

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير  
تخصص: إدارة أعمال



مذكرة ماستر تخصص إدارة أعمال

دور العدالة التنظيمية في تعزيز الثقة التنظيمية  
- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط -

تحت إشراف:

- أ. د عبد الحميد نعيجات

من إعداد الطالبة:

- رقية إيمان حمدي

| لجنة المناقشة |                      |                       |
|---------------|----------------------|-----------------------|
| الصفة         | الرتبة               | أعضاء المناقشة        |
| رئيسا         | أستاذ التعليم العالي | أ.د أبو القاسم حمدي   |
| مشرفا         | أستاذ التعليم العالي | أ.د عبد الحميد نعيجات |
| ممتحنا        | أستاذ التعليم العالي | أ.د أحميذة فرحات      |



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير  
تخصص: إدارة أعمال



مذكرة ماستر تخصص إدارة أعمال

دور العدالة التنظيمية في تعزيز الثقة التنظيمية  
- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط -

تحت إشراف:

- أ. د عبد الحميد نعيجات

من إعداد الطالبة:

-رقية إيمان حمدي

| لجنة المناقشة |                      |                       |
|---------------|----------------------|-----------------------|
| الصفة         | الرتبة               | أعضاء المناقشة        |
| رئيسا         | أستاذ التعليم العالي | أ.د أبو القاسم حمدي   |
| مشرفا         | أستاذ التعليم العالي | أ.د عبد الحميد نعيجات |
| ممتحنا        | أستاذ التعليم العالي | أ.د أحميذة فرحات      |

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ  
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ  
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ  
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ

# إهداء

إلى الوالدين الطيبين أطال الله في عمرهما

إلى إخوتي الأعزاء

إلى كل الأهل والأصدقاء والزملاء

إلى كل من دعمني وساندني للوصول إلى ختام هذه المرحلة

أهديهم هذا العمل المتواضع مع جزيل الشكر والامتنان لوقوفهم معي

ودعمهم.

## شكر وعرفان

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: «من لم يشكر الناس لم يشكر الله»

الحمد لله رب العالمين حمدا كثيرا مباركا على ما أكرمني به لإتمام هذا البحث

الذي ارجو أن ينال رضاكم.

بعد الحمد اتوجه بشكري الخالص للأستاذ المشرف الأستاذ الدكتور عبد

الحמיד نعيجات لتوجيهه وإرشاده فجزاه الله خيرا.

كما أقدم شكري وامتناني لأعضاء لجنة المناقشة الكرام لتفضلهم لمناقشة

هذا البحث.

| الصفحة  | المحتويات   |
|---------|---|
| I       | إهداء   |
| III     | شكر وعرقان  |
| III     | فهرس المحتويات  |
| VI      | قائمة الجداول   |
| VIII    | قائمة الأشكال   |
| IX      | قائمة الملاحق   |
| X       | الملخص باللغة العربية   |
| XI      | الملخص باللغة الانجليزية                                      |
| [أ - ج] | مقدمة   |
| [30-01] | الفصل الأول: الإطار النظري للعدالة التنظيمية والثقة التنظيمية |
| 02      | تمهيد   |
| 03      | المبحث الأول: العدالة التنظيمية                               |
| 03      | المطلب الأول: مفهوم العدالة التنظيمية                         |

|         |  |
|---------|--|
| 05      | المطلب الثاني: النظريات المفسرة للعدالة التنظيمية                              |
| 12      | المطلب الثالث: نماذج قياس العدالة التنظيمية                                    |
| 19      | المبحث الثاني: الثقة التنظيمية   |
| 19      | المطلب الأول: مفهوم الثقة التنظيمية  |
| 22      | المطلب الثاني: أبعاد الثقة التنظيمية   |
| 27      | المطلب الثالث: علاقة العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية ببعض العوامل التنظيمية |
| 30      | خلاصة الفصل  |
| [69-31] | الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط                        |
| 32      | تمهيد  |
| 33      | المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة  |
| 33      | المطلب الأول: مؤسسة اتصالات الجزائر  |
| 35      | المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط                         |
| 36      | المطلب الثالث: الخريطة التنظيمية لمؤسسة الدراسة                                |
| 39      | المبحث الثاني: الجانب المنهجي والعملي للدراسة                                  |
| 39      | المطلب الأول: نموذج وحدود الدراسة  |

فهرس المحتويات

|         |   |
|---------|---|
| 40      | المطلب الثاني: أداة الدراسة                           |
| 42      | المطلب الثالث: الجانب العملي للدراسة                  |
| 45      | المبحث الثالث: نتائج الدراسة واختبار الفرضيات         |
| 45      | المطلب الأول: تحليل وصفي لخصائص العينة المدروسة       |
| 49      | المطلب الثاني: تحليل نتائج نموذج الدراسة              |
| 56      | المطلب الثالث: تقييم النموذج البنائي واختبار الفرضيات |
| 63      | المطلب الرابع: تحليل الوساطة وأثر المتغيرات المعدلة   |
| 69      | خلاصة الفصل   |
| [73-70] | الخاتمة   |
| 74      | قائمة المصادر والمراجع                                |
| 82      | الملاحق   |

| رقم الجدول | عنوان الجدول   | الصفحة |
|------------|--|--------|
| 01         | مكونات العدالة التنظيمية                                     | 16     |
| 02         | أبعاد قياس العدالة التنظيمية                                 | 18     |
| 03         | إحصائيات متعلقة بعدد الزبائن التابعين لمؤسسة اتصالات الجزائر | 34     |
| 04         | بيان تفصيلي للعبارات المكونة لنموذج الدراسة                  | 41     |
| 05         | مصادر إعداد فقرات الاستبيان                                  | 41     |
| 06         | تقسيم مجتمع الدراسة بناء على الفرع والمستوى الوظيفي          | 42     |
| 07         | توزيع الاستبيانات  | 43     |
| 08         | توزيع مفردات العينة حسب الجنس                                | 45     |
| 09         | توزيع مفردات العينة حسب العمر                                | 46     |
| 10         | توزيع مفردات العينة حسب المستوى الدراسي                      | 46     |
| 11         | توزيع مفردات العينة حسب المستوى الوظيفي                      | 47     |
| 12         | توزيع مفردات العينة حسب سنوات الخدمة                         | 48     |
| 13         | توزيع مفردات العينة حسب مكان العمل                           | 48     |
| 14         | مجال قبول مؤشرات جودة نموذج القياس والنموذج الهيكلي          | 49     |
| 15         | قيمة الموثوقية وصحة التقارب                                  | 51     |

قائمة الجداول

|    |  |    |
|----|--|----|
| 53 | نتائج اختبار الصدق التمايزي حسب معيار سمة الاحادية للارتباط (HTMT) | 16 |
| 54 | نتائج مؤشر التوافق ( Cross Loading )                               | 17 |
| 55 | نتائج مؤشر ارتباط المتغير (VC)                                     | 18 |
| 57 | نتائج مؤشر معامل التحديد ( $R^2$ )                                 | 19 |
| 57 | نتائج مؤشر حجم التأثير ( $f^2$ )                                   | 20 |
| 59 | نتائج قيم $Q^2$  | 21 |
| 59 | القدرة التنبؤية للمتغيرات  | 22 |
| 60 | اختبار الفرضية الفرعية الأولى والفرضيات الجزئية لها                | 23 |
| 62 | اختبار الفرضية الفرعية الثانية والفرضيات الجزئية لها               | 24 |
| 63 | اختبار الفرضية الفرعية الثالثة                                     | 25 |
| 65 | الأثر المباشر  | 26 |
| 65 | الأثر الإجمالي الغير مباشر   | 27 |
| 65 | مجال الثقة   | 28 |
| 68 | نتائج اختبار الفروقات للمتغيرات المعدلة                            | 29 |

قائمة الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل  | رقم الشكل |
|--------|--|-----------|
| 12     | نظريات العدالة التنظيمية                                   | 01        |
| 36     | الخريطة التنظيمية لمؤسسة اتصالات الجزائر-الأغواط-          | 02        |
| 39     | نموذج الدراسة  | 03        |
| 45     | توزيع مفردات العينة حسب الجنس                              | 04        |
| 46     | توزيع مفردات العينة حسب العمر                              | 05        |
| 46     | توزيع مفردات العينة حسب المستوى الدراسي                    | 06        |
| 47     | توزيع مفردات العينة حسب المستوى الوظيفي                    | 07        |
| 48     | توزيع مفردات العينة حسب سنوات الخدمة                       | 08        |
| 48     | توزيع مفردات العينة حسب مكان العمل                         | 09        |
| 50     | النموذج الأولي للدراسة للمتغيرات من الدرجة الأولى          | 10        |
| 56     | النموذج النهائي للدراسة                                    | 11        |
| 58     | تفسير نتائج PLSpredict                                     | 12        |
| 60     | نموذج اختبار الفرضية الفرعية الأولى والفرضيات الجزئية لها  | 13        |
| 61     | نموذج اختبار الفرضية الفرعية الثانية والفرضيات الجزئية لها | 14        |
| 63     | نموذج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة                       | 15        |
| 64     | تحليل المسار   | 16        |
| 67     | نموذج اختبار الفروقات للمتغيرات المعدلة                    | 17        |

قائمة الملاحق

| رقم الملحق | عنوان الملحق                                       | الصفحة |
|------------|--|--------|
| 01         | قائمة الأساتذة المحكمين                            | 83     |
| 02         | الاستبيان الموزع في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط | 83     |
| 03         | خصائص عينة الدراسة                                 | 86     |
| 04         | أدلة صدق التقارب                                   | 87     |
| 05         | أدلة صدق التمايز                                   | 89     |
| 06         | نتائج تقييم النموذج البنائي                        | 92     |
| 07         | اختبار الفرضيات                                    | 94     |
| 08         | نتائج اختبار الفروقات                              | 98     |

## ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة تأثير العدالة التنظيمية على درجة الثقة التنظيمية لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر -الأغواط-، وقد تحددت الدراسة بمتغير مستقل يتمثل في العدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية)، ومتغير وسيط يتمثل في الرضا الوظيفي، ومتغير تابع يتمثل في الثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة بالإدارة، الثقة بالمشرف المباشر، الثقة بزملاء العمل).

ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبيان لغرض جمع البيانات من أفراد العينة البالغ حجمها 86 مفردة حيث تمت الاستعانة بأسلوب نمذجة المعادلة البنائية، واستخدام برنامج SmartPLS4 بهدف دراسة مختلف العلاقات السببية بين مختلف المتغيرات المدروسة.

لقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر دال احصائيا للعدالة التنظيمية على درجة الثقة لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر -الأغواط- عند مستوى المعنوية 0.05، وأن ما نسبته 20.04% من هذا التأثير كان بشكل غير مباشر عبر الرضا الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: عدالة تنظيمية، ثقة تنظيمية، رضا وظيفي، مؤسسة اتصالات الجزائر -الأغواط-.

**Abstract:**

The main objective of this study is the measurement and analysis of the effects of the organizational justice on organizational trust within workers in the Algeria telecom –Laghouat–. The study determined an independent variable representing the organizational justice, with its dimensions (Distributive justice, procedural justice, Interactional Justice), and a mediator variable measuring job satisfaction, and a dependent variable that organizational trust represents with its dimensions (trust in the higher administration of the organization, trust in the direct supervisor, and trust in the co-workers)

In order to achieve the objectives of this study, a questionnaire was developed to collect the necessary information from the population concerned from which a sample of 86 individuals was selected. The method of modeling structural equations was used as well as the use of SmartPLS 4 software to study the different causal relationships of the considered variables.

The study found that there was a statistical effect on the organizational justice on the degree of organizational trust at workers of Algeria telecom –Laghouat– at the level of significance 0,05 ; 20.04% of this effect It was indirectly through job satisfaction.

Keywords : organizational justice, Organizational trust, job satisfaction, Algeria telecom –Laghouat.

مقدمة

## مقدمة

يعد المورد البشري أحد أهم موارد المؤسسة خاصة في وقتنا الحالي، أين أصبحت بيئة الأعمال أكثر ديناميكية مع تواجد منافسة عالية وتطورات تكنولوجية متسارعة مما فرض على المؤسسات التركيز بشكل كبير على أصولها غير الملموسة وتنمية رأسمالها البشري ومحاولة المحافظة عليه من خلال الاهتمام به وبمتطلباته. وقصد الحفاظ على هذا المورد يتوجب على المؤسسات توفير العديد من العوامل التنظيمية والسلوكية، لعل من أهمها العدالة التنظيمية التي أدرك الباحثين أهميتها وكونها شرط أساسي لفاعلية عمل المؤسسات، خاصة وأن إدراك العاملين للعدالة داخل المؤسسة يشكل لهم سلوكيات واتجاهات إيجابية ويؤثر على سلوكهم وأدائهم ورضاهم وزيادة الثقة التنظيمية.

هاته الأخيرة التي نالت اهتماما واسعا من طرف الباحثين نظرا لأن تواجدها أصبح ضرورة داخل المؤسسات وخاصة أنه غالبا ما يعتمد العمل داخل المؤسسة على التعامل مع أفراد آخرين كما ينطوي على اعتماد متبادل وعلاقات اجتماعية تحتاج ولو مستوى معين من الثقة بين الأطراف لتعمل بفاعلية. كما أنه لا بد من توفير الجو المناسب الذي يساعد على تحقيق الثقة التنظيمية مثل ارتفاع مستويات الرضا الوظيفي الذي يعبر عن حالة شعورية لدى الفرد ينتج من خلال إدراك الأفراد لجملة من المحددات الداخلية والخارجية وتتعكس على العديد من المتغيرات.

وباعتبار أن قطاع الاتصالات يعد أحد المرتكزات الأساسية لاقتصاديات الدول وأكثرها ديناميكية، هذا يجعل مؤسسات هذا القطاع مثل مؤسسة اتصالات الجزائر تسعى للحفاظ على مواردها البشرية وهذا بمحاولة توفير بيئة تمتاز بالعدالة التنظيمية التي ستزيد من رضا العاملين وترفع درجات ثقتهم.

انطلاقا مما سبق، يمكن أن ننطلق من الإشكاليات والفرضيات التالية:

### 1. إشكالية الدراسة:

من خلال ما سبق ننطلق من الإشكالية الرئيسية التالية:

- الإشكالية الرئيسية: إلى أي مدى يمكن أن تساهم العدالة التنظيمية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط؟

تتفرع من هذه الإشكالية الرئيسية الإشكاليات الفرعية التالية:

1.1. 1. الإشكالية الفرعية الأولى: هل يوجد أثر دال احصائيا للعدالة التنظيمية على درجة الثقة لدى

العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط؟ وقد انبثقت من هذه الإشكالية الإشكاليات الجزئية التالية:

1.1.1. هل يوجد أثر دال احصائيا للعدالة التوزيعية على درجة الثقة لدى العاملين بمؤسسة اتصالات

الجزائر بالأغواط؟

1.1.2. هل يوجد أثر دال احصائيا للعدالة الإجرائية على درجة الثقة لدى العاملين بمؤسسة اتصالات

الجزائر بالأغواط؟

1.1.3. هل يوجد أثر دال احصائيا للعدالة التفاعلية على درجة الثقة لدى العاملين بمؤسسة اتصالات

الجزائر بالأغواط؟

1.2. 1. الإشكالية الفرعية الثانية: هل يوجد أثر دال احصائيا للعدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى

العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط؟ وقد انبثقت من هذه الإشكالية الإشكاليات الجزئية التالية:

1.2.1. هل يوجد أثر دال احصائيا للعدالة التوزيعية على الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة

اتصالات الجزائر بالأغواط؟

1.2.2. هل يوجد أثر دال احصائيا للعدالة الإجرائية على الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة

اتصالات الجزائر بالأغواط؟

1.2.3. هل يوجد أثر دال احصائيا للعدالة التفاعلية على الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة

اتصالات الجزائر بالأغواط؟

1.3. 1. الإشكالية الفرعية الثالثة: هل يوجد أثر دال احصائيا للرضا الوظيفي على درجة الثقة لدى

العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط؟

1.4. 1. الإشكالية الفرعية الرابعة: هل يوجد أثر دال احصائيا للعدالة التنظيمية على درجة الثقة لدى

العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط؟

1.5. 1. الإشكالية الفرعية الخامسة: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبين أثر العدالة التنظيمية على

درجة الثقة لدى العاملين مع وجود الرضا كمتغير وسيط لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط

تختلف باختلاف البيانات الشخصية والوظيفية؟

2. الفرضيات:

تنطلق الدراسة الحالية من عدة فرضيات تم صياغتها كالتالي:

2. 1. الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر دال احصائيا للعدالة التنظيمية على درجة الثقة لدى العاملين

بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط.

2. 1. 1. لا يوجد أثر دال احصائيا للعدالة التوزيعية على درجة الثقة لدى العاملين بمؤسسة اتصالات

الجزائر بالأغواط.

2. 1. 2. لا يوجد أثر دال احصائيا للعدالة الإجرائية على درجة الثقة لدى العاملين بمؤسسة اتصالات

الجزائر بالأغواط.

2. 1. 3. لا يوجد أثر دال احصائيا للعدالة التفاعلية على درجة الثقة لدى العاملين بمؤسسة اتصالات

الجزائر بالأغواط.

2. 2. الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر دال احصائيا للعدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى

العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط.

2. 2. 1. لا يوجد أثر دال احصائيا للعدالة التوزيعية على الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة اتصالات

الجزائر بالأغواط.

2. 2. 2. لا يوجد أثر دال احصائيا للعدالة الإجرائية على الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة اتصالات

الجزائر بالأغواط.

2. 2. 3. لا يوجد أثر دال احصائيا للعدالة التفاعلية على الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة اتصالات

الجزائر بالأغواط.

2. 3. الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر دال احصائيا للرضا الوظيفي على درجة الثقة لدى العاملين

بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط.

2. 4. الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر دال احصائيا للعدالة التنظيمية على درجة الثقة لدى العاملين

بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط.

2. 5. الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبين أثر العدالة التنظيمية على

درجة الثقة لدى العاملين مع وجود الرضا كمتغير وسيط في وجود متغير معدل واحد على الأقل من خلال محور البيانات الشخصية والوظيفية.

### 3. أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الآتي:

- تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال الأهمية التي تحظى بها متغيرات الدراسة العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية، خاصة وأن هذين الموضوعين حظيا ولازالا يحظيا باهتمام واسع عند الباحثين في الدراسات، نظرا لارتباطهما المباشر بالواقع الاجتماعي للمؤسسة، ولكونهما من المواضيع ذات أهمية في مجال السلوك التنظيمي.

- كما يأخذ البحث أهمية أخرى من خلال محاولته تحليل العلاقة بين العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة، وهي تعطي نظرة عن واقع مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط فيما يتعلق بموضوع الدراسة، وتلفت انتباه المؤسسة للعناية بمتغيري الدراسة.

- تبرز أهمية هذه الدراسة أيضا في التعرف على إمكانية لعب الرضا الوظيفي دور الوسيط بين كل من العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية، ودوره في زيادة درجة الثقة التنظيمية.

### 4. أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة أساسا إلى معرفة مدى تأثير العدالة التنظيمية على درجة الثقة لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط. وتمثلت الأهداف الفرعية للدراسة في الآتي:

- الإجابة عن التساؤلات والتحقق من الفرضيات المقترحة للدراسة.

- تقديم إطار نظري يحدد المفاهيم المتعلقة بالعدالة التنظيمية والثقة التنظيمية.

- فحص نموذج الدراسة والتحقق من جودته عن طريق مجموعة من المؤشرات الإحصائية، وذلك عن طريق النمذجة بالمعادلات البنائية.

- تقييم التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للعدالة التنظيمية بأبعادها على درجة ثقة العاملين وتأثير الرضا الوظيفي كمتغير وسيط.

## 5. أسباب اختيار الموضوع:

- تكمن أسباب اختيار الموضوع فيما يلي:
- الميول الشخصي لمثل هذه المواضيع.
- اقتناعنا بأهمية دراسة الثقة التنظيمية والتي سيزيد الوعي بها إلى تحسين مسيرة وفاعلية المنظمات.
- اثراء المعرفة الذاتية حول موضوع الدراسة.
- الانتشار الواسع الذي عرفه الموضوع مؤخرا.
- ارتباط موضوع العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية بالعديد من العوامل التنظيمية المختلفة.

## 6. المنهج المتبع في الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي باعتباره منجها مناسباً وملائماً لهذه الدراسة حيث يعتمد على وصف الظاهرة أو موضوع الدراسة بهدف فهم مضمونها بشكل عام. واعتمدنا على المنهج التحليلي بهدف تحليل طبيعة العلاقات ومختلف التأثيرات بين محاور الدراسة.

كما تم الاعتماد في الفصل الثاني على أسلوب دراسة الحالة وذلك من خلال إسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط، وتحليل النتائج المتوصل إليها بشكل يساعد على فهم العلاقات الموجودة بين المتغيرات، ومن أجل تحقيق هذا تم الاعتماد على الاستبانة الموزعة في المؤسسة محل الدراسة بهدف جمع البيانات لاختبار النموذج بمعادلات النمذجة البنائية وهذا بالاستعانة ببرنامج SPSS26 لإدخال البيانات والتحليل بواسطة SmartPLS4 والاعتماد على برنامج Excel لرسم الأشكال البيانية.

## 7. حدود الدراسة:

7.1. الحدود الزمانية: يمكن أن نقيم الفترة الزمنية للدراسة من فيفري 2024 إلى غاية جوان 2024.

7.2. الحدود المكانية: تمت الدراسة على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط (المديرية العملية

لاتصالات الجزائر، مراكز التدخل التقنية، ثلاث وكالات تجارية).

7.3. الحدود البشرية: تقتصر هذه الحدود في الموظفين التابعين لمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط

باختلاف أماكن عملهم (المديرية العملية، مراكز التدخل التقنية، الوكالات التجارية).

7.4. الحدود الموضوعية: اهتمت الدراسة بمختلف الجوانب المتعلقة بالعدالة التنظيمية وتأثيرها في درجة

الثقة التنظيمية لدى عاملي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط، مع الأخذ بالاعتبار الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بينهما.

#### 8. الدراسات السابقة:

سيتم تقديم الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات دراستنا:

#### 8.1. الدراسات المتعلقة بالعدالة التنظيمية:

8.1.1. دراسة صفية شقراني (2021): أثر العدالة التنظيمية على مستويات الصراع في المنظمة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الأغواط والجلفة، أطروحة دكتوراه.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر العدالة التنظيمية على مستويات الصراع في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الأغواط والجلفة في ظل وجود الثقة التنظيمية كمتغير وسيط، ومن أجل ذلك تم الاعتماد على أداة الاستبانة والتي وزعت على عينة عشوائية بلغ عددها 262 فردا من أصل 570 عامل داخل المؤسسة محل الدراسة.

اعتمدت الدراسة على المنهجين الوصفي والتحليلي بالإضافة إلى أسلوب دراسة الحالة، وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي للحزمة الاجتماعية SPSS v.25، وبرنامج AMOS v.25 من خلال الاعتماد على التحليل العاملي التوكيدي، ومعرفة البنية العاملية وأهم المؤشرات والأبعاد التي تمكن من دراسة هذه المتغيرات بصفة دقيقة وصحيحة.

تشمل النتائج الرئيسية للدراسة ما يلي: توفر مستويات متوسطة من العدالة التنظيمية، والثقة التنظيمية، والصراع التنظيمي داخل المؤسسة، وأنه لا يوجد تأثير مباشر للعدالة التنظيمية على مستويات الصراع داخل المؤسسة وبدلاً من ذلك فإنه تؤثر على الصراع من خلال وساطة كلية للثقة التنظيمية؛ كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات العدالة التنظيمية لدى أفراد العينة تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، الرتبة، الخبرة المهنية)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الثقة التنظيمية لدى أفراد العينة تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، الرتبة، الخبرة المهنية، الأجر)، في حين تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مستويات الصراع التنظيمي لدى أفراد العينة تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، الرتبة).

وبناء على هذه النتائج توصي الدراسة بتعزيز بيئة خالية من الصراعات الهدامة في جميع أنحاء المنظمة من خلال تطبيق الممارسات العادلة ومراجعة الإجراءات والسياسات القائمة. مع معاملة جميع الموظفين

بشكل عادل وبعيد عن المحسوبية من أجل تحسين الثقة بين العاملين ورؤسائهم، والمساهمة في تحسين الاستقرار والأداء على المدى الطويل وتحقيق فاعلية المنظمة.

8. 1. 2. دراسة أبو القاسم الأخضر حمدي (2015) مقال بعنوان: أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، دراسة حالة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر العدالة التنظيمية المدركة بمختلف أبعادها (التوزيعية والاجرائية والتفاعلية) على الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط، اعتمد الباحث على أداة الاستبانة لجمع البيانات اللازمة للتحليل تم توزيعها على مجموع الأساتذة المثبتين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط، والبالغ عددهم 86 أستاذا موزعين في ثلاثة أقسام، وقد تم استرجاع 54 استبانة صالحة للتحليل، واعتمد الباحث على التحليل الإحصائي الوصفي، وتحليل الانحدار المتعدد ومعاملات الارتباط و تحليل التباين الأحادي. وقد توصل الباحث إلى جملة من النتائج أهمها: انخفاض معدل العدالة الإجرائية مقارنة بالعدالة التوزيعية و التفاعلية، تسجيل معدل منخفض للرضا الوظيفي لدى الأساتذة خاصة في الأبعاد المتعلقة بالرضا عن الإجراءات، أما فيما يخص أثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي فقد تم الوصول إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من العدالة التوزيعية و العدالة التفاعلية على الرضا الوظيفي للأساتذة، بينما سجل وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة الإجرائية على الرضا الوظيفي، في حين توصلت النتائج إلى عدم وجود أية فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات العدالة التنظيمية و الرضا الوظيفي حسب متغيرات : الجنس والرتبة والأقدمية و القسم، و في الأخير قدم الباحث جملة من التوصيات كان أبرزها التركيز أكثر على تغيير الإجراءات المتبعة في الكلية كنتيجة لأثر العدالة الإجرائية على الرضا الوظيفي للأساتذة، دون إهمال الأبعاد الأخرى، مع الاهتمام أكثر بتحسين الشروط المادية للعمل و إعادة النظر في طريقة إدارة الكلية في جوانب عدة أهمها إشراك الأساتذة في اتخاذ القرارات.

8. 1. 3. دراسة Moorman.R.H 1991: مقال بعنوان Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية في عينة مأخوذة من مؤسستين في الغرب الأوسط للولايات المتحدة الأمريكية. تم جمع البيانات في المؤسستين عن

طريق الاستبيان. تكون مجتمع الدراسة من 169 موظفا من المؤسسة الأولى و101 موظفا من المؤسسة الثانية، حيث اقتضت عينة الدراسة على 140 موظفا من المؤسسة الأولى، و85 موظفا من المؤسسة الثانية، وتمثلت العينة النهائية للدراسة من المؤسستين في 225 موظف. وتم تحليل المعادلة الهيكلية باستخدام LISREL 7.

توصلت الدراسة للنتائج التالية إن جميع أبعاد العدالة التنظيمية لها علاقة ارتباطية ايجابية على مستوى كل من متغيري سلوكيات المواطنة والرضا الوظيفي، والرضا الوظيفي ليس له تأثير على سلوكيات المواطنة التنظيمية، وإن عدالة الإجراءات يمكن أن تكون مؤشرا لسلوك المواطنة التنظيمية أكثر من العدالة التوزيعية، وأن هناك علاقة ارتباط ايجابية بين إدراك المبحوثين للعدالة التفاعلية مع المشرف وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية.

## 8. 2. الدراسات المتعلقة بالثقة التنظيمية:

8. 2. 1. دراسة الهاشمي بعاج (2022): أثر أبعاد الثقة التنظيمية على مستويات الالتزام لدى العاملين دراسة حالة جامعة الأغواط، أطروحة دكتوراه.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس وتحليل تأثيرات الثقة التنظيمية بأبعادها الثقة في المعلومة والثقة في الأسلوب والثقة في القيم والثقة في السياسات على الالتزام التنظيمي في جامعة عمار ثليجي في ظل وجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، تم الاعتماد في هذه الدراسة على أداة الاستبانة والتي وزعت على عينة قوامها 413 مفردة، تمت الاستعانة بأسلوب النمذجة بالمعادلات البنائية واستخدام برنامجي SmartPls, Spss بهدف دراسة مختلف العلاقات السببية بين مختلف المتغيرات المدروسة . وقد توصلت الدراسة التحقق من صحة النموذج المدروس بالمنطق الرياضي، إلى وجود علاقة إيجابية وأثر دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05 لكل من الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي، كما أن للثقة التنظيمية أثر بالغ الأهمية إحصائيا على الالتزام التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي أكثر منها لو كانت العلاقة بينهما بشكل مباشر. بناء على النتائج المتوصل إليها اوصى الباحث بتحسين مستوى الثقة التنظيمية لدى أساتذة الجامعة وكلياتها، لما لها من ارتباط معنوي وتأثير واضح على الالتزام التنظيمي ولتحقيق هذا اقترح الباحث مجموعة نقاط منها وضع سياسات إدارية واضحة بالجامعة وكلياتها وتوفير الاستقرار الوظيفي للأساتذة المؤقتين.

8. 2. 2. دراسة بن برطال عبد القادر 2018 مقال بعنوان: تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عمار ثليجي بالأغواط، مجلة دراسات العدد الاقتصادي.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة عمار ثليجي بالأغواط، من أجل جمع البيانات تم الاعتماد على أداة الاستبانة حيث تم قبول 48 استبيان قابل للدراسة وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وتوصلت الدراسة إلى أنه أغلب الأساتذة يمارسون الكثير من المهام في شكل فرق عمل وتبين أنه يوجد مستوى مقبول من الثقة اتجاه كل من المشرفين والزلاء بكل أنواعها إلا أن الثقة اتجاه الإدارة اقتصر على الثقة المبنية على القدرة فقط وتبين وجود علاقة طردية موجبة بين فرق العمل والثقة التنظيمية كما أنه لم تتأثر إجابات المبحوثين بالعوامل الديمغرافية والشخصية في اتجاه كل من فرق العمل والثقة التنظيمية.

بناء على هذه النتائج تم تقديم جملة من التوصيات من محاولة للحفاظ على المستوى المقبول من الثقة التنظيمية الموجودة ومحاولة أفراد الإدارة تنمية ثقتهم مع المستويات الأخرى خاصة في الثقة المبنية على الخيرية والثقة المبنية على النزاهة.

### 8. 3. دراسات متعلقة بالعلاقة بين العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية:

#### 8. 3. 1. دراسة Mhamed Benalia et Djamila Mellouki 2023 مقال بعنوان:

**Organizational justice and its contribution to achieving organizational trust—a field study on university library staff at Ziane Achour University Djelfa.**

مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد.

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن مساهمة العدالة التنظيمية في تحقيق الثقة التنظيمية لدى العاملين بالمكتبة الجامعية بجامعة زيان عاشور بالجلفة، وذلك من خلال الكشف عن العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية المتمثلة في العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية والثقة التنظيمية، وتم استخدام المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات من خلال تطبيقها على جميع العاملين بالمكتبة الجامعية بجامعة زيان عاشور بالجلفة والمقدر عددهم بـ 57 موظفاً، وتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS لتحليل البيانات التي تم الحصول عليها. تم التوصل إلى أن العدالة التنظيمية تساهم في تحقيق الثقة التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة، وتم تقديم توصيات من أجل تحقيق كل من العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية حيث أوصت الدراسة بتوزيع مصالح المنظمة وإدارتها بشكل عادل مع فتح قنوات للشكاوى مع إنشاء نظام عادل لتقييم الأداء.

#### 8. 3. 2. دراسة Motteh S. Al Shibly & Sahar Moh'd Abu Bakir 2023 مقال بعنوان:

**The Impact of Organizational Justice on Organizational Trust: Examining the**

## Moderating Role of Job Security: A Study at the Jordanian Insurance Companies

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر العدالة التنظيمية من حيث (العدالة التوزيعية، الإجرائية، والتفاعلية) على الثقة التنظيمية: الدور المعتدل للأمن الوظيفي في شركات التأمين الأردنية. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الكمي. وشاركت في الدراسة 19 شركة تأمين أردنية من أصل 22 شركة عاملة في السوق الأردني. وتكونت وحدة المعاينة من الإدارة الوسطى والخط الأول العاملة في كافة فروع الشركات، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت 360 فرداً. ولجمع المعلومات والبيانات المطلوبة، تم استخدام الاستبانة، حيث تم توزيع 360 استبانة، منها 319 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. وأظهرت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك أثراً ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على الثقة التنظيمية، وأن الأمن الوظيفي كمعدل تحسن هذا التأثير بمقدار 0.077. وأوصت الدراسة بإيلاء المزيد من الاهتمام للعدالة الإجرائية وتعزيز الشفافية وعناصر حوكمة الشركات الأخرى. وأوصت الدراسة أيضاً بتعزيز الأمن الوظيفي للموظفين من خلال الانخراط في استراتيجية الاحتفاظ بالموارد البشرية.

8. 3. 3. دراسة محمد مظهر مزعل 2018 مقال بعنوان: دور العدالة التنظيمية في تعزيز الثقة لدى العاملين في المصارف العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية.

هدفت الدراسة إلى تشخيص ومعرفة مدى قوة وضعف علاقات الارتباط على المستوى الكلي والجزئي بين متغيرات الدراسة العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية وعدالة التعاملات والثقة التنظيمية بأبعادها المعتقدات والتوقعات والمشاعر في المصارف العراقية، وكذلك الكشف عن أهمية العدالة التنظيمية والثقة، ودور كل منهما في تنظيم الحياة الوظيفية، ومواجهة التحديات والضغوط البيئية، اعتمدت الدراسة على الاستبانة كمصدر رئيسي لجمع البيانات التي تتعلق بالجانب الميداني للبحث حيث تم اختيار عينة عشوائية طبقية عددها 315 مفردة من أصل 1794 عامل يمثلون مجتمع الدراسة وهو عدد العاملين بالمصارف محل الدراسة وهي مصرف الرافدين، مصرف الرشيد، مصرف المتحدة الاستثمار والتمويل وفي الأخير تم تحصيل 280 استبانة قابلة للتحليل، فضلاً عن الاستعانة بالمقابلة شبه المهيكلة والملاحظة الوصفية، توصلت الدراسة لعدم وجود ارتباط بين العدالة التنظيمية والثقة على المستوى العام.

8. 4. ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

بعد مراجعة البعض من الدراسات السابقة التي لها صلة بموضوع البحث يمكن ذكر أهم العناصر التي تتميز بها هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

- أن الدراسة الحالية تقوم بدراسة تأثير عدة متغيرات وأبعاد مكونة لها فالعدالة التنظيمية باعتبارها متغيرا مستقلا تتكون من الأبعاد التالية: العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية. ومتغيرا وسيطا متمثلا في الرضا الوظيفي، ومتغيرا تابعا متمثلا في الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة: الثقة بالإدارة، الثقة بالمشرف المباشر، الثقة بزملاء العمل.

- بيئة ومؤسسة الدراسة: حيث تقوم دراستنا على دراسة تأثير العدالة التنظيمية على درجة الثقة لدى العاملين مع وجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط.

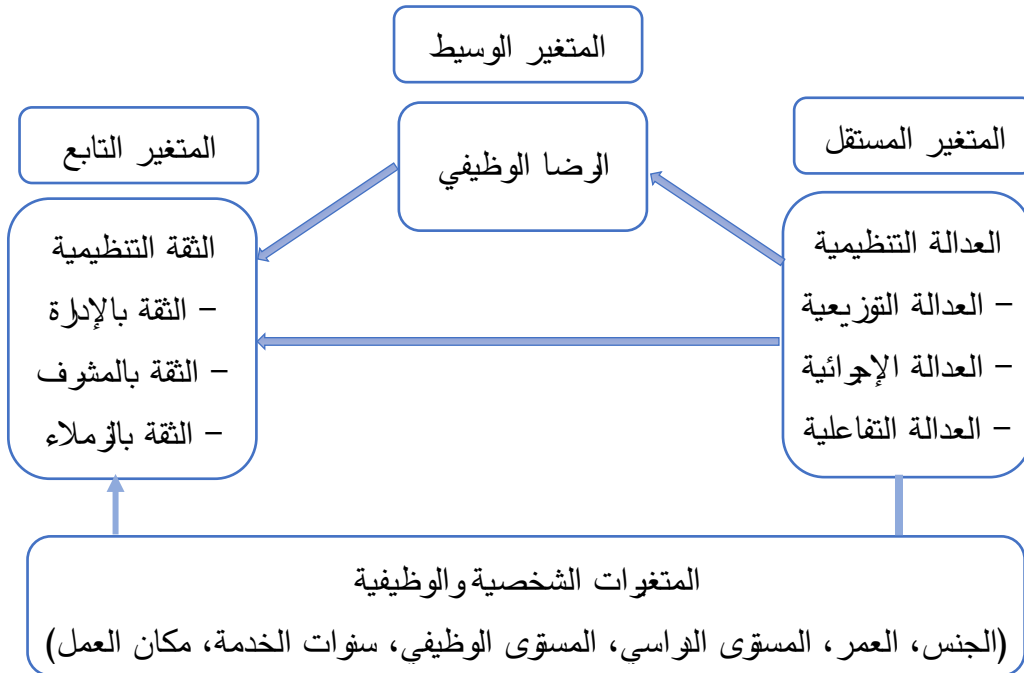
- اعتماد الدراسة على أسلوب النمذجة بالمعادلات البنائية SEM من خلال طريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS).

### 9. نموذج الدراسة:

يقوم نموذج دراستنا على دراسة تأثيرات العدالة التنظيمية على الثقة التنظيمية لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط، مع اعتبار الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بينهما.

يرتكز النموذج العام للدراسة على ثلاث حالات للمتغيرات المدروسة، أولا المتغير المستقل والذي يمثل في العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة: العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية. والمتغير التابع الممثل في الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة: الثقة بالإدارة، الثقة بالمشرف والثقة بزملاء العمل. مع وجود المتغير الوسيط الممثل بالرضا الوظيفي. والمتغيرات المعدلة: الجنس، العمر، المستوى الدراسي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة، ومكان العمل.

