحثة على أخذ عينة عشوائية طبقية عديدة من الأساتذة الجامعيين مجتمع البحث حسب كل الكليات (كلية التكنولوجيا 51 أستاذ، كلية الهندسة المدنية والهندسة المعمارية 21 أستاذ، كلية العلوم 41 أستاذ، كلية العلوم الاجتماعية 21 أستاذ، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاسلامية والحضارة 12 أستاذ، كلية الآداب واللغات 28 أستاذ، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير 23 أستاذ، كلية الحقوق والعلوم السياسية 20 أستاذ، كلية الطب 03 أستاذ، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية 07 أساتذة).

ولاختيار عينة طبقية يتطلب تقسيم المجتمع إلى طبقات كل طبقة تشترك في صفة أو خاصية معينة مرتبطة بالمتغيرات المدروسة، ثم نحدد نسبة كل طبقة في الإختيار وبعدها نبدأ عملية سحب عدد من الأفراد يتناسب حجمهم مع المجموع العام لكل طبقة ، حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من كل طبقة. (محمد داودي، محمد بوفاتح، 2007، ص68)

إعتمدت الباحثة على أخذ عينة عشوائية طبقية من الأساتذة الجامعيين مجتمع البحث حسب كل الكليات (كلية التكنولوجيا 51 أستاذ، كلية الهندسة المدنية والهندسة المعمارية 21 أستاذ، كلية العلوم 41 أستاذ، كلية العلوم الاجتماعية 21 أستاذ، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاسلامية والحضارة 12 أستاذ، كلية الآداب واللغات 28 أستاذ، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير 23 أستاذ، كلية الحقوق والعلوم السياسية 20 أستاذ، كلية الطب 03 أستاذ، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية 07 أستاذ).

فجاء نتائج توزيع اداة البحث كما هو مبين في الجدول رقم (04) :

جدول رقم ( 04 ) : نسب الاستبيانات المسترجعة والصالحة للدراسة

الاستبيانات الصالحة للدراسة		الاستبيانات المسترجعة		الاستبيانات الموزعة	الكلية
%	العدد	%	العدد		
%22.73	50	%22.32	50	51	كلية التكنولوجيا
%09.55	21	%09.37	21	21	كلية الهندسة المدنية والهندسة المعمارية
%18.18	40	%18.30	41	41	كلية العلوم
%09.09	20	%08.93	20	21	كلية العلوم الاجتماعية
%05.45	12	%05.36	12	12	كلية العلوم الانسانية والعلوم الاسلامية والحضارة
%11.82	26	%12.05	27	28	كلية الآداب واللغات
%09.55	21	%10.27	23	23	كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير
%09.09	20	%08.93	20	20	كلية الحقوق والعلوم السياسية
%01.36	03	%01.34	03	03	كلية الطب
%03.18	07	%03.13	07	07	معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
%100	220	%100	224	227	المجموع

لقد تم توزيع 227 استبيان على أفراد مجتمع الدراسة بنسبة 25 % من مجموع أفراد المجتمع الكلي للدراسة، أسترجم منها 224 استبيان بنسبة 98.67 %، منها 220 إستبيان صالحة للدراسة وللتحليل بنسبة 98.21 %.

والملاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الاستبيانات الصالحة للدراسة والتحليل كانت بنسب متفاوتة من مجموع الاستبيانات المسترجعة من مختلف الكليات، حيث بلغت نسبة الاستبيانات الصالحة للدراسة بكلية التكنولوجيا 22.73% وبنسبة 09.55 % بكلية الهندسة المدنية والهندسة المعمارية وكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لكلا منهما، أما كلية العلوم فكانت نسبة الاستبيانات الصالحة للدراسة 18.18 %، وقدرت نسبة كلية العلوم الانسانية والعلوم الاسلامية والحضارة 05.45%، كذلك كانت نسبة كلية الآداب واللغات 11.82%، وقدرت نسبة 09.09% لكل من كلية العلوم الاجتماعية و كلية الحقوق والعلوم السياسية، أما كلية الطب فقدرت نسبتها 01.36 %، وبلغت نسبة معهد علوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية 03.18%.

ومنه يمكن القول أن استجابة أفراد العينة للدراسة والاجابة على الاستبيانات كانت عالية في بعض الكليات وضعيفة في كليات أخرى رغم وجود العينة وتواجدها في الجامعة، إلا أنها كانت غير كافية في بعض الكليات، وهذا نظرا لحساسية الموضوع وارتباطه بخصائص وسمات الشخصية تميز الأساتذة عن بعضهم البعض.

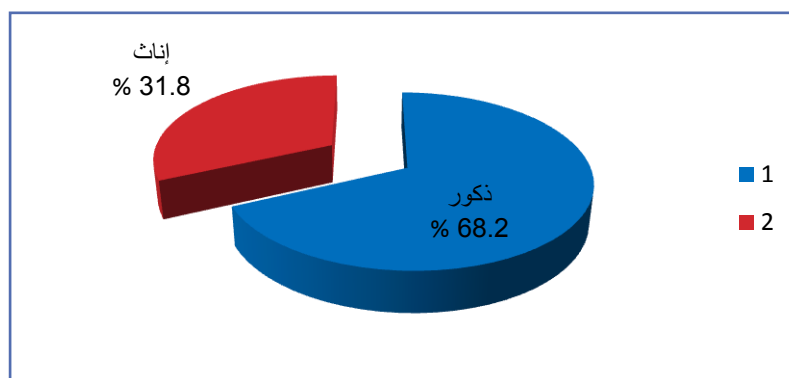
4. خصائص عينة الدراسة:

تتميز عينة الدراسة ببعض الخصائص منها الجنس، السن، مدة العمل، الرتبة الوظيفية.  
\* حسب متغير الجنس:

جدول رقم ( 05 ): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس	الفئة
68.2%	150	ذكور	1
31.8%	70	اناث	2
100 %	220	المجموع	

الشكل رقم ( 03 ): يوضح التمثيل البياني لخصائص عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الباحثة إعتقادا على برنامج Spss

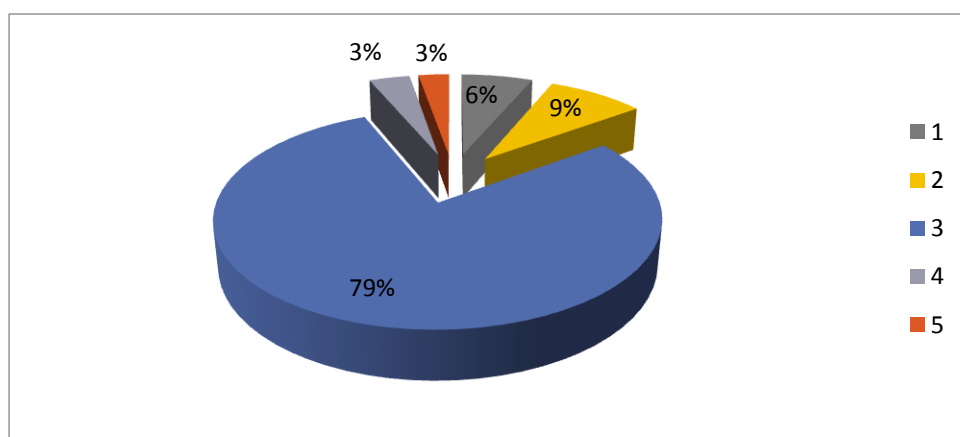
يتضح من خلال الجدول والشكل السابقين، بأن عدد الذكور (170) فرد من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (68.2 %) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وبلغ عدد الاناث (70) فرد من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (31.2%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، ومنه يتضح أن عدد الأساتذة الذكور يفوق عدد الاناث.

\* حسب متغير السن:

جدول رقم (06): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

النسبة %	التكرار	السن	الفئة
06.4%	14	35 . 25	1
08.6%	19	45 . 36	2
78.6%	173	55 . 46	3
03.6%	08	65 . 56	4
02.7%	06	75 . 66	5
100 %	220	المجموع	

الشكل رقم (04): يوضح التمثيل البياني لخصائص عينة الدراسة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الباحثة إعتقاداً على برنامج Spss

يتضح من خلال الجدول والشكل السابقين، أن (06.4%) من عينة الدراسة يتراوح سنهم من 25 إلى 35 سنة، و (08.6%) من عينة الدراسة يتراوح سنهم من 36 و 45 سنة، و (78.6%) من عينة الدراسة يتراوح سنهم من 46 إلى 55 سنة، و بلغت نسبة (03.6%)

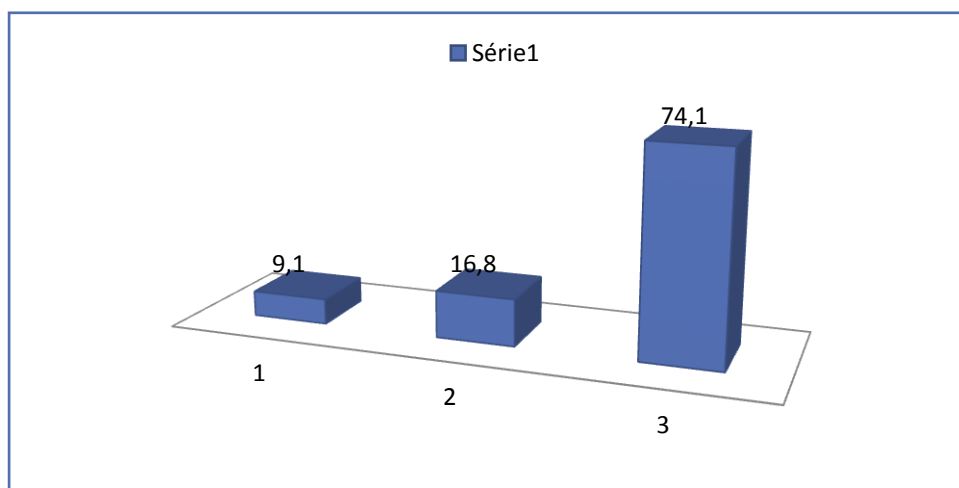
من عينة الدراسة يتراوح سنهم بين 56 إلى 65 سنة، و 02.7% يتراوح سنهم بين 66 و 75 سنة، أما الجزء الأكبر من المبحوثين يتراوح سنهم بين 46 الى 55 سنة.

\* حسب متغير مدة العمل:

جدول رقم (07): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير مدة العمل

النسبة %	التكرار	مدة العمل	الفئة
09.1%	20	أقل من 5 سنوات	1
16.8%	37	من 6 إلى 10 سنوات	2
74.1%	163	أكثر من 11 سنوات	3
100%	220	المجموع	

شكل رقم(05): يوضح التمثيل البياني لخصائص عينة الدراسة حسب متغير مدة العمل



المصدر: من إعداد الباحثة إعتقادا على برنامج Spss

يتضح من خلال الجدول والشكل السابقين، أن (74.1%) من عينة الدراسة بلغت مدة العمل لديهم من أكثر من 11 سنة، و (16.8%) من عينة الدراسة بلغت مدة العمل لديهم

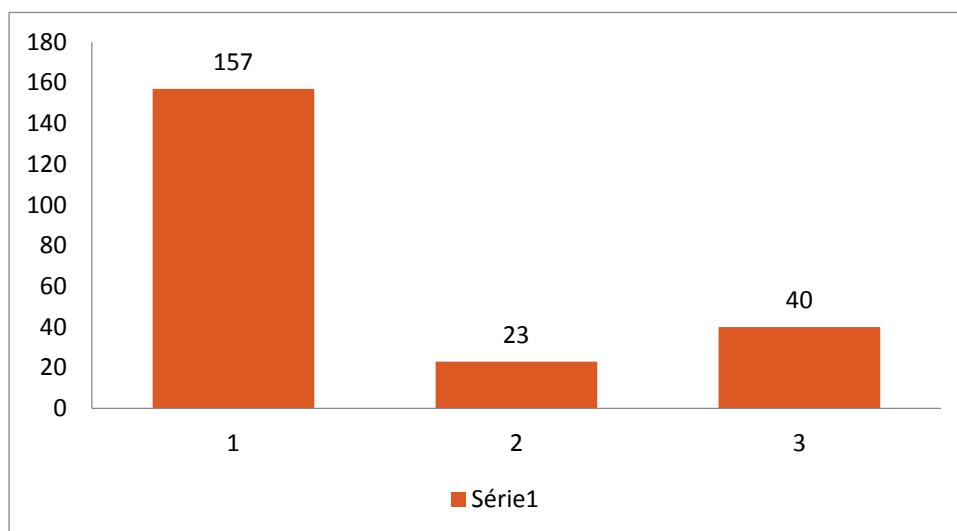
من 6 الى 10 سنوات، و (09.1%) من عينة الدراسة بلغت مدة العمل لديهم أقل من 5 سنوات، كما يتبين أن الجزء الأكبر من المبحوثين مدة العمل لديهم من 6 الى 10 سنوات.

\*حسب متغير الرتبة الوظيفية:

جدول رقم (08): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الرتبة الوظيفية.

النسبة %	التكرار	الرتبة الوظيفية	الفئة
71.4%	157	أستاذ مساعد	1
10.5%	23	أستاذ محاضر	2
18.2%	40	أستاذ تعليم العالي	3
100%	220	المجموع	

شكل رقم (06): يوضح التمثيل البياني لخصائص عينة الدراسة حسب متغير الرتبة الوظيفية



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على برنامج Spss

يتضح من خلال الجدول والشكل السابقين، أن (71.4%) من عينة الدراسة مثلت رتبة أستاذ مساعد، و(10.5%) رتبة أستاذ محاضر، و(18.2%) رتبة أستاذ التعليم العالي، حيث أن الرتبة الأعلى كانت لصالح الأساتذة المساعدين.

### 5. أدوات الدراسة:

لكل دراسة أو بحث علمي مجموعة من الأدوات والوسائل التي يستخدمها الباحث ويطوعها للمنهج الذي يستخدمه ويحاول إيجاد أدوات توصله إلى الحقائق المرجوة، وللحصول على القدر الكافي من المعلومات والبيانات التي تفيد موضوع الدراسة، لذلك تم اعتمادنا على الاستبيان كأداة لجمع البيانات حول متغيرات الدراسة، من إعداد الباحثة بناء على مقاييس سابقة ودراسات في موضوع العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية.

### 1.5. استبيان العدالة التنظيمية:

بعد الاطلاع على الأطر النظرية والدراسات السابقة والقيام بقاء ومراجعة لمختلف الاستبيانات الواردة في الدراسات السابقة المتوفرة لدينا وكذا اطلعنا على اهم المقاييس التي استخدمت في قياس مستوى العدالة التنظيمية وبالإستعانة بدراسة (الفهداوي والقطاونة.2004) و"eeL.2000"، حيث تشكل الاستبيان في صورته الأولية من 20 بند موزعين على 3 أبعاد كما يوضحه (الملحق رقم 01) حيث بعد ما تم عرضه على المحكمين تم حذف وتعديل بعض البنود ليصبح الاستبيان في صورته النهائية مكون من 18 بند موزعة على ثلاثة أبعاد أنظر (الملحق رقم 02)، والجدول التالي يوضح توزيع البنود على أبعاد الاستبيان:

الجدول رقم ( 09): يوضح أبعاد و بنود إستبيان العدالة التنظيمية

العدد	البنود	البعد	الاستبيان
06	من 01 الى 06	عدالة التوزيع	العدالة التنظيمية
05	من 07 الى 11	عدالة الاجراءات	
07	من 12 الى 18	عدالة التعاملات	
18			المجموع

2.5. إستبيان الثقة التنظيمية:

إستعانة الباحثة في إعداد إستبيان الثقة التنظيمية بدراسة (رشيد،2003) و(العبيدي،2012)، ثم تم ضبط العبارات (البنود) وتكييفها مع طبيعة مجتمع الدراسة، وقد تكون الاستبيان في صورته الاولية أنظر (الملحق رقم 01 ) من (25) عبارة مقسمة على ثلاثة محاور أو أبعاد حيث بعد ما تم عرضه على المحكمين تم حذف وتعديل بعض البنود ليصبح الاستبيان في صورته النهائية مكون من 22 بند موزعة على ثلاثة أبعاد أنظر (الملحق رقم 02 )، والجدول التالي يوضح توزيع البنود على أبعاد الاستبيان كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم ( 10): يوضح أبعاد و بنود إستبيان الثقة التنظيمية

العدد	البنود	البعد	الاستبيان
09	من 19 الى 27	الثقة بالمشرفين	الثقة التنظيمية
05	من 28 الى 32	الثقة بزملاء العمل	
08	من 33 الى 40	الثقة بادارة المنظمة	
22			المجموع

بالرجوع إلى الإستبيان نلاحظ أن السؤال رقم 19 و 23 في بُعد الثقة بالمشرفين له اتجاه سلبي وتعطى له الدرجة العكسية في تقدير الدرجات .

وقد تم تحدي بدائل الإجابة وفقا للتدرج الثلاثي على طريقة ليكرت (موافق- محايد- غير موافق) ويُصحح على التوالي:

جدول رقم (11): يمثل طريقة تصحيح الاستبيان

غير موافق	محايد	موافق	الإجابة
01	02	03	الفقرات الموجبة
03	02	01	الفقرات السالبة

ومن أجل التعرف على مدى استجابة أفراد عينة الدراسة على عبارات الأداة التي شملت متغيرات الدراسة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات الإستبيان والجدول التالي يوضح نتائج الإستجابة لأفراد العينة. (أنظر الملحق رقم 06)

الجدول (12) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة

على عبارات إستبيان العدالة التنظيمية:

الرقم	إستبيان العدالة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تتناسب متطلبات ومهام عملي مع قدرتي الذاتية في الأداء	2,61	0,61
2	توزع الحوافز المادية على العمل حسب الاستحقاق	2,70	0,56
3	يتناسب راتبي الشهري مع الجهود التي ابذلها في عملي	2,83	0,41
4	أحظى بمكافأة الإدارة عن الجهد الإضافي الذي ابذله	2,66	0,57
5	يتمثل راتبي مع رواتب الأساتذة المشابهين لي في المهام	2,36	0,73
6	يتناسب اجري مع ما أتمتع به من مؤهلات علمية	2,50	0,74
7	يتخذ رؤسائي القرارات الخاصة بعملي بناء على أسباب منطقية	2,63	0,60
8	تتخذ القرارات الخاصة بعملي بناء على معلومات كافية	2,58	0,74
9	يجري تطبيق كل القرارات الإدارية المتخذة على الجميع دون استثناء	2,65	0,57
10	تحرص إدارة الجامعة على تنفيذ الأساتذة لأوامرها دائما	2,71	0,58
11	اشعر بأن الإجراءات الإدارية المطبقة في المؤسسة تتميز بالعدالة	2,68	0,59
12	اعتقد بان زملائي في العمل يتعاملون معي بسلوكيات مقبولة	2,70	0,59
13	يناقشني المسؤول حول القرارات المتعلقة بعملي	2,78	0,52
14	يراعي المسؤول مصلحتي في القرارات المرتبطة بعملي	2,76	0,59
15	يتم اعلامي عادة باي نشاطات (رسمية-اجتماعية) قبل حدوثها	2,75	0,54
16	اشعر بان سلوك المدرء في الجامعة يتميز بالانصاف والعدالة	2,80	0,51
17	يحرص المشرف المباشر على إشاعة روح التعاون في العمل	2,65	0,54
18	اشعر بنزاهة المسؤول في حسم النزاعات بين الأساتذة	2,65	0,68

يتضح من خلال (12) الجدول أن المتوسطات الحسابية لعبارات الأداة تراوحت بين (2.36 - 2.83) حيث كان أدنى متوسط للعبارة (05) التي تنص على " يتمثل راتبي مع رواتب الأساتذة المشابهين لي في المهام " من البعد التوزيعي للعدالة، وأعلى متوسط حسابي لإجابات أفراد العينة على الفقرة (03) " يتناسب راتبي الشهري مع الجهود التي ابذلها في

عملي " لُبُعد العدالة التوزيعية، كما أن الانحرافات المعيارية للعبارات تراوحت بين ( 0.41 -0.74).

الجدول (13) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على عبارات إستبيان الثقة التنظيمية

الرقم	إستبيان الثقة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	لا داعي لأن أكون حذرا مع زملائي لأنهم يستحقون تقني	2,71	0,55
02	أغلب زملائي يكونوا عند وعودهم	2,50	0,67
03	أغلب زملائي يقولون ما يؤمنون به أنفسهم وليس ما يعتقدون بأنك تحب أن تسمعه	2,46	0,67
04	أغلب زملائي يقولون الحقيقة بخصوص حدودهم المعرفية	2,56	0,67
05	لا داعي لأن تكون منتبها لأن زميلك لن يأخذ سبق منك	2,71	0,52
06	أعتمد على المهارات الخاصة بالوظيفة وقدرات زملائي	2,70	0,56
07	أتبع نصيحة زملائي في القضايا المهمة	2,60	0,66
08	أفوض زملائي وبكل ثقة باتخاذ قرارات بالنيابة عني في حال غيابي	2,66	0,62
09	أعتمد على القرارات ذات العلاقة بوظيفتي والمتخذة من قبل زملائي	2,76	0,46
10	أستطيع التحدث بحرية مع رئيسي المباشر حول المشاكل التي تواجهني في نطاق العمل مع عملي المسبق بأنه سوف يستمع لي	2,73	0,51
11	إذا أشركت رئيسي في مشاكلي ، فأنا أعلم بأن إستجابته سوف تكون بناءة	2,63	0,63
12	يمكنني القول، بأنني ورئيسي المباشر نملك استثمارات عاطفية ذات قيمة في علاقتنا المهنية	2,50	0,70
13	يمتلك الرئيس المباشر القدرات المتخصصة التي تزيد من أدائه	2,73	0,51
14	رئيسي المباشر لديه المعرفة الكاملة عن العمل المطلوب منه أدائه	2,60	0,61
15	تعامل ادارة الجامعة جميع الأساتذة بعدالة	2,71	0,52
16	تولي إدارة الجامعة قدرا من الاهتمام تجاهي في عملية اتخاذ القرارات	2,76	0,53
17	يمكنني الوثوق بإدارة الجامعة لتحقيق مهامها وواجباتها	2,81	0,39
18	أؤمن بقدرات إدارة الجامعة	2,81	0,46
19	لدى إدارة الجامعة القدرة على فعل ما تقول	2,85	0,48
20	هناك مبادئ منطقية توجه سلوك إدارة الجامعة	2,78	0,49
21	أعتقد بأننا يجب أن نهتم بأن لا تفقدنا إدارة الجامعة	2,58	0,69
22	إدارة الجامعة معروفة جدا بفعل المهام التي تحاول فعلها	2,63	0,63

يتضح من خلال (13) الجدول أن المتوسطات الحسابية لعبارات الأداة تراوحت بين (2.46-2.85) حيث كان أدنى متوسط للعبارة (03) "أغلب زملائي يقولون ما يؤمنون به أنفسهم وليس ما يعتقدون بأنك تحب أن تسمعه" لبُعد الثقة بالمشرفين وأعلى متوسط حسابي لإجابات أفراد العينة على الفقرة (19) "لدى إدارة الجامعة القدرة على فعل ما تقول"، لبُعد الثقة بإدارة المنظمة، كما أن الانحرافات المعيارية للعبارات تراوحت بين (0.39-0.70). (ملحق رقم 06)

#### 6. الدراسة الاستطلاعية:

تعد الدراسة الاستطلاعية خطوة هامة في إجراء البحوث الميدانية قصد التعرف على عينة الدراسة ومعرفة خصائصها بالإضافة إلى قياس بعض الخصائص السيكومترية للأداة المستخدمة من أجل التأكد من صلاحيتها واستخدامها في الدراسة الأساسية.

اذ يعرفها (ماثيو جدير) الدراسة الاستطلاعية على أنها "عبارة عن دراسة علمية كشفية، تهدف الى التعرف على المشكلة، وتقوم الحاجة الى هذا النوع من البحوث، عندما تكون المشكلة محل البحث جديدة لم يسبق إليها، أو عندما تكون المعلومات أو المعارف المتحصل عليها حول المشكلة قليلة وضعيفة (جدير ماثيو دس، ت.ملكة أبيض. ص26)، وعرفت كذلك بانها "الأساس الجوهرى لبناء البحث كله". (محي الدين مختار. 1995، ص47)

وعلى هذا الأساس هدفت الدراسة الاستطلاعية الى:

تهدف الدراسة الاستطلاعية إلى تعرف الباحث على الظاهرة التي يرغب في دراستها، وجمع معلومات وبيانات عنها، مع استطلاع الظروف التي يجري فيها البحث مع صياغة مشكلة البحث صياغة دقيقة، تمهد للدراسة الأساسية كما تهدف كذلك للتعرف على أهم الفروض التي يمكن إخضاعها للتحقيق العلمي. (ابراهيم مطاوع. 2000، ص39)

كما تسمح لنا الدراسة الاستطلاعية بمعرفة مدى صلاحية أدوات البحث من حيث، خصائصها السيكومترية أي ثباتها وصدقها، والوقوف على مدى القصور فيها بهدف تعديلها إذا وجب الأمر ذلك، بالإضافة الى تحديد جوانب القصور في إجراءات أدوات جمع البيانات، كما يمكن تعديل التعليمات الخاصة بأدوات الدراسة.

مما سبق كان هدفنا من القيام بالدراسة الاستطلاعية هو التحقق من إمكانية الوصول إلى العينة المستهدفة، وكذلك معرفة مدى صلاحية الاستبيان المخصص لجمع البيانات والمعلومات الكافية حول الظاهرة المدروسة وذلك من خلال تقدير الوقت الذي قد يستغرقه، مدى وضوح عباراته وقدرة عينة الدراسة على الإجابة عنها.

كما إعتمدت الباحثة على المقابلات المباشرة و الاستبيان الموجه لأستاذة جامعة عمار ثليجي بالأغواط، إذ شملت العينة أساتذة التعليم العالي ، الأستاذة المحاضرين و الأستاذة المساعدين ، حيث تم توزيع الاستبيان على 60 أستاذ موزعين على 10 كليات ، قبل تطبيق الأداة التي يجب التأكد من مدى استقرارها وموضوعيتها وثباتها وصدقها وهو ما يعرف بالخصائص السيكومترية .

#### ❖ خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية:(ملحق رقم 07)

جدول رقم (14) : يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
63.3%	38	ذكور
36.7%	22	اناث
100 %	60	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه، أن نسبة الذكور قدرت بـ 63.3 % تفوق نسبة الإناث التي بلغت 22%.

جدول رقم (15): يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير السن

النسبة %	التكرار	السن
05%	03	35 . 25
10%	06	45 . 36
66.7%	40	55 . 46
11.7%	07	65 . 56
06.7%	04	75 . 66
100 %	60	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه، أن 05% من عينة الدراسة يتراوح سنهم من 25. 35 سنة، و 10% من عينة الدراسة يتراوح سنهم من 36. 45 سنة، و 66.7% من عينة الدراسة يتراوح سنهم من 46. 55 سنة، و بلغت نسبة 11.7% من عينة الدراسة يتراوح سنهم بين 56. 65 سنة، و 06.7% يتراوح سنهم بين 66. 75 سنة، حيث يتبين أن الجزء الأكبر من المبحوثين يتراوح سنهم بين 46 الى 55 سنة.

جدول رقم (16): يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير مدة العمل

النسبة %	التكرار	مدة العمل
11.7%	07	أقل من 5 سنوات
18.3%	11	من 6 إلى 10 سنوات
70%	42	أكثر من 11 سنة
100%	60	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه، أن 70% من عينة الدراسة بلغت مدة العمل لديهم أكثر من 11 سنة، و 18.3% من عينة الدراسة بلغت مدة العمل لديهم من 6 إلى 10 سنوات، و 11.7% من عينة الدراسة بلغت مدة العمل لديهم أقل من 5 سنوات، إذ يتبين أن الجزء الأكبر من المبحوثين قدرت مدة العمل لديهم أكثر من 11 سنة.

جدول رقم (17): يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الرتبة الوظيفية

النسبة %	التكرار	الرتبة الوظيفية
68.3%	41	أستاذ مساعد
11.7%	07	أستاذ محاضر
20%	12	أستاذ تعليم العالي
100%	60	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه، أن 68.3% من عينة الدراسة مثلت رتبة أستاذ مساعد، و 20% رتبة أستاذ تعليم العالي، و 11.7% رتبة أستاذ محاضر.

من خلال الدراسة الاستطلاعية يمكن أن نخرج بمجموعة من الاستنتاجات يمكن إجمالها فيما يلي:

- معرفة ظروف عمل الأساتذة من حيث المهام والواجبات والوسائل والمعدات ومختلف التهيئات.
- حصر المجتمع الاحصائي حيث تعرفنا على عدد الكليات الموجودة على مستوى جامعة عمار ثليجي وكذلك عدد الاساتذة في كل كلية.
- الوقوف على كيفية إدارة الاساتذة لأعمالهم ومدى إسهامهم في تحقيق أهداف المؤسسة الجامعية.

#### 7. الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة:

##### 1.7. صدق الاستبيان:

الصدق من المعالم الرئيسية الهامة التي يقوم عليها الاختبار ومدى صدقه سواء كان استبيان او شبكة ملاحظة او اختبار نفسي تربوي وعليه يمكن تعريفه كما يلي:

" الاختبار الصادق هو الاختبار الذي يقيس ما وضع لقياسه، والصدق في هذا الإطار يعني الى أي مدى او الى أي درجة يستطيع هذا الاختبار قياس ما قصد ان يقاس به، أي قدرته على التمييز بين القدرة التي يقيسها والقدرات الأخرى التي يحتمل ان تختلط بها او تتداخل معها. (محمود بوسنة. 2007، ص163)

ويعرف كذلك " صدق الاستبيان يعني التأكد من انه سوف يقيس ما اعد لقياسه "، كما يقصد بالصدق " شمول الاستبيان لكل العناصر التي يجب ان تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها.

(فاطمة صابر عوض، مرفت علي خفاجة. 2002، ص167)

ولحساب مدى صدق أداة البحث اعتمدنا على ما يلي:

### 1.1.7. صدق المحتوى: (الظاهري)

لقد راعت الباحثة في حساب صدق الاستبيان على صدق المحتوى باعتباره من أكثر أنواع الصدق شيوعاً من حيث الاستخدام، وأيضاً تأكيد العديد من الباحثين على أهميته فقد قامت الباحثة باعتماده استدلالاً على مصداقية الاستبيان في صورته الأولية على عدد من المحكمين حول الموضوع المراد دراسته، وقد تكونت عينة المحكمين من (11) أستاذ في علم النفس (الملحق رقم 03) ، حول مدى سلامة العبارات وسلامة صياغتها اللغوية، ومدى قياس البنود واتساقها لموضوع الدراسة، وقد استجابت الباحثة لآراء المحكمين وقامت بحذف وتعديل العبارات في ضوء المقترحات المقدمة ، حيث كان الاستبيانين في صورتها الأولية (الملحق رقم 01 ) متكوناً من 45 عبارة، وتقلصت إلى 40 عبارة إذ اعتبر الأساتذة المحكمين 5 عبارات غير واضحة أو مكررة، وعلى ضوء ذلك أعادت الباحثة النظر في صياغة بعض العبارات، وفك العبارات المركبة وأيضاً حذف البنود المكررة، حيث تم حساب نسبة الاتفاق حول البنود بتطبيق معادلة "لوشي" "Laushe" والتي مفادها: :

$$ص = \frac{ن - \frac{ن}{2}}{\frac{ن}{2}}$$

حيث أن:

ن م :هي عدد المحكمين الذين اعتبروا أن العبارة تقيس.

ن :العدد الكلي للمحكمين.

\* إذا كان ص م  $\leq 0.5$  فإن العبارة تقيس.

و بطريقة أخرى:

$$\frac{\text{معادلة لوشي لصدق البنود}}{ن} = \frac{\text{ع م نعم} - \text{ع م لا}}{ن}$$

حيث: ع م نعم = عدد المحكمين الذين وافقوا على العبارة (تقيس)

ع م لا = عدد المحكمين الذين وافقوا على العبارة (لا تقيس)

$$\frac{\text{معادلة لوشي لصدق الاستبيان}}{ن} = \frac{\text{مج ص ب}}{ن}$$

حيث: مج ص ب = مجموع معدلات صدق البنود

ن = العدد الكلي للبنود

تحويل النتائج إلى نسب مئوية ، حيث بلغت نسبة إتفاق المحكمين على صدق

الأداة والجدول التالي يوضح نسبة الإتفاق في كل عبارة من عبارات الأداة .

الجدول رقم (18): يوضح نسبة الإتفاق في عبارات استبيان العدالة التنظيمية.

المحكّمين العبارات	تقيس	لا تقيس	الفرق	الفرق ÷
01	11	00	11	1
02	11	00	11	1
03	11	00	11	1
04	11	00	11	1
05	11	00	11	1
06	11	00	11	1
07	08	03	05	0.45
08	11	00	11	1
09	11	00	11	1
10	11	00	11	1
11	11	00	11	1
12	11	00	11	1
13	07	04	03	0.27
14	11	00	11	1
15	11	00	11	1
16	11	00	11	1
17	11	00	11	1
18	11	00	11	1
19	11	00	11	1
20	11	00	11	1
صدق محتوى الاستبيان = 0.93				

من خلال النسب المعبر عنها عن العبارات التالية أرقامها (07، 13)، وعليه تم حذفها ليبقى الاستبيان يحوي 18 سؤال وعليه تقدر نسبة الاتفاق بـ 0.93 أي أن نسبة إتفاق المحكمين على الأداة بلغ 93%. (أنظر الملحق رقم 04).

الجدول رقم (19): يوضح نسبة الإتفاق في عبارات استبيان الثقة التنظيمية.

المحكمين العبارات	تقيس	لا تقيس	الفرق	الفرق ÷
01	11	00	11	1
02	11	00	11	1
03	11	00	11	1
04	11	00	11	1
05	11	00	11	1
06	11	00	11	1
07	11	00	11	1
08	11	00	11	1
09	11	00	11	1
10	07	04	03	0.27
11	11	00	11	1
12	07	04	03	0.27
13	07	04	03	0.27
14	11	00	11	1
15	11	00	11	1
16	11	00	11	1
17	11	00	11	1

1	11	00	11	18
1	11	00	11	19
1	11	00	11	20
1	11	00	11	21
1	11	00	11	22
0.27	03	04	07	23
1	11	00	11	24
1	11	00	11	25
صدق محتوى الاستبيان = 0.91				

من خلال النسب المعبر عنها عن العبارات التالية أرقامها (10، 12، 23)، وعليه تم حذفها ليبقى الاستبيان يحوي 22 سؤال وعليه تقدر نسبة الاتفاق بـ 0.91 أي أن نسبة إتفاق المحكمين على الأداة بلغ 91%. (أنظر الملحق رقم 04).

### 2.1.7. صدق الاتساق الداخلي: (الصدق البنائي)

بعد التأكد من صدق المحتوى لأداة البحث، قامت الباحثة بحساب الصدق البنائي ويؤدي هذا الاختبار إلى الوصول إلى صدق التكوين الفرضي للاختبار والفحص المنطقي لمكوناته والدقة في قياس تلك الصفة، ومدى ارتباطها مع غيرها من العناصر، مما يساعد على الوصول إلى تنبؤات معينة في مجال الارتباط، يتم هذا الأسلوب باستخدام معامل الارتباط بين درجة كل عبارة بالبعد الذي تنتمي له هذا من جهة ومن جهة ثانية، حساب معاملات ارتباط درجة كل بعد بالدرجة الكلية للاستبيان. (ليلي السيد فرحات. 2001، ص122)

أ- صدق الإتساق الداخلي للمحور الأول: العدالة التنظيمية.

جدول رقم (20): درجة ارتباط كل بند من استبيان العدالة التنظيمية مع درجة البعد الذي تنتمي اليه

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العبرة	البعد
0.01	0.63	تتناسب متطلبات ومهام عملي مع قدرتي الذاتية في الأداء	عدالة التوزيع
0.01	0.67	توزع الحوافز المادية على العمل حسب الاستحقاق	
0.01	0.51	يتناسب راتبي الشهري مع الجهود التي ابذلها في عملي	
0.01	0.66	أحظى بمكافأة الإدارة عن الجهد الإضافي الذي ابذله	
0.01	0.81	يتماثل راتبي مع رواتب الأساتذة المشابهين لي في المهام	
0.01	0.79	يتناسب اجري مع ما أتمتع به من مؤهلات علمية	
0.01	0.64	يتخذ رؤسائي القرارات الخاصة بعملي بناء على أسباب منطقية	عدالة الاجراءات
0.01	0.76	تتخذ القرارات الخاصة بعملي بناء على معلومات كافية	
0.01	0.68	يجري تطبيق كل القرارات الإدارية المتخذة على الجميع دون استثناء	
0.01	0.64	تحرص إدارة الجامعة على تنفيذ الأساتذة لأوامرها دائما	
0.01	0.74	اشعر بأن الإجراءات الإدارية المطبقة في المؤسسة تتميز بالعدالة	
0.01	0.68	اعتقد بان زملائي في العمل يتعاملون معي بسلوكيات مقبولة	عدالة التعاملات
0.01	0.75	يناقشني المسؤول حول القرارات المتعلقة بعملي	
0.01	0.71	يراعي المسؤول مصلحتي في القرارات المرتبطة بعملي	
0.01	0.62	يتم اعلامي عادة باي نشاطات (رسمية-اجتماعية) قبل حدوثها	
0.01	0.60	اشعر بان سلوك المدراء في الجامعة يتميز بالانصاف والعدالة	
0.01	0.80	يحرص المشرف المباشر على إشاعة روح التعاون في العمل	
0.01	0.70	اشعر بنزاهة المسؤول في حسم النزاعات بين الأساتذة	

يتضح من الجدول (20) أن معاملات ارتباط درجة كل عبارة ببعدها في إستبيان العدالة التنظيمية جاءت محصورة للبعد الاول بين (0.51- 0.81)، وبالنسبة للبعد الثاني جاءت محصورة بين (0.64- 0.74)، وبالنسبة للبعد الثالث فقد جاءت محصورة بين (0.60- 0.80)، وهي قيم مرتفعة تشير الى ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبيان بالبعد الذي تنتمي إليه، مما يشير إلى إتساق عبارات كل بعد من أبعاد الاستبيان. (الملحق رقم 08)

كما تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للاستبيان، والجدول التالي يوضح ذلك. (أنظر الملحق رقم 08)

جدول رقم (21): درجات ارتباط أبعاد إستبيان العدالة التنظيمية مع الدرجة الكلية للاستبيان

البعد	معامل الإرتباط مع الدرجة الكلية للمحور	مستوى الدلالة
عدالة التوزيع	0.92	0.01
عدالة الإجراءات	0.88	0.01
عدالة التعاملات	0.91	0.01

يتبين من الجدول (21) أن جميع أبعاد استبيان العدالة التنظيمية الثلاثة حققت إرتباطات دالة مع الدرجة الكلية للاستبيان عند مستوى دلالة (0.01)، فقد تراوحت معاملات الارتباط بين (0.88 - 0.92)، مما يدل أيضا على أن الاستبيان في صورته النهائية يتسم بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي، كما يشير ذلك إلى أن جميع فقرات وأبعاد الاستبيان تشترك في قياس مستوى إدراك العدالة التنظيمية من وجهة نظر أساتذة جامعة عمار ثلجي بالأغواط.

ب- صدق الإتساق الداخلي المحور الثاني: الثقة التنظيمية

جدول رقم (22): ارتباط درجة كل بند من استبيان الثقة التنظيمية مع درجة البعد الذي تنتمي اليه

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العبرة	البعد
0.01	0.78	لا داعي لأن أكون حذرا مع زملائي لأنهم يستحقون ثقتي	الثقة بالمشاركين
0.01	0.58	أغلب زملائي يكونوا عند وعودهم	
0.01	0.81	أغلب زملائي يقولون ما يؤمنون به أنفسهم وليس ما يعتقدون أنك تحب أن تسمعه	
0.01	0.71	أغلب زملائي يقولون الحقيقة بخصوص حدودهم المعرفية	
0.01	0.68	لا داعي لأن تكون منتبها لأن زميلك لن يأخذ السبق منك	
0.01	0.65	أعتمد على المهارات الخاصة بالوظيفة وقدرات زملائي	
0.01	0.74	أتبع نصيحة زملائي في القضايا المهمة	
0.01	0.71	أفوض زملائي وبكل ثقة باتخاذ قرارات بالنيابة عني في حال غيابي	
0.01	0.85	أعتمد على القرارات ذات العلاقة بوظيفتي والمتخذة من قبل زملائي	
0.01	0.55	أستطيع التحدث بحرية مع رئيسي المباشر حول المشاكل التي تواجهني في نطاق العمل مع عملي المسبق بأنه سوف يستمع لي	الثقة بزملاء العمل
0.01	0.82	إذا أشركت رئيسي في مشاكلي، فأنا أعلم بأن إستجابته سوف تكون بناءة	
0.01	0.78	يمكنني القول، بأنني ورئيسي المباشر نملك استثمارات عاطفية ذات قيمة في علاقتنا المهنية	
0.01	0.55	يملك الرئيس المباشر القدرات المتخصصة التي تزيد من أدائه	
0.01	0.79	رئيسي المباشر لديه المعرفة الكاملة عن العمل المطلوب منه أداءه	
0.01	0.54	تعامل ادارة الجامعة جميع الأساتذة بعدالة	
0.01	0.65	تولي إدارة الجامعة قدرا من الاهتمام تجاهي في عملية اتخاذ القرارات	
0.01	0.77	يمكنني الوثوق بإدارة الجامعة لتحقيق مهامها وواجباتها	
0.01	0.76	أؤمن بقدرات إدارة الجامعة	
0.01	0.60	لدى إدارة الجامعة القدرة على فعل ما تقول	
0.01	0.75	هناك مبادئ منطقية توجه سلوك إدارة الجامعة	
0.01	0.68	أعتقد بأننا يجب أن نهتم بأن لا تفقدنا إدارة الجامعة	
0.01	0.70	إدارة الجامعة معروفة جدا بفعل المهام التي تحاول فعلها	

يتضح من الجدول (22) أن معاملات إرتباط درجة كل عبارة ببعدها في إستبيان الثقة التنظيمية جاءت محصورة للبعد الاول بين (0.58- 0.85)، وبالنسبة للبعد الثاني جاءت محصورة بين (0.55- 0.82)، وبالنسبة للبعد الثالث فقد جاءت محصورة بين (0.54- 0.77)، وهي قيم مرتفعة تشير الى إرتباط كل عبارة من عبارات الاستبيان بالبعد الذي تنتمي إليه، مما يشير إلى إتساق عبارات كل بعد من أبعاد الاستبيان. (الملحق رقم 08)

كما تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للاستبيان، والجدول التالي يوضح ذلك. (الملحق رقم 08)

جدول رقم ( 23): ارتباطات درجات أبعاد استبيان الثقة التنظيمية مع الدرجة الكلية للاستبيان

البعد	معامل الإرتباط مع الدرجة الكلية للمحور	مستوى الدلالة
الثقة بالمشرفين	0.94	0.01
الثقة بزملاء العمل	0.87	0.01
الثقة بإدارة المنظمة	0.86	0.01

يتبين من الجدول (23) أن جميع أبعاد استبيان الثقة التنظيمية الثلاثة حققت إرتباطات دالة مع الدرجة الكلية للاستبيان عند مستوى دلالة (0.01)، فقد تراوحت معاملات الارتباط بين (0.88- 0.92)، مما يدل أيضا على أن الاستبيان في صورته النهائية يتسم بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي، كما يشير ذلك إلى أن جميع فقرات وأبعاد الاستبيان تشترك في قياس مستوى الثقة التنظيمية من وجهة نظر أساتذة جامعة عمار ثلجي بالأغواط.

3.1.7. الصدق التمييزي: (المقارنة الطرفية)

تعتبر احد الطرق الإحصائية في قياس الصدق بطريقة المقارنة الطرفية ، حيث قمنا بتقسيم درجات العينة إلى طرفين بعد ترتيبها وأخذ نسبة 27 % من الدرجات في كل مجموعة ، الطرف الأول يمثل القيم الدنيا من الدرجات والطرف الثاني يمثل القيم العليا من الدرجات للعينة الإستطلاعية، ثم حساب الفرق "ت" بين القيم العليا والقيم الدنيا وتوصلنا إلى النتائج المبينة في الجدول .

جدول رقم (24): قيمة الفرق "ت" بين المجموعتين المتطرفتين لاستبيان العدالة التنظيمية

المجموعتين	عدد القيم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة " ت "	درجة الحرية	الدلالة	مستوى الدلالة
قيم دنيا	16	38,18	4,40	14,37	30	,000	0,01 دالة
قيم عليا	16	54,00	0,00				

يتضح من خلال الجدول (24) أن قيمة "ت" المحسوبة 14.37 أكبر من قيمة "ت" المجدولة 0.000 عند درجة الحرية 30 ومستوى الدلالة 0.01 وهي قيمة دالة إحصائياً على وجود فرق في المتوسطات بين درجات الأفراد في القيم الدنيا والعليا في استبيان العدالة التنظيمية، أي أن الإستبيان لديه القدرة على التمييز بين الفئات المختلفة، وبالتالي فهو صادق ويمكن استخدامه في القياس .

جدول رقم (25): درجة الفرق "ت" بين المجموعتين المتطرفتين لاستبيان الثقة التنظيمية

المجموعتين	عدد القيم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة " ت "	درجة الحرية	الدلالة	مستوى الدلالة
قيم دنيا	16	47,3125	4,74	15,76	30	,000	0.01 دالة
قيم عليا	16	66,0000	0,00				

يتضح من خلال الجدول (19) أن قيمة "ت" المحسوبة 15.76 أكبر من قيمة "ت" المجدولة 0.000 عند درجة الحرية 30 ومستوى الدلالة 0.01 وهي قيمة دالة إحصائياً على وجود فرق في المتوسطات بين درجات الأفراد في القيم الدنيا والعليا في استبيان الثقة التنظيمية، أي أن الإستبيان لديه القدرة على التمييز بين الفئات المختلفة، وبالتالي فهو صادق ويمكن استخدامه في القياس .

#### 4.1.7. الصدق الذاتي:

يطلق عليه أيضاً مؤشر الثبات وهو صدق الدرجات التجريبية بالنسبة للدرجات الحقيقية التي خلصت من شوائب أخطاء الصدفة، ومن ثم فإن الدرجات الحقيقية هي الميزان أو المحك الذي ينسب إليه الاختبار، وبما أن ثبات الاختبار يعتمد على ارتباط الدرجات الحقيقية للاختبار بنفسها إذا أعيد الاختبار على نفس المجموعة لهذا كانت الصلة وثيقة بين الثبات والصدق الذاتي فهو يقاس بحساب الجذر التربيعي لمعامل ثبات الاختبار فكانت معاملات الصدق الذاتي لأداة الدراسة كالتالي:

\*إستبيان العدالة التنظيمية

الصدق الذاتي =  $\sqrt{\text{الثبات}}$

ومنه: الصدق الذاتي =  $\sqrt{0,91}$  = 0,95

\* وهذا يدل على الحد الأقصى المتوقع للصدق وليس القيمة الحقيقية للصدق.

\*إستبيان الثقة التنظيمية:

الصدق الذاتي =  $\sqrt{\text{الثبات}}$

ومنه: الصدق الذاتي =  $\sqrt{0,92}$  = 0,96

\* وهذا يدل على الحد الأقصى المتوقع للصدق وليس القيمة الحقيقية للصدق.

## 2.7. ثبات أدوات الدراسة :

يعتبر الثبات من العوامل الهامة الواجب توافرها لصلاحية استخدام أي اختبار أو استبيان، ان ثبات أداة الدراسة يعني " التأكد من ان الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة".

(محمود بوسنة. 2007، ص125)

فالثبات هو ضمان الحصول على نفس النتائج تقريبا اذا اعيد تطبيق الاختبار على نفس المجموعة من الافراد، وهذا يعني قلة تأثير عوامل الصدفة او العشوائية على نتائج الاختبار، ومن هذا يمكن ان نستنتج العلاقة القوية بين وحدات الاختبار والأداء الحقيقي للفرد، وواضح ان هذا الأداء انما هو دالة القدرة او الخاصية.

بعد عرض استبيان العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية على الأساتذة المحكمين وتعديله، قامت الباحثة بقياس ثباته باستعمال طريقة التجزئة النصفية ومعامل كرونباخ  $\alpha$ .

1.2.7. حساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية:

تعتمد هذه الطريقة على تجزئة الاختبار المطلوب تعيين ثباته الى نصفين متكافئين، وذلك بعد تطبيقه على مجموعة واحدة، وهناك عدة طرق لتجزئة الاختبار، فقد يستخدم النصف الأول من الاختبار في مقابل النصف الثاني او قد تستخدم الأسئلة ذات الأرقام الفردية في مقابل الأسئلة ذات الأرقام الزوجية، وفي هذه الحالة نحصل على معامل ثبات نصف الاختبار، وعليه يتعين علينا تعديل هذا المعامل الناتج او تصحيحه حتى نحصل على معامل ثبات الاختبار ككل باستخدام عدة طرق وقوانين.

(محي الدين مختار. 1995، ص167)

وقد اتبعنا هذه الطريقة الأخيرة، حيث قمنا بتقسيم الاستبيان الى مجموعتين، الأولى تخص الأسئلة ذات الأرقام الزوجية وأخرى ذات الأرقام الفردية، ثم حساب معامل الارتباط بين المجموعتين باستخدام معامل الارتباط بيرسون، وتمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج Spss الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية كما هو مبين في (الملحق رقم 09)، وإعادة تصحيحه بمعامل الارتباط سبيرمان براون.

جدول رقم ( 26 ) :درجات الثبات بطريقة التجزئة النصفية لأدوات الدراسة

محاور الإستبيان	عدد العبارات	معامل الثبات قبل التصحيح	معامل الثبات بعد التصحيح	معامل التصحيح
العدالة التنظيمية	18	0,82	0.90	سبيرمان براون
الثقة التنظيمية	22	0.93	0.96	سبيرمان براون

نلاحظ من خلال الجدول (26) أن درجات الارتباط عالية بين البنود في استبيانات الدراسة إذ تراوحت بين ( 0.90 - 0.96 ) وتدل على ثبات الاستبيانات وإمكانية الاعتماد عليها في القياس.

### 2.2.7. حساب الثبات بطريقة ألفا كرونباخ:

كما تم حساب ثبات الاستبيان أيضا عن طريق معادلة  $\alpha$  كرونباخ كما هو موضح في الجدول رقم (27) . (الملحق رقم 09)

جدول رقم (27): معاملات الثبات  $\alpha$  كرونباخ لأدوات الدراسة ( حسب الأبعاد)

أبعاد الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات
عدالة التوزيع	6	0.78
عدالة الإجراءات	5	0.74
عدالة التعاملات	7	0.82
درجة الثبات الكلية	<b>18</b>	<b>0,91</b>
الثقة بالمشرفين	9	0.88
الثقة بزملاء العمل	5	0.76
الثقة بإدارة المنظمة	8	0.82
درجة الثبات الكلية	<b>22</b>	<b>0,92</b>

تدل النتائج المبينة في الجدول (27) أن ثبات إستبيان العدالة التنظيمية عالي (0.91)، كما أن ثبات إستبيان الثقة التنظيمية (0.92) ، وهي نسب عالية تدل على ثبات أداة الدراسة وقابليتها للتطبيق .

8 - خطوات إجراء الدراسة: تم إعداد أداة الدراسة وفقاً للخطوات التالية:

**الخطوة الأولى:** تحديد الهدف من أداة الدراسة، حيث تمثل في ما يلي:

أ - التعرف على العلاقة الارتباطية بين مستوى ادراك العدالة التنظيمية وسلوك الثقة التنظيمية من وجهة نظر عينة الدراسة.

ب - معرفة مستوى إدراك العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية لدى عينة الدراسة

ج- معرفة مستوى الفروق في ادراك العدالة التنظيمية وسلوك الثقة التنظيمية من وجهة

نظر عينة الدراسة باختلاف المتغيرات الديمغرافية (السن، الجنس، مدة العمل، الرتبة الوظيفية).

د- معرفة علاقة الارتباط بين مستوى إدراك العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (العدالة التوزيعية، والاجرائية، والتعاملية) و الثقة التنظيمية لدى عينة الدراسة.

هـ- معرفة علاقة الارتباط بين مستوى إدراك العدالة التنظيمية وسلوك الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل، الثقة بالادارة المنظمة) لدى عينة الدراسة.

**الخطوة الثانية :** تحديد مجالات القياس لأداة الدراسة: حيث تمثلت مجالات القياس لأداة الدراسة بما يلي:

- قياس أبعاد العدالة التنظيمية من وجهة نظر عينة الدراسة.

- قياس أبعاد الثقة التنظيمية من وجهة نظر عينة الدراسة.

**الخطوة الثالثة :** صياغة فقرات أداة الدراسة : لصياغة فقرات أدوات الدراسة تم العمل بالإجراءات التالية :

- مراجعة أدبيات الدراسة المرتبطة بكل بُعد من أبعاد العدالة التنظيمية السائدة، وكذلك كل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية.

- مراجعة مقاييس الدراسات السابقة التي استخدمت للتعرف على أنماط العدالة التنظيمية السائدة، وكذلك أبعاد الثقة التنظيمية.
- مراجعة المصادر السابقة، والموضوعات المشتملة عليها، من أجل تحديد عبارات كل بُعد من أبعاد أداة الدراسة وصياغة فقراتها.
- تم صياغة فقرات أداة الدراسة حسب ما يلي:
- أ - أن تخدم هذه الفقرات الأهداف المطلوب تحقيقها والتي تعمل على تحقيق أهداف الدراسة.
- ب - تم صياغة فقرات أداة الدراسة بحيث تكون واضحة ومفهومة.
- ج - تم صياغة فقرات أداة الدراسة وفق الإجابة الثلاثية (، موافق، محايد ، غير موافق ) في إستبباني العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية.
- د - تم إعداد أداة الدراسة في صورتها الأولية، حيث اشتمل مقياس العدالة التنظيمية على 20 فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد رئيسة تمثل أنماط العدالة، واشتمل مقياس الثقة التنظيمية على 25 فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد رئيسية.
- الخطوة الرابعة :** عرض أداة الدراسة على المحكمين:
- بعد وضع أداة الدراسة في صورتها الأولية تم عرضها على مجموعة من المحكمين من جامعات مختلفة، وذلك للتأكد من مدى مناسبة المفردات والفقرات، والنظر في مدى كفاية أداة الدراسة من حيث عدد الفقرات، وشموليتها، وتنوع محتواها، وتقويم مستوى الصياغة اللغوية والإخراج، وإضافة أية اقتراحات أو تعديلات تكون مناسبة .
- وقامت الباحثة بدراسة ملاحظات المحكمين، واقتراحاتهم، وأجرت بعض التعديلات في ضوء توصيات، وآراء هيئة التحكيم، كحذف بعض الفقرات، وإضافة فقرات أخرى، وتعديل صياغة بعض الفقرات، وتصحيح بعض أخطاء الصياغة اللغوية.

9. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

استخدمت الباحثة برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية إصدار التاسع عشر (Spss 22) لتفريغ البيانات ومعالجتها كما يلي:

تم ترميز وإدخال البيانات الى الحاسب الآلي، حسب مقياس ليكرت الثلاثي (موافق 3 - محايد 2 - غير موافق 1 ) ، ولتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الثلاثي (الحدود العليا والحدود الدنيا) ثم حساب المدى (3 - 1 = 2)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي :

(0.66 = 3/2)، بعد ذلك يتم إضافة هذه القيمة إلى اقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهو الواحد الصحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وبهذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول رقم (28)

جدول رقم (28) : تحديد مستويات العدالة والثقة التنظيمية حسب المتوسط الفرضي

المتغير	الوسط الفرضي	تحديد الفئة حسب الدرجات	المستوى
العدالة التنظيمية	36	من 18 إلى 35	منخفض
		من 36 إلى 54	مرتفع
الثقة التنظيمية	44	من 22 إلى 43	منخفض
		من 44 إلى 66	مرتفع

وقد استخدمنا في الدراسة الحالية العديد من الأساليب الإحصائية التي تتطلبها الدراسة الميدانية وهي:

**أ- الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحقق من صدق وثبات الاستبيان:**

- النسبة المئوية والتكرارات: لوصف العينة
- معادلة إرتباط بيرسون: للبحث في العلاقة بين المتغيرات أي للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان ولثبات التجزئة النصفية.
- معادلة ألقا كرونباخ: لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان الثبات.
- معادلة سييرمان براون: لتعديل طول الاستبيان في ثبات التجزئة النصفية.

**ب- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الإجابة على أسئلة الدراسة:**

- ب.1. المتوسط الحسابي: لقياس مركزية الاجابات أي لحساب متوسطات درجات افراد العينة.
- ب.2. الانحراف المعياري: وقد استخدم لمعرفة مدى اتفاق وتشتت الاجابات.
- ب.3. اختبار تحليل التباين(الاحادي، الثنائي): لإيجاد الفروق بين عدة فئات أي في المتغيرات الديموغرافية التي يزيد عددها عن 02 وهذه المتغيرات هي السن، مدة العمل، الرتبة الوظيفية.
- ب.5. اختبار شفیه البعدي: للكشف عن اتجاه الفروق الناتجة عن نتائج تحليل التباين الأحادي (متاح على برنامج Spss )
- ب.6. اختبار الانحدار البسيط:
- ب.7. اختبار معامل الارتباط البسيط: لمعرفة دلالة العلاقة بين المتغيرات.

### خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم ضبط المنهج والتعرف على عينة و أداة الدراسة والتحقق من صدقها وثباتها وذلك باستخدام الخصائص السيكومترية، وتحديد أهم الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة .

# الفصل الخامس

## الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

### تمهيد

1. عرض وتحليل نتائج الدراسة

2. تفسير و مناقشة نتائج الدراسة

3. الاستنتاج العام

4. اقتراحات الدراسة

**تمهيد:**

تحقيقاً لأهداف الدراسة المتمثلة في التعرف على العلاقة بين مستوى إدراك العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية والكشف عن الفروق في متغيرات الدراسة حسب بعض المتغيرات الوسيطة ، قامت الباحثة بإجراء الدراسة الميدانية وذلك لاستطلاع آراء الأساتذة بجامعة عمار تليجي بالأغواط، حيث يحتوي هذا الفصل نتائج الاجابة على أسئلة الدراسة وإختبار الفرضيات المنبثقة عنها بعرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة وتحليلها ومناقشتها في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة.

## 1 . عرض وتحليل نتائج الدراسة :

## 1.1. عرض النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول:

ينص التساؤل على ما يلي:

- ما مستوى إدراك العدالة التنظيمية لدى أساتذة جامعة عمار تليجي بالأغواط؟

للإجابة عن هذا السؤال ، تم مقارنة المتوسط الحسابي بالمتوسط الفرضي ودلالة الفرق بعد حساب قيمة "ت" لعينة واحدة ، وذلك لاستبيان العدالة التنظيمية والجدول التالي يوضح ذلك: (ملحق رقم 10) .

جدول رقم (29): مستوى ادراك العدالة التنظيمية من وجهة نظر أفراد العينة

عدد الأفراد	المتوسط الفرضي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجة الحرية df	الدلالة الإحصائية "P"	مستوى الدلالة الإحصائية
220	36	48,60	6,49	28,78	219	,000	0,01 دالة

نستخلص من الجدول السابق أن الأساتذة لديهم مستوى إدراك مرتفع للعدالة التنظيمية، حيث نجد أن المتوسط الحسابي (48.60) أكبر من المتوسط الفرضي (36)، مما يدل أن مستوى إدراك العدالة التنظيمية كان مرتفع، وهذا ما يؤكد توقع الباحثة بصحة هذه النتيجة ، أي أن مستوى إدراك العدالة التنظيمية لدى أساتذة جامعة عمار تليجي بالأغواط مرتفع.

## 2.1. عرض النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني:

ينص التساؤل على ما يلي:

- ما مستوى سلوك الثقة التنظيمية لدى أساتذة جامعة عمار تليجي بالأغواط؟

للإجابة عن هذا السؤال تم مقارنة المتوسط الحسابي بالمتوسط الفرضي ودلالة الفرق بعد حساب قيمة "ت" لعينة واحدة، وذلك لاستبيان الثقة التنظيمية ويوضح الجدول التالي ذلك: (ملحق رقم 10)

جدول رقم (30): مستوى سلوك الثقة التنظيمية من وجهة نظر أفراد العينة

عدد الأفراد	المتوسط الفرضي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجة الحرية df	الدلالة الإحصائية "P"	مستوى الدلالة الإحصائية
220	44	59,70	7,63	30,49	219	,000	0.01 دالة

نستخلص من الجدول السابق أن مستوى الثقة التنظيمية مرتفع، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث نجد أن المتوسط الحسابي (59.70) أكبر من المتوسط الفرضي (44)، مما يدل أن مستوى سلوك الثقة التنظيمية لدى عينة الدراسة مرتفع، وهذا ما يؤكد عدم صحة هذه النتيجة، فأساتذة جامعة عمار تليجي بالأغواط يقومون بهذا السلوك على نحو مرتفع.

### 3.1 . عرض النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث:

تنص الفرضية على ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى ادراك العدالة التنظيمية لدى عينة الدراسة تعزى للمتغيرات التالية ( السن، الرتبة الوظيفية ).

لاختبار الفرضية قامت الباحثة بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحليل التباين الأحادي، والجدول رقم (31) يبين مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجة الحرية وقيمة "F" ومستوى الدلالة لإستجابات أفراد العينة حول مستوى ادراك العدالة التنظيمية تبعاً لمتغير (السن، الرتبة الوظيفية) (ملحق رقم 11)

أ- مستوى ادراك العدالة التنظيمية تبعاً لمتغير السن.

جدول رقم (31): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وإختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير (السن)

الاستبيان	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المجموعات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة	مستوى الدلالة
عدالة التوزيع	14	13,21	2,22	بين المجموعات	145,321	4	36,330	6,547	,000	0.01 دالة
	19	14,68	2,62	داخل المجموعات	1193,116	215	5,549			
	173	16,17	2,36							
	8	16,37	1,59							
	6	16,33	2,25							
220	15,8727	2,47216	المجموع	1338,436	219	36,330				
عدالة الاجراءات	14	11,00	2,21	بين المجموعات	92,525	4	92,525	5,682	,000	0.01 دالة
	19	13,42	1,74	داخل المجموعات	875,312	215	875,312			
	173	13,57	2,06							
	8	14,25	,70							

							1,94079	13,8333	6		
			967,836	219	967,836	المجموع	2,10	13,42	220		
0.01 دالة	,000	25,428	486,541	4	486,541	بين	3,67	14,85	14	عدالة التعاملات	
						المجموعات	2,13	16,68	19		
			1028,441	215	1028,441	داخل	2,05	19,89	173		
						المجموعات	,35	20,87	8		
								2,85	19,16		6
			1514,982	219	1514,982	المجموع	2,63	19,30	220		
0.01 دالة	,000	13,039	451,295	4	1805,182	بين	7,79	39,07	14	العدالة التنظيمية	
						المجموعات	5,43	44,78	19		
			34,610	215	7441,200	داخل	5,84	49,64	173		
						المجموعات	2,32	51,50	8		
								6,56	49,33		6
				219	9246,382	المجموع	6,49	48,60	220		

تشير النتائج المسجلة في الجدول (31) عند تطبيق إختبار "ف"، أن قيمة الدلالة 0.000 لكل بعد وكذلك الدرجة الكلية للعدالة التنظيمية أقل من (0.01)، وأن المتوسط الحسابي لاستجابات الافراد حول مستوى إدراكهم للعدالة التنظيمية متقاربة ، فقد قدرت بـ (39.07) للأساتذة الذين يتراوح سنهم بين (25-35 سنة)، في حين بلغت قيمة المتوسط (44.78) للفئة من (36-45 سنة)، و (49.64) قيمة المتوسط لفئة الأساتذة الذين تراوح سنهم بين (46-55 سنة) ، ومتوسط قدره (51.50) لفئة الأساتذة الذين تراوح سنهم بين(56-65 سنة)، و(49.33) لفئة الأساتذة من (66-75 سنة)، لنتوصل الى المتوسط الكلي لأفراد

العينة الذي قدر ب (48.60). وهذا ما أكدته قيمة "ف" والتي بلغت (13.03) وهي قيمة دالة إحصائياً، ومنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى عينة الدراسة حول مستوى إدراكهم للعدالة التنظيمية تعزى لمتغير السن لصالح الفئة من (56-65 سنة).

ومنه نرى أن السن لدى أساتذة جامعة عمار ثليجي بالأغواط عامل مؤثر في الرفع من مستوى إدراك العدالة التنظيمية.

ب- مستوى ادراك العدالة التنظيمية تبعا لمتغير الرتبة الوظيفية

جدول رقم (32): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار تحليل التباين الأحادي

لدلالة الفروق في استجابات أفراد العينة تبعا لمتغير (الرتبة الوظيفية)

مستوى الدالة	الدالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	المجموعات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الاستبيان
0.01 دالة	,000	32,138	152,927	2	305,853	بين المجموعات	3,10	13,90	40	عدالة التوزيع
			4,758	217	1032,583	داخل المجموعات	2,37	14,21	23	
				219	1338,436	المجموع	1,84	16,61	157	
						2,47	15,87	220		
0.01 دالة	,000	29,982	104,769	2	209,538	بين المجموعات	2,57	11,50	40	عدالة الإجراءات
			3,494	217	758,298	داخل المجموعات	2,18	12,82	23	
				219	967,836	المجموع	1,59	14,00	157	
						2,10	13,42	220		
0.01 دالة	,000	68,571	293,340	2	586,679	بين المجموعات	3,27	17,30	40	عدالة التعاملات
			4,278	217	928,303	داخل المجموعات	2,64	15,91	23	
				219	1514,982	المجموع	1,51	20,31	157	
						2,63	19,30	220		

0.01	دالة	,000	51,765	1493,271	2	2986,541	بين المجموعات	4,34	50,94	157	العدالة التنظيمية
				28,847	217	6259,841	داخل المجموعات	6,15	42,95	23	
								7,98	42,70	40	
				219	9246,382	المجموع	6,49	48,60	220		

تشير النتائج المسجلة في الجدول (32) عند تطبيق إختبار "ف"، أن قيمة الدلالة لكل الابعاد وكذلك الدرجة الكلية للعدالة التنظيمية أقل من (0.01)، وأن المتوسط الحسابي لاستجابات الافراد حول مستوى إدراكهم للعدالة التنظيمية متقاربة فقد قدرت بـ (50.94) للأساتذة في رتبة أستاذ مساعد، في حين أن قيمة (42.95) مثلت رتبة أستاذ محاضر و (42.70) مثلت رتبة أستاذ تعليم العالي، لنتوصل الى المتوسط الكلي لأفراد العينة إذ قدر بـ (48.60)، وهذا ما أكدته قيمة "ف" والتي بلغت (51.76) وهي قيمة دالة إحصائياً، ومنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى عينة الدراسة حول مستوى إدراكهم للعدالة التنظيمية تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية لصالح رتبة أستاذ مساعد.

ومنه نرى أن الرتبة الوظيفية لدى أساتذة جامعة عمار ثليجي بالأغواط عامل مؤثر في الرفع من مستوى إدراك العدالة التنظيمية.

ومنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) لإجابات أفراد العينة حول مستوى إدراك العدالة التنظيمية لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير السن و الرتبة الوظيفية.

#### 4.1. عرض النتائج المتعلقة بالتساؤل الرابع:

تنص الفرضية على ما يلي :

- توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجات الثقة التنظيمية لدى عينة الدراسة تعزى للمتغيرات التالية ( السن، الرتبة الوظيفية )
- لاختبار الفرضية قامت الباحثة بإستخدام تحليل التباين الأحادي لكلا المتغيرين، والجدول رقم (33) يبين مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجة الحرية وقيمة "ف" ومستوى الدلالة لإستجابات أفراد العينة حول مستوى الثقة التنظيمية تبعا لمتغير (السن، الرتبة الوظيفية) ويمكن توضيح ذلك في الجدول رقم (33): (ملحق رقم 11)
- أ- مستوى الثقة التنظيمية تبعا لمتغير السن.

جدول رقم (33): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تحليل التباين الأحادي (ف)

لدلالة الفروق في استجابات أفراد العينة تبعا لمتغير السن

مستوى الدلالة	الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	المجموعات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الاستبيان
0.01 دالة	,000	12,776	144,715	4	578,861	بين المجموعات	4,12	18,64	14	الثقة بالمشرفين
						داخل المجموعات	2,54	22,15	19	
			11,327	215	2435,298	داخل المجموعات	3,46	24,63	173	
						المجموع	1,77	26,00	8	
			3014,159	219	3014,159	المجموع	1,51	25,50	6	
						المجموع	3,70	24,11	220	
0.01 دالة	,000	12,556	43,050	4	17 2,202	بين المجموعات	2,37	10,35	14	الثقة بزملاء العمل
						داخل المجموعات	1,50	12,52	19	
			3,429	215	737,157	داخل المجموعات	1,89	13,67	173	
						المجموع	,75	14,50	8	
			909,359	219	909,359	المجموع	,81	14,33	6	
						المجموع	2,03	13,41	220	
	,000	14,930	86,597	4	346,387	بين المجموعات	4,39	19,07	14	

0.01	دالة		5,800	215	1247,049	المجموعات	2,98	19,36	19	الثقة بإدارة المنظمة
						داخل	2,16	22,64	173	
						المجموعات	,35	23,87	8	
							2,25	22,33	6	
						المجموع	2,69	22,17	220	
0.01	دالة	,000	16,389	4	2984,899	بين	9,11	48,07	14	الثقة التنظيمية
						المجموعات	6,48	54,05	19	
						داخل	6,74	60,95	173	
						المجموعات	1,99	64,37	8	
						المجموع	4,40	62,16	6	
	219	12774,200	7,63	59,70	220					

تشير النتائج المسجلة في الجدول (33) عند تطبيق إختبار "ف"، أن قيمة الدلالة لكل الأبعاد وكذلك الدرجة الكلية للثقة التنظيمية أقل من (0.01)، وأن المتوسط الحسابي لاستجابات الافراد حول مستوى سلوكهم للثقة التنظيمية متقاربة فقد قدرت بـ (48.07) للأساتذة الذين يتراوح سنهم بين (25-35 سنة)، في حين أن قيمة (54.05) مثلت المتوسط الحسابي للفئة من (36-45 سنة)، و (60.95) مثلت فئة الأساتذة الذين تراوح سنهم بين (46-55 سنة)، والمتوسط الحسابي (64.37) لفئة الأساتذة من (56-65 سنة)، و(62.16) لفئة الاساتذة من (66-75 سنة)، لتتوصل الى المتوسط الكلي لأفراد العينة إذ قدر بـ (59.70)، وهذا ما أكدته قيمة "ف" والتي بلغت (16.38) وهي قيمة دالة إحصائياً، ومنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى عينة الدراسة في مستوى إدراكهم للعدالة التنظيمية تعزى لمتغير السن لصالح الفئة التي يتراوح سنّها من 56 إلى 65 سنة. ومنه نرى أن السن لدى أساتذة جامعة عمار ثليجي بالأغواط عامل مؤثر في الرفع من مستوى الثقة التنظيمية.