### نموذج الدراسة



المصدر: (من إعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة).

**10. التعريفات الإجرائية:**

تتحدد المفاهيم المتعلقة بالدراسة بالنسبة للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط، كالآتي:

**10. 1. العدالة التنظيمية:** هي إدراك وتصور العاملين لأبعاد العدالة داخل المؤسسة وهو ما يتمثل في

إدراكهم لعدالة توزيع النتائج وعدالة الإجراءات المتبعة في تحديد النتائج وعدالة المعاملة التي يتلاقها العاملون أثناء تطبيق هذه الإجراءات.

**10. 2. الثقة التنظيمية:** هي رغبة أحد العاملين في أن يكون عرضة لتصرفات عامل آخر بناءً على

توقع أن الآخر سوف يقوم بعمل معين مهم بالنسبة للمؤتمن، بغض النظر عن قدرته على مراقبة ذلك العامل الآخر أو التحكم فيه.

**10. 3. الرضا الوظيفي:** يمكن اعتبار الرضا الوظيفي كحالة شعورية لدى العامل تنتج من خلال إدراكه

لجملة من المحددات الداخلية والخارجية للعمل، تتأتى نتيجة خبرته في العمل أو من خلال تقييمه لوظيفته. وتجدر الإشارة باستعمال مصطلح العدالة والإنصاف كمرادفات في بعض الأحيان.

**11. هيكل الدراسة:**

من أجل الإحاطة بموضوع دراستنا والاجابة عن إشكالية الدراسة واختبار صحة الفرضيات قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين، بحيث تطرقنا في الفصل الأول إلى الإطار النظري للدراسة وهذا عن طريق مبحثين أين شمل المبحث الأول العدالة التنظيمية من خلال بيان مفهومها والنظريات المفسرة لها ونماذج قياسها أما المبحث الثاني فتطرقنا إلى الثقة التنظيمية من خلال ذكر مفهومها وأبعادها كما تعرفنا على علاقة العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية ببعض العوامل التنظيمية.

أما الفصل الثاني فخصصناه لدراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حيث قسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث قمنا بتقديم المؤسسة محل الدراسة في المبحث الأول، أما المبحث الثاني فتناولنا الجانب المنهجي والعملية للدراسة وفي آخر مبحث تطرقنا لنتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

# الفصل الأول:

الإطار النظري للعدالة

التنظيمية والثقة التنظيمية

**تمهيد:**

تمتلك منظمات الأعمال جوانب مختلفة فمثلا يوجد لها جانب اقتصادي لها كذلك جانب اجتماعي وانساني لا بد من مراعاته داخل المنظمات خاصة وأن المورد البشري يعد من أهم الموارد داخل المنظمة وأحد مصادر الميزة التنافسية لها، وبالتالي فيجب إيلاء اهتمام كبير لهذا المورد ومحاولة توفير بيئة مناسبة له ومن بين الطرق لتحقيق هذا، توفير العدالة التنظيمية خاصة وأن المنظمات تعد أحد الأماكن التي تبرز فيها مسائل العدالة وهذا عائد لواقع أن الأفراد يعملون من أجل الحصول على مكاسب اقتصادية ومزايا اجتماعية.

كما أنه لا بد من الاهتمام كذلك بالثقة التنظيمية باعتبارها موضوعا يتعلق بالعلاقات التنظيمية السائدة فلا بد من بناء الثقة في نفوس الأفراد العاملين اتجاه مشرفيهم وزملائهم وكذلك إدارة المنظمة.

سنحاول في هذا الفصل الإلمام بالجانب النظري لدراستنا وهذا عن طريق بحثين:

- المبحث الأول: العدالة التنظيمية.
- المبحث الثاني: الثقة التنظيمية.

**المبحث الأول: العدالة التنظيمية**

تعد العدالة التنظيمية أحد المفاهيم التي نالت اهتمام كبير من طرف الباحثين وهذا يظهر في عدد الدراسات التي تناولت هذا الموضوع، وفي هذا المبحث سنحاول التطرق لمفهوم العدالة التنظيمية مع أخذ نظرة بسيطة عن التطور التاريخي لهذا المفهوم، ثم سنتعرف على أهم النظريات المفسرة للعدالة التنظيمية وأخيرا سنتعرف على بعض النماذج لقياس العدالة التنظيمية.

**المطلب الأول: مفهوم العدالة التنظيمية**

إن المتتبع لتطور العدالة التنظيمية يجد أنها قد مرت بثلاثة محطات أساسية بداية من أعمال Adams 1963-1965 حيث تم التركيز في هذه المرحلة على عدالة نتائج المخرجات وهذا ما سمي بالعدالة التوزيعية، بعدها تم التوجه للتركيز على عدالة الإجراءات المتبعة لتحقيق النتائج، وهذا بداية من أعمال Thibaut & Walker 1975 التي كانت في أطر قانونية وتليها أعمال Leventhal 1980 الذي قام بتوسيع هذا المفهوم لأطر غير قانونية، وآخر ما تم الاهتمام به هو العدالة التفاعلية وهي تتعلق بالمعاملة التي يتلقاها الأفراد أثناء تنفيذ الإجراءات وهذا مع أعمال كل من Bies & Moag 1986.

**1. التطور التاريخي لمفهوم العدالة التنظيمية:**

عند مراجعتنا لأدبيات العدالة التنظيمية نجد أن مفهوم وأبعاد العدالة التنظيمية قد تطورت مع زيادة الأبحاث والأعمال المتعلقة بالعدالة التنظيمية، فبداية قد تم التركيز على عدالة النتائج وهو ما أطلق عليه العدالة التوزيعية التي تعود جذورها لأعمال Adams 1963-1965 وبعدها اتجهت الدراسات للتركيز على عدالة الإجراءات المتبعة لصنع قرارات التوزيع وهذا كان بداية من أعمال Thibaut & Walker 1975.

من خلال العمل عند تقاطع علم النفس الاجتماعي والقانون، أجرى Thibaut & Walker 1975 سلسلة من الدراسات حول عدالة عمليات صنع القرار، وأدرك المؤلفين بأن المتنازعين في الإجراءات القانونية يحكمون على عدالة الحكم وعدالة إجراءات قاعة المحكمة. يرى Thibaut & Walker 1975 أن الإجراءات تعتبر عادلة عندما يمتلك المتنازعون السيطرة على العملية، مما يعني أنه يمكنهم التعبير عن مخاوفهم في محاولة للتأثير على نتائج القرار.

وقد قام تيار منفصل من العمل من قبل Leventhal 1980 بتوسيع تصور العدالة الإجرائية في سياق قرارات تخصيص الموارد. وعلى وجه التحديد، يرى Leventhal 1980 أن إجراءات التخصيص يمكن النظر

إليها على أنها عادلة عندما تتسم بمجموعة من القواعد متمثلة في الاتساق، وعدم التحيز، والدقة، والتصحيح، والتمثيل، والقاعدة الأخلاقية (Colquitt J. A., 2012, p. 527).

أثناء فحص العدالة في سياق التوظيف، لاحظ Bies & Moag 1986 أن أحداث القرار لها في الواقع ثلاثة جوانب: القرار، والإجراء، والتفاعل بين الأشخاص الذي يتم من خلاله تنفيذ هذا الإجراء، استخدم المؤلفون مصطلح العدالة التفاعلية لالتقاط عدالة هذا التفاعل بين الأشخاص؛ وجدلوا كذلك بأن العدالة التفاعلية يتم تعزيزها عندما تقوم السلطات المعنية بتوصيل التفاصيل الإجرائية بطريقة محترمة ومناسبة، وتبرير القرارات باستخدام معلومات صادقة. في فصل لاحق، جادل Greenberg 1993 بأن قواعد الاحترام والملاءمة تختلف عن قواعد التبرير والصدق، واصفا المعايير السابقة للعدالة بين الأشخاص (العدالة الشخصية) والمعايير الأخيرة العدالة المعلوماتية. (Colquitt J. A., 2012)

## 2. تعريف العدالة التنظيمية:

لقد عرف العديد من الباحثين مصطلح العدالة التنظيمية، حيث اعتبرها Adams 1963 بأنها: "المساواة والتي تتضمن قيام الفرد بإجراء مقارنة معدل مخرجاته بالقياس إلى مدخلاته مع معدل مخرجات الآخرين بالقياس إلى مدخلاتهم، وحيثما يتساوى المعدلان تتحقق العدالة، في حين لا يتساوى المعدلان لا تتحقق العدالة التنظيمية ويشعر الفرد بالظلم". (شقراني، 2021، صفحة 6).

كما عرفها Moorman 1991 أنها: "تعكس الدرجة التي يشعر الموظفون من خلالها بالإنصاف بموجب مقارنة حصيلة نواتج مدخلات جهودهم بجهود الموظفين الآخرين المناظرين لهم في الظروف والإمكانات". في حين عرفها Sall & Moor 1993 على أنها: "القيمة المتحصل عليها من جراء إدراك الموظف للنزاهة والموضوعية للإجراءات والمخرجات المتحصل عليها من المنظمة" (الأزهاري، 2023، صفحة 12). أما James 1993 فيرى أن: "العدالة التنظيمية تعكس تصورات الموظفين بشأن معاملتهم داخل المنظمة وكذلك ردود الفعل السلوكية الناتجة عنها". (Bourouai, 2019, p. 67).

تعريف Bies & Tripp 1996: "هي القواعد والمعايير الاجتماعية التي تُحوكُمُ بها المؤسسة أعمالها، وذلك في ثلاثة أبعاد: في كيفية تخصيص الموارد والعائدات وكيفية وضع الإجراءات لاتخاذ القرارات وتنفيذها وكيفية التعامل الشخصي مع الأفراد" (حمدي، 2015، صفحة 546).

كما يوجد من اعتبر أن العدالة التنظيمية تشير إلى تصورات الموظفين عن الإنصاف (Beugre, 2002, p. 1093).

أغلب التعاريف تركز على إدراك وتصور العاملين لأبعاد العدالة داخل التنظيم وهو ما يتمثل في إدراكهم لعدالة توزيع النتائج وعدالة الإجراءات المتبعة في تحديد النتائج وعدالة المعاملة التي يتلاقها العاملون أثناء تطبيق هذه الإجراءات.

### 3. مزايا تطبيق العدالة التنظيمية:

إن الاهتمام بالعدالة التنظيمية يعود للمزايا التي تحققها سواء على المنظمات أو على الموظفين والتمثلة في:

#### 3. 1. المزايا التي تعود على المنظمات

تشير الدراسات أن الموظفين الذين ينظرون إلى المسؤولين التنظيميين على أنهم منصفون يستجيبون بطريقة مفيدة لمنظمتهم. على سبيل المثال، تم ربط المستويات العالية المتصورة لأشكال مختلفة من العدالة التنظيمية بنتائج تنظيمية مرغوبة مثل نوايا انخفاض معدل الدوران، والمستويات العالية من رضا العملاء، والمستويات المنخفضة من التغيب، والمستويات العالية من التواصل التنظيمي، والمستويات العالية من سلوك المواطنة التنظيمية، والمستويات المنخفضة من سرقة الموظفين.

#### 3. 2. المزايا التي تعود على الموظفين

سبب آخر لتعزيز العدالة التنظيمية هو المزايا المحتملة التي تجلبها للموظفين. عندما تتصرف شخصيات السلطة بإنصاف، فإنها ترسل رسائل قوية إلى الموظفين بأن مؤسساتهم تقدر الأفراد الذين يعملون فيها، وهذا أمر مهم للموظفين الذين يرغبون بطبيعتهم في أن تقبلهم المجموعات التي ينتمون إليها. ولأن الموظفين يفسرون المعاملة العادلة على أنها علامة على هذا القبول، فإنها تعزز مشاعرهم بتقدير الذات.

في كثير من الأحيان، يتم التعبير عن ذلك من حيث السلوكيات المفيدة للموظفين في أشكال مثل: الرضا عن الأجور العالية، وانخفاض مشاعر التمييز، وانخفاض مستويات التوتر، وتحسين الصحة البدنية والعقلية (Greenberg J. , 2009, pp. 186-187).

### المطلب الثاني: النظريات المفسرة للعدالة التنظيمية

هناك أكثر من نظرية ساهمت في بناء وتأطير مفهوم العدالة التنظيمية، وسنقوم من خلال هذا المطلب بالتعرف على أهم هذه النظريات بالاعتماد على التصنيف الذي قدمه Greenberg 1987 بالتركيز على بعدين رئيسيين هما: -بعد رد الفعل- الفعل المسبق تركز نظريات رد الفعل على محاولات الأفراد الهروب من ظروف الظلم أو عدم العدالة التنظيمية، بعبارة أخرى تختبر هذه النظريات ردود فعل الأفراد اتجاه حالات عدم

العدالة التنظيمية المدركة، على نقيض من ذلك تركز نظريات الفعل المسبق على السلوكيات المصممة أو الموجهة لتعزيز العدالة التنظيمية أو محاولة تجنبها في المستقبل. و -بعد المحتوى- العمليات تم تطوير هذا البعد بالاعتماد على المنظور القانوني الذي يميز بين الأحكام الصادرة و بين الطريقة التي تصدر بها هذه الأحكام، وهكذا فإنه من الممكن التفريق بين ما يتعلق بالعمليات وبين ما يتعلق بالمحتوى، فنظريات المحتوى تركز على المخرجات أو النتائج ذاتها كالأجور، لذا فإن نظرياته تهتم بالعدالة التوزيعية، أما نظريات العمليات فينصب معظم اهتمامها على كيفية تحديد تلك المخرجات أو النتائج، وبالتالي فهي تركز على الإجراءات المستخدمة في اتخاذ القرارات التنظيمية وتنفيذها أي أنها تهتم بالعدالة الإجرائية. ومن منظور بعدي العدالة التنظيمية يمكن تصنيف نظرياتها إلى قسمين: نظريات العدالة التوزيعية، ونظريات العدالة الإجرائية (شقراني، 2021، صفحة 23).

### 1. نظريات العدالة التوزيعية:

#### 1.1. نظريات محتوى رد الفعل: تتضمن:

##### 1.1.1. نظرية العدالة (المساواة) لـ Adams:

قام بتفسير انعكاسات إدراك العدالة التوزيعية من خلال مقارنة الفرد لمدخلاته (إسهاماته) مع المخرجات التي يتلقاها (المكافآت)، ومقارنتها مع تلك المدخلات والمخرجات التي يقدمها ويتلقاها زملاؤه في العمل، فإذا كان ذلك المعدل غير متكافئ، ففي هذه الحالة نجد أن الطرف الذي يكون لديه المعدل مرتفعا (أكبر من الواحد) يشعر بالسعادة، أما الطرف الآخر (أقل من الواحد) فإنه يشعر بالغضب، وذكر آدمز من خلال ذلك أيضا أن تساوي المعدل (المدخلات مع المخرجات مع الآخرين) سيؤدي إلى عدة متغيرات سلوكية وشعورية أخرى مثل الرضا. وذلك بدوره يقودنا إلى معرفة ردود الفعل التي يقوم بها الأفراد جراء تلك المقارنة، وأبرزها أنه يغير من مدخلاته (خفض الأداء والجهد عندما تكون المكافآت منخفضة، والعكس) أو من مخرجاته (تغيير وجه المقارنة ليكون منسجما أكثر مع الواقع). هذا وإن نظرية الإنصاف التي جاء بها آدمز Adams انتقدت في عدة جزئيات، أهمها أن العدالة التوزيعية تقوم على مسألة مقارنة المخرجات مع المدخلات، على شكل قيم كمية، بينما نجد الكثير من المتغيرات التي تدخل في المدخلات مثل الجهد والأداء لا يمكن تكميمها أو بالأحرى يصعب قياسها، وبالتالي سينعكس ذلك سلبا على المعدل الذي تتم به المقارنة، وبالتالي العدالة التوزيعية نفسها. (حمدي، 2015، الصفحات 547-548).

**1. 1. 2. نظرية التبادل الاجتماعي:**

تركز نظرية التبادل الاجتماعي على علاقة العطاء والأخذ المتبادلة التي تعمل بين الموظف والمشرف أو المنظمة. وتؤكد أن هذا الأخذ والعطاء يمثل الغراء الذي يربط أطراف التبادل معًا.

تتبنى تفسيرات التبادل الاجتماعي لتأثيرات العدالة وجهة النظر القائلة بأن الموظفين يعتبرون الإنصاف فائدة تستحق المعاملة بالمثل. لذلك، فإن تجربة العدالة تولد التزامًا من جانب الموظفين بالمثل، وبالتالي تعزز تطوير علاقة التبادل الاجتماعي والحفاظ عليها، مع توقع أن تؤدي هذه العلاقة إلى تبادل المنافع القيمة بين الطرفين. قد تتخذ معاملة الموظف بالمثل من أجل العدالة شكل مواقف إيجابية أو تعاون مع المنظمة أو المشرف. سيتردد الموظفون في المخاطرة بعدم تبادل الإنصاف المتصور من المنظمة، لأن ذلك قد يقطع دورة تبادل المنافع القيمة مع الطرف الآخر (Greenberg & Colquitt, 2005, p. 335).

**1. 1. 3. نظرية الحساسية للعدالة التنظيمية:**

بين Greenberg في دراسة قام بها سنة 1979 أن الأفراد لا يأخذون في الاعتبار مفهوم المقارنات الاجتماعية بالجماعات المرجعية كما ورد سابقا، وأن الأفراد لديهم الاستعداد لتقديم التزامات تفوق ما يحصلون عليه من منافع في حالات التبادلات الاجتماعية. وبالاعتماد على نتائج هذه الدراسة قدم Huseman سنة 1987 منظورا جديدا للعدالة التوزيعية، إذ يرى أن الأفراد يختلفون في مدى حساسيتهم للعدالة، لذا يمكن تصنيف ثلاث فئات من زاوية الحساسية للعدالة هي:

**1. 1. 3. 1. الأشخاص المؤثرون:** وهم مجموعة من الأفراد المعطاءين والذين يستمدون رضاهم من تغليب مساهماتهم على ما يستحقونه من عوائد وذلك مقارنة بالآخرين، أي أنهم يفضلون الحصول على دخل أقل مما يستحقونه.

**1. 1. 3. 2. الأشخاص الوسيطون:** وهم مجموعة من الأفراد تتحقق لديهم أقصى حالات الرضا فقط عندما تتساوى معادلة العدالة عندهم مع معادلات العدالة عند الآخرين.

**1. 1. 3. 3. الأشخاص الذاتيون:** وهم مجموعة من الأفراد أخاذون بطبيعتهم لا يرضون إلا في حالة كون معادلة العدالة في صالحهم (سعدون، 2020، صفحة 34).

**1. 1. 4. نظرية الحرمان النسبي: Martin, 1984 Crobsy, 1993-1981.**

يرى مارتن Martin 1981 أن نظرية الحرمان تتشابه مع نظرية العدالة لـ Adams باعتبار أن النظريتين تقترضان قيام الفرد بشكل مستمر بقياس نسبة مخرجاته المدركة إلى مدخلاته المدركة، ومقارنة هذه النسبة مع

النسبة الخاصة بالشخص المرجعي لتقييم العدالة التوزيعية، حيث يواجه الفرد مشاعر الحرمان عندما تشير المقارنة الاجتماعية إلى عدم العدالة في توزيع المكافآت. ورغم ذلك فقد أشارت دراسة 1984 Crobsy إلى أن نظرية العدالة تمثل أحد محوري نظرية الحرمان النسبي، حيث قام بالتمييز بين نوعين أساسيين للحرمان النسبي وهما:

**1. 1. 4. 1. الحرمان الذاتي الفردي:** وهو الحرمان الذي يعتمد على المقارنات الفردية بين الأفراد، وتعتبر نظرية العدالة عن هذا النوع من الحرمان النسبي.

**1. 1. 4. 2. الحرمان الجماعي:** وهو الحرمان الذي يعتمد على المقارنات بين الجماعات، ويركز هذا النوع على عدم التساوي الدائم بين الجماعات المختلفة بالاعتماد على مؤشرات توزيعية متعددة مثل نسبة المديرين إلى العاملين في كل جماعة، ونسبة الذكور إلى الإناث في كل جماعة، ونصيب كل جماعة من الموارد المختلفة، وبناء على هذه المؤشرات يبني كل فرد معتقداته بشأن عدالة أو عدم عدالة التوزيعات التي تحصل عليها الجماعة التي ينتمي إليها (شيخ، 2015، صفحة 34).

**1. 2. نظريات محتوى رد الفعل المسبق:** تشمل:

**1. 2. 1. نظرية حكم (تقييم) العدالة:**

يفترض النهج متعدد الأبعاد لنموذج حكم العدالة Leventhal 1976 بأن أحكام الفرد بشأن الإنصاف قد تستند ليس فقط إلى قاعدة المساهمات التي تملي أن الأشخاص الذين لديهم مساهمات أكبر يتلقون نتائج أعلى، ولكن أيضًا إلى قاعدة الاحتياجات التي تملي على الأشخاص ذوي الحاجة الأكبر الحصول على نتائج أعلى، أو قاعدة المساواة التي تملي على كل شخص الحصول على نتائج مماثلة بغض النظر عن الاحتياجات أو المساهمات.

ويتمثل أحد المبادئ الرئيسية لنموذج حكم العدالة في أن الفرد يطبق قواعد التوزيع بشكل انتقائي ويتبع قواعد مختلفة في أوقات مختلفة. وبالتالي قد تتغير المعايير الأساسية للفرد لتقييم الإنصاف مع الظروف. في بعض الحالات، قد يعتقد أن قاعدة توزيع واحدة أكثر صلة من غيرها، وفي هذه الحالة يكون لهذه القاعدة تأثير أكبر على تقييم عدالة التوزيع.

يفترض النموذج تسلسل حكم العدالة المكون من أربع مراحل من خلال:

**1. 2. 1. 1. الترتيب:** في مرحلة الترتيب لحكم العدالة، يقرر الفرد قواعد التوزيع المطبقة، والأهمية النسبية للقواعد. تُعطى القواعد ذات الأهمية الأكبر وزنًا أكبر في تسلسل الحكم ويكون لها تأثير أكبر على إدراك الإنصاف.

1. 2. 1. 2. التقدير الأولي: في مرحلة التقدير الأولي يقدر الفرد مقدار ونوع النتائج التي يستحقها المستلمون بناءً على كل قاعدة معمول بها.

1. 2. 1. 3. مزيج القواعد: في مرحلة الجمع بين القواعد للعدالة يجمع الفرد بين التقديرات الأولية العديدة للتوصل إلى حكم نهائي على استحقاق المتلقي.

1. 2. 1. 4. تقييم النتائج: في مرحلة تقييم النتائج، وهي المرحلة النهائية من تسلسل حكم العدالة، يقوم الفرد بتقييم عدالة نتائج المتلقي. قدّر الفرد ما يجب أن يحصل عليه المتلقون ويمكنه الآن تحديد ما إذا كانت مكافآتهم وعقوباتهم الفعلية (أو المحتملة) تتماشى مع ما يستحقونه (Leventhal, 1980, pp. 29–32).

## 1. 2. 2. نظرية دافعية العدالة:

توضح هذه النظرية أن تعظيم مدركات التابعين للعدالة التوزيعية كفيل بخفض درجات الضغط التي يتعرضون لها، ومن ثم دفعهم لبذل المزيد من الجهد، وأوضحت هذه النظرية أن هناك أربع طرق لتوزيع المخرجات أو المكافآت على النحو التالي:

- التوزيع التنافسي بالاعتماد على نتائج الأداء.
- التوزيع المتوازن بالاعتماد على الإسهامات.
- التوزيع المتساوي بغض النظر عن النتائج أو الإسهامات.
- التوزيع الماركسي بالاعتماد على الاحتياجات.

ومن خلال العرض السابق لمجموعة من النظريات الخاصة بالعدالة التوزيعية يتضح أنه لا توجد طريقة مثلى للتوزيع، فاختيار الطريقة المناسبة يتوقف على المتغيرات الموقفية كثقافة المجتمع وحجم المخرجات أو المكافآت، والهدف المراد تحقيقه من عملية التوزيع (شقراني، 2021، الصفحات 29-30).

## 2. نظريات العدالة الإجرائية

### 2. 1. نظرية عمليات رد الفعل:

تعد نظرية التحكم التي قدمها Thibaut & Walker 1975 بمثابة النموذج الأولي لنظريات عمليات رد الفعل، ووفقاً لهذه النظرية فإن الموظفين لديهم الرغبة في السيطرة على ما يحدث لهم. تعتبر الإجراءات العادلة مفيدة لأنها تسمح للأفراد بالتحكم في النتائج. فعندما يكون لإجراء ما عواقب مهمة على الأفراد، فإنهم يفضلون أن يكونوا جزءاً من عملية صنع القرار بدلاً من أن يكونوا سلبيين ويسيطر

عليهم صانع قرار آخر تجمع نظرية التحكم بين مستويين من التحليل، مستوى العملية ومستوى القرار. يشير مستوى العملية إلى فرصة التعبير عن الرأي وتقديم الحجج أثناء عملية صنع القرار. المستوى الثاني يحدد إمكانية التأثير على نتائج القرار (Ayadi, 2019, pp. 55-56).

## 2.2. نظريات عمليات الفعل المسبق: وتشمل:

### 2.2.1. نظرية تفضيل التوزيع:

تعتبر نظرية تفضيل التوزيع التي وضعها Leventhal 1980 بمثابة نموذج أولي لنظريات عمليات الفعل المسبق. وتؤكد هذه النظرية أن إجراءات توزيع المخرجات أو المكافآت تكون إيجابية أي يؤيدها أو يفضلها الأفراد إذا كان من شأنها تحقيق أهدافهم، ومن هذه الأهداف شعورهم بالعدالة والإنصاف بصفة عامة. وقد حددت هذه النظرية سبع مكونات للإجراءات التوزيعية التي يمكن أن تؤدي إلى تحقيق العدالة، وهذه المكونات هي: الاختيار الجيد لمراكز صناعة القرار؛ تحديد هيكل عملية صناعة القرار؛ تحديد القواعد الأساسية اللازمة لتقييم وجهات نظر مستقبلي المخرجات أو المكافآت؛ تحديد أدوات وقائية لعرض ومراقبة سلوكيات كل من القائمين بتوزيع المخرجات أو المكافآت والمستقبلين لها؛ جمع المعلومات عن ردود فعل العاملين وصدى القرارات عليهم؛ وضع الإجراءات التي تكفل تخفيض عدم رضا العاملين عن التوزيعات؛ وضع الآليات اللازمة لتغيير الإجراءات التوزيعية إذا اتضح عدم عدالتها (شيخ، 2015، الصفحات 36-37).

كما قام Leventhal 1980 باقتراح ست قواعد للعدالة يستخدمها الأفراد لتقييم عدالة عملية التخصيص. يُنظر إلى الإجراءات على أنها "عادلة" عندما تكون متسقة بين الأفراد ومع مرور الوقت، وخالية من التحيز، ودقيقة (استناداً إلى معلومات جيدة)، وتحتوي على آليات لتصحيح القرارات غير العادلة أو غير الدقيقة، وتتوافق مع المعايير الأخلاقية والمعنوية، وتكون تمثيلية (أي تأخذ في الاعتبار آراء جميع الأطراف المعنية) (Ayadi, 2019, p. 56).

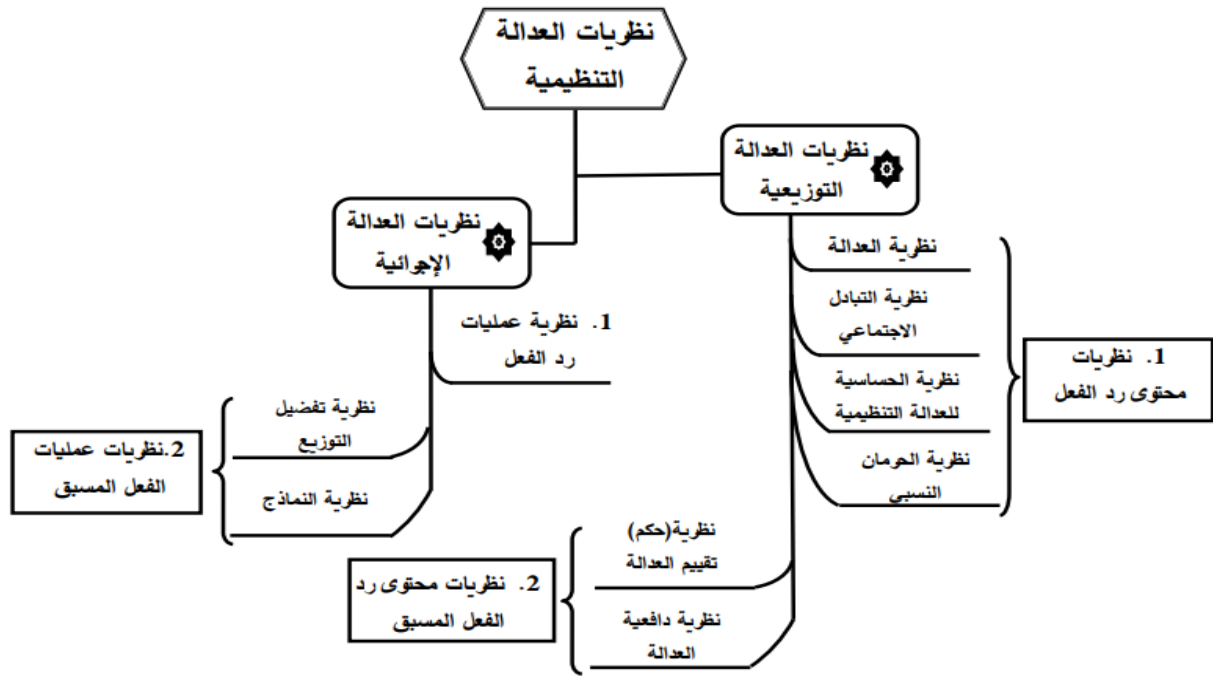
### 2.2.2. نظرية النماذج:

عمل الباحثان Tyler و Lind 1992 على تطوير ثلاثة نماذج لشرح العدالة الإجرائية، وتتمثل فيما يلي:

2.2.1. نموذج المصلحة الذاتية: ويطلق عليه كذلك نموذج "منظور الأدوات أو الوسائل" يقوم على فرضية مفادها أن الإجراءات تكون ذات قيمة كلما أدت إلى نتائج تعزز المصالح الذاتية للعامل. حيث يقترح هذا النموذج ما يلي:

- إن الإجراءات تستخدم كوسائل أو أدوات في تحقيق التوزيعات العادلة.
- الفرد يبحث، في حالة العمل بمفرده، عن التحكم في القرار (القدرة على الاختيار)، بوصفه يهتم بتعظيم مصلحته الذاتية المتمثلة أساساً في المخرجات التي يحصل عليها، أما في حالة الحاجة للتعاون مع الآخرين، فإن اهتمامه يتحول إلى التحكم في العمليات (القدرة على التعبير عن الرأي)، باعتبار أن ما يهم العامل هو الشعور بأن لرأيه صدق كباقي الآراء.
- 2.2.2. نموذج القيم الجماعية:** هذا النموذج تم تطويره بالاعتماد على مفاهيم التماثل الجماعي حيث أنه يقوم على فرضية مفادها أن العاملين يعطون قيمة جوهرية أو ذاتية للعلاقات مع الآخرين، وبنون هويتهم من خلال انتمائهم للجماعات الاجتماعية، فإذا نظر أعضاء الجماعة للإجراء على أنه عادل، بوصفه يسمح لهم بالتعبير عن آرائهم أو المشاركة في عمليات الجماعة، فإنهم يعظمون من قيمة عضويتهم فيها باعتبار أن وظيفة التعبير عن القيم تعزز الانتماء إلى التنظيم.
- 2.2.3. نموذج علاقات السلطة في الجماعات:** يتضمن هذا النموذج أهم المفاهيم المتعلقة بعلاقات السلطة، والتي تؤثر في مدركات المرؤوسين للعدالة الإجرائية والمتمثلة في:
- الثقة يمكن اعتبار صاحب السلطة كشخص موثوق فيه، من خلال تصرفه بنزاهة، وعدالة مع أخذه بعين الاعتبار حاجات وتطلعات مرؤوسيه.
- الحيادية يمكن الحكم على حيادية صاحب السلطة من خلال عدم تحيزه في اتخاذ القرارات باعتماده على الحقائق، مع المساواة بين المرؤوسين في المعاملة.
- السمعة الحسنة تشير إلى المكانة التي يمنحها المرؤوسين لصاحب السلطة نتيجة معاملته لهم بلباقة وأدب، واحترامه لحقوقهم (سونة ع.، 2019، الصفحات 45-46).
- وبناء على ما سبق يمكن تلخيص نظريات العدالة التنظيمية في الشكل أدناه:

شكل رقم (01): نظريات العدالة التنظيمية



المصدر: (شقراني، 2021، صفحة 32).

### المطلب الثالث: نماذج قياس العدالة

حدد علماء العدالة التنظيمية بشكل عام ثلاثة أبعاد للعدالة: العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية. فعلى الرغم من أن Greenberg 1990-1993 اعتبر أن العدالة التفاعلية تمثل الجوانب الاجتماعية للعدالة الإجرائية، إلا أن الأبحاث الحديثة حول العدالة التنظيمية عالجت العدالة التفاعلية كبعد منفصل (Beugre, 2002, p. 1093).

**1. مقياس Niehoff و Moorman 1993:** مقياس تم تطويره بواسطة Niehoff و Moorman 1993، ويتكون من 20 فقرة تختار تصورات ثلاثية الأبعاد: العدالة التوزيعية (5 بنود)؛ العدالة الإجرائية (6 بنود)؛ والعدالة التفاعلية (9 بنود). وقد استند إلى مقياس ليكرت المكون من ست نقاط. (Hamdi, 2015) وسنتطرق لشرح هذه الأبعاد الثلاثة الأساسية في العدالة التنظيمية فيما يلي:

#### 1.1. العدالة التوزيعية:

يقصد بالعدالة التوزيعية العدالة المدركة عن توزيع الموارد من قبل المنظمة فهي تركز على إدراك العاملين لعدالة المخرجات المستلمة، فهم يقيمون الحالة النهائية لعملية توزيع الموارد في المنظمة، وبالتالي ففي الإطار التنظيمي فإن عدالة التوزيع تعود إلى العدالة المتصورة لتوزيع الموارد فيما يتعلق بالتوازن بين مساهمات

الموظفين والمكافآت، ويتم التوزيع وفقا لقاعدة الإنصاف أو النوعية أو الحاجة، وقد بنيت العدالة التوزيعية على فرضيتين.

### 1.1.1. فرضيتي العدالة التوزيعية:

1.1.1.1. الفرضية الأولى: هي أن الأفراد دائما ما يجرون عمليات مقارنة اجتماعية مع الجماعات المرجعية أي أن الفرد يقيس بشكل مستمر النسبة بين مخرجاته إلى مدخلاته مع مقارنة هذه النسبة بالشخص المرجعي.

1.1.1.2. الفرضية الثانية: هي أن الفرد مدفوع أساسا بواسطة مدركات عدم العدالة، ففي ظل ظروف العدالة تجعل الفرد في حالة توازن ديناميكي، أما ظروف عدم العدالة فهي التي تجعل الفرد يشعر إما بالغضب أو الذنب مما يجعله يسعى لإعادة التوازن الديناميكي بالبحث عن تحقيق العدالة (شقراني و شتاتحة، 2018، الصفحات 428-429).

### 1.1.2. قواعد العدالة التوزيعية:

هناك ثلاثة قواعد للعدالة التوزيعية في المنظمات وهي:

1.1.2.1. قاعدة الإنصاف: وتقوم على فكرة إعطاء المكافآت على أساس المساهمة، فالعامل الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويضا أكبر من العامل الذي يعمل بدوام جزئي على افتراض أن العوامل الأخرى متساوية لديهم، وإذا حصل العكس فهذا يعني تجاوز على قاعدة الإنصاف.

1.1.2.2. قاعدة النوعية: وتعني هذه القاعدة بأن كل الناس وبغض النظر عن خصائصهم الفردية (الجنس، العرق، الدين ... الخ) يجب أن يتساووا بفرص الحصول على المكافآت، فمثال ذلك عندما تعمل المنظمة على تقديم الخدمات الصحية للعاملين يجب أن تشمل هذه الخدمات كل العاملين داخل المنظمة، وليس فقط الذين يعملون بجد وإذا حصل الأخير فإن باقي العاملين سيشعرون أن هنالك تجاوزا على قاعدة النوعية.

1.1.2.3. قاعدة الحاجة: وتقوم هذه القاعدة على فكرة تقديم العاملين ذوي الحاجة الملحة على الآخرين، بافتراض تساوي الأشياء الأخرى (السهلي، 2021، صفحة 17).

ذكر Deutsch 1985 فيما يتعلق بقواعد العدالة التوزيعية أن الهدف المخصص يحدد قاعدة التوزيع المفضلة. فعندما يكون الهدف المخصص هو الإنتاجية، فإن الإنصاف هو القاعدة المفضلة. عندما يكون الهدف المخصص هو الحفاظ على الانسجام، فإن قاعدة التوزيع المفضلة هي قاعدة النوعية. ومع ذلك، عندما

يكون الهدف هو تلبية حاجة الأعضاء الأقل حظاً في المجموعة، فإن قاعدة التوزيع المفضلة هي قاعدة الحاجة. (Beugre, 2002, p. 1095).

### 1. 2. العدالة الإجرائية:

قدم 1975 Thibaut & Walker مفهوم العدالة الإجرائية واقترحاً بأن "العاملين الذين يتلقون نتائج غير مواتية، يكونون أكثر رضا بهذه النتائج إذا ما اعتقدوا بأن هذه النتائج تمخضت عن إجراءات عادلة"، كما وجد 1988 Lind وTyler "أن توزيع المكافآت لم تكن بنفس أهمية العملية التي بواسطتها تم تخصيص المكافآت، ففي العدالة الإجرائية ينتقل التركيز من القرار المتخذ إلى معرفة الكيفية التي يتخذ بها القرار".

وتعرف العدالة الإجرائية بأنها: "العدالة المدركة فيما يتعلق بالإجراءات والعملية المستخدمة في اتخاذ القرارات المتعلقة بتوزيع المخرجات".