ب. مستوى الثقة التنظيمية تبعا لمتغير الرتبة الوظيفية.

جدول رقم (34): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار تحليل التباين الأحادي

لدلالة الفروق في استجابات أفراد العينة تبعا لمتغير (الرتبة الوظيفية)

مستوى الدلالة	الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	المجموعات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الاستبيان
0.01 دالة	,000	45,175	443,026	2	886,052	بين المجموعات	4,81	21,52	40	الثقة بالمشرفين
			9,807	217	2128,107	داخل المجموعات	2,93	20,08	23	
							2,572	25,36	157	
				219	3014,159	المجموع	3,70	24,11	220	
0.01 دالة	,000	29,129	96,231	2	192,462	بين المجموعات	1,89	12,60	40	الثقة بزملاء العمل
			3,304	217	716,897	داخل المجموعات	1,71	11,13	23	
							1,81	13,95	157	
				219	909,359	المجموع	2,03	13,41	220	
0.01 دالة	,000	34,532	192,352	2	384,704	بين المجموعات	3,25	20,50	40	الثقة بادارة المنظمة
			5,570	217	1208,733	داخل المجموعات	3,83	19,47	23	
							1,74	22,99	157	
				219	1593,436	المجموع	2,69	22,17	220	
0.01 دالة	,000	48,858	1983,124	2	3966,248	بين المجموعات	5,44	62,31	157	الثقة التنظيمية
			40,590	217	8807,952	داخل المجموعات	7,92	50,69	23	
							8,48	54,62	40	
				219	12774,200	المجموع	7,63	59,70	220	

تشير النتائج المسجلة في الجدول (34) عند تطبيق إختبار "ف"، أن قيمة الدلالة لكل الابعاد وكذلك الدرجة الكلية للعدالة التنظيمية أقل من (0.01)، وأن المتوسط الحسابي لاستجابات الافراد حول مستوى إدراكهم للعدالة التنظيمية متقاربة فقد قدرت بـ (62.31) للأساتذة في رتبة أستاذ مساعد، في حين أن قيمة (50.69) مثلت رتبة أستاذ محاضر و (54.62) مثلت رتبة أستاذ تعليم العالي، لتتوصل الى المتوسط الكلي لأفراد العينة إذ قدر بـ (59.70)، وهذا ما أكدته قيمة "ف" والتي بلغت (48.85) وهي قيمة دالة إحصائياً، ومنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى عينة الدراسة حول مستوى سلوك الثقة التنظيمية تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية لصالح رتبة أستاذ مساعد.

ومنه نرى أن الرتبة الوظيفية لدى أساتذة جامعة عمار ثلجي بالأغواط عامل مؤثر في الرفع من مستوى سلوك الثقة التنظيمية.

ومنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) لإجابات أفراد العينة حول مستوى الثقة التنظيمية لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير السن و الرتبة الوظيفية.

### 5.1. عرض النتائج المتعلقة بالتساؤل الخامس:

تنص الفرضية على الآتي:

- توجد فروق دالة احصائياً بين الجنسين في مستوى ادراك العدالة التنظيمية لدى عينة الدراسة باختلاف مدة العمل والتفاعل بينهما.

لاختبار الفرضية قامت الباحثة بحساب تحليل التباين الثنائي بين درجات الاساتذة لمستوى ادراك العدالة التنظيمية، حيث يقيس اختبار تحليل التباين الثنائي مدى تأثير العامل الاول على حده، ومن ثم مدى تأثير العامل الثاني على حده، وفي النهاية يقيس مدى تأثير تفاعل العاملين معا على المتغير التابع، فهو يجيب على 3 أسئلة في نفس الوقت وبالضبط بإختبار: (الملحق رقم 12)

1- الفروق بين المتوسطات في العامل الأول (الجنس).

2- الفروق بين المتوسطات في العامل الثاني (مدة العمل).

3- وجود تفاعل في مستويات العامل الأول مع مستويات العامل الثاني أو أن العاملين مستقلين في التأثير.

وفيما يلي عرض للنتائج التي أسفرت عنها المعالجة الاحصائية والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول رقم (35): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعدالة التنظيمية حسب

متغير الجنس ومدة العمل

الجنس	مدة العمل	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ذكور	أقل من 5 سنوات	14	42,9286	7,24796
	من 6 إلى 10 سنوات	27	44,4074	7,54606
	أكثر من 11 سنة	109	50,4679	5,03978
إناث	أقل من 5 سنوات	6	42,5000	8,16701
	من 6 إلى 10 سنوات	10	44,6000	8,31598
	أكثر من 11 سنة	54	49,8519	5,51296
المجموع	أقل من 5 سنوات	20	42,8000	7,31689
	من 6 إلى 10 سنوات	37	44,4595	7,64342
	أكثر من 11 سنة	163	50,2638	5,19238
	المجموع	220	48,6091	6,49776

الجدول رقم ( 36 ) : نتائج الفروق بين الجنسين في إدراك العدالة التنظيمية باختلاف مدة

العمل والتفاعل بينهما

المتغير	المصدر	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	درجة الحرية	الدلالة (p)	مستوى الدلالة
العدالة التنظيمية	الجنس	1,802	1	1,802	,052	,821	0.05 غير دالة
	مدة العمل	1422,971	2	711,48	20,37	,000	0.01 دالة
	التفاعل بين مدة العمل * الجنس	3,980	2	1,990	,057	,945	0,05 غير دالة
	الخطأ	7473,300	214	34,922			
	المجموع الكلي	529072,0	220				

أظهرت نتائج اختبار تحليل التباين الثنائي عن عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين أفراد العينة في متغير العدالة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس، حيث أن مستوى المعنوية للقيمة (P) (0.82) لاختبار (ف) أكبر من مستوى الدلالة الاحصائية (0.05) المقبولة في العلوم النفسية والاجتماعية وهي قيمة غير دالة احصائياً، كما أظهرت فروق ذات دلالة احصائية بين أفراد العينة في متغير العدالة التنظيمية تعزى الى مدة العمل، حيث أن مستوى المعنوية (0.00) لاختبار (ف) أصغر من مستوى الدلالة (0.01) وهي قيمة دالة احصائياً، أما فيما يتعلق بالتفاعل فقد أظهرت النتائج عدم وجود تفاعل بين الجنس ومدة العمل في التأثير على الثقة التنظيمية، حيث أن مستوى المعنوية (0.94) لاختبار (ف) أكبر من مستوى الدلالة الاحصائية (0.05) المقبولة في العلوم النفسية والاجتماعية وهي

قيمة غير دالة احصائيا وعليه نرفض الفرضية البديلة الخاصة بتفاعل المتغيرين لعدم تحققها.

وللكشف عن مصدر الفروق بين الجنسين في بعد العدالة التنظيمية من وجهة نظر أفراد العينة تبعا لمتغير مدة العمل والتفاعل بينهما ، فقد استخدم إختبار شيفيه والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (37): نتائج الاختبار البعدي شيفيه للفروق في استجابات أفراد العينة حول

مستوى ادراك العدالة التنظيمية حسب متغير مدة العمل

معامل شيفيه للمقارنات البعدية			القسم		المتغير
الدلالة (P)	الخطأ المعياري	متوسط الفروقات	القسم ( J )	القسم ( I )	العدالة التنظيمية
,596	1,63033	-1,65946	من 6 إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	
,000	1,39178	-7,46380*	11 سنة فما فوق	سنوات	
,596	1,63033	1,65946	أقل من 5 سنوات	من 6 إلى 10 سنوات	
,000	1,06973	-5,80434*	11 سنة فما فوق	سنوات	
,000	1,39178	7,46380*	أقل من 5 سنوات	11 سنة فما فوق	
,000	1,06973	5,80434*	من 6 إلى 10 سنوات	سنوات	
متوسط الفرق دال عند مستوى الدلالة 0,01					

يتضح من خلال الجدول السابق :

- وجود فروق في مستوى ادراك العدالة التنظيمية من وجهة نظر أفراد العينة تبعا لمتغير مدة العمل بين (6 الى 10 سنوات) و (11 سنة فما فوق) لصالح الفئة من 11 سنة فما فوق.
- وجود فروق في مستوى ادراك العدالة التنظيمية من وجهة نظر أفراد العينة تبعا لمتغير مدة العمل، في الدرجة الكلية بين (أقل من 5 سنوات) و (11 سنة فما فوق) لصالح الفئة من (11 سنة فما فوق).

• وجود فروق في مستوى ادراك العدالة التنظيمية من وجهة نظر أفراد العينة تبعا لمتغير مدة العمل في الدرجة الكلية، بين (أقل من 5 سنوات) و (من 6 الى 10 سنوات) لصالح الفئة من (6 الى 10 سنوات).

وعليه فالأساتذة الذين تتراوح مدة عملهم بين (11 سنة فما فوق) و (من 6 الى 10 سنوات) لديهم مستوى إدراك للعدالة التنظيمية أكثر من الأساتذة الذين تتراوح مدة العمل لديهم أقل من 5 سنوات ، مما يدل أنهم الأكثر إدراكا للعدالة التنظيمية.

ومنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01..... $\alpha$ ) لاجابات أفراد العينة حول مستوى ادراك العدالة التنظيمية لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس و مدة العمل" والتفاعل بينهما.

#### 6.1. عرض النتائج المتعلقة بالتساؤل السادس:

تنص الفرضية على الآتي :

• توجد فروق دالة احصائيا بين الجنسين في مستوى سلوك الثقة التنظيمية لدى عينة الدراسة باختلاف مدة العمل والتفاعل بينهما.

لاختبار الفرضية قامت الباحثة بحساب تحليل التباين الثنائي بين درجات الاساتذة لمستوى سلوك الثقة التنظيمية ، حيث يقيس اختبار تحليل التباين الثنائي مدى تأثير العامل الاول على حدى، ومن ثم مدى تأثير العامل الثاني على حده، وفي النهاية يقيس مدى تأثير تفاعل العاملين معا على المتغير التابع، فهو يجيب على 3 أسئلة في نفس الوقت وبالضبط

بإختبار: (الملحق رقم 12)

4-الفروق بين المتوسطات في العامل الأول (الجنس).

5-الفروق بين المتوسطات في العامل الثاني (مدة العمل).

6-وجود تفاعل في مستويات العامل الأول مع مستويات العامل الثاني أن أن العاملين

مستقلين في التأثير.

وفيما يلي عرض للنتائج التي أسفرت عنها المعالجة الاحصائية والجدول رقم (38) يبين ذلك.

الجدول رقم (38): المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية للثقة التنظيمية حسب متغير

الجنس و مدة العمل

الجنس	مدة العمل	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
ذكور	أقل من 5 سنوات	14	54,5000	9,14625
	من 6 إلى 10 سنوات	27	55,3333	8,38497
	أكثر من 11 سنة	109	61,5046	6,60334
إناث	أقل من 5 سنوات	6	52,1667	10,26483
	من 6 إلى 10 سنوات	10	53,9000	9,74622
	أكثر من 11 سنة	54	61,5000	5,60912
المجموع	أقل من 5 سنوات	20	53,8000	9,28269
	من 6 إلى 10 سنوات	37	54,9459	8,65687
	أكثر من 11 سنة	163	61,5031	6,27397
	المجموع	220	59,7000	7,63739

الجدول رقم (39): نتائج الفروق بين الجنسين في الثقة التنظيمية باختلاف مدة العمل والتفاعل

بينهما

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	قيمة F	متوسط المربعات	الدلالة (p)	مستوى الدلالة
الجنس	35,307	1	35,307	,708	,401	0.05 غير دالة
مدة العمل	1904,289	2	952,145	19,089	,000	0.01 دالة
التفاعل بين مدة العمل * الجنس	29,096	2	14,548	,292	,747	0.05 غير دالة
الخطأ	10673,981	214	49,878			
المجموع الكلي	796874,000	220				

أظهرت نتائج اختبار تحليل التباين الثنائي عن عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين أفراد العينة في متغير الثقة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس، حيث أن مستوى المعنوية (0.40) لاختبار (ف) أكبر من مستوى الدلالة الاحصائية (0.05) وهي قيمة غير دالة احصائياً، كما أظهرت النتائج وجود فروق بين أفراد العينة في متغير الثقة التنظيمية تعزى الى مدة العمل، حيث أن مستوى المعنوية (0.00) لاختبار (ف) أصغر من مستوى الدلالة الاحصائية (0.01) وهي قيمة دالة احصائياً، أما فيما يتعلق بالتفاعل فقد أظهرت النتائج عدم وجود تفاعل بين الجنس ومدة العمل في التأثير على الثقة التنظيمية، حيث أن مستوى المعنوية (0.74) لاختبار (ف) أكبر من مستوى الدلالة الاحصائية (0.05) وهي قيمة غير دالة احصائياً ، وعليه نرفض الفرضية البديلة الخاصة بتفاعل المتغيرين لعدم تحققها.

وللكشف عن مصدر الفروق بين الجنسين في الثقة التنظيمية من وجهة نظر أفراد العينة تبعا لمدة العمل والتفاعل بينهما، استخدمنا إختبار شيفيه والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (40): نتائج الاختبار البعدي شيفيه للفروق في استجابات أفراد العينة حول الجنسين في بعد الثقة التنظيمية تبعا لمتغير مدة العمل والتفاعل بينهما

معامل شيفيه للمقارنات البعدية			القسم		المتغير
الدلالة (P)	الخطأ المعياري	متوسط الفروقات	القسم ( J )	القسم ( I )	الثقة التنظيمية
,842	1,94995	-1,14595	من 6 إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	
,000	1,66463	-7,70307*	11 سنة فما فوق	سنوات	
,842	1,94995	1,14595	أقل من 5 سنوات	من 6 إلى 10 سنوات	
,000	1,27945	-6,55712*	11 سنة فما فوق	سنوات	
,000	1,66463	7,70307*	أقل من 5 سنوات	11 سنة فما فوق	
,000	1,27945	6,55712*	من 6 إلى 10 سنوات	فوق	
متوسط الفرق دال عند مستوى الدلالة 0.01					

يتضح من خلال الجدول (40):

- وجود فروق في الثقة التنظيمية من وجهة نظر أفراد العينة تبعاً لمتغير مدة العمل بين الفئة من (6 - 10 سنوات) و(11 سنة فما فوق) لصالح من (11 سنة فما فوق)
- وجود فروق في الثقة التنظيمية من وجهة نظر أفراد العينة تبعاً لمتغير مدة العمل بين الفئة (أقل من 5 سنوات) و(11 سنة فما فوق) لصالح (11 سنة فما فوق)
- وجود فروق في الثقة التنظيمية من وجهة نظر أفراد العينة تبعاً لمتغير مدة العمل بين الأساتذة ذوو أقدمية (أقل من 5 سنوات) والفئة (6- 10 سنوات) لصالح (من 6 الى 10 سنوات)

وعليه فالأساتذة الذين تتراوح مدة عملهم من (11 سنة فما فوق) ومن (6- 10 سنوات) لديهم مستوى سلوك بالثقة التنظيمية أكثر من الأساتذة الذين تتراوح مدة العمل لديهم أقل من 5 سنوات، ويرجع ذلك الى إختلاف متطلبات الأساتذة وتوقعاتهم وقيمهم في المراحل الأولى من حياتهم العملية عن الأساتذة الذين أمضوا سنوات طويلة في العمل تفوق 11 سنة لأن لمدة العمل إدراك واضح لبيئة العمل.

ومنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01..... $\alpha$ ) لإجابات أفراد العينة حول مستوى سلوك الثقة التنظيمية لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس ومدة العمل و التفاعل بينهما".

### 7.1. عرض النتائج المتعلقة بالتساؤل السابع:

تنص الفرضية على ما يلي:

- يمكن التنبؤ بمستوى الثقة التنظيمية لدى أساتذة جامعة عمار ثليجي بالأغواط من خلال مستوى إدراكهم للعدالة التنظيمية.

لاختبار الفرضية قامت الباحثة بحساب تحليل الانحدار البسيط، ويتم إدخال العدالة التنظيمية كمتغير مستقل و الثقة التنظيمية كمتغير تابع، وفيما يلي عرض النتائج التي أسفرت عنها المعالجة الإحصائية والجدول رقم (41) يوضح ذلك. (ملحق رقم 13)

الجدول رقم (41): معاملات الإنحدار بين متغير الثقة التنظيمية و متغير العدالة التنظيمية

المتغير التابع	المتغير المستقل	المعاملات اللامعيارية A	الخطأ المعياري	المعاملات المعيارية Beta	القيمة المحسوبة	الدلالة (P)
الثقة التنظيمية	الثابت	7,980	1,659	-	4,811	,000
	العدالة التنظيمية	1,064	,034	,905	31,456	,000
الإنحدار	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	قيمة ف	الدلالة (p)	مستوى الدلالة	-
	,905a	,819	989,46	,000b	0.01 دالة	-

تشير نتائج الجدول أعلاه أنه يمكن التنبؤ بمستوى الثقة التنظيمية لدى أساتذة جامعة عمار تليجي بالأغواط من خلال مستوى العدالة التنظيمية ، إذ أظهرت نتائج التحليل الاحصائي أن قيمة معامل التحديد R2 بلغ (0.819)، وهي تعبر على أن المتغير (أو الانحرافات الكلية تجاه قيم المتغير المعتمد الثقة التنظيمية) يفسر ما نسبته (81.9%) من التباين الكلي في العدالة التنظيمية ، في حين أن (18.1%) من التباين تفسره عوامل أخرى غير معلومة.

وبهذا يتضح لنا الأثر الذي تسهم به الثقة التنظيمية في التنبؤ بالعدالة التنظيمية لدى عينة الدراسة، ويؤكد على ذلك أيضا قيمة "بيتا" للعدالة التنظيمية قيمة مرتفعة وموجبة حيث بلغت (0.905) أي أن كل زيادة بانحراف معياري واحد في العدالة التنظيمية يزيد الثقة التنظيمية بمقدار (9050.0) إنحراف معياري مما يؤكد أن العدالة التنظيمية تسهم في التنبؤ بالثقة التنظيمية لدى أساتذة جامعة عمار تليجي بالأغواط .

ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة "ف" المحسوبة والتي بلغت (989,46) وهي دالة عند مستوى الدلالة الاحصائية (0.01) مما يؤكد أن العدالة التنظيمية تعد منبئا للثقة التنظيمية لدى عينة الدراسة و بالتالي يتم قبول الفرضية.

### 8.1. عرض النتائج المتعلقة بالتساؤل الثامن:

نص الفرضية كالاتي:

• توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك أساتذة جامعة عمار ثلجي بالأغواط للعدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) وسلوك الثقة التنظيمية (الثقة بالإدارة العليا، الثقة بالمشرفين ، الثقة بالزملاء في العمل).

لاختبار الفرضية قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط "بيرسون" بين درجات الاساتذة في العدالة التنظيمية ودرجاتهم في الثقة التنظيمية ، وفيما يلي عرض للنتائج التي أسفرت عنها المعالجة الاحصائية، والجدول رقم (42) يوضح ذلك. (ملحق رقم 13)

الجدول رقم (42): معاملات الارتباط بين أبعاد العدالة التنظيمية و أبعاد الثقة التنظيمية

المتغير 1	المتغير 2	العدد	قيمة الارتباط	الدالة (P)	مستوى الدلالة
العدالة التوزيعية	الثقة بالإدارة	220	0.72	0,000	0.01 دالة
	الثقة بالمشرفين	220	0,70	0,000	0.01 دالة
	الثقة بالزملاء	220	0,78	0,000	0.01 دالة
العدالة الإجرائية	الثقة بالإدارة	220	0,76	0,000	0.01 دالة
	الثقة بالمشرفين	220	0,66	0,000	0.01 دالة
	الثقة بالزملاء	220	0,71	0,000	0.01 دالة
العدالة التعاملية	الثقة بالإدارة	220	0,79	0,000	0.01 دالة
	الثقة بالمشرفين	220	0,65	0,000	0.01 دالة
	الثقة بالزملاء	220	0,77	0,000	0.01 دالة
العدالة التنظيمية	الثقة التنظيمية	220	0.90	0,000	0,01 دالة

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية وكل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية تتراوح بين 0.65 و 0.79 وهي قيم دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0,01 ، كما أن قيمة الارتباط (ر) بين الدرجات الكلية لأفراد العينة في

العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية بلغت (0.90) وهي دالة احصائياً عند مستوى دلالة احصائية (0.01)، وهي أكبر من قيمة الدلالة (0.000) ، وبالتالي نستنتج وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة احصائية بين العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية لدى أساتذة جامعة عمار ثليجي بالأغواط، وعلى ضوء هذه النتائج نقبل فرضية البحث لتحقيقها.

## 2. تفسير ومناقشة نتائج الدراسة:

إنطلاقاً من واقع النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية وعلى ضوء المشكلة التي تناولتها والفروض التي تم إختبارها، وما كشفت عنه نتائج بعض الدراسات السابقة التي أشير إليها في الدراسة الحالية، ومن خلال التراث السيكولوجي الذي أمكننا الاطلاع عليه وإنطلاقاً مما تم إستخدامه من أساليب إحصائية في تحليل النتائج، يتم مناقشة وتفسير النتائج على النحو التالي:

### 1.2. تفسير ومناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول:

لقد أثبتت نتائج التساؤل الأول حسب الجدول رقم (29) أن مستوى إدراك العدالة التنظيمية جاء مرتفعاً، أذ أثبتت النتائج أن معظم أساتذة التعلم العالي كان تقييمهم للعدالة مرتفعاً.

وحسب ما تراه الباحثة فإن التصورات للعدالة التنظيمية تتطوي على اساس التعاملات والتي تعتبر كوسيلة للثقة بين المسؤولين والأساتذة، فكن خلال عدالة توزيع الاجور والحوافز وعدالة توزيع ساعات العمل ، والمعاملة الجيدة التي تتبعها إدارة كل قسم اتجاه الاساتذة أثناء اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل ومناقشتها مع المسؤول المباشر، والمعاملة الودية التي يعامل بها من طرف المسؤول تنشأ المودة والاحترام، فأغلبية عينة الدراسة ترى بأن العلاقات مع الادارة هي محور العملية التربوية والانسجام بين المسؤولين والاساتذة في إطار التعامل ، كما يمكنه تحسين وتطوير مستوى التعليم في مؤسسات التعليم العالي، وقد يرتبط مفهوم العدالة التنظيمية لدى أساتذة جامعة عمار ثليجي بالأغواط بمدى إدراكهم لعمليات المقارنة التي قد تكون على أساس الأجور السائدة، أو تكون على أساس التطابق بينه وبين

المجهودات المبذولة، ناهيك عن الصورة الذهنية التي يحملها الأستاذ عن العدالة بأبعادها اتجاه الإدارة الجامعية ، وعلاقته بالمؤسسة التعليمية، وهذا الرأي لا يتوافق مع عدم توافر قيادات إدارية مؤهلة تتميز بالكفاءة والموضوعية والوضوح، إذ أن سلوك المدراء قائم على المحاباة وعدم المساواة بين العاملين، وعدم الموضوعية في التعامل مع الجميع، كما يمكن أن يرجع ذلك أيضا الى عدم وجود أنظمة وتعليمات واضحة، إضافة الى عدم وجود نظام للرواتب يراعي الاعباء الوظيفية ومتطلبات حياتهم الاجتماعية وغياب الاجراء التنظيمية التي تسمح بالمشاركة وتتميز بالصراحة، كما يمكن تفسير المستوى المرتفع للعدالة التنظيمية الى رغبت الأساتذة في إشباع حاجاتهم ورغباتهم المختلفة وأهدافهم البيولوجية منها والسيكولوجية ويكون لذلك أثر في نمو ولائه تجاهها.

**وتتفق** هذه النتيجة مع نتائج دراسة **السعود و سلطان (2009)** حيث خلصت الى أن مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الاقسام كان مرتفع، كما توصلت دراسة **الطبولي و كريم و العبار (2015)** الى وجود عدالة تنظيمية بدرجة مرتفعة لدى عينة الدراسة. **وتختلف** نتائج الدراسة الحالية مع دراسة **الجعيد (2004)** والتي أظهرت بأن احساس الموظفين بالعدالة التنظيمية في الاجهزة الحكومية يتمتعن بدرجة ليست قوية من ممارسة العدالة التنظيمية، كما توصلت الى ذلك دراسة **وادي (2007)** إذ بينت أن هناك درجة ضعيفة للعدالة التنظيمية لدى موظفي بعض الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، وتختلف كذلك نتائج هذه الدراسة مع دراسة **البشابشة (2008)** والتي أوضحت أن تصورات العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة، و تختلف كذلك مع دراسة **بن زاوي ومعمري (2015)** و **عبد الفتاح (2016)** والتي بينت أن درجة تطبيق العدالة التنظيمية من وجهة نظر عينة الدراسة جاءت بدرجة متوسطة.

## 2.2. تفسير ومناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني:

لقد أظهرت نتائج الجدول رقم (30) أن مستوى سلوك الثقة التنظيمية جاء مرتفعاً، وعليه يتبين عدم صحة تحقق هذه الفرضية.

ويمكن تفسير ذلك حسب إعتقاد الباحثة الى أن سلوك الثقة التنظيمية لدى أساتذة جامعة عمار ثلجي بالأغواط جاء نتيجة عدة عوامل ومميزات سلوكية تطبع أساتذة الجامعة ، حيث يتمتعون بالمكانة الاجتماعية و الاستقرار والثقة، والاحترام المتبادل بين الاعضاء، مما يعزز من ثقتهم بأنفسهم وعملهم ومؤسساتهم ويزيد من انتمائهم وولائهم لمؤسساتهم ، على الرغم من بعض العقبات التي يتعرض لها الاستاذ خلال مسيرته العملية من ضغوطات في العمل وتحديات وصعوبات في الحياة الشخصية، وشعور في بعض الاحيان بعدم حصوله على الفرص والامتياز التي يستحقها من وجهة نظره، بالإضافة الى شعوره في بعض الاحيان بعدم اشراك العاملين بكل القضايا المستقبلية التي تخصه في مجال عمله، الا أنه لا يزال يتمتع بروح العمل والانتماء التي تعزز وتنمي الثقة لديه، إن شعور الاستاذ بالأمن والاستقرار الوظيفي، وتطبيق الانظمة والقوانين على الجميع يولد شعوراً دافعياً للانتماء للمؤسسة الجامعية ويعزز من ثقته بالعمل والعاملين بها.

كما تظهر نتائج هذا السؤال أن مستوى الثقة التنظيمية المرتفعة التي تتمتع بها الادارة الجامعية ربما تعود الى العلاقة الايجابية بين الأساتذة والمسؤولين، وربما تعود الى ثقة الاساتذة بالكفايات المهنية لإدارة الجامعة وايماناً منهم بقدرات الادارة الجامعية على تحقيق وانجاز اعمالهم بثقة وعدالة لجميع العاملين دون استثناء، مما ينعكس بشكله الايجابي على تعزيز الثقة وارتفاعها لدى الاساتذة.

وربما تعزو هذه النتيجة الايجابية الى أن الثقة عنصر مهم في تحقيق أهداف الجامعة، حيث أن الاساتذة الذين يتمتعون بالثقة اتجاه جامعتهم يبذلون استعداداً أكبر للنجاح في ايجاد بيئات تعليمية منتجة.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة حمدي (2011) حيث توصلت الدراسة الى أن مستوى الثقة التنظيمية لدى رؤساء الاقسام الاكاديمية في الجامعات الاردنية جاء مرتفع، وكذا دراسة يلماز وألتينكورت (2012) التي جاءت الثقة لديهم مرتفعة.

بينما اختلفت هذه الدراسة مع دراسة الفهداوي (2005)، حيث أثبتت تصورات الباحثين للثقة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة، كما اختلفت مع دراسة حواس (2003) حيث أشارت الدراسة الى أن مستوى الثقة التنظيمية جاء متوسط.

### 3.2. تفسير ومناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث والتي مفادها:

• توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى ادراك العدالة التنظيمية لدى عينة الدراسة تعزى للمتغيرات التالية (السن ، الرتبة الوظيفية ).

حيث دلت النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (31-32) أن قيمة الدلالة المحسوبة لكل الأبعاد والدرجة الكلية للعدالة التنظيمية كانت أقل من (0.01) لكل من عامل السن والرتبة الوظيفية، وبالتالي فهي دالة إحصائياً أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ادراك العدالة التنظيمية تعزى لمتغير السن والرتبة الوظيفية في كل أبعاد الاستبيان الثلاثة مجتمعة وهذا ما يتفق ومحتوى الفرضية .

ويمكن تفسير ذلك أن سن الأستاذ يعتبر من العوامل المؤثرة في الاحساس بالعدالة التنظيمية إذ تبرز أهميتها الى زيادة وعيهم بالظروف المحيطة داخل المؤسسات الجامعية والاحتكاك الدائم مع المسؤولين في اطار التواصل ضمن الاطار التعليمي، فمن خلال واقع الاستاذ الجامعي فان الشعور بالعدالة التنظيمية يزداد بزيادة سن الاستاذ، ومع زيادة خبرته في القطاع يصبح أكثر طموحاً وتطلعاً، فإدراكه للعدالة التنظيمية يتحدد من خلال نضجه الثقافي بما يتعلق بمعايير الاداء التدريسي، وبمدى تقييمه للمخرجات الناتجة عن الجهد المبذول، فزيادة الوعي بمتطلبات التقييم الاداري في الوسط الجامعي تتحدد قناعاته وثقته بمعايير الاداء الحالي، وبالتالي سيعتمد الى القيام بمقارنات بين المعايير المعمول بها وما ينبغي أن يكون.

وتفسر الباحثة كذلك أهمية متغير الرتبة الوظيفية في الشعور بالعدالة التنظيمية الى أن الاساتذة الذين يشغلون الدرجات العلمية الدنيا يسعون بشكل جاد الى تحقيق الاستقرار في وظائفهم والمحافظة عليها والترقي والتطور فيها خاصة اذا شعر أن عمله يحقق له الاستقرار والعدالة ، أما الاساتذة الذين يشغلون درجات علمية عليا فمن الطبيعي أن يتأثر أداؤهم بالعدالة التنظيمية السائدة وهذا ما يقلل من الشعور بالعدالة لديهم .

وقد إتفقت نتائج الفرضية مع دراسة كل من الجعيد (2004) حيث أشارت الى وجود تأثير معنوي لمتغير العمر والمستوى التعليمي والخبرة على احساس الموظفين بالعدالة التنظيمية في الاجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، وانفقت مع دراسة اسكندر (2005)، و دراوشة (2017)، حيث أشارت الى وجود فروق بين آراء عينة الدراسة حول العدالة التنظيمية تعزى لسنهم وسنوات خبرتهم.

وقد إختلفت نتائج الفرضية مع دراسة بن زاهي ومعمري (2015) والتي ترى أنه لا توجد فروق في ادراك العدالة التنظيمية تعزى للمتغيرات التالية السن و الجنس والاقدمية، ودراسة الطبولي وكريم والعبار (2015) التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في ذلك الإحساس تعزى لمتغيري النوع، والمؤهل العلمي ، وقد فسر هذه النتيجة على أساس وجود فهم مشترك لمبادئ العدالة التنظيمية عند جميع الفئات والمستويات من المعلمين بسبب التأهيل والتدريب والخبرة، لأنه كلما زاد مؤهل المعلم وخبرته ونضجه المهني زاد فهمه للواقع التنظيمي، وفي هذا المنحى وكتحليل لنظرية الحساسية للعدالة فان تفسير الفروق بين الافراد في ادراك حالة العدالة باعتبارها عملية معرفية، يعزى الى مدى حساسية الافراد لهذه الحالة أو مدى قبولهم لوجود العدالة أو عدمه، وليس من خلال المتغيرات الشخصية أو التنظيمية، وحسب هذا الاتجاه فان الافراد يوضعون على مقياس يتألف من ثلاث مجالات، يقع الافراد الحساسون للعدالة في المجال الاوسط ، فالأفراد الحساسون للعدالة وهم الاشخاص الذين يقارنون مدخلاتهم ومخرجاتهم بمدخلات ومخرجات الاخرين وفقا لنظرية المساواة المعرفية.

(تير رضا. 2007، ص:45)

## 4.2. تفسير ومناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الرابع والتي مفادها:

• توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى سلوك الثقة التنظيمية لدى عينة الدراسة تعزى للمتغيرات التالية (السن ، الرتبة الوظيفية ).

حيث دلت النتائج المسجلة في الجدول رقم (33-34) أن قيمة الدلالة المحسوبة لكل الأبعاد والدرجة الكلية للثقة التنظيمية كانت أقل من (0.01) لكل من عامل السن والرتبة الوظيفية، وبالتالي فهي دالة إحصائياً أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى سلوك الثقة التنظيمية تعزى لمتغير السن والرتبة الوظيفية في كل أبعاد الاستبيان الثلاثة مجتمعة ومتفرقة وهذا ما يتفق ومحتوى الفرضية.

ويمكن تفسير ذلك أن سلوك الثقة التنظيمية يزداد بازدياد سن الاستاذ ومع زيادة خبرته بالقطاع يصبح أكثر واقعية ، فثقته التنظيمية تتحدد من خلال تفاعله وتكوين علاقته مع مراعاة بعض العوامل كالسن والرتبة الوظيفية ، وذلك ما يتعلق بمعايير الاداء التدريسي، ومدى تقييمه للمخرجات الناتجة عن الجهد المبذول ، وهذا ما يدعم ثقته التنظيمية، ثقة الأساتذة في ادارة الجامعة تمنحهم مكاسب وامتيازات ومنافع يحصلون عليها نظير إستمراريتهم وولائهم لمؤسساتهم الجامعية مقارنة بفقدانهم لها عند تركهم لها، كما أن الاساتذة ذوي الدرجات العلمية العليا تدرك بأن لها تجارب متكررة ومتنوعة في العمل تسمح لها بتمييز الأفضل لنجاح المؤسسة الجامعية .