كما عرفها آخرون على أنها: "إحساس العاملين بأن الإجراءات المتبعة في تحديد المكافآت والتعويضات عادلة" (سعدون، 2020، الصفحات 23-24).

وتم تعريفها على أنها: "الإنصاف المتصور للإجراءات المستخدمة كأساس لاتخاذ القرارات" (Greenberg J. , 2009, p. 182).

حدد Leventhal ستة قواعد لإدراك عدالة الإجراءات متمثلة في:

1. 2. 1. قاعدة الاتساق: قد تستند أحكام الفرد بشأن العدالة الإجرائية إلى قاعدة الاتساق التي تنص

على أن إجراءات التخصيص يجب أن تكون متسقة عبر الأشخاص وعلى مر الزمن، تنص قاعدة الاتساق على أنه من الضروري تطبيق إجراءات مماثلة على جميع المستفيدين المحتملين من المكافأة، وعدم منح ميزة خاصة لأي منهم. وبهذا الشكل، ترتبط القاعدة ارتباطاً وثيقاً بمفهوم تكافؤ الفرص.

1. 2. 2. قاعدة عدم التحيز: قد تستند أحكام الفرد بشأن العدالة الإجرائية إلى قاعدة عدم التحيز التي

تملي إلى أنه يجب منع المصلحة الذاتية الشخصية في جميع مراحل عملية التخصيص.

1. 2. 3. قاعدة الدقة: قد تستند أحكام الفرد بشأن الإنصاف الإجرائي إلى قاعدة الدقة التي تنص على

أنه من الضروري أن تستند عملية التخصيص إلى أكبر قدر ممكن من المعلومات الجيدة والرأي المستتير. يجب جمع المعلومات والرأي ومعالجتها بأقل قدر من الخطأ.

1. 2. 4. قاعدة القابلية للتصحيح: تنص قاعدة قابلية التصحيح على أنه يجب أن تكون هناك فرص

لتعديل وعكس القرارات المتخذة في نقاط مختلفة في عملية التخصيص.

1. 2. 5. قاعدة التمثيل: تنص على أن جميع مراحل عملية التخصيص يجب أن تعكس الاهتمامات والقيم والتوقعات الأساسية للمجموعات الفرعية المهمة والأفراد المتضررين من عملية التخصيص.

1. 2. 6. القاعدة الأخلاقية: قد تستند أحكام الفرد بشأن الإنصاف الإجرائي إلى قاعدة أخلاقية تنص على أن الإجراءات التخصيصية يجب أن تكون متوافقة مع القيم الأخلاقية والمعنوية الأساسية التي يقبلها هذا الفرد. (Leventhal, 1980, pp. 40-46)

### 1. 3. العدالة التفاعلية:

قد تكون العدالة التفاعلية أبسط المكونات الثلاثة فهي تشير إلى كيفية تعامل شخص مع شخص آخر. ويتفاعل الشخص بشكل تفاعلي فقط إذا شارك المعلومات بشكل مناسب وتجنب الملاحظات الوقحة أو القاسية. وبعبارة أخرى هناك جانبان للعدالة التفاعلية يشير الجزء الأول الذي يُطلق عليه أحياناً العدالة المعلوماتية إلى ما إذا كان المرء صادقاً ويقدم مبررات كافية عندما تسوء الأمور، الجزء الثاني الذي يسمى أحياناً العدالة الشخصية يشير إلى الاحترام والكرامة التي يعامل بها المرء الآخر (Cropanzano, Bowen, & Gilliland, 2007, p. 38).

قدم Bies و Moag 1986 مفهوم العدالة التفاعلية للإشارة إلى فكرة أن تصورات الناس للعدالة تأخذ في الاعتبار الطريقة التي يتم بها توصيل النتائج والإجراءات. يشعر الناس بمعاملة غير عادلة عندما يعتقدون أنهم تلقوا تفسيرات غير مكتملة وتفتقر إلى التفاصيل (أي الظلم المعلوماتي) أو يتم تقديمها لهم بطريقة تفتقر إلى الكرامة والاحترام (أي الظلم بين الأشخاص) (Greenberg J. , 2009, p. 189).

### 1. 3. 1. تطبيقات العدالة التفاعلية:

وقد حصر الكاتبان السابقان تطبيقات العدالة التفاعلية في أربعة عناصر:

1. 3. 1. 1. الصدق: ومعناها صدق المشرف مع المرؤوسين وعدم إعطائهم معلومات خاطئة أو مغلوبة.

1. 3. 1. 2. الاحترام: وهو مراعاة عدم الاستخفاف والاستهتار بالمرؤوس، ومعاملته بالتقدير وعدم التقليل من شأنه بأي عبارات لفظية أو إيماءات.

1. 3. 1. السلوك اللبق: معناه معاملة المرؤوسين بالطريقة المناسبة والتي تتماشى مع الموقف والظروف التي تجمع بين المشرف والمرؤوس.

1. 3. 1. التبرير والشرح: هي شرح المشرف لمرؤوسه الإجراءات التي لها أثر على هذا الأخير، وتبرير القرارات التي اتخذها بناء على هذه الإجراءات.

### 1. 3. 2. تقسيم العدالة التفاعلية:

قسم ترينر العدالة التفاعلية إلى مكونين أساسيين هما:

1. 3. 2. 1. العدالة الشخصية: التي تتعلق بطبيعة علاقة العامل بالمنظمة ودرجة معاملتهم بشكل صحيح وتعكس الدرجة التي فيها العاملون يعاملون بأدب وكرامة واحترام من المنظمة ومديرها.

1. 3. 2. 2. العدالة المعلوماتية: تركز على التفسير المقدم للعاملين من طرف الذين يحملون المعلومات حول سبب واستخدام الإجراءات بطريقة معينة (سليمان تيش و خياط، 2020، صفحة 45).

إن الحفاظ على المكونات الثلاثة للعدالة بشكل متزامن مهمة جديرة بالاهتمام، ولكنها قد تبدو أيضًا شاقة. تشير الأدلة إلى أنه بالرغم من أنه يمكن وصف هذا التفاعل بين المكونات الثلاثة للعدالة بطرق مختلفة، إلا أن النقطة الرئيسية هي: يمكن تخفيف الآثار السلبية للظلم جزئيًا على الأقل إذا تم الحفاظ على عنصر واحد على الأقل من عناصر العدالة. على سبيل المثال، سيكون للظلم التوزيعي والإجرائي آثار سلبية أقل إذا كانت العدالة التفاعلية عالية (Cropanzano, Bowen, & Gilliland, 2007, p. 39).

كما ذكر أنه أحد أسباب الاهتمام الحالي بالعدالة التفاعلية واسع الانتشار أنه يتمتع المديرون عمومًا بالقدرة على تعزيز العدالة التفاعلية. على الرغم من أنهم قد لا يتمتعون إلا بسلطة محدودة لتغيير نظام المكافآت أو الإجراءات التنظيمية لتقييم الأداء، إلا أن لديهم بالتأكيد فرصًا تحت تصرفهم لتقديم تفسيرات شاملة لموظفيهم وتقديمها بكرامة واحترام (Greenberg J. , 2009, p. 182).

وفيما يلي جدول يمثل مكونات أبعاد العدالة التنظيمية السابقة الذكر:

### جدول رقم (01): مكونات العدالة التنظيمية

1. العدالة التوزيعية: مدى ملاءمة النتائج.

|  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• الإنصاف: مكافأة الموظفين بناءً على مساهماتهم.</li> <li>• النوعية: تقديم نفس التعويض تقريبًا لكل موظف.</li> <li>• الحاجة: تقديم فائدة بناءً على متطلبات الفرد الشخصية.</li> </ul>  |
| <p>2. العدالة الإجرائية: مدى ملاءمة عملية التخصيص.</p>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• الاتساق: يتم التعامل مع جميع الموظفين بنفس الطريقة.</li> <li>• عدم التحيز: لا يتم استهداف أي شخص أو مجموعة بسبب التمييز أو سوء المعاملة.</li> <li>• الدقة: تستند القرارات إلى معلومات دقيقة.</li> <li>• تمثيل جميع المعنيين: مشاركة أصحاب المصلحة في عملية اتخاذ القرارات.</li> <li>• تصحيح: هناك عملية استئناف أو آلية أخرى لإصلاح الأخطاء.</li> <li>• الأخلاقية: عدم انتهاك قواعد السلوك المهني.</li> </ul> |
| <p>3. العدالة التفاعلية: مدى ملاءمة المعاملة التي يتلقاها الفرد من رئيسه.</p>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• العدالة الشخصية: معاملة الموظف بكرامة ولطف واحترام.</li> <li>• العدالة المعلوماتية: مشاركة المعلومات ذات الصلة مع الموظفين.</li> </ul>  |

المصدر: (Cropanzano, Bowen, & Gilliland, 2007, p. 36).

2. مقياس **Beugre 1998**: تضمن أربعة أبعاد متمثلة في: العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية، العدالة النظامية، حيث تمثل العدالة النظامية تقييماً عاماً لمدى عدالة المنظمة نفسها، وتشير أيضاً إلى أنظمة محددة داخل المنظمة كنظام الترقية ونظام التعويض ونظام تقييم الأداء، وقد تؤثر كيفية إدراك العاملين لهذه الأنظمة على مواقفهم وسلوكياتهم بالإضافة إلى تقييمهم للمنظمة كنظام عادل (Beugre, 2002, p. 356).

3. مقياس **Colquitt 2001**: حيث قام في دراسته بالتفصيل في مكونات العدالة التفاعلية فاحتوى مقياسه على 20 عنصر: 7 عناصر عدالة إجرائية، 4 عناصر عدالة توزيعية، 4 عناصر عدالة شخصية، 5 عناصر عدالة معلوماتية (Colquitt J. A., 2001, p. 389).

كما تم إضافة بعض الأبعاد الأخرى مثل بعدي العدالة التقييمية والعدالة الأخلاقية التي تم استعمالها في بعض الدراسات مثل دراسة سامر عبد المجيد البشاشة، حيث أشار إلى أن العدالة التقييمية هي درجة شعور

الموظف بنزاهة التقييم الإداري الصادر بحقه في الأداء والسلوك والعمل مما يعزز اطمئنانه إزاء ترقبته ونموه الوظيفي وتقييم أدائه، أما العدالة الأخلاقية فهي درجة شعور الموظف الإداري بالعدالة الإنسانية والأخلاقية المستنقاة من منابع العقيدة والقيم الثقافية والحضارية في تفاعلها مع الأجواء السائدة في المنظمة (البشاشة، 2008).

بالرغم من استعمال هذين البعدين في بعض الدراسات إلا أنه يوجد من قام بتضمينهما ضمن أبعاد سابقة للعدالة التنظيمية حيث أن العدالة التقييمية يمكن تصنيفها ضمن بعد العدالة الإجرائية، والعدالة الأخلاقية يمكن إدراجها ضمن بعد العدالة التفاعلية.

تم أيضاً تضمين بعدين إضافيين للعدالة التنظيمية، وهما العدالة الزمنية والعدالة المكانية، في الإطار النظري لدراسة Usmani & Jamal 2013 حيث لاحظ هذا البحث أن الموظفين لا يقيسون العدالة فقط من حيث النتائج وعمليات التخصيص الرسمية والمعاملات الشخصية التي يواجهونها مع الآخرين؛ ولكن أيضاً من حيث الزمان والمكان. تشير العدالة المكانية إلى التصور المرتبط بالمسافة الجغرافية والوصول إلى الموارد داخل مكان العمل، بينما تهتم العدالة الزمنية بالتوزيع العادل للوقت وكيف يدرك الموظف استحقاؤه العادل للوقت الممنوح له يومياً لإكمال مهامه (Usmani & Jamal, 2013, pp. 359–360).

كما يمكن ذكر أهم أبعاد قياس العدالة التنظيمية كالتالي:

جدول رقم (02): أبعاد قياس العدالة التنظيمية وفقاً للدراسات السابقة

| الأبعاد   | السنة | إسم الباحث        |
|---|-------|-------------------|
| العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية.                    | 1993  | Moorman & Niehoff |
| العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية، العدالة النظامية.  | 1998  | Beugre            |
| العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة الشخصية، العدالة المعلوماتية. | 2001  | Colquitt          |

المصدر: (من إعداد الطالبة وفقاً للدراسات السابقة)

**المبحث الثاني: الثقة التنظيمية**

يعد موضوع الثقة التنظيمية أحد المواضيع التي تم دراستها على نطاق واسع وهذا يعود لحقيقة أن مختلف العلاقات الاجتماعية تحتاج ولو مستوى معيناً من الثقة بين الأطراف لتعمل بفعالية. وفي هذا المبحث سنحاول التطرق لمفهوم الثقة التنظيمية وأبعادها وعلاقة كل من الثقة التنظيمية والعدالة التنظيمية ببعض العوامل التنظيمية.

**المطلب الأول: مفهوم الثقة التنظيمية**

سنستهل هذا المطلب بالتعرف على نشأة وتطور الثقة التنظيمية ثم نقوم بتقديم التعريفات التي قدمها بعض الباحثين في هذا المجال ثم نذكر مجموعة من الخصائص للثقة التنظيمية.

**1. نشأة وتطور الثقة التنظيمية**

تعود نشأة وتطور موضوع الثقة إلى عقود بعيدة ولكن الاهتمام العلمي بها بدأ منذ العقد الخامس من القرن الماضي كأحد الفروع المهمة في علم النفس إذ وضع Erikson إلى أن الأفراد يختلفون في ميولهم للثقة بالآخرين وأن هذه الميول تنشأ من طفولتهم المبكرة وشخصياتهم وتجاربهم في الحياة، وجاءت الدراسات الاجتماعية التي قام بها Goffman 1963 حول التفاعل الاجتماعي ودوره المباشر للثقة في المحافظة على العمليات الاجتماعية، وفي عقد السبعينات زاد الاهتمام بمفهوم الثقة مع تزايد الاهتمام على إشراك العاملين ضمن شعارات الديمقراطية الصناعية. (نجم و صدر الدين كريم، 2018، صفحة 311).

وقد قدمت الأفكار الأولى لمفهوم الثقة ضمن السياقات التنظيمية أول مرة من قبل Luhman 1979 الذي أكد بدوره على أهمية الثقة داخل العلاقات التنظيمية والتي تساعد على تحقيق التنسيق الإداري وكذلك انجاز فرق العمل الأكثر كفاءة، وخلال التسعينات نال موضوع الثقة اهتماماً متزايداً بين علماء الإدارة نتيجة للتطورات والتغيرات المستمرة التي شهدتها المنظمات فقد ازدادت الحاجة إلى تفعيل مفهوم الثقة ضمن السياقات التنظيمية (فليح، 2010، صفحة 172).

**2. تعريف الثقة التنظيمية**

الثقة ليست مصطلح بسيط للفهم فهي تتطلب العديد من العوامل التي يجب أن تأخذ بالاعتبار عند دراستها إذ لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول تعريف شامل وموحد للثقة وقلة هذا الاتفاق تعود إلى التركيب المعقد لهذا المفهوم والذي لا يمهّد لإعطاء الصورة المتكاملة، فالباحثين يميلون للنظر إلى ثقة ضمن سياق مجالاتهم

الأكاديمية الخاصة ويقدمون على هذا الأساس التعاريف المختلفة والتي تساهم أحيانا في زيادة التشويش حول ماهية هذا المفهوم وآلية عمله (حداد، 2022، صفحة 109).

ويمكن إدراج بعض التعاريف التي قد تسهم في تكوين أرضية مشتركة لفهمها:

عرف zand 1972 الثقة التنظيمية بأنها: "العامل الأساسي في حل المشكلات التنظيمية من خلال سعيها إلى خلق مناخ من الثقة يساعد على تبادل المعلومات والأفكار والمشاعر ويزيد من الانفتاح والتأثير في الآخرين والاعتماد المتبادل والتي تزيد جميعها من الرضا عن العمل".

عرفها mink 1978 بأنها: "توقعات الفرد واثمائه بأن سلوك الفرد الآخر سيكون سلوكا منسجما ومؤيدا للمصالح المشتركة للطرفين والاعتماد بأن الشخص الآخر يتصرف وفقا لأنماط السلوكية المشتركة" (الطائي، فاضل جميل طاهر، و فاضل حمد سلمان، 2012، صفحة 69).

تعريف luhmann 1979: "الثقة هي نمط من التوقع الذي يرفع الخوف بأن الشريك سوف يتصرف فرصيا".

تعريف cambetta 1988 لقد عرف الثقة بوصفها: "مستوى خاصا للاحتمالية الموضوعية التي بموجبها يخمن الواصل بأن الموثوق فيه أو مجموعة الموثوقين سوف ينفذون فعلا خاصا كلاهما قبل أن يستطيع مراقبة هذا الفعل وفي السياق الذي بموجبه يؤثر في فعله. لذا عندما نقول نحن نثق بشخص ما وان شخصا ما هو جدير بالثقة فنحن نعني ضمنا بأن الاحتمالية أنه سوف ينفذ الفعل الذي هو مفيد أو على الأقل ليس ضارا لنا". (الساعدي، 2020، صفحة 104).

تعريف mayer 1995: "الثقة هي رغبة أحد الأطراف في أن يكون عرضة لتصرفات طرف آخر بناءً على توقع أن الآخر سوف يقوم بعمل معين مهم بالنسبة للمؤمن، بغض النظر عن قدرته على مراقبة ذلك الطرف الآخر أو التحكم فيه" (Mayer, Davis , & Schoorman, 1995, p. 712).

اقترح mishra 1996 أن: "الثقة التنظيمية هي اعتقاد الموظفين بأنه لا يوجد نقص في الموثوقية والانفتاح والجدارة بالثقة من قبل مؤسستهم مقارنة بالمؤسسات الأخرى".

كما عرفها Das&Tang 1998 بأنها: "الدرجة التي يحمل الشخص موقفا إيجابيا تجاه حسن نية الوصي وموثوقيته في حالة التبادل التي تكون محفوفة بالمخاطر" (عيسى و بوطالب، 2020، صفحة 122).

وأشار Hoy&Nault 2002 إلى إمكانية وصف الثقة التنظيمية بأنها: "مشاعر إيجابية يمتلكها الأفراد حول نوايا وسلوكيات الاعضاء التنظيميين معتمدة على الأدوار التنظيمية، والعلاقات والتوقعات، والاعتماد المتبادل بينهم".

ورأى Martins 2008 أن: "الثقة هي عملية اعتماد مانح الثقة على الحائز على الثقة بالتصرف طبقاً لتوقعات معينة والتي تكون ذات أهمية لمانح الثقة من غير أن يقوم الحائز على الثقة بالاستفادة من ضعف مانح الثقة" (خوين، 2015، صفحة 127).

### 3. مصطلحات تتداخل مع مفهوم الثقة:

**3.1. معتقدات الجدارة بالثقة:** هي مجموعة ذاتية من المعتقدات التي يمتلكها الواثق حول الطرف الآخر وعلاقته بهذا الطرف هذه المعتقدات هي التي تحدث قرار الثقة. يحدد Mayer et al 1995 ثلاثة أبعاد بارزة للجدارة بالثقة وهي القدرة وهي مجموعة المهارات والكفاءات والخصائص التي تمكن الفرد من التأثير في مجال معين، الإحسان وهو تصور التوجه الإيجابي للواثق اتجاه الموثوق فيه وفي ذلك التعبير عن الاهتمام الحقيقي والرعاية، النزاهة وهي تصور أن الموثوق فيه يلتزم باستمرار في مجموعة من المبادئ المقبولة لدى الواثق مثل الصدق.

**3.2. الميل الى الثقة:** بالإضافة إلى تصورات الواثق عن جدارة الطرف الآخر بالثقة فإن ميله للثقة سيؤثر أيضاً على قراره وخاصة الجهات الفاعلة غير المألوفة. الميل الى الثقة المعروف أيضاً باسم الثقة المعممة هو استعداد الشخص للثقة في الآخرين بشكل عام ومن المفهوم أن جانب من جوانب الشخصية تتأثر بتجارب النمو المبكرة والخلفية الثقافية.

**3.3. سلوك الثقة:** في حين أن الثقة تتطوي على استعداد الفرد لجعل نفسه عرضة للخطر، وتتضمن نية التصرف بطريقة تتسم بالثقة، إلا أن المخاطرة تحدث فقط في المظهر السلوكي للثقة: أي جعل الفرد نفسه عرضة للطرف الآخر. ويحدد Gillespie 2003 فئتين مهيمنتين من سلوك الثقة في سياقات العمل: الاعتماد ويقصد بها الاعتماد على مهارات طرف آخر أو معرفته أو أحكامه أو أفعاله، بما في ذلك التفويض وإعطاء الاستقلالية. أما الإفصاح فهو مشاركة المعلومات المتعلقة بالعمل أو المعلومات الشخصية ذات الطبيعة الحساسة مع طرف آخر. في حين أن سلوك الثقة هو النتيجة المحتملة للثقة، إلا أن هذا ليس مضموناً بأي حال من الأحوال لأن العوامل السياقية الأخرى التي تتجاوز العلاقة المباشرة بين الواثق والموثوق فيه يمكن أن تؤثر على سلوك الثقة مثل أنظمة التحكم، وإدراك المخاطر في الموقف، وعلاقات القوة، وتأثيرات الشبكة الاجتماعية (Dietz, Gillespie, & Chao, 2010, pp. 10–11).

## 4. خصائص الثقة التنظيمية

يمكن تحديد خصائص الثقة التنظيمية كالآتي:

4. 1. ذات جذور ثقافية: بمعنى أن الثقة ترتبط بشكل وثيق بالثقافة التنظيمية التي تعني القواعد والقيم والمعتقدات السائدة داخل التنظيم الإداري.

4. 2. تعتمد على الاتصال: وهذا يعني أن الثقة هي نتائج لسلوكيات الاتصال الإداري، مثل توافر المعلومات الدقيقة وإتاحتها للجميع، وإعطاء التفسيرات للقرارات، وإظهار الصدق والشفافية في التعامل بين العاملين، والتي تسمح بحرية تبادل الآراء والأفكار.

4. 3. تعدد الأبعاد: وهذا يعني تتكون من عوامل متعددة، مثل المعارف، والمستويات العاطفية والسلوكية التي تؤثر في إدراك الفرد لدرجة الثقة السائدة (الحارثي، 2023، صفحة 210).

4. 4. المستويات المتعددة: والمقصود بها هو أن الثقة التنظيمية تحصل نتيجة التفاعل والمشاركة بين العاملين في المستويات التنظيمية المختلفة.

4. 5. الديناميكية: ويقصد بها التغيير المستمر في الثقة ومرورها بمراحل مختلفة (كفاح وكتاب، 2022، صفحة 239).

كما يمكن الإشارة إلى أن تأمر السياق والاختلافات الفردية قد تؤدي إلى توليد عدم الثقة، وهو ما يختلف نوعياً عن الثقة المنخفضة. ففي حين أن الثقة المنخفضة تتطوي على الافتقار إلى الثقة أو التوقعات الإيجابية، فإن عدم الثقة ينطوي على توقعات سلبية لسلوك الهدف، والاعتقاد بأن مثل هذا السلوك ينطوي على نية خبيثة. فإذا كانت الثقة تحفز سلوك النهج - الرغبة في التعامل مع شريك وتحمل المخاطر - فإن عدم الثقة يحفز تجنب السلوك (Searle, Nienaber, & Sitkin, 2018, p. 14).

## المطلب الثاني: أبعاد الثقة التنظيمية

لدراسة أبعاد الثقة هناك مدخلين الأول عمودي يدرس الثقة داخل المنظمة بين المستويات الإدارية ويسمى مدخل بؤرة الثقة، وهو الذي يهتم بسلوك الثقة مع مختلف المستويات ولقد لقي اهتمام الكثير من الدراسات والبحوث منها دراسة Adams 2004، Strater 2005، Dirks& ferrin 2002 أما الثاني فهو أفقي يدرس الثقة في نفس المستوى من خلال الأسباب التي تتبع الفرد أو المجموعة الى ذلك (بن برطال، 2018، صفحة 185).

**1. المدخل الأول** أو ما يسمى بمدخل بؤرة الثقة والذي يدرس الثقة من خلال الأبعاد التالية:

**1.1. الثقة بالمشرفين:** يعرفها Pillai "بأنها تلك التوقعات الإيجابية التي يبديها المرؤوسين اتجاه رؤسائهم في العمل انطلاقاً من العلاقات المتبادلة"، أما Robbins فيرى بأن الثقة التنظيمية ترتبط بالقيادة، من خلال الأمانة والاستقامة، فيثق الأفراد في القائد ويميلون إلى الانصياع لأوامره، لأنهم يعلمون أن هذه القيادة لا تعمل على استغلالهم بل تضمن لهم حقوقهم (بعاج و لعمور، 2020، صفحة 308).

**1.2. الثقة في إدارة المنظمة:** تكون إدارة المنظمة جديرة بثقة العاملين في المنظمة من خلال إشباع احتياجاتهم ورغباتهم وتقوم بتوفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين، وتطابق أقوالهم مع أفعالهم، ووضوح توقعاتهم، والعمل على توفير الهيكل التنظيمي المرن والمناسب فضلاً عن التعامل العادل مع كافة الأقسام والفروع، فنقص الثقة في هذا الجانب يجعل العاملين بلا قيمة، كما أن انعدام الثقة يجعل الأفراد يفضلون مصالحهم الشخصية عن مصالح المنظمة ومن ثم انخفاض ولائهم والتزامهم التنظيمي. في حين أكدت دراسة رشيد 2004 أن قرار ثقة العاملين بالمنظمة هو مخرجة المتابعة المستمرة للعاملين للبيئة التنظيمية، حيث أن العمليات التنظيمية تنقل إلى العاملين نظرة المنظمة والأدوار المتوقعة منهم، وفي مقابل ذلك يبادل العاملون المنظمة علاقات الثقة التي توصلها إليهم (العربي، 2018، صفحة 96).

**1.3. الثقة بزملاء العمل:** وصفت ثقة الفرد بزملائه بأنها مجموعة من المعتقدات بأن زملائه مؤهلون وعادلون جديرون بالثقة وسيظهرون سلوكاً أخلاقياً، حيث تعد الثقة بالزملاء في مكان العمل عنصر أساسي لأن وجودها يزيد الإنتاجية والجودة، وعندما يشعر العامل بالرضا ويكون لديه ثقة متبادلة فيما بينه وبين زملائه في مكان العمل فيميلون إلى العمل بجهد داخل المؤسسة حيث يعتمد بعضهم على بعض لتحقيق أهدافهم الشخصية والتنظيمية لذا لا بد من توافر الثقة بينهم. ونرى أن العلاقات بين الزملاء تشكل مصدراً مهماً للدعم النفسي والاجتماعي للفرد فغالبا ما يتلقى الفرد الدعم والتأييد والتخفيف من ضغط العمل من قبل زملائه، في حين أن الفرد الذي لديه علاقات سيئة مع زملائه، فإنه يشعر بالنبذ والاعترا ب وعدم الاندماج وانخفاض ولائه والتزامه الوظيفي (سريرالحرستي و ربحي ، 2020، صفحة 269).

**2. المدخل الثاني** سمي بمدخل أساس الثقة، والذي يدرسها على أساس ما يحمله الأفراد من التوقعات نحو الآخرين حيث تبنى هذه التوقعات على عدة دواعي واعتبارات، منها ما يتعلق بالخصائص الشخصية

والعلاقات، وكذا الانجذاب الشعوري والميل بين الواثق والموثوق فيه، ومنها ما يتعلق باعتبارات نفعية قد ينجم عنها تنفيذ أعمال مفيدة، ومن بين ما انبثق عن هذا المدخل تناول الثقة التنظيمية ضمن بعد واحد تمثل في النزعة الخيرية، أو بعدين تمثلا في الثقة القائمة على أساس المعرفة والتي تكون على أساس ما هو متوقع والسلوك السابق والقدرة على الاعتماد، والثقة القائمة على العاطفة التي تكون على أساس غير حسابي كالروابط العاطفية والتفاعل الاجتماعي وحسن النية بين الافراد، وقد سار على هذا الطرح كذلك العديد من الدراسات والبحوث.

سنقوم بعرض بعض التصنيفات التي تناولت الثقة التنظيمية والأبعاد التي اعتمدها:

**2. 1. تصنيف Gillespie 2003** ارتبطت جهوده في دراسته للثقة التنظيمية بالسلوك، وذلك من خلال الاعتماد على بعدين يرتكزان على الاعتمادية والاستعداد، وتحت مسمى: إمكانية الاعتماد على الموثوق فيه، واستعداد الموثوق فيه لتقديم وإتاحة المعلومات اللازمة للواثق. (دفي، 2022، الصفحات 112-113).

**2. 2. تصنيف Shockely 2000** لقد قسم أبعاد الثقة التنظيمية إلى:

**2. 2. 1. الأفق الواسع:** وهو أن يكون التعبير صادق وله رؤية مستقبلية واضحة، في مشاركة وتبادل المعلومة بين طرفي الثقة، فكلما توسع الأفق زاد من فعالية المنظمة.

**2. 2. 2. الجدارة:** تكرر هذا البعد مع العديد من الباحثين، وتعني كفاءة الموثوق فيه، أي إدراك الواثق بكفاءة وجدارة الموثوق فيه سواء كان زميل أو مشرف أو إدارة، بأنه على دراية بما يفعله، وهذا الإدراك مهم جدا في تقوية الثقة من طرف الواثق.

**2. 2. 3. الاهتمام:** في الغالب يكون أفقي نحو الأسفل، أي الإدارة تهتم بالمشرفين الذين يهتمون بمروسيهم، فمجرد إدراك العاملين باهتمام رؤسائهم ومراعاة شؤونهم تقوى العلاقات بينهم وتعزز الثقة، عكس الإهمال الذي يضعف الثقة ويقطع العلاقات بين أطراف الثقة.

**2. 2. 4. التماثل:** ويقصد به مدى ارتباط أعضاء التنظيم الإداري بثقافة المنظمة، أهدافها، قيمها ومعتقداتها، بحيث تزداد الثقة بين أعضاء التنظيم بازدياد تبني أعضاء المنظمة لتلك الأهداف والمعتقدات.

2. 2. 5. المصادقية: وهي مدى توافق الكلمات مع أفعال الموثوق فيه، وتوقع السلوك المستقيم الذي يمكن الاعتماد عليه من طرف الوثائق، لبناء علاقة قوية تقوم على أساس الثقة (بعاج، 2022، الصفحات 85-86).

2. 3. تصنيف 1995 Mayer يمكن تقسيم الثقة التنظيمية للأبعاد التالية:

2. 3. 1. القدرة: هي تلك المجموعة من المهارات والكفاءات والخصائص التي تمكن الفرد من التأثير في مجال معين. يكون مجال القدرة محددًا لأن الموثوق قد يكون على درجة عالية من الكفاءة في بعض المجالات التقنية، مما يمنح ذلك الشخص الثقة في المهام المتعلقة بهذا المجال. ومع ذلك، قد يكون لدى الموثوق القليل من الكفاءة أو التدريب أو الخبرة في مجال آخر، على سبيل المثال، في التواصل بين الأشخاص. على الرغم من أنه قد يتم الوثوق بمثل هذا الفرد للقيام بمهام تحليلية تتعلق بمجاله الفني، إلا أنه قد لا يتم الوثوق به لبدء الاتصال مع عميل مهم. وبالتالي، فإن الثقة هي مجال محدد (Mayer, Davis , & Schoorman, 1995, p. 717).

2. 3. 2. الإحسان: ويسمى كذلك النزعة للخير وهو يعكس الدوافع الحميدة ودرجة اللطف الشخصية اتجاه الآخرين والاهتمام الحقيقي برفاهيتهم. وقد أشار Ibrahim إلى ما تعنيه النزعة للخير وهي المدى الذي يؤمن فيه الحائز على الثقة بتقديم الخير لمانح الثقة بعيدا عن دافع الربح المتمركز حول الأنا. وقد عرضها Tirelli في دراسته على أنها المدى الذي ينظر فيه إلى المنظمة بأنها تريد أن تفعل الخير للموظفين، وبصرف النظر عن الدوافع الأنانية.

2. 3. 3. النزاهة (الاستقامة): هي تصور الموظف بأن المدير يلتزم بمجموعة من المبادئ التي يراها مقبولة. إن تصورات الثقة القائمة على النزاهة تتجسد داخل المنظمة من خلال تصور التطابق ما بين قيم الأفراد العاملين والقيم الثقافية الأساسية للمنظمة. فيما وصفها Tirelli بأنها العملية التي يتصور من خلالها الموظفين بأن المنظمة تتقيد بمجموعة من المبادئ التي يعتبرها الموظفون مقبولة فعلى سبيل المثال قد تدعو المنظمة إلى أخلاقيات الأعمال التجارية وتمارس بنشاط العدالة التوزيعية والإجرائية والتفاعلية (الكبيسي و الكعبي، 2020، صفحة 11).

2. 4. تصنيف 1995 McAllister:

ركز على الثقة الشخصية وعرفها على أنها مدى ثقة الشخص في كلمات وأفعال وقرارات شخص آخر واستعداده للتصرف على أساسه. وحدد بعدين لقياس الثقة:

**2. 4. 1. الثقة المعرفية:** حيث إننا نختار من سنثق به وفي أي جوانب وتحت أي ظروف، وبنبي الاختيار على ما نعتبره أسبابًا جيدة تشكل دليلاً على الجدارة بالثقة. إن مقدار المعرفة اللازمة للثقة يقع في مكان ما بين المعرفة الكاملة والجهل التام بالنظر إلى المعرفة الكاملة، ليست هناك حاجة للثقة، وبالنظر إلى الجهل التام، لا يوجد أساس يمكن الاعتماد عليه عقلاً. هنا تعمل المعرفة المتاحة والأسباب الجيدة كأساس لقرارات الثقة.

**2. 4. 2. الثقة العاطفية:** حيث توجد أيضاً أسس عاطفية للثقة تتكون من الروابط العاطفية بين الأفراد، يقوم الناس باستثمارات عاطفية في علاقات الثقة، ويؤمنون بالفضيلة الجوهرية لمثل هذه العلاقات، ويعتقدون أن هذه المشاعر متبادلة. في نهاية المطاف، يمكن للروابط العاطفية التي تربط الأفراد أن توفر الأساس للثقة (McAllister, 1995, pp. 25–26).

## 2. 5. تصنيف Rousseau 1998: أشار للأبعاد التالية:

**2. 5. 1. السياسات الإدارية:** تشير إلى قناعة ورضا الموظف من عدمه بالسياسات الإدارية السائدة في البيئة التنظيمية وتقييمه لطريقة توزيع المكافآت المادية أو المعنوية والترقيات، كذلك مدى إتاحة الإدارة فرص المشاركة في صناعة القرار، خاصة المتعلقة بموضوعات تندرج تحت تخصصه واهتمامه أو مجال عمله، كذلك مدى توافر فرص التدريب والتدرج على السلم الوظيفي، بناء على اعتبارات موضوعية في نظر الموظف. وكل هذه العوامل تشبع احتياجات نفسية واجتماعية واقتصادية للموظف، ولها تأثيرها في منح الثقة للتنظيم، وتحديد درجة هذه الثقة.

**2. 5. 2. القيم السائدة:** كون الفرد يتأثر بقيمه ومعتقداته الدينية والاجتماعية السائدة، فإن توافر عناصر مثل: شعور الموظف بأن رئيسه شخص يملك نفس قيمه وأنه يحرص على أدائها، والتي تمثل دعائم هامة وحاسمة في ثقة الموظف بأن النظام يطبق على الجميع.

**2. 5. 3. توافر المعلومات:** حيث يندرج تحت هذا العامل عناصر تتعلق بمدى الانفتاح الداخلي والخارجي مع البيئة المحيطة بالتنظيم، وتوافر المعلومات من ناحية، ومصداقيتها من ناحية أخرى، وشعور الموظف باحترام الإدارة لموظفيها.

**2. 5. 4. الابتكار وتحقيق الذات:** كأحد العوامل المكونة للثقة التنظيمية لدى الموظف، حيث يندرج تحت هذا العامل عناصر تتعلق برغبة الموظف في الحصول على قدر من السلطات والمهام، التي تمكنه من ممارسة دوره في الابتكار والتجديد في العمل، بحيث يشعر معها أن الإدارة تثق في قدراته

الخلاقة المبدعة، بل ورغبته أن يكون هناك قدر من التشجيع والثناء على مجهوداته في العمل، وهذا قد لا يتأتى إلا عن طريق المعرفة والثقافة العالية لدى الرؤساء، متى ما توافرت هذه العناصر (بن شهرة، 2022، الصفحات 29-31).

### المطلب الثالث: علاقة العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية ببعض العوامل التنظيمية

#### 1. علاقة العدالة التنظيمية ببعض العوامل التنظيمية

إن العدالة التنظيمية تؤثر على العديد من العوامل التنظيمية حيث إدراك تواجدتها من قبل العاملين يؤدي للعديد من العوامل التنظيمية الإيجابية كالرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، أما غيابها قد ينجر عنه الكثير من السلوكيات السلبية كدوران العمل. وسنعرض بعض هذه العوامل فيما يلي:

#### 1.1. سلوكيات المواطنة التنظيمية:

تعتبر سلوكيات المواطنة التنظيمية من السلوكيات التي يتجاوز فيها الموظفون مسؤولياتهم المعتادة. أظهرت عدة دراسات أن الموظفين الذين يتم معاملتهم بعدالة أكثر امتثالاً لسياسات مكان العمل، ويظهرون دقة إضافية، ويتصرفون بإيثار تجاه الآخرين. في الواقع، يميل الموظفون إلى تصميم سلوكياتهم المواطنة بعناية، حيث يوجهونها نحو تلك الجماعات أو الأفراد الذين عاملوهم بعدالة ويمتنعون عن توجيهها نحو من لم يفعلوا ذلك. (Cropanzano, Bowen, & Gilliland, 2007, p. 40)

كما يشير 1990 Organ و1993 Reed and Kelly، إلى أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تعتمد على تصورات الموظفين للتبادل الاجتماعي. عندما تعامل المنظمة الأفراد بشكل عادل، فإنهم عرضة للتجاوب ببذل جهد إضافي نيابة عن المؤسسة. تشير الأدلة التجريبية إلى أن العدالة، وبشكل خاص العدالة الإجرائية، لها علاقة بسلوكيات المواطنة التنظيمية مثل دراسة (Ball, Trevifio, & Sims, 1994؛ Konovsky & Folger, 1991). وقد أظهرت بعض الدراسات حول سلوكيات المواطنة التنظيمية هذا التأثير، على الرغم من أنها لم تكن محددة فيما يتعلق بنوع العدالة المعنية. (Cropanzano & Greenberg, 1997, p. 355)

#### 1.2. الرضا الوظيفي:

يمكن اعتبار الرضا الوظيفي كحالة شعورية لدى الفرد تنتج من خلال إدراكه لجملة من المحددات الداخلية والخارجية للعمل، تتأتى نتيجة خبرته في العمل أو من خلال تقييمه لوظيفته، وتتعاكس بعد ذلك على الكثير من المتغيرات الأخرى مثل الالتزام التنظيمي، الغياب عن العمل، الرغبة في ترك العمل وغيرها (حمدي، 2015، صفحة 505).