حيث تعمل الثقة التنظيمية على تقليل الرقابة المباشرة والتوجيه المستمر في العمل الإداري من جهة أو غلق مجالات وقنوات الإتصال ، كما أن العمل على تحقيق الثقة بين أفراد المنظمة الواحدة من شأنه أن يسهم في فعالية الأء والتنسيق الإداري نتيجة الخبرة المتراكمة لأفراد المؤسسة الجامعية .

وهذا ما يتفق مع دراسة إسكندر (2005)، حيث أشارت الى وجود فروق بين

المبحوثين حول الثقة التنظيمية تعزى للسن والرتبة الوظيفية.

واختلفت هذه الدراسة مع دراسة الرفاعي (2008)، حيث أشارت الى عدم وجود إختلافات جوهرية في الثقة التنظيمية والسلوك الاداري الابتكاري تبعا للمستويات الادارية.

## 5.2. تفسير ومناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الخامس والتي مفادها:

• توجد فروق دالة احصائيا بين الجنسين في مستوى ادراك العدالة التنظيمية لدى عينة الدراسة باختلاف مدة العمل والتفاعل بينهما.

تعكس النتيجة المتوصل إليها عدم وجود فروق أو اختلافات بين الاساتذة الذكور والاناث في مستوى ادراك العدالة التنظيمية يعزى لمتغير مدة العمل، وترجع الباحثة ذلك الى أن طبيعة الادارة الجامعية تتسم بالمنافسة وتشجع الاساتذة من الجنسين على الوعي بأهمية العدالة التنظيمية ، ويعني كذلك أن مستوى العلاقات الانسانية بين الاساتذة لا تتأثر بجنس الفرد، بل بكيفية إدراكه للعدالة التنظيمية ، والى مستوى الاتصال والتشاركية بينهم.

أما فيما يتعلق بمدة العمل فترجع الباحثة ذلك الى أن الاساتذة الذين تزيد مدة العمل لديهم أكثر من 11 سنة توحى بأن لديهم تجارب متكررة ومتنوعة في العمل تكسب الفرد قدرات وخبرات ممزوجة من المعارف والمهارات، مما يكسبه حساسية تجاه العمل فيصبح ذا فكر واسع ورأي رشيد وقرار سديد، فرغم ما تعكسه طول مدة العمل الا أنه يتعرض لضغوط كلما زادة المدة نظرا لطبيعة وحساسية مهنة التعليم والمسؤولية الملقاة على عاتق الاستاذ.

لأن العدالة في الإجراءات هي شعور الموظفين بأنّ الإجراءات التي تقوم بها الإدارةُ اتجاهاً تتّم بطريقةً عادلة ، ويحصلُ كلُّ منهم على مكافأةٍ ماليّةٍ أو معنويّةٍ مقابل القيام بعملٍ إضافيٍّ ، ويساهمُ ذلك في تعزيزِ الشعور بتطبيقِ العدالة في الإجراءاتِ التنظيميّة. كما أن العدالة في التعامل تعدُّ امتداداً للعدالة في الإجراءات ؛ إذ تشيرُ إلى الطريقة التي تتبعها الإدارةُ في التصرفِ مع الموظفين ، والتي تعتمدُ بشكلٍ مباشرٍ على عكسِ طبيعة العدالة التنظيميّة المطبقة في الجامعة وتشملُ مجموعةً من التعاملات كالمصداقيّة، والثقة والاحترام المتبادل ، وغيرها من الوسائل الأخرى التي تساعدُ على تعزيزِ التعامل بين الأفراد .

وهذا ما يتفق مع دراسة أبو جاسر (2010) و دراسة المعاينة (2005)، والتي ترى أنه لا توجد فروق في درجة ادراك العدالة التنظيمية تعزى للجنس أوالخبرة.

واختلفت هذه الدراسة مع دراسة الجعيد (2004) وإسكندر(2005) ، حيث أشارت الى وجود فروق بين آراء العينة حول ادراك العدالة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس ومدة العمل والتفاعل بينهما، و دراسة بن زاهي ومعمري (2015) التي ترى بأنه توجد فروق بين الجنسين في إدراك العدالة التنظيمية باختلاف السن والاقدمية.

## 6.2. تفسير ومناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل السادس والتي مفادها:

• توجد فروق دالة احصائيا بين الجنسين في مستوى سلوك الثقة التنظيمية لدى عينة الدراسة باختلاف مدة العمل والتفاعل بينهما.

تبين النتيجة المتوصل إليها أنه لا توجد فروق واختلافات بين الاساتذة الذكور والاناث في مستوى الثقة التنظيمية تبعا لمتغير مدة العمل، وترجع الباحثة ذلك الى أن ما يمارسه الاستاذ من سلوكيات وأداء، ينعكس على جميع العاملين في الجامعة على حد سواء، مما يثير دافعيتهم ويعزز ثقتهم، واستثارة فكرهم، وحثهم على العمل والابداع، وابداء مزيد من الولاء والثقة لجامعتهم وللعاملين فيها، مما ينعكس بشكل ايجابي على استثارة افكار وابداعات جديدة، تجعل الفرد يسعى دائما بدافع الثقة لجامعته أن يقدم مصلحة الجامعة على مصلحته الخاصة، ويسعى جادا لتصحيح الافكار السلبية عن جامعته، ويقدم الحلول والاقترحات بشأنها، فهو يشعر بأنها جزء من نجاحه وتميزه المهني، ويشعر بتقديم الخدمة للآخرين بدافع انساني نابع من ثقته بجامعته، وكلما ارتفع مستوى تعليم الفرد زادت ثقته بمنظّمته.

إن توفر جملة من الخصائص والسمات التي تجعل الأساتذة جديرين بثقة الآخرين من إدارة الجامعة ، وتشمل كل من الإلتزام والقيم والمبادئ والاهتمام بمصالح الزميل ومساعدته ، هذا من جهة أو توفر الهيكل التنظيمي المرن والمناسب داخل الاقسام أو الكليات ، يضاف غلى ذلك تطابق أقوال الإدارة مع أفعالها إلى حد كبير من جهة ثانية .

وهذا ما يتفق مع دراسة الرفاعي (2008)، حيث أشارت الى عدم وجود فروق بين الجنسين حول مستوى سلوك الثقة التنظيمية تعزى لمتغير مدة العمل والتفاعل بينهما. واختلفت هذه الدراسة مع دراسة Patrick (2006) وإسكندر (2005)، حيث أشارت الى وجود فروق بين آراء العينة حول سلوك الثقة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس ومدة العمل والتفاعل بينهما.

## 7.2. تفسير ومناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل السابع والتي مفادها:

• يمكن التنبؤ بمستوى الثقة التنظيمية لدى أساتذة جامعة عمار ثلجي بالأغواط من خلال مستوى إدراكهم للعدالة التنظيمية.

يمكن تفسير إسهام العدالة التنظيمية في القدرة على التنبؤ بالثقة التنظيمية، حيث أن العدالة التنظيمية وسلوك الثقة التنظيمية كلامها يعبران عن حالة انفعالية، حيث أنها ترتبط بالفرد نفسه، كما أن لطبيعة العمل التي يعيشها الاستاذ والتي تتمثل في التعرف الجيد على العواطف الذاتية للفرد نفسه وللآخرين والقدرة على التعبير عنها بدقة في تحديد مستوى ردود الفعل التي يقوم بها الاستاذ والتي تحدد عدالته وتسهم بشكل كبير في تهيئة الاستاذ لمناخ يسوده الرضا عن العمل مما يوصله الى الثقة التنظيمية.

إن أهمية مبادئ العدالة وقيمها التي وفرها الإسلام منذ زمن طويل ، هي أساس الأداء المتميز لبعض المنظمات ونجاحها ، وتحقيق رضا أفرادها ، وهو الأمر الذي دفع علماء الإدارة الحديثة إلى تركيز اهتمامهم على الكثير من أبعاد العدالة ، وذلك مما أدى بهم إلى تحقيق الثقة ،الإلتزام والولاء لدى موظفيها ، فإن ارتفاع الشعور بالعدالة يؤدي إلى زيادة الثقة والقناعة بإمكانية الحصول على الحقوق وما تعنيه العدالة من سلوكيات الأمن النفسي والوثوق في كل ما تقدمه المؤسسة .

حيث تعتبر العدالة التنظيمية قيمة اجتماعية ونمط اجتماعي يؤدي غيابه إلى مخاطر جسيمة تهدد الفرد والمؤسسة على حد سواء، إذ أن إدراك الفرد لعدم العدالة يؤدي به إلى سلوكيات سلبية كمنقص الولاء وزيادة معدل دوران العمل ، إضافة إلى سلوكيات الإنتقام

الموجهة نحو المؤسسة أو قاداتها ، فهي ترتبط بقيم العاملين وعلاقاتهم الاجتماعية مما يؤثر بشكل مباشر على دوافع العاملين وجهودهم .(زايد عادل محمد ،2006،ص3-8)

وهذا ما يتفق مع دراسة كل من المسدي (2012)، و Goudy (2005)، ومحمد رضوان (2008)، و Aryee (2002)، حيث أشارت الى أن الثقة التنظيمية تساهم في التنبؤ بالعدالة التنظيمية لدى أساتذة جامعة عمار ثليجي بالأغواط.

واختلفت هذه الدراسة مع دراسة البدراني (2010)، حيث أشارت الى أن الثقة التنظيمية لا تساعد في التنبؤ بالعدالة التنظيمية لدى أساتذة جامعة عمار ثليجي بالأغواط.

## 8.2. تفسير ومناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الثامن والتي مفادها:

• توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك أساتذة جامعة عمار ثليجي بالأغواط للعدالة التنظيمية(التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) وسلوك الثقة التنظيمية (الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل، الثقة بالإدارة المنظمة).

يمكن تفسير ذلك أن العدالة التنظيمية في الوسط الجامعي تعتبر كمحدد لسلوك الثقة التنظيمية لدى أساتذة جامعة عمار ثليجي بالأغواط، وحسب رأي الباحثة فان إدراك الاساتذة لمستوياتها مرتبط بالعقد النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة وبالممارسات الادارية للإدارة والقادة، هذا العقد ينطوي على العلاقة التبادلية بين الفرد والمنظمة، فكلما كانت أكثر عدالة كان الأساتذة أكثر ثقة بأنفسهم وعملهم ومؤسساتهم وزادة الرغبة لديهم في العمل بكل جد لتطوير أنفسهم أكاديميا ومهنيا، على أساسها يقدم الفرد أداء بموجب ذلك تمنحه المنظمة حوافز مناسبة، اضافة الى منحه الفرصة في المساهمة في التخطيط لأهداف المنظمة من خلال مشاركته في اتخاذ قرارات وظيفية، مما يشعره بالثقة انطلاقا من التعامل الجيد في الوسط المهني، وبالتالي سيقدم المزيد من سلوكيات الدعم والمساعدة، وهذا ما ينعكس بشكل ايجابي على جودة المؤسسة وتطورها.

تعد النتيجة منطقية حسب رأي الباحثة ، حيث يؤكد وجود مستوى مرتفع من العدالة التنظيمية لدى الأساتذة في توزيع المهام يشعرهم بالموضوعية والعدالة في التوزيع والمكافئات ، وهذا يؤدي إلى زيادة الثقة بالنفس والثقة بالزملاء والثقة بالمؤسسة الجامعية.

كما ان الوصول على درجات مرتفعة من العدالة والثقة لدى أعضاء هيئة التدريس الجامعي يؤدي حتما إلى تهيئة ظروف عمل وبيئة تعليمية تخدم الطالب الجامعي بدرجة كبيرة من الكفاءة والأداء الجامعي الجيد ، هذا فضلا على ان شعور الأساتذة بالثقة يعزز لديهم مبدأ الإستقرار الوظيفي ، والإنجاز ، وحب العمل وتقديم الخدمة للجميع .

ومنه يمكن القول أن العلاقة الارتباطية بين العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية لدى أساتذة الجامعة مرتبطة ارتباطا قويا بالممارسات الإدارية وسلوكيات القيادة التي عملت على زيادة الرغبة في تطوير الذات ورفع مستوى الكفاءة الأكاديمية والمهنية مما إنعكس بشكل إيجابي على تحقيق الجودة و الثقة بزملاء العمل ، المرؤوسين و الثقة بالمنظمة .

وهذا ما يتفق مع دراسة كل من اسكندر (2005)، ومحمد رضوان (2008)، والبدراني (2010)، وبن زاهي ومعمري (2015)، حيث أشارت الى وجود علاقة ارتباط موجبة مرتفعة.

واختلفت هذه الدراسة مع دراسة حواس (2003)، التي ترى بوجود علاقة ارتباط طردية متوسطة.

## 3- الاستنتاج العام:

انطلق هذا البحث من تساؤل كان يدور حول علاقة الارتباط بين مستوى ادراك العدالة التنظيمية وسلوك الثقة التنظيمية لدى أساتذة جامعة عمار ثليجي بالأغواط ، واستنادا الى ما تم الاطلاع عليه من أدبيات ودراسات لها علاقة بالموضوع، افترضت الباحثة توقع مستوى متوسط في مستوى ادراك العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية لدى أساتذة جامعة عمار ثليجي بالأغواط، مفصلة ذلك بدلالة الفروق على مستوى المتغيرات الديمغرافية التي شملت كل من السن، الرتبة الوظيفية، والجنس ومدة العمل والتفاعل بينهما في كل من مستوى ادراك العدالة التنظيمية وسلوك الثقة التنظيمية، بالإضافة الى التنبؤ بمستوى الثقة التنظيمية لعينة الدراسة من خلال ادراكهم للعدالة التنظيمية، لنتوصل في الاخير لدراسة وتحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

وفي سعي للتحقق من هذه الفرضيات، اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي وفي ضوءه تم إعداد استبيان يحوي مجموعة من البنود تقيس موضوع الدراسة، وتم الحرص على أن يتوفر فيها الحد المقبول من الخصائص السيكومترية (الصدق و الثبات).

أدى القيام بالدراسة الاستطلاعية الى تحديد المجتمع الذي سيجري عليه البحث، وهو أساتذة جامعة عمار ثليجي بالأغواط ، وقدر مجتمع البحث بـ 906 فرد للحصول على البيانات، وتم على ضوءها تحديد عينة البحث، التي كانت من النوع العشوائي الطبقي، قدر حجمها بـ 220 فرد يمثلون نسبة 25 % من المجتمع الاصلي.

نتج عن تفرغ البيانات ومعالجتها احصائيا باستخدام برنامج sspS التحقق من الافتراضات التي تم الانطلاق منها حيث أن:

- عدم تحقق الفرضية الاولى من هذا البحث المتعلق بالمستوى المتوسط لإدراك العدالة التنظيمية فكان مرتفع لدى عينة الدراسة.
- عدم تحقق الفرضية الثانية من هذا البحث المتعلق بالمستوى المتوسط لسلوك الثقة التنظيمية فكان مرتفع لدى عينة الدراسة.

- تحقق الفرضية الثالثة من هذا البحث والقائلة بأنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك العدالة التنظيمية لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير السن والرتبة الوظيفية جاءت لصالح الفئة من (56 - 65 سنوات) و لصالح أستاذ مساعد.
  - تحقق الفرضية الرابعة من هذا البحث والقائلة بأنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى سلوك الثقة التنظيمية لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير السن والرتبة الوظيفية جاءت لصالح الفئة من (56 - 65 سنوات) ولصالح أستاذ مساعد.
  - عدم تحقق الفرضية الخامسة من هذا البحث والقائلة بأنه: توجد فروق دالة احصائيا بين الجنسين في مستوى ادراك العدالة التنظيمية لدى عينة الدراسة باختلاف مدة العمل والتفاعل بينهما.
  - عدم تحقق الفرضية السادسة من هذا البحث والقائلة بأنه: توجد فروق دالة احصائيا بين الجنسين في مستوى سلوك الثقة التنظيمية لدى عينة الدراسة باختلاف مدة العمل والتفاعل بينهما.
  - تحقق الفرضية السابعة من هذا البحث والقائلة بأنه: يمكن التنبؤ بمستوى الثقة التنظيمية لدى أساتذة جامعة عمار ثليجي بالأغواط من خلال مستوى إدراكهم للعدالة التنظيمية.
  - تحقق الفرضية الثامنة من هذا البحث والقائلة بأنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك أساتذة جامعة عمار ثليجي بالأغواط للعدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، ، التعاملية) وسلوك الثقة التنظيمية (الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل، الثقة بالإدارة المنظمة).
- لقد أثبتت هذه الدراسة عدد من النتائج التي توصلت إليها بعض الدراسات السابقة، كما توصلت الى نتائج مرتبطة بالواقع المحلي للبيئة الجزائرية أو بخصوصيات جامعة عمار ثليجي بالأغواط ومن بين هذه النتائج نذكر ما يلي:

• التأثير الكبير الذي تلعبه أبعاد العدالة التنظيمية سواء منفردة أو مجتمعة على الثقة التنظيمية، وهذا ما يدل على أهمية العوامل البيئية في التأثير على اتجاهات الأفراد وسلوكهم.

• على الرغم من اعتبار الجماعة كأول وجهة بالنسبة للفرد، غير أن تأثيرها في الثقة التنظيمية وفي أبعادها يبقى دون التأثير الذي تحدثه العدالة التنظيمية في الثقة التنظيمية وبالتالي يبقى التأثير الأقوى للمنظمة على الأقل فيما يتعلق بالثقة التنظيمية.

#### 4. اقتراحات الدراسة:

بناء على ما توصلت إليه الباحثة من خلال النتائج المتحصل عليها في دراستها يتبين ضرورة تقديم الاقتراحات والتوصيات التالية:

• التركيز على أهمية الجانب النفسي أولاً 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 جعلهم أكثر تمسكا والتزاما وثقة بمنظمتهم لتولد شعورا داخليا بأن نجاح المنظمة يعد نجاحا لهم.

• ضرورة تنمية وزيادة إدراك الاساتذة للعدالة التنظيمية، بما ينعكس بالإيجاب على أداء هؤلاء الاساتذة، وبالتالي على الأداء الاجمالي لإدارة الجامعة.

• تشجيع المدراء والمسؤولين على تبني بيئة تنظيمية تشجع وتنمي مستوى الثقة عن طريق توفير مناخ تنظيمي تسوده العدالة، وإعتماد المراجعة المستمرة للسياسات والممارسات الخاطئة في محاولة جاد للابتعاد عن المحاباة والمحسوبية في التعامل وفق صيغ تضمن للجميع تحقيق المساواة والعدالة.

• العمل على تنمية روح المبادرة والابداع عن طريق تبني برامج تشجيعية للأفكار الابداعية ومحاولة العمل بها، مما يخلق شعورا بالرضا والثقة لدى الاساتذة في الجامعة.

- إجراء المزيد من البحوث والدراسات حول موضوع العدالة التنظيمية نظرا لندرتها وربطها بمتغيرات أخرى مثل الانماط القيادية، المتغيرات الشخصية، أبعاد الاداء السياقي... وغيرها
- إجراء دراسات مشابهة في مؤسسات أخرى من الوطن ومقارنة النتائج المتوصل إليها فيما بينها.
- دراسة العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض المتغيرات الأخرى كالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، الأداء السياقي و التماثل التنظيمي .
- تأثير مناخ التنظيمي في الثقة التنظيمية .

# قائمة المراجع

• قائمة المراجع:

1. ابراهيم مطاوع (2000): علم النفس وأهميته في حياتنا، دار المعارف، دط، القاهرة.
2. أبو الفضل جمال الدين ابن منظور (1992): لسان العرب، دار الفكر العربي، بيروت، لبنان، ط1، المجلد (11).
3. أحمد الخطيب (2009): الادارة الحديثة - نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة - عالم الكتب للنشر والتوزيع، الأردن.
4. أحمد زكي بدوي (2002): معجم مصطلحات العلوم الادارية، دار الكتاب اللبناني، بيروت.
5. أحمد سيد مصطفى (2006): إدارة الموارد البشرية - رؤية إستراتيجية معاصرة - ، دار النهضة العربية، ط1، القاهرة.
6. أحمد صقر عاشور (1989): السلوك الانساني في المنظمات، الدار الجامعية، دط، بيروت.
7. أحمد ماهر (2000): السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات - الدار الجامعية، ط7، القاهرة.
8. أحمد ماهر (2005): السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، دط، الاسكندرية.
9. أسماء طه نوري الشكرجي (2008): أثر العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية في الاحتراق النفسي للعاملين، دراسة تطبيقية لآراء عينة من العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد
10. إعتامد محمد علام (1993): دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، جامعة عين

شمس، كلية البنات، ط1، القاهرة.

11. أميرة خضير كاظم (2014): الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي - دراسة تطبيقية لعدد من العاملين في فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف الأشرف -، المعهد التقني، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، مجلد (08)، العدد (31).

12. أميرة محمد رفعت حواس (2003): أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الادارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة.

13. إياد طه الرواشدة (2013): التراجع التنظيمي وأثره في الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات العامة الاردنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة مؤتة، الاردن.

14. الدوري زكرياء مضلك، صالح أحمد علي (2009): إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية، عمان.

15. الطويل، هاني عبدالرحمن. (1997): الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

16. بلال خلف السكارنة (2008): دراسات إدارية معاصرة، دار الميسرة، ط1، عمان.

17. ثامر محمد محارمة (2000): مدى إحساس موظفي الدوائر الحكومية الاردنية في محافظتي الكرك والطفيلية بالعدالة التنظيمية، مجلة الادارة العامة، الرياض، العدد (02).

18. ثامر محمد محارمة (2008): سلوك المواطنة التنظيمية في الاجهزة القطرية - دراسة ميدانية -، مجلة الادارة العامة، العدد (02)، مجلد (48)، معهد الادارة العامة، الرياض.

19. جاد الرب سميع حسنين (2004): أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، مجلة البحوث التجارية، المجلد (26)، العدد (02)، جامعة الزقازيق.
20. حسن راوية (2002): السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، دط، الاسكندرية.
21. حسين حريم (1997): السلوك التنظيمي - سلوك الافراد في المنظمات - دار زهران للنشر والتوزيع، دط، عمان.
22. حسين حريم (2004): السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الاعمال - دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، دط، عمان، الاردن.
23. حمد سليمان البدراني (2010): إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة لدى العاملين في المنظمات الامنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
24. حمزاوي محمد سيد (2008): السلوك الاداري والتنظيمي في المنظمات المدنية والامنية، مكتبة الشقري الرياض.
25. راتب السعود، سوزان سلطان (2008): سلوك التطوع التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الاردنية العامة وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين، مجلد (09)، العدد (04).
26. راشد شبيب العجمي (1998): تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، مجلة الاداري، مسقط، المجلد (20)، العدد (72).
27. رشيد مازن فارس (2001): إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان، الرياض.
28. رضا تير (2007): اهتمامات تسير الموارد البشرية وسلوك مشرفي الوظيفة العمومية الجزائرية في العمل - مقارنة العدالة التنظيمية -، مجلة الوقاية

- والارغونوميا، جامعة الجزائر، العدد (1).
29. رنا ناصر جبر الطائي (2007): **الانماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي** - دراسة تشخيصية تحليلية لآراء عينة من المديرين في شركات القطاع الصناعي المختلط، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
30. زكرياء بشير إمام (2003): **مفهوم العدالة بين الفكر الاسلامي والفكر الغربي**، دار روائع مجدلاوي، ط1، عمان.
31. سامر عبد المجيد البشابشة (2008): **أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات الاردنية** - دراسة ميدانية - المجلة الاردنية في إدارة الاعمال، العدد (4).
32. سامي محمد ملح (2000): **مناهج البحث في التربية وعلم النفس**، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان.
33. سامي خشبة (1994): **مصطلحات فكرية**، المكتبة الاكاديمية، القاهرة.
34. سعد على العزي ، مؤيد يوسف نعمة الساعدي (2004): **الثقة بين الاطار الشخصي لها والمفهوم التنظيمي الحديث**، المجلة العراقية للعلوم الادارية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العدد (05).
35. صابرين مراد نمر أبو جاسر (2010): **أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي** - دراسة تطبيقية - على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة.
36. طارق رضوان محمد رضوان (2007): **الثقة التنظيمية كمحدد للعلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي** - دراسة تطبيقية - كلية التجارة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة طنطا.

37. عادل بن صلاح عمر عبد الجبار، محمد بن مترك القحطاني (2007): علم النفس التنظيمي والاداري، كلية التربية، جامعة الملك سعود، ط1، الرياض.
38. عادل محمد زايد (1995): تحليل العلاقة بين أساليب مراقبة الأداء الوظيفي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، المجلة العربية للعلوم الادارية، العدد (02)، الكويت.
39. عادل محمد زايد (1999): تحليل دور المدير الرقابي في التأثير على احساس العاملين بالعدالة التنظيمية - دراسة ميدانية -، مجلة المحاسبة والادارة والتأمين، جامعة القاهرة.
40. عادل محمد زايد (2006): العدالة التنظيمية - المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية-، المنظمة العربية للتنمية الادارية، ط1، القاهرة.
41. عادل محمد زايد (2004): إدارة الموارد البشرية - رؤية إستراتيجية- كلية التجارة، دط، القاهرة.
42. عامر الكبيسي (1998): السلوك التنظيمي، دار الشرق، الدوحة.
43. عامر على حسين العطوي (2007): أثر العدالة التنظيمية في الاداء السياقي، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، العراق، مجلد (09)، العدد (03)، جامعة القادسية.
44. عبد الباري إبراهيم درة (2004): تكنولوجيا الاداء البشري في المنظمات - الاسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة -، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة.
45. عبد الرحمن يوسف درويش (1999): العلاقة بين الاحساس بفعالية وموضوعية نظام تقويم الاداء والولاء التنظيمي والرضا والاداء الوظيفي، المجلة العربية للعلوم الادارية، القاهرة، العدد (02).

46. عبد الله بن عبد الغني الطجم وطلق بن عوض الله السواط (1996): السلوك التنظيمي - المفاهيم، النظريات، التطبيقات - دار النوابع للنشر والتوزيع، ط2، الرياض.
47. عبد الله بن عبد الغني الطجم (2011): السلوك التنظيمي - المفاهيم، النظريات، التطبيقات-، دار النوابع للنشر والتوزيع، جده.
48. عبد الله بن عبد الغني الغامدي (1990): الثقة التنظيمية بالأجهزة الادارية في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للادارة، المنظمة العربية للتنمية الادارية، العدد (03).
49. عبيدات ذوقان (2003): البحث العلمي - مفهومه، أدواته، أساليبه - دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان.
50. عتيق عبد العزيز جكه و عبد الرحيم عبد اللطيف الشاهين (2007): الثقة في النظام الاداري الحكومي بالتركيز على المؤسسات الخدمية في دولة الامارات، المجلة العربية للعلوم الادارية، العدد (03)، جامعة الكويت.
51. على أحمد جبرائيل المعاينة (2005): درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الاردن للعدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمعلميهم، أطروحة دكتوراه غير منشورة في فلسفة التربية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
52. على أحمد جبرائيل المعاينة (2007): تطلعات الفكر التربوي الاردني بين العدالة التنظيمية ومفهوم المواطنة - واقع وآفاق-، دار ابن بطوطة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
53. على عبد الهادي مسلم (2005): أثر القدرات الابداعية للمديرين والسياق التنظيمي على مستوى ومحتوى تطوير المنظمات السعودية، مجلة الادارة العامة،

- الرياض، العدد (02).
54. عمار بوحوش و محمد ذنبيات (1995): **مناهج البحث العلمي**، ديوان المطبوعات الجامعية، دط، الجزائر.
55. عمار بوحوش، محمد ذنبيات (2001): **مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث**، ديوان المطبوعات الجامعية، دط، الجزائر.
56. عمرو محمد أحمد عواد (2003): **تحليل أبعاد العدالة التنظيمية -دراسة تطبيقية-**، مجلة البحوث الادارية، أكاديمية السادات للعلوم الادارية، مصر، المجلد (21)، العدد(01).
57. فاطمة صابر عوض، مرفت علي خفاجة (2002): **أسس ومبادئ البحث العلمي**، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية، ط1، الاسكندرية.
58. فضل الفضلي (2007): **العلاقة بين العدالة التنظيمية وبعض المتغيرات التنظيمية والديموغرافية في الاجهزة الحكومية في دولة الكويت**، المجلة العربية للعلوم الادارية، المجلد (14)، العدد (01).
59. فهمي خليفة الفهداوي، نشأت أحمد القطاونة (2004): **تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي - دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية-**، المجلة العربية للادارة، مجلد (24)، العدد (02)، عمان.
60. كامل محمد المغربي (2010): **السلوك التنظيمي - مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم -**، دار الفكر، ط4، جامعة مؤتة، الأردن.
61. ليلي السيد فرحات (2001): **القياس والاختبار في التربية الرياضية**، مركز الكتاب للنشر، دط، عمان، الأردن.
62. ماثيو جيدير، ترجمة ملكة أبيض (ب.س): **منهجية البحث العلمي**، ب ط.
63. ماجدة عطية (2003): **سلوك المنظمة - سلوك الفرد والجماعة -** دار الشروق

- للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة.
64. مازن فارس رشيد (2003): **الثقة التنظيمية في الاجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية - بعض المحددات والآثار -** مجلة الادارة العامة، الرياض.
65. محمد الصيرفي (2009): **التحليل على مستوى المنظمات،** المكتب الجامعي الحديث، ط1، ج4، الاسكندرية.
66. محمد بن يعقوب الفيروز أبادي (1997): **القاموس المحيط،** دار الجبل، ج(4)، بيروت.
67. محمد حسن رسمي (2004): **السلوك التنظيمي في الادارة التربوية،** دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر والنشر، ط1، الاسكندرية.
68. محمد داودي، محمد بوفاتح (2007): **منهجية كتابة البحوث العلمية والرسائل الجامعية،** دار المكتبة الأوراسية، ط1، الجزائر.
69. محمد زيدان حمدان (1989): **البحث العلمي كنظام،** دار التربية الحديثة، دط، عمان.
70. محمد سعيد أنور سلطان (2004): **السلوك التنظيمي،** دار الجامعة الجديدة، دط، الاسكندرية.
71. محمد سلمان العميان (2005): **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال،** دار وائل للنشر، ط1، عمان.
72. محمد سلمان العميان (2013): **السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال،** دار وائل للنشر، ط3، عمان.
73. محمد عبد اللطيف خليفة (1997): **محددات السلوك التطوعي في المنظمات العامة - دراسة تحليلية -** في ضوء بعض النظريات السلوكية الحديثة، المجلة العربية للعلوم الادارية، مجلس النشر، مجلد (05)، العدد (01)، جامعة الكويت.

74. محمد علي محمد (1986): علم الاجتماع والمنهج العلمي، دار المعرفة الجامعية، ط3، الاسكندرية.
75. محمد قاسم القريوتي (1997): نظم ومعايير التعيينات والترقيات والتنقلات في أجهزة الامن العربية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض.
76. محمد مصطفى الخشروم (2010): دور عدالة المعاملات في تخفيف ضغوط صراع الدور ، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (26)، العدد (2).
77. محمود بوسنة (2007): علم النفس القياس - المبادئ الاساسية - ديوان المطبوعات الجزائرية، دط، الجزائر.
78. محي الدين مختار (1995): بعض تقنيات البحث وكتابة التقرير، مجلة العلوم الانسانية، عدد خاص، جامعة قسنطينة، الجزائر.
79. موريس أنجرس، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون (2004): منهجية البحث العلمي، دار القصة للنشر، دط، الجزائر.
80. موسى أحمد السعودي (2005): العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الاردنية - دراسة ميدانية - دراسات العلوم الادارية، المجلد (32)، العدد (01).
81. موسى اللوزي (1999): التطوير التنظيمي - أساسيات ومفاهيم حديثة - دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان.
82. نماء جواد العبيدي (2012): العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، جامعة تكريت، كلية الادارة والاقتصاد، العراق، المجلد (08)، العدد (24).
83. هاوس بيترج نورث، ترجمة صلاح معاذ المعيوف (2006): القيادة الادارية - النظرية والتطبيق - معهد الادارة العامة، الرياض.

84. وليام موبلي، ترجمة نجيب المقطوش (1986): **تسرب الموظفين - أسبابه ونتائجه والسيطرة عليه** - معهد الادارة العامة، دط، الرياض.

- Adams, j, s, (1965) : **Towards an understanding of Inequity**, journal of Abnormal and social psychology.
- Brockner. J. (2002) : **Moking Sense of Procedural Fairness, How High Procedural Fairness can reduce or Heighten the influence of outcone favorability**, Academy of Management Review, vol,27.
- Folger and Greenberg,j(1993) : **Procedural Justice, An Interpretive Analysis of personnel systems**, Research in personnel and Human Resource Management, Vol (03).
- Hardin,R (2002) : **Trust and Trustworthiness**, New York, Russel Sage.
- Ishak,N.A& Adam,S.S (2000) :**The Effects of Leader Member Exchange on Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior Empirical Study**, European Journal of Social Sciences,vol (08), N(02).
- Konovsky, M,and Folger,R,**The Effects of procedural and Distributive Justice on Organizational Citizenhip Behavior**, En Ployee Responsibilities and Rights , Vol (04), N(03).

- Moorman,R.H(1991) : **The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors**, Do Fairness Perception Influence Employee Citizenship ? Journal of Applied Psychology, 75.
- Robert Kreinter,& Angelo Kinick (2001) : **Organizational Behavior Fifth Edition**, Irwin, Mc graw.

الملاحق

جامعة عمار ثليجي - الأغواط -

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا

أستاذي الفاضل:

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم النفس تخصص عمل وتنظيم، أضع بين أيدي سيادتكم هذا العمل المتواضع المتمثل في استمارة بحث تحتوي على مجموعة من الأسئلة والتي تهدف إلى دراسة ما يلي:

إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية

لدى أساتذة جامعة عمار ثليجي بالأغواط

لذلك نرجو من سيادتكم تقييم هذه الأداة وتعديلها وذلك بوضع إما علامة (✓) في الخانة المقابلة للعبارات الصحيحة وعلامة (x) في الخانة المقابلة للعبارات غير الصحيحة، مع تقديم البديل إن أمكن.