أوضحت الكثير من الدراسات (سنا محمد عطا الداية 2012، شذى لطفي محمود محمد 2012، (Schapp, Tremblay & Pelchat, 1996) أن هناك علاقة إيجابية بين جميع أنواع العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، بحيث كلما زادت درجة إدراك العدالة التنظيمية في المؤسسة كلما زاد شعور العاملين بالرضا الوظيفي والعكس صحيح، لكن درجة التأثير لكل نوع تختلف من دراسة لأخرى (سونة ع.، 2019، صفحة 63).

### 1.3. الانتماء التنظيمي:

عرف Porter 1974 الانتماء التنظيمي بأنه قوة ارتباط الفرد بمنظّمته واندماجه فيها، وأن الفرد الذي يبدي مستوى عالي من الانتماء التنظيمي تجاه منظّمته يكون لديه اعتقاد قوي بقبول أهدافها وقيمها، واستعداده لبذل أقصى جهد ممكن لخدمتها، وأن تكون لديه رغبة قوية في المحافظة على استمرار العمل بها. من خلال هذا التعريف نستنتج أن شعور الفرد بالانتماء التنظيمي قد يدفعه لبذل المزيد من الجهد وتحسين الأداء، مع أكثر رغبة في الاستمرار بالمنظمة وتضحية من أجل بقائها واستمرارها، مما ينعكس إيجاباً على المنظمة (سونة و يريقي ، 2019، صفحة 990).

بالرجوع إلى مختلف الدراسات التي تناولت أثر العدالة التنظيمية على الانتماء التنظيمي (أبوتايه والقطاونة 2009، الفهداوي والقطاونة 2004، ريان 2000، Rahim 2000، Moorman 1991...) نجد أنها تختلف في تحديد درجة تأثير كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية على مدى الشعور بالانتماء التنظيمي، لكن في مجملها تشير إلى وجود علاقة طردية إيجابية بين العدالة التنظيمية والانتماء التنظيمي، بحيث أن العامل كلما ازداد إدراكه للعدالة التنظيمية ازداد بالمقابل شعوره بالانتماء لمنظّمته، الأمر الذي ينعكس على استمرارية العلاقة التي تربطه بها، وبذلك تعتبر العدالة التنظيمية من الدعامات الأساسية في ترسيخ قيم الانتماء لدى العاملين (سونة ع.، 2019، صفحة 64).

### 2. علاقة الثقة التنظيمية ببعض العوامل التنظيمية

تساهم العديد من العوامل في بناء الثقة التنظيمية وسنشير لبعض المصادر التنظيمية التي تساهم في تشكيل الثقة التنظيمية لدى الأفراد:

#### 2.1. الرضا الوظيفي:

يمكن اعتبار الرضا الوظيفي تعبير عن أحاسيس ومشاعر الأفراد العاملين اتجاه المظاهر المختلفة لوضع العمل، فهو عبارة عن مجموعة من المواقف اتجاه العمل. وقد أشارت مجموعة كبيرة من الدراسات بأن الرضا الوظيفي يتأثر بالعديد من المتغيرات الفردية والمنظمية، مثل الثقة التنظيمية، إذ أشار Shockley-Zalabak et all 2000 في دراستهم بأن مستوى الرضا الوظيفي يرتبط مع مستوى الثقة بالإدارة وبالرئيس (متعب، 2008، صفحة 31).

كما يمكن اعتبار الرضا الوظيفي كمتغير وسيط يؤثر على الثقة التنظيمية وهذا ما تم اعتماده في دراسة Avram, E et all 2015 حيث تم اعتماد الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بين مناخ السلامة المتصور والثقة التنظيمية وتم التأكيد في نتائج الدراسة على أن الرضا الوظيفي هو وسيط جزئي في العلاقة بين تصور مناخ السلامة والثقة التنظيمية (Avram, Ionescub, & Mincua, 2015).

## 2.2. الانتماء التنظيمي:

يعد الانتماء من العوامل المساعدة للعمل بكفاءة ضمن الفريق لتحقيق الثقة، ويتحقق الانتماء لأهداف المنظمة عندما تكون مشتركة من وجهة نظر العاملين، فالانتماء المشترك لغايات وأهداف ورؤية المنظمة، يواكب وجود عاملين بمواصفات مهنية عالية، ومديرين مشرفين عليهم، ويساعد الانتماء على بناء الثقة التنظيمية فالأفراد الذين لديهم حس عال بالانتماء للمنظمة يدافعون عن المنظمة ويفخرون بالانتماء إليها ولديهم ثقة كاملة في كل ما تقوم به المنظمة من إجراءات وسياسات، وهم يسعون بذلك لتحقيق أهداف المنظمة التي هي أساس أهدافهم التي يعبرون عنها بمختلف السلوكيات الإيجابية في المنظمة، وعلى الرغم من صعوبة الوصول إلى الانتماء الكامل إلا أن الشعور بالانتماء من قبل الأفراد يحصل تدريجيا من خلال ما تقوم به المنظمة لصالح الأفراد، فكلما كانت الإجراءات في صالح الأفراد وتخدم مصالحهم وتلبي حاجياتهم كلما شعر الأفراد بالانتماء لهذه المنظمة وهو ما يجعل المنظمة محل ثقة لديهم تبعا لما تقوم به (بحري و خرموش، 2022، صفحة 1306).

## 2.3. الاتصال التنظيمي الجيد:

حيث يتطلب الالتزام والوفاء المشترك اتصالا شخصيا حتى يكون حقيقيا، فالتقنية ذات المستوى العالي لا بد أن تكون متوازنة مع مستوى عال من الاتصال، من أجل بناء تنظيمات ذات ثقة عالية، ولذا فإن المنظمات بحاجة إلى مزيد من اللقاءات الشخصية لتعزيز أهداف التنظيم ولإعادة النظر بالاستراتيجيات التنظيمية، فالإتصال الجيد بين الأفراد والمنظمة يعزز الثقة التنظيمية، خاصة وأن الإتصال الجيد يضمن وصول المعلومة في وقتها وكذا يعمل على توضيح أي غموض يمكن أن لا يفهم وهو ما يجنب المنظمة العديد من المشكلات التنظيمية مما يعزز ثقة الأفراد في المنظمة، ويمكن القول أن جسر الثقة التنظيمية لا يمكن أن يكون بعيدا عن الإتصال التنظيمي الجيد (بحري و خرموش، 2022، صفحة 1307).

## خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى الإطار النظري لكل من العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية وهذا من خلال الإشارة لمفهوم العدالة التنظيمية هذا المفهوم الذي تطور بداية من التركيز على العدالة التوزيعية ثم العدالة الإجرائية ثم الاهتمام بالعدالة التفاعلية، وتعرفنا على النظريات التي ساهمت في بناء مفهوم العدالة التنظيمية وأهم المقاييس المستخدمة لقياسها، كما تعرفنا على أن إدراك العاملين للعدالة يؤدي لتحقيق جملة من النتائج الإيجابية مثل الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي والثقة التنظيمية وغيابها يؤدي لجملة من النتائج السلبية، كما تطرقنا لمفهوم الثقة التنظيمية حيث لاحظنا اختلاف التعاريف المقدمة لهذا المصطلح بناء على اختلافات وجهات نظر الباحثين، وأدى هذا الاختلاف لتنوع في الأبعاد وقد ذكرنا بعض تصنيفات الباحثين لأبعاد الثقة التنظيمية، ووجدنا أنه توجد مجموعة من المصادر التنظيمية التي تساعد في بناء الثقة لدى الأفراد.

## الفصل الثاني:

دراسة حالة مؤسسة اتصالات

الجزائر بالأغواط

**تمهيد:**

بعد تطرقنا في الفصل الأول إلى الإطار النظري للدراسة وعرضنا لأهم المفاهيم والعناصر ذات الصلة بموضوعنا وهذا بمحاولتنا الإحاطة بمتغيري الدراسة العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية؛ إلا أن هذا لا يعد كافيا فلا بد من إسقاط هذه الدراسة النظرية على أرض الواقع، وفي هذا السياق سيتم في الفصل الحالي تسليط الضوء على الجانب الميداني لهذه الدراسة من خلال إسقاط دراستنا على عينة من عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط.

ولإلمام بهذا الجانب سيتم تقسيم الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة.
- المبحث الثاني: الجانب المنهجي والعملي للدراسة.
- المبحث الثالث: نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

**المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة**

تعد مؤسسة اتصالات الجزائر أحد المؤسسات التابعة لقطاع الاتصالات، الذي يعد من القطاعات الحيوية والمهمة في الجزائر، تشهد المؤسسة تطورا مدهلا ومستمرًا وهذا محاولة منها لمواكبة التطور الذي يشهده عالم تكنولوجيايات الإعلام والاتصال.

سنتطرق في هذا المبحث للتعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر ثم سنتطرق للتعريف بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالأغواط والخارطة التنظيمية لها.

**المطلب الأول: مؤسسة اتصالات الجزائر****1. نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر:**

تعتبر اتصالات الجزائر المتعامل التاريخي لقطاع الاتصالات في الجزائر، وهي مؤسسة ذات أسهم ملك للدولة بنسبة 100%، تنشط في سوق الهاتف الثابت، والحلول الشبكية لتحويل المعطيات والصوت بالنسبة للشركات والخواص، ووعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال باشرت الدولة الجزائرية سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في الخامس من شهر أوت 2000 و المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات سابقا، جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات والفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات، وتطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين: أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية متمثلة في بريد الجزائر والثاني ممثلة في اتصالات الجزائر.

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال، واستمر تنفيذ فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخصة تتعلق بشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية.

قانون 03/2000 وميلاد اتصالات الجزائر: نص القرار 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال تبعت القرار 2000/03، أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003.

01 جانفي 2003 الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر: كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت المؤسسة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم الاتصال، فيه المنافسة الشرسية، البقاء فيه للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

وقد بدأ النشاط الفعلي لشركة اتصالات الجزائر تحت شعار: مردودية Rentabilité، فعالية Efficacité، جودة الخدمة Qualité de service. (مصلحة الموارد البشرية لاتصالات الجزائر-الأغواط-2024)

## 2. تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر

اتصالات الجزائر هي مؤسسة ذات أسهم برأسمال عمومي، تنشط في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية والهاتف الثابت والإنترنت. تأسست وفق القانون 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000، المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، والذي كرس الفصل بين نشاطات البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية، والمحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلا عن قرارات المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم اتصالات الجزائر.

وفق هذا القانون الذي حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت الصيغة القانونية مؤسسة ذات أسهم برأسمال اجتماعي قدره 115.000.000.000,00 دج ومقيدة في المركز الوطني للسجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم 02 B 0018083. (نبذة عن شركة اتصالات الجزائر، 2024)

### الجدول رقم (03): إحصائيات متعلقة بعدد الزبائن التابعين لمؤسسة اتصالات الجزائر

| عدد الزبائن              | الخدمة   |
|--------------------------|--|
| أكثر من 5.7 مليون زبون   | عدد الزبائن الموصولين بخدمة الإنترنت                     |
| أكثر من 1.2 مليون زبون   | عدد الزبائن الموصولين بالإنترنت الألياف البصرية          |
| أكثر من 2.7 مليون زبون   | عدد الزبائن الموصولين بخدمة أنترنت ADSL/VDSL             |
| أكثر من 1.7 مليون زبون   | عدد الزبائن الموصولين بخدمة أنترنت الجيل الرابع 4G Idoom |
| أكثر من 500 وكالة تجارية | الشبكة التجارية  |

المصدر: (نبذة عن شركة اتصالات الجزائر، 2024).

**المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر الأغواط**

**1. التعريف بالمؤسسة:** هي أحد الوحدات العملية تتولى عملية التسيير الإداري، والتجاري، والتقني لولاية الأغواط، هذا بالإضافة إلى تسييرها المباشر لما يسمى بالمراكز الجهوية للاتصالات كل حسب تخصصه في مجالات الاتصالات، مثلا:

- مؤسسة الجهوية الدعم التقني للتجاري.
- مؤسسة صيانة شبكة النقل.
- مؤسسة صيانة شبكة الأساسية. (مصلحة الموارد البشرية للاتصالات الجزائر-الأغواط-2024)

**2. مؤشرات الاتصالات لولاية الأغواط:**

- عدد مشترك الهاتف الثابت 76508.
- عدد مشترك الإنترنت الثابت 68187.
- عدد الوكالات التجارية للاتصالات الجزائر 03.
- عدد نقاط الحضور للاتصالات الجزائر 08 (المصالح اللامركزية-وزارة البريد والمواصلات السلوية واللاسلكية، 2024).

**3. المهام الأساسية للمؤسسة:**

- السهر على تحقيق الأهداف والبرامج المسطرة للمؤسسة.
- التنسيق بين مختلف المديرات العملية.
- مراقبة سير الوحدات العملية في كل الميادين.
- مراقبة وتوجيه الوكالات التجارية.
- الإشراف والسهر على متابعة مختلف المشاريع والإنجازات المتعلقة بالمؤسسة.
- تنظيم الوكالات التجارية والمراكز الهاتفية من خلال نشاطاتها التجارية والمالية وكذا التقنية، وتقديم التوجيهات اللازمة من خلال تحديد نقاط القوة والضعف.
- الإشراف على مختلف الإعلانات والإشعارات والترقيات التجارية التي تطلقها المؤسسة.
- دعم وتمويل لضمان السير الحسن لمختلف المصالح.
- السهر على تدريب الموظفين وتأطيرهم في مختلف المصالح.
- العمل على تقديم أفضل الخدمات لمختلف الزبائن.
- الإشراف على متابعة المشاريع الكبرى للمؤسسة مثل توسيع شبكات الاتصال.

#### 4. أهداف المؤسسة:

سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها الشركة وهي: الجودة، الفعالية، نوعية الخدمات.

وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرتها اتصالات الجزائر ببقائها في الزيادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات الجزائرية.

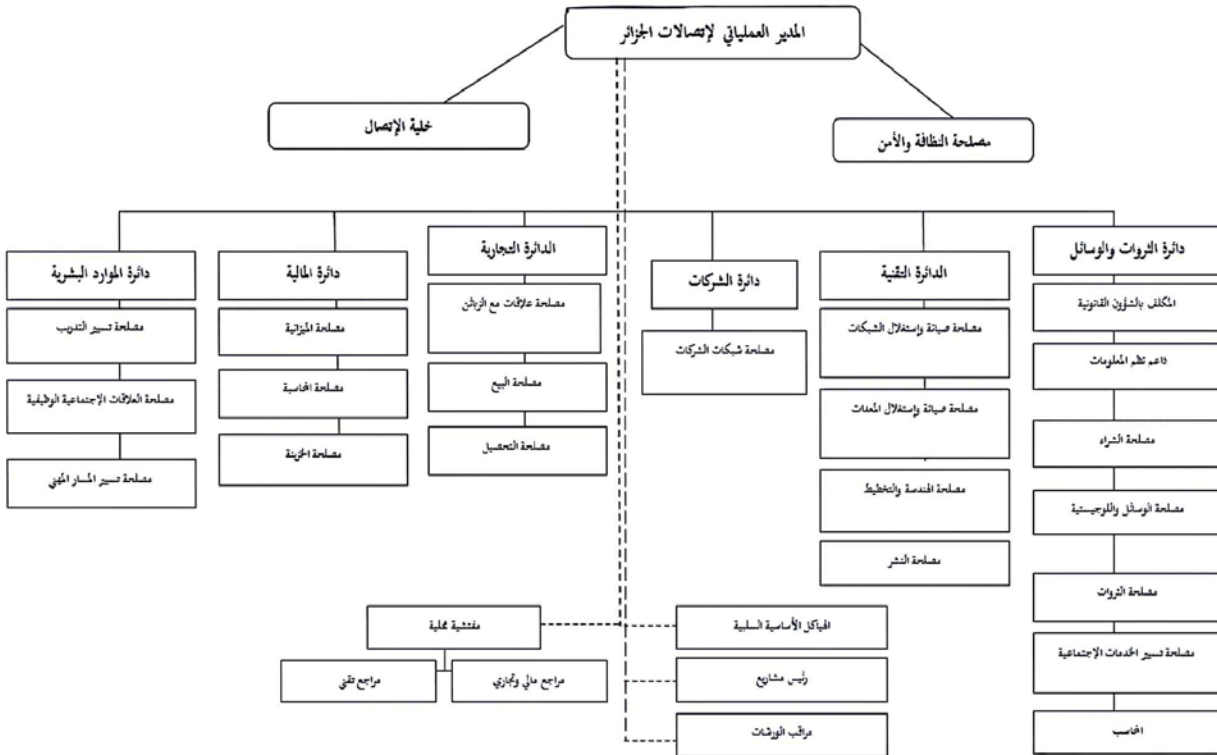
#### 5. نشاطات المؤسسة: تتمحور نشاطات المجمع حول:

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.
- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.
- إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.
- ضمان الحق في الاتصال للجميع من خلال العروض الهاتفية وتسهيل عملية الحصول على مختلف خدمات الاتصال ولأكبر عدد ممكن من الزبائن وخاصة في المناطق المعزولة.

#### المطلب الثالث: الخريطة التنظيمية لمؤسسة اتصالات الجزائر

##### 1. الخريطة التنظيمية لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الأغواط

الشكل رقم (02): الخريطة التنظيمية لمؤسسة اتصالات الجزائر-الأغواط-



المصدر: (مصلحة الموارد البشرية لاتصالات الجزائر - الأغواط، 2024)

## 2. المهام والمسؤوليات الدوائر والمصالح:

2.1. مدير الوحدة: وتوكل اليه المهام الأساسية التوجيه والإشراف، إصدار القرارات التنظيمية والإدارية، متابعة تنفيذ المخططات السنوية الإنجاز، متابعة عن قرب تحقيق أهداف الإدارة العليا الموضوعة سنويا والمقسمة على شكل مخططات كل شهرين (des objectifs bimestrielles) ... الخ،

### 2.2. قسم الموارد البشرية: ومن مهامها:

- متابعة المسار المهني للعمال من التوظيف الى التقاعد، وكذا اعداد برامج التدريب بالتنسيق مع الإدارة العليا.
- اعداد الدراسات ومتابعة مؤشرات التسيير والأداء.
- مساعدة مختلف الدوائر على تحقيق الأهداف المسطرة، كما أنها تساعد في عملية اتخاذ بعض القرارات التي تتعلق بعمل الدوائر.
- دراسة مختلف المشاكل التي تواجه جانب العمل والعمال في المنظمة، والعمل على إيجاد الحلول الناجحة لهذه المشاكل.
- تنمية مختلفة القدرات والمهارات لكافة العاملين وكل حسب طبيعة عمله، وبعدها مساواة دون محاباة لأحدهم على حساب الآخرين.
- استقطاب الكفاءات من خارج المؤسسة، والإشراف على عملية التعيين بالتعاون مع باقي اطرات المديرية.
- إعداد التقارير المتعلقة بأداء العاملين، ومحاولة تصحيح مسار العاملين الذين ظهرت أخطاؤهم.

### 2.3. قسم المالية: وتتكفل بما يلي:

- تحضير مشروع ميزانية المديرية العملية على أساس اقتراحات نواب المديرية الفرعية والمدير العملي.
- متابعة تنفيذ ميزانية المديرية العملية.
- متابعة تمويل المشاريع التي في طور الإنجاز وتسديد نفقاتها الخاصة.
- مراقبة التسيير والصفقات وإنجاز الميزانية والوضعيات المالية والتسجيلات المحاسبية، وكذلك العمليات خارج الميزانية.
- مراقبة جميع العمليات بالمديرية العملية من اعتمادات مالية وفواتير والاستهلاكات ومطابقتها للقوانين، وحسن التسيير ... الخ.

**2. 4. نيابة المديرية الفرعية للوسائل والدعم: من بين مهامها:**

- تنفيذ مشاريع المؤسسة المسطرة في إطار ميزانية التجهيز.
- الإعلان عن الصفقات الخاصة بالمديرية.
- متابعة المشاريع من بدايتها إلى غاية التسليم النهائي.
- اقتناء الوسائل (أثاث مكثبي، ورق، خزائن).
- الجرد السنوي للوسائل المكتتبية والمعدات .... الخ

**2. 5. نيابة المديرية الفرعية التقنية: وتتكل بما يلي:**

- متابعة صيانة الشبكات.
- حل جميع المشاكل التقنية المرتبطة بالشبكة.
- ضمان الاستغلال الجيد للشبكة.
- نشر وتوسيع الشبكة عبر كامل تراب الولاية.
- تطوير الشبكة بإدخال التكنولوجيات الجديدة وآخر التجهيزات في عالم المعلوماتية والاتصال وغير ذلك.

**2. 6. نيابة المديرية الفرعية التجارية: وتتكل بما يلي:**

- متابعة الأهداف المسطرة من طرف الإدارة العليا وبالخصوص من ناحية عدد الزبائن الجدد، تحصيل الديون ... الخ.
- تلبية الطلب المتزايد على الاشتراك في خدمة الهاتف الثابت، الإنترنت والهاتف للجبل الرابع.
- متابعة جميع العمليات التي تيرمها المؤسسة مع الزبائن سواء الأفراد أم المؤسسات.
- تهتم بالزبائن المتمثلين في الأفراد والمؤسسات، بإعلامهم وتوطيد صلتها بهم وكسب ثقتهم وولائهم ومتابعة قضاياهم والعمل على معالجة مشاكلهم التي قد تنجم عن تعاملهم مع الشركة.
- ضمان وصول مختلف المنتجات إلى نقاط البيع ومتابعتها عملهم بشكل مستمر.
- تهتم بإجراء البحوث التسويقية وتعمل على تطوير سوق المؤسسة.
- متابعة جميع العمليات التي تيرمها المؤسسة مع باقي المؤسسات التي تعتبر زبائن عندها وتطوير هذا القطاع من السوق وكذا توطيد العلاقة مع متعاملها من المؤسسات.
- ضمان خدمات ما بعد البيع لهاته الفئة من الزبائن ووضع الحلول التقنية الممكنة بالتنسيق مع الدائرة التقنية. (مصلحة الموارد البشرية لاتصالات الجزائر - الأغواط، 2024).

## المبحث الثاني: الجانب المنهجي والعملي للدراسة

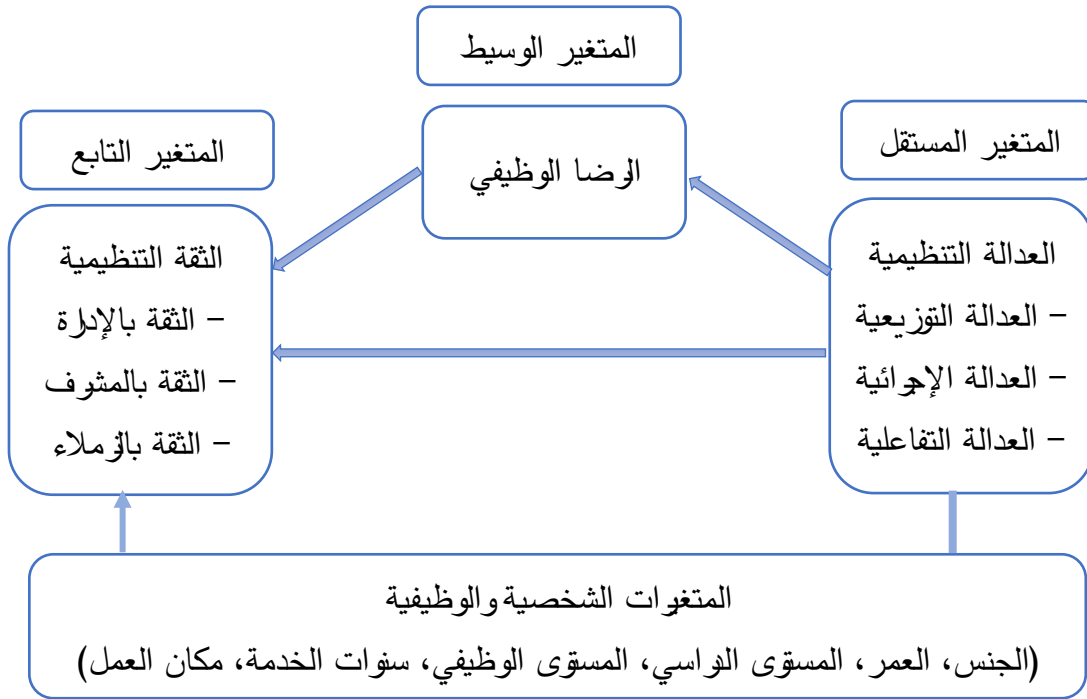
يهتم هذا المبحث بعرض الأساليب والإجراءات التي تم اعتمادها في هاته الدراسة وهذا من خلال التطرق إلى نموذج وحدود الدراسة ومرتكزات أداة الدراسة إضافة إلى الجانب العملي للدراسة.

## المطلب الأول: نموذج الدراسة وحدودها

## 1. نموذج الدراسة:

يقوم نموذج دراستنا على دراسة تأثيرات العدالة التنظيمية على الثقة التنظيمية لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط، مع اعتبار الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بينهما. وانطلاقا من جملة من الدراسات والأبحاث في هذا الميدان ننطلق من النموذج التالي:

الشكل رقم (03): نموذج الدراسة



المصدر: (من إعداد الطالبة وفقا للدراسات السابقة)

من خلال الشكل أعلاه، يرتكز النموذج العام للدراسة على ثلاث حالات للمتغيرات المدروسة، أولا المتغير المستقل والذي يمثل في العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة: العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية. والمتغير التابع الممثل في الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة: الثقة بالإدارة، الثقة بالمشرف والثقة بزملاء العمل. مع وجود المتغير الوسيط الممثل بالرضا الوظيفي. والمتغيرات المعدلة: الجنس، العمر، المستوى الدراسي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة، ومكان العمل.

## 2. مجال وحدود الدراسة:

2. 1. الحدود الزمنية: يمكن أن نقيم الفترة الزمنية التي استغرقتها بداية من مرحلة التحضير وتصميم

الاستبيان من أبريل 2024 إلى غاية جوان 2024.

2. 2. الحدود المكانية: تمت الدراسة على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط (المديرية العملية

لاتصالات الجزائر، مراكز التدخل التقنية، 3 وكالات تجارية)

2. 3. الحدود البشرية: تقتصر هذه الحدود في الموظفين التابعين لمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط

باختلاف أماكن عملهم (المديرية العملية، مراكز التدخل التقنية، الوكالات التجارية).

## المطلب الثاني: أداة الدراسة

تشير الأداة إلى الوسيلة التي نستعملها لجمع البيانات اللازمة للدراسة، واعتمدنا في دراستنا على الاستبيان.

## 1. أداة الدراسة:

بالاعتماد على الدراسات السابقة قمنا بتصميم الاستبانة التي اعتمدنا عليها في دراستنا، وقمنا بالاستعانة

من أجل إدخال بياناتها ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS الإصدار 26)، وتم التحليل

بنفس البرنامج مع الاستعانة ببرنامج النمذجة بالمعادلات البنائية (Smart PLS الإصدار 04)، كما استعملنا

برنامج (Excel إصدار 2016) في العرض الوصفي للبيانات الشخصية والوظيفية.

وقد تم تصميم الاستبانة وتقسيمها إلى أربعة أقسام:

1. 1. ديباجة: هي مقدمة تعريفية لموضوع الدراسة مع ذكر التخصص بالإضافة إلى بعض العبارات

التحفيزية التي من شأنها إثارة استجابة المبحوث على المشاركة في الاستقصاء بصورة تخدم الدراسة.

1. 2. القسم الأول: يتكون من أسئلة عامة تتعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية للأفراد، وذلك من خلال

6 فقرات توضح تركيبة عينة الدراسة: الجنس، العمر، المستوى الدراسي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة،

مكان العمل.

1. 3. القسم الثاني: يحتوي على المتغير المستقل والمتمثل في: العدالة التنظيمية وهي على التوالي:

1. 3. 1. المتغير الأول X1: العدالة التوزيعية يتكون من خمس عبارات.

1. 3. 2. المتغير الثاني X2: العدالة الإجرائية يتكون من خمس عبارات.

1. 3. 3. المتغير الثالث X3: العدالة التفاعلية يتكون من ست عبارات.

1. 4. القسم الثالث: يحتوي على المتغير الوسيط M والمتمثل في الرضا الوظيفي بست عبارات.
1. 5. القسم الرابع: يحتوي على المتغير التابع والمتمثل في: الثقة التنظيمية وهي على التوالي:
1. 5. 1. المتغير الأول Y1: الثقة في الإدارة يتكون من أربع عبارات.
1. 5. 2. المتغير الثاني Y2: الثقة بالمشرف المباشر يتكون من خمس عبارات.
1. 5. 3. المتغير الثالث Y3: الثقة بزملاء العمل يتكون من خمس عبارات.

الجدول رقم (04): بيان تفصيلي للعبارات المكونة لنموذج الدراسة

| البيان            | البعد              | رقم العبارات          | الرمز          |
|-------------------|--------------------|-----------------------|----------------|
| العدالة التنظيمية | العدالة التوزيعية  | العبارات من 1 إلى 5   | من Q1 إلى Q5   |
|                   | العدالة الإجرائية  | العبارات من 6 إلى 10  | من Q6 إلى Q10  |
|                   | العدالة التفاعلية  | العبارات من 11 إلى 16 | من Q11 إلى Q16 |
| الرضا الوظيفي     |                    | العبارات من 17 إلى 22 | من Q17 إلى Q22 |
| الثقة التنظيمية   | الثقة بالإدارة     | العبارات من 23 إلى 26 | من Q23 إلى Q26 |
|                   | الثقة بالمشرف      | العبارات من 27 إلى 31 | من Q27 إلى Q31 |
|                   | الثقة بزملاء العمل | العبارات من 32 إلى 36 | من Q32 إلى Q36 |

المصدر: (من إعداد الطالبة على ضوء معلومات الاستبيان )

## 2. مصدر إعداد فقرات الاستبيان:

تم إعداد فقرات الاستبانة من خلال مصادر موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): مصادر إعداد فقرات الاستبيان

| البيان            | البعد             | المصدر                                   |
|-------------------|-------------------|--|
| العدالة التنظيمية | العدالة التوزيعية | Neihoff and Moorman<br>(1993)            |
|                   | العدالة الإجرائية |  |
|                   | العدالة التفاعلية |  |
| الرضا الوظيفي     |                   | Warr et al (1979)<br>بعاج الهاشمي (2022) |
|                   | الثقة بالإدارة    | بن برطال (2018)                          |

|  |                    |                 |
|--|--------------------|-----------------|
|  | الثقة بالمشرف      | الثقة التنظيمية |
|  | الثقة بزملاء العمل |                 |

المصدر: (من إعداد الطالبة وفقا للدراسات السابقة)

### 3. الصدق الظاهري لأداة الدراسة:

للتأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم عرضها بصورتها الأولية على عدد من الأساتذة المحكمين للتأكد من مدى سلامة بناء الاستبانة وبناء على آرائهم ومقترحاتهم تم اعداد الاستبانة بشكلها النهائي.

### المطلب الثالث: الجانب العملي للدراسة:

#### 1. مجتمع وعينة الدراسة:

1.1. مجتمع الدراسة: شمل مجتمع الدراسة جميع العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط بمختلف مستوياتهم والبالغ عددهم حسب احصائيات المديرية العمالية 316 عامل مقسمين على:

الجدول رقم (06): تقسيم مجتمع الدراسة بناء على الفرع والمستوى الوظيفي

| توزيع أفراد المجتمع حسب المستوى الوظيفي |                 | توزيع أفراد المجتمع حسب الفرع |            |
|---|-----------------|-------------------------------|------------|
| عدد الموظفين                            | المستوى الوظيفي | عدد الموظفين                  | الفرع      |
| 218                                     | إطار            | 264                           | الأغواط    |
| 46                                      | عون تحكم        | 38                            | آفلو       |
| 52                                      | عون تنفيذي      | 14                            | حاسي الرمل |
| 316                                     | المجموع         | 316                           | المجموع    |

المصدر: (مصلحة الموارد البشرية لاتصالات الجزائر - الأغواط، 2024)

1.2. عينة الدراسة: تم توزيع الاستبيان على عينة بلغت 94 موظفا، وقد تم استرداد 91 استبيان مع عدم استرجاع 3 استبيانات، كما استبعدت 5 منها لعدم تحقق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبانة، كما يوضح الجدول التالي:

## جدول رقم (07): توزيع الاستبيانات

| البيان                      | عدد الاستبيانات الموزعة | عدد الاستبيانات المسترجعة | عدد الاستبيانات الملغاة | عدد الاستبيانات القابلة للتحليل | نسبة الاستجابة |
|-----------------------------|-------------------------|---------------------------|-------------------------|---------------------------------|----------------|
| الاستبيانات الموزعة للدراسة | 94                      | 91                        | 5                       | 86                              | 91.49%         |

المصدر: (من إعداد الطالبة)

من خلال الجدول نلاحظ أن عدد الاستبيانات المقبولة بشكل نهائي 86 استبانة صالحة للدراسة أي بنسبة 91.46 % من المجموع الكلي للاستبيانات الموجهة لأفراد عينة الدراسة.

## 2. التقنية المتبناة لتحليل بيانات الدراسة الميدانية

تم الاعتماد بالدرجة الأولى على تقنية النمذجة بالمعادلات البنائية (SEM) لتحليل البيانات واختبار الفرضيات المنطلق منها في الدراسة والاجابة عليها. وفيما يلي بيان تفصيلي للتقنية المستعملة.

## 2.1. تعريف النمذجة بالمعادلات البنائية:

تعد نمذجة المعادلة البنائية أحد الأساليب المستخدمة للتحقق من مقبولية أو منطقية نموذج يتضمن مجموعة من المتغيرات بينها علاقات أو تأثيرات سببية يطلق عليها النموذج السببي أو البنائي، وهي تبدأ من نموذج مشتق من نظرية تحدد طبيعة العلاقات بين مجموعة من المتغيرات التي تعكس ظاهرة ما.

وتعددت مفاهيم (SEM) فيعرفها Hoyle سنة 1995 بأنها: "مدخل إحصائي متكامل وشامل لاختبار فروض حول علاقات بين متغيرات مقاسة ومتغيرات كامنة أو عوامل (بناءً تحتية)". ويعرفها Hair, Anderson, Tatham, & Black سنة 1998 بأنها: "تكتيك أو أسلوب إحصائي يسمح بتحليل مجموعة من المعادلات البنائية في الوقت نفسه؛ حيث يكون المتغير مستقلاً في معادلة وتابعاً في معادلة أخرى". ويعرفها Ullman & Bentler سنة 2013 بأنها: "مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تسمح بدراسة مجموعة من العلاقات بين متغير مستقل فأكثر «متصل أو منفصل»، ومتغير تابع فأكثر «متصل أو منفصل»، وكل من المستقل والتابع متغيرات مقاسة أو كامنة". ويرى Crockett سنة 2012 أنها: "أسلوب تحليلي متدرج من الجيل الثاني يحدد إلى أي درجة تتطابق بيانات العينة مع النموذج النظري المفترض للظاهرة" (عامر، 2018).

## 2.2. دواعي استعمال النمذجة بالمعادلات البنائية:

- تساعد على تفحص العلاقة السببية المتعددة من خلال معالجة التأثيرات الخطية الموجودة بين المتغيرات خصوصا بين المتغيرات الكامنة وكذا المتغيرات الظاهرة.
- إن تقنيات الانحدار والتحليل العاملي وغيرهما تتميز في العموم أنها لا تستطيع إلا قياس علاقتها الخطية في آن واحد من بين مجموعة من المتغيرات المستقلة والتابعة، بعكس أسلوب المعادلات البنائية الذي يمنح إمكانية تقييم نموذج الدراسة بشكل أكثر شمولية.
- إن النمذجة بالمعادلات البنائية تختبر العلاقة الخطية الافتراضية بين مجموعة من المتغيرات، وتقوم بتطبيق دراسات تأكيدية للأبحاث الافتراضية الاستنتاجية.
- تساعد على التنبؤ واكتشاف العلاقة الكامنة بين المتغيرات التابعة والمستقلة.
- تمكننا طريقة المعادلات البنائية من القياس المتزامن للآثار المقدره للعديد من المحددات حول مجموعة من الأسباب مع إمكانية تقييم أثر مكوناتها من خلال أبعادها الفرعية للعديد من المحددات حول مجموعة من المتغيرات التابعة، سواء كانت العلاقات السببية بين المتغيرات مباشرة أو غير مباشرة أو خطية أو حتى افتراضية (نعيجات، 2018، صفحة 206).

## المبحث الثالث: نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

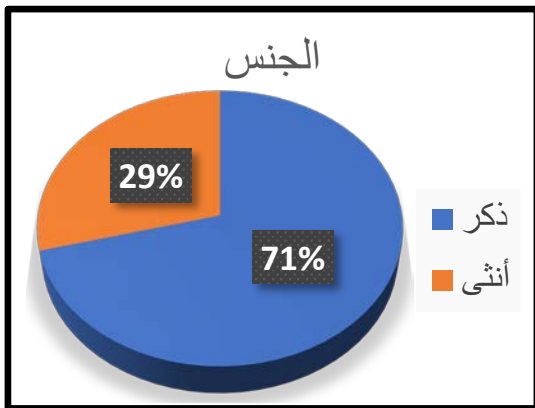
سيتم تخصيص هذا المبحث لعرض مختلف النتائج المتوصل إليها واختبار الفرضيات المقترحة. حيث سيتم تحليل بيانات الاستبيان وهذا بالاعتماد على أسلوب النمذجة بالمعادلات البنائية (SEM)، لمعرفة مدى مطابقة النموذج النظري للقياس مع البيانات الميدانية، باعتباره من أقوى السبل الإحصائية التحليلية، وذلك بهدف اختبار صحة العلاقات المتشابهة والمفترضة بين المتغيرات. وقد تم هذا العمل باستخدام الأدوات الإحصائية التالية: Spss V26، SmartPls 4، Excel2016.