الجزء الأول: البيانات الشخصية

الجنس: ذكور  أنثى

السن: أقل من 25 سنة  من 26 . 30 سنة  أكثر من 31 سنة

مدة العمل: من سنة إلى 5 سنوات  من 5 سنوات إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

الرتبة الوظيفية: أستاذ مساعد  أستاذ محاضر  أستاذ التعليم العالي

## الجزء الثاني: العدالة التنظيمية

غير موافق	محايد	موافق	العبارة
<b>العدالة التوزيعية</b>			
			01 تتناسب متطلبات ومهام عملي مع قدرتي الذاتية في الأداء
			02 توزع الحوافز المادية على العمل حسب الاستحقاق
			03 يتناسب راتبي الشهري مع الجهود التي ابذلها في عملي
			04 أحظى بمكافأة الإدارة عن الجهد الإضافي الذي ابذله
			05 يتماثل راتبي مع رواتب الأساتذة المشابهين لي في المهام
			06 يتناسب اجري مع ما أتمتع به من مؤهلات علمية
			07 <b>يمنحني نظام العمل الحالي الحوافز المناسبة</b>
<b>عدالة الإجراءات</b>			
			08 يتخذ رؤسائي القرارات الخاصة بعملي بناء على أسباب منطقية
			09 تتخذ القرارات الخاصة بعملي بناء على معلومات كافية
			10 يجري تطبيق كل القرارات الإدارية المتخذة على الجميع دون استثناء
			11 تحرص إدارة الجامعة على تنفيذ الأساتذة لأوامرها دائما

			اشعر بأن الإجراءات الإدارية المطبقة في الجامعة تتميز بالعدالة	12
			هناك إجراءات عادلة في الجامعة في تقييم الاداء	13
<b>عدالة التعاملات</b>				
			اعتقد بان زملائي في العمل يتعاملون معي بسلوكيات مقبولة	14
			يناقشني المسؤول حول القرارات المتعلقة بعملتي	15
			يراعي المسؤول مصلحتي في القرارات المرتبطة بعملتي	16
			يتم اعلامي عادة باي نشاطات (رسمية-اجتماعية) قبل حدوثها	17
			اشعر بان سلوك المدراء في الجامعة يتميز بالانصاف والعدالة	18
			يحرص المشرف المباشر على إشاعة روح التعاون في العمل	19
			اشعر بنزاهة المسؤول في حسم النزاعات بين الأساتذة	20

**الجزء الثالث: الثقة التنظيمية**

غير موافق	محايد	موافق	العبرة	
<b>الثقة بالمشرفين</b>				
			لا داعي لأن أكون حذرا مع زملائي لأنهم يستحقون ثقتي	21
			أغلب زملائي يكونوا عند وعودهم	22

			أغلب زملائي يقولون ما يؤمنون به أنفسهم وليس ما يعتقدون أنك تحب أن تسمعه	23
			أغلب زملائي يقولون الحقيقة بخصوص حدودهم المعرفية	24
			لا داعي لأن تكون منتبها لأن زميلك لن يأخذ السبق منك	25
			أعتمد على المهارات الخاصة بالوظيفة وقدرات زملائي	26
			أتبع نصيحة زملائي في القضايا المهمة	27
			أفوض زملائي وبكل ثقة باتخاذ قرارات بالنيابة عني في حال غيابي	28
			أعتمد على القرارات ذات العلاقة بوظيفتي والمتخذة من قبل زملائي	29

## الثقة في الرئيس المباشر

			يمكننا تبادل الأفكار والمشاعر سويا بيني وبين رئيسي المباشر	30
			أستطيع التحدث بحرية مع رئيسي المباشر حول المشاكل التي تواجهني في نطاق العمل مع عملي المسبق بأنه سوف يستمع لي	31
			سنشعر أنا ورئيسي المباشر بنوع من فقدان في حال انفصالنا الوظيفي	32
			إذا أشركت رئيسي في مشاكلي، فأنا أعلم بأن إستجابته سوف تكون بناءة	33
			يمكنني القول، بأنني ورئيسي المباشر نملك استثمارات عاطفية ذات قيمة في علاقتنا المهنية	34
			يمتلك الرئيس المباشر القدرات المتخصصة التي تزيد من أدائه	35

			رئيسي المباشر لديه المعرفة الكاملة عن العمل المطلوب منه أداءه	36
<b>الثقة بادارة المنظمة</b>				
			تعامل ادارة الجامعة جميع الأساتذة بعدالة	37
			تولي إدارة الجامعة قدرا من الاهتمام تجاهي في عملية اتخاذ القرارات	38
			يمكنني الوثوق بادارة الجامعة لتحقيق مهامها وواجباتها	39
			أؤمن بقدرات إدارة الجامعة	40
			لدى إدارة الجامعة القدرة على فعل ما تقول	41
			هناك مبادئ منطقية توجه سلوك إدارة الجامعة	42
			إدارة الجامعة لا تتدع موظفيها من أمثالي	43
			أعتقد بأننا يجب أن نهتم بأن لا تفقدنا إدارة الجامعة	44
			إدارة الجامعة معروفة جدا بفعل المهام التي تحاول فعلها	45

جامعة عمار ثليجي - الأغواط -

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا

أستاذي الفاضل:

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم النفس تخصص عمل وتنظيم، أضع بين أيدي سيادتكم هذا العمل المتواضع المتمثل في استمارة بحث تحتوي على مجموعة من الأسئلة والتي تهدف إلى دراسة ما يلي:

إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية

لدى أساتذة جامعة عمار ثليجي بالأغواط

لذلك نرجو من سيادتكم تقييم هذه الأداة وتعديلها وذلك بوضع إما علامة (✓) في الخانة المقابلة للعبارات الصحيحة وعلامة (x) في الخانة المقابلة للعبارات غير الصحيحة، مع تقديم البديل إن أمكن.

الجزء الأول: البيانات الشخصية

الجنس: ذكور  أنث

السن: أقل من 25 سنة  من 26 . 30 سنة  أكثر من 31 سنة

مدة العمل: من سنة إلى 5 سنوات  من 5 سنوات إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

الرتبة الوظيفية: أستاذ مساعد  أستاذ محاضر  أستاذ التعليم العالي

## الجزء الثاني: العدالة التنظيمية

غير موافق	محايد	موافق	العبرة
<b>العدالة التوزيعية</b>			
			01 تتناسب متطلبات ومهام عملي مع قدرتي الذاتية في الأداء
			02 توزع الحوافز المادية على العمل حسب الاستحقاق
			03 يتناسب راتبي الشهري مع الجهود التي ابذلها في عملي
			04 أحظى بمكافأة الإدارة عن الجهد الإضافي الذي ابذله
			05 يتمثل راتبي مع رواتب الأساتذة المشابهين لي في المهام
			06 يتناسب اجري مع ما أتمتع به من مؤهلات علمية
<b>عدالة الإجراءات</b>			
			07 يتخذ رؤسائي القرارات الخاصة بعلمي بناء على أسباب منطقية
			08 تتخذ القرارات الخاصة بعلمي بناء على معلومات كافية
			09 يجري تطبيق كل القرارات الإدارية المتخذة على الجميع دون استثناء
			10 تحرص إدارة الجامعة على تنفيذ الأساتذة لأوامرها دائما

			اشعر بأن الإجراءات الإدارية المطبقة في الجامعة تتميز بالعدالة	11
<b>عدالة التعاملات</b>				
			اعتقد بان زملائي في العمل يتعاملون معي بسلوكيات مقبولة	12
			يناقشني المسؤول حول القرارات المتعلقة بعملتي	13
			يراعي المسؤول مصلحتي في القرارات المرتبطة بعملتي	14
			يتم اعلامي عادة باي نشاطات (رسمية-اجتماعية) قبل حدوثها	15
			اشعر بان سلوك المدراء في الجامعة يتميز بالانصاف والعدالة	16
			يحرص المشرف المباشر على إشاعة روح التعاون في العمل	17
			اشعر بنزاهة المسؤول في حسم النزاعات بين الأساتذة	18

**الجزء الثالث: الثقة التنظيمية**

غير موافق	محايد	موافق	العبارة	
<b>الثقة بالمشرفين</b>				
			لا داعي لأن أكون حذرا مع زملائي لأنهم يستحقون ثقتي	19

			أغلب زملائي يكونوا عند وعودهم	20
			أغلب زملائي يقولون ما يؤمنون به أنفسهم وليس ما يعتقدون بأنك تحب أن تسمعه	21
			أغلب زملائي يقولون الحقيقة بخصوص حدودهم المعرفية	22
			لا داعي لأن تكون منتبها لأن زميلك لن يأخذ السبق منك	23
			أعتمد على المهارات الخاصة بالوظيفة وقدرات زملائي	24
			أتبع نصيحة زملائي في القضايا المهمة	25
			أفوض زملائي وبكل ثقة باتخاذ قرارات بالنيابة عني في حال غيابي	26
			أعتمد على القرارات ذات العلاقة بوظيفتي والمتخذة من قبل زملائي	27

## الثقة في الرئيس المباشر

			أستطيع التحدث بحرية مع رئيسي المباشر حول المشاكل التي تواجهني في نطاق العمل مع عملي المسبق بأنه سوف يستمع لي	28
			إذا أشركت رئيسي في مشاكلي، فأنا أعلم بأن إستجابته سوف تكون بناءة	29
			يمكنني القول، بأنني ورئيسي المباشر نملك استثمارات عاطفية ذات قيمة في علاقتنا المهنية	30

			يمتلك الرئيس المباشر القدرات المتخصصة التي تزيد من أدائه	31
			رئيسي المباشر لديه المعرفة الكاملة عن العمل المطلوب منه أدائه	32
<b>الثقة بإدارة المنظمة</b>				
			تعامل إدارة الجامعة جميع الأساتذة بعدالة	33
			تولي إدارة الجامعة قدرا من الاهتمام تجاهي في عملية اتخاذ القرارات	34
			يمكنني الوثوق بإدارة الجامعة لتحقيق مهامها وواجباتها	35
			أؤمن بقدرات إدارة الجامعة	36
			لدى إدارة الجامعة القدرة على فعل ما تقول	37
			هناك مبادئ منطقية توجه سلوك إدارة الجامعة	38
			أعتقد بأننا يجب أن نهتم بأن لا تفقدنا إدارة الجامعة	39
			إدارة الجامعة معروفة جدا بفعل المهام التي تحاول فعلها	40

الجامعة	المحكمين	الرقم
الأغواط	بوفاتح محمد	01
الأغواط	عون علي	02
الأغواط	لبصير سفيان	03
بسكرة	النحوي عائشة	04
بسكرة	تاويريت نور الدين	05
بسكرة	قبوقب عيسى	06
الوادي	بوبكر منصور	07
الوادي	العيس اسماعيل	08
الوادي	اسعادي فارس	09
مسيلة	ضياف زين الدين	10
مسيلة	عمور عمر	11



1	11	00	11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	19
1	11	00	11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20
صدق محتوى الاستبيان = 0.93															

الجدول رقم (19): يوضح نسبة الإتفاق في عبارات استبيان الثقة التنظيمية.

المحكمين البنود	1م	2م	3م	4م	5م	6م	7م	8م	9م	10م	11م	يقيس	لا تقيس	الفرق	الفرق =
01	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	00	11	1
02	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	00	11	1
03	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	00	11	1
04	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	00	11	1
05	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	00	11	1
06	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	00	11	1
07	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	00	11	1
08	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	00	11	1
09	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	00	11	1
10	1	0	1	0	0	1	0	1	1	1	1	07	04	03	0.27
11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	00	11	1
12	0	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	07	04	03	0.27
13	1	0	1	1	1	0	0	1	0	1	1	07	04	03	0.27
14	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	00	11	1
15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	00	11	1

1	11	00	11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	16
1	11	00	11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17
1	11	00	11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	18
1	11	00	11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	19
1	11	00	11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20
1	11	00	11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	21
1	11	00	11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	22
0.27	03	04	07	0	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	23
1	11	00	11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	24
1	11	00	11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	25
صدق محتوى الاستبيان = 0.91															

## Descriptives

## بنود متغير العدالة التنظيمية

## Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
VAR00001	220	2,6545	,58029
VAR00002	220	2,7318	,52853
VAR00003	220	2,8455	,39832
VAR00004	220	2,6864	,55460
VAR00005	220	2,4091	,71252
VAR00006	220	2,5455	,71687
VAR00007	220	2,6545	,58811
VAR00008	220	2,6227	,71413
VAR00009	220	2,6864	,54630
VAR00010	220	2,7500	,54584
VAR00011	220	2,7136	,56922
VAR00012	220	2,7318	,55385
VAR00013	220	2,8091	,48720
VAR00014	220	2,7955	,54812
VAR00015	220	2,7545	,54373
VAR00016	220	2,8318	,47194
VAR00017	220	2,6909	,51896
VAR00018	220	2,6955	,64318
N valide (listwise)	220		

## Descriptives

## بنود متغير الثقة التنظيمية

## Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
VAR00019	220	2,7545	,51792
VAR00020	220	2,5409	,65037
VAR00021	220	2,5182	,64435
VAR00022	220	2,6182	,63364
VAR00023	220	2,7591	,48837
VAR00024	220	2,7364	,52651
VAR00025	220	2,6636	,63068
VAR00026	220	2,7273	,57986
VAR00027	220	2,7955	,43686
VAR00028	220	2,7682	,48341
VAR00029	220	2,6909	,59289
VAR00030	220	2,5636	,66932
VAR00031	220	2,7636	,48592
VAR00032	220	2,6273	,58691
VAR00033	220	2,7227	,50607
VAR00034	220	2,7909	,49832
VAR00035	220	2,8364	,37079
VAR00036	220	2,8318	,44196
VAR00037	220	2,8773	,43629
VAR00038	220	2,8182	,45192
VAR00039	220	2,6273	,66014
VAR00040	220	2,6682	,60733
N valide (listwise)	220		

Effectifs

Statistiques

		Sex	Exp	Age	Postgrade
N	Valide	60	60	60	60
	Manquante	0	0	0	0

Sex الجنس

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	male	38	63,3	63,3	63,3
	femelle	22	36,7	36,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Exp الأقدمية في العمل

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	moin5ans	7	11,7	11,7	11,7
	6-10ans	11	18,3	18,3	30,0
	plus de 11ans	42	70,0	70,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Age السن

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	25-35	3	5,0	5,0	5,0
	36-45	6	10,0	10,0	15,0
	46-55	40	66,7	66,7	81,7
	56-65	7	11,7	11,7	93,3
	66-75	4	6,7	6,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Grade الرتبة الوظيفية

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	metre assistan	12	20,0	20,0	20,0
	metre conf	7	11,7	11,7	31,7
	prof	41	68,3	68,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

إرتباط بنود البعد الأول لاستبيان العدالة التنظيمية مع الدرجة الكلية للبعد

## Corrélations

## Corrélations

	VAR00001	VAR00002	VAR00003	VAR00004	VAR00005	VAR00006	Totale1
VAR00001	1	,399**	,143	,258*	,354**	,425**	,634**
	Corrélation de Pearson						
	Sig. (bilatérale)	,002	,275	,047	,005	,001	,000
	N	60	60	60	60	60	60
VAR00002	,399**	1	,144	,422**	,476**	,363**	,675**
	Corrélation de Pearson						
	Sig. (bilatérale)	,002	,271	,001	,000	,004	,000
	N	60	60	60	60	60	60
VAR00003	,143	,144	1	,259*	,312*	,487**	,519**
	Corrélation de Pearson						
	Sig. (bilatérale)	,275	,271	,045	,015	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60
VAR00004	,258*	,422**	,259*	1	,537**	,317*	,667**
	Corrélation de Pearson						
	Sig. (bilatérale)	,047	,001	,045	,000	,014	,000
	N	60	60	60	60	60	60
VAR00005	,354**	,476**	,312*	,537**	1	,585**	,818**
	Corrélation de Pearson						
	Sig. (bilatérale)	,005	,000	,015	,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60
VAR00006	,425**	,363**	,487**	,317*	,585**	1	,792**
	Corrélation de Pearson						
	Sig. (bilatérale)	,001	,004	,000	,014	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60
Totale1	,634**	,675**	,519**	,667**	,818**	,792**	1
	Corrélation de Pearson						
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60

\*\*. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

إرتباط بنود البعد الثاني لاستبيان العدالة التنظيمية مع الدرجة الكلية للبعد

## Corrélations

## Corrélations

		VAR00007	VAR00008	VAR00009	VAR00010	VAR00011	Totale2
VAR00007	Corrélation de Pearson	1	,368**	,400**	,227	,281*	,649**
	Sig. (bilatérale)		,004	,002	,082	,029	,000
	N	60	60	60	60	60	60
VAR00008	Corrélation de Pearson	,368**	1	,366**	,426**	,386**	,761**
	Sig. (bilatérale)	,004		,004	,001	,002	,000
	N	60	60	60	60	60	60
VAR00009	Corrélation de Pearson	,400**	,366**	1	,153	,510**	,682**
	Sig. (bilatérale)	,002	,004		,243	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60
VAR00010	Corrélation de Pearson	,227	,426**	,153	1	,467**	,646**
	Sig. (bilatérale)	,082	,001	,243		,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60
VAR00011	Corrélation de Pearson	,281*	,386**	,510**	,467**	1	,745**
	Sig. (bilatérale)	,029	,002	,000	,000		,000
	N	60	60	60	60	60	60
Totale2	Corrélation de Pearson	,649**	,761**	,682**	,646**	,745**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	60	60	60	60	60	60

\*\*. La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\*. La corrélacion est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

إرتباط بنود البعد الثالث لاستبيان العدالة التنظيمية مع الدرجة الكلية للبعد

## Corrélations

## Corrélations

		VAR00012	VAR00013	VAR00014	VAR00015	VAR00016	VAR00017	VAR00018	Totale3
VAR00012	Corrélation de Pearson	1	,444**	,281*	,345**	,580**	,404**	,323*	,687**
	Sig. (bilatérale)		,000	,030	,007	,000	,001	,012	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60
VAR00013	Corrélation de Pearson	,444**	1	,599**	,284*	,466**	,500**	,447**	,757**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,028	,000	,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60
VAR00014	Corrélation de Pearson	,281*	,599**	1	,555**	,178	,423**	,422**	,711**
	Sig. (bilatérale)	,030	,000		,000	,174	,001	,001	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60
VAR00015	Corrélation de Pearson	,345**	,284*	,555**	1	,183	,387**	,309*	,623**
	Sig. (bilatérale)	,007	,028	,000		,162	,002	,016	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60
VAR00016	Corrélation de Pearson	,580**	,466**	,178	,183	1	,530**	,135	,605**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,174	,162		,000	,304	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60
VAR00017	Corrélation de Pearson	,404**	,500**	,423**	,387**	,530**	1	,663**	,801**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,001	,002	,000		,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60
VAR00018	Corrélation de Pearson	,323*	,447**	,422**	,309*	,135	,663**	1	,702**
	Sig. (bilatérale)	,012	,000	,001	,016	,304	,000		,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60
Totale3	Corrélation de Pearson	,687**	,757**	,711**	,623**	,605**	,801**	,702**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	60	60	60	60	60	60	60	60

\*. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

درجات إرتباط أبعاد إستبيان العدالة التنظيمية مع الدرجة الكلية للإستبيان

## Corrélations

## Corrélations

		Totale1	Totale2	Totale3	TotalAdala
Totale1	Corrélation de Pearson	1	,754**	,759**	,926**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	60	60	60	60
Totale2	Corrélation de Pearson	,754**	1	,682**	,880**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	60	60	60	60
Totale3	Corrélation de Pearson	,759**	,682**	1	,911**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	60	60	60	60
TotalAdala	Corrélation de Pearson	,926**	,880**	,911**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	60	60	60	60

\*\*. La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).



	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
VAR00025	Corrélation de Pearson	,420**	,300*	,495**	,512**	,348**	,533**	1	,604**	,622**	,746**
	Sig. (bilatérale)	,001	,020	,000	,000	,006	,000		,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
VAR00026	Corrélation de Pearson	,550**	,199	,492**	,454**	,429**	,288*	,604**	1	,658**	,713**
	Sig. (bilatérale)	,000	,127	,000	,000	,001	,026	,000		,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
VAR00027	Corrélation de Pearson	,659**	,378**	,623**	,538**	,560**	,637**	,622**	,658**	1	,852**
	Sig. (bilatérale)	,000	,003	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Totale4	Corrélation de Pearson	,783**	,580**	,819**	,718**	,682**	,657**	,746**	,713**	,852**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

إرتباط بنود البعد الثاني لاستبيان الثقة التنظيمية مع الدرجة الكلية للبعد

## Corrélations

## Corrélations

	VAR00028	VAR00029	VAR00030	VAR00031	VAR00032	Totale5	
VAR00028	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ,316* 60	,316* ,014 60	,187 ,152 60	,174 ,184 60	,405** ,001 60	,556** ,000 60
VAR00029	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,316* ,014 60	1 ,014 60	,645** ,000 60	,368** ,004 60	,527** ,000 60	,827** ,000 60
VAR00030	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,187 ,152 60	,645** ,000 60	1 ,000 60	,234 ,072 60	,549** ,000 60	,780** ,000 60
VAR00031	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,174 ,184 60	,368** ,004 60	,234 ,072 60	1 ,021 60	,298* ,021 60	,556** ,000 60
VAR00032	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,405** ,001 60	,527** ,000 60	,549** ,000 60	,298* ,021 60	1 ,000 60	,795** ,000 60
Totale5	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,556** ,000 60	,827** ,000 60	,780** ,000 60	,556** ,000 60	,795** ,000 60	1 ,000 60

\*. La corrélacion est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

\*\*. La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

إرتباط بنود البعد الثالث لاستبيان الثقة التنظيمية مع الدرجة الكلية للبعد

## Corrélations

## Corrélations

	VAR00033	VAR00034	VAR00035	VAR00036	VAR00037	VAR00038	VAR00039	VAR00040	Totale6
VAR00033	1	,427**	,488**	,337**	,165	,285*	,182	,191	,544**
Corrélation de Pearson									
Sig. (bilatérale)		,001	,000	,008	,208	,027	,164	,143	,000
N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
VAR00034	,427**	1	,525**	,369**	,589**	,257*	,191	,343**	,658**
Corrélation de Pearson									
Sig. (bilatérale)	,001		,000	,004	,000	,047	,145	,007	,000
N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
VAR00035	,488**	,525**	1	,647**	,483**	,498**	,463**	,339**	,778**
Corrélation de Pearson									
Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,008	,000
N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
VAR00036	,337**	,369**	,647**	1	,702**	,635**	,333**	,338**	,760**
Corrélation de Pearson									
Sig. (bilatérale)	,008	,004	,000		,000	,000	,009	,008	,000
N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
VAR00037	,165	,589**	,483**	,702**	1	,435**	,063	,149	,608**
Corrélation de Pearson									
Sig. (bilatérale)	,208	,000	,000	,000		,001	,631	,255	,000

	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
VAR00038	Corrélation de Pearson	,285*	,257*	,498**	,635**	,435**	1	,526**	,501**	,751**
	Sig. (bilatérale)	,027	,047	,000	,000	,001		,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
VAR00039	Corrélation de Pearson	,182	,191	,463**	,333**	,063	,526**	1	,720**	,686**
	Sig. (bilatérale)	,164	,145	,000	,009	,631	,000		,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
VAR00040	Corrélation de Pearson	,191	,343**	,339**	,338**	,149	,501**	,720**	1	,704**
	Sig. (bilatérale)	,143	,007	,008	,008	,255	,000	,000		,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Totale6	Corrélation de Pearson	,544**	,658**	,778**	,760**	,608**	,751**	,686**	,704**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

درجات إرتباط أبعاد إستبيان الثقة التنظيمية مع الدرجة الكلية للإستبيان

**Corrélations****Corrélations**

		Totale4	Totale5	Totale6	TotalThika
Totale4	Corrélation de Pearson	1	,781**	,699**	,943**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	60	60	60	60
Totale5	Corrélation de Pearson	,781**	1	,648**	,876**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	60	60	60	60
Totale6	Corrélation de Pearson	,699**	,648**	1	,868**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	60	60	60	60
TotalThika	Corrélation de Pearson	,943**	,876**	,868**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	60	60	60	60

\*\*. La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

## الثبات بطريقة ألفا كرونباخ لاستبيان العدالة التنظيمية

**Fiabilité**

```
GET
FILE='C:\Users\HP\Documents\Sans titre\somaya3.sav'.
DATASET NAME Ensemble_de_données1 WINDOW=FRONT.
RELIABILITY
/VARIABLES=VAR00001 VAR00002 VAR00003 VAR00004 VAR00005 VAR00006
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

**Fiabilité****Echelle : TOUTES LES VARIABLES****Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	220	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	220	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,787	6

```
RELIABILITY
/VARIABLES=VAR00007 VAR00008 VAR00009 VAR00010 VAR00011
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