## المطلب الأول: تحليل وصفي لخصائص العينة المدروسة

سنتناول في هذا الصدد عملية تحليل وصفي لخصائص العينة ويعنى بالمحور الأول من الاستبيان والذي يتكون من البيانات الشخصية والوظيفية للعينة المدروسة والتي تتكون من: الجنس، العمر، المستوى الدراسي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة، مكان العمل. وذلك بعد القيام بعملية تفرغ بيانات الاستبيان على برنامج الحزم الإحصائية Spss ثم Excel لعرض البيانات وتوصيفها بصورة أوضح.

**1. الجنس:** بعد المعالجة الإحصائية لـ 86 استبيان. تم الحصول على ما يلي فيما يخص متغير الجنس.

الشكل رقم (04): توزيع مفردات العينة حسب الجنس



المصدر: (من إعداد الطالبة بناء على برنامج Excel)

الجدول رقم (08): توزيع مفردات

العينة حسب الجنس

| النسبة (%) | التكرار | فئات المتغير |
|------------|---------|--------------|
| 70.9       | 61      | ذكر          |
| 29.1       | 25      | أنثى         |
| 100        | 86      | المجموع      |

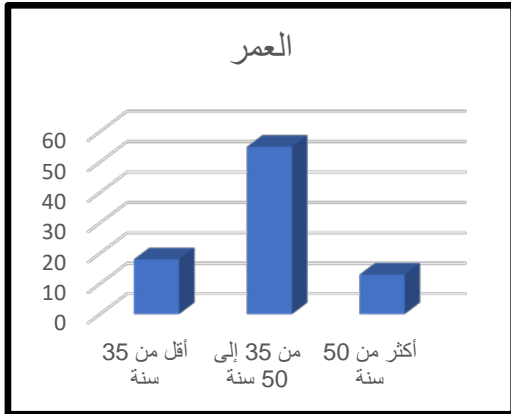
المصدر: (من إعداد الطالبة بناء على ضوء

مخرجات SPSS 26)

من خلال الشكل والجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب أعضاء العينة كانوا من الذكور حيث بلغ عددهم 61 فردا أي ما نسبته بالتقريب 71% في حين أن عدد الإناث بلغ فقط 25 أنثى ما نسبته بالتقريب 29%.  
**2. العمر:** بعد المعالجة الإحصائية لـ 86 استبيان. تم الحصول على ما يلي فيما يخص متغير العمر.

الجدول رقم (09): توزيع مفردات العينة حسب العمر

الشكل رقم (05): توزيع مفردات العينة حسب العمر



| فئات المتغير     | التكرار | النسبة (%) |
|------------------|---------|------------|
| أقل من 35 سنة    | 18      | 20.9       |
| من 35 إلى 50 سنة | 55      | 64         |
| أكثر من 50 سنة   | 13      | 15.1       |
| المجموع          | 86      | 100        |

المصدر: (من إعداد الطالبة بناء على برنامج Excel)

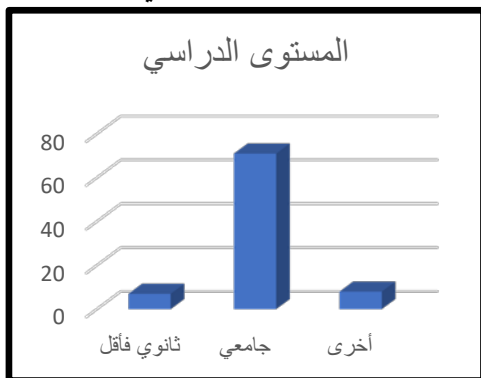
المصدر: (من إعداد الطالبة بناء على ضوء مخرجات SPSS 26)

يتضح من خلال الشكل والجدول أعلاه أن أكثر من نصف أعضاء العينة كان ضمن فئة عمرية من 35 سنة إلى 50 سنة فبلغ عددهم 55 فردا بنسبة 64%، كما بلغ عدد افراد العينة أقل من 35 سنة 18 فردا بنسبة 20.9%، أما الفئة الأقل تكرارا فقد كانت فئة أكثر من 50 سنة فبلغ عددهم 13 بنسبة 15.1%. وهذا يبين اعتماد المؤسسة على فئة الشباب ذوي الكفاءة مما يتوافق مع طبيعة بعض الأعمال التقنية والميدانية التي تتطلب صغر السن.

3. المستوى الدراسي: بعد المعالجة الإحصائية لـ 86 استبيان. تم الحصول على ما يلي فيما يخص متغير المستوى الدراسي.

الجدول رقم (10): توزيع مفردات العينة حسب المستوى الدراسي

الشكل رقم (06): توزيع مفردات العينة حسب المستوى الدراسي



| فئات المتغير | التكرار | النسبة (%) |
|--------------|---------|------------|
| ثانوي فأقل   | 7       | 8.1        |
| جامعي        | 71      | 82.6       |
| أخرى         | 8       | 9.3        |
| المجموع      | 86      | 100        |

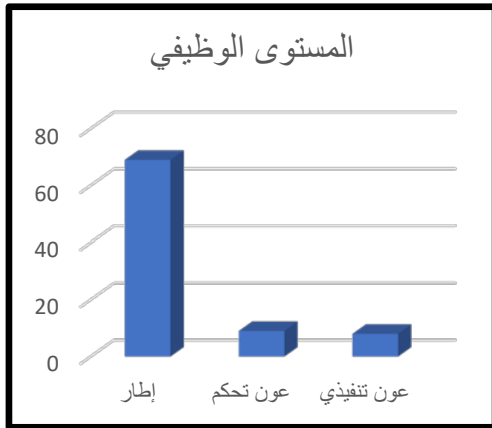
المصدر: (من إعداد الطالبة بناء على برنامج Excel)

المصدر: (من إعداد الطالبة بناء على ضوء مخرجات SPSS 26)

من خلال الشكل والجدول أعلاه نجد أن المستوى الدراسي الغالب هو المستوى الجامعي فبلغ عددهم 71 فردا بنسبة 82.6% وهي نسبة معتبرة تدل على أن مستوى العمال الأكاديمي جيد، في حين بلغت فئة الثانوي فأقل 7 أفراد بنسبة 8.1% أما فئة أخرى فعددهم 8 أفراد بنسبة 9.3%.

**4. المستوى الوظيفي:** بعد المعالجة الإحصائية لـ 86 استبيان. تم الحصول على ما يلي فيما يخص متغير المستوى الوظيفي.

الشكل رقم (07): توزيع مفردات العينة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: (من إعداد الطالبة بناء على برنامج Excel)

الجدول رقم (11): توزيع مفردات العينة حسب المستوى الوظيفي

| فئات المتغير | التكرار | النسبة (%) |
|--------------|---------|------------|
| إطار         | 69      | 80.3       |
| عون تحكم     | 9       | 10.5       |
| عون تنفيذي   | 8       | 9.3        |
| المجموع      | 86      | 100        |

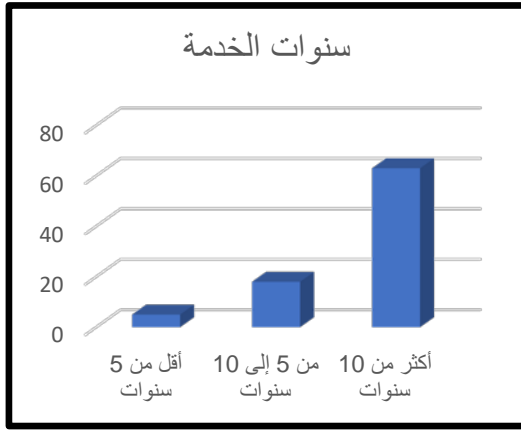
المصدر: (من إعداد الطالبة بناء على ضوء مخرجات SPSS 26)

نلاحظ من الجدول والشكل السابقين أن المستوى الوظيفي الغالب على عينة الدراسة هو مستوى إطار حيث بلغ عددهم 69 فردا بنسبة 80.3%، وهذا أمر طبيعي راجع إلى طبيعة المهام التنظيمية الموجودة على مستوى المؤسسة ومنطقي لأن حملة الشهادات الجامعية كانوا أكثر نسبة في العينة، وتلي فئة إطار فئة عون تحكم بعدد 9 أفراد بنسبة 10.5%، وأخيرا عون تنفيذي بعدد 8 أفراد بنسبة 9.3%.

**5. سنوات الخدمة:** بعد المعالجة الإحصائية لـ 86 استبيان. تم الحصول على ما يلي فيما يخص متغير سنوات الخدمة.

الجدول رقم (12): توزيع مفردات العينة حسب

الخدمة



المصدر: (من إعداد الطالبة بناء على برنامج Excel)

الجدول رقم (12): توزيع مفردات العينة حسب

سنوات الخدمة

| فئات المتغير      | التكرار | النسبة (%) |
|-------------------|---------|------------|
| أقل من 5 سنوات    | 5       | 5.8        |
| من 5 إلى 10 سنوات | 18      | 20.9       |
| أكثر من 10 سنوات  | 63      | 73.3       |
| المجموع           | 86      | 100        |

المصدر: (من إعداد الطالبة بناء على ضوء

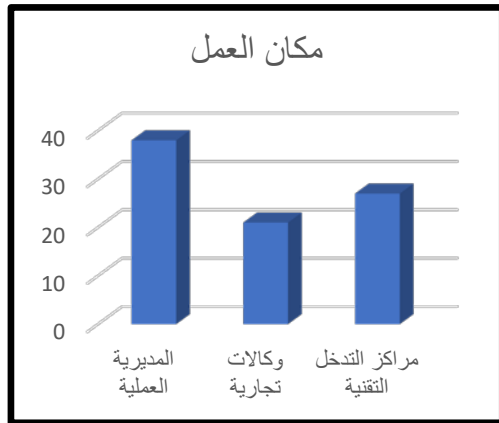
مخرجات SPSS 26)

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن الفئة الأكثر تكرار هي التي تقدر سنوات خدمتها بأكثر من 10 سنوات حيث بلغ عددهم 63 فردا بنسبة 73.3%، تليها فئة من 5 إلى 10 سنوات بعدد 18 فردا ونسبة 20.9%، والأقل تكرار فئة أقل من 5 سنوات حيث تحتوي فقط 5 عمال مع نسبة 5.8%، وهذا يدل على أن أغلب العاملين يملكون خبرة كبيرة في هذا المجال وعلى دراية تامة بكافة المعلومات الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة.

6. مكان العمل: بعد المعالجة الإحصائية لـ 86 استبيان. تم الحصول على ما يلي فيما يخص متغير مكان العمل.

الجدول رقم (13): توزيع مفردات العينة حسب

العمل



المصدر: (من إعداد الطالبة بناء على برنامج Excel)

الجدول رقم (13): توزيع مفردات العينة حسب

مكان العمل

| فئات المتغير         | التكرار | النسبة (%) |
|----------------------|---------|------------|
| المديرية العملية     | 38      | 44.2       |
| وكالات تجارية        | 21      | 24.5       |
| مراكز التدخل التقنية | 27      | 31.4       |
| المجموع              | 86      | 100        |

المصدر: (من إعداد الطالبة بناء على ضوء

مخرجات SPSS 26)

من خلال الجدول والشكل أعلاه نجد أن أغلب أعضاء العينة من المديرية العملية بعدد 38 فردا مع نسبة 44.2%، وتليها مراكز التدخل التقنية بـ 27 فرد مع نسبة 31.4%، وأخيرا الوكالات التجارية البالغ عددهم 21 بنسبة 24.5%.

### المطلب الثاني: تحليل نتائج نموذج الدراسة

سنعتمد في تحليل نتائج ونموذج الدراسة على أدلة ومؤشرات من خلال برنامج SmartPLS، حيث تتمثل هذه الأدوات في أدلة صدق التقارب وأدلة صدق التمايز، كذلك مؤشرات جودة النموذج (PLSpredict.  $f^2$ .  $R^2$ ) والتي تدعى أيضا مؤشرات ملائمة النموذج، حيث تعتبر ركيزة في تبني أسلوب النمذجة بالمعادلات البنائية من خلال اختبار النموذج بشكل عام وقبوله أو رفضه حسب الأطر و المجالات التي قدمها الباحثون والمتخصصون في هذا المجال، حيث تقدم صورا أكثر وضوحا عن مدى ملائمة النموذج للمعلومات المتعلقة بالدراسة مع النموذج المقترح.

#### جدول رقم (14): مجال قبول مؤشرات جودة نموذج القياس والنموذج الهيكلي

| مجال القبول   |                      | التعريف  | المؤشر   | نموذج                     |              |
|---|----------------------|--|--|---------------------------|--------------|
| يحذف  | أقل من 0.4           | مؤشر التوافق ولانسجام للعبارات مع بعضها البعض  | معامل التحميل Factor loading                                 | أدلة صدق التقارب          |              |
| يحذف إذا أثر على صلاحية المحتوى                     | ما بين 0.4 إلى 0.7   |  |  |                           |              |
| يقبل  | أكبر من 0.70         |  |  |                           |              |
| غير جيدة  | أقل من 0.69          | يشير الى الاتساق الداخلي بين العبارات والخور وهو شبيه ألفا كرونباخ بالإضافة الى أنه مستحدث | الموثوقية المركبة Composite Reliability                      |                           | نموذج القياس |
| جيدة  | ما بين 0.70 الى 0.95 |  |  |                           |              |
| غير جيدة  | أكبر من 0.95         |  |  |                           |              |
| يكون مقبول إذا تجاوز 0.5                            |                      | مؤشر القيم المتوسطة الكبرى لحزم المربعات للمؤشرات المرتبطة بالنموذج                        | متوسط التباين المستخرج AVE Average Variance Extracted        | أدلة صدق التمايز          |              |
| اقل من مستوى العتبة 0,9                             |                      | مؤشر صحة التمايز بين المتغيرات الكامنة في نموذج القياس                                     | اختبار الصدق التمايزي حسب معيار سمة الاحادية للارتباط (HTMT) |                           |              |
| تكون العبارة أكثر ارتباطا بالخور الذي تمثله         |                      | مؤشر قياس مدى تباعد العبارات عن بعضها البعض  | مؤشر التوافق Cross Loading                                   |                           |              |
| ان يكون البعد او الخور أكثر ارتباطا عن باقي الأبعاد |                      | مؤشر قياس مدى تنافر الخاور عن بعضها البعض  | ارتباطات التغيرات نموذج القياس Variable Correlation          | معامل التحديد $R^2$       |              |
| حسب 1998 Chin                                       |                      | مؤشر قياس قدرة شرح المتغيرات المستقلة للمتغير التابع                                       |  |                           |              |
| عالي  | أكبر من 0.67         |  |  | النموذج الهيكلي (البنائي) |              |

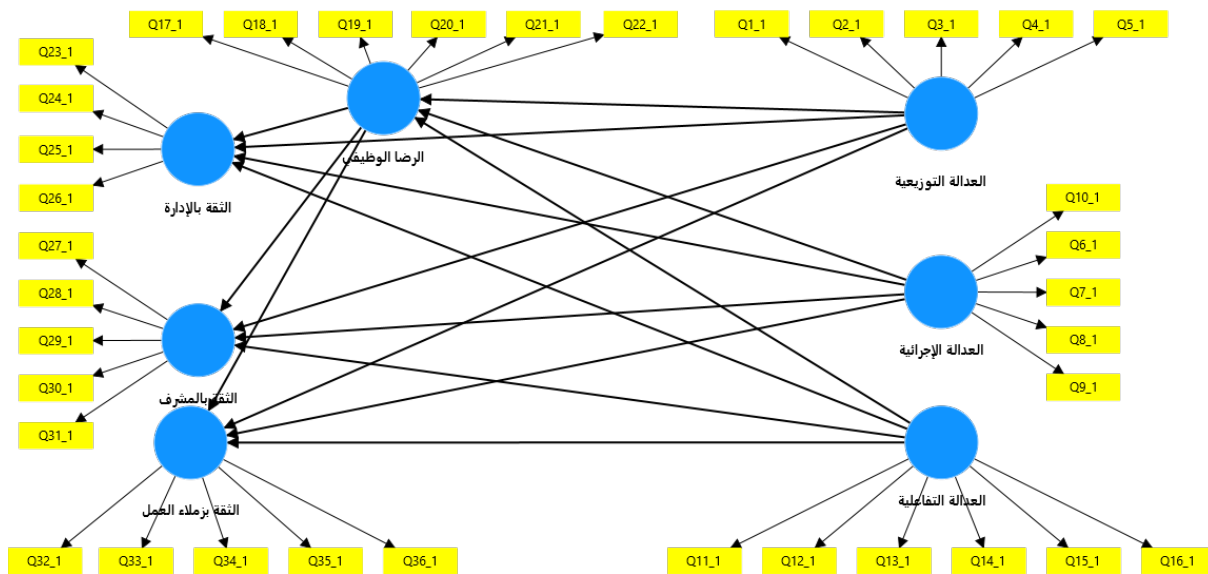
|  |              |   |                              |
|--|--------------|---|------------------------------|
| متوسط  | أكبر 0,33    | Coefficient of détermination                          | مؤشر القدرة التنبؤية         |
| منخفضة   | أقل من 0.19  |   |                              |
| حسب 1988 Cohen   |              | مؤشر قياس تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع | معامل النسوية f <sup>2</sup> |
| عالي   | أكبر من 0,3  |   |                              |
| متوسط  | أكبر من 0.15 |   |                              |
| ضعيف   | أقل من 0.15  |   |                              |
| غير مقبول  | أقل من 0.01  |   |                              |
| $Q^2 > 0$<br>نتأكد أن<br>PLS-SEM RMSE < LM RMSE<br>أو PLS-SEM MAE < LM MAE |              | مؤشر قياس جودة القدرة التنبؤية للنموذج                | مؤشر القدرة التنبؤية         |
|  |              | PLSpredict  |                              |

Source : (M. Hult, 2017, pp. 65-83)

### 1. نموذج القياس:

انطلاقاً من النموذج الأولي من الدرجة الأولى سنقوم بدراسة صدق التقارب وصدق التمايز لنموذجنا:

الشكل رقم (10): النموذج الأولي للدراسة للمتغيرات من الدرجة الأولى



المصدر: (من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SmartPLS4)

## 1.1. أدلة صدق التقارب

صدق التقارب هو مدى تقارب وتوافق الأسئلة من بعضها، واستنادا إلى M. Hult & et al فمعايير تقييم صدق التقارب هي: معامل التحميل (Factor loading) الموثوقية المركبة (CR)، متوسط التباين المستخرج (AVE)، وبعد المعالجة تم التوصل الى النتائج التالية لجميع العبارات في الجدول التالي:

الجدول رقم (15): قيمة الموثوقية وصحة التقارب

| AVE         |           | Composite Reliability |           | Factor loading |           | المؤشر      | العبارات          |
|-------------|-----------|-----------------------|-----------|----------------|-----------|-------------|-------------------|
| أكبر من 50% |           | أكبر من 70%           |           | أكبر 70%       |           | معدل القبول |                   |
| بعد الحذف   | قبل الحذف | بعد الحذف             | قبل الحذف | بعد الحذف      | قبل الحذف |             |                   |
| 0.687       | 0.625     | 0.873                 | 0.888     | -              | 0.854     | Q1          | العدالة التوزيعية |
|             |           |                       |           | -              | 0.866     | Q2          |                   |
|             |           |                       |           | 0.873          | 0,790     | Q3          |                   |
|             |           |                       |           | 0.816          | 0,718     | Q4          |                   |
|             |           |                       |           | 0.797          | 0,713     | Q5          |                   |
| 0.733       | 0.744     | 0.882                 | 0.919     | 0.855          | 0,851     | Q6          | العدالة الاجرائية |
|             |           |                       |           | 0.827          | 0,809     | Q7          |                   |
|             |           |                       |           | 0.872          | 0,868     | Q8          |                   |
|             |           |                       |           | 0.869          | 0,863     | Q9          |                   |
|             |           |                       |           | -              | 0,918     | Q10         |                   |
| 0.715       | 0.715     | 0.924                 | 0.924     | 0.798          | 0,797     | Q11         | العدالة الشفافية  |
|             |           |                       |           | 0.790          | 0,791     | Q12         |                   |
|             |           |                       |           | 0.867          | 0,867     | Q13         |                   |
|             |           |                       |           | 0.826          | 0,826     | Q14         |                   |
|             |           |                       |           | 0.884          | 0,884     | Q15         |                   |
|             |           |                       |           | 0.900          | 0,900     | Q16         |                   |
| 0.629       | 0.495     | 0.750                 | 0.833     | -              | 0,564     | Q17         | الرضا الوظيفي     |
|             |           |                       |           | -              | 0,673     | Q18         |                   |
|             |           |                       |           | 0.892          | 0,849     | Q19         |                   |
|             |           |                       |           | 0.822          | 0,793     | Q20         |                   |
|             |           |                       |           | 0.645          | 0,612     | Q21         |                   |
|             |           |                       |           | -              | 0,688     | Q22         |                   |
| 0.792       | 0.692     | 0.882                 | 0.877     | -              | 0,697     | Q23         | الثقة بالإدارة    |
|             |           |                       |           | 0.877          | 0,875     | Q24         |                   |
|             |           |                       |           | 0.920          | 0,914     | Q25         |                   |
|             |           |                       |           | 0.871          | 0,826     | Q26         |                   |
| 0.7747      | 0.747     | 0.915                 | 0.915     | 0.817          | 0,817     | Q27         | الثقة العامة      |

|       |       |       |       |       |        |     |                    |
|-------|-------|-------|-------|-------|--------|-----|--------------------|
|       |       |       |       | 0.872 | 0,871  | Q28 |                    |
|       |       |       |       | 0.900 | 0,900  | Q29 |                    |
|       |       |       |       | 0.858 | 0,859  | Q30 |                    |
|       |       |       |       | 0.874 | 0,874  | Q31 |                    |
|       |       |       |       | 0.868 | 0,876  | Q32 | الثقة بزملاء العمل |
|       |       |       |       | 0.864 | 0,867  | Q33 |                    |
| 0.784 | 0.649 | 0.908 | 0.913 | -     | -0,348 | Q34 |                    |
|       |       |       |       | 0.901 | 0,891  | Q35 |                    |
|       |       |       |       | 0.908 | 0,899  | Q36 |                    |

المصدر: (من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SmartPLS4 )

### 1.1.1. 1. معامل التحميل (Factor loading):

والذي يعكس مدى ارتباط العبارة بالبعد الذي تكونه، ولأجل قبول ذلك، يجب أن يتجاوز معامل ارتباط كل عبارة 0.7، كما يمكن قبول العبارات التي تكون بين 0.4 و 0.7 بشرط ألا تؤثر على مؤشر (CR) ومتوسط التباين المستخلص (AVE)، أما التي دون ذلك فيمكن حذفها. بناء على هذه القواعد قمنا بحذف كل من Q17، Q18، Q22، Q23، Q34.

### 1.1.2. 2. الموثوقية المركبة (Composite Reliability):

تتراوح الموثوقية المركبة بين 0 و 1، حيث تشير القيم الأعلى إلى مستويات أعلى من الموثوقية، ويفسر بشكل عام بنفس الطريقة التي يستخدمها ألفا كرونباخ، على وجه التحديد، قيم الموثوقية المركبة من 0.60 إلى 0.70 مقبولة في البحوث الاستكشافية، بينما في المراحل الأكثر تقدماً من البحث، يمكن اعتبار القيم بين 0.70 و 0.90 مقبولة، والقيم التي تزيد فوق 0.95 ليست مرغوبة لأنها تشير إلى أن جميع متغيرات المؤشرات تقيس نفس الظاهرة ومن ثم لا يحتمل أن تكون مقياساً صالحاً للبناء، ينصح الباحثون بتقليل عدد مؤشرات زائدة عن الحاجة.

ومن خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن جميع معاملات (CR) معنوية ومقبولة من الناحية الإحصائية لأنها أكبر من 0,7 حسب M. Hult & et al ، وهذا ما يدل على وجود ترابط فقرات الدراسة في قياس المتغيرات الكامنة، وبالتالي وجود موثوقية لنموذج القياس المستعمل.

**1.1.3. متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted):**

متوسط التباين المستخرج (AVE) هو من المقاييس الشائعة لإثبات صحة التقارب على مستوى البناء، ويعرف هذا المعيار بأنه القيمة المتوسطة الكبرى للتحميلات المربعة لمؤشرات المرتبطة بالبناء أي مجموع التحميلات المربعة مقسوما على عدد المؤشرات، وباستخدام المنطق نفسه المستخدم في المؤشرات الفردية تشير قيمة (AVE) البالغة 0.5 أو أكثر إلى أن البناء يفسر في المتوسط أكثر من نصف التباين في مؤشرات، وعلى النقيض من ذلك، تشير القيمة (AVE) التي تقل عن 0.5 إلى أنه في المتوسط لا يزال هناك تباين أكبر في خطأ العناصر بدال من التباين المفسر في البناء.

ومن خلال الجدول السابق، نلاحظ أن أغلب قيم معاملات (AVE) معنوية ومقبولة من الناحية الإحصائية لأن قيمتها أكبر من 0,5 حسب M. Hult & et al، مما يدل على أن كل متغير كامن يشرح أكثر من النصف تباينات مؤشرات، باستثناء الرضا الوظيفي وهذا ما جعلنا نحذف بعض العبارات التي كان معامل تحميلها بين 0.4 و 0.7 لإثبات صدق التقارب وتحقيقه في هذا النموذج.

**2. أدلة صدق التمايز (Discriminant Validity):**

هو المدى الذي يكون فيه البناء متميزا حقا عن البناءات الأخرى وفقا لمعايير التجريبية، وهكذا فإن إثبات صحة التمييز يعني أن البناء هو فريد من نوعه، ويلتقط الظواهر التي لا تمثلها بناءات أخرى في النموذج، وسنذكر ثلاثة معايير لتقييم الصدق التمييزي:

**2.1. اختبار الصدق التمايزي حسب معيار سمة الأحادية للارتباط (HTMT):**

نسعى من خلاله الى التحقق من وجود المصادقية التمايزية بين المتغيرات الكامنة للدراسة ويتوضح ذلك في الجدول التالي:

**الجدول رقم (16): نتائج اختبار الصدق التمايزي حسب معيار سمة الاحادية للارتباط (HTMT)**

| العدالة<br>التوزيعية | العدالة<br>التفاعلية | العدالة<br>الإجرائية | الرضا<br>الوظيفي | الثقة<br>بزملاء<br>العمل | الثقة<br>بالمشرف | الثقة<br>بالإدارة |                    |
|----------------------|----------------------|----------------------|------------------|--------------------------|------------------|-------------------|--------------------|
|                      |                      |                      |                  |                          |                  |                   | الثقة بالإدارة     |
|                      |                      |                      |                  |                          |                  | 0,452             | الثقة بالمشرف      |
|                      |                      |                      |                  |                          | 0,542            | 0,405             | الثقة بزملاء العمل |
|                      |                      |                      |                  | 0,567                    | 0,531            | 0,696             | الرضا الوظيفي      |
|                      |                      |                      | 0,730            | 0,367                    | 0,346            | 0,673             | العدالة الإجرائية  |

|  |       |       |       |       |       |       |                   |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------------------|
|  |       | 0,481 | 0,551 | 0,447 | 0,746 | 0,432 | العدالة التفاعلية |
|  | 0,306 | 0,742 | 0,672 | 0,204 | 0,217 | 0,469 | العدالة التوزيعية |

المصدر: (من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SmartPLS4 )

يبين الجدول أعلاه ان قيم اختبار الصدق التمايزي حسب معيار سمة الأحادية للارتباط لدراستنا تثبت وجود المصادقية التمايزية بين المتغيرات الكامنة أي صحة التمايز بينها لان كل القيم أقل من 0,9، وأقل من 0.85 وهذا خاصة بعد حذف العبارات Q1 و Q2 و Q10.

## 2.2. مؤشر التوافق (Cross Loading) :

نتحقق بأن الأسئلة التي تقيس متغير كامن ما لا تقيس متغير كامن آخر، وذلك بأن تكون قيمة العلاقة بين السؤال ومتغيره الكامن أكبر من قيمة علاقته مع متغير كامن آخر، لكي نقول إن الأسئلة مستقلة، وهذا ما يتفق ونموذج دراستنا والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم (17): نتائج مؤشر التوافق ( Cross Loading )

| العبارات | العدالة التوزيعية | العدالة الإجرائية | العدالة التفاعلية | الرضا الوظيفي | الثقة بالإدارة | الثقة بالمشرف | الثقة بالزملاء |
|----------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------|----------------|---------------|----------------|
| Q3       | 0,873             | 0,523             | 0,323             | 0,514         | 0,514          | 0,273         | 0,239          |
| Q4       | 0,816             | 0,473             | 0,141             | 0,323         | 0,259          | 0,070         | 0,008          |
| Q5       | 0,797             | 0,556             | 0,176             | 0,446         | 0,211          | 0,110         | 0,154          |
| Q6       | 0,600             | 0,855             | 0,367             | 0,513         | 0,539          | 0,278         | 0,275          |
| Q7       | 0,485             | 0,827             | 0,395             | 0,467         | 0,395          | 0,290         | 0,298          |
| Q8       | 0,555             | 0,872             | 0,312             | 0,559         | 0,542          | 0,182         | 0,243          |
| Q9       | 0,488             | 0,869             | 0,405             | 0,496         | 0,550          | 0,315         | 0,308          |
| Q11      | 0,308             | 0,468             | 0,798             | 0,434         | 0,295          | 0,572         | 0,319          |
| Q12      | 0,293             | 0,337             | 0,790             | 0,328         | 0,125          | 0,558         | 0,286          |
| Q13      | 0,299             | 0,332             | 0,867             | 0,343         | 0,302          | 0,549         | 0,393          |
| Q14      | 0,174             | 0,312             | 0,826             | 0,369         | 0,449          | 0,637         | 0,429          |
| Q15      | 0,156             | 0,305             | 0,884             | 0,365         | 0,435          | 0,572         | 0,275          |
| Q16      | 0,226             | 0,433             | 0,900             | 0,417         | 0,377          | 0,583         | 0,366          |
| Q19      | 0,475             | 0,615             | 0,441             | 0,892         | 0,502          | 0,452         | 0,329          |
| Q20      | 0,489             | 0,463             | 0,311             | 0,822         | 0,594          | 0,346         | 0,276          |
| Q21      | 0,281             | 0,283             | 0,300             | 0,645         | 0,204          | 0,211         | 0,469          |
| Q24      | 0,343             | 0,516             | 0,293             | 0,442         | 0,877          | 0,235         | 0,356          |

|       |       |       |       |       |       |       |     |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-----|
| 0,335 | 0,423 | 0,920 | 0,572 | 0,423 | 0,592 | 0,456 | Q25 |
| 0,268 | 0,419 | 0,871 | 0,508 | 0,343 | 0,472 | 0,351 | Q26 |
| 0,451 | 0,817 | 0,304 | 0,328 | 0,592 | 0,179 | 0,155 | Q27 |
| 0,445 | 0,872 | 0,446 | 0,341 | 0,618 | 0,252 | 0,116 | Q28 |
| 0,388 | 0,900 | 0,346 | 0,390 | 0,568 | 0,310 | 0,193 | Q29 |
| 0,383 | 0,858 | 0,365 | 0,412 | 0,584 | 0,258 | 0,275 | Q30 |
| 0,468 | 0,874 | 0,301 | 0,432 | 0,600 | 0,340 | 0,177 | Q31 |
| 0,868 | 0,448 | 0,279 | 0,328 | 0,434 | 0,254 | 0,136 | Q32 |
| 0,864 | 0,459 | 0,319 | 0,330 | 0,400 | 0,222 | 0,106 | Q33 |
| 0,901 | 0,425 | 0,323 | 0,440 | 0,309 | 0,363 | 0,261 | Q35 |
| 0,908 | 0,421 | 0,352 | 0,410 | 0,316 | 0,319 | 0,170 | Q36 |

المصدر: (من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SmartPLS4 )

### 2.3. ارتباط المتغير (Variable Correlation):

نقيس اختلاف الأبعاد، ويجب أن تكون قيمة العلاقة بين البعد ونفسه أكبر من قيمة العلاقة مع بعد آخر لكي نقول إن الأبعاد مستقلة حسب معايير Fornell- Larcker، أما النتائج الخاصة بالدراسة فهي موضحة في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (18): نتائج مؤشر ارتباط المتغير (VC)

| الثقة بالإدارة | الثقة بالمشرف | الثقة بزملاء العمل | الرضا الوظيفي | العدالة الإجرائية | العدالة التفاعلية | العدالة التوزيعية |
|----------------|---------------|--------------------|---------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| 0,890          |               |                    |               |                   |                   |                   |
| 0,408          | 0,864         |                    |               |                   |                   |                   |
| 0,359          | 0,495         | 0,885              |               |                   |                   |                   |
| 0,574          | 0,441         | 0,426              | 0,793         |                   |                   |                   |
| 0,596          | 0,310         | 0,327              | 0,595         | 0,856             |                   |                   |
| 0,402          | 0,686         | 0,412              | 0,446         | 0,431             | 0,845             |                   |
| 0,435          | 0,211         | 0,190              | 0,537         | 0,622             | 0,283             | 0,829             |

المصدر: (من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SmartPLS4 )

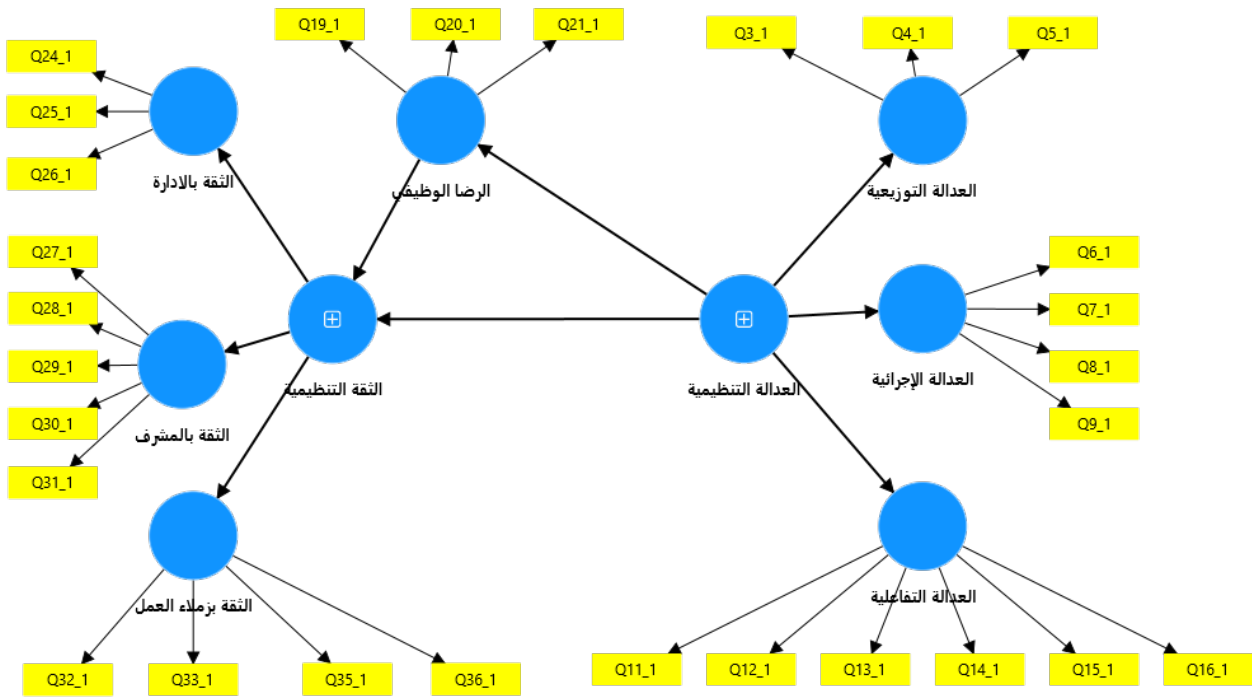
من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتغيرات أو المحاور ترتبط مع بعضها البعض وهي بذلك تمثل نفسها بأعلى قيمة مقارنة مع المحاور الأخرى، وهذا يعني انه لا يوجد تداخل بين المحاور الدراسة وأن المتغيرات

مستقلة بذاتها، وعليه نقول إن هذه المتغيرات الكامنة مستقلة. وبعد التأكد من جودة مطابقة نموذج القياس، يمكن الاعتماد على نموذج الدراسة.

### المطلب الثالث: تقييم النموذج البنائي واختبار فرضيات الدراسة

**1. النموذج البنائي للدراسة:** يوضح الشكل الموالي النموذج البنائي للدراسة وذلك بعد استخدام أدلة صدق التقارب وصدق التمايز بحيث تم استبعاد العبارات المشوشة.

الشكل رقم (11): النموذج النهائي للدراسة



المصدر: (من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SmartPLS4)

### تحليل المؤشرات الخاصة بالنموذج البنائي

قبل التطرق الى اختبار فرضيات الدراسة، وجب التطرق أولاً إلى مؤشرات جودة النموذج البنائي، وتتمثل هذه المؤشرات في: ( $R^2$ ,  $f^2$ ,  $PLSpredict$ ) وهذا من أجل الوقوف على مؤشرات النموذج البنائي، وبعدها ننتقل الى اختبار صحة الفرضيات.