**Fiabilité****Echelle : TOUTES LES VARIABLES****Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	220	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	220	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,748	5

```
RELIABILITY
/VARIABLES=VAR00012 VAR00013 VAR00014 VAR00015 VAR00016 VAR00017 VAR00018
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

**Fiabilité****Echelle : TOUTES LES VARIABLES****Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	220	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	220	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,822	7

**Echelle : TOUTES LES VARIABLES****Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	60	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	60	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,910	18

**Fiabilité****Echelle : TOUTES LES VARIABLES****Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	60	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	60	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,847
		Nombre d'éléments	9 <sup>a</sup>
	Partie 2	Valeur	,829
		Nombre d'éléments	9 <sup>b</sup>
	Nombre total d'éléments		18
Corrélation entre les sous-échelles			,820
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,901
	Longueur inégale		,901
Coefficient de Guttman split-half			,900

a. Les éléments sont : VAR00001, VAR00003, VAR00005, VAR00007, VAR00009, VAR00011, VAR00013, VAR00015, VAR00017.

b. Les éléments sont : VAR00002, VAR00004, VAR00006, VAR00008, VAR00010, VAR00012, VAR00014, VAR00016, VAR00018.

## Test-t

## Statistiques de groupe

	VAR00001	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
TotalAdala	1,00	16	38,1875	4,40028	1,10007
	2,00	16	54,0000	,00000	,00000

## Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances	Test-t pour égalité des moyennes								
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
TotalAdala	Hypothèse de variances égales	27,975	,000	-14,374	30	,000	-15,81250	1,10007	-18,05914	-13,56586
	Hypothèse de variances inégales			-14,374	15,000	,000	-15,81250	1,10007	-18,15725	-13,46775

RELIABILITY

/VARIABLES=VAR00019 VAR00020 VAR00021 VAR00022 VAR00023 VAR00024 VAR00025 VAR00026 VAR00027

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

**Fiabilité****Echelle : TOUTES LES VARIABLES****Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	220	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	220	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,884	9

RELIABILITY

/VARIABLES=VAR00028 VAR00029 VAR00030 VAR00031 VAR00032

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

**Fiabilité****Echelle : TOUTES LES VARIABLES****Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	220	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	220	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,764	5

RELIABILITY

/VARIABLES=VAR00033 VAR00034 VAR00035 VAR00036 VAR00037 VAR00038 VAR00039 VAR00040

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

**Fiabilité****Echelle : TOUTES LES VARIABLES****Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	220	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	220	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,823	8

**Fiabilité****Echelle : TOUTES LES VARIABLES****Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	60	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	60	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,928	22

**Fiabilité****Echelle : TOUTES LES VARIABLES****Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	60	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	60	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,864
		Nombre d'éléments	11 <sup>a</sup>
	Partie 2	Valeur	,854
		Nombre d'éléments	11 <sup>b</sup>
	Nombre total d'éléments		21
	Corrélation entre les sous-échelles		,930
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,964
	Longueur inégale		,964
Coefficient de Guttman split-half		,963	

a. Les éléments sont : VAR00019, VAR00021, VAR00023, VAR00025, VAR00027, VAR00029, VAR00031, VAR00033, VAR00035, VAR00037, VAR00039.

b. Les éléments sont : VAR00020, VAR00022, VAR00024, VAR00026, VAR00028, VAR00030, VAR00032, VAR00034, VAR00036, VAR00038, VAR00040.

## Test-t

## Statistiques de groupe

	VAR00002	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
TotalThika	1,00	16	47,3125	4,74298	1,18574
	2,00	16	66,0000	,00000	,00000

## Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances	Test-t pour égalité des moyennes								
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart- type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
TotalThika	Hypothèse de variances égales	33,263	,000	-15,760	30	,000	-18,68750	1,18574	-21,10911	-16,26589
	Hypothèse de variances inégales			-15,760	15,000	,000	-18,68750	1,18574	-21,21485	-16,16015

## نتائج الفرضية الأولى

## Test-t

## Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
TotaleAdala	220	48,6091	6,49776	,43808

## Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 36					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
TotaleAdala	28,783	219	,000	12,60909	11,7457	13,4725

## نتائج الفرضية الثانية

## Test-t

## Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
TotaleThika	220	59,7000	7,63739	,51491

## Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 44					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
TotaleThika	30,491	219	,000	15,70000	14,6852	16,7148

FREQUENCIES VARIABLES=Sex Ancienneté Age NiveauCarrier  
/ORDER=ANALYSIS.

## التكرارات والنسب المئوية للعينة الأساسية

## Effectifs

## Statistiques

		Sex	Ancienneté	Age	NiveauCarrier
N	Valide	220	220	220	220
	Manquante	0	0	0	0

## Tableau de fréquences

## Sex

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Males	150	68,2	68,2	68,2
	Femelles	70	31,8	31,8	100,0
	Total	220	100,0	100,0	

## Ancienneté

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
moins de 5 ans	20	9,1	9,1	9,1
6-10 ans	37	16,8	16,8	25,9
plus de 11 ans	163	74,1	74,1	100,0
Total	220	100,0	100,0	

## Age

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
entre 25-35 ans	14	6,4	6,4	6,4
entre 36-45 ans	19	8,6	8,6	15,0
entre 46-55 ans	173	78,6	78,6	93,6
entre 56-65 ans	8	3,6	3,6	97,3
entre 66-75 ans	6	2,7	2,7	100,0
Total	220	100,0	100,0	

## NiveauCarrier

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
Metr Assistant	40	18,2	18,2	18,2
Metr conf	23	10,5	10,5	28,6
Profess	157	71,4	71,4	100,0
Total	220	100,0	100,0	

نتائج الفرضية الثالثة : الفرق في أبعاد العدالة حسب السن

ONEWAY Totale1 Totale2 Totale3 BY Age

/STATISTICS DESCRIPTIVES

/MISSING ANALYSIS

/POSTHOC=SCHEFFE ALPHA(0.05) .

## A 1 facteur

## Descriptives

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la		Minimum	Maximum	
					moyenne				
					Borne inférieure	Borne supérieure			
Totale1	entre 25-35 ans	14	13,2143	2,22498	,59465	11,9296	14,4990	11,00	18,00
	entre 36-45 ans	19	14,6842	2,62578	,60240	13,4186	15,9498	10,00	18,00
	entre 46-55 ans	173	16,1792	2,36428	,17975	15,8244	16,5340	9,00	18,00
	entre 56-65 ans	8	16,3750	1,59799	,56497	15,0390	17,7110	14,00	18,00
	entre 66-75 ans	6	16,3333	2,25093	,91894	13,9711	18,6955	12,00	18,00
	Total	220	15,8727	2,47216	,16667	15,5442	16,2012	9,00	18,00
Totale2	entre 25-35 ans	14	11,0000	2,21880	,59300	9,7189	12,2811	8,00	15,00
	entre 36-45 ans	19	13,4211	1,74215	,39968	12,5814	14,2607	10,00	15,00
	entre 46-55 ans	173	13,5723	2,06627	,15710	13,2622	13,8823	8,00	15,00
	entre 56-65 ans	8	14,2500	,70711	,25000	13,6588	14,8412	13,00	15,00
	entre 66-75 ans	6	13,8333	1,94079	,79232	11,7966	15,8701	10,00	15,00
	Total	220	13,4273	2,10222	,14173	13,1479	13,7066	8,00	15,00
Totale3	entre 25-35 ans	14	14,8571	3,67648	,98258	12,7344	16,9799	10,00	21,00
	entre 36-45 ans	19	16,6842	2,13574	,48997	15,6548	17,7136	13,00	20,00
	entre 46-55 ans	173	19,8902	2,05861	,15651	19,5812	20,1991	11,00	21,00
	entre 56-65 ans	8	20,8750	,35355	,12500	20,5794	21,1706	20,00	21,00
	entre 66-75 ans	6	19,1667	2,85774	1,16667	16,1677	22,1657	15,00	21,00
	Total	220	19,3091	2,63016	,17733	18,9596	19,6586	10,00	21,00

## ANOVA à 1 facteur

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification	
Totale1	Inter-groupes	145,321	4	36,330	6,547	,000
	Intra-groupes	1193,116	215	5,549		
	Total	1338,436	219			
Totale2	Inter-groupes	92,525	4	23,131	5,682	,000
	Intra-groupes	875,312	215	4,071		
	Total	967,836	219			
Totale3	Inter-groupes	486,541	4	121,635	25,428	,000
	Intra-groupes	1028,441	215	4,783		
	Total	1514,982	219			

المقارنات البعدية

## Tests post hoc

## Comparaisons multiples

Scheffe

Variable dépendante	(I) Age	(J) Age	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95%	
						Borne inférieure	Borne supérieure
Totale1	entre 25-35 ans	entre 36-45 ans	-1,46992	,82973	,536	-4,0481	1,1082
		entre 46-55 ans	-2,96491 <sup>+</sup>	,65457	,001	-4,9988	-,9310
		entre 56-65 ans	-3,16071	1,04406	,061	-6,4048	,0834
		entre 66-75 ans	-3,11905	1,14947	,122	-6,6907	,4526
	entre 36-45 ans	entre 25-35 ans	1,46992	,82973	,536	-1,1082	4,0481
		entre 46-55 ans	-1,49498	,56934	,146	-3,2640	,2741
		entre 56-65 ans	-1,69079	,99285	,576	-4,7757	1,3942
		entre 66-75 ans	-1,64912	1,10316	,693	-5,0768	1,7786
	entre 46-55 ans	entre 25-35 ans	2,96491 <sup>+</sup>	,65457	,001	,9310	4,9988
		entre 36-45 ans	1,49498	,56934	,146	-,2741	3,2640
		entre 56-65 ans	-,19581	,85191	1,000	-2,8428	2,4512
		entre 66-75 ans	-,15414	,97825	1,000	-3,1937	2,8855
	entre 56-65 ans	entre 25-35 ans	3,16071	1,04406	,061	-,0834	6,4048
		entre 36-45 ans	1,69079	,99285	,576	-1,3942	4,7757
		entre 46-55 ans	,19581	,85191	1,000	-2,4512	2,8428
		entre 66-75 ans	,04167	1,27223	1,000	-3,9114	3,9947
	entre 66-75 ans	entre 25-35 ans	3,11905	1,14947	,122	-,4526	6,6907
		entre 36-45 ans	1,64912	1,10316	,693	-1,7786	5,0768
		entre 46-55 ans	,15414	,97825	1,000	-2,8855	3,1937
		entre 56-65 ans	-,04167	1,27223	1,000	-3,9947	3,9114
entre 25-35 ans	entre 36-45 ans	-2,42105 <sup>+</sup>	,71069	,023	-4,6293	-,2128	
	entre 46-55 ans	-2,57225 <sup>+</sup>	,56066	,000	-4,3143	-,8302	
	entre 56-65 ans	-3,25000 <sup>+</sup>	,89426	,012	-6,0286	-,4714	
	entre 66-75 ans	-2,83333	,98455	,086	-5,8925	,2258	
entre 36-45 ans	entre 25-35 ans	2,42105 <sup>+</sup>	,71069	,023	,2128	4,6293	
	entre 46-55 ans	-,15120	,48766	,999	-1,6664	1,3640	
	entre 56-65 ans	-,82895	,85040	,917	-3,4713	1,8134	
	entre 66-75 ans	-,41228	,94489	,996	-3,3482	2,5237	
entre 46-55 ans	entre 25-35 ans	2,57225 <sup>+</sup>	,56066	,000	,8302	4,3143	
	entre 36-45 ans	,15120	,48766	,999	-1,3640	1,6664	
	entre 56-65 ans	-,67775	,72968	,930	-2,9450	1,5895	
	entre 66-75 ans	-,26108	,83790	,999	-2,8646	2,3424	
entre 56-65 ans	entre 25-35 ans	3,25000 <sup>+</sup>	,89426	,012	,4714	6,0286	
	entre 36-45 ans	,82895	,85040	,917	-1,8134	3,4713	
	entre 46-55 ans	,67775	,72968	,930	-1,5895	2,9450	
	entre 66-75 ans	,41667	1,08970	,997	-2,9692	3,8025	
entre 66-75 ans	entre 25-35 ans	2,83333	,98455	,086	-,2258	5,8925	
	entre 36-45 ans	,41228	,94489	,996	-2,5237	3,3482	
entre 46-55 ans	entre 36-45 ans	,26108	,83790	,999	-2,3424	2,8646	
	entre 46-55 ans	,26108	,83790	,999	-2,3424	2,8646	

	entre 56-65 ans	-,41667	1,08970	,997	-3,8025	2,9692
	entre 36-45 ans	-1,82707	,77035	,233	-4,2207	,5665
entre 25-35 ans	entre 46-55 ans	-5,03303*	,60772	,000	-6,9213	-3,1447
	entre 56-65 ans	-6,01786*	,96933	,000	-9,0297	-3,0060
	entre 66-75 ans	-4,30952*	1,06720	,003	-7,6255	-,9935
	entre 25-35 ans	1,82707	,77035	,233	-,5665	4,2207
entre 36-45 ans	entre 46-55 ans	-3,20596*	,52859	,000	-4,8484	-1,5635
	entre 56-65 ans	-4,19079*	,92179	,001	-7,0549	-1,3266
	entre 66-75 ans	-2,48246	1,02421	,213	-5,6649	,6999
	entre 25-35 ans	5,03303*	,60772	,000	3,1447	6,9213
Totale3	entre 36-45 ans	3,20596*	,52859	,000	1,5635	4,8484
	entre 56-65 ans	-,98483	,79094	,817	-3,4424	1,4728
	entre 66-75 ans	,72351	,90824	,959	-2,0985	3,5456
	entre 25-35 ans	6,01786*	,96933	,000	3,0060	9,0297
entre 56-65 ans	entre 36-45 ans	4,19079*	,92179	,001	1,3266	7,0549
	entre 46-55 ans	,98483	,79094	,817	-1,4728	3,4424
	entre 66-75 ans	1,70833	1,18117	,719	-1,9618	5,3785
	entre 25-35 ans	4,30952*	1,06720	,003	,9935	7,6255
entre 66-75 ans	entre 36-45 ans	2,48246	1,02421	,213	-,6999	5,6649
	entre 46-55 ans	-,72351	,90824	,959	-3,5456	2,0985
	entre 56-65 ans	-1,70833	1,18117	,719	-5,3785	1,9618

\*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

## Sous-ensembles homogènes

### Totale1

Scheffe

Age	N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05	
		1	2
entre 25-35 ans	14	13,2143	
entre 36-45 ans	19	14,6842	14,6842
entre 46-55 ans	173	16,1792	16,1792
entre 66-75 ans	6		16,3333
entre 56-65 ans	8		16,3750
Signification		,055	,550

Les moyennes des groupes des sous-ensembles homogènes sont affichées.

- Utilise la taille d'échantillon de la moyenne harmonique = 11,862.
- Les effectifs des groupes ne sont pas égaux. La moyenne harmonique des effectifs des groupes est utilisée. Les niveaux des erreurs de type I ne sont pas garantis.

## Totale2

Scheffe

Age	N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05	
		1	2
entre 25-35 ans	14	11,0000	
entre 36-45 ans	19	13,4211	13,4211
entre 46-55 ans	173	13,5723	13,5723
entre 66-75 ans	6		13,8333
entre 56-65 ans	8		14,2500
Signification		,050	,909

Les moyennes des groupes des sous-ensembles homogènes sont affichées.

- Utilise la taille d'échantillon de la moyenne harmonique = 11,862.
- Les effectifs des groupes ne sont pas égaux. La moyenne harmonique des effectifs des groupes est utilisée. Les niveaux des erreurs de type I ne sont pas garantis.

## Totale3

Scheffe

Age	N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05		
		1	2	3
entre 25-35 ans	14	14,8571		
entre 36-45 ans	19	16,6842	16,6842	
entre 66-75 ans	6		19,1667	19,1667
entre 46-55 ans	173			19,8902
entre 56-65 ans	8			20,8750
Signification		,390	,110	,462

Les moyennes des groupes des sous-ensembles homogènes sont affichées.

- Utilise la taille d'échantillon de la moyenne harmonique = 11,862.
- Les effectifs des groupes ne sont pas égaux. La moyenne harmonique des effectifs des groupes est utilisée. Les niveaux des erreurs de type I ne sont pas garantis.

الدرجة الكلية  
 ONEWAY TotaleAdala BY Age  
 /STATISTICS DESCRIPTIVES  
 /MISSING ANALYSIS  
 /POSTHOC=SCHEFFE ALPHA(0.05).

## A 1 facteur

## Descriptives

TotaleAdala								
	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
entre 25-35 ans	14	39,0714	7,79017	2,08201	34,5735	43,5693	30,00	54,00
entre 36-45 ans	19	44,7895	5,43220	1,24623	42,1712	47,4077	36,00	50,00
entre 46-55 ans	173	49,6416	5,84080	,44407	48,7651	50,5181	30,00	54,00
entre 56-65 ans	8	51,5000	2,32993	,82375	49,5521	53,4479	49,00	54,00
entre 66-75 ans	6	49,3333	6,56252	2,67914	42,4464	56,2203	37,00	54,00
Total	220	48,6091	6,49776	,43808	47,7457	49,4725	30,00	54,00

## ANOVA à 1 facteur

TotaleAdala					
	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1805,182	4	451,295	13,039	,000
Intra-groupes	7441,200	215	34,610		
Total	9246,382	219			

## Tests post hoc

## Comparaisons multiples

Variable dépendante: TotaleAdala

Scheffe

(I) Age	(J) Age	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95%	
					Borne inférieure	Borne supérieure
	entre 36-45 ans	-5,71805	2,07214	,111	-12,1565	,7205
entre 25-35 ans	entre 46-55 ans	-10,57019*	1,63469	,000	-15,6495	-5,4909
	entre 56-65 ans	-12,42857*	2,60738	,000	-20,5302	-4,3270
	entre 66-75 ans	-10,26190*	2,87063	,014	-19,1815	-1,3423
entre 36-45 ans	entre 25-35 ans	5,71805	2,07214	,111	-,7205	12,1565
	entre 46-55 ans	-4,85214*	1,42185	,022	-9,2701	-,4342
	entre 56-65 ans	-6,71053	2,47949	,124	-14,4147	,9937
entre 46-55 ans	entre 66-75 ans	-4,54386	2,75499	,606	-13,1041	4,0164
	entre 25-35 ans	10,57019*	1,63469	,000	5,4909	15,6495
	entre 36-45 ans	4,85214*	1,42185	,022	,4342	9,2701
entre 56-65 ans	entre 56-65 ans	-1,85838	2,12752	,943	-8,4690	4,7522
	entre 66-75 ans	,30829	2,44304	1,000	-7,2827	7,8992
	entre 25-35 ans	12,42857*	2,60738	,000	4,3270	20,5302
entre 66-75 ans	entre 36-45 ans	6,71053	2,47949	,124	-,9937	14,4147
	entre 46-55 ans	1,85838	2,12752	,943	-4,7522	8,4690
	entre 66-75 ans	2,16667	3,17721	,977	-7,7055	12,0388
entre 66-75 ans	entre 25-35 ans	10,26190*	2,87063	,014	1,3423	19,1815
	entre 36-45 ans	4,54386	2,75499	,606	-4,0164	13,1041
	entre 46-55 ans	-,30829	2,44304	1,000	-7,8992	7,2827
	entre 56-65 ans	-2,16667	3,17721	,977	-12,0388	7,7055

\*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

## Sous-ensembles homogènes

TotaleAdala

Scheffe

Age	N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05	
		1	2
entre 25-35 ans	14	39,0714	
entre 36-45 ans	19	44,7895	44,7895
entre 66-75 ans	6		49,3333
entre 46-55 ans	173		49,6416
entre 56-65 ans	8		51,5000
Signification		,235	,107

Les moyennes des groupes des sous-ensembles homogènes sont affichées.

- Utilise la taille d'échantillon de la moyenne harmonique = 11,862.
- Les effectifs des groupes ne sont pas égaux. La moyenne harmonique des effectifs des groupes est utilisée. Les niveaux des erreurs de type I ne sont pas garantis.

نتائج الفرضية الثالثة : الفرق في أبعاد العدالة حسب الرتبة الوظيفية  
 ONEWAY Totale1 Totale2 Totale3 BY NiveauCarrier  
 /STATISTICS DESCRIPTIVES  
 /MISSING ANALYSIS  
 /POSTHOC=SCHEFFE ALPHA(0.05) .

## A 1 facteur

		Descriptives							
		N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimum	Maximum
						Borne inférieure	Borne supérieure		
Totale1	Metr Assistant	40	13,9000	3,10335	,49068	12,9075	14,8925	9,00	18,00
	Metr conf	23	14,2174	2,37327	,49486	13,1911	15,2437	11,00	18,00
	Profess	157	16,6178	1,84854	,14753	16,3264	16,9092	12,00	18,00
	Total	220	15,8727	2,47216	,16667	15,5442	16,2012	9,00	18,00
Totale2	Metr Assistant	40	11,5000	2,57204	,40668	10,6774	12,3226	8,00	15,00
	Metr conf	23	12,8261	2,18782	,45619	11,8800	13,7722	9,00	15,00
	Profess	157	14,0064	1,59123	,12699	13,7555	14,2572	8,00	15,00
	Total	220	13,4273	2,10222	,14173	13,1479	13,7066	8,00	15,00
Totale3	Metr Assistant	40	17,3000	3,27539	,51789	16,2525	18,3475	11,00	21,00
	Metr conf	23	15,9130	2,64426	,55137	14,7696	17,0565	10,00	19,00
	Profess	157	20,3185	1,51081	,12058	20,0803	20,5566	14,00	21,00
	Total	220	19,3091	2,63016	,17733	18,9596	19,6586	10,00	21,00

## ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Totale1	Inter-groupes	305,853	2	152,927	32,138	,000
	Intra-groupes	1032,583	217	4,758		
	Total	1338,436	219			
Totale2	Inter-groupes	209,538	2	104,769	29,982	,000
	Intra-groupes	758,298	217	3,494		
	Total	967,836	219			
Totale3	Inter-groupes	586,679	2	293,340	68,571	,000
	Intra-groupes	928,303	217	4,278		
	Total	1514,982	219			

## المقارنات البعدية

## Tests post hoc

## Comparaisons multiples

Scheffe

Variable dépendante	(I) NiveauCarrier	(J) NiveauCarrier	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95%	
						Borne inférieure	Borne supérieure
Totale1	Metr Assistant	Metr conf	-,31739	,57083	,857	-1,7243	1,0896
		Profess	-2,71783*	,38635	,000	-3,6701	-1,7656
	Metr conf	Metr Assistant	,31739	,57083	,857	-1,0896	1,7243
		Profess	-2,40044*	,48703	,000	-3,6008	-1,2000
	Profess	Metr Assistant	2,71783*	,38635	,000	1,7656	3,6701
		Metr conf	2,40044*	,48703	,000	1,2000	3,6008
Totale2	Metr Assistant	Metr conf	-1,32609*	,48918	,027	-2,5318	-,1204
		Profess	-2,50637*	,33109	,000	-3,3224	-1,6903
	Metr conf	Metr Assistant	1,32609*	,48918	,027	,1204	2,5318
		Profess	-1,18028*	,41736	,020	-2,2090	-,1516
	Profess	Metr Assistant	2,50637*	,33109	,000	1,6903	3,3224
		Metr conf	1,18028*	,41736	,020	,1516	2,2090
Totale3	Metr Assistant	Metr conf	1,38696*	,54124	,039	,0529	2,7210
		Profess	-3,01847*	,36633	,000	-3,9214	-2,1156
	Metr conf	Metr Assistant	-1,38696*	,54124	,039	-2,7210	-,0529
		Profess	-4,40543*	,46178	,000	-5,5436	-3,2673
	Profess	Metr Assistant	3,01847*	,36633	,000	2,1156	3,9214
		Metr conf	4,40543*	,46178	,000	3,2673	5,5436

\*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

## Sous-ensembles homogènes

## Totale1

Scheffe

NiveauCarrier	N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05	
		1	2
Metr Assistant	40	13,9000	
Metr conf	23	14,2174	
Profess	157		16,6178
Signification		,809	1,000

Les moyennes des groupes des sous-ensembles homogènes sont affichées.

- Utilise la taille d'échantillon de la moyenne harmonique = 40,081.
- Les effectifs des groupes ne sont pas égaux. La moyenne harmonique des effectifs des groupes est utilisée. Les niveaux des erreurs de type I ne sont pas garantis.

## Totale2

Scheffe

NiveauCarrier	N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05		
		1	2	3
Metr Assistant	40	11,5000		
Metr conf	23		12,8261	
Profess	157			14,0064
Signification		1,000	1,000	1,000

Les moyennes des groupes des sous-ensembles homogènes sont affichées.

- Utilise la taille d'échantillon de la moyenne harmonique = 40,081.
- Les effectifs des groupes ne sont pas égaux. La moyenne harmonique des effectifs des groupes est utilisée. Les niveaux des erreurs de type I ne sont pas garantis.

## Totale3

Scheffe

NiveauCarrier	N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05		
		1	2	3
Metr conf	23	15,9130		
Metr Assistant	40		17,3000	
Profess	157			20,3185
Signification		1,000	1,000	1,000

Les moyennes des groupes des sous-ensembles homogènes sont affichées.

- Utilise la taille d'échantillon de la moyenne harmonique = 40,081.
- Les effectifs des groupes ne sont pas égaux. La moyenne harmonique des effectifs des groupes est utilisée. Les niveaux des erreurs de type I ne sont pas garantis.

الدرجة الكلية  
 ONEWAY TotaleAdala BY NiveauCarrier  
 /STATISTICS DESCRIPTIVES  
 /MISSING ANALYSIS  
 /POSTHOC=SCHEFFE ALPHA(0.05).

**A 1 facteur****Descriptives**

TotaleAdala

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la		Minimum	Maximum
					moyenne			
					Borne inférieure	Borne supérieure		
Metr Assistant	40	42,7000	7,98460	1,26248	40,1464	45,2536	30,00	54,00
Metr conf	23	42,9565	6,15318	1,28303	40,2957	45,6174	30,00	50,00
Profess	157	50,9427	4,34157	,34650	50,2582	51,6271	37,00	54,00
Total	220	48,6091	6,49776	,43808	47,7457	49,4725	30,00	54,00

**ANOVA à 1 facteur**

TotaleAdala

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	2986,541	2	1493,271	51,765	,000
Intra-groupes	6259,841	217	28,847		
Total	9246,382	219			

**Tests post hoc****Comparaisons multiples**

Variable dépendante: TotaleAdala

Scheffe

(I) NiveauCarrier	(J) NiveauCarrier	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95%	
					Borne inférieure	Borne supérieure
Metr Assistant	Metr conf	-,25652	1,40549	,983	-3,7207	3,2076
	Profess	-8,24268*	,95127	,000	-10,5873	-5,8980
Metr conf	Metr Assistant	,25652	1,40549	,983	-3,2076	3,7207
	Profess	-7,98615*	1,19915	,000	-10,9418	-5,0306
Profess	Metr Assistant	8,24268*	,95127	,000	5,8980	10,5873
	Metr conf	7,98615*	1,19915	,000	5,0306	10,9418

\*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

**Sous-ensembles homogènes**

## TotaleAdala

Scheffe

NiveauCarrier	N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05	
		1	2
Metr Assistant	40	42,7000	
Metr conf	23	42,9565	
Profess	157		50,9427
Signification		,977	1,000

Les moyennes des groupes des sous-ensembles homogènes sont affichées.

- a. Utilise la taille d'échantillon de la moyenne harmonique = 40,081.  
b. Les effectifs des groupes ne sont pas égaux. La moyenne harmonique des effectifs des groupes est utilisée. Les niveaux des erreurs de type I ne sont pas garantis.

نتائج الفرضية الرابعة : الفرق في أبعاد الثقة حسب السن

ONEWAY Totale4 Totale5 Totale6 BY Age  
/STATISTICS DESCRIPTIVES  
/MISSING ANALYSIS  
/POSTHOC=SCHEFFE ALPHA(0.05).

## A 1 facteur

## Descriptives

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimum	Maximum	
					Borne inférieure	Borne supérieure			
Totale4	entre 25-35 ans	14	18,6429	4,12510	1,10248	16,2611	21,0246	15,00	27,00
	entre 36-45 ans	19	22,1579	2,54434	,58371	20,9316	23,3842	19,00	26,00
	entre 46-55 ans	173	24,6358	3,46415	,26337	24,1160	25,1557	13,00	27,00
	entre 56-65 ans	8	26,0000	1,77281	,62678	24,5179	27,4821	22,00	27,00
	entre 66-75 ans	6	25,5000	1,51658	,61914	23,9085	27,0915	23,00	27,00
	Total	220	24,1136	3,70989	,25012	23,6207	24,6066	13,00	27,00
Totale5	entre 25-35 ans	14	10,3571	2,37316	,63425	8,9869	11,7274	8,00	15,00
	entre 36-45 ans	19	12,5263	1,50438	,34513	11,8012	13,2514	10,00	14,00
	entre 46-55 ans	173	13,6763	1,89226	,14387	13,3923	13,9603	8,00	15,00
	entre 56-65 ans	8	14,5000	,75593	,26726	13,8680	15,1320	13,00	15,00
	entre 66-75 ans	6	14,3333	,81650	,33333	13,4765	15,1902	13,00	15,00
	Total	220	13,4136	2,03773	,13738	13,1429	13,6844	8,00	15,00
Totale6	entre 25-35 ans	14	19,0714	4,39343	1,17419	16,5347	21,6081	13,00	24,00
	entre 36-45 ans	19	19,3684	2,98534	,68488	17,9295	20,8073	15,00	23,00
	entre 46-55 ans	173	22,6474	2,16941	,16494	22,3218	22,9730	16,00	24,00
	entre 56-65 ans	8	23,8750	,35355	,12500	23,5794	24,1706	23,00	24,00
	entre 66-75 ans	6	22,3333	2,25093	,91894	19,9711	24,6955	18,00	24,00
	Total	220	22,1727	2,69740	,18186	21,8143	22,5311	13,00	24,00

## ANOVA à 1 facteur

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification	
Totale4	Inter-groupes	578,861	4	144,715	12,776	,000
	Intra-groupes	2435,298	215	11,327		
	Total	3014,159	219			
Totale5	Inter-groupes	172,202	4	43,050	12,556	,000
	Intra-groupes	737,157	215	3,429		
	Total	909,359	219			
Totale6	Inter-groupes	346,387	4	86,597	14,930	,000
	Intra-groupes	1247,049	215	5,800		
	Total	1593,436	219			

## المقارنات البعدية

## Tests post hoc

## Comparaisons multiples

## Scheffe

Variable dépendante	(I) Age	(J) Age	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95%	
						Borne inférieure	Borne supérieure
Totale4	entre 25-35 ans	entre 36-45 ans	-3,51504	1,18542	,070	-7,1984	,1683
		entre 46-55 ans	-5,99298 <sup>*</sup>	,93517	,000	-8,8987	-3,0872
		entre 56-65 ans	-7,35714 <sup>*</sup>	1,49162	,000	-11,9919	-2,7224
		entre 66-75 ans	-6,85714 <sup>*</sup>	1,64222	,002	-11,9598	-1,7545
	entre 36-45 ans	entre 25-35 ans	3,51504	1,18542	,070	-,1683	7,1984
		entre 46-55 ans	-2,47794	,81341	,058	-5,0053	,0495
		entre 56-65 ans	-3,84211	1,41846	,123	-8,2495	,5653
		entre 66-75 ans	-3,34211	1,57607	,346	-8,2392	1,5550
	entre 46-55 ans	entre 25-35 ans	5,99298 <sup>*</sup>	,93517	,000	3,0872	8,8987
		entre 36-45 ans	2,47794	,81341	,058	-,0495	5,0053
		entre 56-65 ans	-1,36416	1,21711	,868	-5,1459	2,4176
		entre 66-75 ans	-,86416	1,39761	,984	-5,2068	3,4784
entre 56-65 ans	entre 25-35 ans	7,35714 <sup>*</sup>	1,49162	,000	2,7224	11,9919	
	entre 36-45 ans	3,84211	1,41846	,123	-,5653	8,2495	
	entre 46-55 ans	1,36416	1,21711	,868	-2,4176	5,1459	
	entre 66-75 ans	,50000	1,81761	,999	-5,1476	6,1476	
	entre 25-35 ans	6,85714 <sup>*</sup>	1,64222	,002	1,7545	11,9598	
	entre 36-45 ans	3,34211	1,57607	,346	-1,5550	8,2392	
	entre 46-55 ans	,86416	1,39761	,984	-3,4784	5,2068	
	entre 56-65 ans	-,50000	1,81761	,999	-6,1476	5,1476	
Totale5	entre 25-35 ans	entre 36-45 ans	-2,16917 <sup>*</sup>	,65219	,028	-4,1957	-,1427
		entre 46-55 ans	-3,31916 <sup>*</sup>	,51451	,000	-4,9178	-1,7205
	entre 66-75 ans	entre 56-65 ans	-4,14286 <sup>*</sup>	,82066	,000	-6,6928	-1,5929
		entre 66-75 ans	-3,97619 <sup>*</sup>	,90352	,001	-6,7836	-1,1688
	entre 36-45 ans	entre 25-35 ans	2,16917 <sup>*</sup>	,65219	,028	,1427	4,1957
	entre 46-55 ans	-1,14998	,44752	,163	-2,5405	,2405	

	entre 56-65 ans	-1,97368	,78041	,176	-4,3985	,4512	
	entre 66-75 ans	-1,80702	,86712	,364	-4,5013	,8873	
	entre 25-35 ans	3,31916*	,51451	,000	1,7205	4,9178	
entre 46-55 ans	entre 36-45 ans	1,14998	,44752	,163	-,2405	2,5405	
	entre 56-65 ans	-,82370	,66963	,824	-2,9043	1,2569	
	entre 66-75 ans	-,65703	,76893	,947	-3,0462	1,7322	
	entre 25-35 ans	4,14286*	,82066	,000	1,5929	6,6928	
entre 56-65 ans	entre 36-45 ans	1,97368	,78041	,176	-,4512	4,3985	
	entre 46-55 ans	,82370	,66963	,824	-1,2569	2,9043	
	entre 66-75 ans	,16667	1,00001	1,000	-2,9405	3,2739	
	entre 25-35 ans	3,97619*	,90352	,001	1,1688	6,7836	
entre 66-75 ans	entre 36-45 ans	1,80702	,86712	,364	-,8873	4,5013	
	entre 46-55 ans	,65703	,76893	,947	-1,7322	3,0462	
	entre 56-65 ans	-,16667	1,00001	1,000	-3,2739	2,9405	
	entre 36-45 ans	-,29699	,84828	,998	-2,9327	2,3388	
entre 25-35 ans	entre 46-55 ans	-3,57597*	,66920	,000	-5,6553	-1,4966	
	entre 56-65 ans	-4,80357*	1,06739	,001	-8,1202	-1,4870	
	entre 66-75 ans	-3,26190	1,17516	,107	-6,9133	,3895	
	entre 25-35 ans	,29699	,84828	,998	-2,3388	2,9327	
entre 36-45 ans	entre 46-55 ans	-3,27898*	,58207	,000	-5,0876	-1,4704	
	entre 56-65 ans	-4,50658*	1,01504	,001	-7,6605	-1,3527	
	entre 66-75 ans	-2,96491	1,12782	,145	-6,4693	,5394	
	entre 25-35 ans	3,57597*	,66920	,000	1,4966	5,6553	
Totale6	entre 36-45 ans	3,27898*	,58207	,000	1,4704	5,0876	
	entre 46-55 ans	entre 56-65 ans	-1,22760	,87095	,738	-3,9338	1,4786
	entre 66-75 ans	,31407	1,00012	,999	-2,7935	3,4216	
	entre 25-35 ans	4,80357*	1,06739	,001	1,4870	8,1202	
entre 56-65 ans	entre 36-45 ans	4,50658*	1,01504	,001	1,3527	7,6605	
	entre 46-55 ans	1,22760	,87095	,738	-1,4786	3,9338	
	entre 66-75 ans	1,54167	1,30067	,843	-2,4997	5,5831	
	entre 25-35 ans	3,26190	1,17516	,107	-,3895	6,9133	
entre 66-75 ans	entre 36-45 ans	2,96491	1,12782	,145	-,5394	6,4693	
	entre 46-55 ans	-,31407	1,00012	,999	-3,4216	2,7935	
	entre 56-65 ans	-1,54167	1,30067	,843	-5,5831	2,4997	

\*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

### Sous-ensembles homogènes

#### Totale4

Scheffe

Age	N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05	
		1	2
entre 25-35 ans	14	18,6429	
entre 36-45 ans	19	22,1579	22,1579
entre 46-55 ans	173		24,6358
entre 66-75 ans	6		25,5000
entre 56-65 ans	8		26,0000
Signification		,171	,106

Les moyennes des groupes des sous-ensembles homogènes sont affichées.

- a. Utilise la taille d'échantillon de la moyenne harmonique = 11,862.  
b. Les effectifs des groupes ne sont pas égaux. La moyenne harmonique des effectifs des groupes est utilisée. Les niveaux des erreurs de type I ne sont pas garantis.

**Totale5**

Scheffe

Age	N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05	
		1	2
entre 25-35 ans	14	10,3571	
entre 36-45 ans	19	12,5263	12,5263
entre 46-55 ans	173		13,6763
entre 66-75 ans	6		14,3333
entre 56-65 ans	8		14,5000
Signification		,091	,155

Les moyennes des groupes des sous-ensembles homogènes sont affichées.

- a. Utilise la taille d'échantillon de la moyenne harmonique = 11,862.  
b. Les effectifs des groupes ne sont pas égaux. La moyenne harmonique des effectifs des groupes est utilisée. Les niveaux des erreurs de type I ne sont pas garantis.

**Totale6**

Scheffe

Age	N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05		
		1	2	3
entre 25-35 ans	14	19,0714		
entre 36-45 ans	19	19,3684	19,3684	
entre 66-75 ans	6		22,3333	22,3333
entre 46-55 ans	173			22,6474
entre 56-65 ans	8			23,8750
Signification		,999	,065	,658

Les moyennes des groupes des sous-ensembles homogènes sont affichées.

- a. Utilise la taille d'échantillon de la moyenne harmonique = 11,862.  
b. Les effectifs des groupes ne sont pas égaux. La moyenne harmonique des effectifs des groupes est utilisée. Les niveaux des erreurs de type I ne sont pas garantis.

## الدرجة الكلية

ONEWAY TotaleThika BY Age  
 /STATISTICS DESCRIPTIVES  
 /MISSING ANALYSIS  
 /POSTHOC=SCHEFFE ALPHA(0.05) .

## A 1 facteur

## Descriptives

TotaleThika

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la		Minimum	Maximum
					moyenne			
					Borne inférieure	Borne supérieure		
entre 25-35 ans	14	48,0714	9,11013	2,43479	42,8114	53,3315	37,00	66,00
entre 36-45 ans	19	54,0526	6,48480	1,48772	50,9271	57,1782	45,00	61,00
entre 46-55 ans	173	60,9595	6,74654	,51293	59,9471	61,9720	42,00	66,00
entre 56-65 ans	8	64,3750	1,99553	,70553	62,7067	66,0433	61,00	66,00
entre 66-75 ans	6	62,1667	4,40076	1,79660	57,5484	66,7850	54,00	66,00
Total	220	59,7000	7,63739	,51491	58,6852	60,7148	37,00	66,00

## ANOVA à 1 facteur

TotaleThika

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	2984,899	4	746,225	16,389	,000
Intra-groupes	9789,301	215	45,532		
Total	12774,200	219			

## Tests post hoc

## Comparaisons multiples

Variable dépendante: TotaleThika

Scheffe

(I) Age	(J) Age	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95%	
					Borne inférieure	Borne supérieure
	entre 36-45 ans	-5,98120	2,37669	,180	-13,3660	1,4036
entre 25-35 ans	entre 46-55 ans	-12,88811*	1,87495	,000	-18,7139	-7,0623
	entre 56-65 ans	-16,30357*	2,99060	,000	-25,5959	-7,0112
	entre 66-75 ans	-14,09524*	3,29255	,001	-24,3258	-3,8647
entre 36-45 ans	entre 25-35 ans	5,98120	2,37669	,180	-1,4036	13,3660
	entre 46-55 ans	-6,90691*	1,63083	,002	-11,9742	-1,8396
	entre 56-65 ans	-10,32237*	2,84392	,012	-19,1589	-1,4858
entre 46-55 ans	entre 66-75 ans	-8,11404	3,15991	,163	-17,9324	1,7044
	entre 25-35 ans	12,88811*	1,87495	,000	7,0623	18,7139
	entre 36-45 ans	6,90691*	1,63083	,002	1,8396	11,9742
entre 56-65 ans	entre 56-65 ans	-3,41546	2,44021	,743	-10,9976	4,1667
	entre 66-75 ans	-1,20713	2,80211	,996	-9,9138	7,4995
	entre 25-35 ans	16,30357*	2,99060	,000	7,0112	25,5959
entre 66-75 ans	entre 36-45 ans	10,32237*	2,84392	,012	1,4858	19,1589
	entre 46-55 ans	3,41546	2,44021	,743	-4,1667	10,9976
	entre 66-75 ans	2,20833	3,64418	,985	-9,1148	13,5315
entre 66-75 ans	entre 25-35 ans	14,09524*	3,29255	,001	3,8647	24,3258
	entre 36-45 ans	8,11404	3,15991	,163	-1,7044	17,9324
	entre 46-55 ans	1,20713	2,80211	,996	-7,4995	9,9138
	entre 56-65 ans	-2,20833	3,64418	,985	-13,5315	9,1148

\*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

## Sous-ensembles homogènes

TotaleThika

Scheffe

Age	N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05		
		1	2	3
entre 25-35 ans	14	48,0714		
entre 36-45 ans	19	54,0526	54,0526	
entre 46-55 ans	173		60,9595	60,9595
entre 66-75 ans	6		62,1667	62,1667
entre 56-65 ans	8			64,3750
Signification		,327	,076	,823

Les moyennes des groupes des sous-ensembles homogènes sont affichées.

a. Utilise la taille d'échantillon de la moyenne harmonique = 11,862.

b. Les effectifs des groupes ne sont pas égaux. La moyenne harmonique des effectifs des groupes est utilisée. Les niveaux des erreurs de type I ne sont pas garantis.

نتائج الفرضية الرابعة : الفرق في أبعاد الثقة حسب الرتبة الوظيفية

ONEWAY Totale4 Totale5 Totale6 BY NiveauCarrier  
/STATISTICS DESCRIPTIVES  
/MISSING ANALYSIS  
/POSTHOC=SCHEFFE ALPHA(0.05).

## A 1 facteur

## Descriptives

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimum	Maximum	
					Borne inférieure	Borne supérieure			
Totale4	Metr Assistant	40	21,5250	4,81976	,76207	19,9836	23,0664	13,00	27,00
	Metr conf	23	20,0870	2,93742	,61250	18,8167	21,3572	16,00	24,00
	Profess	157	25,3631	2,57242	,20530	24,9575	25,7686	15,00	27,00
	Total	220	24,1136	3,70989	,25012	23,6207	24,6066	13,00	27,00
Totale5	Metr Assistant	40	12,6000	1,89195	,29914	11,9949	13,2051	9,00	15,00
	Metr conf	23	11,1304	1,71370	,35733	10,3894	11,8715	8,00	13,00
	Profess	157	13,9554	1,81286	,14468	13,6696	14,2412	8,00	15,00
	Total	220	13,4136	2,03773	,13738	13,1429	13,6844	8,00	15,00
Totale6	Metr Assistant	40	20,5000	3,25025	,51391	19,4605	21,5395	15,00	24,00
	Metr conf	23	19,4783	3,83607	,79988	17,8194	21,1371	13,00	23,00
	Profess	157	22,9936	1,74127	,13897	22,7191	23,2681	17,00	24,00
	Total	220	22,1727	2,69740	,18186	21,8143	22,5311	13,00	24,00

## ANOVA à 1 facteur

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification	
Totale4	Inter-groupes	886,052	2	443,026	45,175	,000
	Intra-groupes	2128,107	217	9,807		
	Total	3014,159	219			
Totale5	Inter-groupes	192,462	2	96,231	29,129	,000
	Intra-groupes	716,897	217	3,304		
	Total	909,359	219			
Totale6	Inter-groupes	384,704	2	192,352	34,532	,000
	Intra-groupes	1208,733	217	5,570		
	Total	1593,436	219			

المقارنات البعدية

## Tests post hoc

## Comparaisons multiples

Scheffe

Variable dépendante	(I) NiveauCarrier	(J) NiveauCarrier	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95%	
						Borne inférieure	Borne supérieure
Totale4	Metr Assistant	Metr conf	1,43804	,81949	,217	-5,5818	3,4579
		Profess	-3,83806*	,55465	,000	-5,2051	-2,4710
	Metr conf	Metr Assistant	-1,43804	,81949	,217	-3,4579	,5818
		Profess	-5,27610*	,69918	,000	-6,9994	-3,5528
	Profess	Metr Assistant	3,83806*	,55465	,000	2,4710	5,2051
		Metr conf	5,27610*	,69918	,000	3,5528	6,9994
Totale5	Metr Assistant	Metr conf	1,46957*	,47564	,009	,2972	2,6419
		Profess	-1,35541*	,32192	,000	-2,1489	-,5620
	Metr conf	Metr Assistant	-1,46957*	,47564	,009	-2,6419	-,2972
		Profess	-2,82498*	,40581	,000	-3,8252	-1,8248
	Profess	Metr Assistant	1,35541*	,32192	,000	,5620	2,1489
		Metr conf	2,82498*	,40581	,000	1,8248	3,8252
Totale6	Metr Assistant	Metr conf	1,02174	,61761	,257	-,5005	2,5440
		Profess	-2,49363*	,41801	,000	-3,5239	-1,4633
	Metr conf	Metr Assistant	-1,02174	,61761	,257	-2,5440	,5005
		Profess	-3,51537*	,52694	,000	-4,8141	-2,2166
	Profess	Metr Assistant	2,49363*	,41801	,000	1,4633	3,5239
		Metr conf	3,51537*	,52694	,000	2,2166	4,8141

\*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

## Sous-ensembles homogènes

## Totale4

Scheffe

NiveauCarrier	N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05	
		1	2
Metr conf	23	20,0870	
Metr Assistant	40	21,5250	
Profess	157		25,3631
Signification		,123	1,000

Les moyennes des groupes des sous-ensembles homogènes sont affichées.

- Utilise la taille d'échantillon de la moyenne harmonique = 40,081.
- Les effectifs des groupes ne sont pas égaux. La moyenne harmonique des effectifs des groupes est utilisée. Les niveaux des erreurs de type I ne sont pas garantis.

## Totale5

Scheffe

NiveauCarrier	N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05		
		1	2	3
Metr conf	23	11,1304		
Metr Assistant	40		12,6000	
Profess	157			13,9554
Signification		1,000	1,000	1,000

Les moyennes des groupes des sous-ensembles homogènes sont affichées.

- Utilise la taille d'échantillon de la moyenne harmonique = 40,081.
- Les effectifs des groupes ne sont pas égaux. La moyenne harmonique des effectifs des groupes est utilisée. Les niveaux des erreurs de type I ne sont pas garantis.

## Totale6

Scheffe

NiveauCarrier	N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05	
		1	2
Metr conf	23	19,4783	
Metr Assistant	40	20,5000	
Profess	157		22,9936
Signification		,155	1,000

Les moyennes des groupes des sous-ensembles homogènes sont affichées.

- Utilise la taille d'échantillon de la moyenne harmonique = 40,081.
- Les effectifs des groupes ne sont pas égaux. La moyenne harmonique des effectifs des groupes est utilisée. Les niveaux des erreurs de type I ne sont pas garantis.

## الدرجة الكلية

```
ONEWAY TotaleThika BY NiveauCarrier
/STATISTICS DESCRIPTIVES
/MISSING ANALYSIS
/POSTHOC=SCHEFFE ALPHA(0.05).
```

## A 1 facteur

## Descriptives

TotaleThika

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la		Minimum	Maximum
					moyenne			
					Borne inférieure	Borne supérieure		
Metr Assistant	40	54,6250	8,48131	1,34101	51,9125	57,3375	42,00	66,00
Metr conf	23	50,6957	7,92829	1,65316	47,2672	54,1241	37,00	58,00
Profess	157	62,3121	5,44183	,43431	61,4542	63,1700	45,00	66,00
Total	220	59,7000	7,63739	,51491	58,6852	60,7148	37,00	66,00

## ANOVA à 1 facteur

TotaleThika

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	3966,248	2	1983,124	48,858	,000
Intra-groupes	8807,952	217	40,590		
Total	12774,200	219			

## Tests post hoc

## Comparaisons multiples

Variable dépendante: TotaleThika

Scheffe

(I) NiveauCarrier	(J) NiveauCarrier	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95%	
					Borne inférieure	Borne supérieure
Metr Assistant	Metr conf	3,92935	1,66719	,064	-,1798	8,0385
	Profess	-7,68710*	1,12839	,000	-10,4683	-4,9059
Metr conf	Metr Assistant	-3,92935	1,66719	,064	-8,0385	,1798
	Profess	-11,61645*	1,42243	,000	-15,1224	-8,1105
Profess	Metr Assistant	7,68710*	1,12839	,000	4,9059	10,4683
	Metr conf	11,61645*	1,42243	,000	8,1105	15,1224

\*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

## Sous-ensembles homogènes

TotaleThika

Scheffe

NiveauCarrier	N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05		
		1	2	3
Metr conf	23	50,6957		
Metr Assistant	40		54,6250	
Profess	157			62,3121
Signification		1,000	1,000	1,000

Les moyennes des groupes des sous-ensembles homogènes sont affichées.

a. Utilise la taille d'échantillon de la moyenne harmonique = 40,081.

b. Les effectifs des groupes ne sont pas égaux. La moyenne harmonique des effectifs des groupes est utilisée. Les niveaux des erreurs de type I ne sont pas garantis.

## نتائج الفرضية الأولى

## Test-t

## Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
TotaleAdala	220	48,6091	6,49776	,43808

## Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 36					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
TotaleAdala	28,783	219	,000	12,60909	11,7457	13,4725

## نتائج الفرضية الثانية

## Test-t

## Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
TotaleThika	220	59,7000	7,63739	,51491

## Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 44					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
TotaleThika	30,491	219	,000	15,70000	14,6852	16,7148

FREQUENCIES VARIABLES=Sex Ancienneté Age NiveauCarrier  
/ORDER=ANALYSIS.

## التكرارات والنسب المئوية للعينة الأساسية

## Effectifs

## Statistiques

		Sex	Ancienneté	Age	NiveauCarrier
N	Valide	220	220	220	220
	Manquante	0	0	0	0

## Tableau de fréquences

## Sex

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Males	150	68,2	68,2	68,2
	Femelles	70	31,8	31,8	100,0
	Total	220	100,0	100,0	

## Ancienneté

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	moins de 5 ans	20	9,1	9,1
	6-10 ans	37	16,8	25,9
	plus de 11 ans	163	74,1	100,0
	Total	220	100,0	100,0

## Age

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	entre 25-35 ans	14	6,4	6,4
	entre 36-45 ans	19	8,6	15,0
	entre 46-55 ans	173	78,6	93,6
	entre 56-65 ans	8	3,6	97,3
	entre 66-75 ans	6	2,7	100,0
	Total	220	100,0	100,0

## NiveauCarrier

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Metr Assistant	40	18,2	18,2
	Metr conf	23	10,5	28,6
	Profess	157	71,4	100,0
	Total	220	100,0	100,0

نتائج الفرضية الثالثة : الفرق في أبعاد العدالة حسب السن  
 ONEWAY Totale1 Totale2 Totale3 BY Age  
 /STATISTICS DESCRIPTIVES  
 /MISSING ANALYSIS  
 /POSTHOC=SCHEFFE ALPHA(0.05) .

## A 1 facteur

		Descriptives							
		N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimum	Maximum
						Borne inférieure	Borne supérieure		
Totale1	entre 25-35 ans	14	13,2143	2,22498	,59465	11,9296	14,4990	11,00	18,00
	entre 36-45 ans	19	14,6842	2,62578	,60240	13,4186	15,9498	10,00	18,00
	entre 46-55 ans	173	16,1792	2,36428	,17975	15,8244	16,5340	9,00	18,00
	entre 56-65 ans	8	16,3750	1,59799	,56497	15,0390	17,7110	14,00	18,00
	entre 66-75 ans	6	16,3333	2,25093	,91894	13,9711	18,6955	12,00	18,00
	Total	220	15,8727	2,47216	,16667	15,5442	16,2012	9,00	18,00
Totale2	entre 25-35 ans	14	11,0000	2,21880	,59300	9,7189	12,2811	8,00	15,00
	entre 36-45 ans	19	13,4211	1,74215	,39968	12,5814	14,2607	10,00	15,00
	entre 46-55 ans	173	13,5723	2,06627	,15710	13,2622	13,8823	8,00	15,00
	entre 56-65 ans	8	14,2500	,70711	,25000	13,6588	14,8412	13,00	15,00
	entre 66-75 ans	6	13,8333	1,94079	,79232	11,7966	15,8701	10,00	15,00
	Total	220	13,4273	2,10222	,14173	13,1479	13,7066	8,00	15,00
Totale3	entre 25-35 ans	14	14,8571	3,67648	,98258	12,7344	16,9799	10,00	21,00
	entre 36-45 ans	19	16,6842	2,13574	,48997	15,6548	17,7136	13,00	20,00
	entre 46-55 ans	173	19,8902	2,05861	,15651	19,5812	20,1991	11,00	21,00
	entre 56-65 ans	8	20,8750	,35355	,12500	20,5794	21,1706	20,00	21,00
	entre 66-75 ans	6	19,1667	2,85774	1,16667	16,1677	22,1657	15,00	21,00
	Total	220	19,3091	2,63016	,17733	18,9596	19,6586	10,00	21,00

## ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Totale1	Inter-groupes	145,321	4	36,330	6,547	,000
	Intra-groupes	1193,116	215	5,549		
	Total	1338,436	219			
Totale2	Inter-groupes	92,525	4	23,131	5,682	,000
	Intra-groupes	875,312	215	4,071		
	Total	967,836	219			
Totale3	Inter-groupes	486,541	4	121,635	25,428	,000
	Intra-groupes	1028,441	215	4,783		
	Total	1514,982	219			

المقارنات البعدية

## Tests post hoc

## Comparaisons multiples

Scheffe

Variable dépendante	(I) Age	(J) Age	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95%	
						Borne inférieure	Borne supérieure
Totale1	entre 25-35 ans	entre 36-45 ans	-1,46992	,82973	,536	-4,0481	1,1082
		entre 46-55 ans	-2,96491 <sup>+</sup>	,65457	,001	-4,9988	-,9310
		entre 56-65 ans	-3,16071	1,04406	,061	-6,4048	,0834
		entre 66-75 ans	-3,11905	1,14947	,122	-6,6907	,4526
	entre 36-45 ans	entre 25-35 ans	1,46992	,82973	,536	-1,1082	4,0481
		entre 46-55 ans	-1,49498	,56934	,146	-3,2640	,2741
		entre 56-65 ans	-1,69079	,99285	,576	-4,7757	1,3942
		entre 66-75 ans	-1,64912	1,10316	,693	-5,0768	1,7786
	entre 46-55 ans	entre 25-35 ans	2,96491 <sup>+</sup>	,65457	,001	,9310	4,9988
		entre 36-45 ans	1,49498	,56934	,146	-,2741	3,2640
		entre 56-65 ans	-,19581	,85191	1,000	-2,8428	2,4512
		entre 66-75 ans	-,15414	,97825	1,000	-3,1937	2,8855
	entre 56-65 ans	entre 25-35 ans	3,16071	1,04406	,061	-,0834	6,4048
		entre 36-45 ans	1,69079	,99285	,576	-1,3942	4,7757
		entre 46-55 ans	,19581	,85191	1,000	-2,4512	2,8428
		entre 66-75 ans	,04167	1,27223	1,000	-3,9114	3,9947
	entre 66-75 ans	entre 25-35 ans	3,11905	1,14947	,122	-,4526	6,6907
		entre 36-45 ans	1,64912	1,10316	,693	-1,7786	5,0768
		entre 46-55 ans	,15414	,97825	1,000	-2,8855	3,1937
		entre 56-65 ans	-,04167	1,27223	1,000	-3,9947	3,9114
	entre 25-35 ans	entre 36-45 ans	-2,42105 <sup>+</sup>	,71069	,023	-4,6293	-,2128
		entre 46-55 ans	-2,57225 <sup>+</sup>	,56066	,000	-4,3143	-,8302
		entre 56-65 ans	-3,25000 <sup>+</sup>	,89426	,012	-6,0286	-,4714
		entre 66-75 ans	-2,83333	,98455	,086	-5,8925	,2258
entre 36-45 ans	entre 25-35 ans	2,42105 <sup>+</sup>	,71069	,023	,2128	4,6293	
	entre 46-55 ans	-,15120	,48766	,999	-1,6664	1,3640	
	entre 56-65 ans	-,82895	,85040	,917	-3,4713	1,8134	
	entre 66-75 ans	-,41228	,94489	,996	-3,3482	2,5237	
entre 46-55 ans	entre 25-35 ans	2,57225 <sup>+</sup>	,56066	,000	,8302	4,3143	
	entre 36-45 ans	,15120	,48766	,999	-1,3640	1,6664	
	entre 56-65 ans	-,67775	,72968	,930	-2,9450	1,5895	
	entre 66-75 ans	-,26108	,83790	,999	-2,8646	2,3424	
entre 56-65 ans	entre 25-35 ans	3,25000 <sup>+</sup>	,89426	,012	,4714	6,0286	
	entre 36-45 ans	,82895	,85040	,917	-1,8134	3,4713	
	entre 46-55 ans	,67775	,72968	,930	-1,5895	2,9450	
	entre 66-75 ans	,41667	1,08970	,997	-2,9692	3,8025	
entre 66-75 ans	entre 25-35 ans	2,83333	,98455	,086	-,2258	5,8925	
	entre 36-45 ans	,41228	,94489	,996	-2,5237	3,3482	
entre 46-55 ans	entre 36-45 ans	,26108	,83790	,999	-2,3424	2,8646	
	entre 46-55 ans	,26108	,83790	,999	-2,3424	2,8646	

	entre 56-65 ans	-,41667	1,08970	,997	-3,8025	2,9692
	entre 36-45 ans	-1,82707	,77035	,233	-4,2207	,5665
entre 25-35 ans	entre 46-55 ans	-5,03303*	,60772	,000	-6,9213	-3,1447
	entre 56-65 ans	-6,01786*	,96933	,000	-9,0297	-3,0060
	entre 66-75 ans	-4,30952*	1,06720	,003	-7,6255	-,9935
	entre 25-35 ans	1,82707	,77035	,233	-,5665	4,2207
entre 36-45 ans	entre 46-55 ans	-3,20596*	,52859	,000	-4,8484	-1,5635
	entre 56-65 ans	-4,19079*	,92179	,001	-7,0549	-1,3266
	entre 66-75 ans	-2,48246	1,02421	,213	-5,6649	,6999
	entre 25-35 ans	5,03303*	,60772	,000	3,1447	6,9213
Totale3	entre 36-45 ans	3,20596*	,52859	,000	1,5635	4,8484
	entre 56-65 ans	-,98483	,79094	,817	-3,4424	1,4728
	entre 66-75 ans	,72351	,90824	,959	-2,0985	3,5456
	entre 25-35 ans	6,01786*	,96933	,000	3,0060	9,0297
entre 56-65 ans	entre 36-45 ans	4,19079*	,92179	,001	1,3266	7,0549
	entre 46-55 ans	,98483	,79094	,817	-1,4728	3,4424
	entre 66-75 ans	1,70833	1,18117	,719	-1,9618	5,3785
	entre 25-35 ans	4,30952*	1,06720	,003	,9935	7,6255
entre 66-75 ans	entre 36-45 ans	2,48246	1,02421	,213	-,6999	5,6649
	entre 46-55 ans	-,72351	,90824	,959	-3,5456	2,0985
	entre 56-65 ans	-1,70833	1,18117	,719	-5,3785	1,9618

\*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

## Sous-ensembles homogènes

### Totale1

Scheffe

Age	N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05	
		1	2
entre 25-35 ans	14	13,2143	
entre 36-45 ans	19	14,6842	14,6842
entre 46-55 ans	173	16,1792	16,1792
entre 66-75 ans	6		16,3333
entre 56-65 ans	8		16,3750
Signification		,055	,550

Les moyennes des groupes des sous-ensembles homogènes sont affichées.

- Utilise la taille d'échantillon de la moyenne harmonique = 11,862.
- Les effectifs des groupes ne sont pas égaux. La moyenne harmonique des effectifs des groupes est utilisée. Les niveaux des erreurs de type I ne sont pas garantis.

## Totale2

Scheffe

Age	N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05	
		1	2
entre 25-35 ans	14	11,0000	
entre 36-45 ans	19	13,4211	13,4211
entre 46-55 ans	173	13,5723	13,5723
entre 66-75 ans	6		13,8333
entre 56-65 ans	8		14,2500
Signification		,050	,909

Les moyennes des groupes des sous-ensembles homogènes sont affichées.

- Utilise la taille d'échantillon de la moyenne harmonique = 11,862.
- Les effectifs des groupes ne sont pas égaux. La moyenne harmonique des effectifs des groupes est utilisée. Les niveaux des erreurs de type I ne sont pas garantis.

## Totale3

Scheffe

Age	N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05		
		1	2	3
entre 25-35 ans	14	14,8571		
entre 36-45 ans	19	16,6842	16,6842	
entre 66-75 ans	6		19,1667	19,1667
entre 46-55 ans	173			19,8902
entre 56-65 ans	8			20,8750
Signification		,390	,110	,462

Les moyennes des groupes des sous-ensembles homogènes sont affichées.

- Utilise la taille d'échantillon de la moyenne harmonique = 11,862.
- Les effectifs des groupes ne sont pas égaux. La moyenne harmonique des effectifs des groupes est utilisée. Les niveaux des erreurs de type I ne sont pas garantis.

الدرجة الكلية  
 ONEWAY TotaleAdala BY Age  
 /STATISTICS DESCRIPTIVES  
 /MISSING ANALYSIS  
 /POSTHOC=SCHEFFE ALPHA(0.05) .

## A 1 facteur

## Descriptives

TotaleAdala

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la		Minimum	Maximum
					moyenne			
					Borne inférieure	Borne supérieure		
entre 25-35 ans	14	39,0714	7,79017	2,08201	34,5735	43,5693	30,00	54,00
entre 36-45 ans	19	44,7895	5,43220	1,24623	42,1712	47,4077	36,00	50,00
entre 46-55 ans	173	49,6416	5,84080	,44407	48,7651	50,5181	30,00	54,00
entre 56-65 ans	8	51,5000	2,32993	,82375	49,5521	53,4479	49,00	54,00
entre 66-75 ans	6	49,3333	6,56252	2,67914	42,4464	56,2203	37,00	54,00
Total	220	48,6091	6,49776	,43808	47,7457	49,4725	30,00	54,00

## ANOVA à 1 facteur

TotaleAdala

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1805,182	4	451,295	13,039	,000
Intra-groupes	7441,200	215	34,610		
Total	9246,382	219			

## Tests post hoc

## Comparaisons multiples

Variable dépendante: TotaleAdala

Scheffe

(I) Age	(J) Age	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95%	
					Borne inférieure	Borne supérieure
	entre 36-45 ans	-5,71805	2,07214	,111	-12,1565	,7205
entre 25-35 ans	entre 46-55 ans	-10,57019*	1,63469	,000	-15,6495	-5,4909
	entre 56-65 ans	-12,42857*	2,60738	,000	-20,5302	-4,3270
	entre 66-75 ans	-10,26190*	2,87063	,014	-19,1815	-1,3423
entre 36-45 ans	entre 25-35 ans	5,71805	2,07214	,111	-,7205	12,1565
	entre 46-55 ans	-4,85214*	1,42185	,022	-9,2701	-,4342
	entre 56-65 ans	-6,71053	2,47949	,124	-14,4147	,9937
entre 46-55 ans	entre 66-75 ans	-4,54386	2,75499	,606	-13,1041	4,0164
	entre 25-35 ans	10,57019*	1,63469	,000	5,4909	15,6495
	entre 36-45 ans	4,85214*	1,42185	,022	,4342	9,2701
entre 56-65 ans	entre 56-65 ans	-1,85838	2,12752	,943	-8,4690	4,7522
	entre 66-75 ans	,30829	2,44304	1,000	-7,2827	7,8992
	entre 25-35 ans	12,42857*	2,60738	,000	4,3270	20,5302
entre 66-75 ans	entre 36-45 ans	6,71053	2,47949	,124	-,9937	14,4147
	entre 46-55 ans	1,85838	2,12752	,943	-4,7522	8,4690
	entre 66-75 ans	2,16667	3,17721	,977	-7,7055	12,0388
entre 66-75 ans	entre 25-35 ans	10,26190*	2,87063	,014	1,3423	19,1815
	entre 36-45 ans	4,54386	2,75499	,606	-4,0164	13,1041
	entre 46-55 ans	-,30829	2,44304	1,000	-7,8992	7,2827
	entre 56-65 ans	-2,16667	3,17721	,977	-12,0388	7,7055

\*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

## Sous-ensembles homogènes

TotaleAdala

Scheffe

Age	N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05	
		1	2
entre 25-35 ans	14	39,0714	
entre 36-45 ans	19	44,7895	44,7895
entre 66-75 ans	6		49,3333
entre 46-55 ans	173		49,6416
entre 56-65 ans	8		51,5000
Signification		,235	,107

Les moyennes des groupes des sous-ensembles homogènes sont affichées.

- Utilise la taille d'échantillon de la moyenne harmonique = 11,862.
- Les effectifs des groupes ne sont pas égaux. La moyenne harmonique des effectifs des groupes est utilisée. Les niveaux des erreurs de type I ne sont pas garantis.

نتائج الفرضية الثالثة : الفرق في أبعاد العدالة حسب الرتبة الوظيفية  
 ONEWAY Totale1 Totale2 Totale3 BY NiveauCarrier  
 /STATISTICS DESCRIPTIVES  
 /MISSING ANALYSIS  
 /POSTHOC=SCHEFFE ALPHA(0.05) .

## A 1 facteur

		Descriptives							
		N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimum	Maximum
						Borne inférieure	Borne supérieure		
Totale1	Metr Assistant	40	13,9000	3,10335	,49068	12,9075	14,8925	9,00	18,00
	Metr conf	23	14,2174	2,37327	,49486	13,1911	15,2437	11,00	18,00
	Profess	157	16,6178	1,84854	,14753	16,3264	16,9092	12,00	18,00
	Total	220	15,8727	2,47216	,16667	15,5442	16,2012	9,00	18,00
Totale2	Metr Assistant	40	11,5000	2,57204	,40668	10,6774	12,3226	8,00	15,00
	Metr conf	23	12,8261	2,18782	,45619	11,8800	13,7722	9,00	15,00
	Profess	157	14,0064	1,59123	,12699	13,7555	14,2572	8,00	15,00
	Total	220	13,4273	2,10222	,14173	13,1479	13,7066	8,00	15,00
Totale3	Metr Assistant	40	17,3000	3,27539	,51789	16,2525	18,3475	11,00	21,00
	Metr conf	23	15,9130	2,64426	,55137	14,7696	17,0565	10,00	19,00
	Profess	157	20,3185	1,51081	,12058	20,0803	20,5566	14,00	21,00
	Total	220	19,3091	2,63016	,17733	18,9596	19,6586	10,00	21,00

## ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Totale1	Inter-groupes	305,853	2	152,927	32,138	,000
	Intra-groupes	1032,583	217	4,758		
	Total	1338,436	219			
Totale2	Inter-groupes	209,538	2	104,769	29,982	,000
	Intra-groupes	758,298	217	3,494		
	Total	967,836	219			
Totale3	Inter-groupes	586,679	2	293,340	68,571	,000
	Intra-groupes	928,303	217	4,278		
	Total	1514,982	219			

## المقارنات البعدية

## Tests post hoc

## Comparaisons multiples

Scheffe

Variable dépendante	(I) NiveauCarrier	(J) NiveauCarrier	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95%	
						Borne inférieure	Borne supérieure
Totale1	Metr Assistant	Metr conf	-,31739	,57083	,857	-1,7243	1,0896
		Profess	-2,71783*	,38635	,000	-3,6701	-1,7656
	Metr conf	Metr Assistant	,31739	,57083	,857	-1,0896	1,7243
		Profess	-2,40044*	,48703	,000	-3,6008	-1,2000
	Profess	Metr Assistant	2,71783*	,38635	,000	1,7656	3,6701
		Metr conf	2,40044*	,48703	,000	1,2000	3,6008
Totale2	Metr Assistant	Metr conf	-1,32609*	,48918	,027	-2,5318	-,1204
		Profess	-2,50637*	,33109	,000	-3,3224	-1,6903
	Metr conf	Metr Assistant	1,32609*	,48918	,027	,1204	2,5318
		Profess	-1,18028*	,41736	,020	-2,2090	-,1516
	Profess	Metr Assistant	2,50637*	,33109	,000	1,6903	3,3224
		Metr conf	1,18028*	,41736	,020	,1516	2,2090
Totale3	Metr Assistant	Metr conf	1,38696*	,54124	,039	,0529	2,7210
		Profess	-3,01847*	,36633	,000	-3,9214	-2,1156
	Metr conf	Metr Assistant	-1,38696*	,54124	,039	-2,7210	-,0529
		Profess	-4,40543*	,46178	,000	-5,5436	-3,2673
	Profess	Metr Assistant	3,01847*	,36633	,000	2,1156	3,9214
		Metr conf	4,40543*	,46178	,000	3,2673	5,5436

\*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

## Sous-ensembles homogènes

## Totale1

Scheffe

NiveauCarrier	N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05	
		1	2
Metr Assistant	40	13,9000	
Metr conf	23	14,2174	
Profess	157		16,6178
Signification		,809	1,000

Les moyennes des groupes des sous-ensembles homogènes sont affichées.

- Utilise la taille d'échantillon de la moyenne harmonique = 40,081.
- Les effectifs des groupes ne sont pas égaux. La moyenne harmonique des effectifs des groupes est utilisée. Les niveaux des erreurs de type I ne sont pas garantis.

## Totale2

Scheffe

NiveauCarrier	N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05		
		1	2	3
Metr Assistant	40	11,5000		
Metr conf	23		12,8261	
Profess	157			14,0064
Signification		1,000	1,000	1,000

Les moyennes des groupes des sous-ensembles homogènes sont affichées.

- Utilise la taille d'échantillon de la moyenne harmonique = 40,081.
- Les effectifs des groupes ne sont pas égaux. La moyenne harmonique des effectifs des groupes est utilisée. Les niveaux des erreurs de type I ne sont pas garantis.

## Totale3

Scheffe

NiveauCarrier	N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05		
		1	2	3
Metr conf	23	15,9130		
Metr Assistant	40		17,3000	
Profess	157			20,3185
Signification		1,000	1,000	1,000

Les moyennes des groupes des sous-ensembles homogènes sont affichées.

- Utilise la taille d'échantillon de la moyenne harmonique = 40,081.
- Les effectifs des groupes ne sont pas égaux. La moyenne harmonique des effectifs des groupes est utilisée. Les niveaux des erreurs de type I ne sont pas garantis.

الدرجة الكلية  
 ONEWAY TotaleAdala BY NiveauCarrier  
 /STATISTICS DESCRIPTIVES  
 /MISSING ANALYSIS  
 /POSTHOC=SCHEFFE ALPHA(0.05).

**A 1 facteur****Descriptives**

TotaleAdala

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la		Minimum	Maximum
					moyenne			
					Borne inférieure	Borne supérieure		
Metr Assistant	40	42,7000	7,98460	1,26248	40,1464	45,2536	30,00	54,00
Metr conf	23	42,9565	6,15318	1,28303	40,2957	45,6174	30,00	50,00
Profess	157	50,9427	4,34157	,34650	50,2582	51,6271	37,00	54,00
Total	220	48,6091	6,49776	,43808	47,7457	49,4725	30,00	54,00

**ANOVA à 1 facteur**

TotaleAdala

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	2986,541	2	1493,271	51,765	,000
Intra-groupes	6259,841	217	28,847		
Total	9246,382	219			

**Tests post hoc****Comparaisons multiples**

Variable dépendante: TotaleAdala

Scheffe

(I) NiveauCarrier	(J) NiveauCarrier	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95%	
					Borne inférieure	Borne supérieure
Metr Assistant	Metr conf	-,25652	1,40549	,983	-3,7207	3,2076
	Profess	-8,24268*	,95127	,000	-10,5873	-5,8980
Metr conf	Metr Assistant	,25652	1,40549	,983	-3,2076	3,7207
	Profess	-7,98615*	1,19915	,000	-10,9418	-5,0306
Profess	Metr Assistant	8,24268*	,95127	,000	5,8980	10,5873
	Metr conf	7,98615*	1,19915	,000	5,0306	10,9418

\*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

**Sous-ensembles homogènes**

## TotaleAdala

Scheffe

NiveauCarrier	N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05	
		1	2
Metr Assistant	40	42,7000	
Metr conf	23	42,9565	
Profess	157		50,9427
Signification		,977	1,000

Les moyennes des groupes des sous-ensembles homogènes sont affichées.

- a. Utilise la taille d'échantillon de la moyenne harmonique = 40,081.  
b. Les effectifs des groupes ne sont pas égaux. La moyenne harmonique des effectifs des groupes est utilisée. Les niveaux des erreurs de type I ne sont pas garantis.

نتائج الفرضية الرابعة : الفرق في أبعاد الثقة حسب السن

ONEWAY Totale4 Totale5 Totale6 BY Age  
/STATISTICS DESCRIPTIVES  
/MISSING ANALYSIS  
/POSTHOC=SCHEFFE ALPHA(0.05).

## A 1 facteur

## Descriptives

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimum	Maximum	
					Borne inférieure	Borne supérieure			
Totale4	entre 25-35 ans	14	18,6429	4,12510	1,10248	16,2611	21,0246	15,00	27,00
	entre 36-45 ans	19	22,1579	2,54434	,58371	20,9316	23,3842	19,00	26,00
	entre 46-55 ans	173	24,6358	3,46415	,26337	24,1160	25,1557	13,00	27,00
	entre 56-65 ans	8	26,0000	1,77281	,62678	24,5179	27,4821	22,00	27,00
	entre 66-75 ans	6	25,5000	1,51658	,61914	23,9085	27,0915	23,00	27,00
	Total	220	24,1136	3,70989	,25012	23,6207	24,6066	13,00	27,00
Totale5	entre 25-35 ans	14	10,3571	2,37316	,63425	8,9869	11,7274	8,00	15,00
	entre 36-45 ans	19	12,5263	1,50438	,34513	11,8012	13,2514	10,00	14,00
	entre 46-55 ans	173	13,6763	1,89226	,14387	13,3923	13,9603	8,00	15,00
	entre 56-65 ans	8	14,5000	,75593	,26726	13,8680	15,1320	13,00	15,00
	entre 66-75 ans	6	14,3333	,81650	,33333	13,4765	15,1902	13,00	15,00
	Total	220	13,4136	2,03773	,13738	13,1429	13,6844	8,00	15,00
Totale6	entre 25-35 ans	14	19,0714	4,39343	1,17419	16,5347	21,6081	13,00	24,00
	entre 36-45 ans	19	19,3684	2,98534	,68488	17,9295	20,8073	15,00	23,00
	entre 46-55 ans	173	22,6474	2,16941	,16494	22,3218	22,9730	16,00	24,00
	entre 56-65 ans	8	23,8750	,35355	,12500	23,5794	24,1706	23,00	24,00
	entre 66-75 ans	6	22,3333	2,25093	,91894	19,9711	24,6955	18,00	24,00
	Total	220	22,1727	2,69740	,18186	21,8143	22,5311	13,00	24,00

## ANOVA à 1 facteur

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification	
Totale4	Inter-groupes	578,861	4	144,715	12,776	,000
	Intra-groupes	2435,298	215	11,327		
	Total	3014,159	219			
Totale5	Inter-groupes	172,202	4	43,050	12,556	,000
	Intra-groupes	737,157	215	3,429		
	Total	909,359	219			
Totale6	Inter-groupes	346,387	4	86,597	14,930	,000
	Intra-groupes	1247,049	215	5,800		
	Total	1593,436	219			

## المقارنات البعدية

## Tests post hoc

## Comparaisons multiples

## Scheffe

Variable dépendante	(I) Age	(J) Age	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95%	
						Borne inférieure	Borne supérieure
Totale4	entre 25-35 ans	entre 36-45 ans	-3,51504	1,18542	,070	-7,1984	,1683
		entre 46-55 ans	-5,99298 <sup>*</sup>	,93517	,000	-8,8987	-3,0872
		entre 56-65 ans	-7,35714 <sup>*</sup>	1,49162	,000	-11,9919	-2,7224
		entre 66-75 ans	-6,85714 <sup>*</sup>	1,64222	,002	-11,9598	-1,7545
	entre 36-45 ans	entre 25-35 ans	3,51504	1,18542	,070	-,1683	7,1984
		entre 46-55 ans	-2,47794	,81341	,058	-5,0053	,0495
		entre 56-65 ans	-3,84211	1,41846	,123	-8,2495	,5653
		entre 66-75 ans	-3,34211	1,57607	,346	-8,2392	1,5550
	entre 46-55 ans	entre 25-35 ans	5,99298 <sup>*</sup>	,93517	,000	3,0872	8,8987
		entre 36-45 ans	2,47794	,81341	,058	-,0495	5,0053
		entre 56-65 ans	-1,36416	1,21711	,868	-5,1459	2,4176
		entre 66-75 ans	-,86416	1,39761	,984	-5,2068	3,4784
Totale5	entre 56-65 ans	entre 25-35 ans	7,35714 <sup>*</sup>	1,49162	,000	2,7224	11,9919
		entre 36-45 ans	3,84211	1,41846	,123	-,5653	8,2495
		entre 46-55 ans	1,36416	1,21711	,868	-2,4176	5,1459
		entre 66-75 ans	,50000	1,81761	,999	-5,1476	6,1476
	entre 66-75 ans	entre 25-35 ans	6,85714 <sup>*</sup>	1,64222	,002	1,7545	11,9598
		entre 36-45 ans	3,34211	1,57607	,346	-1,5550	8,2392
		entre 46-55 ans	,86416	1,39761	,984	-3,4784	5,2068
		entre 56-65 ans	-,50000	1,81761	,999	-6,1476	5,1476
entre 25-35 ans	entre 36-45 ans	-2,16917 <sup>*</sup>	,65219	,028	-4,1957	-,1427	
	entre 46-55 ans	-3,31916 <sup>*</sup>	,51451	,000	-4,9178	-1,7205	
	entre 56-65 ans	-4,14286 <sup>*</sup>	,82066	,000	-6,6928	-1,5929	
	entre 66-75 ans	-3,97619 <sup>*</sup>	,90352	,001	-6,7836	-1,1688	
entre 36-45 ans	entre 25-35 ans	2,16917 <sup>*</sup>	,65219	,028	,1427	4,1957	
	entre 46-55 ans	-1,14998	,44752	,163	-2,5405	,2405	

	entre 56-65 ans	-1,97368	,78041	,176	-4,3985	,4512	
	entre 66-75 ans	-1,80702	,86712	,364	-4,5013	,8873	
	entre 25-35 ans	3,31916*	,51451	,000	1,7205	4,9178	
entre 46-55 ans	entre 36-45 ans	1,14998	,44752	,163	-,2405	2,5405	
	entre 56-65 ans	-,82370	,66963	,824	-2,9043	1,2569	
	entre 66-75 ans	-,65703	,76893	,947	-3,0462	1,7322	
	entre 25-35 ans	4,14286*	,82066	,000	1,5929	6,6928	
entre 56-65 ans	entre 36-45 ans	1,97368	,78041	,176	-,4512	4,3985	
	entre 46-55 ans	,82370	,66963	,824	-1,2569	2,9043	
	entre 66-75 ans	,16667	1,00001	1,000	-2,9405	3,2739	
	entre 25-35 ans	3,97619*	,90352	,001	1,1688	6,7836	
entre 66-75 ans	entre 36-45 ans	1,80702	,86712	,364	-,8873	4,5013	
	entre 46-55 ans	,65703	,76893	,947	-1,7322	3,0462	
	entre 56-65 ans	-,16667	1,00001	1,000	-3,2739	2,9405	
	entre 36-45 ans	-,29699	,84828	,998	-2,9327	2,3388	
entre 25-35 ans	entre 46-55 ans	-3,57597*	,66920	,000	-5,6553	-1,4966	
	entre 56-65 ans	-4,80357*	1,06739	,001	-8,1202	-1,4870	
	entre 66-75 ans	-3,26190	1,17516	,107	-6,9133	,3895	
	entre 25-35 ans	,29699	,84828	,998	-2,3388	2,9327	
entre 36-45 ans	entre 46-55 ans	-3,27898*	,58207	,000	-5,0876	-1,4704	
	entre 56-65 ans	-4,50658*	1,01504	,001	-7,6605	-1,3527	
	entre 66-75 ans	-2,96491	1,12782	,145	-6,4693	,5394	
	entre 25-35 ans	3,57597*	,66920	,000	1,4966	5,6553	
Totale6	entre 36-45 ans	3,27898*	,58207	,000	1,4704	5,0876	
	entre 46-55 ans	entre 56-65 ans	-1,22760	,87095	,738	-3,9338	1,4786
	entre 66-75 ans	,31407	1,00012	,999	-2,7935	3,4216	
	entre 25-35 ans	4,80357*	1,06739	,001	1,4870	8,1202	
entre 56-65 ans	entre 36-45 ans	4,50658*	1,01504	,001	1,3527	7,6605	
	entre 46-55 ans	1,22760	,87095	,738	-1,4786	3,9338	
	entre 66-75 ans	1,54167	1,30067	,843	-2,4997	5,5831	
	entre 25-35 ans	3,26190	1,17516	,107	-,3895	6,9133	
entre 66-75 ans	entre 36-45 ans	2,96491	1,12782	,145	-,5394	6,4693	
	entre 46-55 ans	-,31407	1,00012	,999	-3,4216	2,7935	
	entre 56-65 ans	-1,54167	1,30067	,843	-5,5831	2,4997	

\*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

### Sous-ensembles homogènes

#### Totale4

Scheffe

Age	N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05	
		1	2
entre 25-35 ans	14	18,6429	
entre 36-45 ans	19	22,1579	22,1579
entre 46-55 ans	173		24,6358
entre 66-75 ans	6		25,5000
entre 56-65 ans	8		26,0000
Signification		,171	,106

Les moyennes des groupes des sous-ensembles homogènes sont affichées.

- a. Utilise la taille d'échantillon de la moyenne harmonique = 11,862.  
b. Les effectifs des groupes ne sont pas égaux. La moyenne harmonique des effectifs des groupes est utilisée. Les niveaux des erreurs de type I ne sont pas garantis.

**Totale5**

Scheffe

Age	N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05	
		1	2
entre 25-35 ans	14	10,3571	
entre 36-45 ans	19	12,5263	12,5263
entre 46-55 ans	173		13,6763
entre 66-75 ans	6		14,3333
entre 56-65 ans	8		14,5000
Signification		,091	,155

Les moyennes des groupes des sous-ensembles homogènes sont affichées.

- a. Utilise la taille d'échantillon de la moyenne harmonique = 11,862.  
b. Les effectifs des groupes ne sont pas égaux. La moyenne harmonique des effectifs des groupes est utilisée. Les niveaux des erreurs de type I ne sont pas garantis.

**Totale6**

Scheffe

Age	N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05		
		1	2	3
entre 25-35 ans	14	19,0714		
entre 36-45 ans	19	19,3684	19,3684	
entre 66-75 ans	6		22,3333	22,3333
entre 46-55 ans	173			22,6474
entre 56-65 ans	8			23,8750
Signification		,999	,065	,658

Les moyennes des groupes des sous-ensembles homogènes sont affichées.

- a. Utilise la taille d'échantillon de la moyenne harmonique = 11,862.  
b. Les effectifs des groupes ne sont pas égaux. La moyenne harmonique des effectifs des groupes est utilisée. Les niveaux des erreurs de type I ne sont pas garantis.

## الدرجة الكلية

ONEWAY TotaleThika BY Age  
 /STATISTICS DESCRIPTIVES  
 /MISSING ANALYSIS  
 /POSTHOC=SCHEFFE ALPHA(0.05) .

## A 1 facteur

## Descriptives

TotaleThika

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la		Minimum	Maximum
					moyenne			
					Borne inférieure	Borne supérieure		
entre 25-35 ans	14	48,0714	9,11013	2,43479	42,8114	53,3315	37,00	66,00
entre 36-45 ans	19	54,0526	6,48480	1,48772	50,9271	57,1782	45,00	61,00
entre 46-55 ans	173	60,9595	6,74654	,51293	59,9471	61,9720	42,00	66,00
entre 56-65 ans	8	64,3750	1,99553	,70553	62,7067	66,0433	61,00	66,00
entre 66-75 ans	6	62,1667	4,40076	1,79660	57,5484	66,7850	54,00	66,00
Total	220	59,7000	7,63739	,51491	58,6852	60,7148	37,00	66,00

## ANOVA à 1 facteur

TotaleThika

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	2984,899	4	746,225	16,389	,000
Intra-groupes	9789,301	215	45,532		
Total	12774,200	219			

## Tests post hoc

## Comparaisons multiples

Variable dépendante: TotaleThika

Scheffe

(I) Age	(J) Age	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95%	
					Borne inférieure	Borne supérieure
entre 25-35 ans	entre 36-45 ans	-5,98120	2,37669	,180	-13,3660	1,4036
	entre 46-55 ans	-12,88811*	1,87495	,000	-18,7139	-7,0623
	entre 56-65 ans	-16,30357*	2,99060	,000	-25,5959	-7,0112
	entre 66-75 ans	-14,09524*	3,29255	,001	-24,3258	-3,8647
entre 36-45 ans	entre 25-35 ans	5,98120	2,37669	,180	-1,4036	13,3660
	entre 46-55 ans	-6,90691*	1,63083	,002	-11,9742	-1,8396
	entre 56-65 ans	-10,32237*	2,84392	,012	-19,1589	-1,4858
	entre 66-75 ans	-8,11404	3,15991	,163	-17,9324	1,7044
entre 46-55 ans	entre 25-35 ans	12,88811*	1,87495	,000	7,0623	18,7139
	entre 36-45 ans	6,90691*	1,63083	,002	1,8396	11,9742
	entre 56-65 ans	-3,41546	2,44021	,743	-10,9976	4,1667
	entre 66-75 ans	-1,20713	2,80211	,996	-9,9138	7,4995
entre 56-65 ans	entre 25-35 ans	16,30357*	2,99060	,000	7,0112	25,5959
	entre 36-45 ans	10,32237*	2,84392	,012	1,4858	19,1589
	entre 46-55 ans	3,41546	2,44021	,743	-4,1667	10,9976
	entre 66-75 ans	2,20833	3,64418	,985	-9,1148	13,5315
entre 66-75 ans	entre 25-35 ans	14,09524*	3,29255	,001	3,8647	24,3258
	entre 36-45 ans	8,11404	3,15991	,163	-1,7044	17,9324
	entre 46-55 ans	1,20713	2,80211	,996	-7,4995	9,9138
	entre 56-65 ans	-2,20833	3,64418	,985	-13,5315	9,1148

\*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

## Sous-ensembles homogènes

TotaleThika

Scheffe

Age	N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05		
		1	2	3
entre 25-35 ans	14	48,0714		
entre 36-45 ans	19	54,0526	54,0526	
entre 46-55 ans	173		60,9595	60,9595
entre 66-75 ans	6		62,1667	62,1667
entre 56-65 ans	8			64,3750
Signification		,327	,076	,823

Les moyennes des groupes des sous-ensembles homogènes sont affichées.

- Utilise la taille d'échantillon de la moyenne harmonique = 11,862.
- Les effectifs des groupes ne sont pas égaux. La moyenne harmonique des effectifs des groupes est utilisée. Les niveaux des erreurs de type I ne sont pas garantis.

نتائج الفرضية الرابعة : الفرق في أبعاد الثقة حسب الرتبة الوظيفية

ONEWAY Totale4 Totale5 Totale6 BY NiveauCarrier  
 /STATISTICS DESCRIPTIVES  
 /MISSING ANALYSIS  
 /POSTHOC=SCHEFFE ALPHA(0.05).

## A 1 facteur

## Descriptives

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la		Minimum	Maximum	
					moyenne				
					Borne inférieure	Borne supérieure			
Totale4	Metr Assistant	40	21,5250	4,81976	,76207	19,9836	23,0664	13,00	27,00
	Metr conf	23	20,0870	2,93742	,61250	18,8167	21,3572	16,00	24,00
	Profess	157	25,3631	2,57242	,20530	24,9575	25,7686	15,00	27,00
	Total	220	24,1136	3,70989	,25012	23,6207	24,6066	13,00	27,00
Totale5	Metr Assistant	40	12,6000	1,89195	,29914	11,9949	13,2051	9,00	15,00
	Metr conf	23	11,1304	1,71370	,35733	10,3894	11,8715	8,00	13,00
	Profess	157	13,9554	1,81286	,14468	13,6696	14,2412	8,00	15,00
	Total	220	13,4136	2,03773	,13738	13,1429	13,6844	8,00	15,00
Totale6	Metr Assistant	40	20,5000	3,25025	,51391	19,4605	21,5395	15,00	24,00
	Metr conf	23	19,4783	3,83607	,79988	17,8194	21,1371	13,00	23,00
	Profess	157	22,9936	1,74127	,13897	22,7191	23,2681	17,00	24,00
	Total	220	22,1727	2,69740	,18186	21,8143	22,5311	13,00	24,00

## ANOVA à 1 facteur

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification	
Totale4	Inter-groupes	886,052	2	443,026	45,175	,000
	Intra-groupes	2128,107	217	9,807		
	Total	3014,159	219			
Totale5	Inter-groupes	192,462	2	96,231	29,129	,000
	Intra-groupes	716,897	217	3,304		
	Total	909,359	219			
Totale6	Inter-groupes	384,704	2	192,352	34,532	,000
	Intra-groupes	1208,733	217	5,570		
	Total	1593,436	219			

المقارنات البعدية

## Tests post hoc

## Comparaisons multiples

Scheffe

Variable dépendante	(I) NiveauCarrier	(J) NiveauCarrier	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95%	
						Borne inférieure	Borne supérieure
Totale4	Metr Assistant	Metr conf	1,43804	,81949	,217	-5,5818	3,4579
		Profess	-3,83806*	,55465	,000	-5,2051	-2,4710
	Metr conf	Metr Assistant	-1,43804	,81949	,217	-3,4579	,5818
		Profess	-5,27610*	,69918	,000	-6,9994	-3,5528
	Profess	Metr Assistant	3,83806*	,55465	,000	2,4710	5,2051
		Metr conf	5,27610*	,69918	,000	3,5528	6,9994
Totale5	Metr Assistant	Metr conf	1,46957*	,47564	,009	,2972	2,6419
		Profess	-1,35541*	,32192	,000	-2,1489	-,5620
	Metr conf	Metr Assistant	-1,46957*	,47564	,009	-2,6419	-,2972
		Profess	-2,82498*	,40581	,000	-3,8252	-1,8248
	Profess	Metr Assistant	1,35541*	,32192	,000	,5620	2,1489
		Metr conf	2,82498*	,40581	,000	1,8248	3,8252
Totale6	Metr Assistant	Metr conf	1,02174	,61761	,257	-,5005	2,5440
		Profess	-2,49363*	,41801	,000	-3,5239	-1,4633
	Metr conf	Metr Assistant	-1,02174	,61761	,257	-2,5440	,5005
		Profess	-3,51537*	,52694	,000	-4,8141	-2,2166
	Profess	Metr Assistant	2,49363*	,41801	,000	1,4633	3,5239
		Metr conf	3,51537*	,52694	,000	2,2166	4,8141

\*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

## Sous-ensembles homogènes

## Totale4

Scheffe

NiveauCarrier	N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05	
		1	2
Metr conf	23	20,0870	
Metr Assistant	40	21,5250	
Profess	157		25,3631
Signification		,123	1,000

Les moyennes des groupes des sous-ensembles homogènes sont affichées.

- Utilise la taille d'échantillon de la moyenne harmonique = 40,081.
- Les effectifs des groupes ne sont pas égaux. La moyenne harmonique des effectifs des groupes est utilisée. Les niveaux des erreurs de type I ne sont pas garantis.

## Totale5

Scheffe

NiveauCarrier	N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05		
		1	2	3
Metr conf	23	11,1304		
Metr Assistant	40		12,6000	
Profess	157			13,9554
Signification		1,000	1,000	1,000

Les moyennes des groupes des sous-ensembles homogènes sont affichées.

- Utilise la taille d'échantillon de la moyenne harmonique = 40,081.
- Les effectifs des groupes ne sont pas égaux. La moyenne harmonique des effectifs des groupes est utilisée. Les niveaux des erreurs de type I ne sont pas garantis.

## Totale6

Scheffe

NiveauCarrier	N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05	
		1	2
Metr conf	23	19,4783	
Metr Assistant	40	20,5000	
Profess	157		22,9936
Signification		,155	1,000

Les moyennes des groupes des sous-ensembles homogènes sont affichées.

- Utilise la taille d'échantillon de la moyenne harmonique = 40,081.
- Les effectifs des groupes ne sont pas égaux. La moyenne harmonique des effectifs des groupes est utilisée. Les niveaux des erreurs de type I ne sont pas garantis.

## الدرجة الكلية