#### 1. مؤثر معامل التحديد $R^2$ :

يعتبر المقياس الأكثر شيوعاً لتقييم النموذج الهيكلي، ويمثل هذا المعامل مقياساً للقوة التنبؤية للنموذج ويحسب على أنه الترابط التربيعي بين القيم الفعلية والتنبؤية الخاصة بالبناء الداخلي. ويمثل المعامل التأثيرات المتراكمة الكامنة المتغيرات الخارجية على المتغير الكامن الداخلي. وهذا يعني أن المعامل يمثل مقدار التباين

في التركيبات الذاتية التي أوضحتها جميع التركيبات الخارجية المرتبطة به. ولأن  $R^2$  هو الترابط المربعة للقيم الفعلية والمتوقعة، وعلى هذا النحو، فإنه يشمل جميع البيانات التي استخدمت لتقدير النموذج للحكم على القدرة التنبؤية للنموذج، وهو يمثل مقياساً للتنبؤ في العينة. كما يتوضح لنا عبر الجدول التالي:

**الجدول رقم (19): نتائج مؤشر معامل التحديد ( $R^2$ )**

| المحور          | النتيجة | الملاحظة |
|-----------------|---------|----------|
| الرضا الوظيفي   | 0.414   | متوسطة   |
| الثقة التنظيمية | 0.479   | متوسطة   |

**المصدر:** (من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SmartPLS4)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة معامل التحديد متوسطة وتقع في مجالات القبول الخاص بها التي تم الإشارة لها مسبقاً، وهذا يدل أن المتغيرات المستقلة لها أثر بالغ في المتغير التابع ولها القدرة على شرحه.

### 1. 2. مؤشر حجم التأثير $f^2$ :

يمكن استخدام التغير في قيمة  $R^2$ ، عند حذف بناء خارجي محدد من النموذج لتقييم ما إذا كان للبنية المحذوفة تأثير جوهري على البنى الذاتية. ويشار إلى هذا الإجراء على أنه حجم تأثير  $f^2$ ، وهو مؤشر خاص لقياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، ولتبيان ذلك بصورة أكثر نستعين بالجدول التالي:

**الجدول رقم (20): نتائج مؤشر حجم التأثير ( $f^2$ )**

| المحور            | النتيجة | الملاحظة |
|-------------------|---------|----------|
| العدالة التنظيمية | 0.252   | متوسطة   |
| الرضا الوظيفي     | 0.091   | ضعيفة    |

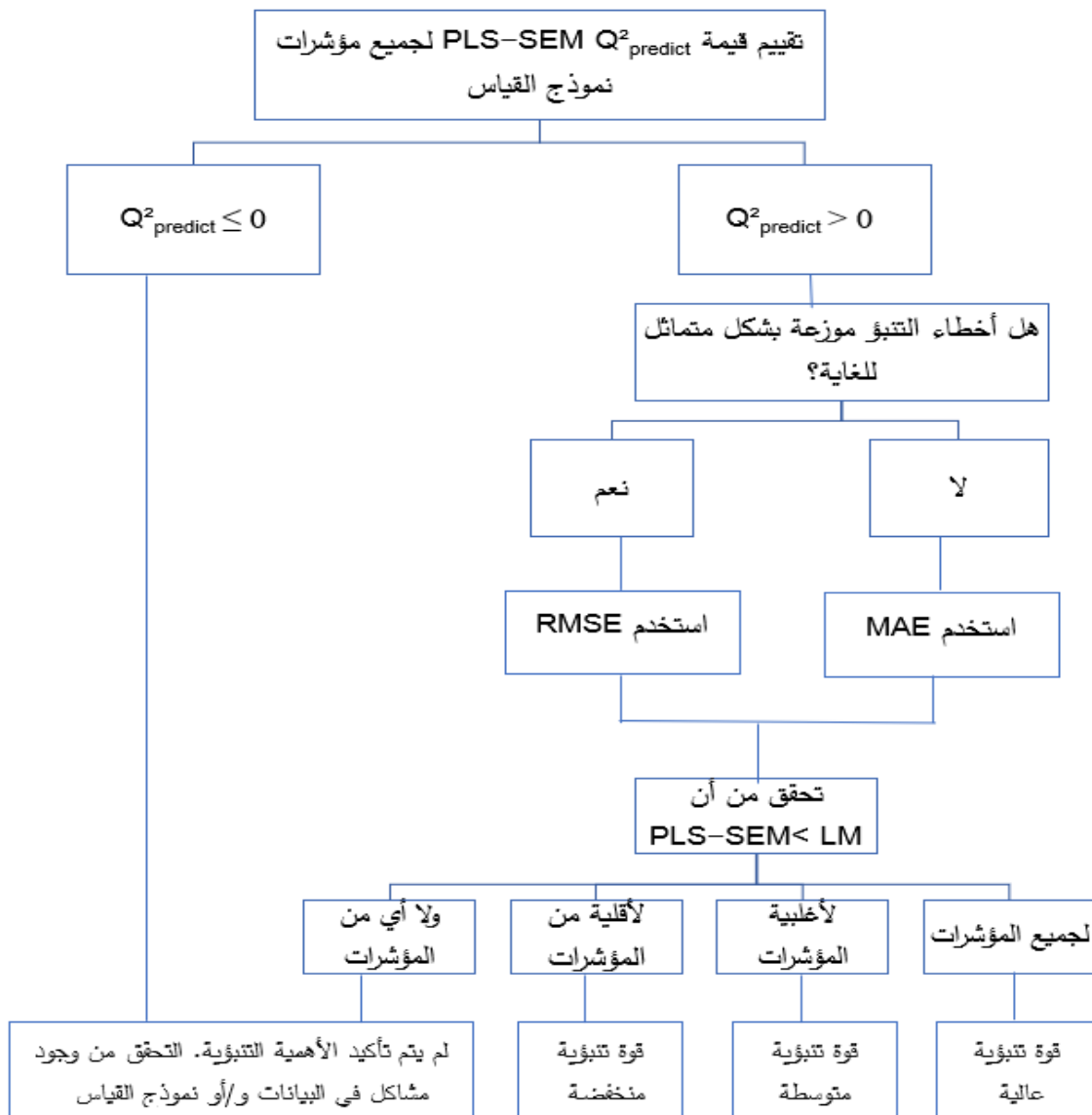
**المصدر:** (من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SmartPLS4)

نلاحظ من خلال الجدول أن المتغير المستقل له أثر متوسط على المتغير التابع، أما من ناحية المتغير الوسيط فنلاحظ أن له أثر يكاد يكون يقترب من الضعف على المتغير التابع.

### 3.1. نتائج مؤشر القدرة التنبؤية PLSpredict:

PLSpredict هي طريقة لتحديد ما إذا كان نموذجنا يتمتع بجودة تنبؤية جيدة، وطريقة فعل هذا هي أنه يقسم البيانات ويستخدم جزء منها عادة الأغلبية كمجموعة تدريب حيث يحدد المعلمات التي تساعد في تفسير التباين في النموذج، ويستخدم الجزء المتبقي من البيانات كاختبار، أي يستخدم نتائج التدريب للتنبؤ بالبيانات المتبقية وإذا تنبأ بها جيدا فهذا جيد، وإذا لم يتنبأ بها جيدا فهذا يعني أن النموذج ليس جيدا في التنبؤ، وبالتالي لم يتم تحديده بشكل صحيح في التطبيق.

الشكل رقم (12): تفسير نتائج PLSpredict



المصدر: (Shmueli & all, 2019)

أما النتائج الخاصة بالدراسة فهي موضحة كالتالي:

الجدول رقم (21): نتائج قيم  $Q^2$

| المحور          | النتيجة | الملاحظة |
|-----------------|---------|----------|
| الرضا الوظيفي   | 0.389   | مقبول    |
| الثقة التنظيمية | 0.405   | مقبول    |

المصدر: (من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SmartPLS4)

بما أن قيم  $Q^2 > 0$  سنقارن بين قيم الخطأ PLS-SEM RMSE وقيم النموذج الخطي LM RMSE

وهذا عبر الجدول الآتي:

الجدول رقم (22): القدرة التنبؤية للمتغيرات

| المتغيرات | $Q^2_{predict}$ | PLS-SEM RMSE | LM RMSE |
|-----------|-----------------|--------------|---------|
| Q19       | 0,383           | 0,783        | 0,844   |
| Q20       | 0,216           | 0,954        | 1,069   |
| Q21       | 0,114           | 0,890        | 1,040   |
| Q24       | 0,189           | 0,955        | 0,925   |
| Q25       | 0,320           | 0,920        | 0,933   |
| Q26       | 0,202           | 0,948        | 0,977   |
| Q27       | 0,186           | 1,000        | 1,061   |
| Q28       | 0,200           | 0,878        | 0,907   |
| Q29       | 0,224           | 0,942        | 1,047   |
| Q30       | 0,238           | 0,915        | 0,970   |
| Q31       | 0,256           | 0,921        | 1,080   |
| Q32       | 0,125           | 0,800        | 0,876   |
| Q33       | 0,086           | 0,864        | 0,950   |
| Q35       | 0,128           | 0,835        | 0,916   |
| Q36       | 0,082           | 0,845        | 0,995   |

المصدر: (من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SmartPLS4)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن كافة قيم  $Q^2_{predict}$  أكبر من الصفر، كما نلاحظ أن غالبية المؤشرات تحقق  $PLS-SEM < LM$  (توجد فقط العبارة Q24 لا تحقق هذا الشرط) وهذا يدل على أنه لدى نموذجنا قوة تنبؤية متوسطة.

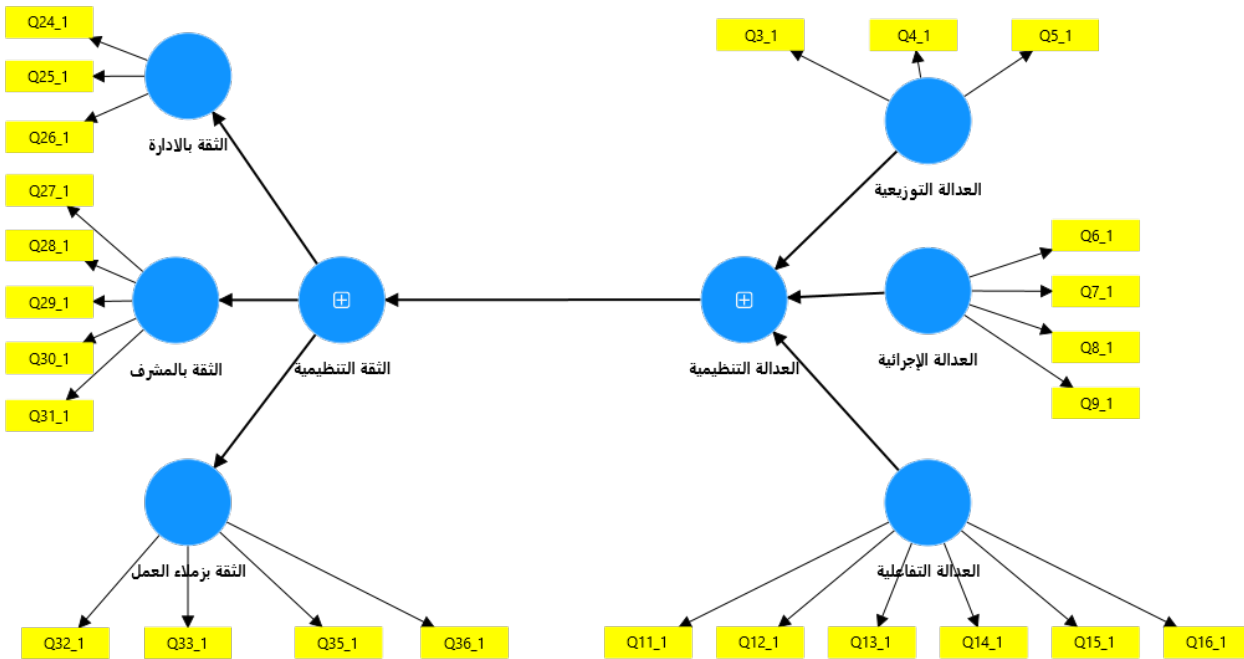
## 2. اختبار فرضيات الدراسة:

سنقوم باختبار فرضيات الدراسة وذلك عند مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ )، بالاعتماد على مخرجات برنامج (SmartPLS4)، وكانت النتائج كالتالي:

### 2. 1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى والفرضيات الجزئية لها:

لأجل اختبار هذه الفرضية نستعين بنتائج النموذج والجدول التاليين:

الشكل رقم (13): نموذج اختبار الفرضية الفرعية الأولى والفرضيات الجزئية لها



المصدر: (من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SmartPLS4 )

الجدول رقم (23): اختبار الفرضية الفرعية الأولى والفرضيات الجزئية لها

| البيان                              | معدل الانحدار | الانحراف المعياري | قيمة T | القيمة الاحتمالية P | القرار      |
|-------------------------------------|---------------|-------------------|--------|---------------------|-------------|
| العدالة التنظيمية ← الثقة التنظيمية | 0.680         | 0.066             | 10.364 | 0.000               | رفض الفرضية |

|             |       |       |       |       |                                     |
|-------------|-------|-------|-------|-------|-------------------------------------|
| رفض الفرضية | 0.000 | 4.391 | 0.029 | 0.129 | العدالة التوزيعية ← الثقة التنظيمية |
| رفض الفرضية | 0.000 | 8.752 | 0.029 | 0.258 | العدالة الإجرائية ← الثقة التنظيمية |
| رفض الفرضية | 0.000 | 7.022 | 0.064 | 0.451 | العدالة التفاعلية ← الثقة التنظيمية |

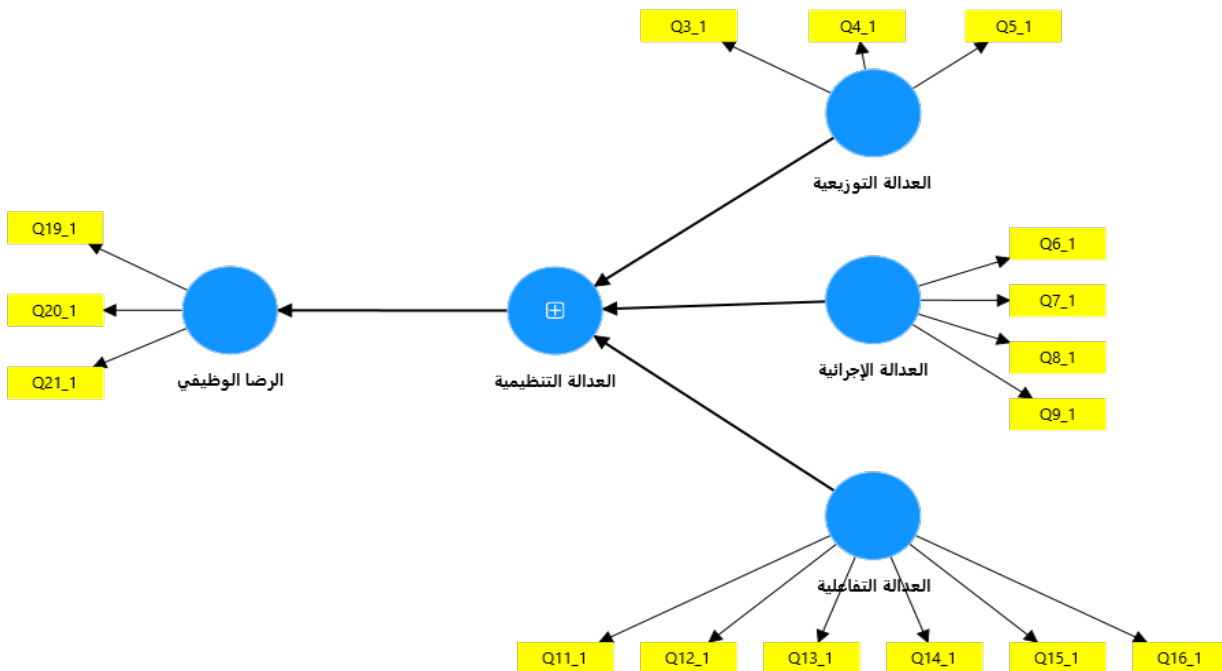
المصدر: (من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SmartPLS4 )

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ، أن القيمة الاحتمالية المسجلة أقل من مستوى الدلالة الإحصائية 0.05 بالنسبة للعلاقة بين العدالة التنظيمية كمتغير والثقة التنظيمية مما يعنى رفض الفرضية الفرعية الأولى، وهذا يعنى وجود أثر دال إحصائيا للعدالة التنظيمية على درجة الثقة لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى المعنوية 0.05. وبالنسبة لمتغير العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية كانت كلها أقل من مستوى المعنوية 0.05، وبالتالي ترفض الفرضيات الجزئية الأولى والثانية والثالثة. وهذا ما يدل على أنه يوجد أثر دال إحصائيا للعدالة التوزيعية، الإجرائية والتفاعلية على درجة الثقة لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط.

## 2.2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية والفرضيات الجزئية لها:

لأجل اختبار هذه الفرضية نستعين بنتائج النموذج والجدول التاليين:

الشكل رقم (14): نموذج اختبار الفرضية الفرعية الثانية والفرضيات الجزئية لها



المصدر: (من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SmartPLS4 )

## الجدول رقم (24): اختبار الفرضية الفرعية الثانية والفرضيات الجزئية لها

| البيان                            | معدل الانحدار | الانحراف المعياري | قيمة T | القيمة الاحتمالية P | القرار      |
|-----------------------------------|---------------|-------------------|--------|---------------------|-------------|
| العدالة التنظيمية ← الرضا الوظيفي | 0.645         | 0.05              | 12.932 | 0.000               | رفض الفرضية |
| العدالة التوزيعية ← الرضا الوظيفي | 0.160         | 0.030             | 5.318  | 0.000               | رفض الفرضية |
| العدالة الإجرائية ← الرضا الوظيفي | 0.277         | 0.035             | 7.948  | 0.000               | رفض الفرضية |
| العدالة التفاعلية ← الرضا الوظيفي | 0.369         | 0.040             | 9.246  | 0.000               | رفض الفرضية |

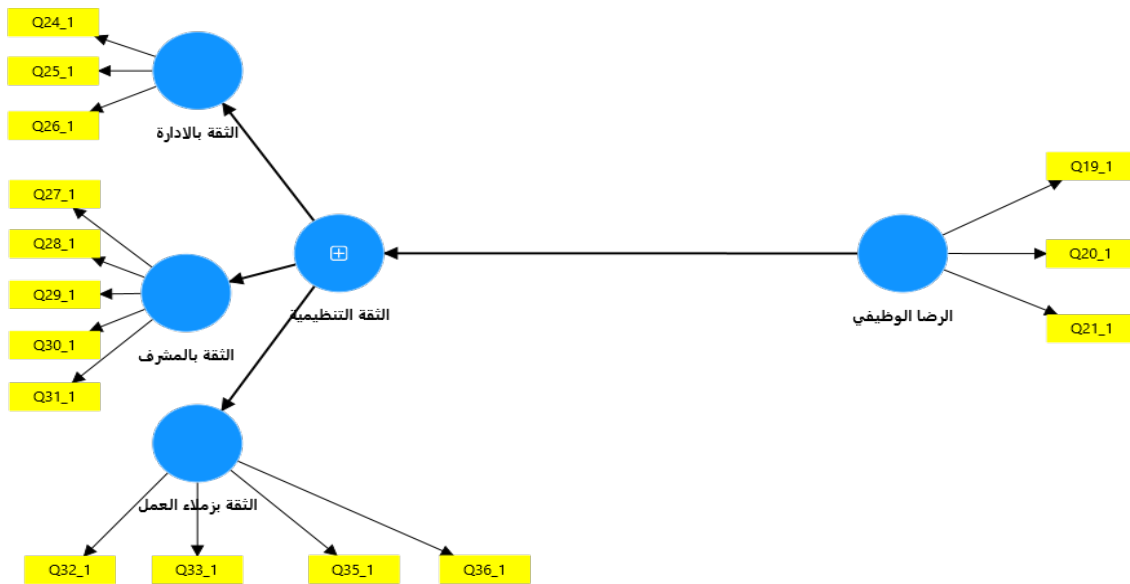
المصدر: (من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SmartPLS4 )

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ، أن القيمة الاحتمالية المسجلة أقل من مستوى الدلالة الإحصائية 0.05 بالنسبة للعلاقة بين العدالة التنظيمية كمتغير والرضا الوظيفي مما يعنى رفض الفرضية الفرعية الثانية، وهذا يعنى وجود أثر دال إحصائيا للعدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى المعنوية 0.05. وبالنسبة لمتغير العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية كانت كلها أقل من مستوى المعنوية 0.05، وبالتالي ترفض الفرضيات الجزئية الأولى والثانية والثالثة. وهذا ما يدل على أنه يوجد أثر دال احصائيا للعدالة التوزيعية، الإجرائية والتفاعلية على الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط.

### 2.3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

لأجل اختبار هذه الفرضية نستعين بنتائج النموذج والجدول التاليين:

الشكل رقم (15): نموذج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة



المصدر: (من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SmartPLS4 )

الجدول رقم (25): اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

| البيان                          | معدل الانحدار | الانحراف المعياري | قيمة T | القيمة الاحتمالية P | القرار      |
|---------------------------------|---------------|-------------------|--------|---------------------|-------------|
| الرضا الوظيفي ← الثقة التنظيمية | 0.590         | 0.084             | 7.002  | 0.000               | رفض الفرضية |

المصدر: (من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SmartPLS4 )

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ، أن القيمة الاحتمالية المسجلة أقل من مستوى الدلالة الإحصائية 0.05 بالنسبة للعلاقة بين الرضا الوظيفي كمتغير والثقة التنظيمية مما يعني رفض الفرضية الفرعية الثالثة، وهذا يعني وجود أثر دال إحصائيا للرضا الوظيفي على درجة الثقة لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى المعنوية 0.05.

#### المطلب الرابع: تحليل الوساطة وأثر المتغيرات المعدلة:

قصد الإجابة على بقية الفرضيات سنتطرق لدراسة الوساطة وأثر المتغيرات المعدلة:

#### 1. دراسة الوساطة: (اختبار الفرضية الفرعية الرابعة)

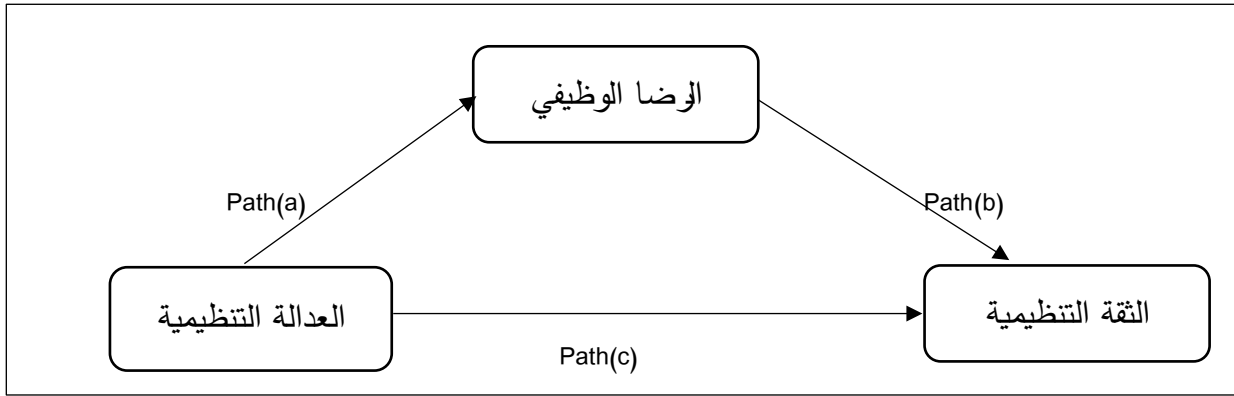
1.1. تعريف الوساطة: عرف Sobel 1982 و Last 1988 الوسيط بأنه: "متغير يظهر بالنموذج عبر

علاقة سببية بين متغير مستقل وآخر تابع".

كما عرفت الوساطة بأنها: "آلية توليدية يمكن من خلالها أن يؤثر المتغير المستقل في المتغير التابع". وعند Hair et al 2017 الوساطة تتجلى عبر: "متغير وسيطي بين متغيرات النموذج، تحديدا أكثر، وجود تغير بالمتغيرات الخارجية يتسبب في تغير المتغير الوسيط، الذي بدوره يتسبب في حصول تغير على المتغيرات الداخلية بنموذج المسارات لـ PLS. فالوسيط يتحكم في طبيعة العلاقة بين بناءات النموذج (نعيجات و بداوي، 2023، صفحة 262).

من أجل معرفة الأثر بين المتغير المستقل (X) والمتغير التابع (Y) بوجود المتغير الوسيط (M)، وجب أولا التطرق للمسارات التي تربط المتغيرات من أجل الوقوف على النتائج وتحليلها، وسوف نتطرق في الشكل الموالي إلى مسارات التحليل:

### لشكل رقم (16): تحليل المسار



المصدر: (من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SmartPLS4 )

إن الطريقة المتبعة في حساب الوساطة هي طريقة Precher & Hayes 2008 تتطلب تحقق شرطين أساسيين:

- العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع من خلال الوسيط يجب أن تكون دالة إحصائيا قيمتها الاحتمالية أقل من 0.05.
  - مجالات الثقة للمسارات الغير مباشرة يجب أن تكون خالية من الصفر.
- وللتحقق من الشرطين السابقين نتبع الخطوات التالية:

### 1.1.1. تقييم المسارات المباشرة وغير المباشرة:

لتحديد أهمية الآثار المباشرة وغير المباشرة أي الوقوف على دلالة المسار المباشر (العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية) والمسار غير المباشر (العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي والثقة التنظيمية) نورد الجدولين التاليين:

الجدول رقم (26): الأثر المباشر

| البيان                              | معدل الانحدار | الانحراف المعياري | قيمة T | القيمة الاحتمالية P |
|-------------------------------------|---------------|-------------------|--------|---------------------|
| العدالة التنظيمية ← الثقة التنظيمية | 0.671         | 0.066             | 10.123 | 0.000               |

المصدر: (من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SmartPLS4)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية المسجلة أقل من مستوى الدلالة الإحصائية 0.05 بالنسبة للعلاقة بين العدالة التنظيمية كمتغير والثقة التنظيمية.

الجدول رقم (27): الأثر الإجمالي غير المباشر

| البيان  | معدل الانحدار | الانحراف المعياري | قيمة T | القيمة الاحتمالية P | القرار           |
|---|---------------|-------------------|--------|---------------------|------------------|
| العدالة التنظيمية ← الرضا الوظيفي ← الثقة التنظيمية | 0.173         | 0.081             | 2.143  | 0.032               | تحقق الشرط الأول |

المصدر: (من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SmartPLS4)

يلاحظ من الجدول أعلاه، أن قيمة المسار للأثر غير المباشر (العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي والثقة التنظيمية) قد بلغت 0.173 وهي دالة إحصائياً لأن قيمتها الاحتمالية  $p=0.032$  أقل من 0.05، مما يعني تحقق الشرط الأول وبالتالي المرور للتحقق من الشرط الثاني في تحليل الوساطة.

### 1.1.2. تحديد مجالات الثقة للمسارات غير المباشرة:

من أجل دراسة الحد الأدنى والأعلى لمجال الثقة نورد الجدول التالي:

الجدول رقم (28): مجال الثقة

| البيان  | مسار (a) | مسار (b) | الأثر غير مباشر | الانحراف المعياري | قيمة T | مجال الثقة |        |
|---|----------|----------|-----------------|-------------------|--------|------------|--------|
|   |          |          |                 |                   |        | UL 95%     | LL 95% |
| العدالة التنظيمية ← الرضا الوظيفي ← الثقة التنظيمية | 0.645    | 0.590    | 0.173           | 0.081             | 2.143  | 0.327      | 0.013  |

المصدر: (من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SmartPLS4)

من الجدول أعلاه يتبين أن مجالات الثقة لمعامل المسار غير المباشر بين العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط محددة بين 0.013 كحد أدنى و0.327 كحد أعلى، وباحتمال 95%، كما يلاحظ أن قيمة معامل هذا المسار 0.173 محصور بين مجالات الثقة السالفة الذكر، مما يعنى أن مجال الثقة لا يشمل قيمة (صفر)، وبالتالي، تحقق الشرط الثاني لتحليل الوساطة.

بما أن الشرطين السابقين قد تحققا، يمكن القول إن الرضا الوظيفي يلعب دور الوسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية مما يعنى رفض الفرضية الفرعية الرابعة وقبول الفرضية البديلة لها، كما أن نوع الوساطة هنا هي وساطة جزئية تكميلية لأن الأثر المباشر والأثر غير المباشر لهما دلالة إحصائية.

ومن أجل تحديد قوة هذا المتغير الوسيط سنقوم بحساب مؤشر Variance Accounted For (VAF) كالاتي:

### 1.1.3. مؤشر (VAF):

يحدد معامل التباين للمتغير الوسيط (الرضا الوظيفي) معدل حجم الأثر غير المباشر، الذي يحدد قياس أثر المتغير المستقل في المتغير التابع بوجود المتغير الوسيط (الرضا الوظيفي)، ويحسب هذا المؤشر بالمعادلة التالية:

$$VAF = \frac{\text{indirect effect}}{\text{total effect}} \times 100 = \frac{a \times b}{a \times b + c} \times 100$$

وبالتعويض نجد أن:

$$VAF = \frac{0.173}{0.173 + 0.671} \times 100 = 20.04\%$$

بعد حساب مؤشر (VAF) للمسار الذي حقق الوساطة يتضح أن 20.04% من أثر العدالة التنظيمية في الثقة التنظيمية تم من خلال الرضا الوظيفي، وأن مستوى هذه الوساطة هو جزئي أو متوسط كونه ينتمي للمجال (0.2-0.8) حسب Hair et al، أي أن معدل الأثر غير المباشر على الأثر المباشر للعدالة التنظيمية على الثقة التنظيمية هو جزئي أو متوسط.

من النتائج المتحصل عليها بخصوص تحليل الوساطة، يمكن أن نرفض الفرضية الفرعية الرابعة، وهذا يعنى وجود أثر دال إحصائيا للعدالة التنظيمية على درجة الثقة لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط عند مستوى المعنوية 0.05.

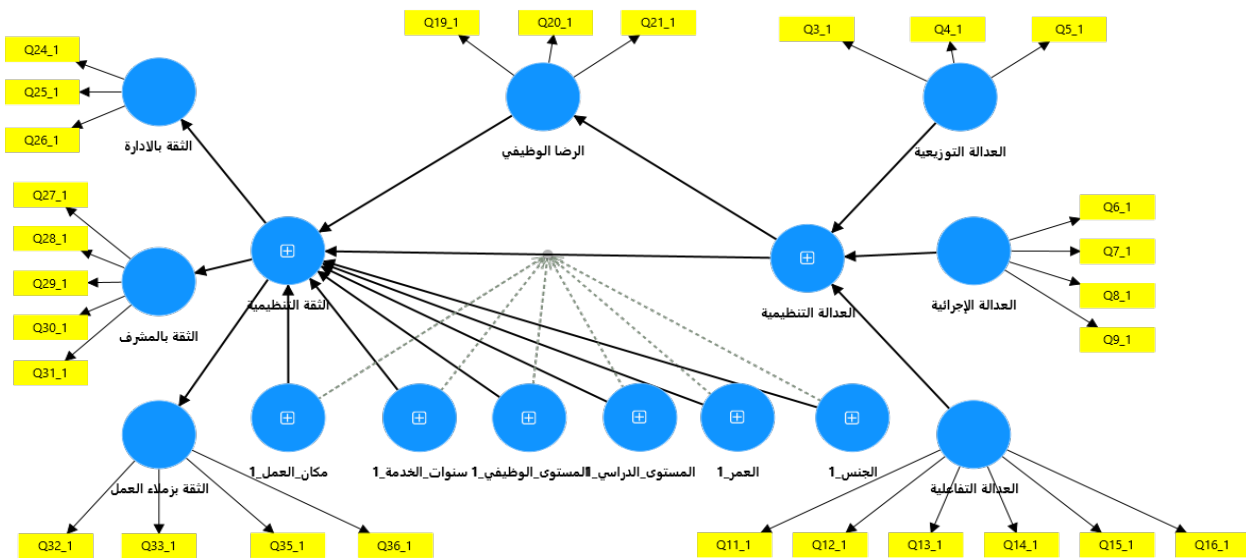
## 2. دراسة أثر المتغيرات المعدلة

في هذا الجزء يتم دراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية والتي تم ادماجها كمتغيرات معدلة وذلك حسب مخرجات برنامج Smart-PLS.

**2.1. تعريف المتغيرات المعدلة:** يعرف المتغير المعدل بأنه: "متغير يعدل الآثار لمتغير مستقل على متغير تابع، وبالتالي فهو متغير يؤثر على العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع بشكل مباشر سواء في القيمة أو الشدة، أما إذا لم يغير فليس له دور معدل، وتبقى العلاقة بين المتغيرين كما هي أي بين المستقل والتابع. ويأخذ المتغير المعدل في العادة شكل المتغير الكيفي كالجنس، المستوى الدراسي... الخ".

**2.2. نتائج اختبار الفروقات للمتغيرات المعدلة:** يوضح الشكل التالي نتائج النموذج المعتمد في اختبار أثر المتغيرات المعدلة والمتمثلة في: الجنس، العمر، المستوى الدراسي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة، مكان العمل.

شكل رقم (17): نموذج اختبار الفروقات للمتغيرات المعدلة



المصدر: (من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SmartPLS4 )

ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار الفروقات للمتغيرات المعدلة:

جدول رقم (29): نتائج اختبار الفروقات للمتغيرات المعدلة

| البيان  | معدل الانحدار | الانحراف المعياري | قيمة T | القيمة الاحتمالية P |
|---|---------------|-------------------|--------|---------------------|
| الجنس ← العدالة التنظيمية ← الثقة التنظيمية           | - 0.046       | 0.264             | 0.174  | 0.862               |
| العمر ← العدالة التنظيمية ← الثقة التنظيمية           | 0.100         | 0.145             | 0.692  | 0.489               |
| المستوى الدراسي ← العدالة التنظيمية ← الثقة التنظيمية | 0.088         | 0.149             | 0.593  | 0.553               |
| المستوى الوظيفي ← العدالة التنظيمية ← الثقة التنظيمية | 0.016         | 0.142             | 0.113  | 0.910               |
| سنوات الخدمة ← العدالة التنظيمية ← الثقة التنظيمية    | 0.038         | 0.136             | 0.278  | 0.781               |
| مكان العمل ← العدالة التنظيمية ← الثقة التنظيمية      | - 0.079       | 0.116             | 0.687  | 0.492               |

المصدر: (من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SmartPLS4 )

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لكل المتغيرات التالية (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة، مكان العمل) كانت على التوالي (0.862، 0.489، 0.553، 0.910، 0.781، 0.492) وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 ومنه يتم قبول الفرضية الفرعية الخامسة، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر العدالة التنظيمية على درجة الثقة لدى العاملين مع وجود الرضا كمتغير وسيط تعزى للفروقات الشخصية والوظيفية.

## خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل بداية إلى تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة ثم توجهنا للجانب المنهجي لدراستنا وتطرقنا إلى أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة التي قمنا بتوزيعها واسترجاع 86 استبانة قابلة للدراسة، قمنا بتفريغ بياناتها عن طريق برنامج SPSS V26 وحولناها إلى برنامج SmartPLS V4 غرض تحليلها عن طريق النمذجة بالمعادلات البنائية.

ومن هذا المنطلق قمنا بحساب مختلف المؤشرات الدالة على جودة نموذج القياس وإجراء التعديلات اللازمة وفقا لها، وكذلك مختلف المؤشرات الدالة على النموذج البنائي والتأكد من أن جميعها تقع في مجالات القبول الخاصة بها وذلك قبل الانتقال إلى اختبار الفرضيات والإجابة على إشكاليات الدراسة، ولقد أظهرت نتائج التحليل رفض الفرضية الفرعية الأولى وإثبات أنه يوجد أثر دال إحصائيا للعدالة التنظيمية على درجة الثقة لدى العاملين باتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى المعنوية 0.05، كما تم كذلك رفض كافة الفرضيات الجزئية المنبثقة عن هذه الفرضية. وتم أيضا رفض الفرضية الفرعية الثانية أي أن هناك أثر دال إحصائيا للعدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى العاملين باتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى المعنوية 0.05، ورفضت أيضا الفرضيات الجزئية المنبثقة عنها.

كذلك تم رفض الفرضية الفرعية الثالثة أي يوجد أثر دال إحصائيا للرضا الوظيفي على درجة الثقة لدى العاملين باتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى المعنوية 0.05. وفيما يخص الفرضية الفرعية الرابعة تم رفضها وتوصل إلى وجود أثر دال إحصائيا للعدالة التنظيمية على درجة الثقة لدى العاملين لاتصالات الجزائر بالأغواط بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط عند مستوى المعنوية 0.05 حيث تم تحقيق وساطة جزئية وتبين لنا أن 20.04% من تأثير العدالة التنظيمية على الثقة يكون من خلال الرضا الوظيفي. فيما تم قبول الفرضية الفرعية الخامسة أي أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية تبين أثر العدالة التنظيمية على درجة الثقة لدى العاملين مع وجود الرضا كمتغير وسيط تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية عند مستوى المعنوية 0.05.

# الختام

## الخاتمة

إن الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على علاقة التأثير بين العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية وكذا محاولة فهم علاقتهما غير المباشرة في ظل وجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، وذلك من خلال التطرق في الجانب النظري إلى مفهوم وأبعاد وأهمية هذه المتغيرات، ومن خلال الجانب التطبيقي بدراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط، فتوصلنا إلى النتائج التالية:

### 1. النتائج المتعلقة بالجانب النظري:

من خلال تناولنا للأدبيات النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة توصلنا إلى جملة من النتائج أهمها:

- تعد العدالة التنظيمية بناء متعدد الأبعاد حيث تتكون من ثلاثة أبعاد رئيسية متمثلة في العدالة التوزيعية وهي تتعلق بعدالة توزيع المخرجات والنتائج، والعدالة الإجرائية التي تتعلق بعدالة الإجراءات التي توصلنا لتحقيق النتائج، والعدالة التفاعلية المتعلقة بعدالة التعامل أثناء تطبيق الإجراءات. وبالرغم من اقتراح العديد من الباحثين أبعاد إضافية إلا أن أغلبها تصب في هذه الأبعاد الأساسية.

- وجود مجموعة من النظريات المفسرة للعدالة التنظيمية التي يمكن تصنيفها إلى نظريات العدالة التوزيعية ونظريات العدالة الإجرائية.

- تعددت أبعاد الثقة التنظيمية التي يمكن تصنيفها ضمن مدخلين مدخل عمودي يسمى بؤرة الثقة ومدخل أفقي يسمى بأساس الثقة، ويعد المدخل العمودي هو الأكثر استعمالا في الدراسات العربية حيث يدرس الثقة داخل المنظمة بين المستويات الإدارية.

- إدراك العاملين لوجود العدالة التنظيمية يسمح بتحقيق العديد من العوامل الإيجابية كارتفاع الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي وزيادة سلوكيات المواطنة التنظيمية من طرف العمال.

- تساعد العديد من المصادر التنظيمية ببناء الثقة التنظيمية داخل المؤسسة مثل الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي والاتصال التنظيمي الجيد.

### 2. النتائج المتعلقة بدراسة الحالة:

يمكن ذكر أهم النتائج في العناصر التالية:

2. 1. النتائج المتعلقة بنموذج الدراسة كانت جيدة سواء لأداة صدق التقارب وصدق التمايز ومؤشرات

جودة النموذج.

2.2. رفض الفرضية الفرعية الأولى القائلة: لا يوجد أثر دال إحصائيا للعدالة التنظيمية على درجة الثقة لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى المعنوية 0.05. وهذا يعني وجود أثر دال إحصائيا للعدالة التنظيمية على درجة الثقة لدى العاملين باتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى المعنوية 0.05.

2.3. رفض الفرضيات الجزئية الأولى والثانية والثالثة الخاصة بالفرضية الفرعية الأولى مما يدل على وجود أثر دال إحصائيا للعدالة التوزيعية والإجرائية والتفاعلية على درجة الثقة لدى العاملين باتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى المعنوية 0.05.

2.4. رفض الفرضية الفرعية الثانية القائلة: لا يوجد أثر دال إحصائيا للعدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى المعنوية 0.05. أي يوجد أثر دال إحصائيا للعدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى العاملين باتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى المعنوية 0.05.

2.5. رفض الفرضيات الجزئية الأولى والثانية والثالثة الخاصة بالفرضية الفرعية الثانية مما يدل على وجود أثر دال إحصائيا للعدالة التوزيعية والإجرائية والتفاعلية على الرضا الوظيفي لدى العاملين باتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى المعنوية 0.05.

2.6. رفض الفرضية الفرعية الثالثة القائلة: لا يوجد أثر دال إحصائيا للرضا الوظيفي على درجة الثقة لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى المعنوية 0.05. وهذا يعني وجود أثر دال إحصائيا للرضا الوظيفي على درجة الثقة لدى العاملين باتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى المعنوية 0.05.

2.7. رفض الفرضية الفرعية الرابعة القائلة: لا يوجد أثر دال إحصائيا للعدالة التنظيمية على درجة الثقة لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط عند مستوى المعنوية 0.05. وتوصلنا إلى وجود أثر دال إحصائيا للعدالة التنظيمية على درجة الثقة لدى العاملين لاتصالات الجزائر بالأغواط بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط عند مستوى المعنوية 0.05 حيث تم تحقيق وساطة جزئية وتبين لنا أن 20.04% من تأثير العدالة التنظيمية على الثقة التنظيمية يكون من خلال من الرضا الوظيفي.

2. 8. قبول الفرضية الفرعية الخامسة القائلة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبين أثر العدالة

التنظيمية على درجة الثقة لدى العاملين مع وجود الرضا كمتغير وسيط في وجود متغير معدل واحد على الأقل من خلال محور البيانات الشخصية والوظيفية للدراسة عند مستوى معنوية 0.05.

### 3. مقترحات الدراسة:

بناء على نتائج الدراسة نقترح ما يلي:

- على المؤسسة إعطاء أهمية لكافة أبعاد العدالة التنظيمية لما لها من تأثير على كل من درجة رضا العاملين والثقة التنظيمية لديهم.

- مراعاة احتياجات العمال ومحاولة رفع درجة الرضا الوظيفي نظرا لتأثيره على رفع درجة الثقة التنظيمية لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط.

- تحسين الوسائل المادية لتحقيق الرضا الوظيفي لعمال مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط، الذي يساعد على رفع درجة الثقة التنظيمية لديهم.

- نشر وعي حول أهمية تواجد الثقة والعدالة التنظيميتين داخل المؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط.

- الحفاظ على مستوى جيد من الاتصال التنظيمي داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط.

### 4. آفاق الدراسة:

على ضوء النتائج المتحصل عليها والمقترحات المقدمة، يمكن اقتراح بعض العناوين أو بعض المواضيع، تكون بمثابة دراسات خاصة لإشكاليات مستقبلية منها:

- أثر العدالة التنظيمية على الانتماء التنظيمي.

- دور العدالة التنظيمية في زيادة الارتباط الوظيفي مع وجود الثقة التنظيمية كمتغير وسيط.

- دور العدالة التنظيمية في تعزيز الثقة التنظيمية مع وجود الاتصال التنظيمي كمتغير وسيط.

- دور العدالة التنظيمية في انخفاض معدل دوران العمل.

- دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية.

# قائمة المصادر والمراجع

## المراجع باللغة العربية

1. إبراهيم حداد. (2022). علاقة القيم التنظيمية والثقة التنظيمية بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفي شركة اتصالات الجزائر دراسة تطبيقية بمديريات ولايات الوسط (أطروحة دكتوراه). البلدة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية: جامعة لونيبي على البلدة 02.
2. أبو القاسم الأخضر حمدي. (2015). أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، دراسة حالة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 11(3)، الصفحات 543-571.
3. أحمد دفي. (2022). القيادة التحويلية وتأثيراتها في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة حالة (أطروحة دكتوراه). الأغواط، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة عمار ثلجي- الأغواط.
4. المصالح اللامركزية. (2024). تاريخ الاسترداد 25 05، 2024، من وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية: <https://www.mpt.gov.dz/المصالح-اللامركزية/#/1701091925775-c054578-390a1>
5. الهاشمي بعاج. (2022). أثر أبعاد الثقة التنظيمية على مستويات الالتزام لدى العاملين دراسة حالة (أطروحة دكتوراه). غرداية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة غرداية.
6. الهاشمي بعاج، و رملية لعمور. (2020). تأثير الثقة التنظيمية على استبقاء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة ميدانية لبعض شركات التأمين بالأغواط. *مجلة دراسات العدد الاقتصادي*، 11(01)، الصفحات 303-324.
7. أميره حاتم الحارثي. (2023). دور القيادة الداعمة في تعزيز الثقة التنظيمية دراسة ميدانية على العاملين في المنظمات غير الربحية بمحافظة جدة. *المجلة العربية للنشر العلمي*، 06(52)، الصفحات 198-227.
8. حاققة الأزهاري. (2023). العدالة التنظيمية كآلية لترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية بالمؤسسات الإستشفائية لطب العيون في إطار الصداقة الكوبية-الجزائرية (أطروحة دكتوراه). الوادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الشهيد حمه لخضر.

9. حامد كاظم متعب. (2008). دور الثقة التنظيمية في تحسين مستوى مخرجات العمل الموقفية والسلوكية دراسة تطبيقية في معمل نسيج الديوانية. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 10(02)، الصفحات 24-48.
10. حكمت محمد فليح. (2010). تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت. مجلة الإدارة والاقتصاد، 28(83)، الصفحات 166-202.
11. حياة سريرالحرثسي، و كريمة ربحي . (2020). تأثير أبعاد الثقة التنظيمية على الاغتراب التنظيمي دراسة تحليلية لآراء العاملين في المعمل الجزائري الجديد للمصبرات NCA. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 12(03)، الصفحات 265-282.
12. سامر عبد المجيد البشابشة. (2008). أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية: دراسة ميدانية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 4(4)، الصفحات 427-461.
13. سعيدة شيخ. (2015). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين -دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة- (رسالة ماجستير). بويرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة ألكلي محند أولحاج.
14. سندس رضويي خوين. (2015). الثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام لدى الأفراد بحث تطبيقي في شركة بغداد للمشروبات الغازية مساهمة مختلطة. مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم(35)، الصفحات 119-143.
15. صابر بحري، و منى خرموش. (2022). المصادر التنظيمية لبناء الثقة التنظيمية لدى أفراد المنظمة. مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، 07(01)، الصفحات 1287-1314.
16. صفية شقراني. (2021). أثر العدالة التنظيمية على مستويات الصراع في المنظمة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بولايتي الأغواط والجلفة (أطروحة دكتوراه). الأغواط، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،، الجزائر: جامعة عمار ثليجي.
17. صفية شقراني، و عائشة شتاتحة. (2018). قياس أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة - دراسة حالة عينة من العمال بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالأغواط. مجلة الباحث، 18(01)، الصفحات 425-441.

18. صلاح الدين عواد الكبيسي، و رعد فرحان عذيب الكعبي. (2020). تأثير استراتيجية التمكين في أداء العاملين بتوسيط الثقة التنظيمية بحث ميداني. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 26(120)، الصفحات 01-29.
19. عائشة سعدون. (2020). أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أدائهم في المنظمات الخدمية -دراسة حالة جامعة أكلي محند أولحاج البويرة- (أطروحة دكتوراه). بويرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة أكلي محند أولحاج .
20. عباس محييد كفاح، و أحمد محمود كتاب. (2022). مهارة الاتصال القيادية ودورها في تعزيز الثقة التنظيمية دراسة ميدانية لآراء عينة من العاملين في المديرية العامة لتربية صلاح الدين. *مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية*، 02(02)، الصفحات 231-244.
21. عبد الحميد نعيجات. (2018). جودة الخدمة وتأثيراتها على ولاء الزبائن دراسة حالة مؤسسات الاتصالات بالجزائر (أطروحة دكتوراه). الأغواط، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة عمار ثليجي الأغواط.
22. عبد الحميد نعيجات، و محمد بداوي. (2023). العمليات المشروطة في نماذج الوساطة وفق أسلوب النمذجة بالمعادلات البنائية-دراسة تحليلية وتطبيقية. *أبحاث اقتصادية معاصرة*، 06(02)، الصفحات 259-278.
23. عبد القادر بن برطال . (2018). تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الاغواط. *مجلة دراسات العدد الاقتصادي*، 15(02)، الصفحات 181-204.
24. عبد القادر سونة ، و حسين يريقي . (2019). أثر العدالة التنظيمية على الانتماء التنظيمي من وجهة نظر موظفي المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري بولاية المدية. *مجلة النشائر الاقتصادية*، 05(02)، الصفحات 984-999.
25. عبد القادر سونة. (2019). أثر العدالة التنظيمية على الانتماء التنظيمي- حالة عينة من المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري بولاية المدية- (أطروحة دكتوراه). المدية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة يحي فارس.
26. عبد الناصر السيد عامر. (2018). *نمذجة المعادلة البنائية للعلوم النفسية والاجتماعية (الأسس والتطبيقات والقضايا) الجزء الأول*. الرياض: دار جامعة نايف للنشر.

27. علي حسون فندي الطائي، فاضل جميل طاهر، و فاضل حمد سلمان. (2012). تأثير ابعاد تقويم الاداء في الثقة التنظيمية دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في وزارة النفط العراقية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 18 (67)، الصفحات 58-83.
28. فراح العربي. (2018). أثر العدالة والثقة التنظيمية على التزام التنظيمي نموذج مقترح دراسة تطبيقية على المؤسسات الاستشفائية العمومية الجزائرية (أطروحة دكتوراه). تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة أبو بكر بلقايد-تلمسان.
29. محجوبة بن شهرة. (2022). قياس مستوى الثقة التنظيمية وأثره على تحقيق الالتزام الوظيفي لدى أساتذة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر دراسة ميدانية (أطروحة دكتوراه). الجلفة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة زيان عاشور الجلفة .
30. محمد لمين سليمان تيش تيش، و أميرة خياط. (2020). العدالة التنظيمية المحددات والنتائج. *مجلة الخلدونية للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 12 (1).
31. مؤيد نعمة الساعدي. (2020). *مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية* (الإصدار 1). الوراق للنشر والتوزيع.
32. ناصر بن سيف شنار الظهيري السهلي. (2021). العدالة التنظيمية وأثرها على الولاء الوظيفي لدى العاملين في القطاع الخاص دراسة حالة على عينة من المؤسسات الجزائرية والأجنبية (أطروحة دكتوراه). الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر 3.
33. نبذة عن شركة اتصالات الجزائر. (2024). تاريخ الاسترداد 25 05 2024، من اتصالات الجزائر: <https://www.algeriatelecom.dz/ar/page/le-groupe-p2>
34. نجيب عبد المجيد نجم، و خولة صدر الدين كريم. (2018). دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطننة التنظيمية دراسة تشخيصية تحليلية لآراء عينة من العاملين في مديرية بلدية كركوك. *مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 08 (02)، الصفحات 307-330.
35. نجيمي عيسى، و جهيد بوطالب. (2020). أثر الثقة التنظيمية في سلوك التشارك المعرفي لدى الموظفين دراسة تطبيقية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة جيجل. *مجلة المنهل الاقتصادي*، 03 (01)، الصفحات 117-132.

36. Avram, E., Ionescu, D., & Mincua, C. L. (2015). Perceived safety climate and organizational trust: the mediator role of job satisfaction. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 187, pp. 679–684.
37. Ayadi, A. D. (2019). Le comportement innovant au travail : le rôle de la justice du groupe (thèse doctorat) . Université Tunis El Manar Faculté de sciences économiques et de gestion : Université de Pau et des Pays de l'Adour, l'école doctorale Sciences Sociales et Humanités.
38. Beugre, C. D. (2002). Understanding organizational justice and its impact on managing employees: an African perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 1091–1104.
39. Bouraoui, K. (2019). Conséquences de la responsabilité sociale de l'entreprise sur l'engagement organisationnel des salariés : l'apport des théories de la justice organisationnelle(thèse de doctorat). Université de Pau et des Pays de l'Adour, tunis: Université De Tunis.
40. Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), pp. 386–400.
41. Colquitt, J. A. (2012). Organizational justice. (S. W. Kozlowski, Éd.) *The Oxford handbook of organizational psychology*, 1, pp. 526–547.
42. Cropanzano, R., Bowen, D., & Gilliland, S. (2007). The Management of Organizational Justice. (G. D., Markman , & G. Wood, Éds.) *Academy of Management Perspectives*, 21(4), pp. 34–48.
43. Cropanzano, R., & Greenberg , J. (1997). Progress in Organizational Justice: Tunneling through the Maze. (C. Cooper, & I. Robertson,, Éds.)

- International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 12, pp. 317–372.
44. Dietz, G., Gillespie, N., & Chao, G. (2010). Unravelling the complexities of trust and culture. Dans M. N. Saunders, D. Skinner, G. Dietz, N. Gillespie, & R. Lewic, *Organizational Trust : A Cultural Perspective* (pp. 3–41). Cambridge University Press.
45. Greenberg, J. (2009). Everybody talks about organizational justice, but nobody does anything about it. (P. R. Sackett, Éd.) *Industrial and Organizational Psychology*, 2, pp. 181–195.
46. Greenberg, J., & Colquitt, J. (2005). *Handbook of Organizational Justice* (éd. 1). New York: Psychology Press.
47. Hamdi, A. (2015). The Impact of Perceived Organizational Justice on Organizational Commitment among Bouchrit Corporation Employees. *Revue DIRASSAT \_ numéro économique*, 6(1), pp. 219–236.
48. Leventhal, G. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. *Social Exchange*, 1, 27–55. (K. G. al, Éd.) Plenum press.
49. M. Hult, T. &. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS–SEM)* (Vol. 02). Sageloshngeles: SAGE Publications.
50. Mayer, R. C., Davis , J., & Schoorman, F. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20(03), pp. 709–734.
51. McAllister, D. (1995). Affect– and Cognition–Based Trust as Formations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *Academy of Management Journal*, 38(01), pp. 24–59.

52. Searle, R. H., Nienaber , A.-M., & Sitkin, S. (2018). *THE ROUTLEDGE COMPANION TO TRUST*. new yourk: ROUTLEDGE Taylor & Francis Group.
53. Shmueli, G., & all. (2019). Predictive model assessment in PLS-SEM: guidelinelines for using PLSpredict. *European Journal of Marketing*.
54. Usmani, S., & Jamal, S. (2013). Impact of distributive justice, procedural justice, interactional justice, temporal justice, spatial justice on job satisfaction of banking employees. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 2(1), pp. 351-383.

# الملاحق

الملحق رقم (01): قائمة الأساتذة المحكمين

| الجامعة   | اسم الأستاذ         | الرقم |
|---|---------------------|-------|
| جامعة عمار ثلجي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالأغواط | العقون زينب         | 01    |
| جامعة عمار ثلجي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالأغواط | بعاج الهاشمي        | 02    |
| جامعة عمار ثلجي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالأغواط | بن برطال عبد القادر | 03    |
| جامعة عمار ثلجي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالأغواط | خنيش يوسف           | 04    |
| جامعة عمار ثلجي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالأغواط | لعجالي عادل         | 05    |

الملحق رقم (02): الاستبيان الموزع في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط



جامعة عمار ثلجي الأغواط

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



استبيان

في إطار إعداد مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال حول موضوع دور العدالة التنظيمية في تعزيز الثقة التنظيمية - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط -

فإننا نرجو منكم التكرم بالإجابة على محتويات هذا الاستبيان بالمعلومات التي تعود بالنفع على إتمام الدراسة.

- هذا الاستبيان لا يحمل اسم المجيب، احتراماً وحفاظاً على الخصوصية وسرية الإجابات، هذا الاستبيان معد لأغراض علمية بحتة، ولن يستخدم في أهداف أخرى مهما كان نوعها.
- قبل الشروع في الإجابة على الأسئلة، نرجو أن تكون القراءة متأنية لفهم العبارات، ثم وضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

نشكر لكم حسن تفهمكم وحسن تعاونكم، كما نعتذر إليكم مسبقاً

تحت إشراف:

- عبد الحميد نعيجات

من إعداد الطالبة:

- رقية إيمان حمدي

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

من فضلك ضع العلامة (x) في المكان المناسب:

|                          |                                |                          |                          |                 |                    |
|--------------------------|--------------------------------|--------------------------|--------------------------|-----------------|--------------------|
| <input type="checkbox"/> | إطار (Cadre)                   | المستوى<br>الوظيفي       | <input type="checkbox"/> | ذكر             | الجنس              |
| <input type="checkbox"/> | عون تحكم (Agent de Maitrise)   |                          | <input type="checkbox"/> | أنثى            |                    |
| <input type="checkbox"/> | عون تنفيذي (Agent d'exécution) |                          | <input type="checkbox"/> | أقل من 35 سنة   | العمر              |
| <input type="checkbox"/> | أقل من 5 سنوات                 | <input type="checkbox"/> | من 35 إلى 50 سنة         |                 |                    |
| <input type="checkbox"/> | من 5 إلى 10 سنوات              | <input type="checkbox"/> | أكثر من 50 سنة           |                 |                    |
| <input type="checkbox"/> | أكثر من 10 سنوات               | سنوات<br>الخدمة          | <input type="checkbox"/> | ثانوي فأقل      | المستوى<br>الدراسي |
| <input type="checkbox"/> | المديرية العملية               |                          | <input type="checkbox"/> | جامعي           |                    |
| <input type="checkbox"/> | وكالات تجارية                  |                          | <input type="checkbox"/> | أخرى حددها..... |                    |
| <input type="checkbox"/> | مراكز التدخل التقنية           |                          |                          |                 |                    |

المحور الثاني: عبارات الاستبيان

| الرقم | العبرة   | موافق بشدة | موافق | موافق إلى حد ما | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-------|--|------------|-------|-----------------|-----------|----------------|
| 01    | أعتقد أن توزيع الأعباء والواجبات الوظيفية يتم بشكل مناسب وعادل.    |            |       |                 |           |                |
| 02    | أعتقد أنه يتم ترقيتي بشكل عادل.                                    |            |       |                 |           |                |
| 03    | أتلقي مكافآت عادلة تتناسب مع الجهد الذي أبذله.                     |            |       |                 |           |                |
| 04    | أجد أن مستوى راتبي عادل مقارنة مع زملائي في العمل.                 |            |       |                 |           |                |
| 05    | يتناسب راتبي مع مسؤولياتي الموكلة إلي.                             |            |       |                 |           |                |
| 06    | أرى أن اتخاذ القرارات الوظيفية داخل المؤسسة يتم بطريقة غير متحيزة. |            |       |                 |           |                |
| 07    | يتم الاستماع لرأيي قبل اتخاذ أي قرار يتعلق بي.                     |            |       |                 |           |                |
| 08    | يتم اتخاذ القرارات في هذه المؤسسة وفق معلومات دقيقة وكاملة.        |            |       |                 |           |                |
| 09    | يتم توضيح وشرح القرارات لي عند إصدارها.                            |            |       |                 |           |                |
| 10    | يتم تطبيق القرارات على جميع العاملين دون تحيز.                     |            |       |                 |           |                |
| 11    | يتعامل رئيسي المباشر معي بلطف حين يتخذ قرار يتعلق بي.              |            |       |                 |           |                |

## الملاحق

|  |  |  |  |  |  |    |
|--|--|--|--|--|--|----|
|  |  |  |  |  | يتعامل رئيسي المباشر معي باحترام.  | 12 |
|  |  |  |  |  | يأخذ رئيسي المباشر بعين الاعتبار ظروف الخاصة عند اتخاذ قرار يتعلق بي.            | 13 |
|  |  |  |  |  | يتعامل رئيسي المباشر معي بصراحة وصدق عند اتخاذ قرار يتعلق بي.                    | 14 |
|  |  |  |  |  | يراعي رئيسي المباشر حقوقي كعامل عند اتخاذ قرار يتعلق بي.                         | 15 |
|  |  |  |  |  | يقدم لي رئيسي المباشر مبررات كافية للقرارات المتعلقة بي.                         | 16 |
|  |  |  |  |  | يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع جهدي المبذول.                                       | 17 |
|  |  |  |  |  | أنا راض عن الوسائل المادية في المؤسسة.   | 18 |
|  |  |  |  |  | أنا راض عن التقدير الذي أحصل عليه في العمل.                                      | 19 |
|  |  |  |  |  | أنا راض عن نمط الإشراف في المؤسسة.   | 20 |
|  |  |  |  |  | أنا راض عن علاقتي مع زملائي في العمل.  | 21 |
|  |  |  |  |  | أنا راض عن وظيفتي بشكل عام.  | 22 |
|  |  |  |  |  | أشعر بأن الإدارة لا تستغني لتحقيق أهدافها.                                       | 23 |
|  |  |  |  |  | تتوافق أفعال الإدارة مع أقوالها.   | 24 |
|  |  |  |  |  | أعضاء الإدارة يمتلكون كل القدرات والمهارات التي يحتاجونها.                       | 25 |
|  |  |  |  |  | تزداد ثقتي بالإدارة من خلال الدعم الذي توفره لي.                                 | 26 |
|  |  |  |  |  | أنا على ثقة بأن رئيسي المباشر لا يستغني لصالحه الخاص.                            | 27 |
|  |  |  |  |  | يخضع رئيسي المباشر لمصلحته الخاصة لمصلحة الجماعة مما يزيد من ثقتي به.            | 28 |
|  |  |  |  |  | أثق في قيم ومبادئ رئيسي المباشر.   | 29 |
|  |  |  |  |  | تزداد ثقتي برئيسي المباشر من خلال تعاونه وتقسيمه العادل للمهام بيني وبين زملائي. | 30 |
|  |  |  |  |  | رئيسي المباشر يمتلك كل القدرات والمؤهلات لأداء عمله بجدارة.                      | 31 |
|  |  |  |  |  | أثق في قيم ومبادئ زملائي داخل المؤسسة.   | 32 |
|  |  |  |  |  | ثقتي بزملائي تجعلني متأكد بأنهم لا يقومون بشيء يضرني.                            | 33 |
|  |  |  |  |  | العمل الجماعي يجعلني أزداد ثقة في زملائي.  | 34 |
|  |  |  |  |  | أثق في قدرات زملائي على أداء المهام الموكلة إليهم بجدارة.                        | 35 |
|  |  |  |  |  | يظهر زملائي العديد من القدرات والمهارات التي تزيد من ثقتي بهم.                   | 36 |

الملحق رقم (03): خصائص عينة الدراسة

**SMEAN(الجنس)**

|        |       | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | 1,0   | 61        | 70,9        | 70,9               | 70,9               |
|        | 2,0   | 25        | 29,1        | 29,1               | 100,0              |
|        | Total | 86        | 100,0       | 100,0              |                    |

**SMEAN(العمر)**

|        |       | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | 1,0   | 18        | 20,9        | 20,9               | 20,9               |
|        | 2,0   | 55        | 64,0        | 64,0               | 84,9               |
|        | 3,0   | 13        | 15,1        | 15,1               | 100,0              |
|        | Total | 86        | 100,0       | 100,0              |                    |

**SMEAN(المستوى\_الدراسي)**

|        |       | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | 1,0   | 7         | 8,1         | 8,1                | 8,1                |
|        | 2,0   | 70        | 81,4        | 81,4               | 89,5               |
|        | 2,0   | 1         | 1,2         | 1,2                | 90,7               |
|        | 3,0   | 8         | 9,3         | 9,3                | 100,0              |
|        | Total | 86        | 100,0       | 100,0              |                    |

**SMEAN(المستوى\_الوظيفي)**

|        |       | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | 1,0   | 68        | 79,1        | 79,1               | 79,1               |
|        | 1,3   | 1         | 1,2         | 1,2                | 80,2               |
|        | 2,0   | 9         | 10,5        | 10,5               | 90,7               |
|        | 3,0   | 8         | 9,3         | 9,3                | 100,0              |
|        | Total | 86        | 100,0       | 100,0              |                    |

## الملاحق

### SMEAN(سنوات\_الخدمة)

|        |       | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | 1,0   | 5         | 5,8         | 5,8                | 5,8                |
|        | 2,0   | 18        | 20,9        | 20,9               | 26,7               |
|        | 2,7   | 1         | 1,2         | 1,2                | 27,9               |
|        | 3,0   | 62        | 72,1        | 72,1               | 100,0              |
|        | Total | 86        | 100,0       | 100,0              |                    |

### SMEAN(مكان\_العمل)

|        |       | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | 1,0   | 38        | 44,2        | 44,2               | 44,2               |
|        | 1,9   | 1         | 1,2         | 1,2                | 45,3               |
|        | 2,0   | 20        | 23,3        | 23,3               | 68,6               |
|        | 3,0   | 27        | 31,4        | 31,4               | 100,0              |
|        | Total | 86        | 100,0       | 100,0              |                    |

الملحق رقم (04): أدلة صدق التقارب

1. معامل التحميل (FL):

قبل الحذف

| Outer loadings - Matrix |                |               |                    |               |                   |                   |                   |
|-------------------------|----------------|---------------|--------------------|---------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|                         | الثقة بالإدارة | الثقة بالمشرف | الثقة بزملاء العمل | الرضا الوظيفي | العدالة الإجرائية | العدالة التفاعلية | العدالة التوزيعية |
| Q10_1                   |                |               |                    |               | 0.918             |                   |                   |
| Q11_1                   |                |               |                    |               |                   | 0.797             |                   |
| Q12_1                   |                |               |                    |               |                   | 0.791             |                   |
| Q13_1                   |                |               |                    |               |                   | 0.867             |                   |
| Q14_1                   |                |               |                    |               |                   | 0.826             |                   |
| Q15_1                   |                |               |                    |               |                   | 0.884             |                   |
| Q16_1                   |                |               |                    |               |                   | 0.900             |                   |
| Q17_1                   |                |               |                    | 0.564         |                   |                   |                   |
| Q18_1                   |                |               |                    | 0.673         |                   |                   |                   |
| Q19_1                   |                |               |                    | 0.849         |                   |                   |                   |
| Q1_1                    |                |               |                    |               |                   |                   | 0.854             |
| Q20_1                   |                |               |                    | 0.793         |                   |                   |                   |
| Q21_1                   |                |               |                    | 0.612         |                   |                   |                   |
| Q22_1                   |                |               |                    | 0.688         |                   |                   |                   |
| Q23_1                   | 0.697          |               |                    |               |                   |                   |                   |
| Q24_1                   | 0.875          |               |                    |               |                   |                   |                   |
| Q25_1                   | 0.914          |               |                    |               |                   |                   |                   |
| Q26_1                   | 0.826          |               |                    |               |                   |                   |                   |
| Q27_1                   |                | 0.817         |                    |               |                   |                   |                   |
| Q28_1                   |                | 0.871         |                    |               |                   |                   |                   |
| Q29_1                   |                | 0.900         |                    |               |                   |                   |                   |
| Q2_1                    |                |               |                    |               |                   |                   | 0.866             |
| Q30_1                   |                | 0.859         |                    |               |                   |                   |                   |
| Q31_1                   |                | 0.874         |                    |               |                   |                   |                   |
| Q32_1                   |                |               | 0.876              |               |                   |                   |                   |
| Q33_1                   |                |               | 0.867              |               |                   |                   |                   |
| Q34_1                   |                |               | -0.348             |               |                   |                   |                   |
| Q35_1                   |                |               | 0.891              |               |                   |                   |                   |
| Q36_1                   |                |               | 0.899              |               |                   |                   |                   |
| Q3_1                    |                |               |                    |               |                   |                   | 0.790             |
| Q4_1                    |                |               |                    |               |                   |                   | 0.718             |
| Q5_1                    |                |               |                    |               |                   |                   | 0.713             |
| Q6_1                    |                |               |                    |               | 0.851             |                   |                   |
| Q7_1                    |                |               |                    |               | 0.809             |                   |                   |
| Q8_1                    |                |               |                    |               | 0.868             |                   |                   |
| Q9_1                    |                |               |                    |               | 0.863             |                   |                   |

| Outer loadings - Matrix |                |               |                    |               |                   |                   |                   |
|-------------------------|----------------|---------------|--------------------|---------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|                         | الثقة بالإدارة | الثقة بالمشرف | الثقة بزملاء العمل | الرضا الوظيفي | العدالة الإجرائية | العدالة التفاعلية | العدالة التوزيعية |
| Q11_1                   |                |               |                    |               |                   | 0.798             |                   |
| Q12_1                   |                |               |                    |               |                   | 0.790             |                   |
| Q13_1                   |                |               |                    |               |                   | 0.867             |                   |
| Q14_1                   |                |               |                    |               |                   | 0.826             |                   |
| Q15_1                   |                |               |                    |               |                   | 0.884             |                   |
| Q16_1                   |                |               |                    |               |                   | 0.900             |                   |
| Q19_1                   |                |               |                    | 0.892         |                   |                   |                   |
| Q20_1                   |                |               |                    | 0.822         |                   |                   |                   |
| Q21_1                   |                |               |                    | 0.645         |                   |                   |                   |
| Q24_1                   | 0.877          |               |                    |               |                   |                   |                   |
| Q25_1                   | 0.920          |               |                    |               |                   |                   |                   |
| Q26_1                   | 0.871          |               |                    |               |                   |                   |                   |
| Q27_1                   |                | 0.817         |                    |               |                   |                   |                   |
| Q28_1                   |                | 0.872         |                    |               |                   |                   |                   |
| Q29_1                   |                | 0.900         |                    |               |                   |                   |                   |
| Q30_1                   |                | 0.858         |                    |               |                   |                   |                   |
| Q31_1                   |                | 0.874         |                    |               |                   |                   |                   |
| Q32_1                   |                |               | 0.868              |               |                   |                   |                   |
| Q33_1                   |                |               | 0.864              |               |                   |                   |                   |
| Q35_1                   |                |               | 0.901              |               |                   |                   |                   |
| Q36_1                   |                |               | 0.908              |               |                   |                   |                   |
| Q3_1                    |                |               |                    |               |                   |                   | 0.873             |
| Q4_1                    |                |               |                    |               |                   |                   | 0.816             |
| Q5_1                    |                |               |                    |               |                   |                   | 0.797             |
| Q6_1                    |                |               |                    |               | 0.855             |                   |                   |
| Q7_1                    |                |               |                    |               | 0.827             |                   |                   |
| Q8_1                    |                |               |                    |               | 0.872             |                   |                   |
| Q9_1                    |                |               |                    |               | 0.869             |                   |                   |

2. الموثوقية المركبة (CR) ومتوسط التباين المستخرج (AVE):

قبل الحذف

| Construct reliability and validity - Overview |                  |                               |                               |                                  |
|---|------------------|-------------------------------|-------------------------------|----------------------------------|
|   | Cronbach's alpha | Composite reliability (rho_a) | Composite reliability (rho_c) | Average variance extracted (AVE) |
| الثقة بالإدارة                                | 0.849            | 0.877                         | 0.899                         | 0.692                            |
| الثقة بالمشرف                                 | 0.915            | 0.915                         | 0.937                         | 0.747                            |
| الثقة بزملاء العمل                            | 0.707            | 0.913                         | 0.852                         | 0.649                            |
| الرضا الوظيفي                                 | 0.792            | 0.833                         | 0.852                         | 0.495                            |
| العدالة الإجرائية                             | 0.914            | 0.919                         | 0.936                         | 0.744                            |
| العدالة التفاعلية                             | 0.920            | 0.924                         | 0.937                         | 0.715                            |
| العدالة التوزيعية                             | 0.854            | 0.888                         | 0.892                         | 0.625                            |

| Construct reliability and validity - Overview |                  |                               |                               |                                  |  |
|---|------------------|-------------------------------|-------------------------------|----------------------------------|--|
|   | Cronbach's alpha | Composite reliability (rho_a) | Composite reliability (rho_c) | Average variance extracted (AVE) |  |
| الثقة بالإدارة                                | 0.869            | 0.882                         | 0.919                         | 0.792                            |  |
| الثقة بالمشرف                                 | 0.915            | 0.915                         | 0.937                         | 0.747                            |  |
| الثقة بزلاء العمل                             | 0.908            | 0.908                         | 0.936                         | 0.784                            |  |
| الرضا الوظيفي                                 | 0.702            | 0.750                         | 0.833                         | 0.629                            |  |
| العدالة الإجرائية                             | 0.879            | 0.882                         | 0.916                         | 0.733                            |  |
| العدالة التفاعلية                             | 0.920            | 0.924                         | 0.937                         | 0.715                            |  |
| العدالة التوزيعية                             | 0.787            | 0.873                         | 0.868                         | 0.687                            |  |

الملحق رقم (05): أدلة صدق التمايز

1. اختبار الصدق التمايزي حسب معيار سمة الاحادية للارتباط (HTMT):

قبل الحذف

| Discriminant validity - Heterotrait-monotrait ratio (HTMT) - Matrix |                |               |                   |               |                   |                   |                   |
|---|----------------|---------------|-------------------|---------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|   | الثقة بالإدارة | الثقة بالمشرف | الثقة بزلاء العمل | الرضا الوظيفي | العدالة الإجرائية | العدالة التفاعلية | العدالة التوزيعية |
| الثقة بالإدارة  |                |               |                   |               |                   |                   |                   |
| الثقة بالمشرف   | 0.462          |               |                   |               |                   |                   |                   |
| الثقة بزلاء العمل   | 0.385          | 0.534         |                   |               |                   |                   |                   |
| الرضا الوظيفي   | 0.631          | 0.433         | 0.429             |               |                   |                   |                   |
| العدالة الإجرائية   | 0.701          | 0.360         | 0.347             | 0.668         |                   |                   |                   |
| العدالة التفاعلية   | 0.444          | 0.746         | 0.465             | 0.470         | 0.490             |                   |                   |
| العدالة التوزيعية   | 0.654          | 0.336         | 0.301             | 0.832         | 0.874             | 0.435             |                   |

بعد الحذف

| Discriminant validity - Heterotrait-monotrait ratio (HTMT) - Matrix |                |               |                   |               |                   |                   |                   |
|---|----------------|---------------|-------------------|---------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|   | الثقة بالإدارة | الثقة بالمشرف | الثقة بزلاء العمل | الرضا الوظيفي | العدالة الإجرائية | العدالة التفاعلية | العدالة التوزيعية |
| الثقة بالإدارة  |                |               |                   |               |                   |                   |                   |
| الثقة بالمشرف   | 0.452          |               |                   |               |                   |                   |                   |
| الثقة بزلاء العمل   | 0.405          | 0.542         |                   |               |                   |                   |                   |
| الرضا الوظيفي   | 0.696          | 0.531         | 0.567             |               |                   |                   |                   |
| العدالة الإجرائية   | 0.673          | 0.346         | 0.367             | 0.730         |                   |                   |                   |
| العدالة التفاعلية   | 0.432          | 0.746         | 0.447             | 0.551         | 0.481             |                   |                   |
| العدالة التوزيعية   | 0.469          | 0.217         | 0.204             | 0.672         | 0.742             | 0.306             |                   |

2. مؤشر التوافق (CL):