```
ONEWAY TotaleThika BY NiveauCarrier
/STATISTICS DESCRIPTIVES
/MISSING ANALYSIS
/POSTHOC=SCHEFFE ALPHA(0.05).
```

## A 1 facteur

## Descriptives

TotaleThika

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la		Minimum	Maximum
					moyenne			
					Borne inférieure	Borne supérieure		
Metr Assistant	40	54,6250	8,48131	1,34101	51,9125	57,3375	42,00	66,00
Metr conf	23	50,6957	7,92829	1,65316	47,2672	54,1241	37,00	58,00
Profess	157	62,3121	5,44183	,43431	61,4542	63,1700	45,00	66,00
Total	220	59,7000	7,63739	,51491	58,6852	60,7148	37,00	66,00

## ANOVA à 1 facteur

TotaleThika

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	3966,248	2	1983,124	48,858	,000
Intra-groupes	8807,952	217	40,590		
Total	12774,200	219			

## Tests post hoc

## Comparaisons multiples

Variable dépendante: TotaleThika

Scheffe

(I) NiveauCarrier	(J) NiveauCarrier	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95%	
					Borne inférieure	Borne supérieure
Metr Assistant	Metr conf	3,92935	1,66719	,064	-,1798	8,0385
	Profess	-7,68710*	1,12839	,000	-10,4683	-4,9059
Metr conf	Metr Assistant	-3,92935	1,66719	,064	-8,0385	,1798
	Profess	-11,61645*	1,42243	,000	-15,1224	-8,1105
Profess	Metr Assistant	7,68710*	1,12839	,000	4,9059	10,4683
	Metr conf	11,61645*	1,42243	,000	8,1105	15,1224

\*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

## Sous-ensembles homogènes

TotaleThika

Scheffe

NiveauCarrier	N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05		
		1	2	3
Metr conf	23	50,6957		
Metr Assistant	40		54,6250	
Profess	157			62,3121
Signification		1,000	1,000	1,000

Les moyennes des groupes des sous-ensembles homogènes sont affichées.

a. Utilise la taille d'échantillon de la moyenne harmonique = 40,081.

b. Les effectifs des groupes ne sont pas égaux. La moyenne harmonique des effectifs des groupes est utilisée. Les niveaux des erreurs de type I ne sont pas garantis.

نتائج الفرضية الخامسة :

تحليل التفاعل بين الجنس ومدة العمل في متغير العدالة التنظيمية

**Analyse de variance univariée****Facteurs inter-sujets**

		Etiquette de valeur	N
Sex	1,00	males	150
	2,00	Femelles	70
Ancienneté	1,00	moins de 5 ans	20
	2,00	6-10 ans	37
	3,00	plus de 11 ans	163

**Statistiques descriptives**

Variable dépendante: TotaleAdala

Sex	Ancienneté	Moyenne	Ecart-type	N
males	moins de 5 ans	42,9286	7,24796	14
	6-10 ans	44,4074	7,54606	27
	plus de 11 ans	50,4679	5,03978	109
	Total	48,6733	6,45635	150
Femelles	moins de 5 ans	42,5000	8,16701	6
	6-10 ans	44,6000	8,31598	10
	plus de 11 ans	49,8519	5,51296	54
	Total	48,4714	6,63046	70
Total	moins de 5 ans	42,8000	7,31689	20
	6-10 ans	44,4595	7,64342	37
	plus de 11 ans	50,2638	5,19238	163
	Total	48,6091	6,49776	220

تجانس العينة :

**Test d'égalité des variances des erreurs de Levene<sup>a</sup>**

Variable dépendante: TotaleAdala

D	ddl1	ddl2	Sig.
3,280	5	214	,007

Teste l'hypothèse nulle que la variance des erreurs de la variable dépendante est égale sur les différents groupes.

a. Plan : Ordonnée à l'origine + Sex + Ancienneté +

Sex \* Ancienneté

## Tests des effets inter-sujets

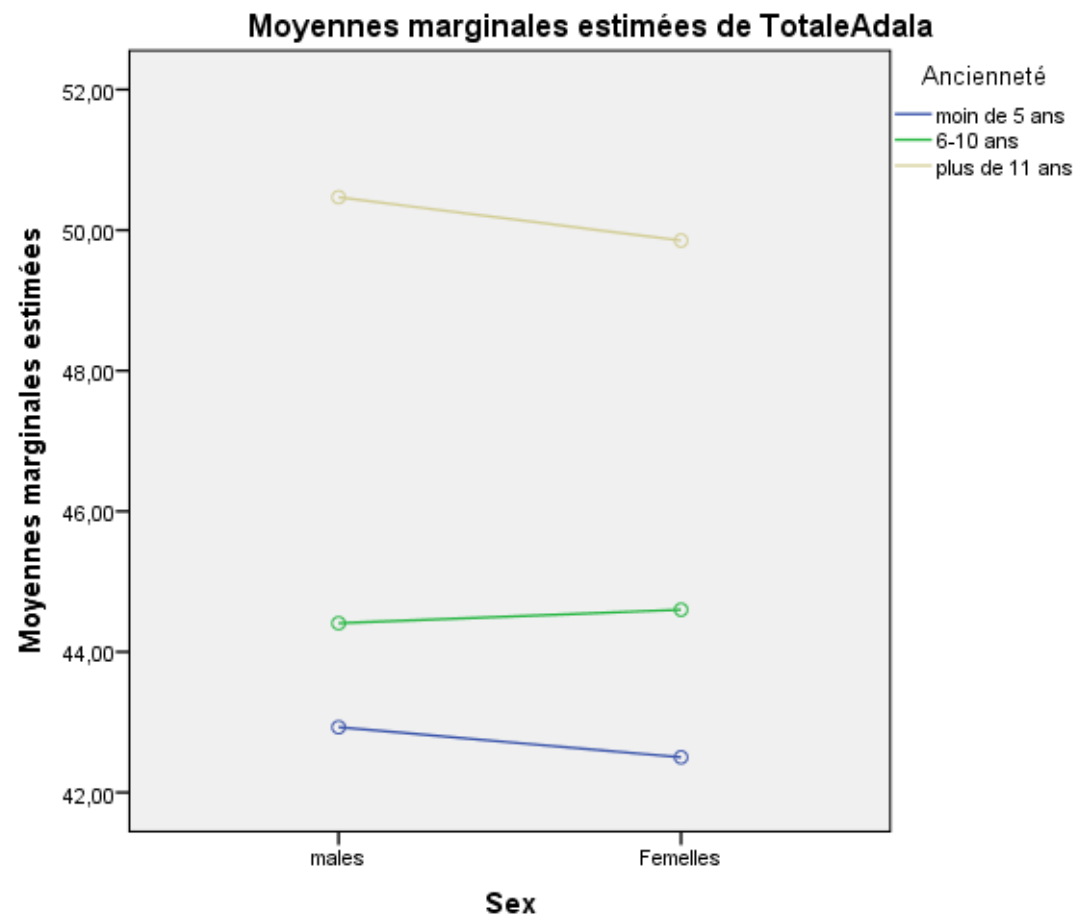
Variable dépendante: TotaleAdala

Source	Somme des carrés de type III	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
Modèle corrigé	1773,082 <sup>a</sup>	5	354,616	10,155	,000
Ordonnée à l'origine	187403,181	1	187403,181	5366,342	,000
Sex	1,802	1	1,802	,052	,821
Ancienneté	1422,971	2	711,486	20,374	,000
Sex * Ancienneté	3,980	2	1,990	,057	,945
Erreur	7473,300	214	34,922		
Total	529072,000	220			
Total corrigé	9246,382	219			

a. R deux = ,192 (R deux ajusté = ,173)

الرسم البياني للتفاعل

## Diagramme des profils



نتائج الفرضية السادسة :

تحليل التفاعل بين الجنس ومدة العمل في متغير الثقة التنظيمية

**Analyse de variance univariée****Facteurs inter-sujets**

		Etiquette de valeur	N
Sex	1,00	males	150
	2,00	Femelles	70
	1,00	moins de 5 ans	20
Ancienneté	2,00	6-10 ans	37
	3,00	plus de 11 ans	163

**Statistiques descriptives**

Variable dépendante: TotaleThika

Sex	Ancienneté	Moyenne	Ecart-type	N
males	moins de 5 ans	54,5000	9,14625	14
	6-10 ans	55,3333	8,38497	27
	plus de 11 ans	61,5046	6,60334	109
	Total	59,7400	7,71683	150
Femelles	moins de 5 ans	52,1667	10,26483	6
	6-10 ans	53,9000	9,74622	10
	plus de 11 ans	61,5000	5,60912	54
	Total	59,6143	7,51866	70
Total	moins de 5 ans	53,8000	9,28269	20
	6-10 ans	54,9459	8,65687	37
	plus de 11 ans	61,5031	6,27397	163
	Total	59,7000	7,63739	220

**Test d'égalité des variances des erreurs de Levene<sup>a</sup>**

Variable dépendante: TotaleThika

D	ddl1	ddl2	Sig.
3,518	5	214	,004

Teste l'hypothèse nulle que la variance des erreurs de la variable dépendante est égale sur les différents groupes.

a. Plan : Ordonnée à l'origine + Sex + Ancienneté + Sex \* Ancienneté

## Tests des effets inter-sujets

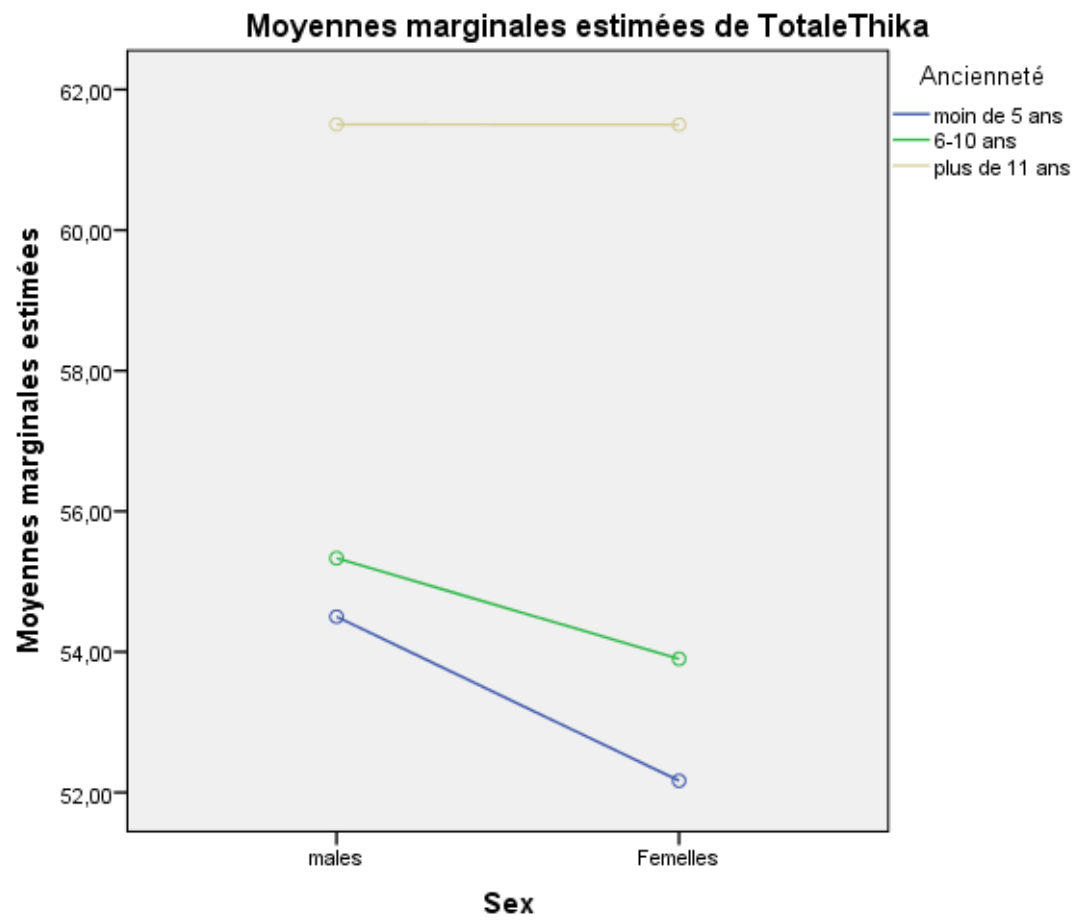
Variable dépendante: TotaleThika

Source	Somme des carrés de type III	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
Modèle corrigé	2100,219 <sup>a</sup>	5	420,044	8,421	,000
Ordonnée à l'origine	285127,013	1	285127,013	5716,441	,000
Sex	35,307	1	35,307	,708	,401
Ancienneté	1904,289	2	952,145	19,089	,000
Sex * Ancienneté	29,096	2	14,548	,292	,747
Erreur	10673,981	214	49,878		
Total	796874,000	220			
Total corrigé	12774,200	219			

a. R deux = ,164 (R deux ajusté = ,145)

الرسم البياني

## Diagramme des profils



المقارنات البعدية لدلالة الفرق في مدة العمل (متغير العدالة)

## Descriptives

TotaleAdala

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
					moins de 5 ans	20		
6-10 ans	37	44,4595	7,64342	1,25657	41,9110	47,0079	30,00	54,00
plus de 11 ans	163	50,2638	5,19238	,40670	49,4607	51,0669	36,00	54,00
Total	220	48,6091	6,49776	,43808	47,7457	49,4725	30,00	54,00

## Tests post hoc

## Comparaisons multiples

Variable dépendante: TotaleAdala

Scheffe

(I) Ancienneté	(J) Ancienneté	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95%	
					Borne inférieure	Borne supérieure
moins de 5 ans	6-10 ans	-1,65946	1,63033	,596	-5,6778	2,3589
	plus de 11 ans	-7,46380*	1,39178	,000	-10,8942	-4,0334
6-10 ans	moins de 5 ans	1,65946	1,63033	,596	-2,3589	5,6778
	plus de 11 ans	-5,80434*	1,06973	,000	-8,4410	-3,1677
plus de 11 ans	moins de 5 ans	7,46380*	1,39178	,000	4,0334	10,8942
	6-10 ans	5,80434*	1,06973	,000	3,1677	8,4410

\*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

## Sous-ensembles homogènes

TotaleAdala

Scheffe

Ancienneté	N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05	
		1	2
moins de 5 ans	20	42,8000	
6-10 ans	37	44,4595	
plus de 11 ans	163		50,2638
Signification		,488	1,000

Les moyennes des groupes des sous-ensembles homogènes sont affichées.

- Utilise la taille d'échantillon de la moyenne harmonique = 36,074.
- Les effectifs des groupes ne sont pas égaux. La moyenne harmonique des effectifs des groupes est utilisée. Les niveaux des erreurs de type I ne sont pas garantis.

المقارنات البعدية لدلالة الفرق في مدة العمل (متغير الثقة)

## Descriptives

TotaleThika

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
					moin de 5 ans	20		
6-10 ans	37	54,9459	8,65687	1,42318	52,0596	57,8323	37,00	66,00
plus de 11 ans	163	61,5031	6,27397	,49141	60,5327	62,4735	43,00	66,00
Total	220	59,7000	7,63739	,51491	58,6852	60,7148	37,00	66,00

## Tests post hoc

## Comparaisons multiples

Variable dépendante: TotaleThika

Scheffe

(I) Ancienneté	(J) Ancienneté	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95%	
					Borne inférieure	Borne supérieure
moin de 5 ans	6-10 ans	-1,14595	1,94995	,842	-5,9521	3,6602
	plus de 11 ans	-7,70307*	1,66463	,000	-11,8060	-3,6002
6-10 ans	moin de 5 ans	1,14595	1,94995	,842	-3,6602	5,9521
	plus de 11 ans	-6,55712*	1,27945	,000	-9,7106	-3,4036
plus de 11 ans	moin de 5 ans	7,70307*	1,66463	,000	3,6002	11,8060
	6-10 ans	6,55712*	1,27945	,000	3,4036	9,7106

\*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

## Sous-ensembles homogènes

TotaleThika

Scheffe

Ancienneté	N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05	
		1	2
moin de 5 ans	20	53,8000	
6-10 ans	37	54,9459	
plus de 11 ans	163		61,5031
Signification		,787	1,000

Les moyennes des groupes des sous-ensembles homogènes sont affichées.

- Utilise la taille d'échantillon de la moyenne harmonique = 36,074.
- Les effectifs des groupes ne sont pas égaux. La moyenne harmonique des effectifs des groupes est utilisée. Les niveaux des erreurs de type I ne sont pas garantis.

معادلة الإنحدار البسيط وقياس التنبؤ

**Régression****Statistiques descriptives**

	Moyenne	Ecart-type	N
TotaleThika	59,7000	7,63739	220
TotaleAdala	48,6091	6,49776	220

**Corrélations**

		TotaleThika	TotaleAdala
Corrélation de Pearson	TotaleThika	1,000	,905
	TotaleAdala	,905	1,000
Sig. (unilatérale)	TotaleThika	.	,000
	TotaleAdala	,000	.
N	TotaleThika	220	220
	TotaleAdala	220	220

**Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>**

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	TotaleAdala <sup>b</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante : TotaleThika

b. Toutes variables requises saisies.

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,905 <sup>a</sup>	,819	,819	3,25259

a. Valeurs prédites : (constantes), TotaleAdala

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	10467,898	1	10467,898	989,463	,000 <sup>b</sup>
1 Résidu	2306,302	218	10,579		
Total	12774,200	219			

a. Variable dépendante : TotaleThika

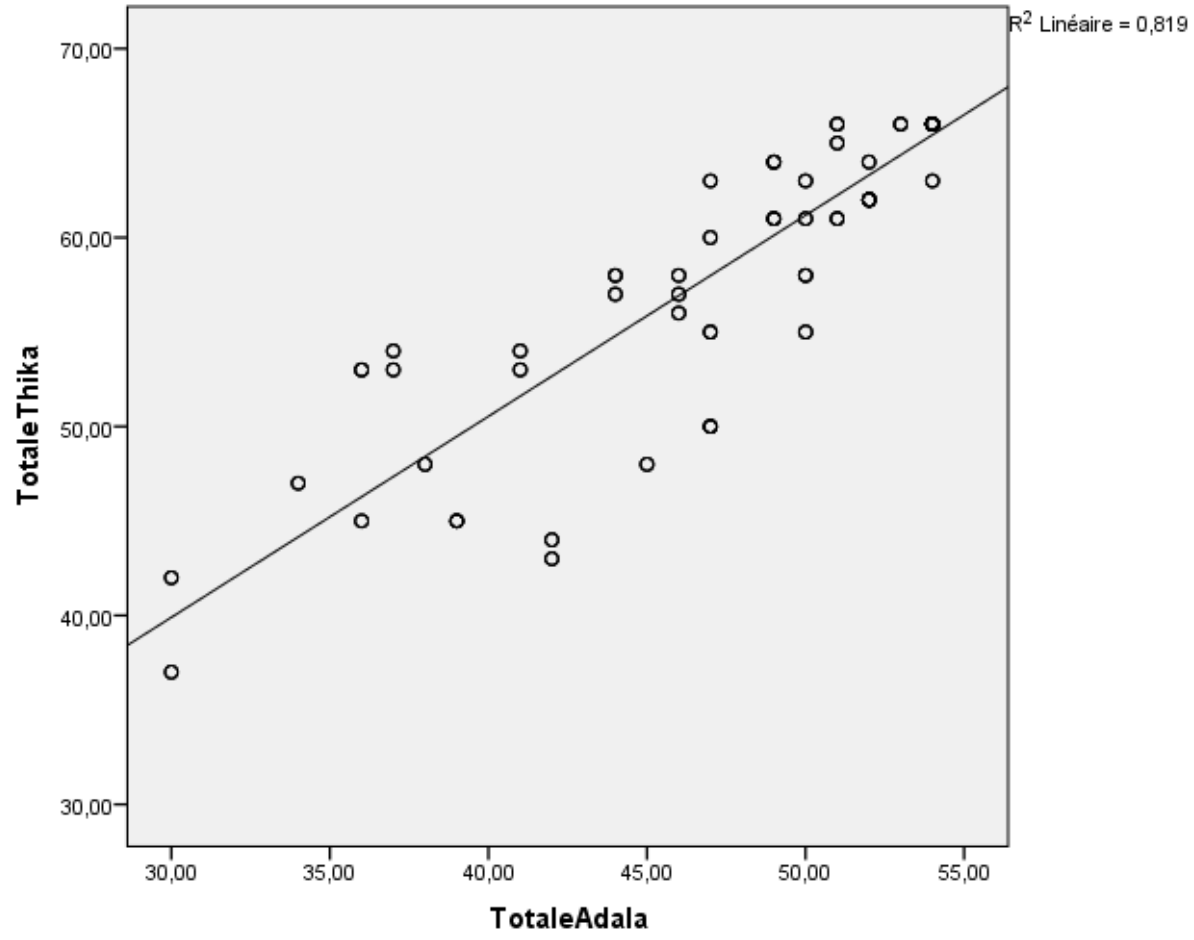
b. Valeurs prédites : (constantes), TotaleAdala

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	7,980	1,659		4,811	,000
1 TotaleAdala	1,064	,034	,905	31,456	,000

a. Variable dépendante : TotaleThika

الرسم البياني  
Diagramme



الفرضية الثامنة : قياس العلاقة بين المتغيرات

### Corrélations

Statistiques descriptives			
	Moyenne	Ecart-type	N
Totale1	15,8727	2,47216	220
Totale2	13,4273	2,10222	220
Totale3	19,3091	2,63016	220
TotaleAdala	48,6091	6,49776	220
Totale4	24,1136	3,70989	220
Totale5	13,4136	2,03773	220
Totale6	22,1727	2,69740	220
TotaleThika	59,7000	7,63739	220

## Corrélations

		Totale1	Totale2	Totale3	TotaleAdala	Totale4	Totale5	Totale6	TotaleThika
Totale1	Corrélacion de Pearson	1	,770**	,737**	,928**	,720**	,704**	,784**	,814**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	220	220	220	220	220	220	220	220
Totale2	Corrélacion de Pearson	,770**	1	,650**	,879**	,760**	,665**	,712**	,798**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	220	220	220	220	220	220	220	220
Totale3	Corrélacion de Pearson	,737**	,650**	1	,895**	,795**	,653**	,772**	,833**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	220	220	220	220	220	220	220	220
TotaleAdala	Corrélacion de Pearson	,928**	,879**	,895**	1	,841**	,748**	,841**	,905**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	220	220	220	220	220	220	220	220
Totale4	Corrélacion de Pearson	,720**	,760**	,795**	,841**	1	,783**	,703**	,943**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	220	220	220	220	220	220	220	220
Totale5	Corrélacion de Pearson	,704**	,665**	,653**	,748**	,783**	1	,657**	,879**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	220	220	220	220	220	220	220	220
Totale6	Corrélacion de Pearson	,784**	,712**	,772**	,841**	,703**	,657**	1	,870**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	220	220	220	220	220	220	220	220
TotaleThika	Corrélacion de Pearson	,814**	,798**	,833**	,905**	,943**	,879**	,870**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	220	220	220	220	220	220	220	220

\*\* . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).