قبل الحذف

| Discriminant validity - Cross loadings |                |               |                    |               |                   |                   |                   |
|--|----------------|---------------|--------------------|---------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|  | الثقة بالإدارة | الثقة بالمشرف | الثقة بزملاء العمل | الرضا الوظيفي | العدالة الإجرائية | العدالة التفاعلية | العدالة التوزيعية |
| Q10_1                                  | 0.634          | 0.356         | 0.268              | 0.543         | 0.918             | 0.458             | 0.769             |
| Q11_1                                  | 0.295          | 0.572         | 0.321              | 0.393         | 0.478             | 0.797             | 0.439             |
| Q12_1                                  | 0.145          | 0.558         | 0.273              | 0.327         | 0.343             | 0.791             | 0.350             |
| Q13_1                                  | 0.303          | 0.549         | 0.389              | 0.348         | 0.348             | 0.867             | 0.389             |
| Q14_1                                  | 0.454          | 0.636         | 0.437              | 0.335         | 0.341             | 0.826             | 0.278             |
| Q15_1                                  | 0.429          | 0.571         | 0.280              | 0.333         | 0.332             | 0.884             | 0.305             |
| Q16_1                                  | 0.385          | 0.582         | 0.376              | 0.358         | 0.439             | 0.900             | 0.379             |
| Q17_1                                  | 0.338          | 0.104         | -0.005             | 0.564         | 0.370             | 0.140             | 0.519             |
| Q18_1                                  | 0.405          | 0.180         | 0.180              | 0.673         | 0.364             | 0.188             | 0.459             |
| Q19_1                                  | 0.488          | 0.452         | 0.323              | 0.849         | 0.611             | 0.441             | 0.621             |
| Q1_1                                   | 0.614          | 0.336         | 0.225              | 0.640         | 0.766             | 0.426             | 0.854             |
| Q20_1                                  | 0.575          | 0.346         | 0.275              | 0.793         | 0.488             | 0.311             | 0.587             |
| Q21_1                                  | 0.181          | 0.211         | 0.464              | 0.612         | 0.260             | 0.301             | 0.336             |
| Q22_1                                  | 0.235          | 0.256         | 0.163              | 0.688         | 0.300             | 0.300             | 0.391             |
| Q23_1                                  | 0.697          | 0.277         | 0.084              | 0.298         | 0.414             | 0.274             | 0.429             |
| Q24_1                                  | 0.875          | 0.235         | 0.361              | 0.438         | 0.541             | 0.293             | 0.489             |
| Q25_1                                  | 0.914          | 0.423         | 0.339              | 0.575         | 0.614             | 0.423             | 0.601             |
| Q26_1                                  | 0.826          | 0.419         | 0.269              | 0.497         | 0.494             | 0.343             | 0.488             |
| Q27_1                                  | 0.292          | 0.817         | 0.452              | 0.293         | 0.195             | 0.592             | 0.242             |
| Q28_1                                  | 0.438          | 0.871         | 0.447              | 0.263         | 0.271             | 0.617             | 0.230             |
| Q29_1                                  | 0.355          | 0.900         | 0.377              | 0.378         | 0.327             | 0.568             | 0.300             |
| Q2_1                                   | 0.590          | 0.382         | 0.290              | 0.610         | 0.742             | 0.453             | 0.866             |
| Q30_1                                  | 0.386          | 0.859         | 0.371              | 0.402         | 0.284             | 0.584             | 0.364             |
| Q31_1                                  | 0.310          | 0.874         | 0.461              | 0.368         | 0.350             | 0.600             | 0.300             |
| Q32_1                                  | 0.248          | 0.448         | 0.876              | 0.267         | 0.250             | 0.434             | 0.183             |
| Q33_1                                  | 0.297          | 0.459         | 0.867              | 0.253         | 0.227             | 0.400             | 0.182             |
| Q34_1                                  | -0.181         | -0.053        | -0.348             | 0.011         | -0.041            | -0.134            | -0.000            |
| Q35_1                                  | 0.300          | 0.424         | 0.891              | 0.377         | 0.354             | 0.309             | 0.311             |
| Q36_1                                  | 0.308          | 0.420         | 0.899              | 0.344         | 0.307             | 0.316             | 0.231             |
| Q3_1                                   | 0.544          | 0.274         | 0.231              | 0.532         | 0.548             | 0.322             | 0.790             |
| Q4_1                                   | 0.274          | 0.070         | -0.007             | 0.413         | 0.473             | 0.141             | 0.718             |
| Q5_1                                   | 0.208          | 0.110         | 0.136              | 0.549         | 0.546             | 0.177             | 0.713             |
| Q6_1                                   | 0.542          | 0.278         | 0.274              | 0.507         | 0.851             | 0.367             | 0.705             |
| Q7_1                                   | 0.414          | 0.290         | 0.288              | 0.450         | 0.809             | 0.395             | 0.624             |
| Q8_1                                   | 0.544          | 0.182         | 0.235              | 0.565         | 0.868             | 0.311             | 0.690             |
| Q9_1                                   | 0.551          | 0.314         | 0.306              | 0.487         | 0.863             | 0.405             | 0.648             |

| Discriminant validity - Cross loadings |                |               |                   |               |                   |                   |                   |
|--|----------------|---------------|-------------------|---------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|  | الثقة بالإدارة | الثقة بالمشرف | الثقة بزلاء العمل | الرضا الوظيفي | العدالة الإجرائية | العدالة التفاعلية | العدالة التوزيعية |
| Q11_1                                  | 0.295          | 0.572         | 0.319             | 0.434         | 0.468             | 0.798             | 0.308             |
| Q12_1                                  | 0.125          | 0.558         | 0.286             | 0.328         | 0.337             | 0.790             | 0.293             |
| Q13_1                                  | 0.302          | 0.549         | 0.393             | 0.343         | 0.332             | 0.867             | 0.299             |
| Q14_1                                  | 0.449          | 0.637         | 0.429             | 0.369         | 0.312             | 0.826             | 0.174             |
| Q15_1                                  | 0.435          | 0.572         | 0.275             | 0.365         | 0.305             | 0.884             | 0.156             |
| Q16_1                                  | 0.377          | 0.583         | 0.366             | 0.417         | 0.433             | 0.900             | 0.226             |
| Q19_1                                  | 0.502          | 0.452         | 0.329             | 0.892         | 0.615             | 0.441             | 0.475             |
| Q20_1                                  | 0.594          | 0.346         | 0.276             | 0.822         | 0.463             | 0.311             | 0.489             |
| Q21_1                                  | 0.204          | 0.211         | 0.469             | 0.645         | 0.283             | 0.300             | 0.281             |
| Q24_1                                  | 0.877          | 0.235         | 0.356             | 0.442         | 0.516             | 0.293             | 0.343             |
| Q25_1                                  | 0.920          | 0.423         | 0.335             | 0.572         | 0.592             | 0.423             | 0.456             |
| Q26_1                                  | 0.871          | 0.419         | 0.268             | 0.508         | 0.472             | 0.343             | 0.351             |
| Q27_1                                  | 0.304          | 0.817         | 0.451             | 0.328         | 0.179             | 0.592             | 0.155             |
| Q28_1                                  | 0.446          | 0.872         | 0.445             | 0.341         | 0.252             | 0.618             | 0.116             |
| Q29_1                                  | 0.346          | 0.900         | 0.388             | 0.390         | 0.310             | 0.568             | 0.193             |
| Q30_1                                  | 0.365          | 0.858         | 0.383             | 0.412         | 0.258             | 0.584             | 0.275             |
| Q31_1                                  | 0.301          | 0.874         | 0.468             | 0.432         | 0.340             | 0.600             | 0.177             |
| Q32_1                                  | 0.279          | 0.448         | 0.868             | 0.328         | 0.254             | 0.434             | 0.136             |
| Q33_1                                  | 0.319          | 0.459         | 0.864             | 0.330         | 0.222             | 0.400             | 0.106             |
| Q35_1                                  | 0.323          | 0.425         | 0.901             | 0.440         | 0.363             | 0.309             | 0.261             |
| Q36_1                                  | 0.352          | 0.421         | 0.908             | 0.410         | 0.319             | 0.316             | 0.170             |
| Q3_1                                   | 0.514          | 0.273         | 0.239             | 0.514         | 0.523             | 0.323             | 0.873             |
| Q4_1                                   | 0.259          | 0.070         | 0.008             | 0.323         | 0.473             | 0.141             | 0.816             |
| Q5_1                                   | 0.211          | 0.110         | 0.154             | 0.446         | 0.556             | 0.176             | 0.797             |
| Q6_1                                   | 0.539          | 0.278         | 0.275             | 0.513         | 0.855             | 0.367             | 0.600             |
| Q7_1                                   | 0.395          | 0.290         | 0.298             | 0.467         | 0.827             | 0.395             | 0.485             |
| Q8_1                                   | 0.542          | 0.182         | 0.243             | 0.559         | 0.872             | 0.312             | 0.555             |
| Q9_1                                   | 0.550          | 0.315         | 0.308             | 0.496         | 0.869             | 0.405             | 0.488             |

3. ارتباط المتغير (VC):

قبل الحذف

| Discriminant validity - Fornell-Larcker criterion |                |               |                   |               |                   |                   |                   |
|---|----------------|---------------|-------------------|---------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|   | الثقة بالإدارة | الثقة بالمشرف | الثقة بزلاء العمل | الرضا الوظيفي | العدالة الإجرائية | العدالة التفاعلية | العدالة التوزيعية |
| الثقة بالإدارة                                    | 0.832          |               |                   |               |                   |                   |                   |
| الثقة بالمشرف                                     | 0.412          | 0.864         |                   |               |                   |                   |                   |
| الثقة بزلاء العمل                                 | 0.330          | 0.488         | 0.805             |               |                   |                   |                   |
| الرضا الوظيفي                                     | 0.556          | 0.394         | 0.341             | 0.703         |                   |                   |                   |
| العدالة الإجرائية                                 | 0.627          | 0.331         | 0.317             | 0.593         | 0.863             |                   |                   |
| العدالة التفاعلية                                 | 0.406          | 0.686         | 0.414             | 0.413         | 0.450             | 0.845             |                   |
| العدالة التوزيعية                                 | 0.608          | 0.332         | 0.250             | 0.704         | 0.799             | 0.419             | 0.791             |

| Discriminant validity - Fornell-Larcker criterion |                |               |                   |               |                   |                   |                   |
|---|----------------|---------------|-------------------|---------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|   | الثقة بالإدارة | الثقة بالمشرف | الثقة بزلاء العمل | الرضا الوظيفي | العدالة الإجرائية | العدالة التفاعلية | العدالة التوزيعية |
| الثقة بالإدارة                                    | 0.890          |               |                   |               |                   |                   |                   |
| الثقة بالمشرف                                     | 0.408          | 0.864         |                   |               |                   |                   |                   |
| الثقة بزلاء العمل                                 | 0.359          | 0.495         | 0.885             |               |                   |                   |                   |
| الرضا الوظيفي                                     | 0.574          | 0.441         | 0.426             | 0.793         |                   |                   |                   |
| العدالة الإجرائية                                 | 0.596          | 0.310         | 0.327             | 0.595         | 0.856             |                   |                   |
| العدالة التفاعلية                                 | 0.402          | 0.686         | 0.412             | 0.446         | 0.431             | 0.845             |                   |
| العدالة التوزيعية                                 | 0.435          | 0.211         | 0.190             | 0.537         | 0.622             | 0.283             | 0.829             |

الملحق رقم (06): نتائج تقييم النموذج البنائي

1. نتائج مؤشر معامل التحديد ( $R^2$ )

| R-square - Overview |          |                   |
|---------------------|----------|-------------------|
|                     | R-square | R-square adjusted |
| الثقة التنظيمية     | 0.479    | 0.467             |
| الثقة بالادارة      | 0.458    | 0.451             |
| الثقة بالمشرف       | 0.751    | 0.748             |
| الثقة بزلاء العمل   | 0.624    | 0.619             |
| الرضا الوظيفي       | 0.414    | 0.407             |
| العدالة الإجرائية   | 0.700    | 0.696             |
| العدالة التفاعلية   | 0.679    | 0.676             |
| العدالة التوزيعية   | 0.456    | 0.450             |

2. نتائج مؤشر معامل التحديد ( $f^2$ )

| f-square - Matrix |                 |                |               |                   |               |                   |                   |                   |                   |
|-------------------|-----------------|----------------|---------------|-------------------|---------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|                   | الثقة التنظيمية | الثقة بالادارة | الثقة بالمشرف | الثقة بزلاء العمل | الرضا الوظيفي | العدالة الإجرائية | العدالة التفاعلية | العدالة التنظيمية | العدالة التوزيعية |
| الثقة التنظيمية   |                 | 0.844          | 3.015         | 1.659             |               |                   |                   |                   |                   |
| الثقة بالادارة    |                 |                |               |                   |               |                   |                   |                   |                   |
| الثقة بالمشرف     |                 |                |               |                   |               |                   |                   |                   |                   |
| الثقة بزلاء العمل |                 |                |               |                   |               |                   |                   |                   |                   |
| الرضا الوظيفي     | 0.091           |                |               |                   |               |                   |                   |                   |                   |
| العدالة الإجرائية |                 |                |               |                   |               |                   |                   |                   |                   |
| العدالة التفاعلية |                 |                |               |                   |               |                   |                   |                   |                   |
| العدالة التنظيمية | 0.252           |                |               |                   | 0.707         | 2.331             | 2.118             |                   | 0.839             |
| العدالة التوزيعية |                 |                |               |                   |               |                   |                   |                   |                   |

3. نتائج مؤشر القدرة التنبؤية PLSpredict

| PLSpredict LV summary - PLS-SEM |                        |       |       |
|---------------------------------|------------------------|-------|-------|
|                                 | Q <sup>2</sup> predict | RMSE  | MAE   |
| الثقة التنظيمية                 | 0.405                  | 0.789 | 0.592 |
| الثقة بالادارة                  | 0.299                  | 0.854 | 0.670 |
| الثقة بالمشرف                   | 0.304                  | 0.856 | 0.648 |
| الثقة بزملاء العمل              | 0.144                  | 0.952 | 0.702 |
| الرضا الوظيفي                   | 0.389                  | 0.802 | 0.626 |
| العدالة الإجرائية               | 0.689                  | 0.567 | 0.427 |
| العدالة التفاعلية               | 0.671                  | 0.584 | 0.459 |
| العدالة التوزيعية               | 0.438                  | 0.768 | 0.604 |

| PLSpredict MV summary - Overview |                        |              |             |         |        |
|----------------------------------|------------------------|--------------|-------------|---------|--------|
|                                  | Q <sup>2</sup> predict | PLS-SEM_RMSE | PLS-SEM_MAE | LM_RMSE | LM_MAE |
| Q24_1                            | 0.189                  | 0.955        | 0.793       | 0.925   | 0.757  |
| Q25_1                            | 0.320                  | 0.920        | 0.745       | 0.933   | 0.752  |
| Q26_1                            | 0.202                  | 0.948        | 0.747       | 0.977   | 0.771  |
| Q27_1                            | 0.186                  | 1.000        | 0.801       | 1.061   | 0.788  |
| Q28_1                            | 0.200                  | 0.878        | 0.669       | 0.907   | 0.658  |
| Q29_1                            | 0.224                  | 0.942        | 0.723       | 1.047   | 0.749  |
| Q30_1                            | 0.238                  | 0.915        | 0.713       | 0.970   | 0.721  |
| Q31_1                            | 0.256                  | 0.921        | 0.723       | 1.080   | 0.791  |
| Q32_1                            | 0.125                  | 0.800        | 0.604       | 0.876   | 0.681  |
| Q33_1                            | 0.086                  | 0.864        | 0.656       | 0.950   | 0.731  |
| Q35_1                            | 0.128                  | 0.835        | 0.620       | 0.916   | 0.675  |
| Q36_1                            | 0.082                  | 0.845        | 0.660       | 0.995   | 0.760  |
| Q24_1                            | 0.196                  | 0.951        | 0.787       | 0.925   | 0.757  |
| Q25_1                            | 0.313                  | 0.925        | 0.749       | 0.933   | 0.752  |
| Q26_1                            | 0.202                  | 0.948        | 0.748       | 0.977   | 0.771  |
| Q27_1                            | 0.186                  | 1.000        | 0.801       | 1.061   | 0.788  |
| Q28_1                            | 0.204                  | 0.876        | 0.670       | 0.907   | 0.658  |
| Q29_1                            | 0.224                  | 0.942        | 0.722       | 1.047   | 0.749  |
| Q30_1                            | 0.239                  | 0.914        | 0.713       | 0.970   | 0.721  |
| Q31_1                            | 0.256                  | 0.921        | 0.723       | 1.080   | 0.791  |

## الملاحق

|       |       |       |       |       |       |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Q32_1 | 0.126 | 0.800 | 0.604 | 0.876 | 0.681 |
| Q33_1 | 0.090 | 0.862 | 0.655 | 0.950 | 0.731 |
| Q35_1 | 0.128 | 0.835 | 0.619 | 0.916 | 0.675 |
| Q36_1 | 0.084 | 0.844 | 0.659 | 0.995 | 0.760 |
| Q19_1 | 0.383 | 0.783 | 0.615 | 0.844 | 0.659 |
| Q20_1 | 0.216 | 0.954 | 0.767 | 1.069 | 0.790 |
| Q21_1 | 0.114 | 0.890 | 0.643 | 1.040 | 0.764 |
| Q6_1  | 0.523 | 0.788 | 0.644 | 0.000 | 0.000 |
| Q7_1  | 0.495 | 0.725 | 0.587 | 0.000 | 0.000 |
| Q8_1  | 0.471 | 0.821 | 0.656 | 0.000 | 0.000 |
| Q9_1  | 0.519 | 0.798 | 0.652 | 0.000 | 0.000 |
| Q11_1 | 0.526 | 0.874 | 0.704 | 0.000 | 0.000 |
| Q12_1 | 0.451 | 0.733 | 0.594 | 0.000 | 0.000 |
| Q13_1 | 0.503 | 0.827 | 0.623 | 0.000 | 0.000 |
| Q14_1 | 0.381 | 0.905 | 0.657 | 0.000 | 0.000 |
| Q15_1 | 0.422 | 0.850 | 0.636 | 0.000 | 0.000 |
| Q16_1 | 0.549 | 0.738 | 0.562 | 0.000 | 0.000 |
| Q3_1  | 0.365 | 0.774 | 0.651 | 0.000 | 0.000 |
| Q4_1  | 0.234 | 0.944 | 0.761 | 0.000 | 0.000 |
| Q5_1  | 0.297 | 0.912 | 0.749 | 0.000 | 0.000 |

### الملحق رقم (07): اختبار الفرضيات

#### 1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى والفرضيات الجزئية لها:

| Path coefficients - Mean, STDEV, T values, p values |                     |                 |                            |                          |          |  |
|---|---------------------|-----------------|----------------------------|--------------------------|----------|--|
|   | Original sample (O) | Sample mean (M) | Standard deviation (STDEV) | T statistics ( O/STDEV ) | P values |  |
| الثقة التنظيمية -> الثقة بالادارة                   | 0.671               | 0.668           | 0.103                      | 6.512                    | 0.000    |  |
| الثقة التنظيمية -> الثقة بالمشرف                    | 0.871               | 0.873           | 0.029                      | 29.658                   | 0.000    |  |
| الثقة التنظيمية -> الثقة بزلاء العمل                | 0.788               | 0.788           | 0.055                      | 14.393                   | 0.000    |  |
| العدالة الإجرائية -> العدالة التنظيمية              | 0.380               | 0.374           | 0.032                      | 11.948                   | 0.000    |  |
| العدالة التفاعلية -> العدالة التنظيمية              | 0.664               | 0.665           | 0.058                      | 11.423                   | 0.000    |  |
| العدالة التنظيمية -> الثقة التنظيمية                | 0.680               | 0.687           | 0.066                      | 10.364                   | 0.000    |  |
| العدالة التوزيعية -> العدالة التنظيمية              | 0.190               | 0.185           | 0.042                      | 4.511                    | 0.000    |  |

## الملاحق

| Total effects - Mean, STDEV, T values, p values |                     |                 |                            |                          |          |  |
|---|---------------------|-----------------|----------------------------|--------------------------|----------|--|
|   | Original sample (O) | Sample mean (M) | Standard deviation (STDEV) | T statistics ( O/STDEV ) | P values |  |
| الثقة التنظيمية -> الثقة بالادارة               | 0.671               | 0.668           | 0.103                      | 6.512                    | 0.000    |  |
| الثقة التنظيمية -> الثقة بالمشرف                | 0.871               | 0.873           | 0.029                      | 29.658                   | 0.000    |  |
| الثقة التنظيمية -> الثقة بزملاء العمل           | 0.788               | 0.788           | 0.055                      | 14.393                   | 0.000    |  |
| العدالة الإجرائية -> الثقة التنظيمية            | 0.258               | 0.256           | 0.029                      | 8.752                    | 0.000    |  |
| العدالة الإجرائية -> الثقة بالادارة             | 0.173               | 0.172           | 0.038                      | 4.583                    | 0.000    |  |
| العدالة الإجرائية -> الثقة بالمشرف              | 0.225               | 0.224           | 0.026                      | 8.534                    | 0.000    |  |
| العدالة الإجرائية -> الثقة بزملاء العمل         | 0.203               | 0.202           | 0.028                      | 7.196                    | 0.000    |  |
| العدالة الإجرائية -> العدالة التنظيمية          | 0.380               | 0.374           | 0.032                      | 11.948                   | 0.000    |  |
| العدالة التفاعلية -> الثقة التنظيمية            | 0.451               | 0.457           | 0.064                      | 7.022                    | 0.000    |  |
| العدالة التفاعلية -> الثقة بالادارة             | 0.303               | 0.305           | 0.061                      | 4.998                    | 0.000    |  |
| العدالة التفاعلية -> الثقة بالمشرف              | 0.393               | 0.400           | 0.062                      | 6.320                    | 0.000    |  |
| العدالة التفاعلية -> الثقة بزملاء العمل         | 0.356               | 0.361           | 0.058                      | 6.123                    | 0.000    |  |
| العدالة التفاعلية -> العدالة التنظيمية          | 0.664               | 0.665           | 0.058                      | 11.423                   | 0.000    |  |
| العدالة التنظيمية -> الثقة التنظيمية            | 0.680               | 0.687           | 0.066                      | 10.364                   | 0.000    |  |
| العدالة التنظيمية -> الثقة بالادارة             | 0.456               | 0.461           | 0.091                      | 5.024                    | 0.000    |  |
| العدالة التنظيمية -> الثقة بالمشرف              | 0.592               | 0.600           | 0.066                      | 8.951                    | 0.000    |  |
| العدالة التنظيمية -> الثقة بزملاء العمل         | 0.535               | 0.542           | 0.067                      | 7.991                    | 0.000    |  |
| العدالة التوزيعية -> الثقة التنظيمية            | 0.129               | 0.127           | 0.029                      | 4.391                    | 0.000    |  |
| العدالة التوزيعية -> الثقة بالادارة             | 0.087               | 0.086           | 0.026                      | 3.307                    | 0.001    |  |
| العدالة التوزيعية -> الثقة بالمشرف              | 0.113               | 0.111           | 0.026                      | 4.357                    | 0.000    |  |
| العدالة التوزيعية -> الثقة بزملاء العمل         | 0.102               | 0.100           | 0.025                      | 4.124                    | 0.000    |  |
| العدالة التوزيعية -> العدالة التنظيمية          | 0.190               | 0.185           | 0.042                      | 4.511                    | 0.000    |  |

## 2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية والفرضيات الجزئية لها

| Path coefficients - Mean, STDEV, T values, p values |                     |                 |                            |                          |          |  |
|---|---------------------|-----------------|----------------------------|--------------------------|----------|--|
|   | Original sample (O) | Sample mean (M) | Standard deviation (STDEV) | T statistics ( O/STDEV ) | P values |  |
| العدالة الإجرائية -> العدالة التنظيمية              | 0.430               | 0.429           | 0.040                      | 10.768                   | 0.000    |  |
| العدالة التفاعلية -> العدالة التنظيمية              | 0.573               | 0.569           | 0.057                      | 10.123                   | 0.000    |  |
| العدالة التنظيمية -> الرضا الوظيفي                  | 0.645               | 0.658           | 0.050                      | 12.932                   | 0.000    |  |
| العدالة التوزيعية -> العدالة التنظيمية              | 0.248               | 0.245           | 0.038                      | 6.507                    | 0.000    |  |

| Total effects - Mean, STDEV, T values, p values |                     |                 |                            |                          |          |  |
|---|---------------------|-----------------|----------------------------|--------------------------|----------|--|
|   | Original sample (O) | Sample mean (M) | Standard deviation (STDEV) | T statistics ( O/STDEV ) | P values |  |
| العدالة الإجرائية -> الرضا الوظيفي              | 0.277               | 0.282           | 0.035                      | 7.948                    | 0.000    |  |
| العدالة الإجرائية -> العدالة التنظيمية          | 0.430               | 0.429           | 0.040                      | 10.768                   | 0.000    |  |
| العدالة التفاعلية -> الرضا الوظيفي              | 0.369               | 0.373           | 0.040                      | 9.246                    | 0.000    |  |
| العدالة التفاعلية -> العدالة التنظيمية          | 0.573               | 0.569           | 0.057                      | 10.123                   | 0.000    |  |
| العدالة التنظيمية -> الرضا الوظيفي              | 0.645               | 0.658           | 0.050                      | 12.932                   | 0.000    |  |
| العدالة التوزيعية -> الرضا الوظيفي              | 0.160               | 0.162           | 0.030                      | 5.318                    | 0.000    |  |
| العدالة التوزيعية -> العدالة التنظيمية          | 0.248               | 0.245           | 0.038                      | 6.507                    | 0.000    |  |

## 3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

| Path coefficients - Mean, STDEV, T values, p values |                     |                 |                            |                          |          |  |
|---|---------------------|-----------------|----------------------------|--------------------------|----------|--|
|   | Original sample (O) | Sample mean (M) | Standard deviation (STDEV) | T statistics ( O/STDEV ) | P values |  |
| الثقة التنظيمية -> الثقة بالادارة                   | 0.676               | 0.672           | 0.103                      | 6.583                    | 0.000    |  |
| الثقة التنظيمية -> الثقة بالمشرف                    | 0.862               | 0.864           | 0.031                      | 27.820                   | 0.000    |  |
| الثقة التنظيمية -> الثقة بزملاء العمل               | 0.795               | 0.796           | 0.052                      | 15.158                   | 0.000    |  |
| الرضا الوظيفي -> الثقة التنظيمية                    | 0.590               | 0.598           | 0.084                      | 7.002                    | 0.000    |  |

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

الأثر المباشر

|   | Original sample (O) | Sample mean (M) | Standard deviation (STDEV) | T statistics ( O/STDEV ) | P values |
|---|---------------------|-----------------|----------------------------|--------------------------|----------|
| الثقة التنظيمية -> الثقة بالادارة       | 0.675               | 0.673           | 0.101                      | 6.710                    | 0.000    |
| الثقة التنظيمية -> الثقة بالمشرف        | 0.867               | 0.869           | 0.030                      | 28.488                   | 0.000    |
| الثقة التنظيمية -> الثقة بزملاء العمل   | 0.789               | 0.789           | 0.054                      | 14.486                   | 0.000    |
| الرضا الوظيفي -> الثقة التنظيمية        | 0.273               | 0.270           | 0.123                      | 2.230                    | 0.026    |
| الرضا الوظيفي -> الثقة بالادارة         | 0.185               | 0.184           | 0.091                      | 2.019                    | 0.044    |
| الرضا الوظيفي -> الثقة بالمشرف          | 0.237               | 0.234           | 0.104                      | 2.278                    | 0.023    |
| الرضا الوظيفي -> الثقة بزملاء العمل     | 0.216               | 0.214           | 0.099                      | 2.189                    | 0.029    |
| العدالة الإجرائية -> الثقة التنظيمية    | 0.273               | 0.273           | 0.032                      | 8.577                    | 0.000    |
| العدالة الإجرائية -> الثقة بالادارة     | 0.184               | 0.184           | 0.038                      | 4.799                    | 0.000    |
| العدالة الإجرائية -> الثقة بالمشرف      | 0.237               | 0.237           | 0.029                      | 8.293                    | 0.000    |
| العدالة الإجرائية -> الثقة بزملاء العمل | 0.216               | 0.215           | 0.031                      | 7.020                    | 0.000    |
| العدالة الإجرائية -> الرضا الوظيفي      | 0.258               | 0.260           | 0.032                      | 7.974                    | 0.000    |
| العدالة الإجرائية -> العدالة التنظيمية  | 0.407               | 0.403           | 0.036                      | 11.276                   | 0.000    |
| العدالة التفاعلية -> الثقة التنظيمية    | 0.417               | 0.421           | 0.062                      | 6.736                    | 0.000    |
| العدالة التفاعلية -> الثقة بالادارة     | 0.281               | 0.283           | 0.059                      | 4.754                    | 0.000    |
| العدالة التفاعلية -> الثقة بالمشرف      | 0.361               | 0.367           | 0.059                      | 6.095                    | 0.000    |
| العدالة التفاعلية -> الثقة بزملاء العمل | 0.329               | 0.332           | 0.055                      | 5.966                    | 0.000    |
| العدالة التفاعلية -> الرضا الوظيفي      | 0.394               | 0.399           | 0.039                      | 10.177                   | 0.000    |
| العدالة التفاعلية -> العدالة التنظيمية  | 0.621               | 0.620           | 0.056                      | 11.115                   | 0.000    |
| العدالة التنظيمية -> الثقة التنظيمية    | 0.671               | 0.678           | 0.066                      | 10.123                   | 0.000    |
| العدالة التنظيمية -> الثقة بالادارة     | 0.453               | 0.458           | 0.090                      | 5.024                    | 0.000    |
| العدالة التنظيمية -> الثقة بالمشرف      | 0.582               | 0.590           | 0.066                      | 8.770                    | 0.000    |
| العدالة التنظيمية -> الثقة بزملاء العمل | 0.530               | 0.536           | 0.067                      | 7.884                    | 0.000    |

الأثر الإجمالي غير المباشر

| Specific indirect effects - Mean, STDEV, T values, p values               |                     |                 |                            |                          |          |
|---|---------------------|-----------------|----------------------------|--------------------------|----------|
|   | Original sample (O) | Sample mean (M) | Standard deviation (STDEV) | T statistics ( O/STDEV ) | P values |
| العدالة التوزيعية -> العدالة التنظيمية -> الثقة التنظيمية                 | 0.108               | 0.106           | 0.027                      | 3.997                    | 0.000    |
| العدالة الإجرائية -> العدالة التنظيمية -> الرضا الوظيفي                   | 0.258               | 0.260           | 0.032                      | 7.974                    | 0.000    |
| العدالة التفاعلية -> العدالة التنظيمية -> الرضا الوظيفي                   | 0.394               | 0.399           | 0.039                      | 10.177                   | 0.000    |
| العدالة التوزيعية -> العدالة التنظيمية -> الرضا الوظيفي                   | 0.137               | 0.137           | 0.031                      | 4.419                    | 0.000    |
| العدالة التفاعلية -> العدالة التنظيمية -> الثقة بالمشرف                   | 0.093               | 0.093           | 0.042                      | 2.211                    | 0.027    |
| العدالة التفاعلية -> العدالة التنظيمية -> الثقة بزملاء العمل              | 0.085               | 0.085           | 0.040                      | 2.133                    | 0.033    |
| العدالة التنظيمية -> الرضا الوظيفي -> الثقة بالادارة                      | 0.117               | 0.119           | 0.061                      | 1.934                    | 0.053    |
| العدالة الإجرائية -> العدالة التنظيمية -> الرضا الوظيفي -> الثقة بالادارة | 0.071               | 0.070           | 0.034                      | 2.088                    | 0.037    |
| العدالة التفاعلية -> العدالة التنظيمية -> الرضا الوظيفي -> الثقة بالادارة | 0.073               | 0.073           | 0.036                      | 1.999                    | 0.046    |
| العدالة التوزيعية -> العدالة التنظيمية -> الثقة بالادارة                  | 0.073               | 0.072           | 0.022                      | 3.298                    | 0.001    |
| العدالة التوزيعية -> العدالة التنظيمية -> الثقة بزملاء العمل              | 0.085               | 0.084           | 0.022                      | 3.829                    | 0.000    |
| العدالة التفاعلية -> العدالة التنظيمية -> الثقة بالادارة                  | 0.209               | 0.210           | 0.057                      | 3.631                    | 0.000    |
| العدالة التوزيعية -> العدالة التنظيمية -> الثقة بالمشرف                   | 0.093               | 0.092           | 0.024                      | 3.833                    | 0.000    |
| العدالة التفاعلية -> العدالة التنظيمية -> الثقة بالمشرف                   | 0.268               | 0.274           | 0.071                      | 3.752                    | 0.000    |
| العدالة التفاعلية -> العدالة التنظيمية -> الثقة بزملاء العمل              | 0.244               | 0.248           | 0.063                      | 3.888                    | 0.000    |
| العدالة التنظيمية -> الرضا الوظيفي -> الثقة التنظيمية                     | 0.173               | 0.174           | 0.081                      | 2.143                    | 0.032    |
| الرضا الوظيفي -> الثقة بالادارة   | 0.185               | 0.184           | 0.091                      | 2.019                    | 0.044    |
| الرضا الوظيفي -> الثقة بالمشرف  | 0.237               | 0.234           | 0.104                      | 2.278                    | 0.023    |
| الرضا الوظيفي -> الثقة بزملاء العمل                                       | 0.216               | 0.214           | 0.099                      | 2.189                    | 0.029    |

| Specific indirect effects - Confidence intervals                             |                     |                 |       |       |
|--|---------------------|-----------------|-------|-------|
|  | Original sample (O) | Sample mean (M) | 2.5%  | 97.5% |
| العدالة التوزيعية -> العدالة التنظيمية -> الثقة التنظيمية                    | 0.108               | 0.106           | 0.057 | 0.164 |
| العدالة الإجرائية -> العدالة التنظيمية -> الرضا الوظيفي                      | 0.258               | 0.260           | 0.200 | 0.326 |
| العدالة التفاعلية -> العدالة التنظيمية -> الرضا الوظيفي                      | 0.394               | 0.399           | 0.324 | 0.475 |
| العدالة التوزيعية -> العدالة التنظيمية -> الرضا الوظيفي                      | 0.137               | 0.137           | 0.075 | 0.197 |
| العدالة التفاعلية -> العدالة التنظيمية -> الرضا الوظيفي -> الثقة بالمشراف    | 0.093               | 0.093           | 0.007 | 0.170 |
| العدالة التفاعلية -> العدالة التنظيمية -> الرضا الوظيفي -> الثقة بزلاء العمل | 0.085               | 0.085           | 0.006 | 0.161 |
| العدالة التنظيمية -> الرضا الوظيفي -> الثقة بالادارة                         | 0.117               | 0.119           | 0.007 | 0.240 |
| العدالة الإجرائية -> العدالة التنظيمية -> الرضا الوظيفي -> الثقة التنظيمية   | 0.071               | 0.070           | 0.005 | 0.137 |
| العدالة التفاعلية -> العدالة التنظيمية -> الرضا الوظيفي -> الثقة بالادارة    | 0.073               | 0.073           | 0.005 | 0.143 |
| العدالة التوزيعية -> العدالة التنظيمية -> الثقة بالادارة                     | 0.073               | 0.072           | 0.032 | 0.119 |
| العدالة التوزيعية -> العدالة التنظيمية -> الثقة بزلاء العمل                  | 0.085               | 0.084           | 0.044 | 0.132 |
| العدالة التفاعلية -> العدالة التنظيمية -> الثقة بالادارة                     | 0.209               | 0.210           | 0.100 | 0.331 |
| العدالة التوزيعية -> العدالة التنظيمية -> الثقة بالمشراف                     | 0.093               | 0.092           | 0.048 | 0.145 |
| العدالة التفاعلية -> العدالة التنظيمية -> الثقة بالمشراف                     | 0.268               | 0.274           | 0.141 | 0.423 |
| العدالة التفاعلية -> العدالة التنظيمية -> الثقة بزلاء العمل                  | 0.244               | 0.248           | 0.131 | 0.378 |
| العدالة التنظيمية -> الرضا الوظيفي -> الثقة التنظيمية                        | 0.173               | 0.174           | 0.013 | 0.327 |
| الرضا الوظيفي -> الثقة بالادارة  | 0.185               | 0.184           | 0.011 | 0.363 |
| الرضا الوظيفي -> الثقة بالمشراف  | 0.237               | 0.234           | 0.017 | 0.417 |
| الرضا الوظيفي -> الثقة بزلاء العمل   | 0.216               | 0.214           | 0.016 | 0.395 |

الملحق رقم (08): نتائج اختبار الفروقات

| Path coefficients - Mean, STDEV, T values, p values      |                     |                 |                            |                          |          |
|--|---------------------|-----------------|----------------------------|--------------------------|----------|
|  | Original sample (O) | Sample mean (M) | Standard deviation (STDEV) | T statistics ( O/STDEV ) | P values |
| الثقة التنظيمية -> الثقة بالادارة                        | 0.667               | 0.662           | 0.108                      | 6.148                    | 0.000    |
| الثقة التنظيمية -> الثقة بالمشراف                        | 0.869               | 0.870           | 0.031                      | 28.005                   | 0.000    |
| الثقة التنظيمية -> الثقة بزلاء العمل                     | 0.794               | 0.795           | 0.052                      | 15.208                   | 0.000    |
| الجنس_1 -> الثقة التنظيمية                               | -0.146              | -0.195          | 0.223                      | 0.654                    | 0.513    |
| الرضا الوظيفي -> الثقة التنظيمية                         | 0.238               | 0.231           | 0.154                      | 1.543                    | 0.123    |
| العدالة الإجرائية -> العدالة التنظيمية                   | 0.406               | 0.402           | 0.036                      | 11.258                   | 0.000    |
| العدالة التفاعلية -> العدالة التنظيمية                   | 0.621               | 0.621           | 0.056                      | 11.055                   | 0.000    |
| العدالة التنظيمية -> الثقة التنظيمية                     | 0.596               | 0.596           | 0.156                      | 3.825                    | 0.000    |
| العدالة التنظيمية -> الرضا الوظيفي                       | 0.634               | 0.644           | 0.051                      | 12.394                   | 0.000    |
| العدالة التوزيعية -> العدالة التنظيمية                   | 0.216               | 0.212           | 0.041                      | 5.223                    | 0.000    |
| العمر_1 -> الثقة التنظيمية                               | 0.008               | -0.002          | 0.109                      | 0.074                    | 0.941    |
| المستوى_الدراسي_1 -> الثقة التنظيمية                     | -0.108              | -0.090          | 0.149                      | 0.724                    | 0.469    |
| المستوى_الوظيفي_1 -> الثقة التنظيمية                     | -0.065              | -0.056          | 0.137                      | 0.473                    | 0.636    |
| سنوات_الخدمة_1 -> الثقة التنظيمية                        | -0.028              | -0.002          | 0.119                      | 0.236                    | 0.813    |
| مكان_العمل_1 -> الثقة التنظيمية                          | 0.151               | 0.166           | 0.087                      | 1.738                    | 0.082    |
| مكان_العمل_1 x العدالة التنظيمية -> الثقة التنظيمية      | -0.079              | -0.081          | 0.116                      | 0.687                    | 0.492    |
| سنوات_الخدمة_1 x العدالة التنظيمية -> الثقة التنظيمية    | 0.038               | 0.029           | 0.136                      | 0.278                    | 0.781    |
| المستوى_الوظيفي_1 x العدالة التنظيمية -> الثقة التنظيمية | 0.016               | 0.021           | 0.142                      | 0.113                    | 0.910    |
| المستوى_الدراسي_1 x العدالة التنظيمية -> الثقة التنظيمية | 0.088               | 0.064           | 0.149                      | 0.593                    | 0.553    |
| العمر_1 x العدالة التنظيمية -> الثقة التنظيمية           | 0.100               | 0.114           | 0.145                      | 0.692                    | 0.489    |
| الجنس_1 x العدالة التنظيمية -> الثقة التنظيمية           | -0.046              | -0.001          | 0.264                      | 0.174                    | 0.862    |